



دانشگاه علم و صنعت ایران

## چالشهای اجرای نظام پیشنهادها در سازمان



تهیه و تدوین:

دبیرخانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای دانشگاه

پاییز ۹۹

## مقدمه:



محیط کنونی ، سازمانها را هرچه بیشتر به شیوه های جدید مدیریت سوق می دهد و گرایش به سبک مدیریت مشارکتی یکی از این گزینه

هاست. بهمین ترتیب، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکتی است که در بسیاری از سازمان های صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کاربرد پیدا کرده است. در کشور ما نیز مشکلات موجود در نظام اداری دولتی، ضرورت بهره گیری از شیوه های مناسب و نوین برای ساماندهی به وضعیت ادارات دولتی و رفع مشکلات آنها را دوچندان ساخته و در همین راستاست که از چندسال پیش، جریان مدیریت مشارکتی از طریق نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در حال پیگیری میباشد که لازم است مورد اسیب شناسی و عارضه یابی نیز قرار گیرد.

نظام پیشنهادها، سیستمی مدیریتی است که با پیاده سازی آن ، می توان از پیشنهادات و نظرات کارکنان که سرمایه های اصلی سازمان محسوب می شوند در جهت ارتقای عملکرد سازمان استفاده نمود و با توجه به تحولات سریع و رشد روزافزون سازمانها در سراسر دنیا ، برنامه ریزی برای تغییر و بهبود ، متناسب با شرایط و اهداف سازمانها لازم و ضروری به نظر می رسد.

نظام پیشنهادها فضا و ابزار مناسبی است برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات و با ایجاد فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی های کارکنان را از راه

درست و برای پیشنهاد هایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه مح خدمت ارایه میشود موجبات برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت امیز میان کارکنان و کاهش فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن سخن گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری های کار ایجاد انگیزه کردن و دگرگمی برای سازمان را بوجود آورد.

بنابراین در این جا به دنبال شناسایی اسباب های نظام پیشنهادها در سطح ملی بیان موانع نظام و ارایه راهکارهایی جهت بهتر انجام شدن این نظام هستیم که امید است گامی هر چند کوتاه در جهت بهبود نظام پیشنهاد ها بعنوان یکی از عوامل مدیریت برتر به عوامل و موانع تاثیر گذار بر نظام پیشنهاد ها پرداخته و تاثیر گذارترین عوامل را مورد بررسی قرار دهیم.

### مشارکت و مدیریت مشارکتی:



متداول ترین راه برای بر طرف ساختن مشکل ناتوانایی سازمانها در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است. در مبانی

نظری، از مفهوم مشارکت، تعابیر و تعاریف متعددی ارائه شده که برخی از آنها بدین شرح می باشند:

- پیوند دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن .

- دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی موثر بر

سرنوشت

- درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای

دستیابی به هدف های گروهی، یکدیگر را یاری دهند و مسئولیت پذیر شوند

- اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب

در سطح متفاوت سازمان افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند.

- ایده های سازمان یافته در مورد نحوه ی مدیریت یک مؤسسه اقتصادی مدرن و مترقی

- فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های سازمان که به صورت رسمی یا غیر رسمی اتفاق می

افتد.

مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی

قرار گرفت و هدف اصلی آن، توسعه ارزش های انسانی کلیه کارکنان و استفاده از هوش، استعداد

و خلاقیت آنها در راستای اهداف شرکت است . مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون

آرجریس ، لیکرت، هرزبرگ و لاولر رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت

بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت، و گروه های خود گردان به حیات خود

ادامه داد.

مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی، مدیریت مشارکتی است. در واقع نظام پیشنهادها ابزاری است برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات و ایجاد فضایی آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه است. این نظام امکان مشارکت کارکنان را در اداره امور سازمان از طریق ارائه پیشنهاد فراهم می سازد و از طریق آن میتوان به یافته های ذهنی و اندیشه های سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سؤالات جدید و راه حل های بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی و بهبود مسنمر سازمان دست یافت .

آسیب شناسی اغلب به عنوان حساسترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می گردد و برخی نیز اعتقاد دارند آسیب شناسی، حدود ۵۸ درصد زحمت یک طرح بهبود سازمان برای ارتقای اثربخشی محسوب خواهد شد؛ از اینرو یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت ها و سازمان های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می دهند آسیب شناسی صحیح و به موقع است. آسیب شناسی به موقع این امکان را به مدیران می دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند



## مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات

مدیریت مشارکتی برای مشارکت معانی و مفاهیم

مختلفی قائل شده اند. این تعاریف از زوایای

فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی ارائه گردیده است. در ذیل برخی از تعاریف مهم

ارائه میشوند. مدیریت مشارکتی عبارتست از یک فرایند هدف که در آن سرپرست به همراه

کارکنان سازمان در جهت شناسایی و حل مسأله مشترک، کوشش می کنند.

مشارکت یک درگیری ذهنی و فکری در موقعیت گروهی است به نحوی که کارکنان را در رسیدن

به اهداف گروهی ترغیب و مسئول میسازد. مدیریت مشارکتی بهعنوان طرحی نو در مدیریت

سازمانهای اداری و سیاسی کشورهای غربی بهکار رفت و بتدریج در چند دهه اخیر بهعنوان سبکی

نوین در مدیریت سازمانهای بزرگ و پیچیده امروزی مورد توجه روز افزون قرار گرفته است.

مدیریت مشارکتی از سبکهای مهم مدیریتی و نسبتاً جدید شیوههای مدیریت اثر بخش منابع انسانی

نیز محسوب میشود.

اهمیت مدیریت مشارکتی تابدان حد رسیده است که دانش پژوهانی چون « لی پرستون و جیمز

پست » سالها پیش مشارکت را سومین انقلاب در مدیریت خواندند.

نظام مدیریت مشارکتی ابزار بسیار کارآمدی است که کشورهای توسعه یافته با استفاده از آن توانسته

اندگامهای بلند و سریعی در مسیر رشد و توسعه بردارند. صاحب نظران مدیریت بر این باورند که

مهمترین جهش تکنولوژیک و اقتصادی در کشورهایی نظیر ژاپن، آمریکا و بسیاری از کشورهای

اروپایی، به خصوص در دو دهه آخر قرن بیستم مرهون استفاده فراگیر و موثر از نظام مدیریت مشارکتی است.

مدیریت مشارکتی، فلسفه نوینی است که با تاکید بر مشارکت کارکنان در اداره امور سازمانها و اعتقاد به تعهد و شأن و منزلت منابع انسانی دستیابی به کیفیت برتر زندگی کاری را هدف خود قرار داده است. کیفیت زندگی کاری فرایندی است که طی آن سازمان با ایجاد ساز و کارهای مناسب، در جهت پاسخگویی به کارکنان برمیآید تا زمینه مشارکت کامل آنها در اتخاذ تصمیماتی که زندگی شغلی شان را شکل میدهد فراهم گردد.

در دین مقدس اسلام مشورت و رایزنی یکی از ساز و کارهای اساسی قرآنی است که برای هدایت زندگی مردم از سوی پروردگار سفارش شده و در زمان پیامبر اکرم (ص) به کار برد راستین و عملی گذاشته شده است. مشورت و رایزنی در زمان حیات پر برکت پیامبر گرامی (ص) به صورت مستقیم میان مردم مسلمان مدینه و نظام حکومتی آن زمان رایج بوده و درباره امور زندگی، مردم با پیامبر و نیز پیامبر با یاران خود گفت و شنود میکردند و از برکات مشورت جمعی سود و بهره می گرفتند و مردمان را به پروردن و شکوفایی استعدادهای بالقوه هدایت میفرمودند و چاره ای موثر بر دشواریهای زندگی پدید می آوردند.

همچنین مشارکت در قانون اساسی و سایر قوانین جمهوری اسلامی ایران به دلیل اهمیت آن به دفعات مورد تایید قرار گرفته است که بهطور نمونه به اصل ششم، هفتم، یکصدم، یکصد و چهارم، قانون اساسی و ماده صد و سی، صد و سی و یک و صد و چهل و نه قانون کار میتوان اشاره کرد.

مشارکت یک فرایند است که در آن باید افراد به صورت داوطلبانه در امور مربوطه دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند. مشارکت به موردی خاص اطلاق نمیشود بلکه بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از نظر کارکنان مشارکت به مفهوم شرکت فعالانه انسانها در تمامی ابعاد زندگی می باشد.

تحول اداری و فرآیندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان 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 گرفته است، وضعیت عملکرد ادارات از نظر مسئولان، کارمندان و در نهایت مردم مطلوب نیست. لذا همانطور که گفته شد با نگاهی به قانون اساسی و سایر قوانین کشور در میابیم که نظام جمهوری اسلامی ایران به اتکا بر اصول و چارچوب حکومت اسلامی و توصیههای قرآن کریم و ائمه اطهار علیه السلام حضور و مشارکت مردم در صحنه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بهداشتی و آموزشی را در نظر گرفته و ابعاد آنرا به صورت تجربی بیان نموده است.



### نظام پیشنهادها

یکی از تکنیکهای مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادهاست که بر اساس آن کلیه کارکنان می توانند پیشنهادها، نظرات و



ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارساییهای موجود در روند کارهای سازمان ارایه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست سازمان است.

سیستمهای پیشنهاد برای تشویق کارکنان به مشارکت در فرایند تفکر سازمان بهکار میروند. این سیستم بر خلاف فرایندهای غیر رسمی، یک سیستم رسمی است که درصدد تصحیح خطاها و ایجاد فرصتی برای سنجش سطح مشارکت کارکنان است. یک سیستم موفق پیشنهاد باید از تفکرات و ایدههای خلاقانه کارکنان برای بهبود فرایندهای کاری سازمانی و ارتقاء کیفیت محصول سود برد. انجام این کار به این صورت است که ابتدا از آگاهی کارمند نسبت به فرایند اطمینان حاصل کرده و پس از حمایت مدیریت از سیستم و ارائه پیشنهادها، پاداشهای درخور مناسبی به افراد داده میشود.

### **تعاریف نظام پیشنهادها**

با توجه به رشد جمعیت و کاهش منابع طبیعی و رشد تکنولوژی، افزایش و انفجار دانش و اطلاعات و تغییر و تحولات سریع و پیچیدگی و بویایی جوامع و سازمانها بدون مشارکت در تصمیم گیری ها و بدون استفاده از فکرهای نو و متنوع نمی توان تصمیمات مهم را اتخاذ نمود و اگر هم بتوان، نمی توان از اجرای صحیح آن مطمئن بود .

نظام پیشنهادها شیوه ای رسمی است که کارکنان را به تفکر خلاق درباره کار و محیط کاری شان ترغیب می کند همچنین ابزاری است فراهم آورنده ایده هایی که به سازمان فایده خواهند رساند چنانچه ایده ها برای سازمان قابل استفاده باشند.

نظام پیشنهادها: این فرآیند شامل ارائه پیشنهادات، ایده ها، ابتکارات و نظرات کارکنان مختلف سازمان جهت رفع مشکلات و نارسائیهها در روند امور سازمان است. در این راستا از نظرات ارباب رجوع، خانواده کارکنان و کلیه ذی نفعان سازمان استفاده می شود

نظام پیشنهادها: رایج ترین شیوه پذیرش و بررسی پیشنهادات کارکنان است که بر اساس آن پیشنهاد افراد برای تحقق بهره وری دریافت، بررسی و در صورت تصویب به اجراء گذاشته می شود.

مشارکت: مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های استراتژیک و تاکتیکی سازمان به حساب آورد که بصورت رسمی/غیر رسمی در شکل مستقیم/غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد.

نظام تفکر خلاق: پیشنهاد، پیش نهادن ایده داوطلبانه ای را میگویند که تغییر خوبی در سازمان بوجود آورد و یا روشی جدید برای حل مساله پیشنهاد نمایند.

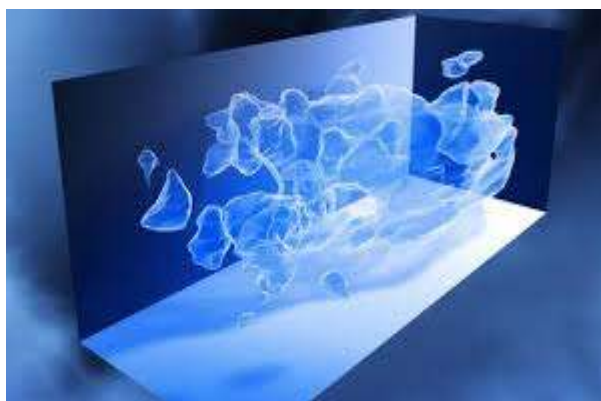
تعریف علمی نظام پیشنهادات جمع اوری نظرات و پیشنهادها بر توسعه دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که بر سرنوشت آنان اثر مستقیمی دارد تاکید میکند و شمار بسیاری از پرسنل را در فرایند داد و ستد اندیشه قرار می دهد و از توانمندی های ذهنی و فکری آنان در جهت بهبود امور بهره میگیرد. نظام پیشنهادها صاحبان اندیشه های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و

مقام ان ها به طور یکسان پذیرا می باشد و علاوه بر این قدرت تصمیم گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف یا مخدوش نمی کند. به علاوه زمینه های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه کردن اندیشه های سازنده فراهم میکند. این نظام بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و میخواهد از اندیشه ها ، نظریات، ابتکارات آن ها در حل مسائل و مشکلات سازمان استفاده کند .

نظام پیشنهاد ها تکنیکی است که می توان از فکز و اندیشه های کارکنان برای مساله یابی ، چاره جویی، حل مسایل و مشکلات سازمانی بهره جست، براساس این نظام کلیه کارکنان از عالی ترین رتبه سازمانی تا چابین ترین سطح می تواند پیشنهاد های ایده ها و ابتکارات خد را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روش های انجام کار و یا افزایش کیفیت خدمات ارایه دهند. نظام پیشنهاد ها نظام فردی خلاقیت و بهبود مستمر می باشد و از طریق ان کارکنان تشویق می شوند که به محیط و فرایندهای کار خود توجه خاصی داشته باشند مسایل شغلی و سازمانی را بیابند و از طریق چاره جویی برای مسایل و اجرای راه حل های یافت شده در درجه نخست کار خود و سپس امور سازمان را بهبود بخشند. نظام پیشنهاد ها صاحبان اندیشه های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام ان ها به طور یکسان پذیرا می باشد و علاوه بر اینکه قدرت تصمیم گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف یا مخدوش نمی کند زمینه های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه کردن اندیشه های سازنده فراهم می نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان ها برای

رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید. نظام پیشنهادها ابزاری کارآمد برای استقرار روحیه مشکل یابی و بهبود طلبی در کارکنان و مبارزه ب روحیه خمودگی و بی تفاوتی کارکنان است. نظام پیشنهاد های نظامی برای ثبت و گسترش فرصت های بهبود در سازمان ها می باشد. سیستم پیشنهادات فرمانبرداری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرایندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود و با افزایش مشارکت خلاقیت و روحیه کارکنان راهکارهای عملی برای حل مسایل و مشکلات سازمان پیدا می شود. بر اساس تعریف دیگر نظام پیشنهادات عبارت است از یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنها جهت حل مشکلات و نارسایی های موجود و بهبود فعالیت های سازمان وهم سو سازی هر چه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و در نتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق سازمانی کارکنان در همه امور سازمانها نظام سیستم پیشنهادات تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه کارکنان برای مسئله یابی و مشکلات سازمانی بهره جست .



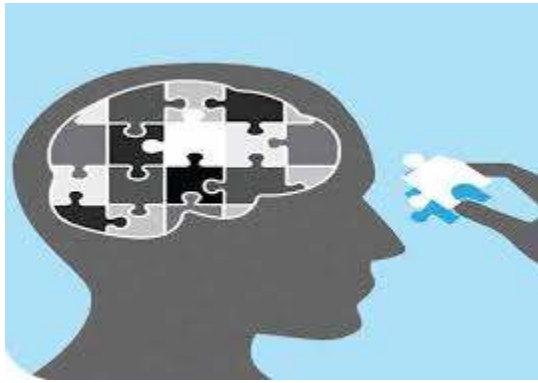
## فلسفه استفاده از پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کار گیری آن

مطرح است افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌های متغیر مصرف کنندگان محصولات یا خدمات سازمان از طریق ارج نهادن به تواناییهای انسان و هم سو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان در نهایت به کار گیری صحیح تجربه اندیشه آرا و عقاید آنها در رده شغلی و در هر بخش سازمان است .

به طور کلی فلسفه به کار گیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر بیان کرد :

- ارج نهادن به توانایی های انسان در محیط کار و بر خورد با مشکلات کاری
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان
- هم سو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی
- ابزاری برای آغاز تغییر از من توسط هر کس
- ابزاری به منظور زدودن عادات فرد و از تکرار روشهای قدیمی
- نظامی برای فعال نمودن توان فکری و خلاقیت فرد در ایجاد بهبود های مستمر در کارهای مربوط به خود



## ماهیت و نظام پیشنهادها:

پیشنهاد در ادبیات عامه یعنی ارائه یک راه حل در برابر یک مسئله به فرد یا افرادی دیگر، به

طوری که آن فرد یا افراد می توانند به طور آزادانه آن را بپذیرند یا رد کنند. از طرفی، پیشنهاد در نظام مدیریتی یعنی ارائه یک راهکار و طرح و یا ایده نو از سوی اعضای غیرمدیریتی که به مسئول و اداره کننده آن مجموعه کاری برای پیشبرد اهداف و بهبود مناسبات کاری کمک می نماید.

نظام پیشنهادها، تکنیکی است که از طریق آن توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی در حل مسایل و ایجاد سؤالات جدید و راه حل های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. منظور از نظام پیشنهادها، مشورت و تبادل نظر بین کارمندان و مدیران است که به صورت ابزاری بین لایه های هرم قدرت در نظر گرفته می شود تا انگیزه بهبود و تحول در همه افراد سازمان فراگیر شود و عملکرد و وضعیت سازمان های دولتی بهبود یابد.



## تاریخچه نظام پیشنهادات در جهان و ایران

ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را در سال ۱۷۲۱ و به گونه ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نموده است. پس از ژاپنی ها، این

سوئدی ها بودند که از طریق تشکیل کمیته های سلطنتی و به گونه ای نهادینه شده حرکت نمودند، حرکتی قوی و محکم که هنوز پس از گذشت سالیان مدید، کشوری نتوانسته به این درجه محکم، نظام مند و نهادینه گر عمل نماید. در سال ۱۷۴۲ کمیته های سلطنتی نظرات مردم را در تصمیم گیری های سازمانی دخالت دادند، چون می دانستند که هیچ چیز برای مردم ارزشمند تر از آن نیست که نظرات خود را در تصمیم گیری های خودشان بطور عینی و مشهود مشاهده نمایند پس از سوئدی ها، این بار ایتالیائی ها وارد میدان مشارکت شدند و به دستور " دوگ ونس " از طریق نصب منشوری در قصر پادشاهی مزایای پیشنهادهای مردم را به دیواره های قصر آویختند. در سال ۱۷۷۰ اولین بار برنامه های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در ناوگان دریائی انگلیس اجرا گردید. در روسیه، پتر کبیر برای اولین بار مردم روسیه را به ارائه پیشنهادات و نظراتشان دعوت نمود و توانست از طریق مشارکت مردم در ارائه تصمیم های خود پایه های امپراطوری خود را در روسیه مستحکم سازد. در اسکاتلند برای اولین بار یک اسکاتلندی جوان بنام ویلیام دنی به کارکنان خود دستور داد تا پیشنهاداتی خود را در زمینه کاهش هزینه های ساخت کشتی به وی ارائه دهند، این اتفاق در سال ۱۸۷۱ در اسکاتلند افتاده است. ویلیام دنی مالک شرکت تولید کشتی موسوم به

دومبارتن بوده است. اندیشه ویلیام دنی منجر به پایه گذاری قوانین و مقررات مدونی جهت راهنمایی کمیته های نظام پیشنهادها برای پرداخت پاداش بوده و از سوی دیگر موجب افزایش خلاقیت و اختراع و تحول عظیمی در صنعت کشتی سازی گردید. در کشور آلمان در سال ۱۸۷۲ اولین بار این شرکت کروپ آلمانی بود که در اجرای نظام پیشنهادها پیشگام بوده است. در کشور امریکا برای اولین بار و در سال ۱۸۹۴ آقای جان پاترسون بنیانگذار شرکت مالی و پولی ملی آمریکا نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را تحت عنوان " نظام صد نفر " اجرا نمود. در سال ۱۸۹۸ شرکت کداک با اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از اشتهار کافی برخوردار شده و دبیر اجرای نظام پیشنهادها به دلیل موفقیت در اجرای این نظام به مقام ریاست کداک منصوب گردید. و آمریکا در دهه ۱۹۴۰ شرکت های آمریکائی که موفق به اجرای نظام پیشنهادها شدند بسیار اندک بودند. بهبود وضعیت پیشنهادها پس از دهه ۱۹۴۰ آرام آرام تعداد پیشنهادها در شرکت های آمریکائی افزایش یافت. در خلال جنگ جهانی دوم با توجه به وضعیت بحرانی جنگ و نیاز به اختراع و ابداع جدید تعداد پیشنهادها به یکباره در آمریکا دو برابر گردید و پیشنهاد دهندگان برتر را در شوهای رادیو محلی مورد تشویق قرار می دادند. بعد از جنگ جهانی دوم ادوارد دمینگ نظام پیشنهادها را در قالب بهبود مستمر در صنایع ژاپن اجرا نمود و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش تعیین کننده ای در توسعه یافتگی ژاپن بازی نمود. باز با زندگی انسان پیوند داشته و همواره زیر بنای زندگی اجتماعی و تمدنهای کهن و نوین بشری بوده است. مشارکت کلید توسعه انسانی است و از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها محسوب میشود. بیشتر صاحب نظران عصر حاضر را



عصر مدیریت و مدیریت مشارکتی را مدیریت روز خوانده و بر این باورند که دوران حاکمیت سبکهای استبدادی و محافظه کارانه سپری شده و پیشینی میکنند در آینده، سبک مدیریت مشارکتی بر سایر سبکهای مدیریت غلبه خواهد کرد.

یکی از تکنیکهای مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادهای است که بر اساس آن کلیه کارکنان میتوانند پیشنهادهای، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارساییهای موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست سازمان است.

بحث مشارکت در امور شرکتها در کشورهای صنعتی و اواخر قرن نوزدهم میلادی بصورت یک ایده مطرح شد و سالها بدین صورت باقی ماند و به مورد اجرا گذاشته نشد تا اینکه از سال ۱۹۱۷ در روسیه و شوروی و سپس در سال های ۱۹۱۹ و ۱۹۲۰ در کشورهای اتریش، چکسلواکی و آلمان به صورت قوانینی تصویب و به مورد اجرا گذاشته شد. مرکز تحقیقات و خدمات خود کفایی ایران که در سال ۱۳۵۹ شروع به کار نمود از سال ۱۳۶۶ مطالعه برای پیاده کردن این طرح را آغاز و در سال ۱۳۶۷ در شرکت رادیاتور سازی ایران که یکی از چهار شرکت داوطلب اجرای این سیستم بوده پیاده نمود. شرکت نورد و تولید قطعات فولادی، شرکت آکام فلز و شرکت سولیران و به تدریج در بعضی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان

و جانبازان، صنایع ملی ایران جلوه‌هایی از این سیستم به مرحله اجرا درآمده و نتایج درخشانی به دست آمده است.

با توجه به موفقیت‌هایی که به دست آمد، شرکتهای مستعد به ویژه در بخش صنعت، خواهان این سیستم شدند. امروزه برآورد میشود بین ۵۰۰ تا ۲۰۰۰ سازمان به استقرار نظام پیشنهادها مبادرت کنند. البته به دلایل متعدد، متأسفانه میزان قابل توجهی از این نظامها غیر فعالند.

در سال ۱۸۶۷ الفرد گزوپ در کارخانه فولاد سری گروپ اولین قدم برای تشویق کارکنان جهت ارایه پیشنهاد در راستای بهبود کار را برداشت وی در ازای هر پیشنهاد مبلغ مختصری پاداش نقدی میپرداخت در سال ۱۸۸۰ اولین برنامه تشویق کارکنان نئانگستان در موسسه کشتی سازی ویلیام دنی و برادران به اجرا گذاشته شد در اوایل قرن ۲۰ نظام ارایه پیشنهاد در برخی صنایع امریکا به کار گرفته شد اما بعد از جنگ جهانی دوم کاربرد این نظام در امریکا گسترش قابل توجهی یافت و در نظام اداری امریکا دارای سازمان بودجه و تشکیلات خاصی شد در سال های پس جنگ جهانی دوم بسیاری از مسئولین ژاپن پس از بازدید های خود از امریکا با این نظام آشنا شدند .

ژاپنی ها معتقدند نیروی انسانی بزرگترین سرمایه این کشور است و از آن نیز به شیوه های برانگیزاننده بهره گیری میشود.

در اجرای نظام پیشنهاد های هم ژاپنی ها به این نکته توجه داشتند و نظام پیشنهاد های امریکایی براساس این باور ایجاد و سپس جاری شد. افزایش کیفیت محصول نظام پیشنهادات در ایران تفکر مدیریت مشارکتی از دهه های قبل در نوشته های اندیشمندان علم مدیریت ایران وارد شد اما هرگز

به اجرا در نیامد. تا اینکه در سال ۱۳۶۵ نظام پیشنهادها در شرکت رادیاتور سازی آران به اجرا در آمد و در اوایل سال ۱۳۶۷ در شرکت های نورد، تولید قطعات فولادی شرکت اکام فلز و شرکت سولیران طراحی و اجرا گردیده و با توجه به موفقیت حاصله تا سال ۱۳۷۱ بیش از بیست شرکت به این امر پیوسته اند که از جمله شرکت نورد الو مینیم اراک نخستین سال اجرا بالغ ۳۲۱/۱۰۰/۰۰۰ ریال صرفه جویی ناشی از اجرای این سیستم داشته است و به تدریج در بعضی شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بنیاد مستضعفان و جانبازان و صنایع ملی ایران به مرحله اجرا در آمد. در سال های ابتدایی اجرای این طرح بخش صنعت خواهان اجرای این نظام بودند اما در سال های بعد سایر بخش ها نیز اقدام به راه اندازی این نظام نمودند.

شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران سال ۱۳۷۸، شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۷۵، دانشگاه فردوسی سال ۱۳۷۹، شرکت مخابرات ایران نمونه هایی از این شرکت ها هستند. در سال های اخیر و با توجه به گستردگی شرکت ها و سازمان ها از یک طرف و از طرف دیگر همگانی شدن کاربرد اینترنت بسیاری از سازمانها چه در امریکا چه در ژاپن از طریق اینترنت پیشنهاد های کارکنان خود را جمع اوری می نمایند.

بر اساس تاکید ریاست جمهوری به اجرای طرح مشارکت در سازمان اداری این طرح به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد و دستورالعمل ان به ستاد تحول اداری در سازمان امور اداری و استخدامی کشور برای تصویب منعکس و پس از تایید ستاد به بالاترین مقام یعنی شورای اداری که رییس جمهوری در راس ان حضور دارند، به ارزیابی طرح پرداخته و ان را

تصویب نمودند که در ابتدا به صورت آزمایشی در چهار وزارتخانه جهاد سازندگی دفاع، بهداشت و درمان آموزش پزشکی و ارتباطات و فناوری اطلاعات و در چهار استان خراسان، یزد، کردستان، آذربایجان شرقی انجام، سپس به سایر استان ها تعمیم داده شد.

نتایج مطالعات و تجربیات پژوهشگران، نشان میدهد که مشارکت کارکنان در زمینه های مختلف کاری و امور سازمان سبب افزایش بازدهی، کارایی، بهبود کیفیت، کاهش تعارض و افزایش تفاهم میان کارکنان و مدیریت، کاهش مقاومت های منفی، افزایش انگیزش و تعهد آنها میشود و در نهایت به اثر بخشی بیشتر کارکنان می انجامد روشن است که تحت چنین شرایط مطلوبی، کارکنان به تولید و ارائه کالا و خدماتی همت می گمارند که در عین ایجاد رضایت برای مشتریان، به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان میانجامد. با جمع بندی نظریه ها و یافته های پژوهشهای تجربی می توان به یک نتیجه گیری کلی دست یافت و آن این که مدیریت مشارکتی به طور اعم و مشارکت کارکنان به طور اخص در زمینه هدف گذاری، تصمیم گیری و حل مشکل و ایجاد تغییر و تحول در سازمانها به خوبی میتواند در اثر بخشی کارکنان و مؤلفه های آن یعنی ایجاد و تعهد و افزایش حس مسئولیت پذیری، کاهش مقاومت منفی در مقابل تغییرات و افزایش انگیزش به کار در کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد. مشکلات موجود در نظام اداری کشور در سالهای اخیر بهره گیری از شیوه های مناسب و نوین برای ساماندهی به وضعیت ادارات دولتی و رفع مشکلات آنها را دو ضروری ساخته است. با وجود تاکیدهای مکرر بر اهمیت تحول اداری و اقدامهای انجام شده برای شناسایی و رفع مشکلات نظام اداری، عملکرد آن مطلوب نیست. در چنین شرایطی نظام

پیشنهادها به عنوان روشی در جهت بهبود مستمر، وضعیت و عملکرد ادارات دولتی و جلب رضایت مردم میتواند نقش موثری ایفا کند. به همین دلیل شورای عالی اداری اجرای نظام پیشنهادها در ادارات و سازمانهای دولتی را تصویب و ابلاغ کرده است. هم اکنون نظام پیشنهادها در اکثر سازمانهای دولتی طراحی و اجرا شده و حتی به عنوان یکی از شاخص های ارزیابی دستگاه های اجرایی مورد استفاده قرار میگیرد.

ولی برای اجرای نظام پیشنهادها در ادارات اولاً بایستی موانعی رفع شوند که برای اجرای آن در سازمانها و ادارات دولتی وجود دارد و همچنین برای هر یک از سازمانها و ادارات دولتی، آئین نامه مناسبی برحسب ساختار، وظایف و وضعیت سازمان تهیه و توسط افراد مطلع و معتمد به اجرا درآید. در این راستا این مقاله به دنبال بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی می باشد تا بدین وسیله عوامل موثر بر موفقیت یا عدم موفقیت نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی را مشخص سازد.



### **مزایا و کارکرد مدیریت مشارکتی:**

مدیریت مشارکتی را میتوان به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود

مستمر در تمام ابعاد تعریف کرد. بدین ترتیب، چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل

دهنده آن با موفقیت همراه باشد، مزایا و پیامدهای متعددی برای افراد، سازمانها و حتی جوامع متصور خواهد بود که می توان آنها را در گروه های زیر احصاء نمود:

الف) مزایای فردی: تقویت انگیزش در کارکنان بروز خلاقیت و نوآوری / رضایت خاطر کارکنان احساس عزت نفس

ب) منافع سازمانی: بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان / بهبود گردش کار در سازمان  
تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات / افزایش احساس تعلق سازمانی / بهبود کیفیت و ارتقای بهره  
وری / سلامت فضای سازمانی / افزایش همکاری / کاهش استرس شغلی / کاهش نیاز به کنترل  
ج) کارکردهای اجتماعی: افزایش رضایت شهروندان / ایجاد روحیه گروهی کار کردن / توسعه  
انعطاف پذیری و خودباوری / ایجاد هم افزایی / کاهش انزوای اجتماعی و نقش سایه ای / افت  
تعارضات و اختلافات / افزایش قدرت تحمل مخالف / وحدت و یگانگی

در صورتیکه نظام پیشنهادها به گونه ای کارآمد و مناسب مستقر شود مزایا و کارکردهای متعددی را برای سازمان ارمغان خواهد آورد که به شرح زیر قابل دسته بندی هستند:

الف) مزایای مربوط به کارکنان: بهبود مناسبات و پیوندها / افزایش رضایت و انگیزه در کارکنان /  
شکوفایی قدرت خلاقیت / ایجاد تفکر خودکنترلی / احساس مالکیت در کارکنان / توسعه و تعالی  
انسان / افزایش درآمد

ب) مزایای مربوط به مدیریت: صرفه جویی و کاهش هزینه ها/ اصلاح و بهبود روشها /افزایش دانسته های مدیریت / گسترش تفکر جمعی /افزایش سود اقتصادی/ پویایی سازمان/ بهبود عملکرد شرکت / ارتقای وفاداری و تعلق سازمانی

ج) مزایای مربوط به مشتریان: افزایش کیفیت و کمیت خدمات سازمان/ جلب رضایت مردم /کانالی جهت دریافت نظرات مشتریان

### نظام پیشنهادها در بخش عمومی



امروزه ثابت شده است که اجرای نظام پیشنهادها در کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی قابل اجرا می باشد و مدتهاست که این نظام، دیگر منحصر به صنایع تولیدی بخش خصوصی

نبوده و در صحنه سازمانهای خدماتی بخش عمومی هم به نحوی مفید وارد شده است. البته بدلیل تفاوت ماهوی این دو بخش، تمایزاتی نیز در نحوه و شرایط استقرار نظام پیشنهادها در میان سازمانهای دولتی و خصوصی وجود دارد که به برخی از آنها اشاره میشود.

- برخلاف بخش خصوصی، ماهیت اکثر پیشنهادهای بخش دولتی کیفی می باشد .

- تفاوت در ویژگیهای مخاطبان سازمانهای خصوصی و مشتری و ارباب رجوع هم باعث برخی تمایزات شده است.

- در بخش دولتی، پیشنهادها عمدتاً در راستای ارائه خدمت به جامعه و در بخش خصوصی این پیشنهادها عموماً در جهت افزایش سود شرکت هستند.

- در بخش خصوصی، کارکنان و مدیران از آزادی عمل بیشتری برخوردارند.

- عموماً سطح انگیزه های کاری در بخش خصوصی بالاتر از عمومی است.

- معمولاً میزان تعلق سازمانی کارکنان نیز در بخش خصوصی بالاتر از بخش عمومی ارزیابی می شود که صرف نظر از این تفاوتها نکته مهم آن است برای اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی اول باید موانعی را که برای اجرای آن وجود دارد رفع کرد. نیز توصیه شده است که برای هر یک از سازمانها و مجموعه های دولتی، آیین نامه مناسبی بر حسب ساختار، وظایف و وضعیت سازمان تهیه شود و به دست افراد مطلع و معتمد به اجرا درآید. در مجموع، این نکته مورد تایید و تاکید صاحب نظران قرار گرفته که اجرای نظام پیشنهادها در ادارات دولتی، ضرورت داشته و برای پویایی و تحول آنها اهمیت دارد

### **فعالتهای انجام شده و برنامه های در دست اقدام:**

بنا بر ماموریتها و رسالتهای تعریف شده برای سازمان سابق مدیریت و برنامه ریزی کشور و نیز واحدهای تابعه آن در سطح استانها، توجه، آموزش، نظارت و تهیه گزارش از عملکرد دستگاه های اجرایی (در سطوح ملی و استانی) در زمینه استقرار و اجرای تکالیف قانونی و برنامه ای بعهدہ این سازمان نهاده شده است. بصورت خاص در حوزه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها کارکنان دولت، فعالتهای و اقدامات زیر از معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری (در



سطح ملی) و نیز دفاتر منابع انسانی و تحول اداری استانداری ها(در سطح استانی) مورد انتظار بوده و در حال اجرا می باشد:

- تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و توجیهی ویژه نظام پیشنهادها شامل:

○ شناسایی نیازهای آموزشی دستگاه های اجرایی در این زمینه

○ تدوین برنامه آموزشی براساس نیاز های شناسایی شده

○ اطلاع رسانی به دستگاه های اجرایی و کارکنان واجد شرایط جهت شرکت در دوره ها

○ اجرای برنامه های آموزشی پیش بینی شده

○ برنامه ارزشیابی از های آموزشی اجرا شده

- هدایت، راهبری و آموزش مسئولان نظام پیشنهادها در دستگاه های اجرایی استان شامل:

○ شناسایی مسئولان نظام پیشنهادها در دستگاه ها و ایجاد ارتباط با آنها

○ هدایت و راهبری دبیران نظام پیشنهادها به منظور رفع ابهامات احتمالی

○ شناسایی فرهنگ مدیریت ها حاکم بر دستگاه و تلاش برای توسعه مدیریت مشارکتی

○ هدایت فعالیت های دستگاه ها در راستای تحقق اهداف مدیریت مشارکتی

○ آموزش و توجیه دستگاه های اجرایی برای اجرای بخشنامه ها و مصوبات مربوطه

○ نظارت و کنترل بر نحوه اجرای بخشنامه ها و مصوبات توسط واحدهای اجرایی

- نظارت بر نحوه استقرار نظام پیشنهادها توسط دستگاه های اجرایی شامل:

○ بررسی فعالیتهای صورت گرفته

○ تهیه برنامه نظارت

○ اخذ گزارش از عملکرد نظام پیشنهادها در دستگاه های اجرایی

○ ضعف تحلیل نتایج نظارت و ارزشیابی تعیین نقاط قوت و دستگاه

### الزامات و پیش زمینه های نظام پیشنهادها:



در کنار این کارکردها و مزایا باید به این موضوع نیز توجه کرد که اجرای نظام پیشنهادها بدون بسترسازیهای مورد لزوم سازمانی و ایجاد زمینه های فکری صحیح در مدیریت و کارکنان و همچنین بدون دقت کافی هنگام اجرای

مشارکت، عدم موفقیت در رسیدن به اهداف مشارکت و ایجاد هرج و مرج در فضای سازمان راهمراه خواهد داشت که این مسئله خود باعث بروز نگرش منفی به نظام مدیریت مشارکت جو خواهد شد. لذا ضروری است تا الزامات و زمینه های لازم برای استقرار نظام پیشنهادها در سطوح زیر فراهم گردند:

الف) الزامات سخت افزاری: منابع اعتباری برای جبران خدمت / روش موثر انتقال اطلاعات / مشخص ساختن ساختار مشارکت / تسهیم منافع حاصل از مشارکت / تأمین هزینه های مالی / وجود ثبات نسبی در سازمان / وجود صندوقهای پیشنهادات / تدوین آیین نامه مناسب برای اجرای نظام / سیستم های دریافت بررسی و انتخاب پیشنهادات / تأمین بودجه لازم برای اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده / تشکیل دبیرخانه نظام

ب) الزامات نرم افزاری: حمایت و تعهد مدیریت عالی / سازگاری سبک مدیریت / آموزش  
مشارکت / نظم / شفافیت / رقابت / انعطاف پذیری / فرهنگ سازمانی و ملی مناسب / تسهیم اطلاعات  
/ تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی

ج) الزامات فرد افزاری: انتخاب مشاوران شایسته و کاردان / سلامت روانی و اداری کارکنان /  
استقلال رای و قدرت داوری / مسوولیت پذیری افراد / کمال طلبی پرسنل / ارتباط مناسب مدیریت  
با همکاران / اعتماد به نفس / اعتقاد کارکنان و مدیران به همکاری و مشارکت / انتخاب دبیر مناسب

### اهداف نظام پیشنهادات



۱- تلاش در حفظ و بالا بردن حرمت و ارزش  
وجود کسانی که بار سنگین چرخاندن امور یک  
سازمان را بر عهده دارند و می کوشند تا با ایفای  
وظیفه های قانونی خود موجبات اسایش و  
خوشنودی مردم را فراهم آورند

۲- پدید آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و  
توانایی ها از راه دریافت ارزشیابی و نقد کردن پیشنهادهایی که از سوی جامعه کارکنان ارائه می  
شود

۳- پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان از طریق  
افزایش دامنه تعلق و وابستگی به سازمان

۴- فراهم کردن فضای مناسب برای مسئولیت پذیری افراد و اشکار کردن توانمندی های آنان به

منظور ارائه خدمات اثر بخش

۵- برقراری روابط مناسب همراه با احترام متقابل میان کارکنان

۶- کاهش تنشهای روانی و فشارهای عصبی در کار از طریق فراهم آوردن فضای مناسب برای

اندیشیدن سخن گفتن و چاره جویی برای حل مشکلات

۷- دل پذیر کردن فضای سازمان

۸- ایجاد فضای مناسب برای رشد و شکوفایی ابداع و نوگرایی در مشارکت مردم با سازمان

۹- فراهم آوردن موجبات مشارکت کارکنان

۱۰- ایجاد احساس نیاز به تغییر در جهت بهبود امور

### اهمیت نظام پیشنهادات



عملکرد عمده طرح پیشنهادها ارتقا جریان ارتباطات

از پایین ترین تا بالا ترین سطح در سازمان است.

بهبود ارتباطات نشانگر اهمیت نظام پیشنهادها است

که این اهمیت باعث:

۱- بالا ترین سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان

۲- به مدیریت امکان مطالعه برنامه ها و رفع مشکلات آنها را می دهد

۳- شناسایی سطح توانایی و قابلیت های کارکنان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی آنان

۴- کارکنان مجبور خواهند شد قبل از ارائه پیشنهادات در مورد آن بیندیشند و این امر امکان رشد آنان را فراهم میکند

۵- ارتقا روحیه کارکنان و بالا بردن کیفیت کاری آنها و ایجاد تفاهم و ارتباط بین مدیریت و کارکنان

۶- بهبود عملیات و افزایش سود اوری از طریق به کار بستن پیشنهاد های سودمند و عملی

### چگونگی اجرای نظام پیشنهادات



برای اجرا و عملی نمودن نظام پیشنهادات در هر سازمان و شرکتی یک روش واحدی وجود ندارد هر سازمانی بنا به موقعیت خود نظام پیشنهادات متناسب با نیازهای خود آن را طراحی و اجرا می نماید.

اقدامات و فعالیتهای لازم برای استقرار نظام پیشنهادات به شرح زیر می باشد:

الف- بستر سازی برای استقرار نظام پیشنهادات برای اجرای خوب نظام پیشنهادات ستر سازی و آماده سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است با توجه به اینکه نظام فوق بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد با ابلاغ این نامه ، دستور العمل و بخش نامه عملی نمی شود بلکه باید به طریقی کارکنان را تشویق و ترغیب نمود.

ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادات: برای اجرای نظام پیشنهادات باید کمیته یا شورایی برای پذیرش پیشنهاد در سازمان تعیین گردد بهتر است انتخاب کمیته دموکراتیک باشد یعنی نمایندگانی از کارکنان و مدیران در این کمیته حضور داشته باشند

تا مسائل و نیازهای کارکنان مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادات لحاظ گردد البته در سازمانهای مختلف این کمیته ممکن است به نامهای گروه تیم یا شورای پذیرش پیشنهادات تشکیل شده باشد ج- روش ارائه پیشنهاد برای پیشنهادات توسط همکاران بهتر است فرمی مناسب با نیاز هر سازمانی طراحی و در اختیار قسمتها و واحدها قرار دهد یا فرمها را می تواند از دبیرخانه نظام پیشنهادات گرفته و پس از تکمیل پیشنهاد خود به دبیرخانه ارسال نماید و دبیر نیز موظف است که اعلام وصول پیشنهاد را در اسرع وقت به پیشنهاددهنده اعلام نماید پس از وصول پیشنهاد دبیرخانه به بررسی پیشنهاد می پردازد در صورتی که پیشنهاد تکراری یا تنها به بیان مشکلات پرداخته و راه حل اجرایی ارائه نکرده باشد طی نامه ای به پیشنهاد دهنده اطلاع دهد در صورت غیر تکراری بودن برای بررسی بیشتر در کمیته پیشنهادات طرح نماید.

د- روش بررسی پیشنهادات: کلیه پیشنهادات که قابل طرح در کمیته باشد در جلسه مطرح می گردد ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناسان باشد که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع داده می شود که پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح گردیده و در صورت تصویب یا عدم تصویب تشویق مادی و معنوی و علت

عدم تصویب به پیشنهاد دهنده ابلاغ می گردد باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتما به پیشنهاد دهنده اعلام

گردد یا پیشنهاد دهنده گان انگیزه برای ارائه پیشنهادات داشته باشند

ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان: در نظام پیشنهادات پاداش مالی و باز خورد سریع

که هر دو از اهرمهای انگیزش مهم هستند باید پیش بینی شده باشد اگر چه پاداش های مالی ممکن

است رقم اندک باشد ولی بیشتر صورت نمادین دارد. البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت

تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاد دهنده برای مشارکت

فعال انگیزه مناسب داشته باشد



### آسیب شناسی نظام موجود:

تلاشها علی رغم و برنامه ریزی های مناسب و قابل

توجهی که در این حوزه توسط مسئولان و مجریان نظام

پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه های دولتی

کشور، صورت گرفته و در حال اجرا می باشد چنین به نظر میرسد که هنوز هم زمینه های قابل

بهبودی در این فرایند وجود داشته باشد که نیازمند شناخت، بازشناسی و راهکار یابی می باشند.

حتی گفته شده است که ساختار کهن و رکود نسبی سیستم اداری باقی مانده از دوران گذشته با

ماهیت پویای نظام پیشنهادها مطابقت ندارد و باید موانعی که فراروی اجرای نظام پیشنهادها است

شناسایی و حتی المقدور رفع شود.

قطعا مدیریت با آگاهی از این آسیبها و برخورد عالمانه و دلسوزانه با آنها می تواند زمینه نهادینه کردن اهداف مشارکتی و توسعه مبتنی بر دانایی را در سطح نظام اداری کشور تسهیل نماید. در این تحقیق سعی شده است تا برخی از مهمترین آسیبهای موجود نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در ابعاد مختلف مورد شناسایی و معرفی قرار گیرند

### چالشهای فراروی نظام پیشنهادها:



تعیین تشخیص و چالشها و موانع فرا راه نظام مشارکت و موارد آسیب زنده به اجرای صحیح و فراگیر این نظام، برای افزایش استفاده از مزایای آن لازم به نظر می رسد. در منابع دانشی و تجربی موجود در این حوزه، آسیبها و چالشهای

متعددی برای نظام پیشنهادها بر شمرده شده که می توان آنها را چنین، طبقه بندی و احصاء نمود:

الف) چالشهای فرهنگی: عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت / احساس عدم تعلق کارکنان

به سازمان / عدم توجیه کافی دلایل رد پیشنهادها / عدم اعتقاد و انگیزش مدیریت

ب) چالشهای فرایندی: عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل / عدم توجه به اهمیت

آموزش / تمرکز پیشنهادها بر مسائل رفاهی / ضعف بررسی های کارشناسی پیشنهادها / اصله /

کمبود پاداشهای پرداختی / عدم توانمندی، علاقه مندی و چند شغله بودن دبیر اجرایی نظام

پیشنهادها / کندی سرعت مراحل اجرایی / اجرای پیشنهادها توسط افراد کم تجربه یا بی تجربه / عدم

تناسب پاداش ها با نتایج اجرای پیشنهادها / عدم اجرای پیشنهادها / عدم حضور پیشنهاد دهندگان



در جلسات شورا/ نبود زمان و فرصت کافی / متناسب نبودن طراحی نظام پیشنهادها با ویژگی های سازمان / نبود مشارکت واقعی واحدهای مختلف سازمان در طراحی نظام پیشنهادها و آئین نامه اجرایی آن

ج) چالشهای محیطی - سازمانی: عدم ثبات مدیران ارشد لایق / ضعف مدیریت / ناکارآمدی روابط مدیران و کارمندان / کمبود حقوق و مزایای اکثر کارمندان / کافی نبودن اختیارات سازمانی / سطح پایین اطلاعات علمی و فنی کارکنان / سبک مدیریت استبدادی و خود محور / ساختارهای دیوان سالاری و هرمی بلند / توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی / مغایر بودن اهداف فرد و سازمان / نظام برنامه ریزی متمرکز



### راهکارهایی برای غلبه بر چالشها:

برای غلبه بر چالشها و موانع فراروی استقرار نظام پیشنهادها نیز راهکارهای متعددی ارائه شده اند که با مرور مبانی

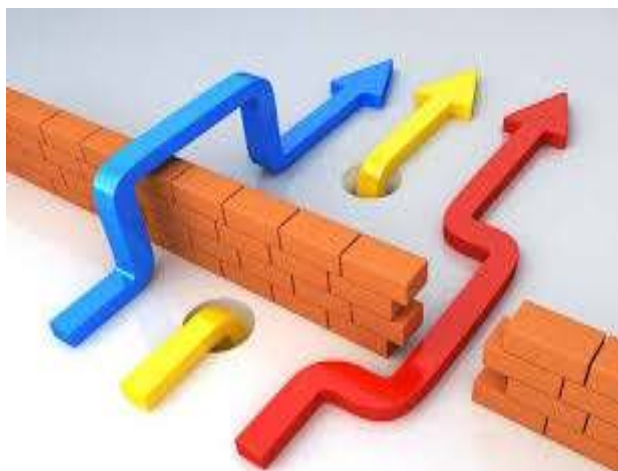
نظری مرتبط، می توان این راهکارها را در سه بخش زیر گروه بندی نمود:

الف) **راهکارهای کوتاه مدت:** تشویق کارکنان و مدیران مشارکت جو / تشکیل جلسات توجیهی / اجرای دوره های آموزشی / تشویق کارهای گروهی / تقدیر از پیشنهادات برتر / تقویت اطلاع رسانی / مذاکره حضوری دبیر با کارکنان / پرداخت هر چه 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 آیین نامه / توسعه منابع اعتباری و مالی / ارتقای کیفیت جلسات کمیته نظام پیشنهادها / برگزاری جلسات طوفان فکری / چرخش کاری کارکنان / سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات / تشکیل کمیته های کارشناسی توانمند / قرار دادن فضای اداری ، ابزار ، اطلاعات ، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان / تعامل مناسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادها

ج) راهکارهای بلندمدت: لحاظ مشارکت در خط مشی ، مأموریت و استراتژی سازمان / زمینه سازی فرهنگی / استفاده از متخصصان و مشاوران / ایجاد ساختار سازمانی رسمی برای نظام پیشنهادها / تصویب قوانین مناسب / مناسب سازی سبک مدیریت / تهیه برنامه جامع برای ارزیابی نظام / گسترش نظام پیشنهادها به پیمانکاران ، مشتریان و خانواده های کارکنان / توجه به مکانیسم های توسعه انسانی / کاهش فاصله مدیران و کارکنان / ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان

### - موانع اجرای نظام پیشنهادها



در کتب و تحقیقات مختلفی اجرای نظام پیشنهادها از جنبه های مختلفی بررسی شده است. در خصوص موانع اجرای نظام پیشنهادها نظریه های مختلفی وجود دارد که در

هر کدام از جنبه های مختلف به موضوع نگریسته شده است. در زیره برخی از آنها اشاره شده است

. اجرای مدل مدیریت مشارکتی به طور اعم و نظام پیشنهادهابهبطور اخص نیاز به فرهنگ مردم سالاری دارد که در آن روابط نزدیک و دوستانه مدیر و پرسنل تشویق ها و مدیریت و کارکنان مکمل همدیگر شناخته شوند. متاسفانه در کشور ما روحیه آمرانه و تمایل به داشتن رابطه سلسله مراتبی جزئی از فرهنگ گردیده و همین امر مشکلاتی را در اجرای نظام مشارکتی ایجاد کرده است  
برخی از این مشکلات عبارتند از:

۱- عدم اعتقاد و فقدان حمایت علمی مدیریت عالی سازمان / شرکت و موسسه

۲- عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی

۳- جابجایی سریع مدیریتها

۴- عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب

۵- مغایرت سبکهای مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی

۶- عدم اجرای عدالت در اهدا جوایز و پاداشهای مربوط به پیشنهادها

۷- تعلل و قصور در ارائه بازخورد به پیشنهادات کارکنان

۸- دور از دسترس بودن بعضی از پیشنهادها

۹- دخالت سلیقهها در ارزیابی پیشنهادات

۱۰- به موقع نبودن پاداشها

در جای دیگر در خصوص موانع مشارکت (نظام پیشنهادات) موارد زیر بیان شده است:

**موانع سیاسی:** این موانع به تناسب در جوامع مختلف وجود دارد. منظور وجود سازمانهایی است

که توزیع قدرت در جامعه را تشکیل میدهند و بهعبارت دیگر ساختار سیاسی جامعه میتواند زمینه مشارکت یا عدم مشارکت مردم را فراهم نماید.

**موانع اقتصادی و معیشتی:** از دیگر موانع مشارکتی میتوان ضعف بنیه مالی را نام برد. وقتی

اکثریت افراد جامعه به دنبال تامین نیازهای اقتصادی و معیشتی خود باشند دیگر فرصتی برای مشارکت نخواهد یافت. این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است.

**موانع فرهنگی:** بسیاری از باورهای فرهنگ مردم مانند تقدیر گرایی، مشیت گرایی، قبول فاصله

قدرت زیاد میتواند انگیزه های مشارکت را روحیه « تضعیف نماید. عوامل فرهنگی میتواند منجر به حاکمیت و عدم تحریک پذیری گردد. سکوت زمینه های تاریخی و فرهنگی در بسیاری از کشورهای جهان سوم موجب شده تا آنها در زمینه اظهار نظر و ابراز عقیده مخالف نسبت به مسائل، انفعالی عمل کنند. وجود فاصله قدرت زیاد به عنوان یکی از ابعاد فرهنگی در جوامع جهان سوم موجب قبول برتری عده قلیلی شده است و آنها اکثریت تصمیمات را در سطوح کلان جامعه میگیرند در این گونه جوامع تصمیم گیری در سازمانها نیز متفاوت با آنچه در جامعه میگذرد نمی باشد. برنامه ریزی و تصمیمات، توسط افراد بسیار اندکی انجام میشود.

این کشورها دارای ساختارهای سلسله مراتبی در سازمان هستند و ارتباطات یکطرفه از بالا به پایین جریان دارد. تفویض اختیار بسیار کم صورت میگیرد و اگر در جایی لازم باشد تفویض اختیار انجام

گیرد جانب احتیاط بسیار رعایت میشود. بنابراین عامل فرهنگ میتواند یکی از مهمترین موانع و یا برعکس یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده مشارکت در سطح جامعه سازمان باشد.

**موانع ناشی از نظام برنامه ریزی:** نظامهای برنامه ریزی و سیاستهای کلان کشورها میتوانند به عنوان مانعی بر سر راه مشارکت محسوب شوند. این با ساختار سیاسی و اقتصادی هر کشور نیز مرتبط است.

**انتخاب روشهای مشارکت:** یکی دیگر از موانع مشارکت فنون و روشهای به کار رفته در مشارکت است راه و روش مناسب مشارکت باید با توجه به مشارکت جویان انتخاب شود. میزان تحصیلات، سابقه سازمان، سطح سازمانی و ... میتواند در انتخاب روشی مشارکت جویانه مدنظر باشد.

در برخی منابع به موانع زیر در خصوص تحقق مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادات) پرداخته شده است:

- ۱- تضاد اهداف فردی و اهداف سازمانی
- ۲- عدم وجود دانش و مهارت کافی جهت شرکت در تصمیم گیری
- ۳- عدم تعلق و وابستگی سازمانی
- ۴- محرمانه و سری بودن برخی فعالیتهای سازمانی
- ۵- موانع سیاسی: وجود سازمانهای توزیع قدرت در جامعه (گروههای ذی نفوذ)
- ۶- موانع اقتصادی:

- ضعف بنیه مالی کارکنان و به دنبال رفع آن رفتن

- در جوامع فقیر افراد به درجه بالایی از رشد و کمال نمی رسند.

- عدم امنیت شغلی

۷- موانع فرهنگی

- محدود بودن دامنه علم و آگاهی افراد

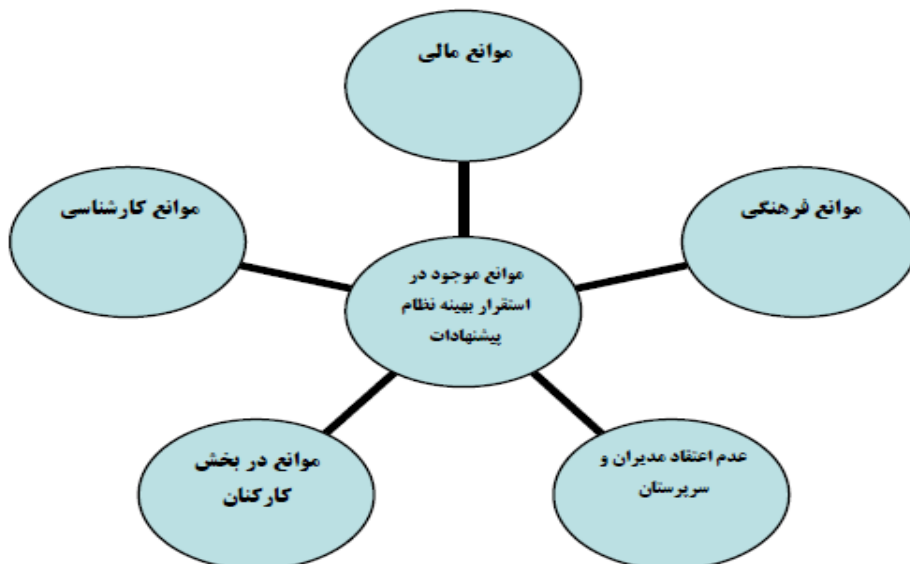
- وجود روحیه تقدیر و مثبت گرایی

- قبول فاصله زیاد قدرت

- وجود سیستم طبقاتی و سلسه مراتبی

- اعتقاد به سرنوشت محتوم

- روحیه انفعالی



Geraldine, (۲۰۰۹)

عوامل بازدارنده اثر گذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را میتوان به طور کلی به سه دسته تقسیم نمود:

• عوامل زمینه ای یا محیطی

• عوامل ساختاری

• عوامل رفتاری

۱- عوامل زمینه ای یا محیطی

عوامل زمینه ای یا محیطی، شامل تغییرهایی است که از خارج سازمانها آن را تحت تاثیر قرار میدهد. از جمله عوامل اثر گذار، فرهنگ جامعه در خصوص مسئله مشارکت و درک فلسفه آن از سوی افراد میباشد. قوانین و مقررات دولتی نیز میتوانند استقرار نظام مشارکت را در عمل دچار مشکلاتی نمایند. شرایط اقتصادی نیز تاثیر فوق العادهای بر ساختارهای کارکنان در محل کار دارد. تغییرات سیاسی و اجتماعی نیز در تمایلات و رفتار افراد تاثیرات ژرفی دارد و این تاثیرات مثبت یا منفی نیز طبعاً ناخواسته توسط کارکنان به داخل سازمان دارد میگردد.

۲- عوامل ساختاری

- ساختار قدرت در سازمان مثلاً برنامه ریزی از بالا به پایین

- رابطه رئیس و مرئوسی (مدیریت آمرانه تحکم گرا)

- جابه جایی مکرر مدیران

- ضعف امور پژوهشی و تحقیق در بسیاری از سازمانها: مدیران به امر تحقیق و بررسی علمی قبل از اجرای طرح و اقدامات اعتقاد کمتری دارند.

- کم توجهی به آموزش: مثلاً بها دادن به آموزش مدیران و کارکنان در جهت آشنایی با فلسفه، مفاهیم و شرایط استقرار نظام پیشنهادها.

- نبود نظام مدیریت شایسته سالاری: یعنی انتصاب مدیران بر مبنای ارتباطات شخصی.

- نامشهود بودن خدمات به دلیل ناملموسی بودن خدمات در سازمانهای خدماتی و بخشهای ستادی سازمانهای دولتی

- عدم وجود اهداف سازمانی مشخص و روشن

- ترکیب منابع انسانی، ترکیب سنی، جنسی، تحصیلات، تجربه و ماهیت شغل.

- اندازه سازمان: در سازمانهای کوچک به دلیل پایین بودن سطح تخصص کارکنان، پیچیدگی فرایند تولید به لحاظ مکانیزه بودن روشهای کار و کوتاه بودن نمودار سازمانی یا کمبود مشکلات نظام پیشنهادها از کارایی کمتری برخوردار است.

- مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیتها

- عدم رعایت عدالت، انصاف و برابری

- نبودن نظام اطلاعاتی دقیق و روز آمد.



### ۳- عوامل رفتاری

در سازمان بدون توجه به ماهیت تولیدی یا خدماتی، عوامل متعددی میتواند بر موفقیت هر شیوه مدیریتی از جمله نظام پیشنهادها اثرات مثبت (پیش برنده) یا منفی (باز دارنده) داشته باشند این عوامل عبارتند از:

الف - انتظارات

ب - موانع نگرشی

ج - عوامل مدیریتی

د- عوامل مربوط به کارکنان

الف) موانع مربوط به انتظارات:

- توجه بیشتر به مسائل شخصی و مشکلات فردی

- تحمیل نظرات افراد به مافوق

- فقدان اعتماد کامل کارکنان به مشارکت در امور سازمان در مراحل اولیه.

ب) موانع نگرشی:

- طرز تلقی مدیران: در مدیریت دستگاههای دولتی، اکثرا تمایلی برای شرکت دادن کارکنان در

امر تصمیم گیری از خودشان نشان نمی دهند. گروهی از آنان تصمیم گیری را حق طبیعی خود

میدانند. گروهی دیگر مشارکت افراد را به منزله ضعف مدیریت خود تلقی میکنند و سعی دارند

برای حفظ شخصیت خود و جلوگیری از آگاهی زیر دستان به نقاط ضعفی که دارند از کارکنان فاصله بگیرند و ارتباط خود را با آنان به حداقل برسانند.

- طرز تلقی زیر دستان: عده ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس میکنند و برخی هم با نظم سیاسی و اقتصادی و اجتماعی موجود مخالفند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی میکنند.

ج) موانع مدیریتی:

- اعمال مدیریت با تفکر دستوری و آمرانه

- عدم آشنایی مدیران به اصول مدیریت

- کمبود آموزش

- عدم اعتماد کافی مدیران به کارکنان

- ضعف ارتباطات

- ضعف مدیریتی

- نبود شاخصهای مشارکت

د) موانع مربوط به کارکنان:

- عدم درک فلسفه و مفهوم مشارکت

- مقاومت در برابر تغییر

- نبود اعتماد متقابل

- نبود آموزش کافی

- وجود جو بدبینی

- عدم تمایل به انجام کار گروهی

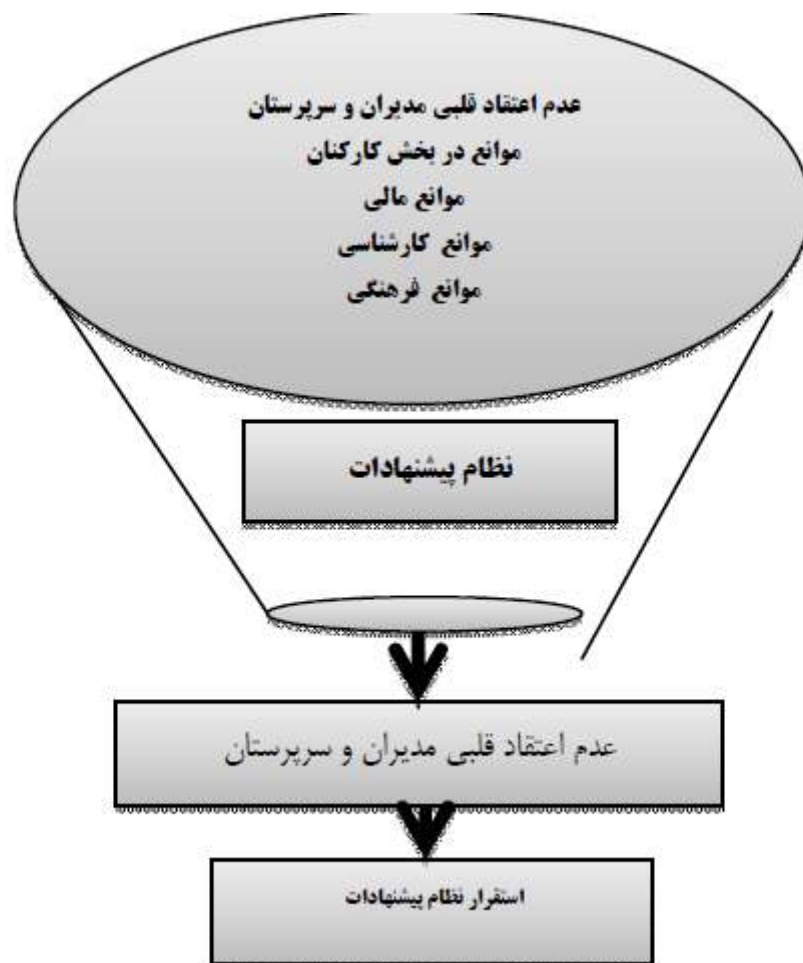
**عدم اعتقاد مدیران و سرپرستان:** معمولاً مدیران و سرپرستان به دلیل عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی و اینکه مشارکت اختیارات آنها را محدود میکند و براساس ذهنیت خود عمدتاً در مقابل نظام موضع گیری کرده و از تغییر ترس و اهمه دارند.

**موانع در بخش کارکنان:** در شکل ایده ان نظام پیشنهادها تمامی کارکنان بایستی مشارکت داشته باشند و به نوعی از منافع مادی و معنوی این مشارکت بهره مند گردد تا پشتیبانی از آن اجرای آن در سازمان نهادینه گردد که این مشارکت موجب میشود هرگونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد که اگر کارکنان حس کنند نظام منافی ندارد یا آنکه مابعد قبلی آنان به خطزمی افتد و مانع اجرای طرح می گردند.

**موانع کارشناسی:** در قبول و رد پیشنهادها توسط کارشناسان بایستی دقت لازم به عمل آید زیرا اگر پیشنهادات بی دلیل رد شوند و یا بی علت پاسخ داده نشود و مورد بی توجهی قرار گیرد خود در شکست نظام شخص مهمی دارد.

**موانع مالی:** بسیاری از پیشنهادها قابل اجرا به علت عدم امکان تخصیص بودجه به خصوص در سازمانهای دولتی به اجرا در نمی آید و به دلیل آنکه بسیاری از پیشنهادها منافع سازمان را به دنبال آن جامعه و ملی را به دنبال داشته لازم است تسهیل در امور جهت اعتبارات کافی ایجاد شود

**موانع فرهنگی:** نظام پیشنهادها به عنوان مشارکت فکری کارکنان با مدیریت نیاز به فضای فرهنگی مناسبی برای دوام دارد که نقش مدیران در این زمینه جهت بسترسازی اطلاع رسانی و آگاهی کارکنان در ایجاد مشارکت در سازمان بسیار مهم می باشد بر این اساس مدل مفهومی این پژوهش که نشان دهنده روابط بین متغیرهای تحقیق است به صورت زیر می باشد



## مهمترین عوامل اثرگذار در تداوم نظام



### پیشنهادها:

بررسی آمارهای منتشر شده پس از گذشت ۱۷ سال از اولین تجربه استقرار نظام پیشنهادها در ایران نشان می دهد که این سیستم در دهها سازمان و شرکت تولیدی و خدماتی رایج بوده و سالانه ده ها هزار پیشنهاد، به عنوان

زائیده فکری کارکنان در این سازمان ها ارائه شده و بسیاری از آنها نیز به اجرا درآمده است . اما این توفیقات در همه سازمانها یکسان نبوده و نهال این سیستم در بعضی از سازمانها پس از چندی خشکیده و متولیان آن معتقد به ناکارآمدی و ناکامی آن هستند و پرونده نظام پیشنهادها را پس از وصول چند پیشنهاد بسته اند.

آمارها نشان میدهند که بیشترین توفیق این سیستم در بخش صنعت و صنایع تولیدی بوده و کمترین اثربخشی و موفقیت آن در بخش های دولتی بویژه سازمانهای خدماتی حاصل شده است . واقعیت این است که اثر بخشی و تداوم نظام پیشنهادها در یک سازمان تابع متغیرهای پیچیده و عوامل بسیاری است که برخی از آنها همچنان ناشناخته مانده و میزان تاثیر آنها نیز در سازمانهای مختلف ، متفاوت می باشد .

این وضعیت باعث بروز دلسردی و نومیدی در مدیران سازمانهای دولتی نسبت به اثربخشی این سیستم گردیده است در حالی که این شرایط نتیجه تاثیر متغیرهایی است که شناخت و توجه به آنها مورد غفلت مدیران واقع شده است

شناسایی مهمترین و موثرترین عوامل اثرگذار در تداوم نظام پیشنهادها، در هر یک از ابعاد محیطی، ساختاری و رفتاری بوده، تا با اتخاذ راهکارهای مناسب و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، موجبات رفع عوامل بازدارنده و تقویت عوامل محرک در تداوم آن فراهم گردد.

#### مهمترین عوامل موثر در بعد رفتاری

ردیف	محرک ها	ردیف	موانع
۱	انعکاس مسائل و مشکلات سازمان به کارکنان و دعوت از آنان برای ارائه پیشنهادها سازنده از سوی مدیریت ارشد	۱	عملکرد ضعیف عوامل اجرایی دبیرخانه نظام پیشنهادها
۲	حمایت و تشویق مدیران از کارکنان جهت ارائه پیشنهاد	۲	عدم تبیین دلایل رد پیشنهادها
۳	وجود مجریان و عوامل اجرایی آگاه و علاقمند در سیستم پیشنهادها	۳	عدم ارائه پیشنهاد از سوی مدیران و عدم توجه به آن به عنوان یک ارزش سازمانی

#### مهمترین عوامل موثر در بعد محیطی

ردیف	محرک ها	ردیف	موانع
۱	اهمیت دادن به ایده های نو و خلاقیت در سازمان به عنوان یک عامل محرک	۱	مهیا نبودن فضای روانی سازمان برای آشکار سازی مشکلات

#### مهمترین عوامل موثر در بعد ساختاری

ردیف	محرک ها	ردیف	موانع
۱	وجود سیستم های مناسب حقوق، مزایا و پاداشهای مادی و معنوی به عنوان یک عامل پیش برنده	۱	فقدان دسترسی آسان به اطلاعات و عدم انتشار مناسب آن در سازمان
۲	وجود سیستم های ارزشیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان		

جداول فوق معرف عوامل مهم در تداوم نظام پیشنهادها و اثربخشی آن در ابعاد مختلف می باشد

## تجارب حاصل از اعمال مدیریت بر مهمترین عوامل بازدارنده و پیش برنده :

مدیریت با آگاهی و کسب شناخت نسبت به میزان تاثیر مهم ترین عوامل موثر در اثربخشی و تداوم نظام پیشنهادها، برنامه ها، اقدامات اصلاحی و ابتکارات ویژه ای را به منظور مدیریت بر مهم ترین موانع و محرک ها طراحی و اعمال نمود که اثرات چشمگیری را در تعمیق فرهنگ مشارکت در سازمان و ارتقای شاخص های کلیدی عملکرد نظام پیشنهادها از نیمه بر جای نهاده است

- **فراخوان اندیشه:** از آنجائیکه مهم ترین عامل موثر در بخش رفتاری، موضوع انعکاس مسائل و مشکلات سازمان به کارکنان و دعوت از آنان به ارائه پیشنهاد از سوی مدیریت ارشد، شناخته شده است لذا با اجرای طرح فراخوان اندیشه، علاوه بر بذریابی پیشنهاد و یافتن راه حلهای فراگیر برای مسائل سازمان، استقبال مدیریت ارشد سازمان از ایده های نو و خلاق کارکنان بر همه آشکار و مبرهن گردیده است. در این طرح، مهم ترین مسائل و مشکلات سازمان در مقاطع زمانی مختلف از سوی مدیریت ارشد به کارکنان منعکس شده و ضمن تبیین مسئله، از آنان دعوت می شود تا برای یافتن راه حلهای مناسب ایده ها و نظرات خود را ارائه نمایند.

این طرح یکی از موفق ترین و موثرترین شیوه هایی بوده که تحولی چشمگیر در شاخص های عملکردی نظام پیشنهادها در این شرکت داشته است.

-**توجه به عوامل اجرایی و مجریان دبیرخانه نظام پیشنهادها:** بر اساس نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته، عملکرد ضعیف مجریان و عوامل اجرایی دبیرخانه نظام پیشنهادها، بعنوان مهم ترین عامل بازدارندگی در تداوم نظام پیشنهادها معرفی شده است.

## عوامل تضعیف کننده عبارتند از:

- عدم آگاهی علمی و عدم علاقه مندی

مجریان

- عدم آگاهی و اشراف دبیر نسبت به مسائل

جاری سازمان

- تمام وقت نبودن دبیر و یا مشغله های فراوان او و به عبارت دیگر چند شغله بودن دبیر

- عدم قرارگیری مناسب دبیرخانه در ساختار سازمانی شرکت

- موقعیت نامناسب فیزیکی دبیرخانه در سازمان و امکانات و تجهیزات ناکافی آن

## - سیستم ارزشیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان در بخش مشارکت:



سازمان با تدوین دستورالعملی و با استفاده از اختیارات

قانونی ، ۱۰ درصد از نمره ارزشیابی سالیانه مدیران ،

کارشناسان و کارکنان را به ارائه پیشنهاد اختصاص داده

است . این ابتکار در دستگاه های دولتی منحصر بفرد بوده

و علاوه بر حفظ قوانین و مقررات جاری ، با تدوین

شاخص هایی متناسب با سطوح مختلف سازمان ، معیار ابتکار و خلاقیت در کارکنان را بر اساس

ضوابطی کاملاً کمی و مرتبط با (پیشنهادهای ارائه شده ، تصویب شده و اجرا شده) ، مورد سنجش



قرار داده است. این شاخص ها در ارزشیابی سالانه کارکنان ، جشن سالیانه مشارکت و پرداخت فوق العاده ویژه کارشناسان خبره ، ارشد و عالی مورد استفاده قرار گرفته است .

### -سیستم پرداخت پاداش های مادی و معنوی :



با عنایت به اینکه سازمانهای دولتی در پرداخت پاداشهای مادی از نظر قوانین و مقررات دچار محدودیت های زیادی هستند ،

شناسایی راههای قانونی به منظور حمایت مادی و



معنوی از پیشنهادهای مصوب و پیشنهاددهندگان حائز

اهمیت فراوان می باشد .

دانشگاه با رجوع به تعدادی از بخشنامه های وزارتی و

مصوبات هیئت و زیران ، نظام مدونی را برای پرداخت

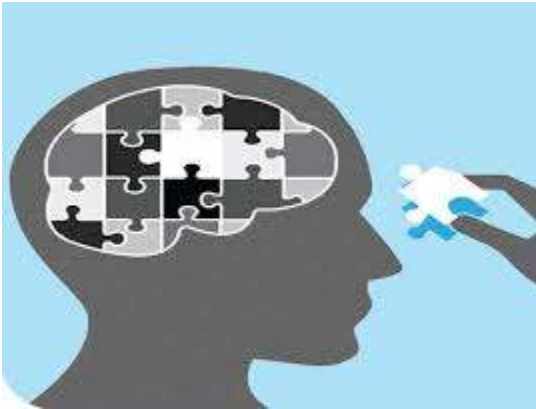
جوایز و تقدیرهای مادی از پیشنهاددهندگان طراحی و به تصویب مراجع ذیربط رسانده است .

آمارهای موجود نشان میدهد که برقراری چنین نظامی در شرکت و اعتماد همکاران به آن ، باعث

تداوم و استمرار ارائه پیشنهاد از سوی پرسنل شده و عامل محرکی در بروز خلاقیت و پرورش

استعدادهای آنان بوده است .

## - مهیا نمودن فضای روانی سازمان برای آشکار سازی مشکلات :



بررسی بعمل آمده نشان می‌دهد که این موضوع از مهم ترین عوامل محیطی اثرگذار بر تداوم نظام پیشنهادها می باشد .

از آنجائیکه طرح هر پیشنهادی با انعکاس یک مشکل

همراه می باشد لذا آماده سازی فضای سازمان برای تحمل و پذیرش مشکلات و اشتباهات از ضروریات تداوم این سیستم خواهد بود .

اگر فضای لازم برای بهره گیری از اشتباهات و تبیین مشکلات وجود نداشته باشد ، ارائه پیشنهاد های اصلاحی با واکنش منفی متولیان مواجه شده و تداوم آنرا دچار تردید می کنند .

سازمان با طراحی شاخص های ارزیابی عملکرد معاونت ها و واحدهای سازمانی در بخش مشارکت ( بر حسب تعداد پیشنهادی ارائه شده ، تصویب شده و اجرا شده از سوی حوزه تحت سرپرستی و درصد افراد پیشنهاد دهنده ) ارائه پیشنهاد را به یک ارزش سازمانی تبدیل نموده و معاونین و مدیران را به ترغیب همکاران خود در نظام پیشنهادها ، هدایت نموده است تا از این رهگذر فضای لازم برای آشکار سازی مشکلات و تشویق کارکنان به افشای مشکلات و پرهیز از پنهان سازی آنها و همچنین تلاش در جهت حل آنها فراهم گردد .

ارائه پیشنهاد از سوی معاونین و مدیران بر توسعه و تقویت چنین فضایی بسیار کار ساز و موثر بوده است .

## -تسریع در روند رسیدگی به پیشنهادها:



نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته ، نشان میدهد که کند بودن مراحل رسیدگی به پیشنهادها می تواند از جمله موانع رفتاری در تداوم نظام پیشنهادها باشد .

سازمان به منظور از بین بردن این مانع و جلب رضایت بیشتر کارکنان ، اقدام به اصلاح در آئین نامه اجرایی نظام پیشنهادها نموده و علاوه بر کمیته اصلی ، کمیته های فرعی را با اختیارات کامل برای رسیدگی به پیشنهادهای واصله تشکیل و فعال نموده است

## -تقویت فرهنگ مشارکت و کار جمعی



بررسی های بعمل آمده نشان میدهد که فقدان فرهنگ مشارکت و کارجمعی از جمله موانع عمده در تداوم نظام پیشنهادها محسوب شده که این شرکت به منظور تقویت آن اقدام به تدوین و تصویب رویکرد جامع توسعه فعالیت های گروهی در سازمان نموده است .

## -پرهیز از سخیف شمردن پیشنهادها :

بررسی های بعمل آمده نشان میدهد که اهمیت دادن به ایده های نو و خلاقیت در سازمان از محرک های عمده در تداوم نظام پیشنهادها محسوب می شود این بدان معنی است که هرگز نباید هیچ ایده ای کوچک و کم ارزش تلقی گردد .

سازمان با آگاهی از این موضوع، سحیف شمردن پیشنهادهای را مهلک ترین سهم برای نظام پیشنهادهای دانسته و بصورت نظام یافته از تمامی پیشنهادهای، حتی پیشنهادهای رد شده بخوبی تقدیر بعمل می آورد.

این موضوع بصراحت در آئین نامه اجرایی درج و بصورت گسترده مورد عمل قرار گرفته است. بهاء دادن به ایده های نو و پیشنهادهای اصلاحی ( هر چند غیر قابل پذیرش باشند ) از مفاهیم بنیادی نظام پیشنهادهای بوده و سازمان در استقبال از پیشنهادهای کارکنان به عنوان هدایایی ارزشمند دارای رویکردی مدون و پایدار است.

#### - تدوین چشم انداز و منشور آرمانی :



سازمان به منظور ترسیم خطوط فکری خود در استقرار نظام پیشنهادهای و تدوین میثاق مشترک سازمانی، چشم انداز و منشور آرمانی نظام پیشنهادهای را با تصویب مدیر عامل به کلیه پرسنل خود ابلاغ نموده است.

جهت بهره برداری سایر سازمانها و انتقال تجارب مذکور این سند سازمانی ذیلاً ارائه می گردد. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان چشم انداز و منشور آرمانی سازمان ما، سازمانی است که در آن، تفکر برای بهبود مستمر به یک فرهنگ رایج تبدیل شده و افراد، از پایین ترین تا

بالاترین سطوح سازمان ، همه توان و تلاش خود را در قالب نظام پیشنهادها برای تحقق مطلوب

اهداف ، از طریق حذف اتلاف ها و بهره برداری بهینه از منابع ، به ظهور می رسانند .

تفکر و تامل برای تحلیل وضع موجود و تلاش برای تبدیل آن به وضعی مطلوب از مشغله های

ذهنی و فکری دائمی همه ماست .

**-توانا سازی کارکنان :** پذیرش شکست بعنوان

تجربه و آموزش ، توزیع و انتشار اطلاعات به

عنوان جوهره اصلی تصمیم گیری ها ، تفویض

اختیار و بالاخره تلاش برای همراستا سازی

اهداف کارکنان و سازمان از اولویت های



مدیریت بوده و کارکنان نیز تمامی مساعی خود را برای ایجاد بهبود در سازمان ، تغییر سرنوشت

سازمان و به تبع آن بهبود و تغییر سرنوشت شغلی و شخصی خود بکار می برند .

**در سازمان ما هر فرد دو وظیفه دارد :**

**اول : انجام امور محوله**

**دوم : بهبود امور محوله**

\_ مدیران سازمان ما به خوبی می دانند که برای موفقیت در رقابت فراینده موجود ، باید مشارکت

کارکنان در مدیریت را بعنوان ضرورتی جایگزین ناپذیر به رسمیت بشناسند .

در سازمان ما ، کارکنان به نقطه قوت سازمان تبدیل شده اند و با پیشنهاد اصلاحی آنان به مثابه

هدایائی ارزشمند برخوردار شده و از آنها استقبال می شود .

کارکنان علاوه بر حقوق و مزایای ثابت ، در منافع حاصل از اجرای ایده ها و پیشنهادات خود نیز سهم هستند و تاثیرات مثبت ناشی از نظام پیشنهادها را کاملاً احساس می کنند .

### - دسترسی به اطلاعات و انتشار آن در درون سازمان :



بررسیهای بعمل آمده نشان میدهد که فقدان دسترسی آسان به اطلاعات و عدم انتشار اطلاعات در درون سازمان از جمله عوامل بازدارنده مهم در تداوم یک سیستم پیشنهادها به شمار می رود . این متغیر از ویژگی های بارز یک نهاد مشارکتی است .

در یک سازمان مشارکت جو ، دسترسی به اطلاعات به عنوان یک حق و ارزش سازمانی در همه سطوح پخش گردیده است .

### مبانی علمی :



بر اساس نظریه تحلیل میدان نیرو و کورت لوین در هر وضعیتی دو نیروی سوق دهنده ( محرک در سازمان وجود دارد که تعادل در هر وضعیتی بیانگر تعادل بین آن دو می باشد .

نیروی بازدارنده از این رو شناخت این عوامل برای هر سازمانی مهم و با ارزش بنظر می رسد و انجام تحقیقات و پژوهش های گسترده در این خصوص ، ارزشمند و مفید خواهد بود تا سازمانها بتوانند

با اعمال تغییر در وضعیت تعادل ، به موقعیت بهتر ارتقا یافته و تعادل را در شرایط بهتری برقرار نمایند .

مطالعات صورت گرفته در این تجربه بر اساس الگوی سه شاخگی استوار بوده و عوامل موثر را در ۳ بخش ساختاری ، محیطی و رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است .

بدین منظور با بررسی مطالعات صورت گرفته توسط محققین ، بیش از ۱۱۰ متغیر اثرگذار بر تداوم نظام پیشنهادها شناسایی گردید .

آنچه که در تمامی پژوهشها و تحقیقات گذشته بر آن تاکید شده و حائز اهمیت بوده ، موضوع توجه مدیران به نظام پیشنهادها بعنوان یک سیستم زنده می باشد و هر سیستم زنده ای تحت تاثیر شرایطی به پویایی و تکامل می رسد به عبارت دیگر پیشینه موضوع نشان میدهد که محققین برای تداوم ، موفقیت و اثربخشی نظام پیشنهادها معتقد به تئوری اقتضایی بوده و حصول آنها تحت شرایطی ممکن دانسته اند.

## نتایج :



در مجموع و بر اساس یافته های حاصل چنین به نظر می رسد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در بخش دولتی ایران دچار آسیبها و موانع متعدد علمی و عملی است که تلاش برای رفع و اصلاح

آنها از جمله الزامات حرکت به سمت توسعه مدیریت مشارکتی با برخورداری از سازمانهای یادگیرنده و کارکنان دانشی قلمداد می شود. اهم این آسیبها را می توان در گروه بندی زیر خلاصه کرد:

- مشکلات ساختاری و تشکیلاتی در حوزه دبیر و اعضای کمیته نظام پیشنهادهای در دستگاه های اجرایی

- تخصیص مشکلات اعتباری و مکانیسمهای نارسای توزیع و اعتبارات

- موانع فرهنگی و اعتقادی در مسیر نهادینه سازی مشارکت کارکنان

- چالشهای علمی در تدوین نظام مدیریت مشارکتی دستگاه های اجرایی

- آماده نبودن زیرساختهای لازم برای بهره گیری از تکنیکهای نوین مدیریت مشارکتی

- تناسب عدم آیین نامه های موجود با زیرساختهای حقوقی و قانونی نظام اداری دولتی با توجه به

نکات فوق و نیز نظر به آنکه نظام پیشنهادهای را می توان یک راهکار اجرایی برای فریضه امر به

معروف و نهی از منکر تلقی کرد می توان به این جمع بندی رسید که برای دستیابی به نظام اداری



اسلامی و شایسته ملت ایرانی، لازم است تا کشف آسیبها و چالشهای فراروی استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در ساختار دولتی مورد توجه جدی مسئولان قرار گرفته و تلاش منظم برای رفع آنها در زمره اولویتهای برنامه تحول در نظام اداری کشور واقع شود.



نظریه های گوناگونی که در زمینه موانع اجرای نظام پیشنهادها وجود داشت یک مدل جدید در خصوص موانع موجود در سر راه اجرای نظام پیشنهادها ارائه شده است. این مدل شامل دو بخش عوامل ساختار و رفتاری میباشد که هر عامل شامل چهار متغیر بوده است و در یک نتیجه گیری کلی یافتههای تحقیق حاکی از آن است که عوامل ساختاری

نسبت به عوامل رفتاری بیشتر مانع اجرای نظام پیشنهادها در دستگاہهای اجرایی هستند.

## پیشنهادها:

جهت کاهش تمرکز سازمانی در تعریف اهداف سازمانی و اهداف واحدها نظرات کارکنان و مسئولین واحدها لحاظ شده و از تعریف یکجانبه و تحمیلی اهداف و از بالا به پایین اجتناب گردد تا کارکنان تلاش کنند وظایف خود را برای رسیدن به این اهداف به خوبی انجام دهند. مدیران در تعبیر و تفسیر دادههای اطلاعاتی که منجر به اخذ تصمیمات سازمانی میگردد از نظرات کارشناسان مربوطه استفاده نموده و در تصمیم گیری مد نظر قرار گیرد. جهت کاهش سلسله مراتب سازمانی ارتباطات در سازمان به صورت دو سویه باشد یعنی از بالا به پایین و پایین به بالا و از ارتباطات

یکطرفه و از بالا به پایین پرهیز شود، چون با این کار کارکنان دچار احساس بی هویتی در سازمان میگردند. مشکلات سازمان برای کارکنان تشریح گردد و مشارکت آنان برای برنامه ریزی و تصمیم گیری جهت ارائه راه حل مناسب جلب شود تا هم بتوان بر مشکلات فائق آمد و هم از بزرگ شدن مشکلات جلوگیری کرد. جهت افزایش انعطاف پذیری سازمانی در تدوین قوانین و مقررات سازمانی سعی شود قوانینی وضع گردد که با توجه به موقعیتهای زمانی و مکانی قابلیت انعطاف داشته باشد و کارکنان در اعمال مقررات در حدود چارچوب قانونی آزادی عمل لازم را داشته باشند. از ابداعات خلاقیتها و نوآوریهای کارکنان که در جهت اهداف سازمان میباشد حمایت نموده و به طرق مختلف از آنها قدردانی شده و به سایر کارکنان نیز معرفی گردند. جهت کاهش بی عدالتی در اهداء پاداش و جوایز در رسیدگی به پیشنهادات ارائه شده توسط کارکنان از اعمال نظر و دخالت سلیقه و حب و بغض شخصی جلوگیری نموده، و به صرفا به محتوای پیشنهاد توجه گردد. در اهداء جوایز و پاداش به پیشنهادات پذیرفته و اجرا شده عدالت رعایت گردد و بسته به نوع، سطح، و کیفیت پیشنهادات، جوایز متناسب در نظر گرفته شود. زیرا با این کار کارکنان به مشارکت بیشتر در این نظام تشویق میشوند. در انتخاب اعضاء کمیته و کارشناسان رسیدگی کننده به پیشنهادات دقت کافی به عمل آید و از اعضاء و کارشناسانی استفاده گردد که از تخصص و تبحر لازم در این زمینه برخوردار میباشند. افزایش تعهد و باور مدیران آشنا سازی مدیران با قدرت و توانایی ها کارکنان زیر مجموعه خود و تقویت این باور در آنان که در عصر پیشرفت های سریع دانش به تنهایی و بدون اطلاعات دقیق و کارشناسی شده نمیتوانند تصمیمات مهم سازمانی را بگیرند و در

هر شرایطی نیازمند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی میباشند. جهت کاهش محافظه‌کاری و افزایش ریسک‌پذیری مدیران باید با تشکیل جلسات مختلف با واحدهای سازمانی و با حضور مدیران ضمن ایجاد جو صمیمی بین کارکنان و مدیران و برقراری اعتماد متقابل بین آنها این حس در مدیران ایجاد شود که با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیریها، آن تصمیمات از ریسک‌پاینتری برخوردار خواهند شد.

- افزایش احساس وفاداری سازمانی: برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان آنها نیازمند این هستند که نقش آنها در سازمان مشخص باشد و به آنها بهاء کافی داده شود، و این امر با تفویض اختیار و مشارکت آنها در تصمیمات سازمانی امکان‌پذیر می‌باشد. مدیران باید از مسائل و مشکلات کارکنان خود آگاه بوده و در جهت رفع این مشکلات تلاش نمایند. با این کار ضمن همسو نمودن اهداف و ارزشهای کارکنان با اهداف و ارزشهای سازمان، کارکنان مشارکت بیشتری در حل مسائل سازمانی از خود نشان خواهند داد.

بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق عوامل گوناگون مطرح شده تأثیرات متفاوتی بر استقرار نظام پیشنهادات دارند اما بررسی دقیق‌تر نشان داد نتایج نشانگر آن است که اعتقاد یا عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان مهمترین عامل موفقیت یا شکست استقرار بهینه نظام پیشنهادات است لذا در این خصوص پیشنهادات زیر در این زمینه مطرح می‌گردد

۱. پشتیبانی جدی مدیران مدیریت ارشد پشتیبانی از نظام پیشنهادها مهمترین عامل موفقیت اجرای نظام پیشنهادها همانا پشتیبانی جدی و مداوم مدیریت ارشد از آن می باشد که بیش از ۹۰ درصد در موفقیت آن تاثیر دارد

۲. وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان برای ایجاد بهبود کار مستمر در سازمان کارکنان با داشتن انگیزه و روحیه کمال جویی هر روز شروع به کار می کنند و روش های کاری سازمان را بهتر از دیروز می نمایند

۳. ثبات مدیریت فقط قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها در شروع اجرای نظام پیشنهادها چون مهمترین عامل موفقیت پشتیبانی مدیریت ارشد می باشد لازم است تا نهادینه شدن نظام و حمایت همه جانبه کارکنان از طرح مدیریت سازمان تغییر نکند زیرا در تحقیقات به عمل آمده از واحدهایی که طرح اجرا شده و قبل از نهادی نشان دادن مدیریت ارشد تغییر یافته کار و اجرای طرح نیز متوقف گردیده است

۴. گماردن دبیر اجرایی تمام بخش علاقه مند فعال و کارآمد و با حسن شهرت و خوش برخورد دبیر نظام پیشنهادها به منزله زنجیر ارتباط مدیریت با کارکنان سازمان است و این دبیر وظایف مهمی دارد که از جمله آنها تشویق و ترغیب کارکنان ارائه پیشنهاد پیگیری در اجرای به موقع پیشنهادها و همچنین پرداخت به موقع پاداش ها می باشد که در قسمت ارائه پیشنهادها آسیب ها این مورد توضیح داده شده است

۵. قراردادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی

این که تشکیلات بور زیر نظر مدیریت ارشد باشد امری ضروری است زیرا بایستی پیشنهادها به

اطلاع مدیریت برسد و برای اجرای آنها به طور مستقیم با مدیریت در ارتباط باشد

۶. برگزاری همایش های توجیهی برای مدیران و کارکنان برخی از سازمانها بدون توجیه کارکنان

و مدیران فقط با یک بخشنامه یا اطلاعی قصد اجرای نظام پیشنهادها را در سازمان خود دارد لذا می

بایستی با برقراری همایش ها همایش ها و دوره های آموزشی چگونگی اجرای نظام پیشنهادها

توجیه گردد و آموزش و بسترسازی فرهنگی توسط مشاوره خوابه خبره و مجرب و از اهمیت بالایی

برخوردار است.

۷. انجام تبلیغات مناسب کارکنان باید همواره از چگونگی اجرای طرح اطلاعات داشته باشد و برای

دستیابی به چنین موفقیتی باید از راه های مختلف با استفاده از ابزارهای تبلیغاتی همراه با آگاهی و

یک لازم انگیزه در کارکنان به وجود آید.

۸. ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان هرچه روابط انسانی بین کارکنان و مدیریت

عمومی تر و اندازه غیر رسمی و دوستانه تر باشد نشانه حمایت بیشتر از نظام است و ثابت شده است

که مدیریت سبک دستوری موفق نخواهد بود

۹. برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان سازمان کارکنان سازمان

با همبستگی و توافق هم بین خود و تبادل اطلاعاتی در سازمان می توانند به راحتی نیازهای اطلاعاتی

خود را تامین کند و این امر موجب افزایش دانش عمومی و جمعی و توسعه بیشتر سازمان گردیده و در نهایت موفقیت نظام پیشنهادات و به همراه خواهد داشت

۱۰. وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن شدن هر سازمانی باید برنامه‌ریزی استراتژیک هدفمند داشته باشد و این اهداف برنامه‌زمانی حجیم باشد در نتیجه کار کند با آگاهی از اهداف سازمانی و زمان بندی آنها با ارائه طرح و نظر مناسب نسبت به پیشنهادها به سازمان کمک شایانی خواهند کرد.

۱۱. تعیین میزان کار و فعالیت‌هایی که یک فرد در سازمان انجام می‌دهد چون یکی از اهداف نظام پیشنهادات بهینه کردن امور سازمان است لذا بهتر است کار هر فرد معین شود تا روش پیشنهادات مبنایی برای مقایسه کار افراد باشد

۱۲. گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع در کنار کارکنان مشتریان می‌تواند با پیشنهادهای مناسب فعالیت‌های یک سازمان نقش عمده و موثر ایفا کند به ویژه در موسسات دولتی که عمده پیشنهادات کیفی است در صورت ایجاد انگیزه و رغبت در ارباب رجوع می‌تواند پیشنهادات مفید و موثری ارائه نمایند

۱۳. بررسی به موقع پیشنهاد توسط کمیته‌های بررسی کننده پیشنهاد دهندگان انتظار دارند که به سرعت تکلیف پیشنهادهای آن روشن شود درجه مدت زمان به یک هفته تا ۱۰ روز می‌تواند زمان مناسب باشد که کمیته موضوع پیشنهادها را بررسی و اعلام نظر کنند بایستی مراحل اجرا و زمان هر

مرحله در آیین‌نامه توسط مشاور گنجانده شود به دلیل اینکه پیشنهاد دهنده معمولاً تا نتایج پیشنهاد خود را دریافت نکند پیشنهاد جدیدی را ارائه نمی‌نماید

۱۴. اجرای به موقع پیشنهاد های تصویب شده یکی از انگیزه های تداوم ارائه پیشنهاد به موقع پیشنهاد از پیشنهاد دهنده با مشاهده به اجرا درآمدن پیشنهادش در سازمان به وجد آمده و گاهی همکارانش از این موضوع باعث افتخار و سربلندی عمومی شود

۱۵. پرداخت به موقع و عادلانه پاداش ها پرداخت به موقع پاداش ها و همچنین متناسب بودن آن با نوع پیشنهاد نقش موثری در موفقیت طرح نظام پیشنهادها دارد بعد از گذشت مدتی از اجرای نظام پیشنهادها کسانی که مشمول پرداخت پاداش گردیدن معمولاً میزان پاداش خود را با توجه به اثرات پیشنهادشان با سایر همکاران مقایسه می‌کنند در صورتی که در مورد میزان پاداش های پرداخت شده توجیه نشوند احساس تبعیض نموده و موجب دلسردی آنها خواهد شد.

در پایان بر مبنای مبانی مرتبط، پیشنهادهایی به شرح زیر به مسئولان و برنامه ریزان نظام مدیریت مشارکتی در ساختار اداری توصیه می‌شود:

- تلاش برای رفع چالشهای علمی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با نظرخواهی از صاحب نظران و انجمنهای علمی و تخصصی مدیریت مشارکتی و نیز الگوبرداری آگاهانه از مدل‌های موفق جهانی

- برنامه ریزی برای حل مشکلات ساختاری و تشکیلاتی نظام مشارکت کارکنان از طریق ایجاد گروه ها یا پستهای خاص بویژه با بهره برداری بهینه از اختیاراتی که اخیراً در حوزه تشکیلات و سازماندهی به دستگاه های اجرایی صورت گرفته است.

- فراهم سازی زیرساختهای لازم برای بهره گیری از تکنیکهای نوین مدیریت مشارکتی
- زمینه سازی برای اصلاح و تکمیل زیرساختهای حقوقی و قانونی پیش بینی شده برای نظام مشارکت کارکنان دولت از طریق حذف مقررات زائد، ایجاد هماهنگی بین ضوابط موجود و نیز تصویب موارد جدید و لازم.
- با تاکید پیش بینی سازوکاری برای حل مشکلات اعتباری و اصلاح مدل‌های توزیع و تخصیص اعتبارات ویژه بر هدفمند کردن توزیع اعتبارات و نظارت دقیق بر نحوه هزینه کرد آنها
- به موقعیت توجه خاص انگیزشی کارکنان و نیز وضعیت اعتقادی مدیران به مشارکت پرسنل
- برنامه ریزی برای نظرخواهی مستمر و موثر از واحدهای استانی دستگاه های اجرایی برای تنظیم و تدوین ضوابط و آیین نامه های مرتبط با نظام مدیریت مشارکتی
- حمایت از طرحها و پروژه های عارضه یابی مدل‌های جاری مدیریت مشارکتی در بدنه نظام اداری.