

عنوان مقاله:

نظام پیشنهادها و مهمترین چالش‌های پیش‌رو

نگارنده: فرزانه مرادی

مدرک تحصیلی: دکترای حقوق

سازمان:

آب منطقه ای مرکزی

چکیده:

توسعه جامعه بیشتر از آنچه احتیاج به تغییر شیوه‌های مدیریتی داشته باشد نیازمند اصلاح فرهنگ است. هر تغییری در شیوه مدیریت سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن زیرساخت فرهنگی به شکست منجر می‌شود، در تحقیق حاضر تلاش شده است علاوه بر تشریح نظام پیشنهادها، مزایا و بیان تاریخچه آن، به مهمترین موانع اجرای این نظام در ایران اشاره شود، این تحقیق روشی بنیادی تحلیلی دارد و در راستای برجسته کردن نقش تربیت و فرهنگ در مفاهیمی چون همکاری و مشارکت به نگارش درآمده است، در نهایت نگارنده تأکید می‌کند که به جای الگو برداری از شیوه‌های مدیریت غرب یا شرق که یقیناً الزامات فرهنگی خاص خود را دارند یا به جای بومی‌سازی این نوع مدیریت‌ها، قدری به تاریخچه و نمونه‌های موفق مدیریت مشارکتی در جامعه توجه کنیم و نظامی مبتنی بر فرهنگ و رافع کمبودها و تنش‌های سازمان‌های ایران ارائه دهیم .

واژگان کلیدی: نظام پیشنهادها، فرهنگ، مشوق‌های مادی، مشارکت اسلامی، بومی سازی.

مقدمه:

مفهوم مشارکت پدیده نو ظهوری نیست، مفهومی متناسب با زندگی اجتماعی انسان و راهی برای برون رفت از مشکلات و تحقق اهداف شخصی و جمعی است، این مفهوم که باید آن را نوعی سبک زندگی موفق بنامیم از آغاز حیات بشری تا به امروز نقش آفرینی کرده است، در برهه‌هایی از تاریخ خود را به خوبی نشان داده و در مواقعی نیز با بی توجه تمام مواجه شده است. تلاش‌های اولین اجتماعات انسان برای بقاء و ارتقای کیفی زندگی نمونه‌ای از تاریخچه موفق شیوه مشارکتی است، در عصر حاضر نیز می‌توان مدیریت جنگ تحمیلی را نمونه‌ای از مشارکت مردمی و دخیل دانستن نیروی انسانی خلاق در تحقق اهداف جامعه دانست اما با وجود مصادیق متعدد و موفق مدیریت مبتنی بر مشارکت که از قرن ۱۸ به بعد مدیران کارخانجات صنعتی آن را نظام پیشنهادها نامیدند، این شیوه در ایران در تمام ابعاد رشد پیدا نکرد و حتی در پاره‌ای مواقع کم‌رنگ‌تر هم شد نمونه این نافرجامی در سازمان‌ها و میزان بهره‌وری از خیل عظیم نیروی انسانی بود که خود را آماده به کار می‌دانستند.

نظام پیشنهادها دقیقاً برای رفع چنین کمبودهایی در دوران انقلاب صنعتی مطرح شد، ابتدا ژاپن و به مرور زمان دنیای غرب که قرن‌ها درگیر مدیریت استبدادی قرون وسطی بود مدیریت مشارکتی را در پیش گرفت اساس این شیوه بر دخیل دانستن نیروی انسانی در حل مشکلات و اجازه دادن به بروز خلاقیت در محیط کار است و هدف نهایی آن نیز توسعه مادی و معنوی سازمان و به دنبال آن جامعه است.

از آنجایی که هر شیوه مدیریتی لوازمی دارد نظام پیشنهادها نیز به عنوان اولین زیرساخت خود احتیاج به فرهنگ و احساس نیاز جامعه دارد در ایران که تقریباً سه دهه از اجرای این شیوه مدیریتی می‌گذرد و انتظار می‌رفت موفقیت‌های چشمگیری را به ارمغان آورد اولین و مهمترین مانع را باید همین فرهنگ و بومی نبودن این شیوه مدیریتی دانست. در تحقیق حاضر تلاش شده است علاوه بر بیان مزایای اجرای نظام پیشنهادها به مهمترین موانع فرهنگی و غیرفرهنگی آن نیز اشاره‌ای شود.

پیشنهاد و مفهوم نظام پیشنهادها

در فرهنگ لغت دهخدا ذیل واژه پیشنهاد اینگونه آمده: «اندیشه‌ای که آدمی بر نفس خود عرضه کند. قصد، اراده و منظور». پیشنهاد معمولاً با احساس نوعی کمبود و حس اعتراضی نسبت به وضعیت حاکم به وجود می‌آید؛ لذا کسی که از محیط اطراف خود احساس نارضایتی می‌کند دو راه را پیش می‌گیرد یا سکوت و ساختن با وضعیت موجود یا تلاش برای بهبود وضعیت.

در حالت اول رکود، ایجاد تنفر، احساس خود کم‌تربینی، احساس ضایع شدن حقوق، به فرد دست می‌دهد و به نوعی بین فرد ناراضی با محیط اطراف زاویه ایجاد می‌شود اما در حالت دوم فرد خود را در حل مشکل سهیم می‌داند و دست به ابتکار و جرأت زده و در وهله اول کمبود را گوشزد می‌کند و در قدم دوم راهکار خود را برای بهبود اوضاع ارائه می‌دهد.

راهکاری که بعد از احساس نارضایتی، شناخت مشکل و تصمیم برای حل مشکل داده می‌شود پیشنهاد نام دارد اعم از اینکه این راهکار جنبه عملی شدن داشته باشد یا خیر، این سیر در تمام زندگی اعم از خانواده، محیط دوستان یا هر محیط انسانی حاکم است و فرقی نمی‌کند فرد در چه جامعه هدفی حضور داشته باشد و حتی در تقابل قوای نفسانی انسان نیز صادق است چنانچه با احساس رخوت در نفس یا شدت و ضعف در یکی از سه قوه شهویه، غضبیه و عقلیه در نهایت تصمیم می‌گیریم که در کمال نارضایتی به این وضعیت ادامه دهیم یا اینکه دست به تغییرات بزنیم.

اما آنچه در این بحث مورد نظر است قرار دادن انسان در محیط اداری و تحت عنوان کارمند است فعل و انفعالات در چنین محیطی از آنجایی که بخش عمده‌ای از وقت انسان را به خود اختصاص می‌دهد بسیار حائز اهمیت است به طور کلی پیشنهاد را در چنین محیطی باید ارائه هرگونه ایده و راهکار که باعث حل مشکل یا بهبود در فرآیندهای موجود و خدمات سازمان می‌شود، تعریف کرد، البته ارائه پیشنهاد از ایده تا عملی شدن آن فرایندی دارد که نظام پیشنهادها نامیده می‌شود که ممکن است در هر سازمانی بسته به نوع فعالیت و بینش رئیس سازمان متفاوت باشد. به هر ترتیب ارائه پیشنهاد در یک چارت اداری دارای قوانین و اصولی است که آن را با سایر محیط‌های اجتماعی مانند خانواده یا اجتماع دوستان متفاوت می‌سازد پیشنهادی که در یک

سازمان توسط کارکنان، مدیران یا سایر ذینفعان ارائه و عملی می‌شود جنبه حقوقی به خود می‌گیرد و در قالب قانون می‌تواند سرنوشت آن سازمان و کارکنان را تغییر دهد.

بنابراین فرایندی که در سازمان‌ها برای ارائه و عملی شدن انتقادات و خلاقیت‌های کارکنان تعریف می‌شود نظام پیشنهادها نامیده می‌شود البته همانطور که اشاره شد ممکن است در هر سازمانی به فراخور امکانات در جزئیات آن تفاوت‌هایی وجود داشته باشد اما اصل نظام مبتنی بر اصلاح امور بر اساس مشارکت کارکنان است. فلسفه اساسی چنین شیوه‌ای پایه‌ای است برای کنترل کیفیت و مفهوم گسترده‌ای برای نوآوری در محیط کار. (محبی ۱۳۸۰، ۶۸)

سؤالی که باید به آن پاسخ داد این است که اساساً چرا باید چنین نظامی در سازمان‌ها حاکم شود مگر قوانین یک سازمان به قدر کافی قدرت پیشروندگی ندارد که بخواهد از مشارکت کارکنان استفاده کند؟

در پاسخ باید گفت شیوه‌های مدیریتی سنتی و به ویژه هرمی با توجه به رشد علمی و نبوغ جوامع و به تأسی از آن ورود افراد خلاق و نوآور به سازمان‌ها نمی‌تواند زمینه مناسب را برای استفاده بهینه از خلاقیت نیروی انسانی و منابع مالی محدود فراهم کند؛ لذا نیاز به شیوه‌ای جدید متناسب با رشد فرهنگی و پیشرفت علمی جوامع در سازمان‌ها احساس می‌شود البته باید توجه داشت قوانین و اهداف یک سازمان در هر دو شیوه تقریباً دست نخورده باقی می‌ماند و فقط راه رسیدن به اهداف و اجرای قوانین متفاوت می‌شود و چه بسا در این شیوه مدیریتی که باید آن را مشارکتی بنامیم برخی قوانین کهنه و خاک خورده سازمان کنار گذاشته شود و قوانین به روز و متناسب با اهداف سازمان تعریف گردد.

در واقع نظام مشارکتی بر سه ارزش بنیادی تکیه دارد: ۱- سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار ۲- راه دادن مردم بر عرصه نظارت بر سرنوشت خویش ۳- بازگشودن فرصت‌های پیشرفت به روی مردم. (نعیمی ۱۳۸۲، ۶۵)

تاریخچه نظام پیشنهادها

اصل پیشنهاد و انگیزه برای تغییر محیط اطراف و برطرف کردن حس نارضایتی سابقه‌ای به اندازه عمر بشر دارد اما برای بیان تاریخچه آنچه به عنوان نظام پیشنهادها در سازمان‌ها، شرکت‌ها و به ویژه کارخانجات صنعتی به عنوان اولین مجریان نظام مشارکتی مطرح می‌شود باید به قرن ۱۸ میلادی بازگشت. ژاپن را باید اولین کشوری دانست که نظام مشارکتی را در سطح عام اجرا کرد شیوه‌ای که ژاپن پیاده کرده بود جنبه عمومی داشت و در آن مردم حق داشتند پیشنهادهای خود را در جعبه کوچکی که حاکم موسوم به شوگان دستور داده بود بیاندازند این نظرات شامل پیشنهاد، انتقاد، درخواست و شکایت می‌شد. این بهترین روشی که بود که حاکمان می‌توانستند نظر مردم را نسبت به وضعیت جامعه جویا شوند. به تدریج این شیوه مدیریتی به غرب نیز سرایت می‌کند، سوئد و ایتالیا مقصد بعدی نظام مدیریتی پیشنهادها بودند و امروز سوئد توانسته یکی از موفق‌ترین کشورها در نهادینه کردن نظام مشارکتی باشد همچنین در ناوگان دریایی انگلستان برای اولین بار در ۱۹۷۰ میلادی این نظام مدیریتی به اجرا درآمد.

تا اواخر قرن ۱۹ میلادی کشورهای روسیه و اسکاتلند، آلمان و آمریکا نیز نظام پیشنهادها را تجربه کرده بودند با این تفاوت که این شیوه مدیریتی در اسکاتلند تغییراتی به خود می‌گیرد و ویلیام دنی، مالک شرکت کشتی سازی و مجری این شیوه مدیریتی موجبات تحول در نظام پیشنهادها در عرصه افزایش خلاقیت را فراهم می‌آورد، در آلمان نیز شرکت کروپ در اجرای این نظام پیشگام بود.

از نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ میلادی به بعد شاهد اجرای این نظام مدیریتی در سازمان‌های غربی هستیم البته از آنجایی که نظام پیشنهادها موفقیت‌های چشمگیری به دست آورد یک دهه بعد به کل جهان صادر شد و تا امروز به عنوان شیوه‌ای موفق البته در سراسر جهان مطرح است.

در قرن بیستم ژاپن به شکل گسترده و برای افزایش کیفیت محصولات خود و رقابت در فضای بین‌المللی رویکرد جدیدی به نظام پیشنهادها داد و پیشگام در این عرصه شد البته شیوه‌های اجرای مدیریت مشارکتی در کشورها یکسان نبود و تغییراتی بنابر اهداف و انگیزه مجری این نظام ایجاد می‌شد در آمریکا که نظام پیشنهادها در اوایل ورودش چندان مورد استقبال قرار نگرفته بود بعد از جنگ جهانی دوم شرکت‌های آمریکایی به شکل گسترده‌ای این نظام را اجرایی

کردند و تأکید آنها بیشتر بر جنبه مالی نظام مشارکتی و تحول آفرینی گسترده و دفعی قرار گرفت اما در ژاپن بر تغییرات کوچک و البته مستمر توجه می‌شد. آمار و راقام بسیاری درباره تعداد پیشنهادهای دریافتی شرکت‌های خارجی به ویژه ژاپنی و میزان مشارکت کارگران ارائه شده است که در این مقال نمی‌گنجد اما اگر نگوییم همه موفقیت‌ها باید اذعان کرد بخشی از پیشرفت عظیم کشورهای غربی و امثال ژاپن را باید مرهون این نوع مدیریت دانست.

نظام پیشنهادها در ایران

اجرای نظام پیشنهادها و مدیریت مشارکتی در ایران ابتدا به صورت تئوری تا دهه ۶۰ و به تقلید از ژاپن به صورت عملی در دهه ۷۰ وارد شد، ۴ شرکت صنعتی مجری این نظام شدند تا اینکه در سال ۱۳۷۷ مصوبه استقرار نظام پیشنهادها در چند وزارتخانه و استان الزامی شد و در نهایت پس موفقیت‌هایی که این نظام مدیریتی به دست آورد، در سال ۱۳۷۹ فراگیر و سال ۱۳۸۰ نیز اولین همایش‌های سالیانه آن شروع شد، این روند با تغییراتی نیز همراه بوده است و در سال ۱۳۸۷ جایزه ملی نظام پیشنهادها در نظر گرفته شد و در نهایت دستگاه‌های اجرایی ملزم شدند تا پایان سال ۸۲ این نظام را اجرایی کنند. طبق قانون مدیریت خدمات کشوری کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف هستند در تنظیم بودجه سالیانه خود، ردیفی را برای نظام پیشنهادها در نظر بگیرند و سالانه گزارش عملکرد و بانک اطلاعات الکترونیکی خود را در اجرای نظام پیشنهادها، به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور ارائه کنند. (فرهیختگان ۱۳۸۸، ۴)

در حال حاضر در بسیاری از شرکت‌های دولتی و خصوصی ایران نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری در جهت بهبود مستمر، کاهش ضایعات و هزینه‌های غیر ضروری و اضافی، افزایش انگیزه و روحیه کارکنان در امر مشارکت به صورت جدی اجرا می‌شود با توجه به اعلام رئیس امور بهره‌وری معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری دستورالعمل نظام پیشنهادها از سال ۱۳۹۰ لازم الاجرا است همچنین در سال ۱۳۹۰ نظارت بر عملکرد نظام پیشنهادهای دستگاه‌ها و سازمان‌ها به صورت جدی از طرف ریاست جمهوری اعمال می‌شود. (همان، ۵)

اهداف نظام پیشنهادها

ارزیابی و بکارگیری پیشنهادها در راستای بهبود فرآیند و خدمات، مهمترین هدف نظام پیشنهادها در یک سازمان است که البته در صورت تحقق چنین هدفی به فرد صاحب پیشنهاد پاداش نیز داده می‌شود.

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها ترس ناشی از حرف زدن و اظهار نظر را از بین می‌برد، در برخی از برهه‌های تاریخی، انتقاد و ارائه نظر درباره اموری که مورد قبول همگان یا حداقل رئیس کارخانه بود معنایی جزء اخراج یا از دست دادن جان نداشت این خفقان و ترس از اظهار نظر را می‌توان به وضوح در دوران قرون وسطا مشاهده کرد و حتی اعلام نظر نه درباره شیوه مدیریت بلکه در باب علوم نیز نتیجه‌ای جزء مرگ نداشت. یکی از دلایل موفقیت نظام پیشنهادها در غرب فراهم کردن زمینه برای کارگرانی بود که تا چند سال قبل نه تنها به فکر و نظر آنها اهمیتی داده نمی‌شد بلکه مجبور بودند سخت‌ترین شرایط کاری را با حقوق اندک به همراه توهین و تحقیر تحمل و از ترس اخراج شدن سکوت پیشه کنند.

در مدیریت هر می و استبدادی مردمان در جامعه یا سازمان حضور فیزیکی دارند اما از اندیشه و آرزوهای آنها استفاده نمی‌شود شیوه مشارکتی راهی است برای شنیدن صدای دیگران. (سلاجقه، سنجر، هنر آموز، سحر ۱۳۸۹، ۲۵۸)

بدون شک اجرای نظام پیشنهادها در هر سازمانی با هدف جذب منافع بیشتر و کاهش مضرات است این اصل کلی نه تنها درباره نظام پیشنهادها بلکه درباره هر شیوه مدیریتی صادق است؛ لذا اگر قرار باشد با تغییر در شیوه مدیریت یک سازمان اهداف مورد نظر به دست نیاید صرفاً وقت و هزینه سازمان را هدر داده‌ایم و کارکنان را نسبت به تغییرات احتمالی آتی بی‌اطمینان ساخته‌ایم.

علاوه بر موارد بالا برای نظام پیشنهادها مزایا و اهداف بسیاری ذکر شده به قدری که جنبه شعاری به خود گرفته است متأسفانه برخی مدیران انتظار دارند با اجرای چنین شیوه‌ای تمام مشکلات سازمان حل و اداره‌ای که تا دیروز در انواع گرفتاری‌ها دست و پا می‌زد با اجرای نظام پیشنهادها پله‌های موفقیت را یک شبه و دفعی طی کند این طرز تفکر نه تنها درباره نظام مدیریتی مشارکتی صادق نیست بلکه هیچ شیوه مدیریتی نمی‌تواند این انتظارات را برآورده کند.

بنابراین اهداف و انتظارات مجریان نظام پیشنهادها باید مبتنی بر عقل و فرهنگ باشد و برای احتساب خروجی این نظام تمام جوانب تأثیرگذار سنجیده شود. البته نباید منکر موفقیت‌های نظام مشارکتی در ایران شد اما همان گونه که در مباحث آتی خواهد آمد صرفاً با تغییر شیوه مدیریتی در یک سازمان یا شرکت خصوصی نباید انتظار موفقیت‌های شگرف داشت.

به طور کلی از جمله دستاوردهایی که برای این نظام عنوان شده است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

-افزایش انگیزه کارکنان در حل مشکلات سازمان

-فعالیت یافتن قوه خلاقیت و نوآوری کارکنان

-کاهش تنش بین کارکنان و افول حسادت‌های کاری

-افزایش آگاهی کارکنان با اهداف و مأموریت‌های سازمان

-افزایش توان مدیریت شرایط جدید

-افزایش توان بهره‌وری سازمان یا شرکت و بالا رفتن کیفیت خدمات

و در نهایت جذب منافع بیشتر برای کارکنان و بالا رفتن رضایت ارباب رجوع

البته نگاه صرفاً مادی و توجه به جنبه درآمدزایی این شیوه مدیریتی شاید در ابتدای کار موفقیت‌آمیز به نظر آید اما در ادامه راه مشکل آفرین خواهد شد و افزایش خلاقیت و رضایت شغلی که از اهداف اصلی این نظام است را زیر سؤال خواهد برد و حتی این گمان که نظام مشارکتی به ابزاری برای استثمار کارکنان تبدیل شده است را تقویت خواهد کرد. در این حالت حتی اگر مشارکت کارکنان در افزایش سود دهی سازمان و تحقق اهداف مادی شرکت افزایش یابد نمی‌تواند محیط آرام و بی‌تنشی را برای کارکنان فراهم کند و حتی کارکنان را به سمت رقابت ناسالم می‌کشد و هر فردی تلاش می‌کند نوآوری‌های خود را در راستای اهداف مادی‌گرایانه سازمان قرار دهد و اگر پاداش‌ها سیر صعودی طی نکند و کارکنان را اقناع نسازد نتیجه عکس خواهیم گرفت و حتی عادت دادن کارکنان در راستای اهداف مادی نظام پیشنهادها بر زندگی خصوصی آنها نیز تأثیر خواهد گذاشت.

بنابراین اهداف اولیه نظام پیشنهادها را باید افزایش رضایت شغلی و ایجاد محیطی خالی از تنش و متناسب با اخلاق کریمه دانست محیطی که به شایسته سالاری و نوآوری کارکنان اهمیت می‌دهد و ارتباط میان رئیس سازمان با زیردستان را در عین قانونمداری بر مراعات و دلسوزی تعریف می‌کند.

مقدمات اجرای نظام مشارکتی

برای پیاده کردن نظام پیشنهادها شاید نتوان روش واحدی ارائه داد اما اصول کلی این نظام از دریافت تا اجرای پیشنهادها یکسان است اما نکته‌ای که در این میان تعیین کننده است انگیزه سازمان یا شرکتی مجری این نظام است که به صورت کلی می‌تواند بین نگاه مادی صرف تا فضا سازی دخالت کامل کارکنان در مدیریت متغیر باشد که البته هر دو دیدگاه خطرناک است.

در ابتدای کار رئیس مجموعه به عنوان مجری یا مبدع نظام پیشنهادها باید آگاهی کافی از این نظام داشته باشد و هدفش را از اجرای این شیوه مدیریتی مشخص کرده باشد و از نمونه‌های موفق این شیوه مدیریتی اطلاع و آسیب‌های احتمالی آن را برای خود تحلیل کرده باشد همچنین راه‌حلهایی مناسب برای نقاط کور و واکنش‌های احتمالی کارکنان به ویژه مدیران میانی را برای خود تعریف کرده باشد تا با مواجهه با اولین واکنش‌ها از تصمیم خود عقب‌نشینی نکند.

در مرحله دوم باید این آگاهی‌ها را تا حدی که لازم می‌داند در اختیار مدیران میانی قرار دهد و با برگزاری جلسات توجیهی متعدد ابعاد این شیوه مدیریتی را تشریح کند. نکته‌ای که باید در این جلسات به مدیران گوشزد کرد خطوط قرمز و دایره انعطاف‌پذیری سازمان یا شرکت است نباید به قدری در توجیه مدیران و اجرای این شیوه مدیریتی انعطاف به خرج داد که یکباره اهداف اصلی و چرایی تشکیل سازمان زیر سؤال برده شود.

ضمن اینکه باید نظام پاداش و ملاک ارزش‌گذاری پیشنهادها یا انتقادات به روشنی برای مدیران توضیح داده شود تا هر ایده سخیف و خامی اجازه ورود به این نظام را به خود نهد و منابع انسانی و مالی سازمان را معطل خود نکند.

موردی که در اجرای نظام پیشنهادها بسیار بر آن تأکید می‌شود تقویت همدلی و افزایش حس مشارکت کارکنان فارغ از چارچوب اداری و ابلاغیه است، درست است که از اهداف اصلی این

شیوه مدیریتی دخیل دانستن تمام سرمایه انسانی سازمان به قدر لزوم برای تحقق اهداف است اما از آنجایی که طبع آدمی متفاوت است و احوال امروز انسان ممکن است با فردایش بسیار متفاوت و حتی متناقض باشد ناچار هستیم نظام پیشنهادها را از ابتدا تا پایان در قالب دستورالعمل تعریف و ابلاغ کنیم و برای هر مرحله از این نظام دستورات لازم را ابلاغ نماییم.

علاوه بر کسب آگاهی و انتقال این آگاهی به مدیران میانی، با برگزاری جلسات توجیهی باید به نکاتی در ترغیب و جذب مشارکت کارکنان توجه کرد، از جمله بیان مزایای مادی و معنوی اجرای این طرح که متوجه سازمان و به ویژه کارمندان خلاق می‌شود، تمام نکاتی که در جلسات توجیهی و آموزشی بیان می‌شود باید تا جایی که امکان دارد خلاصه و در قالب ابلاغیه در اختیار مدیران قرار داده شود ضمن اینکه زمینه خلاقیت و نوآوری را باید گسترده تعریف کرد تا فکر و ایده کارمندان محدود به محیط کاری خاص یا حتی خود سازمان نشود.

چه بسا ایده‌ای در نگاه اول خارج از اختیارات و اهداف سازمان باشد اما بعد از تحلیل بتوان آن را بومی کرد یا حتی به صورت مشارکتی و در قالب قرارداد همکاری با سازمان دوم به شیوه‌ای که منافع سازمان صاحب ایده را تأمین کند اجرایی ساخت.

مراحل عملی

بعد از انجام مقدمات و زمینه‌سازی اجرای نظام پیشنهادها، نوبت اقدامات عملی همچون تشکیل شورای نظام پیشنهادها یا هر عنوان دیگری با هدف دریافت و بررسی نظرات است از آنجایی که اصل این نظام بر مشارکت استوار است باید در تشکیل شورا نیز این نکته رعایت شود البته تعداد اعضا نباید به حدی زیاد باشد که جمع کردن آنها سر یک میز عملاً غیر ممکن یا اینکه اختلاف سلیقه به حدی باشد که کار شورا تعطیل شود، تعداد و سیستم این شورا متشکل از دبیر، نماینده کارکنان و نماینده مدیران یا رئیس سازمان، نماینده منابع انسانی و پشتیبانی یا کارشناسانی که به فراخور هر موضوع پیشنهادی باید در جلسات حضور داشته باشند متفاوت است. از جمله اقدامات اساسی و راه‌گشا که باید رئیس مجموعه بگیرد تعیین همین شورا و مشخص کردن اعضا به دور از فشارهای درون سازمانی و دخیل ندانستن روابط است و در صورت لزوم با تغییر و جابجایی باید به ترکیب نهایی اعضای شورا که از روی دلسوزی و آگاهی می‌توانند برای آینده سازمان تصمیم بگیرند برسد.

این شورا بعد از تعیین اعضا و ابلاغ مأموریت آنها و معرفی آن به تمام مجموعه دارای شرح وظایفی است از جمله؛

- طرح پیشنهادهای واصله و تعیین تکلیف ابتدایی آنها اعم از رد، اصلاح یا پذیرش.

- در صورت صلاحدید باید دلیل رد یا اصلاح پیشنهاد واصله برای صاحب ایده به شیوه‌ای کاملاً محترمانه و در صورت لزوم به صورت چهره به چهره توضیح داده شود تا ضمن تقدیر از نوآوری فرد شائبه برخورد موردی و سلیقه‌ای با پیشنهادها به وجود نیاید و صاحب ایده خود را در معرض توجه بداند و انگیزه لازم را برای ایده‌ای جدید یا اصلاح ایده سابق داشته باشد.

- بررسی لوازم اجرای پیشنهاد از جمله؛ زمان مورد نیاز، بار مالی، منافع و معایب احتمالی اجرای نظام پیشنهادها باید توسط شورا مشخص شود.

- بعد از تحلیل و بررسی جوانب پیشنهادها این شورا باید تصمیم بگیرد که آیا اجرای پیشنهاد در نهایت به صلاح سازمان هست یا خیر.

- در صورت تصویب نهایی پیشنهاد، شورا باید ساز و کار اداری آن را فراهم کند، تبدیل پیشنهاد به قانون و ارسال ابلاغیه به تمام کارکنان از جمله این ساز و کار است.

- در مرحله نهایی باید میزان پاداش صاحب ایده مشخص و بدون وقفه زمانی به وی اهدا شود.

استفاده از ابزارهای تشویقی مضاف بر پاداشی که به صاحب ایده داده می‌شود مانند انتخاب بهترین ایده سال می‌تواند در ترغیب کارکنان در نوآوری تأثیرگذار باشد این امر بر عهده شورای نظام پیشنهادهاست.

این شوار همچنین می‌تواند به صورت فصلی یا سالیانه متناسب با وسعت و اهداف مجموعه، مهمترین مشکلات و اولویتهای خود را به کارکنان اعلام و از آنها چاره‌جویی کند ضمن اینکه هر ایده‌ای که بتواند مشکلی از سازمان را حل کند و روند امور را بهبود بخشد هر چند اولویت سازمان نباشد باید مورد بررسی قرار گیرد و اجرایی شود، پیشنهادهای ساده و به ظاهر غیر ضروری زمینه ترقی مستمر و تحقق ایده‌های بزرگتر را فراهم و به مرور زمان مشکلات کوچک ولی دست و پا گیر سازمان را برطرف می‌کند.

آسیب‌های احتمالی نظام پیشنهادها

نکته‌ای که باید بسیار به آن توجه کرد نظارت بر حسن اجرای پیشنهادی است که به قانون تبدیل شده است سرانجام و خروجی هر پیشنهادی در این مرحله خود را نشان می‌دهد و ملاک داوری کارکنان نیز همین مرحله است، در صورت اجرایی نشدن ایده‌ای که در قالب قانون ابلاغ شده است یا اجرای ناقص آن، تمام زحمات مجموعه از ابتدای تصمیم به اجرای مدیریت مشارکتی تا منافع سازمان زیر سؤال خواهد رفت و کارمندان رغبتی برای مشارکت و نوآوری نخواهند داشت چراکه شاهد سرنوشت شوم ابتکار همکار خود بوده‌اند.

در چنین شرایطی به طور قطع نظام پیشنهادها نتیجه عکس خواهد داد و کارکنانی که تا دیروز یکدیگر را به نوآوری و خلاقیت در محیط کار تشویق می‌کردند بعد از دیدن نافرجامی ابتکار همکاران خود به یکدیگر توصیه خواهند کرد: هر چه از مشکلات سازمان دوری کنیم و آنها را به حال خود رها کنیم و به فکر حل مسائل نباشیم دردسر کمتری خواهیم داشت، این جمله متأسفانه در ادارات ایران بسیار به گوش می‌رسد.

نکته دیگر که در برخی ادارات مشاهده می‌شود تحمیل کردن امور اجرایی پیشنهاد به صاحب نوآوری است، متأسفانه برخی مدیران جواب کارکنان صاحب ایده‌ای که حتی هیچ گونه انتظار مادی هم ندارند و فقط به دنبال حل مشکلات سازمان هستند با تحمیل کردن بار اجرایی و حتی گاهی بار مالی پیشنهاد بر صاحب ایده، وی را از هر گونه ایده‌پردازی و نوآوری دلسرد می‌کنند به قدری که کارمند خلاق ترجیح می‌دهد با همان سیستم فشل سازمان کنار بیاید و دور ایده و نوآوری را خط قرمز بکشد.

متأسفانه برخی از مدیران میانی نیز به محض دریافت پیشنهاد از کارمند زیردست خود گمان می‌کنند که آن کارمند برای پست مدیر بالادستی خواب و خیال دیده است؛ لذا با رد پیشنهاد و در حالت خوشبینانه ارائه توجیهات واهی یا انداختن پیشنهاد در کاغذ بازی‌های اداری، به نیروی زیردست خود می‌فهند که این سازمان ارزشی برای نوآوری و خلاقیت قائل نیست. در تشکیل شورای نظام پیشنهادها باید از ورود چنین مدیرانی به شورا جلوگیری شود و نهایت دقت و وسواس در تعیین اعضا و نماینده کارمندان صورت گیرد.

چند نکته

- شیوه ارائه پیشنهاد یا انتقاد باید برای همه کارکنان تشریح شده باشد و حتی در صورت امکان جلسات توجیهی نیز برای آنها برگزار شود.

- اعلام و دریافت پیشنهاد چه از طریق اتوماسیون اداری یا دبیرخانه باید به صاحب پیشنهاد ابلاغ شود تا کارمند دچار سردگمی نشود یا یک پیشنهاد را چندین بار ارائه ندهد.

- کارکنان باید از زمان تشکیل شورای نظام پیشنهادها اطلاع داشته باشد.

- نتایج تشکیل شورا به علاوه دلایل رد یا پذیرفته شدن پیشنهاد باید به صاحب ایده ابلاغ شود.

- اگر پیشنهاد در راستای اولویت‌های سازمان بود و راهکاری اساسی برای مشکلات جدی سازمان به شمار می‌رفت باید اهدای پاداش طی مراسمی با حضور سایر کارکنان انجام شود.

- شورا باید لیستی از پیشنهادهای ارائه شده، رد یا پذیرفته شده و پاداش‌های واریزی را در اختیار کارکنان از طریق دبیرخانه یا اتوماسیون قرار دهد تا هم انگیزه‌ای باشد برای مشارکت و هم سندی باشد برای اجرای موفق نظام پیشنهادها ضمن اینکه از ارائه پیشنهادها تکراری جلوگیری می‌کند.

مشارکت از دیدگاه اسلام

نظام پیشنهادها به معنای ساده‌تر چیزی نیست جز مشارکت دادن بخشی یا همه نیروی انسانی موجود در راستای اهداف سازمان، این مفاهیم پدیده‌های نوظهوری نیستند که بخواهیم آن را منتسب به قرون جدید یا نتیجه رنسانس بدانیم، همکاری و تعاون از نگاه ادیان الهی از جمله مفاهیم هم‌تراز نظام پیشنهادها هستند که قدمتی به اندازه طول عمر بشر دارند اسلام نیز به عنوان دین کامل و خاتم، از این مفاهیم غافل نبوده است.

درواقع مفاهیمی مانند مشارکت، مشورت، تعاون و همکاری مفاهیمی تاریخی و جنبه عقلانی دارند و اسلام نیز مؤید این مفاهیم است آنچه در تاریخ اسلام و سیره پیامبر(ص) از مشارکت می‌بینیم نیز مصداقی برای این مشارکت و همکاری است. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است.

قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند برای نمونه می‌توان به آیه ۳۸ سوره شوری اشاره کرد: «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...» «و آنها که دعوت پروردگارشان را اجابت کرده و نماز را برپا داشته و کارهایشان به طریق مشورت در میان آنها صورت می‌گیرد...».

علامه طباطبایی این آیه را اینگونه تفسیر کرده است: شوری به معنای آن پیشنهاد و امری است که درباره‌اش مشاوره شود. این کلمه نیز در قرآن آمده، فرموده: «و امرهم شوری بینهم» و بنابراین معنای آیه چنین می‌شود: مؤمنین آنها را که هر کاری می‌خواهند بکنند، در بینشان شورایی می‌شود که پیرامونش مشورت می‌کنند و از گفتار بعضی از ایشان برمی‌آید که کلمه شوری مصدر است و بنا به گفته آنان معنا چنین می‌شود: کار مؤمنین مشاورت در بین خویش است.

و به هر حال چه به آن معنا باشد و چه به این معنا، در این جمله اشاره‌ای است به اینکه مؤمنین اهل رشدند و کاری می‌کنند که در واقع هم باید بکنند و در به دست آوردن و استخراج رأی صحیح دقت به عمل می‌آورند و به این منظور به صاحبان عقل مراجعه می‌کنند. در نتیجه آیه شریفه قریب‌المعنی با آیه شریفه «الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه» خواهد بود.

سیره پیامبر(ص) نیز با وجود اتصال به منبع وحی بر مشورت استوار بود، در جنگ‌ها بدون نظرخواهی اصحاب وارد نمی‌شدند و نظر غالب را می‌پذیرفتند، کار پیامبر(ص) با مشورت خواهی تمام نمی‌شد ایشان بعد از تصمیم‌گیری مانند سایر مسلمین در انجام امور دست به کار می‌شدند و حتی به مخالفت اصحاب که از روی احترام تقاضا می‌کردند که پیامبر(ص) کارهای یدی و دشوار را به آنها واگذارد توجهی نمی‌کردند این سیره به مدیران تأکید می‌کند که وقتی پیشنهادی در شورا تصویب و اجرایی شد قاطعیت دارد و باید همه کارکنان از مزایا یا معایب احتمالی آن برخوردار شوند.

سبک زندگی مؤمنان بر مشورت استوار است

سیره پیامبر(ص) و آیات قرآن نتیجه می‌دهد که مشورت در زندگی مؤمنان یک نوع سبک زندگی است و مسئولی که چنین نگاهی داشته باشد یا بهتر است بگوییم مدیری که مؤمن واقعی باشد

بدون نیاز به الگوبرداری از نظام پیشنهادهای غرب و شرق، تعاون و مشورت را جزو لاینفک شیوه مدیریتی خود در زندگی شخصی و اداری می‌داند و به آن پایبند خواهد بود.

یکی از دلایلی که اسلام در دوران پیامبر(ص) و اصحاب عالم‌گیر شد تکیه بر اصل مشورت و به اصطلاح امروزی نظام پیشنهادها بود همانطور که قبلاً اشاره شد مشورت خواهی امری عقلی است و قبل و بعد از اسلام نیز وجود داشته و دارد اما اینکه چرا این اصل عقلی و مورد تأکید دین در برهه‌هایی از زمان به وضوح خود را نشان می‌دهد و موفقیت می‌آفریند بستگی دارد به میزان پایندی و تربیت انسان.

در آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران اصل دیگری بیان می‌شود: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ»، «به (برکت) رحمت الهی، در برابر آنها(مردم) نرم (و مهربان شدی)! و اگر خشن و سنگدل بودی، از اطراف تو، پراکنده می‌شدند. پس آنها را ببخش و برای آنها آمرزش بطلب! و در کارها، با آنها مشورت کن! اما هنگامی که تصمیم گرفتی، (قاطع باش!) و بر خدا توکل کن! زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد».

رفتار مدیر بعد از مشورتی که با شکست مواجه شده

آیت‌الله مکارم شیرازی بعد از بیان شأن نزول آیه بحث مفصلی در تفسیر نمونه درباره ویژگی رهبر و لازمه‌های مشورت ذیل آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران آورده است: آیه فوق به یکی از صفات مهم که در هر رهبری لازم است اشاره شده و آن، مسأله گذشت، نرمش و انعطاف در برابر کسانی است که تخلفی از آنها سرزده و بعداً پشیمان شده‌اند، بدیهی است شخصی که در مقام رهبری قرار گرفته اگر خشن و تندخو و غیرقابل انعطاف و فاقد روح گذشت باشد بزودی در برنامه‌های خود مواجه با شکست خواهد شد و مردم از دور او پراکنده می‌شوند و از وظیفه رهبری باز می‌ماند و به همین دلیل علی(ع) در یکی از کلمات قصار خود می‌فرماید: «آلَةُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ؛ وسیله رهبری گشادگی سینه است».

آیت‌الله مکارم شیرازی ادامه می‌دهد: بعد از فرمان عفو عمومی، برای زنده کردن شخصیت آنها و تجدید حیات فکری و روحی آنان(اشاره به اظهار ندامت افرادی که از جنگ احد فرار کرده بودند و درخواست عفو از پیامبر(ص) داشتند) دستور می‌دهد که: در کارها با آنها مشورت کن و رأی و

نظر آنها را بخواه؛ و شاورهم فی الامر».

این دستور به خاطر آن است که پیامبر(ص) قبل از آغاز جنگ احد درباره چگونگی مواجهه با دشمن با یاران خود مشورت کرد و نظر اکثریت بر این شد که اردوگاه، دامنه احد باشد و دیدیم که این نظر، محصول رضایت بخشی نداشت. در اینجا این فکر به نظر بسیاری می‌رسید که در آینده پیامبر(ص) نباید با کسی مشورت کند. قرآن به این طرز تفکر پاسخ می‌گوید و دستور می‌دهد که باز هم با آنها مشورت کن هر چند نتیجه مشورت در پاره‌ای از موارد، سودمند نباشد زیرا از نظر کلی که بررسی کنیم منافع آن روی هم رفته به مراتب بیش از زیان‌های آن است و اثری که در آن برای پرورش فرد و اجتماع و بالا بردن شخصیت آنها وجود دارد از همه این‌ها بالاتر است .

در قرآن آیات زیادی درباره مشورت آمده که بیان و تفسیر آنها خارج از این فرصت است همچنین سیره اهل بیت(ع) نیز در همین امر استوار بوده که در ادامه به برخی روایات ایشان اشاره می‌کنیم:

پیامبر اسلام(ص) می‌فرماید: «ما من رجل یشاور أحدا إلا هدی إلى الرشد» (طبرسی ۱۳۷۲، ج ۹، ۵۱) «هیچ کس در کارهای خود مشورت نمی‌کند، مگر اینکه به راه راست و مطلوب هدایت می‌شود». ایشان در حدیثی دیگر می‌فرمایند: «ما شقی عبد قط بمشورة و ما سعد باستغناء برای» (پاینده ۱۳۸۲، ۶۸۷) «هیچ کس هرگز با مشورت بدبخت و با استبداد رأی، خوشبخت نشده است». روایات در باب اهمیت مشورت و شیوه مدیریت از معصومین بسیار است به ویژه اینکه پیامبر(ص) و امام علی(ع) در برهه‌ای از زمان مدیریت جامعه را بر عهده داشتند و به روشنی الگوی مناسبی را برای مدیریت در اختیار ما می‌گذارند تأکیدات امام علی(ع) به استانداران خود به ویژه مالک اشتر مؤید این مطلب است.

چالش‌های نظام پیشنهادها

هر مدیری در کسب آگاهی از نظام مدیریتی که قرار است در سازمان خود پیاده کند باید موانع آن شیوه مدیریتی را نیز کشف و پیش‌بینی نماید و برای آنها راه حل داشته باشد در زیر به برخی از این چالش‌ها اشاره می‌کنیم:

-چالش‌های مدیریتی: از جمله موانع اجرای نظام پیشنهادها در هر سازمانی عدم ثبات مدیریتی است هیچ سازمانی مخالف تغییر مدیریت و افزایش توان و آگاهی سازمان نیست اما مشکل از آنجایی به وجود می‌آید که تغییر مدیریت مبتنی بر حزب بازی باشد نه مصالح واقعی سازمان، و هر مدیری بدون در نظر گرفتن زحمات مدیر قبلی و ظرفیت‌هایی که سازمان در گذشته ایجاد کرده و حتی شاید زمان برداشت و بازدهی این ظرفیت‌ها رسیده، دست به جابجایی‌ها و تغییر سیاست‌هایی بزند که یکباره مسیر حرکت سازمان را تغییر دهد.

در این موارد حتی اگر پیشنهادهایی اجرایی شده باشند امکان دارد همگی لغو و رویکرد جدید و حتی مخالف، به مدیران میانی ابلاغ شود این آفتی است که متأسفانه نه تنها نظام پیشنهادها بلکه هر شیوه مدیریتی دیگری را دچار تزلزل می‌کند.

-کمبود منابع مالی: کمی پاداش به دلیل پایین بودن اعتبارات یا بدهکاری سازمان و همچنین هزینه کردن منابع در امور ضروری‌تر باعث می‌شود مدیران نتوانند پاداشی شایسته که مایه انگیزه کارکنان شود در نظر بگیرند. به تعویق افتادن یا اساساً ندادن پاداش نیز از موانع دیگر در حوزه چالش‌های مالی نظام پیشنهادها است.

کارشناسی که نتیجه نوآوری و خلاقیت خود را در اداره نبیند به این فکر می‌افتد که بهتر است مانند سایرین در همان رخوت کار خود را ادامه دهد تا اینکه به واسطه خلاقیت انگ چابک‌تری به وی زده شود؛ لذا باید مدیری که به دنبال اجرای واقعی نظام پیشنهادها است فکر جدی درباره منابع مالی و حذف امور غیرضروری و تشریفات سازمان کند و از پاداش صاحب نوآوری غافل نباشد در غیر این صورت باید منتظر تبعات بدتر از عدم اجرای نظام پیشنهادها باشد.

-عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان: همیشه مشکل از رئیس سازمان و نگاه او به نظام پیشنهادها به عنوان موانع اجرای نظام مشارکتی نیست همان مقدار که رئیس سازمان و مدیران ارشد در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت مشارکتی نقش دارند کارمندان پایین دست از متصدی گرفته تا مسئول و مدیر در این راه سهیم هستند در این میان عدم احساس تعلق به سازمان از موانع جدی عدم موفقیت نظام پیشنهادها است.

مدیران حتی اگر بهترین دوره‌های آموزشی را برای کارکنان در زمینه خلاقیت فراهم کنند و پاداش کافی هم برای نوآوری در نظر بگیرند بدون احساس تعلق کارمند به سازمان نه پیشنهادی

داده می‌شود و نه خلاقیتی اجرایی خواهد شد این مشکل بعد از اجرای نظام مشارکتی قابل حل نیست بلکه جلوی آن باید در گزینش اولیه و در ادامه راه، در ارزیابی‌ها و محک خوردن کارمندان گرفته شود تا وقتی که سازمان با تغییر و انعطاف در مدیریت مواجه شد چنین مشکلاتی را حل شده بداند.

- کاغذ بازی‌های مرسوم: فرایند اداری اجرای این شیوه مدیریتی بسیار مهم است و باید گفت خود همین فرایند می‌تواند مانعی برای عدم اجرای آن باشد، کاغذ بازی‌های مرسوم در ادارات بالاخره باید برداشته شود و هر سازمانی می‌تواند حداقل این مشکل را به صورت درون سازمانی حل کند بنابراین اگر قرار باشد شیوه مدیریت مشارکتی نیز درگیر کاغذ بازی‌های اداری شود اگر از همان ابتدا اجرا نشود بهتر است چراکه با این رویه این نظام نیز مانند بخش‌نامه‌ها در بایگانی خاک خواهد خورد.

- بومی نبودن نظام پیشنهادها: یکی دیگر از موانع جدی اجرای نظام پیشنهادها بومی نبودن این نظام است، شیوه مدیریتی که در فلان کشور موفقیت آمیز بوده هیچ دلیلی ندارد که در ایران نیز موفقیت به بار آورد یا حداقل زیان و منفعت آن علی‌السویه باشد، متأسفانه برخی مدیران چشمشان به دهان همسایه دوخته شده و به محض اینکه این همسایه نطقی می‌کند درصدد بر می‌آیند که همان را بر مردم ایران و سازمان‌های دولتی و غیردولتی تحمیل کنند ایده و نوآوری در مدیریت باید از ذهن مدیران بومی بجوشد از ذهن مدیرانی که با مشکلات کارمندان سازمان‌های ایرانی با خبر است و با آنها روزگار گذرانده است و درد جامعه و مشکلات ادارات را می‌فهمد و می‌داند اهداف جامعه ایرانی چیست و قرار است به کجا برسد به هر ترتیب هر قدر نظام مدیریتی با فرهنگ و روحیات یک ملت غریبه و ناآشنا باشد به همان میزان آسیب و رکود به همراه می‌آورد.

به طور کلی و تیتروار مهمترین چالش‌های دوران سازمانی نظام پیشنهادها را باید در موارد زیر جست‌وجو کرد:

- ندادن آموزش لازم به مدیران میانی در اجرای نظام پیشنهادها

- بی‌تجربگی کارشناسان شوار و برخورد سلیقه‌ای با پیشنهادها واصله

-عدم تناسب پاداش‌ها با نوآوری کارمندان

-عدم ثبات مدیریتی در مدیران میانی و کارشناسان شورا

-عدم آگاهی از آیین‌نامه‌های کشوری

-عدم اعتقاد رئیس سازمان یا مدیران میانی به مدیریت مشارکتی

تمام موانعی که در بالا عنوان شد به صورت نسبی قابل حل است اما به نظر نگارنده مهمترین مانع اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها در ایران فرهنگ است و به نوعی می‌توان موانع بالا را در فرهنگ خلاصه کرد.

نظام پیشنهادها و چالشی به نام فرهنگ

نوآوری و خلاقیت کارمندان یک سازمان یا شرکت خصوصی یا عام‌تر بگوییم یک جامعه را نمی‌توان با پاداش، تغییر مدیریت و ... بالا برد حتی افزایش آگاهی و سطح تحصیلات یک کارمند تأثیر جدی در نوآوری او نخواهد داشت تا زمانی که اعتقاد به فرهنگ مشارکت و نوآوری نداشته باشد.

اگر فرهنگ را مجموعه‌ای از باورها و هنجارهای خوب و بد یک جامعه بدانیم باید بگوییم باور بسیاری از کارمندان در مسیر توسعه و ارتقای سطح توانمندی خود قرار نگرفته است این وضعیت را به خوبی می‌توان در روزمرگی برخی کارمندان به ویژه در بدنه دولت مشاهده کرد.

فرهنگ ما ناشی از تربیت است تربیتی که قبل از شکل‌گیری جنین آغاز و در دوران کودکی شکل می‌گیرد باورهای رایج جامعه اگرچه در تربیت ما نقش دارند اما همین باورها و آداب و رسوم خوب یا بد ناشی از تربیت است. تربیت از نسلی به نسل دیگر ممکن است تغییر کند و جامعه‌ای که تا دیروز در رخوت و سستی به سر می‌برده با سرکار آمدن نسل جدید به یکباره تغییر مسیر دهد و به شکوفایی برسد که البته تغییر باور به این شیوه خالی از آسیب نیست و مانند سیلی است که همه چیز چه خوب و چه بد را با خود می‌برد.

اگر می‌بینیم مدیریتی خاص در جامعه‌ای موفقیت‌آمیز بوده به دلیل پذیرش فرهنگ آن جامعه است یعنی مردم آن کشور این شیوه مدیریتی را جزئی از فرهنگ خود می‌دانند بنابراین نمی‌توان

از نظام پیشنهادها که بومی به معنای واقعی نیست و حتی مخالف شیوه تربیتی جامعه امروزی ایرانی است انتظار تحول آفرینی داشت.

مشارکت و مشورت در امور باید از ابتدای کودکی به مردم آموزش داده شود کارمندی که شخصیتش در دوران کودکی شکل گرفته و جوانی خود را به دور از کار گروهی گذرانده و برهه کارمندی را نیز تا همین دیروز با شیوه مدیریتی هرمی سر کرده است چگونه می‌تواند یک شبه و با بخش‌نامه مشارکت‌پذیر شود و با آغوش باز ایده رقیب کاری خود را اجرا کند.

به نظر می‌رسد باید بسیار ریشه‌ای‌تر کار شود یعنی اگر قرار بر این بوده که نظام پیشنهادها در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی اجرایی شود باید ابتدا زیرساخت‌های آن را فراهم می‌کردیم که اولین آن آموزش و پرورش است یعنی همان دهه ۷۰ که زمزمه‌های این شیوه مدیریتی در ایرن به گوش می‌رسید مدیران باید متوجه کمبودهای جامعه در پذیرش این شیوه مدیریتی می‌شدند و از دوران ابتدایی دروس آموزشی را برای آن تعریف می‌کردند.

با این شیوه حداقل اگر نمی‌توانستیم کارمندان و مدیران با تجربه را در اجرای نظام پیشنهادها همراهی کنیم تا امروز توانسته بودیم نسل جدید را مبتنی بر مشارکت و انعطاف‌پذیری تربیت کنیم البته با اهدافی که با فرهنگ ایرانی اسلامی ما سازگار است.

موارد زیر نیز از جمله موانع فرهنگی فردی در اجرای نظام پیشنهادها است:

-اعتماد بنفس پایین: اعتماد بنفس پایین در بیان نوآوری و ترس از مسخره شدن و شکست ایده همگی در فرهنگ و شیوه تربیتی ریشه دارد، این معضل باعث خشکاندن خلاقیت می‌شود که از دوران کودکی تا مدیریت، همراه بخشی از جامعه ایرانی مانده است.

-ناتوانی در پذیرش انتقاد و تغییر: پایه تغییر و بهبود جامعه بر انتقاد و از طرف دیگر پذیرش آن است اما وقتی فرد خود را کامل می‌پندارد و در برابر مسئولیتی که به وی واگذار شده قادر و حاضر به پاسخگویی نیست نباید انتظار تغییر و انعطاف در سازمان داشت.

-عادت‌های مدیریتی: در سازمانی که رئیس و مدیران میانی عادت به کاغذ بازی و مدیریت هرمی و مستبدانه دارند سخت است که با برگزاری چند جلسه آموزشی آنها را توجیه کرد که مشارکت به نفع سازمان خواهد بود و حتی اگر به این امر هم معترف باشند باز هم در اجرای نظام

پیشنهادها نگاه مستبدانه خود را عملی می‌کنند. این امر درباره کارکنان زیردست نیز صادق است.

–عادات‌های تربیتی: اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران به مشارکت‌های کارکنان واجد شرایط در تصمیم‌گیری‌های سازمان بستگی دارد، نگرش منفی زیردستان و احساس فاصله با مدیران بالا دستی و همچنین نگاه منفی به عملکرد مدیران باعث شکست خوردن نظام پیشنهادها می‌شود این قشر از کارکنان همکاری با مدیران را خلاف نگرش و مرام خود می‌دانند. (مقیم، ۱۳۸۵، ۴۳)

اگر تربیت را بر اساس شریعت که از نظر ابن‌مسکویه، فیلسوف اخلاق، بهترین شیوه تربیتی است (جودکی، ۱۳۹۱، ۶۷) بنا کنیم و به آن پایبند باشیم می‌توان از مشکلات فعلی سازمان‌ها و عادات اخلاقی ناپسند کارکنان پیشگیری کرد اگر این تربیت از دوران کودکی در خانواده و آموزش و پرورش جدی گرفته شود دیگر نیازی به راه‌حل‌های موضعی نخواهیم داشت.

نتیجه‌گیری:

درباره وضعیت فعلی سازمان‌ها و شیوه مدیریت مشارکتی در آنها نباید انتظار چشمگیری داشت، متأسفانه در کشور ما نظام مشارکتی و پیشنهادها جایگاه خود را پیدا نکرده است، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر هم در یک سازمانی مشارکت داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی‌شود. (ماهانامه پیام بانک، ۱۳۸۸، ۱۹)

به هر ترتیب آنچه امروز به عنوان نظام پیشنهادها در سازمان‌ها مطرح می‌شود ریشه در فرهنگ غیر ایرانی دارد و با گذشت ۳ دهه از اجرای آن در ایران تحولات محسوسی را شاهد نیستیم در حالیکه ژاپن بعد از جنگ با ژاپن امروز قابل قیاس نیست. آیا باید منتظر گذشت زمان بود و مدیران ما فرصت بیشتری برای نشان دادن دستاوردهای نظام پیشنهادها می‌خواهند یا اینکه باید مشکل کار را خارج از دستان مدیران جست‌وجو کرد.

به نظر نگارنده پایه نظام مشارکتی باید در تربیت، فرهنگ و بومی بودن نظام جست‌وجو شود که در سازمان‌های ایران مشاهده نمی‌شود. در بیان اهمیت مشورت و مدیریت مشارکتی در اسلام به اهمیت مشارکت و تعاون در میان مؤمنان اشاره شد و تأکید شد که فردی چون پیامبر(ص) نمونه‌ای صادق و در

دسترس برای الگوگیری تعاون و مشارکت در امور است به علاوه در فرهنگ ایرانی از قدیم الایام بر همکاری و با هم بودن تأکید شده است.

جنگ تحمیلی نمونه‌ای شاخص از مدیریت مشارکتی و سهیم کردن مردم در امور جامعه است همین امروز نیز مدیریت مراسم عزاداری امام حسین(ع) نیز نمونه‌ای از مدیریت مشارکتی موفق است بخش عمده‌ای از هزینه‌های این قبیل مراسمات را خود مردم تقبل می‌کنند و حتی بدون عناصر دولتی و مدیران انتصابی، ماه‌های محرم و صفر صحنه حضور و مشارکت مردم می‌شود، باید تأکید کنیم که بحث مشارکت در مدیریت جامعه و سازمان‌ها پدیده نو ظهوری نیست و همانطور که در ابتدای مقاله به آن اشاره شد قدمتی به عمر بشر دارد و از روزگاران قدیم و حتی ایران قبل از اسلام و در فرهنگ اقوام ایرانی بوده است و البته قرآن و ائمه(ع) این مشورت را صراحتاً مورد امر قرار می‌دهند و از نشانه‌های ایمان می‌دانند اما امروز این امر در سازمان‌های ایران بسیار کمرنگ شده است.

اما اینکه بیایم مدیریت مشارکتی را در منابع غربی و شرقی دنبال کنیم و نا آگاهانه سنگ مدیریت‌هایی که رنگ سکولار به خود دارند و با فرهنگ ایرانی و اسلامی بیگانه هستند به سینه بزنیم نتیجه‌ای دربر نخواهد داشت کما اینکه تا امروز نیز همین گونه بوده است.

به نظر نگارنده مدیریتی موفق خواهد بود که بومی و متناسب با روحیات جامعه باشد در مدیریت بومی یقیناً کمبودها و نقاط قوت کارکنان سنجیده می‌شود و برای آن راهکار و مشوق در نظر گرفته می‌شود در مدیریت بومی از نمونه‌های موفق که در بالا اشاره شد الگو برداری می‌شود اما چطور ممکن است فردی از آن سوی دنیا که نه خبر از فرهنگ جامعه ایرانی دارد و نه از مشکلات کارمندان سازمان‌ها و تنش‌های اداری ایران خبر دارد بتواند برای ما نسخه بیچد یا اینکه با دست خودمان همان نسخه‌ای که برای جامعه غربی پیچیده شده است را تحمیل بر کارمندان کنیم.

همین مسائل، نظام پیشنهادها در ایران را به نظامی تشریفاتی تبدیل کرده است نظامی نه چندان مبتکرانه و البته تلاشی برای خروج از مدیریت فردی و مستبدانه، که حتی برای همین مقدار هم در سازمان‌ها فرهنگ‌سازی نشده است؛ لذا باید به دنبال کشف مدیریت مشارکتی مبتنی بر فرهنگ خاص جامعه ایرانی اسلامی بود.

منابع:

-قرآن کریم

-پاینده، ابو القاسم (۱۳۸۲)، نهج الفصاحه، چاپ چهارم، دنیای دانش، تهران.

-تفسیر المیزان

-تفسیر نمونه

-جودکی (۱۳۹۱)، مقایسه نظریه اخلاقی ابن مسکویه و فخر رازی.

- سلاجقه، سنجر، هنر آموز، سحر (۱۳۸۹)، نظام پیشنهادات راهی به سوی استقرار مدیریت

مشارکتی.

- طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۷۲)، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، ج ۹، ناصر خسرو، تهران.

-فرهیختگان (۱۳۸۸)، نظام پیشنهادهای در ایران.

-محبی، سراج الدین (۱۳۸۰)، مشارکت و مدیریت مشارکتی، تهران، نشر آگاهان ایده.

- مقیمی، محمد (۱۳۸۵)، نظام پیشنهادهای در سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل، تهران،

انجمن ایرانیان خارج از کشور.

- نظام پیشنهادات بهترین راهکار برای چاره‌جویی و حل مشکلات سازمانی (۱۳۸۸)، ماهنامه

پیام بانک، ۴۹۰ و ۴۹۱.

-نعیمی، مجمدرضا (۱۳۸۲)، نظام پیشنهادات پیش نیاز مدیریت مشارکتی در سازمانها.