

بررسی و شناخت چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها

در سازمان‌های دولتی ایران (۲)

(مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان قم)

دکتر ابوالفضل سهرابی*

استادیار گروه مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۵/۹/۱۳؛ تاریخ تصویب: ۸۵/۱۲/۵)

چکیده

بسیاری از سازمان‌ها در بخش دولتی و خصوصی نوعی از نظام پیشنهادها را دارند تا اعضای خود به منظور ارائه طرح‌هایی جهت بهبود امور تشویق نمایند. این طرح‌ها غالباً به کمیته‌هایی جهت بررسی ارجاع می‌شوند تا ایده‌های خوب برای اجرا به دست اندرکاران پیشنهاد شوند. فرایند تبدیل ایده به پیشنهاد کاری علمی است که می‌تواند از سوی خود ارائه دهنده، کمیته بررسی کننده، دبیر نظام پیشنهادها، مجری استقرار و اجرای نظام و یا با همکاری همه این‌ها صورت گیرد؛ که البته در آن صورت نتایج مثبتی بر آن پیشنهاد مترتب خواهد بود. اما به دلایلی که در این تحقیق به آن‌ها اشاره می‌شود، سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های دولتی که موضوع این تحقیق هستند، بخصوص با توجه به تفاوتی که با سازمان‌های بخش خصوصی دارند - و در مقدمه به آن‌ها اشاره شده است - در استقرار و اجرا و تداوم نظام پیشنهادها با چالش‌ها و ایرادها و موانعی روبه‌رو هستند. بنابراین، در این پژوهش، نظرات ۴ گروه از دست اندرکاران اصلی اجرای این نظام، یعنی مدیران، کارکنان، دبیران و اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها در رابطه با چالش‌هایی که این نظام را تحت تاثیر قرار می‌دهند، بررسی شده و آنان برای از بین بردن یا به حداقل رساندن ایرادها (چالش‌ها)، پیشنهادها منطقی و عملی ارائه نموده‌اند. باور این تحقیق بر این است که این پیشنهادها می‌توانند مدیران سازمان‌های دولتی درگیر در اجرای نظام پیشنهادها و نیز مدیرانی را که هنوز به استقرار این نظام اقدام ننموده‌اند، را در استفاده کارآمد از نظام پیشنهادها برای افزایش مشارکت کارکنان و استفاده از نیروی فکری آن‌ها یاری نماید.

واژگان کلیدی:

ایده، پیشنهاد، طوفان فکری الکترونیک، پیشنهاد اثربخش.

مقدمه

«طوفان فکری^۱ گروهی» از زمانی که از سوی اوزبورن^۲ معرفی شد، به طور گسترده ای در صنعت و تجارت به عنوان فنی برای تولید ایده به کار گرفته شد. اما مطالعات زیادی نشان داده‌اند که «طوفان فکری فردی»، یعنی کار تجمیع شده افرادی که به طور همزمان، ولی بدون تماس با یکدیگر کار می‌کنند؛ بهتر از طوفان فکری گروهی نتیجه می‌دهد.

سه دلیل عمده برای این موضوع به شرح زیر وجود دارد:

۱. دلهره ارزیابی^۳: بهره‌وری گروه زمانی کاهش می‌یابد که اعضا از این‌که دیگران چگونه به ایده‌های آن‌ها پاسخ دهند، نگران باشند و به موقعیتی بر می‌گردند که آن‌ها نمی‌خواهند پیشنهادها را بظاهر ناخوشایند یا ناقص خود را از ترس این‌که از سوی دیگران ارزیابی شوند، ارائه کنند.
 ۲. تن‌پروری اجتماعی^۴: که به آن سواری گرفتن مجانی^۵ هم می‌گویند. این، زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای گروه عمداً سهم خود را در کار محدود می‌کنند و بار کار را به عهده دیگر اعضا می‌گذارند. تحقیقات بسیاری نشان داده‌اند که وقتی افراد باور داشته باشند که سهم آن‌ها شناخته و ارج گذاری نمی‌شود، در کار تلاش کم‌تری می‌نمایند.
 ۳. بستن راه بهره‌وری^۶: اعضای گروه قبل از این‌که ایده خودشان را مطرح کنند، صبر می‌کنند تا دیگران این کار را انجام دهند. این کار به جای آن‌که مشارکت در ایده و تولید ایده‌های جدید را تشویق کند، آن را به عقب می‌اندازد.
- برای از بین بردن این مشکلات و در جهت تقویت طوفان فکری فردی، طوفان فکری الکترونیک^۷ مطرح شده که در آن اعضای سازمان در اتاق خاصی با شبکه ای از کامپیوتر ایده‌هایشان را وارد سیستم نموده و در استقرار و اجرای نظام پیشنهادها مشارکت می‌نمایند (ستن مارک^۸، ص ۲).

-
1. Group brainstorming
 2. Osborn
 3. Evaluation apprehension
 4. Social Loafing
 5. Free riding
 6. Productivity blocking
 7. Electronic brainstorming
 8. Stenmark

در ایران و در جهت تقویت طوفان فکری فردی، نظام پیشنهادها در بسیاری از سازمان‌های دولتی مستقر شد. سازمان‌های بخش دولتی از جهاتی با سازمان‌های بخش خصوصی متفاوتند و این تفاوت‌ها باید کاملاً در نظر گرفته شوند تا با استقرار و اجرای نظام، در آن‌ها با مشکلات زیادی مواجه نشود. جدول شماره ۱ تفاوت‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهادها در بخش‌های دولتی و خصوصی

بخش خصوصی	بخش دولتی
پیشنهادها عموماً کمی هستند.	پیشنهادها بیش‌تر کیفی است.
خدمت‌گیرندگان مشتری‌ها هستند.	خدمت‌گیرندگان بیش‌تر ارباب رجوع هستند.
پیشنهادها بیش‌تر در جهت افزایش سود است.	پیشنهادها در راستای ارائه خدمت به جامعه هستند.
افراد آزادی عمل بیش‌تری دارند.	کارکنان آزادی عمل چندانی ندارند و مقیدند.
انگیزه افراد در بخش خصوصی بالا است.	انگیزه افراد در بخش دولتی کم است.
تعقل خاطر و تعلق سازمانی نسبتاً چشمگیر است.	تعقل خاطر و تعلق سازمانی ناچیز است.

حبیب‌نیا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ص ۱۸

علاوه بر بی‌توجهی به تفاوت‌های بخش دولتی با بخش خصوصی، علل و عوامل متعددی باعث از رونق افتادن نظام پیشنهادها می‌شوند. یکی از نویسندگان^۱ به برخی از آن‌ها به قرار زیر اشاره می‌کند:

۱. اگر کارکنان باور داشته باشند که مدیریت واقعا علاقه‌مند به ایده آن‌ها نیست، در ارائه پیشنهاد اکراه دارند؛
۲. اگر سازمان جوّ تهدید آمیزی ایجاد کند، آن‌گاه کارکنان برای ارائه پیشنهاد مایل به همکاری نخواهند بود؛
۳. اگر مدیریت نداند چه کسی را به مشارکت بخواند و قوانین سختی برای مشارکت وضع کند، از ارائه پیشنهاد خبری نیست؛
۴. اگر کارکنان در پاسخ به ایده‌هایشان با تاخیر مواجه شوند، یا پاسخی دریافت نکنند، نظام پیشنهادها شکست می‌خورد؛
۵. اگر کارمندان در قضاوت سوگیری مشاهده کنند، از سیستم فاصله می‌گیرند؛

1. Robert Bell

۶. چنانچه سازمان به پیشنهادهای خوب پاداش مناسب ندهد، نظام پیشنهادهای با مشکل مواجه می‌شود (بل، ص ۳).

رسالت این تحقیق بررسی ایرادها و چالش‌های مترتب بر استقرار و اجرای نظام پیشنهادهای در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی سازمان‌های دولتی استان قم) است تا دست اندرکاران مدیریت سازمان‌های دولتی را کمک کند با به کار بستن پیشنهادهای ارائه شده (که برگرفته از نظرات دست اندرکاران اصلی اجرای این نظام در سازمان‌هاست)، از توان فکری کارکنان که سرمایه‌های اجتماعی^۱ هستند، استفاده بیشتری ببرند و در بسیج ایده‌ها جهت مشارکت کارآمد در مدیریت مشارکتی تلاش نمایند.

آشنایی مختصر با نظام پیشنهادهای در سازمان‌های دولتی

اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در سازمان‌های دولتی ایران به عنوان اولین مرحله در استقرار مدیریت مشارکتی از سوی شورای عالی اداری مطرح و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف گردید تا نسبت به استقرار تدریجی این نظام در دستگاه‌های اجرایی تا پایان سال ۱۳۸۲ اقدام نماید. شورای عالی اداری دستگاه‌های اجرایی در سطح مرکز، استان و شهرستان را موظف نمود تا مطابق برنامه ابلاغی از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط، نسبت به ایجاد شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای اقدام کنند و اعضای شورا از بین کارکنان یا ترکیبی از نمایندگان مدیریت و کارکنان باشند. این شورا وظیفه داشت با همکاری مشاوران تأیید صلاحیت شده، نسبت به تهیه آیین‌نامه استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای با توجه به موارد زیر اقدام نماید:

- تبیین ضرورت و اهمیت مشارکت و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای؛
- تبیین فلسفه مشارکت در سازگاری با ماهیت وظایف سازمانی؛
- تبیین اهداف استقرار مدیریت مشارکتی؛
- تاکید بر رعایت گام‌های اجرایی نظام پیشنهادهای، مبتنی بر حفظ سطح مناسب از آموزش و ارتباط و ترغیب کارکنان به ایفای نقش موثر در تصمیم‌گیری؛
- تبیین روش ارائه پیشنهاد، روش ارزیابی پیشنهادهای و ضوابط ارزیابی؛

- پیش بینی نحوه حمایت مدیران از مدیریت مشارکتی.
بنابراین، وظایف زیر به عهده نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها قرار گرفت:
۱. اجرای برنامه‌های تشویقی و زمینه سازی فرهنگی و آموزشی برای برانگیختن کارکنان به ارائه پیشنهاد؛
 ۲. ساماندهی چگونگی دریافت، ثبت، رسیدگی و پذیرش یا رد پیشنهادها و پاسخ دادن به پیشنهاد دهندگان و نظارت بر اجرای امور؛
 ۳. بررسی پیشنهادها دریافت شده به منظور ارجاع آن‌ها به کارشناسان و متخصصان در صورت لزوم؛
 ۴. تصویب پیشنهادها پذیرفته شده و ارسال گزارش لازم برای هر یک از واحدها حسب مورد جهت بررسی قابلیت اجرایی پیشنهاد و جهت اجرا از مقامات ذیصلاح و ابلاغ دستور اجرا به واحدهای مربوط؛
 ۵. پیگیری و نظارت بر اجرای پیشنهادها پذیرفته شده و نیز پیش بینی ساز و کار مناسب برای اهدای پاداش و جایزه به پیشنهادها پذیرفته شده و نظارت بر آن.
در جهت وظایف فوق، نتایج مورد انتظار از نظام پیشنهادها عبارتند از:
 ۱. افزایش کیفیت و کمیت خدمات سازمان بر حسب وظایف قانونی محوله؛
 ۲. ایجاد برنامه‌های تازه ابتکاری در زمینه‌های فعالیت‌های سازمان؛
 ۳. جلب رضایت مردم از خدمات و فعالیت‌های سازمان؛
 ۴. صرفه جویی و کاهش هزینه‌های دولت؛
 ۵. ابداع روش‌های تازه جهت تولید محصول یا ارائه خدمت برای افزایش رضایت مندی مراجعان؛
 ۶. بهبود مناسبات و پیوندهای سازمان با دیگر نهادها و سازمان‌های اجرایی عمومی و خصوصی و شفافیت ارتباطات (تامین کنندگان - مشتریان)؛
 ۷. اصلاح و بهبود مقررات، آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ساختار سازمانی، گردش کار و نظام تصمیم گیری؛
 ۸. افزایش رضایت و انگیزه در کارکنان و بهبود امور رفاهی کارکنان بدون هزینه (سازمان و مدیریت، ۱۳۸۱، ص ۶۵).

پیشینه تحقیق:

الف) تحقیقات خارجی (پیشینه نظری و تجربی)

۱. ساواگو^۱ در مقاله ای تحت عنوان «سیستم‌های پیشنهادی در سطوح جهان هنوز خوب کار می‌کنند»، الزامات ساختن یک پیشنهاد اثربخش را به این ترتیب بیان می‌کند: «یک تیم حمایتی برای پردازش ایده تشکیل دهید تا فرایند جدید را بسازد و نگهداری کند. هدف این تیم عبارت است از:

- طراحی (یا باز مهندسی) سیستم پیشنهاد؛
- مشخص ساختن نقش‌های یک فراساختار حمایتی؛
- همگام کردن هدف‌های فرایند با اهداف سازمان (و هدف‌های مدیریت کیفیت جامع)؛
- برقراری اهداف مشارکتی؛
- ایجاد فرایند پاداش؛
- برپایی فرایند ارتباطات؛
- نظارت بر مشارکت کارکنان و تلاش‌های آموزشی سیستم پیشنهاد؛
- نظارت، ارزیابی و ارتقای فرایند؛
- آموزش مدیران و کارکنان و به کارگیری کارکنان در رابطه با این که کار چیست و چگونه باید انجام شود» (ساواگو، ۱۹۹۶، ص ۸۹).

۲. فریز^۲ و دیگران، شاخص‌های ارائه پیشنهادها و کیفیت آن‌ها را در یک شرکت هلندی مطالعه نموده و رابطه متغیرهای شخصی (ابتکار، قدرت نیاز، آرزوها و علاقه به نوآوری)، خوداثربخشی، و همچنین عوامل سیستمی (موانع سیستمی، پاسخگویی سیستمی و حمایت سرپرست)، و سه متغیر فرایندی که برای ارائه پیشنهاد مهم هستند، یعنی داشتن ایده، تسلیم پیشنهاد و کیفیت پیشنهادها مورد بررسی قرار داده‌اند.

تجزیه و تحلیل مسیر^۳ نشان داده است که مهم‌ترین عوامل مربوط به متغیرهای فرایندی ابتکار، قدرت نیاز و خوداثربخشی‌اند و عدم حمایت سرپرست و پاسخگونی نبودن سیستم، با آن‌ها رابطه منفی دارند (فریز و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۱۱۳۹).

1. Savageau

2. Frese

3. path analysis

۳. روبرت بل^۱ در رابطه با تحقیقی در شرکت‌های تولیدی امریکایی گزارش می‌دهد که در صنایع امریکایی هر کارمند در هر سال کم‌تر از یک پیشنهاد می‌دهد؛ حال آن‌که متوسط سالانه برای هر کارمند ژاپنی ۹ پیشنهاد است و این تفاوت، اساساً به علت ساختار برنامه و ارزشی است که مدیریت به پیشنهادها می‌دهد. او شکست سیستم پیشنهادها را چنین می‌داند:

- نامشخص بودن این که چه کسی برای مشارکت فرا خوانده شده است؛

- دعوت سرد برای تسلیم پیشنهادها؛

- پارامترها یا سخت‌گیری‌های بیش از حد برای پیشنهادها؛

- جوّ ارعاب در رابطه با ارائه پیشنهاد؛

- الزام به این‌که پیشنهادها کامل و مکتوب باشند؛

- پیش‌بینی نشدن سیستم پاداش؛

- پاسخ ندادن یا دیر پاسخ دادن به مشارکت‌کننده‌ها؛

- قضاوت نادرست در رابطه با پیشنهادها؛

- فقدان حمایت مستمر از سیستم پیشنهادها.

۴. میلر^۲ بیان می‌کند که در شرکت تویوتا هر سال بیش از ۷۰۰/۰۰۰ ایده به اجرا در می‌آید و به همین علت است که این شرکت با افزایش کیفیت و کاهش ضایعات توانسته است ظرف پنج‌سال هزینه‌ها را کاهش دهد که اگر هر ایده فقط ۱۰۰ دلار صرفه جویی در برداشته باشد، کل صرفه جویی به ۷۰/۰۰۰/۰۰۰ دلار می‌رسد و وقتی هزینه‌ها کاهش یافت، صرفه جویی‌ها از طریق کاهش هزینه تولید به مشتری منتقل می‌شوند (میلر، ۲۰۰۳، ص ۴).

(البته باید توجه داشت صرفه جویی در شرکت‌های صنعتی با صرفه جویی در سازمان‌های دولتی که مورد بحث این مقاله است (همان‌طور که مدیران جامعه آماری هم اشاره کرده‌اند) بسیار متفاوت است و این نکته ای است که باید در نظر گرفته شود).

(ب) تحقیقات داخلی:

۱. رحمت‌الله فرحی در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اجرای نظام

پیشنهادها در بخش دولتی و خصوصی»، به این نتیجه رسیده است:

- سازمانی‌هایی که دارای نوآوری بالاتر هستند؛

- کارکنانی با تعهد سازمانی بیش‌تر دارند؛

1. Robert Bell

2. Miller

- کارکنانی با ارتباطات موثرتر دارند؛

- از فرهنگ مشتری محور بهره‌مندند؛

در اجرای نظام پیشنهادها موفق ترند. همچنین در این تحقیق مشخص شده که بین سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی از نظر «ارزش‌های فرهنگ سازمانی» و «موفقیت در اجرای نظام پیشنهادها» تفاوتی وجود ندارد (فرحی، ۱۳۸۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد).

۲. رضا حبیب نیا در پژوهشی «بررسی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها و ارائه الگوی مناسب با توجه به سیستم مشارکتی در شرکت مخابرات استان قم» را با ۵ فرضیه دنبال کرده و رابطه ۵ متغیر مستقل:

- جایگاه سازمانی، حقوق و مزایا، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، سن را در مورد کارکنان با میزان مشارکت آن‌ها در نظام پیشنهادها بررسی نموده که غیر از مورد حقوق و مزایا بقیه فرضیات تأیید شده اند (حبیب نیا، ۱۳۸۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد).

۳. عبدالعظیم محمد علی پور در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی موانع ایجاد نظام مدیریت مشارکتی در صنایع استان قم» موانع اثربخشی نظام پیشنهادها را در چهار طبقه تصورات غیر واقعی مدیران در مورد نظام پیشنهادها (عوامل مدیریتی)؛ عوامل مربوط به کارکنان (عوامل پرسنلی)؛ محدودیت‌های بودجه‌ای؛ پایین بودن میزان اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و نسبت به یکدیگر قرار داده و در رابطه با هر طبقه به زیر مجموعه‌هایی اشاره کرده که در مقاله اول این تحقیق و در بیان مسأله به آن‌ها اشاره شده است (محمد علی پور، ۱۳۸۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد).

۴. دکتر فرج الله رهنورد تحقیقی با عنوان «میزان اثربخشی نظام پیشنهادها در بخش‌های دولتی» در تعدادی از سازمان‌های دولتی و در ۴ استان کشور با سوالات زیر دنبال کرده است:

- آیا نظام پیشنهادهای مورد عمل در سازمان‌های داوطلب اجرای طرح از اثربخشی نسبی برخوردار است؟

- ساختار مناسب نظام پیشنهادها کدامند؟

- آیا نظام پیشنهادها رضایت افراد را به دنبال داشته است؟

- نیروهای موثر بر نظام پیشنهادها کدامند؟

- موضوعات مشارکت پذیر از نظر افراد کدامند؟

یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند: نظام پیشنهادها در بخش دولتی به طور متوسط اثربخش بوده، اما رضایت افراد از آن زیاد نبوده است (فرحی، ۱۳۸۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ص ۸۷).

روش تحقیق

این تحقیق توصیفی و از شاخه پیمایشی است و چون یافته‌های آن، می‌تواند سازمان‌های دولتی را در اجرای نظام پیشنهادها کمک کند، کاربردی نیز می‌باشد.

- روش‌های گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای با استفاده از مقالات انگلیسی بخش اعظم ادبیات تحقیق تدوین شده که در مقاله شماره ۱ آمده و این یکی از نقاط قوت این تحقیق می‌باشد؛ زیرا منابع فارسی قابل توجهی در این زمینه در دست نیست. همچنین برای پاسخ دادن به سوال اصلی تحقیق: «چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی و راه‌کارهای عملی برای برطرف کردن آن‌ها کدامند؟» از روش میدانی استفاده شده است.

- ابزارهای گردآوری اطلاعات

اطلاعات به دست آمده، برخی حاصل مطالعات کتابخانه‌ای (اسناد و مدارک) است و نیز بخش قابل توجهی از اطلاعات از طریق ۴ نوع پرسشنامه (مدیران، کارمندان، دبیران و اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها) به دست آمده که سوالات پرسشنامه‌ها در بخش نتایج آورده شده‌اند.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را سازمان‌های دولتی استان قم که در آن‌ها نظام پیشنهادها مستقر و اجرا شده، تشکیل می‌دهد و ۹ سازمان: آموزش و پرورش، استاندار و تحقیقات صنعتی، اوقاف و امور خیریه، تربیت بدنی، تعاون و جهاد کشاورزی، دامپزشکی، صنایع و معادن و مخابرات به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و پرسشنامه‌ها از طریق سازمان مدیریت و برنامه ریزی در اختیار آن‌ها قرار گرفته است. تعیین تعداد نمونه با تخمین شخصی صورت گرفته و محقق که خود مجری استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در تعدادی از سازمان‌های دولتی استان بوده، با همکاری برخی از کارشناسان زبده سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان که خود نقش موثر و مشارکت عملی در اجرای این نظام داشته‌اند، تعداد نمونه را معین نموده و در نهایت پاسخ‌های ۵ مدیر، ۵ دبیر، ۵ عضو شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها و ۱۲ کارمند مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

نتایج:

۱. نتایج مربوط به پرسشنامه مدیران

جدول ۲: سوالات و پاسخ‌های مربوط به پرسشنامه مدیران

سوال	پاسخ
۱- نظام پیشنهادها تا چه اندازه در دستیابی به اثربخشی و کارایی سازمان موثر بوده است؟	<p>- تداوم آن مشروط به مستقر بودن و رها نکردن آن می‌باشد؛</p> <p>- به دلیل عدم حمایت اصولی متوقف می‌شود که سابقه بدی در اذهان می‌گذارد و در آینده فرهنگ نامناسبی را ایجاد می‌کند. تمام زحمات در زمینه تدوین آیین نامه، انتخاب اعضا و غیره با ندادن ساده ترین عامل یعنی اعتبار به باد می‌رود. عدم اختیار مدیران در خصوص بودجه نظام را تبدیل به شوخی و وقت گذرانی و سرگرمی می‌نماید؛</p> <p>- چون اعتبار لازم به موقع تامین نشده حالت رکود پیدا شده و در حال حاضر کارایی و اثر بخشی ندارد؛</p> <p>- هنوز به مرحله رشد و بلوغ نرسیده، در مدت دو سال دستخوش تغییرات بسیار شده و با این روش نمی‌توان انتظار داشت به پیشنهادهایی برسیم که در کارایی و اثر بخشی تاثیر مستقیم داشته باشند.</p>
۲- نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادها را ذکر و راه حل (برای نقاط ضعف) ارائه فرمایید.	<p>نقاط قوت:</p> <p>- در نظر گرفتن ارزش‌های مادی برای ارائه طرح؛</p> <p>- دخیل کردن کارکنان و تفویض اختیار به آنان؛</p> <p>- استفاده از خرد جمعی؛</p> <p>- افزایش قدرت کارکنان.</p> <p>نقاط ضعف:</p> <p>- در سازمان‌های دولتی چون بحث ارائه خدمت است، معمولاً صرفه جویی ناشی از ارائه پیشنهاد به صورت کمی و ملموس نیست و چنانچه این‌طور هم باشد، چون دریافت و پرداخت باید در چارچوب مقررات خاص باشد، نمی‌توان صرفه جویی را برداشت نمود؛ در نتیجه عملاً انگیزه ای برای کارکنان سازمان به وجود نمی‌آید؛</p> <p>- پاداشی که بعد از چند ماه پرداخت شود انگیزه ایجاد نمی‌کند؛</p> <p>- عموماً پیشنهادهایی که بار مالی داشته باشد، به دلیل عدم پیش بینی در بودجه قابلیت اجرا پیدا نمی‌کنند؛</p> <p>- چون سازمان دولتی است، مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهاد چشمگیر نیست.</p>
۳- موانع قانونی و اعتباری در سازمان شما چه تاثیری بر اجرای نظام داشته است؟	<p>- کارکنان در رابطه با اصلاح فرایند نظراتی دارند، ولی مصوباتی وجود دارد که نمی‌توان اصلاح را انجام داد و در نتیجه سرخوردگی در افراد به وجود نمی‌آید؛</p> <p>- عدم اعتبار یا کمبود بودجه بر استقرار و اجرای نظام تاثیر می‌گذارد؛</p> <p>- موانع قانونی و اعتباری باعث به رکود کشیده شدن نظام پیشنهادها شده است؛</p> <p>- محدودیت قانونی در پرداخت و نبود آموزش‌های لازم در سطوح مختلف سازمان بر اجرا تاثیر داشته است.</p> <p>ساختاری:</p> <p>- سیستم ارزیابی عملکرد؛</p> <p>- سیستم حقوق و مزایا و پاداش مادی و غیر مادی.</p> <p>محیطی:</p> <p>- محیط فرهنگی برای اهمیت دادن به ایده‌های نو و خلافت در سازمان.</p> <p>رفتاری:</p> <p>- به کارگیری مجریان آگاه و علاقه‌مند؛ - حمایت مادی و معنوی مدیران؛</p> <p>- عملکرد کارکنان.</p>
۴- مهم ترین عامل در تدوین نظام پیشنهادها در ابعاد ساختاری، محیطی و رفتاری چیست؟	<p>- کارکنان و آموزش لازم زمینه تحقق نظام ایجاد شود؛</p> <p>- آینده نظام بستگی به متولیان امر دارد، کسانی که باید آن را حمایت کنند چگونه رفتار می‌کنند و آیا می‌خواهند به صورت مستمر از آن استفاده نمایند؟ دیگر این که آیا به مشارکت کارکنان نگاهی مثبت وجود دارد یا خیر؟</p>
۵- آینده نظام را به صورت کلی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	<p>- کارکنان و آموزش لازم زمینه تحقق نظام ایجاد شود؛</p> <p>- آینده نظام بستگی به متولیان امر دارد، کسانی که باید آن را حمایت کنند چگونه رفتار می‌کنند و آیا می‌خواهند به صورت مستمر از آن استفاده نمایند؟ دیگر این که آیا به مشارکت کارکنان نگاهی مثبت وجود دارد یا خیر؟</p>

۲. نتایج مربوط به پرسشنامه دبیران نظام پیشنهادها.

جدول ۳: سوالات و پاسخ‌های دبیران

سوال	پاسخ
۱. آیا در تصویب، بررسی یا اجرای پیشنهادها مشکل دارید؟ توضیح دهید.	<ul style="list-style-type: none"> - در مورد مفاهیمی چون پیشنهاد، پارامترهای سنجش، تصویب و..... در بین کارشناسان و اعضای شورا و همچنین کارکنان اشتراک معنا وجود ندارد؛ - اجرای برخی از پیشنهادها به دلیل وجود ایرادات قانونی و دستوری و یا افزایش حجم کاری برای واحدهای اجرا کننده با مشکل مواجه می‌شود؛ - کمبود اعتبار باعث عدم تصویب می‌شود؛ - آیین نامه اشکال دارد؛ - محدودیت نیرو، فضا و امکانات وجود دارد.
۲. میزان باور و همکاری اعضای کمیته‌های تخصصی به چه اندازه بوده است؟	<ul style="list-style-type: none"> - در گروه‌های کارشناسی به دلیل مشکلات زیاد کاری، وقت کافی برای کارشناسی پیشنهادها وجود نداشته و کار اصلی که باید در زمینه تحقیق، استعلام و برآورد هزینه باشد صورت نمی‌گیرد؛ - کمبود اعتبار بر همکاری اعضای کمیته‌های تخصصی هم اثر می‌گذارد؛ - همکاری گاه به علت وجود مشکلات اجرایی کاهش می‌یابد؛ - اعضای شورا پیشنهادهای ارائه شده را جناحی بررسی می‌کنند.
۳. موانع و عوامل تسهیل کننده نظام پیشنهادها چیست؟	<p>موانع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - کمبود نیرو، امکانات، فضا و بودجه برای اجرای پیشنهادها و پرداخت پاداش و همچنین حق الزحمه برگزاری جلسات توسط اعضای شورا؛ - کمبود آموزش؛ - عدم حمایت مدیران. <p>تسهیل کننده‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفع مشکلات در زمینه کمبود نیرو، امکانات، فضا، بودجه و تجهیزات لازم؛ - حمایت مدیران.
۴. در زمان استقرار نظام تا کنون روند حرکتی این نظام افزایشی بود یا کاهش؟	<p>نظرات منفی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - روند حرکت به صورت نزولی بوده و با گذشت زمان بر اذهان کارکنان تاثیر منفی داشته و باعث نزول پیشنهادها و کاهش ارزش و راندمان کاری اعضای شورا شده است. - موارد مثبت گاه رو به افول گذاشته و تبعات منفی زیادی داشته است.؛ - مجریان نسبت به اجرای پیشنهادها حساسیت و الزام ندارند. <p>نظرات مثبت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رو به افزایش بوده و تعداد پیشنهادهای رسیده حکایت از این باور دارد؛ - افزایشی بوده ولی روند پیشرفت کند بوده و حتی در مواقعی توقف داشته است.
۵. تجربیات موفق خود را در راستای اجرای نظام پیشنهادها بیان نمایید.	<ul style="list-style-type: none"> - همفکری ایجاد و از نظرات دیگران استفاده شده است؛ - سازمان زمینه تعالی این نظام را فراهم آورده است؛ - مواردی در جهت حذف بوروکراسی زاید انجام شده است؛ - امتیاز گرفتن و پاداش مادی برای کارکنان را در بر داشته است.

۳. نتایج مربوط به پرسشنامه اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای

جدول ۴: سوالات و پاسخ‌های اعضا

سوال	پاسخ
۱. میزان باور و همکاری رئیس سازمان چقدر بوه است؟	<p>- در حد نسبتاً خوبی بوده، ولی نیاز به زمان بیش‌تری دارد؛ چرا که در حال حاضر میزان کارایی آن در حد تئوری و مطالعه تجارب سازمان‌های دیگر بوده است؛</p> <p>- بسیار خوب بوده و راهنمایی‌های لازم را در مواقع ضروری ارائه نموده است؛</p> <p>- اعتقاد راسخ به این موضوع دارند، اما بعضی مواقع در تصمیم‌گیری راجع به پیشنهادهایی که توسط گروه به تصویب رسیده، ممکن است تغییراتی به وجود آید یا اجرا نشود؛</p> <p>- هفتاد درصد؛</p> <p>- میزان باور و همکاری رئیس سازمان با نظام پیشنهادها به نظر این‌جانب به صورت متوسط می‌باشد.</p>
۲. آیا کارکنان از روند امور مربوط به نظام پیشنهادها راضی هستند؟	<p>- باید برای این نظر سنجی انجام شود. به نسبت رضایت، نارضایتی هم وجود دارد، زیرا اکثر کارکنان بر این تفکر هستند که هر پیشنهادی می‌دهند، باید پذیرفته شود؛ در غیر این صورت برایشان نارضایتی به وجود می‌آید؛</p> <p>- عدم رضایت در بین کارکنان مشهود است به دلیل:</p> <p>(۱-۲) عدم برخورداری پاداش‌ها از جاذبه کافی برای تشویق افراد به ارائه پیشنهاد؛</p> <p>(۲-۲) نبود بودجه و اعتبار لازم جهت پرداخت پاداش پیشنهاد دهندگان، حق الزحمه اعضای گروه‌های کارشناسی، مجریان و اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها و نیز برای اجرایی نمودن پیشنهادها؛</p> <p>(۲-۳) سرباز زدن مدیران ارشد و میانی از ارائه پیشنهاد؛</p> <p>(۲-۴) رد پیشنهاد با این عنوان که "انجام دادن این کار جزء وظایف محوله شما محسوب می‌شود" کارکنان رضایت دارند منتها در رابطه با پیشنهادهایی که پذیرفته می‌شود و مستحق پاداش می‌باشد بودجه مشخصی وجود ندارد. پیشنهادهایی که بعضی مواقع داده می‌شود و خارج از محدوده سازمانی می‌باشد، باید به دستگاه‌ها و یا مقامات بالاتر برسد؛</p> <p>- نسبتاً رضایت دارند؛</p> <p>- رضایت ندارند، زیرا بودجه و اعتباری در این نظام دیده نمی‌شود.</p> <p>- روشن تر شدن وظایف و اختیارات اعضای کمیته نظام پیشنهادها؛</p> <p>- روشن شدن دستورالعمل (آیین نامه)؛</p> <p>- همراهی بیش‌تر رئیس سازمان به عنوان متولی امر در تمامی زمینه‌ها؛</p> <p>- پرداخت پاداش به صورت نقدی و در زمان خودش؛</p> <p>- نظارت بر حسن اجرای پیشنهادها در اسرع وقت؛</p> <p>- آموزش کارکنان که باید کاربردی باشد؛</p> <p>- ارتباط نزدیک با دستگاه‌ها و سازمان و بررسی نقاط قوت و علل موفقیت؛</p> <p>- جلوگیری از ارائه پیشنهادها سطحی و در رابطه با نیازها یا مشکلات شخصی و فرهنگ سازی در زمینه این‌که پیشنهادها واقعاً اثری در جهت مشکلات سازمان داشته باشد.</p>
۳. در جهت ارتقای کمی و کیفی نظام پیشنهادها چه نظری دارید؟	<p>نقاط قوت:</p> <p>- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛ - این‌که کارکنان نظرات خود را به صورت پیشنهاد ارائه می‌کنند؛</p> <p>- تقویت روحیه همکاری و مشارکت.</p> <p>نقاط ضعف:</p> <p>- عدم تامین اعتبار و جواز و حق الزحمه کمیته‌ها؛ - مقاومت کارکنان در برابر تغییر؛</p> <p>- عدم مشارکت مدیران؛ - توجه نبودن کارشناسان.</p>
۴. نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادها چیست؟ (با ارائه راه حل برای نقاط ضعف)	<p>نقاط قوت و ضعف:</p> <p>- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛ - این‌که کارکنان نظرات خود را به صورت پیشنهاد ارائه می‌کنند؛</p> <p>- تقویت روحیه همکاری و مشارکت.</p> <p>نقاط ضعف:</p> <p>- عدم تامین اعتبار و جواز و حق الزحمه کمیته‌ها؛ - مقاومت کارکنان در برابر تغییر؛</p> <p>- عدم مشارکت مدیران؛ - توجه نبودن کارشناسان.</p>
۵- آینده نظام پیشنهادها را به صورت کلی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	<p>- آینده در گرو طرح صحیح مساله و استقرار صحیح آن با امکانات و تجهیزات لازم است؛</p> <p>- حرکت این نظام بسیار کند است و باید سرعت بیش‌تری داشته باشد؛</p> <p>- نظام پیشنهادها راه حل ساده برای بالا بردن راندمان و بهره‌وری سازمان می‌باشد.</p>

۴. نتایج مربوط به پرسشنامه کارکنان

جدول ۵: پرسش‌ها و پاسخ‌های مربوط به کارکنان

سؤال	پاسخ
۱. پشتیبانی مدیر سازمان از استقرار و اجرای نظام پیشنهادها چگونه بوده است؟	۶ نفر گفته‌اند: رئیس پشتیبانی می‌کند و ۶ نفر پشتیبانی را نامطلوب دانسته‌اند.
۲. نظراتان را درباره ترکیب اعضای کمیته مشارکت و فعالیت‌های آن‌ها بیان کنید؟	۳ نفر ترکیب را خوب دانسته و گفته‌اند: اعضا همکاری می‌کنند و ۹ نفر عکس آن را مطرح نموده‌اند.
۳. چه نقاط ضعفی در اجرای نظام پیشنهادها در سازمان خود می‌بینید؟	عدم کاربست پیشنهادها، عدم احساس وظیفه برای حسن اجرا، دعوت نشدن افرادی که طرح داشته‌اند به جلسه بررسی، کمبود اعتبار، ضعف روحیه کارکنان، ناپختگی پیشنهادها، عدم حمایت مدیران.
۴. تا چه اندازه با مندرجات آیین نامه نظام پیشنهادها آشنایی دارید؟	۵ نفر گفته‌اند: آشنا هستند؛ و بقیه " تا حدودی " یا " خیلی کم " را مطرح نموده‌اند.
۵. اثرات مثبت و منفی استقرار و اجرای نظام پیشنهادها را بنویسید!	اثرات مثبت: بارور شدن افکار کارکنان، مطلع شدن افراد از نتیجه طرح خود، مشارکت در ارتقای نظام اداری، کاهش تنش، همفکری در کارها، روشن کردن آینده سازمان. اثرات منفی: بی توجهی به کسانی که از پیشنهاد خود جواب منفی دریافت می‌کنند، اجرای ظاهری و ناقص نظام، تحلیل به عمل نیامدن از طرح‌ها به علت کمبود اعتبار، ضمانت اجرا نداشتن برخی از پیشنهادها، کم اثر یا کم رنگ بودن نظام پیشنهادها، جدی تلقی نشدن نظام توسط مدیریت، خوب نبودن ترکیب شورا.
۶. چه مکانیزمی برای پرداخت پاداش به پیشنهادها توصیه می‌کنید؟	پاداش نقدی و هدیه، بن خرید کالا و پاداش غیر نقدی، ارتقای گروه، تجلیل و تشویق از سوی مقامات عالی سازمان، فرصت مطالعاتی.
۷. تا کتون چند طرح یا پیشنهاد داده اید و چه عواملی در ارائه طرح از نظر شما اهمیت داشته است؟	۹ نفر بین ۱ تا ۵ پیشنهاد داشته‌اند و ۳ نفر پاسخ نداده‌اند.
۸. آیا ارائه پیشنهاد باید فقط دامنه فعالیت‌های کاری فرد (کارمند) را در برگیرد یا تمامی سازمان را؟	۹ نفر گفته‌اند: ارائه پیشنهاد باید تمام سازمان را در برگیرد؛ ۱ نفر گفته است: کارمند باید به صورت تخصصی و در زمینه فعالیت خود ارائه طرح نماید؛ ۱ نفر اظهار داشته است: اگر پیشنهادی از خارج حوزه ای وارد شود با مقاومت متصدیان آن حوزه روبرو می‌شود و ۱ نفر هم پاسخ نداده است.
۹. در صورتی که تا کتون طرح یا ایده ای ارائه نکرده اید دلایل خود را بیان فرمایید؟	۵ نفر پاسخ نداده‌اند؛ ۳ نفر گفته‌اند: چون یا بی توجهی مواجه شده‌اند؛ ۱ نفر مشغله کاری، ۱ نفر عدم علاقه، ۱ نفر ترس از قبول نشدن طرح را مطرح نموده و ۱ نفر گفته است: زمینه مناسب برایش فراهم نشده است.
۱۰. در راستای ارتقای کمی و کیفی اجرای نظام چه نظری دارید؟	آموزش کارکنان، پیش بینی پرداخت مناسب، جدیدیت از گام اول، ضمانت اجرا داشتن طرح، حمایت مادی و معنوی، اعتماد سازی، کارشناسی طرح‌ها، برگزاری جلسات و همایش با حضور اعضای سازمان و سایر سازمان‌ها، اجرای سریع مصوبات، تبلیغات جهت جلب مشارکت کارکنان، جا افتادن نظام در سازمان، اصلاح و آموزش مدیران، ویژه نامه برای نظام پیشنهادها، فرهنگ سازی بیش تر برای نظام.
۱۱. چنانچه مطلب دیگری در رابطه با اجرای نظام پیشنهادها دارید، بیان فرمایید؟	۷ نفر به این سوال پاسخ نداده‌اند، ۱ نفر حمایت دولت، ۱ نفر به کاربستن پیشنهادها، ۱ نفر زمان بندی برای جمع اوری مشکلات و بررسی آن‌ها و ۱ نفر استمرار نظام را خواستار شده و ۱ نفر هم گفته است: مدیران باید تشنه پیشنهاد باشند و آن را شکار کنند.

چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها از نظر پاسخ‌دهندگان

جدول ۶: خلاصه چالش‌ها از نگاه مدیران

ردیف	شرح
۱	عدم حمایت اصولی (عدم اختیار مدیران در خصوص تخصیص بودجه):
۲	ملموس نبودن صرفه جویی در دستگاه دولتی و این‌که دریافت‌ها و پرداخت‌ها باید در چارچوب قانون و مقررات خاص باشند:
۳	کمبود آموزش در سطوح مختلف سازمان:
۴	وقت گیر بودن اصلاح سیستم با توجه به محدودیت‌های قانونی و دلسرد شدن پیشنهاد دهندگان در این رابطه:
۵	فقدان سیستم اطلاعاتی صحیح و کند بودن مراحل رسیدگی به پیشنهادها:
۶	مشکل از ناحیه مدیران میانی که چون در این نظام کارکنان با مدیریت ارشد ارتباط پیدا می‌کنند، مدیران میانی احساس می‌کنند وجودشان کم‌رنگ شده و به همین دلیل با این نظام خیلی موافق نیستند و در عمل باعث کند شدن آن می‌شوند.

جدول ۷: خلاصه چالش‌ها از دید دبیران

ردیف	شرح
۱	نبود اشتراک معنا در بین اعضای شورای نظام در رابطه با مفاهیمی از قبیل پیشنهاد و پارامترهای سنجش و تصویب، کمبود وقت و جناحی بررسی شدن طرح‌ها توسط آنان:
۲	مشکلات آیین نامه:
۳	کمبود نیرو، امکانات (جا و مکان) و بودجه (هزینه اجرا و پاداش):
۴	قابل اجرا نبودن برخی از طرح‌ها (یا پیشنهادها):
۵	عدم مشارکت و حمایت مدیران ارشد:
۶	کمبود آموزش:
۷	نزولی بودن حرکت نظام پیشنهادها:

جدول ۸: خلاصه چالش‌ها از نظر اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها

ردیف	شرح
۱	جاذبه کافی نداشتن پاداش‌ها به علت کمی بودجه؛
۲	سرباز زدن مدیران ارشد و میانی از ارائه پیشنهاد؛
۳	پیشنهادهای سطحی و مشخصی که باعث افت نظام پیشنهادها می‌شوند؛
۴	همراهی نکردن مدیران (متولیان اصلی)؛
۵	کمبود آموزش در کلیه سطوح سازمان و توجه نبودن کارکنان؛
۶	توجه نبودن کارشناسان؛
۷	مقاومت کارکنان در برابر تغییر؛
۸	این باور غلط که برخی از کارکنان فکر می‌کنند هر طرحی ارائه کنند، باید پذیرفته شود.

جدول ۹: خلاصه چالش‌های مطرح شده به وسیله کارمندان

ردیف	شرح
۱	مناسب نبودن ترکیب شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها؛
۲	عدم کاربست پیشنهادها؛
۳	احساس وظیفه نکردن برای حسن اجرا؛
۴	کمبود اعتبار؛
۵	ضعف روحیه کارکنان؛
۶	ناپختگی برخی از پیشنهادها (طرح‌ها)؛
۷	عدم حمایت مدیریت ارشد و جدی تلقی نکردن این نظام؛
۸	اجرای ناقص و ظاهری نظام پیشنهادها.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادها ابتدا بتفکیک ارائه می شوند.

جدول ۱۰: پیشنهادها از نظر مدیران

ردیف	شرح
۱	تداوم، مستقر بودن و رها نکردن نظام با دادن بودجه و اعتبار لازم به نظام پیشنهادها و حمایت اصولی (با اختیار دادن به مدیران در تخصیص بودجه) از سوی سازمان‌های مادر، مثل استانداری؛
۲	اصلاح مصوبات قانونی برای اصلاح فرایندهایی که پیشنهاد دهندگان مطرح کرده اند؛
۳	برقراری آموزش‌های لازم در کلیه سطوح سازمان از سوی مجریان.

جدول ۱۱: پیشنهادها از نظر دبیران

ردیف	شرح
۱	آشنا کردن کارکنان با مفاهیمی از قبیل پیشنهاد، پارامترهای سنجش، تصویب؛
۲	رفع اشکال آیین نامه‌ها؛
۳	دادن اعتبار و بودجه لازم برای اجرا و پاداش‌ها؛
۴	ایجاد امکانات (جا و مکان - نیرو) و تجهیزات لازم؛
۵	آزاد شدن بخشی از وقت اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها برای همکاری لازم با نظام؛
۶	حمایت مدیریت ارشد.

جدول ۱۲: پیشنهادها از نظر اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها

ردیف	شرح
۱	برخورداری پاداش‌ها از جاذبه کافی برای تشویق افراد به ارائه طرح و پیشنهاد؛
۲	تخصیص بودجه و اعتبار لازم جهت اجرا و تداوم نظام؛
۳	همکاری مدیران ارشد در ارائه پیشنهاد و حمایت آن‌ها از نظام؛
۴	روشن تر شدن وظایف و اختیارات اعضای شورا؛
۵	روشن شدن آیین نامه؛
۶	آموزش کارکنان؛
۷	ارتباط نزدیک با سازمان‌های دیگر و بررسی نقاط قوت و ضعف آن‌ها؛
۸	جلوگیری از ارائه پیشنهادها سطحی و مشخص که در رفع مشکلات سازمان نقشی ندارند.

جدول ۱۳: پیشنهادها از نظر کارمندان

ردیف	شرح
۱	به کار بستن پیشنهادها؛
۲	احساس وظیفه در اجرای صحیح نظام پیشنهادها؛
۳	آموزش کارکنان؛
۴	پیش بینی پرداخت مناسب برای پیشنهادها؛
۵	حمایت مادی و معنوی مدیران ارشد از نظام؛
۶	جدیت از گام اول؛
۷	ضمانت اجرا داشتن طرح‌ها و پیشنهادها؛
۸	کارشناسی صحیح طرح‌ها؛
۹	فرهنگ سازی برای جا انداختن نظام؛
۱۰	شکار پیشنهاد از سوی مدیران.

پیشنهاد‌های کلی با توجه به نظرات چهار قشر مدیران، دبیران، کارمندان و اعضای شورای پیشنهادها

از بررسی مجموع پیشنهاد‌های چهار قشر به این نتیجه می‌رسیم که چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها را می‌توان با توجه به سه عامل «حمایت جدی مدیران»، «برقراری اعتبارات لازم» و «آموزش لازم و کافی»، به حداقل رساند. این سه عامل با هم ارتباط دارند و در واقع اضلاع یک مثلث هستند. مدیران باید از این نظام حمایت جدی به عمل آورند، زیرا متولیان اصلی آن‌ها هستند و می‌توانند بر دیگران هم تاثیر گذارند. پاره‌ای از مدیران ارشد سازمان‌های مورد مطالعه، مدیران میانی را عامل کند کردن سرعت نظام دانسته و گفته‌اند که چون این نظام، کارکنان را به مدیران ارشد پیوند می‌دهد و مدیران میانی با مشاهده این وضع، نقش خود را کم‌رنگ می‌بینند با آن خیلی موافق نیستند که البته صحیح است؛ اما همان مدیران میانی هم از مدیران ارشد تبعیت می‌کنند یا اصولاً باید تبعیت کنند.

مدیر ارشد اگر بخواهد، می‌تواند هم خود از نظام پیشنهادها یا هر نظام دیگری حمایت کند و هم دیگران را به این عمل وا دارد.

مدیران بر کمبود یا نبود اعتبار اشاره می‌کنند که مسأله درستی است و از طرف دیگر آموزش را ناکافی می‌دانند که آن هم قابل تامل می‌باشد. اما این که چرا مدیران ارشد (به گواهی یافته‌های این تحقیق و به رغم مصوبه شورای عالی اداری کشور)، آن طور که باید و شاید از استقرار و اجرای نظام پیشنهاد حمایت نمی‌کنند، بحثی است که تحقیق جداگانه‌ای را می‌طلبد و این پژوهش بررسی آن و پرسش‌های زیر را به محققین بعدی واگذار می‌کند.

- آیا مدیران سازمان‌های دولتی به علت باور نداشتن مدیریت مشارکتی و این که ممکن است این گونه مدیریت جایگاه شغلی آن‌ها را به خطر اندازد از این نظام دلخوش نیستند؟
- آیا مدیران سازمان‌های دولتی بهره‌وری را (که استقرار نظام پیشنهادها هم در جهت افزایش آن است) اولویت دوم و پاسخگو بودن در برابر مقامات مافوق را اولویت اول خود تلقی می‌کنند و فقط از بالا دستور می‌گیرند و به پیشنهادهای کسانی که زیر دست آن‌ها هستند، وقعی نمی‌نهند؟

- آیا مدیران سازمان‌های دولتی دریافته‌اند که آنچه تا کنون به عنوان پیشنهاد مطرح و بر اجرای آن‌ها اصرار شده است فقط توصیه‌های شخصی، سطحی و ساده یا خواسته‌های بزرگ و غیر عملی بوده که هیچ کدام هیچ نفعی برای سازمان نداشته و ارائه‌کننده و تصویب‌کننده فقط وقت خود و سازمان را تلف کرده‌اند؟

- آیا مدیران سازمان‌های دولتی متوجه شده‌اند که برخی از مجریان که مسئولیت استقرار و اجرای نظام را به عهده گرفته‌اند، خود تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی را خوب درک نکرده و خواسته‌اند یافته‌های نظام پیشنهادها در سازمان‌های غیردولتی را عیناً در سازمان‌های دولتی پیاده کنند و بنابراین چون از کم و کیف سازمان‌های دولتی بخوبی آگاهند فقط در ظاهر این گونه مجریان را تحمل می‌کنند؟

بعد دوم یا ضلع دوم مثلث را بودجه و اعتبارات لازم تشکیل می‌دهد. از مهم‌ترین عوامل استقرار و اجرای نظام پیشنهادها وجود اعتبارات برای پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان، دادن حق حضور در جلسات به اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها، پرداخت به اعضای کمیته‌های کارشناسی (برای این که فعالانه کارشناسی کنند و حتی در صورت لزوم از مشاوران خارج سازمان استفاده شود)، پرداخت بموقع به مجریان و سایر اموری است که در این رابطه

نقش اساسی دارند. در سازمان‌های مورد مطالعه مشاهده شده که گرچه ممکن است سازمان‌های مادر حسب مسئولیتی که از سوی شورای عالی اداری کشور به عهده آن‌ها گذاشته شده است، در راه اندازی این نظام سازمان‌ها را کمک کرده و بودجه ای در اختیار آن‌ها قرار داده باشند؛ اما به گواهی مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های جامعه آماری تخصیص اعتبارات تداوم نداشته و در بسیاری از موارد نظام به علت کمبود یا نبود اعتبار متوقف گردیده یا از سرعت آن کاسته شده است.

سومین بعد، بعد مهم آموزش است. آموزش در استقرار و اجرای نظام پیشنهادها نقش کلیدی دارد و به همین دلیل سازمان‌ها موظف شده‌اند از مجریان با صلاحیت در استقرار و اجرا استفاده کنند؛ یعنی مجریانی که بتوانند کارکنان سازمان‌ها را با این نظام، با پیشنهاد، سنجش امتیازات، تصویب و حتی کارشناسی پیشنهادها آشنا کنند. مشاهدات محقق هم به عنوان پژوهشگر این تحقیق و هم به عنوان مجری در پاره ای از سازمان‌های جامعه آماری و بررسی آیین‌نامه‌های موجود و اظهارات پاسخ‌دهندگان این تحقیق همگی تاکید بر این دارند که آموزش باید کافی و صحیح باشد تا نظام موفق شود. برخی از دبیران نظام اظهار داشته‌اند که بین اعضای کمیته مشارکت در رابطه با معنا پیشنهاد (و احتمالاً این‌که پیشنهاد با توصیه و ایده چه تفاوتی دارد) اشتراک نظر وجود ندارد و این مهم، یعنی آشنا کردن مدیران و کارکنان با نظام پیشنهادها و آنچه به آن مربوط می‌شود، فقط در عهده مجریان با صلاحیت می‌باشد. بیان مسأله تحقیق و تبیین مبانی نظری صحیح برای نظام پیشنهادها و این‌که پیشنهاد چیست در عهده مقاله اول این تحقیق بوده است.

منابع و مأخذ:

۱. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۱)، "اصلاح فرایندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن‌آوری اداری"، نشر معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
۲. محمد علی پور، عبدالعظیم (۱۳۸۲)، "بررسی موانع ایجاد نظام مدیریت مشارکتی در صنایع استان قم"، پایان نامه کارشناسی ارشد تابستان.
3. Bianco, Dacid (2006) "*Suggestion System*", Suggestion System htm.
4. Bell, Robert, "*Constructing An Effective Suggestion system IIE.Solutions*".
5. Frese, Michael et al (1999) "*Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors making suggestions in companies*", Journal of Organizational Behavior.
6. Imaginatik (2006) "*Point-Baseal Program*".
7. Imagintik (2006) "*Idea Management, over view*".
8. Peggy and Drragh (2003) "*A Suggestion System that works for you*", Supervision.
9. Miller, John (2003) "*The Suggestion System Is No Suggestion*", Gemba Research,.
10. Stenmark, Dich (1997) "*Company – wide Brainstorming Next Generation Suggestion System Volvo Information Technology Department*".
11. Sander, Bermie (2003) "*Innovation Transfer*", Inc.
12. Savageau, John (1996) "*World Class Suggestion Systems Still work well, The Journal for quality and Participation*".