



## ارائه ایده ای جهت اجرای نظام پیشنهادها در دانشگاه امام رضا (ع)

تهیه و تنظیم: استاد جعفری تیتکانلو

### چکیده

در این مقاله ابتدا به معرفی نظام پیشنهادها بعنوان یکی از راهکارهای اعمال مدیریت مشارکتی پرداخته می شود و سپس از مراحل اجرای این نظام در یک سازمان بحث می شود. نکته اصلی که در این گفتار مد نظر می باشد این مطلب است که هر سازمان بر حسب شرایط خاص خود باید نظام پیشنهادی مختص خود را طراحی کند.

با این نگرش مهمترین هدف این مقاله ایده دهی به دانشجویان مدیریت در جهت طراحی نظام پیشنهادها در دانشگاه امام رضا (ع) می باشد.<sup>۱</sup>

### مقدمه

همه سازمان ها صرف نظر از اهداف و نوع فعالیتهایی که انجام می دهند دارای سه منبع اصلی هستند: سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی. در این میان نیروی انسانی دارای اهمیت ویژه ای است چرا که استفاده از سایر منابع نیز به قابلیتها و عملکرد افراد بستگی دارد. در بین سبک های مدیریت، مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت است که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می کند راهکارهایی برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمان ها بیابد. نظام پیشنهادها یکی از مفیدترین راهکارهای مدیریت مشارکتی است که در آن کلیه کارکنان این امکان را می یابند تا با ارائه نظریات و پیشنهادهای خود، گامی در جهت ارتقای عملکرد سازمان بردارند. قابلیت پیاده سازی در سازمان های مختلف، فراگیری، سادگی اجرا و هزینه نسبتاً کم مزایایی هستند که این روش را از روش های دیگر مدیریت مشارکتی متمایز کرده است.

### مبانی و اجرای نظام پیشنهادها

#### عوامل مؤثر در اجرای موفق نظام پیشنهادها:

الف) حمایت مدیریت ارشد:

توجه مدیریت ارشد سازمان به عنوان اولین قدم در جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار است. چرا که علاوه بر لزوم موافقت وی، حمایت های مالی و معنوی مدیریت ارشد در موارد زیر نقشی اساسی و کارساز در اجرای موفق این نظام خواهد داشت:

- تخصیص بودجه لازم جهت اهدای جوایز، تأمین هزینه های جاری مربوط به

۱ دانشجویانی که پس از مطالعه این مقاله به این ایده در دانشگاه امام رضا (ع)

متماثل می شوند می توانند به نگارنده مراجعه کنند.

امور پرسنلی و ...  
- همکاری با کارشناسان نظام پیشنهادها به منظور بررسی پیشنهادهای مهم، مربوط به سیاست های کلان سازمان.  
- رفع هر گونه ترس و ملاحظه کاری در کارکنان برای ابراز آزادانه نظرات و عقایدشان در قالب پیشنهاد.

ب) برقراری شرایط مناسب در سازمان:  
مهمترین مواردی که قبل از اجرای نظام پیشنهادها در هر سازمان باید مورد توجه قرار بگیرد عبارتند از:

- برخورداری سازمان از ثبات و آرامش نسبی: در شرایط بحرانی نظیر تغییر مدیریت های سازمان، تعدیل کارکنان، بروز اختلاف بین مدیریت و کارکنان و ... اجرای نظام پیشنهادها موفقیت آمیز نخواهد بود.

- فعال بودن سازمان: مهمترین هدف نظام پیشنهادها بهبود مستمر فعالیتهای سازمان است. لذا در صورتی که سازمان فعال نباشد و از وضعیت موجود آن بهره برداری کامل صورت نگیرد و کارایی بخش های مختلف سازمان پایین باشد، اجرای نظام پیشنهادها چندان موضوعیت پیدا نمی کند.

ج) مناسب بودن طرح نظام پیشنهادها:  
طراحی مناسب نظام پیشنهادها در راستای بهینه کردن روند اجرای آن و جلوگیری از بروز ابهامات و مشکلات احتمالی، علاوه بر جلب اعتماد مدیران و کارکنان، به کاهش وابستگی این نظام به افرادی با تخصص و توان اجرایی بالا یا دارای موقعیت خاص در سازمان کمک می کند. لذا توجه به موارد زیر جهت طراحی مناسب نظام پیشنهادها ضروری است.

- نظام پیشنهادها باید با توجه به موارد خاص هر سازمان از نظر اندازه و ساختار سازمانی، نوع عملکرد (تولیدی، خدماتی و ...)، سبک و شخصیت مدیریت و سطح تحصیلات کارکنان، نوع وظایف، اهداف و ... طراحی شود، نه به صورت تقلیدی در قالب طرح های اجرا شده در سازمانها. در واقع می توان گفت به ازای هر سازمان باید یک نظام پیشنهادها طراحی شود.

- پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان با توجه به مختار بودن کارکنان در ارائه پیشنهاد، جهت افزایش انگیزه آن ها بسیار ضروری است. حتی در مورد پیشنهادهایی که در مرحله ارزیابی غیر قابل قبول تشخیص داده میشود نیز الزامی است از پیشنهاد دهندگان به دلیل توجه و علاقه ای که نسبت به رفع مشکلات سازمان نشان داده اند، قدردانی گردد.

## ساختار تشکیلاتی نظام پیشنهاد ها :

طراحی ساختار تشکیلاتی برای نظام پیشنهادها و اعمال آن در نمودار رسمی سازمان از عواملی است که علاوه بر تثبیت و تداوم آن باعث دلگرمی مسئولین و مجریان می شود. نحوه سازماندهی، تعداد اعضای نظام پیشنهادها و چگونگی فعالیت آنها در سازمان های مختلف، متفاوت است و به سیاستهای کلی، نظر مدیریت ارشد و ... بستگی دارد. در ادامه نمونه ای از ساختار تشکیلاتی نظام پیشنهادها ارائه شده است:

الف) مسئول نظام پیشنهادها:

- وظایف و اختیارات مسئول نظام پیشنهادها به شرح زیر است:
- تصویب نهایی آیین نامه ها، دستور العمل های تدوین شده
- پشتیبانی از اجرای نظام پیشنهادها
- نظارت بر روند اجرای نظام پیشنهادها
- صدور احکام
- تصویب نهایی پیشنهادها و ابلاغ جهت اجرا
- تصویب نهایی پاداش پیشنهادها و صدور دستور پرداخت

ب) کمیته اجرایی نظام پیشنهادها

کمیته اجرایی، گرداننده اصلی نظام پیشنهادها در سازمان است. اعضای این کمیته از بین مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان انتخاب می شوند. وظایف و مسئولیت های اعضای این کمیته به شرح زیر است:

- تعریف زمینه های ارائه پیشنهاد.
- ارزیابی اولیه پیشنهادها و ارسال آنها برای بررسی بیشتر (در صورت لزوم) به گروه های کارشناسی با توجه به حوزه در بر گیرنده پیشنهاد.
- بررسی نتایج حاصل از پیشنهادها نظیر افزایش در آمد، کاهش هزینه ها بهبود کیفیت محصول، بهبود شرایط محیط کار.
- رسیدگی به اعتراض پیشنهادکنندگان در مورد نتایج ارزیابی پیشنهادها.
- نظارت بر حسن پیشنهادهای پذیرفته شده

ج) گروه های کارشناسی

گروه های کارشناسی از بین مدیران، مسئولین و کارشناسان خوش های مختلف سازمان و در صورت لزوم از کارشناسان خارج از سازمان انتخاب می شوند. مسئولیت ها و شرح وظایف گروه های کارشناسی عبارتست از:

- بررسی و ارزیابی پیشنهادها ارائه شده.
- ارائه نتایج ارزیابی به کمیته اجرایی همراه با ذکر دلایل رد یا تایید پیشنهاد
- حضور در جلسه های کمیته اجرایی و ارائه توضیحات بیشتر در مورد دلایل رد یا قبول پیشنهاد(در صورت لزوم)

د) دبیر خانه نظام پیشنهادها:

دبیر خانه نظام پیشنهادها به منزله پل ارتباطی میان کارکنان و مسئولین و مجریان نظام پیشنهادهاست. اهم وظایف این واحد به شرح زیر است:

- دریافت، شماره گذاری و ثبت پیشنهادها ی کارکنان و ارائه رسید به آنها.
- دسته بندی پیشنهادها و رفع نواقص آنها به وسیله تماس با پیشنهاد دهندگان.

- انعکاس نتایج ارزیابی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان در سطح سازمان.

همانطور که در ابتدای مبحث اخیر بیان شد، برای هر سازمانی با توجه به

اندازه، نوع فعالیت، سیاست های کلی و ... باید نظام پیشنهادهای خاصی را طراحی نمود. یکی از مواردی که به نظر می رسد خوانندگان عزیز می توانند در مورد آن به تحقیق بپردازند (( طراحی ساختار مناسب برای نظام پیشنهادها در دانشگاه امام رضا (ع) )) می باشد.

در این خصوص عواملی مانند خدماتی بودن سازمان، غیر انتفاعی بودن و اندازه کوچک سازمان می تواند نقش آفرینی کنند.

## مراحل اجرای نظام پیشنهادها:

اجرای نظام پیشنهادها از مرحله دریافت پیشنهاد آغاز می شود و پس از گذراندن مراحل ارزیابی و بررسی به مرحله اجرا می رسد در آخرین مرحله با پرداخت پاداش برای پیشنهاد پذیرفته شده خاتمه می یابد. در ادامه، مراحل مختلف نظام اجرای نظام پیشنهادها به طور خلاصه شرح داده شده است:

۱- تدوین زمینه های ارائه پیشنهاد:

با توجه به اینکه ممکن است افراد ایده ای در مورد نوع پیشنهادها نداشته باشند می توان لیستی از موضوعات قابل پیشنهاد تهیه کرد.

به نظر می رسد می توان زمینه های زیر را برای ارائه پیشنهاد در دانشگاه امام رضا (ع) در نظر گرفت.

جدول ۱: زمینه های ارائه پیشنهاد در حوزه ریاست دانشگاه

دبیر خانه	حوزه ریاست دانشگاه
سرعت عمل در ثبت و ارجاع نامه ها	
حفظ محرمانگی نامه ها	
امور مالی:	
پرداخت ها (حقوق، مزایا، ماموریت و مطالبات کارکنان)	
تأمین اعتبار	
رضایت شغلی	
نقلیه	
ارزشیابی	
حضور و غیاب	
افزافه کار	
ترقی و ارتقا	
صدور احکام	
امور اداری:	
گزینه ها و استخدام کارکنان اداری	
کمیته گزینش استاد(هیات علمی)	
حراست	
روابط عمومی	
دفتر ریاست	



امتیاز دهی به نتایج کمی پیشنهاد معمولاً به صورت درصدی از خالص مبلغ صرفه جویی حاصل از اجرای آن در طول یک دوره مشخص انجام می گیرد و همچنین امتیاز به پیامدهای کیفی پیشنهاد با توجه به میزان تاثیر آن در بهبود معیارهای کیفی سازمان تعیین می گردد.

در این قسمت سوالاتی به شرح زیر مطرح نمود:  
- اصولاً برای ارزیابی پیشنهادها در دانشگاه امام رضا (ع) چه معیارهایی را باید در نظر گرفت؟

- میزان اهمیت (وزن) هر کدام از این معیارها چقدر است؟  
با پاسخگویی به دو سوال بالا می توان امتیاز هر پیشنهاد را - با استفاده از نظرات کارشناسانی که برای ارزیابی پیشنهادها در نظر گرفته می شوند- تعیین نمود و سپس مشخص نمود که با توجه به امتیازی که پیشنهاد به دست آورده است مستحق دریافت چه میزان پاداش است.

## ۵- انعکاس نتایج ارزیابی به پیشنهاد دهندگان:

پس از ارزیابی نهایی هر پیشنهاد، نتایج ارزیابی شامل رد یا قبول پیشنهاد و نوع و مقدار پاداش آن (در صورت پذیرفته شدن پیشنهاد) به صورت مستدل به پیشنهاد دهنده اعلام می گردد. در صورتیکه پیشنهاد دهنده به نتیجه ارزیابی معترض باشد می تواند اعتراض خود را به دبیر خانه نظام انعکاس دهد و دبیر خانه نیز موضوع را به کمیته اجرایی انتقال دهد.

## ۶- اجرای پیشنهاد:

پیشنهاد پذیرفته شده پس از آنکه به تصویب مسئول نظام پیشنهادها (مدیریت ارشد سازمان) رسید جهت اجرا به بخش یا بخش های مربوطه ابلاغ می گردد.

## ۷- پرداخت پاداش به اجرا کنندگان پیشنهاد:

در مواردی که اجرای پیشنهاد به صورت کاری فراتر از وظایف تعریف شده برای اجرا کنندگان آن باشد، لازم است با توجه به اهمیت پیشنهاد اجرا شده (از نظر منافع اجرایی حاصل از آن) و حجم کار انجام شده به اجرا کنندگان آن پاداش پرداخت گردد.

## منابع و مآخذ:

- ۱- معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان - راهنمای طرح پیشنهادها - بنیاد مستضعفان و جانبازان - چاپ اول - بهار ۱۳۷۴
- ۲- ذاکر، محمد علی - عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادها - اولین همایش بررسی موانع و مشکلات اجرایی نظام پیشنهادها - ۲۶ آبان ۱۳۷۸
- ۳- ((نشست علمی)) - چگونگی اجرای نظام پیشنهاد در سازمانها - تدبیر - شماره ۸۸ - آذر ۱۳۷۷
- ۴- مرکز آموزش مدیریت دولتی - آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها (سلسله نوشته هایی درباره مشارکت کارکنان در مدیریت) - مرکز آموزش مدیریت دولتی - چاپ دوم - ۱۳۷۸

جدول ۲: زمینه های ارائه پیشنهاد در حوزه معاونت پژوهشی، پژوهشی و فرهنگی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کتابخانه</li> <li>- کارآموزی</li> <li>جایابی</li> <li>بازدید اساتید</li> <li>گزارش کارآموزی</li> <li>- تشکلهای دانشجویی</li> <li>- کمیته انضباطی</li> <li>- کار دانشجویی</li> <li>- وام دانشجویی</li> <li>- امور فرهنگی</li> <li>نمایش فیلم ها</li> <li>برگزاری کنسرت ها</li> <li>برگزاری مراسم فرهنگی</li> <li>- تغذیه</li> <li>نوع غذا</li> <li>برنامه غذایی</li> <li>توزیع غذا</li> <li>- مرکز کامپیوتر</li> <li>- آزمایشگاه ها</li> </ul>	حوزه معاونت پژوهشی، دانشجویی و فرهنگی

جدول ۳: زمینه های ارائه پیشنهاد در حوزه معاونت آموزشی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی اساتید</li> <li>- برنامه ریزی دروس و امتحانات</li> <li>- محل و نحوه برگزاری امتحانات</li> <li>- کلاس های حل تمرین و رفع اشکال</li> </ul>	حوزه معاونت آموزشی

## ۲- جمع آوری پیشنهادهای کارکنان:

در این مرحله کارکنان پیشنهاد های خود را شامل:  
- شرح و وضعیت موجود و مشکلات و معایب آن  
- ارائه روش پیشنهادی، توضیح نحوه اجرای پیشنهاد و پیامدهای اجرایی آن  
به همراه مشخصات مورد نیاز و آدرس تماس بر روی فرم هایی که بدین منظور طراحی شده به دبیر خانه نظام پیشنهادها تحویل می دهند.

## ۳- ارزیابی پیشنهاد های ارائه شده:

در این مرحله کلیه پیشنهاد های ارائه شده با توجه به معیارهایی مانند قابل اجرا بودن، اقتصادی بودن و داشتن پیامدهای مثبت اجرایی، بررسی می شوند.

## ۴- تعیین نوع و مقدار پاداش:

جهت تعیین نوع و میزان پاداش پیشنهاد های پذیرفته شده به هر پیشنهاد به تفکیک نتایج کمی و کیفی حاصل از اجرای آن، امتیاز داده می شود.