

تقویت فرهنگ سازمانی از طریق زیرساخت های نظام پیشنهادات

معاون وزیر و رئیس سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی مبانی و دلالت های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را تشریح و بر ضرورت توجه ویژه به این بخش تأکید کرد.

به گزارش روابط عمومی و امور بین الملل سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، دکتر حسن ملکی در جلسه کارگروه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی ضمن تشریح مبانی این نظام، بر اهمیت توجه ویژه به فعالیت های این کارگروه و تاثیر آن بر فرایند تعاملات سازمانی تأکید کرد.

متن کامل سخنرانی دکتر ملکی در این کارگروه به شرح زیر می باشد:

مبانی نظام پیشنهادها

می خواهم راجع به مبانی نظام پیشنهادها نکاتی را عرض کنم تا قدری معلوم شود که ما در نظام پیشنهادها دنبال چه هستیم. صورت مسئله مبهم نیست چون لفظ پیشنهاد لفظ معروفی است و مشخص است که ما در نظام پیشنهادات دنبال چه هستیم، اما به خاطر این که دلالت های حاکم بر این شورا در قامت سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی ظاهر شود، چند دقیقه ای راجع به مبانی و ضرورت پیشنهاد از همکاران نکاتی را عرض می کنم.

می توانیم مبانی انسان شناسی و مبانی معطوف به ماهیت انسان را به این مسئله مطرح کنیم، به این معنا که همه همکارانی که در یک اداره کار می کنند اولاً و بالذات یک انسان اند و ثانیاً و بالعرض یک کارمند هستند. اگر ما آن اولاً و بالذات را فراموش کنیم آن ثانیاً و بالعرض را نمی توانیم خوب مدیریت کنیم. حالا آن اولاً و بالذات یک انسان هستند؛ یعنی چه؟ یعنی این که همه ما به عنوان یک انسان دارای قابلیت هایی هستیم و بخشی از این قابلیت ها اشتراکی است و بخشی از آن ها متفاوت است. آن قابلیت های اشتراکی که همه در آن سهیم هستیم، عبارت است از نیروی عقل و اندیشه و نیروی اراده و اختیار. شما همین دو نیرو و دو قوه را در نظر بگیرید و ببینید چه مقدار

به کار ما جهت می‌دهد. انسانی که دارای عقل و اندیشه است صاحب یک گنجینه است. الآن اسمش کارمند یا کارشناس است، اما یک گنجی است که در آن گوشه نشسته است. به عنوان یک انسان دارای نیرویی است به نام نیروی خردورزی و نیروی اندیشه‌ورزی و از این نیرو قاعداً باید بهره‌برداری شود.

این که عرض کردم کارشناس ما اولاً و بالذات انسان است یعنی ذهن ما معطوف شود که این ماشین و ابزار نیست، بلکه یک انسان دارای قدرتی به نام اندیشه‌ورزی و عقل است. همچنین دارای نیروی اراده و اختیار است. موجودی که دارای نیروی اراده و اختیار است مایل است از اراده و اختیار او استفاده شود و به همین دلیل از ابزار انگاری یک کارمند و یک کارشناس باید شدیداً پرهیز کنیم. او را باید به عنوان یک انسان دارای قوه عقل، اندیشه، اراده و اختیار محسوب کنیم. این مبانی انسان‌شناسی کار ما است.

چرا نظام پیشنهادها؟

برای این که با انسان‌ها سر و کار داریم. انسان‌هایی که با ما همکاری می‌کند دارای عقل و خرد هستند و هر موجود صاحب عقل و خرد مایل است که خرد خود را به کار بیاندازد و پیشنهاد ارائه دهد. برای این کار می‌شود مبانی اجتماعی هم در نظر گرفت. ببینید، یک جمعی که در یک جایی کار می‌کنند بین آن‌ها می‌تواند نظام ارتباطی چند گونه‌ای شکل بگیرد. به قول اصطلاحی که جامعه‌شناسان به کار می‌برند، یک عده‌ای که در یک مکانی قرار دارند هم می‌توانند یک "جماعت" باشند و هم می‌توانند یک "گروه" باشند. این بستگی دارد رئیس آن مکان آن‌جا را چگونه اداره کند. یک وقتی ممکن است طوری اداره شود که این چند نفر یک جماعتی را تشکیل بدهند. خصیصه جماعت این است که در مکان مشترک‌اند اما هیچ تعاملی با هم ندارند. مثلاً در بازار هزاران آدم وجود دارند که هر کدام کار خودشان را می‌کنند و هیچ تعاملی ندارند. این‌ها جماعت هستند. یعنی در مکان مشترک‌اند اما ارتباط متقابل ندارند و چون ارتباط متقابل ندارند هیچ قوه، قدرت و نیرویی از مجموع این‌ها ساطع نمی‌شود. گویی که فرد هستند. اصطلاحاً به آن می‌گوییم جماعت. یک اداره می‌تواند جماعت باشد. بدترین حالت یک اداره همین است. یعنی در این مکان سازمان پژوهش هر کسی در اتاق خودش باشد و بعد نهایتاً یک سلام و علیکی با هم کنند و هر کسی کار خودش را کند. این فایده‌ای ندارد. ما باید تلاش کنیم این جماعت تبدیل به یک گروه شوند. گروه به همان معنای جامعه‌شناختی‌اش. اگر گروه شدند، یعنی تعامل، ارتباط متقابل، هدف مشترک، هم‌آوایی، همدلی و همکاری دارند. گروه شدن معنایش این است. ما باید از بعد اجتماعی از جماعت شدن پرهیزیم و به گروه شدن اضافه کنیم. گروه بودن را باید بین خودمان تقویت کنیم. یعنی افراد در داخل سازمان و داخل دفتر،

تعاملات اجتماعی قوی داشته باشند. یکی از جلوه‌های تعامل هم این است که هر کسی بیاید پیشنهاد خودش را ارائه بدهد و احساس بکند طرف مقابل آن پیشنهاد را می‌خرد و به آن توجه دارد. این گونه نیست که اگر او یک پیشنهادی داد این پیشنهاد نهایتاً به یک یا دو نفر سپرده شود و آن دو نفر هم هیچ توجهی نکنند و نظام پیشنهادات لوس و خراب شود.

مبنای اجتماعی نظام پیشنهادات

خودم و شما همکاران عزیز را از این‌که این جلسه را به‌عنوان یک جلسه سهل‌انگارانه تلقی کنیم، پرهیز می‌دارم. اصلاً بحث نظام پیشنهادات با سهل‌انگاری، پشت گوش انداختن و کم توجهی جور در نمی‌آید. زمانی پیشنهادهای خوب به ما می‌رسد که همکاران ما احساس کنند پیشنهادهای آن‌ها خریدار دارد. یعنی به پیشنهادهای آن‌ها توجه و بررسی می‌شود و سایر همکاران به پیشنهادات آن‌ها بازخورد و امتیاز می‌دهند. چقدر زیباست که اگر بشود هر سه ماه یک‌بار و اگر نشد حداقل سالی دو بار، یک نشست درون سازمانی تشکیل بدهیم و صاحبان پیشنهادات معتبر را معرفی کنیم. البته این زمانی محقق می‌شود که فرآیند پذیرش پیشنهاد فرآیند گرم و پویایی باشد و در غیر این صورت اگر پیشنهادات به ما نرسد اصلاً امکان‌پذیرش و ارزیابی نیست. باید بتوانیم به یاری خدا هر بار یک جشنواره داخلی نظام پیشنهادات برگزار کنیم. پس این هم شد مبنای اجتماعی این کار.

مبانی روان‌شناختی نظام پیشنهادات

این کار مبانی روان‌شناختی هم دارد. مبانی روان‌شناختی چیست؟ مثل این‌که انسان مایل است از بعد روانی دیده شود. این استثناء دارد؟ خیر، من معتقدم استثناء ندارد. جز معصومین علیهم السلام که در عالم خلقت حساب خاصی دارند و به‌عنوان انسان‌های کامل در مراتب بالای کمال قرار گرفته‌اند، ما انسان‌های معمولی مایل هستیم دیده شویم. مایل هستیم احساس کنیم کسانی هستند که به ما توجه کنند. این از بعد روانی آرامش می‌آورد. یک کارشناس که آرام شد خوب کار می‌کند. یک کارمند ناآرام باشد هر قدر ذهن قوی هم داشته باشد نمی‌تواند کار کند. نظام پیشنهادهای مطلوب، یک فضای روان‌شناختی تعادل‌بخش، آرامش‌بخش و فضای آرامشی اعتمادآفرین را به وجود می‌آورد. شما ببینید چقدر فرق دارد که ما صبح وقتی وارد سازمان می‌شویم؛ احساس کنیم وارد مکانی شده‌ایم که ما به آن اعتماد داریم و او به ما اعتماد دارد، با این‌که ما وارد مکانی شویم که احساس کنیم ما به او بی‌اعتماد هستیم و او هم به ما بی‌اعتماد است؟ حالت دوم بسیار آزاردهنده و نگران‌کننده است. این‌ها مسائل روان‌شناسی است. شما در یک مکان نمی‌توانید فقط تحلیل جامعه‌شناختی و فقط تحلیل فلسفی داشته باشید. باید

تحلیل روان‌شناختی هم داشته باشید. لذا نظام پیشنهادها موجب می‌شود فضای روانی آرام شکل بگیرد، چون افراد احساس می‌کنند در اداره‌ی امور این‌جا دخیل هستند و سهم دارند، ولو این‌که پیشنهاد داده باشند و پیشنهادشان با ده‌ها انتقاد به خودشان برگشته باشد. این هم ایرادی ندارد. طرف خوشحال می‌شود. اما چه زمانی بد حال می‌شود؟ زمانی که احساس کند پیشنهاد داد ولی هیچ بازخوردی دریافت نکرد. این‌جا پیش خودش احساس می‌کند که این هم یک بازی بود که با ما کردند.

مبانی فرهنگ سازمانی

مبانی دیگری که می‌خواهم به آن اشاره کنم مبانی فرهنگ سازمانی است. شما اصطلاح فرهنگ سازمانی را زیاد شنیده‌اید. فرهنگ سازمانی؛ مضاف و مضاف الیه. فرهنگ یعنی چه و فرهنگ سازمانی به چه معناست؟ ما وقتی از فرهنگ حرف می‌زنیم، در تصور از سه دایره متداخل حرف می‌زنیم. دایره داخلی نظام ارزش‌ها است، دایره دوم نظام هنجارها و دایره سوم نظام رفتارها. فرهنگ چیزی جز این نیست. مصادیقش فرق می‌کند. مجموعه ارزش‌ها و مجموعه الگوهای رفتاری منبعث از ارزش‌ها و مجموعه رفتارها در یک‌جا می‌شود فرهنگ. این‌که گفته می‌شود فلان آدم خیلی با فرهنگ است، می‌دانید یعنی چه؟ یعنی ارزش‌های خوبی در وجودش درونی شده است. رفتارهایی که از او سر می‌زند رفتارهای مطلوب و انسانی است. فرهنگ این است.

حالا فرهنگ سازمانی یعنی چه؟ یعنی در یک سازمان نظام ارزش‌ها و نظام هنجارها چیست و کدام رفتارها برجسته شده است؟ این می‌شود فرهنگ سازمانی. ما در یک سازمان بسته به این‌که کدام ارزش‌ها در آن‌جا رواج دارد با سخن و پیشنهاد دیگران برخورد می‌کنیم. شما فرض کنید در یک جایی استبداد حاکم باشد. آیا آن‌جا می‌شود از نظام پیشنهادها حرف زد؟ یا در یک جا ولنگاری حاکم باشد. نقطه مقابل استبداد چیست؟ یک موقعی یک سازمانی مستبدانه اداره می‌شود و یک جا هم ولنگارانه اداره می‌شود. هر دو خطر است. از هیچ‌کدام از این دو، نظام پیشنهادها موثر بیرون نمی‌آید. استبداد که خریدار پیشنهاد نیست. در ولنگاری هم انگیزه‌ای برای ارائه پیشنهاد نیست. پس کدام فرهنگ سازمانی می‌تواند نظام پیشنهادها را ترغیب بکند؟ یک فرهنگ سازمانی انسانی، مهربان و قاطع. اگر قاطع نباشد کار پیش نمی‌رود. اما مراقب باشیم قاطعیت به استبداد منتهی نشود. چه زمانی منتهی نمی‌شود؟ زمانی که قاطعیت رفیقی به نام مهر و محبت داشته باشد و فرهنگ انسانی در آن باشد. در این فرهنگ است که نظام پیشنهادها شکل می‌گیرد؟ حالا ما که می‌خواهیم این شورا را تشکیل بدهیم و قبلاً دو جلسه تشکیل شده است، با یک چنین تحلیلی باید به نظام پیشنهادها بنگریم و بررسی کنیم.

ما باید برای دریافت پیشنهادها یک فرآیندی تعریف کنیم که این فرآیند باید شفاف، قابل دسترس، گسترده و همه‌گیر، پویا، انسانی و مبتنی بر عدالت باشد تا همه بتوانند نظر خودشان را ارائه بدهند. این فرآیند می‌تواند فردی یا گروهی باشد. ایرادی ندارد. یک زمان پیشنهادها را یک فرد می‌دهد، اما من تصور می‌کنم ایرادی ندارد که یک پیشنهادی را گروه بدهد. چه اشکالی دارد؟ اول بین خودشان بحث کنند و با هم به یک پیشنهادی برسند و بعد آن پیشنهاد را ارائه بدهند. اگر خواستیم می‌توانیم یادی کنیم که آن پیشنهاد متعلق به آن تیم دو نفره یا سه نفره است. ضمناً نظام پیشنهادها باید با یک ارزیابی دقیق و عالمانه همراه باشد. تدوین سنجه و ملاک هم اقدام خیلی خوبی است که در گذشته انجام شده و باید روی آن کار کرد. وقتی پیشنهاد آمد باید ارزیابی بشود و شاخص‌های ارزیابی هم باید از قبل به اطلاع افراد برسد. یعنی افراد بدانند که پیشنهاد آن‌ها قرار است با چه سنجه‌هایی مورد ارزیابی قرار بگیرد. اصلاً بنده معتقدم ما در نظام پیشنهاد چیز امنیتی و پنهان نداریم. همه چیز شفاف بیان می‌شود. همه باید بدانند پیشنهادها با چه سنجه‌ها و ملاک‌هایی بررسی می‌شود. نتایج بررسی پیشنهادها را هم باید به اطلاع فرد یا گروه برسانیم تا چه بسا پیشنهادش را اصلاح کند. لذا فرآیند پیشنهادها باید یک مرحله اصلاحی هم داشته باشد. پایش نقطه نیست. یک فرآیند است. ممکن است یک فرد یا گروهی به ما یک پیشنهادی بدهد و ما یک بازخورد بهش بدهیم و او برود پیشنهادش را اصلاح کند و برای بار دوم ارائه بدهد. یعنی نظام پیشنهادها باید بعد تربیتی هم داشته باشد و آثار تربیتی هم باقی بگذارد.

بنده به انجام کار حساس هستم. نظام پیشنهادها قانون است و ما جلسه می‌گذاریم و کارهایی را می‌توانیم پیش ببریم اما به شرط این‌که همراه با پیگیری باشد.

تغییر فرهنگ سازمانی

نکته اول، تغییر فرهنگ سازمانی است. یعنی فرهنگ سازمانی پیشنهادپذیر یا فرهنگ سازمانی نقدپذیر و فرهنگ سازمانی پویا داشته باشیم. ما از این جهات احتیاج به کار داریم، اما بنده از دوستان می‌خواهم؛ به این فکر کنیم با چه مکانیزمی در این فرهنگ سازمانی اثر بگذاریم؛ یک محور و راهکار ارائه بدهیم. خود آقای دکتر حسنی می‌توانند پیگیری‌کننده این مورد باشند و به جلسه پیشنهاد بدهند که باید چه کار کنیم تا روی فرهنگ سازمانی به همان رویه‌ای که اشاره فرمودند اثر بگذاریم.

تعیین تکلیف سامانه پذیرش نظام پیشنهادها

مورد دوم این است که تکلیف سامانه باید حتماً در اسرع وقت و بدون معطلی مشخص شود. این موضوع را دکتر مرتضایی چون نایب رئیسی این شورا را خواهند داشت، پیگیری بفرمایید. آقای نیک‌نژاد و سایر دوستان نیز همین‌طور. عنایت داشته باشید که وقتی ما از سامانه حرف می‌زنیم گویی از فرآیند پذیرش نظام پیشنهادها حرف می‌زنیم. یعنی سامانه ما باید بر محوریت فرآیند پذیرش نظام پیشنهادها طراحی شود. یعنی معلوم شود اگر فردی می‌خواهد پیشنهاد بدهد، نقطه آغازین کجاست و چه فرآیندی طی می‌شود تا در نهایت به او بازخورد داده شود. نمونه‌های دیگری در کشور هست که می‌شود از آن‌ها الگو گرفت. در سامانه ما فرآیند پذیرش نظام پیشنهادها باید نصب و تعریف شود. ما بنا نیست این کار را به صورت حضوری و فیزیکی انجام بدهیم، بلکه بنا است کار را براساس فرآیندی که در سیستم تعریف می‌کنیم، دنبال کنیم.

جشنواره ایده‌ها و پیشنهادهای برتر

مورد سوم این است که بنده پیشنهاد جشنواره ایده‌های برتر و پیشنهادهای برتر را از حالا اعلام می‌کنم. این جشنواره از حالا باید در ذهن‌مان باشد. فکر می‌کنم اگر فعال باشیم هر سال می‌توانیم دو جشنواره (در پایان شش ماه اول و شش ماه دوم سال) داشته باشیم. هدف هم معرفی پیشنهاد دهندگان برتر است. باید لوح و نشان برتر آماده کنیم و به برندگان اهدا نماییم. این که جشنواره چگونه برگزار شود و کدام یک از دوستان تقبل می‌کنند راجع به جشنواره یک الگویی ارائه بدهند، یک بحث دیگر است.

بازنگری در آیین‌نامه و شاخص‌های ارزیابی

بحث بعدی این است که ما باید در آیین‌نامه و شاخص‌های ارزیابی یک بازنگری داشته باشیم و با توجه به اسناد تحولی و انتظاراتی که الآن دارد در سازمان پیگیری می‌شود، مورد توجه قرار بدهیم.

نکته دیگر این است که مخاطبان نظام پیشنهادها را نه خیلی باز و گسترده کنیم که نتوانیم جمعش کنیم و نه محدودش کنیم به داخل خود سازمان. اولاً عنایت دارید که نظام پیشنهادها در سازمان مربوط به آن سازمان است و کارکنان آن سازمان می‌توانند برای پویایی آن پیشنهاد بدهند ولی ما می‌توانیم دایره مخاطبان‌مان را در حد آموزش و پرورش فراخ کنیم. یعنی ایده‌ها و پیشنهاد یک مدیر، معلم یا نخبه که در آموزش و پرورش کار می‌کند و معمولاً سازمان پژوهش را می‌شناسند نیز مورد توجه و بررسی قرار بگیرد. پس اگر اجازه بدهید ما گروه هدف‌مان را آموزش و پرورش در نظر بگیریم.

فراخوان نظام پیشنهادها

نکته آخر این است که ما باید یک فراخوان نظام پیشنهادها داشته باشیم. اعلام موجودیت کنیم همراه با ارائه یک فراخوان، که گروه آموزش و پرورش در آن فراخوان بداند سازمان پژوهش دنبال چیست و اگر کسی بخواهد پیشنهادی ارائه بدهد قواعد و اصولش چیست. خلاصه این که در آن فراخوان تمام مواردی که مخاطبان باید از روز اول بدانند تا وارد سیستم شوند، معلوم شود. بنده اسمش را می‌گذارم فراخوان نظام پیشنهادها. اگر جناب آقای باقریان لطف کنند و این بخش را عهده‌دار شوند، سپاسگزار خواهیم بود. یک فراخوان جامع تهیه کنند که آن را در جلسه نهایی کنیم و به یاری خدا کار را پیش ببریم.

این را هم عرض کنم که وقتی ما از پیشنهاد حرف می‌زنیم، مصداقش ایده، نقد یا طرح است. ممکن است یک نفر پیشنهادش یک ایده باشد. یا ممکن است یک نفر یک نقد عالمانه داشته باشد که این شخص پیشنهادش یک نظام نقد است. ممکن است یک نفر دیگر طرح یا الگویی داشته باشد. یا ممکن است یک نفر نقد توأم با پیشنهاد اصلاح داشته باشد. یعنی نقد کند و یک پیشنهاد اصلاحی هم داشته باشد.