

## مقدمه

باتوجه به سرعت روزافزون تحولات ، لزوم تحول مستمر در سازمانها اجتناب ناپذیر است **پیتر دراگر** می گوید: "جهانی که دستخوش تحول و دگرگونی است و امنیت آن هر روز در معرض تهدید است ، ابداع و ابتکار تنها راه بقاست. "

### پیشینه اجرای نظام پیشنهادات:

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات از دهه ۱۹۵۰ در شرکتهای تولیدی - خدماتی کشور ژاپن به کارگرفته شد و سپس از سوی شرکتهای دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید، این نظام از دهه ۱۹۶۰ در شماری از شرکت های صنعتی کشور نیز به اجرا گذاشته شد و باتوجه به آثار مثبت و سودمند قابل توجهی که این نظام در شرکت های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود ، برابر مصوبه شورای عالی اداری سازمان اموراداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۷۸ به صورت آزمایشی در چهار وزارتخانه:

۱. بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۲. پست و تلفن و تلگراف
۳. دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح
۴. جهاد سازندگی

و در چهار استان :

۱. آذربایجان شرقی
۲. خراسان
۳. کردستان
۴. یزد

به اجرا درآمد و چون این طرح در چهار وزارتخانه و در چهار استان باموفقیت به اجرا درآمد از آن پس دستور اجرا در تمامی وزارتخانه های کشور داده شد.

### مماسن و مشکلات فرارو:

نظام پیشنهادات ابزار مفیدی برای تحول درونی و مستمر سازمان است و باعث افزایش مشارکت عمومی کارکنان و مخاطبین سازمان، افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری بین کارکنان ، مشتریان و مدیران سازمان میشود.

**دچلر و ویلبرت** چهار ویژگی را شرح می دهند که برنامه مشارکت را تعریف میکنند :

۱. درجه رسمیت ساختار
  ۲. درگیری کارکنان
  ۳. دسترسی کارکنان به مشارکت در تصمیم گیری
  ۴. محتوا ، اهمیت و پیچیدگی تصمیم ها
- این نظام ممکن است با ساختار و سبکهای سنتی مطابقت نداشته باشد .

مواعی که فراروی اجرای نظام پیشنهادات قرار می گیرد، عبارتند از:

- (۱) ویژگی و خصوصیات درونی سازمان
- (۲) مدیران سازمان

قابل ذکر است تحول اداری ، فرآیند های متعددی همچون ، مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری ، تناسب وظایف و اختیارات ، توانمندسازی کارکنان و مدیران ، پاسخگویی مدیران و ... را دنبال می کند و مهمترین رکن برای پیشبرد آن تغییر آن از سیاستهای برونی و دستوری است.

نوع تحولات مورد نیاز در دستگاههای مختلف متفاوت است ، این تفاوت به جهت اختلاف دستگاهها از لحاظ وظایف ، امکانات ، سطح معلومات علمی و تجربی ، ساختار و قوانین و .... ایجاد شده است ، بنابراین چنانچه در پی اجرایی کردن تحول اداری به معنای واقعی هستیم ، نمیتوان تنها به دستورالعمل های کلی و بیرونی و الگوها و روشهای درونی اکتفا کرد ، یعنی برای شناسایی و رفع مشکلات سازمان بایستی به بدنه و عناصر سازمان اتکا کرد، زیرا کارکنان و مشتریان داخل سازمان هم به مشکلات به صورت عینی و روزمره برخورد میکنند و هم شناخت بهتری به وظایف و روابط رسمی و غیررسمی دارند، درضمن استفاده از تجربیات و نظرات آنها باعث دلگرمی و افزایش توجه آنها به اصلاح امور می شود.

نظام پیشنهادها مبتنی بر اخذ نظر و پیشنهاد نیازمند محیطی امن برای ابتکار عمل یا نقد وضع موجود است یعنی روابط مدیران و کارکنان و مشتریان باید تاحدی صمیمی و در عین حال قانونمند باشد که کارکنان توان نقد و اظهار نظر سازنده و صریح رداشته باشند ، به عبارت دیگر فضای سالم برای اظهار نظر منتقدان و انتقاد پذیری وجود داشته باشد ، یعنی کارکنان بدون نیاز به شجاعت بسیار زیاد بتوانند نظرات خود را اظهار کنند (البته با حفظ مقررات و سلسله مراتب ) و مدیران نیز انتقاد پذیری را در خود و زیردستان تقویت کنند و سخن حق را بپذیرند هر چند برخلاف میل و یا عادت آنها باشد که این به نوبه خود در ارزیابی مدیران موثر است. بدیهی است که تصویب آیین نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و تایید فهرست کارشناسان و متخصصانی که در این فرآیند همکاری خواهند نمود، از سوی مدیریت ارشد در کامیابی این نظام کمک می کند.

## معرفی نظام پیشنهادات

نظام پیشنهادات سیستمی است:

۱. برای دریافت پیشنهادهای کارکنان و اجرای پیشنهادهای قابل قبول .
  ۲. برای بهره گیری هر چه بیشتر از خلاقیت و توان فکری کارکنان و مشتریان در بهبود اداره سازمان .
- وبالآخره نظام پیشنهادات ابزاری است برای زدودن عادت کارکنان از تکرار روشهای قدیمی و متداول و فعال نمودن توان فکر و خلاقیت و نوآوری کارکنان و مشتریان در ایجاد بهبود های مستمر و بی پایان در کارهای مربوط به خود افراد میباشد.

## اهمیت استقرار نظام پیشنهادات در سازمان

**الف) افزایش بهره وری و ارتقاء سطح خدمات سازمان در (استای):**

۱. بهبود فرآیندهای کاری در سازمان با اجرای پیشنهادهای مفید کارکنان و مخاطبین
۲. کاهش هزینه های سر بار از طریق حذف اتلافها
۳. شناسایی و رفع گلوگاهها ، تنگناها و مشکلات با مشارکت کارکنان و مخاطبین

**ب) بهبود فرهنگ سازمانی و (ضایتمندی شغلی کارکنان در (استای):**

۱. ارتقاء روحیه مشارکت فردی و گروهی کارکنان
۲. همسو نمودن منافع فردی کارکنان با منافع سازمانی
۳. افزایش دانش و آگاهیهای شغلی کارکنان
۴. شناسایی افراد خلاق و ایجاد بستر مناسب برای تبلور خلاقیت و استعداد های کارکنان

## ساختار و وظایف کمیته های نظام پیشنهادات

ساختار اصلی کمیته های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای به دوصورت کمیته مرکزی ستاد سازمان و کمیته های استانی میباشد که هر کدام از این کمیته ها دارای دبیرخانه مجزا میباشد.

**الف) کمیته مرکزی ستاد سازمان:**

اعضای این کمیته از اعضای کمیسیون تحول اداری سازمان هواشناسی کشور می باشند که با هدف راهبری استقرار نظام پیشنهادات در سازمان و تصمیم گیری درباره ساز و کار اجرایی آن و نیز تدوین آیین نامه نظام پیشنهادات تشکیل می شود کمیته مرکزی همراه و یا برحسب ضرورت به منظور بررسی و اعلام نظر در خصوص پیشنهاداتی که توسط کمیته های استانی و کارشناسی مورد بررسی کارشناسی قرار گرفته اند تشکیل می شود.

جلسات کمیته مرکزی با حضور دو سوم اعضا رسمیت می یابد و تصمیمات متخذه با رأی موافق اکثریت مطلق اعضا حاضر در جلسه قابل اجرا است. که ترکیب اعضای آن عبارتند از:

- یکی از اعضای اصلی کمیسیون تحول اداری برحسب ارتباط موضوعی و مسئولیتی به عنوان رییس کمیته تخصصی
- یکی از نمایندگان تام الاختیار سایر معاونین (در سطح مدیرکل یا معاون وی) به عنوان عضو کمیته
- یکی از کارکنان مطلع مرتبط با فعالیت کمیته به عنوان دبیر کمیته تخصصی
- دو تن از کارشناسان واحدهای ذیربط حسب ارتباط موضوعی به عنوان کارشناس کمیته
- افراد صاحب نظر و مطلع در امور اداری حسب درخواست رییس کمیته و تایید رییس کمیسیون به عنوان عضو اصلی کمیته (حداقل ۱ و حداکثر ۲ نفر)
- افراد صاحب نظر و اساتید دانشگاهی برحسب ارتباط موضوعی و تایید رییس کمیته و تایید رییس کمیسیون به عنوان عضو اصلی کمیته تخصصی (حداقل ۱ و حداکثر ۲ نفر)

وظایف اصلی این کمیته شامل موارد ذیل میشود:

۱. سیاستگذاری و راهبری
۲. ارزیابی و تصمیم گیری در خصوص پیشنهادهای ارسالی کمیته های استانی
۳. بررسی و تصویب برنامه ها و طرحهای دبیرخانه مرکزی
۴. نظارت بر عملکرد کمیته های استانی
۵. تدوین و بروزآوری دستورالعملهای اجرایی نظام پیشنهادات در سازمان شامل: تدوین فرآیند دریافت، بررسی و اجرای پیشنهادات، نحوه امتیاز دهی، تصویب بوجه سالانه اجرای نظام پیشنهادات، ساز و کار تشویق و ارائه پاداش به پیشنهاد دهندگان و...
۶. اطلاع رسانی و ترویج نظام مدیریت مشارکتی به منظور اشاعه فرهنگ مشارکت در دستگاه.
۷. برقراری ارتباط با سایر دستگاهها به منظور بهره مندی از تجارب موفق در زمینه اجرای نظام پیشنهادات و همچنین بهره گیری از دستاوردهای بین المللی.
۸. گسترش فرهنگ مشارکت در سطح سازمان و مراکز استان و ارائه طریق به منظور استقرار نظام پیشنهادات.
۹. اتخاذ تصمیم در خصوص مسائل فنی اجرای نظام پیشنهادات از جمله برگزاری همایش، استفاده از نرم افزارهای مربوطه، آموزش به اعضای کمیته ها، استفاده از خدمات مشاوران برون سازمانی و سایر موارد مشابه.

دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهاداتها به ریاست مدیرکل دفتر نوسازی و تحول اداری تشکیل می گردد که وظایف اصلی دبیرخانه مرکزی این کمیته عبارتست از:

- ۱) ثبت پیشنهادهای ارسالی از سوی کمیته مرکزی و کمیته استانی
- ۲) اعلام تشکیل جلسات شورا
- ۳) پیگیری روند اجرایی پیشنهادهای مصوب
- ۴) تدوین و تنظیم گزارشات تحلیلی عملکرد نظام و شناسایی و رفع نقاط ضعف
- ۵) برنامه ریزی و اجرای سمینارهای آموزشی / ترویجی و جشنواره ی سالانه نظام پیشنهادات
- ۶) نگهداری سوابق پیشنهادهای ارائه شده در سوابق فعالیت کارکنان و تشکیل پایگاه داده ها

## ب) کمیته های استانی:

ترکیب اعضای کمیته های استانی عبارتند از:

- مدیر کل (رئیس کمیته)
- معاون مالی و اداری (دبیر کمیته)
- ۲ نفر کارشناس (به انتخاب مدیرکل)
- ۱ نفر کارشناس (از طریق رای گیری و دارای سوابق خدمت بالای ۵ سال)

یک نفر به انتخاب رئیس کمیته استانی بعنوان مسئول دبیرخانه نظام پیشنهادهای استان انتخاب می گردد که وظایف اصلی دبیر خانه کمیته های استانی عبارتست از:

- ۱) پذیرش و ثبت پیشنهادهای کارکنان
- ۲) بررسی اولیه پیشنهادهای واصله
- ۳) اعلام تشکیل جلسات کمیته
- ۴) تهیه و تنظیم صورتجلسات کمیته
- ۵) پیگیری روند اجرای پیشنهادهای مصوب
- ۶) نگهداری سوابق پیشنهادهای واصله و سوابق فعالیت و مشارکت کارکنان

### شرایط ارائه پیشنهاد :

۱. پیشنهاد دادن حق کلیه کارکنان ( رسمی ، پیمانی ، قراردادی ، شرکتی و ... ) و سایر کسانی است که به نحوی با سازمان هواشناسی کشور ارتباط داشته و از خدمات این سازمان استفاده میکنند. ( ارباب رجوع ، عموم مردم )
۲. پیشنهاد می تواند به صورت فردی یا گروهی باشد .
۳. صرفنظر از محل خدمت همکاران هر کسی در هر موضوعی می تواند پیشنهاد دهد .
۴. کارکنان محدود به ارائه پیشنهاد در چهار چوب ضوابط سازمان نیستند .
۵. پیشنهاد می تواند تکمیل کننده پیشنهاد های قبلی باشد .
۶. پیشنهاد ها بایستی قابلیت اجرا داشته و آرمانی نباشد .
۷. پیشنهاد بایستی روشن و واضح بوده و گنگ ، مبهم و دو پهلو نباشد .
۸. پیشنهاد نباید جزء وظیفه سازمانی و شرح وظایف پیشنهاد دهنده باشد و بایستی از توقف و تعطیلی کارها به بهانه پیشنهاد جلوگیری شود .
۹. پیشنهاد نباید حاوی دعاوی شخصی افراد باشد .
۱۰. پیشنهاد می تواند طرحی باشد که در سال جاری توسط مدیر تأیید شده یا در مرحله اجرا میباشد .

### محورهای اصلی ارائه پیشنهادات :

کارکنان و مخاطبین میتوانند پیشنهادات خود را در چهار چوب یکی از محورهای ذیل یا سایر موضوعات مرتبط با اهداف ، وظایف و مأموریت های سازمان و مراکز تابعه ارائه نمایند :

۱. بهبود روشهای انجام کار و تسریع در امور ( ساده سازی و کاهش اسناد و مدارک ، افزایش سهولت در انجام کار ، ساده کردن گردش کار و ارائه طرح سیستم های مکانیزه برای افزایش سرعت و دقت در انجام امور )
۲. افزایش کمیته و کیفیت خدمات و بهره وری
۳. بهبود کیفیت ( بهبود کیفیت عملکرد ، کاهش دوباره کاری ، بهینه کردن برنامه ریزی ، بهینه کردن سیستم های تصمیم گیری ، ارزیابی و نظارت و هماهنگی در برنامه ریزی )
۴. صرفه جویی در مواد ، وقت ، انرژی ، هزینه و سایر منابع .
۵. بهبود شرایط محیطی کار ( افزایش ایمنی ، کاهش سرو صدا ، کاهش آلودگی هوا ، ایجاد نظم و انضباط ، زیبا سازی و پاکسازی محیط کار ، استفاده بهینه از فضای محیط کار و بهبود شرایط بهداشتی )
۶. ارتقاء سطح کارائی و اثر بخشی
۷. بهبود کار فردی و گروهی
۸. افزایش رضایت ارباب رجوع از طریق تسریع و بهبود کیفیت خدمات قابل ارائه
۹. بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۰. افزایش رضایت شغلی کارکنان
۱۱. ارتقاء سطح انگیزش کارکنان

۱۲. ارتقاء شان و جایگاه سازمان در نزد افکار عمومی

۱۳. بهبود ارتباطات با سایر دستگاهها

۱۴. استفاده بهینه و مطلوب از منابع و ظرفیت های بالقوه موجود در سازمان

۱۵. افزایش سطح مهارت ها و دانش کارکنان

۱۶. ارتقاء نظم و انضباط کاری

۱۷. بهسازی نظام های مدیریتی

## فرآیند اجرائی نظام پیشنهادات

۱. فرم اصلی از طریق دبیرخانه کمیسیون تحول اداری در اختیار پیشنهاد دهندگان قرار می گیرد.
  ۲. پیشنهاد دهنده ، پیشنهاد خود را جهت رسیدگی به دبیرخانه کمیسیون تحول اداری تحویل و شماره ثبت را دریافت می نماید.
  - در مواردی که پیشنهادهای مختلفی درباره یک موضوع دریافت شده باشد، پیشنهادهایی که زودتر به دبیرخانه رسیده و ثبت شده باشد دارای اولویت می باشند.
  ۳. پیشنهادهای واصله پس از دریافت ، ثبت و دسته بندی شده و جهت بحث و بررسی اولیه در کمیسیون تحول اداری مطرح می گردد.
  - چنانچه پیشنهاد ارایه شده به کمیسیون تحول اداری (از سوی استان) مورد تایید قرار گیرد، در این صورت پس از تعیین امتیاز به همراه سوابق برای تایید نهایی به کمیسیون تحول اداری ارسال می گردد.
  - پیشنهاد ارایه شده در کمیسیون تحول اداری بررسی شده ولی جهت بررسی بیشتر به کمیته های کارشناسی (تخصصی) ارسال می گردد.
  - پیشنهاد ارسال شده به کمیته های کارشناسی با ذکر دلایل مشخص از سوی آنان تایید نشده است ، دبیرخانه پس از دریافت پاسخ از سوی گروههای کارشناسی نتیجه را به پیشنهاد دهنده اعلام می نماید.
  - پیشنهاد ارسال شده به گروههای کارشناسی با ذکر دلایل مشخص از سوی آنان تایید شده است ، دبیرخانه پس از دریافت پاسخ از سوی گروههای کارشناسی نتیجه را به کمیسیون تحول اداری ارسال می دارد.
  ۴. پیشنهادهای مورد تایید گروههای کارشناسی به منظور بررسی و اتخاذ تصمیم نهایی در پذیرش و یا عدم پذیرش آن و تعیین قطعی امتیاز به کمیسیون تحول اداری ارسال و چنانچه مورد تایید نهایی قرار گرفت به دبیرخانه ارسال می نمایند . در غیر این صورت پیشنهاد را به دبیرخانه ارسال می دارند.
  - پیشنهاد هایی که در کمیسیون تحول اداری مورد تایید قرار نمی گیرند از طریق دبیرخانه ، به پیشنهاد دهنده اطلاع داده می شود.
  ۵. پیشنهادهای پذیرفته شده از سوی کمیسیون تحول اداری از طریق دبیرخانه کمیسیون تحول اداری برای آگاهی و دریافت موافقت رییس سازمان برای ایشان ارسال می گردد.
  - پیشنهادهای پذیرفته شده از سوی رییس سازمان برای اجرای فوری به واحدهای اجرایی یا مدیرمسئول اجرای پیشنهادهای فرستاده می شود.
  - خلاصه ای از پیشنهادهای پذیرفته شده به آگاهی تمامی کارکنان می رسد.
  - پیشنهادهای ممتاز و برجسته به صورتی در نشریه سازمان و یا .. بر اساس دستور رییس سازمان درج خواهد شد.
  - سابقه پیشنهادهای از سوی دبیرخانه کمیسیون تحول اداری به منظور ثبت و نگهداری در پرونده استخدامی کارکنان به واحد مربوط فرستاده می شود.
- پیشنهادها، پس از وصول مورد بررسی قرار می گیرد چنانچه به تایید گروه اصلی نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد برسد و دستورات لازم از سوی رییس سازمان صادر شده باشد ، برابر ضوابطی به پیشنهاد دهنده پاداش پرداخت می گردد و از طرفی به منظور اجرا نمودن پیشنهاد ، آن رابه واحد مربوط ارسال می دارند.

## دامنه امتیازات:

کارکنان سازمان می توانند در زمینه های ذکر شده در جدول شماره ۱ وزیرمجموعه های آن که با اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات سازگار باشند ، پیشنهادهای خود را ارایه نمایند در صورتی که به تایید گروه اصلی نظام پیشنهادات برسد ، به آن دسته از پیشنهادات ، امتیازهایی برابر جدول های شماره ۱ و ۲ تعلق می گیرد که براساس این امتیازها میزان پاداش قابل پرداخت به پیشنهاد دهنده مشخص میشود.

جدول شماره ۱

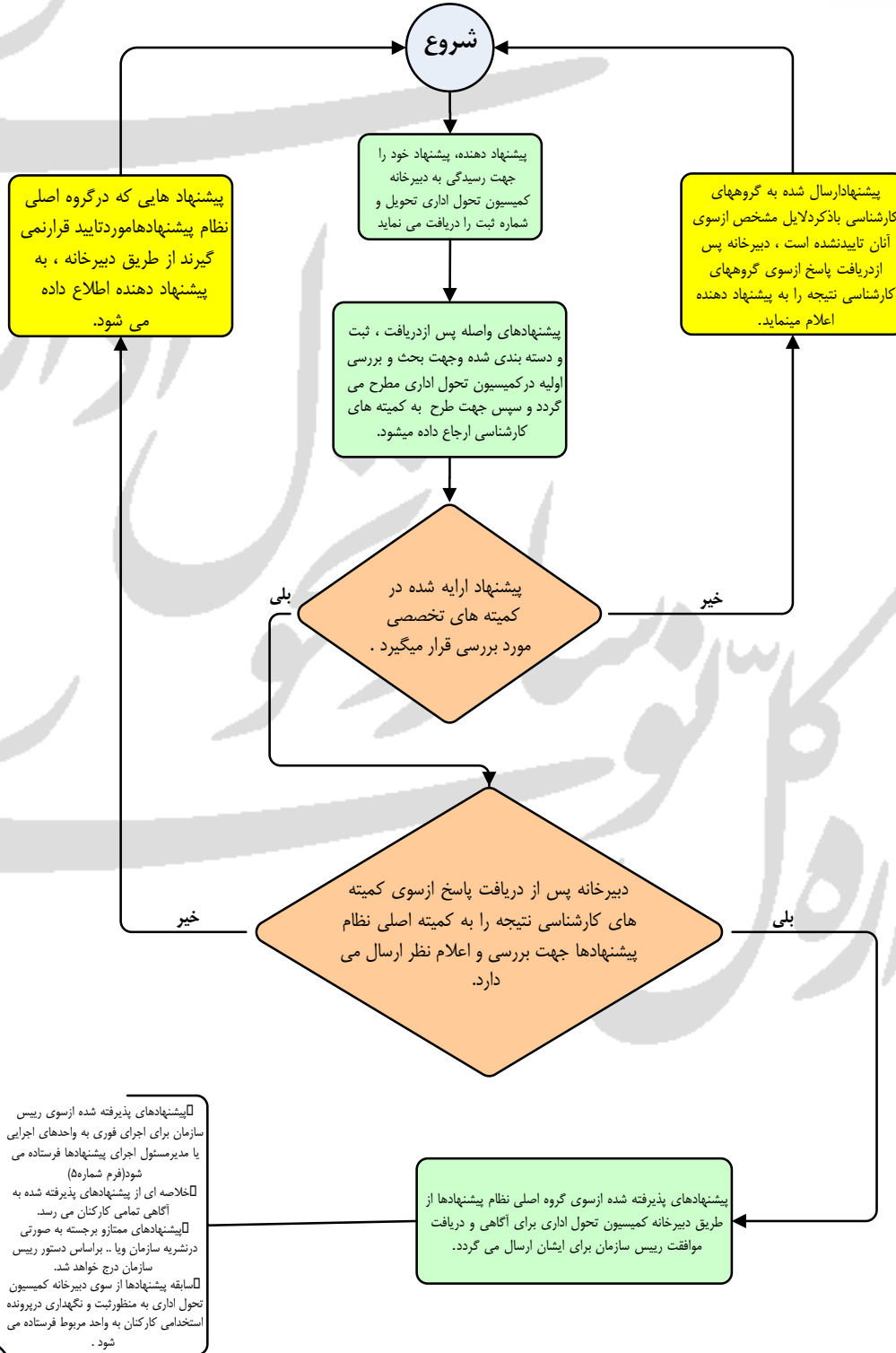
ردیف	محور	حداکثر امتیاز
۱	ایجاد برنامه های تازه و ابتکاری در جهت فعالیت های سازمان	۲۰۰۰
۲	ابداع روشهای نو برای افزایش رضایتمندی کاربران هواشناسی	۲۰۰۰
۳	افزایش کمیت و بهبود کیفیت خدمات سازمان برحسب وظایف قانونی محوله	۱۸۰۰
۴	اصلاح و بهبود مقررات ، آیین نامه ها و دستورالعمل های کاری ، ساختار سازمانی و گردش جریان کار...	۱۸۰۰
۵	افزایش رضایت و انگیزه در کارکنان و بهبود امور رفاهی آنان	۱۵۰۰
۶	ایجاد پیوند مناسب بین سازمان بادیگرنهادهای ، سازمانها و ... و شفافیت ارتباطات	۱۰۰۰
۷	صرفه جویی و کاهش هزینه های سازمان	۱۰۰۰

جدول شماره ۲

ردیف	عنوان	امتیاز
۱	پیشنهاد بصورت گروهی است	۳۰۰
۲	پیشنهاد بصورت فردی است	۱۵۰
۳	پیشنهاد از نوع فرآیندهای اصلی سازمان است	۵۰۰
۴	پیشنهاد از نوع فرآیندهای غیر اصلی سازمان است	۲۰۰
۵	موضوع پیشنهاد با کار پیشنهاد دهنده در ارتباط است	۲۵۰
۶	موضوع پیشنهاد با کار پیشنهاد دهنده در ارتباط نمی باشد	۱۰۰

۱. چنانچه پس از اجرای پیشنهادی ، صرفه جویی مالی به تایید معاون پشتیبانی و اداری سازمان برسد حداکثر تا ۲۰٪ از مبلغ صرفه جویی شده حاصل به شخص یا گروه پیشنهاد دهنده براساس دستور رییس سازمان تعلق می گیرد.
۲. برای پیشنهادهای برجسته ( به تشخیص گروه اصلی نظام پیشنهادات و تایید رییس سازمان ) علاوه بر پاداش ارایه پیشنهاد ، پاداش ویژه ای برای پیشنهاد دهنده در نظر گرفته می شود.
۳. پرداخت پاداش به پیشنهاد دهنده از محل اعتبارات مربوط به اضافه کاری ، حق الزحمه کارشناسی و ... می باشد.
۴. در هر شرایطی بیش از پنج برابر حقوق و مزایای ماهیانه پیشنهاد دهنده به آن در طی سال تعلق نمی گیرد ، این سقف فقط بدستور رییس سازمان قابل افزایش می باشد.

**گردش کار کمیسیونها و کمیته های کارشناسی نظام پیشنهاد ها**  
اداره کل نوسازی و تحول اداری - سازمان هواشناسی کشور





**فرم نظام پیشنهادات سازمان هواشناسی کشور**

لطفا در این قسمت چیزی ننویسید.

شماره ثبت:  
تاریخ:

**مربوط به پیشنهاددهنده/دهندگان**

پیوست:

نام و نام خانوادگی:  
پست سازمانی:  
استان:  
عنوان پیشنهاد:  
خلاصه پیشنهاد:

امضاء پیشنهاد دهنده/پیشنهاددهندگان:

**مربوط به کمیسیون تحول اداری سازمان/ کمیته های استانی**

امضاء دبیر کمیسیون:

نتیجه بررسی اولیه:  
ارجاع به کمیته تخصصی:

**مربوط به کمیته تخصصی**

تاریخ:  
پیوست:

حاضران در جلسه:  
امتیاز تطبیق با محورهای اصلی (جداول یک و دو)   
نظر نهایی کمیته تخصصی جهت ارجاع به کمیسیون تحول اداری:

امضاء:

**مربوط به کمیسیون تحول اداری / کمیته اصلی نظام پیشنهادات (کمیته تخصصی اصلاح فرآیندها و روش ها)**

تاریخ:

حاضران در جلسه:  
تصمیم گیری نهایی:  
مجری:  
ملاحظات:

امضاء:

**دستور ریاست محترم سازمان**

تاریخ:

امضاء: