



دستور العمل نظام شهادهای جامعۀ الزهرا (سلام الله علیها)

اسفند ۱۳۹۷

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه کلی سازمان دارد نظام مدیریت مشارکتی است. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی است. در این نظام کلیه افراد درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعلاانه اندیشیده و حاصل را در قالب طرح و پیشنهاد به سازمان ارائه می‌کنند.

«دستور العمل نظام پیشنهادها» به منظور ایجاد یک نظام هم‌اندیشی در جامعه و بهره‌جویی از طرح‌ها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌ها برای افزایش بهره‌وری و تعالی سازمانی به شرح ذیل تدوین می‌گردد.

در این دستور العمل از جامعه الزهرا، به اختصار «جامعه» یاد می‌گردد.

فصل اول: کلیات

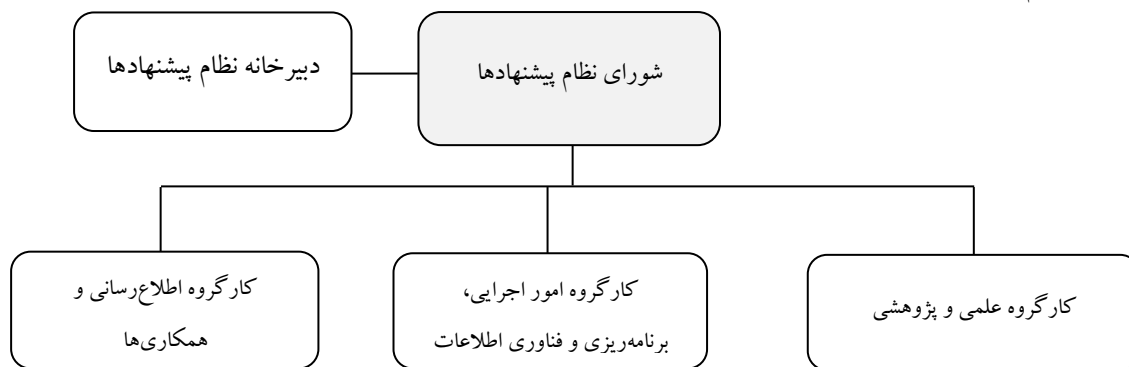
ماده (۲) ارکان تشکیلاتی و شرح وظایف

با توجه به ویژگی‌ها و ساختار سازمانی جامعه، ارکان اجرایی نظام پذیرش پیشنهادها مطابق نمودار شماره (۱) است.

۱- شورای نظام پیشنهادها؛

۲- کارگروه‌های ارزیابی نظام پیشنهادها؛

۳- دبیرخانه نظام پیشنهادها.



نمودار ۱: ارکان نظام پذیرش پیشنهادها در جامعه

ماده (۳) شورای نظام پیشنهادها

شورای جامعه به عنوان شورای نظام پیشنهادها وظایف ذیل را به انجام می‌رساند.

۱- تعیین اهداف، سیاست‌ها و مقررات مرتبط؛

۲- نظارت بر حسن اجرای نظام پیشنهادها؛

۳- تصمیم‌گیری در قبول یا رد پیشنهادهای فراتر از اختیارات کارگروه نظام پیشنهادها؛

۴- تصمیم‌گیری در مورد تأیید پاداش پیشنهادهای ویژه و خاص کارکنان در پاداش‌های بیش از یک میلیون و پانصد هزار

ریال؛

- ۵- تصمیم‌گیری در مورد تأیید درصدی از مبلغ کل صرفه‌جویی سالانه حاصل شده از اجرای پیشنهادهای به‌عنوان پاداش در مورد پیشنهادهایی منجر به صرفه‌جویی قابل توجه در هزینه‌ها؛
 - ۶- تصویب دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادهای متناسب با اقتضانات جامعه و اصلاحیه بعدی آن؛
 - ۷- تأیید بودجه سالانه نظام پیشنهادهای در چهارچوب ضوابط و مقررات؛
 - ۸- تصمیم‌گیری در مورد اجرای پیشنهادهای کلان؛
 - ۹- تصویب تعیین مسئول و مهلت اجرای پیشنهادهای پذیرفته‌شده؛
 - ۱۰- خط‌مشی‌گذاری در راستای فرهنگ‌سازی نظام پیشنهادهای (همایش‌ها، نشست‌ها، جشنواره‌ها، پاداش‌های جانبی و ...)
 - ۱۱- تلاش جهت رفع موانع موجود در مقابل نظام پیشنهادهای و ایجاد تسهیلات مورد نیاز؛
 - ۱۲- بررسی ماهانه روند کارکرد نظام و آگاهی از موانع و مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب به‌منظور رفع آن‌ها از طریق تعیین اقدامات اصلاحی؛
 - ۱۳- نظارت بر عملکرد دبیرخانه و کارگروه‌های بررسی پیشنهادهای؛
 - ۱۴- ایجاد شرایط و امکانات استفاده از تجربه و دستاوردهای سازمان‌های دیگر در امر مشارکت کارکنان؛
 - ۱۵- تصویب موضوعات خاص جهت دریافت پیشنهادهای کارکنان؛
 - ۱۶- تعیین شاخص‌ها و نظارت بر انتخاب بهترین پیشنهاد، پیشنهاد دهنده، کارگروه ارزیابی پیشنهادهای واحد مجری پیشنهاد؛
 - ۱۷- رسیدگی به شکایات پیشنهاد دهندگان.
- تبصره ۱: جلسات شورا با حضور دو سوم اعضاء رسمیت یافته و تصمیمات آن با اکثریت مطلق آرا اعضاء در جلسه، اتخاذ می‌شود.
- تبصره ۲: جلسات عادی شورا هر سه ماه یک‌بار برگزار می‌شود. جلسات فوق‌العاده در موارد خاص با تصمیم رئیس شورا و دعوت از اعضاء توسط دبیر ممکن است.

ماده ۳) کارگروه‌های ارزیابی پیشنهادها

الف) کارگروه ارزیابی پیشنهادها

- ۱- کارگروه علمی و پژوهشی؛
- ۲- کارگروه امور اجرایی، برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات؛
- ۳- کارگروه اطلاع‌رسانی و همکاری‌ها.

ب) ترکیب کارگروه

هر کارگروه دارای ۵ عضو است که دبیر و اعضاء آن، با پیشنهاد اعضاء شورای جامعه و تأیید مدیر محترم جامعه برای مدت یک سال تعیین می‌شوند.

ج) وظایف و اختیارات کارگروه

- ۱- بررسی پیشنهادهای ارجاعی از سوی دبیرخانه نظام پیشنهادهای مطابق استانداردها و معیارهای تعیین شده؛

۲- پیشنهاد تعیین مسئول و مهلت اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده؛

۳- ارائه گزارش ارزیابی و اعلام نتیجه نهایی به دبیرخانه نظام پیشنهادها همراه با مستندات لازم.

۴- پیشنهاد موضوع جهت فراخوان پیشنهاد به دبیرخانه نظام پیشنهادها با توجه به مشکلات شناسایی شده در واحدهای مرتبط؛

د) وظایف و اختیارات دبیر کارگروه

۱- دریافت پیشنهادهای مربوط به کارگروه ارزیابی پیشنهادها؛

۲- ارجاع پیشنهادها به اعضاء جهت بررسی و ارائه نظر کارشناسی اولیه قبل از طرح در جلسه (در صورت لزوم)؛

۳- دعوت از اعضای کارگروهها و تشکیل جلسه کارگروه جهت بررسی پیشنهادهای دریافتی؛

۴- حضور و غیاب جلسات کارگروهها؛

۵- در صورت نیاز، مکاتبه جهت دریافت نظرات کارشناسی در خصوص پیشنهادها؛

۶- تدوین دستور جلسات و صورت جلسات کارگروهها؛

۷- اعلام نتیجه بررسی پیشنهادها به دبیرخانه نظام پیشنهادها.

تبصره ۳: اعضای کارگروه، اقدامات فوق را در کنار سایر وظایف اصلی خود انجام داده و هیچ نیروی ویژه‌ای بدین منظور تخصیص داده نخواهد شد.

تبصره ۴: تشکیل جلسات با حضور نماینده دبیرخانه نظام پیشنهادها (بدون حق رأی) بوده و حدنصاب اعضا برای تشکیل جلسات، حضور دوسوم اعضاء است. برای پذیرش پیشنهاد، موافقت نصف به اضافه یک اعضای حاضر الزامی است و همچنین مهلت مجاز برای بررسی پیشنهاد توسط کارگروه ارزیابی پیشنهاد ۳۰ روز کاری از تاریخ وصول به کارگروه است.

ماده ۴) دبیرخانه نظام پیشنهادها

دبیرخانه نظام پیشنهادها زیر نظر مدیرکل دفتر برنامه ریزی و ارزیابی تشکیل و وظایف ذیل را بر عهده دارد.

۱- انجام کلیه امور دبیرخانه‌ای نظام پیشنهادها؛

۲- دریافت گزارش از کارگروهها و ارائه گزارش‌های ادواری در مورد عملکرد نظام پیشنهادها به مراجع مربوطه؛

۳- دریافت، ثبت، طبقه‌بندی و ارسال پیشنهادها به کارگروه ذی ربط ارزیابی پیشنهادها؛

۴- تهیه دستور جلسات، دعوت اعضا و تنظیم صورت جلسات شورای نظام پیشنهادها؛

۵- تهیه مجوزهای مالی و تقدیرنامه‌های شورا و کارگروه‌های ارزیابی پیشنهادها؛

۶- پیگیری مصوبات شورا و نظارت بر حسن اجرای آنها و ارائه گزارش به شورا؛

۷- تدوین پیش‌نویس بودجه سالیانه نظام پیشنهادها شامل فعالیت‌های آموزشی، انگیزشی، ترویجی و اعطای پاداش پیشنهاددهندگان و اعضای کارگروهها و ارائه به شورا؛

۸- دریافت صورت جلسات، مصوبات و کلیه مدارک کارگروه‌های ارزیابی پیشنهادها و انجام اقدامات لازم؛

- ۹- پیگیری پرداخت پاداش پیشنهاددهندگان؛
 - ۱۰- پیگیری اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده و ارائه نتیجه به شورا؛
 - ۱۱- اعلام پیشنهادهای پذیرفته شده به نحو مقتضی جهت جلوگیری از ارائه پیشنهاد تکراری (نصب در تابلو اعلانات، خبرنامه، سایت و غیره)؛
 - ۱۲- برنامه ریزی و انجام امور اطلاع رسانی و تبلیغاتی نظام پیشنهادها؛
 - ۱۳- برگزاری همایش نظام پیشنهادها؛
 - ۱۴- تهیه پیش نویس اصلاح دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادها و ارائه به شورا جهت تصویب و اعمال اصلاحات مورد تصویب؛
 - ۱۵- تهیه بانک اطلاعاتی از صورت جلسات، مصوبات و کلیه مدارک کارگروه های ارزیابی پیشنهادها.
- تبصره ۵: اعضای کارگروه، اقدامات فوق را در کنار سایر وظایف اصلی خود انجام داده و هیچ نیروی ویژه ای بدین منظور تخصیص داده نخواهد شد.

ماده (۵) موضوع و ویژگی های پیشنهادها

- ۱- ارائه راه کارهای مطلوب برای استفاده از ظرفیت های بالقوه جامعه؛
- ۲- مهندسی مجدد فرآیندها، بهبود روش های انجام کار و تسریع در امور؛
- ۳- صرفه جویی اقتصادی و کاهش هزینه ها؛
- ۴- تعمیق و گسترش فرهنگ مشارکت در تمام سطوح جامعه؛
- ۵- ابداعات و تغییراتی که به سازمان در تحقق اهداف سازمانی کمک کند؛
- ۶- بهینه نمودن نظام های تصمیم گیری، نظارت و کنترل، ارزیابی و...؛
- ۷- اصلاح دستورالعمل ها، بخش نامه ها و آیین نامه ها؛
- ۸- افزایش کمیت و کیفیت خدمات و بهره وری سازمان؛
- ۹- افزایش حسن شهرت جامعه؛
- ۱۰- بهبود نرم افزارهای مورد استفاده؛
- ۱۱- افزایش بهره وری نیروی انسانی، تجهیزات، امکانات و کاهش زمان انجام کار و تسریع در عملیات؛
- ۱۲- افزایش رضایت شغلی، رفاه و بهبود شرایط کار همکاران؛
- ۱۳- بهسازی و آموزش نیروی انسانی؛

ماده (۶) پیشنهادهای غیر قابل قبول

- ۱- مواردی که جزو وظایف جاری فرد پیشنهاد دهنده باشد (مگر آنکه پیشنهاد برای تغییر در رویه انجام کار و در جهت بهبود باشد)؛

- ۲- پیشنهادهای مربوط به عزل و نصب کارکنان؛
- ۳- پیشنهادهای خارج از حدود اختیارات جامعه؛
- ۴- پیشنهادهای در حال اجرا؛
- ۵- پیشنهادهایی که قبلاً توسط سایر همکاران ارائه شده و تکراری باشد؛
- ۶- پیشنهادهای خلاف قوانین جاری کشور؛
- ۷- پیشنهادهای کلی و مبهم؛
- ۸- پیشنهادی که اجرای آن مقرون به صرفه نیست؛
- ۹- پیشنهادی که قابلیت اجرایی نداشته باشد؛
- ۱۰- پیشنهادهای صرفاً توصیفی و انتقادی؛
- ۱۱- پیشنهادی که تذکر و یادآوری صرف برای انجام روش کاری باشد؛
- ۱۲- پیشنهادی که جنبه خلاقانه نداشته و تأثیر ملموسی بر ساختار و فراگردهای جامعه نداشته باشد؛
- ۱۳- پیشنهادی که صرفاً بیانگر مشکل بوده و راه حل خاصی برای رفع یا اصلاح آن ارائه نکرده است.

ماده (۷) فرآیند پذیرش و ارزیابی پیشنهاد

فرآیند نظام پیشنهادها بر اساس نمودار شماره ۲ به شرح ذیل است:

- ۱- پیشنهاددهنده فرم ارائه پیشنهاد را تکمیل می نماید.
- ۲- فرم مذکور توسط دبیرخانه ثبت، تعیین موضوع، دسته بندی و بررسی اولیه شده و در صورت عدم انطباق با بندهای ماده ۵ و یا وجود اشکالات ماده ۶ حسب مورد مردود و یا جهت اصلاح به پیشنهاددهنده ارجاع می دهد.
- ۳- دبیرخانه پیشنهادهای قابل بررسی را به مرجع صالح جهت رسیدگی (یکی از کارگروه های ارزیابی و یا شورای نظام پیشنهادها) ارجاع می دهد.
- ۴- دبیر کارگروه در صورت نیاز به بررسی کارشناسی، پیشنهاد را به ارزیاب و یا واحد ذی ربط ارجاع داده و پس از بررسی پیشنهاد در جلسه کارگروه بر اساس معیارهای جدول شماره یک، نتیجه را به دبیرخانه اعلام می نماید.
- تبصره ۷: ارزیابان هر کارگروه به پیشنهاد کارگروه ذی ربط و تصویب شورای نظام پیشنهادها تعیین می گردند.
- تبصره ۸: مهلت مجاز برای بررسی پیشنهاد توسط کارگروه ارزیابی پیشنهاد، حداکثر یک ماه از تاریخ وصول به کارگروه است.
- ۵- پیشنهادهایی که بر اساس تشخیص مرجع رسیدگی نیازمند اصلاح باشد، به دبیرخانه ارجاع می گردد. دبیرخانه موظف است نسبت به ارسال آن به پیشنهاددهنده اقدام نماید. عدم اصلاح پیشنهاد در بازه یک ماهه توسط پیشنهاددهنده به منزله انصراف از پیشنهاد است.
- ۶- دبیرخانه نتایج بررسی پیشنهاد را به پیشنهاددهنده اعلام نموده و مبالغ پاداش پیشنهاد را بر اساس امتیاز شاخص های جدول شماره ۱ ماده ۸ و ماده ۱۰ جهت پرداخت به مدیریت اجرایی اعلام می نماید.

- ۷- مرجع رسیدگی، مسئول اجرای هر یک از پیشنهادهای تأییدشده را تعیین کرده و به دبیرخانه اعلام می‌نماید، دبیرخانه نیز بر فرآیند اجرای پیشنهاد نظارت و نتایج و دستاوردها را به شورای نظام پیشنهادها گزارش می‌نماید.
- ۸- چنانچه پیشنهاد دهنده درخواست بررسی مجدد پیشنهاد خود را داشته باشد، از تاریخ اعلام نتیجه پیشنهاد، تنها یک‌بار و حداکثر یک هفته فرصت دارد درخواست خود را به دبیرخانه ارائه نماید. کارگروه ارزیابی ذیربط نیز می‌بایست در اولین جلسه بعد از تاریخ ثبت اعتراض، پیشنهاد را مجدداً مورد بررسی قرار داده و نتیجه را به دبیرخانه اعلام نماید.
- تبصره ۹: پاداش پیشنهادهای ویژه و خاص کارکنانی که پاداش آنها بیش از یک میلیون و پانصد هزار ریال تعیین گردیده است منوط به تأیید شورا است.
- ۹- پیشنهادهای اعضای دبیرخانه و کارگروه‌های ارزیابی، در شورای نظام پیشنهادها مورد بررسی قرار گرفته و در صورت تأیید، میزان امتیاز پیشنهاد و پاداش آن به تصویب شورای نظام پیشنهادها می‌رسد و به مرحله اجرا گذاشته خواهد شد.

ماده ۸) معیارهای ارزیابی پیشنهاد

معیارهای ارزیابی و امتیازدهی نظام پیشنهادها به شرح جدول ذیل است.

(جدول شماره ۱) جدول معیارها و امتیازهای ارزیابی پیشنهادها:

امتیاز	معیارها	عوامل ارزیابی	ردیف
۱-۵	مستندات و توضیحات تا حدودی پراکنده و ناقص است.	چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد	۱
۶-۱۰	پیشنهاد دارای مستندات و توضیحات لازم و منطقی است.		
۱۰	حداکثر امتیاز		
۰-۷	پیشنهاد ارائه شده در آینده قابل اجرا است.	قابلیت اجرایی پیشنهاد	۲
۸-۱۵	پیشنهاد ارائه شده با اصلاح جزئی قابل اجرا است.		
۱۶-۲۰	پیشنهاد ارائه شده در حال حاضر قابل اجرا است.		
۲۰	حداکثر امتیاز		
۱-۵	صرفاً به کارگیری یک ایده شناخته شده که سابقه کاربرد دارد.	فرایند ارائه پیشنهاد	۳
۶-۱۰	به کارگیری ایده منحصر به فرد و خلاق که به وسیله دیگران مطرح نشده است.		
۱۰	حداکثر امتیاز		
۰-۵	پیشنهاد برطرف کننده مشکلات اعلام شده سازمان یا واحد سازمانی است.		
۵	حداکثر امتیاز		
۱۵	حداکثر امتیاز		
۰-۷	پیشنهاد بر سطح دفاتر و مدیریت‌ها و واحدهای زیرمجموعه آن اثر می‌گذارد.	سطح تأثیر گذاری پیشنهاد	۴
۸-۱۵	پیشنهاد بر سطح معاونت‌ها اثر می‌گذارد.		
۱۶-۲۰	پیشنهاد بر سطح کتابخانه اثر می‌گذارد.		
۲۰	حداکثر امتیاز		
۰-۱۰	پیشنهاد منجر به بهبود شرایط و فرایند کاری سازمان، اصلاح دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها، بالا رفتن سرعت و دقت در انجام کارها، بهبود فناوری‌ها مورد استفاده می‌شود.	کارایی و اثربخشی پیشنهاد	۵
۰-۱۰	پیشنهاد منجر به افزایش رضایت شغلی، افزایش رضایت ارباب رجوع، گسترش فعالیت‌های گروهی، کاهش استرس شغلی یا بهبود ایمنی و شرایط کاری می‌شود.		
۰-۱۵	پیشنهاد منجر به کاهش هزینه منابع (نظیر هزینه‌های زمان و مواد مصرفی، نیروی انسانی، تجهیزات و ملزومات اداری)، کاهش عملیات زائد، دوباره کاری‌ها و جلوگیری از انجام کارهای موازی، یا استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات می‌شود.		
۳۵	حداکثر امتیاز		
۱۰۰	جمع کل		

ماده ۹) نحوه اجرای پیشنهاد

۱. مرجع تصویب کننده پیشنهادهای، واحد مجری پیشنهاد پذیرفته شده و همچنین مهلت مجاز اجرای پیشنهاد را مشخص و به دبیرخانه اعلام می کند. دبیرخانه نیز بر حسن اجرای پیشنهاد در واحد مجری نظارت و نتیجه را به شورای نظام پیشنهادها گزارش می دهد.
۲. واحد مجری موظف است طی ۶ ماه پیشنهاد ابلاغی را اجرا و گزارش نماید و یا در صورت عدم اجرا دلایل آن را به طور مستند به دبیرخانه اعلام نماید. در صورتی که دلایل واحد مجری به تأیید دبیرخانه نرسد مراتب جهت تصمیم گیری به شورای نظام پیشنهادها ارجاع می گردد.

ماده ۱۰) تعیین پاداش پیشنهادها

- ۱- پاداش پیشنهاد دهنده بر اساس امتیازهای کسب شده (جدول شماره ۱) به صورت ذیل تعیین می شود.
 $۲۰ \times \text{ضریب ریالی حقوق سالیانه} \times \text{امتیاز اخذ شده پیشنهاد} = \text{پاداش پیشنهاد دهنده}$
 - ۲- پیشنهاد باید حداقل ۲۰ امتیاز کسب نماید تا مشمول دریافت پاداش شود.
 - ۳- به پیشنهادهای مصوبی که به صورت گروهی ارائه شده اند، امتیاز کسب شده از پیشنهاد و پاداش آن بین اعضای گروه به نسبت سهم مالکیت معنوی هر یک از آنان تقسیم می گردد.
 - ۴- دبیرخانه نظام پیشنهادها به پیشنهادهای بالای ۵۰ امتیاز که از نظر شورای نظام پیشنهادها، پیشنهادی ویژه و تأثیرگذار محسوب شود، گواهی نامه اعطاء خواهد کرد.
 - ۵- امتیاز نهایی پیشنهاد دهنده در کلیه ضوابط و مقرراتی که امتیازاتی برای آن پیش بینی شده است، با اعلام رسمی مسئول دبیرخانه لحاظ خواهد شد.
 - ۶- علاوه بر پاداش های ذکر شده، دبیرخانه می تواند با تصویب شورای نظام پیشنهادها هدایایی نقدی و غیر نقدی برای پیشنهادهای خاص، تهیه و به واجدین شرایط اعطاء نماید.
 - ۷- در مورد پیشنهادهایی که منجر به صرفه جویی و کاهش هزینه ها گردد، ۱٪ از میزان صرفه جویی اجرای پیشنهاد تا سقف صد میلیون ریال، با تصویب شورای نظام پیشنهادها به عنوان پاداش به پیشنهاد دهنده اعطا می گردد.
- این دستورالعمل در ۱۰ ماده و ۴ تبصره تدوین و پس از تصویب و ابلاغ مدیریت محترم جامعه لازم الاجرا است.