

شهرداری شیراز
معاونت برنامه ریزی
مدیریت آموزش، تشکیلات و بهبود روشها

تجربه اجرایی نظام پیشنهادها در شهرداری شیراز

داریوش ستایشگر (۰۹۱۷-۷۱۱-۱۵۱۸)
فاطمه رامشت (۰۹۱۷-۳۰۵-۹۰۵۰)

مهر ماه ۱۳۸۷

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	مقدمه
۱.....	۱- فازبندی و برنامه اجرای نظام پیشنهادها
۲.....	۱-۱- مرحله آغازین طراحی و اجرای نظام پیشنهادها (فاز اول)
۲.....	۱-۲- مرحله پیشرفته طراحی و اجرای نظام پیشنهادهای کارکنان و شهروندی (فاز دوم)
۳.....	۲- نظام پیشنهادهای کارکنان
۳.....	۲-۱- دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادهای کارکنان
۱۲.....	۲-۲- اجرای نظام پیشنهادها در شهرداری شیراز
۱۴.....	۲-۳- تحلیل نتایج حاصل از اجرا
۱۶.....	۳- نظام پیشنهادهای شهروندی
۲۲.....	خلاصه و جمع‌بندی
۲۳.....	منابع و مآخذ

مقدمه

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از ابزارهای موثر و نیرومند در جهت اجرای اهداف و استراتژی های سازمان بر مبنای بهبود ارتباطات میان مدیریت، کارکنان، مردم و ارباب رجوع است. در چارچوب این نظام - که خود مرحله اول از استقرار نظام مدیریت مشارکتی است - کوشش می گردد از طریق توسعه ویژگی های فردی و سازمانی کارکنان و ایجاد هم افزایی، ارتباط های درون سازمانی به گونه ای تنظیم گردد که اهداف سازمان تحقق یابد.

برای ایجاد چنین محیطی، یادگیری و رشد مستمر و حضور و مشارکت فعال یکایک کارکنان ضروری و اجتناب ناپذیر است. حاصل این تعامل، افزایش رضایت و ارتقاء حس همکاری و بهره گیری از توانایی های سازمان خواهد بود. در این بستر انتظار می رود کارکنان و مشتریان با ارائه نظرات و پیشنهادهای سازنده، مسائل و مشکلات سازمان را مورد توجه و دقت قرار داده و در جهت توسعه توانایی های سازمان و ارتقاء کیفیت خدمات تلاش نمایند.

مقاله حاضر بر آن است تجربه اجرایی نظام پیشنهادها در شهرداری شیراز را ارائه نماید. در این راستا ابتدا فازبندی اجرای نظام پیشنهادها آورده می شود. سپس به نظام پیشنهادهای کارکنان و تجربه اجرایی آن پرداخته می شود. در پایان نظام پیشنهادهای شهروندی طراحی شده ارائه خواهد شد.

۱- فازبندی و برنامه اجرای نظام پیشنهادها

جهت اجرای موفقیت آمیز نظام پیشنهادها مقرر گردید دستیابی به این مهم طی دو فاز صورت

پذیرد:

فاز اول- مرحله آغازین طراحی و اجرای نظام پیشنهادها

فاز دوم- مرحله پیشرفته طراحی و اجرای نظام پیشنهادهای کارکنان و شهروندی

در ادامه شرح تفصیلی هر فاز آورده می شود.

۱-۱- مرحله آغازین طراحی و اجرای نظام پیشنهادها (فاز اول)

- الف) طراحی و تدوین دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادها کارکنان
- ب) اجرای اولیه نظام پیشنهادها کارکنان
- فراهم آوردن پیش نیازهای لازم جهت نظام پیشنهادها در دبیرخانه (مانند مکان، نیروی انسانی، تجهیزات، بودجه و ...)
- طراحی و نصب برنامه excel جهت انجام کارهای اولیه و اصلی در دبیرخانه نظام پیشنهادها
- تعیین نحوه پرداخت حق الزحمه داوری‌های بررسی پیشنهادها توسط اعضای کارگروه‌های تخصصی (مطابق بند ۱-۲) و ابلاغ جهت اجرا
- ج) طراحی و تدوین دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادها شهروندی

۱-۲- مرحله پیشرفته طراحی و اجرای نظام پیشنهادها کارکنان و شهروندی (فاز دوم)

- الف) ویرایش نهایی دستورالعمل‌ها با توجه به مواردی از قبیل (در صورت لزوم)
- بررسی و انتخاب سایر روشهای دریافت پیشنهاد شهروندی (از جمله SMS، مراجعه حضوری، رسانه‌ها و مطبوعات، تلفن ۱۳۷ و ...)
- بررسی ارتباط نظام پیشنهادها با برنامه پرسنلی، اتوماسیون اداری و شهرداری الکترونیک
- امکان‌سنجی بکارگیری داوران برون سازمانی (حقیقی یا حقوقی)
- امکان‌سنجی احتساب تشکیلات مستقل جهت نظام پیشنهادها
- ب) تهیه نرم‌افزار نظام پیشنهادها (تحت وب) با مشخصات زیر:
- امکان حمایت از نظام پیشنهادها کارکنان و شهروندی
- امکان ارایه پیشنهاد از طریق وب
- امکان ارتباط مستقیم با پیشنهاد دهنده از طریق e-mail، SMS

- امکان دریافت گزارش‌های متعدد به‌هنگام (on-line) از طریق وب (مانند فهرست پیشنهادهای

ارایه شده حسب کلید واژه، تعیین مرحله یک پیشنهاد مشخص و ...)

- امکان تعریف سطوح دسترسی

- امکان نمایش روند انجام کار در وب

- انعطاف‌پذیری نرم‌افزار نسبت به تغییرات دستورالعمل‌ها

۲- نظام پیشنهادهای کارکنان

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها برای اولین بار پیرو مصوبه ۱۳/۴۳ مورخ ۷۹/۱۲/۱۵ شورای

عالی اداری و بخشنامه شماره ۱۹۰۰/۹۵۹۴۰ مورخ ۸۱/۱۰/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه ریزی و همچنین

مصوبه شماره ۱۳۰۷۲/۲ مورخ ۸۴/۸/۱ در شهرداری شیراز شروع به کار نمود. آخرین ویرایش

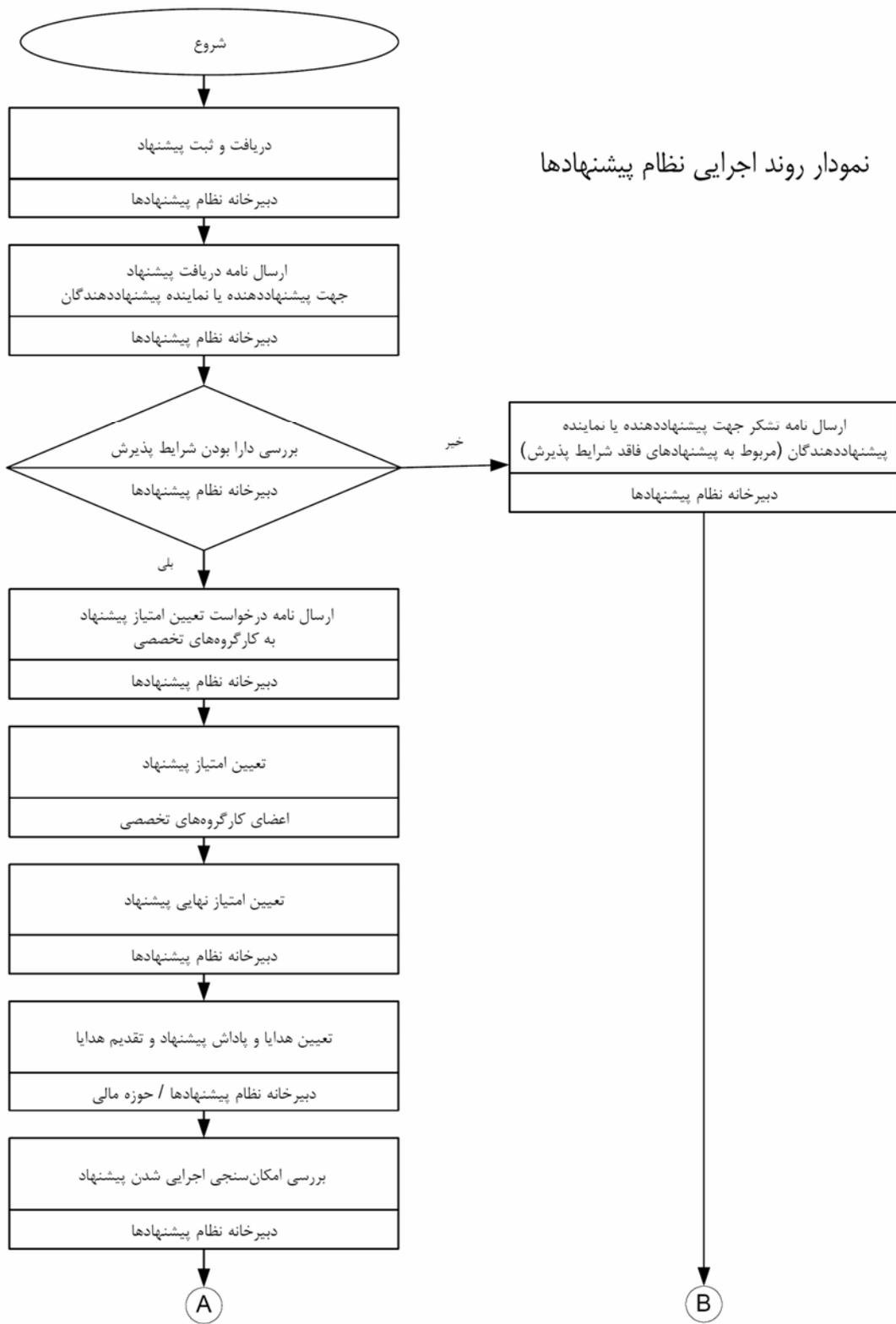
دستورالعمل مزبور در تاریخ ۱۳۸۶/۱۰/۲۵ تدوین گردید. در ادامه دستورالعمل مزبور تشریح می‌گردد.

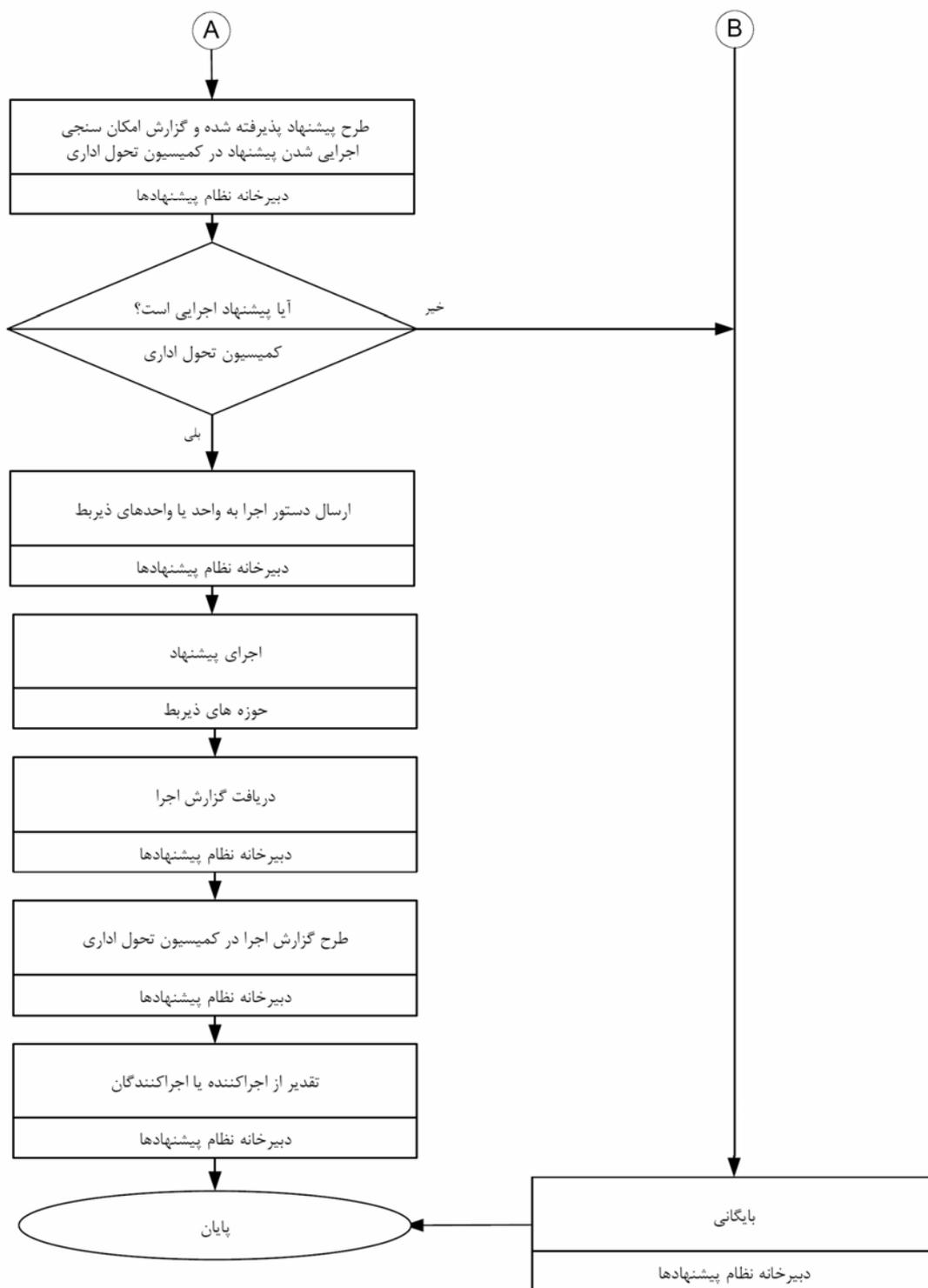
سپس موارد مرتبط با اجرای دستورالعمل و تحلیل نتایج حاصل از اجرا آورده خواهد شد.

۲-۱- دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادهای کارکنان

روند انجام کار مطابق نمودار زیر است:

نمودار روند اجرایی نظام پیشنهادها





شرح تفصیلی مراحل نظام پیشنهادها (کارکنان) در ادامه آورده می شود.

۱- پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان فرم رایه پیشنهاد را از دبیرخانه نظام پیشنهادها، امور اداری حوزه‌های مشخص شده در محدوده دستورالعمل یا سایت اینترنتی شهرداری شیراز (به نشانی www.shirazcity.org) دریافت و تکمیل می‌نمایند.

۲- فرم رایه پیشنهاد تکمیل شده توسط پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان پس از چسباندن محل مخصوص فرم، به امور اداری حوزه‌های مشخص شده در محدوده دستورالعمل یا دبیرخانه نظام پیشنهادها تحویل یا از طریق سایت اینترنتی تکمیل و ارسال می‌گردد.

۳- در صورتی که تحویل گیرنده امور اداری حوزه‌های مشخص شده در محدوده دستورالعمل باشد، پاکت رایه پیشنهاد به آدرس دبیرخانه نظام پیشنهادها (مندرج در فرم رایه پیشنهاد) ارسال می‌گردد.

۴- دبیرخانه نظام پیشنهادها به فرم‌های دریافت شده یک کد رهگیری اختصاص و در محل‌های ذیربط در فرم رایه پیشنهاد درج می‌کند. همچنین تاریخ و سایر موارد فرم مزبور تکمیل می‌شود. کد رهگیری کد منحصر به فرد ۷ کارکتری است که به هر پیشنهاد دریافت شده (اعم از قابل قبول یا غیر قابل قبول) توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها اختصاص می‌یابد. دو کاراکتر اول کد مزبور، سال دریافت پیشنهاد (مانند ۸۶) و پنج کاراکتر بعدی، شماره ترتیب پیشنهاد (مانند ۰۰۰۰۱) می‌باشد.

۵- کد رهگیری و تاریخ دریافت پیشنهاد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها در دفتر رهگیری پیشنهاد (صفحات دفتر رهگیری پیشنهاد طبق فرمت معین می‌باشد) و نرم‌افزار نظام پیشنهادها (در فاز دوم، نرم‌افزار نظام پیشنهادها جهت ثبت مراحل پیشنهاد و بایگانی پیشنهاد طراحی و در دبیرخانه نظام پیشنهادها مستقر می‌گردد. در این برنامه امکان دریافت پیشنهاد از طریق سایت اینترنتی شهرداری (به نشانی www.shirazcity.org) نیز وجود دارد. بانک اطلاعاتی پیشنهادها (شامل: پیشنهادهای در دست

بررسی، پیشنهادهای پذیرفته شده و پیشنهادهای اجرا شده) بوسیله نرم افزار مزبور بصورت خودکار ایجاد می شود، هم اکنون خرید نرم افزار مزبور در مرحله مذاکره نهایی است) ثبت می گردد.

۶- نامه دریافت پیشنهاد پس از تنظیم توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها جهت پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان ارسال می گردد. موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم افزار نظام پیشنهادها ثبت می شود.

۷- دبیرخانه نظام پیشنهادها، پیشنهادهای دریافت شده را در چهار موضوع "درآمد و مالی"، "شهرسازی و عمران"، "خدمات شهری" و "برنامه ریزی، امور اداری و فرهنگی" دسته بندی می کند. شایان ذکر است کارگروه های تخصصی بررسی پیشنهادها به شرح زیر می باشند:

الف- کارگروه امور درآمد و مالی

ب- کارگروه شهرسازی و عمران

ج- کارگروه خدمات شهری (شامل مباحث حمل و نقل و ترافیک، فضای سبز، آتش نشانی و

خدمات ایمنی، بازیافت و تبدیل مواد، میدین و مشاغل، تأسیسات و زیباسازی و امور آرامستانها)

د- کارگروه برنامه ریزی، امور اداری و فرهنگی

۸- دبیرخانه نظام پیشنهادها نسبت به دارا بودن شرایط پذیرش پیشنهادهای دریافت شده

بررسی های لازم را به عمل می آورد. در این زمینه، در صورت لزوم با اعضای کارگروه ها مشاوره به عمل می آید.

تمامی پیشنهادهای دریافتی به جز موارد زیر قابل قبول می باشد (وضعیت های عدم پذیرش پیشنهاد)

:

- پیشنهادهای تکراری (که همانند آن قبلا رایه شده باشد)،

- مواردی که تنها به ذکر و توضیح مشکل پرداخته و راهکار اجرایی رایه نداده است،

- موارد در دست اجرا (که در زمان دریافت در دستور کار قرار داشته باشد یا در حال اجرا باشد).

۹- در صورتی که پیشنهاد، شرایط پذیرش را دارا نباشد، نامه تشکر توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها تنظیم و جهت پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان ارسال می‌گردد. سپس موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم‌افزار نظام پیشنهادها بصورت دستی و مکانیزه بایگانی می‌شود.

۱۰- در صورتی که پیشنهاد شرایط پذیرش را دارا باشد، نامه درخواست تعیین امتیاز پیشنهاد به انضمام کپی صفحه اول فرم پیشنهاد و فرم امتیاز پیشنهاد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها جهت تمامی اعضای کارگروه‌های تخصصی مرتبط ارسال و موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم‌افزار نظام پیشنهادها ثبت می‌شود.

۱۱- اعضای کارگروه‌های تخصصی ضمن بررسی پیشنهادها، فرم تعیین امتیاز پیشنهاد را تکمیل و ظرف مدت زمان تعیین شده نسبت به ارسال نتایج بررسی به دبیرخانه نظام پیشنهادها اقدام می‌نمایند.
شاخصهای تعیین امتیاز به شرح ذیل است:

افزایش کیفیت و کمیت خدمات شهرداری بر حسب وظایف قانونی

جلب رضایت مردم از خدمات و فعالیتهای شهرداری

تاثیر در افزایش درآمدها یا کاهش هزینه‌ها

ابداع روش‌های تازه جهت تولید محصول یا ارائه خدمات در جهت افزایش رضایتمندی

مراجعه‌کنندگان

بهبود مناسب و پیوندهای شهرداری با سایر حوزه‌های وابسته به شهرداری و سایر نهادها و

شفاف‌سازی ارتباطات (تأمین‌کنندگان - مشتریان)

اصلاح و بهبود مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ساختار شهرداری، گردش کار و

نظام تصمیم‌گیری

افزایش رضایت و انگیزه در کارکنان و بهبود رفاهی کارکنان با حداقل هزینه

۱۲- در صورتی که ظرف مدت زمان تعیین شده، فرم‌های تکمیل شده تعیین امتیاز پیشنهاد حداقل نیمی از اعضای کارگروه‌های تخصصی بدست دبیرخانه نظام پیشنهادها برسد، فرم‌های مزبور مبنای تعیین امتیاز نهایی خواهند بود. در این صورت میانگین امتیازات فرم‌های دریافت شده تعیین و در فرم تعیین امتیاز نهایی پیشنهاد درج و موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم‌افزار نظام پیشنهادها ثبت می‌شود. در غیر اینصورت مکاتبات لازم با اعضای کارگروه تخصصی مرتبط جهت تعیین امتیاز پیشنهادها صورت می‌پذیرد. در صورتی که مجدداً پاسخی دریافت نشد، فرم‌های تعیین امتیاز پیشنهاد دریافت شده از اعضای کارگروه‌های تخصصی مبنای تعیین امتیاز خواهند بود.

۱۳- پاداش و هدایای پیشنهادهای پذیرفته شده مطابق جدول پاداش و هدایای پیشنهادهای پذیرفته شده توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها تعیین می‌گردد.

پاداش و هدایای پیشنهادهای پذیرفته شده با توجه به امتیاز مکتسبه به شرح زیر است:

هدایا و پاداش	امتیاز
- پیشنهاد از طرف کارگروه مربوطه قبول نگردیده و پاداشی در نظر گرفته نمی شود	صفر
- تقدیرنامه کتبی بدون درج در پرونده - هدیه - پاداش با توجه به ضریب ریالی	۱ تا ۲۵
- تقدیر نامه کتبی با درج در پرونده پرسنلی - هدیه - پاداش با توجه به ضریب ریالی	۲۶ تا ۵۰
- تقدیر نامه کتبی با درج در پرونده پرسنلی - درج عکس و شرح پیشنهاد در نشریه های داخلی و سایت شهرداری - معرفی جهت نامزدی کارمند نمونه شهرداری - هدیه - پاداش با توجه به ضریب ریالی	۵۱ تا ۷۵
- تقدیر نامه کتبی با درج در پرونده پرسنلی - درج عکس و شرح پیشنهاد در نشریه های داخلی و سایت شهرداری - اعزام به خارج به همراه تیم های تخصصی (در صورت امکان) - هدیه - پاداش با توجه به ضریب ریالی	۷۶ تا ۱۰۰

۱۴- نامه پذیرش پیشنهاد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها تهیه و به پیشنهاددهنده یا نماینده

پیشنهاددهندگان تحویل و موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم افزار نظام پیشنهادها ثبت می شود.

رونوشت نامه مزبور جهت حوزه های اداری (جهت درج در پرونده پرسنلی) مطابق جدول پاداش و

هدایای پیشنهادهای پذیرفته شده و مالی (جهت اهداء پاداش) ارسال می گردد.

۱۵- هدایا و پاداش به پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان تقدیم می‌گردد (هدایا توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها و پاداش نقدی توسط حوزه معاونت اداری مالی به پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان تقدیم می‌گردد).

۱۶- فرم امکان‌سنجی اجرایی شدن پیشنهاد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها تکمیل می‌گردد. در صورت لزوم، جهت تکمیل فرم مزبور با اعضای کارگروه تخصصی مرتبط مشاوره خواهد شد.

۱۷- چنانچه پیشنهاد اجرایی تشخیص داده شد، پیشنهاد پذیرفته شده به انضمام فرم امتیاز نهایی پیشنهاد و فرم تکمیل شده امکان‌سنجی اجرایی شدن پیشنهاد در کمیسیون تحول اداری توسط دبیر نظام پیشنهادها مطرح می‌گردد. کمیسیون نسبت به اجرایی نمودن پیشنهاد مطروحه تصمیم‌گیری می‌نماید.

۱۸- در صورتی که در کمیسیون تحول اداری تصمیم مبنی بر اجرایی نمودن پیشنهاد گرفته شود، نامه دستور اجرای پیشنهاد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها تکمیل و پس از امضاء رئیس کمیسیون تحول اداری (شهردار) به انضمام کپی فرم رایه پیشنهاد تکمیل شده و گزارش اجرای پیشنهاد به واحد یا واحدهای مربوطه ارسال و موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم‌افزار نظام پیشنهادها ثبت می‌شود.

۱۹- واحد یا واحدهای مرتبط با پیشنهاد نسبت به اجرای پیشنهاد اقدام می‌نمایند. ممکن است واحد یا واحدهای مزبور جهت اجرای پیشنهاد با پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان مشاوره نمایند.

۲۰- گزارش اجرای پیشنهاد توسط واحد یا واحدهای مربوطه تکمیل و به دبیرخانه نظام پیشنهادها ارسال می‌گردد.

۲۱- دبیرخانه نظام پیشنهادها پس از دریافت گزارش اجرا، نسبت به ثبت موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم‌افزار نظام پیشنهادها اقدام می‌کند.

۲۲- گزارش اجرای پیشنهاد در کمیسیون تحول اداری توسط دبیر نظام پیشنهادها مطرح می‌گردد. در صورت موافقت کمیسیون، تقدیرنامه جهت اجراکنندگان تهیه و جهت درج در پرونده ارسال خواهد شد.

۲۳- کلیه موارد در دفتر رهگیری پیشنهاد و نرم‌افزار نظام پیشنهادها ثبت می‌گردد. همچنین فرم تکمیل شده رایحه پیشنهاد به انضمام موارد پیوست (در صورت وجود) بصورت دستی و مکانیزه (با اسکن کردن فرم پیشنهاد و ضمایم آن) بایگانی می‌شود (موارد مزبور بوسیله کد رهگیری قابل بازیابی خواهد بود).

۲-۲- اجرای نظام پیشنهادها در شهرداری شیراز

چنانچه اشاره شد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها برای اولین بار پیرو مصوبه ۱۳/۴۳ مورخ ۷۹/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری و بخشنامه شماره ۱۹۰۰/۹۵۹۴۰ مورخ ۸۱/۱۰/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه ریزی و همچنین مصوبه شماره ۱۳۰۷۲/۲ مورخ ۸۴/۸/۱ در شهرداری شیراز شروع به کار نمود و براساس آن دستورالعمل اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شد. در ادامه وضعیت نظام پیشنهادها با اریه چند جدول تصویر می‌گردد. شایان ذکر است آمار آورده شده در سال ۱۳۸۷ برآوردی است و برآورد مزبور از دو برابر نمودن مقادیر واقعی شش ماهه اول سال بدست آمده است. به عبارت دقیق‌تر، فرض شده وضعیت اجرای نظام پیشنهادها در نیمه‌های اول و دوم سال ۱۳۸۷ مشابه خواهند بود.

تعداد پیشنهادهای دریافت شده از سال ۱۳۸۴ به شرح زیر است:

سال	تعداد پیشنهادهای
۱۳۸۴	۳۵
۱۳۸۵	۸۰
۱۳۸۶	۱۴۴
شش ماهه ۱۳۸۷	۲۵۸
برآوردی ۱۳۸۷	۵۱۶

تعداد داوری ها انجام شده توسط کارگروهها از سال ۱۳۸۴ به شرح زیر است:

سال ارسال پیشنهاد	کارگروه خدمات شهری	کارگروه برنامه ریزی (اموراداری و فرهنگی)	کارگروه درآمد و مالی	کارگروه شهرسازی و عمران
۱۳۸۴	۱	۲	۱	۰
۱۳۸۵	۱۶	۳۲	۱۰	۶
۱۳۸۶	۲۰	۳۳	۱۱	۹
شش ماهه نخست ۱۳۸۷	۴۵	۶۶	۱۰	۷
برآوردی ۱۳۸۷	۱۳۵	۱۹۸	۳۰	۲۱

توضیح: آمار برآوردی سال ۱۳۸۷ با سه برابر شدن مقادیر واقعی شش ماهه اول سال

بدست آمده است. فرض بر این است که تأخیر زمانی سه ماهه جهت داوری پیشنهادها

حفظ گردد.

موضوع پیشنهادهای دریافت شده از سال ۱۳۸۴ به شرح زیر است:

سال دریافت پیشنهاد	کارگروه خدمات شهری	کارگروه برنامه ریزی (اموراداری و فرهنگی)	کارگروه درآمد و مالی	کارگروه شهرسازی و عمران
۱۳۸۴	۸	۱۶	۷	۴
۱۳۸۵	۲۱	۴۰	۱۲	۷
۱۳۸۶	۴۰	۶۵	۲۳	۱۶
شش ماهه نخست ۱۳۸۷	۹۱	۱۴۰	۱۵	۱۲
برآوردی ۱۳۸۷	۱۸۲	۲۸۰	۳۰	۲۴

۳-۲- تحلیل نتایج حاصل از اجرا

چنانچه اشاره گردید تعداد پیشنهادها در سال‌های ۸۴ تا ۸۷ به ترتیب ۳۵، ۸۰، ۱۴۴ و ۵۱۶ پیشنهاد می‌باشد. مقادیر مزبور حاکی از رشد پیشنهادها به میزان ۱۲۸٪، ۸۰٪ و ۲۵۸٪ طی سال‌های مورد نظر است. رشد پیشنهادها روندی صعودی داشته و رشد سال ۸۷، بیش از سه برابر رشد مشابه در سال ۸۶ بوده است. این امر می‌تواند نشان‌دهنده موفقیت نسبی اجرای نظام پیشنهادها باشد. موارد زیر از جمله علل پیشرفت در سال ۸۷ بوده است:

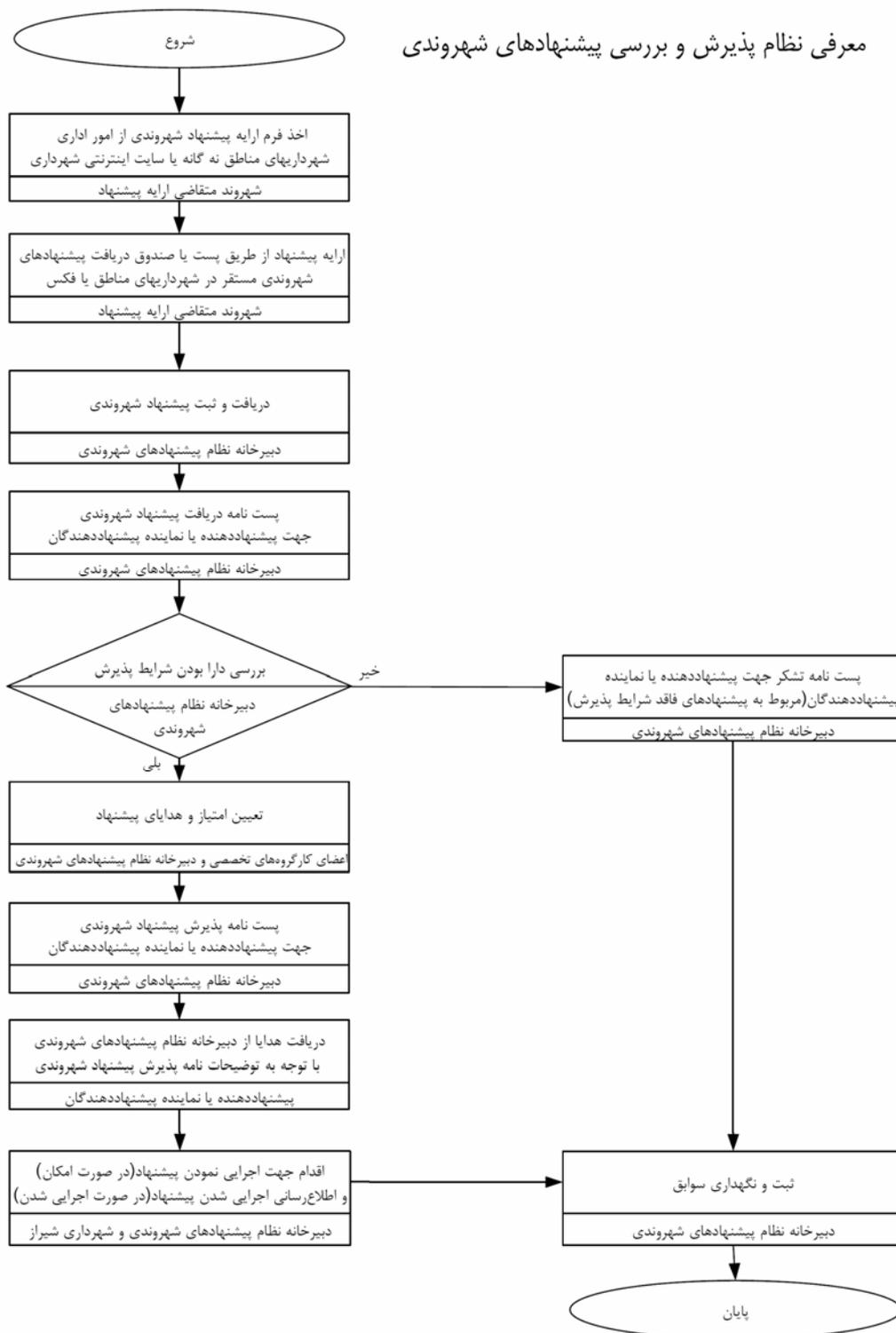
- توزیع فرم خام پیشنهاد به همراه فیش حقوقی برای کلیه پرسنل شهرداری
- ارسال گزارش عملکرد نظام پیشنهاد جهت کلیه پرسنل
- نصب اسامی پیشنهاددهندگان و پاداش دریافتی آنها در تابلو اعلانات مناطق و سازمانهای تابعه
- تبلیغات شامل استند، پوستر و بروشور
- ارج نهادن به شأن و منزلت انسانی کارکنان و قابلیت‌های آنان در محیط کار

- تقویت حس مسئولیت پذیری و ایجاد انگیزه در کارکنان
- اشاعه فرهنگ مشارکت و کار گروهی در شهرداری شیراز
- بهبود روابط انسانی و ایجاد نشاط در کارکنان
- همسو سازی اهداف فردی و گروهی با اهداف شهرداری شیراز
- ارتقاء سطح بهره وری شهرداری از طریق بهبود فرایند کار و خدمات و استفاده بهینه از منابع و صرفه جویی در هزینه‌ها

۳- نظام پیشنهادهای شهروندی

دستورالعمل مزبور جهت فاز اول (مرحله آغازین طراحی و اجرای نظام پیشنهادهای شهروندی)

طراحی و تدوین شده است. روند انجام کار مطابق نمودار زیر است.



شرح تفصیلی روند به شرح زیر است:

۱- سالانه فرم خام رایه پیشنهاد شهروندی به انضمام بروشور معرفی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای شهروندی جهت کلیه شهروندان مستقر در واحدهای مسکونی، تجاری و کارگاهی پست می‌گردد. پیشنهاددهندگان می‌توانند فرم رایه پیشنهاد شهروندی را از امور اداری شهرداری‌های مناطق یا سایت اینترنتی نیز دریافت نمایند.

۲- فرم رایه پیشنهاد شهروندی تکمیل شده توسط پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان به دبیرخانه رایه می‌شود. پیشنهاد شهروندی می‌تواند بصورت‌های زیر رایه گردد:

- به آدرس دبیرخانه پست گردد

- درون یکی از صندوقهای دریافت پیشنهادهای شهروندی مستقر در شهرداری‌های مناطق انداخته شود.

- جهت دبیرخانه فکس گردد.

شایان ذکر است دریافت پیشنهاد در فاز دوم از طریق نرم‌افزار تحت وب نیز میسر خواهد بود.

۳- دبیرخانه به فرم‌های دریافت شده یک کد رهگیری اختصاص و در محل‌های ذیربط در فرم رایه پیشنهاد شهروندی درج می‌کند. همچنین تاریخ و سایر موارد فرم مزبور تکمیل می‌شود. کد رهگیری کد منحصر به فرد ۷ کاراکتری است که توسط دبیرخانه به تمامی پیشنهادهای دریافت شده (اعم از قابل قبول یا غیر قابل قبول) اختصاص می‌یابد. دو کاراکتر اول کد مزبور، سال دریافت پیشنهاد (مانند ۸۷) و پنج کاراکتر بعدی، شماره ترتیب پیشنهاد (مانند ۰۰۰۰۱) می‌باشد.

۴- کد رهگیری و تاریخ دریافت پیشنهاد توسط دبیرخانه در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی (فرمت صفحات دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی در دستورالعمل آورده شده است) و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌گردد.

۵- نامه دریافت پیشنهاد شهروندی پس از تنظیم، بوسیله پاکت نامه توسط دبیرخانه به آدرس پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان پست می گردد. موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می شود.

۶- دبیرخانه، موضوع پیشنهادهای دریافت شده را مشخص می کند (موضوع پیشنهاد شامل "درآمد و مالی"، "شهرسازی و عمران"، "خدمات شهری" و "برنامه ریزی، امور اداری و فرهنگی" می باشد).

۷- دبیرخانه نسبت به دارا بودن شرایط پذیرش پیشنهادهای دریافت شده بررسی های لازم را به عمل می آورد. در این زمینه، در صورت لزوم با اعضای کارگروه ها مشاوره به عمل می آید. تمامی پیشنهادهای دریافتی به جز موارد زیر (وضعیت های عدم پذیرش پیشنهاد)، قابل قبول می باشد:

- پیشنهادهای تکراری (که همانند آن قبلاً رایه شده باشد)،

- پیشنهادهای در دست اجرا (که در زمان دریافت در دستور کار قرار داشته باشد یا در حال اجرا باشد)،

- پیشنهادهای غیراجرایی (که تنها به ذکر و توضیح مشکل پرداخته و راهکار اجرایی رایه نداده است).

۸- در صورتی که پیشنهاد، شرایط پذیرش را دارا نباشد، نامه تشکر توسط دبیرخانه تنظیم و بوسیله پاکت نامه جهت پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان پست می گردد. سپس موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم افزار نظام پیشنهادهای شهروندی بصورت دستی و مکانیزه بایگانی می شود.

۹- در صورتی که پیشنهاد شرایط پذیرش را دارا باشد، نامه درخواست تعیین امتیاز پیشنهادهای شهروندی به انضمام کپی صفحه اول فرم پیشنهاد شهروندی و فرم تعیین امتیاز پیشنهاد شهروندی توسط

دبیرخانه جهت تمامی اعضای کارگروه‌های تخصصی مرتبط ارسال و موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌شود. شاخصهای تعیین امتیاز به شرح ذیل است:

ابداع روش‌های تازه ارائه خدمات و فعالیت‌های شهرداری در جهت افزایش رضایتمندی

شهروندان

اصلاح و بهبود مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های کاری و گردش کارها

افزایش کیفیت و کمیت خدمات شهرداری بر حسب وظایف قانونی

تأثیر در افزایش درآمدها یا کاهش هزینه‌ها

۱۰- اعضای کارگروه‌های تخصصی پس از بررسی پیشنهادها، فرم تعیین امتیاز پیشنهاد شهروندی

را تکمیل و ظرف مدت زمان تعیین شده نسبت به ارسال نتایج بررسی به دبیرخانه اقدام می‌نمایند.

۱۱- در صورتی که ظرف مدت زمان تعیین شده، فرم‌های تکمیل شده تعیین امتیاز پیشنهاد

شهروندی حداقل نیمی از اعضای کارگروه‌های تخصصی بدست دبیرخانه برسد، فرم‌های مزبور مبنای

تعیین امتیاز نهایی خواهند بود. در این صورت میانگین امتیازات فرم‌های دریافت شده در فرم تعیین

امتیاز نهایی پیشنهاد شهروندی درج و موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام

پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌شود. در غیر اینصورت مکاتبات لازم با اعضای کارگروه‌های تخصصی

مرتبط جهت تعیین امتیاز پیشنهادهای شهروندی صورت می‌پذیرد. در صورتی که مجدداً پاسخی دریافت

نشد، فرم‌های تعیین امتیاز پیشنهاد شهروندی دریافت شده از اعضای کارگروه‌های تخصصی (به هر

تعداد) مبنای تعیین امتیاز نهایی خواهند بود.

۱۲- هدایای پیشنهادهای پذیرفته شده مطابق جدول هدایای پیشنهادهای شهروندی پذیرفته شده

توسط دبیرخانه تعیین می گردد. هدایای تخصیص یافته به پیشنهاد با توجه به امتیاز مکتسبه مطابق جدول

زیر است:

هدایا	امتیاز
- پیشنهاد از طرف کارگروه مربوطه قبول نگردیده و پاداشی در نظر گرفته نمی شود	صفر
- تقدیر نامه کتبی با امضای دبیر نظام پیشنهادهای شهروندی	۱ تا ۲۵
- تقدیر نامه کتبی با امضای دبیر نظام پیشنهادهای شهروندی - معافیت از پرداخت عوارض نوسازی شهرداری به مدت یک سال - ربع سکه بهار آزادی - اهداء نشان شهروندی درجه ۳	۲۶ تا ۵۰
- تقدیر نامه کتبی با امضای شهردار یا اعضای شورای شهر - درج پیشنهاد با مشخصات پیشنهاددهنده یا پیشنهاددهندگان در نشریه های داخلی و سایت شهرداری - معرفی جهت نامزدی شهروند نمونه - معافیت از پرداخت عوارض نوسازی شهرداری به مدت دو سال - نیم سکه بهار آزادی - سفر به مشهد مقدس - اهداء نشان شهروندی درجه ۲	۵۱ تا ۷۵
- تقدیرنامه کتبی با امضای شهردار یا اعضای شورای شهر - درج پیشنهاد با مشخصات پیشنهاددهنده یا پیشنهاددهندگان در نشریه های داخلی و سایت شهرداری - معرفی جهت نامزدی شهروند نمونه - معافیت از پرداخت عوارض نوسازی شهرداری به مدت پنج سال - تمام سکه بهار آزادی - سفر حج عمره یا همراهی با گروه های تخصصی در سفرهای خارجی - اهداء نشان شهروندی درجه ۱	۷۶ تا ۱۰۰

۱۳- نامه پذیرش پیشنهاد توسط دبیرخانه تهیه و با درج محدوده تاریخ مراجعه پیشنهاددهنده بوسیله پاکت‌نامه به آدرس پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان پست می‌گردد. سپس موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌شود. رونوشت نامه مزبور جهت مدیریت مالی ارسال می‌گردد. دبیرخانه نسبت به اخذ هدیه از مدیریت مالی در مهلت زمانی موجود اقدام می‌کند

۱۴- پیشنهاددهنده/نماینده پیشنهاددهندگان به دبیرخانه مراجعه و پس از ارایه کارت شناسایی معتبر و نامه پذیرش پیشنهاد نسبت به امضاء در محل مخصوص دفتر رهگیری پیشنهاد و اخذ هدایا اقدام می‌نماید. سپس موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌شود.

۱۵- فرم امکان‌سنجی اجرایی شدن پیشنهاد شهروندی توسط دبیرخانه تکمیل می‌گردد. جهت تکمیل فرم مزبور در صورت لزوم با اعضای کارگروه‌های تخصصی مرتبط مشاوره خواهد شد.

۱۶- چنانچه پیشنهاد شهروندی اجرایی تشخیص داده شد، پیشنهاد پذیرفته شده به انضمام فرم‌های تکمیل شده تعیین امتیاز نهایی پیشنهاد شهروندی و امکان‌سنجی اجرایی شدن پیشنهاد شهروندی در کمیسیون تحول اداری توسط دبیر نظام پیشنهادهای شهروندی مطرح می‌گردد. کمیسیون نسبت به اجرایی نمودن پیشنهاد شهروندی طرح شده تصمیم‌گیری می‌نماید.

۱۷- در صورتی که در کمیسیون تحول اداری تصمیم مبنی بر اجرایی نمودن پیشنهاد شهروندی گرفته شود، نامه دستور اجرای پیشنهاد شهروندی توسط دبیرخانه تکمیل و پس از امضاء رئیس کمیسیون تحول اداری (شهردار) به انضمام کپی فرم ارایه پیشنهاد شهروندی تکمیل شده و فرم خام گزارش اجرای پیشنهاد شهروندی به واحد یا واحدهای مربوطه ارسال و موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌شود.

۱۸- واحد یا واحدهای مرتبط با پیشنهاد شهروندی نسبت به اجرای پیشنهاد شهروندی اقدام می‌نمایند. ممکن است واحد یا واحدهای مزبور جهت اجرای پیشنهاد با پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان شهروندی مشاوره نمایند.

۱۹- گزارش اجرای پیشنهاد شهروندی توسط واحد یا واحدهای مربوطه تکمیل و به دبیرخانه ارسال می‌گردد.

۲۰- دبیرخانه پس از دریافت گزارش اجرا، نسبت به ثبت موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی اقدام می‌کند.

۲۱- گزارش اجرای پیشنهاد شهروندی در کمیسیون تحول اداری توسط دبیر نظام پیشنهادهای شهروندی مطرح می‌گردد. در صورت موافقت کمیسیون، تقدیرنامه جهت اجراکنندگان تهیه و ارسال خواهد شد. همچنین مراتب اجرایی شدن پیشنهاد به پیشنهاددهنده یا نماینده پیشنهاددهندگان اطلاع داده خواهد شد.

۲۲- کلیه موارد در دفتر رهگیری پیشنهادهای شهروندی و نرم‌افزار نظام پیشنهادهای شهروندی ثبت می‌گردد. همچنین فرم تکمیل شده رایه پیشنهاد شهروندی به انضمام موارد پیوست (در صورت وجود) بصورت دستی و مکانیزه (با اسکن کردن فرم پیشنهاد شهروندی و ضمائم آن) بایگانی می‌شود (موارد مزبور بوسیله کد رهگیری قابل بازیابی خواهد بود).

خلاصه و جمع‌بندی

تجربه اجرایی نظرم پیشنهادها در شهرداری شیراز در مقاله حاضر بررسی گردید. در این زمینه ابتدا فایزبندی اجرای نظام پیشنهادها آورده شد. سپس به اختصار نظام پیشنهادهای کارکنان و تجربه اجرایی آن رایه شد. در پایان نظام پیشنهادهای شهروندی رایه گردید.

منابع و مآخذ

- مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، مجید شیخ محمدی، محمدرضا تولیت زواره، چاپ دوم، انستیتو ایزایران، ۱۳۸۵
- تکنیک‌های نوین مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادات)، مهدی نژادفرحانی، محمد روحی عیسی‌لو
- کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ماساکی ایمایی، محمدحسین سلیمی، چاپ پنجم، دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۷۸
- ویرایش دوم دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادهای کارکنان شهرداری شیراز
- دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادهای شهروندی شهرداری شیراز