

## جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی

نوشته دکتر اصغر مشبکی

### چکیده

در این مقاله ابتدا مفهوم، زمینه‌های زیربنایی، مزایا، محدودیتها، و جایگاه نظام مشارکت کارکنان همراه با ارائه معیارهای ارزیابی نظام مشارکت در اداره سازمانها در کشورهای مختلف، به ویژه نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، مورد مطالعه قرار گرفته است. سپس انواع برنامه‌های مشارکت نظیر گروههای کنترل کیفی، گروههای خودگردان کاری، مدیریت مشورتی، و مدیریت بر مبنای هدف تشریح شده است. آن گاه الگوی نظام پیشنهادها به عنوان اولین قدم در نظام مشارکت متناسب با شرایط فرهنگی و ساختاری نظام اداری جمهوری اسلامی جهت وصول به سطح بهینه بهره‌وری، طراحی و تبیین شده است.

### مقدمه

بدیهی است فطرت و نیروی عقل، انسانها را به سوی زندگی گروهی (اجتماعی) سوق داده و این نوع زندگی منجر به تقسیم کار در جوامع شده که به دنبال آن تخصصهای پیچیده‌ای به وجود آمده است. امروزه اگرچه انسانها ظاهراً گروهی زندگی می‌کنند، به دلیل تخصصی شدن بیش از حد کارها، افراد چنان در تخصص خود محاط شده‌اند که گویی ارتباط روحی و کاری با سایر افراد گروه، سازمان، یا جامعه ندارند، تا حدی که می‌توان گفت از خود بیگانه<sup>(۱)</sup> شده‌اند. به طوری که این بیگانگی باعث کاهش قابل توجه بهره‌وری در آنها شده است. برای رفع این مشکل، نظریه‌پردازان به طرح مباحثی همچون طراحی شغل<sup>(۲)</sup>، غنی‌سازی شغل<sup>(۳)</sup>، گسترش شغل<sup>(۴)</sup> و اخیراً طرح کایزن<sup>(۵)</sup> (بهبود مستمر و تدریجی) و غیره اقدام کرده‌اند. در این روشها به مشارکت کارکنان اهمیت داده شده

است، زیرا دخالت و مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرا باعث می‌شود تا آنها رضایت خاطری به دست آورند و ضمن آنکه نیازهای عاطفی خود را ارضا می‌کنند، با دستیابی به مراحل عالتر نیازها به فطرت اصیل انسانی، یعنی زندگی اجتماعی خود رجعت کنند. در کنار این رشد فطری، بدون شک کارکنان می‌توانند بهره‌وری کاری خود را افزایش دهند. لذا هدف از این مقاله بررسی ابعاد و جوانب گوناگون نظام مشارکت و مزایا و محدودیتهای آن است تا بتوان با ارائه الگویی مناسب، از این نظام در زمینه‌های مختلف مدیریتی بهره بیشتری گرفت.

در همین راستا، پس از ارائه برنامه‌ها و ابزارهای موثر نظام مشارکت، مکانیسم به کارگیری الگوی بهینه، «نظام پیشنهادها» در نظام اداری ایران ارائه شده است.

اهمیت مطالعه مدیریت مشارکتی<sup>(۶)</sup>

نظر به ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور و بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی و به کارگیری همه جانبه امکانات، بررسی مبانی فلسفی نظریه‌های مشارکت حایز اهمیت است.

لی‌پرستون و جیمزپست<sup>(۷)</sup> معتقدند، انقلاب اول در مدیریت، سلسله مراتب سازمانی و انقلاب دوم جدایی مالکیت از مدیریت بود و اکنون مشارکت به عنوان سومین و مهمترین انقلاب در مدیریت مطرح شده است<sup>(۸)</sup>. مفاهیم و مصادیق مشارکت در ابعاد گوناگون سیاسی، اداری، و سازمانی در کشورهای مختلفی همچون ژاپن، یوگسلاوی، آلمان و آمریکا در حال گسترش است.

در حال حاضر، مدیریت ژاپنی براساس فلسفه مشارکت فراگیر کارکنان در بهبود تدریجی و پیوسته، توانسته است طرح کایزن را به عنوان الگویی موفق در صحنه جهانی طرح کند. علاوه بر این، شرکت‌های بزرگ غربی براساس تغییرات شدید محیطی و به منظور جلوگیری از ورشکستگی و افزایش بهره‌وری، اقدام به پیاده‌سازی نظام مشارکت کرده‌اند که نتایج مثبتی نیز به دست آورده‌اند.

## فلسفه مشارکت در سازمان

مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسانها بوده است. کانون خانواده بر پایه مشارکت استوار است و تأمین هدفهای آن از راه مشارکت آسانتر به دست می‌آید. ادیان الهی و مذاهب مختلف، مشارکت را زمینه‌ای برای کوششهای عبادی و سیاسی پیروان خود می‌دانند و آن را به عنوان ابزار نیرومند اداری و سیاسی می‌پذیرند. در روابط انسانی در سازمان نیز مشارکت عمده‌تاً وسیله مناسبی برای برانگیختن، افزایش کارایی کارکنان، و تغییر وضع موجود است.

در مشارکت، به فرایند سهیم شدن مدیران و کارکنان

در کارها توجه می‌شود. مدیران مشارکت‌جو، کار خود را رها نمی‌سازند و همه چیز را به کارکنان واگذار نمی‌کنند بلکه با دخالت دادن، دیگران را نیز در کار سهیم می‌کنند تا همکاری و همیاری برای همه ممکن شود.

مدیریت مشارکتی، به دخالت ذهنی و عاطفی افراد در کار می‌انجامد و از تمرکز تصمیم‌گیری در دست افراد خاصی جلوگیری می‌کند. در این زمینه سه عنصر مداخله، همکاری یا تعاون، و مسئولیت مطرح می‌گردد.

نظام مشارکت در طول تاریخ و در مکاتب مختلف به عنوان یکی از موضوعهای مهم مورد توجه قرار گرفته است، و امروزه سازمانها به شدت از این نظام استقبال می‌کنند. با داشتن معیارهای مناسب می‌توان به ارزیابی نظامهای گوناگون مشارکت پرداخت تا نظامی که شایسته و متناسب با ارزشهای نظام اداری ایران باشد انتخاب کرد.

## معیارهای ارزیابی جامعیت نظام مشارکت

کشورهای مختلف نظام مشارکت را به کار گرفته و هر یک مدعی‌اند که بهترین نظام مشارکتی را دارند، لذا بجاست معیارهای ارزیابی نظامهای مشارکتی مورد بررسی دقیقتری قرار گیرد، تا از آنها تعریفها و معیارهای مشخص و مناسبی فراهم آید.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، یکباره توجه شدید مسئولان و مردم به شورا، مشارکت، و دخالت دادن مردم و کارکنان در امور کشور جلب شد. این استقبال به قدری زیاد بود که به شورایی اداره کردن بسیاری از امور انجامید، لیکن به دلیل ایجاد نشدن شرایط، مقتضیات، و زمینه‌های لازم برای مشارکت، اغلب مردم با سرخوردگیها و ناکامیهایی از این ناحیه مواجه شدند.

با این توصیف، هم اکنون پس از گذشت حدود دو دهه از انقلاب اسلامی مجدداً توجه مسئولان به مشارکت و دخالت دادن مردم در امور کشور افزایش یافته است، و درصدد ایجاد زمینه‌ها و بسترهای مناسب برای به اجرا

می‌کنند (حق رأی مساوی).

۳ - «خود مختاری» - شورای کارکنان بر مدیران حاکم است.

۳ - دامنه مشارکت؛ بدین معنی است که کارکنان در چه زمینه‌ای می‌توانند مشارکت کنند. بعضی از این زمینه‌ها می‌تواند نظیر «تعیین شرایط فیزیکی کار، تنظیم قوانین و مقررات کاری، روشهای انجام کار، نحوه استخدام و کارآموزی، ترفیعات، تأمین شغلی، تعیین حقوق و پاداش، میزان سرمایه‌گذاری در ساختمان، ماشین آلات، توزیع سود، افزایش سرمایه و ...» باشد.

۴ - عمق مشارکت؛ بدین معنی است که در چه سطحی از سطوح سازمان یا در چه سلسله مراتب سازمانی مشارکت صورت می‌گیرد؟ فرضاً در سطوح عالی، میانی، یا عملیاتی؟

مدل فوق با دارا بودن چهار معیار ارزیابی، قادر به بررسی وضعیت موجود نظام مشارکت در هر سازمانی است و مدیران را قادر می‌سازد تا اقدام به طراحی وضعیت مطلوب نظام مشارکت کنند. علاوه بر آن به کمک این مدل می‌توان به شناخت انواع نظامهای مشارکت نیز پرداخت.

### نظام مشارکت و انواع آن

با توجه به گستردگی مفهوم مشارکت و زمینه‌های کاربردی آن، صاحب‌نظران مختلف دسته‌بندیهای خاصی از نظام مشارکت و انواع آن ارائه کرده‌اند که در اینجا به دو نمونه کامل و جامع آن اشاره می‌شود:

الف - سازمان بین‌المللی کار، دسته‌بندی زیر را از نظام مشارکت ارائه کرده است<sup>(۱۰)</sup>.

۱ - «مدیریت توسط نیروی کار» - این نظام در کشور یوگسلاوی به کار گرفته شده است و امور سازمانها از طریق ارگانهای خودگردان اداره می‌شود.

۲ - «نمایندگان نیروی کار»، این نظام در آلمان غربی و در بخشهای خصوصی و عمومی این کشور به کار گرفته

درآوردن بهینه نظام مشارکت (عدم تمرکز) اداری، سازمانی در کشور هستند.

با توجه به تنوع موجود و اهمیت معیارهای مختلفی که در ارزیابی نظامهای مشارکت به کار می‌رود، مهمترین آنها می‌تواند عواملی نظیر حق اظهار نظر، درجه مشارکت، دامنه مشارکت و عمق مشارکت باشد<sup>(۹)</sup>.

برای آشنایی بیشتر با این عوامل و نحوه به کارگیری آنها، در زیر به تشریح هر یک پرداخته شده است:

۱ - حق اظهار نظر؛ به این موضوع می‌پردازد که مشارکت وجود دارد یا نه؛ و نیز نظامهای مدیریتی را که در بین این دو دامنه (دمکراتیک و مستبدانه) قرار دارد بررسی می‌کند.

۲ - درجه مشارکت؛ به میزان تأثیر کارکنان بر تصمیم‌گیری و درجه تعهد سازمان به اجرای پیشنهادات اشاره می‌کند؛ درجه مشارکت را از پنج طریق می‌توان اجرا کرد:

الف - «نظام اولیه صندوق پیشنهادات» - مشارکت بسیار سطحی و صوری است و مدیریت بدون هیچ گونه توضیحی، پیشنهادات را قبول یا رد می‌کند.

ب - «مشاوره» - مدیریت، پیشنهادهای کارکنان را دریافت و علل قبول یا رد آنها را تشریح می‌کند.

ج - «پیشنهادهای مشترک» - مدیران، سرپرستان، و کارکنان به کمک یکدیگر پیشنهادهایی را تهیه می‌کنند، اما قبول یا رد آنها به عهده مدیر است.

د - «تصمیم‌گیری مشترک مدیر و کارکنان» - که به سه صورت زیر است:

اول - واگذاری بخشی از تصمیم‌گیریها به کارکنان با داشتن حق قبول یا رد تصمیم توسط مدیران.

دوم - کارکنان تصمیمات مدیران را رد یا قبول می‌کنند؛ در صورت رد شدن، مدیر مجدداً اصلاحاتی را در تصمیمات خود به عمل می‌آورد.

سوم - کارکنان و مدیران با یکدیگر تصمیم‌گیری

مختلف، از جمله قانونی و فرهنگی، به بحث گذارده شده است.

### موانع فراروی مشارکت

شاید این تصور که کارکنان بی‌صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم‌گیریها و فعالیتهای سازمان هستند زیاد به واقعیت نزدیک نباشد. از سوی دیگر مدیران خود نیز چندان تمایلی به مشارکت کارکنان ندارند. اما از آنجایی که فواید زیادی از به کارگیری نظام مشارکت به ویژه در بُعد بهره‌وری حاصل می‌شود باید دو طرف همواره تلاش کنند تا زمینه مناسبی برای پیاده کردن این نظام فراهم آورند. طبیعی است برای این منظور، اولین قدم شناخت موانع و دومین قدم رفع آنهاست. موانعی که می‌توان به آنها اشاره کرد عمدتاً در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، قانونی، و فرهنگی است که زیر سه عنوان تقسیم‌بندی شده است:

#### ۱ - موانع قانونی و ساختاری:

قدرت طلبی افراد و نظامهای قانونی، توزیع نابرابر و نامناسب امکانات و قدرت قانونی<sup>(۱۲)</sup>. محدودیتهای نظامهای بوروکراسی، فقدان ساختار جامع مشارکت در سازمان، فقدان نهادهای کارآمد برای بیان خواسته‌های کارکنان، گرایش به سیاستهای نخبه‌گرایی، حرفه‌گرایی، و سلسله مراتب سازمانی از عمده موانع قانونی و ساختاری است که فراروی مشارکت قرار دارد.

#### ۲ - موانع اجتماعی و فرهنگی

جهل یا آگاهی ناکافی از محیط پیرامونی، خودخواهی و خودمحوری، احساس بی‌اعتمادی به دیگران، نداشتن کنج‌کاوئیهای گسترده و عمیق، احساس حقارت، نبود همدلی و درک متقابل، نداشتن انعطاف‌پذیری ذهنی و ناتوانی در زندگی با دیگران از عمده موانع فرهنگی است که می‌توان به آنها اشاره کرد.

شده است، و امور از طریق ارگانهای خودگردان و مشارکتی اداره می‌شود.

۳ - «اتحادیه‌های صنفی»، این نظام عمدتاً در آمریکا به کار گرفته شده است و از طریق اعمال فشار فعالیت می‌کند و مخالف نمایندگی در مدیریت است.

۴ - «کمیته‌ها، شوراهای، انجمنها و سازمانهای محلی و مشارکتی»، که در بسیاری از کشورهای جهان متداول است. ب - سازمان بین‌المللی کار و اصل تمرکز و عدم تمرکز - در موضوع مشارکت اصل تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاههای مختلفی مورد توجه قرار گرفته است.

۱ - تمرکز و عدم تمرکز (مشارکت) سازمانی - به بررسی موضوع تصمیم‌گیری در سازمانها و تفویض اختیار به سطوح پایینتر اشاره می‌کند.

۲ - تمرکز و عدم تمرکز (مشارکت) اداری - به بررسی اداره امور سازمانهای محلی و مشارکت مردم در امور خود می‌پردازد.

۳ - تمرکز و عدم تمرکز (مشارکت) سیاسی - به مفهوم تفکیک قوا و نظارت مردم بر قوای سه‌گانه از طریق نظام دموکراسی است.

۴ - تمرکز و عدم تمرکز (مشارکت) جغرافیایی - بُعد مکانی و پخش بودن واحدها در نقاط مختلف جغرافیایی را مطرح می‌کند.

۵ - تمرکز و عدم تمرکز (مشارکت) فنی - معتقد به این اصل است که تنوع و پیچیدگی تخصصها منجر به عدم تمرکز فنی می‌شود.

لازم به ذکر است که در این دسته‌بندیها عوامل تعیین‌کننده و آثار و شکل‌های گوناگون مشارکت با یکدیگر متفاوت است و نمی‌توان آنها را در دسته‌بندی واحدی ارائه کرد. اما در همه آنها موانع مشترکی به چشم می‌خورد که باید با مطالعه دقیق به شناخت و برطرف کردن آنها اقدام کرد<sup>(۱۱)</sup>.

بدین منظور، موانع فراروی مشارکت در ابعاد

## ۳- سایر موانع

محدودیت زمانی در شرایط بحرانی و متلاطم، که نیاز به تصمیم‌گیری سریع را ضروری می‌کند، امکان به کارگیری نظام مشارکتی را محدود کرده است. همچنین احساس خطر و بیم از مشارکت از سوی هر یک از کارکنان و مدیران، وجود سبکهای مختلف رهبری در هر سازمان، ضعف مدیریت یا کارکنان، تفاوت‌های شغلی، محرمانه بودن بعضی از طرحها و فعالیتهای دیگر موانع مشارکت می‌باشند.

ذکر این نکته ضروری است که شناخت این موانع و رفع آنها به تنهایی ما را قادر به پیاده کردن نظام مشارکت نمی‌کند. ایجاد زمینه‌های لازم در پیاده کردن نظام مشارکت الزامی است زیرا ایجاد زیر بنای مستحکم برای پی‌ریزی و طراحی هر سیستم لازم و ضروری است؛ مثل ساختمانی که در اولین قدم برای احداث آن شالوده‌ای محکم نیاز دارد. فراهم کردن پیش نیازها و اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد زیر بناهای فرهنگی، اجتماعی، و فنی قبل از اجرای نظام مشارکت، نه تنها مفید است بلکه ضرورت دارد. چنانچه این گونه پیش نیازها برآورده نشوند از اجرای نظام مشارکت سودی عاید نخواهد شد و مضرات آن به مراتب بیش از وجود نظام غیر مشارکتی است.

## زمینه‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت در سازمانهای ایران

بدون شک، اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت در سازمانهای ایران به مشارکت کارکنان واجد شرایط در تصمیم‌گیریهایی متناسب با ظرفیت آنان و دخالت آنان در انجام کارها، در جهت رشد کارکنان و تکامل سازمان بستگی دارد. اگر شرایط و زمینه‌های لازم فراهم نشود مانند آن است که مسئولیت را به دست افرادی بدهیم که هیچ‌گونه تمایل یا توانی برای اجرای آن ندارند. با توجه به موانع و محدودیتهایی که فراوری مشارکت قرار دارد، و با توجه به بررسی نیازهای کارکنان و

خواسته‌های مدیران، و با استناد به مطالعات و تحقیقات انجام شده به توسط لیکرت<sup>(۱۳)</sup>، در سیستم‌های چهارگانه مدیریتی، تاننبام و اشمیت<sup>(۱۴)</sup>، در پیوستار رهبری، فیدلر<sup>(۱۵)</sup>، در رهبری اقتضایی، وورم و بیتن<sup>(۱۶)</sup> در الگوی رهبری مشارکتی، برای اجرای موفقیت‌آمیز مشارکت باید زمینه‌های زیر فراهم آید:

۱- داشتن زمان کافی برای کسب آمادگی در برنامه مشارکت<sup>(۱۷)</sup>. طبیعی است که شتاب، اضطراب، و فوریت نباید در اینجا مطرح باشد. زیرا پیاده کردن تدریجی باعث دخالت و علاقه‌مندی مدیران به برنامه مشارکت می‌شود.

۲- مرتبط کردن برنامه مشارکت با کار افراد.

۳- پایین بودن هزینه برنامه مشارکت از سود آن؛ یکی از هدفهای برنامه مشارکت کاهش هزینه است.

۴- مشارکت و حضور فعال مدیریت عالی سازمان در برنامه مشارکت.

۵- گسترش فرهنگ مشارکت جهت نهادی کردن مشارکت در کارکنان؛ در سازمان، مشارکت باید به یک فرهنگ و نه هوسی زودگذر تبدیل شود.

۶- یادگیری این موضوع که هم کارکنان و هم مدیران باید شنونده‌های خوبی باشند تا مشارکت احساسی و فکری با دیگران از طریق شوند که بتوانند خود را به طور ذهنی در چارچوب ذهنی گوینده قرار دهند، انجام گیرد<sup>(۱۸)</sup>.

۷- ایجاد نظام خشنودی فردی و تشویق گروهی.

۸- احترام گذاردن و قدردانی از کارکنان جهت گسترش مشارکت خود در انجام کارها.

## نتایج مشارکت

در صورتی که موانع به خوبی شناخته شوند و زمینه‌های لازم برای ایجاد نظام مشارکت فراهم آید، بدون شک با ایجاد نظام مشارکتی در سازمان به تدریج آثار و فواید آن بر همه افراد اعم از کارکنان و مدیران آشکار می‌شود.

## بررسی جایگاه مشارکت در اسلام

در اندیشه والای مکتب اسلام، مدیریت نوعی رشد است، یعنی انسان باید شایستگی اداره و بهره‌برداری از کلیه امکانات مادی و معنوی را که به عهده او سپرده شده است داشته باشد. لذا، به انسان غیر رشید نمی‌توان مسئولیت داد. در اسلام به تفکر، نظریه، و شخصیت افراد به عنوان عوامل رشد دهنده، توجه شده است. با مشارکت دادن افراد بهتر می‌توان تفکر و شخصیت آنها را رشد داد.

بررسی و مطالعه آیات قرآن و قول، رفتار، و تقریر معصومین به روشنی بیانگر نگرش مثبت اسلام به مشارکت است.

در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران<sup>(۱۹)</sup>، خداوند در خصوص مشورت می‌فرماید «این رحمت الهی است که تو را با مردم مهربان کرده است. و اگر خشن و سنگدل می‌بودی همه از دورت پراکنده می‌شدند. بنابراین بر آنان ببخشای و برایشان طلب آموزش کن و در امور با ایشان مشورت کن و آن‌گاه که به کاری تصمیم گرفتی، توکل بر خدا کن».

خداوند با نزول این آیات بعد از شکست مسلمین در جنگ احد، روش پیامبر اکرم(ص) را مورد تاکید قرار داده است<sup>(۲۰)</sup>.

همچنین در سوره شوری نیز به موضوع مشورت اشاره شده است<sup>(۲۱)</sup>. «مومنین امور خود را به طور شورایی انجام می‌دهند و از آنچه روزیشان کرده‌ایم، انفاق می‌کنند». آیه دیگری به موضوع تعاون اشاره دارد که از نظر عملی مشارکت است اما عمیقتر و گسترده‌تر از مشورت<sup>(۲۲)</sup>.

در احادیث نیز مکرر اشاره شده است که «مشورت عقلها را نیرومند و خودسری عقلها را زائل می‌گرداند». از تعبیر و تفسیر مباحث فوق این نتیجه حاصل می‌شود که مدیران به طور اخص و کارکنان به طور اعم موظف هستند تا از نظر شرعی، عقلی، و تجربی وسائل پیاده کردن نظام مشارکت را در نظام اداری ایران فراهم کنند. حال سؤال این

با توجه به اینکه مشارکت و مشاوره در همه فرهنگها جایگاهی بسیار والا دارد، و با توجه به این واقعیت که امروزه نظامهای مشارکت در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی به دلیل نتایج چشمگیر آن در حال گسترش است، لذا ضرورت دارد نسبت به شناخت مسائل سازمانی و ارائه راه‌حلهای مناسب برای این مشکلات و اجرای آنها از طریق نظام مشارکت در سازمانهای اداری ایران اقدام شود. از عمده مزایای ناشی از اجرای نظام مشارکت در قالب مفهوم بهره‌وری می‌توان به عوامل زیر اشاره کرد:

- گسترش ارزشهای عالی انسانی؛
  - افزایش کیفیت زندگی کاری؛
  - شکوفایی استعدادها و ایجاد محیط مناسب برای خلاقیت و ابداع؛
  - ایجاد انگیزه در افراد؛
  - کاهش ضایعات و هزینه‌ها؛
  - ایجاد روحیه همبستگی و کاهش تعارضات گروهی؛
  - ایجاد احساس مالکیت؛
  - از بین بردن فرهنگ حاشیه‌نشینی؛
  - تقویت روحیه افراد ضعیف نگه‌داشته شده (مستضعف)؛
  - اصلاح روابط اجتماعی و کاری جهت توسعه سازمان و اجتماع؛
  - کاهش فشارهای عصبی؛
  - کاهش سطوح مدیران میانی.
- علاوه بر مزایای فوق، نظام اداری ایران که نظامی اسلامی است طبیعتاً ملزم به تبعیت از فرمانها و اوامر الهی است. یکی از مهمترین فرمانهای الهی به مشورت، مشارکت، و تعاون اشاره می‌کند که مطالعه و اجرای آنها برای مدیران و کارکنان نظام اداری ایران ضروری است.

۴ - مدیریت مشورتی، راجع به مسائل مربوط به کار و زندگی کاری کارکنان مشاوره می‌کند و در رد یا پذیرش نظریات کارکنان آزاد است.

۵ - مدیریت دموکراتیک، فراتر از مدیریت مشورتی است، به طوری که درباره مسائل مشخصی تصمیم‌گیری می‌کند و باعث پیشرفت برنامه‌ها و گسترش آنها می‌شود.

۶ - شوراهای مدیریت میانی (۲۵) - به مدیران میانی با ارائه اطلاعات کافی فرصت داده می‌شود تا مشکلات سازمان را بررسی و به مقامات عالی آن سازمان گزارش دهند.

۷ - مردم سالاری صنعتی - در شورای کارخانه، کارگران در رده‌های بالای سازمان قرار داشته با هم تصمیم‌گیری می‌کنند، تا تضاد به تفاهم و یکپارچگی تبدیل شود.

۸ - طرحهای مالکیت کارکنان - گسترش مالکیت از طریق فروش و واگذاری سهام است که به تلاش بیشتر برای افزایش سود و سرمایه‌گذاری و کار می‌انجامد.

۹ - مدیریت بر مبنای هدف، فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و کارکنان سازمان مشترکاً هدفها را مشخص و حدود مسئولیتها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند. با توجه به اهمیت و نقشی که «نظام پیشنهادها» در توسعه و بهینه‌سازی نظامهای اداری در مقایسه با سایر برنامه‌ها مشارکت دارد و از طرفی با توجه به اهمیتی که نقش مشارکت و مشورت در نظام فرهنگی و ارزشی ایران دارد، برای کاربردی کردن نظام پیشنهادها در نظام اداری ایران به تشریح و توصیف فرایندی این نظام پرداخته شده است.

### مشارکت کارکنان از طریق نظام پیشنهادها

سازمانها با توجه به وضعیت خود و براساس مقتضیات فرهنگی، سیاسی، و ... حاکم بر سازمان خود، یک یا تعدادی از این برنامه‌ها را انتخاب و اجرا می‌کنند.

است که به چه طریق می‌توان این نظام را پیاده کرد؟ طرق متعددی برای پیاده کردن نظام مشارکت پیش‌بینی شده است و سازمانهای مختلف در کشورها گوناگون بر حسب شرایط ارزشی و فرهنگی خود یک یا چند نمونه از این برنامه‌ها را تجربه کرده‌اند که در اینجا به تشریح یکی از مهمترین این برنامه‌ها (نظام پیشنهادها) پرداخته شده است.

### برنامه‌های مشارکت

اگر برنامه‌های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می‌سازد. این برنامه‌ها مجموعه‌ای از فعالیتهاست که در زمینه خاصی از مشارکت مانند نظام پیشنهادها، کارکنان یا گروههای کنترل کیفی و تیمهای خودگردان و ... متمرکز می‌گردند. حال به تشریح هر یک از این برنامه‌ها پرداخته می‌شود.

۱ - نظام پیشنهادها - تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه‌های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخورهای مادی و معنوی برای کارکنان همراه است. نحوه به کارگیری و مکانیسم اجرایی آن در بخش بعدی ارائه شده است.

۲ - حلقه‌های کنترل کیفیت (۲۳) - عمدتاً در این روش گروه کوچکی از کارکنان، هشت تا دوازده نفر داوطلب، به بررسی و تحلیل دشواریهای مربوط به کیفیت می‌پردازند و نظر خود را به مدیر به صورت مکتوب ارائه می‌دهند.

۳ - تیمهای خودگردان (۲۴) - ساختار رسمی و دایمی است و هر یک متشکل از تعدادی از کارکنان است که مسئولیت روزمره اداره خود را به عهده دارند، و درباره تولید تصمیم می‌گیرند و به شناخت و حل مسائل کارگاه می‌پردازند.

می‌اندازند. در پیشنهادهای گروهی، کارکنان پیشنهاد خود را در فرم ویژه می‌نویسند و آن را با سرپرست بلافصل خود و کسانی که در آن پیشنهاد ذی‌نفع هستند مطرح می‌کنند؛ پس از آن، سرپرست پیشنهادهای توافق شده گروه را از طریق مقام مافوق به کمیسیون اصلاح نظام اداری ارسال می‌کند.

### ساختار نظام پیشنهادها

۱. شورای سیاست‌گذاری - این شورا متشکل از رئیس سازمان و دو نفر از مقامات عالی پس از او و همچنین دبیر شورا است. وظیفه این شورا تهیه، تنظیم و تصویب مأموریت، هدفها و استراتژیهای نظام پیشنهادها و سایر برنامه‌های مشارکت و نظارت بر حسن اجرای آن است.

۲. کمیته اجرایی، این کمیته متشکل از دبیر اجرایی و دو نفر از مدیران منتخب شورای سیاست‌گذاری است. رئیس کمیته همان دبیر شورای سیاست‌گذاری است که نقش حلقه ارتباطی را ایفا می‌کند و از میان مدیران واحدهای ستادی که در زمینه سیستمها، روشها، تشکیلات، و برنامه‌ریزی فعالیت می‌کنند انتخاب می‌شود. رئیس کمیته اجرایی در مواقع مقتضی جهت بررسی نظریات و پیشنهادهای کارکنان موظف به تشکیل گروههای کارشناسی است. ضمناً کلیه عملیات اجرایی به عهده دبیرخانه کمیته اجرایی است.

### وظایف کمیته اجرایی:

- دریافت طرحها و پیشنهادهای کارکنان و اعلام وصول آن به پیشنهاد دهندگان؛

- طبقه‌بندی پیشنهادها به موضوعهای مختلف و ارائه به کارشناسان ذی‌ربط پس از تأیید اولیه آنها؛

- نظارت بر نحوه ارزیابی پیشنهادها توسط کارشناسان کمیته اجرایی؛

- مذاکره با پیشنهاد دهندگان برای تشریح یا تکمیل

لیکن سازمانی که تاکنون هیچ یک از برنامه‌های مشارکت را تجربه نکرده است، بهتر است از ساده‌ترین آن یعنی نظام پیشنهادها شروع کند تا مدیران، نظام مشارکت را تهدیدی برای خود نپندارند و دیگر کارکنان به تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی را پیدا کنند و حلقه‌های کنترل یا سیستمهای خودگردان را تشکیل دهند.

### زمینه‌های به کارگیری نظام پیشنهادها

به منظور اجرای بهینه جریان دریافت، بهره‌برداری، تمرکز، دسته‌بندی، بررسی، و استفاده از پیشنهادها، نیاز به طرح نظام پیشنهادها در سازمان است. نظام پیشنهادها را در واقع اغلب شرکتها و سازمانهای بزرگ و متوسط در بخش دولتی و خصوصی در بسیاری از کشورها از جمله ژاپن در زمینه‌های زیر به کار گرفته‌اند:

- بهبود کار فردی و گروهی؛
- صرفه‌جویی در مواد، وقت، انرژی، هزینه و سایر منابع؛
- بهبود شرایط محیطی کار و افزایش ایمنی؛
- بهبود ماشین آلات و روشهای انجام کار؛
- بهبود کیفیت محصولات و خدمات قابل ارائه؛
- ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع؛
- بهبود کیفیت زندگی کاری (۲۶).
- در زمینه‌های زیر پیشنهادها بررسی نمی‌شود:
- شکایات و درخواستها؛
- پیشنهادها مبهم و غیر قابل اجرا؛
- پیشنهادها جعلی و یا ساختگی.

### مکانیسم اجرایی نظام پیشنهادها

پیشنهادها به دو صورت فردی و گروهی مطرح می‌شوند که در هر صورت باید مورد تشویق مدیریت قرار گیرد. در پیشنهادهای فردی، کارکنان پیشنهاد خود را به طور انفرادی روی فرم ویژه می‌نویسند و در صندوق پیشنهادها

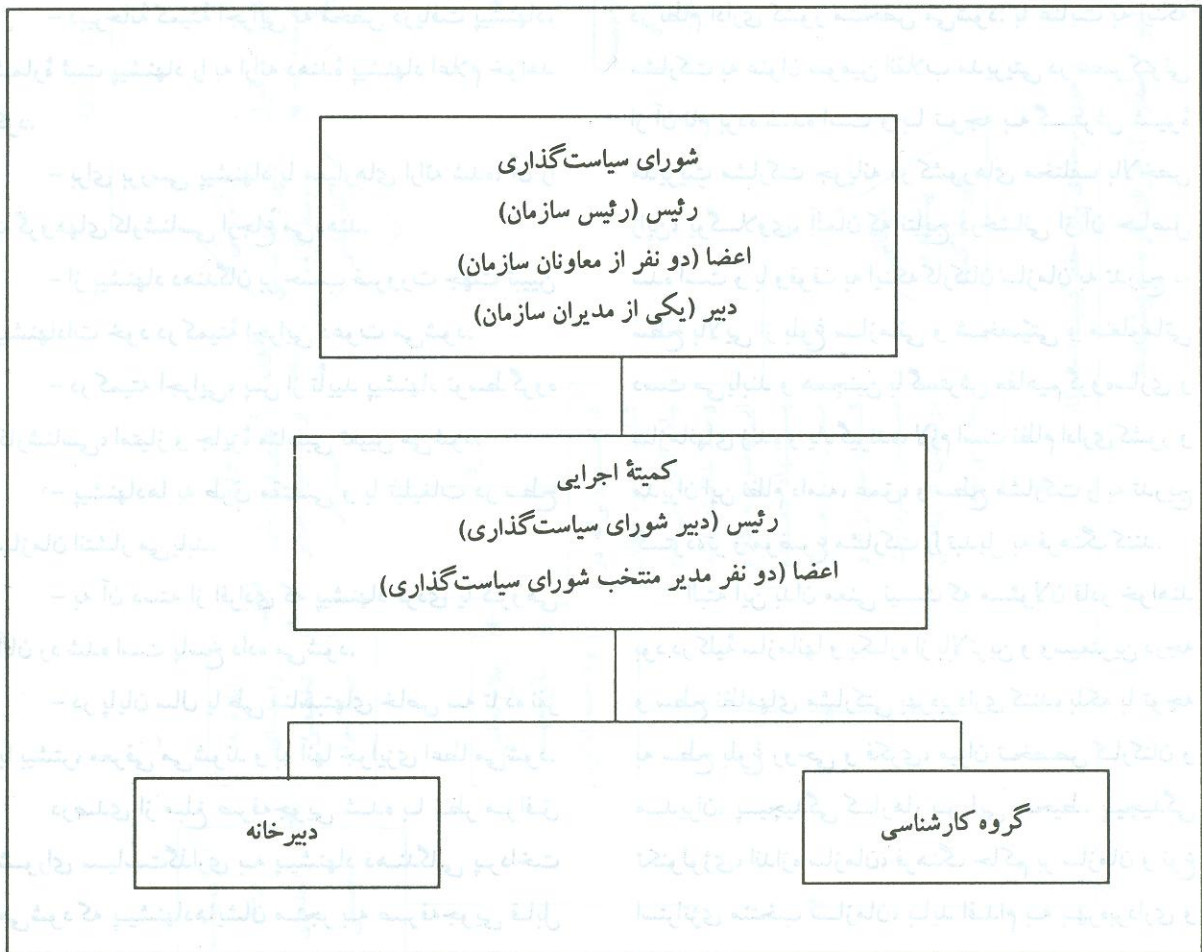
## وظایف گروه کارشناسی:

- بررسی قابلیت اجرایی پیشنهاد با توجه به امکانات شرکت؛
- بررسی مزایای روش پیشنهادی نسبت به روش قبلی؛
- بررسی میزان سرمایه گذاری مورد نیاز برای اجرای پیشنهاد و تخمین سایر هزینه های مربوط و سودهای قابل پیش بینی؛
- بررسی پیشنهاد از ابعاد کیفی و ذکر کلیه نتایج مستقیم و غیرمستقیم حاصل.

## گزارشهای مربوط؛

- برقراری ارتباط با پیشنهاد دهندگان در رابطه با اجرای پیشنهادات عملی و قابل اجرا؛
- تهیه و تنظیم فرمها، دفاتر، منابع آماری و اطلاعات؛
- برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران و کارکنان جهت آشنایی با نظام پیشنهادها؛
- تصویب نوع و منبع پرداخت پاداش مادی به پیشنهاد دهندگان براساس دستورالعمل پرداخت پاداش.

## نمودار شماره ۱. ساختار سازمانی نظام مشارکت



روند اجرای منظم و چگونگی فرایند نظام پیشنهادها در نمودار شماره دو (صفحه بعد) مورد اشاره قرار گرفته است. ضمناً جهت انجام و ارزیابی این نظام مشارکتی دو نمونه فرم (شماره یک و دو) در پایان مقاله جزو ضمایم طراحی شده است که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. بدیهی است که فرمهای مذکور باید با خصوصیات سازمان مورد نظر هماهنگ شوند.

### نتیجه‌گیری و چند پیشنهاد

با توجه به نقش و جایگاه نظام مشارکت (مشاوره و تعاون) در اسلام، و با استنباط از آیات قرآن و بیان معصومین و با اشاره به اصل هفتم و یکصد و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، اهمیت و جایگاه مشارکت در نظام اداری کشور مشخص می‌شود. با عنایت به اینکه مشارکت به عنوان سومین انقلاب مدیریتی در عصر کنونی از آن نام برده شده است و با توجه به گسترش شیوه مدیریت مشارکت جویانه در کشورهای مختلف بالاخص ژاپن، یوگسلاوی، آلمان که نتایج درخشانی از آن حاصل شده است و با وقوف به اینکه کارکنان سازمان به تدریج به سطح بالایی از بلوغ سازمانی و شخصیتی و معلوماتی دست می‌یابند و همچنین با گسترش مفاهیم گروه‌سازی و سازمانهای زنده و یادگیرنده، لازم است نظام اداری کشور و مدیران این نظام دامنه، عمق، و سطح مشارکت را به تدریج گسترده‌تر و موضوع مشارکت را تبدیل به فرهنگ کنند.

البته این بدان معنی نیست که مسئولان قادر خواهند بود در کلیه سازمانها و یکباره از بالاترین و وسیعترین درجه و سطح نظامهای مشارکتی بهره‌برداری کنند، بلکه با توجه به سطح بلوغ روحی و فکری، میزان تخصص کارکنان و مدیران، پیچیدگی کارها، پویایی محیط، پیچیدگی تکنولوژی، اندازه سازمان، فرهنگ حاکم بر سازمان و نوع استراتژی منتخب سازمان، باید اقدام به بهره‌برداری و استفاده از مکانیسمهای مناسب نظام مشارکت کنند تا بدان

لازم به ذکر است که وجود شورای سیاست‌گذاری و کمیته اجرایی برای سازمانهای بزرگ الزامی است. در سازمانهای متوسط که حداکثر تعداد کارکنان آنها ۵۰۰ نفر باشد، وجود شورای سیاست‌گذاری ضروری نیست لیکن کلیه وظایف آن را کمیته اجرایی می‌تواند به عهده داشته باشد.

### گرددش کار نظام پیشنهادها در کمیته اجرایی

- فرمهای پیشنهاد از طریق دبیرخانه کمیته اجرایی بین واحدهای سازمان به طرق گوناگون توزیع می‌شود.

- پیشنهاد دهنده پس از درج پیشنهاد خود روی برگ مخصوص، آن را همراه با مدارک و ضمایم مورد نیاز به دبیرخانه کمیته اجرایی ارسال می‌کند.

- دبیرخانه کمیته اجرایی به محض دریافت پیشنهاد، شماره ثبت پیشنهاد را به ارائه دهنده پیشنهاد اعلام خواهد کرد.

- برای بررسی پیشنهاد با معیارهای ارائه شده، آن را به گروههای کارشناسی ارجاع می‌دهند.

- از پیشنهاد دهندگان بر حسب ضرورت جهت تبیین پیشنهادات خود در کمیته اجرایی دعوت می‌شود.

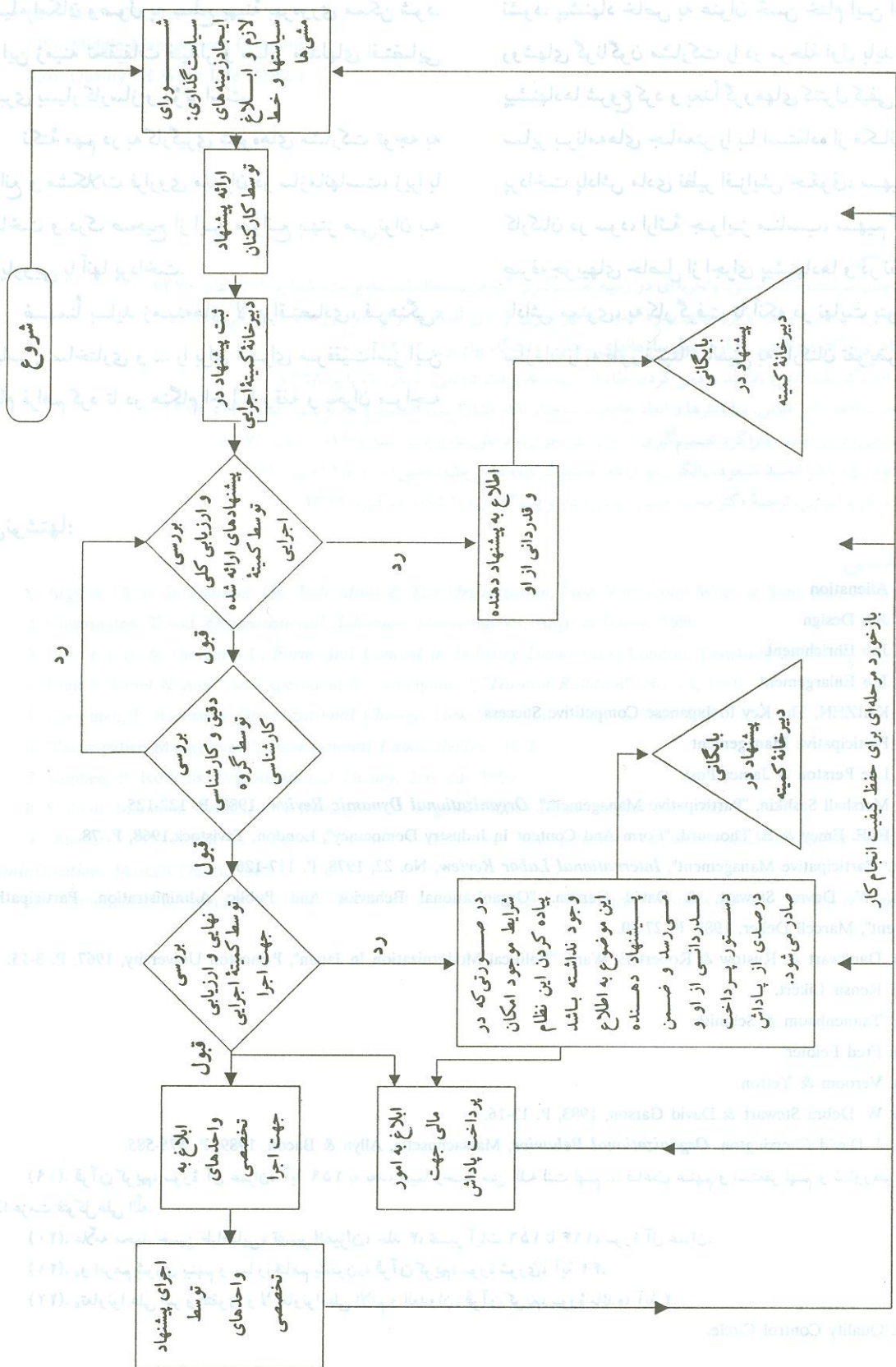
- در کمیته اجرایی، پس از تأیید پیشنهاد توسط گروه کارشناسی، امتیاز و جایزه مناسبی تعیین می‌شود.

- پیشنهادها به طرق مقتضی و با تبلیغات در سطح سازمان انتشار می‌یابد.

- به آن دسته از افرادی که پیشنهاد فردی یا گروهی آنان رد شده است پاسخ داده می‌شود.

- در پایان سال یا طی مناسبتهای خاص سه تا ده نفر یا بیشتر، معرفی می‌شوند و به آنها جوایزی اعطا می‌شود.

درصدی از مبلغ صرفه‌جویی شده با نظر موافق شورای سیاست‌گذاری به پیشنهاد دهندگانی پرداخت می‌شود که پیشنهادهایشان منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی شود.



نمودار شماره ۲. جریان کار نظام پیشنهادها

نشود. پیشنهاد خاص به عنوان حسن ختام این است که روشهای گوناگون مشارکت را در مرحله اول باید با نظام پیشنهادها شروع کرد و بعداً گروههای کنترل کیفی و سپس سایر برنامه‌های جامع‌تر را با استفاده از مکانیسمهای پرداخت پاداش مادی نظیر افزایش حقوق، سهم کردن کارکنان در سود، ارائه جوایز مناسب، سهم کردن در صرفه‌جوییهای حاصل از اجرای پیشنهادها و در نظر گرفتن پاداش معنوی، به کار گرفت تا آنکه در نهایت بتوان امور سازمان را به طور نسبتاً مناسبی به کارکنان تفویض کرد. □

وسيله امکان وصول به سطح بهينه بهره‌وری ممکن شود. در این زمینه تحقیقات فیدلر و سایر مدل‌های اقتضایی رهبری بسیار کارساز و مؤثر است.

نکته مهم در به کارگیری شیوه‌های مشارکت توجه به موانع و مشکلات فراوری مدیران در سازمانهاست، زیرا با شناخت و درک صحیح از این موانع بهتر می‌توان به رویارویی با آنها پرداخت.

ضمناً باید زمینه‌های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و ... را برای اجرای موفقیت‌آمیز این نظام فراهم کرد تا در هنگام اجرا با وقفه و بحران مواجه

پی‌نوشتها:

- (1). Alienation
- (2). Job Design
- (3). Job Enrichment
- (4). Job Enlargement
- (5). KAIZEN, The Key to Japanese Competitive Success
- (6). Participative Management
- (7). Lee Perston & James Post.
- (8). Marshall Sashkin, "Participative Management". *Organizational Dynamic Review*. 1988, P. 122-125.
- (9). F. E. Emey & E. Thorsurd. "Form And Content In Industry Democracy", London, Tavistock, 1968, P. 78.
- (10). "Participative Management", *International Labor Review*, No. 22, 1978, P. 117-120.
- (11). W. Devra Stewart, & David Garson. "Organizational Behavior And Public Administration. Participative Management", Marcell Deker, 1983. P. 27-30.
- (12). Dankwart A. Rustow & Robert E. Ward. "Political Modernization In Japan", Princeton University, 1967, P. 3-15.
- (13). Rensis Likert.
- (14). Tannenbaum & Schmith.
- (15). Fred Feidler.
- (16). Verroom & Yetton.
- (17). W. Debra Stewart & David Garson, 1983, P. 13-16.
- (18). J. David Cherrington. *Organizational Behavior*, Massachusetts, Allyn & Bacon, 1989, P. 575-585.
- (۱۹). قرآن کریم، سوره آل عمران، آیه ۱۵۹ به بعد، فما رحمة من الله لنت لهم ... فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم فی الامر، فاذا عزمت فتوکل علی الله.
- (۲۰). علامه محمد حسین طباطبائی، تفسیر المیزان، جلد ۴، تفسیر آیات ۱۵۶ تا ۱۶۴، سوره آل عمران.
- (۲۱). «و امرهم شوری بینهم و ما رزقناهم ینفقون»، قرآن کریم، سوره شوری، آیه ۴۲.
- (۲۲). «تعاونوا علی البر و التقوی و لا تعاونوا علی الاثم و العدوان» قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۲.
- (23). Quality Control Circle.

- (24). Self - Directed Team.
- (25). Middle Management Consulting.
- (26). Quality Of Work Life (QWL).

## منابع

### الف - فارسی

۱. رحمان سرشت، دکتر حسین. «تجربهای در زمینه تصمیم گیری گروهی»، مطالعات مدیریت، شماره ۲، تابستان ۱۳۷۰.
۲. رفیعی، مهندس مهدی. «گروههای بهبود کیفیت»، بهره‌وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
۳. طاهری، دکتر ابوالقاسم، اداره امور سازمانهای محلی، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۲.
۴. قوام، دکتر عبدالعلی، «فرایند مردمی کردن نظام اداری»، مدیریت دولتی، شماره ۶، پاییز ۱۳۶۸.
۵. محمدزاده، دکتر عباس. «پارامترها و ابعاد جامعیت ساختار نظام مشارکت»، اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۴، ۱۳۷۰.
۶. مشبکی، دکتر اصغر. «فراگرد تصمیم‌گیری و مدیریت بحران»، دانش مدیریت، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۱.
۷. منصوری، دکتر محمد مسعود. «الگوریتم فرایند تصمیم‌گیری»، مدیریت دولتی، شماره ۱۶، بهار ۱۳۷۱.
۸. ماساکی، ایبایی. ترجمه دکتر محمدحسین سلیمی، مدیریت کایزن، دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۷۲.

### ب - انگلیسی

1. Argyris, Chris. *Integration The Individual & The Organization*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1964.
2. Cherrington, David. *Organizational Behavior*, Massachusetts, Allyn & Bacon, 1989.
3. Emery, F.E. & Thorsurd, E. *Form And Content in Industry Democracy*, London, Tavistock, 1968.
4. French, Israel & Aas, "An Experiment in Participation", *Human Relation*, No. 13, 1980.
5. Goodman, P. *Assessing Organizational Change*, New York, John Wiley & Sons, 1979.
6. "Participative Management", *International Labor Review*, 1978.
7. Stephen, P. Robbins, *Organizational Theory*, 2nd. ed., 1990.
8. Sashkin, Marshall. "Participative Management", *Organizational Dynamic Review*, 1988.
9. Stewart, W. Debra & David Gorson, "Participative Management", *Organizational Behavior And Public Administration*, Marcell Dekker, 1983.
10. Tannenbaum & Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March & April, 1985.

## ضمایم

### فرم شماره ۱. نمونه‌ای از فرم ارائه پیشنهادها

#### بسمه تعالی

#### فرم پیشنهادها

به پیشنهاد دهندگان پس از ارزیابی پیشنهاد پادشاهی  
مادی و معنوی مناسبی اعطاء می‌شود.  
تاریخ .....  
شماره .....  
پیوست .....  
ثبت در دفتر .....

#### الف - مشخصات:

۱. مشخصات فردی پیشنهاد دهنده:

نام خانوادگی ..... نام ..... میزان تحصیلات ..... رشته تحصیلی .....  
نوع تجربه .....

۲. مشخصات سازمانی پیشنهاد دهنده:

عنوان پست ..... سمت ..... تعداد افراد تحت تصدی ..... مقام مافوق .....

ب - عنوان پیشنهاد: .....

ج - تشریح جزئیات پیشنهاد: .....

.....

.....

.....

د - فضای کاری، تجهیزات و امکانات مورد نیاز جهت اجرای پیشنهاد:

ه - تعداد نیروی انسانی مورد نیاز: نوع تخصص و آموزش مورد نیاز:

و - میزان آگاهی و رضایت مدیر مافوق جهت اجرای پیشنهاد:

ز - میزان تعهد پیشنهاد دهنده به قبول اجرای پیشنهاد خود:

ح - پیشنهاد ارائه شده در چه سطحی از سازمان قابل اجراست؟

عالی ○ میانی ○ عملیاتی ○

ط - هدفها یا دلایل ارائه پیشنهاد (لطفاً در ستون مربوط، علامت ضرب در (x) بزنید)

| ردیف                                                  | هدفها یا دلایل *               | محل مشخص کردن علامت | میزان تغییر یا تحول | سایر توضیحات |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| ۱                                                     | ساعات کار                      |                     |                     |              |
| ۲                                                     | کاهش نیروی انسانی              |                     |                     |              |
| ۳                                                     | حفظ حقوق کارکنان               |                     |                     |              |
| ۴                                                     | حفظ شئون اسلامی                |                     |                     |              |
| ۵                                                     | تقلیل هزینه                    |                     |                     |              |
| ۶                                                     | جلوگیری از ضایعات              |                     |                     |              |
| ۷                                                     | مکانیزه کردن فعالیتها          |                     |                     |              |
| ۸                                                     | حفظ و استفاده بهینه از تجهیزات |                     |                     |              |
| ۹                                                     | افزایش کیفیت                   |                     |                     |              |
| ۱۰                                                    | بهداشت محیط کار                |                     |                     |              |
| ۱۱                                                    | بهبود خدمت به ارباب رجوع       |                     |                     |              |
| ۱۲                                                    | حذف دوباره کاریها              |                     |                     |              |
| ۱۳                                                    | تسریع عملیات                   |                     |                     |              |
| ۱۴                                                    | سایر موارد                     |                     |                     |              |
| * هر یک از اهداف یا دلایل فوق در صورت نیاز تشریح شود. |                                |                     |                     |              |
| سایر توضیحات:                                         |                                |                     |                     |              |

نام و نام خانوادگی و امضای پیشنهاد دهنده

نکات مهم:

۱ - هر یک از این فرمها صرفاً برای یک عنوان پیشنهاد تهیه شده است.

۲ - با توجه به ابعاد گوناگون در ارزیابی پیشنهاد، به ارائه دهنده متناسب با نوع پیشنهاد پاداش اعطا می شود.

۳ - لطفاً پس از تکمیل این فرم، آن را به دبیرخانه کمیته پیشنهادها مستقر در ..... تحویل و رسید دریافت کنید.

## فرم شماره ۲. نحوه ارزشیابی پیشنهادهای رسیده به کمیته پیشنهادها

| ردیف                                               | معیارهای ارزیابی                                                                | امتیازات قابل تخصیص |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ۱                                                  | سطح سازمانی پیشنهاد دهنده (عالی ۲۰، میانی ۱۵، عملیاتی ۱۰ - بند ب فرم شماره ۱)   | ۱                   |
| ۲                                                  | نحوه تشریح جزئیات پیشنهاد (از ۱ تا ۱۰ امتیاز - بند ج فرم شماره ۱)               | ۲                   |
| ۳                                                  | میزان آگاهی و رضایت مدیر (مدیران مافوق از ۱ تا ۱۰ امتیاز - بند و فرم شماره ۱)   | ۳                   |
| ۴                                                  | میزان تعهدات پیشنهاد دهنده، به اجرای آن (از ۱ تا ۱۰ امتیاز - بند ز فرم شماره ۱) | ۴                   |
| ۵                                                  | گسترده‌گی سطح اجرای پیشنهاد (از ۱ تا ۱۰ امتیاز - بند ح فرم شماره ۱)             | ۵                   |
| ارزیابی هدفها و دلایل بر اساس بند طء فرم پیشنهادها |                                                                                 |                     |
| ۶                                                  | میزان کاهش ساعت کار (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                            | ۶                   |
| ۷                                                  | میزان کاهش نیروی انسانی (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                        | ۷                   |
| ۸                                                  | میزان حفظ شئون اسلامی (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                          | ۸                   |
| ۹                                                  | میزان تقلیل هزینه (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                              | ۹                   |
| ۱۰                                                 | میزان جلوگیری از ضایعات (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                        | ۱۰                  |
| ۱۱                                                 | میزان مکانیزه کردن فعالیتها (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                    | ۱۱                  |
| ۱۲                                                 | میزان حفظ و استفاده بهینه از تجهیزات (۱ تا ۱۰ امتیاز)                           | ۱۲                  |
| ۱۳                                                 | میزان افزایش کیفیت (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                             | ۱۳                  |
| ۱۴                                                 | میزان گسترش بهداشت در محیط کار (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                 | ۱۴                  |
| ۱۵                                                 | میزان بهبود خدمات به ارباب رجوع (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                | ۱۵                  |
| ۱۶                                                 | میزان حذف دوباره کاریها (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                        | ۱۶                  |
| ۱۷                                                 | میزان تسریع عملیات (۱ تا ۱۰ امتیاز)                                             | ۱۷                  |
| جمع امتیازات                                       |                                                                                 |                     |

توضیح:

روش محاسبه میزان پاداش قابل پرداخت به پیشنهاد دهنده به صورت زیر خواهد بود:

$$\text{ضریب ریالی} \times \text{مجموع امتیازات} = \text{مبلغ پاداش قابل پرداخت به پیشنهاد دهنده}$$

ضریب ریالی در این فرمول براساس بودجه سازمان برای هر سال تعیین می‌شود.