



آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران با استفاده از نظریه زمینه‌ای

بهزاد صفائی^۱، سجاد افشاری^۲، زهرا معصومی^۳

^۱دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه شیراز، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز، گچساران، ایران
behzad.safaei@gmail.com ، ۰۹۱۷۱۴۰۱۶۹۸

^۲کارشناسی ارشد مهندسی نفت، دانشگاه کلگری کانادا، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز، گچساران، ایران
Sajjad.afshari@gmail.com

^۳کارشناسی ارشد حقوق جزا، دانشگاه یاسوج، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز، گچساران، ایران
Massomi.712@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران بود. بدین منظور از نظریه زمینه‌ای استفاده و با ۷ نفر از خبرگان کلیدی مسلط به فرایند نظام پیشنهادها مصاحبه عمیق انجام و اشباع نظری حاصل شد. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در مجموع ۱۰۶ کدنهائی / مفهوم، ۳۳ مقوله فرعی در قالب ۶ مقوله کلی استخراج شد. آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها (در قالب شرایط علی: فقدان ساختار مناسب برای نظام پیشنهادها، عدم وجود ثبات مدیریتی در نظام مشارکت، پایین بودن نرخ جوایز، کاهش حمایت مدیریت ارشد به نسبت سالهای اولیه استقرار نظام پیشنهادها، کاهش برگزاری جشنواره‌ها؛ مقوله محوری: کاهش نرخ مشارکت در نظام پیشنهادها؛ شرایط زمینه‌ای: ماهیت عملیاتی نفت، مشکلات سخت و نرم‌افزاری، شرایط اقتصادی؛ شرایط مداخله‌گر: اجتماعی‌سازی نامناسب، اعتراض پنهان، عدم تزریق اندیشه نو و عدم توجه کافی به تجارب؛ اقدامات و راهبردها جهت برطرف نمودن آسیب‌ها: ایجاد بستر مناسب فرهنگی، کسب حمایت مدیریت ارشد شرکت، برگزاری دوره‌های آموزشی / بازآموزی، مهندسی مجدد فرایند نظام پیشنهادها، افزایش نرخ نفوذ سامانه، تصویب آیین نامه نظام پیشنهادها؛ و در نهایت نتایج و پیامدها: بهبود بهره‌وری، تحقق بهینه اهداف، حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، تقویت فرهنگ کارگروهی، توسعه فردی کارکنان، افزایش سطح ایمنی و کیفیت) تبیین شد.

کلمات کلیدی

آسیب‌شناسی، نظام پیشنهادها، نظریه زمینه‌ای، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران.

۱- مقدمه

محیط‌های کاری کنونی که به سرعت در حال تغییر است و به طور فزاینده‌ای رقابتی شده‌اند، از کارکنان بیش از پیش انتظار می‌رود که ایده‌های جدید و مفیدی را درباره محصولات، خدمات و رویه‌های کاری ارائه دهند [10]. مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آنها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند [10]. مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه‌ای از گردش کار و عملیات که تمام کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت می‌دهد و شریک می‌سازد. تاکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها و نظریات و ابتکارات همه آنها برای حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس این مدیریت بر تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان است [۱]. مدیریت مشارکتی به عنوان مرحله‌ای از تکامل سبک‌های مدیریت و یکی از پیشرفته‌ترین و موثرترین روش‌های مدیریت در دنیا است که کارآمدترین و اصلی‌ترین ابزار آن نظام پیشنهادهاست [۴].



در تحقیقات بل نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی معرفی گردید. این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و سازوکاری برای ایده‌های سازنده و بهبود دهنده می‌باشد [5]. هدف از آن، اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت و درخواست‌های سازمان است. استفاده از نظام پیشنهادها و بهره‌مندی از آوای کارکنان، منافع متناقض بین کارکنان و مدیران و عدم تعادل قدرت ساختاری بین آنها را از بین می‌برد [11]. مطالعات صورت گرفته نشان داده است که اجرای صحیح این سیستم در سازمان خیلی موثرتر از آن چیزی بوده است که به نظر مدیران می‌رسیده است [2]. اجرای نظام پیشنهادها یک فرصت ارتباطی است تا رفتار سکوت سازمانی را کاهش دهد [2]. بنابراین نظام پیشنهادها یکی از سیستم‌های انسان محور در ارتقای بهره‌وری سازمان است که با اعتقاد به توانایی و تمایل کارکنان در بهبود مستمر سازمان، پیشنهادها را دریافت و بررسی نموده و به پیشنهادهایی که پذیرفته و اجرا می‌شود، پاداش پرداخت می‌کند. این سیستم علاوه بر بهبود کیفیت و بهره‌وری سازمان به ارتقای کیفیت نیروی انسانی و ارضای نیازهای عالی ایشان توجه دارد [3]. اجرای چنین نظامی در سازمان‌ها، اهداف مهمی همچون افزایش سلامت، انعطاف‌پذیری و اثربخشی داخلی سازمان و برآورده‌سازی تقاضای ذینفع خارجی، بروزر خلاقیت‌های فردی و بکار گرفتن استعدادها درونی کارکنان، اصلاح فرآیندهای سازمانی و کوتاه شدن زمان انجام فرآیندها بر اساس پیشنهادها، اصلاح شرایط محیط کار و رفتار کارکنان، افزایش رضایت مشتریان و دریافت‌کنندگان خدمت، افزایش احساس تعلق سازمان، آگاه شدن مدیران ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و بکارگیری آنان در جایگاه مناسب، تحقق بخشیدن به انجام تعهدات سازمان، بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، مهندسی ارزش و دیگر فعالیت‌هایی که منجر به بهبود کایزنی می‌گردد را دنبال می‌کند [9]. تاثیر سیستم پیشنهادها بر سازمان‌ها در سال‌های اخیر بیش از پیش فزونی یافته است. زیرا گسترش پیچیدگی، سازمان را به سوی انعطاف و تغییر بیشتر سوق داده است و شکست در انعطاف‌پذیری منجر به نابودی سازمان‌ها شده است [2]. البته اجرای نظام پیشنهادها نیز دشواری‌های خاص خود را دارد. یکی از مهم‌ترین دلایل عدم استقبال کارکنان، بی‌توجهی مدیران به نظرات و پیشنهادهای کارکنان می‌باشد. بدیهی است که عدم اعتقاد مدیر سازمان به کارایی این نوع مدیریت، اجرای آن را به نازل‌ترین حد ممکن در آن سازمان می‌رساند [4]. وابستگی مدیران به وضعیت موجود، عدم انگیزه برای ایجاد تغییر در کار، ترس مدیران از کاهش قدرت و آشکار شدن ضعف سرپرستی، عدم اطلاع مدیران از مزایای حاصل از نظام پیشنهادها، شرکت ندادن و ادعای منحصر به فرد بودن در تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیران، عدم آگاهی فکری و فقدان بلوغ ذهنی کارکنان، عدم مهارت‌های فردی کارکنان و فقدان کارکنان متخصص در سازمان، خلا احساس تعلق سازمانی، مسئولیت‌پذیری و وابستگی سازمانی کارکنان، فقدان امنیت حرفه‌ای برای کارکنان، بدبین بودن کارکنان نسبت به انجام و اجرایی نمودن پیشنهاد، فقدان قوانین استاندارد و یکسان برای پیشنهاددهندگان و دشوار بودن تخمین امتیاز و پاداش متناسب با عایدی حاصل از اجرای پیشنهاد، سطح پایین مشارکت و فرهنگ کارگروهي و عدم اطمینان کارکنان به مدیران و به یکدیگر و عدم انگیزه برای به نقد کشیدن و به چالش کشیدن وضع موجود، موانعی هستند که تحقق اهداف نظام پیشنهادها را غیرممکن می‌سازد.

نظام پیشنهادها از نیمه دوم سال ۱۳۷۹ در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران به عنوان یک استراتژی، جهت شکوفا کردن خلاقیت و نوآوری به اجرا درآمد. استقرار این سیستم با وجود تحمیل هزینه‌ها و پرداخت پاداش آن دارای سود و صرفه اقتصادی مناسبی می‌باشد. علی‌ایحال نظر به قدمت اجرای نظام پیشنهادها در این شرکت و عدم اجرای آسیب‌شناسی دقیق در سال‌های گذشته، لازم است این موضوع مورد بررسی قرار گیرد. نظر به حساسیت موضوع برای مدیران ارشد این شرکت و شرایط موصوف لازم است این آسیب‌شناسی به گونه‌ای تبیین شود که نمایانگر واقعیت باشد و با ایجاد بصیرت و ادراک عمیق‌تر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشد. بنابراین این مقاله در صدد آن است با توجه به کارایی نظریه‌ی زمینه‌ای جهت نظریه‌پردازی در حیطه فرایندها، رویدادهای نوظهور و ناشناخته، از این روش استفاده و به آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در این شرکت بپردازد. بر این اساس سوال‌هایی که در این پژوهش به آنها پاسخ داده می‌شود، عبارتند از:

- ❖ عناصر آسیب‌زا در فرایند اجرایی فعلی نظام پیشنهادها در چه می‌بینید؟
- ❖ رویه جاری نظام پیشنهادها فعلی با رویه قبلی چه تفاوت‌هایی دارد؟
- ❖ امکانات، مشوق‌ها و زیرساخت‌های لازم برای اجرای فرایند نظام پیشنهادها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ❖ راه‌کارهای مقابله و رفع موانع موجود در فرایند نظام پیشنهادها شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران کدام است؟
- ❖ در صورت کارکرد صحیح نظام پیشنهادها چه پیامدهایی را برای این شرکت به ارمغان خواهد داشت؟

۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای محسوب می‌شود. با توجه به موضوع، مسئله پژوهشی و سؤال‌های آن از نوع کیفی است. هدف اصلی این پژوهش، آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان (کلیدی، آشنا به لحاظ



نظری و تجربی، مسلط به موضوع و راغب به مشارکت بودند. این خبرگان علاوه بر آشنایی علمی موضوع (تحصیلات و علایق پژوهشی) به لحاظ تجربی (سمت سازمانی و مشارکت در کار گروه‌های مرتبط) نیز در زمینه نظام پیشنهادها در سطح صنعت نفت و گاز گچساران همکاری داشتند. در این مطالعه با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، مشخص شد که با چه کسی باید گفتگو کرد و با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی مشخص شد که محقق برای تکمیل اطلاعات و رفع موارد مفقود شده باید به کجا رجوع کند. در این پژوهش از مصاحبه عمیق به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این خصوص، محقق به هدایت تمامی مصاحبه‌ها اقدام کرد. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه‌ی کار خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند [8]. مصاحبه و اخذ نظر خبرگان تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. ۷ نفر از خبرگان نظام پیشنهادها در این پژوهش مشارکت کردند تا اشباع نظری حاصل شد. پژوهشگران کیفی به منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش حداقل از دو راهبرد استفاده کنند [7]. جهت اطمینان از روایی پژوهش از راهبردهای: تطبیق اعضا، بررسی همکار، مشارکتی بودن پژوهش و کثرت‌گرایی استفاده شد. پایایی پژوهش از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه کنترل شد. این چارچوب مدون پس از تأیید استادان و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها به کار گرفته شد.

۳- یافته‌ها

در این مطالعه از نظریه زمینه‌ای سیستماتیک استفاده شده است. جهت تحلیل داده‌ها در این شیوه یعنی نظریه زمینه‌ای از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود: ۱- کدگذاری باز (مفهوم‌بندی داده‌ها) ۲- کدگذاری محوری (مقوله‌بندی و ارتباط دادن بین مقولات) ۳- کدگذاری انتخابی (ساخت حکایت‌گونه که مقولات را به هم مرتبط می‌سازد و ارائه مدل) [6]. با کدگذاری باز در مجموع ۱۰۶ کدنهایی باز استخراج شد. در کدگذاری محوری مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب شرایط علی (علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبرد (کنش‌ها یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود)، زمینه (شرایط بسترساز موثر در راهبرد (ها))، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام موثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) دسته‌بندی شد.

آمار مربوط به کدهای نهایی، مفاهیم و مقوله‌های فرعی در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول (۱): فراوانی کدهای نهایی، مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های کلی (یافته‌های پژوهش)

مقوله کلی	کد نهایی / مفهوم	مقوله فرعی
شرایط علی	۲۳	۶
پدیده اصلی	۳	۱
راهبردها و اقدامات	۳۳	۹
شرایط زمینه‌ای	۹	۴
شرایط مداخله‌گر	۱۷	۶
نتایج و پیامدها	۲۱	۷
کل	۱۰۶	۳۳

جملات و عبارات مصاحبه‌شوندگان مقایسه و با استخراج مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی و بر مبنای الگوی نظریه زمینه‌ای سیستماتیک، به شرح جدول شماره (۲) آمده است.

جدول (۲): نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی (یافته‌های پژوهش)

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی
۱	ساختار موجود ، جوابگوی حجم فعالیت ها این واحد نمی باشد	فقدان ساختار مناسب برای نظام پیشنهادها	شرایط علی
۲	نبود ساختار رسمی مناسب برای نظام پیشنهادها در سازمان		
۳	نحوه مدیریت فرایند نظام مشارکت	عدم وجود ثبات مدیریتی در نظام مشارکت	
۴	عدم وجود ثبات مدیریتی		
۵	تغییر مداوم روسای نظام مشارکت به واسطه تغییرات سازمان		
۶	متأسفانه پیشنهادات در تیم ها و هسته ها مثل سابق مورد بررسی قرار نمی گیرد	اشکالات اجرایی در مدیریت نظام	



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی
۷	عدم بازخورد مناسب پیشنهاد دهندگان از اثر بخشی پیشنهادات در ارزیابی عملکرد سالیانه	پیشنهاها	
۸	تغییر زودهنگام و سریع ارزیابان پیشنهادها در جلسات شورای همیاری		
۹	جلسات هسته و تیم ها قبلاً بصورت منظم برگزار و پایش می گردید.		
۱۰	عدم وجود تخصص های مختلف در هسته های اداری نظام مشارکت		
۱۱	ثابت ماندن نرخ جوایز نظام مشارکت	پایین بودن نرخ جوایز	
۱۲	پایین بودن پاداش های مادی		
۱۳	عدم تغییر میزان پاداش پرداختی از یک دهه قبل تاکنون علی رغم تورم بالای سالهای اخیر		
۱۴	جوایز و هدایای نظام مشارکت نیز متناسب با سطح و میزان سود و صرفه پیشنهاد نمی باشد.		
۱۵	عدم احساس وجود حمایت کافی از مشارکت کنندگان از سوی مدیران میانی و ارشد سازمان	کاهش حمایت مدیریت ارشد به نسبت سالهای اولیه استقرار نظام پیشنهادها	
۱۶	عدم اعتقاد قلبی مدیران و روسای ادارات به نظام مشارکت		
۱۷	فقدان حمایت مدیریت رده بالای سازمان		
۱۸	کاهش حمایت مدیران ارشد سازمان از نظام پیشنهادها		
۱۹	مدیریت سازمان آنگونه که باید در زمینه نظام پیشنهادها توجه لازم را ندارد.		
۲۰	عدم برگزاری مستمر کارگاهها و دوره های آموزشی مربوط به نظام پیشنهادها	کاهش برگزاری جشنوارهها و دوره های آموزشی	
۲۱	بدلیل عدم برگزاری جشنواره های داخلی طی ۷-۶ سال قبل تاکنون		
۲۲	عدم توجه به آموزش تخصصی حین خدمت کارکنان		
۲۳	کاهش برگزاری لیگ ، جشنواره ها و تشویق کارکنانی که در نظام پیشنهادها نقش فعال داشتند		
۲۴	ماهیت عملیاتی صنعت	ماهیت عملیاتی نفت	شرایط زمینه ای
۲۵	گاها اقدامات اصلاحی منبعث از آن توسط سایر همکاران به سرخه گرفته می شود		
۲۶	عدم دسترسی همه کارکنان به سیستم هادر اسرع وقت	مشکلات سخت و نرم افزاری	
۲۷	عدم دسترسی همه به سیستم		
۲۸	مشکلات شبکه در مناطق عملیاتی		
۲۹	کند شدن فعالیت های نظام پیشنهادها در سالهای بیماری کرونا	پاندمی کووید	
۳۰	ایجاد وقفه در برگزاری جلسات به دلیلی بیماری کرونا		
۳۱	نرخ بالای تورم	شرایط اقتصادی	
۳۲	شرایط اقتصادی و نرخ بالای تورم		
۳۳	عدم آشنایی نیروهای جدیدالاستخدام سازمان با نظام مشارکت	اجتماعی سازی نامناسب	شرایط مداخله گر
۳۴	عدم آشنایی نیروهای تازه جذب شده		
۳۵	آمار بالای پیشنهادهای تایید نشده به تایید شده	مشکلات اجرایی نظام پیشنهادها	
۳۶	تأخیر در بررسی پیشنهادی ارسالی یا سلیقه ای عمل کردن احتمالی		
۳۷	پرهیز از تصویب پیشنهادها بدلیل نگرانی از ایجاد کار جدید برای بررسی کنندگان		
۳۸	آمار بالای پیشنهادهای تأیید نشده نسبت به پیشنهادهای مورد تأیید		
۳۹	ارتباطات ضعیف با پیشنهاد دهندگان یا بعضاً عدم وجود هیچگونه ارتباط		
۴۰	عدم مشخص بودن دلایل دقیق و کارشناسی رد پیشنهادها		
۴۱	سقف حقوق	قوانین بالادستی	
۴۲	قوانین بالادستی شاید دست مدیران را در زمینه حمایت از فعالان محدود کرده باشد		
۴۳	فقدان انگیزش کارکنان برای ارائه پیشنهاد : سقف حقوق، پاداش پایان سنوات		
۴۴	عدم رضایت مندی کارکنان از مدیریت های رده بالای سازمان	اعتراض پنهان	



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی	
۴۵	مشارکت نکردن به دلیل عدم رضایت از روسا و مدیران مربوطه			
۴۶	عدم استخدام نیروی انسانی جدید، باعث رکود در ورود دانش نو به شرکت شده	عدم تزریق اندیشه نو		
۴۷	عدم تزریق اندیشه نو به سازمان ناشی از عدم جذب			
۴۸	عدم استفاده از دانش و تجربه نیروهای قدیمی در حل مسائل سازمان			
۴۹	بها ندادن به تجارب افراد باسابقه	عدم توجه کافی به تجارب		
۵۰	مشارکت کارشناسان و خبرگان در فرایند نظام مشارکت کاهش یافته است	کاهش نرخ مشارکت در نظام پیشنهادها	پدیده اصلی	
۵۱	بنا به دلایل زیادی نرخ مشارکت کاهش یافته است			
۵۲	کارکنان انگیزه زیادی برای مشارکت ندارند			
۵۳	فرهنگ سازی مناسب	ایجاد بستر مناسب فرهنگی	اقدامات و راهبردها	
۵۴	فرهنگ سازی مناسب			
۵۵	تبلیغات مستمر پیشنهادات برتر در سطح شرکت و منطقه			
۵۶	ایجاد فرهنگ ارتباط پیشنهاد دهنده با ارزیاب جهت پاسخگویی در قبال نحوه ارزیابی پیشنهاد			
۵۷	فرهنگ سازی مناسب			
۵۸	پشتیبانی قاطع مدیران	کسب حمایت مدیریت ارشد شرکت		
۵۹	حمایت مدیران میانی و ارشد سازمان از همکاران فعال در این زمینه			
۶۰	لزوم مشارکت مدیریت های ارشد در ارائه و بررسی پیشنهادات			
۶۱	برگزاری جلسات متعدد با مدیران ارشد سازمان و توجه و ترغیب آنان به حمایت			
۶۲	آموزش مستمر	برگزاری دوره های آموزشی / بازآموزی		
۶۳	آموزش مستمر			
۶۴	برگزاری دوره های آموزشی به روز			
۶۵	برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با نظام مشارکت برای مدیران ، رؤسا و کارکنان			
۶۶	لزوم برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی مرتبط با نظام مشارکت			
۶۷	ارائه بستر لازم برای آموزش نظام پیشنهادات و ارائه پیشنهاد توسط خانواده های کارکنان			
۶۸	انجام تحقیقات مستمر دراستمرارنظام مشارکت	انجام تحقیقات آکادمیک با رویکرد آسیب شناسی		
۶۹	بررسی و مطالعه و آسیب شناسی ریشه ای			
۷۰	طراحی ، بازنگری ، اصلاح و رفع اصولی موانع پیشرفت و احیای نظام مشارکت	مهندسی مجدد فرایند نظام پیشنهادها		
۷۱	استفاده از روش های نوین و رویکردهای جدید در این عرصه			
۷۲	افزایش سطح پوشش سخت افزاری و نرم افزاری	افزایش نرخ نفوذ سامانه از طریق کاربرپسند نمودن		
۷۳	تحت وب نمودن سامانه			
۷۴	با توجه به در دسترس بودن موبایل برای همگان، ایجاد نرم افزار همراه نظام پیشنهادات			
۷۵	تدوین مقررات اجرایی با آیین نامه مناسب برای ترویج و اجرای نظام پیشنهادات	تصویب آیین نامه نظام پیشنهادات در سطح کلان نفت		
۷۶	تصویب آئین نامه نظام مشارکت در سطح شرکت نفت و شرکتهای تابعه			
۷۷	مشخص کردن نقش و جایگاه نظام مشارکت در ساختار سازمانی شرکتها	اعطای چارت سازمانی متناسب		
۷۸	لزوم افزایش درصد مشارکت کارکنان	انگیزاننده نمودن فرایند نظام پیشنهادها		
۷۹	لزوم فعال تر نمودن دبیرخانه مشارکت			
۸۰	فعال نمودن هسته ها و تیم های اداره ها و مدیریتهای مختلف با ایجاد مشوق ها			
۸۱	تامین اعتبار مالی شرکت ها برای نظام پیشنهادات			
۸۲	محاسبه میزان صرفه جویی ناشی از ارائه پیشنهادات و تخصیص درصدی به پیشنهاددهندگان			

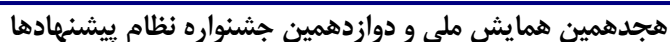


هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

ردیف	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی
۸۳	تغییر نرخ ثابت مانده جوایز نقدی و پاداش ها با توجه به نرخ بالای تورم در سالهای اخیر		
۸۴	افزایش پاداش برای پیشنهاد دهندگان و ارائه پاداش قابل توجه به پیشنهاددهندگان برتر		
۸۵	بسته ها تشویقی متناسب سود و صرفه پیشنهاد به کارکنان داده شود		
۸۶	افزایش بهره‌وری و بهبود مستمر فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان	بهبود بهره‌وری	نتایج و پیامدها
۸۷	افزایش بهره‌وری		
۸۸	افزایش خلاقیت و بهره وری		
۸۹	کمک شایانی به تحقق اهداف سازمان	تحقق بهینه اهداف	
۹۰	دستیابی به اهداف سازمان		
۹۱	افزایش کارکنان چند مهارته	حرکت به سمت سازمان یادگیرنده	
۹۲	حرکت به سوی سازمان یادگیرنده و متریقی		
۹۳	استقبال از تغییر و بهبود		
۹۴	افزایش سطح فعالیت‌های گروهی	تقویت فرهنگ کارگروهی	
۹۵	اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه در بهبود فعالیت‌های سازمان		
۹۶	بهبود وضعیت تصمیم گیری با استفاده از خرد جمعی		
۹۷	تسری فرهنگ مشارکت از سازمان به خانواده		
۹۸	افزایش میزان مسئولیت پذیری	توسعه فردی کارکنان	
۹۹	افزایش انگیزه مثبت در کارکنان		
۱۰۰	ارتقاء سطح دانش کارکنان		
۱۰۱	بهبود ایمنی و کیفیت	افزایش سطح ایمنی و کیفیت شرکت	
۱۰۲	بهبود عملکرد سازمان		
۱۰۳	کاهش هزینه ها		
۱۰۴	حذف ضایعات		
۱۰۵	ارتقاء سطح فرهنگی و اجتماعی سازمان	تقویت برند شرکت	
۱۰۶	ارتقا سطح اجتماعی سازمان		

شکل (۱) بیانگر روابط میان اجزا و مولفه‌های اصلی حاصل از کدگذاری محوری درباره آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران است. در کدگذاری انتخابی نیز با نگارش خط داستان، مقوله‌ها به هم متصل شدند. با توجه به شکل یک می‌توان خط داستان را به شرح زیر ارائه نمود:

«نظام پیشنهادها در شرکت مورد مطالعه قدمتی بالای بیست سال داشته و از شرکت‌های پیشرو در این زمینه محسوب می‌شود. اکثر سیستم‌ها و تکنیک‌های مدیریتی در ابتدای استقرار، حمایت بالایی از مدیریت ارشد شرکت را می‌خواهند اما کم‌کم و با گذشت زمان این حمایت نیز کم‌رنگ‌تر می‌شود. یکی از آسیب‌های شناسایی شده نیز همین موضوع بوده است. عدم وجود ثبات مدیریتی در نظام مشارکت، پایین بودن نرخ جوایز، ماهیت عملیاتی نفت، مشکلات سخت و نرم‌افزاری، پاندمی کووید، شرایط اقتصادی، اجتماعی سازی نامناسب، مشکلات اجرایی نظام پیشنهادها، قوانین بالادستی و اعتراض پنهان از دیگر عواملی بودند که بر کاهش نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها تأثیرگذار بودند. بر این اساس از مصاحبه‌شوندگان خواسته شده اقدامات پیشنهادی جهت کاهش آسیب‌های شناسایی شده را ارائه دهند که بر اساس نتایج بدست آمده مواردی از قبیل: ایجاد بستر مناسب فرهنگی، کسب حمایت مدیریت ارشد سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی/بازآموزی، انجام تحقیقات آکادمیک با رویکرد آسیب‌شناسی، مهندسی مجدد فرایند نظام پیشنهادها، افزایش نرخ نفوذ سامانه از طریق کاربرپسند نمودن، تصویب آیین نامه نظام پیشنهادها در سطح کلان نفت، اعطای چارت سازمانی متناسب و انگیزاننده نمودن فرایند نظام پیشنهادها راهکارهای استخراج شده بودند که در صورت انجام آنها و بازگشت به کارکرد صحیح نظام پیشنهادها شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران به نتایجی از قبیل: بهبود بهره‌وری، تحقق



```

graph TD
    A[شرایط زمینه‌ای] --> B[راهبردها و اقدامات جهت آسیب‌ها]
    C[پدیده محوری] --> B
    D[شرایط مداخله‌گر] --> B
    B --> E[پیامدها]
    F[شرایط علی] --> C
  
```

شرایط زمینه‌ای

ماهیت عملیاتی نفت، مشکلات سخت و نرم‌افزاری، پاندمی کووید و شرایط اقتصادی؛

شرایط علی

فقدان ساختار مناسب برای نظام پیشنهادها، عدم وجود ثبات مدیریتی در نظام مشارکت، اشکالات اجرایی در مدیریت نظام پیشنهادها، پایین بودن نرخ جوایز، کاهش حمایت مدیریت ارشد به نسبت سالهای اولیه استقرار نظام پیشنهادها، کاهش برگزاری جشنواره‌ها و دوره‌های آموزشی

پدیده محوری

کاهش نرخ مشارکت در نظام پیشنهادها

شرایط مداخله‌گر

اجتماعی سازی نامناسب، مشکلات اجرایی نظام پیشنهادها، قوانین بالادستی، اعتراض پنهان، عدم تزریق اندیشه نو و عدم توجه کافی به تجارب

راهبردها و اقدامات جهت آسیب‌ها

ایجاد بستر مناسب فرهنگی، کسب حمایت مدیریت ارشد سازمان، برگزاری آموزشی/ بازآموزی، انجام تحقیقات آکادمیک با رویکرد آسیب شناسی، مهندسی مجدد فرایند نظام پیشنهادها، افزایش نرخ نفوذ سامانه از طریق کاربرپسند نمودن، تصویب آیین نامه نظام پیشنهادها در سطح کلان نفت، اعطای چارت سازمانی متناسب و انگیزاننده نمودن فرایند نظام پیشنهادها

پیامدها

بهبود بهره‌وری، تحقق بهینه اهداف، حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، تقویت فرهنگ کارگروهی، توسعه فردی کارکنان، افزایش سطح ایمنی و کیفیت شرکت و تقویت برند شرکت

شکل (۱): مدل پارادایمی / سیستماتیک آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران (یافته‌های پژوهش)

۴- بحث و نتیجه گیری

صنعت نفت به لحاظ مصرف منابع سرمایه‌ای، مالی، انسانی و فناوری سرمایه‌برترین حوزه اقتصاد کشور ایران است. نظام پیشنهادها یکی از کارآمدترین ابزارهای مدیریت مشارکتی برای کاهش هزینه‌ها در صتایعی همچون نفت و گاز است. از این‌رو در این پژوهش سعی شده چرایی حرکت، بسترها، مکانیزم‌ها و شرایط مداخله‌گر مربوط به آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران شناسایی و راهبردها و اقداماتی برای کاهش آسیب‌ها معرفی و نتایج حاصله در آن شرکت تبیین شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش از آنجایی که سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی که قدمت بالایی در اجرا دارند به دلیل ایجاد انباشت ذهنی مثبت در نزد مدیران (به عنوان مثال: این سیستم ۲۰ سال است کار می‌کند لابد مشکلی ندارد)، کمتر مورد توجه مدیران قرار می‌گیرند. از طرفی جوایز متعلقه به پیشنهادات بدون توجه به نرخ بالای تورم ثابت مانده است (البته قوانین بالادستی نیز در این امر دخیل هستند) و همچنین حتی میزان مشارکت افراد منابع برای امتیازات همچون اضافه‌کاری، خدمات



زیارتی، سیاحتی، رفاهی، نمرات ارزشیابی سالیانه و نیست. شایان ذکر است برخی از کارکنان بدلیل نارضایتی از روسا و مدیران مرتبط، از مشارکت امتناع نموده و اعتراض خود را بصورت خاموش اعلام می‌کنند که این مساله می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود. مستند به یافته‌های این پژوهش اکثر مدیران عالی صنعت نفت از خبرگان نفت در زمینه اکتشاف و تولید نفت هستند، بنابراین مدل ذهنی آنان بیشتر سخت‌افزاری است. این پژوهش و یافته‌های آن ابزار مناسبی برای آشنایی سطوح ارشد صنعت با نظام پیشنهادها، آسیب‌های مرتبط با آن و اهمیت آن برای صنعت نفت می‌باشد. کمک به مدیران ارشد این صنعت برای شناسایی بسترهای زمینه‌ای و عوامل تسهیل‌گر و محدودکننده نقش بسزایی در بهبود فرایند نظام پیشنهادها خواهد داشت. مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان این صنعت با بهره‌گیری از نتایج این مطالعه و شناخت دقیق‌تر وضعیت موجود قادر به اتخاذ تصمیم‌های مناسب‌تری برای بهبود وضعیت صنعت در این زمینه خواهند بود. از طرف دیگر سایر صنایع نیز با همانندسازی و محک‌زنی می‌توانند از نتایج این پژوهش بهره‌مند شوند. هر چند در این پژوهش تبیین توصیفی دقیقی از فرایند نظام پیشنهادها صورت گرفت اما روابط و تعاملات پویای این عوامل و سازوکارهای آن چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از این‌رو به مواردی در قالب توصیه‌هایی برای پژوهش‌های آتی در ذیل اشاره می‌شود.

۱. ارتباط نظریه زمینه‌ای با پویایی‌شناسی سیستم و استخراج مدل علی؛
۲. استخراج پویایی‌های فرایند نظام پیشنهادها و ارائه مدل سیستمی؛
۳. شناسایی رفتارهای متغیرهای کلیدی مدل سیستمی نظام پیشنهادها؛
۴. بهبود فرایند نظام پیشنهادها با استفاده از مقایسه سناریوهای محتمل و شبیه‌سازی آنها در روش‌شناسی پویایی‌شناسی سیستم.

مراجع

- [۱] عباس‌زادگان، سید محمد، مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، تهران، انتشارات شرکت سهامی ۱۳۷۶
- [۲] افخمی اردکانی، مهدی، رجب پور، ابراهیم، و علی محمدی اردکانی، مجید. (۱۴۰۰). نظام پیشنهادها و برون رفت از سکوت سازمانی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۱۲(۴۷)، ۱۷۰-۱۹۱. SID. <https://sid.ir/paper/1041886/fa>
- [۳] پرنیان خوی، علیرضا، و وزیری گهر، حمیدرضا. (۱۳۹۵). ارتقای سطح نظام پیشنهادها و بهبود بهره‌وری از طریق بهینه‌سازی. همایش نظام پیشنهادها (هفتمین جشنواره ملی). SID. <https://sid.ir/paper/878020/fa>
- [۴] ثابتی، منصور، و موسوی سهزایی، سیدامین. (۱۳۹۵). ارائه استراتژی‌های مناسب برای استقرار و استمرار نظام پیشنهادها با توجه به نوع نگرش رهبران و کارکنان به نظام پیشنهادها با تکیه بر مدل ملی ارزیابی. همایش نظام پیشنهادها (هفتمین جشنواره ملی). SID. <https://sid.ir/paper/878013/fa>
- [5] Bell, R. F. (1997). Constructing an effective Suggestion System. *IIE Solutions*, 29(2).
- [6] Cohen, L.; Manion, L.; Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York, Routledge.
- [7] Creswell, W. J. (2007). *Qualitative inquiry and research design*. London, Sage publications.
- [8] Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- [9] Ramezani, J. (2005). *Participative Management with Emphasize on Suggestion System*. Tehran: Payam Publications.
- [10] Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- [11] Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674.