

## آسیب شناسی و ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات با استفاده از مدل 3C در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

علی کنگرانی فراهانی<sup>۱</sup>، محمد حسین پور<sup>۲</sup>، علی رضا جشیره نژادی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>گروه علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات خوزستان، استادیار  
alifarahani29@yahoo.com

<sup>۲</sup>گروه علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات خوزستان، استادیار  
hossainpour@yahoo.com

<sup>۳</sup>گروه علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات خوزستان، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی  
ali\_oil@yahoo.com

### چکیده

نظام پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. از آن جایی که این نظام 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 درآمده و تاکنون مورد ارزیابی و آسیب شناسی قرار نگرفته بود و اجرای این نظام برای سازمان سود صرفه و هزینه هایی داشته و دارد، نیاز به آسیب شناسی و ارزیابی عملکرد ضروری به نظر می رسد. در این مقاله نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادات با استفاده از مدل 3C شناسایی گردیدند، در این مدل عملکرد سیستم برحسب سه بعد محتوایی (content)، ساختاری (co-structure) و زمینه ای (context) بررسی و تجزیه و تحلیل می شوند، جامعه مورد پژوهش در این تحقیق کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه می باشد، روش آماری در تجزیه و تحلیل داده ها استفاده از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار spss می باشد، این تحقیق نشان می دهد که وضعیت بعد محتوایی (نگرش مدیران، نگرش سازمان) و بعد زمینه ای (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) مطلوب و وضعیت بعد ساختاری (ساختار سازمانی و سیستم های سازمانی) و شاخص نگرش کارکنان از بعد محتوایی مطلوب نمی باشد و برای برطرف نمودن نقاط ضعف و موانع، پیشنهادات و راهکارهایی ارائه گردید.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادات، آسیب شناسی، ارزیابی عملکرد، مدل 3C، گچساران

## ۱- مقدمه

شکی نیست که اغلب موسسات و سازمانهای ایرانی، به ویژه سازمان های دولتی به علت ناتوانی در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان خود با معضلاتی روبرو هستند که سبب کاهش بهره وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه های ملی و بین المللی گردیده است و با توجه به محیط ناپایدار کنونی که سازمان ها را هر چه بیشتر به شیوه های جدید مدیریتی سوق می دهد، متداول ترین راه برای برطرف ساختن مشکلات و اصلاح نظام اداری به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می گردد. (سلاجقه، سنجر- هنرآموز، سحر، ۱۳۸۹)

علی رغم برنامه ریزی های مناسب و قابل توجهی که در این حوزه توسط مسئولان و مجریان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در دستگاه های دولتی کشور، صورت گرفته و در حال اجرا می باشد چنین به نظر می رسد که هنوز هم زمینه های قابل بهبودی در این فرایند وجود داشته باشد که نیازمند شناخت، بازشناسی و راهکارهایی می باشد. حتی گفته شده است که ساختار کهن و رکود نسبی سیستم اداری باقی مانده از دوران گذشته با ماهیت پویای نظام پیشنهادات مطابقت ندارد و باید موانعی که فراروی اجرای نظام پیشنهادات است شناسایی و حتی المقدور رفع شود. (تدینی، ۱۳۸۶) قطعاً آگاهی از این آسیب ها و برخورد عالمانه و دلسوزانه با آنها می تواند زمینه نهادینه کردن اهداف مشارکتی و توسعه مبتنی بر دانایی را در سطح نظام اداری کشور تسهیل نماید.

بررسی آمارهای منتشر شده در زمینه استقرار نظام پیشنهادات در ایران نشان می دهد که بیشترین توفیق این سیستم در بخش صنعت و صنایع تولیدی بوده و کمترین اثر بخشی و موفقیت آن در بخش های دولتی به ویژه سازمانهای خدماتی حاصل شده است. (موسویون، ۱۳۸۴)

آمار و ارقام حاصل از پایش فرآیند و عملکرد نظام پیشنهادات نشان می دهد علیرغم هزینه های صرف شده، سرانه پیشنهاد برای هرنفر در سال یک پیشنهاد و سرانه پیشنهادات تصویب شده در سازمان ۰.۰۴۵ می باشد همچنین درصد مشارکت کارکنان از توزیع مناسبی برخوردار نیست و تعداد اندکی از کارکنان (حدود یک ششم کارکنان) در ارائه پیشنهادات و نظام پیشنهادات مشارکت می نمایند (گزارش عملکرد سالیانه دبیرخانه نظام پیشنهادات).

## ۲- تعاریف واژگان:

### ۱-۲ مشارکت:

قدیمی ترین تعریفی که از مشارکت ارائه گردیده عبارتست از: پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند، میان دوتن یا بیشتر از دوتن و به معنای مردم سالاری یکی از میراث های کهن یونان باستان است که پس از یک فراموشی طولانی، در عصر حاضر در اندیشه های آدام اسمیت با عنوان "نیرومند کردن و قدرت بخشیدن" دگر باره شکل گرفته است و در هیات "واگذاری قدرت به مردمان" در جامعه متولد گردیده و در جوامع مختلف روزهای رو به رشد و پویایی خود را طی میکند. (طوسی ۱۳۸۷)

### ۲-۲ مدیریت مشارکتی:

هدف مدیریت مشارکتی ایجاد انگیزش در کارکنان برای ترغیب آنان به مشارکت در فعالیتهای مختلف سازمان است (کردرستمی ۱۳۸۶).

## ۲-۲ نظام پیشنهادات:

این فرآیند شامل ارائه پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات کارکنان مختلف سازمان جهت رفع مشکلات و نارسائیها در روند امور سازمان است. در این راستا از نظرات ارباب رجوع، خانواده کارکنان، و کلیه ذی نفعان سازمان استفاده می‌شود (سپاسگزار، ۱۳۸۰)

## ۲-۳ آسیب شناسی:

فرآیندی است نظام مند از جمع آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (اندرو مانزینی، ۲۰۰۵).

## ۲-۴ مدل 3C:

آسیب‌های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند، مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، همچنین عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند، مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل محتوایی و ساختاری هستند، می‌گردد (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۶)

## ۳- ضرورت انجام تحقیق

کلان‌نگری در سیستم پیشنهادها و ارائه پیشنهادها با اثر گذاری مالی قابل توجه همواره مورد عنایت مدیران ارشد سازمانها بوده و هست (شعار پیشنهاد از شما، پاداش از ما). همین نگرش به ظاهر منطقی و ساده مسیر نظام پیشنهادها را از واقعیت و رسالت اصلی آن دور می‌سازد. مگر چند پیشنهاد می‌توان در سال داد که اثر گذاری مالی زیاد داشته باشد؟ این روش اگر دنبال شود باعث رکود در نظام پیشنهادها می‌گردد و مشارکت افراد خاصی که تخصص‌های خاصی هم دارند و جزء کارکنان رده بالای سازمان می‌باشند را شامل می‌شوند در صورتی که در تشکیل نظام پیشنهادها منظور این نیست، بلکه جز نگرش در امور و مشارکت همگانی کارکنان است. ارائه پیشنهادها با کیفیت، ارتقا سطح اثر بخشی عملکرد نظام و افزایش مشارکت کارکنان همواره به عنوان مهمترین عوامل موثر بر عملکرد سیستم مورد توجه مسئولین و دست‌اندرکاران این نظام است و همواره تلاش برای بهبود و ارتقاء کیفیت این نظام دارند.

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را به هدف بلند مدت خود می‌رساند و از آن جایی که نظام پیشنهادات 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 درآمده و تاکنون مورد ارزیابی و آسیب شناسی قرار نگرفته است و اجرای این نظام برای سازمان سود صرفه و هزینه‌هایی داشته و دارد نیاز به آسیب شناسی و ارزیابی عملکرد ضروری به نظر می‌رسد.

در این پژوهش آسیب‌های این سیستم با استفاده از مدل سه 3C شناسایی می‌گردند، در این روش متغیرهای متعددی در ابعاد (ساختاری، محیطی و رفتاری) بر تداوم و استمرار موفق برنامه‌های نظام پیشنهادات تاثیر گذار هستند که عدم شناخت و آگاهی مدیران از آنها و به تبع آن عدم ارائه راهکارهای مناسب برای ایجاد بهبود و حرکت‌های اصلاحی، باعث توقف و شکست این سیستم می‌شود زیرا هر یک از این

متغیرها ، بالقوه می تواند به عنوان نیروی بازدارنده و یا نیروی محرک برای نظام پیشنهادات عمل نمایند. از این رو شناخت این عوامل برای هر سازمانی مهم و با ارزش به نظر می رسد و انجام تحقیقات و پژوهش های گسترده در این خصوص ارزشمند و مفید خواهد بود .

#### ۴- اهداف، سوالات و فرضیه های پژوهش

در این پژوهش تلاش می شود تا میزان تحقق اهداف مورد نظر از استقرار این سیستم و آسیب های موجود با استفاده از روش علمی برحسب سه دسته عوامل ساختاری ، محتوایی و زمینه ای، شناسایی و راهکارهایی جهت برطرف نمودن مشکلات سیستم در اختیار مدیران و مسولین شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران قرار گیرند.

#### ۴-۱- اهداف

- ۱- تعیین نقاط ضعف و قوت عوامل ساختاری در نظام پیشنهادات
- ۲- تعیین نقاط ضعف و قوت عوامل محتوایی در نظام پیشنهادات
- ۳- تعیین نقاط ضعف و قوت عوامل زمینه ای در نظام پیشنهادات

#### ۴-۲- سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت عوامل ساختاری در نظام پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران چگونه می باشند؟
  - ۱-۱- وضعیت شاخص ساختاری و سازمانی از در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟
  - ۲-۱- وضعیت شاخص سیستم های سازمانی از در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟
- ۲- وضعیت عوامل محتوایی در نظام پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران چگونه می باشند؟
  - ۱-۲- وضعیت شاخص نگرش مدیران در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟
  - ۲-۲- وضعیت شاخص کارکنان در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟
  - ۳-۲- وضعیت شاخص نگرش سازمانی در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟
- ۳- وضعیت عوامل زمینه ای در نظام پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران چگونه می باشند؟
  - ۱-۳- وضعیت شاخص عوامل فرهنگی در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟
  - ۲-۳- وضعیت شاخص عوامل اقتصادی واجتماعی در نظام پیشنهادات چگونه می باشند؟

#### ۴-۳- فرضیه های تحقیق:

- ۱- وضعیت عوامل ساختاری در نظام پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران مطلوب می باشند .
  - ۱-۱- وضعیت شاخص عوامل ساختاری و سازمانی در نظام پیشنهادات مطلوب می باشند.
  - ۲-۱- وضعیت شاخص سیستم های سازمانی در نظام پیشنهادات مطلوب می باشند.
- ۲- وضعیت عوامل محتوایی در نظام پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران مطلوب می باشند.
  - ۱-۲- وضعیت نگرش مدیران در نظام پیشنهادات مطلوب می باشند.
  - ۲-۲- وضعیت شاخص نگرش کارکنان در نظام پیشنهادات مطلوب می باشند.
  - ۳-۲- وضعیت شاخص نگرش سازمانی در نظام پیشنهادات مطلوب می باشند
- ۳- وضعیت عوامل زمینه ای در نظام پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران مطلوب می باشند .
  - ۱-۳- وضعیت شاخص فرهنگی در نظام پیشنهادات مطلوب می باشند.
  - ۲-۳- وضعیت شاخص اقتصادی واجتماعی از اجرای نظام پیشنهادات مطلوب می باشند.

## ۵- پیشینه تحقیق

### ۵-۱- پیشینه داخلی:

-روانگرد، خسروی، یوسفی (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان "بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در دستگاه های دولتی" می کوشد به بررسی موانع مختلف در زمینه اجرای نظام پیشنهادها در سطح سازمان های دولتی بپردازد و در پایان نتیجه گیری می کند که جهت نیل به حداکثر اثربخشی و کارائی در استقرار این نظام و استفاده از مزایای حداکثری آن، دستگاه های اجرایی می بایست مراحل مختلف اجرای نظام پیشنهادها را به مثابه مراحل چرخه عمر سیستم در نظر گرفته و در هر مرحله از عمر این نظام، با توجه به ویژگی ها و خصایص آن مرحله، عمده ترین موانع مترتب بر آنها را شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام نمایند.

-دلآوری (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان "آسیب شناسی کاربردی و چالشهای نظام پیشنهادها در سطح دستگاه های اجرایی استان قم بر اساس مدل سه شاخکی" به تبیین موانع، مشکلات و آسیب های نظام پیشنهادها به طور کلی پرداخته است ..

-رضازاده (۱۳۹۰) در مقاله خود با عنوان "بررسی مشکلات و آسیب های نظام پیشنهادات در سازمانهای دولتی و ارائه راهکارهایی جهت حل مشکلات مذکور" به بیان مشکلات و چالش هایی که سازمانهای بزرگ دولتی معمولا در اجرای نظام مدیریت مشارکتی و بویژه نظام پیشنهادات با آن مواجه هستند پرداخته و در انتها پیشنهاداتی جهت رفع این مشکلات و تقویت برنامه نظام پیشنهادات ارائه داده است.

-باغبان، هژبریان (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان "بررسی تأثیر نظام پیشنهادها بر صرفه جویی مالی، مشارکت و نوآوری کارکنان و چابکی سازمانی در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران"، به منظور بررسی و تحلیل تاثیر استقرار نظام پیشنهادها بر سود و صرفه جویی مالی، مشارکت و نوآوری کارکنان و چابکی و چالاکی سازمانی و کاهش زمان انجام وظایف کاری، در سال ۱۳۹۰، در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران پژوهشی را انجام دادند.

### ۵-۲- پیشینه خارجی:

--سالوانا (۲۰۰۷) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "چارچوبی برای سیستم مدیریت پیشنهادات و شکایات و سیستم مدیریت پیشنهادات و شکایات آنلاین" بیان می دارد: شکایت زمانی اتفاق می افتد که محصولات یا خدمات ارائه شده، نتواند به طور موفق نیازها و الزامات مشتری را برآورده سازد. درک نیازهای مشتری به منظور ارائه خدمات و محصولات با کیفیت برای سازمان بسیار اهمیت دارد. همچنین شکایت و پیشنهاد، مادامی که توسط بعضی از سازمان ها به خصوص در بخش دولتی جدی گرفته نشوند، با مدیریت کیفیت ارتباط نزدیکی دارند. بنابراین، این پژوهش با فرمول CSMS<sup>۱۱</sup> (سیستم مدیریت پیشنهادات و شکایات) درمورد این مساله چارچوب و نمونه اولیه سیستم آنلاین مدیریت پیشنهادات و شکایات، e-CSMS را برای ایجاد یک راه حل انجام داده است. برای رسیدن به بهترین نتیجه، چهار مطالعه موردی انجام شده است. این پژوهش به بررسی پیشنهادات و شکایات بخش خدمات دولتی تاکید دارد که با بخش خصوصی که بیشتر منفعت محور است تفاوت دارد.

-استا سن (۲۰۰۶) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "ارزیابی مدیریت مشارکتی در اداره پلیس در سطح ایستگاه" بیان می دارد: یکی از اولویت های هر سازمان این است که کارکنان بخشی از تصمیم گیری مدیریت که شخصا بر آنها تاثیر گذار است را به عنوان تصمیماتی که بر مسئولیت های روزانه آنها موثر است تشکیل دهند. یک اصل درست این است که مدیران می توانند برای اداره کردن این جنبه از مدیریت مشارکتی به کار برند. گر چه این مساله به نوع مدیر بستگی دارد در آفریقای جنوبی قانونی وجود دارد که مدیران را مجبور می سازد

تا اطمینان پیدا کنند که پرسنل آنها به روش مشارکتی مدیریت می شوند. در یک سازمان برای اجرای مدیریت مشارکتی روش های رسمی و غیر رسمی و عوامل مشخصی که بر به کارگیری موفقیت آمیز این نوع از سبک مدیریت تاثیر گذار خواهد بود، وجود دارد.

## ۶- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می باشد و از نظر روش تحقیق توصیفی می باشد و این تحقیق پیمایشی است که در آن تلاش میشود تا اثر عوامل سه گانه ساختاری، رفتاری و زمینه ای بر اجرای نظام پیشنهادات بررسی شود.

## ۶-۱- جامعه پژوهش

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران که مطابق جدول ذیل تعداد کل آن ها ۶۶۰۰ نفر می باشد.

مدیر/رئیس	کارمند رسمی	کارگر قراردادموقت	کارگر (ارکان ثالث)
۱۱۵	۲۶۷۱	۱۰۹۶	۲۷۱۸

## ۶-۲- نمونه پژوهش، روش نمونه گیری و حجم نمونه

نمونه پژوهش با توجه به شرایط و ویژگیهای روش تحقیق که معرف خصوصیات و صفات جامعه مورد مطالعه است و با توجه به تکنیک آماری تحلیل آماری، تعداد ۳۷۶ نفر از کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران انتخاب شده است.

در این پژوهش از روش نمونه گیری طبقه ای نسبی جهت نمونه گیری استفاده شده است و توزیع نمونه به شرح ذیل است.

مدیر/رئیس	کارمند	کارگر قراردادموقت	کارگر (ارکان ثالث)
۷	۱۵۱	۶۲	۱۵۲

## ۶-۳- ابزار گردآوری داده ها :

داد ها با استفاده از پرسش نامه تهیه شده که روایی و اعتبار آن توسط اساتید و متخصصان تایید و آلفای کرونباخ آن با استفاده از نرم افزار SPSS ۰/۸۵ محاسبه شد جمع آوری گردید. (از ۴۰۰ پرسش نامه های توزیع شده ۳۷۳ پرسش نامه جمع آوری گردید).

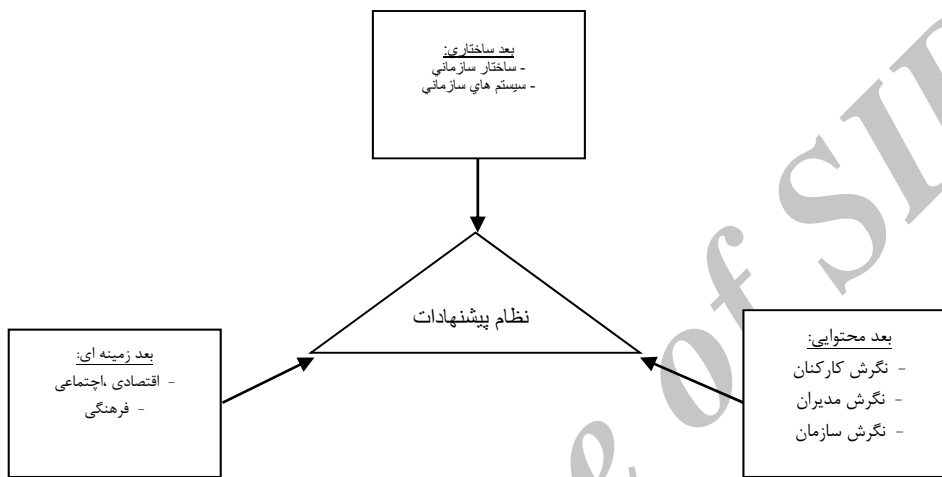
روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش نتایج به دست آمده با استفاده از آمار توصیفی شامل تعیین حجم نمونه نمودار فراوانی، مشخص کردن شاخص های میانگین میانه و مد برای داده ها، تعیین انحراف معیار داده ها، واریانس و چولگی و کشیدگی داده ها و همچنین شاخص های پراکندگی و آمار استنباطی شامل آزمون تی، آزمون فریدمن، توسط نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند.

## ۴-۶- مدل استفاده شده در پژوهش

از آن جایی که هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند مدل مفهومی است که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط آن‌ها ترسیم شده باشد لذا در این پژوهش از مدل 3C به عنوان مدل مفهومی استفاده شده است، این مدل سه بعد اساسی زمینه، محتوی و ساختار می‌باشد. (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷)

مدل مورد استفاده در این پژوهش در نمودار زیر آمده است.



نمودار مدل مفهومی پژوهش بر اساس 3C

## ۵-۶- آزمون مربوط به سوالات و فرضیه های پژوهش

در بررسی اهداف، سوالات و فرضیه های تحقیق از آزمون t استفاده شده است که فرض های  $H_0$  و  $H_1$  برای بررسی وضعیت میانگین جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده، به صورت ذیل بیان می‌گردند.

$H_0 : \mu \leq 3$  وضعیت شاخص در نظام پیشنهادات مطلوب نیست

$H_1 : \mu > 3$  وضعیت شاخص در نظام پیشنهادات مطلوب است

با استفاده از نرم افزار SPSS جدول زیر در خصوص وضعیت عوامل ساختاری با استفاده از آزمون t به دست آمده است.

## جدول نتایج آزمون t

فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف میانگین و مقدار آزمون	اختلاف میانگین و مقدار آزمون		مقدار p	آماره t	میانگین	شاخص	ابعاد	
	حد بالا	حد پایین						
	-۰/۰۶۱۴	-۰/۱۴۳۱	-۰/۱۰۲۲۶	۰/۰۰۰	-۴/۹۲۶	۲/۸۹۷۷	ساختار سازمان	ساختاری
	-۰/۱۲۳۰	-۰/۲۰۶۸	-۰/۱۶۴۹۲	۰/۰۰۰	-۷/۷۳۵	۲/۸۳۵۱	سیستم های سازمانی	
	۰/۰۰۵۰	-۰/۰۷۱۳	-۰/۰۳۳۱۵	۰/۰۸۸	-۱/۷۰۸	۲/۹۶۶۹	نگرش کارکنان	محتوایی
	۰/۶۷۲۸	۰/۵۹۵۶	۰/۶۳۴۱۹	۰/۰۰۰	۳۲/۳۰۳	۳/۶۳۴۲	نگرش مدیران	
	۰/۴۸۰۷	۰/۳۶۹۰	۰/۴۲۸۷	۰/۰۰۰	۱۴/۹۵۴	۳/۴۲۴۹	نگرش سازمان	
	۰/۶۷۱۲	۰/۵۷۸۲	۰/۶۲۴۷۰	۰/۰۰۰	۲۶/۴۲۵	۳/۶۲۴۷	فرهنگی	زمینه ای
	۰/۵۵۱۱	۰/۴۵۰۳	۰/۵۰۲۶۹	۰/۰۰۰	۱۸/۸۶۵	۳/۵۰۲۷	اقتصادی، اجتماعی	

جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار p هر یک از شاخص‌های بالا بجز شاخص نگرش کارکنان، کمتر از ۰.۰۵ است، می‌توان چنین برداشت نمود که میانگین هر یک از شاخص‌ها اختلاف معناداری با عدد ۳ دارند. با مراجعه به ستون t و در نظر گرفتن علامت آنها در می‌یابیم که میانگین سه شاخص ساختار سازمانی، سیستم‌های سازمانی، کمتر از عدد ۳ و میانگین شاخص‌های نگرش مدیران، نگرش سازمان، فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی بالاتر از عدد ۳ هستند. دو ستون آخر حد بالا و پایین فاصله اطمینان ۹۵ درصدی را برای میانگین هر متغیر نشان می‌دهد. با توجه به این که حدهای بالا و پایین شاخص‌های نگرش مدیران، نگرش سازمان، فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی مثبت هستند و میانگین این شاخص‌ها از عدد ۳ بالاتر است. در مورد شاخص نگرش کارکنان مقدار p بالاتر از ۰.۰۵ است و به این معناست که میانگین این شاخص در نظام پیشنهادات اختلاف معناداری با عدد ۳ ندارد. همچنین در این شاخص حد پایین منفی و حد بالا مثبت است، بنابراین میانگین این شاخص می‌تواند معادل عدد ۳ باشد.

با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت که وضعیت شاخص‌های ساختار سازمانی و سیستم‌های سازمانی از بعد ساختاری نامطلوب و شاخص‌های نگرش مدیران، نگرش سازمان از بعد محتوایی و فرهنگی و اقتصادی، اجتماعی از بعد زمینه‌ای مطلوب می‌باشد. و شاخص نگرش کارکنان از بعد محتوایی نامطلوب ولی با اندکی تغییرات می‌توان آن را به وضعیت مطلوب رساند.

## ۶-۶- رتبه بندی شاخص‌ها

برای رتبه‌بندی شاخص‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است هر چه میانگین رتبه شاخصی بالاتر باشد وضعیت آن شاخص در نظام پیشنهادات مطلوب‌تر است.



## جدول رتبه بندی شاخص ها در آزمون فرید من

رتبه	میانگین رتبه	شاخص	ردیف
۶	۲/۴۷	ساختار سازمانی	۱
۷	۲/۰۴	سیستم های سازمانی	۲
۵	۲/۹۹	نگرش کارکنان	۳
۱	۵/۶۸	نگرش مدیران	۴
۴	۴/۳۸	نگرش سازمان	۵
۲	۵/۴۴	فرهنگی	۶
۳	۵/۰۱	اقتصادی، اجتماعی	۷

جدول فوق نشان می دهد با توجه به میانگین رتبه، وضعیت ابعاد در نظام پیشنهادات به ترتیب زمینه ای، محتوایی و ساختاری و همچنین وضعیت شاخص ها به ترتیب نگرش مدیران، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، نگرش سازمان، نگرش کارکنان، ساختار سازمانی، سیستم های سازمانی می باشد.

## آسیب ها و نقاط قوت نظام پیشنهادات

### ۷-۱- آسیب های نظام پیشنهادات

با توجه به بررسی به عمل آمده از میانگین داده های حاصل از پرسش نامه ها، مهمترین آسیب های موجود در اجرای نظام پیشنهادات به شرح ذیل می باشند:

#### ۷-۱-۱- ساختار سازمان:

- عدم وجود سمت سازمانی برای دبیر اجرایی نظام پیشنهادات در ساختار رسمی سازمان

- عدم سازگاری ساختار غیر رسمی نظام پیشنهادات با ساختار مصوب سازمان

- نامناسب بودن سیستم پاداش دهی در جهت ارائه پیشنهاد

- انتخاب نامناسب اعضای اجرایی نظام پیشنهادات

## ۷-۱-۲- سیستم های سازمانی

- جابجایی مکرر مدیران و کارکنان مانع بکارگیری اندیشه های افراد در سازمان است.
- دوره های مرتبط با این سیستم، نیازسنجی و اجرا نشده است.
- در هنگام تصدی و ارتقاء افراد برای پست های سازمانی، به میزان مداخله افراد در نظام پیشنهادات توجه نمی شود.
- در ارزشیابی سالیانه کارکنان، به میزان مداخله و خلاقیت افراد در نظام پیشنهادات توجه نمی گردد.
- عدم وجود کارهای پژوهشی در خصوص نظام پیشنهادات

## ۷-۱-۳- نگرش کارکنان

- عدم بررسی، ارزیابی و اجرای به موقع پیشنهادات
- عدم نظارت کافی بر اجرای پیشنهادات مصوب در نظام پیشنهادات
- عدم پویایی و فعال بودن اعضای هسته ها، تیم ها و گروههای اجرایی نظام پیشنهادات

## ۷-۲- نقاط قوت نظام پیشنهادات در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

از نقاط برجسته در این سیستم می توان به بعدمحتوایی شامل نگرش مدیران و نگرش سازمان و همچنین بعد زمینه ای شامل شاخص اقتصادی اجتماعی و شاخص فرهنگی اشاره نمود.

## ۷- پیشنهادات کاربردی پژوهش

با توجه به آسیبهای شناسایی شده در نظام پیشنهادات محقق پیشنهادهای ذیل را جهت بهبود عملکرد سیستم ارائه نموده است. این پیشنهادات در ۲ قالب برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت تشریح می گردد.

## ۸-۱- برنامه های کوتاه مدت :

- نیازسنجی دوره های آموزشی مورد نیاز نظام پیشنهادات و لحاظ نمودن در تقویم آموزشی سازمان
- بازنگری در ساختار اجرایی نظام پیشنهادات و انتخاب افراد خلاق به عنوان دبیر هسته ها، گروهها و تیم های اجرایی و دبیرخانه نظام پیشنهادات
- اطلاع رسانی و آموزش آیین نامه نظام پیشنهادات به کارکنان
- مداخله نمودن سیستم نظام پیشنهادات در تصدی سمت های سازمانی
- استفاده از نرم افزار جهت ارائه، تایید و اجرای پیشنهادات در سازمان
- جلوگیری از جابجایی مکرر مدیران و کارکنان

## ۸-۲- برنامه های بلند مدت:

- تعامل با ستاد مناطق و وزارت نفت در جهت بازنگری و افزایش مکانیزم های انگیزشی در آیین نامه نظام پیشنهادات
- درخواست ساختار سازمانی برای نظام پیشنهادات در جهت افزایش انگیزه دبیر اجرایی نظام پیشنهادات
- لحاظ نمودن میزان مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات با ارزشیابی عملکرد کارکنان
- لحاظ نمودن دوره های آموزشی مرتبط با نظام پیشنهادات در دوره های آموزشی مورد نیاز برای ارتقاء کارکنان در سامانه جامع نیروی انسانی
- تشکیل حلقه های کیفیت و سازماندهی کارکنان در حلقه های کیفیت و هسته های نظام پیشنهادات

Archive of SID

## منابع:

- ۱-الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات نی، ۱۳۷۷.
- ۲-افجه ای، علی اکبر - ناصحی فر، وحید، "مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی"، نشریه پژوهشی توسعه مدیریت، شماره ۴۷ و ۴۸، ۱۳۸۲.
- ۳-باغبان، هژیران، "بررسی تأثیر نظام پیشنهادهای بر صرفه جویی مالی، مشارکت و نوآوری کارکنان و چابکی سازمانی در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران" نهمین همایش و سومین جشنواره نظام پیشنهادهای تهران، ۱۳۹۰.
- ۴-تدینی، سید داود، "موانع اجرایی مدیریت مشارکتی"، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۸۷.
- ۵-جشیره نژادی، علی رضا، آسیب شناسی نظام پیشنهادهای با استفاده از مدل 3C در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان، ۱۳۹۱.
- ۶-دبیرخانه نظام پیشنهادهای، گزارش عملکرد سالیانه، ۱۳۸۴.
- ۷-دلوری، رضا-شریفی، مریم، "آسیب شناسی کاربردی و چالشهای نظام پیشنهادهای در سطح دستگاه های اجرایی استان قم بر اساس مدل سه شاخکی"، نهمین همایش و سومین جشنواره نظام پیشنهادهای تهران، ۱۳۹۰.
- ۹-رضازاده، "بررسی مشکلات و آسیب های نظام پیشنهادهای در سازمانهای دولتی و ارائه راهکارهایی جهت حل مشکلات مذکور"، نهمین همایش و سومین جشنواره نظام پیشنهادهای تهران، ۱۳۹۰.
- ۱۰-رولانگرد، محمد تقی - خسروی، محمدرضا، "بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادهای در دستگاه های دولتی"، نهمین همایش و سومین جشنواره نظام پیشنهادهای تهران، ۱۳۹۰.
- ۱۱-رهنورد، فرج اله، "عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی: بررسی یک سازمان در بخش دولتی"، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری: مشارکت
- ۱۲-سپاسگزار، حسین، "عوامل بازدارنده در اجرای موفق نظام پیشنهادهای در سازمان های دولتی ایران"، مجموعه مقالات سومین همایش ملی نظام پیشنهادهای، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۰.
- ۱۳-سلاجقه، سنجر- هنرآموز، سحر، "نظام پیشنهادهای راهی به سوی استقرار مدیریت مشارکتی"، نشریه پژوهشی راهبرد، شماره ۲۴، ۱۳۸۹.
- ۱۴-طوسی، محمد علی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۱۵-طوسی، محمد علی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.
- ۱۶-کردرستمی، مجید، "نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای"، همایش ملی نظام پیشنهادهای، تهران ۱۳۸۶.
- ۱۷-مانزینی، آندرو، آسیب شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان، ترجمه، عطا فر، علی، قبادی پور، مرضیه، آنالویی، سعید، موسسه علمی دانش پژوهان برین، ۱۳۸۵.
- ۱۸-موسویون، سید سعید - کاظم نژاد، سید محمد، نظام پیشنهادهای از تئوری تا عمل، چاپ دوم، ساری، شلفین، ۱۳۸۹.
- ۱۹-موسویون، سید سعید - مدهوشی، مهرداد، "شناخت موانع و محرک ها در تداوم نظام پیشنهادهای"، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، ۱۳۸۴.
- ۲۰-مومنی، منصور، تحلیل های آماری با استفاده از نرم افزار spss، چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب نو، ۱۳۸۶.
- ۲۱-میرزایی اهرنجانی، حسن، "تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان"، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ۱۳۷۷.

22-Salwana, A framework for complaints and suggestions management system (CSMS) and e-CSMS, Master's thesis, University Tecnology Malaysia, 2007

23-Stassen, Carl christiaan, Evaluation of participative management in police station level, Master's thesis, University Stellenbosch, 2006.

## زیر نویس ها

1. 3C(content , context ,co-structure)

2. Complaint and Suggestion Management System