

آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

حامد محمدی^{۱*} | عارف رجبی^۲

۱. دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران، ساری ایران

۲. دکتری مکانیک، دبیر شورای همیاری و مشارکت شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

دریافت مقاله: ۹۹/۰۱/۲۰

پذیرش مقاله: ۹۹/۰۴/۲۵

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها، آسیب‌شناسی،

نظریه داده‌بنیاد

هدف اصلی نوشتار حاضر شناسایی آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران است. در پژوهش حاضر از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است، زیرا محقق جهت تبیین الگو از داده‌های مفهومی که به صورت نظام‌مند گردآوری شده‌اند، بهره گرفته است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شده است و جامعه آماری مصاحبه‌شوندگان را ۱۸ نفر از افراد مطلع و آگاه با نظام پیشنهادها در شرکت مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. نتایج مصاحبه‌ها در قالب هشت عنوان مفهومی دسته‌بندی شدند. محقق با رویکردی استقرایی و با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده به تدوین نظریه‌ای قابل اتکا در زمینه آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها می‌پردازد و برای این امر، پس از کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شدند و در مرحله کدگذاری محوری این مقوله‌ها در قالب پدیده‌های محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط علی و شرایط مداخله‌گر نشان داده شده‌اند. سپس خط داستان و الگوی پارادایمی تحقیق ترسیم شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که از منظر مقوله پیامدی باید ادعان داشت که شناسایی آسیب‌های فراروی نظام پیشنهاد در شرکت مورد مطالعه و تبیین راهبردها و خط‌مشی‌های مدون جهت رفع این آسیب‌ها، می‌تواند موجب بهبود عملکرد نظام پیشنهاد شود.



۱ مقدمه

از جمله روش‌های جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهاست. این روش در زمره ساده‌ترین، ابتدایی‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و کم‌خطرترین روش‌های مشارکت محسوب می‌شود. در این روش، روحیه مشارکت فردی و گروهی در میان کارکنان سازمان به وجود می‌آید. نظام پیشنهاد یکی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت راهبردی برای عملکرد هوشمند و کارآمد سازمان است. (Moldovan, 2018) مدیریت تغییر در هر سازمانی به مشارکت کارکنان نیاز دارد (Valeri, Matondang & Siahaan, 2020) و یکی از ابزارهای راهبردی در این راستا، نظام پیشنهاد است. نظام پیشنهاد می‌تواند از طریق ایجاد هم‌افزایی فکری بین کارکنان، موجب بروز خلاقیت و ارائه پیشنهادها مؤثر شود. نظام پیشنهاد ابزاری است جهت بهبود مشارکت کارکنان است تا از طریق دریافت پیشنهادها از ذی‌نفعان درون و برون سازمانی موجب انطباق راهبردها، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان با تغییرات محیطی شود. بهبود مستمر در یک سازمان بدون تعهد مدیریت امکان‌پذیر نیست. تعهد مدیریت مهم‌ترین عنصر جهت موفقیت نظام پیشنهاد قلمداد می‌شود. همواره تصمیم‌های مثبت توسط مدیران از طریق گزارش‌هایی که مربوط به نظام پیشنهاد است، اتخاذ می‌شود. مدیریت باید درک کند که حتی یک فرد متوسط می‌تواند یاد بگیرد و به دنبال مسئولیت باشد. مدیران باید بر این باور باشند که افراد خلاق هستند. این شیوه مدیریت می‌تواند کارکنان را به سوی نظام پیشنهاد ترغیب کند. (Moica, Veres & Marian, 2019) یکی از دلایل اصلی پایین بودن نرخ مشارکت و کم‌کاری کارکنان، غالباً نگرش بدبینانه کارفرمایان و مدیران نسبت به کار و توانایی‌های افراد است. (Bonaccio et al, 2019) نظام پیشنهاد موجب ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و می‌تواند سازمان را به سوی بهبود مستمر هدایت کند. (Bengtsson et al, 2018) از مهم‌ترین مزیت‌های نظام پیشنهادها به وجود آمدن اعتماد در بین کارکنان و ارتقای شفافیت در جواب‌گویی و گرفتن تصمیمات است (Nadeem & Fischer, 2011) و نشانگر نگرش‌های مثبت کارمندان نسبت به نظام پیشنهاد و مزیت‌های آن است. (Buech & Michel, 2010) مهم‌ترین ابزار سازمان‌ها که از آن طریق می‌توانند حضور خود را در بازارهای جهانی حفظ کنند، منابع انسانی است که قادر به تولید و ارائه ایده‌های جدید است. (Yildirim, 2017) پیشرفت در تمامی حوزه‌های جامعه به اتخاذ رویه یا محصولات جدید بستگی دارد و چنین نوآوری لزوماً با تولید ایده خلاق آغاز می‌شود. (Lasrado & Arif Aftab, 2015) ایده گرفتن از کارکنان می‌تواند مزایای زیادی از جمله درگیری گروه وسیعی از کارکنان که قادر به افزایش شفافیت و انتشار دانش در سازمان هستند، در پی داشته باشد. (Simula & Vuori, 2012) نظام پیشنهادها هنگامی اثربخش خواهد بود که ضمن شناسایی و رفع مسائل سازمان، بتواند نیازهای کارکنان را نیز پاسخ دهد. (Liu & Nauta, 2010) نظام پیشنهاد کارکنان یک وضعیت برد برد را برای کارفرمایان و کارکنان به‌طور

یکسان ایجاد می‌کند، اما با وجود مزایای بسیار نظام پیشنهاد کارکنان، حفظ آن‌ها هنوز هم یک چالش برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. (Lasrado, ZakiArif & Haider Rizvi, 2015)

در صنعت آلومینیم امارت متحده عربی طی ۳۰ سال گذشته، تعداد پیشنهادهای ارائه‌شده و اجراشده بالغ بر ۱۱۶۳۱۹ بوده و پیشنهادهای اجراشده در سال ۲۰۱۰ بالغ بر ۳۲۵ میلیون دلار صرفه اقتصادی در پی داشته است. (Lasrado, ZakiArif, & HaiderRizvi, 2014) در همین راستا، برخی از مشکلات و موانع فراروی نظام پیشنهادها (Godwin, 2009) عبارت‌اند از عدم اعتقاد و فقدان حمایت علمی مدیریت عالی سازمان/ شرکت و مؤسسه، عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی، جابه‌جایی سریع مدیریت‌ها، عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب، مغایرت سبک‌های مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی، عدم اجرای عدالت در اهدای جوایز و پاداش‌های مربوط به پیشنهادهای، تعلل و قصور در ارائه بازخورد به پیشنهادهای کارکنان، دور از دسترس بودن بعضی از پیشنهادهای، دخالت سلیقه‌ها در ارزیابی پیشنهادهای، به موقع نبودن پاداش‌ها، ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان امروزه در هر سازمانی بسیار مهم است؛ زیرا کارکنان، مزایا و معایب کاری که انجام می‌دهند، در عمل تجربه می‌کنند.

طی سال‌های اخیر سیاست‌گذاران دولتی در ایران، علاقه‌مندی مضاعفی نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی نشان داده‌اند. جدای از علاقه فردی مدیران دولتی به استفاده از روش‌های مدیریت مشارکتی، الزامات قانونی نیز بر استقرار نظام پیشنهادها وجود دارد. مصوبه شورای عالی اداری جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۷) کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های تابعه آن‌ها و شرکت‌های وابسته را موظف کرد تا به اجرا و استقرار نظام پیشنهادها اقدام کنند. همچنین، در ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری (موضوع بخش‌نامه شماره ۱۳۶۷۳۷ مورخ ۱۳۸۶/۰۸/۲۳ رئیس جمهور به تمامی دستگاه‌های اجرایی) بر اجرای نظام پیشنهادها در تمامی سازمان‌های دولتی تأکید شده است. شرکت گاز استان مازندران از سال ۱۳۷۹ نسبت به استقرار نظام پیشنهادها همت گمارده و تاکنون بالغ بر ۷۰۰۰ پیشنهاد از سوی کارکنان دریافت داشته است. مدیران شرکت همواره بر نقش نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری به‌منظور بهبود بهره‌وری و استفاده از توان فکری و خلاقانه کارکنان با هدف ارائه خدمات مناسب به شهروندان استان تأکید داشته‌اند. در همین راستا، شایسته به نظر می‌رسد جهت بهبود عملکرد نظام پیشنهادها و استقرار بیش از یک دهه این نظام در شرکت گاز استان مازندران، آسیب‌های فراروی این نظام مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد؛ بنابراین، پژوهشگران در صدد بررسی و شناسایی موانع اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران است. استقرار نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر و شناسایی موانع و عوامل بازدارنده و اثرگذار در موفقیت این نظام در شرکت گاز استان مازندران می‌تواند موجب بهبود و استمرار ایده‌ها، نظرات و دیدگاه‌های مختلف هم از سوی کارکنان و مدیران و هم از سوی ذی‌نفعان بیرونی شرکت از جمله مشتریان، پیمانکاران و سایر سازمان‌های مرتبط شود و

طبیعتاً این مهم می‌تواند شرکت گاز استان مازندران را در ارائه خدمات مناسب (انرژی پاک) به شهروندان یاری رساند و موجب بهبود نام و نشان شرکت نزد مشترکین و ذی‌نفعان آن شود. از طرفی دیگر، شناسایی عوامل بازدارنده و اثرگذار در موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران می‌تواند مدیران عالی و همچنین نظام همیاری و مشارکت را در راستای اتخاذ راهکارها و رویکردهای مناسب جهت رفع این عوامل و بهبود فضای کلی همیاری و مشارکت در این شرکت یاری رساند. با توجه به ماهیت شرکت گاز در راستای بهبود رفاه اجتماعی و از طرفی مشکلات اقتصادی فراروی جامعه، نظام پیشنهادها می‌تواند نقش بارزی را در حل مشکلات ایفا کند و با دریافت پیشنهادهای دارای صرفه اقتصادی از سوی ذی‌نفعان، نسبت به رفع مشکلات اقتصادی فراروی پیمانکاران و کارکنان اقدام کرد. بنابراین، آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت مورد مطالعه می‌تواند به بهبود فرایندهای این نظام به‌منظور پاسخ‌گویی به مسائل و نیازهای ذی‌نفعان منجر شود.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظام پیشنهاد از گذشته‌های بسیار دور وجود داشته است و مقالات متعددی در مورد این موضوع در طول چند دهه گذشته منتشر شده است. (Arif, et al, 2016) نظام پیشنهادها یک سازوکار رسمی توصیف شده است که کارکنان را به مشارکت جهت ارائه ایده‌های سازنده با هدف بهبود سازمانی تشویق می‌کند. (Lasrado et al, 2016) نظام پیشنهادها سازوکاری رسمی (قاعده‌مند) برای اخذ، پردازش، انتخاب و پاداش‌دهی به ایده‌های کارکنان است. (Sadikoglu & Zehir, 2010) نظام پیشنهادها ابزاری است که برای ورود کارکنان به عرصه تصمیم‌گیری، ایجاد انگیزه می‌کند و کارایی را بهبود می‌بخشد. (Vijayarani & Radjamanogary, 2014) نظام پیشنهاد یا به‌عبارت دیگر نظام مدیریت ایده فرایندی است که هدف آن قادر ساختن کارکنان برای تولید ایده، جمع‌آوری و قضاوت آن و سپس اجرای آن‌ها ایده‌هاست. (Tedesco, Baganza & Pellizzoni, 2014) نظام پیشنهاد کارکنان یکی از ابزارهای مختلفی است که از مفهوم مدیریت ناب به‌دست می‌آید. مدیریت ناب یک روش مدیریتی است که باعث می‌شود همه کارکنان در سازمان علاقه‌مند به کاهش مداوم هزینه‌ها، افزایش سطح کیفیت و کاهش زمان باشند. (Pawłowski, Pawłowski & Trzcieliński, 2010) کارکنان باید بدانند که پیشنهادهای آن‌ها جدی گرفته می‌شود و مدیریت نیز با بررسی دقیق پیشنهادهای کارکنان و سرعت در اجرای پیشنهادهایی که دارای شایستگی هستند، پیامی را برای ارزشمند بودن کارکنان ارسال می‌کند. (Wilson, Du Plessis & Marx, 2010) بین عملکرد کارکنان و نظام پیشنهاد باید یک رابطه مستقیم برقرار باشد تا از این طریق کارکنان براساس پیشنهادهای ارائه‌شده مورد ارزیابی قرار گیرند. درک نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان و ارائه پیشنهادهای و تخصیص پاداش متناسب با عملکرد کاری آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. (Ansari, 2015)

یک نظام پیشنهاد مؤثر باید از طریق عناصر زیر (Ostrowaki, 2017) مشخص شود؛ کارکنان تشویق می‌شوند ایده‌های خود را ارائه دهند. ارائه ایده‌ها آسان است. ارزیابی ایده‌ها سریع و کارآمد است. کارمندان بازخورد سازنده و جامع را دریافت می‌کنند. اجرای یک ایده بدون تأخیر ناخواسته انجام می‌شود. ایده‌ها از نظر مزایای مالی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. نظام پیشنهادها سنجش شده و به‌طور مداوم بهبود می‌یابد. برخی نویسندگان در مطالعات خود به ارزش خلاقیت در بهبود نظام پیشنهاد اشاره کرده‌اند و خاطر نشان می‌کنند که کارمندی که به خود و مهارت‌های خود اعتقادی ندارد، سعی در ارائه پیشنهاد و به اشتراک گذاشتن ایده خود نیز نخواهد داشت. به دلیل عدم وجود سازوکارهای رسمی برای ارزیابی بلوغ نظام پیشنهاد کارکنان، شکافی در ادبیات این حوزه وجود دارد. از این رو، سازمان‌ها باید برنامه‌های خود را برای رشد پایدار نظام پیشنهاد کارکنان مورد ارزیابی قرار دهند و به منظور تشخیص شرایط مناسب، طرح‌های پشتیبان را برای نظام پیشنهاد کارکنان خود فراهم کنند. (Fernandez & Pitts, 2011).

یافته‌های پژوهش علی‌عسکری، صلواتیان و خواجه رحیمی (۱۳۹۷) بیانگر آن است که مقوله‌هایی همچون بی‌توجهی مدیران، ارجاع نظام پیشنهادها به روابط عمومی سازمان، تعمیم نادرست نظام پیشنهادها، تبلیغات و فرهنگ‌سازی نامناسب، نبود برنامه‌ریزی و مطالعات پایه‌ای برای آکاوی ابعاد نظام پیشنهادها، توسعه نامناسب به سایر ذی‌نفعان به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها در سازمان صدا و سیماست.

یافته‌های پژوهش محمدی، رنجبر و محمدی (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که اتخاذ یک رویکرد علمی و مسئله‌مدار به بذر پیشنهاد می‌تواند موجب بهبود عملکرد نظام پیشنهادها شود و جهت شکل‌گیری بذر پیشنهاد به یک رویکرد نظام‌مند نیاز است تا بتوان از جهت‌گیری‌های ذهنی و سرانگشتی جلوگیری کرد.

در پژوهش خاتمی فیروزآبادی، عمرانی و سلیمانی (۱۳۹۵) آسیب‌های زیر فراروی نظام پیشنهادها مورد شناسایی قرار گرفت: کم‌رنگ‌بودن حمایت‌های مدیران از نظام پیشنهادها، عدم وجود رویکرد کایزنی به نظام پیشنهادها، عدم ممیزی واحدها و پیوند دادن مشارکت کارکنان آن واحد با ارزیابی عملکرد کارکنان، عدم استفاد مستمر از ابزار فراخوان (بذر) پیشنهاد، عدم هدف‌گذاری شاخص‌های کمی نظام پیشنهادها، عدم ارائه آموزش‌های لازم به سطوح مختلف در ابتدای استقرار نظام پیشنهادها و پس از آن، عدم بهره‌گیری از شیوه‌ها و ابزارهای مختلف آموزشی، عدم فرهنگ‌سازی مطلوب، عدم تشکیل جلسات کمیته عالی، عدم ایجاد کارگروه‌های تخصصی برای بررسی پیشنهادها، ضعف دبیرخانه از نظر امکانات و نیرو، عدم رعایت مفاد دستورالعمل نظام پیشنهادها، تأخیر در بررسی و اجرای پیشنهادها، عدم ارائه بازخورد به فرد پیشنهاددهنده، عدم وجود شاخص‌های روشن جهت ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها، عدم یکپارچگی سیستم‌های دریافت پیشنهاد، عدم پرداخت به‌موقع پاداش پیشنهادها،

شفاف نبودن موضوع پاداش‌ها، عدم پرداخت اصولی حق الزحمه بررسی کنندگان پیشنهادها، متنوع نبودن پاداش‌ها، عدم تناسب پاداش‌ها با اثربخشی و سود و صرفه پیشنهادها و نبود معیارهای مشخص، عدم ارتباط نظام انگیزش با عملکرد کارکنان در نظام پیشنهادها.

یافته‌های پژوهش رضایی، رضایی و کردزنگنه (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که برای شاخص‌های پویایی دبیرخانه، بستر مناسب و حمایت مدیران نیاز به بهبود وجود داشته، ولی شاخص‌هایی با عنوان اجرای پیشنهادها مصوب در مهلت مقرر و ایجاد روحیه همکاری از اولویت بیشتری جهت بهبود برخوردارند.

نتایج پژوهش هام و دیگران (۲۰۱۸) حاکی از آن است که استفاده از فناوری اطلاعات و یک برنامه اندرویدی مستقل موجب سهولت در ارائه پیشنهاد توسط شهروندان می‌شود و با پیاده‌سازی چنین سیستمی دولت‌ها قادر خواهند بود تا به‌طور مؤثر و بدون فاصله زمانی، پیشنهادها سازنده‌ای را از شهروندان دریافت دارند.

نتایج مطالعه لاسرادو و دیگران (۲۰۱۶) بیانگر آن است که عواملی نظیر وجود نظام پیشنهاد رسمی و ساده، ارائه بازخورد به کارکنان، انجام تبلیغات وسیع، ارائه پاداش و جوایز مالی و غیرمالی، از جمله عوامل مهم و حیاتی در موفقیت نظام پیشنهادها و هرگونه طرح‌های پیشنهادی است.

یافته‌های پژوهش پلیسایز (۲۰۱۶) حاکی از آن است که نظام پیشنهادها نقش مهمی در موفقیت مدیران منابع انسانی دارد. همچنین، مشارکت بیشتر کارکنان منجر به مزایای ملموس مانند کاهش هزینه و افزایش فروش و همچنین مزایای نامشهود مانند افزایش روحیه می‌شود و عواملی نظیر به رسمیت شناختن و پاداش در موفقیت نظام پیشنهادها نقش بارزی دارند.

یافته‌های پژوهش محمدی (۲۰۱۵) نشان می‌دهد در بعد ساختاری عواملی همچون ساختار قدرت، عدالت، انصاف و برابری، شایسته‌سالاری و شرح وظایف و مسئولیت دقیق و در بعد رفتاری عواملی نظیر نوع نگرش و طرز تلقی کارکنان و فردگرایی به‌عنوان موانع فراروی نظام پیشنهادها مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

یافته‌های پژوهش کولوندا و دیگران (۲۰۱۰) حاکی از آن است که شاخص‌های مطلوب نظام پیشنهادها در یکی از شرکت‌های خاورمیانه شامل سادگی نظام پیشنهادها و سهولت پیشنهاددهی، حمایت مدیران ارشد، حمایت و همراهی کارکنان و وجود نظام پاداش‌دهی مناسب است.

نتایج پژوهش کوتر (۱۹۹۶) بیانگر آن است که مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده استقرار نظام پیشنهادها شامل آمادگی فرهنگی سازمان، ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی و آموزش و جامعه‌پذیری کارکنان است.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش‌های انجام‌شده

پژوهش‌های داخلی		
عنوان	سال	یافته‌ها
آسیب‌شناسی و ارائه ویژگی‌های نظام پیشنهادی سازمان صدا و سیما	۱۳۹۷	مهم‌ترین آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها در سازمان صداوسیما عبارت‌اند از: بی‌توجهی مدیران، ارجاع نظام پیشنهادها به روابط عمومی سازمان، تعمیم نادرست نظام پیشنهادها، تبلیغات و فرهنگ‌سازی نامناسب، نبود برنامه‌ریزی و مطالعات پایه‌ای برای واکاوی ابعاد نظام پیشنهادها، توسعه نامناسب به سایر ذی‌نفعان.
الگوی مفهومی سامان‌دهی بذر پیشنهاد با هدف بهبود عملکرد نظام پیشنهادها	۱۳۹۶	بهبود عملکرد نظام پیشنهادها از طریق اتخاذ یک رویکرد علمی و مسئله‌مدار به بذر پیشنهاد.
ارائه الگویی نظام‌مند برای آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در سازمان‌های کشور	۱۳۹۵	آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها عبارت‌اند از: کم‌رنگ‌بودن حمایت‌های مدیران از نظام پیشنهادها، عدم‌وجود رویکرد کایزنی به نظام پیشنهادها، عدم تمیزی واحدها و پیوند دادن مشارکت کارکنان آن واحد با ارزیابی عملکرد کارکنان، عدم استفاده مستمر از ابزار فراخوان (بذر) پیشنهاد، عدم هدف‌گذاری شاخص‌های کمی نظام پیشنهادها، عدم ارائه آموزش‌های لازم به سطوح مختلف در ابتدای استقرار نظام پیشنهادها و پس از آن، عدم بهره‌گیری از شیوه‌ها و ابزارهای مختلف آموزشی، عدم فرهنگ‌سازی مطلوب.
آسیب‌شناسی نظام مشارکت منابع انسانی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران	۱۳۹۱	شاخص‌هایی نظیر پویایی دبیرخانه، بستر مناسب و حمایت مدیران نیاز به بهبود وجود داشته، ولی شاخص‌هایی با عنوان اجرای پیشنهادها مصوب در مهلت مقرر و ایجاد روحیه همکاری از اولویت بیشتری جهت بهبود برخوردارند.
پژوهش‌های خارجی		
عنوان	سال	یافته‌ها
نظام پیشنهاد یکپارچه شهروندان برای توسعه شهری	۲۰۱۸	دریافت پیشنهاد از شهروندان از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی یک برنامه اندرویدی مستقل.
عوامل بحرانی موفقیت برای طرح‌های پیشنهادی	۲۰۱۶	عوامل مهم و حیاتی در موفقیت طرح‌های پیشنهادی عبارت‌اند از: وجود نظام پیشنهاد رسمی و ساده، ارائه بازخور به کارکنان، انجام تبلیغات وسیع، ارائه پاداش و جوایز مالی و غیرمالی.
نظام پیشنهاد به‌عنوان یک ابزار مدیریت منابع انسانی برای موفقیت در سازمان‌های نیوزیلند: شواهد تجربی	۲۰۱۶	مشارکت بیشتر کارکنان منجر به مزایای ملموس مانند کاهش هزینه و افزایش فروش و همچنین مزایای نامشهود مانند افزایش روحیه می‌شود. اثر انگیزشی مانند به رسمیت شناختن و پاداش، نقش مهمی در موفقیت نظام پیشنهاد دارد. نظام پیشنهاد ابزاری مناسب برای مدیریت منابع انسانی در مسیر موفقیت خود است.
بررسی و شناسایی موانع اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها با هدف بهبود مدیریت مشارکتی	۲۰۱۵	موانع بعد ساختاری شامل ساختار قدرت، عدالت، انصاف و برابری، شایسته‌سالاری و شرح وظایف و مسئولیت دقیق. موانع بعد رفتاری شامل نظیر نوع نگرش و طرز تلقی کارکنان و فردگرایی.
ارزیابی مبتنی بر قابلیت استفاده از نظام پیشنهادها	۲۰۱۰	شاخص‌های مطلوب نظام پیشنهادها عبارت‌اند از: سادگی نظام پیشنهادها و سهولت پیشنهاددهی، حمایت مدیران ارشد، حمایت و همراهی کارکنان و وجود نظام پاداش‌دهی مناسب.
رهبری تغییر	۱۹۹۶	عواملی نظیر آمادگی فرهنگی سازمان، ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی و آموزش و جامعه‌پذیری کارکنان مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده استقرار نظام پیشنهادهاست.

۳ روش پژوهش

پژوهش حاضر از راهبرد نظری داده‌بنیاد استفاده می‌کند (Creswell, 2012) و در این راستا به منظور تبیین آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها از داده‌های مفهومی که به صورت نظام‌مند گردآوری شده‌اند، استفاده می‌شود. پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی است، زیرا محقق در صدد توسعه دانش کاربردی و کشف دانش تازه‌ای در حوزه مدیریت مشارکتی است. هدف پژوهش حاضر، توصیفی است، زیرا تشریح و توضیح مشروحاتی از آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها، در شرکت مورد ارائه می‌شود. صبغۀ پژوهش حاضر از نوع کیفی است؛ زیرا محقق برای آشنایی با ادراک مشارکت‌کنندگان از روش مصاحبه ساختارنایافته استفاده کرده است. مصاحبه‌ها با سه سؤال باز و کلی مبنی بر این که «میزان آشنایی شما با نظام پیشنهادها در چه سطحی است؟» «نظر شما درباره شرکت و همکارانتان در خصوص میزان مشارکت و شوق حرفه‌ای در ارائه پیشنهادها چگونه است؟» و «چه موانع و چالش‌هایی بر سر راه نظام پیشنهادها در شرکت شما وجود دارد؟» شروع می‌شد. سؤالات بعدی براساس روند مصاحبه و پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان پرسیده می‌شد و در طول آن در مواقع لازم از سؤالات کاوش‌گرانه مانند «می‌توانید در این باره توضیح بیشتری دهید؟» یا «می‌شود منظورتان را واضح‌تر بیان کنید؟» جهت دستیابی به اطلاعات غنی‌تر استفاده شد. مصاحبه با هریک از افراد تا نقطه اشباع تئوریک (جدول ۲) ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید منجر به تولید مضمون جدیدی نشوند. (Madden et al, 2017) در پژوهش حاضر جهت دستیابی به اشباع نظری، مجموعاً ۱۸ مصاحبه و بررسی متن انجام پذیرفت که از مصاحبه ۱۴ به بعد، مضمون جدیدی تولید نشد و جهت اطمینان از اشباع نظری، جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۸ ادامه پیدا کرد. در خصوص فراگرد اشباع نظری، روشی بصری (پورعزت، مختاریان‌پور و امینی، ۱۳۹۸) پیشنهاد شده است. در این روش، جدولی رسم می‌شود و هریک از کدهای به دست آمده در آن لحاظ‌شده و این بررسی صورت می‌گیرد که آیا در مصاحبه‌ها و اسناد جدید، مضامین جدیدی تولید می‌شوند یا خیر. در صورتی که کدهای جدید در بررسی چند مصاحبه یا سند، به صفر برسند، می‌توان نتیجه گرفت که اشباع صورت گرفته است و فقط کدهای قبلی در حال تکرارند. در پژوهش حاضر نیز این کار انجام شده است و جدول (۲) حاصل این فراگرد است.

جدول ۲: اشباع نظری طی فرایند انجام مصاحبه در پژوهش حاضر

مصاحبه مضمون	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
شوق حرفه‌ای	•	•			•	•	•	•		•		•	•	•	•	•	•	•
آموزش					•	•						•	•	•				
وجود باور			•					•										
انگیزه		•	•	•			•	•						•			•	•
استقرار نرم‌افزارها				•								•						
پیگیری پیشنهاد						•				•								
موضوع ارائه پیشنهاد		•		•			•											
ارتباط با کارکنان				•								•						
پیشنهاد برون‌سازمانی			•						•									
زمان ارزیابی									•				•					
حضور پیشنهاددهنده در جلسات								•		•								•
دریافت بازخور					•					•								•
صرفه پیشنهاد								•	•			•						
تبیین راهبرد		•	•								•							

به‌منظور شناسایی جامعه مورد نظر در انجام مصاحبه، محقق ضمن مطالعات اولیه و کسب نظر از دبیر و اعضای شورای همیاری و مشارکت شرکت مورد مطالعه، به شناسایی افراد مطلع و آگاه پرداخت. جامعه آماری مصاحبه‌شوندگان را ۱۸ نفر تشکیل می‌دهند. افراد مشارکت‌کننده در انجام مصاحبه دارای ویژگی‌های زیر بوده‌اند: دارای سوابق اجرایی (کمیته سابقه ۱۵ سال)، داشتن سطح تحصیلات کمیته کارشناسی، ارائه‌دهنده کمیته پنج پیشنهاد.

جدول ۳: آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

تعداد	مشارکت‌کنندگان در انجام مصاحبه
۵	مدیران با پایه سازمانی ۱۷ به بالا
۶	کارشناسان ستادی با پایه سازمانی ۱۵
۴	کارشناسان ستادی با پایه سازمانی ۱۶
۳	اعضای شورای همیاری و مشارکت
۱۸	جمع

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌ها	جنسیت		تحصیلات			سن	
	زن	مرد	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	۵۰ به بالا	۴۵-۵۰
تعداد	۵	۱۳	۶	۱۰	۲	۸	۶
							۴۵-۴۰
							۴

در پژوهش حاضر به منظور اعتبار ابزار مصاحبه از روش‌های زیر (منوریان و دیگران، ۱۳۹۲؛ به نقل از فلینت، ۱۹۹۸) استفاده شده است: (۱) درگیری طولانی مدت: زمان دوماهه برای انجام مصاحبه‌ها و هدایت مستقیم مصاحبه‌ها؛ (۲) بررسی مشارکت‌کنندگان: ارائه گزارشی به مصاحبه‌شوندگان و دریافت بازخورد در مورد تفسیرهای ارائه شده توسط مصاحبه‌کننده (محقق)؛ (۳) کسب اطلاعات همگنان: بررسی کدهای احصاشده توسط یک نفر از اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی و دو نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی شرکت مورد مطالعه. همچنین برای تضمین قابلیت اعتبار داده‌ها پس از تحلیل، هر مصاحبه مجدداً به شرکت‌کننده عودت و صحت و سقم مطالب تأیید و تغییرات لازم اعمال شد. جهت تضمین قابلیت اطمینان و کفایت، از راهنمایی و نظارت اعضای شورای همیاری و مشارکت شرکت مورد مطالعه استفاده شد. طبق نظر کرسول (۲۰۱۲) برای آنکه کیفیت کدگذاری قابل اعتماد باشد، توافق باید ۸۰ درصد باشد. در همین راستا، متن یکی از مصاحبه‌ها جهت کدگذاری به یکی از دانشجویان دکتری رشته مدیریت دولتی داده شد. پس از مقایسه تعداد کدهای مخالف و موافق، درصد پایایی برابر ۸۳ درصد محاسبه شد.

۴ تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و ساختارنایافته با خبرگان منتخب انجام شد. در این مصاحبه‌ها که زمان آن‌ها بین ۲۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود، محورهای گفت‌وگو از قبل در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا بتواند با آمادگی مطلوب در جلسه شرکت کرده، اطلاعات مورد نظر را ارائه کند. تمامی مصاحبه‌های انجام‌شده یادداشت‌برداری شد و هریک از مصاحبه‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار

گرفت. براساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به‌طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و براساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در فرایندی استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازمان‌دهی شدند و درنهایت، مقوله‌هایی که بارمعنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود، ذیل طبقه ویژه‌ای قرار داده شدند. نحوه رسیدن به کدهای اولیه بدین‌صورت بوده که هریک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی متن آن‌ها، به صورت جمله‌به‌جمله، به‌دقت بررسی و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هریک از عبارات استخراج می‌شد. در برخی جمله‌ها، مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیماً به‌عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که محقق باتوجه به نیت گوینده، یک مفهوم را به آن نسبت داده و به‌صورت یک کد اولیه در نظر گرفته است. کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش‌شده و باتوجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف‌شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفته و این فرایند، بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هریک براساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به‌عنوان مقوله سازمان‌دهی شدند. در پژوهش حاضر، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند که مفاهیم پنهانی آن را بازشناسد. این مرحله، کدگذاری باز نامیده می‌شود؛ چراکه پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. درواقع، این مرحله از کدگذاری شامل مراحل زیر (Goulding, 2002) است: عنوان‌گذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، گروه‌بندی مفاهیم مشابه، مقوله‌بندی (عنوان مفهومی مشابه به هریک از گروه‌بندی مفاهیم).

جدول ۵: مرحله اول کدگذاری باز: عنوان‌گذاری داده‌های حاصل از مصاحبه

(۱) شوق حرفه‌ای؛ (۲) عدم ارتقای مستمر سطح دانش و آگاهی کارکنان درخصوص اقدامات نظام پیشنهادها؛ (۳) عدم باور و اعتقاد مدیران و رؤسا به نظام پیشنهادها؛ (۴) عدم وجود نگرش مثبت در بین برخی از کارکنان نسبت به کارکرد نظام پیشنهادها؛ (۵) عدم شناخت کافی کارکنان از مشکلات و مسائل شرکت و یا عدم داشتن دانش فنی درزمینه حل مشکلات؛ (۶) نبود انگیزه لازم نزد کارکنان؛ (۷) عدم استقرار نرم‌افزارهای مناسب در حوزه نظام پیشنهادها؛ (۸) عدم سهولت ردیابی و پیگیری پیشنهادها به‌طور الکترونیکی؛ (۹) عدم دسترسی آسان به سایت نظام پیشنهادها؛ (۱۰) عدم ایجاد بانک اطلاعاتی از پیشنهادها ارائه‌شده؛ (۱۱) عدم آشنایی کارکنان و مدیران با الزامات و مفاد قانونی نظام پیشنهادها؛ (۱۲) مشخص نبودن موضوع‌های محوری ارائه پیشنهاد؛ (۱۳) درگیری شورای همیاری مشارکت صرفاً به بررسی پیشنهادها و عدم توجه به اتخاذ راهبرد و خط‌مشی‌های مناسب؛ (۱۴) عدم ارتباط مؤثر اعضای نظام پیشنهادها با سطوح عالی مدیریت جهت انتقال توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان؛ (۱۵) گسستگی بین نظام پیشنهادها در سطح ادارات با دبیرخانه شورای همیاری و مشارکت؛ (۱۶) عدم دریافت پیشنهاد از افراد برون‌سازمانی نظیر خانواده‌ها و پیمانکاران؛ (۱۷) طولانی بودن زمان ارزیابی پیشنهادها؛ (۱۸) ارائه پیشنهادها تکراری از سوی کارکنان؛ (۱۹) نرخ پایین پیشنهادها گروهی؛ (۲۰) عدم حضور پیشنهاددهندگان در جلسات بررسی و ارزیابی پیشنهادها؛ (۲۱) عدم آگاهی پیشنهاددهندگان از وضعیت پیشنهادها ارائه‌شده (دریافت بازخور)؛ (۲۲) مشخص نبودن صرفه حاصل از پیشنهادها ارائه و اجراشده؛ (۲۳) تمرکز اکثر پیشنهادها بر روی مسائل فنی و عملیاتی.

براساس متن مصاحبه‌ها (جدول ۵)، مفاهیمی که دارای مشابهت هستند، مورد بررسی قرار می‌گیرند تا از این طریق مقولات کلی تشخیص داده شود. مفاهیمی که با یکدیگر دارای سنخیت بیشتری هستند، در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶: مرحله دوم کدگذاری باز: گروه‌بندی مفاهیم مشابه

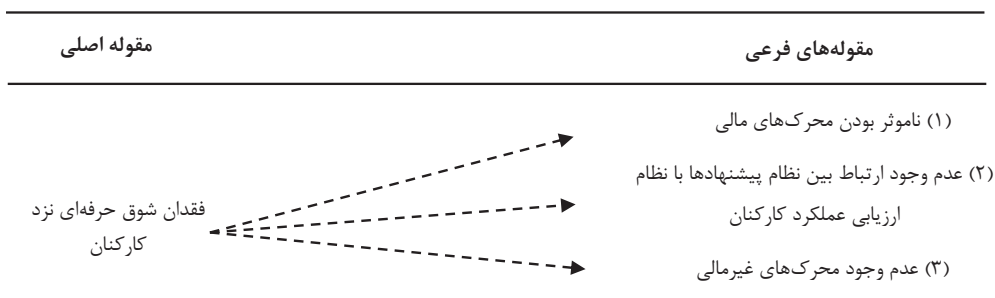
گروه	مفاهیم مشابه
۱	(۱) پایین‌بودن سطح مشارکت کارکنان؛ (۲) عدم تمایل کارکنان جهت ارائه پیشنهاد.
۲	(۱) عدم ارتقای مستمر سطح دانش و آگاهی کارکنان در خصوص نظام پیشنهادها؛ (۲) عدم آشنایی کارکنان و مدیران با الزامات و مفاد قانونی نظام پیشنهادها؛ (۳) عدم شناخت کافی کارکنان از مشکلات و مسائل شرکت و یا عدم داشتن دانش فنی در زمینه حل مشکلات.
۳	(۱) عدم استقرار نرم‌افزارهای مناسب در حوزه نظام پیشنهادها؛ (۲) عدم سهولت ردیابی و پیگیری پیشنهادها به‌طور الکترونیکی؛ (۳) عدم دسترسی آسان به وبگاه نظام پیشنهادها؛ (۴) عدم ایجاد بانک اطلاعاتی از پیشنهادها ارائه‌شده.
۴	(۱) عدم دریافت پیشنهاد از افراد برون‌سازمانی نظیر خانواده‌ها، ارباب‌رجوعان و پیمانکاران و ...
۵	(۱) طولانی‌بودن زمان ارزیابی پیشنهادشده؛ (۲) ارائه پیشنهادها تکراری از سوی کارکنان؛ (۳) مشخص نبودن موضوع‌های محوری ارائه پیشنهاد؛ (۴) نرخ پایین پیشنهادها؛ (۵) عدم حضور پیشنهاددهندگان در جلسات بررسی و ارزیابی پیشنهادها؛ (۶) عدم آگاهی پیشنهاددهندگان از وضعیت پیشنهادها ارائه‌شده؛ (۷) مشخص نبودن صرفه حاصل از پیشنهادها ارائه و اجراشده؛ (۸) تمرکز پیشنهادها بر روی مسائل فنی و عملیاتی و توجه اندک به مسائل انسانی.
۶	(۱) عدم باور و اعتقاد مدیران و رؤسا به نظام پیشنهادها؛ (۲) عدم وجود نگرش مثبت در بین برخی کارکنان نسبت به کارکرد نظام پیشنهادها.
۷	(۱) عدم تعامل مؤثر اعضای نظام پیشنهادها با سطوح عالی مدیریت جهت انتقال توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان؛ (۲) گسستگی بین واحدهای سازمانی (در سطح ستاد و ادارات گاز رسانی) با دبیرخانه شورای همیاری و مشارکت.
۸	(۱) تمرکز شورای همیاری و مشارکت صرفاً به بررسی پیشنهادها و عدم توجه به اتخاذ راهبردها و خط‌مشی‌های مناسب.

در مرحله سوم کدگذاری باز به هریک از گروه‌های مشابه طبق جدول (۷) عنوان مفهومی مشابه تخصیص داده می‌شود.

جدول ۷: مرحله سوم کدگذاری باز: عنوان مفهومی مشابه به هریک از گروه‌بندی مفاهیم

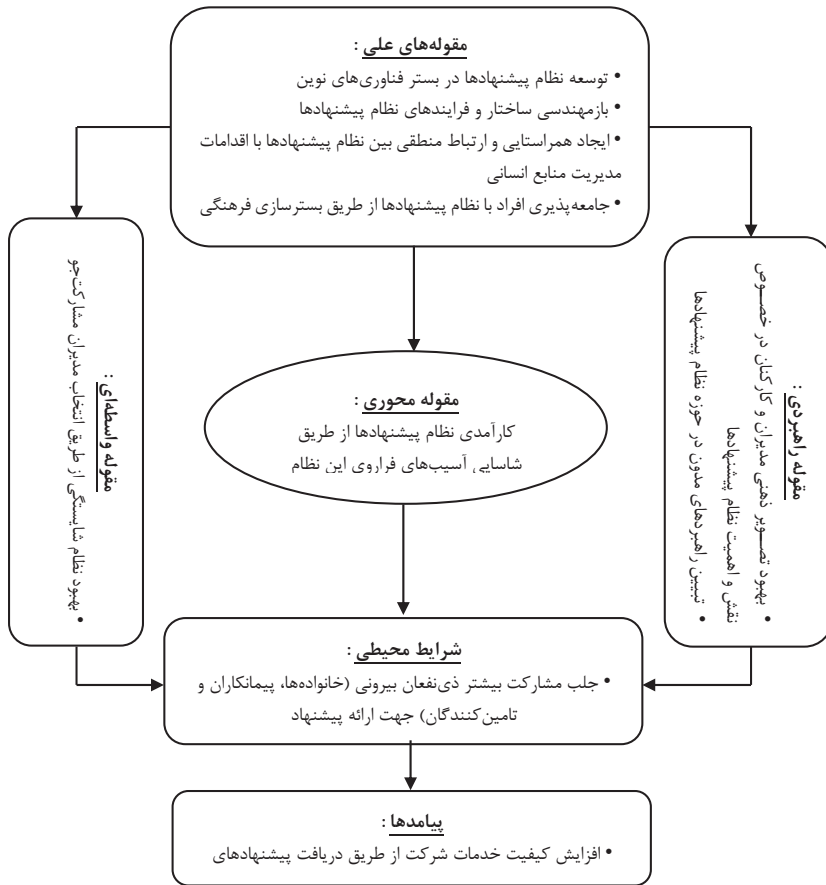
گروه	مفاهیم مشابه	گروه	مفاهیم مشابه
۱	فقدان شوق حرفه‌ای نزد کارکنان	۵	ناکارآمدی فرایند نظام پیشنهاد
۲	عدم بسترسازی فرهنگی	۶	عدم اعتقاد به اثربخشی نظام پیشنهادها
۳	عدم به‌کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات	۷	سازمان‌دهی نامؤثر نظام پیشنهاد
۴	عدم برقراری ارتباط با محیط برون‌سازمانی	۸	عدم وجود رویکرد راهبردی به نظام پیشنهادها

هدف از مرحله کدگذاری محوری، تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری پژوهشگر پدیده مرکزی یا محوری را شناسایی می‌کند، شرایط علی را تشریح می‌کند، راهبردها را مشخص می‌کند، شرایط مداخله‌گر و بستر را شناسایی و درنهایت، پیامدها و نتایج راهبردها را برای این پدیده معین می‌کند. (Kendall, 1999) کدگذاری انتخابی مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی است که در آن، پژوهشگر مقوله‌های محوری را به مقوله‌های دیگر ربط می‌دهد، ارتباط آن‌ها را بیان می‌کند و مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند، اصلاح می‌کند. در حقیقت، محقق تلاش می‌کند تا با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و براساس این ارتباطها، تصویری خلق کند یا به گفته‌ی دیگر داستانی نقل کند. (Danaeefard & Eslami, 2010) در ادامه یک نمونه از فرایند کدگذاری انتخابی ارائه می‌شود.



شکل ۱: نمونه‌ای از کدگذاری محوری

در پژوهش حاضر، گردآوری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شده است. در هر سه نوع کدگذاری، محقق به‌طور دائم به متون مصاحبه‌ها مراجعه و برخی از کدها را حذف یا کدهای جدیدی را اضافه می‌کرد. در همین راستا، مقوله‌های مربوط که تشکیل‌دهنده عناصر اصلی الگوی پارادایمی پژوهش هستند نیز مورد احصا قرار می‌گیرند.



شکل ۲: الگوی پارادایمی (نمایا) پژوهش حاضر

۵ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در برنامه‌های تحول در نظام اداری ایران در قالب هفت برنامه تحول در نظام اداری (۱۳۸۰)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)، برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳) و سند چشم‌انداز (۱۴۰۴) می‌توان جایگاه نظام پیشنهادها را به‌عنوان سازوکار اصلی نهادینه‌شدن مدیریت مشارکتی در نظام اداری ایران ملاحظه کرد. از این رو، می‌توان زمینه‌هایی را در شرکت گاز استان مازندران فراهم آورد تا تمامی ذی‌نفعان این شرکت اعم از کارکنان، خانواده‌ها، پیمانکاران و ... بتوانند ایده‌ها و نظرهای خود را در زمینه حل مشکلات و بهبود فرایندهای سازمانی ارائه کنند. با توجه به ذات و ماهیت خدماتی و خدمت‌رسانی شرکت گاز استان مازندران، می‌تواند تا این شرکت با بهره‌گیری مؤثر از نظام پیشنهادها بتواند با کسب آرا، نظرها و ایده‌های تمامی ذی‌نفعان

درونی و بیرونی، نسبت به اصلاح و بهبود فرایندها و ارائه خدمات شایسته به شهروندان اهتمام کند. بیش از دو دهه از استقرار نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران می‌گذرد، اما به‌نظر می‌رسد مشکلات و چالش‌های جدی فراروی این نظام وجود دارد. نظام پیشنهادها به‌عنوان سازوکار اصلی مدیریت مشارکتی و به‌عنوان یک ابزار جهت حل مشکلات شرکت، زمانی می‌تواند از اثربخشی لازم برخوردار باشد که چالش‌ها و مسائل فراروی این نظام به رویکرد علمی مورد بررسی، شناسایی و تحلیل قرار گیرد. با توجه به اهمیت وجود نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران بحث آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها بسیار مهم جلو می‌کند. در همین راستا، در پژوهش حاضر از رویکرد پژوهش کیفی جهت آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران بهره گرفته شده است. شناسایی این چالش‌ها به مدیران و به ویژه اعضای نظام همیاری و مشارکت شرکت گاز استان مازندران یاری می‌رساند تا با تبیین سیاست‌ها و ارائه راهکارهای کاربردی و عملیاتی، نسبت به بهبود عملکرد نظام پیشنهادها اهتمام کنند. نتایج پژوهش حاضر حکایت از آن دارد که مجموعه‌ای از عوامل در قالب آسیب، فراروی نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران وجود دارد و در ادامه هر یک از این آسیب‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند:

- از منظر مقوله‌های علی باید اذعان داشت: (۱) فرایندهای داخلی نظام پیشنهادها از مرحله دریافت پیشنهاد تا مرحله اجرای پیشنهاد، ناکارآمد هستند. به‌عنوان مثال، برخی از مصاحبه‌شوندگان ادعا کرده‌اند که بازخوردی از پیشنهادها ارائه شده دریافت نمی‌کنند؛ (۲) به‌منظور افزایش دانش و آگاهی کارکنان از آیین‌نامه نظام پیشنهادها و نیز نقش و اهمیت نظام پیشنهاد در سازمان، آموزش‌های کافی با هدف نهادینه‌شدن فرهنگ پیشنهاددهی ارائه نمی‌شود؛ (۳) رویکردی نظام‌مند بین نظام پیشنهادها با سایر فرایندهای سازمانی وجود ندارد. به‌عنوان مثال، برخی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشته‌اند که بین نظام پیشنهادها با نظام پاداش و تقدیر، نظام ارتقا و نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ارتباطی وجود ندارد؛ (۴) نظام پیشنهادها در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات توسعه نیافته است.

• از منظر مقوله‌محوری می‌توان اذعان داشت که با توجه به استقرار بیش از دو دهه نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران و به‌منظور بهبود عملکرد این نظام و افزایش کارآمدی آن، شناسایی آسیب‌های فراروی نظام پیشنهادها به‌عنوان یک ضرورت احساس شد. با توجه به ماهیت خدماتی و پروژه‌محور شرکت گاز استان مازندران، طبیعتاً نقش نظام پیشنهادها در دریافت ایده‌ها با هدف اصلاح فرایندهای کاری و در همین راستا ارائه خدمات شایسته به شهروندان بسیار حائز اهمیت بوده و شناسایی آسیب‌های فراروی این نظام می‌تواند مدیران ارشد شرکت را در تبیین خط‌مشی‌های مؤثر جهت حل آسیب‌های شناسایی‌شده و نیز بهبود عملکرد شرکت یاری رساند.

• از منظر مقوله‌های راهبردی باید اذعان داشت: (۱) اعضای نظام پیشنهاد با برگزاری جلسات هفتگی صرفاً به

بررسی پیشنهادهای ارائه شده و انجام فعالیت‌های روتین و روزمره می‌پردازند و رویکرد راهبردی جهت بهبود عملکرد این نظام وجود ندارد؛ ۲) با انجام مصاحبه مشخص شد که مدیران و کارکنان شرکت مورد مطالعه، نگرش مثبت در خصوص عملکرد نظام پیشنهادها ندارند و اکثر مصاحبه‌شوندگان اذعان داشته‌اند که نظام پیشنهادها در فرایندهای تصمیم‌گیری و تدوین راهبردهای شرکت، نقش مثبتی ایفا نمی‌کند.

• از منظر مقوله واسطه‌ای باید اذعان داشت که نظام شایستگی مدیران یک عامل پیشران جهت بهبود عملکرد نظام پیشنهادها قلمداد می‌شود. با انجام مصاحبه مشخص شد که در انتصاب مدیران به‌ویژه در رده‌های میانی و عملیاتی شرکت، شایستگی‌های لازم لحاظ نمی‌شود و مصاحبه‌شوندگان ادعا کرده‌اند که مدیران اعتقادی به نظام پیشنهاد ندارند و پیشنهاددهندگان نیز از حمایت‌های لازم از سوی مدیران بهره‌مند نمی‌شوند.

• از منظر مقوله محیطی باید اذعان داشت که تعامل نظام پیشنهاد شرکت مورد مطالعه با محیط بیرونی بسیار ضعیف است. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشته‌اند که نرخ دریافت پیشنهاد از ذی‌نفعان برون سازمانی نظیر پیمانکاران، تأمین‌کنندگان، خانواده‌ها و ... بسیار اندک است.

• از منظر مقوله پیامدی باید اذعان داشت که شناسایی آسیب‌های فراروی نظام پیشنهاد در شرکت مورد مطالعه و تبیین راهبردها و خط‌مشی‌های مدون جهت رفع این آسیب‌ها، می‌تواند موجب بهبود عملکرد نظام پیشنهاد شود.

جدول ۸: مقایسه مقوله‌ها در پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها

پژوهش‌ها		مقوله‌ها	
پژوهش حاضر	پژوهش حاضر	پژوهش حاضر	پژوهش حاضر
علی‌عسگری و دیگران (۱۳۹۷)	•	فرهنگ‌سازی از طریق تبلیغات	•
محمدی و دیگران (۱۳۹۶)	•	حمایت مدیران از نظام پیشنهاد	•
خانمی و دیگران (۱۳۹۵)	•	سامان‌دهی بذر پیشنهاد	•
رضایی و دیگران (۱۳۹۱)	•	پیوند نظام پیشنهاد با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	•
هم و دیگران (۲۰۱۸)			
لاسراو و دیگران (۲۰۱۶)	•		
محمدی (۲۰۱۵)			
کوهنبا و دیگران (۲۰۱۰)	•		
کوتر (۱۹۹۶)	•		

پژوهش‌ها		مقوله‌ها	
پژوهش حاضر		آمورش	•
علی عسگری و دیگران (۱۳۹۷)		تشکیل کارگروه‌های تخصصی نظام پیشنهاد	•
محمّدی و دیگران (۱۳۹۶)		ارائه بازخورد به پیشنهاددهنده	•
خانمی و دیگران (۱۳۹۵)		تسریع در بررسی پیشنهاد	•
رضایی و دیگران (۱۳۹۱)		نظام پاداش مؤثر	•
هام و دیگران (۲۰۱۸)		اجرای پیشنهاد در زمان مقرر	•
لاسرادو و دیگران (۲۰۱۶)		بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	•
محمّدی (۲۰۱۵)		طرز تلقی و نگرش کارکنان به نظام پیشنهاد (حمایت کارکنان)	•
کولوندا و دیگران (۲۰۱۰)		شوق حرفه‌ای نزد کارکنان	•
کوثر (۱۹۹۶)		دریافت پیشنهاد از ذی‌نفعان بیرونی	•
		وجود رویکرد راهبردی به نظام پیشنهادها	•
		عدم اعتقاد به اثربخشی نظام پیشنهادها	•

باتوجه به نتایج و تحلیل‌های صورت‌گرفته، پیشنهادهای زیر به‌منظور بهبود عملکرد نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان مازندران ارائه می‌شود:

- تبیین برنامه آموزشی مدون و ارائه آموزش‌های مستمر جهت توجیه و افزایش آگاهی کارکنان رسمی و غیررسمی از آیین‌نامه نظام پیشنهادهای ابلاغی از سوی شرکت ملی گاز ایران، ساختار و فرایندهای نظام پیشنهادها؛
- بازنگری در ترکیب اعضای شورای همیاری و مشارکت و استفاده از افراد با انگیزه و متخصص؛
- تشکیل کارگروه‌های تخصصی به دو دسته کارگروه‌های فنی و غیرفنی (با توجه به ماهیت شرکت گاز) و ارجاع پیشنهادها جهت ارزیابی به این کارگروه‌ها؛
- فرهنگ‌سازی از طریق برنامه‌ریزی درخصوص برگزاری همایش‌ها و جشن‌های پایان سال به‌منظور ایجاد انگیزه و افزایش آگاهی کارکنان از اهمیت و عملکرد نظام پیشنهاد؛
- به‌منظور ایجاد انگیزه نزد کارکنان پیشنهاد می‌شود بین نظام پیشنهاد و پیشنهادهای ارائه‌شده توسط کارکنان

با نظام ارزیابی عملکرد سالانه رابطه و همسویی ایجاد شود.

- شورای همیاری و مشارکت جهت دریافت پیشنهاد از ذی‌نفعان برون‌سازمانی نظیر مشترکین (به تفکیک خانگی، صنعتی و تجاری)، پیمانکاران و خانواده‌های کارکنان اهتمام بیشتری کند.
- استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی جهت سهولت ردیابی و پیگیری پیشنهاد توسط فرد پیشنهاددهنده.
- پژوهش حاضر همانند بسیاری از پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است و از جمله مهم‌ترین محدودیت آن است که با عنایت به اینکه پژوهش حاضر با روش کیفی و تئوری داده‌بنیاد انجام شده، نتایج آن تعمیم‌پذیر نیست.

منابع

- پورعزت، علی‌اصغر؛ مختاریان‌پور، مجید؛ امینی، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۵۶-۲۹.
- خاتمی‌فیروزآبادی، سیدمحمدعلی؛ عمرانی، پریسا؛ سلیمانی، فرشاد. (۱۳۹۵). ارائه الگوی نظام‌مند برای آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها در سازمان‌های کشور. فصلنامه مهندسی تصمیم، ۴(۱)، ۵۳-۸۰.
- رضایی، مسعود؛ رضایی، عبدالرسول؛ کردزنگنه، فریدون. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی نظام مشارکت منابع انسانی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۵)، ۹۹-۱۲۰.
- علی‌عسکری، عبدالعلی؛ صلواتیان، سیاوش؛ خواجه‌رحیمی، مجتبی. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی و ارائه ویژگی‌های نظام پیشنهادهای سازمان صدا و سیما. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۲۵(۱)، ۲۷-۹.
- محمدی، حامد؛ رنجبر کوچکسرای، محمودرضا؛ محمدی، نوید. (۱۳۹۶). ارائه الگوی مفهومی ساماندهی بذر پیشنهاد با هدف بهبود عملکرد نظام پیشنهادها. فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۷(۳)، ۱۶-۲۴.
- Ansari, G.A. (2015). Employee's Performance Evaluator and Suggestion Framework for Organization Perspective, *International Journal of Computer Application*, 65(11), 32-38.
- Arif, M., Aburas, H. M., AlKuwaiti, A., & Kulonda, D. (2016). Suggestion Systems: A Usability Based Evaluation Methodology. *Journal of King Abdulaziz University-Engineering Sciences*, 21, 61-79.
- Bengtsson, M., Alfredsson, E., Cohen, M., & Lorek, P. (2018). Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: moving beyond efficiency, *Sustainability Science*, 2(3), 1-15.
- Bonaccio, S., Catherine, E.C., Ian, R.G., Arif, J., & Kathleen, A.M. (2019). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence, *Journal of Business and Psychology*, 35, 135-158.
- Buech, V. A., & Michel, K. (2010). Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 507-525.
- Ham, H., Teng, M. A., Wijaua, E., Wikopratama, R. (2018). Integration Citizen' Suggestion System for the Urban Development: Tangerang City Case. 3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence 2018, ICCSCI 2018, 07-08 September 2018, Jakarta, Indonesia, 570-578.

- Kendall, J. (1999). Axial Coding and the Grounded Theory Controversy, *Western Journal of Nursing Research*, 21(6), 743-757.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kulonda, D., Arif, A. A., Aburas, H., & Alkuwaiti, A. (2010). Suggestion System: A Usability-Based Evaluation. *JKAU: Eng. Sci*, 21, 61-79.
- Lasrado, F. M., & Arif Aftab, R. (2015). Determinants of an ESS. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6(2), 182–210.
- Lasrado, F., ZakiArif, M., & Haider Rizvi, A. (2014). Employee Suggestion System Assessment Model: The Best Practice Scenarios. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 3(2), 1-20.
- Lasrado, F., ZakiArif, M., & Haider Rizvi, A. (2015). Assessing sustainability of employee suggestion schemes: Cases from the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 425-455.
- Lasrado, F., Arif, M., Rizvi, A., & Urdzik, C. (2016). Critical Success Factors for Employee Suggestion Schemes: A Literature Review, *University of Salford Manchester*, 1-23.
- Liu, C., & Nauta, M. M. (2010). Comparisons of Organizational Constraints and Their Relations to Strains in China and the United States. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 452-467.
- Madden, C., Clayton, M., Canary, H.E., Towsley, G., Cloyes, K., & Lund, D. (2017). Rules of performance in the nursing home: A grounded theory of nurse–CNA communication. *Geriatric Nursing*, 38(2), 1-7.
- Mohammadi, H. (2015). Surveying and Identify Barriers to Successful Implementation of Recommendations System Aimed at Improvement of Participatory Management (a Case Study of Gas Corporation of Mazandaran Province, Iran). *BUSQUERET*, 1(2), 457-474.
- Moica, S., Veres, C., & Marian, L. (2019). Effects of suggestion system on continuous improvement: a case study, *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 592-596.
- Moldovan, L. (2018). Emotional problems and academic performance of students in manufacturing, *Procedia Manufacturing*, 22, 833-839.
- Nadeem, O., & Fischer, T. B. (2011). An evaluation framework for effective public participation in EIA in Pakistan. *Environmental impact assesement*, (3)1, 36-47.
- Ostrowaki, D. (2017). Assessment of Employee Engagement in the Implementation of an Employee Suggestion Program in Company X – Research Results. *Economic and Environmental Studies*, 17(4), 985-1002.
- Pawłowski, E., Pawłowski, K., & Trzcieliński, S. (2010). *Metody in arzędzia Lean Manufacturing*, Materiały dydaktyczne. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 14(3), 5-45.
- Plessis, A. J. (2016). Suggestion System as an HRM Tool to be Successful in Organizations in New Zealand: Empirical Evidence. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(9), 26-36.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish

- firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1),13-26.
- Simula, H., & Vuori, M. (2012). Benefits and Barriers of Crowd sourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds. *International Journal of Innovation Management*, 16(6), 124- 138.
- Tedesco, D., Buganza, T., & Pellizzoni, E. (2014). Self-engagement in employee suggestion systems: an empirical study using a multilevel approach, *Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale. Facoltà Di Ingegneria Industriale dell'Informazione*.
- Valeri, M., Matondang, A.R., & Siahaan, E. (2020). The Influence of Employee Participation and Employee Readiness to Employee Commitments against Corporate Strategy (Spin off) Through Organizational Support as a Moderating Variable on BPD Banks, *International Journal of Research and Review*, 7(2), 56-71.
- Vijayarani, S., & Radjamanogary, L. (2014). Employee Suggestion System: A Tool for Improving Employee Involvement. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 26-28.
- Wilson, G., DuPlessis, A., & Marx, A. (2010). The Use of Suggestion Systems as a Tool to Solicit Input from Internal Customers. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(7), 212-223.
- Yildirim, O. (2017). Class Participation of International Students in the U.S.A., *International Journal of Higher Education*, 6(4), 94-103.