



### تأثیر آموزش خلاقیت بر ارتقای مشارکت در سیستم نظام پیشنهادها

مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی

مهدی بندرخانی<sup>1</sup> - مجتبی رفیعی<sup>2</sup>

#### چکیده:

با پیشرفت روز افزون دانش و تکنولوژی و جریان گسترده اطلاعات، سازمان های امروزی نیازمند آموزش مهارتهایی است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود. هدف باید پرورش منابعی باشد که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند. به گونه ای که کارکنان بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات سازمان را از میان بردارند. لذا آموزش خلاقیت کارکنان می تواند یکی از راههایی باشد تا کارکنان علاوه بر توانایی غلبه بر مشکلات، نوآوری های خود را به سازمان ارمغان دهند.

هدف از انجام این تحقیق آسیب شناسی نظام پیشنهادهای شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی بود، که پس از نظر سنجی و آسیب شناسی سیستم نظام پیشنهادهای شرکت توزیع برق استان مرکزی، نتایج به دست آمده با استفاده از آمار توصیفی مشخص شد که حدود 62% از کارکنان با مهارت های ایده یابی و خلاقیت آشنایی نداشته لذا نسبت به آموزش خلاقیت و ایده یابی کارکنان اقدام و در نتیجه نرخ مشارکت کارکنان از 13% به 22% و همسویی پیشنهادهای دریافت شده از کارکنان در راستای اهداف سازمان، از 34% به 97% ارتقاء یافت.

واژه های کلیدی: خلاقیت، ایده یابی، نظام پیشنهادها، شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی.

- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و دبیر کمیته نظام پیشنهادها شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی.<sup>1</sup>

- دکترای مدیریت منابع انسانی، استادیار دانشگاه، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور.<sup>2</sup>

## 1- مقدمه

هر سازمانی برای حفظ و ارتقای دائمی و بهبود مستمر، نیازمند سه عنصر اساسی خلاقیت، کیفیت و بهره‌وری است که در این راستا استفاده از سیستم‌ها و راهکارهایی که منجر به پرورش و شکوفایی این ویژگی‌ها شوند، اهمیت خاصی دارد. یکی از این سیستم‌ها که باعث ارتقاء دائمی و مستمر این سه عنصر می‌شود، نظام پیشنهادها می‌باشد. نظام پیشنهادها در سازمان‌ها مفهوم بی‌ظنری است که اجازه می‌دهد تصویر بزرگی از خلاقیت در سازمان پدیدار شود.

اجرای نظام پیشنهادها از اصول اساسی توسعه خلاقیت و بهسازی سازمان‌ها به شمار می‌رود. در این سیستم بدون این که سازمان متحمل هزینه‌های گزافی شود توسعه می‌یابد، خلاقیت‌های کارکنان سازمان در قالب پیشنهاد، پیشرفت و توسعه‌ای است که نیازهای سازمانی را برآورده خواهد کرد.

بنابراین هدف این است که کارکنان سازمان با پرورش خلاقیت و تفکر بدون اهمه و با توجه به تجربیات عملی خود، مسائل و چالش‌ها را در سازمان شناسایی و راهکارهای پیشنهادی را هر چند تغییرات آن جزئی باشد ارایه نمایند و بدین‌وسیله با خلاقیت و تفکرات فراشناختی خود در جهت بهسازی سازمان تلاش کنند.

## 2- مبانی نظری تحقیق:

در این تحقیق تلاش شده است تا ضمن تشریح خلاقیت، اهمیت تفکر (به عنوان زیربنای خلاقیت) از منظر دین مبین اسلام و کتاب آسمانی، و نیز اهمیت خلاقیت در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. پس از آن، اثربخشی آموزش خلاقیت در ارتقاء سیستم نظام پیشنهادها مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

### 1-2- خلاقیت:

تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی شروع شد، ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر در سال 1950 توسط گیلفورد ایجاد گردید. گیلفورد<sup>2</sup> خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافتهای جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌دانست. [7]

خلاقیت به عنوان یک سری تحولات دامنه دار بوده و جهشی برای رسیدن به توانایی ترکیب عوامل قبلی به شیوه‌های جدید و بدیع به حساب می‌آید. خلاقیت را می‌توان در دو بعد بررسی کرد، بعد اول بعد کمی آن است که عبارتست از تعداد گزینه‌هایی که شخص می‌تواند در مورد موضوع خاصی بیاندیشد، بعد دیگر جنبه کیفی خلاقیت است که آن مسائل از جمله نظم، پیوستگی و مجموعه‌ای از احساس کمال و هماهنگی را در برمی‌گیرد. [3]

تعاریف متعدد دیگری راجع به خلاقیت و نوآوری ارائه شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست. [23]

به نظر وایزبرگ خلاقیت زمانی شکل می‌گیرد که فرد راه حل تازه‌ای برای مسئله‌ای که با آن روبه رو شده به کار ببرد. این تعریف

شامل دو عنصر است: اول راه حل مسئله و دوم تازه و نو بودن راه حل برای حل کننده مسئله. [4]

خلاقیت، عبارت است از بروز و شکوفایی یک اندیشه نو و به وجود آوردن نظرو ایده نو. (میرسعیدی خلاقیت به زبان خودمان)

خلاقیت ارائه کیفیت‌های تازه‌ای از مفاهیم و معانی است. [8]

خلاقیت عبارتست از به کارگیری دانش و مهارت‌ها در راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج‌های روشن. [18]

و در آخر این که خلاقیت چیزی است که ما آن را می‌خواهیم و به آن نیاز داریم و می‌توانیم خلاق باشیم. [13]

### 1-1-2- تفاوت خلاقیت و نوآوری<sup>3</sup>

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می‌شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جدا مدنظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای هستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. [19] همچنین [22] ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند. [9]

انتفاع + اختراع + مفهوم = نوآوری

### 2-1-2- اهمیت خلاقیت و تفکر:

همانطور که در تعاریف خلاقیت اشاره بدان شد تفکر زیر بنای خلاقیت و نوآوری است و سوال کردن نیز کلید تفکر است و تمرکز مادر تفکر است. [14] تفاوت انسان با سایر موجودات تفکر و اندیشیدن است. در واقع خلاقیت چیزی است که ما آن را می‌خواهیم، به آن نیاز داریم و می‌توان خلاق بود. پس لازمه خلاق بودن داشتن ذهنی متفکر است. در دویخس ذیل اهمیت خلاقیت از دیدگاه اسلام و اهمیت آن در سازمان‌ها بررسی می‌شود. [13]

الف) از دیدگاه اسلام و قرآن:

بسیاری از مذاهب، پیروان خود را از مطالعه و بررسی سخنان دیگران نهی می‌کنند، اما اسلام بندگان راستین خداوند کسانی معرفی کرده که اهل تحقیق اند. [2] در قرآن کریم، بیش از 720 آیه، بشر را به فکر کردن، سنجیدن، پندگرفتن، توجه‌یافتن و تأمل کردن فراخوانده است. واژه‌هایی مانند: أفلایتفکرون، أفلایتدبّرون و أفلایعقلون و علاوه بر آن صدها بار با اشاره به مخلوقات الهی از طرق مختلف انسان را به تفکر در راز و رمزهای جهان توصیه می‌کند. و حتی در سوره اعراف آیه 179 تا مرحله‌ای که انسانی که تعقل و تفکر نمی‌کند را کرو لال دانسته و از چهارپایان نیز پست‌تر می‌داند [11].

عبادت نیز وسیله‌ای برای تقرب به خداست در حالی که از نظر معصومین تفکر به مراتب از آن بالاتر است و چون این دو باهم مقایسه شده‌اند، تفکر نیز نوعی عبادت و بندگی است. این حدیث معصوم یادآور این نکته است یک ساعت فکر کردن از هفتاد سال عبادت بالاتر است.

ب) اهمیت خلاقیت در سازمان‌ها:

خلاقیت و نوآوری تقریباً شامل تمامی جنبه‌های حیات سازمان، سازوکارها، فعالیت‌ها و جنبه‌های خرد و کلان سازمان می‌شود. بنابراین سازمان‌ها نه تنها برای بهتر شدن یا افزایش کیفیت و ارتقاء بلکه برای سازگار شدن و ادامه حیات و بقای خود همواره به خلاقیت و نوآوری نیازمندند [6]

خلاقیت و نوآوری در سازمان عامل پیدایش سازمان جدید، افزایش کمیت، تنوع و کیفیت محصولات، خدمات و فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع، ارتقای بهره‌وری و رشد و بالندگی سازمان و همچنین موجب افزایش انگیزش و رضایت کارکنان سازمان می‌شود [6]

### 3-1-2- آموزش خلاقیت:

بسیاری معتقدند که خلاقیت امری پیچیده و پر رمز و راز است و خداوند این نعمت را به گروهی اعطا کرده و در نهاد گروه دیگر قرار نداده است. مطابق این دیدگاه، چندان نمی‌توان خلاق پروری کرد و بهتر است که تلاش سازمان‌ها معطوف شناسایی و جذب افراد خلاق شود. [10]

مدارک و شواهد بیانگر این واقعیت است که اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد و به او آموزش دهند که چگونه از رفتن به مسیرهای مشخص اجتناب نماید، می‌تواند عقاید ویژه و منحصر به فردی را ارایه نماید [21].

امروزه پیشرفت‌های دانش خلاقیت که فصل مشترک دانش روانشناسی و مدیریت است و همچنین رویکرد سازمان پیشرو، تصویری متفاوت با این دیدگاه را مطرح می‌کند و اعتقاد بر این است که نه تنها می‌توان مهارت و توان پرسش‌گری و خلاقیت را به کارکنان آموخت بلکه این امر در دنیای امروز، به عنوان مزیت اصلی و رقابتی سازمان‌ها مطرح می‌شود و لازمه بقای آنها در فضای رقابتی است. انجام تکنیک‌های خلاقیت و تکرار آنها موجب افزایش خلاقیت و توان ایده پردازی افراد می‌شود. در سی سال گذشته، حدود 200 تکنیک برای تقویت خلاقیت و افزایش توان حل خلاق مسئله طراحی و معرفی شده است، اما بسیاری از آنها مشابه یا تکراری بوده‌اند و برای مراکز تحقیقاتی و R&D و برای اختراع و نوآوری مناسبند.

برای نوآوری و خلاقیت صرفاً به توان فکری و ذهنی و استعداد ذاتی افراد بسنده نمی‌شود بلکه به اثر آموزش و پرورش اذهان در این زمینه، توجه شده است همچنین برای دستیابی به راهکارهای خلاقیت و نوآوری از روش‌های علمی استفاده می‌شود. بنابراین افرادی که به پرورش قدرت خلاقیت خود علاقه دارند پس از آگاهی از مفاهیم، تئوری‌ها، فرآیند خلاقیت، نحوه شکل‌گیری فکر و ایده و طرز کار ذهن، به ابزاری برای تمرین نیاز دارند. همانند ورزشکارانی که از ابزار مختلف برای پرورش اندام و تقویت عضلات خود کمک می‌گیرند. [10]

#### 4-1-2- تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری

برای اینکه خلاقیتی ایجاد و پرورش یابد بایستی فنون و تکنیک‌هایی رعایت گردد. محققان مختلف فنونی را ذکر کرده‌اند که به مهمترین آنها اشاره می‌شود:

#### الف) طوفان فکری<sup>4</sup>:

این تکنیک را نخستین بار دکتر الکس، اس، اسپورن مطرح کرد و چنان مورد استفاده و استقبال مردم و سازمانها در غرب قرار گرفته که جزئی از زندگی آنها شده است.

این واژه هم اکنون در واژنامه بین المللی «وبستر» این گونه تعریف می‌شود: اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که به طور خود به خودی و درجا به وسیله اعضا ارایه می‌شود، بیابند.

اجرای یک تکنیک گردهمایی که از طریق آن گروهی می‌کوشند راه حلی برای یک مسئله بخصوص با انباشتن تمام ایده‌هایی که در جا به وسیله اعضا ارائه می‌گردد بیابند. [8] یعنی هیچ انتقادی از هیچ ایده‌ای جایز نیست. به هر ایده‌ای هرچند نامربوط خوش آمد گفته می‌شود. دواصل اساسی که در طوفان فکری باید رعایت شود عبارتند از:

- اصل اول: تعویق قضاوت

- اصل دوم: تولید ایده بیشتر با رسیدن به بهترین ایده

قوانین و مقررات طوفان ذهنی:

برای اینکه جلسه طوفان فکری در امر رسیدن به راه حل برتر یک مشکل و مسئله موفق شود نیاز به اجرای کامل این قوانین دارد:

- الف - انتقاد ممنوع می باشد.
- ب - چرخش آزاد با استقبال روبرو شود.
- ج - بیش از حد لزوم ایده تولید گردد.
- د - پیشنهادها با یکدیگر تلفیق و بهبود یابد.

## ب) تکنیک 5W+1H و روش به کارگیری آن برای آموزش خلاقیت کارکنان.

با بهره گیری از این تکنیک از طریق کند و کاو و دقت در ابعاد مختلف انجام یک کار که شامل چرایی، زمان، مکان، مسئول و چگونگی انجام آن است، فرصت‌های بهبود در انجام کار شناسایی می شود.

- 1- What چه کاری انجام می شود؟
- 2- Why چرا باید این کار انجام شود؟ آیا این کار ارزش افزوده‌ای ایجاد می کند؟
- 3- Who چه کسی باید این کار را انجام دهد؟ آیا شخص فعلی مناسب این کار هست؟
- 4- When چه زمانی بهتر است این کار انجام شود؟
- 5- Where کجا باید این کار انجام شود؟
- 6- How فرآیند انجام این کار به چه صورت باشد؟

با استفاده صحیح و مداوم از تکنیک 5W+1H می توانیم به ایده‌های بی‌شمار بهبود و ارایه پیشنهاد در حوزه کاری خود دست یابیم. [10]

سایر تکنیک‌های ایده‌یابی و آموزش خلاقیت که رایج داشته و نسبت به سایر تکنیک‌ها فراگیرتر هستند به شرح ذیل می باشد:

- تکنیک جایگزینی
- تکنیک ترکیب
- تکنیک اقتباس
- کوچک سازی و حذف
- تکنیک تغییر ترتیب

## 2-2- نظام پیشنهادها<sup>5</sup> ابزار پرورش خلاقیت در سازمان:

نظام پیشنهادها شیوه‌ای رسمی است که کارکنان را به تفکر خلاق در باره کار و محیط کاری شان ترغیب می کند، همچنین ابزاری است فراهم آورنده ایده‌هایی که به سازمان فایده خواهند رساند چنانچه ایده‌ها برای سازمان قابل استفاده باشند. [20] این نظام ابزاری قدرتمند در جهت پرورش خلاقیت در سازمان‌ها می باشد چرا که در سه فاز 1- استخراج ایده 2 - تخلیه ایده و 3- پیگیری ایده، ایده‌های خلاقانه کارکنان را در جهت اجرایی نمودن آن‌ها توسعه و پرورش می دهد. این مهم یعنی پرورش خلاقیت در سازمان از طریق ابزاری چون نظام پیشنهادها، تنها زمانی به درستی می تواند اجرا گردد که کارکنان سازمان مشارکتی فعال در این نظام داشته باشند و پیشنهادها و ایده‌های خلاقانه خود را به این نظام، پیشنهاد نمایند.

درواقع نظام یا سیستم پیشنهادها، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادها فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می‌گردد. فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود بلکه راه حل‌های رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیت‌های سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود. [17]

## 1-2-2- مزایای به کارگیری نظام پیشنهادها برای سازمان

با گسترش بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی در نظام پیشنهادها که امکان مشاهده تمام پیشنهادها را برای همگان فراهم می‌کند، ایجاد اطلاع‌یابی کارکنان از پیشنهادها یکدیگر و تعمیم و گسترش فرصت‌های بهبود در سازمان است. لذا نظام پیشنهادها در سازمان علاوه داشتن مزایایی برای مدیران و سازمان‌ها برای کارکنان نیز دارای مزایایی می‌باشد:

### الف) مزایای نظام پیشنهادها برای مدیران و سازمان‌ها.

به کارگیری نظامی که منشأ صرفه جویی اقتصادی، ارتقای بهره‌وری، حذف اتلاف‌ها، کاهش هزینه‌های اضافی و درنهایت افزایش سودآوری در سازمان باشد، قطعاً مطلوب سهامداران و مدیران سازمان‌ها خواهد بود. [10] صرفه جویی و کاهش هزینه‌ها/اصلاح و بهبود روش‌ها/افزایش دانسته‌های مدیریت [12] گسترش تفکر جمعی/افزایش سود اقتصادی/پویایی سازمان/بهبود عملکرد شرکت/ارتقای وفاداری و تعلق سازمانی [5]

### ب) مزایای نظام پیشنهادها برای کارکنان

وجود نظام پیشنهادها برای کارکنان نه تنها ضرری ندارد، بلکه منشأ مزایای متعددی است. این نظام، امکانات زیادی برای کارکنان فراهم می‌کند.

- 1- در قالب این نظام، ایده و پیشنهاد پیشنهاددهنده، به نام وی در سیستم ثبت می‌شود. بنابراین امکان دیدن ایده و طرح در جلسات توسط دیگران، که عامل دلسردی کارکنان است، حذف می‌شود.
- 2- طبق استاندارد نظام پیشنهادها نتیجه بررسی پیشنهاد، ظرف مهلت زمانی مقرر در آیین‌نامه نظام پیشنهادها، که اغلب کمتر از یک ماه است توسط مراجع مربوطه تعیین و به فرد اعلام می‌شود. براساس استانداردهای مذکور، اگر پیشنهاد غیر قابل اجرا باشد، ذکر دلیل منطقی و مستدل و به صورت مؤدبانه توسط بررسی‌کنندگان انجام می‌شود و حتی در این حالت، امکان درخواست تجدید نظر برای پیشنهاددهنده وجود دارد.
- 3- از دیگر مزایای نظام پیشنهادها برای کارکنان، ارتقای توان و مهلت عارضه‌یابی، تحلیل‌گری و خلاقیت است این ویژگی در زندگی فردی، موجب بهبود ارتقای کیفیت زندگی می‌شود. [10]

## 2-2-2- آسیب های نظام پیشنهادها در سازمان ها:

درصدمده‌ای از کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها که نظام پیشنهادها را به کار گرفته‌اند در یک سال کاری، اصلاً پیشنهاد ارایه نمی‌دهند. آخرین بررسی‌ها نشان می‌دهد که در صد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها در 150 شرکت متوسط ایرانی 20 درصد بوده‌است. در واقع 80 درصد کارکنان در فرآیند پیشنهاد وارد نشده‌اند. در شکل یک هفت دلیل عمده ارایه شده که مانع از طرح پیشنهاد توسط کارکنان در سازمان‌ها می‌شوند:



شکل یک: آسیب های موجود در سیستم نظام پیشنهادها [10]

هفت عامل فوق از جمله عواملی می‌باشند که به عقیده صاحب نظران مانع از طرح پیشنهاد و بروز خلاقیت کارکنان در سازمان‌ها می‌شود و به شرح ذیل می‌باشد:

- **فقدان مهارت های ایده یابی و خلاقیت:** این عامل به عنوان مهم‌ترین عامل از هفت عامل ذکر شده می‌باشد. سایر عوامل به شرح ذیل می‌باشد:

- نارضایتی از سیستم نظام پیشنهادها
- بی‌اطلاعی از چگونگی ارایه پیشنهاد
- بی‌توجهی سازمان به نظام پیشنهادها
- عدم دسترسی به سیستم جهت درج پیشنهاد
- نقص در سیستم الکترونیکی
- نداشتن فرصت کافی جهت ارایه پیشنهاد

## نظام پیشنهادها در شرکت توزیع برق استان مرکزی

اسناد و مدارک موجود نشان می‌دهد شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی قبل از ابلاغ دستور العمل های ابلاغی از سوی توانیر و وزارت نیرو اقدام به تشکیل کمیته نظام پیشنهادها در سال 83 نموده و اولین جلسه خود را در تاریخ 83/07/27 با ترکیب 15 نفر از همکاران تشکیل و نسبت به بررسی پیشنهادها رسیده که قالباً به صورت نامه و یا دستی بوده اقدام نموده است. اما آغاز به کار رسمی و سیستمی آن از ابتدای سال 87 نسبت با تهیه و تدوین دستورالعمل نظام پیشنهادها شروع و در تاریخ 87/02/10 آن را به کلیه

واحد‌ه‌ا‌ب‌ل‌ا‌غ نمود که از ابتدای استقرار تا پایان سال 90 بعنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در نظام پیشنهادها در استان با ثبت 791 پیشنهاد توسط 124 نفر از کارکنان باعث کسب مقام اول جشنواره شهید رجایی در سه سال پیاپی که توسط ارزیابان استانداری مرکزی انجام شده است، را داشته است.

### 3- روش تحقیق

در این تحقیق به منظور آسیب شناسی نظام پیشنهادها تلاش شد تا پرسشنامه با استفاده از منابع معتبر [10] دبیران و اعضاء کمیته نظام پیشنهادها، اساتید دانشگاه، مدیران اجرایی، و تحقیقات مشابه در قالب سوالات چند گزینه‌ای تهیه گردید و به تعداد 600 پرسشنامه به طریق الکترونیکی (سیستم اتوماسیون اداری) و دستی بین کلیه همکاران شرکت در سطح استان توزیع گردید. که از این تعداد حدود 350 پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. جامعه آماری در این تحقیق، کلیه کارکنان مدیریت‌های توزیع نیروی برق استان مرکزی در بخش‌های اداری، فنی، خدماتی و... با میزان تحصیلات زیر دیپلم، دیپلم و تا مقطع کارشناسی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از ابزارهای کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی و مقاله‌های مختلف استفاده شده است. همچنین با استفاده از آمار توصیفی نتایج با استفاده از نرم افزار Excel تجزیه و تحلیل و پرسشنامه سنجش خلاقیت با استفاده از طیف لیکرت و نرم افزار SPSS مورد محاسبه قرار گرفت. قلمرو مکانی این تحقیق کلیه مدیریت‌های توزیع نیروی برق استان مرکزی می‌باشد.

### 4- یافته های تحقیق:

پس از جمع آوری پرسشنامه در خصوص آسیب شناسی سیستم نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی اطلاعات گردآوری شده از تعداد 350 پرسشنامه جمع‌آوری شده، نتایج ذیل به دست آمد:

- الف) در پاسخ به این سوال که میزان آشنایی شما با نظام پیشنهادها در شرکت توزیع به چه میزان است؟
- تعداد 58% از پاسخ دهندگان اعلام داشتند نیاز به آموزش نظام پیشنهادها دارند.
  - تعداد 32% اعلام نمودند آشنایی کافی با نظام دارند.
  - تعداد 10% اعلام نمودند آشنایی با نظام پیشنهادها ندارند.
- ب) در پاسخ به این سوال که میزان علاقه شما به مشارکت در نظام پیشنهادها تا حد است؟
- تعداد 47% اعلام داشتند خیلی علاقه به ارائه پیشنهاد داشتند.
  - تعداد 39% اعلام نمودند که فقط دوست دارند پیشنهاد دهند.
  - تعداد 14% علاقه خود به ارائه پیشنهاد را کم اعلام نمودند.

ج) در پاسخ به این سوال که دلایل ارائه عدم پیشنهاد چه می‌باشد؟ دلایل پاسخ دهندگان به شرح ذیل می‌باشد:

- عدم آشنایی با مهارت‌های ایده یابی و خلاقیت 63%
- نارضایتی از نظام پیشنهادها و بی اعتقادی به آن 2%
- عدم وجود فرصت ارائه پیشنهاد و بی اعتقادی به آن 3%
- بی توجهی به موضوع به دلیل مشکلات عدیده کارکنان 3%
- بی اطلاعی از امکان و چگونگی پیشنهاد دادن 15%
- بی توجهی نظام پیشنهادها به پیشنهادهای دریافتی 5%
- نقص در سیستم الکترونیکی سیستم نظام پیشنهادها 6%
- عدم دسترسی به کامپیوتر و سیستم درج پیشنهاد 3%



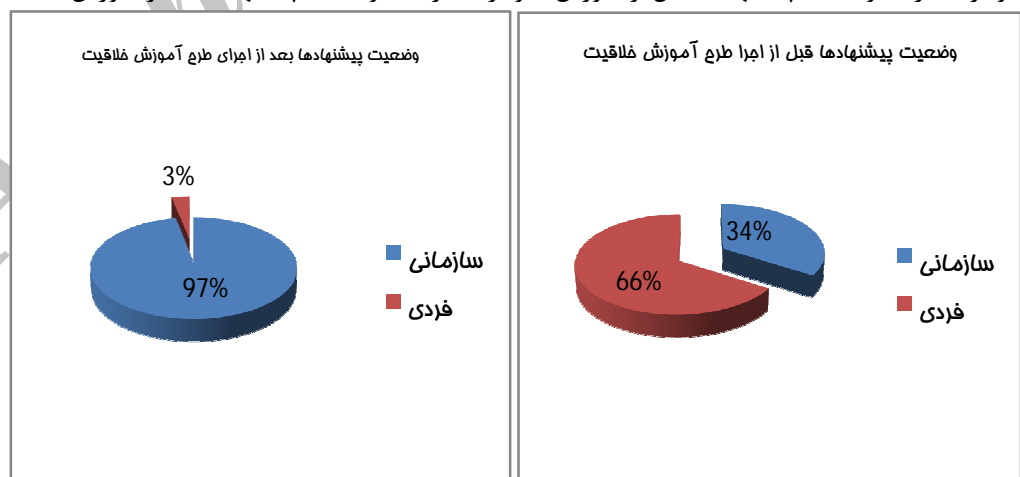
پس از به دست آوردن نتایج فوق با همکاری دفتر آموزش شرکت، امور کارکنان نسبت به آموزش خلاقیت کارکنان و توجیه سیستم نظام پیشنهادهای شرکت توزیع نیروی در کلیه مدیریت‌های توزیع نیروی برق استان به عمل آمد.

به منظور رفع آسیب‌های شناسایی شده در سیستم نظام پیشنهادها و آسیب‌های احتمالی با اعلام فراخوان دفتر آموزش شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی، کلیه کارکنان اعم از رسمی و پیمانکاری در بخش اداری و فنی در 11 شهر استان از ابتدای بهمن ماه 90 لغایت 30 تیر ماه 91 در کلاس‌های آموزش خلاقیت و ایده‌یابی شرکت نمودند در این کلاس‌ها ابتدا به آنان تکنیک‌های خلاقیت شامل: تکنیک طوفان فکری، تکنیک 5w+1W، تکنیک تغییر... آموزش و کارگاه‌های عملی این تکنیک‌ها در قالب حل یکی از مشکلات پیش روی شرکت توسط کارکنان مطرح و راه حل پیشنهادی و علمی بررسی گردید. لذا کارکنان یاد گرفتند تا چگونه مشکلات سازمان را شناسایی و چگونه از طریق تکنیک‌های علمی مورد آموزش آن را حل و فصل و نمایند. و جهت تعمیم در کل سازمان و یا در سطح ملی آن را از طریق سیستم نظام پیشنهادها ثبت نمایند. با توجه به این که تعداد 62% از همکاران علت عدم مشارکت کامل و آرایه پیشنهاد را فقدان مهارت‌های ایده‌یابی و خلاقیت و ایده‌یابی در پرسشنامه‌ها اعلام نموده بودند لذا این کلاس‌ها با تهیه جزوات آموزشی و اهداف یاد شده انجام شد نتایج قبل و بعد از برگزاری کلاس‌های آموزش خلاقیت به شرح جدول روبرو می‌باشد:

جدول شماره 1- وضعیت پیشنهادها رسیده به سیستم نظام پیشنهادها

وضعیت	تعداد	پیشنهاد‌های دریافت شده	
		در راستای اهداف سازمان	در راستای اهداف کارکنان
قبل از اجرای آموزش طرح	1387	56	93
	1388	70	145
	1389	98	205
	1390 تا بهمن	27	34
بعد از آموزش خلاقیت	191	185	6
جمع کل	919	436	483

نمودار شماره 1: وضعیت پیشنهادها قبل از آموزش نمودار شماره 2- وضعیت پیشنهادها بعد از آموزش



جدول شماره 2- میزان مشارکت کارکنان در سیستم نظام پیشنهادها

وضعیت	سال	میزان مشارکت کارکنان	
		تعداد کارکنان	افراد جدید پیشنهاددهنده
قبل از اجرای آموزش طرح	1387	781	37
	1388	775	34
	1389	789	44
	تابهمن 1390	751	10
بعد از آموزش کارکنان	بهمین 90 تا تیر 91	750	74

جدول شماره 3- تعداد پیشنهادهای مصوب:

جمع کل	بعد از اجرا آموزش بهمین 90 تا تیر 91	قبل از اجراء آموزش سال 87 تا بهمین 90
234	71	163

5- نتیجه گیری و پیشنهاد:

با توجه به اطلاعات به دست آمده مشخص گردید پس از اجرای آموزش خلاقیت در شرکت توزیع برق استان مرکزی مشخص گردید که 97% از پیشنهادهای دریافت شده از کارکنان در راستای اهداف سازمان و بهبود روش‌های انجام کار این درحالی است که قبل از اجرای طرح تنها این رقم 34% بود.

همچنین میزان مشارکت کارکنان از پس از اجرای طرح به دو برابر افزایش یافت یعنی از 11% به 22% و همچنین تعداد پیشنهادی قابل اجرا و مصوب نیز تنها در طول شش ماه (بهمین 90 تا تیر 91) نسبت به چهار سال قبل 71 پیشنهاد قابل مصوب دریافت شد. لذا اجرای کلاس‌های آموزش خلاقیت نه تنها باعث شناسایی مشکلات سازمان توسط چشمان تیز بین کارکنان و ارائه راه حل‌های مناسب و ثبت آن در سیستم نظام پیشنهادها شد بلکه دو پیشنهاد قابل تعمیم و توسعه در سطح ملی از سوی دو نفر از کارکنان دریافت شد که این پیشنهادها جهت اجرا و بررسی بیشتر به کمیته عالی نظام پیشنهادهای شرکت مادر تخصصی توانیر و وزارت نیرو جهت بررسی و اجرا در سطح ملی ارجاع شده است و امید است همکاران بتوانند با آموزش‌های مستمر پیشنهادهای بهتری را ارائه نمایند.

همچنین لذا همانطور که مدارک و شواهد بیانگر این واقعیت است هر یک کارکنان توزیع کم‌کم خود را موظف به ارائه پیشنهاد نمودند و سعی شده با برخی از اقدامات این امر را در شرکت توزیع برق استان مرکزی نهادینه کرد.

اما مهمترین اقدامات انجام شده سیستم نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی از ابتدای بهمن ماه 90 تا پایان تیرماه 91 هم‌زمان با آموزش خلاقیت به شرح ذیل می‌باشد:

- تقویت کمیته‌های تخصصی فرعی نظام پیشنهادها و دعوت از همکاران علاقه مند به عضویت در این کمیته‌ها از طریق اعلام فراخوان الکترونیکی (اتوماسیون اداری) و در نهایت صدور حکم برای 36 نفر از همکاران علاقه مند در کمیته‌های فرعی تخصصی و برگزاری جلسه توجیهی با اعضای کمیته تخصصی فرعی و تشریح وظایف و عملکرد آنان.
- بازنگری در دستورالعمل نظام پیشنهادها.

- تجدید و بازنگری اعضا کمیته مادر نظام پیشنهادها.
- برگزاری جلسات پی در پی رسیدگی به پیشنهادها.
- راه‌اندازی مجدد فرم رایه پیشنهاد بصورت فیزیکی جهت آن دسته از همکاران که امکان دسترسی به سیستم نداشته یا فرصت کافی ندارند، و ثبت پیشنهاد آنها توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها.
- ایجاد ارتباط با پیشنهاددهندگان به منظور دریافت کامل نظرات آنان در جلسات.
- تهیه و تدوین داستان های آموزنده، رایه آمار و اطلاعات شرکت‌های برتر در سیستم نظام پیشنهادها به منظور ترغیب آنان در رایه پیشنهاد و طرح این گونه داستان‌ها در کلاس‌های آموزشی.
- ایجاد فرهنگ سازی بین همکاران از طریق پیام های اتوماسیونی.
- تسریع در پرداخت پاداش همکاران.
- ادامه آموزش خلاقیت و ایده یابی همکاران در جهت هدفمند کردن پیشنهادها
- تغییر در نحوه پرداخت پاداش به همکاران بعنوان مثال استفاده از کارت هدیه با درج نام همکار، آرم شرکت و شعار نظام پیشنهادها.
- تقدیر از افرادی که در سال های گذشته دارای بالاترین پیشنهاد بودند.
- برنامه های در دست اقدام و پیشنهاد برای اثربخش بودن سیستم نظام پیشنهادها:
- برگزاری مسابقه نظام پیشنهادها و اهداء جوایز به نفرات برتر.
- برگزاری سمینار آموزشی، همایش و کلاس جهت همکاران.
- پیوند سیستم نظام پیشنهادها با ارزشیابی عملکرد کارکنان.
- تغییراتی در سیستم الکترونیکی نظام پیشنهادها.
- توزیع فرم رایه پیشنهاد جهت کارکنانی که دسترسی به سیستم الکترونیکی ندارند.
- ایجاد تغییر در ساختار نظام پیشنهادها بمنظور دریافت پیشنهاد از خارج از سازمان (مشترکان و ...).
- پیوند سیستم نظام پیشنهادها با سایر نظامهای مدیریتی.
- پیوند با سیستم نظام پیشنهادها با ارزیابی عملکرد مدیران.
- پیوند سیستم نظام پیشنهادها با ارتقاء کارکنان و مدیران.
- آموزش اختصاصی اعضا کمیته تخصصی فرعی.
- تهیه و تدوین کتاب نظام پیشنهادها به منظور آشنایی، آموزش خلاقیت، هدایت کارکنان در مسیر اهداف مشارکت کامل کارکنان و به تصویر کشیدن پیشنهادهای برتر باتشریح ابعاد کامل صرفه جویی در وقت و زمان جهت ترغیب آنان.
- ترغیب کارکنان به تکمیل نمودن پیشنهادهای ناقص و رایه مدارک و مستندات لازم جهت پیشنهادهای ارسالی.
- تشکیل تیم به منظور بررسی صرفه جویی های انجام شده از نظر هزینه/ زمان حاصل از اجرای پیشنهادها و پیشنهادهای مصوب آماده اجرا.

## 6- منابع و مأخذ:

الف) منابع فارسی:

- 1- امیرحسینی، خسرو، خلاقیت و نوآوری (مبانی، اصول، تکنیک‌ها)، چاپ دوم، انتشارات عارف کامل، 1384.
  - 2- جلیلیان، اسماعیل، اسلام دین آزاد اندیشی، نشریه ایده نو، شماره 18، اردیبهشت 1391.
  - 3- حسینیان، جهانگیر، محمدرضا، پانته‌آ، سیستم مدیریت بر خود، چاپ اول، تهران، نشر کمال تربیت، 1386.
  - 4- حسینی، افضل السادات، ماهیت خلاقیت و شیوه های پرورش آن، چاپ چهارم، انتشارات آستان قدس رضوی، 1378.
  - 5- رضوی امیری، زهرا وسعیدی، زهرا، ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها، نشریه تدبیر، شماره 172، 1384.
  - 6- سعیدی کیا، مهدی، اصول و مبانی کارآفرینی، چاپ نوزدهم، تهران، انتشارات کیا، 1390.
  - 7- شهرآرای، مهرانز، مدنی پور، رضا، مقاله: سازمان خلاق و نوآور، مجله دانش مدیریت، شماره 33 و 34، تابستان 1375.
  - 8- صمد آقایی، جلیل، 1380، تکنیک‌های خلاقیت فردی و گروهی، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380.
  - 9- طالب بیدختی، انوری، عباس، علیرضا، خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها، تدبیر، شماره 152، سال 1385.
  - 10- فتح‌الهی راد، سعید، نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده سازی مدرن در سازمان‌ها، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، 1387.
  - 11- قرآن کریم.
  - 12- کارگرشورکی، هدایت، پایان نامه کارشناسی ارشد: نگاهی آسیب شناسانه به مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، رشته مدیریت دولتی، 1388.
  - 13- کلاوس، موگنسن، انسان خلاق، ترجمه محمدرضا اوحدی، چاپ اول، تهران، انتشارات آسیم، 1388.
  - 14- میرسعیدی، فراهانی، خلاقیت و نوآوری کاربردی به زبان خودمان، چاپ دوم، تهران، انتشارات اندیشه ارژن، 1389.
  - 15- میرسعیدی، فراهانی، نظام پیشنهادها در صنعت، چاپ دوم، تهران، انتشارات پورشاد، 1387.
  - 16- میر میران، سید جلیل، 1384، خلاقیت و نوآوری (فردی، گروهی، سازمانی)، انتشارات گوهر، چاپ اول.
  - 17- محمدی، کاوه، پایان نامه کارشناسی ارشد: نظام پیشنهادها ابزار پرورش خلاقیت در سازمان، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج، 1387.
- ب) منابع لاتین:

- 18- Bently, tom, Distibuted intelligence: lerning and creativity; national coolage for leadership. P1.
- 19- Davis, w, 1991, The Innovators, in j. henry and D. Walker (EDS) Managing Innovation, Sage Publication, London PP. 142-149
- 20- E. marax, Critical succesess factors suggestion system. IFE. 2007.
- 21- L. festinger, Theory of cognitive dissonance (stan ford: stanford university 2007).
- 22- Rosenfeld, R. and Servo, J. C. 1990 Facilitaing Innovation In Large Organizations. In M. A. Wested And J. L. Fare (EDS) Innovation
- 23- Robbins S (2003) Essentials of organization behavior. 7th ed. Printis Hall. New Jerse

زیر نویس ها

- ۱- Creativity
- ۲- Gilford
- ۳- Annovation
- ۴- Brain Storming
- ۵- Suggestion System