





مفاهیم و مهارت‌های ایده پردازی

(راهنمای عملی ایده نگاری)

تهیه و تدوین:

دکتر غلامرضا مرمریان

رئیس گروه تحول اداری، سیستمها و روشها دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین



مقدمه

ایده پردازی امروزه یک گزینه و فرهنگ عمومی نیست، بلکه یک ضرورت و روش کار است بطوریکه براساس ایجاد توانایی خلق و توسعه ایده های جدید و این نکته که فکر خلاقانه الهام بخش ایده است و ایده الهام بخش تغییر ، این فرصت برای کارکنان فراهم می گردد تا برای پیشرفت مداوم در سازمان خود به خلق ایده های جدید و ایجاد تغییرات مثبت بپردازند . از این رو برخورداری از یک سیستم مدیریت ایده با هدف بهبود خدمات حوزه سلامت و گسترش فرهنگ مشارکت و کار گروهی می تواند اثرات مطلوبی را در نحوه خدمت رسانی و بهبود بهره وری در حوزه سلامت ایجاد نماید از آنجا که هدف ما از ایده پردازی تنها این نیست که تعداد زیادی ایده تولید کنیم، بلکه کیفیت و پردازش ایده ها نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است بر این شدیم تا با تهیه راهنمای عملی ایده نگاری در ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کیفیت عملکرد نظام سلامت در مراحل مختلف ایده پروری ، ایده پردازی ، ایده نگاری و ایده گزینی تسهیلگری نمائیم .





بیان اهداف و انتظارات

این راهنما به منظور ارتقا سطح شناخت و آگاهی در زمینه مدیریت دانش و آماده سازی و تسهیل در ثبت ایده ها و پیشنهادات کارکنان نظام سلامت تهیه گردیده تدوین و در اختیار شما همکار و دانشکار گرامی قرار گرفته است. انتظار می رود که با مطالعه و آموختن این راهنمای عملی و ثبت ایده های نوین و ارزشمند خود در گسترش دانش و ارتقا مدیریت دانش در نظام سلامت سهمیم باشید.



ایده چیست؟

ایده، در حقیقت یک تصور ذهنی یا مفهومی انتزاعی است که برای حل یک مشکل یا برآورده کردن یک نیاز ارائه می شود. به عبارت دیگر ایده راهحلی است که انسان در برابر یک مسئله یا نیاز به آن فکر می کند. ایده یک نوع تلنگرذهنی درون افکار شخص می باشد که به صورت یک طرح بیان می شود. ایده یک نوع اندیشه، فکر و عقیده است که رسیدن به آرمان و موفقیت را به همراه دارد. بطور کلی منظور از ایده، تفکری است که به رشته تحریر درآمده و به سوالات زیر پاسخ دهد:



۱. چه کنیم؟
۲. چرا؟
۳. چگونه؟
۴. برای چه کسی؟
۵. با چه پیش نیازی؟



نظام ایده پردازی

❖ ایده پردازی:

در ایده پردازی فرایند تولید ایده و گسترش آن با ایجاد ارتباط میان مفاهیم نو و بهبود ایده های قدیمی زمینه ای برای ایجاد استراتژی های نوین در کسب و کارهای مختلف فراهم می کند. ایده پردازی کاری است که ما در هنگام مواجهه با کمبودها و مشکلات و به منظور بهبود وضعیت کنونی انجام می دهیم. به عنوان مثال کارمند هستیم ولی از درآمدی که کسب می کنیم، رضایت نداریم. در این مواقع ذهن ما به صورت خودکار شروع به تحقیق و بررسی می کند و به پرسش هایی پاسخ می دهد که برای رسیدن به خواسته یا هدف ما، مفید و مناسب است اگر بخواهیم خیلی ساده، مختصر و مفید ایده پردازی را تعریف کنیم می توانیم بگویید: «فرایندی خلاقانه برای شکل دادن به ایده هاست.»

❖ ایده پرداز:

ایده پرداز کسی است که صاحب ایده می باشد و ایده پردازی یعنی ، تفکر همراه با خلاقیت . ایده پردازی با مهارت و توانمندی هایی همراه است که یکی از توانمندی و مهارت ها ، مهارت بارش مغزی می باشد به طور کلی، ایده پردازان افرادی هستند که دائماً به راه های جدیدی برای حل مشکلات یا به چالش کشیدن وضعیت موجود فکر می کنند.

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین مدیریت دانش



انواع ایده

❖ ایده های محصول محور

ایده هایی هستند که یک نمونه واقعی از یک محصول با کارکرد مشخص را ارائه می کنند.

مثال: تهیه ماسک بهداشتی مجهز به لایه های مشبک

❖ ایده های دانش محور

ایده هایی هستند که در ارتباط با خلق دانش جدید یا توسعه یک دانش موجود مطرح می شوند.

مثال: انجام طرح بررسی خواص نوری نانومواد بر درمان بیماری ...

❖ ایده های فن آوری محور

ایده هایی هستند که یک موضوع آن ها از جنس فن آوری و مرتبط با آن می باشد.

مثال: طراحی و توسعه اپلیکیشن ... موبایل به منظور کسب درآمد در حوزه تجهیزات الکترونیک



انواع ایده

❖ ایده های خدمات محور

ایده هایی هستند که مصادیقی از روش ها و خدمات را شامل می شوند.

مثال: تهیه سیستم شوتینگ زباله برای خوابگاه های دانشجویی - استفاده از فلاش تانک ها دو زمانه و اتومات به منظور صرفه جویی در ...- استعدادیابی ورزشی فرزندان کارکنان با استفاده از روش ...

❖ ایده های ترکیبی

ایده هایی هستند که هم دارای مصادیق دانشی و هم مصادیق فن آورانه، یا دارای مصادیق دانشی و مصادیق محصولی باشند.

مثال: انجام طرح بررسی خواص نوری نانومواد بر درمان بیماری ...و تولید و فروش ذرات ..



روشهای تقویت ایده پردازی

❖ با افراد جدید ارتباط برقرار کنید

معاشرت با آشنایان و دوستان همیشگی ذهن شما را محدود می کند و در تنگنا قرار می دهد. در معاشرت با دوستان همیشگی ممکن است بارها و بارها درباره یک موضوع یکسان صحبت کنید و به نتایج تکراری برسید که این امر به افزایش خلاقیت در شما هیچ کمکی نمی کند. داشتن روابط موفق با افراد جدید باعث می شود که دید خود را گسترده تر کنید. مغز افراد جدید منبع جدیدی برای الهام گرفتن و استخراج دیدگاه ها و نظرات است.

❖ به اطرافتان بیشتر دقت کنید.

خیلی اوقات، خیلی از ایده ها، از یافتن یک مشکل و مسئله در زندگی روزمره به وجود آمده اند که فردی در آن مسئله تفکر کرده و راه حلی برای برطرف کردن پیدا کرده است. بعنوان مثال فردی که به این فکر کرده که خیلی ها حوصله رفتن به کارواش را برای شستن ماشین ندارند و به همین جهت تجهیزاتی را ساخته تا بتواند ماشین مشتریان را در خانه آنها بشورد. این نگاه می تواند به شما کمک کند تا ایده های فراوانی را پیدا کنید.





روشهای تقویت ایده پردازی

❖ سوال پرسیدن

سوالات ابزارهای قدرتمندی هستند که ما به اندازه کافی از آن ها استفاده نمی کنیم. وقتی سوال می پرسید ذهن شما متفاوت تر عمل می کند و به صورت ناخودآگاه به دنبال پاسخ های خلاقانه تری برای جواب ها می رود.

مطالعه روی نظرات و دیدگاه های مخالف برخی از افراد جواب های یکسانی برای ارائه به سوال شما دارند، اما جواب های برخی دیگر ممکن است کاملاً متفاوت باشد. وقتی از کسی سوال می پرسید ممکن است از قبل در ذهن خود جواب هایی آماده کرده باشید که از درست بودن آن ها مطمئن نباشید.

❖ بی ارتباط ها را به هم ربط دهید

برخی از بهترین ایده ها ممکن است به صورت تصادفی به شما الهام شوند. شما چیزی را می بینید یا حرفی را می شنوید که اغلب نیز کاملاً بی ربط به مسئله ای است که قصد حل کردنش را دارید، و در آن لحظه راه حل در ذهن تان جرقه می زند. به عنوان مثال اگر شما به لیست غذا فکر کنید در کنار آن به رستوران، قاشق و چنگال، سالاد آشپزی و چیزهای شبیه آن را به خاطر می آورید؛ اما هیچ گاه جارو برقی و یا لوازم نقاشی را به خاطر نمی آورید. لذا این تکنیک کمک می کند تا اطلاعات از زمینه های آن جدا شده و با یکدیگر ارتباط جدیدی را برقرار سازند و چه بسا در این رهگذر بتوان به ایده های تازه ای دست پیدا کرد.



روشهای تقویت ایده پردازی

❖ به موسیقی گوش دهید

گوش دادن به قطعه های موسیقی که غم دنیا را بر سر شنونده آوار نمی کنند؛ نه تنها باعث افزایش تمرکز می شود، بلکه آرامش ذهنی را نیز تقویت کرده و در نهایت می تواند از شرایط مناسب حین گوش دادن به موسیقی برای ایده پردازی استفاده کنید.

❖ الگوهای فکری را از بین ببرید

متأسفانه کم نیستند تعداد کسانی که به واسطه پایبند بودن به یکسری الگوی فکری، ذهن خود را از فکر کردن به موضوعات جدید منع می کنند و در نتیجه مانع خلق ایده جدید می شوند. الگوی فکری منفی مانند اهمال کاری، قضاوت عجولانه، تصمیم گیری احساسی و هر موضوع مخرب دیگری؛ می تواند باعث ناکامی در زندگی شود. پس بهتر است چنین الگوهایی را از بین ببرید و موانع پیشرفت در زندگی را ایجاد نکنید.

❖ افکارتان را بنویسید

زمانی که به فکر پیدا کردن یک راهکار برای یک موضوع مشخص هستید باید هر فکری که به ذهنتان می رسد را یادداشت کنید. در این شرایط کاری به این نداشته باشید که افکارتان چقدر درست هستند یا تا چه حدی موثر واقع می شوند، بلکه فقط و فقط باید افکار و راه حل های مختلف را یادداشت کنید. از طرفی نیازی به نوشتن جزئیات ایده هایتان ندارید زیرا قرار نیست در همین لحظه همه آن ها را عملی کنید، بلکه هدف از انجام این کار؛ تقویت ایده پردازی است.



روشهای تقویت ایده پردازی

❖ مسئله را از نو تعریف کنید

معمولا تعریف مجدد مسئله با کلماتی متفاوت به ایده هایی نو ختم می شود. برای تعریف مجدد مسئله، لازم است آن را از زوایای مختلف بررسی کنید. “چرا باید این مسئله را حل کنید؟”، “چه مانعی در مسیر ممکن است وجود داشته باشد؟”، “حل نکردن مسئله چه پیامدهایی در بر خواهد داشت؟” این سوالات به شما بینشی جدید نسبت به مسئله ارائه می کنند. و می توانید برای حل مسئله جدیدتان، راه حل هایی جدید نیز پیدا کنید

❖ نقشه ذهنی ایده های ممکن را ترسیم کنید

یک کلمه کلیدی مرتبط با مسئله را در وسط یک صفحه کاغذ بنویسید. سپس کلمات دیگری که به ذهن تان می رسند را نیز در آن صفحه و در اطراف کلمه کلیدی بنویسید و بعد سعی کنید ارتباطی میان این کلمات و کلمه کلیدی پیدا کنید.

❖ شرکت در جلسات

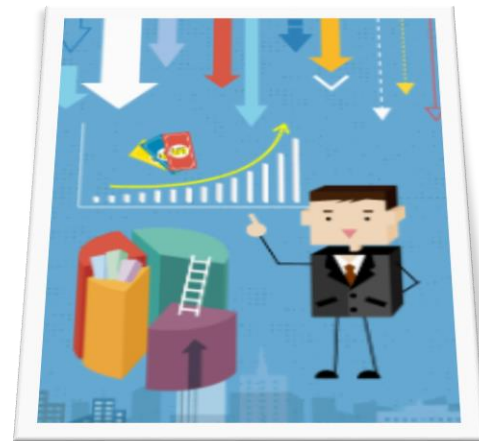
شرکت در جلسات مختلف باعث تحریک مغز شما می شود و این امکان را ایجاد می کند که طرز فکر متفاوت تری نسبت به قبل داشته باشید. همچنین در جلسات مختلف ایده هایی ارائه می شود که می توانید بهترین آن ها را انتخاب کرده و در صندوقچه ذهن خود قرار دهید.



عوامل موثر در ایده پردازی

در نگاه اول ایده پردازی بیشتر حاصل استعداد به نظر می‌رسد. اما باید توجه داشت که بعضی از عوامل تقویت ایده پردازی را می‌توان کنترل کرد. پس برای اینکه ایده های شما موثر و کارآمد باشند، هر لحظه باید در حال تقویت ذهن خودتان باشید. بخشی از ابداع ایده به هوش و استعداد افراد مربوط می‌شود. این افراد استعداد خود را شناخته و با همت و پشتکار در راستای آن تلاش بی‌وقفه‌ای را به کار بسته‌اند.

بخش دیگر از دانسته‌های و تجارب افراد نشأت می‌گیرد. بسیاری از افراد موفق و برتر دنیا، در اثر کسب تجربه کاری به ایده های قدرتمند دست یافته‌اند که باعث موفقیت بیشتر آنها شده است. تقویت اعتماد به نفس نیز می‌تواند منجر به بالا رفتن توانایی ایده پردازی شود. برای خلق ایده جدید با ید اعتماد به نفس بالایی داشت. چرا که ممکن است ایده در مراحل اول با شکست مواجه شود و نیاز به همت دوباره برای ادامه مسیر و رفع نواقص باشد.



اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



ویژگی های یک ایده خوب

❖ به آسانی قابل فهم باشد و موضوع واحدی را در ذهن تداعی کند.

حالی که برخی افراد سعی می کنند انسان را به ماه ببرند یا ذهن خود را به ماشین ها انتقال دهند، برخی دیگر ایده هایی در مورد چیزهای عادی و روزمره زندگی دارند. اما این به معنای بی ارزش بودن این ایده ها نیست. ما دائماً در شتاب هستیم و سعی می کنیم کارهای زیادی را همزمان انجام دهیم؛ این ایده ها کمک می کنند راحت تر به این هدف دست یابیم.

❖ زیرکانه باشد

با درایت راه حلی برای رفع مشکل ارایه دهد. هرچند بهره هوشی شرط کافی برای آفرینش گری و خلاقیت نیست، اما شرط لازم است، زیرا همواره همبستگی مثبتی بین نمرات آزمون هوش و آزمون خلاقیت دیده می شود یعنی فراگیرانی که نمره های آزمون هوش آنها بالاتر از عادی است، معمولاً در آزمون خلاقیت هم نمره های بالایی می گیرند

❖ تازه و اصیل باشد قبلاً توسط دیگران ارایه نشده و دارای تازگی و اصالت باشد.

بعبارتی بازسازی شده نباشد بلکه خلق شده باشد.

❖ انعطاف پذیر و قابل تغییر باشد

بتوان با اندکی تغییرات به سادگی از آن در شرایط جدید استفاده کرد.



اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



ویژگی های یک ایده خوب

❖ آشنا و مأنوس باشد

دور از ذهن نبوده و مخاطب از گذشته با مفاهیم آن در ارتباط باشد. واژگان عینی بیشتر از واژگان انتزاعی در ذهن ها می ماند. ایده های ماندگار تصویری واضح و ملموس را به مخاطب عرضه می کنند و ابهام کمتری دارند. این ملموس بودن راز ماندگاری ضرب المثل ها در تاریخ است. ملموس صحبت کردن تنها راهی است که می توان مطمئن شد که ایده ما برای همه مخاطبان معنی واحدی دارد و می تواند طیف وسیعی از مخاطبان را با خود همراه کند. همچنین ملموس بودن یک موضوع باعث می شود برای مدت طولانی تری در ذهن مخاطبان باقی بماند.

❖ قوی و رسا باشد

دارای مفاهیم عمیق بوده و راهکاری قاطع برای حل چالش موجود ارائه دهد.

❖ بتوان آن را در چند زمینه بکار گرفت

بعبارتی برای یک کاربرد خاص طراحی نشده باشد.

❖ به خوبی ترسیم و ارائه شده باشد

روابط منطقی میان اجزاء و ماهیت ایده را ماهرانه ترسیم و به سادگی بیان کند با ترکیب دو محصول، هدف، سرویس و... می توان به رویکردی جدید دست پیدا کرد. در این بخش می توانید حتی از رقبای خود کمک بگیرید و نیازی نیست که الزاما از خدمات و سرویس های خود در محصول ترکیبی استفاده کنید. برای نمونه ترکیب صندلی با دستگاه ماساژور که نتیجه ی آن تولید صندلی ماساژور است

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین



ارزیابی ایده

سوالات اساسی برای ارزیابی ایده:

هر ایده‌ای که در ذهن دارید تصور کنید بایستی به سوالات زیر پاسخ مثبت بدهد تا بتوان بعنوان یک ایده موثر قلمداد کرد.

۱. آیا ایده شما می‌تواند از درد، ناراحتی، ناامیدی یا نارضایتی واقعی کسی بکاهد؟ (بله/خیر)

۲. آیا تعداد افرادی که چنین مشکلی دارند، زیاد است؟ (بله/خیر)

۳. آیا این افراد پول کافی برای پرداخت هزینه این کالا یا خدمت را دارند؟ (بله/خیر)

(توجه کنید که ممکن است ایده شما چند نوع مخاطب داشته باشد. یا مردم باشند یا شرکت‌ها یا دولت و نهادهای دولتی و یا ترکیبی از این‌ها)

۴. آیا ایده شما بر پایه یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد یا برجسته موجود در سازمان شما است؟ (بله/خیر)

۵. آیا اکثریت افرادی که نظر آن‌ها مورد اعتماد شما است عقیده دارند که ایده شما ایده‌ی خوبی است؟ (بله/خیر)

۶. آیا ایده شما به شکلی است که بتوانید بدون داشتن پول زیاد، کارتان را شروع کنید یا پول لازم برای شروع آن را دارید؟
(بله/خیر)



چگونه ایده پردازی کنیم؟

۱- شناخت مسئله:

در این مرحله باید به دقت مسئله‌ای که قصد حل آن را دارید، شناسایی کنید. باید تمام جزئیات مربوط به مسئله را بیان کنید و به دقت بررسی کنید که چه نوع حلی برای آن مسئله مجاز است.. قبل از شروع، سعی کنید تا حد امکان اطلاعات بیشتری در مورد مشکل جمع آوری کنید تا به اصل مشکل برسید. آنچه را که قبلاً در مورد مشکل می‌دانید و اطلاعاتی که باید به دست آورید را شناسایی کنید.

۲- جمع آوری اطلاعات و تحلیل مسئله :

برای جمع آوری اطلاعات باید اطلاعات لازم در مورد وضعیت آن حوزه را جمع آوری کنیم که متناسب با اهداف مورد نظر آن ایده باشد. در جمع آوری اطلاعات باید جنبه های مختلف آن را در نظر بگیریم و معتبر و قابل استناد باشد. بعد از شناسایی مسئله، باید تحلیل دقیقی از آن برای پیدا کردن علل و مسیرهای حل آن انجام دهید. این تحلیل باید به صورت جامع انجام شود تا هر یک از جوانب مسئله به طور کامل در نظر گرفته شود. به وسیله تجزیه و تحلیل اطلاعات به پیش بینی اتفاقات و احتمالات رخ داده‌های آینده، بر پایه داده‌های کنونی می‌پردازیم. در حقیقت با تحلیل اطلاعات از ابهامات در یک مسئله ی پیچیده می‌کاهیم. هر چند در ایده پردازی سعی می‌کنیم که این اطلاعات و تحلیل ها را به گونه تازه و نوآورانه یا جدیدی ببینیم. طوری که قبلا کمتر به این شکل تحلیل شده باشد.



چگونه ایده پردازی کنیم؟

۳- ایده پردازی:

پس از جمع آوری اطلاعات و تحلیل مسئله، باید به تولید ایده‌هایی که بهترین رویکرد برای حل مسئله باشند، بپردازید. باید ایده‌ها را با توجه به منافع و هزینه‌های مرتبط با هر یک از آن‌ها، ارزیابی کنید.

یکی از راهکارهای خوب برای افزایش اثربخشی جلسه انتخاب ایده مناسب، این است که در همان ابتدای جلسه، ایده‌های نامناسب، غیر سازنده و غیرمفید را حذف کنیم. با این کار می‌توانیم تمرکز خود را روی ایده‌هایی بگذاریم که واقعاً کارآمد و راهگشا هستند.

۴- مشورت با افراد مناسب

برای اینکه ایده شما تا حد امکان سازنده باشد، مهم است که افراد مناسب را در فرآیند مشارکت دهید. افرادی را که در مورد موضوع می‌دانند و واقعاً علاقه‌مند به ایجاد تغییر و حل مشکل هستند را به کار بگیرید.

مطمئن شوید که آنها به خوبی در مورد موضوع مطلع هستند و دانش کافی نسب به آن دارند.

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



مزایای ایده پردازی

۱- بهبود نتایج:

استفاده از ایده پردازی و ایجاد ایده‌های خلاقانه، می‌تواند در بهبود نتایج کاری شما و بهبود کیفیت کارکرد، کاهش خطا، خلق رقابت‌پذیری، افزایش بهره‌وری و افزایش سودآوری کمک کند.

۲- افزایش نوآوری:

استفاده از ایده پردازی، تولید ایده‌های جدید و خلاقانه را تسهیل می‌کند. با گسترش دادن دیدگاه و افزایش همکاری‌های مختلف، می‌توانید به شکلی بیشتری به نوآوری تلاش کنید.

۳. ارتقای قابلیت‌های شخصی و تیمی:

ایده پردازی، به شما کمک می‌کند تا همچنان تلاش کنید و به شکلی بهتر در زمینه کسب و کار و تیمی که در آن کار می‌کنید، پیشرفت کنید. هنرمندی، خلاقیت، جایگاه پایدار و موشکافی هر چیزی، نیازمند تلاش و اصلاح روزانه هستند.



مزایای ایده پردازی

۴. موجود بودن رقابت پذیری:

همچنین ایده پردازی، به شما در روابط عمومی، کسب و کار و هر نوع همکاری، کمک می کند که موجود بودن رقابت پذیری و خلاقیت را در ذهن کسانی که به آنها نزدیک هستید، بیشتر بگذارید که این می تواند به جذب مشتریان جدید، سرمایه گذاران و مالکیتی بهتر کمک کند.

۵. بهبود تعاملات:

استفاده از تکنیک های ایده پردازی افراد را به سمت همکاری، مشارکت و تعامل بیشتر بکشاند. این قابلیت به شما کمک می کند تا درباره ایده ها و نظرات شما بیشتر به تفکر، بازخورد و تاثیرگذاری بپردازید.

۶. بهبود انگیزه شغلی:

نکاتی همچون بر انگیزش شغلی مردم و معمولاً کاهش فشار کاری نیز بهبود می بخشد. به عنوان سالمندان تازه وارد استاد، به شما کمک می کند تا در کارکرد خود به نحوی مؤثرتر شوید و باعث بهبود شرایط شغلی شوید.

برای کسب این مزایا همیشه بهتر است برای تولید ایده های مؤثرتر دانش خود درباره ایده گیری، حوزه کسب و کار،

روابط عمومی و خلاقیت را ارتقا دهید



روش های ایده پردازی

برای ایده پردازی می توانید از روش های مختلفی استفاده کنید. برخی از این روش ها عبارتند از:

مغزگوشی: در این روش، شما نیاز دارید برای تولید ایده، مغز خودتان را به کار ببندید و از خلاقیت و تخیل خود استفاده کنید. ممکن است شما بخش هایی از موضوع مورد نظر را انتخاب کنید و در این بخش ها فکر کنید تا به ایده های مناسب برسید.

تحلیل حلقه ای: در این روش، شما با تحلیل موانع و چالش های موجود برای رسیدن به ایده، چرخه ایده پردازی خود را شروع می کنید. به این صورت که با شروع از یک موضوع، مشکلات و چالش های موجود در ارتباط با آن را شناسایی می کنید و با حل هر یک از آنها، به سطح بعدی از ایده پردازی می رسید.

اجتماعی سازی: در این روش، شما با تعامل با دیگران، ایده های خود را به اشتراک می گذارید و نظرات آنها را درباره آنها جمع آوری می کنید. این می تواند شامل برنامه های تحقیقی، گفتگوهای شخصی یا کارگاه های ایده پردازی باشد.

تحقیق و مطالعه: در این روش، شما برای کشف موضوعات جدید و جالب، به روش های پژوهشی مانند پژوهش در اینترنت، مطالعه

کتاب ها و مقالات، و برگزاری مصاحبه با متخصصان مختلف، می پردازید. استفاده از تکنیک های ایده پردازی:



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

تکنیک SCAMPER

تکنیک اسکمپر روشی است که برای حل مسئله و تفکر خلاق استفاده می‌شود. این تکنیک، روشی جامع برای به کارگیری تفکر انتقادی برای اصلاح ایده ها، مفاهیم یا فرآیندهایی است که از قبل وجود داشته است. هدف تکنیک اسکمپر این است که برخی از بخش‌های ایده یا فرآیند موجود را برای دستیابی به بهترین راه حل اصلاح کند. این تکنیک شامل هفت مرحله است:

۱- **Substitut** یا **جایگزین کردن**: در این تکنیک، ایده‌ها با جایگزین کردن چیزی با چیز دیگر به دست می‌آیند.

جایگزین کردن کدام اجزای لپتاپ برای مشتریان جذاب است؟ مثلاً می‌توانیم کیبورد مکانیکی را با کیبورد نوری و صفحه نمایش معمولی را با صفحه نمایش سه بعدی جایگزین کنیم.

۲- **Combine** یا **ترکیب کردن**: در این تکنیک، ایده‌ها با ترکیب دو یا چند چیز مختلف به دست می‌آیند.

برای استفاده از این تکنیک، دو یا چند چیز مختلف مثل: ایده، مفهوم، فرایند، مساله، محصول یا خدمت را ترکیب می‌کند تا در ارتباط با موضوع مورد نظرمان به ایده‌های مفید دست پیدا کنیم. مثلاً برای ساختن یک صندلی جدید به ترکیب صندلی‌های معمولی با محصولات دیگر فکر می‌کنیم. صندلی‌های ماساژور یا صندلی‌های گرم‌کن با همین رویکرد به دست آمده‌اند.



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

تکنیک SCAMPER

۳- Adapt یا منطبق کردن:

در این تکنیک، ایده‌ها با سازگار کردن چیزی با چیز دیگر یا شرایط دیگر به دست می‌آیند.

مثال: ضدآب ساختن دوربین و ساعت برای استفاده در زیر آب، ایجاد خمیدگی در ابتدای نی برای نوشیدن آسان‌تر

۴- Modify یا اصلاح کردن:

در این تکنیک، ایده‌ها با اصلاح کردن چیزی به دست می‌آیند.

به عنوان مثال: شاید بتوانیم وضعیت انتقال مواد را ارتقا دهیم، فاصله‌ها را کوتاه کنیم یا اتاق مونتاژ را بزرگ‌تر کنیم. مثلاً می‌توانیم فاصله ایستگاه‌ها را کاهش دهیم تا مواد در فواصل کوتاه‌تری جابه‌جا شوند و هزینه انتقال کاهش یابد. یا اینکه واحدهای اداری را در یک ناحیه متمرکز کنیم تا از منابع مشترکی برای گرمایش آن‌ها استفاده شود.

۵- Put to another use یا استفاده به منظوری دیگر:

استفاده به منظور دیگر یعنی تلاش کنیم از چیزی مثل یک وسیله، ایده، راهکار یا فرایند برای کارکرد یا هدف دیگر استفاده کنیم.

به عنوان مثال: از لیوان به جای وسیله آب خوردن برای جای خودکار، یا آب‌نما استفاده کنیم. یا استفاده از زباله برای تولید انرژی



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

تکنیک SCAMPER

۶- **Eliminate** یا حذف کردن: در این تکنیک، ایده‌ها با حذف کردن یک یا چند قسمت از چیزی به دست می‌آیند.

برای استفاده از این تکنیک با حذف یک یا چند قسمت از چیزی مثل یک ایده، محصول، فرایند یا خدمت به ایده‌های متفاوت دست می‌یابیم. مثلاً در لپ‌تاپ‌های جدید، سی‌دی‌رام و در گوشی‌های جدید، فاصله خالی بین نمایش‌گر و لبه‌های کناری حذف شده است. در بخش حذف کردن می‌توانید به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

اگر این قسمت را حذف کنیم چه اتفاقی می‌افتد؟

چگونه می‌توانیم بدون وجود بخش خاصی از پروژه به همان خروجی برسیم؟

آیا به این قسمت خاص احتیاج داریم؟



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

تکنیک SCAMPER

۷- Reverse یا تغییر ترتیب: در این تکنیک، ایده‌ها با عوض کردن ترتیب چیزهای مختلف به دست می‌آیند.

در این بخش، تغییراتی اساسی بر روی محصول یا نحوه‌ی پیاده‌سازی یک ایده انجام می‌شود. برای مثال ممکن است با جایگزینی و تغییر اعضای تیم روش‌ها و ایده‌های جدیدی برای حل یک مساله کشف کنید یا حتی با معکوس‌سازی پروسه‌ی و ترتیب و قایع فعلی، به نتایجی متفاوت و بهتر نسبت به گذشته دست پیدا کنید. نمونه‌ای از پرسش‌هایی که می‌توانید در بخش معکوس سازی مورد بررسی قرار دهید:

اگر روند را معکوس کنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟

چگونه می‌توانیم وضعیت فعلی را برای خروجی بهتر دوباره تنظیم کنیم؟

اگر روند معکوس را در پیش بگیریم، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟

آیا می‌توانیم المان‌های اصلی را تغییر دهیم؟



شش کلاه تفکر ادوارد دوبونو

تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

تکنیک شش کلاه تفکر

شش کلاه تفکر یک مدل نقش آفرینی است که توسط ادوارد دی بونو در سال ۱۹۸۶ ارائه شده است. شش کلاه تفکر، نوعی تکنیک طوفان فکری و حل مسئله مبتنی بر تیم محسوب می‌شود که می‌توان از آن، برای شناسایی مشکلات و کشف راه‌حل‌ها و ایده‌هایی که ممکن است توسط اعضای تیم با زمینه تفکری مشابه نادیده گرفته شود، بهره برد. هر کلاه فکری نوعی متفاوت از فکر کردن است. دوبونو با ارائه تکنیک شش کلاه تفکر، سعی می‌کند به کسانی که دورهم جمع می‌شوند، بیاموزد که تک‌بعدی فکر نکنند. به تفکر خود وسعت دهند و آنگاه به راه‌های خلاق بیندیشند. در نهایت با یک هماهنگی مدبرانه نتایج را طبقه‌بندی کرده و در تصمیم‌گیری و حل مسائل از آن استفاده کنند. سعی داریم با ذکر مثال به چگونگی اجرای آن در هر مرحله بپردازیم

موضوع ما : انتخاب رشته تحصیلی



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

کلاه سفید: نماد بی طرفی



نقش بسیار مهم کلاه سفید، تشخیص و شناسایی اطلاعات ناشناخته و در عین حال ضروری است. در کلاه سفید فرد باید بتواند از عقاید مسلط و ذهنی خود رهایی یابد و موضوع را از زاویه دیگر ببیند. براساس کلاه سفید، فرد همانند یک رایانه، بدون قضاوت و تفسیر به بررسی و شناسایی اطلاعات می‌پردازد کسی که این کلاه را بر سر می‌گذارد واقعیت‌ها را بدون قضاوت و بی‌طرفانه بیان می‌کند و به مسائل تنها از طریق واقعیت‌ها و اطلاعات موجود می‌اندیشد.

در به کارگیری کلاه سفید برای انتخاب رشته تحصیلی اطلاعات و آمارهای موجود در مورد میزان قبولی در دانشگاه دولتی و غیردولتی، اطلاعات و آمار بازار کار، درس‌های اصلی و فرعی رشته‌های تحصیلی، به‌ویژه رشته انتخابی، بدون هیچ گونه قضاوت و ...جمع‌آوری می‌شوند.



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی



کلاه قرمز: نماد افکار هیجانی، عواطف و احساسات

در کلاه قرمز بینش هیجانی و جنبه‌های احساسی و غیر استدلالی مد نظر می‌باشد. در واقع این رنگ کلاه ابزار مناسبی برای بیرون ریختن احساسات است. کسی که کلاه قرمز بر سر می‌گذارد احساسات را در نگرش خود دخیل می‌کند و به مسائل از دید احساسی می‌نگرد و جنبه‌های غیر استدلالی موضوع را هم در نظر می‌گیرد.

در به‌کارگیری کلاه قرمز به منظور انتخاب رشته تحصیلی، صرفاً روی احساسات، عواطف و هیجاناتی که درانتخاب رشته آن‌ها دخیل است، توجه می‌شود. از افراد خواسته می‌شود، احساسات خوشایند و ناخوشایند خود را بدون بدون اظهار هیچ گونه دلیل منطقی بیان کنند. مانند:

- نام بعضی از رشته‌های تحصیلی که از آن متنفرند؟

- به کدام رشته تحصیلی تمایل دارند؟

- کدام رشته تحصیلی آخرین گزینه و انتخابشان است و یا اصلاً آن را انتخاب نمی‌کنند؟

- چه احساسات، گرایش‌هایی نسبت به بازار کار رشته‌های تحصیلی در ذهنشان تداعی می‌شود؟



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

کلاه سیاه: نماد احتیاط



کلاه مشکی مهم‌ترین و پرکاربردترین کلاه است. این کلاه نماد بدبینی، منفی‌گرایی، احتیاط، ترس و نگرانی است. کسی که کلاه سیاه بر سر می‌گذارد به جنبه‌های منفی و دلایل عدم موفقیت طرح هم فکر می‌کند..

بنابراین فردی که با این رنگ کلاه در جلسه حضور پیدا می‌کند، جنبه‌های منفی و بد بینانه موضوع را ابراز می‌کند.

مشاوران در به‌کارگیری کلاه سیاه برای انتخاب رشته تحصیلی، خطرات و معایب رشته‌های تحصیلی، به‌ویژه رشته انتخابی را برای دانش‌آموزان مشخص می‌کنند. برخی از سؤالاتی که مشاوران در اینجا برای دانش‌آموزان می‌توانند مطرح کنند عبارت‌اند از:

- آیا در رشته‌ای که انتخاب کرده‌اند، استعداد و توانایی ادامه تحصیل دارند؟
- آیا بعد از قبولی دانشگاه می‌توانند کار مناسبی در این رشته پیدا کنند؟
- دانش‌آموزان با انتخاب یک رشته و انتخاب نکردن رشته‌های دیگر، چه فرصت‌هایی را از دست می‌دهند؟
- چه عیب‌ها و ضررهایی ممکن است با انتخاب یک رشته مورد علاقه برای فرد به وجود آید؟
- اگر پیش‌بینی‌هایی که برای آینده خود در نظر گرفته‌اند، محقق نشود، چه اتفاقی خواهد افتاد؟



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی



کلاه زرد: نماد خوش بینی

زرد نشانه آفتاب و مثبت است. فرد صاحب کلاه زرد جنبه‌های مثبت و خوشبینانه موضوع مورد بررسی قرار می‌دهد تفکر کسی که کلاه زرد بر سر دارد بر جنبه‌های خوش بینانه موضوع متکی است و معمولاً محاسن و نکات مثبت را بیشتر می‌بیند. شایان ذکر است که کلاه زرد نماد خوش بینی غیرعقلانی نیست اما درست بر عکس کلاه سیاه منافع و مزایای پروژه مورد نظر را مطرح می‌کند.

در به کارگیری کلاه زرد برای انتخاب رشته تحصیلی، به مزایا و منافع رشته‌ها توجه می‌کنند؛ اینکه:

- رشته‌های تحصیلی چه فرصت‌ها و موقعیت‌هایی را پیش روی دانش‌آموزان به وجود می‌آورند؟

- چه پیش‌بینی‌ها و تخمین‌های خوبی در مورد آینده خود دارند؟

- با انتخاب یک رشته خاص، چه موفقیت‌هایی را می‌توانند برای خود به وجود آورند؟

- چه استعدادهایی را می‌توانند در وجود خود پرورش دهند؟

مشاوران در کلاه زرد می‌توانند با چنین سؤال‌هایی موارد امیدبخش و مثبت را در ذهن دانش‌آموزان به وجود آورند.



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

کلاه سبز: نماد خلاقیت و نوآوری



کلاه سبز با تمرکز بر تفکر خلاقانه و نظرات جدید، به فرد امکان می‌دهد به راه‌حل‌های متفاوت و خارق‌العاده برای مسئله نگاه کند. با پوشیدن این کلاه، افراد به دنبال راه‌حل‌ها و ایده‌های خارق‌العاده و خلاقانه می‌گردند. با کلاه سبز شما می‌توانید احتمالات و امکان‌ها را مطرح کنید و بدون قضاوت و داوری، راهکارهای پیشنهادی و اصلاحات را در نظرات اعمال کنید تا مشکلات برطرف شوند و عقیده‌ای تکمیلی که جامع و مانع باشد، به وجود آید.

به عنوان مثال: از دانش‌آموزان سؤال کنید که چگونه می‌توانند مزایای انتخاب شغل و رشته تحصیلی‌شان را ارتقا ببخشند. آیا راهی وجود دارد که بتوانند همه علاقه‌هایشان را در رشته‌های گوناگون کسب کنند؟ ضروری است، دانش‌آموزان رشته‌های شناور، بین‌رشته‌ای و یا رشته‌های ترکیبی را بشناسند.



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

کلاه آبی: نماد تفکر



رنگی آبی نماد نظارت کلی است. هنگامی که کلاه آبی را بر سر می گذاریم، درباره یک موضوع فکر نمی کنیم، بلکه در باره نحوه تفکر درباره یک موضوع فکر می کنیم. مانند آسمان که همه چیز را می پوشاند و در بر می گیرد. کلاه آبی مسئول خلاصه برداری، جمع بندی و نتیجه گیری هاست کسی که کلاه آبی را بر سر گذاشته و با تمرکز زیاد و بررسی دیدگاه‌های سایر کلاه‌ها سعی می کند بهترین نتیجه را استدلال کند.

همچنین کلاه آبی در طول جلسه باید بر اقدامات کلاه‌های دیگر نظارت کند و از تضاد و تفرقه در جلسه جلوگیری کند. در مرحله آخر مجموعه‌ای از اطلاعات و تحلیل‌ها را از مناظر مختلف واقعیات، احساسات، خطرات، منافع و خلاقیت پیرامون رشته‌های تحصیلی جمع‌آوری و این اطلاعات را سامان می بخشیم، تا معلوم شود:

- کدام بخش از اطلاعات و داده‌ها از مناظر مختلف مورد توجه آن‌ها قرار گرفته است؟

- اولویت‌ها و ارزش‌های آنان در انتخاب اطلاعات و داده‌ها کدام است؟

- دانش‌آموزان چگونه و چه اطلاعاتی را برای تصمیم‌گیری انتخاب و گزینش می‌کنند؟

در مجموع استفاده از تکنیک شش کلاه تفکر می‌تواند بینشی همه‌جانبه و فراگیر در زمینه انتخاب رشته برای دانش‌آموزان

فراهم سازد.

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

❖ لیست سازی

❖ تهیه لیست یک روش کاملاً تحلیلی است که در آن با شناسایی نقاط قوت، خصوصیت‌های مختلف محصول یا خدمت ارائه شده را فهرست می‌کنیم. مثلاً برای اینکه بفهمیم چطور می‌توانیم یک محصول را بهتر کنیم، قطعات آن را از هم جدا می‌کنیم، ویژگی‌های فیزیکی هر قطعه را یادداشت می‌کنیم و تمام کارکردهای هر قطعه را بررسی می‌کنیم تا ببینیم تغییر در هر یک از اینها چه تأثیر مثبت یا منفی در عملکرد محصول دارد.

❖ نقشه ذهنی

یکی از تکنیک‌های ساخت و گسترش ایده‌های خلاقانه نقشه ذهنی است.

در ذهن هر فردی حتی خردسالان چیزهای درهم و برهمی وجود دارد که اگر بتواند به خوبی به آن‌ها نظم دهد و آن‌ها را سازماندهی کند بی شک می‌تواند از درون آن‌ها یک ایده خلاقانه بیرون بکشد.

برای این تکنیک کفایت بر روی یک کاغذ چیزهای موجود در ذهن تان را بنویسید. سپس شروع کنید به هر یک از آن‌ها شاخ و برگ بدهید به طوری که هر مورد موجود در ذهن تان چندین زیر شاخه داشته باشد. البته در این مسیر ممکن است از موضوع اصلی دور شوید اما نگران نباشید چون در پایان حتماً یک ایده خلاقانه از درون آن‌ها پیدا خواهید کرد





تکنیک‌های مؤثر در ایده پردازی

❖ تفکر معکوس

فرایند استفاده از این تکنیک به این شکل است که تمامی اشکالات مربوط به پدیده‌ی مورد نظر گفته و جمع می‌شوند و در مورد آن‌ها بحث و گفتگو شکل می‌گیرد و بالاخره راه حل مؤثر پیدا می‌شود. در حقیقت این تکنیک بر خلاف سایر تکنیک‌های خلاقیت بر پایه‌ی منفی‌بینی گذاشته شده است. به جای فکر کردن به اینکه "چطور می‌توانم مشکل را حل کنم و یا جلوی به وجود آمدنش را بگیرم؟" پرسید: "چطور می‌توانم این مشکل را بوجود بیاورم؟" و یا به جای پرسیدن این سؤال که "چگونه می‌توانم به این نتایج برسم؟" دنبال جواب این سؤال بگردید: "چطور می‌توانم کاری کنم که درست بر عکس نتیجه‌ی دلخواهم اتفاق بیفتند؟

به عنوان مثال می‌خواهیم تعداد فالوورهای پیج اینستاگرام خود را بالا ببریم. باید برای رسیدن به این هدف چه کارهایی انجام داد؟

برای ایده پردازی به روش تفکر معکوس، لازم است ابتدا سوال خود را معکوس کنیم و بگوییم که چگونه می‌توانیم تعداد فالوورهای پیج خود را کاهش دهیم؟ اکنون می‌توانیم پاسخ‌های مختلفی به این سوال بدهیم.

به عنوان مثال: محتوای ارزشمند و جذاب منتشر نکنیم، محتواهای خود را به صورت منظم منتشر نکنیم، با تمام فرمت‌های

محتوایی اینستاگرام (ریلز، استوری، پست و لایو) کار نکنیم و فقط روی یک فرمت تمرکز کنیم

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین



موانع ایده پردازی

❖ صرفاً به دنبال یک راه حل صحیح گشتن

یکی از موانع مهم خلاقیت “دنبال یک و تنها یک پاسخ صحیح گشتن” است. بسیاری از مواقع وقتی برای یک مشکل پاسخی پیدا می شود و یا وقتی کاری از یک روش جاری انجام می شود، کسی به دنبال راه ها و روش های دیگر نمی گردد این شاید یکی از مهمترین دلایلی است که خلاقیت های شگفت آور بروز نمی کند. همیشه برای یک مساله، راه حل های متفاوتی می توان یافت که درست هم هستند. نتایج به دست آمده از یک تحقیق دانشگاهی نشان می دهد، موضوعی که عمیقاً در ذهن های تحت تاثیر سیستم های آموزشی جا افتاده، فرض وجود یک پاسخ صحیح است. یک دانشجو به طور متوسط، در سالهای تحصیل خود به ۲۶۰۰ تست چهار جوابی پاسخ می دهد. تست های چهار جوابی چند پاسخ صحیح دارند؟! این یعنی از میان پاسخ های ممکن یکی و تنها یکی را بیابید! چنین شیوه ای افراد را به این جهت سوق می دهد که برای هر مشکل فقط و فقط یک پاسخ صحیح وجود دارد و باید آن را پیدا کرد. بنابراین عجیب نیست که وجود تنها یک راه حل صحیح، جزء جدا نشدنی تفکر افراد شده باشد.



موانع ایده پردازی

❖ ترس از شکست و احمق جلوه کردن

انسان های خلاق درک می کنند که امتحان کردن چیزهای جدید اغلب به شکست می انجامد اما این شکست را نه عاملی برای توقف، که فرصتی برای یادگیری بیشتر تلقی می کنند.

در مسابقات اتومبیل رانی اصطلاحی به نام "Pit stop" وجود دارد. جایی است که اتومبیلی از پیست مسابقه به خارج هدایت می شود، توقف می کند تا چک شود، به میزان لازم بنزین بزند و لاستیک های سائیده شده اش را با لاستیکی نو و عاج دار تعویض کند. در این حین، اتومبیل های دیگر با سرعت از کنار او رد می شوند و جلو می زنند. اما این توقف به معنای باختن در مسابقه نیست. شروعی با توان بیشتر است که شانس برنده شدن را بالا می برد گاهی ایده ها و نظرات متفاوت و جالبی داریم، اما از ترس این که احمق تصور شویم، هرگز جرات ابراز آنها را نداریم.

شاید در گذشته، ایده ی صحبت کردن با شخصی که کیلومترها با ما فاصله دارد، نیز باعث شده باشد که عده ای "الکساندر گراهام بل" را احمق فرض کنند! ترس از احمق جلوه نمودن، یکی از موانع جدی خلاقیت است که مانع از بروز ایده های نامانوس و غیر عادی می شود.



موانع ایده پردازی

❖ دنبال کردن کورکورانه ی قواعد

قواعد باعث می شود که ما اطرافمان را آن طور که هست نبینیم، بلکه آن طور ببینیم که عادت کرده ایم. از کودکی یاد گرفته ایم که نباید از خط بیرون بزنیم و فقط باید درون خطوط نقاشی را رنگ کنیم! و ما عمرمان را در تسلیم شدن به چنین قوانینی سپری می کنیم. گاهی اوقات خلاقیت به توانایی ما در شکستن این قواعد بستگی دارد. هنری فورد، هنگامی که برای اولین بار اتومبیل را طراحی می کرد در ذهنش چیزی به جای کالسکه می ساخت و چون اسب ها جلوی کالسکه بسته می شد ند، موتور اتومبیل را به طور ناخودآگاه در جلوی آن طراحی کرد. سال هاست که اتومبیل با همین طرح کار می کند اما شاید اگر موتور در محل دیگری قرار بگیرد، کارایی اتومبیل بیشتر شود.

❖ گمان به این که “من خلاق نیستم”

بعضی از افراد ندانسته، خلاقیت خود را محدود می کنند، زیرا گمان می کنند که خلاقیت مخصوص آدم های خاصی است کسی که چنین باوری دارد و بر پایه ی “من خلاق نیستم”، رفتار می کند، به صورت نا خود آگاه از توان مغزی خود برای خلق ایده ی جدید استفاده نمی کند. در صورتی که هر کسی پتانسیل خلاق بودن را دارد و فقط لازم است این نیرو را در خود تقویت کند.

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



موانع ایده پردازی

❖ بیش از حد منطقی بودن

تمرکز بیش از حد بر روی تفکر منطقی حتی می تواند پایه ی یکی از قوی ترین خلاقیت های ذهن، یعنی دریافت ناگهانی را نیز سست کند. دریافت ناگهانی به معنی ایده هایی است که به صورت جرقه هایی ظاهر می شوند. این ایده ها ممکن است در هر زمان یا مکانی خلق شوند. مانند اتفاقی که برای ارشمیدس در حمام افتاد! بنابراین اجازه بدهید که ایده هایتان حتی اگر به ظاهر غیر منطقی به نظر می رسند، فرصت ظهور داشته باشند.

❖ بیهوده انگاشتن بازی کردن

با شنیدن کلمه ی بازی چه احساسی به شما دست می دهد؟

چقدر از زمان هفتگی خود را به بازی کردن اختصاص می دهید؟ و اصلاً چه تعریف و نگاهی به بازی کردن دارید؟
یک رفتار سر زنده و شوخ، اساس تفکر خلاق است. یادتان باشد که یک رابطه ی بسیار نزدیک، بین “هاها” شوخی و “آهان” کشف وجود دارد! بازی این فرصت را به ما می دهد که راه های انجام دادن کارها را بدون داشتن هیچ دغدغه ای، باز بینی و فرمول بندی کنیم.



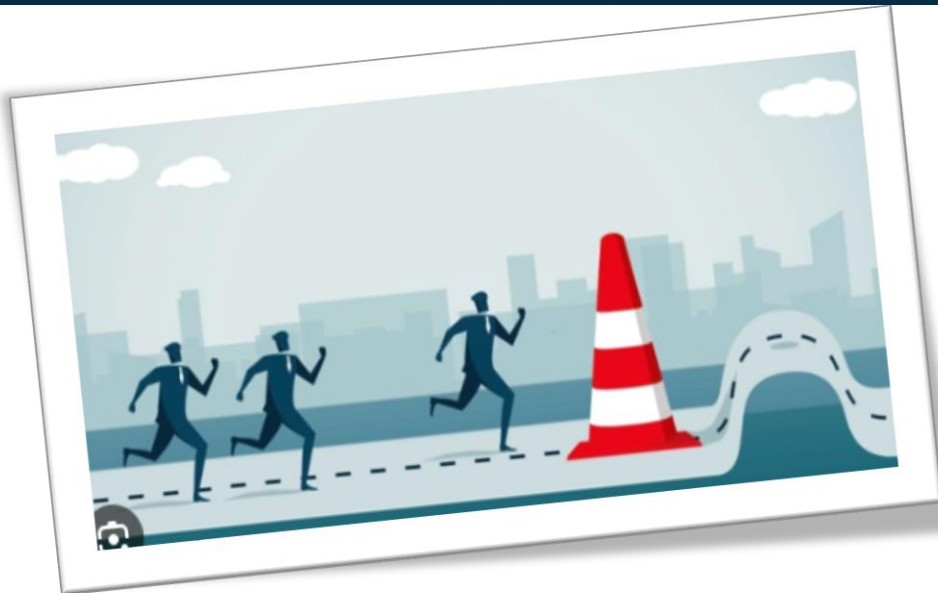
موانع ایده پردازی

❖ پرهیز از ابهام

تا به حال شده است معمایی طرح شود و مصر باشید که سریعتر جواب معما گفته شده تا خیالتان راحت شود؟
در دوران دبیرستان چقدر سعی می کردید که درگیر یک موضوع بمانید تا خودتان حل اش کنید؟ آیا سریعاً به حل المسائل مراجعه می کردید؟

چقدر برای رفتن به جاهای ناشناخته و کشف آن ها اشتیاق دارید؟

اگر توانایی تحمل ابهام را دارید، یکی از مهمترین موانع خلاقیت را از بین برده اید چرا که “پرهیز از ابهام” یکی از موانع خلاقیت است. ابهام می تواند محرک بزرگی برای خلاقیت باشد زیرا ما را تشویق می کند متفاوت فکر کنیم. ابهام باعث می شود که در یک زمان دو نظریه ی اغلب متناقض در ذهن به وجود آید که این کانال مستقیمی به سوی خلاقیت است. وضعیت های مبهم باعث می شود که ما مجبور شویم در فضایی برتر از معمول تفکر نماییم



موانع ایده پردازی

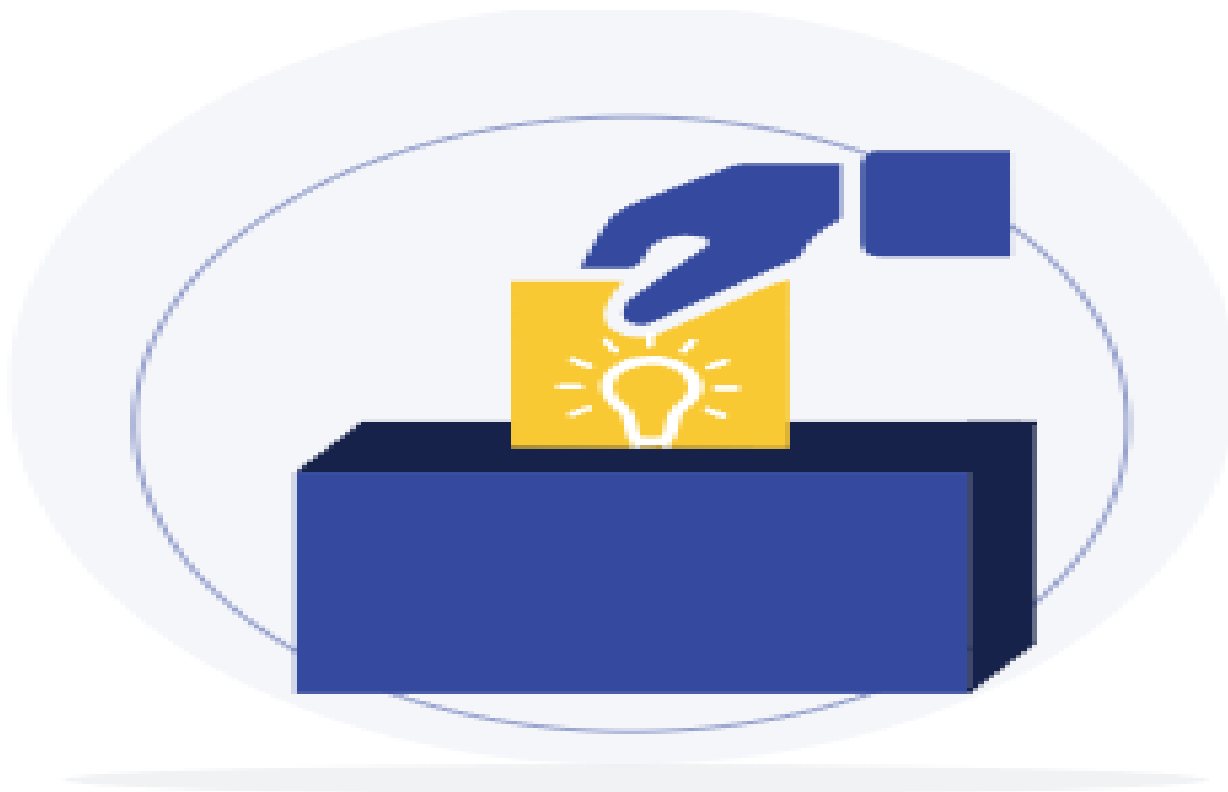
❖ اضافه نمودن مفروضات نادرست به مساله

گاهی مفروضات نادرست و تلاش برای حفظ چارچوب ها، مانعی جدی در راه خلاقیت می شوند. انگار برای فکر کردن، قالب مشخصی تعیین شده است که اجازه نمی دهد راه حل های خلاقانه ی زیادی آفریده شوند. برای خلاق بودن، لازم است قالب های ذهنی را بشکنید و به نوع جدیدی به موضوع نگاه کنید.

فرضی مبنی بر این که نباید از چارچوبی که دایره ها ایجاد کرده اند، خارج شویم وجود ندارد. اما اگر به پاسخ هایمان نگاه کنیم، متوجه می شویم که ذهن ما یکی از مفروضات جاری را که از کودکی همیشه به ما تذکر داده اند، به مفروضات واقعی مساله اضافه کرده است. و آن مفروض اضافی چیزی نیست جز این که ”سعی کنید از چارچوب خارج نشوید“.



نظام پیشنهاد ها



اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها Suggestion System روشی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، 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. در واقع نظام پیشنهادات به عنوان یکی از ابزارهای اصلی مدیریت مشارکتی، سیستمی است که از طریق آن می‌توان به صورت داوطلبانه از فکر و اندیشه کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست.

پیشنهاد: هرگونه فکر و ایده‌ی نو که باعث رفع مشکل بالفعل یا بالقوه‌ای در سازمان شده یا باعث بهبود وضعیت جاری روش‌ها و رویه‌ها گردد و بطور کلی منجر به ایجاد تغییری مثبت شود (مثل بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، بالا بردن روحیه‌ی کارکنان و...) به عبارتی دیگر هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان‌تر، سریع‌تر، صحیح‌تر، ارزان‌تر، ایمن‌تر و مطلوب‌تر کند



رویکردهای نظام پیشنهادات



❖ رویکرد بالا به پایین:

- ✓ دریافت پول نقد برای ایده‌ها
- ✓ ایده‌های نوآورانه و بزرگ
- ✓ مشارکت پایین

❖ رویکرد پایین به بالا:

- ✓ امکان بهبود در شیوهی کاری سازمان
- ✓ بهبود مستمر از طریق پیشنهادات اجراشده
- ✓ مشارکت بالا



نظام پیشنهاد ها

پیشنهاد کمی: اجرای آن سبب افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و مانند اینها می شود که قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی دارد.

پیشنهاد کیفی: اجرای آن سبب اجرای مطلوب، برنامه های تحول اداری، افزایش بهره وری ، بهبود فضای کار، صرفه جویی بهینه در منابع، افزایش رضایت مندی کارکنان و مانند اینها که قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی ندارد

❖ سطوح پیشنهادات

همه پیشنهادها ارائه شده از یک سطح برخوردار نیستند. پیشنهادها، با توجه به گستره اجرایی و دامنه تعمیم پذیری، به سه سطح به شرح

جدول زیر دسته بندی می شوند:

دامنه شمول (ملی / موسسه / واحد)				
واحد	موسسه	ملی		اثرگذاری (افزایش سود، کاهش هزینه، رضایتمندی)
سطح ۲	سطح ۱	سطح ۱	زیاد	
سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	متوسط	
سطح ۳	سطح ۳	سطح ۲	کم	

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران

مدیریت دانش



نظام پیشنهاد ها

معیارهای ارزیابی پیشنهاد:

معیارهای ارزیابی محتوایی پیشنهاد براساس جدول امتیازدهی زیر توسط کارگروه تخصصی تکمیل می شود:

ردیف	عناوین معیارها	وزن شاخص	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
			ضریب: ۰.۲	ضریب: ۰.۴	ضریب: ۰.۶	ضریب: ۰.۸	ضریب: ۱
	میزان تطابق پیشنهاد با اهداف سازمان و قوانین و مقررات جاری	۱۰					
	نوآورانه و خلاقانه بودن موضوع پیشنهاد	۲۰					
	گویا و جامع بودن متن و فرایند اجرای پیشنهاد و کفایت مستندات لازم	۱۰					
	قابلیت اجرای پیشنهاد	۲۰					
	میزان تاثیر پیشنهاد بر مولفه هایی از قبیل کاهش هزینه ها، افزایش درآمدها و به بود رضایت مندی ذینفعان ، بهبود فرایندها و رویه های اجرای کار در صورت اجرا ی آن	۳۰					
	دامنه اثرگذاری پیشنهاد در صورت اجرای آن	۱۰					
	مجموع	۱۰۰					



نظام پیشنهاد ها

❖ شرایط پیشنهاد:

- ۱- پیشنهادات باید ترجیحا در حیطه کاری فرد و در جهت بهبود روند انجام کار خود باشد.
- ۲- پیشنهادات تکراری نباشد و قبلا در سیستم اجرا نشده باشد.
- ۳- حاوی راه حل یا شیوه مشخصی برای ایجاد تغییر در وضعیت موجود در بخش مورد نظر باشد
- ۴- پیشنهاد باید توجیه فنی ، اقتصادی ، کاربردی و یا کیفی داشته باشد.
- ۵- پیشنهاد بایستی قابلیت اجرا داشته باشد.
- ۶- پیشنهاد نباید مغایر با سیاست‌ها، قوانین و مقررات سازمان باشد.
- ۷- پیشنهاد باید خوانا بوده و مفهوم آن کاملاً واضح و روشن باشد.
- ۸- جنبه انتقادی نداشته باشد.
- ۹- نوآورانه و خلاقانه باشد. (بدیهی نباشد)

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران مدیریت دانش



روشهای افزایش کیفیت پیشنهادها

❖ آموزش

آموزش و توسعه فرهنگ تبادل دانش، یکی از مراحل اصلی در افزایش کیفیت پیشنهادها می باشد. این دوره ها می تواند شامل آشنائی با نظام پیشنهادها بسته های تخصصی ایده پردازی آموزش های مرتبط با شغل و سازمان باشد. شرکت افراد در دوره ها توانمندی باعث افزایش دانش و آگاهی افراد گردیده همچنین برخورداری از مزایای آموزشی موجب انگیزش در جهت ارتقا سطح کیفی پیشنهادات میگردد.

❖ توسعه فرهنگ مطالعه و کتاب خوانی

توزیع نشریه ، بولتن ، پمفلت ، جزوات و کتابهای مرتبط با نظام پیشنهادها بین پیشنهاد دهندگان ، عضو نمودن پیشنهاد دهندگان در کتابخانه سازمان و اهدای بن کتاب به فعالان نظام پیشنهادها

❖ ترغیب به کار گروهی

باید در کارکنان ایجاد علاقه نمود تا تمامی آنها در نظام پیشنهادها شرکت نموده و طرح های خود را ارائه نمایند. برای این کار میتوان کسانی که در طرح مشارکت داشته اند را به شیوه ای آشکار اعلام نمود. همچنین می توان به طرح ها و پیشنهادات و اشخاص امتیاز داده و امتیازات نفرا را جمع نمود. و از پیشنهادات گروهی استقبال بیشتری نمود



اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



روشهای افزایش کیفیت پیشنهادها

❖ بهینه کاوی

فرآیندی است پیوسته و نظام مند که به ارزیابی و مقایسه محصولات ، خدمات ، فرایندها و راهبردهای سازمان با برترین ها و کشف فاصله و علل آن می پردازد که می تواند شامل موارد زیر باشد

۱-اعزام پیشنهاد دهندگان جهت بررسی سایر سازمانهای مشابه جهت الگو برداری از آنها

۲-بکارگیری روش های خلاقانه در تبلیغات،فرهنگ سازی و اطلاع رسانی

۳-تشکیل تیم های هم اندیشی (پیشنهاددهی) در بین کارکنان ۴-آشنائی با روشهای مختلف ثبت بررسی و کارشناسی پیشنهاد

❖ تربیت مشاور برای پیشنهاد دهندگان

ایجاد امکان مشاوره با متخصصین برای پیشنهاد دهندگان

تحت نظر بودن گروههای پیشنهاد دهنده توسط مشاورین

مشاوران بایستی : در دسترس باشند، از تخصص لازم برخوردار باشند، از آئین نامه ها و دستورالعملهای نظام

پیشنهادها آگاهی کامل داشته باشند،از اعمال نظر غیر کارشناسی پرهیز نمایند ونظرات خود را تحمیل نکنند .

گروهها را به ارائه پیشنهادهای با کیفیت هدایت نمایند





روشهای افزایش کیفیت پیشنهادها

❖ برپایی نمایشگاه و برگزاری همایش ها و جشنواره ها

برگزاری همایشهای داخلی و تقدیر از فعالان و پیشنهاد دهندگان برتر

شرکت در همایشها به منظور افزایش سطح آگاهی و سطح کیفی پیشنهادات

برگزاری نمایشگاه از پیشنهادهای اجرا شده کارکنان به صورت ادواری

امکان بازدید از نمایشگاههای سایر سازمانها

❖ نظام انگیزی و پاداش دهی

انتخاب پیشنهاددهنده برتر ماه و معرفی در شرکت و اقدام برای

تهیه و اهدا جوایز

۲- تهیه پوسیرهای پیشنهادهای شاخص و نصب در تابلوها

۳- تهیه لوح های تقدیر برای پیشنهاددهندگان ویژه و برترینهای

نظام پیشنهادها

۴- برنامه ریزی و برگزاری سفرهای آموزشی و اردوهای تعالی

❖ بازنگری آئین نامه نظام پیشنهادات

لازم است آئین نامه نظام پیشنهادها به منظور ایجاد

انگیزه در پیشنهاددهندگان و احساس پویائی سیستم

پیشنهادها به صورت ادواری مورد بازنگری قرار گیرد و

زمینه های پیشنهادهای کیفی در آن فراهم گردد



روشهای افزایش کیفیت پیشنهادها

❖ اتاق فکر

اختصاص یک اتاق با طراحی و فضای مناسب در محلی آرام در سازمان برای افراد جهت فکر کردن یکی از راهکارهای افزایش کیفیت پیشنهادات میباشد.

در اتاق فکر بهتر است :

از پیامهای آموزشی استفاده شود

کتابهای مناسب و مرتبط با سازمان در دسترس باشد

تحت کنترل باشد (تبدیل به اتاق چرت نشود!!)

همکاران علاقمند و صاحب نظر در خصوص جلب ایده ها و نظرها

پیرامون مسائل مورد نظرشناسایی و بکارگیری شوند

❖ افزایش تبلیغات و اطلاع رسانی

استفاده کامل ابزار و امکانات الکترونیکی

اختصاص پوستروتابلوهای خاص نظام پیشنهادها

اعلام فراخوان پیشنهادات بصورت ادواری

استفاده از گروه ها و کانالهای ارتباطی نظیرایتا،

بله و..

استفاده از جزوات آموزشی و پمفلتها و....

انتشار نشریه

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران سیستم مدیریت دانش



برداشت های نادرست مدیریت از نظام پیشنهادها

❖ اثربخشی نظام پیشنهادها در کوتاه مدت !

تعدادی از مدیران این انتظار را دارند که پس از استقرار نظام پیشنهادها، با سیل ایده ها و پیشنهادهای سازنده روبرو شوند و تحولی شگرف در مدت زمان کوتاه رخ دهد. این راه باید دانست که یک نظام فرهنگی برای اثربخشی به مدت زمان ۵ الی ۱۰ سال نیاز دارد تا به نتایج مطلوب برسد. با برنامه ریزی دقیق و فراهم کردن مقدمات فرهنگی پیش از نظام پیشنهادها بهبود وضعیت سازمان در مدت زمان کمتری اتفاق خواهد افتاد.



❖ نظام پیشنهادها، نظامی برای حل تمام مسائل سازمان است !

❖ برای بهبود مستمر و حل مشکلات، نظام ها و تکنیک های مختلفی وجود دارد که مورد استفاده قرار می گیرد. برای بهبود در سازمان چهار روش میتوان در نظر داشت. ۱: بهبود های کوچک در واحد کاری ۲: بهبود های بزرگ توسط اختراعات ۳: بهبود های کوچک در کل سازمان توسط تیم های حل مسائل ۴: بهبود های بزرگ در حوزه مدیران و هیئت مدیره. به همین دلیل نباید توقع داشت که نظام پیشنهادها تمام حوزه ها را پوشش دهد و تمامی گره ها را باز کند.

❖ نظام پیشنهادها، نظامی برای تصمیم گیری است !

نظام پیشنهادها، یک نظام فرهنگی است و با درگیری فکری اعضا و مشارکت آنها کمک به ارائه راه حل میکند. کارکنان با نظرات و ایده هایی که ارائه می کنند در پیشبرد اهداف و افزایش کارایی نقش دارد. افراد با مشارکت یکدیگر و تبادل نظرات یک نظر خام را از جوانب مختلف بررسی می کنند و مواردی را به آن اضافه و کم می کنند تا در نهایت با هم یک پیشنهاد جامع را می سازند. در واقع می توان گفت که باعث تسهیل در تصمیم گیری خواهد شد.

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



مؤلفه‌های یک نظام پیشنهادات موفق

❖ پشتیبانی مدیریت:

اولین مؤلفه‌ی یک نظام پیشنهاداتی موفق برای کارکنان، نشان دادن حمایت مدیران عالی است. اگر خواهان تولید نتایج مطلوبی توسط برنامه هستید، مدیران باید اشتیاق و تعهدشان را نسبت به آن نشان دهند.

به‌عنوان مثال یک صاحب کسب‌وکار کوچک این کار را با به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز خود در مورد شرکت با کارکنان شروع کند. کارمندانی که مأموریت کلی شرکت را درک می‌کنند به احتمال زیاد ایده‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهند که در دستیابی به اهداف شرکت کمک‌کننده است. گام بعدی ممکن است اطمینان یافتن از پشتیبانی سیستم پیشنهادات توسط مدیران صف باشد و اینکه وجود چنین سیستمی از نظر آن‌ها تهدید محسوب نمی‌شود. همچنین برای مدیران اهمیت دارد که موضوع را به‌طور مکرر در جلسه مطرح کرده و نتایج مثبت پیشنهادات کارکنان را در گزارش‌های دوره‌ای پیشرفت لحاظ کنند.

مدیران نیز باید تشویق شوند تا پیشنهادات خود را ارائه دهند، اگرچه به‌طور کلی نباید به خاطر ایده‌هایی که تحت مسئولیت‌های معمول برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها قرار می‌گیرد پاداشی دریافت کنند.



مؤلفه‌های یک نظام پیشنهادات موفق

❖ ساختار برنامه:

مؤلفه‌ی بعدی نظام پیشنهاداتی موفق، ساختار برنامه است. به توصیه‌ی کارشناسان مسئولیت توسعه و اجرای برنامه تنها باید به یک مدیر محول شود. این شخص باید با انتخاب کمیته‌ای از کارکنان از همه‌ی بخش‌های سازمان و نمایندگی گروه‌های مختلف برای کمک به مدیریت مراحل مختلف، کار خود را آغاز کند.

سپس مدیر و کمیته‌ی کارکنان باید قوانین روشنی را برای هدایت و جهت‌دهی تلاش‌های کارکنان در ارائه‌ی پیشنهادات تدوین کنند. برنامه‌های پیشنهادی زمانی موفق‌تر عمل می‌کنند که کارکنان تشویق شوند تا پیشنهادهای منطقی ارائه‌شده را در پارامترهای تجربه‌ی کاری خود بکار گیرند.

هدف واقعی شکل‌گیری ایده‌های زیادی است که با گذشت زمان بر کیفیت پیشنهادات از طریق بازخورد و تشویق پیدا کند. تدوین یک بیانیه‌ی سیاستی واضح که همه‌ی جنبه‌های برنامه‌ی پیشنهادی را پوشش دهد بسیار مهم است و همچنین اطمینان حاصل کردن از اینکه مدیران و کارکنان آن را درک کردند.

اگر کارکنان این فرایند را آشکارا و آزاد ببینند، این امر به از بین بردن هرگونه شبهه‌ای در مورد نحوه‌ی بررسی و پاداش برای ایده‌ها کمک می‌کند.



مؤلفه‌های یک نظام پیشنهادات موفق

❖ قابلیت نظارت و مشاهده‌ی برنامه:

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم برنامه‌های موفق نظام پیشنهادات کارکنان، قابلیت نظارت بر برنامه است. از این گذشته، در صورت عدم آگاهی کارکنان نمی‌توان از آن‌ها انتظار شرکت در برنامه‌ای را داشت. به توصیه‌ی کارشناسان برنامه‌های پیشنهادی را به‌صورت عمومی با اعلان‌ها، خبرنامه‌ها، دوره‌می‌ها و غیره اجرا کنید.

کارکنان باید این تصور را داشته باشند که مدیریت قصد بکارگیری و توجه به تمام پیشنهادهای را دارد و برنامه‌هایی را برای اجرای بهترین طرح‌ها در زمان مناسب ارائه می‌دهد.

خود سیستم پیشنهادات نیز باید به‌طور گسترده‌ای تبلیغ و رایج شود. نمونه‌هایی از سیستم‌های ممکن عبارت‌اند از صندوق پیشنهادات با فرم‌های نوشتاری؛ تابلوی اعلانات قدیمی برای ارسال ایده‌ها و نتایج یک خط تلفن ویژه‌ی رایگان یا سیستم‌های پیچیده‌تر بر اساس ایمیل یا ارسال پیشنهاد از طریق یک وبسایت اختصاصی یا استفاده از پورتال‌های آنلاین و نرم‌افزارهای جامع نظام پیشنهادات است.

پس از معرفی سیستم، فعالیت‌های تبلیغاتی باید به‌طور مستمر به‌منظور حفظ علاقه‌ی کارکنان دنبال شود.



مؤلفه‌های یک نظام پیشنهاداتی موفق

❖ شناخت و پاداش:

یکی دیگر از مؤلفه‌های اصلی سیستم‌های پیشنهادات موفق، شناخت شرکت‌کنندگان و ارائه‌ی پاداش برای ایده‌های خوب است. اگر مدیران ایده‌هایی که کارکنان ارائه می‌دهند را سریع دریافت و ملاحظه کنند احتمالاً کارکنان در برنامه‌ی پیشنهادی شرکت می‌کنند. به توصیه‌ی کارشناسان یک جدول زمانی برای بررسی مدت زمان برای تأیید ایده تهیه و در اختیار کارکنان قرار دهید (از ۲۴ ساعت با سیستم‌های الکترونیکی تا یک هفته با سیستم‌های سنتی‌تر). سپس کارکنان باید ظرف ۳۰ روز مطلع شوند که آیا ایده‌های آن‌ها پذیرفته می‌شود یا خیر. حتی در مواردی که از ایده‌ای استفاده نمی‌شود باید از کارمندی که آن را ارائه کرده به خاطر مشارکت در برنامه تشکر کرد.



مراحل ثبت پیشنهاد

❖ عنوان پیشنهاد

عنوان پیشنهاد اولین چیزی است که در معرض دید مخاطبان و ارزیابان قرار می گیرد، به همین خاطر باید بتواند نظر افراد را به خود جلب کند تا محتوای پیشنهاد شما را مطالعه نمایند. بنابراین انتخاب و نوشتن عنوان جذاب و مناسب برای پیشنهاد اهمیت بالایی برخوردار است و بایستی دارای شرایط زیر باشد



- کوتاه و جامع باشد (حداکثر ۲۰ کلمه)
- خیره کننده و جذاب باشد
- حاوی ایده اصلی و بیانگر کاری باشد که قرار است انجام شود
- از کلمات واضح و شفاف و قابل فهم استفاده شود
- از آوردن نام مکان و زمان در عنوان خودداری شود
- ۶- حتی الامکان فاقد علائم کوتاه نویسی و فرمول باشد



مراحل ثبت پیشنهاد



❖ خلاصه پیشنهاد

چنانچه اطلاعات اصلی پیشنهاد را در حجم بسیار کمتری از کلمات نگارش کنیم به نحوی که محتوا و پیام اصلی پیشنهاد به بهترین نحو به مخاطب منتقل شود خلاصه نویسی موثری خواهیم داشت. رعایت نکات و قوانین خلاصه نویسی می توانند به ما در ارائه پیشنهاد کمک کنند

- همه‌ی جزئیات متن خلاصه شده باید مطابق با متن اصلی باشند.
- حتما خلاصه خود را پس از نوشتن بازخوانی کنید
- تمام نکات کلیدی برای حفظ ارتباط منطقی اطلاعات در متن خلاصه شده نیز قید شوند
- متن خلاصه خود را به گونه‌ای بنویسید که خواننده‌ای هم که متن اصلی را نخوانده، بتواند ارتباط منطقی اطلاعات آن را درک کند

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین مدیریت دانش



مراحل ثبت پیشنهاد

بیان وضعیت موجود

ایده پرداز بایستی برای مشخص کردن مسأله مورد نظر خود که به دنبال بهبود و اصلاح آن است وضعیت فعلی را به روشنی توصیف کند به طوری که خواننده بتواند از وضعیت مورد نظر تصویر واقعی و بدون ابهام و پرسش به دست آورد. در این بخش شما باید ادعای خود را مبنی بر وجود مشکل، ثابت کنید. بنابراین تلاش می کنیم تا موقعیت و وضعیت نامطلوب را به صورت روشن، واضح و دقیق توصیف کنیم



■ عوامل احتمالی و علل ریشه ای ایجاد مسأله را از زوایای مختلف بررسی کنید.

مثال : اعمال قانون بازنشستگی اجباری کارکنان خدمات از ابتدای سال ۱۳۹۷ تاکنون باعث بروز بحران و کمبود شدید نیرو در این بخش و به دنبال آن نارضایتی عمیق پرسنل و حتی ارباب رجوعان گردیده است

مثال : وجود ضعف در ساختار مدیریتی و کمبود نیروی انسانی متخصص در واحدهای .. باعث گردیده که ...

■ وضعیت کمی و کیفی محیط مورد نظر را دقیقاً تشریح کنید

مثال : کوچک بودن اتاقها باعث گردیده که با ایجاد تراکم بیش از حد استاندارد و ایجاد نارضایتی و بی انگیزگی پرسنل ...

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین



مراحل ثبت پیشنهاد

▪ ابعاد و ویژگی های مختلف مسأله را از جنبه های مختلف بررسی کنید.

در توصیف وضعیت موجود می توان به ابعاد مختلفی از مساله پرداخت که از آن جمله به مقدار (کمیت) مساله، چگونگی (کیفیت)

مساله و زمان و مکان مساله اشاره نمود

مثال: این مسئله باتوجه به ویژگی منحصر به فرد خود از لحاظ ... و تاثیرگذاری فراوان در ابعاد اجتماعی، زندگی شخصی کارکنان از جمله..

سوالاتی که به شما کمک کنند تا علت اصلی را پیدا کنید:

برای اولین بار، چه زمانی مشکل ایجاد شد؟

برای مثال: ۱۰ سال پیش

چه چیزی تغییر کرد؟

مثال: بازنشستگی اجباری کارکنان خدمات.

چه تغییراتی احتمالاً بارزتر بوده اند؟

مثال: استخدام نیروهای جدید یا تغییر در حوزه کاری کارکنان



مراحل ثبت پیشنهاد

- عوارض و پیامدهای احتمالی مشکل (مسأله) را برشمارید. مجموعه زیانهای مالی، یا آسیبهای روانی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است که ناشی از فقدان یا کمبود اطلاعات، منابع و یا اعمال مدیریت ضعیف در زمینه موضوع می باشد.
مثال: و تبعات... آن بر سازمان در صورت ادامه این روند باعث کاهش رتبه سازمان در ارزیابی عملکرد جشنواره شهید رجایی و...
- وضعیت یا موقعیتی که باید تغییر کند دقیقاً مشخص شود. این وضعیت باید شرایط واقع گرایانه، قابل تحقق و جذاب را برای سازمان مدنظر قرار دهد. و بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید بسوی آن حرکت کند.
مثال: بر این اساس تغییر در ساختار نیروی انسانی و برنامه های کوتاه مدت از قبیل ...می تواند با ایجاد
- بیان کنید که انجام این ایده تا چه اندازه موجب تغییر، تعدیل یا اصلاح مشکل یا مسأله خواهد شد.
مثال: می تواند با ایجاد بستر مناسب از لحاظ ... موجب رفع نارضایتی گسترده و ... در سازمان و ...

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



مراحل ثبت پیشنهاد

❖ ارائه راه حل

در این مرحله راه حل پیشنهادی در مراحل مقدماتی و گامهای اجرایی آن به دقت تشریح می گردد

▪ مطالعات پایه و بررسی های علمی

چنانچه قبل از آغاز مراحل اجرایی نیازمند انجام مطالعات و بررسی موضوع و ساختار پیشنهاد باشیم بایستی جوانب و مراحل مختلف

بررسی بدرستی اعلام شود بنحوی که مشخص شود چه نوع مطالعه با چه روش و ابزار در چه جامعه و نمونه ای انجام گردد

مثال : در ابتدای بررسی گروهی از کارکنان شامل ۲۰ نفر از آقایان و ۲۰ نفر از خانم ها به تفکیک رشته شغلی به روش میدانی تحت

مصاحبه غیر ساختار یافته قرار می گیرند تا مشخص شود ...

▪ گردآوری آمار و اطلاعات لازم

با توجه به اینکه برای اجرای صحیح پیشنهاد به اطلاعات و آمار درست و به موقع نیاز است ضروری است نوع اطلاعات ، منابع گردآوری و

میزان آن بطور واضح مشخص گردد

مثال : به منظور اجرای پیشنهاد نیاز داریم که اطلاعات کارگزینی کارکنان شامل اطلاعات فردی ، شغلی همچنین تعداد مدیران در

هریک از سطوح را برای



مراحل ثبت پیشنهاد



گام اجرایی به مجموعه‌ای از تلاش‌ها گفته می‌شود که در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر انجام می‌شود. گام‌های اجرایی در واقع جزئیات دقیق برنامه پیشنهادی شما هستند.

کلیه عوامل از قبیل اولویت بندی ، زمان بندی ، پیش بینی راه حل هایی برای مسائل پیش رو و در نظر گرفتن زمان هایی برای موارد پیش بینی نشده و... بسیار حائز اهمیت است. این جزئیات باید صریح و جامع باشد و هر گام باید موارد زیر را توضیح دهد:

■ چه کار یا کارهایی صورت خواهد گرفت

مثال : ابتدا جدول اطلاعات نیروی انسانی شامل ... تهیه و در ادامه کار..

■ حجم آن کار/کارها و یا دامنه آن چقدر خواهد بود

مثال : براین اساس اطلاعات گردآوری شده شامل گزارش اولیه ونهایی ترازنامه مالی دفاتر کل ، نقشه ها و... را در معاونتهای درمان، بهداشتی و ...

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیرین



مراحل ثبت پیشنهاد

❖ مرحله اجرایی

- چگونگی برآورد منابع (پول، نیروی انسانی و مثل آن) با توجه به شرایط سازمان .

مثال : برای این کار نیاز است با تامین هزینه های مالی از طریق صندوق ملی .. و بکارگیری حداقل ۴ نفر از متخصصان شاغل در امور مالی دانشگاه

- چگونگی انجام برنامه های الکترونیک و احتمالا کار با سامانه

مثال : با توجه به قابلیت های سامانه ... و امکان ارسال اطلاعات .. از طریق آن می توان با ...

- ترسیم نقشه ، جداول ، انجام آزمایشات و یا طرح اجرایی ایده

مثال: براساس نقشه ترسیمی استفاده از خازن در مدار ... همچنین نیاز است با انجام آزمایشات ...



مراحل ثبت پیشنهاد

- چه کسانی آن کارها را انجام خواهند داد

مثال: در معاونتهای ... در دو گروه مجزا شامل کارشناسان و مدیران مجموعه مالی دانشگاه

- چه زمانی آن کارها انجام خواهد شد و برای چه مدتی ادامه خواهد یافت

مثال: با توجه به جدول زمانی از ابتدای سال تا پایان شهریور ماه

- چگونگی پایش و بازرسی

مثال: پس از پایان کار گزارشی از...براساس شاخصهای ... و آیتمهای ...



مراحل ثبت پیشنهاد

❖ ضرورت و مزایای پیشنهاد

▪ ارائه دلایل و مستندات نوآورانه و جدید بودن پیشنهادها ۶۵ در ابعاد مختلف

عوامل فنی و امکان پذیری

مثال: اجرای پیشنهاد می تواند با استفاده از فناوری نوین ... امکان بهره مندی از تکنولوژی ... را فراهم نموده و ...

ارزشمندی اقتصادی

مثال: ضمن محاسبه ارزش افزوده و قیمت تمام شده کالا و خدمات باعث پیشبرد اهداف مالی در

عوامل مدیریتی و انسانی

مثال: در بعد انسانی نیز با فراهم نمودن امکان توسعه دانش در مناطق محروم ... و ایجاد یک نظام مدیریتی نوین

▪ عوارض خلاء های ایجاد شده در صورت عدم اجرای پیشنهاد

مثال: در صورتی که این مهم در مناطق محروم دانشگاه انجام نگردد در آینده نه چندان دور شاهد ناترازی مالی در واحدهای ..

اولین دوره آموزش و توانمندسازی مدیران



مراحل ثبت پیشنهاد

❖ ضرورت و مزایای پیشنهاد

- نتایج و پیامدهای اجرای پیشنهاد از لحاظ بهبود روشها ، ارتقا عملکرد، ایمنی و ایجاد رضایت
مثال: روشهای اصلاح شده باعث تقویت سطح امنیت شغلی و بهبود روحیه در کارکنان گردیده در عین حال ...
- تاثیرات اجرای پیشنهاد در گسترش سطح فرهنگ ، آگاهی ، کسب دانش و توسعه یادگیری
مثال: این مسئله باعث می گردد با افزایش دانش و مهارتهای کاربردی کارکنان و بهرمندی از ارتباطات گسترده ...
- تاثیرات مالی اجرای پیشنهاد در افزایش درآمد و یا کاهش هزینه ها
مثال: با افزایش درآمدهای بخش .. و صرفه جویی در ... هزینه های سربار از جمله ...
- تاثیرات اجرای پیشنهاد از لحاظ مدیریت زمان مثال: و با تقلیل حجم کار و فرایندهای زائد
زمان انجام کار را از یک ماه به ۲ هفته کاهش دهد





مراحل ثبت پیشنهاد



الزامات اجرای پیشنهاد

۱- محدودیتها و چارچوبهای زمانی و مکانی اعلام شود

مثال : برای اجرای پیشنهاد باید خارج از وقت

اداری و بصورت شیفت ... صرفا در آزمایشگاههای

تعیین شده (...) از سوی وزارت

۲- منابع دانشی و کسب اطلاعات بدرستی مشخص شود

. مثال: لازم است با قبل از پرداخت وجوه با

مراجعه به سامانه یکپارچه .. و اخذ اطلاعات

پرسنلی شامل ...

۳- رعایت الزامات از لحاظ رعایت تفاهم نامه ، دستورالعمل ها، بخشنامه ها و..

مثال: باتوجه به ممنوعیت بکارگیری ... به استناد بند ۳

بخشنامه .. می بایست





مراحل ثبت پیشنهاد

❖ الزامات اجرای پیشنهاد

۴- الزامات از لحاظ تجهیزات، نیروی انسانی، منابع مالی و فیزیکی

مثال: جهت اجرای برنامه مبلغ ... و تعداد دو دستگاه سواری کابین دار و ۲۰ نفر نیروی متخصص در رشته های ...

اختصاص یابد

۵- محدودیتها ی امنیتی و اطلاعاتی

مثال: با توجه به محدودیت های منع تردد در ساعات غیر اداری از سوی پلیس پیشگیری لازم است ...

۶- الزامات آموزشی و اجرایی .

مثال: لازم است قبل از اجرای دوره های آموزشی برای هریک از اساتید مجوزهای ... اخذ گردد



مراحل ثبت پیشنهاد

❖ الزامات اجرای پیشنهاد

ویژگی های نوشتن یک الزامات خوب

- تکی و مجزا باشد
 - یعنی هریک از الزامات را بصورت مجزا و در قالب یک جمله بصورت کامل و دارای فعل و فاعل بنویسیم
 - هر الزام یک خواسته را بیان میکند
 - نباید برای فهم یک الزام ناچار به مراجعه به سایر الزامات باشیم
 - ضروری باشد
 - الزام باید الزامی باشد یعنی نتوانیم آن را حذف کنیم
 - اگر علت الزام مشخص نیست یا ارزش افزوده ای برای ذینفعان ندارد احتمالا ضروری نیست
 - الزامات غیر ضروری ریسک و هزینه های بیهوده ای به برنامه اضافه می کند
- نامبهم باشد
 - استفاده از ضمیر یا جملات مجهول باعث ابهام الزام شود ممنوع است



با تشکر از توجه شما