



شهرداری قم

معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی

مدیریت نوسازی و تحول سازمانی

چارچوب تشکیل گروه های اندیشه ورز (اتاق فکر) در شهرداری قم

گروه اندیشه ورز، راهبردی برای نواندیشی

APD.TI.I. THINK TANK.۰۱۲.۷۰۱

شناسه سند:

یک

ویرایش:

۹۷/۱۱/۰۷

تاریخ تهیه:

چارچوب و شیوه نامه پیش رو به منظور استفاده از تمام ظرفیت های فکری موجود در شهر قم، جهت تشکیل گروه های اندیشه ورز (اتاق های فکر) تهیه و تدوین گردیده است.

چکیده:

آدرس: قم - خیابان لواسانی - ساختمان شهرداری مرکز - طبقه پنجم - معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی

کد پستی: ۳۷۱۹۷۷۹۸۵۱

تلفن: ۰۲۵-۳۶۱۰۴۲۰۳

Email: Qom.pazhooresh@yahoo.com

مهر و امضاء



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۲ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.T.I.I.

سوابق به روز آوری :

شماره ویرایش	تاریخ ارائه	تاریخ تصویب	اهم موارد تغییر نسبت به ویرایش قبلی
۰۱	۹۷/۱۰/۷		
۰۲	۹۷/۱۰/۲۴		
۰۳	۹۷/۱۰/۳۰		
۰۴	۹۷/۱۱/۲		
۰۵	۹۷/۱۱/۷		

تاییدیه سند:

تاریخ	امضا	حوزه	
۹۸/۲/۳۰		مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)	تهیه کننده
۹۸/۲/۲۱		معاونت برنامه ریزی و سرمایه انسانی	تأیید کننده
۹۸/۳/۲		شهردار قم	تصویب کننده



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۳ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.T.I.I.

فهرست مطالب

- ۱- مقدمه ۴
- ۲- تعاریف ۵
- ۳- تاریخچه و ریشه شناسی ۵
- ۴- ارزش ها و رویکردها ۶
- ۵- تبیین ضرورت ۶
- ۶- اهداف ۷
- ۷- دامنه کاربرد ۷
- ۷- طبقه بندی / سطوح گروه ها ۷
- ۷- الزامات مدیریتی ۸
- ۷- وظایف گروه اندیشه ورز ۸
- ۸- شیوه پرداختن یا رسیدگی به مسائل در گروه اندیشه ورز ۸
- ۹- ساختار تشکیلاتی گروه اندیشه ورز ۹
- ۹-۱- اعضاء درون سازمانی ۹
- ۹-۲- اعضاء برون سازمانی ۱۱
- ۱۰- نحوه تشکیل جلسات گروه اندیشه ورز ۱۱
- ۱۱- دبیرخانه مرکزی ۱۱
- ۱۲- تعیین موضوع جلسات ۱۲
- ۱۳- نظام تشویق ۱۳
- ۱۴- شیوه بازنگری ۱۳
- ۱۵- پیوست ۱۴

(Handwritten signature)



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۴ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. APD.T.I.I. THINK TANK.

۱- مقدمه

نظریه پردازان علوم روز معتقدند، یکی از آسیب های جدی در حوزه مدیریتی، گرفتار شدن مدیران تصمیم گیر در مسایل جاری و اجرایی است که به شکل روال مندی با شرکت در جلسات و پاسخگویی به مراسلات، چندان فرصت تفکر و اندیشه نمی یابند و در خوشبینانه ترین حالت، اگر فرصت این کار را بیابند، در تصمیم گیری، تکیه بر تفکر منفرد چندان تضمینی برای موفقیت ندارد. بنابر این لازمه عبور از این چالش، ایجاد ساختار گروه اندیشه ورز است که بتوان از طریق آن تصمیمات را غنی و بارور ساخت.

گذشته از دیدگاه های جدید، در فرهنگ غنی اسلامی نیز اهمیت مشورت تا آن حد است که حضرت علی علیه السلام فرمود: «الاسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهُدَايَةِ وَقَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَعْنَى بِرَأْيِهِ» «مشورت عین هدایت است و کسی که تنها به فکر خود قناعت کند خویشتن را به خطر انداخته است.»

سفارش حضرت به همشینی با علماء و حکما به خاطر افزودن دامنه علم و حکمت شخص است تا در مواقع حساس تصمیم گیری از اطلاعات و وسعت دانش بیشتر برخوردار باشد و این کلام در واقع تأکید بر ضرورت ارتباط دائمی یک مدیر اجرایی با مراکز علم و دانش و فن می باشد. ایشان همچنین در این خصوص می فرمایند: «اضْرِبُوا بَعْضَ الرَّأْيِ بِبَعْضٍ يَتَوَلَّدَ مِنْهُ الصَّوَابُ» : تضارب آراء و تبادل نظر نماید تا درستی و حقیقت از آن متولد می گردد"

گروه اندیشه ورز یکی از ابزارهای آفرینندگی برای حل مساله و توسعه خلاقیت در هر سازمانی می باشد. مکانی برای اندیشیدن به یک مساله یا موضوع بدون حضور عواملی که مانع آزاد اندیشی و یا محدودیت می شوند مانند ملاحظات سیاسی یا اعمال قدرت مدیران ارشد.

تدوین شیوه نامه تشکیل گروه های اندیشه ورز، یکی از مهمترین راهکارهای آغاز عملیاتی کردن رهنمودهای حکیمانه مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص نهضت علمی و بایدها و نبایدهای این حرکت بالنده و عظیم است.

قابل ذکر است در ادبیات مدیریت، گروه اندیشه ورز با نامهایی از قبیل اتاق فکر، اندیشکده، کانون تفکر، هیئت اندیشه ورز، اندیشگاه و فکر انباره نیز شناخته میشود.



معاونت برنامه ریزی و توسعه

مدیریت نو سازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۵ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: APD.T.I.I. THINK TANK. ۰۱۲.۷۰۱

۲- تعاریف

- گروه های اندیشه ورز راهبردی : در سطح شهردار ، معاونین و مدیران ارشد برگزار می شود و موضوعات کلان و راهبردی شهر قم مورد نقد و بررسی قرار می گیرد.
- گروه های اندیشه ورز تخصصی : در سطح معاونین و مدیران عامل و شهرداران مناطق و افراد خبره و متخصصین داخل و خارج برگزار و موضوعاتی از همان حوزه تخصصی مورد بررسی قرار می گیرند.
- تحول : دگرگونی های تدریجی در ساختار و کارکرد و الگوهای رفتاری
- تفکر : اندیشیدن فرایندی است که از طریق آن یک بازنمایی ذهنی جدید به وسیله تبدیل اطلاعات و تعامل بین خصوصیات ذهنی، قضاوت، انتزاع، استدلال و حل مسئله ایجاد می گردد.

۳- تاریخچه و ریشه شناسی

اولین گروه های اندیشه ورز در ابتدا با نام موسسه ها شناخته شدند و در دوران جنگ جهانی دوم به واژه جعبه فکری (Brain Box) مصطلح بودند. پس از آن به اتاق فکر معروف شدند که از معروف ترین روش های تبادل نظر و هدایت جلسات در آنها روش طوفان فکری بود. در مورد اینکه اولین اتاق فکری در کجا تاسیس شد، دو نظر وجود دارد: یکی از آنها انجمن فابین (Fabian) در انگلیس است که برای پیشبرد تدریجی تغییرات اجتماعی تاسیس شد و دیگری موسسه بروکینگز (Brookings) است که در ایالات متحده آمریکا واقع شده است.

بر طبق نتایج حاصله، اتاق های فکری که در آمریکا تاسیس شدند، عبارت اند از: ۱- بنیاد راسل سیل ۲- شورای روابط خارجی

چیزی که همه بر آن اجماع دارند، این است که اساساً این گروه ها تحت نام اتاق فکر در ابتدای امر برای مشاوره های نظامی به وجود آمده بودند که نمونه بارز آن موسسه «رند» Rand است که اولین اتاق فکر حرفه ای و ساخت یافته جهان است. این اتاق ها با آژانس های نظامی کار می کردند که بیشتر بر موضوعات عملی و اصلی نظامی تمرکز داشتند.

تا دهه ۱۹۷۰ میلادی، تعداد اتاقهای فکر چندان زیاد نبود و این تعداد محدود نیز عمدتاً پیرامون مسائل نظامی و غیر سیاسی به دولت آمریکا مشورت می دادند و از بودجه های دولتی نیز بهره می بردند. اما از دهه ۱۹۷۰ به بعد ناگهان انفجاری در تعداد این اتاق ها رخ داد و تعداد بسیار زیادی حتی از نوع کوچک آن آغاز به کار کردند که در زمینه های سیاسی، حزبی و ایدئولوژیک ابراز نظر می کردند.

مهر و امضاء



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت نو سازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۶ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: APD.TI.I. THINK TANK.۰۱۲.۷۰۱

۴- ارزش ها و رویکردها

تقویت روابط ، خود باوری و بالندگی ، دانش محوری ، روحیه مشارکت و کارگروهي ، افزایش اعتماد ، همسو شدن اهداف ، رشد مسئولیت پذیری و خلاقیت و نوآوری ، رشد قدرت تصمیم گیری ، ارتقای مستمر بهره وری ، انعطاف پذیری ، فرصت یابی و فرصت سازی ، پویایی ، شکوفایی استعداد ، افزایش توانمندی ها و... از رویکردهای این گروه ها می باشد.

۵- تبیین ضرورت

گروه اندیشه ورز ، راهبردی عقلانی- منطقی برای نهادهای فکرسازی ، فکرورزی و بازسازی فکرها است. گروه اندیشه ورز ، نقش بسیار مهمی را به منزله منبع ایجاد ایده ایفا میکند. بدون تردید جامع نگری ، غنی سازی ، ابتکار و نوآوری ، کیفیت ، سرعت و بهره وری مرهون فکر و اندیشه ای است که در نشست ها و کارگروه های خرد جمعی شکل می گیرد. گروه های اندیشه ورز میتوانند با گردآوری افراد زبده و خلق افکار و ایده های نو و با پیوند قدرت ، دانش و اجرا ، ضعف سیاستگذاری ها و تصمیم گیری های موجود را برطرف نمایند و علاوه بر گشودن گره مشکلات سازمانی ، دغدغه فکرسازی و فکرپژوهی را نیز در این عصر پویا و پیچیده برطرف کنند .

مزایا و فواید گروه های اندیشه ورز :

- اشاعه فرهنگ مشارکت پذیری کارکنان و مشارکت جویی مدیران
- افزایش فعالیت های گروهی در راستای حل مسائل سازمانی
- ایجاد کانون تفکر در راستای افزایش خلاقیت و نوآوری و بکارگیری راهکارهای خلاقانه
- ارتقای کیفی ، علمی و تخصصی عملکرد سطوح کاری گروه های کارشناسی
- بهبود مستمر ، اعتلا و ارتقای سطح بهره وری مجموعه
- افزایش چشمگیر حس تعهد نسبت به راه حل
- افزایش حس تعلق و مالکیت نسبت به مسئله و حل مسئله در افراد
- افزایش پذیرش جهت اجرای راه حل ها و تغییرات (کاهش مقاومت در برابر تغییر و بهبود)
- رشد روحیه و صمیمیت کاری فراسازمانی ، اشاعه فرهنگ همزبانی ، همدلی و همفکری و همگرایی سازمانی
- جامع نگری ، یکپارچگی و داشتن نگرش از زوایای کاری مختلف به موضوعات
- کاهش زمان تخصیصی به حل مسئله

(Handwritten signature)



معاونت برنامه ریزی و توسعه

مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۷ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.TI.I.

۶- اهداف

- ۱) توسعه مهارت های تفکر در میان مدیران و کارکنان "شهرداری و سازمان های وابسته"
- ۲) ایجاد پیوند های عمیق بین جامعه نخبگان بالاخص نخبگان جوان با جامعه متخصصان و مدیران حوزه شهرداری جهت تبادل علم ، تجربه ، دستاورد و اطلاعات
- ۳) بومی سازی الگوهای اندیشه ای به دست آمده از ترازیبی ها و مطالعات تطبیقی. (ممکن است این الگوها در شهرها و کشورهای مختلف و با توجه به شرایط خاص اجتماعی و فرهنگی مفید باشد ؛ اما عدم بومی سازی آن باعث ضررهای جبران ناپذیری شود).
- ۴) بسترسازی برای بروز ایده های نو در حوزه مدیریت شهری در جهت تبدیل آنها به برنامه های دقیق و قابل اجرا
- ۵) حداکثر بهره برداری از توان کارشناسی داخلی فارغ از چارچوب های ساختاری معمول
- ۶) ایجاد چابکی و انعطاف پذیری سازمانی در برخورد با مسائل سازمانی بویژه مسائل بین حوزه ای

۷- دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این دستورالعمل شامل تمامی حوزه های شهرداری قم می باشد. گروه های اندیشه ورز، از نظر نامگذاری در سطح ستادی، به شکل موضوعی نامگذاری شده اند، اما از نظر کارکردی مسئله محور هستند. گروه های اندیشه ورز ، وظیفه تصمیم سازی و طراحی سیاست ها و راهکارها و ارائه آن به مدیریت ارشد را دارند .

۸- طبقه بندی / سطوح گروه ها

بطور کلی گروه های اندیشه ورز در دو سطح راهبردی و تخصصی (عملیاتی) به مسائل سازمان ورود می نمایند و با توجه به اهمیت تصمیم سازی درخصوص مسائل کلان و مسائل جاری و روزمره شهرداری، ضروریست در هر دو لایه از این مسائل، گروه های اندیشه ورز تشکیل گردند.

- گروه اندیشه ورز راهبردی
- گروه اندیشه ورز تخصصی

رئیس گروه



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۸ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.T.I.I.

۹- الزامات مدیریتی

- ترغیب و تشویق و اشاعه فرهنگ کار گروهی
- پشتیبانی و همراهی مدیران ارشد شهرداری در تشکیل گروه های اندیشه ورز
- تغییر الگو و رفتار سازمانی از نگرش وظیفه ای به نگرش فرایندی
- نظارت و پایش مستمر عملکرد گروه های اندیشه ورز

۱۰- وظایف گروه اندیشه ورز

- ۱) شناسایی ، توصیف و دقیق سازی مسایل مورد نظر، ارزیابی مسایل جاری و مسایل در شرف ظهور
- ۲) بررسی و ارائه پیشنهاد در خصوص سیاست ها و برنامه های شهرداری به منزله یک مرجع مستقل
- ۳) فعالیت در مقام تسهیل کننده مبادله اطلاعات و آراء میان صاحب نظران در حوزه مدیریت شهری
- ۴) کمک به انجام مطالعات آینده شناسی و آینده نگاری
- ۵) کمک به برقراری ارتباط مؤثر با سازمان های مشابه
- ۶) بازیابی مستمر و منظم جلسات و مباحث برای مصون ماندن از آسیب های احتمالی

۱۱- شیوه پرداختن یا رسیدگی به مسائل در گروه اندیشه ورز

۱) **شناسایی مسئله** (با تکنیک های مربوطه) : این مرحله شامل پیدا کردن و تشخیص مسئله، شناسایی ماهیت مسئله و تعریف مسئله است. انتخاب صورت مسئله، خود یک تصمیم مهم و یک مهارت کلیدی است. شناسایی درست مسائل و درک صحیح آن نیمی از حل مسئله است. بسیاری از گروه ها در فعالیت هایشان با شکست مواجه می شوند چون از ابتدا مسئله را به صورت دقیق تعریف نکرده اند.

۲) **خلق راه حل** : با تکنیک های مربوطه (طوفان فکری ، دوایر خلاقیت ، تکنیک دلفی و ...)

۳) **انتخاب بهترین راه حل** : با بهره گیری از یکی از شیوه های مربوطه (ماتریس بررسی ایده ، تحلیل هزینه - منفعت ، نمودار چگونه - چگونه و ...)

۴) **اخذ بازخورد از وضعیت اجرای راه حل های پیشنهاد شده و بررسی نتایج حاصل از آنها**



معاونت برنامه ریزی و توسعه

مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۹ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.T.I.I.

۱۲- ساختار تشکیلاتی گروه اندیشه ورز

گروه اندیشه ورز باید متشکل از متفکران باشد نه فقط همفکران. نظر به اینکه گروه اندیشه ورز مسئله محور است انتظار می رود بتواند راه حل های عملی و نه صرفا نظری برای مسائل ارائه کند لذا اهمیت خیرگان، فعالان و کسانی که دارای سابقه و دانش علمی و عملی ویژه هستند در این گروه از جایگاه ویژه و ممتاز برخوردار خواهد بود.

بسته به موضوع گروه اندیشه ورز، فرد/افرادی از معاونت های شهرداری، سایر دستگاه های اجرایی و از اساتید دانشگاه به انتخاب رئیس و دبیر گروه اندیشه ورز که در موضوع صاحب نظر هستند شرکت می کنند.

اعضا گروه اندیشه ورز دارای خصوصیات ذیل می باشند:

- افرادی با روحیه پرسشگری و تحقیق
 - گروهی از نخبگان و مشاوران متخصص بین رشته ای با سابقه و با انگیزه
 - دارای روحیه خلاق و نوآور و علاقمند به کار گروهی
 - بهره گیر از تفکر جمعی در تصمیم گیری امور عمومی
 - دارای تعهد به تصمیمات و افکار حاصله
 - دارای روحیه صبر و شکیبایی به دلیل طولانی بودن فرایند حصول نتیجه و دارای احساس مسئولیت نسبت به گروه و نتیجه آن تا لحظه حل مسئله مطرح شده
- اعضا گروه اندیشه ورز به دو دسته درون سازمانی (داخلی) و برون سازمانی (خارجی) تقسیم می گردد. تعداد اعضا به طور معمول بین ۷ تا ۱۳ نفر می باشد.

۱۲-۱-۱۱ اعضا درون سازمانی

منظور از اعضا درون سازمانی، افرادی است که از مجموعه شهرداری در گروه اندیشه ورز عضویت دارند. این اعضا به دو دسته ثابت و غیر ثابت تقسیم می شوند.

۱۲-۱-۱۲ اعضا ثابت درون سازمانی

هر گروه اندیشه ورز دارای یک راهبر، یک دبیر، یک منشی و مجموعا حداقل ۷ نفر عضو است. (ارکان گروه های اندیشه ورز)

مهر و امضاء



معاونت برنامه ریزی و توسعه

مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۰ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.T.I.I.

راهبر: عالیترین مقام حوزه مربوطه می باشد که عهده دار وظایف زیر است:

- تایید موضوع و تعیین اولویت ها جهت طرح در گروه اندیشه ورز
- تایید عضویت اعضاء گروه اندیشه ورز
- تایید و انتصاب دبیر (ترجیحا با پیشنهاد مدیریت نوسازی و تحول سازمانی)
- نظارت بر نحوه عملیاتی شدن ایده ها و تصمیمات گروه اندیشه ورز

جانشین راهبر: توسط راهبر و با نظر مثبت اکثریت اعضای گروه اندیشه ورز انتخاب می شود ، در جلساتی که راهبر به دلایلی نمی تواند شرکت نماید به جای ایشان حضور یافته و عهده دار تمامی وظایف راهبر می باشد.

دبیر: فردی است دارای صلاحیت لازم جهت برنامه ریزی و رسیدگی به مسائل گروه اندیشه ورز (دبیر با تایید راهبر گروه و ترجیحا به پیشنهاد مدیر نوسازی و تحول سازمانی انتصاب می گردد).

سایر اعضای ثابت : صاحب نظران عضو گروه اندیشه ورز هستند که توسط راهبر تعیین گردیده و حضور اکثریت آنها برای رسمیت یافتن گروه اندیشه ورز ضروری است.

وظایف دبیر:

- شناسایی و دعوت متخصصین و افراد صاحب نظران داخلی و برون سازمانی و اساتید دانشگاه جهت عضویت پیوسته و یا نا پیوسته در گروه اندیشه ورز
- تشکیل و اداره جلسات (خصوصا مدیریت زمان) تدوین صورت جلسات به صورت کامل و مکتوب و ثبت ایده های طرح شده
- پایش مستمر مسائل حوزه به منظور ارائه به جلسات گروه اندیشه ورز
- پیگیری و یا تدوین پیوست های فنی و علمی برای ایده های طرح شده
- پیگیری امور پشتیبانی جلسات
- پیگیری مصوبات جلسات از واحدهای مجری
- ارائه گزارش های دوره ای از نحوه عملکرد گروه اندیشه ورز
- دریافت ، بررسی و پردازش ابتدایی ایده ها
- تعامل با دبیرخانه مرکزی گروه های اندیشه ورز و ارسال صورتنجلسه گروه اندیشه ورز به دبیرخانه مرکزی گروه های اندیشه ورز

مهر و امضاء



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۱ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱.۰۱۲.۷۰۱ APD.T.I. THINK TANK.

تبصره: با توجه به حجم اقدامات و سکاتبات مورد نیاز در گروه اندیشه ورز، دبیر گروه میتواند از فردی بعنوان دستیار در این راستا استفاده نماید.

۱۲-۱-۲ اعضای غیر ثابت درون سازمانی

اعضایی از مدیران و کارکنان شهرداری و سازمان های وابسته که بر حسب موضوع به جلسات گروه اندیشه ورز دعوت می شوند.

۱۲-۲ اعضای برون سازمانی

مدعوین و صاحب نظرانی که بنا به نیاز به جلسات دعوت میشوند یا در برنامه های گروه اندیشه ورز همکاری علمی خواهند داشت.

خبرگان و افراد با سابقه موفق؛ مدیران اجرایی موفق، شخصیت های حقیقی دانشگاهی و محققینی که دارای فعالیت های تحقیقاتی ارزشمند و مهم هستند از جمله این مدعوین محسوب می شوند.

تبصره: در موارد خاص و بنا به صلاحدید راهبر اعضای برون سازمانی می توانند به عضویت ثابت گروه درآیند.

۱۳- نحوه تشکیل جلسات گروه اندیشه ورز

- جلسات به صورت مستمر حداقل دو بار در ماه تشکیل می گردد.
- جلسات با حداقل دو سوم از اعضا، اعم از درون سازمانی و برون سازمانی رسمیت می یابد.
- حضور راهبر یا جانشین راهبر در جلسه الزامی است.
- هر یک از افراد باید حداقل فرصت حدوداً ۳ دقیقه ای جهت ارائه نظرات خود را داشته باشند.
- مدت زمان جلسات گروه اندیشه ورز حداکثر ۱۲۰ دقیقه است.
- خبرنگاران و کارشناسان علاقمند با هماهنگی دبیر و تایید راهبر می توانند در مکان تعیین شده برای بهره گیری از جلسات حضور یابند.
- هر یک از اعضا ثابت نباید بیش از سه جلسه متوالی غیبت داشته باشد. در غیر اینصورت مستعفی تلقی میگردد.
- اعضا ثابت اتاق فکر توسط راهبر و برای یک دوره ۲ ساله منصوب می شوند که تمدید آن برای یک یا چند دوره بلامانع است.

(Handwritten signature)



معاونت برنامه ریزی و توسعه
مدیونیت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۲ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.TI.I.

۱۴- دبیرخانه مرکزی

دبیرخانه مرکزی گروه های اندیشه ورز در گروه پژوهش مستقر می باشد. (اگر چنانچه ما این هیئتهای اندیشه ورز را داشتیم و فعال کردیم، در کنار این، هیئتهای رصدگر لازم است. مقام معظم رهبری مدظله العالی)
این دبیرخانه به منظور ساماندهی و پیگیری کلیه امور و فعالیت های مربوط به گروه های اندیشه ورز و با وظایف ذیل شکل می گیرد :

- ثبت و ضبط عناوین موضوعات مطرح شده و صورتجلسات گروه های اندیشه ورز
- ارزیابی عملکرد و رتبه بندی حداقل سالیانه گروه های اندیشه ورز و نظارت بر حسن برگزاری گروه اندیشه ورز
- بررسی ، پیگیری تصویب و اجرایی شدن ضوابط و بخشنامه های مورد نیاز گروه اندیشه ورز
- پیشنهاد انتخاب دبیر گروه اندیشه ورز (با اولویت انتخاب از بین مسئولین برنامه ریزی و تحول سازمانی)
- پیگیری تصویب و پیاده سازی سیستم انگیزشی گروه اندیشه ورز
- کد گذاری ، تحلیل محتوای جلسات و ترسیم دیاگرام های مفهومی جهت ارائه مشورت های کاربردی به تصمیم گیرندگان

۱۵- تعیین موضوع جلسات

ایده ها در جلسات گروه اندیشه ورز از طریق فرایندهای ذیل و با تایید راهبر گروه اندیشه ورز ، طرح و مورد بررسی قرار می گیرد :

الف) به پیشنهاد دبیرخانه مرکزی گروه های اندیشه ورز بر اساس:

- ایده های رسیده از سیستم هایی چون نظام پیشنهادات و سایر سیستم های بهبود مانند BPI ، ارزیابی عملکرد ، بازخورد استراتژیک ، کنترل پروژه و ...
- دریافت موضوع از مدیران ، کارکنان و شهروندان
- مسائل ثبت شده در سامانه ۱۳۷

ب) راهبر ، دبیر و اعضای گروه اندیشه ورز

ج) مسائل مطرح شده از سوی مراجع بالادستی که از طریق معاون برنامه ریزی شهرداری ارجاع می گردد.

رئیس هیئت مدیره



معاونت برنامه ریزی و توسعه مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۳ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.TI.I.

تبصره: با توجه به تفاوت در نوع و سطح مسائل و موضوعات قابل طرح در گروه اندیشه ورز راهبردی و تخصصی بایستی نسبت به انتخاب و ارجاع مسائل به هر گروه دقت لازم صورت گیرد. لذا موضوعات کلان و راهبردی مبتلا به شهر و استان و حتی منطقه ای که تاثیر بر عملکرد و تصمیمات مدیریت شهری شهر قم دارند در گروه اندیشه ورز راهبردی قابل ارائه می باشند. (موضوعاتی از قبیل؛ جهت جغرافیایی رشد و توسعه کالبدی شهر - زمینه رشد آتی شهر قم - سیاست گذاری در قبال نوع برخورد با ساخت و سازها در شهر و بررسی مسائل مربوط به توسعه آپارتمان نشینی - راهبرد منطقه محوری و بررسی ابعاد آن - مسائل مربوط به اجرای مدیریت یکپارچه / واحد شهری - سیاست اجرایی در خصوص ورود به مساله ساخت پارکینگ های زیر سطحی - شهر دیجیتال و هوشمند از بعد مسائل کلان مربوط به تحول سازمانی - بررسی برنامه های پیشنهادی ۵ ساله توسعه کشور و یا بودجه پیشنهادی سالانه دولت مرتبط با مدیریت شهری قم و...)

۱۶- نظام تشویق

نظام تشویق اعضا گروه اندیشه ورز و مکانیزم انجام آن پس از پیشنهاد دبیرخانه مرکزی و تایید معاون برنامه ریزی و سرمایه انسانی اجرا خواهد شد.

در این نظام نامه نحوه تقدیر از ایده های برتر، خلاقیت ها، نوآوری و و همچنین نحوه جبران خدمت دبیرخانه مرکزی پیش بینی می گردد.

نظام تشویق می تواند به اشکالی از قبیل موارد زیر باشد:

پاداش، مرخصی تشویقی، امکانات رفاهی ویژه، امتیاز ارزشیابی کارکنان، لحاظ شدن بعنوان دوره آموزشی، ثبت ایده ها در سامانه مدیریت دانش انجام می پذیرد.

نظام تشویق پس از ارسال صورتجلسات گروههای اندیشه ورز توسط دبیرخانه مرکزی اجرایی می گردد.

۱۷- شیوه بازنگری

هر ۶ ماه یک بار پس از ارائه گزارش توسط دبیرخانه مرکزی گروه های اندیشه ورز و همچنین دریافت بازخورد از گروه های اندیشه ورز از مشکلات اجرایی این چارچوب و شیوه نامه و با تصویب موارد در گروه اندیشه ورز توسعه مدیریت، فرایند تغییر سند اجرایی شده و دبیرخانه نسبت به ارائه متن اصلاحی اقدام و پس از تصویب، چارچوب جدید اصلاحی مبنای انجام فعالیت های آتی گروه های اندیشه ورز خواهد بود.

محمد علی...



معاونت برنامه ریزی و توسعه

مدیریت نو سازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۴ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. THINK TANK. APD.TI.I.

پیوست

طوفان فکری

در هر جلسه گروه اندیشه ورز، سه دسته از افراد وجود دارند. مدعوین، مجری جلسه و راهبر جلسه. راهبر جلسه در واقع همان شخصی است که بانی تشکیل جلسه بوده و هدف از تشکیل گروه اندیشه ورز، رسیدن به مطلوب مورد نظر اوست. در وهله بعد، باید برای جلسه یک مجری انتخاب کنید. وظیفه مجری نباید با وظایف راهبر در هم آمیخته شود. حفظ نظم جلسه و جلوگیری از مشاجرات لفظی بین افراد وظیفه اصلی راهبر جلسه است نه مجری.

در واقع، مجری مسئول امور اجرایی جلسه است. مثلا توزیع برگه‌هایی که سوالات اصلی روی آن نوشته شده (اگر به شکل برگه‌ای هستند). اما وظیفه اصلی مجری، نوشتن ایده‌ها روی تخته‌هاست. این وظیفه گرچه ساده به نظر می‌رسد اما مهم است. مجری باید ایده ارائه شده را دقیقا همانطور که بیان شده روی تخته‌ها بنویسد. حتی یک کلمه هم نباید به ایده اضافه یا از آن کم شود زیرا در بسیاری از مواقع این کلمات هستند که در ذهن بقیه حضار تولید ایده می‌کنند. مجری جلسه می‌تواند یکی از حضار یا شخصی غیر از حضار و صرفا مخصوص مجری‌گری باشد. اگر مجری جلسه را از میان خود حضار انتخاب کرده‌اید، حتما دو نکته را به وی گوشزد کنید. اول حفظ امانت در نوشتن ایده‌ها، ثانیا بخواهید که اگر ایده‌ای به ذهن خود او خطور کرد، آن را مستقیما روی تخته منتقل نکند بلکه ابتدا برای حضار بیان کند و سپس روی تخته بنویسد.

پس از تامین ملزومات فیزیکی جلسه (اتاق، میز، تخته و...)، تعیین حضار و تعیین مجری جلسه، نوبت به برگزاری جلسه است. ابتدا می‌بایست حضار را دعوت کنید تا در زمان معین به مکانی که شما تعیین نموده‌اید مراجعه کنند. بهتر است این کار را چند روز پیش از جلسه انجام دهید تا اگر یکی از مدعوین شما به هر دلیلی امکان حضور در جلسه را نداشت بتوانید شخص دیگری را جایگزین وی کنید. در اینجا ذکر چند نکته لازم است. دعوت از حضار بهتر است به شکل کتبی و با ذکر دلیل باشد. در زمینه ارائه موضوع جلسه گروه اندیشه ورز دو روش وجود دارد. در روش اول، در همان ابتدای آغاز جلسه گروه اندیشه ورز موضوع یا موضوعات در اختیار افراد قرار می‌گیرد تا حضار بدون هیچ پیش‌فرض یا پیش‌زمینه‌ای به تفکر درباره موضوع پرداخته و ایده‌هایی ارائه کنند. این روش، با حفظ برخی شرایط، می‌تواند در انگیزش خلاقیت افراد موثر باشد. اما در روش دوم که معمولتر از روش قبلی است، همراه با دعوتنامه مدعوین، موضوع جلسه و اهداف آن هم تبیین می‌شود تا افراد زمان کافی برای تفکر در مسئله مطرح شده داشته باشند. اگر از این روش استفاده می‌کنید، در ابتدای جلسه حتما به حضار متذکر شوید که فقط به آنچه که پیش از جلسه بدان فکر کرده‌اند اکتفا نکنند و به دنبال ایده‌های جدید در زمان جلسه هم باشند.

خداوند



معاونت برنامه ریزی و توسعه مدیریت نوسازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۵ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲۷۰۱ APD.TI.I. THINK TANK.

حال نوبت به تشکیل جلسه می‌رسد. در ابتدای جلسه باید چند دقیقه‌ای برای افراد صحبت کنید و موضوعاتی را متذکر شوید. نخست، میزان زمانی که در اختیار دارید را در میان بگذارید تا حضار با در نظر گرفتن محدودیت زمانی به تفکر پردازند. سپس مجری جلسه را مشخص و معرفی کنید و نقش او در جلسه را به حضار توضیح دهید. اگر موضوع جلسه روی برگه‌های کاغذ نوشته شده است و در واقع از روش اول ارائه موضوع جلسه استفاده می‌کنید تا پیش از اتمام سخنات آن را در اختیار حضار قرار ندهید. زیرا در حین سخنرانی شما، تمام تمرکز باید متوجه شما باشد و دلیل آن هم اهمیت مطالبی است که می‌خواهید عنوان کنید. پیش از هر چیز به حضار بگوئید که این جلسه برای رسیدن به یک نتیجه یا تصمیم قطعی تشکیل نشده است. ذکر این مسئله بسیار پراهمیت است زیرا حضار را متوجه می‌سازد که قرار نیست مشکلی را حل کنند یا تصمیمی را اتخاذ کنند بلکه قرار است در مورد موضوع مطروحه هر چه به ذهنشان خطور می‌کند را بیان کنند. اگر حضار این مطلب را درک کنند، از ارائه ایده‌های غیرممکن یا حتی باورنکردنی پرهیز نخواهند کرد. پس حتما عنوان کنید که در ارائه ایده هیچ محدودیتی وجود ندارد و افراد می‌توانند هر آنچه به ذهنشان می‌آید را بیان کنند. حتی اگر خنده‌دار باشد. نکته بسیار مهم دیگری که بلافاصله باید مطرح شود، بسته بودن راه انتقاد ایده‌های دیگران است. هیچ یک از حضار به هیچ عنوان حق انتقاد از ایده‌ها و قضاوت درباره راه‌حل‌های ارائه شده توسط دیگران را ندارد. به هیچ عنوان. حتی اگر ایده از جانب مرئوس یا کارمند ارائه شده باشد و رییس به آن انتقادی داشته باشد. هیچ ایده‌ای قابل جرح و تعدیل نیست و مطلقاً تمام ایده‌ها باید مکتوب شوند. هیچ کدام از حضار نمی‌توانند با ارائه‌دهنده ایده در مورد ایده‌ای که ارائه داده است بحث کنند، بلکه فقط می‌توانند از ایده او ایده جدیدی بگیرند و آن را ابراز کنند. ضمن اینکه در ابتدای جلسه این نکته مهم را متذکر می‌شوید، به عنوان مدیر جلسه باید در طول برگزاری جلسه هم مراقب برانگیختگی خلاقیت در افراد، ایجاد صمیمیت و از بین بردن ترس مورد انتقاد و مواخذه قرار گرفتن باشید. همانطور که پیش از این ذکر شد، می‌توانید این نکته را روی کاغذهایی نوشته و به دیوارهای اتاق بچسبانید. این نکته را هم متذکر شوید که در جلسه شما مقام و رتبه و جایگاه اداری راه ندارد و تمام افراد به عنوان منابع تولید ایده برابر و هم ارزش دعوت شده‌اند تا ترس‌های موجود در دل افراد از بین برود. به خاطر داشته باشید که صمیمیت خود به خود در جلسه ایجاد نمی‌شود بلکه این شما هستید که آن را ایجاد می‌کنید و همین تذکرات ساده راه‌های ایجاد آن هستند و در نهایت منجر به یک بارش فکری ایده آل می‌شوند.

حال ضمن طرح مجدد موضوع از حضار بخواهید هر آنچه در این باره به ذهنشان می‌آید را بیان کنند و مجری آن‌ها را روی تخته‌ها بنویسد. مجدداً یادآور می‌شویم، این وظیفه شماست که اجازه ندهید افراد از ایده‌های یکدیگر انتقاد کنند و همدیگر را به چالش بکشانند. اگر همه این نکته‌ها را به درستی رعایت کنید، در پایان این جلسه چند ساعته شما یک

مهره



شماره ۱۱۱۱

معاونت برنامه ریزی و توسعه

مدیریت نو سازی و تحول سازمانی (گروه پژوهش)

صفحه ۱۶ از ۱۶

تاریخ تهیه: ۹۷/۱۱/۷

چارچوب و شیوه نامه تشکیل گروه اندیشه ورز

شناسه: ۰۱۲.۷۰۱. APD.TI.I. THINK TANK.

دیوار پر از ایده های گوناگون و جالب خواهید داشت که پس از پردازش، کارگشای مشکل شما خواهند بود. مرحله بعد ، پردازش ایده ها و خلق راه حل (با تکنیک های مختلف) است.