**اتاق فکر سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران**

**صورتجلسه شماره (1)**

|  |
| --- |
| **تاریخ:** 7/5/97 **ساعت:**10 صبح **محل:** سالن جلسات سازمان |

 **دستور جلسه**

|  |
| --- |
| 1. بحث و تبادل نظر در مورد"ساختار و سازمان کار" اتاق فکر
2. بحث و تبادل نظر در مورد" اعضای " اتاق فکر
3. بحث و تبادل نظر در مورد "برنامه و شیوه کار" اتاق فکر
 |

 **شرکت کنندگان**

|  |
| --- |
| دکتر حسین شیرزاد (مدیر عامل و رئیس هیات مدیره)، مهندس رحیمی (عضو هیات مدیره) ، مهندس علی آبادی (عضو هیات مدیره)، دکتر عبدالرضا مسلمی (معاون توسعه تعاونی ها ،تشکل ها و نظام های بهره برداری) مهندس احمد احمدی شریف(مشاور و مدیرکل دفتر حوزه مدیرعامل)، مهندس زرنگار(نماینده دفتر نظامهای بهره برداری)،مهندس علي خسروي( سرپرست دفتر مطالعه، پایش و توسعه بازارهای داخلی)، دكتر شهريار پاک نیا(معاون دفتر خدمات فنی و کشاورزی) مهندس سعيد بهشتي(كارشناس معاونت توسعه تعاونیها، تشکلها و نظامهای بهره برداری) و کاووس واضحی (دبیر اتاق فکر سازمان) |

**اهم مباحث**

**دکتر شیرزاد**

تاریخچه شکل گیری نخستین موسسات و بنیادهای فکری دنیا ، موسوم به اتاق فکر یا تینک تنک ها  **(Think tank)** در طول یک قرن گذشته ، از سال 1920 تا کنون دارای تحولات متعدد و مختلفی داشته اند. درمجموع در ادبیات جهانی چهار نوع اتاق فکربه شرح زیر از هم تفکیک می شود :

1-اتاق های فکرآکادمیک ؛ که طی آن از پژوهشگران دانشگاهی و حرفه ای دعوت بعمل می آید پیرامون موضوعی خاص [بعنوان دانای کل ] به ارائه طریق بپردازد.

2- اتاق فکرهای پژوهشی و قرار دادی ؛ این نوع اتاق فکر کاربردی تر از اتاق پیش گفته است. تحت این نظام فکری، از پژوهشگران حرفه ای برای بررسی موضوعی خاص و موردی دعوت بعمل می آید.

3-اتاق فکرهای حمایتی ؛می خواهند نقش حمایت از ایده سازمان ها را برعهده بگیرند. طبق این پارادایم از یک ایده فکری و عملی تا مرز تحقق حمایت می شود. این نوع اتاق فکرها به دلیل توجیه بی چون و چرای رفتار و تصمیمات هیات مدیره و مدیر عامل غیر دموکراتیک اند.

4- سیاست گذاری سازمانی؛

اتاق های فکر در سیر تحول خود نسل های زیر را پشت سرگذاشته اند :

نسل یک؛ همان اتاق فکرهای آکادامیک. ما همچنان در نسل اول اتاق فکر هستیم. سمپوزیوم و مقاله [Banking method] مصادیق این نوع اتاق فکرها هستند.

نسل دوم؛ اتاق فکر های با ذات هژمونتیک و سیادتی هستند که متناسب با فضای سیاست های عمومی بعد از جنگ ضرورت یافت و عملی شد.

نسل سوم؛ چالش های جهانی شدن ضرورت بررسی مسایل مربوط به فرایند جهانی شدن را دوچندان نمود. سازمان ها و اتاق فکرهایی مانند بروکنیز(Brookings Institution)) بوجود آمدند که [بعنوان مثال] به تحلیل های اقتصادی و اجتماعی نوعاً بی طرفانه به منظور تخصیص بودجه های سازمانی و دیگر امور می پرداختند.کشف ظرفیت ها و حوزه های مثبت سازمان، تصمیم سازی های نوین، توفان ذهنی و تقویت روش انگاره های مرتبط با تثبیت قدرت از دیگر ویژگیهای این نسل است.

نسل چهارم؛ ویژگی این نسل، در تحقیقات راهبردی معطوف به آینده [آینده نگرها /نیوچریست ها] پیش بینی ها، سناریو پردازی و غیره نمود پیدا میکند .

در حیطه سازمان انتظار نداریم در اتاق فکر مطابق با نسل چهارم اتاق های فکر دنیا حرکت کنیم. اما انتظار هست سناریو نویسی و جهت دهی انجام بشود. اتاق فکر باید از بی شکلی و جامدی سیاست ها در آید. اتاق فکر طیف وسعی از امور را در بر می گیرد که متناسب با شرایط می بایست انتخاب و پیش برده شود. حتی اتاق فکر در برخی موارد می تواند لابی هم باشد. در حوزه سیاست گذاری تعاونی ها و دیگر تشکل های مرتبط با وظایف سازمان لازم است پلی بین قدرت سازمانی و دانش ایجاد گردد. خلق ایده های نو و کشف فرصت ها همواره برای بهبود و ارتقای سطح فعالیت سازمان ضروریست. عمدتاً مدیران در کارها و امور جاری گرفتار و غرق هستند و کمتر می توانند به کشف فرصت های جدید بپردازند. اتاق فکر میتواند سیاست گذاری ها را از بی شکلی در آورده ، ماموریت های جدید را بازگو نموده و به کشف ایده های تازه کمک نماید. ذات اتاق فکر تقاضا محور و مساله محور است. نیاز ها بایدی کنترل شده باشند.

**مهندس رحیمی**

به منظور بهره گیری مطلوب لازم است چیدمان جلسه و ترکیب افراد مناسب باشد. همچنین لازم است جلسات اتاق فکر در فضای محدود و بصورت غیر رسمی و در اوقات خارج از وقت اداری برگزار گردد. آموزش و پژوهش و فکر کردن شیشه عمر سازمان هاست. اگر تحقیقات نباشد ، امور از هم میگسلد. برای تقویت اعضای اتاق فکر و همچنین برای پیشبرد مناسب برنامه های آن لازم است از بخش خصوصی ، پژوهشگران ،اتحادیه ها (اعم از ،مدیر یا غیر مدیر) و همچنین باز نشستگان نیز در ساختار اتاق فکر وارد گردند. ذکر و بازخوانی نتایج و دستاورد های اتاق پییشین سازمان بسیار ضروری و ذی قیمت خواهد بود. چالش های پیش روی سازمان زیاد بوده و در راستای تقویت حضور روستاییان در مراکز تصمیم مربوط به خودشان و دیگر مسایل لازم است هیات مدیره سازمان یک بازوی فکری قوی داشته باشد که در قالب اتاق فکر عمل نماید . در چهار چوب فعالیت اتاق فکر می توانیم از تجارب کارشناسان خبره ، همکاران ،بازنشستگان و همچنین از دانش وسیع موجود در زیر بخش های مختلف کشاورزی از هم اندیشی آنان بهره مند شویم.

**مهندس علی آبادی**

امیدواری و خوشحالی برای حرکت های بنیادی در سازمان . تاکید بر استفاده از ظرفیت های مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی برای پیوند خوردن به به قوانین بالا دستی ،استفاده از ظرفیت های شاخص استانها (اعم از افراد و طرح ها و پروژه ها) و همچنین استفاده از ظرفیت های فراوان (در حوزه دانشی و تجربه)در کلیه مناطق کشور که در حوزه کشاورزی موجود می باشد.بعنوان مثال توجه به دانش و تجربیات نهفته فراوان در امر تولید پسته در استان کرمان یا زعفران در استان خراسان. برای تقویت اتاق فکر نیاز به یک دفتر می باشد که بتواند کار گروه ها و امور را سازمان دهد. تعریف اولویت ها بسیار مهم است و نقطه عزیمت در برخی موارد می تواند تازه اول مشکل قلمداد شود. خیلی وقت ها مقررات داریم ولی در اجرا دچار افت می شویم. مثل حسابرسی . حسابرسی میکنیم ولی این گزارشات هیچ استفاده ای نمی شود. تاکید بر چگونگی پیگیری خروجی ها و نتایج جلسات اتاق فکر. تعریف اولویت ها از وظایف مهم اتاق فکر است و استفاده از ظرفیت های شاخص مناطق و اتحادیه ها، عناصر دانشگاهی و بین المللی در تنظیم فعالیت های کلان سازمان کارساز و موثر خواهد بود. پیشنهاد میشود یک پیش نویس اولیه برای تصویب در هیات مدیره از سوی اتاق تهیه و ارسال شود.

**دکتر مسلمی**

خوشبختانه دکتر شیرزاد افراد و مدیریت را برای تشکیل اتاق فکر راهنمای می کند در صورتیکه در مدیریت های قبلی افراد را مبایست برای تشکیل اتاق فکر و امور مشابه متقاعد می کردیم .همچنین در جلسات قبلی اتاق فکر اولویت ها و الزامات کار اتاق را هیات مدیره تعیین نمیکرد بلکه خود اعضای اتاق مسایل و الویت ها را می آورند.

مدیران تحول گرا به اتاق فکر اهمیت میدهند ، می شنوند ، اگر منطقی و ممکن بود کمک می کنند. در دوره های قبلی اتاق فکر وقتی سازمان های مشابه را بررسی می کردیم متوجه نمایشی بودن آنها می شدیم . برخی هم استفاده کاربردی می کردند. ما در جلسه اول دوره قبل سازمان ها و وظایفش را تحلیل کردیم. مشکلات را استخراج کردیم سازمان یک واقعیت را از خودش پنهان می کرد. مثلاً نقص شبکه در شهرستانها در خیلی شهرستان ها نماینده نداشتیم. عملکرد قالب سازمان ها (بازرگانی و فنی) را بررسی کردیم. یک چولگی پیدا کردیم. سازمان بخش عمده ای از توان خود را صرف بازرگانی می کند که جز وظایف اصلی آنها نیست. به نتیجه رسیدیم که سازمان در مرحله انحلال قرار گرفته. لذا سعی کردیم در چند حوزه پیشنهاد بدهیم. در دوره مدیریت قبلی ماموریت اتاق فکر را به مشاوران فردی / پروژه ای می دادند.

موضع موجود نتیجه تصمیمات گذشته است و بهتر است خود را متمرکز برآینده کنیم تا اصلاحات لازم انجام شود. اتاق فکر باید حلقه ای ازتصمیم گیری شود.کجای تصمیات هیات مدیره پیوست اتاق فکر یا دفتر پایش را دارد؟ هر تصمیمی باید یک تحلیل پیوست داشته باشد. اقتصادی و اجتماعی- محیط زیست- سیاست گذاری. این پیوست باید روی تصمیمات باشد. در بدنه سازمان در سطوح ملی شبکه ظرفیت های خوبی برای فکر کردن وجود دارد . فقط باید به آنها فرصت داد.

**دکترپاک نیا**

ضرورت شبکه ای شدن اتاق فکر (ملی استانی شهرستانی)

پوشش بخش خصوصی در قالب اتحادیه ها و تشکل ها و پژوهشگران بخش

 فرایندی شدن کار مساله یابی/ خود مساله یابی دچار مشکل است.

ضرورت ایجاد زیر بخش ها و کمیته های تخصصی اقتصادی و اجتماعی در اتاق فکر به دلیل گستردگی موضوعات و محدودیت زمانی کمیته تخصصی داشته باشیم. ضرورت اتکا به افراد بر اساس توانمندیهای علمی و تجربی و پرهیز ازسلسله مراتب عمودی

**مهندس خسروی**

ضرورت تعیین جایگاه و نقش سازمانی اتاق فکر به دلیل پیشبرد مطلوب و مناسب امور . R&D [فرایند تخقیق و توسعه]با یک سیستم مدیریتی و تصمیم سازی تفاوت دارد. محتوا و اولویت های اتاق فکر مهم اند. برای جلوگیری از بی ثمر بودن اقدامات اتاق فکر و تداخل کاری لازم است مرز و تمایزات آن با فعالیت های دفتر مطالعات سازمان از هم اکنون مشخص شود.

 **مهندس واضحی**

تشکیل اتاق فکر سازمان نه صرفاً از جنبه نمادین و تشریفاتی بلکه ضرورتی اجتناب ناپذیراست که ناشی از تاریخچه نسبتا طولانی و پر پیچ و خم سازمان در عرصه کشاورزی و روستاهای ایران می باشد. وظیفه آغازین سازمان تعاون روستایی (بسط مناسبات سرمایه داری و گسترش بازارهای داخلی برای کالاهای صنعتی و شهری ) بسرآمده و مدت مدیدی بویژه پس از انقلاب نقطه مرکزی فعالیت سازمان معطوف به تجارت و ساماندهی کالاها و محصولات کشاورزی است. تشکیل و فعالیت اتاق فکر سازمان از سه جهت ضرورت دارد :

* گذر طولانی مدت سازمان حدود شش دهه از تاریخ تشکیل و ضرورت بازسازی و بازنگری آن مطابق با نیاز های روز جامعه کشاورزی و روستایی
* ناکارآمدی عمومی در اکثر سازمان ها و از جمله سازمان مرکزی تعاون روستایی
* قبول مسئولیت های حاکمیتی و تداخل آنها با وظایف سنتی سازمان در عرصه بازار کالاهای کشاورزی.

 با توجه به ظرفیت های وسیع این سازمان ، سازمان میتواند متحول و دگرگون شود . اتاق فکر می تواند کمک زیادی در زمینه ارتقای سازمان ایفا نماید. علیرغم بنیه قوی اعضای اتاق فکر ، این اتاق از نظر عملی بسیار ضعیف بوده و لذا نیازمند سازماندهی و تجهیز مناسب است. تشکیل اتاق فکر و حجم و اندازه کار آن تابع وجه نظر و نوع دیدگاه اعضای محترم هیات مدیره ، به ویژه مدیر عامل محترم سازمان نسبت به اتاق است.

**چکیده مباحث**

1. انتظار از اتاق فکر نه متناسب با دست آوردهای نسل چهارم اتاق های فکر ممتاز دنیا بلکه متناسب با شرایط ،امکانات و توانمندی های افراد عضو اتاق از جنیه تعیین سناریوها و مسیریابی ها برای خروج سازمان از بی شکلی در سیاست گذاری ها
2. ضرورت دعوت ازکلیه صاحب نظران (اعم از؛ شاغلین سازمان ، بازنشسته ها ، اتحادیه ها ، پژوهشگران ، نیرو های استانی و ...)
3. تاکید بر برگزاری جلسات در فضایی محدود تر و در زمان خارج از وقت اداری و غیر رسمی
4. ضرورت بازخوانی و بررسی نتایج جلسات اتاق فکرگذشته
5. تهیه چهارچوب کار تحت عنوان آیین نامه اجرای اتاق فکر سازمان به منظور تصویب در جلسات هیات مدیره
6. تاکید بر توانمندی های افراد و استفاده از کلیه امکانات فکری سازمان خارج از قواعد و سلسله مراتب اداری
7. ضرورت تعیین جایگاه سازمانی اتاق فکر
8. تاکید بر تجهیز اولیه اتاق فکر از جنبه استقرار مکانی و نیروی انسانی
9. ضرورت تعیین الویت های کلی اتاق توسط هیات مدیره و نظارت بر عملکرد دبیرخانه به منظور پایش امور