



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران

معاونت آموزشی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی

# جزوه آموزشی اتاق فکر

سال ۱۳۹۹

## تعریف اتاق فکر:

اتاق فکر، اتاق مفهوم‌سازی و مفهوم‌ستانی است، این اتاق، راهبردی عقلانی برای نهادهای فکر سازی و بازسازی فکرها است اتاق فکر، با توجه به ذهنیت‌های پژوهشی، آموزشی، رسانه‌ای و حکومتی، فرایندی چاره‌ناپذیر در منطق عملی است. اتاق فکر در اصل اتاق خط‌مشی‌های فکر شناسی و فکر سازی است.

اتاق فکر به‌منزله منطق اکتشافات فکری است.

اتاق فکر می‌تواند بازوی مشورتی برای مدیران باشد، در اتاق فکر افرادی که تجربه خوب و پتانسیل تحقیقاتی لازم را داشته واز خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند می‌توانند با ایده‌ها و اندیشه‌های خود مدیران اجرایی را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری دهند. در اتاق فکر روشهای گوناگونی برای توسعه خلاقیت وجود دارد که معروف ترین آن (طوفان مغزی) است. در برخی از سازمان ها با توجه به اهمیت که موضوع خلاقیت دارد، اتاق فکر در طراحی ساختار سازمانی لحاظ می شود. در واقع یکی از بخش های اصلی در هر سازمان، اتاق فکر است. از این نظر نمی توان به عنوان یک بخش مکمل و یا فرعی درباره آن صحبت کرد.

## رهنمودهای مقام معظم رهبری و سیاست های ایشان:

در تجربه تاریخی ایران معاصر تفکر فقها و اندیشمندان شیعی همواره پیشخوانه اصلی پیشرفت و امتداد زندگی جامعه ایرانی در ابعاد سیاست و فرهنگ اقتصاد بوده است. رهبر حکیم انقلاب متفکری است، که در عین شناخت ابعاد نظری تفکر و تسلط بر حوزه های حکمت نظری، همواره تلاش کرده است که خروجی تفکراتش ناظر به حوزه عینی و انضامی عرصه عمل و حل مسائل بومی اجتماعی باشد. رهبر انقلاب بارها در سخنانش به ( هیات اندیشه ورز) و لزوم تشکیل آن در نهادها و سازمان ها یا برای حل مشکلات یا معضلات جاری کشور اشاره داشته اند. با توجه به اهداف هر نهاد و سازمان می توان رهنمودهای ایشان را به صورت زیر دسته بندی کرد:

۱- راهبرد نگاری و فعال کردن اندیشه ها: ایشان در تاریخ ۱۳۹۵/۹/۳ در دیدار با اعضای بسیج دانشجویی دانشگاه ها، بر لزوم برنامه ریزی دقیق و مبتنی تشکیل هیئت های اندیشه ورز به منظور حضور پر قدرت و تاثیرگذار در عرصه های گوناگون جامعه تاکید نموده و فرمودند:

وظیفه ی این هیئت های اندیشه ورز در لایه های مختلف، طراحی برای ماموریت های مختلف اعم از جنگ سخت و جنگ نرم، سازندگی و خدمات رسانی است که در راس و در لایه های گوناگون بسیج مورد نیاز است. هیئت اندیشه ورز که در بالاترین سطوح بسیج قرار دارد برای کل مجموعه های بسیج راهبرد نگاری یا راهبرد اندیشی می کند. علاوه بر آن هیئت اندیشه ورز در لایه های گوناگون وظیفه فعال کردن اندیشه های را بر عهده دارد.

۲- پیشگیری از تصمیم گیری سلیقه ای: رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۱۳۸۴/۲/۱۲ در قسمتی از سخنانشان در دیدار جمعی از معلمان استان کرمان اشاره ای به مسئله اتاق فکر داشته اند و فرمودند: ( اعتقاد من این است که آموزش و پرورش برای حل مسئل اساسی این بخش عظیم- به تعبیر فرنگی ها- یک اتاق فکر احتیاج دارد. تصمیم ها در آموزش و پرورش نباید سلیقه ای گرفته شود.

۳- پیشبرد اهداف و دستیابی به آن: از سوی دیگر، رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۱۳۹۶/۶/۳۰ در دیدار اعضای مجلس خبرگان رهبری، در یک توصیه و رهنمود مهم، تشکیل یک هیئت اندیشه ورز را برای مطالبه گری راهبردی و کلان پیشنهاد دادند و فرمودند: ( در این مجموعه مجلس خبرگان می توان یک هیئت اندیشه ورزی را تصور کرد که وظیفه این هیئت اندیشه ورز این باشد که یک نگاه کلانی بکند به مسیر انقلاب از اول تا امروز، خب این انقلاب یک اهدافی داشته باشد، یک حرکتی شروع شده است به سمت اهداف، نگاه کنند تا ببینیم که به این اهداف چقدر نزدیک شده ایم، به کدامش نزدیک شده ایم، در مورد هدف توقف داشته ایم، در مورد کدام هدف پس رفت داشته ایم.

۴- طراحی برنامه های مطالعاتی: با توجه به اهمیت این موضوع رهبر معظم انقلاب در تاریخ ۱۳۹۸/۳/۱ دیدار دانشجویان، خاطر نشان گردند: مجموعه های دانشجویی و هیئت های اندیشه ورز آن ها باید نسبت به طراحی برنامه های مطالعاتی برای دانشجویان، اقدام کنند.

نگاهی به تجربه های موفق سایر دانشگاه ها:

## اتاق فکر در جهان

سرآغاز پیدایش هسته های کانونی و علل و انگیزه شکل گیری اولیه آن به روشنی مشخص نیست. واژه اتاق فکر در آمریکا در دهه ۱۹۶۰ به کار گرفته شد و استراتژی آن، ایجاد پلی میان، قدرت، دانش و حکومت بود. کانون های تفکر با هدف سیاست پژوهی برای سیاست سازی در جامعه و دولت متولد شدند.

نخستین اتاق فکر سازمان یافته، موسسه رند است که در سال ۱۹۴۸ در حوزه امنیتی و نظامی آمریکا تاسیس شد.

در آسیا کانون های اتاق فکر از دهه ۱۹۷۰ با ویژگی بومی به وجود آمدند و کشورهای ژاپن، چین و کره جنوبی از کانون های تفکر مناسبی برخوردارند شدند و براساس مطالعات موسسه ملی گسترش پژوهش ژاپن، حدود ۳۲۰ اتاق فکر در ۸۹ کشور جهان به فعالیت فکری اشتغال دارند. یک سوم کانون ها در آمریکا استقرار دارند. بنا به گواهی تاریخ، هسته های کانونی در جنگ جهانی دوم در آمریکا شکل گرفت که نخستین کانون های تفکر در آمریکا شامل بنیاد راسل و شورای روابط خارجی آمریکا و موسسه بروکنینگر است. بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای آسیایی به صورت جدی به تاسیس کانون های تفکر پرداختند مانند:

موسسه امور بین الملل پاکستان

موسسه مطالعات توسعه بنگلادش

موسسه مطالعات توسعه بنگلادش

موسسه بین الملل تایوان

موسسه ملی مدیریت تایلند

موسسه رشد اقتصادی دانشگاه هند

جالب است در فهرست کانون های تفکر در بخش مربوط به ایران فقط نام دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی دیده می شود.

در جهان امروز کانون های تفکر گسترش قابل ملاحظه یافته اند، در حال حاضر در ۷۷ کشور جهان کانون های تفکر به ثبت رسیده است.

## موج های اتاق فکر

۱- نخستین موج بزرگ در سال ۱۹۱۰ به وجود آمد. این موج تمایلات انسان مدارانه و به نحوی روشنفکرانه

داشته است، در پرتو این موج چند موسسه پژوهشی برای مطالعه و بررسی مسایل جهانی تشکیل شدند:

الف: بنیاد موقوفه کارنگی سال ۱۹۱۰ جهت صلح بین الملل فعال است.

ب: مطالعات جنگ، صلح و انقلاب هوور در تاریخ ۱۹۱۹

ج: شورای روابط خارج که با کلوپ شبانه در سال ۱۹۱۱ تشکیل شد که به یکی از موسسات برتر امور

خارجی در دنیا تبدیل شده است.

د: موسسه تحقیقاتی دولت ۱۹۱۶ مطالعه در سیاست عمومی را تشکیل می دهد.

۲- متعاقب جنگ جهانی دوم، کانون محافظه کاران به وجود آمد که حاصل بنیاد رند بود.

۳- هسته کانونی حمایتی استراتژی این کانون ها به وجود آوردن ارتباط میان سیاست پژوهی با تکنولوژی و

اعمال روش سرمایه داری دولتی برای گروه های ذینفع بوده است، بنیاد هریتیج ۱۹۶۲ و موسسه کاتو

۱۹۷۷

۴- هسته های کانون تافیقی که جدیدترین هسته کانونی تفکر به شمار می روند. این هسته در مجموعه

سیاست پژوهی برای سیاست گذاری و براساس سیاست سازی به وجود آمده است. مرکز کارتر در آتلانتا،

واشنگتن و مرکز صلح و آزادی نیکسون می شود( اتاق فکرهای جهان- دکتر ادیانی)

۵- تصویری از اتاق فکر غرب در امریکا

رشد این نوع سازمان ها بیشتر به خاطر شرایط پس از جنگ جهانی دوم در جهان غرب بوده و هم اکنون

نیز انواع مختلفی از آنها در زمینه های مختلف و به نام های گوناگون و با مالکیت های متنوع در جهان

مشاهده می شوند. طبق فرهنگ آکسفورد، کانون تفکر یا اتاق فکر موسسه تحقیقاتی یا سازمانی است که به

ارائه مشاوره و ایده برای مسائل ملی و تجاری می پردازند. و یا طبق تعریف «وبسترز- آن لاین- دیکشنری»

کانون تفکر یا اتاق فکر، Think Tank به گروهی از افراد می گویند که در شرکت های بزرگ و مجتمع های

تولیدی و یا در سایر نهادها، به شیوه ای هم افزا (Synergistic) دست پژوهش های کلان در زمینه هایی

متنوع می‌زنند. کانون‌های تمرکز مرکز مطالعاتی، پژوهشی و فکرسازی اسراتژیستس هستند که با تاملات بنیادین، پژوهش‌های کاربردی انجام می‌دهند. کانون‌های تفکر، اندیشه، ایده و دانش برای مراکز دانشگاهی و پژوهشگاهی تولید می‌کنند و برای عملیات می‌سازند.

### اتاق فکر در ایران:

اتاق فکر متعدد در ایران وجود دارد، ولی کلاً به صورت محدود بوده و نهادینه نبوده است. البته طرح جامع اتاق فکر به وزارت علوم و فناوری، دانشگاه آزاد، صدا و سیما، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، پژوهشگاه‌های دانش بنیادین، مرکز تحقیقات مجمع تشخیص مصلحت نظام، ستاد انقلاب فرهنگی، نهاد ریاست جمهوری، مرکز تحقیقات استراتژی و پاره‌ای از مراکز آموزش و پژوهشی و حکومتی در تاریخ ۱۳۸۱/۶/۳ ارائه شده است (پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)

جزو اولین اتاق‌های فکر در ایران می‌توان از موسسه روند نام برد که محمد حسین عادل‌ی در سال ۱۳۸۴ اقدام به تاسیس آن کرد. این موسسه اولین موسسه خصوصی، غیردولتی و غیر حزبی در ایران است که با هدف مطالعه در زمینه اقتصادی و بین‌المللی تاسیس شده است.

در طول فعالیت روند، این موسسه موفق به ایجاد یک شبکه قوی از مخاطبین دانشگاهی، شرکت‌ها و افراد دیپلمات شده است. از طرفی زمینه را برای ارتباط با رهبران جهانی، سیاست‌گذاران، مدیران شرکت‌ها، سازمان‌های غیردولتی، تجار، دانشگاهیان و رسانه‌ها فراهم کرده است. روند متعهد به ارتقای همکاری با کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی است. با این حال، اتاق فکر روند از ظرفیت خود، برای انجام پژوهش در مسائل مربوط به سیاست‌های کلان و برجسته، ارائه مشاوره استراتژیک در سطح دولت، همکاری با سازمان‌های مشترک در زمینه‌های انرژی، امور مالی و صنعت و ... استفاده می‌کند.

از سایر اندیشکده‌ها می‌توان به اندیشکده صنعت شریف-امیر کبیر-ایتان-هجرت-یقین-اندیشکده نانو فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و... اشاره کرد.

## اتاق فکر در دانشگاه های علوم پزشکی

اتاق فکر در دانشگاه های علوم پزشکی نیز به صورت محدود شکل گرفته اند. البته به نظر می رسد در طول زمان به آن توجه بیشتر شده است. لازم به ذکر است که خاستگاه اکثر آنها در معاونت های پژوهشی، فرهنگی، امور بین الملل و معاونت بهداشتی بوده است. ولی اکثر آنها ساختار متشکل نداشته اند. در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می شود:

اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی ایران

مرکز تحقیق و توسعه سیاست های دانشگاه علوم پزشکی تهران

اتاق فکر تخصصی دارویی در معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز

اتاق فکر معاونت بین الملل دانشگاه علوم پزشکی شیراز

اتاق فکر علوم پزشکی کرمان

وظایف اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی کرمان

اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان غربی

اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی بندرعباس

اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی بیرجند

اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی زنجان

اتاق فکر دانشگاه اصفهان

**ضرورت پرداختن به این مباحث در دانشگاه:**

تشکیل اتاق فکر و بهره برداری از ایده های جدید، ابزاری برای حل مسئله و توسعه خلاقیت در سازمان ها است. در حوزه مدیریتی رفتار شدن مدیران تصمیم گیر در گیرودار مسائل جاری و اجرائی و شرکت در جلسات پاسخگویی به مراسلات، چندان فرصتی برای تفکر و اندیشه و ایده پردازی برایشان باقی نمی گذارد. با تکیه بر تفکر فردی برای تصمیم

گیری چندان تضمینی برای موفقیت وجود ندارد و لازمه عبور از این چالش ایجاد ساختاری است که بتوان از طریق آن فکر را غنی و بارور ساخت.

مدیران در گذشته صرفاً با تکیه بر دانش خود و حلقه محدود مشاوران به اداره امور عمومی سازمان همت می‌گماشتند، اینک با بهره‌برداری از چنین سازه‌ای می‌توانند به اداره عمومی امور بپردازند. به صورتی که در تصمیم‌گیری خود با بهره‌گیری از تفکر جمعی، ضمن شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف و خطا‌پردازی عملکرد خود را به حداقل کاهش دهند. اتاق فکر ایده‌های کلی و شکل‌نگرفته و پیشنهادهای خام را به موارد کاربردی تبدیل می‌کنند. شناسایی ایده‌های مطلوب در جامعه، شناسایی سازمان‌های موثر در عملیاتی کردن ایده‌های و شناسایی موانع و راهکارها از دیگر اهداف اتاق فکر (راهکارهای عملیاتی شدن ایده‌های خوب در جامعه) است. در اتاق فکر و در طرح‌های مطالعاتی مرتبط با این موضوع به دنبال آن هستیم که به یک ساختار مناسب برای عملیاتی کردن ایده‌ها دست پیدا کنیم.

نفس توجه به لزوم داشتن اتاق فکر امری مبارک است، چرا که به نقل از معصوم (علیه السلام) آمده است (یک ساعت فکر کردن از هفتاد ساعت عبادت کردن بهتر است). از همین روست که اصل تفکر و تشکیل اتاق فکر قابل ستایش است اما آن چه که باید مورد توجه اساسی قرار بگیرد، اگر روال بر این باشد که برای حل مشکلی، به جای بهره‌مندی از صاحبان فکر، از فکر همفکران استفاده شود نتیجه پیشرفتی حاصل نمی‌گردد. در انتخاب صاحبان فکر به جای این که افراد را مورد نظر داشته باشیم، فکر و اندیشه آنان را مالک قرار دهیم. لازمه فکر کردن و تشکیل اتاق فکر، ضروری دانستن آن جهت بهره‌بردن از ایده‌های نوین است تا بتوان از این مسیر به حل مسائل پرداخت.

**اتاق‌های فکر چهار ویژگی عمده دارند:**

### ۱- جمع‌اندیشی

افزایش حجم اطلاعات، گسترش روابط و افزایش عوامل تاثیرگذار در امر تصمیم‌سازی و استراتژی‌پردازی، ضرورت تفکر جمعی و هم‌اندیشی را محرز کرده است. اتاق فکر الگوی سازمانی هم‌اندیشی است که در پرتو این ضرورت به وجود آمده



است. فعالیت اتاق‌های فکر باعث شد که فرآیند هم‌اندیشی رشد و گسترش پیدا کند و توانایی خود را برای حل مسایل بزرگ نشان دهد.

## ۲- تولید فرآورده‌های فکر و انتقال به مخاطب

یکی از وظایف اتاق‌های فکر، تولید و خلق ایده‌های مناسب برای حل مسایل و همچنین تدوین، صورت‌بندی و مستندسازی آنهاست، زیرا اگر ایده‌ها و آرای به دست آمده، جمع‌بندی و خلاصه‌سازی نشود و به گونه‌ای مفید و جذاب برای مخاطبان، ارایه نشوند، اتاق فکر به اهداف خود دست نیافته‌است، بنابراین اتاق‌های فکر، علاوه بر شناخت و حل مسایل، تلاش عمده‌ای را صرف رساندن پیام‌های خود به مخاطبان تا حصول بهترین نتایج، به عمل می‌آورند.

## ۳- معطوف بودن کوشش‌ها به مسایل روز

روح حاکم بر فعالیت اتاق‌های فکر و آنچه که در بطن تمام فعالیت‌هایی که در اتاق‌های فکر صورت می‌گیرد، باید معطوف به تصمیم‌سازی و استراتژی‌پردازی بر روی مسایل روز جامعه باشد. مسایلی که اگر به آنها پرداخته نشود، مشکلاتی برای حل و آینده مجموعه به جای می‌گذارد.

## ۴- درگیر نشدن در مسایل اجرایی و تشریفات رسمی سیاستگزاری

اتاق‌های فکر سیاست‌ساز هستند نه سیاست‌گزار، بدین معنی که این اتاق‌های فکر بیشتر نهادهایی پیشنهاد دهنده هستند و درگیر مسایل تشریفات و حقوقی سیاستگزاری نمی‌شوند. همچنین اتاق‌های فکر در تعامل با دستگاه‌هایی اجرایی، صرفاً تصمیم‌ساز هستند و نباید درگیر مسایل اجرایی و یا توجیه کارشناسانه‌ی تصمیم‌های روزمره دستگاه‌ها شوند.

## محورهای اساسی اتاق فکر

۱- اتاق فکر و فرایند آینده پژوهی

۲- اتاق فکر و ایده‌پردازی

۳- اتاق فکر و مدیریت محیط

۴- اتاق فکر و تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق

۵- اتاق فکر و مدیریت تحول

۶- اتاق فکر و مدیریت دانش

۷- اتاق فکر و تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق

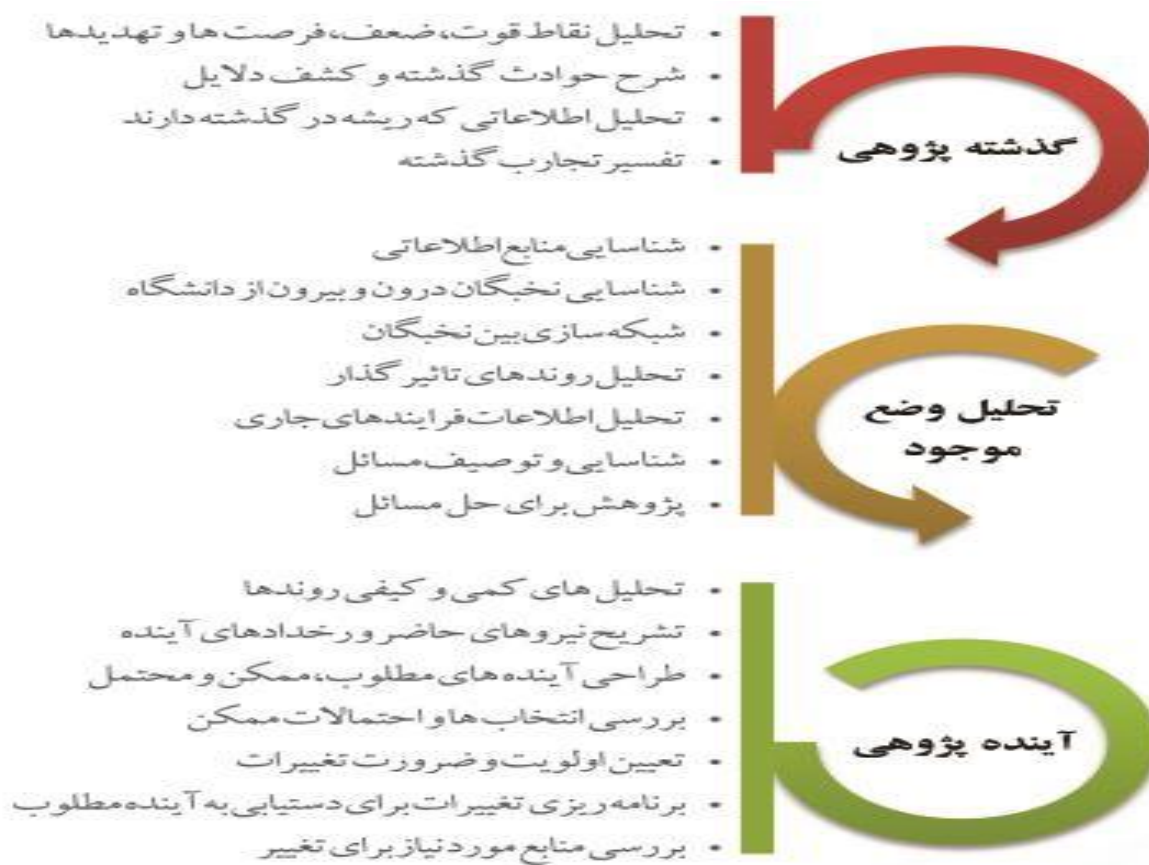
### اهداف:

۱. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
۲. ایجاد محفلی به منظور تفکر، تقویت همکاری و مشارکت فکری
۳. بررسی و تبادل نظر پیرامون مسائل عمومی، پیچیده و اختصاصی دانشگاه
۴. ارتقای توانمندی کارشناسان حوزه مدیریت برنامه ریزی و توسعه دانشگاه
۵. ترویج و اشاعه فرهنگ کارگروهی حوزه مدیریت برنامه ریزی و توسعه دانشگاه
۶. اندیشیدن به مسائل و موضوعات مختلف و خلق ایده و فکر جدید
۷. بررسی و تبادل نظر روی طرح‌های پیشنهادی مدیریت برنامه ریزی و توسعه دانشگاه
۸. تقویت ورشدروحیه صمیمانه، اشاعه فرهنگ هم‌زبانی، همدلی و همفکری و همگرایی سازمان

### وظایف


۱. شناسایی دقیق مشکل/مسئله و عوامل موثر بر ایجاد آن
۲. جمع‌آوری اطلاعات لازم پیرامون عوامل شناسایی شده
۳. تجزیه و تحلیل علل ایجاد مسئله، دسته‌بندی آنها بر اساس اهمیت و سایر معیارها
۴. یافتن راه‌حلهای مختلف برای رفع هر یک از علل ریشه‌ای
۵. انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل‌ها جهت اجراء
۶. پیگیری اجرای راه‌حل‌های انتخاب شده و بررسی نتایج حاصل از آنها

۷. تهیه و تدوین گزارش طرح ها و پروژه های ارجاع شده و ارسال آن به مبادی ذی ربط
۸. بحث و تبادل نظر پیرامون گزارشات، طرح ها و پروژه های انجام شده توسط کارشناسان حوزه و نقد آن
۹. تولید و خلق ایده‌های مناسب برای حل مسائل و همچنین تدوین، صورتبندی و مستندسازی آنها است



### ویژگیهای اتاق فکر:

۱. خرد جمعی
۲. افزایش حجم اطلاعات

- 
۳. گسترش روابط و تعاملات
  ۴. جمع اندیشی و ترکیب افکار
  ۵. تولید فرآورده های فکری و انتقال به مخاطب
  ۶. افزایش خلاقیت برای ایده پردازی داده
  ۷. تنوع تخصصها
  ۸. معطوف بودن تلاشها به مسائل روز
  ۹. درگیر نشدن در مسائل اجرایی و تشریفات رسمی

### آسیب های اتاق فکر:

۱. از دست دادن استقلال و قدرت آزاد اندیشی
۲. عدم استفاده از افراد استراتژیست
۳. ورود به حوزه های اجرایی
۴. عدم تبحر کافی افراد برای تولید اندیشه
۵. کمبود افراد متخصص در رشته های گوناگون که نتیجه آن عدم جامع اندیشی است
۶. عدم هماهنگی و همسویی با شرایط جامعه و زمان
۷. گرایش به سوی فعالیتهای تبلیغات ، سیاسی و موازی کاری

### مدیریت جلسات اتاق فکر:

مسئولیت ها:

- در جلسات، معمولاً یک رئیس و یک دبیر وجود دارد که مسئولیت رئیس جلسه ۱- طرح موضوع ۲- هدایت ۳- جمع بندی است و نقش وی در صحبت و بیان مطالب حداقلی است.
- دبیر جلسه مسئول ۱- تنظیم وقت ها و ۲- بیان اصول و مبانی اداره جلسه بوده و تلاش می کند که بحث ها در چارچوب تنظیمی پیش برود همچنین ۳- نقش تنظیم صورتجلسه نیز به عهده وی می باشد.

اعضای شرکت کننده در جلسات، به صورت فعالانه در خصوص موضوع جلسه نظرات خود را مطرح و تلاش می کنند که غنای موضوعی جلسات را به حداکثر برسانند.

### مدیریت جلسات

شروع بحث هر جلسه با رئیس است و صورت موضوع را بیان و اصول حاکم بر جلسه را تذکر می دهد و سپس حتی الامکان در بین بحث کمترین نظر را بیان خواهد کرد. همچنین لازم است که قبل از جلسه و یا در ابتدای آن مهمترین مستندات علمی و یا تجربیات قبلی مرتبط به صورت بسیار خلاصه ارائه گردد تا بدین شکل بحث خبرگی به شکل تبیینی (explanatory) شکل گیرد.

هدایت جلسه عمدتاً بر عهده دبیر جلسه است و سعی می کند با تنظیم صحیح وقت همه اعضا را فعال نموده و تعادل لازم را برقرار نماید که همه افراد بتوانند نظرات خود را بیان نمایند. البته در صورتی که لازم باشد می توانند از اعضای شرکت کننده خواسته شد که نقطه نظرات خود را در طول و یا در انتهای جلسه به صورت مکتوب نیز ارائه نمایند.

بسته به موضوع در اداره جلسه می تواند در دو یا چند راند، بحث گروه های اسمی و یا بارش آزاد افکار استفاده خواهد شد.

از نظر محتوایی نیز جلسات در سه قالب زیر و یا ترکیب از آنها خواهد بود:

تحلیل مساله، شناسایی مشکل و ریشه یابی علل بروز

ارایه راهکار اصلاحی و بحث و گفتگو در خصوص سناریوهای مربوطه

ارایه مدل پیاده سازی پیشنهادات اصلاحی، شرح اشکالات و یا ایرادات و محدودیت های احتمالی در فاز اجرا

بدین شکل ضرورت دارد که رئیس جلسه در زمان تنظیم جلسه و دستور آن مختصات جلسه را به دقت و متناسب با موارد فوق مشخص و اعلام نماید.

مستولیت ها	باید ها	نباید ها
رئیس جلسه	مقدمه کوتاه توضیحات پایه و اطلاعات اولیه ( می تواند توسط دبیر هم صورت گیرد) جلوگیری از بحث ها و چالش های فردی احتمالی( در صورت عدم توانایی دبیر در مدیریت جلسه) جمع بندی نهایی و تقسیم وظایف برای جلسات بعدی در صورت نیاز	صحبت زیاد و طولانی کردن گارد گرفتن و تحکمی صحبت کردن نظرات شخصی را حاکم کردن
دبیر جلسه	توضیحات پایه و اطلاعات اولیه ( می تواند توسط رئیس هم صورت گیرد) مدیریت زمان جلب مشارکت همه اعضا اداره جلسه و مدیریت بحث ها و چالش ها	صحبت زیاد و طولانی کردن گارد گرفتن و تحکمی صحبت کردن نظرات شخصی را حاکم کردن
اعضای شرکت کننده	مشارکت فعال در بحث ها احترام به سایرین حتی در صورت مخالفت با یک نظر قبول مسئولیت هایی در بیرون جلسه در صورت نیاز	تند و تحکمی صحبت کردن زیر سوال بردن شخصیت سایرین طولانی و زمانبر صحبت کردن
اجزای جلسه	بایدها	نباید ها
مقدمه	معرفه اعضا بیان دقیق اهداف جلسه ارایه توضیحات پایه، مستندات علمی، شرح مصوبات جلسات قبلی در صورت سریالی بودن جلسات طرح سوالات دقیق جلسه بحث مبسوط گروهی جمع بندی و نتیجه گیری و مشخص کردن قدم های بعدی در ادامه کار	هرز رفتن وقت به هر دلیل بی نظمی و بی انضباطی طولانی شدن مقدمات جلسه و کوتاه شدن زمان بحث عمومی عدم ارایه توضیحات و مصوبات جلسه قبل
انواع مدیریت جلسات	مشخصات	

دلفی	
بحث گروه های اسمی	
بارش آزاد افکار	
موضوع جلسه	مشخصات
شناسایی مشکل و تحلیل آن	در این نوع جلسات باید ریشه ها و علل بروز یک مشکل به دقت واکاوی و ابعاد آن شرح داده شود. باید دقت گردد که ریشه های مشکلات شناسایی و سطح بندی شود و انتظار می رود در انتهای چنین جلساتی، یک ساختار مفهومی از علل بروز مشکلات به شکل واضح مطرح گردد. همچنین ترمینولوژی های بکار رفته نیز شرح داده شود که برداشت همگان از موضوعات و مفاهیم به یکدیگر نزدیک شود. خروجی این جلسات باید ابزار بسیار ارزشمند و ضروری برای ورود به سطح دوم بحث یعنی یافتن راه حل ها باشد.
ارایه راهکارهای اصلاحی	در این نوع جلسات ابتدا باید خروجی جلسات سطح اول یعنی شناسایی ریشه مشکلات ارایه گردد و بعد راه کارها و راه حل ها یک به یک واکاوی و نتایج آن ارایه گردد. اهمیت زیادی وجود دارد که حتی الامکان راه کارها در قالب سناریو و به صورت بسته ارایه شوند و نقاط قوت و ضعف هر راه کار و عوارض و اثرات مثبتی که می تواند داشته باشد نیز در قالب جدولی شفاف و واضح ارایه گردد.
ارایه راهکارهای پیاده سازی راه حل ها	بعد از بحث در سطح اول و دوم بهترین راه کارهای اصلاحی برای حل مشکلات، نوبت به بحث در خصوص شیوه پیاده سازی راه حل ها می رسد و در انتهای چنین جلساتی باید مشخص گردد که جدول زمانبندی و نقشه راه مربوطه به چه شکل خواهد بود و مسئولیت هر واحد و هر فرد در مسیر پیاده سازی چیست