بسمه تعالی

**آیین نامه شورای راهبری حوزه های علمیه خواهران**

(پیش نویس پاییز 1395)

12/10/1395 > موشَّح: «راهبري» واژه‌اي قديمي در زبان فارسي است و با واژه «راهبردي» كه اخيراً به زبان فارسي افزوده شده است متفاوت مي‌باشد. راهبرد معادل انگليسي Strategy توسط فرهنگستان قرار داده شده است و واژه «راهبردي» معادل Strategic در نظر گرفته شده[[1]](#footnote-1). فرهنگستان اين دو معنا را براي راهبرد بيان نموده: ❶ فن و علم توسعۀ نیروها و منابع نظامی و به‌کارگیری آنها در زمان جنگ برای تأمین حداکثر منافع ملی و افزایش احتمال پیروزی و ❷ برنامه‌ریزی و مدیریت منابع ملی اعم از اقتصادی و سیاسی و نظامی برای دستیابی به حداکثر منافع ملی در زمان صلح و افزایش احتمال پیروزی در زمان جنگ[[2]](#footnote-2). «مديريت راهبردي» در ويكي‌پديا اين طور تعريف شده است: ❶ یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن ماموریت، چشم انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌های و سیاست سازمان‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می‌شود. ❷ مدیریت استراتژیک را مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی خوانده اند که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می کند. مدیریت استراتژیک شامل رصد محیطی (هم خارجی و هم داخلی)، تدوین استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک یا بلندمدت)، پیاده سازی، ارزیابی و کنترل استراتژی است[[3]](#footnote-3). در حالي‌كه «راهبري» در لغتنامه دهخدا اين طور تعريفي دارد: رهبری . عمل راهبر. هدایت و دلالت و راهنمایی[[4]](#footnote-4). و در ويكي‌پديا اين طور تعريف شده است: راهبری شرکتی یا راهبری بنگاه یا حاکمیت شرکتی یا حاکمیت بنگاه، طبق تعریف ارائه شده از سوی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، عبارت است از رویه‌ها و فرایندهایی که طبق آن‌ها سازمان هدایت و کنترل می‌شود. ساختار راهبری شرکتی توزیع حقوق و مسئولیت‌ها بین فعالان مختلف سازمان – مثل هیئت مدیره، مدیران، سهام‌داران، و دیگر ذی‌نفعان - را مشخص می‌کند؛ و قواعد و رویه‌هایی را برای تصمیم‌سازی معین می‌کند[[5]](#footnote-5).



**مقدمه** :

اطمینان به عقل و خرد جمعی و استفاده از نظرات کارشناسی و تخصصی و سهیم شدن در عقول دیگران به جهت بهره گیری برای هدایت امور به مجرای صحیح ، حرکت به سمت تعالی را نتیجه خواهد داد .

موشَّح: اين گزاره «هميشه درست»‌ نيست. صرفاً زماني استفاده از عقول جمعي «تعالي» را نتيجه مي‌دهد كه صاحبان عقل جمعي، اهل حق و در جهت حق باشند. و الا كه در جهان امروز بسيار مي‌بينيم عقول جمعي توانسته سرعت فزاينده‌اي به سوي سقوط جوامع و تمدن‌ها پديد آورد. بنابراين؛ لازم است در اين آئين‌نامه ضوابط به گونه‌اي طراحي گردند كه ضامن حفظ جهت حق در شوراي راهبري باشند.

 امر شورا و مشورت امروزه در سازمان های پویا از ضرورتی انکار ناپذیر برخوردار است . با یک واکاوی میتوان دریافت که اموری که به شورا سپرده شده اند به لحاظ ساختاری و شیوه عمل از چهارچوب و اسلوب بهتری برخوردار است . کلان نگری، دانش محوری، نوآوری و خلاقیت و فرصت­یابی و فرصت ­سازی از اصول و ارزش­های حاکم بر شوراهای فکری است . شورای راهبری حوزه های علمیه خواهران به منظور جریان سازی و سازمان دهی تصمیمات مرکز با رویکرد کلان شکل می گیرد .

موشَّح: ما با سه واژه رهبري، راهبري و راهبردي مواجه هستيم كه بايد به درستي تصميم بگيريم كدام را براي نامگذاري اين سند برگزينيم. با توضيحاتي كه در صفحه اول سند ذكر كردم، تفاوت دو اصطلاح راهبري و راهبردي مشخص شده است. به نظر مي‌رسد تفاوتي بين معناي واژه‌هاي راهبري و رهبري وجود ندارد. اما از منظر اصطلاحي، رهبري بار سياسي در نظام اجتماعي دارد و راهبري بيشتر جنبه سازماني پيدا كرده است. لذا اگر از «شوراي راهبري» سخن مي‌گوييم، در حقيقت شأن آن شورا را به نوعي «رهبري سازمان» در نظر گرفته‌ايم. اين مفهوم بسيار فراتر از «شوراي راهبردي» است كه صرفاً اصول اساسي و محوري فعاليت سازمان را براساس چشم‌انداز و اهداف آرماني آن با ملاحظه محيط بيروني و منابع دروني سازمان شناسايي مي‌نمايد.

**فصل اول : کلیات**

1. تعریف :

شورای راهبری عبارتست از یک شورای فکری و مشورتی که وظیفه اصلی آن تدقیق در مسایل کلان و ایجاد انسجام و یکپارچگی در ایده ها به جهت ایفای نقش حوزه های خواهران در عرصه های کلان فرهنگی و اجتماعی است .

موشَّح: اين تعريف، فعاليت شورا را از حيطه تصميم‌گيري و مديريت عملياتي و اجرايي دور نموده و به صرف كارشناسي‌هاي كلان و تصميم‌سازي براي مديران محدود مي‌سازد. در حالي‌كه عنوان «راهبري» چيزي فراتر از اين را به ذهن متبادر مي‌نمايد؛ نهادي كه از عامليت شديدتري در تصميم‌گيري‌هاي سازماني برخوردار بوده و حضور پررنگ‌تري دارد.

شورای راهبری به طور خلاصه در این آیین نامه "شورا " نامیده می شود .

1. **اهداف :**
2. بهره مندی از خرد جمعی و اجتماع ایده ها و افکار برای اتخاذ رویکرد و تصمیم مناسب ، در مسائل پیش روی حوزه های علمیه خواهران

موشَّح: قابل ذكر است كه «اتخاذ تصميم» در نهادهاي مديريتي صورت مي‌پذيرد و اين شوراي مشورتي صرفاً مواد اوليه اين تصميمات را تأمين مي‌‌نمايد و تصميم‌گيرنده نيست. لذا مصوّبه‌ اجرايي هرگز نمي‌تواند داشته باشد.

1. همسان سازی نظرات مشاوران مرکز و کمک به ایجاد انسجام و یکپارچگی در برنامه های مرکز
2. سازمان دهی نظرات ، پیشنهادات و ایده ها و

موشَّح: گمان مي‌رود اين بيشتر به يك «اتاق فكر» مي‌ماند و تشابهي با عنوان Think tank پيدا مي‌كند.

اهتمام به اولویت بندی مسائل کلان حوزه های خواهران

1. بهره گیری از فضای آینده پژوهی و مدیریت راهبردی با نهادینه سازی تفکر راهبردی

موشَّح: و اين اهداف بيشتر ما را به سوي شوراي راهبردي سوق مي‌دهد.

1. **سیاست ها :**

شورای راهبری برای هرچه بهتر انجام شدن امور خود سیاست های ذیل را دنبال می کند :

1. تعیین سطوح مواجهه با موضوعات کلان مرکز به صورت تشخیص ، مواجهه ، ارائه راه حل ؛
2. معطوف بودن تلاشها به مسائل روز
3. تبیین روشمند و مشاوره نظام مند جهت تصمیم گیری آگاهانه
4. پشتیبانی ، حمایت و تحکیم تصمیم گیری با اتکاء به خرد جمعی
5. نگاه جامع ، کلان ، راهبردی ، نظام مند و آینده نگر
6. روشمند کردن فعالیت های فکری و تصمیم گیری در مرکز
7. پیروی از الگوی جمع اندیشی و بهره مندی از توان کارشناسی
8. پرهیز از ورود به مسائل اجرایی و محتوایی
9. تاکید بر نظارت شکلی و محتوایی بر روند ارائه راه حل و ارزیابی دوره ای از نتایج تصمیمات

موشَّح: با توجه به اين‏كه هدف اصلي و آرماني و غايةالقصواي تشكيل اين شورا، «تعالي»‌ سازمان ذكر شده بود، ضرورت دارد تا در ضمن اين اصول، به ضمانت‌هاي ايماني و ديني‌اي كه لازمه حفظ جهت الهي در تصميمات مي‌باشد توجه داده شود. خوب است چيزي شبيه به سياست ِ «بررسي انطباق الگوها و مدل‌هاي مديريتي با موازين شرعي و همسو بودن مواضع مركز با اصول و اركان اعتقادي و ديني و مطابقت تصميمات متخذه با مكارم اخلاقي» نيز اضافه گردد.

**فصل دوم : ترکیب و ارکان شورا**

1. **ترکیب شورا :**
2. مدیر مرکز
3. مشاوران عالی مدیر مرکز
4. نمایندگان شورای اداری به پیشنهاد آن شورا و تایید مدیر مرکز
5. کارشناسان متخصص در عرصه های سیاسی اجتماعی ، فرهنگی و مدیریتی

تبصره 1 : امکان استفاده از ظرفیت مراکز علمی، به شرط ارتباط موضوعی بلامانع است.

تبصره 2 : کارشناسان مدعو ، بدون حق رای در جلسات شرکت می کنند .

موشح: هنگامي كه ما از ارجحيّت «خرد جمعي» سخن مي‌گوييم، البته كه بايستي شاخص‌هايي را براي شناسايي صاحبان خِرد نيز برشماريم. در غير اين صورت و با رها كردن اين فراز از آئين‌نامه، دست مديران را باز گذاشته‌ايم تا به اندكي از افراد آشنا بسنده نمايند كه معلوم نيست واجد صلاحيت لازم براي خردورزي باشند. يكي از نقص‌هاي رايج در چنين آئين‌نامه‌هايي و در چنين شوراهاي نخبگاني همين نكته است. وقتي ما به دنبال تجميع خِرد هستيم، بايد نشانه‌هايي براي يافتن آن در نظر بگيريم، تا احراز نماييم آيا اين شورا متشكّل از خردمندان است، يا صرفاً افرادي كه يك فرد خاص در سازمان تصوّر كرده خردمندند. بايد ضوابطي مشخص در آئين‌نامه درج گردد، تا به صورت خودبه‌خودي، افراد فاقد آن‌ها از عضويت در شوراي راهبري عزل گردند و افراد واجد، به سادگي شناخته شده و جذب شوند. در چنين حالتي‌ست كه مي‌توان به خردورزي اين شورا اعتماد كرد و به آينده آن اميد بست. پايان

1. **ارکان شورا :**
* رییس شورا
* نائب رییس شورا
* دبیر محتوایی
* ناظر
* اعضاء ثابت شورا
* کارشناسان مدعو
1. شورا باید در اولین جلسه کاری خود ، یک نفر را به عنوان دبیر محتوایی و یک نفر را به عنوان ناظر انتخاب نماید .

**فصل سوم : وظایف و اختیارات**

1. **وظایف :**
* سیاست گذاری و ارائه راهکارهای کلی
* اعتبار بخشی کارشناسی و تسهیل اجرای نتایج تصمیمات کلان مرکز
* بررسی کارشناسی و اعلام نظر در مورد اولویت مسائل و پیشنهادات
* سامان دهی طرح ها و سیاست های کلان
* ایجاد فضایی برای جمع­اندیشی و ترکیب افکار
* ایجاد بستری برای تولید فرآورده­های فکری
* بررسی طرح و ایده های راهبردی
* اولویت بندی مسائل با نگاه بلند مدت به جهت تصمیم گیری صحیح
1. **وظایف رییس شورا :**
2. تشكيل و اداره جلسات گروه؛
3. دعوت از اساتيد مدعو در صورت نياز؛
4. تقسيم كار بين اعضاء گروه و ابلاغ وظايف و انتظارات به اعضاء؛
5. ارزيابي عملكرد اعضاء گروه؛
6. **وظایف دبیر محتوایی**
7. تهیه پیش نویس محتوایی جلسات ؛
8. تنظيم مصوبات شورا ؛ثبت و ضبط و آرشیو موارد مختلف کاری در سامانه های منضبط به نحوی که قابلیت گزارش گیری داشته باشد .
9. تعيين دستور كار شورا بر اساس اولويت‌هايی که شورا تصمیم گیری کرده است ؛
10. امور محوله از سوی رییس شورا ؛
11. مسئولیت اداره گروه معین تحت نظر رییس شورا .
12. **وظایف ناظر**
13. ارائه راهکارهای اجرایی تصمیمات ،
14. ارزیابی دوره ای
15. بازخورد گیری
16. تهیه گزارش از روند تصمیم سازی برای مدیر مرکز

تبصره 1 : ارائه راهکار اجرایی ، به مدیر مرکز و مسئولین بخش های مختلف ، بدون دخالت در تصمیم گیری ها می باشد .

تبصره 2 : ناظر باید درستی تصمیمات و عدم تناقض آن را با اسناد بالا دستی مرکز بررسی نماید .

1. شورای گروه از حداقل 11 نفر و حداکثر 13 نفر ،که اعضای ثابت به حساب می‌آیند تشکیل می‌شود. شورای گروه با نصف به علاوه یک نفر به رسمیت می‌رسد.
2. رییس شورا با نظر اکثریت می تواند یک موضوع را از دستور کار خارج نماید .

تبصره : رییس شورا می تواند در صورت ضرورت ، ادامه بحث در مورد دستور کار جلسه را متوقف نماید و به موضوع دارای ضرورت بپردازد.

1. قلمرو فعالیت **:** شورا اختیار دارد هر طرح یا ایده را بررسی نماید . طرح می تواند از طریق هر یک از اعضای شورا یا شوراهای تخصصی پیشنهاد گردد .

**فصل چهارم : برگزاری جلسات شورا**

1. برگزاری جلسات و اداره آن بر عهده رییس شوراست .
2. جلسات شورا با حضور رییس و یا در صورت عدم حضور او ، با حضور نائب رییس رسمیت می یابد .
3. شورا نمی تواند با حضور نیمی از اعضا و یا کمتر ، مصوباتی داشته باشد .
4. هماهنگی دعوت از اعضاء و مهمانان جلسه بر عهد دفتر مدیر می باشد .
5. هماهنگی و تسهیل ارتباطات درونی ، روابط عمومی و ... بر عهده دفتر مدیر است .
6. نتایجی که پس از بحث و بررسی اعضا در مورد آنها به اتفاق‌نظر می‌رسند، مصوبات شورا به حساب می‌آید.شورا صلاحیت دارد در حوزه شرح وظایف و متناسب با موضوع جلسه مصوبات داشته باشد.
7. مصوبات شورا در فرمی که به این منظور طراحی شده ثبت و در همان جلسه به امضای اعضا می‌رسد. بازگشت مصوبات برای تکمیل و رفع ایرادات احتمالی بلامانع است.
8. در صورتی که اعضاء جلسه زوج و آراء برابر بود، نظر رییس جلسه تعیین کننده خواهد بود.
9. دبیر محتوایی موظف است، مصوبات شورا را از طریق نامه برای مدیر مرکز ارسال نماید. در صورت عدم تأیید مدیر مرکز و یا نیاز به بازنگری و تکمیل مصوبات،‌ دبیر محتوایی موظف است رییس شورا را در اطلاع گذاشته تا نسبت به تشکیل جلسه با موضوع مربوطه اقدام نماید.
10. کمیته های تخصصی : به منظور بررسی طرح ها و ایده ها و برنامه های عملیاتی و راهبردی درهر یک از حوزه های تخصصی حوزه علمیه خواهران ، شورای راهبری می تواند کمیته های تخصصی تشکیل دهد . کمیته های تخصصی زیر نظر دبیر شورا فعالیت می کنند .

تبصره 1: اعضای اصلی کمیته های تخصصی را کارشناسان مدعو و اعضای ثابت شورا تشکیل می دهد . عضویت بیش از 2 نفر از اعضای ثابت شورا در کمیته های تخصصی بلا ااشکال است .

تبصره 2: حدود وظایف و اختیارات ، نحوه کار کمیته های تخصصی و ظوابط انتخاب اعضا بر اساس دستورالعمل و آیین نامه پیشنهادی دبیر و تصویب شورا مشخص میگردد .

1. هر یک از بخش های مرکز می توانند با ارسال درخواست مکتوب برای رییس شورا ، نسبت به حضور در جلسات درخواست نمایند .
2. شورا می تواند بنا بر نیاز خود ، از کارشناسان هر یک از بخش های مرکز ، شوراهای تخصصی برای حضور در جلسات دعوت نماید .
3. اعضای شورا بدون هماهنگی با رییس شورا نمی توانند به عنوان عضو شورای راهبری در شوراهای تخصصی و یا بخش های مرکز شرکت کنند .

فصل پنجم : نظارت

1. ناظر باید ارزیابی دوره ای از جلسات شورا را طبق الگویی که شورا تصویب می کند انجام و نتیجه آن را در غالب گزارش به رییس شورا تحویل دهد .
2. تعریف پروژه ، نظارت شکلی و محتوایی برانجام آن تا حصول نتیجه بر عهده ناظر است .
3. ناظر بایدتنظیم قراردادها ، پرداخت ها ، تنظیم بودجه و پیگیری آن را به نحوی که شورا مشخص می کند بر عهده بگیرد.

**فصل پنجم : خاتمه**

موادی از این آیین‌نامه که مورد اختلاف باشد، یا با تغییراتی در آیین نامه های مرکز ، نیاز به تغییر داشته باشد ، ‌با نظر مدیر مرکز اصلاح و به روز رسانی می‌شود.

 این آیین‌نامه در .... فصل و ..... ماده و در .... تبصره در شورای اداری مورخ ........................ مطرح و تصویب گردید و پس از تصویب نهایی مرکز محترم نظارت لازم الاجرا می باشد . هرگونه تغییر در این آیین‌نامه تنها با نظر شورای اداری و با تأیید مدیرمرکز امکان پذیر است.

1. <http://www.vajehyab.com/farhangestan/%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D9%8F%D8%B1%D8%AF%DB%8C> [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.vajehyab.com/farhangestan/%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D9%8F%D8%B1%D8%AF> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA_%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D8%B1%D8%AF%DB%8C> [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www.vajehyab.com/dehkhoda/%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D8%B1%DB%8C> [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D8%B1%DB%8C_%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA%DB%8C> [↑](#footnote-ref-5)