

 دوره آموزشی غیر حضوری از تخیل تا ایده .

 اهداف کلی:

توانمندسازی کارکنان شهرداری برای:

۱. تبدیل تخیل به ایده.
۲. تولید راه حل برای مشکلات شهری و سازمانی.
۳. ارزیابی، انتخاب و پرورش ایده ها.
۴. تبدیل ایده به طرح اولیه قابل اجرا.
۵. ایجاد نوآوری کوچک در شغل خود (Small Innovation).

 اهداف رفتاری کل دوره

در پایان دوره فراگیر قادر خواهد بود:

 سطح شناختی:

- تفاوت تخیل، خلاقیت، ایده، نوآوری و تفکر واگرا را شرح دهد.
- حداقل 5 تکنیک ایده پردازی را اجرا کند.
- موانع خلاقیت فردی و سازمانی را تشخیص دهد.

 سطح مهارتی:

- ایده خام تولید کند.
- ایده ها را با معیارهای علمی (FVD) ارزیابی کند.
- یک ایده را به طرح اولیه تبدیل کند.
- برای ایده خود یک «بوم ایده» تکمیل کند.

سطح نگرشی:

- نگرش «راه حل محور» در مواجهه با مشکلات شهری و اداری ایجاد کند.
- اهمیت نوآوری کوچک در شهرداری را درک کند.
- مسئولیت پذیری نسبت به بهبود مستمر داشته باشد.

فهرست بخش ها

📌 بخش 0 - خلاقیت در نقش من :

🌟 چرا این بخش ضروری است؟

کارکنان شهرداری باید بدانند در شغل خودشان دقیقاً کجا فرصت ایده پردازی دارند. این بخش نقش افراد را فعال می کند.

موضوعات:

- خلاقیت چیست و در شغل من یعنی چه؟
- نقشه فرصت های شغلی (پست سازمانی ← فرصت های ایده پردازی).
- تفاوت خلاقیت عملیاتی VS خلاقیت اداری.
- تمرین: در شغل من چه چیزهایی می توان بهتر شد؟

خروجی:

فراگیر می داند از کجا باید شروع کند.

📌 بخش 1 – مبانی تخیل و انواع خلاقیت در شهرداری .

موضوعات:

- تخیل، خلاقیت، ایده، نوآوری: تعاریف علمی.
- انواع خلاقیت در شهرداری:
- ۱. خلاقیت در خدمات شهری.
- ۲. خلاقیت در فرآیندهای اداری.
- ۳. خلاقیت در مدیریت منابع.
- ۴. خلاقیت در ارتباط با شهروند.
- تفاوت تفکر واگرا و همگرا.
- ماتریس مخاطبان (شهروند، مدیر، کارکنان، پیمانکاران).
- مثال‌های کاربردی از معاونت‌های مختلف شهرداری.

خروجی:

فراگیر پایه‌های فکری لازم برای تولید ایده را پیدا می‌کند.

📌 بخش 2 – روش‌های تولید ایده.

موضوعات:

بخش مشترک:

· Brainstorming

· SCAMPER

· 5 Whys

از تخیل تا ایده

· Rapid Ideation

· Mind Mapping

مسیر A (عملیاتی):

· ایده‌پردازی برای بهبود خدمات شهری.

· نمونه ایده‌های واقعی (پسماند، فضای سبز، 137، بحران، حمل‌ونقل).

مسیر B (ستادی):

· Lean Office

· Process Mapping

· Automation Thinking

· Service Design (برای بهبود خدمات اداری).

· مثال‌های اداری (مالی، حقوقی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات).

خروجی:

فراگیر یاد می‌گیرد چطور واقعاً ایده بسازد.

● **بخش 3 – ارزیابی و انتخاب ایده .**

موضوعات:

· چارچوب FVD (Feasible – Valuable – Desirable).

· ماتریس ارزیابی ایده‌ها.

· ارزیابی متفاوت برای ایده‌های مختلف:

از تخیل تا ایده

نوع ایده	معیار اصلی
عملیاتی	رضایت شهروند - ایمنی - سرعت
اداری	صرفه جویی زمانی - کاهش خطا
مالی	صرفه جویی هزینه
فناوری	کاهش خطا - اتوماسیون
منابع انسانی	رضایت کارکنان

• ابزار: چک لیست ارزیابی یک صفحه ای.

خروجی:

فراگیر می تواند بهترین ایده را انتخاب کند.

• بخش 4 - تبدیل ایده به طرح اولیه .

موضوعات:

• چگونه ایده را عملی کنیم؟

• پروتوتایپ (نمونه اولیه ساده).

• انواع طرح اولیه:

نوع ایده	طرح اولیه
عملیاتی	پایلوت کوتاه (30 روزه)
اداری	فرم / دستورالعمل / فرآیند جدید
مالی	پیشنهاد بهبود بودجه
فناوری	ماکاپ نرم افزار / اتوماسیون
منابع انسانی	بسته بهبود کارکنان

• مدل ارائه 3 دقیقه ای (Pitch) .

از تخیل تا ایده

• بوم یک صفحه‌ای ایده (Idea Canvas) .

خروجی:

فراگیر می‌تواند ایده خود را به شکل حرفه‌ای ارائه دهد.

بخش 5 – ایده‌پردازی برای واحدهای مختلف شهرداری

موضوعات:

در این بخش، نمونه‌های واقعی برای همه واحدها آورده می‌شود.

• **خدمات شهری:** مسیر جمع‌آوری زباله، 137، سگ‌های ولگرد.

• **پسماند:** بازیافت، آموزش محلات.

• **فضای سبز:** “پارکچه یک‌روزه”، آبیاری هوشمند.

• **شهرداری:** نقشه فرآیند پروانه، سامانه‌های اطلاع‌رسانی.

• **حمل‌ونقل:** طرح‌های کم‌هزینه ایمنی.

• **منابع انسانی:** ایده‌های آموزش، فرایند مرخصی.

• **فناوری اطلاعات:** اتوماسیون گزارش‌ها.

• **امور مالی:** کاهش خطای اسناد مالی.

• **حقوقی:** استانداردسازی قراردادهای تکراری.

• **روابط عمومی:** ایده‌های پیام‌رسانی مؤثر به شهروند.

• **بحران/آتش‌نشانی:** طرح‌های واکنش سریع.

• **اداری:** ساده‌سازی مکاتبات.

خروجی: هر فراگیر حداقل 3 ایده کاربردی مخصوص شغل خودش پیدا می‌کند.

از تخیل تا ایده

📌 بخش 6 – پروژه نهایی، فرم‌ها، جمع‌بندی .

موضوعات:

- فرم بوم ایده (Idea Canvas) .
- فرم ارزیابی اولیه.
- چک‌لیست آیا ایده‌ام آماده ارائه است؟
- پروژه نهایی:
- طراحی یک ایده قابل اجرا برای واحد خود.
- جمع‌بندی دوره.
- نکات مهم برای اجرای واقعی ایده‌ها در ساختار اداری شهرداری.

خروجی:

هر فراگیر یک ایده نهایی قابل ارائه خواهد داشت.

بخش اول – مبانی تخیل، خلاقیت و انواع خلاقیت در شهرداری.

اهداف رفتاری (Learning Outcomes):

بعد از پایان این بخش فراگیر قادر خواهد بود:

۱. تفاوت‌های کلیدی بین تخیل، خلاقیت، ایده و نوآوری را به صورت علمی توضیح دهد.
۲. انواع خلاقیت در محیط شهرداری (عملیاتی، ستادی، مدیریتی، ارتباطی) را نام ببرد و مثال بزند.
۳. موانع فردی و سازمانی خلاقیت را مشخص کرده و حداقل سه راهکار عملی برای رفع آنها پیشنهاد کند.
۴. برای جایگاه شغلی خود حداقل 3 فرصت ایده‌پردازی شناسایی و در قالب «کوتاه‌نویس فرصت» ثبت کند.
۵. نقش داده‌های محلی (137، آمار خدمات، بازخورد شهروندی) را در شناسایی نیاز به نوآوری شرح دهد.

مقدمه علمی - چرا این بخش مهم است؟

شهرداری‌ها نه فقط مجری عملیات فیزیکی شهر، بلکه شبکه‌ای از خدمات، فرایندها و تعاملات اجتماعی‌اند. خلاقیت و تولید ایده در سطح سازمانی وقتی اثرگذار است که به طور هدفمند به چالش‌های ویژه‌ی واحدها پاسخ دهد (پسماند، 137، شهرسازی، مالی، روابط عمومی و...). این بخش چارچوب مفهومی لازم را فراهم می‌آورد تا کارکنان از تخیل فردی به ایده‌های قابل اجرا برسند.

نکات کلیدی علمی:

- **تخیل (Imagination):** ظرفیت ذهن برای خلق تصاویر، سناریوها و راه‌حل‌های ممکن؛ منبع اولیه ایده‌سازی. (Guilford, ۱۹۵۰s; Kaufman & Sternberg, creativity literature)
- **خلاقیت (Creativity):** توانایی تولید ایده‌های جدید و مرتبط با نیازها؛ معمولاً با شاخص‌هایی چون نوآوری، ارزش و قابلیت اجرا سنجیده می‌شود (Amabile, ۱۹۸۳).

از تخیل تا ایده

- **نوآوری (Innovation)** : فرایند تبدیل ایده به محصول/خدمت یا فرایند قابل اجرا که ارزش افزوده ایجاد کند .
(Schumpeter; OECD definitions)
- **تفکر واگرا vs همگرا**: مرحله اول تولید ایده (گفتن همه ایده‌ها) و سپس پالایش و انتخاب بهترین ایده (Guilford).

چارچوب مفهومی پیشنهادی برای شهرداری:

برای عملیاتی‌سازی، از ترکیب سه رویکرد علمی استفاده می‌کنیم:

۱. **COM-B (Michie et al., ۲۰۱۱)** برای تحلیل قابلیت اجرای ایده (Capability, Opportunity, Motivation → Behavior).
۲. **FVD** برای ارزیابی ایده‌ها: **Desirable - Valuable - Feasible** (قابلیت اجرا، ارزش برای ذی‌نفعان، مطلوبیت برای کاربران/شهروندان).
۳. **Service Design + Lean Office** برای بخش ستادی: مشخص‌سازی فرایند، شناسایی ضایعات (waste) و فرصت‌های اتوماسیون.

محتوای آموزشی (بخش‌بندی در درس‌ها)

درس 1 — واژه‌ها و تعریف‌ها :

- تعریف دقیق: تخیل، خلاقیت، ایده، نوآوری، تفکر واگرا/همگرا.
- چرا «خلاقیت سازمانی» با «خلاقیت فردی» متفاوت است: نقش ساختار، فرهنگ، قوانین و منابع.
- **مثال کاربردی کوتاه**: تفاوت بین یک «ایده برای نصب سطل بازیافت رنگی» (خلاقیت) و «اجرای پایلوت منطقه‌ای + قرارداد جمع‌آوری تفکیکی» (نوآوری).

درس 2 — انواع خلاقیت در شهرداری و مخاطبان هدف :

- **خلاقیت عملیاتی:** تغییر در نحوه اجرای خدمات میدانی (مثال: مسیربندی جمع‌آوری زباله مبتنی بر داده‌های 137).
- **خلاقیت ستادی/فرآیندی:** ساده‌سازی مکاتبات، فرم‌ها، کاهش امضاهای افزون.
- **خلاقیت مدیریتی:** روش‌های انگیزشی، الگوی پاداش برای ایده‌های کوچک.
- **خلاقیت ارتباطی/شهروندی:** کمپین‌های محلی برای تغییر رفتار (مثلاً تشویق به بازیافت با مسابقه محله‌ای).
- **تمرین کوتاه:** ماتریس مخاطبان — مشخص کنید ایده شما چه ذی‌نفعانی دارد (شهروندان، کارکنان، پیمانکار، شورا).

درس 3 — موانع خلاقیت و راهکارهای رفع آنها :

- **موانع فردی:** ترس از شکست، کمبود زمان، مهارت ایده‌سازی.
- **موانع سازمانی:** ساختار بوروکراتیک، عدم حمایت مدیریت، نبود بودجه کوچک برای پایلوت.
- **راهکارهای عملی:** جلسات ایده‌پردازی کوتاه، بودجه خرد (micro-grants) برای پایلوت، «روز بدون فرم» برای تیم‌های ستادی.
- **مثال عملی:** واحد مالی که 5 مرحله تأیید را به 2 مرحله کاهش داد و 20٪ زمان پاسخ را کوتاه کرد (نمونه فرضی/قابل تطبیق).

درس 4 — ابزار شناخت فرصت در شغل من :

• روش سریع شناسایی فرصت : *Observe — Ask — Map*

۱. **Observe:** 2-3 روز مشاهده فرآیند (مثلاً جمع‌آوری پسماند، میز خدمات).

۲. **Ask:** مصاحبه کوتاه با 3 ذی‌نفع (همکار، شهروند، پیمانکار).

۳. **Map:** رسم نقشه فرایند 5-7 مرحله‌ای و علامت‌گذاری گلوگاه‌ها.

از تخیل تا ایده

• فرم پیشنهادی کوتاه‌نویس فرصت (Template یک خطی):

- o عنوان فرصت / مشکل:
- o چرا مهم است؟ (شواهد یا داده)
- o ذی‌نفعان اصلی:
- o اولین ایده برای حل:
- o یک شاخص ساده برای سنجش (KPI)

نمونه تکمیل شده (نمونه عملیاتی)

- عنوان: افزایش سرعت پاسخ 137 به شکایات روشنایی.
- چرا: مراجعه مکرر در هفته گذشته (5 تماس/روز).
- ذی‌نفعان: شهروندان منطقه، تیم فنی، اپراتور 137.
- ایده اولیه: ارسال پیامک خودکار با زمان‌بندی بازدید + تخصیص شماره پیگیری.
- KPI: کاهش تماس‌های تکراری 137 در یک ماه به 50%.

درس 5 — انتقال دانش محلی به ایده :

- منابع داده محلی: گزارشات 137، رکورد عملیات، پایش پارک‌ها، داده‌های مالی محلی.
- چگونه از این داده‌ها برای توجیه ایده استفاده کنیم (مثال: استفاده از «نقشه حرارتی تماس‌ها» برای اولویت‌بندی روشنایی).
- الگوی ساده : شواهد ← تحلیل ← ایده.

از تخیل تا ایده

درس 6 — تمرین عملی کوتاه و خروجی بخش :

- هر فراگیر 3 فرصت از محیط کاری خود را در قالب «کوتاه‌نویس فرصت» ثبت می‌کند (قابل آپلود یا ارسال در فرمت جدول).
- انتخاب یک فرصت برای ادامه در بخش‌های بعدی دوره.

تمرین‌ها (قابل انجام در محیط غیر حضوری)

۱. تمرین مشاهده (Homework) - 45 دقیقه: فرایند روزمره شغلی‌تان را فیلم/ثبت (یادداشت) کنید؛ 3 گلوگاه بنویسید.
۲. تمرین مصاحبه 5 سواله - با یک شهروند/همکار؛ خروجی: 3 نیاز یا درد. (pain point)
۳. نوشتن کوتاه‌نویس فرصت - پر کردن قالب ارائه‌شده برای یک ایده.

خودآزمایی :

سؤال 1: تفاوت تخیل و نوآوری را بنویسید.

پاسخ نمونه: تخیل فرایند ذهنی تولید تصویری یا سناریو است؛ نوآوری فرایند عملی تبدیل ایده به خدمت/محصولی است که ارزش‌آفرین باشد.

سؤال 2: سه نوع خلاقیت موجود در شهرداری را نام ببرید و برای هر کدام یک مثال کوتاه بزنید.

پاسخ نمونه:

- خلاقیت عملیاتی: بازطراحی مسیر جمع‌آوری پسماند بر اساس ترافیک ساعتی.
- خلاقیت ستادی: کاهش مراحل تأیید مکاتبات داخلی از 5 به 2 مرحله.
- خلاقیت ارتباطی: راه‌اندازی پیامک اطلاع‌رسانی برای تعمیرات محله‌ای.

از تخیل تا ایده

سؤال 3: دو مانع سازمانی خلاقیت را نام ببرید و یک راهکار هر کدام را پیشنهاد کنید.

پاسخ نمونه:

- مانع: بوروکراسی زیاد - راهکار: ایجاد «فورکار» تصمیم‌گیری برای پایلوت‌های کوچک.
- مانع: فقدان بودجه پایلوت - راهکار: اختصاص بودجه خرد (micro-grant) برای ایده‌های منتخب.

سؤال 4: قالب «کوتاه‌نویس فرصت» شامل چه عناصر کلیدی‌ای است؟

پاسخ نمونه: عنوان، دلیل/شواهد، ذی‌نفعان، ایده اولیه، KPI ساده.

منابع علمی و کاربردی

منابع انگلیسی (اصل و استاندارد)

۱. Amabile, T. M. (۱۹۸۳). *The Social Psychology of Creativity: A Componential*

Conceptualization. Journal of Personality and Social Psychology.

۲. Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (۲۰۱۱). *The behaviour change wheel: A new*

method for characterising and designing behaviour change interventions.

Implementation Science. (COM-B)

۳. Brown, T. (۲۰۰۸). *Design Thinking*. Harvard Business Review.

۴. Thaler, R. H., & Sunstein, C. (۲۰۰۸). *Nudge: Improving Decisions About Health,*

Wealth, and Happiness.

۵. OECD / World Bank — guides on *Innovation in the Public Sector* (summaries and

toolkits).

۶. UN-Habitat (۲۰۱۶–۲۰۲۰). *Participatory Urban Governance / Urban Innovation case*

studies.

منابع فارسی/ملی:

۱. گیدنز، آنتونی — جامعه‌شناسی (برای مفاهیم ساختاری و نقش نهادها در پذیرش نوآوری).

از تخیل تا ایده

۲. مقالات و دستورالعمل‌های شهرداری‌ها/استانداری در زمینه نوآوری شهری (در نسخه نهایی پیشنهاد می‌شود فهرست دقیق بخشنامه‌ها و نشریات استان آذربایجان غربی ضمیمه شود).
۳. گزارش‌های ICMA و UN-Habitat — ترجمه یا چکیده فارسی برای کاربرد محلی.

نکات اجرایی برای دوره غیرحضوری (تضمین کارایی آموزشی)

۱. فعال‌سازی تعامل: برای هر درس، یک تکلیف عملی (ارسال کوتاه‌نویس فرصت) تعریف شود.
۲. استفاده از داده‌های محلی: شرکت‌کنندگان با خروجی واقعی 137 یا گزارش محلی کار کنند (یا از نمونه جایگزین در صورتی که داده واقعی قابل دسترسی نیست).
۳. پایلوت‌های خرد: تشویق به اجرای حداقل یک پایلوت 30 روزه با حمایت اندک مدیریت؛ بازخوردها در کلاس‌های بعدی گزارش شود.
۴. سامانه ثبت ایده: پیشنهاد راه‌اندازی فرم آنلاین داخلی برای ثبت ایده‌ها و پیگیری.

خروجی نهایی بخش.

تعاریف و چارچوب علمی کوتاه و کاربردی

- 6 درس کوچک با تمرین عملی و قالب‌های قابل دانلود.
- خودآزمایی با پاسخ‌های نمونه.
- لیست منابع علمی جهت استناد و مطالعه بیشتر.
- پیشنهادات اجرایی برای دوره‌ی غیرحضوری و ادامه مسیر.

بخش دوم – روش‌ها و تکنیک‌های تولید ایده :

 اهداف رفتاری بخش دوم:

فراگیر پس از پایان این بخش قادر خواهد بود:

۱. حداقل 5 تکنیک معتبر ایده‌پردازی (عمومی، ستادی، عملیاتی) را توضیح دهد و اجرا کند.
۲. برای یک مسئله واقعی در واحد خود 10 ایده اولیه تولید کند.
۳. تفاوت تکنیک‌های مناسب برای واحدهای میدانی (خدمات شهری، پسماند، ترافیک، فضای سبز) و واحدهای ستادی (مالی، منابع انسانی، حقوقی، فناوری اطلاعات، روابط عمومی، شهرسازی) را تشخیص دهد.
۴. از ابزارهای ساده طراحی خدمات (Service Design)، تفکر طراحی (Design Thinking)، و Lean Office برای بهبود فرآیندهای شهرداری استفاده کند.
۵. قالب Idea Canvas - نسخه شهرداری را تکمیل کرده و برای ایده منتخب یک پیش‌طرح اولیه ارائه دهد.

محتوای آموزشی بخش دوم (درس به درس + مثال‌های واقعی شهرداری)

درس 1 - فرایند استاندارد تولید ایده (Idea Generation Process) :

◆ چرخه علمی (مطابق IDEO + OECD) :

۱. درک مشکل (Define).
۲. تولید گسترده ایده‌ها (Explore / Diverge).
۳. ترکیب و تکمیل ایده‌ها (Synthesize).
۴. انتخاب اولیه (Converge).
۵. تبدیل به طرح اولیه (Draft Solution).

◆ قوانین طلایی ایده پردازی (با رفرنس IDEO / Osborn):

- انتقاد ممنوع.
- هر تعداد ایده پذیرفته می شود.
- ایده های کوچک ارزشمند هستند.
- ایده روی ایده ساخته می شود.
- سرعت و تنوع مهم تر از کیفیت اولیه است.

درس 2 - تکنیک SCAMPER (نسخه کاربردی شهرداری).

◆ SCAMPER چیست؟

یک تکنیک جهانی برای ایجاد تغییر سازنده در یک خدمت، فرایند یا محصول.

◆ جدول SCAMPER ویژه شهرداری:

حرف	معنی	مثال عملیاتی (خدمات شهری / پسماند)	مثال ستادی (اداری / مالی / منابع انسانی)
Substitute-S	جایگزینی	جایگزینی کیسه های زباله با سطل های ثابت محله	جایگزینی امضای مدیر با امضای دیجیتال
Combine-C	ترکیب	ترکیب گشت پسماند با گشت سد معبر	ترکیب فرم مرخصی + مأموریت
Adapt-A	سازگار کردن	سازگار کردن شیوه جمع آوری در کوچه های باریک	سازگار کردن فرم ها با گردش کار اتوماسیون
Modify-M	تغییر دادن	تغییر ساعت جمع آوری بر اساس پیک ترافیک	تغییر ساختار گزارش های ماهانه به داشبورد
Put to other -P use	استفاده جدید	تبدیل برگ های پاییزی به کود	استفاده از اتوماسیون اداری برای نظرسنجی کارکنان
Eliminate-E	حذف	حذف مسیرهای تکراری کامیون	حذف فرم های غیر ضروری
Rearrange-R	جابه جایی	تغییر مسیر رفت و برگشت گشت ها	جابه جایی ترتیب تأیید اسناد

از تخیل تا ایده

♦ تمرین:

برای یک فرایند شغلی خود، حداقل 7 ایده با SCAMPER بنویسید.

نمونه تکمیل شده برای روابط عمومی:

• Replace: پیامک کاغذی ← کارت دیجیتالی.

• Combine: اطلاعیه + نقشه QR.

• Rearrange: زمان بندی انتشار بر اساس ساعات پربازدید.

درس 3 - تکنیک شش کلاه تفکر (De Bono):

♦ چرا مهم برای شهرداری؟

چون بسیاری از اختلافات بین واحدها (مثلاً شهرسازی با اجرای پروژه‌ها، خدمات شهری با 137) ناشی از نگاه یک بعدی است.

♦ کاربرد در شهرداری:

کلاه	کاربرد در شهرداری
سفید	جمع آوری داده‌های 137، گزارش‌های مالی، آمار شکایات
قرمز	احساسات شهروندان درباره تأخیر در صدور پروانه
سیاه	خطرات: بودجه کم، قوانین محدودکننده
زرد	فرصت‌ها: رضایت شهروندان، کاهش هزینه
سبز	تولید راه حل جدید
آبی	مدیریت جلسه ایده پردازی

تمرین:

پرسش «چگونه می‌توان پاسخ‌گویی 137 را 30٪ سریع‌تر کرد؟» را با هر 6 کلاه تحلیل کنید.

درس 4 - تفکر طراحی (Design Thinking for Municipal Services) :

◆ مراحل استاندارد IDEO / Stanford d.school :

۱. همدلی (Empathy) - مشاهده شهروند، پیمانکار، ارباب رجوع.

۲. تعریف مسئله.

۳. ایده پردازی.

۴. نمونه سازی (Prototype) .

۵. آزمایش (Test) .

◆ مثال 1: بهبود تجربه شهروند در مراجعه به واحد شهرسازی.

• مشاهده: 45 دقیقه انتظار.

• تعریف مسئله: کاهش سردرگمی و زمان انتظار.

• ایده ها: نقشه راهنمای دیجیتال، فرم اولیه آنلاین.

• نمونه سازی: صفحه راهنمای ساده.

• نتیجه: 25٪ کاهش مراجعات حضوری.

◆ مثال 2: فرآیند اداری ستادی:

واحد مالی:

• مشاهده: تأیید سند 4 روز طول می کشد

• ایده: گردش کار دیجیتال ← پشتیبانی هوش مصنوعی ← حذف یک مرحله تأیید

درس 5 - تکنیک‌های ویژه واحدهای عملیاتی و ستادی:

● **Track A**: تکنیک‌های ویژه واحدهای عملیاتی:

(پسماند، خدمات شهری، ترافیک، فضای سبز، آتش‌نشانی)

· **Idea Mapping** میدانی.

· چک‌لیست گلوگاه خدمات شهری.

· تحلیل نقاط تماس با شهروند (Touchpoints).

· **Creative Routing** مسیرهای خلاقانه جمع‌آوری یا گشت.

· مثال واقعی:

○ کاهش توقف کامیون پسماند از 3 بار به 1 بار ← صرفه‌جویی سوخت

● **Track B**: تکنیک‌های ویژه واحدهای ستادی:

(مالی، حقوقی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی، دبیرخانه)

· **Lean Office** (کاهش اتلاف در فرآیندهای اداری).

○ حذف انتظار.

○ حذف حرکت اضافی.

○ حذف مراحل بدون ارزش افزوده.

· **Automation Thinking**

○ شناسایی فرآیندهای قابل اتوماسیون.

○ مثال: تبدیل گزارش‌های تکراری به داشبورد.

· **Service Blueprinting**

○ طراحی تجربه کارکنان داخلی با واحد ستادی.

Idea Fast Prototyping

۵ نمونه اولیه یک فرم یا فرایند جدید در 30 دقیقه.

درس 6 — الگوی Idea Canvas (نسخه شهرداری)

■ قالب استاندارد:

۱. مشکل چیست؟
۲. چه کسانی درگیرند؟
۳. راه حل پیشنهادی چیست؟
۴. چه داده‌هایی نیاز داریم؟
۵. هزینه تخمینی؟
۶. مزیت‌ها برای شهروند / سازمان.
۷. شاخص موفقیت (KPI).
۸. گام اول اجرا.

◆ نمونه تکمیل شده — واحد منابع انسانی.

- مشکل: پیچیدگی فرایند درخواست دوره آموزشی.
- راه حل: سامانه درخواست آنلاین با تأیید خودکار سرپرست.
- KPI: کاهش 50٪ مکاتبات.
- مزیت: زمان کمتر، رضایت بیشتر کارکنان.

درس 7 — تمرین نهایی بخش دوم

فراگیر باید:

۱. یک مشکل واقعی از محیط کاری انتخاب کند.
 ۲. با **SCAMPER** حداقل 7 ایده تولید کند.
 ۳. با **Design Thinking** یک نمونه اولیه 1 صفحه‌ای ارائه دهد.
 ۴. فرم **Idea Canvas** را تکمیل کند.
- این خروجی، ورودی بخش سوم (ارزیابی و انتخاب ایده) خواهد بود.

خودآزمایی بخش دوم (با پاسخ)

- 1) **SCAMPER** برای چه هدفی استفاده می‌شود؟
پاسخ: ایجاد تغییر ساختاری برای تولید ایده‌های جدید و قابل اجرا.
- 2) در تفکر طراحی، اولین مرحله چیست و چرا اهمیت دارد؟
پاسخ: همدلی؛ زیرا نیاز واقعی شهروند یا کارمند را آشکار می‌کند.
- 3) **Lean Office** در واحدهای ستادی چه کمکی می‌کند؟
پاسخ: شناسایی و حذف اتلاف در فرایندها ← کاهش زمان و هزینه.
- 4) در **Idea Canvas**، سه مؤلفه کلیدی را نام ببرید.
پاسخ: تعریف مشکل، راه‌حل پیشنهادی، شاخص سنجش موفقیت.

منابع علمی این بخش:

· IDEO.org — Field Guide to Human-Centered Design

· Osborn, A. F. — Applied Imagination

· De Bono, E. — Six Thinking Hats

· Womack & Jones — Lean Thinking

· OECD — Innovation in the Public Sector

· UN-Habitat — Urban Services Innovation Cases

· منابع فارسی:

o مدیریت خلاقیت — مقیمی

o نوآوری در خدمات دولتی — سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

از تخیل تا ایده

بخش سوم - ارزیابی، انتخاب و اولویت‌بندی ایده‌ها

این بخش به فراگیران کمک می‌کند تا از میان ایده‌های تولیدشده، بهترین، عملی‌ترین و کم‌هزینه‌ترین را انتخاب کنند؛ چیزی که در محیط‌های دولتی و شهرداری‌ها حیاتی است.

اهداف رفتاری بخش سوم:

در پایان این بخش، فراگیر قادر خواهد بود:

۱. معیارهای علمی ارزیابی ایده‌ها (Feasibility, Value, Risk, Cost, Impact) را توضیح دهد.
 ۲. با استفاده از ماتریس ارزش‌سنجی ایده (Idea Scoring Matrix) یک ایده را در محیط واقعی شهرداری امتیازدهی کند.
 ۳. تفاوت معیارهای ارزیابی ایده در واحدهای عملیاتی و ستادی را تشخیص دهد.
 ۴. یک ایده مناسب را با استناد به داده‌ها انتخاب کرده و گزارش توجیهی کوتاه (Concept Note) تهیه نماید.
 ۵. تحلیل ریسک اولیه برای اجرای ایده انجام دهد.
- درس 1 - چرا ارزیابی ایده اهمیت دارد؟**
- در محیط‌های دولتی و شهرداری‌ها غالباً این مشکلات مشاهده می‌شود:
- ایده‌ها زیادند اما منابع کم.
 - مدیران نمی‌دانند کدام ایده بیشترین اثر را دارد.
 - اجرای بدون مطالعه باعث اتلاف بودجه.
 - کارکنان نمی‌دانند چطور ایده‌شان را «قابل دفاع» کنند.
- بنابراین، ارزیابی ایده‌ها یک نیاز مدیریتی و سازمانی است.

درس 2 - چارچوب علمی ارزیابی ایده‌ها (F.V.I.R.C.) :

یک مدل ترکیبی که از منابع معتبر مانند:

OECD Public Sector Innovation .

Harvard Kennedy School .

UN Public Service Innovation .

مدیریت نوآوری مقیمی .

استخراج شده و برای شهرداری‌ها بومی‌سازی شده است.

F ← Feasibility امکان‌پذیری.

پرسش‌ها:

• آیا اجرای این ایده با قوانین شهرداری ممکن است؟

• آیا نیرو، تجهیزات، بودجه یا سیستم لازم وجود دارد؟

• آیا نیاز به مصوبه شورا یا کمیته خاص دارد؟

مثال عملیاتی:

• ایده: تغییر ساعت جمع‌آوری پسماند.

• انجام‌پذیر؟ بله ← نیاز به ابلاغیه داخلی.

مثال ستادی:

• ایده: حذف 2 فرم اداری.

• انجام‌پذیر؟ بله ← نیاز به توافق مدیران ادارات.

V ← Value ارزش افزوده.

پرسش‌ها:

• چه ارزش جدیدی برای شهروند یا کارکنان ایجاد می‌کند؟

• آیا روند کار را ساده‌تر می‌کند؟

• آیا سرعت خدمت‌رسانی را افزایش می‌دهد؟

مثال: واحد شهرسازی

• ایده فرایند آنلاین استعلامات ← ارزش: کاهش 50٪ مراجعات حضوری

I ← Impact تأثیرگذاری.

پرسش‌ها:

• چه تعداد از افراد / مناطق / واحدها تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟

• میزان تأثیر در کوتاه‌مدت و بلندمدت چگونه است؟

مثال: معاونت ترافیک

• نصب QR برای گزارش تصادفات ← تأثیر بالا (هزاران نفر).

R ← Risk ریسک اجرای ایده.

پرسش‌ها:

• احتمال بروز خطا چگونه است؟

• مقاومت کارکنان یا شهروندان چقدر است؟

• آیا خطرات قانونی دارد؟

مثال: منابع انسانی

اجرای سیستم ارزیابی شفاف ← ریسک: مقاومت برخی کارکنان

از تخیل تا ایده

C ← Cost هزینه‌مندی.

پرسش‌ها:

- هزینه اجرا چقدر است؟
- آیا قابل جذب از طریق بودجه واحد یا درآمدهای جاری است؟
- آیا هزینه کمتر از منافع است؟

مثال: فناوری اطلاعات

ساخت داشبورد هوشمند عملکرد ← هزینه متوسط، ارزش بالا.

درس 3 - ماتریس ارزیابی ایده (نسخه اختصاصی شهرداری)

جدول زیر برای انتخاب بهترین ایده‌ها طراحی شده است:

معیار	وزن (W)	امتیاز 1-5	امتیاز نهایی (W×S)
امکان‌پذیری	30%	1-5	...
ارزش‌افزوده	30%	1-5	...
تأثیرگذاری	20%	1-5	...
ریسک	10%	1-5* معکوس	...
هزینه	10%	1-5* معکوس	...
جمع کل	100%		500/

نکته مهم:

«ریسک» و «هزینه» به صورت امتیاز معکوس لحاظ می‌شوند. یعنی کم بودن آن‌ها ← نمره بالاتر.

از تخیل تا ایده

✂ مثال کامل — واحد مالی شهرداری:

ایده: «اتوماتیک شدن گزارش‌گیری حقوق و مزایا»

معیار	وزن	امتیاز	نهایی
امکان‌پذیری	30%	4	120
ارزش‌افزوده	30%	5	150
تأثیرگذاری	20%	4	80
ریسک	10%	4	40
هزینه	10%	3	30
جمع کل			500؛ 420

◆ نتیجه: ایده بسیار مناسب و قابل اولویت‌بندی.

درس 4 - تفاوت معیارهای عملیاتی و ستادی:

نوع واحد	معیارهای مهم‌تر
عملیاتی (پسماند، فضای سبز، آتش‌نشانی، خدمات شهری)	سرعت اجرا، تأثیر بر ایمنی، رضایت شهروند
ستادی (مالی، حقوقی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی)	صرفه‌جویی زمان، کاهش خطا، تسهیل فرایندها
واحدهای خدماتی (137، روابط عمومی)	کیفیت تجربه شهروند، قابل‌فهم بودن، سرعت پاسخ

درس 5 - تحلیل ریسک در ایده پردازی (Risk Assessment) :

رایج ترین ریسک ها در شهرداری ها:

- مقاومت کارکنان به تغییر.
- محدودیت بودجه.
- دستورالعمل های پیچیده اداری.
- محدودیت های قانونی شورای شهر.
- کمبود نیروی متخصص.

راهکار کاهش ریسک:

- اجرای پایلوت کوچک.
- مشارکت کارکنان از ابتدا.
- ارائه داده های واقعی به مدیر.
- ثبت مستندات برای دفاع.

درس 6 - انتخاب بهترین ایده (Idea Selection Protocol) :

مراحل:

۱. ارزیابی همه ایده ها با ماتریس.
۲. انتخاب 3 ایده برتر.
۳. بررسی ریسک.
۴. انتخاب یک ایده نهایی.
۵. تهیه گزارش توجیهی 1 صفحه ای (Concept Note).

درس 7 - تمرین عملی بخش سوم:

تکلیف فراگیر:

۱. یکی از ایده‌هایی که در بخش قبل تولید کرده‌اید را بردارید.

۲. ماتریس ارزیابی را تکمیل کنید.

۳. یک **Concept Note** یک صفحه‌ای تهیه کنید.

خودآزمایی بخش سوم + پاسخ

1) کدام معیار نشان می‌دهد ایده برای سازمان «سود خالص» تولید می‌کند؟

پاسخ: ارزش افزوده (Value)

2) امتیاز معکوس در ارزیابی یعنی چه؟

پاسخ: معیارهایی که کم بودن آنها مطلوب است (مثل هزینه و ریسک) در ارزیابی امتیاز بالاتر می‌گیرند.

3) اگر ایده‌ای ارزش بالا ولی ریسک زیادی داشته باشد، چه باید کرد؟

پاسخ: اجرای پایلوت کوچک + کاهش ریسک + مشارکت کارکنان

4) در واحدهای ستادی کدام معیار مهم‌تر است؟

پاسخ: صرفه‌جویی زمانی و کاهش خطا

📚 منابع علمی بخش سوم

· OECD (۲۰۱۹). Public Sector Innovation Toolkit

· Harvard Kennedy School — Government Innovation Guide

· UNPSA — UN Public Service Innovation Case Studies

· Osborn — Creativity and Problem Solving

· مقیمی — مدیریت نوآوری

· سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی — نظام پیشنهادها

از تخیل تا ایده

بخش چهارم – تبدیل ایده به طرح اولیه، نمونه‌سازی، ارائه و مدیریت تغییر:

این بخش دقیقاً نقطه اتصال «ایده» به «عمل» است؛ یعنی جایی که فراگیر یاد می‌گیرد:

✓ایده خام ← طرح اولیه.

✓طرح اولیه ← نمونه آزمایشی (Prototype) .

✓نمونه ← اجرای محدود.

✓اجرا ← تغییر پایدار.

در سازمان‌هایی مثل شهرداری، بدون این مرحله ایده‌ها فقط روی کاغذ باقی می‌مانند.

اهداف رفتاری بخش چهارم

در پایان این بخش فراگیر قادر خواهد بود:

۱. برای ایده خود یک طرح اولیه یک‌صفحه‌ای (Idea Blueprint) بنویسد.
۲. یک نمونه ساده (Prototype) از ایده طراحی کند (فرم، فرآیند، چک‌لیست، نقشه، مدل).
۳. مراحل اجرای آزمایشی (Pilot) را برنامه‌ریزی کند.
۴. ریسک‌های اجرا را مدیریت نماید.
۵. با مدل ارائه 3 دقیقه‌ای ایده (Pitching Model)، ایده خود را به مدیران ارائه کند.
۶. مقاومت کارکنان و واحدهای مرتبط را کاهش دهد. (Change Management)

درس 1 — تبدیل ایده به طرح اولیه (Idea Blueprint)

طرح اولیه چیست؟

یک خروجی یک صفحه‌ای، کاملاً خلاصه و عملیاتی که مشخص می‌کند:

- مشکل چیست؟
- ایده چه چیزی را حل می‌کند؟
- برای چه واحدی است؟
- مراحل اجرای آن چیست؟
- چه منابعی نیاز دارد؟
- زمان اجرا چقدر است؟
- چه کسی مسئول است؟

فرم استاندارد طرح اولیه (اختصاصی شهرداری):

۱. عنوان ایده.
۲. واحدهای درگیر.
۳. توضیح 5 خطی ایده.
۴. ارزش پیشنهادی ← برای شهروند / برای کارکنان.
۵. مراحل اجرا ← 3 گام.
۶. پیش‌نیازها.
۷. منابع موردنیاز.
۸. ریسک‌ها.
۹. شاخص‌های موفقیت.

از تخیل تا ایده

✂ مثال – واحد شهرسازی:

ایده: فرم هوشمند نقص پرونده.

ارزش اضافه: کاهش 40٪ مراجعات حضوری.

گام‌های اجرا:

(1) طراحی فرم دیجیتال.

(2) اتصال به سامانه شهرسازی.

(3) ارسال پیامک به شهروند.

پیش‌نیاز: همکاری فناوری اطلاعات.

شاخص موفقیت: کاهش مراجعات حضوری در یک ماه.

✂ مثال – واحد مالی:

ایده: اتوماسیون درخواست تنخواه

مراحل اجرا بسیار ساده:

(1) طراحی فرم الکترونیکی.

(2) تنظیم گردش کار.

(3) اتصال به اتوماسیون.

درس 2 — نمونه‌سازی (Prototype) در سازمان‌های دولتی:

در بخش عمومی (Government Sector) نمونه‌سازی یعنی:

✓ اجرای نسخه کوچک، کم‌هزینه و قابل‌اصلاح ایده.

✓ بدون نیاز به مصوبه‌های بزرگ یا بودجه بالا.

انواع پروتوتایپ قابل‌استفاده در شهرداری:

1- Prototype اجرایی:

- نسخه کوچک یک فرآیند جدید.
- مثال: اجرای آزمایشی «جمع‌آوری پسماند شبانه» فقط در 2 محله.

2- Prototype اداری (Administrative Prototype):

- فرم جدید، دستورالعمل کوتاه، چک‌لیست.
- مثال: فرم جدید مرخصی یک‌هفته‌ای در واحد منابع انسانی.

3- Prototype دیجیتال:

- ماکاپ یک داشبورد.
- طرح اولیه سامانه.
- مثال: نمونه اولیه سامانه شفافیت قراردادها.

4- Prototype خدمات شهری:

- تست یک مسیر جدید برای اتوبوس.
- تست یک نوع جدید سطل زباله.

✚ مثال جامع - پروتوتایپ برای روابط عمومی:

ایده: ارائه خلاصه ساز خودکار اخبار شهرداری:

۱. نمونه اولیه: اکسل ساده + ماکاپ.
۲. تست: 2 هفته در یک معاونت.
۳. اصلاح: براساس بازخورد.
۴. ارائه نسخه نهایی برای تصمیم گیران.

درس 3 — اجرای آزمایشی (Pilot Implementation) :

مراحل اجرای پایلوت:

۱. تعیین محدوده آزمایش.
۲. تعیین واحدهای مشارکت کننده.
۳. تعیین شاخص های موفقیت.
۴. زمان بندی کوتاه (10 تا 30 روز).
۵. جمع آوری داده.
۶. اصلاحات.
۷. ارائه گزارش پایانی.

چرا پایلوت مهم است؟

- ریسک شکست را کاهش می دهد.
- مقاومت کارکنان را کم می کند.
- داده واقعی تولید می کند.
- اعتماد مدیران را افزایش می دهد.

از تخیل تا ایده

✳️ مثال میدانی – معاونت خدمات شهری:

ایده: آبیاری هوشمند فضای سبز.

پایلوت: فقط در یک پارک محلی.

شاخص: کاهش مصرف آب.

داده: ثبت روزانه.

نتیجه: اگر موفق بود ← توسعه به کل منطقه.

درس 4 — ارائه ایده (Pitching Model):

مدل 3 دقیقه‌ای ارائه:

دقیقه 1 – مشکل چیست؟

مثال: در واحد مالی، جمع‌آوری گزارش‌ها 2 روز طول می‌کشد.

دقیقه 2 – راه حل چیست؟

نمونه: اتوماسیون گزارش‌گیری با اتصال ساده به سامانه.

دقیقه 3 – چرا این ایده بهترین است؟

• هزینه کم.

• صرفه‌جویی در زمان.

• قابل اجرای سریع.

✂ مثال واقعی ارائه .

: IDEA PITCH

ایجاد QR Code برای پیگیری درخواست‌های شهروندی 137.

درس 5 - مدیریت تغییر و کاهش مقاومت کارکنان و مدیران:

این قسمت نقش حیاتی دارد.

در شهرداری‌ها معمولاً کارکنان می‌گویند:

• سخت است!

• قبلاً هم امتحان کردیم!

• بودجه نداریم!

• مدیر عوض شود همه‌چیز تغییر می‌کند!

مدل علمی مورد استفاده:

:ADKAR Model – Prosci Institute

۱. Awareness – آگاهی.

۲. Desire – تمایل.

۳. Knowledge – آگاهی چگونه.

۴. Ability – توان انجام.

۵. Reinforcement – تثبیت.

راهکارهای عملی برای شهرداری:

✓ ایجاد آگاهی:

• توضیح فایده ایده.

از تخیل تا ایده

• ارائه مثال موفق از سایر شهرداری‌ها.

✓ایجاد تمایل:

• مشارکت دادن کارکنان از ابتدا.

• اعلام اینکه پایلوت «بدون ریسک» است.

✓آموزش و توانمندی:

• آموزش کوتاه 30 دقیقه‌ای برای اجرا.

✓تثبیت:

• ثبت رویه جدید در دستورالعمل رسمی.

تمرین عملی بخش چهارم:

تکلیف:

(1) یک ایده خود را انتخاب کنید.

(2) طرح اولیه آن را تکمیل کنید.

(3) یک پروتوتایپ تعریف کنید.

(4) یک پیاده‌سازی آزمایشی 10 روزه طراحی کنید.

(5) مدل 3 دقیقه‌ای ارائه را بنویسید.

خودآزمایی بخش چهارم + پاسخ‌ها

(1) هدف از نمونه‌سازی چیست؟

✓اجرای نسخه کم‌ریسک و ساده از ایده.

(2) کدام مدل برای مدیریت مقاومت کارکنان مناسب است؟

✓ ADKAR

از تخیل تا ایده

3) در اجرای پایلوت، شاخص موفقیت چیست؟

✓ عدد یا داده‌ای که نشان دهد ایده مؤثر بوده (مثلاً کاهش زمان، کاهش هزینه، کاهش مراجعه).

4) طرح اولیه چه چیزی را مشخص می‌کند؟

✓ مشکل، راه‌حل، مراحل اجرا، منابع و شاخص‌ها.

📖 منابع علمی بخش چهارم

- Prosci (۲۰۲۱), *ADKAR – A Model for Change in Business, Government and Community*
- Harvard Business Review – Rapid Prototyping
- OECD – Public Sector Innovation Framework
- IDEO – Design Kit: Prototyping
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی – راهنمای مدیریت تغییر
- World Bank – Government Innovation Toolkit

از تخیل تا ایده

بخش پنجم – ایده پردازی برای واحدهای مختلف شهرداری:

این بخش تمام کارکنان شهرداری را مخاطب قرار می دهد- اعم از:

- خدمات شهری.
- پسماند.
- فضای سبز.
- آتش نشانی.
- شهرسازی.
- حمل و نقل.
- فناوری اطلاعات.
- مالی.
- اداری.
- منابع انسانی.
- حقوقی.
- کنترل ساختمان.
- روابط عمومی.
- ترافیک.
- 137.
- سازمان ها و شرکت های وابسته.

اهداف رفتاری بخش پنجم.

در پایان این بخش، فراگیر قادر خواهد بود:

۱. حداقل 3 ایده کاربردی مربوط به پست سازمانی خود تولید کند.
۲. بر اساس چالش‌های واحد خود «فرصت‌های خلاقیت» را شناسایی کند.
۳. از نمونه‌های واقعی سایر واحدهای شهرداری الهام بگیرد.
۴. یکی از ایده‌ها را برای «پروژه نهایی» دوره انتخاب نماید.

درس 1 - چگونه فرصت‌های ایده‌پردازی را در شغل خود پیدا کنیم؟

فرصت‌های ایده‌پردازی معمولاً در سه نقطه پدیدار می‌شوند:

1) جایی که کارکنان زیاد وقت از دست می‌دهند.

مثال‌ها:

- تأخیر در امضاهای اداری (امور اداری).
- تهیه گزارش‌های تکراری (مالی/منابع انسانی).
- پاسخ‌گویی زمان‌بر به استعلامات (شهرداری).
- مسیر طولانی تأیید تعمیرات (امور خودرو).

2) جایی که شهروند زیاد اعتراض دارد.

مثال‌ها:

- انباشت زباله در برخی مناطق (خدمات شهری).
- کندی صدور پروانه (شهرداری).
- نبود اطلاعات واضح (روابط عمومی).

3) جایی که کارکنان زیاد خطا می‌کنند.

مثال‌ها:

- اشتباه در ثبت اسناد مالی.
- اشتباه در ثبت درخواست‌ها در 137.
- اشتباه در ارجاع نامه‌ها.

درس 2 — مثال‌های ایده‌پردازی واحد به واحد (نسخه جامع شهرداری).

در این قسمت حداقل 50 نمونه ایده برای واحدهای شهرداری آورده می‌شود.

■ 1) معاونت خدمات شهری:

ایده‌های میدانی:

- طراحی مسیرهای پویا برای جمع‌آوری پسماند با استفاده از GPS.
- سطل‌های زباله با QR برای گزارش پر شدن.
- زمان‌بندی جدید جمع‌آوری بر اساس الگوی تردد شهروندان.
- برچسب‌های رنگی برای تفکیک زباله خشک و تر.

ایده‌های اداری:

- فرم الکترونیکی گزارش آسیب‌های شهری.
- داشبورد روزانه پاکبان‌ها.

■ 2) سازمان پسماند:

- کمپین تفکیک در مبدأ محله محور.
- آموزش بازیافت برای مدارس.
- ایجاد نقشه نقاط داغ زباله.

- فرم دیجیتال تحویل پسماند خشک.

3 ■ سازمان پارک‌ها و فضای سبز:

- آبیاری هوشمند با سنسور رطوبت.
- نقشه نظارت بر فضای سبز.
- سرویس‌دهی زمان‌بندی‌شده پیمانکاران.

4 ■ معاونت شهرسازی:

- فرم هوشمند نقص پرونده.
- هندسه ساده‌شده مراحل صدور پروانه.
- سیستم اخطار پیامکی برای کمبود مدارک.
- سامانه اطلاع‌رسانی لحظه‌ای پیشرفت پرونده‌ها.
- اتوماسیون کنترل ایستگاه‌های کاربری.

5 ■ سازمان حمل‌ونقل / اتوبوسرانی / تاکسیرانی:

- QR برای گزارش خرابی اتوبوس.
- سیستم تحلیل تردد هوشمند.
- مسیرهای سریع‌الوصول در ساعت پیک.
- اتوبوس اطلاع‌رسانی دیجیتال محلی.
- بررسی چالش‌های مناطق پرترافیک با Design Thinking.

6 ■ واحد ترافیک:

- تحلیل نقاط حادثه‌خیز با داده‌های پلیس.
- اصلاح چراغ‌های راهنمایی بر اساس الگوی تردد.

از تخیل تا ایده

- تابلوهای دیجیتال اطلاع‌رسانی.
- مسیرهای پیاده‌روی امن برای مدارس

7 ■ آتش‌نشانی:

- نقشه دیجیتال شعاع خطر برای هر ایستگاه.
- کیت آموزشی سریع برای محلات.
- سامانه تحلیل تجهیزات مستهلک.
- چک‌لیست دیجیتالی ایمنی ساختمان.

8 ■ فناوری اطلاعات:

- اتوماسیون گزارش‌های تکراری.
- داشبورد عملکرد روزانه واحدها.
- ماکاپ سامانه‌های جدید.
- ربات پیامکی برای پیگیری نامه‌ها.

9 ■ مالی و ذی‌حسابی:

- فرم تنخواه الکترونیکی.
- گزارش‌گیری خودکار حقوق.
- تشخیص هوشمند خطای مالی.
- مدیریت یکپارچه اسناد هزینه.

10 ■ حقوقی و قراردادها:

- استانداردسازی قراردادهای تکراری.
- داشبورد پیگیری دعاوی حقوقی.

از تخیل تا ایده

- سامانه هشدار مهلت‌های قانونی.
- فرم دیجیتال ثبت ادعاهای پیمانکاری.

11 ■ منابع انسانی:

- سیستم شناسایی کارمندان مستعد.
- الگوریتم هوشمند جانشین‌پروری.
- فرم ساده‌شده مرخصی.
- آموزش‌های خرد (Microlearning).

12 ■ اداری و دبیرخانه:

- مسیر سبز نامه‌های کم‌خطر.
- رمزگذاری رنگی برای فوریت.
- گزارش هفتگی خودکار ارجاعات.
- فرم استاندارد نامه‌های پرتکرار.

13 ■ روابط عمومی:

- داشبورد تحلیل پیام‌های مردمی.
- الگوریتم پاسخ سریع به سوالات پرتکرار.
- طراحی پیام‌های استاندارد.
- بانک محتوای یکپارچه شهرداری.

14 ■ سامانه 137:

- نقشه حرارتی شکایات با GIS.
- دسته‌بندی خودکار پیام‌ها.

از تخیل تا ایده

• پیامک وضعیت درخواست.

• فرم ارزیابی رضایت شهروند.

15 ■ مدیریت بحران:

• نقشه دیجیتال نقاط پرخطر.

• سناریوی واکنش سریع محله‌ای.

• کیت اطلاع‌رسانی شفاف برای بحران.

• تحلیل ریسک بر اساس داده‌های گذشته.

✚ تا اینجا +50 نمونه ایده کاربردی ارائه شد.

درس 3 - تحلیل فرصت‌ها: کدام ایده مناسب شغل من است؟

فراگیر باید پاسخ دهد:

✓ من در کدام واحد هستم؟

✓ چالش واقعی واحد من چیست؟

✓ شهروند از واحد من چه انتظاری دارد؟

✓ بیشترین اتلاف زمان در کجاست؟

✓ چه کاری می‌توان با «کمترین هزینه» بهبود داد؟

تمرین عملی بخش پنجم:

تکلیف:

(1) شغل خود را مشخص کنید.

(2) 5 مشکل واقعی و پرتکرار را بنویسید.

از تخیل تا ایده

(3) برای هر مشکل 1 ایده پیشنهاد دهید.

(4) یکی از ایده‌ها را برای پروژه نهایی انتخاب کنید.

خودآزمایی بخش پنجم + پاسخ

(1) مهم‌ترین منبع برای پیدا کردن فرصت‌های ایده‌پردازی چیست؟

✓مشکلات پرتکرار در واحد شما.

(2) چرا ایده‌های ستادی با ایده‌های عملیاتی تفاوت دارند؟

✓چون معیارهای موفقیت آن‌ها متفاوت است (صرفه‌جویی زمان VS رضایت شهروند).

(3) نمونه‌سازی اداری چه زمانی استفاده می‌شود؟

✓زمانی که ایده شامل تغییر فرم، دستورالعمل یا فرایند داخلی باشد.

(4) چرا واحدهای مختلف نیاز به ایده‌های متفاوت دارند؟

✓ماهیت فعالیت هر واحد، مخاطب، ریسک و منابع متفاوت است.

📖 منابع علمی بخش پنجم

· OECD Government Innovation Labs

· UN Public Sector Innovation Network

· IDEO Design Thinking

· Harvard Kennedy School – Case Studies

· نظام مدیریت عملکرد شهرداری‌ها

· راهنمای سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها

از تخیل تا ایده

بخش ششم – پروژه نهایی، بوم ایده، مستندسازی و جمع‌بندی دوره.

این بخش فراگیر را از «سطح آشنایی» به «سطح عمل» می‌رساند.

در پایان این بخش، هر فراگیر یک ایده نهایی قابل‌ارائه خواهد داشت که می‌تواند در واحد خود ثبت، ارائه یا حتی اجرا شود.

اهداف رفتاری بخش ششم:

در پایان این بخش، فراگیر قادر خواهد بود:

۱. یک بوم ایده (Idea Canvas) را به‌طور کامل تکمیل کند.

۲. یک گزارش توجیهی (Concept Note) استاندارد برای مدیران بنویسد.

۳. ایده خود را در 3 دقیقه ارائه کند. (Pitch).

۴. یک مسیر اجرایی 30 روزه برای ایده طراحی کند.

۵. روش مستندسازی و ثبت رسمی ایده در سیستم اداری شهرداری را بداند.

درس 1 - بوم ایده – (Idea Canvas) ابزار اصلی خروجی دوره:

بوم ایده نسخه ساده و کاربردی شده Business Model Canvas و Public Innovation Canvas است، که برای

شهرداری‌ها بومی‌سازی شده است.

بوم ایده 9 بخشی:

بخش	توضیح دقیق
1- مشکل	مشکل/فرصت را در یک جمله بنویسید.
2- ذی‌نفعان	چه واحدها/شخص‌هایی تحت تأثیرند؟
3- راه‌حل	ایده شما چیست؟ در یک بند.
4- ارزش افزوده	برای شهروند/کارکنان چه سودی دارد؟

از تخیل تا ایده

3 گام اصلی، نه بیشتر.	5- مراحل اجرا
انسان، زمان، ابزار، بودجه.	6- منابع مورد نیاز
چه چیزهایی اجرای ایده را سخت می کند؟	7- ریسک ها
3 شاخص قابل اندازه گیری.	8- شاخص های موفقیت
چگونه نسخه کوچک ایده را تست می کنید؟	9- پایلوت

✦ مثال کامل بوم ایده – واحد 137:

مشکل: تعداد زیاد تماس های تکراری برای پیگیری وضعیت درخواست.

ذی نفعان: شهروند، اپراتور، ناظر، واحد خدمات مرتبط.

راه حل: ایجاد QR Code برای پیگیری درخواست بدون تماس.

ارزش افزوده: کاهش 30٪ تماس ها و افزایش رضایت شهروند.

مراحل اجرا:

(1) طراحی QR .

(2) اتصال به سامانه.

(3) اطلاع رسانی به مردم.

منابع: یک طراح + یک کارشناس سامانه.

ریسک ها: مقاومت برخی واحدها.

شاخص ها: کاهش تماس، افزایش رضایت، کاهش زمان پاسخ.

پایلوت: تست در منطقه 5 به مدت 2 هفته.

درس 2 - گزارش توجیهی (Concept Note) برای مدیران:

مدیران معمولاً وقت ندارند جزئیات فنی یک ایده را بخوانند.

بنابراین فراگیر باید یاد بگیرد خلاصه، شفاف و قابل دفاع بنویسد.

قالب استاندارد:

1. عنوان پروژه:

مثال: آبیاری هوشمند فضای سبز.

2. شرح یک جمله‌ای:

مثال: کاهش مصرف آب با نصب سنسور رطوبت در پارک‌های پرمصرف.

3. مشکل / چالش:

مثال: مصرف بیش از حد آب در برخی نواحی.

4. راه‌حل پیشنهادی

مثال: نصب 10 سنسور رطوبت و اتصال به شیرهای برقی.

5. مزایای کلیدی.

• کاهش مصرف آب.

• کاهش هزینه نگهداری.

• پایداری محیط‌زیستی.

6. نیازمندی‌ها.

مثال: 8 میلیون تومان + همکاری فضای سبز + تیم فنی

7. زمان‌بندی اجرایی.

مثال: پایلوت 30 روزه در پارک لاله

8. خروجی مورد انتظار.

مثال: کاهش 20٪ مصرف آب.

درس 3 - ارائه 3 دقیقه‌ای (Pitching).

مدل 3×3:

(1) 1 دقیقه درباره مشکل:

• آمار.

• مثال واقعی.

• تأثیر بر شهروند یا کارمند.

(2) 1 دقیقه درباره راه حل:

• توضیح ساده و قابل فهم.

• بدون اصطلاحات فنی پیچیده.

(3) 1 دقیقه درباره ارزش:

• چرا این ایده مهم است؟

• چه چیزی را بهتر، سریع‌تر یا ارزان‌تر می‌کند؟

درس 4 — برنامه اجرایی 30 روزه (Action Plan):

این بخش کمک می‌کند فراگیر یاد بگیرد ایده را به حرکت درآورد.

قالب استاندارد:

روزهای 1-3: گردآوری داده، تکمیل بوم ایده.

روزهای 4-10: طراحی پروتوتایپ.

روزهای 11-20: اجرای پایلوت.

از تخیل تا ایده

روزهای 21-26: جمع‌آوری داده، رفع مشکلات.

روزهای 27-30: ارائه گزارش به مدیر واحد.

درس 5 - مستندسازی و ثبت ایده در سیستم اداری شهرداری:

در تمام شهرداری‌ها، ثبت ایده به یکی از روش‌های زیر صورت می‌گیرد:

۱. ثبت در سامانه نظام پیشنهادها.

۲. ثبت صورت‌جلسه در کمیته تحول.

۳. ارسال در قالب نامه به مدیر واحد.

۴. ثبت در سامانه داخلی (توماسیون) با عنوان پیشنهاد بهبود.

نکته مهم:

ایده‌هایی که مستند شوند، شانس اجرا و حمایت مالی بیشتری دارند.

تمرین عملی بخش ششم:

تکلیف نهایی فراگیر:

(1) تکمیل بوم ایده (9 بخش).

(2) تهیه گزارش توجیهی یک‌صفحه‌ای.

(3) طراحی پایلوت 10 روزه.

(4) آماده‌سازی متن 3 دقیقه‌ای ارائه.

پس از این 4 مرحله، فراگیر رسماً پروژه نهایی دوره را تکمیل کرده است.

خودآزمایی بخش ششم + پاسخ

(1) بوم ایده چه هدفی دارد؟

✓ ساده‌سازی و ساختار دادن به ایده برای اجرای واقعی.

از تخیل تا ایده

(2) گزارش توجیهی باید حداکثر چند صفحه باشد؟

✓ یک صفحه – قابل خواندن برای مدیران.

(3) پایلوت چیست؟

✓ اجرای آزمایشی و کم‌هزینه برای کاهش ریسک ایده.

(4) چرا ارائه 3 دقیقه‌ای مهم است؟

✓ مدیران زمان محدود دارند و باید سریع قانع شوند.

📖 منابع علمی بخش ششم

- IDEO Design Kit – Prototyping & Piloting
- OECD – Government Innovation Cases
- Harvard Kennedy School – Innovation in Government
- UNDP – Public Service Innovation Handbook
- Prosci – Change Management
- نظام پیشنهادهای شهرداری‌ها