

پنجاه نکته کلیدی

50 Key Points

50



جلسات اثربخش

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۳





بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)



برگزاری جلسات اثربخش
(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت
نویسنده، مشاور و مدرّس
توسعه مهارت‌های مدیریتی

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)
نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی
در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی،
انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

دانشگاه‌ها: دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشگاه علوم پزشکی تهران (مرکز تحقیقات و بانک فرآورده‌های پیوندی ایران)، پژوهشکده ژن، سلول و بافت (دانشگاه علوم پزشکی تهران)، دانشگاه علوم پزشکی تبریز (مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی)، واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان جهاد دانشگاهی، موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون

صنایع: صنایع الکترونیک ایران (صایران) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، سازمان پژوهش و نوآوری‌های دفاعی (سپند) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، مجتمع فولاد چادرملو- اردکان یزد، شرکت فولاد غدیر ایرانیان- اردکان یزد، کارخانه گندله سازی سه چاهون- بافق یزد، شرکت خودروسازی زامیاد، شرکت خودروسازی پارس خودرو، شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان- اردبیل، شرکت نفت ایرانول، شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)، گروه صنعتی مینو، گروه صنعتی مهر ابرار، پخش ممتاز، شرکت میلان پارس فارمد- تبریز، شرکت نوآوران سلامت ارژنگ

مراکز تحقیقاتی و پژوهشی: مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران، موسسه واکسن و سرم‌سازی رازی- حصارک کرج،

پژوهشگاه رویان، شرکت فناوری بُن‌یاخته‌های رویان، شرکت زیست فن‌آوری کوثر

شرکت‌های تولیدی: ثامن- مشهد مقدس، دکتر عبیدی، شهید قاضی- تبریز، هلال ایران (سها)، فارابی- اصفهان، شفا، ابوریحان،

سینادارو، لقمان، پوش دارو، گروه شفا فارمد (برکت)، کارخانجات داروپخش، تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)، شیمی دارویی

داروپخش، توزیع داروپخش، رازک، اکتو ورکو، فارما شیمی، ایران هورمون، جابران حیان، شفا فارمد، توفیق دارو، ارسطو-ساوه، آوه

سینا- ساوه، اکسیر- بروجرد، نشاط دارو- ساوه، سه‌دال نانو- ساوه، بهان سار- ساوه، نمک پارس کاوه-ساوه، کوثر، صنایع دینه ایران-

قزوین، طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان، پدیده شیمی جم، هستی آریا شیمی، آراین سلامت سینا، سینره، فارما زند، آنی درمان،

رستاک طب پارسه، آفا شیمی، رویان دارو- سمنان، فرآیند شیمی حکیم - تاکستان، مصون دارو، پیشگامان سنجش ایستاتیس، گروه

شرکت‌های درمان‌یاب، شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون، شرکت پالایش خون، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی بیودارو، مرکز

پلاسمافرزیز تولیدی داروپلازما ایرانیان- قائمیه، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی دایا آراین دارو- شهر ری، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی

خوارزمی- اسلام شهر، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی فردیس- البرز

سازمان‌ها و انجمن‌ها: انجمن تولید کنندگان و صادرکنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی، هیات امنای صرفه جویی ارزی،

بسیج جامعه پزشکی ایران، بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران، انجمن علمی جراحان عمومی ایران، انجمن تالاسمی ایران،

ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران، اداره کل انتقال خون استان تهران، اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی، اداره کل

انتقال خون استان خراسان شمالی، اداره کل انتقال خون استان سمنان، اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد

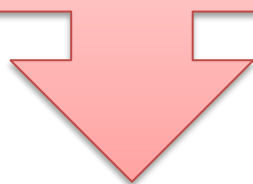
موسسه‌های آموزشی: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، مدیریت بهین آفرین رهیار یزد، موسسه‌های آموزشی افق فارمد،

نوآوران صنعت پویای پیشرو، آفاق صنعت، دانش پویان، تسهیلگران توسعه تفکر، کاوشگران راستین، فیدار دانش، معیار دانش اصفهان،

بهینه پرداز آرتا قزوین، نوبانگ اندیشه زنجان، حامیان توسعه اصفهان، نوین پارسیان کرج و آکادمی مدیریت دانش نوین



**برگزاری جلسات اثربخش
پنجاه نکته کلیدی**



- (۱) اشکال ارتباطات سازمانی عبارتند از: تبادل نامه و یادداشت، تماس تلفنی، ارسال ای میل، ارائه گزارش و تشکیل جلسه.
- (۲) جلسه یک نوع گردهمایی بوده که اعضای آن از دو یا چند نفر تشکیل شده باشد. این افراد دارای هدف های مشترکی بوده که یکی از ابزارهای مهم رسیدن به هدف های خود را در تشکیل جلسه می دانند.
- (۳) جلسه از آن جایی دارای اهمیت است که می تواند نقش به سزایی در تصمیم گیری ها و تغییر روش ها ایفا نماید.
- (۴) تصمیمات گرفته شده در جلسات باید شفاف و گویا باشند.
- (۵) تصمیم گیرندگان در جلسه باید اختیارات لازم را داشته باشند.
- (۶) جلسه حل مساله: مسائل، مشکلات، ابهامات، خطاها و رخداد های زیادی در هر سازمان بوجود می آید که جلساتی برای حلّ و روبرو شدن با آن ها برگزار می شود. انتخاب اعضاء حاضر در این جلسات بر اساس مشکل یا مورد پیش آمده صورت می گیرد. مشکل می تواند شامل ابهام درمورد یک سری مقررات جدید، نداشتن نام برای محصول و... باشد. آن چه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد.
- (۷) یک جلسه حلّ مساله زمانی خوب جواب می دهد و مشکل حل می شود که تمایل به تغییر در اعضاء وجود داشته باشد.
- (۸) جلسه تصمیم گیری: نتیجهی این گونه از جلسات، اتخاذ تصمیم نهایی به صورت جمعی یا مشورتی می باشد.
- (۹) قبل از جلسه ی تصمیم گیری، باید اطمینان حاصل شود که همه ی افراد از نحوه تصمیم گیری آگاه بوده، آن را قبول داشته باشند.

۱۰) جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصمیم گیری نیست، درحالی که در یک جلسه تصمیم گیری فشار برای تصمیم گیری نهایی است.

۱۱) در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می کنند و از افراد به شکل صوری استفاده می نمایند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصمیم گیری یک جلسه اطلاع رسانی تشکیل شود و مدیر راساً تصمیم نهایی خود را بگیرد.

۱۲) جلسه گزارش دهی و اطلاع رسانی: اطلاع رسانی به تعداد زیادی از افراد در مورد یک تصمیم. هدف از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارها و مبادله اطلاعات است. با برگزاری این جلسات، کارکنان می توانند مشکلات خود را مطرح و به حلّ و فصل آن ها بپردازند.

۱۳) از راه مبادله اطلاعات یک مدیر قادر است از تمام دانش ها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند.

۱۴) در برخی جلسات، چشم اندازها، اهداف کلان و پروژه های بزرگ سازمان از طرف مدیران با کارکنان به اشتراک گذاشته می شود و اطلاع رسانی می گردد.

۱۵) با عدم اطلاع رسانی، سوءظن در بین اعضاء سازمان پرورش می یابد و گاهی به حوادث ناهنجار می انجامد.

۱۶) جلسه ارزیابی (بازخورد): در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر می کنند و پیشنهاد ارائه می دهند. برخلاف جلسات گزارش دهی، جلسات بازخورد باید سازمان یافته و برنامه ریزی شده باشد.

۱۷) مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات هم سطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۱۸) اتاق (جلسه) فکر: یکی از ابزارهای آفرینندگی برای حل مساله و توسعه ی 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 اعمال قدرت مدیران ارشد.

۱۹) شرکت کنندگان در اتاق های فکر به دور از تنش های رسمی موجود در فرآیندهای داخلی سازمان، به تدوین و انعکاس پیشنهادهای سازنده و خلاقانه ی خود می پردازند و با نوآوری، فضای سازمان را از یک نواختی خارج می کنند.

۲۰) بهترین جلسات آن هایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می شوند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها، دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می گیرد.

۲۱) هدف از برگزاری جلسه باید پیشاپیش به اطلاع مدعوین رسانده شود تا آن ها با آمادگی کامل در جلسه حاضر شوند.

۲۲) هیچ وقت به دلیل این که چون هر صبح شنبه جلسه داشته اید یا اگر موردی برای بحث ندارید جلسه تشکیل ندهید.

۲۳) رئیس جلسه، کسی است که مسئولیت اداره ی یک نشست را برعهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری جلسه را داشته، مسئول به اجرا درآوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم و برگزاری موفقیت آمیز جلسه است.

۲۴) رئیس جلسه وظیفه دارد ضمن هدایت و رهبری جلسه، میزان وقت اعضا را تعیین کند تا امکان همفکری و مشورت همگان میسر گردد و همچنین جلسه از مسیر اصلی منحرف نشود.

۲۵) همیشه باید یادمان باشد که آیا تشکیل جلسه ضرورت دارد؟ آیا می توان کارها را بدون تشکیل جلسه و از سایر ارتباطات سازمانی مانند تبادل نامه و یادداشت، تماس تلفنی، ارائه گزارش و یا فاکس

انجام داد؟ آیا اکثر افراد دعوت شونده می توانند در جلسه شرکت کنند؟ ارزش جلسه در مقایسه با هزینه های آن چقدر است؟

۲۶) هدف از برگزاری جلسات را بدانیم. منظور از تشکیل جلسه باید گویا و هدف مند باشد. اعضاء دعوت شده به جلسه پیشاپیش از موضوع مورد بحث آگاه شده باشند.

۲۷) بهترین جلسات آن هایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می شوند.

۲۸) برگزاری جلسه را در تاریخ و ساعتی پیش بینی کنید که شرکت کنندگان در دسترس باشند. ساعات برگزاری جلسه یا زمان جلسه تا حدّ ممکن به نحوی تنظیم گردد که در روند جاری وظایف محوّلـه ی حاضرین وقفه ای ایجاد نشود.

۲۹) از برنامه ریزی برای برگزاری جلسات در روزهای تعطیل یا در روزهای اول و آخر هفته و همچنین ساعات اضافه کاری اجتناب کنید.

۳۰) جلسات صبح به مراتب پربارتر از جلسات آخرین ساعات روز است.

۳۱) بهتر است که دبیر جلسه در زمره ی اعضای جلسه (که دارای حق رای و یا نظر هستند) نباشد تا در انجام وظیفه ی دبیری خود خللی ایجاد نشود. ممکن است به دلیل مشارکت در مباحث، دبیر به خوبی از عهده نوشتن صورتجلسه برنیاید یا آن را مطابق نظرات خود بنویسد.

۳۲) اعضاء جلسه قبل از برگزاری جلسه باید موضوعات مورد بحث در جلسه را مطالعه کنند و اگر ضرورت دارد نظرات شرکت یا واحد خودشان را جویا شوند.

۳۳) در صورتی که مدیران و یا رؤسا یا هر یک از مدعوین به عللی موجّه نتوانند در جلسه حضور یابند، باید مراتب را قبل از شروع جلسه و در اسرع وقت به دعوت کننده اعلام کنند تا در صورت لغو جلسه، زمان کافی برای اعلام به سایر مدعوین وجود داشته باشد.

۳۴) شایسته است که مدعوین قبل از جلسه، در صورتی که که واقعاً نمی توانند در موضوع جلسه، کمکی نموده و یا نمی توانند نقش خاصی ایفا نمایند موضوع را به دبیر جلسه اعلام کرده، از شرکت در جلسه انصراف دهند.

۳۵) شرکت کنندگان باید به صحبت های همه گوش دهند زیرا ممکن است بسیاری از راه حل ها از این سخنان پیدا شوند. (عدم سرگرم کردن خود با تلفن همراه و ... در هنگام صحبت های سایر اعضا جلسه).

۳۶) نشانه ی تحقق جلسه، تنظیم صورت جلسه ای است که رسمیت جلسه را موجب می شود. صورت جلسه، نوشته ای است که در آن خلاصه ی گفتگوها، اظهارنظرها و مباحث مطرح شده ی اعضای جلسه توسط دبیر جلسه درج می شود. این نوشته حاوی موضوع مورد بررسی، حقایق مربوط به بحث های مطرح شده، نظر اعضا، پیشنهادهای ارائه شده، نتیجه گیری و تصمیمات گرفته شده در جلسه است که به امضای تمامی اعضا جلسه می رسد.

۳۷) به طور معمول شرکت کنندگان ملزم به امضاء صورت جلسه هستند و چنانچه نظر دیگری داشته باشند، باید نظر خویش را با خط خود به صورت جلسه اضافه نمایند.

۳۸) تصمیمات گرفته شده در جلسات باید کاملاً شفاف باشد تا بتوانیم آن ها را به یک سری فعالیت ها تبدیل کنیم.

۳۹) از اتخاذ تصمیماتی که کلی باشند و یا جنبه اجرایی نداشته باشند خودداری کنید.

۴۰) مسئول اجرای تصمیمات اتخاذ شده در جلسات باید تعیین شود. مسئولیت اجرای صورت جلسه را به صورت فرد مسئول انتخاب کنید نه یک گروه یا واحد.

۴۱) اگر هر یک از افراد موظف، وظایف محوله ی خود را به درستی انجام نداده و یا در زمان تعیین شده به اتمام نرسانند لازم است که دبیر جلسه دلایل آن را پیگیری نموده و گزارش ها را به رئیس جلسه و سایر اعضای شرکت کننده در جلسه به صورت کتبی ارائه دهد.

(۴۲) در یک بررسی که از ۶۳۵ مدیر به عمل آمد ۷۵٪ آن ها از غیر اثربخش بودن جلساتی که در آن ها حضور یافته اند، ناراضی بوده اند.

(۴۳) با توجه به این که جلسات از عوامل هدر رفت فرصت های مفید برای فعالیت های مفید در سازمان ها هستند در مورد ماهیت جلسه و ضرورت تشکیل آن، میزان وقت برای یک جلسه، در مورد چگونگی برگزاری جلسات باید اندیشه کرد.

(۴۴) شرکت کنندگان در جلسه را محدود سازید معمولاً وقتی تعداد شرکت کننده افزایش می یابد، جلسه کم بازده می شود و مدیریت جلسه دشوارتر می گردد و روند تصمیم گیری مشکل تر می شود.

(۴۵) موقع تصمیم گیری در مورد تعداد افراد شرکت کننده در جلسه، سخت گیر باشید. این که چه کسانی باید به جلسه دعوت شوند بستگی به توانایی افراد در کمک به موضوع جلسه و نیاز افراد به آگاهی از موضوع هایی که در جلسه مطرح می شود، دارد.

(۴۶) رئیس جلسه باید اطمینان حاصل کند که آیا حضور همه شرکت کنندگان در تمام طول مدت جلسه واقعاً ضروری است. اگر چنین نیست، به جای این که برخی افراد در کل زمان جلسه حضور داشته باشند می توان آن ها را به عنوان شرکت کنندگان نیمه وقت در جلسه دعوت کرد. گاهی اوقات برای افزایش اعتبار، تعداد افراد زیادی را به جلسه دعوت می کنند ولی برخی از این افراد هیچ نظر و ایده ای در مورد موضوع جلسه نداشته، حتی تمایل به گوش دادن به صحبت افراد دیگر را هم ندارند.

(۴۷) وجود دستور جلسه مدوّن و مکتوب علاوه بر آن که باعث می شود که مذاکرات از مسیر اصلی خود منحرف نشود، به شرکت کننده گان این امکان را می دهد که از پیش، مدارک و سوابق مورد نیاز را تهیه نموده و در زمینه موضوع، مطالعات لازم را به عمل آورند.

۴۸) الویت بندی دستور جلسه را فراموش نکنید. بهتر است تلاش شود بحث در مورد موضوعات مهم در ابتدای جلسه مطرح شود.

۴۹) مشخص کردن دقیق هدف جلسه مثلاً در این جلسه می خواهیم برای موضوع افزایش فروش محصولات سازمان تصمیم بگیریم. اگر شما به طور دقیق بدانید که چه دستاوردی از تشکیل جلسه انتظار دارید، آن گاه به احتمال زیاد به هدف خود خواهید رسید.

۵۰) سطوح مختلف مدیران باید فن و مهارت شیوه تشکیل جلسه و اداره موثر آن را بیاموزند.

۱۴۰۳

بسمه تعالی شانه

دوره آموزشی کاربردی

برگزاری جلسات اثربخش

- تعریف جلسه، انواع جلسات و اهمیت برگزاری آنها
- وظایف رئیس، دبیر و اعضاء جلسه
- اقدامات قبل از برگزاری جلسه و نقش کلیدی دبیر جلسه
- زمان مناسب برگزاری جلسه
- مقررات عمومی و خاص جلسات
- برخی از ویژگی‌های شرکت کنندگان در جلسه
- مشکل آفرینان در جلسه
- صورت جلسه، انواع آن، تنظیم صورت جلسه و پیگیری مصوبات جلسه
- موانع و مشکلات رایج در جلسات
- توصیه‌های کلیدی برای اثربخشی جلسات

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی

دارای سابقه تدریس در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران
- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟

- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر – کایزن (KAIZEN)



منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

Management, QMS, GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom

در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو،

نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

۰۹۱۳۲۱۳۷۱۴۴



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرسِ

توسعه مهارت‌های مدیریتی

09122137144

safarifardas@Gmail.com





"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com

www.GreenPen.blogsky.com