

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points



برگزاری جلسات اثربخش

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۱



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 و مدرّس

دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D) **نویسنده و مدرس دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین**

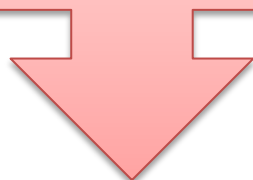
۱. صنایع الکترونیک ایران (صاایران - وزارت دفاع)
۲. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
۳. دانشگاه علوم پزشکی ایران
۴. مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
۵. مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
۶. مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
۷. موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
۸. موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
۹. پژوهشگاه رویان
۱۰. مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
۱۱. شرکت خودروسازی زامیاد
۱۲. شرکت داروسازی دکتر عبیدی
۱۳. شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
۱۴. شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
۱۵. شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
۱۶. شرکت داروسازی فارابی - اصفهان

۱۸. شرکت داروسازی ابوریحان
۱۹. شرکت لابراتوارهای سینادارو
۲۰. شرکت داروسازی لقمان
۲۱. شرکت فراورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
۲۲. گروه شفا فارمد (برکت)
۲۳. شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
۲۴. شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۲۵. شرکت داروسازی فارما شیمی
۲۶. گروه صنعتی مینو
۲۷. شرکت داروسازی ایران هورمون
۲۸. شرکت داروسازی جابر ابن حیان
۲۹. شرکت داروسازی توفیق دارو
۳۰. شرکت داروسازی رازک
۳۱. شرکت شیمی دارویی داروپخش
۳۲. شرکت داروسازی ارسطو-ساوه
۳۳. شرکت داروسازی آوه سینا-ساوه
۳۴. شرکت داروسازی اکسیر- بروجرد
۳۵. شرکت طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان
۳۶. شرکت زیست فناوری کوثر- کرج
۳۷. شرکت داروسازی آرین سلامت سینا- اشتهارد
۳۸. شرکت داروسازی پدیده شیمی جم- اشتهارد
۳۹. شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
۴۰. شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
۴۱. شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
۴۲. شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
۴۳. شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۴۴. شرکت میلان پارس فارمد- تبریز
۴۵. شرکت فناوری بن یاخته های رویان
۴۶. بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

۴۸. انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
۴۹. انجمن علمی جراحان عمومی ایران
۵۰. انجمن تالاسمی ایران
۵۱. شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
۵۲. گروه صنعتی مهر ابرار
۵۳. شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
۵۴. شرکت پالایش خون
۵۵. ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
۵۶. اداره کل انتقال خون استان تهران
۵۷. اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
۵۸. اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
۵۹. اداره کل انتقال خون استان سمنان
۶۰. اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
۶۱. مرکز پلاسمافرزيس بيودارو
۶۲. مرکز پلاسمافرزيس داروپلازما ايرانيان - قائميه
۶۳. مرکز پلاسمافرزيس دايا آرين پلازما - شهر ري
۶۴. مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر
۶۵. موسسه آموزشي افق فارمد
۶۶. موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو
۶۷. موسسه آموزشي آفاق صنعت
۶۸. موسسه آموزشي دانش پويان
۶۹. موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفکر
۷۰. آکادمی مدیریت دانش نوین
۷۱. موسسه آموزشی فیدار دانش
۷۲. موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
۷۳. موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
۷۴. مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
۷۵. موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
۷۶. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



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 اعضای حاضر در این جلسات بر اساس مشکل یا مورد پیش آمده صورت می گیرد. مشکل می تواند شامل ابهام در مورد 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 اعضا 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 حل 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 بازخور 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 موفقیتآمیز 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 موّجه 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 مدعویین 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.



فهرست دوره های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد

• دوره های آموزشی مدیریت کاربردی

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

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- 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
- رفتار درست با ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان

- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتار صحیح کارکنان در سازمان
- نقش هوش هیجانی در موفقیت سازمان
- 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
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- تولید به هنگام (JIT)
- 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)



دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده و مدرس

دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

09122137144





"مدیریت شکوفا"

شبکه آموزشی مدیریت کاربردی نوین



@shokofa_management

www.shokofamanagement.blogfa.com



"دنیای شکوفا"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com