



مدیریت جلسات

دکتر سمیه نوری حکمت

استاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان



جلسه به ذات خود چیز ارزشمندی نیست!

۳

سوال قبل از تعیین
جلسه بعدی

آیا جلسه لازم است؟



حضور چه کسانی نیاز است؟



دستور جلسه چه خواهد بود؟



برنامه ریزی برای جلسات اداری

ضرورت ناخوشایند

زمانی برگزاری یک جلسه بگذارید که هیچ
گزینه‌ی دیگری وجود نداشته باشد.



سه مرحله مدیریت موثر جلسات

بعد از جلسه: پیگیری نتایج

- صورت جلسه عملیاتی
- مسئول، وظیفه، زمان
- پیگیری ساختارمند
- بازخورد در مورد جلسه

حین جلسه: هدایت مؤثر

- نقش ها معلوم
- مدیریت زمان
- جمع بندی موقت
- مشارکت فعال

قبل از جلسه: آماده سازی دقیق

- هدف شفاف
- خروجی مشخص
- دستور جلسه
- پیش نیازها مشخص
- ابزار مناسب

اجزاء دستور جلسہ

بخش	توضیح
هدف جلسہ	چرا این جلسہ برگزار می‌شود؟
موضوعات کلیدی	چه موضوعاتی بررسی می‌شوند؟
زمان بندی	برای هر موضوع چقدر زمان اختصاص می‌دهیم؟
مسئول هر بخش	چه کسی مسئول ارائه یا پاسخ‌گویی است؟
نوع جلسہ	تصمیم‌گیری، اطلاع‌رسانی، هم‌فکری، حل مسئله؟



مهارت های مدیریت جلسه

اصول و قوانین کلیدی

قوانین مدیریت



موثر جلسات

قانون "بدون تکرار"

کارکنان موضوعات تکراری را با بالا بردن دست، به یکدیگر علامت می دهند.

شرکت کننده، یک نقش

برای تقویت تمرکز افراد بر جلسه و جلوگیری از چندوظیفه ای شدن افراد

قانون جلسات کوتاه

بعد از ۳۰ دقیقه، تمرکز تیم به دلیل بار اطلاعاتی کاهش می یابد، نه بی حوصلگی.

قانون پرسش و پاسخ موثر

اختصاص زمان کافی به پرسش ها در میانه یا آغاز جلسه، مشارکت را افزایش داده و از بروز سردرگمی و ناکارآمدی در پایان جلسه جلوگیری می کند.

قانون پیگیری مستمر

هنر پیگیری یک عادت حرفه ای است؛ ثبت و پیگیری دقیق، تفاهم و اجرای مسئولیت ها را تضمین می کند.

قانون "صورت جلسه آبی"

ارسال صورت جلسه ظرف 24 ساعت (تایپ صورت جلسه در حین جلسه)

قوانین مدیریت



موثر جلسات

شروع حرفه ای و قاطع

آغاز جلسه با لحن حرفه‌ای و زمان‌بندی مشخص، مسیر را از ابتدا روشن می‌سازد.

“سلام به همه، فقط ۴۵ دقیقه وقت داریم و کار زیاد.”

بیان هدفی الهام‌بخش

تعیین یک هدف روشن و قابل‌تصور، تمرکز و انگیزه را تقویت می‌کند.

“امروز می‌خواهیم بالاخره مشکل برونسپاری داروخانه‌ها را حل کنیم.”

یادآوری زمان

اشاره به میزان پیش‌روی و زمان باقی‌مانده، توجه را حفظ و انسجام را تقویت می‌کند.

“دو مورد مانده و ۳۰ دقیقه وقت داریم، برای هر کدام ۱۰ دقیقه وقت بگذاریم.”

طرح منسجم موضوعات

ارائه خلاصه‌ای از گزینه‌ها پیش از دعوت به نظر، گفت‌وگو را هدفمند می‌سازد.

“دو گزینه داریم برای خرابی آسانسور؛ ایده سومی هست؟”

پارک مباحث فرعی

شناسایی موضوعات مهم اما خارج از دستور جلسه و ثبت آن‌ها برای پیگیری بعدی، تمرکز را حفظ می‌کند.

• “موضوع مهمیه، ولی الان وقت کافی نداریم؛ می‌ذارمش برای جلسه بعد.”

سه نوع انحراف رایج در جلسات ▼

غرق شدن
در جزئیات

تشکیل گروه کوچک
برای بررسی بیرون از
جلسه

گزارش در نوبت بعد

بازگشت به
موضوعات
بسته شده

روش نرم: «فکر
می رفت این بحث قبلاً
جمع بندی شده...؟»

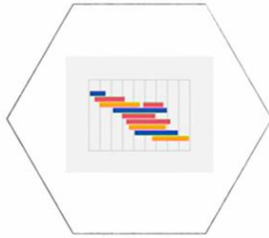
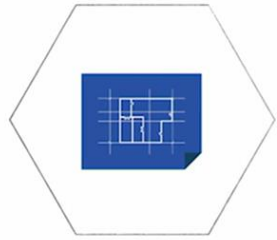
روش قاطع: «این
موضوع از بحث اصلی
خارج، ادامه اش در
اینجا زمان بره.»

پرداختن به
مسائل بی ربط

بازی ماهی قرمز

 Red Herring

استفاده از ابزارهای تصویرسازی در جلسه



1. کنترل بهتر جلسه: وقتی قلم دست شماست، هدایت جلسه هم با شماست.

2. درک سریع‌تر و دقیق‌تر: طرح، نقشه یا نمودار همیشه از کلمات واضح‌تر است.

3. ماندگاری در ذهن: آنچه می‌بینیم، بهتر و طولانی‌تر در ذهن می‌ماند.

4. تمرکز بیشتر افراد: تصویر، ذهن را درگیر نگه می‌دارد؛ شنیدن صرف باعث حواس‌پرتی می‌شود.

نقش فناوری در مدیریت جلسه



Notion

- ساخت دستور جلسه
- ثبت یادداشت‌ها و صورت جلسه
- پیگیری اقدامات بعد از جلسه
- همکاری بلادرنگ با دیگران
- پشتیبانی از زبان فارسی



Trello

- مدیریت وظایف و پیگیری
- نوشتن کارت‌ها و چک‌لیست‌ها
- پشتیبانی خوب از زبان فارسی



Miro

- تخته‌ی دیجیتال برای طوفان فکری
- مدیریت جلسات تیمی
- نقشه‌برداری ذهنی
- همکاری تصویری
- بین اعضای تیم
- قالب‌های آماده مانند OKR، SWOT
- چارچوب Design Thinking
- پشتیبانی از تایپ فارسی



Clockwise

- زمان‌بندی هوشمند با هوش مصنوعی
- لینک‌های زمان‌بندی
- یکپارچه‌سازی با تقویم‌ها
- Flexible Holds برای وظایف
- توزیع عادلانه جلسات بین اعضای تیم

نرم افزارهای مدیریت جلسات در دسترس

نرم افزار مدیریت جلسات
سازمان یار



دیدگاه (چارگون)



ADAM.ai

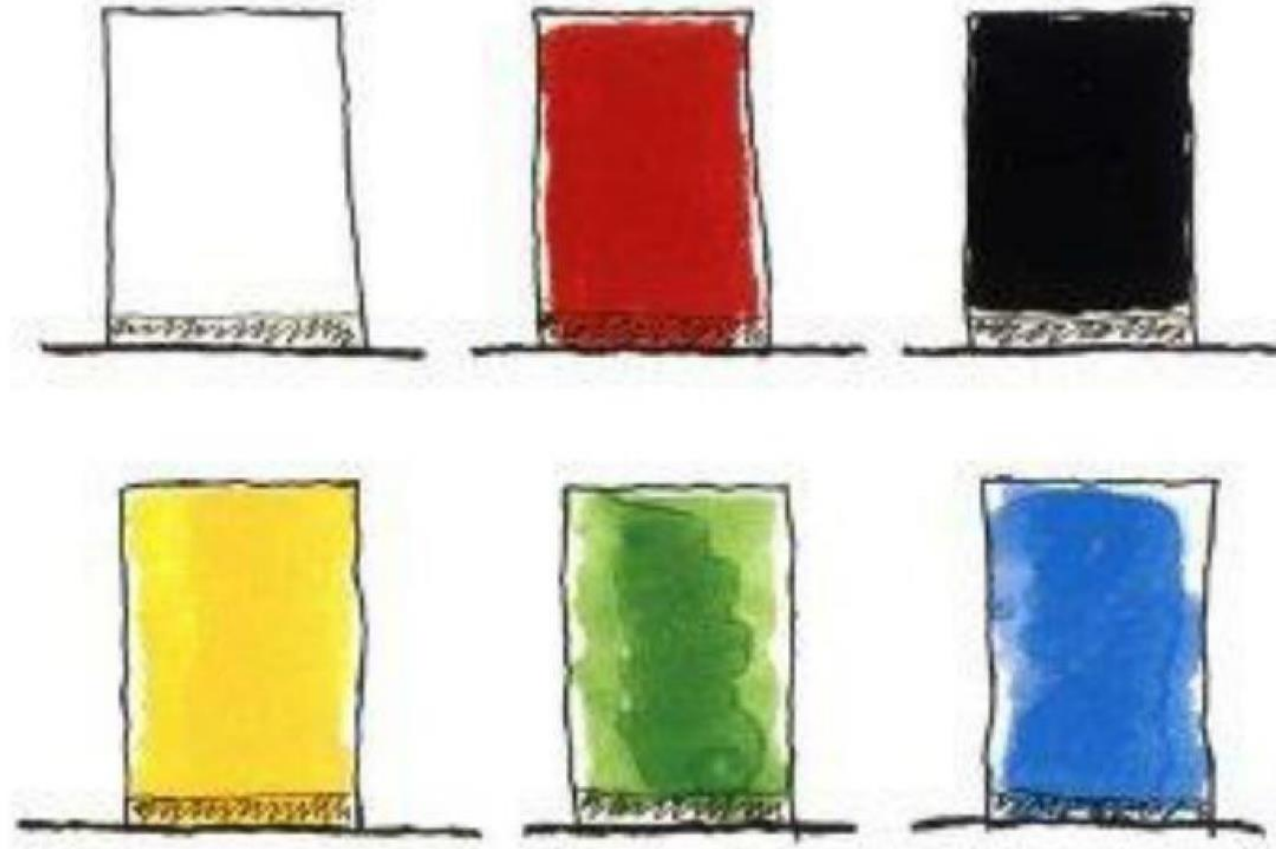


جلسات سنتی



تفکر موازی





فن 6 کلاه تفکر

دکتر ادوارد دیبونا

کاربردهای تکنیک 6 کلاه تفکر

این روش کمک می‌کند افراد از زوایای مختلف به یک موضوع نگاه کنند، تضادهای رایج در جلسات را کاهش دهند و به تصمیم‌های کامل‌تر و واقع‌بینانه‌تری برسند. شش کلاه تفکر یک ابزار ساده و مؤثر است که به شما کمک می‌کند تفکر گروهی را هم‌راستا، شفاف و هدفمند کنید.

 شش نقش، شش زاویه نگاه به یک مسئله

هر کلاه رنگی نماینده‌ی یک سبک تفکر است.

با تغییر «کلاه»، زاویه دیدمان را عوض می‌کنیم و گفت‌وگوی مؤثرتری شکل می‌گیرد.

کلاه سفید

ارائه داده ها و اطلاعات



هدف : تمرکز بر داده‌های موجود و اطلاعات مورد نیاز

نگاه بی‌طرفانه، بدون قضاوت

. تحلیل اطلاعات واقعی و مستند

. شناسایی اطلاعات ناقص یا گم‌شده

سوالات راهنما:

. چه داده‌هایی داریم؟

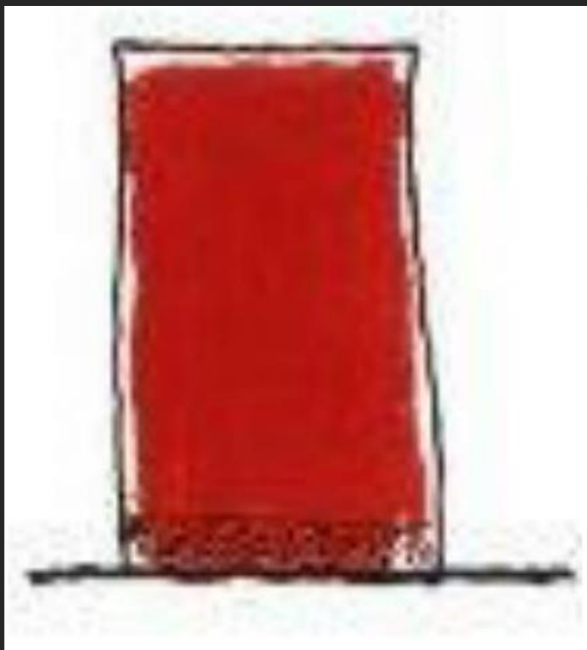
. چه اطلاعاتی نیاز داریم؟

. این اطلاعات از کجا آمده‌اند؟ (قابل اعتمادند یا حدس‌اند؟)

. چگونه می‌توان اطلاعات لازم را به‌دست آورد؟

کلاه قرمز

بیان احساسات



هدف : اجازه دادن به بیان احساسات، شهود و واکنش‌های احساسی بدون نیاز به توضیح یا منطق

• فضای آزاد برای بیان حس‌ها، ترس‌ها، پیش‌داوری‌ها، دوست‌داشتن یا تنفر

سوالات راهنما:

- اولین حس شما نسبت به این موضوع چیست؟
- در مورد این موضوع چه احساسی دارید؟
- اولین واکنش عاطفی شما چیست؟
- آیا ترس یا اشتیاق خاصی دارید؟

کلاه سیاه

احتیاط، نگرانی ها و هشدار



هدف : بررسی دلایل شکست، ریسک‌ها و موانع احتمالی

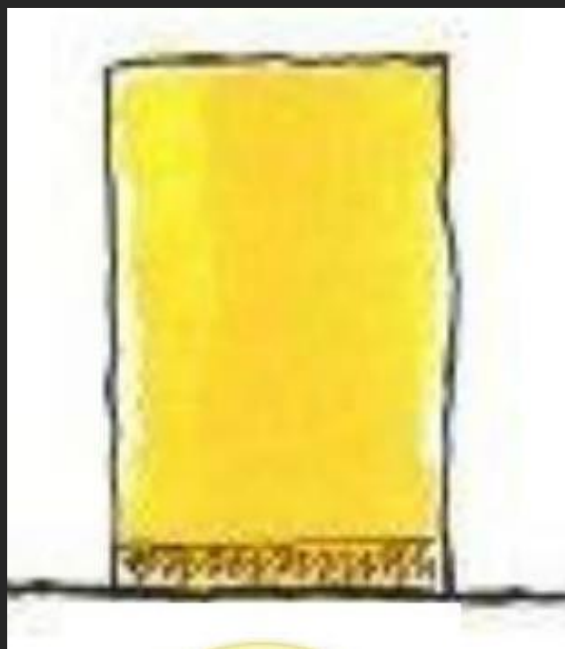
- نگاهی محتاطانه و انتقادی
- تأکید بر مسائل حقوقی، اخلاقی، مالی، فنی و اجتماعی
- کمک به پیش‌بینی مشکلات قبل از وقوع

سوالات راهنما:

- چه چیزی ممکن است اشتباه پیش برود؟
- چه خطراتی وجود دارد؟
- این طرح با منابع/قوانین/اخلاق ما سازگار هست؟
- آیا احتمال شکست زیاد است؟

کلاه زرد

بیان مزایا و خوش بینی



هدف : یافتن فواید، ارزش‌ها و فرصت‌ها

- نگاه مثبت و سازنده
- بررسی پتانسیل‌ها، بهره‌وری، مزایا و آینده روشن
- تقویت اعتماد به نفس در پروژه

سوالات راهنما:

- چه فرصت‌های نهفته‌ای در این مسئله می‌بینی؟
- چه ارزش‌هایی ایجاد می‌شود؟
- در بهترین حالت، چه نتایجی حاصل خواهد شد؟
- چگونه می‌توان از فرصت‌ها استفاده کرد؟

کلاه سبز

خلاقیت و ایده‌های جدید



هدف: تولید ایده‌های نو، راه‌حل‌های جایگزین و نوآوری

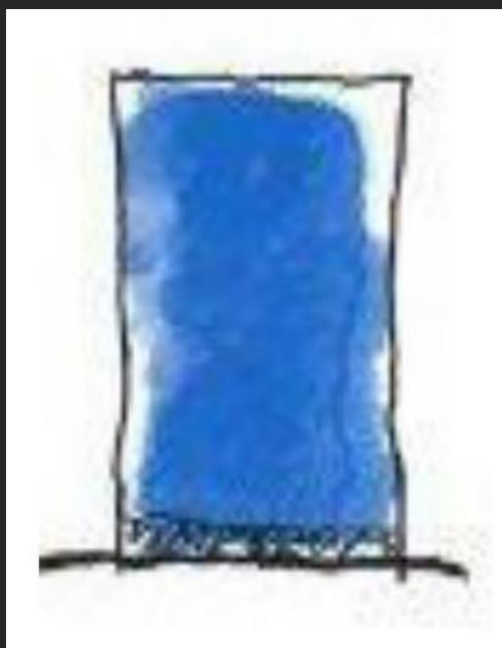
- دعوت به تغییر، انعطاف، خلاقیت و تفکر واگرا
- فضایی آزاد برای تفکر «غیرعادی» یا حتی «دیوانه‌وار»

سوالات راهنما:

- چه راه‌های تازه‌ای وجود دارد؟
- چگونه می‌توان این ایده را اصلاح کرد؟
- آیا می‌توان ساختار را تغییر داد؟
- راه‌حل‌های خلاقانه چه هستند؟

کلاه آبی

مدیریت فرایند تفکر



هدف: سازمان‌دهی و هدایت فرایند تفکر و جلسه

جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و برنامه‌ریزی برای ادامه کار

کلاه آبی بیشتر بر «فرایند تفکر» تمرکز دارد تا محتوای مسئله

توانمندی حفظ تمرکز، فراگیر بودن گفتگو و هدایت گفتگوها

سوالاتی مانند:

برنامه جلسه چیست؟

هدف جلسه چیست؟

چه کسی مسئول چیست؟

گام بعدی چیست؟

ارزیابی و ارائه بازخورد

شماره ۵
پهمن ماه
۱۳۹۲

پایه نهم
موسسه تخصصی تربیتی
پهمن ماه

آب

نگاهی به انواع جلسه

ایم. ایم. پیوسته

پیشگفتار

تشریح آب.آپ.ب با هدف پرداختن به مقولات مختلف در حوزه نظام سلامت و آموزش علوم پزشکی و درگیر کردن فضای دانشگاه‌های علوم پزشکی با مسایل عینی نظام سلامت، برنامه‌ریزی شده و با ارائه مطالب کاربردی - آموزشی درصدد تقویت تبادل آراء و همفکری میان شبکه مدیران و کارشناسان فعال در این حوزه می باشد.

این شماره، اولین شماره نشریه آب.آپ.ب می باشد. دانشگاه علوم پزشکی کرمان در این نشریه سعی دارد با مدنظر قراردادن رویکرد ملی و فردا شنگاهی، مطالبی که می تواند مورد تقاضای طیف گسترده ای از مخاطبان در حوزه سلامت باشند را مورد بررسی قرار داده و اقدام به خلاصه سازی و انتقال پیام در حجم بسیار کم نماید.

خشت اول چون نهد معمار کج تا بنابر رود و در کج!

یافتن جنبه های مجهول با استفاده از جنبه های معلوم یک قضیه و نیز یافتن راه حل رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را حل مسئله می نامند. بیان مسئله به سادهدین روش یا اولین روشی که به ذهن خطورت می کند، آسان است؛ اما ساده ترین راه لزوماً بهترین راه نیست و شناگر در تعریف مسئله از بزرگترین خطرات و آفت های جلسات حل مسئله است.

برای برانداختن جلسات حل مسئله باید از مذهبون سوال شود. مسئله چیست؟ برای مثال وقتی مسئول اداره آموزش از کارمندانش می خواهد که یک بسته نرم افزاری جدید برای ارسال مکاتبات پیدا کنند، ممکن است مسئله واقعاً این نباشد که بهترین نرم افزاری که می توان خرید چیست، بلکه مسئله حقیقی این باشد که بهترین روش برای ارسال مکاتبات کدام است؟

روش چهارا روش ۵ چرا یکی از روشهای پرسشی برای پی بردن به علل ریشه ای یک مسئله است. این تکنیک تاکید دارد که در برخورد با مسائل، نباید سریعاً و به صورت فوری برای برطرف کردن آن اقدام شود؛ بلکه باید با طرح چندین چرا، صورت مسئله و علت آن روشن شود.

ای وی باز هم جلسه!

آیا مکالمه زیر برای شما آشنا نیست؟

الف: الفه خدا را شکر جلسه تمام شد، هر روز جلسه و جلسه آن هم بی سر و ته و با حرفهای تکراری.

ب: من که زودتر از جلسه بیرون آمدم! این همه جلسه تشکیل دادیم چه شده، هیچ کس حتی نتیجه جلسات را به ما اعلام نکرد. هر جلسه با تعارضات زیاد و تشکرات شروع می شود ولی همه حرفهای جله ای قبلی را فراموش کرده اند و روز نو و روزی از نو.

پ: آیا خاطرتان هست که آقای مدیر چگونه جلسات را اداره می کرد؟ همه حرفهایشان را می زدند، وقت هم کم نمی آمد و آخرش همه خسته و بی انگیزه می شدند و جمع بندی عالی انجام می شد. من فکر می کنم که ما عینی توانایی مدیران در دست مدیریت کنیم.

تکنیک پنج چرا!

مشال: دانشجویان در آرزوهای اساتید شرکت نمی کنند (مسئله).

تحلیل این مسئله در تصویر ارائه شده است.

دانشجویان وقت نمی گذارند.
(پرسش اول)

دانشجویان انجام آرزوهای را وقت تلف کردن می دانند.
(پرسش دوم)

دانشجویان وقت نمی گذارند، اینکه آرزوهای اساتید را وقت بگذارند.
(پرسش سوم)

دانشجویان اهمیت آرزوهای خود را نمی دانند، به دانشجویان اعلام رهایی از آرزوهای اساتید به دانشجویان داده می شود.
(پرسش چهارم)

دانشجویان آرزوهای خود را می دانند، اما به مدیران گروه های آموزشی اطلاع داده و به مدیران گروه های آموزشی اطلاع داده می شود.
(پرسش پنجم)

همه حرفهایشان را می زدند، وقت هم کم نمی آمد و آخرش همه خسته و بی انگیزه می شدند و جمع بندی عالی انجام می شد. من فکر می کنم که ما عینی توانایی مدیران در دست مدیریت کنیم.

امروزه بخش زیادی از زمان کاری ما در جلسات متعدد صرف می شود و این در حالی است که در بسیاری از موارد جلسات از اثربخشی کافی برخوردار نیستند. اگر شما نیز تا کنون با چنین مشکلاتی در جلسات برخورد داشته اید، پیشنهاد می شود چند دقیقه از وقت ارزشمند خود را به مطالعه اولین شماره آب.آپ.ب اختصاص دهید.

فن 6 کلاه تفکر



فن شش کلاه تفکر یکی از فنون اثربخش مدیریت آندیشه‌ها در جلسه‌های کاری است که فرآیند تفکر را جهت می‌دهد. در این شماره به تشریح این فن، به گونه‌ای می‌پردازیم که بتوانیم آنرا به سادگی در محیط کار، عملی کنیم.

در فن شش کلاه رنگی تفکر متصور می‌شویم که شش نفر از افراد حاضر در جلسه، شش کلاه با رنگ‌های مشخص، **قرمز، سیاه، زرد، سبز و آبی** بر سر دارند. کلاه نماینده حالت روحی و نوع تفکر صاحب کلاه در ارتباط با موضوع مورد بحث است. رنگ هر کلاه نشانه نقشی است که صاحب آن کلاه در جلسه بر عهده دارد و می‌بایست حین جلسه، اصول حاکم کلاه مورد نظر را دنبال کند.

استفاده از فن شش کلاه رنگی در جلساتی که افراد با سلیقه و دیدگاه‌های متفاوت در آن حضور دارند، رسیدن به اهداف جلسه و نیز نتیجه‌گیری را آسانتر می‌کند. به این منظور ۶ نفر از افراد شرکت‌کننده، نقش‌های متفاوتی متناسب با رنگ کلاه‌ها به عهده می‌گیرند و می‌کوشند که در یک تعامل سازنده، ابعاد موضوع مورد بررسی در جلسه را بررسی کنند.

جهت اجرای این فن می‌توان در ابتدای جلسه، نقش را تعریف کرد و از افراد خواست که یکی از این نقش‌ها را به صورت هدفمند ایفا کنند و یا می‌توان بصورت نامحسوس از همان ابتدا افرادی را به جلسه دعوت کرد که با توجه به خصوصیات شخصیتی‌شان، نقش‌های ۶ کلاه رنگی را در مورد موضوع مورد بحث ایفا خواهند نمود.

اداره یک جلسه با موضوع چالش‌های ترفه‌گذاری خدمات بالینی با تکنیک شش کلاه تفکر

فرد کلاه سفید: نقش فردی بی‌طرف را بازی می‌کند. کسی که کلاه سفید بر سر می‌گذارد باید اطلاعاتی که در مورد موضوع یا مشکل مورد بحث دارد بدون هیچ گونه تعدیل و قضاوتی بیان کند. کسی که کلاه سفید بر سر می‌گذارد نباید به عواطف، احساسات و قضاوت دیگران توجه کند و او تنها وظیفه دارد همچون یک رایانه، اطلاعات موثق را ارائه کند.

فرد صاحب کلاه قرمز: نقش یک فرد هیجانی را بازی می‌کند که احساسات خود را در مورد موضوع مورد بحث بطور صریح و بی‌پرده بیان می‌کند و اجازه می‌دهد احساسات و عواطف بر او حاکم شود.

«در سالهای اخیر بی‌تناسبی ترفه‌ها باعث عدم تمایل پزشکان عمومی برای ادامه تحصیل در برخی تخصص‌ها و نیز ترویج خدماتی شده که با سیاستهای نظام سلامت همخوانی ندارد؛ مانند سرازین بجای زانمان طبیعی. از طرفی ترفه‌های کتونی کفش لازم را برای جبران هزینه‌ها را ندارد و نه لحاظ کیفی نظام سلامت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.»

«اگر چه ترفه‌گذاری یک ابزار سیاست‌گذاری است اما احساس می‌گردد، گروه‌های مختلف فشار در برابر تغییرات آن مقاومت می‌کنند»



🎓 بررسی مشکل تعداد بالای ورودی های پزشکی

با استفاده از شش کلاه تفکر

🧠 راهنمای تمرین « ۶ کلاه تفکر »

📌 لطفاً فقط بر اساس رنگ ماگ خودتان در بحث شرکت کنید.
هر رنگ ماگ، نشان‌دهنده‌ی یک سبک تفکر خاص است.

🔄 هر شرکت‌کننده یک‌بار صحبت می‌کند.
ترتیب صحبت‌ها از رنگ سفید (داده‌ها و اطلاعات) آغاز می‌شود و ادامه می‌یابد.

👤 نقش مدیریت و هدایت بحث با ماگ آبی (مجری) است.

🤝 اگر در نوبت خود تمایل به صحبت نداشتید، می‌توانید عبور کنید.
در دور دوم فرصت بازگشت خواهید داشت.