



### پیشگفتار

نشریه آب.پ 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.پ می باشد. دانشگاه علوم پزشکی کرمان در این نشریه سعی دارد با مد نظر قراردادن رویکرد ملی و فرادانشگاهی، مطالبی که می توانند مورد تقاضای طیف گسترده‌ای از مخاطبان در حوزه سلامت باشند را مورد بررسی قرار داده و اقدام به خلاصه سازی و انتقال پیام در حجم بسیار کم نماید.

### انواع جلسات

جلسات را براساس هدف می توان را به ۴ گروه طبقه بندی نمود. گاهی هدف از جلسه تبادل اطلاعات و گزارش دهی است، گاهی هدف توجیه و قانع کردن افراد برای انجام کار و گاهی تصمیم گیری درمورد یک مساله است. در ادامه به شرح مختصر هر یک این جلسات می پردازیم.

**جلسه حل مسأله:** در این جلسات ابتدا مسأله بصورت روشن تعریف می شود و سپس گزینه هایی برای حل آن مطرح می گردد. بیان مسأله به ساده ترین روشی که به ذهن خطور می کند، آسان است؛ اما ساده ترین روش لزوماً بهترین روش نیست. بنابراین در ابتدای جلسه باید درمورد ماهیت مسأله و جوانب آن توافق حاصل گردد.

برای مثال وقتی مسئول اداره آموزش دانشگاه از کارمندانش می خواهد که یک بسته نرم افزاری جدید برای ارسال مکاتبات پیدا کنند، ممکن است مسأله واقعاً این نباشد که بهترین نرم افزاری که می توان خرید چیست؟ بلکه مسأله حقیقی این باشد که بهترین روش برای ارسال مکاتبات اداره کدام است؟

**روش ۵ چرا!** روش ۵ چرا یک روش مبتنی بر طرح پرسش های مکرر برای پی بردن به علل ریشه ای یک مسأله است.

این روش بر این موضوع که در برخورد با مسائل، نباید سریعاً و به صورت واکنشی برای برطرف کردن آن اقدام کرد، تاکید دارد؛ بلکه باید با طرح چندین «چرا»، صورت مسأله و علل ایجاد آن را روشن نمود.

### مثال: دانشجویان

در ارزشیابی اساتید شرکت نمی کنند (مسئله).

تحلیل این مسئله در تصویر ارائه شده است.



### ای وای باز هم جلسه!

آیا مکالمه زیر برای شما آشنا نیست؟



**الف:** 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 شد؟ هیچ کس حتی نتیجه جلسات را به ما اعلام نکرد. هر جلسه با تعارفات زیاد و تشکرات شروع می شود ولی همه، حرفهای جلسه ی قبلی را فراموش کرده اند و روز از نو و روزی از نو.

**پ:** آیا خاطر تان هست که آقای مدیر چگونه جلسات را اداره می کرد؟ همه حرفهایشان را می زدند، وقت هم کم نمی آمد و آخرش همه تکلیفشان را می دانستند و جمع بندی عالی انجام می شد. من فکر می کنم که ما نمی توانیم جلسه را درست مدیریت کنیم.

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

در صورتی که به دلیل محدودیت زمان، امکان استفاده از نظرات کلیه افراد نباشد، منشی جلسه می تواند سوالات اصلی را روی برگه هایی بنویسد و از افراد بخواهد که در حین مباحثات، هر نکته ای را که به ذهنشان می رسد یادداشت کنند و در انتهای جلسه به منشی بدهند تا او آنها را در اختیار رئیس جلسه دهد.

## برنامه ریزی جلسات

یک جلسه مرحله های مختلفی دارد. در مرحله اول صورت مسأله روشن می شود، سپس بارش افکار انجام می شود، جلسه کم کم باید به سمت جمع بندی پیش برود و نهایتاً نتیجه گیری بسیار واضح صورت پذیرد. این مراحل در تصویری که در ادامه ارائه شده، نمایش داده شده است.

در شماره های آتی، به موضوع برنامه ریزی جلسات بطور مبسوط تر پرداخته خواهد شد.

پس از تعریف مسأله، نوبت به حل آن می رسد. حل مسأله عبارت است از یافتن جنبه های مجهول یک قضیه با استفاده از جنبه های معلوم آن و نیز یافتن راهی برای حرکت از وضعیت موجود به قصد رسیدن به وضعیت مطلوب. لازم است در جلسات حل مسأله، افرادی دعوت شوند که از دانش و تخصص مرتبط با موضوع جلسه برخوردار بوده و در عین حال دارای دیدگاه های مختلف باشند.

**جلسه سیاستگذاری:** در این گونه جلسات، برای اقدامات آتی سازمان تصمیم گیری می شود. جلسات سیاستگذاری باید تصمیم گیرنده نهایی داشته باشند؛ به همین دلیل افرادی که مسوول حمایت و یا اجرای مصوبات هستند، باید در آن حضور داشته باشند. قبل از جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از روش دستیابی به توافق نهایی آگاه بوده و آن را قبول دارند.

**جلسات تدوین آئین نامه و دستورالعمل یا تخصیص منابع، جلسات هیات رئیسه، جلسات تقسیم واحدها در گروه های آموزشی و جلسات شورای مدیران، از این نوع جلسات می باشند.**

گاهی مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، به تنهایی در مورد مسأله مورد نظر تصمیم می گیرند و سپس از افراد به طوری صوری دعوت می کنند؛ در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه ی تصمیم گیری یک جلسه ی اطلاع رسانی تشکیل شود و مدیر تصمیم خود را اعلام کند.

**جلسه گزارش دهی، اطلاع رسانی و یا جلسات آموزشی:** انتشار به موقع اطلاعات در سازمان ها بسیار حیاتی است و در نتیجه عدم اطلاع رسانی صحیح، شایعه پراکنی و سوءظن در بین اعضاء سازمان گسترش می یابد. نوع ارتباط در این نوع جلسات به صورت یکطرفه بوده و محدودیتی در تعداد شرکت کنندگان وجود ندارد.

**جلسات ابلاغ دستورهای مدیران و مسئولان رده بالای دانشگاه ها یا وزارتخان ها، جلسات گزارش عملکرد مسئولان واحدها و جلسات آموزشی استفاده از نرم افزار اتوماسیون اداری، از این نوع جلسات هستند.**

**جلسه ارزیابی و ارائه بازخورد:** جلسات بازخورد، پویاتر از جلسات گزارش دهی هستند. در این جلسات امکان تعامل دوطرفه وجود دارد. در چنین جلساتی افراد جهت اظهار نظر و ارائه پیشنهاد به جلسه دعوت می شوند؛ لذا باید تمایلات احساسی، سیاسی و ... نادیده گرفته شود.

**جلسات بازنگری و اصلاح آئین نامه ها، جلسات شوراها برای تصمیم گیری در مورد ارتقای کارکنان، جلسات تحلیل نتایج ارزیابی درونی یا بیرونی واحد با استفاده از دیدگاه های صاحب نظران، از این دست جلسات هستند.**

این گونه جلسات بسیار ارزشمند هستند زیرا هر یک از افراد فرصت مشارکت در مباحث و شنیدن نظریات دیگران را دارند.

تعریف مسائل و دستور کار

بارش افکار و ارائه دیدگاه ها

جمع بندی و نتیجه گیری

مطالعه سوابق موضوعات (اسناد) قبل از آغاز جلسه

تدوین دستور جلسه و اطلاع به مدعوین قبل از جلسه

پرهیز از دعوت سیاسی و دعوت از افراد صاحب نظر

آغاز جلسه در ساعت مقرر (به تأخیر کنندگان لبخند نزنید.)

ارائه مقدمه کوتاه و یا تلاوت آیاتی چند از قرآن کریم

تشریح اهداف و دستور جلسه فعلی

جلب مشارکت کلیه شرکت کنندگان

رعایت ترتیب و نوبت در اظهار نظر

کنترل زمان جلسه در عین پرهیز از شتابزدگی

ثبت مذاکرات و تهیه صورتجلسه

تعیین وظایف هر عضو در پایان جلسه

جمع بندی بحثها و ارائه نتایج آن در پایان جلسه

توافق در خصوص زمان و مکان و اهداف جلسه آتی

ارائه خلاصه ای از مذاکرات قبل از خاتمه جلسه



در شماره بعدی می خوانید:

**تقسیم کار در جلسات**

صاحب امتیاز: دانشگاه علوم پزشکی کرمان  
مدیر مسئول: دکتر علی اکبر حقدوست  
سردبیر: دکتر سمیه نوری حکمت  
نویسنده این شماره: دکتر سمیه نوری حکمت  
ویراستار ادبی: دکتر فاطمه کهن