



صفحه : ۱ از ۱۰ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل

تاریخ اجرا	تاریخ صدور	شرح تغییرات	ویرایش

اجرا کننده: سمت: امضاء: تاریخ:	تایید و تصویب کننده: سمت: معاون برنامه ریزی و توسعه امضاء: تاریخ:	تهیه کننده : سمت : مدیر مهندسی سازمان و فناوری اطلاعات امضاء: تاریخ :
---	--	---

صفحه : ۲ از ۱۰ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

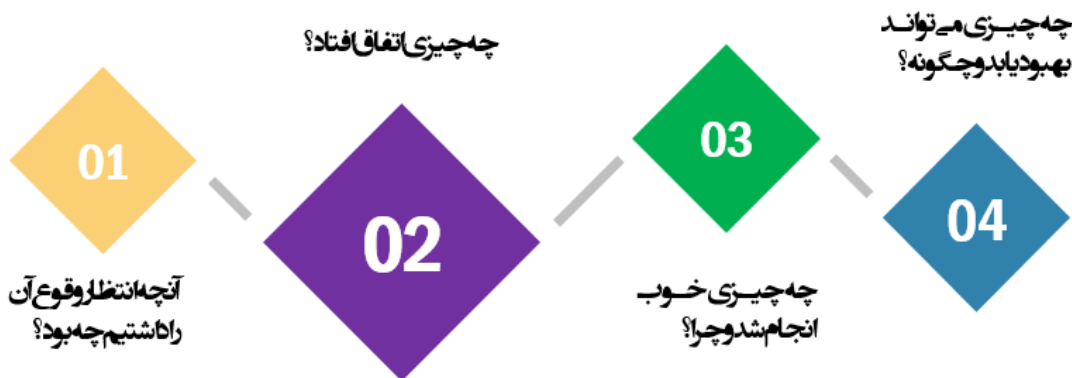
۱- هدف و دامنه کاربرد:


هدف از تهیه این مستند، تدوین رویه‌ای واضح و اجرایی برای برگزاری جلسات پس از عمل مدیریت دانش در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می‌باشد. دامنه این شیوه نامه شامل کلیه قراردادهای فی مابین ایدرو با شرکتهای تابعه، وابسته، ذی نفعان و مجریان طرح ها و پروژه ها می‌شود.

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بر اساس مدل حاکمیتی مصمم است بیشترین یادگیری را از درس‌آموخته‌های خود و مجریان را طی پیاده سازی طرح ها و پروژه ها بدست آورد. همانطور که در استاندارد مدیریت پروژه PMBOK نیز تصریح شده است، دانش پروژه یکی از بخش‌های اصلی هر پروژه است که می‌بایست ثبت و ضبط شود. بازبینی پس از عمل (AAR)، یک تکنیک ساده اما قدرتمند برای دستیابی به این هدف است. برگزاری این جلسات در انتهای هر پروژه، فعالیت و رویداد به تیم‌ها کمک خواهد کرد تا بتوانند از تلاش‌های انجام شده در طول پروژه یادگیری داشته باشند.

"بازبینی پس از عمل یک رویکرد ساختارمند برای انعکاس کارهای انجام شده توسط تیم پروژه و روشی برای شناسایی نقاط قوت، ضعف و نقاط قابل بهبود می‌باشد." لذا بسیاری بر این باورند که تیم‌ها بدون بازبینی پس از عمل، در حال یادگیری درس‌آموخته‌های خود از راه‌های سخت‌تر هستند.

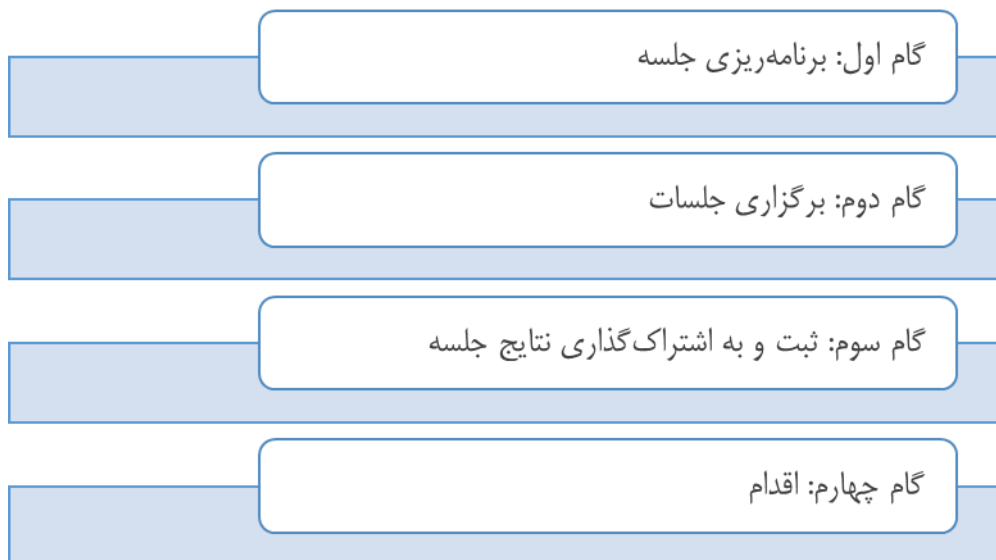
یک جلسه بازبینی پس از عمل پیرامون چهار پرسش شکل می‌گیرد:



صفحه : ۳ از ۱۰ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

۲. مراحل اجرای تکنیک بازبینی پس از عمل

اجرای این تکنیک فرآیندی چهار مرحله‌ای است که در ادامه به تشریح هر مرحله پرداخته خواهد شد:



شکل ۱- مراحل اجرای تکنیک بازبینی پس از عمل


گام اول: برنامه‌ریزی جلسه

در گام اول پس از آنکه تیم پروژه تصمیم به برگزاری جلسه بازبینی پس از عمل گرفت، مهندس دانش مربوطه می‌بایست حداکثر تا دو هفته پس از اتمام پروژه، زمان جلسه را تعیین نماید. جهت دریافت نتایج مثبت از اجرای جلسه بهتر است:

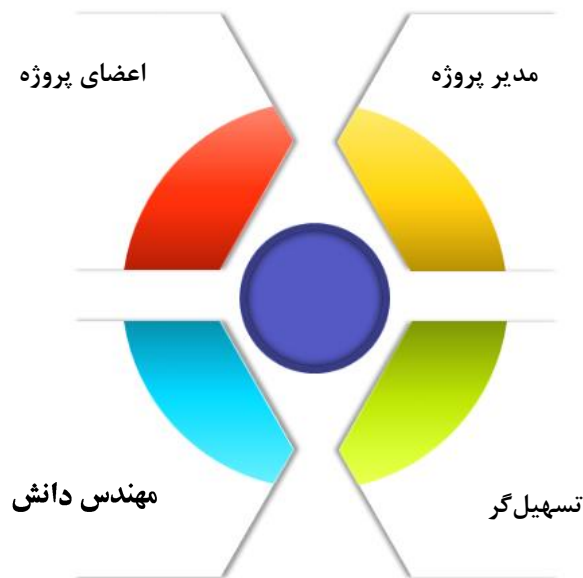
۱. جلسه به صورت حضوری برگزار شود و پرسش و پاسخ به صورت مجازی یا از طریق ویدئو کنفرانس نباشد.
۲. از حضور تمامی اعضای تیم پروژه در جلسه اطمینان حاصل شود.
۳. از یک تسهیلگر بیرونی (به غیر از اعضای پروژه) برای مدیریت جلسه استفاده شود. این تسهیلگر می‌تواند دیدگاه نقادانه داشته باشد و بهتر است قبل از اجرای جلسه با مدیر پروژه صحبت نماید.

مدت زمانی که برای اجرای تکنیک بازبینی پس از عمل در نظر گرفته می‌شود به عوامل مختلفی نظیر در دسترس بودن اعضا و مستندات پروژه بستگی دارد اما به طور معمول ۲۰ دقیقه به ازای هر نفر در نظر گرفته می‌شود. در صورت لزوم می‌توان مباحث را در جلسه دوم و سوم پیگیری نمود.

در هر جلسه AAR نقش‌های زیر می‌بایست حضور داشته باشند:

صفحه : ۴ از ۱۰ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

۱. مدیر پروژه: با توجه به اطلاعات جامعی که از شرایط و نحوه اجرای پروژه دارد، مسائل را تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری می کند.
۲. تسهیلگر (اداره کننده جلسه): موضوعات را با دیدگاهی نقادانه جهت دهی می کند و از مشارکت تمامی اعضا در مباحث مطمئن می شود.
۳. مهندس دانش: برنامه ریزی برای برگزاری جلسه و دعوت از افراد مرتبط بر عهده مهندس دانش مربوطه می باشد. این فرد در طول جلسه می بایست زمانبندی جلسه را در دست داشته باشد و با توجه به آموزش های تخصصی که گذرانده است به ثبت دانش و نتایج حاصل از جلسه می پردازد.
۴. اعضای پروژه: تمامی افراد درگیر با فعالیت های پروژه در جلسه حضور می یابند.




شکل ۲. نقش ها در جلسه بازبینی پس از عمل

گام دوم: برگزاری جلسات

در ابتدای جلسه تسهیلگر بایستی منظور و مراحل موضوعات بازبینی پس از عمل را دوره کند، تا همه افراد حاضر دریابند که بازبینی پس از عمل چیست و چگونه کار می کند. معرفی اولیه بایستی شامل مقررات و نحوه اداره جلسه بحث باشد. نقش تسهیلگر نیز در این قسمت بیان می شود و تاکید می شود که جلسه بازبینی پس از عمل به منظور قضاوت در مورد عملکرد افراد و محاکمه آنها تشکیل نشده است بلکه هدف از این جلسه، یادگیری از کارهایی است که در گذشته انجام داده ایم. برای دستیابی به این اهداف، تسهیلگر جلسه همواره باید موارد زیر را در نظر داشته باشد:


- ۱- عدم موافقت مجاز است؛
- ۲- اعضا را تشویق کند که عقیده صادقانه شان را بیان کنند؛
- ۳- سؤالاتی که نیاز به تکمیل دارند را به منظور هدایت بحث مطرح کند؛

صفحه : ۵ از ۱۰ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

- ۴- بازگویی و جمع بندی نکات کلیدی بحث بر عهده وی می باشد؛
- ۵- تکیه و تمرکز بازبینی بعد از عمل فراگیری است. بدین معنی که درس های فراگرفته شده را تشخیص دهد و نه این که افراد را برای اتخاذ تصمیمات اشتباه مورد ملامت قرار دهد و یا برای ارزیابی کار به کار رود. اشتباهات یا تصمیمات غلط می توانند تبدیل به فرصت هایی برای یادگیری شوند؛
- ۶- برای این که این نتیجه حاصل شود باید فضایی سرشار از اعتماد و شفافیت ایجاد شود؛
- ۷- باید اطمینان حاصل کرد که موضوعات مشخص چه مثبت و چه منفی مطرح می شوند. اداره ماهرانه جلسه باعث می شود که بازبینی بعد از عمل سرپوشی بر روی ضعفها و اشتباهات نگذارد؛
- ۸- در بعضی پروژهها سایر افراد ذی نفع می توانند ژرف بینی ها و ایده های مفیدی را عرضه نمایند. قبل از شروع جلسه، اداره کننده جلسه و یا یکی از اعضای تیم باید با این افراد به مشورت پردازد و سپس نتیجه گفتگوش را خلاصه کند و در بازبینی بعد از عمل مطرح نماید؛
- ۹- درس های یادگرفته شده در نرم افزار مدیریت دانش ثبت شود. زیرا برای همه شرکت کنندگان قابل رؤیت است. بدین طریق اطمینان حاصل می شود که همه یکسان مطلب را فهمیده اند و در مورد آن به توافق رسیده اند.
- بازبینی پس از عمل دارای قوانینی است که همه حاضرین باید در مورد آن اطلاع داشته باشند و اداره کننده جلسه می بایست از اجرای آن اطمینان یابد.

- مشارکت فعال تمامی اعضا در مباحث الزامی و مهم است؛
- نظر همه اعضا وزن یکسانی دارد؛
- سرزنش و محاکمه افراد ممنوع است؛
- فضا برای ایده های جدید باز است؛
- حاضرین می بایست برای رد شدن از موانع و مشکلات، خلاق باشند و نظرات خود را بیان کنند؛
- مباحث باید تا حد امکان به اجماع برسند و در غیر اینصورت شفاف سازی شوند؛
- حاضرین متعهد به دستیابی به فرصت های بهبودی و پیشنهاد راهکارهای بهبودی هستند؛
- صدای جلسات بدون توافق تمامی اعضای جلسه در خارج از جلسه منتشر نخواهد شد؛
- جملات بیان شده در جلسه بدون موافقت فرد به وی نسبت داده نمی شود.

تسهیلگر جلسه بر اساس موضوع و افراد حاضر در جلسه می تواند دو رویکرد را برای شروع جلسه انتخاب نماید. او می تواند جلسه را با طرح سوالاتی در خصوص پروژه شروع کند و اجازه دهد تا بحث شکل بگیرد و یا در صورتی که حاضرین جلسه کاملاً با تکنیک مورد استفاده آشنایی داشتند، موضوعات مهم را شناسایی نموده و یکی از آنها را برای بحث و مشارکت اعضا مطرح نماید.

صفحه : ۱۰ از ۶ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

در انتهای جلسه نیز نکات و مسائل مهم شناسایی و خلاصه می‌شوند. لازم به ذکر است جلسه AAR همواره باید با یک جمله مثبت خاتمه یابد و توصیه‌هایی برای بهبودهای آینده مطرح شود. همچنین راه‌های دسترسی به مستندات و نتایج جلسه نیز با حاضرین در میان گذاشته می‌شود و مهندس دانش موظف است نتایج را به تفکیک موضوع دسته‌بندی و ثبت نماید به نحوی که تمامی اعضای حاضر در جلسه به آن دسترسی داشته باشند.

گام سوم: ثبت و به اشتراک‌گذاری نتایج جلسه

مهندس دانش موظف است نتایج را به تفکیک موضوع دسته‌بندی و ثبت نماید به نحوی که تمامی اعضای حاضر در جلسه به آن دسترسی داشته باشند (از فرم ثبت نتایج جلسه استفاده نمایید). همچنین راه‌های دسترسی به مستندات و نتایج جلسه نیز با حاضرین در میان گذاشته می‌شود.

گام چهارم: اقدام

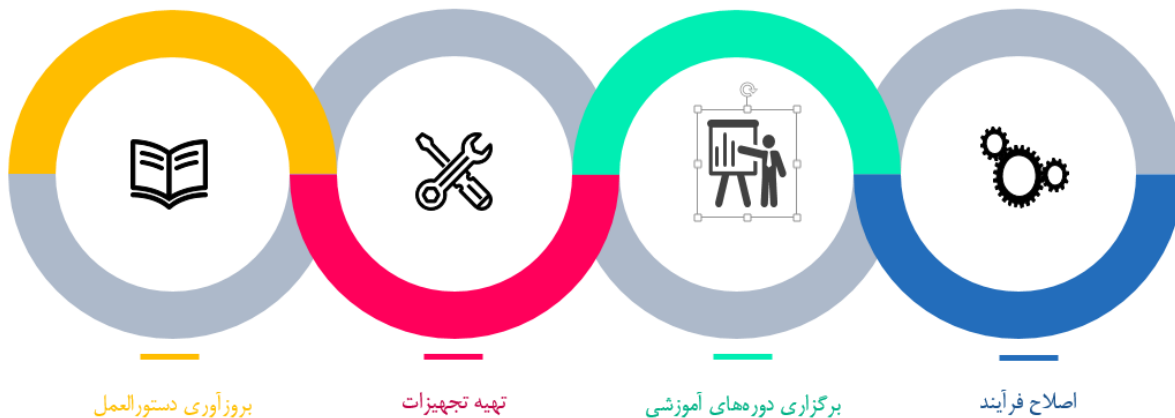
مهم‌ترین مزیت جلسه AAR زمانی کسب می‌شود که نتایج آن در بهبود فعالیت‌ها و عملکرد تیم‌های کاری آینده موثر واقع شود. تسهیلگر جلسه پس از آنکه خلاصه نکات مهم و ضروری را شناسایی و تدوین کرد می‌بایست از اجرایی شدن آن‌ها در فعالیت‌های آینده اطمینان یابد. بدین منظور بهتر است:

- ❖ خلاصه واضح و عملیاتی از بهبودهای مورد نظر تهیه شود.

- ❖ فعالیت‌ها و موضوعاتی که نیازمند توجه مدیران بالادستی هستند شناسایی شوند.

- ❖ نتایج جلسه با مسئولین هر بخش به اشتراک گذاشته شود تا بهبودهای مورد نظر پیگیری و اجرا شوند.

برخی از اقدامات اصلاحی که می‌توانند در جلسه بازبینی پس از عمل تعریف شوند، در شکل نشان داده شده است. مسئولیت پیگیری هر کدام از این اقدامات می‌بایست به یک عضو مرتبط تفویض گردد.



شکل ۳- برخی اقدامات اصلاحی حاصل از جلسه بازبینی پس از عمل

فرم جمع بندی نتایج حاصل از جلسه بازبینی پس از عمل


۱. نام تیم/پروژه:

۲. تاریخ بررسی:

۳. خلاصه‌ای از پروژه:

۴. شرکت کنندگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت در پروژه	تلفن تماس	آدرس پست الکترونیکی	نقش فرد در جلسه
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸					
۹					
۱۰					

صفحه : ۸ از ۱۰ ویرایش : ۱	شیوه نامه برگزاری جلسات پس از عمل	 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
------------------------------	-----------------------------------	--

۵. چه کارهایی خوب انجام شدند و چرا؟

(گام‌های موفقیت آمیز به سوی دستیابی به اهداف مقرر شده کدامها بودند؟)

اعضای دخیل در این موفقیت	روش‌های اطمینان از تکرار این موفقیت‌ها در آینده	موفقیت‌ها	ردیف
			۱
			۲
			۳
			۴
			۵
			۶
			۷
			۸

۶. چه کارهایی می‌توانند بهبود یابند و چگونه؟

(چه کاری می‌توانست بهتر انجام شود؟ چه کارهایی می‌توانند در موقعیت‌های مشابه آینده انجام شوند تا موفقیت تضمین گردد؟ توصیه شما

به تیم‌های پروژه آینده چیست؟)

ردیف	حوزه دانشی	چه کارهایی می‌توانند بهبود یابند	پیشنهادات	ارائه دهندگان پیشنهادات
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				
۸				

۷. چالش‌های پیش رو در حین انجام پروژه کدامند؟

ارائه دهندگان پیشنهادات	پیشنهادات	چالش‌ها	ردیف
			۱
			۲
			۳
			۴
			۵
			۶
			۷
			۸