

## مسئله چیست؟

حضور به موقع در جلسات، شرکت فعالانه در مذاکرات اداری با آمادگی لازم و کسب اطلاعات قبلی مورد نیاز، استماع دقیق سخنان دیگران و... مدیریت مطلوب جلسات از جمله عوامل فرایندی ارزشیابی رفتارهای شغلی مدیران، رؤسای ادارات، مدیران کل سازمانهای دولتی و استانی هستند که از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور در فرم ارزشیابی مدیران و مدیران ارشد لحاظ شده است.<sup>(۱)</sup> اما متأسفانه باید این واقعیت را پذیرفت که فرایند جلساتی که در سازمانهای ما برگزار می شود، کم و بیش از محتوای لازم و نتایج منطبق بر اهداف مورد انتظار برخوردار نبوده و به نحو مطلوب نیز اداره نمی گردند. با توجه به تجربیات شخصی ۲۵ ساله مدیریت فنی - تخصصی و آموزشی در هفت سازمان دولتی و خصوصی، به چند مورد اشاره می کنم:

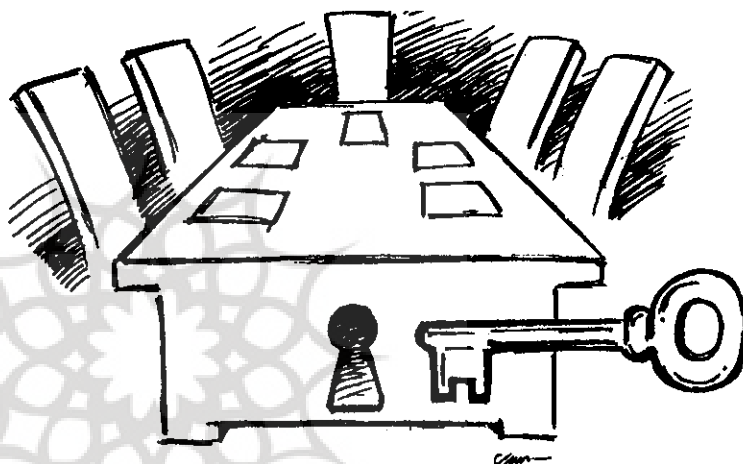
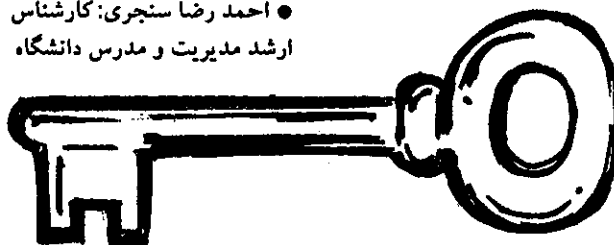
مورد ۱ - «همین الان تلفنی به ما اطلاع دادند که به جلسه بیایم، جلسه را دیر ابلاغ کرده اند، نامه دیر بدست ما رسیده، نمی دانستیم موضوع جلسه چیست، مدارک و مطالب مرتبط را نیاورده ایم، آمادگی بحث نداریم، ما فقط انجام وظیفه کردیم و دعوت شما را لبیک گفتیم، دعوتنامه گویا نبوده است، دستور جلسه چیست؟ و...»

مورد ۲ - مدیر ارشد یک سازمان خطاب به اعضای شرکت کننده که همگی از مدیران زیرمجموعه این سازمان از سراسر کشور بودند بدون در نظر گرفتن چارچوب موضوع جلسه چنین اعلام می دارد: «من می خواهم که هر یک از شما شرح مبسوطی به صورت طرح یکساله فعالیت های آتی حوزه تحت مسئولیت خویش را با ذکر جزئیات فراهم کنید تا هفته آینده به مقامات مافوق ارائه دهم». به طور قطع نتیجه این جلسه پرابهام معلوم و روشن بود. این مدیر در پایان ماه از شغل خود برکنار شد و موضوع فعالیتها هم منتفی گردید.

مورد ۳ - یکی از مدیران فنی می گفت: در جلساتی که تشکیل می شود انتظار داریم که پیشنهاد ما (اعضای جلسه) و رئیس جلسه معادل و برابر ارزیابی شود. در صورتی که همواره چنین نیست بلکه ما و اعضای جلسه جزو وسایل مدیر و ظاهراً دستگاه اداری وی محسوب می شویم، بعضاً این گونه مدیران حب و بغضهای شخصی را نیز آشکارا دخالت

## مدیریت جلسات

● احمد رضا سنجری: کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه



## مقدمه

علاوه بر قوانین و مقررات، تشکیلات و سازماندهی، نیروی انسانی متخصص و با کفایت، روشهای انجام کار، نظام استخدام و گزینش، نظام آموزش و بهسازی، حقوق و دستمزد و نظام ارزشیابی که در ایجاد تحول در سازمانها نقش بسزایی دارند، فرایند برگزاری جلسات و کمیسیونهای مفید تخصصی و اداری نیز از دیگر عوامل مهمی است که در فراهم سازی زمینه تغییر موثرند. در این گونه جلسات برای تصمیم گیری و حل مشکلات مختلف که بعضاً ممکن است چندین روز هم به طول انجامد، افراد مسئول و صاحب نظری حضور دارند و به سهم خود، اطلاعات مرتبط و تجربیات خاصی پیرامون موضوعهای معین ارائه می کنند که اصولاً به اتخاذ یک سری تصمیمات مشورتی و گروهی منجر می شود. بدیهی است برنامه ریزی و اخذ تصمیمات ناشی از برخورد عقاید و اندیشه های جمعی در تحقق خواستها و نیازها در مدیریتهای خرد و کلان نسبت به اتخاذ تصمیمات فردی

ترجیح داشته و مدیران ما باید بمنظور کسب نتایج اثربخش در حیطه های مختلف اداری و تخصصی از طریق ایجاد نظام سالم و مطمئن شور و مشورت و باتوجه به سطوح و تعداد شرکت کنندگان در جلسات و کمیسیونها (که هزینه های خاصی را بر سازمانها تحمیل می کند) شرایطی کاملاً مناسب و زمینه ای همسو با اهداف و موضوع جلسات فراهم کنند. ایجاد فضای باز در جلسات، برخورداری از اطلاعات مرتبط و کافی، آزاد گذاشتن هر یک از اعضا برای اظهار نظر در چارچوب موضوع و اتخاذ مواضع انتقادی بدون تحمیل خواسته های فردی و گروهی، مشارکت متعهدانه اعضا در بحث و ابراز عقاید و پرهیز از «جلسه زدگی» و اصالت ندادن به کمیسیونها، مستلزم پرداختن به برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزیابی مطلوب جلسات است که نهایتاً به جلب نظر اعضای دلسوز و آگاه و اتخاذ بینه آرا و تصمیمات شایسته منجر شده و تحول سازمانها را در پی خواهد داشت.

می‌شود و لذا تلاش مدیران برپایه پاسخ به سؤالاتی از قبیل «چه کسی باید تصمیم بگیرد؟»، «چگونه می‌توان راه‌حلهای متنخذه را به اجرا در آورد؟»، «واکنش کارکنان چه خواهد بود؟» و... استوار می‌شود. یکی از جنبه‌های مهم تصمیم‌گیری مهارت در کسب تعهد، جلب اعتماد و ایجاد جسارت در دیگران است. در عرف معمول نیز این‌گونه هست که کارکنان از آن چیزی که خود در ایجاد آن نقش داشته و متعهد شده‌اند پشتیبانی و حمایت خواهند کرد و این امر فرآیند مشورت و مشارکت را تایید می‌کند. از سوی دیگر، انسان پیوسته در معرض خطا و لغزش قرار دارد و به منظور آنکه بتواند میزان و احتمال بروز خطاها را کاهش دهد باید نسبت به آگاهی جوانب امر از طریق کسب اطلاعات فنی-تخصصی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی اقدام کند. این فرآیند بدون استفاده از همکاری‌های فکری و راهنمایی‌های دیگران از طریق شور و مشورت امکان‌پذیر نیست. (۴)

اصولاً هرگونه رایزنی و مشورت به‌نحوی در انتخاب‌های تصمیم‌گیرنده موثر واقع می‌شود و نمی‌توان ادعا کرد تصمیم فرد بدون مشورت و پس از مشورت کاملاً یکسان است. نظرخواهی در مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد و اثری که برجای می‌گذارد در نهایت در تصمیم‌گیری سرنوشت‌ساز است. اگر مثلاً نقش موثر اطلاعات را در خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری بپذیریم، از آنجایی که مشورت میزان اطلاعات را تغییر می‌دهد بسادگی می‌توان دریافت که اثرات جهت‌دهنده‌ای به تصمیم‌گیری می‌دهد. بدین ترتیب مشورت نوعی تصمیم‌گیری مشارکتی را به‌وجود می‌آورد. (۵)

برنامه‌ریزی جلسات

موفقیت هر کمیسیون و جلسه به آمادگی مدیر - رئیس (یا اداره‌کننده) جلسه بستگی دارد و این به‌معنای برنامه‌ریزی است. مدیر یا اداره‌کننده جلسه از طریق برنامه‌ریزی می‌تواند دستیابی به اهداف موردنظر را تسهیل کند. پیش‌بینی اهداف مشخص، دستور کار، زمان و مکان برگزاری جلسه، نیروی انسانی و افرادی که باید دعوت شوند، اطلاعاتی که باید تدارک دیده شود، امکانات، تجهیزات و وسایل کمک آموزشی و آمادگی اعضا برای حل احتمالی مسئله مورد بحث از جمله نکاتی هستند که در آمادگی و برنامه‌ریزی جلسات براساس اولویتها بسیار موثرند. اولویت‌هایی که بر مبنای شروط فوریت - حساسیت و اهمیت - تناسب و ارتباط

دیگران در مورد یک موضوع خاص و یا توجیه و قانع کردن آنها؛

● بررسی راه‌حلهای و تصمیم‌گیری در یک زمان محدود؛

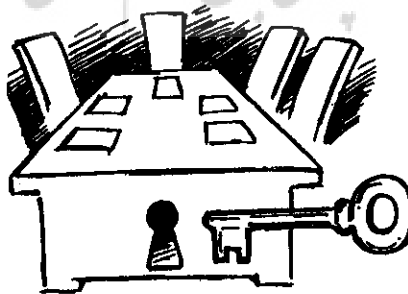
● شور و مشورت (رایزنی) و تبادل اطلاعات. گاهی اوقات هم مدیران سازمانهای موفق ضرورتاً برای حل مشکلات سازمانی بویژه «تعارضات و حل اختلافات» از روش برگزاری جلسات رویارویی (CONFRONTING MEETING)، جلسات گروه اسمی (NOMINAL GROUP M.) و طوفان مغزی (BRAIN STORMING) بهره می‌گیرند.

نتایج حاصله از این جلسات تاثیر بسزایی در افزایش حس مسئولیت و تعهد کاری مدیران و همکاری و انسجام گروهها داشته و عملکرد سازمان را تا حد قابل توجهی بهبود می‌بخشد. (۳) چنین برمی‌آید که محور اساسی ضرورت‌های تشکیل اکثر جلساتی که قاعدتاً باید به بهسازی ارتباطات و تعاملات میان گروهها، تکمیل اطلاعات، یافتن راه‌حلهای، تصمیم‌گیری بهینه، بهبود عملکرد فردی و گروهی و اصلاح و تحول سیستمها و سازمانها بینجامد همانا شور و مشورت و تبادل اطلاعات است.

شور و مشورت

بسیاری از تصمیماتی را که مدیران اتخاذ می‌کنند به پیچیدگی اجزا و عناصر محدود

یکی از جنبه‌های مهم تصمیم‌گیری مهارت در کسب تعهد، جلب اعتماد و ایجاد جسارت در دیگران است.



فرآیند برگزاری جلسات و کمیسیونهای مفید تخصصی در فراهم کردن زمینه تغییر موثرند.

داده، تنشهای اداری بیشتری ایجاد می‌کنند که عزل و نصبهای آنچنانی را به دنبال دارد.

همانگونه که ذکر شد مسائل فوق نمونه‌ای از مشکلات مبتلا به تشکیل جلسات و برگزاری کمیسیونهای اداری ما است. در ادامه این مقاله سعی می‌شود مسائل نوعی فوق مورد ارزیابی قرار گرفته و راهکارهای لازم ارائه شود.

ضرورت تشکیل جلسات

البته وقتی از تشکیل جلسه سخن به میان می‌آید قبل از هر چیز باید بررسی شود که چه نیازی برای این مسئله وجود دارد؟ آیا همه راهها بررسی شده است؟ آیا پیگیریهای لازم از طرق مختلف به عمل آمده است؟ آیا خط‌مشی‌های سازمانی در مورد مشکلات ابهام داشته‌اند؟ آیا در مورد مشکل به‌وجود آمده، زیرمجموعه توجیه شده است؟ آیا تصمیم‌گیری مجدد و یا عاجلانهای مدنظر است؟ آیا با وجود رعایت همه نکات قبلی، گره‌ای به‌وجود آمده که بازهم نیاز به برگزاری جلسه است؟ در بسیاری از اوقات می‌توان از طریق برقراری تماس تلفنی و یا ارتباط بین واحدهای سازمانی، گزارش‌گیری و ارسال گزارشها و یا تصمیم‌گیری قاطع و منطقی مشکلات تخصصی و سازمانی را حل کرد به‌طوری که نیازی به برگزاری جلسه نباشد.

براساس تحقیقات انجام شده، مدیران میانی تا ۳۰ درصد و مدیران ارشد و عالی تا ۵۰ درصد وقت خود را صرف جلسات مختلف می‌کنند و ۷ تا ۱۵ درصد بودجه‌های اداری برای برپایی کمیسیونها هزینه می‌شود. بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که تشکیل جلسات مفید تاچه اندازه می‌تواند در ذخیره وقت مدیران موثر باشد و یا جلسات بیهوده و بی‌ثمر تاچه حد به‌عنوان عامل اتلاف وقت، بودجه و سرمایه انسانی محسوب می‌گردد. (۲) مدیران ما می‌توانند با مدیریت صحیح زمان، از اتلاف وقت جلوگیری کنند. به‌طوری که با کاربرد دقیق زمان حتی با صرفه‌جویی ۱۰ درصد از وقت یا استفاده عاقلانه از حداقل ۳۰ دقیقه وقتمان در روز، می‌توان ماهها و سالها نتایج حیرت‌آوری به‌بار آورد. به‌طورکلی دلایل و ضرورت تشکیل جلسات را می‌توان چنین برشمرد:

● بهبود شرایط انجام کار و ایجاد تغییر و تحول؛  
● طرح مشکلات ویژه و یافتن راه‌حلهایی که از طریق تماسهای تلفنی، مکاتبه، بازدید و بررسی مدارک و اطلاعات امکان‌پذیر نیست؛  
● آگاهی یافتن از نظرات تخصصی و فنی

- مقبولیت و قابلیت اجرایی تعیین می‌شود. در ذیل به اختصار باتاکید بر تعیین اولویتهای برنامه‌ریزی جلسات، مواردی را تشریح می‌کنیم:

الف - اولویت‌بندی: انجام امور براساس اولویتهای تعیین حق تقدم موارد، تضمین‌کننده سلامت و اثربخشی برنامه‌ریزیهاست. اولویت‌بندی در امور، نیازمند آن است که فرد (مدیر) نسبت به کارهایی که می‌خواهد انجام بدهد آگاهی داشته باشد. در مورد برنامه‌ریزی جلسات نیز وضع به همین منوال است یعنی مدیر یا اداره‌کننده جلسه باید با دانش کلی و براساس تعادل بین فوریت زمانی، حساسیت و اهمیت کار یا مسئله، تناسب، مقبولیت و قابلیت اجرایی امور، حق تقدم تعیین کند. به عبارت دیگر معین سازد که چه امری، در چه زمانی، با چه تاثیری، در کجا، چگونه و توسط چه کسانی به اجرا درآید.

تعیین اولویت کار آسانی نیست. یکی از گزینه‌هایی که در اولویت‌بندی امور به مدیر کمک می‌کند، توجه به قانون «پارتو» است. این قانون که به قانون ۸۰/۲۰ نیز مشهور است، اهمیت اولویت‌گذاری را مشخص می‌کند. این قانون نشان می‌دهد که ۸۰ درصد ارزش یک مجموعه مربوط به ۲۰ درصد امور آن مجموعه است.<sup>(۱)</sup> مثلاً ۸۰ درصد تلفنهایی که به سازمان زده می‌شود توسط ۲۰ درصد از تماس‌گیرنده‌هاست، ۸۰ درصد بینندگان تلویزیون ۲۰ درصد از همه برنامه‌ها را می‌بینند، ۸۰ درصد فروش ساعتهای یک کارخانه ساعت‌سازی مربوط به ۲۰ درصد کل مدلهای آن کارخانه است. بنابراین به نظر می‌رسد مدیر باید ۲۰ درصد حیاتی کار خود را تعیین کند زیرا تنها ۲۰ درصد کار، ۸۰ درصد نتایج را به بار می‌آورد. بعد از شناسایی این ۲۰ درصد که بسیار با اهمیت است، مدیر باید وقت خود را صرف آن کند.

ب - هدفگذاری: هدفهای برگزاری جلسه باید بادقت و دوراندیشی تعیین شود زیرا جهت فعالیتهای جلسه را مشخص می‌سازد. مدیر یا اداره‌کننده جلسه با هدفگذاری می‌تواند نتایجی را که حصول آنها موردنظر است پیش‌بینی کرده، وحدت عمل ایجاد کند و فعالیتهای مختلف دستگاه و جلسه را هماهنگ سازد. بنابراین مدیر و رئیس جلسه براساس محور ضرورتها، اهدافی را برای انعقاد جلسه استخراج و به تفکیک مشخص می‌کند.

ج - تعیین دستور جلسه: دستور کار جلسه حدود و محورهایی است که براساس اهداف جلسه

تنظیم می‌شوند و راهنمای عمومی عمل است که نیل به هدف یا هدفها را معلوم و میسر می‌سازد. محورهای دستور کار نباید آنقدر کلی باشد که بتوان هر مطلبی را در لوای آن تفسیر کرد و نه‌آنقدر جزئی باشد که بیزاری از آن حاصل شود. محورهای دستور کار عمدتاً باید واضح، دقیق، تفکیک شده و در راستای دستیابی به هدفها باشد.

د - اعضای جلسه: رئیس یا اداره‌کننده جلسه باید از نظر مقام، تجربه خدمتی، دانش عمومی و تخصصی حتی‌المقدور هم‌مطراز یا بالاتر از سایر اعضای شرکت‌کننده در جلسه باشد. سایر اعضای که صاحب‌نظر هستند تا آنجایی که امکان‌پذیر است کمترین تعداد و مناسب‌ترین نفراتی باشند که به جلسه دعوت می‌شوند زیرا هرچه تعداد بیشتری به جلسه خوانده شوند، کنترل افراد و بحثها و تصمیم‌گیری دشوارتر می‌گردد. مدیران ما باید سعی کنند اسیر این استدلال «بد نیست آقای... هم باشند» نگردند و شرکت در جلسات جنبه تشریفاتی و کسب پرستیژ پیدا نکنند. گاهی اوقات دیده شده است با دعوت یک نفر متخصص و متناسب با مسئله مورد بحث می‌توان چند نفر از فهرست اسامی انتخاب‌شوندگان خارج کرد. نکته حائز اهمیت این است که اگر چند نفر از یک سازمان بزرگ در جلسه دعوت می‌شوند باید قبلاً در مورد موضوع مورد بحث باهم تبادل اطلاعات کنند تا در جلسه موضع مخالف یکدیگر نگیرند و اعتبار سازمان خویش را تحت‌الشعاع قرار ندهند. براساس تجارب و برخی بررسیهای به‌عمل آمده بهتر است تعداد شرکت‌کنندگان در جلسات اینگونه باشد: جلسات تصمیم‌گیری حداکثر ۵ نفر، کمیسیونهای موضوع خاص حداکثر ۶ نفر، جلسات مشکل‌یابی حداکثر ۸ نفر، کمیسیونهای آموزشی ۱۵-۱۲ نفر، سمینارها و جلسات عمومی براساس و بسته به محل و محیط برگزاری.

همزمان با دعوت اعضای جلسه و اعلام دستور کار و نکاتی که باید در جلسه مورد بحث قرار گیرد، باید روز، ساعت و محل برگزاری جلسه و نیز مدارکی که باید به‌همراه آورده شود یا آمادگی در مورد اطلاعات زمینه‌ای به اطلاع اعضای شرکت‌کننده رسانیده شود. بدیهی است این موارد در دعوت‌نامه‌ای که به‌همین منظور تنظیم و به‌امضای بالاترین مقام سازمان دعوت‌کننده ارسال می‌شود، باید درج شود.

ه - زمان و مکان برگزاری جلسه: در اعلان زمان

برگزاری جلسه مدیران باید توجه کنند که تاریخ ابلاغ زمانی باشد که فرصت برای مهیاشدن و آمادگی برای حضور در جلسه به شرکت‌کنندگان داده شود. در ابلاغ زمان جلسه حتی‌الامکان سعی شود اگر دستور کار جلسه چندمحور متفاوت را بررسی می‌کند که برای این محورها نیاز به کارشناسان خاصی است، زمان‌بندی محورها برای شرکت‌کنندگان اصلی مشخص شود و با ذکر زمان معین دعوت شوند. اگر بتوان ساعت آغاز و پایان جلسه را براساس محورهای دستور کار تعیین کرد، این امر به اثربخشی جلسات کمک می‌کند. در تخصیص وقت برای جلسات باید توجه داشت که هرچه جلسه طولانی‌تر شود، بهره کمتری عاید می‌شود. محدوده یک تا دو ساعت زمان مناسبی برای یک جلسه است. البته ممکن است براساس اضطرار در تصمیم‌گیری و کسب یک نتیجه فوری و نیز وجود مشکلات در گردهمایی دوباره اعضای جلسه، وقت بیشتری به یک جلسه اختصاص داده شود. بدیهی است برای جلسات طولانی پس از هر دو ساعت، ۱۵ دقیقه استراحت در نظر گرفته یا طی چندروز برگزار شود تا تاثیرات منفی ناشی از خستگی و کسالت، برروند جلسات حاکم نگردد.

مکان برگزاری جلسه باید به‌گونه‌ای باشد که موارد زیر در آن پیش‌بینی شده باشد:

- (۱) - فضای کافی
- (۲) - پیش‌بینی تعداد صندلیهای مناسب و کافی
- (۳) - روشنایی کافی و درجه حرارت مناسب
- (۴) - تعیین محل‌های نشستن با اتیکت
- (۵) - فراهم کردن تسهیلات (کاغذ، مداد و...)
- (۶) - آماده کردن وسایل و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی (در صورت نیاز)
- (۷) - محل قرارگرفتن و میز جلسه حتی‌المقدور به‌صورت چهارگوش یا مستطیل باشد و در صورت استفاده از میزهای متعدد، حتی‌الامکان به‌صورت U (حرف یو انگلیسی) چیده شوند.

و - اطلاعاتی که باید تدارک دیده شود: بارها مشاهده شده است جلسات اداری به‌لحاظ فقدان اطلاعات مدیر یا رئیس جلسه و نیز سطح نازل معلومات در حوزه موضوع مورد بحث، کارایی خود را از دست‌داده و به جلسات بی‌خاصیت و تشریفاتی تبدیل شده است. بسا اتفاق افتاده که جماعت حاضر در جلسه به‌دلیل فقدان اطلاعات تخصصی و مرتبط، برسر یک موضوع جزئی ساعتها به بحث و مشاجره پرداخته و بدون

حضور داشته ولی به دفتر خود می‌گوید: «وقتی همه اعضای جلسه آمدند به من بگویند تا بیایم و جلسه را شروع کنم» شاید این مدیر تصور می‌کند وقت خودش تلف نمی‌شود ولی باید اشاره کرد که علاوه بر اتلاف وقت افراد منظم باعث ایجاد نگرشهای منفی در آنان می‌شود. بنابراین روش مطلوب برگزاری جلسات حضور به موقع مدیر در جلسه، معرفی خود و اعلام رسمیت جلسه سر موقع تعیین شده با تعداد موجود است. لذا می‌بایست با توجه به مدت زمان جلسه، یک سقف زمانی تعیین و پس از آن ساعت، اجازه ورود به فردی که دیر کرده است داده نشود. در مواردی هم که ممکن است این روش برخورد، پیامدهای نامناسبی داشته باشد، مدیر با حفظ شخصیت فرد، تأخیر و دیرکرد او را در جلسه گوشزد کند.

رئیس جلسه پس از تطبیق دعوت‌شدگان با حاضران در جلسه، براساس محل نشستن در جایگاههایی که به وسیله اتیکت مشخص شده است، در صورت حضور نیافتن یک یا چند نفر از اعضای شرکت‌کننده مجاز است باتوجه به اهمیت و فوریت موضوع، نسبت به تشکیل یا عدم تشکیل جلسه تصمیم بگیرد. ضمناً باید اطمینان حاصل کنند که اگر بحث پیرامون موضوع جلسه، طبقه‌بندی شده و محرمانه است اعضای بغیر از آنهایی که دعوت شده‌اند، در جلسه حضور نیابند.

ب: باتوجه به موضوع و مدت زمان در نظر گرفته شده برای حل مشکل طوری براساس برنامه‌ریزی قبلی عمل کند که برای هر محور بحث و نیز هریک از اعضای شرکت‌کننده «زمان مناسب» تخصیص داده شود. ملاک و معیار اختصاص وقت به هریک از افراد میزان اطلاع و صاحب‌نظر بودن آنهاست. البته فهرست محورها و لیست کسانی که قرار است پیرامون محورهای موضوع بحث کارشناسی انجام دهند براساس برنامه‌ریزی هماهنگ شده باید توسط رئیس جلسه تهیه شود. زمانهای مناسب و اختصاص داده شده نباید با مداخله عوامل مزاحمی چون جواب‌دادن به تلفن، موبایل یا تماسهای دیگری که نظرات مافوق را جویا می‌شوند یا جلسه را موقتاً ترک می‌کنند به هدر رود زیرا قطع و وصل‌های مکرر که عمدتاً از سوی رئیس جلسه صورت می‌گیرد عموماً باعث لوژ شدن فرآیند مذاکرات و زمان جلسه می‌شود. این امر ناشی از ناتوانی مدیر جلسه است و سوءاستفاده شرکت‌کنندگان را نیز در پی خواهد داشت

مدت طولانی در یادها محفوظ نگه دارد.

قابل ذکر است محل تشکیل جلسه هم باید به گونه‌ای باشد که استفاده از وسایل کمک آموزشی تخته سیاه، چارت و... را امکان‌پذیر کند.

### سازماندهی و اجرای جلسه

مدیر یا اداره‌کننده جلسه براساس برنامه‌ریزی انجام شده و مستطابق براهداف و دستور کار جلسه باید به سازماندهی و اداره مطلوب جلسه بپردازد. به عبارت دیگر، تقسیم وقت، تقسیم کار، ایجاد فضای مناسب و نظم و ترتیب در بحثها، ترغیب شرکت‌کنندگان به حضور فعال در جلسه، هدایت صحیح جریان مذاکره، جلوگیری از تداخل سایر امور در جلسه، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از هر محور بحث براساس دستور کار جلسه و اهداف تعیین شده نیازمند سازماندهی مناسب از سوی مدیر یا رئیس جلسه است. مدیر برای سازماندهی و چگونگی اداره جلسه چندین وظیفه دارد:

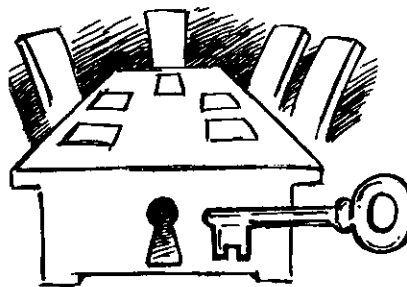
الف: راس زمان تعیین شده در جلسه حضور یابد و برحضور به موقع اعضای شرکت‌کننده نیز تأکید ورزد. عدم رعایت زمان آغاز جلسه از سوی مدیر یا رئیس جلسه تأثیر مستقیم در جریان و روند مذاکرات می‌گذارد و باعث بی‌نظمی می‌شود. چه بسا علت تأخیر در شروع جلسات همین امر است. البته گاه مشاهده می‌شود که مدیر در محل

ارتباط با موضوع، اعلام مواضع شخصی یا گروهی می‌کنند. شگفت اینکه هسته جناح‌بندیهای اداری از نوع بازاری آن نیز بعضاً در چنین جلساتی منعقد می‌شود. بنابراین مدیران و شرکت‌کنندگان در جلسات باید وقتی را برای مرتب‌کردن مطالب، تکمیل نظرات و جمع‌آوری اطلاعات مرتبط اختصاص دهند تا آمادگی ذهنی لازم برای حضور در جلسه را کسب کنند. اطلاعات دقیق و تازه و مدارک لازم نقش اساسی در تصمیم‌گیری مدیران دارد لذا باید مدیران و اداره‌کنندگان جلسات به آخرین اطلاعات مربوط به موضوع جلسه آگاه باشند و در محورهای مختلف موضوع قبل از تشکیل جلسه داده‌های قابل دسترسی را جمع‌آوری کنند تا حضورشان در جلسه مثمرتر باشد. امروزه آنقدر سرعت انتقال اطلاعات افزایش یافته که از نظر دانش و ارتباطات و مراودات دنیا به یک «دهکده جهانی» تبدیل شده است لذا ضروری است که مدیران به آخرین اطلاعات جدید و روزآمد دسترسی داشته باشند.

ز - تجهیزات، امکانات و وسایل کمک آموزشی موردنیاز: مدیر یا اداره‌کننده جلسه باید تجهیزات، امکانات و وسایل آموزشی و کمک آموزشی موردنیاز جلسه را پیش‌بینی و در برنامه‌ریزی جلسات لحاظ کند. بدیهی است کمترین کاربرد وسایل سمعی و بصری از قبیل نمودارها، نقشه‌ها و دیاگرامها، عکسها، فیلم اسلاید، تصاویر متحرک و دستگاههای اویک و اورهد باعث می‌شود که جلسات اثربخش‌تر گردد زیرا مستمعین قادر خواهند بود از دو حس (دیدن و شنیدن) خود به‌جای فقط یک حس شنیدن بهره بگیرند. در بسیاری از جلسات توضیح شفاهی موارد موضوع مورد بحث،

پس‌پیچیده است و تبادل اطلاعات به خوبی صورت نمی‌گیرد لذا با تلفیق چشم و گوش و با استفاده از تجهیزات دیداری و شنیداری می‌توان به‌طور فزاینده‌ای امکان موفقیات ارتباطات را ارتقا بخشید. مدیران باتوجه به هدف و دستور کار جلسه و نیز ماهیت مسئله مورد بحث باید دستگاه و وسیله آموزشی و کمک آموزشی متناسب با آن را به‌طور خیلی ساده به‌خدمت گیرند. وسایل و تجهیزات سمعی و بصری که در یک جلسه استفاده می‌شود می‌تواند خشکی و عدم جذابیت جلسه را کاهش داده و نظرها را جلب کرده و روی نکات عمده متمرکز کند و علاوه بر آن ایده‌های ارائه شده را برای

**مدیر از طریق هدفگذاری می‌تواند نتایج مورد نظر را پیش‌بینی کرده، وحدت عمل ایجاد کند و فعالیتهای مختلف سازمان را هماهنگ سازد.**



**محورهای دستور جلسه باید واضح، دقیق، تفکیک‌شده و در راستای دستیابی به هدفها باشد.**



به طوری که با به هم زدن اوراق و پوشه‌ها یا صحبت‌های درگوشی و... نگرانی خود و بی‌محتوایی جلسه را نشان می‌دهند. لذا مدیر با حضور فعال خود باید به دفتر بگوید نه تلفنی را وصل کند و نه کسی وارد شود.

ج: محیطی آرام و به دور از خشکی اداری ولی آماده بحث‌های جدی به وجود آورد به نحوی که هدایت صحیح جریان مذاکره تحقق پذیرد. رئیس جلسه موظف است به کلیه کسانی که دارای نظری هستند یا پرسشی دارند به روش دوستانه فرصت صحبت داده شود و پرسشها را جهت پاسخگویی به اشخاص صاحب نظر در جلسه ارجاع دهد. رئیس جلسه وظیفه دارد به کلیه افرادی که در جلسه شرکت دارند، توجه کند و با نگاه کردن به سیمای حاضران دریابد که اعضای جلسه از پیشرفت کار مذاکرات راضی به نظر می‌رسند یا خیر. وی می‌تواند علائم ناراحتی و بی‌تفاوت بودن آنها را از پا روی هم انداختن و خط و تصویر بیهوده روی کاغذ کشیدن‌ها ملاحظه کند و با اتخاذ تدابیر مقتضی و مناسب توجه گروه را از یک مسئله به مسئله دیگر معطوف کند و در عین حال در جریان هدایت و رهبری بحثها همواره بیطرفی خود را حفظ کند.

د: سعی کند بحث و مذاکره از حدود دستور جلسه خارج نشود. رئیس جلسه باید همواره مراقب باشد که آیا توضیحات و پرسشهایی که مطرح می‌شود به روشن کردن موضوع مورد بحث کمک می‌کند یا سبب می‌شود که اعضای گروه از موضوع اصلی دور گردند. این امر حاصل نخواهد شد مگر آنکه اداره کننده جلسه از موضوع مورد بحث به خوبی آگاه بوده و نسبت به هدف و دستور جلسه توجیه شده باشد و سپس با روشن کردن مفهوم و مقصود پرسشها از قالب انتزاعی، پرگویی و اطاله کلام به صورت عینی جریان مذاکرات را به روند اصلی و دستور جلسه سمت و سو بدهد و آنچه را که بی‌ارتباط با موضوع و دستور جلسه است کنار بگذارد.

ه: نظم و ترتیب را در اداره مذاکرات و بحثها اعمال و حفظ کند. مدیر جلسه باید ضمن آنکه توجه خاصی به بحثها و نظرات ارائه شده از سوی اعضا دارد از صحبت‌های خصوصی و درگوشی - حتی اگر مربوط به موضوع جلسه باشد - خودداری کرده از صحبت کردن همزمان (یا درگوشی) توسط سایر اعضا نیز جلوگیری بعمل آورد.

و: برخورد صحیح و مبتنی بر رفتار و روابط انسانی داشته باشد و رعایت آنرا به سایر اعضا

نیز گوشزد کند، اگر رئیس جلسه کلیه ملاحظات؛ قدرت بیان، نظم، آگاه بودن، دعوت افراد، برنامه‌ریزی و... را رعایت کند ولی نتواند با شیوه مناسب مبتنی بر روابط انسانی جلسه را اداره و کنترل نماید نتیجه مطلوبی عاید نخواهد شد. رعایت ادب، راستگویی، قابل اعتماد بودن، سعه صدر داشتن، جنبه داشتن، اجتماعی بودن، احترام متقابل و خوش برخورد بودن از عوامل مهم رفتار بر اساس روابط انسانی است. ضمناً مدیر جلسه نباید در بحثها، متکلم وحده باشد یا عقیده شخصی خود یا سازمان خویش را تحمیل کند. همچنین نباید اجازه دهد که دیگران نیز متکلم وحده شوند. لذا با بهره‌گیری از صفات، منشها و خلیقات نیکوی انسانی، همواره انگیزه و اشتیاق لازم برای شرکت فعالانه اعضا در بحث و تبادل افکار از راههای گوناگون ایجاد کند و شایسته است پس از استماع نظرات آنان (چه موافق و چه مخالف) از آنان تشکر کند.

ز: مذاکرات و مباحثات را تجزیه و تحلیل و خلاصه کند. باین عمل رئیس جلسه در واقع به مذاکرات جلسه، نظم هم می‌دهد. تعداد دفعاتی که رئیس جلسه مذاکرات را تجزیه و تحلیل و خلاصه می‌کند بستگی به نحوه پیشرفت کار جلسه دارد. در مواردی که بحث و مذاکره برای اعضای جلسه روشن نیست و جریان بحثها کند است، خلاصه کردن می‌تواند موجبات تسریع حرکت جریان را تامین کند. تجزیه و تحلیل مذاکرات یکی از فنون ضروری و مهم اداره جلسات است که خلاصه آنها می‌تواند در صورت جلسه درج شود.

نتیجه‌گیری:

پس از آنکه مسئله کاملاً مورد بحث و رسیدگی قرار گرفت و کلیه راه‌حلهای احتمالی پیش‌بینی گردید و هریک از راه‌حلهای ممکن مورد بررسی قرار گرفت و بهترین آنها انتخاب شد، باید این راه‌حلهای با معیارهایی که قبلاً تعیین گردیده مطابقت داشته و از سایر روشها، برای حل مسئله مناسب‌تر باشد. تصمیم‌گیری نهایی به صورت توافق و سازش خواهد بود به طوری که متضمن راه‌حلهای گوناگون نیز باشد (البته ممکن است در پایان مذاکرات به راه حل و نتیجه منطقی و قطعی نرسید و ادامه مذاکرات به جلسات بعدی موکول شود). رئیس جلسه با توجه به موارد پیش گفته باید به جمع‌بندی هریک از محورهای بحث بپردازد و دقت کند که نتیجه هر محور شرایط ذیل را دارا باشد:

الف - چکیده‌ای از نظرات صحیح مطرح شده در

جلسه باشد؛

ب - مطابق با واقعیات و شرایط موجود بوده و آرمانی نباشد؛

ج - روشن باشد و به علت ابهام و کلی بودن، تفسیر متفاوتی در پی نداشته باشد؛

د - در صورتی که نتیجه، یک مصوبه اجرایی باشد باید واحد یا فرد مجری برای آن مشخص شود؛

ه - سقف زمانی اجرای موارد نتیجه‌گیری شده و تاریخ پیگیریهای بعدی معین شود؛

و - ناقض مقررات و آیین‌نامه‌های موجود نباشد مگر اینکه جلسه برای چنین تغییراتی تشکیل شده باشد؛

ز - تداخل وظایف ایجاد نکند و وظیفه هر فرد یا واحدی به دیگری سپرده نشود؛

ح - در چارچوب توان و اختیارات سازمانی تصمیم‌گیری شده باشد؛

ط - اکثر اعضای جلسه با این جمع‌بندی توافق داشته باشند.

نکته حائز اهمیت در پایان جلسه، خاتمه‌دادن به موقع جلسه است که نشانه قدرت و توانایی مدیر در تخمین و برآورد زمان و نظم در اداره جلسه است. در صورتی که جلسه در زمان تعیین شده خاتمه نیابد می‌تواند دلایلی نظیر افزودن محورهای اضطراری و از قبل تعیین نشده به دستور جلسه، عدم کنترل وقت‌های تخصیص داده شده به محورها و یا تداخل امور خارج از چارچوب جلسه را به دنبال داشته باشد. □

منابع:

- ۱ - سازمان امور اداری و استخدامی کشور. «طرح ارزشیابی کارکنان دولت». تهران: سازمان معین ادارات، ۱۳۷۵، صص ۱۸۹-۱۱۸.
- ۲ - سعید اسلامی، «مدیریت کاربردی وقت». تبریز: انتشارات فرهنگی، ۱۳۷۳، ص ۸۷.
- ۳ - جعفر ممی‌زاده، «توسعه سازمان». تهران: روایت، ۱۳۷۵، ص ۲۱۸.
- ۴ - احمد رضا سنجر، «روند برخورد با مشکلات و تصمیم‌گیری در مدیریت». تهران: تدبیر، شماره ۶۴، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، مردادماه ۱۳۷۵، ص ۲۶.
- ۵ - سید مهدی الوانی، «تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی». تهران: سمت، ۱۳۷۳، ص ۱۲۵.
- ۶ - سعید اسلامی، منبع شماره ۲، ص ۱۲۸.

آینده  
سال ۲۰۰۰  
روش جدیدی را برای کنترل  
حسابهای خود در نظر گرفتند

# مپل

## ۱۷ نره افزار بجای ۵ نره افزار

کلیه نره افزارها دارای:

ایستاد  
سیستم

- کتاب راهنما
- فيلم ویديو جهت آموزش
- قفل سخت افزاری
- آموزش رایگان
- یکسال ضمانت

# نایپال

آدر س : ایرانشهر شمالی - کوی برنا - پلاک ۳۳ - طبقه ۳ غربی  
تلفن واحد فروش : ۸۸۴۹۲۸۷ - ۸۸۴۳۱۰۲ - ۸۸۴۵۶۰۷  
واحد پشتیبانی : ۸۸۴۳۶۵۸ فاکس : ۸۸۴۵۶۰۶