

نکاتی پیرامون جلسات اداری

چگونه از جلسات اداری بهتر و مؤثرتر نتیجه گیری کنیم؟

نوشته: بابک کاظمی

مقدمه: در قرآن کریم آمده است «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِنَّ عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» (با آنها در کارها مشورت کن، پس چون عزم کردی به خدا توکل کن)^(۱) در زبان و ادب فارسی نیز ضرب‌المثل‌های فراوانی مانند «یک دست صدا ندارد» «همه چیز را همگان دانند»، «چند فکر بهتر از یک فکر است» وجود دارد که همه حکایت از ارزش و اهمیت همفکری، مشاوره، شور، رایزنی و استفاده از نظرات دیگران برای تصمیم‌گیری صحیح، در امور دارند.

بدون تردید به منظور مراقبت و دقت بیشتر در استفاده از منابع و امکانات و استفاده از اتخاذ تصمیم دسته جمعی و جلوگیری از هرگونه شائبه و سوءنظر فردی احتمالی در امور، لازم است اخذ تصمیم به عهده چند نفر گذارده شود. تشکیل جلسه برای حل مشکلات و نظرخواهی از صاحب‌نظران و چاره‌جویی به صورت دسته جمعی و تعاطی نظر گروهی و اتفاق و اتحاد در امور همواره یکی از راه‌های مشکل‌گشایی در سازمانها بوده است. به همین سبب امروزه روی نظریه‌های مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی بسیار تأکید می‌شود و تشکیل جلسه و مشاوره در مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

یکی از متداولترین تدابیر برای حل و فصل مشکلات در سازمانها، تشکیل جلسات است. اگر در این امر دقت لازم به عمل نیاید، تشکیل جلسات بی‌حاصل بوده و نتیجه‌درستی از آنها به دست نمی‌آید و چنین جلساتی معمولاً منجر به لوژ مسئولیت، فقدان توانایی در تصمیم‌گیری، انحراف شرکت‌کنندگان از موضوع مورد بحث و ... خواهد شد.

با توجه به این که تشکیل جلسات اداری در مجموع بسیار گران تمام می‌شود و باعث صرف نیرو، وقت و منابع مادی است، بدون تردید توجه به موازین و اصولی که باعث می‌شود جلسات پربارتر و سازنده‌تر شوند تا بتوان از تلفیق نظرهای ابراز شده بهترین و مناسبترین نتیجه را گرفت، از اهمیت بسیاری برخوردار است.

در این مقاله سعی شده است نکاتی که می‌تواند در اداره بهتر جلسات و کسب نتایج بیشتر و مؤثرتر مورد استفاده قرار گیرد و جلسات اداری بی‌روح و غیرفعال را به جلسات سازنده، فعال و چاره‌ساز تبدیل نمود، مطرح شود.

۱- مفهوم جلسه و انواع جلسات

گروه، حزب و سازمان دارای تشکیلات اجتماعی وسیعی باشد و هدفهای متعدد و گوناگونی را در بر بگیرد؛ حال آن که هدفهای شورا، کمیسیون و کمیته محدودتر می باشد و معمولاً در داخل گروه، حزب و سازمان تشکیل و مطرح می شود. ممکن است برای هر یک از هدفهای اساسی سازمان و گروه و یا حزب، با توجه به تخصص و علائق افراد آن سازمان و گروه یا حزب، کمیسیونها و کمیته های مختلفی برای بررسی مسایل یا اخذ تصمیم موضوع خاصی بوجود آید. در واقع، در هنگامی که ضرورت ایجاد می کند که یک رشته وظایف مرتبط به هم طی زمان طولانی انجام شود، نوعی جلسه به نام شورا، کمیسیون یا کمیته تشکیل می شود که حالت دائمی و قانونی دارد و اعضای آن با مدیریت طولانی به عضویت آنها منصوب می شوند.

وقتی صحبت از جلسه، به طور کلی، می شود، عمدتاً ممکن است دارای ثبات و دوام و مینای قانونی نباشد و بنابر ضرورت به دستور مقام یا مقاماتی و یا به پیشنهاد و درخواست واحدی یا کارشناسی با تعداد افراد مشخص برای حل و فصل موضوع خاصی تشکیل شود؛ و پس از انجام وظیفه و مأموریت مربوطه، نقش و موجودیت آن خاتمه یابد.

عوامل پختندی در تعیین نوع جلسات مؤثر است از جمله تعداد شرکت کنندگان، تناوب جلسات، ترکیب اعضای تشکیل دهنده، انگیزه ایجاد جلسه، چگونگی اخذ تصمیم و...

جلسه اجتماعی از افراد انسانی است (مبادل لغات Session - Meeting - Council انگلیسی) که به منظور بررسی و حل و فصل مسئله و موضوع (یا موضوعات) خاصی دور هم جمع می شوند و به تبادل نظر و اخذ تصمیم می پردازند. در سازمانها بنابر موارد مختلف مدیران تصمیم به تشکیل جلسه می گیرند. به بیان دیگر، جلسه برای تبادل نظر و همکاری گروهی از افراد با یکدیگر برای انجام یک مأموریت خاص تشکیل می شود. این مأموریت می تواند اخذ یک تصمیم، حل یک مشکل، تعیین خط مشی یا حل هر یک از هزاران مسأله دیگری باشد که سازمانهای عمومی و خصوصی در اجرای فعالیتهای خود با آنها روبرو هستند.

لغتهای شورا، اجلاس، کمیسیون (Commission) و کمیته (Committee) هم که در فارسی به کار می رود، عمدتاً به همین معناست؛ با این تفاوت که معمولاً شورا، کمیسیون و کمیته بیشتر روی جلساتی تأکید دارند که تداوم و ثبات دارند و در وظایف و ساختار سازمانی یک مؤسسه پیش بینی شده اند و از مأموریت و وظیفه دائمی و مشخصی با اعضای ثابت و تعیین شده ای برخوردارند؛ نظیر: شورای مالیاتی، کمیسیون حل اختلاف یا کمیته امتحانات، کمیته انتشاوات، کمیته حفاظت، کمیته نگارشی و...

تفاوتی که شورا، کمیسیون و کمیته با گروه، حزب و سازمان دارد این است که ممکن است

رهبری و نظارت رئیس جلسه به بحث و گفتگو، تعاطی فکر و تبادل نظر می‌پردازند.

جلسه از هر نوع که باشد، شرکت کنندگان در جلسه در باره موضوع یا مسئله واحدی تحت

۲- بهره‌گیری مطلوب از تشکیل جلسات

محل تشکیل جلسه و چگونگی نشستن اعضا در جلسه چگونه است؟ در صورت عدم انعقاد جلسه چه نتایج و عواقبی به بار خواهد آمد؟ در پایان جلسه چگونه می‌توان نتیجه تشکیل جلسه و موفقیت یا شکست آن را مورد داوری و ارزشیابی قرارداد؟

اگر هدف از برگزاری جلسه به وضوح روشن نباشد، به احتمال زیاد موجبات اتلاف وقت همه اعضای جلسه را فراهم خواهد ساخت. بسیاری از جلسات به مجلس میهمانی بیشتر شبیه است تا یک جلسه اداری. گاهی در جلسات اداری به زحمت می‌توان همه افراد را در یک زمان معین گرد یکدیگر جمع آورد. افراد جلسه را جدی تلقی نمی‌کنند و به اهمیت حضور و نقش خود در جلسه واقف نیستند. دیر می‌آیند یا زود می‌روند.

باید توجه داشت که محفل دوستانه یا میهمانی با یک جلسه اداری فرق دارد و جلسات اداری تابع اصول و ضوابط خاصی است.

فرانسیس بیکن فیلسوف معروف گفته است: «مشورت‌هایی که وقت زیادی مصروف آنها نشده است از بوته آزمایش زمان سربلند بیرون نخواهند آمد.» به همین جهت جلسات متضمن مشارکت فعال و استفاده از نیروی فکری شرکت کنندگان است، برای نیل به این منظور، تشکیل جلسات باید دارای ضوابطی باشد و برای اداره جلسه نیز رئیس شایسته‌ای انتخاب شود.

قبل از تشکیل هر جلسه باید در مورد لزوم تشکیل و تعداد و مناسبت شرکت کنندگان تفکر شود. به علاوه شرکت کنندگان در جلسه باید

انسان موجودی اجتماعی است، اگر افراد در محلی که کار می‌کنند تشکیل جلسه ندهند، احساس تعلق آنها به سازمان متبوعشان کاستی می‌پذیرد و ناگزیر بعد از وقت اداری در انجمنها، مجامع، تیمها و باشگاهها به صورت رسمی یا غیر رسمی دور هم جمع می‌شوند تا این احساس و نیازشان را ارضا کنند. تشکیل جلسات در سازمان علاوه بر ایجاد روحیه تصمیمگیری گروهی، باعث تشفی نیازهای اجتماعی کارکنان می‌شود.

چرا اغلب جلسات مایه اتلاف وقت، موجبی برای عصبانیت و سدی در راه تحقق هدفهای سازمان است؟ اگر جلسه به خوبی اداره نشود، احتمال دارد که نتایج حاصل از آن بیش از حد تصور، بد باشد یا اصولاً هیچگونه نتیجه‌ای از تشکیل آن عاید نشود. فن اداره جلسات خود از فنونی است که مدیران باید با آن آشنا باشند و از اصول و ضوابط مربوط به تشکیل جلسات آگاهی داشته باشند.

جلسه باید به صورتی به کار خود ادامه دهد که واقعاً وجودش مثمر ثمر تشخیص داده شود. ارجاع برخی مسایل به جلسه، دستاویزی برای تضعیف اختیارات، شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت و تأخیر در اتخاذ تصمیمات شمرده می‌شود. علاوه بر این، در بسیاری موارد جلسات نه به دلایل منطقی، که برحسب عادت برگزار می‌شود.

قبل از شروع جلسه مهمترین سئوالی که باید برای اعضای جلسه مطرح باشد این است که هدف از تشکیل جلسه چیست؟ چه کسانی باید در بحث شرکت نمایند و چه سئوالاتی باید مطرح شود؟

یکپارچه و گروهی دانستنیهای خود را مورد بررسی و تجدیدنظر قرار می‌دهند و موجبات ارتقای آن را فراهم می‌آورند. مبادله اطلاعات از طریق جلسه، سریعتر و مؤثرتر صورت می‌پذیرد و وقتی گروهی از افراد گرد هم می‌نشینند، بهتر از هنگامی که به طور انفرادی و به تنهایی به کار می‌پردازند، قادر خواهند بود نظر دهند، طرح ریزند یا به اخذ تصمیم مبادرت ورزند. اعضاء جلسه برای حل مسئله‌ای، معلومات، تجربیات، داوری و نیروی تصور و تخیل خود را روی هم می‌ریزند و در نتیجه طرحهای بهتری ارائه می‌شود و تصمیمات درست‌تری اتخاذ می‌گردد و گاهی مسئله خود، شکل تازه‌ای پیدا می‌کند. فکری که به ذهن شخص واحدی خطور کند، از طریق بحث و گفت و شنود در جلسه، در بوتۀ آزمایش قرار می‌گیرد و آنقدر بسط می‌یابد و تصفیه می‌شود که شکل می‌گیرد و می‌تواند جوابگوی نیازمندیهای بیشتری شود و شکل به دست آمده بیش از شکل اولیه به حل مشکلات کمک می‌کند.

تشکیل جلسه کمک می‌کند که افراد ضمن درک هدف مشترک گروه، از تلاشی که هریک برای موفقیت گروه به عمل می‌آورد آگاهی یابد.

تشکیل جلسه موجب می‌شود که اعضای آن نسبت به تصمیماتی که اتخاذ می‌شود و هدفی که دنبال می‌گردد احساس تعهد کنند. مخصوصاً در مواردی که اعضای جلسه، خود، مجریان مصوبات جلسه خواهند بود، در عمل و اجرا تصمیمات اتخاذ شده کمتر با مقاومت و مخالفت مواجه خواهد شد.

در دنیای مدیریت، اغلب تنها موردی که اعضای سازمان به صورت گروهی وجود خارجی پیدا می‌کنند و به شکل دسته جمعی به کار

متناسب با هدف و مأموریت جلسه انتخاب و دعوت شوند، به نحوی که جز افراد مؤثر و فعال در جلسه در آن، شرکت نکنند تا شرکت افراد در جلسه اداری سودمند باشد.

به علاوه باید اطمینان حاصل شود که تشکیل جلسه مورد نظر ضروری است و از سایر تمهیدات مانند تلفن، پیام اداری و غیره نمی‌توان استفاده کرد. همچنین هدف و مأموریت جلسه باید به طور دقیق روشن باشد و موضوع مورد بحث قبلاً به اطلاع شرکت کنندگان برسد. همچنین باید توجه شود که تضادهای روانی افراد ممکن است موجب انحراف بحثها از جریان عادی و سالم خود شود و اسباب عدم موفقیت جلسه را فراهم آورد. در صورت متجانس نبودن شرکت کنندگان جلسه، مواردی از قبیل ابراز عکس‌العملهای مستفی به صورت یادداشت پراکنی، نجوا، صحبت‌های درگوشی و لبخندهای تمسخرآمیز، کشیدن اشکال مختلف روی کاغذ و خطاطی و امثال آن، زخم زبانها، طعنه زدن، گوشه و کنایه زدن، نیشخندها و تمسخرها بروز می‌نماید که روح همکاری و صمیمیت را از بین می‌برد؛ بنابراین تجمع شرکت کنندگان در چنین جلسه‌ای با فقدان روح همکاری و صمیمت را هرگز نمی‌توان جلسه اداری نامید.

خصوصیتهای جلسه اداری

خصوصیتهای جلسه اداری را به این شرح مطرح کرده‌اند:

جلسه به ساده‌ترین و اصولیترین شکل معرف و مبین روح یک گروه یا سازمان است.

جلسه تنها محلی است که اعضای آن به صورتی

تجلیگاه قابلیت‌های نهفته افراد است. لیکن گاهی نیز به صورت جولانگاه خودنمایی افراد در می‌آید تا جایی که احتمال دارد مایه اتلاف وقت، خشم و عصبانیت یا سدی در راه تحقق هدفهای سازمانی باشد. از این لحاظ رئیس جلسه باید مراقب باشد که جلسه از جریان و مسیر اصلی و مورد نظر خود خارج نشود.

می‌پردازند در جلسه است و نیز در جلسه است که افراد به سرپرست و مدیر یا رئیس کل سازمان - که حضورش را در کنار خود احساس می‌کنند - به دیده رهبر گروه خود می‌نگرند و نه مقامی که طبق عادت، بدون این که او را ببینند، باید مرتب به او گزارش دهند.

جلسه جلوگاه موقعیت و مقام اداری و نیز

۳- نقش اعضای شرکت کننده در جلسه

و کمیته آن چنان باشد که تمایلات و نظرات عضو را تأمین کند، به طور یقین فعالیت آن عضو در آن جلسه و کمیته مؤثرتر خواهند بود تا جایی که حتی حاضر خواهد شد منافع و مصالح شخصی خود را نیز فدای منافع و مصالح گروهی کند. بنابراین اعتقاد و ایمان به هدفهای گروهی، سنگ بنای نخستین در عضویت در جلسه و کمیته به شمار می‌رود. به همین جهت عضو برای ارزیابی روحیه و درجه ایمان خود نسبت به گروه، هر چندگاه یکبار باید کلاه خود را قاضی کند و از خود سؤال نماید که آیا برای عضویت آن گروه مناسب است یا خیر؟ چرا او - و نه دیگران - به عضویت در این کمیته منصوب شده است؟ آیا او به واقع معرف و مدافع آن گروه خواهد بود؟ سهم او در کار در آن گروه کوچک چیست؟ آیا عضو مؤثری برای گروه بوده است یا خیر؟ چه کارهایی باید انجام دهد که در گروه مؤثر و مفید باشد و...

اگر پس از طرح این سئوالات فرد متوجه شود که به اندازه کافی در آن جلسه و کمیته مؤثر نمی‌باشد، می‌باید کوشش کافی مبذول دارد تا عضو بهتر و فعالتری در گروه باشد یا آن قدر شناخت، فداکاری و شهامت داشته باشد که خود را از شرکت در آن

کارکنان یک سازمان ممکن است در یک جلسه و کمیته عضویت پیدا کنند و نقش و وظایفی را در آن عهده‌دار شوند. برای این که هر عضو در جمع بهتر ایفای وظیفه کند، لازم است به عوامل زیر توجه نماید:

۱) وضوح و روانی و بی‌شکافی - کسانی که در شرایط روحی و روانی مناسبی هستند و به مسایل زندگی اجتماعی با تعمق و علاقه بیشتری می‌نگرند و امید، تحرک و جنب و جوش دارند و همچنین از لحاظ جسمانی و مزاجی تندرست می‌باشند، در فعالیت‌های گروهی و اجتماعی نیز موفقیت، مستحکمتر و مناسبتری پیدا می‌کنند و نقش مؤثرتری ایفا می‌نمایند. همچنین برخورد و سلوک این افراد بر روحیه اعضای گروه اثر می‌گذارد و به این ترتیب محیط مناسبی برای مذاکره ایجاد می‌شود.

۲) ترکیب افراد - اگر اعضای یک گروه یا تیم از نظر تخصص، تجربه، سابقه، تحصیلات، علائق و... با یکدیگر متجانس و هماهنگ باشند، نتایج بهتری از مذاکرات گرفته می‌شود

۳) اعتقاد به هدف جلسه و کمیته - اگر اهداف جلسه

جلسه یا کمیته معاف دارد و وقت خود و دیگران را گرامی شمارد. در واقع احترام و وفاداری به گروه و اهداف آن، فرد را عضوی منضبط، با وجدان و معتقد به اهداف گروه خواهد کرد. همچنین اگر عضوی بخواهد مؤثر و مفید باشد، لازم است که از نزدیک با اهداف، تشکیلات، خط مشیها و برنامه های آن جلسه و کمیته و نیز تشکیلات بزرگتر و وسیعتری که جلسه و کمیته جزئی از آن است آشنا شود و نظر خود را به جنبه های عمومی توسعه دهد و بدین ترتیب با دید وسیعتری به حل و فصل مسایل پردازد.

❖ **ابراز علاقه و فعالیت** = در پیشبرد امور گروهی و تیمی، عضو باید از خود فعالیت و علاقه نشان دهد، در بحثها، مذاکرات و گفتگوها فعالانه شرکت کند

و آنچه در راه حق و حقیقت به نظر او می رسد با شهامت بیان و از نظر خود دفاع کند. در جلسات باید از سکوت و تکروی پرهیز نماید. نباید دیگران تصور کنند که آن فرد خجول، تگرو، مغزوی، ساکت و بی‌دست و پا است و چنانچه این طرز روحیه و فکری بر فرد مسلط و غالب شود، مبین آن است که در امور اجتماعی و فعالیتهای دسته جمعی و زندگی گروهی شکست خورده است. البته مبارزه با این طرز رفتار زیاد هم آسان نیست، ولی می توان بتدریج چنین رفتاری را عوض کرد.

وجود اعضای فعال و علاقه مند در جلسات، نه تنها از فشار کارهای جلسه می کاهد، بلکه اعضای ساکت، آرام و بیعلاقه را نیز به کار و فعالیت و تحرک علاقه مند می سازد.

۴- ارزیابی و سنجش میزان مفید بودن اعضای جلسه

سرانجام اعضاء فعال و مؤثر تعیین می شوند. مسایل و مشکلاتی هم که موجب کاهش یا فقدان فعالیت اعضاء دیگر شده است، دقیقاً روشن می شود تا در روش و خط مشی آینده گروه مورد استفاده قرار گیرد.

البته ذکر این نکته ضروری است که در کارهای اجتماعی بدون احتیاج به روش اعطای نمره هم تا حدودی می توان عضو فعال و مؤثر و عضو غیرفعال و غیرمؤثر را به درستی تشخیص داد و میزان مفید بودن یک عضو را در کمیته به دقت ارزیابی کرد.

به طور کلی به منظور بالا بردن بازده کار جلسه و کمیته شرکت کنندگان در جلسه و کمیته باید قبل از تشکیل هر نشست، به مباحثی که در آن نشست مطرح خواهد شد پردازند و نظرات خود را به طور

تاکنون، روشهای گوناگونی بکار رفته است، تا میزان مفید بودن عضو جلسه و کمیته به دقت تعیین شود. به عنوان مثال، هیأت رئیسه گروه یا کمیته در کارت مخصوصی فعالیتهای برخوردارها، نظرات و پیشنهادات ارائه شده از طرف عضو را منسکس می کنند و در فواصل زمانی مختلف به بررسی عضو و راندمان کار او می پردازند، یا با تهیه پرسشنامه های مخصوصی نظرات و سلوک، عضو را از زمان عضویت در گروه دنبال می کنند و مورد ارزشیابی و تجزیه و تحلیل قرار می دهند، و در مراحل نهایی هیأتی از اعضای کمیته با بیطرفی به بررسی و سنجش و ارزیابی اعضا می پردازند. در این مورد نه تنها رفتار و سلوک، عضو و میزان کارایی او بررسی خواهد شد، بلکه به هر عضو با توجه به فعالیتش - چه مثبت و چه منفی - نمره هایی داده می شود و

کمیته باید به خاطر داشته باشند این است که گاهی اوقات رئیس جلسه و کمیته ممکن است به طور موقت از میان اعضاء عادی که شاید از لحاظ مقام و موقعیت اجتماعی پایینتر از دیگران باشد تعیین شود. در این مرحله شرکت کنندگان باید از نظام همیشگی تبعیت کنند و نظرات او را محترم بدانند. در جلسات باید نوبت و شرایط بحث و گفتگو را رعایت کنند و فرصت ابراز نظر به همه بدهند و از مسأوره خصوصی خود داری کنند.

دقیق تهیه کنند و اطلاعات و مستندات لازم را برای توجیه آنها فراهم آورند. وقت شناس باشند و ارزش زمان را بدانند و در رأس ساعت مقرر در جلسه حضور پیدا کنند و در استفاده از وقت و تنظیم آن با دیگران تشریک مساعی نمایند. روحیه هماهنگی خود را در کلیه زمینه‌ها نشان دهند و در نتیجه گیری سهم مؤثری با رئیس یا هیأت رئیسه گروه و کمیته داشته باشند.

نکته دیگری که شرکت کنندگان در جلسه و

۵- رعایت نکات لازم توسط شرکت کنندگان در جلسه

☞ صمیمی، خوش برخورد، آشتی دهنده،

صلح‌جو و منطقی باشد نه خود رأی و مهاجم.

☞ در تهیه طرحها و انجام فعالیتها در صف اولین داوطلبان باشد.

☞ هدفهای گروه را به دقت در یاد و به مراحل کار کمیته یا گروه کاملاً آگاه و آشنا باشد.

☞ بی جهت با همه چیز و همه کس مخالفت نکند، بلکه مخالفت در هر موضوعی بر مبنای منطقی استوار باشد.

☞ از سکوت پرهیزد و همواره شنونده نباشد.

☞ اطلاعات و دانش خود را از دیگران و اعضاء کمیته دریغ نکند و آن را فقط برای خود نگاه ندارد.

☞ اعضاء کمیته را به خاموشی و عدم فعالیت تشویق نکند.

☞ بحثها را از مسیر عادی خود منحرف نکند.

☞ از مباحث کسل کننده، نزاع، پرخاشگری و حرفهای غیر مصطلح و نا مفهوم خودداری کند.

ضمن این که باید منطقی باشد، در بحثها همواره نئونسریدی خود را حفظ کند و خسته و عصبی نشود و از کوره در نرود و حرفهای منطقی را پذیرا باشد،

به طور کلی برای این که فرد در جلسه و کمیته نقش مؤثرتری ایفا کند، باید به نکات زیر توجه نماید: (۱)

☞ مطالعه کند و نظرات تازه به جلسه و کمیته ارائه دهد.

☞ اطلاعات و دانش خود را برای حل مسئله و مشکلی که جلسه و کمیته با آن مواجه است بسیج کند.

☞ سعی کند که نظرات خود را با نظرات سایر اعضا ترکیب کند تا نتایج بهتری کسب نماید.

☞ به نوبه خود کوشش کند که بحثها را در جهت هدف هدایت کند.

☞ همگروههای خود را به کار بهتر و بیشتر تشویق و ترغیب کند.

☞ در بوجود آوردن یا ساختن جو و محیط مناسب برای جلسه نقش مؤثر داشته باشد.

☞ اعضا را به شرکت در بحثها و گفتگوها و ارائه راه‌حلهای بهتر تشویق کند و فرصت بحث و صحبت به آنها بدهد.

ولو مخالف نظر خودش باشد.

۶- ویژگیهای جلسه اداری مؤثر و مفید

بر عهده گیرد و در حقیقت رهبری به صورت «گروهی» اعمال شود.

☞ شرکت کنندگان صادقانه و صریح نظرات خود را ابراز دارند، بدون آن که با جملات پیچیده و انحرافی قصد توهین به سایرین یا تحقیر آنان را داشته باشند.

☞ جلسه متحرک و پویا باشد و کسی از برخورد عقاید احساس رنجش نکند و از شنیدن نظر مخالف هراسی به دل راه ندهد و نظرات منطقی مورد قبول قرار گیرد.

☞ هریک از شرکت کنندگان به طرح مطالب اصلی پردازد و از رد و بدل کردن جملات و یادداشت پراکنهای بيمورد خود داری کند.

☞ در مواردی که حتی اختلاف حاد آراء وجود دارد، لحن مذاکرات دوستانه باشد و مخالفتها صرفاً به واسطه ایمان به اصول و دلبستگی به آرمانهای خاصی ابراز گردد؛

☞ همه در ساعت مقرر برای شروع کار آماده باشند، لیکن هیچگاه کوشش به عمل نیاورند که جلسه اداری را بیجهت طولانیتر کنند و هر وقت به نتیجه رسیدند جلسه را ختم کنند.

حاصل کلام آن که موارد زیر را می توان به عنوان ویژگیها و خصوصیات تشکیل جلسات اداری مؤثر و مفید در نظر گرفت: (۱)

☞ وقتی در مورد تشکیل جلسه تصمیم گرفته می شود که اطمینان حاصل شود که به طرق دیگر امکان حل و فصل مشکل وجود ندارد؛

☞ برای بالا بردن باز دهی جلسه، رئیس باید دستور جلسه را با ذکر ساعت شروع و پایان جلسه برای اعضا بفرستد تا آنها با آمادگی و اطلاع بیشتر برای بحث در جلسه و اتخاذ تصمیم گروهی آماده شوند. دستور جلسه به اعضا کمک می کند تا به طور دسته جمعی بهترین راه نیل به هدف را پیدا کنند.

☞ شرکت کنندگان در جلسه با نهایت دقت و در ارتباط با مشکل مورد نظر انتخاب شوند.

☞ هریک از شرکت کنندگان سعی کنند در گشودن مشکل مورد بحث سهیم و شریک باشند.

☞ هیچیک از شرکت کنندگان کوشش نکنند دیگری را تحت تأثیر و نفوذ خود در آورند؛

☞ هریک از شرکت کنندگان وقتی لازم شود آمادگی داشته باشند تا رهبری جلسه را

۱- مجله مدیریت امروز، شماره ۳۴، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، پاییز و زمستان ۱۳۵۷ مقاله «چگونه می توان در جلسات اداری نتیجه گیری بیشتر و بهتر کرد؟»