

بسمه تعالی

جزوه آموزشی :

# سازماندهی و اداره جلسات

مرکز علمی کاربردی بیارجمند

خلاصه ای از کتاب های :

مدیریت جلسات	مؤلف: تیم هندل	ترجمه : سعید علیمیرزایی
مدیریت جلسات	مؤلف: ماریون هینز	ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی
الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت مؤلف: محمد علی حقیقی و محمد مهدی علیمردانی		

استاد: علی احمدی

امروزه عواملی چون بزرگ شدن سازمانها، پیچیدگی ساختار و فعالیتهای آنها، افزایش متغیرهای محیطی تاثیرگذار و... مدیران را ناگزیر کرده است. برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان، از سایر اعضا کمک بگیرند. بدین منظور، مدیران معمولاً جلساتی را تشکیل می‌دهند و با همفکری و تعامل در مورد موضوعهای مطرح شده به تبادل اطلاعات می‌پردازند یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کنند. تشکیل جلسات نه تنها منجر به تبادل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مطلوب می‌شود بلکه تا اندازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل واحدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور در صورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد وگرنه تشکیل جلسات نه تنها به بهبود کارایی و کارآمدی سازمان کمک نخواهد کرد بلکه به‌عنوان یک غده سرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهد شد. در مقاله حاضر ابتدا تعریفی از جلسه ارائه می‌شود، سپس انواع جلسه و ارکان جلسه همراه با وظایف آنها تشریح خواهد شد در نهایت ضمن معرفی موانع و مشکلات جلسات، توصیه‌هایی را نیز برای اثربخشی جلسات ارائه خواهیم کرد

### مهارت گفتگو و ارتباط

امروزه روانشناسان راههایی برای زندگی ای به دور از تنش و سرشار از آرامش پیشنهاد می‌دهند گر چه مهارتهای زندگی عنوانی است امروزی، ولی در آموزه های اسلامی ریشه دارد، و بجاست که درس زندگی را از زلال وحی فراگیریم.

سخن، یک از مواهب بزرگ الهی است که به آدمی ارزانی شده است، خداوند سبحان نه تنها استعداد سخن گفتن را با گویشهای متنوع در نهاد بشر آفرید بلکه چگونگی و آداب آن را نیز به وی آموخت.

ارتباط میان فردی، فرآیندی است که در آن اطلاعات، مفاهیم و احساسات را با پیامهای کلامی و غیرکلامی با دیگران در میان می‌گذاریم. این ارتباطات نماد و نشانه هویت و کمال انسان است.

ارتباطات موثر، موجب کیفیت روابط و در مقابل ارتباطات غیرموثر مانع شکوفایی و تخریب روابط می‌شود کسانی که پیوندها و روابط اجتماعی استواری ندارند دو تا سه برابر بیشتر در معرض مرگ زود هنگام بوده و مشکلاتی از قبیل بیماریهای قلبی، افسردگی، اضطراب، خستگی، نارضایتی شغلی، فشار روانی و مسایل خانوادگی از پیامدهای فقدان ارتباط موثر است.

### عوامل برقراری ارتباط گفتاری موثر

- ۱- ادب و احترام متقابل ۲- مثبت نگری ۳- اعتماد آفرینی ۴- همگامی ۵- رازداری ۶- اولویت‌شناسی ۷- توجه به سطح فهم و نیاز مخاطب ۸- هنر خوب گوش دادن ۹- بهره‌گیری از نشانه های غیرکلامی ۱۰- شایستگی سخن
- ۱- ادب و احترام متقابل

حرمت شکنی و بی‌آزمی، حتی در نحوه صدا زدن یا در گونه نگاه کردن حالتی روانی را برای مخاطب پدید می‌آورد که سخنان گوینده را نمی‌پذیرد و آتش خشم و تنفر وی را در درون شعله‌ور می‌سازد حفظ حرمت و ادب حتی در جایی که طرف مقابل، پایبندی به آن ندارد ضرورت می‌یابد و این نشان می‌دهد که در مواجهه با افراد منحرف نیز، گام نخست گفتگویی توأم با احترام است.

گفتگوی بدون رعایت ادب و احترام نه تنها تأثیر مثبتی در پی نخواهد داشت بلکه غالباً بر مشکلات و تنشها می‌افزاید.

## ۲- مثبت نگری

منفی نگری گاه به بیماری روانی تبدیل می‌گردد که حتی عناصر مثبت را نیز منفی تفسیر می‌کند که از دیدگاه قرآن کریم از ویژگی منافقین است.

## ۳- اعتماد آفرینی

یکی از عوامل مهم ارتباط موثر و نفوذ در مخاطب کسب اعتماد او به گفتار و انگیزه گوینده است. میان افزایش عناصر اعتماد آفرین با افزایش پذیرش مخاطب رابطه مستقیمی وجود دارد.

عناصر اعتماد آفرین در روابط گفتاری الف) راستگویی ب) خیرخواهی ج) پرهیز از خودمحوری د) معرفی خود

## ۴- همگامی

اتخاذ این شیوه (همگامی) اثر روانی خاصی بر مخاطب می‌نهد که او را از حالت تدافعی جبهه گیرانه خارج می‌کند و وی را به اندیشیدن وا می‌دارد و ثمره چنین برخوردی دوری از نگرشهای فردی است و باعث ایجاد حق‌پذیری فرد می‌گردد.

## ۵- رازداری

افشای بی‌حد و مرز حتی در روابط نزدیک هم می‌تواند خطرناک باشد.

شیخ اجل سعدی شیرازی در گلستان می‌فرماید: سخن در نهان نباید گفت که بر انجمن نشاید گفت

## ۶- اولویت شناسی

گوینده بایستی موضوعاتی انتخاب کند و به گونه‌ای مطرح نماید که مفید و متناسب با فضای گفتگو باشد و بی‌تدبیری در این کار باعث بروز مشکل خواهد شد برای نمونه سخن از شادی و شغف نزد مصیبت زده و دل شکسته نابجا و مشکل ساز است.

## ۷- توجه به سطح فهم و نیاز مخاطب

گوینده بایستی با در نظر گرفتن سن، پایگاه اجتماعی و سطح خرد و دانش مخاطب طوری سخن گوید که هم قابل فهم و دریافتنی باشد و هم با ایجاد همسطحی و همسانی بین خود و مخاطب و درد سطح او ظاهر شدن موجب تأثیرگذاری در وی و کسب حمایت و همکاری او گردد.

## ۸- هنر خوب گوش دادن

بر اساس پاره‌ای بررسیها به طور متوسط ۴۵ درصد از زمان ارتباط، صرف شنیدن می‌شود. میان شنیدن و گوش دادن تفاوت است. شنیدن برای توصیف آن بخش از فرآیندهای حسی به کار می‌رود که از طریق آن تحریک‌های شنیداری در سیستم شنوایی دریافت شده و به مغز ارسال می‌گردد ولی گوش دادن فعالیت روان‌شناختی پیچیده‌تری است که درک، تعبیر و تفسیر تجربه‌ای حسی را شامل می‌شود، توجه‌تمام وجود به سخنان گوینده از آداب گوش دادن است.

مهارت گوش دادن پویا چند ویژگی دارد:

- الف) فرصت سخن گفتن را با سئوالات بازپاسخ برای مخاطب خویش فراهم کرد ب) (با نگاه کردن به گوینده و حرکات چشم و ابرو و سر رضایت خود را از صحبت کردن به او نشان دهیم.
- ج) با تکه کلامهای کوتاه مثل بله، صحیح، درست، همین طور است، جالب بود و ... او را تشویق و همراهی نماییم.
- د) در میان صحبت‌های گوینده خلاصه ای از سخنان او را ارائه کنیم تا مطمئن شود سخنان او را فهمیده ایم یا خیر؟
- ۹- بهره گیری از نشانه های غیرکلامی
- بر اساس پاره ای از بررسی ها بیش از نیمی مکالمات رودرروی ما غیرکلامی است و زبان اشاره و ایما پیش از آن که سخن بگوییم احساسات و نگرشهای ما را باز می گوید؛ حالت چهره، تماس چشمی، چگونگی صدا زدن و قیافه بدنی هر کدام پیامی را تداعی می کنند و در این میان حالات چهره از نشانه های غیرکلامی دیگر موثرتر است
- ۱۰- شایستگی سخن
- معیارهای سخن شایسته
- الف) شنوایی و رسایی ب) سلامت و عفت کلام ج) نرمی و ملایمت در عین قاطعیت و شفافیت د) استواری و سنجیدگی

### عوامل ضروری در تشکیل جلسات اداری

امروزه تشکیل جلسات مشخصه جدایی ناپذیر حیات واقعی سازمانهاست و مدیران مجرب و رؤسا و سرپرستان کارآموده از تشکیل جلسات برای اطلاع رسانی، تصمیم گیری، حل مسئله و ایجاد و گسترش نوعی روابط انسانی گرم و رو در رو، استفاده می کنند.

برگزاری جلسات که وقت زیادی از سرپرستان و به خصوص رؤسا و مدیران را به خود اختصاص می دهد به عنوان مکانیزمی است که با استفاده درست و مؤثر از آن می توان به کارایی و بهره وری در کل سازمان کمک نمود.

شما به عنوان سرپرست، رئیس، یا مدیر چگونه تشکیل جلسه می دهید؟ آیا از جلسات به عنوان ابزار مهم برقراری ارتباط رو در رو و اطلاع رسانی استفاده می کنید؟ آیا قبل از تشکیل یک جلسه، لزوم آن و افرادی که باید در جلسه حضور یابند را به دقت بررسی می کنید؟ آیا جلساتی که تشکیل می دهید اثربخشی کافی دارند؟ آیا هیچگاه احساس کرده اید که برای تشکیل جلسات مؤثر به اطلاعات و مهارتهای بیشتری نیاز دارید؟ اگر چنین است عوامل زیر که به همین منظور تدوین گردیده شما را در این امر یاری خواهد داد.

ضرورت تشکیل جلسه:

\*اکثر مدیران بر این باورند که باید زمان زیادی را به شرکت در نشست های مختلف اختصاص دهند و از این نظر بسیار تحت فشار هستند.

\*اگر هزینه های واقعی این قبیل نشست ها را مورد بررسی دقیق قرار دهیم، مسلماً کمتر وقت خود را صرف شرکت در جلسات یا برگزاری آنها خواهیم کرد.

## تعریف جلسه، انواع و اجزای تشکیل دهنده آن:

### جلسه چیست؟

یک جلسه کاری عبارت است از گردهمایی عده ای از افراد که با هدف حل مشکلات یا اخذ تصمیمات کاری انجام شود.

جلسه ممکن است بین دو نفر باشد، اما معمولاً تعداد افراد شرکت کننده در جلسات بیش از دو نفر است. به طور کلی، جلسه باید دارای هدف مشخصی باشد.

اگر چه تعاریف به ظاهر متفاوت از جلسه ارائه شده است با این حال، این تعاریف از ارکان مشترکی برخوردارند. جلسه را می توان گردهمایی دو نفر یا بیشتر از کسانی تعریف کرد که دارای هدفهای مشترک هستند و ارتباطات (شفاهی و یا کتبی) را وسیله اصلی نیل به این اهداف قرار می دهند. (هینز: ۱۳۷۲) به عبارت دیگر، جلسه گروهی از افراد واحدهای مختلف سازمان است که برای انجام وظایف سازمانی مشخص به طور موقت یا دائم دور هم جمع می شوند.

### بررسی هزینه ها:

بهترین جلسات آنهایی هستند که فقط با حضور افراد مرتبط با موضوع تشکیل می شوند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه ها، دانش ایشان برای دست یابی به یک هدف مشخص مورد استفاده بهینه قرار می گیرد. مشکل دیگر «هزینه فرصت از دست رفته» است. به عبارت دیگر، شرکت کنندگان با حضور در یک جلسه غیرضروری فرصت انجام کارهای دیگری که ممکن است برای سازمان ارزشمند باشند را از دست می دهند.

### آگاهی از هدف:

همواره باید از همان ابتدا هدف از برگزاری جلسه دقیقاً برای رییس جلسه و کلیه شرکت کنندگان روشن شود تا همگی بتوانند در برگزاری موفقیت آمیز مشارکت فعال داشته باشند.

### اهداف تشکیل جلسه:

۱. انتقال اطلاعات یا ارائه توصیه ها و رهنمودهای کاری؛

۲. صدور دستورات؛

۳. رسیدگی به گلایه ها و شکایات یا انجام قضاوت؛

۴. اتخاذ یا اجرای تصمیمات کاری؛

۵. دست یابی به ایده های نو؛

۶. ارائه یک طرح پیشنهادی جهت بررسی و به تصویب رساندن آن.

### تنظیم وقت:

زمانی که قرار است به عنوان رییس جلسه یا یکی از شرکت کنندگان در جلسه ای حاضر شویم از قبل باید در مورد اهداف ویژه جلسه و هدف های فردی خود به دقت فکر کنیم.

تأکید بر اهداف:

اگر ریاست جلسه ای را بر عهده داریم، کار را با خلاصه کردن اهداف کلی و جزئی آغاز کنیم تا کلیه شرکت کنندگان در طول نشست آنها را به خاطر داشته باشند.

## آماده کردن محل جلسه:

مناسب و مرتب بودن محل برگزاری می تواند نقش مهمی در خوب برگزار شدن آنها داشته باشد. همیشه محیط مناسبی را برای نشست های خود انتخاب کنید تا بهتر به نتایج مورد نظر دست یابید. جلسات در فضایی خارج از دفتر کار خود برگزار کنید تا در صورت تمایل بتوانید به راحتی جلسه را ترک کنید.

## رعایت قوانین:

قبل از تشکیل جلسات رسمی، قوانین مربوطه را به دقت مطالعه کنید. گاهی اوقات قانون صراحتاً به لزوم اعلام زمان تشکیل جلسه با رعایت یک فاصله زمانی معین، رعایت حقوق افراد شرکت کننده در جلسه، یا نحوه رأی گیری اشاره و تأکید می کند.

## انواع جلسات

### ۱- جلسات غیر رسمی:

ممکن است این قبیل جلسات به صورت کاملاً اتفاقی یا با برنامه ریزی قبلی (حتی به شکل اطلاع دادن شفاهی به یکدیگر) تشکیل شوند.

این جلسات برای حل و فصل مسائل به شیوه ای ساده و غیر رسمی به عمل می آیند.

### ۲- جلسات طوفان مغزی:

از جلسات غیررسمی طوفان مغزی برای خلق ایده های تازه یا بیرون کشیدن سریع نظرات در جهت حل مشکلات کاری استفاده می کنند.

اگر تعداد شرکت کنندگان در جلسات طوفان مغزی محدود و نگرش و تخصص آنها با یکدیگر متفاوت باشد، نشست شما با حداکثر کارایی و اثربخشی خواهد شد.

### ۳- جلسات رسمی:

تشکیل هر یک از انواع نشست های رسمی آیین نامه مخصوص به خود را دارد. به موجب قانون، برگزاری برخی نشست ها از قبیل جلسات عمومی سالیانه ضروری است و حتماً باید از طریق فراخوان انجام شود.

۴- جلسه حل مساله: عبارت حل مساله برای افراد گوناگون معنی مختلفی دارد. مشکل به موقعیتی اطلاق می شود که نتوان آن را تغییر داد. مشکل می تواند شامل ابهام درمورد یکسری مقررات جدید، نداشتن نام برای محصول و... باشد، آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد. تا تمایلی به تغییر نباشد، مشکل حل نخواهد شد. یک جلسه حل مساله زمانی خوب جواب می دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشته باشد.

۵- جلسه تصمیم گیری: جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مساله است و الزاماً تصمیم گیری نیست. درحالی که در یک جلسه تصمیم گیری فشار برای تصمیم گیری نهایی است. اگر سازمان از ساختار سلسله مراتبی پیروی می کند، جلسه باید تصمیم گیرنده نهایی داشته باشد. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصمیم گیری آگاه هستند و آن را قبول دارند. در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل

چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می‌کنند و از افراد به شکل صوری استفاده می‌کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه تصمیم‌گیری یک جلسه استفاده از اطلاعات تشکیل شود و مدیر تصمیم خود را بگیرد.

۶- جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی: درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. مبادله اطلاعات، حکم اکسیژن برای هر سازمان اداری است. از طریق مبادله اطلاعات است که کارکنان می‌توانند مشکل سازمان خود را حل و فصل کنند. یک مدیر از راه مبادله اطلاعات، قادر است از تمام دانشها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند. در نتیجه عدم اطلاع‌رسانی، سوءظن در بین اعضاء سازمان پرورش می‌یابد و گاهی به حوادث ناهنجار می‌انجامد. مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می‌گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات همسطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است. (ماحوزی: ۱۳۷۹)

۷- جلسه ارزیابی (بازخور): پویایی جلسات بازخور، متفاوت از جلسات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این‌گونه جلسات ارزشمند است چرا که هریک از افراد فرصت مشارکت و گوش دادن به نظریات دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخور باید سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.

#### **عوامل مؤثر در تعیین نوع جلسه:**

با در نظر گرفتن هدف اصلی می‌توانید مناسب‌ترین نوع جلسه را انتخاب کنید. جلسات طوفان مغزی برای تبادل نظر و دریافت پیشنهادات افراد مناسب هستند.

#### **تعیین تعداد شرکت‌کنندگان:**

اگر تعداد شرکت‌کنندگان زیاد باشد امکان بهره‌برداری بیشتر از نظرات و پیشنهادات مختلف فراهم می‌شود، اما احتمال بروز تفرقه و تشتت آرا نیز افزایش می‌یابد؛ از سوی دیگر، کم بودن تعداد افراد باعث همکاری بهتر آنها با یکدیگر می‌شود اما به همان نسبت طیف نظرات و دیدگاه‌های مختلف نیز محدودتر خواهد شد. معمولاً تشکیل جلسات شش تا نه نفره با کارایی بیشتری همراه است.

#### **حفظ مسیر جلسه:**

گاهی اوقات شرکت‌کنندگان با اهدافی متعارض در یک نشست حضور پیدا می‌کنند، و گاه جریان بحث و گفت‌وگو از مسیر اصلی خود خارج می‌شود. توافق در مورد اهداف تشکیل جلسه، شما را در تحقق بخشیدن به آنها کمک خواهد کرد.

#### **جلوگیری از بروز مشکل در جلسات:**

کلیه مطالبی که قبل از شروع جلسه در بین افراد توزیع کرده‌اید را به دقت مطالعه کنید؛

جلسات را سر وقت شروع و ختم کنید؛

کاملاً مطابق با دستور جلسه پیش بروید؛

اگر شرکت کنندگان از موضوع اصلی جلسه منحرف شدند، بلافاصله به آنها تذکر بدهید.

اگر ریاست جلسه بر عهده شما است، تا حد امکان افراد را در پرسش و پاسخ مشارکت دهید؛ همه شرکت کنندگان را به طور کامل در جریان تصمیمات اتخاذ شده قرار دهید.

دعوت از شرکت کنندگان:

افرادی که حضور آنها در جلسه ضرورت دارد نقش تعیین کننده ای در تحقق یا عدم تحقق اهداف مورد نظر خواهند داشت.

### **انتخاب شرکت کنندگان:**

گاهی اوقات هنگام تصمیم گیری در مورد شرکت کنندگان ضرورت حضور برخی از آنها کاملاً روشن است.

باید کسانی را در نشست ها دعوت کرد که مهارت آنها در برقراری ارتباط باعث بهره وری بیشتر کار گروهی شود و دست یابی به اهداف تعیین شده را تسریع کند.

### **ارزیابی نقش شرکت کنندگان:**

پس از تهیه فهرست اولیه اسامی شرکت کنندگان، بایستی نقش احتمالی هر یک از آنها در جلسه را به نوبت مشخص کنیم.

### **اطلاع دادن به شرکت کنندگان:**

هماهنگ کردن وقت شرکت کنندگان برای حضور در جلسه یکی از دشوارترین کارها در سازمان دهی جلسات است. میتوان با ارسال پیام از طریق پست الکترونیک با تماس تلفنی زمانی را که مناسب حال همه شرکت کنندگان باشد را پیدا کنیم.

### **تهیه دستور جلسه:**

دستور جلسه اصولاً فهرستی از موارد و موضوعاتی است که قرار است در طول جلسه مطرح شوند و مورد و بحث و بررسی قرار گیرند. دستور جلسه باید کوتاه، ساده، واضح و روشن باشد.

### **تنظیم دستور جلسه:**

دستور جلسه باید با مقدمات مرسوم مانند انتصاب رییس جلسه و عذرخواهی از طرف افراد غایب آغاز شود.

### **توزیع دستور جلسه:**

پس از تهیه پیش نویس دستور جلسه، باید آن را برای سایر شرکت کنندگان بفرستیم تا ضمن اعلام نظر و ارائه موارد پیشنهادی، موافقت خود را اعلام کنند.

### **تعیین محل جلسه:**

در انتخاب محل جلسه تنها مسئله راحتی مطرح نیست: مکان باید از نظر شرکت کنندگان نیز مناسب باشد.

بایستی از قبل هزینه سفر شرکت کنندگان که قرار است از راه های دور در جلسه شرکت کنند را در نظر بگیریم.

باید محل برگزاری جلسات با اهداف آن سازگاری داشته باشد. به عنوان مثال، تشکیل یک جلسه رسمی در فضای باز و آشفته ی اداری نیز مناسب نیست.

### **ارزیابی محیط:**

در تمامی جلسات سعی کنم حاضرین راحت باشند تا تمرکز خود را از دست ندهند. بایستی سر و صدای بیرون را به حداقل ممکن رسانیده و دما و تهویه هوا را در حد مطلوب نگه داریم.



هنگام بررسی محل تشکیل جلسه موارد زیر را پیش بینی و از بروز آنها جلوگیری کنیم:  
اگر تعداد شرکت کنندگان بیش از حد انتظار باشد، فضای کافی نخواهیم داشت.  
اگر تعداد شرکت کنندگان بسیار کمتر از حد انتظار باشد، فضای نسبتاً بزرگی خالی می ماند.  
ممکن است به دلیل درست کار نکردن تهویه مطبوع، هوای محل مناسب نباشد.  
اگر کلیدها و پرزهای اتاق از کنترل و نام گذاری نشده باشند، ممکن است با اشکالات فنی مواجه شویم.  
ممکن است مجاری ارائه دهنده خدمات در محل تشکیل جلسه آن وجود نداشته باشد.

### محل نشست شرکت کنندگان:

از قبل در مورد محل نشست افراد تصمیم بگیرید.

جلسه تک به تک:

در جلسات تک به تک (دو نفره) محل نشست طرفین عامل تعیین کننده جو جلسه است.

به طور کلی، سه روش برای چیدن صندلی ها در جلسات تک به تک وجود دارد:

۱. حمایتی،

۲. مشارکتی،

۳. رو در رو.

محل نشست گروه ها:

باید محل نشست افراد را به سه طریق مشخص کنیم.

۱. میز چهارگوش یا میزگرد.

۲. سلسله مراتبی.

۳. ردیف های پشت سر هم و روبه روی رییس جلسه.

مطرح کردن نقطه نظرات:

بایستی جای نشست مخاطبان را طوری در نظر بگیریم که در جهت تقویت و تأمین هدف ما باشد.

مشارکت فعال:

با مطالعه دستور جلسه و صورت جلسه های قبلی می توانیم اهداف جلسه را مشخص کرده و بر آنها متمرکز شویم.

### جمع آوری اطلاعات:

قبل از شروع جلسه یک سری تحقیقات اولیه و کامل در مورد موضوع مورد بحث انجام دهیم تا مشارکت ما در جلسه

آگاهانه تر و گفته هایمان مؤثرتر باشد.

### تشخیص مخالفت ها:

اگر فکر می کنیم نقطه نظر اتمان با مخالفت شدید افراد مواجه خواهد شد، بایستی مخالفان خود را شناسایی و قبل از

تشخیص جلسه به نحوی با آنها مصاحبه کنیم.

وضعیت ظاهر و شیوه سخن گفتن:

وضعیت ظاهر و طرز صحبت کردن ما ضامن انتقال صحیح پیام به دیگران است.

باید با اعتماد به نفس کامل و واضح صحبت کنیم.

تناسب نقش و وضعیت ظاهر:

داشتن ظاهری «حرفه ای» موجب می شود که مخاطبان هنگام شنیدن صحبت های اتمان احترام بیشتری برای ما

قائل شوند.

گوش دادن به صحبت دیگران:

درست گوش کردن در نشست ها به اندازه درست صحبت کردن (و گاه بیش از آن) اهمیت دارد. باید معانی مستتر در پس کلمات و عبارات را دریابیم.

دقت در گوش دادن:

خود را به حرف های فردی که با ما صحبت میکند علاقه مند نشان دهیم.

وقتی یکی از شرکت کنندگان مشغول مطرح کردن نظراتش است حرف وی را قطع نکنیم و بگذاریم با خیالی آسوده و بدون استرس به صحبت خود ادامه دهد.

احترام به دیگران:

همیشه با احترام به صحبت های افراد گوش دهیم. انجام این کار به نفع شما خواهد بود چرا که وقتی نوبت شما شد سایرین نیز به همین ترتیب به شما احترام خواهند گذاشت.

تن گفتار:

به عنوان شنونده باید مراقب علائم ناخودآگاه خود باشیم.

### درک نقش رییس جلسه:

رییس جلسه کسی است که مسئولیت اداره یک نشست را بر عهده دارد. این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست را دارد و مسئول به اجرا در آوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم، و برگزاری موفقیت آمیز جلسه است.

رییس جلسه ایده ال باید از طیف وسیعی از مهارت برخوردار باشد:

قاطعیت در استفاده از زمان جلسه و حل و فصل مشکلات؛

توانایی خلاصه کردن مذاکرات به شکلی مفید و قابل فهم؛

انعطاف پذیری به هنگام برخورد با سبک و لحن متفاوت افراد؛

پذیرایی نظرات افراد بودن و گوش دادن به صحبت آنها؛

رعایت عدالت در دادن فرصت اظهار نظر به همه شرکت کنندگان و توجه یکسان به آنها.

### ریاست جلسات غیر رسمی:

در آن دسته از نشست های غیر رسمی که دارای رییس جلسه هستند، انتخاب فرد مورد نظر معمولاً از طریق رأی گیری یا با توجه به نظر ترتیب دهندگان نشست انجام می شود. در این قبیل جلسات، حفظ نظم و فراهم آوردن فرصت اظهار نظر برای کلیه شرکت کنندگان، مهمترین مسئولیت رییس جلسه است.

### ریاست جلسات رسمی:

یکی از مسئولیت های اصلی رییس جلسه، حصول اطمینان از تشکیل و برگزاری جلسه به شکل صحیح است. به عبارت دیگر، رییس جلسه باید از به حد نصاب رسیدن تعداد افراد حاضر مطمئن شود و شرایطی ایجاد کند که ضمن رعایت ترتیب در رسیدگی به مفاد دستور جلسه، زمان کافی به بحث و بررسی کلیه موارد اختصاص یابد.

به عنوان رییس جلسه لازم است :

از قبل در مورد کلیه افرادی که قرار است در جلسه حضور یابند کسب اطلاع کنید و با آنها آشنا شویم.

جانب عدالت را رعایت کنیم تا کلیه گروه های ذی نفع فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند و از به بن

بست رسیدن جلسه جلوگیری شود.

باید از مهارت های فردی خود در زمینه شناخت تیپ های مختلف شخصیتی و سازگار شدن با آنها استفاده کنیم.

### تنظیم وقت جلسه:

تنظیم دقیق وقت یکی از وظایف اصلی رییس جلسه است تا هر یک از افرادی که قرار است صحبت کنند وقت کافی داشته باشند..

بهرتر است زمان برگزاری جلسه را قبل از وقت ناهار در نظر بگیریم. در آن صورت احتمال این که جلسه به موقع خاتمه یابد بیشتر خواهد بود!

شروع به موقع:

بایستی همیشه جلسه را رأس زمان مقرر شروع کنیم. اگر ریاست جلسه بر عهده ما می باشد، بایداندرکی قبل از زمان شروع در محل جلسه حاضر شویم.

خواندن علائم منفی:

علائم غیر کلامی از جمله کسالت و بی حوصلگی و نشستن بسته مانع برقراری ارتباط و احتمالاً نشان دهنده بی علائگی به موضوع بحث است.

خواندن علائم مثبت:

علائمی وجود دارند که بدون شک نشان دهنده علاقه مندی فرد و رضایت وی از روند پیشرفت جلسه هستند.

کاربرد آیین نامه های قانونی:

با کمک آیین نامه های قانونی می توان جلسه را کنترل کرد و در عین حال به موضوع بحث جهت داد. این آیین نامه ها نشان دهنده آن دسته از اختیارات قانونی هستند که به واسطه قوانین و مقررات حاکم بر نحوه تشکیل جلسات در اختیار رییس جلسه قرار دارند.

**ختم جلسه:**

رییس جلسه باید پایان نشست را پس از بحث و بررسی کلیه موارد توافق در خصوص اقدامات لازم اعلام کند.

### مدیریت بعد از جلسات

۱- ارسال صورتجلسه و مصوبات

۲- پیگیری قاطع ولی محترمانه مصوبات

۳- بکارگیری سیاست تشویق و تنبیه

۴- پیگیری در ابتدای جلسه بعد

### مدیریت سخنرانی

کلیات

۱. اگر از ایستادن در مقابل جمع و ایراد سخنرانی ترس دارید، آگاه باشید که در این ترس تنها نیستید و این ترس

برای افراد بسیار زیادی وجود دارد .

۲. خود را در حال ایراد سخنرانی مؤثر و قوی تصور کنید.

۳. در حال سخنرانی بهترین حالت جسمی و روحی را داشته باشید.

۴. قبل از شروع صحبت، چند نفس عمیق بکشید.

۵. در مورد مقدمه سخت کار کنید.

۶. با شنوندگان ارتباط چشمی برقرار کنید.

۷. از وسایل کمک آموزشی استفاده کنید.
۸. در آنچه می گوئید صادق باشید.
۹. موضوع سخنرانی باید برای مخاطبان، جذاب و مفید باشد.

### تجزیه و تحلیل شنونده

در تجزیه و تحلیل شنوندگان و صحبت کردنی که مناسب حال آنها باشد، موارد ذیل باید مورد توجه قرار گیرند:

- ۱) سن مخاطبان.
- ۲) جنسیت مخاطبان.
- ۳) مذهب مخاطبان.
- ۴) تعلق گروهی مخاطبان.
- ۵) قوم و نژاد و آداب و رسوم مخاطبان.
- ۶) سطح معلومات مخاطبان.
- ۷) نگرش مخاطبان نسبت به سخنران.
- ۸) توقع مخاطبان بر اساس موقعیت.

نکته :

با عنایت به موارد فوق الذکر - با هر روشی که امکان دارد - بایستی قبل از سخنرانی اطلاعات لازم را در مورد مخاطبان خود به دست آورید.

### جمع آوری مطالب برای سخنرانی

به اندازه کافی مطالعه کرده و یادداشت برداری کنید .  
از نظر و تجربه افراد صاحب نظر در رابطه با موضوع سخنرانی استفاده کنید.  
از کتابخانه ها و منابع موثق اینترنت کمک بگیرید.  
برای انجام یک سخنرانی خوب بایستی موارد زیر را نیز برای استفاده در سخنرانی جمع آوری کنید.

- ۱- مثال ها و مصادیق.
- ۲- آمار و ارقام (صحیح و دقیق)
- ۳- نظر دانشمندان و متخصصان .

نکته :

هر قدر موضوع سخنرانی مربوط به مسایلی باشد که در مورد آن تجربه و معلومات قبلی دارید، به همان میزان تسلط شما بیشتر شده و سخنرانی بهتری ایراد خواهید کرد.

### سازماندهی متن سخنرانی

سازماندهی کردن متن سخنرانی مهم است زیرا شنوندگان توقع دارند مطالب به هم مربوط باشند. آنها در برابر سخنرانانی که از موضوعی به موضوع دیگر می پرند، صبر کمی دارند.  
این را در ذهن داشته باشید که شنوندگان (بر خلاف خوانندگان) اگر در فهم مطالب گوینده دچار مشکل شوند، نمی توانند به صفحه قبل برگردند.  
نکته های اصلی را به دقت انتخاب کنید و به نحو راهبردی منظم و مرتب کنید.

میزان وقت اختصاص داده شده به نکته های اصلی را متعادل کنید .  
در خصوص ترتیب بیان مطالب به دقت تصمیم گیری کنید.  
عناوین قسمت های مختلف سخنرانی (مقدمه - متن - نتیجه گیری) را به تفکیک و به گونه ای باید روی کاغذ آورد که هنگام سخنرانی به راحتی قابل استفاده باشد.  
یادداشت ها باید خوانا باشد .  
در اثناء سخنرانی لازم است برای ادای برخی مطالب حالت هایی برای خود داشته باشید(مانند بلند شدن، آهسته گفتن، تأکید کردن و ...) برای فراموش نکردن این مطلب در حین سخنرانی، می توان از قبل با علایم و یا نوشتن کلمه های فوق در کنار مطالب مورد نظر، مشکل را حل کرد.

### شروع و خاتمه سخنرانی

- ۱- شروع ها همیشه مهم هستند. شروعی ضعیف ممکن است شنوندگان را گیج یا دلزده کند و سخنران هرگز نتواند آنها را تحت پوشش بگیرد.
- ۲-مقدمه را طولانی نکنید.
- ۳-مقدمه خود را بارها تمرین کنید تا بدون مراجعه به یادداشت بتوانید...
- ۴-اکثر افراد، شنوندگان ضعیفی هستند. بهتر است در مقدمه اجمالاً مشخص کنید که در طول سخنرانی چه خواهید گفت.

۵-در شروع سخنرانی توجه و علاقه شنوندگان را جلب کنید.

- موضوع را به مخاطب ارتباط دهید.
- اهمیت موضوع سخنرانی را به مخاطبان تفهیم نمایید.
- احساسات عاطفی و کنجکاوی مخاطبان را تحریک نمایید.
- با پرسیدن یک یا چند سؤال، ذهن مخاطبان را درگیر موضوع کنید.

۶)موضوع سخنرانی خود را به وضوح بیان کنید .در غیر این صورت مخاطبان شما گیج می شوند و همین که آنها گیج شوند، شما برای جذب آنان به سخنرانی شانس کمتری خواهید داشت.

۷)از آنجا که اظهار نظر نهایی شما و نتیجه گیری از بحث به احتمال زیاد مدت زیادتری در ذهن مخاطبان می ماند، لذا باید نتیجه گیری را با همان دقتی که مقدمه را تهیه کردید، با مهارت و استادی انجام دهید.

و نهایتاً سخنرانی خود را می توانید به یکی از شکل های زیر خاتمه دهید:

- ۱) بیان خلاصه مطالب ارائه شده و نکته های اصلی آن.
- ۲)تمام کردن سخنرانی با یک نقل قول.
- ۳)استفاده از یک عبارت برجسته و مهیج که خود ساخته اید.
- ۴)اشاره مجدد به مقدمه بحثتان.

البته تلفیقی از روش های فوق نیز می تواند خاتمه خوبی باشد.

## کاربرد زبان

زبان نقش مهمی در سخنرانی دارد. آشنایی یک سخنران با انواع واژه ها و معانی آنها و اینکه در هر مورد از چه واژه هایی استفاده شود، اهمیت فراوانی دارد.

۱- انتخاب واژه ها و کلمات باید با فرهنگ و سطح سواد و ... مخاطبان متناسب باشد.

۲- تا وقتی معنی واژه ای را نمی دانید، آن را در سخنرانی به کار نبرید.

۳- از به کار بردن چند کلمه مترادف و هم معنی به دنبال هم خودداری کنید.

۴- برای وصل کردن بخش های مختلف سخنرانی از تکیه کلام و عبارات تکراری استفاده نکنید.

۵- برای تأثیرگذاری بیشتر سخنرانی از تشبیه و استعاره و نیز کلماتی استفاده کنید که برای شنونده تصویر ذهنی ایجاد کند.

به طور کل رعایت ادب و نزاکت در طول سخنرانی را فراموش نکنید.

## تقویت اعتبار سخنرانی

موارد زیادی بر اعتبار سخنران تأثیر می گذارد از جمله:

صلاحیت، مهارت و دانش سخنران

شخصیت سخنران

جذابیت فیزیکی و جسمانی سخنران

اعتبار اجتماعی و شهرت سخنران

## پیام های کوتاه به مدیران برای هدایت سازمان ها

۱- مدیریت، هدایت و به کارگیری نیروها و امکانات است، نه وارد امور اجرایی و جزئی شدن.

۲- تفکر، تعقل، نوآوری و خلاقیت داشته باشید.

۳- ماهی یک بار با مدیران تابعه خود تشکیل جلسه بدهید، عملکردشان را بررسی و مصوبات قبلی را پیگیری کنید و سیاست ها و جهت گیری های آینده را با هم ترسیم کنید.

## مدیریت زمان

۱- کمبود وقت بیشتر به خودتان برمی گردد، تقصیر دیگران و چیزهای دیگر نیندازید.

۲- به عقیده متخصصان، در مقابل هر دقیقه وقتی که صرف برنامه ریزی می کنید، معادل ده دقیقه وقت در حین انجام کار صرفه جویی می کنید.

۳- پایبندی به جدول زمان بندی کارها بسیار خوب است، اما خیلی هم خشک و سرسخت نباشید، انعطاف پذیر باشید و به برخی مصلحت ها و اولویت های پیش آمده ترتیب اثر بدهید.

## فعالیت یا محصول سازمان

۱- هرگز به وضع موجود قانع نباشید، دنبال پیشرفت، ترقی و محصولات و فعالیت بیشتر و بهتری باشید.

۲- منافع بیشتر را در افزایش کیفیت محصول یا فعالیت سازمانتان بجوید.

۳- خدمات پس از فروش خود را بهبود ببخشید.

مشتریان، مخاطبین و مراجعین

- ۱- برای تمایلات و سلايق مخاطبين و مشتريان سازمان خود ارزش قائل شويد.
  - ۲- رضاييت مشتريان و مخاطبين خود را اندازه گيري كنيد.
  - ۳- باور كنيد كه پرخاش و تهاجم به ديگران، شما را به خواسته هاي تان نمي رساند.  
رفتار با مافوق
  - ۱- اگر كاري به شما واگذار مي شود كه خارج از توان شماست، با شهامت نپذيريد.
  - ۲- در برابر مافوق خود احساس ذلت و حقارت نكنيد.
  - ۳- به خاطر رضاييت مافوق خود، موجبات نارضايتي مردم يا خشم خداوند را فراهم نكنيد.  
رفتار با كاركنان و مديران تابعه
  - ۱- با كاركنان و مديران تابعه خود مهربان و خوش اخلاق باشيد.
  - ۲- به كاركنان خود نگاه ابزاري نداشته باشيد، آنها انسان هستند.
  - ۳- براي گره گشايي از مشكلات كاركنانتان، به آنها مساعده، وام و يا پول قرض بدهيد.  
امور شخصي و اخلاقي
  - ۱- رياست طلب نباشيد، چرا كه آخرش هلاكت است.
  - ۲- حدس و گمان را کنار بگذاريد، آگاهانه تصميم گيري كنيد.
  - ۳- هر روز لحظاتي را با خود خلوت کرده و در محيطي آرام و بدون مزاحمت تفكر كنيد.  
خانواده
  - ۱- بين كار و زندگي شخصي توازن برقرار كنيد.
  - ۲- براي خانواده خود وقت بگذاريد.
- دادن پول زياد و در اختيار گذاشتن اتومبيل، نيازهاي آنان را تأمين نمي كند.
- ۳- گاهي در امور خانه به همسر تان كمك كنيد. به ويژه كارهايي كه معمولاً جزء وظايف خانم ها مي باشد.

### اصول حاكم بر اداره جلسات ... meeting

- كليد موفقيت رهبران تحول گرا در توانمند كردن ديگران است رهبران تحول گرا آنهايي هستند كه كاركنان عادي را به سطوح بالاي بالاي عملكرد ارتقا مي دهند نقش مديريت برتر مانند يك كاتاليزور است خودش مستقيماً در واكنش شركت ندار بلکه باعث تركيب مواد با يكديگر ميشود رهبر تحول گرا نيز كاري ميكند كه كاركنان به نحوي بهتر با يكديگر همكاري كنند.
- اصول حاكم بر اداره جلسات
- اصل اول: تعيين هدف از برگزاري جلسه.
- اصل دوم: عناوين دستور جلسه
- اصل سوم: زمان برگزاري را با عبارتهاي زير اعلام كنيد:
- اصل چهارم: مدت زمان برگزاري جلسه را متناسب با عناوين آن و زمان لازم براي بررسي و تصميم گيري و اخذ نتيجه تعيين كنيد.
- مدت جلسه = مدت زمان بررسي + تصميم گيري و اخذ نتيجه متناسب با موضوع تعيين شده!
- نكته: جلسه را دقيقاً طبق جدول زمانبندي اجرا و مديريت كنيد.

اصل پنجم: اطلاعات مورد نیاز برای حضور فعال شرکت کنندگان رو قبلا به آنان اعلام کنید.

نکته: اعلام موضوعات و زمان برگزاری جلسه باید به گونه ای باشد که مدعوین بتوانند درباره آنها بیاندیشند و مطالب خویش را آماده ارائه کنند.

اصل ششم: اسامی شرکت کنندگان و ارتباط آنها با دستور جلسه را مشخص کنید.

به عبارت دیگر لازم است مدعوین از تبادل اطلاعات در جلسه و سخنرانان و مطالب آنها آگاهی یابند.

اصل هفتم: خود و یا فردی ذی صلاح را برای اعلام اطلاعات مورد نیاز برای طرح موضوع در ابتدای جلسه آماده کنید.

نکته ۱: توانایی ایجاد ارتباط با دیگران مهمترین مهارت شما میباشد. شاید بتان گفت بجسته ترین کاری که انجام

میدهد حل مسائل و تصمیم گیری میباشد. چه به تنهایی و چه به کمک دیگران!

نکته ۲: در آغاز جلسه این پرسش را مطرح کنید. "مساله دقیقا چیست؟" واضح بودن مساله یا موضوع ۵۰٪ راه حل

است. مساله باید برای تمامی شرکت کنندگان در جلسه کاملا روشن باشد تا تک تک افراد بتوانند در حل آن

مشارکت داشته باشند.

اصل هشتم: وفاداری خود و دیگران به دستور جلسه و پرهیز از حاشیه ها را در دستور کار خود و دیگران قرار دهید.

اصل نهم: مسیر حرکت جلسه را طبق دستور جلسه هدایت و کنترل کنید.

نکته: هنگام بحث در مورد مساله یا موضوع از به حاشیه رفتن مباحث جلوگیری کنید و همواره به آینده فکر کنید و

از شرکت کنندگان بپرسید که "از این به بعد چه باید کرد؟" و چه انتخابهایی برای آینده داریم؟ بسیاری از جلسات

که برای حل مشکلات تشکیل میشوند، مدیریت جلسه طوری است که سرانجام به تمرکز اعضا روی وقایع

گذشته منجر میشود و این که چه کسی مقصر است! در جلسات بررسی مشکلات سازمان، یک مدیر کار آمد روی

این موضوع تمرکز میکند که افراد و سازمان به چه سمتی حرکت میکنند و در آینده چه اتفاقاتی روی خواهد داد.

گذشته از کنترل ما خارج است و آینده تنها طرف معامله است که میشود برای آن برنامه ریزی کرد و روی آن

کنترل داشت.

اصل دهم: به دیگران فرصت ابراز نظر بدهید.

نکته ۱: در حل مسائل صحبت کردن درباره راه حل به جای حرف زدن درباره مساله نکته اساسی است. این وظیفه

شماست که توجه حاضرین در جلسه را به سمت راه حلهای ممکن معطوف کنید و نگذارید بحث فقط به آنچه که

اتفاق افتاده محدود شود.

نکته ۲: گفتگو درباره راه حل ماهیتا مثبت، پویا و خلاقیت بر انگیز است. در حالی که بحث صرف درباره مشکل دلسر

کننده است و خلاقیت را محدود می کند. وقتی گفتگو فقط روی مشکل متمرکز میشود، هرکس فقط به دفاع از خود

فکر میکند و این که چگونه میتواند خود را تیرئه کند. در چنین وضعیتی افراد نمیتوانند به راه حل فکر کنند.

اصل یازدهم: شرکت کنندگانی را که به همه چیز معترض هستند و با مطرح نمودن موضوعات بیهوده حق ابراز نظر

دیگران را از بین میبرند، کاملا کنترل نمایید.

**مدیریت اثربخش جلسات ادارات، شرکتهای و مدارس ...**

امروزه عواملی چون بزرگ شدن سازمانها، پیچیدگی ساختار و فعالیتهای آنها، افزایش متغیرهای محیطی تاثیرگذار

و ... مدیران را ناگزیر کرده است. برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان، از سایر اعضا کمک بگیرند.

بدین منظور، مدیران معمولاً جلساتی را تشکیل می دهند و با همفکری و تعامل در مورد موضوعهای مطرح شده به

تبادل اطلاعات می پردازند یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می کنند. تشکیل جلسات نه تنها منجر به تبادل



اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مطلوب می‌شود بلکه تا اندازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل واحدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور در صورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد وگرنه تشکیل جلسات نه تنها به بهبود کارایی و کارآمدی سازمان کمک نخواهد کرد بلکه به‌عنوان یک غده سرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهد شد. در مقاله حاضر ابتدا تعریفی از جلسه ارائه می‌شود، سپس انواع جلسه و ارکان جلسه همراه با وظایف آنها تشریح خواهد شد در نهایت ضمن معرفی موانع و مشکلات جلسات، توصیه‌هایی را نیز برای اثربخشی جلسات ارائه خواهیم کرد.

### ارکان جلسه و وظایف آنها

در رویکرد سنتی اداره جلسه، ارکان جلسه را به سه دسته رئیس، دبیر و عضو جلسه طبقه‌بندی می‌کنند ولی در رویکرد تعاملی که یک روش جدید در اداره جلسات محسوب می‌شود، به منظور اجتناب از اثر نامطلوب رئیس در جلسه، رکن چهارم به عنوان مجری جلسه اضافه شده است. بنابراین، ارکان جلسه عبارتند از مجری، دبیر، رئیس و عضو جلسه که همگی در یک سیستم خود تصحیحی در جلسه ایجاد تعادل می‌کنند. (دویل، استراوس: ۱۳۷۵)

### مجری جلسه

مجری عضوی است بی‌طرف که در نظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آنها نقش ندارد بلکه نقش او فقط کمک به گروه در متمرکز ساختن انرژیها در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصی در گروه و ایجاد فرصت مشارکت برای کلیه افراد است.  
دبیر جلسه:

دبیر فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننده است. وظیفه وی نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه است دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کند.

البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. فعالیت دبیر نباید موجب کندی سرعت جلسه شود این گزارش را حافظه گروهی می‌گوییم و به‌عنوان گزارش موردقبولی از آنچه واقعاً اتفاق افتاده تلقی می‌شود.  
اعضای جلسه:

اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هستند مسئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری نقش بی‌طرف خود را ایفا کنند و اعضای جلسه باید مراقب باشند که نظرات افراد به‌طور صحیح گزارش شود اعضای گروه علاوه بر اینکه انرژی خود را صرف وظیفه خود می‌کنند، مراقب هستند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کند.  
رئیس جلسه:

در روش سنتی، رئیس جلسه همزمان اداره‌کننده جلسه نیز محسوب می‌شود ولی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کند بلکه عضو فعال آن است رئیس تمام تصمیمات نهایی را می‌گیرد در صورتی که پیشرفت جلسه رضایت‌بخش نباشد، می‌تواند محدودیتهایی وضع کند و در مورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کند رئیس می‌تواند اعضای گروه را به قبول وظایف ترغیب سازد و یا ترتیب جلسه دیگر و با گروه دیگر را بدهد و یا با رسانه‌ها در تماس باشد.

جلسات یکی از پیچیده‌ترین فعالیتهایی است که انجام می‌پذیرد. موفقیت و شکست آنها در گرو تجزیه و تحلیل آنچه انجام شده و انجام نشده است.

### موانع و مشکلات جلسه را در ۶ عنوان طبقه‌بندی می‌کنند:

- ۱- توجه اعضای جلسه به موضوعهای مختلف در یک زمان: جلسه ترکیبی از افراد متعدد است و هر فرد دارای علائق، مشکلات و اولویتهای خاص خود است. بنابراین طبیعی است که به هنگام جلسه، ذهن هر یک از حضار به مورد خاصی معطوف شود. یکی از مهمترین موانع جلسات، همین موضوع است.
- ۲- مغشوش شدن موضوع جلسه با فرایند آن: برای رسیدن به یک مرکز توجه مشترک، گروه باید بر روی آنچه که باید در جلسه بحث شود و همچنین چگونگی این بحث به توافق برسند. تمایز بین محتوی (مشکل، عنوان یا صورتجلسه) و فرایند (روش، متد) دشوار، اما حیاتی است و عدم توجه به آن یکی از علل عدم موفقیت جلسات است.
- ۳- برخورد شخصی و مشکل تراکم گفتگو در جلسه: اغلب افراد تمایل دارند به سرعت به جریان گفتگوی جلسه وارد شده و نقطه نظرات خود را مطرح کنند. این موضوع منجر به بروز مشکل تراکم گفتگو در جلسات می‌شود که خود منجر به منحرف شدن جلسه از هدف اصلی خود می‌گردد. برای حل این مشکل، لازم است که فردی جریان متعادلی از مکالمه را برقرار کرده و افراد را از برخوردهای شخصی با یکدیگر برحذر دارد.
- ۴- روشن نبودن نقشها و مسئولیتها: یکی از مهمترین موانع جلسات موثر، روشن نبودن مسئولیتها و نقشهای افراد شرکت کننده در جلسه است. تنها راه حل این موضوع تعریف دقیق نقش و مسئولیت هر یک از حضار جلسه، قبل از تشکیل آن است.
- ۵- سوءاستفاده از قدرت توسط رئیس جلسه: وقتی مدیر در موضوع جلسه‌ای دینفع است، تقریباً غیرممکن است آن را بدون مداخله و دستکاری اداره کند. حتی اگر مدیر نخواهد گروه را تحت تاثیر خود قرار دهد با اشارات غیرکلامی از افرادی حمایت می‌کند که از عقاید او دفاع می‌کنند.

تجربه نشان داده است که مدیرانی که جلسات را خود اداره می‌کنند، تمایل دارند که فعال‌ترین فرد جلسه باشند و تقریباً ۶۰٪ از وقت جلسه را به خود اختصاص می‌دهند. به همین علت مشارکت افراد در جلسه پایین می‌آید. بنابراین، در بیشتر جلسات سازمانهای سلسله مراتبی که با روش سنتی اداره می‌شوند، مدیر با بیشترین اختیار و قدرت تصمیم‌گیری معمولاً رئیس جلسه است که نقشهای متعددی را در یک لحظه ایفا می‌کند. مثل مسابقه‌ای که یک فرد هم داور و هم کاپیتان تیم است.

راه حل این مشکل جدا کردن نقش فرایند از نقش قدرت و تصمیم‌گیری است. بدین ترتیب که مدیر مسئولیت تصمیم‌گیری و درگیر شدن با موضوع را بپذیرد و وظایف مربوط به فرایند را به فرد دیگری (مجری) تفویض کند.

۶- گرایش افراد به یکسان فکر کردن: جنیس (JANIS) یکی از صاحب نظران موضوع، تمایل گروهها برای یکسان فکر کردن را <گروه فکری> می‌نامد و

دلایل زیر را در مورد اینکه چرا <گروه فکری> ایجاد می‌شود، ذکر می‌کند:

- ۱- اگر شما با رئیس یک شرکت بزرگ و بااهمیت و یا اعضای گروه مهم تصمیم‌گیری برخورد داشته باشید، متوجه می‌شوید که آنها این احساس را دارند که <ما هر کاری را می‌توانیم انجام دهیم چون افراد خوبی هستیم و بنابراین، تصمیمات ما نیز درست خواهد بود>. همین احساس در گروه به صورت حس قدرت و اهمیت جمعی، کاملاً مشخص

است و یکی از نگرشهای خطرناکی است که منجر به تصمیمات خطرناکی می‌شود؛  
۲- هر قدر که فرد به سطوح بالاتر سازمان ارتقا می‌یابد، بیشتر از واقعیت‌هایی که در سطوح پایین‌تر سازمان و یا بیرون آن اتفاق می‌افتد، جدا می‌شود. زیرا ارزشهای سازمان بر افراد تاثیر می‌گذارد و در یک فرایند طبیعی غربال، صرفاً افراد مشابهی به بالای سازمان راه پیدا می‌کنند. بنابراین، مدیران سازمان هر روز با نقطه‌نظرات مشابهی سروکار دارند و ممکن است فکر کنند که هر قدر در سازمان ارتقاء می‌یابند، اطلاعات صحیح‌تر و نظرات افراد متخصص و متنوع‌تری را دریافت می‌کنند، اما به لحاظ وجود این فیلترها (یعنی گفتن آنچه که دیگران می‌خواهند بشوند) واقعیت درست برعکس این است؛

۳- هر قدر در گروه حس به هم پیوستگی و اعتماد وجود داشته باشد، افراد احساس راحتی بیشتری برای ابراز مخالفت خواهند داشت که البته این امر تا نقطه‌ای صدق می‌کند. از آن حد به بالا، افراد با خود می‌گویند که اگر اعتراضی کنند، کار گروه پیچیده‌تر می‌شود. برای بسیاری از افراد احساس تعلق، اهمیت بیشتری از اتخاذ بهترین تصمیم در گروه دارد؛

۴- وقتی که گروه با هم رشد می‌کنند، یکسری باورهای مشترکی در افراد شکل می‌گیرد و هرکسی این باورها را زیرسوال ببرد به‌عنوان مزاحم تلقی می‌شود و فشار بر او زیاد می‌شود و به جای تشویق ابراز نظرات مختلف، افراد را به سازش وامی‌دارند؛

۵- وقتی که اعضا گروه شامل مدیر اجرایی ارشد و کارکنان می‌شود. وفاداری و حمایت یکی از دلایل دیگری است که افراد را از انتقاد باز می‌دارد؛

۶- وقتی که اشتیاق زیادی برای توافق در گروه وجود داشته باشد، هر نوع نشانه مخالفت ممکن است نادیده گرفته شود. و اگر یک عضو در مورد موضوعی سکوت کند برای دیگر اعضا موافقت تلقی می‌شود؛

۷- گروه فکری وقتی ایجاد می‌شود که گروه تحت فشار برای تصمیم‌گیری باشد (مثلاً تا ساعت ۵ باید تصمیمی گرفته شود)

۸- مواردی که افراد مایل نیستند که رهبر گروه زیر سوال قرار گیرد. این هم یکی از راه‌هایی است که منجر به گروه فکری می‌شود.

یکی از بهترین راهها برای جلوگیری از پیامدهای گروه فکری، حصول اطمینان از این است که اعضای جلسه غیرمتجانس هستند. به عبارت دیگر باید مطمئن شد که افراد با نقطه‌نظرات مختلفی در جلسات تصمیم‌گیری و حل مساله حضور دارند. در بسیاری از جلسات سازمانها سلسله مراتبی افراد ثابتی شرکت می‌کنند (مدیر و کارکنانش). وقتی که همه افراد از یک بخش باشند و سابقه و تجربه مشابهی هم داشته باشند و این افراد برای جلسات گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات بسیار مناسب هستند. اما وقتی مشکلی بروز می‌کند باید از افراد دیگری دعوت شود. مدیر نه تنها باید از <گروه فکری> جلوگیری کند بلکه باید از فواید مشارکت و همکاری هم بهره ببرد. به عبارت دیگر اگر مدیر اجازه دهد نوع مشکل یا مساله، اعضای گروه را تعیین کند به‌طور طبیعی یک گروه نامتجانس انتخاب می‌شود. هر قدر گروه نامتجانس‌تر باشد، نیاز بیشتری به روشن کردن و سازمان دادن نقشها و فرایندها هست.

### از سایر مشکلات جلسات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- مشخص نبودن اهداف و انتظارات: یعنی برای افراد جلسه مشخص نباشد که چرا دعوت شده‌اند و چه کاری باید انجام دهند؛

۲- وجود مشکلات و مسائل حل نشده‌ای در مورد قدرت و اختیار: یعنی مشخص نباشد که آیا افراد جلسه قدرت تصمیم‌گیری دارند؛

- ۳- اجتناب از مساله: افراد جلسه معتقد باشند که هیچ مشکلی وجود ندارد؛
- ۴- نگرش منفی: افراد جلسه باور داشته باشند که نمی‌توانند در مورد مساله کاری انجام دهند و تلاش برای حل آن زیر سوال باشد؛
- ۵- مشکل ارتباطی: افراد جلسه به صحبت‌های دیگران گوش نکنند و یا از صحبت‌های آنها چیزی متوجه نشوند؛
- ۶- عدم وجود محیط مناسب: فضای جلسه به صورتی باشد که افراد نتوانند به راحتی صدای دیگران را بشنوند و یا آنها را ببینند؛
- ۷- تضادهای شخصی و فقدان صداقت در جلسه.
- همچنین یک بررسی که از ۶۳۵ نفر مدیر به عمل آمده، نشان می‌دهد که مدیران از ۷۵٪ جلساتی که در آنها حضور یافته‌اند ناراضی بودند. دلیل نارضایتی آنان در زیر خلاصه شده است.

### نحوه برگزاری جلسات و میتینگ های اداری ...

جلسات و میتینگ ها راهی بسیار فوق العاده برای خلق ایده ها، توضیح و تفصیل افکار و اداره فعالیت های گروهی است. اما این برخورد رو در رو با اعضای گروه و همکاران، اگر با آمادگی قبلی نبوده و مدیریت صحیح نداشته باشد، شکست می خورد .

#### ● اهمیت آمادگی قبلی

برای اطمینان از اینکه همه ی افراد بتوانند مشارکتی موثر و کارآمد داشته باشند، خوب است زمانی را برای جلسه انتخاب کنید که افراد فرصت ایجاد آمادگی قبلی در خود را داشته باشند .

وقتی زمان و مکان میتینگ انتخاب شد، باید خود را برای سوالاتی که ممکن است از طرف شرکت کنندگان جلسه پرسیده شود، آماده کنید.

اگر شما مدیر جلسه هستید، خوب دستور جلسه ای با قید کامل و دقیق جزئیات تهیه کنید .

در این یادداشت ها، هدف اصلی و ساختار جلسه را طرح ریزی کنید و آن را در اختیار شرکت کنندگان نیز بگذارید.

این کار باعث می شود همه ی شرکت کنندگان با آمادگی لازم برای بررسی هدف در جلسه شرکت کنند .

موفقیت یک میتینگ یا جلسه اداری به مهارت های رئیس جلسه بستگی دارد. برای اطمینان از موفقیت جلسه، رئیس باید کارهای زیر را انجام دهد :

#### ■ تهیه دستور جلسه

- شروع بحث و تشویق دیگران به شرکت فعالانه در جلسه
- متعادل کردن روند جلسه—نه خیلی سریع و پرشتاب و نه خیلی کند
- خلاصه کردن بحث موردنظر و ارائه پیشنهادات در انتهای هر بخش از جلسه
- اطمینان یافتن از اینکه کلیه شرکت کنندگان خلاصه مذاکرات و صورت جلسات را دریافت کرده اند .
- علاوه بر این نکات که به شما کمک میکند تا میتینگی پربار و سودمند داشته باشید، موارد مهم دیگری را نیز باید مد نظر قرار داد .

#### ■ مدیریت و رهبری میتینگ

یکی از اصلی ترین کلیدهای موفقیت هر جلسه کاری، انتخاب صحیح شرکت کنندگان است. باید شرکت کنندگانی را انتخاب کنید که بتوانند تصمیمات خوب و ارزنده ای بگیرند و پیشنهادات سودمند ارائه دهند .تعداد شرکت کنندگان نباید از ۱۲ نفر تجاوز کند، حتی کمتر از این تعداد باشند هم بهتر است. این افراد باید اطلاعات لازم برای مباحثه در مورد مواردی که در صورت جلسه قید شده را دارا باشند .

- نکته :

کافی است فقط چند لحظه به مخارجی که این میتینگ برایتان در بر خواهد داشت فکر کنید. متوجه می شوید که راه انداختن میتینگ کاری تقریباً پرهزینه است، به همین خاطر مهم است که افرادی که در جلسه شرکت می کنند و هر دقیقه از زمان این میتینگ ارزش دار باشند.

پس افرادی را به جلسه دعوت کنید که حرفی برای گفتن داشته باشند و بتوانید از وجود آنها استفاده کنید.

همچنین برای موضوعات و مشکلات ساده و پیش پا افتاده ای که می توان آنها را به راحتی با ایمیل یا نامه برطرف کرد، لازم نیست میتینگ تشکیل دهید .

اگر شما رهبر جلسه هستید، اطمینان حاصل کنید که افکار و ایده های همه ی افراد شرکت کننده در جلسه مطرح شود و اختیار عنان جلسه دست عده ای خاص نباشد و همه بتوانند آزادانه حرفهایشان را مطرح کنند.

بهتر است پس از پایان یافتن هر بخش از موارد ذکر شده در دستور جلسه، توقف کوتاهی کنید، بحث انجام گرفته را خلاصه بندی کنید و سپس به سراغ مبحث بعدی بروید .

وقتی یکی از موضوعات و اهداف دستور جلسه به نتیجه می رسد، مسئولیت آن را به یکی از افراد حاضر در جلسه بسپارید. برای جلوگیری از هرگونه سردرگمی و سوء تفاهم، عملیات را خلاصه کرده و در گزارشات صورت جلسه قید کنید .

### **زمانبندی**

معمولاً گفته می شود که جلسات اداری نوعی اتلاف وقت هستند. در این قسمت راهکارهایی برایتان عنوان می کنیم که به شما کمک میکند چطور از اتلاف و هدر رفتن زمان در جلساتتان جلوگیری به عمل آورید .

### **جلسه را سر ساعت آغاز کنید .**

- اگر کسی دیر سر جلسه حاضر شد، مطالب گفته شده را دوباره برای او ذکر نکنید، چون اینکار باعث می شود گمان کنند دیر آمدن سر جلسات اشکال و ایرادی ندارد و وقت ارزشمند دیگران را نیز هدر می دهد .

- زمان مشخصی برای اتمام جلسه در نظر بگیرید و تا هر زمان که دوست دارید جلسه را طول ندهید .

- برای اینکه بتوانید بهتر و راحت تر مطالب لازم را تا زمان تعیین شده برای اتمام جلسه برسانید، می توانید

موضوعات دستور جلسه را به ترتیب اهمیت فهرست کنید، با این کار اگر وقت کم بیاورید، بررسی موضوعات مهم را از دست نداده اید .

- اگر به همه ی موضوعات دستور جلسه رسیدگی به عمل آورده اید و مسئله دیگری بر جا نمانده است، می توانید قبل از رسیدن وقت اتمام جلسه، جلسه را پایان دهید .

### **تهیه گزارش کار**

تصمیمات اتخاذ شده و عملکردهای توافق شده را می توانید در این گزارش کار ذکر کنید. در جلسات بعدی می توانید از این گزارش کار به عنوان مروری بر تصمیمات و عملکردهای قبلی استفاده کنید و با این روش پیشرفت بیشتری در کارها روی می دهد .

سبک نگارش این گزارش کار یا صورت جلسه بستگی به موقعیت دارد.

در موقعیت های مهم و بحرانی و زمانی که ثبت گزارش اهمیت زیادی دارد ، این صورت جلسات باید تفصیلی بسیار دقیق باشند.

در شرایط معمولی این صورت جلسات می تواند فهرست ساده ای از تصمیمات اتخاذ شده و عملکردهای توافق شده باشد. اندازه این گزارشات باید برحسب نیاز باشد، تا حد ممکن خلاصه و با ذکر کلیه اطلاعات لازم. تهیه چنین

گزارش کاری ساده تر و سریعتر خواهد بود .  
رئیس جلسه باید این گزارش کار را تا ۲۴ ساعت پس از اتمام جلسه در اختیار شرکت کنندگان قرار دهد و اگر اینکار در همان روز جلسه صورت گیرد، چه بسا بهتر خواهد بود.

### اثر بخشی جلسات

اصولاً جلسه به چه منظوری برگزار می شود؟

در دنیای امروز بخشی از زندگی و ساعات گرانبه‌های عمر همه ما در جلسات سپری می‌شود. برگزاری جلسات جزء جدائی ناپذیر دنیای سازمانی ما است. برگزاری این گونه جلسات با هزینه‌های سنگین همراه هستند که مهمترین بخش این هزینه‌ها، وقت گرانبه‌های مدیران و اعضای شرکت کننده در جلسات است. اگر چه گاهی در نظام اداری ما برگزاری تعداد جلسات به عنوان یکی از شاخص‌های موفقیت در ارزیابی عملکرد تبیین شده است، ولی از نظر اصولی تا حد امکان از تشکیل جلسات باید خودداری گردد و سعی گردد مسائل از راه‌های کم هزینه‌تری حل و فصل شود. بر پایی یک جلسه هم می‌تواند به یاری مدیران بشتابد و راهگشا باشد و هم می‌تواند بهترین ساعات کاری آنها را هدر دهد.

اصولاً جلسه به چه منظوری برگزار می شود؟ پاسخ باید گویا و هدفمند باشد. اگر در فکر تشکیل جلسه‌ای هستید، اول از خودتان بپرسید:

- ۱- آیا مقصود روشن و مهمی برای تشکیل جلسه وجود دارد؟ (هیچ وقت به دلیل اینکه چون هر صبح شنبه جلسه داشته‌اید یا اگر موری برای بحث ندارید جلسه تشکیل ندهید).
- ۲- جلسه شما ممکن است برای کدامیک از منظوره‌های زیر تشکیل شود ؟
  - ۱- اشتراک تجربه
  - ۲- کسب اطلاعات از دیگران
  - ۳- دادن اطلاعات به سایر افراد
  - ۴- آموزش تحرک ذهنی برای نظریه‌های جدید
  - ۵- حل مشکلات
  - ۶- ارزیابی پیشنهادات
  - ۷- تصمیم‌گیری
  - ۸- طرح شکایات
  - ۹- پند گرفتن
  - ۱۰- به دیگران پند دادن
  - ۱۱- بالا بردن روحیه گروه
  - ۱۲- تعیین هدف / تاریخ اتمام کار
  - ۱۳- مشورت برای نحوه استفاده از سود حاصله

۳- آیا می‌دانم کدامیک از منظوره‌های فوق از همه مهمتر است؟ در موارد ذیل جلسه تشکیل ندهید:

- اگر نمی‌دانید از نظرات دیگران چه می‌خواهید
- مطلب به خصوصی برای گفتگو ندارید

-به نظرات دیگران احتیاجی ندارید  
-از جلسه به عنوان جایگزین کار استفاده شود  
-اگر کاری که می‌خواهید انجام دهید تصمیم خود را گرفته‌اید  
-اگر دخالت دیگران برنامه شما را پیچیده‌تر کند  
-برای تصدیق کورکورانه نباشد  
در هر یک از موارد فوق بهترین راه حل برای شما همان لغو جلسه است، زیرا انجام ندادن بسیاری از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهید خود نوعی بهره‌وری است.  
در موارد ذیل برگزاری جلسات توصیه می‌شود:  
-می‌خواهید اطلاعاتی را در اختیار عده زیادی قرار دهید،  
-به آرای دیگران در مورد ایده خود نیازمندید،  
-به موافقت یکپارچه اعضای احتیاج دارید،  
-اگر در رابطه با ایده‌ای می‌خواهید به اعضای انگیزه و نیرو بدهید.  
برگزاری جلسات در نظام اداری اجتناب‌ناپذیر است اما چه کنیم که کمتر جلسه برگزار شده و جلسات تشکیل شده نیز در زمان کم و اثربخش باشد.

#### اداره جلسه:

از برگزاری جلسات در سازمانها زیاد انتقاد می‌شود. جلسات متعددی تشکیل می‌شود که باعث اتلاف وقت با ارزش می‌شود و با در نظر گرفتن حقوق افراد شرکت کننده در آنها، گران تمام می‌شود.  
جلسه فرصت زیادی برای افراد و رآج ایجاد می‌کند. جلسه باعث کند شدن سرعت تصمیم‌گیری و کم شدن شهامت افراد برای توکل و تهور می‌شود. در آنها روی چیزهای پیش پا افتاده بحث می‌شود و موارد حقیقی نادیده گرفته می‌شود و غیره.

در عین حال بسیاری از کارهای سازمان نمی‌تواند بدون طرح در جلسات انجام شود. جلسات ما را قادر به همفکری و کسب اطلاعات از یکدیگر می‌کنند.  
جلسه می‌تواند اطمینان دهد افرادی که نقطه نظرات مخالفی دارند از طرح آنها در جمع احساس رضایت می‌کنند. آنها می‌توانند منتج به ساخته شدن گروهها و هماهنگ شدن بهتر فعالیتها شوند.  
آنها می‌توانند نظرات و راه‌حل‌های بهتری نسبت به راه‌حل‌های افراد وقتی به طور جداگانه کار می‌کنند ارائه دهند و غیره.

دلایل زیادی برای بی‌فایده شدن جلسات وجود دارد برای مثال ممکن است تشکیل جلسه لازم نباشد یا در وقت مناسبی تشکیل نشود یا کنترل ضعیفی داشته باشد. اما واقعیت اصلی این است که جلسات اجتناب‌ناپذیرند.  
پس چگونه می‌توانیم بدون گرفتار شدن در دام، تمام فواید را درو کنیم پاسخ این است که باید جلسات را خوب ترتیب دهیم، اعم از اینکه رئیس جلسه یا فقط شرکت کننده آن هستیم.

باید به چهار جنبه اصلی جلسات توجه کنیم:

ارزیابی جلسه - تشکیل جلسه - ریاست بر جلسه - شرکت در جلسه

به همین منظور آسیب‌شناسی از چگونگی برگزاری جلسات، مدیریت جلسات و اقدامات بعد از برگزاری جلسات لازم و ضروری است و باید به دنبال یافتن پاسخ سئوالات ذیل باشیم؟ آیا جلساتی که برگزار می‌شوند ضرورت دارند؟ آیا جلسات بر اساس اهداف مشخص تشکیل می‌شوند؟ آیا زمان شروع و پایان جلسات در دعوت‌نامه‌ها قید می‌شوند؟ آیا زمان برگزاری جلسات مناسب است؟ آیا زمان مشخص بر هر یک از دستورات کار جلسات مشخص می‌شود؟ آیا مستندات لازم و انتظارات به مدعوین اطلاع‌رسانی می‌شود؟ آیا دستور کار جلسات بر اساس اهمیت تنظیم می‌شوند؟ مدت زمان ارسال دعوت به جلسات چند روز است؟ فاصله زمانی بین ارسال و دریافت صورت جلسات توسط مدعوین چقدر است؟ آیا جلسات در زمان مشخص شده برگزار می‌شوند؟ آیا جلسات در زمان مقرر به اتمام می‌رسند؟ آیا همه دستور کارها بررسی می‌شوند؟ میزان تأخیر در شروع جلسات چقدر است؟ چند درصد شرکت‌کنندگان خودشان شخصاً شرکت نکرده‌اند؟ آیا جلسات بر اساس دستورالعمل‌ها پیش می‌روند؟ میزان مشارکت اعضاء چقدر است؟ چقدر وقت جلسه رارئیس جلسه می‌گیرد؟ چقدر وقت جلسه رادبیر جلسه می‌گیرد؟ فاصله زمانی برای ارسال صورت جلسات چقدر است؟ میزان رضایت اعضاء جلسه چقدر است؟ چرا تعدادی از اعضاء به صورت فعالانه در دستور کار جلسات مشارکت نمی‌کنند؟

جلسات بی حاصل احتمالاً بزرگترین عامل اتلاف وقت در موسسات دولتی و بازرگانی است. جلسات بخش ناگزیری از محیط‌های کاری مدرن است ولی برگزاریهای آنها باید ضروری تشخیص داده شده و مفید باشد در غیر این صورت به هیچ وجه نباید جلسه تشکیل شود. از توصیه‌های زیر برای اثر بخشی جلساتتان استفاده کنید.

• اهداف جلسه را مشخص کنید: در طول مدت جلسه چه کار انجام خواهید داد. هدف‌تان چیست؟  
• دستور جلسه تنظیم کنید: تقریباً دلیل شکست همه تلاشها ناشی از عدم برنامه ریزی آگاهانه است و جلسات نیز از این قاعده مستثنی نیستند. قبل از اینکه هر کس موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه تهیه کنید .

• شرکت‌کنندگان در جلسه را محدود سازید: معمولاً وقتی تعداد شرکت‌کننده افزایش می‌یابد، جلسه کم بازده می‌شود. بنا براین، موقع تصمیم‌گیری در مورد تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسه، سخت‌گیر باشید .

• بر موضوعهای دستور جلسه تمرکز کنید: معمولاً جلسات موقعی مفید و اثر بخش می‌شود که توجه افراد به موضوعهای دستور جلسه تمرکز شود .

• وقت‌شناس باشید: اگر قرار است جلسه‌ای در ساعت ۸ شروع شود، آن را درست سر ساعت ۸ شروع کنید .

• زمان اتمام جلسه را تعیین کنید: جلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود .

• زمان جلسه را تعیین کنید: بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۱ صبح و ۴ بعد از ظهر است .

• جلسه را بدون وقفه اجرا کنید: هرگز اجازه ندهید در جلسه وقفه‌ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به وجود آید .

• بلند شوید و ایستاده صحبت کنید: اگر شما نیازمند یک جلسه کوتاه هستید که بیش از ۱۰ دقیقه به طول نمی‌انجامد سعی کنید ایستاده جلسه را اجرا کنید .

• مکان مناسبی برای جلسه انتخاب کنید: محل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه، جلسه خوبی را تضمین نمی‌کند، اما اتاق جلسه نامناسب به بد شدن جلسه کمک می‌کند.



## چگونه جلساتی اثر بخش داشته باشیم؟

جلسات بی حاصل احتمالاً بزرگترین عامل اتلاف وقت در موسسات دولتی و بازرگانی است. جلسات بخش ناگزیری از محیط های کاری مدرن است ولی برگزاریهای آنها باید ضروری تشخیص داده شده و مفید باشد در غیر این صورت به هیچ وجه نباید جلسه تشکیل شود. از توصیه های زیر برای اثر بخشی جلساتتان استفاده کنید:

۱- اهداف جلسه را مشخص کنید

در طول مدت جلسه چه کار انجام خواهید داد. هدفتان چیست؟

۲- دستور جلسه تنظیم کنید

تقریباً دلیل شکست همه تلاشها ناشی از عدم برنامه ریزی آگاهانه است و جلسات نیز از این قاعده مستثنی نیستند. قبل از اینکه هر کس موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه تهیه کنید.

۳- شرکت کنندگان در جلسه را محدود سازید

معمولاً وقتی تعداد شرکت کننده افزایش می یابد، جلسه کم بازده می شود. بنابراین، موقع تصمیم گیری در مورد تعداد افراد شرکت کننده در جلسه، سخت گیر باشید.

۴- بر موضوعهای دستور جلسه تمرکز کنید

معمولاً جلسات موقعی مفید و اثر بخش می شود که توجه افراد به موضوعهای دستور جلسه تمرکز شود.

۵- وقت شناس باشید

اگر قرار است جلسه ای در ساعت ۸ شروع شود، آن را درست سر ساعت ۸ شروع کنید.

۶- عزم انتمام جلسه را تعیین کنید

جلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود.

۷- بهترین زمان را برای جلسات تعیین کنید

بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۰ صبح و ۴ بعد از ظهر است.

۸- جلسه را بدون وقفه اجرا کنید

هرگز اجازه ندهید در جلسه وقفه ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به وجود آید.

۹- در صورت امکان ایستاده صحبت کنید

اگر شما نیازمند یک جلسه کوتاه هستید که بیش از ۱۰ دقیقه به طول نمی انجامد سعی کنید ایستاده جلسه را اجرا کنید.

۱۰- مکان مناسبی برای جلسه انتخاب کنید

محل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه، جلسه خوبی را تضمین نمی کند، اما اتاق جلسه نامناسب به بد شدن جلسه کمک می کند.

۱- تهیه صورتجلسه فراموش نشود

سعی کنید کسی که در نوشتن صورتجلسه مهارت دارد به عنوان منشی ثابت جلسات انتخاب نمایید و از او بخواهید موارد لازم را حتما پیگیری نماید

با گسترش و پیچیده‌تر شدن ساختارها و فعالیتهای سازمانها، شیوه تشکیل جلسات و اداره موثر آنها نیز پیچیده‌تر شده و خود به‌عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روشهای تشکیل جلسه و استفاده موثر از آن به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در سازمان درآمده است.

عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که در مجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می‌شود. برنامه‌ریزی قبلی، تهیه به موقع دستور کار، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات لازم، زمان مناسب، استفاده موثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات در جلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه و ارزشیابی جلسه از عوامل موثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می‌شود. نیل به مقصد مذکور مستلزم تجهیز مدیران به روشهای مناسب اداره جلسات است

### چرا اکثر مردم شنوندگان خوبی نیستند؟

از میان چهار مهارت تبادل نظر که ما هر روز از آن استفاده می‌کنیم (گوش دادن، صحبت کردن، خواندن و نوشتن) بیش از یک سوم زمان بیدار ما به شنیدن می‌گذرد. با این حال کمترین میزان آموزش از آن گوش دادن است.

### قواعد گوش دادن

موسسه سپیری که به دلیل توجه خاص به مسایل گوش دادن شهرت دارد چند راه برای بهتر گوش دادن توصیه می‌کند:

- در برابر عوامل حواس پرتی مقاومت کنید.
- ببینید در سخنانی که دارید می‌شنوید چه چیز جالبی برای شما وجود دارد.
- محتوای سخن را بسنجید نه نحوه آرایه آن را.
- قبل از اینکه صحبت را به طور کامل بشنوید درباره آن بحث یا قضاوت نکنید.
- برای دست یافتن به نظریات و موضوعات مهم گوش کنید نه فقط برای کسب اطلاعات.
- تا حد ممکن خوب گوش کنید و نشان دهید که به موضوع علاقه مندید.
- فکر خود را باز نگه دارید و به سرعت و از روی احساسات جواب ندهید.
- سعی کنید در مواجهه با صحبت کنندگان کند و خسته کننده حواستان پرت نشود.
- اگر می‌خواهید افراد خوب گوش کنند به آنها پاداش دهید و این مساله را در فرآیند ارزیابی خود از کارکنان بگنجانید در غیر این صورت هیچکس خوب گوش کردن را جدی نمی‌گیرد.

### گوش دادن انعکاسی

از روش های آسانی که می تواند به شما کمک کند تا بهتر مذاکره کنید همین گوش کردن انعکاسی است. این روش

ساده و مهم به طرف مقابل نشان می دهد که به حرفهایش گوش می دهید. برای مثال بگویید "من می فهمم شما چهمی گوید"، "متوجه هستم" و با تکان دادن سر علاقه مندیتان را به بحث وی نشان دهید. در این صورت وی می فهمد که خودش و کلامش برای شما مهم بوده است. به دلیل آنکه در اکثر بحث ها و مذاکرات میان مردم چیزی به نام اختلاف، جروبحث یا سو تفاهمات وجود دارد به بررسی چند راه برای مقابله با اختلافات می پردازیم:

### مقابله آرام

بر طبق این روش، شما باید بسیار مدبرانه و روشن با وضعیت روبرو شوید. در پایان کار اگر به این سه سوال جواب مثبت

بدهید در استفاده از این شیوه موفق بوده اید:

۱- آیا رفتار طرف شما عوض شده است؟

۲- آیا طوری عمل کرده اید که عزت نفس طرف خود را جریحه دار نکنید؟

۳- آیا رابطه دو جانبه را حفظ کرده اید؟

برای استفاده از این روش موارد زیر را رعایت کنید:

- احساسات خود را کنترل کنید و هیچ وقت بیش از اندازه احساساتی نشوید.
- شکایت نکنید. شکایت مداوم از رفتار یک نفر هیچ چیز را عوض نمی کند. اگر زیاد شکایت کنید مردم از اطرافتان دور می شوند.
- آنچه را می خواهید بگویید اول تمرین کنید.
- صدا، حالات چهره و بدنتان را کنترل کنید.
- موعظه نکنید. مردم از موعظه و سرزنش بیزارند.
- به حرف طرف مقابل گوش دهید و کلامش را قطع نکنید.
- رفتار نا مطلوبی را که سعی دارید تغییر دهید توصیف کنید و در انجام این کار واقع بین باشید.
- انتظارات خود را به طور واضح بیان کنید.
- به جواب طرف مقابل خود گوش دهید.
- از طرف خود قول یا موافقت بگیریید. به عنوان مثال از او بپرسید "آیا با خواسته من موافقت می کنید؟" در حال پرسش مستقیم در چشمهایش بنگرید و موافقت را در آنها جستجو کنید.

### خلع سلاح کردن طرف مقابل

گاهی ادعای طرف شما برحق است. در این صورت اگر واقعیت را منکر شوید مشکل باقی خواهد ماند. پس با پذیرش واقعیت او را در همان مرحله خلع سلاح کنید.

### برخورد با عصبانیت

هیچ وقت به طرف مقابل نگوئید عصبانی نباش. در عوض او را ترغیب کنید علت آن را به شما بگوید. به هنگام رویارویی با یک فرد عصبانی می بایستی: به حرفش گوش دهید، با او جروبحث نکنید، با او همدلی کنید.

## متوسل شدن به یک طرف ثالث قوی

برخی مشکلات را دو طرف نمی توانند حل کنند. بنابراین شما به گروه سومی متوسل می شوید که راهی را پیشنهاد میکند که به ضرر یا نفع طرفین نباشد.

- تصورات ذهنی را که از نظرات یکدیگر دارید با هم در میان بگذارید.
- اگر کسی شما را به بازی گرفت به وی بفهمانید که می دانید او چه می کند.

## مراجعه ناخوانده

مراجعه ناخوانده، افرادی هستند که بدون دلیل یا بدون هماهنگی نزد شما می آیند و با توجه به اینکه می خواهند وقت شما را بگیرند، جزو غاصبان زمان محسوب می شوند. برای مقابله با چنین افرادی، مواردی وجود دارد که باعث برخورد با ایشان می شود که عبارتند از:

### از تماس چشمی با آنها پرهیزید .

یکی از ابزارهای مهم در ارتباطات موثر حفظ تماس چشمی می باشد، یعنی مادامی که فردی با شما صحبت می کند می بایست به وی نگاه کنید تا ارتباط موثری داشته باشید. در غیر اینصورت و عدم تماس چشمی ارتباط ناموثر خواهد بود و موجب می شود مخاطب هر چه سریع تر دفتر کار شما را ترک نماید.

### به آنها اجازه نشستن ندهید □

هرگاه مراجعه کننده ای بدون هماهنگی وارد دفتر شما شد به جهت احترام گذاشتن به وی، از جای خود برخیزید ولی فراموش نکنید که در این حال، دوباره نشینید و به حالت ایستاده بمانید. تا زمانی که ایستاده اید، او به خود اجازه نشستن نمی دهد و مجبور است مورد خود را به صورت سرپایی آرایه نماید و خارج شود. این نوع برخورد را جلسه سرپایی می نامند که کوتاه ترین نوع جلسات محسوب می شود.

### هدایت به سمت در خروجی □

وقتی مراجعه کننده ای ناخوانده وارد اتاق شده است می توانید به آهستگی در کنار او قرار گرفته و او را تشویق به قدم زدن کنید و با خود همراه سازید .

در این حالت هر دو در حال صحبت کردن به سمت در خروجی می روید و در آستانه در و در حین صحبت، در را باز می کنید. وی هر چه سریع تر صحبت را خاتمه داده و خارج می شود.

### هماهنگی زمانی □

به همکاران و مراجعین یاد بدهید که جهت ارتباط رو در رو با شما، وقت بگیرند. این امر باعث می شود تا ایشان بیاموزند که شما فرد پر مشغله ای هستید و زمان کافی برای صحبت های غیر ضروری و درد دل های بی ارزش ندارید.

### تعیین زمان ملاقات □

با مدیر خود مشورت کنید تا در طی هفته ساعاتی را مشخص نماید تا مراجعین فقط در ساعت مشخص شده اجازه ورود به دفتر ایشان را داشته باشند و در غیر این صورت از پذیرش ایشان در سایر ساعات جلوگیری کنید.

## چگونه یک صورت جلسه بد نویسیم!

بی شک برای شما هم پیش آمده است که مسئول تدوین صورت جلسه کامل و دقیقی برای یک جلسه شده باشید. معمولاً هنگام تدوین اولین صورت جلسه امکان توجه به تمام زوایای تنظیم یک صورت جلسه مناسب سخت است، چرا که صورت جلسه مورد نظر باید علاوه بر اینکه اهداف و نیازهای جلسه را برآورده می نماید بتواند بعنوان مرجع مناسبی در آینده نیز مورد استناد قرار گیرد.

اگر در خود صبر و حوصله کافی سراغ دارید، می توانید با خواندن این دست نوشته و مرور مستمر آن قبل از تدوین صورت جلسات آتی، دانش کافی برای تدوین صورت جلسات رسمی را آموخته و با نوشتن حداقل ده صورت جلسه با توجه به مبانی مطرح در این دست نوشته، به مهارت کافی در تدوین یک صورت جلسه مناسب دست یابید. بدین منظور کفایت پنج گام تشریح شده را به ترتیب مدنظر قرار دهید.

### گام اول: استفاده از یک الگوی مناسب

اگر می خواهید هنگام نوشتن صورت جلسه، برای یادآوری اطلاعات عمومی جلسه و همچنین ثبت نکات کلیدی زمان زیادی را صرف نکنید، باید قبل از برگزاری جلسه برای آن آماده شوید. از این رو همیشه یک الگوی مناسب برای یادداشت اطلاعات جلسه و نکات مطرح شده در آن همراه داشته باشید. شما می توانید به راحتی از الگوی پیشنهادی در این دست نوشته استفاده کرده و یادداشت لازم را قبل از شروع جلسه و حین آن با ثبت در این الگو و یا الگوهای مشابه انجام دهید.

### گام دوم: یادداشت های قبل از جلسه

زمان های ابتدایی جلسه که معمولاً به خاطر به موقع حاضر نشدن اعضای جلسه، با کندی و تشویش خاطر سپری می شود موقع مناسبی برای تنظیم بخش های عمومی یک صورت جلسه است. محل برگزاری، ساعت شروع، تاریخ برگزاری، موضوع جلسه، نام دبیر جلسه، نام و سمت اعضاء جلسه معمولاً اطلاعات عمومی یک جلسه هستند که در اکثر اوقات قبل از شروع جلسه مشخص می باشند و شما می توانید قبل از رسمی شدن جلسه این اطلاعات را در صورت جلسه یادداشت کنید. بدین ترتیب علاوه بر اینکه بخشی از صورت جلسه را تنظیم کرده اید، از اتلاف وقت خود نیز جلوگیری نموده اید.

### گام سوم: جمله آغاز کننده

معمولاً در تدوین هر نوشته ای جمله شروع کننده بسیار مهم و راهگشا است. اگر نمی دانید متن صورت جلسه را چگونه باید آغاز کنید از این جمله پیشنهادی استفاده نمایید:

این جلسه با حضور اعضای ذیل برگزار گردید.

یادآوری: این جمله ساده علاوه بر اینکه راهگشای تداوم نگارش صورت جلسه می تواند باشد، هدایتگر خوبی برای توجه دادن خوانندگان صورت جلسه به اسامی حاضرین در جلسه می باشد که نام آنها معمولاً در ذیل صورت جلسه ثبت می گردد.

جملات بعدی بستگی به ذوق و سلیقه شما در نگارش صورت جلسه دارد که می توانید از الگوهای ذیل و یا ترکیبی از آنها استفاده نمایید. لیکن به آنها محدود نشوید.

• هدف این جلسه عبارت است از ...

• پیرو بررسی مفاد صورت جلسه قبلی و مذاکرات انجام یافته حین جلسه، نتایج ذیل حاصل گردید:

• در ابتدای جلسه آقای/ خانم ... در خصوص ... توضیحات لازم را ارائه نمودند.

#### گام چهارم: ثبت نکات کلیدی و مصوبات جلسه

به خاطر داشتن نکات مطرح در این دست نوشته، ممارست در نوشتن صورت جلسه و توجه به خواسته های ذینفعان هر جلسه سبب ساز کسب مهارت در تدوین به هنگام (حین جلسه) و دقیق یک صورت جلسه خواهد گردید.

لیکن تا زمان کسب چنین مهارتی کفایت نکات کلیدی جلسه و مصوبات آنرا یادداشت نمایید و پس از جلسه و با آسودگی خاطر صورت جلسه اصلی را تنظیم و منتشر نمایید. نکات اصلی جلسه که لازم است کلیات و یا جزییات این نکات (بسته به اهمیت و خواسته های صاحب جلسه) در صورت جلسه ثبت گردد عبارت است از:

- خلاصه مذاکرات انجام یافته حین جلسه با قید نام فرد مطرح کننده،
  - عناوین پیشنهاد های مطرح شده در جلسه با قید نام پیشنهاد دهنده،
  - شرح مصوبات جلسه با قید مشخصات زمانی و مسئول اجرای هر مصوبه.
- ثبت دقیق و کامل مصوبات جلسه نیز مهمترین بخش تدوین یک صورت جلسه است. روش کامل ثبت مصوبات جلسه باید مبتنی بر الگوی W-H5 به شرح ذیل باشد:

• شرح موضوع مصوبات (what)،

• نام محل اجرای مصوبه (where)،

• نام فرد مسئول (who)،

• زمان دقیق اجرای مصوبات (when)،

• دلایل اجرای مصوبه (why)،

• چگونگی انجام مصوبه (how).

یادآوری: در برخی موارد و به دلایل مختلف امکان ثبت کامل نکات یاد شده برای مصوبات جلسه نیست لیکن ضروری است پس از ثبت عنوان هر مصوبه جلسه، نام فرد مسئول و مهلت زمانی اجرای مصوبه حتما در کنار مصوبه قید گردد.

توصیه می گردد برای راحتی نوشتن و پیگیری های بعدی، ثبت مصوبات جلسه به صورت عبارت (جمله بدون فعل و فاعل) باشد. به مثال ذیل توجه نمایید.

خلاصه مطالب و مصوبات جلسه	مسئول انجام	تاریخ انجام
معرفی این دست نوشته به کلیه علاقه مندان	کلیه خوانندگان	بدون فوت وقت

### گام پنجم: ثبت اطلاعات تکمیلی

ثبت ساعت خاتمه، تکمیل اسامی و سمت حاضرین در جلسه، ثبت اسامی غایبین جلسه، درج شماره صفحه و شماره کل صفحات صورت جلسه و اخذ امضاء حاضرین در صورت امکان و حصول اطمینان از تکمیل بودن صورت جلسه گام پایانی تدوین یک صورت جلسه خوب است.

پس از حصول اطمینان از تکمیل تمامی قسمت های یک صورت جلسه مطابق الگوی پیشنهادی، به تعداد لازم از صورت جلسه تکثیر نموده و آنها را برای ذینفعان جلسه ارسال نمایید.

یادآوری: توصیه می گردد صورت جلسه را به صورت الکترونیکی تدوین نموده و فایل آن را برای ذینفعان جلسه ایمیل نمایید.