



اداره جلسات در تشکیلات

تهیه کننده :
معاونت طرح و برنامه



اتحادیه انجمن های اسلامی دانشجویان مستقل دانشگاه های
سراسر کشور



مقدمه

برگزاری یک جلسه از جمله کارهای جاری یک تشکل دانشجویی است. تصمیم گیری‌های کلان و خرد در این جلسات گرفته می‌شود در نتیجه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. شاید بیان نکات اجرایی و اصول گرداندن یک جلسه برای عده‌ای بی معنی و یا حتی مسخره باشد!

این موضوع برای کسانی که اهداف متعدد و مهم دارند و می‌بایست با کم‌ترین زمان ممکن، بهترین و بیشترین تصمیم گیری‌ها را داشته باشند نه تنها بی معنی نیست. بلکه لازم و ضروری است. فلذا در این قسمت بر آنیم تا این نیاز اساسی و مهم را تأمین و شما را برای رسیدن به اهدافتان مجهز کنیم. پس با دقت ادامه مطلب را پیگیری نمایید.

* آماده سازی برای جلسه:

۱- می‌خواهیم چه نوع جلسه‌ای را برگزار کنیم؟

۲- چه کسانی را باید دعوت کنیم؟

۳- چه وقتی را باید برای تشکیل جلسه تنظیم کنیم؟

۴- در چه مکانی باید این جلسه را برگزار کنیم؟

۵- جلسه را چگونه باید اداره کنیم؟

این ۵ پرسش کلیدی برای برگزاری یک جلسه موفق می‌باشد. در ادامه تلاش می‌کنیم تا پاسخ‌هایی متقن و دقیق به سئوالات فوق بدهیم.

الف) هماهنگی خواهران و برادران (قبل از جلسه)

۱- تعیین زمان جلسه و مکان آن

۲- اعلام دستور کار جلسه

۱- تعیین زمانی جلسه:

می‌تواند به دو روش اصلی انجام شود:

روش اول - کاربرد آن بیشتر برای

جاهایی است که تعداد جلسات زیاد و

انجام هماهنگی مقطعی سخت می‌باشد.

در ابتدای ترم، زمان‌های خالی اعضا

جلسه (اعم از شورای مرکزی و

جلسات واحدها) را از آن‌ها گرفته و

چند زمان مشترک که همگی می‌توانند

در آن شرکت کنند را انتخاب کنید. تا در

زمانیکه نیاز به برگزاری جلسه بود، فقط

زمان و مکان جلسه را به افراد اعلام

نمایید. در نتیجه خود را از دردسرهای

هماهنگی رها می‌سازید.

روش دوم - آن است که بر مبنای نیاز

به تشکیل جلسه، هماهنگی زمان و مکان

آن برای هر نوبت جلسه به صورت

مقطعی و دوره‌ای انجام می‌شود. این روش

در شرایطی کاربرد دارد که تعداد جلسات

کم (مثلاً ماهی یک دفعه) و امکان تعیین

یک زمان مشخص و مشترک برای اعضا

جلسه نباشد.

در هر صورت برتری شیوه‌ی اول امری

انکارناپذیر است.

* مکان جلسه:

محل برگزاری جلسات خود را تا آن‌جا که

می‌توانید در داخل دفاتر خود برگزار





۱- ثبات مکان، باعث ایجاد آرامش در
اعضاء شرکت کننده در جلسات
می‌باشد.

۲- رفت و آمد اعضاء تشکیلات را در
داخل دفتر، رونق می‌بخشد و باعث
می‌شود که بهانه‌ای برای حضور سطوح
مختلف اعضاء (شورای مرکزی- فعال-
عادی) در دفتر باشد.

۳- باعث ایجاد ارتباط و تعهد بیشتر
نسبت به تشکیلات می‌شود.

۴- دیگران از کارها و برنامه‌های شما با
خبر نمی‌شوند خصوصاً از
تصمیم‌گیری‌های محرمانه.

* در هر شرایطی سعی کنید موارد

زیر را رعایت کنید

۱- محل جلسه، جایی نباشد که سرو صدا
و ازدحام جمعیت نزدیک آن باشد و یا
رفت و آمد در آن آرامش جلسه را به هم
بزند. با نوشتن کلمه "جلسه" بر روی یک
برگه کاغذ و چسبانیدن آن بر پشت در اتاق
جلسه، مزاحمت‌های ناشی از رفت و آمد

را به صفر برسانید.

۲- صندلی‌های جلسه، بر خلاف
استقرار افقی که مانع ارتباطات می‌شود،
به صورت U شکل چیده شده باشند.

مسائل اخلاقی و اسلامی را در شیوه

نشستن خصوصاً
در جلسات
مشترک بین
خواهران و

برادران را رعایت کنید.

۳- از وجود، تخته‌وایت بورد، مائیک
سالم، لیوان آب و ظرف آن مطمئن
شوید.

۴- از سالم بودن سیستم گرمایش و
سرمایش جهت بهبود کیفیت هوای
محیط جلسه، خصوصاً در جلسات
مشترک، مطمئن شوید.

۲- اعلام دستور کار جلسه:

شاید یکی از قسمت‌های بسیار مهم
برای دستیابی به یک جلسه‌ی موفق این
بخش باشد. بی‌اطلاعی اعضاء جلسه از
موضوع کار و فکر نکردن درباره‌ی آن،

موضوعی است که همه‌ی ما آن را درک
کرده‌ایم. این امر راه حل ساده‌ای دارد.
توجه به نکات زیر به شما کمک شایانی
می‌کند:

۱- هدف از تشکیل جلسه و موضوع

مورد بحث را به همه
اطلاع دهید.

۲- اگر قرار است در

جلسه به موضوعی مهم

که نیاز به بحث تجزیه و تحلیل دارد
پیردازید حتماً اطلاعات و مدارک و
اسناد مورد نیاز را قبل از جلسه به
تمامی اعضاء تحویل دهید تا با مطالعه
سر جلسه حضور پیدا کنند.

۳- اگر قرار است بیش از یک موضوع در
جلسه مطرح شود، حتی اگر از لحاظ
اهمیت در درجه‌ی پائینی قرار داشته باشد
بهتر است قبلاً همه‌ی آن‌ها در دستورکار
جلسه ذکر شود.

۴- به آن‌ها اطلاع دهید که چه انتظاری
از آنان می‌رود. تا هدفمند فکر کنند و
به نتیجه‌ای معقول برسند.

به افراد جلسه اطلاع دهید که چه
انتظاری از آنان می‌رود. تا هدفمند
فکر کنند و به نتیجه‌ای معقول





فراهم کنید. در این بین می‌توانید
تشکل‌های دیگر و ... شرکت کنندگان را
پذیرایی هم داشته باشید.

معرفی کنید و یا از آن‌ها بخواهید خودشان
را معرفی کنند. در صورت لزوم مسئولیت
افراد را هم بیان کنید تا شناخت بهتری از
هم داشته باشند.

ب) مراحل و نکات اجرایی حین

جلسه:

۱- آغاز کردن جلسه

۱-۱ شروع جلسه با
خواندن چند آیه از قرآن و
دعایی مختصر درباره اهل
بیت (ع) می‌بایست آغاز
شود.



۲- روش ارائه مطالب و مباحث

این بخش نیز از اهمیت فوق‌العاده‌ای
برخوردار است و تعیین کننده جهت
موفق بودن یا نبودن جلسه. نکات زیر
موجب می‌شود که این قسمت را به
خوبی انجام دهید و امیدوار باشید که
یک جلسه موفق خواهید داشت:

۱- حتماً یک نفر مسئول گرداندن
جلسه باشد. دبیر تشکیلات گزینه
خوبی برای این موضوع است.

۲- مطالب بیشتر بر انگیزنده بحث و

۲-۱ یکی از اعضاء جلسه می‌تواند به
بیان موضوعی اخلاقی به صورت
مختصر در چند دقیقه پردازد.

۳-۱ ضمن تشکر از حضور افراد در
جلسه، هدف از تشکیل جلسه را به
صورت مختصر تبیین کنید و دستور کار
جلسه را تیتروار بیان کنید تا همگان
حضور فکری پیدا کنند.

۴-۱ در جلساتی که جنبه رسمی دارد
(دیدار با مسئولین دانشگاه، شهر،

۵- گاهاً دیده می‌شود که افراد با یک
پیش زمینه فکری غلط وارد جلسه
می‌شوند. این امر در روند جلسه باعث
بروز مشکل می‌شود که کمترین آن،
افزایش زمان جلسه می‌باشد. اینکه
جلسه چقدر طول خواهد کشید را نیز
از قبل اعلام کنید تا افراد بتوانند
برنامه‌های شخصی خود را تنظیم کنند.
اگر افراد شرکت کننده در جلسه
حساسیت ویژه‌ای نسبت به زمان خود
دارند حتماً این کار را بکنید. این امر
دقت شما را در انجام کار نشان می‌دهد
و باعث می‌شود که افراد با انگیزه
بالاتری در جلسه بعد شرکت کنند، زیرا
به بقیه کارهایشان خواهند رسید

نکته دیگر در باب زمان جلسه، آن
است که معمولاً بازده مفید جلسه بین ۱
تا ۱/۵ ساعت می‌باشد در نتیجه اگر
جلسه بیشتر از این مقدار طول می‌کشد
و موضوع از اهمیت بالایی برخوردار
است با یک استراحت ۱۰ دقیقه‌ای
زمینه را برای ادامه جلسه با بازدهی بالا





توافق باشد تا صرف اطلاع رسانی. اگر می‌خواهید مصوبات شما ضمانت

جلسه) هم نکات مهم را یادداشت کنید تا در صورت لزوم در جلسه به آن‌ها

را به صحبت وادار کنید تا نقاط قوت طرحتان مشخص شود و ...

اجرائی پیدا کند و در عمل

با مشکل برخورد نکند این

نکته را جدی بگیرید.

کاری کنید که افراد

شرکت فعال در مباحث

داشته باشند. بهترین

راهکار، گرفتن نظر فرد در مورد

موضوع جاری بحث است. هم چنین

می‌توانید با پرسیدن سؤال افراد را به

فکر کردن و بحث وادار کنید.

۳- فضای جلسه را متعادل نگه دارید.

نه آنقدر خشک که خسته کننده باشد و

نه آنقدر شوخ که زمان و جلسه از

دستتان خارج شود. در جلسات مشترک

مراقب شوخی‌های خود باشید و شائیت

تشکل اسلامی را نگه دارید.

۴- یک نفر را مسئول نوشتن صورت

جلسه کنید. برخی از نکات شاید از

نگاه او غافل بماند در نتیجه شما (مدیر

**اگر می‌خواهید مصوبات شما ضمانت
اجرائی پیدا کند و در عمل با مشکل
برخورد نکند کاری کنید که افراد
شرکت فعال در
مباحث داشته باشند**

۵- تفاوت‌های

اعضاء جلسه را

محترم بشمارید

و از این تفاوت‌ها استفاده کنید. عده‌ای

قدرت تحلیلشان قوی است، از آن‌ها

بنخواهید موضوع را به دقت تحلیل کنند

تا ابعاد مختلف موضوع روشن بشود.

عده‌ای همیشه نقاط ضعف‌ها را می‌بینند

از آن‌ها بنخواهید ایرادات طرحتان

را بیان کنند با این کار آن‌ها را در

بحث شرکت داده‌اید و از طرفی

چون به موقع آن‌ها را وارد بحث

کرده‌اید از ایجاد چالش و اختلاف

جلوگیری کرده‌اید. مقاومت آن‌ها در

مقابل طرح و برنامه را تبدیل به یک

فرصت کرده‌اید!

عده‌ای همیشه خوش بین هستند در

صورتی که نقاط ضعف زیاد شد آن‌ها

**تفاوت‌های اعضاء جلسه را
محترم بشمارید و از این
تفاوت‌ها استفاده کنید**

تمام حرف

طرف مقابل

را گوش

دهید و آن

جا که لازم دیدید توضیح دهید نه

جواب!! این امر برای خودسازی شما

مفید و مؤثر است.

۸- مؤدبانه دیدگاه‌ها و طرح‌های دیگران

را نقد کنید و در عین نقد، نقاط مثبت آن





را بیان کنید. فراموش نکنید که به میدان جنگ نیامده‌اید!

۹- نقاط مثبت حرف‌های اعضا را به خاطر بسپارید و در صحبت‌هایتان از آن‌ها استفاده کنید و اینکار آن‌ها را تشویق می‌کند که شرکت فعال داشته باشند.

* نکات طلایی

نکات زیر شما را به درک عمیق‌تری از فضای مخاطب و اینکه شرایط جلسه چگونه است رهنمون می‌کند با دقت به آن‌ها توجه کنید:

به اشاره‌ها توجه کنید. برخی از افراد نظرات خود را پیرامون یک موضوع یا شرایط جلسه و یا ... در قالب کلام بروز نمی‌دهند اما از رفتارشان می‌توان فهمید در زیر به چند نمونه مهم که معمولاً اتفاق می‌افتد اشاره می‌کنیم:

الف) گاهی می‌بینید که افراد دائماً ساعتشان را نگاه می‌کنند. این رفتار احتمالاً بیانگر این حقیقت است که یا

خسته شده‌اند و یا کار مهمی دارند. سعی کنید دیگران را درک کنید!

ب) زمانی که در مورد خوب یا بد بودن یک طرح می‌خواهید نظر دیگران را بدانید بعد از بیان موضوع بلافاصله یک نگاه اجمالی به چهره‌های اعضا بیندازید. اینکار خیلی از مسائل را برای شما روشن می‌کند و اینکه چه رفتاری باید انجام دهید را برای شما مشخص می‌شود.

ج) زیاد شدن صحبت‌های دو به دو. این رفتار علت‌های متعددی می‌تواند داشته باشد؛ از جمله آنکه:

۱- از صحبت‌های شما و جلسه با این شیوه خسته شده‌اند.

۲- نظر خاصی در مورد موضوع دارند که لازم است با دیگران مشورت کنند.

۳- امکان حرف زدن پیدا نکرده‌اند.

در حین برگزاری جلسه، شرایط و حالات خاصی ممکن است رخ دهد که باید برای هر کدام رفتار متناسب با آن را داشت. این قبیل شرایط را تحت

عنوان “مواجهه با وضعیت‌های

دشوار) بررسی می‌کنیم:

الف) پیچ پیچ گران: گروهی از افراد بی توجه به نظم جلسه، در ضمنی که یکی از حاضران مشغول سخنرانی یا طرح نظر خویش است، در حال گپ و صحبت یا گفتگوی در گوشه با یکدیگرند.

راه حل: آن است که جلسه برای لحظاتی متوقف شود تا «پیچ پیچ گران» صحبت‌هایشان را تمام کنند یا دست کم پیامی به آن‌ها داده شود که سکوت آن‌ها موجب امتنان است. یک نگاه معنی‌دار نیز بعضی اوقات همان کار را خواهد کرد.

ب) پرچانگان: این گروه افرادی با حسن نیت هستند که هر چند نظرات بسیاری برای ارائه دارند، اما بدون آنکه در سخنان خویش ساماندهی و ترتیب و انسجامی را رعایت کنند،





برای عرضه نقطه نظرات خود ناگزیر به تکرار مکررات می‌شوند

راه حل: در جستجوی فرصتی مناسب باشید تا محترمانه رشته کلام را قطع کنید.

(ج) محمل گویان: گاهی اوقات در جلسات به افرادی بر می‌خورید که ادعا می‌کنند حرفی برای گفتن و نظری برای عرضه در جلسه دارند، در حالی که نظریات آن‌ها ربطی به موضوع جلسه نداشته و تنها موجب انحراف جریان مذاکرات به خارج از مدار اصلی می‌شود.

راه حل: در وهله اول می‌توانید با طرح سؤال آن‌ها را به سمت اصلی و مربوط به جلسه، هدایت کنید. و اگر کارساز نبود محترمانه آن‌ها را نادیده بگیرید.

(د) غوغاگران: آدم‌هایی هستند که با جارو جنجال و شلوغ‌بازی می‌خواهند حرف خود را به کرسی بنشانند.

راه حل: از شخص مذکور بخواهید که رفتارش را متوقف سازد و اگر نشد از وی بخواهید که جلسه را ترک نماید و به او پیشنهاد دهید که در همان روز با شما جلسه داشته باشد.

(ه) اصرارورزان: برخی افراد به صرف داشتن عقیده‌ای خاص و اصرار فراوانی برای اثبات آن بدون در نظر گرفتن میزان ارتباط آن نظریه به موضوع مورد بحث، موجبات زجر و ناراحتی دیگران را فراهم می‌آورند.

راه حل: بگذارید حرفش را بزند ولی مودبانه به او بی‌اعتنایی کنید. اگر باز هم ادامه داد از فرصت استفاده کرده و دیگران را نیز درگیر بحث نمایید. از شخص یکدنده تشکر نمایید و از دیگران بخواهید نظر خود را ارائه دهند.

(ی) خودخواهان: این گروه می‌پندارند درباره هر موضوع صاحب‌نظرند و هیچگاه ساکت نمی‌شوند. در هر زمینه‌ای خود را متخصص می‌دانند.

راه حل: روبرو ساختن نظر و دیدگاه آنان با دیگر صاحب‌نظران است.

(ل) بی‌نظم‌ها: کسانی که با تأخیر وارد جلسه شده و موجب حواس پرتی دیگران می‌شوند و حرکت جلسه را حتی برای لحظاتی به عقب بر می‌گردانند.

با چنین افرادی سریعاً برخورد کنید، سپس توجه وی را به فهرست دستور جلسه و محورهای مورد بحث آن جلب و توجه کنید.

(ن) بن بست: این حالت موقعی پیش می‌آید که گفت و گوها بی‌آنکه به نتیجه و دستاوردهایی نزدیک شود، همه را در یک بن بست گرفتار می‌کند. حرف‌های تکراری، رد و بدل می‌شود، بی‌آنکه سودی داشته باشد و گره‌ای بگشاید.

راه حل: در این موقع بهتر است با اقدام به مروری بر خلاصه اهم مطالب و محورهای مورد بحث به حل مشکل پردازید. از هیچکس نخواهید به شرح





موضوع پردازد و یا با شما موافقت کند. بعد، نظر افراد را سؤال کنید. اگر همه تلاش‌ها با شکست مواجه شد لجاجت به خرج ندهید! بهتر است جلسه را خاتمه دهید و برای جلسه دیگری برنامه‌ریزی کنید.

(و) نقطه کور: آن وقتی است که حوصله‌ها سر آمده و نهایت خستگی و زمان کسالت افراد فرا رسیده است. حاضران بیقرار و فاقد بهروزی هستند. هیچ مجالی برای دستیابی به هدف و نتیجه‌گیری از جلسه فراهم نیست.

راه حل: یک بازنگری سریع ذهنی ضروری است. در چنین موقعیتی نخستین قدم، یک تنفس کوتاه است. وقتی جلسه بار دیگر آغاز شد، به موضوع مورد بحث در جلسه بازگردید و زمینه‌ای را فراهم کنید تا هر کس شخصاً در جریان مباحث قرار گیرد. آنچه در بالا اشاره شد فهرستی از مهمترین شرایط که ممکن است در جلسه شما پیش آید به همراه

راهکارهای مقابله با آن می‌باشد. امیدوارم راهکارهای بیان شده را به کار بندید تا موثر بودن آن‌ها را ببینید.

۳- تهیه صورت جلسه:

در ابتدای هر جلسه یکنفر را موظف کنید تا صورت جلسه را بنویسد. صورت جلسه گزارشی دقیق و در عین حال کوتاه از مطالب بیان شده توسط افراد، تصمیمات اتخاذ شده و اقدامات آتی که باید انجام شود.



از کجا بفهمیم که یک

صورت جلسه خوبی تدوین

کرده‌ایم؟

بدین معنی که نسبت به همه مسائل مطرح شده در جلسه اطلاع پیدا کند حتی اینکه هر فرد چه موضعی گرفته است و چه نگاهی داشته البته معیار فوق کلی می‌باشد. برای اینکه به این هدف برسیم می‌بایست نکات زیر رعایت شود:

۱- بهتر است برای جلسات شورا و واحدهای خود به صورت جداگانه فرم طراحی کنید. این کار، جلوه خوبی برای تشکیلات

مهم‌ترین معیار برای این موضوع آن است که اگر صورت جلسه را به شخصی که در جلسه غایب بوده است بدهیم، با مطالعه آن، شرایطی شبیه کسی که در جلسه حضور داشته است را پیدا کند!

۲- حتی الامکان یک نسخه دیگر از صورت جلسه را تهیه کنید تا در صورت مفقود شدن یکی، کلیه مطالب و تصمیم‌گیری‌ها از بین نروند.





۳- مطالب را خوانا، بدون خط خوردگی و شمرده و ساده بنویسید.

کار (سازماندهی) درست و سهولت در پیگیری کار خواهد شد.

۴- در صورت امکان، صورت جلسات خود را تایپ و در محل مناسبی آن‌ها را آرشیو کنید. این امر هم برای شما و هم برای آیندگان تشکیلات شما مفید و موثر خواهد بود.

۶- اهداف و موضوعات مسکوت مانده باید به همراه کارهای جنبی مربوط به آن‌ها که مورد توافق جمع قرار گرفته است، موضوع دستور کار جلسه بعد قرار گیرد. آن‌ها را در پایان صورت جلسه یادداشت نمایید.

آن‌ها با بررسی متن صورت جلسات خواهند فهمید که نسل‌های قبل از آن‌ها

۴- اختتام جلسه:

در تشکیلات چگونه فکر می‌کردند. در مواجهه با برخی از مشکلات چگونه تصمیم می‌گرفتند و راهکارهای آنان چه بوده است. آن‌ها شما را نخواهند دید اما مجموعه اندیشه‌ها و طرح‌های شما را خواهند فهمید گویی با شما زندگی کرده‌اند و در جلساتتان حضور داشته‌اند. در نتیجه اهمیت اینکار را هرگز فراموش نکنید.

توضیحی مختصر پیرامون آنچه در جلسه گذشت و مصوب شد بدهید فراموش نکنید که زمان جلسه بعد را هم در انتهای جلسه مشخص کنید و مطمئن شوید که همگان از زمان جلسه بعد اطلاع پیدا کرده‌اند. در آخر از حضور افراد در جلسه تشکر نمایید و آن‌ها را به اجرای مصوبات توصیه کنید.

۵- خلاصه‌ای از وظایفی که باید انجام شوند و نام افرادی که مسئول انجام آن‌ها هستند زمان انجام کارها را یادداشت نمایید. این امر باعث تقسیم

هم اکنون جلسه شما به پایان رسید!

پایان

