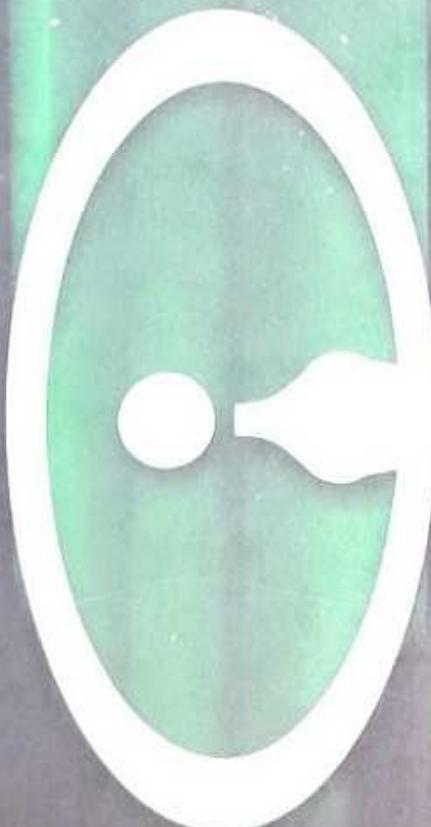


۷۶۰هزار نسخه

تألیف: احمد شاهزاد

گویند و میخواهد





درس نامه

فنون اداره جلسات

ویژه دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت

تألیف: احمد پیروز

سرشناسه - پیروز، احمد - ۱۳۷۲
عنوان و نام بدباد آور - فنون اداره جلسات - ویژه دوره‌های بهبود مدیریت / تألیف احمد پیروز.
شخصات نشر - تهران - موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۶.
شخصات قاهری - شابک ۹۶۴ - ۳۳۸ - ۱۶۷ - ۲۰۰۰۰ - ۹۶۴
وضعیت فهرست‌نویس - فیبا
یادداشت - کتابنامه، ص. ۱۶۴ - ۱۱۶.
موضوع - جلسه - مدیریت.
موضوع - تصمیم‌گیری.
موضوع - روابط اجتماعی.
شناخته افزوده - موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
ردیندی کنگره - HF ۵۷۳۴ / ۵ / ۸۶ ف. ۹.
ردیندی دیوبی - ۶۵۸ / ۴۵۶.
شاره کابشناسی ملی - ۱۰۸۵۶۷۴.

این مجموعه را

تقدیم می‌کنم به فردی که در نظام اداری یکی از توانمندترین و متخصص‌ترین اداره کنندگان جلسات آموزشی، اطلاعی، مشورتی، و تصمیم‌گیری در سطوح مدیریت است؛ فردی که با علم و هنر خویش از نیروهای علمی، تخصصی، و تجربی به گونه‌ای استفاده می‌کند که مشارکت اعضاء در موضوعات مورد بحث جلب شود، در پایان هر جلسه شرکت کنندگان نسبت به میزان مشارکت خود و رسیدن به هدف‌های جلسه خوشنودی خود را اعلام می‌دارند. چرا؟ برای اینکه همواره در جمی آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل، و استنتاج مباحث در گردهمایی‌ها و جلسات به بهره‌گیری مناسب از علوم و فنون مربوط به اداره جلسات در حد بالای سازمانی اینکی تعشی می‌کند. این فرد کسی نیست جزء جناب آقای دکتر اکرام جضی که در دوره همکاری‌های آموزشی در منهای فراوانی برای خودسازی و پرسورش استعدادهای نهفته از ایشان آموختنم.



نام کتاب: فنون اداره جلسات - ویژه دوره‌های بهبود مدیریت
تألیف: احمد پیروز

ناشر: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
ویراستار: محمدرضا داهی

تیراز: ۳۰۰ نسخه

نوبت جاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۸۶

هزیریت چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
فووشه و نهایشکاه دائمی کتاب: خیابان کوشکخان زند - استاد نجات‌اللهی شعالی - شماره ۲۶۸

پیروز، احمد - ۱۳۷۲ -
فنون اداره جلسات - ویژه دوره‌های بهبود مدیریت / تألیف احمد پیروز.
تهران - موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۶.
۱۶۷ ص. - مصور، جدول.

فهرست مطالب

ص	بیش مختار
۱	اهداف کلی درس
۲	فصل اول
۳	کلیات
۴	۱- مقدمه
۵	۲- اهمیت و ضرورت برگزاری جلسات
۶	۳- مفاهیم، تعاریف و اصطلاحات و برگزاری جلسات
۷	۴- ۱- تعریف جلسه
۸	۴- ۲- دستور جلسه
۹	۴- ۳- انتخاب جلسه
۱۰	۴- ۴- تعیین هدف در دستور جلسه
۱۱	۴- ۵- تعیین موضوعات مورد بحث در دستور جلسه
۱۲	۴- ۶- تعیین افراد شرکت کننده در دستور جلسه
۱۳	۴- ۷- تعیین زمان مناسب در دستور جلسه
۱۴	۴- ۸- تعیین مکان مناسب در دستور جلسه
۱۵	۴- ۹- تبلیغ مذاکرات
۱۶	۴- ۱۰- صورت مذاکرات
۱۷	۴- ۱۱- Minutes of meeting
۱۸	۴- ۱۲- خلاصه فصل اول
۱۹	۴- ۱۳- سوالات فصل اول
۲۰	فصل دوم
۲۱	۲۱- جرا سازمان ها تشکیل جلسه می دهند؟
۲۲	۲۲- مقدمه
۲۳	بررسی قبل از برگزاری

۵۱	Work Shop Session: جلسات کارگاهی
۵۱	۱-۳-۱- نکات مورد توجه در جلسات کارگاهی
۵۲	۲-۳-۱- چگونگی شکل گیری کارگاههای آموزشی
۵۳	۴- جلسات اجرایی یا تصمیم گیری
۵۴	۴-۱- نقش رهبر گروه در جلسات تصمیم گیری
۵۴	۲-۴-۱- نقش اعضای گروه در جلسات تصمیم گیری
۵۵	۳-۴-۱- نکات مورد توجه در جلسات تصمیم گیری
۵۵	۴-۴-۱- ویژگی های جلسات تصمیم گیری
۵۶	۵-۴-۱- شیوه های مورد استفاده در جلسات تصمیم گیری
۵۷	The Delphi Technique: کاربرد تکبک (دلفی) در جلسات تصمیم گیری
۵۹	Nominal-Group Technique: تکبک گروه ای
۶۰	۵- جلسات اطلاعی
۶۱	۱-۵-۱- هدف جلسات اطلاعی
۶۱	۲-۵-۱- ویژگی های جلسات اطلاعی
۶۱	۳-۵-۱- شیوه های مورد استفاده
۶۲	۴-۵-۱- جلسات Panel (بحث های گروهی هدایت شده)
۶۴	۵-۵-۱- اختلاف اساسی بین جلسات اطلاع رسانی و تصمیم گیری
۶۵	۶-۱- جلسات آموزشی
۶۵	۱-۶-۱- هدف های آموزشی
۶۶	۲-۶-۱- هدف های رفتاری: افزایش آگاهی - ایجاد مهارت - تغییر نگرش
۶۷	۳-۶-۱- جلسات بحث گروهی
۷۰	۴-۶-۱- وجود افتراق جلسات اجرایی، آموزشی، و مشورتی
۷۱	خلاصه فصل سوم
۷۲	سوالات فصل سوم
۷۳	فصل چهارم
۷۵	چگونه جلسه برگزار می شود؟
۷۵	مقدمه
۷۶	نحوه برگزاری جلسات

۲۲	۱- هدف از تشکیل جلسات
۲۳	۲- فلسفه و چرایی برگزاری جلسات
۲۵	۳- نکات مورد توجه در جلسه کارا و ثمربخش
۲۶	۴- مشکلات ناشی از برگزاری جلسات
۲۷	۵- هزینه های مرئی
۲۸	۶- هزینه های نامرئی
۲۹	۷- مزایای ناشی از برگزاری جلسات
۳۰	خلاصه فصل دوم
۳۱	سوالات فصل دوم
۳۲	فصل سوم
۳۵	چه چیزی در جلسات مورد بحث قرار می کیرد؟
۳۵	مقدمه
۳۵	چه مطالعی در جلسات باید مطرح شود؟
۳۷	۱- انواع جلسات
۳۷	۱-۱- جلسات مشورتی
۳۷	۱-۱-۱- مفهوم شورا
۳۸	۱-۱-۲- فلسفه و مبانی نظری شورا بر نکات زیر استوار است
۴۱	۱-۱-۳- هدف های جلسات مشورتی
۴۲	۱-۱-۴- دستاوردهای شورا
۴۳	۱-۱-۵- گام های اساسی قبل، در هنگام، و بعد از جلسات مشورتی
۴۳	۱-۱-۶- طرز کار جلسات مشورتی
۴۴	۱-۱-۷- مراحل بررسی مباحث در جلسات مشورتی
۴۶	۱-۱-۸- جلسات مشورتی
۴۶	۱-۲- جلسات کسب
۴۶	۱-۲-۱- عوامل موثر در تشکیل جلسات کسب
۴۷	۱-۲-۲- مقررات مربوط به تشکیل جلسات کسب
۴۷	۱-۲-۳- شکل اجرایی کار کسب

۱۰۰	- رهبری دموکراتیک (فضای دموکراسی).....
۹۰	۲-۳- رهبری مبتنی بر عدم مداخله.....
۹۰	۳-۳- رهبری مبتنی بر جاذبه شخصی.....
۹۱	۴-۳- رهبری بوروکراسی.....
۹۱	۵-۲- رهبری مبتنی بر جاذبه شخصی.....
۹۱	۶-۲- رهبری مبتنی بر موقعیت و شرایط.....
۹۱	۷-۲- رهبری دستوری.....
۹۱	۸-۲- رهبری حمایتی.....
۹۲	۹-۲- رهبری مشارکتی.....
۹۲	۱۰-۲- رهبری انگیزشی.....
۹۲	۴- ابعاد اصلی رهبری از نظر گاه اندیشمندان.....
۹۴	۵- زندگی جاوید یک رهبر.....
۹۴	۶- توانایی های رهبری.....
۹۶	۷- ویژگی های رئیس جلسه.....
۹۹	۸- چگونگی رسیدن به مقام ریاست جلسه.....
۹۹	۹-۱- فرآیند انتصاب.....
۹۹	۹-۲- فرآیند انتخاب.....
۹۹	۹- وظایف و نقش افراد سهیم در برگزاری جلسات.....
۹۹	۹-۱- وظایف رئیس جلسه.....
۱۰۰	۹-۱-۱- وظیفة رئیس جلسه قبل از برگزاری جلسه.....
۱۰۰	۹-۱-۲- وظیفة رئیس در خلال برگزاری جلسه.....
۱۰۱	۹-۱-۳- وظیفة رئیس جلسه پس از پایان جلسه.....
۱۰۲	۹-۲- وظایف اعضای جلسه.....
۱۰۲	۹-۲-۱- وظایف اعضاء قبل از جلسه.....
۱۰۳	۹-۲-۲- وظایف اعضاء در خلال برگزاری جلسات.....
۱۰۳	۹-۲-۳- وظایف اعضاء پس از پایان جلسه.....
۱۰۴	۹-۳- وظیفة دیرینه.....

۷۷	۱- چگونه می توان برای اداره جلسات آماده شد.....
۷۷	۱-۱- هدف از برگزاری جلسه چیست؟
۷۷	۱-۲- مذاکرات جلسه باید شامل چه مطالبی باشد؟
۷۸	۱-۳- کدام افراد سازمانی در جلسه شرکت می کنند؟
۷۸	۱-۴- محل برگزاری جلسه.....
۷۸	۱-۵- زمان برگزاری جلسه.....
۷۸	۱-۶- نکات مورد توجه در زمان شروع جلسات.....
۷۸	۲- نحوه اداره کردن جلسه.....
۷۹	۲-۱- جلسه را افتتاح کند.....
۷۹	۲-۲- مسائل و موضوعات مورد بحث را ایان کند.....
۸۰	۲-۳- بحث را هدایت کند.....
۸۰	۲-۴- بحث ها را خلاصه و نتیجه گیری کند.....
۸۰	۳- اقدامات اساسی در زمان برگزاری جلسه.....
۸۱	۳-۱- اقدامات اساسی قبل از برگزاری جلسه.....
۸۱	۳-۲- اقدامات اساسی ضمن برگزاری جلسه.....
۸۱	۳-۳- اقدامات اساسی بعد از برگزاری جلسه.....
۸۲	۴- بررسی عوامل موثر در تشکیل جلسات.....
۸۳	خلاصه فصل چهارم.....
۸۴	سوالات فصل چهارم.....
۸۵	فصل پنجم.....
۸۷	چه کسانی در برگزاری جلسات نقش دارند؟.....
۸۷	مقدمه.....
۸۸	نقش رفاقتاری افراد در جلسه.....
۸۸	۱- مدیر جلسه.....
۸۹	۲- رهبر جلسه.....
۹۰	۳- انواع رهبری.....

۱۳۹	محل و فضای برگزاری جلسات
۱۳۹	مقدمه
۱۳۹	اهمیت فضای جلسه
۱۴۱	۱- دایره‌ای یا میزگرد
۱۴۱	۲- مریع یا چهارگوش
۱۴۲	۳- مستطیلی یا کلاسی
۱۴۲	۴- مثلثی
۱۴۳	۵- U شکل یا نعل اسپی
۱۴۳	۶- سخنرانی یا کلاسی تریبون
۱۴۴	۷- نکات مورد توجه در انتخاب فضای جلسه
۱۴۵	خلاصه فصل هفتم
۱۴۵	سوالات فصل هفتم
۱۳۷	فصل هشتم
۱۳۹	تعیین لوازم و هماهنگی با واحدهای ذی ربط
۱۴۹	مقدمه
۱۴۹	برقراری ارتباط با واحدهای دیگر
۱۴۹	۱- لوازم موردنیاز
۱۰۱	۲- هماهنگی با واحدهای ذی ربط
۱۰۱	۱-۲- واحدهای سمعی و بصری
۱۰۱	۲-۲- واحد روابط عمومی
۱۰۱	۳-۲- واحد خدمات اداری
۱۰۲	۴-۲- واحد نقلیه
۱۰۲	۵-۲- واحد امور مالی
۱۰۲	۶-۲- هماهنگی با واحدهای دیگر سازمان که نقش آنها کمزنگ است
۱۰۲	۷-۲- هماهنگی با بالاترین مقام سازمانی جهت افتتاح

۱۰۴	۱-۳-۹- وظیفه دیر جلسه قبل از شروع جلسه
۱۰۶	۲-۳-۹- وظیفه دیر جلسه در خلال جلسه
۱۰۷	۳-۳-۹- وظیفه دیر جلسه پس از بیان جلسه
۱۰۸	۱- آنچه رئیس، عضو، و دبیر جلسه نایاب انجام دهد
۱۰۸	۱-۱- رئیس جلسه
۱۰۸	۲-۱- عضو جلسه
۱۰۹	۳-۱- دبیر جلسه
۱۱۱	۱-۱- برگزاری جلسه اداری (بررسی مسائل و مشکلات سازمان)
۱۱۱	۱-۱-۱- بررسی مدل‌های رفتاری
۱۱۰	۱-۱-۱-۱- چگونگی برخورد با عوامل بازدارنده خارج از جلسه
۱۱۱	۱-۱-۱-۲- چگونگی برخورد با عوامل رفتاری داخل جلسه: مدل رفتاری (الف)
۱۱۳	۱-۱-۱-۳- چگونگی برخورد با عوامل رفتاری داخل جلسه: مدل رفتاری (ب):
۱۱۷	۱-۱-۲- بررسی مدل‌های رفتاری - ایفای نقش
۱۱۷	۱-۱-۲-۱- نمونه‌ای از برگزاری جلسه اداری با استفاده از روش «ایفای نقش»
۱۲۴	۱-۱-۲-۲- نتیجه آموزشی استفاده از «ایفای نقش»
۱۲۶	۱-۱-۲-۳- ارزیابی عکس العمل افراد در بیان جلسه
۱۲۷	خلاصه فصل پنجم
۱۲۷	سوالات فصل پنجم
۱۲۹	فصل ششم
۱۳۱	زمان برگزاری جلسات
۱۳۱	مقدمه
۱۳۱	اهمیت زمان و نقش آن در سازمان
۱۳۱	۱- جلساتی که مستمر یا ادواری برگزار می‌شود
۱۳۳	۲- جلساتی که موردی برگزار می‌شود...
۱۳۳	خلاصه فصل ششم
۱۳۵	سوالات فصل ششم
۱۳۶	فصل هفتم
۱۳۷	

۱۵	شماره ۱- فرم دستور جلسه.
۱۷	شماره ۲- نمونه صورت جلسه
۴۲	شماره ۳- جلسه مشورتی
۴۳	شماره ۴- طرز کار جلسات مشورتی
۴۵	شماره ۵- فرم صورت جلسات مشورتی
۴۸	شماره ۶- فرم دستورکار جلسه (كمیته)
۴۹	شماره ۷- فرم صورت جلسات کمیته
۵۰	شماره ۸- جلسه کمیته
۵۳	شماره ۹- جلسه کارگاه
۵۶	شماره ۱۰- جلسه تصمیم‌گیری
۶۲	شماره ۱۱- جلسه اطلاعی
۶۳	شماره ۱۲- جلسه آموزش
۶۴	شماره ۱۳- جدول مقایسه جلسات اطلاعی و تصمیم‌گیری
۷۰	شماره ۱۴- جدول وجود افتراق جلسات اجرانی، آموزش و مشورتی
۸۲	شماره ۱۵- جدول عوامل مؤثر در تشکیل جلسات
۱۱۰	شماره ۱۶- جلسه اداری مدل رفتار (الف)
۱۱۳	شماره ۱۷- جلسه اداری مدل رفتار (ب)
۱۱۸	شماره ۱۸- جلسه اداری ایفای نقش
۱۴۵	شماره ۱۹- فضای جلسه اداری

۱۰۲	خلاصه فصل هشتم
۱۰۲	سوالات فصل هشتم
۱۵۵	فصل نهم
۱۵۷	نتایج حاصل از برگزاری جلسات (روش تعاملی در سازمان)
۱۵۷	مقدمه
۱۵۷	۱- مرحله توجیهی و هماهنگی
۱۵۸	۲- مرحله طرح سوالات
۱۵۹	۳- مرحله جمع آوری حقایق
۱۵۹	۴- مرحله انتخاب عملیات (راه حل یابی)
۱۵۹	۵- مرحله تعیین اولویت‌ها
۱۶۰	۶- مرحله عمل
۱۶۰	۷- ارزیابی نحوه برگزاری جلسات
۱۶۱	۸- ارزیابی فراغیران از شرکت در دوره‌های آموزشی (فن اداره جلسات)
۱۶۲	۹- موارد ختم جلسات
۱۶۴	منابع و مأخذ

پیشگفتار

دولت‌هایی که رهبری و هدایت توسعه فرآینگ و پایدار جوامع را بر عهده دارند به فراهم آوردن سازمانها و نظام اداری کارا و شایسته دست می‌یابند. سازمان‌های امروزی از شالوده‌های اصلی اجتماع بوده و به عنوان یک سیستم اجتماعی به منظور دستیابی به اهداف نسبتاً مشخص و در راستای عملکرد اصلی یک سیستم جامع تر نظام یافته‌اند. از طرف دیگر مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات سازمان‌ها بوده و فرآیندی برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق بکارگیری منابع به شمار می‌آیند. مدیریت ابزار اصلی هدایت حرکت جامعه از "وضع موجود به سوی وضع مطلوب" بوده و لذا اقدامات سازمان‌یافته‌ای جهت تأمین این روند ضروری است. یکی از اقداماتی که می‌تواند این روند حرکت را تسهیل و موفقیت اجرای برنامه‌های توسعه ملی را تضمین بخشد، تواناسازی مدیران از طریق ارائه منابع و متون آموزشی کاربردی و مهارتی است.

مجموعه‌ای را که در پیش‌رو دارید درسنامه "فن اداره جلسات" از مجموعه پژوهانشانهای بهبود مدیریت ویژه مدیران پایه بوده که بر اساس مفاد بخششانه شماره ۱۰۱۷۸۷۱۰ مورخ ۱۳۸۴/۵/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تنظیم گردیده است.

هدف این موسسه از تهیه و تدوین درسنامه‌ای آموزشی بهبود مدیریت، علاوه بر انجام و محقق‌سازی وظایف و تکالیف قانونی، بهره‌گیری از منابع جدید علمی، تابع حاصل از تحقیقات و مطالعات در زمینه دانش مدیریت و پسترسازی برای تواناسازی مدیران در انجام وظائف و ایجاد نقش‌های مدیریتی در سطوح و رده‌های مختلف بوده تا این طریق زمینه لازم برای حسوسی و همگامی سازمان‌ها با تحولات ناشی از تغییرات اجتماعی و پیشرفت‌های علم و فناوری در ابعاد مختلف را فراهم نماید.

محتوای آموزش این نوشته (فن اداره جلسات) با بهره‌گیری از شعر آقای رودیارد کلپنگ (ROAD - YARD - KIPLING) تهیه شده است که می‌گوید «من شش یار خدمتکار درستکار در اختیار دارم و هر چه آموخته‌ام از این شش یار خدمتکار، درستکار است: (چرا - چه چیزی - چگونه - چه کسانی - چه وقت و کجا)».

(Why - What - How - Who - When - Where)

توانم که تبغ زبان برکشم
جهانی سخن را قلم در کشم
بیا تا در این شیوه چالش کنیم
سرخصم را سنگ بالش کنیم
(حضرت سعدی)

مقدمه

یکی از شیوه‌های اطلاع‌رسانی و دریافت اطلاعات همین نشست‌ها یا جلساتی است که مدیران و مستولان دستگاه‌های دولتی و خصوصی برای رسیدن به اهداف تعیین شده از قبل، ترتیب می‌دهند. برگزاری جلسات با نام‌هایی مانند شورا، کمیسیون، انجمن، کانون، هیئت و ستاد، و اداری در موسسات، شرکت‌ها، و سازمان‌های دولتی موجب می‌شود تا مقامات و مستولان این نهادها از طریق گرد همایی افراد متخصص، خبره، و اندیشمند بتوانند تصمیمات لازم را در زمینه راهبردها، خط مشی‌ها، و اهداف واحدهای مربوطه اتخاذ و موضوعات مورد بحث را از دیدگاه‌های علمی و تجربی افرادی که گردهم آمده‌اند تجزیه و تحلیل کنند و راهکارهایی مناسب برای رفع موانع پیش روی خود بیابند یا مسائل از قبل بررسی شده را تصویب و برای ساده کردن امور مجوزهای لازم را صادر کنند. مستولان، از

بدبیع است رفع اشکالات و سبدن به مرحله کمال مطلوب با توجه به تغییراتی سریعی که در حوزه‌های مختلف دانشی و علمی روی می‌دهد، بازنگری و انجام اصلاحات را بیش از پیش آشکار می‌نماید. از کلیه اساتید، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و نقطه‌نظرات اصلاحی این موسسه را در چهت اصلاح درسامه حاضر و تدوین سایر آثار مورد نیاز مدیران یاری نمایند.

مؤسسه عالی آموزش و پژوهش

مدیریت و برنامه‌ریزی

حداکثر استفاده بهینه را برد و جلو هزینه های مرئی و نامرئی که متوجه حضور مدیران و متخصصان در جلسات می شود گرفته شود. اینجانب حدود ۲۸ سال می شود که این بحث رهبری جلسات را برای مدیران و سرپرستان واحد های سازمانی دولتی و خصوصی به صورت تئوری و عملی تدریس می کنم و با فنون و رموز جلسات آگاهی دارم و از زوایای مختلف به آن نگاه کرده ام؛ نوشته حاضر براساس سفارش موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی برای دوره های پیش بینی شده بهبود مدیریت طراحی و تنظیم شده است.

احمد پیروز

طريق این گردهمایی ها مسائل بیستم ها، روش ها، قوانین و مقررات جاری، ساختار سازمان، ساختار نیروی انسانی، و رفتارهای فردی را از دیدگاه اداری در وضعیت و حالات مختلف بررسی و پیشنهادهای لازم را در سلسله مراتب سازمانی ارائه می کنند و در مراحل بالاتر پس از پردازش اطلاعات در جلسات دیگر جهت تصمیم گیری در دستور کار قرار می دهند.

یان مسئله از باب اینکه مدیران و مقامات مسؤول ساعت ها در کنار هم به بحث و گفت و گو می پردازند و مسائلی را که مورد بحث قرار می دهند همان مسائل و موضوعات موردنیاز است که حتی در جلسات باید مطرح می شد ولی متناسبانه نتیجه مطلوب گرفته نمی شود. آیا راه بهتری وجود نداشت که وقت مدیران در این جلسات گرفته نمی شد و راه های ساده تر انتخاب می شد تا اینکه ساعت ها در کنار هم، همفکری و تبادل نظر کنند و به نتیجه مطلوب نرسند؟ آیا امکان اینکه در رابطه با موضوعات مورد بحث از افراد متخصص و مخبر دعوت به عمل می آمد وجود نداشت که گاهی نتیجه بحث ها کارا و کارآمد می شد؟

گاهی مدیران ساعت ها در کنار هم تعاطی افکار می کنند ولی یکی دو نفر که می توانستند به لحاظ علمی یا موقعیت شغلی حرف آخر را بزنند به دلائل مختلف در جلسه حضور پیدا نمی کنند و جلسه کارآیی لازم را به دست نمی آورند. آیا امکان اینکه از قبل زمان برگزاری و ختم جلسه تعیین می شد وجود نداشت تا اینکه ساعت ها در کنار هم شور و تبادل نظر کنند و تصمیمات را به جلسات بعد موکول نمایند؟ آیا امکان اینکه جلوگیری از آوردن چای، میوه و شیرینی در خلال جلسات برای پذیرایی افراد شود وجود نداشت تا اینکه نظم جلسه به هم نخورد و افکار فردی مشوش نشود؟ آیا امکان اینکه جلوگیری از عوامل بازدارنده، آوردن نامه، چک، پرونده در جلسه و یا آمدن ارباب رجوع و آوردن تلفن همراه در داخل جلسه و با احضار مقام بالاتر یکی از اعضای جلسه وجود نداشت تا اینکه رابط کلامی افراد قطع نشود و در محیط آرام افراد بتوانند اظهار نظر کنند؟

همه این مسئله ها پاسخ روشن دارد و به همین دلایل است که برای اداره کردن جلسه توانایی، تخصص، و مهارت لازم را می طلبند تا بتوان از عوامل تشکیل دهنده جلسات

اهداف کلی درس

- ۱- آشنایی شرکت کنندگان با اصطلاحات، تعاریف، و مفاهیم جدید فن اداره جلسه و اهمیت موضوع مورد بحث.
- ۲- ایجاد تعامل در برخورد اندیشه‌ها و بهره‌گیری از تجربه‌های مفید مدیران در هنگام برگزاری جلسه.
- ۳- آشنایی شرکت کنندگان با مفاهیم علمی و عملی فن اداره جلسه از طریق کارگاه‌های آموزشی.
- ۴- ایجاد توان و مهارت لازم در اداره جلسه از طریق ایفای نقش.
- ۵- آماده‌سازی ذهن و ایجاد بستر فکری مناسب در موضوعات مورد بحث از طریق کارگاه‌های آموزشی.
- ۶- تغییر رفتارها با تعزیزه و تحلیل موقعیت‌های فردی و گروهی در جلسات و ویژگی‌های رفتاری در جمع.
- ۷- آگاهی از چگونگی برخورد با مسایل و تدبیل رفتاری شرکت کنندگان در جمع.
- ۸- افزایش قدرت تعزیزه و تحلیل مسایل سازمانی.
- ۹- افزایش قدرت نصیم‌سازی و نصیم‌گیری در بسیج امکانات و منابع در خصوص آرمان‌ها و اهداف سازمان.
- ۱۰- برقراری ارتباط مؤثر و مفید در برخورد افکار و اندیشه‌های افراد سازمانی.

کلیدات

۱- مقدمه

مسئولان سازمان‌ها به صورت موردی یا اداری و مستمر برای رسیدن به اهداف سازمان همواره در تلاش هستند تا برای بهره‌گیری از اندیشه‌های اندیشمندان، متخصصان، و صاحبان حرف در جهت پویایی فعالیت‌های سازمانی از شیوه‌های استفاده کنند که نتیجه آن افزایش سرعت، دقیق، و کیفیت امور باشد. یکی از این شیوه‌ها برگزاری همایش‌ها و جلسات اداری است که بر حسب مورد در نظر گرفته می‌شود. متناسبانه در این زمینه پارهای مشکلات و عوامل بازدارنده در داخل و خارج از جلسه به وجود می‌آید که مسیر گفت‌وگوها را تغییر می‌دهد. برگزاری جلسات موجب می‌شود که اعضای جلسه نسبت به تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌شود احساس تعهد و مسئولیت کنند. اعضاء، با آگاهی از مفاهیم، تعاریف، و اصطلاحات برگزاری جلسه (مانند تعریف جلسه - دستور جلسه - صورت مذاکرات - صورت جلسه) و فرم دستور جلسه که در آن عوامل مؤثر در به کارگیری جلسات می‌تواند مفید باشد به گونه‌ای استفاده می‌کنند که هدف تعیین شده در دستور کار را تحقق بخشد، و زمانی محقق خواهد شد که میزان مشارکت افراد در جلسات متناسب با توانایی‌های ادارکی، فنی، و رفتاری باشد. در واقع هنر مدیر بهره‌گیری درست از عوامل مؤثر در برگزاری جلسات می‌باشد.

۲- اهمیت و ضرورت برگزاری جلسات

در عصر اطلاعات، ارتباطات، و فناوری دنیا منحول امروز، تلاش مدیران در تحقق

کلیدات

۱- مقدمه

مسئولان سازمان‌ها به صورت موردی یا اداری و مستمر برای رسیدن به اهداف سازمان همواره در تلاش هستند تا برای بهره‌گیری از اندیشه‌های اندیشمندان، متخصصان، و صاحبان حرف در جهت پویایی فعالیت‌های سازمانی از شیوه‌های استفاده کنند که نتیجه آن افزایش سرعت، دقیق، و کیفیت امور باشد. یکی از این شیوه‌ها برگزاری همایش‌ها و جلسات اداری است که بر حسب مورد در نظر گرفته می‌شود. متناسبانه در این زمینه پارهای مشکلات و عوامل بازدارنده در داخل و خارج از جلسه به وجود می‌آید که مسیر گفت‌وگوها را تغییر می‌دهد. برگزاری جلسات موجب می‌شود که اعضای جلسه نسبت به تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌شود احساس تعهد و مسئولیت کنند. اعضاء، با آگاهی از مفاهیم، تعاریف، و اصطلاحات برگزاری جلسه (مانند تعریف جلسه - دستور جلسه - صورت مذاکرات - صورت جلسه) و فرم دستور جلسه که در آن عوامل مؤثر در به کارگیری جلسات می‌تواند مفید باشد به گونه‌ای استفاده می‌کنند که هدف تعیین شده در دستور کار را تحقق بخشد، و زمانی محقق خواهد شد که میزان مشارکت افراد در جلسات متناسب با توانایی‌های ادارکی، فنی، و رفتاری باشد. در واقع هنر مدیر بهره‌گیری درست از عوامل مؤثر در برگزاری جلسات می‌باشد.

۲- اهمیت و ضرورت برگزاری جلسات

در عصر اطلاعات، ارتباطات، و فناوری دنیای منحول امروز، تلاش مدیران در تحقق

کلیه امور و فعالیت‌های سازمانی واخذ تصمیمات اداری موفق باشد فکری ناپاخته است زیرا در این صورت مفهوم سازمان اصالت خود را از دست می‌دهد، چون سازمان مجموعه‌ای فعل و انفعالاتی است که مدیران، کارشناسان، و کارکنان در اثر همکاری دسته‌جمعی به اهداف مشترک خود نایل می‌شوند.

مدیران، مشاوران، و کارشناسان به عنوان رئیس یا رهبر و اعضای جلسه با گرد همایی و تجمع افراد صاحب نظر سعی در بهره‌مند شدن از افکار و عقاید یکدیگر در جهت همکاری و رسیدن به هدف‌های جلسه دارند و مفاهیم مختلفی را که در تشکیل جلسات موثرند بررسی می‌کنند و می‌کوشند تا پس از آن مسائل و کاستی‌های سازمانی را در ارتباط با مسائل رفتاری، محیطی، تشکیلاتی، مقرراتی، و سایر مسائل اداری دیگر در جلسات مورد بحث قرار دهند و بهترین راه حل و پیشنهاد سازنده را در نظر بگیرند و درباره آن اتخاذ تصمیم کنند.

ولی مدیران و مقامات مستول برای رسیدن به هدف‌ها با پاره‌ای مشکلات و عوامل بازدارنده در داخل یا خارج از جلسه مواجه می‌شوند که مسیر مذاکرات را متوقف می‌کنند و بعض‌اً غیر می‌دهند. در اینجا چشم‌ها به نقش و هنر رئیس یا رهبر جلسه دوخته می‌شود که نقشی بسیار حساس و مهم در به ثمر رسیدن نشست‌ها دارد، رئیس یا رهبر جلسه با اعمال رهبری مطلوب و حسن برخورد می‌تواند محیط جلسه را آرام کند و پیشرفت کار شرکت کنندگان را متناسب با توان‌های فردی و از طریق مشارکت دادن معقول و منطقی آنان در بحث‌ها و ایجاد انگیزش لازم هماهنگ و برآیند مذاکرات را تضمین کند. او همچنین با زدودن نگرانی‌های افراد کم تجربه می‌تواند به اخذ بهترین تصمیم‌ها نایل آید.

گرد همایی افراد در جلسات موجب بروز خصوصیات رفتاری خاصی می‌شود که در این باره و در مورد انسان، (این جهان ناشناخته) روان‌شناسان، جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان تحقیقات زیادی کرده‌اند و همه جا سخن از عکس‌العمل روان، روحیه، و لزوم ایجاد انگیزه، امنیت، سلامت، آزادی، همکاری، هم‌فکری، همبستگی، استقلال و کارآیی و اثربخشی به میان آورده‌اند. چون انسان تنها موجودی است که می‌تواند شکایت کند یا ایجاد بگرد و گاهی مورد تقدیس و تمحمد حمایت فراهم کند و شاید هم جمیعین اضداد

اهداف سازمانی بیشتر بر پایه تعاطی افکار و برخورد اندیشه‌ها و تجارب مفید کارکنان در سطح مختلف شغلی و موقعیت‌های فردی، سازمانی، و اجتماعی قرار دارد. مسئولان اداری در سازمان‌ها همواره سعی می‌کنند تا با برگزاری جلسات و تجمع افراد مسرب، متخصص، و اندیشمند در بهره‌گرفتن از افکار و نظریات مفید و سازنده آنان به نتایج مورد انتظار و حل مسائل اداری دست پیدا کنند.

همکاری و هفکری یاران اداری در به ثمر رساندن فعالیت‌های محول شده و اخذ تصمیم‌های لازم در خصوص موضوعات مورد بحث در جلسات می‌تواند به راه حل‌هایی مناسب منجر شود.

در اسلام اهمیت خاصی به نظرخواهی داده شده و رأی‌جویی و مشورت‌خواهی با زیردستان و برقراری ارتباط با همکاران از اصول ارزشمندی است که به آن بها داده شده است «و شاور هم فی الامر و اذا عزمت فتوکل علی الله».

مددجویی و مشورت‌طلبی، به انسان‌ها شور می‌بخشد و شخصیت می‌دهد و آنان را از بند تقليد و نرس فکری رها می‌سازد. اعتراف به ارزشمند بودن فکر دیگران یکی از ویژگی‌های خوب مدیران است که افکار جدید را به کار می‌گیرند تا در حد استعداد ذاتی خود از آن پویایی و تازگی که لازمه زندگی گروهی و اجتماعی است برخوردار گردند. در جهان کنونی، فضای سازمانی به گونه‌ای تعاملی و ارتباط متقابل بین عناصر در جهت دستیابی به اهداف از قبیل تعیین شده در نشست‌های اداری و آموزشی شکل گرفته است تا بر پایه در آمیختن افکار و تلاش‌های گروهی، همکاری و همیاری متقابل انسان‌ها استوار باشد.

انسان ذاتاً موجودی اجتماعی و گروهی است و برقراری ارتباط مؤثر و تعامل در گروه سازمان و جامعه پایه ادامه حیات گروه‌هاست که در بیان کلمات و جملات می‌تواند شکل بگیرد. بهبود سازی به منظور تحقق بهروری نیروی انسانی، در جلسات، زمانی اتفاق می‌افتد که با برخورد مطلوب و متعادل بتوان رفتارهای پیچیده و تند را در زمان محدود متعادل کرد.

اگر فکر کنیم که فردی در مجموعه سازمانی که عهده دار نقصی، است تا انداد، احیاء،

کند، نظارت عالیه داشته باشد، هماهنگی و کنترل در بحث‌ها را داشته باشد، سیاست‌گذاری و راهبردهای جدید را مطرح کند، نسبت به بررسی مسائل مطرح شده و تعیین راه حل‌های مفید اقدام کند، اظهارنظرها را بررسی نماید، پیشنهادهای سازنده و مفید را تشویق کند، و تصمیمات لازم را اتخاذ کند.

در فرآیند برگزاری جلسات، متساقنه در کمتر جلسه‌ای است که تشکیل شود و بحث‌های بیهوده به میان نماید و رنجش بین اعضا ایجاد نشود چرا؟

دلیل این امر آن است که این عزیزان در برخوردهای رفتاری توجه به این امر نکرده‌اند که کی، چگونه، و با چه کسی چه مسائلی را در کجا به بحث بگذارند؛ چه وقت انتقاد کنند، ایراد بگیرند، مخالفت کنند؛ تحمل شنیدن حرف‌های دیگران را هر چند خلاف کنند، این را بگیرند، حساب‌های شخصی را مدنظر قرار ندهند، خود نرنجد، تحمل کنند و بگذارند طرف ذوق، تفکر، و اندیشه آنها داشته باشند؛ بدون طعن و تحقیر در جمع برخورد کنند؛ حساب‌های شخصی را مدنظر قرار ندهند، خود نرنجد، تحمل کنند و بگذارند طرف مخالف هم عقاید خود را بیان کند و کلامش را در نطقه خفه نکنند؛ به گونه‌ای برخورد کنند که اعتماد به نفس وی برای بحث و گفت‌وگو جلب شود. گاهی برخی افراد در جلسه خمیازه می‌کشند و مرتب به ساعت خود نگاه می‌کنند و می‌گویند جلسه کی تمام می‌شود، یا اینکه آهسته زیرلب می‌گویند این چه ربطی به موضوع بحث جلسه دارد، چرا رئیس حرفش را قطع نمی‌کند، کل وقت جلسه را به خود اختصاص داده است، امروز این سومین جلسه‌ای است که من در آن شرکت می‌کنم «بدون نتیجه»، لطفاً زیاد صحبت نکنید تا زودتر یا حداقل در زمان پیش‌بینی شده جلسه تمام شود، و به نظر من احتیاجی برای تشکیل این جلسه نبود زیرا موضوعات مورد بحث همان مواردی بود که در جلسه قبل به شکلی دیگر مطرح شد.

برگزاری جلسات باعث می‌شود که اعضا نسبت به تصمیم‌های گرفته شده احساس تعهد و مسئولیت کنند و برای رسیدن به هدف‌های جلسه همتا بی و همدلی داشته باشند و این حس به وجود آید که دیگر اداره جلسه در پرتو سایه شخصی رئیس جلسه نیست بلکه در حقیقت بحث و بررسی موضوعات و درجه اهمیت آن و تمایل رسیدن به توافق و

باشد. چون انسان ناشایخه و پیچده است جهانی از جهان دیگری است. این سوال پیش می‌آید که چه می‌توان کرد یا چگونه می‌توان رفتار کرد تا همکاری، هدایت، و همباری این طرفه معجون را جلب کرد؛ و به لحاظ رفتارهای متصادی که دارد مشاهده می‌شود در یک لحظه شاد خرم و با نشاط است و در لحظه دیگر افسرده، گرفته، با چهره‌ای غمناک و در یک لحظه آرام، صبور و ملایم است و در لحظه دیگر فریادگر و پرخاشگر و ناآرام به نظر می‌رسد، برای رسیدن به هدف جلسه چگونه برخورد کرد تا تعامل روحی، ذهنی، و عاطفی به وجود آید.

امروزه اغلب محققان و اندیشمندان علم اداره، اذعان دارند که یکی از عمدۀ‌ترین عوامل موقبّت در هر امری مشارکت دادن اندیشه‌ها و دیدگاه‌های دیگران در حل مسائل سازمانی است، زیرا «همه چیز را همگان دانند و همگان هنوز از مادرزاده نشده‌اند»^۱ قبل از انقلاب بازار برگزاری جلسات تحت عنوانی مختلف: کانون‌ها، انجمن‌ها، کسبیون‌ها، کنگره‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارهای و سمبوزیوم‌ها در داخل و خارج از سازمان به صورت ملی و فراملی رواج و رونق فوق العاده‌ای داشت. بعد از انقلاب نیز شاهد تشکیل جلسات تحت عنوانی، کمیته‌ها، شوراهای، هیئت‌ها، ستادها، و مجتمع عمومی دیگر بوده‌ایم.

اینجا این سوال مطرح می‌شود که اصلاً چرا تشکیل جلسه می‌دهند و برای برگزاری آن عوامل و متابع زیادی را صرف می‌کنند. مگر غیر از این است که کار کنان و ظایف خود را به نحوی مطلوب انجام می‌دهند و اگر دچار مشکل شوند با یک تلفن، ایمیل، فاکس، نامه، یا یادداشت اداری و با یک بحث حضوری دو نفره مسائل خود را حل و فصل می‌کنند؟

ولی هر روز مشاهده می‌شود که مدیر بخشی از وقت خود را صرف شرکت جلسات و ملاقات‌ها می‌کنند تا اطلاعات موردنیاز را دریافت کنند، مقابلاً اطلاعات ضروری را به دیگران منتقل کنند، تمهیدات لازم را برای قانع کردن و توجیه کردن اعضا جلسه برقرار

اساس دارد یعنی تفکر جمعی بیش از تفکر فردی قدرت، سیزه‌زی، و همازیابی به وجود آورد. بدلایل زیاد از جمله شخصیت، عزت، و جایگاه الهی انسان‌ها که در کنار هم‌دیگر متفکر، همسر، هم‌دل، همیار، همکار، و هماندیش می‌شوند، برگزاری جلسات مفید و سازنده است زیرا اعضا جلسه احساس خواهند کرد که حضور آنان برای رسیدن به اهداف از قل تعبی شده در جلسه سودی دارد که هرگز خود به تنها بی نمی‌توانستند به آن نتیجه برسند. بعضی تجمع اندیشه و توافق روی موضوعات قدرتی ایجاد می‌کند بیش از جمع جیری قدرت اجزای خود است و نیز ضمانت اجرایی دارد که لازم‌الاجراست.

۳- مفاهیم، تعاریف و اصطلاحات و برگزاری جلسات

۱-۱- تعریف جلسه

از جلسه تعاریف مختلفی ارائه شده است که به چند نای آن اشاره می‌شود. در انگلیسی کلمات SESSION با MEETING به معنی جلسه است.

۱- فرهنگ معین:

جلسه را یک بار نشستن تعریف کرده است.

۲- فرهنگ دهخدا:

جلسه را اجتماع جمعی از مردم برای انجام دادن امری با شنیدن نطقی و داشتن یک رئیس تعریف کرده است.

۳- فرهنگ وستر WEBSTER از جلسه سه تعریف ارائه داده است:

- عمل با فرآیند تجمع

- ملاقات با نقشه قبلی

- تجمع برای انجام دادن کاری

۴- جلسه، فارغ از شکل‌های مختلف آن، به هر نشست و گفت‌وگوی بیش از یک نفر

۲-۳- دستور جلسه

«دستور جلسه سند بسیار مهمی شمرده می‌شود که اگر به درستی موضوعات براساس اولویت طرح شود قادر است که بر سرعت نتیجه‌گیری در جلسه بفزاید و مسائل را چنان روشن سازد که برای همه اعضاء قابل درک و فهم باشد. چنانچه مسائل مورد بحث در دستور جلسه زیاد باشد رئیس جلسه نباید از داشتن دستور جلسه مفصل نگران باشد چون

- مدیران مسئول به آن آگاهی داشته باشد.
- ممکن است به منظور اتخاذ تصمیم در زمینه خاص اداری، مالی، یا استخدامی باشد.
- ممکن است به منظور تجزیه و تحلیل موضوع مورد تحقیق باشد که نتیجه آن کاربرد سازمانی داشته باشد.
- ممکن است به منظور آشنایی و آگاهی از عقاید و آرای یکدیگر و تبادل نظر بین مدیران و کارشناسان باشد.
- ممکن است به منظور ارزیابی، تعیین شایستگی، و تعیین ضوابط و مقررات اداری باشد.
- ممکن است به منظور برنامه ریزی و چگونگی اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها و توزیع امکانات منطبق با اهداف سازمان باشد.

۲-۲-۳- تعیین موضوعات مورد بحث در دستور جلسه

قبل از برگزاری جلسات، دستور کار (موضوعات و مسایلی که براساس اولویت باید مورد بحث قرار گیرد) مشخص می‌شود. بحث و تبادل نظر درباره موضوعات مختلف، راه رسیدن به هدف را کوتاه‌تر می‌کند.

عموماً جلساتی که تحت عنوانی و موضوعات خاص برگزار می‌شود در شکل‌های مختلف جلسات اداری، علمی، اطلاعی، آموزشی، مالی، استخدامی، ساختاری، مسایل اجرایی و فنی خاص بیش نخواهد بود. قابل ذکر است که در این نوع جلسات، ماهیت، شکل و روش‌های اجرایی آن ممکن است متفاوت باشد.

۳-۲-۳- تعیین افراد شرکت‌کننده در دستور جلسه

شرایط و ضوابط انتخاب افراد، براساس مشارکت کیفی، کمی، و ویژگی‌های رفتاری است:

الف- انتخاب شرکت‌کنندگان در جلسه از تکاه کیفیت کاری و رفتاری:
قبل از شروع جلسه باید ویژگی‌های رفتاری فرد را از لحاظ موقعیت شغلی، سازمانی، و تجربه اداری؛ از لحاظ تخصص، تکنیک و فنون اجرایی؛ از لحاظ دانش شغلی، اطلاعات،

برحسب اولویت زمان لازم برای بحث و تبادل نظر اختصاص داده می‌شود مگر اینکه موضوع نیاز به فرصت بیشتر داشته باشد، که رئیس جلسه زمان لازم را در ابتدای جلسه اختصاص می‌دهد، (مجله مدیریت امروز - شماره ۲۷ - صفحه ۲۳ - ترجمه محمود توتونجان)

رئیس جلسه از قبل موضوعاتی را که نیاز است به آگاهی اعضا بررسد یا روی آنها بحث با اتخاذ تصمیم شود برای اعضا مشخص می‌کند.

دستور جلسه باید زمان طولانی قبل از برگزاری جلسه برای اعضا فرستاده شود، زیرا ممکن است فراموش و یا اصولاً مفقود شود بلکه بهتر است دستور جلسه دو یا سه روز قبل تشکیل جلسه فرستاده شود که اعضا نسبت به موضوعات مورد بحث حضور ذهن داشته باشند.

دستور جلسه عبارت است از تعیین عوامل مؤثر در برگزاری نشست‌ها قبل از شروع تشکیل جلسات اداری، اجرایی، شورایی، آموزشی، و اطلاعی.
عوامل تشکیل‌دهنده جلسه عبارت است از:

- ۱- هدف با هدف‌های تعیین شده از قبل.
- ۲- موضوع یا موضوعات مورد بررسی.
- ۳- شرکت کنندگان مدعو یا عضو.
- ۴- زمان موردنیاز برای بحث.
- ۵- مکان نشست‌ها و گردش‌هایها.

نکات بر جسته و مهمی که در عوامل تشکیل‌دهنده جلسات با اهمیت است و می‌تواند برای کسانی مفید باشد که در برگزاری جلسات نقش دارند عبارت است از:

۳-۲-۱- تعیین هدف در دستور جلسه

- هدف از برگزاری جلسه ممکن است بررسی مسائل سازمانی باشد که قبل از اطلاع شرکت کنندگان در جلسه رسیده است.
- ممکن است به منظور تعیین خط می‌شی و شرایط، این امور از جمله اینکه

عبدی، مذهبی و سیاسی روزهای جمیع و تجمع میلیونی افراد برای زیارت خانه خداست.

کمیت و تعداد افراد در نوع جلسه و هدف جلسه اثربردار است و گردانندگان هر جلسه باید مهارت لازم را برای برگزاری مطلوب آن جلسه داشته باخوردار باشند.

۴-۳-۲-۳- تعیین زمان مناسب در دستور جلسه

جلساتی که بر حسب زمان تشکیل می شود، دعوت کننده باید ملاحظاتی را برای افرادی در نظر بگیرد که دارای مشاغل حساس‌اند، از موقعیت بالای اداری برخوردار هستند، و حضور آنها در جلسات به لحاظ منابع تصمیم‌گیری ضروری است. دعوت کننده باید زمان مناسب و موقع حضور این افراد را در جلسه بررسی کند.

کیفیت و اهمیت موضوعات مورد بحث، زمان و چگونگی تشکیل جلسه را مشخص می کنند؛ جلسه ممکن است:

- روزانه باشد یعنی حجم، تداوم، و ابانتگی مسائل به حدی است که به طور مستمر و مداوم روزانه جلسه تشکیل شود.
- یک روز در میان باشد یعنی اینکه بررسی مسائل و موضوعات به گونه‌ای است که به صورت مستمر روزانه نباشد و با یک فرصت مطالعه روی موضوعات که در دستور کار قرار گرفته بتوان نظریات سازنده و مفید را به طور یک روز در میان ارائه کرد.
- هفتگی باشد یعنی موضوعاتی در دستور جلسه قرار می گیرد که افراد فرهیخته، صاحب‌نظر، و اندیشمند مورد مشورت قرار گیرند، فرصت کافی باشد که با شناسایی این افراد از نظریات پیشنهادی و مشورتی آنان در جلسات استفاده بهینه شود.

- ماهانه باشد یعنی مدیران به لحاظ موقعیت شغلی جهت هماهنگی و ارائه گزارش‌ها در زمینه طرح‌ها و پروژه‌ها و میزان پیشرفت فعالیت‌ها فرصت لازم را داشته باشند که با فراغت خاطر و حضور فعال برای شنیدن گفته‌ها و ارائه مطالب موردنیاز مسائل را تجزیه و تحلیل و تصمیمات لازم را اتخاذ کنند.
- سالانه باشد و از عاماً و اعضاء هشت مددۀ شرکت‌ها و سازمان‌ها ممتاز.

و تحصیلات علمی؛ و از لحاظ موقعیت اجتماعی که دارد مورد بررسی قرار داد و همچنین رابطه موضوعات مورد بحث را که در دستور کار جلسه قرار دارد با دانش، تجربه، و شخص افرادی که به عنوان منع اطلاعاتی در جلسات شرکت می کنند و می توانند موثر باشد برقرار کرد.

اسامی افرادی که به هر اعتباری برای شرکت در جلسه دعوت می شوند در دستور جلسه و جهت آگاهی سایر افراد قید خواهد شد که همه با شناخت قبلی برای بحث و تبادل نظر آمادگی داشته باشند.

ب- انتخاب شرکت کنندگان در جلسه از تکاه کمی:

قبل از شروع جلسه باید بررسی شود که هدف از تشکیل چیست؟

- اگر یک نفر دعوت شود ممکن است جلسه کارآموزی باشد و یا استاد شاگردی که عمل‌مendir و با استاد شیوه‌های کار را برای کارآموز و شاگرد توجیه کند.

- اگرین ۲ تا ۵ نفر دعوت شوند ممکن است جلسات مشورتی و کمکی باشد که از نظریات علمی، تخصصی، و تجربی افراد در خصوص اهداف سازمانی مورد مشورت قرار گیرند و در اجرای فعالیت‌ها مدیران را کمک کنند.

- اگر افراد شرکت کننده بین ۱۵ تا ۳۰ نفر باشند ممکن است جلسات آموزشی باشد که در جهت انتقال دانش، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش‌ها ترتیب داده می شود.

- اگر تعداد شرکت کنندگان بین ۳۰ تا ۵۰ نفر باشد ممکن است تحت عنوان کنفرانس با هدف اتخاذ تصمیم در زمینه مسائل مطروحه در جلسه، یا تحت عنوان سمینار با هدف نجزیه و تحلیل مسائل و تعیین راهکار باشد.

- اگر تعداد افراد بین ۵۰ تا ۱۰۰ و ۵۰۰ نفر باشد جلسه به صورت سمپوزیوم و جهت انتقال آخرين باقیه‌های علمی و تکنولوژیکی برای یک گروه و صنف خاص است.

- اگرین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر باشد به صورت کنگره علمی و ادبی و اجرایی جهت کشف ناشایخته‌ها و اصلاح امور از طریق فراخوان در نظر گرفته می شود.

- اگر تعداد شرکت کنندگان بیشتر باشد و به صدها هزار نفر بر سر جلسات سخنرانی

شعاره ۱- فرم دستور جلسه

	از:
۱- هدف جلسه:	
۲- موضوعات مورد بحث در دستور کار جلسه:	
ج:	الف:
د:	ب:
۳- ساعت شروع جلسه:	
۴- ساعت خاتمه جلسه:	
۵- روز و تاریخ جلسه:	
۶- محل برگزاری جلسه:	
۷- اسناد و مدارک موردنیاز:	
۸- اسامی افرادی که در جلسه شرکت می‌کنند:	
الف:	
ب:	
ج:	
د:	
ه:	
و:	
ز:	
ح:	
۹- نام و نام خانوادگی دعوت کننده:	
۱۰- واحد دعوت کننده:	

۳-۳- صورت مذاکرات

صورت مذاکرات به کلیه گفته‌هایی اطلاق می‌شود که از طرف اعضاء جلسه به میان می‌آید با مورد پرسش و پاسخ قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، پاسخ‌ها و اظهارنظرها و تبادل افکار بدون کم و کاست و افزایش گفته‌ها در صورت مذاکرات منعکس می‌شود. یعنی از آن لحظه که جلسه با سخنان مدیر جلسه آغاز می‌شود و زمینه بحث و گفت‌وگو و تبادل نظر را به وجود می‌آورد و در طول مدت برگزاری جلسه اظهارنظرهای افراد را دیر جلسه

سود و زیان و یلان کار خود را در پایان هر سال یا خط مشی‌های جدید خود را مطرح می‌کند با مسئولان سازمان‌ها در پایان هر سال جلسات ارزیابی عملکرد خود را برگزار می‌کند که به نقاط قوت و ضعف خود بی‌برند که چگونه تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند.

۳-۲-۳- تعیین مکان مناسب در دستور جلسه

مکان یا محل برگزاری جلسه می‌تواند در کارآمدی و اثربخشی جلسات نقش اساسی داشته باشد و به نوعی تعیین کننده پذیرش افراد در جلسات است. در فضای محدود و تنگ نمی‌توان جلسات سمتار، کنفرانس یا سمپوزیوم برگزار کرد، یا در فضایی وسیع و کلان نمی‌توان جلسه کارآموزی یا مشورتی برگزار نمود، زیرا مقرنون به صرفه نیست و امکانات هدر می‌روند.

بنابراین، محل جلسه باید مناسب با تعداد افراد شرکت کننده و نوع جلساتی باشد که مهانگی و تاب لازم را داشته باشد و از لحاظ وسائل و تجهیزات، شرایط آب و هوای مناسب، نور، حرارت و رنگ کامل باشد. تمام عوامل پنجگانه در فرم شماره (۱) آورده شده است که مین دستور جلسه است.

شماره ۲- نمونه صورت جلسه

شماره: کد:	شماره: کد:	نوع جلسه:	تاریخ برگزاری جلسه: زمان جلسه:
یشندهای لازم: ۱ ۲ ۳ ۴ ۵	تصمیمات متخذه روی موضوعات تعین شده: ۱ ۲ ۳ ۴ ۵	اسامی شرکت کنندگان در جلسه: ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸	موافقت یا عدم موافقت بندهای بیانگانه توسط رئیس سازمان: نفعهای اصلاحی یا تکمیلی رئیس سازمان: محل برگزاری: اسامی افراد غایب: امضای رئیس سازمان:

خلاصه فصل اول

سازمانها برای رسیدن به اهداف خرد و کلان خود همواره در تلاش هستند که از منابع قابل دسترس (مدیران و کارشناسان) مطلع و مجبوب در جهت حل مسائل و مشکلات سازمانی از مکانیزم‌های مددجویی، مشورت‌خواهی، و همفکری حداکثر استفاده بهینه به عمل آورند.

اغلب محققان و اندیشمندان علم اداره اذعان دارند که یکی از راههای موقفيت آمیز در هر امری بهره‌گیری از دانش و تجربه مدیران و کارشناسان و مشارکت دادن اندیشه‌ها و آراء دیگران در حل مسائل و مشکلات سازمانی است.

تعاریفی که از جلسات به عمل آمده زیاد است فقط به یک تعریف از نگاه عرف اداری بسته می‌شود.

پادداشت می‌کند یا در شروع جلسه از طریق ضبط صوت کلیه سخنان اعضا ضبط می‌شود که نکته‌ای از نظر دور نماند. معنی صورت مذاکرات بیشتر در فرهنگ اداری حفظ امنیت نظریات مختلف و موافق بدون دخل و تصرف است که در موقع ضروری به عنوان سند و مدرک از آن استفاده می‌شود.

۲-۳- صورت جلسه Minutes of meeting صورت جلسه، نتایج حاصل از بحث‌ها و تبادل نظرهاست که توسط اعضا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته باشد و افراد موافق و مخالف در جمع‌بندی نظریات نقش داشته و راه کارهای مناسب را در جهت اهداف جلسه اتخاذ کرده باشند. گاهی به لحاظ نداشتن توانایی و مهارت رئیس جلسه، صورت جلسات به صورت مجرد و گفته‌های اعضا بدون برخورد افکار مختلف و موافق در یک میدان دموکراتی تنظیم می‌شود. در این حصوص هزینه‌های مرئی و نامرئی که متوجه حضور افراد در این نوع جلسات می‌شود بسیار سنگین است و هیچ تبعیج‌های از این جلسات گرفته نمی‌شود، در پایان جلسه از نظریات فردی صورت جلسه تنظیم می‌گردد.

موقفيت و عدم موقفيت هر جلسه به عوامل متعددی بستگی دارد که در فصل‌های بعدی به طور مژروج بیان می‌شود؛ و شکل اجرائی آن در فرم شماره (۲) مشخص شده است.

موضوع با موضوعات مختلف برای رسیدن به یک هدف و یا اهداف مختلف سازمان در زمان و مکان معین شکل می‌گیرد.
اصطلاحات که در اداره جلسات مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارت است از:

۱- دستور جلسه:

عبارة است از تعین عوامل موثر در امر برگزاری جلسات قبل از شروع برگزاری جلسه‌های اداری، اجرایی، آموزشی، اطلاعی، و غیره...
عوامل تشکیل‌دهنده جلسات (هدف، موضوع، افراد، زمان، و مکان)

۲- صورت مذاکرات:

به کلبة گفته‌هایی اطلاع می‌شود که از طرف اعضای مدیر جلسه بیان می‌شود و یا مورد پرسش و پاسخ فرار می‌گیرد.

۳- صورت جلسه:

نتایج حاصل از بحث‌ها و نظریات شرکت‌کنندگان که مورد تفاهم قرار گرفته و راهکارهای مناسب در جهت اهداف جلسه اتخاذ شده است تحت عنوان صورت جلسه تنظیم و به اعضاء ابلاغ می‌شود.

سوالات فصل اول

فرآگیران ارجمند، لطفاً به پنج موضوع زیر توجه کنند.

- ۱- هدف برگزاری جلسه و فلسفه و چرا بآن را توضیح دهنند.
- ۲- مشکلات ناشی از برگزاری جلسات را به لحاظ عوامل رفتاری توضیح دهنند.
- ۳- هزینه‌های مرئی و نامرئی جلسه را تجزیه و تحلیل کنند.
- ۴- مزایای برگزاری جلسات را با توجه به هزینه‌های مرئی و نامرئی بر شمارند.

۵- عوامل موثر در دستور جلسه را نام ببرند.

۶- مفهوم دستور جلسه را شرح دهند.

۷- اهداف و ضرورت برگزاری جلسات را در سه سطر تشریح کنند.

۸- وجوه انحراف و اشتراک صورت مذاکرات و صورت جلسه را توضیح دهند.

فصل دوم

چرا سازمان‌ها تشکیل جلسه می‌دهند؟

اهداف کلی:

آگاهی یافتن شرکت‌کنندگان از اهداف کلی، فلسفه، و چرا بی‌آمدی آن.
برگزاری جلسات و بررسی نقاط مثبت و منفی و هزینه‌های مرئی و نامرئی در ارتباط با اثربخشی و میزان کارآمدی آن.

اهداف رفتاری:

فرآگیران در پایان برگزاری جلسات آموزش فصل دوم باید:

- ۱- مشکلات ناشی از برگزاری جلسات را به لحاظ عوامل رفتاری توضیح دهنند.
- ۲- هزینه‌های مرئی و نامرئی جلسه را تجزیه و تحلیل کنند.

- ۳- مفهوم دستور جلسه را شرح دهند.
- ۴- عوامل موثر در دستور جلسه را نام ببرند.

چرا سازمان‌ها تشکیل جلسه می‌دهند؟

مقدمه

ضروری است قبل از اتخاذ تصمیم برای برگزاری هر جلسه اداری، هدف و فلسفه برگزاری آن برای اعضا مشخص شود که منظور از تشکیل جلسه آیا دریافت اطلاعات از دیگران است یا اتخاذ تصمیم روی مسئله‌ای اداری، مالی یا فنی، یا تعیین خط‌مشی و سیاست گذاری. هدف باید شفاف و روشن باشد.

جلسه نوعی میدان گاه است که برای بی‌بردن به میزان موقفيت فرد در جمع برگزار می‌شود. انسان بسیاری از مسابیل را در ارتباط با موضوعات متفاوت می‌داند. و از این در فلسفه وجودی فرد به عنوان یک منبع اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف می‌تواند برای تحقیق اهداف سازمانی بسیار کارساز و مفید باشد.

افراد با حضور و شرکت در جلسات یک سری هزینه‌های مرئی و نامرئی را موجب می‌شوند؛ سوال این است که آیا به اندازه آن همه هزینه نقشی هم دارند؟ آیا کارآیی و اثربخشی آنان در جلسه محاسبه می‌گردد؟

جلسه، یکی از گرانترین وسایل ارتباط جمیع محسوب می‌شود. از این‌رو تا زمانی که میزان کارآیی، اثربخشی، و نقش خود را در جهت رسیدن به اهداف جلسه تشخیص ندهیم باید در آن شرکت کنیم. ولی از آنجا که مشارکت گروهی قدرت فکری ایجاد می‌کند و در تعزیره و تحلیل مسابیل از دیدگاه‌های مختلف استفاده می‌شود توصیه می‌شود که افراد در برخورد اندیشه و تجارت مفید دیگران قرار گیرند؛ برآیند آن، راهکارهای سازنده برای حل مسابیل سازمان حواهند بود که در نتیجه شرکت در گردش‌های هارا ضروری می‌دارد.

- ۱-۵- پرورش ذهن و حرکت‌های ذهنی از طریق هماندیشی و بیان نظریات افراد در جمع.
- ۱-۶- افزایش قدرت تجزیه و تحلیل مسائل در موقعیت‌های فردی و گروهی از دیدگاهها و چشم‌اندازهای آینده.
- ۱-۷- افزایش قدرت تصمیم‌گیری افراد در مسائل جاری سازمانی.
- ۱-۸- بررسی ویژگی‌های رفتاری افراد در گروه و ایجاد تعادل روحی، فکری و ذهنی در خصوص مسائل سازمانی.

۲- فلسفه و چرایی برگزاری جلسات

فکر نکنیم که برگزاری جلسه، امروزه یکی از بهترین شیوه‌های ارتباطی تعاملی و برقراری ارتباط متقابل بین افراد در حل مسائل و مشکلات اداری و سازمانی است! بشر از ابتدا برای حل مسائل زندگی اجتماعی، کشاورزی، و فرهنگی خود با گردهمایی‌هایی مشکل از سران اقوام، طوایف، و ایلات مسائل سنتی و قومی خود را حل و فصل می‌کرده است. این شیوه هنوز در بسیاری از نقاط کشور به صورت ریش سفیدی و کدخدا منشی ادامه دارد و در فضای بسیار ساده و بی‌آلایش نسبت به مسائل آب، زمین، کشاورزی، و مسائلی دیگر مانند مذهبی، دینی، و قومی خود تصمیم می‌گیرند.

برگزاری جلسات عملی مشارکتی است که از افراد، مجرب و مطلع جهت شور و تبادل نظر دعوت می‌شود و تصمیمات آن ایجاد تعهد و مستولیت می‌کند.

امروزه مدیران تلاش می‌کنند که از متخصصان و صاحب نظران در جلسات دعوت کنند تا کیفیت بحث‌ها و گفت‌وگوها پریار و کارآمد باشد؛ افراد سازمانی بسیاری از مسائل را در ارتباط با بسیاری از مسائل می‌دانند.

برگزاری جلسه برای بی‌بردن به میزان موقوفیت فرد در جمع است. فرد، در گروه به قابلیت‌ها و توانایی‌های خود بی‌می‌برد؛ می‌گویند: «تا فرد سخن نگفته باشد عیب و هنر شنجه نهفته باشد».

در دنیای متحول امروز مدیران صنعت و حرف همواره در جستجوی بهترین روش‌ها و فرآیندها هستند که سمعت، دقت، و گفت‌امور را در بی‌داشته باشد. همچنین، تخصصی

- **بررسی قبل از برگزاری**
قبل از برگزاری هر جلسه تحت هر عنوان اعم از اداری، مشورتی، تصمیم‌گیری، و اطلاعاتی که باشد هدف، فلسفه، و چرایی آن باید مشخص شود و در مقابل چند سوال قرار گیرد:
آیا منظور از تشکیل جلسه، دادن و دریافت اطلاعات است؟
آیا منظور از تشکیل جلسه، شور و مشورت درباره موضوع و مسائلی خاص است؟
آیا منظور از تشکیل جلسه، تعیین راه حل و اتخاذ تصمیم روی یک موضوع مورد دنبال است؟
آیا منظور از تشکیل جلسه، تصویب عوامل اجرایی براساس سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی است؟
آیا برگزاری جلسه به منظور صدور مجوزهای لازم جهت تسهیل امور اجرائی است؟
آیا برگزاری جلسه بررسی عملکرد افراد یا واحدهای سازمانی است؟
آیا برگزاری جلسه به منظور تغیر، اصلاح، یا بهبود مقررات، آینه‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، یاروش‌های کاری است؟ و دهه سوال دیگر
هدف از برگزاری جلسات، انتقال اطلاعات و دریافت اطلاعات فنی، شغلی، اداری، آموزشی، و استخدامی به افرادی است که در جلسات شرکت می‌کنند و از دیدگاه علمی و تجربی اظهارنظر می‌کنند.

۱- هدف از تشکیل جلسات

- ۱-۱- آشنایی شرکت کنندگان در کلاس با تعاریف، مفاهیم، و اصطلاحات.
- ۱-۲- آشنایی مدیران، مشاوران، و کارشناسان با فرم‌های دستور جلسه، صورت مذاکرات، صورت جلسه، و عوامل موثر در تشکیل جلسات.
- ۱-۳- آماده‌سازی ذهن مدیران و کارشناسان در زمینه‌های مورد بحث و ایجاد یک بستر فکری از طریق نمایش فیلم، ویدئو، و CD است که در محور محتوای نمایشی، بحث، و مذاکره آغاز شود.
- ۱-۴- ایجاد توان و مهارت لازم در اداره کردن جلسات از طریق ایفای نقش در گروه‌های دفاتری

فاکس، ایمیل، و شبکه‌های اینترنتی استفاده کرد نباید وقت افراد شاغل گرفته شود که به وظایف و فعالیت‌های اصلی خود مشغول‌اند.
حداقل عوامل مؤثر در برگزاری جلسات باید مورد توجه قرار گیرد.

۳- نکات مورد توجه در جلسه کارا و ثمربخش

- داشتن هدف‌های روشن و شفاف:
آیا هدف، تجزیه و تحلیل یک موضوع تحقیقی است؟
آیا هدف، تصویب آین نامه داخلی سازمان یا تصویب دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌هاست؟
آیا هدف، تصویب آین نامه داخلی سازمان یا تصویب دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌هاست؟
آیا هدف، صدور مصوبه اجرایی در زمینه‌های مالی اداری و ساختار سازمانی است؟
آیا هدف، دادن اطلاعات جدید به اعضاء است؟
آیا...؟
آیا...؟
- هرنشت در شکل‌های مختلف خود دستورکاری دارد که به‌طور شفاف موضوعات آن باید قابل درک باشد، یعنی موضوعات پیچیده و دشوار نباشد یا به قول آقای دکتر آریانپور «گرمه سیاه در تاریکی» نباشد.
- درباره مشکلاتی که نیاز به راه حل داشته باشد باید در تهیه و تنظیم دستور کار مشارکت نظر اعضاء از قبل جلب شده باشد.
- تمام اعضاء جلسه، رئیس، و دیرجلسه باید از قبل از زمان شروع و مکان جلسه آگاهی لازم را داشته باشند.
- به منظور راحت بودن افراد شرکت‌کننده در جلسه، تمام وسائل و تسهیلات لازم جهت استفاده بهینه فراهم شده باشد.
- افراد به موقع در جلسه حضور داشته باشند، به موقع جلسه را شروع و به موقع ختم کنند.
- جلسه‌ای ثمربخش خواهد بود که تمام اعضاء در بیان نظریات خود مشارکت داشته باشند و در برخورد آراء و اندیشه‌ها، فرصت‌های چالش و همفکری وجود داشته باشد.
- ثمربخشی جلسه زمانی نمایان می‌شود که اعضاء به حرف‌های هم‌دیگر گوش دهند و

شدن امور به فعالیت‌های ریز و کوچک موجب می‌شود که جهت هماهنگی و برقراری ارتباط مقابل در سistem‌های اداری از افراد فرهیخته که در راس سازمان‌های کوچک و بزرگ فرار دارند دعوت شود تا از پیشرفت‌های صنعتی، اجتماعی، و اداری خود آگاهی پیدا کنند.

چراً نشکل جلسات در واقع راه یابی شتابان نظریات جدید سازمان مدیریت و مخصوصاً نظریه سistem‌ها به قلمرو کار و فعالیت دستگاه‌های تولیدی و تجاری و خدماتی که ارتفاع کافی و کمی بازده کار و فعالیت را در گروه‌های کاری، سازمان یافته، و مخصوصاً نظام ارتقاطی «تصمیم‌گیری» هماهنگ می‌داند» (نشریه سازمان مرکز تعاون - مقاله تردیدی درباره کارایی جلسات - صفحه ۲ سال ۱۳۶۷).

به طور کلی وقتی که در مورد مسئله‌ای تعامل چهره‌به‌چهره ضروری است، جلسه به عنوان بهترین راه برای تبادل اطلاعات مطرح می‌شود و یا وقتی که مسئله‌ای نیاز به دانش و تجربه افراد یشتری داشته باشد. جلسه می‌تواند مفید باشد برای اینکه در گروه پویایی و خلاقت ایجاد می‌شود که به تهایی و پشت میز کار به دست نمی‌آید و به عبارت دیگر گروه گزی ییش از اجزائی آن است» (چگونه جلسات را اداره کنیم صفحه ۶ - ترجمه فلورا سلطانی تبرانی - سازمان مدیریت صنعتی).

وقتی گروهی از افراد معلومات، تجربه، و نیروی ذهنی خود را برای حل مسئله‌ای روی هم می‌زنند، طرح‌های بهتری تعبیه و تصمیمات درست‌تری اتخاذ می‌شود و گاهی نیز مسئله شکل تازه‌ای پیدا می‌کند. فکری که به ذهن شخصی در جمع خطور کند از طریق بحث و گفت‌وگو در جلسه در بونه آزمایش قرار می‌گیرد. این فکر آن قدر بسط داده می‌شود تا شکل جدید بگیرد و بتواند جوابگوی نیازمندی‌های یشتری شود. شکل به دست آمده ییش از شکل اولیه آن به حل مشکلات کمک می‌کند.

چنانچه مدیر اجرایی تصمیم بگیرد جلسه برگزار کند باید از قبل ضرورت برگزاری آن، موضوعات مورد بحث، افرادی که در جلسه شرکت کنند، و زمان و مکان برگزاری بروی کنند زیرا جلسه ماهیتاً از ابزار ارتقاطی بسیار گران قیمت است و برای صرفه‌جویی در هزنهای مرلي و نامرلي و تأثیرات سیاسی که در جلسه ایجاد می‌شوند،

مردم با هم مشابه هستند مانند ساختمان بدنی و بعضی رفقارها، ولی از بسیار جهات افراد با هم متفاوت هستند، از جمله به لحاظ شکل ظاهری، خصوصیات جسمانی، اخلاق و طرز رفتار، خواسته‌ها و نیازها، توانایی‌ها، و استعدادهای ذهنی. تا آنجا که امروز در دنیا دو نفر را که از هر لحاظ با هم مشابه باشند نمی‌توان یافت.

گذشته از تفاوت‌های ظاهری و جسمانی، افراد از جنبه‌های دیگر نیز با هم متفاوت‌اند:
- از لحاظ استعدادها و زمینه‌های ذهنی که بیشتر جنبه ذاتی و ارثی دارد و تجربه و یادگیری اثر مهمی در آن ندارد.
- معلومات و مهارت‌ها که در اثر تجربه و یادگیری حاصل می‌شود.
- میل به انتخاب شغل و فعالیت.

- خلق و خو، منش و آنچه عکس العمل‌های عادی انسان را موجب می‌شود.

با توجه به تفاوت‌های فوق الذکر و عوامل بازدارنده یک سری هزینه‌های مرئی و نامرئی متوجه او می‌شود که آگاهی ندارد.

افراد به هر اعتباری که باشد در جلسات شرکت می‌کنند، به این افتخار نکنند که عضو انجمن یا ستاد، مجمع یا کانون هستند، عضو کمیسیون یا هیئت هستند و در جلسات هم هیچ‌گونه مشارکت و نقشی نداشته باشند و در پایان جلسه صورت مذاکرات را امضاء کنند و بعد بگویند آن تصمیم را اتخاذ کرده‌ایم، بلکه به این افتخار کنند که باید بییند چه نقشی از مشارکت خود در جهت رسیدن به هدف جلسه داشته‌اند.

مدیران، سرپرستان، و کارشناسانی که در جلسه شرکت می‌کنند به لحاظ عوامل بازدارنده برون‌سازمانی یا درون‌سازمانی (رفتاری) زمان را صرف مسائلی می‌کنند که ارزش افزوده ندارد و با از دست دادن هزینه‌های مرئی و نامرئی معلوم نیست به چه نتیجه‌ای دست پیدا می‌کنند.

۵- هزینه‌های مرئی

افرادی که در جلسات شرکت می‌کنند از بابت زمان کاری و وظيفة اصلی معهد به انجام دادن آنها هستند و برای آن حقوق و مزایای شغلی دریافت می‌کنند. اما وظيفة اصلی آنها

فرصت چالش‌های فکری بین آنان باشد.
در فواصل معین، گاهی خلاصه‌ای از آنچه گذشته است برای جمع‌بندی و حضور ذهن ارائه شود.

- اگر در جلسه تعادل روحی، ذهنی، و فکری به وجود آید، افراد به خود اجازه نمی‌دهند که به دیگران غله کنند و فکر برتری جویی داشته باشند.
- اگر برآیند جلسه با نتایج حاصل از برخورده افکار دیگران براساس تصمیمات جمعی باشد همه شرکت کنندگان در جلسه احساس غرور می‌کنند و از اجرای تصمیمات اطمینان خواهند داشت.

۴- مشکلات ناشی از برگزاری جلسات

جلسه یکی از گران‌ترین وسایل ارتباط جمعی است و مادام که وسایل دیگری برای ایجاد ارتباط و اخذ تصمیم فراموش باشد، معمولاً نباید وقت افراد برای شرکت در جلسه گرفته شود.

- دسترسی نداشتن مقامات بالاتر یا پایین‌تر به افرادی که در جلسات شرکت می‌کنند، دسترسی نداشتن اریاب‌رجوع به مستوان، سازیزیر شدن سیل تلفن‌ها و نامه‌ها به دفتر شرکت کنندگان، و بعد از خاتمه جلسه بی‌حاصل رویه‌رو شدن با انبوهی از کارها و اریاب‌رجوع از موارد هزینه‌های نامرئی و گرانی تشکیل جلسه است.

- برگزاری جلسات گاهی به دلیل برخوردهای ناجا موجب می‌شود که تمایل افراد برای پذیرش مسئولیت در اتخاذ تصمیم از بین ببرد. جلسات باعث صرف هزینه وسائل و لوازم موردنیاز، وقت (چون وقت مصروفه برای هر جلسه برابر است با مدت زمانی که جلسه طول کشیده است ضرب در تعداد شرکت کنندگان) و به لحاظ نصادهای خلقی، و گرایش‌های افراد در جلسه وقت بیشتری برای هر اقدام صرف می‌شود.

- گاهی جلسات به عدم موقوفت گروهی خاص (اکثریت داشتن عوامل بازدارنده با منفی) وقت بیشتری برای تبادل نظر یا اقدام صرف می‌شود.
- یکی از مشکلات اساس در اداره جلسه، تفاوت‌های فردی از افراد جلسات

موقوف می شود و در جلسه هم نقشی ندارند و در نتیجه هزینه های مرئی هدر رفته است.
رئیس دفتر می گوید مدیر در جلسه هستند و آمدن ایشان معلوم نیست. ارباب رجوع
و بیان و سرگردان بر می گردد. ما اگر خودمان را جای او قرار دهیم مشاهده می شود
که هزینه هایی که صرف کرده و متحمل شده خبلی گران است.

برای افراد و مشاورین حق حضور در جلسات در نظر گرفته می شود، آمدورفت هزینه
دارد، بابت برگزاری جلسات از قبل وسائل پذیرایی پیش بینی می شود و افرادی مامور
تجهیز و تامین امکانات و نگهداری از محیط جلسه هستند و حقوق دریافت می کنند. این
نوع موارد اگر به طور دقیق فهرست شود هزینه های مرئی را تشکیل می دهد تا جلسه ای مفید
و سازنده ارائه شود و راه کارهای مفید برای رسیدن به اهداف سازمان همراه داشته باشد،
ولی اگر جلسه نتیجه نداشته باشد توان این همه خسارات را چه کسی می پردازد؟ جز از
یتمال پرداخته می شود؟ موضوع مهم هزینه های نامرئی است که برگزار کنندگان
جلسات آنها را نمی بینند. عوامل متعددی موجب هزینه های نامرئی می شود به طور مثال
افرادی که در جلسات شرکت می کنند.

۶- هزینه های نامرئی

۱- رابطه فرد با مقام مأمور قطع می شود. ممکن است در لحظه برگزاری جلسه، رئیس
کار فوری و فوتی داشته باشد که فقط به دست وی حل می شود و چون به وی
دسترسی نیست آن کار متوقف می شود. از آنجا که سیستم ارزیابی وجود ندارد تا
مشخص کند توقف آن کار چقدر هزینه نامرئی برای سازمان همراه دارد از کنار
آن به سادگی می گذریم.

۲- رابطه شما که در جلسه شرکت کرده اید با مرئوس خودتان قطع می شود. مرئوس
نیاز به هدایت و راهنمایی دارد. همان پیش نویش اولیه را که تهیه می کند و شما آن
را پارaf می کنید متوقف می شود. چون نظارت وجود ندارد از این اتفاق به آن اتفاق
با دیگر همکاران خوش و بش می کشد و حکم می زندند.

راه را طی کرده است تا شما را ملاقات کند. همین که وارد محیط کار می شود و
رئیس دفتر می گوید مدیر در جلسه هستند و آمدن ایشان معلوم نیست. ارباب رجوع
و بیان و سرگردان بر می گردد. ما اگر خودمان را جای او قرار دهیم مشاهده می شود
که هزینه هایی که صرف کرده و متحمل شده خبلی گران است.

۴-۶. رابطه شما با تلفن ها، نامه ها، اسناد، فاکس، ایمیل ها قطع می شود. توقف پیام های
ارتباطی و پاسخ ندادن در چرخه فعالیت های سازمانی بسیار سنگین و زیان بار است.
حال اگر در جلسه ای شرکت کیم که نتایج حاصل در کارایی و اثربخشی جلسه
مفید باشد و هزینه های مرئی و نامرئی را جبران کند. شرکت کردن ما ضروری
است و در غیر این صورت در این جلسات شرکت نکنیم.

۵-۶. مدیر اگر در جلسه ای خسته کننده شرکت داشته باشد وقتی به محیط کار بر می گردد
تا به کارهای عقب افتاده پردازد ممکن است دقت کافی نکند و متوجه اشتباهات
نامه ها نشود و یا در سند مالی متوجه کم یا زیاد بودن اعداد نشود که در چنین
حالت هایی می بینید چقدر اثر مالی و زیان های جبران ناپذیر به بار می آید.

زیانی که بیش از همه متجلی است وقتی گیر بودن جلسات به دلیل عدم آموزش و
نا آگاهی از فنون اداره جلسات است.

۷- مزایای ناشی از برگزاری جلسات

۱-۷. ارتباط گروهی در جلسه می تواند در ایجاد هماهنگی و نظم بین کلیه وظایف فردی
و سازمانی نقش اصلی داشته باشد.

۲-۷. برگزاری ارتباط در جلسه می تواند در استفاده از همه فکرها و توانها در جهت
رسیدن به هدف مؤثر باشد.

۳-۷. تعامل گروهی در جلسه می تواند در ایجاد صمیمت و دوستی بین اعضاء مؤثر باشد.

۴-۷. نتیجه کار جلسه می تواند موجب صرفه جویی در وقت مدیر و امور مالی و اداری در
محیط سازمانی باشد.

۵-۷. فضای آزاداندیش در جلسه می تواند موجب شناخت افراد با روحیات و

خصوصیات ویژه رفتاری و نحوه برخورد با آنان باشد.

- ۶- استفاده از روش‌های خلاقت در جلسه می‌تواند موجب کشف استعدادها و توانایی‌های افراد در زمینه‌های مختلف باشد.
- ۷- تفکر برداشته شده در جلسه می‌تواند موجب رقابت سالم اداری در بیان مسائل بین اعضاء باشد.

۸- ارتباط گروهی در جلسه می‌تواند از اشتباهات و میزان خطاهایی که که اتفاق می‌افتد جلوگیری کند.

۹- ایجاد فرصت برای بحث در جلسه می‌تواند روح همکاری را بین اعضا تقویت کند و نرس افراد را از صحبت کردن از بین ببرد.

۱۰- حاصل بحث و تبادل نظر در جلسه می‌تواند انتقال اطلاعات و تجربه کارشناسان به نیروهای متعدد جدید باشد.

۱۱- نتایج حاصل از جلسات، گاهی بیش از حد انتظار است

۱۲- هدف‌هایی که اعضا در جلسه برقرار می‌کنند به حقیقت خیلی نزدیک است و راه حل‌ها معمولاً عاقلانه‌اند و بر منطق و استواراند.

۱۳- چون راه حل را گروه انتخاب می‌کند ضمانت اجرائی نیز دارد و گروه احساس مسولیت برای آن می‌کند.

۱۴- در جلسات، حد اعلای ارتباط گروهی حاصل و از راه حل‌ها پشتیبانی می‌شود.

۱۵- بحث‌های گروهی و مشورتی کار رئیس جلسه را آسان و او را سرشار از اطلاعات می‌کند.

خلاصه فصل دوم

قبل از برگزاری جلسه باید به چند سوال پاسخ داده شود:

- آیا منظور از تشکیل جلسه شور و مشورت، تعین راه حل، اتخاذ تصمیم روی موضوعی خاص، است؟

آیا منظور از تشکیل جلسه تصویب مقررات خاص اداری و مالی است و پاسخ به آیاهای دیگر که باید تبیین شود.

اصولاً گردد همایی یک عمل مشارکتی است که افراد با تجربه جهت همنگری و تبادل نظر در کنار هم قرار می‌گیرند تا نتایج حاصل از بحث‌ها و گفت‌وگوهای مفید و سازنده باشد.

توجه به یک سری نکات ویژه در برگزاری جلسات بسیار کارا و ثمریخش است مثلاً: افراد در جلسه حضور به موقع داشته باشند جلسه را به موقع شروع کنند و به موقع پایان دهند، قدرت تجزیه و تحلیل هزینه‌های مرئی و نامرئی را با توجه به نتایج حاصل از جلسات داشته باشند، مشکلات و معایب برگزاری جلسات را بررسی کنند و در مقابل آن نکات مثبت و مزایای آن را مورد توجه قرار دهند.

سنوات فصل دوم

فراگیران ارجمند، لطفاً در باب مطالب زیر به اختصار توضیح دهید:

- ۱- هدف از برگزاری جلسات را در چند مورد اشاره کنید.
- ۲- فلسفه و چرا بیان برگزاری جلسات را در چند سطر شرح دهید.
- ۳- چه نکاتی را مورد توجه قرار دهیم که جلسات کارا و ثمریخش باشند.
- ۴- معایب و محاسن برگزاری جلسات را به اختصار شرح دهید.
- ۵- منظور از هزینه‌های مرئی و نامرئی که متوجه حضور افراد در جلسات می‌شود چیست؟

فصل سوم

چه جزوی در جلسات مورد بحث قرار می‌گیرد؟
اهداف کلی:

آشنایی فرآگیران با انواع جلسات، خصوصیات و ویژگی‌های آنها و نحوه کاربرد آن در ارتباط با اهداف کلی جلسات مشورتی، اطلاعی، تصمیم‌گیری، و آموزشی

اهداف رفتاری:

فرآگیران در پایان جلسات آموزشی فصل سوم باشد:

- ۱- مطالب و موضوعات مورد بحث در جلسات را پایان کنند.
- ۲- مفهوم شورا - مبانی نظری شورا - هدف از برگزاری جلسات مشورتی - دستاوردهای شورا - طرز کار جلسات مشورتی، و فرآیند موضوعات مورد بحث را توضیح دهند.
- ۳- عوامل مؤثر در تشکیل کمیته‌ها و مقررات مربوط و شکل اجرائی آن را تشریح نمایند.
- ۴- فرایند برگزاری کارگاه فنی، اداری، و آموزشی را توضیح دهند.
- ۵- فنون و شیوه‌های مختلف تصمیم‌گیری را نام برد و با یکدیگر مورد مقایسه قرار دهند.
- ۶- شرایط برگزاری جلسات اطلاعی را شرح دهند.
- ۷- نتایج حاصل از جلسات آموزش را در ارتباط با اهداف رفتاری توضیح دهند.

چه مسائلی در جلسات مورد بحث قرار می‌گیرد؟

مقدمه

سازمان‌ها بر حسب هدف و وظایفی که دارند معمولاً جلساتی را تشکیل می‌دهند که ماهیت آن جلسات با کارشان سنجیت داشته باشد. مثلاً موسسات آموزشی تأکید بر بزرگاری جلسات آموزشی و سازمان‌های اجرایی تأکید بر جلسات تصمیم‌گیری دارند؛ واحدهای تحقیقاتی نیز بر جلسات کارگاهی و مشورتی تأکید می‌کنند. البته باید توجه داشت که در این نوع سازمان‌ها جلسات دیگری تحت نام جلسات کمیته مشورتی و آموزشی و اطلاعی نیز برگزار می‌شود. در این فصل، پیشتر به نوعی جلسات پرداخته خواهد شد که میزان کاربرد آنان در سازمان‌ها هر روز دیده می‌شود و ضرورت دارد در خصوص مفاهیم، ویژگی‌ها، کاربرد، و فرآیند اجرائی جلسات مشورتی، جلسات کمیته، جلسات کارگاهی، جلسات تصمیم‌گیری و فنون مربوط از جمله تکنیک (دلfi) - تکنیک گروه اسمی و جلسات اطلاعی - بحث گروهی هدایت شده و جلسات آموزشی و جلسات گروهی توضیح پیشتر داده شود و تجزیه و تحلیل وجوده افتراق و اشتراک جلسات مذکور در جداول مربوطه ارائه گردد.

چه مطالبی در جلسات باید مطرح شود؟

بحث و تبادل نظر درباره موضوعات مختلف، راه رسیدن به هدف جلسه را کوتاه‌تر می‌کند. جلساتی که تحت عنوان و موضوعات خاص برگزار می‌شود عموماً در قالب جلسات آگاهی‌های شغلی، توجیهی، آموزشی، اداری، مالی، و مسایل اجرایی و فنی است و در آنها نوع، ماهیت، شکل و روش‌های اجرایی کاملاً متفاوت خواهد بود.

«همان گونه که «نیزیت» اشاره می کند به دلیل دگرگونی های اقتصادی و اجتماعی، مشارکت می تواند راه چاره گریز ناپذیری به شمار آید. شیوه کهنه خود کامگی دیگر کاربرد ندارد.»
«مدیر خود کامه یا مدیریت از بالا به پایین جای خود را به شیوه مدیریت شبکه ای سپرده است. در این شیوه، کارکنان به صورت افقی و هم تراز از یک دیگر می آموزند، هر عضو منبعی برای عضو دیگر به شمار می آید و هر عضو از جهاتی گوناگون پشتیبانی می شود.» (بهتر کردن سازمان و مشارکت کارکنان - نوشته دکتر محمدعلی طوسی - صفحه ۶۰ - مدیریت دولتی شماره ۴۰ سال ۱۳۷۷)

بررسی موضوعات مورد نیاز سازمان در شکل های مختلف برگزاری جلسات رقم می خورد.

۱- انواع جلسات

۱-۱- جلسات مشورتی

جلسات مشورتی عبارت است از گردهمایی های مستولان، صاحب نظران، و مشاوران جهت همنگری و تبادل نظر بر پایه تفکر علمی و تخصصی که در آن موضوعات از دیدگاه های مختلف مورد شور قرار می گرد و راهکار های مفید و سازنده در جهت حل مسائل سازمان ها به تصویب می رسد.

موضوعاتی که در جلسات مشورتی مطرح می شوند باید دارای خواص و شرایط ویژه ای باشند:

الف- مورد توجه اعضا قرار گیرند.

ب- جالب توجه باشند و اعضاء گروه در ک درستی از موضوعات برای بحث و شور داشته باشند.

ج- به گونه ای مطرح شوند که امکان ارائه راه حلی مناسب از جانب اعضاء گروه وجود داشته باشد.

۱-۱-۱- مفهوم شورا

تبادل نظر، همکاری، و همنگری با افراد مجروب، مطلع، و منحصر در زمینه های مورد نیاز

اصلًا موضوعات مورد بحث در جلسات باید براساس اولویت در دستور کار قرار گیرد. دستور کار جلسه نیازهای سازمانی و اداری است که در شکل مفاهیم و موضوعات در جلسه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. این موضوعات نباید آن قدر عمومی و کلی باشند که شرکت کنندگان نتوانند مفاهیم ذهنی و تجربی خود را در قالب آن تفسیر کنند و نباید آنقدر مختصر و جزئی باشند که تعامل مشارکت افراد در بحث ها از بین بروند و به طور خلاصه باید ساده، روشن، دقیق، واضح باشند.

قبل از تشکیل جلسات ضروری است دستور کار جلسه، که حاوی نکات مهم و برجسته موضوعات مورد بحث است مشخص شود تا افراد شرکت کننده در جلسه از آنها آگاهی داشته باشند و مدیریت سازمان نتواند از طرق مختلف مثلاً به صورت فردی مسایل را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، یا پاسخگو در تمام جزئیات مسئله باشد. ضروری است درجه مشارکت افراد را به اعتبار توانایی هایی که دارند به گونه ای جلب کرد که تصمیم گیری روی موضوعات از حالت فردی خارج شود.

«درجه مشارکت عبارت است میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم گیری سازمان اعمال می کنند. گیلز (۱۹۸۳) درجات مشارکت را به طریق بهتری طبقه بندی می کند از این قرار:

- سهیم شدن در اطلاعات: اطلاعات از طریق کانال های ارتباطی در اختیار کارکنان قرار می گیرد.

- مشورت: اطلاعات دو طرفه بین کارکنان و مدیران جریان پیدا می کند و کارکنان این فرصت را می بینند که پیشنهادها و ایده های خود را مطرح کنند.

- تصمیم گیری مشترک: مدیریت و کارکنان یا نماینده های آنها به اتفاق تصمیم گیری می کنند.

- خود مدیریتی: حق تصمیم گیری و مسئولیت به کارکنان منتقل می گردد.» (ابعاد مشارکت در تصمیم گیری نوشته دکتر فرج الله رهنورد - صفحه ۳۶ - مدیریت دولتی شماره ۴۱-۴۲ سال ۱۳۷۷)

بهترین راه دستیابی به فکر و اندیشه برتر است. نکته اساسی و مهم در نشستهای مشورتی،
بعوجود آوردن محیط سالم و امن عاری از هرگونه تهدید و تحکم در بیان افکار و عقاید
است، تا اعضای جلسه مشورتی بتوانند حقایق تلخ را با آزادی ابراز و از هرگونه حب و
بغض و کینه‌توزی پرهیز کنند.

۱-۲-فلسفه و مبانی نظری شورا برگات زیر استوار است

- نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود،
- حباب و پشتیانی انسان از نظریات و دستاوردهای خویش،
- کمال جویی مستمر انسان (بهبود مستمر)،
- توسعه نیروی انسانی در فرآیند مشارکت،
- مشورت با مختصان و اندیشمندان،
- هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظریات بیشتر،
- ارائه پیشنهادهای سازنده و مفید و بیان نقاط قوت و ضعف،
- بهبود روابط انسان بین مدیریت و کارکنان سازمان،
- نیاز به اطلاعات جامع در تصمیم گیری‌های مدیریت،
- نیاز به هماهنگی با تغییرات محیط پرتحول.

بهترین راه برای تبادل نظر، تشکیل جلسات مشورتی است که در آن امکان بهره‌برداری
از افکار و اندیشه‌های دیگران و تبادل نظر و همفکری و همکاری با اعضاء جلسه برای
مدیران به وجود می‌آید. نکته بسیار مهم در چنین جلساتی، به وجود آوردن محیط سالم،
عاری از هرگونه آفت و تهدید، و مشحون از امنیت است که در آن بتوان حقایق تلخ را به
آزادی ابراز کرد، از هرگونه حب و بغض و کینه‌توزی برکنار بود، و نقش هدایت و
راهنمایی اعمال گردد تا نتایج مطلوب به دست آید.

در سوره شوری آیه ۲۶

والذین استجابوا لربهم و اقاموا الصلوه و امرهم شوری پیغمهم و معاشر قنائم ینتفقون

در میان خود به شورا انجام می‌دهند و از آنچه روزی داده‌ایم آنها را اتفاق می‌کند.

خداؤند در سوره آل عمران آیه ۱۵۳ می‌فرماید:

فَمَا رَحْمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظَّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا اتَّصَوَّرُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْلَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا أَعْزَمْتَ فَتُوكِلُ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَحْبُبُ الْمُتَوَكِّلِينَ

یعنی: ای پیامبر به سبب لطف خدا بود که برایشان نرم شدی و اگر بدزیان و سخت دل
می‌شدی از پیرامون تو پراکنده می‌شدند، پس ایشان را بخشای و برای آنان آمرزش بخواه و
در کار با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی به خدا اعتماد کن. خداوند توکل کنندگان
را دوست دارد.

در مورد رای جویی و نظرخواهی از ارباب خرد و صاحب‌نظران و تاکید بر شورا و
مشورت، در قوانین و مقررات جاری کشور نیز مواردی وجود دارد.

در فصل ۷-اصل ۱۰۰ قانون اساسی شوراهای چنین تعبیر شده است:

برای پیشبرد سریع برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی
و سایر امور رفاهی از طریق همکاری مردم با توجه به مقتضیات محلی اداره امور هر روستا،
بخش، شهر، شهرستان یا استان صورت می‌گیرد که اعضای آن را مردم همان محل انتخاب
می‌کنند.

در اصل ۱۰۲ قانون اساسی شورای عالی استان‌ها چنین آمده است شورای عالی استان‌ها
حق دارد در حدود وظایف خود طرح‌هایی تهیه و مستقیماً یا از طریق دولت به مجلس
شورای اسلامی پیشنهاد کند این طرح‌ها باید در مجلس مورد بررسی قرار گیرد.

در اصل ۱۳۰ شورای موقت ریاست جمهوری چنین بیان شده است در هنگام غیبت یا
یماری رئیس جمهور شورایی به نام شورای موقت ریاست جمهوری مرکب از رئیس
مجلس شورای اسلامی، رئیس دیوانعالی کشور و معاون اول وظایف او را انجام می‌دهند
مشروط بر اینکه عذر رئیس جمهور بیش از ۲ ماه ادامه نیابد و نیز درمورد عزل
رئیس جمهور یا در موردی که مدت ریاست جمهوری سابق پایان یافته و رئیس جمهور
جدید بر اثر موافقی هنوز انتخاب نشده وظایف ریاست جمهوری بر عهده این شورا است.

صریح را در بی دارد.

- مشورت گروهی موقعیت‌هایی وجود دارد که مشورت گروهی با افراد ذی حق می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد»

شماره ۳- جلسه مشورتی



۱-۱-۳- دستاوردهای شورا

- شناسایی کارکنانی که به مشاوره نیاز دارند یا به عنوان مشاور از آنها استفاده شود،
 - طرح ریزی و برنامه‌ریزی مربوط به جلسه مشاوره (موارد - گفت و گوها - پیش‌بینی واکنش‌ها)،
 - پیش‌بینی زمان مناسب با توجه به پیچیدگی موضوع مشاوره و امکان شرکت اعضا در جلسه مشاوره،
 - انتخاب محل مناسب، خلوت، و دور از عوامل بازدارنده،
 - تعیین اهداف جلسات مشورتی،
 - مطلع ساختن کارکنان از طریق سلسله مراتب مدیریتی،
 - سازماندهی اطلاعات کسب شده و سرفصل‌های موضوعات مورد بحث،
 - شناسایی قابلیت‌ها و محدودیت‌های مربوط به مشاوره و شرایط مشاوره،
 - بررسی و بازبینی مسئولیت‌ها، عملکردها، و محدودیت‌های ارجاعی،
- به طور کلی، جلسات مشاوره‌ای موثر، نقش زیادی در کاهش مشکلات روحی - روانی کارکنان دارند و زمینه‌های لازم را برای توسعه و پیشرفت سازمان فراهم می‌کنند. فرآیند طرز کار جلسات مشورتی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

۱-۱-۶- طرز کار جلسات مشورتی

شماره ۴- طرز کار جلسات مشورتی

نحوه اجرا	مجری	وظایف
به روی کاغذ آوردن مشکل و توضیح دقیق معنی آن	رهبر جلسه	۱- تعریف و تشریح موضوعات و مشکلات
ساخته و مذاکره تحت نظرت و راهنمایی رهبر جلسه	اعضای گروه به کمک اطلاعات مختصری که رهبر گاهی در اختیارشان قرار می‌دهد	۲- جمع آوری اطلاعات
مذاکره و مباحثه و تهیه نمودار خلاصه کردن افکار و عقاید و نظرهای گروه	اعضای گروه و رهبر جلسه	۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات
	رهبر جلسه	۴- اخذ تصمیم

- افزایش پیشنهادها برای بهبود کارها،
- برقراری ارتباط صمیمانه بین مدیران و کارکنان،
- یشتر شدن رضایت، تعهد، و صداقت بین مدیران، سرپرستان، و کارکنان،
- تعامل یشتر در کارکنان پرای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها،
- بالاتر رفتن آگاهی‌های کارکنان از تابعیت عملکرد خود،
- افزایش تبادل اطلاعات بین اعضا و بهبود فرهنگ بهره‌وری،
- ایجاد علاقه یشتر به اجرای کار گروهی و بهره‌گیری از دانش و تجربه دیگران،
- کاهش تعارضات، شکایات، کم کاری‌ها و تاخیرها،
- ایجاد این احساس که مشارکت «من» و «تو» ما می‌شود،
- بالاتر میزان پذیرش انقضای و قانون‌مداری در سازمان،
- پویانر و سازمان یافته‌تر شدن مشورت در امور مومنان.

۱-۲-۲- مرحله بررسی مباحث در جلسات مشورتی

هرگاه من و شما مشکل داشته باشیم یا با مسئله‌ای رو به رو شویم برای حل آن مشکل همان روشی را پیش می‌گیریم که فیزیکدان برای حل مسائل علمی یا پزشک در تشخیص بیماری به کار می‌گیرد.

ممکن است در بعضی موارد این روش را به کار نبریم یا حتی متوجه نباشیم که اصولاً روشی به کار برده‌ایم اما حقیقت این است که تفکر صحیح چه درباره شکستن اتم یا درباره انتخاب غذا، نقشه و روش معینی را دنبال می‌کند که می‌توان آن را سیر عادی تفکر نامید و شامل مراحل زیر است:

۱- تعریف و تشریح مسئله،

۲- جمع آوری اطلاعات مربوط به موضوع،

۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده،

۴- نتیجه گیری.

جلسه مشورتی معمولاً به منظور حل مشکل و یافتن راه حل تشکیل می‌شود لذا باید براساس همین مراحل اداره شود.

در جلسات مشورتی با روش‌های مختلف تصمیم‌گیری می‌شود که با توجه به عوامل تشکیل جلسه از روش‌های زیر در شرایط مختلف استفاده می‌شود: (شکل اجرائی آن در فرم شماره ۵ مشخص شده است)

دوش شماره ۱

رئيس جلسه تصمیم می‌گیرد:

به این مفهوم که خود رئیس جلسه نقشه کار را طراحی می‌کند و طرز کار و دلیل انتخاب روش را برای اعضای گروه شرح می‌دهد.

دوش شماره ۲

رئيس جلسه مشورت می‌کند:

به این مفهوم که رئیس جلسه مشورت می‌گیرد:

از آنان نظر می‌خواهد، و براساس پیشنهادها و نظرهای اعضا روش و طرحی را انتخاب می‌کند و به اطلاع اعضا می‌رساند.

روشن شماره ۳

رئيس جلسه اعضا را در تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد:
به این مفهوم که رئيس جلسه سوابق و خصوصیات موضوع را برای اعضا شرح می‌دهد و با همکاری و همفکری یکدیگر راه حل و روش مناسب را انتخاب می‌کند.
خصوصیاتی که به موفقیت رهبر کمک می‌کند عبارت است از:
قضاآت صحیح - ملاحظة دیگران - سازمان دادن - توجه به ویژگی‌های رفتاری افراد.

شماره ۵- فرم صورت جلسات مشورتی

شماره جلسه:	فرم صورت جلسات مشورتی	بسمه تعالی
جلسه مورخ ۵/۸ روز شنبه ساعت (۱۰) تا (۱۲) با حضور اعضا حاضر تشکیل و پس از		
بحث و تبادل نظر در مسائل زیر:		-۱
		-۲
		-۳
		-۴
		-۵
پیشنهادهایی ارائه (یا تصمیماتی اتخاذ) شد		
اسمی شرکت کنندگان در جلسه به ترتیب حروف الفبا:		-۱
نام و نام خانوادگی	پیشنهادهای شورا پس از تصویب رسالت سازمان و امضا قابل	-۲
رئیس سازمان	اجرا خواهد بود	-۳
-۴		-۵
-۶		-۷

۱-۱-۴- جلسات مشورتی

کمیسیون‌های مجلس شورای اسلامی - شورای استان - شورای شهر - شورای عالی اداری -
شورای عالی انقلاب فرهنگی - شورای بخش و ...
توضیح اینکه چنانچه بالاترین مقام اجرائی در جلسات مشورتی به عنوان عضو مشارکت
داشته باشد تصمیمات آن جلسه مشورتی لازم الاجراست.

۱-۲- جلسات کمیته

هر یک از سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و سیاسی حسب شرایط و مقتضیات
کاری خود با توجه به موارد زیر مقررات مربوط به تشکیل جلسات کمیته‌ها را تعین
می‌کند:

الف- زمان‌بندی جلسه،
ب- ترکیب اعضای جلسه،
ج- چگونگی اداره جلسه،
د- رسمیت جلسه (حضور به موقع - شروع به موقع - و ختم به موقع)،
ه- نحوه تنظیم صورت جلسه،
و- نحوه قراردادن موضوعات جدید در دستور کار جلسه آتی،
ز- نحوه تنظیم صورت جلسه،
ح- چگونگی پیگیری مصوبات و تصمیماتی که در اعضا ایجاد تعهد و مسئولیت
کرده‌اند،

فرم دستور جلسه کمیته و صورت جلسه کمیته به ترتیب در شکل‌های ۶ و ۷ مشخص
شده است. در شکل شماره ۸ شعبایی از جلسه کمیته آورده شده است.

۱-۳-۲- شکل اجرایی کار کمیته‌ها

مرحله اول - تهیه دعوت‌نامه توسط دیر به اعضای جلسه به شرح زیر:

۱-۱-۱- عوامل موثر در تشکیل جلسات کمیته‌ها

- تعین اهداف کاری هر جلسه حسب اولویت،
- تعین موضوعات مورد بحث به عنوان دستورکار کمیته،
- ترکیب اعضای کمیته از بین مدیران و کارشناسان خبره و مهربان در ارتباط با
موضوعات مورد بحث.

اصل براین است که اعضای کمیته برآسانس پست سازمانی به طور مستمر در جلسات
شرکت کنند. مگر اینکه کمیته‌های کاری موقتی باشند. نقش رئیس، اعضاء، و دیر کمیته را
به طور کلی در فصل چهارم این کتاب مفصلًا ذکر گردیده است.
- موقع و مدت زمان تشکیل جلسات کمیته حسب موقعیت و شرایط کاری مدیران و
کارشناسان تعین می‌شود و معمول است که در اولین نشست، زمان برگزاری جلسات

شماره ۲- فرم صورت جلسات کمیته

شماره:	
کد:	

مرحله دوم: برگزاری جلسه و نحوه تنظیم صورت جلسه:
فرم صورت جلسات کمیته:

۱- هدف جلسه:	۲- موضوع جلسه:
۳- اسامی شرکت کنندگان:	۴- اسامی غایبین:
۵- محل برگزاری جلسه:	۶- تاریخ و زمان برگزاری جلسه:
۷- صورت مذاکرات:	
۸- مصوبات حسب اولویت:	
-الف- -ب- -ج- -د- -ه- -و- -ز-	

نام و نام خانوادگی
رئيس جلسه کمیته

شماره ۶- فرم دستور کار جلسه (کمیته)

بسمه تعالی

(شکل اف)

جناب آقای.....

عضو محترم کمیته..... (با ذکر سمت)

سلام علیکم

بدین وسیله از جناب عالی دعوت می شود در (چندین) جلسه کمیته..... که در ساعت تشکیل می شود شرکت فرماید.

روز مورخ // در محل

دستور کار جلسه:

-۱

-۲

نام و نام خانوادگی
دیر کمیته

(شکل ب)

بسمه تعالی

جناب آقای.....

(ذکر سمت یا عضویت...)

سلام علیکم

احتراماً به آگاهی می رساند (چندین) جلسه کمیته... در ساعت () صبح/بعداز ظهر روز
مورخ // به مدت () ساعت در محل برگزار می شود.

دستور کار جلسه به شرح زیر تنظیم شده است:

ردیف	عنوان موضوعات مورد بحث در جلسه	ارائه کنندگان	زمان ارائه	زمان بحث و تصمیم گیری

۱-۳- جلسات کارگاهی: Work Shop Session

روش کارگاهی: جلسه‌ای است که بر گفت و گوی آزاد، بهره‌گیری از شیوه‌های عملی، مهارت‌ها، و قواعد کلی تاکید دارد.

منظور اصلی از تشکیل کارگاه، تولید مواد (طرح‌ها و مطالب) در سایه همکاری و فراگیری شرکت کنندگان در جلسه است. بدین لحاظ ایجاد کارگاه در وهله اول به خاطر بزرگسالانی است که کارگاه برای رشته شغلی مرتبط با کار آنها تشکیل می‌شود مانند بررسی اسناد و مدارک مالی، کارگاه ارائه وسائل الکترونیکی، کارگاه سیستم‌های بایگانی، وغیره که در شکل شماره ۹ مشخص شده است.

کارگاه باید برای شرکت کنندگان تسهیلات و لوازم مصرفی فراهم سازد تا آنها قادر باشند پس از مراجعت به محل کار خود ایده‌ها و روش‌ها را منتقل کنند و آنچه را که فرا گرفته‌اند به کار بندند.

برای اینکه حضور فعال شرکت کنندگان در کارگاه نتیجه بخش باشد موارد زیر یادآوری می‌شود:

۱-۳-۱- تکات مورد توجه در جلسات کارگاهی

- الف- جمع آوری ایده‌ها و عقایدی که در ارتباط با موضوع کارگاه بیان می‌شود،
- ب- بررسی و تهیه حقایقی راجع به موضوع کارگاه،
- ج- تأمین وسائل و لوازم مورد نیاز در فرآیند کار،
- د- استفاده از ایده‌ها و پیشنهادهای جدیدی که در حین عملیات مطرح می‌شود،
- ه- خارج شدن جلسات کارگاه از حالت رسمی،
- و- مشخص شدن شیوه قرار گرفتن شرکت کنندگان در کارگاه،
- ز- تنظیم برنامه اجرایی از قبل،
- ح- افتتاح غیر تشریفاتی جلسه کارگاه،
- و- باید به خاطر داشت که در کارگاه هدف کار و فعالیت است نه زرق و برق و مراسم

سمه تعالی

جناب آقا

(ذکر سمت یا عضویت)

سلام علیکم

احتراماً به پیوست (تعداد) برگ صورت جلسه مورخ / / را که با حضور اعضای جلسه به تصویب رسیده است جهت اطلاع و اقدام لازم در مورد بند () مصوبات ایفاد می‌دارد.

نام و نام خانوادگی
دیر جلسه کمیته

شماره-۸- جلسه کمیته



شماره ۹- جلسه کارگاه



۱-۴- جلسات اجرایی یا تصمیم‌گیری

جلسات اجرایی نوعی گردهمایی است که مدیران، مشاوران، و کارشناسان جهت هماهنگی فعالیت‌ها توزیع امکانات، و بررسی مسایل سازمانی بتوانند راهکارهای اصولی و منطقی را اتخاذ کنند.

ویژگی‌های خاص و شرایطی که برای جلسات تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرد عبارت‌اند از:

الف- موضوعات بر حسب اولویت تعیین می‌شود،
ب- افراد در بیان نظریات نقش دارند،

ج- تصمیمات اتخاذ شده درباره موضوعات مورد بحث لازم الاجراست.
د- تصمیمات مربوط به هر موضوع قابل پیگیری است.

هدف از گردهمایی در جلسات تصمیم‌گیری، بررسی موضوع و تعیین معیار برای صدور مجوز، تجزیه و تحلیل، اتخاذ تصمیم، و پروراندن خطمشی‌ها و راهکارهای اجرایی و فنی سازمان است.

امعمولاً یک گروه در فرآیند تصمیم‌گیری توانایی یافتن راه حل جامع تری را نسبت به تصمیمی که یک رئیس به تنهایی می‌گیرد خواهد داشت. ما این جنبه از تصمیم را (پذیرش) می‌نامیم، لکن هنوز این خطر وجود دارد که آبا تصمیمی که توسط گروه گرفته می‌شود متضمن کیفیت کافی خواهد بود؟ طبیعتاً این «جنبه کیفی» تصمیم است، تصمیم با کیفیت خوب بایستی بر مبنای موضوعات واقعی باشد. اگر تصمیمات توسط یک فرد

۱-۳-۲- جمکونکی شکل‌گیری کارگاه‌های آموزشی

هدف از کارگاه آموزشی ممکن است تهیه و ارائه پروژه‌های نیازمندی یک سطح مدیریتی باشد. شرکت‌کنندگان، از قبل مفاهیم تئوری و عملی مربوط به نیازمندی را درک کرده‌اند و برای اجرای کار عملی و ایجاد مهارت‌های پیش‌بینی شده، استاد در کارگاه با توجه به زمان محدودی که در اختیار دارد در چند مرحله عمل می‌کند:

در مرحله نخست، استاد در جلسه کارگاه حل‌صهای از مفاهیم تئوری کاربردی در پروژه‌های نیازمندی را جهت حضور ذهن افراد در کارگاه تجزیه و تحلیل و فرآیند تکمیل فرم‌هارا مشخص می‌کند.

در مرحله دوم، نحوه استفاده از فرم‌های نیازمندی را توضیح می‌دهد و شرکت‌کنندگان در گروه‌های کوچک جهت همفکری و تبادل اطلاعات و تجارب کسب شده در زمان نیعنی شده نسبت به تکمیل فرم‌ها اقدام می‌کنند و استاد در طول مدت با سرکشی به گروه‌ها به رفع مشکل می‌پردازد و به سوال‌ها پاسخ می‌دهد.

در مرحله سوم، هر یک از گروه‌هایی که کار عملیاتی آن انجام شده، پروژه‌های نیازمندی خود را در حضور سایر شرکت‌کنندگان در گروه ارائه می‌کنند و آنچه را یاد گرفته‌اند به صورت فردی یا گروهی مورد بحث قرار می‌دهند تا از نظریات اعضای گروه‌های دیگر نیز استفاده کنند.

در مرحله چهارم، استاد پس از شنیدن و دیدن پروژه‌ها میزان تغییرات فنی شرکت‌کنندگان را با معیارهایی که در اختیار دارد ارزیابی می‌کند و تغییرات فنی را با توجه به اهداف رفتاری که در شروع دوره آموزشی مشخص شده بود، می‌سنجد.

نتیجه این است که از روش کارگاه ییشترا برای تحقق مهارت‌های شغلی استفاده می‌شود تا مهارت‌های ادراکی و رفتاری. فرآیند کار در دو مرحله مورد عمل واقع می‌شود یکی اینکه ابتدا فنون و روش‌های عملی را مورد بحث قرار می‌دهد و دوم اینکه به شرکت‌کنندگان فرصت می‌دهند که فنون و روش‌های عملیاتی را که آموخته‌اند در وضعیت واقعی به کار گیرند.

براساس واقعیت نصیبی گرفته شده است که از کیفیت بالائی برخوردار می باشد.
(عباسزادگان مجله مدیریت دولتی شماره ۲۲)

- مدیران برای حل مسائل سازمانی در جلسات از شیوه های دیگر گروهی به منظور اتخاذ تصمیم درست و بجا استفاده می کنند. فرآیند کار در جلسات اجرائی عبارت است از: الف - شکل گیری گروه براساس ویژگی های فردی، ب - برقراری ارتباط فکری و چالش ذهنی، ج - ایجاد تعادل ذهنی و عاطفی در گروه، د - تهیه طرح اجرائی و عملیاتی، ه - نحوه ارائه طرح اجرائی، و و - نتیجه گیری و اتخاذ تصمیم برای اجرای طرح.

۱-۴-۱- نقش رهبر گروه در جلسات تصمیم گیری

- الف- رهبر باید هدف گروه را در نظر داشته باشد،
- ب- رهبر گروه باید توانایی و تجربه افراد را در حل مسائل در نظر داشته باشد،
- ج- رهبر گروه محدوده زمانی را رعایت کند و کنترل آن را در دست داشته باشد،
- د- رهبر گروه از ایجاد بحث های طولانی جلوگیری کند،
- ه- رهبر گروه از طرح سوالات انتقادی که به منظور تخطئة افراد گروه باشد جلوگیری کند،
- و- رهبر گروه افراد را تشویق کند که نسبت به مسائل، نگرش مثبت داشته باشند نه نگرش منفی،
- ز- رهبر گروه مسائل را باید ساده و خلاصه طرح کند،
- ح- رهبر گروه مسائل را در معرض دید کلیه افراد قرار دهد.

۱-۴-۲- نقش اعضای گروه در جلسات تصمیم گیری

- الف- همه اعضاء در مباحث مشارکت داشته باشند،
- ب- همه اعضاء به حرف های یکدیگر کاملاً گوش داده کلمات و جملات را در ک کرده باشند،
- ج- همه اعضاء نظریات خود را صریح، درست، و راست گفته باشند،
- د- همه اعضاء در بیان نظریات دیگران نظریات خود را بیرون هم کنند.

۱-۳-۳- نکات مورد توجه در جلسات تصمیم گیری

- الف- بعضی افراد، در گروه (جلسات) به گونه ای مشارکت می کنند که دقیقه ای را به دست می آورند و ساعتها را از دست می دهند که در شکل شماره ۱۰ مشخص شده است.
- ب- رهبران مؤثر در گروهها روش خود را به گونه ای تنظیم می کنند تا گروه آنچه را نمی تواند برای خود آماده کند، رهبر گروه مهیا می سازد،
- ج- مهم ترین عمل رهبر گروه، کمک به اعضاء برای گذر از مراحل مختلف رشد است،
- د- شما هرگز، تصمیمی مقتدرانه و جهت یاب نخواهید داشت مگر اینکه مدیر در گروه به تقسیم کار، نظارت، و کنترل تعامل داشته باشد،
- ه- تفویض اختیار، همه اجازه دادن به حرکت است تا دیگران شروع به حرکت کنند،
- و- هیچ مرحله ای از رشد و توسعه بد نیست، هر مرحله، بخشی از حرکت ما به سوی بهتر شدن است.

۱-۳-۴- ویژگی های جلسات تصمیم گیری

- اهداف از قبل تعیین می شود،
- موضوعات بر حسب اولویت تعیین می شود،
- افراد بر حسب موقعیت شغلی، تخصص، و تجربه تعیین می شوند،

۱-۴-۶- کاربرد تکنیک (دلفی) در جلسات تصمیم‌گیری: The Delphi Technique

«تکنیک دلفی برای نخستین بار در پروژه «رند» (Rand) در نیروی هوایی آمریکا (دهه ۱۹۵۰) به کار گرفته شد. نام این تکنیک از معبد دلفی در یونان باستان گرفته شده، در این معبد، گروهی از کاهنان برای مردم پیشگویی می‌کردند» (تکنیک دلفی - نوشته دکتر سید محمد رضا طباطبائی - ص ۲۸ - مجله تدبیر - شماره ۳۴ سال ۱۳۷۲ - سازمان مدیریت صنعتی)

هدف از کاربرد این تکنیک، پیش‌بینی رشد فعالیت‌ها و عملیات اجرایی سازمان در چند سال آینده و بهره‌گیری از نظریات و اطلاعات کارشناسان در این زمینه است. در استفاده از این روش، سوالاتی را که تیم تخصصی مطرح می‌کند و کارشناسان به طور کمی به آنها پاسخ می‌دهند. تیم تخصصی نظریات کارشناسان را خلاصه می‌کند و برای همه آنها می‌فرستد.

به این ترتیب شرکت کنندگان در فرآیند پیش‌بینی، از اطلاعات، نظریات، و قضاوت‌های سایرین مطلع می‌شوند و برآن اساس نظریات و قضاوت‌های خود را تقویت یا اصلاح می‌کنند. این فرآیند دو یا سه بار تکرار می‌شود.

زمانی که تیم تحقیقی مطمئن شد که دیدگاه‌های هر کارشناس با دقت مطرح و پخته شده است، می‌تواند از کارشناسان دعوت کند که در جلسه‌ای مشترک نظرگاه‌های خود را مطرح و درباره آنها بحث کنند.

در بیان این فرآیند مدیر یا تیم تحقیقی می‌تواند در مورد پیش‌بینی عملیات آینده سازمان خود دیدگاهی خوب داشته باشد و براساس آن طراحی کند.

تکنیک دلفی غالباً برای پیش‌بینی برنامه‌های بلندمدت به کار می‌رود و هدف آن کسب رای متفق کارشناسان در موردی خاص است.

الف- ویژگی‌های این روش:

- بدون نام بودن نظریات،
- تکرار پیش‌بینی با پسخورد کنترل شده اطلاعات،

- زمان با توازن اعضا مشخص می‌شود،
- مکان برحسب مورد با توازن اعضا و امکانات تعیین می‌شود،
- تجارت و دانش شغلی اعضا به کار گرفته می‌شود،
- افراد در بیان نظریات نقش دارند،
- تصمیمات اتخاذ شده لازم الاجراست
- تصمیمات قابل پیگیری است.

۱-۱۰- جلسه تصمیم‌گیری



۱-۴-۷- شیوه‌های مورد استفاده در جلسات تصمیم‌گیری

در این گردهمایی‌ها بیشتر از کنفرانس‌های اجرایی مانند جلسات هیئت دولت که برآیند آن صدور قطع نامه و مصوبه‌های اجرایی است استفاده می‌شود و در سازمان‌ها نیز مسائلی با حضور مقامات سازمان مورد بحث قرار می‌گیرد و تصمیمات لازم اتخاذ می‌شود. مسائل مورد بحث در این جلسات براساس دستور جلسه مورد به مورد مطرح می‌شود و اعضا نسبت به آن اظهارنظر می‌کنند، و رئیس جلسه نظرهای موافق و مخالف را بررسی می‌کند چنانچه نیاز به توضیع داشته باشد بحث درباره نظریات مخالف ادامه پیدا می‌کند تا وجوده اتفاق و اشتراک مشخص و سپس تصمیم لازم اتخاذ شود.

ب- فرآیند اجرای این روش:

مرحله ۱: تعیین حوزه کاربرد این تکنیک، مثلاً پیش‌بینی نیازهای آموزشی مدیران سازمان.

مرحله ۲: تعیین کارشناسان آموزش که در فرآیند نیازسنجی تخصص داشته باشند و بتوانند در نهیه سوالات مربوط به تجزیه و تحلیل سازمان - تجزیه و تحلیل فرد و تجزیه و تحلیل شغل مدیران عالی، میانی، و پایه نقش داشته باشند.

مرحله ۳: نهیه پرسنامه مربوط به نیازسنجی مدیران توسط تیم تخصصی و تحقیقی کوچک.

مرحله ۴: ارسال پرسنامه برای افراد مورد نظر برای یک یا هر سه سطح مدیریت.

مرحله ۵: بررسی پاسخ‌های مرحله اول و نیز نظر اقلیت و نظریات افراطی.

مرحله ۶: ارسال پرسنامه‌های مرحله دوم که حاوی پاسخ‌های مرحله اول است برای شرکت کنندگان و دریافت نظرات مجدد آنها.

مرحله ۷: بررسی نتایج مرحله دوم پرسنامه‌ها برای حصول به نتایج مورد توافق.

مرحله ۸: ختم فرآیند و جمع‌بندی نظریات داده شده.

مرحله ۹: برگزاری جلسه نهایی مشترک.

با کاربرد این تکنیک، می‌توان بر مبنای اظهارنظر گروه شرکت کننده به اجماع رسید. روش دلفی راهی برای تلفیق پیش‌بینی‌هاست.

ج: هدف از کاربرد این روش:

هدف از کاربرد این روش، ادغام دانش و نحوه قضاوت کارشناسان و دستیابی به پیش‌بینی‌های موردنظر است، و در موارد زیر کاربرد دارد:

- مشخص کردن عوامل جدید که احتمال دارد بر وضعیت آتی اثر بگذارد، مثلاً احصاء نیازهای جدید و کاربرد آن در افزایش کارایی مدیران.

- ارزیابی احتمالات آماری وضع موجود نسبت به وضع مطلوب.

- پیش‌بینی زمان‌بندی وقوع یک رویداد، به ویژه در مواردی که استفاده از تکنیک‌های دیگر امکان پذیر نیاشد.

داده‌های عینی وجود ندارد.

د: مزایای این روش:

۱- در مواردی که اطلاعات گذشته جوابگوی نیاز فعلی نباشد، طی جلسات تعاملی با مدیران و کارشناسان با استفاده از پاسخ‌های کتبی آنان، به اطلاعات موردنیاز دست یافت.

۲- پیش‌بینی عوامل متعدد در فرآیند اجرائی برای رسیدن به هدف جلسه.

۳- همگرایی و همسو کردن نظریات شرکت کنندگان در جلسات روش دلفی.

۴- تجربه استفاده از این روش نشان داده که از بسیار روش‌های دیگر «حل مشکل گروهی» بهتر عمل می‌کند.

ه: معایب این روش:

- بخش عمده انتقادات از این روش مربوط به نحوه اجرای آن است نه خود تکنیک.

- اگر سوالات روش نباشد و اهداف بهم باشد، پاسخ‌ها اندک خواهد بود.

- در کاربرد تکنیک دلفی نایاب روی رسیدن به اجماع نظریات تاکید کرد.

- اگر با تکنیک‌های دیگر توأمًا به کار گرفته شود نتایج بهتری حاصل خواهد شد.

۱-۲-۳- تکنیک گروه اسمی: Nominal-Group Technique

مدیران و مسئولان سازمان‌ها و شرکت‌ها معمولاً برای دستیابی سریع به یک توافق گروهی از روش گروه اسمی استفاده می‌کنند. استفاده از این روش باعث می‌شود که جنبه‌های رأی دادن افراد در گروه، بدون بحث‌های طولانی که منجر به اتلاف وقت می‌شود، با بحث‌های محدود نظریات تلفیق و ترکیب شود که اعضای جلسه ضمن توافق به یک تصمیم گروهی برسند.

الف- اهداف استفاده از فن گروه اسمی:

- پدید آوردن نظریات متعدد و انتخاب بهترین نظر.

- بازکردن فضای ذهن و رشد و تحول آن در برخورد اندیشه و کاهش نظریات داده شده.

- فرست مساوی برای ابراز عقاید و اعمال تدبیر درست بر فرآیند تصمیم کیری.
- فرست مساوی برای ابراز نظر کسانی که سکوت اختیار می کنند.
- تعهدپذیری و احساس مسؤولیت در گروه.

ب- مراحل استفاده از تکنیک گروهه اسمی:

- تعریف موضوع موردنیاز که با استفاده از این روش بررسی می شود.
- زمینه سازی یان نظریات و آرا در فضای آرام در برخورد اندیشه دیگران و پدید آوردن نظریات جدید.
- استفاده از کارت های ثبت نظرات که باعث می شود افراد بی علاقه برای بحث های گفتاری یا آنها که دوست ندارند در حضور دیگران صحبت کنند، نظریات خود را آزادانه روی کارت ها ثبت کنند.
- خواندن نظریات ثبت شده با صدای بلند در حضور افرادی که نقش داشتند تا اگر نظریات پیچیده باشد به طور شفاف و روشن مشخص شود.

- تفکیک و مشخص کردن نظرات براساس کمیت و کیفیت و درجه اولویت آنها توسط گروه مسئول یا هماهنگ کننده.
- مشخص کردن نظریات به ترتیب اولویت بعد از کسب امتیازات لازم و تطبیق نظرات.
- فهرست کردن و نوشتتن موارد ضروری روی تابلو بعد از تجزیه و تحلیل نظریات و جمع بندی و توافق به عمل آمده.

ج- موارد استفاده از روش گروه اسمی:

- تازمانی که همه نظریات ارائه نشده است بحث آغاز نمی شود.
- ارشدیت در گروه مورد توجه قرار نمی گیرد.
- از نظریات به طور مساوی استفاده می شود.
- بهترین روش برای انتخاب یک گزینه است.

۱-۵-۳- شیوه های مورد استفاده

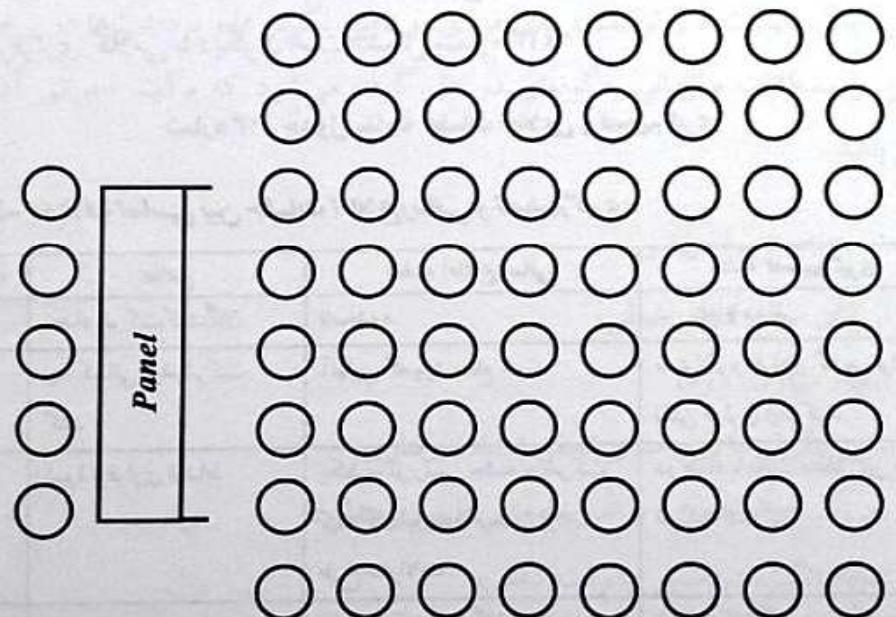
در این گردهمایی ها، بیشتر از شیوه های سخنرانی یا مطالب نوشتاری تهیه شده از قبل، نمودارها، اسلایدها، پوسترها، اطلاعیه ها، آین نامه و دستورالعمل های لازم، طرح ها و برنامه های لازم استفاده می شود و با ارائه گزارش های روزانه، ماهانه، سالانه، و عملکرد به منظور شناخت و آگاهی افراد دعوت شده در جلسات اطلاعی از میزان پیشرفت فعالیت ها یا سیستم و روش های جدید که نیاز به جایگزینی دارد اقدام می شود.

معمولاً در این نوع جلسات بیشترین سهم را در ارائه مطالب رئیس جلسه دارد. (شکل

۱-۵- جلسات اطلاعی

ترکیب اعضای پانل به نحوی است که هر یک از اعضاء در یک زمینه مطالب تخصصی و فنی خاص خود را ارائه می‌کند. مثلاً در بحث فرآیند آموزش، یکی از اعضاء مسائل نیازسنجی آموزشی را از دیدگاه علمی و تکنیکی مطرح می‌کند، دیگری مسائل برنامه‌ریزی و عوامل اجرایی را مورد بحث قرار می‌دهد، سومی در زمینه ارزشیابی برای گروهی از کارشناسان آموزش موارد خاص را مطرح می‌کند. پس از ارائه مطالب متعدد، بررسش و پاسخ درباره مطالب ارائه شده آغاز می‌شود (شکل شماره ۱۲).

شماره ۱۲- جلسه آموزش



الف- ویژگی‌های این روش:

- وقت کافی برای افرادی در نظر گرفته می‌شود که مایل به طرح سوال در یکی از زمینه‌های طرح شده هستند.
- مدیر جلسه محدودیت زمانی را برای سوال کنندگان و پاسخ‌دهندگان در میان می‌گذارد.
- اگر تعداد شرکت کنندگان در جلسه بحث گروهی هدایت شده زیاد باشد، مدیر جلسه از آنان می‌خواهد که سوالات خود را بنویستند تا از طریق مدیر جلسه به

چون در این گردهمایی‌ها مسائل کلی و عمومی مطرح می‌سود و زمینه آن این است که افراد بیشتر در بیان مطالب مشارکت داشته باشند. رئیس جلسه می‌تواند در بیان مسائل از وسائل سمعی و بصری استفاده کند.
در این نوع جلسات، سخنران معمولاً اطلاعات ویژه را براساس نیاز شرکت کنندگان در جلسات مطرح می‌کند.

شماره ۱۱- جلسه اطلاعی



۱-۵- ۳- جلسات Panel (بحث‌های گروهی هدایت شده)

جلسات بحث گروهی هدایت شده عبارت است از ارائه مطالب و اغلب شامل نظریات متعدد در زمان محدود به وسیله گروهی کوچک از متخصصان که در آن حضار بررسی‌هایی را مطرح می‌کنند. هدایت جلسه با مدیر جلسه است.

به عبارت دیگر در این نوع جلسه گروهی صاحب‌نظر عقاید خود را در زمان‌های کوتاه ابراز می‌کنند و افراد دعوت شده در جلسه پس از شنیدن نظریات و عقاید آنان بلاfaciale به منظور مبالغه ایندها و نظریات گروه حاضر در جلسه سوال‌ها را مطرح می‌کنند و پاسخ‌ها را با نظم و ترتیب ارائه می‌دهند. منظور از گروه حاضر همان افرادی هستند که در زمینه‌های ویژه‌ای خود را آماده ساخته‌اند.

- پس از استماع یافته ای اعضاً پانل، کلیه شرکت‌کنندگان مجاز هستند که سوالات خود را مطرح کنند.

- کاربرد این روش:

- مطالب متعدد در زمانی کوتاه مورد استفاده گروه کثیری از افراد قرار می‌گیرد.

- از منابع مختلف برای افزایش اطلاعات فراگیران مطالب ارائه می‌شود.

- افراد با انواع عقاید و مفاهیم ادراکی و پیچیده آشنا می‌شوند.

- فرصت برای کسانی فراهم است که نوع کارشناس تقویت قدرت بیان و توانایی برقراری کلامی با دیگران است (شکل شماره ۱۳).

شکل ۱۳- جدول مقایسه جلسات اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری

۱-۵-۵- اختلاف اساسی بین جلسات اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری

شماره	عناصر	جلسه اطلاع‌رسانی	جلسه تصمیم‌گیری
۱	تعداد شرکت‌کنندگان	نامحدود	بین یک تا ده نفر
۲	جه کسانی باید شرکت کنند	آنهایی که باید مطلع شوند	مشمولان و افرادی که می‌توانند نقش موثری ایفا کنند
۳	شیوه برقراری ارتباط	دو طرفه از رئیس جلسه به شرکت کنندگان، یا دادن فرصت برای طرح سوالات	یکطرفه از رئیس جلسه به شرکت کنندگان
۴	وضع نشستن در جلسه	روی شرکت‌کنندگان دور یک میز جلو اتاق است (به سبک کلاس درس)	شرکت‌کنندگان به طرف می‌نشینند (به سبک اتاق کنفرانس)
۵	موثرترین سبک اداره جلسه	با اقتدار و نسلط (والته مهارت)	با مشارکت متقابل
۶	تاکید روی چه باشد؟	موضوع جلسه	بحث متقابل بین همه شرکت‌کنندگان
۷	رژیم موقبیت	برنامه‌ریزی دقیق و آماده کردن اطلاعاتی که باید ارائه شود	ایجاد جو مناسب در جلسه، به طوری که اظهارنظر آزاد شود

۱-۶- جلسات آموزشی

جلسه آموزشی نوعی گرد همایی است که در آن رابطه یاددهنده و یادگیرنده بر مبنای نیاز فردی، شغلی، و سازمانی با استفاده از عوامل موثر در فراگیری برقرار می‌شود؛ بر پایه نیازهای از قبل تعیین شده میزان دانش لازم انتقال می‌یابد؛ مهارت‌های موردنیاز ایجاد می‌شود؛ نگرش‌های ضروری به وجود آید؛ و در پایان اهداف رفتاری تحقق پیدا می‌کند.

شرایط و ویژگی‌های جلسات آموزشی در خصوص افزایش دانش و آگاهی‌های شغلی، ایجاد مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی، و تامین نگرش‌ها و برداشت‌ها در برخورد با مسائل و مشکلات سازمانی به گونه‌ای در نظر گرفته می‌شود که برآیند اجرائی آن تغییر رفتار باشد.

۱-۶-۱- هدف‌های آموزشی

- ارتقای سطح دانش شغلی،
- ایجاد مهارت لازم،
- تغییر نگرش‌ها در راستای تحقق اهداف رفتاری،
- بهره‌گیری از تجرب و اندوخته‌های علمی و عملی،
- ایجاد انگیزه در مسیر پیشرفت شغلی،
- افزایش قدرت تجزیه و تحلیل مسائل،
- افزایش قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری،
- متعادل کردن نحوه برخوردهای رفتاری،
- ایجاد سرعت، دقت، و کیفیت در اجرای امور.

آموزش زمانی می‌تواند موثر و مفید باشد و نرم‌افزار پیشرفت تلقی شود که عوامل مؤثر در امر آموزش به نحو مطلوبی به کار گرفته شوند، یعنی اینکه مستولان آموزش به طور شفاف بتوانند مهارت‌های به کارگیری فرآیند آموزش را داشته باشند و به سخنی دیگر توانند سلسله گذاری خطای را هدفگذاری نمایند.

بتوانند از تکنیک‌های نیازمندی، برنامه‌ریزی اجراء، و ارزشیابی در برنامه‌های آموزشی حداکثر بهره را ببرند.

۱-۶-۲- هدف‌های رفتاری: افزایش آگاهی - ایجاد مهارت - تغییر تکوش

الف- ویژگی‌ها و معیارهای آموزشی در ارتباط با اهداف رفتاری دانش (افزایش آگاهی‌های شغلی)

- آشنا ساختن افراد در جلسه‌های آموزشی با آراء و اندیشه‌های مختلف.

- پرمحتوّا کردن بحث‌های ادراکی (دانش)،

- ایجاد فرصت برای بیان نظرها.

- مطرح کردن پرسش و دادن پاسخ و تشریح و توضیح مطالب،

- بررسی چگونگی استفاده از یافته‌های علمی در محیط کار،

- انتقال اطلاعات بکطرفه از طریق سخنرانی و پانل،

ب- مراحل یادگیری دانش:

- مرحله آشایی (تعاریف - اصطلاحات و مفاهیم کلی)،

- مرحله درک (جایگزین شدن مفاهیم علمی در ذهن)،

- مرحله ارزیابی (اطمینان از بیان مفاهیم).

- مرحله کاربرد (توانایی استفاده از مفاهیم ادراکی).

ج- جلسات آموزشی مربوط به تحقق اهداف رفتاری مهارت‌های شغلی (ایجاد مهارت) و طرز انجام

دادن کاری است که فود را برای کارهای عملی در خصوص انجام وظایف آماده می‌سازد.

د- تکات مورد توجه:

- فرآگیر را به آرامش دعوت کید.

- کار موردنظر را توضیح دهد.

- فرآگیر را جهت مشاهده فرآیند انجام کار در موقعیت مناسب قرار دهد.

- چگونگی انجام کار را عملانشان دهد.

- فرآیند انجام کار را به ترتیب انجام دهد.

- در مورد نکات سچده نباشد.

۱-۶-۳- جلسات بحث گروهی

عبارت است از تشکیل جلسات بحث بین شرکت کنندگان در گروه‌های کوچک. در این

- گردش کار را در پایان به طور خلاصه مرور کنید.

ه- مراحل یادگیری (مهارت):

- مرحله تقلید (عکس‌برداری از فرآیند انجام کار در ذهن)،

- مرحله تمرین (زیرنظر استاد کار)،

- مرحله ارزیابی (اطمینان از انجام کار)،

- مرحله کاربرد (توانایی استفاده از روش، ابزار، و تکنیک)،

و- جلسات آموزشی در ارتباط است با تحقق اهداف رفتاری تکوش‌های شغلی (تغییر یینش) از طریق شیوه‌های گروهی، افزایش قدرت تجزیه و تحلیل مدیران، و توسعه افق دید و پرورش فکر فرآگیران.

ز- تکات مورد توجه:

- تعیین اهداف گروهی قبل از برگزاری جلسات،

- برقراری ارتباط بین افراد در گروه و نحوه همکاری،

- ایجاد رقابت بین گروه‌ها،

- تعیین تعداد افراد مناسب در گروه،

- ایجاد فضای مناسب برای بیان نظریات،

- تعیین راه‌های برخورد با عکس‌العمل‌های غیرمفید در گروه.

ح- مراحل یادگیری (تغییر در تکوش‌ها):

- مرحله عمل (اجرای یک مرحله از فعالیت رفتاری).

- مرحله عکس‌العمل (نحوه برخورد متقابل با آن رفتار)،

- مرحله ارزیابی (تجزیه و تحلیل نحوه برخورد).

- مرحله نحوه برخورد مناسب.

نیت بین ۶ و ۷ نفر است. به طوری که شرکت کنندگان هر گروه ناچار به همکاری فعالانه در انجام وظایف ارجاع شده هستند این گروهها را «گروههای بحث» یا گروههای دارای وظایف مشترک می‌نامند.

الف- مشخصات ویژه این روش:

- ایجاد زمینه مناسب جهت مبادله اطلاعات و ارتباطات بین شرکت کنندگان که از لحاظ سوابق و آمادگی برای بحث در سطوح مختلف قرار دارند.
- ج- تهیه فهرست از مطالب مورد بحث:
 - راه حل های به دست آمده،
 - موافع راه حل ها،
 - واکنش های راه حل ها،
 - برنامه های مطالعاتی،
 - موضوعات فرعی مربوط به مباحث کلی مطرح شده،
 - چگونگی از میان برداشتن موافع و معضلات بین گروهها که مانع حصول به هدف های آموزشی هستند.

د- در جلسات بحث گروهی، توجه به نکات زیر ضروری است:

- تعیین اهداف یا کارهایی که هر گروه باید انجام دهد.
- تعیین تعداد افراد هر گروه (بین ۴ تا ۱۰ نفر و معمولاً ۶ یا ۷ نفر).
- اعلام محدودیت زمانی (ضرب الاجلها).
- تشویق مبادله یافته ها و نتیجه گیری های کار گروهها.
- پذیرفتن رقابت بین کار گروهها.
- جا به جا کردن اعضای گروهها در فواصل مختلف.
- در اختیار قرار دادن نشریات و منابعی که حاوی اطلاعات اضافی درباره موضوعات مورد بحث در گروهها باشد.

مقایسه جلسات مشورتی، آموزشی، و اجرائی براساس عوامل تعیین شده در جدول شماره ۱۴ نشان داده شده است.

اغلب طراحان و مجریان برنامه ها معتقدند که برای هر گروه باید زمان مورد انتظار به منظور اجرای وظایف آنها تعیین و مسؤولیت ها نیز مشخص شود.

وظایف هر گروه عبارت است از:

- تهیه فهرست ایده ها،
- تهیه گزارش های شفاهی یا کتبی،
- تهیه نمودارهای طرح و ارائه آنها،
- تهیه رتوس مطالب مربوط به موضوعات بحث شده و طرح های اقدامی،
- تعیین مدت زمان لازم.

پس از اتمام وقت و تنظیم پیشنهادها و راه حل ها، گروهها نتایج را با یکدیگر مبادله و درباره آنها به بحث و ارزیابی خواهند پرداخت.

ب- موارد استفاده از این روش:

در جلسات بحث گروهی از لحاظ تحقق هدف های از قبل تعیین شده رعایت نکات زیر ضروری است:

- تهیه برنامه با مشارکت شرکت کنندگان.
- تدوین روش هایی که شرکت کنندگان را به سوی هدف های تعیین شده از قابلیت

خلاصه فصل سوم

اصل بر این است موضوعات مورد نظر برای بحث در جلسات، از قبل در دستور کار جلسات مشخص شود تا اعضای شرکت کننده در جلسات از آنها آگاهی پیدا کنند. اعضای شرکت کننده در جلسه، از ۲۴ ساعت قبل استاد و مدارک را مطالعه و با آگاهی از کم و کيف آمار و با دست پر در جلسات شرکت می کنند. جلسات تحت عنوانین مختلف برگزار می شود:

۱- جلسات مشورتی:

تبادل نظر، همفکری، و مشورت با افراد مخبر و مطلع و متخصص در زمینه های مورد نیاز بهترین راه دستیابی به تفکر و اندیشه برتر دیگران است. در قرآن کریم و قانون اساسی در زمینه مشورت و شورا زیاد تاکید شده است.

۲- جلسات کمیته:

این جلسات به منظور شناخت منابع و امکانات موجود و ایجاد هماهنگی بین مدیران و کارشناسان برای رسیدن به اهداف سازمان در قالب جلسات رسمی شکل می گیرد. در خصوص زمان برگزاری جلسات، ترکیب اعضاء، چگونگی اداره جلسات، و نحوه پیگیری مصوبات و تصمیماتی که ایجاد تعهد و مسئولیت اعضا را تعیین می کند، این جلسات مقررات و شکل اجرائی خاص خود را دارد.

۳- جلسات کارگاهی:

در جلسات کارگاهی، بیشتر بهره گیری از شیوه های علمی، مهارت ها و قواعد کلی در تولید، طراحی پروژه، و فرآیند عملیاتی از فنون و رموز کار به طور عملی و اجرائی مدنظر است. در جلسات کارگاهی لازم است نکات ویژه ای مورد توجه قرار گیرد.

۴- جلسات تصمیم گیری:

هدف از گرد همایی در جلسات تصمیم گیری، بررسی موضوع و تعیین معیار برای صدور مجوز، تجزیه و تحلیل، اتخاذ تصمیم، و پروراندن خط مشی ها و راه کارهای اجرائی و فنی سازمان است. هر یک از فنون و شیوه های تصمیم گیری ویژگی هایی خاص دارد که در

جه زمانی برای کدام جلسه مناسب است	جلسات موردي حفتفگي و ماهانه ممکن است صحیح یا بعداز ظهر باشد	جلسات آموزشی فضای آموزشی مشارکت همه افراد	دایره هاي مربوطه دارند	چه موضعاتی مورد بحث فرار گيرد	جلسات آموزشی مشارکت همه باشند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات دعوت شوند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند
روزانه	کوتاه مدت	جلسات آموزشی	جه عامل	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند	جلسات مشورتی	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند	جه افرادي و با چه ويزگي هایی در این جلسات ارجاع دارند
هفتگی	میان مدت	مشورتی که فرصت اطلاعات، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش دارند	مشورتی که فرصت اطلاعات، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش دارند	- بروکراسی	افراد آن داشتند، متخصص، صاحب نظر، و فرهیخته	افراد آن داشتند، متخصص، صاحب نظر، و فرهیخته	افراد آن داشتند، متخصص، صاحب نظر، و فرهیخته	افراد آن داشتند، متخصص، صاحب نظر، و فرهیخته	افراد آن داشتند، متخصص، صاحب نظر، و فرهیخته
ماهانه	بلند مدت	کارگاهی - علمی	مشورتی که فرصت اطلاعات، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش دارند	- دموکراسی	شیوه های مشارکتی و شیوه های سخنرانی	مشورتی که فرصت اطلاعات، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش دارند	- مبتنی بر موقعیت و شرایط	- مبتنی بر موقعیت و شرایط	- مبتنی بر موقعیت و شرایط
سالانه	برخورد شود	دایره های مربوطه دارند	دایره های مربوطه دارند	ردیفی پشت سرهم	دایره های مربوطه دارند	دایره های مربوطه دارند	دایره های مربوطه دارند	دایره های مربوطه دارند	دایره های مربوطه دارند
		موضوعاتی که نیاز به تغییر دارند و از مهارت، و تغییر نگرش ها دارند	موضوعاتی که نیاز به انتقال اطلاعات، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش ها دارند	مشکلات سازمانی را بر طرف کنند	موضوعاتی که نیاز به انتقال اطلاعات، ایجاد مهارت، و تغییر نگرش ها دارند	مشکلات سازمانی را بر طرف کنند	مشکلات سازمانی را بر طرف کنند	مشکلات سازمانی را بر طرف کنند	مشکلات سازمانی را بر طرف کنند
		- تحصیل افکار نازه	- پیرامون موضوع مورد بحث	- بحث	- مشارکت همه افراد	- مشارکت همه افراد	- مشارکت همه افراد	- مشارکت همه افراد	- مشارکت همه افراد

۵- جلسات اطلاعی:
در جلسات اطلاعی، اطلاعات و یافته‌های جدید افراد به دیگران انتقال می‌یابد و همفکری و درک متنزه‌ک از مفاهیم سازمانی و دانش روز بین اعضا شرکت کننده ایجاد می‌شود.

۶- جلسات آموزشی:
در خصوص افزایش دانش شغلی، توانایی‌های فنی و تغییر نگرش‌ها و برداشت‌ها و نحوه برخورد با مسائل سازمانی به گونه‌ای ترتیب داده شود که برآیند آنها تغییر رفتار در مهارت‌های ادراکی، فنی، و رفتاری باشد.

۷- جلسات بحث گروهی:
گامی که بفت مباحث در جلسات ایجاب می‌کند که آن مباحث به طور تخصصی و فنی تجزیه و تحلیل شوند که بهترین شکل آن تشکیل گروه‌های کوچک است. این گروه‌ها هر بک ساختار مناسبی دارد و تعداد شرکت کنندگان، چگونگی انتخاب رهبر گروه، زمان و وظایف هر یک مشخص است. فرآیند اجرائی این گروه‌ها در متن مشخص شده است.

سوالات فصل سوم

فصل چهارم

چگونه جلسه برگزار می‌شود؟

اهداف کلی:

آگاهی دادن به فرآگیران از نحوه برگزاری و بالا بردن توان آنها در اداره کردن جلسه و تشریح اقداماتی که باید قبل، ضمن، و بعد از برگزاری هر جلسه برای اجرا در نظر بگیرند.

اهداف رفتاری:

فرآگیران در پایان برگزاری جلسات آموزشی فصل چهارم باید بتوانند:

۱- به فرآیند اداره کردن جلسات مسلط شوند.

۲- اقداماتی را که قبل از برگزاری جلسه باید انجام شود توضیح دهند.

۳- اقداماتی را که ضمن برگزاری جلسه ضروری است به کار گیرند.

۴- اقداماتی را که پس از پایان جلسه باید انجام گیرد پیگیری کنند.

۱- مفهوم شورا را با ذکر چند مصدق از قانون اساسی در چند سطر شرح دهید.

۲- ضوابط اجرائی جلسات کمیته را شرح دهید.

۳- هدف از برگزاری جلسات کارگاهی را در چند سطر شرح دهید.

۴- چند نوع جلسه تصمیم‌گیری را نام ببرید که با فنون و شیوه‌های خاص برگزار می‌شوند.

۵- جلسات اطلاعی در چه شرایطی برگزار می‌شود.

۶- نتایج حاصل از جلسات آموزشی را در ارتباط با اهداف رفتاری توضیح دهید.

۷- مفهوم جلسات بحث گروهی چیست.

مقدمه

چگونه جلسه برگزار می‌شود؟

هر روز شاهد برگزاری جلساتی تحت عنوانی مختلف، شورا، هیئت، مجمع، ستاب، کانون، انجمن، و سایر گرد همایی ها هستیم. موضوع مهم در برگزاری این جلسات، نحوه برگزاری است که در پایان جلسه به اهداف از قبل تعیین شده دست یابند. به عبارت دیگر، نحوه برقراری ارتباط قبل از شروع جلسه، در خلال جلسه، و در پایان جلسه چگونه باشد که شرکت کنندگان جلسه از موضوعات مورد بحث، از افراد شرکت کننده در جلسه، از زمان در نظر گرفته شده برای بحث و گفت و گو، و از محل برگزاری جلسات کاملاً رضایت داشته باشند و با آرامش خاطر در برخورد با افکار و آرای دیگران مشارکت کنند. در هر گردهمایی عوامل مؤثر در تشکیل جلسات توسط رئیس جلسه، اعضا جلسه، و دییر جلسه از قوه به فعل در می آید به گونه ای که اقدامات لازم، قبل از تشکیل جلسه، حین برگزاری جلسه و بعد از برگزاری جلسه صورت گیرد.

مثال:

- قبل از تشکیل جلسه، دییر جلسه نقش تهیه دستور جلسه و ارسال آنرا به اعضا دارد.
- حین برگزاری جلسه، اعضا نقش تعاملی و اظهارنظر پیرامون مسابلی که در دستور کار قرار دارد و رئیس جلسه نقش جمع بندی نظریات اعضا و اتخاذ تصمیم را دارد.
- بعد از برگزاری جلسه، دییر جلسه نقش پیگیری مأموریت ها و تضمیماتی را که اعضا به اجراء گذاشتند و تمہیدات برگزاری جلسه بعد را دارد.

نحوه برگزاری جلسات

برگزاری جلسات زمانی می‌تواند موثر باشد که روح حاکم بر جلسه تعادل بین احساس همبستگی گروه و آزادی عمل برای بیان نظرها و تجربه اعضا در گروه به وجود آید.
دکتر اوین هایم روان‌شناس مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشگاه وارتون در ایالات فیلادلفیا است که در مورد شرکت بیش از ۲۰۰ نفر مدیر در هشت سازمان دولتی و خصوصی در جلسات اداری تحقیق کرده است. (نشریه سازمان مرکزی تعاون مقاله تردیدی درباره کارایی جلسات - صفحه ۳ سال ۱۳۹۷)

نتیجه تحقیق این بوده است که در هر هفته مدیران عالی ۲۳ ساعت، مدیران میانی ۱۶ ساعت، و مدیران پایه ۱۱ ساعت وقت خود را در جلسات سپری می‌کنند، ولی از آنجا که عوامل موثر در برگزاری جلسات به نحوی مطلوب به کار گرفته نمی‌شوند نتیجه مناسبی از جلسات به دست نمی‌آید. برای اینکه ۲۰ تا ۳۰ درصد موضوعات مورد بحث در جلسات را می‌توان با ارتباط حضوری یک نفر، یک تلفن، یا یک نامه حل و فصل کرد و نیازی به حضور افرادی نیست که در تجزیه و تحلیل مسایل نقش ندارند. هزینه‌های مرئی و نامرئی ناشی از حضور این افراد در جلسات خیلی سنگین است.

ولی متناسبه مدیران در زمینه‌هایی تشکیل جلسه می‌دهند که ۳۰ درصد آن را از طریق وسائل ارتباطی و ۷۰ درصد آن را به طور انفرادی حل و فصل می‌کنند و گاهی هم جلسات به کانون قدرت و قدرت طلبی مبدل می‌شود.

رابرت بیلز استاد روان‌شناسی دانشگاه هاروارد می‌گوید «قدار در یک گروه باید بر مبنای خوش قلبی و همراه با مهربانی باشد. هنگامی که گروهی زیر تسلط و اقدار یک رئیس قدرت طلب قرار می‌گیرد، تدریجاً گرایش به مقاومت و حتی شورش در گروه به وجود می‌آید.»

بررسی‌های متعدد نشان داده است که جلسه‌های بی حاصل در صدر فهرست عواملی است که همواره مدیران و سرپرستان را آزار می‌دهند و همواره شکایت دارند.

شرکت می‌کنند و تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند تصمیمات جمعی است. تشکیل جلسات اداری، تا حد زیادی معلوم نیازهای سازمانی و حل مسایل و مشکلاتی است که نیاز به هماهنگی و مبادله اطلاعات و تنوع تخصص‌ها دارد. ولی گاهی دیده می‌شود که برگزاری بسایر رکود و تعویق تصمیم‌گیری‌ها و سرگردانی ارتباب رجوع می‌شود.

مصادیق عینی این نوع جلسات برای هم‌پوشی ضعف‌ها در اداره جلسه به شرح زیر است:

- جلسه به عنوان هم‌پوشی «ناتوانی فنی مدیر»
- جلسه به عنوان هم‌پوشی «عدم اعتماد به نفس مدیر»
- جلسه به عنوان هم‌پوشی «حریم امن مدیر»
- جلسه به عنوان هم‌پوشی «امحل موافقت مدیر»
- جلسه به عنوان هم‌پوشی «ندارک شریک مسئولیت»
- جلسه به عنوان هم‌پوشی «امحل مخالفت مدیر»
- جلسه به عنوان هم‌پوشی «تردید مدیر»

۱- چگونه می‌توان برای اداره جلسات آماده شد

۱-۱- هدف از برگزاری جلسه چیست؟

قبل از برگزاری جلسه هدف از تشکیل آن برای همگان روشن شود:

- یا مشارکت افراد در جلسه تصمیم‌گیری روی یک یا چند موضوع مورد خاص است؟
- اتشکیل جلسه برای تجزیه و تحلیل یک موضوع مورد تحقیق است؟
- اتشکیل جلسه برای بهره‌گیری از نظرها و اندیشه‌های دیگران است؟
- اتشکیل جلسه برای اظهارنظر و ارائه پیشنهاد است؟

۱-۲- مذاکرات جلسه باید شامل چه مطالبی باشد؟

یش از تشکیل هر جلسه، دستور کار جلسه که در آن موضوعات مورد بحث منعکس می‌شود

• ۱- انتخاب شخص شد.

۱-۳- کدام افراد سازهایی در جلسه شرکت می کنند؟

قبل از شروع جلسه باید ویژگی های افراد را به اعتبار موقعیت شغلی و سازمانی، تجربه، تخصص، دانش، و تحصیلاتشان در ارتباط با موضوعاتی که در دستور کار قرار گرفته است بررسی کرد و از قبل مطمئن شد که دعوت شوندگان همان هایی هستند که می توانند در تامین هدف جلسه و پیش بردن مذاکرات نقش سازنده داشته باشند.

۴- محل برگزاری جلسه

پیش از آغاز جلسه، تعداد افراد مدعو و سطح علمی، تجربی و سازمانی آنها بررسی شود نامناسب با وضعیت جسمی فضای جلسه را مشخص کنند تا افراد با راحتی در جای خود مستقر شوند.

۵- زمان برگزاری جلسه

برای تعیین مناسب ترین وقت جلسه، ضروری است از قبل با اعضا مشورت و مشخص شود که امکان حضور آنان در جلسه وجود دارد یا نه. این طور نباشد که بدون اطلاع قبلی از آنان دعوت به عمل آید که از قبل جلسه در جایی دیگر جلسه داشته باشند.

۶- نکات مورد توجه در زمان شروع جلسات

ابتدا فهرست مذاکرات به صورت شفاف نمایه شود.

الف- راه رسیدن به هدف جلسه از قبل ترسیم شود.

ب- سوالاتی که طرح آنها برای رسیدن به هدف کمک می کند مشخص شود.

ج- فهرستی از نکات که بر آن تأکید خواهد شد آماده شود.

د- درباره نحوه برخورد و عکس العمل های مفید از قبل فکر شود.

ه- زمان برای هر موضوع با توجه به حجم تغییر و تغییرها مورد توجه قرار گیرد به نحوی

که موضوعات را س ساعت مقرر شروع شوند و به موقع پایان بذیرند.

۲-

۱-۱- جلسه را افتتاح کند

بعد از تلاوت کلام الله مجید و گفتن خیر مقدم به حضار، رئیس جلسه به عنوان مقدمه با بیان ساده و داستان مناسب سعی کند که محیط جلسه را دوستانه و صمیمانه نگه دارد تا افراد بدون نگرانی از صحبت کردن برای بیان نظرها آرامش خاطر داشته باشند. رعایت نکاتی چند در مرحله اول به شرح زیر ضروری است:

- موضوع مورد بحث یا موضوعاتی را که نیاز به توضیح بیشتر دارد مشخص کند.
- هدف های موردنظر و راه رسیدن به آن را مشخص کند.
- سوابق امر و دلیل تشکیل جلسه را بیان کند.
- مسائلی را که به ترتیب اولویت در دستور کار قرار گرفته است مطرح کند به گونه ای که نظرها به سوی او جلب شود.
- از افراد مطلع و مخبر براي حسن شروع کار استفاده کند.

۲- مسائل و موضوعات مورد بحث را بیان کند

سعی شود آغاز بحث با یکی از شیوه های زیر باشد:

- ابتداء سعی شود حقایق موجود و نکات جانبی موضوع موردنبحث به طور خیلی ساده و روشن بیان گردد.

- اگر سوالی مطرح می شود، سعی شود اعضا پاسخ آن را بدھند و نیز سوالاتی مطرح گردد که فرد مخاطب یا اعضای گروه روی آن فکر کنند.

- اگر موضوع بحث کمی پیچیده است توضیح بیشتری داده شود.

- برای رسیدن به هدف های جلسه از نمایش پاور پوینت، فیلم، یا اس رگذشت پژوهش^۱، نمودار، تابلو، و ویدئو (در صورتی که متناسب با موضوع مورد بحث در

جله باشد) استفاده بیشتر شود.

۲-۲- بحث راهنمایت کنند:

- در بحث‌ها نظارت کنید، تلفیق عقاید و تبادل اطلاعات و تجارت را تشویق کنید و به هر فرد شرکت کننده فرصت مشارکت و گفت‌وگو بدهید.
- در برخی از موارد در بحث‌ها شرکت نمایند تا از ایجاد احساسات شخصی ناشی از برخورد آراء و اندیشه جلوگیری شود.
- سعی کنید بحث‌ها در انحصار یک نفر قرار نگیرد و افراد دیگر نیز در بیان نظر و اندیشه نقش داشته باشند.
- همواره مانند داور فوتbal در زمین در بحث‌ها حاکمیت داشته باشید که از مسیر اصلی خارج نشود.
- گاه‌گاهی مذاکرات را برای رسیدن به هدف خلاصه کنید که اعضا حضور ذهن در پایان برای جمع‌بندی داشته باشند.
- چنانچه بیان نظرهای افراد در جمع گرایانه و شفاف نمی‌باشد با این مجدد آن را به طور ساده توضیح دهید.

۲-۳- بحث‌ها خلاصه و نتیجه‌گیری کنند

- به نکات برجهسته و مهم مذاکرات و نظرهای داده شده توجه کند و تصمیمات، پیشنهادها، و راه حل‌های ارائه شده را مورد ارزیابی قرار دهد.
- راه حل‌های به دست آمده را تکرار کند و مورد تأیید گروه قرار دهد.
- براساس نظرها، آراء، و پیشنهادهای مورد قبول گروه، تصمیم لازم را بگیرد.

۳- اقدامات اساسی در زمان برگزاری جلسه

برای اداره کردن مطلوب هر جلسه اقدام‌های اساسی قبل از شروع جلسه، ضمیمه: رگزاری

۱-۱- اقدامات اساسی قبل از برگزاری جلسه

- ابتدا فهرستی از نکاتی که مورد بحث قرار می‌گیرد آماده شود.
- راه رسیدن به هدف‌های جلسه براساس جدول برنامه مشخص شود.
- سوالاتی که در خلال جلسه باید مطرح شود از قبل آماده شود.
- پیش‌بینی شود که برای هر موضوع چقدر وقت لازم است.
- مواردی که باید پیگیری شود نیز مشخص گردد.

۱-۲- اقدامات اساسی ضمن برگزاری جلسه

- هدف و موضوع جلسه بیان شود.
- سوابق و دلیل تشکیل جلسه بیان شود.
- بحث‌ها به گونه‌ای رهبری شود که فرصت مشارکت برای همه باشد.
- به منظور برخورد افکار و عقاید، آزادی برای بیان نظریات ایجاد شود تا نظرها و آراء افراد مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- برای جلوگیری از هدر دادن وقت، در بحث‌ها نظارت شود تا موضوع از مسیر اصلی خارج نشود.
- به نکات برجهسته مطالب توجه و نکات پیچیده را روشن شود.
- راه حل‌ها تکرار و براساس توافق جمعی اتخاذ تصمیم شود.

۱-۳- اقدامات اساسی بعد از برگزاری جلسه

- تصمیمات متخذه در جلسه به مورد اجرا گذاشته شود.
- ماموریت‌های محوله پیگیری و برای بحث در جلسه آینده آماده باشد،
- از نتایج حاصل از بحث‌ها و تصمیمات اتخاذ شده، گزارش‌های لازم برای مقام‌های بالادرست تهیه شود.
- براساس دستور کار، برنامه جلسه آینده مشخص شود.

نأخذ است که باری به هر جهت پیش می‌رود. سازمان در چنین حالتی دچار گم گشتگی است یعنی از مسیر اصلی دور می‌شود.
عوامل موثر در تشکیل جلسات، در جدول شماره (۱۵) خلاصه شده‌اند.

زمان‌های مشخص باید در مورد آنها اقدام گردد ییگیری شود	استفاده بشود. حضور به موقع جلسه شروع به موقع جلسه پایان به موقع جلسه	
- بررسی مجدد شود - محل استقرار افراد بازنگری شود - چنانچه نیاز به تغیرات اساسی داشته باشد اقدام شود.	- اطمینان حاصل شود که اعضای جلسه به خوبی می‌بینند، به خوبی می‌شنوند، و به خوبی می‌توانند ارتباط برقرار کنند، و از وسائل و لوازم موردنیاز به خوبی استفاده می‌کنند - از لحاظ نور، و وسائل حرارتی و برودتی مجهز باشد	- محل راحت و مناسب از قبل مشخص شود - تجهیزات و لوازم موردنیاز پیش‌بینی شود - از وسائل الکترونیکی و سایر ابزارها بتوان در آن استفاده کرد. - قبیل از برگزاری جلسه باشد

خلاصه فصل چهارم

گردداندگان جلسات، همان‌گونه که ضرورت برگزاری جلسه را به طور شفاف مشخص می‌کنند و موضوعات موردنیاز را حسب اولویت در دستور کار قرار می‌دهند، چگونگی اداره کردن جلسه را نیز باید مدنظر قرار دهنده این ترتیب:

جلسه را افتتاح کنند، ابتدا تلاوت آیاتی از کلام الله مجید، گفتن خیر مقدم به شرکت کنندگان، بیان مقدمه و داستان مناسب و موضوعاتی که در دستور کار جلسه قرار گرفته است، هدایت جلسه به طوری که از مسیر اصلی خارج نشود، گاهی بحث‌ها خلاصه شود تا شرکت کنندگان حضور ذهن جهت اتخاذ تصمیم در حین برگزاری جلسه داشته باشند. اقداماتی که قبل از برگزاری جلسات در نظر گرفته شده است، در خلال جلسات و در پایان جلسه انجام دهنند. عوامل موثر در تشکیل جلسات را قبل از برگزاری، ضمن برگزاری، و پس از پایان جلسه تجزیه و تحلیل کنند.

۴- بررسی عوامل موثر در تشکیل جلسات شماره ۱۵- جدول عوامل مؤثر در تشکیل جلسات

بررسی عوامل	قبل از تشکیل جلسه	حین برگزاری جلسه	بعد از پایان جلسه
هدف جلسه	هدف و مقصد از تشکیل	نتیری راه رسیدن به هدف	بررسی شود که چه کارهایی انجام گرفته و چه جزیی باقی مانده است
موضوعات مورد بحث در جلسه	جله را فلّا تعین کند	یا هدف‌های جلسه	جله را فلّا تعین کند
موضوعات اولویت در دستور کار جلسه قرار گیرد و نکات بر جهت مربوط به آن تهی شود	1- دستور جلسه توضیح در جلسه به روشنی بیان گردد. ماموریت‌هایی که به اعضای جلسه محول می‌شود پیگیری و جلسه گفته شود	2- حقایق مربوط به موضوعات مورد بحث در جلسه گفته شود	قبل از برگزاری جلسه باشد
موضوعات اولویت در دستور کار جلسه قرار گیرد و نکات بر جهت مربوط به آن تهی شود	3- نظر اعضای جلسه در جلسه آینده نیز مشخص شود	4- نمونه‌ها ذکر شود	موضوعات مورد بحث در جلسه به روشنی بیان گردد. ماموریت‌هایی که به اعضای جلسه محول می‌شود
موضوعات اولویت در دستور کار جلسه قرار گیرد و نکات بر جهت مربوط به آن تهی شود	5- مذاکرات خلاصه شود	6- اعضا، مسئولیت‌هارا پذیرند	5- مذاکرات خلاصه شود
افرادی که در جلسه شرک می‌کنند	صورت اسامی کسانی که باید در جلسات شرک کنند مجدداً بررسی و اطمینان حاصل شود که برای آنها اطلاع داده شده است	بحث‌ها به گونه‌ای هدایت شود که همه مشارک داشته باشد و میل و انگیزه برای بحث و تبادل نظر بین اعضا ایجاد شود	نتایج حاصل از بحث‌ها و گفت و گوها جمع‌بندی و صورت جلسه برای کلیه افراد فرستاده شود.
زمان برگزاری جلسات برای تعیین مناسب ترین فرست می‌باشد	موضعاتی که نیاز به پیگیری دارند نیز شخص شود	موضعاتی که نیاز به پیگیری دارند نیز شخص شود	زمان برگزاری جلسات برای تعیین مناسب ترین فرست می‌باشد

سنوات فصل چهارم

فراگیران ارجمند لطفاً در باب مطالب زیر به اختصار توضیح دهید.

۱- چگونه می‌توان برای اداره جلسه آماده شد؟

۲- فرآیند اداره کردن جلسه را به اختصار شرح دهید.

۳- اقداماتی که قبل از برگزاری جلسه باید صورت گیرد در دو سطر توضیح دهید.

۴- اقداماتی که در حین برگزاری جلسه باید صورت گیرد در دو سطر توضیح دهید.

۵- اقداماتی که در پایان جلسه باید انجام و پیگیری شود در دو سطر شرح دهید.

فصل پنجم

چه کسانی در برگزاری جلسات نقش دارند؟

اهداف کلی:

تغییر نگرش‌ها، طرز تلقی و برداشت‌های شرکت‌کنندگان در جلسات و نحوه برخورد مطلوب با رفتارهایی که به عنوان عامل بازدارنده در تحقق اهداف جلسه ظاهر می‌شوند.

اهداف رفتاری:

فراگیران در پایان برگزاری جلسات آموزشی فصل پنجم باید بتوانند:

۱- فرق بین مدیر و رهبر جلسه را تجزیه و تحلیل کنند.

۲- انواع رهبری را از لحاظ رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

۳- استفاده از توانایی‌های رهبری را در ایجاد انگیزه تحلیل کنند.

۴- به عنوان رهبر جلسه، عضو جلسه، یا مدیر جلسه نقش رفتاری خود را توضیح دهند.

۵- نحوه تبدیل برخورد با عوامل رفتاری داخل جلسه را به لحاظ

ویژگی‌های خاص افراد توضیح دهند.

چه کسانی در برگزاری جلسات نقش دارند؟

مقدمه

همان‌گونه که انسان‌ها به عنوان موجود زنده و ارگانیک در موقعیت و شکست خود در زندگی نقش دارند، جو و فرهنگ جلسه نیز می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در شکست، موقعیت جلسه داشته باشد. اداره کردن هر جلسه و انجام دادن فعالیت‌ها، بستگی دارد به میزان آگاهی از وظیفه‌ای که هر شخص به عنوان مدیر جلسه، عضو جلسه، و دیگر جلسه داده می‌شود.

لازمه اعمال رهبری و اثرباری بر فعالیت‌های فرد یا گروه در جلسه این است که تلاش‌ها برای دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده به نتیجه دلخواه برسد. یکی از ویژگی‌های جلسات مفید، سازنده، و با نشاط آن است که مدیر جلسه به همان اندازه که برای رسیدن به هدف جلسه تلاش می‌کند در جهت سلامت جسم، روح، و روان اعضای جلسه نیز تلاش کند و در تغییر نگرش‌ها و رفتارهای متفاوت افراد اقدام لازم به عمل آورد.

معمولانگرش‌ها در نتیجه اعتقادات و باورهای افراد به وجود می‌آید و اعتقادات نیز بر پایه تجربه و اطلاعات از گذشته شکل می‌گیرد. مدیر جلسه به لحاظ جایگاه و نقشی اساسی که در استفاده مناسب از تجربه و دانش اعضای جلسه دارد باید در قلب این تعریف بگنجد. مدیر جلسه کسی است که فعالیت‌های مربوط به بیان نظریات دیگران را گردآوری، تخصص و استنتاج کند. رهبر جلسه کسی است که بایان کلمات و جملات بتواند در قلب

دیگران نفوذ کند. و انگیزه لازم را برای بحث و تبادل نظر به وجود آورد، قدرت تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های جمع را داشته باشد، در برخورد با رفتارهای خشن و خصم‌مانه متعادل باشد، و بتواند رفتارهای مثبت را تقویت کند و رفتارهای شیطانی را کاهش دهد.

نقش رفتاری افراد در جلسه

انسان موجودی پیچیده و ناشناخته است. خود، جهانی از جهان دیگر است نه تنها در باطن (سیرت) بلکه در ظاهر (صورت) هم قابل شناسایی نیست. مثلاً، اگر فردی با شما رویرو شد نمی‌تواند بگوید وزن شما دقیقاً چقدر است، قد شما چقدر است، تار موی شما چه اثری دارد، نگاه شما چه اثری دارد، یا اثر انگشت شما با اثر انگشت وی چقدر نفاوت دارد. اینها مصادیق عینی در ظاهر قضیه است. حال اگر فردی در جمع نشته است شما چه می‌دانید که او در کدام آفاق و انفس سیر می‌کند، آیا خودش اینجا و فکرش جای دیگر است، کاغذ روی میز را خط خطی می‌کند، نقاشی می‌کشد، شعری می‌نویسد، در کجا سیر می‌کند. من چه می‌دانم؟ شما چه می‌دانید؟ او چه می‌داند؟ اینکه می‌گویند انسان ناشناخته و غامض است دقیقاً در حالت رفتاری وی منعکس می‌شود. مثلاً، حسن آقا در یک لحظه وارد اتاق مدیرش می‌شود و با قیافه‌ای شاد، خندان و با چهره‌ای گشاده و شاداب عرض سلام می‌کند. مدیرش در یک لحظه می‌گوید حسن جان چه شده که امروز خوش و خندان هستی؟ پاداشی، ارتقاء گروه، انتصاب، ماموریت جدیدی، داده شده است؟! حسن آقا می‌گوید جناب آقای مدیر آیا حق نداریم یک لحظه شاد و شنگول باشیم؟

حسن آقا در یک لحظه وارد اتاق مدیر می‌شود، ناراحت است، چهره‌ای گرفته و افسرده دارد. مدیر می‌گوید چه شده حسن جان چرا امروز گرفته‌ای؟ ناراحت به نظر می‌رسی؟ حسن آقا در پاسخ می‌گوید: ولم کن حوصله ندارم. حسن آقا در یک لحظه وارد اتاق مدیر می‌شود، ناراحت است، چهره‌ای گرفته و

این انسان را با این ویژگی‌ها جلب کرد؟

یکی از راههای موفقیت‌آمیز مدیر، جلب همکاری و ایجاد علاقه و دلستگی همکاران به محیط، سازمان، و فضای اداری است که در آن نقش دارند. انسان به متابه صندوق رمز است که این رمز باید کشف شود تا قفل این صندوق باز شود. مدیر باید در شناخت کتاب روح، روان، تفکر، و اندیشه همکاران و گشودن آنها هنر و ظرافت داشته باشد نه زور و قدرت بازو. قوانین رفتار انسانی را باید مانند قوانین فیزیک و شیمی کشف و نه وضع کرد.

یکی از عمده‌ترین عوامل موفقیت در هر امری، مشارکت دادن اندیشه‌ها و افکار و تجربه دیگران در حل مسائل سازمانی است که امروزه مدیران از مکانیسم اجرائی برگزاری جلسات حداکثر استفاده بهبته را به عمل می‌آورند: افرادی که در برگزاری جلسات نقش دارند عبارت‌اند از مدیر یا رهبر - مدیر جلسه، و اعضای جلسه که درباره نقش و وظيفة هر یک جداگانه بحث می‌شود.

۱- مدیر جلسه

تعريف مدیر جلسه از دیدگاه‌های مختلف:

الف- مدیر کسی است که تمایل افراد را در راه رسیدن به هدف‌های جلسه جلب کند. مدیر در جلسه دستور نمی‌دهد بلکه بین هدف‌های فردی و گروهی تعادل برقرار می‌کند.

ب- «مدیر جلسه» کسی است که عهده‌دار هدایت و هماهنگی فعالیت‌های گروهی باشد و مسئولیت هماهنگی در گروه را به عهده دارد» (جزوه درسی شیوه‌های رهبری - نوشته

دکتر امین عالیمرد - صفحه ۵ سال ۱۳۵۵)

ج- در عرف اداری، مدیر جلسه کسی است که فعالیت‌های مربوط به بیان نظریات دیگران را گردآوری، تلخیص، و استنتاج کند.

رهبر جلسه به کسی اطلاق می شود که بر حسب موقعیت شغلی از قدرت قانونی و ساختاری برخوردار بوده و در بین کلمات و جملات بتواند در قلب دیگران نفوذ کند و انگیزه لازم را برای بحث و تبادل نظر به وجود آورد و قدرت تجزیه و تحلیل دیدگاه های جمع را داشته باشد و بتواند در زمان تعیین شده به اهداف جلسه دست یابد.» (تئوری های انگیزشی - جزوی درسی کارشناسی ارشد - نوشته «فیدلر» ترجمه دکتر منوچهر کیا صفحه ۲۹ سال ۱۳۷۱)

۴-۳- رهبری بوروکراسی

رهبران در این نوع رهبری حالات و ویژگی های مشخص را از دست می دهند و مبدل به فرد سازمانی می شوند. فرد سازمانی کسی است که خصوصیات بوروکراسی در رفتارش معکوس شده باشد و تنها ابزاری که بتواند از آن در اداره جلسات استفاده کند، مقررات سازمانی است یعنی اجرای مصوبات، بخشنامه ها، آیین نامه ها، و دستورالعمل ها.

۵- رهبری مبتنی بر جاذبه شخصی

در طول تاریخ بشر افراد برجسته، نخبه، و مردم دار در میان مردم ظاهر شده اند که فلسفه تئوری مردان و زنان بزرگ و برجسته به شخصیت ها و رهبرانی اطلاق می شود که توانایی ها و استعدادهایی خاص دارند و توانسته اند میلیون ها نفر را به دنبال خود بکشانند و از دستورهای آنان اطاعت کنند؛ مصادیق آنها در طول تاریخ زیاد دیده شده است.

۶- رهبری مبتنی بر موقعیت و شرایط

بعضی افراد تحت تأثیر عوامل خاص و در شرایط زمانی و مکانی خاص به رهبری می رستند و از توانایی های بالقوه خود حداکثر استفاده برای گروه (پیروان خود) به عمل می آورند. ممکن است یک فرد در داخل گروه رهبر باشد و در گروه دیگر پیرو.

۷- رهبری دستوری

در اجرای دستور رهبران به پیروان خود، نتایج به شرح زیر ظاهر می شود:

الف- رفع ابهامات و پیچیدگی های شغلی که در وظایف وجود دارد.

ب- تقویت و ایجاد انگیزه از طریق تشویق و دلگرمی به محیط کاری.

ج- ایجاد سازوکارهای پاداش مادی که موجب افزایش رضایت شغلی و نیز از نحوه رهبری خواهد بود.

۸- رهبری حمایتی

۳- انواع رهبری

۱- رهبری قدرت طلبانه یا دیکتاتوری

رهبران این نوع رهبری فقط می خواهند از طریق اعمال قدرت، زور، و فشار به هدف های سازمان یا جلسه برستند و از طریق تحکم و تعبد نظریات خود را به جمع تحمیل کنند.

۲- رهبری دموکراتیک (فنازی دموکراسی)

رهبران این نوع رهبری درست نقطه مقابل رهبران مطلق گرا و تحکمی هستند: به انسان ها در جلسه و سازمان حرمت و احترام می گذارند؛ به حیثیت، شأن، مقام، و آزاداندیشی انسان در بیان مسائل احترام می گذارند، به افراد گروه اعتقاد دارند و ارزش می گذارند، و آنها را در تصمیم گیری مشارکت می دهند.

۳- رهبری مبتنی بر عدم مداخله

رهبران این نوع رهبری خود تصمیم گیرنده نیستند، در امور جاری سازمان و بحث ها و گفت و گوها چندان مداخله نمی کنند و در میان گروه گم می شوند، تصمیمات گروه مورد پذیرش آهانست، و در هدایت گروه و نتیجه گیری از برخورد افکار و عقاید توان لازم را ندارند.

بالا بردن اعتماد به نفس و اریان برخورد با مسئولیت را در این مراحل تقویت کنند

۹-۳- رهبری مشارکتی

- الف- رهبر قدرت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد.
- ب- رهبر می‌تواند در انتقال تجارب و برقراری رابطه فکری و ذهنی در گروه موثر باشد.
- ج- افراد گروه از طریق مشارکت و همانندیشی در مسیر آگاهی‌های شغلی و سازمانی قرار می‌گیرند.

۱۰-۳- رهبری انتیزیشی

- الف- رهبر به گونه‌ای عمل می‌کند که افراد در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی کامیاب باشند.

ب- عمل رهبر موجب می‌شود که افراد در سازمان از روحیه‌ای فوق العاده بالا برخوردار شوند.

ج- رهبر همواره نلاش می‌کند که در تحقق نیازهای روحی، روانی، و معنوی کارکنان گام‌های موثری بردارد.

۴- ابعاد اصلی رهبری از نظر گاه اندیشمندان

فیدلر برای آنکه بگوید چه شیوه‌ای مناسب با چه موقعیتی است؟ گروه‌ها را براساس موقعیت‌های مختلف طبقه‌بندی نموده است و براساس نتایج تحقیقات و طولانی خود توانسته سه بعد اصلی را مشخص کند که براساس آنها شیوه‌های مختلف رهبری قابل تطبیق با موقعیت خاص بشود:

فیدلر می‌گوید «اشتباه است اگر تصور کنیم تمام گروه‌ها مشابه بوده و یک نوع رهبری لازم دارند. بنابراین لازم است که به نحوی وضع گروه و کار آن را و یا به عبارت دیگر وضع محیطی را که رهبر باید در آن عمل کند دسته‌بندی نموده مشخص کنیم که یک رهبر در وضع و موقعیت خاص، به چه

دکتر منوچهر کیا صفحه ۳۵ شماره ۲ مدیریت دولتی سال ۱۳۶۶ (۱)

«رهبری هنگامی معنی و مفهوم پیدا می‌کند که پیروانی وجود داشته باشد. بی‌وجود پیرو رهبری وجود نخواهد داشت. رهبران از طریق نفوذ در پیروان به مقام رهبری می‌رسند به عبارت دیگر جوهر رهبری نفوذ در پیروان است.» (بحثی در رهبری و مبانی آن - ترجمه رشید اصلانی - صفحه ۶۸ شماره ۱۲ مدیریت دولتی)

«تها در یک سیستم اداره شورایی است که مردم مستقیماً در امر تصمیم‌گیری و اجراء وارد می‌شوند، با مشکلات از نزدیک آشنا می‌شوند، دردها را ریشه یابی می‌کنند. با نظریات دیگران خو می‌کنند، بردار و صبور می‌شوند. زمینه‌ای برای اندیشیدن و آفرینش می‌یابند و خلاق می‌شوند و گرنه در خارج از این سیستم چگونه می‌توان امکانات رشد و خلاقیت مردم را اعتلا بخشید؟ آیا سخنان هر چند هیجان‌آور و نافذ تنی چند روشنگر و مدیر هر چند مستول، مردم را خلاق می‌کند و امکانات تفکر تولیدی و اندیشه انسانی را در آنها بسط می‌دهند؟ آیا مطالعه چند کتاب روان‌شناسی در زمینه شیوه تفکر و چگونه بیاندیشیم مثله را حل می‌کند؟ خیر! «شورا نهادی است که از طریق آن عame مردم مستقیماً امر خود را به دست می‌گیرند و به توزیع قدرت می‌پردازنند، طوری که قدرت هیچ فردی نتواند آثار سوء برای یک جمع داشته باشد.» (اداره شورایی - نوشته دکتر حسین عبده تبریزی - صفحه ۵۲ شماره ۳۷ مدیریت امروز سال ۱۳۵۹)

مشارکت به طور کلی منافع سرشار عاید دستگاه می‌کند و مزایایی به شرح زیر دارد:

- ۱- سبب اخذ تصمیم‌های بهتر می‌شود.
- ۲- قوه ابتکار و ابداع جمع کارکنان را به کار می‌اندازد.
- ۳- شأن و منزلت اجتماعی، انگیزش، علاقه مشترک و متقابل را تقویت می‌کند.
- ۴- افراد را به قبول مسئولیت و امداد دارد.
- ۵- روحیه و کار گروهی را بهبود می‌بخشد.
- ۶- پذیرش تغییرات را آسان می‌کند.» (مشارکت افراد در امور سازمانی - نوشته رضا

۵- زندگی جاودید یک رهبر
علی (ع) در زمرة جاودانان و از رهبران بزرگ بشریت است. سخن از وی سخن از تاریخ
بنت، سخن از روز است، سخن از ابدیت است، سخن از همیشگی است، خروشان و
شکوفان و پر فروز است.

این زنده جاودید، چهارده قرن به حساب ما پس از مرگ جسمانیش، امروز نیز بر دلها
حکومت می کند و هنوز پرتو وجودش نه تنها در حیات ما، بلکه در حیات جهان معاصر
جادهای کم نظر، پدیده می آورد.

شرح این جاده خواندنی است، به خاطر سپردنی است، عبرت گرفتنی است
این جاده در یست و چهار ساعت روز سه شنبه سیزدهم دی ماه ۱۳۴۵ در سوگ
شهوار اسلام (علی علیہ السلام) در تهران روی داده است.

در این روز به پاس بزرگداشت سوگ جانگداز سالگرد شهادت علی شهسوار اسلام
پس از چهارده قرن در تهران در یک شهر دو میلیون و نیمی که هر لحظه در آن جادهای
روی می دهد، خودکشی یا قتلی اتفاق می افتد، کمتر از هر نیم ساعت یکبار مسایل
خانوادگی در آن منجر به طرح دادخواست در دادسرها و دادگاهها می شود و هر شش
ساعت یک بار نتیجه تصادف یا جایابی را به صورت نعشی در سردخانه پزشکی قانونی
می نهند. آمارهای دریافتی از تمام نقاط تهران نشان می دهد که در این روز هیچ جادهای
ناگوار، هیچ وقایع دلخراشی رخ نمی دهد. (دیباچه بر رهبری - نوشته دکتر ناصرالدین
صاحب الزمانی - صفحه ۱۵۶ سال ۱۳۴۶)

۶- توانایی های رهبری^۱

۱- قدرت پاداش (Reward Power) بسیاری افرادی از طریق پاداش های مادی عده ای
را بر اساس نیازهایشان حمایت می کنند و آنها را تحت نفوذ خود می گیرند و به عبارت
دیگر توان پرداخت پاداش موجب جذب دیگران می شود تا قدرت رهبری و اعمال

نظرهای خود را به دیگران عملی سازند.

۲- قدرت اجباری (Coercive Power) این قدرت ناشی از زور و داشتن توان تبیه
است. کسی که می تواند عده ای را جریمه کند، از کارشان اخراج کند، یا به زندان
یندازد دارای قدرت اجباری است.

۳- قدرت قانونی (Legitimate Power) ممکن است فردی براساس قانون بتواند به
دیگران دستورهایی بدهد و آنها را نیز متقابلاً مکلف به اطاعت از فرمانها و
دستورهای او باشند و با استفاده از قانون، به عبارت یک منبع قدرت، می تواند در
دیگران نفوذ کند.

۴- قدرت مرجعیت (Referent Power) این قدرت مربوط به ویژگی های فردی است
که براساس اعتقادات و باورها از آن دفاع می کند و افرادی دارای چنان هویت و
توانایی هایی باشد که دیگران را مجدوب آن ویژگی ها سازد، مانند حقیقت جویی،
حقیقت گویی، دفاع از حق، راستی، شجاعت، صداقت و سایر صفات نیک که
دیگران مجدوب می شود.

۵- قدرت تخصصی (Expert Power) دانش و تخصص فرد و پیدا کردن راههای
عملی برای مشکلات، یک منبع قدرت است. پر واضح است در جمعی که سخن برتر
و اندیشه برتر و دیدگاههای تحلیلی مناسب بیان می شود و همه را تحت تاثیر قرار
می گیرند دیگران سکوت اختیار می کنند. اثرگذاری ناشی از تخصص و دانش بالا،
منبع قدرت تلقی می شود.

به این نکته اشاره شود که هر نوع قدرتی موجب نفوذ نمی شود. نفوذ علاوه بر آنکه
حاصل وجود قدرت است به عوامل دیگری نیز مانند زمان، مکان، نیازهای فرد و سازمان
بستگی دارد. نکته ای که در بحث رهبری برای ما اهمیت زیادی دارد این است که تا فردی
تواند در دیگران تاثیر بگذارد و رفتار آنها را تغییر بدهد اطلاق رهبر به او (که همان مدیر
در سازمان باشد) درست نیست.

- رئیس جلسه مومن و علاقه مند باید معرفت داشته باشد و مطلع بحث را گسترش می دهد.
- گروه را در پاسخ دهی به سوال جلب می کند.
- رهبر با اعضا گروه را در برخورد اندیشه ها با طرح سوال جلب می کند.
- افراد با اعضا گروه را در برخورد اندیشه ها با طرح سوال افراد را وادار به نظر گاهی نیاز به اطلاعات عمیق و کیفی دارد و با طرح سوال افراد را وادار به نظر نگیرند.
- رهبر، در شرایط زمانی و مکانی بررسی مسائل مورد نیاز تصمیم می گیرد که با طرح سوال مشارکت همه جانبه را در بیان مسائل جلب کند.
- رهبر متوجه می شود که بحث ها از چارچوب مفاهیم مورد بحث خارج می شود یا در چنین حالتی او با طرح سوال کترل و هدایت بحث ها را به گونه ای در دست می گیرد که محور بحث ها به موضوع مورد بحث برگرد.
- رهبر متوجه می شود که بحث ها کیفیت بالایی ندارند. او با طرح سوال از آگاهان و متخصصان در گروه حداکثر استفاده را در راستای اهداف می بردد.
- رهبر گروه یا جلسه در حین گفت و گوها متوجه می شود که بحث های موجود کارآیی لازم را در راه رسیدن به هدف ندارد. در این حالت، او با طرح سوال سعی می کند که مسیر موضوع اصلی را باز کند.
- رهبر گروه با طرح سوال سعی می کند از انحراف مباحث اصلی و کشیده شدن آنها به بحث های حاشیه ای جلوگیری کند.
- رهبر جلسه در پایان بحث ها مستولیت نتیجه گیری را دارد و در خلال گفت و گوها با طرح سوال پذیرش و رضابت افراد را در جمع بندی نتایج جلب می کند.
- رهبر جلسه همواره در حین برگزاری جلسه با طرح سوال سعی می کند که زمان تعیین شده را به موقع اعلام و جلسه را در زمان مقرر پایان دهد.
- ۲- ویژگی های رئیس جلسه
- رئیس جلسه مومن و علاقه مند باید معرفت داشته باشد. یعنی اینکه اگر به فرد موافق ۵ دقیقه فرست داده، بیان نظر داده می شود، برای فرد مخالف نیز ۵ دقیقه فرست داده شود،
- منصف و بی طرف در حفظ حقوق دیگران باشد. یعنی اینکه اگر به فرد موافق ۵ دقیقه
- قاطعیت و انعطاف پذیری لازم را در بحث ها داشته باشد، یعنی با مسائل مورد بحث با تحکم و تعب برخورد نکند ولی در نظم و ترتیب بحث ها جدی باشد؛ ترتیبی بدده که هر یک از اعضای جلسه فرصت لازم را برای اظهارنظر داشته باشد تا با فضای انعطاف پذیری که به وجود می آید اعضاء آزادانه اظهارنظر کنند.
- قدرت رهبری و بیان داشته باشد و بتواند به دیگران در بیان الفاظ کمک کند، یعنی اگر در بین اعضاء فردی باشد که کلمات را جوییده جوییده بیان می کند که برای دیگران قابل درک نباشد رئیس جلسه نیت و قصد او را برای اعضاء دیگر توضیح دهد، از وی حمایت کند، و نگذارد مورد تمسخر جمع قرار گیرد.
- از اعتماد خاص برخوردار و مقبولیت گروهی داشته باشد یعنی گروه او را پذیرد و معتمد دیگران باشد و برای گروه به لحاظ ویژگی های خاصی که دارد قابل قبول است.
- مسائل مورد بحث را بشناسد و از آنها آگاهی داشته باشد. اگر رئیس جلسه آگاهی نسبی به مسائل مورد بحث نداشته باشد ممکن است اعضاء جلسه از مسیر اصلی بحث خارج شوند و مسائل حاشیه ای را مطرح کنند که در دستور کار جلسه نباشد. ولی اگر از مسائل آگاهی داشته باشد بلافاصله با طرح سوال از افراد مجرب و متخصص محور بحث را حفظ می کند و در زمان لازم نتیجه مطلوب را می گیرد.
- از هوش کافی برخوردار برخوردار باشد و بتواند سریع فکر کند. یعنی اینکه رئیس جلسه اگر نظارت و حاکمیت در بیان کلمات و جملات دیگران نداشته باشد ممکن است مسائلی روی دهد که اساس مذاکرات به هم بخورد. در واقع دو ریالی رئیس جلسه باید زود یافتد نه اینکه از خنده دیگران متوجه مسئله شود و بخندد.
-

- ۸- چگونگی رسیدن به مقام ریاست جلسه معمولاً در سازمان‌ها فرد از دو طریق به مقام ریاست جلسه می‌رسد.

۱-۸- فرآیند انتصاب

انتصاب فرد به ریاست جلسه گاهی براساس ضوابط و شرایط و توانایی‌های اوست. بدین معنی که در آن فرد این قابلیت وجود دارد که از عوامل موثر در تشکیل جلسات حداقل بهره‌وری را داشته باشد. گاهی انتصاب فرد به ریاست جلسه روی اعضای جلسه به اشکال مختلفی اثر می‌گذارد: (ارتباطی)

- رؤسای انتسابی گاهی با استفاده از فرصت سعی می‌کنند اراده خود را به گروه تحمل کنند.

- رؤسای انتسابی گاهی از فعالیت‌های گروهی، فارغ از نتیجه‌ای که حاصل می‌شود، خوشحال هستند.

۲-۸- فرآیند انتخاب

انتخاب فردی از گروه که از ویژگی‌های خاص برخوردار است به عنوان رهبر، می‌تواند گروه را به سمت هدف‌های جلسه بکشاند، از تجربه و دانش دیگران در جهت حل مسائل سازمانی بهره گیرد، راهکارهای مناسب را جمع‌بندی کند، و در مراحل مختلف تصمیم‌های لازم و مشخص اتخاذ کند.

- ۳- رئیس جلسه بر حسب موقعیت شغلی و سازمانی که دارد این مقام را احراز کند.

۹- وظایف و نقش افراد سهیم در برگزاری جلسات

در این قسمت وظایف رئیس جلسه، وظایف اعضای جلسه، و وظایف دیگر جلسه توضیح داده می‌شود.

۱-۹- وظایف رئیس جلسه

یافی می‌شود و قدرت تفکر را افزایی می‌داند. یعنی اینکه اگر افراد یا اعضای جلسه نوانایی تثبیت دیگران را در بحث‌ها داشته باشد. یعنی اینکه مشارکت نکردن آنها در ساقت هستد با حجب و متنات و وقار آنان موجب حضور نکردن آنها در بحث‌های اینکه دعوت را پذیرفتند و همواره در جلسات از ارائه نظریات مفید آنها و تشکر از اینکه دعوت را پذیرفتند و همواره در جلسات از ارائه نظریات مفید و سازنده آنان استفاده شده است آنها را مخاطب قرار دهد و سوال مورد نظر را مطرح کند چون اگر آگاهانه وارد بحث نشوند چه بسا تا پایان جلسه فرصت بحث و نادل نظر را نداشته باشند.

- در ایجاد ارتباط و هماهنگی بین مطالب و کنترل بحث‌ها، مهارت داشته باشد. یعنی اینکه رئیس جلسه با تمام اعضا از نظر فکری و ذهنی در ارتباط باشد و در بیان افکار و آراء دیگران هماهنگی لازم را در مسیر هدف جلسه داشته باشد و برای جلوگیری از عکس‌عمل منفی، در بیان کلمات و جملات نیز کنترل لازم را داشته باشد.

- در بحث‌ها شکیا و خونسرد باشد یعنی اینکه سعی کند صبر و آرامش خود را حفظ کند، زود داغ نکند و از کوره در نزود چون اگر احساس شود حاکمیت جلسه را از دست داده است قادر به اداره افکار و نظریات دیگران نخواهد بود.

- قدرت تجزیه و تحلیل مسائل مورد بحث و توانایی اخذ تصمیم را داشته باشد. یعنی اینکه به هنگام طرح مسائل از دیدگاه‌های دیگران و در برخورد اندیشه‌ها بتواند رابطه علت و معلول را شناسایی و قدم‌های مفیدی را برای تعیین راهکارهای مناسب برای از بین بردن علت‌ها بزرگ دارد.

- قدرت نتیجه‌گیری از بحث‌ها را در پایان جلسه داشته باشد. یعنی اینکه رئیس جلسه از ابتدای شروع بحث‌ها نکات برجهست و مهم نظریات را یادداشت کند و قدم به قدم هر موضوع را که نظریات فنی، تخصصی درباره آن بیان می‌شود جمع‌بندی و موافقت اعضا را جلب کند و وارد مراحل بحث‌های بعدی شود تا اینکه در پایان جلسه

در آینده همکاری نزدیک داشته باشد.

۹-۱-۹- وظیفه رئیس جلسه قبل از برگزاری جلسه

- آگاهی پیدا کند که موضوعات مورد بحث در جلسه بر چه محورها تعیین شده است.
- از زمان برگزاری جلسه آگاهی داشته باشد تا در زمان معین در جلسه حضور پیدا کند.

زمان پایان برگزاری جلسه را بداند تا در زمان مقرر ختم جلسه را اعلام کند.

تکنیک‌ها و ابزارهای لازم را برای اداره کردن جلسه از قبل مشخص کند.

- هدف جلسه را از قبل بداند و عوامل تشکیل‌دهنده جلسه را به گونه‌ای به کار بگیرد که به هدف برسد.

موضوعات مورد بحث که در دستور کار قرار گرفته است برایش روشن باشد.

محل برگزاری جلسه را هم از قبل بداند.

۹-۱-۱۰- وظیفه رئیس در خلال برگزاری جلسه

- محیط آرام برای بحث و گفت و گو به وجود آورد.
- جریان بحث و مذاکره را به طور صحیح هدایت کند.

به کلیه افرادی که دارای نظری هستند یا پرسشی دارند فرصت صحبت بدهد.

چنانچه پرسش‌ها پیچیده باشد آنها را با عبارت روشن بیان می‌کند.

بحث و مذاکره را در حدود دستور جلسه حفظ کند و آز آن حدود خارج نشود.

پیشرفت مذاکرات را گهگاه خلاصه کند.

جهت حفظ نظم و اداره جلسه از صحبت کردن چند نفر در آن واحد جلوگیری کند.

از عوامل بازدارنده خارج از جلسه جلوگیری کند مانند:

- ۱- ارتباط تلفنی را در مدت برگزاری جلسه کاملاً قطع کند.
- ۲- ورود افرادی غیر عضو جلسه را ممنوع کند.

اقداماتی را که اعضاء باید بعد از جلسه انجام دهنند مشخص و ابلاغ کند.

- از وسائل سمعی و بصری که در تجزیه و تحلیل مسائل می‌تواند مفید باشد حداکثر استفاده را ببرد.
- سعی کند خود متکلم نباشد و از نظریات و آراء دیگران استفاده کند.
- استفاده صحیح از وقت را طبق برنامه‌ریزی قبلی سرلوحة کار خود قرار دهد.
- در پایان، نتیجه مذاکرات را خلاصه و جمع‌بندی کند.

۹-۱-۱۱- وظیفه رئیس جلسه پس از پایان جلسه

- تصمیمات گرفته شده را با یادداشت و یادآوری جهت اجرای به موقع ارسال کند.
- گزارشی از جلسه را جهت دریافت رهنمود از مقام مأمور تهیه و ارسال کند.
- صورت جلسه را پس از امضاء برای کلیه اعضاء جلسه بفرستد.
- چنانچه مواردی باقیمانده است جلسه فوق العاده تشکیل دهد.

اگر در جلسه ماموریتی به وی محول شده است در انجام دادن به موقع آن برای بحث در جلسه بعد آماده شود.

در پایان، بررسی کند چه کارهای دیگر ضروری است که در دستور کار جلسه آینده قرار گیرد.

ابه طور کلی نقش رئیس جلسه بیشتر این است که به اشکال مؤدبانه مختلف از جمله با چشم دوختن به گوینده، بالا بردن ابروان و حرکت مختصر سر به شانه این که موضوع دستگیر چشمگان شده است و می‌تواند عدم رضایت خود را نسبت به کسی که خارج از موضوع سوی دیگر، رئیس جلسه می‌تواند با طرز گفتار و کردار خود گوینده‌ای را که در جهت اختصار و لحن گفتار خود می‌تواند به طرف القاء کند که اجازه بدهد بحث ادامه بابد و از سوی دیگر، رئیس جلسه می‌تواند با طرز گفتار و کردار خود گوینده‌ای را که در جهت دلخواه صحبت می‌کند به ادامه بیانات خود تشویق کند و بالحن کلام و حالاتی که به صورت

پس از آن که جلسات چندین بار بدین شکل برگزار شد اعضا به تدبیر رئیس جلسه پر خواهد برد. وظیفه رئیس است که طرز رفتار و کردار مطلوب در جلسه را به اعضا یاموزد. مانند کسی که برای راهنمایی کو亨وردان انتخاب شده است. او می داند مقصد کجا است، راه رسیدن به آن کدام است، شرایط جوی چگونه است، و طی مسیر چه مدت زمانی طول می کشد. بنابراین اگر پیشنهاد کند که کو亨وردان کمی تندتر قدم بردارند پیشنهاد او با دل و جان پذیرفه خواهد شد.

۲-۹- وظایف اعضای جلسه

۱-۲-۹- وظایف اعضا قبل از جلسه

- خود را برای حضور در جلسه آماده کنند.
- زمان کافی را مناسب با سقف اعلام شده برای جلسه اختصاص می دهند.
- برای ارائه گزارش درباره موضوعاتی که به آنها محول شده است در جلسه آماده باشند و حضور ذهن نیز داشته باشند.
- نقش و نحوه بازخورد خود را در جمع مشخص کنند.
- برای تعیین وقت ارائه گزارش و مشارکت افراد دیگر قبلًا با رئیس جلسه هماهنگی کنند.
- هدف و موضوعات دستور کار جلسه را قبلًا به طور دقیق مطالعه کنند.
- اگر برای ارائه مطالب، نیاز به استفاده از وسائل سمعی و بصری داشته باشد قبلًا با دیر جلسه هماهنگی کنند.
- از هر جث خود را برای چالش فکری و تعاطی افکار درباره موضوعی که در دستور کار قرار دارد و نیز برای رسیدن به اهداف آماده کنند.
- از زمان و مکان برگزاری جلسه و دستور جلسه و اعضايی که در جلسه شرکت می کند آگاه سدا کنند.

۳-۲-۹- وظایف اعضا پس از پایان جلسه

- نقاط قوت و ضعف جلسه قبل را ارزیابی کنند به رئیس بازخورد دهند.

سروصدا به عنوان عامل بازدارنده وارد نشود.
از لحاظ نور، گرما، سرما، و تهویه مناسب باشد.
وسایل مصرفی مانند دفتر یادداشت، مداد، آب آشامیدن، مازیک، و غیره تامین شده باشد.
ضبط صوت، میکروفون، بلندگو، دوربین فیلمبرداری، ویدئو، اورهد، اوبک، پروژکتور، پرده نمایش، وايتبرد، میکروفون یقه‌ای، فیلم‌های نمایشی کامپیوتر، CD و غیره پیش‌بینی شده باشد.

- وسایل و نوع پذیرایی در خلال جلسه و بعد از جلسه از لحاظ چای، قهوه، میوه، و ناهار در حد امکانات (در صورتی که موردنیاز باشد) پیش‌بینی شده است.
- چنانچه محل جلسه برای شرکت کنندگان مشخص نباشد، کروکی محل، آدرس دقیق، و فرد راهنمای تعیین شده است.
- تمام اعضای جلسه آگاهی لازم را در خصوص موضوع، زمان، و مکان برگزاری جلسه پیدا کرده‌اند.

دیر جلسه بعد از اینکه محل تشکیل جلسه آماده شد و اطلاعات لازم در اختیار افراد شرکت کننده قرار گرفت خود را برای شرکت در جلسه آماده می‌سازد.
آماده شدن دیر جلسه در این مرحله شامل آشنایی کلی با موضوع جلسه و آشنایی نفصیلی با هر یک از اقلام دستور جلسه و پاسخ به چند سوالی که احتمالاً از طرف اعضاء صورت پذیرد^۱

- آیا یک نسخه از صورت‌جلسه قبل را در اختیار دارم که در صورت نیاز به رئیس جلسه ارائه دهم؟

- آیا پیشنهادی را که به صورت کتبی دریافت کرده‌ام بقدر کافی تکثیر شده است؟
- آیا پاسخی برای سوالات که ممکن است از جانب اعضاء مطرح شود آماده کرده‌ام و یا فرد خاصی که به سوالات پاسخ گوید مشخص شده است؟

- از مباحث جلسه، حب ضرورت و نیاز مفهوم بادرد و روایت شود.
- دلیل اینکه در جلسه مشارکت فعال نداشته بازنگری کنند که علت چیست؟ تا در جلسه بعد آمادگی لازم را داشته باشند.
- بررسی کنند که چه موضوع یا مطالبی از قلم افاده و یادآوری آنها ضروری است.
- نارسایی‌های از لحاظ وسایل و لوازم، مکان، و دیگر عوامل بازدارنده مانند سروصدا و شلوغی را به دیر جلسه گوشزد کنند تا وی در جلسه آینده این نواقص را برطرف کند.

۳-۹- وظیفه دیر جلسه

دیر جلسه کسی است که دستور جلسه را تنظیم و آن را به اعضای جلسه اعلام و در نگهداری سوابق و تمهیدات برگزاری جلسه تلاش می‌کند. او حکم منبع اطلاعاتی را دارد که هر وقت عضوی سوالی داشت پاسخ روشن به او بدهد. دیر جلسه دست راست رهبر جلسه و به طور کلی خدمتگزار جلسه است.

۳-۹-۱- وظیفه دیر جلسه قبل از شروع جلسه

دیر جلسه ضمن آشنایی با مقررات و شرایط لازم جهت برگزاری جلسات باید مدارک لازم و ضروری را جهت ارائه (در صورت نیاز) آماده داشته باشد.
دیر جلسه تهیه دستور جلسه، تهیه مکانیات، نگهداری سوابق، و فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز را بر عهده دارد و حکم کتاب مرجع را دارد که پاسخ هر عضو را در خصوص جلسات گذشته به طور روشن می‌دهد.

دیر جلسه قبل از تشکیل جلسه باید مطمئن شود که موارد زیر را انجام داده است:

- محل مناسبی برای تشکیل جلسه در نظر گرفته است. منظور از محل مناسب محلی است که:

- در نهایت دیر جلسه تمام نکات اشاره شده را بین زمانه‌یین بسیه باید انجام دهد
یک بار دیگر کنترل کند.
اکنون دیر جلسه تمام تمهیدات لازم را برای برگزاری یک جلسه خوب آماده کرده است.

٢-٣-٩- وظیفه دیر جلسه در خلال جلسه:

دیر جلسه خوب معمولاً به همه مسائل و موارد بحث‌ها خوب گوش می‌دهد و آنها را با سرعت یادداشت می‌کند به طوری که هیچ نکته و مفهوم ذهنی دیگران را از قلم نیندازد و مطمئن شود که تمام نظریات را یادداشت کرده است.

دیر جلسه، به عنوان یک قاعده کلی، مشارکت خود را در جلسه محدود به ارائه حقائق می‌کند و از بیان عقاید خویش می‌پرهیزد.

وظایف دیر در خلال جلسات از این قرار است:

- در تمام مدت جلسه، برای کمک به رئیس در مورد چگونگی موضوعات پیش‌بینی شده به ترتیب و طرز عمل مباحث و شیوه مشارکت اعضا برای بحث و ارائه حقایق و سوابق قبلی آماده باشد.

- در تمام طول مدت جلسه ضمن یادداشت‌برداری یا ضبط مطالب ارائه شده از سوی اعضا، برای ارائه مدارک و سوابق امر آماده باشد.

- اطمینان حاصل کند که راهکارها و راه حل‌های هر مشکل را که اعضا در جلسه ارائه کرده‌اند یادداشت شده است.

- از کلیه مطالب مورد بحث یادداشت نهیه کند، چنانچه تندنویسی نداند از ضبط مطالب دریغ نکند. اگر بخواهد برای ضبط مطالب به حافظه خود اتنکا کند اشتباه بزرگی مرتبک شده است.

- لیستی از افراد شرکت کننده در جلسه تهیه و اقدامات و ماموریت‌هایی را که به آنان محول می‌شود یادداشت کرد.

مستقیم یا غیرمستقیم استفاده کند.

٣-٣-٩- وظیفه دیر جلسه پس از پایان جلسه

مفهوم این نکته که در پایان جلسه وظیفه دیر چیست به آن معنا نخواهد بود که نقش سازمانی و اداری دیر خاتمه یافته تلقی می‌شود. چه بسا در همان لحظه که پیگیری مطالب جلسه قبل و جمع‌بندی آن را انجام می‌دهد برای شروع جلسه بعد تمهیدات لازم را برای برگزاری فراهم کند. اما مواردی که در پایان هر جلسه باید در نظر بگیرد این چنین است:

- پیش‌نویس صورت‌جلسه را بلا فاصله باید بعد از خاتمه جلسه تهیه کند و به تائید رئیس جلسه برساند و بعد از تایپ، اصلاح، و امضای رئیس جلسه آن را برای اعضا بفرستد.

- صورت جلسه را باید به صورت دقیق و مطابق آنچه در خلال جلسه بیان شده و همه اعضا بر آن توافق کرده‌اند تهیه کند و از ارائه نظریات حاشیه‌ای تکراری، تداخل، و تشابه (که به مطالب اصلی کمک نمی‌کند) پرهیز نماید.

دیر جلسه قبل از ارسال صورت جلسه به اعضا، به این سوالات پاسخ دهد:

- آیا کلیه مطالب مورد توافق در صورت جلسه آورده شده است؟

- آیا مسئول اجرای هر یک از موارد در صورت‌جلسه مشخص شده است؟

- آیا مفهوم محتوایی صورت جلسه برای کلیه افراد ذی ربط قابل درک است؟

- آیا مطالب تهیه شده در این صورت جلسه با مطالب یا موضوعات مورد بحث در

صورت جلسه‌های قبلی ارتباط منطقی دارد؟

- آیا دیر جلسه به منظور همکاری در اجرای تصمیمات جلسه موظف گردیده است که

اقدامات تعیین شده در جلسه را تا مرحله اجراه پیگیری کند؟

- آیا مواردی را که در جلسه بعد باید عنوان شود ثبت کرده است؟

۱۰- آنچه رئیس، عضو، و دیرجلسه باید ایند

- برای پیدا کردن مدارک و سوابق موردنیاز باید وقت جلسه را هدر دهد.
- جلسه را با ارائه گزارش طولانی و توضیحات بیش از حد در انحصار خود نگیرد.
- به گونه‌ای عمل نکند که دیگران فکر کنند او رئیس جلسه است.
- در موضوع اصلی نباید وارد گفت و گو شود.
- نباید از دیگران دیرتر باید یا زودتر جلسه را ترک کند.

۱۱- برگزاری جلسه اداری (بررسی مسائل و مشکلات سازمان)

۱۱-۱- بررسی مدل‌های رفتاری

جلسه اداری:

هدف: بررسی مشکلات اداری

موضوع: بیان مشکلات

زمان: یک ساعت

محل: اتاق کنفرانس

افراد: رؤسای ادارات

کرم کن نه پرخاش و کین آوری
که عالم به زیر نگین آوری
چو کاری برآید به لطف و خوشی
چه حاجت به تندی و گردشی

این، یک جلسه عملی و کاربردی است که مدیر واحد از رؤسای ادارات خود دعوت می‌کند تا مشکلاتی تبادل نظر شود که از خارج و داخل سازمان توسط کارکنان، ارباب رجوع، و سایر سرپرستان به طور موردي و به صورت شفاهی یا کتبی منعکس است (شکل شماره ۱۶). در حین برگزاری این جلسه، یک سری عوامل بازدارنده رفتاری در داخل، خارج از جلسه باعث می‌شود که زمان تعیین شده برای بحث هدر رود و در پایان جلسه نتیجه مطلوب به دست نیاید. برای اینکه مدیر بتواند نقش خود را در اداره امور به نحو مطلوبی بازی کند لازم است در برخورد با عوامل بازدارنده خارج از جلسه و نیز رفتارهای فردی که مانع رسیدن به هدف می‌شوند مهارت و توانایی داشته باشد.

۱۱-۱-۱- رئیس جلسه

- رئیس جلسه باید زیاد صحبت کند (بیشتر شنونده باشد).
- رئیس جلسه باید عقيدة خود را در جلسه تحمیل کند یا با شیوه‌های زور و فشار و اقتدار گرا عمل کند.

با کنترل اداره جلسه نگذارد عضوی از اعضاء رشته سخن را به انحصار خود درآورد.
نباید در مقابل نظریات دیگران عکس العمل منفی نشان بدهد، نباید از کلمات کتابه‌آمیز استفاده یا بدرفتاری کند.

- نگذارد موضوعات غیرمرتبط مورد بحث قرار گیرد.
- در بیان نظریات دیگران جانب یکی از دو طرف بحث را نگیرد چون آزادی برای بیان دیگران سلب می‌شود.
- رئیس جلسه نگذارد که مباحث جلسه از دستور کار خارج یا موضوعاتی با انگیزه‌های خاص مطرح شود.

۱۱-۲- عضو جلسه

- دیرتر از موعد مقرر در جلسه حضور پیدا نکند.
- بدون تفکر و تعمق در موضوع و نسجیده وارد بحث نشود.
- بدون درک مفاهیم ذهنی دیگران، اظهارنظر نکند.
- با اطرافیان خود بدون ارتباط با موضوع بحث نکند.
- تا مطالب دیگران را به طور کامل تحلیل نکرده درباره آنها قضاوت نکند.
- به شرایط نامساعد جلسه توجه نکند.
- در مقابل نظریات دیگران، احساسی و منفعل برخورد نکند.
- هنگام بحث با اعضاء، جلسه را گزینه ننماید.



شرايطي که در بحثها نقش داشته احضار کرده است. همه فکرهای متفاوتی می کنند، سرانجام مجبور می شود که برود، رفتن همان و به هم خوردن نظم فکري همان.

- فردی است که به لحاظ ارتباطات وسیع مراجعان زیاد دارد. حتی نامهها، پروندها، چک، و اسناد مالی را برای بررسی به جلسه می آورند. امضای نامهها، چکها، و اسناد مالی کل فضای جلسه را به هم می زند و رابطه فکري و ذهنی افراد برای ادامه بحث قطع می شود.

پس، ضروري است در اين نوع جلسات حتی المقدور از عوامل بازدارنده و خارج از جلسه جلوگيري شود.

۱۱-۲-۱-۱- چکوتکی برخورد با عوامل رفتاري داخل جلسه: مدل رفتاري (الف)

- مدیر جلسه: (آقای م ر)

- دبیر جلسه: (س ط)

- اعضای جلسه: (۶ نفر)

- (آقای ب م) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که یار و مددکار رئيس جلسه است، گاهی از دیگر اعضا سوال می کند، بعضاً به سوالات پاسخ می دهد و نظر اعضا را به مسائل مطروحه جلب و به گونه ای عمل می کند که دیگران فکر کنند انگار وی رئيس جلسه است. خبلی سریع با دیگر اعضا جلسه ارتباط برقرار می کند. اگر رئيس جلسه دخالت نکند باید ایشان جلسه را اداره کند و خود کنار بکشد. در حالی که نقش رئيس جلسه این است که اين نوع رفتار و سخن وی را با کمال مهارت ضمن پرسش از دیگران قطع کند، از ایشان که به وی کمک کند تشکر نماید، و بگويد اجازه دهد که عقیده و نظر دیگران را نیز به دست آوریم.

- (آقای ر م) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که فردی مجرب، آگاه، و از دانش روز بخوردار است و بهزعم خود همه چیز را می داند و توقع دارد مخاطب قرار گیرد تا دیگران را از دانش و تجربه خود آگاه سازد. در این حالت، وظيفة رئيس جلسه این است که اجازه دهد وی در بیان مسائل مشارکت داشته باشد و به دفعات از او در بحثها و

۱۱-۱-۱-۱- چکوتکی برخورد با عوامل بازدارنده خارج از جلسه

- فردی دیر می آید و علت آن را نداشتند دستور جلسه می داند که نیم ساعت بعد از شروع جلسه به وی ابلاغ شده است. با ورود او، فضای بحث و مذاکره به هم می خورد.

- فردی زودتر از موعد مقرر جلسه را ترک می کند. همین که از جای خود بلند می شود و به طرف در خروجی می رود همه اعضا او را نگاه می کنند، مسیر فکري آنان به هم آنها، تماس بگیرد.

- فردی زودتر از موعد مقرر جلسه را ترک می کند. همین که از جای خود بلند می شود و به طرف در خروجی می رود همه اعضا او را نگاه می کنند، مسیر فکري آنان به هم می خورد.

- فردی که ارتاب رجوع به سراغش آمده است از جلسه خارج می شود تا به نیاز وی پاسخ گوید. همین بلند شدن و رفتن به بیرون، فضای جلسه و نظم فکري افراد را به هم می زند.

- گاهی پس از آغاز شدن جلسه، رئيس موفق تلفنی همکار خود را احضار می کند؛ اگر

استفاده را از تجربه، دانش، و موقعیت شغلی و سازمانی شان بیرد و با این نوع رفتارها به گونه‌ای برخورد کند که آن فرد علاقه‌مند به بحث و تبادل نظر شود. مثلاً سوالات ساده، مستقیم، و روان را با وی مطرح کند که امکان پاسخگویی وجود داشته باشد. بعد از اینکه وارد بحث شد آنگاه سوالات اصلی و کیفی را مطرح کند که می‌تواند به اهداف جلسه کمک نماید.

۱-۳-۲- چیزیکی برخورد با عوامل رفتاری داخل جلسه: مدل رفتاری (ب):

- مدیر جلسه: (آقای س. ش)
- دبیر جلسه: (ز. ج)
- اعضای جلسه: (۶ نفر)

شماره ۱۷- جلسه اداری مدل رفتار (ب)



(آقای ب ر) عضو جلسه در نقشی ظاهر می‌شود که فردی است حرف در هر محفل و مجلس زیاد حرف می‌زند یعنی در گفته‌های وی تکرار، تشهیه، و تداخل کلمات و جملات به حد وفور شنیده می‌شود. وقت جلسات محدود است و اگر قرار باشد شخصی از ابتدا همین طور حرف بزند و دیگران سکوت کنند، جلسه به هدف‌های خود نمی‌رسد. پس، وظیفه رئیس جلسه این است که با ذکر خلاصه‌ای از اظهارات وی صحبت‌ش را قطع کند و فردی دیگری را مخاطب قرار دهد، و روش کار را به گونه‌ای

مسابی که مطرح می‌کند استفاده شود و گروه را معطوف به سخنان وی نماید.

(آقای ش. ش) عضو جلسه در نقشی حضور دارد که خجالت می‌کشد و سعی می‌کند به مطالب گوش دهد تا حرف بزند. او با ویژگی خاص از وارد شدن در بحث‌ها خودداری می‌کند. خوب، اگر قرار باشد فردی در جلسه شرکت کند اما مشارکی در بحث‌هاندانه باشد یک سری هزینه‌های مرئی و نامرئی به دنبال دارد که برای سازمان بسیار گران است. در این موارد، نقش رئیس جلسه این است که ابتدا سوالات ساده‌ای را با وی در میان بگذارد که با پاسخ دادن به این سوالات کم کم وارد بحث اصلی شود، سعی کند اعتماد به نفس وی را بالا برد و در صورت امکان او را تشویق کند.

(آقای ط. ب) عضو جلسه در نقشی رفتاری فردی ظاهر می‌شود که محجوب، متین، با وقار، و فروتن است و دانش لازم را نسبت به مسائلی که مطرح می‌شود دارد. ولی متناسبانه به لحاظ ویژگی‌های رفتاری که دارد در بحث‌ها مشارکت نمی‌کند. وظیفه رئیس جلسه این است که از ایشان تشکر کند که در هر جلسه از فیض حضورشان در حل مشکلات سازمانی بهره‌مند می‌شوند و اعلام می‌کند که امروز همکاران منتظرند که از نظریات ارزنده و مهم ایشان استفاده نمایند و از او بخواهد که شروع کند. در واقع رئیس جلسه سعی کند که از طریق بیان عقیده‌اش وارد بحث‌های اصلی شود و از نظرها و پیشنهادات وی حداکثر استفاده را به عمل آورد.

(آقای غ. ن) عضو جلسه در نقشی ظاهر می‌شود که همواره نظر رئیس جلسه را درباره موضوعات و مسائل مطرح شده جویا می‌شود و سعی می‌کند که نظر مستقیم رئیس جلسه را در هر مورد پرسید. در این موقعیت، رئیس جلسه حتی المقدور نباید نظر خود را بیان کند بلکه از اعضای دیگر جلسه نظرخواهی نماید که درباره مسائل مطروحه اظهارنظر کنند و از طرف فردی که مخاطب قرار گرفته بگوید در پایان جلسه جمع‌بندی و اظهارنظر می‌شود.

(آقای ر. ب) عضو جلسه در نقشی ظاهر می‌شود که شوننده خوبی است و علاقه دارد به حرف‌های دیگران خوب گوش دهد تا اینکه حرف بزنند و به عنوان متکلم وحده نمایان شود. وظیفه رئیس جلسه این است که این اتفاق را در میان اعضای دیگر جلسه

(آقای ت د) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که فردی است ایرادگیر از موقعیت شغلی، سیاست، روش های انجام کار، تقسیم کار، توزیع امکانات، ارتقاء، و انتصاب در سازمان ایراد می گیرد و به طور کلی نحوه مدیریت را زیرسوال می برد. در این خصوص اگر رئیس جلسه خود مستقیماً درگیر شود جلسه از مسیر اصلی خارج خواهد شد و نمی تواند در خصوص موضوعاتی که در دستور کار جلسه قرار داده است از نظریات اعضای جلسه استفاده کند. پس، ضروری است رئیس جلسه بلافاصله بگوید: «ابراد شما را به عنوان یک مشکل می پذیرم و در این باره جلسات دیگری ترتیب خواهیم داد. اجازه بفرمایید موضوعاتی که به ترتیب اولویت در دستور کار قرار گرفته مطرح شوند و دیگران فرصت داشته باشند اظهارنظر کنند.»

(آقای ژ پ) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که اهل مخاصمه و ستیزه جویی است، فردی است عصبانی و پرخاشگر و از نظر روحی آرامش خاطر ندارد، و بالحن بلند و خشن برخورد می کند. معمولاً افراد در جلسات به اعتبار خاصی دعوت می شوند که از دانش برتر، تخصص بالا، و تجربه مفید برخوردار هستند تا در جهت رسیدن به هدف، نقش سازنده ای داشته باشند. این افراد به لحاظ رفتاری ناشناخته هستند و گاهی در جمع عکس العمل های تند نشان می دهند. یکی از عوامل بازدارنده رفتاری، همین نوع افراد هستند که زود داغ می کنند و از کوره در می روند. وظيفة رئیس جلسه این است که آنها را در کنار خود بشانند و وانمود کند که حرف هایشان رانع شنود و اگر در بحث های خود پافشاری و اصرار ورزند تا آنجا که منطقی باشد پذیرد و گرنه از ایشان خواسته شود که به رئیس جلسه کمک کنند تا از نظریات دیگران نیز استفاده شود. ولی این افراد به هیچ وجه از موقعیت خود عدول نمی کنند. در این حالت رئیس جلسه باید بگوید که پس از پایان این جلسه با هم می نشینیم و درباره مسائلی که مطرح کردید بحث می کنیم (شکل شماره ۱۷). یعنی به صورت غیرمستقیم به ایشان متذکر می شود که جلسه را ترک کند. حال اگر او جلسه را ترک

تاریخ برگزاری جلسه بعد اعلام می شود.

(آقای م ص) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که فی المجلس در بحث ها وارد می شود و بدون مطالعة قبلی اظهارنظر می کند که اظهارنظرهای او گاهی اشتباه است. در این حالت، رئیس جلسه اگر بخواهد نظر اشتباه او را تصحیح کند ممکن است زمان زیادی برای این کار نیاز باشد. از این رو بلافاصله و بدون هیچ گونه توضیح می گوید خوب این هم نظری است، بینیم که آقای ژ پ در این مورد چه می گوید؛ یعنی به طور هنرمندانه از کنار قضیه رد می شود بی آنکه عکس العملی منفی برای فرد با جمع ایجاد کرده باشد.

(آقای ص ک) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که با طرح سوال از رئیس جلسه او را در مخاطره جواب دادن قرار می دهد به گونه ای که دیگران فکر کنند رئیس جلسه ناتوان از جواب دادن است. رئیس جلسه باید توان لازم را برای مشارکت گروه داشته باشد و همین که مخاطب قرار گیرد نظر گروه را برای بحث و تبادل نظر در خصوص طرح سوال جلب کند و خود مستقیماً درگیر نشود و برای اداره کردن بیان نظرها، نسبت به گردآوری آراء، تلخیص، و جمع بندی اظهارنظرها اقدام کند.

(آقای گ ش) عضو جلسه در نقشی ظاهر می شود که خارج از دستور کار جلسه مسائلی بی ارتباط با موضوعات مطرح شده توسط دیگران مطرح می کند و همه اعضا با نگاه کردن به رئیس جلسه از او می پرسند که حرف های ایشان چه ارتباطی با موضوع مورد بحث دارد. در این حالت وظيفة رئیس جلسه این است که بلافاصله وارد میدان بحث شود و بگوید خیلی ممنون از اینکه این مسئله جالب توجه را مطرح کردید اجازه بدید که نظر دیگر اعضا را در جمع بندی موضوع مورد بحث بگیریم و در پایان جلسه به مسئله ای که بیان کردید می بردازیم. رئیس جلسه بازیگری و توانایی خاص از بحث های خارج از دستور جلسه جلوگیری می کند و مباحث تعیین شده را به ترتیب بر حسب اولویت از دیدگاه اعضا جلسه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

برگزاری جلسه اداری با استفاده از روش ایفای نقش
(مدل عملی و کاربردی)

۱۱- بررسی مدل‌های رفتاری - ایفای نقش

جله اداری:

هدف: بررسی مشکلات اداری

موضوع: بیان مشکلات

زمان: ۲ ساعت

محل: اتاق شورا

افراد: مدیران سازمان

۱۱-۱- نمونه‌ای از برگزاری جلسه اداری با استفاده از روش «ایفای نقش»

آقای ایسی از چندی قبل به ریاست یک سازمان دولتی منصوب شده است. وی بعد از نشست و آشنایی با مدیران و همکاران و فعالیت‌های سازمان، علاقه‌مند می‌شود که در مدت خدمت خود نسبت به رشد و توسعه فعالیت‌های سازمان، افزایش کارآئی، و نیز در جهت تأمین رضایت‌خاطر کارکنان نیز قدم‌های اصولی بردارد.

بدین منظور اولین تصمیمی که اتخاذ می‌کند، تشکیل جلسه‌ای است با شرکت مدیران ارشد سازمان و اعتقاد دارد که اگر مشکلی از ناحیه مدیران در ارتباط با رؤسای ادارات و چگونگی اداره واحدها وجود داشته باشد، چه بهتر که این امر از طریق خود آنان در آن جلسه بررسی شود. (شکل شماره ۱۸).

مدیرانی که در این جلسه دعوت شده‌اند عبارت‌اند از:

۱- آقای مونسی مدیر روابط عمومی سازمان.

۲- آقای یونسی مدیر امور اداری و مالی سازمان.

۳- آقای کرمی مدیر آموزش و تجهیز نیروی انسانی.

۴- آقای کرمی مدیر دفتر حقوقی سازمان.

آورد باید عوامل بازدارنده خارج جلسه و عوامل بازدارنده داخل جلسه را کنترل نماید و به گونه‌ای برخورد نماید که عکس العمل منفی را در فضای جلسات ایجاد نکند و افراد به طور آزادانه بتوانند همانندیشی و همفکری در بیان مسائل داشته باشند.

شاید هیچ گروهی به طور مداوم با موارد فوق مواجه نشود ولی هر جمعی بر حسب موقعیت ممکن است یکی از حالات زیر را داشته باشد:

الف- اگر گروه یا جمع باهوش، حاضر جواب، و فعال باشد:

نحوه پرخورد: خود را خوب آماده و مطالب را سریع مطرح کنید، سوالاتی سخت مطرح کنید. خود را با گروه طرف نسازید، سعی کنید خودشان را با هم طرف نماید.

ب- اگر گروه روح مخالفت و عناد داشته باشد:

نحوه پرخورد: علت را کشف کنید یا در صورت امکان نسبت به حالتی که دارند همدردی نشان دهید، در صورت لزوم رک و سریع با مشکل مواجه شوید و از بین اعضا یکی دو نفر جواب‌دهنده پیدا کنید و طبق راه حل‌های شخصی خودشان عمل نمایند. دیوار محکم را با سرخود شکنید، یک سنگ لق پیدا نماید و شالوده را آجر به آجر خراب کنید.

ج- اگر گروه بطي الانتقال باشد:

نحوه پرخورد: پیش از معمول بگویید، سوالات ساده ولی محرك به طور مستقیم بیان کنید، موضوع را به طور کامل توضیح دهید. برای کمک به فهم موضوع ابزار و وسایل مؤثر به کار برد. از خود شوق و علاقه فراوان نشان دهید، مذاکرات را بر معلومات طرف بنا گذارید، خیلی تند نروید.

گ- بریزی بحر را در کوزه‌ای
چند گنجد قسمت یک روزه‌ای
مولوی



ولی این یک اصل شمرده نمی شود.

- ائمی: ضمن تشکر از آقای یونسی من تابه حال مسئولیت اداره هیچ یک از جلسات را

نداشتام. اجازه بفرمایید با شناختی که از آقای کرامت دارم ایشان را پیشنهاد کنم.

- کرمی: من هم با پیشنهاد آقای ائمی موافقم. همه موافقت خود را اعلام کردند که آقای کرامت، جلسه را اداره کند.

- ائمی: آقای کرامت، لطفاً ریاست جلسه را بر عهده گیرید.

- کرامت: خوب، ضمن تشکر از همکاران و برای اینکه جلسه ما زودتر به نتیجه برسد و

از فرصتی که باقیمانده حداکثر استفاده را ببریم، پیشنهاد می کنم که بررسی نقاط ضعف سرپرستان، موضوع مورد بحث امروز ما باشد و هر یک از همکاران نقاط ضعف رؤسای ادارات خود را بیان کند.

- کرمی: آقای کرامت، بهتر نیست ابتدا یکی از موارد ضعف سرپرستان مطرح و درباره

آن بحث شود و پس از توافق روی آن دیگر ضعف‌ها به بحث گذاشته شود؟

- کرامت: با این نظر موافقم، اجازه بفرمایید که ابتدا در این باره جویای نظر آقای ائمی باشیم آقای ائمی بفرمایید.

- ائمی: یکی از موارد ضعف مدیران این است که به معافان خود اختیار تغییض نمی کنند، قدرت اداره امور را در حوزه سرپرستی خود مرکز می سازند، کارکنان ارشد احساس بی تفاوتی می کنند و در تصمیمات نقشی بر عهده نمی گیرند. دیگر اینکه نمی دانم به چه دلیل برخی از سرپرستان به کارمند خود اعتماد کافی ندارند و از این بابت کنترل و نظارت بیش از حد، دوباره کاری و برخورد و رویارویی موجب ناکارآمدی واحد می شود.

نکته دیگر، در نحوه ارتباط و رفتار سرپرستان با همکاران زیردست است که صمیمانه و دوستانه نیست و آنان صرفاً از طریق دستور و تحکم ایفای نقش می کنند.

- مونسی: پس بفرمایید نظام مدیریت واحدها تعبدی و اجباری بوده است.

جلسه در ساعت مقرر در اتاق شورا تشکیل می شود.

- رئیس سازمان به مدیران خوش آمد می گوید و با هر یک از آنها درباره کارشان به طور مختصر سخن می گوید و آنگاه منظور از گرد همایی را به شرح زیر برای مدیران بیان می کند:

همه می دانند در گذشته، این سازمان به دلایلی که برای ما روشن است، کارآیی لازم را برای اداء فعالیت‌های خود نداشته و حالا که این وظیفه به ما سپرده شده است. به نظر شما چه باید کرد تا ضمن حفظ بقای سازمان بتوان با روحیه خوب و سالم اداری در جهت بالا بردن کارآیی واحدهای خودمان اقدام کرد. به اعتقاد من این کار عملی نخواهد شد مگر اینکه ابتدا بینیم خودمان چه ضعف‌ها و کاستی‌هایی در پرداختن به کار داریم.

- مونسی: حناب آقای ائمی، بخشی جالب توجه عنوان کردند و اگر اجازه بفرمایند قبل از اینکه به ضعف‌های خودمان بپردازیم، پیشنهاد می کنم یک نفر از بین ما مسئول اداره جلسه شود تا این فرصتی که در اختیار داریم، بتوانیم حداکثر استفاده را ببریم.

- ائمی: پیشنهاد خوبی است این شخص نه تنها جلسه را اداره کند بلکه در پایان یک جمع‌بندی از بحث‌های انجام شده نیز ارائه دهد.

- مونسی: من فکر می کنم اگر خود آقای ائمی جلسه را اداره کند، بهتر است چون جلسات زیادی را اداره کرده‌اند و از تجربه کافی برخوردارند.

- کوچکی: معمولاً از این اتفاق بسیار خوب است.

نمی کند و به لحاظ روابط شخصی همیشه برای افرادی که با آنان روابط دوستانه دارد مبلغی بیشتر از دیگران منظور می کند. رئیس اداره دیگر، تبعیض قائل می شود مثلاً برای فردی که مورد توجه او نیست در موعد مقرر پیشنهاد ترفع و ارتقاء گروه نمی کند ولی برای فردی دیگر قبل از موعد مقرر چنین کاری را می کند.

- کومنی: شاید یکی از شیوه های مدیریت به مصدق ضربالمثل معروف «تفرقه انداز و حکومت کن» ایجاد تضاد بین کارمند است.

- مونسی: بلی این امر نه تنها در تضعیف روحیه موثر است بلکه کارمند را سهل انگار، بی تقاضا، و دلسرد بار می آورد.

- کوامت: ضمن تشکر از آقای یونسی، تقاضا دارم آقای کرمی نیز مطالب خود را بیان کنند که داریم کم کم به آخر وقت نزدیک می شویم.

- کومنی: حقیقت امر این است که یادداشت های من مربوط به رفتار سازمانی است که متناسبه رؤسای ادارات من چندان توجهی به آن ندارند. حالا که جناب آقای انبی شریف آورده اند چه خوب است از امکانات موجود در جهت جایگزینی نیروی انسانی متناسب با فعالیت ها استفاده شود.

- کوامت: لطفاً یادداشت های خود را بیان فرمایید.

- کومنی: گاهی مشاهده می شود که بعضی از رؤسای ادارات من که برای دادن گزارش می آیند، از رؤسای دیگر بدگویی می کنند و از کار آنها ابراد می گیرند و در مقابل کار خود را مهم جلوه می دهند. ضعف دیگری که در یکی از رؤسای ادارات مشاهده کردم این است که در امور شخصی دیگران اظهارنظر می کرد و به خود حق می داد که در زندگی شخصی افراد دخالت کند. من با این کار شدیداً برخورد کردم. در آینده نیز اگر کسی را از این بابت تنبیه کردم، جناب آقای انبی از من ابراد نگیرند.

- کوامت: مشترکم آقای کرمی.

- کومنی: اجازه دهید دو نکته دیگر را که باقی مانده است عرض کنم. یکی اینکه بعضی از رؤسای ادارات در موقع لازم از کارمند خود حمایت نمی کنند و معتقدند که هر کس

چه مسائلی را در این خصوص یادداشت کرده اند. اگر امکان دارد لطفاً بیان بفرمایید.
- مونسی: همان طور که اطلاع دارید واحد من پنج اداره دارد که فعلاً چهار رئیس اداره به کارهای خود مشغول هستند و پست پنجمی خالی است. در مدت زمانی که با آنها مسکاری داشتم، چند نکته از ضعف های آنان دستگیرم شده است و گه گاه هم سعی کرده ام که برای رفع آن نکات ضعف از شیوه های مختلف استفاده کنم.
- انبی: از چه روش های استفاده کردید؟ آیا تا به حال موفق بودید؟

- مونسی: از طریق تذکر، راهنمایی، و آموزش، تا حدودی هم در این مورد موفق بوده ام. موردی را که یادداشت کرده ام این است که یکی از رؤسای ادارات من در حضور دیگران کارمند زیردست خود را سرزنش می کند. به اعتقاد من این کار درست نیست زیرا مر فرد دارای ارزش و اعتبار خاصی است و ما نباید در حضور دیگران به شان و متزل انسانی او اهانت کنیم. مورد دیگر که دوباره کاری و اتلاف وقت و پیچیدگی در میان مسائل را همراه دارد، این است که دستورهای ناقض و مبهم رئیس اداره موجب می شود که کارها به موقع انجام نشود و حاصل کار هم در پرده ابهام بماند. آخرین نکته این است که کار یکی از رؤسای ادارات من مطلوب و رضایت بخش است ولی گاهی دچار اشتباه می شود و اشتباه خود را هم هیچ گاه نمی پذیرد و به گردن زیردستان خود می اندازد.

موارد دیگری هم هست، اما آقای کرامت اشاره می کنند که وقت تمام شده و از این دو آنها را در فرستاد دیگر خواهم گفت.

- انبی: درباره مسائلی که آقای مونسی عنوان کرده بحث زیاد است.
- کوامت: می دانم جنابعالی در این مورد بحث زیاد دارید و آقای مونسی هم آماده جواب دادن و تشرییع مسائل است. ولی اجازه می خواهم از آقای یونسی خواهش کنم مواردی را که یادداشت کرده اند، بیان فرمایند.

- یونسی: مواردی را که یادداشت کردم این است که یکی از رؤسای ادارات من به موضوع تشویق اعتقادی ندارد و می گوید که کارمند باید کارش را انجام بدهد. ولی از آن طرف، اگر کارمند در کارش سهلاً انگار نباشد، ممکن است این فریب ایجاد شود.

و توانایی لازم را برای رئیس بودن ندارد و مرتب برای حل مشکلات خود وقت مرا می‌گیرد و ارائه طبق می‌خواهد و علاوه بر آن نسبت به کارش هم وسوس است بیش از حد دارد.

- کوییم: شاید برای اینکه کارش را بدون عیب و نقص ارائه کند مزاحم شما می‌شود.

- کرامت: فکر می‌کنم اگر نوبتی هم باشد نوبت آقای کریمی است.

- کوییم: خوشبختانه رؤسای ادارات من با مشکل سازمانی یا ضعف فردی به صورتی که آقابان مطرح کردند روبه رو نیستند و مشکلات آنان حاد نیست.

- مونسی: پس خیلی راحت هستید.

- کوییم: چون تجربه دارند و از تحصیلات خوب برخوردار هستند و همچنین به روزی و جزیات کار خود واقف‌اند مشکلی نیست جزء در یک مورد آن اینکه کارها را بدون نعین وقت و بدون توجه به توانایی و علاقه افراد ارجاع می‌کنند که در نتیجه آن کارها به کنندی انجام می‌گیرد.

- کرامت: از نکته‌هایی که آقای کریمی اشاره کردند، متشکریم اجازه بدھید من هم به عنوان آخرین نفر یادداشت‌هایم را مطرح کنم و در پایان نیز تمامی نکاتی را که بیان شده است و من فهرست کلی آنها را یادداشت کرده‌ام، به صورت جمع‌بندی از نقاط ضعف سرپرستان، ارائه بدhem. گاهی که با یکی از رؤسای ادارات بر حسب اتفاق یا بر حسب وظیفه نظارت و کنترل بر کار آنان رویه رو می‌شوم به محض آنکه مرا می‌بیند به حرکت در می‌آید و به کارکان زیردستش امروزنهای می‌کند و می‌خواهد نشان دهد که بیش از وظایف خود کار می‌کند.

- رئیس دیگر راساً نمی‌تواند اظهارنظری در جهت بهبود و اصلاح واحد بکند هر چه کارمندان زیردستش نظر دهند، عیناً منعکس می‌کند. نکته‌ای را که باید عرض کنم این است که یکی از رؤسای ادارات ادعا می‌کند که کارهای واحد زیرنظر او نسبت به واحدهای دیگر بیشتر است با توجه به اینکه در اعتبارات صرفه‌جویی داشته و از وسائل و امکانات نیز استفاده نکرده است. این مواردی بود که به نظم و سد حال اجازه بفرمایید

تصمیمات بعدی سازمان خواهد بود، به جلسه دیگر موکول کنم.
نکات ضعف و ناتوانی رؤسای ادارات از دیدگاه همکاران که مورد بحث فرار گرفت به طور اجمالی چنین است:

- بی‌اعتقاد بودن عده‌ای از سرپرستان به اصل تفویض اختیار، نداشتن اعتماد کافی نسبت به کار افراد زیردست، نداشتن شناخت کافی از کارکنان به عنوان همکار، سرزنش کردن کارکنان در حضور دیگران، صدور دستورهای مبهم و ناقص، خودداری از قبول اشتباهات و انداختن اشتباهات به گردن دیگران، ایرادها و انتقادهای بیجا و بی‌مورد از کارمند در حضور دیگران، تشویق نکردن کارمندان در صورت فعالیت بیش از وظیفه، اعمال نظر خصوصی و تبعیض بین کارکنان، بی‌اعتباً بودن نسبت به ترفع و ترقی کارمند و ندادن مجال برای پیشرفت او، ایراد گرفتن و بدگویی کردن از کار دیگران و مهم جلوه دادن کار خود نزد دیگران، اظهارنظر کردن درباره مسائل شخصی و خصوصی دیگران، پشتیبانی نکردن از کارمند خود در موارد ضروری، نداشتن شرایط احرار برای پست مورد تصدی، ناتوانی و ناآگاهی برای ایفای وظایف محوله، تظاهر به ریاست کردن در حضور دیگران و تظاهر به فعالیت بیش از حد، ناتوانی در اتخاذ تصمیم در موقع ضروری، بی‌توجه بودن نسبت به استفاده از وسائل و لوازم و اعتبارات سازمانی، کنترل و نظارت بیش از حد کار کارمند که موجب بی‌تفاوتی از کار می‌شود، ارجاع کار بدون توجه به حجم کار، شخص، و علاقه به انجام دادن کار.

- کرامت: این بود دیدگاه‌های همکاران در خصوص نقاط ضعف سرپرستان. چون وظیفه بنده تمام شد از جانب آقای ایسی خواهش می‌کنم چنانچه در کلیات بخشی دارند بیان فرمایند.

- ایسی: از آقای کرامت تشکر می‌کنم که به نحوی مطلوب جلسه را اداره کرددند و از همه بحث‌ها نتیجه لازم را گرفتند.
همه همکاران عزیز از مهارت و توانایی لازم سرپرستی برخوردار هستند و می‌دانند که چگونه آنها را از قوه به فعل درآورند و عمل خود را به نتیجه مطلوب برسانند.

ایجاد انگیزه‌های مناسب در جهت برقراری روابط مطلوب در محیط تفاهم و سالم اداری به لحاظ تماس مستقیم سرپرستان با کارکنان، عامل نفوذ در افراد نقش موثری در پیشبرد مدل‌های سازمانی دارد.

چنانچه سرپرستی بتواند با مهارت جنبه‌های اساسی سرپرستی را اعمال و نحوه برخورد مطلوب با نیروی انسانی را کشف کند و به عوامل منفی که آثار نامطلوب در اذهان به جا می‌گذارند آشناش باشد، مشکلات سازمانی، محیطی، مقرراتی، و رفتاری برطرف می‌شود و زمینه را برای تحقق بخشیدن به هدف‌های سازمان آسان‌تر می‌کند. نحوه برخورد سرپرستان با افرادی که کار می‌کنند باید طوری باشد که در روحیه آنان نفوذ کند، توانایی‌ها، استعدادها، لیاقت‌ها، و مهارت‌های آنان را بشناسند، و مطابق با ویژگی‌ها و فرهنگ خصوصی با آنان رفتار کنند. چون سرپرست همواره با کارکنان اجرایی در تماس است، گاهی از مشکلات کارکنان زیردست، خواسته‌ها، توقعات، ویژگی‌های رفتاری آنان ضرورت دارد تا بتواند با اعمال روش‌های متفاوت و مناسب و نفوذ در شخصیت آنان با هر کدام به گونه‌ای برخورد کند.

چنانچه سرپرست تواند در کارکنان زیردست نفوذ کند و پذیرش لازم را در آنها به وجود آورد، برای توجیه و اباقای خود ممکن است به کارهایی دست بزند که برای سازمان زیان‌آور باشد.

نتجه این است که هر یک از ضعف‌های سرپرستان را که اشاره کردید، مثل نحوه ارتباط با زیردست، مشخص نبودن حدود مسئولیت‌ها و اختیارات، صدور دستورهای گنگ و پیچیده، وجود رابطه به جای ضابطه، وجود تبعیض، وجود مقررات دست و پا گیر، نداشتن مهارت لازم برای اداره امور، و مطالibi از این قبیل را که مورد بحث قرار گرفت می‌تواند عنوان بحث جلسات آینده باشد و به صورتی موردنی از ابعاد گوناگون شکافته شود و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

نهایی استفاده از روش «ایفای نقش» معتقد است که شرکت کنندگان در برنامه‌های مدیریت الگوهای رفتاری خاصی را به عنوان بازیگر نقش می‌پذیرند و براساس آن در قالب نقش قرار می‌گیرند. مثلاً، فردی نقش رئیس را می‌پذیرد و دیگری نقش مرئوس را و هر دو در قالب نقش‌های از قبل داده شده رفتار می‌کنند عکس العمل‌های آنان در برخورد اندیشه‌ها از همدیگر متأثر است و افراد دیگر ناظر و شاهد در بیان نقاط ضعف و قوت این صحنه هستند.

نقطه قابل توجه در تحلیل آموزشی و نقش آن در فراگیری برای مدیر در برنامه‌های آموزشی دستیابی به هدف‌های آموزشی به شرح زیر است:

- بی بردن به نقاط ضعف و قوت خود در جمع، زیرا «تا فرد سخن نگفته باشد عب و هنر نهفته باشد.» (حکیم بوذرجمهر)
- دریافت اطلاعات از منابع مختلف، زیرا در هنگام بررسی مسائل، افکار و عقاید از دیدگاه‌های گوناگون مطرح می‌شود.
- شناخت افکار و توانایی افراد، زیرا افراد در جمع، عقاید خودشان را در بونه آزمایش قرار می‌دهند و میزان موفقیت خود را می‌سنجدند.
- پرورش ذهن، زیرا افراد در گروه در مراحل مختلف نسبت به مسائل مطروحه اظهارنظر می‌کنند و تصمیماتی می‌گیرند که خود فرد نیز همواره در تصمیم‌گیری نقش دارد و موجب می‌شود که در آینده روی مسائل مطروحه به راحتی تصمیم بگیرد.
- افزایش قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، زیرا در جمع، مسائل از دیدگاه‌های متفاوت مطرح می‌شود جمع‌بندی از نظریات و ارائه نظر واحد که مورد توافق گروه باشد آمادگی افراد را برای جمع‌بندی نظریات یافتن می‌کند.
- از همه مهم‌تر، نحوه برخورد مدیر در جمع است که چگونه در جهت بیان مسئله و توضیح در حل آن برخورد کند تا عکس العمل‌های مطلوب و نامطلوب را با منطق تجربه و دانش تعديل کند و در برقراری ارتباط از عکس العمل‌ها و افکار و عقاید

خلاصه کلام این است که برگزاری جلسات با استفاده از روش «ایفای نقش» در برنامه‌های آموزشی بهبود مدیریت می‌تواند به هدف‌های زیادی دست یابد، مشروط بر اینکه مجریان نسلط لازم را در اجرای این روش داشته باشند.

۱۱-۳-۲-۲-۳- ارزیابی عکس العمل افراد در پایان جلسه

۱- لطفاً نظر خود را در مورد برگزاری این جلسه از لحاظ تحقق هدف‌های تعیین شده و چگونگی آن با علامت (✓) یک در یکی از قسمت‌های ۷ گانه مشخص کنید:

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
یکی از بدترین‌ها	خوبی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خوبی خوب	یکی از بهترین‌ها

۲- عکس العمل‌های رفتاری شرکت کنندگان با یکدیگر و همچنین با رئیس جلسه و بالعکس را در چند سطر آن‌طور که مشاهده کرده‌اید بنویسید.

۳- به نظر شما بهترین نکته بر جسته این جلسه چه بوده است؟

۴- به نظر شما بدترین نکته مشخصه این جلسه چه بوده است؟

۵- چگونه می‌توان ضعف‌های مورد اشاره را مرتفع کرد؟

۶- مایر نظریات و پیشنهادها.

خلاصه فصل پنجم

انسان ناشناخته، پیچیده، و غامض و ذاتاً پدیده‌ای اجتماعی است که دوست دارد با همنوع خود همیشه در ارتباط باشد و در تعامل با یکدیگر، ادامه حیات جامعه را تضمین کند؛ در برخوردهای رفتاری به صورت فردی و گروهی در محیط خانواده، گروه، سازمان، و جامعه برانگیزندۀ باشد؛ شاداب و بانشاط باشد تا زمانی را که به هنگام برگزاری جلسات صرف می‌کند ارزش افزوده داشته باشد؛ و بتواند از همه لحظات، برای تحقق آرمان‌ها و اهداف جلسه حداکثر استفاده بهبیه را ببرد.

این نخواهد شد مگر اینکه نقش رفتاری خودمان را به عنوان مدیر و رهبر جلسه و شیوه‌های رهبری بدانیم و از توانایی‌ها و قابلیت‌های خودمان در ایجاد انگیزه، شوق، و میل برای انجام فعالیت با دیگران استفاده درست به عمل آوریم. با وظایفی که به عنوان رئیس جلسه قبل از برگزاری، در خلال برگزاری، و پس از پایان جلسه داریم کاملاً اوقف باشیم و همچنین وظیفه‌ای را که به عنوان عضو یا دبیر جلسه داریم باید بدانیم. یک سری اقدامات بسیاری مهم و اساسی وجود دارد که باید انجام دهیم و باید نقش رفتاری خودمان را در برخورد با عوامل بازدارنده خارج از جلسه و نحوه برخورد با عوامل رفتاری در داخل جلسه در مدل‌های رفتاری الف و ب مورد توجه قرار دهیم تا چنانچه در آینده در محیط خانواده، گروه، و سازمان با یکی از عوامل شیطانی برخورد کردیم آماده باشیم که چگونه تعامل داشته باشیم تا در جهت تعدیل رفتارهای خصمانه مقید و سازنده باشد.

سوالات فصل پنجم

لطفاً درباره موضوعات زیر به اختصار توضیح دهید.

- ۱- وجود افتراء و اشتراک مدیر جلسه و رهبر جلسه را بیان کنید.
- ۲- دو نوع از شیوه‌های رهبری دموکراسی و مشارکتی را شرح دهید.
- ۳- منظور از توانایی‌های رهبری چیست؟ در ۴ سطر توضیح دهید.
- ۴- سه ویژگی، دئس، جلسه را که به نظر شما هم است نام ببرید.

- ۶- چند نمونه از وظایف رئیس جلسه را قبل از برگزاری توضیح دهید.
- ۷- وظایف اعضاي جلسه را قبل از شروع جلسه نام ببرید.
- ۸- نقش دبیر جلسه را توضیح دهید.
- ۹- منظور از فراردادن شما در مدل رفتاری الف که اینها نقش کند چیست؟
- ۱۰- ارزیابی و عکس العمل رفتاری شما در پایان جلسه چیست؟

فصل ششم

زمان برگزاری جلسات

اهداف کلی:

در ک درست از ارزش لحظاتی که در محیط کار یا در جلسات صرف می کنیم و شناخت اینکه زمان را صرف چه چیزی کنیم که ارزش افزوده داشته باشد.

اهداف رفتاری:

فرآگیران در پایان برگزاری جلسات آموزشی فصل ششم باید بتوانند:

- ۱- اهمیت و نقش زمان را در افزایش کارایی توضیح دهند.
- ۲- از سistem کاران وقت در جلسات جلوگیری کنند.
- ۳- عوامل بازدارنده خارج از جلسات را که موجب توقف جلسات می شود توضیح دهند.

زمان بروگزاری جلسات

مقدمه

براساس رسوم و آداب گذشته، در محاافل و مجالس شعار می‌دهیم که وقت طلا است. در کشورهای غربی هم در گذشته گفته می‌شد که وقت جواهر است، لعل و زمرد است. ولی امروز می‌گویند تو حق نداری که بگویی وقت طلا است و با این گفته یک عنصر بالرزش را با عنصری دیگر تشبیه کنی که ارزش و اعتباری ندارد. یک لحظه و دقیقه ارزش و اعتبار وقت به قدری زیاد است که طلا جوابگوی از دست دادن یک ثانیه آن هم نمی‌تواند باشد، پس بنابراین امروز می‌گویند طلا وقت است.

وقت در جلسات صرف می‌شود، صرف چه جزئی شود که ارزش افزوده داشته باشد، وقت در جلسات به صورت مستمر، ادواری، و موردی در نظر گرفته می‌شود به گونه‌ای وقت بر نامه‌ریزی شود که با صرف هر لحظه، دقیقه و ساعت حداقل استفاده درست به عمل آید و در وقت تعیین شده به هدف جلسه دست پیدا کند.

اهمیت زمان و نقش آن در سازمان

جلسه زمانی می‌تواند مؤثر باشد که روح حاکم بر آن بتواند بین احساس همبستگی گروه و آزادی عمل برای بیان مسایل و نظریات سازنده تعادلی ایجاد کند. برای صرفه‌جویی در زمان، بکی از عوامل بسیار مؤثر بر نامه‌ریزی زمانی است، بدین ترتیب که وقت را می‌بایست به کارهای نقضیص داد که می‌خواهند انجام دهند. مثلاً دستور جلسه از قبل مشخص است که چند موضوع در جلسه مورد بحث قرار می‌گیرد. با

۱- جلساتی که مستمر یا ادواری برگزار می‌شود

رئیس جلسه در تخصیص وقت برای جلسه باید عوامل خاص و مهم را در نظر گیرد از جمله تعداد موضوعاتی که در دستور کار قرار می‌گیرد و زمانی که اعضا برای بحث و تبادل نظر نیاز دارند. جلساتی که به طور مستمر روزانه، هفتگی، یا هر ۱۵ روز یک بار و ماهانه برگزار می‌شود معمولاً سقف جلسات بین یک و نیم تا دو ساعت پیش‌بینی می‌شود و براساس توافق بین اعضاء، صبح‌ها یا بعدازظهرها در ساعات اداری یا غیر اداری در محل سازمان یا خارج از سازمان برگزار می‌شود.

بنابراین مدیران و اعضای شرکت‌کننده در جلسات وقت خود را صرف بررسی موضوعی کنند که ارزش افزوده داشته باشد و اجازه ندهند عضوی یک دیقه صحبت کند و ساعت‌ها وقت هدر داده شود. زمان جلسه بستگی به هدف، موضوع، نوع جلسه و تعداد افراد شرکت‌کننده دارد. در جلسات، مناسب با عوامل فوق اظهارنظر و برخورد اندیشه می‌شود و در تجزیه و تحلیل مفاهیم پیشنهادهایی مطرح می‌شود. که سقف زمانی برای هر جلسه شناخت عوامل مورد اشاره ضروری است.

۲- جلساتی که موردی برگزار می‌شود

- زمانی تشکیل جلسه می‌دهند که مشکلی وجود داشته باشد یا مشکلی به سراغ مایابد.
- زمانی تشکیل جلسه می‌دهند که مدیر سازمان نیاز به اطلاعات جدید و ارائه راه حل‌های مفید دارد.

- زمانی تشکیل جلسه می‌دهند که گروه درخواست فوری یا ضروری داشته باشد.
- زمانی تشکیل جلسه می‌دهند که زمان آن از قبل به طور مستمر تعین نشده باشد.
- اگر نوع جلسه مشورتی باشد و از افراد متخصص و اندیشمند دعوت شود، زمان نسبت به میزان مشارکت افرادی تعین می‌شود که مورد مشورت قرار می‌گیرند. اگر جلسه اطلاعی باشد، فرد مطلع و صاحب دانش برای جمع مستمع سخنرانی می‌کند، سقف آن با اگر جلسه تصمیم‌گیری باشد، از شوه‌های

توجه به مسائل کمی و کیفی موضوعات مورد بحث، زمان به گونه‌ای تنظیم شود که در پایان جلسه فرصت کافی برای بحث و تبادل نظر برای هر یک از موضوعات پیش‌بینی شده تفصیل شود و رئیس جلسه کترل لازم را برای استفاده از لحظات و دقایق داشته باشد. اولین کار مدیر سازمان، آن است که در طول یک هفته به طور دقیق و از روی ساعت فهرستی از فعالیت‌های را تهیه کند که بر حسب وظیفه باید انجام دهد. متعاقباً زمان مصروفه برای هر یک از فعالیت‌ها را مناسب با خرده‌کاری‌های روزانه وظایف مستمر شغل، ماموریت‌های خاص، و برنامه‌های خودسازی و خودپروری خود را در جهت خلاقیت و نوآوری در نظر گیرد و بررسی کند که چقدر زمان را در اجرای امور کاهش داده است.

ادر بعضی اوقات بیش از ۸۵٪ مسایلی که در جلسات مورد بحث قرار می‌گیرد ارزش آن را ندارد که بیش از دقایقی وقت شما را بگیرد. بنابراین موضعتان را در قبال مسایل مبتلا به قاطعه‌انه روش کنید. مثلاً بگویید من این کار را می‌کنم و یا این کار را انجام نمی‌دهم، مسلماً همکاران و زیردستان شما نیز از این روش شما بیشتر راضی خواهند بود حتی در برخی از موارد دچار اشتباه هم شود. (مجله تعاون شماره ۵۲ سال ۱۳۷۴ ص ۴۸ - نوشه فرشته مدرسی) همان‌طوری که مدیر در سازمان باید از مهارت‌های اولیه مطالعه (خواندن) سرعت خوانی و درک مفاهیم برخوردار باشد، هنر و مهارت تحریر (نوشتن) را در تهیه نامه و گزارش، یعنی مهارت خلاصه‌نویسی و درست‌نویسی را نیز باید داشته باشد، در هر جلسه نیز توان برقراری ارتباط مؤثر کلامی در بین نظریات دیگران داشته باشد، و در چالش‌های فکری و ذهنی بتواند از نظریات مفید و سازنده دیگران حداکثر استفاده را در کمترین زمان ممکن ببرد. مدیر در سازمان کم حرف بزند و زیاد بشنود یعنی هنر شنیدن را نیز داشته باشد. ضروری است برای تعیین مناسب‌ترین زمانی که امکان شرکت همه اعضاء وجود داشته باشد، از قبل نظر اعضا را جویا شود تا خلق‌الساعه و ابتداء به ساکن و بدون اطلاع قبلی از اعضا دعوت نشود مگر در شرایط اضطراری و فوری که استثناست.

۱- ادواری جلسات به دو شکل برگزار می‌شود:

مایل اداری غرق می شود و هیچ عامل قدرتمند دیگری که بتواند یک لحظه را متوقف کند وجود ندارد و سرانجام پس از گذشت سی سال به افتخار بازنیستگی نایل می شوند. یعنی اینکه، ما زمان را تلف نمی کنیم ما عمر خودمان را تلف می کنیم، با از دست دادن لحظات، دقایق و ساعتها و روزها که موی سر ما سفید می شود، نور چشممان کمرنگ می شود، شوابی ما ضعیف می شود، پوست صورت و دست چروک چروک می شود، نوان فیزیولوژیکی رفتارهایه به تحلیل می رود، در قبال این عناصر بالارزش که از دست داده ایم چه گرفته ایم؟ سازمان، برای توامندسازی ما، تجهیز، و سازندگی چه برنامه رشد و تحول ذهنی فکری و مهارتی داشته که در پایان ۳۰ سال خدمت توان استفاده از قدرت فکری، دانایی، و خرد در جهت بهره وری از زمان برای بهبود زندگی بعد از دوران خدمت داشته باشیم؟

خلاصه فصل ششم

همانطور که مدیران از زمان به عنوان یک منبع در برنامه ریزی و استفاده از منابع و امکانات موجود در مسیر سیاست‌ها و خط مشی‌ها و اهداف سازمان نقش دارند و می‌توانند از زمان برای بالفعل شدن منابع انسانی، فیزیکی و مالی طی مدت یک ساعت، یک روز، یک ماه و یک سال پیش‌بینی کنند که در پایان برنامه به اهداف پیش‌بینی شده دست یابند، مدیر جله نیز باید از توانایی‌های مطالعه، نوشت، دستوردادن، و شنیدن برخوردار باشد تا بر برنامه ریزی دقیق بتواند جلسات مستمر، ادواری، و موردي را برگزار کند.

معمولًا جلسات مستمر یا ادواری براساس توافق بین اعضا و صبح‌ها و بعداز ظهرها در ساعت‌های اداری و غیراداری در محل سازمان یا خارج از سازمان به طور روزانه، هفتگی، ماهانه ممکن است در نظر گرفته شود.

یکی از منابع پرارزشی که در اختیار مدیر است لحظات و دقایقی است که برای انجام امور صرف می کنند. مدیران باید سعی کنند که در جلسات با عوامل بازدارنده که خارج از جلسات وارد می شود مانند تلفن، تاخیر افراد در جلسه، خروج می موقع از جلسه، آوردن نامه، چک، و آمدن ارباب رجوع در جلسه شدیداً برخورد کنند که در آینده تکرار نشود.

استفاده و زمان جلسه مناسب با فرآیند تصمیم‌گیری مشخص می شود. اگر جلسه بررسی بک مورد باشد فرآیند اجرای آن مورد به زمان بیشتری نیاز دارد. اگر جلسه در شکل‌های مختلف آن (کانون، اتحمن، اتحادیه، هیئت، ستاد، شورا، و کمیسیون‌های تخصصی) باشد زمان و سقف آن متفاوت است.

یکی از منابع پرارزش که در اختیار مدیر قرار دارد همین لحظات و دقایق است که برای انجام امور صرف می کنند، به گفته مک گریگور «یک لحظه، یک دقیقه، یک ساعت و بک روز، فردا دیر است. پس مدیران زمانی را که در جلسات سپری می کنند چگونه صرف می کنند که ارزش افزوده داشته باشد. متأسفانه در جلسات شاهد ستم کاران وقت همین که آسب‌های فکری و ذهنی در قطع ارتباط بین کلمات و جملات افراد در جلسه می شوند مثلاً عضوی در جلسه تا خیر داشته باشد همین که وارد شد موجب قطع ارتباط بین افراد و اندیشه‌های افرادی که در تعامل بودند شده و از کیفیت ادامه بحث کاسته شده با ارباب رجوع با یکی از اعضا جلسه کار دارد.»

امروزه باب شده که بهترین جای امضاء گرفتن نامه‌ها، پرونده‌ها، چک، و استاد مالی در جلسات است. این ستم کاری نه تنها در جلسات بلکه در محیط‌های کاری و خانوادگی نیز رسوخ کرده است. مثلاً زمانی که برای صرف ناهار و شام اختصاص می‌دهیم چند دقیقه است؟ ساعت‌ها طول می‌کشد تا ناهار و شام به پایان برسد. در محیط‌های اداری تلفن‌های شخصی و خصوصی چند دقیقه است؟ تلفن‌ها مرتب اشغال است، گفت و گوهای خصوصی با همکاران از این اتفاق به آن اتفاق، انجام فعالیت‌های اصلی و محدود را به اضافه کاری کشیدن، مطالعه روزنامه، مجله، و کتاب‌های نامرتبط با اهداف و وظایف سازمانی، پرداختن به کارهای شخصی در وقت اداری، ملاقات دوستان و اعضای فامیل در محیط کاری، نداشتن برنامه کار در زمان اشتغال، آماده نبودن و نداشتن حوصله برای اجرای کار و کمی زودتر از موعد مقرر محیط سازمانی را به بهانه‌های مختلف ترک می‌کنیم و یا انحصار طلبی‌های افراد در جلسه که هر کدام از موضع قدرت طلبی میدانداری می‌کنند و زمان جلسه را به خود اختصاص می‌دهند و یا برخوردهای شخصی، تلاش برای اینکه

سوالات فصل ششم

لطفاً درباره موضوعات زیر به اختصار توضیح دهد.

- ۱- اهمیت و نقش زمان را در افزایش کارآیی به طور اختصار توضیح دهد.
- ۲- مدیران در جلسات با از دست دادن لحظات، دقایق، و ساعات چه به دست می‌آورند؟ در چند سطر شرح دهد.
- ۳- چگونه می‌توان عوامل بازدارنده خارج از جلسه را متوقف کرد؟ چند نمونه از عوامل بازدارنده را ذکر کنید؟

فصل هفتم

محل و فضای برگزاری جلسات

اهداف کلی:

آگاهی و شناخت از ساخت افزارها و فضای آموزشی و تجهیزات فیزیکی به منظور بهره‌گیری درست جهت ترتیب و تنظیم جلسات و گردشمندی‌ها.

اهداف رفتاری:

فراغتگران در پایان برگزاری جلسات آموزشی فصل هفتم باید بتوانند:

- ۱- متناسب با نوع و هدف جلسه، فضا و تجهیزات لازم را پیش‌بینی کنند.
- ۲- متناسب با نوع و هدف جلسه، وسائل سمعی و بصری موردنیاز را مشخص کنند.
- ۳- فضای جلسه را از لحاظ نور، حرارت، تجهیزات و پلاکارت‌های لازم آماده کنند.
- ۴- ساخت افزارها و نرم افزارهای موردنیاز را از قبل پیش‌بینی کنند.

محل و فضای برگزاری جلسات

مقدمه

یکی از عوامل موثر در کارآیی و اثربخشی جلسات، فضا و محل برگزاری جلسات است که دیبر جلسه از قبل باید بررسی کند فضایی که انتخاب می شود تا جلسه در آن محل برگزار گردد آیا از لحاظ گرمايش و سرمايش مناسب با ابعاد فضای فیزیکی جلسه هست یا نه، آیا از لحاظ نور، رنگ، حرارت و سرما امکانات لازم را دارد یا نه، آیا فضای جلسه فضایی آرام و دور از سرو صداست یا نه، و آیا وسایل و لوازم موردنیاز با توجه به نوع و هدف جلسه پیش بینی شده است یا نه.

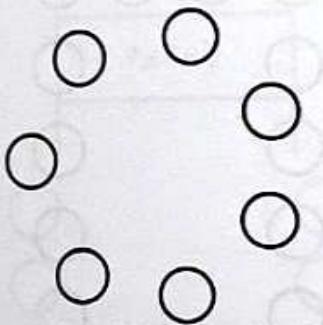
دیبر جلسه باید بررسی کند آیا ابعاد و فضای فیزیکی جلسه با تعداد افرادی که در جلسه حضور بینا می کنند مناسب هست یا نه. در تنظیم و ترتیب محل و فضای جلسه از نظر تکنولوژی، الکترونیک، و تجهیزات، وظیفه دیبر جلسه آن است که قبل از شروع تمام موارد را کنترل و آماده کند.

اهمیت فضای جلسه

محیط فیزیکی بر فضای روانی جلسه تأثیر می گذارد. همان طور که شناخت علم غیر کلامی برای فرد ضرورت دارد، گروه هم برای خود عالم غیر کلامی دارد. طرز نشستن افراد به دور هم، میزان مشارکت آنها امکان برقراری ارتباط آنها در گروه، تعداد افراد شرکت کننده در جلسات، و فضای مکانی مناسب با اهداف جلسه ترتیباتی رسمی ایجاد می کند و این رسمیت برای اعلام تصمیم گیری های مهم ضروری است. طرز

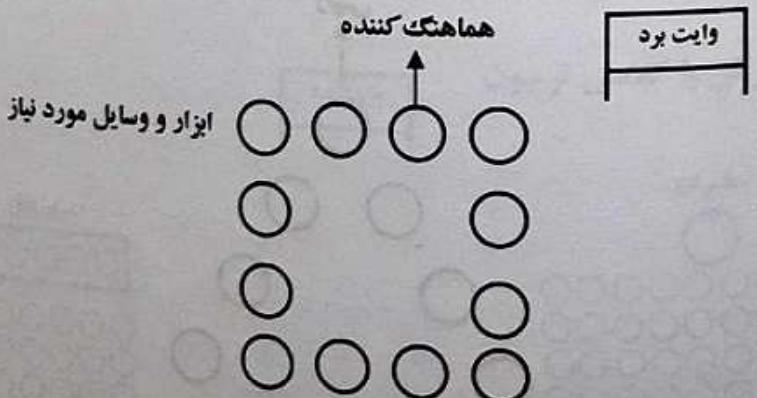
اتفاقی که به شکل دایره در نظر گرفته می‌شود بیشتر با هدف بیان نظریات علمی، ادبی، و تجربی افراد در میز گرد و بهمنظور آشنایی و آگاهی افراد از طبقه رادیو، تلویزیون و به طور حضوری ترتیب داده می‌شود که یک نفر هماهنگ‌کننده در تنظیم و ایجاد فرصت برای اظهارنظر شرکت کنندگان نیاز دارد.

۱- دایره‌ای یا میز گرد



اتفاقی که به شکل مریع در نظر گرفته می‌شود بیشتر با هدف نشان دادن فرآیند انجام کار، عکس، فیلم، و انجام دادن مراحل کار و راهنمایی افرد براساس اصول و ضوابط اجرایی در کارگاه است که از قبل ابزارها و وسائل مورد نیاز بر حسب موضوع در هر گوشه اتفاق مطابق مراحل کار قرار گرفته باشد.

۲- مریع یا چهارگوش



نشن افراد در کار هم یا دور هم، میزان مشارکت آنها را نشان می‌دهد. بسیاری افراد به هنگام نشن در جلسه اگر میزی در جلو صندلی جلو آنها نباشد احساس ناراحتی می‌کنند. گذاشتن میز باعث می‌شود که افراد راحت‌تر باشند و احساس رسمیت بیشتری داشته باشند، و بتوانند از لحظه‌ای که جلسه آغاز می‌شود نکات برجسته و مفید مذاکرات را یادداشت کنند و چنانچه نکته توضیحی و تکمیلی در ذهن وی به وجود آید براساس یادداشت‌ها بیان کنند. باداشت برداشتن در حافظه گروهی می‌تواند مفید باشد، ولی اگر افراد غیر دایره‌ای در کار هم نشن باشند فقط مسمع خوبی می‌توانند باشند و میزان مشارکت آنان در بحث‌ها ضعیف می‌شود.

پیش از آغاز کار و با توجه به تعداد شرکت کنندگان باید جایی تدارک دیده شود که منابع راحت و ننام وسایلی که ضرورتاً برای آن کار لازم است از پیش آماده باشد.

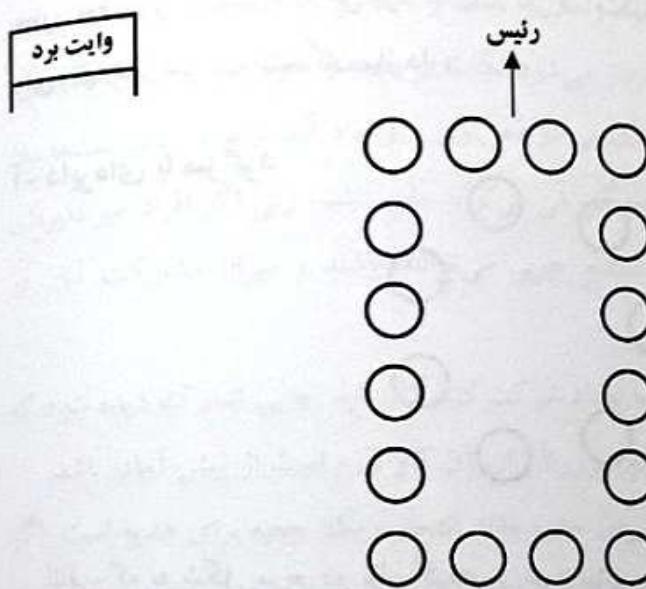
انتخاب یک اتفاق و یا سالن برای جلسه مانند انتخاب یک جعبه برای هدیه است. اگر جعبه هدیه آنقدر بزرگ باشد، محتوای جعبه که کوچک باشد به این طرف و آن طرف می‌رود اگر جعبه کوچک باشد محتوای جعبه در داخل آن آسیب می‌یابد. همین مسئله در مورد فضای جلسه هم صادق است. انتخاب یک تالار کنفرانس برای جلسه ۲۰ نفره بدليل اینکه فضای خالی در آن زیاد است و صدا در آن می‌پیچد، مناسب نیست و بر عکس در یک اتفاق کوچک هم این ۲۰ نفر احساس تنگی و ناراحتی می‌کنند و شلوغی و کمبود جا هوای اتفاق به سرعت گرم می‌شود. (چگونه جلسات را اداره کنیم - ترجمه فلورا سلطانی سال ۱۳۷۵ صفحه ۶۹ سازمان مدیریت صنعتی)

برای انتخاب محل جلسه، باید از قبل ترتیب میز و صندلی و دیگر تجهیزات آن داده شود. اتفاق‌هایی که صندلی‌های ثابت دارند برای استفاده از روش‌های تعاملی مناسب نیستند؛ اتفاق شب دار برای تشکیل جلسات سخنرانی و نمایش فیلم مناسب است، اما افراد به سخن می‌توانند در خلال جلسه هم دیگر را بیستند.

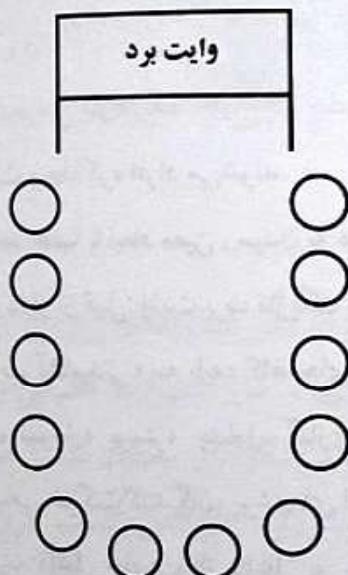
شکل‌های مختلف نشستن شرکت کنندگان در جلسات، اهداف و مباحث مورد بحث،

سازمانی است که هر یک از اعضا تجربه و دانش شغلی خود را محک می‌زند و براساس جالش‌های فکری راهکارهای مناسب اتخاذ می‌کند.

۳- مستطیلی یا کلاسی

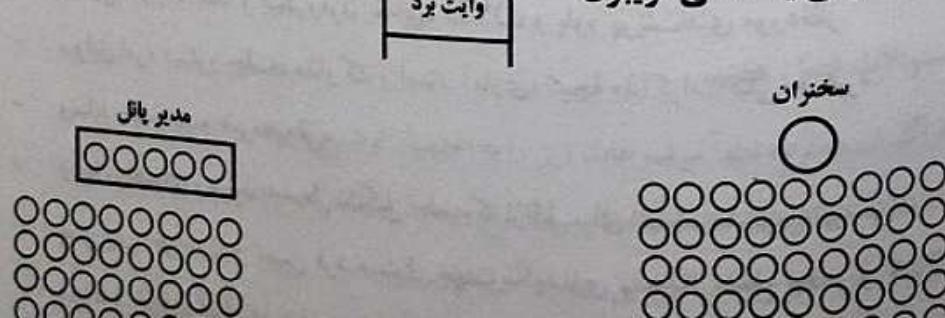


۵- U شکل یا نعل اسی



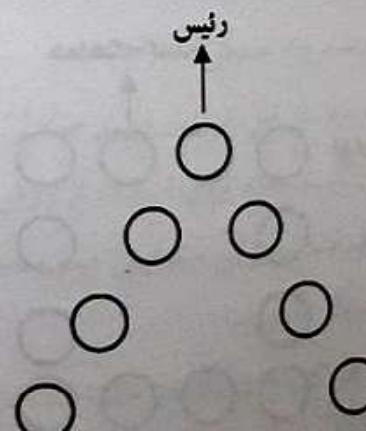
اتفاقی که افراد به شکل ردیفی پشت سر هم قرار می‌گیرند، بیشتر ممکن است با هدف دریافت اطلاعات یک موضوع، همچنین ممکن است از طریق سخنرانی و یا کنفرانس باشد و یا چند موضوع از طریق بحث گروهی هدایت شده (پانل) باشد.

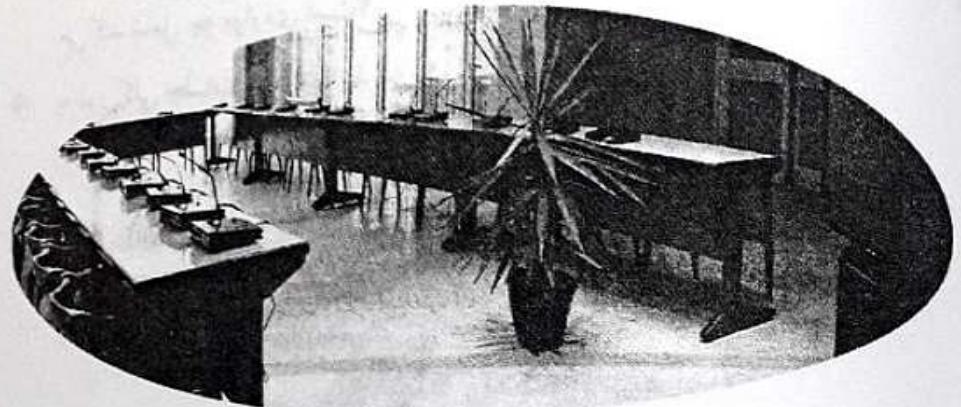
۶- سخنرانی یا کلاسی تریبون



اتفاقی که به شکل مثلثی یا V در نظر گرفته می‌شود بیشتر ممکن است با هدف مشورتی باشد. این اتفاق به صورت توجیهی یا کارگاهی هم می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد تا اعضای جلسه رو به روی هم مانند جلسات مریع یا مستطیل چهره به چهره در برخورد افکار و اندیشه نقش داشته باشند و فرآیند کار را مورد توجه قرار دهند.

۴- مثلثی





خلاصه فصل هفتم

طرز نشستن افراد دور هم، میزان مشارکت، امکان برقراری ارتباط آنها در جلسه، احساس راحتی، امکان یادداشت‌برداری، و سایر تسهیلات تکنیکی و فنی می‌تواند کمکی بسیار موثر با هدف جلسه داشته باشد. شکل‌های مختلف نشستن افراد در جلسات و با توجه به نوع جلسه: آموزشی، اداری، مشورتی، کارگاهی، تصمیم‌گیری، و اطلاعی، با هم‌بین فرق می‌کند. به طور مثال دایره‌ای، مربع و چهارگوش، مستطیلی و مثلثی، نعلی اسی، یا به شکل سخنرانی یا ردیفی.

به‌هرحال هر جلسه با هر شکل که در نظر گرفته شود باید روشنایی، تاریکی، گرما، سرما، هوا، رنگ، وسایل تهویه، عکس‌های دیواری، میز و صندلی، وايتبرد، وسایل و لوازم موردنیاز از قبل بررسی و آماده شود.

سوالات فصل هفتم

فراگیران محترم، لطفاً موضوعات زیر را به اختصار توضیح دهید.

- ۱- اهمیت فضای جلسه را متناسب با نوع و هدف جلسه شرح دهید.
- ۲- شکلهای نشستن افراد را معرفی کنید.

۴- نکات مورد توجه در انتخاب فضای جلسه

- پیش‌بینی تجهیزات و وسائل موردنیاز به تعداد افراد شرکت‌کننده و میز و صندلی به صورت ثابت و یا گردان که به راحتی بتوان در شکل‌های مختلف آن را تنظیم کرد.
- (شکل شماره ۱۹).
- در نظر گرفتن روشنایی، تاریکی، گرما، سرما، هوا مطبوع، رنگ، وسایل تهویه، عکس‌های دیواری، و غیره.
- پرهیز از محل‌هایی که عوامل بازدارنده خارج از جلسه، یعنی سروصدای شلوغی خیابان‌ها، که مانع از بحث و مذاکره افراد می‌شوند.

- اتاق جلسه متناسب در حد اعضا با ابعاد معین رسیدن به هدف در نظر گرفته شود
- تعیین وسایل و لوازم موردنیاز از قبیل: وايتبرد، مازیک و پاک کن، ساعت رومیزی و دیواری، لیوان و پارچ آب آشامیدنی، سه پایه، کاغذهای بزرگ و کوچک یادداشت، مداد و خودکار، نقشه، نمودار، پوستر، جداول آماری، در صورت نیاز جالبasi، جاکارتی برای نوشتن اسمی شرکت‌کنندگان، پوشه‌های اسناد و مدارک، وغیره...
- انعکاس صدا از خارج به داخل جلسه و از داخل به خارج جلسه مورد توجه قرار گیرد.

- در نظر گرفتن وسایل سمعی و بصری و مدارک موردنیاز در جلسه مانند: فیلم، نوار ویدئو، کاست، CD، تلق‌های استفاده از پروژکتور، ضبط، رادیو، تلویزیون، کامپیوتر، اورهد، اوپک، و پروژکتورهای ۸ و ۱۶ میلیمتری، و تلویزیون مدار بسته، میکروفون، وسایل تقویت صدا و میکروفون یقه‌ای، DVD، و پاور پوینت‌های موردنظر.
- سوابق امر، دستور جلسه، مدارک و اسناد آماری، نتیجه مذاکرات قبلی، وغیره.
- وسائل مصرفی و غیرمصرفی.

- ارسال راهنمای رسیدن به محل تشكیل جلسه که از قبل برای اعضا و مدعوین تهیه می‌شود.
- پیش‌بینی حراست و تعیین فرد مسئول جهت نگهداری، و حفظ امنیت جلسه، و کنترل

- ۴- فضای داخل جلسه که اسباب راحتی و آرامش شرکت کنندگان در جلسه را فراهم می کند شامل چه مواردی است؟
- ۵- به طور کلی جلسات با چه شرایط فیزیکی برگزار می شود؟

فصل هشتم

تعیین لوازم و همراهانگی با واحدهای ذیر ربط

اهداف کلی:

ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط با واحدهای ذیر ربط به منظور برگزاری جلسه ای مؤثر و کارا در داخل یا خارج سازمان.

اهداف رفتاری:

فرآگیران در پایان برگزاری جلسات آموزشی فصل هشتم باید بتوانند:

۱- از وسائل و لوازم مورد نیاز به منظور تحقق اهداف جلسه به شکل بهینه استفاده کنند.

۲- هماهنگی لازم را با واحدهای سمعی و بصری، روابط عمومی، خدمات اداری، واحد نقلیه، امور مالی به منظور همکاری هر چه بیشتر داشته باشند.

۳- ارتباط مؤثر با واحدهایی برقرار کنند که نقش آنها کم زیگ است.

۴- با بالاترین مقام سازمانی برای افتتاح و اختتام جلسه هماهنگی داشته باشند.

تعیین لوازم و هماهنگی با واحدهای ذیربسط

مقدمه

جلساتی که به صورت گردنهایی یا همایش در قالب سمینار، سپهوزیوم، کنفرانس یا کنگره برگزار می‌شود، اغلب برای آنکه از لحاظ کمیت و کیفیت برگزاری، ارائه خدمات درست، و همکاری مناسب با مسئولان برگزاری موثر و بی مشکل باشد، ایجاد می‌کند که مجریان این گونه جلسات با برقراری ارتباط موثر و ایجاد هماهنگی لازم برای بهره‌گیری از امکانات و ارائه خدمات جلساتی را برگزار کنند که هیچ گونه مشکلی از ناحیه هیچ واحد در طول مدت برگزاری جلسه رخ ندهد، و همه دست به دست هم برای رسیدن به هدف جلسه از هیچ گونه کمک و مساعدت دریغ نکنند.

بوقاری ارتباط با واحدهای دیگر

نفس کمیته اجرایی، دیپرجلسه، و واحدهای ذیربسط در تأمین و تحقق وسائل و لوازم موردنیاز در جلسات اجرایی، مشورتی، اطلاعی، توجیهی، و تضمیم گیری در شکل‌های سینار، کنفرانس، سپهوزیوم، کنگره و سایر جلسات اداری آموزشی، و غیره به شرح زیر:

- ۱- لوازم موردنیاز
 - برجام رومیزی جمهوری اسلامی ایران.
 - آرم بزرگ سازمان.
 - بلاکارد عنوان گردنهایی با آرم سازمان.

- پلاکارد سخان ارزشمند از بزرگان علم و دین در ارتباط با موضوع.

- پلاکارد خیر مقدم.

- اسمی اعضای پانل در گردهمایی روی میز.

- اسمی شرکت کنندگان در روی میزها.

- پایه برای نگهداری اسمی افراد (چنانچه نیاز به آن باشد).

- کلاسور یا پوشه به تعداد.

- خودکار به تعداد.

- کاغذ پادداشت به تعداد نیاز.

- دریافت مقالات، تکثیر، و توزیع به تعداد.

- منابع دیگر، کتب، و سایر انتشارات از قبیل جزووه، بروشور، بولتن‌های تخصصی، مجله، روزنامه.

- فرم تکمیل مشخصات شرکت کنندگان در سمینار، کنفرانس، سخنرانی، سمپوزیوم، کنگره، و سایر جلسات.

- فرم نظرخواهی و ارزشیابی به تعداد.

- برگ حضور و غیاب.

- برنامه اجرایی گردهمایی شامل: مدت، استادان، نوع موضوعات مورد بحث.

- فرم بررسی مدارک ثبت‌نام شرکت کنندگان

- وایستبرد، مازیک، تخته پاک کن.

- لوازم تحریر مورد نیاز مشغول برنامه.

- ماشین دوخت.

- بلیط هواپیما، اتومبیل، برای استادان.

- پیگیری حضور به موقع در محل گردهمایی (استادان، شرکت کنندگان و مجریان).

- فرم پذیرایی کمی، زیراکس، فاکس، و تلفن.

۲- هماهنگی با واحدهای ذی‌ربط

۲-۱- واحدهای سمعی و بصری

- آماده کردن دستگاه‌های اورهده، اوپک، اسلاید پروژکتورهای ۳۶-۳۲ فیلم‌های آموزشی ویدئویی.
- آماده کردن نوار ویدئو، کاست و ضبط صوت، رادیو، تلویزیون.
- فیلم‌برداری از جلسات، سخنرانی‌ها، و گروه‌های کار.
- تهیه صدا از سخنرانی‌ها در گردهمایی‌ها.
- تهیه فیلم برگزاری گردهمایی از آغاز تا پایان.
- تهیه عکس‌های برجهسته و موردنظر جهت تهیه آلبوم.
- تنظیم نور و صدای سالن.
- چک کردن بلندگوها و میکروفون‌ها.
- چک کردن پریزهای برق سالن.

۲-۲- واحد روابط عمومی

- دعوت از خبرنگاران، فیلم‌برداران.
- تهیه خلاصه خبر برای روزنامه‌ها و تهیه مشروح مذاکرات.
- تنظیم جلسات (دستور جلسه، صورت مذاکرات، و صورت جلسه).
- برقراری ارتباط با سایر واحدهای سازمان.

۲-۳- واحد خدمات اداری

- ترتیب پذیرایی، ناهار، پذیرایی در خلال جلسات صبح و عصر.
- پارچ آب و لیوان به تعداد شرکت کنندگان در هر میز یک پارچ.
- دستعمال کاغذی.
- نظافت سالن و آماده کردن میزها و صندلی‌ها.

- دلیل اینکه کمیته اجرایی یا دیرخانه برگزاری جلسات باید با واحدهای دیگر ارتباط برقرار کنند چیست؟
- منظور از هماهنگی با واحدهای داخلی و خارجی سازمان برای برگزاری جلسات چیست؟

- تهیه وسائل پذیرایی، چای، قهوه، و نسکافه.
- تهیه شیرینی و میوه.
- آماده‌سازی سالن یک روز قبل از گردهمایی.

۴-۲- واحد نقلیه

- پیش‌بینی برنامه‌های ایاب و ذهاب.
- در اختیار گرفتن یک وسیله نقلیه آماده برای ماموریت‌های فوری.
- پیش‌بینی راننده و اجرای برنامه از قبل تعیین شده باشد.

۴-۳- واحد امور مالی

- پیش‌بینی کلیه هزینه‌های مصرفی و غیرمصرفی.
- پیگیری پرداخت حق الزحمه استادان و دست‌اندر کاران.

۶- هماهنگی با واحدهای دیگر سازمان که نقش آنها کمتر نگ است

۷- هماهنگی با بالاترین مقام سازمانی جهت انتتاح

خلاصه فصل هشتم

عمولاً برای برگزاری جلسات، کمیته اجرایی یا دیرخانه مستقل با اختیارات لازم پیش‌بینی می‌شود که نقش تهیه و تدارک، لوازم مورد نیاز جلسه را داشته باشد و بتواند با واحدهای سمعی و بصری، روابط عمومی، خدمات اداری، خدمات مالی، امور نقلیه، و سایر واحدهایی که به نوعی در اجرا در ارتباط است هماهنگی لازم را به وجود آورد و برای برگزاری جلسه‌ای مطلوب و کارا تمام امکانات، فضا، تجهیزات سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و نیروی انسانی اجرایی را از قبل و در جلسات متعدد پیش‌بینی کند.

سنوات فصل هشتم

فصل نهم

نتایج حاصل از برگزاری جلسات (روش تعاملی در سازمان)

اهداف کلی:

آشنایی فرآگیران با فرایند برگزاری جلسات.

اهداف وفتاری:

پس از مطالعه این فصل فرآگیران باید بهوایند:

- ۱- فرایند برگزاری جلسات را تشریح نمایند.
- ۲- جلسه برگزار شده را مورد ارزشیابی قرار دهند.

نتایج حاصل از برگزاری جلسات (روش تعاملی در سازمان)

مقدمه

برای هماهنگی کوشش های افراد در جلسه، رئیس جلسه بار سنگینی را به دوش دارد. رئیس، علاوه بر آنکه اداره کننده، هماهنگ کننده، و تسهیل کننده امور در جلسه است در مقابل فشارهایی ایستادگی می کند که ممکن است از طرف قدرت های دیگر به اعضای جلسه یا خود او وارد آید؛ او در عین حال به توانایی های گروه خود باید اعتقاد کامل داشته باشد.

ترکیب گروه در جلسه، فضایی ایجاد می کند که خود باعث پیدایش معیارهایی است که حتی با گروه همسان خود هماهنگ نیست. براساس این معیارها آزادی عمل در زمینه فعالیت های رقابت آمیز و اعتقادات گروهی به وجود می آید.

رئیس جلسه با توجه به قدرتی که از طرف اعضای جلسه به او داده می شود تلاش می کند گروه را به هدف های از قبل تعیین شده هدایت کند. اعضای جلسه نیز در مقابل یکدیگر دارای مسؤولیت هایی هستند که برای حل مسایل مشارکت کامل دارند و با هم فکری و برقراری ارتباط و تعامل با یکدیگر در تعزیزه و تحلیل و نتیجه گیری به رئیس کمک می کنند.

برای اینکه بتوانیم فرآیند برگزاری جلسه را بررسی کنیم، ناگزیر از توضیح مراحل اجرای کار هستیم:

۱- مرحله نویجه و هماهنگی

در این مرحله، مدل عبارت از دادن اطلاعات مقدماتی است در این حد که دستور کار جلسه چیست و جلسه کی شروع و کی تمام می شود. افراد در جلسه قبل از بدائل که در

چه موقعیتی قرار گرفته‌اند و اگر محدودیت‌هایی از نظر وظایف و انجام دادن امور و کسب فدرت وجود دارد اعضا از آنها باید آگاه باشند. در این مرحله، از قبل نوعی آمادگی در اعضا ایجاد می‌شود که خود را برای بحث و مذاکره و طرح سوالات آماده کنند.

۲- مرحله طرح سوالات

رئیس جلسه پس از آمادگی گروه برای طرح سوالات، ابتدا سوالات را روی وايتبرد یا روی کاغذ سه پایه در محلی می‌نویسد که برای اعضا قابل رویت باشد و توجه آنها را جلب کند. سوالات هم به طریقی نوشته می‌شود که قابل قبول برای تمام اعضا باشد.

در طرح سوال باید دقت کرد؛ طرح سوال شاید آسان به نظر برسد ولی ممکن است کلیدی برای موقبیت یا عدم موقبیت جلسات حل مسایل باشد.

سوالات ممکن است در زمینه هدف‌های زیر مطرح شوند:

- به منظور آغاز بحث و مذاکره.
- به منظور علاقه به بحث و تبادل نظر.
- به منظور واداشتن به تفکر.
- به منظور شرکت دادن همه در بحث.
- به منظور کترل و هدایت بحث.
- به منظور استفاده از نظریات اندیشمندان و متخصصان.
- به منظور بازگرداندن اعضا به مسیر اصلی.
- به منظور جلوگیری از انحرافات.
- به منظور گرفتن پذیرش از افراد.
- به منظور توافق کلی.

در جلسات حل مسائل قلمرو سوالات باید محدود شود به:

الف - هدف گروه، ب - ظرفیت و توانایی گروه، و - زمان در نظر گرفته، در

غیر این صورت ممکن است موجب دلسردی اعضاء، و اتلاف وقت، و برخوردهای نامطلوب در گروه باشد.

۳- مرحله جمع‌آوری حقایق

در این مرحله، رئیس جلسه قبل از دریافت پیشنهادها بر تمرکز افکار گروه مبنی بر بیان واقعیات و حقایق موجود در فضای خالی از هرگونه قید و بند تاکید می‌کند و سپس پیشنهادها روی وايتبرد یا روی کاغذ سه پایه می‌نویسد اما هیچ گونه اظهارنظری مبنی بر رد یا قبول آنها نخواهد کرد. زمانی که کلیه پیشنهادها مطرح شد گروه متوجه می‌شود که کدام یک از نظریات و پیشنهادهای مربوط به یک سوال راه حل‌های ممکن را برای حل مسائل پیش می‌آورد.

۴- مرحله انتخاب عملیات (راه حل یابی)

رئیس جلسه پس از نوشتمن نظریات و قبول آنها از طرف اعضای گروه، به انتخاب راه‌های عملی و پیشنهادها می‌پردازد. هر یک از اعضای گروه مطابق با تفکر و تجربه خود از بین نظرهای ارائه شده راه‌های عملی موضوع یا مشکل را بدون ارزیابی می‌نویسد و این حرکت موجب خواهد شد که هر یک از اعضاء مبنای داوری سایر اعضاء را بفهمد.

۵- مرحله تعیین اولویت‌ها

در این مرحله، رئیس جلسه ضمن تعیین خط‌مشی اقدامات و تصمیمات عملی معمولاً به اعضا کمک می‌کند تا شناخت اولویت‌ها و کاهش عوامل بازدارنده در یک سطح انجام پذیرد، عقیده کلی گروه مشخص شود، و به هر یک از اعضاء جهت حل مسائل مورد نظر فرصت داده شود تا راه حل‌های پیشنهادی خود را به ترتیب اهمیت انتخاب و عنوان کند. به این ترتیب با سه راه حل توسط هر یک از اعضاء و یادداشت آنها و بحث و مذاکره در خصوص هر یک از راه حل‌ها، گروه به یک نتیجه واحد خواهد رسید. اگر اختلافی میان آنها به وجود آمد، رئیس جلسه راه حل قانع کننده‌ای برای آنان پیدا می‌کند.

- ۱- باید کاری کرد که یک یا دو نفر نظر خودشان را به دیگران تحمیل کنند.
- ۲- باید بتوان نظر هر دو گروه را با توجه به شرایط و عوامل خاصی پذیرفت.
- ۳- باید موقعیت گروهی مشخص کند که اکثریت آرا قابل قبول هست یا نه.

۴- میان گروه‌ها میان گروه مطلوب جلسه است.

۸- ارزیابی شرکت کنندگان از شرکت در جلسه آموزشی

نام و نام خانوادگی:

لطفاً در مقابل طرح هر یک از سوالات زیر، پاسخ خود را با گفتن (آری) یا (خیر) با علامت ضربدر در مربع مشخص کنید:

عوامل ارزیابی	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا رئیس جلسه باید سعی کند افکار و عقاید خویش را به هر قیمت که شده از پیش ببرد و به دبگران تحمیل کند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا مقدار بحث جلسه فقط به دو چیز بستگی دارد الف- مهارت رئیس جلسه ب- آشنایی گروه یا مسئله مورد بحث؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> اگر جلسه تحت شرایط خوبی در جریان باشد آیا عضوی تواند بدون تاراحتی نظر خود را تغییر دهد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا برای آموختن طرز اداره جلسه، مطالعه کلیه مطالب و نوشته های موجود مربوط به موضوع بهترین راه است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا حضور افراد دیگر به عنوان مستمع آزاد در جلسه اداری زیان دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آنچه از جلسه تراویش کند آیا باید به تفصیل به مقام بالاتر گزارش داده شود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا در جلسه به کلیه سوالات، بدون استنایا باید جواب داده شود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا غرض از تشکیل جلسه مشورتی، یافتن اطلاعات به اعضاء جلسه است تا کسب اطلاع از آنان؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> رئیس جلسه باید از مجادله کردن با اعضاء جلسه پرهیز ده؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا در جلسه جواب های بلی و نه می تواند در توجیه موضوع مورد بحث کمک کند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا فایده تخته (سیاه، سبز، و سفید) برای رئیس جلسه این است که مطلب یا موضوع مورد نظر را روی آن بنویسد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا در جلسات مشورتی قاعده براین است که تا رئیس جلسه سوال نکند عضو جلسه باید صحبت کند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا تا همه اعضاء جلسه تسلیم اراده اکثربت نشوند می توان مذاکرات جلسه را خاتمه یافته ثقیل کرد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا قابلیت اداره جلسه موهبتی است موروثی نه اکسای، اشخاص با قابلیت طبیعی اداره جلسات را دارند یا ندارند، اگر ندارند به هیچ وجه نمی توان چنین قابلیتی در آنها ایجاد کرد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا در شرایط معین گاهی ایجاب می کند که رئیس جلسه خود را به ناگاهی بزنند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا آنچه از جلسه تراویش می کند باید به تفصیل به مقام بالاتر گزارش داده شود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> چنانچه رئیس جلسه بخواهد افکار گروه را در موضوع مورد بحث جلب کند، آیا بهتر این است که ... اینجا ادامه نداشته باشد؟

۶- مرحله عمل

این مرحله بستگی به تصمیم اعضای جلسه دارد که چه کاری، چگونه، به دست چه کسی، و در کجا باید انجام بذیرد و نیز تعین شود که کارهای محول شد از چه مهارت هایی بخوردار است و رابطه کمی و کمی آن با توانایی های اعضا سنجیده شود، زمان موردنیاز تعین و پیگیری شود که اعضای گروه نتایج اقدامات خود را در موعد مقرر در جلسات آتی گزارش دهند.

۷- ارزیابی نحوه برگزاری جلسات

ارزیابی جلسات از نگاه کمی و کمی به صورت باز و بسته انجام می گیرد. هر یک از افرادی که در جلسه مشارکت دارد می تواند پاسخ لازم را در جهت کشف نواقص و نارسانی ها به شرح زیر ارائه دهد:

عوامل ارزیابی	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> جلسه در مسیر رسیدن به هدف از قبل تعین شده، به نحوه مطلوب اداره می شد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا اهداف و موضوعات مورد بحث در دستور کار به طور شفاف مشخص شده بود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا دستور جلسه قبل از شروع به دست اعضا رسیده بود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا دیربر و رئیس جلسه قبل از شروع جلسه جهت کنترل امکانات و تسهیلات به محل برگزاری جلسه آمده بودند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا اعضا جلسه حضور به موقع، شروع به موقع، و بایان به موقع داشتند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا بحث اعضا در ارتباط با موضوعات تعین شده، از مسیر خارج نمی گردید و به طور حاشیه ای و پراکنده ارائه نمی شد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا در جلسه تقاده های فکری و بخورد های تند کنترل می شد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا اعضا جلسه همکاری لازم را در ادامه بحث ها داشتند و با هم دیگر تشریک مساعی می کردند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا نتایج مذاکرات به عنوان توافق در خلال بحث ها برای اعضا شرح داده می شد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا مأموریت ها و وظایفی که در انتها جلسه به اعضا محول می شد به طور شفاف در صورت جلسه آورده شده بود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> آیا در پایان جلسه از اعضا خواست می شد تا نظریات خود را در ارتباط با نقاط قوت و ضعف جلسه بیان کند؟

سوالات فصل نهم

- ۱ فرایند برگزاری جلسات را با ذکر مراحل اجرای کار توضیح دهد.
- ۲ موارد ختم جلسات را به اختصار شرح دهد.
- ۳ در جلسات حل مسأله قلمرو سوالات محدود به چه عواملی است؟ نام ببرید.
- ۴ در ارزیابی نحوه برگزاری جلسات از لحاظ کمی و کیفی چند مورد را ذکر نماید.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۹- آیا می‌توان بحث‌های مژومنی را با گروه‌های مرکب از هر چند نفر که باشد با موفقیت انجام داد و لزومی به محدود کردن عده اعضا ندارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۰- آیا با غصیر کردن خوب موضوع، رئیس جلسه می‌تواند جلسه را به نحو مطلوب اداره کند؟

۹- موارد ختم جلسات

- ۱- رئیس جلسه متوجه می‌شود که بحث به نتیجه نمی‌رسد و نیاز به اطلاعات و حقایق بیشتری است.
- ۲- ادامه بحث احتیاج به شنیدن عقاید و نظریات کسانی دارد که حضور ندارند.
- ۳- اعضای جلسه برای تفکر و تعمق بیشتر موضوع، نیاز به فرصت بیشتر دارند.
- ۴- معلوم شود ۲ یا ۳ نفر از اعضا می‌توانند خارج از این جلسه به موضوع رسیدگی کنند و لازم نیست وقت همه شرکت کنندگان برای بحث گرفته شود.
- ۵- ممکن است بر اثر برخورد عقاید مسائلی روی دهد که اساس مذاکرات دگرگون شود.
- ۶- ممکن است راس ساعت مقرر جلسه با نتیجه مطلوب پایان یابد.
- ۷- ممکن است راس ساعت مقرر جلسه به لحاظ عوامل بازدارنده خارج و داخل بدون نتیجه پایان یابد.
- ۸- ممکن است هوا تاریک و فقط برق مانع پیشرفت مذاکرات باشد.
- ۹- ممکن است حوادث طبیعی مانند آتش سوزی، زلزله، طوفان موجب ختم جلسه شود.
- ۱۰- ممکن است صدای آذیر و انفجار موجب ختم جلسه شود.
- ۱۱- تعداد افراد در جلسه به حد نصاب نرسد و به جلسه بعد موکول شود.

خلاصه فصل نهم

رئیس جلسه به منظور جمع‌بندی و گرفتن نتایج بهینه از برگزاری جلسات، وظیفه دارد، نلاش‌های گروه را برای رسیدن به هدف‌های از قبل تعیین شده هدایت کند. بدین منظور لازم است ضمن آشنایی با فرایند برگزاری جلسه توانمندی لازم را در جهت هدایت مباحث و تلفیق عقاید شرکت کنندگان داشته باشد.

۱۳۵۴ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۰- سید محمد عباس زادگان، روش رهبری شخص شما، مجله مدیریت دولتی شماره ۲۲

پائیز ۱۳۷۲ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۱- علی اکبر فرهنگی، ارتباطات میان فردی اثربخش، مجله مدیریت دولتی شماره ۲۶ و ۲۷ زمستان ۱۳۷۳.

۱۲- غلامرضا معمارزاده، نگرش های جدید رهبری، مجله مدیریت دولتی شماره ۱۴ پائیز ۱۳۷۰.

۱۳- غلامعلی سرمه، مهارت های مدیر به عنوان مشاور در سازمان، مجله مدیریت امروز مأخذ

RECHARD gi. WASH SUPERVISORY , MANAGEMENT JULY 1977,PP.2.

۱۴- فرج الله رهنورد، ابعاد مشارکت در تصمیم گیری، مجله مدیریت دولتی شماره های ۴۱ و ۴۲ پائیز ۱۳۷۷ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۵- فرج الله رهنورد، تبیین مشارکت در پرتو نظریه افراد ذی حق مجله مدیریت دولتی شماره ۵۱ سال ۱۳۸۰ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۶- فلورا سلطانی تیرانی، چگونه جلسات را اداره کنیم (روش جدید تعاملی) ترجمه سازمان مدیریت صنعتی سال ۱۳۷۵

۱۷- محمدعلی طوسی، رهبری و مدیریت، مجله مدیریت امروز شماره ۲ سال ۱۳۵۰ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۸- محمدعلی طوسی، بهتر کردن سازمان و مشارکت کارگان، مجله مدیریت دولتی آموزش مدیریت دولتی.

شماره ۴۰، تابستان ۱۳۷۷ مأخذ

SOURCE: WENDELL L.FRENCH, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BOSTON, HOUGHTON MIFFLIN CO, 1998, PP. 572-577

۱۹- محمدرضا رضابور، مدیریت / رهبری ترجمه پائیز ۱۳۷۳ چاپ زیبا.

۲۰- محمدعلی درافشار، «اداره جلسات» مأخذ نشریه سازمان تولید برق انگلستان نعت

منابع و مأخذ

۱- ابوالفتح میرزاei، چگونه می توان در جلسات اداری نتیجه گیری یافته و بهتر کرد، مجله مدیریت امروز شماره ۳۴ زمستان ۱۳۵۷.

۲- احمد پیروز، چگونگی استفاده از روش «ایفای نقش» در برنامه های مدیریت، مجله مدیریت دولتی شماره ۱۱ زمستان ۱۳۶۹ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۳- احمد پیروز، مورد پژوهی، روش آموزش در برنامه های مدیریت، مجله مدیریت دولتی شماره ۳۲ سال ۱۳۷۵ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۴- احمد پیروز، اداره جلسات جزو درسی دوره های مدیریت میانی مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۵- امین عالمرد، شیوه های رهبری، جزو درسی مدیریت عالی سال ۱۳۵۱ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۶- حسام الدین یان، رهبری جلسات جزو درسی دوره های مدیریت مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۷- حسین عبداله تبریزی، اداره شورایی، مجله مدیریت امروز شماره ۳۷ سال ۱۳۵۹.

۸- رشید اصلانی، بعضی در رهبری و مبانی آن، مجله مدیریت دولتی شماره ۱۲ بهار ۱۳۷۰ مأخذ

LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS GARY A. YUKLN.Y.
PRENTICE HALL INTERNETIONAL 9NC

۹- رضا جهود

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام ترجمه	قیمت (روپال)
۱	آینین مدیریت	دکتر حسام الدین یان	-	۱۰۰۰
۲	آینین نگارش مکاتبات اداری	سید کاظم امینی	-	۱۹۰۰
۳	آموزش کارکنان (مجموعه هفدهم)	جمعی از اساتید	-	۸۰۰۰
۴	آموزش کارکنان (مجموعه بیست و پنجم)	جمعی از اساتید	-	۶۰۰۰
۵	آشنایی با قوانین و مقررات	داود احمدی	-	۱۰۰۰
۶	اخلاق کارگران در بیانات مقام معظم رهبری	سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	-	۳۰۰۰
۷	ارتباطات سازمانی (مجموعه بیستم)	جمعی از اساتید مدیریت	-	۶۸۰۰
۸	ارتفای سلامت نظام اداری	سازمان امور اداری و...	-	۷۰۰۰
۹	اشتعال معلولین	سید امین‌علوی، رشد کابلی	-	۸۰۰۰
۱۰	اصلاح اداری (مجموعه دهم)	جمعی از اساتید مدیریت	-	۵۵۰۰
۱۱	اصول کارپردازی و ابزارداری	منوچهر امیرشاهی	-	۹۵۰۰
۱۲	اصول مدیریت (جلد اول)	دکتر طوسی هرمگی و علوی هدوان	هرولد کوتتر، سیربل اوادائل و...	۴۵۰۰
۱۳	اصول مدیریت (جلد دوم)	دکتر طوسی هرمگی و علوی هدوان	هرولد کوتتر، سیربل اوادائل و...	۴۵۰۰
۱۴	اصول مدیریت علمی	دکتر طوسی هرمگی و علوی هدوان	فردریک ونسلوبور	۳۹۰۰
۱۵	اصول و فنون اداره حوزه مدیریت	منوچهر امیرشاهی	-	۸۰۰۰
۱۶	اطلاعات و نقش آن در بهبود نظام تصمیم‌گیری کشور	سازمان امور اداری و استخادی کشور	-	۶۰۰۰
۱۷	اقتصاد کلان جلد اول	سعود روغنی زنجی	رابرت هال، جان نایبور	۱۵۰۰۰
۱۸	اقتصاد کلان جلد دوم	سعود روغنی زنجی	رابرت هال، جان نایبور	۱۵۰۰۰
۱۹	اقتصاد بهداشت	دکتر پویا قربانی	سونی وشر و...	۲۳۰۰۰
۲۰	انگیزش و رفتار در کار (جلد اول)	سید امین‌علوی	ریچارد ام سترز و...	۸۰۰۰
۲۱	انگیزش و رفتار در کار (جلد دوم)	سید امین‌علوی	ریچارد ام سترز و...	۸۲۰۰
۲۲	اقتصاد خرد	دکر حبیب‌ا. داتایی	دکر حبیب‌ا. داتایی	۲۵۰۰۰
۲۳	اقتصاد مکتب پولی	محمد تقی‌ها	علیرضا پاکسرست	۵۵۰۰
۲۴	ایجاد مشارکت میان دولت، شهر وند و ممالیهای اتفاقی	حسن مدرکیان	میتوون فرامین	۱۲۰۰۰
		مجد پسران قادر، عباس کحال زاده	سوزان تاجرو، خوزه ادگاره وال، کمپوس	

TOWARDS BETTER MEETINGS

عنوان

۲۱- محمود توتنجیان، فن اداره جلسات، مجله مدیریت امروز شماره ۲۷ قسمت اول مانند ۱979-HARWARD-BUSINESS-REVIEW-MARCH-APRIL

۲۲- محمود توتنجیان، فن اداره جلسات، مجله مدیریت امروز شماره ۲۸ قسمت دوم مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۳- منوچهر کیا، نگاهی به آخرین تحقیقات و تئوری‌های رهبری، مجله مدیریت دولتی شماره ۲ سال ۱۳۶۶ قسمت اول و دوم مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۴- مهدی ایران‌تزاد پاریزی، روش‌های موثر در اداره جلسات، ترجمه مؤسسه بانکداری ایران ۱۳۷۲.

۲۵- ناصر الدین صاحب‌الزمانی، دیباچه بر رهبری، چاپ تهران.

استفاده از کتاب‌های زیر جهت مطالعه بیشتر می‌تواند مفید در انواع جلسات موثر باشد:

- 1- G. WRIGHT ETAL/ JUDGEMENTAL FORECASTING NEW YORK. JOHN WILEY AND SONS, 1987.
2. H.A. LINSTONE ETAL , DELPHI TECKNIQE , ADDISISON WESLEY , 1975.
3. J.P. MARTINO. TECKNOLOGICAL FORECASTING FOR DECISION MAKING. ELSEVIER , NEW YORK , 1983.

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام مترجم	قیمت (بیوال)
۱	تصمیم‌گیری حکیمانه	مهندس محمد باقریان	-	۶۰۰۰
۲	تصمیم‌گیری در بخش دولتی	لوبید. جی. نابگرو	منوچهر غیبی	۲۰۰۰
۳	تصمیم‌گیری در مدیریت	دکتر منوچهر حاضر	-	۱۸۰۰
۴	تصمیم‌گیری (مجموعه چهاردهم)	جمعی از استادی مدیریت	-	۵۰۰۰
۵	تصمیم‌گیری در شرایط بحران	دکربوی القاسم حکیم‌پور	-	۳۴۰۰
۶	تفکر سیاستی	، محسن وارثی	-	۳۰۰۰
۷	تکیکهای خلاقت فردی و گروهی توری و عمل	جیلیل صمد آقابی	-	۱۶۰۰۰
۸	تمرکز و عدم تمرکز (مجموعه هشتم)	جمعی از استادی مدیریت	-	۵۰۰۰
۹	توسعه منابع انسانی و نقش آن در تحول نظام اداری	سازمان امور اداری و استخدامی کشور	-	۵۰۰۰
۱۰	تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش ...	دکتر حیدرعلی هوسن	-	۱۱۰۰
۱۱	تولید ابزار آموزشی اثربخش	پلا آی ویدا	محمد صائبی	۷۰۰
۱۲	تجربه توسعه در شرق آسیا (مجموعه مقالات)	دنی لیزبرگر	علامعی فرجادی	۳۶۰۰۰
۱۳	جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکی	دکتر علی الله همدانی	-	۳۰۰۰
۱۴	جستارگری، شالوده پژوهش‌های پیشرفته	دکر حسام الدین ییان	-	۸۰۰۰
۱۵	جهانی شدن، رشد و فقر	گروه تحقیق یاک جهانی	علامحسین فروزنفر	۳۶۰۰۰
۱۶	جهانی شدن و آموزش	ادگار مورن	حیدر جاوادی	۸۵۰۰
۱۷	جمعیت (مفهوم بر مفاهیم و استبداد در سرمایه‌داری)	جان ویکس	دکر الله میرزا	۲۰۰۰
۱۸	چارچوبی نظری برای بررسی سیاست تطبیقی	کلبریل الموندجی یگهم	علیرضا طیب	۱۴۰۰۰
۱۹	چرا کار کان کاری را که از آنان انتظار می‌رود...	بهول ونزو، دروت جی. مت	محمد زاهدی	۵۰۰۰
۲۰	چگونه تیمهای کاری را بهتری کنیم	فریدنالد اف. فورنیر	محمد زاهدی	۱۵۰۰۰
۲۱	چگونه آموزش موثر داشته باشیم	دکربوی القفل کرازی	-	۷۵۰۰
۲۲	حسابداری شرکتها در ایران	ریچارد چانگ	عباس منوریان، ششم تدین	۱۱۵۰۰
۲۳	حسابداری شهرداریها و مدیریت	عبدالحمد سعیی	بورهنگ بهرامی	۱۹۵۰۰
۲۴	حسابداری صنعتی (جلد ۲)	صدر امیر محمدی	-	۹۰۰
۲۵	حسابداری عمومی	عبدالحمد سعیی	-	۸۵۰۰

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام مترجم	قیمت (بیوال)
۲۶	ایزو ۹۰۰۰ به زبان ساده	جان شاو	جواد توسلی	۶۰۰۰
۲۷	اصلاح سیاستهای اقتصادی در کشورهای در حال توسعه	ان کور گر	ناذر حسینی محمد طیبان	۴۰۰۰
۲۸	اقتصاد ایران بالندگی سازمانی	محمد طیبان	علمی فرجادی	۱۹۰۰۰
۲۹	بررسی شخصیت اهل بیت در قرآن	دکتر محمدعلی طرسی	دکتر الاسلام دکتر ولی ا. نقی پورفر	۱۶۰۰۰
۳۰	بررسی فواین و مفرمات مالی	عیسی محسنی	عیسی محسنی	۱۸۰۰۰
۳۱	بررسی و اصلاح سیاستهای تجاری	دکتر سیدحسن ذولنور	-	۲۵۰۰۰
۳۲	برنامه‌ریزی استراتژیک	جان ام. برایسون	عباس منوریان	۲۲۰۰۰
۳۳	برنامه‌ریزی استراتژیک (مجموعه هیجدهم)	جمعی از استادی مدیریت	-	۵۰۰۰
۳۴	بودجه و ماله عمومی (مجموعه سیزدهم)	جمعی از استادی مدیریت	-	۶۷۰۰
۳۵	بهبود روشها و جهله عملکرد آن	دکتر داشگرزاده	-	۲۱۰۰۰
۳۶	بهبود سازمانی (مجموعه یست و دوم)	جمعی از استادی مدیریت	-	۶۰۰۰
۳۷	بهبودی در مدیریت (مجموعه هفتم)	جمعی از استادی مدیریت	-	۶۲۰۰
۳۸	برنامه‌ریزی در ایران و چشم انداز آینده آن	فیروز توفیق	دکر سید محمد زاهدی	۴۵۰۰۰
۳۹	برنامه‌ریزی در ایران	دیگار دیتی	ریچارد بیتی	۱۶۰۰۰
۴۰	بعض دیگر مصااح	محمد زیبایی	شهرام شالجیان	۹۰۰۰
۴۱	بیوند مدیریت مشارکی و ...	-	دکر علی الله همدانی	۳۵۰۰
۴۲	تزری حسابداری مالی	-	ویلام آر. اسکات	۱۹۰۰۰
۴۳	تزریها و فرایند مدیریت	محسن مام ییگی	دکتر سهراب خلیلی شورینی	۱۱۵۰۰
۴۴	تزریهای مدیریت و مدل‌های سازمان	-	دکتر منوچهر کیا	۱۲۰۰۰
۴۵	تزریه چند کشور در برنامه‌ریزی	-	فیروز توفیق	۲۵۰۰۰
۴۶	تحلیل داده‌های طبقه‌ای و مدل‌های خطی	دکتر حیدر علی هوسن	دکر جیدر علی هوسن	۷۸۰۰
۴۷	ترازنده را چگونه بخواهیم؟	روبرت جی. آبلاند	محمد محیی‌زاد	۶۲۴۰
		ریچارد امکنوسی		

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام ترجمه	قیمت (ریال)
۹۶	ساخت یک تیم پویا	ریچارد وای چانگ	سیدمن اطروی و -	۷۰۰۰
۹۷	سازماندهی پنج الگوی کارساز	هنری مینتربرگ	دکریلحسن قبیح	۱۲۰۰۰
۹۸	سازمانها و شرکتهای خود را از نو یافرینید	گری همل	دکتر طوسی	۲۰۰۰۰
۹۹	سازمانهای کارآفرین	جلیل صدآفایی	-	۲۰۰۰۰
۱۰۰	سیستم‌های اطلاعاتی در تئوری و عمل (جلد ۲)	جان. ج. برج گری گرلاد	منوچهر غبی	۱۱۰۰۰
۱۰۱	سنجش عملکرد تیم	گلوریا ای باور، ریچارد روشنک کاظمزاده وای چانگ	سیدمن اطروی، علوی، رسانی-علوی، روشنک کاظمزاده	۷۰۰۰
۱۰۲	سنجش تاثیرات آموزش	پلا آی ویدا	عباس منوریان	۷۰۰۰
۱۰۳	شناخت نظام اداری و چگونگی تحول آن	سازمان امور اداری و استخدامی کشور سالی اس پارک	-	۵۰۰۰
۱۰۴	شناسایی نیازهای آموزشی	شنایایی نیازهای آموزشی	دکتر صانی	۸۰۰۰
۱۰۵	شبوههای علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی	جمعی از اساتید مدیریت	-	۳۰۰۰۰
۱۰۶	طراحی ساختار سازمانی (۱)	دکر عباس منوریان	-	۲۹۰۰
۱۰۷	طراحی روشها و رویکردهای آموزش اثربخش	جویی ویلسن	دکر محمد صانی و خام محمدی	۸۰۰۰
۱۰۸	فرمان حکومتی	جعیل‌الله سعیدوفوچی	-	۸۵۰۰
۱۰۹	فرهنگ سازمانی	دکر محمدعلی طوسی	-	۲۶۰۰
۱۱۰	فرهنگ مدیریت (انگلیسی - فارسی)	درگ فرنج و هیتز ساورد	دکر محمد صانی	۱۷۵۰۰
۱۱۱	فن گزارش نویسی	دکر رضا کرمی شرقی	-	۸۰۰۰
۱۱۲	فنون تصویب گیری گروهی (تیمی)	سید امین اطروی	-	۹۰۰۰
۱۱۳	فقر و توزیع درآمد در ایران	دکر محمد طیبان	-	۱۷۰۰۰
۱۱۴	قدرت انتقاد سازنده	هندری وایزینگر	دکر ولی وحدتی	۹۰۰۰
۱۱۵	قویین و مقررات استخراجی طبقه‌بندی شده در بخش عمومی	یوسف روت	-	۱۲۰۰۰
۱۱۶	قدرت و روتق (زود رشی کمیسی و استناد در سرمه‌های داری)	مانکور اولسن	دکر متوجه فرهنگ	۲۰۰۰۰
۱۱۷	کاربرد اندیشه سیستمی	درک هینجز	رشید اصلانی	۲۲۰۰۰
۱۱۸	کاربرد تجزیه و تحلیل علی در پژوهش‌های علوم اجتماعی و رفتاری	دکر طوار اسلطانی ترکی	-	۵۰۰۰
۱۱۹	کاربرد کامپیوتر در مدیریت	جمعی از اساتید مدیریت	-	۴۰۰۰

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام ترجمه	قیمت (ریال)
۱۲	حسابداری و منابع انسانی	لی. وی. پارکر-کشت	دکر ناصر میرسلی	۵۵۰۰
۱۳	حسابرسی مدیریت	آر. فریر	-	۸۰۰۰
۱۴	حکومداری، مدیریت، توسعه	مصطفی علوی	دکر عاص منوریان	۲۰۰۰۰
۱۵	حکومداری، مدیریت، توسعه	مارک کترنر، دیوید هیوم	-	۷۰۰۰
۱۶	خلاصه سازی مکاتبات و نوشه های اداری	سید کاظم امینی	-	۱۲۰۰۰
۱۷	خد آموز تحقیق در عملیات	دکتر منصور مؤمنی	اولگا کراکر، سریل چارتی	۱۴۰۰۰
۱۸	دوایر کیفیت	جمعی از اساتید مدیریت	دکر علی موسوی	۳۴۰۰
۱۹	دواستانه (مجموعه یست و چهارم)	دکتر فرج... رهنورد	-	۳۲۰۰۰
۲۰	دیدمان مشارکت	-	سید امین اطروی	۸۰۰۰
۲۱	راز موقبیت؛ کار تیمی	-	هاشم عرقی	۸۰۰۰
۲۲	راهنمای برنامه‌ریزی جامع	ادوارد. حی گرین	همایون خاموش	۱۰۰۰۰
۲۳	راهنمای جامع و کاربردی اینترنت	نوول استروک	عالی نژاد، زیبایی	۱۹۰۰۰
۲۴	رفار اداری	هربرت ای سایمون	دکر محمدعلی طوسی	۲۰۰۰۰
۲۵	رفار انسانی در کار	کیت دیویس و جان نیاستروم	دکر محمدعلی طوسی	۱۹۰۰۰
۲۶	رفار سازمانی (مجموعه یست و یکم)	جمعی از اساتید مدیریت	-	۵۰۰۰
۲۷	روانشناسی سازمانی و انگلیش (مجموعه دوازدهم)	جمعی از اساتید مدیریت	-	۸۰۰۰
۲۸	روانشناسی مدیریت و سازمان	سید امین اطروی	-	۱۶۰۰۰
۲۹	روشن ارزیابی مدیریت (۱)	همایون خاموشی	جان. اچ. مک کتل	۱۱۵۰
۳۰	روشن ارزیابی مدیریت (۲)	همایون خاموشی	جان. اچ. مک کتل	۱۲۵۰
۳۱	روشهای تحقیق در مدیریت	دکر محمد صانی	او ما سکاران	۲۵۰۰
۳۲	رهبری سازمانی	دکر ابریج والی پور	نرم‌ال فریگان	۱۱۰۰۰
۳۳	رهبری کارآفرین	دکر طوسی	جان. بی. کاتر	۱۱۰۰۰
۳۴	زنگاب مدیریت و رهبری	دکر طوسی	نویل تیچی	۱۶۵۰۰
۳۵	ساختار سازمانی (مجموعه اول)	جمعی از اساتید مدیریت	استراتفورد شرمن	۳۷۰۰

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام ترجمه	قیمت (ریال)
۱۶۵۰۰	مدیریت شیوه‌های نو در آموزش	دکتر حسام الدین یاند محمد شکیابقدم	-	۱۴۳
۱۲۰۰۰	مدیریت مشارکت جو	دکتر محدثعلی طوسی لورن بلونکت و راپرت فوربز	۱۴۴	
۳۴۰۰	مدیریت مشارکتی (۳)	دکر محمدعلی طوسی	۱۴۵	
۲۹۰۰۰	مدیریت منابع انسانی	دکر فردیه آن آنا مارک ج سبنجر	۱۴۶	
۲۰۰۰۰	مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد	دکر محمد صالحی آنجلام بروی	۱۴۷	
۳۰۰۰۰	مدیریت و مسئولیتهای اجتماعی سازمان	دکر الوانی، سیداحمد رضاقاسمی	۱۴۸	
۳۰۰۰۰	مدیریت و مشارکت کارکنان (۱)	دکر محمدعلی طوسی	۱۴۹	
۱۸۵۰۰	مذاکرات تجارت بین المللی	علیرضا نعیمی جیز آریا ک. جفری یزدی ام ارسنی	۱۵۰	
۱۳۰۰۰	مشارکت در مدیریت و مالکیت	دکر محمدعلی طوسی	۱۵۱	
۶۰۰۰۰	مشارکت کارکنان در مدیریت	سازمان امور اداری و استخدامی کشور	۱۵۲	
۸۰۰۰۰	مشارکت و نقش سازمانهای غیردولتی در اداره	سازمان امور اداری و استخدامی کشور	۱۵۳	
۱۲۰۰۰	امور با تکیه بر نقش زنان	مهندس محمد بقریان	۱۵۴	
۱۵۰۰۰	مطالعه خط مشی عمومی	مایکل هولت و لم رامش	۱۵۵	
۹۰۰۰۰	مطالعه کار و استاندارد شغل	بوسف رونق	۱۵۶	
۳۰۰۰۰	مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمان‌های اداری	جمعی از اساتید مدیریت	۱۵۷	
۳۰۰۰۰	مقاله‌هایی درباره مدیریت	جمعی از اساتید مدیریت	۱۵۸	
۳۰۰۰۰	مقاومت در برابر تغییر (مجموعه دوم)	جمعی از اساتید مدیریت	۱۵۹	
۷۲۰۰۰	مقدمه‌ای بر سازمان و مدیریت بازارگانی	فرامرز بابا خسنه جونل جی. لرنر	۱۶۰	
۴۵۰۰۰	مقیاس سنجش سبکهای مدیریت	پژوهش مشترک مرکز آموزش مدیریت دولتی و دانشگاه آزاد اسلامی	۱۶۱	
۱۵۰۰۰	مکاتبات بازارگانی	دکتر داود مجتبی رزقیوند	۱۶۲	

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	قیمت (ریال)
۱۲۰	کنترل کیفیت جامع	جانی. والد. درک آن	۲۵۰۰۰
۱۱۱	کنترل و نظارت (مجموعه یازدهم)	جمعی از اساتید مدیریت	۳۴۰۰
۱۱۲	کاربرد فنون و روش‌های آموزش موفق	جوئی ویلسون مهذب حسینان	۷۰۰۰
۱۱۳	مبانی تصمیم گیری استراتژیک	دکتر عباس منوریان	۳۰۰۰
۱۱۴	مبانی مدیریت انساد	-	۱۴۰۰۰
۱۱۵	مجموعه مطلب آموزشی دوره توجیهی مدیران پایه	جمعی از اساتید مدیریت	۱۴۰۰۰
۱۱۶	مجموعه مطلب آموزشی دوره توجیهی مدیران مبانی	جمعی از اساتید مدیریت	۱۱۰۰۰
۱۱۷	مجموعه مقالات همایش پژوهش و بهره‌وری رشد و توسعه اقتصادی	-	۲۸۰۰۰
۱۱۸	مدیریت استراتژیک فرایند مدیریت	جیمز بران کوین - هنری میس برگ	۱۸۰۰۰
۱۱۹	مدیریت استراتژیک (۱) (مجموعه پنجم)	جمعی از اساتید مدیریت	۴۰۰۰
۱۲۰	مدیریت استراتژیک (۲) (مجموعه ششم)	جمعی از اساتید مدیریت	۳۰۰۰
۱۲۱	مدیریت استراتژیک (مجموعه مقالات)	دکتر عباس منوریان	۷۰۰۰
۱۲۲	مدیریت استراتژیک و استراتژیهای صنعتی و تجاری	دکر عبدالحیم شمس	۱۵۰۰۰
۱۲۳	مدیریت امور کارکنان و امور استخدامی	باک کاظمی	۲۰۰۰
۱۲۴	مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی	شیمون ال. دولان	۳۰۰۰
۱۲۵	مدیریت بحران	ای بن میراف ، گاس انگناس	۷۵۰۰
۱۲۶	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه	توتونجیان	۸۰۰۰
۱۲۷	مدیریت بر ناشناخته ها	دکر الوانی محسن قدمنی ، الف دی استی	۱۷۰۰۰
۱۲۸	مدیریت بین الملل	مسعود نیازمند	۸۰۰۰
۱۲۹	مدیریت پایه سطح (۱)	احمد آرام مل طو آمش ج پر کلگ	۱۱۰۰۰
۱۳۰	مدیریت پایه سطح (۲)	جمعی از اساتید مدیریت	۱۲۰۰۰
۱۳۱	مدیریت تغییر	جمعی از اساتید مدیریت	۶۰۰۰
۱۳۲	مدیریت خرد و سفارش‌های خارجی	سید امین... علوی محمد گنابادی	۵۸۰۰

فهرست انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

ردیف	نام کتاب	نام نویسنده	نام مترجم	قیمت (روبل)
۱۶۳	مهارهای لازم برای موفقیت در مدیریت	مارسی کیپسون	امیر رشدی بیک	۱۰۵۰۰
۱۶۴	مهارهای مشاوره‌ای	درویت دوبورد	یوسف اردبیلی	۱۲۵۰۰
۱۶۵	مقدماتی بر معرفت شناسی علم اقتصاد	موسی غنی ززاده‌اهری	-	۹۰۰۰
۱۶۶	مجموعه مقالات معاشر چالش‌ها و چشم‌اندازی توسعه‌برانج چلدول	گروهی از شرکت کنندگان	-	۲۹۰۰۰
۱۶۷	مجموعه مقالات معاشر چالش‌ها و چشم‌اندازی توسعه‌برانج چلدول	گروهی از شرکت کنندگان	-	۲۷۰۰۰
۱۶۸	مبوبی ظری و مجموعه‌عالی پژوهانه‌ای آموزشی دوره‌به دور مدیریت	خسروشکری ابولان رادعشن	-	۱۶۰۰۰
۱۶۹	نظام اداری و نقش آن در بهره‌وری ملی	جمعی از اساتید مدیریت	-	۵۰۰۰
۱۷۰	نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها (۲)	مرکز آموزش مدیریت دولتی	-	۵۰۰۰
۱۷۱	نظامهای کنترل مدیریت	درویت آتنوی، جان	محمد تقی ضیایی پیگدلی	۱۵۰۰۰
۱۷۲	نظریه سازمان، مدیریت و علم مدیریت	دکتر ابوالفضل صادقور	-	۷۲۰۰
۱۷۳	نظریه سیستمها	جادزاوست و چرچمن	رشید اصلانی	۹۸۰۰
۱۷۴	نظریه‌هایی درباره بوروکراسی و ساختارهای تشکیلاتی	دکتر ابوالفضل صادقور	-	۲۰۰۰
۱۷۵	نظریه برنامه‌ریزی اقتصادی	ج. ام. هیل	مهندی عسلی	۳۰۰۰
۱۷۶	نقش سبکهای مدیریت در تحقق و توفیق برنامه توسعه	جمعی از اساتید مدیریت	-	۴۰۰۰
۱۷۷	نگرشی بر مدیریت در اسلام	جمعی از علماء دینستان	-	۳۰۰۰
۱۷۸	نگرشی توحیدی در مدیریت و اداره امور عمومی	محمد افندی	-	۳۰۰۰
۱۷۹	نگرشی سیستمی (مجموعه جهارم)	احمد آرام	-	۳۰۰۰
۱۸۰	نحوات نسبت و معنی آنها	دکتر عبدالحید شمس	-	۱۲۰۰۰
۱۸۱	نظری بر پادشاهی دولت الکترونیک با نگرش مدیریت	گلوریا بادر	عباس منوریان	۷۰۰۰
۱۸۲	نتایج آموزش خود را پیاده‌نماییم	میرسعید بیکزاد	-	۱۰۰۰۰
۱۸۳	وظایفه‌های مدیران	دکتر حسام الدین بیان	-	۱۰۰۰۰
۱۸۴	موسین کاری با مدیریت کیفیت جامع	یوجی آکانو	-	۶۸۰۰
۱۸۵	هنگامی که بیانایی قدر را از صحنہ پیرون می‌راند	مجید رعنما	دکتر مجعی	۳۰۰۰۰
۱۸۶	Manage with English	احمد اکسفورد	حمد جادوی	۹۰۰۰
۱۸۷	QFD در خدمات	برانک مولون و سینا آدیلو	دکتر عباسی	۱۵۰۰۰
۱۸۸	و کوئن لام و گلن پیشون	برانک مولون و سینا آدیلو	بزدان بناء	۱۵۰۰۰
۱۸۹	ریچارد مایر	مهسا	مهسا	۱۵۰۰۰
۱۹۰	پادگیری چند رسانه‌ای	مهسا	مهسا	۱۵۰۰۰