

### امام صادق (ع) فرمودند :

برکارهای خود با کسی مشورت کن که در او پنج خصلت باشد : عقل ،  
بردباری ، آزمودگی ، خیرخواهی و پرهیزکاری

### □ برگزاری جلسه:

### □ قبل از برگزاری جلسه چه باید کرد.

- با تهیه دستور جلسه‌ای کتبی اطلاعات لازم را به صورت مختصر، واضح، مثبت و معطوف به هدف ارائه نمایید.
- ابتدا باید هدف را به وضوح مشخص کرده و بعداً به‌هنگام شروع جلسه، شرکت‌کنندگان را از این اهداف آگاه نمایید.
- برای هر موضوع در دستور جلسه مدت مشخصی را تعیین کنید.
- شرکت‌کنندگان ضروری و مهم دعوت شوند. حداکثر دوازده نفر می‌توانند در تصمیم‌گیری گروهی موثر باشند (۲ تا ۷ نفر مطلوب‌ترین وضعیت است).
- از حضور افرادی که دعوت نشده‌اند در جلسه جلوگیری کنید.
- ممکن است برای یک بند خاص از دستور جلسه، حضور فردی معین ضروری باشد، برای این مورد تصمیم‌گیری کنید.
- جلسات را برای یکساعت، یکساعت و نیم و حداکثر دوساعت برنامه‌ریزی کنید. جلسات بیشتر از دوساعت خیلی کم به نتیجه مطلوب می‌رسند.

□ جلسه ملاقاتی است با افراد متعدد که در کنار هم و برای یک هدف مشترک، گرد هم جمع شده‌اند. جلسات از نظر برقراری ارتباط وسیله بسیار سودمندی است. تشکیل جلسات مدیران را در انتقال و دریافت بازخوردها، ایجاد عقاید جدید، ایجاد وحدت نظر در مورد بعضی تصمیمات یا اقدامات و بالاخره استفاده از نظریات کارشناسی مختلف برای حل مشکلات یاری می‌دهد. اغلب مدیران حدود ۳۰ تا ۵۰ درصد از زندگی کاری خود را در جلسات به سر می‌برند. می‌دانیم که زمان طولانی و غیر قابل قبولی در این جلسات تلف می‌شود بنابراین بررسی مراحل چگونگی برگزاری هر چه بهتر جلسات امری مفید و ضروری بنظر می‌رسد.



بهترین راه

برای اجتناب از املاف وقت در برگزاری جلسات  
حذف جلسات غیر ضروری است.

# برگزاری آنازجلسه را اما آدن بر شرکت کنندگان به تاثیر انداخته چون افرادی که در آدهنده را توفیق و وقت شناسی سایرین را بی ارزش می کنیم

## ایجاد فضای مناسب برای تشکیل جلسه :

نتیجه جلسه می تواند تحت تاثیر فضایی که جلسه در آن برگزار می شود قرار گیرد پس :

- مطمئن شوید که محل مورد نظر متناسب با ظرفیت افراد است .
- شرایط هوا و فضای اتاق ، نور ، صدگی ها ، وسایل سمعی و بصری ، لوازم نوشقاری و ... را کنترل کنید .
- با نصب یک ساعت دیواری کاری کنید تا حاضران زمان را مد نظر قرار دهند .
- در جلسات طولانی ممکن است افراد اشتغالی خود را از دست بدهند اما تشنگی چیزی نیست که آن را فراموش کنند .
- اضطراب ، فشار و محیط ناآشنا باعث خشک شدن دهان می شود بنابراین نوشیدنی (سرد یا گرم متناسب با فصل ) فراهم کنید .
- جلسه به صورت یک نیم دایره یا دایره کوچک باشد تا بیشتر بحث را برانگیزد .
- اگر جلسه طولانی است حداکثر هر دو ساعت یکبار تنفس اعلام کنید .
- صدگی ها را با فاصله مساوی از یکدیگر قرار دهید .

سه نکته :

- تا زمانی که مطلبی برای گفتن ندارید صحبت نکنید .
- بیشتر خود را با کمترین همچان بیان کنید .
- علاوه بر کلمات بر لحن صحبت کردن افراد نیز توجه کنید .

## برگزاری جلسه :

- در شروع جلسه حواس پرتی را از بین ببرید ،
- دربها را بسته و دستور دهید تا پایان جلسه از برقراری ارتباطات تلفنی جلوگیری کنند .
- جلسه را به موقع شروع کنید حتی اگر در سازمان شما چنین فرهنگی وجود ندارد .
- یک نفر مسئول ثبت و ضبط دقیق و واضح و خوانای موضوعات مهم و نتایج حاصل از آن باشد .
- اعضا حاضر باید بر اساس توانایی ، اطلاع و دانشی که دارند انتخاب شده باشند نه به دلیل موقعیت و پست آنها در سازمان .
- افرادی که احتمالا با هم موافق نیستند را کنار هم قرار دهید و آنها را باهم متحد کنید .
- محل نشستن افراد پهلوئی هم باشد . فضای کم حس رفاقت و همدلی و روحیه کار گروهی را افزایش می دهد .
- اعضا جلسه که همدیگر را نمی شناسند را به یکدیگر معرفی کنید .
- جلسه را با توضیحات دقیق از اهداف شروع کنید . موافقت بقیه را نیز با اهداف بررسی کنید .
- طی پنج دقیقه اول اهداف جلسه را مورد بازبینی و تجدید نظر قرار دهید تا یک حس مشترک را در ابتدا به افراد القا کنید .
- بگذارید افراد بدانند که تصمیمات در جلسه به اجماع یا حداکثر رای یا بوسله رییس جلسه اتخاذ می گردد .



بخاطر داشته باشید که گروههای کوچک عموماً طوفان مغزی و فکری بهتری نسبت به جلسات و گروههای بزرگ دارند

آیا موضوع جلسات گذشته با یک گفتگوی مختصر، یک یادداشت، یک تاس تلفنی کوتاه و یا تصمیم گیری

یکی از مولان قابل عمل نبود؟ (پیش از تزیب و ادن هر جلسه ای راهبهای دیگر امور و بررسی قرار دهم)

- ❑ یک جو تعاملی را ایجاد کنید، افراد کم حرف را تشویق به مشارکت کنید، سؤالاتی مطرح کنید که پاسخش فراتر از بله و یا خیر باشد.
- ❑ بحث را در مسیر مربوطه پیش ببرید، به افرادی که پیش از حد صحبت می کنند کمک کنید به اختصار و خلاصه صحبت کنند.
- ❑ اگر مجبور شدید حرف آنها را قطع کنید، از آنها تشکر کنید و ۳۰ ثانیه وقت دهید تا بحث خود را جمع بندی کنند.
- ❑ به عنوان مسئول جلسه از صحبت زیاد بپرهیز کنید، چون که افراد را به جلسه دعوت نکرده اید که فقط صحبتهای شما را بشنوند.
- ❑ تلاش کنید تا گروه را سرحال و پراترزی نگهدارید.
- ❑ حس فوریت و ضرورت در تصمیم گیری و اموری که باید انجام شود را ابلاغ کنید.
- ❑ فرصت برابر جهت ابراز عقاید داده شود، اجازه ندهید یک یا دو نفر جلسه را در دست بگیرند.
- ❑ افراد را انتصاب کنید و مسئولیتهای آنها را برای انجام کارها در زمان مشخص تعیین کنید.
- ❑ جلسه را به موقع و با یک مختصر نتیجه گیری واضح و با حالت شاد (با تشکر از افراد شرکت کننده) تمام کنید.

#### ❑ پس از پایان جلسه :

- ❑ به مشارکت کنندگان گزارشی از جلسه بدهید.
- ❑ مشخص کنید که آیا جلسه موفق بود یا نه ؟
- ❑ آیا افرادی که حضورشان الزامی بود در جلسه شرکت کرده اند ؟
- ❑ آیا همه موارد موجود در دستور جلسه مورد بررسی قرار گرفته است ؟
- ❑ چگونه باید به کارهای ناتمام رسیدگی کرد ؟
- ❑ چگونه باید در آینده روش خود را تغییر دهیم ؟
- ❑ آیا بدون تشکیل جلسه نیز می توان به نتایج مشابهی دست یافت ؟
- ❑ و بالاخره آیا حضور من در این جلسه ضروری بود یا نه ؟



با توفیق و یاری خداوند،  
چهاردهمین شماره از نشریه  
سامان را به شما همکاران  
محترم تقدیم می نمایم.  
همانند گذشته مشتاقانه  
منتظرارایه نظرات و  
پیشنهادات شما عزیزان  
هستیم، با ما همراه باشید.



زمانی که موضوع ناشناخته و کالاتا تازه ای مطرح می شود جلسه را برای تنفس موقتا تعطیل کنید.

موقع از این پیشنهاد روی مندی صاف بشینید و کمی به جلو خم شوید  
 مطلب را با زبانی رسا و قاطع بیان کنید و در پایان جمع بندی کنید  
 و پس به علامت این که حرفان تمام شده است سکوت کنید

## به نظر می رسد که:

- به پشت تکیه دادن به معنای خشونت است .
- دست به سینه بودن به معنای نباوری است .
- چهره باز بیانگر علاقه به ادامه مذاکره است .
- تماس چشمی مستقیم بیانگر افکار مثبت است .
- بازی کردن با قلم نشان حواس پرتی و خیره شدن به اطراف بیانگر عدم تمرکز است .
- چشمان گشاده و حالت مهربان چهره بیانگر آمادگی برای متقاعد شدن است .
- دستهای باز نشان دهنده بی تصمیمی است .
- چشمان گشاده و ابروهای بالا رفته نشان دهنده تاراحتی توام با رنجش است .
- خم کردن سر به یک طرفه بالا رفتن ابروها و لبهای به هم فشرده نشان دهنده بی حوصلگی است .
- شلونده بالمس کردن غیر ارادی گوش و نگاه گریزان چشم نشان می دهد که حرفهای گوینده وی را متقاعد نکرده است .



### منشائی :

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد  
 دفتر کمیته بهره وری - تلفن : ۰۵۱-۸۴۳۳۱۵۳

### منابع :

- 1- www.chaless.cook.net.2003
- 2- جلسه گروهی - دانش جی - مترجم پرویز امینی - انتشارات فراهانی ۱۳۸۱
- 3- مدعی دلیله عقل از جلسه - کن بارگر - مترجم عزیزه کتانی - انتشارات ایزد ایران ۱۳۸۰
- 4- لغون مذاکره - قدم فاضل - مترجم شایع الهجر - نشر ساز گل ۱۳۸۱

### شادمین زین نظر :

مصطفی خاتمی مسئول کمیته بهره وری دانشگاه فردوسی مشهد  
 یا همکاران :  
 احمد رحیمی / سید محمد جعفر جعفریان / علیرضا صفری  
 غار شادمان و همکاران کمیته بهره وری دانشگاه فردوسی مشهد