

چکیده

هدف این پژوهش تعیین عوامل برگزاری جلسات موثر در شرکت گاز استان اصفهان می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه افراد شرکت کننده در جلسات مختلف شرکت گاز استان اصفهان می‌باشد که بر این اساس تعداد ۲۲ جلسه فعال با تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان جامعه آماری تعیین گردید. بر اساس جدول مورگان حجم نمونه آماری ۱۲۷ نفر تعیین گردید. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی صوری با استفاده از نظرات اساتید گروه مدیریت دانشگاه اصفهان و برخی از کارشناسان شرکت گاز استان اصفهان صورت پذیرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای محاسبه شده برابر با ۰/۸۹ محاسبه گردید. برای سنجش فرضیه‌های پژوهش از آزمون T تک نمونه‌ای از طریق نرم افزار SPSS استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که در بین عوامل برگزاری جلسات موثر، تمامی عوامل در شرکت گاز استان اصفهان در حد مطلوب قرار ندارند و میزان برنامه‌ریزی، آمادگی برای شروع جلسه، هدایت جلسه، نتیجه‌گیری و پیگیری جلسه در حد مناسبی قرار ندارند ($\mu=3$). نتیجه حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که از بین عوامل برگزاری جلسات موثر از نظر پاسخ دهندگان برنامه‌ریزی قبل از جلسه دارای بالاترین اولویت و نتیجه‌گیری دارای کمترین اولویت می‌باشد.

کلید واژه:

جلسه، جلسات موثر، رئیس جلسه، دبیر جلسه، اعضای جلسه، شرکت گاز استان اصفهان.

تعیین عوامل برگزاری جلسات اثر بخش در شرکت گاز استان اصفهان

علی نصر اصفهانی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه
اصفهان

Alin@ase.ui.ac.ir

علی شاعمی برزکی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه
اصفهان

AliShaemi@yahoo.com

مجتبی فرخی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و
مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان

Mojfarokhi20@yahoo.com

مقدمه

امروزه بزرگ شدن سازمان‌ها و مواجه بودن با محیط متغیر مدیران را ناگزیر کرده است که برای اداره موثر سازمان از دیگران کمک گیرند. بدین منظور افرادی دور هم جمع می‌شوند و در مورد موضوعات مطرح شده به تبادل اطلاعات می‌پردازند و یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کنند. یافتن راه‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت کارگروهی در سازمانها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله جلسات را آشکار می‌سازد. در دنیای امروز به دلیل پیچیدگی ساختارها و فعالیت‌های سازمانها مدیران برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان جلساتی را به منظور همفکری و تعامل با سایر اعضا جهت تبادل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات برگزار می‌نمایند. در هزاره سوم، همکاری و ارتباط متقابل یکی از نیازهای حیاتی سازمان‌های مدرن تلقی می‌شود. برای ایجاد این روح همکاری و روحیه کار تیمی، هیچ راه و روشی جای تشکیل جلسه را نمی‌گیرد (نصراصفهانی، ۱۳۷۸). بنابراین لازمه تصمیم‌گیری گروهی برقراری جلسات می‌باشد و هر توانایی مدیریت سازمان در اداره جلسات بیشتر باشد می‌توان انتظار داشت که تصمیم‌گیری گروهی

برقراری جلسات می‌باشد و هر توانایی مدیریت سازمان در اداره جلسات بیشتر باشد می‌توان انتظار داشت که تصمیم‌گیری گروهی

نتایج بهتری داشته باشد. با برگزاری جلسه نمی‌توان انتظار داشت که مشکلات حل شده و سازمان رو به جلو حرکت کند. برگزاری جلسه و دستیابی به نتایج مثبت نیازمند برگزاری موفق جلسه می‌باشد. جلسات برای اینکه به پیشرفت سازمان کمک کنند باید به صورت موثر برگزار شوند. جلسه‌ای موثر است که در نهایت در جهت اهداف سازمان موجب ترقی آن شود نه اینکه تنها برای سازمان هزینه به بار آورد. در برگزاری جلسات موثر سه رکن عمده رییس، دبیر و اعضاء جلسه وجود دارد که عملکرد هر کدام از آنها در موثر شدن جلسات نقش مهمی دارد. در این پژوهش بر تحلیل عوامل برگزاری جلسات موثر از طریق انجام وظایف شرکت کنندگان در جلسه بر اساس مدل استریبل (۲۰۰۷) در سه بخش فعالیت‌های قبل، حین و بعد از جلسه در شرکت گاز استان اصفهان پرداخته شده است.

مروزی بر ادبیات پژوهش

در دنیای امروز بخشی از زندگی و زمان افراد در جلسات می‌گذرد. برگزاری جلسات جز جدایی ناپذیر دنیای سازمانی است. امروزه عواملی چون بزرگ شدن سازمان‌ها، پیچیدگی ساختارها، شرایط متغیر محیطی و فعالیت‌های آنها مدیران را ناگزیر کرده برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان از سایر اعضا کمک بگیرند. بدین منظور مدیران جلساتی را تشکیل می‌دهند تا با هم فکری و تعامل در مورد موضوعات مطرح شده به دنبال تبادل اطلاعات و حل مسائل بپردازند. مدیران بیان می‌کنند که بیشتر وقت خود را در جلسه سپری می‌کنند و اغلب کارهای غیر مدیریتی انجام می‌دهند (استریبل، ۲۰۰۷). افراد زمان زیادی از وقت خود را در جلسات صرف می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که گاه برخی از افراد حدود ۹۰۰۰ ساعت از ۳۶۵ روز سال را در جلسه سپری می‌کنند و سازمان‌ها هزاران و گاهی میلیون‌ها دلار صرف جلسات می‌کنند. اغلب جلساتی که برگزار می‌شود به نتایج مطلوبی منجر نمی‌شود و در دستیابی به نتیجه با شکست مواجه می‌شوند (براندبورگ، ۲۰۰۸). یک مطالعه پژوهشی آنلاین در شرکت ماکروسافت در مورد جلسات در ایالات متحده صورت گرفت. که بر اساس آن ۷۱٪ کارکنان در ایالت متحده بیان می‌کنند که جلسات در سازمان آنها غیر مؤثر است. کارکنان در ایالت متحده ۱۶ ساعت از ۴۵ ساعت کار در هفته خود را صرف جلسات بی‌ارزش می‌کنند. آنها ۲۴٪ از علل ناکارآمدی در کارهای خود را حضور در جلسات غیر ضروری می‌دانند (پارسون، ۲۰۰۷).

بسیاری از جلسات ضروری نیستند. برای تشکیل یک جلسه باید اول به یک سوال اساسی پاسخ داد آیا باید جلسه تشکیل شود یا خیر؟ ضرورت تشکیل جلسه را باید درک کرد و به این نتیجه رسید که به غیر از برگزاری جلسه نمی‌توان مشکلات و مسائل را حل نمود. آیا تشکیل جلسه بهترین وسیله برای رسیدن به هدف است؟ هدف برگزاری جلسه باید کاملاً روشن باشد و توسط شرکت کنندگان به درستی درک شود. یک جلسه بدون هدف، موجب برنامه ریزی ضعیف و از دست دادن انرژی می‌شود (ونتوس، ۲۰۱۰). یک بررسی آنلاین توسط شرکت ماکروسافت نشان می‌دهد که شرکت کنندگان در جلسات به علت مشخص نبودن هدف بین ۵۰ تا ۲۵ درصد از وقت شان تلف می‌شود (براندبورگ، ۲۰۰۸).

از جلسه تعاریف متعددی ارائه شده است که در این بخش به برخی از آنها اشاره می‌شود:

درفرنگ معین جلسه را به معنی یک بار نشستن، در فرنگ دهخدا جلسه اجتماع جمعی از مردم برای انجام امری با شنیدن نطق و داشتن یک رئیس تعریف شده است (محمودی و همزین، ۱۳۹۰). از دیدگاه ریچاردسون (۲۰۰۶)، جلسه عبارتست از: جمعی از افراد مشخص که از طریق بحث و گفتگو پیرامون یک موضوع یا موضوعات مختلف برای رسیدن به یک هدف یا اهداف گوناگون در زمان و مکان معین دور هم جمع می‌شوند. بر اساس نظر ونتوس (۲۰۱۰)، گردهمایی سه نفر یا بیشتر بر اساس وظایف مشترک یا ماموریت‌های محوله در محل و زمان مشخص به منظور رسیدگی درباره یک موضوع (حل یک مسئله اداری، جلوگیری از اتفاق‌ها، تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف) و دستیابی به راهکارهای مناسب، تعریف نمود (ونتوس، ۲۰۱۰). در تعریف دیگری روگنسکی (۲۰۰۹) جلسه را یک کار تیمی می‌داند که در آن افرادی انتخاب و با تلاش جمعی نسبت به انجام کاری مشخص برای دستیابی به هدفی دور هم جمع می‌شوند.

در تعریف دیگری هانس کمب (۲۰۱۲) بیان می‌کند که، جلسه فعالیتی است که بنا به ضرورتی یا بر اساس قانون مشخصی در زمان و مکان مشخص با حضور افراد مختلف با تخصص‌های متفاوت یا یکسان تشکیل می‌گردد که هدف از برگزاری آن می‌تواند بهبود وضعیت سازمان باشد.

هاینس (۲۰۱۰) معتقد است، جلسه مجموعه‌ای از کار گروهی است، تقریباً می‌توان جلسه را معادل کار گروهی یا مشترک در نظر گرفت. از دیدگاه میلر (۲۰۰۴)، جلسه عبارت است از: دو یا چند نفر که برای نیل به یک هدف معین گرد هم جمع شده و به ارائه

دیدگاه‌های خود می‌پردازند. متسون (۲۰۰۵) تعریف زیر را برای جلسه ارائه داده است: جلسه را می‌توان به صورت ذیل تعریف نمود: گروهی از افراد واحدهای مختلف سازمان که برای انجام ظایف سازمانی مشخصی به طور موقت یا دائم دور هم جمع می‌شوند. وی همچنین دیدار تصادفی دو همکار در راهروهای سازمان را که به صورت ایستاده با یکدیگر در خصوص موضوعی صحبت می‌نمایند را نوعی مذاکره یا جلسه می‌داند. جلسه موثر را می‌توان به صورت زیر تعریف نمود: جلسه‌ای که در کمترین زمان ممکن با کمترین هزینه و مشارکت و رضایت شرکت کنندگان همراه باشد (براندبورگ، ۲۰۰۸).

انواع جلسات: جلسات را می‌توان به انواع مختلفی طبقه بندی نمود از دیدگاه از دیدگاه هاینس (۲۰۱۰) جلسات به صورت زیر قابل تقسیم می باشد:

جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی: درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف از این جلسات حصول اطمینان از انجام کارها می‌باشد. از طریق مبادله اطلاعات کارکنان می‌توانند مشکل سازمان خود را حل و فصل نمایند و از طرفی مدیر از تمام دانش‌ها و تجربیات اعضا به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌نماید. مبادله اطلاعات (از بالا به پایین) نسبت به مبادله اطلاعات افقی (میان مقامات) از اهمیت بیشتری برخوردار است.

- جلسه ارزیابی: در چنین جلساتی افراد زیادی اظهار نظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این گونه جلسات باید سازمان یافته و برنامه ریزی شده‌تر باشد.

- تبادل اطلاعات: هدف از برگزاری این گونه جلسات افزایش دانش شرکت کنندگان می‌باشد. این گونه جلسات بیشتر ماهیت آموزشی دارند که در آن افراد با تخصص‌های متفاوت بنا بر ضرورت حوزه‌های کاری در این گونه جلسات شرکت می‌کنند.

- تفکر انتقادی: این نوع جلسات با سه هدف حل مسأله، هدف‌گذاری و تجزیه و تحلیل مسائل برگزار می‌شود. این گونه جلسات ممکن است هر سه هدف را دنبال نموده و یا یکی از اهداف را در برنامه داشته باشد. در جلسات حل مسأله مهمترین نکته این است که اعضا این جلسه باید از کسانی باشند که موضوع به حوزه کاری آنان نزدیک است.

- یادگیری و یاددهی: این گونه جلسات با هدف یادگیری از دیگران و انتقال دانش و مهارت خود به دیگران تشکیل می‌شود. ضرورت برگزاری این جلسات به منظور حفظ و انتقال دانش موجود در سازمان می‌باشد.

- تفکر خلاق: تولید ایده‌های جدید و رویکردهای نوین: در این جلسات هدف دریافت ایده‌ها و نظرات جدید اعضا است در این گونه جلسات کیفیت و کمیت ایده‌ها مهم می‌باشد و تلاش می‌شود که ایده‌ها در ابتدا مورد انتقاد قرار نگیرند.

- برنامه ریزی استراتژیک: برای تهیه برنامه استراتژیک سازمان و تهیه یک نقشه راه برای سازمان نیاز به یک برنامه استراتژیک نیاز می‌باشد. در سازمان‌های امروزی مدیران به تنهایی توان اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک برای سازمان را ندارند و برای این مهم نیاز به برگزاری جلسه می‌باشد. این جلسات در عالی ترین سطح سازمان و با حضور افراد موثر در سازمان تشکیل می‌شود.

- برنامه ریزی امور جاری: برای انجام امور جاری سازمان و بررسی مشکلات احتمالی و یا پیش آمده در روند کاری سازمان این گونه جلسات تشکیل می‌شود.

- حل اختلاف: از آنجا که در سازمان‌ها واحدهای مختلفی وجود دارد امکان بروز تعارض و اختلاف بین واحدها امری غیرقابل انکار می‌باشد. همچنین وجود اختلاف در سطح فردی نیز به امری عادی است. برای حل کردن این نوع مشکلات سازمان اقدام به جلسات حل اختلاف می‌نماید. در این گونه جلسات باید رییس جلسه فردی باشد که بی طرف بوده و یا از نظر سازمانی در سطح بالاتری باشد.

ارکان جلسه ۱۰

برای تشکیل هر جلسه ای نیاز به حضور افرادی است که به این افراد ارکان جلسه می‌گویند. برای برگزاری جلسه، وجود ارکان جلسه لازم می‌باشد که با وجود این ارکان جلسه معنا پیدا می‌کند. ارکان یک جلسه به طور معمول شامل: رییس، دبیر و اعضای جلسه می‌باشد و وجود هر کدام برای رسمیت یافتن جلسه ضروری است (موسوی و کرملو، ۱۳۸۶).

رییس جلسه کسی است که مسئولیت اداره یک نشست را برعهده دارد، این فرد اختیار تعیین مقررات برگزاری نشست را دارد و مسئول به اجرا درآوردن قوانین حاکم بر جریان مذاکرات، حفظ نظم و برگزاری موفقیت آمیز جلسه است (برنر، ۲۰۰۱). رئیس جلسه همزمان اداره کننده جلسه و عضو فعال آن نیز محسوب می‌شود. در صورتی که پیشرفت جلسه رضایت بخش نباشد، می‌تواند محدودیت‌هایی وضع کند و در مورد نقطه نظرات خود به طور فعال بحث کند رییس جلسه جهت داشتن اختیارات لازم باید دارای قدرت قانونی باشد تا بتواند از عهده مسئولیت خود برآید (وارن، ۲۰۱۱).

برای اداره موثر جلسه رییس جلسه باید یک سری ویژگی‌هایی داشته باشد که به برخی از آنها در زیر اشاره می‌شود:

بی‌طرفی، تدبیر، ثبات و استحکام، مهارت‌های ارتباطی، توانائی رهبری (دارای آنچنان شخصیتی باشد که بتواند اعتماد گروه را به خود جلب نماید)، تیزهوشی (توان برقراری رابطه روشن بین پدیده‌ها)، سابقه فنی (داشتن اطلاعات وسیع از امور)، متانت و خویشتن‌داری و خوش مشربی و خوش بیانی

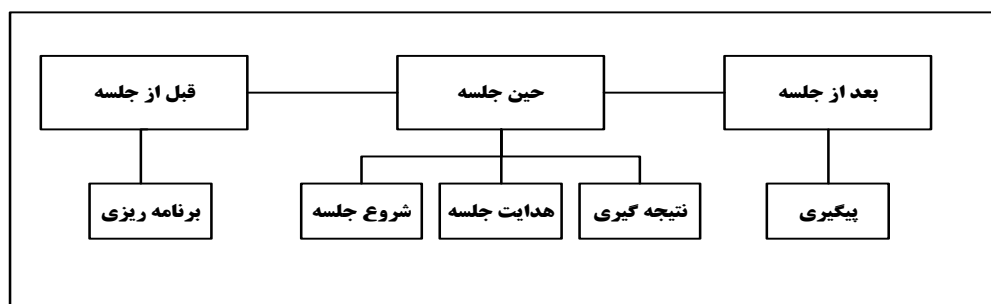
دبیر جلسه: دبیر جلسه شخصی است که، وظیفه نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه را دارد. دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کند. البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. فعالیت دبیر نباید موجب کندی سرعت جلسه شود (گرمستون، ۲۰۰۷). شخصی که، گزارش حافظه گروهی (منظور وقایع و بحث‌های انجام شده در جلسه) را تنظیم می‌کند و گزارش وی به عنوان گزارش مورد قبول از آنچه در طول جلسه واقعاً اتفاق افتاده تلقی می‌شود، دبیر جلسه می‌باشد (شانون، ۲۰۰۲). اعضای جلسه: مشارکت‌کنندگان اصلی جلسه اعضای آن می‌باشند. اعضای جلسه کسانی هستند که با وجود آنان جلسات رسمیت پیدا می‌کند.

مولفه‌های جلسات موثر

صاحب نظران در خصوص برگزاری جلسات موثر دیدگاه‌های خاصی داشته‌اند. هریک به مولفه‌ای در این زمینه توجه نموده‌اند و برخی از مولفه‌های دیگر را مورد توجه قرار نداده‌اند. برخی از نظرات آنان در جدول شماره ۱ مورد توجه قرار خواهد گرفت.

صاحب نظر	سال	مولفه‌های جلسات موثر
هانس کمب	۲۰۱۲	تعیین هدف، دستور جلسه، آمادگی قبل از برگزاری جلسه
ونتوس	۲۰۱۰	درک هدف توسط شرکت‌کنندگان، اعضای متناسب با جلسه، مشارکت فعال در جلسه
گرتا	۲۰۰۹	تعیین هدف، کجا، چه موقع، چه کسانی
براندبورگ	۲۰۰۸	آمادگی قبل از جلسه، شروع جلسه، هدایت جلسه، پایان جلسه
رونی	۲۰۰۷	برنامه‌ریزی، چگونگی شروع جلسه، نتیجه‌گیری، پیگیری
هینز	۱۳۷۲	جمع‌بندی نهایی، تعیین اهداف جلسه، محدود کردن تعداد شرکت‌کنندگان، اجرای جلسه بدون وقفه، وقت شناس بودن

در جدول شماره یک به برخی از نظرات صاحب نظران در مورد جلسات موثر اشاره شد، اما در این پژوهش بر دیدگاه استریبل (۲۰۰۷) در مورد جلسات اثربخش تاکید شده است. وی فرآیند برگزاری جلسات را به سه بخش مختلف تقسیم کرده است که در هر بخشی هر کدام از ارکان جلسه وظایفی بر عهده دارند. شکل شماره یک مدل استریبل را نشان می‌دهد.



شکل

شماره ۱- مدل جلسات موثر از دیدگاه استریبل

همان طور که در شکل شماره یک ملاحظه می‌شود فرآیند جلسات موثر به سه بخش، فعالیت‌های قبل، حین و بعد از جلسه تقسیم

می شود. استریبل معتقد است برای برگزاری جلسات موثر ارکان جلسه در هر مرحله اقداماتی باید انجام بدهند. در ادامه به تشریح مدل وی پرداخته می شود.

قبل از جلسه: این مرحله مهمترین بخش از جلسات موثر است چرا که در این مرحله مشخص می شود که آیا جلسه لازم است که برگزار شود. اگر در این مرحله ضرورت برگزاری جلسه درک نشود مراحل دیگر معنا پیدا نمی کنند. قبل از شروع برنامه ریزی جلسه باید به این نتیجه رسید که برگزاری جلسه ضرورت دارد.

در جدول شماره ۲ وظایف رییس، دبیر و اعضای جلسه نشان داده شده است.

جدول ۲- وظایف رییس، دبیر و اعضای جلسه قبل از جلسه (نویسندگان)

وظایف رییس، دبیر و اعضای جلسه قبل از جلسه		
رییس جلسه	دبیر جلسه	اعضای جلسه
کسب آگاهی از ضرورت برگزاری جلسه	تهیه دستور جلسه	کسب آگاهی از هدف برگزاری جلسه
مشخص کردن کلیات دستور جلسه	ارسال دستور جلسه برای تایید رییس جلسه	مطالعه کافی در مورد موضوع جلسه
کسب آگاهی از اعضای شرکت کننده در جلسه	ارسال دعوت نامه همراه با دستور جلسه برای اعضا	تنظیم وقت قبلی برای حضور در جلسه
کسب آگاهی اطلاعاتی برای حضور در جلسه	انجام هماهنگی لازم بین اعضا در مورد زمان شروع جلسه	کسب اطلاع از دستور جلسه
تعیین موضوعات مورد بحث در جلسه	ایجاد هماهنگی لازم بین اعضا در مورد مکان جلسه	آشنایی با خصوصیات شخصیتی و مدیریتی رییس جلسه
در نظر گرفتن برگزاری جلسه بعنوان تنها راه تصمیم گیری (در مقایسه با مواردی مانند: نامه نگاری، ایمیل و تماس تلفنی)	پیگیری مقدمات برگزاری جلسه از قبیل پذیرایی، آماده کردن مکان و تجهیزات جلسه	شناخت ویژگی های شخصیتی سایر اعضای جلسه
مشخص کردن زمان مناسب برگزاری جلسه	تهیه فرم های مورد نیاز جلسه	تدبیر لازم برای بیان نظرات خود در جلسه
تعیین اعضاء مربوط و متناسب با جلسه	تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز برای جلسه	

حین جلسه: دومین بخش از یک جلسه را فعالیت های حین جلسه تشکیل می دهد. این فعالیت ها شامل سه مرحله شروع جلسه، هدایت و نتیجه گیری می باشد. در جدول شماره ۳ وظایف ارکان جلسه در شروع جلسه ذکر شده است.

جدول ۳- وظایف رییس، دبیر و اعضاء جلسه در شروع جلسه

وظایف رییس جلسه شروع جلسه	
شروع جلسه در راس زمان مقرر	حاکم بودن فضای صمیمیت همراه با شور و نشاط در جلسه
خوش آمدگویی به حضار	بیان اهداف برگزاری جلسه
وظایف دبیر جلسه شروع جلسه	
قرائت گزارش نتیجه پیگیری مصوبات جلسه گذشته	بیان دستور جلسه
وظایف اعضای جلسه شروع جلسه	
حضور به موقع در جلسه	نشستن در جای خود

در جدول (۴) وظایف شرکت کنندگان جلسه در هدایت جلسه بیان شده است.

جدول ۴- وظایف شرکت کنندگان جلسه در هدایت جلسه (نویسندگان)

وظایف رییس جلسه در هدایت جلسه	
مشارکت دادن اعضاء در بحث	عدم تحمیل نظرات خود به شرکت کنندگان در جلسه
جولوگیری از مطرح شدن بحث های خارج از دستور جلسه	شنیدن نظرات مخالفان و موافقان
وظایف دبیر جلسه در هدایت جلسه	
ثبت نظرات و دیدگاه های ارائه شده	کمک به رییس جلسه در جولوگیری از بحث های خارج از دستور جلسه
وظایف اعضای جلسه در هدایت جلسه	
حضور فعال در بحث ها	اجازه دادن به دیگران برای بیان نظراتشان
رعایت ادب و احترام نسبت به نظرات دیگران	خودداری از بیان موضوعات غیر مرتبط با موضوع جلسه
	رعایت نظم و آرامش جلسه

اطرافیان	واردن نشدن به بحث های حاشیه ای با	مطرح کردن سوالات متناسب با بحث	تحت تاثیر قرار نرفتن اعضا از رییس جلسه در بیان نظرات خود
----------	-----------------------------------	--------------------------------	--

وظایف ارکان جلسه در نتیجه گیری جلسه در جدول (۵) بیان شده است.

جدول ۵- وظایف رییس، دبیر و اعضاء جلسه در نتیجه گیری جلسه (نویسندگان)

وظایف رییس جلسه در نتیجه گیری جلسه	
پایان جلسه در راس زمان مقرر	مشخص نمودن دستور جلسه آینده
ارزیابی از جلسه برگزار شده	تعیین زمان جلسه آینده
تعیین مصوبات جلسه	مشخص کردن زمان اجرای مصوبات
نظرخواهی در مورد جلسه برگزار شده	تشکر از حضور شرکت کنندگان
وظایف دبیر جلسه در نتیجه گیری جلسه	
تنظیم پیش نویس صورت جلسه و قرائت آن	
وظایف اعضاء در نتیجه گیری جلسه	
بیان نظرات و ارزیابی خود در مورد جلسه	پیشنهاد برای برگزاری جلسات آینده

بعد از جلسه: نتیجه موثر بودن فرآیند برگزاری جلسه در مرحله بعد از جلسه نمایان می شود. پیگیری امور مربوط به جلسه در بخش بعد از جلسه ضروری است. منظور از پیگیری این است که بر طبق مصوبات جلسه و همچنین در راستای روند برگزاری جلسه برخی امور باید انجام شود (هاینس، ۲۰۱۰).

در جدول (۶) وظایف ارکان جلسه در مرحله پیگیری بعد از جلسه بیان شده است.

جدول ۶- وظایف رییس، دبیر و اعضاء جلسه در پیگیری جلسه (نویسندگان)

وظایف رییس جلسه در پیگیری جلسه	
ارزیابی جامع از جلسه برگزار شده	هماهنگی و صدور دستورات . ابلاغ های لازم جهت اجرای مصوبات
برنامه ریزی برای جلسه آینده	تایید نهایی صورت جلسه
وظایف دبیر جلسه در پیگیری جلسه	
ارسال دستور جلسه تایید شده برای اعضاء	پیگیری مصوبات جلسه
بایگانی کردن اسناد جلسه	
وظایف اعضاء در پیگیری جلسه	
انجام وظایف بر اساس مصوبات جلسه	انتقال مشکلات احتمالی در اجرای مصوبات به رییس جلسه

فرضیات پژوهش: بر اساس مدل استریبل فرضیات زیر در نظر گرفته شده است:

- ۱- میزان برنامه ریزی توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.
- ۲- میزان آمادگی برای شروع جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.
- ۳- میزان هدایت جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.
- ۴- میزان نتیجه گیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.
- ۵- میزان پیگیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.
- ۶- عناصر برگزاری جلسات موثر از نظر برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان از اولویت برخوردارند.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شده و هدف آن، تحلیل عوامل برگزاری جلسات موثر در شرکت گاز استان اصفهان، می باشد. پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی از شاخه میدانی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه شرکت کنندگان در ۲۲ جلسه فعال شرکت گاز استان اصفهان تشکیل داده اند. روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش، بر اساس جدول مورگان انجام شده است. ابزار گردآوری داده های این پژوهش، پرسشنامه نویسندگان

ساخته است که شامل ۶۳ سؤال می باشد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی صوری مورد تأیید قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شده و ۰.۸۹ مورد تأیید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و برای بررسی فرضیات از آزمون T تک نمونه استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش نشان دارد که، ۱۳،۴ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۸۶،۶ درصد از آنها مرد بوده اند. از نظر تحصیلات ۶۴،۶ درصد از نمونه دارای مدرک کارشناسی، ۱۰،۲۳ درصد کارشناسی و دیپلم و ۲۵،۱۷ درصد از آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. از نظر سنی بیشترین گروه سنی مربوط به گروه سنی ۳۴-۴۰ سال بود. میانگین سابقه کاری پاسخ دهندگان ۸ سال بود. همچنین ۴۹،۶ درصد از افراد در یک جلسه، ۳۷،۸ در دو جلسه و ۱۲،۶ درصد در بیش از دو جلسه عضویت داشتند. ۹،۴ پاسخ دهندگان روسای جلسات، ۱۵،۷ دبیران جلسات و ۷۴،۸ اعضای جلسات بودند.

آزمون فرضیه های پژوهش

پس از تجزیه و تحلیل و بررسی داده های حاصل از پرسشنامه های توزیع شده در بین نمونه مذکور، نتایج پژوهش در جدول (۲) ارائه شده است. فرض H_1 به این صورت بیان می شود که میانگین نمره پاسخ ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگتر از ۳ (به دلیل استفاده از طیف لیکرت در پرسشنامه) و فرض H_0 به این صورت که میانگین نمره پاسخ ها کوچکتر یا مساوی ۳ می باشد، در نظر گرفته شده است.

فرضیه اول پژوهش: میزان برنامه ریزی توسط برگزارکنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است. نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه ای فرضیه اول پژوهش در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷- نتایج آزمون t تک نمونه مربوط به میزان برنامه ریزی					
Test Value = 3					
برنامه ریزی	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین
					حد پایین
	۱۵/۶۲۶	۱۲۶	۰/۱۵۹	۰/۵۳۷۰۷	۰/۴۶۹۳ -
					۰/۶۰۵۰

با توجه به جدول بالا نتیجه گرفته می شود که میانگین متغیر برنامه ریزی تفاوت معناداری با عدد ۳ ندارد (معناداری یک دنباله $> 0/05$). در واقع میانگین متغیر برنامه ریزی برابر ۳ می باشد.

بخشی از برنامه ریزی مربوط به فعالیت های رییس، دبیر و اعضای جلسه قبل از برگزاری آن می باشد به منظور تعیین میزان اینکه هر کدام از ارکان جلسه تا چه حد اقدامات مربوط به برنامه ریزی را انجام می دهند از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. که در ادامه به بررسی آن پرداخته می شود.

نتایج حاصل از آزمون وظایف رییس جلسه جهت برنامه ریزی قبل از جلسه نشان داد که رییس جلسه در انجام برخی از وظایف خود از جمله تعیین کلیات دستور جلسه، تعیین اعضاء متناسب و مربوط به جلسه و تعیین موضوعات مورد بحث در جلسه عملکرد مناسبی دارد و میزان برنامه ریزی طبق وظایف تعیین شده بالاتر از حد میانگین می باشد. در مواردی از قبیل: کسب آگاهی از ضرورت برگزاری جلسه و در نظر گرفتن جلسه به عنوان تنها راه تصمیم گیری رییس جلسه عملکرد پایین تری از حد میانگین دارد. نتایج حاصل از آزمون وظایف دبیر جلسه قبل از جلسه نشان می دهد که میزان برنامه ریزی توسط دبیر جلسه قبل از برگزاری جلسه در جهت موثر بودن آن در حد میانگین قرار دارد. نتایج نشان داد که عملکرد دبیر جلسه در پیگیری مقدمات برگزاری جلسه کمتر از حد میانگین می باشد (۰/۰۲۳).

نتایج حاصل از آزمون وظایف اعضای جلسه در برنامه ریزی قبل از جلسه نشان داد که اعضاء در مواردی از قبیل شناخت ویژگی های شخصیتی اعضاء جلسه، آشنایی با خصوصیات شخصیتی و مدیریتی رییس جلسه و تنظیم وقت قبلی برای حضور در جلسه دارای عملکرد بیشتری از حد میانگین بوده و در مواردی از جمله: اتخاذ تدابیر لازم برای بیان نظرات و مطالعه کافی در مورد موضوع جلسه، کمتر از حد میانگین عمل می کنند.

فرضیه دوم پژوهش: میزان آمادگی برای شروع جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.

آزمون فرضیه فوق در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان داد که میزان آمادگی برای شروع جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه برابر میانگین ۳ می باشد. این امر بدان معناست که ارکان جلسه وظایف خود را در مجموع در شروع جلسه تا حدی به درستی انجام می-

دهند. در جدول ۸ نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۸- آزمون t تک نمونه مربوط به میزان آمادگی برای شروع جلسه توسط برگزارکنندگان						
Test Value = 3						
میزان آمادگی برای شروع جلسه	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین	
					حد پایین	حد بالا
۹/۷۲۱	۱۲۶	۰/۶۳۳	۰/۴۴۰۱۸	-۰/۳۵۰۷	۰/۵۲۹۶	

نتایج حاصل از آزمون وظایف رییس جلسه در بخش آمادگی برای شروع جلسه در سطح ۰/۹۵ نشان داد که عملکرد رییس جلسه در شروع جلسه در زمان مقرر کمتر از حد میانگین قرار دارد. بر اساس وظایف دبیر جلسه در این بخش ملاحظه شد که دبیر جلسه در ارائه گزارش از مصوبات جلسات قبلی عملکردش کمتر از حد میانگین می باشد. در این بخش وظیفه اصلی اعضا حضور به موقع در جلسه می باشد که بر اساس نتایج به دست آمده می توان استنباط نمود که اعضا به موقع در جلسه حاضر نمی شوند. فرضیه سوم پژوهش: میزان هدایت جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.

جدول ۹- آزمون t تک نمونه مربوط به میزان هدایت جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه						
Test Value = 3						
میزان هدایت جلسه توسط برگزارکنندگان	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین	
					حد پایین	حد بالا
۹/۸۷۵	۱۲۶	۰/۱۱۵	۰/۳۹۲۰۱	-۰/۳۱۳۶	۰/۴۷۰۴	

با توجه به جدول بالا نتیجه گرفته می شود که میانگین متغیر هدایت جلسه توسط برگزارکنندگان آن تفاوت معناداری با عدد ۳ ندارد (معناداری یک دنباله $> 0/05$). در واقع این میانگین متغیر برابر ۳ می باشد. بدین ترتیب نتیجه گیری می شود که هدایت جلسه توسط برگزارکنندگان در حد متوسط قرار دارد. در این بخش از وظایف رییس جلسه آزمون T نشان داد که، رییس جلسه در جلوگیری از مطرح شدن بحث ها خارج از دستور جلسه عملکرد مناسبی نداشته و عملکردش کمتر از حد میانگین می باشد. در انجام دیگر وظایف رییس جلسه میزان عملکردش در حد میانگین می باشد. دبیر جلسه در هماهنگی جهت پذیرایی به موقع در جلسه عملکرد کمتری از حد میانگین دارد و در سایر وظایف در حد متوسط عمل می کند. نتایج نشان می دهد اعضا جلسه در حین برگزاری جلسه و بخش هدایت جلسه در مواردی مانند: رعایت وقت در زمان صحبت، خودداری از بیان موضوعات غیر مرتبط با موضوع جلسه و وارد شدن به بحث های حاشیه ای با اطرافیان عملکردشان کمتر از حد میانگین می باشد و در مواردی از جمله: حضور فعال در بحث ها، اجازه دادن به دیگران برای بیان نظراتشان، رعایت نظم و آرامش در حین جلسه و استقلال رای دارای عملکرد در حد متوسط می باشند.

فرضیه چهارم پژوهش: میزان نتیجه گیری جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.

با توجه به جدول ۱۰ نتیجه گرفته می شود که میانگین متغیر نتیجه گیری تفاوت معناداری با عدد ۳ ندارد (معناداری یک دنباله $> 0/05$). در واقع میانگین متغیر فوق برابر ۳ می باشد. چون که حد بالای این متغیر مثبت شده ولی حد پایین آن منفی شده است و این موضوع نشان می دهد که میزان نتیجه گیری در جلسه در حد قابل قبولی قرار ندارد.

جدول ۱۰- آزمون t تک نمونه مربوط به میزان نتیجه گیری جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه						
Test Value = 3						
میزان نتیجه گیری جلسه توسط برگزارکنندگان جلسه	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین	
					حد پایین	حد بالا
۹/۸۵۲	۱۲۶	۰/۳۵۲	۰/۳۶۹۶۴	-۰/۲۹۵۵	۰/۴۴۳۷	

بر اساس تفکیک وظایف رییس جلسه در این بخش می توان بیان نمود که عملکرد رییس جلسه در بخش نتیجه گیری در پایان دادن به جلسه در زمان مقرر کمتر از حد میانگین می باشد. رییس جلسه در تعیین وظایف افراد در راستای اجرای مصوبات جلسه عملکرد مناسب و بالاتری از میانگین دارد.

بر اساس نتایج مقدار انجام متغیر نتیجه گیری توسط اعضا جلسه در حد متوسط ۳ در سطح اطمینان ۰/۹۵ قرار دارد. در این بخش وظیفه اعضا بیان نظرات و پیشنهادات و ارزیابی از جلسه برگزار شده است که میزان آن در حد میانگین می باشد.

فرضیه پنجم پژوهش: میزان پیگیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان داد که میزان پیگیری جلسه توسط برگزار کنندگان آن در حد متوسط قرار دارد. بنابراین در سطح ۰/۹۵ مشخص گردید که میزان پیگیری بعد از جلسه توسط عوامل برگزاری جلسه در حد متوسط قرار دارد ($\mu=3$).

جدول ۱۱- آزمون t تک نمونه مربوط به میزان پیگیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه

فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	میزان پیگیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه
حد بالا	حد پایین					
۰/۵۱۰۶	-۰/۳۴۱۲	۰/۴۲۵۸۹	۰/۷۸۲	۱۲۶	۹/۹۲۶	جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه

در این بخش رییس جلسه در صدور ابلاغ و دستورات لازم و هماهنگی برای اجرای مصوبات و تایید نهایی صورت جلسه جهت ارسال به اعضاء و بایگانی دارای عملکرد مناسب و بالاتر از میانگین و در انجام برنامه ریزی برای جلسه آینده در حد متوسط قرار دارد. میزان انجام هر یک از وظایف دبیر جلسه در پیگیری امور جلسه بالاتر از حد میانگین ۳ می باشد و نشان دهنده عملکرد مناسب دبیر جلسه در این بخش می باشد. اعضاء در انجام دو وظیفه خود در بخش پیگیری بعد از جلسه یعنی، انجام وظایف محوله طبق مصوبات جلسه در زمان تعیین شده و انعکاس مشکلات احتمالی در حین انجام وظایف محوله به رییس یا دبیر جلسه دارای عملکرد در حد متوسط می باشند.

فرضیه ششم پژوهش: اولویت عناصر برگزاری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان چگونه است. برای رتبه بندی عوامل برگزاری جلسات موثر در شرکت گاز استان اصفهان از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲- آزمون فریدمن مربوط به رتبه بندی عوامل برگزاری جلسات موثر

تعداد نمونه	%	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۲۷	۱۹/۵۳۰	۴	۰/۰۰۱

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ می باشد، فرض H_1 تأیید می شود و می توان از آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل برگزاری جلسات موثر استفاده نمود.

جدول ۱۳- اولویت بندی عوامل برگزاری جلسات موثر در شرکت گاز استان اصفهان

رتبه	عوامل برگزاری جلسات موثر	رتبه بندی میانگین
۱	برنامه ریزی قبل از جلسه	۳/۴۱
۲	پیگیری بعد از جلسه	۳/۰۶
۳	شروع جلسه	۳/۰۲
۴	هدایت جلسه	۲/۸۲
۵	نتیجه گیری جلسه	۲/۶۹

نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد که شرایط مساوی از نظر پاسخ دهندگان در بین عوامل برگزاری جلسات موثر برنامه ریزی قبل از جلسه با میانگین ۳/۴۱ در بالاترین رتبه و نتیجه گیری در پایان جلسه دارای کمترین رتبه با میانگین ۲/۶۹ می باشد.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

شناخت مشکلات برگزاری جلسات در سازمان ها در جهت بهبود وضعیت جلسات به نفع سازمان خواهد بود. تعیین عوامل برگزاری جلسات موثر می تواند کمک شایانی به مدیران نماید تا بتوانند مشکلات جلسات خود را شناسایی نموده و با برطرف نمودن آنها وضعیت جلسات خود را بهبود دهند. با رتبه بندی نمودن عوامل برگزاری جلسات موثر می توان تشخیص داد که از نظر پاسخ دهندگان برای برگزاری جلسه موثر به کدام بخش ها باید بیشتر توجه نمود.

نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش (میزان برنامه ریزی توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است). نشان داد که، میزان برنامه ریزی توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان در سطح متوسط می باشد. می توان گفت مناسب نبودن میزان این شاخص در شرکت گاز استان اصفهان با نظر رونی (۲۰۰۷) یکی از عوامل مهم در برگزاری جلسات موثر را برنامه ریزی قبل از شروع جلسه می داند مطابقت دارد. در بخش برنامه ریزی قبل از جلسه وظایف هر کدام از ارکان جلسه به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون وظایف رییس جلسه در قبل از جلسه نشان داد که در بخش برنامه ریزی برای جلسات روستا از ضرورت برگزاری جلسات آگاهی کافی را نداشته و اهمیت و ضرورت

برگزاری جلسه را به خوبی درک نمی‌کنند این موضوع با نظر چن (۲۰۰۷) که اهمیت آگاهی از ضرورت برگزاری جلسه توسط رییس جلسه را در برگزاری جلسات موثر مهم می‌داند مطابقت دارد. همچنین نتایج حاصل از این فرضیه نشان داد که از معضلات جلسات شرکت گاز تعیین زمان نامناسب برای برگزاری جلسه توسط رییس جلسه می‌باشد. وارن (۲۰۱۱) یکی از عوامل اساسی غیرموثر شدن جلسات را زمان نامناسب برگزاری جلسه می‌داند. نتایج حاصل از میزان برنامه‌ریزی توسط دبیرجلسه نشان داد که میزان عملکرد دبیرجلسه در مورد این متغیر در حد متوسط است. میزان وظایف دبیرجلسه در بخش برنامه‌ریزی قبل از جلسه به تفکیک مشخص نمود که اقدامات دبیر جلسه از جمله: تهیه دستورجلسه و ارسال آن برای تایید رییس جلسه، تهیه فرم‌های موردنیاز و اسناد جلسه که از نظر براندبورگ (۲۰۰۸) و استریبل (۲۰۰۷) در اثربخشی جلسه مهم می‌باشند به خوبی صورت می‌گیرد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان دهنده سطح پایین پیگیری مقدمات برگزاری جلسه توسط دبیرجلسه بود. پایین بودن سطح پیگیری مقدمات برگزاری جلسه از نظر هانس کمب (۲۰۱۲) از عوامل عدم برگزاری جلسات موثر می‌باشد. در این بخش اعضاء جلسه در شناخت ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی رییس جلسه و دیگر شرکت کنندگان و تنظیم وقت قبلی برای حضور در جلسه که از نظر کندال (۲۰۰۷)، دان (۲۰۰۸) برای برگزاری جلسه موثر مهم هستند به خوبی عمل می‌کنند.

نتایج آزمون فرضیه دوم پژوهش: (میزان آمادگی برای شروع جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.) نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه ای نشان داد که میزان این متغیر در شرکت گاز استان اصفهان برابر با میانگین می‌باشد ($\mu=3$). این نتیجه نشان داد که در مجموع شرکت کنندگان در جلسات در شروع جلسه آمادگی متوسطی دارند. رونی (۲۰۰۷) معتقد است که برای موفقیت در برگزاری جلسه چگونگی شروع جلسه مهم می‌باشد و اگر جلسه به خوبی شروع نشود میزان اثربخشی جلسه پایین خواهد آمد. در این بخش آزمون وظایف رییس جلسه نشان داد که معمولاً جلسه توسط رییس در زمان مقرر شروع نمی‌شود و میزان این مورد کمتر از حد متوسط قرار دارد. کندال (۲۰۰۷) در بیان معضلات جلسات غیر موثر یکی از عوامل اصلی را شروع نکردن جلسه در زمان تعیین شده بر اساس دستورجلسه می‌داند.

در مورد دبیر جلسه نتایج نشان داده شده است که در شروع جلسه دبیر جلسه معمولاً گزارشی از مصوبات جلسات قبلی و روند اجرای مصوبات ارائه نداده که این امر از نظر استریبل (۲۰۰۷) از جمله عواملی است که موجب ایجاد ناامیدی در اعضاء و ایجاد حس بی نتیجه بودن جلسه در بین اعضاء شده و موجب غیرموثر شدن جلسات می‌شود. میزان آمادگی اعضاء در شروع جلسه کمتر از حد میانگین ۳ قرار دارد. و نتوس (۲۰۱۰) و هانس کمب (۲۰۱۲) یکی از مهمترین عوامل در برگزاری نامناسب جلسه را عدم حضور به موقع اعضاء در شروع جلسه می‌دانند که در نهایت موجب اتلاف وقت دیگران و تاخیر در روند برگزاری جلسه می‌شود.

نتایج آزمون فرضیه سوم پژوهش (میزان هدایت جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.) بر اساس آزمون T تک نمونه میزان هدایت جلسه توسط برگزار کنندگان جلسات در شرکت گاز استان اصفهان بر در حد متوسط قرار دارد. چگونگی هدایت جلسه در راستای اهداف آن از نظر استریبل (۲۰۰۷) و کندال (۲۰۰۷) در موثر واقع شدن جلسه مهم می‌باشد. سطح پایین میزان هدایت جلسه موجب عدم دستیابی به اهداف جلسه خواهد شد.

نتایج نشان داد که میزان هدایت جلسه توسط رییس جلسه در حد متوسط قرار دارد. در هدایت جلسه نتایج بیانگر این موضوع است که در حین برگزاری جلسه شرکت کنندگان از بحث اصلی خارج شده و این موضوع توسط رییس جلسه به خوبی کنترل نمی‌شود. استریبل (۲۰۰۷) خروج از دستورجلسه در بحث‌ها و عدم کنترل آن توسط رییس جلسه را جز معضلات جلسه می‌داند. نتایج دیگر از آزمون این فرضیه حاکی از توانایی متوسط رییس جلسه در مشارکت اعضاء در بحث‌ها و شنیدن نظرات موافقان و مخالفان می‌باشد.

نتایج آزمون فرضیه چهارم پژوهش (میزان نتیجه‌گیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.) نشان داد که میزان این متغیر برابر با حد متوسط ۳ می‌باشد. وجود حد بالای میزان نتیجه‌گیری در پایان جلسه از نظر استریبل (۲۰۰۷) جز فاکتورهای برگزاری جلسات موثر می‌باشد که عدم وجود حد بالای این متغیر در شرکت گاز استان اصفهان می‌تواند موجب غیرموثر شدن جلسات این شرکت شود.

نتایج آزمون فرضیه پنجم پژوهش (میزان پیگیری جلسه توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان بالاتر از حد میانگین است.) نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان داد که میزان پیگیری توسط برگزار کنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان در حد متوسط قرار دارد. از نظر براندبورگ (۲۰۰۸) نتایج حاصل از برگزاری یک جلسه در پیگیری جلسه نمایان می‌شود. سطح متوسط این متغیر در شرکت گاز استان اصفهان در حد متوسط قرار دارد و موجب می‌شود که نتایج جلسات خیلی در سطح

شرکت ملموس نباشد. در این بخش میزان پیگیری توسط رییس جلسه در حد متوسط است. رییس جلسه در مواردی چون تایید نهایی صورت جلسه و هماهنگی لازم برای اجرای مصوبات به خوبی عمل نموده که با نظر روگنسکی (۲۰۰۹) که این موارد را در اجرای مصوبات جلسه موثر می داند مطابقت دارد. نتایج بیانگر عملکرد متوسط اعضاء در اجرای مصوبات جلسه می باشد. هانس کمب (۲۰۱۰) بیان می کند اعضاء جلسه به عنوان مجریان اصلی مصوبات جلسه باید وقت خود را طوری تنظیم نمایند که در زمان معین شده بتوانند وظایف خود را انجام دهند.

نتایج آزمون فرضیه ششم پژوهش: عناصر برگزاری جلسات موثر توسط برگزارکنندگان جلسه در شرکت گاز استان اصفهان از اولویت برخوردار است. در این پژوهش برای رتبه بندی عوامل برگزاری جلسات موثر از آزمون فریدمن استفاده شده است.

نتایج آزمون مربوط به رتبه بندی عوامل برگزاری جلسات موثر نشان داد که متغیر برنامه ریزی قبل از جلسه با میانگین ۳/۴۱ دارای بالاترین رتبه می باشد. متغیرهای پیگیری جلسه با میانگین ۳/۰۶، شروع جلسه با میانگین ۳/۰۲، متغیر هدایت جلسه با میانگین ۲/۸۲ و متغیر نتیجه گیری در پایان جلسه با میانگین ۲/۶۹ به ترتیب دارای رتبه های دوم تا پنجم می باشند. براندبورگ (۲۰۰۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که از نظر پاسخ دهندگان به عوامل موثر در برگزاری جلسات موثر فعالیت های قبل از جلسه دارای اهمیت بیشتری می باشد.

در پایان در قالب جداول ۱۴ و ۱۵ به تفکیک پیشنهاداتی برای بهبود جلسات بر اساس نتایج پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱۴- پیشنهادات کاربردی بر اساس نتایج پژوهش

ردیف	پیشنهادات بر اساس برنامه ریزی قبل از جلسه	مجری
۱	بررسی راهکارهای جایگزین (نامه نگاری، تماس تلفنی و...) قبل از تصمیم به برگزاری جلسه	روسای کمیته ها
۲	تعیین زمان مناسب برای برگزاری جلسه	روسای کمیته ها
۳	انتخاب افراد متناسب با جلسه با توجه به حوزه کاری و تخصص افراد	روسای کمیته ها
۴	دریافت اطلاعات لازم در مورد جلسه	روسای کمیته ها
۵	هماهنگی بین اعضاء در مورد مکان و زمان جلسه	دبیران کمیته ها
۶	آماده کردن مقدمات برگزاری جلسه	دبیران کمیته ها
۷	یادآوری به اعضاء برای شرکت در جلسه چند ساعت قبل از شروع جلسه	دبیران کمیته ها
۸	مطالعه دستور جلسه برای آگاهی از هدف برگزاری جلسه	اعضای کمیته ها
۹	انجام برنامه ریزی قبلی برای حضور به موقع در جلسه	اعضای کمیته ها
۱۰	یافتن راهکارهای مناسب برای بیان نظرات خود	اعضای کمیته ها
۱۱	استفاده از سیستم برید برای ثبت برنامه های جلسات کاری و یادآوری زمان جلسه برای حضور به موقع در جلسه	کلیه شرکت کنندگان
پیشنهاد بر اساس فعالیت های حین جلسه در بخش شروع جلسه		
۱	شروع به موقع جلسه	روسای کمیته ها
۲	بیان هدف و دستور جلسه	روسای کمیته ها
۳	ارائه گزارش از روند اجرای مصوبات جلسات گذشته	دبیران کمیته ها
۴	قرائت دستور جلسه	دبیران کمیته ها
۵	حضور به موقع در جلسه	اعضای کمیته ها
۶	نشستن در جای خود	اعضای کمیته ها
پیشنهاد بر اساس فعالیت های حین جلسه در بخش هدایت جلسه		
۱	بیان نظرات در مورد مباحث مطرح در جلسه بعد از اظهار نظر دیگران	روسای کمیته ها
۲	استفاده از روش های مختلف برای دعوت اعضاء به بیان نظراتشان	روسای کمیته ها
۳	جلوگیری از مطرح شدن بحث های خارج از دستور جلسه	روسای کمیته ها
۴	مدیریت زمان	روسای کمیته ها
۵	هماهنگی برای انجام پذیرایی به موقع	دبیران کمیته ها
۶	اجازه دادن به دیگران برای اظهار نظر	اعضای کمیته ها
۷	واردنشدن به بحث های حاشیه ای با اطرافیان	اعضای کمیته ها
۸	مشارکت در بحث ها	اعضای کمیته ها
۹	رعایت وقت در زمان صحبت	اعضای کمیته ها
۱۰	حمله نکردن به نظرات دیگران	اعضای کمیته ها
۱۱	رعایت نظم جلسه	اعضای کمیته ها
ردیف	پیشنهاد بر اساس فعالیت های حین جلسه در بخش نتیجه گیری جلسه	مجری

۱	پایان جلسه در زمان مقرر	روسای کمیته‌ها
۲	تشکر از حضور افراد	روسای کمیته‌ها
۳	مشخص کردن وظایف افراد در قبال مصوبات جلسه	روسای کمیته‌ها
۴	تعیین دستور جلسه آینده در صورت نیاز	روسای کمیته‌ها
۵	درخواست از اعضای برای بیان نظراتشان در مورد ارزیابی از جلسه برگزار شده	روسای کمیته‌ها
۶	تهیه پیش نویس صورت جلسه	دبیران کمیته‌ها
۷	بیان نظرات در مورد جلسه برگزار شده	اعضای کمیته‌ها
پیشنهاد بر اساس فعالیت‌های پیگیری بعد از جلسه		
۱	انجام ارزیابی جامع از جلسه برگزار شده	روسای کمیته‌ها
۲	پیگیری مشکلات احتمالی در روند اجرای مصوبات جلسه	روسای کمیته‌ها
۳	انجام برنامه ریزی برای جلسه آینده	روسای کمیته‌ها
۴	ارسال صورت جلسه نهایی بعد از تایید رئیس کمیته برای اعضاء	دبیران کمیته‌ها
۵	اجرای مصوبات در زمان تعیین شده	اعضای کمیته‌ها
۶	انتقال مشکلات در روند اجرای مصوبات به رئیس یا دبیر کمیته جهت رفع مشکلات	اعضای کمیته‌ها

در جدول (۱۵) پیشنهادهای کلی بر اساس نتایج ارائه شده است.

جدول ۱۵- پیشنهاد کلی پژوهش

ردیف	پیشنهاد بر اساس نتایج کلی پژوهش	مجری
۱	برگزاری دوره آموزشی اداره جلسه برای کلیه اعضای کمیته‌ها	واحد آموزش
۲	برگزاری دوره های آموزشی ارتباطات انسانی	واحد آموزش
۳	برگزاری دوره های مدیریت زمان	واحد آموزش
۴	تدوین برنامه جامع ارزیابی کمیته‌ها	واحد اداری
۵	تهیه بانک اطلاعاتی کمیته‌ها	واحد اداری
۶	تدوین آیین نامه برای کمیته‌ها	واحد اداری
۷	ایجاد سیستم معرفی و تشویق کمیته های برتر شرکت	واحد اداری
۸	تعیین متولی برای نظارت و پیگیری امور کمیته ها	مدیرعامل
۹	برگزاری دوره های آموزشی جهت آشنایی روسای کمیته ها با انواع روش های تصمیم گیری و حل مسائل مختلف	واحد آموزش

منابع

- محمودی میثم، علی همزین. (۱۳۹۰). جلسات و مدیریت اثربخش آن، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۴۹، صص ۶۰-۶۵.
- موسوی، زهرا، کرملو، پروین. (۱۳۸۶)، جلسات اثربخش، قابل دسترس در سایت <http://www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/c3/140>
- نصراصفهانی، علی. (۱۳۷۸). برقراری جلسات موثر در سازمان، ماهنامه مدیریت و توسعه، شماره ۳، صص ۷۰-۷۸.
- هینز، ماریون. (۱۳۷۲). روش‌های موثر در اداره جلسات، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مرکز آموزش بانکداری.
- Brenner, R. C. (2001), Calculating the cost to meet. Retrieved July 5, 2007 from <http://vs01.tvsecure.com/~vs0103e/costtomeet.html>
- Brandenburg, E.(2008), Conducting effective faculty meetings, Edgewood College.
- Chin, S.(2007), The effect of work group climate on group meeting behavior in a
- Haynes, M. E. (2010), Effective meeting skills: A practical guide for more productive . Meetings, Management Decision Journal , 46(8), 132-143.
- Greta, T. (2009), HOW TO... be effective in meetings, Journal of Time Management, 35.(8), 100-118.
- Garmston, R. J. (2010), Standards can guide success in meetings, Journal Of Management Studies, 27.(4), 74-80.

- Hanscomb, A. (2012), *Strategies and skills for running meetings*, Expert solutions to everyday challenges, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Haynes, M. E. (2010), *Effective meeting skills: A practical guide for more productive meetings*, *Leadership & Organization Development Journal*, 26. (4), 42-48.
- Matson, E. (2005). *The seven sins of deadly meetings*, *Journal of Management Development*, 24,(10), 930-938.
- Miller, R. (2004), *Running a meeting that works (3rd ed.)*. Hauppauge, NY: Barron's.
- Parsons, M.E.(2007), *Efficient and Effective: Guidelines for Meeting the Mission of the Future*, *Journal of Management Inquiry*, 9. (2), 134-145.
- Richardson, J, (2006), *What a school leader needs to know about meeting basics*, *leadership and organization Development journal*, 23. (10), 145-157.
- Rooney,J.(2007),*Conducting faculty meetings: A new direction for principals*, *International Journal of Commerce and Management*,16. (8), 42-49.
- Rogenski, K. (2009). *Control your staff meetings [Electronic version]*. *Educational Leadership*, 26.(2), 14-25.
- Shannon, S. (2002),*Effective Meeting*. *Group & Organization Management*,12.(6), 12-16.
- Streibel, B. (2007). *Effective Meetings, The Fundamentals* .Crisp Publications, 16.(12), 46-54.
- Ventus, D.(2010), *Running effective meeting.[Electronic version]*. Available at < <http://www.Bookboon.Com>.
- Warren,L. (2011), *Designing and Managing Effective Meetings: The Role of the Facilitator*, *Leadership & Organization Development Journal*, 25. (5), 85-97.

پی نوشت

- ¹ Reporting and Informing Meeting
- ² Appraisal Meeting
- ³ Exchange information
- ⁴ Critical Thinking
- ⁵ Learning and Teaching
- ⁶ Creative Thinking
- ⁷ Strategic planning
- ⁸ Current planning
- ⁹ Dispute resolution
- | | |
|-------------------------------------|---|
| ¹ Components of Meeting | 0 |
| ¹ Impartiality | 1 |
| ¹ Contrivance | 2 |
| ¹ Stability and strength | 3 |
| ¹ Communication Skills | 4 |