



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

دوره آموزشی "فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی"

۲۳ لغایت ۲۴ دی ۱۳۸۵

مستندات اجرا

مجری: اصغر اسدی

ناظر: منصور شیدائی

گردآوری مستندات: علی اسدی

فهرست

صفحه	عنوان
۱.....	مقدمه
۲.....	بخش اول معرفی و مشخصات دوره آموزشی
۴.....	بخش دوم فعالیتهای قبل از اجرای دوره آموزشی
۴.....	برنامه ریزی دوره
۵.....	ثبت نام در دوره
۶.....	فعالتهای قبل از اجرای دوره
۷.....	بخش سوم فعالیتهای حین اجرای دوره
۷.....	فعالتهای انجام شده در حین اجرای دوره
۸.....	بخش چهارم فعالیتهای پس از اجرای دوره
۸.....	فعالتهای انجام شده پس از اجرای دوره
۱۰.....	گزارش ارزیابی کیفیت دوره در هر روز
۱۱.....	گزارش ارزیابی مربی دوره
۱۷.....	گزارش ارزیابی نهائی دوره
۲۲.....	محتوای دوره آموزشی
۱۰۱.....	پیوست ها

فهرست جدول ها

- جدول ۱- معرفی و مشخصات دوره آموزشی ۳
- جدول ۲- برنامه ریزی دوره آموزشی ۴
- جدول ۳- فعالیتهای ثبت نام در دوره ۵
- جدول ۴- فعالیتهای قبل از اجرای دوره ۶
- جدول ۵- فعالیتهای انجام شده در حین اجرای دوره ۷
- جدول ۶- فعالیتهای انجام شده پس از اجرای دوره ۸
- جدول ۷- گزارش مالی دوره ۹

مقدمه

گزارش حاضر دوره آموزشی "فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها" که در تاریخ ۱۳۸۶/۸/۱۴ تا ۱۳۸۶/۸/۱۶ ویژه کارکنان، کارشناسان و مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در محل مدیریت آموزش پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران برگزار گردیده است را معرفی می‌کند، که شامل معرفی و مشخصات دوره آموزشی، فعالیتهای قبل از اجرای دوره آموزشی، در حین اجرای دوره، پس از اجرای دوره، گزارش مالی دوره و بررسی نظرات شرکت کنندگان نسبت به، کیفیت دوره در هر روز، به مربی دوره و ارزیابی نهائی دوره می‌باشد. در پایان گزارش نیز متن دوره و پیوست‌های مربوطه ارائه شده است.

بخش اول

معرفی و مشخصات دوره آموزشی

۱- عنوان دوره آموزشی:

"فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها"

۲- کد دوره: ۸۵۹/۱

۳- مدرس دوره: اصغر اسدی

۴- اهداف دوره:

۱. آشنا نمودن شرکت کنندگان با مفاهیم گروه و کمیته؛

۲. آشنایی با فرایند برگزاری نشست (پیش از نشست، طی نشست و پس از نشست)؛

۳. آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و آماده‌سازی نشست و نحوه تنظیم دستور جلسه و صورت جلسه؛

۴. آشنایی با ارزیابی عملکرد کمیته؛

۵- تعداد شرکت کنندگان در دوره:

تعداد شرکت کنندگان در این دوره ۱۶ نفر شامل، کارکنان، کارشناسان و مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

۶- محل برگزاری دوره:

پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.

۷- تاریخ شروع و خاتمه دوره:

۱۳۸۵/۱۰/۲۳ لغایت ۱۳۸۵/۱۰/۲۴

۸- طول دوره: ۱۶ ساعت.

۹- شرایط ورود به دوره:

ویژه کارکنان، کارشناسان و مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می باشد.

۱۰- هزینه شرکت در دوره: ۶۰۰۰۰۰ ریال برای هر نفر

۱۱- تسهیلات دوره:

۱-۱۱ پذیرایی

۲-۱۱ نهار

۳-۱۱ گواهی حضور

جدول ۱- معرفی و مشخصات دوره آموزشی

عنوان دوره آموزشی	کد دوره	مدرس دوره	اهداف دوره	تعداد شرکت کنندة (نفر)		محل برگزاری دوره	تاریخ		طول دوره (ساعت)	شرایط ورود به دوره	هزینه شرکت در دوره (ریال)	تسهیلات دوره
				پژوهشگاه	سایر سازمانها		شروع	خاتمه				
فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها	۸۵۷/۵	اصغر اسدی	۱. آشنا نمودن شرکت کنندگان با مفاهیم گروه و کمیته؛ ۲. آشنایی با فرایند برگزاری نشست (پیش از نشست، طی نشست و پس از نشست)؛ ۳. آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و آماده‌سازی نشست و نحوه تنظیم دستور جلسه و صورت جلسه؛ ۴. آشنایی با ارزیابی عملکرد کمیته؛	-	۱۶	پژوهشگاه اطلاعات و مدارك علمی ایران	۸۵/۸/۱۴	۸۵/۸/۱۶	۱۶	ویژه کارکنان، کارشناسان و مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می باشد.	۶۰۰۰۰۰	- پذیرایی - نهار - گواهی حضور
جمع: ۱۶ نفر												

بخش دوم فعالتهای قبل از اجرای دوره

۱- برنامه ریزی دوره:

- ۱-۱ ارسال و دریافت کاربرگ پیشنهاد دوره.
- ۱-۲ بررسی و تأیید فرم پیشنهاد دوره.
- ۱-۳ تدوین قرارداد دوره.
- ۱-۴ نهایی شدن قرارداد دوره.
- ۱-۵ اطلاعیه برگزاری دوره.
- ۱-۶ برنامه ریزی زمانبندی اجرای دوره با هماهنگی مجری دوره.

جدول ۲- برنامه ریزی دوره آموزشی

فعالیت	وضعیت
ارسال و دریافت کاربرگ پیشنهاد دوره	انجام شده
بررسی و تأیید فرم پیشنهاد دوره	انجام شده
تدوین قرارداد دوره	انجام شده
نهایی شدن قرارداد دوره	انجام شده
اطلاعیه برگزاری دوره	انجام شده
برنامه ریزی زمانبندی اجرای دوره با هماهنگی مجری دوره	انجام شده

۲- ثبت نام در دوره:

۱-۲ تماس با کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در خصوص ارسال اطلاعیه دوره و اطمینان از صحت شماره‌های دورنگار آنها.

۲-۲ دورنگار اطلاعیه به ۲۰۰ دانشگاه و مراکز اطلاع‌رسانی.

۳-۲ فرستادن اطلاعیه دوره‌های آموزشی به پست الکترونیکی کتابداران (lis-ir@ferdowsi.um.ac.ir).

۴-۲ پیگیری ایمیل آموزش و پاسخ به پرسشهای مطرح شده.

۵-۲ دریافت و بایگانی دورنگارهای رسیده به مدیریت آموزش.

۶-۲ پاسخ به سؤالات ضبط شده در خارج از ساعات اداری توسط منشی تلفنی دستگاه دورنگار.

۷-۲ ثبت نام از شرکت کنندگان، تکمیل و بایگانی مدارک آنها.

جدول ۳- فعالیتهای ثبت نام در دوره

وضعیت	فعالیت
انجام شده	تماس با کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در خصوص ارسال اطلاعیه دوره و اطمینان از صحت شماره‌های دورنگار آنها
انجام شده	دورنگار اطلاعیه به ۲۰۰ دانشگاه و مراکز اطلاع‌رسانی
انجام شده	فرستادن اطلاعیه دوره‌های آموزشی به پست الکترونیکی کتابداران lis-ir@ferdowsi.um.ac.ir
انجام شده	پیگیری ایمیل آموزش و پاسخ به پرسشهای مطرح شده
انجام شده	دریافت و بایگانی دورنگارهای رسیده به مدیریت آموزش
انجام شده	پاسخ به سؤالات ضبط شده در خارج از ساعات اداری توسط منشی تلفنی دستگاه دورنگار
انجام شده	ثبت نام از شرکت کنندگان، تکمیل و بایگانی مدارک آنها

۳- فعالیتهای قبل از اجرای دوره:

- ۱-۳ تهیه نامه پذیرایی و تأیید آن توسط مدیر آموزش و معاون اداری و مالی پژوهشگاه.
- ۲-۳ ارجاع رونوشت نامه به؛ کارپرداز ی جهت تهیه لوازم پذیرای، امور رفاهی جهت تهیه غذا و مدیر ساختمان جهت هماهنگی با نگهبانی درب ورودی.
- ۳-۳ هماهنگی با مدرس دوره در خصوص تجهیزات مورد نیاز خود جهت برگزاری دوره.
- ۴-۳ هماهنگی با مدرس دوره در خصوص کتب و جزواتی که به شرکت کننده گان در طول دوره داده خواهد شد.
- ۵-۳ آماده کردن تجهیزات مورد نیاز مدرس دوره (لب تاب، و غیره).
- ۶-۳ تهیه کپی از مدارک و جزواتی که به شرکت کنندگان در طول دوره داده خواهد شد (حدوداً ۱۶۰۰ برگ)
- ۷-۳ آماده کردن و چک کردن محل برگزاری دوره شامل: وضعیت بهداشت و تمیزی، فضای کافی کلاسی، چیدمان صندلیها در کلاس، کیفیت تجهیزات روشنایی، تعیین محل پذیرایی و ناهار.
- ۸-۳ پیگیری تهیه لوازم و مواد پذیرایی و آماده کردن آن در روز پذیرایی.

جدول ۴- فعالیتهای قبل از اجرای دوره

وضعیت	فعالیت
انجام شده	تهیه نامه پذیرایی و تأیید آن توسط مدیر آموزش و معاون اداری و مالی پژوهشگاه
انجام شده	ارجاع رونوشت نامه به؛ کارپرداز ی جهت تهیه لوازم پذیرای، امور رفاهی جهت تهیه غذا و مدیر ساختمان جهت هماهنگی با نگهبانی درب ورودی
انجام شده	هماهنگی با مدرس دوره در خصوص تجهیزات مورد نیاز خود جهت برگزاری دوره
انجام شده	هماهنگی با مدرس دوره در خصوص کتب و جزواتی که به شرکت کننده گان در طول دوره داده خواهد شد
انجام شده	آماده کردن تجهیزات مورد نیاز مدرس دوره (لب تاب، و غیره)
انجام شده	تهیه کپی از مدارک و جزواتی که به شرکت کنندگان در طول دوره داده خواهد شد (حدوداً ۱۶۰۰ برگ)
انجام شده	آماده کردن و چک کردن محل برگزاری دوره شامل: وضعیت بهداشت و تمیزی، فضای کافی کلاسی، چیدمان صندلیها در کلاس، کیفیت تجهیزات روشنایی، تعیین محل پذیرایی و ناهار
انجام شده	پیگیری تهیه لوازم و مواد پذیرایی و آماده کردن آن در روز پذیرایی

بخش سوم
فعالیت‌های حین اجرای دوره

۱- فعالیت‌های انجام شده در حین اجرای دوره:

- ۱-۱ راهنمایی شرکت کننده گان برای رجوع به محل برگزاری دوره ، محل پذیرایی و سالن غذا خوری.
- ۱-۲ توزیع پرسشنامه‌های ارزیابی و جزوه‌های آموزشی در بین شرکت کنندگان در دوره.
- ۱-۳ راهنمایی شرکت کنندگان در خصوص دوره‌های گذشته و آتی.

جدول ۵- فعالیت‌های انجام شده در حین اجرای دوره

فعالیت	وضعیت
راهنمایی شرکت کننده گان برای رجوع به محل برگزاری دوره ، محل پذیرایی و سالن غذا خوری	انجام شده
توزیع پرسشنامه‌های ارزیابی و جزوه‌های آموزشی در بین شرکت کنندگان در دوره	انجام شده
راهنمایی شرکت کنندگان در خصوص دوره‌های گذشته و آتی	انجام شده

بخش چهارم

فعالیت‌های پس از اجرای دوره

۱- فعالیتهای انجام شده پس از اجرای دوره:

- ۱-۱ صدور گواهینامه برای شرکت کننده گان در دوره (۱۶ برگ).
- ۲-۱ تحویل گواهینامه‌های صادر شده به شرکت کنندگان یا ارسال پستی.
- ۳-۱ آماده کردن گزارش مالی و ارسال آن به معاونت اداری و مالی.
- ۴-۱ ورود داده‌های پرسشنامه‌های ارزیابی دوره در نرم افزار آماری SPSS.
- ۵-۱ تحلیل و گزارش ارزیابی کیفیت دوره در هر روز ، مربی دوره و نهایی دوره.
- ۶-۱ تهیه نامه تقدیر تشکر از مربی و مجریان دوره.
- ۷-۱ آماده کردن گزارش و مستند سازی از دوره.

جدول ۶- فعالیتهای انجام شده پس از اجرای دوره

وضعیت	فعالیت
انجام شده	صدور گواهینامه برای شرکت کننده گان در دوره (۱۶ برگ)
انجام شده	تحویل گواهینامه‌های صادر شده به شرکت کنندگان یا ارسال پستی
انجام شده	آماده کردن گزارش مالی و ارسال آن به معاونت اداری و مالی
انجام شده	ورود داده‌های پرسشنامه‌های ارزیابی دوره در نرم افزار آماری SPSS
انجام شده	تحلیل و گزارش ارزیابی کیفیت دوره در هر روز ، مربی دوره و نهایی دوره
انجام شده	تهیه نامه تقدیر تشکر از مربی و مجریان دوره
در دست انجام	آماده کردن گزارش و مستند سازی از دوره

جدول ۷- گزارش مالی دوره

ردیف	نام و نام خانوادگی	نقش و محل خدمت	مبلغ پایه (ریال)	درصد تخفیف	دریافتی (ریال)	شماره فیش	تاریخ واریز
۱	طاهره گلشاهی	کارشناس کتابخانه دانشکده مهندسی و متالورژی دانشکده فنی دانشگاه تهران	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۳۵۰۳ ب/ ۳۰۶ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۲۰
۲	سکینه مستجیری عیید	کارمند کتابخانه دانشگاه سمنان	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	شماره حواله: ۵۱۵۲۰۹ سمنان	۱۳۸۵/۱۰/۲۰
۳	فاطمه عباسی	کتابدار دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	شماره حواله: ۵۰۴۳۴۵۰ گرگان مبلغ ۱۳۵۰۰۰۰ ریال	۱۳۸۵/۱۰/۱۹
۴	مینا فرج زاده	کتابدار دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰		
۵	الهام مهینی	کتابدار دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰		
۶	لاله بشیر زاده	مسئول کتابخانه مؤسسه تحقیقات تربیتی دانشگاه تربیت معلم	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۰۴۳۵۵ ب/ ۲۰۰ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۹
۷	امیر کربلایی محمد میگوئی	کتابدار آموزشکده شهید شمسی پور	۶۰۰,۰۰۰	—	۶۰۰,۰۰۰	۳۶۲۹۶۳ ب/ ۱۸۹ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۷
۸	بی بی زهره نقیبی	کتابدار کتابخانه دانشگاه آزاد واحد تربت حیدریه	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	شماره حواله: ۵۲۲۴۹۳ تربت حیدریه	۱۳۸۵/۱۰/۱۷
۹	مهری شعیب زاده	مسئول کتابخانه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰		
۱۰	پریچهر آقاسید جواد	کتابدار دانشگاه تربیت معلم کرج	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۸۳۷۴۶۹ الف/ ۷۵۵ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۴
۱۱	معصومه پرزحمت	کتابدار کتابخانه دانشگاه قم	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	شماره حواله: ۵۰۰۸۴۹ قم	۱۳۸۵/۱۰/۱۳
۱۲	لعبت درخشانی	مدیر کتابخانه دانشکده علوم تربیتی دانشگاه الزهرا	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۹۷۵۷۷۲ ب/ ۱۹۵ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۲
۱۳	مریم موسوی	کتابدار کتابخانه دانشگاه تربیت معلم	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۰۴۱۹۴ ب/ ۲۰۰ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۷
۱۴	محمد سروری	کارشناس سفارشات خارجی کتابخانه دانشگاه تربیت معلم	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۰۴۰۴۹ ب/ ۲۰۰ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۱
۱۵	سیده زهرا کاظمی	معاون کتابخانه مرکزی دانشگاه تربیت معلم	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۰۴۰۵۱ ب/ ۲۰۰ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۱
۱۶	کبری رثوفی	کتابدار کتابخانه دانشگاه تربیت معلم	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۰۴۰۵۰ ب/ ۲۰۰ بانک ملی	۱۳۸۵/۱۰/۱۱
۱۷	طاهره پیشگام راد	کتابدار دانشگاه تربیت مدرس	۶۰۰,۰۰۰	٪۲۵	۴۵۰,۰۰۰	۶۲۲۶۷۲۰ ب/ ۲۱۲ به مبلغ ۵۰۰۰۰ ریال و ۴۶۸۱۰۱ الف/ ۹۱۸ به مبلغ ۴۰۰۰۰۰ ریال	۱۳۸۵/۱۰/۲۱
جمع کل			۱۰,۲۰۰,۰۰۰		۷,۸۰۰,۰۰۰		

گزارش ارزیابی کیفیت دوره در هر روز

۱- در جلسه / جلسات امروز چه چیزی علاقه شما را جلب کرد؟

از ۱۴ نفر شرکت کننده در دوره دو روزه ۲۵ جواب به این سوال داده است، جوابها به شرح زیر می باشند:

بحث و گفتگو و کارگروهی (۸ مورد)، مباحث مربوط به کمیته (۴ مورد)، کار عملی تشکیل یک کمیته (۲ مورد)، تهیه صورت جلسه و دستورالعمل تشکیل کمیته ها (۲ مورد)، اطلاعات مفید راجع به کمیته ها (۲ مورد)، تسلط مربی، نو بودن دوره، کلیه مباحث درسی، برخورد خوب استاد و کارکنان دفتر آموزش، آموزش علمی و یادگیری عملی، صمیمیت شرکت کنندگان، تلاش استاد برای تفهیم مطالب، عنوان دوره، و موضوع درس.

۲- در جلسه / جلسات امروز چه چیزی بر خلاف میل شما بود؟

از ۱۴ نفر شرکت کننده در دوره ۸ نفر به این سوال پاسخ داده اند: طولانی بودن زمان کلاسها و فشرده بودن مطالب ارائه شده (۳ مورد)، نوع چیدمان و فضای جلسه به لحاظ صندلیهای نامناسب (۲ مورد)، نبود چای، مشاهده استاد غیر کتابدار.

۳- به نظر شما برای بهبود دوره های بعدی چه تغییراتی باید صورت گیرد؟

از ۱۴ شرکت کننده در دوره ۱۵ جواب مختلف به این سوال داده شده است: اختصاص زمان بیشتر (۴ مورد)، تغییر محل کلاس و پر تحرک و شاد بودن فضای کلاس (۲ مورد)، چیدمان صندلیها، وجود کامپیوتر برای تمامی شرکت کننده ها، کیفیت چاپ جزوه بهتر شود، تشکیل دوره های مدیریت کتابداری و دوره های زبان انگلیسی، تحرک و پویایی بیشتر در کلاس، برنامه زمانبندی کلاس همانند استاد در اختیار تمامی شرکت کنندگان نیز قرار گیرد، بحث گروهی می تواند بیشتر از این هم انجام شود، جایگاه استاد وجود نداشت، تاکید بیشتر بر کار عملی و کارگاهی.

۴- بر اساس ارزشیابی شما، بطور کلی دوره آموزشی تا این مرحله از چه سطحی برخوردار بوده است؟

عالی = ۵ خوب = ۴ متوسط = ۳ ضعیف = ۲ خیلی ضعیف = ۱

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۰ نفر (۲۰ پاسخ) میانگین = ۳/۹۶ مد = ۴

از دیدگاه شرکت کنندگان دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی در کل از سطح خوب و مطلوبی برخوردار بوده است.

اختصاص زمان بیشتر، تغییر محل کلاس و پر تحرک و شاد بودن فضای کلاس، چیدمان مناسب تر صندلیها، وجود کامپیوتر برای تمامی شرکت کننده ها، مناسب شدن کیفیت چاپ جزوه، تشکیل دوره های مدیریت کتابداری و دوره های زبان انگلیسی، تحرک و پویایی بیشتر در کلاس، قرار گرفتن برنامه زمانبندی کلاس در

اختیار تمامی شرکت کنندگان، افزایش بحث گروهی، وجود جایگاه مشخص و مناسب برای استاد در فضای کلاس، تاکید بیشتر بر کار عملی و کارگاهی از مواردی هستند که با توجه به نظرات شرکت کنندگان در دوره های باید مورد توجه قرار گرفته و اصلاحات لازم در این زمینه صورت گیرد.

گزارش ارزیابی مربی دوره

خیلی زیاد = ۵ زیاد = ۴ متوسط = ۳ کم = ۲ خیلی کم = ۱ بی پاسخ = ۰

۱- از ابتدای دوره تا چه حد توسط مربی در شما علاقه و انگیزه ایجاد شد؟

تعداد پاسخ دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۵۵ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در کل مربی دوره مذکور تا حدی بالاتر از متوسط توانسته است در آنها علاقه و انگیزه ایجاد کند.

۲- تا چه حد این علاقه در طی دوره در شما حفظ شد؟

تعداد پاسخ دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۶۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در کل علاقه به دوره تا حدی بالاتر از متوسط در آنها حفظ شده است

۳- تا چه حد اهداف دوره آموزشی برای شما تبیین شد؟

تعداد پاسخ دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۶۰ مد: ۳

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در کل اهداف دوره در حد خیلی زیادی برای آنها تبیین شده است.

۴- چه میزان تنوع در مطالب ارائه شده وجود داشت؟

تعداد پاسخ دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۴۵ مد: ۳

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در کل مطالب از تنوع متوسطی برخوردار بوده اند.

۵- تا چه حد فعالیت‌ها به صورت گروهی انجام می‌شد؟

تعداد پاسخ دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۲۱ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی فعالیت‌های کلاسی تا حد زیادی بصورت گروهی برگزار می‌شد.

۶- تا چه حد فعالیت‌های عملی صورت می‌گرفتند؟

تعداد پاسخ دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۰۷ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در حدی زیادی فعالیت‌های عملی صورت می‌گرفت.

۷- کیفیت استفاده از این فعالیت‌های عملی در چه حدی بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۹۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کیفیت استفاده از این فعالیت‌های عملی در حد بالایی بود.

۸- تا چه حد از شیوه مباحثه استفاده می‌شد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۱۴ میانگین: ۳/۶۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از روش مباحثه استفاده بالاتر از متوسط به عمل آمد.

۹- تا چه حد از وسایل سمعی - بصری استفاده می‌شد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۲/۶۰ مد: ۳

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در حد متوسطی در وسایل سمعی - بصری استفاده گردید.

۱۰- تا چه حد وسایل مورد استفاده به مباحث ارائه شده مربوط بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۴۰ مد: ۳

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تا حدی بالاتر از متوسط وسایل مورد استفاده به مباحث ارائه شده مربوط بود.

۱۱- آیا وسایل سمعی - بصری مورد استفاده از کیفیت کافی برخوردار بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۴۵ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در حدی بالاتر از متوسط وسایل سمعی - بصری مورد استفاده از کیفیت مناسب برخوردار بود.

۱۲- مربی تا چه حد به موضوع تسلط داشت؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۳۰ مد: ۵

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مربی تا حد زیادی به موضوع تسلط داشت.

۱۳- تا چه حد بیان مربی دوره آموزشی قابل فهم بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۸۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بیان مربی تا حد زیادی قابل فهم بود.

۱۴- مربی تا چه میزان خود به مطالب ارائه شده، اشتیاق و علاقه نشان می‌داد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۸۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی خود مربی تا حد خیلی زیادی به مطالب ارائه شده، اشتیاق و علاقه نشان می‌داد.

۱۵- تا چه حد امکان پرسش برای گروه فراهم بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۳۰ مد: ۵

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در حدی زیادی امکان پرسش و پاسخ فراهم بود.

۱۶- تا چه میزان پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌های گروه ابهامات را رفع می‌کرد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۱۴ مد: ۵

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی پاسخ‌های ارائه شده به پرسش‌های گروه در حد زیادی ابهامات را رفع می‌کرد.

۱۷- مربی تا چه میزان برای تمرکز حواس شما در کلاس تلاش می‌کرد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۴۰ مد: ۳

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی نظام پیشنهادها (کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی) مربی تا حدی بالاتر از متوسط در ایجاد تمرکز حواس در آنها موفق بوده است.

۱۸- نقش مربی را در مطالبی که آموخته‌اید چه مقدار برآورد می‌کنید؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۸۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی نظام پیشنهادها (کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی) نقش مربی در یادگیری آنها زیاد بوده است.

۱۹- مربی تا چه میزان از مهارت‌های ارتباطی برخوردار بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۳۵ مد: ۳

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مربی از مهارت‌های ارتباطی بالاتر از متوسط برخوردار بود.

۲۰- تا چه حد ارائه مطالب توسط مربی از نظم و پیوستگی برخوردار بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۴/۰۷ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مطالب ارائه شده از سوی مربی از نظم و پیوستگی بالایی برخوردار بود.

۲۱- تا چه حد مربی از میزان یادگیری شما ارزشیابی به عمل آورد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۹۲ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مربی در حدی زیادی از یادگیری آنها ارزشیابی به عمل می‌آورد.

۲۲- تا چه میزان مربی از شواهد و مثالهای مرتبط با محتوا و متناسب با مخاطبان استفاده می‌کرد؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۵۵ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی نظام پیشنهادها (کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی) مربی تا حدی بالاتر از متوسط از شواهد و مثالهای مرتبط با محتوا و متناسب با مخاطبان استفاده می‌کرد.

۲۳- مربی تا چه میزان از توانایی مدیریت کلاس (مدیریت بحثها، زمان، ارتباط و احترام متقابل، مشارکت دادن تمامی شرکت کنندگان و تسهیل یادگیری) برخوردار بود؟

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۲۰ میانگین: ۳/۸۴ مد: ۴

سوال آخر سوالی کلی است که تا حد زیادی موفقیت مربی را در اجرای تدریس موثر نشان می‌دهد از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مربی تقریباً تا حد زیادی از توانایی مدیریت کلاس برخوردار بوده است.

اگر بخواهیم ارزیابی کلی از مربی دوره و موفقیت وی در تدریس این دوره از دیدگاه شرکت کنندگان داشته باشیم می‌توان گفت مربی دوره از مهارت تدریس بالایی برخوردار بوده و توانسته است نقش خود را به خوبی ایفا کند. در صورتی که بخواهیم با توجه به نظرات شرکت کنندگان پیشنهاداتی به مربی دوره ارائه کنیم می‌توان گفت موارد زیر نسبت به سایر موارد نیاز به توجه بیشتری دارند تا بتوانیم اینچنین دوره‌هایی را از برگزاری در حد مطلوب به برگزاری در حد عالی برسانیم:

۱- ایجاد علاقه و انگیزه و حفظ آن در حدی بالاتر از متوسط ارزیابی شده که به نظر می‌رسد فشرده بودن زمان ارائه مطالب و بدنبال آن خستگی شرکت کنندگان از مهمترین عوامل آن باشد.

۲- به علت تخصصی بودن دوره تنوع مطالب در حدی بالاتر از متوسط ارزیابی شده، که در صورت استفاده از مثالهای عینی مرتبط با کتابخانه و متنوع کردن فعالیتهای و روشهای تدریس در کلاس و استفاده از رسانه های آموزشی مختلف باعث بالاتر بردن تنوع در ارائه مطالب و جلب علاقه و انگیزه بیشتر خواهد شد.

۳- میزان استفاده از وسایل سمعی-بصری، و کیفیت وسایل سمعی-بصری نیز از مواردی است که هم به امکانات مدیریت آموزش و هم به آزمایش نشدن آنها حداقل یک روز قبل از دوره مربوط می شود. همچنین محدودیت زمان و عدم هماهنگی کامل مسئول اجرای دوره با مربی دوره در مورد نوع و کیفیت مواد سمعی وبصری قبل از برگزاری دوره می تواند از دلایل استفاده کم و یا وجود مواد آموزشی با کیفیت پایین باشد. که باید این موارد مد نظر قرار گیرند.

۴- تلاش برای تمرکز حواس شرکت کنندگان در کلاس و مهارتهای ارتباطی مربی از مواردی بودند که در حد چندان بالایی ارزیابی نشده اند و این دو مرتبط با هم هستند و ممکن است به موضوع محوری و یا آموزش محوری مربی و یا تجربیات تدریس کمتر در زمانهای فشرده کوتاه مدت مربوط باشد.

۵- میزان استفاده مربی از شواهد و مثالهای مرتبط با محتوا و متناسب با مخاطبان نیز در حد بالایی ارزیابی نشده است که این انتظار بدلیل تخصص و سابقه کار شرکت کنندگان در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی بجا می باشد و تا حدی نیاز به توجه بیشتر دارد.

در کل با توجه به مطلوبیت برگزاری دوره توسط مربی به نظر می رسد دوره های بعدی بتوانند در حد بسیار خوبی ارزیابی شوند همچنین قابل ذکر است مواردی که عمدتاً مرتبط با ویژگیهای خود مربی دوره می باشند (همانند توانایی مدیریت کلاس توسط مربی) از مطلوبیت بسیار زیادی برخوردار بوده است. شرکت کنندگان دوره را مفید و موثر اعلام کرده و خواستار اختصاص وقت بیشتر برای برگزاری اینچنین دوره هایی هستند.

گزارش ارزیابی نهایی دوره

بسیار مطلوب = ۵ مطلوب = ۴ مطلوبیت متوسط = ۳ نا مطلوب = ۲ بسیار نامطلوب = ۱

۱ - وضوح اهداف دوره برای شما

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۲۳ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی وضوح اهداف دوره برایشان مطلوب بوده است.

۲ - کیفیت بحث‌های گروهی در طول دوره

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۵۳ مد: ۵

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کیفیت بحث‌های گروهی در طول دوره مطلوب بوده است.

۳ - کیفیت کارهای گروهی ارائه شده در طول دوره (در صورتیکه کار گروهی در طول دوره خود نداشته‌اید در کلیه ستونها علامت “-” بگذارید.)

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۴۶ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کارهای گروهی ارائه شده در طول دوره مطلوب بوده است.

۴ - فرصت برای مشارکت در مباحثات

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۱۵ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی فرصت برای مشارکت در مباحثات دارای مطلوبیت بالایی بوده است.

۵ - ارتباط بحث‌های گروهی به نیاز شما

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۱۶ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی نظام پیشنهادها (کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی) ارتباط بحث‌های گروهی به نیاز آنها مطلوب بوده است.

۶ - مناسب بودن تمرین‌ها و تکالیف در طول دوره

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۱۵ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تمرین‌ها و تکالیف در طول دوره مطلوب بوده است.

۷- اثربخشی جدول زمان بندی ارائه مطالب

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۴۶ مد: ۵

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی زمان بندی ارائه مطالب تا حدودی مطلوب بوده است

۸- رعایت جدول زمان بندی جلسات آموزشی

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۴۶ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی رعایت جدول زمان بندی جلسات آموزشی مطلوب بوده است.

۹- مناسب بودن تسهیلات مکان برگزاری

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۰۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تسهیلات مکان برگزاری مطلوب بوده اند.

۱۰- کیفیت تجهیزات سمعی - بصری مورد استفاده

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۰۰ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تجهیزات سمعی - بصری مورد استفاده از کیفیت مطلوبی برخوردار بوده اند.

۱۱- کیفیت مواد آموزشی عرضه شده

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۴۱ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی مواد آموزشی عرضه شده از کیفیت متوسطی برخوردار بوده اند.

۱۲- کیفیت مواد کمک آموزشی مورد استفاده

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۲۵ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته ها برای کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی مواد کمک آموزشی مورد استفاده از کیفیت متوسطی برخوردار بوده اند.

۱۳- کیفیت پذیرایی و ناهار

تعداد پاسخ دهندگان: ۱۴ میانگین: ۳/۹۲ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی پذیرایی و ناهار از کیفیت متوسطی برخوردار بوده است.

۱۴- کیفیت اطلاع‌رسانی برای ثبت نام

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۱۰ میانگین: ۳/۶۹ مد: ۴

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی اطلاع‌رسانی و ثبت نام از کیفیت متوسطی برخوردار بوده‌اند.

۱۵- نحوه برخورد مسئولین برگزاری دوره

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۱۴ میانگین: ۴/۶۱ مد: ۵

از نظر شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نحوه برخورد مسئولین برگزاری دوره بسیار مطلوب بوده است.

- آیا انتظارات شما در این دوره آموزشی برآورده شده است؟

خیر = ۱ بلی = ۲ بدون پاسخ = -----

تعداد پاسخ‌دهندگان: ۱۴ بدون پاسخ: ۱ میانگین: ۱/۶۷ مد: ۲

در کل شرکت کنندگان در دوره آموزشی فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی اعلام کرده‌اند که دوره برگزار شده توانسته است انتظارات آنها را برآورد کند.

اغلب شرکت کنندگان به سوالات تشریحی پرسیده شده جواب نداده‌اند با این حال در ادامه به جمع‌بندی جوابهای داده شده به این سوالات می‌پردازیم:

- کدام نیازهای کاری (یا حرفه‌ای) شما می‌توانست توسط این دوره برآورده شود که به آنها پرداخته نشد؟
از ۱۴ نفر شرکت کننده فقط ۲ نفر به این سوال جواب دادند از نظر آنها بدلیل محدودیت زمانی انتظار نمی‌رفت که این دوره بتواند تمام نیازهای مرتبط با مبحث دوره را در حرفه ما برطرف کند. در کل دوره خوبی بوده است.

- آیا در حال حاضر احساس خاصی در مورد تغییراتی که در نتیجه این دوره در رفتار کاری شما به وجود خواهد آمد، دارید؟ (لطفاً توضیح دهید)

از ۱۴ نفر شرکت کننده فقط ۶ نفر به این سوال جواب دادند برگزاری کمیته های کتابخانه احتمالاً بهتر و استانداردتر خواهد شد (۳ نفر)، در تشکیل جلسه و نوشتن صورت جلسه کمک می کند (۲ نفر)، مطالب کاربردی در مورد شیوه تشکیل جلسات و کمیته ها و مدیریت جلسات مطرح شده و مورد استفاده قرار گرفت.

- فهرست جلساتی را که بهترین (مفیدترین) و بدترین (بی فایده ترین) جلسات بوده اند، بنویسید.
از ۱۴ نفر شرکت کننده ۴ نفر به این سوال جواب دادند ۳ نفر از پاسخ دهندگان تمامی جلسات و یک نفر جلسات مربوط به روشهای حل مسئله گروهی و روشهای حل مسئله فردی را مفید تر دانسته اند.
مفید ترین جلسات به ترتیب: بحثهای گروهی و کار گروهی (۳ مورد)، کار عملی تشکیل کمیته (۲ مورد)، شیوه نگارش صورت جلسه، تدوین دستور کار جلسات، کمیته ها.
بی فایده ترین جلسات به ترتیب: _____

- به نظر شما نقاط قوت این دوره کدامند؟
از ۱۴ نفر شرکت کننده ۹ نفر به این سوال جواب دادند: کار گروهی (۴ مورد)، تسلط استاد به موضوع (۲ مورد) آشنایی با کار کمیته ها، جدید، علمی و کارآمد بودن مطالب، شیوه بیان خوب و استفاده از power point.

- به نظر شما نقاط ضعف این دوره کدامند؟
از ۱۴ نفر شرکت کننده ۷ نفر به این سوال جواب دادند: محدودیت زمان و ارائه فشرده مطالب (۳ مورد)، پشت سر هم بودن کلاسها (۲ مورد)، کم بودن زمان کار گروهی، عدم حضور متخصص کتابداری.

- آیا جنبه هایی وجود دارد که به نظر شما نیاز به بحث بیشتری داشته باشد؟ (لطفاً توضیح دهید)؛ عناوینی که به نظر شما باید به دوره آموزشی اضافه شوند را نام ببرید.
تنها ۲ نفر در جواب به این سوال تشریح تفاوت بین شورا و کمیته و بین انجمن و کمیته را مطرح کرده اند.

- دوره های آموزشی دیگری را که در این زمینه مناسب می دانید، نام ببرید:
چهار نفر برگزاری دوره های مدیریت کتابخانه (۲ نفر)، ارزیابی کمی و کیفی در کتابخانه و مدیریت نیروی انسانی در کتابخانه ها را در ادامه این دوره مطرح کرده اند.

- آیا یادگیریهای شما در این دوره قابلیت اجرایی در محیط کارتان دارند؟ موارد مهم آن را نام ببرید

از ۱۴ نفر شرکت کننده ۴ نفر به این سوال جواب دادند: آشنایی کامل جهت برگزاری کمیته های مورد نیاز در کتابخانه و مشخص شدن مسئولیت شرکت کنندگان در کمیته (۲ مورد)، شیوه نگارش و تدوین صورت جلسه و دستور کار جلسات، تشکیل کمیته ای تخصصی جدید و بازنگری در کمیته های قبلی.

- هر نوع توصیه و یا پیشنهاد دیگری را که به نظرتان می رسد، بنویسید:

پیشنهاد خاصی مطرح نشده است.

نظر کلی که می توان با جمع بندی نظرات شرکت کنندگان در دوره ارائه داد این است که در برگزاری دوره عوامل انسانی از قبیل مربی دوره و مسئولان برگزاری دوره نقش و وظیفه خود را به خوبی انجام دادند و دوره برای شرکت کنندگان رضایت بخش و موثر بوده است. مسائل عمده ای که نیاز به توجه بیشتر دارند مناسب تر کردن کیفیت مواد و وسایل آموزشی، کیفیت پذیرایی و ناهار، کیفیت اطلاع رسانی و ثبت نام، اختصاص وقت بیشتر به دوره هایی که حجم مطالب آنها زیاد است و فشرده نبودن کلاسها می باشد.



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

دوره آموزشی
مدیریت اثربخش کمیته‌ها در مراکز کتابداری و اطلاع رسانی

اصغر اسدی

۱۳۸۵

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
بخش اول: گروه و مفاهیم آن.....	
مفهوم گروه.....	
نوع شناسی گروهها.....	
گروههای اولیه و ثانویه.....	
اثتلافها.....	
درون - گروه و برون - گروه.....	
گروههای مرجع.....	
گروههای رسمی و غیر رسمی.....	
انواع گروههای رسمی و غیر رسمی.....	
تصمیم گیری گروهی.....	
کارائی و اثربخشی تصمیم گیری گروهی.....	
مسائل و مشکلات تصمیم گیری گردوهی.....	
عدم توافقها.....	
فشار زمانی برای تصمیم.....	
فشار روانی بیرونی.....	
سازگاری با گروه.....	
فشار گروهی.....	
گروه اندیشی.....	
روشهای تصمیم گیری گروهی.....	
روش گروه اسمی.....	
روش دلفی.....	
روش رینجی.....	
نشست الکترونیکی.....	
بخش دوم: کمیته: مفاهیم و فرایندها.....	
کمیته.....	
دلایل استفاده از کمیته ها.....	
تصمیمهای بهتر با تفکر گروهی.....	
ارتباطات داخلی.....	
هماهنگی کار.....	
تعمیم ایده ها.....	
ضمانت اجرایی.....	
بهبود و رشد اعضا.....	
مخاطرات و مشکلات استفاده از کمیته ها.....	
هزینه بر بودن و زمانبر بودن.....	

.....	مشکل تعیین مسئولیت
.....	تصمیم‌هایی با کیفیت پایین
.....	ماهیت نقش‌های کمیته
.....	رئیس
.....	دبیر کمیته
.....	عضو کمیته
.....	تسهیل‌گر
.....	انواع کمیته و وظایف آنها
.....	فرایند برگزاری کمیته
.....	مراحل کلی فرایند برگزاری کمیته
.....	نمودار فرایند برگزاری کمیته
.....	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مکان نشست
.....	تنفس
.....	چیدمان فیزیکی
.....	دستور جلسه
.....	جمع‌آوری موضوعاتی که باید پوشش داده شوند
.....	مدنظر قرار دادن نیازهای اعضا
.....	تعیین فعالیتها و مسئولیتها
.....	تعیین محدوده و سقف زمانی
.....	توالی موضوعات نشست
.....	تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا
.....	در طول نشست
.....	صورت جلسه
.....	مسائل و مشکلات خاص صورتجلسه
.....	اصول نگارش صورتجلسه
.....	رویکردهای ثبت مباحث در صورتجلسه
.....	تهیه صورتجلسه خواننده پسند
.....	استانداردهای نگارش صورتجلسه
.....	ارزیابی عملکرد کمیته
.....	ارزیابی فرایندها و رویه
.....	گامهای فرایند ارزیابی
.....	فهرست منابع
.....	پیوستها
.....	فرمهای فرآیند
.....	ارزیابی دوره
.....	۱۸۴ سلايدها

فهرست شکلها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۱ شاخصهای چهارگانه جامعه‌شناختی گروه.....	
شکل ۱-۲ انواع گروه.....	
شکل ۱-۳ ساختار گروه‌بندی متداخل.....	
شکل ۱-۴ فشار گروه.....	
شکل ۲-۱ درصد عضویت مدیران در کمیته‌ها.....	
شکل ۲-۲ کارکردهای کمیته.....	
شکل ۲-۳ ماهیت نقش‌های کمیته.....	
شکل ۲-۴ علائم نمودار فرآیند برگزاری کمیته.....	
شکل ۲-۵ چهار حالت مختلف چیدن میز و صندلی.....	
شکل ۲-۶ دستور جلسه.....	
شکل ۲-۷ نکات تدوین دستور جلسه.....	
شکل ۲-۸ مباحث مرتبط با صورت جلسه.....	

فهرست جدولها

صفحه	عنوان
.....	جدول ۱-۱ تعاریف گروه.....
.....	جدول ۱-۲ مقایسه گروههای اولیه و ثانویه.....
.....	جدول ۱-۳ انواع گروههای رسمی و غیررسمی.....
.....	جدول ۱-۴ ارزیابی اثربخشی روشهای تصمیم گیری گروهی.....
.....	جدول ۲-۱ رابطه اندازه شرکت و داشتن کمیته.....
.....	جدول ۲-۲ وظایف و نقشهای اعضای کمیته.....
.....	جدول ۲-۳ انواع کمیته بر اساس روابط سازمانی و حیطه وظیفه.....
.....	جدول ۲-۴ نیازهای اعضای گروه.....
.....	جدول ۲-۵ کاربرد برنامه ریزی نشست.....
.....	جدول ۲-۶ چارچوب دستور جلسه.....
.....	جدول ۲-۷ نمونه جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیمها و موارد اقدامی.....
.....	جدول ۲-۸ سیستم نگهداری، توقف و شروع (کی اس اس) برای ارزیابی نشست.....

پیش گفتار

امروزه تشکیل شورا و یا کمیته‌ها در ساختار مدیریت شرکتها و نهادهای دولتی کاملاً عمومیت و اهمیت یافته‌اند. با نگاهی به سازمانهای دولتی می‌توان به این نتیجه رسید که هر کدام از این سازمانها به نوبه خود دارای انواع متفاوت کمیته هستند و به صورت کمیته‌ای یا شورایی اداره می‌شوند. از این رو شناسایی کمیته‌ها و فرآیند برگزاری مناسب آنها می‌تواند با عنایت به فلسفه وجودی کمیته که همانا بهبود تصمیم‌گیری است، نقش موثری در ارتقا عملکرد سازمان‌ها با توجه به نوع و کیفیت تصمیمات متخذه، ایفا نماید.

این در حالی است که شتاب شگفت‌آور و رقابت بی‌امان در دستیابی به اطلاعات، تسهیل برخورداری از آن را به مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها تبدیل کرده است. از این رو ضرورت تسری اطلاعات صحیح و کاربردی و ایجاد بسترهای مناسب جهت گردش بهینه آن در بین کارکنان در راستای آگاهی و توان‌افزایی ایشان، امری محتوم است. از سوی دیگر در اقتصاد دانش‌مدار امروز، دارایی اصلی بنگاه‌های اقتصادی در دانش، مهارت و تجربه کارکنان نهفته است. لذا توسعه قابلیت‌ها و تخصص کارکنان دغدغه اصلی مدیریت در زمان ما محسوب می‌شود و در این راستا برگزاری کارگاه‌های آموزشی از جمله ابزارهای موثر جهت تجهیز منابع انسانی به دانش کاربردی و تحصيل اهداف سازمانی در پرتو سازماندهی امور و ارتقا سطح بهره‌وری سازمانی می‌باشد.

بر این اساس کارگاه آموزشی مدیریت اثربخش کمیته‌ها در مراکز کتابداری و اطلاع‌رسانی با هدف آشنا نمودن شرکت کنندگان با مفاهیم گروه و کمیته، نحوه تصمیم‌گیری گروهی و چگونگی برگزاری نشست اثربخش به منظور استفاده موثر از تمامی ظرفیتهای سازمان و اتخاذ تصمیمات بهینه گروهی طراحی و در مواعد ۲۳ و ۲۴ دی ماه ۱۳۸۵ در محل آموزش پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران برگزار گردید که گزارش مربوط به برگزاری کارگاه یاد شده در قالب مبانی نظری، محتوی دوره، فرم‌ها و اسلایدها و ارزیابی دوره تهیه گردیده است.

در پایان لازم می‌داند مراتب سپاس خود را از جناب آقای دکتر حسین غریبی و جناب آقای منصور شیدایی به خاطر مساعدت و پشتیبانی، جناب آقای دکتر سیروس علیدوستی و سرکار خانم بهارک سفیدگران به خاطر راهنماییهای ارزنده، جناب آقای حسینعلی جاهد به خاطر تحلیل و ارزیابی دوره و همکاران محترم مدیریت آموزش سرکار خانم نجمه عزیزآبادی و جناب آقای علی اسدی به خاطر تلاش بی‌شائبه در برگزاری بهینه کارگاه آموزشی، اعلام دارد.

امید است طراحی و برگزاری چنین دوره‌هایی زمینه‌ساز تعالی بیش از پیش سازمان‌ها گردد.

اصغر اسدی

بخش اول: گروه و مفاهیم آن

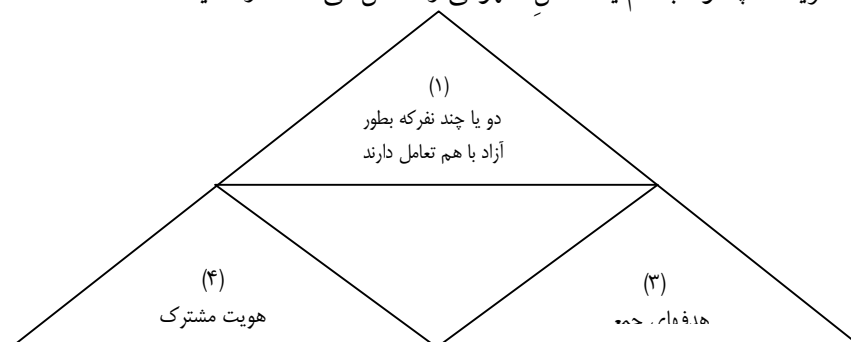
۱. مفهوم گروه

کلمه «گروه»^۱ معنی جهان‌شمولی ندارد. برای مثال کارترایتز^۲ و زندر^۳ هشت تعریف متفاوت از واژه «گروه» ارائه داده‌اند که هر کدام از آنها به جنبه خاصی از ویژگیهای بسیار مهم گروه توجه کرده‌اند (Rollinson, Broadfield and Edwards 1988, 293). گروه عبارت است از تعدادی افراد، با ارزشها، انتظارات و هنجارهای مشترک که به‌طور منظم و آگاهانه با هم تعامل دارند (Schaefer 2001, 145). در اصطلاح روانشناسی، «گروه» تعدادی افراد تعریف می‌شود که با همدیگر دارای تعامل هدف‌داری برای رسیدن به اهداف خاص‌اند و به‌طور روانشناختی نسبت به یکدیگر شناخت دارند و خود را یک گروه می‌پندارند (Rollinson, Broadfield and Edwards 1988, 293).

گروه صرفاً از کنار هم قرار گرفتن افراد شکل نمی‌گیرد، بلکه باید روابط و مناسبات شخصی نیز بین آنها حاکم باشد. این روابط و مناسبات از گروهی به گروه دیگر فرق می‌کند. براساس مشخصه‌هایی تجمع عده‌ای از افراد گروه معرفی می‌شود. این مشخصه‌ها عبارت‌اند از:

- ۱) وجود تعامل منظم و الگودار بین اعضای گروه؛
- ۲) وجود احساسات، تمایلات و عواطف مشترک بین آنها؛
- ۳) وجود اهداف مشترک بین اعضا؛
- ۴) وجود ساختار و روابط نسبتاً پایدار، یعنی وجود تشکل علاوه بر تجمع؛
- ۵) وجود هویت مشترک بین اعضای گروه و احساس تعلق به گروه؛
- ۶) وجود دو یا چند نفر با هنجارها و ارزشهای مشترک؛
- ۷) شناخت افراد از همدیگر. (Levi 2001, 3).

گروه از دید جامعه‌شناسی به دو یا چند نفر گفته می‌شود که به‌طور آزاد با هم در تعامل‌اند، هنجارهای جمعی دارند، در پی کسب هدفهای جمعی هستند و هویت مشترکی دارند. شکل ۱-۱ نشان می‌دهد که شاخصهای چهارگانه تعریف، چگونه با هم یک کل مفهومی را شکل می‌دهند (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۰).



منبع: رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۰.

1 group
2 Cartwrights
3 Zander

شکل ۱ - ۱ شاخصهای چهارگانه جامعه‌شناختی گروه

کرت لوین^۱ نظریه‌پرداز برجسته که مطالعات علمی متعددی دربارهٔ گروه‌ها داشته است، بر این باور است که علی‌رغم تفاوت‌های گروه‌ها در اندازه، ساختار و فعالیت‌ها، آنها بر پایه وابستگی متقابل میان اعضایشان استوارند (Forsyth, 1990, 7). با توجه به موارد پیش گفته سه فردی که در اتاق‌های جداگانه‌اند و وظایف نامرتبط دارند، به سختی یک گروه به شمار خواهند آمد؛ چرا که آنها نمی‌توانند به هیچ شیوه‌ای بر همدیگر تأثیر بگذارند. اما اگر امکانی برای وابستگی متقابل ایجاد شود، به‌صورتی که حداقل یک شخص بتواند بر دیگران تأثیر بگذارد و یا از آنها تأثیر بپذیرد، این سه نفر می‌توانند گروه اولیه دانسته شوند.

با تأکید بر اهمیت تأثیر دوجانبه اعضا، می‌توان گروه را دو یا چند فرد وابسته به هم دانست که با تعامل‌های اجتماعی بر همدیگر تأثیر می‌گذارند. در هر صورت تعاریف ارائه شده در جدول ۱ - ۱ بیانگر این نکته است که تعریف و دیدگاه واحدی که نظریه‌پردازان و محققان آن را پذیرفته باشند، وجود ندارد (Forsyth 1990, 7).

جدول ۱ - ۱ تعاریف گروه

تعاریف گروه

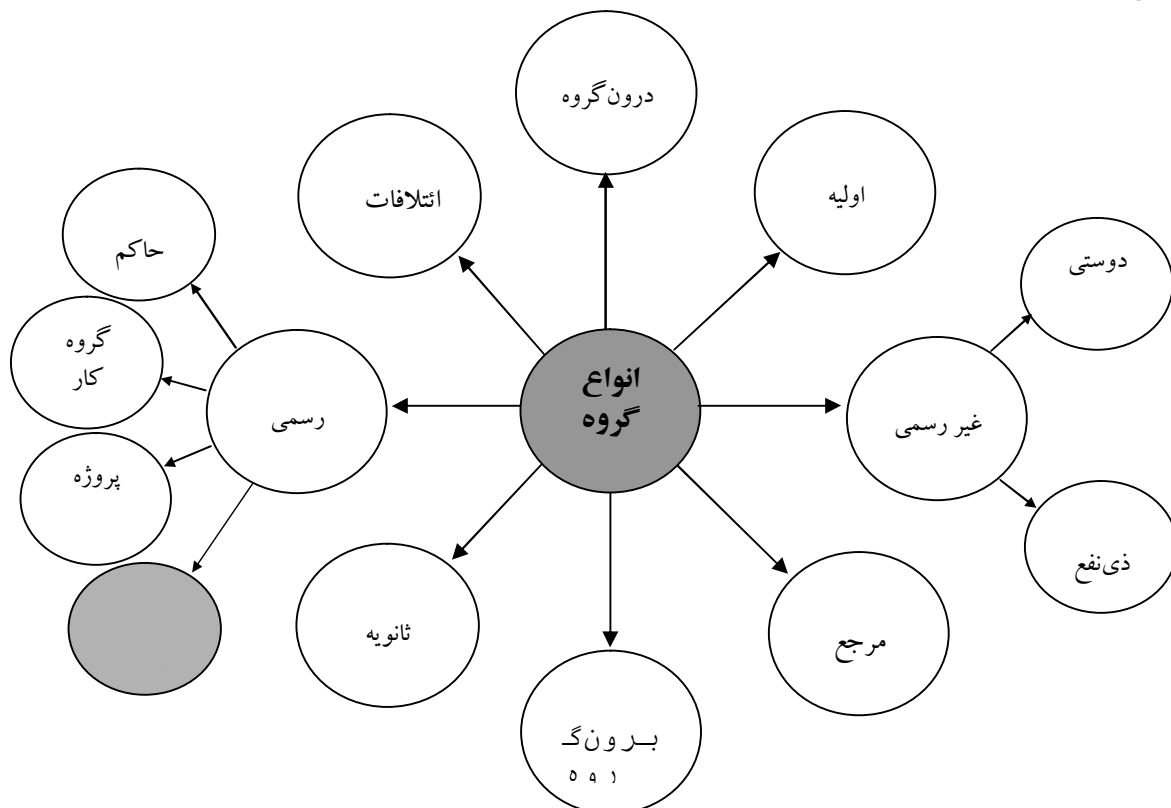
گروه دو یا چند نفرند و دارای سرنوشت مشترک‌اند، یا داخل ساختار اجتماعی موجودیت مشترک و تعامل چهره - به - چهره دارند و موجودیت آنها را همچون یک گروه مجموعه‌ی ثالثی تشخیص می‌دهد (Brown 1995, 17).

- دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین هدف‌های خاصی گرد هم می‌آیند (Robbins 1998, 240).
- گروه مجموعه‌ای از افراد است که با یکدیگر روابط دارند و به میزان زیادی به یکدیگر وابسته‌اند (Cartwrights and Zander 1968, 146).
- گروه تعدادی از افرادند که با یکدیگر ارتباط دارند و اغلب زمان زیادی را با هم به سر می‌برند و هر فرد از آنها قادر است با همه اعضا به صورت چهره - به - چهره ارتباط برقرار کند (Homans 1950, 1).
- گروه مجموعه‌ای از دو یا چند نفر از افراد است که با یکدیگر روابط متقابل پویایی دارند (McGrath 1984, 1).
- دو یا چند نفر که با یکدیگر در تعامل هستند به نحوی که هر فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد و از آنها تأثیر می‌پذیرد (Shaw 1981, 454).
- گروه، یک واحد اجتماعی است که دربرگیرنده تعدادی از افراد است و در موقعیتهای معین تشکیل می‌شود و دارای مجموعه‌ای از ارزش‌ها یا هنجارها است که رفتار اعضا را حداقل در جهت اهداف گروه تنظیم می‌کند (Sherif and Sherif 1956, 144).

¹ Kurt Lewin

۲. نوع‌شناسی گروه‌ها

گروه‌ها را بر حسب خصوصیات و کارکردهای آنها به صورتهای گوناگون طبقه‌بندی کرده‌اند. در نظریه‌های شکل‌گیری گروه، گروه‌هایی که تنها بر اساس تعامل بین دو فرد بنا نهاده شده‌اند، نمونه‌ای از گروه‌های زوجی^۱ دانسته می‌شوند. در دنیای واقعی، معمولاً گروه‌ها پیچیده‌تر از گروه‌های زوجی‌اند. گروه‌های کوچک و بزرگ، گروه‌های اولیه^۲ و ثانویه^۳، ائتلافها^۴، گروه‌های عضویت و مرجع، درون - گروه و برون - گروه و گروه‌های رسمی و غیررسمی، انواع متعددی از گروه‌ها به‌شمار می‌آیند. هر کدام از این گروه‌ها دارای ویژگیهای خاصی‌اند و اثرات متفاوتی بر اعضایشان دارند. این طبقه‌بندی برای سهولت تجزیه و تحلیل گروه‌ها است. چه‌بسا هر گروه در واقع، ترکیبی از ویژگیهای همه گروه‌ها باشد.



شکل ۱-۲ انواع گروه

۲.۱. گروه‌های اولیه و ثانویه

چارلز هورتون کولی^۵ اصطلاح «گروه‌های اولیه» را اولین بار برای گروه‌های کوچکی بکار برد که بین اعضا مشارکت و همکاری چهره - به - چهره و صمیمانه برقرار بود (Shaefer 2001, 146). اغلب، واژه‌های گروه

^۱ dyda

^۲ primary group

^۳ secondary group

^۴ coalitions

^۵ Charles Horton Cooley

کوچک و گروه اولیه بجای یکدیگر بکاربرده می‌شوند، ولی از لحاظ فنی تفاوت‌های معنایی بین آنها وجود دارد. تنها معیار و شاخص گروه کوچک، کوچک بودن گروه است و معیار پذیرفته شده این است که گروه باید به اندازه‌ای کوچک باشد که تعامل‌های چهره - به - چهره^۱ اتفاق افتد. گروه اولیه علاوه بر داشتن ویژگی‌های گروه کوچک، باید احساس وفاداری و احساس ارزش‌های مشترک میان اعضایش موج زند. بنابراین همه گروه‌های اولیه گروه‌های کوچک نیز هستند، اما همه گروه‌های کوچک گروه‌های اولیه نیستند. (Luthans 1998, 278).

اصطلاح گروه ثانویه به آن دسته گروه‌های رسمی و غیرشخصی اطلاق می‌شود که در آن درک متقابل اجتماعی و صمیمیت کمی وجود دارد. گروه‌های ثانویه اغلب در محیط کار میان کسانی که ادراک ویژه و مشترکی درباره حرفه‌شان دارند، به وجود می‌آیند (Shaefer 2001, 145). این گروه‌ها از نظر اندازه گروه‌های بزرگی به شمار می‌آیند که در آنها تعامل چهره - به - چهره میان اعضا غیرممکن است و انسجام کمی میان اعضا وجود دارد (Turner 1994, 113). گروه‌های ثانویه، گروه‌هایی هستند که روابط رسمی، خشک، منطقی، عقلانی و غیرشخصی بر آنها حاکم است؛ فعالیت این گروه‌ها برپایه قرارداده‌ها، قوانین و مقررات شکل می‌گیرد و معمولاً برای تحقق هدف یا اهداف خاصی است؛ تعداد اعضای این گروه‌ها زیاد است؛ این گروه‌ها موقتی و ناپایدارند و به طور تصادفی شکل می‌گیرند؛ ساختار آنها رسمی است؛ ارتباطات چهره - به - چهره در آنها کم است؛ صمیمیت اجتماعی بین اعضا اندک است؛ افراد نسبت به هم شناخت کمی دارند و مشارکت اعضا در گروه در حد ایفای نقش است و این گونه نیست که مثل گروه‌های اولیه یک عضو خود را فدای گروه کند. به نظر کولی، شهرنشینی و صنعتی شدن باعث شده است که روابط اجتماعی از حالت صمیمی‌تر (اولیه) به سمت روابط غیرشخصی‌تر (ثانویه) حرکت کند. با گذر از جوامع سنتی به جوامع مدرن تعداد گروه‌های ثانویه در مقابل گروه‌های اولیه افزایش می‌یابد (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۲). جدول ۱ - ۲ تفاوت بین گروه‌های اولیه و ثانویه را نشان می‌دهد (Shaefer 2001, 146).

جدول ۱ - ۲ مقایسه گروه‌های اولیه و ثانویه

گروه ثانویه	گروه اولیه
معمولاً بزرگ	عمدتاً کوچک
کوتاه مدت، موقتی	تعامل نسبتاً طولانی مدت
درک متقابل اجتماعی و	ارتباط چهره - به - چهره،
صمیمت کم	صمیمیت زیاد
عموماً روابط ظاهری و سطحی	روابط عمیق و احساسی
رسمی و غیررسمی	مشارکتی، دوستانه

Source: Shaefer 2001, 146

¹ face to face

۲.۲. ائتلافها

هنگامی که اندازه گروه رشد کرد و بزرگتر شد، می توان انتظار به وجود آمدن ائتلاف را داشت. ائتلاف پیمانی دائمی یا موقت برای رسیدن به اهداف مشترک است. ائتلافها می توانند گسترده یا محدود باشند و اهداف متعددی را دنبال کنند (Shaefer 2001, 149). ائتلافها دارای ویژگیهای زیرند:

- ۱) تعامل گروهی از افراد؛
- ۲) سازماندهی به وسیله افراد برای رسیدن به هدف خاص؛
- ۳) مستقل از ساختار سازمانی رسمی؛
- ۴) ساختار رسمی اندک درونی؛
- ۵) ادراک متقابل اعضا؛
- ۶) همنوایی فعالیت اعضا؛ عمل همچون هر گروه؛
- ۷) بحث برای پیشبرد اهداف گروه.

هرچند که ویژگیهای بالا در مواردی با سایر گروهها مشترک اند، اما ائتلافها با آنها متفاوت هستند. ائتلافها معمولاً خیلی قدرتمندند و در سازمان تأثیر گذارند. برای مثال، مطالعات اخیر نشان می دهد که کارکنان هر سازمان بزرگ برای غلبه بر تضادهای فرعی و کوچک و مدیریت غیر مؤثر، ائتلاف تشکیل می دهند (Luthans 1998, 279).

۲.۳. درون - گروه و برون - گروه

گروه به خاطر ارتباطش با گروههای دیگر می تواند مفهوم خاص برای اعضایش داشته باشد، افراد هر گروه اغلب نسبت به گروههای دیگر احساس خصومت یا تهدید دارند، خصوصاً اگر گروه از نظر فرهنگی یا نژادی متفاوت باشد. جامعه شناسان این احساس «ما» و «آنها» را با بکار بردن دو اصطلاح «درون - گروه»^۱ و «برون - گروه»^۲ بیان می کنند. این اصطلاحات را نخستین بار ویلیام گراهام سامر بکار برد (Shaefer 2001, 149).

درون - گروه، گروهی است که شخص به آن تعلق دارد، در کنار اعضای آن احساس راحتی می کند و نسبت به آن احساس مثبت دارد. «درون - گروه» اصطلاحی است برای مشخص کردن «خودیها» و با مفهوم «ما» بکار برده می شود؛ مانند جامعه و خانواده که برای توصیف آنها از عبارت «خانواده ما» یا «جامعه» استفاده می شود. مرز درون - گروه ممکن است نژاد، طبقه اجتماعی، جنسیت، قوم یا زبان باشد. در شرایطی خاص ممکن است افراد درون - گروه، افراد برون - گروه را برای خود تهدیدآمیز قلمداد کنند و خود را متمایزتر، اولی تر و بهتر از اعضای برون - گروه بدانند. هم زمان ممکن است رفتارها، نگرشها و اعمال درون - گروه برای افراد برون - گروه، غیرقابل قبول و ناپسند باشد. گروههایی که شخص به آنها تعلق ندارد و دارای منافع مشترکی با آنها نیست، برون - گروه تلقی می شوند. در واقع برون - گروه «غیرخودیها» به شمار می آیند که برای توصیفشان از اصطلاح «آنها» استفاده می شود، مثل اعضای خانوادههای دیگر در برابر اعضای یک خانواده (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۳).

¹ in-group

² out-group

۴.۲. گروههای مرجع

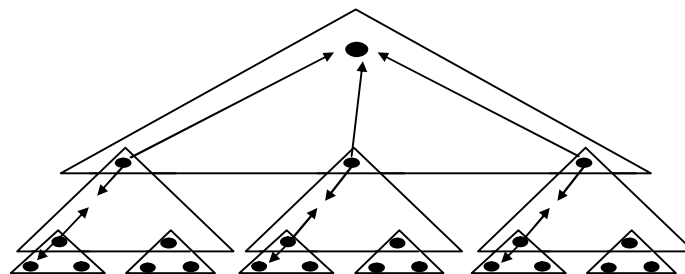
همه ما در مورد این که چگونه باشیم و به چه صورتی رفتار کنیم تصوراتی داریم و معمولاً گروههایی را برای ارزیابی این که چگونه خوب عمل کنیم الگو قرار می دهیم. جامعه شناسان به این گروهها، گروههای مرجع^۱ می گویند. اصطلاح «گروههای مرجع» را اولین بار اچ. اچ. هایمن^۲ بکار برد و منظور از آن گروههایی اند که استانداردهایی را برای قضاوت و ارزیابی در مورد نگرشها و رفتارهای ما در اختیار قرار می دهند (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۴). گروههای مرجع، معیارها یا خطوط راهنما را برای ارزیابی خود، نگرشها و باورها به ما می دهند. هر گروهی که نقش مهمی در زندگی ما بازی کند مثل خانواده، جرگه دوستان، همکاران محل کار، یا حتی گروهی که مایلیم ادعا کنیم در آن عضو هستیم می تواند گروه مرجع ما باشد (Forsyth 1990, 41).

گروههای مرجع در مقابل گروههای عضویت قرار دارند. گروهی را گروه عضویت می خوانند که در آن فرد روابط مستقیم و چهره - به - چهره با دیگر اعضا دارد. بنابراین گروه عضویت گروه اولیه ای است که فرد واقعاً و به طور فیزیکی در زمانی از حیات خود در آن مشارکت دارد. در مقابل، گروهی گروه مرجع نامیده می شود که فرد مورد نظر لزوماً فعلاً عضو فیزیکی آن نیست ولی به گونه ای کم و بیش آگاهانه، افکار، عقاید، اصول، ارزشها و اهداف خود را از آن کسب می کند (موکی یلی ۱۳۷۲، ۵۹).

۵.۲. گروههای رسمی و غیررسمی

افراد به گروهها می پیوندند یا مأمور می شوند تا هدفهای گوناگونی را تحقق بخشند. اگر گروهی را مدیری در راستای کمک به سازمان و برای تحقق هدفهایش تشکیل دهد در آن صورت گروه رسمی^۳ خوانده می شود (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۳). گروههای رسمی را مدیران تشکیل می دهند و مسئول اجرای کارهای خاصی برای تأمین اهداف سازمان هستند (Stoner and Freeman 1995, 493). این گروهها با ساختار سازمانی شکل می گیرند، کارهای مشخصی به آنها واگذار می شود و گروههای کاری تخصصی تشکیل می دهند. در گروههای رسمی رفتار فرد با هدفهای سازمان تعیین می شود و مسیر حرکت آنها به سوی هدفهای سازمانی جهت می گیرد (Robbins 1998, 240).

گروه رسمی ممکن است دائمی یا موقتی باشد. در بیشتر ساختارهای سازمانی، ارتباطات روشنی بین گروهها ایجاد می شود. لیکرت^۴ سازمان را همچون مجموعه ای از گروههای متداخل می داند (شکل ۱-۳).



¹ reference group

² H. H. Hyman

³ formal group

⁴ Likert

شکل ۱ - ۳ ساختار گروه‌بندی متداخل

گروه‌های رسمی صرف‌نظر از دائمی یا موقتی بودن، دو ویژگی مشترک دارند: اول این که آنها به این خاطر به وجود آمده‌اند که سطوح بالای سازمان وجود آنها را برای رسیدن به اهداف خاص ضروری دانسته‌اند و دوم این که افراد مجبور به عضویت در آن هستند. در هر صورت در بیشتر سازمانها معمولاً ساختار غیررسمی به موازات ساختار رسمی به وجود می‌آید و این باعث تشکیل گروه‌های غیررسمی برای اهداف متفاوت می‌شود (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 294). گروه‌های غیررسمی فاقد پست رسمی و اساسنامه‌اند و اساس شکل‌گیری آنها ارتباطات شخصی است (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۴). این گروه‌ها به صورت طبیعی در محیط‌های کاری تشکیل می‌شوند و علت به وجود آمدن آنها واکنشهایی است که در برابر نیاز به ارتباطات اجتماعی از خود نشان می‌دهند (Robbins 1998, 240).

افرادی که برای سازمانها کار می‌کنند ابتدا پولی را برای گذران زندگی می‌گیرند، اما آنها نیازهای اجتماعی نیز دارند. سازمانها همان‌طور که مرکزی برای تولید کالاها و خدمات‌اند، جایگاه اجتماعی نیز به شمار می‌روند. گروه‌های غیررسمی وسیله‌ای برای ارضای این نیازهای اجتماعی‌اند. از میان این نیازها می‌توان به توسعه روابط معنادار با دیگران و شریک شدن در اطلاعات مهم اشاره کرد. عضویت در یک گروه غیررسمی داوطلبانه و ورود اعضای جدید با هماهنگی و موافقت اعضای گروه امکان‌پذیر است. گروه غیررسمی نسبت به گروه رسمی نفوذ بیشتری بر رفتار اعضای گروه دارد. گاهی اوقات این گروه‌ها به این دلیل به وجود می‌آیند که گروه‌های رسمی توانایی ارضای نیازهای روانشناختی افراد را ندارند (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 295). روابط متقابلی که به صورت غیررسمی بین افراد به وجود می‌آید می‌تواند اثرات بسیاری بر عملکرد آنان داشته باشد (Robbins 1998, 241).

اصولاً گروه‌های غیررسمی چهار کارکرد مهم دارند. نخست این که، آنها هنجارها و ارزشهای مشترک اعضا را حفظ و تقویت می‌کنند. دوم، آنها باعث می‌شوند تا اعضا احساس رضایت اجتماعی کنند و نسبت به حفظ شغل احساس امنیت بیشتری داشته باشند. معمولاً در شرکت‌های بزرگ، افراد چنین احساس می‌کنند که کارفرمایان آنها را نمی‌شناسند ولی گروه‌های غیررسمی باعث می‌شوند که افراد بتوانند مزاح کنند، لب به شکایت بکشایند، با هم بنشینند و غذا بخورند و احیاناً بعد از کار روابط اجتماعی با یکدیگر برقرار کنند. از این رو گروه‌های غیررسمی باعث می‌شوند که نیاز اعضای گروه از نظر داشتن دوست، حمایت از دیگران و امنیت شغلی تأمین شود. سوم، گروه‌های غیررسمی به اعضا کمک می‌کنند تا با یکدیگر ارتباط برقرار سازند. اعضای گروه از راه‌های ارتباطی غیررسمی از مسائل مؤثر بر سرنوشتشان آگاه می‌شوند. چهارم این که گروه‌های غیررسمی برای حل مسائل سازمان اقدام می‌کنند. آنها ممکن است به یک کارمند مریض یا خسته کمک کنند، یا برای کاهش فشار و خستگی، راه‌هایی را پیشنهاد کنند. با وجود این کارکردهای مثبت، این گروه‌ها می‌توانند اثربخشی سازمان را کاهش دهند، برای مثال زمانی که آنها بر کارکنان و اعضای جدید سازمان فشار می‌آورند تا از مقدار فعالیت و تلاش خود بکاهند یا از استانداردهای تدوین شده گروه فراتر نروند ممکن است اثربخشی گروه کاهش یابد (Stoner and Freeman 1995, 493). در حقیقت مثبت یا منفی بودن اثرات گروه‌ها بستگی به این دارد که مدیر تشخیص دهد چرا گروه غیررسمی به وجود آمده است و تلاش کند اثرات فعالیتهای این گروه در جهت نتایج و اهداف سازمان باشد (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 295).

۲. ۵. ۱. انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی

گروه‌های رسمی معمولاً با نام‌هایی مانند گروه حاکم (گرداننده) گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت خوانده می‌شوند.

گروه حاکم^۱ (گرداننده)، گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند. این گروه از زیردستانی تشکیل می‌شود که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند. گروه حاکم با نمودار سازمانی تشخیص داده می‌شود. برای مثال در یک دانشکده، مدیر گروه، یک گروه گرداننده را تشکیل می‌دهد. این گروه‌ها سنگ بنای اصلی سازمانها به‌شمار می‌روند.

گروه‌های کار^۲ نیز به‌طور سازمانی تعیین می‌شوند. اعضای این گروه‌ها کسانی هستند که برای انجام و تکمیل یک وظیفه شغلی، گروه تشکیل می‌دهند. این گروه‌ها دارای منابع (اختیار تصمیم‌گیری، تجهیزات، منابع، افراد) خاص خود هستند. آنان بر اساس کاری که انجام می‌دهند، شکل می‌یابند. مرزهای هر گروه کار تخصصی، به سلسله مراتب سازمانی محدود نمی‌شود و چه بسا روابط فرماندهی افقی را نیز شامل شود به نحوی که هر عضو بتواند دستور دهد. در صورتی که تمامی اعضای گروه کاری از اعضای یک بخش و سرپرست آن تشکیل شده باشد می‌توان آن گروه را گروه گرداننده نیز نامید. اما برخی از گروه‌های کار شامل اعضای هستند که به سرپرستان متفاوتی گزارش می‌دهند. پس می‌توان گفت که همه گروه‌های حاکم به‌صورت گروه‌های کار تخصصی عمل می‌کنند اما از آنجا که گروه‌های کار تخصصی نمی‌توانند در کل سازمان اعمال نفوذ کنند، عکس این قضیه در مورد آنها صادق نیست.

بسیاری از سازمانها گروه‌های دیگری نیز، مانند گروه ضربت (گروه کار ویژه)، گروه پروژه یا کمیته‌ها^۳ ایجاد می‌کنند. گروه ضربت به گروهی گفته می‌شود که به‌طور موقت برای کسب هدف ویژه و حل یک مسئله خاص شکل می‌گیرد. گروه‌های پروژه نیز برای اجرای پروژه‌ای خاص ایجاد می‌شوند و چرخه حیات گروه پروژه از چرخه حیات پروژه پیروی می‌کند. کمیته‌ها به‌طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده برای حل مسائل ایجاد می‌شوند و چرخه حیات یک کمیته می‌تواند نسبتاً بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد. کمیته‌های پایدار نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای خود حیات آن را تداوم می‌بخشند. در فصل دوم به‌طور مفصل درباره مفهوم و انواع کمیته‌ها بحث خواهد شد.

جدول ۱ - ۳ انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی

گروه غیررسمی	گروه رسمی
(۱) گروه دوستی	(۱) گروه حاکم
(۲) گروه ذی‌نفع	(گرداننده)
	(۲) گروه کار
	(۳) گروه پروژه
	(۴) کمیته

مأخذ: رضائیان ۱۳۸۰، ۲۳۰.

^۱ command group

^۲ task groups

^۳ committees

دو نوع معمول گروههای غیررسمی عبارت‌اند از: (۱) گروههای دوستی و (۲) گروههای ذی‌نفع^۱. گروههای دوستی مرکب از اشخاصی هستند که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند. آنان ممکن است تمایل به کار کردن با یکدیگر داشته باشند، با هم نشست و برخاست کنند، ساعت استراحت را با هم باشند و حتی خارج از محیط کار نیز کارهایی را به‌طور مشترک با هم انجام دهند.

گروههای ذی‌نفع مرکب از اشخاصی هستند که منافع مشترکی دارند، این منافع می‌تواند مربوط به کار باشد، مانند میل شدید به یادگیری بیشتر درباره رایانه یا منافع غیرکاری مانند خدمات اجتماعی، ورزشی یا مذهبی. کارکنانی که برای تغییر برنامه‌های تابستانی، گروه تشکیل می‌دهند یا برای حمایت از همکاران اخراجی خود یا برای بهبود شرایط کاری گرد هم می‌آیند، تشکیلاتی را برای برآورده ساختن منافع مشترکشان به‌وجود می‌آورند (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۹-۲۳۴؛ Robbins 1998, 240-241; Tropman 1996, 91).

۳. تصمیم‌گیری گروهی

بسیاری بر این باورند که دو فکر بهتر از یک فکر عمل می‌کند. البته این دیدگاه مورد قبول نظامهای قانونی بسیاری از کشورها نیز است. این عقیده تا آنجا گسترش پیدا کرده است که امروزه بسیاری از تصمیمها در سازمانها، به وسیله گروهها، تیمها یا کمیته‌ها گرفته می‌شود. بسته به موقعیت، تصمیمهای گروهی ممکن است بهتر از تصمیمهای انفرادی باشد یا نباشد. گروه منابع بیشتری از فرد برای حل مسائل در اختیار دارد. از طریق مباحثه گروهی، دانش اعضای گروه ترکیب و افزایش می‌یابد. تعامل بین اعضای گروه منجر به ایجاد ایده‌ها و بینشهای جدیدی می‌شود که فرد به تنهایی نمی‌تواند ارائه دهد. به احتمال زیاد، راه‌حلهای نادرست تشخیص داده می‌شوند. گروه، حافظه بهتری در مورد وقایع و اتفاقات گذشته دارد و به همین خاطر احتمال تکرار خطاها کم می‌شود. به‌طور کلی مهارتها و دانشهای متفاوت اعضای گروه برای اتخاذ تصمیمهای مناسب با هم ترکیب می‌شوند. تصمیم‌گیری گروهی بر مهارتهای اعضای گروه تأثیر می‌گذارد. اعضا با مشارکت در مباحث، به درک بهتری از مسائل می‌رسند. گروه نیز می‌آموزد که چگونه تصمیم بگیرد و از این تصمیم متفع شود. در مراحل زمانی گروه می‌تواند در تصمیم‌گیری کارآیی بیشتری داشته باشد، و بدین طریق تعدادی از مشکلات و مسائل همراه با تصمیم‌گیری گروه کاهش می‌یابد. (Levi 2001, 155-156; Robbins 1998, 267-268).

۳.۱. کارآیی و اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی

این مسئله که گروه اثربخش‌تر است یا فرد، به معیاری بستگی دارد که برای تعریف اثربخشی بکار می‌رود. از نظر صحت^۲ تصمیم‌گیری، باید گفت که تصمیمهای گروه صحیح‌تر است. از جنبه کیفیت^۳، مدارک و شواهد نشان می‌دهند که به‌طور متوسط، کیفیت تصمیمهای گروهی از تصمیمهای فردی بهتر است. البته این مسئله بدان معنی نیست که گروه بهتر از فرد عمل می‌کند، بلکه نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که تصمیمهای گروهی از تصمیمهایی که یک عضو متوسط گروه می‌گیرد، بهتر است. ولی به ندرت امکان دارد که تصمیمهای گروه از عملکرد

¹ interest group

² accuracy

³ quality

شایسته‌ترین فرد بهتر باشد. از نظر سرعت^۱ افراد نسبت به گروه برتری دارند. اگر خلاقیت^۲ اهمیت داشته باشد، در آن صورت گروه به مراتب اثر بخش‌تر از فرد است اما اگر اثربخشی به معنی پذیرش^۳ راه‌حل نهایی باشد، باز هم گروه موفق‌تر است.

اما بدون ارزیابی کارآیی نمی‌توان اثربخشی را معیار ارزیابی قرار داد. از دید کارآیی همیشه به گروه نمره پایینی داده‌اند. به جز چند استثنا، گروه برای تصمیم‌گیری زمان زیادی را صرف می‌کند و معمولاً کارآیی گروه از فرد کمتر است. بنابراین در هنگام تصمیم‌گیری در مورد واگذاری اتخاذ تصمیم به فرد یا گروه، باید دید که آیا سود حاصل از اثربخشی تا آن حد است که ضررهای ناشی از کارآیی را جبران کند یا خیر؟ (Robbins 1998, 268).

۳.۲. مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی

گروه در شرایطی خاص سازوکار مؤثر را برای انجام امور ارائه می‌دهد ولی با وجود این مسائل و مشکلات متفاوتی وجود دارد که می‌توانند توانایی هر گروه را برای اتخاذ یک تصمیم خوب مختل کنند: عدم توافق، فشار زمان^۴ و فشارهای روانی خارجی^۵ می‌توانند علت این مسائل باشند.

علاوه بر این، قطب‌بندی گروهی^۶ به دلیل روابط میان فردی می‌تواند بر تصمیم‌گیری تأثیر گذارد؛ تفکر گروهی (گروه‌اندیشی)^۷ برخی از نقایص تصمیم‌گیری گروهی را توصیف می‌کند که علت آن تمایل گروه به حفظ روابط خوب بجای اتخاذ بهترین تصمیم است. سازگاری^۸ با گروه یکی از جنبه‌های جالب توجه رفتار افراد در گروه است. گروه تأثیر زیادی بر افراد دارد و همواره فرد را با خود سازگار و هم‌نوا می‌کند. فشار گروه بر افراد باعث تغییر رفتار آنها می‌شود و موجب تردید در قضاوت‌های اعضای گروه می‌گردد.

۳.۲.۱. عدم توافقها

احتمالاً عمومی‌ترین مسئله تصمیم‌گیری گروهی، اتمام پیش از موقع^۹ بحث است. معمولاً هدف از اتمام پیش از موقع بحث این است که سریعاً با اتخاذ تصمیم بوسیله رأی‌گیری مانع بروز عدم توافق شود. این روش در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود اما اغلب منجر به مشکلات اجرایی بعدی می‌گردد. خط‌مشیها^{۱۰}، رهبر مسلط^{۱۱}، دستور جلسه‌های مخفی^{۱۲}، هنجارهای ضعیف و عوامل دیگر می‌توانند علت عدم توافقها باشند. بیشتر این مسائل به فرآیند گروه مرتبط است و به موضوع تصمیم ربطی ندارد. هنگامی که تصمیم‌گیری با این مسائل مختل می‌شود گروه نیازمند تمرکز بر بهبود ارتباطات داخلی است.

¹ speed

² creativity

³ acceptance

⁴ time pressure

⁵ external stress

⁶ group polarization

⁷ group think

⁸ conformity

⁹ premature closure

¹⁰ domin

¹¹ dominatring leader

¹² hidden agendas

۳.۲.۲. فشار زمانی برای تصمیم

گروه‌ها برای پاسخ به فشار زمانی می‌کوشند تا تصمیم‌های سریعی بگیرند. به همین منظور آنها اغلب رویکردهای تصمیم‌گیری ساده و بعضاً نامناسب را بکار می‌برند. برای مثال، گروه ممکن است اولین پیشنهاد مفید را بپذیرد و از بحث در مورد گزینه‌های دیگر غفلت ورزد. گروه ممکن است برنامه‌ای را که در گذشته اجرا شده است، انتخاب کند بی آن‌که برای درک درست موقعیت فعلی و برنامه انتخابی دست به آزمون زند. سرانجام گروه ممکن است تصمیم را به رهبر یا عضو گروه تفویض کند، از این‌رو منافع تحلیل می‌رود و تصمیم گروهی رخ نمی‌دهد (Levi 2001, 162).

۳.۲.۳. فشار روانی بیرونی^۱

فشار روانی که از خارج به گروه وارد می‌شود منجر به تصمیم‌گیری ضعیف می‌گردد. این مسئله هنگامی اتفاق می‌افتد که نیروهای بیرونی برای تصمیم‌گیری بر گروه فشار می‌آورند. نیروهای بیرونی ممکن است رقابتی خارجی، مدیریت عالی، یا سایر بخشهای سازمان باشند. وقتی گروه فشار روانی را احساس می‌کند، اغلب منسجم‌تر می‌شود. با وجود این، این وضعیت می‌تواند منجر به گروه‌اندیشی شود یا این‌که باعث شود رهبر تصمیم بگیرد. فشار روانی با کاهش تعداد ایده‌های ارائه شده و تحلیل و انتقاد اندک مباحث، فرآیند تصمیم‌گیری را خدشه‌دار می‌سازد و به‌خاطر افزایش اطمینان، تمایل به تصمیم‌گیری سریع‌تر را افزایش می‌دهد. از این‌رو فرآیند تصمیم‌گیری عجولانه و شتابزده می‌شود. همه این موارد منجر به اخذ تصمیم‌هایی با کیفیت ضعیف می‌گردد (Levi 2001, 161-162).

۳.۲.۴. سازگاری با گروه

سازگاری با گروه یکی از جنبه‌های جالب توجه رفتار افراد در گروه است. گروه تأثیر زیادی بر افراد دارد و همواره فرد را با خود سازگار و هم‌نوا می‌کند. گروه به‌طور بالقوه می‌تواند اعضای خود را کنترل کند. تأکید گروه بر سازگاری اعتقادات، نگرشها، ارزشها و رفتارهای افراد به این دلیل است که گروه سازگاری و هماهنگی افراد را مثبت و مقبول تلقی می‌کند لذا انتظار دارد افراد گروه طبق استانداردهای مشخص عمل کنند. بر این اساس، افرادی که با گروه هماهنگ و هم‌نوا نیستند، طرد و از مزایا و پاداشهای گروهی محروم می‌شوند. البته همه افراد گروه به‌طور یکسان با گروه سازگاری نشان نمی‌دهند و درجه سازگاری افراد متفاوت است. هرچند سازگاری از نقطه‌نظر گروه مثبت تلقی می‌شود ولی ممکن است تأثیر مخربی بر اعضا، خود گروه و جامعه داشته باشد.

مظفر شریف^۲ روانشناس ترک در سال ۱۹۳۶ مطالعاتی را درباره سازگاری انجام داد. سازگاری افراد با هنجارهای گروهی و خاستگاه هنجارها توجه وی را جلب کرد. وی درصدد بود بداند افراد گروه در موقعیتهای مبهم چگونه واکنش نشان می‌دهند؟ آیا افراد، قضاوت‌های متفاوتی خواهند داشت یا این‌که قضاوت‌های آنها مانند هم است و هنجاری مشترک برای موقعیت گروهی خاص برقرار خواهند کرد؟ آیا حضور افراد در کنار هم و نفوذشان بر همدیگر، در چگونگی واکنش آنها تأثیر دارد؟ برای پاسخ به این سؤالات شریف یک گروه آزمودنی

¹ outside stress

² Muzafer Sherif

را در اتاقی کاملاً تاریک قرار داد. در این حال، نقطه نورانی ثابتی روی پرده‌ای تابانده شد. چند لحظه بعد از این که افراد به این نقطه نگاه کردند آن را متحرک می‌دیدند^۱ زیرا مرجعی برای مقایسه و سنجش ثابت بودن آن وجود نداشت. در این آزمایش قضاوت‌های افراد در مورد مقدار جابه‌جایی نقطه نورانی، متفاوت بود و هر کس نظر خاصی داشت. در آزمایش دیگر به آزمودنیها گفته شد که نظر خود را در مورد مقدار جابه‌جایی نقطه نورانی با صدای بلند اعلام کنند. وی مشاهده کرد که نظرات افراد هر گروه آزمودنی به هم نزدیک شده است و هر گروهی نظر خاصی دارد، در حالی که در آزمایش قبلی هر فرد گروه نظر خاصی داشت.

اگرچه مطالعه شریف از نظر جامعه‌شناسان و انسان‌شناسان در محیط مصنوعی (آزمایشگاهی) صورت گرفته بود، ولی به نتایجی منجر شد که در تحقیق طبیعی (غیرآزمایشگاهی) معمولاً به دست نمی‌آید. تحقیقات وی نشان داد که افراد سعی می‌کنند، نظر خود را با دیگران سازگار کنند لذا تحت تأثیر قضاوت‌های آنها قرار می‌گیرند. افراد تمایل دارند جهان را همانند دیگران ببینند. دیگران، در نظرات، اولویتها و نگرشهای فرد تأثیر می‌گذارند. حال، این سؤال مطرح می‌شود که در محیط اجتماعی وقتی افراد گروه با موقعیتهای مبهم روبه‌رو می‌شوند، چه می‌کنند؟ وقتی مبنایی برای مقایسه وجود نداشته باشد چه رخ می‌دهد؟ معمولاً در این موقعیتهای افراد گروه، هنجارها را ایجاد می‌کنند. هنجارهای اجتماعی حتی بر شیوه ادراک ما از جهان تأثیر دارند. افراد گروه سعی می‌کنند محیط پیرامون را در چارچوب هنجارها تعریف کنند. هرچقدر موقعیت مبهم‌تر باشد، هنجار گروهها بر افراد تأثیر زیادتری می‌گذارد و فرد را با گروه سازگارتر می‌کند. سازگاری در فرهنگهای جمع‌گرا بیشتر از فرهنگهای فردگراست.

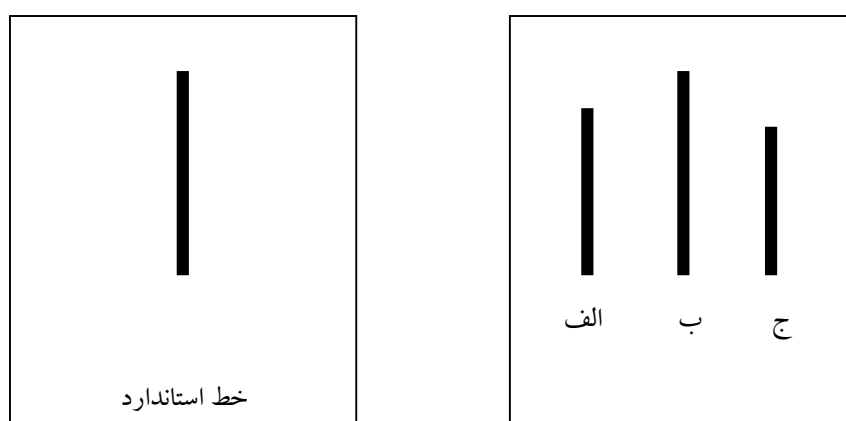
۳.۲.۵. فشار گروهی

فشار گروه بر افراد باعث تغییر رفتار آنها می‌شود. ممکن است احساس فشار واقعی یا خیالی باشد. یعنی ممکن است فشاری وجود نداشته باشد ولی فرد احساس فشار کند. فشار گروهی باعث می‌شود افراد در مورد قضاوت‌هایشان به تردید بیفتند و در موارد خیلی واضح، آگاهانه و به خاطر سازگاری با دیگران، روش غلطی را تأیید کنند. سولومن^۲ در صدد بود دریابد، وقتی افراد مستقل هستند چه واکنشی دارند و هنگامی که زیر فشار گروهی قرار می‌گیرند چگونه عمل می‌کنند. وی آزمایشی را ترتیب داد که در آن از دو مجموعه کارت استفاده می‌شد. در یک مجموعه روی کارتها خط عمودی سیاهی کشیده شده بود (خط استاندارد) و در مجموعه دیگر سه خط عمودی سیاه بود که به صورت «الف»، «ب» و «ج» مشخص شده بودند (شکل ۱ - ۴). یکی از این سه خط از لحاظ طول هم‌اندازه خط استاندارد بود. آتش از آزمودنیها سؤال کرد که کدامیک از این سه خط، با خط استاندارد هم‌اندازه است. به وضوح مشخص بود که خط «ب» هم‌اندازه خط استاندارد است. داوطلبان که در گروههای ۷ تا ۹ نفره مرتب شده بودند به نوبت به سؤال مطرح شده پاسخ

^۱. اگر در یک شب پر ستاره به یکی از ستاره‌های دور خیره شویم، به احتمال زیاد می‌بینیم که ستاره در حال حرکت است. اثر حرکت خودزا (autokinetic effect) را اولین بار ستاره‌شناسان گزارش دادند. بعدها این حالت در رابطه با ادراک مورد توجه واقع شد. محققان از مشارکت کنندگان خواستند، به یک نقطه روشن در یک اتاق تاریک نگاه کنند. در یک فضای تاریک که مشارکت کنندگان فاصله بین نور و خودشان را نمی‌دانند، یک نقطه روشن در هر زمان که نمایش داده می‌شود، در مکان متفاوتی دیده می‌شوند. نور حتی برای کسانی که می‌دانند در واقع حرکت نمی‌کند، متحرک دیده می‌شود.

^۲ Solomon Asch

می گفتند. گروهها به دو گروه کنترل و آزمایش تقسیم شدند. در گروه کنترل تقریباً هیچ خطایی رخ نداد و همه ابراز داشتند خط «ب» هم اندازه خط استاندارد است (خطای مشاهده شده کمتر از یک درصد بود). در گروه آزمایش به شش نفر از آزمودنیها گفته شد که جواب غلط بدهند. نتایج این گروه بسیار جالب توجه بود. نفر هفتم، آخرین نفری که به سؤال پاسخ می داد، آنچه را می دید که دیگران می گفتند. تقریباً ۳۷ درصد آزمودنیها جواب اشتباه می دادند. مثلاً اگر شش نفر اول می گفتند «الف» یا «ج» هم اندازه خط استاندارد است، آنها نیز تأیید می کردند که این گونه است. این در حالی بود که هیچ ابهامی وجود نداشت و تشخیص این که کدام خط هم اندازه خط استاندارد است، بسیار راحت و ساده بود. چه اتفاقی برای فرد هفتم می افتاد؟ اگر خود شما جای او بودید چه می کردید؟ این فرد آگاهانه جواب غلط می داد تا پاسخی سازگار با بقیه اعضای گروه دهد. او می دانست که جواب درست «ب» است ولی سعی می کرد خود را با بقیه سازگار کند.



شکل ۱ - ۴ فشار گروه

یافته‌های آش بیانگر فشار گروه بر اعضا و سازگاری اعضا با گروه است. افراد جهان را در کنار دیگران می بینند و بسیاری از ادراکات آنها زیر تأثیر ادراکات دیگران است. زیرا می دانند که محیط شامل آنها و دیگران می شود و رابطه آنها با محیط مثل رابطه دیگران با محیط است. وقتی که زمستان است و برف می بارد، در نظر بقیه افرادی که در کنار فرد وجود دارند نیز این گونه است. او لباس گرم می پوشد همچنان که دیگران این کار را می کنند. او احساس سرما می کند، همچنان که دیگران نیز احساس سرما می کنند. این وضعیت باعث می شود که افراد به شباهت تجربه و شباهت پاسخها آگاهی یابند و به روش مشابهی به تجربه‌های مشابه پاسخ دهند. بنابراین وقتی در داخل گروه هفت نفره، شش نفر ادراک مشابهی از یک واقعیت ارائه می دهند، نفر هفتم سعی می کند ادراک خود را به آنها نزدیک کند، هرچند ادراک وی این گونه نباشد. آزمایش آش درباره این مسئله ساده است او می خواهد بداند موقعیتهای مبهم و پیچیده چگونه افراد را تحت تأثیر فشار اکثریت گروه قرار می دهند (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۳۶-۲۴۰).

۳.۲.۶. گروه‌اندیشی

دموکراسی اقتضا می‌کند که اعضای گروه آزاد باشند، افکار خود را بیان کنند و نقاط قوت و ضعف و جنبه‌های مثبت و منفی راهبردهای جایگزین را تذکر دهند تا در نهایت، عقلانی‌ترین گزینه انتخاب شود. در عالم واقعی، همیشه تصمیم‌گیری گروهی چنین روندی را طی نمی‌کند. در مواردی وقتی رهبر گروه یا یکی از اعضای قدرتمند گروه نظر می‌دهد، اعضای گروه مخالفت نمی‌کنند. گروه‌های بسیار منسجم برای حفظ انسجام و احساسات گروهی مثبت، جنبه‌های منفی را نادیده می‌گیرند. چنین وضعیتی در گروه‌های بسیار متشخص و در گروه‌هایی که در گذشته موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، اتفاق می‌افتد. این فرآیند را گروه‌اندیشی می‌گویند. گروه‌اندیشی، تمایل اعضای گروه به حفظ انسجام و فشار برای نیل به توافق عمومی یا اجماع است، به گونه‌ای که کوشش برای حفظ یگانگی، انگیزه ارزیابی واقعی یا انتقادی گزینه‌ها را ضعیف می‌کند. در حالت گروه‌اندیشی، اعضای گروه، راه‌حلهای جایگزین را نادیده می‌گیرند تا اجماع و همناوایی گروه حفظ شود. در این موقعیت گروه دیگر به این نکته توجه ندارد که اجماع چگونه شکل گرفته است. (Levi 2001, 163).

۳.۳. روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

شیوه تعامل گروهی^۱ فرصت ارائه دلایل در مورد دیدگاهها و پرسش از یکدیگر را برای مشارکت کنندگان فراهم می‌سازد. رهبر گروه بحث را تسهیل می‌سازد و با تشویق اعضا به ارائه دیدگاههای متنوع به حل مسائل کمک می‌کند (Goodman 1998, 42). اما با وجود مزایای فراوانی که این روش دارد، دارای معایبی نیز هست که به آنها اشاره شد. برای غلبه بر مسائل و مشکلات مطرح در تصمیم‌گیری گروهی، صاحب‌نظران روشهای خاصی را معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: روش گروه اسمی^۲، روش دلفی^۳، روش رینجی^۴ و نشست الکترونیکی^۵.

۳.۳.۱. روش گروه اسمی

روش گروه اسمی یک شیوه تصمیم‌گیری گروهی است که آندری ل. دلبسکیو^۶، اندرو آچ، فان د ون^۷ و دیوید اچ. گاستافسون^۸ در سال ۱۹۶۸ آن را ارائه کرده است (Delbecq, Van de Ven and Gustafson, 1986, 7). این روش، اجازه می‌دهد گروهی از افراد بر تصمیم‌گیری – بدون برقرار ساختن هیچ رابطه اجتماعی – تمرکز کنند (Levi 2001, 165). اعضای گروه در حضور دیگران کار می‌کنند، اما با هم هیچ مبادله کلامی ندارند (Van de Ven and Delbecq 1971, 205; Luthans 1998, 509). اعضای این گروه‌ها در عمل تعامل ندارند اما زمانی که فرآورده‌هایشان معدل‌گیری می‌شود، عملکردشان را می‌توان با گروه‌هایی که تعامل دارند مقایسه کرد (Forsyth 1990, 276). این روش به این خاطر اسمی نامیده می‌شود که به گروه واقعی احتیاج ندارد و تنها در اسم گروه هستند (Levi 2001, 165). تحقیقات نشان داده است که این گروه‌ها

¹ interacting group method

² nominal group technique

³ Delfi technique

⁴ Ringi technique

⁵ electronic meeting

⁶ Andre L. Delbecq

⁷ Andrew H. Van de Ven

⁸ David H. Gustafson

برحسب تعداد، منحصر به فرد بودن و کیفیت ایده‌ها از گروه‌های واقعی بهتر عمل کرده‌اند (Luthans 1998, 509).

برای موفقیت روش گروه اسمی، انتصاب یک تسهیل‌گر شایسته برای جهت دادن فرآیند تصمیم‌گیری گروهی حیاتی است (Anderson 1990, 7). در حالی که شیوه‌های متعددی برای اجرای روش گروه اسمی وجود دارد، ولی به‌طور عمومی این شیوه فرآیند زیر را شامل می‌شود:

(۱) رهبر گروه تصمیم، مسئله یا موضوع را در یک جمله کوتاه روی تابلویی می‌نویسد و آن را معرفی می‌کند. پس از اینکه اعضا مفهوم جمله را درک کردند، آنها بدون سروصدا ایده‌های مربوط به موضوع را می‌نویسند که این امر تقریباً ده تا پانزده دقیقه طول می‌کشد.

(۲) افراد به‌طور مستقل، گزینه‌های مختلف اهداف یا راه‌حلهای یک مسئله را فهرست می‌کنند.

(۳) همه گزینه‌ها به گروه ارائه می‌شود (بر روی تابلو نوشته می‌شود).

(۴) هر کدام از گزینه‌ها ممکن است تعریف و روشن گردد، اما اجازه مخالفت و نقد گزینه داده نمی‌شود.

(۵) هر مشارکت کننده به‌طور مستقل مجموعه گزینه‌ها را درجه‌بندی می‌کند.

(۶) اولویت گزینه‌ها با بعضی از شکلهای رأی‌گیری یا روشهای ریاضی تعیین می‌شود (Forsyth 1990, 276; Mahler 1987, 337).

۲.۳.۳ روش دلفی

همچنان که گفته شد یکی از نقاط ضعف گروه‌های متعامل، تسلط شخصی است. روش دلفی این مسئله را حذف می‌کند. این روش را اواخر دهه ۱۹۴۰ راند کرپ^۱ ارائه داد و هدفش حل مسائلی بود که در مورد آنها داده‌های دقیق کمی وجود داشت (Goodman 1998, 43).

روش دلفی، مجموعه‌ای از بررسیهای پیمایشی^۲ مکتوب را برای اتخاذ تصمیم بکار می‌گیرد. گروهی از متخصصان بررسیهای پیمایشی را انجام می‌دهند که دربرگیرنده سؤالات باز و بسته متعدد درباره مسئله‌ای است که باید حل شود. نتایج این پیمایش، خلاصه می‌شود و در داخل مجموعه‌ای از راه‌حلهای پیشنهادی سازماندهی می‌شوند و دوباره به مشارکت کنندگان بازگردانده می‌شود. این فرآیند تا هنگامی که مشارکت کنندگان به یک اجماع درباره راه حل مسئله برسند، تکرار می‌شود (Levi 2001, 166). در این روش گروهی، متخصصان یا مشارکت کنندگان منتخب هرگز به صورت چهره - به - چهره ملاقات نمی‌کنند و ترجیحات و نظرات شخصی‌شان را به سایر اعضا گزارش می‌دهند (Mahler 1987, 337). این روش وقتی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره تصمیم ضروری باشد اما آنها به‌طور جغرافیایی توزیع شده باشند و نتوانند در یک مکان گرد هم آیند (Levi 2001, 166).

به‌طور کلی روش دلفی به صورت زیر عمل می‌کند (Luthans 1998, 508; Robbins 1980, 502):

(۱) مسئله مشخص می‌شود و از اعضای گروه خواسته می‌شود تا از مجرای یک رشته پرسشنامه‌هایی که به صورتی دقیق مطرح می‌شوند، راه‌حلهای امکان‌پذیر را ارائه دهند.

¹ Rand corp

² survey

- ۲) هر عضو بدون ذکر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه را تکمیل می کند.
- ۳) نتایج نخستین پرسشنامه جمع آوری و جوابها مشخص می شوند.
- ۴) یک نسخه از این جوابها به هر عضو داده می شود.
- ۵) پس از این که هر عضو نتیجه ها را مرور و بررسی کرد، از اعضا خواسته می شود تا یکبار دیگر راه حل های خود را ارائه کنند. معمولاً آنها راه حل های جدیدی ارائه می کنند یا موضع پیشین خود را تغییر می دهند.
- ۶) مراحل چهار و پنج هر قدر لازم باشد تکرار می شوند تا گروه به اجماع برسد.
- کلید موفقیت این روش ناشناختگی و گمنامی اعضا است که باعث حذف مشکلات تعامل چهره - به - چهره می شود. دریافت کتبی و بدون نام ایده ها، اثرات تفاوت شخصیتی را از بین می برد و ترس و ارباب محتمل را که در مباحثه باز و در جریان ایده دهی وجود دارد، خنثی می سازد (Anderson 1990, 6-10). از ویژگی های دیگر این روش، بازخورد کنترل شده و ارائه آماری نتایج است. این خصوصیات جنبه های منفی تعامل های گروهی را به حداقل می رساند (Goodman 1998, 430).
- بدیهی است که روش پیش گفته نقاط ضعف مخصوص به خود دارد. از آنجا که اجرای روش مزبور بسیار وقت گیر است، معمولاً در مواردی که باید به سرعت تصمیم گیری کرد، مفید واقع نخواهد شد. علاوه بر این مستلزم مهارتهایی در تحلیل نتایج است (Levi 2001, 166). گذشته از این اولویتهایی که در اجرای روش مزبور به دست می آیند، احتمالاً به اندازه اولویتهای مبتنی بر روشهای چهره - به - چهره و اسمی غنی نیستند. چه بسا نظرها یا عقیده هایی که در اجرای روش چهره - به - چهره ارائه و مورد بحث قرار می گیرند هیچ گاه در این روش ارائه نشوند (Robbins 1998, 508). از طرف دیگر روش دلفی ادعای پشتیبانی و مبنای علمی ندارد. راند^۱ برای پاسخ به این انتقاد تلاش کرده است تا روش دلفی را از طریق آزمایشهای کنترل شده معتبر سازد (Luthans 1980, 503).
- تفاوتهای عمده ای که بین روش گروه اسمی و روش دلفی وجود دارد به شرح زیر است:
- ۱) پاسخ دهندگان دلفی تقریباً از همدیگر شناختی ندارند، در حالی که اعضای گروه های اسمی با هم آشنایی دارند.
- ۲) اعضای گروه های اسمی با هم تعامل چهره - به - چهره دارند، در حالی که پاسخ دهندگان دلفی به طور فیزیکی از هم جدا هستند و هرگز ملاقاتهای چهره - به - چهره برقرار نمی کنند.
- ۳) همه ارتباطات بین پاسخ دهندگان در فرآیند دلفی از طریق پرسشنامه صورت می گیرد و بازخورد گزارشهای نظارت کننده، ارائه می شود در حالی که در گروه های اسمی ارتباطات مستقیم بین اعضا اتفاق می افتد (Delbecq, Van de Ven and Gustafson, 1986, 18).

۳.۳.۳ روش رینجی

روش رینجی، روش تصمیم گیری ژاپنی است که در رابطه با موضوعات بحث انگیز بکار برده می شود (Levi 2001, 166). در این فرآیند قبل از تصمیم گیری نهایی بحثهای زیادی صورت می گیرد (Ala and Corderio 1999, 23). فرآیند رینجی محیطی را فراهم می سازد که اعضا در حالی که از مواجهه چهره - به -

¹ Rand

چهره اجتناب می‌ورزند، با تضاد سروکار داشته باشند (مواجهه چهره - به - چهره در فرهنگ ژاپنی ناپسند است). در این روش متن مکتوبی تهیه می‌شود که موضوع بحث و راه‌حل آن را دربر دارد و نویسنده آن مشخص نیست. این متن میان اعضای گروه به گردش درمی‌آید، هر کس به‌طور انفرادی نظراتش را می‌نویسد، متن را اصلاح می‌کند و سپس آن را به عضو دیگر گروه می‌دهد. بعد از تکمیل چرخه، با استفاده از نظرهای ارائه شده، متن بازنویسی می‌شود و دوباره میان اعضای گروه به گردش در می‌آید. این فرآیند تا وقتی که اعضای گروه نوشتن نظراتشان را بر روی متن پیش‌نویس متوقف کنند، ادامه می‌یابد.

روش رینجی، فرآیند کُندی است و هیچ ضمانتی وجود ندارد که با این روش گروه به توافق برسد. با وجود این، بیان نظرات به‌صورت ناشناخته اجازه می‌دهد هر فردی عقاید خود را بیان کند در حالی که از ناراحت کردن دیگران در یک مواجهه چهره - به - چهره اجتناب می‌ورزد (Levi 2001, 166).

۳.۳. ۴. نشست الکترونیکی

جدیدترین روش تصمیم‌گیری، شیوه‌ای است که در آن گروه اسمی با فناوری پیشرفته کامپیوتری ترکیب می‌شود. این روش را نشست الکترونیکی می‌نامند. اگر فناوری در دسترس باشد موضوع بسیار ساده می‌شود. حدود پنجاه نفر اطراف میزی که به شکل نعل اسب است، می‌نشینند. همه صندلیها خالی است و تنها تعدادی پایانه کامپیوتر مشاهده می‌شود. مسائل به افراد مشارکت‌کننده ارائه می‌شود و پاسخهای آنها بر روی صفحه نمایشگر به نمایش در می‌آید. نظر هر عضو و جمع آرای داده شده بر روی صفحه نمایش^۱ بزرگ به نمایش در می‌آید.

مزیت عمده نشست الکترونیکی، ناشناختگی^۲، سرعت و صداقت است. مشارکت‌کنندگان نشست، همدیگر را نمی‌شناسند و تنها پیامی را که می‌خواهند بدهند، ارسال می‌کنند و این پیام بر روی صفحه نمایش ظاهر می‌گردد. همچنین صداقت در بالاترین حد خود است و هیچ نوع تنبیه یا عقوبتی در پی نخواهد بود. در این روش چون گپ‌زدنها از بین می‌رود و پای هیچ‌گونه بحثی به میان نمی‌آید و اگر کسی بخواهد حرفی بزند لازم نیست که دیگری حرف خود را قطع کند، سرعت بسیار بالا است.

¹ projection screen

² anonymity

جدول ۱ - ۴ ارزیابی اثربخشی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

معیار اثربخشی	روشهای تصمیم‌گیری گروهی			
	تعامل	اسمی	دلفی	الکترونیک (از راه دور)
تعداد ایده‌ها	کم	زیاد	زیاد	زیاد
کیفیت ایده‌ها	کم	زیاد	زیاد	زیاد
فشارهای اجتماعی	زیاد	متوسط	کم	کم
هزینه‌های پولی	کم	کم	کم	زیاد
سرعت	متوسط	متوسط	کم	زیاد
توجه به کار	کم	زیاد	زیاد	زیاد
امکان تعارض میان‌فردی	زیاد	متوسط	کم	کم
احساس مکمل بودن	زیاد تا کم	زیاد	متوسط	زیاد
تعهد به ارائه راه‌حل	زیاد	متوسط	کم	متوسط
توسعه انسجام گروه	زیاد	متوسط	کم	کم

Source: Robbins 1998, 273.

هر روشی که برای تصمیم‌گیری گروه استفاده شود، دارای نقاط ضعف و قوت مخصوص به خود است و انتخاب یک روش به شاخصها و معیارهایی بستگی دارد که مورد نظر گروه است. اگر هدف تقویت انسجام اعضای گروه باشد، باید از روش چهره - به - چهره استفاده کرد. در روش دلفی تعارض بین اعضا به حداقل می‌رسد. شاخصها یا معیارهایی که گروه می‌خواهد با استفاده از آنها موضوعی را مورد ارزیابی قرار دهد، بهترین عاملی است که بدان وسیله بهترین روش تعیین می‌شود (Robbins 1998, 272).

بخش دوم: کمیته: مفاهیم و فرآیندها

۱. کمیته

ایده و اندیشه اولیه استفاده از کمیته‌ها را در سازمانها نخستین بار نظریه پردازان اداری ارائه کردند و بکار بردند. کمیته‌ها ساختار سازمانی جدا و متمایز از صف و ستادند که می‌توانند در زمینه‌های خلاقیت، ارتباط، انگیزه هماهنگی، آموزش، ترغیب، راهنمایی، توسعه دیدگاهها و طرح نقطه نظرهای گوناگون، کمکهای شایانی عرضه کنند. به زبان ساده، کمیته‌ها وسیله ادغام تواناییها و دانشهای پراکنده بخشهای گوناگون سازمان در قالب یک واحد فعال و منسجم‌اند.

کمیته، گروهی از افرادند که برای بحث و بررسی درباره موضوع خاصی مرتبط با سازمان، به طور رسمی گرد هم می‌آیند (Longenecker 1969, 234) و دارای عمر نسبتاً طولانی‌اند (Stoner and Freeman 1995, 507). در تعریف دیگر، کمیته عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای اهداف خاصی در مجموعه بزرگتری از افراد منصوب می‌شوند (Webene- Behraman 1998, 203; Startford 1988, 10). همچنان که سازمانها از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می‌کنند، کمیته‌ها نیز افزایش می‌یابند. در مؤسسات دولتی، آموزشی، خیریه و تجاری بزرگ، کمیته بخشی از ساختار اداری آنها شده است. کمیته‌ها در حوزه‌های تجاری، تنها محدود به شرکتهای بزرگ نمی‌شوند بلکه در شرکتهای نسبتاً کوچک نیز وجود دارند. آنها تنها به سطح مدیریت عالی محدود نمی‌شوند، بلکه در سطوح میانی و پایین سازمان نیز به خوبی سطوح عالی عمل می‌کنند. کمیته‌ها ممکن است در زمینه‌های خدماتی، مشاوره، هماهنگی، اطلاعاتی یا تصمیم‌گیری فعالیت کنند. بررسیهای متعدد نشان می‌دهد که بسیاری از شرکتهای کمیته‌های مداوم یا منظم به شیوه‌های متعددی برای تکمیل سازمان صف و ستاد استفاده می‌کنند. بر پایه بررسی انجمن مدیریت آمریکا^۱ درباره یکصد و پنجاه شرکت، یکصد و ده شرکت (حدود ۷۳ درصد) دارای دو یا چند کمیته بودند که به طور منظم تشکیل می‌شدند.

بررسی مجله هاروارد بیزینس ریویو^۲، این نکته را تأیید کرد که علائق گسترده‌ای برای بکارگیری کمیته‌های مداوم وجود دارد. بر اساس نتایج بررسی آنها، که به طور تفصیلی در جدول ۲ - ۱ نشان داده شده است، ۸۱/۵ درصد از مسئولان اجرایی پاسخ‌دهنده، وجود تعدادی از کمیته‌های مداوم را در شرکتشان گزارش کرده‌اند. شصت درصد از مدیران اجرایی پاسخ‌دهنده، بیان کرده‌اند که آنها یک یا چند کمیته منظم در سازمانشان بکار می‌برند و هشت درصد نیز گفته‌اند که در گذشته از این کمیته‌ها استفاده کرده‌اند (Longenecker 1969, 236; Luthans, 1998, 284).

¹ American Management Association

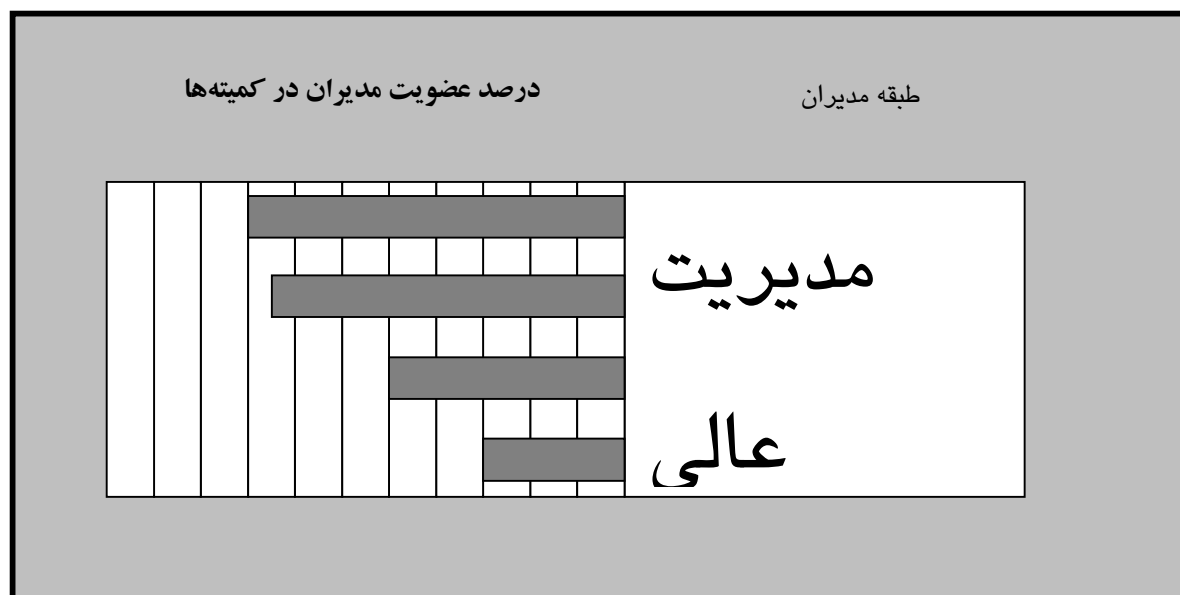
² Harward Business Review

جدول ۲ - ۱ رابطه اندازه شرکت و داشتن کمیته

اندازه شرکت	درصد داشتن کمیته
بیش از ۱۰/۰۰۰ نفر	۹۴
بین ۱۰/۰۰۰ تا ۱۰۰۱ نفر	۹۳
بین ۱۰۰۰ تا ۲۵۰ نفر	۸۲
زیر ۲۵۰ نفر	۶۴

Source: Longenecker 1962, 236.

بر پایه تحقیق دیگری که رولی تیلمن^۱ از شرکتها داشته است، ۹۴ درصد شرکتهایی که بیش از ده هزار کارمند و کارگر داشتند گزارش کرده‌اند کمیته‌های رسمی دارند (جدول ۲ - ۱). گذشته از این، پنجاه تا هشتاد درصد مدیران عضو کمیته‌ها بوده‌اند. این میزان در سطوح بالای سازمان نسبت به سطوح پایین‌تر بیشتر است (جدول ۲ - ۱) (Stoner and Freeman 1995, 505). در حقیقت به نظر می‌رسد که گرایش گسترده‌ای برای بکارگیری کمیته‌ها وجود دارد و همچنان که سازمانها رشد می‌یابند، آنها تمایل بیشتری برای استفاده از کمیته‌ها پیدا می‌کنند.



شکل ۲ - ۱ درصد عضویت مدیران در کمیته‌ها

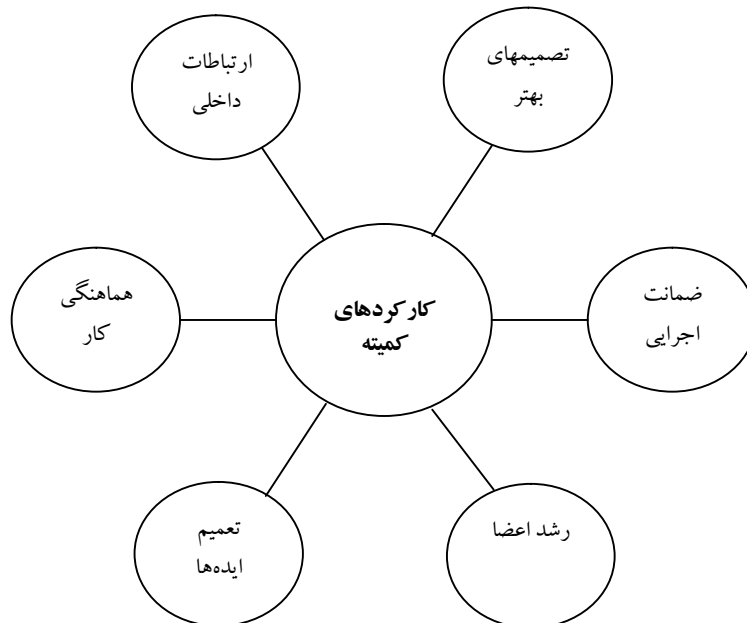
Source: Stoner and Freeman 1995, 236.

Tillman¹ Rollie

۲. دلایل استفاده از کمیته‌ها

فعالیت کمیته مانند همه فعالیت‌های گروهی مزایای بیشتری از فعالیت انفرادی دارد. شاید بزرگترین ویژگی کمیته، رأی، نظر و دیدگاه منسجمی است که در آن ارائه می‌شود. ضرب‌المثل قدیمی وجود دارد که می‌گوید «دو فکر بهتر از یکی است». اعضای کمیته طیف وسیعی از تجربه، دانش، توانایی و خصوصیات شخصیتی را با خود به کمیته می‌آورند. این انباشتگی تجربه، دانش و توانایی منجر به ایجاد دانش و توان عظیمی می‌شود که حل مسائل سازمان از طریق آن میسر می‌گردد.

کمیته‌ها می‌توانند شیوه سازمانی مناسبی برای کمک به کاهش تضاد و ارتقای همکاری بین بخش‌های اصلی و فرعی باشند. در طول جلسه کمیته، هر عضو می‌تواند با اهداف و مسائل دیگران درگیر شود و ارتباط فکری برقرار سازد. در حقیقت کمیته ارتباطات افقی را سریع‌تر می‌سازد.



شکل ۲ - ۲ کارکردهای کمیته

از جنبه انسانی، بزرگترین مزیت کمیته‌ها افزایش انگیزش و تعهد است که از مشارکت ناشی می‌شود. با درگیر شدن افراد در تجزیه و تحلیل و حل مسائل کمیته، آنها آمادگی بیشتری برای پذیرش خواهند داشت و کوشش برای اجرای تصمیم‌ها شدت خواهد یافت. کمیته همچنین می‌تواند ابزاری برای بهبود و توسعه انسانی باشد. اعضای کمیته، خصوصاً اعضای جوان و کم‌تجربه، فرصت خواهند داشت فعالیت‌های اعضای باتجربه را مشاهده کنند و در فرآیند فعالیت‌های کمیته با دانش و دیدگاه‌های متفاوت آشنا شوند. کمیته فرصتی برای بهبود و توسعه شخصی فراهم می‌سازد، آن گونه که اشخاص هرگز به تنهایی نمی‌توانند آنها به دست بیاورند (Luthans, 1998, 286). شکل ۲ - ۲ در بالا کارکردهای کمیته را نشان می‌دهد.

۱.۲. تصمیمهای بهتر با تفکر^۱ گروهی

سیستم کمیته‌ای، تمهیداتی را برای نظام‌مندسازی و رسمی کردن تفکر گروهی در مورد مسائل سازمانی فراهم می‌کند. کمیته را می‌توان برای افزایش تواناییها و معلومات مختلف اعضا به کار برد. هیچ دو نفری در مسائل پیچیده، رویکرد دقیقاً مشابهی ندارند و تواناییهای تحلیلی متفاوت افراد مختلف ممکن است با تفکر کمیته‌ای^۲ به گونه‌ای مورد استفاده قرار گیرند که از عهده مسئله مشترک برآیند. همچنین دیدگاههای متفاوت بخشها و نواحی کارکردی متعدد سازمان، ممکن است برای حل مسئله موجود بکار گرفته شوند (Longenecker 1969, 237) چرا که ترکیب عقاید افراد متعدد بهتر است. علاوه بر این، با این روش نقاط ضعف پیشنهادهای فردی کشف می‌شوند. همچنین کمیته‌ها اثر گردونه‌ای^۳ نیز دارند. در کمیته، مجموعه بهم پیوسته‌ای از مهارتهای کارکنان موجب ایجاد خط‌مشی جامع و پیوسته‌ای می‌شود و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری موجب پذیرش تصمیمهای خوب در سرتاسر سازمان می‌شود (Green 1959, 25).

۲.۲. ارتباطات داخلی

کمیته زمینه‌ای را برای ارتباطات داخلی فراهم می‌سازد. این کارکرد، یکی از کارکردهای معتبر کمیته‌ها است. وقتی افراد متعدد از بخشهای مختلف سازمان گرد هم می‌آیند، برقراری ارتباطات اجتناب‌ناپذیر است. اندازه و نوع آن بستگی به شیوه اداره نشست دارد. اگر رئیس یا هر کس دیگری که نشست را طراحی و اجرا می‌کند، زمان لازم برای تبیین اهداف را صرف کند و اگر اعضا از دستور جلسه آگاهی داشته باشند، احتمالاً بهره‌وری نشست^۴ افزایش پیدا خواهد کرد. البته اگر اعضا به‌طور ضمنی یا صریح و آشکار مجبور به سکوت شوند، یا اگر نیروهای قهریه، آزادیهای اعضا را در ارائه نظرات محدود کند، ارتباطات سازنده به وجود نخواهد آمد. تهدید و فشار بر مشارکت‌کنندگان نه تنها باعث توقف ارتباطات مثبت و سازنده می‌شود، بلکه تفکرات مرتبط با موضوع را نیز مختل می‌کند. در این موقعیت ارتباطات از ساختار و قدرت پیروی خواهد کرد و همه مشارکت‌کنندگان منتظر این خواهند بود که رئیس چه می‌گوید (Anastasi 1964, 68). کمیته همچنین همچون رابطی بین بخشهای مختلف سازمان عمل می‌کند (Green 1959, 26).

۳.۲. هماهنگی کار^۵

یکی از ویژگیهای برجسته شرکتهای پیشرفته بزرگ، تخصصی کردن بیشینه کار در سطوح مدیریتی و عملیاتی است. هر اندازه که کارها تخصصی شوند، هماهنگی فعالیتهای مشکل‌تر می‌شود و تداخل وظایف در بین بخشهای مختلف به وجود می‌آید. برای مثال تصمیم‌مینی در حوزه تحقیق و توسعه ممکن است بازتابهایی داشته باشد که واحدهای فروش، تولید، امور مالی، امور پرسنلی، روابط عمومی و حقوقی را تحت تأثیر قرار دهد. کمیته راهی را برای هماهنگی فعالیتهای ارائه می‌دهد. در جلسات کمیته، افراد واحدهای مختلف با حوزه‌های کاری متفاوت، می‌توانند درباره حوزه‌های تخصصی قلمرو مسئولیت خود، اطلاعات رد و بدل کنند، از پیشرفتهای برنامه‌های

¹ deliberation

² committee deliberation

³ flywheel effect

⁴ meeting

⁵ coordination of work

دیگر بخشها که مورد علاقه و توجهشان باشد، آگاه شوند و به‌طور کلی به موضوعات مشترک بپردازند (Longenecker 1969, 238).

۴.۲. تعمیم ایده‌ها

تجربه‌ها و تحقیقات نشان داده است که کارکرد تعمیم ایده‌ها، یکی از وظایف اصلی مدیریت کمیته‌ها است. نتایج محققان متعدد نشان می‌دهد که محیط پویای ایده‌دهی گروهی، می‌تواند منجر به تولید ایده‌های بسیار شود (Anastasi 1964, 72). علاوه بر این روحیه کار تیمی و احترام به عقاید دیگران در اعضای کمیته افزایش می‌یابد (Green 1959, 26).

۵.۲. ضمانت اجرایی

برخی مواقع در اجرا یا بکارگیری طرحها و خط‌مشی‌ها مسائلی وجود دارند که بر مدیریت تأثیر می‌گذارند. از میان این مسائل می‌توان به عدم درک صحیح طرح یا خط‌مشی ارائه شده و نیز احساس ناخوشایند فرد در پیروی از یک طرح یا خط‌مشی اشاره کرد که بدون فرصت برای اظهار عقیده خود درباره آن، باید از آن پیروی کند. کمیته با درگیر کردن مجری با فرآیند خط‌مشی‌گذاری موجب درک صحیح خط‌مشی می‌شود و تضمینی برای اجرای آن به‌دست می‌دهد.

۶.۲. بهبود و رشد اعضا

بهبود و توسعه کارکنان برای تمام سطوح مدیریت یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران اجرایی است. هر فرد با عضویت در کمیته در معرض عقاید و دانشی قرار می‌گیرد که این عقاید ممکن است در خارج از حوزه مسئولیت او باشد (Longenecker 1969, 240). اعضا از دوستی‌های به‌وجود آمده در قسمتهای مختلف سازمان بهره می‌برند. مسائلی که اعضا با آن مواجه می‌شوند با مسائل روزمره متفاوت است و آنها به‌طور مکرر با مسائل و موارد متنوع و گسترده‌ای روبرو می‌شوند (Green 1959, 26). علاوه بر این عضو کمیته ممکن است در آماده‌سازی خود برای مشارکت، درگیر مطالعه شود و معلومات و دانش خود را ارتقا بخشد. اگر به او مسئولیت‌هایی در ارتباط با پروژه‌ها و فعالیتهای اجرایی کمیته داده شود، زمینه بهبود کیفی برایش فراهم می‌شود. شاید بزرگترین ارزش تربیتی کمیته مربوط به جلسات مشورتی کمیته باشد. در این شرایط، عضو کمیته در اظهار نظر، بیان عقاید و دفاع از دیدگاههای خود تجربه کسب می‌کند (Longenecker 1969, 24).

۳. خطرها و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

در طول سالها لطیفه‌های^۱ شناخته‌شده‌ای درباره کمیته‌ها ساخته شده‌است که در زیر نمونه‌هایی از آنها می‌آید:

- شتر، اسبی است که کمیته آن را طراحی کرده است.

¹ Jokes

- بیشتر از نصف تصمیم‌هایی که کمیته می‌گیرد هرگز اجرا نمی‌شوند، در نتیجه تنها باید نصف آنها گرفته شوند.
 - بهترین کمیته، کمیته پنج‌نفره با چهار نفر عضو غایب است.
 - در یک کمیته بر دقایق تأکید می‌شود، در حالی که ساعتها به بطالت می‌گذرد.
 - یک کمیته مجموعه‌ای است با انتصابهای نامناسب و عدم تمایل به اجرای موارد غیرضروری.
- علاوه بر معایب عمومی و لطیفه‌ها، کمیته‌ها با مسائل و مشکلات مشخصی مواجه‌اند:

۳.۱. هزینه‌بر و زمان‌بر بودن

یکی از انتقادات عمده و مکرر که بر کمیته‌ها وارد می‌شود این است که کمیته‌ها هزینه‌بر و زمان‌برند و وقت مدیریت را هدر می‌دهند. ماهیت کمیته این است که هر فرد برای سخن گفتن و اظهار نظر شانس و امکان برابر دارد. اما این مسئله مستلزم صرف زمان و پول زیادی است (Luthans 1998, 286). معاونان یک کارخانه تولیدی لوازم الکترونیکی گزارش داده‌اند که جلسات کمیته نصف وقتشان را گرفته است. فعالیتهای زیاد از حد کمیته ناشی از چند عامل است. فعالیت کمیته ممکن است به‌خاطر وجود تعداد زیادی کمیته، اعضای زیاد، جلسات زیاد و مکرر و یا به‌خاطر ناکارآمدی در روش اجرایی هزینه‌بر و زمان‌بر باشد.

انتقادهایی که از کمیته صورت گرفته است نشان می‌دهد وقت کمیته به‌خاطر پرداختن به چیزهای کم‌اهمیت یا موضوعاتی که یک فرد می‌تواند از عهده آن برآید، تلف می‌شود. سی. نورثکوت پارکینسون^۱ بیان می‌کند که کمیته‌ها شاید در گیر بحثهای پایان‌ناپذیر درباره موضوعاتی شوند که اهمیت موقتی دارند. تحلیل‌گران شرکت گودیر تایر و رابر^۲ پس از بررسی کمیته‌ها و نشستهای آنها دریافتند که بیش از بیست درصد کسانی که در نشستها حضور پیدا می‌کنند، دیر به آنجا می‌رسند، حدود پانزده درصد نقش فعالی در پیگیریها ندارند و بیش از پانزده درصد مشارکت کنندگان واقعاً نیازی به وجودشان در آنجا نبوده است. در پانزده درصد جلسات رئیس جلسه حاضر نبوده و بیش از ده درصد وقت جلسات به‌خاطر گندی، مزاحمت از بیرون یا گفتگوی خارج از موضوع کاملاً از دست می‌رفت (Longenecker 1969, 241).

۳.۲. مشکل تعیین مسئولیت^۳

در هر کمیته پاسخگویی یا مسئولیت گروهی وجود دارد اما پاسخگویی یا مسئولیت فردی وجود ندارد. بنابراین بحث اساسی این است که کمیته در واقعیت، به عدم مسئولیت و پاسخگویی گرایش دارد. در حقیقت افراد ممکن است از کمیته‌ها همچون پوششی برای عدم مسئولیت‌پذیری فردی نسبت به تصمیم‌گیریهای اشتباه استفاده کنند. برای حل این مشکل دو راه حل وجود دارد. (Luthans 1998, 286).

¹ C. Northcote Parkinson

² Goodyear Tire and Rubber

³ difficulty in placing responsibility

۳.۳. تصمیم‌هایی با کیفیت پایین

از مهمترین ضعف‌های کمیته این است که تصمیم‌های کمیته کیفیت پایینی دارند. دلایل این مسئله چندان دور از دسترس نیست. یکی از این عوامل، گرایش کمیته‌ها به سوی تصمیم‌های سازشکارانه^۱ است. کمیته‌ها باید بر مبنای اجماع عمل کنند. اعضای که از بخش‌های مختلف جمع می‌شوند، علائق متضادی خواهند داشت و تصمیم نهایی، همان مصالحه از طریق خواهش و تمنا و انتخاب حد وسط خواهد بود. ممکن است کسی گفته‌هایی چون این را بشنود: «همه آن چیزی که یک کمیته به دست می‌آورد، طرح نیمه‌تمامی است که هیچ کس کاملاً با آن مخالفت نمی‌کند اما در حقیقت، هیچ کس هم آن را باور ندارد» یا «راه‌حلهای کمیته به آسانی بیانگر پایین‌ترین وجه مشترک تفکر اعضای کمیته است». این گفته‌ها بیانگر جنبه سازشکارانه تصمیم‌های کمیته است. عقیده عمومی بر این است که کمیته فاقد اراده یا نیرویی برای کسب نتیجه مشترک است. اما شاید فرد، خود به تنهایی به چنین نتیجه‌ای برسد. موافقت گروه نشان‌دهنده سازشکاری مبتنی بر بی‌میلی اعضا برای چالش با یک عقیده عمومی است. البته نه این که هر سازشی نامطلوب است، اما تضمینی نیز وجود ندارد که حد وسط همیشه مناسب‌ترین راه باشد.

علاوه بر این، گاهی کمیته زیر سلطه یک فرد که معمولاً رئیس کمیته است قرار می‌گیرد. واکنش این افراد، کلیدی برای فعالیت گروه است. برای مثال اظهار عدم توافق این فرد چه به صورت شفاهی و چه به صورت‌های دیگر ممکن است در کمیته جوی را ایجاد کند که برخی عقاید فرد مسلط پذیرفته گردد. در این میان، خلاقیت، خاموش می‌شود و مانع بروز احساسات افراد می‌شود. از موارد دیگر می‌توان به وقفه و رکود^۲ در فعالیت کمیته اشاره کرد. فعالیت کمیته زمان‌بر است. اعضای کمیته باید گرد هم آیند، این نیازمند تنظیم زمان مورد نیاز کمیته با برنامه زمانی کارکنان و مسئولیتهای اداری اعضا است. فعالیت کمیته نوعاً کارکرد و وظیفه اضافی برای مدیر ایجاد می‌کند. هرچه کمیته مهمتر باشد، باید فعالیتهای دیگر را وقف فعالیتهای کمیته کرد. با این حال اندکی تأخیر در گرد هم آمدن اعضای کمیته در تصمیم‌گیری وقفه به وجود می‌آورد و حتی ممکن است برای رسیدن به یک نتیجه، به جلسات بعدی نیز نیاز باشد. در نهایت می‌توان گفت که سازمانی که به وسیله کمیته‌ها به بخش‌های کوچکتری تقسیم می‌شود، آهسته‌تر از سازمانی ساده و مبتنی بر قضاوت و تصمیم‌گیری فردی حرکت می‌کند. از طرف دیگر تصمیم‌های کمیته زیر نفوذ سیاسی قرار می‌گیرند. اعضا نه بر اساس شایستگی‌شان بلکه صرفاً در مقام نماینده بخش‌ها انتخاب می‌شوند. به خاطر جابجایی کارکنان، کمیته پیوستگی کمی دارد بنابراین خط‌مشی‌ها و تصمیم‌ها، گوناگون و غیرقابل پیش‌بینی‌اند. کمیته‌ها از انگیزش کافی برخوردار نیستند و بی‌علاقه و غیرمسئول‌اند. آنها به ندرت بر اساس رویه و مقررات شکل می‌گیرند، از این رو دستور جلسه کمیته با عجله و بدون مد نظر قرار دادن همه جوانب تهیه می‌شود. مباحث به گونه‌ای خام در فضای سردی مطرح می‌شوند. بنا بر این جای تعجب نیست اگر تصمیم‌ها اثر کمتری داشته باشند. همچنین تصمیم‌های کمیته قدرت اجرایی کمتری دارند. موجودیت کمیته ضرورتاً محدود به زمان جلسه است و در بین جلسه‌ها کمیته‌ها مجموعه‌ای از هم پاشیده‌اند که قدرتی برای اجرای تصمیم‌هایشان ندارند (Green 1959, 26; Longenecker 1969, 241-243).

¹ compromise decisions

² delay and indecision

۴. ماهیت نقشهای کمیته^۱

کلید اساسی کیفیت مشارکت کمیته، درک نقشها و مسئولیتهایی است که در طول جلسات و نیز بین جلسات کمیته باید ایفا شود. مخصوصاً این مطلب در مورد رئیس و تسهیل گر^۲ کمیته بیشتر مطرح است. عدم وجود چنین درکی موجب ایجاد مسائل و مشکلات عملیاتی برای بیشتر کمیته‌ها می‌گردد. از طرف دیگر، آگاهی و پذیرش نقشها و مسئولیتهای هر یک از اجزای کمیته، به‌طور گسترده‌ای می‌تواند عملکرد افراد و پیرو آن عملکرد گروه را نیز بهبود بخشد.

عملکرد مناسب نقش مستلزم این است که رئیس^۳ شبیه یک رئیس عمل کند و وظایفش را همانند یک رهبر^۴ انجام دهد. گفته می‌شود که در تشخیص رهبر بودن یک فرد باید دید که آیا افراد از وی اطاعت می‌کنند یا نه، هرچند این استدلال ساده‌انگارانه است. رهبر واقعی یک گروه کسی است که نیازهای اعضا را درک می‌کند و به آنها توجه دارد و نیز انعطاف کافی برای اتخاذ سبکهای مختلف رهبری، _ حداقل در موقعیتهایی که در طول نشست اتفاق می‌افتد _ دارد. یک رهبر باید بجای آن که مانعی برای اعضا به‌وجود آورد، توانایی تشویق هر یک از اعضا را در مشارکت برای تصمیم‌گیری مناسب یا رسیدن به اهداف داشته باشد. مخصوصاً رئیس یا رهبر موفق گروه باید یک روانشناس نیز باشد و از پویاییهایی^۵ که در گروه اتفاق می‌افتد آگاهی داشته باشد. بخشی از وظایف رهبر تشخیص خصومت و یا تضاد در گروه است و باید بجای کتمان، آن را مطرح سازد و به حل آن اقدام کند (Wedgwood 1967, 65-66).

همچنین اعضا با توجه به نقش‌شان وظایف مشخصی دارند. اگر فرد بانفوذی رهبری کمیته را از رئیس کمیته بگیرد؛ یا دبیر، صورتجلسه‌های^۶ مناسب تنظیم نکند و یا همانند عضو کمیته عمل کند سردرگمی و اشتباهات بزرگی در فرآیند کمیته به‌وجود خواهد آمد. بنابراین تأکید می‌شود که جنبه‌های حیاتی فعالیت کمیته خوب، درک و انجام مناسب نقشهای کمیته است، که تغییر و توصیف این نقشها در ادامه بیان می‌شود.

در فرآیند عملیات کمیته سه مجموعه نقش تعریف و شناسایی می‌شود: نقش رئیس، نقش دبیر کمیته و نقش اعضای کمیته. این سه نقش تقریباً در همه کمیته‌ها وجود دارد. همچنین تعدادی از کمیته‌ها اعضایی دارند که چهارمین نقش، یعنی نقش تسهیل گر را ایفا می‌کنند. در بعضی موارد از مدیر اجرایی به‌عنوان دبیر و از هیئت مدیره با‌عنوان کمیته یاد می‌شود. در ادامه به توضیح هر یک از این نقشها می‌پردازیم.

۴.۱. رئیس

موفقیت یا شکست هر کمیته معمولاً به‌طور مستقیم به کیفیت عملکرد رئیس آن کمیته بستگی دارد. این مسئله به‌ویژه در وضعیتهایی صادق است که کمیته‌ها، کارمندان حرفه‌ای و متخصص در اختیار نداشته باشند. رئیس به اعضای کمیته روحیه می‌بخشد. کیفیت نهایی کوششهای رئیس در طرز تفکر و رفتار او با در نظر گرفتن اهمیت هدف و مأموریت کمیته بازتاب می‌یابد. سرعت کاری کمیته نمایانگر تعهد کاری رئیس است و مشارکت

¹ the nature of committee roles

² staff person

³ chairman

⁴ leader

⁵ dynamics

⁶ minutes

اعضای کمیته دال بر درک وظایف از جانب رئیس و دانش و معلومات او و توانایی بهره‌گیری او از استعدادها و علایق اعضای کمیته است.

رئیس کمیته باید توانایی اداره کردن، برطرف ساختن محدودیتهای، افزایش مشارکت و حل اختلافات را داشته باشد. تمام این وظایف باید به شیوه‌ای مطلوب و جدی انجام پذیرد. در مقابل، بسیاری از اعضای افسرده و کارمندان کمیته تنها به صرف این که دریافته‌اند ریاست به اندازه کافی اعتبار و اختیار برای ملغی کردن کوششهای آنها را دارد دچار افسردگی می‌شوند. به‌طور کلی برای رسیدن به اهداف کمیته، همکاری اعضای کمیته با رئیس ضروری است. بنابراین انتخاب یک رئیس، عملی حیاتی است که در حیات هر کمیته‌ای اتفاق می‌افتد و رئیس منتخب باید به همه ابعاد نقش خود آگاهی داشته باشد.

۴. ۱. ۱. وظایف و نقشهای رئیس کمیته

هنگامی که رئیس موقعیت و منصب خود را می‌پذیرد مجموعه‌ای از نقشها و وظایف را هم بر عهده می‌گیرد. در ایفای هر یک از نقشها و نیز پیوستگی و ارتباط آنها با یکدیگر است که مشکلات بروز می‌کند. رئیس کمیته نقشهای رهبر، اداره‌کننده، رئیس نشست و سخنگوی کمیته را ایفا می‌کند.

۴. ۱. ۱. ۱. رئیس در نقش رهبر^۱

شاید آن جنبه از نقش و وظیفه رئیس کمیته که نسبت به جنبه‌های دیگر کمتر درک می‌شود، نقش رئیس باعنوان رهبر باشد. در فرآیند کار کمیته، به‌طور رسمی و براساس توافق عمومی، رئیس کمیته اقتداری بیشتر از اعضای کمیته دارد. رئیس در مقام رهبر، مسئول و پاسخگوی فعالیت کمیته است. علاوه بر جنبه پاسخگویی رئیس کمیته در نقش رهبر، باید به دو جنبه دیگر که اهمیت بسیار دارد توجه کند. این دو جنبه «روحیه کمیته^۲» و «مفهوم‌سازی موضوع^۳» هستند.

رهبر کمیته تأثیر بسزایی در بهبود روحیه اعضای کمیته دارد. رئیس که کارش بسیار شبیه کار استاد در کلاس است، می‌تواند نوعی احساس جدیت در افراد برای رسیدن به هدف ایجاد کند و یا این که روش مستبدانه‌ای پیش بگیرد. اعضای کمیته به نحوه برخورد رئیس در این مورد بسیار حساس‌اند. هرگاه رئیس نسبت به هدف کمیته غیرمتعهد و یا مردد باشد، اعضا به سرعت به این موضوع پی می‌برند. در این صورت توانایی خود را جای دیگر صرف می‌کنند و بالاخره این که رئیس مفهوم‌ساز است، آنهم نه تنها در رابطه با زمینه‌های وسیع اهداف و مقاصد کمیته، بلکه در نشستهای کوچک و محدود. هر اظهار عقیده تازه‌ای از طرف رئیس می‌تواند نقطه نظرهای رقیبان و مخالفان را به یکدیگر پیوند دهد. گاهی اوقات این نظرها، مبنای تازه‌ای برای توافقات ناشناخته قبلی می‌شوند. ذکر این نکته ضروری است که رئیس در حل و فصل اختلافات باید نقش بی‌طرفی را ایفا کند.

هر کدام از این وظایف اشاره ضمنی به رابطه متقابل رئیس با اعضا دارد، زیرا این رابطه ضروری است. لازم است که رئیس، گروه را رهبری کند ولی با این وجود باید آگاه باشد که گروه هم تا اندازه‌ای در هدایت و رهبری خود نقش دارد. کسی که نقش رهبری را به عهده می‌گیرد باید نقش تسهیل‌گر را هم ایفا کند.

¹ chairman as leader

² committee tone

³ issue conceptualization

۴.۱.۱. رئیس در نقش اداره کننده^۱

هنگامی که کمیته دایر نیست، نقش رئیس طی نشستها به صورت دیگر جلوه می کند که ما آن را نقش اداره کننده^۲ می نامیم. رئیس در نقش اداره کننده کمیته، یا بر کار کارمندان کمیته _ در صورت وجود آنها _ نظارت می کند یا به اجرا و واگذاری وظایف گوناگونی می پردازد که در فاصله بین دو نشست به اجرا در می آیند. به طور مثال؛ بررسی آماده بودن گزارشها، رسیدگی به مقدمات نشست، گفتگو و تبادل نظر با تک تک اعضا درباره موضوعات مورد علاقه آنها، نشست با کمیته های فرعی و فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز کمیته از جمله موارد قابل ذکر است.

۴.۱.۱. رئیس در نقش رئیس نشست^۳

شاید آن بخش از نقش رئیس که از همه شناخته شده تر است اعمال ریاست در نشستها است. وظایفی که از شروع تا خاتمه نشست اعمال می شود. رئیس اغلب وظیفه خود را به طور ضعیف اجرا می کند. این امر به دلیل این است که افراد از چگونگی انجام مطلوب این نقش آگاه نیستند و یا این که اجرای وظایف بین نشستها به خوبی صورت نگرفته است و رئیس برای اجرای نقش ریاست تنها می ماند. رئیس نشست، مسئول آغاز و اتمام به موقع جلسه است با این ضمانت که به موارد دستور جلسه به نحو شایسته و کامل پرداخته شود و با این اطمینان که روند کار نشست، منظم و منصفانه باشد و نقطه نظرهای مختلف در بحثها بیان شوند.

۴.۱.۱. رئیس در نقش سخنگو^۴

در هر کمیته شخصی حضور دارد که نمایندگی «روابط خارجی»^۵ آن کمیته را با دیگر کمیته های اجتماعی بزرگتر بر عهده دارد. این نمایندگی احتمالاً شامل مواردی از قبیل: ارائه گزارش در مورد پیشرفت کار کمیته اعمال نقشهای تشریفاتی کمیته و نمایندگی کمیته در جلسات کمیته های دیگر در موضوعاتی از قبیل مذاکرات، جلسات راهبردی و موارد مشابه خواهد بود. رئیس باید بداند که در نگاه دیگران، او مظهر کمیته محسوب می شود. همه موارد مربوط به رئیس از جمله ظاهر، نحوه رفتار و نحوه ارائه مطالب، علامتها و نشانه هایی را از کمیته به دست می دهد.

۴.۲. دبیر کمیته^۶

تعداد دبیران و وظایفی که بر عهده دارند به نسبت اندازه و اهداف کمیته متعدد و متنوع است. کمیته های کوچکتر که زیاد هم رسمی نیستند، اغلب بیش از یک یا دو دبیر نیاز ندارند. در این گروهها، وظایفی که به طور عمومی بر عهده دبیران است، همچون نقشهای خاص اعضای کمیته جلوه می کند. همچنین نقشهای فرعی از جمله صرف

¹ chairman as administrator

² administrator role

³ chairman as meeting presider

⁴ chairman as spokesman

⁵ external relations

⁶ officers

دقایقی برای نشست خاص یا انتصاب کوتاه مدت در نقش سرمایه یاب^۱ به جای دبیر کمیته، در ردیف مسئولیتهای ویژه اعضای کمیته به شمار می آیند.

به مجرد این که کمیته ها بزرگتر، پیچیده تر و در اجرای وظایفشان رسمی تر می شوند، وجود دبیران کمیته ضرورت می یابد. دبیران در کمیته همچون رهبر دوم عمل می کنند. بعضی از نقشهایی که در کمیته بعهدہ این افراد گذاشته می شوند عبارت اند از: نایب رئیس^۲، خزانه دار^۳، معاون مالی^۴، منشی، معاون پارلمانی^۵، نماینده قانونی، مأمور حفظ نظم جلسات^۶، ریاست کمیته های فرعی ثابت، مانند کمیته های تنظیم آیین نامه ها، انتصابات و عضویت. دبیران کمیته باید برای شرایط ویژه اداره، انتخاب یا منصوب شوند.

۴.۲.۱. وظایف و نقشها

برخلاف رئیس، دبیر کمیته مجموعه ای از نقشها را بر عهده دارد که دو نقش آن عمده است: نقش دبیر کمیته و نقش عضو کمیته. نقش دبیر کمیته نوعاً از نقش رئیس مشخص تر است، اما اگر حیطه آن نقش محدود باشد آن گاه به دلیل شیوه ایفای آن نقش و اهداف چندگانه ای که آن نقش را برآورده می سازد سر درگمی پیش می آید. پیش از پذیرش این مقام باید به دقت جوانب امر را سنجید، چرا که برخلاف دیدگاه عمومی این چنین موقعیتی به مهارتهای رهبری و همچنین صرف تلاش و زمان فوق العاده ای نیاز دارد. با وجود این که یقیناً نقشهای دبیران کمیته در مقایسه با نقشهای رئیس نیازمند تلاش کمتری است، اما این نقشها دربرگیرنده وظایف ویژه ای هستند که اجرای این وظایف در نحوه عملکرد کمیته مؤثر است. به طور مثال، در صورتی که خزانه دار نتواند گزارش مربوط به امور مالی کمیته را تهیه کند، کمیته ممکن است توانایی تصمیم گیری در مورد خرید بعضی تجهیزات یا اجرای پروژه خاصی را نداشته باشد.

باید تأکید کرد که فرد لازم است مهارتهای خود را در ارتباط با نقشهای ویژه دبیر ارزیابی کند. زیرا این نقشها علایق و یا مهارتهای ویژه ای را می طلبد. به طور مثال فرد، منصب خزانه داری را تنها باید در صورتی بپذیرد که در امور مالی اطلاعاتی داشته باشد و یا توانایی و آمادگی کسب مهارتهای لازم را دارا باشد.

دبیران کمیته به سبب موقعیتی که دارند اغلب ریاست کمیته های فرعی کمیته های بزرگتر را بر عهده دارند. در این صورت قسمت اعظم آنچه که در مورد نقش رئیس بیان شد، شامل حال دبیران هم می شود. حال آن که دبیران وظایف ویژه ای هم دارند.

نایب رئیس: بسیاری از کمیته ها دارای نایب رئیس (قائم مقام، مشاور و غیره) هستند. وظایف این فرد، با وظایف تحت سرپرستی و نظارت قوانین حاکم بر کمیته، متفاوت است و به تمایلات رئیس وابسته است. اگر رئیس بعضی از تکالیف و وظایف ویژه را برای قائم مقام در نظر نگیرد، در این صورت وی می تواند برحسب علاقه و دیدگاه خود آنچه را که از نظر کمیته مهم است اما از نظر رئیس از اهمیت کمتری برخوردار است، پیشنهاد دهد. اگر نتوان چنین ترتیبی را بین رئیس و قائم مقام ایجاد کرد، این نقش احتمالاً شبیه به نقش یکی از

¹ Fund raiser

² vice-chairman

³ treasurer

⁴ financial secretary

⁵ parliamentary

⁶ sergeant at arms

اعضای دائمی کمیته خواهد بود. با این وجود هنگامی که رئیس حضور ندارد مسئولیت ریاست به عهده نایب رئیس خواهد بود.

منشی: وظیفه عمده و اصلی منشی بایگانی و حفظ مدارک کمیته است. نقشی که در وهله اول شامل حفظ و نگهداری مستندات می شود و ممکن است دربرگیرنده نوشتن و ثبت مدارک و مستندات نیز بشود.

کمیته ها به مدارک و مستندات تصمیمها و فعالیتهای گذشته نیازمندند. اعضا و رئیس ممکن است که حسابها و مدارک گذشته را به صورت کامل نداشته باشند. منشی^۱ باید در نگهداری پرونده حاوی مطالب مربوط به کمیته احتیاط و دقت لازم را مبذول دارد. بهتر است که از هر مدرک دو تصویر در محلهای مختلف نگهداری شود. اغلب تمامی ابعاد نقش نگهداری اسناد درک نمی شود و افرادی که برای سمت منشی برگزیده شده اند ممکن است گمان کنند که مقامشان صرفاً جنبه یادداشت برداری دارد. منشیها اغلب به یادداشت برداری می پردازند و در بیشتر مواقع به آنها منشیهای ثبت کننده مدارک می گویند؛ گاهی آنها با «دنیای خارج»^۲ نیز ارتباط برقرار می کنند و نقش منشی هم تراز^۳ را اجرا می کنند. با وجود این، در بعضی از کمیته ها، مسئولیت یادداشت برداری بین اعضای گروه در گردش است و یا این که کارکنان به اجرای این وظیفه می پردازند. بنابراین، ما نقش منشی را در وهله نخست مدیریت اسناد^۴ و در وهله دوم مستندسازی^۵ شناسایی می کنیم.

خزانه دار: هر چند که کار اساسی خزانه دار در همه زمینه ها تقریباً ثابت است، اما حوزه و مسئولیت او تا اندازه ای متغیر است. چون تقریباً تمامی پرسشهای مهم درباره منابع کمیته مطرح می شوند، خزانه دار نه تنها باید از جزئیات حسابها و چگونگی دیون آگاه باشد بلکه باید از خط مشی مخارج و الگوهای هزینه نیز مطلع گردد. در صورت ساده بودن منابع مالی، اداره و نگهداری مدارک هم کار آسانی خواهد بود ولی در صورت پیچیده بودن منابع مالی، خزانه دار ممکن است به توصیه و تخصص یک حسابدار یا حسابرس برای تکمیل مهارتهای خود نیاز پیدا کند. هدف، دستیابی به چارچوب قابل فهمی است که درآمد، هزینه و ارتباط این دو در بودجه را به طور ماهانه ارائه دهد. در ادامه، کمیته می تواند بفهمد که آیا الگوی هزینه با اولویتهای برنامه ای او سازگار است یا نه؟ دو مورد برای خزانه دار اهمیت دارند: ارائه گزارشهای منظم به کمیته و تدوین و ارائه بودجه سالانه. در ارتباط با همین بودجه است که گزارشهای ماهانه می توانند مورد ارزیابی قرار گیرند. خزانه دار اغلب در طرح ریزی بودجه نقشی اساسی را ایفا می کند. اگر کمیته هیئتی از یک سازمان باشد، احتمال دارد که خزانه دار ریاست کمیته فرعی مالی را به عهده بگیرد که در این صورت مسئولیت وی حفظ سلامت مالی شرکت است. گزارشهای منظم با کیفیت و جامع و حسابرسیهای شخص ثالث، برای بیشتر گروهها یک ضرورت محسوب می شوند. تنها کمیته های بسیار غیررسمی و گروههای کار از این تعهد فارغ هستند.

¹ secretary

² outside world

³ corresponding secretary

⁴ records management

⁵ records producer

۳.۴. عضو کمیته^۱

عضو کمیته ستون موضوعات فرآیند کار کمیته است. او عنصر اصلی هر کمیته اثربخش محسوب می‌شود. هر شخص ممکن است که دربارهٔ اعضای قدیمی کمیته‌ها نظراتی چون: «مشارکت‌کننده بیش از حد فعال»^۲ یا «شخصی دلسوز و آرام و قوی» ارائه کند. اما به نظر می‌رسد در بیشتر کمیته‌ها به لحاظ اهمیت فرآیند کار، شخصیت در مرتبه‌ای بعد از مشارکت متفکرانه و تعریف شده قرار دارد.

بسیاری از اعضا در مورد این که چه انتظاری از آنها می‌رود آگاهی کاملی ندارند و این مشکل پیچیده‌ای است که مطمئناً ناشی از این حقیقت است که حیطه انتظارات و مسئولیتها از یک کمیته به کمیته‌ای دیگر تا حدودی متغیر است.

عضو کمیته در بعدی وسیع‌تر، همان وظایف رئیس را دارد، اگر چه او دارای نقشهای یکسانی با رئیس نیست. عضو کمیته باید پیش از پذیرش مشارکت، اهداف و ویژگیهای کمیته را در نظر بگیرد و مسئولیت آمادگی برای نشستها و مشارکت مناسب را قبول کند. مشارکت مناسب علاوه بر نیاز به اظهارنظر و یا سکوت، به دستیابی به موازنه مناسب بین علایق خود و علایق مختلف دیگر اعضا نیز اشاره دارد. در پایان، عضو کمیته لازم است که هنگام لزوم، مجموعه‌ای از وظایف و نقشها را اجرا کند.

درخواست پذیرش عضو برای خدمت در هر کمیته معمولاً با هیئت مسئول یا رئیس است. اگر شخص قبلاً به این مقام منصوب شده باشد، این مسئله که عضو جدید با گروه مسئول، وظایف و یا گذشته کاری کمیته و عضویت آن آشنا گردد، اهمیت پیدا می‌کند. انجام بررسیهای دقیق در ابتدا، مانع گرفتاریهای بزرگ بعدی می‌شود چرا که عدم ورود به یک کمیته بهتر و آسان‌تر از استعفا از آن است. فرد ممکن است تمایل داشته باشد با دیگر اعضای بالقوه و یا اعضای بالفعل کمیته گفتگو کند. فرد باید از گزینش دیگر اعضا رضایت کامل داشته باشد، چرا که او زمان زیادی را در حین انجام کار کمیته با آنها خواهد گذراند.

عضویت در کمیته‌های تازه سازمان‌یافته در مقایسه با کمیته‌های با سابقه برای اعضا وقت گیرتر است. چرا که تعیین سیاستها و فرآیندهای کاری و آشنا شدن اعضا به زمان احتیاج دارد. در عین حال این طور به نظر می‌رسد که به همین دلایل، کمیته‌های تازه تأسیس بیشتر از دیگر کمیته‌ها پذیرای عقاید و تأثیرهای اعضا هستند. شخص باید موقعیت خود را از نقطه نظر تعارض با دیگر مسئولیتها در نظر بگیرد. مسلماً یکی از منابع تعارض، زمان می‌باشد. عضو کمیته، تنها زمانی باید عضویت کمیته‌ای را بپذیرد که زمان کافی برای اجرای نقش مورد نظر داشته باشد. اگر فرد عضویت رسمی کمیته را داشته اما توانایی فعالیت نداشته باشد، در حق رئیس و دیگر اعضا خدشه وارد می‌شود. تعارض، منابع دیگری هم دارد. عضو محتمل کمیته، ممکن است که از نظر فلسفی خود را با فعالیت و تصمیمهای کمیته هماهنگ نیابد. نوعی تعارض بر سر نمایندگی^۳، ممکن است تجربه شود و علی‌رغم بحث ما که شخصیت برخلاف نظر عموم اهمیت کمتری دارد، شخص ممکن است پی ببرد که اعضای در کمیته هستند، که او نمی‌تواند هماهنگ با آنها فعالیت کند.

¹ committee member

² overparticipant

³ representation

۴.۳.۱. نقشهای عضو کمیته

۴.۳.۱.۱. آمادگی برای شرکت در جلسات^۱

نامزدی که عضویت کمیته‌ای را می‌پذیرد، موظف است که خود را برای نشست‌ها آماده کند و مقدمات ضروری مشارکت در امور کمیته را فراهم کند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

برنامه زمانی^۲: عضو کمیته باید زمان کافی برای شرکت در نشست‌ها را تنظیم کند. بسیاری از اعضا به تنظیم وقت برای شرکت در جلسات توجه کافی نمی‌کنند و به همین دلیل دائماً درگیر تعارضهای مربوط به تنظیم وقت هستند. موقعیت چنین عضوی ممکن است برای دیگران نیز آشنا باشد، زیرا او غالباً درباره عدم آگاهی خود از وجود نشست، دریافت نکردن دعوتنامه و غیره شکایت می‌کند. همچنین فرد لازم است زمانی را خارج از وقت اصلی به فعالیتهای ویژه کمیته نشست تخصیص دهد. ممکن است وظایف خاصی مانند آماده کردن مطالب، کنفرانسها و موارد مشابه آن وجود داشته باشند. عضو کمیته‌ای که به دلیل مشغله بیش از حد توانایی همکاری در اجرای چنین فعالیتهایی را ندارد، باید استعفا دهد.

خواندن مطالب پیشین^۳: مطالب منتشر شده قبل از نشست عبارت‌اند از: دستور جلسه، گزارشهای مالی^۴ و دیگر موارد برنامه‌ای که اعضا باید به دقت آنها را مرور کنند. یکی از وظایف اساسی اعضا خواندن این موارد و آمادگی برای بحث درباره آن در نشست است. زمانی که جلسه کمیته تشکیل می‌شود اگر اعضا به دنبال اطلاعات موجود در منابع توزیع شده‌ای باشند که پست آنها را توزیع کرده است یا در جلساتی بحث شده است که آنها شرکت نداشته‌اند این، امری بی‌فایده به‌شمار می‌آید که ناشی از بی‌ملاحظه‌گی و عدم توجه عضو می‌باشد. دلیل عمده دیگر بر اهمیت مرور مطالب و موارد پیش از جلسه، این است که اگر هر یک از اعضای کمیته بخواهند بر نتایج مباحث خاصی تأثیر بگذارند، باید از حقایق موجود در منابع آگاهی داشته باشند. همواره شاهد بوده‌ایم که اعضا معترض بوده‌اند که فلان مورد را ملاحظه نکرده‌اند یا اشارات و مفاهیم ضمنی آن را درک نکرده‌اند و خواستار به تعویق انداختن فعالیت و بحث شده‌اند. چنین اعضایی در بسیاری از موارد، بسیار متعجب می‌شوند زیرا مواد جلسه را مطالعه نکرده‌اند. فرد در مقام یکی از اعضای کمیته تنها زمانی می‌تواند انتظار کسب و نگهداری نفوذ و احترام داشته باشد که تکالیف و وظایف لازم را انجام دهد.

ارائه توضیح کتبی^۵: مواد یا موضوعات جلسه ممکن است طوری باشد که عضو جلسه تمایل داشته باشد توضیحی رسمی‌تر و گسترده‌تر از آنچه از طریق مشارکت کلامی در جلسه بیان می‌شود ارائه دهد. برای روشن ساختن و توضیح دادن نکته‌ای ممکن است به اطلاعات فنی مفصل نیاز باشد. بیشتر اوقات چنین اطلاعاتی آماده و در دسترس نیست و یا ارائه آنها به زمانی بیشتر از وقت نشست نیاز دارد. در این گونه موارد آماده‌سازی یادداشتهای کتبی عضو کمیته، کاری به‌جا و نشانه ادب تلقی می‌شود و برای کمیته مفید است. اگر عضو کمیته به ارائه چنین یادداشتی تمایل داشته باشد، نشانه ادب این است که قبلاً رئیس را از آن مطلع سازد.

¹ meeting preparation

² schedule time

³ background materials

⁴ financial reports

⁵ submit written comments

توضیحات ارائه شده در فرم یادداشت باید قبل از نشست در میان اعضا توزیع گردد. خواندن مطالب در نشست باعث از بین رفتن تمرکز حواس اعضای کمیته می شود.

۴.۳.۱.۲. مشارکت در نشست^۱

یکی از مسئولیتهای اساسی عضو کمیته، مشارکت در نشستهای کمیته است. اغلب اعضا برای آسان سازی فعالیت کمیته در جلسات هیچ مشارکتی نمی کنند یا رفتارشان باعث گُند شدن پیشرفت کمیته می شود و این بسیار مایه تعجب است. این وضعیت به دلیل این که افراد قوانین ساده مشارکت در جلسات را نه مشاهده و نه درک می کنند، بارها رخ می دهد.

مشارکت مناسب^۲: هر یک از اعضا لازم است که نسبت به سطح مشارکت خود در جلسات حساسیت نشان دهند. البته این سطح تا اندازه ای با توجه به موضوعات نشست و خلق و خوی اعضا متغیر است. با وجود این، بعضی از اعضا به طور معمول مشارکت کم و ناکافی در جلسات دارند و هرگز توضیحی برای مطالب ندارند. بعضی از اعضا مشارکت بیشتری نسبت به سایرین دارند و در جلسات همیشه توضیحات خود را درباره مطالب ارائه می کنند. بعضی از اعضا همیشه مسائل شغلی و کلی را که ربطی به موضوع جلسه ندارد مطرح می کنند. بعضی دیگر به طور معمول دلایل همیشگی خود را برای توجه عدم فعالیت در رابطه با مباحث ارائه می کنند. بعضی هم از هر فرصتی برای بی ارزش کردن عقاید دیگران استفاده می کنند. خودارزیابی دائمی از طرف عضو کمیته از این نظر اهمیت دارد که او مطمئن می شود که به شیوه ای باز و مناسب در جلسات شرکت می کند و بدین وسیله عملکرد مادی کمیته را بهینه می سازد. مشارکت بیش از حد بعضی از اعضا اغلب به کاهش تأثیر سایر اعضا و البته کاهش تأثیر مشارکت می انجامد. به طور کلی، در بافت هر گروه کوچک، عضو ساکت، صرفاً به دلیل سکوتش همچون عضو دشمن و منفی در نظر گرفته می شود. چنین عضوی بر فرآیند تصمیم گیری تقریباً هیچ تأثیری ندارد. کمک به فرآیند کمیته: هدف فرآیند کمیته تصمیم گیری مناسب است. عضو کمیته باید تلاش کند که به دو طریق کمیته را یاری دهد؛ با یاری دادن کمیته برای ارائه تصمیم گیریهای سریع و مناسب، و با ضمانت این که بهترین تصمیم ممکن گرفته خواهد شد. اعضا نیز همانند رئیس کمیته، موقعی که بحث درباره یک موضوع مطلوبیت خود را از دست بدهد بی درنگ به آن پی خواهند برد.

مسئله مورد بحث ممکن است موردی باشد که باید درباره آن تصمیمی گرفته شود یا ممکن است پیشنهادی برای تعیین کمیته ای فرعی برای تهیه اطلاعات اضافی و یا دیگر فعالیتهای مناسب باشد. عضو کمیته باید در تلاش باشد که نسبت به سناریوی فرآیند کمیته، حساس باشد و از لحظه های اساسی برای ارائه پیشنهادهایی که موجب پیشبرد این فرآیند می شوند استفاده کند. عملی ساختن این اقدام در صورتی که مسئله مورد بحث مورد علاقه عده ای از اعضا باشد مسلماً مشکل خواهد بود. در این مورد چنین اعضایی ممکن است بر طبق علایق کمیته عمل نکنند و تمایل داشته باشند که عقایدشان غالب شود. در چنین شرایطی سایر اعضا باید بتوانند آزادانه از منفعت کمیته حمایت کنند. اعضا باید بدانند که فرآیند خوب کمیته تماماً بر عهده رئیس نیست. جدا از ارائه پیشنهادها، مرسوم می که به حل و فصل مسائل کمک می کنند، اعضا لازم است که در ارائه پیشنهادها، اساسی و واقعی که به دستیابی به تصمیمهای مناسب کمک می کند، مفید واقع شوند. این چنین پیشنهادهایی اغلب مستلزم فراهم آوردن

¹ meeting participation

² participate appropriately

اطلاعات اضافی یا دستیابی به نظر آنهایی است که تحت تأثیر تصمیمها قرار می گیرند. ممکن است منظور از آن پذیرفتن مصالحه و سازش باشد، آنهم زمانی که چنین راه حلی به ظاهر مطابق بهترین علائق کمیته و یا جامعه بزرگتر نیست. از سوی دیگر تصمیمی که با تأخیر گرفته می شود همیشه تصمیم عالی نیست؛ گاهی این تأخیر صرفاً راهی برای اجتناب از اتخاذ تصمیمی دشوار است.

جدول ۲ - ۲ وظایف و نقشهای اعضای کمیته

وظایف و نقشهای اعضای کمیته
۱. آمادگی برای شرکت در جلسات
- تنظیم برنامه زمانی
- مطالعه منابع پیشین
۲. مشارکت در نشست
- مشارکت مناسب
- کمک به فرآیند کمیته

۴.۴. تسهیل گر

تسهیل گر شخصی است که به کمیته برای انجام وظایفش کمک می کند، اگر کمیته تسهیل گری داشته باشد، وی درست مانند رئیس، مسئولیت عمده ای برای عملکرد اثربخش کمیته برعهده دارد. وی کسی است که برای یاری کمیته در فعالیت خاصی استخدام می شود. ممکن است یک کمیته بزرگ که وضع مالی خوبی نیز دارد تسهیل گری داشته باشد که مستقیماً از بودجه های کمیته حقوق می گیرد و هیچ مسئولیت کاری دیگری برعهده ندارد. دفتر کارش همان دفتر کار کمیته است. زمانی که فعالیت کمیته پایان می یابد، وی به دنبال موقعیت استخدامی دیگری می رود. اگر تسهیل گر کمیته در استخدام یک نمایندگی، مانند نمایندگی برنامه ریزی، نمایندگی تشکیلات اجتماعی، یک اتحادیه کارگری، یک شرکت صنعتی یا تجاری باشد، آن گاه نمایندگی مادر، یکی از کارمندانش را به صورت دائم به سمت تسهیل گر کمیته می گمارد. گاهی چنین کمیته هایی خود در درون سازمان مورد نظر قرار دارند و بخشی از فعالیت منظم آن محسوب می شوند. شرکتهای تجاری ممکن است که برای کمیته های داخلی به تسهیل گر احتیاج داشته باشند و یا ممکن است کارمندی را برای خدمت در سمت تسهیل گری کمیته های اجتماعی همچون خدمتی دوستانه و مفید به جامعه منصوب کنند.

همان طور که فعالیتهای کمیته توسعه می یابند، تعداد تسهیل گر نیز افزایش می یابد. ارائه توصیفی از شغل تسهیل گری به شخص مورد نظر از اهمیت خاصی برخوردار است. علاوه بر این لازم است شخصی استخدام شود که شرایط لازم را برای ایفای نقش و اجرای مؤثر آن داشته باشد. رئیس باید بداند که چگونه از خدمات چنین کسی استفاده کند و کمیته هم باید بداند که در زمینه رهبری و مساعدت، از یک تسهیل گر چه انتظاری باید داشته باشد. در صورتی که شرایط لازم فراهم شود، عملکرد کمیته تا حد بالایی بهبود پیدا خواهد کرد در غیراین صورت، زیان وجود تسهیل گر از عدم وجود آن بیشتر خواهد بود.

۴. ۱. وظایف و نقشها

وظایف و نقشهای تسهیل‌گر متعدد است، مانند مشاور، مسئول توزیع منابع، تکنیسین فنی، متحول‌کننده، توانایی‌بخش، رهبر، مسئول اجرایی و تحلیل‌گر. روی‌هم‌رفته، نقش تسهیل‌گر، پشتیبانی، و نه جانشینی نقشهای رئیس و دیگر اعضای کمیته است. حیطه وظایفی که هر تسهیل‌گر باید اجرا کند، بستگی به این دارد که رئیس و سایر اعضای کمیته تا چه حد به ایفای نقش می‌پردازند و همچنین به حیطه انتصابات کمیته، دوره خاص فعالیتهای کمیته، انواع مشکلاتی که کمیته با آن روبرو است و غیره وابسته است. تسهیل‌گر در ارتباط با تحرک و کیفیت عملکرد کمیته «وزنه تعادلی»^۱ محسوب می‌شود. او در تلاش است که اعضا، به‌ویژه رئیس را در اجرای مسئولیتهای خود یاری کند. او هنگام رویارویی آنها با مشکلات، تلاش می‌کند تا کاستیهای آنها را جبران کند.

۴. ۱. ۱. وفاداری سیاسی^۲

منظور ما از به کار بردن عبارت «وفاداری سیاسی» این است که هر تسهیل‌گر نمی‌تواند به شیوه‌ای عمل کند که با متن یا روح مأموریت^۳ کمیته متناقض باشد. هر تسهیل‌گر در مواقع متعدد، بیشتر به دلیل دسترسی به اطلاعات، قادر است که تلاشهای کمیته را تخریب سازد. اقداماتی از قبیل؛ رخنه و نفوذ، افشای بی‌موقع تصمیمها، گزارش‌دهی جانبدارانه و مجموعه اطلاعات گزینشی، همگی شیوه‌های متعددی‌اند که به واسطه آنها یک تسهیل‌گر می‌تواند به جای کمک به گروه در اتخاذ تصمیم، کمیته را به مسیر مورد نظر خود هدایت کند که گاهی اوقات حتی با تجربه‌ترین و فهم‌ترین رئیس هم پس از مدتی طولانی پی به اصل ماجرا می‌برد. چنین کاری شایسته نیست. تسهیل‌گر باید نسبت به آنانی که در پیشبرد نقش و اهداف به آنها کمک می‌کند، وفادار باشد. اگر او نمی‌تواند وفادار باشد یا باید از پذیرفتن آن پست امتناع ورزد یا استعفا دهد. او نباید از موقعیت شغلی خود برای جلب توجه پنهانی یا اجرای علایق سیاسی خود سوءاستفاده کند. او می‌تواند از فرصتها برای شناساندن علایق سیاسی خود بهره‌برد. در صورتی که بین علایق تسهیل‌گر و مقصد و منظور اصلی کمیته تفاوت‌های سیاسی وجود داشته باشد، در این صورت مذاکره با رئیس در اولین فرصت ممکن ضروری است.

۴. ۱. ۲. زمان مورد نیاز^۴

اغلب، برآورد مدت زمانی که تسهیل‌گر باید در اختیار کمیته قرار دهد، دشوار است. با وجود تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، لازم است برآوردها بسیار دقیق باشد. تسهیل‌گر باید با مدیران پروژه و رئیس کمیته درباره مدت زمانی که می‌تواند برای کمیته صرف کند، به توافق برسد. چنین ارتباطی کمک می‌کند که فعالیت کمیته، گسترش بیش از حد نداشته باشد و میزان سوء تفاهمها نیز به حداقل برسد. مدت زمانی که تسهیل‌گر برای اجرای پروژه کمیته صرف می‌کند، اغلب بر کیفیت فعالیت کمیته تأثیر می‌گذارد. بنابراین، تسهیل‌گر باید نهایت تلاش خود را بکند تا برآوردهای واقع‌بینانه‌ای از آنچه که مورد نیاز است فراهم آورد.

¹ balance weight

² policy loyalty

³ mission

⁴ leak

⁵ available time

۴.۱.۴. کمک به رئیس^۱

یکی از اساسی ترین و مهم ترین نقشهای تسهیل گر یاری و مساعدت به رئیس است. وی در ابتدا و به طور منظم باید با رئیس ملاقات کند تا درک متقابلی از وظایف و شیوه های کاری به دست آورد. در این دیدارها تسهیل گر و رئیس کمیته می توانند به کوششهای همدیگر روشنی و وضوح ببخشند، موجب هماهنگی شوند و در اجرای مقصد و منظور کمیته وحدت و حمایت لازم را فراهم آورند.

در مرحله اول، تسهیل گر باید تصویر روشنی از اهداف کمیته و زمینه شکل گیری آن به دست آورد. وی باید شیوه های انتصابات، حیطه وظایفی را که باید اجرا شوند و همچنین مدت زمانی که رئیس و دیگر اعضا کمیته باید صرف کنند مشخص سازد. تسهیل گر اغلب این اختیار را دارد که در گزینش اعضای کمیته تأثیر داشته باشد و اعمال نظر کند. اگر اعضای کمیته قبلاً انتخاب شده باشند، وی می تواند هر گونه اطلاعاتی که در مورد علائق و استعدادهای کارکنان کمیته دارد، با رئیس در میان بگذارد. هدف چنین نشست یا نشست های اولیه روی هم رفته، ایجاد نوعی درک متقابل از چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتها بین رئیس و تسهیل گر ها و سطح انتظار رئیس از عملکرد کمیته است.

۴.۱.۴. مساعدت اعضای کمیته^۲

تسهیل گر باید اعضای کمیته را نیز یاری دهد. اعضا اغلب به اطلاعات اضافی و شفاف سازی مسائل اساسی نیاز دارند یا ممکن است خواستار دریافت بازخورد و واکنش نسبت به عقاید یا پیشنهادهاشان باشند. زمانی که اعضا تکالیف خاصی را که به عهده شان گذاشته شده اجرا می کنند و یا بخشی از یک کمیته فرعی هستند، تسهیل گر باید همان مساعدتی را که به رئیس می کند به آنها نیز ارائه دهد. در اینجا باید احتیاط و قضاوت خوب و بجایی اعمال شود زیرا درخواستهای اعضای خاص کمیته اغلب از حیطه فعالیتهای کمیته فراتر می رود و تقاضاهایی فراتر از وقت تسهیل گر ارائه می شود. همچنین نوعی حمایت باید از طریق مشورت با رئیس صورت گیرد تا موضوعات سؤال برانگیز را روشن و واضح کند.

۴.۱.۵. پشتیبانی فرآیند کمیته^۳

فرآیند کار کمیته، تمامی سازوکارها و تدارکات مربوط به نشست کمیته، پویایی فرآیند^۴، یعنی تدارک اولیه خود نشست و نتیجه حاصل از آن را شامل می شود. تسهیل گر بر تمام مراحل که فرآیند کمیته طی می کند تأثیر می گذارد. حیطه و حوزه وظایف وی از پایین ترین و عادی ترین وظایف تا دشوارترین، حساس ترین و پیچیده ترین آنها است.

برخی سازوکارهای نشست عبارت اند از: شناسایی اعضا، بررسی فضای اتاق و کنترل مناسب بودن آن، چیدمان صندلیها، ملزومات، اثاثیه، مواد و منابعی که باید در طول نشست توزیع شوند، برچسب اسامی^۵ و پارکینگ. این موارد اغلب به وسیله چندین نفر انجام می شود، لیکن تسهیل گر باید بر این عملیات نظارت داشته

¹ aid to chairman

² assistance to committee members

³ support of the committee process

⁴ dynamics of the process

⁵ name tags

باشد و مطمئن شود که تمام سازوکارهایی که منجر به افزایش کیفیت واقعی امور می‌شوند، به درستی مورد توجه واقع شده‌اند. تسهیل‌گر معمولاً برای آماده کردن دستور جلسه آزمایشی و ارائه آن برای بازنگری به رئیس کمیته در موقعیت مهم و حساسی قرار دارد. در خصوص تنظیم دستور جلسه موارد زیر را باید مورد توجه قرار داد:

- ۱) راهبردها و جهت‌هایی که از نشست قبلی به دست آمده؛
- ۲) آمادگی و وقت‌شناسی برای تحویل گزارشها؛
- ۳) راهبرد مرتبط با بحث یا عمل در مورد مسئله‌ای خاص؛
- ۴) زمان لازم در رابطه با مواردی که نیازمند توجه و دقت‌اند؛
- ۵) برآورد مدت زمان مورد نیاز برای فرایندهای مختلف؛
- ۶) دسترسی به اعضای کمیته که نقش‌های ویژه‌ای را در رابطه با بحث‌های احتمالی دارند؛
- ۷) ترتیب مطالب در دستور جلسه.

تسهیل‌گر بعد از فراهم کردن دستور جلسه با همکاری رئیس، باید مطمئن شود که دستور جلسه و مواد کمیکی لازم برای اعضا ارسال شده است و آنها برای بررسی و تفکر درباره مطالب آن فرصت و زمان کافی دارند. در صورت امکان، دستور جلسه را باید یک هفته پیش از نشست توزیع کرد.

نشست کمیته موقعیتی است که عناصر مختلف در آن با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. در این موقعیت افراد در کوشش‌های یکدیگر سهیم می‌شوند تا موجب افزایش علایق مشترک و کاهش تعارضات شود و عقل جمعی توسعه یابد. در کمیته نقش دانش و مهارت تسهیل‌گر در پویایی گروه مطرح می‌شود. این نقش یک نقش مکمل در یاری و مساعدت رئیس است که نقش اساسی را در این فرآیند بازی می‌کند. رئیس باید مستقیماً رهبری کند، در حالیکه تسهیل‌گر به صورت غیرمستقیم رهبری می‌کند. تسهیل‌گر نباید خود شرکت‌کننده‌ای فعال باشد، بلکه باید زمینه را برای مشارکت بیشتر اعضای کمیته فراهم سازد. او باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات به‌طور کافی و دقیق ارائه شده‌اند و همچنین موجب تسهیل شیوه‌های تصمیم‌گیری کمیته شود.

یکی از رویدادهای مهم نشستهای کمیته، ارائه گزارش پیشرفت کار و اطلاعات لازم در این زمینه است. گاهی اعضای کمیته این امر را انجام می‌دهند، اما اغلب تسهیل‌گر باید اعضا را در فراهم آوردن گزارش‌های یاری دهد و در صورت غیبت اعضا، او خود باید به ارائه گزارش بپردازد. وی باید به این موضوع توجه کند که در نگارش گزارش‌ها خود را از خطا مصون نداند و در برابر درخواست‌های اصلاحی اعضای کمیته، حالت تدافعی به خود نگیرد.

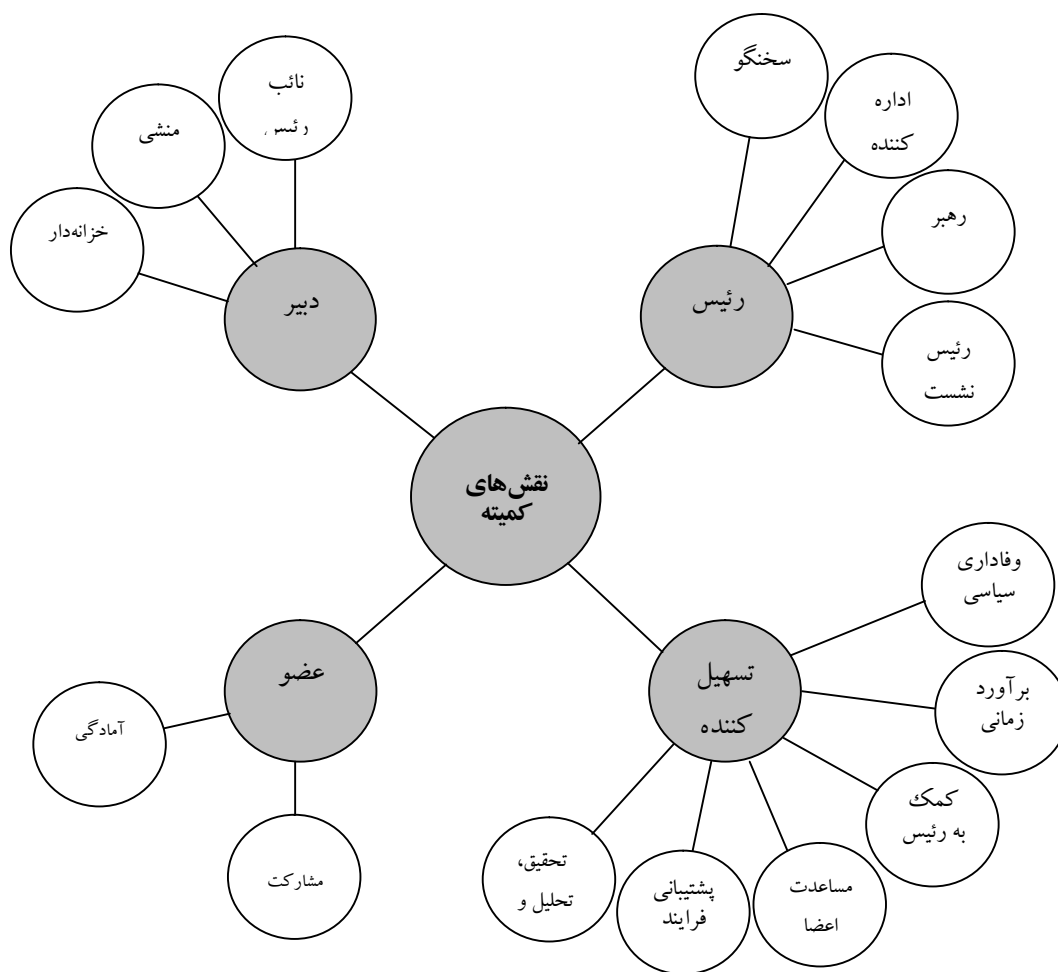
نگهداری نسخه‌ای از مذاکرات نشست معمولاً یکی از مسئولیتهای تسهیل‌گر است. حتی زمانی که منشی هم حضور داشته باشد، ممکن است از تسهیل‌گر درخواست شود که پیش‌نویسی برای بررسی منشی فراهم کند و یا منشی از وی بخواهد که به بازنگری صورت جلسه بپردازد. بدین معنا که تسهیل‌گر باید صورت جلسه‌ای از نقطه‌نظرهای ارائه شده در جلسه تهیه کند و توصیه‌های جلسه را بنویسد. صورت جلسه‌ها بخش بسیار مهم پرونده‌های هر سازمان را تشکیل می‌دهند و باید مورد توجه و دقت تسهیل‌گر قرار بگیرند.

سرانجام، همیشه جزئیات، پیشنهادها و یا فعالیتهای نشست باید خلاصه‌برداری شود و از آنها نتیجه‌گیری ارائه گردد. گاهی رئیس این وظایف را به اعضای کمیته محول می‌کند اما اغلب این وظایف به تسهیل‌گر واگذار می‌شود. در هر حال، وی باید به نتایج نشست نظارت داشته باشد تا مطمئن شود تکالیف تعیین شده به خوبی انجام شده‌اند.

۴.۱.۴. تحقیق و تفحص^۱، تجزیه و تحلیل^۲، ترکیب و تلفیق^۳ و ارائه^۴

اغلب، کیفیت عملکرد کمیته با کفایت اطلاعات مرتبط با موضوع بحث و با میزان درک مناسب این اطلاعات همبستگی دارد. کار جمع آوری، تحلیل و تلفیق حجم وسیعی از اطلاعات و بالاخره ارائه آن در قالب گزارشهای شفاهی و کتبی را معمولاً تسهیل گر اجرا می کند. در این امر دانش، مهارت و تجربه همه اعضا نقشی اساسی دارد. تسهیل گر باید آگاه باشد که:

- (۱) داده های اطلاعاتی را از کجا و چگونه جمع آوری کند؟
- (۲) چگونه این داده ها را تجزیه و تحلیل و ترکیب و تلفیق کند که بینشی واقعی و صحیح برای بحث فراهم آورد؟
- (۳) چگونه این داده ها را به شیوه ای واضح، قابل فهم و فشرده ارائه دهد تا موجب تسهیل فعالیت کمیته شود؟



¹ fact finding

² analysis

³ synthesis

⁴ presentation

شکل ۲ - ۳ ماهیت نقش‌های کمیته

ارائه اطلاعات در تمام مراحل فرآیند کار کمیته اجرا می‌شود. این اطلاعات شامل یادداشتهای مختصر تا گزارشهای بسیار مفصل است و می‌تواند مربوط به رئیس یا کمیته‌های فرعی و یا تمامی مجموعه کمیته باشد. ارائه اطلاعات نقشی است که رؤسا و اعضای کمیته از تسهیل گر انتظار دارند و با ایفای این نقش است که تسهیل گر فرصت می‌یابد تا یاری و مساعدت بیشتر خود را ارائه کنند (Tropman, Johnson and Tropman 1979; Tropman 1996. Schlegel 1994; Stratford 1988; Green 1959; Longenecker 1969).

۵. انواع کمیته و وظایف آنها

در بحثهای پیشین نقشهای رئیس، اعضا، دبیر و تسهیل گر و نیز اهمیت تأثیر آنها را بر عملکرد کمیته بررسی کردیم. عناصر اصلی این نقشها صرف نظر از نوع کمیته، عملکردهای کمیته در لحظه معین و زمینه اجتماعی حوزه عمل کمیته ثابت می‌مانند. با وجود این، عناصر دیگری مانند نوع کمیته، وظایف کمیته و زمینه‌های اجتماعی در چگونگی ایفای نقش افراد اصلی کمیته تفاوت‌های مهمی ایجاد می‌کنند. همان‌طوریکه کمیته‌ها وظایف متفاوت یا انواع مختلفی دارند، هر کدام نیز دارای مشکلات خاصی اند. بسیاری از این کمیته‌ها کاملاً معمولی اند و به آسانی می‌توان آنها را شناخت. کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند، برای مثال از نظر تداوم، کمیته شامل کمیته‌های دائمی و کمیته‌های موقت اند. کمیته‌های دائمی برای برآورده ساختن نیاز مستمر سازمانی یا برای آغاز تصمیم در خصوص فعالیت خاصی به وجود می‌آیند. معمولاً چنین کمیته‌هایی توصیه‌ها و رهنمودهایی برای مدیر عالی سازمان فراهم می‌کنند. از نظر دوره زمانی کمیته ممکن است هر چند وقت یکبار یا گاه‌به‌گاه تشکیل شوند، بعضی از کمیته‌ها به‌طور منظم هر هفته یا حتی هر روز تشکیل می‌شوند. کمیته‌ها از جنبه هدف ممکن است به کمیته‌های تصمیم‌گیری، اداری، اجرایی، نوآوری، اطلاع‌رسانی و غیره تقسیم شوند. از نظر موضوع نیز کمیته‌ها متنوع اند و با نامهای مدیریت عالی، مهندسی، طراحی محصول، ایمنی، سرمایه‌گذاری، تبلیغات، قراردادهای جمعی، روابط عمومی و موارد متعدد دیگر شناخته می‌شوند. کمیته‌ها از نظر گستره جغرافیایی ممکن است محلی، منطقه‌ای، ایالتی و ملی باشند. بعضی از کمیته‌ها انتخابی اند و برخی انتصابی. بعضی کمیته‌ها عمومی اند و در مقابل برخی از آنها خصوصی.

بدون شک شیوه‌های بسیاری برای مفهوم‌سازی و سازماندهی «حوزه کمیته» وجود دارد. کمیته‌ها صرف نظر از چگونگی تشکیل، با خط‌مشی^۱ مرتبط اند. خط‌مشی دربرگیرنده مفاهیم، توصیه‌های قانونی، کدهای سازمانی، رهنمودهای سازمانی و غیره – که کاربردهای وسیعی دارند – است. البته منظور این نیست که همه خط‌مشی‌گذاری می‌کنند. مرتبط بودن با خط‌مشی می‌تواند به معنی سهم کردن اطلاعات مربوط به خط‌مشیها با دیگران و آگاهی یافتن از خط‌مشیهای آنها باشد؛ فراهم‌آوری توصیه‌هایی برای مسئولان و گروههای خط‌مشی‌گذار نیز با خط‌مشی ارتباط می‌یابد؛ هماهنگی و اجرای توافق‌نامه‌های خط‌مشی در موقعیتهایی که کمیته دارای اختیار رسمی یا قانونی برای تعیین خط‌مشی نیست از این زمره است همچنین در بعضی موارد می‌تواند به

¹ policy

معنای تعیین سیاست و نظارت بر اجرای آن باشد. هفت کارکرد یا هفت نوع کمیته به شرح زیر شناسایی شده است:

- (۱) کمیته‌های اشتراک خط‌مشی؛^۱
- (۲) کمیته‌های مشاوره خط‌مشی؛^۲
- (۳) کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی؛^۳
- (۴) کمیته‌های اجرای خط‌مشی؛^۴
- (۵) کمیته‌های خط‌مشی‌گذار؛^۵
- (۶) کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی؛^۶
- (۷) کمیته‌های مدیریت خط‌مشی.^۷

به‌طور کلی، کمیته‌ها در حیطه چارچوب کلی خط‌مشی، به سیاست‌گذاری می‌پردازند، مانند کمیته‌های اشتراک خط‌مشی، مشاوره خط‌مشی و خط‌مشی‌گذار یا در صدد اجرای خط‌مشیهای مدون بر می‌آیند مانند کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشیها، کمیته‌های اجرای خط‌مشیها، کمیته‌های نظارت بر خط‌مشیها و کمیته‌های مدیریت خط‌مشیها.

نقطه اشتراک چهار نوع اول کمیته‌ها، فضای (سیستم) میان - سازمانی است. ممکن است اعضا از سازمانهای مختلفی باشند که در پی آشنایی با همدیگر هستند یا نماینده مکانهای متعددی‌اند که همگی مشاور بعضی از سازمانهای اصلی به‌شمار می‌روند. در این صورت اقدامات کمیته بین سازمانها صورت می‌گیرد. لازم است سازمانها برای اجرای اقدامات مختلف دسته‌جمعی، از ارائه طرح برای گرفتن امتیاز تا پذیرش مسئولیت مشترک در موقع وقوع حوادث، گرد هم آیند. کمیته‌های هماهنگ‌کننده اغلب برای چنین اهدافی مورد استفاده قرار می‌گیرند. کمیته‌های اجرایی اغلب زمانی تشکیل می‌شوند که هیچ مجموعه رسمی با مسئولیت انحصاری برای اجرای مجموعه پیشنهادها و توصیه‌ها وجود ندارد و یا هیچ توافقی برای پذیرش مسئولیت به‌وسیله یکی از اعضای سازمانهای شرکت‌کننده صورت نمی‌گیرد.

سه نوع دیگر کمیته، یا نماینده سازمان هستند (به‌طور مثال، هیئت مدیره) یا در محدوده چارچوب یک شرکت قرار می‌گیرند و یا در نقش یک نمایندگی خاص فعالیت می‌کنند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذار، نه همیشه اما اغلب، شکل یک هیئت مدیره را دارند. گاهی کمیته فرعی یک هیئت؛ یا انواع دیگر کمیته در مجموعه موضوعاتی خاص با اختیار فعالیت پیدا می‌کنند. کمیته‌های نظارت و مدیریت خط‌مشی، مدلهای خاصی از کمیته‌های خط‌مشی‌گذار محسوب می‌شوند. برای مثال، بعد از تصویب بودجه در هیئت، نظارت بر هزینه و اطمینان از رعایت همه رهنمودها^۸ معمولاً وظیفه کمیته مالی است.

¹ policy-sharing committees

² Policy-advisory committees

³ policy-coordinating committees

⁴ policy-implementing committees

⁵ policy-deciding committees

⁶ policy-overseeing committees

⁷ policy-administering committees

⁸ guideline

گاهی به یک کمیته ساختمان سازی اجازه داده می شود تا اجرای چندین قرارداد پیمانکاری را بر عهده بگیرد. در هر صورت، به یاد داشتن این مطلب مهم است که خط مشی گذاری و اجرای آن در محیط های بین سازمانی و درون سازمانی اتفاق می افتد.

جدول ۲ - ۳ انواع کمیته بر اساس روابط سازمانی و حیطة وظیفه

حیطه وظیفه		انواع کمیته	
خط مشی گذار	اجرای خط مشی	میان سازمانی -	روابط سازمانی
اشتراک خط مشی			
مشاوره خط مشی			
خط مشی گذار			
هماهنگ کننده خط مشی		درون سازمانی	
	اجرای خط مشی		
	نظارت بر خط مشی		
	مدیریت خط مشی		

کمیته ها برای پیشبرد مأموریت خویش ممکن است اختیارات متنوعی داشته باشند. نوعی از این اختیار را اختیار قانونی^۱ گویند. در این حالت کمیته به صورت قانونی عمل می کند. هیئت مدیره نوعی کمیته است که اغلب چنین اختیار قانونی دارد. اختیار ممکن است توسط پایگاه یا جایگاه قانونی^۲ اعطا شود. به طور مثال، جایگاه قانونی ممکن است در مورد تجزیه و احیا شهرها یک «کمیته مشورتی» تشکیل دهد. قانون و مقررات ممکن است برای مسئولیتهای ویژه چنین گروهی مبهم باشد، یا ممکن است که آن قانون مجموعه ای از نقشها و وظایف را با جزئیات برای آن گروه تعیین کند. در هر صورت، این گروه برخلاف دیگر گروهها اختیار رسمی برای اقدام در این مورد دارد. کمیته های دیگر، آنهایی که اغلب و یا همیشه، در حوزه میان - سازمانی قرار دارند، چنین اختیاری ندارند (Longenecker 1969; Tropman, . Johnson and Tropman. 1979; Tropman ۵ (1996; Stoner and Freeman 1995

¹ legal authority

² statutes

۶. فرآیند برگزاری کمیته

۶.۱. مراحل کلی فرآیند برگزاری کمیته

فرآیند طراحی شده برگزاری کمیته شامل سه مرحله است: (۱) پیش از نشست؛ (۲) طی نشست؛ (۳) پس از نشست. عملیات مربوط به هر یک از مراحل به ترتیب زیر است:

۶.۱.۱. مرحله پیش از نشست

در این مرحله موضوع و هدف تشکیل نشست مشخص می شود. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار می گردد، رئیس نشست با توجه به هدف تعیین شده، اعضای شرکت کننده را تعیین می کند و با کمک دبیر نشست از آنان برای شرکت در نشست دعوت به عمل می آورد. در این مرحله تسهیل گر با اعضای نشست در خصوص تأمین نیازها و خواسته هایشان برای نشست آتی مذاکره می کند. همچنین نسبت به تعیین موارد دستور جلسه نشست آتی با لحاظ نظرات اعضا می کوشد و پیش نویس آن را به منظور بررسی و تأیید در اختیار رئیس نشست قرار می دهد. سپس موضوعات دستور جلسه را که ضمن ریزنی با اعضای نشست تعیین گردیده و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر پیوستهای مورد نیاز، دبیر برای اعضا ارسال می کند.

در مرحله پیش از نشست بایستی اطلاعات مربوط به نشست را تسهیل گر جمع آوری، تلفیق و تجزیه و تحلیل کند و اعضا نیز علاوه بر مطالعه دستور جلسه باید مطالب و گزارشهای مرتبط را بررسی کنند. همچنین در این مرحله مقدمات نشست، الزامات مکانی - زمانی و چیدمان نشست (فهرست کارهایی که باید انجام شود) را تسهیل گر مورد واری قرار می دهد.

۶.۱.۲. مرحله طی نشست

در این مرحله رئیس نشست پس از خوش آمدگویی و معرفی اعضای جدید، به تشریح اهداف نشست و وظایف اعضا می پردازد. سپس بندهای دستور جلسه را تسهیل گر قرائت می کند و درباره زمان لازم برای بحث در خصوص هر یک از بندهای دستور جلسه و توالی آنها توافق حاصل می گردد. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار می گردد در این مرحله قواعد و قوانین حاکم بر نشست را رئیس تشریح می کند و نسبت به آنها نیز توافق حاصل می گردد. اگر نشست در پی برگزاری نشستهای پیشین باشد، در این مرحله پس از تأیید صورت جلسه پیشین، گزارشهای (در صورت لزوم) اعضای تعیین شده یا تسهیل گر ارائه می گردد.

در نشست، تسهیل گر با طرح سؤالات باز و بسته اعضا را به مشارکت مؤثرتر در نشست ترغیب می کند و در خاتمه نشست نیز ضمن ارائه چکیده مباحث و طرح پیشنهادهای کاربردی، نسبت به نتیجه گیری از مذاکرات اقدام می کند. در نشست، دبیر با توجه به نوع صورت جلسه نویسی توافق شده، مذاکرات در نشست را یادداشت می کند و تسهیل گر نیز به منظور کمک به وی برای تکمیل صورت جلسه، نکات اساسی و مهم را می نگارد. همچنین در این مرحله، چگونگی اجرای تصمیمهای نشست، گزارشهای مورد نیاز برای نشست آتی و مسئولان ارائه دهنده موارد مذکور نیز تعیین می شود. در صورت لزوم بررسی تخصصی - تحلیلی بعضی از موضوعات دستور جلسه، در نشست یا بین دو نشست به کمیته های فرعی ارجاع می گردد تا درباره آنها تحلیل کنند و به تصمیم مناسب برسند. مسئولیت نظارت بر حسن عملکرد نشستهای فرعی بر عهده تسهیل گر است.

در ادامه فرم ارزیابی نشست را دبیر بین اعضای حاضر در نشست توزیع می‌کند و پس از تکمیل آنها را تحویل می‌گیرد. همچنین در صورت نیاز به برگزاری نشست دیگر موضوع، زمان، مکان و اعضای نشست آتی را رئیس نشست پس از توافق تمامی اعضا مشخص می‌سازد.

۶.۱.۳. مرحله پس از نشست

در این مرحله صورت جلسه نشست را دبیر با کمک تسهیل گر پس از اعمال نظرات اعضا (در صورت اظهار نظر) تنظیم می‌کند. با در نظر داشتن تصمیمهای نشست چگونگی اجرا و پیگیری موارد مذکور را رئیس نشست کنترل خواهد کرد. در صورتی که بعضی از اعضا در نشست مسئول تهیه گزارش یا جمع آوری اطلاعاتی شده باشند پس از نشست با همکاری تسهیل گر نسبت به تهیه موارد مذکور اقدام می‌کنند و در زمان مقرر آنها را به دبیر نشست تحویل می‌دهند. تسهیل گر نیز ارائه گزارشها را از نظر زمان تحویل و محتوا کنترل می‌کند.

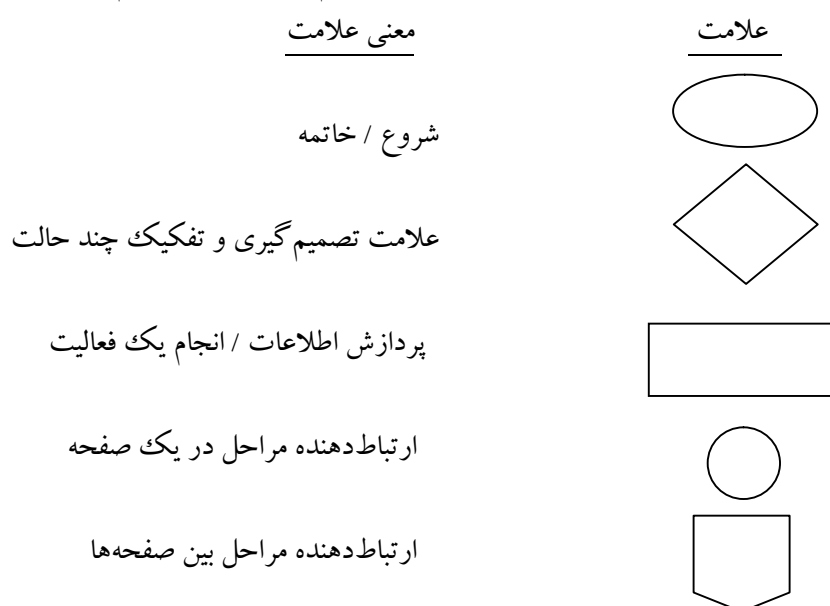
همچنین دبیر گزارشهای اعضا را پس از بررسی و تأیید نهایی تکثیر می‌کند تا در نشست آتی در اختیار حاضران قرار گیرد. همچنین نتیجه ارزیابی نشست را دبیر نشست تحلیل می‌کند و ارائه می‌دهد. سپس این گزارش در اختیار رئیس نشست قرار می‌گیرد.

در پایان هر نشست مستندات مصوب نشست پیشین (دستور جلسه، صورت جلسه، فرمهای ارزیابی و گزارشها) را نیز دبیر بایگانی می‌کند.

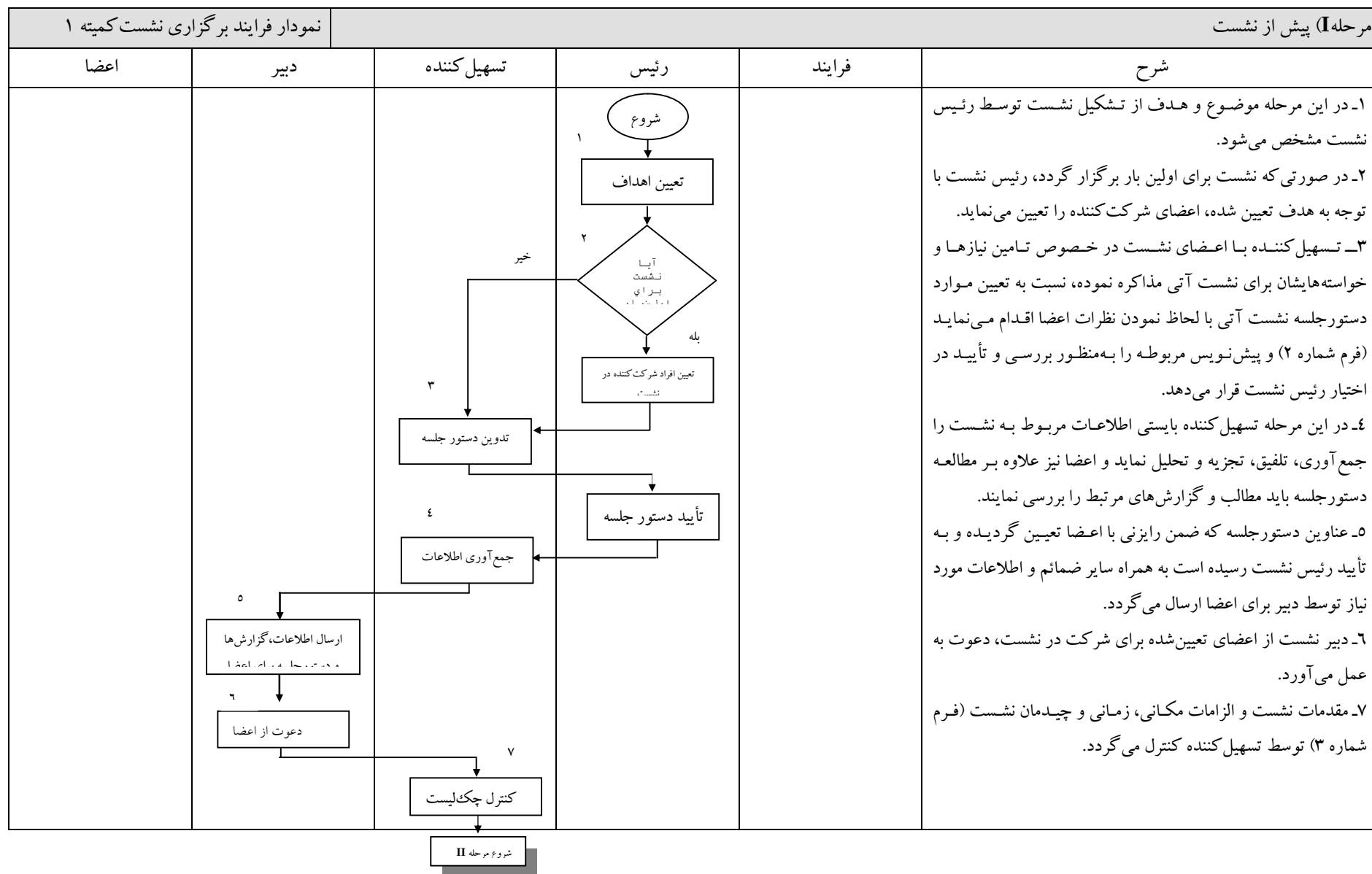
در صورتی که در فاصله بین دو نشست نیاز به مذاکره با اعضا و یا جمع آوری و سازماندهی اطلاعات خاصی وجود داشته باشد هماهنگیهای لازم را تسهیل گر ایجاد می‌کند و در صورت لزوم برگزاری نشست آتی، فرآیند برگزاری آن مجدداً با اقدامات رئیس نشست و تسهیل گر کنترل می‌شود و مقدمات نشست آتی فراهم می‌گردد.

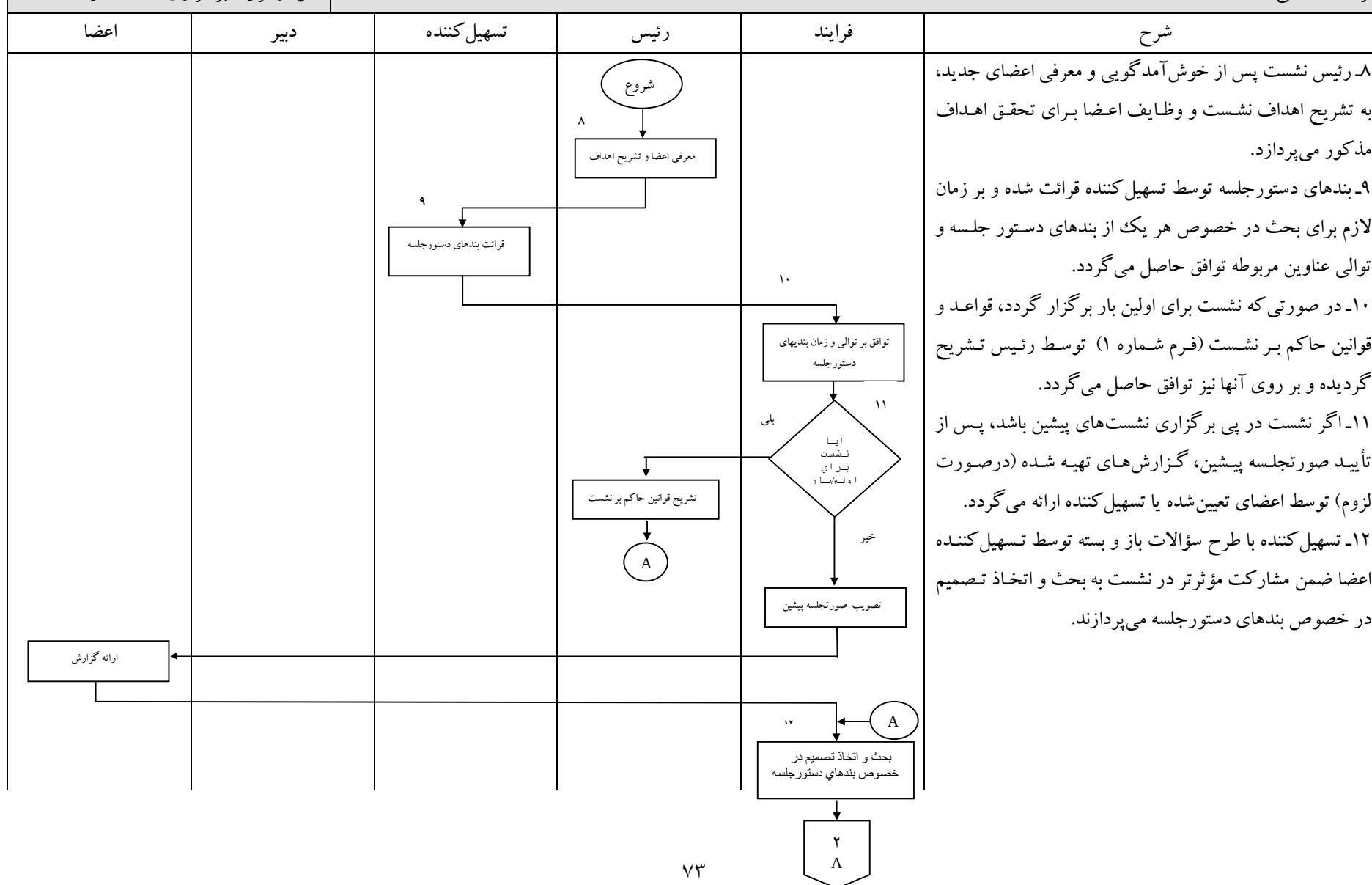
۶.۲. نمودار فرآیند برگزاری کمیته

در ادامه این بحث نمودار فرآیند برگزاری کمیته به تفکیک سه مرحله پیش از نشست، طی نشست و پس از نشست همراه با توضیحات مربوطه ارائه شده است. در ترسیم این نمودار از علائم زیر استفاده شده است:

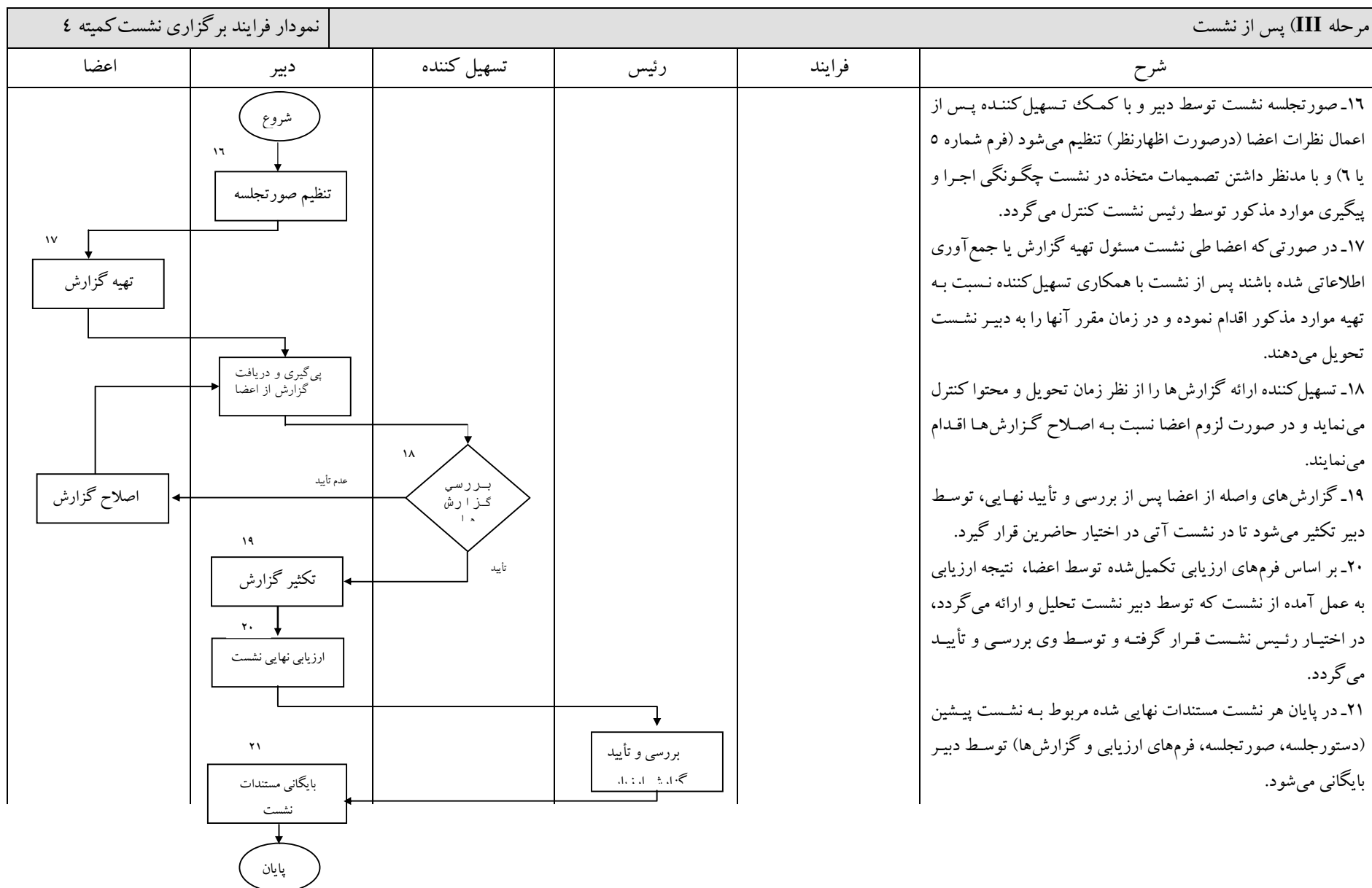


شکل ۲-۴ علائم نمودار فرآیند برگزاری کمیته





مرحله II) طی نشست					نمودار فرایند برگزاری نشست کمیته ۳
شرح	فرایند	رئیس	تسهیل کننده	دبیر	اعضا
۱۳- در ادامه فرم ارزیابی نشست (فرم شماره ۴) توسط دبیر بین اعضای حاضر در نشست توزیع و پس از تکمیل جمع آوری می شود. ۱۴- در صورت نیاز به برگزاری نشست دیگر و به صلاحدید رئیس نشست برگزاری نشست آتی اعلام می گردد. ۱۵- موضوع، زمان، مکان و اعضای نشست آتی توسط رئیس نشست پس از توافق تمامی اعضا مشخص می شود.	<pre> graph TD A((A)) -- ۱۳ --> B[توزیع و جمع آوری فرم ارزیابی] B --> C{آیا نیاز به برگزاری نشست} C -- بله --> D[اتخاذ تصمیم درخصوص زمان و مکان] C -- خیر --> E[شروع مرحله III] D --> E F[تکمیل فرم ارزیابی] --> B </pre>				



۳.۶. برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مکان نشست^{۱۲۷}

شرایط فیزیکی مکان نشست می‌تواند گرایش حضور در نشست را افزایش دهد و نشست را لذت بخش سازد. مکان جذاب و راحت، باعث می‌شود تا افراد به آسانی در نشست شرکت کنند بدین ترتیب در نشست جو مثبتی ایجاد می‌شود. مکانی که رسیدن به آن سخت باشد، یا به‌طور کلی جذاب نباشد، احساس منفی نسبت به نشست ایجاد می‌کند.

شاید برنامه‌ریزان کنفرانسهای ملی نسبت به این موارد حساس‌تر باشند. آنها برای تحریک تمایلات برای شرکت در نشست اغلب موقعیتی را انتخاب می‌کنند که اعضا به‌خاطر سازگاری اجتماعی^{۱۲۸} تمایل به حضور در آن را داشته باشند یا مکان از نظر جغرافیایی در موقعیتی مناسب، مرکز شهر یا منطقه باشد. متأسفانه نکات مهمی که باید به‌طور نظام‌مند در نشستهای کمیته‌های محلی اعمال شود، مد نظر قرار نمی‌گیرد.

۳.۶.۱. تنفس^{۱۲۹}

بسته به زمان، روز، نوع و مدت نشست، تنفسها ممکن است ضروری و مطلوب باشد. پذیرایی ممکن است ساده صورت پذیرد هرچند که گاهی اوقات نیاز به فراهم ساختن غذا نیز هست. نیاز به غذا و نوع غذا، محدودیتهایی را در مکان نشست به‌وجود می‌آورد.

مقدار تنفس با میزان مسافتی که افراد برای شرکت در نشست طی می‌کنند و مدت نشست رابطه دارد. در یک نشست کوتاه افراد نیازی به تنفس ندارند. اگر افراد از حوزه‌های محلی می‌آیند، ممکن است با قهوه پذیرایی شوند. اگر افراد از فاصله‌های طولانی تری آمده باشند، تهیه غذا ضروری است. هزینه غذا بر میزان مشارکت تأثیر می‌گذارد؛ بعضی از افراد ممکن است نتوانند هزینه غذا راپردازند.

تنفسها با مدت زمان نشست ارتباط دارد و از اهمیت خاصی برخوردارست. برای مثال اگر کمیته برای نهار تعطیل شود و تمهیداتی در مورد غذا صورت نگرفته باشد، بسیاری از اعضا ممکن است نتوانند غذا بخورند و به موقع در نشست حاضر شوند. اگر آنها برای نوشیدن قهوه از نشست خارج شوند، ممکن است نشست را برهم زده و اگر پذیرایی با قهوه در داخل نشست انجام شود باید برنامه برای مدت زمان معینی تعطیل شود، ضمن این‌که این پذیرایی باید به‌موقع انجام شود.

۳.۶.۲. چیدمان فیزیکی^{۱۳۰}

چیدمان فیزیکی نشست، یکی از مهمترین پایه‌های سازوکارهای کمیته است. اعضا زمان زیادی را در این مکان به سر خواهند برد، سیستم گرمایشی^{۱۳۱}، روشنایی، تهویه^{۱۳۲}، سیستمهای صوتی و لوازم الکتریکی از اهمیت زیادی برخوردارند.

¹²⁷ planning and preparing the meeting space

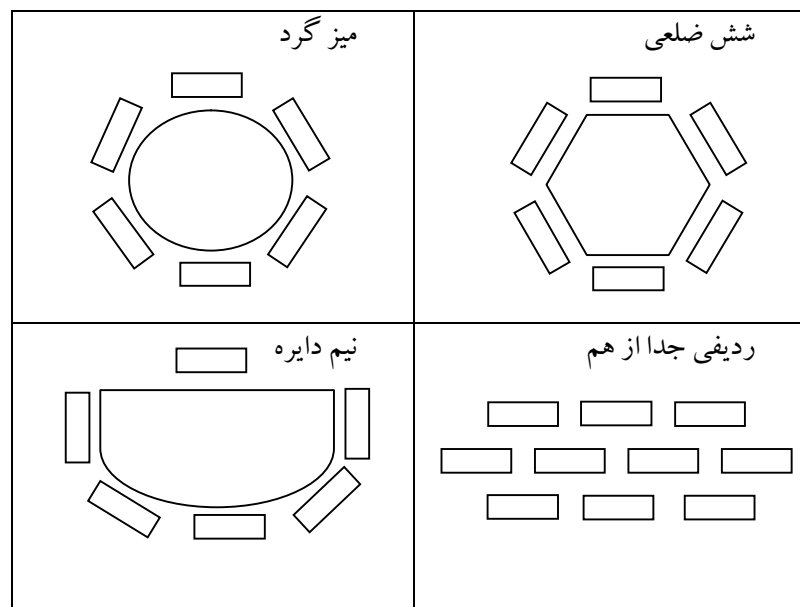
¹²⁸ social amenities

¹²⁹ refreshment

¹³⁰ physical arrangements

¹³¹ heat

میز نشست باید مناسب باشد، صندلیها به تعداد کافی برای اعضا و مهمانان فراهم شود. معمولاً این جزئیات فراموش می‌شوند و گاهی اوقات در ضمن برگزاری نشست زمان زیادی صرف آوردن و چیدن میزها و صندلیها می‌شود. چهار حالت چیدمان میز و صندلی در شکل ۲-۵ نمایش داده شده است (This 1972, 102-117). قسمت مهمی از چیدمان فیزیکی، فراهم آوردن ملزومات کوچکی است که برای کار مورد نیاز است. چنین مواردی مانند خودکار، نقشه، تخته سیاه و سایر لوازم شخصی در برگزاری یک نشست لذت بخش مؤثر هستند. اگر فرآیند نشست لذت بخش باشد، بهره‌وری نشست افزایش خواهد یافت (Tropman 1996 b, 72-76).



مأخذ: ابویی اردکان ۱۳۸۰.

شکل ۲-۵. چهار حالت مختلف چیدن میز و صندلی

۴.۶. دستور جلسه

آیا نشست دستور جلسه مشخصی دارد؟ اگر وجود دارد، آیا صرفاً فهرستی از موضوعات^{۱۳۳} است؟ آیا اعضا از دستور جلسه آگاهی دارند؟ آیا موضوع اول دستور جلسه، مستلزم بحث زیادی است و موضوع آخر بحث کمی را می‌طلبد؟ آیا مواردی که از مباحث منتج می‌شوند، به خاطر خستگی اعضا یا تمام شدن وقت، تا نشست بعدی فراموش می‌شود؟ (Sharpe 2002). در ادامه به منظور پاسخ به این سؤالات به تشریح کامل دستور جلسه می‌پردازیم.

دستور جلسه مجموعه‌ای از موارد و موضوعات قابل بحث است که با هدفی که برای نشست در نظر گرفته شده، مربوط می‌باشد (Webene Behraman 1998, 28). دستور جلسه سندی است که به دیگر اعضا و افراد علاقمند درباره چگونگی زمانی که گروه تصمیم خواهد گرفت، مباحث قبلی گروه و مواردی که نیازمند تفکر

¹³² ventilation

¹³³ items

برای آینده (نه تصمیم) است، اطلاعاتی ارائه می‌دهد (Tropman, 1996b, 28) برنامه‌ریزی دستور جلسه مستلزم تفکر کافی قبل از نشست است که بدین منظور زمان و تلاش زیادی باید صرف شود. دستور جلسه‌ای که به دقت طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد از بروز مشکلات عمومی نشست جلوگیری می‌کند و می‌تواند کاربرد مهم دیگری نیز داشته باشد. دستور جلسه کارآیی نشست را افزایش می‌دهد و ارتباطات گروهی را بهبود می‌بخشد.

در خصوص افزایش کارآیی نشست ویژگیهای زیر رخ می‌دهد:

- اعضا و رهبران درباره آنچه باقی مانده است و باید تحقق یابد با دستور جلسه آگاهی می‌یابند.
- دستور جلسه اجازه می‌دهد تا همه موارد مورد ملاحظه قرار گیرد.
- مباحث را در مسیر اصلی خود نگه می‌دارد و از مطرح شدن موارد نامربوط جلوگیری می‌کند.

همچنین دستور جلسه ارتباطات را بهبود می‌دهد:

- دستور جلسه در قالب یک برنامه‌ریزی مناسب برای برآورده ساختن نیازهای اعضا، به حفظ سازمان کمک می‌کند.
- دستور جلسه با جریان یافتن بین نشستها به حفظ ارتباطات میان اعضا کمک می‌کند.
- دستور جلسه، افراد را از انواع علائق^{۱۳۴} مطرح شده آگاه می‌سازد.
- اگر دستور جلسه قبل از شروع نشست ارائه شود اعضا به اندازه کافی برای آماده شدن مؤثرتر در جلسات زمان خواهند داشت.

- دستور جلسه کمک می‌کند تا آنچه برنامه‌ریزی شده اتفاق بیفتد (Sharp 2002).

در تهیه دستور جلسه باید مواردی را در نظر داشت که عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا). (Webene-Behraman 1998, 28).

۶.۴.۱. جمع‌آوری موارد و موضوعاتی که باید پوشش داده شوند

موضوعاتی که باید پوشش داده شوند از منابع متعددی به دست می‌آیند: رهبر گروه با استفاده از تجارب قبلی خود از نشستهای مشابه، موضوعاتی را مطرح می‌کند. اکثر گروهها گزارشهای کمیته دارند که باید در دستور جلسه گنجانده شوند. مواردی نیز ممکن است از طریق اعضای گروه یا دیگر ذی‌نفعان جامعه مطرح شود. مشارکت اعضا در مرحله جمع‌آوری موضوعات خیلی مهم است. این احتمال قوی وجود دارد که افراد به انجام فعالیتهایی که در طراحی آن نقشی داشته‌اند، متعهد باشند. اعضا ممکن است از طریق کمیته‌های برنامه‌ریزی

¹³⁴ concerns

درگیر طراحی دستور جلسه شوند. اعضا همچنین می‌توانند با پست الکترونیکی (E-mail) یا تلفن، مواردی را که مایل‌اند در نشست عنوان شود، بیان کنند (Sharp 2002).
به‌طور کلی انواع موضوعاتی که در نشست مطرح می‌شود در ادامه بحث می‌شوند.

۶.۴.۱.۱. موضوعات اطلاعاتی

موضوعات اطلاعاتی، خلاصه و مختصرند و دربرگیرنده اطلاعاتی‌اند که اعضای گروه باید نسبت به آنها آگاه شوند. این موارد ممکن است اعلام یک تغییر (مثلاً زمان یا مکان جلسه)، اعلام منابعی برای آگاهی بیشتر اعضا برای بحث بعدی و یا دربرگیرنده سایر اطلاعاتی باشد که برای همکاری بین اعضا لازم است. در واقع موضوعات اطلاعاتی به نوعی روشن‌گر بحث‌اند و مطالب اضافه‌تری را ارائه نمی‌کنند. اغلب، اعضا این گونه موارد را که جنبه اطلاع‌رسانی دارد برای اعتباربخشی و تضمین بحثها به کار می‌گیرند. در این صورت بهتر است این موضوعات به دستور جلسه اضافه شود و یا برای بحثهای آتی اعلام گردد.

۶.۴.۱.۲. موضوعات مباحثه‌ای

موضوعات مباحثه‌ای آن دسته از موضوعات را شامل می‌شود که توجه و مشارکت کامل گروه را طلب می‌کند. این موارد معمولاً اندکی از موضوعات اطلاعاتی مفصل‌ترند. در بعضی مواقع یک موضوع مباحثه‌ای ممکن است خود یک دستور جلسه برای یک نشست باشد. شرکت‌کنندگان مشتاق‌اند همان‌طور که برای درک بهتر دیدگاههای متفاوت به دیگران گوش می‌دهند، صادقانه دیدگاههای خود را با یکدیگر در میان بگذارند.
در اینجا شیوه‌های متفاوتی برای هر تسهیل‌گر وجود دارد. او ممکن است کسانی را که به شرکت در بحث علاقه چندانی ندارند با آن دسته از افراد که بر بحث بسیار مسلط‌اند، ارتباط دهد. هدف از موضوعات مباحثه‌ای تنها روشن‌تر کردن موضوع است نه این که در نهایت به اتخاذ تصمیمی منجر شود.

۶.۴.۱.۳. موضوعات تصمیمی

موضوعات تصمیمی نیازمند قضاوتها و تصمیم‌گیریها در طول نشست‌اند. تصمیمها ممکن است با اجماع اتخاذ شود، براساس قانون اکثریت^{۱۳۵} باشد و یا دیگر فرآیندهای تصمیم‌گیری را در نظر گرفته باشد. گروه باید مشارکت مؤثری هم در رویه‌های اتخاذ تصمیم و هم در اتخاذ تصمیم درست داشته باشد. نقش تسهیل‌گر در اینجا این است که به تمامی اعضا اطمینان دهد که فرصت و شانس برابر برای حضور در بحث و اتخاذ تصمیم دارند. اعضای گروه به‌صورت درون - گروهی با هم هماهنگ‌اند و با روشهای کاملاً مناسب و در زمان مقتضی با اصول چگونگی اتخاذ تصمیم سازگار می‌شوند و از آن تبعیت می‌کنند. در مورد زمان نباید غفلت شود، چون معمولاً دستور جلسه‌ها از چندین موضوع تشکیل می‌شوند و تسهیل‌گر باید مدت زمان کافی برای مواجهه با تمامی آنها را مشخص کند.
تسهیل‌گر باید تعادلی بین آنچه باید باشد و رویه‌ای که گروه به اجرا می‌گذارد ایجاد کند، به آنها یاری رساند تا باهم باشند، پیوستگی و انسجام خود را حفظ کنند و حتماً فرآیند را به اتمام برسانند تا نتیجه نشست آنها اثربخش باشد. این انسجام و اثربخشی هر دو از جمله مواردی است که برای دستیابی به اهداف باید مدنظر قرار گیرد.

¹³⁵ majority rule

این سه مورد در واقع نمونه‌های اصلی‌اند که در فرآیند نشست به گونه‌ای پیوسته (بدون این که حد و مرز مشخصی این سه فرآیند را از یکدیگر جدا کند) تحقق می‌یابند. تسهیل گر باید به اعضا کمک کند که انتظار خود را از هر یک از موارد سه گانه صادقانه بیان کنند. در این صورت آنها اهداف خود را با توجه به شاخصهای نشست، واقع گرایانه تر دنبال می‌کنند (Weben-Behraman 1998,29).

۶.۴.۲. مدنظر قرار دادن نیازهای اعضا

علاوه بر موضوعات و موارد کاری دستور جلسه که به انجام وظایف گروه کمک می‌کند، باید فعالیتهایی را نیز که به حفظ و نگهداری گروه یاری می‌رساند، در دستور جلسه بیان کرد. افراد متفاوت علائق و خواسته‌های متفاوتی دارند. باید سعی شود تا موضوعات و فعالیتهای مورد علاقه تک تک اعضا پیش‌بینی گردد، سپس درباره فعالیتهایی که تا حد امکان در هر نشست مورد علاقه خواهند بود، برنامه‌ریزی کرد. اگر نمی‌توان علائق همه افراد را در داخل یک نشست برآورده ساخت باید به آنها اطمینان داد که علائق همه افراد در نشستهای بعدی تأمین خواهد شد. آرنولد بتمن^{۱۳۶} فهرستی از نیازهای اعضا را تهیه و پیشنهاد کرده است که فعالیتهای گروه باید این نیازها را برآورده سازد (جدول ۲-۴).

توجه به نیازهای اعضا، شامل برنامه‌ریزی زمان و وقت در دستور جلسه برای ایجاد جو^{۱۳۷} مناسب در نشست می‌شود. چیدمان و فضای اتاق بر جو نشست تأثیرگذار است. ایجاد جو مناسب طراوت خاصی به نشست می‌بخشد و به افراد کمک می‌کند تا ذهنشان را از تفکرات نامربوط پاک کنند و برای فعالیتهای پیش‌رو آماده شوند. برنامه‌ریزی^{۱۳۸} مباحثه غیررسمی در ابتدای نشست، جو خوشایندی را ایجاد می‌کند در نتیجه مباحث کاری نشست به موقع شروع می‌شود.

جدول ۲- ۴ نیازهای اعضای گروه

نیازها	فعالیت
مشارکت	هدف گذاری، طرح ریزی برنامه، کمیته‌های فرعی
همراهی ^{۱۳۹}	رفع خستگیها، دوره‌های اجتماعی غیررسمی
عزت نفس ^{۱۴۰}	موقعیتهای رهبری
محرك ذهني	برنامه‌های آموزشی، شرکت در مباحث موضوعات
	چالشی و جدید

۶.۴.۳. تعیین فعالیتها و مسئوليتها

هنگامی که همه موارد و موضوعات، از جمله جمع آوری و نیازهای افراد مد نظر قرار گرفت، در این مرحله می‌توان هر مورد یا فعالیت را فهرست کرد. در این مرحله می‌توان مشخص ساخت چه عمل و فعالیتی لازم است در آن

¹³⁶ Arnold Bateman

¹³⁷ claimate

¹³⁸ planning

¹³⁹ copanionship

¹⁴⁰ pride

زمینه انجام شود و چه کسی مسئول انجام آن خواهد بود؟ مشخص کردن نوع فعالیت و عملی که باید انجام شود، به اجرای فعالیتها به وسیله اعضا کمک می کند. هر عضو با دریافت دستور جلسه قبل از نشست، از اتخاذ تصمیمی مهم، مطلع می شود و زمان کافی برای آمادگی قبل از نشست خواهد داشت. همچنین می توان مدت زمانی را که باید برای هر موضوع صرف شود، تخمین زد. برای تدوین این مرحله، از کاربرگ برنامه ریزی^{۱۴۱} می توان استفاده کرد. این کاربرگ راهنمایی لازم را برای تفکر فرآیندی فراهم می سازد.

جدول ۲-۵ کاربرگ برنامه ریزی نشست

موضوع یا فعالیت	ذی ذی	نیاز به انجام چه فعالیتی وجود دارد (ایجاد کمیته، گزارش تصمیم)	چه کسی نشست را اداره خواهد کرد	زمان مورد نیاز نشست

۶.۴.۴. تعیین محدوده و سقف زمانی

با بررسی کاربرگ برنامه ریزی تکمیل شده، ممکن است دریابید که زمان کافی برای انجام همه موضوعات برنامه وجود ندارد. روان شناسان مشخص کرده اند که بهره وری افراد بعد از گذشت دو ساعت و نیم کاهش می یابد. لذا همه فعالیتها و موضوعات دستور جلسه باید در این چارچوب زمانی به پایان برسد. اگر نشست به اهداف خود در درون این چارچوب زمانی دست یابد، دستور جلسه به دقت برنامه ریزی و اجرا شده است. اما اگر همه موضوعات به طور مناسب و در زمان تعیین شده به پایان نرسد، باید موضوعات اولویت بندی شده و سایر موارد به نشست بعدی موکول شود (Sharp 2002).

در رابطه با تعیین محدوده و سقف زمانی باید به دو مورد توجه داشت:

(۱) سهم زمانی هر موضوع

(۲) زمان بندی کلی نشست

تقسیم و تخصیص زمان برای تک تک موضوعات را باید تسهیل گر انجام دهد. در این خصوص باید با کمک گروه اتخاذ تصمیم کرد. این مورد باید کاملاً واقع بینانه تجزیه و تحلیل شود و حتی نوع موضوعهای مورد بحث (اطلاعاتی، مباحثه ای، تصمیم گیری) و همچنین مهارت های گروه در ایجاد ارتباط بین آنها لحاظ گردد. در اینجا شناخت و بینشی که در پیش نشست حاصل شده است، به کار می آید. اگر در موضوعی دیدگاههای متعارضی وجود داشته باشد باید زمان مناسب برای شرح، بسط، توصیف و بحث پیرامون آن اختصاص داد. به طور معمول موضوعات اطلاع رسانی^{۱۴۲} تنها به چند دقیقه زمان نیاز دارد، اگر بیش از این طول بکشد باید توافقی در این خصوص حاصل شود. موضوعات مباحثه ای ممکن است بین پنج تا پانزده دقیقه به طول انجامد که البته بیشتر بستگی به پیچیدگی بحث و یا جذابیت آن دارد. اعضا باید زمان لازم را برای بحث اعلام کنند و تسهیل گر نیز باید آنها را

¹⁴¹ planning sheet

¹⁴² information items

راهنمایی کند تا زمان معقول و موجهی را در نظر بگیرند. موضوعاتی که باید درباره آن تصمیم‌گیری کرد نیز با توجه به میزان پیچیدگی، میزان توافقی که گروه بر آن دارند و رویه‌هایی که برای اتخاذ تصمیم وجود دارد، متغیر است و باز هم این نقش تسهیل‌گر است که گروه را کمک و راهنمایی می‌کند تا بین آنچه وظیفه آنها است و آنچه به آن عمل می‌کنند، تعادل ایجاد کند.

زمان‌بندی کلی برای نشست آخرین وظیفه تسهیل‌گر در این مرحله است. زمانی که بعضی از امور تجربه شده، زودتر از امور جدید، به انجام می‌رسند، می‌توان برای آن دسته از کارهایی که نیاز به زمان بیشتر دارند، وقت کافی تعیین کرد. تسهیل‌گر باید با کمیته هماهنگ کند که آیا این زمان تخصیص‌یافته مناسب است یا نه؟ اگر توافق جمعی در این مورد حاصل شد، با توجه به اصول اساسی کمیته و رضایت موجود می‌توان به پیشرفت اقدامات امیدوار بود.

از جمله مواردی که معمولاً باعث شکست و بی‌نتیجه ماندن جلسات می‌شود تعداد موضوعات و وقت اندک است. مورد دیگر هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد حاضر در نشست از شروع و پایان آن راضی نباشند. به‌طور مثال اعضای گروه تمایلی به ادامه بحث درباره موضوعی خاص ندارند و نمی‌خواهند بیش از آن روی آن وقت بگذارند ولی یکی از اعضا کماکان بحث مذکور را ادامه می‌دهد. تسهیل‌گر باید کمک کند که نشست در زمان مشخص آغاز و در زمان تعیین شده پایان یابد و اعضا نیز با توجه به زمان تخصیص‌یافته در خصوص موضوع بحث کنند. این مسئله بسیار قابل توجه است که نشست به موقع آغاز و در زمان تعیین شده و طبق برنامه به پایان برسد. نشستی که دیر شروع شود مسئله‌ساز می‌شود و بالطبع دیر هم تمام می‌شود. این امر نشان‌دهنده این مطلب است که برنامه‌ریزی دقیق برای نشست وجود ندارد و همین عامل باعث بروز مشکلات دیگری برای افراد می‌شود که بر نتیجه نشست اثر خواهد گذاشت (Webene-behrman 1998,30-31).

۶. ۴. ۵. توالی موضوعات نشست^{۱۴۳}

ترتیب و توالی موارد نیز از جمله نکات مهمی است که باید در دستور جلسه نشست مد نظر قرار گیرد. اغلب، افراد ترجیح می‌دهند که بر موضوع ساده‌ای تمرکز کنند و سریع به نتیجه برسند. موضوعات اطلاعاتی و یا موارد مباحثه‌ای ساده، زمان کمی را طلب می‌کنند و در ابتدای جلسه این حس را در افراد به وجود می‌آورند که کاری انجام داده‌اند. به هر حال به تعویق انداختن بررسی بعضی موارد ممکن است سودمند باشد، مخصوصاً در نشستهای مشکل و سنگین که باید تنش و چالش موجود در بحث را به نوعی بشکنیم.

تراپمن^{۱۴۴} تأکید دارد که موضوعات باید برحسب پیچیدگی و مناقشه‌آمیز بودن ترتیب یابند (Sharp 2002). ساختاری که وی برای دستور جلسه ارائه می‌دهد، دستور جلسه ناقوسی^{۱۴۵} نامیده می‌شود. در ساختار دستور جلسه ناقوسی، مواردی که تصمیم‌گیری در مورد آنها آسانتر است قبل از موارد مشکل‌تر مطرح می‌شود و مشکل‌ترین مورد در میانه دستور جلسه آورده می‌شود. بعد از طرح آن، این احساس در بین اعضا به وجود می‌آید که موضوع قابل تصمیم‌گیری دیگری باقی نمانده است. بعد از آن گروه به سمت بحث و طوفان مغزی^{۱۴۶} می‌روند یعنی جایی که ایده‌دهی حیاتی است و اعضا به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند (Tropman 1996b,29).

¹⁴³ sequencing meeting items

¹⁴⁴ Tropman

¹⁴⁵ bell agenda

¹⁴⁶ brain storming

۶.۴.۵. ۱. تصویب صورت جلسه

دسته اول همیشه تصویب صورت جلسه است که در زمان شروع جلسه و به طور سریع صورت می گیرد. استفاده از صورت جلسه ها همچون یک خبرنامه^{۱۴۷} یا همچون یک سند گزارش عمومی^{۱۴۸} برای نشست یا کمیته، اغلب از یک سو باعث بروز آشفتگی و مشکلات و از سوی دیگر موجب طولانی شدن مدت زمان مورد نیاز برای بررسی و تصویب آنها می شود.

تراپمن در ساختار منحنی شکل ناقوسی، هفت دسته از موارد را بیان کرده است که باید در نشست معمولی (به جز نشستهای خاص و استثنایی) پوشش داده شوند (شکل ۲-۶).

۶.۴.۵. ۲. آگهیها

دسته دوم خبرها (اعلانها، آگهیها)^{۱۴۹} است. اینها کوتاه، صریح و واقعی اند و نباید بیش از ده درصد فضای کل نشست را اشغال کنند. اگر آنها بیش از ده درصد زمان، نیاز داشته باشند، مهمترین مورد برای اعلان انتخاب می شود و بقیه در برگه اعلان (آگهی) گذاشته می شود. آگهیها (اعلانها) نباید سؤال برانگیز باشند بجز «آیا می توانید آن را تکرار کنید؟»

۶.۴.۵. ۳. مباحث آسان

دسته سوم شامل مباحث آسان تصمیم گیری است که اهمیت کمی دارند و می توانند نسبتاً سریع اداره شوند. از این موارد ممکن است چند مورد مطرح شوند و آنها را می توان به صورت ۳- الف، ۳- ب، ... ۳- ی فهرست کرد. اگر چنین فهرست شدند باید به ترتیب پیچیدگی الویت بندی شوند.

۶.۴.۵. ۴. مباحث متوسط

دسته چهارم مباحثی است که در سطح متوسط قرار دارند. اینها نیز می توانند ۴- الف، ۴- ب، ... ۴- ی بیان شوند، اما دوباره باید براساس پیچیدگی اولویت بندی شوند

موارد آسان		موارد مشکل			بحث	
مورد ۱ تصویب صور جلسه	مورد ۲ خبرها	مورد ۳ موردهای آسان	مورد ۴ با مشکلی متوسط	مورد ۵ مشکل ترین مورد	مورد ۶ فقط برای بحث	مورد ۷ آسانترین آیتم
۱۰ دقیقه	۱۵ دقیقه	۱۵ دقیقه	۱۵ دقیقه	۲۵-۴۰	۱۵-۳۰	۱۰ دقیقه

۴۰ دقیقه

۸۰ دقیقه

¹⁴⁷ newsletter

¹⁴⁸ general reporting documents

¹⁴⁹ announcement

شکل ۲-۶. دسته جلسه

۶. ۴. ۵. ۵. مشکل‌ترین مبحث

دسته پنجم، مشکل‌ترین موضوع برای تصمیم‌گیری در آن روز است. ممکن است همیشه مشکل‌ترین نباشد، اما زمانی که در دسته یا گروه بررسی می‌شود، مشکل‌ترین موضوع باشد. اما دلیل قرار گرفتن مورد پنجم در اینجا بر اساس این عقیده است که:

- (۱) تأخیر کنندگان خواهند رسید.
- (۲) کسانی که زود می‌آیند هنوز نرفته‌اند.
- (۳) نیروی روانی و توجه در بالاترین حد است.
- (۴) نیروی فیزیکی در بالاترین سطح قرار دارد.

۶. ۴. ۵. ۶. موضوعات مباحثه‌ای

ششمین دسته مثل موضوعات ۳ و ۴ می‌توانند به صورت ۶- الف، ۶- ب، ۶- ج و غیره بیان شوند. خاصیت اصلی این موضوعات این است که فقط برای بحث هستند. در این قسمت عقاید متفاوت، مطرح می‌شود و می‌توانند به اشتراک عقاید منجر شوند ضمن آن که خلاقیت نیز می‌تواند به صورت منظم ابراز شود.

اغلب، کارکرد^{۱۵۰} موارد ششمین دسته، چندگانه^{۱۵۱} است:

اول: به بعضی آزادیها اجازه می‌دهد در حال تعامل در گروه ادامه یابد. دوم: همان‌طوری که ذکر شد به دلیل این که این موضوعات تا اندازه‌ای آینده‌گرا هستند ممکن است به بازسازی روحی اعضا کمک کند. اگر برخی احساسات ناخوشایند بر مبنای تصمیماتی که در موارد ۳ و ۴ و ۵ گرفته شد، به وجود آمده باشد در این مرحله آرامش و آسودگی برای اشخاص پیش می‌آید (Tropman 1996,26).

انتهای هر نشست، شروع نشست بعدی است بنابراین برای فرد و گروه، چارچوب ذهنی، روان‌شناختی و شرایط اجتماعی آخر نشست تعیین‌کننده است. این موضوع مشارکت یا عدم مشارکت او را در نشست بعدی مشخص می‌کند.

بنابر آنچه که بیان شد به طور خلاصه چارچوب دستور جلسه را می‌توان به صورت جدول ۲-۶ بیان کرد.

جدول ۲-۶ چارچوب دستور جلسه

تصویب صورت جلسه
اطلاع رسانی / آگهی
موضوعات کوتاه و آسان برای تصمیم‌گیری یا فعالیت (۳- الف، ۳- ب، ... ۳- ی)
موضوعاتی که تفکر متوسطی را برای تصمیم‌گیری یا فعالیت می‌طلبد (۴- الف، ۴- ب، ... ۴- ی)
مشکل‌ترین مورد (تنها یک مورد)
موضوعاتی برای بحث، طوفان مغزی و غیره که نیازی به تصمیم‌گیری ندارند (۶- الف، ۶- ب، ... ۶- ی)
موضوع با کمترین مشکل و خاتمه

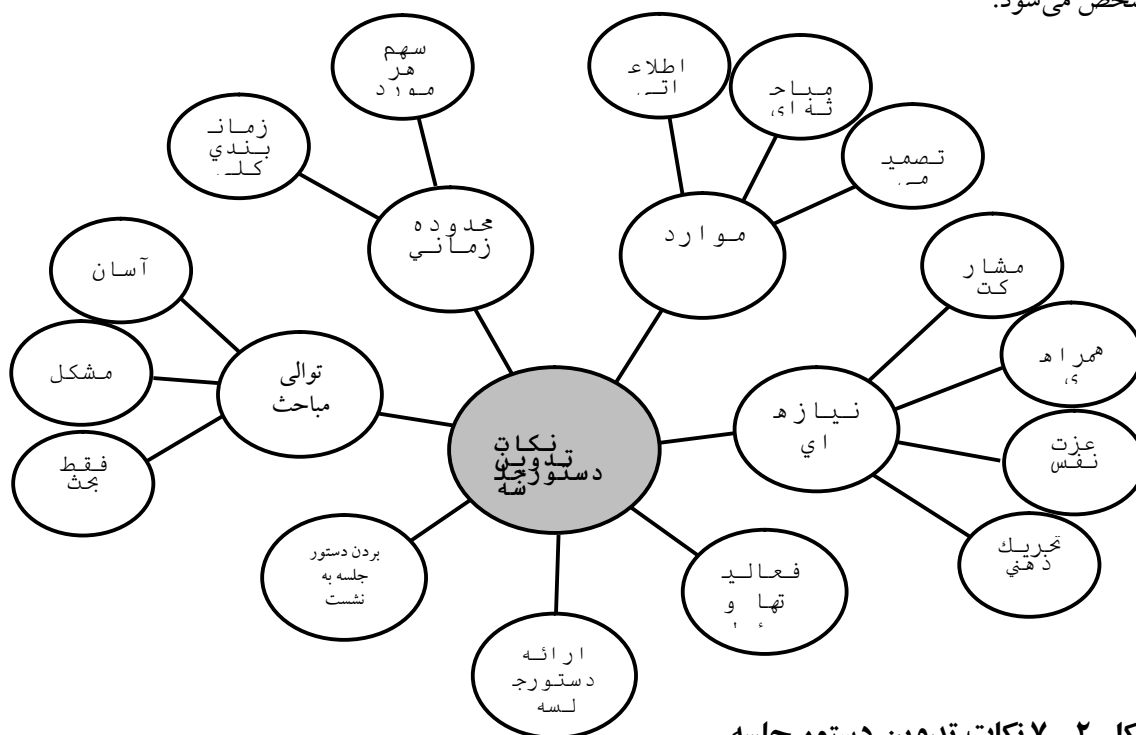
Source: Tropman 1996b, 30.

¹⁵⁰ function
¹⁵¹ serialfold

بعد از بیان چارچوب کلی دستور جلسه، مسئله بعدی آماده‌سازی واقعی سند دستور جلسه است. بهترین الگو برای دستور جلسه که بسیار مفید است، استفاده از ساختار منوی رستوران است (Tropman 1996b,34).

۶.۴.۶. تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا

دستور جلسه باید قبل از نشست برای اعضا فرستاده شود. این کار به حفظ ارتباط اعضا و رؤسا کمک می‌کند و امکان آماده شدن اعضا را فراهم می‌سازد. بنابراین آنها به‌طور مؤثری در نشست مشارکت می‌کنند. علاوه بر آن اعضا زمان کافی برای مطالعه و تحقیق درباره موضوعات را پیدا خواهند کرد. بدین ترتیب امکان بحث با دیگران در مورد این موضوعات قبل از موعد مقرر به دست می‌آید. همچنین جایگاه مناسب موضوعات نیز در دستور جلسه مشخص می‌شود.



شکل ۲ - ۷ نکات تدوین دستور جلسه

۶.۴.۷. در طول نشست

حتی اگر قبلاً دستور جلسه برای همه اعضا فرستاده شده باشد روش مناسب این است که به تعداد اعضا، برگه‌های دستور جلسه در نشست ارائه شود. دستور جلسه نشست باید در شروع جلسه مرور شود و درباره موضوعات و گزینه‌های اضافی، موضوعات جایگزین و زمان تخصیص یافته برای هر گزینه توافق به دست آید. سرانجام این که سعی شود از دستور جلسه کاملاً پیروی شود، اعضا به زمان برنامه‌ریزی شده در نشستها پایبند شوند، مطمئن باشند که همه گزینه‌های دستور جلسه مورد بحث قرار می‌گیرد. همچنین اعضا باید مطمئن شوند که بر اساس این توافق موضوعات مطرح نشده در دستور جلسه، در نشست بحث نمی‌شود، در نهایت این که نشست باید به موقع شروع و به موقع خاتمه یابد (Sharp 2002).

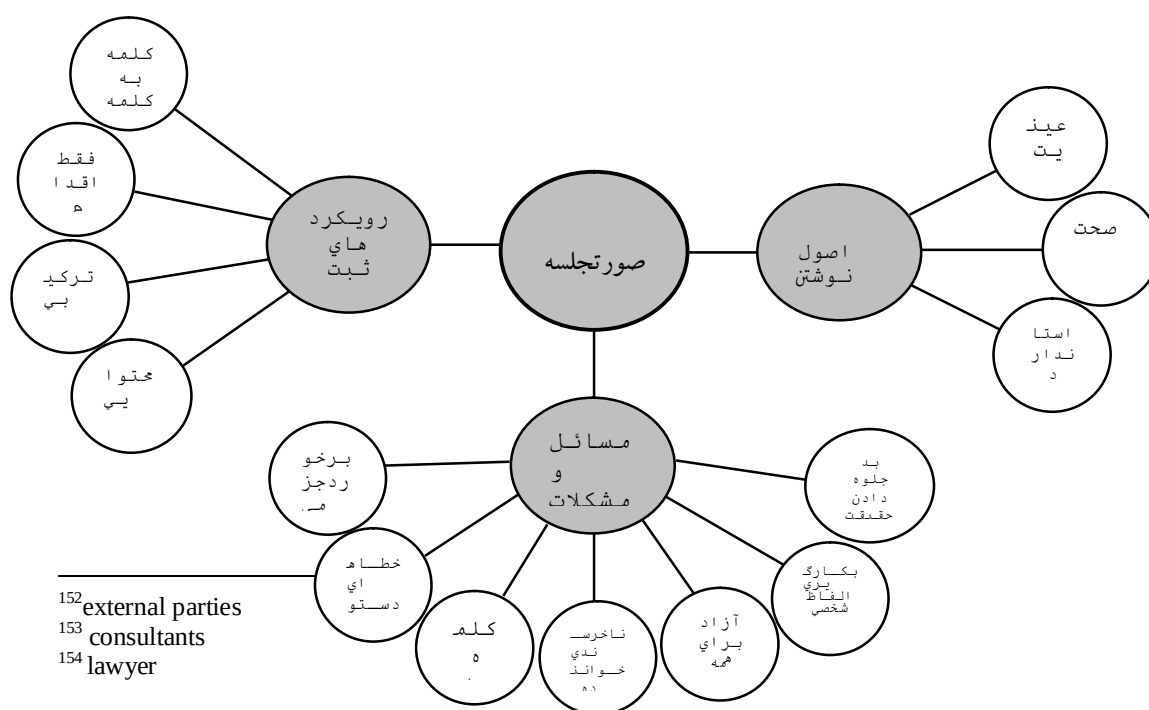
6.5. صورت جلسه

مباحث و نظرات متعددی درباره محتوای صورت جلسه مطرح می شود. به طور مثال این که: چه چیزهایی باید ثبت شوند؟ چه چیزهایی نباید در صورت جلسه مطرح شوند؟ آیا باید از استانداردهای پذیرفته شده جهانی پیروی کرد؟ چرا که در بعضی مواقع، دسته ای از موارد تنها به خاطر پافشاری عده ای ثبت می شود. صورت جلسه و چگونگی نوشتن آنها، مسائل و مشکلات بزرگی را در گروه های تصمیم گیری و کمیته به وجود می آورد که باید با رعایت نکات و استانداردهایی از این مسائل کاست.

صورت جلسه، ثبت رسمی مباحثی است که در نشست، مطرح و بوسیله اعضا به تصویب می رسد (Mina 2000, 245). اعضای کمیته صحت ثبت آنچه را در نشست قبلی مطرح شده تأیید می کنند. در صورت عدم تأیید صورت جلسه، اصلاحات لازم انجام می شود تا همه افراد موافق صورت جلسه باشند.

صورت جلسه منبع مفیدی برای مراجعه بخشهای داخلی و خارجی متعدد است:

- صورت جلسه آنچه در نشست اتفاق افتاده است و تعهداتی را که اعضا متقبل شده اند به اعضای حاضر در نشست یادآوری می کند و وسیله مفیدی برای پی گیری امور است.
- اعضای غایب از آنچه در نشست اتفاق افتاده است، اطلاع می یابند.
- مجریان تصمیم، هدایت و راهنمایی مشخصی درباره آنچه باید انجام دهند، دریافت می کنند.
- کمیته ها از حیطه وظایفشان آگاهی می یابند.
- اعضای آینده از تاریخچه سازمان و فرآیند تصمیم گیری آن آگاهی پیدا می کنند.
- بخشهای خارجی¹⁵² (مشاوران¹⁵³، حقوق دانان¹⁵⁴، قضات) اطلاعاتی را که برای ارائه راهنمایی و مشاوره یا ارزیابی رویه ها و تصمیمات گروهی نیاز دارند، دریافت می کنند.
- اعضای آینده، اطلاعاتی را در مورد چگونگی عضویت در سازمان به دست می آورند.



شکل ۲ - ۸ مباحث مرتبط با صورت جلسه

۵. ۱. ۶. مسائل و مشکلات خاص صورت جلسه‌ها

اغلب خوانندگان صورت جلسه افراد پرمشغله‌ای هستند، به همین خاطر صورت جلسه را روشن و مختصر بیان می‌کنند تا رویدادهای نشست را به سهولت و سادگی در اختیار خوانندگان قرار دهند. اما معمولاً مسائل و موارد زیر در صورت جلسه‌ها ایجاد مشکل می‌کنند:

- ثبت کلمه به کلمه آنچه در نشست گفته شده است.
- عصبانیت و ناخرسندی خواننده اگر به صورت قطعه قطعه، تکراری و سازمان‌نایافته نوشته شوند.
- آزاد بودن برای همه^{۱۵۵}: هر کسی که می‌خواهد بعضی چیزها (موارد) ثبت شوند می‌گوید: «من تقاضا دارم که شما این را در صورت جلسه بیاورید»
- بکاربردن زبان شخصی^{۱۵۶}: رئیس، فردی را به خاطر داشتن شغل برجسته‌ای که تمایز زیادی با دیگران دارد تحسین می‌کند.
- بد جلوه دادن حقیقت: برای مثال اگر ثبت شود که «هیئت توافق کرد که گسترش بخش کارکنان ایده خوبی نیست» در حالی که این نظر، نظر یک فرد بوده است و گروه عقاید دیگری داشته‌اند مصداق بد جلوه دادن حقیقت است.
- برخورد جزمی و متعصبانه: به این معنی است که، رئیس صورت جلسه‌ها را نه به خاطر اطمینان از صحت و درستی آن بلکه به خاطر جلوگیری از گرفتاری^{۱۵۷} یا برای تسهیل اقدامی که رسماً اختیار آن را ندارد، ویرایش و اصلاح می‌کند.
- خطاهای دستوری و چاپی.

۵. ۲. اصول نگارش صورت جلسه

۵. ۲. ۱. عینیت^{۱۵۸}

صورت جلسه‌ها باید ابتدا بیش از تأکید بر اقدامات یا بیانیه‌های شخصی بر فرآیند تصمیم‌گیری جمعی تمرکز کنند. در این خصوص باید موارد زیر در نظر گرفته شود:

- ثبت دیدگاههای اعضا، بیان احساسات آنها و یا چگونگی رأی افراد، اهمیت کمتری دارد.
- ثبت دقیق عبارتهای پیشنهادی و تصمیمهایی که به طور جمعی درباره آنها گرفته می‌شود خیلی مهم است. آیا آنها پذیرفته شده‌اند، به تعویق انداخته می‌شوند و یا این که به کمیته‌ای ارجاع داده می‌شوند؟

¹⁵⁵ free for- all

¹⁵⁶ subjective language

¹⁵⁷ embarrassment

¹⁵⁸ objectivity

- از تعبیر و تفسیرهای^{۱۵۹} ذهنی اجتناب شود و تنها بیان حقایق باشد.

۶.۵.۲.۲. صحت^{۱۶۰}

- صورت جلسه ها باید انعکاس درستی از اتفاقات نشست باشد و نباید منعکس کننده خواسته های فردی باشد. بنابراین:
- اجازه دخالت، اصلاح و بررسی صورت جلسه ها بوسیله رئیس یا فرد دیگری با هدفی غیر از اطمینان از صحت مطالب صورت جلسه، کار اشتباهی است.
- اجازه اصلاح تصمیمی که به درستی اتخاذ شده و به طور صحیح ثبت شده است، اشتباه خواهد بود.
- پیشنهاد اصلاحیه جدید برای تصمیم قبلی روش اصلاح تصمیم اتخاذ شده قبلی است.

۶.۵.۲.۳. توافق، استانداردسازی و حرفه ای گرایی^{۱۶۱}

- آنچه که در صورت جلسه ها منعکس می شود نباید بر اساس تقاضاهای شخصی افراد باشد. بلکه باید استانداردهای تدوین صورت جلسه را گروه اتخاذ کند و مورد توافق همگان باشد. اگر با تقاضای ثبت بعضی موارد شخصی افراد مواجه شدیم، پاسخ باید این باشد که: «استانداردهای اتخاذ شده، مانع ثبت این مورد در صورت جلسه می شود. اگر می خواهید استانداردهای ما را اصلاح کنید، باید آن را در گروه مطرح کنید».
 - صورت جلسه ها باید ساده و به طور منطقی سازمان یافته باشد، خواندن و اجرای آن آسان باشد. صورت جلسه ها باید برای اطمینان از صحت ثبت و نیز عاری بودن از خطاهای دستوری و املائی مرور شوند. محتوای گفتگوها نسبت به تصمیمهای اتخاذ شده و اقدامات لازم برای اجرا، از اهمیت کمتری برخوردارند.
- (Mina 2000, 247-249).

۶.۵.۳. رویکردهای ثبت مباحث در صورت جلسه

۶.۵.۳.۱. رویکرد ثبت کلمه به کلمه^{۱۶۲}

- در این معنی ساختار صورت جلسه ها خیلی مقید به ثبت کلمه به کلمه است. متأسفانه این سبک خیلی ناکارآ است و از برجسته سازی تصمیمها ناتوان. این نوع صورت جلسه ها دربردارنده مباحث زیادی درباره تصمیمها و تکذیبهای افراد و آنچه آنها گفته اند خواهد بود. همچنین ثبت دقیق مطالب سخت است (Tropman 1996, 35). چنین رویکردی احتمالاً همه یا بعضی از اثرات منفی زیر را در پی خواهد داشت:

- به جای تصمیم گیری جمعی، تمرکز بر نظریه های فردی خواهد بود.
- صورت جلسه ها به طور غیر ضروری طولانی خواهند شد لذا، این گونه مدارک برای خواننده کسل کننده و بدون ارزش اند یا ارزش کمی خواهند داشت.

¹⁵⁹ interpretation

¹⁶⁰ accuracy

¹⁶¹ Consistency, standardization and professionalism

¹⁶² verbatim

- تلاش و زمان زیادی صرف آماده‌سازی آن خواهد شد، بازدهی کمی نسبت به سرمایه‌گذاری خواهد داشت یا اصلاً بازدهی نخواهد داشت.
- همین مشکل نگارش صورت جلسه در نشست بعدی منجر به مباحث و مذاکرات زیادی خواهد شد: «من این را نگفتم»، «بله، شما گفتید و می‌توانم آن را ثابت کنم»، «خوب، شاید من گفته باشم اما منظور من ...»
- صورت جلسه‌های کلمه به کلمه، به‌طور ناخودآگاه مانع شرکت افراد در بحثها می‌شود: «من نمی‌خواهم از طریق صورت جلسه‌ها آشفته شوم، بنابراین بهتر است که هیچ چیزی نگویم».

۲.۳.۵.۶. رویکرد فقط اقدام^{۱۶۳} در نگارش صورت جلسه

ثبت تصمیمهای اتخاذ شده بدون اشاره به نظرات بیان شده نشست برخلاف صورت جلسه کلمه به کلمه است. بعضی سازمانها از این رویکرد تبعیت می‌کنند. بعضی سازمانهای دیگر آن را ناکافی می‌دانند چرا که در آن هیچ اشاره‌ای به فرآیند تفکر گروه و چگونگی رسیدن به تصمیمات نمی‌شود. همچنین به دلایل اصلی موافقت یا مخالفت با تصمیم و مباحث و اصولی که مورد ملاحظه قرار گرفته است، اشاره نمی‌شود.

۳.۳.۵.۶. رویکرد ترکیبی در نگارش صورت جلسه^{۱۶۴}

در رویکرد ترکیبی، اقدام و عمل^{۱۶۵}، ثبت خواهد شد اما مباحث نیز به‌طور خلاصه بیان می‌شوند:

- خلاصه باید بازتاب واقعی و عینی از بحث و فرآیند تفکر جمعی در تصمیم‌گیری باشد.
 - خلاصه باید اشاره خیلی کمی به افراد صحبت‌کننده داشته باشد، یا اصلاً نداشته باشد.
 - خلاصه باید به جوهره اصلی بحث پردازد.
- تنها نظرات و دیدگاههایی که به‌طور مشخص متفاوت هستند باید ثبت شوند. نظراتی که چندین بار ارائه شده‌اند باید فقط یک بار ثبت شوند (Mina 2000,245-250).

۴.۳.۵.۶. صورت جلسه محتوایی^{۱۶۶}

خلاصه هوشمندانه‌ای از نقطه نظرهای بیان شده درباره موضوع خاص، بدون ذکر نام است. ابتدا درباره موضوع بحث مروری ارائه می‌شود، در ادامه نتایج یا تصمیمها بیان می‌گردند. در این شیوه مفاد اصلی مباحث باید منعکس شود اما مباحث و نظرات حاشیه‌ای، لطیفه‌ها و موارد غیرمرتبط با بحث باید حذف شوند. بنابراین بر نکته‌های کلیدی بحث تأکید می‌شود و هیچ کدام از این نکته‌ها مخفی و پوشیده نمی‌ماند.

برای توجه به تصمیمها باید آنها را به گونه‌ای مشخص (سیاه) و در درون کادر نوشت. صورت جلسه‌ها باید «مرتبط با دستور جلسه^{۱۶۷}» باشند. صورت جلسه‌های مرتبط با دستور جلسه، شکلی از صورت جلسه محتوایی‌اند و

¹⁶³ action-only

¹⁶⁴ blended approach to minut taking

¹⁶⁵ action

¹⁶⁶ content minutes

¹⁶⁷ relevant minutes- agenda

عنوانهای دستور جلسه در صورت جلسه تکرار می شوند. به طور مثال در این نوع صورت جلسه، هر فردی که رونوشت دستور جلسه ۱۲ ژانویه را مطالعه کند، سپس رونوشت صورت جلسه ۱۲ ژانویه را نیز مشاهده کند و موضوعات مشخص شده را ببیند، اتفاقات نشست ۱۲ ژانویه را درک می کند.

قوانینی برای صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه^{۱۶۸}:

- گزارش نظرات بدون ذکر مباحث و مشاجره‌ها؛
- خلاصه‌سازی بحثها؛
- ثبت تصمیم‌های گرفته شده؛
- طبقه‌بندی موضوعات با عنوانهای دستور جلسه نشست قبلی؛
- سپردن کار ثبت (نوشتن صورت جلسه) به تسهیل‌گر یا چرخش دادن وظیفه ثبت بین اعضا؛
- ارائه رونوشت صورت جلسه به افراد مناسب، شامل هر فردی که نامش در صورت جلسه ذکر شده است (Tropman 1996b,36).

۶. ۵. ۴. تهیه صورت جلسه خواننده‌پسند^{۱۶۹}

در اینجا به ایده‌هایی برای تنظیم صورت جلسه خواننده‌پسند اشاره می‌شود:

- پاراگرافها کوتاه باشند (به‌طور ایده‌آل از پنج خط بیشتر نباشند)؛
- تصمیمها، موارد اقدامی^{۱۷۰} و دیدگاههای کلیدی را برجسته^{۱۷۱} کنید. از فونتها (قلمها)ی سیاه، زیرنویس^{۱۷۲}، حروف ایرانیک (ایتالیک)^{۱۷۳}، بزرگتر یا کوچکتر استفاده کنید اما تعادل را نگه دارید چرا که اگر زیاده از حد این کار را بکنید ممکن است نتیجه معکوس دهد.
- یک سیستم شمارشگر^{۱۷۴} برای دستور جلسه‌ها و صورت جلسه‌ها ایجاد کنید. عددی که به هر مورد اختصاص می‌یابد باید مکان دستور جلسه، تاریخ، باز یا بسته بودن (علنی یا غیرعلنی بودن) نشست و سایر اطلاعات مرتبط را منعکس کند. همواره باید توضیحاتی در مورد مفهوم سیستم شمارشگر وجود داشته باشد.
- صورت جلسه‌ها را به‌طور منطقی سازماندهی کنید، حتی اگر بحثها بدون ترتیب جریان داشته باشد. برای مثال، به فرض این که بحث از گزینه سوم دستور جلسه شروع می‌شود اما گروه قبل از خاتمه یافتن بحث در مورد این گزینه، در مورد گزینه هفت بحث را شروع می‌کند. در ادامه پس از خاتمه یافتن مورد هفتم دوباره به گزینه سه برمی‌گردد. شما می‌توانید این بحثها را سازماندهی کنید و مباحث مربوط به هر گزینه را در جای خود ذکر کنید.

Relevant minutes-¹⁶⁸ rules for agenda

¹⁶⁹ making the minutes reader-friendly

¹⁷⁰ action items

¹⁷¹ highlight

¹⁷² underlining

¹⁷³ Italics

¹⁷⁴ numbering system

- تمام صورت‌جلسه‌ها شماره‌گذاری شده باشد و در بالای هر صفحه سرعنوانی^{۱۷۵} درباره‌ی زمینه کلی^{۱۷۶} صورت‌جلسه‌ها درج شود.
- اگر صورت‌جلسه طولانی باشد و موارد متعددی را شامل گردد باید دربرگیرنده فهرست مطالب باشد.
- سعی شود یک جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیمها و موارد اقدامی بکار برده شود (Mina, 2000,253)، برای مثال (جدول ۲-۷):

جدول ۲-۷ نمونه جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیمها و موارد اقدامی

موضوع	تصمیمها	اقدام
کارگزینی	استخدام مذاکره‌کننده کارگران	رزالیوت ^{۱۷۷} با منابع انسانی تماس می‌گیرد و پیشرفت کار را در نشست بعدی گزارش می‌کند

۵.۵.۶. اتخاذ استانداردهای نگارش صورت‌جلسه (تهیه صورت‌جلسه)^{۱۷۸}

چگونه می‌توان از عوارض آزادی برای همه که برپایه آن نگارنده صورت‌جلسه در برابر اعضای صریح‌اللهجه^{۱۷۹} نشست تسلیم می‌شود و آنچه را آنها تقاضا می‌کنند ثبت می‌کند، اجتناب کرد؟ بجای وابستگی به یک کتاب نحوه تهیه صورت‌جلسه، استانداردهایی را برای تهیه صورت‌جلسه (نگارش صورت‌جلسه) متناسب با گروه‌تان اتخاذ کنید. استانداردهای تهیه صورت‌جلسه برای این که اجرایی شود، باید همچون خط‌مشی سازمان به تصویب برسد. این بهترین شیوه شفافیت‌سازی است و از مباحث و مذاکرات در خصوص مواردی که باید یا نباید در صورت‌جلسه مطرح شود، جلوگیری می‌کند.

در این رابطه باید به موارد زیر پرداخت:

- فرآیند تصویب استانداردهای تهیه صورت‌جلسه؛
- حوزه‌هایی که در استانداردها باید عنوان شوند.

۵.۵.۶.۱. فرآیند تصویب استانداردهای تدوین صورت‌جلسه

فرآیند تصویب استانداردهای تهیه صورت‌جلسه می‌تواند به صورت زیر باشد:

(۱) استانداردهای اولیه^{۱۸۰} برای صورت‌جلسه تهیه می‌شود. این استانداردها می‌توانند برپایه یک کتاب یا پیمایش درباره‌ی اولویتهای اعضا.

(۲) صورت‌جلسه نمونه، برپایه استانداردهای اولیه آماده می‌شود.

(۳) استانداردها و نمونه صورت‌جلسه برای سنجش بازخورد بین اعضا توزیع می‌شود.

¹⁷⁵ header

¹⁷⁶ general content

¹⁷⁷ Rose Elliot

taking standards-¹⁷⁸ adopting minute

¹⁷⁹ outspoken members

¹⁸⁰ preliminary

۴) از بازخورد اعضا برای بازنگری استانداردها استفاده می شود.

۵) استانداردهای بازنگری شده برای تصویب به نشست ارائه می شود.

اعضا با دانستن این فرآیند کلی، درک بهتری خواهند داشت و همچنین نسبت به استانداردهای تهیه صورت جلسه احساس مالکیت خواهند کرد. در نتیجه از نگارنده صورت جلسه بیشتر از آنچه در دستورالعمل وجود دارد، طلب نمی کنند.

۶. ۵. ۲. حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند

حوزه‌های عمده‌ای که باید در استانداردهای صورت جلسه عنوان شوند در ادامه بیان می شوند. باید توجه کرد که استانداردها باید متناسب با نیازهای گروههای مختلف تهیه شوند. این حوزه‌ها عبارت‌اند از:

- ۱) ثبت معیارهای اصلی؛
- ۲) ثبت پردازش صورت جلسه قبلی؛
- ۳) ثبت ارائه گزارشها؛
- ۴) ثبت پیشنهادها (یا طرحها)؛
- ۵) ثبت نتایج شمارش آرا؛
- ۶) ثبت چگونگی رأی گیری از اعضا؛
- ۷) ثبت اصلاحات^{۱۸۱}؛
- ۸) ثبت زمان خاتمه^{۱۸۲}؛
- ۹) امضای صورت جلسه^{۱۸۳}.

۱) ثبت شاخصهای اصلی: صورت جلسه را با ثبت واقعیتهای عمده درباره نشست شروع کنید. آنها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- نوع نشست (منظم، خاص، سالانه، گردهمایی مجدد)^{۱۸۴}، (علنی یا غیرعلنی بودن نشست)^{۱۸۵}؛
- نام گروه؛
- تاریخ، زمان یا مکان نشست؛
- معرفی رئیس نشست؛
- چگونگی ثبت صورت جلسه؛
- برای گروههای بزرگ: تعداد کل حاضران برای رسیدن به حد نصاب؛
- برای گروههای کوچک: ذکر اسامی آنهایی که حاضرند و در صورت غیبت، اسامی غایبان.

¹⁸¹ amendment

¹⁸² adjournment

¹⁸³ signing the minutes

¹⁸⁴ reconvened

¹⁸⁵ closed or open

۲) ثبت پردازشهای صورت جلسه قبلی: فرآیند تصویب صورت جلسه نشستهای قبلی را ثبت کنید اگر آنها اصلاح شده‌اند، اصلاحات را در صورت جلسه این نشست ثبت کنید با این هدف که اعضای غایب بتوانند پیش‌نویسهای خود را اصلاح کنند. نیازی به ارسال صورت جلسه رسمی (اصلاح شده) برای اعضا نیست. آنها می‌توانند اصلاحات را از مجموعه جدید صورت جلسه‌ها به دست آورند.

۳) ثبت ارائه گزارشها (گزارش دهی): ارائه گزارش باید به صورت زیر ثبت شود:

- عنوان و اصل گزارش ارائه شود.
- اگر گزارشی به صورت نوشته ارائه می‌شود، در صورت جلسه به آن اشاره شود و به صورت جداگانه رده‌بندی شود.
- اگر گزارش به صورت شفاهی ارائه می‌شود، تنها نکات کلیدی ثبت گردد.
- اگر گزارش تنها برای اطلاع‌رسانی باشد، نیازی به دریافت و ثبت گزارش نیست.
- اگر گزارشها دربرگیرنده توصیه‌هایی است، تصمیمها و اقداماتی را که در نتیجه آن توصیه‌ها باید انجام شود ثبت کنید.

۴) ثبت پیشنهادها: موارد مهمی که در هنگام ثبت پیشنهادها باید رعایت شود به شرح زیر است:

- ثبت دقیق عبارت پیشنهاد و یا طرح؛
- ثبت نتیجه بررسی (پذیرفته شده، رد شده، به تعویق افتاده، به کمیته ارجاع شده و غیره)؛
- اقداماتی که برای اجرای تصمیمات مجاز است (چه کسی و چگونه انجام خواهد شد؟ چه موقع؟ پیشرفت آن چگونه ارزیابی خواهد شد؟)؛
- در نشستهای رسمی‌تر، وقتی طرحهایی^{۱۸۶} ارائه و حمایت می‌شوند:

- شما می‌توانید نام پیشنهاد دهنده را ثبت کنید، اما پیشنهاد می‌شود این کار را نکنید و یا حد آن را در حداقل نگهدارید؛

- نیازی به ثبت نام حمایت کننده^{۱۸۷} (تأیید کننده) نیست چرا که حمایت از یک طرح به معنی موافقت با آن نیست. بنابراین ثبت کردن نام حمایت کننده (تأیید کننده) گمراه کننده خواهد بود.

افراد اغلب دوست دارند برای ثبت نامشان در صورت جلسه‌ها و انجام بعضی کارها پیشنهادهایی ارائه دهند یا تأیید کنند لذا پیشنهادهای مربوط به حذف اسامی پیشنهاددهندگان و تأیید کنندگان پیشنهاد را دوست ندارند. با این حال باید تعداد اسامی در صورت جلسه به حداقل برسد. پیشنهاد می‌شود پس از بحث دربارهٔ پیشنهادها و انجام اصلاحات لازم، پیشنهادهای پذیرفته شده یا به تعویق افتاده را یادداشت کنید.

۵) ثبت نتایج شمارش آرا^{۱۸۸}: اگر نتیجه رأی به صورت کلامی با بالا بردن دستها واضح و قطعی شود، لزومی ندارد که آن را بشماریم. صورت جلسه‌ها به سادگی تعیین می‌کنند که پیشنهادها پذیرفته شده یا به تعویق افتاده‌اند. اگر آرا شمارش شد، باید تعداد آرا در صورت جلسه ثبت شوند.

¹⁸⁶ notion

¹⁸⁷ seconder

¹⁸⁸ recording the results of a counted vote

• اگر مبنای تعیین نتیجه، اکثریت آرا به استثنای غایبان باشد، لازم است که تعداد موافقان و مخالفان ثبت شود.

• اگر به اکثریت آرای حاضران نیاز باشد، تعداد اعضای حاضر را ثبت کنید، بعد تعداد موافقان و نتیجه به دست آمده را که شامل درصد و چگونگی رسیدن به اکثریت است ثبت کنید.

۶) ثبت چگونگی رأی گیری اعضا^{۱۸۹}: در نشست بزرگی که رئیس در آن می پرسد؛ آیا مخالفان پیشنهاد مایل اند نامشان در صورت جلسه ثبت شود یا خیر، اگر تعداد زیادی از افراد پاسخ مثبت دهند، ثبت اسامی پنج دقیقه زمان می برد (زمان پول است، بازده سرمایه گذاری سازمان روی این پنج دقیقه چقدر است؟). چگونگی رأی دادن یک فرد نسبت به تمایلات کلی گروه از اهمیت کمتری برخوردار است. اگر گروه رأی مثبت دهد (با اکثریت آرا) تصمیم پذیرفته شده و اجرا می شود و گرنه رد و یا به تعویق می افتد. مطلب اساسی این است که موارد کلی به جای مطالب فردی قرار گیرد.

۷) ثبت اصلاحات^{۱۹۰}: اگر اصلاحیه ای برای پیشنهادی ارائه شود و تصمیمی برای اصلاح آن گرفته شود لازم است که هم پیشنهاد اصلی، هم اصلاحیه و هم نتیجه تصمیم ثبت شود برای مثال: «طرح و اصلاحیه رأی نیاورد اما برای بررسی و مطالعه به کمیته مالی ارجاع شد» یا «طرح و اصلاحیه تا نشست بعدی به تعویق افتاد». از طرف دیگر اگر رأی گیری شد و اصلاحیه به تصویب رسید، چیزی که لازم است ثبت شود عبارت پایانی پیشنهاد و تصمیم گرفته شده درباره آن است.

۸) ثبت خاتمه جلسه^{۱۹۱}: در آخرین پاراگراف صورت جلسه، زمان خاتمه نشست را بیان کنید. لزومی ندارد که نشست با یک پیشنهاد رسمی خاتمه یابد، نشست می تواند با توافق آراء خاتمه یابد. کافی است رئیس اعلام کند که: «هیچ مطلب دیگری برای بیان در این نشست باقی نمانده است». حتی اگر پیشنهاد و طرحی ارائه شد، تنها باید این جمله ثبت شود: نشست در ساعت ۹ پایان یافت.

۹) امضا صورت جلسه^{۱۹۲}: صورت جلسه را معمولاً منشی امضا می کند. در بسیاری از سازمانها رئیس، صورت جلسه را امضا می کند. حقیقت این است که امضای صورت جلسه فقط نشان دهنده این است که شخصی که آن را امضا می کند، اعتقاد دارد که آنها درست هستند نه این که به تصویب رسیده اند. صورت جلسه تنها بعد از تصویب اعضا به صورت یک سند رسمی نشست در می آید (Mina 2000, 245-260).

۶.۶. ارزیابی عملکرد کمیته^{۱۹۳}

اگر بخواهیم تصمیمهای کمیته را بر حسب سطح کیفیت و عملکرد آن با میزان اثربخشی بسنجیم، هرگونه ارزیابی عملکرد و فعالیتهای کمیته نیز باید با توجه به این دو بعد و با لحاظ آنها، انجام شود. در مقام مقایسه، اگر کیفیت و اثربخشی را در نظر بگیریم، سنجش کیفیت تصمیم به مراتب سخت تر از اثربخشی آن است.

¹⁸⁹ recording how individual memmber Voted

¹⁹⁰ recording amendment

¹⁹¹ recording the adjourment

¹⁹² signing minutes

¹⁹³ evaluation committee performance

تنها در صورتی که تصمیمهای کمیته در رده A یا F قرار گیرد، می توان مشخصاً عنوان کرد که تصمیم خوب یا بدی بوده است. البته این جنبه از عملکرد کمیته با شیوه های معمول ارزیابی قابل بررسی و سنجش است. به طور غیررسمی کمیته ها برحسب «قضاوتشان» ارزیابی می شوند. ولی در نهایت، ارزیابی کمیته ها از جنبه اثربخشی معمول تر است؛ شاید به خاطر این که توافق بیشتری بر آنچه که اثربخش می نامیم وجود دارد و یا این که شاخصها و معیارهایی که در این زمینه وجود دارد مشخص تر است، لذا اثربخشی موضوعی است که بیشتر مد نظر قرار می گیرد.

کمیته ها را می توان بر مبنای اثربخشی آنها و تمایل افراد برای پیوستن به آن یا عدم رضایت آنان برای حضور در آن، ارزیابی کرد. معمولاً ارزیابی غیرمستقیم اثربخشی به فرآیند کمیته بستگی دارد و در راستای اقدامات، مفروضات، پیش فرضها و رویه هایی است که در تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد.

۶.۶.۱. ارزیابی فرآیند و رویه ها

در ارزیابی فرآیند و رویه کمیته، موارد خاصی است که حتماً باید مد نظر داشت و آنها را به ذهن سپرد:

۶.۶.۱.۱. رویه ها

کمیته ها دست کم نیازمند پیروی از قوانین اند، اما موارد متعددی وجود دارد که کمیته ها از رویه های خود عدول می کنند و به نوعی مرتکب خطا می شوند. این مشکل بیشتر متوجه مسئول است اما اعضا و کارکنان نیز با پافشاری و پذیرش آن در واقع از آن پیروی می کنند.

اگر کمیته ها برای مبنای کارشان رویه های مشخصی نداشته باشند، بایستی آنها را ایجاد کنند. این نیاز خصوصاً زمانی محرز می گردد که کمیته ها نقش خط مشی گذار را بازی می کنند. به طور مثال، در تصمیمهای شخصی (فردی) هم معیارها و ارزشها و هم شیوه دستیابی به این ارزشها باید مدنظر قرار گیرد.

۶.۶.۱.۲. مستندات^{۱۹۴}

وظیفه نگهداری، ثبت و ضبط سوابق از مهمترین موضوعاتی است که در رویه ها مدنظر قرار می گیرد. در کمیته ها فرض بر این است که آنچه با عنوان صورت جلسه برای اعضا نگهداری می شود مفید است. هر چند واقعیت این است اما نگهداری این سوابق برای آن دسته از افرادی که در کمیته ها حضور نداشته اند نیز هدف دیگری است که باید به آن نائل شد.

این سوابق برای آن دسته از افرادی است که در اندیشه پیوستن به کمیته ها هستند و در جستجوی اطلاعاتی درخصوص رخدادها و موضوعات کمیته ها می کوشند. صورت جلسه ها تجسمی مکتوب از آنچه در کمیته ها بوقوع پیوسته است، برای آن دسته از افرادی که به دنبال پاسخ این سؤال هستند، ارائه می دهند. مستندات، همچون ابزاری بسیار تعیین کننده برای حفظ انسجام فرآیند تصمیم گیری کمیته ها به حساب می آیند. اگر سوابق به خوبی ثبت، ضبط و نگهداری نشوند ممکن است بخشی از تلاشهای اعضای گروه در نوسازی و احیا عملکرد کمیته به هدر برود و در

¹⁹⁴ records

این صورت توانایی آنها در دفاع از خودشان و تشریح مبنای کار کمیته که فعالیتها براساس آن شکل گرفته است، محدود می گردد.

۶.۱.۳. بازبینی فرآیند^{۱۹۵}

تسهیل گر، اعضای کمیته ومسئول مربوطه باید به طور مستمر موضوعات مندرج در صورت جلسه را بازبینی کنند تا احیاناً موضوعی از قلم نیفتد و به تمامی موارد توجه شود. این گونه ارزیابی که در درون خود کمیته صورت می گیرد می تواند به منزله شیوه ای تلقی شود که مانع از هر گونه انتقاد، لغزش و اشتباه در تجزیه و تحلیل نهایی عملکرد کمیته گردد (Tropman 1979,259-261).

۶.۲.۱. گامهای فرآیند ارزیابی^{۱۹۶}

ارزیابی تنها به مقطعی از زمان خلاصه نمی شود، بلکه باید به آن همچون یک فرآیند مستمر نگریست. فرآیند ارزیابی باید قبلاً به آگاهی شرکت کنندگان کمیته برسد و نباید به صورت ناگهانی اعلام و اجرا شود. برای فرآیند ارزیابی چهار گام پیش بینی شده که بایستی آنها را مد نظر داشت. انجام این چهار گام با همدیگر، فرآیند ارزیابی را تشکیل می دهد.

۶.۲.۱. نظارت^{۱۹۷}

در مورد نشستها، نظارت اشاره به این دارد که آیا نشست به موقع شروع و به موقع خاتمه یافته است، آیا دستور جلسه تدوین شده است، آیا صورت جلسه نوشته شده است، آیا گزارشها بر مبنای قواعد و قوانین گزارش نویسی، تهیه شدند؟ و مواردی از این دست. بازخوردی که این مرحله (نظارت) ارائه می دهد، به خودی خود مفید خواهد بود و می تواند به مرحله دوم منتهی شود. در این مرحله می توان از سیستم نگهداری، توقف و شروع (کی اس اس)^{۱۹۸} استفاده کرد (جدول ۲ - ۸). در آخر هر نشست به هر عضو برگه ای ارائه می شود که بر روی آن سه سؤال نوشته شده است:

جدول ۲ - ۸ سیستم نگهداری، توقف و شروع (کی اس اس) برای ارزیابی نشست

در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود؟
در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود؟
در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود؟

Source: Tropman 1996b, 198

¹⁹⁵ review of process

¹⁹⁶ steps in the evaluation process

¹⁹⁷ monitoring

¹⁹⁸ keep, stop and start

۶.۶.۲. ارزیابی سه‌ماهه (مقایسه با استانداردها)^{۱۹۹}

ارزیابی سه‌ماهه به تطبیق با استانداردها اشاره دارد. کمیته‌ها برای خود استانداردهایی تدوین می‌کنند که ملزم هستند در طول فعالیت خود از آن پیروی کند. برای مثال، شروع به‌هنگام، خاتمه به‌موقع، رعایت نظم زمانی داخلی نشستها، پرداختن به مواردی که در دستور جلسه ذکر شده و پرهیز کردن از مواردی که در دستور جلسه ذکر نشده است و ... نکته‌ای که وجود دارد این است که این نوع ارزیابی انجام بعضی اصلاحات در مورد اهداف را که تحقق نیافته، امکان‌پذیر می‌سازد.

۶.۶.۳. ارزیابی دقیق دوره‌ای^{۲۰۰} (ارزیابی شش‌ماهه)

ارزیابی دوره‌ای دربرگیرنده اصلاحات نیمه دوره‌ای^{۲۰۱} نسبتاً مهم است و به‌طور بالقوه حیاتی و اساسی تلقی می‌گردد. در مرحله پیشرفته، این مرحله ممکن است در دوره‌های زمانی شش‌ماهه صورت گیرد. به‌طور مثال، پیش از بکارگیری الگوی شش ماهه تکنولوژی جدید نشست، استفاده از گزارشهای نظارتی و تحلیلهای سه ماهانه مباحث جدی درباره رسیدن به اهداف و فرآیند کمیته صورت می‌گیرد، نتیجه این نشست ممکن است منجر به تغییرات مهمی شود.

۶.۶.۴. ارزیابی سالانه^{۲۰۲}

ارزیابی سالانه، برای توجه به این نکته است که کمیته در طول سال گذشته چگونه عمل کرده است؟ در این مدت زمان کافی برای مشاهده این که آیا فناوری جدید واقعاً اثر مثبتی داشته یا نه، وجود دارد. بازنگری قوانین و مقررات متعدد و بررسی چگونگی اجرای آنها، بخش مهمی از فرآیند ارزیابی سالانه است. علاوه بر این، اطلاعات ناشی از ممیزی و کالبدشکافی تصمیم^{۲۰۳} بررسی و در این مرحله کمیته از نقطه نظر فرآیند و همچنین تصمیم‌گیری، از خود سؤال می‌کند که «ما چگونه عمل کرده‌ایم؟»

نتایج مهم و سرنوشت‌سازی می‌تواند از این مرحله حاصل شود. به‌طور مثال، گروه باید به بازسازی درونی خود پردازد. در این راستا گروه می‌تواند با تلاش بیشتر، مسائل و مشکلات را شناسایی و برای حل آن گام بردارد (Tropman 1996a, 131-132).

¹⁹⁹ oversight

²⁰⁰ assessment

²⁰¹ midcourse correctional

²⁰² appraisal

²⁰³ decision audit and decision autopsy

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

- رضائیان، علی ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- قلی‌پور، آرین، ۱۳۸۰. جامعه‌شناسی سازمانها. تهران: سمت.
- موکی‌یلی، روزه. ۱۳۷۰. پویایی گروهها: شناخت مسئله و کاربردهای عملی آن. ترجمه فریدون وحید، مشهد: آستان قدس رضوی.

ب. منابع لاتین

- Ala, Mohammad and William P. Corderio. 1999. Can We Learn Management Techniques From The Japanese Ringi Process?. *Business Forum*, 24 (1/2). 22-26.
- Anastasi, Thomas E. 1964. Management Committees - Why and How and Who? *Advanced management Journal*, 29(3).
- Anderson, Douglas R. 1990. Increased Productivity Via Group Decision Making. *Supervision*, 51 (9): 6-11.
- Cartwrights, Dorwin and Alvin Zander . 1968. *Group dynamics: Research and theory* . 3rd Edition. New York: Harper and Row Publishers.
- Delbecq, Andre L., Andrew H. Van de Ven, David H. Gustafson. 1986. *Group Techniques For Program Planning*. Middelyon: Green Briar Press.
- Forsyht, Donelson R. 1990. *Group Dynamics*. 2nd edition. California: Broks/Cole Publishing Company.
- Goodman, Gerald R. 1998. Group Decision Making. *Professional Safety*, 43(5):42-46.
- Green, Estill I. 1959. The Nature And Use of Committees. *Advanced Management*, 24(4): 24-28.
- Homans, Gorge. C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace And Word.
- Levi, Daniel. 2001. *Group Dynamics For Team*. London: Sage Publications.

- Longenecker, Justin G. 1969. *Principals of Management And Organizational Behavior*. Ohio: Charlest Merrill Publishing Co
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. 8 Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Mahler, Julianne G. 1987. Structured Decision Making in Public Organizations. *Public Administration Review*. July/August: 336-342.
- McGrath, J.E. 1984. *Groups: Interaction And Performance*. Englewood, Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Mina, Eli. 2000. *The Complete Handbook of Business Meetings*. New York: Amacom: American Management Association.
- Robbins. Stephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. 8 Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen And David J. Edwards. 1998. *Organizational Behavior And Analysis: An Integrated Approach*. New York: Addison - Wesly
- Schaefer, Richard T. 2001. *Sociology*. Boston: McGraw- Hill.
- Schlegel, John F. 1994. How Committee Work. *Association Management*. Jan, 46(1): 45-46.
- Sharp, Dave. 2002. *Planning Meeting Agendas*. Montana State university <http://www.motana.edu/wwwpb/pubs/mt 8433 pdf.> (15 aug 2002
- Shaw, M. E. 1981. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. 3 Ed. Newyork: Mcgraw Hil.
- Sherif, M., and Sherif, C. 1956. *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper &Row.
- Stoner, James A.F., and R. Edward Freeman. 1995. *Management*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Stratford, Audrie. 1988. *The Committee Book: Make Your Meetings Smooth, Enjoyable And Get Things Done*. London: W Foulshzm & Coltd.
- Tropman, John E. 1996 a. *Making Meeting Work: Achieving High Quality Group Decisions*. London: Sage Publications.
- Tropman, John E. 1996 b. *Effective Meeting: Improving Group Decision Making*. London: SH SG.

- Tropman, John E., Johnson, Harold R. And Elmer J. Tropman. 1979. *The Essentials of Committee Management*. Chicago: Nelson- Hall.
- Turner, Jonathan H. 1994. *Sociology: Concept and Uses*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- University of Missouri. 2001. *DDSS*. DSS News, 2(7). <http://www.umsl.edu/~sauter/DSS/gdss-defined.htm/> (18. Aug 200).
- Van De Ven, Andrew H. and Andre L. Delbecq. 1971. Nominal Versus Interacting Group Process For Committee Decision Making Effectiveness. *Academy Of Management Journal*, 14(2): 203-213.
- Webene-Behraman, Hary .1998. *The Practice of Facilitations: Managing Group Process And Solving Problems*. London: Quorum Book.
- Wedgwood, Hensleigh C . 1967 . Where Committee Go Wrong. *Personnel*, 44(4).

پیوست ها

- اسلاید های دوره آموزشی
- فرم های دوره آموزشی
- اطلاعیه برگزاری دوره آموزشی
- فرم ثبت نام در دوره های آموزشی
- برنامه زمانبندی
- لیست شرکت کنندگان در دوره
- روش ارزیابی و امتیاز کسب شده توسط شرکت کنندگان
- تصویر گواهینامه های شرکت کنندگان در دوره



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

مدیریت اثر بخش کمیته‌ها

اصغر اسدی

دی ماه ۱۳۸۵

خرد هر کجا گنجی آرد پدید
ز نام خدا سازد آن را کلید

۱. گروه و مفاهیم آن

گروه و مفاهیم آن

● کلمه «گروه» معنی جهان شمولی ندارد

● در اصطلاح روانشناسی، «گروه» تعدادی افراد تعریف می شود که با همدیگر دارای تعامل هدف داری برای رسیدن به اهداف خاص اند و به طور روانشناختی نسبت به یکدیگر شناخت دارند و خود را یک گروه می پندارند

● گروه صرفاً از کنار هم قرار گرفتن افراد شکل نمی گیرد، بلکه باید روابط و مناسبات شخصی نیز بین آنها حاکم باشد این روابط و مناسبات از گروهی به گروه دیگر فرق می کند.

گروه و مفاهیم آن

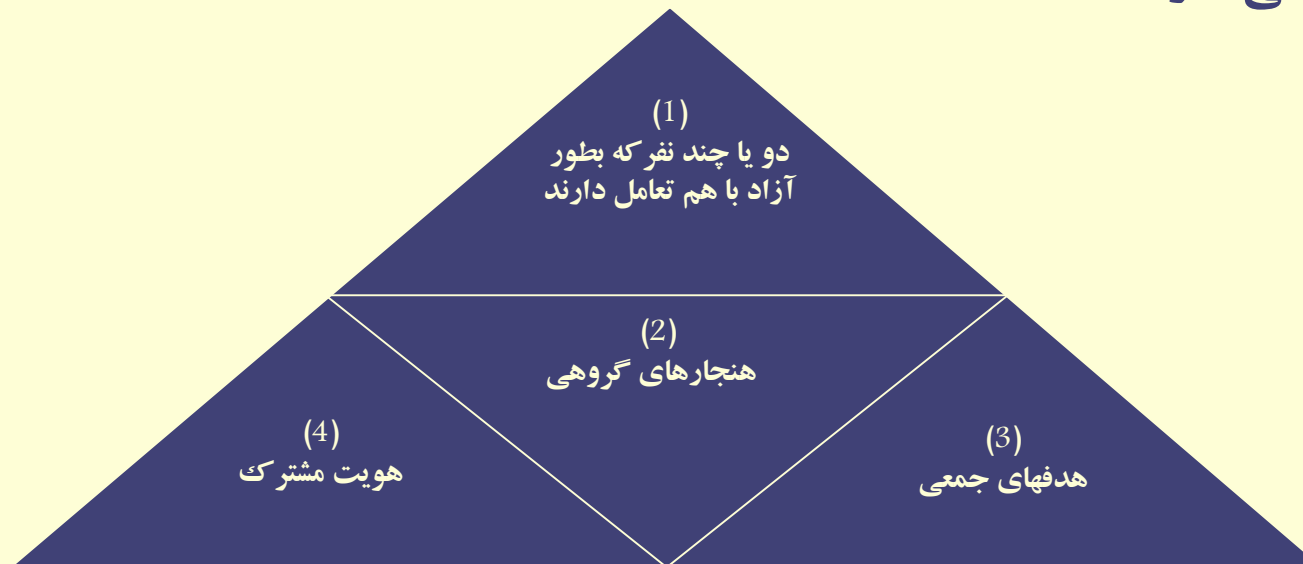
براساس مشخصه‌هایی تجمع عده‌ای از افراد گروه معرفی می‌شود.

این **مشخصه‌ها** عبارت‌اند از:

- وجود تعامل منظم بین اعضای گروه؛
- وجود احساسات، تمایلات و عواطف مشترک بین آنها؛
- وجود اهداف مشترک بین اعضا؛
- وجود ساختار و روابط نسبتاً پایدار، یعنی وجود شکل علاوه بر تجمع؛
- وجود هویت مشترک بین اعضای گروه و احساس تعلق به گروه؛
- وجود دو یا چند نفر با هنجارها و ارزشهای مشترک؛
- شناخت افراد از همدیگر.

گروه و مفاهیم آن

گروه از دید جامعه‌شناسی به دو یا چند نفر گفته می‌شود که به‌طور آزاد با هم در تعامل اند، هنجارهای جمعی دارند، در پی کسب هدفهای جمعی هستند و هویت مشترکی دارند.



شاخصهای چهارگانه جامعه‌شناختی گروه

گروه و مفاهیم آن

تعاریف:

- گروه دو یا چند نفرند و دارای سرنوشت مشترک‌اند، یا داخل ساختار اجتماعی موجودیت مشترک و تعامل چهره - به - چهره دارند و موجودیت آنها را همچون یک گروه مجموعه‌ی ثالثی تشخیص می‌دهد (Brown 1995).
- دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین هدفهای خاصی گرد هم می‌آیند (Robbins 1998).
- گروه مجموعه‌ای از افراد است که با یکدیگر روابط دارند و به میزان زیادی به یکدیگر وابسته‌اند (Cartwrights and Zander 1968).

گروه و مفاهیم آن

- گروه تعدادی از افرادند که با یکدیگر ارتباط دارند و اغلب زمان زیادی را با هم به سر می‌برند و هر فرد از آنها قادر است با همه اعضا به صورت چهره - به - چهره ارتباط برقرار کند (Homans 1950).
- گروه مجموعه‌ای از دو یا چند نفر از افراد است که با یکدیگر روابط متقابل پویایی دارند (McGrath 1984).
- دو یا چند نفر که با یکدیگر در تعامل هستند به نحوی که هر فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد و از آنها تأثیر می‌پذیرد (Shaw 1981).

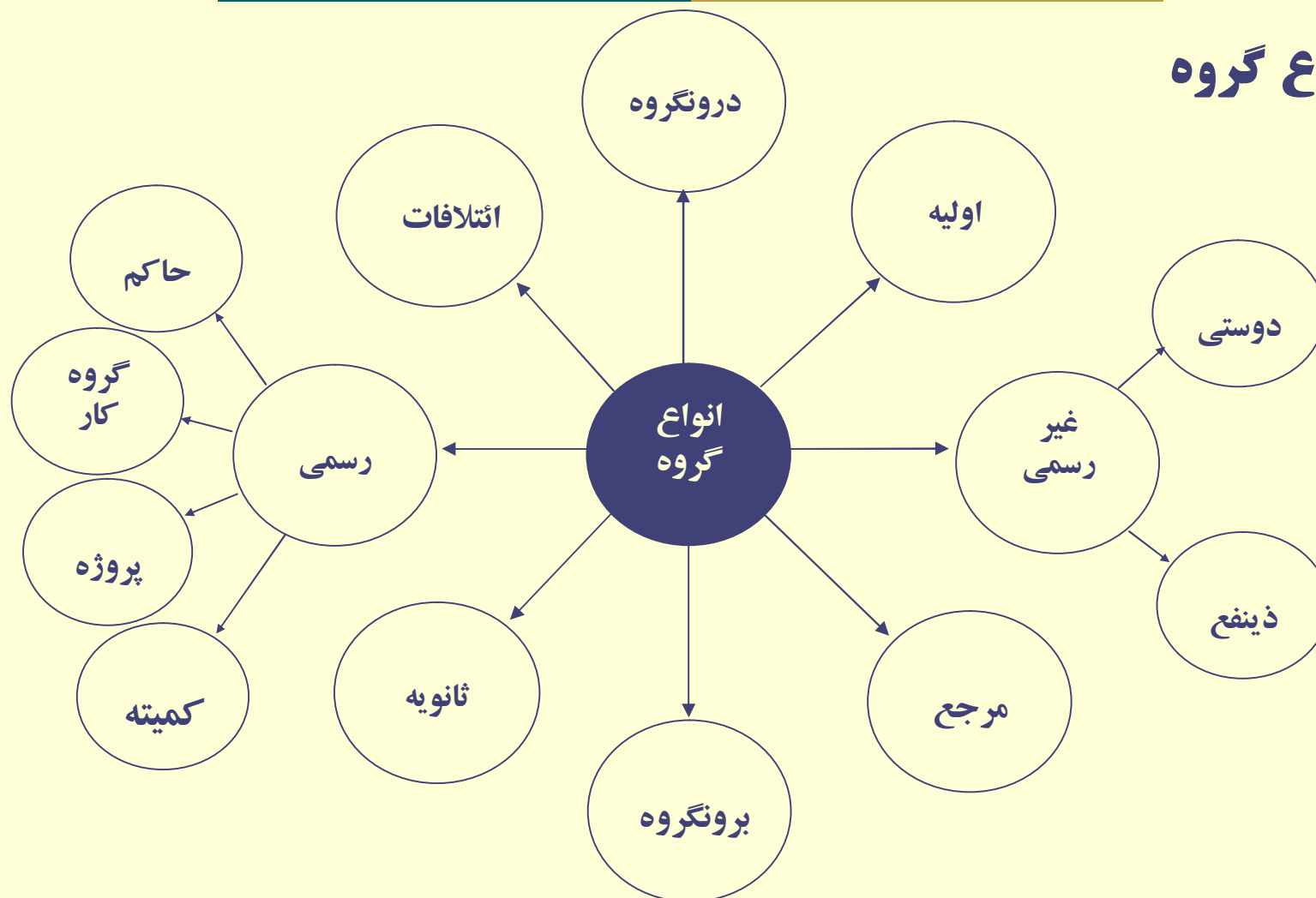
گروه و مفاهیم آن

بطور کلی:

گروه عبارت است از تعدادی از افراد، با ارزشها، انتظارات و هنجارهای مشترک که به طور منظم و آگاهانه با هم تعامل دارند.

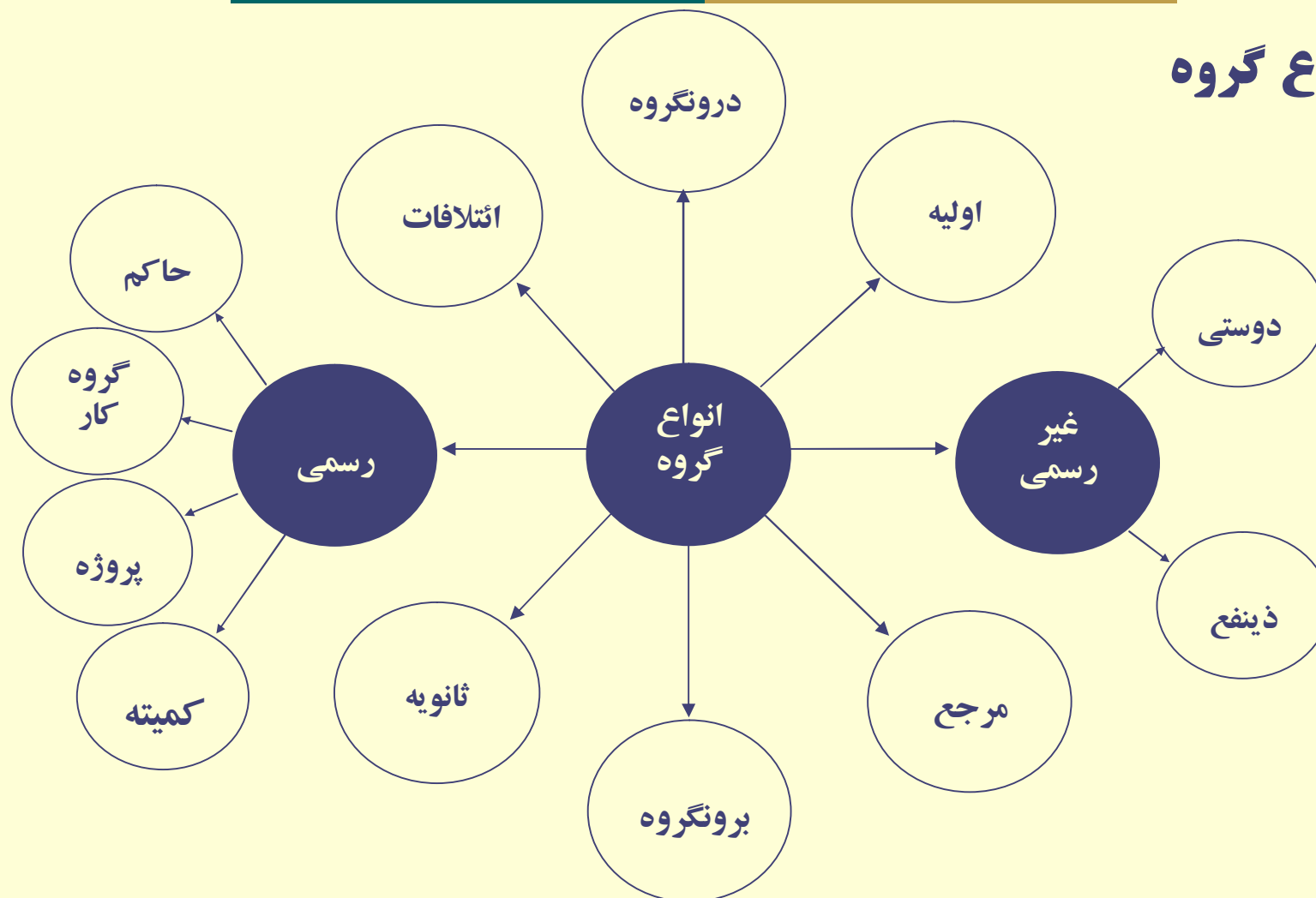
گروه و مفاهیم آن

انواع گروه



گروه و مفاهیم آن

انواع گروه



گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها گروههای رسمی و غیر رسمی

- گروههای رسمی را مدیران تشکیل می‌دهند و مسئول اجرای کارهای خاصی برای تأمین اهداف سازمان هستند
- این گروهها با ساختار سازمانی شکل می‌گیرند، کارهای مشخصی به آنها واگذار می‌شود و گروههای کاری تخصصی تشکیل می‌دهند.
- گروه رسمی ممکن است دائمی یا موقتی باشد

گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها گروههای رسمی و غیر رسمی

- در بیشتر سازمانها معمولاً ساختار غیررسمی به موازات ساختار رسمی به وجود می آید و این باعث تشکیل گروههای غیررسمی برای اهداف متفاوت می شود
- گروههای غیررسمی فاقد پست رسمی و اساسنامه اند و اساس شکل گیری آنها ارتباطات شخصی است گروه رسمی ممکن است دائمی یا موقتی باشد
- این گروهها به صورت طبیعی در محیطهای کاری تشکیل می شوند و علت به وجود آمدن آنها واکنشهایی است که در برابر نیاز به ارتباطات اجتماعی از خود نشان می دهند

گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها

کارکردهای گروههای غیر رسمی

- هنجارها و ارزشهای مشترک اعضا را حفظ و تقویت می کنند گروههای غیررسمی فاقد پست رسمی و اساسنامه اند و اساس شکل گیری آنها ارتباطات شخصی است گروه رسمی ممکن است دائمی یا موقتی باشد
- باعث می شوند تا اعضا احساس رضایت اجتماعی کنند و نسبت به حفظ شغل احساس امنیت بیشتری داشته باشند.
- به اعضا کمک می کنند تا با یکدیگر ارتباط برقرار سازند. اعضای گروه از راههای ارتباطی غیررسمی از مسائل مؤثر بر سرنوشتشان آگاه می شوند
- برای حل مسائل سازمان اقدام می کنند

گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها

انواع گروههای رسمی

گروه حاکم (گرداننده) command group

● گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند. این گروه از زیردستانی تشکیل می‌شود که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند. گروه حاکم با نمودار سازمانی تشخیص داده می‌شود. برای مثال در یک دانشکده، مدیر گروه، یک گروه گرداننده را تشکیل می‌دهد. این گروهها سنگ بنای اصلی سازمانها به‌شمار می‌روند.

گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها

انواع گروههای رسمی

گروههای کار task groups

● به طور سازمانی تعیین می شوند. اعضای این گروهها کسانی هستند که برای انجام و تکمیل یک وظیفه شغلی، گروه تشکیل می دهند. این گروهها دارای منابع (اختیار تصمیم گیری، تجهیزات، منابع، افراد) خاص خود هستند. آنان بر اساس کاری که انجام می دهند، شکل می یابند. مرزهای هر گروه کار تخصصی، به سلسله مراتب سازمانی محدود نمی شود و چه بسا روابط فرماندهی افقی را نیز شامل شود به نحوی که هر عضو بتواند دستور دهد.

گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها

انواع گروههای رسمی

گروههای پروژه

- برای اجرای پروژههای خاص ایجاد می شوند و چرخه حیات گروه پروژه از چرخه حیات پروژه پیروی می کند

گروه و مفاهیم آن

نوع شناسی گروهها

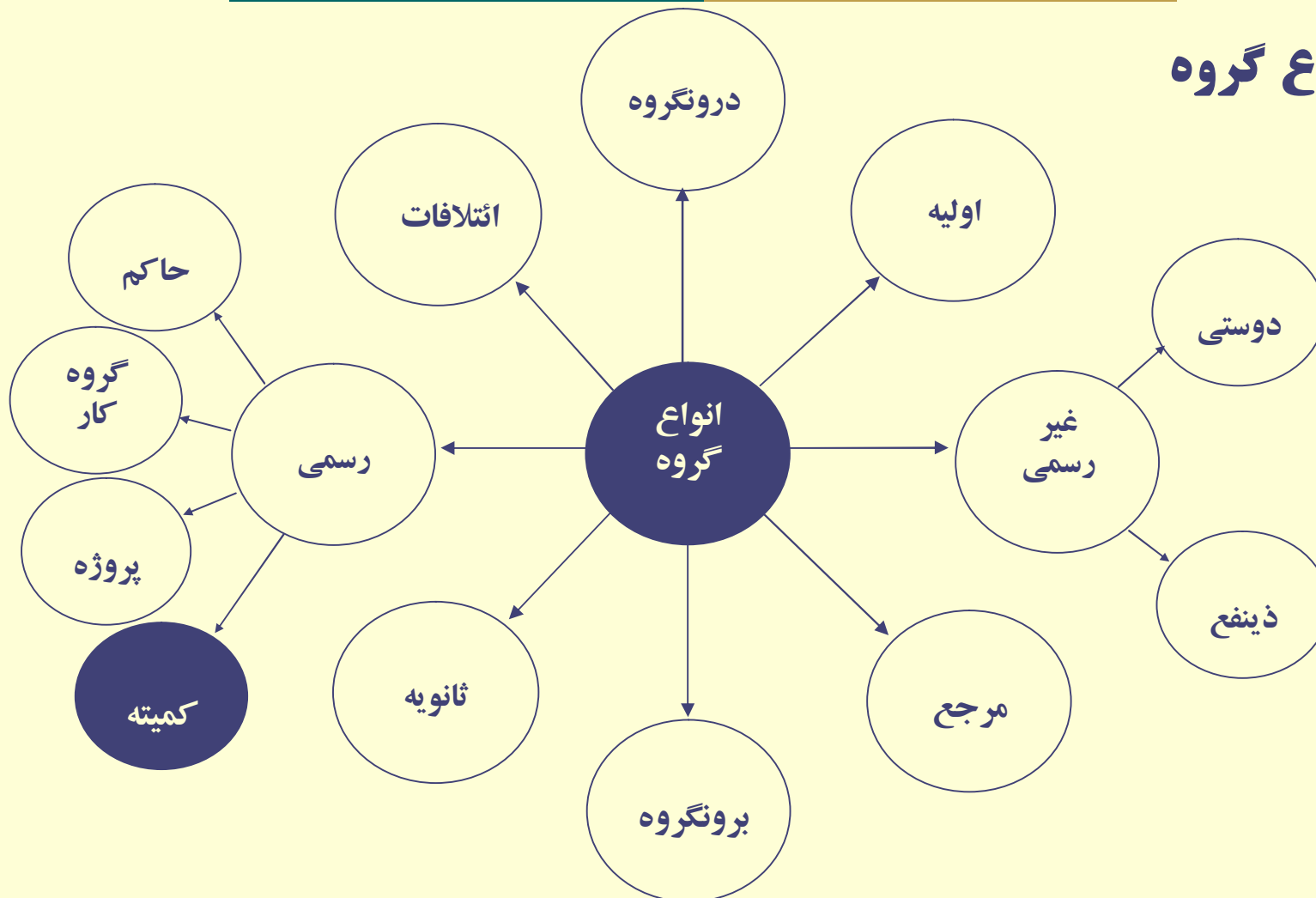
انواع گروههای رسمی

کمیته

کمیته‌ها به‌طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده برای حل مسائل ایجاد می‌شوند و چرخه حیات یک کمیته می‌تواند نسبتاً بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد. کمیته‌های پایدار نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای خود حیات آن را تداوم می‌بخشند.

گروه و مفاهیم آن

انواع گروه



گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی

- بسیاری بر این باورند که دو فکر بهتر از یک فکر عمل می‌کند.
- این عقیده تا آنجا گسترش پیدا کرده است که امروزه بسیاری از تصمیمها در سازمانها، به وسیله گروهها، تیمها یا کمیته‌ها گرفته می‌شود.
- بسته به موقعیت، تصمیمهای گروهی ممکن است بهتر از تصمیمهای انفرادی باشد یا نباشد

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی

مزایا

- گروه منابع بیشتری از فرد برای حل مسائل در اختیار دارد.
- از طریق مباحثه گروهی، دانش اعضای گروه ترکیب و افزایش می‌یابد.
- تعامل بین اعضای گروه منجر به ایجاد ایده‌ها و بینشهای جدیدی می‌شود که فرد به تنهایی نمی‌تواند ارائه دهد.
- به احتمال زیاد، راه‌حلهای نادرست تشخیص داده می‌شوند.
- گروه، حافظه بهتری در مورد وقایع و اتفاقات گذشته دارد و به همین خاطر احتمال تکرار خطاها کم می‌شود.
- به‌طور کلی مهارتها و دانشهای متفاوت اعضای گروه برای اتخاذ تصمیمهای مناسب با هم ترکیب می‌شوند.
- به علت مشارکت، افراد تعهد بیشتری نسبت به آن دارند و احتمال بیشتری هست که از اجرای آن حمایت کنند.

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی

مزایا

● فرآیند تصمیم‌گیری گروهی با آرمانهای دموکراسی سازگار است. بنابراین می‌توان مدعی شد که در مقایسه با تصمیمهای فردی، تصمیمهای گروهی از مشروعیت بیشتری برخوردار است.

گروه و مفاهیم آن

کارائی و اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی

معیارهای اثربخشی	رجحان
صحت	تصمیم گروهی
کیفیت	تصمیم گروهی
سرعت	تصمیم فردی

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی



گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

روش گروه اسمی

این روش، اجازه می‌دهد گروهی از افراد بر تصمیم‌گیری – بدون برقرار ساختن هیچ رابطه اجتماعی – تمرکز کنند اعضای گروه در حضور دیگران کار می‌کنند، اما با هم هیچ مبادله کلامی ندارند

این روش به این خاطر اسمی نامیده می‌شود که به گروه واقعی احتیاج ندارد و تنها در اسم گروه هستند

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی روش گروه اسمی: فرآیند

- (۱) رهبر گروه تصمیم، مسئله یا موضوع را در یک جمله کوتاه روی تابلویی می‌نویسد و آن را معرفی می‌کند. پس از اینکه اعضا مفهوم جمله را درک کردند، آنها بدون سروصدا ایده‌های مربوط به موضوع را می‌نویسند که این امر تقریباً ده تا پانزده دقیقه طول می‌کشد.
- (۲) افراد به‌طور مستقل، گزینه‌های مختلف اهداف یا راه‌حلهای یک مسئله را فهرست می‌کنند.
- (۳) همه گزینه‌ها به گروه ارائه می‌شود (بر روی تابلو نوشته می‌شود).
- (۴) هر کدام از گزینه‌ها ممکن است تعریف و روشن گردد، اما اجازه مخالفت و نقد گزینه داده نمی‌شود.
- (۵) هر مشارکت کننده به‌طور مستقل مجموعه گزینه‌ها را درجه‌بندی می‌کند.
- (۶) اولویت گزینه‌ها تعیین می‌شود

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

روش دلفی

● مانع تسلط شخصی افراد می‌شود

● در این روش گروهی، متخصصان یا مشارکت‌کنندگان منتخب هرگز به صورت چهره - به چهره ملاقات نمی‌کنند و ترجیحات و نظرات شخصی‌شان را به سایر اعضا گزارش می‌دهند

● این روش وقتی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره تصمیم ضروری باشد اما آنها به‌طور جغرافیایی توزیع شده باشند و نتوانند در یک مکان گرد هم آیند

● کلید موفقیت این روش ناشناختگی و گمنامی اعضا است که باعث حذف مشکلات تعامل چهره - به - چهره می‌شود.

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

روش دلفی فرایند:

- (۱) مسئله مشخص می‌شود و از اعضای گروه خواسته می‌شود تا از مجرای یک رشته پرسشنامه‌هایی که به صورتی دقیق مطرح می‌شوند، راه‌حلهای امکان‌پذیر را ارائه دهند.
- (۲) هر عضو بدون ذکر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه را تکمیل می‌کند.
- (۳) نتایج نخستین پرسشنامه جمع‌آوری و جوابها مشخص می‌شوند.
- (۴) یک نسخه از این جوابها به هر عضو داده می‌شود.
- (۵) پس از این که هر عضو نتیجه‌ها را مرور و بررسی کرد، از اعضا خواسته می‌شود تا یکبار دیگر راه‌حلهای خود را ارائه کنند. معمولاً آنها راه‌حلهای جدیدی ارائه می‌کنند یا موضع پیشین خود را تغییر می‌دهند.
- (۶) مراحل چهار و پنج هر قدر لازم باشد تکرار می‌شوند تا گروه به اجماع برسد.

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

روش دلفی

تفاوتهای عمده‌ای که بین روش گروه اسمی و روش دلفی وجود دارد به شرح زیر است:

- پاسخ‌دهندگان دلفی تقریباً از همدیگر شناختی ندارند، در حالی که اعضای گروههای اسمی با هم آشنایی دارند.
- اعضای گروههای اسمی با هم تعامل چهره - به - چهره دارند، در حالی که پاسخ‌دهندگان دلفی به‌طور فیزیکی از هم جدا هستند و هرگز ملاقاتهای چهره - به - چهره برقرار نمی‌کنند.
- همه ارتباطات بین پاسخ‌دهندگان در فرآیند دلفی از طریق پرسشنامه صورت می‌گیرد و بازخورد گزارشهای نظارت‌کننده، ارائه می‌شود در حالی که در گروههای اسمی ارتباطات مستقیم بین اعضا اتفاق می‌افتد

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

روش رینجی

- فرآیند رینجی محیطی را فراهم می‌سازد که اعضا در حالی که از مواجهه چهره - به - چهره اجتناب می‌ورزند، با تضاد سروکار داشته باشند (مواجهه چهره - به - چهره در فرهنگ ژاپنی ناپسند است).
- در این روش متن مکتوبی تهیه می‌شود که موضوع بحث و راه‌حل آن را در بر دارد و نویسندگان آن مشخص نیست. این متن میان اعضای گروه به گردش در می‌آید، هر کس به‌طور انفرادی نظراتش را می‌نویسد، متن را اصلاح می‌کند و سپس آن را به عضو دیگر گروه می‌دهد. بعد از تکمیل چرخه، با استفاده از نظرهای ارائه شده، متن بازنویسی می‌شود و دوباره میان اعضای گروه به گردش در می‌آید. این فرآیند تا وقتی که اعضای گروه نوشتن نظراتشان را بر روی متن پیش‌نویس متوقف کنند، ادامه می‌یابد.
- روش رینجی، فرآیند کُندی است و هیچ ضمانتی وجود ندارد که با این روش گروه به توافق برسد. با وجود این، بیان نظرات به‌صورت ناشناخته اجازه می‌دهد هر فردی عقاید خود را بیان کند

گروه و مفاهیم آن

تصمیم‌گیری گروهی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

نشست الکترونیکی

• جدیدترین روش تصمیم‌گیری، شیوه‌ای است که در آن گروه اسمی با فناوری پیشرفته کامپیوتری ترکیب می‌شود. این روش را نشست الکترونیکی می‌نامند.

• حدود پنجاه نفر اطراف میزی که به شکل نعل اسب است، می‌نشینند. همه صندلیها خالی است و تنها تعدادی پایانه کامپیوتر مشاهده می‌شود. مسائل به افراد مشارکت‌کننده ارائه می‌شود و پاسخهای آنها بر روی صفحه نمایشگر به نمایش در می‌آید. نظر هر عضو و جمع آرای داده شده بر روی صفحه نمایش بزرگ به نمایش در می‌آید.

• مزیت عمده نشست الکترونیکی، ناشناختگی، سرعت و صداقت است.

گروه و مفاهیم آن

روشهای تصمیم گیری گروهی

معیار اثربخشی	اسمی	دلفی	الکترونیک
تعداد ایده ها	زیاد	زیاد	زیاد
کیفیت ایده ها	زیاد	زیاد	زیاد
فشارهای اجتماعی	متوسط	کم	کم
هزینه های پولی	کم	کم	زیاد
سرعت	متوسط	کم	زیاد
توجه به کار	کم	کم	کم
امکان تعارض میان فردی	متوسط	کم	کم
احساس مکمل بودن	زیاد	متوسط	زیاد
تعهد به ارائه راه حل	متوسط	کم	متوسط
توسعه انسجام گروه	متوسط	کم	کم



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

مدیریت اثر بخش کمیته‌ها

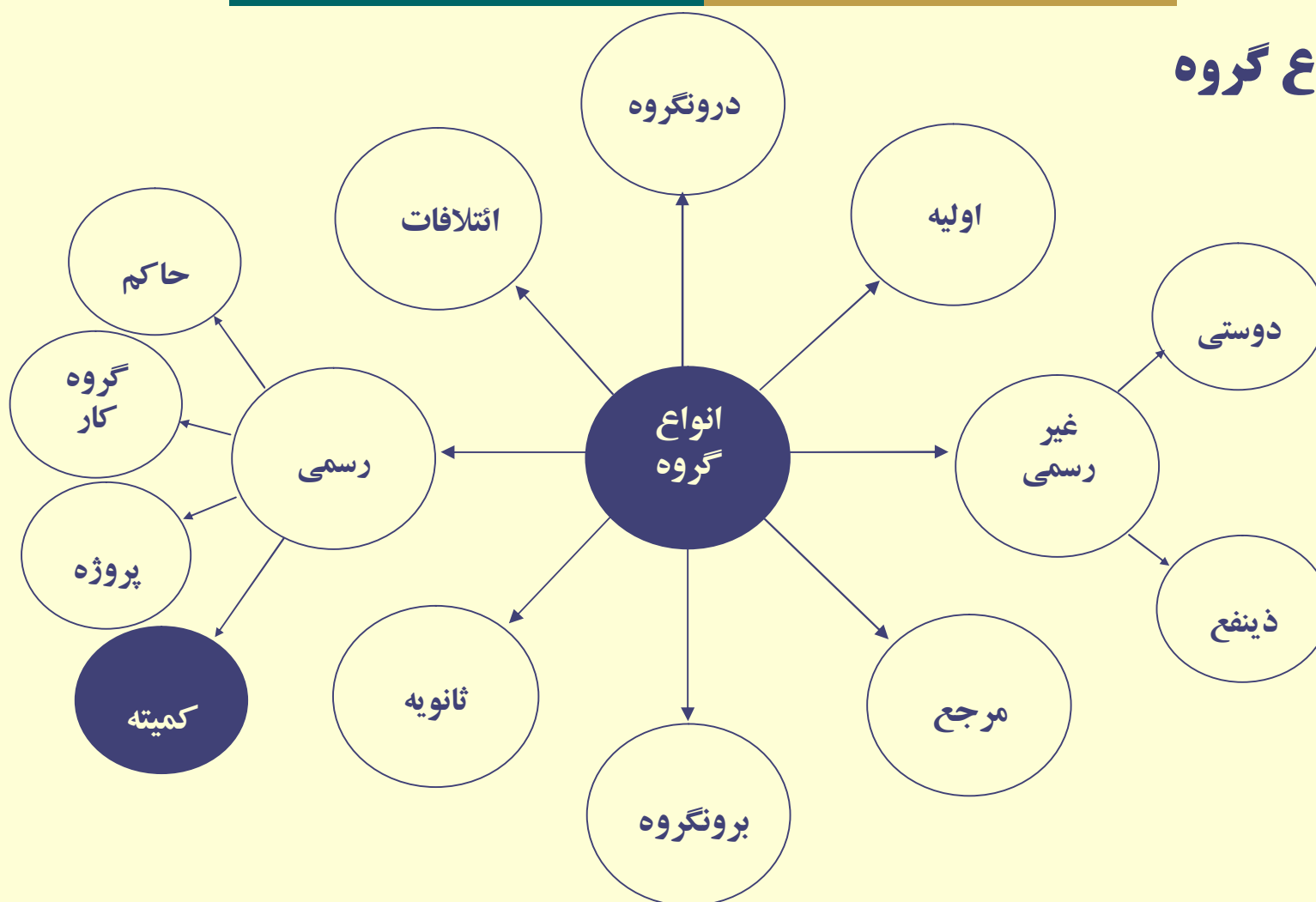
اصغر اسدی

دی ماه ۱۳۸۵

۲. کمیتہ و مفاہیم آن

کمیته و مفاهیم آن

انواع گروه



کمیته و مفاهیم آن

تعریف و گستردگی

- ایده و اندیشه اولیه استفاده از کمیته‌ها را در سازمانها نخستین بار نظریه پردازان اداری ارائه کردند و بکار بردند.
- کمیته‌ها ساختار سازمانی جدا و متمایز از صف و ستادند که می‌توانند در زمینه‌های خلاقیت، ارتباط، انگیزه هماهنگی، آموزش، ترغیب، راهنمایی، توسعه دیدگاهها و طرح نقطه‌نظرهای گوناگون، کمکهای شایانی عرضه کنند.
- کمیته‌ها وسیله ادغام تواناییها و دانشهای پراکنده بخشهای گوناگون سازمان در قالب یک واحد فعال و منسجم‌اند.
- کمیته‌ها ممکن است در زمینه‌های خدماتی، مشاوره، هماهنگی، اطلاعاتی یا تصمیم‌گیری فعالیت کنند

کمیته و مفاهیم آن

تعریف و گستردگی

● بررسیهای متعدد نشان می‌دهد که بسیاری از شرکتها از کمیته‌های مداوم یا منظم به شیوه‌های متعددی برای تکمیل سازمان صف و ستاد استفاده می‌کنند.

● بر پایه بررسی انجمن مدیریت آمریکا [۱] درباره یکصد و پنجاه شرکت، یکصد و ده شرکت (حدود ۷۳ درصد) دارای دو یا چند کمیته بودند که به‌طور منظم تشکیل می‌شدند.

● کمیته‌ها تنها به سطح مدیریت عالی محدود نمی‌شوند، بلکه در سطوح میانی و پایین سازمان نیز به خوبی سطوح عالی عمل می‌کنند

● [۱] American Management Association

کمیته و مفاهیم آن

همچنان که سازمانها از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می کنند، کمیته ها نیز افزایش می یابند

درصد داشتن کمیته	اندازه شرکت
۹۴ %	بیش از ۱۰/۰۰۰ نفر
۹۳ %	بین ۱۰/۰۰۰ تا ۱۰۰۱ نفر
۸۲ %	بین ۱۰۰۰ تا ۲۵۰ نفر
۶۴ %	زیر ۲۵۰ نفر

رابطه اندازه شرکت و داشتن کمیته

کمیته و مفاهیم آن

پنجاه تا هشتاد درصد مدیران عضو کمیته‌ها بوده‌اند. این میزان در سطوح بالای سازمان نسبت به سطوح پایین‌تر بیشتر است

درصد عضویت مدیران در کمیته‌ها



کمیته و مفاهیم آن

تعریف و گستردگی

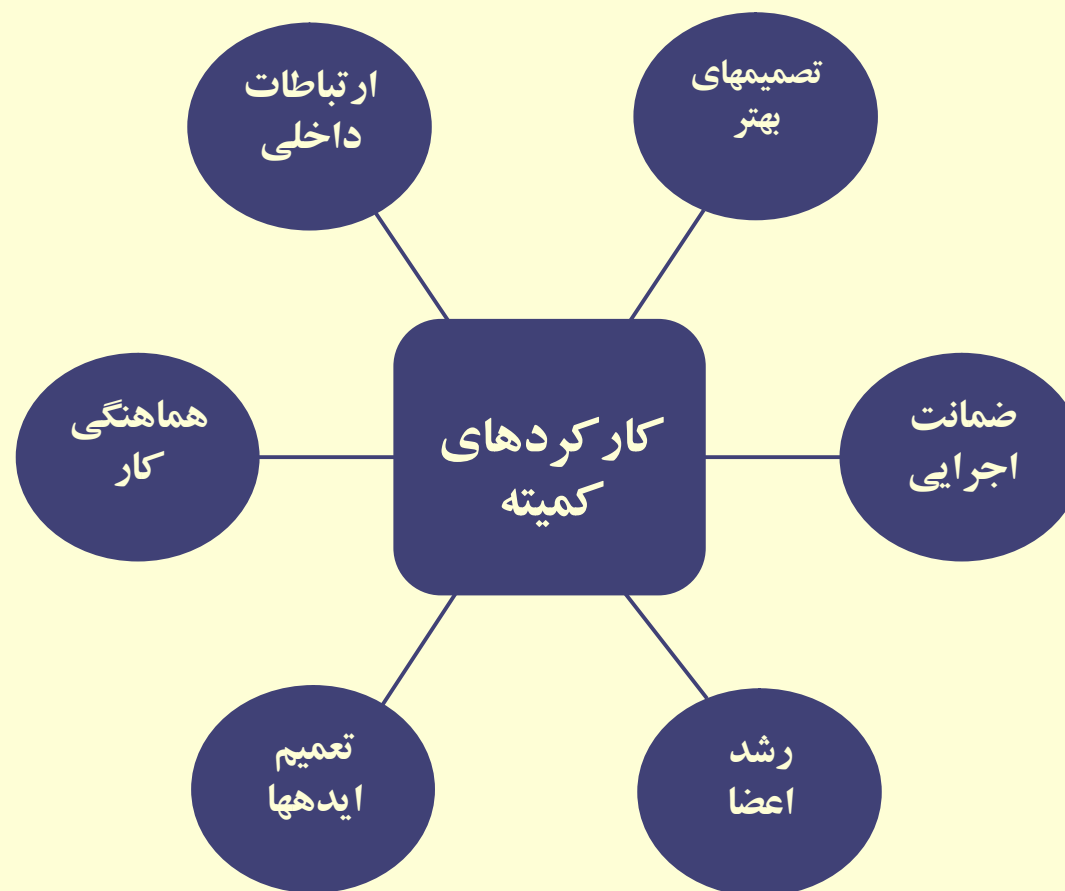
در حقیقت به نظر می‌رسد که گرایش گسترده‌ای برای بکارگیری کمیته‌ها وجود دارد و همچنان که سازمانها رشد می‌یابند، آنها تمایل بیشتری برای استفاده از کمیته‌ها پیدا می‌کنند.

تعریف

کمیته، گروهی از افرادند که برای بحث و بررسی درباره موضوع خاصی مرتبط با سازمان، به‌طور رسمی گرد هم می‌آیند

کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها



کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها

تصمیمهای بهتر با تفکر گروهی

- سیستم کمیته‌ای، تمهیداتی را برای نظام‌مندسازی و رسمی کردن تفکر گروهی در مورد مسائل سازمانی فراهم می‌کند.
- هیچ دو نفری در مسائل پیچیده، رویکرد دقیقاً مشابهی ندارند و تواناییهای تحلیلی متفاوت افراد مختلف ممکن است با تفکر کمیته‌ای به‌گونه‌ای مورد استفاده قرار گیرند که از عهده مسئله مشترک برآیند.
- همچنین دیدگاههای متفاوت بخشها و نواحی کارکردی متعدد سازمان، ممکن است برای حل مسئله موجود بکار گرفته شوند.
- با این روش نقاط ضعف پیشنهادهای فردی کشف می‌شوند.
- در کمیته، مجموعه بهم پیوسته‌ای از مهارتهای کارکنان موجب ایجاد خط‌مشی جامع و پیوسته‌ای می‌شود و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری موجب پذیرش تصمیمهای خوب در سرتاسر سازمان می‌شود.

کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها

ارتباطات داخلی

- کمیته زمینه‌ای را برای ارتباطات داخلی فراهم می‌سازد.
- اندازه و نوع آن بستگی به شیوه اداره نشست دارد.
- کمیته همچون رابطی بین بخشهای مختلف سازمان عمل می‌کند

کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها

هماهنگی کار

- از ویژگیهای برجسته شرکت‌های پیشرفته بزرگ، تخصصی کردن بیشینه کار در سطوح مدیریتی و عملیاتی است
- هر اندازه که کارها تخصصی شوند، هماهنگی فعالیتها مشکل‌تر می‌شود و تداخل وظایف در بین بخشهای مختلف به وجود می‌آید
- کمیته راهی را برای هماهنگی فعالیتها ارائه می‌دهد.
- در جلسات کمیته، افراد واحدهای مختلف با حوزه‌های کاری متفاوت، می‌توانند درباره حوزه‌های تخصصی قلمرو مسئولیت خود، اطلاعات رد و بدل کنند،

کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها

تعمیم ایده‌ها

- تعمیم ایده‌ها، یکی از وظایف اصلی مدیریت کمیته‌ها است.
- محیط پویای ایده‌دهی گروهی، می‌تواند منجر به تولید ایده‌های بسیار شود
- روحیه کار تیمی و احترام به عقاید دیگران در اعضای کمیته افزایش می‌یابد

کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها

ضمانت اجرایی

- احساس ناخوشایند فرد در پیروی از یک طرح یا خط‌مشی را که بدون فرصت برای اظهار عقیده خود درباره آن، باید از آن پیروی کند را از بین می‌برد.
- کمیته با درگیر کردن مجری با فرآیند خط‌مشی‌گذاری موجب درک صحیح خط‌مشی می‌شود و تضمینی برای اجرای آن به‌دست می‌دهد.

کمیته و مفاهیم آن

دلایل بکارگیری کمیته‌ها

بهبود و رشد اعضا

- هر فرد با عضویت در کمیته در معرض عقاید و دانشی قرار می‌گیرد که این عقاید ممکن است در خارج از حوزه مسئولیت او باشد
- آنها به‌طور مکرر با مسائل و موارد متنوع و گسترده‌ای روبرو می‌شوند
- عضو کمیته ممکن است در آماده‌سازی خود برای مشارکت درگیر مطالعه شود و معلومات و دانش خود را ارتقا بخشد.
- عضو کمیته در اظهار نظر، بیان عقاید و دفاع از دیدگاههای خود تجربه کسب می‌کند

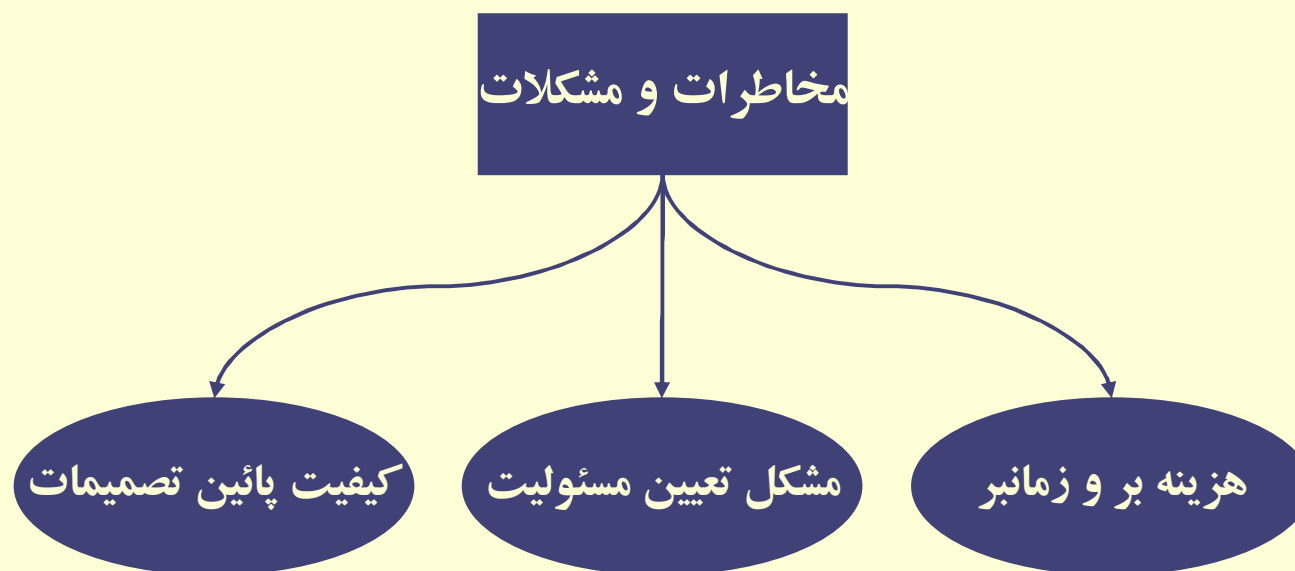
کمیته و مفاهیم آن

مخاطرات و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

- یک شتر، اسبی است که بوسیله کمیته طراحی شده است.
- بیشتر از نصف تصمیماتی که بوسیله کمیته گرفته می شوند هرگز اجرا نمی شوند، در نتیجه تنها باید نصف آنها گرفته شوند.
- بهترین کمیته، کمیته پنج نفره با چهار نفر عضو غایب است.
- در یک کمیته بر دقایق تاکید می شود، در حالیکه ساعت‌ها به بطالت می‌گذرد.
- یک کمیته مجموعه‌ای است با انتصاب‌های نامناسب و عدم تمایل به اجرای موارد غیر ضروری.

کمیته و مفاهیم آن

مخاطرات و مشکلات استفاده از کمیته‌ها



کمیته و مفاهیم آن

مخاطرات و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

هزینه بر و زمان بر بودن

- ماهیت کمیته این است که هر فرد برای سخن گفتن و اظهار نظر شانس و امکان برابر دارد. اما این مسئله مستلزم صرف زمان و پول زیادی است
- فعالیت کمیته ممکن است به خاطر وجود تعداد زیادی کمیته، اعضای زیاد، جلسات زیاد و مکرر و یا به خاطر ناکارآمدی در روش اجرایی هزینه بر و زمان بر باشد.
- وقت کمیته به خاطر پرداختن به چیزهای کم‌اهمیت یا موضوعاتی که یک فرد می‌تواند از عهده آن برآید، تلف می‌شود.
- تحلیل‌گران شرکت گو دیر تایر و رابر [۱] پس از بررسی کمیته‌ها و نشستهای آنها دریافتند که بیش از بیست درصد کسانی که در نشستها حضور پیدا می‌کنند، دیر به آنجا می‌رسند، حدود پانزده درصد نقش فعالی در پیگیریها ندارند و بیش از پانزده درصد مشارکت‌کنندگان واقعاً نیازی به وجودشان در آنجا نبوده است. در پانزده درصد جلسات رئیس جلسه حاضر نبوده و بیش از ده درصد وقت جلسات به خاطر کندی، مزاحمت از بیرون یا گفتگوی خارج از موضوع کاملاً از دست می‌رفت

• [۱] Goodyear Tire and Rubber

کمیته و مفاهیم آن

خطرات و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

مشکل تعیین مسئولیت

- در هر کمیته پاسخگویی یا مسئولیت گروهی وجود دارد اما پاسخگویی یا مسئولیت فردی وجود ندارد.
- کمیته در واقعیت، به عدم مسئولیت و پاسخگویی گرایش دارد.
- افراد ممکن است از کمیته‌ها همچون پوششی برای عدم مسئولیت‌پذیری فردی نسبت به تصمیم‌گیرهای اشتباه استفاده کنند

کمیته و مفاهیم آن

خطرات و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

تصمیم‌هایی با کیفیت پایین

● مصالحه و سازش،

● تسلط یک فرد،

● واجد شرایط نبودن اعضا،

● عدم انگیزش کافی،

● عجله و شتاب،

● وقفه و بی تصمیمی،

● کمبود ابزارهای اجرایی

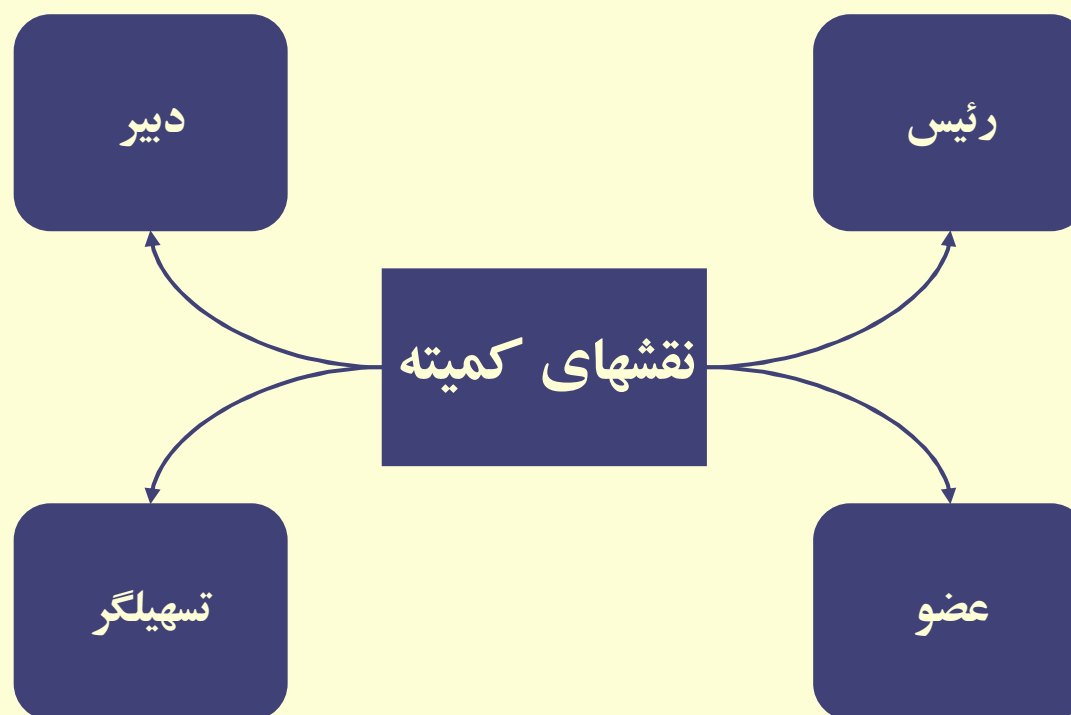
کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

- کلید اساسی کیفیت مشارکت کمیته، درک نقشها و مسئولیتهایی است که در طول جلسات و نیز بین جلسات کمیته باید ایفا شود.
- عدم وجود چنین درکی موجب ایجاد مسائل و مشکلات عملیاتی برای بیشتر کمیته‌ها می‌گردد.
- آگاهی و پذیرش نقشها و مسئولیتهای هر یک از اجزای کمیته، به‌طور گسترده‌ای می‌تواند عملکرد افراد و پیرو آن عملکرد کمیته را نیز بهبود بخشد.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته



کمیته و مفاهیم آن

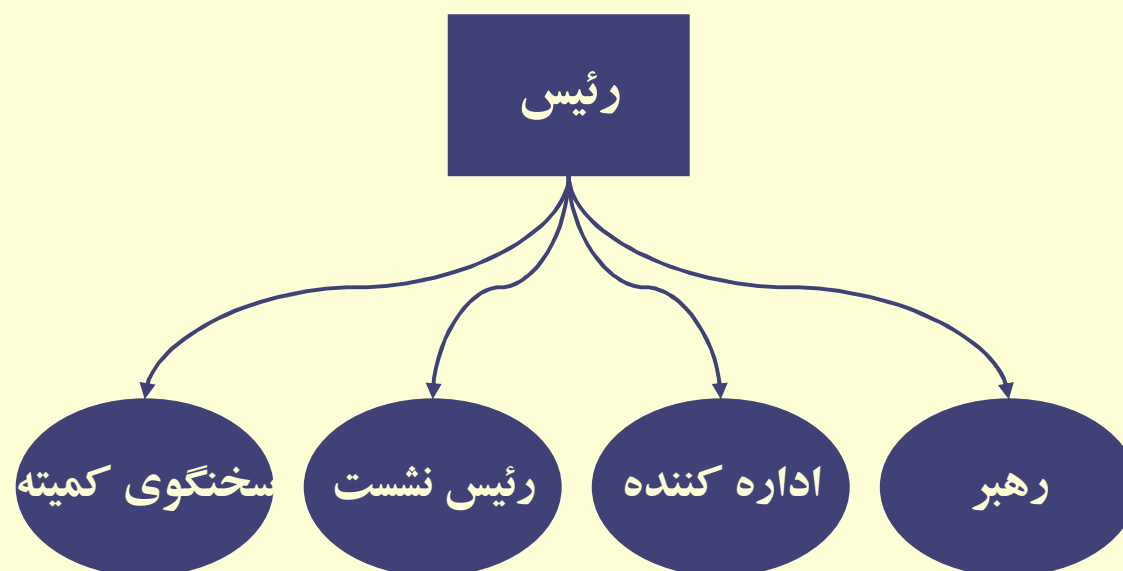
ماهیت نقش‌های کمیته

رئیس

- موفقیت یا شکست هر کمیته معمولاً به‌طور مستقیم به کیفیت عملکرد رئیس آن کمیته بستگی دارد
- رئیس به اعضای کمیته روحیه می‌بخشد.
- سرعت کاری کمیته نمایانگر تعهد کاری رئیس است و مشارکت اعضای کمیته دال بر درک وظایف از جانب رئیس و دانش و معلومات او و توانایی بهره‌گیری او از استعدادها و علایق اعضای کمیته است.
- رئیس کمیته باید توانایی اداره کردن، برطرف ساختن محدودیتها، افزایش مشارکت و حل اختلافات را داشته باشد.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته
وظایف و نقشهای رئیس کمیته



کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

رئیس کمیته

رئیس در مقام رهبر،

مسئول و پاسخگوی فعالیت کمیته

تقویت کننده «روحیه کمیته»

«مفهوم‌ساز»

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

رئیس کمیته

رئیس در مقام اداره کننده، administrator role

- نظارت بر کار کارمندان کمیته
- بررسی آماده بودن گزارشها،
- رسیدگی به مقدمات نشست،
- گفتگو و تبادل نظر با تک تک اعضا درباره موضوعات مورد علاقه آنها،
- نشست با کمیته‌های فرعی و
- فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز کمیته

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

رئیس کمیته

رئیس در مقام رئیس نشست

- اعمال ریاست در نشستها
- مسئول آغاز و اتمام به موقع جلسه
- تضمین پرداخته شدن به موارد دستور جلسه به نحو شایسته و کامل
- اطمینان از منظم و منصفانه بودن روند کار نشست، و بیان شدن نقطه نظرهای مختلف در بحثها

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

رئیس کمیته

رئیس در مقام سخنگو

- نماینده «روابط خارجی» کمیته با دیگر کمیته‌های اجتماعی بزرگتر
- ارائه گزارش در مورد پیشرفت کار کمیته
- اعمال نقشهای تشریفاتی کمیته
- نمایندگی کمیته در جلسات کمیته‌های دیگر
- در نگاه دیگران، رئیس مظهر کمیته محسوب می‌شود.

ارتباط با رسانه‌های جمعی، مطبوعات، رادیو و تلویزیون به هیچ وجه قابل تفویض نیست.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

دبیر کمیته

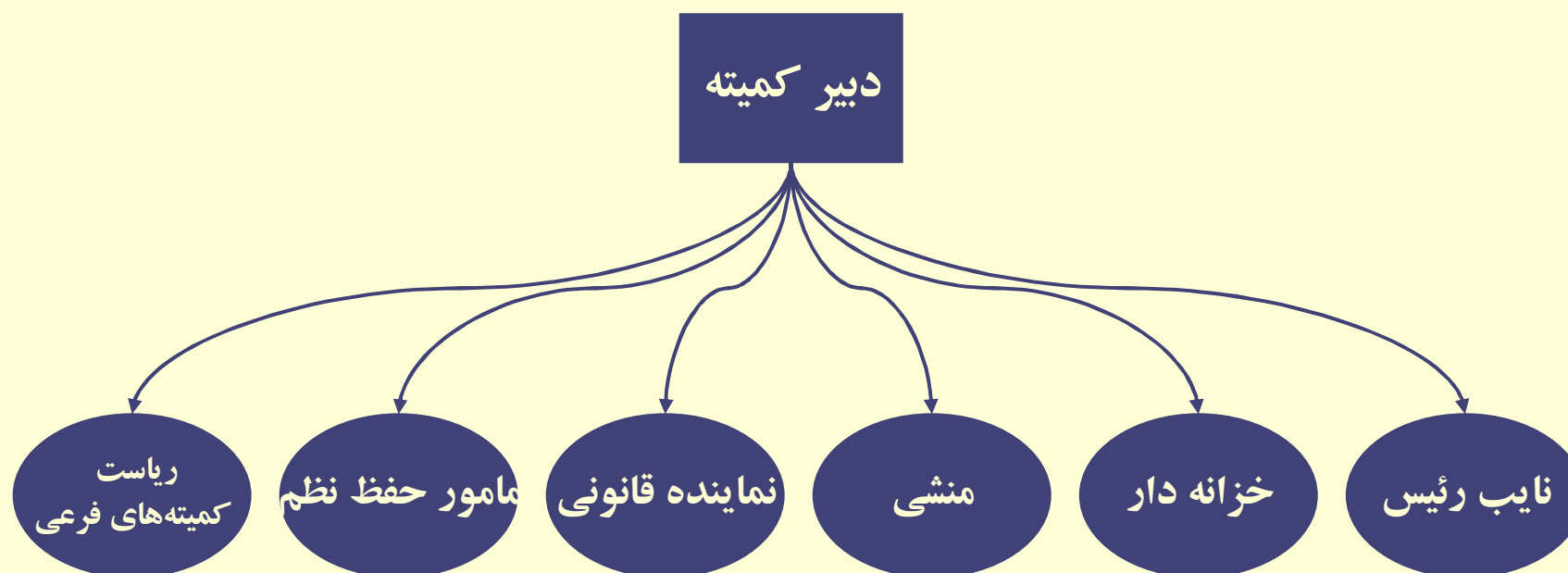
• به مجرد این که کمیته‌ها بزرگتر، پیچیده‌تر و در اجرای وظایفشان رسمی‌تر می‌شوند، وجود دبیران کمیته ضرورت می‌یابد.

• دبیران در کمیته همچون رهبر دوم عمل می‌کنند.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

دبیر کمیته



کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

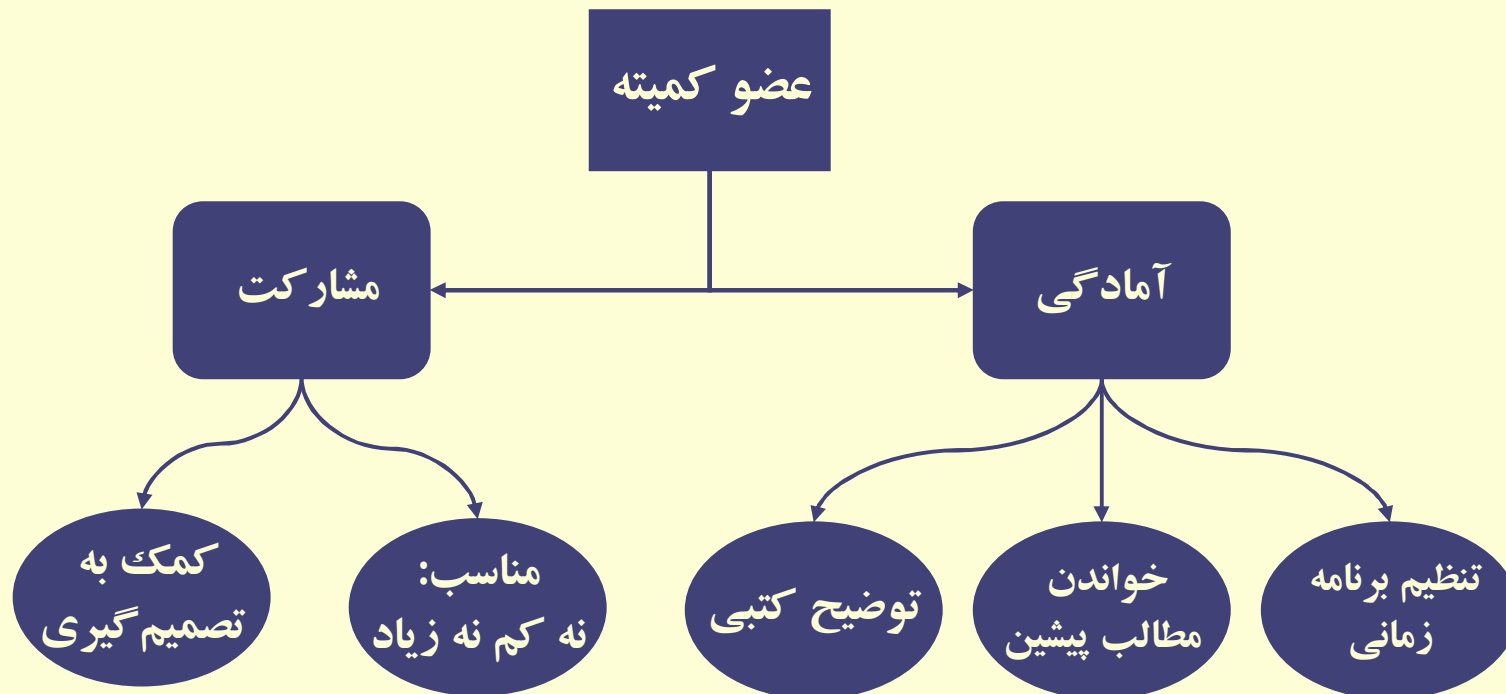
عضو کمیته

عضو کمیته عنصر اصلی هر کمیته اثربخش محسوب می‌شود

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

عضو کمیته



کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

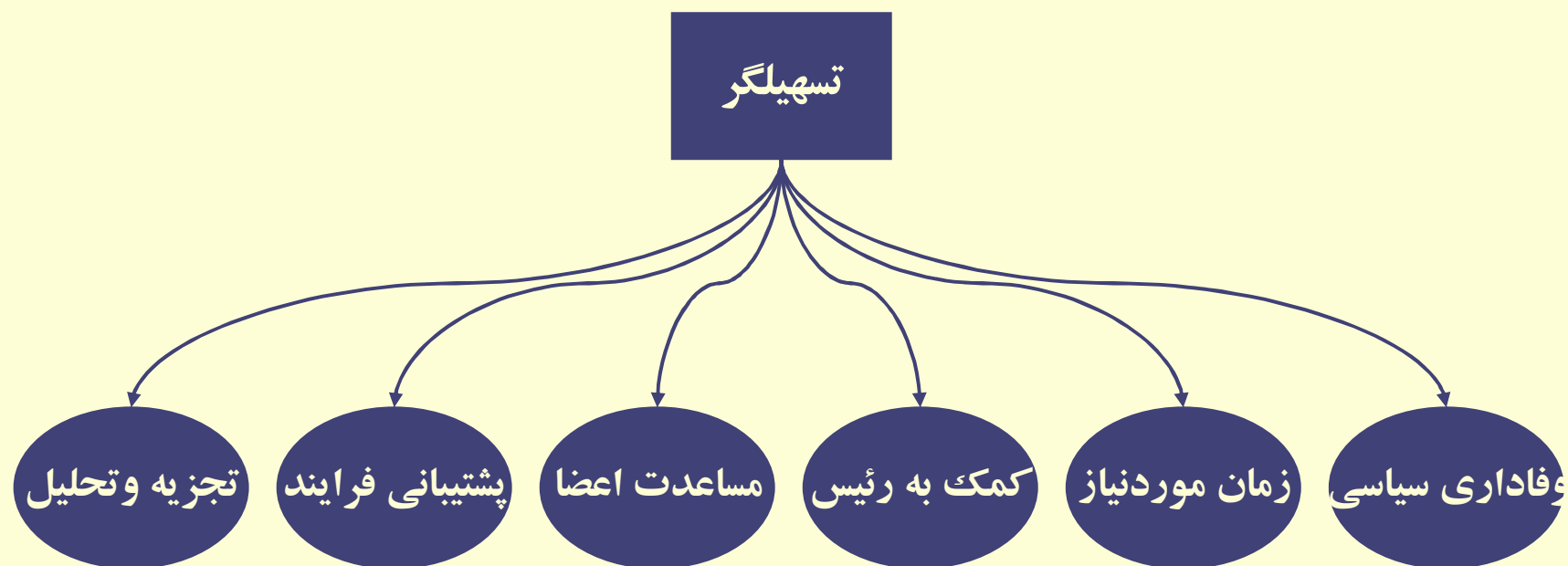
تسهیلگر

- تسهیل‌گر شخصی است که به کمیته برای انجام وظایفش کمک می‌کند،
- همان‌طور که فعالیت‌های کمیته توسعه می‌یابد، تعداد تسهیل‌گر نیز افزایش می‌یابد
- روی هم‌رفته، نقش تسهیل‌گر، پشتیبانی، و نه جانشینی نقش‌های رئیس و دیگر اعضای کمیته است.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

وظایف و نقش‌های تسهیلگر



کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

وظایف و نقش‌های تسهیل‌گر کمیته

وفاداری سیاسی

تسهیل‌گر باید نسبت به آنانی که در پیشبرد نقش و اهداف به آنها کمک می‌کند، وفادار باشد

هر تسهیل‌گر نمی‌تواند به شیوه‌ای عمل کند که با متن یا روح مأموریت کمیته متناقض باشد. هر تسهیل‌گر در مواقع متعدد، بیشتر به دلیل دسترسی به اطلاعات، قادر است که تلاش‌های کمیته را تخریب سازد.

اقداماتی از قبیل: رخنه و نفوذ، افشای بی‌موقع تصمیمها، گزارش‌دهی جانبدارانه و مجموعه اطلاعات گزینشی، همگی شیوه‌های متعددی‌اند که به واسطه آنها یک تسهیل‌گر می‌تواند به جای کمک به گروه در اتخاذ تصمیم، کمیته را به مسیر مورد نظر خود هدایت کند که گاهی اوقات حتی با تجربه‌ترین و فهم‌ترین رئیس هم پس از مدتی طولانی پی به اصل ماجرا می‌برد. چنین کاری شایسته نیست.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

وظایف و نقش‌های تسهیل‌گر کمیته

زمان مورد نیاز

تسهیل‌گر باید با مدیران پروژه و رئیس کمیته درباره مدت زمانی که می‌تواند برای کمیته صرف کند، به توافق برسد.

مدت زمانی که تسهیل‌گر برای کمیته صرف می‌کند، اغلب بر کیفیت فعالیت کمیته تأثیر می‌گذارد.

کمک به رئیس

وی در ابتدا و به‌طور منظم باید با رئیس ملاقات کند تا درک متقابلی از وظایف و شیوه‌های کاری به‌دست آورد

تسهیل‌گر باید تصویر روشنی از اهداف کمیته و زمینه شکل‌گیری آن به‌دست آورد
وی باید شیوه‌های انتصابات، حیطه وظایفی را که باید اجرا شوند و همچنین مدت زمانی که رئیس و دیگر اعضا کمیته باید صرف کنند مشخص سازد.

تسهیل‌گر اغلب این اختیار را دارد که در گزینش اعضای کمیته تأثیر داشته باشد و اعمال نظر کند.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

وظایف و نقش‌های تسهیلگر کمیته مساعدت اعضای کمیته

- ارائه اطلاعات اضافی و شفاف‌سازی مسائل اساسی
- ارائه بازخورد و واکنش نسبت به عقاید یا پیشنهادهای اعضا
- زمانی که اعضا تکالیف خاصی را که به عهده‌شان گذاشته شده اجرا می‌کنند و یا بخشی از یک کمیته فرعی هستند، تسهیل‌گر باید همان مساعدتی را که به رئیس می‌کند به آنها نیز ارائه دهد

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

وظایف و نقش‌های تسهیلگر کمیته

پشتیبانی فرآیند کمیته

فرآیند کار کمیته، تمامی سازوکارها و تدارکات مربوط به نشست کمیته، پویایی فرآیند، یعنی تدارک اولیه خود نشست و نتیجه حاصل از آن را شامل می‌شود. تسهیل‌گر بر تمام مراحل که فرآیند کمیته طی می‌کند تأثیر می‌گذارد.

برخی سازوکارهای نشست عبارت‌اند از: شناسایی اعضا، تنظیم دستور جلسه و صورتجلسات، کمک به اعضا برای تنظیم گزارشها، بررسی فضای اتاق و کنترل مناسب بودن آن، چیدمان صندلیها، ملزومات، اثاثیه، مواد و منابعی که باید در طول نشست توزیع شوند، برچسب اسامی و پارکینگ.

کمیته و مفاهیم آن

ماهیت نقش‌های کمیته

وظایف و نقشهای تسهیلگر کمیته

تحقیق و تفحص، تجزیه و تحلیل، ترکیب و تلفیق و ارائه

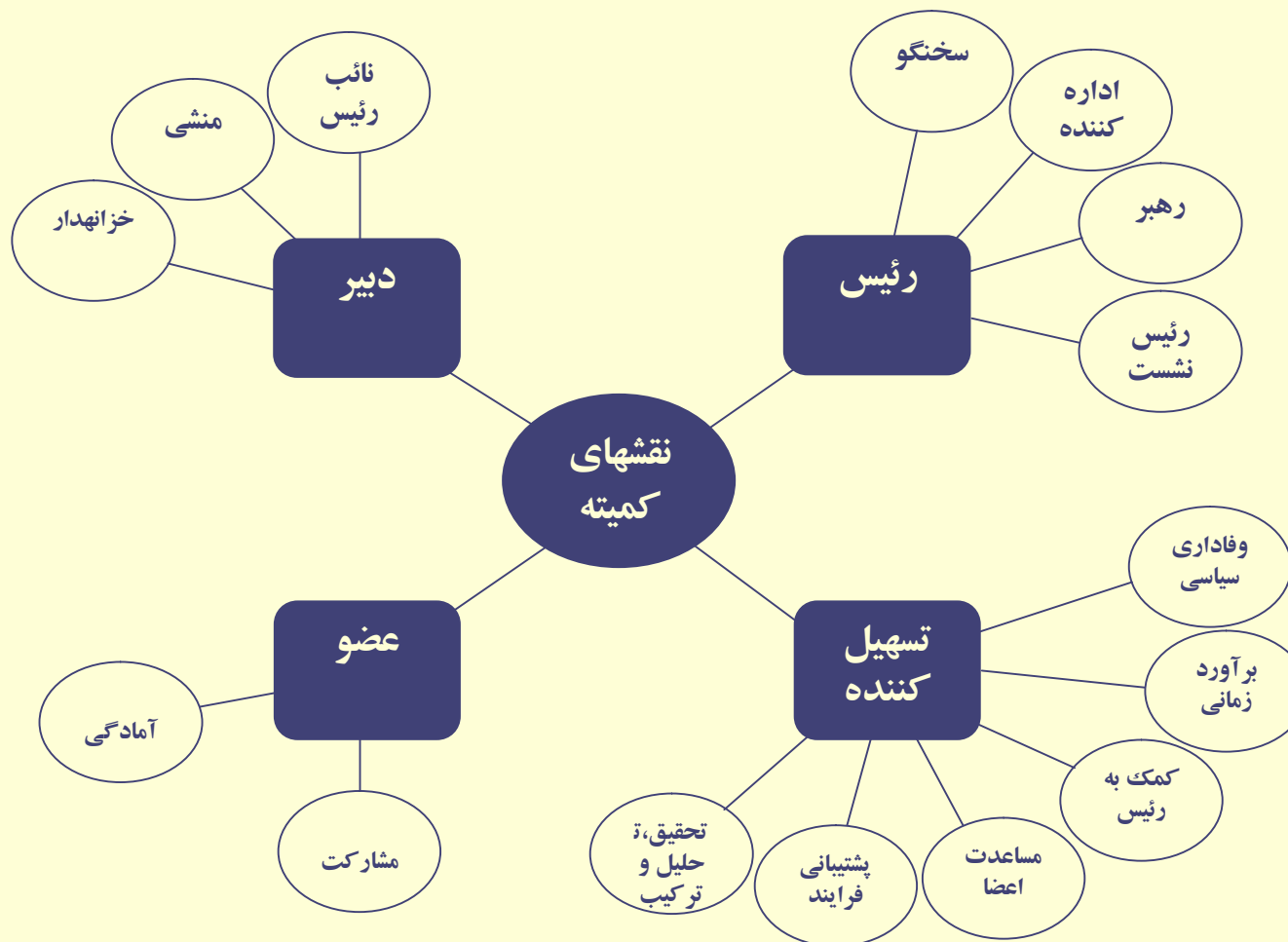
کار جمع‌آوری، تحلیل و تلفیق حجم وسیعی از اطلاعات و بالاخره ارائه آن در قالب گزارشهای شفاهی و کتبی را معمولاً تسهیلگر اجرا می‌کند. در این امر دانش، مهارت و تجربه همه اعضا نقشی اساسی دارد.

تسهیلگر باید آگاه باشد که:

- (۱) داده‌های اطلاعاتی را از کجا و چگونه جمع‌آوری کند؟
- (۲) چگونه این داده‌ها را تجزیه و تحلیل و ترکیب و تلفیق کند که بینشی واقعی و صحیح برای بحث فراهم آورد؟
- (۳) چگونه این داده‌ها را به شیوه‌ای واضح، قابل فهم و فشرده ارائه دهد تا موجب تسهیل فعالیت کمیته شود؟

کمیته و مفاهیم آن

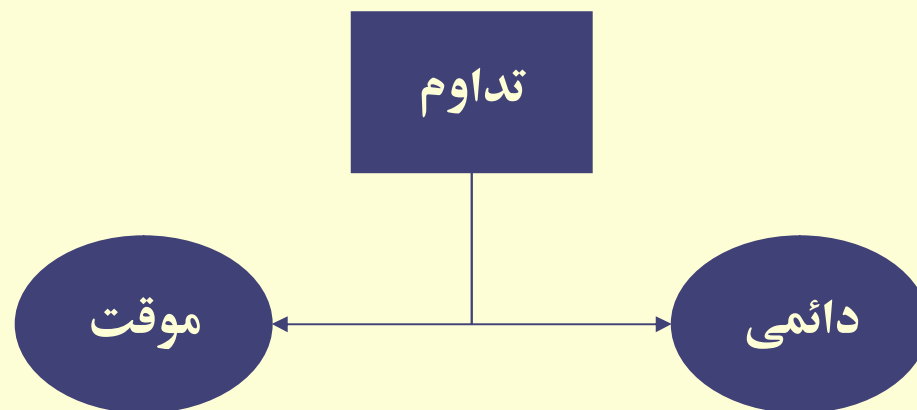
ماهیت نقش‌های کمیته



کمیته و مفاهیم آن

انواع کمیته و وظایف آنها

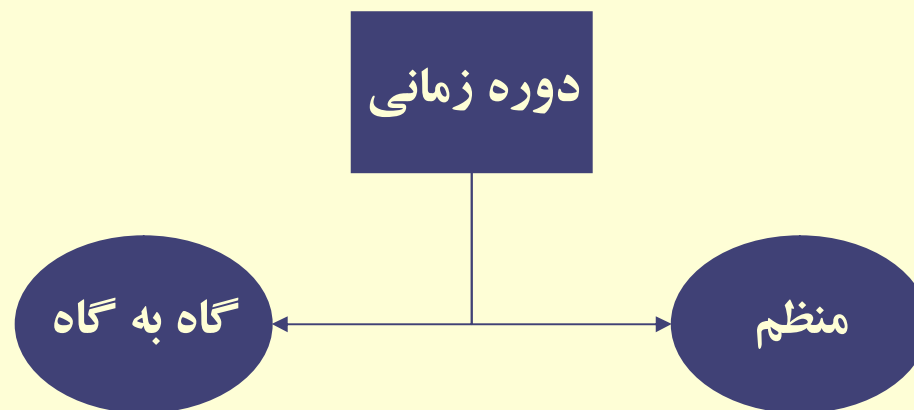
کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند،



کمیته و مفاهیم آن

انواع کمیته و وظایف آنها

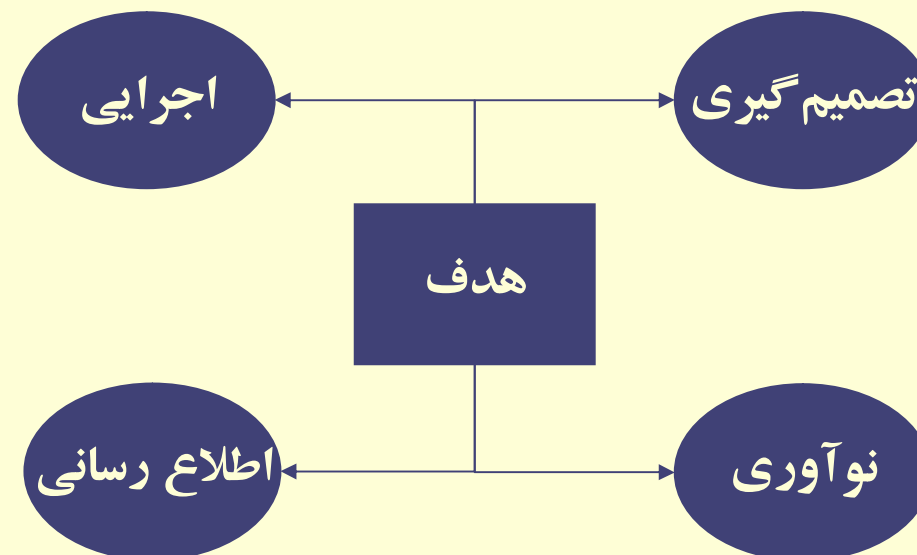
کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند،



کمیته و مفاهیم آن

انواع کمیته و وظایف آنها

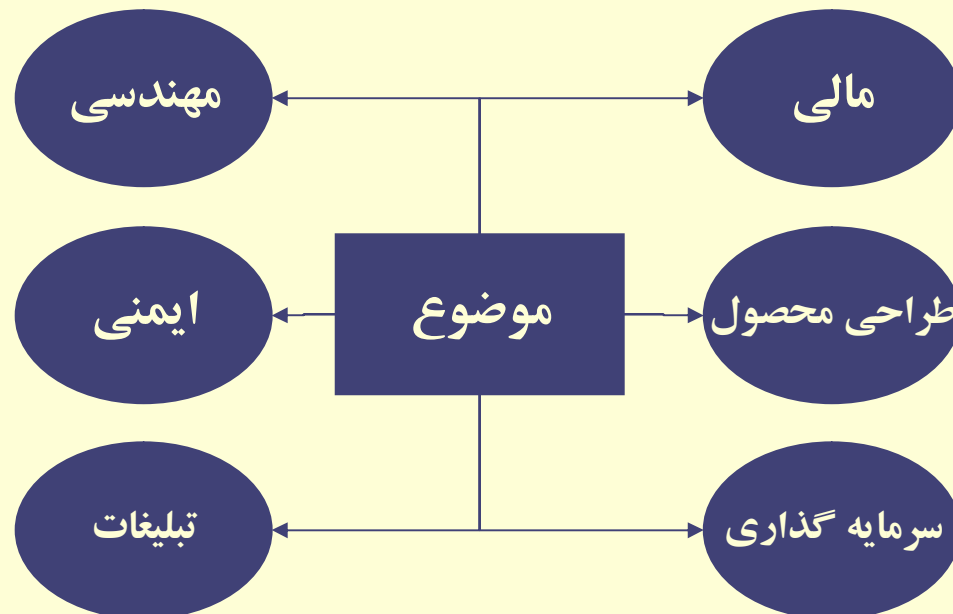
کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند،



کمیته و مفاهیم آن

انواع کمیته و وظایف آنها

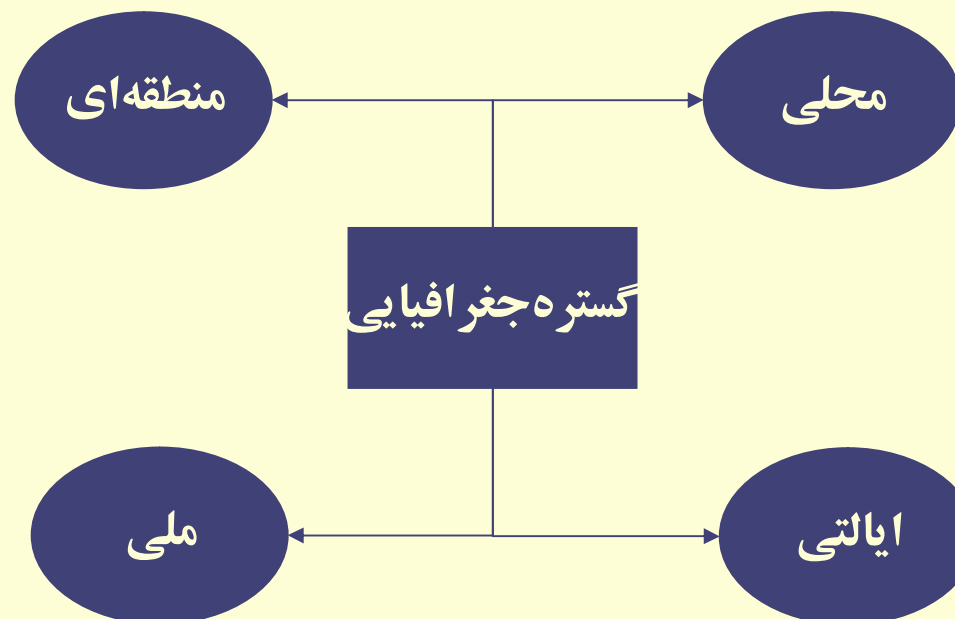
کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند،



کمیته و مفاهیم آن

انواع کمیته و وظایف آنها

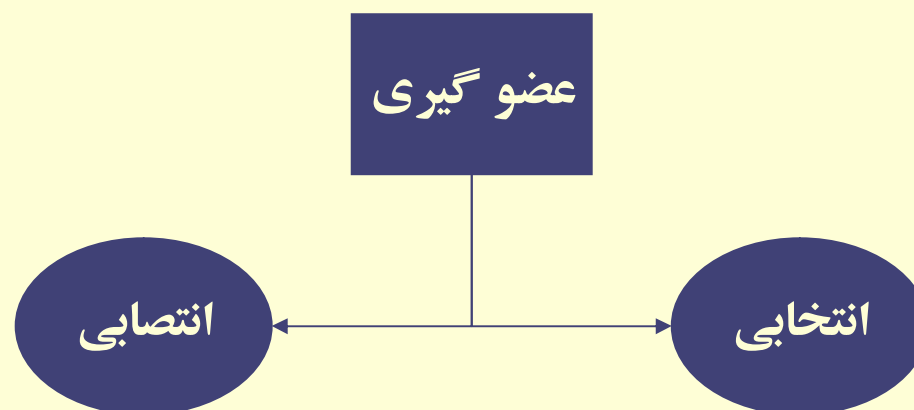
کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند،



کمیته و مفاهیم آن

انواع کمیته و وظایف آنها

کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند،





وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

مدیریت اثر بخش کمیته‌ها

اصغر اسدی

دی ماه ۱۳۸۵

۳. فرآیند برگزاری کمیته

فرایند برگزاری کمیته

برنامه‌ریزی و آماده سازی مکان نشست

- شرایط فیزیکی مکان نشست می‌تواند گرایش حضور در نشست را افزایش دهد و نشست را لذت بخش سازد.
- مکان جذاب و راحت، باعث می‌شود تا افراد به آسانی در نشست شرکت کنند بدین ترتیب در نشست جو مثبتی ایجاد می‌شود.
- مکانی که رسیدن به آن سخت باشد، یا به‌طور کلی جذاب نباشد، احساس منفی نسبت به نشست ایجاد می‌کند.

نکات

تنفس

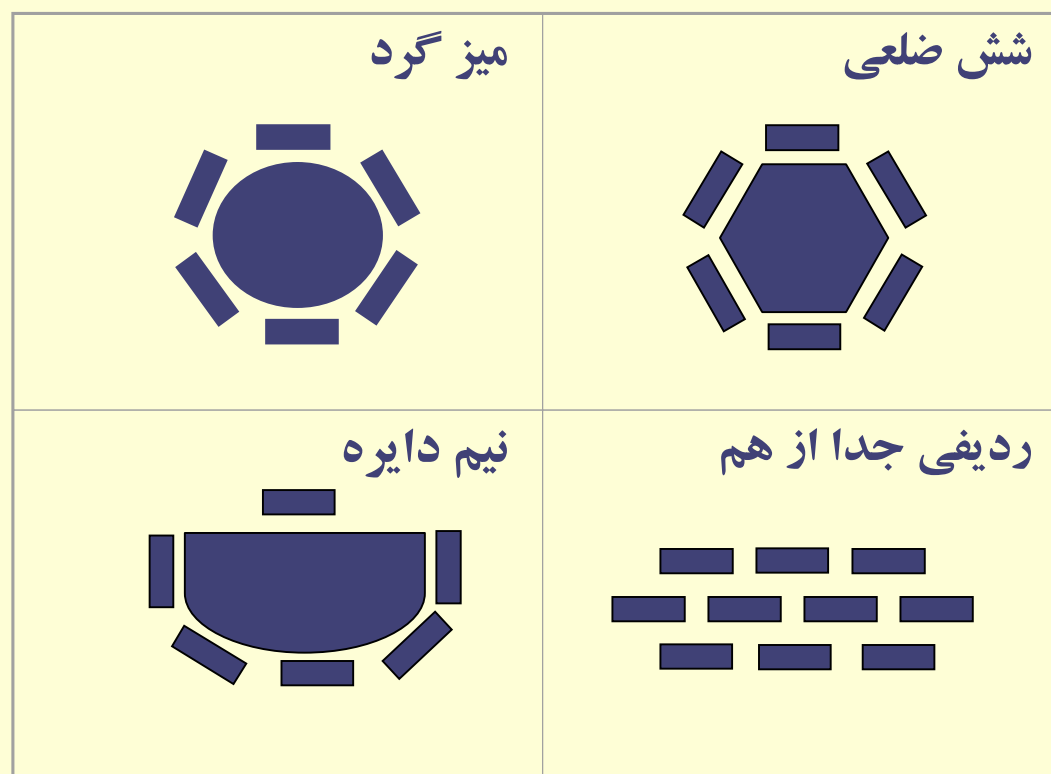
بسته به زمان، روز، نوع و مدت نشست، تنفسها ممکن است ضروری و مطلوب باشد.

چیدمان فیزیکی

چیدمان فیزیکی نشست، یکی از مهمترین پایه‌های سازوکارهای کمیته است. اعضا زمان زیادی را در این مکان به سر خواهند برد، سیستم گرمایشی، روشنایی، تهویه، سیستمهای صوتی و لوازم الکتریکی از اهمیت زیادی برخوردارند

فرایند برگزاری کمیته

برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مکان نشست



چهار حالت مختلف چیدن میز و صندلی

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

- آیا نشست دستور جلسه مشخصی دارد؟
- اگر وجود دارد، آیا صرفاً فهرستی از موضوعات است؟
- آیا اعضا از دستور جلسه آگاهی دارند؟
- آیا موضوع اول دستور جلسه، مستلزم بحث زیادی است و موضوع آخر بحث کمی را می‌طلبد؟
- آیا مواردی که از مباحث منتج می‌شوند، به‌خاطر خستگی اعضا یا تمام شدن وقت، تا نشست بعدی فراموش می‌شود؟

تعریف

دستور جلسه سندی است که به دیگر اعضا و افراد علاقمند دربارهٔ زمانی که گروه تصمیم خواهد گرفت، مباحث قبلی گروه و مواردی که نیازمند تفکر برای آینده است، اطلاعاتی ارائه می‌دهد

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

کارکردهای دستور جلسه

افزایش کارآیی نشست

- q اعضا و رهبران درباره آنچه باقی مانده است و باید تحقق یابد با دستور جلسه آگاهی می یابند.
- q دستور جلسه اجازه می دهد تا همه موارد مورد ملاحظه قرار گیرد.
- q مباحث را در مسیر اصلی خود نگه می دارد و از مطرح شدن موارد نامربوط جلوگیری می کند.

بهبود ارتباطات گروهی

- q دستور جلسه با جریان یافتن بین نشستها به حفظ ارتباطات میان اعضا کمک می کند.
- q دستور جلسه، افراد را از انواع علائق مطرح شده آگاه می سازد.
- q اگر دستور جلسه قبل از شروع نشست ارائه شود اعضا به اندازه کافی برای آماده شدن مؤثرتر در جلسات زمان خواهند داشت.
- q دستور جلسه کمک می کند تا آنچه برنامه ریزی شده اتفاق بیفتد.

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

(۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛

- موضوعاتی که باید پوشش داده شوند از منابع متعددی به دست می آیند:
- رهبر گروه با استفاده از تجارب قبلی خود از نشستهای مشابه، موضوعاتی را مطرح می کند.
- اکثر گروهها گزارشهایی دارند که باید در دستور جلسه گنجانده شوند.
- مواردی نیز ممکن است از طریق اعضای گروه یا دیگر ذی نفعان جامعه مطرح شود.

نکته مهم:

مشارکت اعضا در مرحله جمع آوری موضوعات

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛

انواع موضوعاتی که در نشست مطرح می شود

● موضوعات اطلاعاتی

q موضوعات اطلاعاتی، خلاصه و مختصرند و دربرگیرنده اطلاعاتی اند که اعضای گروه باید نسبت به آنها آگاه شوند. این موارد ممکن است اعلام یک تغییر (مثلاً زمان یا مکان جلسه)، اعلام منابعی برای آگاهی بیشتر اعضا برای بحث بعدی و یا سایر اطلاعاتی که برای همکاری بین اعضا لازم است.

● موضوعات مباحثه‌ای

q موضوعات مباحثه‌ای آن دسته از موضوعات را شامل می شود که توجه و مشارکت کامل گروه را طلب می کند. این موارد معمولاً اندکی از موضوعات اطلاعاتی مفصل ترند. در بعضی مواقع یک موضوع مباحثه‌ای ممکن است خود یک دستور جلسه برای یک نشست باشد

q هدف از موضوعات مباحثه‌ای تنها روشن تر کردن موضوع است نه این که در نهایت به اتخاذ تصمیمی منجر شود

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛

انواع موضوعاتی که در نشست مطرح می شود

• موضوعات تصمیمی

۹ موضوعات تصمیمی نیازمند قضاوتها و تصمیم گیریها در طول نشست اند. تصمیمها ممکن است با اجماع اتخاذ شود، براساس قانون اکثریت باشد و یا دیگر فرآیندهای تصمیم گیری را در نظر گرفته باشد. گروه باید مشارکت مؤثری هم در رویه های اتخاذ تصمیم و هم در اتخاذ تصمیم درست داشته باشد. نقش تسهیل گر در اینجا این است که به تمامی اعضا اطمینان دهد که فرصت و شانس برابر برای حضور در بحث و اتخاذ تصمیم دارند.

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

(۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛

علاوه بر موضوعات و موارد کاری دستور جلسه که به انجام وظایف گروه کمک می‌کند، باید فعالیتهایی را نیز که به حفظ و نگهداری گروه یاری می‌رساند، در دستور جلسه بیان کرد. افراد متفاوت علائق و خواسته‌های متفاوتی دارند. باید سعی شود تا موضوعات و فعالیتهای مورد علاقه تک تک اعضا پیش‌بینی گردد، سپس دربارهٔ فعالیتهایی که تا حد امکان در هر نشست مورد علاقه خواهند بود، برنامه‌ریزی کرد

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛

هنگامی که همه موارد و موضوعات، از جمله جمع‌آوری و نیازهای افراد مد نظر قرار گرفت، در این مرحله می‌توان هر مورد یا فعالیت را فهرست کرد. در این مرحله می‌توان مشخص ساخت چه عمل و فعالیت لازم است در آن زمینه انجام شود و چه کسی مسئول انجام آن خواهد بود؟ مشخص کردن نوع فعالیت و عملی که باید انجام شود، به اجرای فعالیتها به وسیله اعضا کمک می‌کند. هر عضو با دریافت دستور جلسه قبل از نشست، از اتخاذ تصمیمی مهم، مطلع می‌شود و زمان کافی برای آمادگی قبل از نشست خواهد داشت. همچنین می‌توان مدت زمانی را که باید برای هر موضوع صرف شود، تخمین زد.

موضوع یا فعالیت	ذی‌نفع	نیاز به انجام چه فعالیتی وجود دارد	چه کسی نشست را اداره خواهد کرد	زمان مورد نیاز نشست

کاربرگ برنامه ریزی

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

۴) اختصاص محدوده زمانی؛

● روان‌شناسان مشخص کرده‌اند که بهره‌وری افراد بعد از گذشت دو ساعت و نیم کاهش می‌یابد. لذا همه فعالیتها و موضوعات دستور جلسه باید در این چارچوب زمانی به پایان برسد.

● با بررسی کاربرگ برنامه‌ریزی تکمیل‌شده، ممکن است دریابید که زمان کافی برای انجام همه موضوعات برنامه وجود ندارد.

● در رابطه با تعیین محدوده و سقف زمانی باید به دو مورد توجه داشت:

۱) سهم زمانی هر موضوع

۲) زمان‌بندی کلی نشست

از جمله مواردی که معمولاً باعث شکست و بی‌نتیجه ماندن نشستها می‌شود تعدد موضوعات و وقت اندک است. مورد دیگر هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد حاضر در نشست از شروع و پایان آن راضی نباشند.

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛

اغلب، افراد ترجیح می‌دهند که بر موضوع ساده‌ای تمرکز کنند و سریع به نتیجه برسند. موضوعات اطلاعاتی و یا موارد مباحثه‌ای ساده، زمان کمی را طلب می‌کنند و در ابتدای جلسه این حس را در افراد به وجود می‌آورند که کاری انجام داده‌اند. به هر حال به تعویق انداختن بررسی بعضی موارد ممکن است سودمند باشد،

تراپمن (Tropman) تأکید دارد که موضوعات باید بر حسب پیچیدگی و مناقشه‌آمیز بودن ترتیب یابند. ساختاری که وی برای دستور جلسه ارائه می‌دهد، دستور جلسه ناقوسی (bell agenda) نامیده می‌شود

دستور جلسه

آیتم‌های آسان		تمرکز روانی هوشیاری فیزیکی توجه حضور			بحث	
آیتم ۱ تصویب صور تجلسه	آیتم ۲ خبرها	آیتم ۳ آیتم‌های آسان	آیتم ۴ با مشکلی متوسط	آیتم ۵ مشکل‌ترین آیتم	آیتم ۶ فقط برای بحث	آیتم ۷ آسانترین آیتم
۱۰ دقیقه	۱۵ دقیقه	۱۵ دقیقه	۱۵ دقیقه	۲۴-۴۰ دقیقه	۱۵-۳۰ دقیقه	۱۵ دقیقه

۴۰ دقیقه

نشست ۲ ساعته = ۱۲۰ دقیقه

۸۰ دقیقه

دستور جلسه

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛

تصویب صورت جلسه

آگهیها

مباحث آسان

مباحث متوسط

مشکل‌ترین مبحث

۱) تأخیرکنندگان خواهند رسید.

۲) کسانی که زود می‌آیند هنوز نرفته‌اند.

۳) نیروی روانی و توجه در بالاترین حد است.

۴) نیروی فیزیکی در بالاترین سطح قرارداد.

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛

📌 موضوعات مباحثه‌ای

اغلب، کارکرد موارد ششمین دسته، چندگانه است:

اول: به بعضی آزادیها اجازه می‌دهد در حال تعامل در گروه ادامه یابد.

دوم: به دلیل این که این موضوعات تا اندازه‌ای آینده‌گرا هستند ممکن است به بازسازی روحی اعضا کمک کند. اگر برخی احساسات ناخوشایند بر مبنای تصمیماتی که در موارد ۳ و ۴ و ۵ گرفته شد، به وجود آمده باشد در این مرحله آرامش و آسودگی برای اشخاص پیش می‌آید

سوم: انتهای هر نشست، شروع نشست بعدی است بنابراین برای فرد و گروه، چارچوب ذهنی، روان‌شناختی و شرایط اجتماعی آخر نشست تعیین کننده است. این موضوع مشارکت یا عدم مشارکت او را در نشست بعدی مشخص می‌کند.

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

(۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛

دستور جلسه باید قبل از نشست برای اعضا فرستاده شود. این کار:

- به حفظ ارتباط اعضا و رؤسا کمک می‌کند
- امکان آماده شدن اعضا و مشارکت مؤثر آنها را در نشست فراهم می‌سازد.
- علاوه بر آن اعضا زمان کافی برای مطالعه و تحقیق درباره موضوعات را پیدا خواهند کرد. بدین ترتیب امکان بحث با دیگران در مورد این موضوعات قبل از موعد مقرر به دست می‌آید.
- همچنین جایگاه مناسب موضوعات نیز در دستور جلسه مشخص می‌شود.

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

- ۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
- ۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
- ۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
- ۴) اختصاص محدوده زمانی؛
- ۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
- ۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
- ۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه

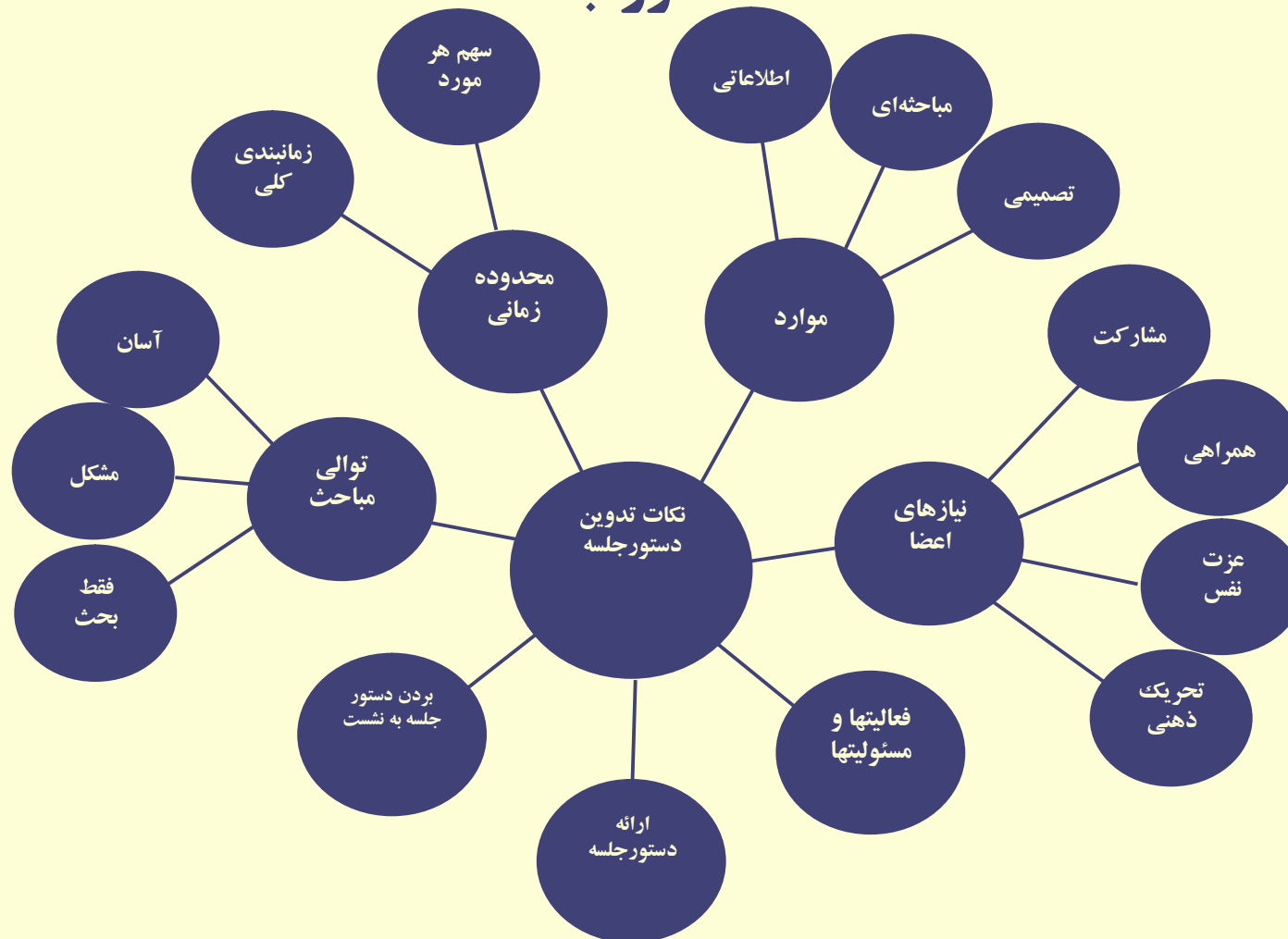
مواردی را باید در تهیه دستور جلسه در نظر داشت عبارت‌اند از:

(۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).

- حتی اگر قبلاً دستور جلسه برای همه اعضا فرستاده شده باشد روش مناسب این است که به تعداد اعضا، برگه‌های دستور جلسه در نشست ارائه شود.
- دستور جلسه نشست باید در شروع جلسه مرور شود و درباره موضوعات و گزینه‌های اضافی، موضوعات جایگزین و زمان تخصیص یافته برای هر گزینه توافق به دست آید.
- سعی شود از دستور جلسه کاملاً پیروی شود، اعضا به زمان برنامه‌ریزی شده در نشست‌ها پایبند شوند، مطمئن باشند که همه گزینه‌های دستور جلسه مورد بحث قرار می‌گیرد.
- اعضا باید مطمئن شوند که بر اساس این توافق موضوعات مطرح نشده در دستور جلسه، در نشست بحث نمی‌شود،
- در نهایت این که نشست باید به موقع شروع و به موقع خاتمه یابد

فرایند برگزاری کمیته

دستور جلسه



فرایند برگزاری کمیته

صورتجلسه

مباحث و نظرات متعددی درباره محتوای صورتجلسه مطرح می شود. به طور مثال این که:

- چه چیزهایی باید ثبت شوند؟
- چه چیزهایی نباید در صورتجلسه مطرح شوند؟
- آیا باید از استانداردهای پذیرفته شده جهانی پیروی کرد؟

تعریف:

صورتجلسه، ثبت رسمی مباحثی است که در نشست، مطرح و بوسیله اعضا به تصویب می رسد

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

کار کرد صور تجلسه:

- صور تجلسه آنچه در نشست اتفاق افتاده است و تعهداتی را که اعضا متقبل شده اند به اعضای حاضر در نشست یادآوری می کند و وسیله مفیدی برای پی گیری امور است.
- اعضای غایب از آنچه در نشست اتفاق افتاده است، اطلاع می یابند.
- مجریان تصمیم، هدایت و راهنمایی مشخصی درباره آنچه باید انجام دهند، دریافت می کنند.
- کمیته ها از حیطه وظایفشان آگاهی می یابند.
- اعضای آینده از تاریخچه سازمان و فرآیند تصمیم گیری آن آگاهی پیدا می کنند.
- بخشهای خارجی (مشاوران، حقوق دانان) اطلاعاتی را که برای ارائه راهنمایی و مشاوره یا ارزیابی رویه ها و تصمیمات گروهی نیاز دارند، دریافت می کنند.
- اعضای آینده، اطلاعاتی را در مورد چگونگی عضویت در کمیته به دست می آورند.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

مسائل و مشکلات خاص صور تجلسه ها

- ثبت کلمه به کلمه آنچه در نشست گفته شده است.
- عصبانیت و ناخرسندی خواننده اگر به صورت قطعه قطعه، تکراری و سازمان نیافته نوشته شوند.
- آزاد بودن برای همه: هر کسی که می خواهد بعضی چیزها (موارد) ثبت شوند می گوید: «من تقاضا دارم که شما این را در صور تجلسه بیاورید»
- بکاربردن الفاظ شخصی: رئیس، فردی را به خاطر داشتن شغل برجسته ای که تمایز زیادی با دیگران دارد تحسین می کند.
- بد جلوه دادن حقیقت: برای مثال اگر ثبت شود که «هیئت توافق کرد که گسترش بخش کارکنان ایده خوبی نیست» در حالی که این نظر، نظر یک فرد بوده است و گروه عقاید دیگری داشته اند مصداق بد جلوه دادن حقیقت است.
- برخورد جزمی و متعصبانه: به این معنی است که، رئیس صور تجلسه ها را نه به خاطر اطمینان از صحت و درستی آن بلکه به خاطر جلوگیری از گرفتاری یا برای تسهیل اقدامی که رسماً اختیار آن را ندارد، ویرایش و اصلاح می کند.
- خطاهای دستوری و چایی.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

اصول نگارش صور تجلسه

عینیت 

صور تجلسه‌ها باید ابتدا پیش از تأکید بر اقدامات یا بیانیه‌های شخصی بر فرآیند تصمیم‌گیری جمعی تمرکز کنند. در این خصوص:

- q ثبت دیدگاه‌های اعضا، بیان احساسات آنها و یا چگونگی رأی افراد، اهمیت کمتری دارد.
- q ثبت دقیق عبارتهای پیشنهادی و تصمیمهایی که به‌طور جمعی درباره آنها گرفته می‌شود خیلی مهم است. آیا آنها پذیرفته شده‌اند، به تعویق انداخته می‌شوند و یا این که به کمیته‌ای ارجاع داده می‌شوند؟
- q از تعبیر و تفسیرهای ذهنی اجتناب شود و تنها بیان حقایق باشد.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

اصول نگارش صور تجلسه

صحت 

صور تجلسه‌ها باید انعکاس درستی از اتفاقات نشست باشد و نباید منعکس‌کننده خواسته‌های فردی باشد

q اجازه دخالت، اصلاح و بررسی صور تجلسه‌ها بوسیله رئیس یا فرد دیگری با هدفی غیر از اطمینان از صحت مطالب صور تجلسه، کار اشتباهی است.

q اجازه اصلاح تصمیمی که به درستی اتخاذ شده و به‌طور صحیح ثبت شده است، اشتباه خواهد بود.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

اصول نگارش صور تجلسه

توافق و استاندارد سازی

q آنچه که در صور تجلسه ها منعکس می شود نباید بر اساس تقاضاهای شخصی افراد باشد. بلکه باید استانداردهای تدوین صور تجلسه را کمیته اتخاذ کند و مورد توافق همگان باشد.

q اگر با تقاضای ثبت بعضی موارد شخصی افراد مواجه شدیم، پاسخ باید این باشد که: «استانداردهای اتخاذ شده، مانع ثبت این مورد در صور تجلسه می شود. اگر می خواهید استانداردهای ما را اصلاح کنید، باید آن را در گروه مطرح کنید».

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

رویکردهای ثبت مباحث در صور تجلسه

• رویکرد ثبت کلمه به کلمه

• رویکرد فقط اقدام

• رویکرد ترکیبی

• صور تجلسه محتوایی

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

رویکردهای ثبت مباحث در صور تجلسه
• رویکرد ثبت کلمه به کلمه

در این معنی ساختار صور تجلسه ها خیلی مقید به ثبت کلمه به کلمه است.
معایب:

- q به جای تصمیم گیری جمعی، تمرکز بر نظریه های فردی خواهد بود.
- q صور تجلسه ها به طور غیر ضروری طولانی خواهند شد لذا، این گونه مدارک برای خواننده کسل کننده و بدون ارزش اند یا ارزش کمی خواهند داشت.
- q تلاش و زمان زیادی صرف آماده سازی آن خواهد شد، بازدهی کمی نسبت به سرمایه گذاری خواهد داشت یا اصلاً بازدهی نخواهد داشت.
- q همین مشکل نگارش صور تجلسه در نشست بعدی منجر به مباحث و مذاکرات زیادی خواهد شد: «من این را نگفته ام»، «بله، شما گفتید و می توانم آن را ثابت کنم»، «خوب، شاید من گفته باشم اما منظور من ...»
- q صور تجلسه های کلمه به کلمه، به طور ناخود آگاه مانع شرکت افراد در بحثها می شود: «من نمی خواهم از طریق صور تجلسه ها آشفته شوم، بنابراین بهتر است که هیچ چیزی نگویم».

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

رویکردهای ثبت مباحث در صور تجلسه
رویکرد فقط اقدام

q ثبت تصمیمهای اتخاذ شده بدون اشاره به نظرات بیان شده نشست برخلاف صور تجلسه کلمه به کلمه است.

q هیچ اشاره‌ای به فرآیند تفکر گروه و چگونگی رسیدن به تصمیمات نمی‌شود.
q همچنین به دلایل اصلی موافقت یا مخالفت با تصمیم و مباحث و اصولی که مورد ملاحظه قرار گرفته است، اشاره نمی‌شود.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

رویکردهای ثبت مباحث در صور تجلسه رویکرد ترکیبی

- در رویکرد ترکیبی، اقدام و عمل، ثبت خواهد شد اما مباحث نیز به طور خلاصه بیان می شوند:
- q خلاصه باید بازتاب واقعی و عینی از بحث و فرآیند تفکر جمعی در تصمیم گیری باشد
 - q خلاصه باید اشاره خیلی کمی به افراد صحبت کننده داشته باشد، یا اصلاً نداشته باشد.
 - q خلاصه باید به جوهره اصلی بحث پردازد.

نکته

- تنها نظرات و دیدگاههایی که به طور مشخص متفاوت هستند باید ثبت شوند. نظراتی که چندین بار ارائه شده اند باید فقط یک بار ثبت شوند

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

رویکردهای ثبت مباحث در صور تجلسه

• صور تجلسه‌های مرتبط با دستور تجلسه:

عنوانهای دستور تجلسه در صور تجلسه تکرار می‌شوند. به طور مثال در این نوع صور تجلسه، هر فردی که رونوشت دستور تجلسه ۲۳ دی ماه را مطالعه کند، سپس رونوشت صور تجلسه ۲۳ دی ماه را نیز مشاهده کند و موضوعات مشخص شده را ببیند، اتفاقات نشست ۲۳ دی ماه را درک می‌کند.

قوانینی برای صور تجلسه مرتبط با دستور تجلسه:

گزارش نظرات بدون ذکر مباحث و مشاجره‌ها

خلاصه‌سازی بحثها؛

ثبت تصمیم‌های گرفته شده؛

طبقه‌بندی موضوعات با عنوانهای دستور تجلسه نشست قبلی؛

سپردن کار ثبت (نوشتن صور تجلسه) به تسهیل‌گر یا چرخش دادن وظیفه ثبت بین اعضا؛

ارائه رونوشت صور تجلسه به افراد مناسب، شامل هر فردی که نامش در صور تجلسه ذکر شده است

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

تهیه صور تجلسه خواننده پسند

- پاراگرافها کوتاه باشند (به طور ایده آل از پنج خط بیشتر نباشند)؛
- تصمیمها، موارد اقدامی و دیدگاههای کلیدی را برجسته کنید. از فونتها (قلمها) ی سیاه، زیرنویس، حروف ایرانیک (ایتالیک)، بزرگتر یا کوچکتر استفاده کنید
- یک سیستم شمارشگر برای دستورجلسه ها و صور تجلسه ها ایجاد کنید.
- صور تجلسه ها را به طور منطقی سازماندهی کنید،
- مام صور تجلسه ها شماره صفحه داشته باشد و در بالای هر صفحه سرعنوانی درباره زمینه کلی صور تجلسه ها درج شود.
- اگر صور تجلسه طولانی باشد و موارد متعددی را شامل گردد باید دربرگیرنده فهرست مطالب باشد.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

استانداردهای نگارش صور تجلسه (تهیه صور تجلسه)

چگونه می توان از عوارض آزادی برای همه که بر پایه آن نگارنده صور تجلسه در برابر اعضای نشست تسلیم می شود و آنچه را آنها تقاضا می کنند ثبت می کند، اجتناب کرد؟

بجای وابستگی به یک کتاب نحوه تهیه صور تجلسه، استانداردهایی را برای تهیه صور تجلسه (نگارش صور تجلسه) متناسب با گروه تان اتخاذ کنید.

نکته

استانداردهای تهیه صور تجلسه برای این که اجرایی شود، باید همچون خط مشی سازمان به تصویب برسد.

در این رابطه باید به موارد زیر پرداخت:

فرآیند تصویب استانداردهای تهیه صور تجلسه؛

حوزه هایی که در استانداردها باید عنوان شوند.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

استانداردهای نگارش صور تجلسه (تهیه صور تجلسه)

فرآیند تصویب استانداردهای تدوین صور تجلسه

فرآیند تصویب استانداردهای تهیه صور تجلسه می تواند به صور زیر باشد:

- 1) استانداردهای اولیه برای صور تجلسه تهیه می شود.
- 2) صور تجلسه نمونه، بر پایه استانداردهای اولیه آماده می شود.
- 3) استانداردها و نمونه صور تجلسه برای سنجش بازخورد بین اعضا توزیع می شود.
- 4) از بازخورد اعضا برای بازنگری استانداردها استفاده می شود.
- 5) استانداردهای بازنگری شده برای تصویب به نشست ارائه می شود.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

استانداردهای نگارش صور تجلسه (تهیه صور تجلسه)

حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند

- ۱) ثبت معیارهای اصلی؛
- ۲) ثبت پردازش صور تجلسه قبلی؛
- ۳) ثبت ارائه گزارشها؛
- ۴) ثبت پیشنهادها (یا طرحها)؛
- ۵) ثبت نتایج شمارش آرا؛
- ۶) ثبت چگونگی رأی گیری از اعضا؛
- ۷) ثبت اصلاحات
- ۸) ثبت زمان خاتمه
- ۹) امضای صور تجلسه

نکته

باید توجه کرد که استانداردها باید متناسب با نیازهای گروههای مختلف تهیه شوند.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه

استانداردهای نگارش صور تجلسه (تهیه صور تجلسه)

حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند
(۱) ثبت معیارهای اصلی؛

- نوع نشست (منظم، خاص، سالانه)، (علنی یا غیرعلنی بودن نشست)؛
- نام کمیته؛
- تاریخ، زمان یا مکان نشست؛
- معرفی رئیس نشست؛
- چگونگی ثبت صور تجلسه؛
- برای گروههای بزرگ: تعداد کل حاضران برای رسیدن به حد نصاب؛
- برای گروههای کوچک: ذکر اسامی آنهایی که حاضرند و در صورت غیبت، اسامی غایبان.

فرایند برگزاری کمیته

صورتجلسه

استانداردهای نگارش صورتجلسه (تهیه صورتجلسه)

حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند
(۲) ثبت پردازش صورتجلسه قبلی؛

- فرآیند تصویب صورتجلسه نشستهای قبلی را ثبت کنید
- اگر آنها اصلاح شده‌اند، اصلاحات را در صورتجلسه این نشست ثبت کنید با این هدف که اعضای غایب بتوانند پیش‌نویسهای خود را اصلاح کنند.
- نیازی به ارسال صورتجلسه رسمی (اصلاح شده) برای اعضا نیست. آنها می‌توانند اصلاحات را از مجموعه جدید صورتجلسه‌ها به‌دست آورند.

فرایند برگزاری کمیته

صورتحلّسه

استانداردهای نگارش صورتحلّسه (تهیه صورتحلّسه)

حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند
۳) ثبت اراءه گزارشها (گزارش‌دهی): اراءه گزارش باید به صورت زیر ثبت شود:

- عنوان و اصل گزارش ثبت شود
- اگر گزارشی به صورت نوشته اراءه می‌شود، در صورتحلّسه به آن اشاره شود
- اگر گزارش به صورت شفاهی اراءه می‌شود، تنها نکات کلیدی ثبت گردد.
- اگر گزارش تنها برای اطلاع‌رسانی باشد، نیازی به دریافت و ثبت گزارش نیست.
- اگر گزارشها دربرگیرنده توصیه‌هایی است، تصمیمها و اقداماتی را که در نتیجه آن توصیه‌ها باید انجام شود ثبت کنید.

فرایند برگزاری کمیته

صورتجلسه

استانداردهای نگارش صورتجلسه (تهیه صورتجلسه)

حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند

۴) **ثبت پیشنهادات:** موارد مهمی که در هنگام ثبت پیشنهادات باید رعایت شود به شرح زیر است:

• ثبت دقیق عبارت پیشنهاد و یا طرح؛

• ثبت نتیجه بررسی (پذیرفته شده، رد شده، به تعویق افتاده، به کمیته ارجاع شده و غیره)؛

• اقداماتی که برای اجرای تصمیمات مجاز است (چه کسی و چگونه انجام خواهد شد؟ چه موقع؟ پیشرفت آن چگونه ارزیابی خواهد شد؟)؛

• در نشستهای رسمی تر، وقتی طرحهایی ارائه و حمایت می‌شوند:

- شما می‌توانید نام پیشنهاد دهنده را ثبت کنید، اما پیشنهاد می‌شود این کار را نکنید و یا حد آن را در حداقل نگه دارید؛

- نیازی به ثبت نام حمایت کننده (تأیید کننده) نیست چرا که حمایت از یک طرح به معنی موافقت با آن نیست. بنابراین ثبت کردن نام حمایت کننده (تأیید کننده) گمراه کننده خواهد بود.

فرایند برگزاری کمیته

صورتجلسه

اتخاذ استانداردهای نگارش صورتجلسه (تهیه صورتجلسه)

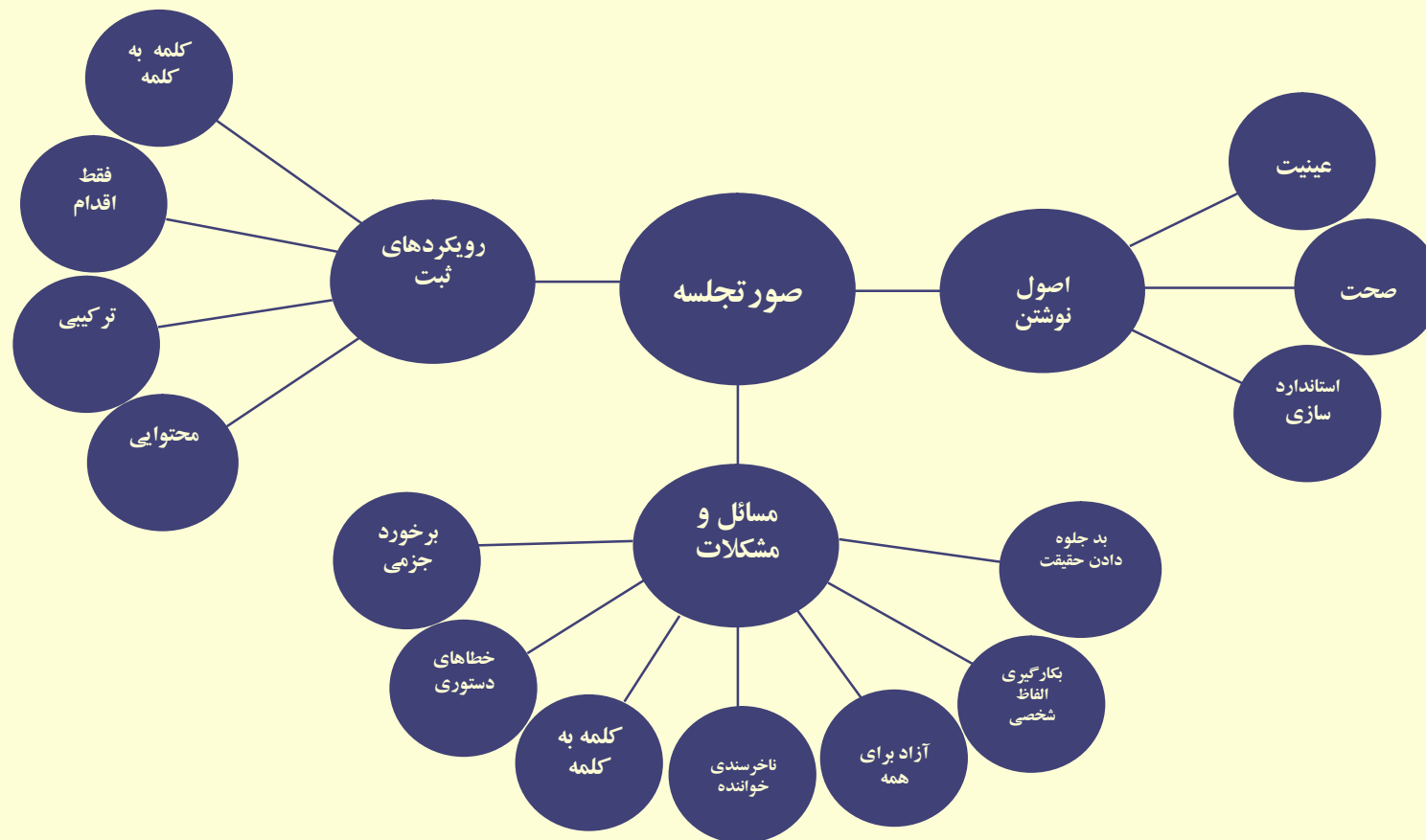
حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند

۵) ثبت نتایج شمارش آرا:

- اگر نتیجه رأی به صورت کلامی با بالا بردن دستها واضح و قطعی شود، لزومی ندارد که آن را بشماریم.
- اگر آرا شمارش شد، باید تعداد آرا در صورتجلسه ثبت شوند.
- اگر مبنای تعیین نتیجه، اکثریت آرا به استثنای غایبان باشد، لازم است که تعداد موافقان و مخالفان ثبت شود.
- اگر به اکثریت آرای حاضران نیاز باشد، تعداد اعضای حاضر را ثبت کنید، بعد تعداد موافقان و نتیجه به دست آمده را که شامل درصد و چگونگی رسیدن به اکثریت است ثبت کنید.

فرایند برگزاری کمیته

صور تجلسه



فرایند برگزاری کمیته

ارزیابی عملکرد کمیته

ارزیابی فرآیند و رویه‌ها

رویه‌ها

کمیته‌ها دست کم نیازمند پیروی از قوانین‌اند، اما موارد متعددی وجود دارد که کمیته‌ها از رویه‌های خود عدول می‌کنند و به نوعی مرتکب خطا می‌شوند. این مشکل بیشتر متوجه مسئول است اما اعضا و کارکنان نیز با پافشاری و پذیرش آن در واقع از آن پیروی می‌کنند.

مستندات

وظیفه نگهداری، ثبت و ضبط سوابق از مهمترین موضوعاتی است که در رویه‌ها مدنظر قرار می‌گیرد

- q مفید بودن مستندات برای اعضا
- q مستندات تجسمی مکتوب از آنچه در کمیته‌ها بوقوع پیوسته است
- q مستندات، همچون ابزاری بسیار تعیین‌کننده برای حفظ انسجام فرآیند تصمیم‌گیری کمیته‌ها به حساب می‌آیند.
- q دفاع از کمیته

فرایند برگزاری کمیته

ارزیابی عملکرد کمیته

ارزیابی فرآیند و رویه‌ها

بازبینی فرایند

به‌طور مستمر موضوعات مندرج در صورت‌جلسه را بازبینی کنند تا احیاناً موضوعی از قلم نیفتد و به تمامی موارد توجه شود

این‌گونه ارزیابی که در درون خود کمیته صورت می‌گیرد می‌تواند به منزله شیوه‌ای تلقی شود که مانع از هرگونه انتقاد، لغزش و اشتباه در تجزیه و تحلیل نهایی عملکرد کمیته گردد

فرایند برگزاری کمیته

ارزیابی عملکرد کمیته

گامهای فرآیند ارزیابی

ارزیابی تنها به مقطعی از زمان خلاصه نمی‌شود، بلکه باید به آن همچون یک فرآیند مستمر نگریست.

گامها

- نظارت
- ارزیابی سه ماهه
- ارزیابی شش ماهه
- ارزیابی سالانه

فرایند برگزاری کمیته

ارزیابی عملکرد کمیته

گامهای فرآیند ارزیابی

نظارت

نظارت اشاره به این دارد که آیا نشست به موقع شروع و به موقع خاتمه یافته است، آیا دستور جلسه تدوین شده است، آیا صورت جلسه نوشته شده است، آیا گزارشها بر مبنای قواعد و قوانین گزارش نویسی، تهیه شده اند؟ و مواردی از این دست.

بازخوردی که این مرحله (نظارت) ارائه می دهد، به خودی خود مفید خواهد بود و می تواند به مرحله دوم منتهی شود. در این مرحله می توان از سیستم نگهداری، توقف و شروع (کی اس اس) استفاده کرد.

در آخر هر نشست به هر عضو برگه ای ارائه می شود که بر روی آن سه سؤال نوشته شده است:

q در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود؟

q در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود؟

q در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود؟

فرایند برگزاری کمیته

ارزیابی عملکرد کمیته

گامهای فرآیند ارزیابی

ارزیابی سه ماهه (مقایسه با استانداردها)

- ارزیابی سه ماهه به تطبیق با استانداردها اشاره دارد. کمیته‌ها برای خود استانداردهایی تدوین می‌کنند که ملزم هستند در طول فعالیت خود از آن پیروی کنند. برای مثال، شروع به هنگام، خاتمه به موقع، رعایت نظم زمانی داخلی نشستها، پرداختن به مواردی که در دستور جلسه ذکر شده و پرهیز کردن از مواردی که در دستور جلسه ذکر نشده است و ...
- نکته‌ای که وجود دارد این است که این نوع ارزیابی انجام بعضی اصلاحات در مورد اهداف را که تحقق نیافته، امکان پذیر می‌سازد.

فرایند برگزاری کمیته

ارزیابی عملکرد کمیته

گامهای فرآیند ارزیابی

ارزیابی دقیق دوره‌ای (ارزیابی شش‌ماهه)

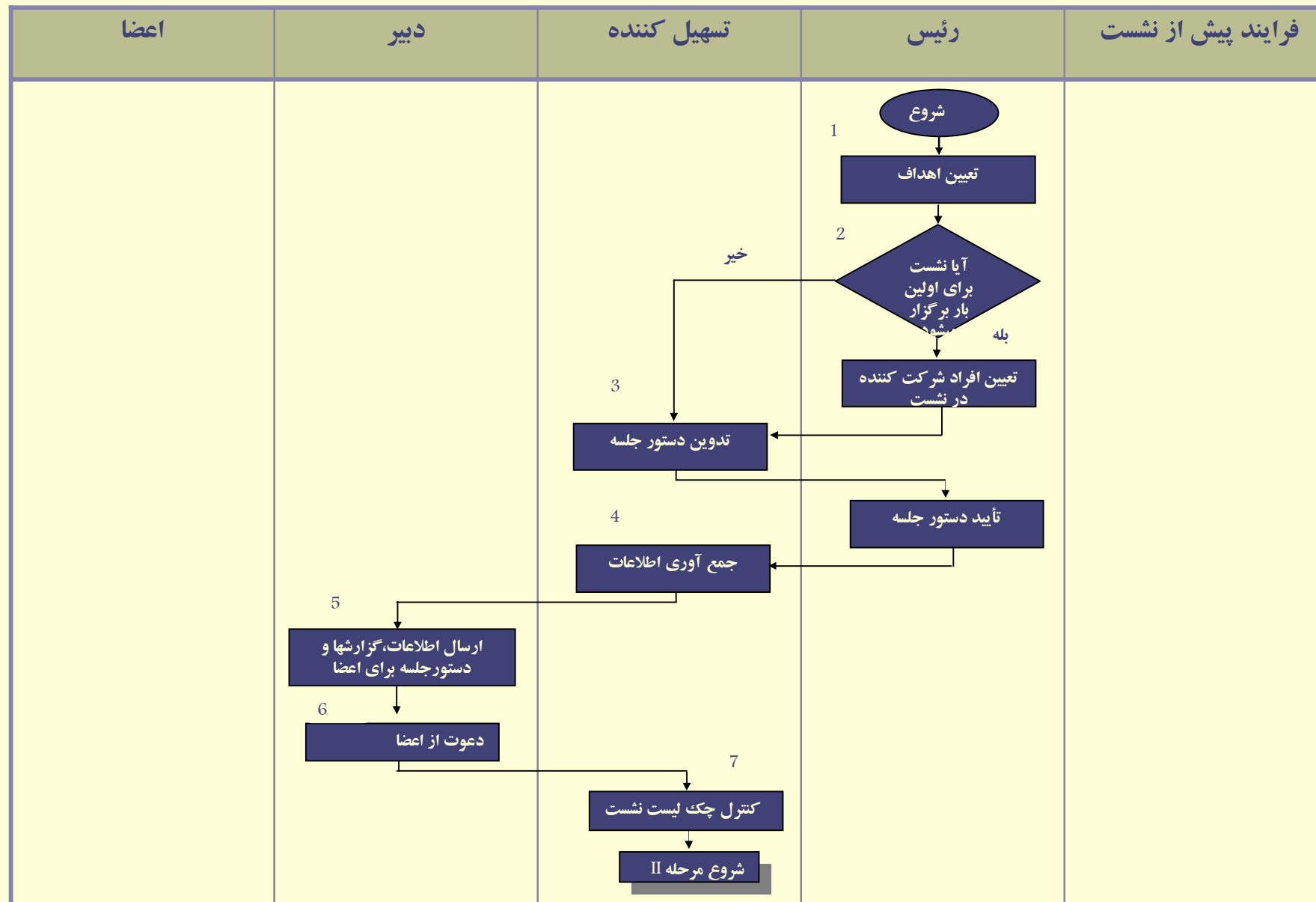
ارزیابی دوره‌ای دربرگیرنده اصلاحات نیمه دوره‌ای نسبتاً مهم است و به‌طور بالقوه حیاتی و اساسی تلقی می‌گردد.

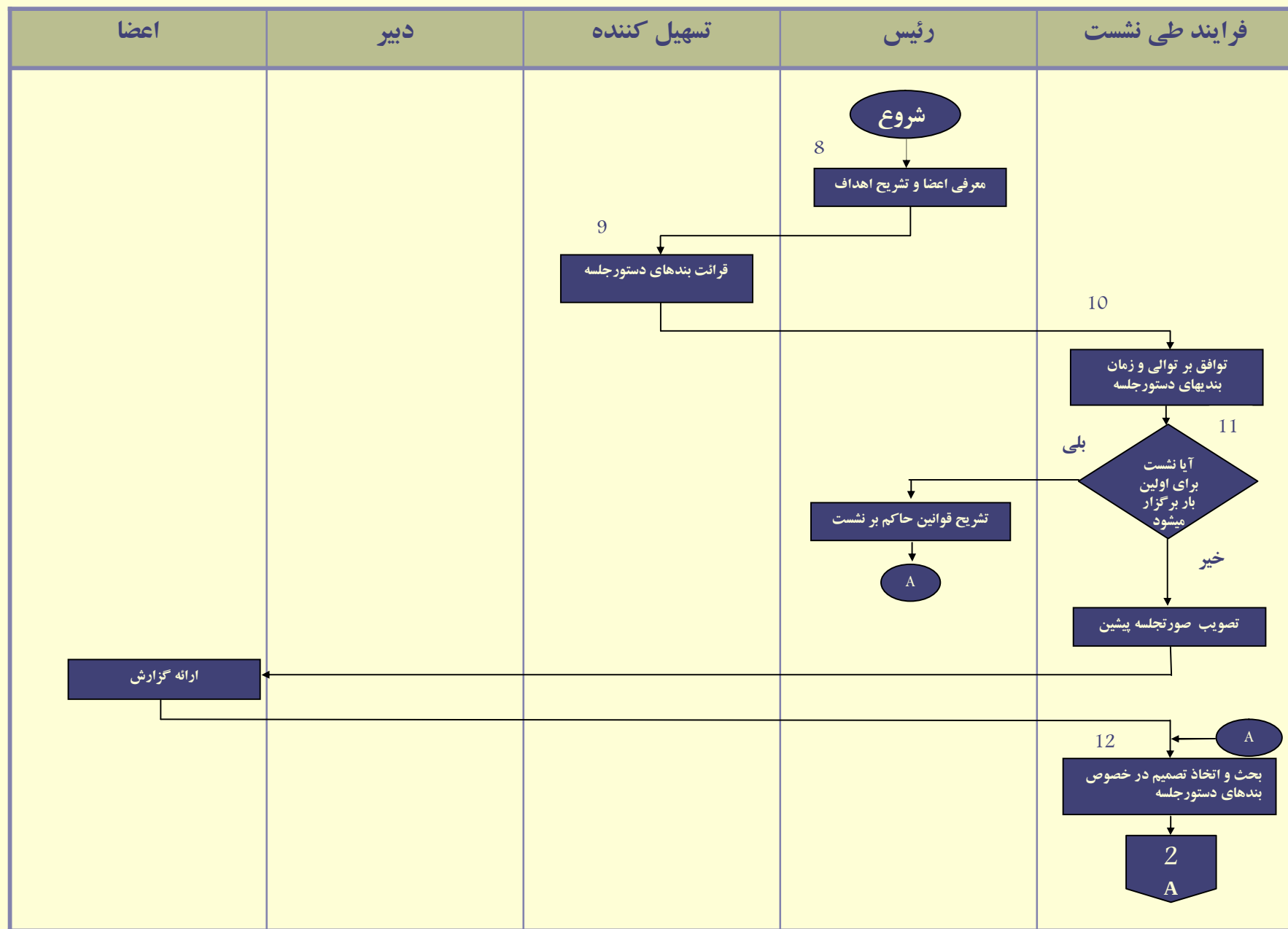
ارزیابی سالانه (ارزیابی عملکرد)

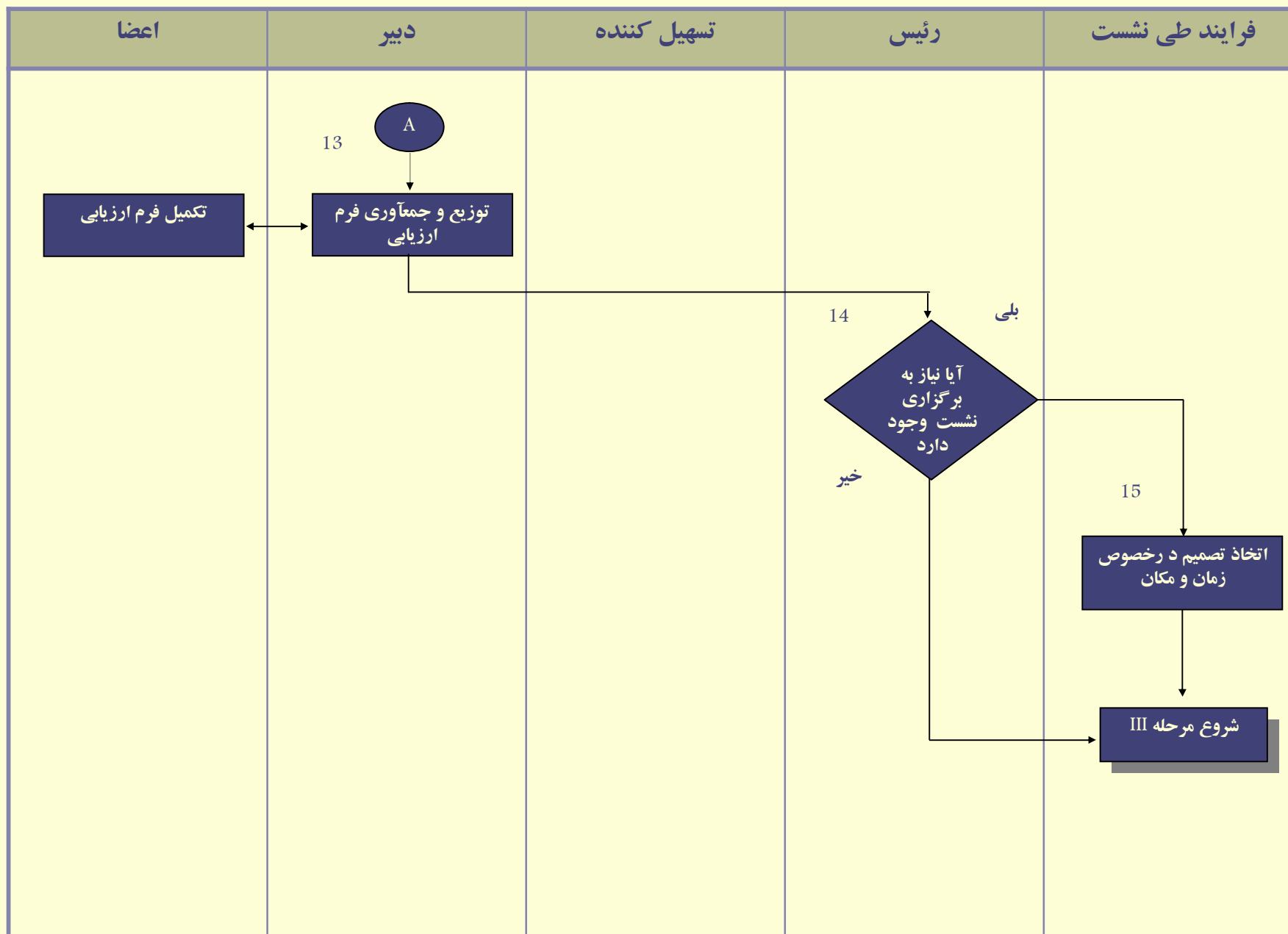
ارزیابی سالانه، برای توجه به این نکته است که کمیته در طول سال گذشته چگونه عمل کرده است؟ بازنگری قوانین و مقررات متعدد و بررسی چگونگی اجرای آنها، بخش مهمی از فرآیند ارزیابی سالانه است.

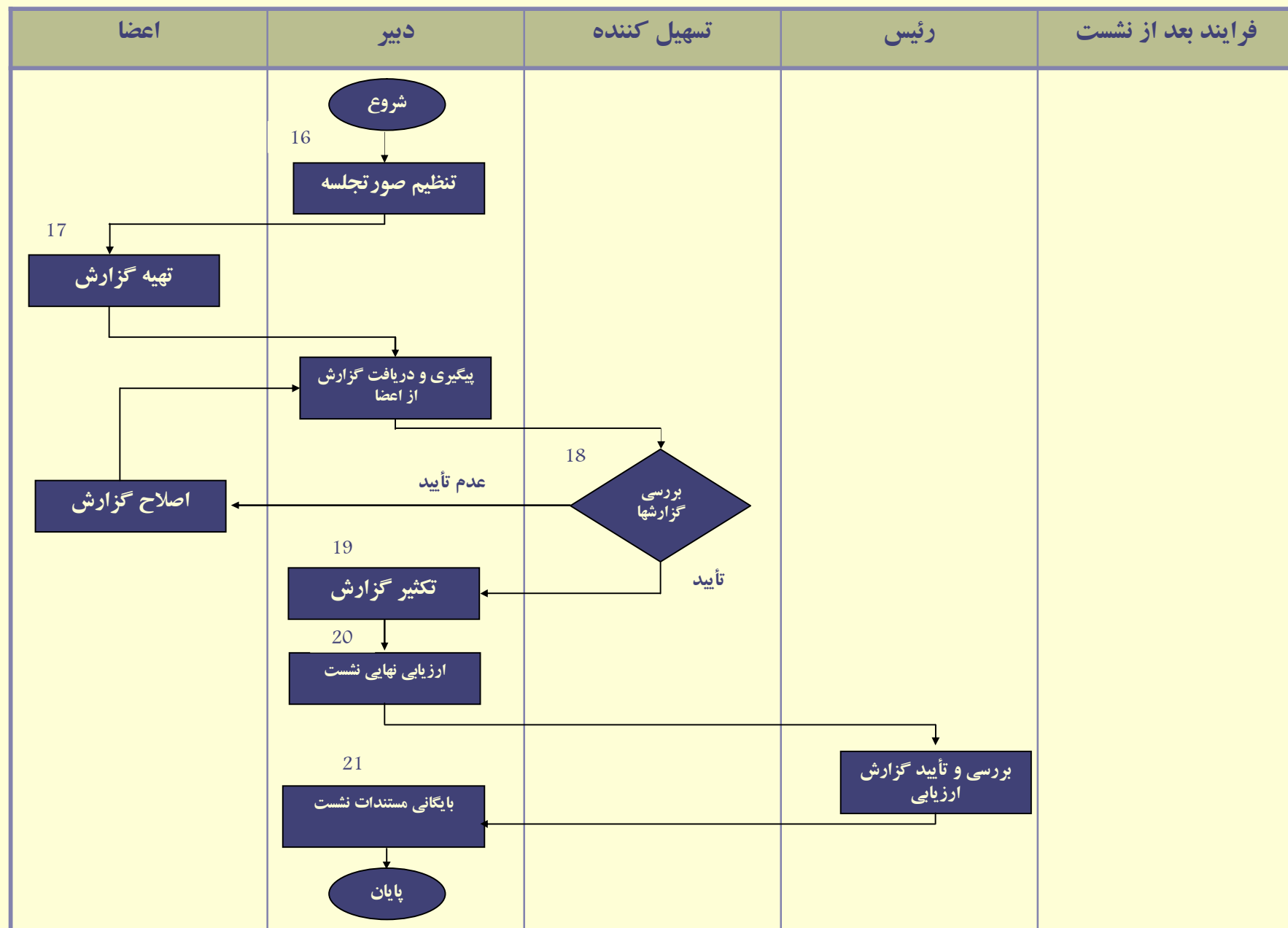
علاوه بر این، اطلاعات ناشی از ممیزی و کالبدشکافی تصمیم‌بررسی و در این مرحله کمیته از نقطه‌نظر فرآیند و همچنین تصمیم‌گیری، از خود سؤال می‌کند که «ما چگونه عمل کرده‌ایم؟»

نمودار جریان کار









فرم اطلاعات کمیته

شماره فرم: ۱

عنوان کمیته:		
نوع کمیته:	دائمی 5	موقت 5
اشتراک خط مشی 5	مشاوره خط مشی 5	هماهنگ کننده خط مشی 5
اجرای خط مشی 5	خط مشی گذار 5	مدیریت خط مشی 5
هدف کمیته:		
مسئول کمیته:		
اعضای کمیته:		
دبیر کمیته:		
مکان و تناوب تشکیل نشستهای کمیته:		
چگونگی رسمیت یافتن کمیته:		
رویکردهای تصمیم گیری:		
اجماع 5 توافق اکثریت 5 (نسبت:) رأی گیری: (مخفی 5 آشکار 5)		
تکنیک تصمیم گیری:		
گروه اسمی 5	دلفی 5	رینجی 5
اطلاق تصمیم 5	نشست الکترونیکی 5	
توضیحات:		
نحوه نگارش صورت جلسه:		
کلمه به کلمه 5	فقط اقدام 5	ترکیبی 5
محتوایی (صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه) 5		
توضیحات:		
امضای اعضای کمیته:		

شماره فرم: ۲

فرم دستور جلسه

عنوان کمیته:				شماره دستور جلسه:	
مکان برگزاری:				زمان برگزاری:	
مسئول نشست:				دبیر نشست:	
اعضای شرکت کننده در نشست:					
ردیف	عنوان موضوع یا فعالیت	نوع موضوع یا فعالیت			میزان زمان مورد نیاز
		اطلاعاتی	مباحثه‌ای	تصمیمی	

توضیحات

--

چک لیست (فهرست کنترل) برگزاری نشست شماره فرم: ۳

ردیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۱	آیا تعداد شرکت کنندگان متناسب با فضای در اختیار است؟			
۲	آیا تاریخ برگزاری نشست مناسب است؟			
۳	آیا زمان اختصاص یافته برای نشست کافی است؟			
۴	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۵	آیا دسترسی به وسایل نقلیه عمومی برای رسیدن به مکان نشست وجود دارد؟			
۶	آیا امکاناتی برای پارک خودروهای شخصی افراد شرکت کننده در نشست وجود دارد؟			
۷	آیا آرامش و سکوت کافی در منطقه برای برگزاری نشست وجود دارد؟			
۸	آیا تعداد نشستهای فرعی با مدت زمان کل نشست تناسب دارد؟			
۹	آیا پذیرایی مناسبی در تنفسها صورت می گیرد؟			
۱۰	آیا در مورد نشستهای طولانی پذیرایی ناهار و شام پیشبینی شده است؟			
۱۱	آیا اتاقی برای استراحت شرکت کنندگان در نشست تعبیه شده است؟			
۱۲	آیا کمکهای اولیه در صورت بروز ناراحتی یا بیماری در مکان برگزاری نشست پیشبینی شده است؟			
۱۳	آیا برنامه زمانی مشخصی برای اعلام شروع و خاتمه تنفسها وجود دارد؟			
۱۴	آیا مکان پذیرایی با مکان برگزاری جلسات فاصله مناسبی دارد؟			
۱۵	آیا امکانات لازم برای پذیرایی از حضuran وجود دارد (میز و صندلی مناسب برای استراحت			
۱۶	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۱۷	آیا نور مکان برگزاری نشست مناسب است؟			
۱۸	آیا امکانات تهویه هوا تعبیه شده است؟			
۱۹	آیا مکان نشست دارای چشم انداز مناسبی است؟			
۲۰	آیا امکانات لازم صوتی وجود دارد (ضبط صوت، میکروفون، آمپلی فایر، هدفون، بلندگو) ؟			

چک لیست (فهرست کنترل) برگزاری نشست

شماره فرم: ۳

ردیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۲۱	آیا امکانات لازم تصویری وجود دارد (تلویزیون، ویدئو، ویدئو پروژکتور، اورهد)؟			
۲۲	آیا امکان دسترسی به کامپیوتر برای افراد وجود دارد؟			
۲۳	آیا امکان استفاده از اینترنت پیش‌بینی شده است؟			
۲۴	آیا تجهیزات سرمایشی و گرمایشی پیش‌بینی شده است؟			
۲۵	آیا تجهیزات آتش‌نشانی وجود دارد؟			
۲۶	آیا تجهیزات برق اضطراری پیش‌بینی شده است؟			
۲۷	در صورت لزوم امکان تاریک کردن اتاقها وجود دارد؟			
۲۸	آیا تعداد میز و صندلی در مکان نشست مناسب است؟			
۲۹	آیا چیدمان صندلیها متناسب با نوع نشست است؟			
۳۰	آیا چیدمان صندلیها و میزها در مکان پذیرایی مناسب است؟			
۳۱	آیا مکان مناسبی برای صفحه نمایش یا وایت برد تعبیه شده است؟			
۳۲	آیا در صورت وجود سخنران، مکان قرار گرفتن وی مناسب است؟			
۳۳	آیا تسهیلات لازم برای مکان رئیس نشست فراهم آمده است؟			
۳۴	آیا ملزومات مورد نیاز اعضا در نشست فراهم آمده است (نوشت افزار، کاغذ، زیردستی، ...)?			
۳۵	آیا دسترسی به اقلام مذکور (ملزومات) برای تمامی افراد میسر است؟			
۳۶	آیا برگه‌ها یا تابلوهای راهنما برای دستیابی آسان به مکان نشست در محل تعبیه شده است؟			
۳۷	آیا مکان نشستن هر یک از اعضا تعیین گردیده است؟			
توضیحات:				

شماره فرم: ۴

فرم ارزیابی نشست

عنوان کمیته:						شماره دستور جلسه:		مکان:		تاریخ:	
خواهشمند است به منظور برگزاری مؤثرتر نشستهای آتی با دقت به سؤالات زیر پاسخ دهید. نظرات شما ما را در دستیابی به اهداف نشست یاری می کند.											
لطفاً نظر خود را درباره وارد مطرح شده با درج علامت/ «» در ستون مربوطه اعلام فرمایید.		بسیار مطلوب	مطلوب	مطلوبیت متوسط	نامطلوب	بسیار مطلوب					
۱	کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست										
۲	فرصت برای مشارکت درمباحث										
۳	تناسب تسهیلات مکان برگزاری										
۴	شرایط محیطی مکان نشست										
۵	زمان اختصاص یافته به نشست										
۶	رعایت زمانی دستور جلسه										
۷	کیفیت تجهیزات سمعی - بصری										
در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود.											
در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود.											
در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود.											
به طور کلی نشست را چگونه ارزیابی می کنید.											

فرم صورتجلسه (مرتبط با دستور جلسه) شماره فرم: ۵

عنوان کمیته:		شماره صورت جلسه:
مکان برگزاری:	زمان برگزاری:	تاریخ:
شماره دستور جلسه:		
اسامی حاضران و غایبان:		
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
امضای حاضران:		

شماره فرم: ۵

فرم صورتجلسه

شماره صورت جلسه:
شماره دستور جلسه:

تاریخ:

زمان برگزاری:

عنوان کمیته:
مکان برگزاری:

اسامی حاضران و غایبان:

امضای حاضران:

فرم اطلاعات کمیته	
شماره فرم: ۱	
عنوان کمیته: نوع کمیته: ☐ دائمی ☐ موقت ☐ اشتراک خط مشی ☐ مشاوره خط مشی ☐ اجرای خط مشی ☐ خط مشی گذار ☐ همکاران کننده خط مشی ☐ مدیریت خط مشی	
هدف کمیته:	
مسئول کمیته: _____ اعضای کمیته: _____ دبیر کمیته: _____	
مکان و تناوب تشکیل نشست های کمیته:	
چگونگی رسمیت یافتن کمیته:	
رویکردهای تصمیم گیری: ☐ اجماع ☐ توافق اکثریت ☐ نسبت: () رأی گیری: (مخفی آشکار) ☐ تکنیک تصمیم گیری: ☐ گروه اسمی ☐ دلفی ☐ رینجی ☐ اطاق تصمیم ☐ نشست الکترونیکی ☐ توضیحات: _____	
نحوه صورت جلسه نویسی: کلمه به کلمه ☐ فقط اقدام ☐ ترکیبی ☐ محتوایی (صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه) ☐ توضیحات: _____	
امضای اعضای کمیته:	

فرم دستور جلسه					
شماره فرم: ۲					
شماره		عنوان کمیته:			
		دستور جلسه:			
تاریخ:		زمان برگزاری:		مکان برگزاری:	
		دیر نشست:		مسئول نشست:	
		اعضای شرکت کننده در نشست:			
میزان زمان مورد نیاز	نوع موضوع یا فعالیت			عنوان موضوع یا فعالیت	ردیف
	تصمیمی	مباحثه‌ای	اطلاعاتی		
توضیحات:					

چک لیست برگزاری نشست

صفحه: ۱ از ۲

شماره فرم: ۳

ردیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۱	آیا تعداد شرکت کنندگان متناسب با فضای در اختیار است؟			
۲	آیا تاریخ برگزاری نشست مناسب است؟			
۳	آیا زمان اختصاص یافته به نشست کافی است؟			
۴	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۵	آیا دسترسی به وسایل نقلیه عمومی برای رسیدن به مکان نشست وجود دارد؟			
۶	آیا امکاناتی برای پارک خودروهای شخصی افراد شرکت کننده در نشست وجود دارد؟			
۷	آیا آرامش و سکوت کافی در منطقه برای برگزاری نشست وجود دارد؟			
۸	آیا تعداد نشست‌های فرعی با مدت زمان کل نشست تناسب دارد؟			
۹	آیا پذیرایی مناسبی در تنفس‌ها صورت می‌گیرد؟			
۱۰	آیا در مورد نشست‌های طولانی پذیرایی ناهار و شام پیش‌بینی شده است؟			
۱۱	آیا اتاقی جهت استراحت شرکت کنندگان در نشست تعبیه شده است؟			
۱۲	آیا کمک‌های اولیه در صورت بروز ناراحتی یا بیماری در مکان برگزاری نشست پیش‌بینی شده است؟			
۱۳	آیا برنامه زمانی مشخصی برای اعلام شروع و خاتمه تنفس‌ها وجود دارد؟			
۱۴	آیا مکان پذیرایی با مکان برگزاری جلسات فاصله مناسبی دارد؟			
۱۵	آیا امکانات لازم جهت پذیرایی از حاضرین وجود دارد؟ (میز و صندلی مناسب جهت استراحت و تعداد مناسب ایستگاه‌های پذیرایی)			
۱۶	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۱۷	آیا نور مکان برگزاری نشست مناسب است؟			
۱۸	آیا امکانات تهویه هوا تعبیه شده است؟			
۱۹	آیا مکان نشست دارای چشم‌انداز مناسبی است؟			
۲۰	آیا امکانات لازم صوتی وجود دارد؟ (ضبط صوت، میکروفون، آمپلی‌فایر، هدفون، بلندگو)			
۲۱	آیا امکانات لازم تصویری وجود دارد؟ (تلویزیون، ویدئو، ویدئو پروژکتور، اورهد، صفحه نمایش)			
۲۲	آیا امکان دسترسی به کامپیوتر برای افراد وجود دارد؟			
۲۳	آیا امکان استفاده از اینترنت پیش‌بینی شده است؟			

چک لیست برگزاری نشست			
صفحه: ۲ از ۲			
شماره فرم: ۳			
ردیف	عنوان	بلی	توضیحات
۲۴	آیا تجهیزات سرمایشی و گرمایشی پیش‌بینی شده است؟		
۲۵	آیا تجهیزات مربوط به اطفاء حریق وجود دارد؟		
۲۶	آیا تجهیزات برق اضطراری پیش‌بینی شده است؟		
۲۷	در صورت لزوم امکان تاریک کردن اتاق‌ها وجود دارد؟		
۲۸	آیا تعداد میز و صندلی در مکان نشست مناسب است؟		
۲۹	آیا چیدمان صندلی‌ها متناسب با نوع نشست است؟		
۳۰	آیا چیدمان صندلی‌ها و میزها در مکان پذیرایی مناسب است؟		
۳۱	آیا مکان مناسبی برای صفحه نمایش یا وایت برد تعبیه شده است؟		
۳۲	آیا در صورت وجود سخنران، مکان قرار گرفتن وی مناسب است؟		
۳۳	آیا تسهیلات لازم برای مکان رئیس نشست فراهم آمده است؟		
۳۴	آیا ملزومات مورد نیاز اعضا در نشست فراهم آمده است؟ (نوشت افزار، کاغذ، زیردستی، ...)		
۳۵	آیا دسترسی به اقلام مذکور (ملزومات) برای تمامی افراد میسر است؟		
۳۶	آیا برگه‌ها یا تابلوهای راهنما برای دستیابی آسان به مکان نشست در محل تعبیه شده است؟		
۳۷	آیا مکان نشستن هر یک از اعضا تعیین گردیده است؟		
توضیحات:			
تاریخ: امضای تأیید کننده:			

فرم ارزیابی نشست

شماره فرم: ۴

عنوان کمیته:

شماره دستور جلسه:

مکان:

تاریخ:

خواهشمند است به منظور برگزاری مؤثرتر نشست‌های آتی با دقت به سؤالات زیر پاسخ دهید. نظرات شما ما را در دستیابی به اهداف نشست یاری می‌نماید.

بسیار مطلوب	بسیار مطلوب	مطلوبیت متوسط	مطلوب	بسیار مطلوب	لطفاً نظر خود را در قبال موارد مطرح شده با درج علامت "✓" در ستون مربوطه اعلام فرمائید.
					۱ کیفیت بحث‌های گروهی در طول نشست
					۲ فرصت برای مشارکت در مباحث
					۳ مناسب بودن تسهیلات مکان برگزاری
					۴ شرایط محیطی مکان نشست
					۵ زمان اختصاص یافته به نشست
					۶ رعایت زمانی دستور جلسه
					۷ کیفیت تجهیزات سمعی - بصری

در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود.

در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود.

در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود.

به طور کلی نشست را چگونه ارزیابی می‌نمائید.

تاریخ:

نیازی به امضا کردن این فرم نمی‌باشد.

فرم صورتجلسه (مرتبط با دستور جلسه)	
شماره فرم: ۵	
شماره	عنوان کمیته:
	صورتح جلسه:
شماره	مکان برگزاری:
تاریخ:	زمان برگزاری:
	دستور جلسه:
اسامی حاضرین و غایبین:	
مباحث:	بند دستور جلسه:
تصمیمات:	
مباحث:	بند دستور جلسه:
تصمیمات:	
مباحث:	بند دستور جلسه:
تصمیمات:	
امضای حاضرین:	

فرم صورتجلسه	
شماره فرم: ۶	
شماره	عنوان کمیته:
	صورتجلسه:
شماره	مکان برگزاری:
تاریخ:	دستور جلسه:
زمان برگزاری:	اسامی حاضرین و غایبین:
امضای حاضرین:	



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران
کارگاه آموزشی مدیریت اثربخش کمیته‌ها
۲۳ و ۲۴ دیماه ۱۳۸۵

اطلاعیه برگزاری دوره آموزشی

۱. مشخصات دوره آموزشی:

۱-۱. عنوان دوره: فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

۲-۱. کد دوره: ۸۵۹/۱

۳-۱. هدف از برگزاری دوره:

۱. آشنا نمودن شرکت‌کنندگان با مفاهیم گروه و کمیته؛

۲. آشنایی با فرایند برگزاری نشست (پیش از نشست، طی نشست و پس از نشست)؛

۳. آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و آماده‌سازی نشست و نحوه تنظیم دستور جلسه و صورت جلسه؛

۴. آشنایی با ارزیابی عملکرد کمیته.

۴-۱. روش ارائه مطالب: ارائه مباحث نظری توسط مربی و جلسات بحث گروهی.

۵-۱. روش ارزیابی پایانی: آزمون کتبی

۶-۱. زمان و مدت: شنبه ۸۵/۱۰/۲۳ از ساعت ۸ الی ۱۷، و یکشنبه ۸۵/۱۰/۲۴ از ساعت ۸ الی ۱۷

۷-۱. مهلت ثبت نام: ۸۵/۹/۲۵ الی ۸۵/۱۰/۱

۷-۲. مکان برگزاری: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فلسطین جنوبی، پلاک ۴، مدیریت آموزش پژوهشگاه

اطلاعات و مدارک علمی ایران، واحد ۲، اتاق ۲۰۳

۸-۱. تسهیلات دوره شامل:

پذیرایی و ناهار شرکت‌کنندگان به عهده پژوهشگاه می‌باشد، به شرکت‌کنندگان گواهی حضور در دوره ارائه خواهد شد.

۲. شرایط شرکت در دوره:

۲-۱. شرایط ورود به دوره: دوره برای کلیه مدیران و کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، و دانشجویان کارشناسی

ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت و کتابداری و اطلاع‌رسانی برگزار خواهد شد.

۲-۲. هزینه شرکت در دوره: ۶۰۰۰۰۰ ریال، به شماره حساب ۹۰۲۲۱ نزد بانک ملی شعبه دانشگاه تهران به حساب مرکز

اطلاعات و مدارک علمی ایران (تخفیف برای مدیران و کارکنان کتابخانه‌های تحت پوشش وزارت علوم شامل ۲۵ درصد هزینه دوره و

برای دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت و کتابداری و اطلاع‌رسانی ۵۰ درصد هزینه دوره می‌باشد).

۳-۲. فهرست مدارک مورد نیاز: ۲ قطعه عکس ۳×۴، کپی شناسنامه، تکمیل و ارسال فرم ثبت نام، کپی فیش پرداختی

* لطفاً فرم ثبت نام و اصل فیش پرداختی را به شماره فکس ۶۶۹۵۴۶۲۲ و یا به آدرس مکان برگزاری دوره، ارسال

کرده و بقیه مدارک را روز شروع کلاسها به مسئول ثبت نام ارائه فرمایید.

ج- مشخصات مسئول ثبت نام:

تلفن: ۶۶۹۵۴۶۲۲-۰۲۱

نام و نام خانوادگی: خانم عزیزآبادی

پست الکترونیکی: edu@irandoc.ac.ir



پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران
Iranian Research Institute
for Scientific Information
and Documentation
(IRANDOC)

بسمه تعالی

مدیریت آموزش

شماره فرم: (۱۱۰) ف.آ.

فرم ثبت نام در دوره‌های آموزشی

نام:									
نام خانوادگی: (در صورتی که بیشتر از ۱۰ حرف می باشد می توانید در هر خانه دو حرف وارد کنید)									
نام پدر:									
جنسیت:									
شماره شناسنامه / کد ملی									
آخرین مدرک تحصیلی:									
شماره تلفن :									
پست الکترونیکی:									
نشانی :									
عنوان دوره‌های انتخابی									
کد دوره ۸۵۹/۱									
۱- فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی									
۲-									
هزینه شرکت در دوره:									
" شرکت در دوره رایگان است									
b هزینه شرکت در دوره مبلغ ۶۰۰۰۰۰ ریال است.									
* مبلغ ریال (با توجه به تخفیف اعلام شده) در وجه مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران به شماره حساب ۹۰۲۲۱ بانک ملی شعبه دانشگاه تهران واریز و اصل فیش واریز نقدی را همراه فرم ثبت نام ارسال کردم .									
امضاء شرکت کننده									

بسمه تعالی
مدیریت آموزش
برنامه زمانبندی دوره آموزشی

عنوان دوره: فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی		
مدرس: جناب آقای اصغر اسدی		
مخاطبان: مدیران و کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی		
زمانبندی اجرای دوره		
زمان مورد نیاز (به ساعت)		۱۶ ساعت
تعداد جلسات لازم و مدت هر جلسه	۸ جلسه	۲ ساعت
زمان ثبت نام	۸۵/۹/۲۵	۸۵/۱۰/۱۸
تاریخ شروع و خاتمه دوره	۸۵/۱۰/۲۳	۸۵/۱۰/۲۴
برنامه هفتگی		
برنامه روزانه کلاسها		
روزهای هفته	تاریخ برگزاری	ساعات برگزاری
شنبه	۸۵/۱۰/۲۳	۸ - ۹/۴۵
		۱۰ - ۱۱/۴۵
		۱۳ - ۱۴/۴۵
		۱۵ - ۱۶/۴۵
یکشنبه	۸۵/۱۰/۲۴	۸ - ۹/۴۵
		۱۰ - ۱۱/۴۵
		۱۳ - ۱۴/۴۵
		۱۵ - ۱۶/۴۵
زمان استراحت و پذیرایی		

بسمه تعالی
مدیریت آموزش

فهرست شرکت کنندگان در دوره آموزشی

شماره فرم: (۱۱۰) ف.آ.

عنوان دوره آموزشی: فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی										
نام و نام خانوادگی مربی دوره: جناب آقای اصغر اسدی										
کد دوره: ۸۵۹/۱										
حضور و غیاب							عنوان پست سازمانی	سازمان محل خدمت	نام و نام خانوادگی	ردیف
یکشنبه ۱۳۸۵/۱۰/۲۴			شنبه ۱۳۸۵/۱۰/۲۳			توضیحات				
جلسه اول	جلسه دوم	جلسه سوم	جلسه چهارم	جلسه پنجم	جلسه ششم					
۱	طاهره گلشاهی	دانشکده مهندسی و متالورژی دانشکده فنی دانشگاه تهران	کارشناس کتابخانه	P	P	P	P	P	P	
۲	سکینه مستجیری عبید	دانشگاه سمنان	کارمند	P	P	P	P	P	P	
۳	فاطمه عباسی	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	کتابدار	P	P	P	P	P	P	
۴	مینا فرحزاده	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	کتابدار	P	P	P	P	P	P	
۵	لاله بشیرزاده	کتابخانه مؤسسه تحقیقات تربیتی دانشگاه تربیت معلم	مسئول کتابخانه	P	P	P	P	P	P	
۶	امیر کربلانی محمد میگونی	آموزشکده شهید شمس پور	کتابدار	P	P	P	P	P	P	
۷	بی بی زهره نقیعی	دانشگاه آزاد-واحد تربت حیدریه	کارمند	P	P	P	P	P	P	
۸	مهری شعیب زاده	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	مسئول کتابخانه	P	P	P	P	P	P	
۹	پریچهر آقا سید جواد	دانشگاه تربیت معلم کرج	کتابدار	P	P	P	P	P	P	
۱۰	معصومه پرزحمت	دانشگاه قم	کارمند	P	P	P	P	P	P	
۱۱	لعبت درخشانی	کتابخانه دانشکده علوم تربیتی دانشگاه الزهرا	مدیر کتابخانه	P	P	P	P	P	P	

۱۲	مریم موسوی	دانشگاه تربیت معلم	کتابدار	P	P	P	P	P	P	P
۱۳	محمد سروری	دانشگاه تربیت معلم	کارشناس سفارشات خارجی	P	P	P	P	P	P	P
۱۴	سیده زهرا کاظمی	دانشگاه تربیت معلم	معاون کتابخانه مرکزی	P	P	P	P	P	P	P
۱۵	کبری رئوفی	دانشگاه تربیت معلم	کتابدار	P	P	P	P	P	P	P
۱۶	طاہره پیشگام راد	دانشگاه تربیت مدرس	کتابدار	P	P	P	P	P	P	P

محل امضای مربی دوره

عنوان دوره آموزشی: فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش کمیته‌ها برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی		نام و نام خانوادگی مربی دوره: جناب آقای اصغر اسدی		کد دوره: ۸۵۹/۱	
ردیف	نام و نام خانوادگی	سازمان محل خدمت	عنوان پست سازمانی	روش ارزیابی و امتیاز کسب شده	
				روش ارزیابی	امتیاز کسب شده
				شفاهی	کتابی
۱	طاهره گلشاهی	دانشکده مهندسی و متالوژی دانشکده فنی دانشگاه تهران	کارشناس کتابخانه	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۹۵
۲	سکینه مستجیری عید	دانشگاه سمنان	کارمند	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۳	فاطمه عباسی	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۴	مینا فرحزاده	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۵	لاله بشیرزاده	کتابخانه مؤسسه تحقیقات تربیتی دانشگاه تربیت معلم	مسئول کتابخانه	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۶	امیر کربلانی محمد میگونی	آموزشکده شهید شمس پور	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۷	بی بی زهره نقیبی	دانشگاه آزاد-واحد تربت حیدریه	کارمند	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۸	مهری شعیب زاده	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	مسئول کتابخانه	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۹	پریچهر آقا سید جوادی	دانشگاه تربیت معلم کرج	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰
۱۰	معصومه پرزحمت	دانشگاه قم	کارمند	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰

۱۱	لعبت درخشانی	کتابخانه دانشکده علوم تربیتی دانشگاه الزهرا	مدیر کتابخانه	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰	
۱۲	مریم موسوی	دانشگاه تربیت معلم	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰	
۱۳	محمد سروری	دانشگاه تربیت معلم	کارشناس سفارشات خارجی	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰	
۱۴	سیده زهرا کاظمی	دانشگاه تربیت معلم	معاون کتابخانه مرکزی	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰	
۱۵	کبری رئوفی	دانشگاه تربیت معلم	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰	
۱۶	طاهره پیشگام راد	دانشگاه تربیت مدرس	کتابدار	آزمون عملی و فعالیت حین دوره	۱۰۰	

محل امضای مربی دوره