

# مدیریت جلسه موثر

ریزه کاری های واجب در مدیریت و برگزاری جلسه  
یا کنفرانس نتیجه بخش

نویسندگان: رابرت میلر و مری لین پینکوس

مترجم: مهندس عزیز کیاوند



سازمان فرهنگی فرا

Miller, Robert Finch

میلر، رابرت فینچ، ۱۹۴۴-م

جلسه: ریزه کاری های واجب در برگزاری و مدیریت جلسه یا کنفرانس نتیجه بخش /

نویسندگان: رابرت میلر، مری لین پینکوس؛ مترجم: عزیز کیاوند (رخش خورشید). تهران: فرا، ۱۳۸۴

ISBN 964-7092-54-7

۱۶۹ ص؛ مصور

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

Running a meeting that works.

عنوان اصلی:

۱. کسب و کار - جلسه. الف. پینکوس، مری لین، Pincus, Marilin. ب. کیاوند، عزیز، ۱۳۱۳ - مترجم.

د. ریزه کاری های واجب در برگزاری و مدیریت جلسه تا کنفرانس نتیجه بخش. ه. عنوان: راهنمای مدیریت موثر جلسات: چگونه می توان از مشارکت مفید و موثر اشخاص در برگزاری جلسات بهره مند شد.

۱۳۸۴

۶۵۸/۴۵۶

HF۵۷۳۴/۵/م۹ر۲

م ۸۴ - ۳۰۲۰۸۸

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: مدیریت جلسه موثر

نویسندگان: رابرت میلر، مری لین پینکوس

مترجم: مهندس عزیز کیاوند

طراح جلد: مهرشاد حسینی

واژه نگار: مولود گلپایگانی

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۸۵

شمارگان: ۵۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۹۰۰ تومان

ISBN 964-7092-54-7

شابک: ۹۶۴-۷۰۹۲-۵۴-۷

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولی عصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۱۱۵۶/۱ کدپستی ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: طیف نگار

ناشر از همکاری شرکت فرا راه سیستم در چاپ این کتاب به منظور

کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

## فهرست

مقدمه

۱۳

فصل اول، طرحی برای فلسفه

۱۷

فصل دوم، چرا باید فلسفه‌ای تشکیل داد؟

۲۵

فصل سوم، آمادگی و تهیه مقدمات

۳۵

فصل چهارم، آماده شوید

۴۹

فصل پنجم، آماده‌سازی دیگران

۵۹

فصل ششم، فلسفه را چگونه اداره می‌کنند؟

۶۵

فصل هفتم، تشویق کنید

۸۵

فصل هشتم، زام کردن سرکش‌ها

۹۷

فصل نهم، اطلاعات و مدارک جنبی

۱۱۱

فصل دهم، استفاده از وسایل سمعی و بصری

۱۱۹

فصل یازدهم، سفران مهمان

۱۲۹

فصل دوازدهم، فتم فلسفه

۱۳۹

فصل سیزدهم، ارزیابی

۱۴۷

فصل چهاردهم، گزارش

۱۵۵

## مقدمه ناشر

### وقت طلاست!

مدیران در ایران شصت درصد اوقات کاری خود را در جلسات سپری می کنند. این بدین معناست که یک مدیر از هشت ساعت کار روزانه خود حدود پنج ساعت آن را در جلسات گوناگون به سر می برد.

زمان تنها سرمایه‌ای است که با تولد انسان در اختیار او قرار می گیرد و باقی سرمایه‌ها فقط در قالب این ظرف زمانی است که برای فرد ارزش می یابد؛ و از این روست که وقت طلاست. مدیری که بیش از نیمی از عمر کاری خود را در جلسات می گذراند باید بداند که این سرمایه ارزشمند خود را چگونه به کار می گیرد و مباد که «طلا را خرج مُطْلَا کند کسی!»

بسیاری از ما پای در جلسه‌ای می گذاریم بدون آن که بدانیم هدف از تشکیل آن چیست. در طی آن با دیگران به گفتگو می پردازیم بدون آن که بدانیم به چه چیز می خواهیم دست یابیم. جلسه را ادامه می دهیم بدون آن که بدانیم مرز پایانی آن چه زمانی است. هرگاه خسته شدیم جلسه را به پایان می بریم بدون آن که بدانیم دست آورد آن و پیامدهای اجرایی آن برای ما و دیگران چه بوده است. ترتیب جلسات بعدی را می دهیم بدون آن که نتایج جلسه قبلی را مکتوب کرده باشیم و یا مکتوبات تهیه شده را خوانده باشیم. دور باطلی از گذران وقت که بر آن‌ها نام پرطمطراق جلسه را می گذاریم و به عنوان یک

مدیر پرمشغله از گذران وقت در جلسات فراوان به خود می‌بالیم. غافل از آن که عمر بر باد می‌دهیم!

در کتاب مدیریت جلسه موثر آمده است: «جلسه‌ای که خوب اداره نشود، حاصلی جز اتلاف وقت ندارد». در این کتاب نویسندگان تلاش کرده‌اند تا راه و رسم اداره‌ی موثر جلسات را به مدیران بیاموزند. کتاب از مرحله تصمیم به برگزاری جلسه آغاز می‌شود و خواننده را در تمامی مراحل برگزاری جلسه گام‌به‌گام راهنمون است تا به آخرین مرحله که تنظیم گزارش نهایی یک جلسه اثربخش است. نویسندگان اداره یک جلسه موفق را به نوشتن یک کتاب خوب تشبیه کرده‌اند و می‌نویسند «جلسه موفق مانند یک کتاب خوب ساختاری دارد؛ آغازی دارد، وسطی و پایانی. بخش پایانی جلسه مهم است. جلسه‌ای که خوب پایان نیابد مثل کتابی است که خواندن آن در میانه رها شود.»

سازمان فرهنگی فوا ترجمه و انتشار این کتاب را در دستور کار خود قرار داد، چرا که ضرورت پرداختن به این مهم را در توسعه ظرفیت مدیریت کشور موثر می‌داند. امید است که مدیران و همه کسانی که وقتشان را طلا می‌دانند، بدانند که وقت دیگران نیز طلاست و راهنمایی‌های کتاب را به کار بندند و از اتلاف وقت خود و دیگران در جلسات بیهوده و بی‌ثمر جلوگیری کنند.

**دکتر فریبا لطیفی**

**مدیرعامل**

## به نام خداوند جان و خرد      عزیز برتر اندیشه بر نگذرد

### فردوسی

هر روز در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی یا غیردولتی هر کشور، صدها جلسه تشکیل می‌شود. سمینارها و کنفرانس‌ها نیز از نظر هدف و فرایند، جلسه هستند، منتها از نوع بزرگ آن. اما آیا همه جلسات و گردهمایی‌ها به ضرورت و با تهیه مقدمات و تمهیدات کافی تشکیل می‌شوند و نتیجه‌بخش هستند؟ پاسخ به یقین منفی است. در جایی مانند آمریکا که وقت را طلا می‌دانند و درباره تشکیل و بهره‌برداری از جلسات کتاب‌ها و مقاله‌ها نوشته‌اند، سالی ۳۷ میلیارد دلار ضرر و زیان ناشی از برگزاری جلسات بی‌نظم و بی‌برنامه است! در ایران که در این باره نه کتابی دیده‌ایم و نه مقاله‌ای خوانده‌ایم و نه حتی طرح مسئله را در جایی شنیده‌ایم میزان کارایی و ثمربخشی جلسات چگونه است؟ خدا می‌داند! بعد از خدا من و شما هم دیده‌ایم که می‌آیند و می‌نشینند و می‌گویند و برمی‌خیزند و بعد از آن هیچ اتفاقی نمی‌افتد. همه چیز در جایی که هست باقی می‌ماند.

این کتاب راهنمایی است جمع‌وجور و جامع برای برگزاری جلسات. سمینارها و کنفرانس‌ها از آغاز تا انجام. در کتاب آمده است که برای برگزاری جلسه یا سمینار و مانند آن چه مقدماتی لازم است. چگونه باید برگزار و اداره شوند و با چه نتایجی پایان یابند.

فتح باب موضوعی است که در جاهایی از دنیا سابقه دارد اما در ایران گام اول است. از ساختار و چارچوب کتاب می‌توان ایده گرفت و مقتضیات خاص را در آن گنجانید. امیدوارم برای خواننده مشتاق مفید واقع شود. ♣

عزیز کیاوند [رخش خورشید]

کانادا، ونکوور، تابستان ۱۳۸۴