

ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی؛ شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با استفاده از روش آمیخته

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۶

طیبه عباسی^۱، پردیس بهادری^۲، علیرضا زاهدی^۳

از صفحه ۹۳ تا ۱۲۶

چکیده

زمینه و هدف: امروزه منابع انسانی، مهم‌ترین عامل هدایت‌کننده سازمان‌ها به‌سوی اهداف سازمانی تلقی می‌شود. در این میان، مدیران به‌عنوان نیروهای اصلی و پیش‌برنده سازمان با برگزاری جلساتی در تلاش هستند تا موضوعات و مسائل گوناگون پیرامون سازمان را در جلسات مطرح کرده و نسبت به حل آن‌ها اقدام کنند. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی جلسات نگاشته شده است.

روش‌شناسی: پژوهش، از لحاظ هدف، توسعه‌ای- کاربردی و به روش آمیخته است. بخش کیفی با روش تحلیل مضمون ادبیات و پیشینه نظری و بخش کمی با روش توصیفی- پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، مقالات و متون مرتبط با موضوع و در بخش کمی، مدیران و کارشناسان اداره گاز تهران بودند.

یافته‌ها: نتیجه تحلیل، شناسایی ۳۲ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده ۳ مضمون فراگیر بود که در ادامه با استفاده از روش دلفی فازی، میزان مؤثر بودن هر یک از شاخص‌ها در ارزیابی اثربخشی جلسات تعیین شد.

نتیجه‌گیری: در کل نتیجه پژوهش حاکی از آن است که در ادبیات الگوی جامعی برای ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی وجود ندارد و چارچوب ارائه شده می‌تواند برای ارزیابی و ارتقای اثربخشی جلسات سازمانی بسیار مؤثر باشد.

واژه‌های کلیدی: جلسه، جلسات سازمانی، اثربخشی جلسات.

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (رایانامه نویسنده مسئول: t.abbasi@ut.ac.ir).

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه منابع انسانی، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و هدایت‌کننده حرکت سازمان‌ها به سوی اهداف سازمانی و دستیابی به آن اهداف تلقی می‌شود (براتی و همکاران، ۱۳۹۲). در اختیار داشتن منابع انسانی که از شایستگی و مهارت کافی در سازمان برخوردار باشد، حائز اهمیت است. در این میان، مدیران به‌عنوان نیروهای اصلی و پیش‌برنده سازمان به حساب می‌آیند که مدیریت و هماهنگی افراد و منابع را به‌طور مؤثری در راستای موفقیت و رشد سازمان به کار می‌گیرند (پاوا^۱، ۲۰۰۹)، بدین صورت که با برگزاری جلساتی سعی بر آن دارند تا به کمک دیگران، سازمان را به‌صورت مؤثر و کارآمد اداره کنند و موضوعات و مسائل گوناگون پیرامون سازمان را مطرح کرده و نسبت به حل آن‌ها اقدام کنند. آنچه که در این میان حائز اهمیت است این است که جلسات جزء جدایی‌ناپذیر دنیای سازمان‌ها هستند و شرکت در این جلسات بخش زیادی از وقت مدیران و افراد را به خود اختصاص می‌دهد.

جلسه به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که برای بحث در مورد یک موضوع یا موضوعات مرتبط، گرد هم می‌آیند تا دستیابی به اهداف مختلف را در یک مکان خاص فراهم کنند (برندنبرگ^۲، ۲۰۰۸).

در خصوص برگزاری جلسات در سازمان، اولین چیزی که حائز اهمیت است این موضوع است که آیا برای رفع مشکل و موضوعات، نیاز به برگزاری جلسه است یا خیر؟ این یعنی بتوان به‌نوعی ضرورت و اهمیت تشکیل جلسه را درک کرد. هم‌چنین مورد دیگری را که باید مدنظر قرار داد این است که اهداف جلسه می‌بایست روشن و واضح باشد و شرکت‌کنندگان درک درستی از آن داشته باشند (برندنبرگ، ۲۰۰۸). در ارتباط با برگزاری جلسات، گاهی اوقات به علت وجود شرایطی نیازی به تشکیل جلسه نیست. این شرایط عبارت هستند از: وجود راه‌های جایگزین (کندال^۳، ۲۰۰۷)، تشکیل جلسات بر طبق عادت

1- Paauwe
2- Brandenburg
3- Kendall

(ونتوس^۱، ۲۰۱۰)، تصدیق کورکورانه و یافتن تأیید برای نظرات مدیریت (تروپمن^۲، ۲۰۰۸) و پیچیده‌تر شدن موضوعات به‌علت دخالت نظرات دیگران (عالی، ۱۳۸۰). هم‌چنین مواردی که ضرورت برگزاری جلسات را به‌همراه دارند، عبارت است از: در اختیار قرار دادن اطلاعات غنی به دیگران (ونتوس، ۲۰۱۰)، تأیید ایده‌های جدید و نیاز به موافقت یکپارچه و هم‌سوی اعضا (تروپمن، ۲۰۰۸).

در ادامه، پس از تصمیم‌گیری در خصوص برگزاری جلسات، می‌بایست به میزان اثربخش بودن این جلسات، توجه کرد. اثربخشی جلسه، حدی را توصیف می‌کند که در آن، دستیابی به اهداف شرکت‌کنندگان جلسه و سازمان، تسهیل می‌شود (رگلبِرد و همکاران، ۲۰۰۶). جلسات اثربخش برای تصمیم‌گیری جمعی، برنامه‌ریزی و پیگیری، مسئولیت‌پذیری و سایر کارها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به هر مدیری برای دستیابی به اهدافش و ایجاد سازمانی مطلوب، کمک می‌کند (کولدر^۳، ۲۰۱۰). یکی از مهم‌ترین مسائلی که در اثربخشی جلسات می‌بایست به آن توجه کرد، شناخت وظایف شرکت‌کنندگان جلسه و از عوامل غیرمؤثر بودن آن، مبهم بودن و عدم شناخت وظایف برگزارکنندگان جلسه است. هم‌چنین، یک جلسه اثربخش، نیاز به مدیران مؤثر و شرکت‌کنندگان مؤثر نیز دارد. توجه به این موارد، کمک خواهد کرد تا بحث در جلسات، در مسیر و زمان صحیح، قرار داده شود. از همین‌رو، با توجه به این‌که جلسات هزینه‌های زیادی را برای سازمان به‌همراه دارد و از مهم‌ترین این هزینه‌ها، وقت و انرژی افرادی است که در این جلسات حضور می‌یابند (فرخی، ۱۳۹۲)، بنابراین باید دانست چگونه می‌توان از این جلسات به‌گونه‌ای استفاده کرد که بتوان آن‌را به‌صورت اثربخش مدیریت کرد. علاوه‌بر این، نبود شاخص‌هایی برای ارزیابی مدیریت جلسات مؤثر به‌منظور بهبود کیفیت جلسات در سازمان‌ها، ما را بر آن داشت تا با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی، علاوه‌بر دستیابی به نتایج

1- Ventus
2- Tropman
3- Keulder

مثبت، در خصوص وقت گران‌بهای شرکت‌کنندگان حاضر در جلسات و هزینه‌های سنگین ناشی از برگزاری آن، بستری مناسب فراهم شود.

از این‌رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی با استفاده از روش تحلیل مضمون، روش دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) است. در این راستا، این سؤال مطرح می‌شود که چه شاخص‌هایی برای ارزیابی اثربخشی جلسات مناسب هستند.

مبانی نظری پژوهش: امروزه گسترش رقابت‌ها در عرصه جهانی، مدیران را ناگزیر کرده است که در جهت افزایش تعاملات میان اعضاء و تبادل اطلاعات، جلساتی را با اعضای سازمان ارائه دهند؛ چراکه بسیاری از کارها در سازمان، نمی‌تواند بدون مطرح شدن در جلسات انجام شود (فرخی، ۱۳۹۲). جلسه، فعالیتی مشترک در اغلب سازمان‌ها است و همواره به‌دنبال ارائه ابزار برای تصمیم‌گیری و تعیین هدف، حل مسئله، حل مشکلات و انتشار اطلاعات است (مک کومس^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). در تعریفی دیگر، جلسه به‌عنوان یک رویداد ارتباطی تلقی می‌شود که متشکل از افرادی است که توافق می‌کنند برای یک هدف مرتبط با عملکرد یک سازمان یا گروه، حل یک مشکل، ایجاد یک تصمیم یا مذاکره برای تدوین توصیه‌ها و ... به توافق برسند (آسپرین و حبشی^۲، ۲۰۱۲).

جلسات انواع مختلفی دارد؛ گاهی هدف از جلسات، گزارش‌دهی و تبادل اطلاعات با دیگران، گاهی اوقات تصمیم‌گیری، گاهی هم ارزیابی و حل مسئله است. در جلسات حل مسئله، زمانی مشکل به‌وجود می‌آید که در آن مشکل و ابهاماتی نهفته باشد. آن‌چه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد و تا تمایلی به تغییر نباشد، مشکل حل نخواهد شد. حال زمانی که در جلسه، فشار برای تصمیم‌گیری نهایی باشد، جلسات از نوع تصمیم‌گیری خواهد بود. هم‌چنین، درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش‌دهی و استفاده از

1- McComas

2- Sprain & Boromisza-Habashi

اطلاعات است و هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از نحوه انجام کارها است. در نهایت، در جلسات ارزیابی (بازخور)، افراد زیادی اظهارنظر کرده و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این‌گونه جلسات ارزشمند هستند؛ زیرا هریک از حاضرین، فرصت مشارکت و گوش دادن به نظریات سایرین را پیدا می‌کنند (عالی، ۱۳۸۰؛ هینز، ۱۳۷۲).

به‌طور کلی، در رویکرد سنتی اداره جلسه، ارکان جلسه از سه رکن رئیس، دبیر و عضو جلسه تشکیل می‌شود؛ منتهی در رویکرد تعاملی که یک روش جدید در اداره جلسات محسوب می‌شود، رکن چهارمی با عنوان مجری جلسه اضافه شده است. بنابراین، طبق این رویکرد، ارکان جلسه شامل مجری، دبیر، رئیس و اعضاء جلسه می‌شود که همگی در یک سیستم خود تصحیحی در جلسه ایجاد تعادل می‌کنند.

مجری جلسه: عضو بی‌طرفی است که در نظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آن‌ها نقش ندارد. بلکه نقش او تنها کمک به گروه در متمرکز ساختن انرژی‌ها در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصی در گروه و ایجاد فرصت مشارکت برای کلیه افراد است.

دبیر جلسه: دبیر فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننده است که عین جملات افراد را یادداشت می‌کند. وظیفه وی نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه است و فعالیت وی نباید موجب کندی سرعت جلسه شود.

اعضای جلسه: اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هستند. مسئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری جلسه نقش بی‌طرف خود را ایفاء کرده و می‌بایست مراقب باشند که نظرات افراد به‌طور صحیح گزارش شود. اعضای گروه علاوه بر این که انرژی خود را صرف وظیفه خود می‌کنند، مراقب هستند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کند.

رئیس جلسه: در روش سنتی، رئیس جلسه هم‌زمان اداره‌کننده جلسه محسوب می‌شود. منتهی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کند بلکه عضو فعال آن است. رئیس تمام تصمیمات نهایی را گرفته و در صورتی که

پیشرفت جلسه رضایت‌بخش نباشد، می‌تواند محدودیت‌هایی وضع کرده و در مورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کند. هم‌چنین، رئیس جلسه می‌تواند اعضای گروه را به قبول وظایف ترغیب سازد و یا ترتیب جلسه دیگر و با گروه دیگر را نیز بدهد (عالی، ۱۳۸۰).

با این حال، برای دستیابی به این اهداف، جلسات باید به شیوه مؤثرتری مدیریت شوند. هنگامی که این جلسات، مدیریت شوند، منجر به بهبود و کارایی سازمان می‌شود. از همین‌رو، جلسه، می‌تواند ابزاری مؤثر در حل مسائل مربوط به محل کار تلقی شود و کارکنان را تشویق و روحیه تیمی را تقویت کند (فرخی، ۱۳۹۲؛ نصرافهانی و همکاران، ۲۰۱۳). علاوه‌بر این، طرح‌ها را توسعه دهد و روند آتی را پیش‌بینی کند و در نهایت، افزایش بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان آورد. از دیدگاه براندنبرگ (۲۰۰۸)، برای اثربخشی جلسات می‌بایست عواملی از قبیل آمادگی قبل از جلسه، شروع جلسه، هدایت جلسه و پایان جلسه را طی کرد. هم‌چنین، عواملی از قبیل تعیین اهداف جلسه، محدود کردن تعداد شرکت‌کنندگان، اجرای جلسه بدون وقفه، وقت‌شناس بودن و جمع‌بندی نهایی در مؤثر بودن جلسات نیز دخیل هستند (هینز، ۱۳۷۲). افزون‌بر این عواملی از قبیل تعیین هدف، دستور جلسه و آمادگی قبل از جلسه، از دیدگاه هانس کمب^۱ (۲۰۱۲) در اثربخش بودن جلسات اثرگذار است و می‌بایست به آن توجه کرد. در راستای موارد ذکرشده، نظرات و مطالعات گوناگونی، پیرامون جلسات صورت گرفته است. در پژوهش‌های علمی که توسط مینتزبرگ (۱۹۷۳)، ایوس و اولسون^۲ (۱۹۸۱)، ماسویک و نلسون^۳ (۱۹۸۷) انجام شده است، نشان داد که مدیران ۶۰ تا ۸۰ درصد وقت خود را در جلسات برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده، صرف می‌کنند. مطابق با نظرون وری^۴ (۱۹۹۹)، مدیران سازمان‌های بزرگ، تا ۷۵ درصد وقت خود را صرف آماده‌سازی و اجرای جلسات کاری می‌کنند. هم‌چنین، مطالعات بسیاری (بریگز

1- Hanscomb

2- Ives & Olson

3- Mosvick & Nelson

4- Van Vree

و ورد^۱، ۱۹۹۷؛ بریگز و همکاران^۲، ۲۰۰۳؛ راگلبـرگ و همکاران^۳، ۲۰۱۰؛ آدرمتن و همکاران^۴، ۲۰۱۷) بر روی جلسات انجام شده است که بیش‌تر آن‌ها بر رضایت شرکت‌کنندگان یا اثربخشی جلسه تمرکز دارند (نیکسون و لیتلیچ^۵، ۱۹۹۲؛ هینکین و تریسی^۶، ۱۹۹۸؛ لیچ و همکاران^۷، ۲۰۰۹؛ پرکینز^۸، ۲۰۰۹؛ آلن و همکاران^۹، ۲۰۱۴).

پیشینه پژوهش: نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی عوامل برگزاری جلسات مؤثر در شرکت گاز استان اصفهان پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه افراد شرکت‌کننده در جلسات مختلف شرکت گاز استان اصفهان است که بر این اساس تعداد ۲۲ جلسه فعال با تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان جامعه آماری تعیین شد. بر اساس جدول مورگان حجم نمونه آماری ۱۲۷ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه پژوهش‌گرساخته استفاده شد. سنجش روایی پرسش‌نامه از روش روایی صوری با استفاده از نظرات اساتید گروه مدیریت دانشگاه اصفهان و برخی از کارشناسان شرکت گاز استان اصفهان صورت پذیرفت. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای محاسبه شده برابر با ۰/۸۹ محاسبه شد. برای سنجش فرضیه‌های پژوهش از آزمون T تک نمونه‌ای از طریق نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که در بین عوامل برگزاری جلسات مؤثر، تمامی عوامل در شرکت گاز استان اصفهان در حد مطلوب قرار ندارند و میزان برنامه‌ریزی، آمادگی برای شروع جلسه، هدایت جلسه، نتیجه‌گیری و پیگیری جلسه در حد مناسبی قرار ندارند ($\mu = 3$). نتیجه حاصل از آزمون فریدمن نشان داد که از بین عوامل برگزاری جلسات مؤثر از

1- Briggs & De

2- Briggs et al

3- Rogelberg et al

4- Odermatt et al

5- Littlepage & Nixon

6- Hinkin & Tracey

7- Leach et al

8- Perkins

9- Allen et al

نظر پاسخ‌دهندگان برنامه‌ریزی قبل از جلسه دارای بالاترین اولویت و نتیجه‌گیری دارای کم‌ترین اولویت است.

اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جلسات مؤثر در شرکت گاز اصفهان پرداختند. آن‌ها بر اساس مطالعه استراییل (۲۰۰۷)، عوامل مؤثر در جلسات را اثربخش سه دسته عوامل قبل، حین و بعد از جلسه قرار دادند. در جامعه آماری این پژوهش که شامل رییس جلسه، دبیر جلسه و اعضاء جلسات مختلف بودند که پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردند. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی صوری استفاده شد و هم‌چنین قابلیت اطمینان پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۰) مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی-تک نمونه‌ای، آزمون فریدمن و تحلیل واریانس در نرم‌افزار SPSS20 استفاده شد. در نتایج آزمون تی-تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح عوامل مؤثر در اثربخشی جلسه کم‌تر از سطح متوسط است. از طرف دیگر نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رابطه معناداری میان موقعیت اعضاء در جلسه و دیدگاه آن‌ها نسبت به عوامل مؤثر در جلسات مؤثر وجود دارد.

لوپز فرسنو و ساولینن (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان ایجاد اعتماد در جلسات سازمانی بیان کردند که جلسات سازمانی ابزاری رایج در زندگی سازمانی و بخشی جدایی‌ناپذیر از تجربیات روزانه کارمندان است. تمرکز جلسات بر تعاملات بین افراد است که برای اهداف مختلف استفاده می‌شوند. جلسات نقش مهمی در به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایجاد دانش، هماهنگی، تصمیم‌گیری و حل مسئله در داخل و خارج از سازمان دارند. جلسات به‌عنوان وسیله‌ای برای ارتباط و همکاری، ممکن است به ایجاد سرمایه فکری یا مانع از توسعه آن شوند که تا حدی به بحث اعتماد بستگی دارد. اعتماد یک تسهیل‌گر اجتماعی است که از طریق تعامل ایجاد می‌شود و به‌عنوان پایه‌ای برای اقدامات مشترک در داخل و بین سازمان‌ها عمل می‌کند. این مطالعه به بررسی نقش اعتماد در اثربخشی جلسات سازمانی و شکل‌گیری سرمایه فکری پرداخته است. در این مطالعه از روش شبکه خزان‌ه استفاده شده که ۱۶ نفر متخصص از چند

کشور آمریکای مرکزی مشارکت داشتند. نتایج پژوهش نشان داد اعتماد در اثربخشی جلسات بسیار مؤثر است.

نیکسون و لیتلیچ (۱۹۹۲) در مطالعه‌ای روابط بین رویه‌های جلسه و اثربخشی درک شده جلسه را بررسی کردند. ۶۷ نفر از انواع مختلف سازمان‌ها پرسش‌نامه‌ای ۲۰ گزینه‌ای، رویه جلسه را تکمیل کردند و اثربخشی جلسات با دو گزینه دستیابی به هدف و رضایت تصمیم‌گیری، اندازه‌گیری کردند. نتایج پژوهش نشان داد ارتباطات باز، تمرکز بر وظایف، بررسی کامل گزینه‌ها، تحلیل عواقب تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی عملی، یکپارچگی زمانی، یکپارچگی دستورات عمل و بی‌طرفی رهبر از جمله فرایندهای مهمی هستند که منجر به جلسات مؤثر می‌شوند.

آلن و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به مطالعه احساسات کارکنان در مورد جلسات بیش‌تر پرداختند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که کارمندان، زمانی از جلسات لذت می‌برند که هدف مشخصی داشته و اطلاعات مرتبط مهم به اشتراک گذاشته شود. اغلب کارکنان از جلساتی که منابع مرتبط با کارشان را کاهش می‌دهند، ناراضی هستند.

همان‌گونه که پیشینه پژوهش نشان داد، پژوهش‌های صورت‌گرفته به‌نوعی بیش‌تر بر عوامل مؤثر و پیامدهای جلسات مؤثر متمرکز هستند. این در حالی است که یافتن معیار و شاخص‌هایی برای ارزیابی اثربخشی جلسات از نقش قابل توجهی در بهبود جلسات مدیران برخوردار است. بنابراین، این مطالعه سعی بر آن دارد تا با توجه به تحلیل ادبیات و مطالعات پیشین، الگویی جامع جهت ارزیابی اثربخشی جلسات ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات توسعه‌ای-کاربردی به‌شمار می‌رود که از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از نظر قطعیت داده‌ها از نوع اکتشافی است. روش پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته یا ترکیبی است.

روش کیفی مورد استفاده، روش تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون پژوهشگر هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند. مضامین از درون کدها استخراج شده و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند. ضمن این‌که بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه به مضامین شناسایی شده، انجام می‌شود (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). در بخش کیفی با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته شاخص‌های اولیه اثربخشی جلسات شناسایی و استخراج شد. جامعه آماری در این بخش مقالات و متون مرتبط با اثربخشی جلسات است که قابل دسترس بودند.

برای استخراج شاخص‌ها و مضامین به بررسی منابع مرتبط پرداخته شده و نحوه نمونه‌گیری در این پژوهش، هدفمند بوده است. برای شناسایی پژوهش‌های داخلی به سایت ایران داک، نورمگز، مگیران و وبسایت مجلات معتبر علمی پژوهشی داخلی در حوزه مدیریت مراجعه شد و پژوهش‌های خارجی در گوگل، گوگل اسکولار و پایگاه‌های علمی معتبر (ساینس دایرکت^۲، اشپرینگر^۳، امرالد^۴، تیلور و فرانسیس^۵ و ...) با واژه‌های جلسات^۶، جلسات مدیریتی^۷، جلسات سازمانی^۸، مدیریت جلسات^۹، اثربخشی و کارآمدی جلسات^{۱۰}، جلسات اثربخش^{۱۱} جست‌وجو شد. در کل ۹۶ منبع یافت شد. در مرحله اول با بررسی عنوان ۳۲ منبع به دلیل این‌که در مورد جلسات سازمانی نبودند حذف شدند، در مرحله دوم ۱۲ منبع که تکراری بودند از فهرست منابع

1- Braun & Clarke

2- Science Direct

3- Springer

4- Emerald

5- Tylor and Francis

6- Meetings

7- Managerial meetings

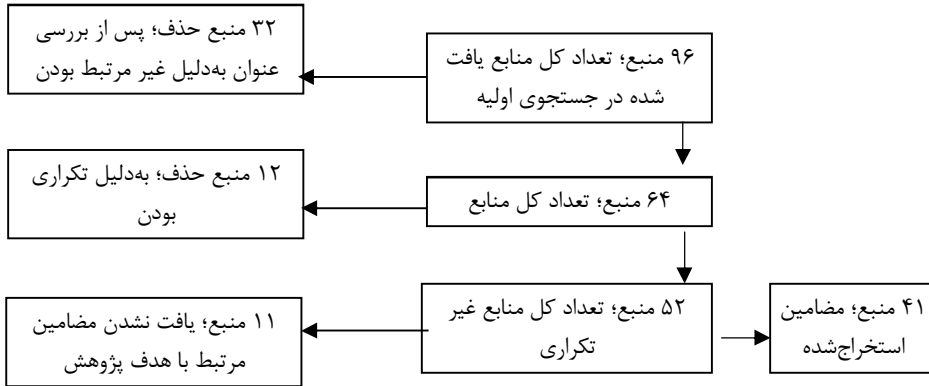
8- Organizational meetings

9- Meeting management

10- Effectiveness and Efficiency of meetings

11- Effective meetings

کنار گذاشته شد. در مرحله پایانی برای استخراج مضامین، ۵۲ منبع، مورد مطالعه دقیق قرار گرفت که مضامین و کدها از ۴۱ منبع استخراج شد و از ۱۱ منبع دیگر، کدهایی که مرتبط با اهداف پژوهش باشد، یافت نشد. طرح‌واره ارزیابی منابع در شکل شماره یک ارائه شده است



شکل شماره ۱: طرح‌واره بررسی منابع

برای سنجش پایایی در این پژوهش از شاخص درصد توافق (ضریب کاپای کوهن) استفاده شده است. به این ترتیب پس از پایان کدگذاری حدود ۲۰ درصد از کدگذاری‌ها انتخاب و بار دیگر از سوی یکی از دانشجویان دکتری مدیریت منابع انسانی کدگذاری شد. میزان تشابه فراوانی کدها با استفاده از این شاخص محاسبه که برای همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۷۰ درصد تعیین شد.

در بخش کمی این پژوهش که با روش دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) انجام شد، جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان اداره گاز تهران (خبرگان)، که بالای ۱۵ سال سابقه داشتند، بود که به صورت هدف‌مند انتخاب شدند.

روش دلفی، ایجادکننده یک فرآیند ارتباط گروهی است. این فرآیند شامل اجزای مستقلی است که می‌تواند مسائل پیچیده را حل کند (مینتزبرگ، ۲۰۰۱). دلفی به دلیل داشتن تعاملات چندگانه بین خبرگان، از غنای بالایی نسبت به روش‌هایی نظیر پیمایش برخوردار است. در این روش با استفاده از پرسش‌نامه، خبرگان (مدیران و کارشناسان) نظر خود را پیرامون میزان مؤثر

بودن هر یک از شاخص‌ها در ارزیابی اثربخشی جلسات، در طیف پنج‌گانه لیکرت و با رویکردی فازی از طریق متغیرهای کلامی نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد ابراز می‌کنند. این متغیرها، با توجه به جدول شماره یک به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند:

جدول شماره ۱: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) هر موضوعی را به صورت شبکه‌ای از معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌هایی که با یکدیگر در خوشه‌ایی جمع شده‌اند در نظر می‌گیرد. عناصر موجود در این شبکه می‌توانند به هر شکلی با یکدیگر در ارتباطات باشند. به عبارت دیگر در یک شبکه ارتباط متقابلی میان خوشه‌ها برقرار است (گارسیا ملون و همکاران^۱، ۲۰۰۸). در واقع با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی دلفی فازی، میزان مؤثر بودن هر یک از شاخص‌ها در ارزیابی اثربخشی جلسات تعیین شد. سپس با کمک روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای عملکرد به رتبه‌بندی داده‌ها پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

الف) بخش کیفی:

در این بخش، برای تحلیل داده‌های حاصل از ادبیات و پیشینه پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بر این اساس نخست کدهای اولیه متون علمی استخراج شد. در جدول شماره دو نمونه‌هایی از کدهای اولیه استخراج شده ارائه شده است:

جدول شماره ۲: نمونه‌هایی از مضامین استخراج شده

کد استخراج شده	متن استخراج شده
آگاه‌سازی اعضای جلسه نسبت به اهمیت نتایج و اهداف جلسه	هرونوع جلسه‌ای که می‌خواهد تشکیل شود می‌بایست اطمینان حاصل شود که همه افراد شرکت‌کننده در جلسه درباره موضوع جلسه اتفاق نظر داشته و برای همه افراد روشن و واضح باشد (هینز، ۱۳۷۲).
ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه	افرادی که به جلسه دعوت می‌شوند می‌بایست با سطح برگزاری جلسه مطابقت داشته باشند؛ بدین صورت که برای داشتن جلسه موفق کسانی باید دعوت شوند که موضوع جلسه با حوزه کاری و تخصص‌های آن‌ها مرتبط باشد (ونتوس، ۲۰۱۰).
مناسب بودن تعداد اعضای جلسه (نه کم‌تر نه بیش‌تر)	برگزاری جلسات برای سازمان معمولاً هزینه‌هایی را به همراه دارد. بنابراین ضروری است که تعداد افراد حاضر در جلسه در حد معقول و محدود تعیین شود (هینز، ۱۳۷۲؛ براندربرگ، ۲۰۰۸).

پس از پایان استخراج کدهای اولیه، کدهای مشترک کنار یکدیگر قرار داده شدند تا درباره نحوه تلفیق و ترکیب کدهای مختلف برای تشکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری اتخاذ شود. در این مرحله ماهیت و مفهوم هر مضمون پایه به‌طور دقیق‌تر شناسایی و نام مناسب برای مضمون‌ها انتخاب شد. پس از شناسایی و نام‌گذاری مضامین پایه، مضامین سطوح بالاتر (مضامین سازمان‌دهنده) شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک بسیاری باهم داشته یا حول یک موضوع خاص بودند باهم ترکیب شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. مضامین سازمان‌دهنده در واقع مضامین اصلی مشابه را گروه‌بندی می‌کنند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز بدین شیوه دسته‌بندی و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند. به‌عبارت دیگر در مرحله کدگذاری استخراج نکته‌های کلیدی از ادبیات پژوهش و دادن کد به هر یک از آن‌ها انجام شد، در مرحله تم‌پردازی ترکیب و تبدیل کدهای مشابه به یک تم و در مرحله تدوین نظریه، ترکیب و تدوین تم‌ها با هم و تبدیل آن‌ها به یک نظریه صورت گرفت. در نهایت نتایج تحلیل مضمون، شناسایی ۳۲ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر بوده که در جدول شماره سه ارائه شده‌است.

جدول شماره ۳: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی جلسات

منابع	مضامین پایه (شاخص‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)
کای ^۱ (۱۹۹۵)، ربوری ^۲ (۲۰۰۷)، فترز ^۳ (۲۰۰۹)، هانس کمب (۲۰۱۲)، اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳)، عالی (۱۳۸۰)	S1. تدوین دستور جلسه	دستور جلسه (C1)	
ربوری (۲۰۰۷)، کولدر (۲۰۱۰)، اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳)	S2. ارسال دستور جلسه با جزئیات و ضامین به اعضاء پیش از برگزاری جلسه	زمان جلسه (C2)	ورودی‌های جلسه
	S3. حجم و محتوای دستور جلسه (دستور جلسه باید با توجه به مدت زمان جلسه تهیه شود، نه کم‌تر ربوری (۲۰۰۷)، هینز (۱۳۷۲) نه بیش‌تر)		
تیم (۲۰۰۶)، ربوری (۲۰۰۷)، دمیر بولوت (۲۰۱۸)، فرخی (۱۳۹۲)	S4. اعلام کتبی و تلفنی (استفاده از کانال‌های مختلف) برای اعلام جلسه		
برندنبرگ (۲۰۰۸)، کولدر (۲۰۱۰)، اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳)	S5. مدت زمان جلسه باید خیلی طولانی و خسته‌کننده نباشد.		
دویل ^۴ (۱۹۹۳)، عالی (۱۳۸۰)	S6. انتخاب زمان مناسب از روز برای جلسه		
ربوری (۲۰۰۷)، هانس کمب (۲۰۱۲)، هینز (۱۳۷۲)، ماتسون (۲۰۰۵)	S7. اعلام به موقع برگزاری جلسه برای اعضای جلسه با تأکید بر تاریخ و مکان و بیان اهداف جلسه		
هاینس ^۵ (۲۰۱۰)، آگسوی برگ و کونینگ ^۶ (۲۰۱۵)، دمیر بولوت (۲۰۱۸)	S8. توجه به عوامل فیزیکی و محیطی (صندلی، دما، نور) محل برگزاری جلسه	فضا و موقعیت برگزاری جلسه (C3)	
دویل ^۴ (۱۹۹۳)، فرخی (۱۳۹۲)	S9. پذیرایی مناسب در طول جلسه		
هاینس (۲۰۱۰)، کوهن و همکاران (۲۰۱۱)	S10. موقعیت جغرافیایی مناسب با توجه به اعضای جلسه		
کندل (۲۰۰۷)، ونتوس (۲۰۱۰)، محمودی و همزین	S11. ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه	ویژگی‌های اعضای جلسه (C4)	

1- Kay

2- Rebori

3 -Fetzer

4- Doyle

5- Haynes

6- Konig & Aksoy-Burkert

ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی؛ شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با استفاده از روش آمیخته

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین پایه (شاخص‌ها)	منابع
			(۲۰۱۱)، فرخی (۱۳۹۲)
		S12. وجود سازگاری میان اعضای جلسه از لحاظ جایگاه سازمانی و ...	السايدالخواي و همکاران ^۱ (۱۹۹۷)، ربوری (۲۰۰۷)، و نتوس (۲۰۱۰)
		S13. مناسب بودن تعداد اعضای جلسه (نه کم‌تر نه بیش‌تر)	برندنبرگ (۲۰۰۸)، آگسوی برگ و کونینگ (۲۰۱۵)، عالی (۱۳۹۲)، فرخی (۱۳۸۰)
		S14. انتخاب دقیق و هدفمند اعضا با توجه به ماهیت جلسه (جایگاه سازمانی، سوابق، تخصص و ...)	السايدالخواي و همکاران (۱۹۹۷)، و نتوس (۲۰۱۰)
		S15. انتخاب رئیس جلسه با توجه به جایگاه سازمانی وی نسبت به اعضای جلسه	عالی (۱۳۸۰)، فرخی (۱۳۹۲)
	انتخاب رئیس جلسه مناسب (C5)	S16. اعتبار (پذیرش رئیس جلسه)	و نتوس (۲۰۱۰)، فرخی (۱۳۹۲)
		S17. شخصیت (مشارکت جو بودن)	دمیر بولوت (۲۰۱۸)
		S18. آگاه‌سازی اعضای جلسه نسبت به اهمیت نتایج و اهداف جلسه	السايدالخواي و همکاران (۱۹۹۷)، کولدر (۲۰۱۰)، محمودی و همزین (۲۰۱۱)
	شروع جلسه (C6)	S19. شروع به موقع جلسه	کای (۱۹۹۵)، ربوری (۲۰۰۷)، تزر (۲۰۰۹)، هانس کمب (۲۰۱۲)، دمیر بولوت (۲۰۱۸)
		S20. مشخص کردن متولی مشخص جهت تدوین صورت‌جلسه‌ها و اطمینان از پیش‌برد جلسه در مسیر تعیین‌شده (دبیر جلسه مناسب)	ربوری (۲۰۰۷)، کولدر (۲۰۱۰)
	فرایند جلسه	S21. مستندسازی (یادداشت برداری دقیق یا ضبط) مطالب مطرح شده در طی جلسه توسط دبیر جلسه	ربوری (۲۰۰۷)، پارسونز (۲۰۱۸)، دمیر بولوت (۲۰۰۷)، کای (۱۹۹۵)، تزر (۲۰۰۹)
		S22. شنود مؤثر نظرات تمامی اعضا	هانس کمب (۲۰۱۲)، دمیر بولوت (۲۰۱۸)، هینز (۱۳۷۲)
	طول جلسه (C7)	S23. درخواست نظرات تمامی اعضا جهت مشارکت در مورد مسائل مربوط به جلسه از طرف رئیس جلسه	السايدالخواي و همکاران (۱۹۹۷)، دمیر بولوت (۲۰۱۸)
		S24. مدیریت صحبت اعضای جلسه	دمیر بولوت (۲۰۱۸) هینز (۱۳۷۲)
		S25. مدیریت زمان اختصاصی به هر کدام از بندهای	کولدر (۲۰۱۰)، فرخی

منابع	مضامین پایه (شاخص‌ها)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
(۱۳۹۲)	دستور جلسه		
فرخی (۱۳۹۲)	S26. تهیه و امضای پیش صورت‌جلسه در اتمام جلسه		
کای (۱۹۹۵)، ماتسون راکلیرگ و همکاران (۲۰۰۵)، دمیر بولوت (۲۰۱۸)	S27. اتمام به موقع جلسه در چارچوب زمانی تعیین شده و اعلام شده		پایان جلسه (C8)
فرخی (۱۳۹۲)	S28. مشخص کردن دستور جلسه برای جلسه آتی در صورت امکان		
السایدالخولی و همکاران (۱۹۹۷)، دارپال (۲۰۰۷)	S29. اگر مقرر شد عضوی برای جلسه بعد کاری انجام دهد می‌بایست دقیقاً مشخص شده و در صورت جلسه قید شود.		
برندبرگ (۲۰۰۸)، وونتوس (۲۰۱۱)	S30. رضایت حاضرین در جلسه		
برندنبرگ (۲۰۰۸)	S31. رضایت استفاده‌کنندگان و مجریان از مصوبات اجرایی جلسه	نتیجه و عملکرد (C9)	خروجی جلسه
دارپال، (۲۰۰۷)	S32. رضایت مراجع بالاتر از مصوبات جلسه		

ب) بخش کمی:

این بخش در دو قسمت نتایج دلفی فازی و نتایج فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) انجام شده است.

قسمت ۱: برای غربال‌سازی شاخص‌های شناسایی‌شده در تحلیل مضمون از روش دلفی فازی استفاده شد. در مرحله اول نظرسنجی از افراد در دلفی فازی بعد از توزیع پرسش‌نامه و جمع‌آوری آن‌ها، میانگین فازی از طریق فرمول (۱-۱) و میانگین فازی زدایی شده با فرمول مینکوسکی (۱-۲) محاسبه شد (جدول شماره چهار).

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4} (1 - 1)$$

مؤلفه اول :	M
مؤلفه دوم :	α
مؤلفه سوم :	β

$$A_i = (a_1^i, a_2^i, a_3^i) \quad i=1,2,3,\dots,n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right) \quad (1-2)$$

در این روابط، A_i بیان‌گر دیدگاه خبره i ام و n ، تعداد خبرگان است. A_{ave} نیز میانگین نظر خبرگان است.

جدول شماره ۴: میانگین دیدگاه‌های افراد حاصل از نظرسنجی

شاخص‌ها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده (χ)
۱ تدوین دستور جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۹ ۰/۵۴	۰/۵۹
۲ ارسال دستور جلسه با جزئیات و ضامم به اعضاء پیش از برگزاری جلسه	۰/۹۴ ۰/۷۸ ۰/۵۳	۰/۵۷
۳ حجم و محتوای دستور جلسه (دستور جلسه باید با توجه به مدت زمان جلسه تهیه شود، نه کم‌تر نه بیش‌تر).	۰/۹۱ ۰/۷۴ ۰/۴۹	۰/۵۳
۴ اعلام کتبی و تلفنی (استفاده از کانال‌های مختلف) برای اعلام جلسه	۰/۹۶ ۰/۷۸ ۰/۵۳	۰/۵۷
۵ مدت زمان جلسه باید خیلی طولانی و خسته‌کننده نباشد.	۱/۰۰ ۰/۸۵ ۰/۶۰	۰/۶۴
۶ انتخاب زمان مناسب از روز برای جلسه	۰/۹۶ ۰/۷۵ ۰/۵۰	۰/۵۵
۷ اعلام به‌موقع برگزاری جلسه برای اعضای جلسه با تأکید بر تاریخ و مکان و بیان اهداف جلسه	۰/۹۶ ۰/۷۵ ۰/۵۰	۰/۵۵
۸ توجه به عوامل فیزیکی و محیطی (صندلی، دما، نور) محل برگزاری جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۶ ۰/۵۱	۰/۵۷
۹ پذیرایی مناسب در طول جلسه	۰/۶۳ ۰/۳۸ ۰/۱۳	۰/۱۹
۱۰ موقعیت جغرافیایی مناسب با توجه به اعضای جلسه	۰/۹۴ ۰/۸۱ ۰/۵۶	۰/۵۹
۱۱ ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه	۱/۰۰ ۰/۹۴ ۰/۶۹	۰/۷۱

شاخص‌ها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	میانگین فازی زدایی شده (X)
۱۲ وجود سازگاری میان اعضای جلسه از لحاظ جایگاه سازمانی و ...	۰/۹۶ ۰/۷۶ ۰/۵۱	۰/۵۶
۱۳ مناسب بودن تعداد اعضای جلسه (نه کم‌تر نه بیش‌تر)	۱/۰۰ ۰/۹۰ ۰/۶۵	۰/۶۷
۱۴ انتخاب دقیق و هدفمند اعضاء با توجه به ماهیت جلسه (جایگاه سازمانی، سوابق، تخصص و ...)	۱/۰۰ ۰/۹۰ ۰/۶۵	۰/۶۷
۱۵ انتخاب رئیس جلسه با توجه به جایگاه سازمانی وی نسبت به اعضای جلسه	۰/۹۷ ۰/۸۴ ۰/۵۹	۰/۶۲
۱۶ اعتبار (پذیرش رئیس جلسه)	۰/۹۷ ۰/۸۲ ۰/۵۷	۰/۶۱
۱۷ شخصیت (مشارکت جو بودن)	۱/۰۰ ۰/۹۰ ۰/۶۵	۰/۶۷
۱۸ آگاه‌سازی اعضای جلسه نسبت به اهمیت نتایج و اهداف جلسه	۱/۰۰ ۰/۸۸ ۰/۶۳	۰/۶۶
۱۹ شروع به‌موقع جلسه	۰/۹۴ ۰/۷۴ ۰/۴۹	۰/۵۴
۲۰ مشخص کردن متولی مشخص جهت تدوین صورت‌جلسه‌ها و اطمینان از پیش‌برد جلسه در مسیر تعیین شده (دبیر جلسه مناسب)	۰/۹۴ ۰/۷۶ ۰/۵۱	۰/۵۶
۲۱ مستندسازی (یادداشت‌برداری دقیق یا ضبط) مطالب مطرح شده در طی جلسه توسط دبیر جلسه	۰/۹۹ ۰/۸۵ ۰/۶۰	۰/۶۴
۲۲ شنود مؤثر نظرات تمامی اعضاء	۰/۹۹ ۰/۸۴ ۰/۵۹	۰/۶۳
۲۳ درخواست نظرات تمامی اعضاء جهت مشارکت در مورد مسائل مربوط به جلسه از طرف رئیس جلسه	۰/۹۶ ۰/۸۴ ۰/۵۹	۰/۶۲
۲۴ مدیریت صحبت اعضای جلسه	۰/۹۹ ۰/۸۸ ۰/۶۳	۰/۶۶
۲۵ مدیریت زمان اختصاصی به هر کدام از بندهای دستور جلسه	۰/۹۹ ۰/۷۸ ۰/۵۳	۰/۵۸
۲۶ تهیه و امضای پیش‌صورت‌جلسه در اتمام جلسه	۰/۹۶ ۰/۷۴ ۰/۴۹	۰/۵۴
۲۷ اتمام به‌موقع جلسه در چارچوب زمانی تعیین‌شده و اعلام‌شده	۰/۹۰ ۰/۶۵ ۰/۴۰	۰/۴۶
۲۸ مشخص کردن دستور جلسه برای جلسه آتی در صورت امکان	۰/۸۸ ۰/۶۳ ۰/۳۸	۰/۴۴
۲۹ اگر مقرر شد عضوی برای جلسه بعد کاری انجام دهد، می‌بایست دقیقاً مشخص شده و در صورت جلسه قید شود.	۰/۹۴ ۰/۷۹ ۰/۵۴	۰/۵۸
۳۰ رضایت حاضرین در جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۶ ۰/۵۱	۰/۵۷
۳۱ رضایت استفاده‌کنندگان و مجریان از خروجی اجرایی جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۸ ۰/۵۳	۰/۵۸
۳۲ رضایت مراجع بالاتر از خروجی جلسه	۰/۹۷ ۰/۸۱ ۰/۵۶	۰/۶۰

همان‌گونه که جدول شماره چهار نشان می‌دهد، در مورد میزان مؤثر بودن شاخص‌های استخراج‌شده در ارزیابی اثربخشی جلسات، بیش‌ترین توافق نظر خبرگان بر شاخص‌های «ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه»، «مناسب بودن تعداد اعضای جلسه (نه کم‌تر نه بیش‌تر)»، «انتخاب دقیق و هدفمند اعضاء با توجه به ماهیت جلسه (جایگاه سازمانی، سوابق، تخصص و...)» و «شخصیت (مشارکت‌جو بودن)» بوده و کم‌ترین توافق نظر بر شاخص‌های «مشخص کردن دستور جلسه برای جلسه آتی در صورت امکان» و «پذیرایی مناسب در طول جلسه»، انجام گرفته است. با توجه به عدم توافق‌ها مرحله دوم نظرسنجی انجام شد.

در مرحله دوم نظرسنجی نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، همراه با پرسش‌نامه، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال شد. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه‌شده در مرحله دوم، هم‌چون مرحله اول، با استفاده از فرمول‌های (۱-۱) و (۱-۲) مورد تحلیل قرار گرفته و در جدول شماره پنج ارائه شده است. میزان اختلاف میان مراحل اول و دوم نیز ارائه شده است. براساس نظر چنگ و لین (۲۰۰۲)، در صورتی‌که اختلاف بین دو مرحله نظرسنجی کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

جدول شماره ۵: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی دوم

شاخص‌ها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده (χ)	اختلاف مرحله اول و دوم
۱ تدوین دستور جلسه	۰/۹۹ ۰/۸۲ ۰/۵۷	۰/۶۱	۰/۰۳
۲ ارسال دستور جلسه با جزئیات و ضامم به اعضاء پیش از برگزاری جلسه	۰/۹۴ ۰/۷۹ ۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۰۱
۳ حجم و محتوای دستور جلسه (دستور جلسه باید با توجه به مدت زمان جلسه تهیه شود، نه کم‌تر نه بیش‌تر).	۰/۹۱ ۰/۷۲ ۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۰۱
۴ اعلام کتبی و تلفنی (استفاده از کانال‌های مختلف) برای اعلام جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۹ ۰/۵۴	۰/۵۹	۰/۰۱
۵ مدت زمان جلسه باید خیلی طولانی و خسته‌کننده نباشد.	۱/۰۰ ۰/۸۲ ۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۰۲

شاخص‌ها	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	میانگین فازی زدایی شده (X)	اختلاف مرحله اول و دوم
۶ انتخاب زمان مناسب از روز برای جلسه	۰/۹۶ ۰/۷۶ ۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۰۱
۷ اعلام به‌موقع برگزاری جلسه برای اعضای جلسه با تأکید بر تاریخ و مکان و بیان اهداف جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۵ ۰/۵۰	۰/۵۶	۰/۰۰
۸ توجه به عوامل فیزیکی و محیطی (صندلی، دما، نور) محل برگزاری جلسه	۰/۹۹ ۰/۷۸ ۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۰۱
۹ پذیرایی مناسب در طول جلسه	۰/۶۰ ۰/۳۵ ۰/۱۰	۰/۱۷	۰/۰۲
۱۰ موقعیت جغرافیایی مناسب با توجه به اعضای جلسه	۰/۹۶ ۰/۸۵ ۰/۶۰	۰/۶۳	۰/۰۴
۱۱ ارتباط میان تخصص اعضا و موضوع جلسه	۱/۰۰ ۰/۹۱ ۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۰۲
۱۲ وجود سازگاری میان اعضای جلسه از لحاظ جایگاه سازمانی و ...	۰/۹۶ ۰/۷۵ ۰/۵۰	۰/۵۵	۰/۰۱
۱۳ مناسب بودن تعداد اعضای جلسه (نه کم‌تر نه بیش‌تر)	۱/۰۰ ۰/۹۳ ۰/۶۸	۰/۶۹	۰/۰۲
۱۴ انتخاب دقیق و هدفمند اعضا با توجه به ماهیت جلسه (جایگاه سازمانی، سوابق، تخصص و ...)	۱/۰۰ ۰/۹۱ ۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۰۱
۱۵ انتخاب رئیس جلسه با توجه به جایگاه سازمانی وی نسبت به اعضای جلسه	۱/۰۰ ۰/۸۷ ۰/۶۲	۰/۶۵	۰/۰۳
۱۶ اعتبار (پذیرش رئیس جلسه)	۰/۹۹ ۰/۸۴ ۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۰۱
۱۷ شخصیت (مشارکت چو بودن)	۰/۹۴ ۰/۹۰ ۰/۶۶	۰/۶۷	۰/۰۳
۱۸ آگاه‌سازی اعضای جلسه نسبت به اهمیت نتایج و اهداف جلسه	۱/۰۰ ۰/۸۸ ۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۰۳
۱۹ شروع به موقع جلسه	۰/۹۴ ۰/۷۴ ۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۰۳
۲۰ مشخص کردن متولی مشخص جهت تدوین صورت‌جلسه‌ها و اطمینان از پیش‌برد جلسه در مسیر تعیین شده (دبیر جلسه مناسب)	۰/۹۴ ۰/۷۶ ۰/۴۶	۰/۵۰	۰/۰۶
۲۱ مستندسازی (یادداشت برداری دقیق یا ضبط) مطالب مطرح شده در طی جلسه توسط دبیر جلسه	۰/۹۹ ۰/۸۵ ۰/۶۳	۰/۶۷	۰/۰۳
۲۲ شنود مؤثر نظرات تمامی اعضا	۰/۹۹ ۰/۸۴ ۰/۵۶	۰/۶۰	۰/۰۳
۲۳ درخواست نظرات تمامی اعضا جهت مشارکت در مورد مسائل مربوط به جلسه از طرف رئیس جلسه	۰/۹۶ ۰/۸۴ ۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۰۷
۲۴ مدیریت صحبت اعضای جلسه	۰/۹۹ ۰/۸۸ ۰/۶۵	۰/۶۷	۰/۰۱
۲۵ مدیریت زمان اختصاصی به هر کدام از بندهای دستور جلسه	۰/۹۹ ۰/۷۸ ۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۰۱
۲۶ تهیه و امضای پیش‌صورت‌جلسه در اتمام جلسه	۰/۹۹ ۰/۷۴ ۰/۵۰	۰/۵۶	۰/۰۱
۲۷ اتمام به موقع جلسه در چارچوب زمانی تعیین	۰/۹۱ ۰/۶۶ ۰/۴۱	۰/۴۷	۰/۰۱

شاخص‌ها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده (χ)	اختلاف مرحله اول و دوم
شده و اعلام شده			
۲۸ مشخص کردن دستور جلسه برای جلسه آتی در صورت امکان	۰/۹۱ ۰/۶۶ ۰/۴۱	۰/۴۷	۰/۰۳
۲۹ اگر مقرر شد عضوی برای جلسه بعد کاری انجام دهد، می‌بایست دقیقاً مشخص شده و در صورت جلسه قید شود.	۰/۹۴ ۰/۸۱ ۰/۵۶	۰/۵۹	۰/۰۱
۳۰ رضایت حاضرین در جلسه	۰/۹۹ ۰/۷۶ ۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۰۲
۳۱ رضایت استفاده کنندگان و مجریان از خروجی اجرایی جلسه	۰/۹۹ ۰/۷۹ ۰/۵۴	۰/۵۹	۰/۰۱
۳۲ رضایت مراجع بالاتر از خروجی جلسه	۰/۹۷ ۰/۷۹ ۰/۵۴	۰/۵۹	۰/۰۱

همان‌گونه که جدول شماره پنج نشان می‌دهد، امتیاز به‌دست‌آمده برای شاخص پذیرایی مناسب در طول جلسه در هر دو مرحله، در دامنه خیلی کم (کم‌تر از ۰/۲۵) قرار گرفته است. از این‌رو این شاخص حذف می‌شود و در سایر شاخص‌ها اختلاف نظر مرحله اول و دوم اعضای گروه خبره کم‌تر از آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده است، لذا در این شاخص‌ها، اعضاء به وحدت نظر رسیده‌اند و نظر سنجی پیرامون آن‌ها متوقف می‌شود. بدین ترتیب شاخص‌های استخراج شده در روش تحلیل مضمون به جزء شاخص پذیرایی مناسب در طول جلسه طبق نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

قسمت ۲: براساس نتایج تحلیل مضمون و روش دلفی فازی ۹ مؤلفه و ۳۱ شاخص ارزیابی اثربخشی جلسات شناسایی شد. در این قسمت به‌منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از لحاظ اهمیت‌شان در ارزیابی اثربخشی جلسات از فرایند تحلیل شبکه (ANP) استفاده شد. در ادامه برای سهولت کار از علامت اختصاری مؤلفه و شاخص‌ها در جدول شماره یک استفاده شده است.

برای اجرای فرایند تحلیل شبکه‌ای ابتدا مقایسه زوجی مؤلفه‌های اصلی با یکدیگر که با توجه به هدف (میزان اثربخشی جلسات) مقایسه شده‌اند. در جدول شماره شش ارائه شده است (W21):

جدول شماره ۶: مقایسه بین مؤلفه‌ها با توجه به هدف (w21)

ناسازگاری ۰/۰۹۳۶۹		
مؤلفه‌ها	نرمال شده	منحصرکننده
C1	۰/۰۵	۰/۲۵
C2	۰/۱۳	۰/۷۴
C3	۰/۱۸	۱/۰۰
C4	۰/۰۲	۰/۱۰
C5	۰/۰۶	۰/۳۲
C6	۰/۱۷	۰/۹۴
C7	۰/۱۶	۰/۹۰
C8	۰/۱۳	۰/۷۴
C9	۰/۰۵	۰/۲۹

در مرحله بعد، مقایسه میان مؤلفه‌ها با حذف اثر یکی از مؤلفه‌های اصلی انجام شده و نتایج حاصل از آن در جداول شماره هفت و هشت ارائه شده است (W22). شاخص ناسازگاری در همه این مقایسات (کمتر از ۰/۱) و قابل قبول است.

جدول شماره ۷: نتایج حاصل از مقایسه مؤلفه‌ها با حذف اثر یک مؤلفه (W22)

مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	۰	۰/۱۰	۰/۱۲	۰/۱۳	۰/۲۰	۰/۲۷	۰/۲۳	۰/۱۱	۰/۱۳
C2	۰/۰۴	۰	۰/۰۵	۰/۱	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۰۴
C3	۰/۰۴	۰/۰۴	۰	۰/۸	۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۰۴
C4	۰/۰۸	۰/۲۷	۰/۳۵	۰	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۱۶	۰/۲۲	۰/۳
C5	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۲	۰	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۱۰	۰/۰۸
C6	۰/۱۱	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۶	۰	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۸
C7	۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۰۸	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۰۵	۰	۰/۰۷	۰/۱۱
C8	۰/۱۳	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۰۵	۰	۰/۰۶
C9	۰/۲۲	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۹	۰/۱۱	0.1	۰/۱۸	۰/۲۰	۰

جدول شماره ۸: اوزان حاصل از مقایسه زوجی شاخص‌های هر مؤلفه (W32)

C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
								۰/۶۰	S1
							0	۰/۲۲	S2
								۰/۱۸	S3
						0	۰/۴۳		S4
					0		۰/۱۲		S5
							۰/۱۸		S6
				0			۰/۲۷		S7
						۰/۳۰۳۰۳			S8
			0			۰/۶۹۶۹۷			S9
		0			۰/۳۶				S10
					۰/۰۹				S11
					۰/۲۸				S12
	0				۰/۲۷				S13
					۰/۲۷				S14
0					۰/۱۲				S15
					۰/۶۱				S16
				۰/۵۳					S17
				۰/۱۴			0		S18
				۰/۳۳					S19
				۰/۲۶			0		S20
				۰/۱۱		0			S21
				۰/۰۸					S22
				۰/۱۶		0			S23
				۰/۳۹					S24
				0					S25
				۰/۲۵					S26
				۰/۱۴					S27
				۰/۱۰					S28
		0		۰/۵۰					S29
				۰/۱۴					S30
		0		۰/۱۰					S31
				۰/۷۶					S31

سپس مطابق با جدول شماره نه سوپر ماتریس ناموزون تشکیل شد.

جدول شماره ۹: نتایج حاصل از محاسبه اوزان مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها (سوپر ماتریس ناموزون)

هدف	مؤلفه	شاخص
O	O	O
W21	W22	O
O	W32	I

پس از تشکیل سوپر ماتریس ناموزون، این ماتریس از طریق تقسیم اعداد هر ستون به مجموع اعداد آن ستون، استاندارد شده و به سوپر ماتریس موزون تبدیل می‌شود. سپس برای تشکیل سوپر ماتریس حد، اعداد ماتریس به دست آمده آن قدر به توان می‌رسند تا هر مؤلفه به یک عدد هم‌گرا شود و این عدد همان وزن متغیر است. خروجی نرم‌افزار Superdecision از این ماتریس، در ذیل ارائه شده و نتایج حاصل از محاسبه اوزان شاخص‌ها نیز، در جدول شماره ده نشان داده شده است:

جدول شماره ۱۰: نتایج حاصل از رتبه‌بندی شاخص‌ها

کد	شاخص‌ها	وزن نهایی رتبه مؤلفه
S۳۱	رضایت مراجع بالاتر از خروجی جلسه	۰/۱۱۲
S۱	تدوین دستور جلسه	۰/۰۸۷
S۱۰	ارتباط میان تخصص اعضا و موضوع جلسه	۰/۰۸۳
S۱۲	مناسب بودن تعداد اعضای جلسه (نه کم‌تر نه بیش‌تر)	۰/۰۶۳
S۱۶	شخصیت (مشارکت جو بودن)	۰/۰۶۱
S۱۳	انتخاب دقیق و هدف‌مند اعضا با توجه به ماهیت جلسه (جایگاه سازمانی، سوابق، تخصص و...)	۰/۰۶۰
S۲۴	مدیریت زمان اختصاصی به هر کدام از بندهای دستور جلسه	۰/۰۴۵
S۹	موقعیت جغرافیایی مناسب با توجه به اعضای جلسه	۰/۰۴۱
S۲	ارسال دستور جلسه با جزئیات و ضائم به اعضا پیش از برگزاری جلسه	۰/۰۳۹
S۱۷	آگاه‌سازی اعضای جلسه نسبت به اهمیت نتایج و اهداف جلسه	۰/۰۳۷
S۲۸	اگر مقرر شد عضوی برای جلسه بعد کاری انجام دهد، می‌بایست دقیقاً مشخص شده و در صورت جلسه قید شود.	۰/۰۳۶
S۲۰	مستندسازی (یادداشت برداری دقیق یا ضبط) مطالب مطرح شده در طی جلسه توسط دبیر جلسه	۰/۰۳۱
S۱۴	انتخاب رئیس جلسه با توجه به جایگاه سازمانی وی نسبت به اعضای جلسه	۰/۰۲۷

کد	شاخص‌ها	وزن نهایی رتبه مؤلفه
S۴	اعلام کتبی و تلفنی (استفاده از کانال‌های مختلف) برای اعلام جلسه	۰/۰۲۶
S۱۹	مشخص کردن متولی مشخص جهت تدوین صورت‌جلسه‌ها و اطمینان از پیش‌برد جلسه در مسیر تعیین شده (دبیر جلسه مناسب)	۰/۰۲۴
S۳	حجم و محتوای دستور جلسه (دستور جلسه باید با توجه به مدت زمان جلسه تهیه شود، نه کم‌تر نه بیش‌تر)	۰/۰۲۲
S۲۹	رضایت حاضرین در جلسه	۰/۰۲۱
S۱۱	وجود سازگاری میان اعضای جلسه از لحاظ جایگاه سازمانی و ...	۰/۰۲۱
S۲۳	مدیریت صحبت اعضای جلسه	۰/۰۱۹
S۲۵	تهیه و امضای پیش‌صورت‌جلسه در اتمام جلسه	۰/۰۱۸
S۸	توجه به عوامل فیزیکی و محیطی (صندلی، دما، نور) محل برگزاری جلسه	۰/۰۱۸
S۷	اعلام به موقع برگزاری جلسه برای اعضای جلسه با تأکید بر تاریخ و مکان و بیان اهداف جلسه	۰/۰۱۶
S۳۰	رضایت استفاده‌کنندگان و مجریان از خروجی اجرایی جلسه	۰/۰۱۴
S۲۱	شوند مؤثر نظرات تمامی اعضا	۰/۰۱۳
S۱۵	اعتبار (پذیرش رئیس جلسه)	۰/۰۱۲
S۶	انتخاب زمان مناسب از روز برای جلسه	۰/۰۱۱
S۲۶	اتمام به موقع جلسه در چارچوب زمانی تعیین شده و اعلام شده	۰/۰۱۰
S۱۸	شروع به موقع جلسه	۰/۰۱۰
S۲۲	درخواست نظرات تمامی اعضاء جهت مشارکت در مورد مسائل مربوط به جلسه از طرف رئیس جلسه	۰/۰۰۹
S۵	مدت زمان جلسه باید خیلی طولانی و خسته‌کننده نباشد.	۰/۰۰۷
S۲۷	مشخص کردن دستور جلسه برای جلسه آتی در صورت امکان	۰/۰۰۷

نتایج حاصل از رتبه‌بندی شاخص‌ها نشان می‌دهد که «رضایت مراجع بالاتر از خروجی جلسه» بیش‌ترین اولویت را در ارزیابی اثربخشی جلسات داشته و پس از آن «تدوین دستور جلسه» و «ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه» در درجات بعدی اولویت قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت این سه عامل، مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر ارزیابی اثربخشی جلسات هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه گسترش رقابت‌ها در عرصه جهانی، مدیران را ناگزیر کرده است که برای افزایش تعاملات میان اعضاء، تبادل اطلاعات و مشاوره با اهل فن برای کسب

نظریه‌های بهتر از طریق تبادل اندیشه، جلساتی را با اعضای سازمان تشکیل دهند (نصراصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳؛ رضوی و ملکیان، ۱۳۹۲). جلسات کاری به‌عنوان یکی از ابزارهای مفید در مدیریت سازمان‌ها در طول نیم قرن اخیر افزایش قابل توجهی در سازمان‌ها داشته‌اند. دلیل اهمیت این موضوع ریشه در این دارد که جلسات کاری امکان تصمیم‌گیری سریع و اثربخشی روزافزون را برای مدیران فراهم کرده و با توجه به گروهی بودن برگزاری آن، ضمانت اجرایی مصوبات در سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش می‌یابد (رضوی و ملکیان، ۱۳۹۲).

بنابراین، امروزه بهره‌گیری حداکثری از این گردهمایی‌ها و جلسات، به چالش حیاتی برای مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است؛ به‌طوری‌که این جلسات در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند آثار مخربی بر تیم‌ها و سازمان داشته باشند و عدم برنامه‌ریزی مناسب و یا اداره غیرمؤثر آن، منجر به اتلاف وقت شرکت‌کنندگان و سرمایه سازمان شده و حس ناامیدی و مشغله کاری کارمندان را افزایش می‌دهد. بر همین اساس، این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی در راستای فرآیند ارتقاء، بهبود و اثربخشی آن‌ها بود.

در واقع این پژوهش به‌طور خاص به دنبال ارائه شاخص‌های ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی بود. در این راستا با بررسی مقالات و منابع مرتبط به روش تحلیل مضمون ۳ بُعد، ۹ مؤلفه ۳۱ شاخص شناسایی شد. در مرحله بعد برای غربال و اعتباریابی شاخص‌های شناسایی شده در مرحله قبل از روش دلفی فازی استفاده شد که طی دو مرحله رفت و برگشت پرسش‌نامه‌ها، خبرگان بر روی شاخص‌ها توافق کردند که، بیش‌ترین توافق خبرگان بر شاخص‌های «مناسب بودن تعداد اعضای جلسه»، «آگاه‌سازی اعضای جلسه نسبت به اهمیت نتایج و اهداف جلسه»، «درخواست نظرات تمامی اعضاء جهت مشارکت در مورد مسائل مربوط به جلسه از طرف رئیس جلسه»، «ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه»، «انتخاب دقیق و هدف‌مند اعضاء با توجه به ماهیت جلسه (جایگاه سازمانی، سوابق، تخصص و...)» بوده و کم‌ترین توافق خبرگان

بر شاخص‌های «پذیرایی مناسب در طول جلسه»، اتمام به موقع جلسه در چارچوب زمانی تعیین شده و انجام شده» و «مشخص کردن دستور جلسه برای جلسه آتی در صورت امکان» بود. در ادامه، به منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها از لحاظ اهمیتشان در ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی، از فرایند تحلیل شبکه (ANP) استفاده شد که نتایج حاصل از رتبه‌بندی شاخص‌ها نشان می‌دهد که «رضایت مراجع بالاتر از خروجی جلسه» بیش‌ترین اولویت را در ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی داشته است که با نتایج پژوهش داریال، (۲۰۰۷) هم‌سو است. و پس از آن «تدوین دستور جلسه» است که با نتایج پژوهش‌های ربوری (۲۰۰۷)، هانس کمب (۲۰۱۲) و اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳) هم‌راستا است و در نهایت «ارتباط میان تخصص اعضاء و موضوع جلسه» در درجات بعدی اولویت قرار دارند که با پژوهش‌های ونتوس (۲۰۱۰)، محمودی و همزین (۱۳۹۰) و فرخی (۱۳۹۲) مطابقت دارد. بنابراین، بر اساس یافته‌های این پژوهش این سه عامل، از مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر در ارزیابی اثربخشی جلسات هستند.

پیشنهادها

در کل این پژوهش، برای ارزیابی اثربخشی جلسات سازمانی ۳ بُعد، ۹ مؤلفه و ۳۱ شاخص ارائه کرد. سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌توانند از طریق این چارچوب، چالش‌ها و مشکلات یا موانع اثربخشی جلساتشان (وضع موجود) را شناسایی کنند این‌که در چه ابعادی از برگزاری جلسات مشکل دارند و یا به عبارتی در چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی ضعف دارند و کمبودهایشان در کجاها است. بعد از آن بر مبنای اطلاعات وضع موجود و در نظر گرفتن وزن شاخص‌های ارزیابی مشخص شده در این پژوهش در خصوص اثربخشی هر چه بیش‌تر جلسات سازمانی بر نام‌ریزی و اقدام کنند.

با توجه به این‌که این پژوهش در شرکت گاز تهران انجام شده است، قابلیت تعمیم نتایج این پژوهش به علت وجود تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی سازمان‌ها به راحتی امکان‌پذیر نیست. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های

مشابه دیگری نیز در سایر شرکت‌ها و حوزه‌ها در زمینه اثربخشی جلسات صورت پذیرد تا شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش، توسعه و تقویت شوند. از سوی دیگر در پژوهش حاضر، از روش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی دلفی فازی و تحلیل شبکه استفاده شده است که سایر پژوهش‌گران می‌توانند در پژوهش خود از روش‌های کیفی و کمی متفاوتی بهره گیرند.

منابع

- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ براتی، آذر؛ سرهنگی، کامران؛ رنجیر، حمیدرضا (۱۳۹۲). تأثیر عدالت سازمانی و جو سازمانی بر رفتارهای ضد تولید، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، صص ۱۹۷-۱۸۱. قابل بازیابی از:
- https://jomc.ut.ac.ir/article_36645.html
- رضوی، حمیده؛ ملکیان، گیتی (۱۳۹۳). اثربخشی جلسات سازمانی و راه‌کارهای بهبود آن، همایش بین‌المللی مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۱۷-۱. قابل بازیابی از:
- <https://civilica.com/doc/344154/certificate/print/>
- عالی، صمد (۱۳۸۰). مدیریت اثربخش جلسات. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۰، صص ۴۲-۳۸. قابل بازیابی از:
- http://www.toluecrm.com/art_show?art_id=242
- محمودی، میثم؛ همزین، علی (۱۳۹۰). جلسات و مدیریت اثربخش آن، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۴۹، صص ۶۵-۶۰. قابل بازیابی از:
- <https://www.magiran.com/volume/64603>
- نصر اصفهانی، علی؛ شاعمی برزکی، علی؛ فرخی، مجتبی (۱۳۹۳). تعیین عوامل برگزاری جلسات مؤثر در شرکت گاز استان اصفهان، نشریه مدیریت فردا، پیاپی ۴۱، صص ۱۱۸-۱۰۵. قابل بازیابی از:
- <https://www.magiran.com/paper/1460466>
- هینز، ماریون (۱۳۷۲). روش‌های مؤثر در اداره جلسات. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مرکز آموزش بانکداری.
- Aksoy-Burkert, F., & König, C. J. (2015). Meeting training: A suggestion. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg (Eds.), *Cambridge handbooks in psychology. The Cambridge handbook of meeting science*, Pp. 69–89. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2015-27651-005>
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Landowski, N. (2014). Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), PP. 1064-1081. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2014-44715-009>
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M., & Rogelberg, S. G. (2012). Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving

- meetings. *Management Research Review*, 35(5), PP. 405-418. Retrieved from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171211222331/full/html>
- Brandenburg, E. (2008). *Conducting Effective Faculty Meetings, Edgewood College*
 - Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), PP. 77-101. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology
 - Briggs, R. O., De Vreede, G. J. (1997). Meetings of the future: enhancing group collaboration with group support systems. *Creativity and Innovation Management*, 6(2), PP. 106-116. Retrieved from:
<https://www.researchgate.net/publication/229631797>
 - Briggs, R. O., De Vreede, G. J., & Reinig, B. A. (2003). A theory and measurement of meeting satisfaction. In *System Sciences. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 8-pp). IEEE. Retrieved from:
<https://experts.nebraska.edu/en/publications/a-theory-and-measurement-of-meeting-satisfaction>
 - Cheng, C.H., Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), PP. 174-186. Retrieved from:
<https://www.researchgate.net/publication/222675758>
 - Cohen, Melissa A; Rodelberg, Steven G; Allen, Joseph A; & Luong, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Psychology Faculty Publications*.96. Retrieved from:
<https://core.ac.uk/download/pdf/232746798.pdf>
 - Daryl, A.M. (2001) *An analysis of faculty meeting content and processes: A multi- case study of three south texas schools*. Doctor of Philosophy, San Marcos, Texas:Retrieved from:
<https://digital.library.txstate.edu/bitstream/handle/10877/2482/MICHEL-DISSERTATION.pdf?sequence=1>
 - Demir, A., Bulut, I. (2018). A New Model for Respected Meetings. *Procedia Computer Science*, 126, PP. 1637-1655. Retrieved from:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918314169>
 - Doyle, M. (1993). *How to make meetings work*, Publisher Berkley Books. Retrieved from:

https://archive.org/details/howtomakemeeting00doyl_0/page/n323/mode/2up

- Dun, S. (2008). Effective Meeting Skills Workshop, *Organizational Behavior and Human Decision Processes Journal*, 94(1), PP. 1-14. Retrieved from:

<https://www.journals.elsevier.com/organizational-behavior-and-human-decision-processes>

- Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H., Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16(9), PP. 672-676. Retrieved from:

<https://psycnet.apa.org/record/2009-19548-001>

- Esfahani, A. N., Barzoki, A. S., Farokhi, M., Jahanbazi, A. (2013). Ranking the Factors Contributing to Effective Meetings in Isfahan Gas Company. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(3), PP. 72-77. Retrieved from:

<https://ideas.repec.org/a/hur/ijaraf/v3y2013i3p72-77.html>

- Fetzer, J. (2009). Quick, efficient, effective? Meetings! *Journal of building a professional career*, 393, PP. 1825-1827. Retrieved from:

<http://www.springerlink.com/content/.1825-1827>

- Garcia-Melon, M, Javier, F. O., Jeronimo, A. B., Pablo, A. B., & Rocio, P. B. (2008). Farmland appraisal based on the analytic network Process. *Journal of Global Optimization*, 42, PP. 143-155. Retrieved from:

<https://www.researchgate.net/publication/220249261>

- Hanscomb, A. (2012). Strategies and skills for running meetings Expert solutions to everyday challenges, Boston: *Harvard Business School Publishing*

- Haynes, M. E. (2010). Effective meeting skills: A practical guide for more productive meetings, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), PP. 42-48. Retrieved from:

<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7739/vol/31/iss/4>

- Hinkin, T. R., Tracey, J. B. (1998). The service imperative: Factors driving meeting effectiveness. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(5), PP. 59-67. Retrieved from:

<https://core.ac.uk/download/pdf/145015795.pdf>

- Ives, B., Olson, M. H. (1981). Manager or technician? The nature of the information systems manager's job. *MIS Quarterly*, 5(4), PP. 49-63. Retrieved from:

<https://misq.org/manager-or-technician-the-nature-of-the-information-systems-manager-s-job.html>

- Kay, G. (1995). Effective meetings through electronic brainstorming. *Journal of Management Development*, 14(1), PP. 0262-1711. Retrieved from:
<https://eric.ed.gov/?id=EJ506082>
- Kendall, M. (2007), Efficient and Effective: Guidelines for Meeting the Mission of the Future. [Electronic version]. Retrieved from:
<http://www.bookboon.com>
- Keulder, S. L. (2010). Developing effective meeting management practices in a selected petrochemical company. Retrieved from:
https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/4601/Keulder_SL.pdf?sequence=2
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), PP. 65-76. Retrieved from:
<https://psycnet.apa.org/record/2009-05197-006>
- Lopez-Fresno, P., Savolainen, T. (2020). Building trust in workplace meetings, Intangible Factors Contributing to Intellectual Capital Enhancement. Artikkelit ja abstraktit tieteilisissä konferenssijulkaisuissa © Academic Conferences International. Retrieved from:
<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25858/1625566267134408038.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Matson, E. (2005). The seven sins of deadly meetings, *Journal of Management Development*, 24(10), PP. 930-938. Retrieved from:
<https://www.fastcompany.com/26726/seven-sins-deadly-meetings>
- McComas, K. A., Tuit, L. S., Waks, L., & Sherman, L. A. (2007). Predicting satisfaction and outcome acceptance with advisory committee meetings. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, PP. 905-927. Retrieved from:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2007.00192.x>
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2001). Reflecting on the Strategy Process Strategy Thinking for next economy. Sossey- Bass.
- Mosvick, R., Nelson, R. (1987). We've got to start meeting like this! A guide to successful business meeting management. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- Nixon, C. T., Littlepage, G. E. (1992). Impact of meeting procedures on meeting effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 6(3), PP. 361-369. Retrieved from:
<https://psycnet.apa.org/record/1992-41217-001>
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L., & Rogelberg, S. G. (2017). On leading meetings: Linking meeting outcomes to leadership styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), PP. 189-200. Retrieved from:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/154805181665599>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), PP. 129-142. Retrieved from:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Parsons, M.E. (2007). Efficient and Effective: Guidelines for Meeting the Mission of the Future, *Journal of Management Inquiry*, 9(2), PP. 134-145. Retrieved from:
<https://www.questia.com/magazine/1G1-170201575/efficient-and-effective-guidelines-for-meeting-the>
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), P. 298. Retrieved from:
<https://psycnet.apa.org/record/2009-23993-003>
- Rebori, M. K. (2007). How to organize and run effective meetings. Cooperativ extension. 2010. Retrieved from:
<http://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/other/fs9729>. PDF [žiūr÷ ta 2013 11 11].
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human resource management*, 49(2), PP. 149-172. Retrieved from:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20339>
- Rogelberg, S.G., Leach, D.J., Warr, P.B. & Burnfield, J.L. (2006). “Not another meeting!” Are meeting time demands related to employee well-being? ”, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), PP. 86-97. Retrieved from:
<https://studylib.net/doc/8927555/>

- Sprain, L., Boromisza-Habashi, D. (2012). Meetings: A cultural perspective. *Journal of Multicultural Discourses*, 7(2), PP. 179-189. Retrieved from:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17447143.2012.685743>
- Timm, P. R. (2006). How to hold successful meetings: 30 action tips for managing effective meetings. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Tropman, J. E. (2008). Effective meetings: Improving group decision making. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Vree, W. (1999). Meetings, manners and civilization: The development of modern meeting behaviour. London, Englan: Leicester University Press. Retrieved from:
<https://www.academia.edu/35099521>
- Ventus, D. (2010). Running effective meeting. [Electronicversion]. Retrieved from:
<http://www.Bookboon.Com>.