



جلسات بی‌پایان، وقتی سازمان‌ها در چرخه تصمیم‌سازی می‌چرخند

دکتر محمدرضا غلامی^۱ دکتر امیرحسین حاجی میری^۱

۱. گروه اقتصاد و مدیریت دارو دانشکده داروسازی دانشگاه علوم پزشکی تهران

خلاصه

اصلی افزایش جلسات را با استفاده از مدل "۵ چرا"^۱ بررسی می‌کند و سپس مفهوم "کاربرد مصرف"^۲ و "منع مصرف"^۳ جلسات را براساس یک چارچوب تحلیل می‌نماید. همچنین، با بهره‌گیری از ماتریس RACI^۴، چک‌لیست‌های کاربردی پیش و پس از جلسه و تعریف معیارهای جلسه اثربخش، راهکاری ساختاری برای بهبود نظام تصمیم‌سازی ارائه می‌کند. در ادامه، پیامدهای انسانی و روانی ناشی از برگزاری جلسات بی‌هدف، شامل استرس شغلی،

در سال‌های اخیر، افزایش گسترده و غالباً کنترل‌نشده جلسات در سازمان‌ها به یکی از نشانه‌های بارز اختلال در نظام مدیریت تبدیل شده است، پدیده‌ای که به جای ارتقای هماهنگی، چابکی و کیفیت تصمیم‌سازی، در عمل موجب هدررفت زمان، کاهش بهره‌وری، تحلیل نیروی انسانی و کندی فرآیندهای حکمرانی سازمانی می‌شود. این مقاله با رویکردی تحلیلی و تمرکز بر مدیریت و تأثیرات انسانی، ابتدا علل

و در برخی سازمان‌ها تا ۴۷ درصد از زمان کاری صرف جلسات می‌شود. این امر ضرورت بازنگری در "چرایی"، "چگونگی" و "معیارهای اثربخشی" جلسات را بیش از پیش نمایان می‌کند.

تحلیل "۵ چرا"

برای درک چرایی افزایش جلسات در سازمان‌ها، روش تحلیلی "۵ چرا" با زبان علمی و ساختار دقیق‌تر بازنویسی شده است:

۱. چرا جلسات زیاد برگزار می‌شود؟

به دلیل احساس نیاز به هماهنگی، اطلاع‌رسانی یا تصمیم‌گیری مشترک میان واحدها و افراد.

۲. چرا نیاز به هماهنگی و تصمیم‌گیری جمعی افزایش یافته است؟

زیرا محیط کسب‌وکار پیچیده‌تر شده، فعالیت‌ها میان تیم‌ها و واحدهای مختلف توزیع شده و سطح وابستگی‌ها افزایش یافته است.

۳. چرا وابستگی‌ها بیشتر شده‌اند؟

به واسطه توسعه پروژه‌های چندبخشی، گسترش تیم‌های مجازی و چابکی در ساختارها که موجب پخش مسؤولیت‌ها شده است.

چرا مسؤولیت‌ها کمتر متمرکز هستند؟

به دلیل گرایش به ساختارهای غیرسنتی و تفویض مسؤولیت بدون تأمین زیرساخت شفاف برای تشخیص نقش‌ها و اختیارات.

کاهش تمرکز، فرسودگی سازمانی و تضعیف فرهنگ پاسخ‌گویی بررسی می‌شود.

مطالعات مختلف نشان می‌دهند که مدیریت صحیح جلسات از طریق تحول ساختاری، فرهنگ‌سازی و به‌کارگیری ابزارهای علمی می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، ارتقای سلامت سازمانی و تقویت تصمیم‌سازی شود. این مقاله در پایان، پیشنهادها کاربردی برای مدیران ارشد جهت تغییر رویکرد جلسه‌محوری و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اثربخشی و ارزش افزوده ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی

جلسات سازمانی، بهره‌وری، ماتریس RACI، کاربرد مصرف جلسه، مدیریت زمان، فرهنگ سازمانی.

مقدمه

جلسات کاری بخش قابل‌توجهی از زمان مدیران و کارشناسان را در روز به خود اختصاص می‌دهد. ازدحام جلسات در تقویم کاری بسیاری از مدیران نشان‌دهنده روزمرگی ناشی از تکرار جلساتی است که نه تنها الزاماً منجر به تصمیم‌گیری مؤثر نمی‌شوند، بلکه گاه به دلیل نبود طرح‌ریزی مناسب، موجب فرسایش ذهنی و کاهش بهره‌وری سازمانی نیز می‌گردند. مطالعات گزارش می‌دهند که نزدیک به نیمی از مدیران روزانه سه جلسه یا بیشتر برگزار می‌کنند

۵. چرا این زیرساخت‌ها کامل نشده‌اند؟
 زیرا ابزارهای مدیریت نقش‌ها و فرآیندهای تصمیم‌سازی به‌طور کامل اجرا یا به‌روزرسانی نگردیده‌اند.

مستقیم با افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و رضایت شرکت‌کنندگان دارد (جدول ۱).
 حال با توجه به مواردی که تاکنون مورد بحث قرار گرفت و لزوم توجه به آن، به یک چک لیست استاندارد برای قبل و بعد از برگزاری جلسه پرداخته می‌شود (جدول ۲).

ویژگی‌های جلسه اثربخش

یک جلسه زمانی اثربخش تلقی می‌شود که منجر به تحقق هدف تعیین‌شده، تولید نتایج ملموس، استفاده بهینه از زمان و منابع و مشارکت فعال و هدفمند افراد گردد. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که ساختار صحیح جلسه، آمادگی پیشینی شرکت‌کنندگان، تعیین نقش‌ها و پیگیری پس از جلسه از مهم‌ترین عوامل موفقیت جلسات محسوب می‌شوند. در پژوهشی مبتنی بر داده‌های واقعی جلسات سازمان‌های بزرگ، مشخص گردید استفاده از دستور جلسه، رایحه اطلاعات پیش از جلسه و ارسال جمع‌بندی پس از آن، ارتباط

ماتریس RACI در جلسات:

ماتریس RACI ابزاری مؤثر برای تقسیم نقش‌ها در فرآیندها و جلسات است که به شفافیت مسؤلیت‌ها و جلوگیری از تداخل وظایف کمک می‌کند. در مدیریت جلسه، استفاده از RACI باعث می‌شود بعد از جلسه دقیقاً مشخص باشد چه کاری توسط چه کسی، تا چه زمانی و با چه سطح پاسخ‌گویی انجام خواهد شد (جدول ۳).
 توصیه می‌گردد ماتریس RACI در ابتدای پروژه یا جلسه اول تنظیم شود و در صورت تغییر شرایط، بازنگری دوره‌ای انجام گیرد.

جدول ۱- عناصر کلیدی جلسه اثربخش

| مؤلفه | توضیح | توصیه اجرایی |
|-----------------------------|--|--|
| هدف مشخص و قابل اندازه‌گیری | تعیین خروجی جلسه پیش از آغاز | تعریف Outcome و شاخص کلیدی عملکرد برای جلسه |
| ترکیب مناسب شرکت‌کنندگان | دعوت افراد مرتبط و حذف مشارکت غیرضروری | محدودسازی تعداد نفرات به ۸-۵ نفر در جلسات تصمیم‌گیری |
| دستور جلسه مدون (Agenda) | ارسال قبل از جلسه و ایجاد ساختار | تعیین زمان برای هر موضوع |
| مدیریت زمان | استفاده از تایمر جلسه، جلوگیری از انحراف موضوع | پایبندی به زمان‌بندی |
| مشارکت هدفمند | جلوگیری از تک‌گویی و ایجاد فرصت برای همه | تسهیل‌گر جلسه (Moderator) |
| مستندسازی | ثبت تصمیمات، اقدامات و مسؤلیت‌ها | استفاده از صورت‌جلسه استاندارد |
| پیگیری نتایج | تعیین مسؤول، زمان اجرا و تقویم پیگیری | ثبت اقدام در ابزار مدیریت پروژه |

جدول ۲- چک لیست استاندارد برای قبل و بعد از جلسه

| مرحله | سؤال کلیدی | بله | خیر | اقدام لازم |
|-------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| پیش از جلسه | آیا دلیل موجه برای برگزاری جلسه وجود دارد؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعریف هدف جلسه |
| | آیا هدف جلسه با ذی نفعان به اشتراک گذاشته شده است؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ارسال هدف و دستور جلسه |
| | آیا افراد مناسب دعوت شده‌اند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بازنگری فهرست دعوت‌شدگان |
| | آیا دستور جلسه ارسال شده است؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | آماده‌سازی و توزیع Agenda |
| | آیا مستندات لازم در دسترس می‌باشند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ارسال داده‌ها و پیش مطالعه |
| پس از جلسه | آیا خروجی مشخص (تصمیم یا اقدام) ثبت شده است؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعیین نتیجه جلسه |
| | آیا مسؤولیت‌ها طبق ماتریس RACI مشخص گردیده‌اند؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بازتعریف نقش و زمان بندی |
| | آیا زمان پیگیری و ارزیابی تعیین شده است؟ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | برنامه‌ریزی ماینوریگ |

جدول ۳ - نمونه کاربرد ماتریس RACI در تصمیم‌گیری جلسه

| فعالیت / اقدام | مسؤول اجرا R | پاسخ‌گو A | مشاور C | مطلع I |
|------------------|---------------|------------|-----------------|--------------|
| تحلیل موضوع جلسه | کارشناس مربوط | مدیر پروژه | کارشناسان تخصصی | سایر واحدها |
| تصمیم‌سازی | مدیر پروژه | مدیر ارشد | افراد کلیدی | تیم اجرایی |
| تخصیص منابع | مدیر مالی | مدیرعامل | مشاور پروژه | ذی نفعان |
| پیگیری اجرا | مسؤول پروژه | مدیر پروژه | تیم پشتیبان | کلیه مرتبطان |

کاربرد مصرف (Indication) جلسه در مدیریت سازمانی

در ادبیات علوم پزشکی، واژه "Indication" به معنای دلیل موجه برای تجویز دارو است. با الهام از این مفهوم، در مدیریت نیز برگزاری جلسه زمانی موجه می‌باشد که هدف، ضرورت و نتایج احتمالی آن شفاف و قابل دفاع است. در واقع، جلسه زمانی تجویز می‌شود که سایر ابزارهای ارتباطی

(نظیرنامه، پیام سیستمی یا تماس کوتاه) نتوانند نیاز موجود را پوشش دهند.

معیارهای Indication جلسه در یک سازمان عبارت هستند از:

۱. نیاز به تصمیم‌گیری چندجانبه یا میان‌واحدی، هنگامی که تصمیمات نیازمند تحلیل مشترک ذی نفعان باشد.
۲. لزوم هم‌افزایی دانش و تبادل

موارد منع مصرف (Contraindication) جلسات در یک سازمان

در مدیریت سازمانی، «کنتراندیکیشن» جلسه به شرایطی اشاره دارد که در آن برگزاری نشست نه تنها ضروری نیست، بلکه ممکن است آثار منفی برای سازمان به همراه داشته باشد. یافته‌های اخیر نشان می‌دهند جلساتی که بدون هدف روشن، بدون اطلاعات کافی یا فاقد حضور افراد کلیدی برگزار شوند، احتمال اثربخشی پایینی دارند و غالباً منجر به تکرار جلسه یا ایجاد چرخه فرسایشی تصمیم‌سازی خواهند شد (جدول‌های ۴ و ۵).

اطلاعات برای هماهنگی، مخصوصاً در پروژه‌های چندبخشی.

۳. وجود ابهام، تعارض یا بحران، که مستلزم بحث متقابل برای رفع آن باشد.
 ۴. ضرورت بازنگری مسیر پروژه‌ها یا تعیین نقش‌ها و هم‌راستاسازی اعضا، به‌ویژه در شرایط حساس یا پیچیده.
 ۵. زمانی که تصمیم‌گیرندگان اصلی و مسؤولان مرتبط، قابلیت حضور همزمان را داشته باشند.
- در غیر این حالت‌ها، برگزاری جلسه ممکن است به جای حل مساله، موجب اتلاف زمان، کاهش تمرکز کارکنان و ایجاد هزینه‌های زائد گردد.

جدول ۴ - موارد منع مصرف برگزاری جلسه

| پیامد احتمالی | توضیح علمی | مورد |
|---------------------------------|---|---------------------------------|
| گفت‌وگوی پراکنده، عدم نتیجه | برگزارکننده قادر به بیان خروجی جلسه نیست. | هدف نامشخص |
| قابل جایگزینی با ایمیل یا گزارش | بدون نیاز به تعامل یا تصمیم‌گیری | صرفاً اطلاع‌رسانی ساده |
| کاهش احتمال دستیابی به نتیجه | آمادگی نا کافی شرکت‌کنندگان | نبود اطلاعات کافی یا پیش‌مطالعه |
| تکرار جلسه، اتلاف زمان | امکان نرسیدن به تصمیم نهایی | غیبت افراد تصمیم‌گیرنده |
| فرسودگی سازمانی | بدون موضوع جدید یا ضرورت | تکرار عادت‌محور جلسه |
| زمان اضافی و کاهش بهره‌وری | امکان اقدام با پیام/تماس کوتاه | حل ساده مساله |

جدول ۵ - لزوم برگزاری یا عدم برگزاری جلسات در یک نگاه

| لزوم عدم برگزاری جلسه | لزوم برگزاری جلسه | مورد |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| فاقد هدف مشخص یا صرفاً اطلاع‌رسانی ساده | تصمیم‌گیری، هماهنگی، حل اختلاف | هدف |
| خیر | بلی | نیاز به تعامل |
| غیبت افراد تصمیم‌گیرنده | حضور دارند | حضور افراد کلیدی |
| فقدان داده و دستور جلسه | اطلاعات کافی | داربودن داده / پیش‌مطالعه |
| ندارد | دارد | ارزش افزوده |

پیامدهای جلسات بیش از حد بر منابع انسانی:

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که جلسات بی‌هدف و تکراری علاوه بر تحمیل هزینه زمانی، اثرات قابل توجهی بر سلامت روان و انگیزش کارکنان دارند. مطالعات انجام شده در دانشگاه MIT⁵ (۲۰۲۳) و HBR⁶ (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که:

❖ جلسات طولانی مدت باعث کاهش تمرکز و امکان انجام کار عمیق^۷ می‌شوند.
❖ افزایش جلسات بدون ساختار با افزایش سطح استرس شغلی و کاهش رضایت از کار ارتباط دارد.

❖ شکست در تصمیم‌گیری تکراری منجر به مصرف انرژی شناختی و فرسودگی سازمانی^۸ می‌شود.

❖ احساس عدم وجود ارزش افزوده در جلسه توسط کارکنان می‌تواند به ایجاد حس بی‌تاثیری^۹ در اعضای تیم منجر شود (جدول ۶).

در ادامه، چند پیشنهاد کاربردی برای مدیران ارشد جهت فرهنگ‌سازی برگزاری

اثربخش جلسات ارائه شده است:
❖ تعیین شاخص‌های عملکرد (KPI)

برای اثربخشی جلسات سازمانی: مدیران می‌توانند با تعریف شاخص‌های مشخص مانند میزان تحقق اهداف جلسه، سرعت اجرای مصوبات و میزان صرفه‌جویی در زمان، کیفیت و ضرورت هر جلسه را به صورت اندازه‌پذیر ارزیابی کنند و از برگزاری نشست‌های کم‌فایده جلوگیری نمایند.

❖ الزام به ارائه Indication جلسه پیش از تشکیل آن:

درخواست برای برگزاری جلسه تنها زمانی پذیرفته شود که هدف، ضرورت، خروجی مورد انتظار و افراد مورد نیاز به طور شفاف در قالب یک ایندیکیشن جلسه ثبت شده باشد. این اقدام از تشکیل جلسات بی‌هدف یا تکراری پیشگیری می‌کند.

❖ تعیین سقف مشخص برای تعداد جلسات هفتگی مدیران و کارشناسان کلیدی: محدود کردن تعداد جلسات، مدیران را ملزم می‌کند که تنها جلسات ضروری را برگزار کنند و به کارشناسان امکان می‌دهد

جدول ۶- پیشنهاد برای کاهش تأثیرات منفی

| توضیح | راهکار |
|---------------------------------|--|
| جلوگیری از کاهش تمرکز | محدودسازی طول جلسه (حداکثر ۴۵ دقیقه) |
| حداقل ۱۵ دقیقه | ایجاد وقفه بین جلسات |
| افزایش درگیری ذهنی | طراحی جلسات با ساختار مشارکتی |
| ایمیل، پیام سازمانی، گزارش سریع | استفاده از ابزارهای غیرجلسه‌ای در تصمیمات ساده |

می‌توانند به‌عنوان بازتابی از فرهنگ مدیریتی و کیفیت ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گیرند. در این مقاله نشان داده شد که افزایش تعداد جلسات بدون وجود هدف روشن، دستور جلسه مشخص و بدون بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت نقش‌ها (مانند ماتریس RACI)، می‌تواند منجر به فرسایش فردی، کاهش بهره‌وری سازمانی و شکل‌گیری چرخه‌ای از تصمیم‌سازی ناکارآمد شود. این پدیده زمانی تشدید می‌شود که جلسات به شکل عادت‌محور برگزار شوند و جایگزین‌های روتین ارتباط سازمانی مانند گزارش، پیام سازمانی یا تصمیم‌گیری غیرهمزمان مورد استفاده قرار نگیرند.

جلسات ساختاریافته، هدفمند و مبتنی بر چک‌لیست‌های استاندارد، می‌توانند محرکی برای هم‌افزایی تخصصی، تقویت تصمیم‌سازی و ارتقای بهره‌وری باشند.

جلسه نه تنها یک فعالیت عملیاتی، بلکه شاخصی از بلوغ سازمانی و فرهنگ تصمیم‌سازی است. سازمان‌هایی که با تعریف ایندیکیشن روشن، استفاده از ابزارهای ساختاری (نظیر RACI و چک‌لیست‌ها)، محدودسازی جلسات غیرضروری و تمرکز بر تصمیم‌سازی مؤثر، فرهنگ جلسه‌محوری خود را بازطراحی می‌کنند، قادر خواهند بود مسیر تحول ساختاری را هموار کرده، سلامت سازمانی را تقویت نموده و بهره‌وری را به‌صورت پایدار افزایش دهند. این تحول زمانی قابل تحقق است که مدیریت

زمان کافی برای کار عمیق، تحلیل و اجرای وظایف داشته باشند.

❖ پیاده‌سازی نظام «بازخورد جلسه» توسط شرکت‌کنندگان:

پس از هر جلسه، شرکت‌کنندگان می‌توانند از طریق یک فرم کوتاه، میزان اثربخشی جلسه، کیفیت مدیریت آن و ضرورت ادامه جلسات مشابه را ارزیابی کنند. این بازخوردها به اصلاح فرآیند برگزاری جلسات کمک می‌کنند.

❖ استفاده از ابزارهای دیجیتال مدیریت پروژه و زمان‌بندی تصمیم‌ها:

بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال پیگیری پروژه‌های تیمی مانند Trello یا «میزیتو» موجب می‌شود پیگیری مصوبات، تعیین مسؤلیت‌ها و زمان‌بندی تصمیم‌ها شفاف‌تر و کارآمدتر انجام شوند و نیاز به برگزاری جلسات مکرر برای هماهنگی کاهش یابد.

❖ آموزش مهارت‌های تسهیل‌گری جلسه به مدیران:

افزایش توانمندی مدیران به مهارت‌هایی همچون هدایت مؤثر گفتگو، مدیریت زمان، جمع‌بندی تصمیم‌ها و کنترل انحراف از موضوع، نقش مهمی در افزایش کیفیت و کاهش زمان جلسات دارد.

بحث و جمع‌بندی

جلسات در سازمان‌ها نه تنها ابزار هماهنگی و تصمیم‌سازی هستند، بلکه

جلسات به‌عنوان بخشی از راهبرد سازمانی تلقی گردد، نه صرفاً فعالیتی اجرایی. تغییر فرهنگ جلسه‌محوری، نیازمند رهبری متعهد، تدوین سیاست‌های شفاف و انتقال باور ”هر جلسه باید ارزش افزوده ایجاد کند“ است.

زیرنویس

1. Five Whys
2. Indication
3. Contraindication
4. Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed (I)
5. Massachusetts Institute of Technology
6. Harvard Business Review
7. Deep Work
8. Organizational Burnout
9. Learned Helplessness

منابع

1. LeBlanc LA. Planning and leading effective meetings. *J Organ Behav* 2019;12(4):233-241.
2. Hosseinkashi Y. Pool J. Tankelevitch L. Cutler R. Madan C. Meeting effectiveness and inclusiveness: largescale measurement in remote meetings. *Proc ACM Hum.-Comput Interact* 2023;1(1) :1-29.
3. Ahmad M. Practical guidelines for applying the RACI model in recruitment practices. *Eur J Hum Resour Manag Stud* 2024;8(2):1527. Available from:<https://oapub.org/soc/index.php/EJHRMS/article/view/1619>
4. Lee W. Development of the RACI model for processes. *Sustainability* 2021;13(11):6125.
5. Tuncă MV. Rădulescu RM. RACI and organizational performance: Uber case study. *Int Manag Conf* 2024;18:103112.
6. ArchieApp. Work meetings in numbers: latest meeting statistics [Internet]. 2025 Oct 28. Available from: <https://archieapp.example>
7. Flowtrace. Surprising meeting statistics for 2025 [Internet]. 2024 Jan 24. Available from: <https://flowtrace.example>
8. Rev.com. Meeting statistics you need to know [Internet]. 2024 Oct 3. Available from: <https://rev.example>
9. ProjectManagement.com. RACI matrix: responsibility assignment guide. 2025 Sep 9.
10. TeamGantt. RACI chart best practices. 2025 Aug 24.
11. Rogelberg SG. Shanock LR. Scott CW. Wasted time and money in meetings. *Small Group Res* 2012;43(3):236265.
12. Perlow LA. Hadley CN. Eun E. Stop the meeting madness. *Harv Bus Rev* 2017;95(4):6269. Available from:<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52836>
13. Tannenbaum SI. Traylor AM. Thomas EJ. Salas E. Managing teamwork: evidencebased tips. *Hum Resour Dev Int* 2021;24(5):415432.
14. Subel S. Stepanek M. Roulet T. How shifts in remote behaviour affect employee wellbeing. *MIT Sloan Manag Rev* 2022;63(3).