



University of
Sistan and Baluchestan

Public Management Researches

Print ISSN: 2538 - 3418 Online ISSN: 2676 - 7880



Iranian Academy of
Management Sciences

Identifying Work Meeting Pathologies and Their Organizational Consequences in Public Sector Organizations

Hossein Gorjipour^{1*}

1. Ph.D. in Public Administration, Researcher Department of Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: h.gorjipour@basu.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The present study aims to identify the pathologies of work meetings and analyze the resulting organizational consequences in Iranian governmental agencies. This research seeks to provide an analytical and practical perspective on the real challenges and issues of these meetings, offering solutions tailored to enhance their efficiency and effectiveness within these organizations. This study is qualitative and applied; data were gathered through semi-structured interviews with 30 employees, experts, and managers of governmental agencies. The data analysis utilized thematic analysis with a reflective and interpretive approach. The findings indicate that work meetings in governmental agencies face four main categories of pathologies: Executive, Behavioral, Technical-Content, and Structural. Each category is associated with multiple negative consequences for the organization and its personnel. The research results show that these identified pathologies lead to a disruption in the decision-to-action cycle, a decline in motivation and organizational effectiveness, the erosion of social capital and organizational trust, the waste of intellectual and temporal resources, reduced decision-making quality, and the intensification of psychological pressure and employee burnout. Based on these findings, fundamental reform of the work meeting system is deemed essential to enhance the overall quality and macro-level productivity of the organization.

Introduction

Work meetings are considered one of the fundamental managerial tools in organizations, playing a vital role in coordination, decision-making, and the advancement of executive activities, while consuming a substantial portion of organizational time and human resources. Despite their importance, research evidence indicates a growing prevalence of unproductive meetings, which lead to consequences such as time waste, reduced productivity, weakened employee motivation, and negative impacts on organizational culture. A review of the literature shows that most organizational studies have predominantly focused on

macro-level issues, while routine organizational processes such as work meetings and their pathologies have received limited scholarly attention. This research gap is particularly critical in public sector organizations, which play a central role in the administrative system and the provision of public services. Accordingly, the present study aims to identify the pathologies of work meetings and analyze their organizational consequences within Iranian governmental organizations.

Case Study

The present study was conducted within governmental organizations in Hamedan Province, Iran.

Materials and Methods

This qualitative and applied study was conducted to identify the pathologies of work meetings and analyze their organizational consequences in public sector organizations. Data were collected through semi-structured interviews with employees, experts, and managers, and sampling was based on the principle of theoretical saturation, considering diversity in organizational levels and work experience. The data were analyzed using thematic analysis, including initial coding, categorization of core themes, and linking them with theoretical concepts. Subsequently, each identified pathology was associated with its corresponding negative organizational outcomes based on organizational management theories. The analysis followed a reflective and interpretive approach, and the trustworthiness of the data was ensured through participant validation and independent review by expert researchers.

Discussion and Results

The findings of the study indicate that work meetings in public sector organizations face four main categories of pathologies: executive, behavioral, technical-content, and structural. Executive pathologies, including managerial autocracy, concentration of authority, and weak follow-up on decisions, disrupt information flow, organizational coordination, and the decision-making process. Behavioral pathologies, such as fear of expressing dissent, interpersonal hostility, and self-censorship, reduce employee motivation, trust, and productivity, while limiting psychological safety and active participation. Technical-content issues, including deviation from the agenda, superficial participation, and ceremonial reporting, compromise decision quality and the effectiveness of meetings, disrupting the flow of accurate information. Structural pathologies, such as inappropriate scheduling, presence of irrelevant participants, and lack of feedback or review, constrain organizational learning and innovation. Analysis based on organizational effectiveness and open systems theories demonstrates that these pathologies collectively impair decision-making, weaken social capital and organizational trust, and reduce the

organization's capacity for continuous process improvement, resulting in significant negative impacts on employee performance and motivation.

Conclusion

The findings of the study indicate that work meetings in public sector organizations are influenced by a combination of structural, behavioral, technical-content, and executive pathologies. Behavioral and structural pathologies, as underlying causes, activate key mechanisms including "reduced decision-making quality, destruction of social capital and organizational trust, and disruption in organizational learning and innovation." This process diminishes meeting efficiency, impairs information flow, reduces coordination and employee motivation, and limits the organization's capacity for learning and innovation. The results emphasize that meeting inefficiency stems from deeper structural and cultural factors, and addressing only executive and technical issues cannot be effective without tackling these root causes. Therefore, redesigning the structure, processes, and management of meetings is essential to enhance overall organizational effectiveness.

Keywords: Work meetings, Public sector organizations, Meeting pathologies, Organizational effectiveness

Article Type: Research Article

Cite this article: Gorjipour, H. (2026). Identifying Work Meeting Pathologies and Their Organizational Consequences in Public Sector Organizations. *Public Management Researches*, 19 (71), 133-162. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2025.52503.6408

Received: 02 July. 2025

Revised: 20 Oct. 2025

Accepted: 27 Dec. 2025

Published online: 21 Mar. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



شناسایی آسیب‌های جلسات کاری و پیامدهای سازمانی آن در دستگاه‌های دولتی

حسین گرجی پور^{۱*}

۱. دکتری مدیریت دولتی، پژوهشگر گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

h.gorzjipour@basu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی آسیب‌های جلسات کاری و تحلیل پیامدهای سازمانی ناشی از این آسیب‌ها در دستگاه‌های دولتی ایران است تا با نگاهی تحلیلی و کاربردی، چالش‌ها و مشکلات واقعی این جلسات بررسی شده و راهکارهای متناسب با شرایط این سازمان‌ها برای ارتقای کارآمدی و اثربخشی جلسات ارائه شود. این پژوهش از نوع کیفی و کاربردی است که داده‌های آن از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از کارکنان، کارشناسان و مدیران دستگاه‌های دولتی گردآوری شده و با روش تحلیل مضمون و رویکرد تاملی و تفسیرگرایانه تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی با چهار دسته آسیب شامل آسیب‌های اجرایی، رفتاری، فنی - محتوایی و ساختاری مواجه‌اند که هر یک پیامدهای منفی متعددی برای سازمان و کارکنان به همراه دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آسیب‌های مطرح شده موجب گسست در چرخه تصمیم‌گیری تا اقدام، افت انگیزه و کاهش اثربخشی سازمانی، تضعیف سرمایه اجتماعی و اعتمادسازمانی، اتلاف منابع فکری و زمانی، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و تشدید فشار روانی و فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود و اصلاح بنیادین نظام جلسات کاری برای ارتقای کیفیت و بهره‌وری کلان سازمان ضروری است.

واژه‌های کلیدی: جلسات کاری، دستگاه‌های دولتی، آسیب‌های جلسات کاری، اثربخشی سازمانی.

استناد: گرجی پور، حسین (۱۴۰۵). شناسایی آسیب‌های جلسات کاری و پیامدهای سازمانی آن در دستگاه‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۹(۷۱)، ۱۶۲-۱۳۳.

DOI:10.22111/JMR.2025.52503.6408



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۶

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

مقدمه

جلسات کاری یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت در سازمان‌ها به شمار می‌روند که نقش مهمی در تبادل نظر، هماهنگی، تصمیم‌گیری و پیگیری امور اجرایی ایفا می‌کنند. این جلسات بخش قابل توجهی از منابع انسانی و زمانی سازمان‌ها را به خود اختصاص می‌دهند و از جمله بسترهایی هستند که در آن مدیران می‌توانند تصمیمات مؤثر و راهبردی اتخاذ کنند؛ تصمیماتی که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شوند (During et al., 2022). در واقع، امروزه جلسات کاری نه تنها یک رویداد، بلکه به‌عنوان فعالیتی بنیادی هستند که فرهنگ‌های سازمانی را در طول زمان شکل می‌دهند و تثبیت می‌کنند (Scott & Allen, 2022). با وجود این نقش حیاتی برای جلسات کاری در سازمان‌ها، همواره پرسش‌هایی درباره اثربخشی، کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و پیامدهای آنها مطرح است. طوری که تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که تعداد جلسات غیرمولد در سازمان‌ها به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. این جلسات که غالباً به‌دلیل عدم برنامه‌ریزی مناسب یا فقدان هماهنگی میان اعضای تیم برگزار می‌شوند، نه تنها زمان ارزشمند کارکنان را تلف می‌کنند، بلکه بر روحیه و بهره‌وری آنها نیز تأثیر منفی می‌گذارند. گزارش‌ها حاکی از آن است که این جلسات غیرمولد به‌طور فزاینده‌ای در تقویم‌های کاری گنجانده شده‌اند و مانع پیشبرد کارهای اصلی و ضروری می‌شوند. علاوه بر هدر رفتن زمان، این جلسات باعث می‌شوند افراد احساس بی‌پاسخگویی و بی‌اعتمادی کنند. در نتیجه، به‌جای ایجاد همکاری مؤثر و بهینه‌سازی جریان کاری، این جلسات به معضلی در سازمان‌ها تبدیل می‌شوند که علاوه بر کاهش بهره‌وری، فرهنگ سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند (Asana, 2024). همچنین مرور سایر مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از پژوهش‌های سازمانی عمدتاً بر سطوح کلان، از جمله ساختار اداری، سیاست‌گذاری عمومی و ارزیابی عملکرد، متمرکز بوده‌اند و فرایندهای روزمره‌ای مانند جلسات کاری، به‌ویژه شناسایی آسیب‌ها و پیامدهای آنها در سازمان، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این تمرکز محدود بر چنین فرایندهای اساسی سبب شده است که عوامل ریشه‌ای ناکارآمدی جلسات کاری تا حد زیادی ناشناخته باقی بماند. از این‌رو، خلأیی محسوس در زمینه تحلیل دقیق و هدفمند این حوزه وجود دارد که ضرورت انجام پژوهش حاضر را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در این میان، توجه به جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی اهمیت مضاعفی دارد؛ چرا که این سازمان‌ها محور اصلی نظام اداری کشور محسوب می‌شوند و نقشی بنیادین

در تحقق سیاست‌های عمومی، اجرای مقررات و ارائه خدمات عمومی ایفا می‌کنند و هرگونه ناکارآمدی در فرایند تصمیم‌گیری آن‌ها، علاوه بر هدر رفت منابع، می‌تواند مستقیماً بر سرعت ارائه خدمات و کیفیت حکمرانی تأثیر منفی بگذارد. براین‌اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی آسیب‌های جلسات کاری و تحلیل پیامدهای سازمانی آن‌ها در دستگاه‌های دولتی ایران، تلاش می‌کند تا با نگاهی تحلیلی و کاربردی، چالش‌ها و مشکلات واقعی این جلسات را شناسایی و بررسی نماید. هدف این تحقیق ارائه راهکارهایی متناسب با شرایط ویژه دستگاه‌های دولتی ایران به منظور ارتقای کارآمدی و اثربخشی جلسات کاری است. سؤال اصلی پژوهش نیز چنین مطرح می‌شود: آسیب‌های موجود در جلسات کاری دستگاه‌های دولتی ایران کدام‌اند و پیامدهای سازمانی ناشی از این آسیب‌ها چیست؟

چارچوب نظری پژوهش

دستگاه‌های دولتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای حاکمیتی، نقش کلیدی در ارائه خدمات عمومی، اجرای سیاست‌های دولت و مدیریت امور عمومی ایفا می‌کنند. این نهادها معمولاً به‌عنوان واحدهای رسمی و قانونی شناخته می‌شوند که تحت حاکمیت دولت فعالیت کرده و مأموریت‌های خاص اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دارند (Rainey, 2014). بر اساس نظریه ساختار سازمانی، این سازمان‌ها معمولاً بر اساس قواعد و مقررات رسمی، ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی شکل گرفته‌اند که هدف آن افزایش قابلیت پیش‌بینی و کنترل امور عمومی است. در این نظریه بوروکراسی نظامی منطقی است که باتکیه بر قواعد و تخصص‌گرایی، به افزایش کارآمدی و نظم کمک می‌کند. با این حال، از دهه ۱۹۷۰ به بعد، با گسترش مباحث نو سازمان‌گرایی و افزایش پیچیدگی‌های محیطی، بسیاری از پژوهشگران به نقد ساختارهای بوروکراتیک پرداخته‌اند. آن‌ها معتقد بودند که تمرکز بیش از حد بر قواعد رسمی و سلسله‌مراتب، می‌تواند منجر به کندی تصمیم‌گیری، کاهش انعطاف‌پذیری، انگیزه‌زدایی در کارکنان و فاصله گرفتن از نیازهای واقعی جامعه شود (Pollitt & Bouckaert, 2017). در این راستا، رویکردی چون مدیریت دولتی نوین (NPM) مطرح شد که با تأکید بر کارایی، پاسخ‌گویی، مشتری‌مداری و رقابت‌پذیری، خواهان اصلاح ساختارهای سنتی دولت بودند (Hood, 1991). در ادامه این تحولات، مفاهیمی مانند حکمرانی خوب، حکمرانی شبکه‌ای و مدیریت مشارکتی نیز وارد ادبیات مدیریت در اداره نهادهای عمومی شدند. این رویکردها ضمن حفظ نقش دولت، بر همکاری بین‌بخشی، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، و پاسخ‌گویی تأکید

داشتند (Osborne, 2006). این تحولات نظری، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، با چالش‌ها و ویژگی‌های خاصی همراه شده‌اند. دستگاه‌های دولتی ایران که همچنان تا حد زیادی بر پایه ساختارهای بوروکراتیک کلاسیک اداره می‌شوند، اکنون با فشارهای روزافزونی برای ارتقا پاسخ‌گویی، شفافیت، اثربخشی و مشارکت مواجه هستند. این شرایط، نوعی پارادوکس ساختاری را ایجاد کرده است: از یک‌سو، ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی همچنان برای حفظ کنترل و نظم سازمانی حیاتی تلقی می‌شوند؛ و از سوی دیگر، نیاز به چابکی، انعطاف‌پذیری و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، به‌ویژه در پاسخ به مطالبات پیچیده و چندبُعدی شهروندان، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. در نتیجه، دستگاه‌های دولتی در ایران با وضعیتی مواجه‌اند که در آن، هم‌زمان باید بین حفظ نظم سنتی و حرکت به سوی نوآوری و مشارکت، تعادل برقرار کنند (Siami-Namini, 2020). در چنین بستر سازمانی‌ای، یکی از جلوه‌های بارز تنش ساختاری را می‌توان در فرایندهای ارتباطی درون‌سازمانی، به‌ویژه جلسات کاری سازمان مشاهده کرد؛ جلساتی که به‌عنوان یکی از فعالیت‌های روزمره و بنیادین، به‌شدت تحت‌تأثیر ساختار و فرهنگ سازمانی قرار دارند و علاوه بر ابزار تصمیم‌گیری و هماهنگی، بازتابی از روابط قدرت، سلسله‌مراتب و سبک رهبری حاکم بر سازمان محسوب می‌شوند (Fournier et al., 2023). بر اساس یکی از نظریه‌های شاخص در زمینه مدیریت جلسات، جلسات در سازمان‌ها به دسته‌های اداری، تاکتیکی، استراتژیک و مرتبط با توسعه تقسیم می‌شوند که هر کدام به مدیران کمک می‌کند تا با توجه به نوع جلسه، برنامه‌ریزی مناسب و مدیریت اثربخش‌تری داشته باشند (Lencioni, 2004). شواهد میدانی و بررسی‌های مشاهده‌ای نشان می‌دهند که در فرهنگ سازمانی رایج، به‌ویژه در نهادهای دولتی ایران، چنین تفکیک رسمی و ساخت‌یافته‌ای میان انواع جلسات معمولاً وجود ندارد. اغلب جلسات، فارغ از هدف، ساختار و محتوای خود، تحت عنوان کلی و غیررسمی «جلسه کاری» برگزار می‌شوند. این عدم تمایز مفهومی و اجرایی می‌تواند منجر به تضعیف کارکرد واقعی جلسات، سوءبرداشت از نقش آن‌ها و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمانی گردد. از این‌رو، بررسی این تفاوت و تحلیل زمینه‌های فرهنگی و ساختاری آن می‌تواند بستری مهم برای فهم واقع‌بینانه‌تر از وضعیت جلسات در سازمان‌های ایرانی فراهم سازد. اگرچه جلسات کاری نقش مهمی در بهبود کارکرد سازمان و ارتقا همکاری بین اعضا ایفا می‌کنند، اما کیفیت و نتایج آن‌ها به‌شدت متغیر است. در این راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جلسات کاری می‌توانند هم موجب ارتقای عملکرد و هم باعث بروز مشکلات جدی در

سازمان شوند. پژوهش حاضر برای تحلیل پدیده آسیب‌زای جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی، بر مبنای تلفیقی از نظریه‌های سیستمی، اثربخشی سازمانی و ارتباطات، و در بستر پارادوکس ساختاری حاکم بر مدیریت دولتی ایران شکل گرفته است. از منظر نظریه سیستم‌های باز (Katz & Kahn, 1978)، سازمان‌های دولتی به‌عنوان سیستم‌هایی پویا، برای بقا و تحقق اهداف نیازمند جریان مستمر اطلاعات و هماهنگی میان زیرسیستم‌های خود هستند. جلسات کاری به‌عنوان فرایند کلیدی ارتباطی و پردازش اطلاعات، نقشی حیاتی در این هماهنگی ایفا می‌کنند. بر این اساس، آسیب‌های جلسات کاری به مثابه اختلال و ناکارآمدی در فرایند پردازش سیستم تعریف می‌شوند که مانع از تبدیل ورودی (داده‌ها) به خروجی (تصمیمات عملیاتی مؤثر) می‌گردد. این اختلالات مستقیماً بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارند. مطابق با نظریه اثربخشی سازمانی (Cameron & Whetten, 1983)، عملکرد سازمان زمانی بهینه است که منابع حیاتی آن (زمان، سرمایه انسانی، انرژی) به شکل کارآمد برای دستیابی به اهداف به کار گرفته شوند. از این‌رو، آسیب‌های جلسات به سوءاستفاده و اتلاف منابع تعبیر می‌شوند که به‌طور مستقیم کارایی و اثربخشی کل دستگاه دولتی را در ارائه خدمات عمومی کاهش می‌دهند. در نهایت، نظریه مدیریت ارتباطات سازمانی (Downs & Adrian, 2004)، جلسات را بستر اصلی برای ایجاد درک مشترک، انتقال ارزش‌ها و هم‌سویی اهداف می‌داند. این نظریه به ما امکان می‌دهد تا تحلیل کنیم که چگونه در بستر ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک دولت ایران، این ابزار حیاتی از کارکرد اصیل خود منحرف شده و به فضایی برای بازتاب روابط قدرت و فرهنگ ظاهرسازی تبدیل می‌شود. مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اغلب مطالعات پیشین درباره جلسات کاری، بر ابعاد خرد و کارکردی این پدیده تمرکز داشته‌اند و کمتر به تحلیل ریشه‌های ساختاری و ارتباطی آسیب‌های جلسات در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. در حالی که در دستگاه‌های دولتی، جلسات نه تنها ابزاری برای تصمیم‌گیری و هماهنگی، بلکه بازتابی از منطق بوروکراتیک، روابط قدرت و فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در اتخاذ رویکردی تلفیقی است که با بهره‌گیری از نظریه سیستم‌های باز، نظریه اثربخشی سازمانی و نظریه مدیریت ارتباطات سازمانی، به تحلیل جلسات کاری در بستر پارادوکس ساختاری مدیریت دولتی ایران می‌پردازد. این رویکرد، پدیده جلسات را به‌عنوان یک زیرسیستم ارتباطی درون ساختار بوروکراتیک بازتعریف می‌کند و امکان تبیین آسیب‌های آن را در پیوند با ناکارکردی‌های سیستمی، ارتباطی

و فرهنگی فراهم می‌سازد. بدین ترتیب، نوآوری پژوهش حاضر در انتقال سطح تحلیل از رفتار فردی مدیران به پویایی‌های سیستمی و ارتباطی سازمان‌های دولتی ایران نهفته است؛ تحولی که می‌تواند مبنای شکل‌گیری الگوی نظری بومی در زمینه آسیب‌شناسی جلسات کاری در بخش عمومی باشد.

پیشینه تجربی پژوهش

مرور سیستماتیک مطالعات و پژوهش‌های انجام شده پیرامون اثربخشی و آسیب‌شناسی جلسات کاری در سازمان‌ها، نشان می‌دهد که ادبیات تحقیق سرشار از پژوهش‌های متعددی است که تلاش کرده‌اند تا با بررسی شواهد میدانی، ابعاد دوگانه (مزایا و معایب) و تأثیرات واقعی جلسات کاری را در محیط‌های سازمانی گوناگون تبیین نمایند. در این راستا پژوهشگران برای جلسات کاری مزیت‌های همچون بهبود هماهنگی (Kloosarig et al., 2023)، برنامه‌ریزی بهتر (Getz, 2022)، بهبود کیفیت تصمیمات (Babapour et al., 2022)، کسب بازخورد (Robinson, 2019) و تقسیم کار (Bagire et al., 2015) را برای جلسات کاری بیان کرده‌اند. با این حال، مطالعات دیگری نشان داده‌اند که برخی از جلسات کاری در سازمان‌ها ناکارآمد و غیرمولد هستند و موجب اتلاف منابع، وقت فردی و گروهی کارکنان می‌شوند (Perlow et al., 2017). این جلسات نه تنها اثربخشی سازمان را کاهش می‌دهند، بلکه آسیب‌های روانی و رفتاری گوناگونی نیز برای کارکنان به همراه دارند. از جمله این آسیب‌ها می‌توان به خستگی و فرسودگی ناشی از جلسات بیش از حد و بی‌نتیجه (Rutherford et al., 2023)، ایجاد تنش و استرس ناشی از ارزیابی مستمر در حضور دیگران (Dong et al., 2023)، حسادت سازمانی به واسطه دیده شدن برخی افراد در جلسات (Bani et al., 2023) و شکل‌گیری فرهنگ کارنمایشی باهدف جلب توجه در جلسات (Anderson et al., 2022) اشاره کرد. در همین زمینه، مطالعه‌ای که در چندین سازمان خدماتی آفریقایی انجام شد، نشان داد که سیاست‌گذاری سازمانی و هدف‌گذاری دقیق برای جلسات، تأثیر معناداری بر میزان اثربخشی آن‌ها دارد؛ به طوری که این دو عامل به تنهایی بیش از نیمی از مزایای حاصل از جلسات را تبیین می‌کنند (Bagire et al., 2015). همچنین در پژوهشی مشخص شد که طبقه‌بندی دقیق جلسات تعیین دستور جلسه روشن، بهره‌گیری از ابزارهای ارزیابی، دعوت از مشاوران و تنظیم دقیق فرایندهای ارتباطی می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، تقویت ارتباطات درون سازمانی و حفظ سلامت فرهنگی سازمان شود (Vasylychenko & Tytarenko, 2023).

علی‌رغم گستردگی مطالعات خارجی در حوزه مدیریت جلسات، بررسی ادبیات پژوهشی در ایران نشان می‌دهد که پژوهش‌های معدودی به‌صورت متمرکز و آسیب‌شناسانه به فرایندها و پیامدهای جلسات کاری، به‌ویژه در دستگاه‌های دولتی، پرداخته‌اند. در تکمیل این رویکردها، یک مطالعه داخلی با عنوان «جنون جلسه» (Qorbani et al., 2023)، نیز به‌طور خاص به یکی از چالش‌های نوظهور و درعین‌حال فراگیر محیط‌های کاری در ایران پرداخته است. این پژوهش به تحلیل ریشه‌های شکل‌گیری پدیده «جنون جلسه» در میان مدیران سازمان‌ها پرداخته است که نتایج آن نشان داد که عوامل متعددی از جمله ضعف در برنامه‌ریزی جلسات، نارسایی‌های فرهنگی و ساختاری در سازمان، مشکلات ارتباطی، و فشارهای روانی و احساسی، در بروز این پدیده نقش دارند. این یافته‌ها، بر ضرورت تحلیل عوامل بومی و فرهنگی حاکم بر سازمان‌های ایرانی تأکید دارند، اما همچنان خلأ یک مطالعه جامع که آسیب‌های جلسات را مستقیماً به پیامدهای سازمانی در چارچوب دستگاه‌های دولتی ایران پیوند دهد، محسوس است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و کاربردی است که باهدف شناسایی آسیب‌های موجود در جلسات کاری و تحلیل پیامدهای سازمانی ناشی از آن‌ها در دستگاه‌های دولتی ایران انجام شده است. برای گردآوری داده‌های اولیه، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از کارکنان، کارشناسان و مدیران شاغل در دستگاه‌های دولتی استان همدان استفاده شد که تجربه مکرر حضور در جلسات کاری داشتند. تعیین حجم نمونه بر مبنای منطق اشباع نظری صورت گرفت؛ به‌گونه‌ای که پس از حدود ۲۵ مصاحبه، اطلاعات جدید به میزان قابل‌توجهی کاهش یافته و مفاهیم تکراری شدند، بنابراین نمونه‌گیری در ۳۰ نفر خاتمه یافت. انتخاب استان همدان نیز به دلیل دسترسی عملی و امکان تعامل مؤثر با مشارکت‌کنندگان و مدیریت بهتر فرایند جمع‌آوری داده‌ها اتخاذ شد. در انتخاب نمونه‌ها، تلاش شد تنوع در سطوح سازمانی، سابقه کاری و حوزه‌های شغلی لحاظ شود تا دیدگاه‌های متنوعی پوشش داده شود. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول شماره ۱: جدول ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

فراوانی (نفر)		ویژگی
۷	زن	جنسیت
۲۳	مرد	
۷	کارشناس	سطح سازمانی
۱۲	کارشناس مسئول	
۷	رئیس اداره	
۳	مدیر میانی	
۱	مدیر عالی	سابقه کاری
۲	کمتر از ۵ سال	
۸	۵ تا ۱۰ سال	
۱۲	۱۱ تا ۲۰ سال	
۸	بیش از ۲۰ سال	

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فرایند تحلیل شامل کدگذاری اولیه، دسته‌بندی مضامین اصلی (کدگذاری محوری) و ارتباطدهی آن‌ها با مفاهیم نظری بود. ابزار اصلی تحلیل، تحلیل محتوای دستی شامل خواندن مکرر متن مصاحبه‌ها، علامت‌گذاری، خلاصه‌برداری و سازماندهی کدها بود. در گام بعد، با بهره‌گیری از مفاهیم نظری حوزه مدیریت سازمان، هر یک از آسیب‌های شناسایی‌شده به پیامدهای منفی سازمانی مرتبط شدند. این تحلیل با اتکا به رویکردهای تاملی و تفسیرگرایانه انجام شد؛ به طوری که ضمن در نظر گرفتن نقش فعال پژوهشگر در فرایند تحلیل، تلاش شد معنای عمیق و زمینه‌مند یافته‌ها کشف گردد. برای بررسی اعتبار و قابلیت اعتماد به داده‌ها، از دو راهبرد اصلی استفاده شد. نخست، در مرحله تأیید مشارکتی، خلاصه تحلیل‌ها و مضامین استخراج‌شده در اختیار برخی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا درستی و تطابق آن‌ها با تجربه زیسته‌ی خود را بررسی و تأیید کنند. دوم، برای اطمینان از پایایی و کاهش سوگیری پژوهشگر، فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها توسط دو پژوهشگر خبره در حوزه مدیریت سازمان به‌طور مستقل بازبینی شد و نتایج آن‌ها با یافته‌های پژوهشگر اصلی مقایسه گردید تا هم‌زمانی و هم‌گرایی در کدگذاری‌ها حاصل شود. این دو اقدام، اعتبار درونی و قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش را تقویت کرده است.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست از تحلیل داده‌های کیفی، مصاحبه‌های انجام شده با ۳۰ نفر از مشارکت‌کنندگان مورد کدگذاری باز قرار گرفت. هدف در این مرحله، شناسایی و استخراج مفاهیم و مضامین اولیه از دل گفته‌های مصاحبه‌شوندگان بود. نتایج این مرحله منجر به شناسایی ۳۶ آسیب اولیه در جلسات کاری دستگاه‌های دولتی گردید. این آسیب‌ها، که در جدول شماره (۲) به همراه فراوانی (تعداد دفعات ذکر در مصاحبه‌ها) ارائه شده‌اند، بیانگر تنوع و گستردگی مشکلات از منظر فردی، مدیریتی و اجرایی هستند.

جدول شماره ۲: آسیب‌های شناسایی شده در جلسات کاری دستگاه‌های دولتی مورد مطالعه در پژوهش

ردیف	نمونه بیان و نظر مصاحبه‌شوندگان (داده‌ها)	آسیب شناسایی شده (کدهای اولیه)	فراوانی ۱
۱	مدیر در جلسه فقط دنبال حرف خودش و نظر خودش است	استبداد رأی مدیر	۲۰
۲	اختلاف نظرات زیاد است و آخرش نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود	نبود اجماع و نتیجه‌گیری	۱۴
۳	جلسات عموماً روتین و نمایشی هستند	نمایشی بودن جلسات	۱۰
۴	بسیاری از افراد فقط حضور فیزیکی دارند	مشارکت سطحی اعضا	۱۹
۵	کسی پیشنهاد نمی‌دهد؛ بار مسئولیت بر گردن خودش می‌افتد	ترس از دادن مسئولیت	۶
۶	مدیر فقط دنبال ارائه گزارش است، نه نحوه انجام کار	تمرکز بر نتیجه، نه فرایند	۱۴
۷	بحث‌های حاشیه‌ای زیاد است و از موضوع دور می‌شویم	انحراف از دستور جلسه	۲۴
۸	درباره تصمیمات قبلی بحث نمی‌شود یا خیلی کوتاه	نبود بازخورد و بازنگری	۷
۹	گزارش‌ها دقیق نیستند و فقط به‌ظاهر کار انجام شده	گزارش‌دهی صوری	۱۲
۱۰	برخی از جلسات دستور کار از قبل ندارند	بی‌برنامگی در برگزاری جلسات	۲۰
۱۱	افراد حاضر آگاهی یا ایده‌ای درباره موضوع جلسه ندارند	ناآگاهی اعضا از موضوع	۲۳
۱۲	چاپلوسی و تأیید بی‌مورد نظر مدیر دیده می‌شود	خودسانسوری و تملق	۲۰
۱۳	فضای نقد در جلسات دلگرم‌کننده نیست	ترس از بیان نظر مخالف	۲۴
۱۴	مدیران خودشیفته‌اند و فقط رأی خودشان را قبول دارند	خودمحوری مدیریتی	۱۸
۱۵	مسائل فرعی جای مسائل اصلی را می‌گیرد	اولویت‌بندی غلط مسائل	۱۸
۱۶	وقت جلسات بیهوده هدر می‌رود	اتلاف زمان	۲۲
۱۷	گروه‌گرایی برای القای نظر خاص دیده می‌شود	لابی‌گری و جناح‌بندی	۱۷
۱۸	فن بیان برخی افراد ضعیف است	ارتباط‌گیری ضعیف	۸
۱۹	موبایل‌بازی در جلسات زیاد است	حواس‌پرتی و بی‌توجهی	۲۱
۲۰	عده‌ای برای تخریب یکدیگر در جلسه شرکت می‌کنند	خصومت بین‌فردی	۹
۲۱	سخنوری بیشتر از ارائه راه‌حل اهمیت دارد	نمایش محوری	۱۱

۱. تعداد دفعاتی که آسیب شناسایی شده در مصاحبه‌ها مطرح شده است.

ردیف	نمونه بیان و نظر مصاحبه‌شوندگان (داده‌ها)	آسیب شناسایی شده (کدهای اولیه)	فراوانی ۱
۲۲	برخی افراد اجباری در جلسه حاضر می‌شوند	اجبار در حضور	۱۰
۲۳	برخی مدیران عاشق جلسه‌اند	افراط در برگزاری جلسات	۷
۲۴	در جلسه یک حرف زده می‌شود، بیرون خلافت عمل	دوگانگی در گفتار و عمل	۱۴
۲۵	صورت جلسه‌ها صورتی‌اند و اجرا نمی‌شوند	بی‌توجهی به مصوبات	۱۵
۲۶	به ایده‌های جدید توجه نمی‌شود	نادیده‌گرفتن خلاقیت	۱۲
۲۷	هیجان در برخی جلسات عقلانیت را می‌گیرد	هیجانی بودن جلسات	۱۳
۲۸	زمان جلسه مدیریت نمی‌شود، عده‌ای زیاد حرف می‌زنند	نابرابری فرصت ابراز نظر	۱۶
۲۹	قبل جلسه از کسی طرح مکتوب نمی‌خواهند	عدم آمادگی پیش جلسه	۹
۳۰	زمان جلسات مناسب نیست	زمان‌بندی نامناسب	۱۱
۳۱	اگر مدیری زیاد جلسه نگذارد، کم‌کار تلقی می‌شود	معیار غلط ارزیابی مدیر	۸
۳۲	تناقض‌گویی درباره اختیار کار توسط مدیر	تداخل در مسئولیت و اختیار	۱۰
۳۳	برخی‌ها همیشه مخالفت می‌کنند بدون دلیل	مخالفت صرف و بی‌منطق	۷
۳۴	اعضای جلسه با موضوع بیگانه‌اند	بی‌ربط بودن شرکت‌کنندگان	۹
۳۵	اهداف جلسه از ابتدا شفاف نیست	ابهام در هدف‌گذاری جلسه	۱۳
۳۶	تصمیمات گرفته‌شده، پیگیری نمی‌شوند	ضعف در اجرا و پیگیری	۱۵

پس از استخراج مفاهیم پایه، در مرحله کدگذاری محوری، آسیب‌های شناسایی شده بر اساس اشتراک معنایی، شباهت در ماهیت و منبع بروز مورد مقایسه قرار گرفته و در چهار طبقه محوری اصلی دسته‌بندی شدند. هدف از این دسته‌بندی، ایجاد ارتباط منطقی بین کدهای باز و شکل‌دهی به مقوله‌های جامع‌تر بود. مقوله‌های محوری نهایی و مفاهیم زیرمجموعه آن‌ها در جدول شماره (۳) ارائه شده‌اند

جدول شماره ۳: طبقه‌بندی کدهای باز و شناسایی مقوله‌های سازمان‌دهنده

کدهای محوری (مقوله‌های سازمان‌دهنده)			
آسیب‌های اجرائی	آسیب‌های رفتاری	آسیب‌های فنی و محتوایی	آسیب‌های ساختاری
استبداد رأی مدیر	ترس از مسئولیت	انحراف از دستور جلسه	زمان‌بندی نامناسب جلسات
خودمحوری مدیریتی	ترس از بیان نظر مخالف	نمایشی بودن جلسات	افراط در برگزاری جلسات
اولویت‌بندی غلط مسائل	خودسانسوری و تملق	گزارش‌دهی صوری	بی‌ربط بودن شرکت‌کنندگان
تمرکز بر نتیجه، نه فرایند	خصوصیت بین‌فردی	غلبه احساسات بر عقلانیت	نبود بازخورد و بازنگری جلسات
نادیده‌گرفتن خلاقیت	دوگانگی در گفتار و عمل	نبود اجماع و نتیجه‌گیری	معیار غلط شناسایی مدیر پر کار
ضعف در اجرا و پیگیری	لابی‌گری و جناح‌بندی	مشارکت سطحی اعضا	
بی‌توجهی به مصوبات قبلی	ارتباط‌گیری ضعیف	ناآگاهی اعضا از موضوع	
نابرابری فرصت ابراز نظر	حواس‌پرتی و بی‌توجهی	عدم آمادگی پیش جلسه	
تداخل در مسئولیت و اختیار	مخالفت صرف و بی‌منطق		
ابهام در هدف‌گذاری جلسه			
بی‌برنامگی در جلسه			
هدررفت زمان			

در مرحله نهایی از تحلیل داده‌های پژوهش، چهار مقوله محوری که شامل آسیب‌های اجرایی، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های فنی و محتوایی، و آسیب‌های ساختاری هستند، به منظور تبیین پدیده اصلی یعنی «پیامدهای سازمانی ناشی از آسیب‌های جلسات کاری»، مورد بررسی و تحلیل عمیق‌تر قرار گرفتند. این طبقه‌بندی نه تنها ارتباط منطقی میان کدهای باز را برقرار کرد، بلکه بستری برای شناخت ساختار چندلایه و علل ریشه‌ای ناکارآمدی جلسات در دستگاه‌های دولتی فراهم نمود. در ادامه، تجزیه و تحلیل هر یک از این مقوله‌های محوری و زیرمجموعه‌های تحلیلی آن‌ها ارائه شده است.

تحلیل یافته‌ها

آسیب اجرایی جلسات کاری

بر پایه تحلیل مضمون آسیب‌های شناسایی شده در جلسات کاری، و با توجه به منطبق درونی فرایند جلسات از مرحله تصمیم‌سازی تا اجرا، آسیب‌های اجرایی را می‌توان در سه زیرمجموعه تحلیلی؛ تعامل مدیریتی، طراحی و ساختار جلسه، و پیگیری و اجرای نتایج تفکیک کرد. این تقسیم‌بندی، بازتابی از الگوهای تکرارشونده در داده‌هاست که در قالب سه سطح کلیدی ظهور یافته‌اند. در سطح تعامل مدیریتی، آسیب‌هایی چون استبداد رأی، خودمحوری، و نابرابری در فرصت ابراز نظر، دلالت بر ساختار قدرت غیرمشارکتی و تمرکزگرایی مدیر دارند. چنین سبکی

فضای گفت‌وگو را محدود کرده و جلسات را به ابزاری برای تأیید تصمیم‌های از پیش اتخاذ شده تقلیل می‌دهد. این وضعیت علاوه بر کاهش حس تعلق و افت روحیه مشارکت، جریان اطلاعات بین زیرسیستم‌های سازمان را مختل می‌کند و به کاهش هماهنگی و کارایی سیستم منجر می‌شود. از منظر نظریه سیستم‌های باز، سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند جریان مستمر اطلاعات و هماهنگی بین زیرسیستم‌ها هستند؛ بنابراین فقدان مشارکت فعال باعث کاهش انگیزه خلاقانه و تضعیف سرمایه اجتماعی سازمان شده و فرآیند تصمیم‌گیری را به شدت آسیب‌پذیر می‌کند. پژوهش‌های پیشین نیز بر این موضوع صحنه می‌گذارند که سبک رهبری مشارکتی نقش مهمی در ارتقا سرمایه انسانی و تسهیل نوآوری ایفا می‌کند، درحالی‌که خودمحموری مدیران با کاهش اعتماد و انگیزه خلاقانه کارکنان همراه است (Shin & Shin, 2022; Najeeb & Siddiqui, 2020).

در سطح طراحی و ساختار جلسات، نارسایی‌هایی همچون بی‌برنامگی، اولویت‌بندی نادرست و ابهام در هدف‌گذاری، جریان منطقی تصمیم‌سازی را مختل می‌کند و موجب اتلاف منابع فکری و زمانی و افزایش فشار روانی و فرسودگی ذهنی کارکنان می‌شود. طبق نظریه اثربخشی سازمانی، سازمان برای دستیابی به اهداف خود نیازمند بهره‌گیری بهینه از منابع و تبدیل مؤثر ورودی‌ها به خروجی‌های عملیاتی است؛ بنابراین اختلال در طراحی و ساختار جلسه باعث می‌شود که دانش و تجربه کارکنان به‌طور کامل در تصمیم‌ها منعکس نشود و تصمیم‌گیری سازمانی با کمبود اطلاعات و خطای شناختی مواجه گردد. این وضعیت نه تنها هماهنگی تیمی را مختل می‌کند، بلکه ظرفیت سازمان برای اجرای تصمیمات مؤثر و پاسخ به تغییرات محیطی را نیز محدود می‌سازد. مطالعات دیگر نشان نیز داده‌اند که جلسات ناکارآمد بار شناختی سنگینی ایجاد کرده و کارکنان برای بازگشت به سطح عملکرد عادی به زمان بازیابی نیاز دارند (Knowles & Allen, 2022).

در نهایت، در سطح پیگیری و اجرای نتایج، آسیب‌هایی نظیر تمرکز صرف بر نتیجه، بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری، نادیده‌گرفتن مصوبات قبلی و فقدان نظام‌مند پیگیری، به گسست میان تصمیم‌گیری و اقدام منجر می‌شود. از منظر نظریه مدیریت ارتباطات سازمانی، این گسست جریان اطلاعات و بازخورد بین سطوح سازمانی را مختل کرده و مانع ایجاد درک مشترک و هم‌سویی اهداف درون سازمانی می‌شود. در نتیجه، یادگیری سازمانی کاهش یافته و ظرفیت سازمان برای اصلاح مستمر فرایندها و پاسخ به تغییرات محیطی محدود می‌شود. مطالعات پیشین تأکید دارند که پیگیری تصمیمات، نقش کلیدی در تثبیت دانش سازمانی ایفا

می‌کند؛ در مقابل، فقدان بازخورد و پیگیری منظم، فراموشی سازمانی را تشدید کرده و مانع گردش بهینه تجربه و یادگیری در سازمان می‌شود (Elayyan & Al Shra'ah, 2015; Milway & Saxton, 2011). با توجه به تحلیل داده‌ها، آسیب‌های اجرایی جلسات بر هماهنگی، جریان اطلاعات و یادگیری سازمان تأثیر می‌گذارند و کارایی کل سیستم را محدود می‌کنند. برای نشان دادن ساختار مفهومی این آسیب‌ها و پیامدهای مرتبط با آن‌ها، زیرمجموعه‌های مدیریتی و اجرایی جلسات کاری در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول شماره ۴: آسیب‌های اجرایی در جلسات کاری و پیامدهای آن

آسیب	زیرمجموعه تحلیلی آسیب	شاخص‌های اصلی	ویژگی کلیدی تحلیلی	پیامد قابل پیش‌بینی
اجرائی	تعامل مدیریتی	استبداد رأی	تمرکز قدرت، مشارکت‌گریزی	(افت حس تعلق کارکنان، افزایش خشم پنهان در کارکنان)
		خودمحوری		(محرومیت از خرد جمعی)
		ناابرابری در فرصت ابراز نظر تداخل در مسئولیت و اختیار		(تضعیف روحیه مشارکت کارکنان)
	طراحی و ساختار جلسه	بی‌برنامگی	گسست در فرایند تصمیم‌سازی	(اتخاذ تصمیمات مبهم)
		اولویت‌بندی غلط		(فروسوادی ذهنی کارکنان)
		ابهام در هدف‌گذاری هدررفت زمان		(اتلاف منابع فکری و زمانی)
پیگیری و اجرای نتایج	تمرکز بر نتیجه	گسست تصمیم و اقدام	(کاهش اعتبار نظام جلسات)	
	نادیده‌گرفتن خلاقیت		(گسست در فرایند یادگیری سازمانی)	
	بی‌توجهی به مصوبات قبلی فقدان پیگیری		(افت اعتماد به سازوکارهای رسمی تصمیم‌گیری)	

• آسیب رفتاری جلسات کاری

تحلیل یافته‌ها نشان داد که بخشی از آسیب‌های جلسات کاری، ماهیت رفتاری دارند و ریشه در نگرش‌ها، عادات و فرهنگ غیررسمی سازمان دارند. این آسیب‌ها را می‌توان در سه سطح مفهومی فردی، بین‌فردی و جمعی تحلیل کرد. عمدتاً در لایه‌های پنهان تعاملات فردی و جمعی بروز می‌کنند و کیفیت ارتباطات، مشارکت صادقانه و فضای اعتماد را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. در سطح فردی، مواردی همچون ترس از پذیرش مسئولیت، خودسانسوری در بیان دیدگاه مخالف و حواس‌پرتی یا بی‌توجهی در طول جلسه مشاهده

می‌شود. این وضعیت اغلب ناشی از نایمینی روانی، ترس از قضاوت یا سرزنش و نبود انگیزه فردی است و موجب می‌شود افراد به صورت منفعل در جلسات حاضر شده، تمایلی به مشارکت مؤثر نداشته باشند و ظرفیت فکری جمع کاهش یابد. از منظر نظریه اثربخشی سازمانی، این رفتارها موجب استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و فکری سازمان می‌شوند و ظرفیت کارکنان برای مشارکت فعال و تولید تصمیمات مؤثر را محدود می‌کنند. این موضوع نشان می‌دهد که عدم امنیت روانی و انگیزه پایین فردی می‌تواند بهره‌وری سازمان را کاهش دهد و مانع تحقق اهداف کلان شود.

در سطح بین فردی، آسیب‌هایی مانند خصومت‌های پنهان یا آشکار میان اعضا، ارتباط‌گیری ضعیف و مخالفت‌های بی‌منطق شکل می‌گیرند. این الگوهای رفتاری معمولاً ریشه در نبود مهارت‌های تعامل حرفه‌ای، ضعف در اعتماد متقابل یا رقابت‌های شخصی دارند و با افزایش تنش و کاهش تمرکز جمعی، مانع شکل‌گیری گفت‌وگویی سازنده در جلسات می‌شوند. با توجه به نظریه سیستم‌های باز، سازمان‌ها برای کارکرد اثربخش نیازمند جریان مستمر اطلاعات و هماهنگی بین زیرسیستم‌ها هستند؛ بنابراین اختلال در تعاملات بین فردی باعث کاهش هماهنگی، کندی گردش اطلاعات و کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی می‌شود.

در سطح جمعی، آسیب‌هایی نظیر دوگانگی در گفتار و عمل، تملق‌گویی و لابی‌گری و جناح‌بندی نمود می‌یابد. این رفتارها بازتاب روابط قدرت‌محور، فضای غیرشفاف و هنجارهای محافظه‌کارانه در فرهنگ سازمانی هستند و سبب می‌شوند جلسات به جای آنکه عرصه تضارب آرا و تصمیم‌سازی عقلانی باشند، به صحنه‌ای برای نمایش وفاداری، مصلحت‌اندیشی شخصی یا رقابت‌های پشت پرده تبدیل شوند. نظریه مدیریت ارتباطات سازمانی بیان می‌کند که جریان شفاف اطلاعات، درک مشترک و هم‌سوئی اهداف، شرط اصلی موفقیت جلسات و عملکرد سازمانی است؛ بنابراین این رفتارها مانع ایجاد فضای اعتماد، تعامل عقلانی و هم‌سوئی جمعی شده و ظرفیت یادگیری و تصمیم‌گیری سازمان را محدود می‌کنند. پژوهش‌ها و مطالعات قبلی نیز نشان داده‌اند که این آسیب‌های رفتاری می‌توانند به شکل ضمنی و نامرئی، اثرات عمیق و پایداری بر کیفیت تصمیم‌گیری و فرهنگ سازمانی داشته باشند که در نهایت بهره‌وری و سلامت سازمان را به خطر می‌اندازند (Edmondson, 2018; Schein, 2017; Kahn, 1990). در مجموع، آسیب‌های رفتاری جلسات کاری نه تنها رفتارهای فردی و جمعی را مختل می‌کنند، بلکه با تأثیر بر جریان اطلاعات، هماهنگی و یادگیری سازمان، کارایی و اثربخشی کل

سازمان را کاهش می‌دهند. برای تبیین روشن‌تر این پیامدها، در جدول شماره (۵) دسته‌بندی مفهومی این آسیب‌ها به همراه شاخص‌های تحلیلی و پیامدهای سازمانی آن‌ها ارائه شده است.

جدول شماره ۵: آسیب رفتاری در جلسات کاری و پیامدهای آن

پیامد قابل پیش‌بینی	ویژگی کلیدی تحلیلی	شاخص‌های اصلی	زیرمجموعه تحلیلی آسیب	آسیب
(افت کیفیت مشارکت) (کاهش صداقت) (کاهش بهره‌برداری از ظرفیت ذهنی)	نایم‌نی روانی و درگیری ذهنی	ترس از مسئولیت	سطح فردی	رفتاری
		ترس از بیان نظر مخالف		
		خودسانسوری		
(کاهش هم‌افزایی فکری) (کنندشدن فرایند تصمیم‌سازی)	اختلال در تعاملات ارتباطی	حواس‌پرتی و بی‌توجهی	سطح بین‌فردی	
		خصومت بین‌فردی		
		ارتباط‌گیری ضعیف		
(کاهش انسجام سازمانی، جنگ قدرت یا خراب‌کاری) (تضعیف اثربخشی تصمیمات)	روابط غیررسمی و گروه‌گرایی	مخالفت صرف و بی‌منطق	سطح جمعی	
		دوگانگی در گفتار و عمل		
		لابی‌گری و جناح‌بندی		
		تملق‌گویی برای اعلام وفاداری		

• آسیب فنی و محتوایی جلسات کاری

یافته‌های پژوهش نشان داد که آسیب‌های فنی و محتوایی جلسات کاری، دو بعد متمایز اما مرتبط با یکدیگر دارند و می‌توان آن‌ها را در سطح فنی و محتوایی تحلیل کرد. در سطح فنی، مواردی همچون انحراف گفتگوها از دستور جلسه، نبود اجماع و مشخص نشدن نتیجه، مشارکت سطحی اعضا به دلیل ناآگاهی از موضوع یا عدم آمادگی پیش جلسه، به چشم می‌خورند. این شاخص‌ها نشان‌دهنده ضعف در برنامه‌ریزی و مدیریت جلسات هستند و ارتباط مستقیم با نظریه اثربخشی سازمانی دارند؛ زیرا استفاده ناکارآمد از زمان و منابع انسانی، ظرفیت سازمان برای تولید خروجی‌های مؤثر و تصمیم‌گیری بهینه را محدود می‌کند. چنین اختلالاتی باعث پراکندگی موضوعات، گفت‌وگوهای بی‌ثمر و عدم تحقق اهداف جلسات می‌شوند و جریان اطلاعات و هماهنگی میان زیرسیستم‌های سازمان را مختل می‌کنند، که از منظر نظریه سیستم‌های باز، کاهش اثربخشی کل سازمان را در پی دارد. نتایج مطالعات دیگر نیز بیان دارند که جلسات بدون دستور جلسه مشخص، موجب هدررفت زمان و منابع و کاهش بهره‌وری سازمان می‌شوند. همچنین، مشارکت سطحی اعضا و ناآگاهی آن‌ها از موضوع جلسه، کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی جلسات را به شدت کاهش می‌دهد (Rogelberg, 2019).

در سطح محتوایی شاخص‌هایی نظیر نمایشی بودن جلسات، گزارش‌دهی صوری و غلبه احساسات بر عقلانیت مشاهده می‌شود. این وضعیت مطابق با نظریه مدیریت ارتباطات سازمانی، مانع شکل‌گیری درک مشترک، هم‌سویی اهداف و تبادل اطلاعات واقعی بین اعضا می‌شود و باعث می‌شود جلسات به صحنه‌ای برای نمایش ظاهری فعالیت‌ها و حفظ ظاهر تبدیل شده و فرصت تبادل نظر واقعی و اتخاذ تصمیمات اثربخش به حداقل برسد. غالب شدن فضای احساسی در این جلسات نیز توان تصمیم‌گیری عقلانی را کاهش می‌دهد. همچنین، حضور در چنین جلساتی می‌تواند احساس اتلاف وقت، کاهش انگیزه‌های مشارکتی و در نهایت کاهش رضایت شغلی و فرسودگی شغلی را در میان اعضا به همراه داشته باشد. سایر مطالعات انجام شده نیز نشان داده‌اند که جلسات نمایشی و گزارش‌دهی صوری باعث می‌شوند که اعضا احساس اتلاف وقت داشته باشند و انگیزه‌های مشارکتی آن‌ها در جلسه کاهش پیدا کند و در نهایت؛ افزون بر کاهش رضایت شغلی، حضور در چنین جلساتی را عاملی برای فرسودگی شغلی بدانند (Lehmann et al., 2016).

به طور کلی، آسیب‌های فنی و محتوایی جلسات کاری نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری و بهره‌وری منابع را کاهش می‌دهند، بلکه از طریق تأثیر بر تعاملات فردی و جمعی، هماهنگی سازمان و جریان اطلاعات، کارایی و اثربخشی کل سیستم را محدود می‌کنند. برای فهم بهتر آن‌ها، در جدول شماره (۶)، دسته‌بندی مفهومی آسیب‌های حرفه‌ای جلسات کاری به همراه پیامدهای منفی سازمانی مرتبط با هر دسته ارائه شده است.

جدول شماره ۶: آسیب فنی و محتوایی در جلسات کاری و پیامدهای آن

پیامد قابل پیش‌بینی	ویژگی کلیدی تحلیلی	شاخص‌های اصلی	زیرمجموعه تحلیلی آسیب	آسیب
(بی‌تفاوتی کارکنان به جلسات کاری) (عدم استفاده از ظرفیت فکری و عملی کارکنان)	ضعف در هدایت و برنامه‌ریزی جلسات	انحراف از دستور جلسه	مدیریت جلسه	
		نبود اجماع و نتیجه‌گیری		
		عدم آمادگی پیش جلسه		
		ناآگاهی اعضا از موضوع		
		مشارکت سطحی اعضا		
(اتلاف منابع سازمان) (نارضایتی و فرسودگی کارکنان)	تسلط ظاهرسازی بر محتوای واقعی جلسه	نمایشی بودن جلسات	تصمیم‌گیری نمایشی	فنی و محتوایی
		گزارش‌دهی صوری		
		غلبه احساسات بر عقلانیت		

• آسیب ساختاری جلسات کاری

یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از آسیب‌های جدی در جلسات کاری، نارسایی‌های ساختاری است که کارکرد مؤثر جلسات را محدود می‌کند.

شاخصی همچون زمان‌بندی نامناسب و افراط در برگزاری جلسات بیانگر فقدان الگوی منظم برای مدیریت بهینه زمان و منابع انسانی در سازمان‌ها هستند. این وضعیت نه تنها منجر به کاهش بهره‌وری و افزایش خستگی شناختی کارکنان می‌شود، بلکه توان سازمان را در تبدیل ورودی‌ها به تصمیمات مؤثر کاهش می‌دهد، امری که به وضوح با اصول نظریه اثربخشی سازمانی هم‌راستا است. جلسات به جای ایفای نقش سازنده در تصمیم‌سازی و حل مسئله، به فعالیتی زمان‌بر و کم‌اثر تبدیل می‌شوند و انرژی سازمانی را مستهلک می‌کنند. یافته‌های پژوهش‌های پیشین نیز نشان می‌دهد که افزایش تعداد جلسات بدون ضرورت، به طور مستقیم با کاهش بهره‌وری، افزایش خستگی شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان مرتبط است. در چنین شرایطی، جلسات به جای ایفای نقش سازنده در فرایند تصمیم‌سازی و حل مسئله، به فعالیتی زمان‌بر و کم‌اثر تبدیل می‌شوند که انرژی سازمانی را مستهلک می‌کند (Luong & Rogelberg, 2005).

شاخص دیگری که شدت نارسایی‌های ساختاری را نشان می‌دهد، بی‌ربط بودن شرکت‌کنندگان در جلسات است. این موضوع بازتاب فقدان سازوکار کارآمد برای انتخاب اعضای مناسب با موضوع جلسه است. حضور افراد غیرمرتبط یا فاقد نقش تصمیم‌گیر، باعث پراکندگی بحث‌ها، کاهش تمرکز، اتلاف زمان و کاهش کیفیت خروجی جلسات می‌شود. از منظر نظریه سیستم‌های باز، این شرایط اختلال در جریان اطلاعات بین زیرسیستم‌ها و کاهش هماهنگی سازمانی را به دنبال دارد، زیرا اطلاعات حیاتی به موقع و به شکل کامل به دست تصمیم‌گیرندگان نمی‌رسد. مطالعات دیگر نیز نشان داده‌اند که حضور افراد غیرمرتبط یا فاقد نقش تصمیم‌گیر، منجر به پراکندگی بحث‌ها، کاهش تمرکز، اتلاف زمان و تضعیف کیفیت خروجی جلسات می‌شود (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012).

یکی دیگر از نارسایی‌های ساختاری، فقدان سازوکار مؤثر برای بازخورد و بازنگری در جلسات است. نبود ارزیابی پس از جلسه و عدم پیگیری میزان تحقق مصوبات موجب گسست در چرخه یادگیری سازمانی می‌شود و احتمال تکرار خطاهای تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. این موضوع نشان می‌دهد که بدون سیستم بازخورد و یادگیری، جلسات نه تنها در تحقق

اهداف خود ناکام می‌مانند، بلکه اعتماد کارکنان به کارآمدی جلسات و فرآیندهای سازمانی نیز کاهش می‌یابد. مطالعات دیگری نیز بیان داشته‌اند که جلسات بدون سیستم بازخورد و یادگیری، افزون بر اینکه در تحقق اهداف خود ناکام می‌مانند، بلکه به مرور زمان اعتماد کارکنان به کارآمدی جلسات نیز کاهش می‌یابد (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009)

علاوه بر موارد ذکر شده، استفاده از معیارهای غلط در ارزیابی عملکرد مدیران، به‌عنوان یکی از عوامل ساختاری مهم، نقش تعیین‌کننده‌ای در بازتولید این چرخه ناکارآمد دارد. بدین معنا که اگر تعداد جلسات برگزار شده به‌عنوان شاخص موفقیت مدیران تلقی شود، مدیران به‌جای تمرکز بر کیفیت تصمیم‌سازی و کارایی جلسات، بر افزایش کمیت و فراوانی جلسات متمرکز می‌شوند. این وضعیت منجر به اتلاف گسترده زمان و منابع سازمانی می‌شود، و همچنین کیفیت تصمیمات و خروجی جلسات را نیز به‌شدت کاهش می‌دهد (Perlow, Hadley, & Eun, 2017)

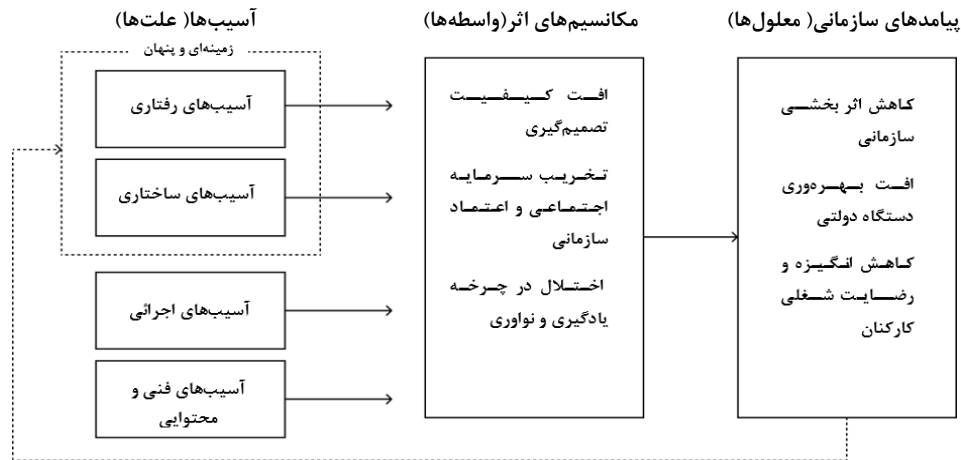
به‌طور کلی، این شاخص‌ها بازتاب اختلال در طراحی، سازمان‌دهی و چرخه عملیاتی جلسات هستند و با ایجاد اختلال در جریان اطلاعات، کاهش هماهنگی بین زیرسیستم‌ها و محدود کردن ظرفیت یادگیری، اثربخشی سازمانی و کیفیت تصمیم‌گیری را کاهش، و رضایت و انگیزه کارکنان را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهند. جدول شماره (۷)، به تفصیل این آسیب و پیامدهای سازمانی مرتبط با آن را نمایش می‌دهد.

جدول شماره ۷: سبب ساختاری در جلسات کاری و پیامدهای آن

پیامد قابل‌بیش‌بینی	ویژگی کلیدی تحلیلی	شاخص‌های اصلی	زیرمجموعه تحلیلی آسیب	آسیب
(افزایش بار شناختی و فرسودگی ذهنی) (کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی) (اتلاف زمان و انرژی سازمانی)	ناکارآمدی در مدیریت زمان و منابع انسانی	زمان‌بندی نامناسب افراط در برگزاری جلسات	طراحی و زمان‌بندی جلسات	ساختاری
(پراکندگی بحث‌ها) (کاهش کیفیت تصمیم‌سازی) (افزایش ناراضی‌ت و اتلاف منابع)	نبود نظام انتخاب صحیح افراد متناسب با موضوع جلسه	بی‌ربط بودن شرکت‌کنندگان	ترکیب و سازماندهی جلسات	
(تکرار خطاهای تصمیم‌گیری) (کاهش کیفیت خروجی جلسات) (فرسایش اعتماد به کارایی جلسات)	گسست در چرخه یادگیری سازمانی	نبود بازخورد و بازنگری	چرخه بازخورد و ارزیابی	
(تمرکز بر کمیت) (افزایش جلسات کم‌اثر) (تضعیف کارایی ساختار مدیریتی)	انحراف در نظام انگیزشی و ارزیابی عملکرد مدیران	معیار غلط ارزیابی مدیر	عملکرد مدیریتی	

بر اساس تحلیل‌های تفصیلی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که آسیب‌های شناسایی‌شده در جلسات کاری دستگاه‌های دولتی ساختاری چندلایه و پویا دارند و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق کانال‌های مشخص بر اثربخشی کلان سازمان اثر می‌گذارند. برای روشن‌تر کردن روابط علی و معلولی بین این آسیب‌ها و پیامدهای سازمانی، پژوهش حاضر یک مدل مفهومی آسیب‌شناسی جلسات کاری ارائه می‌دهد که چهار دسته آسیب (اجرایی، رفتاری، فنی/محتوایی و ساختاری) را از طریق سه مکانیسم اثر کلیدی به پیامدهای نهایی سازمانی متصل می‌کند. مکانیسم اول که «افت کیفیت تصمیم‌گیری» نام دارد، ناشی از آسیب‌های رفتاری، مانند تملق و خودسانسوری، و آسیب‌های فنی، مانند گزارش‌دهی صوری و انحراف از دستور جلسه است که جریان اطلاعات صادقانه و کامل را مختل کرده و تصمیم‌گیری را بر پایه داده‌های ناقص یا تحریف‌شده بنا می‌کنند. این اختلال کارکرد عقلانی سازمان را تضعیف کرده و منابع انسانی و فکری را به شکل ناکارآمد به کار می‌گیرد، موضوعی که به‌طور مستقیم با نظریه اثربخشی سازمانی مرتبط است. مکانیسم دوم، «تخریب سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی»، از آسیب‌هایی نظیر خصومت بین‌فردی، لابی‌گری و استبداد رأی مدیران ناشی می‌شود و فضای جلسات را از ایمنی روانی تهی می‌کند. در این شرایط، انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال و ارائه دیدگاه مخالف کاهش یافته، حس تعلق افت کرده و اعتماد به سازوکارهای رسمی تصمیم‌گیری تضعیف می‌شود. این اختلال در تعاملات و جریان اطلاعات، با نظریه سیستم‌های باز همسو است زیرا هماهنگی بین زیرسیستم‌های سازمان دچار اختلال می‌شود و توان سازمان برای پردازش مؤثر اطلاعات کاهش می‌یابد. مکانیسم سوم که «اختلال در چرخه یادگیری و نوآوری سازمان» نامیده می‌شود، ناشی از آسیب‌های ساختاری و اجرایی است، از جمله نبود نظام بازخورد، عدم پیگیری مصوبات و نادیده‌گرفتن ایده‌های خلاقانه. این آسیب‌ها ظرفیت سازمان را برای اصلاح مستمر خطاها، تولید دانش جدید و سازگاری با تغییرات محیطی محدود کرده و چرخه یادگیری و نوآوری سازمانی را مختل می‌سازند. ترکیب این سه مکانیسم میانجی، پیامدهای کلان سازمانی شامل کاهش اثربخشی، افت بهره‌وری و کاهش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان را به دنبال دارد و مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد که آسیب‌های رفتاری و ساختاری به‌عنوان ریشه‌های زمینه‌ای نقش محوری دارند و بدون اصلاح آن‌ها، تلاش برای بهبود آسیب‌های اجرایی و فنی که بیشتر علائم بیرونی هستند، نتیجه‌بخش نخواهد بود. شکل شماره (۱) ساختار مفهومی روابط تبیین‌شده را به‌صورت بصری نمایش

می‌دهد و با تفکیک آسیب‌ها (علل)، مکانیسم‌های اثر (واسطه‌ها) و پیامدهای سازمانی (معلول‌ها)، تصویر یکپارچه و تحلیلی از چرخه ناکارآمدی جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی ایران ارائه کرده و مبنای تحلیل نهایی و ارائه پیشنهادات راهبردی پژوهش محسوب می‌شود.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی آسیب‌شناسی جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی ایران

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی مورد مطالعه و تبیین مدل مفهومی پیامدهای سازمانی ناشی از آن‌ها، در چارچوب رویکرد کیفی تحلیل مضمون انجام پذیرفت. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، ساختار چندلایه و پویایی از ناکارآمدی جلسات را آشکار ساخت که در قالب چهار مقوله‌ی محوری آسیب‌های ساختاری، رفتاری، فنی و محتوایی، و اجرایی دسته‌بندی شدند. پژوهش حاضر به وضوح بیان داشت که جلسات کاری تحت تأثیر ترکیبی از ریشه‌های زمینه‌ای ساختاری، فرهنگی و مدیریتی از کارکرد اصلی خود فاصله گرفته و به بستری برای اتلاف منابع و بازتولید ناکارآمدی سازمانی تبدیل شده‌اند به گونه‌ای که در مدل مفهومی نهایی پژوهش مشخص شد؛ آسیب‌های شناسایی شده از طریق سه مکانیسم کلیدی «افت کیفیت تصمیم‌گیری، تخریب سرمایه اجتماعی و اختلال در چرخه یادگیری» بر اثربخشی کلی سازمان تأثیر می‌گذارند. همچنین نتایج پژوهش به روشنی نشان داد که ناکارآمدی جلسات در دستگاه‌های دولتی ریشه در مسائلی به مراتب عمیق‌تر از نقص‌های

شکلی دارد و ساختار و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی را به چالش کشیده است. برای مثال؛ تمرکز قدرت و ضعف اجرایی به عنوان اصلی‌ترین استنتاج از آسیب‌های اجرایی، نشان می‌دهد که سبک مدیریتی استبدادی در عمل به عنوان یک فیلتر اطلاعاتی عمل می‌کند و تمرکز قدرت باعث گسست در جریان آزاد اطلاعات و کاهش هماهنگی ضروری بین زیرسیستم‌های سازمان می‌شود. موضوعی که قویاً همسو با اصول نظریه سیستم‌های باز است که در بخش مبانی نظری پژوهش مورد بحث قرار گرفت. در امتداد این ضعف، عدم پیگیری و اجرای مصوبات نیز مشاهده می‌شود که عملاً چرخه حیات تصمیم‌گیری را ناقص گذاشته و سازمان را از توانایی حیاتی یادگیری سازمانی محروم می‌سازد که این استدلال با مبانی نظریه مدیریت ارتباطات سازمانی ارائه شده در بخش مبانی نظری پژوهش مطابقت دارد. در سطح آسیب‌های رفتاری، استنتاج شد که ریشه اصلی آسیب‌هایی نظیر خودسانسوری و تملق‌گویی، فقدان ایمنی روانی است. این فقدان اعتماد، فضای جلسات را از محلی برای تضارب آرا به صحنه‌ای برای نمایش وفاداری تبدیل می‌کند که نتیجه نهایی آن، حذف عملی ظرفیت فکری جمعی و تخریب اعتماد درون سازمانی است؛ یافته‌ای که توسط ادبیات ایمنی روانی ادمنسون^۱ (۲۰۱۸)، تأیید می‌شود. در مورد آسیب‌های فنی و محتوایی نیز، استنتاج شد که ضعف در مدیریت جلسه و نمایشی بودن تصمیم‌گیری، به دلیل استفاده ناکارآمد از زمان و منابع انسانی، ظرفیت سازمان برای تولید خروجی‌های مؤثر را محدود می‌کند؛ موضوعی که کاملاً با اصول نظریه اثربخشی سازمانی و یافته‌های روگلبرگ^۲ (۲۰۱۹)، همسو است. این وضعیت، مطابق با نظریه مدیریت ارتباطات، مانع شکل‌گیری درک مشترک و کاهش انگیزه‌های مشارکتی شده و نهایتاً منجر به فرسودگی شغلی می‌شود. اما در خصوص آسیب‌های ساختاری، استنتاج شد که مسائلی نظیر افراط در برگزاری جلسات و بی‌ربط بودن شرکت‌کنندگان، بازتابی از ناکارآمدی در مدیریت زمان و منابع هستند که با یافته‌های لونگ و روگلبرگ^۳ (۲۰۰۵)، درباره خستگی شناختی همسو است. علاوه بر این، فقدان سازوکار بازخورد و پیگیری مصوبات منجر به گسست در چرخه یادگیری سازمانی می‌شود. مهم‌ترین آسیب ساختاری، معیار غلط ارزیابی مدیران است که کمیت را به جای کیفیت هدف قرار می‌دهد و به عنوان مکانیزم بازتولید ناکارآمدی

1. Edmondson

2. Rogelberg

3. Luong & Rogelberg

عمل کرده و منجر به افزایش بی‌رویه جلسات کم‌اثر می‌شود. در مجموع در پژوهش حاضر مشخص شد که جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی مورد مطالعه در معرض یک چرخه ناکارآمدی سیستمی قرار دارند. آسیب‌های رفتاری و ساختاری به‌عنوان علل زمینه‌ای، بستری را فراهم می‌آورند که منجر به فعال‌سازی مکانیسم‌های مخرب درونی می‌شود. این مکانیسم‌ها شامل افت کیفیت تصمیم‌گیری تخریب سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی، و اختلال در چرخه یادگیری و نوآوری هستند. برآیند این فرآیند، نه تنها موجب کاهش کارآمدی جلسات می‌شود، بلکه پیامدهای منفی عمیقی بر فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، و بهره‌وری کلان دستگاه‌های دولتی دارد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، برای بهبود کارکرد جلسات کاری در دستگاه‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود:

- به منظور اصلاح فرآیند مدیریت جلسات لازم است که فرآیند مدیریت جلسات به‌ویژه از نظر برنامه‌ریزی، پیگیری مصوبات و زمان‌بندی به‌طور اساسی بازنگری شود. استفاده از ابزارهای نوین برای مدیریت زمان و منابع می‌تواند به کاهش اتلاف منابع کمک کند.
- برای ایجاد ایمنی روانی و اعتماد در جلسات با هدف تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد درون‌سازمانی، باید فضایی را فراهم کرد که کارکنان بتوانند آزادانه نظرات و ایده‌های خود را مطرح کنند. این امر به تقویت روحیه همکاری و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری کمک می‌کند.
- با توجه به اولویت کیفیت تصمیم‌گیری به‌جای کمیت جلسات کاری؛ پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد جلسات بیشتر بر مبنای کیفیت تصمیمات اتخاذشده و نتایج اجرایی آن‌ها باشد، نه بر اساس تعداد جلسات برگزارشده. این تغییر رویکرد می‌تواند به کاهش افراط در برگزاری جلسات و افزایش اثربخشی آن‌ها منجر شود.
- بر اساس نتایج این پژوهش، ضروری است که سیاست‌گذاران و مدیران ارشد دستگاه‌های دولتی ایران، اصلاحات ساختاری و مدیریتی در نظام جلسات را به‌عنوان یک اولویت راهبردی در دستور کار قرار دهند. این اصلاحات باید به‌گونه‌ای صورت گیرد که فرآیندهای تصمیم‌گیری را سریع‌تر، کارآمدتر و پاسخگوتر کند، به‌طوری‌که منابع سازمان به‌طور مؤثر و بهینه‌تری استفاده شود و سازمان‌های دولتی قادر به ارتقای کیفیت خدمات عمومی و افزایش رضایت شهروندان شوند.

- با توجه به ضرورت بازنگری راهبردی و ساختاری در نظام جلسات کاری به این معنا که اصلاح نباید صرفاً بر مدیریت زمان یا اجرای پروتکل‌ها متمرکز باشد، بلکه باید به اصلاح فرهنگ و ساختارهای قدرت بپردازد تا اعتماد و مشارکت احیا گردد. بنابراین، اصلاح نظام جلسات یک ضرورت راهبردی برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد سازمان است.
- به‌منظور ارتقای مهارت‌های ارتباطی و مدیریت زمان، آموزش مهارت‌های برگزاری جلسه به مدیران و اعضا در سازمان‌ها صورت پذیرد.
- پیشنهاد می‌شود مطالعه تأثیر مستقیم اصلاح نظام جلسات بر شاخص‌های عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان که می‌تواند به تعمیق دانش این حوزه کمک کند در پژوهش‌های آینده انجام شود.

References

- Andersson, S., Balkmar, D., & Callerstig, A. C. (2022). From glass ceiling to firewalls: Detecting and changing gendered organizational norms. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 30(2), 140–153. <https://doi.org/10.1080/08038740.2021.1931438>
- Asana. (2024). The impact of unproductive meetings on organizational performance. Asana. <https://www.asana.com/reports/unproductive-meetings>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bagire, V., Byarugaba, J., & Kyogabiirwe, J. (2015). Organizational meetings: Management and benefits. *Journal of Management Development*, 34(8), 960–972. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2014-0023>
- Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 139–151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.011>
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (Eds.). (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York, NY: Academic Press.

- Dong, X., Yu, Y., & Zhou, J. (2023). Collaborative organization and knowledge management. In Cisco: Integration of Innovation and Operation (pp. 197–212). Springer.
- Döring, N., Moor, K. D., Fiedler, M., Schoenberg, K., & Raake, A. (2022). Videoconference fatigue: A conceptual analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. New York, NY: Guilford Press.
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: Wiley.
- Elayyan, A. E., & Al Shra'ah, H. (2015). The impact of decision making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(4), 55–61. www.ijbssnet.com
- Fournier, A. M., Wilson, R. R., Gleason, J. S., et al. (2023). Structured decision making to prioritize regional bird monitoring needs. *INFORMS Journal on Applied Analytics*. <https://doi.org/10.1287/inte.2022.1154>
- Getz, D. (2022). Event management. In Encyclopedia of Tourism Management and Marketing (pp. 144–147). Edward Elgar Publishing.
- Ghorbani, A., Torabi, M. A., & Moghaddam, M. (2023). Junoon-e-Jalaseh (Meeting Madness) among managers: Origins, consequences, and solutions. *Governmental Organizations Management*, 11(44), 171–202.[in Persian]
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2), 130–158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>
- Knowles, S. E., & Allen, J. A. (2022). Why am I so exhausted? Exploring meeting-to-work transition time. *Occupational Health Science*, 6, 149–175. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9729359>

- Lencioni, P. (2004). *Death by meeting: A leadership fable... About solving the most painful problem in business*. Jossey-Bass.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review*, 39(10), 1293–1312. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0195>
- Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58–67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.1.58>
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Milway, K. S., & Saxton, A. (2011). The challenge of organizational learning. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 44–49. https://ssir.org/pdf/2011SU_Feature_MilwaySaxton.pdf
- Najeeb, S., & Siddiqui, D. A. (2021). Effect of self-sacrificial leadership on organizational creativity, efficiency, counter productivity, and citizenship behavior in Pakistan: The role of organizational social capital. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3755242>
- Olossa-Gehring, M., Pack, L. K., Hülck, K., & Gehring, T. (2023). HBM4EU from the coordinator's perspective: Lessons learnt from managing a large-scale EU project. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 247, 114072. <https://doi.org/10.1016/j.ijheh.2022.114072>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2006). *The new public governance? Public Management Review*, 3(8), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E. (2017). Stop the meeting madness. *Harvard Business Review*, 95(4), 62–71. <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations (Fourth Edition)*. Jossey-Bass.
- Robinson, A. (2019). *Meetings, meetings: Make them work*. BSAVA Congress Proceedings 2019.
- Roels, G., & Corbett, C. J. (2024). Too many meetings? Scheduling rules for team coordination. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.03227>
- Rogelberg, S. G. (2019). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press.

- Rutherford, K., Hiseler, L., & O'Hagan, F. (2023). Help! I need somebody: Help-seeking among workers with work-related mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 34(1), 197–215. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10123-5>
- Scott, C., & Allen, J. (2022). Toward an organizational theory of meetings: Structuration of organizational meeting culture. *Organization Studies*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/2041386622112724>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Shin, J., & Shin, H. (2022). The effect of self-sacrifice leadership on social capital and job performance in hotels. *Sustainability*, 14(9), 5509. <https://doi.org/10.3390/su14095509>
- Siami-Namini, S. (2020). The new public management: Administrative reform in Iran. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3534437>
- Vasylchenko, O. S., & Tytarenko, O. M. (2023). Organization of business meetings as a factor of effective communication in reference and office activities. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series 'Pedagogy. Social Work'*, (1), 27–33. [https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2022.1\(49\)](https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2022.1(49)).