



حبیب الرحمن عابد غوری

منجمنت چیست

فصل اول

بسم الله الرحمن الرحيم

از مدیریت یا منجمنت و موسسه یا سازمان (Organization) تعاریف گوناگونی و متعددی بدست داده اند بیشتر نویسندگان این رشته در کتاب های خود به معنی و مفهوم دو واژه مذکور اشاره کرده اند و هر يك با توجه به سوابق علمي و تجربی که داشته اند در تعاریف خود نکات خاصی را از دیدگاه متفاوت مورد تاکید و توجه قرار داده اند برای آشنا شدن با مفاهیم مدیریت و موسسه ذیلاً چند تعریف از این دو اصطلاح نقل میکنیم.

مدیریت چیست؟

یکی از علمای علم اداره به نام کرتنر (Krinter) در کتاب خود تحت عنوان علم(اداره) مدیریت عملیه برای حل مسایل, منجمنت یا مدیریت را چنین تعریف نموده است:

❖ مدیریت عبارت است از عملیه برای حل مسایل مربوط به تامین هدف های سازمانی به نحوه مطلوب از طرق استفاده موثر و کار آمد از منابع کمیاب در يك محیط در حال تغییر.

نکات قابل توجه و عناصر تشکیل دهنده این تعریف عبارت اند از:
الف: عملیه برای حل مسایل:

تصمیم گیری و حل مسایل یکی از مهم ترین وظایف مدیران را تشکیل میدهد. مسایل عمده که مدیران با آنها روبرو میشوند عبارت اند از جریانات اقتصادی غیر قابل پیش بینی، تغییر قوانین و مقررات دولتی، کمبود منابع و رقابت شدید برای بدست آوردن آنها، تقاضای متعدد کارکنان، و مسایل فنی و تغییرات تکنالوژی و امثال آن. مسایل دیگری نیز مانند تغییرات در کیفیت تولید یا خدمت ارائه شده افزایش شکایات کارکنان و یا فزونی یافتن موارد تخیر، غیبت، ترك خدمت آنان از جمله مسایلی هستند که مدیران هر روز به آن روبرو میشوند.

ب: هدف های موسسه:

تمام موسسات و سازمان ها برای توجیع موجودیت خود با هدف ها و ماموریت را دنبال میکنند هدف ها ماهیتاً مشخص اند مثلاً هدف يك پوهنتون ممکن است تربیت محصل با کیفیت عالی و همچنین افزایش تعداد محصلین جدید در هر سال باشد و یا هدف موسسه AGEF کمک به افراد و اشخاص واجب شرایط کار و تقویت مهارت ها امکان آنها جهت دست یابی به شغل مورد نظر باشد ویا هدف موسسه اریا عبارت از تحفظ منابع انرژی اقتصادی و جستجوی راه های بهتر و دارای مصارف کمتر و جهت تامین انرژی لازم برای مردم افغانستان و یا کمک به منظور بازسازی این کشور میباشد. علاوه برین مدیران در زمینه اقدام هدف

های شخصی کارکنان ممکن با هدف های موسسه نیز باید همواره تلاش کنند، هدف های شخصی کارکنان ممکن دریافت حقوق و مزایای بیشتر با داشتن مسوولیت های با ارزشتر و مشارکت در تصمیم گیری را شامل شود.

ج: کارآئی: کارآئی را میتوان متشکل از انجام يك سلسه عملیات دانست که در نهایت با تامین هدف ها به نحوه مطلوب و موثر می انجامد به گونه ای که زمان ، سرمایه و استعداد ها بدون اتلاف و بطور کامل مورد استفاده قرار گیرد. به این ترتیب يك مدیر موفق تداویبری اتخاذ میکند که نه تنها در تامین هدف ها توفیق یابد بلکه رابطه در به کار گیری منابع نیز حداکثر استفاده را ممکن سازد.

د: منابع کمیاب: منابع از قبیل زمان، افراد، سرمایه و مواد اولیه همه محدود اند و ماهیتاً کمیاب و غیر قابل افزایش اند علاوه برین رقابت شدیدی برای بدست آوردن این منابع وجود دارند. این منابع اساساً در اختیار مدیریت قرار دارد و لذا باید تلاش آگاهانه برای استفاده مطلوب از آنها مبذول شود.

ح: محیط در حال تغییر:

بهترین شاید پویائی محیط تغییرات عمیق و سریع است که در حدود پنجا سال اخیر در تمام زمینه ها پدید آمده است. اختراعات، کامپیوتر و ماشین های الکتریکی تریقه پرورش استفاده از اطلاعات در تصمیم گیری را عوض کرده است. معیار های اجتماعی و سبک زندگی را دگرگون گردیده و بسیاری از قوانین و مقررات در جهت حفظ منافع مصرف کننده تغییر یافته تکنالوژی پیوسته در حال تغییر است موسسات روز به روز پیچیده

تر میشوند در چنین شرایط است که مدیران باید برای بیش بینی تغییرات و راه های مقابله با آنها آمادگی داشته باشند
ذیلاً به چند تعریف دیگر اشاره میشود.

1. مدیریت عبارت از انجام عملیات برای واصل به هدف یا هدف های که از پیش تعیین شده از طریق هدایت و تنفیق مساوی افراد میباشد.
مدیریت عبارت از تامین حداکثر نتایج یا حداقل مساعی به طوریکه حداکثر رفاء و رضایت خاطر را هم برای کارکنان و هم برای کارفرمایان فراهم کند و بهترین خدمات مرغوب ترین کالا را به مشتریان و عامه مردم ارائه دهد

چنانچه ملاحظه میشود در تمام تعاریف مدیریت بطور صریح روی حصول هدف یا هدف های معین تاکید شده است واضح است که همه موسسات و نهاد های اجتماعی برای تامین هدف های خاص ایجاد میشوند و بعضی از اقدامات تلاش در جهت اصول هدف های موسسه است تامین هدف ها با حداقل مصارف رسائی و حداکثر نتایج از نکات است که در چند مورد از تعاریف فوق به چشم میخورد. همچنان در تعدادی از تعاریف با استفاده معقول از منابع و امکانات موجود اشاره شده است و در بعضی دیگر وظایف مدیریت از قبیل پلان گذاری، سازماندهی، تامین نیروی انسانی شایسته هماهنگی و رهبری و کنترل مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر اعمال وظایف مذکور و محیط فرهنگی موسسه توجه خاصی مبذول شده است با آخرین تعریف از جامعیت بیشتر برخوردار بوده و در آن روی نکات مهم در مدیریت تاکید شده است که عناصر تشکیل دهنده آن قرار ذیل میباشد.

الف: تامین حداکثر نتایج با حداقل مساعی چنانچه در تعریف Krinter دیده میشود منابع از قبیل نیروی انسانی و سرمایه اصولاً کمیاب اند لذا احتمال لازم باید به عمل آید تا با صرف حداقل منابع مذکور حداکثر نتایج بدست آید.

ب: تامین حداکثر رفا و رضایت خاطر کارکنان:

تامین حداکثر رفا و رضایت خاطر برای کارکنان از جمله نکات مهم است که در بسیاری از تیوری مدیریت مورد توجه قرار گرفته است واضح است که هر يك از کارکنان نیازمندیهای خاص خود را دارند و هدف های بخصوص خویش را دنبال میکنند. چنانچه مدیران نسبت به این نیازمندیها و هدف های فردی بی توجه باشند در تامین هدف های موسسه موفق نخواهد بود زیرا از کارکنان ناراضی نمیتوان انتظار داشته که حداکثر کوشش و توان خود را در راه رسیدن به هدف های موسسه به کار نوازند.

ج: تامین حداکثر رضایت خاطر کارفرمایان.

درموسسات دولتی کارفرما دولت است. درموسسات خصوصی صاحبان سهام و سرمایه در موسسات امداد گر تامین کنندگان وجوه و یا فند (Fund) دهندگان واضح است که در موسسات بزرگ مدیران در خدمت کارفرمایان هستند و شایسته است که نظرات و رضایت خاطر آنان تا آنجا که ممکن است تامین شود و ارائه بهترین خدمات ویا مرغوب ترین کالاها به مشتریان و عامه مردم.

موسسات هم از خصوصی دولتی ویا NGO ها برای تولید اشیا و ارائه خدمات به وجود میآیند چنانچه مدیران نتوانند خدمات مناسب ویا کالاهای

مرغوب به مشتریان و یا عامه مردم عرضه کنند موجودیت موسسه را به خطر می اندازند.

موسسه چیست؟ از آنجاییکه اکثراً در موسسات فعالیت ها بصورت اجتماعی و گروهی انجام میگردد لذا میتوان گفت که موسسه به مفهوم ساده پرداختن به کارهای گروهی است

تعریف موسسه: به کمک تعاریف قبلی مفهوم مدیریت Management تا حدودی روشن گردیده و نقش مدیران در سازمان و یا موسسه اعم از دولتی خصوصی و NGO مشخص شده و برای آشنائی به مفهوم فعالیت های اجتماعی مسایل مطرح و توضیح گردیده حال بینیم سازمان یا Organization چیست؟ و چه معنی و مفهومی دارد و همچنین که چند نفر برای دست یافتن به هدف مشترك با هم کارهای انجام دهند شکلی از سازمان به وجود میآید به عبارت دیگر در این کارهای گروهی باید وظایف بین افراد مشخص گردد و کارشان با هماهنگ شود و بین آنها ارتباط مستقیم برقرار شود در غیر اینصورت دوباره کاری و تعغیب هدف های انفرادی رسیدن به هدف های مشترك را دشوار میکند. تصمیم گیری هماهنگ نمودن سعی افراد و استقرار ارتباط مناسب در جهت رسیدن به هدف ها، مهمترین عملیه سازمان را تشکیل میدهد. به معض پدید آمدن عملیه مذکور میتوان ادعا کرد که تشکیلات به وجود آمده است بنابراین وقتی از سازمان موسسه و یا منجمنت صحبت میشود که منظور از عملیه سازمان است وهم ساختار آن. به عبارت دیگر هر موسسه عملیه و ساختار مشخص دارد عملیه موسسه یا سازمان به زبان ساده عبارت از نظم بخشیدن به آشفتگی ها و بی نظمی ها در امور می باشد منظور از نظم بخشیدن قابلیت

پیش بینی فعالیت های يك سیستم و مراد از بی نظمی در امور غیر قابل پیش بینی بوده فعالیت های واحد در يك موسسه است. فعالیت های قابل پیش بینی ساختار يك نظام موسساتی را تشکیل میدهد به این ترتیب عملیه سازمان یا موسسه در ایجاد ساختار تشکیلاتی را دنبال دارد علاوه برین فعالیت های قابل پیش بینی باید به گونه باهم مرتبط شوند که الگوی ارتباطی بین واحد نتایج مطلوب و قابل پیش بینی را در بر داشته باشند

از سازمان و موسسه نیز مانند مدیریت و منجمنت تعاریف متعددی به وسیله نویسندگان مهم اداره صورت گرفته است که اشاره به آن از حوصله این کورس خارج میباشد و لذا بقط به ذکر نمونه از این تعاریف اکتفا میکنیم.

""سازمان یا موسسه عملیه نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین میباشد که تعریف فوق از پنج عنصر ذیل تشکیل شده است

1. سازمان یا موسسه همیشه از افراد تشکیل شده است
2. این افراد از طریق با یکدیگر ارتباط دارند. به عبارت دیگر بین آنها روابط متقابل بر قرار است
3. این روابط متقابل را باید نظام بخشید
4. تمام افراد در موسسه دارای هدف های مشخص هستند و بعضی هدف ها در عملکرد آنها اثر میگذارد هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در موسسه به هدف های شخصی نایل شود
5. این روابط متقابل همچنین رسیدن به هدف های مشترك موسسه را که ممکن است با هدف های شخصی کارکنان متفاوت باشد میسر

میکند به عبارت دیگر اعضای موسسات برای دست یافتن به هدف های فردی اصول هدف های مشترک موسسه را دنبال میکنند.

با دقت شدن در تعریف اخیر ملاحظه میشود که روی موضوع (روابط متقابل) بین افراد تاکید خاص شده است به این معنی که موسسه چیزی جز روابه متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشه ها روابط بین افراد فعالیت های سلسله مراتب و سایر خصوصیات موسسه است ممکن میسازد.

با عنایت به تعاریف مربوط به مفاهیم موسسه و مدیریت ملاحظه میشود که در هر دو گروه از تعاریف روی هدف های سازمانی و همچنین هدف های فردی و گروهی در سازمان تاکید شده است. به این ترتیب نقش اساسی مدیران تامین هدف های سازمانی از طریق توجیع و ارضاء نیازمندیها و هدف های فردی و گروهی کارکنان است. واضح است که تامین رضایت خاطر مراجعین و جامعه و نیز جلب رضایت خاطر کارفرمایان و دولت و حفظ بقا و رشت موسسه از دیگر مسایل مهمی است که مدیران در هر موسسه باید به آنها پردازند.

فلسفه وجودی موسسات یا سازمان ها:

اگر زندگی روزمره خود را مرور کنیم نتیجه میگیریم که سازمان ها و موسسات شدیداً در زندگی ما نفوذ کرده اند ما روزانه با سازمان های متعددی که در تماس هستیم و بیشتر مردم قسمت اعظم زندگی شان را در سازمان ها میگذرانند. چنانچه مقدار قابل توجه از وقت شان را به عنوان عضو موسسه صرف میکنند و یا به عنوان مشتری و یا مراجعه کننده سازمان با موسسات سرو کار دارند ما از سازمان هاییکه با آن سر

و کار داریم خاطرات تلخ و شیرین بسیار داریم برخی از این موسسات به طور کار آمد اداره میشوند و نیازمندیهای انسان را پاسخ گو هستند و بعضی دیگر نه تنها توان تامین نیازها را ندارند بلکه موجب نارضائی و یاس مشتریان و یا مراجعه کنندگان میشوند و آنان را به سطوح میآورند به این ترتیب تلقی ما از سازمانها ممکن است مثبت و یا منفی باشد این برداشت که خود ناشی از تجارب شخصی ما در تماس با موسسات است، ادراك مشترك ما را نسبت به سازمانها تشکیل میدهد این ادراك مشترك به ما میگوید که باید موسسات را به يك روش سیستماتيك بررسی کنیم تا نسبت به آنها شناخت بیشتری پیدا کنیم. در واقع تولید مقدار زیادی از کالاها و خدمات در جامعه به این ترتیب است که عده ای دور هم جمع میشوند و مساعی مشترك خود را به کار می اندازند که در واقعیت جامعه از سازمانهای گوناگون که کالاها و خدمات مورد نیاز را تامین میکنند تشکیل یافته است (چون یکنفر نمیتواند به تنهایی انجام دهد) ما در واقع در يك جامعه سازمانی زندگی میکنیم و سازمانها در زندگی ما بیشترین نقش را به عهده دارند. فلسفه اصلی و عقلانی برای وجود سازمانها این است که هدفهای معین فقط از طریق همکاری گروهی از مردم تحقق مییابد. بنابراین هدفها مفاد تعلیم و تربیت، تامین صحت، امنیت عمومی، مسکن، کار و رفاه اجتماعی باشد و خاترویح مذهب، موسسات با هدفهای شخصی یا علت وجودی خود را پیدا میکنند به عبارت دیگر سازمانها هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت را تعقیب میکنند که میتواند به طور کارآمد و موثر به کوشش ثمر بخش و مشترك افراد تامین شود.

اما موسسات از سطح يك وسیله تولید کالا و خدمات فراتررفته و یا بقای را به وجود آورده اند که اکثر انسان ها قسمت اعظم زندگی شان را در آنها میگذرانند و به این ترتیب تاثیر و نفوذ عمیقی در رفتار انسان ها دارد. از سوی دیگر تمام موسسات به وسیله يك یا چند نفر مدیر اداره میشوند. مدیران هستند که رابطه بین هدف و وسیله رسیدن به هدف را تعیین میکنند مدیران شرایطی را برای ایجاد مشاغل جدید، محصول، خدمت، امنیت، صحت و آموزش به وجود میآورند در حقیقت مدیران نیز مانند موسسات عمیقاً در زندگی روزمره ما تاثیر میکنند زیرا به ندرت میتوان در جامعه کسی را یافت که نه مدیر بوده و نه موضوع اتخاذ تصمیم مدیران را فراگرفته باشد اگر اداره امور موسسات مورد توجه باشد نقش مدیران به عنوان یکی از منابع مهم تامین نیازمندیهای اجتماعی آشکار میشود. هر يك از ما ضمن آشنائی با موسسات مختلف و به علت تماس های روزمره و مداوم با آنها برداشتی از مدیریت این موسسات پیدا میکنیم این برداشت از مدیریت نیز مانند برداشت از موسسات ممکن است مثبت یا منفي باشد.

حقیقت این است که موسسات به مدیرنیاز دارد و مدیران میتوانند نقش حیاتی را در هر جامعه داشته باشند پیچیدگی روز افزون جامعه و پیشرفت علم و تکنالوژی و به تعبیه آنها افزایش نیازمندیها و گسترش سازمان ها ایجاب میکند که از مدیران کارآمد در اداره امور موسسات استفاده شود زیرا بازدهی عملکرد معقول مدیران موجب بقا و رشت موسسه میشوند و برای جامعه ثمر بخش است.

کلتور موسسات:

هر موسسه داری عقاید ارزشها و طرزالعمل های خاصی میباشند که به نام کلتور موسسات یاد میگردد تجربه نشان داده است که کلتور موسسات در پیشرفت داخلی و خارجی آنها تاثیرات عمیقی داشته و در جریان زندگی موسسات مسایل مهمی را تحت الشعاء خود قرار میدهد بطور مثال تصامیم چطور اتخاذ میگردد؟ چه چیز مردم را به کمک تشویق میکند؟ ضرورت های مردم چطور مرفع میگردد؟ و يك موسسه با مراجعین خود چطور برخورد میناید؟

در کلتور موسسات از پنج مورد ذیل یکی آن قالب خواهد بود:

1. قدرت
2. قانون
3. اصول یا دست آورد
4. حمایه
5. کلتور مخلوط

1. قدرت: موسساتی که قدرت در آنها حاکم است مانند لانه انکبوت قدر را در مرکز واقع میباشد و در این نوع موسسات بنیان گذار هر چه که خواسته باشد عمل میکند نظام های دیکتاتوری نمونه بارز این نوع موسسات میشود.

2. قانون و مقررات: در این نوع موسسات منشور نسبت به هر چیزی هائز اهمیت میباشد وجهت اتخاذ هر تصمیم و اجرای هر کار اصول تریقه و مقررات قبلاً ترتیب شده میباشد که از ان باید کار گرفته شود. هر نوع معلومات باید از کانال رسمی جریان یابد. وظایف هر کس به روی کاغذ توضیح شده میباشد. خلاصه انیکه در اینجا انسان نه بلکه چوکی

کار میکند یا در این نوع موسسات زمیه ایتکار مساعد نبوده و نوعگرائی تشویق نمیگردد. وظایف از روی لیاقت نه بلکه به اعتبار اسناد و اوراق سپرده میشود.

3. اصول یا دست آورد؛ در اینجا کار به سرعت اجراء میشود به نایج کار اهمیت زیاد داده میشود اصول ومقررات قابل تغییر بوده در مقابل چوکی به انسان ارزش بیشتر داده میشود ارزش بتکار زیاد بوده وظایف روی لیاقت سپرده میشود. صلاحیت ها نزد اهل کار میباشد تصمیم کسی میگیرد که نسبت به دیگران زیاد تر میفهمد تصمیم در نتیجه بحث اتخاذ میگردد.

4. حمایه؛ در این نوع انسان نسبت به کار و اصول هر دو فوقعبت داشته کارمند نسبت به موسسه با اهمیت تلقی میگردد. در هر کار نخست نفع کارکنان جستجو میگردد کارمندان یکی از منافع دیگرشان دفاع میکنند. این افراد به موسسه شان حتی نام موسسه را نمیدهند، بلکه نامهای از قبیل(چنبر اتحادیه، شرکت و غیره) را استعمال مینمایند.

5. کلتور مخلوط؛ هیچ موسسه نیست که در آن یکی از کلتور های فوق طور مستقل یا به تنهای موجود باشد بلکه در هر موسسه هر چهار کلتور فوق کم و بیش موجود میباشد مگر يك کلتور نسبت به دیگران بیشتر محسوس میباشد به این جهت آن موسسه به نام همان کلتور یاد میگردد، ساختمان و کلتور موسسه به عوامل ذیل ارتباط میگردد بزرگی موسسه، نوعیت کار، محیط کار، تاریخ وسابقه.

پروژه و محیط آن:

هر پروژه دارای يك هدف میباشد و بروی همین هدف پروژه احداث میگردد پس ما پروژه را به مصابح(انجام هر گونه فعالیت ها به منظور

دست یابی به هدف مورد نظر) تعریف کرده می‌توانیم اشخاص و افراد انفرادی می‌توانند برای خود پروژه‌های احداث نمایند مثلاً اگر بخواهیم به کابل سفر نمایم می‌توانیم این امر را به مصابح يك پروژه تلقي نمایم (به تعریف مراجعه شود) یا اگر بخواهیم تاك انگور را در باغ قرص نمایم می‌توانیم این اقدام را به مصابح يك پروژه تلقي نمایم طوریکه ما میدانم تمام پروژه‌ها بخشی از يك سازمان یا اداره بزرگتر (دولت، ملل متحد، يك موسسه غیره دولتی و غیره) می‌باشد تمام پروژه‌ها وجه مشترکی با همدیگر دارند و آن عبارت از بعضی نیازمندی‌های است که باید برآورده شود.

نحوه تعیین اهداف و طرح پروژه با عوامل گوناگون ارتباط می‌گیرد ما باید پروژه را با در نظر داشت محیط آن بررسی نمایم. در ذیل لست بعضی از مراجع داده شده که می‌توانند در پروژه نقش مهم و موثر را ایفا نمایند. باید این واقعیت را در نظر داشت که تمام این مراجع تحت تاثیر محیط اقتصادی و سیاسی شان بر مبنای فرهنگ شکل می‌گیرد و یا شکل داده شده اند ما می‌توانیم مذهب را بخشی از این فرهنگ تلقی نمایم.

مراجع: دولت، مرجع كمك دهنده یا دونه، گروپ مورد نظر، بورد، سازمان های تدارکاتی وغیره. به خاطر باید داشت که موسسه غیر دولتی یا يك NGO با يك شرکت تفاوت کلی و اساسی دارد زیراهدف عمده و اساسی يك شرکت کسب مفاد است در حالیکه NGO يك موسسه خیریه و غیر انتفاعی است هم دولت و هم موسسات غیر دولتی اهداف شان خدمت به مردم است دولت به تمام مردم کشور خدمت مینماید در حالیکه يك موسسه غیر دولتی تنها به يك بخشی از مردم جامعه

خدمت مینماید. موسسات غیر دولتی اکثراً خلأی را که در سیستم خدمت گذاری دولت موجود است پر مینمایند.

مفهوم يك پروژه و سایكل طبعی آن:

تمام پروژه ها از طرف شخص یا اشخاصی با يك مفكوره آغاز میگردد و بعداً چی؟ در زمینه فرض میکنیم شما اشتراك كنده وركشاپ منحيث آمر يك پروژه موسسه ایفای وظیفه مینماید شما در مرحله آغاز پروژه قرار داشته و آن را به سوی رشت و انكشاف سوق مینماید و سایكل پروژه را دنبال مینماید در جریان این پروسه با مهارت های مواجه میشوید که به آن نیاز دارید. هر پروژه دارای يك سایكل منطقی است شیب به مراحل مختلف که انسان از زمان طفلی تا مرحله كسب آموزش , ازدواج , زندگی سودمند, پیری و مرگ سپری مینماید.

سايكل پروژه متشكل از پنج مرحله است

1. تشخیص

2. پرانگذاری

3. تنویل

4. احداث

5. مانیتور و ارزیابی.

مانند يك شخص پروژه نمیتواند که به موجودیت بقای خود الاابد ادامه دهد. در واقعیت امر يك شخص در پایان عمر خود میتواند به گذشته خود با رضایت نظر افکنده و احساس خواهد کرد که وظایف خود را طوری که توقع میرفت انجام بدهد. اما پروژه بر خلاف اجسام زیر و در اثر عمر زیاد از بین نرفته بلکه بعد از بر آوردن دست یابی به اهداف خود خاتمه

میآید. یک پروژه از همان مرحله اول پلانگذاری تا زمان ختم آن یعنی زمانی که اهداف پروژه برآورده میشود در نظر میگیریم یک پروژه بعضی اوقات بعد از برآورده شدن اهداف خود نیز به فعالیت خود ادامه میدهد این مسئله وقتی اتفاق می افتد که فعالیت پروژه گسترش یافته و اهداف جدیدی برای آن در نظر گرفته شده است که اسن امر بعداً به یک پروژه جدید منجر میشود از توضیحات فوق به این نتیجه میرسیم که هر موسسه و یا هر پروژه به پلانگذاری، احداث (تعیین ساختار تشکیلاتی سازماندهی هماهنگی و ارتباط) نیاز دارد که این ها همه از طریق مهارت تامین شده میتواند که یک مدیر یا مانیجر لایق دارند آن است.

وظیفه رئیس یا مانیجر:

رئیس یک تنظیم کننده میباشد وی منابع (افراد، وقت و پول) را تنظیم و ترتیب میدهد به این اساس با استفاده از پلان، وی کارش را آغاز میکند وقتی که پلانش به انجام رسید نتایج به دست میآید. مقصد از تمام فعالیت هایش رسیدن به اهداف است. یک رئیس چهار وظیفه عمده را به دوش دارد

پلان نمودن: یک رئیس به صورت واضح و روشن میدانند که چي میخواهد بدست آورد او پلان ترتیب میدهد که چگونه به اهداف خویش دست یابد. رهنمائی: یک رئیس ضمن آنکه کارمند استخدام میکند و آموزش میدهد، تصمیم اتخاذ نموده و بصورت واضح و روشن به کارمندانش هدایت میدهد وی کارمندانش را تشویق و رهنمائی مینماید.

تنظیم نمودن: یک رئیس منابع را فراهم و تنظیم مینماید او یک ساختار را به وجود میآورد که زیره آن میتواند اهداف خویش را بدست آورد (مثلاً

يك دفتر به تمام چیز های دیگری که به آن مربوط میباشد) او کارمندان را صلاحیت داده تا کار را انجام بدهند و از منابع معین استفاده به عمل آورد وی ارتباطات را با اشخاصیکه میتوانند از آن ها کمک دریافت نماید تامین مینماید او همچنان راپور ارائه میدارد.

کنترول: يك کاری باید انجام شود و خوب هم انجام یابد از تمام فعالیت ها مانیتور و ارزیابی صورت میگردد به خاطر باید داشت که يك رئیس بلاخره مسوولیت دارد تا اهداف مورد نظر را بدست آورد این نگرانی بیش از حد وی میباشد وی به تمام آن چهار وظیفه عمده اش که در بالا ذکر شده است ذی دخل میباشد تا اینکه اهداف اش را بدست آورد مثلاً بدست آوردن اهداف يك پروژه یا يك سازمان.

فصل دوم

نگرش سیستمی يك موسسه:

واژه سیستم یا نظام به زبان ساده یعنی يك کل سازمان یافته یا پیچیده, ترکیب از چند چیز یا چند جز که يك مجموع پیچیده واحدی تشکیل میدهد واژه سیستم کوه, سیستم دریاها, منظومه شمسی را داریم. بدن انسان نیز خود يك اورگانیزم پیچیده ای است که سیستم استخوان بندی یا اسکلت سیستم جریان خون, سلسله اعصاب جهاز هاضمه, دستگاه تنفسی و غیره را شامل میشود ما روزانه با سیستم های مختلفی از قبیل سیستم های حمل و نقل سیستم های مخابراتی و ارتباطی(تلفن, تلگراف, تلکس و امثال آن) و همچنان سیستم های اقتصادی سر وکار داریم يك رشته علمی نیز اکثراً به عنوان پیکر واحدی از یافته ها و یا دانش سیستماتیک یا يك آرایش کامل از اصول و حقایق

دارای ارتباط منطقی یا یک مجموعه پیچیده از ایده ها اصول وقوانین مرتبط و به هم پیوسته شناخته شده است. از سیستم تعاریف دیگری نیز بدست داده اند که ذیلاً به ذکر نمونه ای از آن میپردازیم.

سیستم را مجموعه ای از واحد های مرتبط به یکدیگر تعریف میکنند عالم دیگری نظریه ای دیگری در مورد سیستم دارد به عقیده وی. سیستم عبارت است از آرایش منظم اجزای و عناصر که به منظور تامین یک هدف مبتنی به پلان طراحی شده است. با توجه به تعاریف فوق میتوان خصوصیات یک سیستم را به شرح زیر توصیف کرد.

1. هرسیستم از تعداد اجزای عناصرویا سیستم های فرعی یا اجزای تشکیل شده است.

2. بین اجزا و عناصر یا سیستم های فرعی تشکیل دهنده یک نظام همبستگی و ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد

3. مجموعه اجزا و عناصر یا سیستم های فرعی یک نظام یا یک کل واحد یا یک منظومه ای پیچیده را تشکیل میدهد که دارای خاصیت بیشتر از مجموعه خاص اجزای تشکیل دهنده آن است.

4. هر سیستم دارای هدف یا هدف های معینی است که برای تامین آنها تمام اجرا و عناصر یا نظام های تشکیل دهنده آن دست به دست هم داده و فعالیت میکنند.

طبقه بندی سیستم ها: به نظر ارنست دل (Ernest dale) یک سازمان یا یک موسسه از بسیاری جهات به یک ارگانیزم زنده شباهت دارد، سازمان هم مانند سایر موجودات زنده پا به هستی میگذار رشت میکند، به اوج بلوغ میزد، سپس روبه زوال میرد و بلاخره میمرد. سازمان همچنین مانند یک موجود زنده از اجرا و قسمت های تشکیل یافته است که با

یکدیگر به طرق مختلف ارتباط متقابل دارد. به اساس این نظریه نگرش سیستمی مبتنی بر این طرز تفکر است که تمام موجودات زنده از جمله سازمان های انسانی سیستم های هستند که کم و بیش از قواید مشابه تعبیت میکنند به این سبب نباید يك سازمان را صرفاً به عنوان يك نظام رسمي ريسی و مرعوسی یا به صورت يك سیستم اجتماعی که در آن افراد به یکدیگر اثر میگذارند مورد مطالعه قرار داد بلکه باید به عنوان يك سیستم کلی که در آن عوامل محیطی و تمام عوامل مربوط به تشکیلات رسمی سیستم اجتماعی و سیستم های فنی دایماً در ارتباط متقابل هستند مورد بررسی قرار دارند با چنین نظریه دیگر نمیتوان سازمان را متشکل از ترتیبات ثابت مشاغل دانست که در يك نمودار سازمانی تصویر میشود بلکه باید به عنوان يك نقشه یا طرح ارتباطی بین داده ها یا Input ستاده ها یا Out put و یا باز خور یا عکس العمل یا Feed back در نظر گرفت.

بطور کلی سیستم ها به دو دسته باز و بسته تقسیم میشوند سیستم بسته عبارت از مجموعه از عناصر وابسته ای است که با محیط خارج ارتباط ندارد و هیچ گونه عامل را یا داده ای را از بیرون دریافت نمیکند بطور مثال ساعت باطری دار را میتوان به عنوان يك سیستم بسته تلقی کرد.

زیرا وقتی در ساعت جابجا شود دیگر نیازی به نیروی خارجی ندارد از طرف دیگر سیستم باز سیستمی است که برای ادامه حیات به ارتباط به محیط خارج نیازمند است مثلاً سیستم بدن انسان که از چندین سیستم یا دستگاه فرعی تشکیل شده است سیستم بازی است که برای دریافت عوامل از بیرون و انرژی به منظور ادامه حیات به محیط خارج

وابسته است به این ترتیب تمام موسسات به سیستم های باز هستند و با محیط شان ارتباط برقرار میکنند لیکن حدود ارتباط آنها با محیط متفاوت است بطور مثال يك کارخانه موتور سازي در مقایسه با سازمان يك زندان با محیط بیشتر ارتباط دارد. بنارین باز بودن یا بسته بودن يك سیستم امر نسبي است شاید بتوان به ندرت سیستم بسته رایا فت در حالیکه ادامه حیات سیستم های باز منوط به برقراري ارتباط با محیط خارج است .

مشخصات سیستم های باز:

سیستم های باز دارای خصوصیات مشترك هستند که ذیلاً به شرح آنها میپردازیم:

1. وارد کردن مواد و انرژی (Input) هر سیستم باز بصورت های مختلف انرژی از محیط خارج دریافت میدارد. موتورپترول, انسان غذا و اکسیجن, موسسات نیروي کار, ماشین آلات اطلاعات و سوخت از خاج محیط خود دریافت میکنند.

2. تغییر شکل مواد و انرژی هر سیستم باز انرژی دریافت شده را به جریان میاندازد. بدن انسان نشایسته و شکر را به گرما و حرکت تبدیل میکند. موسسه مواد خام و سایر مواد را به جریان می اندازد تا محصول یا خدمت تولید کند.

3. تولید یا خدمت یا Out put هر سیستم باز حاصل دارد که به محیط صادر میکند بدن انسان کاربندای اکسیاید را به محیط صادر میکند و سازمان یا موسسه هم محصول یا خدمت را به محیط عرضه میدارد

4. گردش رویداد ها: مبادله انرژی به صورت يك گردش تكراري در مي آید صادر کردن مواد، محصول یا خدمت به محیط امکان تبدیل داده اي جديد را به وجود مي آورد و عامل جديد نیز به نوبه خود جریان کار را باعث میشود و حاصل تازه اي به محیط تحویل میشود و این دور همچنان ادامه مي يابد اني خصوصیت دوران ریداد ها امکان لازم را براي ساختار سازمانی را فراهم مي آورد ساختار سازمانی در واقع مجموعه اي از دوران فعالیت های مرتبط به هم است به عبارت دیگر، الگوی فعالیت های مربوط تبادل انرژی مانند يك دایره عمل میکند به اینصورت که تولید صادر شده به محیط انرژی لازم براي تکرار دور فعالیت ها تهیه میکند

5. انتروپی منفی (Negative Entropy) انتروپی موجب خرابی اختلال نظم و بلاخره سبب نابودی سیستم میشود يك سیستم باید با این عامل مقابله کند تا سلامت و ادامه حیاتش تنظیم شود. انتروپی منفی عملیه است که از نابودی سیستم از طریق وارد کردن انرژی بیش از حد نیاز براي تولید یعنی ذخیره انرژی جلوگیری میکند سازمان میکوشد تا از طریق افزایش ذخایر مخصوصاً وجوه نقد تقویت رویه کارکنان به حیات خود ادامه دهد.

پلان کردن یا Planning:

پلانگذاری یکی از وظایف مهم مدیریت است که مانند پلي زمان حال را به آینده مربوط میکند اهمیت پلانگذاری از اینجا آشکار میشود که منابع اعم از مادي و انسانی کمیاب اند . همچنین عوامل محیطی مانند شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، علمی و تکنولوژیکی به سبب تغییر دایمی غیر قابل پیش بینی و نا پایدار اند علاوه برین براي استفاده از این

منابع محدود و کمیاب و درتخصیص آنها و تعیین اولویت ها همواره رقابت هایی شدیدی وجود دارد.

پلانگذاری در واقع، به آن دسته از اقداماتی اطلاق میشود که مشتمل بر بیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویاروی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی پلانگذاری تقلیل اندازه قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیر هماهنگ برای دست یابی به موفقیت های موسسه است. برای روشن شدن مطلب ذیل به توضیحات بیشتر میپردازیم .
خصوصیات و ویژگی های پلانگذاری یا (planning):

در تعاریف که از پلانگذاری بوسیله دانشمندان علم اداره شده است سه خصوصیت مهم به چشم میخورد که عبارت اند از:

1. پلانگذاری ماهیتاً با پیش بینی همراه است و اصولاً قبل از این که

عملی انجام پذیرد بایستی نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد.

2. پلانگذاری يك نظام تصمیم گیری است، مشتمل بر عملیه اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه با ید در آیند انجام پذیرد و نیز تنظیم طرح هایی اجرای برای دست یابی به هدف ها.

3. پلانگذاری به نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده بدست می آید به عبارت دیگر پلانگذاری وسیله ای است برای اصول اطمینان نسبت به تامین هدف های عمده سازمانی در زمان مورد نظر.

مشخصات يك پلانگذاری خوب:

علمای علم اداره مشخصات يك پلانگذاری خوب را به شرح زیر بیان کرده اند.

1. هدف های پلان باید روشن, مشخص, و قابل فهم باشد هدف های کلی مانند تقویت رویه یا افزایش مفاد معمولاً مبهم اند و مجریان به پلانگذاری اقدامات خاصی هدایت نمیکند هدف ها را در صورت امکان باید بصورت کمی و قابل سنجش تعیین کرد.
2. يك پلانگذاری خوب باید ساده و جامع باشد ساده باشد به گونه که تمام کارکنان به اهمیت آن پی ببرند و به آسانی بتوانند آنرا اجراء کنند. جامع و مفصل باشد به گونه ای که تمام جنبه های عملیاتی را که برای تامین هدف های لازم است در برداشته باشد.
3. پلانگذاری باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد يك پلان خوب باید به گونه ای متعادل باشد که منابع موجود به طور متوازن برای تمام وظایف که انجام میشود مصرف شود ضمناً نباید منافع کوتاه مدت فدای منافع بلند مدت شود یا بلعکس همچنین پلان باید به گونه ای قابل انعطاف باشد که در صورت لزوم بتوان هر نوع تغییری را در تخصیص منابع ایجاد کرد علاوه براین باید در برابر شرایط تغییر یافته به نحوی انعطاف پذیر باشد که اگر وقایع آینده طبق پیش بینی تحقق نیابد بتوان از همان پلان با تغییر و تطابق آن و موقعیت جدید استفاده کرد.
4. هر پلان باید دارای محدودیت زمانی باشد با وجود این که پلان گذاری تلاشی برای پیش بینی آینده است مدت زمان مجاز برای تامین هدف ها باید معقول و منطقی باشد, پلانگذاری بلند مدت به این سبب که عوامل نامطمئن بیشتری مواجه است, پیش بینی صحی وقایع را دشوارتر میکند از این رو دور زمانی پلان باید مناسب و در حد معقول ثابت باشد.

5. پلان بایستی با همکاری کارکنان تهیه شود پلانگذاری نباید تنها در اختیار مدیریت عالی باشد، زیرا در صورتیکه پلان به کارکنان تحمیل شود، آنها خود رامسوول نخواهد دانست همچنین همکاری مرعوشین عموماً سبب میشوند که کارکنان با صمیمیت و جدیت برای موفقیت پلان تلاش کنند

6. خصوصیات وحدت پلانگذاری از جانب مدیران مختلف در زمان های مختلف تاکید شده است طبق نظر این علماء پلان گذاری از جمله ای اموری است که مانند سکه دو روی دارد به این معنی که پلانگذار ممکن است هنگام پلانگذار صرفاً به منابع رسمی اقتصادی، فزیکي یا مادي و فني توجه کند و جنبه انسانی را به نحو شایسته در نظر نگیرد به این ترتیب پلان با موفقیت روبرو نخواهد شد.

فصل سوم

مدیریت منابع انسانی:

اصول استفاده مطلوب از نیروی انسانی، موازی بامنابع مادي در يك موسسه مستلزم شناخت و آگاهی از روش های رسیدن به مقصود در رابطه با مدیرین این نیروست به منظور ایجاد این آگاهی و شناخت لازم است که مدیر ضمن توجه مدیریت چون يك واقیعت انسانی و اجتماعی با نقشه های مدیریت و ساختار مدیریت نیروی انسانی نیز آشنا شود. پس از تکنیک ها و روش های آن آگاهی یابد. بدین معنی که يك تعامل اختیار موسسه یا به رفع شدن نیاز های انسانی چگونه طراحی شود؟ نیروی انسانی اعم از کارکنان و مدیران در سلسله مراتب مختلف چگونه

باید در رأس پست های موسسه قرار گیرد؟ در يك بخش تخصصی، عوامل اجرائی از چه خصوصیات باید برخوردار باشد؟ اعضا چگونه باید انتخاب شوند؟ برای انتخاب مسوولین، مشاغل موجود در يك موسسه چگونه باید تجزیه شوند؟ شرح وظایف چگونه باید تنظیم گردد؟ در نگهداری افراد چگونه باید اقدام شود؟ آیا نگهداری افراد صرف از طریق رضایت از مزد و معاش امکان پذیر است یا ایجاد انگیزه های کاری خود عامل عمده دیگری بشمار میرود. با توجه به نکته نظرات ذکر شده میتوان مدیریت نیروی انسانی را چنین بیان داشت.

مدیریت نیروی انسانی عبارت از بکار گیری دانش ها و فنون است که استفاده مفید از نیروی انسانی را میسر میسازد.

این مدیریت ضمن توجه به ایجاد رشت و تقویت منابع انسانی چون توانائی، انگیزش، رویه، تعهد به کار، در مسیر تحقق اهداف موسسه، از دانش ها مدیریت برای مفید نگهداری نیروی انسانی استمداد میجوید. هدف مدیریت نیروی انسانی در مفهوم که ذکر شد با تحقق اموری برآورده میشود که ما در این قسمت بطور مختصر به توضیح این امور این امور خواهیم پرداخت.

از فعالیت های اصلی مدیریت یا منابع انسانی میتوان موارد ذیل را یاد آور شد:

1. جذب مردم برای استخدام در يك موسسه:
چرا مردم به طرف يك موسسه کشیده میشوند و چگونه موسسه آنها را جذب میکند؟ خود مبحث است مفصل که در مباحث موسسه و مدیریت به خوبی تشریح شد ولی مهم ترین عامل که نیروی آزموده کار را به سوی موسسات اجتماعی میکشاند همانا تامین مادی و در بعضی

مواقع کسب پرستیژ اجتماعی است. تمام افراد انسانی میدانند که از پیوستن به موسسات اجتماعی مزد و معاشات کافی برای خود بدست می‌آورند و آینده مرفح برای خود و اعضای خانواده شان فراهم میسازند امروزه تمام افراد آماده به کار و یا حتی شاغل برای استخدام درآمدن در موسسات مختلف به اندازه مزد و معاش خود با توجه به سطح مخارج زندگی توجه کاملی دارند و عده ای بسیار کمی حاضر اند بدون مزد در يك موسسه رسمي خدمتي را انجام دهند به هر حال نیاز های افراد انسانی است که آنها را به موسسات رسمي و اجتماعي مجذوب میکند ولي در این میان مهمترین هدف که مدیریت منابع انسانی دارد مبین آن است که شایسته ترین و خود کفا ترین افراد را بسوی موسسه جلب و جذب نماید تا سازمان کارا و پر ثمری داشته باشد منظور از جذب افراد به موسسه آن است که باید مدیران موسسات طوری امکانات رفائی و شرایط مطلوب محیط کار را به وجود آورند که هر فرد برای انتخاب شغل خود به آن موسسه روی آورد و خاهان به استخدام در آمدن در آن موسسه باشد در نتیجه چون دوطالبان و افراد آماده به کار زیاد تر از حد متعارف میگردند بنابراین موسسه این امکان را پیدا میکند که از بین آنها بهترین و شایسته ترین را انتخاب نماید.

2. آموزش و پرورش:

نوع سازی و بازسازی، توسعه و تکامل استعداد ها و مهارت های کارکنان یکی از ساحات دیگر فعالیت مدیریت نیروی انسانی تهیه برنامه های آموزشی در جهت پرورش کارکنان در حین خدمت است چون صنعت و تکنالوژی دانش و بینش و تخصص و مهارتهای موجود در موسسات اجتماعی روز به روز تکامل بیشتری میابد و به موازات آن افراد

موسسه هم بخاطر استخدام به کار به صورت مداوم، فرصت فراگیری پیشرفت های علمی و عملی جدید را ندارند از این رو وظیفه اداره کنندگان نیروی انسانی است که در ایجاد سیستم پرتوان جهت آموزش کارکنان و هماهنگ ساختن معلومات و آگاهی های آنها با آخرین شیوه های علمی کوشش نموده و از این راه طوری افراد را پرورش دهند که به آخرین پیشرفت های حرفوی و تخصص، اجتماعی و اداری همگام و هماهنگ گردند آموزش حین خدمت مهمترین عامل پیشرفت در تکامل اهداف موسسه است ایجاد و ترویج تخصص ها و مهارت های جدید نو و تازه در موسسه میثابد و در پرتو آن تولید و خدمات موسسه هم به همین نحو با سطح عالتر عرضه میگردد.

3. استقرار روط مطوب و تامین امکانات رفائی کارکنان و جلوگیری از خطرات و تصادفات ناشی از محیط

کار به منظور آن که مرغوبیت کالا و یا خدمات موسسه در حد عالی تولید و یا ارائه شود مدیران موسسات موظف اند تا آنجا که ممکن است در صدد اقناع طب وجود کارکنان خود برآید بدین معنی که در قبال بروز فعالیت و زحمات کارکنان آنطور که باید و شاید قدردانی کند و با پرداخت مکافات مادی و معنوی همگی را برای کار بهتر تشویق کنند اگر چنین کاری انجام شود مشکلات اساسی موسسه رفع گشته و سیستم اجرای به بهترین نحو میتواند از نیروی انسانی موسسه بهره مند گردند.

4. منظور از استقرار روابط مطلوب فی مابین کارکنان موسسه عبارت است از مشخص کردن همه حدود و اختیارات، مسوولیت ها و اقتدار مقام های موسسه مشخص میگردد و هر فرد میداند که در چي موقعیت قرار دارد و چي افرادی را در تحت کنترل خود دار و چگونه و در

چي مواقع ميبايد فرمانبردار و يا فرمانده باشد اگر تامامي اين گونه ارتباطات معين و مشخص گردند ميتوان روابط مطلوب و صحي كه با منطق و عقل انساني تطابق دارد به وجود آيد و انتظام واقعي بين افراد موسسه ايجاد شود اعضاي موسسات اجتماعي انتظار دارند كه موسسه در قبال گرفتن انرژي و فعاليت هاي سازنده متقابلاً آنها را از لحاظ زندگي تامين نمايند و از هر گونه خطراتي كه در موسسه احتمال آن ميرود جلوگیری شود محيط مطمئن و آينده روش براي كاركنان به وجود آورد.

ايجاد انگيزه به كار و تقويت روبه كاركنان:

5.

زمانی عده متخصص، شایسته و با كفايت جذب يك موسسه ميشوند كه مديران موسسه بدانند كه چگونه رفتار منطقي و عقلائي و همچنين انساني نسبت به آنان اعمال نمايند انتظار ميرود كه كاركنان با سابقه و مديران با تجربه كار خود را در زمان محدود و معين انجام دهند ولي انجام كار نبايد به نستي و نابودي نيروي كار تمام شوند و موسسه را به تباهي بكشانند. روايت استندرد هاي كيفي به همان اندازه استندرد هاي كمّي هايز اهميت اند ترويج انگيزه هاي مثبت در نزد كاركنان با افزايش توليد منجر خواهد شد و زماني اين امر صادق خواهد بود كه مديران بتوانند حداكثر انگيزه هاي مثبت و خود آگاه را در افراد ايجاد نمايند.

كاراتي و پويائي هدف اصلي مديريت پرسونلي نميباشد بلكه وسيله است براي نيل يا رسيدن به هدف موسسه در موارد كه موسسات از نقصان ها و نارسائي هاي زيادي برخوردار اند اگر مديران توان آن را نداشته باشند كه انگيزه هاي مثبت را در افراد به وجود آورند هر يك از

کارکنان به اساست وسعت دیدن خود امکان بروز انگیزه های منفی را مییابند و با دستگاه مدیریت درگیری زیادی را پیدا میکنند ایجاد تزااد های مخفی و آشکار در موسسه باعث برهم زدن نظم موسسه مذکر و تضعیف رویه افراد در محیط کار میشود و به جای آنکه هر فرد فعالیت های خود را در جهت نیل اهداف موسسه بصورت گروهی صرف نماید در جهت عکس آن در راه فعالیت های دیگران قدم برمیدارد و در نتیجه نه تنها موسسه از فعالیت های افراد سودی نخواهد برد بلکه زیان های قابل ملاحظه ای را هم متحمل خواهد شد بنابراین اداره امور پرسونلی يك موسسه همیشه باید طوری اکانات و شرایط محیطی کار را فراهم سازد که همگی افراد با انگیزه مثبت رویه قوی در برثمر رساندن اهداف موسسه فعالیت نمایند.

فصل چهارم:

روش استخدام نیروی کار مطلوب در موسسات :

اداره یا شعبه استخدام: Employment Department

شعبه استخدام اولین دیپارتمنت است که در اکثر موسسات در قسمت پرسونل ایجاد و تاسیس میگردد وظیفه اصلی شعبه استخدام این است که نیروی بشری لازم را برای تقرر در پست ها و مسوولیت ها در موسسه استخدام نموده و در نگهداری آن اقدام لازم را به عمل آورد.

انتخاب و استخدام نیروی کار مطلوب:

اجرای عملیه انتخاب و استخدام نیروی کار لازم برای تقرر در پست ها و تصدی مسوولیت های موسسه از وظایف اصلی اداره استخدام به شمار میروود علاوه بر این اداره باید در نگهداری نیروی کار سعی لازم را به عمل

آورد استخدام نیروی کار در موسسات معمولاً در وقت شروع فعالیت ها، تبدیلی و جابجایی پرسونل و توسعه موسسه صورت میگیرد جهت انتخاب و استخدام نیروی کار انسانی مطلوب در موسسات باید مراحل آتی طی گردد.

مرحله اول: درخواست تقرر:

در این مرحله هر واحد از موسسه که ضرورت به تقرر نیروی کار جدید داشته باشد آن را از اداره استخدام درخواست مینماید طی این درخواست قبل از موعد احتیاج اداره استخدام ارسال میگردد باید خصایص و قابلیت های لازم بیان گردد تا براساس آن برای مامور استخدام واضع گردد که چه نوع شخصی لازم است، اداره استخدام آن شخص را از کجا یافته میتواند؟ چگونه بهترین افراد را پیدا نماید تا با در نظر داشت این موارد به جستجوی نیروی کار پرداخته با دست یابی به بیشترین ها بهترین ها را انتخاب نماید.

مرحله دوم: توزیع فورم درخواست کار:

درین مرحله تمام افرادی که در نتیجه اطلاعیه استخدام به موسسه مراجعه مینمایند فورم کاریابی یا Application Form را خانه پری نموده اسناد و مدارک لازمه را ارائه مینمایند اگر کاندید های کار واجب شرایط تشخیص نگردند مردود اعلان شده و برعکس آن به مرحله بعدی راه میابند فورم درخواست کار ورقه است که حاوی مشخصات و مهارت های لازم برای تقرر در یک پست در یک موسسه میباشد شرایط

استخدام که در فورمه مذکور ذکر آن به عمل می‌آید به دو گونه است یکی شرایط ناشی از کار شامل رشته تحصیلی لازم، درجه تخصص و تحصیلات سایر مهارت ها، تجارب کاری و غیره دوم شرایط عمومی استخدام که قانون کار کشور مقرر مینماید از قبیل سپری نمودن دوره خدمت عسکری، تکمیل سن قانونی کار و غیره.

مرحله سوم: تست های استخدامی:

در این مرحله يك سوال نامه(پرسش نامه) کافي، کامل و معتبر که بر اساس آن تام معلومات لازم (در مورد پست خالي مورد نظر) جمع آوري شده بتواند طرح و اجراء میگردد هدف از برگذاري تست استخدامي دريافت حقيقت شخص از مهارت ها و شرایط است که موصوف در فورمه تقاضاي کار ادعاي دارا بودن آن را نموده است هر آينه افرادي که از امتحان موفقانه عبور نمایند به مرحله بعدي را ميبابند.

مرحله چهارم: انجام معاینات طبي و تثبیت صحت کاندید ها:

چون فردي که به عنوان عضو موسسه استخدام میگردد ممکن است مدت زمان طولاني در موسسه باقي بماند و سرمايه گذار که در جهت استخدام و کار آموزي وي صورت ميگيرد ثمر بخش بوده باشد و از جانب محيط کار در موسسه نیز اکثراً اجتماعي ميباشد لذا شخصي که استخدام میگردد باید از صحت جسماني برخوردار بوده از هر گونه امراض ساري و ساير بيماري ها و نقايص جسماني که مانع فعاليت درست وي میگردد در سلامتي کامل باشد بنابراین انجام معاینات طبي و آگاهي از وضع جسماني کاندید ها در بدوه امر هتمي و ضروري به نظر ميرسد.

مرحله پنجم: بررسی سوابق کاندید ها:

اکثراً کاندید های کار یا در گذشته مصروف تحصیل و تعلیم بوده اند و یا به کدام موسسه دیگری فعالیت داشته اند. برای آگاهی از خلق و خوی کفایت، سرعت کار، همکاری با دیگران سابقه کاری وی ضمن تماس با افراد و یا مراجع که کاندید ها نزد آنها تحصیل یا کار میکرده است خواسته میشود پس از انجام این مرحله و مراحل قبلی افراد موفق جهت انتخاب نهایی به مصاحبه دعوت میشوند کاندید ها به مصاحبه و تعیین زمان انجام مصاحبه باید به گونه تنظیم شود که هر يك از دو طلبان یا کاندید ها با توجه به تعداد آنها راس ساعت بخصوص برای مصاحبه حاضر شوند تا زمینه دیدار شان با هم در روز انجام مصاحبه مساعد نگردیده و معلومات جلسه مصاحبه را به همدیگر انتقال ندهند.

مرحله ششم: مصاحبه استخدامی:

نحوه اجرای يك مصاحبه استخدامی:

چرا مصاحبه صورت میگیرد؟ قبل از انجام مصاحبه شخص مصاحبه کننده که از جانب اداره استخدام موسسه مامور این کار میشود باید بداند که هدف از اجرای مصاحبه استخدامی چیست و برای چه منظوری برگزار میشود لذا اهداف عمده مصاحبه استخدامی قرار ذیل بیان میگردد.

1. میسر شدن زمینه برای کسب معلومات و شناخت بیشتر در مورد علیت شخصیکه استخدام میشود.

2. تهیه معلومات در مورد موسسه برای شخصیکه استخدام میشود تا بتواند به رضا، رغبت و علاقه خود تصمیم کار کردن در موسسه را اتخاذ نماید.

3. کسب حقیقت در مورد اینکه کاندید ها از معلوماتی که در فورمه وی ذکر شد واقعاً برخوردار است یا خیر. بادر نظر داشت اهداف فوق

مصاحبه کننده بهتر میتواند مصاحبه را انجام دهد. مصاحبه میتواند بوسیله يك نفر یا گروهی از افراد انجام شود
مصاحبه را چگونه آغاز کنیم ؟

شرح حال مصاحبه شونده بطور خلاصه در اختیار مصاحبه کنند قرار میگیرد. با شناختیکه از کاندید ها بدست میآورد مصاحبه را آغاز میکند بنابراین اول مصاحبه کننده به کاندید خوش آمد میگوید و او را به نشستن دعوت مینماید سپس از او میخواهد از سوابق و تجربیات خود صحبت نماید اگر کاندید سابقه کاری نداشته باشد با پرسان از وضع تحصیلی که در فورمه تکمیلی کاندید ها منعکس است میتواند مصاحبه را آغاز نماید مصاحبه کننده نباید نفوذ شخصی خود را بالای کاندید ها تحمیل کند بلکه سعی نماید تا محیط مصاحبه کاملاً دوستانه باشد.

در زمان اجرای مصاحبه چگونه باشیم؟

مصاحبه کننده باید در وقت اجرای مصاحبه از متانت و خونسردی خاص برخوردار باشد. هنگام مصاحبه مودب و خوش سلوک بوده و به جوابات و تبصره های مصاحبه شوند توجه عمیق داشته باشد. و باید سوالات را طوری طرح نماید که جریان مصاحبه را قطع نکند به این معنی که سوالات باید به وظیفه مربوط بوده جوابات نسبتاً کوتاهی را ایجاب نماید. همچنان بیان سوالات به گونه ای هم نباشد که پاسخ آن در کلیمه ای خلاصه شود چرا که شنیدن جواب سوال با کلیمه ای بلی، چرا، موافقم، خوب است و غیره نتواند ترجمان نظر و عقیده فردی باشد و بتوان در باره آن خوب قضاوت نمود. سوالات باید به طور واضح، روش و عاری از هر گونه ابهام باشد چنانچه پاسخ مصاحبه شونده کامل نباشد بهتر است

مصاحبه کننده از او بخواهد تا جواب سوال را با توضیحات بیشتری بیان نماید هرگاه نارسائی روانی در مصاحبه شونده ملاحظه شود بهتر است که با طرح سوالی در حاشیه و به مقتدای وضع کاندید ها او را از تفکرات واهی (خیالی) و ناخود آگاه بدور داشت سعی شود حین انجام مصاحبه از مزاحمت های خارجی مانند موجودیت شخص یا اشخاص غیر مسوول، مکالمه تلفونی و غیره جلوگیری شود.

مدت انجام مصاحبه استخدام:

برای مصاحبه نمیتوان مدت زمان خاصی را تعیین نمود و حتماً مصاحبه را در همان مدت معین انجام داد مدت انجام مصاحبه در گиро کسب معلومات از کاندید در باره شغل مورد نظر و تطبیق آن معلومات با خصوصیات کار است به عبارت دیگر اهمیت و وسعت وظیفه و کار زمان بیشتری برای مصاحبه نیاز دارد جهت استفاده بهتر از زمان و جلوگیری از طولانی شدن آن مصاحبه کننده نباید زیاد حرف بزند بلکه فرصت را برای مصاحبه شونده اختصاص دهد.

چه نکاتی در مصاحبه بررسی میگردد؟

از مصاحبه ارزیابی کلی حاصل میشود تا با مقایسه نمرات کاندیدان بتوان فرد یا افراد مطلوب و برتری را انتخاب نمود در این رابطه نکات مورد توجه قرار میگیرند که به صورت عمومی موارد ذیل را در برمیگیرند:

برخورد اولی کاندیدا.

وضع ظاهری کاندیدا.

توان و انرژی جسمانی کاندیدا.

نحوه پاسخ دهی به سوالات از جانب کاندیدا.

فصاحت و بلاغت کاندیدا.

درجه انگیزه و محرکه شغلي کاندیدا.

کفایت از نظر تجربه و موفقیت تحصیلی کاندیدا.

تجربه و توانایی رهبري کاندیدا.

سازگاري شغلي کاندیدا.

خصوصیات خلقي کاندیدا.....و غیره.

ضرورت تنظیم سوالات قبل از اجرای مصاحبه :

چون در حین انجام مصاحبه تنظیم و ترتیب سوالات مقدور نیست و از طرفي به منظور صرفه جوي در وقت و دوري از ایجاد خستگی در کاندیدا لازم است که قبلاً در رابطه به نکات مورد بررسی در مصاحبه سوالاتي طرح شده و جدولي براي مصاحبه تنظیم گردد. استفاده از این طریقه باعث مثمریت مصاحبه میشود قابل ذکر است که اجباري وجود ندارد که مصاحبه کننده حتماً باید رعایت ترتیب در تعقیب موارد و سوالات را بناید. بلکه فقط در چارچوب موارد سوالات را مطرح سازد البته تغییر طرح سوالات را موقعیت مصاحبه تعیین میکند. بطور نمونه سوالاتي را که براي تعیین در هر يك از شاخص ها از کاندیدا میتوان پرسان نمود ذیلاً طرح میگردد.

1. توان و انرژی جسماني: چگونه مریضي ها بیماری ها تا حال باعث شده است که بیش از دو روز در مکتب، پوهنتون، یا سرکار حاضر نشوید . کدام پرهیز از طرف داکتر معالج براي شما توصیه شده است؟ چنوع عمل چرایی بالایی شما صورت گرفته است .

2. انگیزه و محرکه شغلي: شغل دلخواهي شما چیست؟

آیا شغل (.....) میتواند برای شما مطلوب باشد؟ اگر در انتخاب شغل آزاد میبودید چه شغلی را انتخاب میکردید؟ دلیل شما برای انتخاب این چیست؟

3. کفایت از نظر تجربه برای کار مورد نظر: تا حال شغل و وظیفه ای داشته اید؟ چه نوع شغلی؟ مهمترین چیز های را که در اولین شغل و وظیفه خود یاد گرفته اید ذکر کنید مهمترین مهارت های شما کدام است؟ آیا کار در این موسسه برای شما پیشرفت در زندگی محسوب میشود و چرا؟

4. تجربه و توانائی سرپرستی یا رهبری: مشخصات يك سرپرست یا رهبر خوب را نام بگیرید؟ سرپرست از نگاه تجربه به چي چیز های نیاز دارد؟ يك سرپرست چگونه فرمان و هدایت میدهد؟

5. سازگاری شغلی: عوامل یا کسانی که در کاندید شدن شما تاثیر داشته اند کدام ها اند؟ اگر سرمایه کلانی را میداشتید چه شغلی را انتخاب میکردید؟ هنگام تحصیل آروزي چه شغل و طیفه ای را داشته اید؟ آیا فکر میکنید که این شغل برای شما ارضاء کننده با شد؟

6. خصوصیات خلقی: پیشنهاد شما برای انطباق عمومي چیست؟ نظم اداری را در چه میدانید؟

ترتیب فورمه نتایج مصاحبه : در این قسمت فورمه حاوي نکات که در مصاحبه مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است (طبق نمونه ذیل) جهت ثبت نمرات آماده میشود.

فورمه رشته بندي (ارزيابي)

نام () نام خانوادگي () شغل (پست مورد تقاضا)

.....

نام و تخلص مصاحبه کننده ()

مجموعه نمرات	ضعيف يك نمره	متوسط دو نمره	خوب چهار نمره	بसार خوب چهار نمره	نتايج	نكات كلي مورد بررسي
				4	وضع ظاهري و برخورد اوليه	
		2			انرژي و توان	

					جسماني
					نحوه پاسخ گوي به سوالات
					انگيزش شغلي
					كفايت از نظر تجربه
					تجربه و توانائي سر پرستي(رهبري)
					سازگاري شغلي
					خصوصيات خلقي
					مجموعه نمرات

7. انتخاب نهايي: در اين مرحله نتايج بدست آمده از تکميل فرمه درخواست کار (Application Form). نتايج حاصله از تست هاي استخدامي, معاینات طبي, سوابق کاري, نتايج مصاحبه و ساير مدارك کاندیدا در جدول جداگانه (جدول ارزياب نهايي براي انتخاب کاندیدا) توصیه گرديده مورد ارزيابي نهايي قرار ميگيرد انداخته ميشود.

نمونه جدول ارزيابي نهائي براي انتخاب کاندیدا.

نتيجه			با شرائط شغل منطبق	معادل با شرائط شغل	منطبق با شرائط شغل	نتايج حاصله	عوامل ومداركهاي بررسي
مردود	قابل قبول	قبول					

			نیست			
						محتوای فورمه درخواست کار
						نتایج مصاحبه
						آزمایشات طبی
						سوابق کاری و نظرات مورفین
<input type="checkbox"/> مناسب استخدام است بعد از آموزش مناسب استخدام <input type="checkbox"/> است مردود <input type="checkbox"/>						بررسی و اخذ تصمیم نهایی
نام و تخلص..... امضاء تاریخ /						شورا(هیئت) بررسی صلاحیت شغلی /

سپس از میان کاندیدا با رعایت تمام جنبه ها لازم (مندرج در جدول فوق) فرد یا افرادی برای پست های مورد نظر انتخاب میگردند. چون استخدام رابطه دوجانبه است بدین معنی که فرد اجرایی کاری را تهیه مینماید و موسسه هم متقابلاً تامین لازم به وی میدهد. بنابراین انعقاد قرارداد بعد از توافق طرفین صورت میگیرد. امکان دارد کاندیدا به نسبت جویا شدن کار تا آخرین مرحله انتخاب موفقیت کامل بدست آورد ولی در موقع استخدام منصرف شود، لذا همیشه کاندیدا شغل مورد نظر با رعایت

تقدم نمرات و نتایج حاصله بیش از افراد مورد نیاز اعلان میگردد این کار به خاطر آنست که اگر اولین کاندیدا شغل منصرف نشود، نفر بعدی جای گذین وی شود و مراحل انتخاب از ابتدا دوباره طی نگردد.

مشخص کردن نتیجه انتخاب: این مرحله از دو حالت خالی نیست یا فرد کاندیدا پذیرفته شده است که به مرحله بعدی یعنی استخدام میرسد یا اینکه رد شده و جواب رد را به وی میدهند

استخدام آزمایشی: کاندیدا که انتخاب گردیده است باید ابتدا به طور موقت استخدام گردیده و دوره امتحانی را سپری نماید تا در نتیجه این دوره معلوم گردد که آیا فرد به خوبی قادر به انجام وظیفه است یا خیر؟ بعد از سپری شدن دوره استخدام امتحانی در صورت رضایت موسسه از کار جدیدالاستخدام استخدام قطعی و دائمی صورت میگیرد. مدت دوره امتحانی استخدام به موجب قانون کار افغانستان دو هفته تعیین گردیده است مگر در موسسات غیر دولتی این مدت تا سه ماه نیز دیده شده است.

استخدام دائمی: بعد از اینکه استخدام امتحانی سپری گردید در صورتیکه جدیدالاستخدام در انجام وظیفه خویش موفق تشخیص گردد و موسسه از کار وی راضی باشد استخدام دائمی صورت میگیرد و کارمند از طرف مقام ذی صلاح حکم را دریافت میکند که طی آن اندازه مزد و معاش تثبیت و پست مربوط به وی ابلاغ میشود و در ضمن وظایف که باید انجام دهد در اختیار او قرار میگیرد.

شرح وظایف: شرح نامه وظایف عبارت از تشریح مختصر وظایف یک کارمند است که در آن مسوولیت های وی نزد آمر و مادون (کسی که کارمند نزدش مسوول است و کسی که تحت اداره وی میباشد) و

تعلیمات مورد ضرورت کارمند درج می‌باشد برای اینکه يك کارمند بتواند وظایفش را به وجه احسن انجام دهد او باید بفهمد که از او چه توقع می‌رود يك راه خوب برای روشن شدن این مطلب برای کارمند این است که به وي شرح نامه وظایف بطور کتبی داده شود شرح نامه وظایف به دلایل ذیل مهم است.

- مسوولیت های کارمند را به وي نشان می‌دهد به عبارت دیگر برای کارمند اشکار می‌سازد که انجام کدام کارها بدوش اوست و کدام کارها باید انجام شود.

- ساحه صلاحیت کارمند را تعیین مینماید مثلاً فعالیت های که وي در موردش تصمیم گرفته می‌تواند.

به کارمند معیار های کار را که توقع می‌رود کار مطابق آنها انجام یابد نشان می‌دهد.

- به کارمند نشان می‌دهد که نزد کي مسوولیت دارد و راپور اجرائاتش را که کي باید بدهد.

برای کارمند واضح مسازد که از کي ها باید نظارت کند.

- موجودیت شرح نامه وظایف به فعالیت ها و پلان موسسه جهت داده می‌تواند.

- لاحتیه وظایف جلو این جنجال را که کي کدام کار را انجام دهد می‌گیرد.

- ارته های را تعیین مینماید که کارمند نیازمند آموزش مزید می‌باشد

- ارزیابی و تفتیش کار را آسان می‌سازد.

– به اداره موسسه کمک میناید تا بفهمد که کدام فعالیت ها باید انجام شود و کی باید انجام دهد

– به اداره موسسه کمک میکند تا هیچ يك از وظایف بدون فرد مسوول باقی نماند.

نوت: شرح نامه وظایف باید عموماً اجمالی و انعطاف پذیر باشد از این که شرح نامه وظایف به منظور برقراری نظم اداره استعمال میشود بناً باید بسیار خشک نباشد يك نکته عمده که باید در هر شرح نامه وظایف درج باشد این است که در صورت لزوم کارمند باید کار های ضروري دیگری مربوط به دفتر نیز انجام دهد.

محتویات شرح نامه وظایف: شرح نامه وظایف باید در بخش های جداگانه ترتیب شود تا اطمینان حاصل شود که همه معلومات ضروري را در بر دارد بصورت عموم بخش های آتی باید در لایحه وظایف در نظر گرفته شود.

1. عنوان وظیفه : این يك عنوان معیاری است برای شخصی که وظیفه را انجام میدهد مثلاً دریور، آمر، ریس، مدیر.....

2. تاریخ: نوشتن تاریخ در شرح نامه وظایف نهایت مهم است زیرا شرح نامه وظایف اساساً دایمی بوده نمیتواند همانطوریکه اشخاص و مقررات وقتاً فوقتاً تغییرمیناید شرح نامه وظایف نیز عندالضرورت تغییرمیابد و بر آن تجدید نظر صورت میگيرد این تجدید نظر باید حداقل سال يك مرتبه باشد.

3. خلاصه وظایف: این بخش يك تشریح خلاص اختصاعات وظیفه ومسوولیت کارمند را احتوا میکند.

4. مسوولیت ها: در این بخش تمام فعالیت ها درج میشود که لازم است کارمند آنها اجراء نماید در حقیقت این بخش هر يك از مسوولیت های قابل درك کارمند را منعكس میسازد.

5. روابط کارمند: در این بخش نکات ذیل مورد توجه قرار میگیرد
کارمند نزد کي مسوولیت دارد؟

راپور اجراعات خود را به کي خواهد داد؟

در صورت بروز مشکلات به کي مراجعه خواهد نمود؟

يك کارمند در مورد يك وظیفه مشخص الالقاعده نزد يك نظارت کننده مسوولیت دارد. ولي بعضاً اتفاق میافتد که عین شخص در اجرای امور مختلف نزد اشخاص مختلف نیز مسوولیت داشته باشد.

تعداد و عناوین وظایف کسانی که کارمند مسوول نظارت آنها است به طور مثال يك آمر ساحوي ممکن است يك یا چند پروژه را اداره و تنظیم نماید

6. صلاحیت ها: درین به ساحه تصمیم گیری کارمند اشاره میشود.

7. تربیت به خاطر انکشاف حرفوي: يك بخش لازمي شرح نامه وظایف عبارت از توجه به انکشاف حرفوي کارمند است . مسایل اساسي که برای تربیت مزید کارمند ضرورت میباشد در آن درج میباشد بطور مثال مساعد ساختن زمینه آموزش. سهم گیری در فعالیت های حرفوي و غیره باید این انکات مانند هر بخش دیگر به تفصیل تذکر داده شود.

نمونه يك شرح نامه وظیف

تاریخ 11/6/82

عنوان وظیفه سکرتر پروژه

هدف وظیفه: توان مندی آمر و کارمندان دیگر پروژه که از طریق اجرای خدمات سکرتریت و محرثیت کارشان بیافزاید

بست یا کد وظیفه 5

روابط: سکرتر نزد آمر پروژه مسوولیت دارد و همراه کارمندان دیگر پروژه در اجرای امور کمک میکند.

فعالیت ها و مسوولیت ها:

- سکرتر مسوولیت پذیرش و رهنمائی مراجعین را به عهده دارد و در غیاب آمر پروژه وظیفه و فعالیت های مربوط به آن را تفتیش و نظارت مینماید

- دوسیه نمودن، تایپ نمودن و تنظیم اسناد، فرستادن و تسلیم شدن تمام مکاتیب وارده و صادره .

- حفاظت تمام احصائیه ها و اسناد جمع شده.

- سهم گیری در پروسه انکشاف پروژه.

- راپور نمودن تمام کمبود های پروژه از قبیل قرطاسیه و غیره.

- در صورت ضرورت اجراء نمودن هر وظیفه دیگر.

صلاحیت ها:

دادن هدایت بخاطر خریداری و امضای اسناد خریداری.

تربیت و انکشاف حرفوی:

در ماه میزان سال جاری سکرتر باید در کورس های محاسبه به دوسیه بندی اسناد شامل گردد.

امضای کارمند

چگونگی تعیین درجه و معاش برای کارمندان:

بیشترین موسسات به منظور تعیین درجه معاش برای کارمندان شان از اسکل معاشات استفاده به عمل می‌آورند در مورد هر مقام در موسسه روی اسکل معاشات تصمیم گرفته شده است که آن مقام مربوط به کدام درجه اسکل میباشد اکثراً مشاهده خواهد نمود که دایرکتور به بلندترین اسکل قرار دارد در حالیکه چوکی دار یا گارد در پایین ترین اسکل جای دارد پایین بودن یا بلند بودن اسکل منعکس کننده این حقیقت نیست که یک وظیفه بلندتر و یا پایین تر از وظیفه دیگر میباشد بلکه معمولاً ارتباط بین مسوولیت ها، مهارت های مورد نیاز و تجارب یک کارمند و درجه معاشات وی موجود است. همچنان مهارت های یک کارمند نقش مهم را در تعیین نمودن درجه در اسکل معاشات بازی میکند برخی از افراد استدلال میکنند که تازمانیکه پوشش و توجه آنان برای اجرای کارشان صد فی صد رضایت بخش میباشد که برای همه معاش مساوی و یک سان داده شود اغلباً افزایش سالیانه معاش تا وقتی ادامه میابد که معاش کارمند به حداکثر رسیده باشد یک مثال ساده در مورد اسکل معاشات درذیل داده شده است

اسکل معاشات $2003 = x = 100\$$

درجه			مراحل
سه	دو	یک	

3.8x	3.0x	2.0x	دوره آزمایشی
3.9x	3.1x	2.1x	1
4.0x	3.2x	2.2x	2
4.1x	3.3x	2.3x	3
4.2x	3.4x	2.4x	4
4.3x	3.5x	2.5x	5

فصل پنجم:

ارتباطات: Communication

همان طوریکه در مباحث قبلی بیان شد نظام یا سازمان عبارت از سیستم استوار، مستحکم و دوامدار بین افراد به منظور بر آوردن اهداف و به میان آمدن نظام میباشد در يك نظام مطلوب اهداف مشخص و سلوك رهبري شده بوده در فعالیت ها تصاند، هماهنگی و ارتباط وجود داشته، تصامیم اتخاذ و معلومات تبادل میگردد اهداف فوق به وسیله ارتباطات تحقق یافته و هر کدام به سهم خویش محثر اهمیت ارتباطات و مقین موفقیت نظام و یا سازمان میباشد به این ترتیب مفیدیت و محثریت هر نظام وابسته به موجودیت ارتباطات سالم و موثر میباشد.

تعریف ارتباطات:

کلمه ارتباطات از کلمه لاتین Communis که مفهوم Common را احتوا میکند اشتقاق شده است و عبارت از طریق تکامل یافته ارسال و مرسول و تبادل کلمات یا سمبول های معنی دار در بین افراد نظام ها

یا سازمان های اجتماعی و همچنان میان خود نظام ها با یکدیگر
میباشد.

اهمیت ارتباطات:

در يك نظام یا سازمان ارتباطات به مصابح سرش یا چسپ میباشد که فعالیت ها را استوار نگه میدارد در صورتیکه ارتباطات در هم شکنند واضع است که سازمان وابسته با آن نیز از هم میپاشد بنابراین ارتباط از فعالیت های اساسی بود که برای نظام یا سازمان مانند خون در بدن انسان اهمیت حیاتی و اساسی دارد که توسط آن دوام و بقای نظام تامین میگردد بدون ارتباطات روابط اجتماعی تامین نگردد و به اثر اتخاذ تضامیم و صدور فیصله ها مفید و موثر مشکل میشود.

پیغام یا Massage :

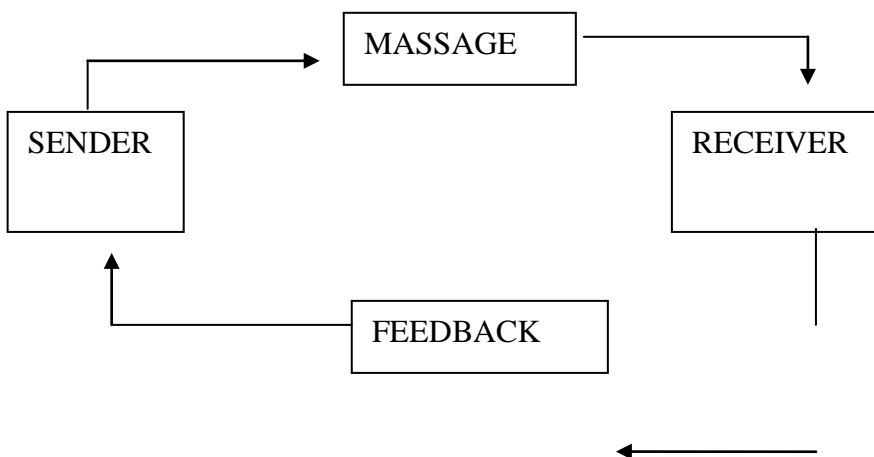
پیغام عبارت از پدیده یا نگیزه خارجی است که بصورت مستقیم یا غیر مستقیم از مبدا به شخص یا اشخاص انتقال داده میشود و توسط آن افاده مبدا صورت میگردد و در ارتباطات پیغام ها با استعمال کلمات و سمبول ها و علائم معنی دار از طریق ارسال و مرسول انتقال میابد.

ارتباطات در اداره:

مدل یا نمونه عملیه ارتباطات :

در عملیه ارتباطات انتقال پیغام از يك شخص (فرستنده) و شخص دیگر (اخذ کننده) صورت میگردد. طوریکه در تصویر زیر نشان داده شده است عملیه وقتی آغاز میشود که فرستنده از طریق احساس (میبیند) میشوند' لمس میکند' میچشد و بوی میکند) بعد از تجربه یا آزمایش'

مهارت‌ها، خواص و خواسته خود را با معلومات حاصله یکجا ساخته و مفکوره‌های خاصی را اجاد میکند مفکوره‌ها (ایده یا ایده‌ها) تولید شده متن یا متون پیغام‌ها را تشکیل میدهند ایده‌ها یا مفکوره‌ها توسط کلمات، نمبرها و اعداد، سمبول‌ها و غیره زریعه کانال(وسایل متعدد انتقال پیغام چون صحبت مستقیم استفاده از میکروفون، رادیو و غیره) به اخذ کننده منتقل میگردد. بعداً اخذ کننده، پیغام را تغییر و تفسیر نموده عکس العمل یا Feedback نشان میدهد عکس العمل به فرستنده اطمینان میدهد که پیغام به اخذ کننده رسیده و فهمیده شده است. اکنون باید دید که عملیه ارتباط در اداره چگونه تحقق میابد در مجلس ماهوار امر محاسبه پروژه در مورد يك طرز العمل جدید بحث میکند و سوالات کارمندان و مراجعین را پاسخ میگوید در این مرحله امر محاسبه بحث فرستنده متن صحبت وی پیغام، صحبت مستقیم وی کانال یا وسیله انتقال پیغام و کارکنان و مشتریان گیرنده‌ها میباشند سوالات که به امر محاسبه راجع میشود عبارت از عکس العمل میباشد. با گرفتن عکس العمل دقیق امر محاسبه خواهد توانست توضیحات خود را بطور موثر ارزیابی نماید و راهای بهتر و عملی را برای تطبیق موثر و بهتر طرزالعمل مورد نظر دریابد.



ارتباطات لفظی:

قسمت عظم عملیه های ارتباطات لفظی میباشد. در ارتباطات لفظی مشتمل بر اعداد و حروف است که نوشته شده یا گفته میشود (ارتباطات شفاهی و تحریری) در ارتباطات شفاهی شکل یا تون آواز مانند کلمات ادا شده و موقف صحبت کننده تاثیر وارد مینماید ارتباط شفاهی در صحبت اشخاص با همدیگر 'کنفرانس ها' مجالس' رادیو تلویزیون و غیره برقرار میگردد در ارتباطات شفاهی بر علاوه احساسات تون و آواز موقف گوینده سامعین نیز در خور اهمیت میباشد زیر اندازه درك و فهم آنها از پیغام بیشتر تحت تاثیر مفکوره های خود شان و روابط شخصی انها با گوینده بشمول نمای ظاهری گویند میباشد.

در مواقع که متن پیغام مهم و باارزش باشد، فرستنده سعی می‌ورزد که به ارتباطات کتبی (تحریری) بیشتر اتکاه نماید. در این مورد مکاتیب، یادداشت‌ها و طرزالعمل‌های مطبوع (چاپ شده) و غیره مطبوع یا کامپیوتری و غیره قابل تذکر است دلیل این اتکاه واضع است زیرا در این صورت یقین حاصل شده می‌تواند که متن پیغام صحی است. پیغام قابل حفظ و نگهداشت بوده و در فاصله‌های زمانی به سادگی مین حیث مدرک یا سند از آنها استفاده به عمل می‌آید.

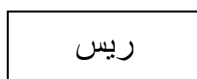
شبکه‌های ارتباطات:

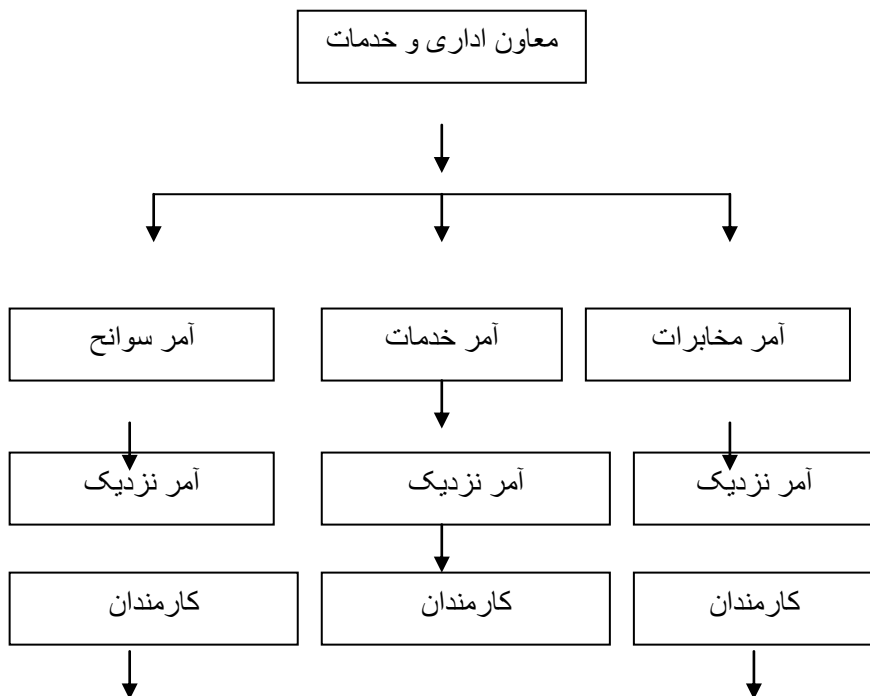
شبکه ارتباطی عبارت از مجموعه طرق و کانال‌های میباشد که به منظور انتقال پیغام از يك شخص به يك شخص دیگر و یا میان مردم و گروه‌های مورد نظر طرف استفاده قرار می‌گیرد که البته به شبکه رسمی و غیر رسمی تقسیم می‌گردد.

شبکه رسمی ارتباطات:

ارتباطات رسمی از طریق منابع حکمی و مقامات با صلاحیت، از قسمت بالای حرم یا تشکیل اداری به طرف پایین و یا عکس آن طوریکه در چارت نشان داده شده تامین می‌گردد.

حرم اداری





در این شکل شبکه، چنانچه نشان داده شده است پیغام‌ها روهمرفته از بالا به پایین یا بلعکس آن به طور رسمی انتقال میابد شبکه های رسمی به منظور انتقال پیغام های رسمی پالیسی ها، طرزالعمل ها، هدایت نامه ها، لوايح وظيف و امثال آنها به کار برده میشود بطور مثال در شکل بالا يك هدایت که در مورد افزایش یا کاهش ساعات کار میباشد از سلسله ریس و معاون اداری به هر آمر دفتر و توسط موصوف به هر مدیر ابتدای یا فرعی انتقال یافته و مدیر احتمالاً پیغام را طور

شفاعی به کارکنان انتقال داده و در مورد تغییر ساعات کار با ایشان صحبت مینماید گرچه اکثر شبکه های ارتباط رسمی از بالا به پایین جریان مییابد اما این جریان بعضاً از پایین به بالا نیز صورت میگیرد مثلاً در مواقع ارزیابی سلوک و شکایات، پیشنهادات ارزیابی اجراات.

شبکه غیر رسمی ارتباطات:

طوریکه همه میدانیم کارکنان ادراى تعداد بیشمارى پیغام های غیر رسمی انتقال میدهند در شبکه غیر رسمی، ارتباطات را که کارمندان به کار میبرند عمدتاً شفاعی میباشد اکثراً ارتباطات لفظی غیر رسمی جز در وارد خاص برای موسسه اهمیت اساسی نداشته و در اجراات آنقدر ها سازنده نمیباشد چنین پیغام ها معمولاً در مواقع صرف طعام ها، فراغت و غیزه تبادل میگردد البته به هر اندازه یکه کارمندان با هم صمیمی بوده و یکدیگر را بهتر بشناسند تعداد و مدت صحبت ها افزایش یافته و برای تمام جوانب دلچسپ واقع میشود بعضاً اخذ کنندگان معلوماتی که توسط شبکه غیر رسمی در سطوح مختلف نظام و یا سازمان پخش میگردد در موقف های قرار دارند که میتوانند معلومات را به بالا یا پایین زریعه شبکه رسمی ارتباطات انتقال دهند از این جا است که اثرات شبکه ارتباطات غیر رسمی بسیار مهم و با ارزش جلوه مینماید برای روشن شدن بهتر موضوع از شایعات باید استفاده نمود.

شایعات:

شایعه عبارت از شبکه ارتباطات غیر رسمی میباشد که از طریق آن پیغام ها به زودی ممکنه پخش و شایع میگردد و صرف نظر از اینکه موضوع متن پیغام به شنونده ارتباط میگیرد یا نه در داخل و خارج سازمان

نشر می‌گردد نقایص پیشنهادات، کمبوتات و کاستی های اداره زریعه این شبکه منعکس می‌گردد. پیغام هاییکه ب این ترتیب انعکاس میابد در موسسات تولیدی یا اداری سطح تولید و فضای اداره را متاثر میسازد. به این دلیل معمولاً اداره چیان و کارکنان شایعه را به شکل منفی آن جلوه میدهند، در حالیکه شایعات مدیران را قادر میسازد تا در مورد احساسات، طرز تفکر و خواسته های کارکنان معلومات حاصل نمایند، طبیعی است که کارمندان که رسماً استخدام میشوند آرزو دارند که با همدیگر ارتباط قایم نموده و از آخرین واقعات و تحولات موسسه آگاهی داشته باشند از آنجاییکه شایعه سریع ترین وسیله انتقال معلومات و گرفتن پاسخ به سوالات به شمار میرود بیشتر به آن تمایل میداشته باشد اداره کننده ها باید بپذیرند که موجودیت شایعات در اداره امر هتمی بوده و از آنها اجتناب شده نمیتواند و در تلاش برای جلوگیری از آنها بهتر است که گام های موثر و عملی جهت تحلیل و درک آنها برداشته شود تا از تکرار آنها جلوگیری به عمل آمده معظالات و پرابلم ها مرفوع گردد. در اکثر حالات ممکن است اداره ضم خود از شایعه استفاده نماید تصامیم و هدایات لازم و عاجل را به کارمندان که نقش کلیدی در پخش شایعات دارند بطور عاملانه در جریان قرار دهند تا در نیجه از شایعات به نحوه مطلوب در داخل موسسه استفاده به عمل آید زیرا شایعات به مقایسه شبکه رسمی ارتباطات، هدایات را به لسان قابل فهم و به شکل خویتر و سریع تر منتشر و پخش مینماید.

ارزیابی ارتباطات:

موسسات و ادارات به منظور کسب اطمینان از مفیدیت و موثریت سیستم ارتباطات وقتاً فوقتاً این سیستم را ارزیابی مینمایند در این

ارزیابی همه ساحات فعالیت های ارتباطی موسسه مورد بررسی و رسیدگی قرار میگیرد مانند مجالس، مصاحبه های داخل و خارجی، نشریات موسسه، لوحه ها و علانات، جداول پروگرام های ملاقات های آمرین با کارمندان و غیره که همه این فعالیت ها به منظور اصول اطمینان از جریان موثر پالیسی های ارتباطی صورت میگیرد برخی از ساحاتی که در ارزیابی سیستم ارتباطات عمده و قابل دقت میباشد عبارت اند از:

1. پرسونل مرکزی مسوولیت مراقبت سیستم در ارتباط را دارند. در ارزیابی مطالعه میشود که پرسونل مرکزی در تحکیم این گونه ارتباطات به کدام پیمانان موفق بوده است؟

2. آگاهی و پشتیبانی از سیستم ارتباطات توسط آمرین بلند رتبه چطور میباشد؟

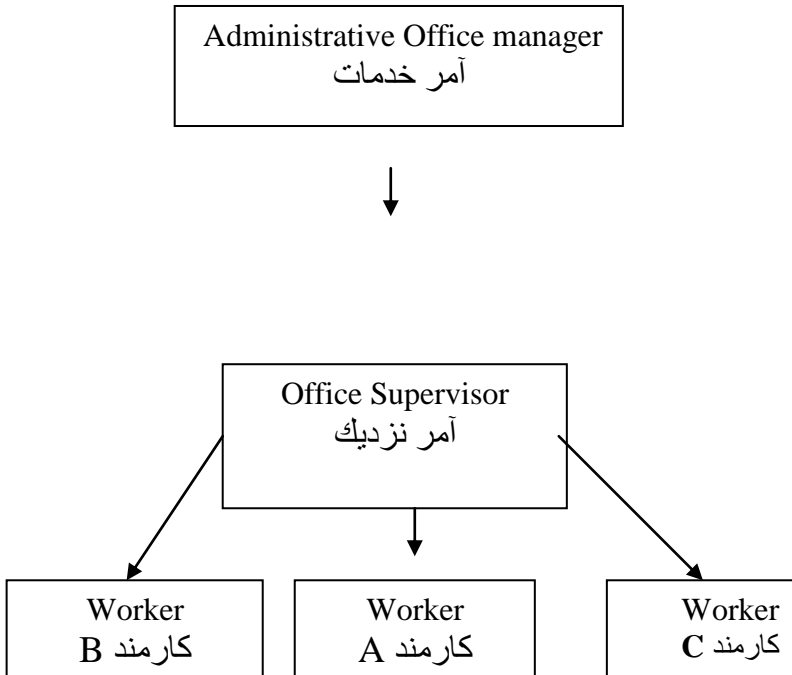
3. طرزالعمل های مربوط به سیستم ارتباطات تطبیق گردیده است یاخیر؟

4. وانمود ساختن کاستی ها در سیستم ارتباطات. تحلیل شبکه های رسمی و غیر رسمی نیز قسمتی از اینگونه ارزیابی را تشکیل میدهد در تحلیل شبکه ارتباطات غیر رسمی به مقایسه در ارتباطات بیشتر مورد مطالعه قرار میگیرد در نتیجه ارزیابی ها و مطالعات ادراه میتواند شبکه ارتباطی تحت مطالعه را درك و پالیسی ها و طرزالعمل های جدید را طوری وضع و تطبیق نماید که طرف پذیرش همه کارمندان واقع گردیده و با اجرای آنها طرق پخش سرح معلومات دریافت گردد. جریان ارتباطات:

مطالعات نشان داده است که تحکیم و توسعه ارتباطات از ضروریات عمده در هر اداره و موسسه میباشد در جریان ارتباطات آمرین شعبات

حیثیت حلقه های اتصال را دارند زیر آنها وسیله ارتباط از بالا به پایین و از پایین به بالا میباشند طوری که در شکل ذیل نشان داده شده است آمرین شعبات وسیله ارتباط بین دو گروه در هر اداره میباشند (نماینده) از دو گروه اداره مینمایند) آنها منحصراً حلقه اتصال روابط زیر دستان و کارکنان یک گروه را با گروه های دیگر تامین میکنند و از جانب دیگر از اجراءات زیردستان و در مقابل آمرین مسوول میباشند. امرین نزدیک جداً باید متوجه انتقال پیغام ها باشند. پیغام ها را طوری انتقال دهند که برای همه قابل فهم باشد علاوه بر آن آنها باید باز دهی و عکس العمل هارانیز اخذ نمایند.

ارتباطات هیچگاه جریان یکطرفه (از آمر به کارمندان یا از کارمندان به آمرین را نداشته) بلکه همیشه این جریان دوطرفه میاشد. آمرین نباید همه توجه شان به ارتباط به طرف بالا یا به طرف پایین مطوف دارند بلکه به جریان جانبی و مایل نیز اهمیت داده آنها را تامین نمایند.



ارتباطات به طرف پایین:

ارتباطات به طرف پایین از قسمت بالای سازمان پیغام های مقامات صلاحیت دار مانند پالیسی ها، پلان ها و تصامیم را به کارمندان انتقال و آنها را تعبیر و تفسیر مینماید از همین جهت است که در ادارات به ارتباط بطرف پایین توجه بیشتر را نسبت به ارتباطات به طرف بالا مبذول میدارند. ارتباطات که از بالا به طرف پایین انتقال مییابد عمدتاً مطالب ذیل را احتوا میکند.

1. صدور اکام و هدایات

2. متوجه ساختن کارمندان به وظیفهٔ مکلفیت‌ها و مسوولیت‌های شان
 3. تفهیم مرام و اهداف اداره یا موسسه به کارمندان.
 4. رهبری کارمندان به منظور ازدیاد و توسعه محصولات.
 5. تفهیم نتایج اجراات به کارمندان.
- کلید موفقیت برای تامین ارتباطات موثر به طرف پایین موجودیت رویه همکاری و صمیمیت است. اداره نباید آنقدر تشریفاتی باشد که کارمندان از تماس با اداره کنندگان در هراس باشند.
- ارزیابی مراتب ذیل در باره روش اداره کننده باعث جلب اطمینان و ایجاد فضای دوستانه میگردد.
- کارمندان معمولاً همراه با مشکلات خود به اداره کننده مراجعه میکنند.
 - کارمندان همیشه میدانند که اداره کننده در مورد پرابلم شان چگونه میندیشد.
 - مناقشه و گفتگو در مورد چگونگی کار، شرایط کار و پالیسی های اداره کم و نا چیز است و اگر موجود هم باشد کوتاه مدت بوده و زود از بین میرود.
 - اداره کننده با اهداف و خصایص کارمندان آشنا بوده و موضوعات طرف علاقه شان را میداند اکثراً ارتباطات بالابه پایین از طریق کانال های رسمی مانند صحبت های بل مواجع، کنفرانس ها تشکیل کمیته ها و موارد تحریری انتقال داده میشود در این مورد هرگاه از تریق تحریری و شفاهی هر دو بصورت مشترك استفاده به عمل آید از اصول پیغام به مراجع مربوط و فهمیدن آن توسط کارمندان اطمینان حاصل شده بتواند.

ارتباطات به طرف بالا:

جریان ارتباطات به طرف بالا شکل عمودی از يك سطح سازمان به سطح یا سطوح فوقانی صورت میگیرد. جریان موثر انگونه ارتباطات کسب تشویق کارکنان شده و باعث میگردد تا کارمندان وظایف شان را به شکل قناعت بخش انجام داده تاسیس شبکه ارتباطی به طرف بالا بین کارمندان آخرین ضرورت و خواسته اداره بوده. و تقاضای همه کارمندان میباشد به هر اندازه که اداره بزرگتر میشود برقراری ارتباطات به طرف بالا بهترین وسیله برای دفع معضلات و دریافت طرزتفکر کارمندان و در نتیجه عامل بهتر سطح فعالیت ها میباشد. تعیین ارتباطات به طرف بالا عموماً جهت برآوردن مقاصد ذیل در اداره به کار مرده میشود.

1. تهیه بازدهی یا گرفتن راپور از عکس العمل های کارمندان در جهت کسب اطمینان از اصول و فهمیدن پیغام ها به آمرین اداره.
 2. انتقال معلومات طرف ضرورت به آخرین جهت اتخاذ تصمیم ها و فیصله ها.
 3. ارائه پیشنهادات به منظور رشت و توسعه سیستم سطح تولید و تفسیر پالیسی ها.
 4. مساعد ساختن زمیه به کارمندان در جهت طرح سوالات شکایات و وانمود ساختن قناعت و یا عدم قناعت در رابطه به چگونگی اداره یامنجت.
- معمولاً ارتباطات به طرف بالا طی صحبت های آمرین به کارمندان و مراجعه کارمندان به آمرین برقرار میگردد. عمده ترین پرابلم ارتباطات طی مصاحبه ها عدم کفایت آمرین در برخورد های ایشان با کارمندان عدم ترغیب کارمندان به ارائه کامل نظریات و عکس العمل های منفی آمرین

در مقابل پیشنهادات و نظریات زیر دستان می‌باشد اکثراً آمرین دلسوزی کمتری داشته و نمیتواند خود را در موقف کارمندان قرار دهد و به مشکلات و معضلات و واقعات از دیدگاه آنها نظر اندازند در چنین حالات یا آمرین از اهمیت ارتباطات با کارمندان آگاهی کامل ندارند و یا در زمینه رشت برقراری و ارتقاء سطح مهارت های ارتباطی آموزش ندیده اند. معضله دیگر در این مورد از سلسله مراتب ناشی میشود. بعضاً آمرین سوپروایزران را به عوض اینکه خود را برای رفع مشکلات و شکایات کارمندان تدابیری اتخاذ نمایند و یا آن رابه آمرین بالا انتقال دهند برای راضی نگهداشتن آمرین مافوق سعی می‌ورزند مطالبی را برای آمرین به بالا انتقال دهند که آمرین آرزوی شنیدن آن دارند در حالیکه آمرین درجه دوم و سوم اگر صادقانه عمل کنند میبایست واقعیت ها را انتقال یا منعکس سازند بعضاً آمرین گوشدهندگان خوبی نمیباشند در نتیجه این عوامل اداره با برقراری ارتباط رسمی به طرف پایین و ارتباطات به طرف بالا محدود نگه‌میدارد و این امر می‌باشد که از موفقیت و موثریت اداره می‌کاهد.

سیستم ارائه پیشنهادات توسط کارمندان:

سیستم ارائه پیشنهاد توسط کارمند نیز از جمله ارتباطات به طرف بالا بوده و طی این سیستم کارمند پیشنهادات و نظریات سازنده خود را جهت کاهش مصارف و افزایش موثریت امور ازدیاد تولیدات و تقلیل ضایعات به اداره ارائه میدارد سیستم ارائه نظریات و پیشنهادات به منظور تقویت رویه کارمندان و تشویق آنها به تفکر بیشتر در مورد کار و

وظایف شان فعال ساخته میشوند اکثراً کارمندان قادر اند پیشنهادات خوب و سازنده را به اداره تقدیم کنند هر گاه به پیشنهادات کارمندان ترتب اثر دارد شود سبب تشویق بیشتر شان شده به موثریت و کفایت اداره میافزاید معمولاً در اداراتیکه سیستم پیشنهادات رایج میباشد تحسین ها^۱ قدردانی ها و بخشش ها نصیب آمر نزدیک نمیگردد اما در اداراتیکه چنین سیستم وجود ندارد مکافات های بیشتر به آمرین نزدیک تعلق میگیرد اداره باید تدابیر های اتخاذ نماید که بر اساس آن از يك طرف از کار و نظریات سازنده کارمندان فعال تقدیر به عمل آید و جنبانی هم سبب ایجاد رقابت غیرسالم بین کارمندان و آمرین نزدیک شان میگردد این کار ها میتوان با ایجاد فضای صمیمیت و رقابت سالم انجام داد در بعضی موسسات برای ارائه پیشنهادات سازنده پول میپردازند و در عده ای هم صرف برای پیشنهاداتی که قبول و طرف تأیید قرار میگیرند نظر به اهمیت آنها ارزش قایل شده و مکافات نقدی تادیه میکنند.

سیستم طرزالعمل رسیدگی به شکایات:

در ادارات یا موسسات طرق مختلف برای رسیدگی به شکایات کارمندان به کار میرود در ادارات و موسسات که دارای اتحادیه های کارگری هستند شکایات از طریق اتحادیه به مقامات ذي ربط ارائه شده و از همین طریق تعقیب میگردد جهت رسیدگی به شکایات کارمندان در ادارات و موسسات که چنین اتحادیه ها موجود نباشد لازم است تا واضع و عملی دیگری طرح و مورد تطبیق قرار گیرد این طرزالعمل باید سریع و گویا باشد تا کارمندان بتوانند با استفاده از آن به اعصرع وقت و آسانی شکایات شان را به آمرین مطرح نمایند تا مطابق طرزالعمل با آنها برخورد صورت گیرد. به اینصورت نه تنها از بی بند و باری ها و خود سری ها

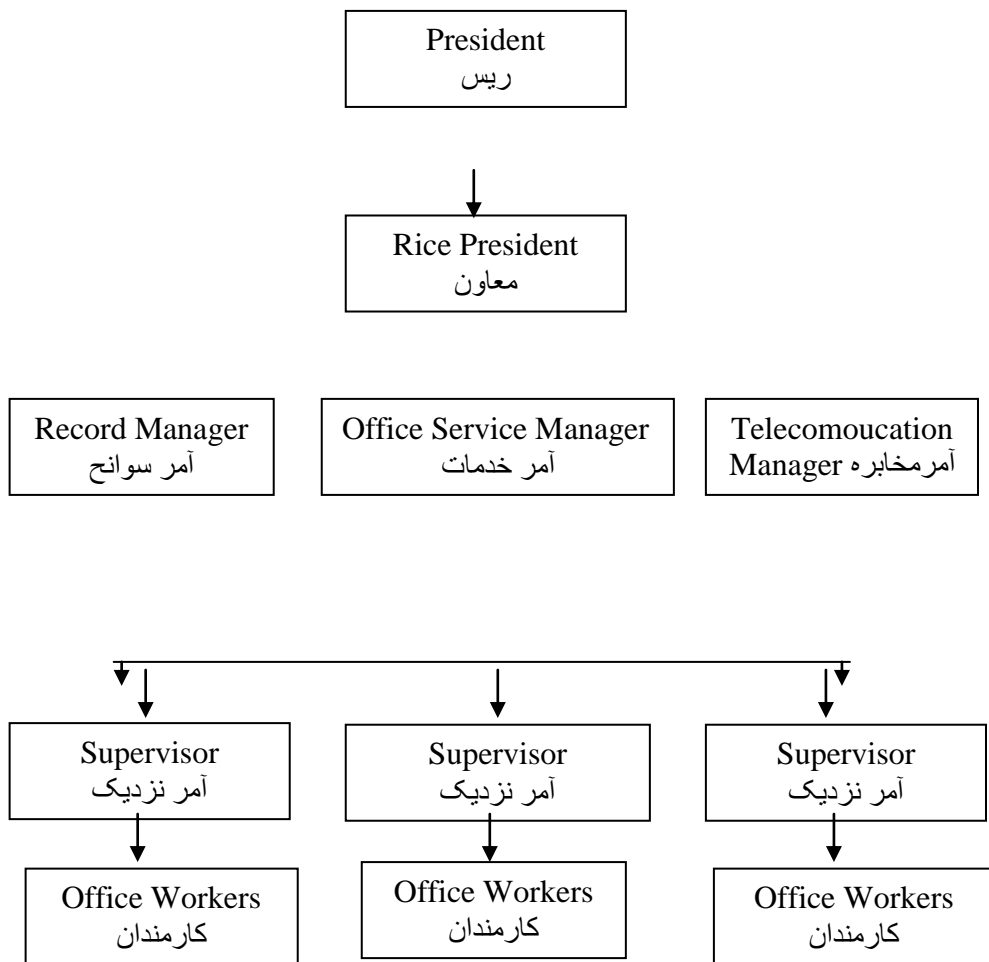
جلوگیری میشود بلکه سهولت های لازم برای برقراری ارتباطات به طرف بالا و تقویت رویه کارکنان مهیاء میگردد علاوهً با داشتن طرزالعمل رسیدگی به شکایات اداره آگاه میشود که چي تعداد شکایات موجود بوده و اقدام تدابیر برای رفع آنها بشمول جلوگیری از تکرار آن در آینده اتخاذ گردد. بخاطر باید داشت که موجودیت شکایات در اداره و موسسه امر عادی بوده و همیشه موجود میباشد و رسیدگی به آن جزء وظایف آمرین مخصوصاً آمرین بزرگ میباشد.

ارتباطات جانبی:

در اداره یا موسسه همه وقتہ ضرورت به تامین ارتباطات جانبی یا افقی موجود است ارتباطات جانبی در بین کارمندان که در يك سطح قرار دارند تامین میشود.

ارتباطات جانبی رویهمرفته جهت هماهنگ ساختن فعالیت های کارمندان به کار میرود و تصحیلات لازم را باری اجرای موفقانه وظایف میسر میسازد به طور مثال. اجرای برخی از کارها در شعبه سوانح ایجاب مشوره های پیهم را در اوقات متفاوت با شعبه اجرایه یا خدمات می نماید طوریکه در شکل نشان داده شده است اقتضای شبکه رسمی ارتباطات چنان است که کارمند شعبه سوانح با آمر خود در تماس شود آمر با منیجر سوانح و منیجر با معاون وسسه و از سلسله آمر با معاون موسسه و بعد به منیجر و از منیجر به سوپروایز و بلاخره به کارمند شعبه اجرایه پیغام انتقال و مشوره شان در عکس همین مسیر جریان یابد در حالیکه برای فراهم آوری سرعت عمل و موثریت میتوان از طی نمودن این مسیر طولانی سرفنظر نمده و با تامین ارتباطات جانبی و مستقیم کارمندان با هم مذاکره و مباحثه نموده نظریات شان را

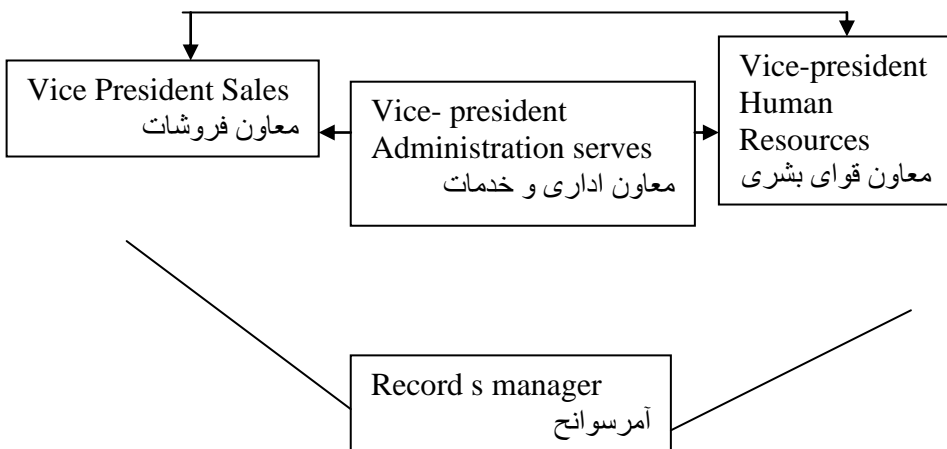
تبادله و اجراءات شان را هماهنگ سازند در اين صورت ايجاب مى نمايد
كه صلاحيت بر قرارى ارتباطات جانبى به كارمندان تفويض گردد



ارتباطات مایل

ارتباطات مایل زمانی برقرار می‌گردد که کارمندان به ارتباطات به طرف بالا و پایین با سایر کارمندان بدون در نظر داشت سلسله مراتب چنانچه در چارت تشکیلات شان داده شده است مشکلی نداشته باشد مثلاً در شکل ذیل خط برایک نشان دهنده اخذ تماس آمر سوانح یا شعبه اسناد یا معاون فروشات و قوای بشری و تامین روابط یا معاون اداری می‌باشد ارتباطات مایل سریع ترین وسیله برای حل معضلات است که جوانب متعدد در آن ذی دخل می‌باشند ارتباطات جانبی همراه با ارتباطات مایل کارمندان را قادر می‌سازد تا به غرض دریافت امکانات تطبیقی در اداره پالسی ها و طرز العمل های لازم را وضع نماید و از طریق ارتباطات جانبی و مایل پیغام ها نظر به ارتباطات رسمی سریعتر و بدون تصرف یا یا تغییر بین فرستنده و گیرنده برقرار می‌گردد این امر رامیتوان از مطالعه موانع ارتباطات درک نمود

President	ریس
-----------	-----



موانح ارتباطات موثر:

در هر نوع ارتباطات، ارتباطات به طرف بالا، ارتباطات به طرف پایین و غیره مشکلات و موانح موجود میباشد که اداره باید آنها را تشخیص و رفع نماید. سکتگی معمولاً وقتی در تامین روابط رونما میگردد که فرستنده موفق نمیشود پیغام را به اشخاص مورد نظر انتقال دهد به عباره دیگره اکثر اشخاصیکه پیغام به آنها تعلق میگیرد و یا آنها را به دست نمی آورند و یا اینکه به شکل تحریف بدست میآورند در این بخش موانح متعدد را از نظر گذاشته و راه های بیرون رفت آنها را جهت کاهش سکتگی در تامین روابط مطالعه خواهیم نمود.

1. قابلیت های متفاوت درک:

اشخاص در قسمت درک موضوعات از هم متفاوت میباشند هر کارمند نظر به فهم و تجارب گذاشته از پیغام ها و وظایف شان درک جداگانه و مشخص دارد همچنان تعبیر اشخاص از دیدنی ها و شنیدنی ها ایشان متفاوت میباشد بطور مثال یک کارمند که آمر نزدیک خود را دوست داشته و او را مانند یکی از اعضای قابل قدر فامیل خود می پندارد با شخصی دیگری که زریعه همین آمر تحقیر شده متفاوت بوده و این دوکارمند از گفته ها و سفارشات آمر موصوف شان در و تعبیر متفاوت می داشته باشند. تبدیلی یک آمر ممکن سبب خوشنودی یک عده و باعث تاثر عده دیگر میگردد که این امر نمایندگی از ارزش دهی متفاوت کارمندان میناید به همین ترتیب برای کارمندان سابقه دار دشوار است تا با کارمندان تازه کار کناربیایند ازاین جااست که مشکلات تامین روابط عرض وجود میکند.

هر آمر ضرورت دارد تا معلومات کافی در مورد چگونگی احساسات , طرزتفکر, قدرتتعبیر , سطح دانش و فهم هر کارمند خورد داشته باشد و دربرخورد و انتقال پیغام های خود آنها را در نظر بگیرد کلید مهیا ساختن ارتباطات موسسه همانا بازدهی یا عکس العمل میباشد فرستنده بایستی با برقراری ارتباطات دوجانبه عملیه اخذ باردهی راتکمیل و خود راز وصول و درک مقصد یا هدف اصلی پیغام توسط اخذ کننده مطمئن سازد. اگر چه تحکیم ارتباطات دوجانبه مستلزم صرف وقت بیشتر بوده و قابلیت انطباق با تمام حالات را ندارد با آن هم نسبت ارتباطات یک جانبه مطمئن تربودن و سبب کسب رضایت جانبین و رفع سئوتفاهمات میگردد.

آمر با به کاربردن استعداد گوش دهی میتواند به سادگی در مورد چگونگی درک کارمندان از محیط کار و احساس شان در رابطه به اداره معلومات حاصل نماید. گوشدهی خوب میتواند موثرترین و مهمترین شیوه در تامین روابط معقول بشری باشد. آمر برای درک دقیق کارمندان خود باید قبل از ابراز قضاوت، به حرف ها و استلال آنها گوش داده نیاز مندینها و مشکلات شان را دریابد.

2. اختلاف یا تفاوت در برداشت ها:

تأثیر الفاظ بالای اشخاص متفاوت است شاید زیاد شنیده باشید که گفته میشود (پرابلم برداشت هارا داریم) از آنجاییکه مفهوم بضعی از کلمات از جانب اشخاص با در نظر داشت موقعیت ها تعبیر جداگانه میشود چنین تعبیر به سبب بمیان آمدن موانع در ارتباطات میگردد طوریکه گفته شده برداشت فرستنده پیغام از کلیمات یا برداشت اخذ کننده آن فرق میکند به خصوص در استعمال کلیمات دو معنی و آنانیکه چندین معنی دارند حتی بعضاً چنان واقع میشوندکه تعبیر اخذ کننده هیچ گونه ارتباطی به مفهوم اصلی (هدف فرستنده) نمی گیرد. مثلاً آمر به کارمندان میگوید کاپی کن بنا بر عدم سرحاح کارمند فهمیده نمی تواند که آیا راپور را دوباره بنویسد، فوتوکاپی نماید، یا توسط تایپ کاپی آن راتهییه بدارد اداره چی ها و کارمندان باید در استعمال کلیمات دقیق باشند و خود را مطمئن بسازندکه اخذ کننده هدف اصلی پیغام راطوریکه آرزو است درک نموده است.

3. اختلاف در موقف ها:

موقف‌ها با سطح‌رتبه ایجاد موانع در راه‌تأمین ارتباطات می‌گردد کسانی که در یک سطح‌رتبه قرار دارند می‌توانند آسانترین هم‌تبادل نظر نمایند و به‌اخذ یا ارائه‌معلومات بپردازند در حالیکه چنین‌کار را با آمرین یا اشخاص که در سطوح بالاتر قرار دارند نمی‌توانند به‌سادگی و آسانی انجام دهند.

عده‌ای از آمرین عقیده دارند که در تأمین ارتباطات به‌طرف پایین نباید همه‌معلومات به‌کارکنان برسد از این‌جهت بعضی‌از آنها پیغام‌ها را پیچیده یا مختصر می‌سازند. در بعضی‌موارد معلومات مربوط به‌موضوع به‌کارکنان داده نمی‌شود و اگر داده هم شود بعد از وقت می‌باشد یعنی شاید زمانی به‌آنها برسد که مفیدیت نداشته باشد اداره باید هرچه بیشتر سعی نماید تا پیغام‌ها را قابل‌فهم سازد. از پیچیده ساختن غیرضروری آنها اجتناب ورزد، پیغام‌ها به‌کارکنان ذیربط به‌موقع رسانیده شود تا از مفیدیت‌های آنها استفاده به‌عمل آمده بتواند.

در ارتباطات به‌طرف بالا معمولاً کارمندان معلومات را نا مکمل به‌آمرین انتقال می‌دهند و یا اکثراً کارمندان اخبار یا پیغام‌ها را جهت‌راضی نگهداشتن آمرین پیغام‌ها را تغییر داده و به‌عوض انعکاس واقعیت‌ها سعی می‌ورزند اخبار و جریانات را نزد خود نگهدارند زیرا ممکن این‌گونه اخبار برای آمرین دلچسپ نباشد و بنابر آن از بازگوئی آن اجتناب می‌ورزند که این‌گونه مخفی نگهداشتن واقعیت‌ها به‌نام سد کردن یا تکیه دادن یاد می‌کنند.

کارمندان بعضاً به‌منظور کسب اعتماد آمرین شان ارتباطات را سد کرده مخفی نگه‌می‌دارند مثلاً کارمندی که مورد تفعد آمر خود قرار گرفته می

کوشد جهت حفظ اطمینان او واقعیت‌هایکه برای آمر ناراحت‌کننده باشد اظهار نگرده بلکه بر عکس آن عمل میکند.

در سطوح فوقانی سازمان اداری بعضاً آمرین در راه تامین ارتباطات با یک مانع مهم دیگر نیز مواجه میباشند و آن عبارت از تعدد و فرد معلومات میباشد و آن زمانی است که آمرین در مورد فعالیت‌ها کارمندان‌شان به معلومات زیادی مواجه میشوند کامپیوتر نیز با معلومات زیادی که ارائه میدارد بر تعداد و شمار اوراق می‌افزاید، به همین ترتیب معلومات توسط کامپیوتر به مراجع ذیربط توضیح میگردد که هر کدام به نوبه خود بر حجم معلومات متراکم شده می‌افزاید.

آمرین فوقانی باید فیصله نمایند که به کدام نوع معلومات جهت اتخاذ تصمیم و صدور فیصله‌ها ضرورت دارند چه نوع معلومات باید به آن‌ها برسد و کدام پیکام‌ها به سایر آمرین انتقال یابد و با تفویض صلاحیت تحلیل و ارزیابی پیکام‌ها مهم به سوپروایزرها و سایر آمرین میتواند از تراکم معلومات غیر ضروری جلوگیری نماید.

4. اختلاف یا تفاوت در استعدادها (تمایلات ذهنی):

تمایلات ذهنی نیز از جمله موانع در راه تامین ارتباطات به شمار میرود تمایلات ذهنی زمانی‌ها نیز اهمیت میباشند که اشخاص دارای علایق باهمی موظف به انجام کاری مشترک باشند. در مصاحبه‌های استخدامی روی هم‌رفته کسانی بیشتر موفق میشوند که با مصاحبه‌کننده سوابق مشترک داشته باشند علاوه بر آن در اکثر موارد جنس، مذهب، نژاد و غیره نیز باعث تمایلات ذهنی و ایجاد موانع ارتباطی میگردد. اداره‌کنندگان باید جداً توجه نمایند که تا حدود امکان تحت تاثیر تمایلات ذهنی قرار نگرفته و نگذارند تمایلات ذهنی‌شان سبب اطلاق حقوق عده‌ای از

کارمندان یا عکس آن برای عده ای دیگر گردد. به عباره دیگر توقع آن است، چنانچه عدالت اجتماعی ایجاد میکند در انتخاب، مقرری ها و ارزیابی صرف نظر از تعسبات قومی، نژادی، مذهبی و سایر تمایلات ذهنی، اهلیت و شخصیت کارمندان را تشخیص دهند و معیار قرار دهند.

5. اختلاف یا تفاوت در فضای اداره:

عده ای از ادارات و موسسات کارمندان شان را تشویق میکنند و موقع میدهند تا در فیصله های که صادر میگردد سهم گیرند و نظریات و عقاید شان را بیان نمایند در این گونه ادارات و موسسات فضای موجود بین آمرین و کارمندان صمیمانه و روی اعتماد اسطوار میباشد و در نتیجه آن پیغام های بسیار پیچیده و قابل مقایسه به آسانی و به خوبی انتقال یافته مینواند، در بعضی ادارات و موسسات آمرنی خصلت حکم روا را داشته بو به کارمندان اجازه سهم گیری در تصامیم را نداده و نمی گذارند که کارمندان نظریات شان را مستقلانه ارائه نمایند. در نتیجه در چنین ادارات و موسسات پیغام ها به شکل پیچیده انتقال یافته و اکثر حقایق و واقیت ها پوشیده باقی می ماند در هر حالت آمرین نقش قابل ملاحظه را در رمینه ایجاد فضای مناسب در اداره به عهده دارند به عبارت دیگر آنها میتوانند فضای مناسب اداره را مساعد و یا نا مساعد سازند.

6. کج زبانی ها:

ارتباطات غیر موثر از کج زبانی ها نیز ناشی میگردد، کج زبانی های دفتر عبارت از استعمال اصطلاحات، رمزها و کلمات تخنیکی میباشد که نزد گروپ های معین مفاهم مشخص و جداگانه دارد در صورتیکه در یک پیغام کج زبانی ها موجود باشد و به شخص که آشنائی ندارد برسد،

واضع است که وی از آن برداشت صحی نتوانسته و به مشکل مواجه خواهد شده استعمال پیش از حد کج زبانی برای اشخاصیکه به آن ها معرفت ندارند تنها مجموعه کلمات خواهد بود که هیچ گونه مفهوم قابل درک ندارد. امکانات ایجاد سئوتفاهم از پیغام ها شفافی و کتبی بنابراین جملات و استعمال لغات غیر مروج متصورمیشود در پیغام های اداری خاصاً تجارتي باید جداً متوجه بود تا جملات کوتاه و قابل فهم باشد.

از استعمال لغاتیکه معمول و مروج نمیشود و امکان تعبیر های متفاوت از متصور باشد جلوگیری به عمل آید عده ای از ادارات به منظور کسب امتیاز ساده نویسی به استخدام ماهران و مشاوران مبادرت می ورزند و برخی هم پرسونل شان را جهت فراگیری تحصیلات کوتاه مدت به موسسات تحصلی اعزام میدارند و تعدادی هم با تدویر سیمینار ها وکنفرانس ها این نقیصه را رفع میدارند در صورتیکه امکانات متذکره میسر نباشد آمرین مکلفیت خواهد داشت تا در جریان اجراات رزمره شان کارمندان را متوجه جملات مهم، مفید و قابل استفاده ساخته و به تربیه کادر های خوانا بودن و نوشته ها نیز از اهمیت زیادی برخوردار میباشد با وجود آنکه انگونه نوشته ها ممکن وقت نسبتاً بیشتری را ایجاب نماید اما برای گیرنده پیغام در استفاده دقیقی از متواج آن زیاد کمک می نماید.

ارتباطات غیر لفظی:

ارتباطات غیر لفظی که ممکن قدیمی ترین ارتباطات باشد، عبارت از معلوماتی اند که گفته و نوشته نمی شوند اما مفهوم دارند و افاده مطلب مینمایند مثلاً چیز های که بوی میشوند، دیده میشوند، حس

میشوند و یا شنیده میشوند از جمله ارتباطات لفظی نبوده و بلکه آنها را از ارتباطات غیر لفظی میدانند. مثال های ارتباطات غیر لفظی عبارت از ارائه احساسات باقیافه، لمس، تون آواز، وضع جسمی، ینیفورم ها، شکل موی ها و سایر عملیات در فرستنده و اخذ کننده میاشد از آنجایکه ارتباطات غیر لفظی زود گزر بوده و به سادگی به حافظه سپرده نشده و مانند نوشته ها مجدداً خواند نمیشوند لذا بنابر اهمیت شان باید آمرین اول و دوم از آنها آگاهی داشته باشند

Body language:

بادی لنگویج عبارت از افاده و ارائه مطالالت زریعه حرکات جسمی مانند تغییر قیافه، چشمها، یا وضع وحرکات اعضای بدن می باشد . ارتباطات غیر لفظی به فرستنده و اخذ کننده پیغام، مرام، اهداف و احساس را انتقال مینماید و از این جهت مانند ارتباطات لفظی دارای اهمیت میباشد. بادی لنگویج موید(تاکید کننده) و یا تکذیب کننده پیغام بوده میتواند.

طورمثال مدیر عمومی یک اداره یک دستورالعمل یا قاعده جدید را به همکارانش تشریح میکند وقتی که متن دستورالعمل یا پیغام را با بی تفاوتی قراعت میکند، شانه هایش را بالا می اندازد قیافه تمسخر و یا تعجب آور ر اظهار میسازد و از برقرار نمودن تماس چشمها به همکاران مخاطب خویش خود داری میمناید با وجود اینکه این مدیر عمومی متن پیغام یا دستورالعمل را خود مثبت قراعت نموده است اما با حرکات

جسمی خود به کارمندان تفهیم نموده که طرف دار آن نمی باشد و در تطبیق آنهم منحنیث یک قاعده جدید زیاد تاکید نخواهد ورزید. از این جااست که آمرین حین انتقال بیقام شفافی باید زیاد متوجه حرکات جسمی یا بادی لنگویج خود باشندو باید بدانند که چگونه بادی لنگویج را به کار ببرند.مطالعات روابط بشری و ارتباطات یا افهام و تفهیم نشان داده است که گفتن جملات بدون بادی لنگویج **مبیعن** احساسات نمی باشد این مطلب را میتوان به سادگی از استماع عین مطلب در دو شخص جداگانه که یکی مطلب را همراه با بادی لنگویج اظهار میدارد و دیگری آنرا بدون حرکات جسمی بیان میکند درک نمود.

Para Language «مشابعت در لسان»

پارا لنگویج عبارت از تامین ازتباطات با کویف صوتی است که در آن الفاظ به کار برده نمیشود کویف صوتی شامل اندازه و درجه آواز, آهنگ صدا,گیرایی آواز ,سرعت آوازو آوازهای غیر لسانی مانند خنده, سرگوشی,(وه- اوه) و (ام- ام) و غیره که برای بلی یا نه استعمال میشود ارتباطات زیادتر با پارا لنگویج برقرار میگردد از اینجا است که اداره کنند ه های مجرب میدانند چگونه کویف صوتی برای وانمود ساختن احساسات,هیجانان, مایوسی, احترام, علاقه و عدم علاقه بکار ببرند.

فصل ششم:

ارتباطات تحریری در دفاتر.

پرو.سس کلیمات:

این یک واقعیت است که قسمت عمده و مهم فعالیت های اداره وابسته به ارتباطات لفظی (شفافی و تحریری) میباشد طورمثال

مجالس که به منظور بحث پیرامون وارد آوردن تغییرات در فعالیت ها و پالیسی های موسسه دایر میگردد. در جریان مجلس یادداشت ها برای اجراءات عملی موسسه به شکل اسناد تحریری در آورده میشوند این اسناد در جریان قرار داده شده و به صورت مداوم طرف تطبیق و استفاده قرار میگیرد به ترتیب مفاهیمات شفاعی در مجلس بالاخره به اسناد تحریری مبدل میگردد که هایلز اهمیت و مفیدیت هرچه بیشتر میباشد. جهت توزیع مزید لازم نقش ازتباطات تحریری را در دفاتر مورد بحث قرار خواهیم داد که البته در برگزیده عملیه تکامل اسناد کتبی و سایر مطالب مربوط به نوشته ها و مراصلات مروج در دفاتر خواهد بود.

ارتباطات تحریری در دفاتر:

نوشته ها یک بخش عمده و اساسی کار های دفاتر را احتوا مینماید . اسناد تحریری از آن جهت نسبت به پیغام های شفاعی بیشتر مورد استفاده قرار میگیرد. که مطمئن تر باشد حفظ و نگهداری میشود در موقع ضرورت به صورت مکرر از فایل ها مربوط کشیده شده و کاپی آنها بدون تحریر آماده شده میتواند گنجایش تفصیلات هرچه بیشتر را داشته احتمال فراموشی مطالب از آنها نمیشود.

سرعت عمل وقتی فراهم آورده شده میتواند که ارتباطات کتبی و شفاعی هماهنگ پیش برده شود.

در ارتباطات کتبی پیغام ها ترتیب یا طبع شده مانند مکاتیب، راپورها، یادداشت ها و غیره را دربر میگیرد در ارتباطات تحریری نویسنده فرستنده بوده و خواننده اخذ کنند میباشد به این ترتیب هر دو جانب در موثریت پیغام ارسال شده نقش دارند نویسنده باید پیغام را

واضع, جامع ومکمل بنویسد و خواننده آنرا درک و به موقع اجراء قرار دهد و به این ترتیب عملیه ارتباطات را تکمیل نماید.

عملیه ارتباطات کتبی:

ارسال پیغام از کجا آغاز میشود؟ معلومات تخنیکی در این عملیه چه نقش بازی میکند؟ برای بر آوردن نیازمندیها تا کدام حدود عملیه ارسال پیغام به مهارت, درک و تحرک انسان ارتباط میگیرد؟ پاسخ این سوالات به تمام افراد اداره (آمر و کارمندان) وابسته است. ارتباطات کتبی در دفاتر پاسخ خواسته ها میباشد و وقتی که ما در یک شعبه کار میکنیم, طبعاً مخابره های تلفونی یا مکتوبی به ما توصل میوزد و ما مکلفیت حاصل میکنیم تا پاسخ آنها را ارائه نمایم, ارائه و نوشتن پاسخ عملیه مغلق را طی مینماید که شامل آماده ساختن, فرستادن, گرفتن و درک پیغام های کتبی و بازدهی آنها میباشد در سطح منجمنت مکلفیت های نویسنده حسب ذیل خلاصه میگردد.

1. پلان نمودن پیغام.
2. تنظیم پیغام.
3. اصلاح پیغام.
4. تولید پیغام با استفاده از وسایل عادی و یا خود کار.
5. انتقال و ارسال پیغام به گیرنده.

وقتیکه پیغام مواصلت میکند مسولیت مهم خواننده فهمیدن آن میباشد خصوصاً اگر پیغام به سطح عالی نوشته شده باشد معمولاً اخذ کننده پاسخ میگوید. در هنگام ارائه پاسخ, منبع یا نویسنده اولی حیثیت خواننده را پیدا میکند به این ترتیب بازدهی یا Feedback به منبع یا نویسنده اصلی توصل میوزد.

ساحات ارتباطات تحریری:

در این بخش ارتباطات تحریری مروج در دفاتر رامطالعه مواهیم نمود. معمولاً ارتباطات تحریری در دفاتر شامل چهار کنگوری ذیل میباشد.

1. یادداشت های شعبوی یا اداری.

2. راپورها و نوشته ها خمربوط به کار و فعالیت.

3. لوايح تحریری.

4. تعلیمات نامه ها.

1. یادداشت های داخل شعبات: یادداشت های شعبوی که جهت

ثبت یا انتقال پیغام های کوتاه در ریاست ها و شعبات مربوط به یک اداره

به کار برده میشود روی همرفته با تحریر میشوند و به سرعت انتقال

میابند یادداشت های شعبوی تقریباً غیر رسمی و مختصر بوده و بسیار

کم مصرف میباشد معمولاً این یادداشت بعد از آگاهی یا ختم کار از بین

برده میشوند این یادداشت ها به شکل اطلاعیه مانند اطلاعیه گردهم

آئی، اطلاعیه تغییر محل و غیره مورد استفاده قرار میگیرد.

2. راپورها: راپور ها به حیث یک قاعده راپورها نظر به یادداشت ها و

مکاتیب مقصل تر، طولانی تر، و رسمی تر میباشد بعضاً در مواقع ضرورت

یادداشت ها و راپور ها با یکدیگر مدغم میشوند. در ادارات بزرگ سیستم

و پروگرام منظم راپور دهی و راپور گیری فعال ساخته میشود مقصد از

این کار جلوگیری از راپور های غیره ضروری، تقلیل تعداد راپور ها و

کاهش مصارف تهیه راپور ها و بلاخره ساده . معیاری ساختن راپور ها

میباشدا به سادگی و مطالعه و تحلیل شده بتواند جهت آشنائی بهتر

اساسات تحریر راپور را مختصراً از نظر میگذارانیم.

تعریف راپوره: آنچه از بررسی های خود در باره موضوعات گوناگون یا مشاهده های خود از وقایع یا مناظر مختلف بدست میاوریم و آنها را به دیگری بازگو مینائیم و یا بصورت کتبی مینویسیم راپور است و مقصود از آن بیان نتیجه و خلاصه تحقیق و مطالعه و مشاهده ما استبه دیگر و یا دیگران که مایل اند از آن راپور آگاه شوند.

راپور بر دو قسم است، راپور شخصی و غیررسمی و راپور اداری و رسمی.

1. راپور شخصی و غیررسمی: تهیه این نوع راپور جنبه خصوصی دارد نه به فرمان یا سفارش دیگری است، و نه اجباری. معمولاً مورد علاقه، کنجکاوی، ذوق و احساس شخصی است مانند تهیه راپور های گوناگون در هنگام تحصیل، تنظیم رساله ها (پایان نامه ها) از بازدید های مختلف یا ثبت و قایع که برای دیگری یا خود ما اتفاق افتاده است و بسیاری مطالب دیگر این راپور برای مقام بخصوص تهیه نمی شود و هیچ گونه قید و شرطی در میان نیست و سخت میتواند تمام احساسات، تجربه ها و برداشت ها و مشاهدات خود را همراه با قضاوتی که میکند به هر مقداری که میخواهد یادداشت و تحریر نماید.

2. راپور اداری و رسمی: راپور های رسمی و اداری هنگامی صورت میگیرد که فرد یا افرادی مامور تهیه آن میشوند تهیه این نوع راپور ها برای هدفی انجام میگیرد بنابراین کسانی که برای این منظور تعیین میشوند آن را نوعی وظیفه جدی و گاه مهم و دشوار به شمار میآورند. این گونه راپور ها مربوط به مسایل تجارتي، اداری، سیاسی، اجتماعی، علمی و صنعتی و غیره این ها است بنابراین تهیه راپور های اداری ممکن است که اکثراً کاری و ضروری نباشد و بر عکس ماموریت دقیق و

پر زحمت و محتاج صرف وقت و تحمل مشکلات باشد برخی موارد که در خصوص آنها در موسسات دولتی و غیردولتی راپور تهیه میشود به این قرار است.

1. طرز کار یک یا گروهی از کارکنان در یک شعبه، اداره، موسسه، فابریکه، دیپو و غیره.
 2. لزوم یا عدم لزوم تاسیس اداره یا شعبه در محلی از همان شهر یا شهرها و ولایات و ولسوالی های دیگر برای آن موسسه یا سازمان.
 3. بررسی چگونگی سرقتی که در یک موسسه روی داده یا حریق که اتفاق افتاده است.
 4. در باره تقاضای کارمندان یک اداره یا وزارتخانه یا کدام موسسه دیگر.
 5. در باره اوضاع بحرانی و فاجعه آمیز یک منطقه یا محل از قبیل سیل زدگی، زلزله، جنگ، خشکسالی و غیره.
 6. از بازدید های علمی، افتتاح شفاخانه، مرکز آموزشی و غیره.
- انواع راپور از نگاه زمانی:

راپور از لحاظ دوره و مدت بر دو قسم است راپور ادواری و راپور اتفاقی:

1. راپور ادواری: این نوع راپور مربوط به یک واحد بزرگی اداری، صنعتی، زراعتی، تجارتي، فرهنگو غیره است که در پایان یک دوره و در موعد مقرر و معین تهیه و تنظیم میشود مثلاً ممکن است ماهانه یا سالانه باشد این نوع راپور در باره یک موضوع مشخص ارائه میگردد و تقریباً شیوه و هدف معین و ثابت دارد، مثال هر ماه یا هر شش ماه یا سال یک بار عواید، مخارج مفاد و یا ضرر یک شرکت یک بانک و یا یک

موسسه انتفاعی دیگر، وضع دروس یک پوهنتون و امثال اینها بررسی و برآورد میشود یا از موجودی یک گدام ارزیابی صورت میگیرد یا از تعداد مسافران یک شرکت مسافری زمینی یا هوایی، یا وضع حمل و نقل بارها، در بندرگاه ها یا محل دیگر راپور مستدل و زقیق تهیه میشود این نوع راپور ها نمودار پیشرفت یا رکود فعالیت ها در یک موسسه است و در حقیقت تعین کننده است زیرا بر اساس نتایج حاصله از راپور ها، مسولان آن موسسه ها برای آینده طرح ریزی میکنند و نسبت به شیوه کار خود در آینده تصمیم میگیرند.

2. راپور های اتفاقی: این نوع راپور جنبه منظم و تکرار ندارد بلکه اتفاقی و بر حسب نیاز که پیش میاید تهیه میشود مثلاً در یک اداره تصمیم میگیرند که یک شعبه را منحل کنند و یا یک پروژه را واگذار نمایند و یا بر تعداد دوایر و تشکیلات موجود بیافزایند در موارد و موارد متعدد دیگر معمولاً فرد یا افراد بصیر و مطلع مامور مطالعه و تهیه راپور میشوند تا در باره آن مطالب مطالعات و مدارک لازم را جمع آوری کنند و در ضمن پیشنهاد های لازم را نیز در راپور خود ذکر نمایند. این قبیل راپور ها که گاه بر حسب احتیاج و برای مقصود خاصی تهیه میشود راپور های اتفاقی به شمار می آید.

راپور های فردی و راپور های گروهی:

1. راپور فردی: این نوع راپور توسط یک نفر تنظیم میشود و این به هنگامی است که آنچه باید راپور شود محدود و کوچک است و یک نفر برای تهیه آن کفایت میکند یا مطلب مورد راپور جنبه فنی و تخصصی دارد و در آن موسسه بیش از یک نفر متخصص وجود ندارد یا اصولاً مسولین امر کس را که برای تهیه راپور می فرستند بیش از دیگران مورد اعتماد

می می‌شمارند و به بصیرت و دقت او اطمینان دارند و لارم نی بینند که دیگری یا دیگران را به همراه او مامور تهیه راپور کنند خصوصاً که اکثراً دیده شده وقتی مسولیت متوجه یک نفر باشد نتیجه بهتری آید میشود برخی از مسایل و اموری که جنبه فنی و تخصصی دارد قرار ذیل اند:

مذاکره برای خرید ماشین ها و ابزار صنعتی، مواد و ابزار طبی، انواع دوا، قرار داد استخدام متخصص، خرید زمین برا شرکت یا موسسه و غیره. و لازم است که در چنین موارد برای گفتگو و تهیه راپور از افراد مطلع و کارآموده استفاده شود.

2. راپور گروهی: در تهیه راپور گروهی ممکن است چند نفر همکاری کنند و این هنگامی است که مسولان یک موسسه از نظر اهمیت کار و نیازیکه راپور به افراد بصیر و متخصص دارد ترجی میدهند که بیش از یک نفر رابرای این کار انتخاب نمایند تا همه جوانب امر مورد بررسی، ارزیابی، برآورد و محاسبه قرار گیرد و نتیجه مطلوب و درستی به دست آورد تا بتوان تصمیم لازم را با آگاهی و قاطعیت اتخاذ کرد در این صورت باید افراد گرو بر علوم و فنون گوناگون صاحب تجربه و تخصص باشند، و مسایل فنی، حقوقی، اداری. تجاتی و امثال اینها را خوب بدانند تا بتوان از نتیجه کار گروهی برخوردار شد در تهیه راپور های دسته جمعی باید همه خود را مسول حسن تنظیم آن بدانند.

ارکان اساسی راپور:

ارکان اصلی راپور در سه مطلب زیر خلاصه میگردد

1. موضوع راپور چیست.
2. گیرنده آن کدام است.
3. هدف از تهیه راپور چیست.

موضوع راپور مهمترین پایه و اساس در تهیه راپور است و اگر کسی به درستی از آن آگاه نباشد و ندان در باره چه نکته ای تحقیق میکند هرگز در کار خود توفیق نخواهد یافت اطلاع کامل از موضوع و همچنین هدف راپور سبب میشود که به آسانی و در مدت مناسب با آگاهی تام راپور لازم را تهیه نموده و نتیجه مورد نظر را بدست آورد.

گیرنده یا گیرندگان راپور نیز مهم میباشد طوریکه هدف از تهیه راپور باید معلوم و مشخص باشد که تهیه کننده بداند که برای چه مقامی و چه منظوری به کار خود اقدام کرده است.

هدف راپور آنست که برای تهیه کننده موارد و کیفیت تحقیق، حوزه و وسعت عمل و عمق بررسی و مخارج که باید صرف آن شود را تعیین میکند و او را در انتخاب راهی را که در پیش گیرد یاری مینماید.

آگاهی از هدف راپور راپورتر را یاری میکند که نکته یا نکات اساسی و مهم را در تحقیق و بررسی خود باز شناسد، زیرا معمولاً در هر راپور یک مسئله اصلی وجود دارد و بقیه قسمت ها جنبه فرعی دارد.

مرحله تهیه راپور:

الف- تجربه و مشاهده، بررسی و مطالعه: تجربه و مشاهده عبارت است از مطالعه مقدماتی در باره راه های تهیه راپور مواد و وسایل راپور حضور در محل، تحقیق و ملاقات با اشخاص، کسب اطلاعات از واقعه، بازرسی دفترها، سابقه ها، مدارک مربوط و بدست آوردن اخبار های دست اول و قابل اطمینان و بدون واسطه، زیرا هیچ عاملی موثرتر از بازدید از محیط اداه، شرکت محل کار ساحه و غیره نیست.

پس از مشاهده وقایع و تحقیقات مقدماتی در باره موضوع مورد تحقیق، بررسی نکات و جوانب آن آغاز می شود. درین مرحله تهیه عکس و تصویر و آمار و ارقام و اسناد و ثبت بیانات شهود و مصاحبه با صاحب نظران و آگاهان، تحقیق محلی، رسیدگی به اوراق و دفاتر موسسه، رفتار اشخاصیکه طرز فعالیت یا کاهلی آنان در انجام وظیفه موضوع راپور ماست انجام میگیرد.

در مورد راپور های ادواری راپورتران از شیوه کار آگاه اند زیرا در فواصل معین از زمان بدان کار اقدام می کنند، اما درباره راپور های اتفاقی باید پیش از همه چیز آگاه و باتجربه برگزیده شوند، هدف از راپور را برای آنان روشن کنید و وسایل کارو تحقیق را فراهم آورند و در ضمن برای آنان اختیار کامل و حق الزمه کافی بدهند تا بتوانند وظیفه خود را به خوبی و بدون طمع انجام دهند.

ب- تهیه اسناد و مدارک: اگر از طرف اداره یا موسسه ای ماموریت یافتیم که ساختمان جدیدی کرایه کنیم یا شعبه ای در شهر دیگری تاسیس نمایم یا درباره طرز کار کارکنان یک موسسه و غیره مطالعه کنیم نخست به مشاهده، پرسش، جمع آوری مدارک و اسناد و تحقیق کامل درباره وضع موجود میپردازیم و سپس یادداشت برداری را آغاز میکنیم و آنگاه به یافتن بهترین را عمل که کوتاهترین و منطقی ترین هم باشد اقدام می کنیم .

آنچه گذشت بدین ترتیب خلاصه میشود:

1. دقت کامل درباره موضوع راپور.
2. درک مقصود از تهیه راپور.
3. بررسی و مطالعه در مورد آن.

4. گرد آوری اطلاعات و مدارک لازم.
5. اجتناب از شتاب زدگی در تحقیقات و مطالعات خود تا حد معقول.
6. عدم اعتماد فوری به سخنان این و آن یا رهنمایی و چاره اندیشی افراد ناشناس و مشکوک یا صاحب غرض.
7. تحقیقات دایمی از طریق مطالعه یا پخش پرسشنامه بین افراد بصیر وهمچنین رجوع به احصائیه و ماخذ معتبر وسوابق کار و هر گونه مدارک علمی دیگر.
8. رعایت بی طرفی کامل و دخالت ندادن احساسات ونظرات شخص به خصوص در مواردیکه شخص یا اشخاصی راکه به کاهلی در انجام دادن وظیفه شغلی و اداری و همانند آن. شیوه تهیه راپور:
1. ذکر تاریخ وعنوان شخص یا موسسه که راپوربرای آن تهیه میشود در سر صفحه اول.
2. بیان خلاصه و هدف از تهیه راپور در مقدمه.
3. ذکر کامل متن راپور به وجع منطقی و مستدل وهمراه ساختن آن با ارقام و امار و اعداد و محاسبات لازم و دقیق نه مبتنی به حدس و گمان و احتمالات موهوم.
4. تقسیم راپور به فصل ها وبخش های متعدد در صورت لزوم.
5. حذف قسمت های اضافی و تکراری و اجتناب از طول و تفصیل بی مورد و حاشیه روی و تاریخچه نویسی.
6. از آغاز کردن راپور با چنین جمله های خودداری کنید: گفته میشود احتمالاً..... ظاهراًممکن استوامثال آن

زیرا راپوریکه بر پایه گفتار زد و نقیض و غیر تحقیقی , دیگران, یا براساس احتمالات و فرضیات تهیه شده کامل و معتبر نمیتواند باشد.

7. در پایان راپور پیشنهاد های تهیه کننده و قضاوت او قرار میگیرد این پیشنهاد ها باید قابل اجراء مطمئن, قاطع و کم خرج باشد و بهترین راه حل را ارائه دهد.
افراد وسایل و ابزار کار:

گاهی برای تهیه راپور های مهم و وسایل گوناگون لازم است درین صورت باید دستگاه های مربوطه همه گونه نیروی های کمکی و ابزار کار را در اختیار راپورتران قرار دهند فرض کنیم که از ما خواسته شده که از یک منطقه بران زده که به فاصله دوری قرار دارد راپوری تهیه کنیم یا فرضاً امکانات تاسیس یک دفتر جدید رادر یک منطقه محروم و دور افتاده دیگر بررسی نمایم درین صورت ممکن نیازمندی های ما برای تهیه راپور ازین قرار باشد:

1. متخصصان مختلف که در امور فنی, اداری, مالی, جامع شناسی, روانشناسی اقتصادی و غیره آگاهی کامل داشته باشند حسابدار, دریور, عکاس, دفتر دار, کارمند خدماتی و غیره .

2. موتر, کمره, کامپیوتر, دفاتر مخصوص, نقشه قطب نما و غیره .

3. سوابق, دوسیه ها, قوانین, مقرارت خاص محل و بسیاری وسایل دیگر.

مشخصات یک راپور خوب:

1. اختصار: راپور باید تا حدود ممکنه به شکل مختصر آماده شود, ضرب المثل قدمی است که اگر وقت کافی میداشتم کمتر می نوشتم این گفته در بخش راپور ها بهتر صدق مینماید خودداری از تفصیلات

اضافی باعث جلب توجه خواننده به نکات عمده و با ارزش میشود بنابراین ملحوظات زیر راپورها باید مسولانه، مختصر و جامع ساخته شوند، الف- تهیه و ترتیب راپور ها با مصارف هنگفت صورت میگردد لذا جهت کاهش قیمت تمام شد اختصار آنها حتمی است.

ب- راپورها هر قدر طویل شوند به همان اندازه مغلق میشوند برای تحلیل و ارزیابی مشکل ایجاد نموده لان کردن آنها دشوارتر میگردد.

ج- طول راپور سبب میگردد تا بر موضوعات و مطالب جزئی و غیر ضروری تاکید به عمل آید.

د- طول غیر مناسب راپور ممثل بی کفایتی آن بوده میتواند.

2. وضاحت: در ارائه هر راپور به منظور درک درست آن لازم است تا

از زبان ساده کار گرفته شود نویسنده راپور از نوشتن جملات طویل خود داری به عمل آورد و لغات مناسب را بادر نظر داشت معنی مشخص آنها انتخاب نماید تا چیزی را که خواسته است بنویسد خواننده از آن همان مفهوم را گرفته بتواند. لغات تخنیکی جدید که سبب ایجاد سئو تفاهم میگردد طوری تعریف شوند که مقصد اصلی نویسنده را تعریف نکند.

3. پلان زمانی برای ترتیب راپور: تهیه یک راپور خوب باید طوری پلان

گذاری شود که از تراکم بدون موجب معلومات نزد پرسونل مربوط جلوگیری به عمل میآید. فاصله میان تهیه معلومات، ترتیب راپور و ارائه آن نباید زیاد طولانی باشد تا معلومات تهیه شده با گذشت زمان منسوخ یا مطروک نگردد، امکانات فعلی در ادارات به خصوص استفاده از کامپیوتر مساعدت های لازم را برای مدیران در ساحه راپور ها به دقت معینه فراهم ساخته است. که همه تهیه کنندگان راپور و اداره چی ها باید جداً متوجه تهیه و ارائه به موقع راپور باشند.

4. ارزش عادلانه یا مناسب: مفاد که از راپور حاصل میشود باید به مقایسه قیمت تمام شد آن بیشتر باشد طوریکه ملاحظه میگردد تعداد زیاد راپور های تهیه آماده میگردد که مصارف گزاف برای تهیه آنها صورت میگردد ولی در واقعیت آنها مجموعه معلوماتی اند که روی میز مدیران انبار شده، یا مدیران غرق در آنها بوده و هیچ کدام تحلیل و ارزیابی نشده و حتی محاسبه های آنها نیز صورت نگرفته است و در نهایت راپور هایکه با زحمات زیاد و پرداخت مبالغ هنگفت آماده شده اند بدون استفاده باقی مانده یا قیمت تمام شد آنها از مفیدیت شان به مراتب بیشتر است جهت رفع این کاستی ها ایجاب مینماید تا شخص یا اشخاص مسول توضیف گردند تا راپور ها را از لحاظ قیمت عادلانه، ضرورت اداره به معلومات و تشخیص نوع راپور ها ارزیابی نمایند تا به این ترتیب توسط آنها مطالعات با در نظر داشت معلومات طرف نیاز اداره، جلوگیری از تهیه کاپی های اضافی و غیرضروری، صرفنظر از راپور های اضافی، تجدید نظر در راپور ها و کسب اطمینان از موثریت آنها صورت گیرد.

طرز العمل ها قاطع برای کنترل مصارف مطالعات که در طول سال برای جمع آوری معلومات و تهیه راپور ضرورت می افتد تنظیم شود تا تهیه کنندگان راپور با رعایت شاخص های معین و پیش بینی شده عمل نمایند.

نمونه های از چند راپور:

تاریخ

وزارت تحصیلات عالی

رایاست پوهنتون هرات
رایاست پوهنځی اقتصاد
دیپارتمنت اقتصاد ملی

بریاست محترم پوهنځی اقتصاد احتراماً همان گونه که استحضار دارند، ما محصلان سال چهارم به تاریخ 1383/8/3 به رهنمائی و سرپرستی دیپارتمنت محترم اقتصاد ملی و استاد محترم جغرافیای اقتصادی از بند سلمه دیدن به عمل آوردیم بدین وسیله راپور این سیر علمی را به همراه عکسهای که تهیه شده برای ملاحظه شما تقدیم میداریم نسخه ای از این راپور ضمن سپاسگذاری از زحمات اعضای دیپارتمنت اقتصاد ملی به ایشان تسلیم شده است.

نماینده محصلان سال چهارم پوهنځی اقتصاد
امضاء
تاریخ 1382/8/5

بسم الله الرحمن الرحيم

موضوع: بازدید از بند سلمه

سرویس ما ساعت هشت صبح روز جمعه 1382/8/2 پس از نیم ساعت انتظار و تاخیر برای دیر آمدن چهار نفر از همصنفان به سوی ولسوالی چشت حرکت ضمن راه و در مسیر هرات چشت بازار لطیفه گوی و اظهار مسرت و شادمانی از آن سفر دسته جمعی سخت گرم بود. هر چند خوشبختانه ادب و حد شناسی از طرف همه محصلان به خوبی رعایت میشد ساعت ده قبل از ظهر به نزدیکی بند رسیدیم و مورد استقبال

دونفر از انجینران ریاست معادن و به همین ترتیب ولسوال منطقه قرار گرفتیم که به خوشروئی بسیار جلو تعمیر ولسوالی قرار داشتند.

پس از بیان پاره توضیحات مقدماتی بدین شرح:

تاریخ بناء بند مساحت دریاچه آن مخازن مصرفی بصورت تقریبی و تخمین شده، تعداد کارگران، انجینران و تکنیسین هایکه در ساختمان آن بند بزرگ لازم است، فواید اقتصادی آن، اهمیت آن برای آبرسانی در مناطق مختلف هرات به خصوص ناحیه شهر، تاسیسات اصلی و جانبی بند و اهمیت بند سازی در جهان سابقه ساخت بند و انهار در افغانستان که از روزگاران قدیم مردم ما به فواید این کار پی برده و در کنار چند شهر بند های احداث کرده بودند، مهمانان به صرف جای دعوت شدند.

آنگاه بازدید از قسمت های مختلف بند آغاز شد و ملاحظه آن همه تاسیسات و عظمت آنها؛ ما را در شگفت افکند و بسی شادمان ساخت خوشبختانه که در طول سالیان جنگ آسیب چندانی به قسمت های اساسی بند وارد نشده بود، در هر قسمت متخصصان ریاست معادن توضیحات لازم را میدادند، گرچه برخی از محصلان چنانکه باید دقت کافی مبذول نمیداشتند یا گروهی دیگر به تماشایی مناظر مشغول میشدند و دیرتر از دیگران به حلقه اجتماع میرسیدند و این موجب میشد که انجینران برای توضیحات لازم مدتی در انتظار آنان بمانند.

پس از بیانات و اظهارات کافی متخصصان منتظر سوالات ما شدند روی همرفته در تمام بازدید پیش از 5 و یا 6 سوال از طرف ما محصلان مطرح نشد و این نشان میداد که بیشتر افراد ما در مطالعه جزوه که هفته قبل از طرف استاد جغرافیایی اقتصادی در مورد مشخصات آن بند در بین ما توزیع شده بود کوتاهی کردند بعضی سوالات هم جالب و به مورد نبود،

در صورتیکه مهندسان و انجیران احتمالاً انتظار داشتند که از طرف ما سوالات بهتر صورت پذیرد.

از چیزهایی که درین قبیل موارد لازم است همراه داشتن قلم و کاغذ برای یادداشت کردن مطالب و توضیحات و سایر نکات که ضمن سفر پیش میآید این کار نشان میدهد که بازدید کنندگان هم به یادگرفتن و آگاهی یافتن از پدیده های گوناگون علاقه مند اند و هم به توضیحات سودمند افراد صاحب نظر احترام میگذارند.

پس از پایان بازدید و خداحافظی از کارکنان آن جاه با مسرت بسیار محل بند را ترک کردیم و برای صرف غذا در یک دامنه سبز در چند کیلومتری بند رهسپار شدیم که بنام چشمه اوبه مسمی است رفتار عموم محصلان به هنگام بازدید از بند، صرف غذا، موقع گردش در کنار دریا خوب و مناسب با شعون طبقه محصل بود و نیز سبب خوشنودی سرپرست محترم هیت گردید.

بدین وسیله ضمن سپاسگذاری و تشکر از مراحم جناب شما که پلان این سفر کوتاه ولی پربار و دل انگیز را تنظیم کردید. همچنین استاد محترم جغرافیائی اقتصادی که همواره سرمشق اخلاق و رفتار براننده برای همه ما بوده اند چند قطع عکس که از این مراسم تهیه شده است تقدیم میگردد علاوهً پیشنهاداتی نیز ذیلاً تحریر میگردد:

1. گردش ها و سیر علمی و آموزشی لاقلاً دو مرتبه در هر سال تحصیلی صورت گیرد این پلان اگر با **اصوب** درست و پیش بینی های لازم همزمان شود بسیار آموزنده خواهد بود زیرا جوانان علاوه بر آشنائی و پیشرفت های کشور از نزدیک طرز کار موسسات گوناگون را مشاهده

خواهند کرد و عملاً در های خواهند آموخت که جنبه علمی و تیورکی منطبق میسازد.

2. پیش از آغاز بازدید، هدف و تاریخچه و موقع و مکان برخی دیگر از مشخصات محل بازدید توسط استادان مربوطه تشریح کردند و توضیحات لازم داده شود و معلومات کافی در اختیار محصلان قرار گیرد.

3. از عموم محصلان خواسته شود که در باره سیرهای علمی با تحقیق و مطالعه که پیش از و بعد از بازدید به عمل می آورند راپور های مسند و دقیق تنظیم کنند و همه جنبه های آن را مورد تحقیق بررسی و اظهار نظر قرار دهند. عکس تهیه شود و سوابق تاریخی و جغرافیایی آن مناطق و یا مشخصات آن موسسه مورد مطالعه واقع شود تا از این گونه بازدید ها فوایدی بدست آید و تنها به منظور گردش و اطلاق وقت به انجام نرسد. مثلاً اگر قرار شده است که از بندی بازدید کنیم بدانیم که در افغانستان چند بند وجود دارد و آنها در کجا واقع شده اند ارتفاع کدام یک از آنها بیشتر است و ظرفیت کدام یک فزونتر و به روی کدام دریاها تعبیه شده است در روی کدام دریاها هر یک از بند ها در میان بند های جهان در چه مقام و درجه ای قرار گرفته است مخارج آن چقدر بوده و در چه مدت تکمیل و مورد بهره برداری واقع شده است چند کیلووات برق از آن حاصل میشود و کدام مناطق از آب آن مشروب میشود و غیره.

4. اگر ممکن شود چند تن دیگر از استادان سایر پوهنحی ها از جمله استاد تاریخ از پوهنحی تعلیم و تربیه استاد زبان و ادبیات از پوهنحی ادبیات و استاد فزیک و علوم طبیعی از پوهنحی ساینس محصلان رادر این گونه بازدید ها همراهی و سرپرستی کنند تا از معلومات هر یک در مورد موضوع استفاده شود.

5.

دو راپور از بهترین راپور های سالانه رابصورت **پولی کوی (تکتیر)** برای مطالعه عموم تهیه کنند و برای تهیه کنندگان آن ها جوایزی در نظر بگیرند.

نمونه دیگری از یک راپور رسمی و اداری:

تاریخ

بریاست محترم دفتر ساحوی موسسه CHA براساس نامه شماره 2741 مورخ 82/3 /8 شما نگاشته میشود: انجانب عبدالله کامیاب کارمند شعبه مقابله با حوادث آن موسسه با تاریخ 82 /3 /9 برای رسیدگی به وضع مرکز تربیوی کهکشان که به تاریخ 82 /2 /26 دوچار حریق شده بود مراجعه کردم نتیجه مطالعات و بررسی ها را به انضمام این نامه تقدیم میشود.

بااحترام عبدالله کامیاب امضاء

11. 3. 82

راپور

موضوع: بازدید از مرکز تربیوی کهکشان:

1. در واقع حریق در مرکز تربیوی کهکشان صورت گرفته و چهار باب اطاق از اطاق های شمالی ساختمان به انضمام دیوار همان قسمت طعمه حریق شده و خسارات زیادی وارد شده است.

2. حریق در ساعت 8 بعد از ظهر روز 26. 2. 82 روی داده و خاموش کردن آن به وسیله وسایط اطفایه در ساعت 9 آغاز شده و بر اثر فعالیت کارکنان، حریق به قسمت غربی ساختمان سرایت نکرده و در ساعت 10:30 خاموش شده است.
3. به هیچ کسی درین حادثه، آسیبی نرسیده زیرا حریق در هنگام شب اتفاق افتاده است، قسمت از سوابق شخصی شاگردان کورس ها و نیمی از دفاتر این مرکز از بین رفته است.
4. در هنگام وقوع حریق، گارد در مرکز تربیوی حضور نداشته و برای دیدار دوستان خود موسسه را ترک کرده بوده است خانواده او هم چند روز پیش عازم ولایت خویس میدان شده بودند.
5. حریق به سبب بی احتیاطی همسایه مرکز تربیوی کهکشانش صورت گرفته است به طوریکه آشپزخانه و دو اطاق مجاور آن دچار حریق شده است، از اجاق گاز همسایه که مراقب نداشته، آتش به قفسه های چوبی و سپس به در چوبی آشپزخانه و از آن جا به سقف و ساختمان مرکز تربیوی سرایت کرده است. (طبق اظهار متخصص و نظر مقامات اطفایه، که مراتب به طور کتبی نوشته شده و به ضم این راپور تقدیم میشود.) خانم صاحب خانه پس از افروختن اجاق گاز به قصد منزل خواهر خود که در همان نزدیکی ها میزیسته همراه فرزندان خانه را ترک کرده بوده است.
6. اندازه خسارات طبق محاسبه متخصص حوادث ناگوار این موسسه که در این بازدید اینجانب را همراهی میکرد حدود 500000 افغانی برآورد شده است.

7. ملک متعلق به موسسه نیست و شش سال و چهار ما از تاریخ بیا آن میگذرد.

پیشنهاد ها:

1. نخستین گام انتقال شاگردان بدون اطاق است به تعمیر مجاور همین بخش واقع در سمت شرق ساختمان آسیب دیده.
 2. جداکردن قسمت آسیب دیده از بقیه قسمتهای ساختمان با احداث یک دیوار موقت.
 3. بررسی مشاوران حقوقی موسسه درباره تقاضای خسارت از همسایه که این واقعه بر اثر کاهلی و مسامحه او پدید آمده است.
 4. توصیه اکید به گارد درباره ترک نکردن موسسه جز در مواقع لازم و به مدت کوتاه.
 5. اقدام به باز سازی ساختمان در صورت امکان بطور شب هنگام تا مزاحمت در پروسه درسی موسسه ایجاد نشود.
 6. تهیه و نصب چهار دستگاه وسیله اطفاع حریق در مرکز تربیوی کهکشان.
- عبدالله کامیاب امضاء

2: مکاتیب:

وقتی به یک تصویر نگاه میکنید در صورتی حقیقی معلوم خواهد شد که عناصر متشکله آن هم با هم تناسب و هماهنگی داشته باشند همچنان از یک مکتوب و سایر نوشته های رسمی زمانیکه میخواهید مکتوب را ترتیب نماید، اجزای آنرا باید متناسب، مرتبط و هماهنگ

انسجام بخشید و در نهایت امر آنرا از نظر بگذرانید. از آنجاییکه در شعبات با مکاتیب که با لسان انگلیسی، دری و پشتو نوشته میشود سروکار خواهیم داشت لازم میافتد در باره اسلوب مکتوب نویسی به زبان های یاد شده آگاهی داشته باشیم ابتدا نوشته های مروج در دفاتر را از نظر خواهیم گذشتاند به تعقیب آن مکاتیب انگلیسی را خواهیم دید. از آنجاییکه ممکن همه شاگردان به لسان انگلیسی توان نوشتن و تهیه مکاتیب را نداشته باشند، لذا بخشی از مراحل که باید رعایت شود به زبان دری تشریح و مثال ها با نمونه های انگلیسی آن ارائه خواهد شد.

اجزای مکتوب:

اجزای مکتوب رسمی Bessnis به قرار ذیل میباشد:

سرنامه، سرآغاز، متن و خاتمه.

برعلاوه اجزای عمده و اساسی فوق، اجزای ضروری دیگر نیز (سطر جلب توجه، سطر خلاصه مطلب و غیره) در مواقع مناسب علاوه شده میتواند.

1. سرنامه Heading، سرنامه معمولاً در مکاتیب رسمی چاپ

شده میباشد و دربرگیرنده اسم مرجع، ادرس، نمبر تلفون و سایر مطالب امر به معرفی اداره یا موسسه بستگی دارد میباشد مانند سمبول یا آرم موسسه.

2. سرآغاز یا Opening، عبارت از تقدیم مراتب احترام میباشد که

با ذکر کلمات احترامانه محترم یا به مقام یا شاغلی، قبل از تحریر اسم شخص اسم مقام و یا اسم وظیفه آورده میشود.

متن یا Body, متن در برگیرنده مفکوره یا معلوماتی است که به خواننده انتقال میابد در صورتیکه متن بیشتر از یک صفحه را احتوا نماید شماره صفحات را طور مسلسل باید درج نمود و جهت بهتر شدن متن و رهنمای خواننده به موضوع مطلب اصلی دو عنصر دیگر نیز جزء متن شناخته میشوند که عبارتند از:

الف- سطر خلاصه مطلب نیز به بخش متن ارتباط میگیرد و بعد از تحریر احترامات به شکل فشرده در یک جمله مختصر به طرف چپ صفحه کاغذ گنجانیده میشود.

ب- پیغام با انتخاب کلمات خوب و ترکیب مناسب جملات و پاراگراف های منظم در متن گنجانیده میشود.

خاتمه یا Closing, در قسمت انجام یا ختم مکتوب اسم نویسنده یا شخص که صلاحیت تحریر و صدور نامه را دارد ذکر میشود و قبل از تحریر اسم (در سطر فوقانی آن) کلمات اداء احترام تحریر میشود بعد از ختم متن با گذاشتن یک خط فاصله کلمات اداء احترام را مینویسیم و به تعقیب آن دوبار انتر نموده و بعد اسم شخص با صلاحیت نوشته میشود دوباره انتر نموده Job title یا لقب و وظیفوی وی را ذکر میکنیم لازم به ذکر است که نوشتن کلمات احترامانه قبل از نوشتن اسم در خاتمه سرف نظر شود.

انواع مکاتیب:

انواع نامه ها و مکاتیب رسمی اداری به قرار ذیل میباشد:

اظهار امتنان و تشکر, پرسشها و جوابات, درخواستها و پاسخ ها, فرمایش و موافقه, مطالعات و توافقات.

1. اظهار امتنان و تشکر: اظهار امتنان و تشکر اصطلاحات بسیار عالی و پرتوان میباشد چنانکه در ارتباطات شفاعی از کمک و ماعدت دیگران نسبت به خود تشکر و اظهار سپاس میکنید لازم است لحظات چند را برای تحریر کلمات متذکره در پیغام های شخصی و رسمی نیز صرف نمایید زیرا کلمات متذکره تنها اختضای شکل پیغام ها نبوده بلکه زمینه ایجاد صمیمیت و مناسبات خوبتر رافراهم مینماید پیغام اظهار امتنان را طوری تنظیم نمایید که خواننده را مهم و با اهمیت جلوه دهد اگر میتوانید اسم خواننده را در پراگراف ها مطلع و مقطع ذکر نمایید بهتر خواهد بود مطالب زیر در تحریر چنین پیغام ها در نظر داشته باشید.

1. گفتنی های تان را ارائه نمایید.

2. توضیحات مزید را ارائه نمایید.

3. با تاکید بیشتر بر خواننده متن را خاتمه بخشید.

موضوع	ملاحظات

2. پرسشها و جوابات, در پیغام های پرسش از خواننده تقاضای ارائه معلومات به عمل میآید پاسخ به این تقاضا ها جواب پیغام میباشد پرسش نامه های رسمی معمولاً ارتباط میگیرد به نرخ گیری ها, اشکال

تادیه، تضمین ها، اشکال تحویلی یا تسلیم دهی و سایر معلومات طرف
ضرورت، توسعه ها مناسب برای ارائه پیام های پرسش عبارت انداز.

1. پیام را با عبارت مستقیم آغاز کنید.

2. معلومات تفصیلی و سوالات اضافی را علاوه کنید.

3. با ارائه توضیحات سریح پیام را ختم کنید.

با طرح سوال یا عبارت مستقیم طوری آغاز کنید که فضای دوستانه و
مناسب بین شما و خواننده ایجاد شود. چنین پیام ها دو جانبه
میشوند پرسش نامه وقتی مکمل میشود که پاسخ نهایی در آن ارائه
شده باشد.

اگر پرسش نامه را اخذ میدارید سعی کنید به زودی پاسخ مکمل در
زمینه ارائه نمایید وقتی که پرسش نامه را جواب میگوید اهداف زیر را در
نظر داشته باشید:

1. سوالات را با لهجه مناسب و خوب پاسخ گوید.

2. معلومات اضافی را که ممکن باشد ارائه بدارید.

3. پیام را به آرزوی ایجاد فضای حسن نیت خاتمه بخشید.

3. درخواست ها و پاسخ ها: طی درخواست ها تقاضای معلومات،
منظوری، اجازه همکاری و کمک صورت میگیرد برای ترتیب یک درخواست
عادی مطالب ذیل را در نظر داشته باشید تقاضای اصلی و اساسی را
در جمله اول جای دهید(قبل از آغاز اولین پراگراف خلاصه تقاضای
درخواست را طی یک جمله مختصر بگنجانید) درخواست را با تفصیلات
مزید تصری نماید. درخواست رامحترمانه و با ذکر عکس العمل که از
خواننده دارید خاتمه بخشید.

اگر به یک پرسش نامه جواب بلی می‌دهید با لحنه محترمانه و گرم تحریر نماید اگر پاسخ نه را ارائه می‌دارید تحریر را بیشتر پلان شده و با استفاده از شیوه های اطلاع اخبار ناخوشایند یا منفی که قبلاً مطالعه نمودید پاسخ را آماده سازید.

4. فرمایش و موافقه (پزیریش) تقاضای انجام خدمت یا تقاضای رسانیدن جنس توسط پیغام تحریری و یا شفافی فرمایش گفته میشود در این جا موافقه عبارت از علان کتبی پزیش برای فرمایش است. مطالب ذیل را در سند فرمایش در نظر بگیریید

1. جمله اول را صریح بنویسید و سایر جملات را قاطع مثلاً لطفاً اموال و اجناس زیر را به تاریخ بفرستید یا تحویل دهید از ذکر جملات با کلمات مانند در صورت امکان خواهشمندیم و یا میخواهیم اموال و اجناس را تحویل کنید خود داری نمائید تا موافقه کننده از جملات قاطع شما مطمئن شود که واقعاً فرمایش داده اید تا بدین ترتیب معضلات بعدی تأخیری تحویلی یا تسلیمی و غیره بوجود نیاید.

2. توضیحات و تفصیلات در مورد کتلاک، تعداد، مقدار، مشخصات، قیمت ها و مجموع تعداد و یا مقدار و قیمت ها را ارائه نماید تا فروشنده فرمایش شما را مکمل فهمیده بتواند

3. تشریحات مفصل در مورد تعهدات، جبران خساره، تحویض یا استرداد اجناس و غیر مطالب که مشکلات و معضلات بعدی را رفع کرده بتوانند ارائه نماید .

دفتر وارده و صادر یا Indicator

این دفتر اساس و یا آغاز فعالیت را در یک اداره تشکیل می‌دهد این دفتر چگونگی فعالیت یک اداره را توضیح می‌دارد و نشان دهنده دوران کار در یک اداره است علاوه بر این دفتر منبع دریافت معلومات و سوابق نیز می‌باشد با ذکر مطالب فوق هر یک از این مفاهیم را ذیلآ توضیح مینمایم :

- وارده و صادره آغاز فعالیت در یک اداره است زیرا هر گونه -
اجراعات در ارتباط به یک اداره چه از طریق خود اداره و چه از خارج آن
باشد نخست در این دفتر ثبت میشود.

- دفتر وارده و صادره چگونگی فعالیت یک اداره را در مورد -
موضوعات مربوطه توضیح می‌دارد زیرا در این دفتر هر نوع اجراعاتی که در
ارتباط به وظایف اداره صورت می‌گیرد ثبت میشود بناً میتوان زآن چگونگی
فعالیت اداره مربوطه را درک کرد

- از مطالعه این دفتر که تاریخ ورود و صدور را نشان میدهید واضع -
میگردد که موضوع چه مدتی در اداره تحت دوران بوده لحاظاً دوران کار
در یک اداره نیز از دفتر وارده و صادره معلوم شده میتواند.

چون میتوان از indicator یا دفتر صادره و وارده معلوماتی به ارتباط
اجرای یک موضوع کسب کرد لذا نزدیک ترین منبع معلومات و سوابق نیز
به شمار میرود.

این دفتر طوری که از نام آن معلوم است دارای دو صفحه است در
قسمت راست صفحه که به نام صفحه وارده یاد میگردد موضوعاتی
شامل است که طی مکتوب وارده از سایر ادارات درج میشود و در
صفحه قسمت چپ که بنام صفحه صادره یاد میشود تمام مطالب که در
ارتباط به فعالیت و اجراعات اداره بجای دیگری اطلاع میشود ثبت میگردد.

صفحات این دفتر (صفحه وارده و صفحه صادره از نظر ستون ها از همدیگر متفاوت اند) که هر کدام به قرار ذیل توضیح داده میشود.

1. صفحه وارده مشتمل است به ستون های ذیل ملاحظات, اقدام, مراجع, مقدار خلاصه مطلب, مرسل, مرسل الیه تاریخ, ونمبر مکتوب, تاریخ وارده در ستون ملاحظات که اولین ستون سمت راست صفحه وارده است یادداشت های مسول این دفتر(مامور وارده و صادره) و سایر مطالب اضافی مربوط به مکتوب وارده درج میگردد مثلاً در ستون مراجعه که یکی از ستون های دیگر این دفتر است نمبر 445 درج شده است. مامور وارده و صادره در ملاحظات مینویسد که این مربوط به سال گذشته است.

در ستون اقدام که از راست به چپ سومین ستون این دفتر است نمبر و نمرات مکاتیب که با ارتباط مکتوب وارده از این دفتر به سایر مراجع ارسال شده است درج میگردد.

در ستون مراجع که دومین ستون صفحه وارده است نمبر و یا نمرات مکاتیب که در ارتباط به مکتوب که ذیلاً به این دفتر مواصلت کرده است درج میگردد.

ستون مقدار به منظور ثبت نمودن تعداد کاپی های اصلی و ضمایم نامه تخصیص داده شده است.

در ستون خلاصه مطلب طوری که از نامش پیداست خلص محتوای مکتوب وارده ثبت میشود.

در ستون مرسل اسم مرجع که مکتوب را عنوانی اداره صادر نموده و در ستون مرسله الیه اسم اداره گیرنده مطلوب مثلاً (مدیریت دفترداری) ثبت میشود.

در ستون تاریخ , تاریخ مکتوب وارده و در ستون نمبر, نمبر مکتوب وارده ثبت میشود.

در ستون تاریخ وارده, تاریخ که مامور مسول مکتوب را تسلیم شده است درج میشود.

2. صفحه صادره مشتمل است به ستون های ذیل. شماره مسلسل, تاریخ صدور, مرسل, مرسل الیه, خلاصه مطلب, مقدار شامل اصل و ضمیمه, امضاء, و ملاحظات.

ستون شماره مسلسل شماره مکاتیب وارده و صادره را شامل میگردد زیرا صفحه وارده این دفتر ستون شماره ندارد. ستون تاریخ صدور, تاریخ را که یک مکتوب از اداره صادر میگردد نشان میدهد, در ستون مرسل نام اداره صادر کننده و در ستون مرسل الیه نام اداره که عنوانی آن مکتوب صادر شده است درج میگردد. در ستون خلاصه مطلب مفهوم مکتوب صادره و در ستون تعداد اوراق که شامل بخش اصلی و ضمیمه است, تعداد اوراق که مکتوب را احتوا مینماید درج میگردد مثلاً ممکن است مکتوب در یک, دو و یا سه ورق ارقام شده باشد بناً در این ستون یک, دو و یا سه ثبت میشود. در تحت ستون ضمیمه تعداد اوراق ضمایم مربوط به مکتوب ثبت میگردد. در ستون ملاحظات یادداشت های اضافی مامور مسول در ارتباط به مکتوب درج میشود همچنان بعضاً مامور مسول آرشیف حین تسلیمی مکتوب یا مکاتیب قابل حفظ در مقابل هر مکتوب که تسلیم شده در همین ستون امضاء مینماید در ستون امضاء شخص و یا اداره که مکتوب را تسلیم شده است به عنوان رسید امضاء میدهد.

کمیته بین المللی نجات
پروگرام کمک به دهات
واحد تربیوی
شماره 25
تاریخ 03. 9. 13

مرجع: دفتر ساحوی پروژه COAR ولسوالی سعید آباد وردک
موضوع: درخواست همکاری

به کمیته محترم COAR احتراماً نگاشته میشود:
واحد تربیوی IRC برای بهبود پروگرام های تربیوی خویش در نظر دارد تا
پروگرام های تربیوی که قبلاً دایر شده است تعقیب گردد، بناً از شما
تقاضا میگردد که مریبان تربیوی این موسسه در زمینه همکاری نموده
ممنون سازید.
بااحترام
حامد کریم پایاب
معاون پروگرام تربیوی

کمیته دفتر ساحوی پروژه COAR
ولسوالی سعید آباد
قریه شش قلعه

نمبر: 52

تاریخ: 03. 10. 14

مرجع: کمیته بین المللی نجات

موضوع: اطمینان از همکاری این موسسه با مربیان IRC

به کمیته بین المللی نجات احتراماً نگاشته میشود: پ

به جواب نامه شماره 25, مورخ 03. 9. 13 شماره اینکه: دفتر ساحوی پروژه COAR به خاطر همکاری با مربیان IRC یک عراده واسطه نقلیه را در اختیار آنها قرار داده تا که به وظایف خود رسیدگی کرده بتوانند. مطمئن باشید.

با احترام

انجینیر طاووس

آمر ساحوی COAR

موسسه عمومی اریا

مرکز تعلیمی

کمیته هماهنگی تعلیمی

نمبر: 45

تاریخ: 03. 5. 24

مرجع: به دفتر ساحوی موسسه در هرات.

موضوع: دعوت دو نفر جهت اشتراک در ورکشاپ.

به دفتر ساحوی هرات نگاشته میشود اینکه به منظور ایجاد هماهنگی در پروسه درس پروژه های تعلیمات تخنیکی و حرفوی موسسه اریا در ولایات مختلفه کشور، ورکشاپ سر از تاریخ 03. 10. 10 الی چهار روز در دفتر مرکزی موسسه اریا واقع در کابل دایر میگردد. بنابراین از نقطه پروژه تعلیمی میبایست دو نفر نماینده از استادان مربوطه جهت اشتراک در این ورکشاپ اعزام گردند. مراتب به شما نگاشته شد. تا از اجراءات خود اطمینان دهید.

با احترام

فصل احمد روف

آمر عمومی دفتر اریا

اجرای مکتوب انگلیسی English Letter Parts

مکتوب Business دارای اجزای می باشد که خواننده بعد از ملاحظه به آن پاسخ میدهد اجزای مکتوب باید طوری ترتیب شود که خواندن و پاسخ گفتن را آسان سازد بخش های اساسی مکاتیب Business تقریباً شکل استاندارد را دارا میباشد که قسمت های ضروری اضافی به موقعه آنها علاوه شده میتواند. اجزای اصلی عبارت اند از:

سرنامه Heading

Opening سرآغازیا

Body متن یا

Closing خاتمه یا

سرنامه یا Heading: درین قسمت از نامه در گوشه بالای سمت راست آدرس نویسنده نامه و بعد تاریخ نامه قرار میگیرد. نمبر مکتوب در سرنامه اختیاری میباشد مکاتیب Business اکثراً طبع شده بوده و شامل اسم Business, آدرس و نمبر تلفون آن میباشد. مطالب دیگری که در سرنامه علاوه میشود شامل اسم و عنوان شخص, سمبول و یا نشان و نقشه یا تصویر موسسه خواهد بود. سرنامه تایپ شده نیز شامل آدرس موسسه میباشد. حتی اگر مکتوب در کاغذ ساده آماده میگردد باید آدرس بازگشت در روی آن آماده یا معرفی گردد. و در چنین مکاتیب آدرس در قسمت فوقانی تاریخ جاداده میشود. در حالیکه بعضاً آن را به تحت اسم نویسنده قرار میدهند به ترتیب که اول اسم نویسنده, شماره منزل, کوچه, سرک, شهر, ایالت یا ولایت و بلاخره کشور و کد پستی نوشته میشود. (در مکاتیب رسمی Business از نوشتن اسم نویسنده در آدرس خود داری میشود) هر کدام از این قسمت ها بوسیله کاما(,) از یکدیگر با رعایت کمی فاصله به سمت راست جدا میشود(بعد از شهر و کشور و همچنین تاریخ معمولاً نقطه به کار میرود) بعد از اتمام آدرس تاریخ به صورت کامل نوشت میشود.

تاریخ شامل ما روز و سال میباشد که مکتوب در آن نوشته میشود, تاریخ ها برای نویسنده و خواننده به غرض اجراءات بعدی دارای اهمیت میباشد. علاوهً تاریخ ها به منظور واحد کردن و دقیق ساختن مدت اجرای کارها نیز به کار برده میشود. از آنجاییکه مکاتیب عمدتاً طور

استاندارد آماده میگردند لذا تاریخ معمولاً در یک سطح معین تحریر یا تایپ میشود در نامه های رسمی و تجارتي معمولاً نباید نام ماه ها کوتاه شده و با عدد نوشته شود بلکه لازم است طور کامل ذکر شود متذکر باید شد که تاریخ در مکاتیب رسمی به دو شکل تحریر میگردد شکل نظامی و

Business شکل

Military date style

21 June 2003

Business date style

June 21, 2003

از آنجاییکه در style یا شکل نظامی کاما از میان برداشته شده و عداد از هم جدا میگردد لذا اکثراً به این شکل رجحان داد میشود طوری که قبلاً گفته شد به هر شکل نباید به عوض ماه عدد استفاده شود, همچنان برای ماهای کلماتی مانند اول, دوم, سوم و غیره استعمال شود جهت روشنی بیشتر مثال ذیل را ملاحظه نمایید:

J. Smite

86, White Alley

Student Avenue

Heart,

Afghanistan

21. September 2003

هر گاه ضروریات خاص پستی مدح نظر باشد کلمات معرف آنها مانند
راجستر شده مکتوب خاص Special delivery register

دو سطر پایین تر از تاریخ تحریر می‌گردد این گونه یادداشت ها از گوشه چپ آغاز شده و به حروف بزرگ تایپ میشود

سرآغاز یا Opening سرآغاز دربر گیرند آدرس گیرنده مکتوب بوده و در سمت چپ نامه تحریر می‌گردد به منظور رفع سئوتفاهم و توضیح اینکه کی باید مکتوب را بگیرد و اجراءات نماید بکاربرده میشود سطر قابل توجه یا Attention line نیز طور اختیاری درین قسمت آورده میشود طوری که سطر قابل توجه در زیر آدرس گیرنده قرار می‌گیرد آدرس داخل مکتوب یا Inside که گیرنده مکتوب و وقعت اورا مشخص مینماید چهار سطر پایینتر از تاریخ از حاشیه چپ آغاز میشود در صورتیکه در آدرس حروف کوچک یا Lower Case و حروف بزرگ یا Upper case به طور مشترک به کار برده میشود باید همراه با علامه گذاری باشد اما در صورتیکه همه حروف بزرگ باشد از علامه گذاری صرف نظر میشود. اگر این امکان میسر باشد که آدرس بالای لفافه یا پاکت چاپ شود یا پرنٹ شود آدرس روی مکتوب به حروف کلان و بدون علامه گذاری پیشنهاد میشود به همین ترتیب استفاده از پاکت های روزنه دار یا Window envelop آدرس مکتوب به حروف کلان و بدون علامه گذاری تایپ میشود. از عناوین احترام آمیز Mr یا Mrs یا Miss یا Dr و غیره قبل از ذکر نام گیرنده استفاده به عمل آید به استثناء حالاتیکه به دنبال اسم کلمات Md و سایر اختصارات بیاید.

توجه: برای نامه های دوستانه وخصوصی به عنوان سلام و تعارف از عبارات و ترکیبات زیر استفاده میکنیم برای اعضای خانواده My Dear Father برای دوست معمولی Dear Bob برای دوست خیلی صمیمی Dearest برای دوست صمیمی My Dear John یا My Dear Mr John

برای نامه های رسمی و تجارتي به عنوان سلام و احترام از واژه ها و ترکیبات زیر استفاده میکنند مئودبانه Dear sir Dear madam رسمی برای اعضای شرکت Gentlemen یا Dear sirs یا Dear ladies .

نوت: شروع عبارات و ترکیبات فوق از سمت چپ بعد از اتمام آدرس گیرنده و تاریخ نامه است اولین حرف واژه و اسمای خاص همیشه با حرف بزرگ شروع میشود در مورد سایر کلمات الزامی برای شروع با حرف بزرگ نیست بعد از کاربرد یکی از عبارات فوق بر حسست مورد صحتی علامت کاما یا کالمن به کاربره میشود. اگر مطمئن نباشید که گیرنده خانم است یا آقا از استعمال عنوان های احترام آمیز صرف نظر میشود. نوع دیگر احترام عبارت از از عنوان کردن وظیفه جانب مقابل یا (Job Title) که در حین سطر با اسم یا سطر دیگری از آدرس شامل میشود مثلاً:

Marvin Kellog MD

Dr. Marvon Kellog

6000, Cordova Parb

San Fransisco CA 9411- 6002.

و یا

Ms. Jalia Director

Student Services Center,

North Up Community Collage

511, Collage Park Way.

سطر قابل توجه یا Attention line

این سطر شخص، اداره، یا عنوان وظیفه را که مکتوب به آن ارسال میگردد مشخص میسازد در صورتیکه طرف استفاده قرار گیرد در سطر دوم آدرس گیرنده قرار میگیرد مثال های ذیل چگونگی سطر قابل توجه را توضیح مینماید:

Department Attention Line

Todd Computer Center
Attention Repair Department
P. O. Box 17844
Plano Tx 75075- 0084

ویا

Specific. Person Attention Line

Todd Computer Center
Attention Ms. Vevian Carpenter
P.O. Box 17844
Plano Tx 75075- 0084

ویا

Job Title Attention Line

Todd. Computer Center
Attention Sales Manager

P.O. Box 17844

Plano Tx 75075- 0084

احترامات یا Salutation

احترام به منظور تقدیر از خواننده با کار برده شده و به فاصله دو سطر پایین تر از آدرس از حاشیه چپ آغاز میشود در سبک جدید احترامات را در سطر اول متن نیز میتوان گنجانید وقتی که به شخص مینویسیم تقدیر را همراهی اسم آخر خواننده در نظر بگیرید در غیر آن اگر خواننده را خوب میشناسید میتوانید اسم اول را بدون عنوان تحریر نمایید. البته احترامات نباید خوانند را آزده سازد اگر نظر به جنس نمیتوانید اسم خواننده را تشخیص دهید بهتر خواهد بود که اسم مکمل آن را تحریر نمایید و یا اینکه از احترامات صرف نظر کنید بخاطر داشته باشید که احترامات در سطر اول جا داده شود حتا در صورتیکه از سطر جلب توجه نیز استفاده به عمل آماده باشد.

متن یا Body: متن یک سند محتوای مفکوره میباشد که میخواهید آنرا انتقال دهید در صورتیکه متن از یک صفحه بیشتر باشد ورق دوم ، سوم و غیره توسط سر نامه مشخص میشود. همچنان سطر خلاص مطلب برای نویسنده اختیاری میباشد.

سطر خلاصه مطلب یا Subject Line:

این سطر خواننده را از موضوع و محتوای مکتوب آگاه میسازد. در این مورد برای افاده بهتر مطلب باید لغات مناسب و جملات کوتاه انتخاب گردد به همین ترتیب خواننده را با تذکور یا معرفی نظر به نمبر حساب

نمبر دوسیه و غیره میتوان کمک نمود در مکاتیب امروزی معمولاً سطر خلاصه مطلب در تمام موارد به کار برده میشود، سطر هدف از حاشیه چپ آغاز یافته و متن به فاصله سه سطر از آن دنبال میگردد سطر جلب توجه اکثراً با حروف کلان تایپ میشود.

پیغام یا Message:

پیغام مطلب را که میخواهید خواننده از آن آگاهی بیابد تشریح میکند به خاطر داشته باشید که حین تحریر پیغام احساسات تحریری را که قبلاً مطالعه نمودید رعایت نمایید، پیغام دو سطر از احترامات آغاز میگردد سطور پاراگراف متن و فاصله پاراگرافها همراه با فاصله یا بدون فاصله تایپ شده میتواند در حالیکه مرعات فاصله در آغاز پاراگراف ترجیح داده میشود.

سرنامه صفحه دوم: این سرنامه برای مکاتیب که بیشتر از یک صفحه را احتوا مینماید به کار برده میشود در صورت استفاده از صفحه دوم حداقل دو سطر پیغام به صفحه دوم آورده میشود. و در صورتیکه از دو سطر کمتر باشد در صفحه اول جا داده شود. سرنامه صفحه دوم از سطر ششم آغاز گردیده و با دبل سپس دنبال میگردد. حاشیه معادل صفحه اول عیار میگردد. در این صفحه نیز میتوان آغاز هر پاراگراف را به بدون فاصله و یا با فاصله تایپ نمود.

خاتمه یا Closing:

در پایان یا خاتمه مکتوب نویسنده یا امضاء کننده مکتوب معرفی میشود و در صورت لزوم معلومات ضروری دیگر طور اختیاری در آن گنجانیده میشود، ختم محترمانه، همانطور که بعد از محاوره با اشخاص

خداحافظی مینمایید در پایان مکتوب نیز کلمات احترام آمیز علاوه میگردد کلمات معرف ادای احترام دو سطر پایین تر از متن نوشته میشود کلمات Sincerely, Cordially, Sincerely yours (کلمات عنعنوی برای پایان دادن مکتوب میباشد) باید به خاطر داشت که تنها حرف اول کلمات ادای احترام به حروف کلان یا Uper case تایپ یا تحریر میشود باید متوجه بود که در پایان مکاتیب اداری و منجمنت از کلمات محترمانه Miss, Mr. و امثال آن صرف نظر میشود.

نام کمپنی یا Busniess: ذکر نام کمپنی یا Busniess در پایان مکتوب اختیاری است در صورتیکه طرف استفاده قرار گیرد به حرف کلان تحریر یا تایپ میشود. لازم به ذکر است که اسم نویسنده یا سطر امضاء چهار سطر پایین تر از کلمات احترام آمیز تحریر میشود و در صورت عدم استفاده از کلمات احترام آمیزی جای کاپی برای امضاء گذاشته میشود.

آدرس روی پاکت یا Envelope Address

اگر آدرس روی پاکت به حرف کلان تایپ گردد در این صورت به علامه گذاری ضرورت نمیباشد. آله بعدی شناخت حروف The Optical Character Recognition یا (OCR) (شناسایی بعدی حروف) در صورتیکه آدرس به حروف کلان تایپ شده باشد میتوانید مکاتیب را به سادگی تصنیف یا سرت نمایید.

آدرس گیرنده معمولاً در پشت پاکت تحریر میگردد و آدرس فرستنده در قسمت بالای و یا پایان پاکت در سمت چپ قرار داده میشود آدرس عقب مکتوب یا پاکت همان آدرس میباشد که در داخل مکتوب یا پاکت همان آدرس میباشد که در داخل مکتوب نوشته یا تحریر شده باشد در موسسات که از پروگرام ورد استفاده به عمل میآورند این کار

- توسط کامپیوتر و با استفاده از حافظه آن انجام میگردد هنگام نوشتن یا تایپ آدرس عقب پاکت مراتب زیر را به خاطر داشته باشید:
1. در پاکت های کوچک از سطر دوازده تقریباً به فاصله دو انچ از سمت چپ پاکت آغاز نمایید درپاکت های کلان آدرس را از سطر چهارده و به فاصله چهار انچ از حاشیه چپ آغاز و در نظر بگیرید.
 2. آدرس عقب پاکت بدون گذاشتن پنج حرف فاصله و صرف نظر از علامه گذاری تایپ میشود.
 3. در صورتیکه خواسته باشیم سطر جلب توجه در سطر دوم عقب پاکت در نظر گرفته میشود .
 4. شهر، ایالت، و کد پستی در آخرین سطر تایپ میگردد شیوه که در امریکا معمول است بین ایالت و کد پستی از یک تا هشت حرف فاصله گذاشته میشود.
 5. تاریخ در آدرس داخل مکتوب در نظر گرفته شده ولی در آدرس روی پاکت ضرور نیست نوشته شود.
 6. یادداشت های مانند پسته خاص و یا راجستر شده در قسمت پایین و یا به سطر هشت الی نو تایپ میگردد یادداشت به حروف کلان تایپ میشود.
 7. اگر در عقب پاکت آدرس طور مطبوع موجود نباشد اسم و آدرس باز گشت دو سطر پایین تر از قسمت فوقانی پاکت با گذاشتن سه حرف فاصله از حاشیه چپ آغاز میابد.
- فصل هفتم:

حفظ و نگهداری اسناد:

تعریف سند: سند عبارت از معلومات ثبت شده است که بخاطر انسجام و تنظیم امور نگهداری میشود چرا اسناد را نگهداریم؟ نگهداری اسناد به دلیل ذیل مهم است

- سند وسیله ارزیابی یک کار میباشد.
- بخاطر دانستن کارهای که در حال اجراء است.
- بخاطر گرفتن تصامیم موثر.
- بخاطر تعقیب نمودن اهداف تعیین شده.
- بخاطر طرح پلان آیند.
- برای تشخیص مشکل و راه حل مناسب آن.

انواع اسناد: بخاطر باید داشت که پالسی در مورد نگهداری اسناد در هر موسسه مربوط به نوع و خصوصیات موسسه مذکور میباشد این کار میتواند بعد از ملاحظات دقیق با در نظر داشت خصوصیات موسسه مذکور صورت گیرد با آنهم در مجموع اسناد را به تبقاط ذیل تقسیم کرده میتوان:

1. اسناد فوق العاده مهم: این اسناد برای موجودیت یک موسسه اهمیت حیاتی دارد در صورتیکه چنین اسناد از بین برود قابلین تعویض را ندارد مانند سوابق کارمندان و غیره بنابراین، این اسناد نباید هرگز انتقال یابد و باید بصورت مطمئین در فایل های فعال نگهداری شود(اصل این نوع اسناد نباید از فایل های فعال به غیرفعال انتقال یابد)
2. اسناد مهم: این اسناد نیز باعث ایجاد سهولت کار و فعالیت روزمره یک موسسه گردیده و در صورت از بین رفتن اسناد مذکور با مصارف هنگفت و صرف وقت زیاد قابلیت معاوضه را دارد. در صورتیکه این

اسناد غیرفعال باشند انتقال آنها صورت گرفته می‌تواند با وجود آنکه باید در سیف های روک دار و در تحت شرایط خاص نگهداری شوند.

3. اسناد مفید: این چنین اسناد برای مدت کوتاهی مفید بوده و با مصارف اندک قابلیت تعویض را دارد اسناد مفید اکثراً بعد از سه یا چهار سال از بین برده میشوند مثلاً فورمه معاشات و غیره.

4. اسناد غیرضروری: این اسناد بعد از استفاده موقت از بین برده میشود مثلاً مصارف روز مره.

حفظ و نگهداری اسناد: در وقت پلان نمودن سیستم حفظ اسناد باید نکات ذیل در نظر گرفته شود.

1. سند را ببینید و خود را مطمئن سازید که با آن چه باید شود.

2. اگر لازم باشد سند را به امر خود نشان دهید.

3. بخش و یا شخص را که سند به آن ارتباط دارد تعیین نمایید

مراحل آتی در باره حفظ و نگهداری اسناد تکمیل شود.

الف: اسناد را مکمل نمایید: لست تمام معلومات انتخاب شده خود را ترتیب نمایید تا آنها شما را برای مقایسه و رسیدن به مقاصد پروژه، قبل، در شروع و در ختم پروژه کمک نماید، بعداً به این خود را مطمئن سازید که روش مناسب جمع آوری اسناد و با معلومات استعمال شود بطور مثال اگر شما اسناد پاک کاری 2000 متر کاریز را ترتیب مینمایید باید اسناد مرتب شده نشان دهد که تا تاریخ فعلی به کدام اندازه پاک کاری گردیده است. همچنین مواد مصارف حمل و نقل و معاش کارگران در آن تثبیت باشد.

ب: جمع آوری اسناد: به یاد داشته باشید که معلومات به هم ارتباط داشته باشد، خود را مطمئن سازید که معلومات جمع آوری شده با همدیگر ارتباط داشته و قابل مقایسه میباشد.

ج: فورمه های نگهداری اسناد را تا حد ممکن ساده سازید سیستم نگهداری اسناد بسیار پیچیده نباشد ممکن است فورمه ها برای خواننده سر درد کننده باشد ویا فهمیده نشود که چه چیز خواسته شده است و شاید هم نخواهد وقت خود را ضایع و بیجا نماید و یا شاید محتوای فورمه ها و یا معلومات آنقدر مفید نباشد تا تمام وقت بالای آن مصرف شود از این سبب باید سعی شود تا فورمه ها و سیستم نگهداری اسناد ساده و بسیط باشد.

د: قبل از این که از فورمه ها کاپی گرفته شود باید آن ها را چک و امتحان نمود بعد از اینکه از اینکه از فورمه های جدید بلکه مطمئن شدید آنها را امتحان کرده و ببینید که قابل فهم بوده است و به آسانی استعمال شده میتواند و یا خیر. معلوماتی که از فورمه ها اخذ میدارید ببینید که معنی دارد و قابل مقایسه است یا خیر؟

ح: مسولیت های سیستم حفظ و نگهداری اسناد را مشخص نمایید؟ معلوم نمایید که کدام شخص برای نگهداری فورمه ها، کتاب ها و یادداشت های که شما آنها را ترتیب نموده اید مناسب است خود را مطمئن سازید که شخص مورد نظر مسولیت هایش را درک مینماید و سیستم به طور واضح نشان دهد که یک فورمه چطور و چند مرتبه استعمال شود.

و: به جمع آوری معلومات هرچه زود تر اقدام نمایید اسناد را مطابق جدید ترین نورم ها حفظ و نگهداری نمایید به یاد داشته باشید که شما

پیشرفت را به اساس وقت اندازه مینمایید و همچنان شما باید توانایی آنرا داشته باشید که وضع عمومی پروژه را در شروع و در بین به سادگی تشریح نمایید، معلومات مهمی را که وضع و حالت را به صورت مستند نشان دهد قبل از شروع فعالیت های خود جمع آوری نمایید کوشش نمایید که اسناد و یادداشت های خود را به اساس تاریخ نگهدارید بخاطر اینکه دریافت اسنادی که بصورت تاریخ وار نگهداری شده است کار بسیار مشکل میباشد.

نگهداری اسناد کارمندان: آیا شما برای کارمندان تان دفتر سوانح و اسناد حفظ مینمایید؟ اگر بلی این اسناد را چگونه نگهداری مینمایید؟ بعضی اوقات نگهدار اسناد در ارتباط به وظیفه و کار، خوشایند نبوده مگر حفظ اسناد همیشه مهم است اسناد خوب برای تجدید نظر اجراءات و روشن ساختن موضوعات در مورد تقرر، ارتقاع و تنزل بعضی از کارمندان ضروری میباشد و همچنان در پلان نمودن امور کمک مینماید. دوسه های کارمندان برای اداره و تنظیم کارمند یک اصل خوب قلمداد شده میتواند زیر این دوسیه ها معلومات ضروری در مورد یک کارمند را ارائه مینماید همین که یک کارمند شروع به کار نماید همزمان یک دوسیه بنام او باز میگردد و در آن تمام یادداشت ها و اسناد مربوط به وی جایجا میگردد و نام کارمند بروی آن تحریر میشود و به یکی از طرق و روش های دوسیه بندی در یک جای خاصی حفظ میگردد در بین دوسیه های کارمندان انواع اسناد که در زیر تذکر رفته جایجا میگردد. بهتر این است که دوسیه به شش قسمت تقسیم گردد:

1. قرار داد ها یا معایدهات:

- ورقه دخواستی
- معاخذ و راپور های طبعی
- قرار داد های تقرر یا هر تغییری که بمیان میآید
- 2. مصاحبه ه:
- اسناد تمام مصاحبه ها تجدید نظر در برابر نتایج اجراءات
- 3. اسناد ترتیبیتی:
- اسناد تمام ادوار ترتیبیتی و آموزشی
- 4. اسناد طبی:
- ملاقات ها با داکتر معالج (اگر مریض باشد) برای تداوی ومعالجه
- باشد
- 5. رخصتی ها:
- رخصتی سالانه
- رخصتی مریضی
- رخصتی عاجل
- رخصتی بدون معاش
- رخصتی تعلیمی
- 6. معاشات:
- اندازه معاش
- تقاضای اضافه کاری
- معاشات پیشکی
- ترفیعات

7. متفرقه: هر آن سند که مربوط به کتگوری اسناد متذکره نمیشد و هم اندازه و تعداد آن ایجاب یک بخش جداگانه را نمینماید در این قسمت نگهداری میشود.

تمرین: ست اسناد در ستون راست در تحت شش کتگوری داده شده و در ستون چپ اوراق کار تحریر شده است هر دو ستون را با هم مقایسه نموده اسناد مربوط به هر کتگوری را در تحت آن بنویسید:

الف: کتگوری:

1. قرار داد
2. مصاحبه
3. تربیت یا آموزش
4. اسناد صحی
5. رخصتی
6. معاشات یا ترفیات
7. متفرقه

ب : اسناد

- ریکارد های مصاحبه ها
- مشاهده داکتر

- افزودی معاشات
- مراجع معرفی کننده
- اندازه معاش
- ریکارد های آموزشی
- لوايح وظايف
- ورقه های عرض وظیفه
- رخصتی بدون معاش
- قرار داد استخدام
- رخصتی مریضی

سوال دوم: قضیه: حسین علی در موسسه غیردولتی Cag به حیث مدیر اداری موسسه ایفایی وظیفه مینماید وی از انستیتوت اداره و صنعت فارغ شده و اسناد فراغت را با خود دارد بعد از فراغت در دولت افغانستان با ادارات مختلف ایفایی وظیفه نموده که از جمله ریاست استخدام وزارت معارف در مقابل خدمات خوب وی برایش تقدیر نامه درجه اول عطاء کرده است نامبرده قبل از استخدام در موسسه Cag همراه با MSH کار میکرد و چون با وجود شرایط نا مساعد زمان سفر های مسلسل کاری انجام داده است در مقابل خدمات خوب شان موسسه مذکور به ایشان یک تحسین نامه ای عطاء کرده است با استخدام به موسسه Cag حسین علی فورم استخدام خانه پری و یک بیوگرافی قلمی خود را به اداره مذکور سپرده است محترم حسین علی به علت کارکردگی خوب با مردم دهات به کورس تربیوی BRS فرستاده شد که فعلاً سند فراغت کورس مذکور همرايش میباشد وی در جریان کارکردگی خود ارتقاء داده شده که در مورد هر ارتقاء اش اسناد معین

ترتیب گردیده است حسین علی در اثر یک مریضی 24 روزه در شفاخانه بستر شد که اسناد مربوطه طیبی اش (رخصتی طیبی) در شفاخانه ترتیب و به موسسه تسلیم گردیده است.

حسین علی یک بار از رخصتی تفریعی و دو بار از رخصتی عاجل استفاده به عمل آورده که در هر بار فورمه های مربوطه را خانه پری نموده است موسسه Cag برای کارمندان خود طرح تحریر شده شرح وظایف ترتیب داده که ضم اسناد وظیفوی حسین علی نیز میباشد وی نسبت مصارف بد و بخاطر اینکه با رهبری موسسه Cag موضوع را مطرح نکرده بود سه روز به وظیفه حاضر نشده ، رهبری Cag در مقابل این عمل وی عنوانیش یک اختار تحریری صادر نموده است که منحیث یک سند در فایل وی جایجا شده است. فرض نمایید شما مسئول نگهداری اسناد موسسه Cag میباشد. اسناد حسین علی را چگونه کتگوری مینمایید.

فصل هشتم

دوسیه بندی

دوسیه بندی چیست؟

دسیه بندی عبارت از منسجم نمودن اسناد میباشد که به واسطه آن میتوان اسناد مختلف را در جاهای متفاوت با یک نظم خاص مرتب نمود یا به عباره دیگر. عبارت از جایجا نمودن اسنادی است طوریکه :

1. در وقت ضرورت بتوانیم آن را به آسانی دریافت نمایم.
2. بحیث یادداشت های مفید از آنها استفاده کنیم.
3. از عمل یا نتیجه دوسیه بندی دفتر پاک و منظم خواهد بود.

4. در موقع خواستن اسناد از ضیاع وقت جلوگیری می‌گردد.
- کدام اسناد را دوسیه بندی می‌کنیم؟ اسنادی که مفید باشد اشخاص دیگر به آن ضرورت داشته باشد باید آنها را دوسیه بندی نمایم مثلاً:
- راپور های که دفتر شما نوشته و یا کاپی مراسلات را که بدست آورده اید.
 - نشریات و یا اوراق که من حیث رهنما استعمال میشود.

مراحل عمومی دوسیه بندی:

مراحل عمومی دوسیه بندی به ترتیب ذیل میباشد:

1. جمع آوری اسناد: در این مرحله آن اسنادی که باید دوسیه بندی شود توسط مسئول دوسیه بندی که برای همین منظور گماشته شده جمع آوری میشود.
2. مرحله دوم چک کردن اسناد: در این مرحله اسناد به خاطری دیده می‌شود که فهمیده شود اسناد متذکره (ملاحظه شد) شده یا خیر اگر ملاحظه شد شده باشد معنی آن این خواهد بود که یک کاری انجام شده است که آمر به آن موافق است و سند باید حفظ گردد اگر سند ملاحظه شد یا نشانی نشده باشد این گونه اسناد باید برای آمر نشان داده شود.
3. فهرست کردن اسناد: وقتی که اسناد دیده میشود و اطمینان از نقطه نظر نشانی حاصل می‌گردد بعد از آن مسئول دوسیه بندی آن اسناد را که باید دوسیه بندی گردد فهرست مینماید، فهرست کردن عبارت از آن عملیه است که از طریق آن اسمای افراد، موسسات و یا موضوع تعیین میشود که اسناد تحت آن دوسیه بندی گردد.

4. تصنیف: ترتیب و تصنیف اسناد بعد از فهرست به شکل منظم و مسلسل صورت میگیرد تصنیف نمودن اسناد مرحله بعدی که عبارت از ذخیره نمون اسناد میباشد سهولت میبخشد یا به عباره دیگر تصنیف عبارت از مرتب نمودن عناوین به شکل الفبا، ترتیب نمودن اسناد به شکل الفبا به شخص مسئول دوسیه بندی کمک مینماید که تا در کارش سرعت و سهولت بیاورد.

5. حفظ و ذخیره اسناد: این مرحله، مرحله نهایی دوسیه بندی را تشکیل میدهد که اسناد در فایل حفظ و نگهداری میشود. طبق معمول اسناد مطابق به پلان قبلی در یک دوسیه به روش خاص جابجا میگردد. سیستم های دوسیه بندی:

اقسام مختلف دوسیه بندی وجود دارد که شما میتوانید سیستمی را انتخاب نمایید که در ساحة کارتان موثر باشد و اسناد مربوطه خود را مطابق آن دوسیه بندی نمایید بناً سیستم های اساسی دوسیه بندی قرار ذیل توضیح میگردد:

1. سیستم دوسیه بندی الفبای.
2. سیستم دوسیه بندی تاریخ وار.
3. سیستم دوسیه بندی نمره ای یا عددی.
4. سیستم دوسیه بندی موضوعی یا مضمون وار.
5. سیستم دوسیه بندی جغرافیای.

1. دوسیه بندی به سیستم الفبا

تعریف: در این سیستم اوراق یا کاغذها به شکل الف، ب، ج، د و غیره مرتب میگردد طوری که از حرف اول شروع میگردد مانند (احمد) قبل از (بختیار) میآید.

در صورتیکه یک یا چند حرف اول یکسان باشند در آنصورت حرف مابعد آن مدح نظر گرفته میشود همچنان دوسیه به سیستم الفبا یک روش ساده بوده و معقول است زیرا که دوسیه بندی را به صورت سیستماتیک تشکیل میدهد چنانچه هر چیزی را که خواسته باشیم به سهولت یافته میتوانیید قبل از دوسیه بندی لازم است بعضی از مفاهم اساسی دوسیه بندی را از نظر بگذرانیم.

مفاهیم بنیادی یا اساسی دوسیه بندی:

سه اصطلاح که در همه سیستم های دوسیه بندی مورد استعمال است عبارت اند از:

عنوان

واحد

شاخص یا رهنما

که فهمیدن این سه اصطلاح نهایت مهم است

عنوان: عبارت از نام سندی است که برای تشخیص یک چیز در مورد دوسیه بندی به کار میرود. عنوان میتواند نام یک شخص باش مثلاً جاوید، نام محل باشد مثلاً کابل، نام موضوع باشد مثلاً خریداری.

واحد: هر یک از عناوین مشتمل بر یک یا زیاده واحد ها میباشد هر بخش نامی که برای دوسیه بندی در نظر گرفته شده است عبارت از واحد

است و هر واحد دارای یک نمبر میباشد مثلاً در نام عبدالحمید طرزی، نام آخری طرزی واحد اولی است، نام اولی عبدال واحد دومی حمید از واحد سومی است.

شاخص: فهرست کردن یا اندیکس کردن (انتخاب نمودن شاخص های ترتیب) یک عملیه است که مشتمل بر مراحل ذیل است:

1. انتخاب کردن عنوان که سند در تحت آن فایل میشود.
 2. تعیین نمودن سیستم که برای ترتیب و تنظیم واحد ها در دوسیه بندی بر گزیده شده است منجیح نمونه اگر شما نام عبدالحمید طرزی را در سیستم الفبای فهرست و اندیکس نمایید و در نظر باشد که نام او را مثل رهنمایی تلفون دریافت نمایید لازم است که نام او را در ردیف ط جستجو نمایید نه در ردیف های دیگر.
- سیستم الفبای دوسیه بندی یک سیستم صحیح دوسیه بندی بوده و به سهولت آموخته میشود در این سیستم نام ها در یک سلسله (الف تا ی) ترتیب شده موقعیت میگردد، این کار به اعتبار حروف اول نام در ردیف الفبا صورت میگردد و بعداً برای دوسیه بندی ردیف بندی میشود.

تمرین: اسمای زیر را به گونه الفبای دوسیه بندی نمایید رحیم الله، محمد کریم، محمد روف، رحمان زمانی، تواب خان، عبدالقدیر، اکرم، سید جمال الدین، سلطان محمود غزنوی، سید بهالدین مجروح، علی اکبر، افضل نعیم الله، عبدالواسع سلیم، عبدالصمد حامد، صبور صابری، عبدالقدوس، عبدالاحد دانش سلجوقی، حاجی میرویس هوتک، قاضی امان الله محمد عزیز نعیم، خان اکبر، عبدالرشید امیر زمانی استاد خلیل

الله خلیلی یحیی اکرام غلام یحیی ، احمد شاه ابدالی، غلام نبی
چرخ، ابو علی سینا.

2. سیستم تاریخ وار دوسیه بندی:

تعریف: در این سیستم اسناد به رویت تاریخ دوسیه بندی میگردد مثلاً اسناد ماه جوزا قبل از ماه سرطان جابجا میگردد همچنان در این سیستم فایلنگ اسناد به چنان روشی ترتیب میشود که با اطمینان گفته میتوانیم که آن اسناد در کدام وقت اجراء شده اند و یا آن عده اسنادی که در آینده در یک وقت معین مورد استعمال باشند به اساس این سیستم دوسیه بندی میگردد نه بر مبنای نام و غیره. هر روز همه اسناد را که در همان روز مرعی الاجراء باشند و برای همین روز نشانی شده باشند بیرون کرده و روی میز رئیس گذاشته میشود. میتوانید که فایل تعقیبتی تان (فایل زمانی) را در پیش روی روک در فایل های منظم یا در تک فایل (سبدهی که فایل در آن مانده میشود) یا خانه میز نگهداری میشود. فایل زمانی شما ممکن یک رهنمایی ماهها را داشته باشد و یک جدول رهنمایی روزها از یک الی سی و یک رهنمایی ماه های جاری در قسمت جلو قرار میگیرد و بعد از آن رهنمایی روز های همین ماه واقع میشود رهنمایی ماههای دیگر به سیستم جنتری یکی بعد از دیگری ترتیب میشود هر گاه بتوانید بعد از رهنمایی هر ماه تک فایل فولدر جای بدهید اسناد در آن ذخیره شده میتواند الی زمانی که وقت توزیع نمودن آن برسد بعد از آن بر اساس رهنمایی روزانه توزیع خواهد شد.

تاریخ تعقیبی را به طرق مختلف تعیین کرده می‌توانید در اکثر موارد مکاتیب یک تاریخ تعقیبی را مشخص مینمایید بعضی اوقات تاریخ معامله با اسناد را از روی پالیسی اداره یا کمپنی تعیین میکند و بعضاً هم این کار را منحصر به تصمیم رئیس اداره میدانند تا تاریخ معامله یا اسناد را تعیین نمایند.

- در اثنای دوسیه بندی تاریخ وارد نکات ذیل باید در نظر گرفته شود.
1. تاریخ تعقیب موضوع را تعیین نمایید و آن را بالای سند به صورت تحریری نشانی کنید و یا به طریق زیر خط کشیدن و یا هر شیوه دیگری که لازم میدانید.
 2. موضوع را بصورت دقیق و درست در عقب رهنمایی ماهها قرار دهید.
 3. اگر تعقیب موضوع در ماههای جاری لازم بود موضوع را در عقب رهنمایی یومیه قرار دهید در غیر آن، آنرا در عقب رهنمایی ماهوار قرار داده منتظر باشید تا ماه مطلوب برسد.
 4. در آغاز هر ماه رهنمایی روزها را مجدداً دوسیه بندی نمایید موضوعات بصورت درست در عقب رهنمایی ماهوار قرار خواهد گرفت.

طرق دریافت نمودن اسنادی که در سیستم تاریخ وار دوسیه بندی شده اند:

چون فایل فعال تعقیبتی تان بر مبنای روزهای ماه نمبر زده شده بناً به آسانی می‌توانید فولدری را دریابید که به روی آن همان موضوع درج است که بایست به روز معین اجراء شود.

بعضی از مقامات ذی صلاح ترجیح می‌دهند که امور قابل اجراء چند روز قبل از روز معینه به حضور شان آورده شود این عمل به آنها فرصت میدهد تا حقایق را جمع آوری نمایند کنفرانس ها دایر کنند(اگر ضرور باشد) و برای تصمیم گیری خوب تر فکر کنند هر گاه شما مسئول فایل های تعقیبی باشید در اینصورت لازم است تا رخصتی های عمومی سفرها Business و غیره را پیش از پیش در نظر داشته باشید یعنی چند روز قبل از رخصتی در نظر بگیرید. روش دیگر این است که همه مواد فایل تعقیبی را که ممکن است برای دیگر مقاصد نیز ضروری باشد قبل از وقت معینه فوتوکاپی نمایید.

تمرین: اسناد ذیل را به اساس سیستم تاریخ وار دوسیه بندی فایل نمایید.

1. 13 مارچ 1985
2. 11 جولای 1985
3. 4 اکتبر 1985
4. 12 جون 1986
5. 19 سپتامبر 1986
6. 21 مارچ 1987
7. 6 جنوری 1986
8. 10 مارچ 1986
9. 30 جون 1987
10. 4 جولای 1987

3. سیستم دوسیه بندی عددی

سیستمی که در آن اسناد به وسیله عدد یا نمره دوسیه بندی میگردد بنام سیستم دوسیه بندی عددی یاد میشود در این سیستم عداد خورد از عداد کلان جلوتر میآید مثلاً عدد 2561 از عدد 4173 جلوتر میآید در بعضی از امور تجارتي نمبر ها ي بنياد منطقي براي تفكيك كردن يك معامله از معامله ديگر و يا يك مشتري از مشتري ديگر ميباشد در حال حاضر شركت هاي بيمه پاليسي هاي نمبر داري را به ميان ميآورند و آنها اسناد اشخاص را كه پاليسي ها مذکور را پيش ميبرند با در نظر داشت نمبر پاليسي جابجا ميكند. ادارات قانوني، شركت هاي زنجيره اي، تصدي هاي اجتماعي و تصدي هاي عامه كه با هزار ها مردم سروكار دارند اسناد خويش را بر مبناي نمبر تنظيم مينمايند.

طرز العمل دوسيه بندي:

در سیستم عددی دوسیه بندی به عوض حروف عداد را استعمال مينمايند اين معمول است كه براي ده يا بيست دوسيه عددی يك رهنمائي داشته باشند. رهنما ها عبارت از علايم اشاراتي اند كه در روک ها و اشكال ديكر دوسيه بندي جابجا ميگردند مثلاً Tab به شما كمك ميكند تا يك سند را به سولت دوسيه بندي كنيد و يا بدست آوريد. رهنما ها به حيث نشاندهنده موقعيت سند(از همين رهنما گرفته الي رهنمائي بعدي) و همچنان براي تقسيم دوسيه ها در روک هاي الماري استعمال ميشود بر علاوه يك فايل متفرقه الفباي در پيش روي روک اولي قرار داده ميشود. فايل متفرقه براي حفظ اسنادي به كار ميرود كه مربوط به اشخاص و يا كمپني هاي ميباشد كه در مورد آنها هنوز 5 قطعه سند جمع نشده است. براي اينكه يك مکتوب به يك مشتري نو ميرد و از يك

مشتری نو بدست آمد است و در آینده یک نمبر مشخصی را به خود خواهد گرفت چنین عمل کنید.

1. نامی را که تحت آن این سند فایل میشود فهرست و کد نمایید وقتی که شما به یک سند کد نمبر میدهید مکتوب را توسط عنوانی که برای فهرست کردن آن برگزیده شده است نشانی نمایید عنوان باید زیرش خط کشیده شود و یا در کنج راست بالای سند نوشته شود.
2. یک فهرست کارت را ترتیب نمایید که حاوی نام یا عنوان باشد که فهرست شده و یا کد نمبر داده شده است، کد (م) را برای متفرقه در روی کارت بنویسید.
3. کارت را در اندیکس کارت ها در یک موقعیت مناسب الفبای فایل نمایید.
4. کاغذ یا مکتوب را در ردیف الفبایی در فایل متفرقه برای نام های نو و ناتمام فایل نمایید.
5. وقتی که 5 قطعه مکتوب و یا اضافه تر از آن در مورد یک شخص یا کمپنی جمع شد برای نام مذکور یک نمبر را از فایل عددی را به کار ببرید و نام و نمبر مذکور را در راجستر تحریر کنید (راجستر حاوی نمبر های است که به ارتباط هر مکتوب فعال به کار برده میشود).
6. کد(م) را از فهرست کارت حذف نمایید و در عوض آن نمبر به کار برده شده مشترک را تحریر بدارید کارت را مجدداً در فهرست کارت در موقعیت درست الفبای فایل نمایید.
7. یک دوسیه انفرادی را تهیه کنید و قسمت بالای دوسیه را توسط نمبر به کار برده شده صنف بندی نمایید و در آن همه اوراق را که

از فایل متفرقه انتقال داده شده اند و مربوط به اشخاص و افراد مورد نظر اند جابجا نمایید.

8. دوسیه نو را در فایل عمده عددی در یک موقعیت مناسب جابجا کنید.

یضای اینکه از مکاتیب متواتر مواد را فایل نمایید مراحل ذیل را در نظر بگیرید.

1. مکتوب را بخوانید تا دریابید که نمبر به کار برده شده مشتری چیست.

2. اگر نمبر در روی مکتوب درج نباشد نامش را در روی کارت دریافت نمایید، کارت را در کارت فهرست که بصورت الفبای ترتیب شده است دریابید. کارت شاید فایل نمبر مشتری را نشاندهید.

3. نمبر فایل را به روی مکتوب یادداشت نمایید.

4. سند را در یک دوسیه مناسب دوسیه بندی نمایید برای آنکه از جهت دوسیه بندی کردن آن مطمئن شوید نامی را که در روی مکتوب است با نامی که بر روی مواد در دوسیه موجود است مقایسه نمایید.

تکنیک های دریافت اسناد:

شاید از شما تقاضا شود که یک سند را که در فایل عددی موقعیت دارد از روی نمبر یا روی نام دریابید.

الف. توسط نمبر: اگر خواسته باشید که یک دوسیه مشخص نمبر زده شده را دریابید شما میتوانید این کار را توسط مراجعه مستقیم به فایل

عمده عددی انجام دهید و از آنجا دوسیه را که از شما خواسته شده است بیرون کنید.

ب. توسط نام: فرض کنید از شما دوسیه توریالی خواسته شده است شما باید کارت یا کارت فایل الفبای را چک نمایید و کارت توریالی را دریابید و نمبر بکار برده شده را یادداشت نمایید (نمبری که بروی کارت نوشته شده است) بعداً به فایل عددی مراجعه نمایید و دوسیه مورد نظرتان را بکشید.

1.1	11	21	31	41	51	61	71	81	91.1	101.	11	1		
0	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	00	.110	1.2	12	1	
	0	0	0	0	0	0	0	0			0			

سیستم که اسناد به رویت موضوعات مختلف در آن ترتیب و تنظیم میگردد بنام دوسیه بندی موضوعی یاد میشود، موضوع که یک سند در تحت آن فایل میشود میتواند یک فعالیت باشد مثلاً خریداری یا فروشات یک شیی باشد مثلاً فرنیچر اداره، حالات برقی میز و غیره.

وقتی یک سند را برمبنای یکی از کتگوری های فوق الذکر موضوعی فایل مینمایید، آن را یک نام عادی به حساب آرید و یک دوسیه را برای آن به سیستم الفبای ترتیب داده در فایل مکاتیب عمومی یا دوسیه های اشخاص انفرادی و کمپنی ها جای بدهید. در صورتیکه فایل الفبای شما یک مخلوطی از دوسیه بندی برمبنای موضوع و الفبا باشد همچنان میتوانید سیستم دوسیه بندی موضوعی را بصورت مستقل اجراء کنید.

توام با انکشاف یک کار و بار تعداد موضوعات نیز اضافه شده میرود در اینصورت شاید لازم بدانید که یک کتگوری بزرگ موضوع را به کتگوری های فرعی و کوچک دیگر تقسیم نمایید مثلاً کتگوری های عمده فرنیچر را شاید به کتگوری های میز ها، چوکی ها، الماری ها و غیره تقسیم نمائیم این حالت ممکن کار دوسیه بندی شما را آسان سازد و آن را شاید با قبول کمترین زحمت و تکلیف به سر برسانید. اگر تعداد اسنادی که برمبنای موضوعات فایل شده اند زیاد باشند آنها به کتگوری های کوچکتر تجزیه گردیده و ممکن کمپنی تصمیم بگیرد یک فایل الفبای جدای را به این اسناد اختصاص بدهد دوسیه بندی بر مبنای موضوع باید با طرز کار اداره توافق داشته باشد مثلاً یک مغازه پرچون فروش، یک

مکتب و یک شرکت تجارتی یک انجیو (NGO) از نگاه اداره و به همین ترتیب نوعیت اسناد از هم متفاوت اند. عنوان های که برای دوسیه بندی موضوعی انتخاب میشوند باید به طبیعت موسسه سازگاری داشته باشند.

طرز العمل دوسیه بندی:

اسنادی که بر مبنای این نوع دوسیه بندی فایل میشود، توسط نظارت کننده و یا کاتب دوسیه بندی فهرست میشود این کار به رویت یک لست صورت میگیرد که متشکل از عنوان ها است که از مطالعه فعالیت های اداره ترتیب شده است این کاغذ ها و اسناد بعداً طبقه بندی شده در فایل ها ذخیره و حفظ میگردند، فایل ها به طرق مشخص تنظیم میشوند تا اسناد به سهولت جابجا و دریافت شده بتوانند.

تکنیک های دریافت سند از دوسیه بندی موضوعی:

معلومات مورد ضرورت شاید به دو طریق بدست آورده شود اسنادی که زیاد تر بصورت متواتر استعمال میشود شاید به عتبار کدام نام خصوصی شان شناخته شود مثلاً اگر رئیس اداره تان از شما تقاضا نماید که راپور فعالیت هفته گذشته را بیاورید واگر شما آن را در فایل راپور فعالیت جابجا نموده باشید پیدا کردن آن برایتان مشکل نخواهد بود ولی همیشه همه خواسته ها انقدر مشخص نمیشد اگر کدام یکی در شعبه خریداری از شما پرسان نمایند(که آیا در این آواخر کدام نرخ گیری در مورد روغنیات داریم) شما به یغین فکر میکنید که برای این موضوع یا در این نوع معلومات کجا را جستجو نمایید قالباً تصمیم خواهید گرفت که

آن را در تحت نام تهیه برای دفتر خواهید یافت و در همان جا باید باشد اگر روغنیات بصورت متواتر مورد استعمال باشد ممکن معلومات در باره آن از دوسیه مشخصیکه برای آن تخصیص داده شده است بدست آورید. نکته قابل یاد آوری این است که در صورت دوسیه بندی موضوعی شما باید فکر کنید معلوماتی که شما ضرورت دارید از کجا بدست خواهد آمد و در کدام کتگوری موضوعی موجود خواهد بود حتا شاید شما اضافه تر از یک جا را جستجو نمایید وقتی که تعداد اوراق در مورد عین موضوع زیاد شده باشد شما متمایل خواهید بود که این موضوع را به چند عنوان فرعی تقسیم نمایید و به هر یک از آنها علاوه از نام موضوع یک نمبر نیز بدهید

6. سیستم دوسیه بندی جغرافیایی اسناد:

اسناد بعضی از فعالیت ها و معاملات نسبت به نام مشخص موسسه، شخص و یا فعالیت در تحت نام محل یا موقعیت به نحو بهتری دوسیه بندی شده میتوانند مثلاً ترانسپورتیشن، توزیع مواد اولیه بازار یابی و غیره در این نوع اسناد تشخیص محل نسبت به نام، نمبر، تاریخ و معامله اهمین بیشتری دارد بناً موسساتی که با چنین فعالیت های سرو کار دارند ترجی میدهند اسناد شان را بر مبنای سیستم جغرافیایی تنظیم حفظ نمایند و یا به عبارت دیگر در بخشی از امور، خصوصاً در توزیع ترانسپورتیشن، سفر ها و انتشارات موقعیت جغرافیایی مصرف کنندگان یا مشتریان و مصرف کنندگان ثانوی و فعالیت هایشان نخستین چیزی است که باید به آن توجه شود معرفت افراد با مفاهیم چون نام ها حسامت یا بزرگی بزنیس و غیره تا وقتی اهمیت ندارد که روابط شان با

محل مربوطه تامین نشده باشد سوال های مانند سوالات ذیل هر روزه پیدا میشود.

– نمایندگان برای منطقه کی ها اند؟

– کدام انبار یا گدام ها نزدیک تر اند؟

– مارکت های اساسی در منطقه الف کجا اند؟

– در منطقه ج چه تعداد اشتراک کنندگان داریم؟

– ورق درخواست تقریر کارمندان پروژه لکن ولایت خوست کجا

است؟

– ورق درخواست سمنت مربوط پروژه اسماعیل خیل؟

– ورق معاشات مامورین پروژه Tanial؟

– ورق شهرت اجراءات روزمزد پروژه باک؟

– درخواست روغنیات عرادجات پروژه اسماعیل خیل؟

– ورق درخواست وسایط نقلیه برای پروژه چمکنی و غیره .

به منظور جواب دادن به این همه سوالات فایلنگ جغرافیایی را به کار

میبرند در این سیستم موضوعات بر مبنای بخش اصلی فایل میشود

مانند منطقه یا ایالت بعداً در واحد های کوچکتر مثلاً دار الحکومت ها یا

ولسوالی ها و بعداً واحد های کوچکتری اداری چون شهر ها، شهرک ها

و بعضاً هم شاید سرک ها و کوچه ها هر یک از سیستم های

جغرافیایی فایلنگ برای آن طرح میشود که مختزیات خاص بزنیس را

برآورده بتوانند.

طرز العمل دوسیه بندی اسناد:

1. مواد و موضوعات را بر مبنای یک سیستم مشخص چون منطقه، ایالت، شهر، کوچه و غیره اندکس و کد نمایید.
2. مواد را بر مبنای بخش اصلی طبقه بندی کنید چون مناطق کلان جغرافیایی و یا ایالت بعداً بر مبنای بخش های فرعی چون شهر ها، شهرک ها و حتی کوچه ها طبقه بندی نمایید.
3. مواد را که برایشان فولدر های انفرادی تخصیص داده شده است بصورت الفبای فایل نمایید همه مواد را که هنوز فولدر مشخص برای آنها تجویز نشده است به اساس الفبا در فولدر متفرقه که به همین منظور آماده شده و به تعقیب فولدر انفرادی میآید جابجا نمایید. وقتیکه برای یک شخص یا یک کمپنی 5 قطعه مکتوب جمع شد آن را در یک فولدر انفرادی قرار دهید و بر مبنای الفبا جابجا کنید در وقت نگهداری اسناد در سیستم جغرافیایی نکات ذیل را در نظر بگیرید.
1. این سیستم وقتی استعمال نمایید که فکر میکنید با طبیعت کار اداره تان سازگاری تام دارد.
2. وسایل دوسیه بندی از قبیل الماری، روک، فولدر و غیره را طوری تخصیص دهید که در قدم اول ساحه های بزرگتر مثلاً ایالت و یا ولایت و بعداً ساحه های فرعی و کوچکی مثلاً ناحیه و یا ولسوالی و در اخیر ساحه های کوچک تری را نشان بدهید مثلاً قریه، کالونی، سرک و غیره.
3. برای ساحه اصلی یا بزرگتر و ساحه کوچک و کوچکتر که نمبر های مشخص را استعمال نمایید که در جابجا کردن سند در ساحه مناسب کمک کرده بتوانند این کد نمبر ها در بعضی ادارات به کلی جانشین نام ها میشوند.

4. اگر چنین یک فایل را به نام متفرقه در نظر بگیریم تا اسنادی را که هنوز به 5 قطعه نرسید است در آن حفظ و تنظیم نمایم.
5. برای دریافت سند که در سیستم جغرافیایی تنظیم و حفظ شده است در قدم اول ساحه اصلی یا بزرگ و بعداً به ساحه کوچک و کوچکتر مراجعه نمایید در صورت ضرورت به فایل متفرقه مراجعه کنید.
6. در صورت زیاد بودن حجم کار و تعداد اسناد فی واحد زمان در ضمن استعمال سیستم جغرافیایی سیستم الفبای دوسیه بندی نیز در نظر گرفته میشود که در اینصورت سیستم الفبای را برای کوچکترین ساحه استعمال مینمایند.

تکنیک های دریافت اسناد:

1. بخش اصلی جغرافیایی را مشخص نمایند. مثلاً منطقه یا ولایت و غیره فرضاً اگر شما یک مکتوب به ارتباط ولسوالی محمد آغه لوگر را جستجو نمایید اولین بخش عمده که شما آنرا خواهید یافت عبارت از ولایت لوگر خواهد بود.
2. بعداً اگر عقب رهنمایی ولایت لوگر را ببینید کدام رهنمایی شهری بنام محمد آغه خواهد بود.
3. اگر برای محمد آغه رهنمایی شهری باشد باید در این صورت عقب آنرا جستجو نمایید تا فولدر انفرادی بنام دیوالک را پیدا نمایید.
4. اگر چنین یک فولدر باشد در این صورت نام ها را با هم مقایسه نمایید تا مطمئن شوید نام که بر مکتوب است عین نام است که در دوسیه انفرادی متذکره درج است و عین دوسیه را بدست آورده اید و بعداً مواد خود را در سیستم زمانی در آخرین تاریخ در جلو فایل نمایید.

اگر در هر یک از مراحل جستجو از ولایت به شهر و بعد به قریه شما یک دوسیه یا رهنمایی انفرادی را دریافت نتوانستید به دوسیه متفرقه مربوط مراجعه کنید.

اگر در مرحله دوم رهنمای محمد آغه را نیافتید به دوسیه متفرقه ولایت مراجعه کنید و در انجا محمد آغه و بعداً ویوالک را خواهید یافت بدین ترتیب هرگاه شما در مرحل سوم در عقب دوسیه محمد آغه فولدر انفرادی را به نام دیوالک نیافتید مستقیماً به دوسیه متفرقه ولسوالی محمد آغه مراجعه نمایید.

معمولاً جابجا کردن و موقعیت گیری مواد در سیستم فایلنگ جغرافیایی به دو شیوه اجراء شده میتواند اولاً ولایت، ولسوالی و علاقه داری از هم تفکیک میگردد با آنهم امکان دارد که نام های افراد یا شرکت ها را در عین ایالت و شهر دریابید وقتی که این حالت واقع شد با علاوه کردن نام کوچه و بعداً نمبر کوچه آنرا متمایز سازید.

فصل نهم:

تهیه و ترتیب پروپوزل پروژه

تعریف: پروپوزل پروژه عبارت از سند است که غیر آن اهداف پروژه و تمام فعالیت های که به منظور دست یابی به اهداف تان به عمل میآید

توضیح و تشریح می‌گردد یک پروپوزل باید به سوالات ذیل پاسخ بگوید
پروپوزل پروژه عنوانی کی تهیه میشود؟ عنوانی برد؟ عنوانی شخص
شما به حیث مسول پروژه؟ عنوانی مرجع
پروژه؟.....

یک پروپوزل تا زمانی که منظور نگردیده ست حالت پروپوزل را دارا
میباشد برد یا مرجع کمک دهنده میتواند محتوای پروپوزل را تغییر دهد
ولی بعد از وصول منظوری مراجع فوق الذکر، پروپوزل به یک سند کاری
مبدل میگردد بعضی مردم پورپول پروژه منظور شد را به نام سند پروژه
نیز یاد مینمایند شما همچنان یک پروپوزل را عنوانی مرجع کمک دهنده
ترتیب و تحریر بدارید. طی این پروپوزل شما میخواهید مرجع کمک دهنده
را متقاعد سازید تا ضرورت این پروژه را پذیرفتید و چنین وانمود میسازید
که به مثاب یک سازمان میتوانید این پروژه را (حتی بهتر از دیگران) پیش
ببرید شما همچنان میخواهید که مرجع کمک دهنده را متقاعد سازید تا
بپذیرد شیوه کار شما بخاطر دستیابی به هدف مورد نظر مورد استفاده
قرار میدهد (فعالیت های شما) بهترین شیوه است که تحت شرایط داده
شده شما میتوانید از پول بصورت درست آن استفاده به عمل آورید.

اکثراً مراجع کمک دهنده پروسیجر مختص به خود را داشته که شما
ناگزیر خواهید بود هنگام تعدیم پروپوزل آنرا رعایت و در نظر داشته باشید
شما همچنان ناگزیر خواهید بود که تا از آن پروسیجر پیروی نمایید.

میتوانید پروپوزل مفصل تر از آنچه که مراجع کمک دهنده تقاضا نموده اند
ترتیب نمایید. ولی هیچگاه نمیتوانید خلاصه تر بنویسید در بعضی حالات
شما شاید بعضی عنوانی های با آن علاوه نمایید که از نظر شما دارای
اهمیت بوده و مراجع کمک دهنده تقاضای آنرا ننموده اند با آنهم مراجع

کمک دهنده از شما تقاضا خواهد کرد تا پروپوزل پروژه را مفصل تر از آنچه که قبلاً در نظر داشته اید ترتیب و تحریر دارید.

مرجع کمک دهنده: سازمان و یا موسسه است که برای یک انجیو(NGO) یا موسسه خیریه وجوه مالی را فراهم میاورد. مراجع کمک دهنده مختلف وجود دارد که آنها میتوانند مربوط به دولت ملل متحد و یا اتحادیه اروپایی (سازمان های چند جانبه) بوده و یا به طور انفرادی فعالیت کنند مانند کریسشن اید، نوید و غیره. تمام این سازمان ها با هم وجع مشترک داشته یعنی مطابق پالسی و بودجه خویش وجوه مالی را به انجیو فراهم مینمایند منابع وجوه مالی مراجع کمک دهنده قرار ذیل اند.

دولت یا حکومت، مالیات سازمان های چند جانبه، کشورهای عضو بعضی تحفه های شخصی بطور مثال یونسف کمک دهندگان انفرادی تحایف از جانب اشخاص و افراد انفرادی (بشمول کلیسا ها و کلب ها) برخی نیز اعانه را از دول و یا حکومت شان دریافت میدارند.

بعضی از مراجع کمک دهنده در عین زمان هم کمک دهنده و هم اجراء کننده پروژه ها میباشند بطور مثال OPS، UN و غیره قبل از ترتیب و تعریف پروپوزل پروژه لازم است که بدانید که به کدام مرجع کمک دهنده پروپوزل مذکور را تقدیم مینمایم. صرف این مهم نیست که بدانید آیا مرجع کمک دهنده پروژه یا پروژه های را که در نظر دارید تمویل میکند یا خیر بلکه باید بدانید که آن مرجع بودجه و امکانات آن را دارد یا نه؟ (اگر چنین است چقدر) و آنها چه چیز را میخواهند که شامل پروپوزل باشد بعضی از کمک دهندگان ترجی میدهند تا بری مدت یک سال یک پروژه را

تمویل کنند در حالیکه برخی دیگر برای مدت دو سال و یا سه سال بودجه مورد نیاز پروژه را فراهم میسازند پالیسی های مراجع کمک دهنده شاید ناگهان تغییر یابد. ممکن یک سال پول کافی برای تمویل پروژه های ساختمانی داشته باشد ولی سال بعد در زمینه با پرابلم های مواجه شود هم چنان فلسفه های مختلف در پالیسی مراجع کمک دهنده نقش دارد در حال حاضر پالیسی آنها بیشتر بالای جامعه غیر نظامی متمرکز است و به همین ترتیب به جنسیت پایدار یا آگاهی اجتماعی نیز توجه دارند اگر چه بعضی ها احساس میکنند که این فلسفه شکل ظاهری دارد شما وقتی میتوانید بودجه خود را بدست آورید که پروپوزل را به نحوه درست و با در نظر داشت فلسفه و پالیسی جاری مرجع کمک دهنده به آنها تقدیم و ارائه نمایید

یک مرجع کمک دهنده خود را مسول میداند تا به موسسات غیر دولتی پول یا بودجه فراهم آورد بناً آنها ممکن معلومات مفصل تری از آنچه که معمولاً در پروپوزل های عادی پروژه میگنجانند تقاضا نمایند خصوصاً جامعه اورپایی معلومات بیشتری تقاضا میدارد ولی بعد از آن نه آنها نخستین پروژه را منظور کرده اند و سازمان شما مورد اعتماد شان قرار گرفت آنگاه آسانتر است تا برای پروژه های دیگر پول فراهم آورید. هیچ دلیلی در موضوع موجود نیست که مرجع کمک دهنده توقع دارد تا نکات ذیل را در نظر داشته باشید.

– پلان گذاری واقع بینانه

– کنترل موثر

– توضیحات لازم از پرابلم ها

در مقدمه پروژه را به مثابه انجام تمام فعالیت ها به منظور دست یابی به هدف تعیین شده تعریف نموده بودیم یک مرجع کمک دهنده بیشتر به اقدامات مالی متصل میشود یعنی آنها به فراهم آوری پول میپردازند پول چیزی است که مراجع کمک دهنده در اختیار داشته ولی موسسات غیر دولتی فاقد آن میباشند آنچه در بالا تذکر یافت شما را وادار میسازد تا در مورد ارتباط پول، فعالیت ها و هدف پیش از پیش فکر نموده و توجه به خرج دهید شما اکثراً علاقه خواهید داشت تا در زمینه به مطالعه بیشتر بپردازید.

فعالیت ها منابع و نتایج: فعالیت ها در مراق توجه پروژه قرار دارد بطور مثال تدریس لسان انگلیسی، عمار یک ساختمان و غیره این فعالیت ها تدارک منابع را ایجاب نموده و نتیجه را بار میآورد.

منابع: منابع تمام آنچه را که برای انجام فعالیت ها لازم است در بر میگیرد که در چهار بخش ذیل توضیح میگردد.

1. افراد: طور مثال افراد با داشتن مهارت های مختلف مسلكی شان، شامل کارگر و اشخاص فنی میباشند این مهارت ها ممکن توسط کارمندان پروژه فراهم گردد معمولاً افراد به منابع منابع بشری تلقی میگردند.

2. مواد: مانند سمنت، قرطاسیه، تخم بزی، منابع طبیعی و غیره.

3. پول: جهت پرداخت معاشات و خریداری مواد مورد نیاز به پول

ضرورت احساس میگردد.

4. وقت یا زمان: فعالیت ها ایجاب وقت را مینمایند در یک روز یک هفته، یک ماه، یا یک سال ما چقدر فعالیت را انجام داده میتوانیم. منابع همواره در وقت لازم در جای لازم، به مقدار لازم و کیفیت لازم مورد نیاز است. باید ترانسپورتیشن به منابع منابع در نظر گرف ما میتوانیم ترانسپورت را به منابع فعالیت فرعی ذکر کنیم

نتایج نتایج عبارت از تحقق همان فعالیت های بیش بینی شده میباشد فعالیت ها میتوانند به فعالیت های فرعی تجزیه و تقسیم شوند فعالیت ها همیشه چندین نوع منابع را ضرورت میداشته باشند که استفاده از آنها به یک شیوه سیستماتیک نتایج را بار میاورد مثال در نتیجه کار با گروپ از دهقانان به خاطر انکشاف طرح و پلان آبیاری. ممکن گروپ مذکور توانایی آنها بیابند تا پلان های جدید را در آینده طرح ریزی نمایند.

شکل یک پروپوزل پروژه:

محتویات پروپوزل یک پروژه قرار ذیل اند:

- معلومات اساسی مراجعوی، اسم و آدرس موسسه شخص مسوول آن، تاریخ، اسم پروژه، موقعیت آن، مدت پیشبرد پروژه پیشنهادی و مقدار پول تقاضا شده یا قیمت پروژه.

- مقدمه: این فصل یک فصل توزیع است که حاوی یک سلسله معلومات میباشد در مورد دور نمایی موسسه، پروژه کشور و منطقه (فرهنگ، سیاست، اقتصاد، محیط طبیعی سایر موسسات و غیره) و چیز دیگری که از نظر شما برای مراجع کمک دهنده میتواند دارای اهمیت باشد تذکر دهید بخاطر باید داشت معلوماتی را که ارائه مینمایید مختصر

و به یک شیوه مناسب درج پروپوزه گردد تا یک تصویر روشنی از پروژه و در زمینه فرهنگ و شرایط منطقه به مراجع کمک دهنده ارائه نمایید در عین زمان باید بدانید که مرجع کمک دهنده در مورد اوضاع منطقه معلومات ندارد تمام معلومات مرجع مذکور در زمینه منحصر به معلوماتی است که شما ارائه داشتید برخی از معلوماتی که شما مهم و مناسب فکر میکنید ولی آنقدر مفصل بوده که برای درج آن در پروپوزل گنجایش وجود ندارد پس میتوانید آنرا شامل ضمیمه سازید مثال اگر میخواهید که پروژه ابیاری را احداث نمایید نتیجه راپور سروی شما در مورد معلومات پیرامون بارندگی با پروپوزل ضمیمه خواهد شد

– ساختار تشکیلاتی پروژه: قبل از این که ساختار تشکیلاتی پروژه روشن گردد میبایست ساختار تشکیلاتی موسسه شما توضیح و تشریح شود این مسئله همیشه مورد توجه نبوده، میتواند بعضی اوقات شامل مقدمه گردیده ولی بعضی از مراجع کمک دهنده تقاضای توضیح بیشتر و مفصل تر در مورد تشکیل موسسه را مینمایند ساختار اداری پروژه را توضیح نمایید طوری که اعم کارکنان امور پروژه را پیش میبرند ولی مسوولیت پروژه را به عهده ندارند پروژه چگونه با تمام موسسه ارتباط دارد.

– آموزش کارمندان.

– پرابلم: پرابلم را که میخواهید تذکر دهید کدام است. علل پرابلم از چه قرار است کدام عوامل بالایی آن اثر میگذارد شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و پالیسی تا کنون در زمینه ابراز این پرابلم چه اقدامی به عمل آمده است.

- اهداف: هدف شامل هدفهای طویل‌المدت یا اهداف عمومی یا هر آنچه را که شما می‌خواهید باشد.
- گروه مورد نظر: بعضی اوقات گروه مورد نظر می‌تواند در جای دیگری توضیح گردد مثلاً تحت عنوان اهداف وی برخی از مراجع کمک دهنده تقاضا دارند تا گروه مورد نظر بصورت واضح و حتی تحت یک عنوان جداگانه توضیح و تشریح گردد. از اینکه مراجع کمک دهنده در این اواخر بر سهم‌گیری جامعه در فعالیت‌های پروژه تأکید بیشتری می‌ورزند، بهتر است تا این مسئله را طور واضح و روشن تذکر داد. سهم‌گیری جامعه در پروسه پلانگذاری، احداث مانیتور و ارزیابی پروژه از چه قرار است.
- استراتژی:
- برای دستیابی به اهداف تان کدام فعالیت‌ها را در نظر دارید؟
- فعالیت‌های تان کدام‌ها اند؟ آنها را به شکل واضح به اهداف تان ارتباط دهید.
- منابع تان از چه قرار بوده و چه نوع نتیجه را توقع دارید؟
- بودجه:
- برای دستیابی به اهداف تان به چه مقدار پول ضرورت دارید؟
- پروژه از منابع خود چه مقدار پول را به دسترس دارد؟
- کمک و سهم مردم از چه قرار است؟
- از مراجع کمک دهنده چه مقدار پول تقاضا دارید؟
- عناوین دیگر:
- عناوین دیگر می‌توانند قرار ذیل باشند.
- وسایل احتمالی (به شمول موانع و حل مشکلات احتمالی).

- مانیتور.
- ارزیابی.
- پایداری دوام و غیره.

محاسبه و سنجش بودجه:

هنگام تهیه پروپوزل پروژه قسمت زیاد وقت شما صرف تهیه بودجه خواهد شده ولی اگر طور سیستماتیک و با دقت کار نمایید تهیه بودجه آنقدر وقت شما را که فکر میکنید نخواهد گرفت تهیه و ترتیب و یا توزیع تمام فعالیت ها به شما زیاد کمک خواهد کرد.

بودجه عبارت است از یک صفحه کاغذ که حاوی یک سلسله ارقام و عداد میباشد شماره گذاری مواد مختلف شامل بودجه دارای اهمیت بوده و مقدار پول که در ورق جداگانه درج است ارزش این مواد را تشکیل میدهد شما ممکن بخواهید مقدار پول لازم و یا قسمت پروژه را درج پروپوزل نمایید و یا شما میتوانید بودجه را به شکل ضمیمه به پروپوزل پیوست نمایید این امر برای مرجع کمک دهنده نه تنها مفید بوده بلکه به مرجع کمک دهنده کمک میکند تا بداند که مصارف خویش را چگونه محاسبه نموده اید این امر برای شما نیز در صورتیکه بخواهید یک سال بعد بودجه جدید را تهیه و ترتیب نمایید در خور اهمیت است اکنون با توضیحات که به عمل آمده است میتوان تعریف دقیق تری از بودجه ارائه داد.

بودجه: عبارت از سنجش عواید و مصارف یک موسسه یک پروژه و یا یک خانواده در طول یک دوره زمانی معین معمولاً در یک سال میباشد که در طی آن منابع عواید و مصارف با هم دیگر مقایسه میگردد و به این ترتیب فعالیت ها و منابع مالی لازم پیش بینی میشود.

در مثال ذیل مشاهده خواهید کرد که چگونه مصارف بودجه بصورت واضح محاسبه میگردد مواد شامل بودجه واحد و مقدار که قیمت هر واحد را نشان میدهد لست نمایید به اساس این موارد میتوانید مجموع تمام مصارف را محاسبه نمایید.

مصارف	واحد	مقدار	قیمت	بودجه
مصارف کارمندان	تعداد ماههای کاری	24	1500	3600
معاشات				
سفریه	تعداد روز های کاری	330	10	3300
مصارف ترانسپورت				
تیل	لیتر	2500	2	5000
ترانسپورت انفرادی	سفر های یک طرفه	60	5	300
ترمیم	یک کیلومتر	25000	0.5	12500

1	حقل بیمه		بیمه	1000	1000
5	تعداد روزهای کار در مساحت 336		مصارف رهایشی		1680
			مصارف مربوط به دفتر		
4	220	تعداد مخابره	مخابره تلفونی		880
400	1	مصارف سالانه	مصارف عمومی		400
500	30	تعداد ورکشاپها	قرطاسه		15000
2	15000	تعداد نیم روزها	مصارف مربوط آموزش		30000
			مجموعه		112830

بودجه و پلان مالی:

بعد از تهیه و ترتیب بودجه با در نظر داشت تمام منابع احتمالی که برای پیشبرد پروژه ضرورت است پلان مالی آن ترتیب خواهد شد این پلان انعکاس دهنده این امر است که چگونه میتوان ضروریات و نیازمندیهای مالی پروژه را برآورده سازد و در عین حال کی این مصارف را میپردازد اکثر پروژه ها هنوز به انجام این امر نایل نیامده اند. بعضی اوقات ضروری نیست تمام منابع در بودجه گنجانیده شود خصوصاً در حالاتی که برخی

منابع طور رایگان میسر شده بتواند با آنهم این امر نمیتواند مقدار و مصارف واقعی پروژه را انعکاس دهد در صورتیکه برخی از منابع مورد ضرورت پروژه را شخص دیگری طور رایگان ضمیمه نماید ایجاب مینماید تا آن را نیز بر علاوه مصارف واقعی پروژه شامل بودجه سازد.

یک نوع از منابع که اکثراً نادیده گرفته میشود عبارت از هماکاری جامعه با پروژه است این امر میتواند به شکل کار یا به گونه مشوره انجام پذیرد ولی باید به حیث مصارف واقعی در بودجه پروژه در نظر گرفته شود مراجع کمک دهنده علاقه مند اند تا بدانند سهم جامعه مورد نظر در پیشبرد پروژه چگونه است به همین لحاظ این مسئله باید در بودجه انعکاس داده شود علاوه بر آن این مسئله از جمله منابع ضروری لازمی پروژه به شمار میآید که بدون آن حتی بقای پروژه امکان پذیر به نظر نمیرسد. سهم مردم محلی میتواند در فیصدی تمام مصارف پروژه در متن پروپوزل پروژه تذکر داده شود یکی از منابع دیگری که اکثراً در نظر گرفته نمیشود، منع کارمندان خارجی است ولی وقتی کارمندان خارجی در پیشبرد پروژه سهم داشته باشند مصارف شان باید در بودجه علاوه گردیده و توضیح شود که مصارف شان از طرف موسسه معرفی کننده آنها ویا از جانب رضا کران پرداخت میشود و شاید چنین استدلال گردد که آیا تمام مصارف واقعی پروژه و یا این که صرف مقدار پول مورد نیاز معاشات کارمندان مطابق معیار محلی معاشات شامل بودجه میگردد برای انعکاس هر دو مسئله فوق الذکر در بودجه باید دلایل مقنع ارائه گردد بعد از انجام این امر برای تهیه یک پلان دقیقتر مالی اقدام مینماید در پلان مذکور تذکر میدهیم که کدام بخش بودجه را فراهم مینماید طور

مثال بودجه حاوی 167000 دالر در اختیار داریم پس پلان مالی آن قرار ذیل خواهد بود.

مصارف کارمندان خارجی که از جانب کشور مربوطه شان پرداخته میشود 12000 دالر است بخشی از بودجه که برای تهیه آن تقاضای کمک شده 155000 دالر میباشد و مجموع بودجه 167000 دالر بوده.

فصل دهم:

مجلس: Meeting

یکی از اعتراضات که آمران، اداره چیان و مجریان امور معمولاً تبارز میدهند عبارت از تعدد یا زیاد بودن مجالس است. واقعاً هر قدر که رتبه موقوف بشخص در هرم اداری بلند می‌رود به همان اندازه وقت بیشتر وی در تدویر یا اشتراک مجالس سپری می‌گردد و چنان معلوم میشود که در آینده نیز تعداد مجالس به عوض اینکه کاهش یابد، افزود گردد طوریکه میدانیم اکثریت تصامیم پالیسی‌ها و پلان‌ها در نتیجه مجالس اتخاذ و طرح می‌گردد گفته میتوانیم که همه منیجرها یا اداره‌چی‌ها اعتراض مینمایند که تصامیم مهم را با گرفتن مشوره‌های مستقیم کارمندان و اهل فن توسط مجالس اتخاذ نموده اند از این جهت که مجالس روز به روز اهمیت بیشتر کسب نموده و بنابراین تعداد اشتراک کنندگان در آنها رو به افزایش می‌گراید. با در نظر داشت و اهمیت و ارزش که مجالس دارد در این بخش مطالعه خواهد نمود که مجالس چه وقت و چطور دایر گردد و برای تدویر آنها چه کارهای انجام شود.

چه وقت باید مجلس دایر گردد؟

از ذهنیت های خرابی که در زمینه مجالس وجود دارد یکی هم استفاده نامناسب از آنها میباشد. اکثراً مجالسی دایر میگردد که واقعاً نیاز و یا ضرورت به تدویر آنها دیده نمیشود و یا بر عکس تعداد زیادی از تصامیم مهم و با ارزش که باید بعد از تحلیل و مباحثه در مجلس اتخاذ گردد از طرف اشخاص به شکل انفرادی اتخاذ میگردد به منظور رفع این نقیصه باید بدانید چه وقت به تدویر یک مجلس مبادرت ورزید. اوگر(OAGAR) دانش مند امریکائی چنین پیشنهاد میکند. چه وقت باید مجلس دایر گردد؟

1. وقتی که برای گرفتن تصمیم و صدور فیصله و به قضاوت گروی ضرورت باشد.
2. در صورتیکه بخواهید یک پرابلم مهم را کشف، تحلیل یا حل نمایید.
3. اگر ایجاب نمایید که باید فیصله ها، تصامیم و پروگرام ها طرف تائید گروپ ها قرار گیرد.
4. زمان که بخواهید اختلاف نظر ها را با هم توافق دهید.
5. وقتی که میخواهید رهنمایی های کار ها را به منظرو تامین امنیت و جرئت کارکنان و مثمریت کار طرح نمایید.

چه وقت باید مجلس دایر نگردد؟

1. زمانیکه وقت کافی برای آمادگی و گرد آوردن اشتراک کنندگان میسر نباشد.
2. وقتی که یک یا بیشتر از عضای اصلی و اساسی مجلس نتواند در آن اشتراک نماید

3. در حالیکه نتیجه مجلس بنا بر اختلافات ذات الیینی منیجر ها قناعت بخش بیش بینی نشود.
4. اگر مفیدیت نتیجه مجلس از ارزش مصارف و خساره ناشی از آن کمتر باشد.

آمادگی برای دایر کردن مجالس:

بخش عمده موفقیت یک مجلس وابسته به آمادگی قبل برای آن میباشد با داشتن پلان دقیق نتایج مجلس تا حدود امکان بیشتر موفقانه بوده میتواند برای مطمئن شدن از آمادگی قبلی باید اقدامات ذیل انجام یابد.

1. اجندای مجلس باید قبلاً به طور دقیق تعریف گردد.
2. کدام اشخاص در مجلس شرکت کنند؟ شیوه های وجود دارد که با استفاده از آنها به حیث یک قایده بتوانید به انتخاب اشتراک کنندگان پردازید.
- الف: اشخاص یا نمایندگان ادارات که تصامیم و فیصله های مجالس را در عمل پیاده میکنند.
- ب: اشخاصیکه مکلفیت رسمی در مورد موضوع که مجلس پرامون آن دایر میگردد میدارد.
- ج: اشخاصیکه منظوری شان در مجلس ضروری دانسته شود.
3. چطور اشتراک کنندگان را آگاهی داد.
4. بصورت تقریبی مجلس چقدر مدت را احتوا خواهد نمود.
5. کدام گونه معلومات برای مجلس ضرورت خواهد بود.
6. کدام محل و کدام وقت برای تدویر مجلس مناسب خواهد بود.

کدام نوع انتظام فزیکي برای مجلس ضروري خواهد بود.

با ارائه پاسخ به سوالات متذکره یقیناً آمادگی هر چه بیشتر برای تدویر مجلس گرفته اید. علاوهً تصحیلات طرف ضرورت برای مجلس نیز قابل توجه میباشد. زیر موقعیت فزیکي و تجهیزات در رویه مجلس تاثر وارد میکند در رابطه مراتب ذیل را باید به خاطر داشت.

وظیفه: کارهای که در جریان مجلس انجام داده میشوند و مواد و لوازم که بایست فراهم شوند، نیز در این مورد اهمیت دارند مواد و لوازم نظر به چگونگی مجلس فرق میکند مانند پروجکتور (پرده نمایشی)، مایکروفون، تخته، تباشیر، مارکر، پنسل، کاغذ سفید، میز و چوکی (مناسب به تعداد اشتراک کنندگان) موجودیت یک یا دوپایه چوکی و سایر ضروریات نظر به اقتدار مجلس. به همین ترتیب در صورت ضرورت به تجهیزات تخنیکي لازم است قبل از آغاز مجلس همه لوازم امتحان گردیده و فعال باشند.

راحتی: در بر گیرنده ساحات مختلف مانند گرمی و سردی، تاریکی و روشنی اتاق وضعیت چوکی ها و غیره میباشد که نباید ناراحت کنند باشد و هم نباید بیش از حد راحت باشد چوکی ها طوری مرتب شوند که اشتراک کنندگان یکدیگر را دیده بتوانند و آواز ازهر قسمت قابل سمع باشد در حالیکه آواز قابل سمع نباشد بهتر خواهد بود تا از مایکروفون استفاده به عمل آید همچنین ت حد امکان از مزاحمت ها جلوگیری به عمل آید.

اداره مجلس: عنصر مهم نظارت مجلس عبارت از آن است که رئیس مجلس تا کدام اندازه صلاحیت خود را به عضای گروپ انتقال میدهد. طور مثال بعضی از رؤسا که کنترل عمومی مجلس را در اختیار خود نگه میدارند، به سادگی بیان میدارند که چي واقع خواهد شد و چه باید شود و غیره عده ای از رؤسا برعکس، سهم گیری بیشتر اعضای مجلس را میخواهند، هم در مباحثه و هم در تصمیم گیری ها. با در نظر داشت چگونگی تفویز صلاحیت ها میتوان چهار نوع تنظیم و اداره مجلس را یاد آوری نمود.

1. ریاست مطلقه: این نوع ریاست وقتی به وجود میآید که رئیس در واقعیت امر همه کار ها را انجام همه چیز ها را فیصله میکند و اعضا نیز همه را قبول مینمایند. در چنین مجالس رئیس علان میکند اگر سوالاتی باشد طرح گردد. به عبارت دیگر در این گونه مجالس ارتباطات از بالا به پایین بوده و تصامیم که اتخاذ میگردد روی هم رفته عاجل و بعضاً هم دستوری میباشد.

2. ریاست مشورتی: در چنین مجالس، رئیس معلومات اولیه را از اعضای مجلس میگیرد. گر چه تصمیم نهایی از طرف رئیس اتخاذ میگردد اما با آنهم نظر سایر اعضای مجلس در مورد معضله و فیصله و احراآت اخذ میگردد. اعضا در جریان مجلس مباحثه نموده و به این طریق تا اندازه ای بالای رئیس اعمال نفوذ مینمایند. آنها تا حدودی قدرت دارند که رئیس را برای پذیرش پینهادات و نظریات شان تشویق نمایند.

3. ریاست دیموکراتیک: در بر گیرنده این مفهوم است که هر شخص حق یک رأی را دارا میباشد. رئیس به سادگی مجلس را افتتاح و یا دایر نموده و بیشتر از آن کدام نقش یا قدرت را بالای اعضای مجلس را

دارا نمیباشد(حق یک رأی را دارد) اعضای گروه با هم مباحثه و تبادل نظر نموده، پرابلم ها را حل و به اتخاذ تصمیم میپردازند.

4. ریاست عدم مداخله: وقتی به وجود میآید که رئیس کدام نقشی در مجلس نداشته باشد مثلاً آمر از یکی از همکاران میخواهد مجلس را دایر کند در حالیکه شخصاً دور از مجلس قرار میگرد یا به اطلاع میرساند که شخصاً در مجلس اشتراک کرده نتوانسته شما میتوانید مجلس را ادامه دهید هر گاه چنین رهبری یا ریاست موثر تلقی شود از آنجاییکه در چنین شیوه این قدر را تفویض مینمائید و اعضای مجلس صلاحیت عمل را دارا میباشند باید مجلس دایر گردد و در ضمن هدف مند نیز باشد بدین معنی که مجلس بدون رسیدن به هدف خاتمه نیابد.

همیشه یک نوع نظر یا اداره مجلس توصیه نمیشود بلکه برای هر موقعیت لازم است تشخیص یابد که کدام یک مناسب خواهد بود انتخاب رهبری و یا ریاست در یک حالت مشخص وابسته میشود به حمایت اعضا از ریاست مجلس، علاقمندی و دلچسپی آنها به مباحثات، سهم گیری فعال در تصمیم گیری، ابراز نظر و ارائه مفکوره ها در جریان مجلس، صرفاً تکان دادن سر ها و بلند کردن دست نمایندگی از سهم گیری فعالانه نمیکند. بخاطر باید داشته هر قدر که رئیس مجلس موضوعات را به شکل دلچسپ و مباحثوی مطرح نماید به همان اندازه دلچسپی و سهم گیری در مباحثات افزایش خواهد یافت.

فصل یازدهم:

تنظیم امور دفتر:

1. قوانین و مقررات: هر دفتر دارای یک سلسله قوانین و مقررات است که بر اساس آن مسولیت های کارمندان در قبال دفتر و مسولیت های دفتر در قبال کارمندان تعیین میگردد. قوانین و مقررات کمک مینماید تا با تمام کارمندان بطور یکسان برخورد شود پیش از اینکه یک کارمند جدید کارش را آغاز نماید وی باید از قوانین و مقررات دفتر آگاهی داشته باشد. در صورت عملی بودن، موضوعات ذیل در قوانین و مقررات گنجانیده میشود

- مدت دوره آزمایشی
- ساعات کاری دفتر
- روز های رخصتی رسمی، رخصتی سالانه، رخصتی مریضی، رخصتی ولادی و غیره
- پرداخت اضافه کاری
- کمکهای مالی و تقویتی (مریضی، ختم قرار داد، داغ دیدگی و غیره)
- قرضه
- تغییر محل کار
- سفریه
- البسه

- استفاده از لوازم دفتر شامل موترها
- استفاده نادرست از لوازم دفتر
- استفاده شخصی از وسایط دفتر
- مهمانان شخصی کارمندان
- ختم کار
- تفاوت
- روش تحکیم دیسپلین و غیره.

2. ضروریات دفتر: برای اینکه یک دفتر را درست تنظیم کرده بتوانیم
- ما به اقلام ذیل ضرورت داریم
 - قرتاسیه و لوازم دیگر(کاغذ، قلم، کامپیوتر، کاغذ های رسمی،
 - تاپه، ستاپلر و غیره)
 - تلفون و یا مخابره
 - تخته اعلانات
 - فورم و فورمت ها برای انواع مختلف اسناد
 - یک کتاب خانه کوچک
 - یک سیستم خوب فایل گذاری و آرشیف
 - فایل گذاری درست در کامپیوتر
 - موجودی

برخی از اقلام فوق الذکر بصورت خلاصه مورد بحث قرار خواهد گرفت. البته وقتیکه یک دفتر برای یک موسسه بزرگ ایجاد میشود با یک دفتری که در مورد یک پروژه کوچک مثلاً برای معلم لسان متفاوت است به هر

صورت تمام دفاتر به بیشترین اقلام فوق الذکر نیاز دارند فقط کوچکی و یا بزرگی دفتر از دفتر دیگر فرق میکند.

تخته پلان: داشتن یک تخته پلان در دفتر خیلی مفید است تخته پلان یک کمک بزرگی جهت پلان نمودن فعالیت های روزانه یا سالانه میباشد. وقتیکه میخواهید برای یک سال پلان نمائید نکات ذیل در تخته پلان نشان داده میشود.

– تمام فعالیت های عمده(شروع و ختم احتمالی فعالیت ها)

– سایر فعالیت های مشخص

– تمام روز های رخصتی رسمی

– تمام روز های رخصتی شخصی

– موقع ختم پلان ها

– راپور ها یا اسناد دیگری که باید تکمیل گردند.

چنین یک تخته برای تنظیم فعالیت های روز ها وسایط ترانسپورتی و تقسیم اوقات و غیره نیز مفید است از یک تخته کاغذ بزرگ هم میشود به حیث تخته کلان استفاده نمود اگر میخواهید تخته پلان تان را همواره تغییر دهید بهتر است تا یک تخته سفید با تعدادی مارکر داشته باشید اگر تخته سفید موجود نباشد در آنصورت میتوانید از یک تخته شیشه ای که پشت آن رنگ سفید داده شده و یا اینکه زیر آن کاغذ سفید گذاشته شده است بحیث تخته پلان از آن استفاده کنید.

تخته اعلانات: تمام اعلانات مهم را که میخواهید خود تان و یا کس دیگری آن را به خاطر داشته باشد به روی تخته اعلانات نسب میگردد

همچنان زیبا است که تعداد پست کارت مناسب را هم روی تخته نسب
نمایید.

نسب پست کارت به روی تخته فضای دوستانه را بر دفتر میبخشد.

مکتوب رسمی دفتر: برای مقاصد رسمی هر دفتر مکتوب رسمی
خودش را دارد که در آن کاغذ نام، آدرس، لوگو دفتر گنجانیده شده است.
به منظور بیشتر رسمی ساختن کاغذ بیشترین دفاتر در آن کاغذ تاپه
میکنند با وصف این حقیقت تاپه را میتوان در برابر مصرف کم بدست آورد
و هر کس دیگری هم میتواند از آن کاپی بگیرد.

بمنظور مکاتبه داخلی معمولاً از Memo (یادداشت) استفاده به عمل
میآید در ذیل شکل یک memo احتمالی داده شده است.

MEMO
To.
From.
Date.
Subject.

فورم و فورمت ها:

استفاده از فورمه خیلی مفید میباشد. فورمه نشان میدهد که در کدام
بخش معلومات نیاز است بر علاوه فورمه باری طرزالعمل دفتر خیلی زیاد

سهولت میوزد فورمه بجای چک لست نیز بکارمیروود وحاوی معلومات مهم است. اگر یک فورمه کاریابی را در نظر بگیریم آن فورمه به کمک میکند تا از تمام متقاضیان کار، یک نوع معلومات دریافت نمایم و با آنها یکسان برخورد نمایم. برخی از اقدامات مستلزم اخذ امضا از جانب آمر میباشد. فورمه ایجاب میکند تا امضا مقام بلند رتبه اخذ گردد برخی فورمه های مفید قرار ذیل اند.

فورم کاریابی:

- فورم ارزیابی کارمندان
 - فورم سفریه
 - فورم رخصتی
 - فورم خریداری
 - فورم پول پیشکی
 - چک لست ترمیم وسایط ترانسپورتی
 - فورم مصارف ترمیماتی
- به لست فوق الذکر متوان بیشتر اضافه نمود این مسئله به ضرورت دفتر ارتباط میگردد.

کتابخانه:

در هر دفتر تعداد کتب موجود است یا شاید تعداد کتب در مورد کامپیوتر موجود باشد اقلباً پروژه ها دارای کتاب خانه های زرگ تری میباشند که کتب آن کتاب خانه ها مستلزم ترتیب و تنظیم میباشند در صورت داشتن تعداد کتب در موسسه ویا پروژه های نکات ذیل را در نظر بگیریم.

- نام دفتر باید روی هر کتاب نوشته بشود
- در غقب کتب کارت های را ترتیب دهید که در آن نام کتاب و نویسنده آن، اسم، تاریخ اخذ و استرداد کتاب درج شده باشد اگر کسی کتابی را اخذ میدارد باید کارت ویژه کتاب را خانه پری نموه و آن را در بکس مخصوص کارت ها بگذارد
- مجلات را میتوان در بکس تهای مخصوص که به همین منظور ساخته شده است گذاشت
- اگر تعداد کتب بیشتر باشد در آنصورت ضروری است تا آنها را ترتیب و تنظیم نمائیم البته هر کس میتواند مطابق به سلیقه خویش کتب کتاب خانه را ترتیب و تنظیم نماید.
- برای پروژه انکشافی یک انجیو کنگوری های مفید قرار ذیل اند.
- زراعت و غذا
- ساختمان
- تعلیم و تربیه
- انرژی
- انکشاف تجارت
- محیط زیست
- صحت
- حفاظت خاک و آب
- ترانسپورت
- آب و حفظ الصحه و غیره
- تحویل خانه یا (یا موجودی)

در تحویل خانه اجناس مانند قرطاسیه جات، سامان آلات اضافی وسایط ترانسپورتی، لوازم دفتر گذاشته میشود برای تحویل خانه باید یک لست موجودی جداگانه ترتیب داده شود و هر زمانی که به تحویل خانه چیزی اضافه و یا از تحویل خانه چیزی گرفته میشود باید ثبت گردد حتی وقتی تمام اجناس بصورت درست ثبت شده باشد در اخیر هر سال یک لست موجودی دیگری ترتیب داده میشود مهم است تا یک نفر مسول تحویل خانه باشد این تنها شخص خواهد بود که کلید تحویل خانه نزدش میباشد (و همچنان آمرپروژه) یک لست موجودی شکل ذیل را دارا میباشد.

شکل یک لست موجودی

توضیحات	شماره مسلسل	قیمت	تاریخ خریدرای	قیمت خرید

جهت داد و گرفت درست اجناس موجود در دیپو شما میتوانید از یک دفتر بنام سناک بوک (Stock book) استفاده نمائید شکل این کتاب بطور ذیل میباشد.

Date		Particular	Vr No	In No	In وارده	Out صادره	Balnce
Month	Day						

میزان	28	تسلیمی	143	1564	100	1	100
عقرب	10	صد گده کاغذ سفید	168				20

مجلس یا Meeting:

همانطوری که قبلاً مطالعه نمودید مجالس بخشی از پیشبرد کار دفتر و پروژه میباشد اساساً انجیو ها دارای سه نوع مجلس داخلی هستند.

1. مجلس عمومی کارمندان: تمام کارمندان در مجلس عمومی کارمندان شرکت میکنند در این مجلس در مورد مسایل بحث به عمل میآید که مربوط به تمام دفتر باشد در این مجالس کارمندان تبادل معلومات مینمایند و فضای خوب کاری از این طریق به وجود میآید هم کارمندان مسلکی و هم کارمندان غیر مسلکی در این مجلس شرکت میکنند.

2. مجالس مسلکی یا تخصصی: در این مجالس تنها کارمندان متخصص و مسلکی شرکت مینمایند در چنین مجالس ها موضوعات مسلکی و تخنیکی مورد بحث قرار میگیرد (مثلاً پیشرفت کار پروژه ها، مشکلات که در ساحه کار به آن مواجعه شده اند و اقداماتی که باید به عمل آید) این نوع مجالس به نام مجالس آمرین پروژه ها نیز یاد میگردد.

3. مجالس رؤسا و آمرین: انجیو های بزرگ مجالس رؤسا و آمرین دایر مینمایند در این نوع مجالس مقصد دایرکتر مشوره نمودن برخی موضوعات با آمرین و رؤسا میباشد که معمولاً این موضوعات به مسایل اداری ارتباط میگیرد مثلاً مناسبات با دولت، ساعات کاری دفتر و غیره

این نوع مجالس را به نام مجالس اداری مجالس مشورتی، مجالس منجمنت، مجالس آمرین دفاتر ساحوی و غیره نیز یاد میکنند.

تهیه کننده : حبیب الرحمن عابد غوری محصل زراعت پوهنتون هرات