

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



درسهاي مقدماتي از :

منيچمنت و اداره ...

براي مسؤلين ادارات ولايت غور و كارمندان رياست احيا و انكشاف دهات

ماه / دلو / 1385

تهيه و تدوين : عبدالرحمن " فرهنگ " رئيس احيا و انكشاف دهات ولايت غور

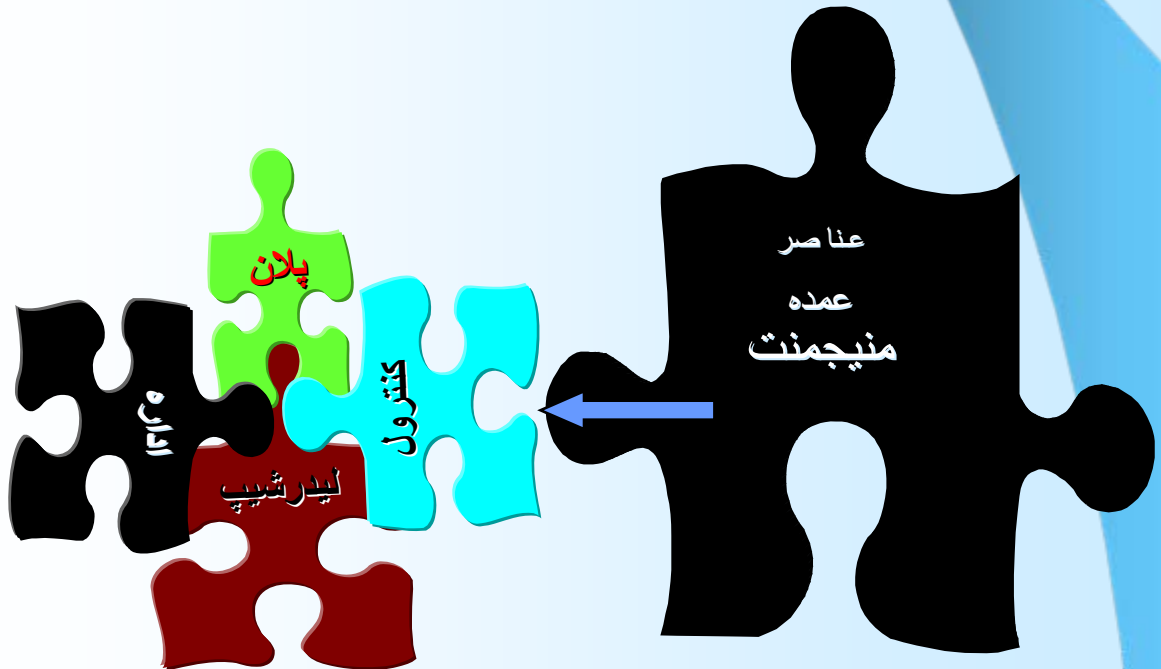
توقعات ما از ورکشاپ

در ختم کورس اشتراك کنندگان قادر خواهند بود تا :

1. اداره عامه را تعريف نمايند .
2. سه سطح و پنج اقسام تيئوري منيجمنت را شرح دهند .
3. پنج شيوه اداره را توضيح دهند .
4. اداره مفيد و كارآمد را تعريف نمايند .
5. اداره وقت و ضايعات مديريت را شرح نمايند.
6. مشخصات اداره سالم را بيان نمايند.
7. وظائف اساسي رهبر و منيجر را بيان نمايند .
8. چهار رول عمده اداره را نام گرفته و اجزاي اساسي آنرا شرح نمايند.
9. براي اجراي بهتر امور اداره خود پلان اجرايوي منظم ارائه نمايند .
10. پنج نوع تصميم گيري را با راه حل مشكلات توضيح دهند .
11. اساسات ايجاد يك تيم را دانسته و اوصاف يك تيم موفق را شرح كنند.
12. تعريف هماهنگي و فوايد آنرا در يك موسسه بيان نمايند .
13. تعريف ، مؤثريت و راه هاي تشويق كارمندان را بيان نمايند.
14. عوامل مؤثريت ارتباط را دريافت خواهند نمود.
15. چهار نوع ارتباطات اداري را شرح نمايند.
16. كنترول را با بخشهاي آن (سوپرويزن ، مانيتورينگ و ارزيابي) بمنصه اجرا قرار دهند .
17. از شيوه هاي مختلف سوپرويزن استفاده درست نمايند .
18. منابع بشري را تعريف نمايند.
19. منيجمنت پرسونل را از منيجمنت منابع بشري تفكيك نمايند.
20. لايقه و وظائف را طبق فورمت استندرد تهيه خواهند نمود .
21. انتظام مرخصي را فرا گيرند .
22. پلان انكشافی كارمندان را بدانند.
23. سيستم معلوماتي اداره منابع بشري را تعريف نمايند.
24. مهارتهاي ابتدائي دفترداري را از ياد نمايند.
25. اداره جلسات را بيان و فورمت آنرا تهيه نمايند.

عناوين Titles

- تعريف منيمنت Management Definition
- سطوح منيمنت Levels of Management
- اقسام منيمنت kinds Management
- شيوه هاي اداره Management Styles
- اداره مفيد و كارآمد profitable and efficient Management
- عناصر عمده منيمنت : Maine Elements of Management
- اداره جلسات Meeting Management
- تعريف بعض اصطلاحات Some terminology Definition



❖ تعریف منیجمنت Management Definition

تاریخچه منیجمنت :

منیجمنت برای اولین بار در سال 1794 از طرف اقتصاد دان مشهور انگلیسی آدم سمیت (Adam Smith) (طراحی شد ابتداء تقسیمات وظایف را در رابطه به مراحل تولیدی سوزن برای کارگران میان آورد . عالم دیگری از اسکاتلند گفته Adam Smith را تعمیم بخشید و گفت : ” تمام امور باید سازماندهی شوند تا نتیجه مثبت بدست آید ” .

دانشمندان منیجمنت عمومی (اداره عامه) را تعاریفات مختلف نموده اند .

ولی ما در این ورکشاپ نسبت کمی وقت فقط چند تعریف عمده را بیان مینمائیم ؛
انجمن انجیران امریکا گفته اند :

” منیجمنت عبارت از علم و هنر سازماندهی ، و سمت دهی تلاشهای بشری ، بخاطر کنترل نیرو و استفاده مفید از مواد طبیعی ، میباشد .”

بعضی گفته اند :

منیجمنت عبارت از ایجاد نظم و هماهنگی در روند کاری کارمندان بخاطر رفع مقتضیات کاری، جهت برآورده شدن هدف مشترک .

بعضی تعریف کرده اند :

” منیجمنت عبارت است از یک روند مشخص و مشتمل بر فعالیتهای برنامه ریزی، سازماندهی، سوق دهی و کنترل منابع (نیروی بشری ، مواد ، ماشین آلات ، پول و مارکیت) جهت رسیدن به اهداف تعیین شده در خلال موعد زمانی ، و مصرف پیش بینی شده ” .

خانم تا یلر استرلیا نی در ورکشاپ چنین میگفت :

” منیجمنت عبارت از مهارت و دانش است که سازمان و مؤسسه را به موفقیت وصل نماید .”
نوت : مطلوب منیجمنت از دو طریق آموخته میشود ؛

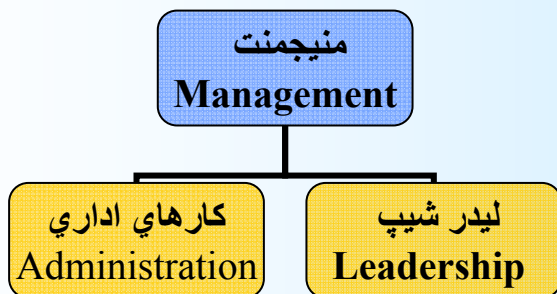
اول – منیجمنت دانش ، که از طریق آموزش و مطالعه کتب بدست میآید .

دوم – منیجمنت کاری ، که در جریان انجام کار های ادارات بدست می آید .

فرق بین منیجمنت ، لیدرشیپ و کارهای اداری :

لیدر شیپ ، عبارت از پروسیجریکه مردم را بطرف پالیسی و ارگانیزیشن تشویق کند. خلاصه اینکه : در رهبری ، طرح دورنمای اهداف است ؛ و در منیجمنت ، طرح تطبیق و رسیدن به آن . کاریکه مطابق مقررات و قوانین مطروحه مقام بالا با شد آنرا ” کار اداری ” (Administration) گویند .

- ساختار ، پلانگذاری و تنظیم افراد در ادارات از جمله افعال ” منیجمنت ” است .
- مقرری افراد ، بودیجه ، معاشات ، تطبیق پلانها ، ارزیابی ، راپوردهی و تنظیم جلسات – از جمله کارهای ” اداری ” است در داخل دپارتمنتها .



سطوح منیجمنت Levels of Management ❖

منیجمنت ویا اداره بصورت عموم دارائی سه سطح میبا شد :

1. اداره سطح عالی **Top level management**
2. اداره سطح متوسط **Middle level management**
3. اداره سطح اولی وپا نینی **Middle level management**

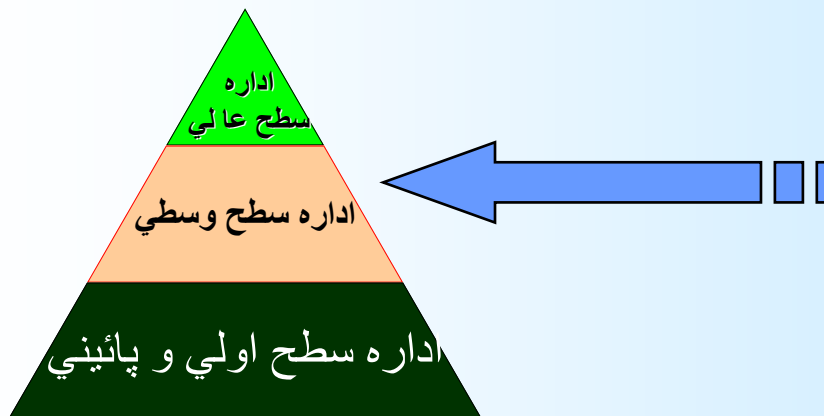
اداره سطح عالی : این اداره با در نظر داشت امکانات دست داشته طرح پالیسی ها و ستراتیژی های طویل المدت را تهیه و فراهم مینماید ؛ مانند وزارتخانه ها .

اداره سطح متوسط : این اداره فعالیت های را که جهت حصول اهداف ضرور است ، مشخص نموده و از اجرای آن نظارت بعمل می آورد . مانند : دیپارتمنت های دومی .

اداره سطح پائینی : این اداره مسؤلیت تطبیق و نظارت مستقیم فعالیت های پلان شده را به عهده دارد تا در نتیجه اهداف تعیین شده بدست آید .

نوت : اداره سطح عالی ؛ پلان های ستراتیژیکی را تهیه مینماید ؛ اداره سطح متوسط ، پلان های متوسط را از پلان ستراتیژی فراهم میسازد و اداره سطح پائین ، پلان های اجرایی را از پلان های متوسط تهیه میکند و به منصفه اجرا میگذارد .

گراف سطوح اداره را مشاهده میفرمائید :



❖ اقسام منیجمنت kinds Management

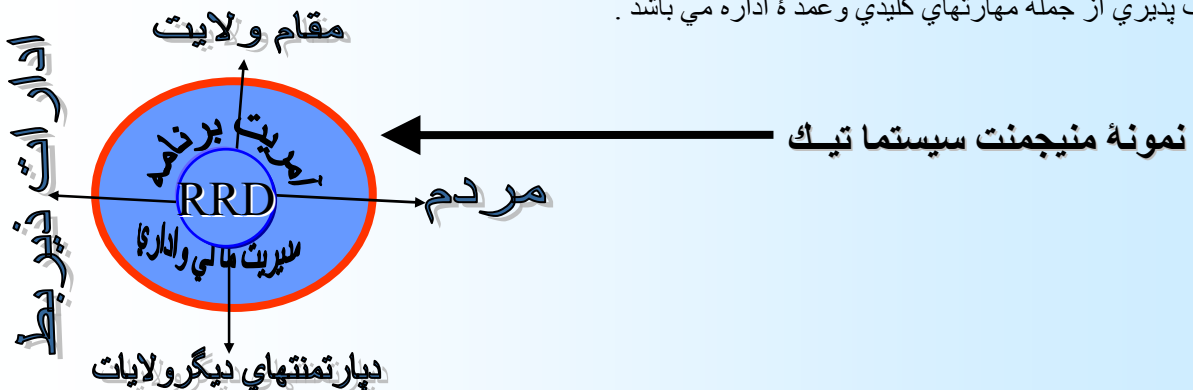
برای انجام منیجمنت تیئوریهها و میتودها ی مختلف وجود دارد ولی پنج قسم عمده آن قرار ذیل است :

1. **تیئوری منیجمنت "علمی"** که از سالهای 1900 الی 1930 ادامه داشت . در این منیجمنت بیشتر تمرکز روی وقت و کار آئی صورت میگرفت . این منیجمنت سه اصل عمده داشت : (وقت کم ، مصرف کم و کار- مؤثر = نتیجه خوب بوقت کم) روند کاری در این منیجمنت بر اصول زیر ین استوار بود :
 - کار ها بصورت تخصصی باید انجام گیرد (یعنی : هرکس فقط در یک بخش کار بخصوص باید انجام دهد)
 - از افراد به ماشین آلات اهمیت بیشتر داده میشد (زیرا ماشین آلات کمتر بود)
 - افراد در مهارتهای ساده و محدود تخصص داشتند .
 - طرز سیستم اداره مطلقه بود .
 این سیستم در کوتاه مدت دارای موفقیت بود ولی نسبت اینکه اداره بصورت مطلق العنان و کارمندان تحت فشار قرار داشتند، از سیستم ناراض و در صدد سیستم جدید برآمدند که مغایر سیستم قبلی باشد ؛ منیجمنت بعدی بنام : " منیجمنت انسانی را بوجود آوردند .
2. **تیئوری منیجمنت " انسانی "** در سالهای 1930 تبارز و تا سالهای 1940 ادامه داشت . این منیجمنت بیشتر بر روی افراد فوکس میکرد و موارد ذیل را در نظر داشت :
 - توجه به افزایش محصولات
 - طرز شیوه اداره با مشارکت و سهم گیری افراد .
 - ساختار وسیع ، با سطوح کمتر مراتب کنترل
 - تحرك و کارائی ، تیم کار را کنترل میکرد .
 - مقررات کمتر و انعطاف پذیری بیشتر برای تیم های کاری .
 - جهت کسب رضایت افراد ، در تیم ها تنظیم شوند .
3. **تیئوری منیجمنت " مشروطه "** این تیئوری در سالهای 1940 ایجاد و تا سالهای 1960 ادامه یافت . در این اداره طرز شیوه وابسته شرایط ، نوعیت سازمان و توانائی کارمندان بود .

4. تیئوری منیجمنت "سیستماتیک" و شرایط احتمالی :

این تیئوری از سال 1970 الی سال 1990 مورد توجه خاص علماء منیجمنت قرار داشت . از دیدگاه این تیئوری :

اداره عبارت از یک سیستم بهم پیوسته میبا شد که تمام اجزاء سازمان از هم جدا ولی در مجموع - سازمان را تشکیل میدهند . سازمان بصورت کل باید دارای معلومات و ارتباطات خوب و با محیط خارجی خویش مطابقت داشته باشد . همه چیز در تحول و تغییر است - تغییرات بصورت ثالث وجود دارد - تخمین و کنترل آن مقدور نیست . انعطاف پذیری از جمله مهارتهای کلیدی و عمده اداره می باشد .



این تئوری مشابه نظریه قبلی بوده لکن به اضافه بعضی مسایل :

- مدیران در تمام سطوح فعالیت نمایند .
 - تغییر در یک جزء قسمت مستلزم تغییر در تمام اجزای قسمتها می باشد .
 - مدیران فطرتاً زمان وقوع حوادث بحران را پیش بینی کرده نمیتوانند .
- این منیجمنت دارای چهار ویژگی خاص است که در منیجمنتهای قبلی وجود نداشت :
1. انعطاف پذیری در پلانهها. Flexible in Planning
 2. دلیل برای حل مشکلات Justification for the problems
 3. تهیه پلانهای کوتاه مدت ، تا در صورت بروز حوادث که پیش بینی نشده بود در رفع آن پلان طرح گردد.
 4. افراد مسلکی اگر در رشته های مختلف مهارت داشته باشند میتوانند بهتر و بیشتر مصدر خدمت گردند .

❖ شیوه های اداره Management Styles

برای تحقق اهداف معینۀ یک سازمان ، اداره کننده گان از روشهای مختلف استفاده مینمایند . انتخاب شیوه مناسب برای اجرای امور اداره ، علامت شایستگی و توانائی اداره کننده می باشد . بعضی از شیوههای اداره قرار ذیل است :

- **اداره با مباحثه (Management by Discussion)**
در این شیوه اداره کننده همراهی کارکنان خود اهداف و فعالیتها را سازمان را مورد بحث قرار میدهد . نظریات آنها را شنیده بعداً تصمیم میگیرد . (این شیوه مشخصه یک اداره کننده خوب است)
- **اداره با اهداف (Management by objectives)**
این نوع اداره کننده گان امور خود را بر مبنای اهداف برهانی پلان میکنند ؛ اول پالیسی که از طرف اداره عالی تعیین شده یکجا بادیگر کارکنان در میان گذاشته بالای اهداف مشخص آینده اتفاق میورزند . کارکنان با همکاری منیجر به جرای امور اقدام میورزند . و درختم امور توسط اداره کننده ارزیابی میشود که آیا اهداف مطابق پلان تحقق یافته و یا خیر ؟
- **اداره با نیرنگ و فریب (Management by Illusion)**
این نوع اداره کننده گان چالباز و فریب کار می باشند ، و هیچ کسی نمی داند که منظورشان چه است . در محافل مطلب را که طرح میکنند در نهان بمرام شان چیزی دیگر است . همیشه وقت در فکر ترقی شخصی خود می باشند .
- **اداره با بلدوزر (Management by Bulldozer)**
این نوع اداره کننده گان سخت گیر و دیکتاتور میباشند ، برخوردشان مانند نظا میها بوده بکسی اجازه سوال را نمی دهند . نمونه این اداره عواقب بدی داشته و انکشاف در بخش پرسونل صورت نمی گیرد . و افراد شایسته اداره را ترك میکنند .
- **اداره با اتفاق عامه (Management by Consensus)**
این نوع اداره کننده گان از باختن وظیفه در هر اس و میخواهند خطرات اداره را متوجه پرسونل بسازند . بهمان علت همواره جلسات را طولانی میکشند تا در توافق آراء یک تصمیم گرفته شود .

❖ اداره مفید و کارآمد profitable and efficient Management

اداره مفید و کارآمد آنست که دارای « کفایت و مؤثریت باشد ». **کفایت** ، یعنی : (با وصف محدودیت منابع) کار را به درستی انجام دادن ، در اداره که بودجه و پرسونل محدود باشد اما منبجر آن بر مبنای مهارت و دانش خود کارها را مطابق مقررات بوقت و زمانش بصورت درست انجام میدهد ، آن منبجر با کفایت است . (مفیدیت در داخل اداره) .

مؤثریت ، یعنی : اجزای کارهای درست ، نحویکه تأثیر مثبت آن در بین مردم نمایان گردد (مفیدیت در خارج اداره) . این دو مطلب برای اصلاح امور اداری ادارات بسیار مهم است اگر منبجر (اداره چپ) در ادارات این دواصل را در نظر نگیرد اداره از هم میپاشد. اداره مفید زمان تحقق یافته میتواند که سه مرحله آتی را به پیماید :

- **مرحله اول - « وسایل »** این مرحله دارای چهار قدمه ذیل میباشد :
 1. دورنما ، استقامت کار ، یا نتایج حاصله در دراز مدت (Vision) . گویا این در جواب «چرا» انجام میدهیم
 2. اهداف ، که بخاطر آن پلان طرح ریزی میشود (Objectives) = « چه میخواهیم »
 3. طرق ، سنجش راه های که انسان را به هدف وصل مینماید (Strategy) = « چطور »
 4. فعالیتهای ، روند کاری که پلانینگ را به ثمر میرساند (Activates) = « چه کسی و چه وقت »
- **مرحله دوم - تطبیق است .**
- **و مرحله سوم «نتایج» .**

مثلا وقت که بخواهیم پروژه را ارزیابی نمایم با خود میگوئیم : (به چه مقدار وسایل و کدام روندها جهت بدست آوردن نتایج موجوده بکار رفته است ؟

❖ مشخصات يك اداره سالم

اطلاق و تثبیت مشخصات کامل جهت قالب بندی اداره سالم کاریست مشکل ، زیرا مفهوم اداره سالم نظر به ایجابات عصر و زمان ، محیط ، ساختار جامعه و حکومت ، اوضاع اجتماعی ، اقتصادی ، سویه علم ، تخنیک و سایر عوامل از نظر اشخاص ، زمامداران ، و مسؤولین اداری کشورهای جهان از هم متفاوت میباشد .
بناء نمیتوان مشخصات کامل و عام فهم را برای يك اداره سالم ذکر نمود .
برای اینکه يك نظر کلی در رابطه به اداره سالم داشته باشیم مطالب ذیل را ارائه میداریم :

- داشتن پلان منظم
- سازماندهی درست کارها
- تشویق و ترغیب کارمندان از طرف آمر اداره
- افهام و تفهیم به موقع
- ایجاد هماهنگی و مساعی مشترک کارمندان با آمر و بالعکس .
- رهبری هد فمند پیرامون تقسیم وظایف اداره .
- تشخیص و توظیف درست کارکنان در امور (سپردن کار به اهل کار) .
- کنترل مؤثر بر اجزای امور از طرف منبجر اداره .
- گزارش گیری از کارهای هفته وار ادارات (هفته یکبار)

❖ اداره وقت Time management

وقت وزمان درادارات رول عمده داشته وداراي اهميت بسزاي ميباشد . چون زمان بعقب برنمي گردد پس بايد از وقت استفاده اعظمي بعمل آيد .

بناء رعايت وقت از اصول اساسي منيجمنت بشمارميايد . ضايعات وقت دلالت برناقصيت اداره ميكند هراندازه كه درادارات ضايعات بيشتريا شد گراف نزولي منيجمنت شان پائين تر ميآيد .
واز نظر پرائسيب اداري ضايعات قرار ذيل دسته بندي گرديده است :

• ضايعات مديريت - :

بي تصميمي و متردد بودن آمر اداره درمورد اجراي امور اداره .

بهانه جوئي منيجر درمقابل كارمندان اداره .

سهل انگاري در اجراي امور اداري بوقت وزمان معينه .

محتاط بودن بيش از حد معمول كه باعث ضياع وقت ميگردد.

• ضايعات اداري - :

عدم تثبیت اولویت ها و عدم موجودیت پلان در اداره .

عدم تفویض صلاحیت ها به ما مورین . عم تثبیت اهداف و مرام ها در اداره .

تخمین غیر واقع بینانه وقت .

عدم شناخت کامل از زیردستان از نگاه اجراي امور .

عدم تنظیم و جابجا سازي اسناد و عدم تنظیم اوراق دفتر (عدم موجودیت سیستم فایلینگ) .

• ضايعات سازماني - :

مراجعه بيش از حد به آمرین .

دايرکردن جلسات متعدد .

عدم وضاحت وظيفه .

• ضايعات محيطي - :

مراجعين زياد .

عدم توجه به ارتباطات عامه

مزاحمتها ، وقفه ها واخلال در اجراي امور .

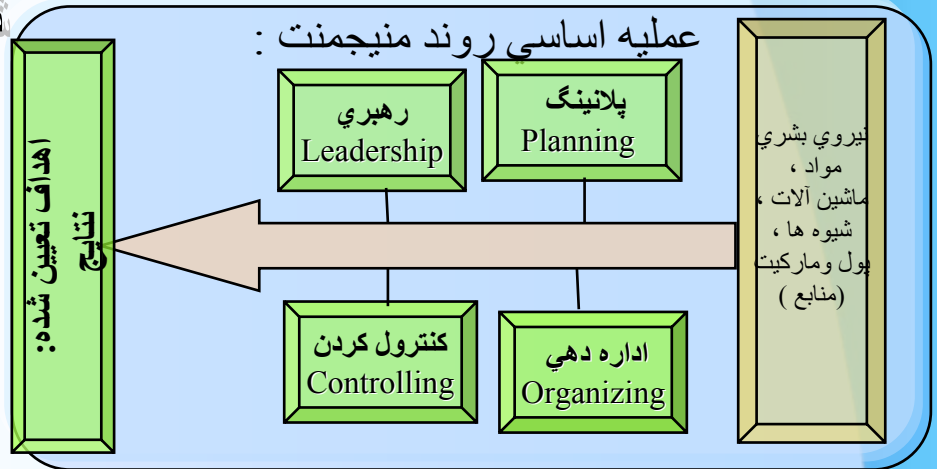
برخورد ناسالم با مراجعين .

❖ عنا صر عمده منیجمنت : Maine Elements of Management

1. تعیین هدف و پلانگذاری برای رسیدن به آن **planning**
 2. ایجاد اداره و تعیین مسؤلیتها **Organizing & Implementation**
 3. رهبری **Leadership**
 4. نحوه کنترل **Controlling** (بعضی کارهای مربوط به کا مندان را هم عنصر پنجم میدانند) و بعضی : فرماندهی (**ting Direct**) ، هما هنگی (**Coordination**) ، گزارشدهی (**Reporting**) و بودجه (**Budget**) را نیز در وظایف منیجمنت علاوه میکنند .
- ادوین فیلیپو دانشمند علم اداره قرن نژده (سال 1971) وظایف اداره را بدو کتگوری تقسیم نموده است :
- کتگوری اول ، اداری : (پلانگذاری ، رهبری ، تشکیل و کنترل)
 - کتگوری دوم ، عملیاتی : (پرسونل یا بی ، نگهداری ، توسعه و همیستگی) . بهر صورت منیجمنت بذات خود یک روند جاری و متداوم می باشد وظایف که در بالا تذکر یافت به هیچ وجه نمی توانند کا مل باشند .
 - و همچنین اداره نمی تواند حالت ثابت داشته باشد ، مگر چیزیکه ثابت است این است که : هر اداره با ید حتما به پیش برود .
 - درحقیقت منیجمنت عبارت از دانش و مهارت است که روند عملیه (چهار رگانه) آن بالای شش کلمه انگلیسی (که اول شان میم است) صورت میگیرد ، تا درخلال موعد زمانی و مصرف تعیین شده قبلی ، اداره را موفقانه به هدف وصل نماید .

شش کلمه که اول شان میم است

- Man and woman مرد وزن
- Materials مواد
- Machinery ماشین آلات
- Methods شیوه ها
- Money پول
- Market بازار



1. پلانگذاری planning

تعريف پلان ؛ پلان عبارت از فکرکردن معقول و منظم بخاطر دریافت طرق و منابع جهت رسیدن به هدف است . اولین اصل هر اداره تنظیم پلان است . **توسط پلانگذاری** ما موزیم که کدام کارها باید چه وقت ، در کجا ، و چگونه انجام دهیم و از منابع محدود و نیروی بشری موجود چه طور استفاده اعظمی نمایم تا به هدف برسیم . پلان عبارت از پل عبوری از حال حاضر برای حال آینده میباید شد . **هر فعالیت اداری** (دماغی و یا فیزیکی) ارتباط محکم با پلانگذاری دارد . **طوریکه** تنفس برای زندگی بشر خیلی ها مهم است همین طور پلانگذاری برای اداره ضروری پنداشته میشود . **عمدتا دو عامل** مهم است که آمرین را به پلانگذاری وا میدارد : اول محدودیت منابع ؛ دوم محیط نا مساعد . در صورتیکه منابع مادی ، معنوی و مالی غیر محدود باشد به پلانگذاری کمتر ضرورت احساس خواهد شد .

بقول ستیا جترجی : پلان چهار چیز است : (1) تشخیص مشکل ، (2) دریافت الترناتیف (Alternative) بدیلها ، (3) بررسی بدیلها ، و (4) انتخاب بهترین بدیل (راه حل) . **طرح اهداف خوب** :

یک هدف خوب بیانگر این موضوع بوده میتواند که : یک عمل چه وقت انجام پذیرفته و چه وقت به اتمام می رسد . سه طریق در مورد ارزیابی اهداف خوب وجود دارد :

1. آیا هدف مذکور میتواند نتیجه پیش بینی شده را بیان دارد ؟
2. آیا هدف مشخص نموده میتواند که نتیجه پیش بینی شده چه زمانی تکمیل خواهد شد ؟
3. آیا نتیجه پیش بینی شده قابل سنجش میباید شد ؟

در پلان باید سه اصل عمده و چهار مشخصه ذیل وجود داشته باشد :

- پلان باید بر روی واقعیتها و اهداف درست استوار باشد .
- پلان باید دقیق باشد نه بر مبنای حدس و گمان
- پلان باید قابلیت پیمایش و اجرایی داشته باشد .
- 1. پلان باید شامل آینده بوده باشد .
- 2. پلان باید مشتمل بر فعالیت باشد .
- 3. برای انجام کار پلان شده باید یک شخص و یا اداره وجود داشته باشد .
- 4. در پلان باید مدت زمان مشخص باشد .

پلانها اقسام مختلف دارند ؛ پلانهای ساحوی ، پلانهای تدابیری ، پلانهای مالی ...

❖ **طریقه عملیه (SWOT)**

Strengths	نقاط قوی
Weaknesses	نقاط ضعف
Opportunities	امکانات و فرصتها
Threats	تهدیدها و خطرات

بعد از اینکه معلوماتها را جمع آوری نمودیم بخاطر دریافت اولویتها معلوماتها را به چهار دسته تقسیم بندی مینمایم . نقاط مثبت را در یک ردیف ؛ نقاط منفی را در دیگر ردیف ؛ امکانات و فرصتها را کنار هم و خطرات و تهدیدها را پشت هم میگذاریم . بعد از آنرا تجزیه و تحلیل میکنیم که آیا نقاط ضعف را توسط نقاط مثبت دفع کرده میتوانیم یا خیر ؟ و چه قسم زمینه بدست آوردن امکانات و منابع را که در اختیارمانیست فراهم سازیم . و خطرات که متوجه پلان مامیبا شد چه طور جلوگیری کرده میتوانیم .

مثلا : میخوایم که در منطقه گرما ب بند برق (3) میگات را اعمار نمائیم معلوماتهای جمع آوری شده را در چوکات ذیل غرض ارزیابی و تحلیل ردیف میسازیم :

S	1- وزارت انرژی بودجه آنرا وعده داده است . 2- آب وافر و محل انسداد بند وجود دارد . 3- نفر مسلکی غرض سروی تخنیکي موجوداست .
W	1- وسایل و امکانات ماشینری کافی بخاطر سروی در دسترس نیست . 2- نفر کار گدر ساحه موجود نمیشود
O	1- وسایل سروی نزد دفتر افغان اید موجود میبا شد . 2- از هرات نفر کارگر بدست میآید .
T	1- امنیت برای تطبیق پروژه موجود نیست . 2- در فصل بهار دریا طغیانی و مانع کار میگردد .

❖ **مراحل پلانگذاری Steps in Planning**

1. جمع آوری معلومات و مطالعه وضعیت فعلی و دریافت مشکل . (فزیکل مپ ، خدمات انجام شده ، سطح دانش و موجودیت منابع مختلفه ...)
2. اولویت دادن به مشکلات
3. باخیر بودن از امکانات
4. تعیین اهداف و مقاصد (ماچه میخوایم ، در کجا و چه وقت)
5. اساس پلانگذاری فکری (پلانهای ما در کدام محیط داخلی و یا خارجی کار خواهد کرد .)
6. دریافت راه های حل (کدام راه های متبا دل مارا موقع میدهد تا بکاربرد کمترین مصارف و حصول بیشترین مفا داهداف خود را تطبیق نمائیم)

❖ سطوح پلانگذاری (Levels of planning)

برای پلانگذاری مؤثر و سازگار ، پلانها باید در مقام بالائی هر سازمان طرح و به طبقات پائین منتشر گردد. این وظیفه اداره عالی است که اساس را فورمول بندی ، مقصد و فلسفه اداره را بیان کند ، ترجیحات مقاصد را معلوم و پالیسی های عمده را طرح ریزی نماید . سپس اداره متوسط از آن با در نظر داشت منابع اهداف ، وظایف و زمان را مشخص مینماید . و اداره پائینی آنرا در معرض اجرا میگذارد .
به ترتیب ذیل :

1. پلانگذاری ستراتیژی ، که شامل پلانهای درازمدت بوده و از طرف اداره عالی تهیه میگردد.
 2. پلانگذاری انترمدیت یا میان مدت ، که در آن وظایف و زمان با در نظر داشت منابع مشخص میگردد
 3. پلانگذاری اجرایی ، این پلان شامل پلانهای هفتگی و روزمره میباشد که اداره پائین آنرا در معرض اجرا میگذارد.
- در پلان عملی سه چیز مهم است :

- سنجش کار آئی مربوط به بودجه
- شخص که مسئولیت اجرای آنرا بعهده دارد.
- تقسیم اوقات کاری باتعیین اینکه فعالیتها چه وقت اجرا شود .

هر بخش از پلانگذاری های فوق برای موفقیت سا زمان ضروری میباشد . و هیچ یکی به تنها ئی کا میاب شده نمیتواند . مگر آنکه هر سه سطح مورد ملاحظه قرار گیرد .

II. سازمان دهی Organizing

سازماندهی و اداره عبارت از ایجاد يك ساختار است که در آن نقشها ووظایف کلیدی به اشخاص واجد شرایط در يك مؤسسه تفویض میگردد . و عبارت دیگر اداره يك مکانیزم است که توسط آن عملکرد های هدفمند ، پالیسیها و پروگرام ها مورد تطبیق قرار میگردد .

- تفویض صلاحیت و تعیین مسئولیت برای يك منیجر
- ایجاد هماهنگی در کارهای انفرادی کارمندان و دفاتر شان
- تقسیم وظایف و فعالیتها ی ضروری به کارمندان
- تصنیف و گروپ بندی فعالیتها برای تعیین مقاصد

از جمله وسایل مهم سازماندهی میباشد .



تشکیل عبارت از تقسیم بندی وظایف ، تفویض صلاحیت ، تثبیت مسؤلیت و تعیین روابط منطقی واحدها در يك اداره میا شد . هویداست که تقسیم وظایف در بین واحد های اداری یکی از ضروریات ادارات بزرگ امروزی است در هر اداره کار بین واحدهای مربوطه تقسیم شده تا بالاخره کار در واحدهای کوچک و افراد اداره معلوم و مشخص گردد . در تقسیم وظایف کار ها تزی نمی کند ، مهارت و تخصص کارکن روز بروز افزایش ، بازدهی و نتیجه بهتر بدست میا ید . در تقسیم وظایف عمدتا باید چند موضوع در نظر گرفته شود :

1. تقسیم وظایف در واحدهای مربوطه يك اداره باید به اهداف و کارهای عمومی اداره وساحه سازگار و برای هر واحد اداری کوچک مقدار کار و موعد تکمیل آن طبق مشخصات تثبیت گردد.
2. در تقسیم وظایف تمام فعالیتها و کارها يکه از نقطه نظر فعالیت باهم ارتباط میداشته با شد باید تحت يك واحد اداری متمرکز گردد.

خطر یا Risk در تشکیل ، یازده خطر در تشکیل آفت مهم بوده که هم آهنگی ، نظارت و تصمیم گیریها را دچار مشکل میسازد ؛ ولی ما از حیث ارتباط هفت شماره آنر بر می شماریم :

1. يك کار تخصصی را نباید بدو واحد از هم جدا سپرد (آمیزش و یکجا کردن مسؤلیتها)
2. يك رشته از مسؤلیتها ی متضاد را به يك گروه نباید واگذار کرد (مثلا خرید ، کنترل و حسابدهی) .
3. حیطة نظارت را نباید در عرض طوری گسترش داد که نظارت و کنترل را نا ممکن سازد .
4. از دادن عناوین میان خالی و دهان پرکن برای شغل ها و ادارات باید خود داری کرد ؛ عناوین باید مطابق مسؤلیت و صلاحیت باشد .
5. در تقسیم کار بین واحد مشابه تبعیض رواندارید . نباید برای يك واحد بار سنگینی رانهاد وبه واحد دیگر کار سبک سپرد .
6. تحریر شرح وظایف تا جائیکه ممکن است باید آسان و قابل فهم با شد .
7. از ساختن تشکیل اضافی در پهلوی تشکیل اصلی بدون واگذاری امکانات کار ، باید خود داری شود .

تشکیلات بر مبنای ضرورتها ی کاری ایجاد میشود ؛ هر مؤسسه یا اداره بنا بر ضرورت خود به طرح تشکیل می پردازد . مثلا تشکیل يك مؤسسه نظامی از يك با تشکیل يك مؤسسه تعلیمی و تربیتی نظریه وظایف اهداف خود از هم متفاوت است . اما در مجموع بین تشکیلها يك وجه مشترك وجود دارد و آن همانا رسیدن به هدف خاص شان است . عمدتا رسیدن به هدف نهفته در سه چیز است :

(تشکیل منظم ، موجودیت اشخاص ، و وسایل مالی)

معمولا در جهان امروزی چهار قسم مدل تشکیلاتی وجود دارد :

1. **تشکیل خطی (Linen Organization) :** این تشکیل بیشتر در ادارات بزرگ جهان چون وزارتها بکار گرفته شده از آن استفاده بعمل میآید . و در تمام ادارات افغانستان از این نوع تشکیل استفاده میشود . در این تشکیل صلاحیتها و مسؤلیتها مشخص میا شد . مقام هدایت دهنده و گزارش گیرنده مشخص بوده و سیستم کنترل بخوبی تطبیق میگردد .
2. **تشکیل خطی مشاورتی Stabilize Organization :** این تشکیل مانند تشکیل خطی بوده لکن بورد مشاوریت در آن فزوده میگردد . که امروز در اکثر کشورها و کشور عزیز ما هم معمول است ، بورد مشاوریت میتواند در سطح بالا (وزارتها) و پائین (ریاستها) وجود داشته با شد . مشاورین حق و صلاحیت صدور هدایات و دستاير را ندارند .
3. **تشکیل مختلط Matrix Organization :** در این تشکیل سلسله مراتب وجود نداشته صرف يك امر در رأس قرار دارد که رهبری را بدوش داشته وبه هر دفتر که خواسته با شد وظیفه میدهد . دفاتر مادون با لمقابل گزارش را مستقیما به امر میدهند . این تشکیل در تشکیلات کوچک مانند مؤسسات شخصی و سائر سازمانها قابل استفاده میباشد .
4. **تشکیل پروژه وی Project Organization :** این تشکیل صرف در برای يك پروژه مشخص در داخل اداره ایجاد میگردد که با ختم پروژه تشکیلات آن از بین میرود .

❖ مسؤلیت و صلاحیت Responsibility & Authority

مسؤولیت – عبارت از الزام هست که جهت اجرای فعالیتها به کارمند سپرده میشود. و انجامش را از وی توقع دارند. مسؤولیت های اداری يك کارمند براساس صلاحیت آن بوجود می آید، بنابراین تفویض صلاحیتهای يك کارمند، مسؤولیتهای آن بیشتر میگردد. صلاحیت و مسؤولیت عموماً لازم و ملزوم یگدیگر اند. صلاحیت: تفویض قدرت و اختیار است؛ مسؤولیت: جوابگویی پدیده های است که در چوکات صلاحیت به آن سپرده شده است.

صلاحیت – عبارت از قدرت است که از طرف قانون و یا نفر ذیصلاح برای يك نفر تفویض میگردد.

صلاحیت دو قسم است: صلاحیت اداری؛ که از طرف مقام عالی برای امرین ادارات تفویض میشود، و این صلاحیت قابل فسخ و قابل تفویض ثانی میباشد.

صلاحیت قانونی؛ که از طرف قانون بکسی تفویض میشود، این صلاحیت قابل فسخ و تفویض ثانی نمیشود. مانند تفویض صلاحیت امضاء بانکونها برای وزیر مالیه – وزیر مالیه نمیتواند این صلاحیت را به وزیر دیگری تفویض نماید.

نکته: میعاد استفاده معقول از صلاحیت زمان اعتماد بر خود است؛ تردد و تنزل سبب عدم استفاده از صلاحیت میگردد. در تفویض صلاحیت و مسؤولیت نکات ذیل را در نظر بگیرید:

- شخصیکه به آن صلاحیت و مسؤولیت داده میشود دارای کاری عالی و ارتباط عالی با شد.
- صلاحیتهای و مسؤولیتهای سپرده شده برایش توضیح داده شود و دیگران را نیز مطلع نماید.
- در کارهای سپرده شده مداخله نکنید و در صورت لزوم با وی همکاری نموده و پیشرفت کار را از وی جویا شوید.

مفاد تفویض صلاحیت برای دیگران:

1. با سپردن صلاحیت برای دیگران، صلاحیت دهنده برای انجام دیگر وقت کافی پیدا میکند.
2. هرگاه کار در يك ساحه وسیع منتشر باشد، تفویض صلاحیت مانع انتظار طولانی شده کارمندانیکه در محل اند میتوانند زودتر و خوبتر تصمیم بگیرند.
3. کارمندانیکه به آنها صلاحیت تفویض میشود، از مهارت و تجربه بیشتر برخوردار میگرددند.

❖ هم آهنگی یا Coordination

هما هنگی؛ عبارت است از پروسه تشريك مساعی دو یا افراد زیادتر، بخاطر رسیدن به استفاده از منابع، دانش و مهارتها. هدف مشترك هما هنگی نه تنها از مبادی و وظایف اساسی منیجمنت به شمار میرود، بلکه در این اواخر بحیث جوهر روند منیجمنت عرض وجود نموده است.

فواید ثمر بخش هما هنگی:

- بهبود عرضه خدمات و ازدیاد ساحه فعالیتها.
- ایجاد اعتماد بین کارمندان و تنقیص کشمکشها.
- جلوگیری از تضاعف و دوبله کشتن فعالیتها.



تیم عبارت از مجموعه افراد سا زمان یافته است که بخاطر اهداف مشخص طور منظم فعلا لانه تلاش می ورزند . مسلما هر فرد از افراد بشری در تلاش است تابه اهداف خواستنی خود نایل گردد . رسیدن به اهداف نیاز به يك سلسله تحركات است که بدون سازماندهی انجام آن ممکن نیست . بناء ايجاب میما ید تا افراد گردهم جمع شوند و از حالت پاشیدگی سروسامان تشکلی برای خود ایجاد نمایند . این مجموعه دومرحله را می پیماید :

1. مرحله ابتدائی که در آن اهداف زود گذر و نا هماهنگ و نظم و دیسپلین ضعیف میبا شده این مرحله را ”گروپ“ گویند . در این مرحله اعضاء مجموعه محافظه کار و نظریات خود را محتاطانه مطرح مینمایند . فضای اعتماد حکمفرما نیست توقعات زیاد و اختلافات در بین اعضاء مجموعه بوفور مشاهده میشود . بعد از يك سلسله مباحثات در بین اعضاء مجموعه نا کامیهای خود را ارزیابی و آماده تعهد میشوند .

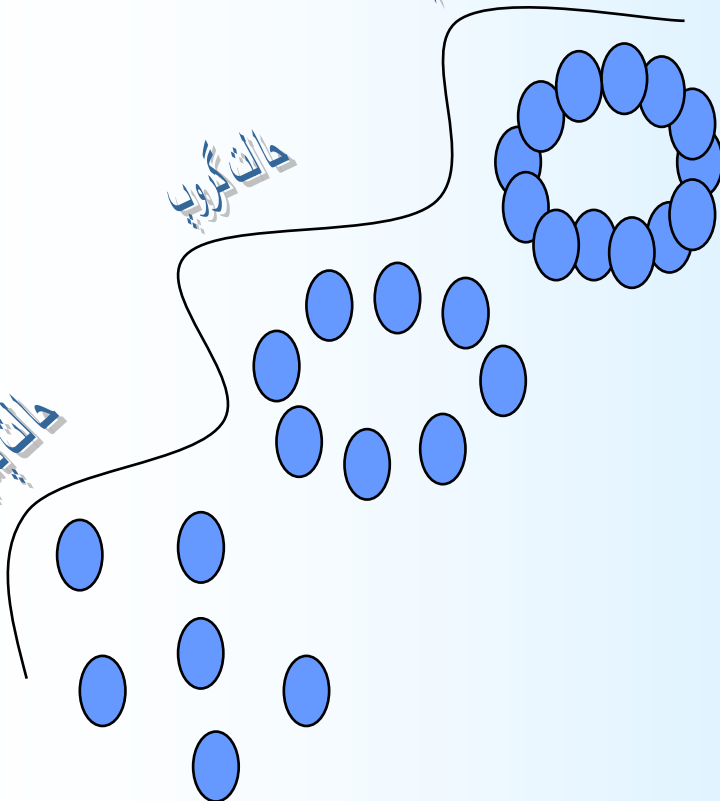
اوصاف يك تیم موفق :

- هدف مشترك و موجودیت تعهد به حصول آن .
- موجودیت فضای اعتماد .
- احساس مسؤلیت در برابر عمل هر فرد از افراد تیم .
- موجودیت نوآوری و ابتکار
- توانائی رسیدن به توافق و رفع کشمکشها .
- اخذ تصمیم به اکثریت آراء .
- طرز رهبری مشترك .
- در نظر داشت نفع تمام اعضاء تیم .

حالت تیم

حالت گروپ

حالت پاشیدگی



رهبري ، عبارت از پروسه اثر گذاري و نفوذ با لاي کارمندان و فراهم سازي شرايط براي مردم تا اينکه در اجراي اهداف تعيين شده برضايت سهم بگيرند . کسيکه فضاي ليد رشپي را بوجود ميآورد آنرا ” ليد ر ” گویند .

● فرق بين منيجر وليد ر :-

- **ليدر :** کسي است که با استفاده از ابتکارات خود سا زمان را رهبري نمايد و فعلايت آن بيشتر در حصه مردم باشد .
- **منيجر :** کسيکه مطابق مقررات اداره عالي کار هاي اداره را انجام ميدهد .
- **ليدر ،** هدايت ميدهد که اجرا کنيد ويا نکنيد ؛ **منيجر ،** کار هاي اداره را همراهي کار مندان مستقيم کمک مينمايد .
- **ليدر :** نوآوری ميکند ، تمرکز بالای مردم دارد ، سيستم را انکشاف ميدهد ، حالات را کنترل ميکند و خطر را ميپذيرد .
- **منيجر:** کارها را اداره ميکند ، تمرکز بالای سيستم دارد، سيستم را حمايت ميکند ، تسليم بشرايط ميگردد و خطر را نميپذيرد .
- **رؤساي ادارات هم ليدير اند و هم منيجر نظر به اينکه مطابق هدايات مقامات عالي عمل ميکنند ، منيجر اند و از لحاظ اينکه با استفاده از دانش و ابتکارات خود بايد بقناعت مردم به پردازند ، ليدر اند .**
- **ليدر و مسؤل اداره با يد توانائي : گفتن ، نظر دادن ، مشارکت و تأ مين ارتباط و تفويض صلاحيت را داشته باشد .**
- **زيرا در هر اداره خواه چهار کتگوري افراد وجود دارد که منيجر بايد مطابق حالت هر کتگوري عمل نمايد :**

1. **افراد يکه کارشان عالي و ارتباط شان هم عالي است؛** در اين حالت براي همچو افراد بايد صلاحيت و مسؤليت سپرده شود.
 2. **افراد يکه کاري شان عالي ولي ارتباط شان کم است ؛** در اين حالت براي همچو افراد ارتباط بيشتر تأ مين و مشارکت صورت گيرد.
 3. **افراد يکه کارشان کم ولي ارتباط شان عالي است؛** در اين حالت از همچو افراد نظر خواهي و همراه شان همکاري شود.
 4. **افراد يکه کار و ارتباط شان کم است ؛** در اين حالت براي همچو افراد هدايت لازم داده شود.
- يکي از علماء منجمنت بنام داويس (Davis) چهار مشخصه ذيل را براي یک ليدير الزامی دانسته است :
1. **ذکاوت خوب ،** یک ليدير بايد شخص ذکی و آگاه و بگونه دارای ذکاوت بيشتر نسبت به زيردستان خود باشد .
 2. **پختگی اجتماعي ،** ليدير بايد از پختگی اجتماعي خوب برخوردار و در اذهان مردم محبوبيت عالی داشته باشد .
 3. **انگيزه دسترسي به اهداف ،** ليدير هابدون اتکاء بقوه بيرونی ، انگيزه قوی به انجام فعاليتهاي پيای دارند ، زمانیکه به یک هدف نایل ميآيند در جستجوي رسيدن به هدف ديگری ميشوند .
 4. **طرز تلقی به ارتباطات انساني ،** ليدير ها توانائي و استعداد کار کردن با اشخاص ديگر را دارند آنها فرادر احترام و درک ميکنند که هنگام انجام وظيف بايد رعايت ديگران را داشته باشند .

نکات در مورد رهبري سالم :

- طلب همکاري از هر فرد اداره .
- تأ مين ارتباط حسنه بين کارمندان اداره و اعضاي گروهها ي کاري
- سهم گيري فعال همه کارمندان در نظر و عمل .
- انگيزش ، تشويق فرد فرد از کارمندان .
- تأ مين شرايطي که تحت آن هر فرد از کار خود راضي باشد .
- ايجاد روحيه کار گروهي

- قبلا یاد آوری کردیم که (پلانگذاری ، سازماندهی ، راهنمایی و کنترل) وظایف اساسی وچهار اصل عمده منیجمنت میباشند .
 بادر نظر داشت این نکات وظایف يك منیجر خوب را میتوان قرار ذیل برشمرد :
1. يك منیجر باید تمام کارها و عملکردهایش پلان شده باشد .
 2. يك منیجر باید ساز ما ندهی و رهبری خوب درکارها داشته باشد .
 3. يك منیجر باید قدرت و توانمندی داشته باشد تا از نیروی بشری و مادی استفاده معقول و موثر نماید و درجای مناسب منابع را بکاربرد تا نتیجه مثبت بدست آید .
 4. منیجر باید بتواند اداره خود را راهنمایی کند و اشتباهات را بموقع رفع سازد . اصلاحات و نوآوریها را در اداره بوجود بیاورد .
 5. منیجر باید کنترل جدی از امور خود داشته باشد و قتیکه متوجه خلاها و نواقصات اداره میشود باید در رفع نواقص اقدامات لازم و بموقع نماید .
 6. منیجر باید از طریق مردم بامردم کار کند تا بتواند اهداف اداره را برآورده سازد .
 7. منیجر باید کوشش کند تا اکثر کارهایش نتیجه مثبت دهد . در بین تمام اجراءات اداره يك توازن و هماهنگی بوجود بیاورد و برای کارمندان کاری را عرضه کند که قدرت و توانمندی آنها داشته باشند و به هرکس به اندازه توان و مطابق به مسئولیت و صلاحیت آن کار دهد .
 8. منیجر باید منازعات اداری را به عنوان يك میانجی رفع کرده بتواند و کشمکشهای اداری را بموقع رفع نماید و کوشش کند تا منشأ منازعات را در اداره پیدا و در رفع آن اقدام نموده و منازعات را به حداقل برساند .
 9. منیجر باید با دقت و توجه زیاد کار کند و مشکلات اداره را تحلیل و تجزیه و در رفع آن بموقع اقدام عملی نماید . بطور مثال علت ناوقت رسیدن کارمند یا پیاپی ده شعبه را پیدا کند و بعدا در رفع آن اقدام عملی نماید .
 10. منیجر باید کنترل جدی در اجراءات و امورات اداری داشته باشد .
 11. یکی از وظایف عمده منیجر آنست تا در معامله کردن با مراجعین ، مشتریان ، مأمورین دولت و پرسونل سازمان دیپلومات و سیاستمدار بوده و قدرت کارائی داشته باشد .
 12. وظایف دیگر منیجر اینست که تصامیم اساسی را گرفته بتواند مثلا ارتباط اداره را با ادارات بیرونی قایم سازد و همچنان جلب و جذب کمکهای بیرونی را معیار فعالیتهای خود قرار دهد .
 13. منیجر در موقع روبروشدن به اهداف مختلف و محدودیت منابع باید مهارت و صلاحیت تعیین حق اولویت به اهداف را داشته باشد و مطابق ضرورت عمل کند .

براي يك اداره چي لازم است که چهار مهارت را داشته باشد :

1. مهارت‌های خارجی
2. مهارت‌های تخنیکي
3. مهارت‌های اداری
4. مهارت‌های رهبري

مهارت‌های اداری - :

- مهارت‌های پلانگذاری داشته باشند.
- توانائی میژر را داشته باشد.
- توانائی تنظیم کارهای داخل اداره را داشته باشند.
- مهارت راپور نویسی را داشته باشد.
- مهارت بودجوي وکمپیوتري داشته باشد.
- مهارت جستجو و ایجاد دلیل در پلان داشته باشد.
- قادر به اخذ نتایج ، ارزیابی و مراقبت باشد.

مهارت‌های خارجی - :

- داشتن مهارت همراهی با افراد خارج اداره
- داشتن مهارت‌های هماهنگی بادیگران
- داشتن مهارت ایجاد شبکه ارتباطی با مشارکین
- داشتن ارتباط سیاسی

مهارت‌های تخنیکي - :

- داشتن مهارت‌های که از آن پالیسی ایجا د گردد.
- مهارت انجام کارهای دولتي
- رئیسها باید طرز العمل دولت را درک نمایند.
- هر رئیس در مسلک خویش باید وارد باشد.
- رؤسا باید توانائی درک شرایط و اصلاحات را داشته باشند.
- داشتن مهارت که دونه ها جلب شوند.

مهارت‌های رهبري - :

- باید هر رئیس توان استفاده از وقت را داشته باشد.
- توان قضاوت در کارها را داشته باشد.
- ارتباط حسنه را با مردم و ادارات ذیربط تأمین کرده بتواند.
- توان تحلیل و ارزیابی کار پرسونل را داشته باشد.
- توان پذیرش مسؤلیتها و انجام کارها را مطابق مقررات داشته باشد.
- به اعتماد کامل از وزارت مربوطه نمایندگی کرده بتواند.
- راجع به پلانها دقیق فکر نماید.
- توان ممثلیت را در دفتر خود داشته باشد.
- در رشد ظرفیت کار مندان خود سعی و تلاش نماید.

❖ حل مشکلات و تصمیم گیری Problem solving and Decision Making

يك منیجر مجبور است بسیاری مشکلات را اولویت بندی و بخاطر حل آن تصمیم بگیرد. ابتداء باید مشکل و تصمیم را تعریف نمود. مشکل عبارت است از، فاصله بین حالت فعلی و حالت خواستنی. تصمیم عبارت از، يك انتخاب راه حل در میان تدبیرهای متناوب عمل برای رفتار با مشکلات. شرایط ضروری برای تصمیم گیری، مشکلات است. زیرا اگر مشکلات واقع نشود در آنجا ضرورت به تصمیم نیست حل مشکلات سه شرط دارد:

1. فاصله و خالی گاه باید موجود باشد.
 2. رئیس و مسئول اداره از این خالیگاه ناراضی باشد.
 3. هر فرد اداره (بخصوص شخص مأمور) مشکل را مشکل شخصی تصور نماید. اگر یکی از این سه شروط موافقت نکند مشکل باقی خواهد ماند.
- تصمیم فقط در شرایط صورت میگیرد که اطمینانی باشد؛ و در شرایط خطر و غیر اطمینانی تصمیم گرفته نمی شود. در محل که معلومات کامل داریم "اطمینانی" و در محلیکه معلومات فیصدي است "خطر" و در جائیکه هیچ معلومات نداریم "غیر اطمینانی" است.

اقسام شیوه های تصمیم گیری پنج نوع است:

1. رئیس و منیجر خودی آن معلومات را جمع آوری و طوری انفرادی تصمیم می گیرد.
2. رئیس اداره، معلومات را از مادون جمع آوری و راه حل مشکل را از وی می پرسد و سپس خودش در حل مشکلات تصمیم میگیرد.
3. رئیس اداره، مشکلات را به مادون بشکل انفرادی مطرح میسازد پیشنهادات و نظریات مادون را حاصل مینماید. بعدا تصمیم میگیرد که شاید انعکاسدهنده زیردستان باشد و یا نباشد.
4. منیجر مشکلات را به زیردستان طور دسته جمعی مطرح مینماید و تصمیم میگیرد که شاید منعکس کننده نظریات شان باشد و یا نباشد.
5. منیجر مشکلات را به زیردستان طور دسته جمعی شریک کرده تا یکجا بعضی کوششها را بمیان آورده و به يك توافق عمومی جهت حل مشکلات برسند. و فیصله را انجام میدهند که مورد رضایت و توفیق اکثریت باشد. هر يك از این تصمیم گیری ها در موقع خود مناسب است. تصمیم گیری غیر اشتراکی در صورت موجودیت معلومات کافی و یا کمی وقت میتواند انجام پذیرد.

تشویق ، عبارت از يك انگیزه داخلی است که يك شخص را وادار به اجرائی بهتر و وظایف محوله اش ، مینماید .
 ویلیم جیمز از تحقیقات خود نتیجه گرفته که در صورت موجودیت تشویق در يك اداره کارمندان و کارگران %80-90 قابلیت شانرا بکار برده اند ، حالانیکه در اداره که تشویق وجود نداشته باشد 20-30 قابلیت کارمندان و کارگران بکار برده شده است .
 تشویق باعث میشود تا کارمندان و کارگران حتی الوسع امور محوله خویش را با اخلاص هدف مندانه به پیش ببرند .
 توجه برای حصول نیازمندی هر شخص باعث خوشنودی و تشویق آن میگردد .

نیاز مندیها ی مردم به دوکتگوری عمده تقسیم میشود :

1. **ضروریات مهم فیزیکی** ؛ از قبیل غذا ، لباس ، مسکن ، صحت ، تعلیم ، استراحت و امنیت .
2. **ضروریات مهم روحی** ؛ مانند : آرزوی زندگی ، محبت ، شناخت ، تبارز شخصیت ، موقف و احترام
 زمانیکه ضروریات نفسانی فراهم آمد سپس انسان با استفاده از قابلیت و مهارتهای خویش اشتیاق رسیدن به اهداف و کامیابی را احساس مینماید .
 طوریکه توجه به ضروریات فیزیکی مردم از اولویتهای کاری منیجران است ، همچنان مراعات ضروریات روحی مردم نیز برای شان نقش خوبی دارد .

● هشت کیفیت ذیل را مردم ازوظایف خویش توقع دارند :

1. کارکردن با آمرین فعال
2. ملاحظه نتایج کار شان
3. مسؤل شدن برای اجرائی فعالیتهای دلچسپ
4. آگاه شدن
5. مورد استماع دیگران قرارگرفتن
6. احترام و قدرشدن
7. برای وظایف شان به رسمیت شناخته شدن
8. داشتن امکانات برای انکشاف مهارتها

ارزش یا Value



کویف بشری که توسط سلوک اظهار شود عبارت از ارزش است .مجموع ارزشهای يك سازمان عبارت از فرهنگ آن است . البته هر جامعه از خود ارزشهای جداگانه دارد ؛ بهمان علت فرهنگ جوامع نیز متفاوت میباید . ارزشهای مثبت يك اداره زیاد است از جمله : **صداقت ، وفاداری ، سهم دهی ، شفافیت ، عدالت اجتماعی ...** خود داری از کارهای منفی نیز ارزش محسوب میشود .

در سازمان و اداره با ارزش باید ده کارذیل صورت نگیرد :

1. استفاده شخصی از کارمندان .
2. استفاده خشن در منیجمنت و اداره .
3. گرفتن رشوت .
4. گفتن يك چیز ؛ کردن چیز دیگر .
5. ترتیبات و تهیه خاص برای مقامات بالا .
6. حقیر دانستن مردم مستضعف حتی اجیران .
7. استعمال کلمه من (I) در اجناس و کارهای اداره .
8. توظیف اقارب ویا اعزام شان به محل پردرآمد .
9. نه گوش گرفتن ونه آموختن .
10. تملق و چاپلوسی .

ارتباط ، عبارت از وسیله انتقال معلومات ، نظریات تفاهمات و احساسات در میان مردم میبا شد . ارتباط از اهم امورات 70% زندگی متعلق به ارتباط است . اما 40% ارتباطات ما مؤثرواقع میشود وبس .

زیرا ارتباطات ما بصورت درست افهام وتفهم نمیشود . ارتباط که صورت میگیرد با ید داراي يك مرجعي باشد که اخذ نمایدفزیاد کردن ومددخواستن دربیابان مفهوم ارتباط ومفاهمه را نمی دهد . همچنان زمانیکه يك پروفیسور لکچر ارائه دارد ، ودرمقابل هیچ کس به گوش فرا ندهد ویا شنوندگان به مفهوم آن پی برده نتوانند ، پس در چنین حالت تأمین ارتباط صورت نگرفته است . زمانیکه در اخذ کننده با مطلب فرستنده هماهنگ با شد، در این حال ارتباط جانبین مؤثر واقع شده میتواند . ارتباط بصورت عموم ازسه چینل برقرار میشود :

1. از طریق وسایل لفظی ؛ مانند : مکالمات روبرویی ، تلفونی وتلوویزیونی .
2. از طریق وسایل تحریری ؛ مانند : کتب ، مجلات ومکاتیب .
3. از طریق خواص حسی ؛ مانند : لمس ، ذوق وبو. (هر چند برای نا بینایان لمس خطوط ارتباط لفظی بشمار میآید) .

منظور ارتباط Purpose of Communication :

الف - تأمین ارتباط با مقامات بالا :-

1. آگاه نگه داشتن ایشان در رابطه به عملکرد خودتان
2. خواهان بدست آوردن مشوره ونظر از ایشان
3. دادن نظریات در مورد ترقی ورشد شما
4. اخذ هدیات
5. تشریح وروشن ساختن رهنمود ها وهدیات

ب - ارتباط با سایر آمرین Communication with other managers

1. آگاه ساختن ایشان در ارتباط به کار ووظایف خود شما
2. برای درک اینکه ایشان چه میکنند
3. و برای هماهنگ سازی فعالیتها

ج - ارتباط با زیر دستان Barriers to Communication

1. رهنمایی ورهنمود برای شان
2. فراهم سازی تریننگ
3. ارزیابی وظایف ایشان
4. واخذ نظریات متقابل از ایشان

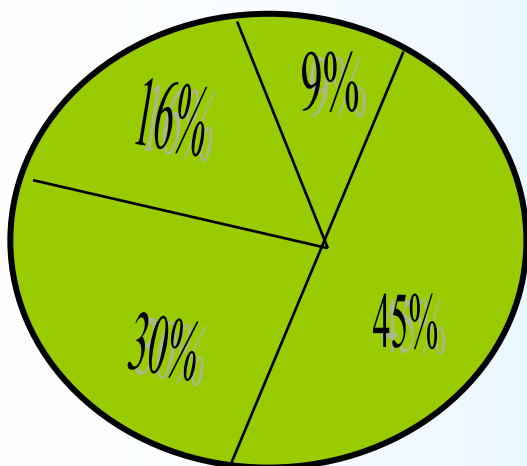
❖ عوامل مؤثریت ارتباط

برای ایجاد ارتباط درست و مؤثر ، لازم است تا يك شنونده فعال باشیم ، زمانیکه شنونده درك خود را با گوینده شريك میسازد مسلماً ارتباط واقعی رخ میدهد .

حالت استماع خوب و مؤثر :-

1. شخص گوینده را قابل احترام و قابل توجه شمرد .
 2. با گوینده احساس یکدلی باید نمود .
 3. برای تفهیم تجربه شخص به شکل واقعی باید کوشید .
 4. تمام توقعات خود را درباره چیزی که میشنوید کنار بگذارید .
 5. با حوصله باید بود ، قبل از پایان سخن گوینده پاسخ را نباید در ذهن ساخت .
 6. توجه خود را باید به سخنان گوینده متمرکز نمود .
 7. تماس چشم باید برقرار باشد .
 8. در بین شنونده و گوینده باید اختلاف بلندی و پائینی نباشد .
 9. يك حالت عادی را باید اختیار نمود .
 10. اگر میخواهید شنونده نيك باشید نوت بگیرید و سوال کنید .
- دانشمندان علم اداره مؤثریت ارتباط را بر اساس فیصدی مطابق گراف ذیل ارائه نموده اند :

●	شنیدن	45 %
●	خواندن	30 %
●	صحبت کردن	16 %
●	نوشتن	9 %



البته در مؤثریت ارتباط نحوه برخورد و حرکات يك نفر زیاد تأثیر گذار است .

عوامل و موانع که مؤثریت ارتباط را بکند میسازد :

1. موانع محیطی (مانند ، نامساعد بودن محل)
2. معلومات اضافه از حد دريك وقت .
3. تفاوتهاي کلتوري و یا فرهنگی
4. مشکلات لسانی (استعمال الفاظ با معانی مختلف نیز از این قبیل اند)
5. رسانیدن پیام ناقص .
6. ارائه معلوماتهاي متضاد .
7. ترس .
8. کمبود فرصت .
9. بي توجهی به سخنان گوینده .
10. سوء تفاهم (از موانع روانی میباشد)

بعضی عوامل فوق را در سه کتگوری دسته بندی مینمایند ؛ (موانع تخنیکي ، موانع لسانی و موانع روانی)

❖ ارتباطات اداری Organizational Communication

ارتباطات اداری یک مؤسسه و سازمان دارای چهار رسته است :

1. ارتباطات عمودی (از بالا به پایین و بالعکس) بواسطه احکام های تعیین شده رسمی و ساختن اداری)
2. ارتباطات افقی (این ارتباط در میان اشخاص هم رتبه که در یک ردیف قرار داشته باشند انجام می پذیرد)
3. شبکه ارتباطی
4. ارتباطات غیررسمی

• در ارتباطات عمودی (از پایین به بالا) ارسال پیام ها از زیر دستان با در نظر داشت سلسله مراتب به اشخاص بالاتر با استفاده از پنج چینل

چینل های که در این ارتباط از آنها استفاده می گردد:

پالیسی آزادانه
سیستم ارائه نظریات
پرسشنامه ها
شخص مسئول انتقادات
جلسات ویژه و خاص

پنج نوع معلومات ذیل صورت میگیرد:

عضلات و استثنائات
پیشنهادات برای رشد و ترقی
رپور کار
انتقادات و مخالفتها
گزارشهای مالی و محاسبی

• **ارتباطات به جناح پائین**
زیردستان ارسال می گردد. پنج نمونه عام مربوط این بخش با پنج چینل وسیله استفاده آن قرار ذیل است :

تخته ابلاغیه ها
خانه و محوطه آن
نامه ها
کتب دستی و رساله کارکنان
احکام

پیاده ساختن اهداف پلانها و مرامها
رهنمودهای وظیفوی و دلایل واضح کنند
خط مشی ها و پروسیجرها
نظریات در رابطه به فعالیتها و اجراءات
رپور سالانه

• **ارتباطات افقی Horizontal Communication این ارتباط به سه بخش تقسیم می گردد :**

- 1- حل معضلات بین شعبات یک سازمان . 2- هماهنگی در شعبات یک سازمان . 3- رهنمائی پرسونل به دوائر مربوطه .
- **شبکه ارتباطی ، مانند :** (زنجری ، چرخي ، دایروي ... در این شبکه ارتباطات مرکز واحد فقط با مراکز ارتباطی خودش می باشد)
- **ارتباطات غیر رسمی بدون توجه به مقررات :** این ارتباطات غیر رسمی بوده ، که منحصی مرجع مهم معلوماتی بکار رفته و اکثراً بدون در نظر داشت سلسله مراتب در تماس با مقامات انجام می آید .

IV. کنترل Controlling

کنترول – عبارت از پروسه نظارت و ارزیابی فعالیتهاست که آیا کارهای اداره مطابق پلان تحقق یافته است و یا خیر؟
وبه عبارت دیگر، کنترول عبارت از پروسه پیمایش، اصلاح کارائی و متیقن شدن در مورد اجراءات ماهرانه و با کفایت
فعالیتها که آیا فعالیتهای اجرا شده مطابق پلان مطروحه تحقق یافته است و یا خیر؟
عموما کنترول شامل بخشهای ذیل میباشد:

- بررسی Monitoring
- نظارت Supervision
- ارزیابی Evaluation

I. مانیتورینگ/بررسی:

تعریف

- ❖ اهمیت بررسی و ضرورت به آن
- ❖ اصول مقررات بررسی
- ❖ کیفیت یک بررسی خوب
- ❖ انواع واقسام بررسی
- ❖ مراحل پروسه بررسی

تعریف:

مانیتورینگ/بررسی: عبارت است از بررسی فعالیتها ی یک پروگرام در جریان کار، که آیا مطابق پلان انجام شده و یا خیر؟
بررسی یک پروسه جمع آوری و تحلیل نشانه ها است برای آگاهی آمرین، تأمرین بتوانند فعالیتها ی اجرا شده را با پلان
و تأثیرات آنرا مقایسه بالای اهداف مشاهده نمایند.
مانیتورینگ بخاطر آن صورت میگیرد تا نواقص کار بر ملاوگامهای عملی جهت اصلاح آن برداشته شود. هرگاه نواقص کار
مشخص گردد امداد رفع آن اقدام صورت نگیرد در آن صورت مانیتور (Monitor) بعمل نیا مده است.

اهمیت بررسی و ضرورت به آن:

بررسی معلومات را فراهم میسازد که تحت آن درباره فعالیتها ی پروگرام یا پروژه، قضاوت میتوان کرد و اگر ضرورت
باشد در فعالیتهای روزمره تغییرات و تعدیلات لازم به عمل میآید. بررسی بصورت عموم یک امر ضروری بوده و از آن
به حیث یک کمک کننده ارزیابی اصلی میتوان استفاده نمود. توسط بررسی میتوان حصول اطمینان نمود که پروژه مطابق
پلان تطبیق گردیده است و یا خیر؟ فراهم آوری اطلاعات ضروری توسط بررسی راهنمایی خوب برای مدیران در اخذ
تصامیم، بشمار میآید. پلانینگ را در تمام سطوح به اساس دریافتها انکشاف میدهد.

اصول و مقررات بررسی:

بررسی باید منظم و مصارف آن تاحد امکان مناسب و کم باشد. پروسه بررسی باید در مراحل اول از میتود های مناسب
آغاز گردد تا تطبیق کنندگان از بهتر مستفید و آنرا به حیث یکی از فعالیتهای اصلی پروگرام قبول کنند. ارتباط و فعالیت اشخاص
ذینفع باید ارزیابی گردد تا بررسی را نه بصورت یک وسیله انتقادی نمایند، بلکه آنرا به صورت یک وسیله بهتر ساختن
پروگرام بدانند.

کیفیت یک بررسی خوب -:

متوجه بودن در جنب های کیفی یک وظیفه
با حوصله بودن در وقت بررسی
داشتن مهارتها برای اجرای وظایف بصورت مؤثر.
ذکاوت در کارهای محیطی.

❖ انواع واقسام بررسی :

بررسی جهت ارزیابی پروگرام ویا پروژه دارای دابخش ذیل میبا شد :

1. بررسی کار
 2. بررسی تأثیرات پروگرام ویا پروژه
- بررسی کار ؛** این نوع بررسی درباره استفاده ؛ مصرف مواد اولیه وفعالیتها ی انجام شده معلومات فراهم مینماید . این عملیه را بررسی پیشرفت پروسه نیز یاد میکنند . این بررسی وسیله ایست برای اخذ معلومات از اینکه :
کار بصورت منظم مطابق پلان پیشرفت مینماید .
مشکلات موجوده دریافت و برای حل آن تصمیم لازم اتخاذ میگردد .
بررسی تأثیرات پروگرام ؛ بررسی باید درباره پیشرفت کار جهت بدست آوردن اهداف و تأثیر پروگرام بالای آن اهداف معلومات فراهم نماید . این نوع بررسی را بنام بررسی تأثیرات یاد میکنند . بررسی وسیله است برای :
ارتباط کار بامقاصد پروگرام بصورت منظم تاپیشرفت فعالیتها واضح گردد .
فعالیتها میتوانند نظربشرایط تغییر کنند ، بدون آنکه هدف اصلی از بین برود .
تشخیص ضرورت برای تغییر اهداف .
تشخیص ضرورت برای معلومات و تحقیقات بیشتر

❖ مراحل پروسه بررسی :-

عموما مانیتورینگ و بررسی دارای شش مرحله میبا شد :

1. اتخاذ تصمیم
2. تعیین مقاصد
3. تهیه و تصویب پلان
4. جمع آوری معلومات
5. تحلیل و تجزیه معلومات
6. مرحله نهائی پروسه بررسی تهیه و ضم گزارش تقدیم گردد .

II. سوپرویزن/ نظارت Supervision

تعریف

- ❖ میتود سوپرویزن
- ❖ خصوصیات سوپرویزن
- ❖ اهداف سوپرویزن
- ❖ فعالیتهای جریان سوپرویزن
- ❖ ساحات سوپرویزن
- ❖ نتیجه گیری

تعریف :

سوپرویزن / نظارت ، عبارت از نظارت بر فعالیتها در جریان کار توأم با رهنمائی بهتر شدن امور محوله ، میبا شد . مقصد عمده از سوپرویزن عبارت از رهنمائی ، حمایت و کمک کردن پرسونل میباشد . بناء هر سوپروایزر نقش اصلاحی و بررسی را دارد . اما مانیتور فقط نقش بررسی و گزارش دهی را دارد . هر سوپروایزر در عین زمان بررسی کننده هم هست ، اما هر بررسی کننده نمی تواند در عین زمان نظارت کننده هم باشد .
سوپرویزن یک طریقه است تا مطمئن شوید که مقاصد با ضروریات ارتباط دارد و بحث نمائید ، توضیح نمایید ، قضاوت و تعهد کارمندان را برای مقاصد برنامه بدست آورید . مطمئن شوید که اختلافات بین مقاصد مدیریتی (مانند ستندرد) ، مقاصد پرسونل و مقاصد مستفیدین وجود ندارد . نظارت زمینه شناسائی پرابلمها و حل آنها را از طریق مباحثه گروهی مساعد میسازد .

❖ عمدتاً نظارت و سوپرویزن دارای سه میتود ذیل میباشد :

1. شیوه مطلقه :

شیوه مطلقه برای نظارت کننده گفته میشود که در میتود نظارت خویش دیکتا تورانه عمل مینماید. کارکنان و کارمندان را توهین و تحقیر نموده آنها را بدون استدلال ملزم میدارد.

2. شیوه تساهل یا بی کفایت :

این روش برای نظارت کننده اطلاق میشود که نهایتاً از روش ملایم بکار میگیرد. کارمندان و کارگران هرچه دل شان میخواهد انجام میدهند. در این روش ارزشهای هدایت و همکاری در منصفه اجرا قرار نمی گیرد و اگر در فعالیتها انحراف بوجود نیامده باشد این شیوه در رشد ظرفیت و با لا رفتن لیاقت کارمندان بی تأثیر نیست.

3. شیوه مشورتی :

در شیوه سوپرویزن مشورتی امر تیم با اعضای تیم مشوره نموده و میگوید: این هدف است که باید بر آورده شود، بیائید تا یکجا باهم کار را به شکل درست آن انجام دهیم. این نظارت کننده کمک مینماید تا مردم در کار خود پیشرفت حاصل نموده زیادتیر خود را مسؤل احساس نمایند و برای آوردن اهداف و بهبود امور ابتکارات را روی دست گیرند.

❖ خصوصیات سوپرویزن/نظارت :

سوپرویزن مؤثر مربوط انکشاف پایه ها ی اساسی یقین داشتن، صلاحیت داشتن، طرف قرار نگرفتن، احترام کردن و اعتماد بالای خود است.

- سوپرویزن اکثراً توسط کسی صورت میگیرد که دانش و مهارتش از سوپروایزی بهتر باشد.
- سوپروایزر همیشه میکوشد سوپروایزی را عملاً کمک نماید و برایش درساحه کار تریننگ بدهد.
- یک تیم ضعیف با سوپرویزر قوی و ماهر میگردد؛ اما یک تیم قوی بدون سوپرویزن به ضعف میگراید.
- سوپرویزن باید دوستانه و بمنظور رهنمائی باشد نه انتقادی و دیکتاتوری شیپ.

❖ اهداف سوپرویزن/نظارت :

- حاصل کردن اهداف متوقع پروگرام و یا پروژه
- رهنمائی خاص و کمک در تکمیلی اهداف
- مشوره کردن
- درک کردن مشکلات
- مشخص ساختن نواقص کار در پروژه
- زیاد کردن مفیدیت
- تکمیل نمودن وظیفه مطابق تقسیم اوقات
- بالا بردن مهارت و تجارب افرادی که کار را انجام میدهند

❖ فعاليتهاى جريان سوپرويزن / نظارت:

- مشاهدات با چشم
- تنظيم ساحه و طرز کار (راجسترها، ريكاردها و غيره) ومهارت پرسونل
- كمكهاى لازم و تريننگ در جريان مشاهدات
- وضعيت سپلاى و ستا ك
- شنيدن از تيم و پرسونل
- سوالهاى تخنيكى و شنيدن جوابها از اعضاى تيم .
- شنيدن مشكلات و نظريات
- حل مشكلات در ساحات امكان پذير
- طرز برخورد با مردم و شنيدن از آنها :
- آيا مردم از پروگرام رضائيت و آگاهى دارند ؟
- چه خدمات براى مردم صورت گرفته است ؟
- شنيدن از زبان اشخاصيكه خدمات براى شان عرضه ميگردد.

❖ ساحات سوپرويزن/نظارت :

- فعاليتهاى سوپرويزن در سه بخش ذيل فوكس دارد:
 - 1. آموزشى
 - 2. ادارى
 - 3. حمايوى
- نظارت آموزشى مانند:

- ارزيابى از مهارتها
- ارزيابى از ضرورتها
- ارزيابى از فراهم آورى تجارب آموزشى
- ارتقاى دانش و مهارتها

نظارت ادارى مانند :

- بررسى كار و حجم آن
- يقين حاصل نمودن از اتمام كار
- كنترول كمى و كيفى
- تطبيق پاليسى ها و پروسيجرهاى اداره

نظارت حمايوى مانند :

- فراهم آورى حمايت از پرسونل
- تفاهم و كمك
- درك احساسات و نياز منديهاى مربوط به احساسات

❖ نتيجه گيرى :

- راپور سوپرويزن در سه كاپى نوشته ، دو كاپى آن براى منيجر پروژه و تيم فرستاده ويكى در فايل نگهدارى شود .
- مقايسه دقيق پيشرفت كار با اهداف
- اگر ظرفيت كارى بسيار پايين باشد يك تريننگ ساحوى پلان گردد.
- اگر مشكلات لوژستيكي موجود باشد در حال آن كوشيده شود .
- چك ليست مرور، مشكلات عمده يادداشت و تفاوت ميان اهداف و كار انجام شده مقايسه گردد.
- نظريات و پيشنهادهات تيم و مردم در باره پروگرام تجزيه و تحليل گردد.
- از نتيجه نظارت به فيد بک داده شود.

- ❖ تعریف ارزیابی
- ❖ اهمیت ارزیابی
- ❖ مراحل ارزیابی
- ❖ سه عنصر مهم ارزیابی
- ❖ پروسه ارزیابی
- ❖ نوشتن راپور ارزیابی
- ❖ پیگیری ارزیابی

❖ تعریف:

ارزیابی، عبارت از یک عملیه است که بصورت مستقل و هدفمند، دیزاین، تطبیق، نتایج فعالیتها و پروگرام را اندازه مینماید. ارزیابی، عبارت از تحلیل و اندازه گیری اشیا و فعالیتها بر اساس معیارهای قبول شده بوده که آياهدف مطابق پلان تحقق یافته و یا خیر؟ درحقیقت راپور فیصدي احجام امورات انجام شده و بررسی مؤثریت کار پلان شده، ذیریعۀ آن صورت میگیرد. درپلان گذاری عملیه ارزیابی اهمیت خاص دارد بدون روشنی نتایج دانسته نمی شود که کار از کجا شروع کنند و چطور انجام دهند. ارزیابی باید وسیله باشد برای سنجش و پیمایش پروگرام تا بتواند خلاهای آنرا پر کند و بر مؤثریت آن بیافزاید در غیر آن ارزیابی کدام مفدیت در تطبیق پروگرام ندارد.

❖ اهمیت ارزیابی :

- ارزیابی بمافرصت میدهد تا اجراءات و پیشرفت خود را اندازه گیری نمائیم
- ارزیابی برای تصمیم گیریهای بعدی، معلومات مناسب را تهیه میکند.
- ارزیابی عواقب آن پروگرام های تربیوی را روشن مینماید که در پلان پیش بینی نشده باشد.
- ارزیابی برای پروگرامهای آینده آموزش نتایج مفید ارائه میدارد.

❖ مراحل ارزیابی :

ارزیابی در سه مرحله انجام میپذیرد :

- ارزیابی قبل از آغاز پروژه (در این مرحله ضروریات و خواستها و توانیها مورد نظر ارزیابی میگردد)
- ارزیابی وسطی، (در این مرحله وفق پروژه به تغییرات محیطی؛ تشخیص کمبودیهای پروژه و حل مناسب آن)
- ارزیابی تأثیرات، (هدف این ارزیابی معلومات از موفقیت پروژه و بدست آوردن اهداف و تأثیرات آن، نوعیت و دوام تعمیراتی که در اثر پروگرام بوجود آمده است.)

❖ سه عنصر مهم ارزیابی :

1. معیار پیمایش
2. مدارک و شواهد
3. قضاوت

معیاریا ملاک؛ عبارت از شاخصهای است که بر مبنای آن فعالیتها پیمایش و اندازه گیری میشود و مورد قضاوت قرار میگیرد. شاخصها: میتواند قوانین، نورمهای استندرد، شرایط معین و عادات پسندیده باشد که از تجارب قبلی اشخاص بوجود آمده باشد. **مدارک و شواهد؛** عبارت از شاخصهای است که از طریق حواس انسانی، و برداشتهای ذهنی، درجه پیشرفت پروگرام را نشان میدهد **قضاوت؛** عبارت از عملیه تغییر و تشخیص کمی و کیفی پروگرام است.

❖ راپورارزیابی :

راپورارزیابی باید تاحدمکن موجز ، دقیق وقابل دسترس باشد . توقع می رود تاضرورت مراجع ذیربط در آن گنجانیده شود . راپورارزیابی به گونه ذیل ترتیب میگردد :

1. پوش راپور (صفحه عنوانی)

- عنوان ، نام وموقعیت پروژه
- اسمای کسانیکه ارزیابی را به پیش میبرند
- اسمای کسانیکه باپروژه ارتباط دارند (مقامات ، سازمانها وغیره)
- میعادى را که راپور احتوا میکند .
- تاریخ اکمال
- خلاصه اساسی واجرائی
- 3. فهرست عناوین (جدول مندرجات)
- 4. سوابق پروژه
- 5. اهداف ارزیابی
- 6. سلوک وروشها
- 7. نتایج معلومات جمع آوری شده وخلاصه آن
- 8. اختتام ونتیجه
- 9. سفارشات به اساس نتیجه گیری تان

واژه ها واصطلاحات بررسی ، نظارت وارزیابی یکی جای دیگری مورد استفاده قرار میگیرد . بهمین علت دربسیاری رسایل وکتب مدونه بدون فرق تذکرگردیده اند . اما تعداد از علماء منیجمنت بین شان تفاوت قابل شده اند که دراین جدول جهت وضاحت با تفکیک استقامتها ی شان یاد آوری میگردد :

جدول مقایسوی بین : بررسی ، نظارت وارزیابی

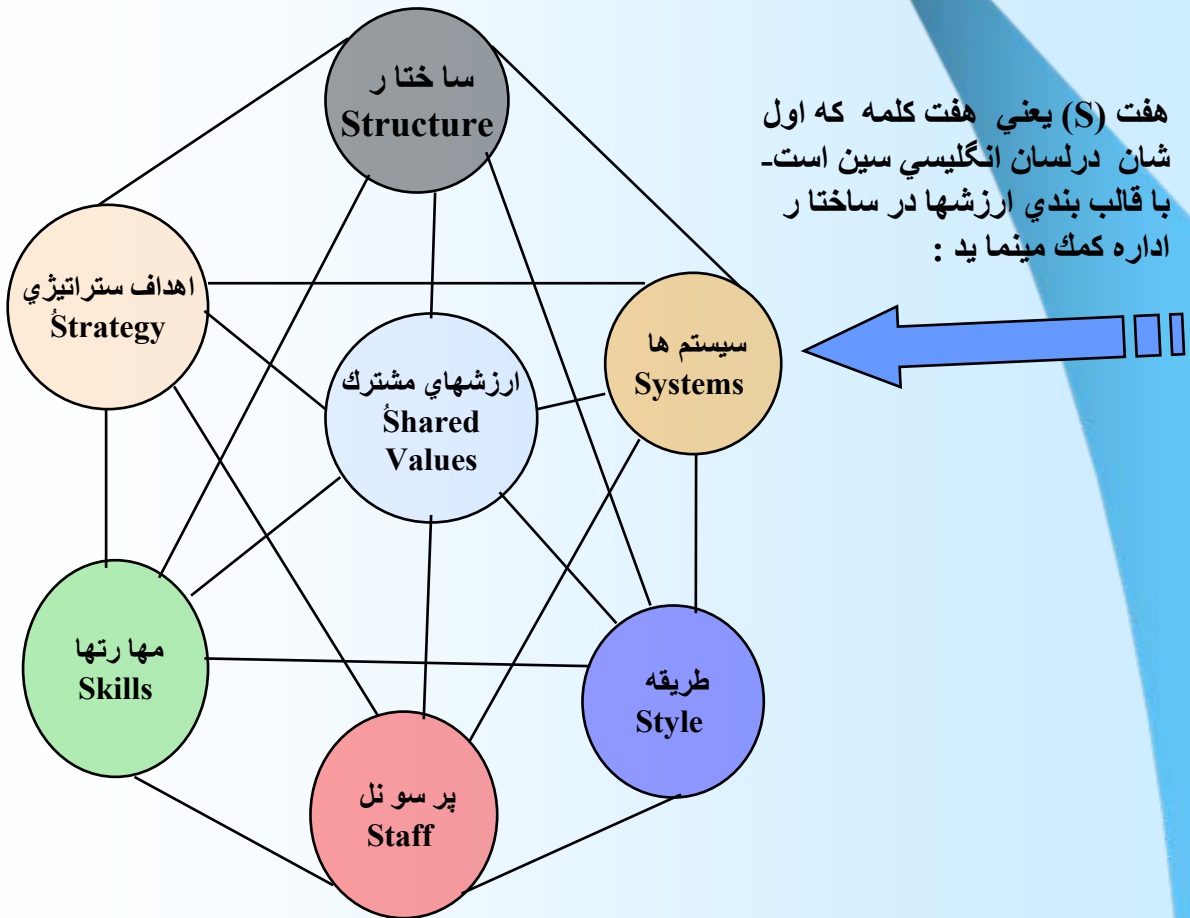
ارزیابی Evolution	نظارت Supervision	بررسی Monitoring
عملیه مقطعی میباشد (در آغاز ، وسط واخیرپروگرام)	توسط کارمندان که دخیل درپروگرام اند انجام میابد	بررسی عملیه سیستماتیک ودوامدار غرض اصلاح بهترفعالیتها
مقایسه فعالیتها با اهداف میبا شد	دلایل انحرافات راپیدانموده وراه حل آنها را پیشنهاد میکند .	مقایسه فعالیتهای تطبیق شده با معیارها میبا شد
مدت طولانی را دربرگرفته وبه تأثیرات فعالیتها توجه میکند .	برای کارمندان مشوره داده میشود	تاکید آن بالای فعالیتهاوانحرافات رادریافت وتشخیص مینماید .
مقررات وقواعد وضع شده را موردسوال قرارمیدهد .	مقید به وقت وزمان مشخص نمی باشد	بررسی کننده ناظر نیست صرف به اهداف پروگرام ارتباط دارد .
هدف ومقاصد را می بیند که آیامناسب هستند ویا خیر ؟	یک نظارت کننده درعین زمان یک بررسی کننده است	یک بررسی کننده یک نظارت کننده بوده نمی تواند .

● خلاصه (خلاصه اساسی و اجرائی) نتیجه گیری ، سفارشات و پیشنهادات (جهت ملاحظه سریع و کمی وقت)
● فهرست عناوین و ضمائم (در این ، جدول مندرجات ، عناوین فصلها ، شماره صفحات و ضمائم را تحریر میشود)
● سوابق پروژه (منشأ و اهداف پروژه ” چه وقت و چگونه پروژه آغاز شد و چه کسانی دخیل بودند“)
● مقدمه برای اهداف و سوابق ارزیابی (کمبود وقت، مشکلات مالی ، منابع فیزیکی ، امنیت و غیره تذکر داده شود)
● شرح طریق ارزیابی ، برخورد ، وسعت و محدودیت ها (راجع شیوه جمع آوری معلومات تذکر داده شود)
● شرح سوابق پروگرام و پروژه (به تعقیب خلاصه معلومات جداول ، گرافها و چارتهای رابشمول تصاویر در راپور بگنجانید.)
● تحلیل به اساس معیارهای ارزیابی
● نتیجه گیری که موارد ذیل را احتوا میکند :
➤ اهداف تا چه حد بدست آمده است ؟
➤ مؤثریت استفاده از منابع
➤ مصارف پولی و مفاد پروژه چه گونه است ؟
➤ جوانب مثبت کدامها اند و کدام جوانب به تقویه و پشتیبانی نیاز دارند ؟
➤ موضوعات مهم که پروژه به آن مواجه است ، کدامها اند ؟
➤ تأثیرات پروژه چه گونه است ؟
● سفارشات (مهمترین سفارشات را تشخیص و اولویت دهید، بطور کلی باید راه های حل مشکلات و برخورد با موانع را پیشنهاد نماید . از درسهای آموخته شده در تمام تصامیم گیری ها استفاده بعمل آید)
● لیست اختصارات و یا فهرست معانی و اصطلاحات
● ضمائم :
➤ لایحه وظایف
➤ پلان کاری و سفرنامه
➤ نقشه منطقه در صورت مناسب بودن
➤ لیست مصاحبه شوندهگان
➤ اسناد با مدارک ، مأخذ و مراجع
➤ معلومات مختصر درباره سوابق ارزیابی کنندگان و اینکه به کدام سازمان مربوط اند .
● شکل :
● ساخت و ترکیب راپور باید ساده باشد .
● عناوین اصلی و فرعی موضوعات ذکر شده باشند

❖ پیگیری ارزیابی :

دست آوردهای ارزیابی را میتوان از طریق چون سمینارها ، ورکشاپها و سایر نشستها با در نظر داشت حضار و شوندهگان اشاعه نمود . بعد از بدست آوردن راپورنهایی مشتریان عمده و یا مراجعین ذیعلاقه باید بصورت تحریری پرامون نتایج و سفارشات اظهار نظر نمایند . اگر نتایج و سفارشات به نظر ایشان معقول و فعاقت بخش پنداشته نمیشود ، باید علل آنرا توجیه نمایند.

منابع بشري - : يك وظيفه اداري وپروسه دوام داراست ، جهت رفع نياز مندي هاي بشروسا ختار بهتر اداره . اداره منابع بشري پروسه دوامداراست تا مؤسسه را با مردم درست ، درموقف درست ، دروقت درست نگهداري نمايد.



هفت (S) يعني هفت كلمه كه اول شان درلسان انگليسي سين است- با قالب بندي ارزشها در ساختار اداره كمك مينمايد :

تفاوت اداره پرسونل - از اداره منابع بشري

جدول مقایسه‌ی دیدگاه و تیئوری‌ها

اداره منابع بشري	اداره پرسونل	عناصر
انکشافی و مسا عدتی	مخالفت	روابط کارکنان
بسیار فعال و تمرکز آن بالای مقصد	واکنش دار و تدریجی	آگاهی دادن
وظایف همه جا نبه	وظایف جداگانه	سازمان
احساس مشکل و حل مناسب	نگاه داری نظم و یادداشت	نقش متخصص
تساوی ، مناسبت و عدالت	حکم و فرمان ، با لا پائین ، کنترل	ارزشها

چهار رول مهم منابع بشري Four significant roles HR

فعالیت های منابع بشري عمدتاً روی چهار اصل عمده تمرکز دارد :

1. پلانینگ منابع بشري (Human Resources planning)
2. اداره منابع بشري (HR Management)
3. انکشاف منابع بشري (HR Development)
4. سیستم معلوماتی اداره منابع بشري (HR Management Information System)

❖ پلانینگ ، مانند :

- ساختن پلان های استراتژیکی اجرایی
- تقویت و دستورسازي پالیسی
- تحلیل تقویت پرسونل
- Succession planning یا پلانهای متوالی که در وقت نیاز جانشینی کند .
- ارزشها و فرهنگهای مؤثر و معین .

در اداره منابع بشري 9 بخش عمده وجود دارد که هریک با اجزای که دارند با ید مورد توجه و ملاک عمل قرار گیرند:

1. استخدام و تقرر (Recruitment) ،
پروسیجر استخدام پرسونل :

- آگاهی و اعلان استخدام
- مشخص کردن موقف با توضیحات وظیفه
- شارت لیست
- ساختن بورد انترویو
- پرسه انترویو
- انتخاب
- پیشکش وظیفه
- چیک کردن طبي
- اعلان
- خبر کردن کاندید های ناکام
- خط تقرر ي

2. آگاهی دادن (Orientation) ،

کسیکه تازه مقرر میشود برای مسؤل اداره لازم است تا ویرا به مقررات اداره راهنمایی و آگاهی دهد .

3. تائید کردن (Confirmation) ،

دوره آموزشی و آزمائشی را سپری نماید ، باسپری نمودن این دوره اگر تائید شد درست و اگر نشد مسترد میشود .

4. ارتقاء و انتقال دادن (Transfer/ Promotion) ،

سالانه کار مند ارزیابی میشود در صورت موفقیت ارتقاء میا بد و در صورت عدم کامیابی تبدیل و یا تنزیل میشود .

5. انتظام مرخصی (Leave Administration) ،

این مشتمل است بر رخصتی های :

- مرخصی قانونی
- مرخصی مریضی
- مرخصی مادرانه / پدرانه
- مرخصی بورسی
- مرخصی بی معاش

6. انتظام مزد و معاش (Salary & wage) ،

7. نظم و دیسپلین (Discipline) شامل (گوش دادن به شکایات و مشوره دادن به استشارات هم میشود)

8. رفاه و یا فراهم آوری تسهیلات (Welfare) ،

از قبیل : بیمه ، قروض ، تشویق ، دسترسی به ترانسپورت و پیدا کردن خانه .

9. جدانی (Separation) ، مانند : تقاعد ، استعفاء ، سبکدوش ، اضافه بست ...

❖ لایحه وظیفه Job Description

مسئله کسبیکه در پست مقرر میشود به اساس سازماندهی باید وظیفه مشخص خویش را درک نماید . بخاطر آگاهی کارمند لازم است تا لایحه وظایف برای آن از طرف اداره تهیه و بدسترس آن قراردادده شود . لایحه وظایف بموارد ذیل تهیه میگردد:

• الف - :

مقصد (Goal) :

واضح کردن نقش ، مسئولیتها ، راپوردادن ، جوابدهی ، تماس با تماس مراجع ذیربط (مقام بالا و مردم) .

ترتیب فورمه - :

- عنوان وظیفه :
- راپوربه که :
- بست :
- خلاصه موقف (خلاصه مسئولیتها ووظایف)

وظایف ومسئولیتها طورمفصل :

شماره	مسئولیتها ي عمده	تفصیلات
1		
2		
3		
4		
5		

- تحصیلات :
- تجرب :
- دانش :
- سایر مهارتها :
- ارتباط :
- امضاء :

تاریخ / / 1386/

امضاء مسؤول

- انکشاف منابع بشري عبارت از اندیشه هاي جديد است که بشر را بسوي تعالي سوق بدهد .
یک اداره باید آموزشی و افراد آن همواره در تلاش فراگیری معلوماتها و ارتقای اندیشه های فکری خویش باشند ،
اداره که در آن آموزش وجود نداشته باشد در حقیقت به استقبال مرگ میرود .

سلسله تنظیم انکشاف منابع بشري

هدف از انکشاف منابع بشري داشتن کفایت در سه چیز است :

1. مهارت
2. علم
3. سلوک

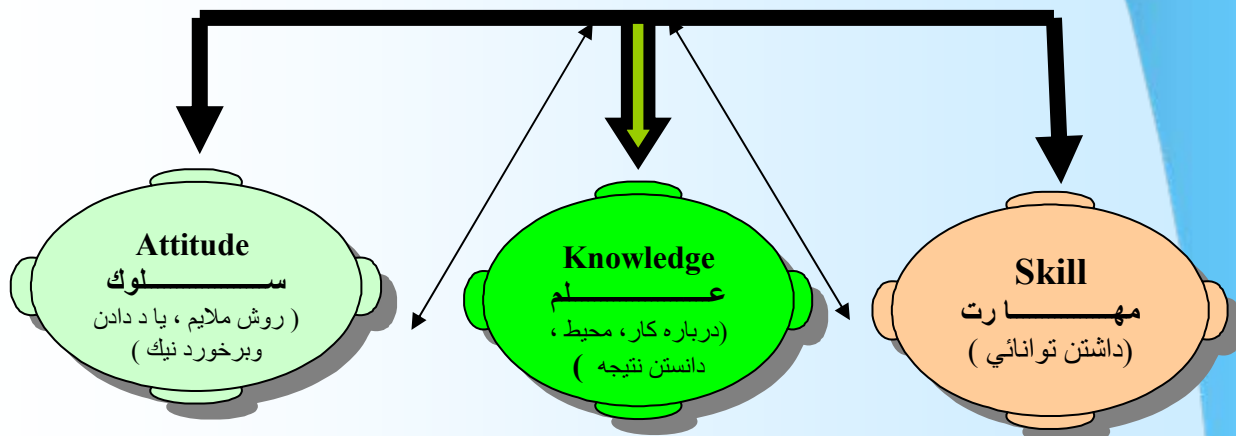
HRD



رشد ظرفیت Capacity bulking



کفایت Competency



❖ پلان انكشافی کارمندان Staff Development Plan

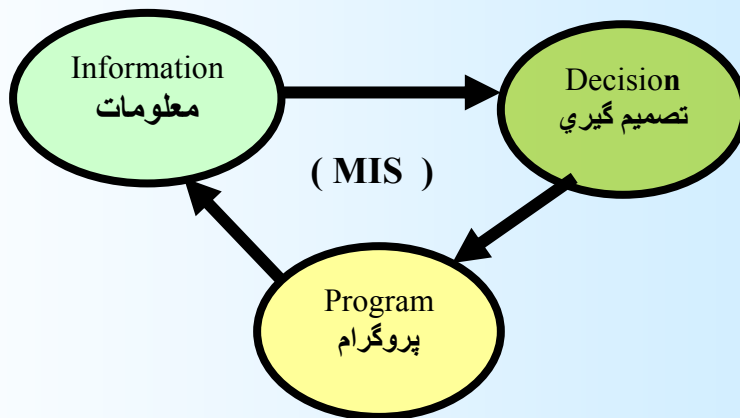
● مرحله اول درك و فهم كار مندان ارزیابی و نوع ضرورت ترینینگ شان سنجش شود. بعدا پلان انكشافی کارمندان مطابق نیا زمندیها تهیه گردد.

نحوه های ترینینگ و آموزش :

1. کوچینگ (Coaching) ، درس دادن شخص رئیس ب داخل اداره .
2. منتورینگ (Mentoring) ، آموزش الگویی و سرمشق قرار دادن شخص ماهر برای شخص پائین رتبه در داخل اداره و یا خارج آن .
3. اکسپوزینگ (Exposing) نحوه آموزش از طریق دیدن ساحه ؛ این برای يك نفر هم میشود .
4. انترن شیب (Internship) ، آموزش برای نفر جدید التحصیل و جدید التقرر چون نفر مسلکی و مجرب یافت نمی شود، بناء نفر جدید ترینینگ داده شود . این پروگرام حسب ضرورت از يك ماه الي یکسال میتواند انجام گیرد .
5. ایجاد کلتور آموزش در داخل اداره ، کلتور آموزش تنها به ترینینگ ها منحصر نمی شود بلکه میتینگها ، جلسات و تخته معلومات را نیز شامل میشود .

سیستم معلوماتی منابع بشري (MIS)

ایجاد سیستم معلوما تي در اداره ، با عث سهولت کار ها میشود . سیستم معلوماتی اداره منابع بشري سه مرحله را مي پیماید ؛ اگر یکی از این مراحل نباشد آن وقت سیستم گفته نمیشود :



سیستم معلوما تي اداره شامل دوبخش عمده است :

1- نگهداری - Record Keeping

(معلوما تها در فایل ها ، فلش دسک و فلیپی ها حفظ و نگهداری شود .)

2- راپور - Reporting

(از حاضری ، غیر حاضری ، انفکاک ... کارمندان روزانه یا ماهانه خبر داده شود .)

❖ اداره جلسات Meeting management

اگر چه سازماندهی که عنصر عمده منیجمنت است ، شامل تنظیم جلسات نیز میشود ، اما بخاطر اینکه بعضی جلسات خارج اداره هم تدویر میابد - لذا طور انفرادی در اینجا بیان میگردد.

جلسه : عبارت از نشستن اشخاص مجرب - تحصیل کرده و متخصص دور هم میباشند بخاطر گرفتن يك تصمیم مشترك و مؤثر .

انتظام جلسه - : در جلسات عموماً يك نفر بحدیث رئیس انتخاب میشود ، اما این رئیس کدام امتیاز بخصوص ندارد . از نگاهی حقوق و صلاحیت با دیگر اعضاء جلسه همسان است . نمی تواند نسبت به دیگران وقت بیشتر را در سخنرانی ها بگیرد . مگر زمانیکه قانون برایش صلاحیت را تفویض نماید .

اقسام جلسات - : جلسه اداری ، جلسه کمیته انکشافی ، جلسه دایاگ ، جلسه قضائی ، جلسه حالات اضطراری ... در هر اداره لازم است که بخاطر بهبودی امورات اداری هفته یکبار جلسه اداری دایر گردد . مسایل که در این جلسه باید مطرح شود قرار دیل است :

1. باید اشتراك کنندگان از موضوع آگاهی قبلی داشته باشند .
2. در جلسات فوق العاده و یا جلسات که وقت تدویر شان معلوم نیست برای هر يك از اعضاء جلسه قبلاً باید استحضاری فرستاده شود .
3. اعضاء جلسه باید به لوايح ، مقررات و قراردادهای دسترسی داشته باشند .
4. هر يك از اعضاء جلسه باید برای خود پلان کاری به ارتباط موضوع جلسه داشته باشند .

مقررات تهیه صورت جلسه :

1. شماره جلسه
2. زمان جلسه
3. مکان جلسه
4. نام اعضاء جلسه
5. مطالب مطروحه (اجنداء)
6. مرور بر فیصله های قبلی
7. تصمیمات اتخاذ شده
8. جلسه بعدی (زمان و مکان)
9. امضاء اعضاء جلسه

مشخصات مکتوب :

1. تاریخ :
2. از کجا ارسال شده :
3. به کجا فرستاد میشود
4. موضوع روشن و شفاف باشد .
5. هدف مشخص شود
6. ختم و پایان مکتوب مدنظر باشد
7. دارای امضاء آمر صلاحیت دار باشد .
8. هرگاه مکتوب ضمیمه داشته باشد در متن آن تذکر داده شود .

نمونه فورمت صورت جلسه

شماره : (.....)	تاریخ : / / 1385	مکان : (تالار)
اشتراك کنندگان : نام و نام خانودگی	عنوان جلسه :	
	مطالب مطروحه (آجنداء) :	
	مرور بر فیصله های قبلی ،	
-1	تصمیمات اتخاذ شده ه :	
-2	جلسه بعدی :	زمان : مکان :
-3	امضاء اعضاء :	

❖ اداره دفتري Office Management

اداره دفتري شکل ديکورشن يک منزل را بخود دارد هر اندازه که تنظيم بهتر باشد سهولت بيشتري براي کار و مراجعين بوجود ميآيد . بسا اوقات شيوه دفتري ماهيت اداره را به تمثيل مينمايد .

يک دفتري بايد داراي مشخصات ذيل باشد :

1. **لوحة معلوماتي ،**
که مردم بتوانند به آساني دفتر را پيدا نمايند .
2. **نام دفتر ،**
يکي از مشخصات اداره مدرن ميباشد که چهره اداره را بما نمايان ميسازد .
3. **ديپارتمنت ،**
ديپارتمنت (شعبه) از اجزاي عمده تشکيلاتي اداره بوده که به اساس تقسيم وظيفات ايجاد ميگردد . براي تفکيک وظيفات در اداره کمک مينمايد .
4. **علامات دفتر ،**
از نوع کار گرفته تا لوحه عقب دفتر .
5. **علامات دهليز ،**
در هر اداره لازم است تا چارت رهنمائي دهليزها موجود باشد تا به سادگي مراجعين بتوانند دفاتر را پيدا نموده حل مطلب نمايند .
6. **اوقات کار عادي ،**
يکي ديگر از مسايل عمده در اداره بشمار ميآيد . تا بدون کدام ابهام برويت وقت کار ها ي پلان شده يوميه پيش برده شود .
7. **چوکات کار عمومي ،**
در اداره کنار کار يوميه ، پلان کار عمومي وجود دارد زيرا پلان کار عمومي است که اوقات کار عادي از آن مشتق ميگردد ، در حقيقت پلان کار عمومي استراتيژي براي امورات يوميه بشمار ميآيد .
8. **وسايل دفتر ،**
هر دفتر به وسايل کارنيا زميرم دارد وسايل دفتر ازميز وچوکی گرفته تا تکنا لوژي پيشرفته را در بر ميگيرد .
9. **ميز ملاقات ،**
موجوديت ميز ملاقات يکي از وسايل مهم اداري بشمار ميرود .
10. **ايجاد سيستم فايلينگ ،**
در جابجائي ، انتقال و محرميت دوسيه ها کارمند بايد طورجد ي متوجه باشد . تا از يک طرف اسناد محفوظ بماند و از طرف ديگر بموقع ضرورت به سهولت در اختيار امرگذاشته شود .
11. **فهرست مکاتيب ،**
در هر اداره از جمله مسايل مهم بشمار ميرود تا هر کارمند آنرا بداند ، در غير آن اسناد در موقع ضرورت دستياب نميگردد .
12. **احترام به اوقات تعيين شده ،**
يکي از جمله مطالب اساسي اداره ميباشد جلسات ، کارها ي سپرده شده و وظيفات ديگريکه لزوم اداره ميباشد بايد بوقت معينش انجام پذيرد .
13. **گزارشدهي ،**
يکي از مهمترين مطالب اداره ميباشد . کارمند بايد مهارت آنرا داشته باشد تا به اسرع وقت از اجراءات خویش به امر مربوطه گزارش ارائه نمايد . گزارشها بايد برپايه واقعيت ها استوار باشد .
14. **ترتيب اثر دادن مجلس ،**
يک کارمند اداري بايد توان مندي اينرا داشته باشد اوميتواند در قدم نخست اسماي اشتراک کنندگان جلسه را با نمرات تلفون ها ي شان ليست نموده و وقت جلسه را دقيقا در نظر داشته باشد . محل جلسه قبل بايد ريزرف گردد .

تعريف بعض اصطلاحات Some Terminology Definition ❖

نوت : البته در اینجا اصطلاحات را تعريف مينمايم که با اجندای ورکشاپ مناسبت داشته باشد .

1. **منیجمنت Management ، ویا اداره :** عبارت از مهارت و دانش است که سازمان و مؤسسه را به موفقیت وصل نماید .
2. **و یا: عبارت** از مکانیزم است که توسط آن عملکردها ی هدفمند ، پالیسیها و پروگرامها مورد تطبیق قرار میگیرد .
3. **منیجر Manager :** کسیکه فضای منیجمنت را مهیا ویا استفاده از دانش ، مسؤلیت و صلاحیت خود اداره را بموفقیت سوق بدهد .
4. **لیدر شیب Leadership :** عبارت از تنظیم دورنمای بزرگ و پروسیجر یکه مردم را بطرف یا لیبسی وارگانیزشن تشویق نماید .
5. **فرماندهی command :** صورت حکم و دستور بمنظور هدایت و رهبری سازمان میبا شد .
6. **لیدر Leader :** کسی است که با استفاده از ابتکارات خود سا زمان را رهبری نماید و فعالیت آن بیشتر در حصه مردم میباشد .
7. **پا لیبسی policy :** عبارت از خط مشی و سیاست کاری یکه ارگان بخاطر بدست آوردن مقاصد خاص میبا شد .
8. **سترا تیژی Strategy :** عبارت از سنجش طرق رسیدن به هدف میبا شد .
9. **کارهای اداری Administration :** عبارت است از اجراءات وگردانیدن کارهای که مطابق مقررات و قوانین مطروحه مقام بالا باشد .
10. **سیستم System :** عبارت از روش است که یکه جزء آن بجزء دیگرش مرتبط میبا شد .
11. **پلان plan :** پلان عبارت از فکر معقول و منظم بخاطر دریافت طرق و منابع جهت رسیدن بهد ف می باشد .
12. **مسؤلیت Responsibility :** عبارت از الزام هست که جهت اجرای فعالیتها به کارمند سپرده میشود . وانجامش را ازوی توقع دارند .
13. **صلاحیت Authority :** عبارت از قدرت است که از طرف قانون ویا نفر ذیصلاح برای یکه کس تفویض میگردد .
14. **سروی survey - :** یکه پروسه سیستماتیک هست که غرض معلومات از وضعیت ساحه دیدن نموده و معلومات را حفظ مینما یم .
15. **پروگرام Program :** عبارت از چوکات مکمل مجموع فعالیتهاي جداگانه بخاطر بدست آوردن اهداف بزرگ ، میبا شد .
16. **پروژه Project :** عبارت از یکه کار پلان شده موقت میبا شد که بخاطر بدست آوردن اهداف خاص با بودیجه داده شده طرح ریزی میشود .
17. **کنترول Control :** عبارت از پروسه پیمایش ، اصلاح کارائی و متیقن شدن در مورد اجراءات ماهرانه و با کفایت فعالیتها که ایا فعالیتهای اجرا شده مطابق پلان مطروحه تحقق یافته است ویاخیر ؟
18. **مانیتورینگ/بررسی Monitoring :** عبارت است از بررسی فعالیتها ی یکه پروگرام در جریان کار ، که ایا مطابق پلان انجام شده ویاخیر ؟
19. **سوپرویزن Supervision :** عبارت از نظارت بر فعالیتها در جریان کار توأم با حمایت و راهنمایی بهتر شدن امور محوله ، میبا شد .
20. **ارزیابی Evaluation :** عبارت از یکه عملیه است که بصورت مستقل و هدفمند ، دیزاین ، تطبیق ، نتایج فعالیتها ی پروگرام را اندازه مینماید .
21. **تصمیم Decision :** عبارت از یکه انتخاب است در میان تدابیر مختلف عمل برای رفتار با مشکلات .
22. **مشکل problem :** عبارت از فاصله ایست بین حالت فعلی و حالت خواستنی .
23. **ارتباط Communication :** عبارت از وسیله انتقال معلومات ، نظریات ، تفاهمات و احساسات در میان مردم میبا شد .
24. **منابع بشری Human Resource :** از عبارت پروسه دوام دار است تا مؤسسه را با مردم درست در موقف درست در وقت درست نگاه داری نماید .
25. **گروپ Group :** مجموعه افراد نیمه منظم که به خاطر اهداف موقت گردهم جمع آیند .
26. **تیم Team :** عبارت از مجموعه افراد سا زمان یافته است که بخاطر اهداف مشخص طور منظم فعلا لانه تلاش می ورزند .

ادامه تعریف ...

27. **انگیزه (تشویق) Motivation** : عبارت از عامل عمده و اساسی عملکرد است که جهت رسیدن به هدف از طرف اداره در قبال کارمند صورت میگیرد.
28. **تشکیل Organization** : تشکیل عبارت از تقسیم بندی وظایف ، تفویض صلاحیت ، تثبیت مسؤلیت و تعیین روابط منطقی واحد ها در یک اداره میبا شد.
29. **سازمان Organization** : عبارت از اجتماع انسانها با عقاید و ایدئولوژی های مختلف که با استفاده از تمام امکانات همگی متفق الرای جهت به انجام رسانیدن یک و یا چند هدف مشخص و معین بایک دیگر همکاری مینمایند ، و هر یک از اعضای شرکت کننده در مقابل فعالیتها ی خود خواهان منفعت میبا شدند.
30. **موسسه establishment** : عبارت از تشکیل پلان شده است که یک تعداد افراد غرض تطبیق اهداف خود گرد هم جمع میشوند .
31. **ارزش Value** : عبارت است از کویف بشری که توسط سلوک اظهار شود ..
32. **فرهنگ Culture** : عبارت است از مجموع ارزشها ی یک سازمان و بایک ملت که در گفتار و کردار تبارز گردد .
33. **انکشاف Development** : عبارت از یک پروسه دوامدار است که تغییر مثبت را در سطح زندگی عموم مردم ایجاد نماید .
34. **انکشاف با ثبات Sustainable Development** : عبارت از میتود انکشافی است که برای جامعه تسهیلات را طور فراهم نماید که امکانات آیندگان را متضرر نسا زد .
35. **تقویم موسمی Seasonal Calendar** : عبارت از منعکس کننده موضوعات فصلها میبا شد .
36. **مشخصات Specification** : عبارت از یک تصویر مکمل چیزهای قابل ضرورت .
37. **قانون Law** : عبارت از یکسلسه قواعد و مقررات است که برای تنظیم امور جا معه ساخته میشود .
38. **اداره مالی Financial management** : عبارت از گرفتن اقدامات برای مواظبت تندرستی مالی سازمان می باشد .
39. **بیلتنس Balance** : عبارت از یک بیان اساسی مالی است که دارای ، قرض و اسهام مالکین را در یک تاریخ معین بمان نشان میدهد .
40. **بودجه Budget** : عبارت از برآورد تولید ، هزینه ها و عواید می باشد .
41. **حسابداری Accounting** : عبارت از یک سیستم معلوماتی راجع به وضع مالی یا سازمان میبا شد .
42. **معامله Transaction** : حادثه مالی که سبب تغییر وضعیت مالی یک سازمان گردد آنرا معامله گویند .
43. **صورت حساب Account** : ریکارد ، نگهداری در محل و راپور دهی معاملات تجارتي عبارت از اکوانت میبا شد .
44. **حساب دارائی Asset account** : عبارت از منابع پولی است که دارای ارزش .
45. **کریدیت Credited** : اعتبار ، آبرو ، ستون بستنا نکار و چیزی را درستون بستانکار وارد کردن .
46. **مارکتینگ Marketing** : بازاریابی برای عرضه کنندگان ، ملکیت و مفاد آینده با شد و فروش آنرا کرده بتوانیم .
47. **معادله محاسبات Accounting equation** : توازن بین جنس و پول با در نظر داشت استفاده از جنس ، عبارت از معادله است .
48. **دبت Debit** : بدهی ، چیزی را درستون کسی گذاشتن و دریای کسی نوشتن
49. **شاپینگ shopping** : بازاریابی برای خریداران .