



## آشنایی با مفاهیم اداره و مدیریت

### اداره

اداره عبارت از یک ترتیب خاص و سنجیده شده افراد، جهت حصول مقاصد و اهداف خاص می باشد. در اداره، پروسه قرار دادن اشخاص در کنار هم، به خاطر ایجاد سهولت در کارها و رسیدن به اهداف مشخص مورد نظر است تا در آن از منابع مختلف به شکل مؤثر و کارا استفاده به عمل آید و در نتیجه قناعت و رضایت جوانب ذیدخل برآورده گردد.

### عناصر مهم اداره و مدیریت:

- هدف (Objective /Goal)
- منابع (Resources)
- اثربخشی (Effectiveness)
- کارایی (Efficiency)
- جوانب ذیدخل (Stakeholders) مراجعین یا سهامداران

### هدف (Objective /Goal)

هدف عبارت از نتیجه مطلوب است که تمام فعالیت های اداره به استقامت آن سوق داده می شود.





## مشخصات هدف

هدف باید (SMART) باشد. یعنی:

- واضح و مشخص باشد. **Specific**
- قابل سنجش باشد. **Measurable**
- قابل حصول باشد. **Achievable**
- واقع بینانه باشد. **Realistic**
- دارای محدوده زمانی باشد. **Time Bound**

## منابع (Resources)

منابع عبارت از سرمایه مادی و معنوی سازمان می باشد که به انواع ذیل تقسیم می

گردد:

- منابع فیزیکی
- منابع مالی
- منابع انسانی

## مؤثریت (Effectiveness)

عبارت از انجام دادن فعالیت هایی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمان به ما

کمک کند. یا به عبارت دیگر "انجام فعالیت های درست و صحیح می باشد"، در

مؤثریت مسأله یی که بیشتر مطرح است، کیفیت می باشد.

## کارایی (Efficiency)

عبارت از انجام دادن فعالیت هایی است که با استفاده آن، از سرمایه محدود، محصول

و یا نتیجه زیاد به دست آید یعنی نسبت محصول بر سرمایه (Output : Input)

باید بیشتر باشد.

در کارایی بیشتر نقاط ذیل مورد بحث می باشد:

به یاد داشته باشید

هدف عبارت از نتیجه مطلوب

است که تمام فعالیت های

اداره به استقامت آن سوق

داده می شود.

سوال

مؤثریت و کارایی از همدیگر

چه تفاوتی دارند؟





- کمیت
- قیمت
- وقت

## جوانب ذیدخل (Stakeholders)

عبارت از اشخاصی اند که در سازمان و یا در فعالیت های آن سازمان سهم، منفعت و یا علاقمندی داشته باشند. و یا این که فعالیت های سازمان بالای شان هم درنفع و هم درضرر، اثر گذار باشد.

جوانب ذیدخل شامل کتگوری های ذیل می شود:

۱. سهم گیرندگان
۲. کارمندان یا مامورین
۳. مشتریان / تمویل کنندگان
۴. عرضه کنندگان
۵. افراد محل

## اهمیت اداره و مدیریت

- حصول اهداف به شیوه درست
- کاهش مصارف
- تکمیل فعالیت ها با در نظر داشت محدودیت های زمانی و مالی
- قناعت و رضایت مشتریان / تمویل کنندگان و ...
- مدیریت در تمام انواع سازمان ها قابل تطبیق می باشد.

## مشخصات یک اداره سالم

- پیروی از تمام اصول، قواعد و مقررات اداری؛
- هم آهنگی و سازگای تشکیل با اهداف، وظایف اصلی و نیاز های اصلی اداره؛

### سوال

به نظر شما اهمیت اداره و مدیریت در چه مواردی می تواند باشد؟





- در نظر گیری اصول مهمی مانند: تعادل، تخصص، اثربخشی و کارآیی، روابط انسانی و سلسله مراتب اداری انتصاب، انتخاب، تغییر، تبدیل و تادیات کارکنان؛
- عدم تقلب کاری، استفاده جویی، رشوه ستانی و بروکراسی (کاغذ پرانی)
- سپردن کار به اهل آن؛
- هم آهنگی، سیستم خوب کنترل و رهبری و پیروی از اصول مدیریت.

### اصول اساسی اداره

- اصل هم آهنگی و وحدت هدف
- اصل سلسله مراتب
- اصل تخصص
- اصل وحدت دستوردهی
- اصل حیطة نظارت
- اصل صلاحیت و مسؤولیت
- اصل تعادل
- اصل انعطاف پذیری و مداومت
- اصل کارآیی

#### سوال

مشفحات اداره سالم را به

یاد دارید؟

#### سوال

اصول اساسی اداره را نام

بگیرید؟

### مدیریت:

مدیریت از کلمه فرانسوی *ménagement* اقتباس گردیده که به معنی راه اندازی و هدایت است و در زبان لاتینی به معنی هدایت نمودن توسط دست به کار رفته است. مدیریت به مفهوم کنونی عبارت از پروسه رهبری و هدایت نمودن تمام یا بخشی از یک سازمان یا معاملات از طریق انکشاف و بهره برداری منابع مختلف؛ مانند: منابع بشری، منابع مالی و منابع فزیکمی می باشد.

یک دانشمند بزرگ مدیریت در قرن بیستم به نام ماری پارکر فولیت مدیریت را به مفهوم " هنر انجام دادن کارها توسط دیگران " تعریف نموده است.





مدیریت در لغت به معنی اداره کردن و کارگردانی در اداره و امثال آن می باشد و در اصطلاح، مدیریت عبارت از هم آهنگ ساختن نیروی مادی و انسانی جهت رسیدن به هدف با حداقل مصارف در کوتاه ترین زمان است.

## تعریف جامع از مدیریت:

پروژه پلانگذاری، سازماندهی، استخدام، رهبری و کنترل بر کار اعضای اداره با استفاده از منابع موجود به منظور انکشاف و هم آهنگ سازی پروژه های خود رهبری اعضای اداره در ارتباط با اهداف اداره.

در این تعریف اصالت با فرد اداره است. و با توجه به نوع و ماهیت اداره تنها میزان اهمیت هر یک از آن ها متفاوت خواهد بود.

## سطوح مدیریت:

مدیریت دارای سطوح ذیل می باشد:

### ۱. مدیران سطح پایین (Low managers)

مدیرانی هستند که در پایین ترین سطح مدیریت قرار داشته و مستقیماً مسؤولیت کارمندان را به عهده دارند.

### ۲. مدیران سطح متوسط (Middle managers)

مدیرانی هستند که در سطح پایین تر از مدیریت عالی قرار داشته و مسؤولیت کار مدیران سطح پایین را به عهده دارند.

### ۳. مدیران سطح عالی (Top managers)

مدیرانی که در سطح عالی قرار دارند مسؤولیت پالیسی سازی و رهبری کل اداره را به عهده داشته و تنها اجراءات حیظه کنترل خویش را نظارت می نمایند.





## وظایف مدیران سطح عالی:

- برنامه ها و استراتژی های دراز مدت را بررسی نموده و انکشاف می ده؛
- وظایف و پروژه کاری دیپارتمنت های مختلف را ارزیابی نموده و با آن ها همکاری می نماید؛
- حق انتخاب کارمندان و اشخاص کلیدی را در سازمان دار؛
- برای مدیران سطح متوسط در رابطه به مشکلات عمومی مشوره می دهد.

## وظایف مدیران سطح متوسط:

- برنامه های میان مدت را ساخته و برنامه های دراز مدت را به خاطر بررسی و کنترل توسط مدیر سطح عالی تنظیم و ترتیب می کند؛
- برای دیپارتمنت های مختلف پالیسی ترتیب می کند؛
- گزارش های روزانه و هفته وار کارها را کنترل و ارزیابی می کند؛
- برای مدیران سطح پایین در رابطه به مشکلات مشوره می دهد؛ و
- انتخاب و استخدام کارمندان را به عهده دارد.

## وظایف مدیران سطح پایین:

- برنامه های کاری و کوتاه مدت را ساخته و برای مدیران سطح متوسط در رابطه به آن جزئیات بیشتر ارایه می نماید؛
- از طرز عملکرد (اجراءات) و پروژه کاری مادون ها بررسی و نظارت می کند؛
- کارها و عملکرد های روزمره را تنظیم می کن؛
- لایحه وظایف را به صورت مشخص ترتیب می کند؛ و
- با کارمندان تماس همیشگی و نزدیک دارد.

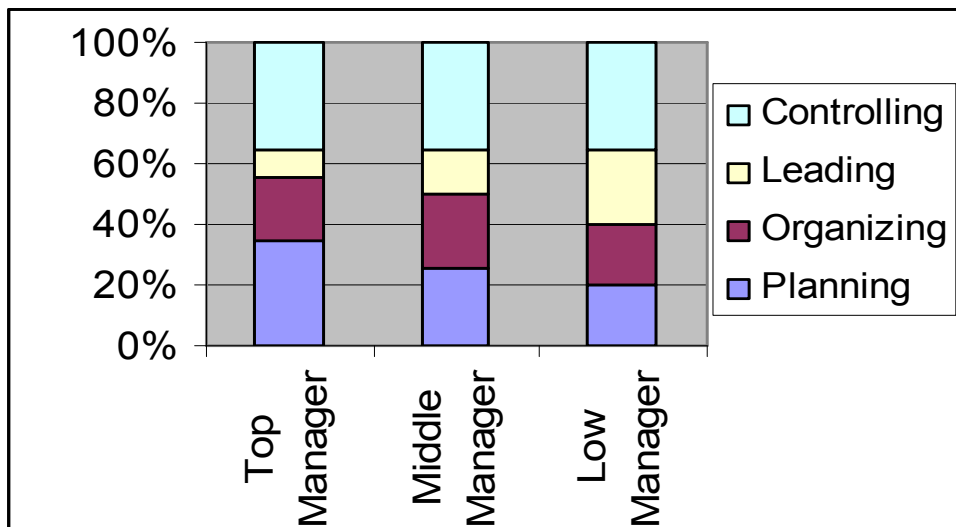
به یاد داشته باشید:

مدیریت در لغت به معنی اداره کردن و کارگردانی در اداره و امثال آن می باشد و در اصطلاح، مدیریت عبارت از هماهنگ ساختن نیروی مادی و انسانی جهت رسیدن به هدف با حداقل مصارف در کوتاه ترین زمان است.

سوال؟

سطوح مدیریت را نام بگیری؟





(شکل بالا سطوح مدیریت و اندازه فعالیت های مدیر را نشان می دهد.)

یک مدیر



وظایف مشخص را	انجام می دهد	سازماندهی، برنامه ریزی، استخدام، رهبری و کنترل
منابع مشخص را	استفاده می کند	انسانی، تخریکی و مالی
تکنیک های مشخص را	به کار می برد	استندارد ها، ارزیابی ها، کنترل و غیره
مهارت های مشخص را	می داند	افهام و تفهیم، رهبری، تشویق و تحرک، حل منازعات
اهداف مشخص را	دنبال می کند	انفرادی، سازمانی، مشترک
رشد و ارتقا را	زمینه سازی می کند	همکاری مشترک

### مدیر:

مدیر در لغت به معنی اداره کننده و کارگردان می باشد و در اصطلاح مدیر شخصی است که مسؤولیت تنظیم نمودن عملکرد (اجرات) تیم خود را به عهده دارد.





## مهارت های مفهومی مدیران مهارت های ارتباطی:

- فن بیان
- مکالمه تلفونی
- مشاوره پذیری
- فنون مذاکره
- قدرت تعامل
- بیان احساسات
- مکتوب نویسی
- گوش دادن
- کنترل احساسات

## مهارت های تصمیم گیری:

- قدرت تجزیه و تحلیل؛
- قدرت یادگیری از طریق تجربه؛
- قدرت طراحی مدل های ذهنی؛
- قدرت تمرکز بر موضوع؛ و
- به کارگیری اصول منطقی.

## مهارت های مرتبط با خلاقیت:

- توانایی در تفکرات نو
- جستجوی ذهنی (در ذهن شخص نسبت به پدیده ها همیشه سوال خلق می شود.)
- توانمندی در ایجاد تغییر
- قدرت تخیل
- خطر پذیری





## ویژگی های شخصیتی مدیران موفق

- با هوش بودن
- جدیت در کارها
- سازگاری با اطرافیان
- مبتکر و مشتاق
- داشتن اعتماد به نفس
- شجاعت
- حوصله و ظرافت اجتماعی

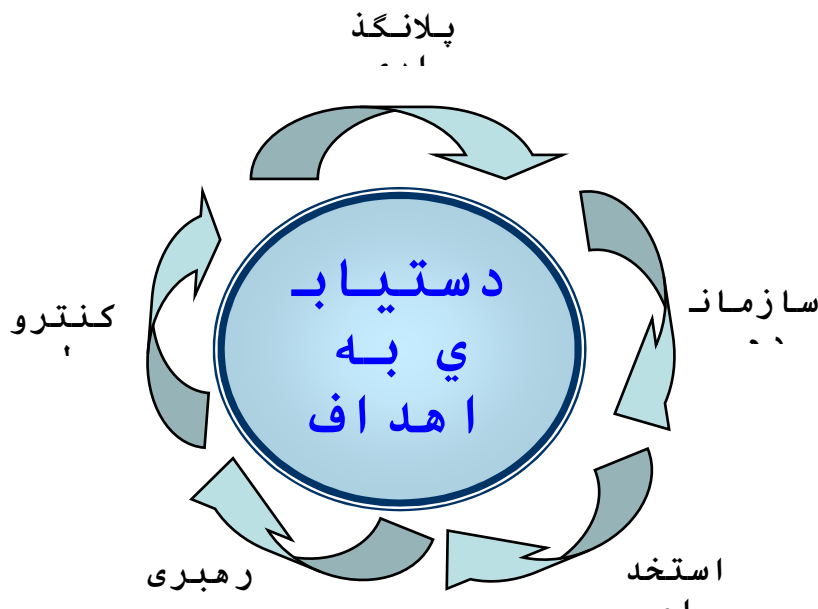
## مسئولیت های مدیر

۱. مسئولیت در قبال شخص خود
۲. مسئولیت در قبال زیردستان
۳. مسئولیت در قبال سازمان





## وظایف عمده مدیران



### ۱ - پلانگذاری

انسان ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود، به تدریج بر ضرورت (پلانگذاری) در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام های اجتماعی، مورد توجه قرار دادند.

ادارات و مؤسسات امروز به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به پلانگذاری های دقیق، امکان تداوم را ندارند. پلانگذاری مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدیدهای آینده، و پیش بینی شیوه های مواجه شدن با آن هاست.

### تعریف پلانگذاری

برای پلانگذاری تعاریف متعددی ارایه شده است؛ طوری که هر یک از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه های تخصصی خود آن را تعریف کنند.

در اینجا چند مورد از این تعریف ها ارایه می شود:

- پلانگذاری عبارت است از تعیین هدف، دریافت و یا پیش بینی راه تحقق آن.
- پلانگذاری عبارت است از تصمیم گیری در مورد این که چه کارهایی باید انجام گیرد.





- پلانگذاری عبارت است از شناسایی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.
  - پلانگذاری عبارت است از طراحی فعالیت ها برای تغییر یک وضعیت یا موضوع بر مبنای الگوی پیش بینی شده.
- برای تحقق هدف، قبل از به کارگیری توانایی فیزیکی در انجام کار، باید به حدکافی از توانایی های ذهنی استفاده شود. بنابر این می توان نتیجه گیری ذیل را به منزله " اصل پلانگذاری " در نظر گرفت:

## مأموریت و دورنما

سازمان ها، مقاصد و اهداف شان را در یک شرح ماموریت و شرح دورنما خلاصه می کنند. اکثراً دورنما را با شرح ماموریت به اشتباه می گیرند. درحالی که این دو موضوع از هم دیگر تفاوت کلی دارند:

## ماموریت/ رسالت

علت یا مقصد عمومی ایجاد سازمان را تشریح می کند، باید مانند یک رهنما در هنگام ابهامات برای اعضای سازمان به کار برده شود و نیز مشعل رهنمای است که چوکات زمانی ندارد. اگر شرح ماموریت به طور دقیق و درست نوشته شده باشد می تواند برای چندین دهه دیگر اعتبار داشته باشد. شرح ماموریت باید واضح، مختصر، سازگار با شرایط موجود و قابل اعتبار برای اعضای سازمان باشد.

مثالی از شرح ماموریت:

"ما، کیفیت انتقال اموال هموطنان را در افغانستان با مصرف کم و بدون آسیب پذیری به محیط، بهبود می بخشیم."

به یاد داشته باشید:

وظایف عمده مدیران عبارتند از:

۱. پلانگذاری
۲. سازماندهی
۳. استخدام
۴. رهبری
۵. کنترل

## سوال؟

دیرگاه و رسالت از هم دیگر چه تفاوتی دارند؟





در صورتی شرح ماموریت مؤثر واقع می شود که مطابق فرهنگ حاکم در سازمان باشد. لذا شرح ماموریت و ارزش ها موازی هم دیگر حرکت می کنند. اگر شرح ماموریت کاملاً مغایر ارزش های موجود در سازمان باشد، کارمندان احساس خواهند نمود که همه امور بیهوده است. بنابراین شرح ماموریت باید موافق با ارزش های تجربه شده توسط اعضای سازمان باشد.

## دورنما / دیدگاه

دورنما بیشتر مشخص است یعنی تصویری از آینده است که اداره در جستجوی ایجاد آن می باشد. دورنما آنچه را که ما در ذهن خود مجسم می نماییم تعریف و توصیف می کند و فقط زمانی می تواند تجسم کند که ما به شکلی از اشکال نتایج مورد نظر را مجسم سازیم.

دورنما به شکل مجسم تشریح می کند که اداره در تعیین اهداف، خود را در آینده به کدام نقطه می بیند. همچنان واضح می سازد که اداره چگونه رویدادها را طی ۱۰-۱۵ سال در صورتی که همه امور به طور دقیق مطابق توقعات قبلی پیش برده شود، مجسم می کند. دورنما باید برای اعضای سازمان محسوس باشد و اهداف مشخص را دنبال نماید. بهتر خواهد بود که اهداف (مشخص، قابل سنجش، قابل حصول، واقع بینانه و دارای محدوده زمانی) باشد.

اگر در مورد حصول هدف صحبت می کنید، دورنمای تان باید مقید به زمان باشد. مثالی از بیان دورنما قرارذیل است:

"ما میزان باسوادی را میان اطفال زیر سن ۱۵ سال در افغانستان تا سال ۱۳۹۲، نود و پنج فیصد افزایش می بخشیم."

اگر رهبران می خواهند دورنما واقعا در ادارات مؤثر واقع گردد، باید نکات مشخص زیر را به خاطر داشت:

- دورنما باید به طور منظم بیان گردد؛
- دور نما باید با تجسم واضح و معلومات جذاب مجسم ساخته شود؛
- رهبران باید در تجسم دورنمای شان به گونه الگو یا نمونه عمل کنند؛
- رهبران باید اهداف کوتاه مدت را در مطابقت با دورنما طرح کنند؛
- رهبران باید دیگران را طوری تشویق کنند که دورنمای شخصی شان را با دورنمای عمومی سازمان هم آهنگ سازند.

## ارزش ها

آنچه شما را کمک می کند تا ماموریت خود را به پایه اکمال رسانیده و به دیدگاه یا دورنمای خود نایل گردید، به نام ارزش ها یاد می شود.





مثال ها:

- وجدان کاری، صداقت، اعتماد، احترام
- روحیه کار مشترک (کارتیمی)
- حسابدگی
- افهام و تفهیم (ارتباطات)
- ایجاد مقررات
- تقدیر از ابتکارات و پاداش
- انکشاف کارمندان

## استراتیژی

استراتیژی عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تعیین می گردد. به عبارت دیگر استراتیژی عبارت از برنامه جامع پالیسی ها و فعالیت ها جهت نیل به هدف کلی سازمان می باشد.

## برنامه یا پلان

برنامه طرح قبلی برای رسیدن به هدف به شکل منظم و سیستماتیک است.

برنامه از لحاظ مدت زمان به سه نوع است:

۱. برنامه کوتاه مدت
۲. برنامه میان مدت
۳. برنامه درازمدت

به یاد داشته باشید:

استراتیژی عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تعیین می گردد. به عبارت دیگر استراتیژی عبارت از برنامه جامع پالیسی ها و فعالیت ها جهت نیل به هدف کلی سازمان می باشد.

سوال؟

تفیزه و تحلیل شغل به کدام مقاصد اجرا می گردد؟





## انواع پلانگذاری نظر به سطوح سازمان

برنامه ها برای مقاصد مختلف تنظیم می شوند و متناسب به هر وضعیت شکل می گیرند. در این جا انواع پلانگذاری نظر به سطوح سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم:

۱. پلانگذاری استراتژیک

۲. پلانگذاری عملیاتی (اجرایی)

۳. پلانگذاری تخصصی

## ۲ - سازماندهی ( Organizing )

عبارت است از:

- تشخیص و تنظیم فعالیت های مورد ضرورت؛
- گروه بندی فعالیت هایی که جهت دستیابی به اهداف به آن ها نیاز است؛ و
- زمینه سازی برای هم آهنگی و انسجام فعالیت ها، چه به شکل عمودی و چه به شکل افقی در سازمان.

## موضوعات عمده در سازماندهی

- واضح ساختن این موضوع که چه شخص کدام وظایف را انجام می دهد.
- کدام شخص مسؤولیت به دست آوردن کدام نتایج را به عهده دارد.
- زمینه سازی برای ارتباطات و تصمیم گیری خوب در جهت رسیدن به اهداف سازمان.
- تعیین سیستم و مقررات کاری، مثلاً: تصمیم گیری برای تأمین ارتباطات، حل منازعات و غیره

## ماهیت سازماندهی

اگر افراد به درستی از نقش خود در پیش برد کار، آگاه باشند، و تأثیر سهم خود را در کارها بدانند، به طور مؤثر می توانند هر سازمانی را به اهداف برسانند، این نکته در همه سازمان های دولتی و خصوصی، مصادف است.





طراحی و نگه داری نقش ها یا پست های سازمانی، به طور اساسی وظیفه سازماندهی مدیریت را تشکیل می دهد.

در یک پست سازمانی باید اهداف شناخته شده و وظایف به درستی بیان گردد و حدود صلاحیت ها معین باشد، به طوری که کارکن بدانند جهت تحقق اهداف چه کاری باید انجام دهد.

در سازمان دهی باید به گونه یی عمل کرد که موانع ناشی از ابهام و عدم اطمینان در مورد تخصیص وظایف، شبکه های ارتباطی و چگونگی تصمیم گیری به حداقل برسد. سازماندهی، یک نوع فعالیت دوره ای بوده و در برگیرنده طراحی کارها و دسته بندی فعالیت ها به صورت وظایف و پست سازمانی می باشد، بنابر این می توان گفت سازمان دهی عبارت از پروسه یی است که براساس آن تقسیم کار، تعیین مراتب و تنظیم روابط به منظور کسب اهداف امکان پذیر می گردد.

## تشکیل

عبارت از تقسیم بندی وظایف، تعیین حدود صلاحیت و مسؤولیت، تعیین روابط منطقی واحد ها و سلسله مراتب در یک اداره می باشد.

سه نکته ذیل درتشکیل حایز اهمیت می باشد:

- تقسیم وظایف
- تعیین و تثبیت حدود صلاحیت ها و مسؤولیت ها
- روابط منطقی واحد ها

به یاد داشته باشید:

سه نکته ذیل درتشکیل حایز

اهمیت می باشد:

۱. تقسیم وظایف

۲. تعیین و تثبیت حدود صلاحیت

ها و مسؤولیت ها

۳. روابط منطقی واحد ها

سوال؟

استفراهم شامل کدام مسایل می

گردد، نام ببرید؟





### ۳ - استخدام (Staffing)

نخستین هدف این پروسه جلب و جذب افراد مسلکی برای پُر ساختن پست خالی می باشد. زمانی که شما جمعی از اشخاص مسلکی را برای انتخاب دارید نگاه دقیقی به خلاصه سوانح آن ها نموده و به منظور پیدا نمودن مناسب ترین شخص برای اجرای وظایفی که به ایشان سپرده خواهد شد با آن ها مصاحبه می کنید. شما برای این که چه کسی را انتخاب کنید ممکن است از روش های گوناگون ارزیابی استفاده کنید و درنهایت، قرارداد کار را به شکل دائمی یا مقطعی با جانب مقابل به امضا خواهید رساند.

استخدام، عبارت از پرکردن و پر نگهداشتن پست های خالی درتشکیل سازمان می باشد.  
استخدام شامل مسایل ذیل می گردد:

۱. تشخیص نیازمندی های منابع انسانی

۲. بررسی افراد موجود

۳. انتخاب

۴. تقرر

۵. آموزش

۶. ارزیابی

### ۴ - رهبری

اصطلاح رهبر و رهبری در فرهنگ ها و زبان های مختلف، به طور متفاوت به کاربرده می شود. در زبان انگلیسی به آن لیدر (Leader) و لیدرشپ (Leadership) در زبان فرانسوی، مدیر و مدیریت و گاهی نیز فرمانده و فرماندهی می گویند. در زبان فارسی دری، اصطلاحات متعددی به کاربرده می شود که عبارت اند از: رهبر و رهبری، مدیر و مدیریت، رییس و ریاست، مسؤول و مسؤولیت و... همه این ها در مورد شخصی که در رأس گروه و یا در رأس هرم تشکیلاتی قرار گرفته و هدایات امور و مسؤولیت اداره یا گروه را به دوش دارد، به کار برده می شود.

رهبری تحقق می یابد که شخص بتواند افراد دیگر را به منظور نیل به اهداف پیش بینی شده به تلاش و فعالیت وادار سازد.





## تعریف رهبری

درمورد رهبری تعاریف مختلف وجود دارد که عمده ترین تعاریف آن ها قرارذیل است:

رهبری عبارت از پروسه تأثیرگذاری بر فعالیت های گروهی از افراد است که در وضعیت معین برای تحقق اهدافی تشریک مساعی می نمایند.

رهبری عبارت است از نفوذ کردن بر گروهی از افراد از طریق اثرگذاری بر فعالیت های آنان به نحوی که افراد را در راستای تحقق اهداف مشترک سوق دهد.

نفوذ داشتن و اثرگذاری بر دیگران جزء جدایی ناپذیر رهبری است چه رهبری در چوکات اداره مطرح گردد یا خارج از آن، به این لحاظ رهبری کردن تنها به مفهوم پیش قدمی نیست، بلکه نفوذ یعنی اثرگذاری بالای دیگران را به نحوی از انحا احتوا می کند.

## ۵ - کنترل

یک سازمان در جریان شکل گیری و حرکت به سوی اهداف تعیین شده، همواره با موانع گوناگون رو به رو می شود پس لازم است تا یک سیستم کنترل، مبتنی بر اجراءات روش های خاص و مشخص تضمین کننده و حافظ بقای اهداف سازمان باشد.

بنابر این یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می باشد که از طریق آن، می توان از منابع و فعالیت های اعضای سازمان، حدا اکثرکاری و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. هیچ برنامه یی بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون موجودیت برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی کند. کنترل در همه سازمان ها نقش پویایی دارد و دلیل

به یاد داشته باشید:

کنترل را می توان در چهار

مرحله انجام داد:

۱. تعیین معیار

۲. سنپش عملکرد

۳. تشفیص انصرافات

۴. اقرامات اصلاحی

سوال

کنترل چیست؟





آن این است که براساس آن می توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف سازمانی پرداخت. هنگامی که سیستم در جهت هدف های خاص به حرکت می افتد، ممکن است وقایعی اتفاق افتد که منجر به دورکردن سیستم از هدف اصلی گردد، اما کنترل با اقدامات اصلاحی، تنظیم سیستم را به عهده می گیرد.

## تعریف کنترل

کنترل عبارت است از مراحل که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجد. و یا به عبارت دیگر کنترل عبارت است از مراقبت انجام هر عمل تا مطابق نقشه ای باشد که برای اجرای آن طرح گردیده است. از این رو مراحل کنترل در برنامه ریزی فعالیت های یک سازمان جهت نیل به اهداف اساسی به کار می رود و به این ترتیب میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آن که دیر شود نشان می دهد. بنابر این می توانیم بگوییم که کنترل مقایسه یی میان باید ها و هست ها می باشد و از مقایسه این دو است که می فهمیم آیا پیش بینی های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده یا خیر؟ این عمل در واقع تأکیدی بردایمی و مستمر بودن کنترل است که از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از ختم برنامه نیز ادامه می یابد.

## مراحل کنترل

کنترل را می توان در چهار مرحله انجام داد:

۱. تعیین معیار
۲. سنجش عملکرد
۳. تشخیص انحرافات
۴. اقدامات اصلاحی

**مرحله اول**، تعیین معیار (استندرد) یا ضابطه برای کنترل: درحقیقت تغییر اهداف سازمان در قالب بازدهی دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین ستندرد می گویند. این مرحله همه مفاهیم سازمانی مانند برنامه ریزی، استراتژی، تعیین خط مش، روش ها، رویه ها و بودجه بندی را در برمی گیرد. استندردها یا معیارهای کنترل انواع مختلف دارند؛ مانند: ( استندردهای کمی، استندردهای کیفی، استندردهای مختلط)





**مرحله دوم**، مقایسه و سنجش نتایج عملیات با اهداف و استانداردها: به طور کلی در این مرحله مقایسه بیشتر درجبه های کمی، مانند درآمد، هزینه و امثال آن به کار می رود.

**مرحله سوم**، تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن ها: در این مرحله باید ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحرافات در عملیات است، باید به بررسی مدل انحرافات در نقطه ای که اقدامات اصلاحی تمرکز خواهد یافت، پردازیم.

**مرحله چهارم**؛ اقدامات اصلاحی: بعد از این که انحرافات تشخیص شد و علل آن ها تحلیل گردید، مدیر به اقدامات اصلاحی دست می زند که این اقدامات شامل تغییرات در قسمت های مربوط به عملیات، تعویض ماشین، تلاش در جهت عرضه بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسب تر و غیره می گردد.

## پروژه

پروژه عبارت از یک نوع فعالیت مشخص است که دارای آغاز و انجام معین می باشد طوری که با تکمیل پروژه تشکیل آن از بین می رود. در پروژه نیل به هدف مشخص با استفاده از منابع مشخص در زمان محدود مورد نظری باشد.

## مدیریت پروژه

مدیریت پروژه عبارت از به کار گیری دانش، مهارت ها، ابزار و تکتیک ها برای انجام فعالیت های پروژه به منظور تحقق الزامات آن می باشد. و یا پروسه منظم برنامه ریزی، سازماندهی، هم آهنگی، تطبیق و کنترل می باشد که در جریان پروسه های فوق الذکر به خاطر رسیدن به هدف از منابع معین در اوقات معین استفاده به عمل می آید.

این تعریف را به یاد داشته

باشید:

پروژه عبارت از یک نوع فعالیت مشخص است که دارای آغاز و انجام معین می باشد طوری که با تکمیل پروژه تشکیل آن از بین می رود

سوال

سیستم چیست؟





## سیستم

عبارت از یک تعداد روش های وابسته به یکدیگر بوده که اجرای روش های مذکور قسمتی از هدف یک سازمان را تأمین می کند. به عبارت دیگر سیستم عبارت از مجموعه ای است که از چندین جزء مرتبط به هم تشکیل یافته که یک جا با هم کار می کنند، طوری که با ایجاد نقص در یک جزء، تمام سیستم متأثر می گردد.

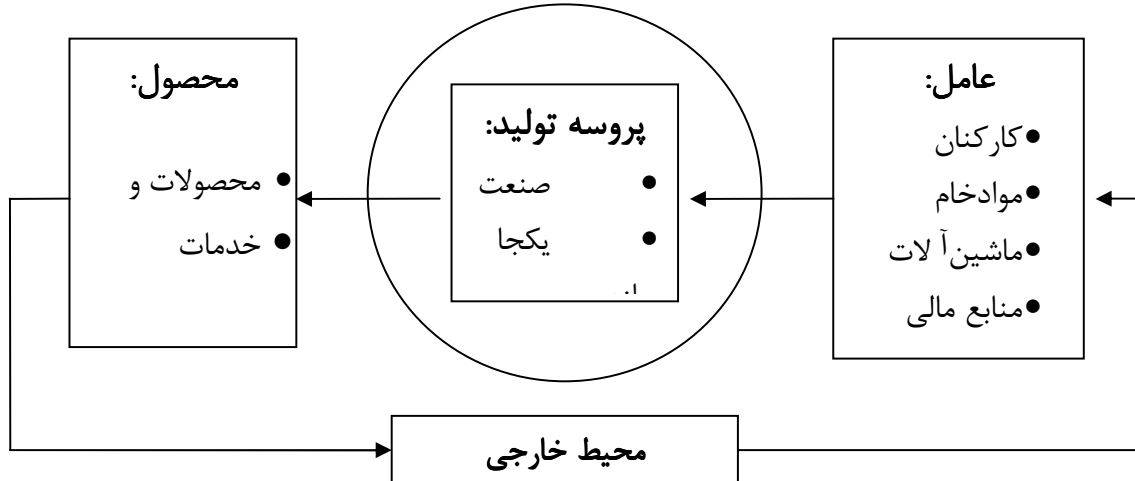
در اصطلاح اداره و مدیریت، سیستم عبارت از مجموعه ارگان ها و دیپارتمنت های مختلف داخلی یک سازمان می باشد که به خاطر رسیدن به اهداف مشخص و مشترک، از یک سلسله قواعد و مقررات مشخص پیروی نموده و یکجا با هم فعالیت می کنند.

### سیستم به دو نوع است :

۱. سیستم باز

۲. سیستم بسته

سیستم باز با محیط خارجی ارتباط دارد، اما سیستم بسته برعکس آن می باشد.



مدل سازمان منحیث سیستم باز





بخش



## مکتوب نویسی

### مکتوب چیست؟

مکتوب و یا نامه در لغت به معنای نوشته، کاغذ نوشته شده، رقعہ و همچنین ورقه ای که روی آن مطالبی خطاب به کسی نوشته شده باشد، و در اصطلاح بیشتر برای مراسلات اداری و غیراداری استعمال می شود.

مکتوب سند رسمی کتبی، یا وسیله ارتباط رسمی، در موارد اجراء مورد نظر بین وزارت ها، ادارات و مؤسسات استفاده می گردد، که متشکل از سه قسمت می باشد: شروع، متن، اختتام.

در شروع عنوان یا مرجع را آشکار می نماید؛ متن، بیانگر مطالب آورده شده؛ و اختتام، اجراء را در برمی گیرد.

### فرق بین مکتوب و یادداشت

در مکتوب امضا می شود و در یادداشت معمولاً امضا نمی شود.

یادداشت در داخل سازمان استفاده می شود در حالی که مکتوب خارج از سازمان هم فرستاده می شود.





## استعلام

استعلام نوعی از مکتوب به شمار می رود، اما تفاوت آن با مکتوب این است که سند اجرایی داخل اداره بوده و زمانی حیثیت مکتوب را به خود می گیرد که نمبر صادره به آن درج گردد.

استعلام سند تحریری رسمی یک اداره است که از آن جهت به دست آوردن معلومات مورد نظر از ادارات و مراجع ذی ربط استفاده به عمل می آید، و در ادارات تحقیقاتی، سارنوالی و محاکم برای پرسش از مجرمین به کار می رود.

## پیشنهاد

سند تحریری رسمی است که از آن در مقرری ها، اخذ منظوری و در رابطه به تهیه لوازم مورد ضرورت استفاده به عمل می آید. پیشنهاد سند اجرایی غیر منظور شده می باشد.

## مهارت های تحریر در دفتر

مهارت های تحریر در تمام حالات و فعالیت های سازمانی و رسمی مهم است. این صرف به خاطر هم آهنگی دقیق امور داخلی مهم نبوده، بلکه ملاقات کنندگان، مشتریان و مراجعین آن را برای سنجش توانایی ها و قابلیت های عمومی مسلکی سازمان استفاده می نمایند. شما در سازمان مجبور هستید تا برای به دست آوردن اهداف، و اکمال آگاهی از لایحه وظایف تان اهمیت مهارت های تحریر در دفتر را به خاطر داشته باشید.

## اهمیت مهارت های تحریر در دفتر

- امکان دارد خوانندگان مکتوب و اسناد شما در سطوح مختلف دانش و آگاهی قرارداد داشته باشند.
- اشخاص معمولاً هنگام وظیفه نوشته های مختصر و گزارش های ساده را می خوانند.

به یاد داشته باشید:

در مکتوب امضا می شود و در

یادداشت معمولاً امضا نمی

شود.

یادداشت در داخل سازمان

استفاده می شود در مالیکه

مکتوب خارج از سازمان هم

فرستاده می شود.

### سوال؟

از میان مکتوب، استعلام و

پیشنهاد کدام یک سند

اجرایی غیر منظور شده می

باشد؟





- مکتوب شما ممکن است به دسترس اشخاص مختلف که شما تصور آن را نداشته باشید قرارگیرد، و درآینده منحصیث یک سند قانونی از آن استفاده نمایند.
- باید بدانید که چرا می نویسید؟
- شما از خواننده یا خوانندگان متن خود چه می خواهید که بعد از خواندن متن شما آن را انجام دهند؟
- می خواهید که آن ها چگونه درک کنند یا بدانند؟
- چه طرز برخورد از آن ها توقع دارید؟
- معلومات بسیار عمده باید درچند سطر اول متن شما تحریر شده باشد. بنویسید کی، چی، چه وقت، چرا، برای چه، چه چیزی را انجام می دهد. صرف بعد از تحریر این مسایل مهم شما می توانید به جزئیات رفته یا معلومات اضافی در مورد تحریر دارید.

## ساده سازی تحریر رسمی

شاید با نگارش مکتوب ها، یادداشت ها و گزارش ها بارگرانی را به دوش تان احساس کنید؛ اما متأثر نباشید زیرا نکات ذیل شما را کمک خواهد کرد تا تحریر رسمی خود را با گام های آسان و ساده تهیه و ترتیب کنید:

۱. باید بدانید که برای چه کسی می نویسید:
  - خوانندگان مکتوب های شما چه کسانی خواهند بود؟
  - آن ها درباره موضوع نوشته شما چه می دانند؟
  - سوابق کاری آن ها چگونه است؟
  - طرز برخورد آن ها با شما و مطالبی که نگاشته اید چگونه است؟
  - مطالبی را که می نویسید، کدام اشخاص آن را خواهند خواند؟ امکان دارد مطالبی را که نوشته اید توسط اشخاصی که آن ها را نمی شناسید غلط تعبیر شود که می تواند بالای شما یا سازمان تان انعکاس نا مطلوب داشته باشد.
۲. باید بدانید که چرا می نویسید؟
  - از خوانندگان مکتوب های خود چه توقع دارید تا بعد از خواندن متن شما انجام دهند؟
  - چه نکاتی را می خواهید که آن ها درک کنند یا بدانند؟
  - چه نوع طرز برخورد از آن ها توقع دارید؟





○ معلومات بسیار عمده باید در چند سطر اول متن مکتوب شما ذکر شده باشد. همچنان بنویسید که چه کسی، چه وقت، چرا، برای چه و چه انجام می دهد. صرف بعد از نوشته این نکات مهم، شما می توانید به جزئیات رفته یا معلومات اضافی در مورد بنویسید.

۳. باید مفکوره خود را انتخاب کنید. به اساس پرسش های که شما درباره گروه مورد نظر خود کرده اید، نحوه تفکر تان را به خاطر دستیابی به هدفی که شما و خوانندگان متن تان می خواهید انتخاب کنید.

۴. باید متن نوشته خود را تنظیم کرده و درباره شکل آن تصمیم بگیرید. همیشه قبل از نوشتن متنی نکات عمده را نزد خود مشخص سازید، حتی اگر با شتاب، پنج یا شش کلمه هم می نویسید. این روش از مدت زمانی که برای نوشتن آن صرف خواهد شد می کاهد. علاوه بر آن سرآغاز و عنوان را به خاطر شما می آورد.

۵. فورم معیاری اداره خود را انتخاب کنید. شما باید از لوگو یا نمونه های معیاری سازمان تان استفاده کنید به علایم معرف سازمان تان به طور دقیق توجه کنید (در برخی از سازمان ها یک تعداد رنگ ها، نشان های مخصوص یا علامه ها به حیث سمبول یا معرف آن سازمان پذیرفته شده است).

۶. باید سند خود را قبل از نگارش پیش نویس کنید و آن را جهت تصحیح بازنگری کنید. در اجرای این عمل گروه مورد نظرتان را به خاطر داشته باشید.

۷. سند خود را کوتاه و ساده سازید.

○ به خوانندگان متن خود سهولت فراهم کنید. از جملات کوتاه و کلمات ساده استفاده کنید.

○ این مسأله اشتباه است که فکر کنیم کلمات مغلق و جملات طویل نشان دهنده ذکاوت ماست. یک مکتوب یا گزارش دقیق و فشرده بیشتر مؤثر است؛ زیرا برای نویسنده و خواننده وقت گیر نیست.

○ جملات را به آواز بلند بخوانید تا ملاحظه گردد که طولانی نیستند. اگر در جریان خواندن احساس نفس سوختگی کردید حتماً جمله طولانی است. نوشته خود را برای شخص دیگر بخوانید، اگر وی قبل از ختم جمله آغاز آن را فراموش کرد شما باید آن را به دو یا سه جمله فرعی تجزیه کنید.

○ بالای مسایل مشخص صحبت کرده از عمومیات بگذرید .





○ متن شما طوری نباشد که خواننده ناگزیر گردد تا به خاطر درک هدف شما از حدسیات کار بگیرد. این کار وقت او و شما را ضایع می سازد.

۸. از جملات فعال استفاده کنید. در نظر گرفتن جملات فعال از نوشته بی روح و کسل کننده جلوگیری می کند؛ مثلاً: " احمد گزارش جلسه را در دوسیه گذاشت" این یک جمله فعال است. مثالی از جمله های غیر فعال چنین است: " گزارش جلسه توسط احمد در دوسیه گذاشته شده است".

طوری که ملاحظه گردید جمله های غیرفعال، طویل و غیر مجسم می باشند، در حالی که جمله های فعال به شکل زنده، مجسم و متقاضی جلوه می کنند. اگر چنین بگوییم: "توجه فوری شما در رابطه به این مکتوب مطالبه گردیده است" این جمله پیچیده است. پس این گونه آن را ساده می سازیم: "لطفاً به این مکتوب به طور فوری توجه فرمایید".

۹. متوجه لحن نوشته خود باشید. طرز نگارش تان یک تصویر ذهنی از شخصیت شما به خواننده متن می دهد. پس به طور مسلکی اما صمیمانه و احترامانه بنویسید. اگر بسیار رسمی یا مغلق بنویسید خواننده متن از شخصیت شما همان گونه برداشت خواهد کرد.

اگر می خواهید خوانندگان را به تحرک بیاورید از کلمات و عبارات مثبت به جای کلمات و عبارات منفی استفاده کنید. نگارش به شیوه مثبت کارا می افتد. به طور؛ مثال: نباید این طور بنویسید: " این هوشدار، در رابطه به عدم موفقیت و تأخیر در تأدیه صورت حساب های ما به شما ارسال شد". باید این گونه نوشته شود: " آیا شما نامه تاریخ ۱۳۸۹/۰۹/۱۲ ما را دریافت کرده اید؟"

۱۰. سند خود را تجدید کنید.

اسناد بسیار مهم خود را نخست تکمیل کنید، سپس بعد از مدتی برای تجدید، دوباره مرور کنید. این کار واقعیت گرای شما را بهبود خواهد بخشید.

۱۱. نوشته خود را از نظر صرف و نحو، علامه گذاری، و اشتباهات املائی و انشایی تصحیح کنید.

- اشتباهات دستور زبان و املائی همیشه پیام را مبهم می رسانند.
- همیشه از شخص دیگر تقاضا کنید تا نوشته مهم شما را تصحیح کند.
- اگر این مراحل را هنگام نوشتن در نظر بگیرید تضمین کننده مؤثریت سند شما خواهد بود.





## فواید درست نویسی

- نوشته با کیفیت امور اداری تان را آسان و بارور می سازد.
- هرگاه به طور مؤثر ارتباط یا مفاهمه بر قرار کنید، دیگران را موفقانه وادار خواهید ساخت تا به مسایل از دیدگاه شما بنگرند.
- نوشته باکیفیت وقت تان را حفظ کرده شما را منحنیث یک مقام موفق داده و نیروی اتکا به خود را افزایش می دهد.
- هرگاه تعداد پیام های ارسالی با کیفیت را ازدیاد بخشید تعداد جوابات مثبت شما افزایش می یابد.

## فشرده نویسی یا خلاصه نویسی

زمانی که ما درباره فشرده نویسی فکر می کنیم در ابتدا یک پارچه کاغذ کوچک، یک اطلاعیه یا آگهی را در ذهن خود مجسم می سازیم.

یک مثال در مورد زندگی روزمره: "آقای ابراهیم به شما زنگ زده بود. لطفاً دوباره با ایشان در تماس شوید" فشرده نویسی هم معلومات دهنده می باشد و هم وادارکننده و در زندگی روزمره اهداف کوچک را بیان می کند، اما در نظام رسمی، فشرده نویسی های بسیار ساده، و همچنان مغلق، وجود دارد. در ادارات پیشرفته پیام های الکترونیکی یک شکل معمول فشرده نویسی است؛ مثلاً: زبان درفشرده نویسی باید مانند مکتوب بسیار واضح، درست ودقیق باشد.

هدف از فشرده نویسی ارسال معلومات جهت حل مشکلات به خواننده است؛ مثلاً: تغییرات درپالیسی، افزایش قیمت ها و غیره و یا این که اجرای یک سلسله فعالیت ها را از خواننده مطالبه می کند، مانند اشتراک در جلسه و یا تغییر پروسه های مشخص کاری. ضرور است تا در وزارت ها فورمه های فشرده نویسی به شکل چاپ شده موجود باشد؛ مثلاً: نوت کوتاه تلفونی برای همکاران غیرحاضرکه فقط شما می توانید

سوال

فواید درست نویسی را نام

بگیرید؟

به یاد داشته باشید:

هدف از فشرده نویسی ارسال

معلومات جهت حل مشکلات

به خواننده است





با محتویات آن را خانه پری کنید. به خاطر داشته باشید که زبان رسمی و پروسه های مؤثر دفتری را باید در آن در نظر داشت.

## فشرده نویسی در دفاتر

- **سرصفحه یی:** فشرده ای از معلومات که در قسمت بالایی صفحه است. وزارت های مختلف شاید اشکال مختلف را برای آن انتخاب کنند، اما نکات ذیل باید در آن وجود داشته باشد:
- **از چه کسی برای کی:** از مسایل عمومی مثل "آقای" یا "پروفیسور" در زمانی که عنوان وظیفه شامل باشد صرف نظر می شود. شما باید یک روش عمومی را در وزارت تعقیب کنید.
- **تاریخ:** بهتر است آن را به حروف بنویسم؛ زیرا تفاوت های زیاد در استفاده از آن وجود دارد به طور؛ مثال: ۱۱,۰۴,۰۶ در بعضی کشور که به معنا ۱۱ اپریل ۲۰۰۶ است در حالی که در دیگر کشورها ۴ نوامبر ۲۰۰۶ معنا می دهد.
- **موضوع:** موضوع باید مشخص باشد. یک موضوع مانند "رساله افغان" بسیار مبهم است. بهتر است بنویسیم: "تخمین قیمت برای رساله افغان که پوش آن عکس داشته باشد".
- **هدف:** حتماً هدف نوشته یی تان را بنگارید. به سوالات مطبوعاتی ذیل جواب دهید کی، چی، چه وقت، کجا، چرا؟ مثال: حمید از من خواسته است تا یک جلسه کاری از تمام اشخاصی که بالای رساله افغان کار می کنند در کانتین جهت بحث بالای موضوع XY در اخیر هفته بعدی سازماندهی کنم.
- **مختصر:** اگر فشرده نویسی شما از یک ورق طولانی تراست باید از آن جلوگیری شود. فشرده نویسی در ابتدا یک مقیاس کوچکتر از یادداشت های شما خواهد بود. بنابر این تمام معلومات مهم را در آن بگنجانید. ممکن است با خواندن آن قناعت برخی از خوانندگان حاصل شود.
- **عمل:** زمانی که هدف شما به شکل بسیار ساده توسط فشرده نویسی به اطلاع رسانیده شد، باید آن را با مطالبه یک فعالیت خاتمه دهید (به ویژه در فشرده نویسی های طولانی تر مهم است) کی باید چه کاری را انجام دهد؟
- **برای چه مدت؟** تا چه وقت؟ زمانی که از سایر همکاران می خواهید که کاری برای شما انجام دهند بسیار مؤدب باشید، به خصوص زمانی که آن ها تحت نظارت شما کار نمی کنند.





## نوشته مطبوعاتی

زمانی که نوشته مطبوعاتی انجام می دهید درحقیقت، یک گروه اشخاص خارج از سازمان تان را از طریق رسانه های خبری مورد خطاب قرار می دهید، بنابراین باید نکات ذیل را در نظر داشته باشید:

### هدف:

چه می خواهید حاصل کنید؟ در مجموع می خواهید که توجه مردم را بیشتر جلب کنید. می خواهید که یک قصه موفقیت آمیز را انتشار دهید. داشتن هدف، شما را کمک خواهد کرد تا درکجا و چطور آن را به نشر رسانیده و بالای آن تمرکز کنید؛ تا جوابی را که می خواهید به دست آورید.

### گروپ مورد نظر:

اگر شما دقیقاً نمی دانید که مخاطب شما کی ها هستند. آن ها به چی علاقه مند هستند؟ درباره چه چیزی می خواهند بفهمند؟ چه چیزی را می خواهند که سازمان شما به آن ها بدهد؟ وقتی که دانستید خواننده شما چه می خواهد، پیام خود را بر مبنای نیازهای آنان آماده سازید.

### عنوان:

در عنوان خبر باید روی موضوع داغ جاری تمرکز می شود، تا احساسات خوانندگان و شنوندگان تحریک شود و تخیلات خوش حال کننده ذهنی در آن ها پدید آید. به یاد داشته باشید که اخبار روی دو محور (مردم و تغییرات) می چرخد. به موارد زیر توجه کنید:

- آیا شما یک خبر موفقیت در این تازگی ها دارید و یا یک داستان ناکامی؟ (بعضی اوقات بیشتر جلب توجه می کند)
- اگر سازمان شما یک محصول یا خدمت جدید را عرضه می کند، آیا این کار با سایر واقعه های جاری در اخبار شما ارتباط دارد.
- آیا سازمان شما جدید است؟ محفل افتتاحیه آن را اعلان کرده و هم چگونه می خواهید آن را انکشاف و توسعه دهید.
- چه تفاوتی بین دیگران و شما خواهد بود؟ آیا شما استراتژی جدید و واحد را استفاده می کنید؟
- آیا اشخاص با اعتبار یا سازمان های شناخته شده از خدمات شما استفاده می کنند؟
- آیا سازمان شما یک تغییر ناگهانی ایجاد می کند؟ آن را خبر با ارزش بسازید.





نکات ذیل خبر شما را برای رسانه ها جالب و با ارزش می سازد:

الف) تقسیم اوقات: آیا این خبر امروز صبح یا سال قبل اتفاق افتاده است؟

ب) مجاورت و نزدیکی: آیا این خبر در منطقه واقع شده و یا فرا منطقه یی است؟

پ) تأثیرات آینده: آیا این خبر کدام تأثیر مستقیم در آینده بالای شنوندگان شما خواهد داشت؟

ت) اهمیت یا امتیاز: آیا یک شخص مشهور یا سازمان شناخته شده ذیدخل است؟

ث) منازعه: آیا عدم موافقت یا دو طرف مخالف در گزارش خبری شما موجود است؟

ج) علاقه مندی انسانی: آیا خبر شما اشخاصی را که منتهای درجه تجربه دارند در بر می گیرد و یا بخشی دارد که شنوندگان

شما به آن ارتباط داشته باشد.

زمانی که مراحل اساسی را تکمیل کردید شما اکثریت کار را انجام داده اید، حال شما این خبر را به رسانه ها بدهید یا از کسی

دیگر خواهش کنید که برای شما انجام دهد.

## علامه گذاری در مکتوب نویسی

علامه به نشانه ای گفته می شود که گیرنده پیام (خواننده) را کمک می نماید تا آنچه را که پیام دهنده (نویسنده) در نظر دارد به

راحتی دریافت نماید.

به کار بردن علائم و نشانه ها در نوشتن، به منظور جلوگیری از لغزش در خواندن و درک مفاهیم به طور کامل، نشانه گذاری

نامیده می شود.

در ارتباط حضوری پیام دهنده از امکانات زیادی برخوردار است، مانند: حرکت دست، اشاره با انگشتان، حرکاتی در عضلات

صورت، اضافه نمودن آهنگ به برخی از کلمات این امکانات برای پیام گیرنده که در همان مکان حضور دارد نیز قابل استفاده و در

درک و فهم مطلب مفید است. اما در نوشته امکان استفاده از امکانات مزبور وجود ندارد، بنابراین می توان با استفاده از نشانه ها

و علائم به نوشته ها بعدی دیگری به آن بخشید.

حضرت علی (رض) به ابوالاسود دوئلی (یکی از بانیان نحو عرب) وظیفه داده بودند: که قواعدی برای درست خواندن عبارات و

اصول نحو زبان عرب تدوین نماید، تا به کمک آن ضوابط تحریفی در قرائت و مفاهیم آیات پیدا نشود.





## فواید علامه گذاری

- ایجاد سهولت در امر برقراری ارتباط صحیح از دیدگاه افهام و تفهیم؛
- انتقال صحیح پیام از پیام دهنده به پیام گیرنده؛
- انتقال و انعکاس آهنگ گفتاری به تحریری؛
- آراستن شکل ظاهری نوشته برای ایجاد جاذبه لازم در امر مطالعه؛
- تصحیح کتب قدیمی و تبدیل آن به سبک متداول روز.

منظور از مکاتبه تبادل اطلاعات بین نویسندگان و خوانندگان است. بنابراین باید این نقل و انتقال به نحوی انجام گیرد تا همان چیزی که منظور نظر نویسنده یا پیام دهنده است عیناً به ذهن خواننده یا گیرنده پیام منتقل گردد. امکان این امر وقتی فراهم است که از نشانه های رایج در زبان به طور صحیح استفاده شده باشد. ارزش به کارگیری علامه ها به قدری است که می توان آن را با علایم راهنمایی به هنگام رانندگی مقایسه کرد؛ زیرا همان طوری که رعایت علایم رانندگی در جاده ها سرنوشت ساز است و سفر مطمئنی را برای مسافری و راننده تأمین می کند، به کارگیری صحیح و به جای نشانه های رایج در هر زبان نیز در افهام و تفهیم ضمن ایفای نقشی ارزنده به نویسنده امکان می دهد که نوشته مطلوب تهیه و ارایه نماید. به طور کلی می توان با کمک علایم، مفاهیم کلی جملات را از لحاظ ماهیت معنوی آن ها به آسانی درک کرد.

سوال  
فایده علامه گذاری در چیست؟

## علامه های رایج

تعداد علامه ها در زبان های مختلف فرق می کند. در زبان های اروپایی تعداد علامه ها زیاد می باشد. در برخی از زبان ها بین ۳۰ تا ۴۰ علامت مورد استفاده قرار می گیرد. در زبان دری علامه های متداول کم تر از آن هاست. در اینجا سعی بر آن شده علامه هایی را که مورد استفاده بیشتری دارند تشریح نماییم.





## ( . ) نقطه

این علامت به صورت یک نقطه، به عنوان مکث کامل، نشانه پایان جمله، جملات مستقل را از یکدیگر جدا می کند. یک نقطه در زبان فرانسه معادل کلمه LE point و در زبان انگلیسی به جای Full stop آورده شده است. موارد استفاده نقطه در زبان فارسی دری:

◆ در پایان جمله های خبری، مانند:

- احمد از بغلان آمد.

- موتر حرکت کرد.

- کسی در خانه نبود.

◆ در پایان هر جمله کامل و مستقل آورده می شود، مانند:

- دیروز باز سازی سرک کابل - مزار شریف آغاز گردید.

◆ بعد از کلماتی که به جای جمله مورد استفاده قرار می گیرد، مانند:

- اطاعت. بلی. خیر. نیست.

- نوشتیم. آمدند. آوردم. نمی دانم و....

کلمات مذکور به جای جمله و در پاسخ جمله های پرسشی و یا امری آورده شده اند، مانند:

- توقف کنید! اطاعت.

- آیا امروز صنف داریم؟ بلی.

- نامه را نوشتی؟ نوشتیم.

- پدر شما از مکه تشریف آوردند؟ آمدند.

- کتاب مرا آوردی؟ آوردم.

- لطفاً چند دقیقه صبر کنید؟ اطاعت.

◆ پس از هر کلمه و یا حرف اختصاری، به منظور جلوگیری از اختلاط حرف اختصاری و کلمه و ایجاد کلمه

جدید، آورده می شود، مانند:





– م. ستاری (محمود ستاری)

– ا. نظری (ابراهیم نظری)

♦ پس از حروف اختصاری که بیانگر سال ها، قوانین و نام ادارات و کشورها باشد، مانند:

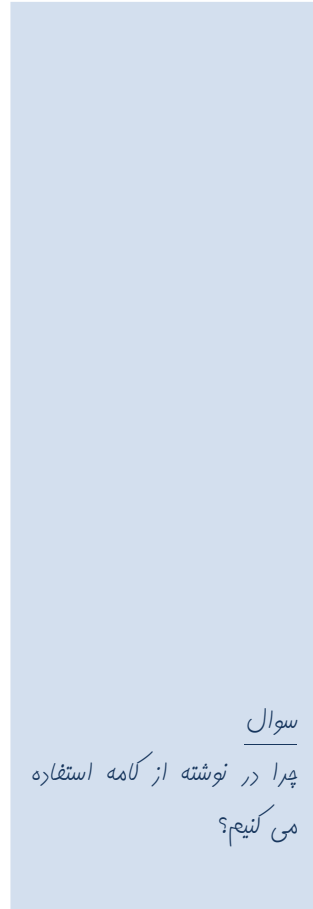
– ه ق. (هجری قمری)

– ه ش. (هجری شمسی)

– ق.م. (قبل از میلاد)

### ( ، ) سرکج (کامه، ویرگول) توقف کوتاه ، مکث کوتاه

این علامه در زبان فرانسه معادل Virgule و در زبان انگلیسی معادل واژه Comma آورده شده است. نشان، درنگ و مکث کوتاهی به منظور دم زدن و دم برآوردن میان جمله می باشد. از کاربرد دیگر آن می توان از ایجاد سهولت در امرخواندن نام برد.



موارد استفاده کامه در زبان دری:

♦ عطف بیان با کامه از جمله جدا می شود، مانند:

کابل، مرکز افغانستان، شهر زیبایی است.

♦ به جای واو عطف مکرر، از کامه استفاده می شود، مانند:

فرید، احمد، اجمل، بیژن، نادر، فریدون وشهباز امروز به خارج از کشور سفر کردند.

♦ برای جداکردن کلماتی که دارای ارزش و شرایط گرامری یکسان باشند، مانند:

– تقوا، درستی، پاکدامنی، امانت و رازداری سرلوحه کار ماست.

♦ برای رهنمایی خواننده به درست خواندن جمله و درک مقصود واقعی نویسنده از کامه استفاده می شود، مانند:

– اگر امروز نمی آیی پس فردا بیا.

– بخشش لازم نیست متهم زندانی شود.





در موارد بالا اگر علامه درست به کار برده نشود معنای جملات دگرگون شده و منظور نویسنده به دست نمی آید. در صورت استفاده از علامه، جملات بالا چنین خوانده می شود:

– اگر امروز نمی آیی پس، فردا بیا.

– اگر امروز نمی آیی، پس فردا بیا.

– بخشش لازم نیست، متهم زندانی شود.

– بخشش، لازم نیست متهم زندانی شود.

◆ برای تفکیک دو کلمه مکرر از نشانه کامه استفاده می شود، مانند:

– این موتر، موتر شماست.

### ( ؛ ) سمیکولن یا توقف متوسط

◆ این علامه در پایان جمله های زنجیری و مرتبط که برای بیان یک فکر پشت سرهم واقع شده اند مورد استفاده قرار می گیرد، مانند:

– حکیم ناصر خسرو بلخی دانشمند وارسته یی بود؛ ولی چون روح حاکم بر زمان مناسب نبود مجبور به ترک دیار خویش گردید.

◆ در مواردی که جمله تمام شده و مطلب هنوز نا تمام است؛ مانند:

– میزان کارم امروز بیشتر از دیروز بود؛ به طوری که از خستگی قدرت ایستادن ندارم.

### ( : ) دو نقطه، علامه شرح

برای توضیح بیشتر مطالب به کار برده می شود.

بعد از کلماتی که معمولاً پس از آن ها توضیح و یا تعریف می کنند، مانند:

عبارت است از:

عبارتند از:

از این قرار:

مانند:

مثال:





◆ پیش از نقل قول به این معنا که قبل از این که گفته دیگران را درمیان "....." بیاوریم از آن استفاده می کنیم، مثلاً:

— حکیم فردوسی گفته است: "میازار موری که دانه کش است که جان دارد و جان شیرین خوش است"

◆ برای نشان دادن ساعات کار، ساعات حرکت، اوقات پذیرایی، آدرس، تاریخ و تلفون به کاربرده می شود.

### ( — ) خط فاصل یا نیم خط

این علامه بیشتر در موارد زیر به کار می رود:

◆ برای پیوستن کلمه ها به کار می رود؛ مانند:

— آهسته - آهسته

◆ برای نگارش نام دو منطقه در کنار هم، خط فاصله گذاشته می شود؛ مانند:

— شاهراه کابل - هرات

### ( ——— ) خط پیوند یا علامه تفکیک

در زبان انگلیسی این گونه خط را داش Dash می گویند. این علامه در موارد زیر به کار می رود:

◆ برای قطع کردن مطلب و قید جمله معترضه؛ مانند:

— روستا و مناظر زیبای آن - واقعاً چه با شکوه و دل انگیز است - خستگی هایم را فروشانند.

◆ برای تکرار یا تشریح مطلب استفاده می شود؛ مانند:

— آب- آب صاف و گوارا- از چشمه سارهایش جاری بود.

◆ برای جمع کردن و فشردن مطلب به کار می رود؛ مانند:

— انسان دوستی، شجاعت و فداکاری- این ها ویژگی های یک انسان واقعی است.

### ( ————— ) خط کشیده ، بزرگ نما یا خط زیرین

خط کشیده برای برجسته نمودن یا مشخص کردن قسمتی از نوشته اعم از دست نوشته یا ماشینی به کاربرده می شود. درازی

خط کشیده بستگی دارد به مقدار عباراتی که باید برجسته یا مشخص شوند؛ مثلاً:





– "شیوه نوشتن شامل چند قاعده است و مراعات آن ها نه تنها کار نویسنده و خواننده را آسان می گرداند، بلکه سبب زیبایی نوشته می شود. این قاعده ها که هم اکنون کمابیش پایگاه بین المللی دارند، و دو موضوع اصلی را در بر می گیرند: واژه بندی و نشانه گذاری ..."

در این اواخر برای مشخص کردن و بزرگ نمودن مطالب از مارکهای رنگی مخصوصی استفاده می شود. و در سال های اخیر برای مشخص کردن جملات مهم از حروف بزرگتر، پررنگ تر و یا حروف سایه دار استفاده می شود که در مکتوب ها و گزارش های مطالب اداری نیز این موضوع رواج یافته است.

### ( ؟ ) علامه سوال

موارد کاربرد این علامه قرارذیل است.

بعد از جملات سوالی یا سوال مستقیم، مانند:

– فاروق از مزار شریف آمد؟

– شما چرا لباس سیاه پوشیده اید؟

♦ علامه سوالیه که میان پرانتز (دوقوس) بعد از تاریخ یا عبارتی می آید، بیان کننده شک، تردید، حدس، گمان، طعنه یا کنایه نسبت به آن تاریخ یا آن عبارت می باشد، مانند:

– کلکته یکی از شهرهای پاکستان(؟) است.

– سنایی شاعر قرن هشتم(؟) است.

توجه: اگر علامت سوالیه در آخر جمله قرارگیرد، به نقطه یا نشانه های دیگری نیاز ندارد؛ مانند:

– پدرگفت: "مگر ممکن است پدري فرزند خود را دوست نداشته باشد؟"

### ( ! ) علامه تعجب، شور و احساس

نشانه تعجب به صورت الف نقطه "!" نشان داده می شود و بیانگر شور، احساس، هیجان، عواطف درونی، تأثیر، تألم، ترغیب می باشد. این نشانه که به علامت تعجب مشهور شده موارد استفاده فراوانی دارد، که یکی از آن ها تعجب و یا شگفتی است. این

علامت کمک می کند تا حس گفتار، آهنگ سخن و حالت روحی نویسنده را در برابر هر جمله مشخص کند.

موارد استفاده:





موارد استفاده از این علامت بسیار زیاد است که ذکر تمام آن ها از حوصله این مختصر خارج می باشد و فقط به چند مورد اشاره می شود:

- ◆ بعد از هر کلمه یا عبارتی که تعجب آور باشد؛ مانند:
- چه طور می توان باور کرد که از انسان متمدن این چنین رفتاری سرزند!
- ◆ بعد از هر کلمه یا عبارتی که بیان کننده آرزو، ترس، شفقت، تحسین، قسم، نفرین، امر، استمداد، توهین و تحذیر... باشد؛ مانند:

- پایدار باد صلح! (آرزو)
- عجب قیافه وحشتناکی داشت! (ترس)
- بی چاره سرباز! (شفقت، رحم)
- آفرین! (تحسین)
- به جان شما پول ندارم! (قسم)
- لعنت به دروغگو! (نفرین)
- مواظب سردی باش! (تحذیر)
- ساکت باش! (امر)
- کمک! کمک! (استمداد)
- بی ادب! (توهین)

### ( ) دوکمان یا دوقوس، نشان گریزنا، بیان کننده "یعنی، یا"

موارد استفاده از دو کمان:

- ◆ برای توضیح اضافی یا ذکر جمله که از بحث خارج است و نیز برای جدا کردن بعضی از کلمات یا جملات؛ مانند:
- علم منطق انسان را به درست فکر کردن وا می دارد. اغلب دانشمندان، منطقی فکر می کنند و منطقی صحبت می کنند، متأسفانه هم‌رهان عزیز من به هیچ وجه از منطق اطلاعی ندارند که این خود نشانه شخصیت و کمال آن هاست.
- ◆ اشاره به کلمه کهنه و متروک؛ مانند:





— بلدیة (شهرداری، شاروالی)

◆ گاهی ترجمه کلمات در داخل دو قوس گرفته می شود؛ مانند:

— پروگرام (برنامه)

— ترینینگ (آموزش)

◆ جمله هایی که بیانگر دعا و نفرین در نوشته آورده می شود، در داخل دو قوس نوشته می شوند؛ مانند:

پدرش (خدا او را بیامرزدا!) مرد مهربان و خوبی بود.

◆ علامت یا اشاره های اختصاری را در داخل قوس می نویسند؛ مانند:

— حضرت محمد(ص)

— حضرت عمر فاروق(رض)

— حضرت فاطمه(س)

توجه : نوشتن نام، نام خانوادگی، تخلص و لقب در میان این نشانه از دیدگاه دستور زبان غلط فاحش دانسته می شود.

مثلاً: عظیم (رازی)

## [ ] قلاب ، علامه الحاق یا افزوده نما

موارد استفاده:

به هنگام تصحیح متون کهن به جملاتی برخورد می نمایم که یک یا دو کلمه کم داشته و یا از قلم افتاده است. این کمبود باعث

نارسایی در جمله می شود. رفع این نارسایی ها ایجاد می کند، آن جمله با افزودن کلمه مورد نظر تکمیل گردد. واژه افزوده شده

را با نوشتن در داخل قلاب مشخص می کنیم؛ مانند:

" این خود نباید به نبشتن که به هیچ ناگفته به. " (قابوس نامه)

که بعد از تصحیح به صورت زیر در می آید:

— " این خود نباید به نبشتن که به هیچ [حال] ناگفته به. "

و یا مانند این جمله :

— " در روز دوشنبه، امیر[مسعود غزنوی] به آن قصر آمد که برابر میدان داشت. "





## "....." گیومه، علامه نقل قول

موارد استفاده:

- ◆ در آغاز و یا پایان سخنی که مستقیماً از شخص یا منبعی نقل می شود قرار می گیرد:
- یکی از بزرگان دین فرموده است: "بهترین مردم کسی است که از وجودش نفعی به بندگان خدا برسد."
- ◆ در آغاز و انجام اصطلاح های تازه یا جعلی و کلمه های مورد تأکید جمله ها قرار می گیرد؛ مانند:
- کلمه "فرهنگ" معادلی است برای "کلتور" آلمانی.
- ◆ هنگام ذکر عنوان مقاله ها و رساله های نا مستقل و سخنرانی ها و فصل های کتاب برای مشخص کردن آن ها از این علامت استفاده می شود:
- "در فضیلت قناعت" فصل سوم گلستان سعدی است.
- توجه: کوشش شود تا حد امکان از نوشتن نام، نام خانوادگی و یا تخلص و لقب شخص در میان این نشانه جلوگیری گردد؛ زیرا تنها زمانی می توانیم صفت کسی را در میان این علامت بگذاریم که برای استهزا و تعریف بر آن تأکید ورزیم، در غیر این صورت از نظرگرامر زبان اشتباه بزرگ تلقی می گردد.

## (.....) افتادگی نما، چند نقطه

این علامت دوگونه است: سه نقطه و چند نقطه.

- ◆ سه نقطه (...): در مواردی؛ مانند: حذف یک کلمه و به جای و غیره به کار می رود.
- ◆ چند نقطه(.....): این علامت برای حذف یک یا چند بیت شعرو یا حذف برخی کلمات زشت و نا زیبا به کار برده می شود.

## / ممیز

این علامت در موارد زیر به کار می رود:

- ◆ برای جداکردن تاریخ های شمسی و قمری؛ مانند:
- ۶ رجب ۱۴۰۵ / ۸ حمل ۱۳۶۴ مصادف با سال روز فتح بیت المقدس، که در سال ۶۳۸ میلادی به دست مسلمانان انجام شده است، می باشد.





– و یا: ۱۳۶۴ / ۱۴۰۵

– و یا: ۲۰۰۷ / ۱۳۸۶

♦ برای نشان دادن کلمه های معادل که تنها درحرف یا حروفی از آن ها ابدال یا تخفیف صورت گرفته است؛ مانند:

– سولاخ / سوراخ

– دیوال / دیوار

// **تکرار کلمه** ، بازهم ، ایضاً نشان تعمیم چند مورد ( دو ابرو )





بخش



## گزارش نویسی

### مقدمه

روانشناسان می‌گویند، نوشته هر شخص بازتاب اندیشه‌ها و تمایلات درونی و برونی و جلوه‌ای از شخصیت اوست. اگر اهل مطالعه به خصوص اهل تحقیق و تفحص در تاریخ باشید، به تکرار نسبت به شخصیت‌های اساطیری کشور خود و یا ملل جهان قضاوت کرده‌اید، این قضاوت‌ها چیزی نیست جز درکی که از صفحات نوشته‌ها و گزارش‌هایی که محققین و تاریخ‌نویسان برای ما تهیه کرده و به امانت باقی گذاشته‌اند.

قدمت گزارش دادن شاید به تشکیل اولین هسته‌های اجتماعی (خانواده) برگردد، چون انسان‌های اولیه برای انجام امور روزمره خود مجبور بودند به صورت شفاهی نیازها و امکانات خود را به گوش دیگران برسانند. (امروزه به آن گزارش شفاهی گفته می‌شود).

از زمانی که "خط" پدید آمد و زندگی اجتماعی شکل گرفت و پیشبرد اهداف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی نیاز به تحقیق و بررسی پیدا کرد، ضرورت تداوم و تعقیب این گونه‌مسائل، اهمیت گزارش نویسی را مشخص‌تر کرد و ارتباط کتبی را





ناگزیر ساخت، تا هم مردم از تحقیقات و بررسی های انجام شده باخبر باشند و هم مبنایی باشد برای این که آیندگان کار را ادامه دهند.

## گزارش چیست؟

گزارش به معنی به جای آوردن، انجام دادن، اظهار نظر کردن، در میان نهادن، شرح و تفسیر کردن است.

معنی اصطلاحی کلمه گزارش؛ گزارش در اصطلاح به مطلبی گفته می شود که از شرح، تفسیر، بیان، تحلیل مطالب و نیز علت های مسایلی خاص گفتگو کند. در زبان انگلیسی آن را Report می گویند و "TO REPORT" به معنی گزارش دادن به حیث اسم فعل استفاده می شود که ریشه لاتین دارد و از "REPORTARE" به معنی "باز پس آوردن" یا "بازگشت اطلاعات" گرفته شده است.

## تعریف

گزارش نویسی عبارت است از به تحریر در آوردن اخبار، اطلاعات، حقایق، علل مسایل و رویدادها و تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آن ها برای رسیدن به راه حل های صحیح، که همراه با اختصار و روشنی تدوین شده و بردو اصل " ساده نویسی " و " سالم نویسی " استوار باشد.

## فایده گزارش نویسی

فایده و هدف از نوشتن گزارش، رساندن پیام به خواننده با سرعت، صحت و روشنی است و مهم این است که نویسنده گزارش قادر باشد تصویری روشن از فکر و هدف خود را در ذهن خواننده ترسیم نماید.

به یاد داشته باشید:

گزارش نویسی عبارت است از به تفسیر در آوردن اخبار، اطلاعات، حقایق، علل مسایل و رویدادها و تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آنها برای رسیدن به راه حل های صحیح، که همراه با اختصار و روشنی تدوین شده و بردو اصل " ساده نویسی " و " درست نویسی " استوار باشد.





گزارش نویسی یک بخشی از نظارت می باشد. طوری که در هر پروژه، باید چند مرحله خاص به تعقیب هم تطبیق گردد تا پروژه موفق گردد.

مراحل مذکور عبارت اند از: تشخیص مشکل، تعیین هدف، تشخیص مقاصد، تشخیص منابع، انتخاب استراتژی، تطبیق، نظارت، طرح یا دیزاین دوباره، طوری که ایجاب می کند.

نظارت یکی از بخش های بسیار مهم پروژه می باشد، چرا که از طریق نظارت، مسیر حرکت پروژه دیده می شود. مسیر حرکت پروژه باید به تصمیم گیرندگان و سهم دارندگان واضح گردد که به این لحاظ، گزارش تهیه می گردد. پروژه بدون نظارت نامکمل است.

## مشخصات گزارش

گزارش خوب عبارت از گزارشی می باشد که بعد از مطالعه توسط شخص دیگر فوراً کنار گذاشته نشود. گزارش خوب را شخص دیگر مطالعه کرده و باعث ایجاد یک سلسله تغییرات در کارها می گردد نه این که صرف در دوسیه گذاشته شود. پس چگونه می توان یک گزارش قابل مطالعه نوشت؟

در رابطه به گروه مورد نظر خود فکر کرده و بگویید که چرا شخص خواننده می خواهد این گزارش را مطالعه کند؟ شخص خواننده از گزارش شما چه موضوعی را می خواهد به دست آورد؟

۱- گزارش ها را فشرده (مختصر و مکمل) بنویسید .

۲- گزارش ها را کوتاه بنویسید؛ زیرا گزارش های کوتاه نسبت به گزارش های طویل به علاقه مندی بیشتر مطالعه می گردد.

در داخل گزارش خود فقط مسایل ضروری و مهم را درج کرده و کوشش کنید تا معلومات مهم را نیز فراموش نکنید.

۳- از استعمال کلمات و عبارات غیر ضروری اجتناب ورزید، و موضوعات ذکر شده را دوباره بنویسید.

۴- گزارش را به زبان بسیار واضح و ساده و بدون استعمال کلمات مغلق و پیچیده بنویسید، اما گرامر زبان آن باید درست باشد.

چون شخصی که گزارش را مطالعه می کند باید گزارش برایش ساده و قابل درک باشد.





۵- در قسمت ترتیب گزارش از ساختار منظم استفاده به عمل آورید. (یعنی با تفکیک کردن قسمت های مختلف گزارش از عنوان فرعی استفاده کنید). از طرف دیگر، باید از پاراگراف های کوتاه استفاده کنید؛ زیرا این کار خواننده را بیشتر به موضوع علاقمند می سازد.

۶- از استعمال جملات مجهول اجتناب ورزید، چرا که این کار معلومات مهم گزارش را پنهان می سازد.

۷- نوت: در قسمت ترتیب کردن گزارش از اصل (ساده و کوتاه نویسی) استفاده کنید.

گزارش های به طور کلی مطالب ذیل را در بر می گیرد:

- گزارش ها یک سلسله حقایق را بیان می کنند که بر مبنای شواهد استوار می باشد.
- گزارش ها، معلوماتی را فراهم می سازد که معمولاً می توان آن را بررسی کرد.
- گزارش ها اطلاعات مؤثر را به خواننده می رساند.
- گزارش ها طوری طرح می گردد که علاقمندی خواننده را به موضوع به طور خاص جلب می کند.

## برنامه گزارش

نخست باید اهداف گزارش خود را واضح و مشخص سازید. البته یک سلسله سوالاتی را که قبل از آغاز کار باید از خود بپرسید قرارذیل است :

### ۱- دریافت کنندگان:

- گزارش را برای کدام اشخاص ترتیب می کنید؟
- بدون اشخاص مورد نظر، دیگر کدام اشخاص آن را مطالعه خواهند کرد؟
- تا چه اندازه باید رسمی یا غیر رسمی باشد؟

### ۲- مقصد:

- مقصد اساسی گزارش شما چه است؟
- مقصد دومی آن چه است؟





### ۳- مسؤولیت های محوله:

- آیا مسؤولیت های محوله را به نگارش درآورده اید؟
- به خاطر تکمیل کردن گزارش چقدر وقت ضرورت دارید؟
- آیا تنها خودتان باید روی گزارش کار کنید یا به همکاری دیگران؟
- آیا با شخص دیگری باید در زمینه مشوره کنید یا خیر؟
- گزارش چه نوع شرایطی را خواهد داشت؟
- تا چه اندازه گزارش طویل باشد؟

### ساختار گزارش

- عنوان گزارش
- اسم نویسنده یا نویسندگان: به شمول موقف کاری و لقب آن ها
- موضوع گزارش: (این موضوع باید در اول نوشته گردد). اگر اولین بار برای یک پروژه گزارش می نویسد در آن صورت یک اندازه معلومات پس منظر، نیز در گزارش علاوه شود و همچنان پروژه را معرفی کنید.
- نکات عمده و اساسی: این قسمت شامل خلاصه و فشرده موضوعات، توضیح و تشریح رویداد های عمده و مرور گزارش می باشد. جوانب اساسی و عمده ای که در جریان گزارش نویسی یا از زمان ترتیب گزارش قبلی تاکنون، واقع می شود آن را بیان کنید. این قسمت گزارش را به نام خلاصه و نتایج نهایی گزارش، یاد می کنند. باید یاد آور شد که این قسمت گزارش در اخیر نوشته گردیده اما در ورق اول گزارش گذاشته می شود.
- تغییرات و تحولات در محیط پروژه: این قسمت گزارش، جوانبی را در بر می گیرد که درپروسه گزارش نویسی تغییر و تحول کرده است. البته این قسمت گزارش، شامل واقعات خارجی، تغییرات و تحولات می شود که پروژه را متأثر می سازد (پروژه باعث به وجود آمدن آن نگردیده باشد).





○ **پیشرفت (جریان کار):** این قسمت عبارت از اصل گزارش، می باشد. در این قسمت شما باید اهداف و نتایج خواسته شده پروژه را و همچنان مسایل و موضوعاتی را درج کنید که تا اکنون برآورده گردیده است. این بخش را به بخش های فرعی دیگر تقسیم کرده و توضیح دهید که به خاطر رسیدن به اهداف تعیین شده، تا کنون چه فعالیت ها و اعمالی انجام گرفته است. نشان دهید که تا چه اندازه اهداف و نتایج خواسته شده برآورده گردیده است. موفقیت پروژه چگونه است؟ نشان دهید که چرا پروژه تا این حد موفق گردیده است (نه از این بیشتر)، عوامل و اسباب موفقیت را بیان کنید.

○ **دلایل، موانع:** دلایل، موانع و محدودیت هایی که باعث ناکامی پروژه گردیده است کدام ها اند و همچنان بگویید که چه نوع مشکلات غیرمترقبه تا اکنون به وقوع پیوسته است؟ چرا هدف صد فیصد حاصل نگردیده است؟ بگویید که در آینده، کارها با چه تفاوتی نظر به شیوه فعلی صورت خواهد گرفت؟ (از روی تجارب به دست آمده). از جوانب فوق به خاطر شرح دادن هر هدف پروژه استفاده به عمل آورید.

○ **سفارشی ها:** به اساس دریافت و برداشت خود، سفارش ترتیب کنید (مانند سفارش در زمینه ادامه دادن کار، تغییر طرز العمل کاری و غیره). اگر در رابطه به کدام موضوع سفارش می دهید در آن صورت باید توضیح دهید که کارها باید چگونه انجام شود، چرا به این شکل انجام داده شود. یقین حاصل کنید که برای شخص، سفارش درست، ارایه می کنید. طوری که اشخاص مورد نظر یک کاپی گزارش را هم باید به دست آورند.

○ **ضمایم:** این بخش گزارش، شامل معلوماتی می باشد که مربوط به موضوعات بالا بوده و آن را تکمیل می کند، به خصوص زمانی که شما بالای مقادیر و جزئیات بیشتر یک موضوع (مانند مصارف، لست جلسات، تعداد شرکت کنندگان جلسه، صورت جلسه، اسناد و مدارک اضافی مثل جدول ها و احصاییه ها) توجه می کنید.

نوت: جهت مستند ساختن گزارش، از معیارها استفاده کنید (اسم سند و موقعیت کمپیوتری آن را در پایین صفحه بنویسید).





## انواع گزارش

### الف) گزارش کتبی:

چنانچه ارایه اطلاعات، بررسی ها و تحقیقات به صورت کتبی باشد، آن را گزارش کتبی می نامند.

### ب) گزارش شفاهی:

هرگاه اطلاعات، بررسی ها و تحقیقات به صورت سخنرانی و مشاوره (بحث و گفتگو) ارایه شود، آن را گزارش شفاهی گویند. گاهی فوریت مطالب و عدم نیاز به نگهداری آن در دوسیه جهت مراجعه های بعدی، ایجاب می کند که گزارش ها به صورت شفاهی عنوان شود.

## مزایا و مشکلات گزارش های کتبی و شفاهی

هر یک از این دو نوع گزارش دارای مزایا و مشکلاتی است که آگاهی از جزئیات این مزایا و مشکلات، شخص را قادر خواهد ساخت که با توجه به جوانب دیگر، به طور واضح تصمیم بگیرد و یکی از این دو نوع گزارش را برای انجام مقاصد و تحقق اهداف خویش انتخاب نماید.

گاهی در ادارات دیده می شود که کارکنان، گزارش های خود را شفاهی به مدیران یا آمرین خود به شکل مستقیم ارایه می نمایند و حتی در بعضی موارد که گزارش های کتبی نیز به وسیله آن ها تهیه و ارایه می گردد، در عین حال همان گزارش ها را دو باره به صورت شفاهی برای آمرین بیان می کنند.

واضح است هرگاه فاصله میان کارکنان و رؤسای آن ها زیاد نباشد و گزارش ها نیز از مرز کارهای عادی و روزمره نگذرد، می توان در بعضی موارد گزارش را به شکل شفاهی ارایه کرد، ولی اکثراً گزارش های اداری به صورت کتبی تنظیم و ارایه می گردد.

## مزایای گزارش های شفاهی

- کم و زیاد کردن و متناسب ساختن مطالب بر حسب شرایط زمان و مکان و نوع شنوندگان؛
- امکان طرح فوری گزارش و بیان آن، از نظر صرفه جویی در وقت؛





- امکان استفاده از نظرات شنوندگان از راه سوال و جواب جهت حل و فصل مشکلات موجود؛
- استفاده از وسایل سمعی و بصری از قبیل: فلم، سلاید و غیره؛
- آگاهی فوری گزارشگر از نتایج گزارش خود در بسیاری از موارد؛
- مقرون به صرفه بودن آن در اکثر اوقات؛
- تأثیری که می‌تواند از راه به کار بردن اشارات دست، خطوط چهره و پیشانی، حالات روحی، زیر و بم ساختن آهنگ کلمات، حرکات چشم، سکوت در موقعیت های گوناگون و استفاده از تعابیر، اصطلاحات، لطیفه‌ها و غیره بر شنوندگان بگذارد؛
- امکان حذف بخشی از گزارش‌ها بر حسب، موقعیت و تکمیل آن‌ها بر حسب ضرورت.

### مشکلات گزارش‌های شفاهی

- نامناسب بودن محل گزارش و نداشتن برق یا روشنایی و شرایط لازم و کافی؛
- نبودن و سایل مورد نیاز؛
- نبودن فرصت کافی برای دعوت از افراد ذیربط؛
- استنباط های گوناگون اشخاص از مطالب طرح شده؛
- فراهم نبودن امکانات جهت ضبط و ثبت بیانات اشخاص در بعضی از موارد؛
- محدودیت وقت برای بیان مطالب که ممکن است نیاز به وقت بیشتری داشته باشد؛
- محدود بودن امکانات پخش مطالب برای آگاهی عموم در صورت لزوم؛
- ضعف بیان و عدم احاطه گزارشگر بر موضوع سخن و همچنین عدم توجه به وضع ظاهر که این مسأله از تأثیر گفتار می‌کاهد؛
- عدم امکان تطبیق مطالب طرح شده با منابع، مأخذ یا مراجع و همچنین استندردها و معیارها در صورت ضرورت؛
- قابل استناد نبودن (مگر اینکه ضبط شده باشد).

### مزایای گزارش‌های کتبی

- امکان استفاده از وقت و زمان به اندازه کافی؛
- امکان استفاده عمومی از گزارش‌ها از طریق تکثیر و انتشار آن‌ها؛





- امکان ضبط و آرشیف آن برای سال ها و بلکه قرن ها؛
- مستند ساختن آن با اسناد، مدارک، احصائیه، تابلوی رنگی و تصاویر و سایر امکانات؛
- گویا ساختن آن از راه استفاده از انواع حروف، سیاه، خطوط رنگی و سایر تزئینات چاپی؛
- امکان فصل بندی و طبقه بندی (می توان تهیه و تنظیم بخش ها یا فصل های از گزارش را بر عهده افراد کاردان گذاشت)؛
- فراهم آمدن اعتماد و اطمینان بیشتر؛
- استفاده از آن برای معرفی و تبلیغ در موارد لازم.

### مشکلات گزارش های کتبی

- احتیاج به صرف وقت زیاد در بسیاری از موارد؛
- صرف هزینه زیاد برای تهیه کاغذ، وقت ماشین نویس و تأمین نیروی انسانی متخصص برای انجام این کار (به همین دلیل بعضی از مؤسسات بزرگ کار تهیه و تنظیم گزارش ها را بر عهده مؤسسات دیگر می گذارند، که آن هم معمولاً بدون نقص و عیب نخواهد بود؛
- دشواری استفاده از تمام اصول گزارش نویسی و مبادله اطلاعات؛
- عدم استقبال عمومی افراد از تهیه گزارش به دلیل سختی کار و ترس از توانایی های خود؛
- عدم امکان دریافت فوری نتایج گزارش های کتبی در بیشتر موارد.

### طبقه بندی گزارش ها

گزارش ها بر اساس نوع و شکل کلی به دو دسته یا طبقه تقسیم می شوند:

دسته اول؛ گزارش های رسمی کوتاه

دسته دوم؛ گزارش های رسمی طویل / دراز





## الف) گزارش های رسمی کوتاه

گزارش رسمی کوتاه به گزارشی گفته می شود که معمولاً تا سه صفحه مرسوم اداری تهیه می شود و ازسادگی برخوردار است و موضوع آن مسایل ساده اداری و روزمره است.

گزارش های رسمی کوتاه دارای استندرد و شیوه ای یکسان نیستند ممکن در بعضی از ادارات گزارش های یک و دو صفحه ای به صورت فورم در آمده و معیاری شده باشند، مانند فورم گزارشدهی ادارات خدمات ملکی افغانستان.

واضح است که گزارش های رسمی کوتاه یعنی گزارش های روزمره در شرایط مشکلی نوشته می شود و اکثراً فرصت فکر کردن کم است. در مورد این نوع گزارش ها توجه به نکات ذیل ضروری می باشد:

- ۱- انتخاب عنوان (موضوع) به نحوی که گویای محتوای متن باشد.
- ۲- آوردن مقدمه ای متناسب با متن (حداقل دو سطر) برای به دست آوردن سابقه و آماده ساختن ذهن خواننده.
- ۳- استفاده از پاراگراف یا عناوین اصلی و فرعی به منظور طبقه بندی گزارش.
- ۴- آوردن پیشنهاد یا نتیجه در پایان.
- ۵- ارایه درخواست و راه حل.

## ب) گزارش های رسمی طویل

گزارش رسمی طویل به گزارشی گفته می شود که معمولاً بیش از سه صفحه بوده و در بعضی موارد تا ده ها صفحه ادامه می یابد. این نوع گزارش ها بیشتر به موضوعات علمی، پژوهشی، فرهنگی، اجتماعی، فنی و موارد مشابه مربوط می شود که اغلب از نظر زمان تهیه نیز طولانی است و در بعضی از موارد تهیه کنندگان آن بیش از یک نفر و گاهی یک تیم می باشند.

## ارکان اصلی گزارش

- موضوع گزارش چیست؟
- گیرنده آن کیست؟
- هدف از تهیه آن چیست؟





بخش

۴

## سیستم دوسیه بندی

### مقدمه

سیستم دوسیه بندی برای اولین بار در امپراطوری روم به وجود آمد. بعداً این سیستم در مصر و ایران هم رواج گردید، در زمان قدیم در روم ضرب المثل معروفی در این رابطه وجود داشت که می گفتند: "چیزی که در فایل نیست در جهان نیست" همچنان فایل را می توان وسیله ارتباط بین نهادهای دولتی و مردم دانست.

### تعریف سیستم دوسیه بندی

سیستم دوسیه بندی عبارت از جمع آوری اسناد یک پروسه کاری به اساس کود نمبر می باشد و یا به عبارت دیگر دوسیه عبارت از مغز و حافظه اداره می باشد.

### مشخصات دوسیه

مکمل باشد. (Complete) یعنی اسناد مربوطه به یک موضوع باید از آغاز الی ختم پروسه کار همراه یادداشت های تلفونی و یادداشت هایی از هدیایات شفاهی باید شامل دوسیه باشد.





**مستند باشد.** (Documented) اسناد باید درست، واضح، دارای شفافیت، موثق و دارای اسناد قانونی باشد.

۱. **ثبت شده باشد.** (Registered) اسناد باید ثبت گردیده و دارای کد نمبر باشد.

۲. **قابل دسترس باشد.** (Accessible) به این معنی که هرکس که بخواهد و ضرورت داشته باشد در موقع نیاز، از آن استفاده کند. یعنی دوسیه را به کمترین وقت دریافت نماید و دوسیه نباید در انحصار یک نفر باشد.

## ضرورت های اولیه دوسیه

• **معلومات (Information)** معلومات داخل دوسیه باید مکمل، مستند، دقیق و موثق باشد.

• **تصامیم و اوامر (Decision and Order)** یعنی یک دوسیه اساس تصمیم گیری را تشکیل می دهد.

• **استفاده کننده (User)** یعنی کسی که از دوسیه استفاده می کند، اشخاص و کارمندی که بدان ضرورت دارند و یا به آن سر و کار دارند یعنی مسؤولان امور.

• **راجستر کننده (Registrar)** کسی که دوسیه ها را ثبت و حفظ می کند و در موقع ضرورت به دسترس استفاده کننده قرار می دهد.

## اجزای دوسیه

دوسیه دارای اجزای ذیل می باشد:

• **اوراق:** عبارت از کاغذهای داخل دوسیه می باشد.

• **شعبه:** نام شعبه مربوطه، نام ریاست و نام وزارت باید در دوسیه ذکر گردد.

• **ترتیب کننده دوسیه:** نام ترتیب کننده باید در دوسیه ذکر گردد.

• **نام اسناد:** دوسیه باید با در نظر داشت خصوصیت کاری آن نام گذاری شود.

به یاد داشته باشید:

سیستم دوسیه بندی عبارت از جمع آوری اسناد یک پرونده کاری به اساس کد نمبر می باشد و یا به عبارت دیگر دوسیه عبارت از مغز و حافظه اداره می باشد.





## سوال

هدف از دوسیه بندی چیست،

نام بگیرد؟

- **تاریخ:** دوسیه باید دارای تاریخ باشد.
- **کود اوراق:** کود اوراق باید در اوراق داخل دوسیه درج باشد.
- **نمبر صفحه:** صفحات داخل دوسیه باید دارای نمبر مسلسل باشد.
- **پوش دوسیه:** هر دوسیه باید دارای پوش باشد که همان پوش حفاظت کننده دوسیه بوده، دوسیه را از کهنه شدن نجات می دهد.
- **شفر یا کود دوسیه:** عبارت از کود عمومی دوسیه می باشد.
- **ملاحظات ثبت:** هر دوسیه در اخیر پروسه کاری آن باید دارای ملاحظات باشد تا نشان دهد که آیا پروسه کار واجرات دوسیه تکمیل گردیده است یا خیر؟ یا به اجرات بعدی ضرورت دارد و یا دوسیه باید بسته شود.

## هدف دوسیه بندی

هدف از ایجاد سیستم دوسیه بندی عبارت از:

۱. **هم عصر بودن:** هم عصر بودن این معنا را می رساند که دوسیه هر زمان و هر موقعی که از طرف مقامات ذیصلاح خواسته شود باید آماده، قابل استفاده و در دسترس در همان لحظه باشد یعنی معلومات دوسیه باید همیشه تجدید شده باشد.
۲. **غیرشخصی بودن دوسیه:** دوسیه باید در انحصار اشخاص نباشد و هر عضو دفتر که ضرورت به استفاده آن داشته باشد بتواند دوسیه را دریافت و از آن استفاده کند.
۳. **شفافیت دوسیه:** هدف از دقیق بودن و شفافیت این است که اسناد داخل دوسیه باید شفاف، واضح، صریح، دقیق و موثق باشد.
۴. **منطقی بودن دوسیه:** بدین معنی است که دوسیه باید به اساس منطق علمی و قانونی ترتیب گردد و مطالب داخل دوسیه باید دارای روابط منطقی و قانونی باشد.
۵. **دقیق بودن و موثق بودن:** اسناد داخل دوسیه باید با دقت کامل ترتیب گردد و ارقام داخل دوسیه باید موثق باشد.





۶. **کنترل نمودن:** کنترل به دو طریق صورت می گیرد:

الف: کنترل داخلی؛ عبارت از کنترولی است که توسط اداره مربوطه در داخل دفتر صورت می گیرد.

ب: کنترل خارجی؛ عبارت از کنترولی است که توسط ارگان های ذیصلاح خارج از اداره صورت می گیرد؛ مانند: تفتیش،

سارنوالی.

۷. **مصوونیت قانونی:** مصوونیت قانونی با تکمیل نمودن درست پروسه اسناد در یک دوسیه، هم اسناد ذکر شده و هم

دفترمربوطه مصوونیت قانونی پیدا می کند.

## فوائد سیستم دوسیه بندی

○ اسناد کمترین جای را اشغال می کند؛

○ قیمت تجهیزات برای ذخیره اسناد تقلیل می یابد؛

○ صرفه جویی در وقت هنگام دسترسی به معلومات؛

○ یک پروگرام منظم و یکسان برای نگهداری و در اختیار گذاشتن اسناد فراهم می شود؛

○ اسناد به شکل درست آن نگهداری می شوند؛

○ اسناد غیر ضروری به صورت سریع از بین برده می شوند؛

○ فهرست و نمبرگذاری دوسیه ها دسترسی مناسب، سریع و زود فهم به منابع اسناد را فراهم می کند؛

اسناد از نگاه سودمندی و استفاده به کتگوری های مشخص؛ مانند: **دایمی، مهم، ضروری و غیرضروری** طبقه بندی می

شوند و طبقه بندی ها در هر کشور متفاوت می باشد.

## ریکارد (ضبط، ثبت، توزیع و یادداشت کردن مکتوب ها)

کلمه ریکارد که یک کلمه انگلیسی است به مفهوم وارد دفتر شدن مکتوب ها، ثبت و توزیع کردن و یادداشت کردن مکتوب ها را

گویند.

هدف بخش ریکارد دریافت و توزیع مکتوب ها و مراسلات، جواب و ارسال مکتوب ها، مراسلات به وقت و زمان معین به دفاتر

مربوطه.





## فعالیت های بخش ریکارد

صدور مکتوب ها : در مجموع دفاتر و یا ادارات با سه مرجع جهت صدور مکتوب ها ارتباط دارد، که این مراجع عبارت اند از:

۱. صدور مکتوب ها میان بخش ها و شعبات داخل اداره که می توان آن را به نام صادره داخلی یاد کرد.

۲. صدور مکتوب ها بین دفاتر اداره و سایر دفاتر مثل دفاتر و مراجع دولتی که می توان آن را صادره خارجی نامید.

۳. صدور مکتوب ها بین دفاتر ساحوی اداره مربوطه که می توان را به نام صادره دفاتر ساحوی نام گذاری کرد.

## چک لست ها ( لست های بررسی )

چک لست ها جهت انتقال اسناد و مراسلات یک دفتر به دفتر دیگر مورد استفاده قرار می گیرند در چک لست تمام مکتوب ها با مشخصات آن و مراسلات با مشخصات آن در دوکاپی ترتیب گردیده بعد از راجستر در کتاب ثبت چک لست ها و نمبرگذاری مسلسل، اصل آن به دفتر مربوطه ارسال می گردد و کاپی آن در فایل چک لست تطبیق نموده و بعد از دریافت هر قلم به چک لست در مقابل آن نشانی (تیک مارک) نمایند و بعد از دریافت مکمل اسناد حاوی چک لست در قسمت زیر آن از رسیدن مکمل اسناد، اطمینانیه نوشته و کاپی آن را به دفتری که چک لست از آن دریافت شده ارسال نمایند.

به یاد داشته باشید:

هدف بخش ریکارد دریافت و

توزیع مکتوب ها و مراسلات،

پواب و ارسال مکتوب ها،

مراسلات به وقت و زمان

معین به دفاتر مربوطه.





## انواع چک لست

### ۱- چک لست وارده

چک لست بعد از دریافت، مطابق عمل ذکر شده در فوق با اسناد تطبیق شده در صورت مکمل بودن اسناد اطمینانیه در قسمت زیرین چک لست نوشته شده کاپی آن دوباره به دفتری که از آن مراسله دریافت گردیده ارسال می گردد.

### ۲- چک لست صادره

چک لست صادره در دوکاپی ترتیب شده بعد از رساندن مشخصات اسنادی که باید ارسال گردد و ثبت آن در کتاب صادره و نمبرگذاری صادره آن، اصل آن ضمیمه اسناد به دفتر مربوطه ارسال می گردد.

## طرز ساختن فایل ها

هر بخش نظر به ضرورت و تماس با مراجع و کارهای اجرا شده در بخش مذکور فایل های خویش را ترتیب می کند؛ در بخش ریکارد دفاتر، فایل ها باید نظر به دفاتر، مؤسسات، ادارات، دونه‌ها، فکس و غیره ترتیب گردد.

## علامه گذاری فایل ها

داخل فایل ها باید توسط جداکننده مکتوب ها (Separator) از هم مجزا گردند.  
به خاطر سهولت دریافت، مکتوب ها و اسناد از فایل ها مکتوب ها و اسناد باید نظر به تاریخ به ترتیب در فایل ها گذاشته شوند.





بخش



## مقرره ها

الف) مقرره طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی

فصل اول

احکام عمومی

مبني

ماده اول :

این مقرره در روشنی احکام قانون کارکنان خدمات ملکی به منظور تنظیم امور مربوط به طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی وضع گردیده است.

هدف

ماده دوم :

این مقرره دارای اهداف ذیل می باشد:

▪ تنظیم قواعد مربوط به سلوک کارکنان خدمات ملکی به خاطر اجراءات بهتر امور مسلکی





- تحکیم قانونیت، ثبات، صداقت فردی، بی طرفی و خدمت به مردم
- شفافیت، حسابدگی، مؤثریت و کارایی در وظایف محوله

## فصل دوم

### وظایف و مکلفیت ها

#### اجراات مسلکی

##### ماده سوم :

مامور خدمات ملکی به منظور پیشبرد اجرای بهتر امور مسلکی، دارای مکلفیت های ذیل می باشد :

- حضور به محل کار در ساعات معینه
- اجتناب از انجام هر نوع عملی که موجب اخلال وظایف رسمی گردد.
- اجرای وظایف به حسن صورت و صرف مساعی لازمه طبق لایحه وظایف و پلان کار
- سعی در جهت ارتقای سطح مهارت و دانش مسلکی خود و کارکنان تحت کار

#### خدمت به مردم

##### ماده چهارم :

مامور خدمات ملکی به منظور ارایه خدمت بهتر به مردم، دارای مکلفیت های ذیل می باشد:

- برخورد شایسته و حسن سلوک بدون هیچگونه تمایز از لحاظ قومی، نژادی، جنسی، عقاید سیاسی، وضعیت جسمی ظاهری و حالت مدنی
- توجه خاص به رفع نیازمندی های اطفال، معیوبین، معلولین، زنان و محاسن سفیدان
- ارایه معلومات لازم در رابطه به اجراات مربوط به خدمات ملکی به مراجعین جهت دسترسی سهل آنها به خدمات ملکی

#### سوال

پرا رعایت مقررہ طرز سلوک  
در ادارات خدمات ملکی مهم  
است؟





▪ اتخاذ تدابیر لازم جهت رفع مشکلات مردم عندالموقع

### تحکیم قانونیت

#### ماده پنجم :

مامورین خدمات ملکی به منظور تحکیم قانونیت دارای مکلفیت های ذیل می باشد:

- رعایت و تطبیق احکام قوانین، مقررہ ها و سایر اسناد تقنینی نافذ در ساحه وظایف محوله
- انجام وظایف طبق لوایح و طرز العمل های مربوطه
- اطاعت از اوامر و هدایات قانونی آمرین مافوق
- هرگاه مامور خدمات ملکی مجبور به اجرای امر غیرقانونی گردد، قبل از اجرای آن موضوع را بارعایت سلسله مراتب اداری به آمرین بالاتر و در صورت عدم قناعت مکلف است موضوع را به بورد رسیدگی به شکایات کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی برساند.
- هرگاه مامور خدمات ملکی از اجرای عمل غیر قانونی توسط سایر مامورین آگاهی حاصل نماید مکلف است، موضوع را به آمر مربوطه اطلاع دهد.

### ثبات، صداقت فردی و بی طرفی

#### ماده ششم :

مامور خدمات ملکی به منظور حفظ ثبات، صداقت فردی و بی طرفی دارای مکلفیت های ذیل می باشد:

۱. عدم استفاده سوء از موقوف یا معلوماتی که در جریان اجرای وظایف رسمی حاصل می نماید به نفع خود، اقارب و دوستان
  ۲. عدم قبول یا اعطای هدیه یا هرنوع منفعت مادی یا معنوی برای خود، اقارب، دوستان، آمرمربوطه، همکاران یا مادونان .
  ۳. عدم استفاده از وسایل و تسهیلات اداره به مقاصد شخصی یا خارج ساختن اموال دولتی بدون استیذان قبلی از اداره مربوطه.
  ۴. امتناع از ابراز نظر که در مخالفت یا حمایت از یک گروه خاص جامعه پنداشته شود.
  ۵. عدم اشتغال به اموری که موجب لطمه به صداقت و بی طرفی وظیفوی گردد:
- تأسیس اداره یا مؤسسه تجارتي طرف معامله با دولت
  - تعهد وظیفوی با معاش یا بدون معاش در مؤسسه تجارتي طرف معامله با دولت





۶. عدم عقد قرارداد و وساطت در آن به نمایندگی از دولت باشخص یا اداره که با اقارب و دوستان وی روابط کاری یا فامیلی داشته باشد.
۷. عدم پذیرش یا مطالبه هدیه حین عقد قرارداد از قراردادی، داوطلب یا نمایندگان قانونی آنها به نماینده گی از دولت، جهت تغییر شرایط قرارداد با ترجیح یک قراردادی به دیگری
۸. عدم سهمگیری در فعالیت ها و اتخاذ تصمیم رسمی که منفعت شخص وی متصور باشد.
۹. عدم تشویق یا مجبور ساختن همکاران و مراجعین به خاطر حمایت یا مخالفت به نفع یا ضرر حزب یا اشخاص سیاسی حین اجرای وظیفه

### شفافیت و حسابدهی

#### ماده هفتم:

مامورین خدمات ملکی به منظور تأمین شفافیت و حسابدهی، دارای مکلفیت های ذیل می باشد:

- ارایه معلومات دقیق در رابطه به اجرای وظیفه به آمرین و مراجع ذیصلاح قانونی
- امتناع از ارایه معلومات سری حین اجرای وظیفه، مگر اینکه مقام ذیصلاح در مورد هدایت داده باشد.
- امتناع از ارایه اسناد یا مصاحبه با رسانه های همگانی، مگر اینکه به اجرای چنین امری مؤظف شده باشد، در این صورت ارایه هر نوع اطلاعات، معلومات یا مصاحبه منوط به بیان واقعی بوده و از ارایه نظریات شخصی خود داری نماید.

### مؤثریت و مثمریت

#### ماده هشتم:

مامور خدمات ملکی به منظور تأمین مؤثریت و مثمریت کار، دارای مکلفیت های ذیل می باشد:

- استفاده از دارایی ها و امکانات دولت با رعایت اصل صرفه جویی، طور معقول و

به یار داشته باشید:

شما نمی توانید از وسایل و تمهیزات دولتی برای مقاصد و اهداف خصوصی یا شخصی

استفاده نمایید!





### منسجم

- امتناع از فعالیت هایی که سبب ضیاع وقت و دارایی دولت گردد
- سهم گیری فعالانه در اتخاذ تدابیر به منظور بهبود مؤثریت و مشمریت کار
- ارایه معلومات کتبی از عواید، دارایی ها و قروض شخصی حین شمول در اداره خدمات ملکی
- امتناع از تأمین روابط خود سرانه با ادارات داخلی یا خارجی

## فصل سوم

### احکام متفرقه

#### امضای تعهد نامه

##### ماده نهم :

مامور خدمات ملکی حین شمولیت به وظیفه مکلف است، تعهد نامه ضمیمه شماره (۱) این مقرر را امضا نماید.

#### تأدیب

##### ماده دهم :

در صورت تخلف از احکام این مقرر، متخلف طبق احکام مقرر انضباطی تأدیب می گردد.

#### انفاذ

##### ماده یازدهم :

این مقرر یکماه بعد از تاریخ نشر در جریده رسمی، نافذ می گردد.





## ضمیمه شماره (۱) مقررہ طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی

تعهد نامه

اینجانب ( ) ولد / بنت ( ) ولدیت ( ) متولد ( ) دارنده تذکره نمبر ( )

با آگاهی کامل اظهار می دارم که به جمهوری اسلامی افغانستان وفا دار بوده و به تمام توانایی آماده خدمت گذاری می باشم.

مقررہ طرزسلوک کارکنان خدمات ملکی را به شکل مکمل مطالعه و با محتوای آن موافق می باشم. احکام مندرج آن را در دوره

ماموریت ام در خدمات ملکی رعایت می نمایم.

از این امر واقف می باشم که با تخطی از مقررہ طرزسلوک کارکنان خدمات ملکی، احکام قوانین و مقررہ های نافذ بالاین

تطبیق می گردد .

امضا

تاریخ





## ب) مقررہ امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی

### فصل اول

#### احکام عمومی

##### مبنی

به یار داشته باشید:

##### ماده اول:

این مقررہ به تاسی از احکام مندرج فقره (۲) ماده پانزدهم، فقره (۲) ماده هجدهم و فقره (۱) ماده سی و سوم قانون کارکنان خدمات ملکی وضع گردیده است.

مقررہ امور ذاتی کارکنان به

تاسی از احکام مندرج فقره (۲)

ماده پانزدهم، فقره (۲) ماده

هجدهم و فقره (۱) ماده سی و

سوم قانون کارکنان خدمات

ملکی وضع گردیده است.

##### اهداف

##### ماده دوم:

اهداف این مقررہ عبارت اند از :

۱. تثبیت موقف کارکنان خدمات ملکی.
۲. تأمین حقوق و امتیازات کارکنان خدمات ملکی.
۳. رشد و انکشاف آموزش و مهارت های کارکنان خدمات ملکی.
۴. استخدام مجدد کارکنان خدمات ملکی منفصل شده.
۵. ارزیابی اجراءات سالانه کارکنان خدمات ملکی.

##### تقرر کارکنان خدمات ملکی

##### ماده سوم :

(۱) تقرر شخص به حیث مامور یا کارکن قراردادی خدمات ملکی بدون موجودیت

بست صورت گرفته نمی تواند.

(۲) افغانی که تابعیت کشور دیگر داشته باشد، به صفت کارکن سیاسی (دیپلومات)

مقرر شده نمی تواند.





## عدم محرومیت از کار

### ماده چهارم:

اداره نمی تواند کارکنان خدمات ملکی را بدون مجوز قانونی یا حکم محکمه با صلاحیت از کار محروم نماید.

## فصل دوم

### موقف کارکنان خدمات ملکی

#### احراز موقف

#### ماده پنجم:

کارکنان خدمات ملکی در دوره خدمت به یکی از موقف های ذیل قرار می گیرند:

۱- موقف اصلی

۲- موقف خدمتی

۳- موقف تحصیل (برای مامور)

۴- موقف خدمت عسکری

۵- موقف انفصال

#### موقف اصلی

#### ماده ششم:

موقف اصلی حالتی است که کارکنان خدمات ملکی در بست معینی که مقرر گردیده، بالفعل ایفای وظیفه می نمایند.

#### موقف خدمتی

#### ماده هفتم:

(۱) موقف خدمتی حالتی است که کارکنان خدمات ملکی به تجویز اداره جهت انجام خدمت رسمی بر علاوه وظیفه اصلی یا

غیر از آن در موارد ذیل توظیف می گردند:

۱- حین غیابت متصدی بست بالاتر (سرپرستی)

۲- حین غیابت متصدی بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه





۳- حین کمبود متصدی بست بالاتر (سرپرستی)

۴- حین کمبود متصدی بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه

۵- حین افزایش حجم کار

۶- سایر موارد ضروری به تشخیص اداره

(۲) مدت خدمتی کارکنان خدمات ملکی از شش ماه بیشتر بوده نمی تواند. این مدت حسب ضرورت و لزوم دید مقام باصلاحیت اداره صرف برای یک بار دیگر تمدید شده می تواند.

(۳) منظوری موقوف خدمتی کارکنان خدمات ملکی بست های اول الی هشتم در مرکز و بست های اول، دوم و سوم در ولایات از صلاحیت وزیر یا رئیس عمومی اداره مستقل و بست های چهارم الی هشتم در ولایات به پیشنهاد اداره مربوط از صلاحیت های والی و بست های هفتم و هشتم در ولسوالی از صلاحیت ولسوال می باشد.

(۴) منظوری موقوف خدمتی استادان، معلمین و مدرسین مکاتب مدارس و سواد حیاتی در ساحت ولایت مربوط در مرکز و ولایات از صلاحیت رؤسای معارف مربوط، می باشد.

(۵) منظوری موقوف خدمتی استادان، معلمین و مدرسین، مکاتب تخنیک - مسلکی و مؤسسات تربیه معلم و اعضای نظارت تعلیمی (سوپر وایزران) در مرکز و ولایات از صلاحیت وزارت معارف می باشد.

(۶) کارکن قراردادی به حیث سرپرست بست خدمات ملکی توظیف شده نمی تواند.

(۷) مامور خدمات ملکی در موارد مندرج اجزای (۱ و ۳) فقره (۱) این ماده از تفاوت مزد بست اصلی و بست سرپرستی با اجزا و ضمایم آن با ارایه تصدیق اداره مربوط، نیز مستحق می گردد.

### موقف خدمت عسکری

#### ماده هشتم :

(۱) موقف خدمت عسکری حالتی است که کارکنان خدمات ملکی، خدمت مکلفیت عسکری یا دوره احتیاط را مطابق احکام قانون سپری می نماید.

(۲) کارکنان خدمات ملکی از تاریخ شمول به خدمت عسکری از وظیفه منفصل می شوند.





(۳) کارکنان خدمات ملکی مندرج فقره (۱) این ماده مکلف اند، از تاریخ معرفی الی یک ماه به مراکز جلب و احضار مراجعه نمایند. در صورتی که مطابق احکام قانون شامل خدمت عسکری نگردند، مکلف اند در خلال هفت روز کاری به اداره مربوط مراجعه نمایند در این صورت بست آن ها محفوظ بوده به وظیفه خویش ادامه می دهند.

(۴) هرگاه کارکنان خدمات ملکی در معیاد مندرج (۳) این ماده حاضر نگردند، بست آنها غرض رقابت به اعلان گذاشته می شود.

### سوال

مدت تحصیل کارکن خدمات ملکی در مین خدمت چگونه مناسبه می شور؟

### موقف تحصیل

#### ماده نهم:

موقف تحصیل حالتی است که کارکنان خدمات ملکی به موافقه اداره، در داخل یا خارج کشور مصروف تحصیل یا آموزش (سکالرشپ یا فیلوشپ) باشد.

### محاسبه مدت تحصیل

#### ماده دهم:

(۱) مدت تحصیل موفقانه مامور خدمات ملکی به رویت اسناد تحصیلی با نظر داشت احکام اسناد تقنینی مربوط و تأیید وزارت های معارف و یا تحصیلات عالی به دوره کار وی محاسبه می گردد.

(۲) مدتی که کارکنان خدمات ملکی مصروف فرا گرفتن آموزش داخل خدمت در کشور یا توسعه معلومات و یا تقویه لسان در خارج بوده، با ارایه تصدیق موفقیت، دوره کار آن ها محاسبه می گردد.

(۳) کارکنان خدمات ملکی که در موقف تحصیل یا آموزش قرار می گیرند، مطابق اسناد تقنینی مربوط مستحق مزد با اجزا و سایر امتیازات مربوط می گردند.

(۴) در صورتی که مدت تحصیل یا آموزش کارکنان خدمات ملکی مندرج این ماده بیشتر از یک سال باشد، بست آنها غرض رقابت به اعلان گذاشته می شود.





(۵) هرگاه کارکنان خدمات ملکی مصروف تحصیل یا آموزش در خارج از کشور باشند و در جریان پروگرام تحصیل یا آموزش از ادامه آن خود داری نمایند، تارک وظیفه شناخته می شوند.

(۶) کارکنان خدمات ملکی که غرض تحصیل یا آموزش به خارج اعزام می گردند، مکلف اند، تعهد نامه در مورد عودت به وطن را مطابق فورم مندرج ضمیمه شماره (۱) این مقرر، به اداره ارایه نمایند.

(۷) کارکنان خدمات ملکی که بعد از ختم مؤفقتانه دوره تحصیل یا آموزش به اداره مراجعه نمایند، در مورد تقرر آن ها اجراءات ذیل صورت می گیرد:

۱- در صورت خالی بودن بست مربوط مجدداً احراز وظیفه می نمایند.

۲- در صورت خالی نبودن بست مربوط در بست مشابه بدون رقابت مقرر می گردند.

(۸) کارکنان خدمات ملکی که بعد از ختم دوره تحصیل یا آموزش الی مدت بیست روز، بدون عذر مؤجه به اداره مراجعه ننمایند، از وظیفه منفصل می گردند.

### موقف انفصال مؤقت

#### ماده یازدهم :

(۱) کارکنان خدمات ملکی در موارد ذیل طور موقت از وظیفه منفصل می گردند:

۱- حالت تعلیق

۲- حالت استعفا یا ترک وظیفه

۳- حالت شمولیت به عهده های انتخابی یا انتصابی خارج بست های خدمات ملکی یا مؤسسات بین المللی به موافقه مقامات ذیصلاح دولتی مطابق احکام قانون

۴- حالت انتظار با معاش

(۲) منظوری انفصال مؤقت حالات مندرج اجزای (۱،۲،۳) فقره (۱) این ماده از صلاحیت مقامات مندرج قانون کارکنان خدمات ملکی می باشد.

### حالت تعلیق

#### ماده دوازدهم :

(۱) کارکنان خدمات ملکی در موارد ذیل به حالت تعلیق قرار می گیرند :





### سوال

کارکن خدمات ملکی در کدام

موارد نمی تواند در خواست

استعفا نماید؟

۱- در صورتی که بلاثر اتهام تحت توقیف قرار گیرند.

۲- در صورتی که به مقصد تحقیق یا محاکمه دست مامور یا کارکن قرار دادی خدمات ملکی از کار گرفته شود.

(۲) حقوق و امتیازات کارکنان خدمات ملکی در دوره تحقیق و محاکمه طبق احکام مندرج قانون کار اجراء می گردد.

(۳) اداره می تواند در حالات مندرج فقره (۱) این ماده در بست مامور یا کارکن قرار دادی خدمات ملکی با رعایت حکم مندرج ماده نهم این مقرر، مامور یا کارکن قرار دادی خدمات ملکی دیگر را طور خدمتی توظیف نماید.

(۴) در صورتی که جریان تحقیق و محاکمه مامور یا کارکن قرار دادی خدمات ملکی متهم بیشتر از یک سال ادامه یابد، بست وی غرض رقابت به اعلان گذاشته می شود.

### درخواست استعفا

#### ماده سیزدهم :

(۱) مامور خدمات ملکی می تواند از وظیفه استعفا نماید. درخواست استعفا به مقام ذیصلاح اداره مربوطه تقدیم می شود.

(۲) مامور خدمات ملکی می تواند، در خلال پانزده روز از تصمیم استعفای خود منصرف گردد.

(۳) اداره بعد از انقضای مدت مندرج فقره (۲) این ماده در خلال پانزده روز در مورد رد یا قبولی آن تصمیم اتخاذ و به مامور خدمات ملکی ابلاغ می نماید، در غیر آن استعفای وی قبول شده تلقی می گردد.

### مکلفیت مامور مستعفی و اداره

#### ماده چهاردهم :

(۱) مامور مکلف است از تاریخ تقدیم درخواست استعفا الی زمان اتخاذ تصمیم اداره یا انقضای مدت سی روز به وظیفه خویش ادامه دهد.





(۲) اداره مکلف است امور مالی و حسابی مامور مستعفی را در خلال دو ماه از تاریخ منظوری استعفا تصفیه نماید.

(۳) در حالت مندرج فقره (۲) این ماده، مامور مستعفی مستحق اجرت ماهوار معادل مزد با اجزای بست اصلی خود می باشد.

### استخدام مجدد مستعفی

#### ماده پانزدهم :

(۱) مامور مستعفی می تواند یک سال بعد از تاریخ منظوری استعفا مجدداً به اساس رقابت، بست خدمات ملکی را احراز نماید،

در این صورت مدت استعفا به دوره خدمت وی محاسبه نمی گردد.

(۲) مامور مستعفی در صورت مطالبه تقاعد، طبق سند تقینینی مربوط مستحق حقوق تقاعد شناخته می شود.

### ممنوعیت استعفا

#### ماده شانزدهم :

(۱) مامور خدمات ملکی نمی تواند در حالت اضطرار، استعفا نماید.

(۲) استعفای مامورین خدمات ملکی به صورت دسته جمعی در یک اداره جواز ندارد.

### ترک وظیفه

#### ماده هفدهم :

(۱) کارکنان خدمات ملکی که بیش از بیست روز مسلسل وظیفه را ترک نموده و عذر مؤجه ای که طرف قناعت اداره واقع

گردد، نیز ارایه کرده نتوانند، تارک وظیفه شناخته می شوند.

(۲) مامور خدمات ملکی تارک وظیفه، مستعفی شناخته شده، عواقب استعفا بر وی تطبیق می گردد.

(۳) مامور خدمات ملکی تارک وظیفه می تواند دوسال بعد از تاریخ انفصال به اساس رقابت، مجدداً بست خدمات ملکی را احراز

نماید. در این صورت مدت انفصال به دوره خدمت وی محاسبه نمی گردد.

(۴) قرارداد کارکن قرار دادی خدمات ملکی با رعایت حکم مندرج فقره (۱) این ماده فسخ می گردد.

### شمولیت به عهده های انتخابی

#### ماده هجدهم :

(۱) مامور خدمات ملکی می تواند قبل از کاندید شدن به عهده های انتخابی مندرج قانون انتخابات، از وظیفه استعفا نماید.

(۲) مامور خدمات ملکی مندرج فقره (۱) این ماده در صورت عدم موفقیت در انتخابات می تواند طبق احکام قانون به اساس

رقابت بست های خدمات ملکی را مجدداً احراز نماید.





- (۳) مامور خدمات ملکی که بنا بر لزوم دید مقام با صلاحیت در بست های خارج خدمات ملکی انتصاب یا به موافقه مقامات با صلاحیت در مؤسسات بین المللی شامل کار می گردد، از بست خدمات ملکی منفصل می شود.
- (۴) بست مامور خدمات ملکی مندرج فقره (۳) این ماده غرض رقابت به اعلان گذاشته می شود.

### حالت انتظار

#### **ماده نهم :**

(۱) کارکنان خدمات ملکی در موارد ذیل در حالت انتظار با مزد قرار می گیرند:

- ۱- در صورتی که بست آنها تعدیل یا تنقیص شده باشد.
  - ۲- در صورتی که کار آنها بیشتر از شش ماه متوقف باشد.
  - ۳- در صورتی که اداره منحل شده باشد.
  - ۴- در صورتی که بعد از انجام خدمت عسکری در خلال یک ماه به اداره مربوط مراجعه نموده باشند.
  - ۵- در صورتی که به موافقه اداره مربوط، برای تحصیل در داخل یا خارج کشور معرفی و بعد از ختم مؤفقتاً تحصیل در خلال یک ماه به اداره مربوط، مراجعه نموده باشند.
  - ۶- در صورتی که دوره تعلیق آنها با رعایت حکم مندرج قانون کار خاتمه یافته باشد.
  - ۷- در صورتی که بعد از ختم وظیفه درپست های انتخابی یا انتصابی بست های خارج خدمات ملکی در خلال یک ماه به اداره مربوط، مراجعه نموده باشد.
  - ۸- در صورتی که ارزیابی اجراءات سالانه آن ها طبق احکام قانون کارکنان خدمات ملکی قناعت بخش نباشد.
- (۲) اداره مکلف است در صورت موجودیت بست دارای لایحه وظایف مشابه، کارکنان خدمات ملکی منتظر با مزد را که قبلاً از طریق رقابت تقرر حاصل نموده و معیارهای معینه ارزیابی اجراءات سالانه را در وظیفه قبلی تکمیل نموده باشند، بدون رقابت مجدداً مقرر نماید.

### حقوق و امتیازات حالت انتظار با مزد

#### **ماده بیستم :**

(۱) مامور خدمات ملکی منتظر با مزد مستحق مزد بست با اجزاء و ضمایم آن بر اساس ادوار خدمت حسب ذیل از اداره مربوط می باشد:

۱. در صورتی که مدت خدمت وی از یک الی ده سال باشد، شش ماه.





۲. در صورتی که مدت خدمت وی از ده الی پانزده سال باشد، نه ماه

۳. در صورتی که مدت خدمت وی، بیشتر از پانزده سال باشد، یک سال.

(۲) کارکن قراردادی خدمات ملکی منتظر با مزد، مستحق مزد بست با اجزا و ضمایم آن براساس ادوار خدمت حسب ذیل از اداره مربوط می باشد:

۱. در صورتی که مدت خدمت وی از یک الی ده سال باشد، سه ماه.

۲. در صورتی که مدت خدمت وی بیشتر از ده سال باشد، شش ماه.

(۳) اداره مکلف است از کارکنان خدمات ملکی منتظر با مزد مطابق رشته تحصیل یا تجارب و مهارت های فنی و تخنیک آن ها الی تقرر مجدد، استحصال وظیفه نماید.

(۴) اداره مکلف است، برای کارکنان خدمات ملکی که درحالت انتظار با مزد قرار دارند، زمینه پروگرام های آموزشی داخل خدمت، رشد و انکشاف مهارت های وظیفوی را فراهم نماید.

(۵) در صورتی که کارکنان خدمات ملکی بعد از ختم حالت انتظار با مزد مندرج فقره (۱) ماده نهم این مقرر نسبت عدم تکمیل معیار های تقرر مجدد، اداره خدمات ملکی استخدام شده نتوانند، اداره مکلف است بر علاوه اجرای حقوق تقاعد، یک ماهه مزد با اجزاء و ضمایم آخرین بست آن ها را در برابر هر سال باقیمانده خدمت الی اكمال سن (۶۵) سالگی به عنوان حقوق دوره انفصال طور یک بارگی بپردازد.

(۶) کارکنان خدمات ملکی از حقوق مندرج فقره (۵) این ماده زمانی مستفید شده می توانند که دوره خدمت بالفعل آنها در ادارات خدمات ملکی از (۱۰) سال کمتر نباشد.

(۷) سایر امور مربوط به دوره انفصال توسط طرزالعمل جداگانه که از طرف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی به همکاری وزارت عدلیه ترتیب می شود، تنظیم می گردد.





## فصل سوم

### تبدیلی کارکنان خدمات ملکی

#### تبدیلی

#### ماده بیست و یکم :

(۱) کارکنان خدمات ملکی در یکی از موارد ذیل در موقف اصلی از یک بست به بست مشابه دیگر تبدیل شده می توانند:

۱. تخصص و مهارت رشتوی کار که منتج به بهبود امور اداره گردد.
۲. درخواست دوکارکن خدمات ملکی مبنی بر تبدیلی در بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه و موافقه ادارات مربوط.
۳. درخواست کارکنان خدمات ملکی در بست معادل کمبود دارای لایحه وظایف مشابه و موافقه ادارات مربوط.
۴. در صورتی که امر مستقیم کارکنان خدمات ملکی از اقارب آنها باشد، در بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه.
۵. به منظور تأدیپ در بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه.

#### صلاحیت تبدیلی

#### ماده بیست و دوم :

(۱) تبدیلی کارکنان خدمات ملکی حسب احوال از صلاحیت مقامات منظور کننده تقرر آن ها به ترتیبی که در قانون کارکنان

خدمات ملکی پیش بینی گردیده، می باشد.

(۲) تبدیلی استادان، معلمین و مدرسین مکاتب، مدارس و سواد حیاتی در ساحة ولایت مربوط در مرکز و ولایات از صلاحیت

رؤسای معارف مربوط، می باشد.

(۳) تبدیلی استادان، معلمین و مدرسین مؤسسات تربیه معلم، مکاتب تخنیک- مسلکی و اعضای مسلکی ادارات نصاب تعلیمی

و مرکز ساینس و اعضای نظارت تعلیمی (سوپروایزران) در مرکز و ولایات از صلاحیت وزارت معارف می باشد.

(۴) استادان، معلمین و مدرسان مکاتب، مدارس و مؤسسات تربیه معلم، مکاتب تخنیک- مسلکی و سواد حیاتی و اعضای

مسلکی ادارات نصاب تعلیمی و مرکز ساینس و اعضای نظارت تعلیمی (سوپروایزران) در مرکز و ولایات می توانند بعد از موافقه

وزارت معارف به اساس رقابت به وظایف خارج از مؤسسات تعلیمی و تربیتی، طبق احکام قانون، بست های خدمات ملکی را

احراز نمایند.

(۵) کارکنان خدمات ملکی الی طی مراحل تبدیلی به وظیفه موجوده ادامه می دهند.





## موارد عدم تبدیلی

### ماده بیست و سوم :

(۱) تبدیلی کارکنان خدمات ملکی به استثنای اجزای (۴ و ۵) مندرج ماده بیست و یکم این مقررہ قبل از ارزیابی اجراءات سالانہ صورت گرفته نمی تواند.

(۲) تبدیلی کارکنان خدمات ملکی به بستی که با تخصص رشتوی و مهارت کاری ولایحہ وظایف وی مطابقت نداشته باشد، جواز ندارد.

## فصل چهارم

### ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی

#### ارزیابی دورہ آزمایشی

### ماده بیست و چهارم :

(۱) اجراءات کارکن قراردادی خدمات ملکی جدید التقرر بست های هشتم و هفتم خدمات ملکی بعد از سپری نمودن مدت سه ماه از تاریخ استخدام توسط ادارہ مربوط طور آزمایشی ارزیابی می گردد. در صورت عدم موفقیت، قرارداد وی فسخ می گردد.

(۲) اجراءات مامورین جدید التقرر بست های ششم الی اول خدمات ملکی بعد از سپری نمودن مدت شش ماه از تاریخ تقرر، طور آزمایشی توسط ادارہ مربوط ارزیابی می گردد. در صورت عدم موفقیت، ادارہ می تواند آن ها را به پروگرام های آموزشی داخل خدمت رشد و انکشاف مهارت های وظیفوی معرفی نماید.

(۳) ارزیابی اجراءات بعدی کارکنان خدمات ملکی مندرج فقرہ های (۱ و ۲) این ماده طبق احکام مندرج قانون کارکنان خدمات ملکی صورت می گیرد.

#### تاریخ اعتبار ارزیابی اجراءات سالانہ

### ماده بیست و پنجم :

(۱) ارزیابی اجراءات سالانہ و ارتقای قدم کارکنان خدمات ملکی با اكمال یک سال اعتبار از تاریخ منظوری تقرر و استخدام یا ارتقای قدم آن ها صورت می گیرد.

(۲) هر گاه ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی در میعاد مندرج فقرہ (۱) این ماده نسبت مشکلات اداری صورت گرفته نتواند، بعد از رفع مشکل، منظوری ارتقای قدم کارکنان خدمات ملکی از تاریخ استحقاق مدار اعتبار می باشد.





## فصل پنجم

### احکام متفرقه

#### رفع تقاعد

##### ماده بیست و ششم :

(۱) کارکنان خدمات ملکی که از حالت انفصال یا مریضی دوامدار و معلولیت که مانع انجام وظیفه گردد، متقاعد گردیده باشند، در صورت مراجعه با نظرداشت شرایط ذیل تقاعد آن ها رفع و از طریق رقابت در بست های خدمات ملکی مطابق احکام قانون استخدام شده می توانند:

۱. عدم تکمیل سن (۶۴) سالگی.

۲. عدم اكمال دوره کار (۴۰ سال خدمت بالفعل).

۳. عدم محکومیت مبنی بر حرمان از ماموریت توسط محکمه با صلاحیت.

۴. ارایه تصدیق اعاده صحت مبنی بر کسب قدرت کار از کمیسیون صحت.

(۲) کارکنان خدمات ملکی مندرج فقره (۱) این ماده در دوره خدمت بعد صرف مستحق حقوق تقاعد بوده، از حقوق دوره انفصال مندرج فقره (۵) ماده بیستم این مقرر و سایر امتیازات مستفید شده نمی توانند.

(۳) کارکنان خدمات ملکی متقاعد مندرج فقره (۱) این ماده که بست های خدمات ملکی را احراز می نمایند، حقوق تقاعد دوره خدمت قبلی آن ها قطع و مدت خدمت دوره قبلی به دوره خدمت بعدی آن ها محاسبه می گردد.

(۴) کارکنان خدمات ملکی مندرج فقره (۱) این ماده که بست های خدمات ملکی را احراز می نمایند و حقوق تقاعد خویش را به صورت یک بارگی اخذ نموده اند، در دوره خدمت بعدی سهمیه تقاعد از مزد ماهوار آن ها و بودجه اداره وضع گردیده و کارکن طبق سند تقنینی مربوط صرف از حقوق تقاعد خدمت بعدی مستفید می گردد.

#### استخدام افسران و برید ملان متقاعد

##### ماده بیست و هفتم :

(۱) افسران و بریدملان متقاعد که واجد شرایط شمول به خدمات ملکی باشند و تحت شرایط مندرج اجزای (۲، ۱ و ۳) ماده (۲۶) این مقرر قرار نداشته باشند، بست های خدمات ملکی را احراز نموده می توانند.





(۲) افسران و بریدملان متقاعد که بست های خدمات ملکی را احراز می نمایند، حقوق تقاعد دوره خدمت نظامی آن ها قطع و مدت خدمت نظامی به دوره خدمت بعدی آن ها محاسبه می گردد.

### حاضری

#### **ماده بیست و هشتم :**

(۱) حاضری سند رسمی است که از طرف اداره ترتیب و صفحات آن شماره گذاری و از طرف مسؤولین اداره مهر و امضا می گردد. حاضری الکترونیکی از این حکم مستثنی است.

(۲) کارکنان خدمات ملکی مکلف به امضا یا مهر حاضری روزانه می باشند.

(۳) کارکنان خدمات ملکی مکلف اند ستون حاضری را در آغاز و ختم وقت رسمی کار امضا یا مهر نمایند.

(۴) کارکنان خدمات ملکی درحالات ذیل طبق احکام مندرج قانون کارکنان خدمات ملکی تأدیب می گردند:

۱- در صورت امضا یا مهر نمودن ستون قید شده.

۲- در صورت امضا یا مهر نمودن ستون حاضری روزهای آینده.

۳- در صورت امضا یا مهر نمودن ستون حاضری مامور یا کارکن قراردادی خدمات ملکی دیگر.

۴- در صورت امضا یا مهر نمودن ستون حاضری به قلم سرخ یا پنسل.

۵- در صورت امضا که موجب بروز اشتباه در ستون حاضری گردد.

(۵) در صورت غیابت کارکن از وظیفه، امر مستقیم وی با شخص مسؤول مکلف است، علت غیابت را درج حاضری نماید.

### تشریفات رسمی

#### **ماده بیست و نهم :**

در تشریفات رسمی، حیثیت مامور خدمات ملکی متقاعد طبق تشریفات دولتی رعایت می گردد.

### تاریخ انفاذ

#### **ماده سی ام :**

این مقرر یک ماه بعد از نشر در جریده رسمی نافذ می گردد.





### جدول ضمیمه شماره (۱) در مورد تعهد نامه بورس های خارجی کارکنان خدمات ملکی

#### شهرت مکمل

نام	نام پدر	نام پدر کلان	سال تولد	نمبر تذکره

#### سکونت اصلی

ولایت	ولسوالی	قریه	گذر	ناحیه	نمبر خانه

#### سکونت فعلی

ولایت	ولسوالی	قریه	گذر	ناحیه	نمبر خانه

#### معلومات و وظیفوی

بست	عنوان وظیفه	موقف مامور یا کارکن قرار دادی

#### ادرس وظیفه

وزارت / اداره مستقل	ریاست	مدیریت

#### معلومات مختصر راجع به بورس ها

عنوان بورس	محل بورس	تاریخ شروع	تاریخ ختم

#### تعهد بورس گیرنده :

در صورت تخلف از حکم مندرج فقره (۲) ماده هفتم مقررۀ بورس ها و تحصیلات در خارج و سایر احکام مربوط آن، مکلف به جبران تمام مصارف بورس می باشم.

با احترام

رئیس منابع بشری

آمر اداره مربوط

امضا استفاده کننده بورس

تاریخ / /





## مآخذ

- آیت اللهی، علی رضا. اصول برنامه ریزی. تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ سوم ۱۳۸۰.
- آیین نگارش مکاتبات اداری، سید کاظم امینی، چاپ بیستم ۱۳۸۳، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- رضائیان، علی. اصول مدیریت. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۴.
- فورم گزارشدهی ادارات خدمات ملکی افغانستان.
- گزارش نویسی و آئین نگارش، دکتر مهدی ماحوزی.
- گزارش نویسی، جمشید صداقت کیش.
- لغت نامه دهخدا، علامه دهخدا.
- ماهنامه تدبیر، قربانی، حسن.
- مقررۀ امورذاتی کارکنان خدمات ملکی، منتشره جریده رسمی شماره ۹۹۲، ۲۶ اسد سال ۱۳۸۸.
- مقررۀ طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی افغانستان.
- مهارت های مدیریت، مؤسسه اتس، سال ۱۳۸۵.
- نشریه ایران، ارجمند، وحید، مرداد ۱۳۸۶، سال سیزدهم، شماره ۳۶۹۴.
- نگارش برای مدیران و تصمیم گیران: ماریا و هلو کامب و جودیت ک. استین.
- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. چاپ بیست و پنجم، تهران: انتشارات نی، ۱۳۸۴.
- <http://behandish.blogfa.com>
- <http://rzarei.blogspot.com>
- <http://www.mgtsolution.com/olib>





## فهرست مطالب

### مفاهیم و مهارت های مدیریتی

مقدمه

#### بخش اول؛ آشنایی با مفاهیم اداره و مدیریت

۱	اداره
۱	عناصر مهم اداره و مدیریت
۱	هدف
۲	منابع
۲	مؤثریت
۲	کار آیی
۳	جوانب ذیدخل در اداره و مدیریت
۳	اهمیت اداره و مدیریت
۳	مشخصات یک اداره سالم
۴	اصول اساسی اداره
۴	مدیریت
۵	سطوح مدیریت
۶	وظایف مدیران سطح عالی
۶	وظایف مدیران سطح متوسط
۶	وظایف مدیران سطح پایین
۷	مدیر
۸	مهارت های مفهومی مدیران
۹	ویژگی های شخصیتی مدیران موفق





۹ ..... مسؤولیت های مدیر

۱۰ ..... وظایف عمده مدیران

۱۰ - برنامه ریزی ..... ۱

۱۴ - سازماندهی ..... ۲

۱۶ - استخدام ..... ۳

۱۶ - رهبری ..... ۴

۱۷ - کنترل ..... ۵

۱۹ ..... پروژه

۱۹ ..... مدیریت پروژه

۲۰ ..... سیستم

### بخش دوم؛ مکتوب نویسی

۲۱ ..... مکتوب چیست؟

۲۱ ..... فرق بین مکتوب و یادداشت

۲۲ ..... اعلام

۲۲ ..... پیشنهاد

۲۲ ..... مهارت های تحریر در دفتر

۲۲ ..... اهمیت مهارت های تحریر در دفتر

۲۳ ..... ساده سازی تحریر رسمی

۲۶ ..... فواید درست نویسی

۲۶ ..... فشرده نویسی یا خلاصه نویسی

۲۷ ..... فشرده نویسی در دفاتر

۲۸ ..... نوشته مطبوعاتی

۲۹ ..... علامه گذاری در مکتوب نویسی

۳۰ ..... فواید علامه گذاری

۳۰ ..... علامه های رایج





## بخش سوم؛ گزارش نویسی

۴۰	مقدمه
۴۱	گزارش چیست؟
۴۱	تعریف
۴۱	فایده گزارش نویسی
۴۲	مشخصات گزارش
۴۳	برنامه گزارش
۴۴	ساختار گزارش
۴۶	انواع گزارش
۴۶	مزایا و مشکلات گزارش های کتبی و شفاهی
۴۸	طبقه بندی گزارش ها
۴۹	ارکان اصلی گزارش

## بخش چهارم؛ سیستم دوسیه بندی

۵۰	مقدمه
۵۰	تعریف سیستم دوسیه بندی
۵۰	مشخصات دوسیه
۵۱	ضرورت های اولیه دوسیه
۵۱	اجزای دوسیه
۵۲	هدف دوسیه بندی
۵۳	فواید سیستم دوسیه بندی
۵۳	ریکارد (ضبط، ثبت، توزیع و یادداشت کردن مکتوب ها)
۵۴	فعالیت های بخش ریکارد
۵۴	چک لست ها (لست های بررسی)
۵۵	انواع چک لست
۵۵	طرز ساختن فایل ها
۵۵	علامه گذاری فایل ها





## بخش پنجم؛ مقررہ ہا

۵۶	الف) مقررہ طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی
۵۶	احکام عمومی
۵۷	وظایف و مکلفیت ہا
۶۰	احکام متفرقہ
۶۲	ب) مقررہ امورذاتی کارکنان خدمات ملکی
۶۲	احکام عمومی
۶۳	موقف کارکنان خدمات ملکی
۷۱	تبدیلی کارکنان خدمات ملکی
۷۲	ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی
۷۳	احکام متفرقہ
۷۵	مآخذ

## بخش ششم؛ ضمیمہ ہا

نمونہ مکتوب

نمونہ استعلام

نمونہ پیشنهاد

نمونہ فورم گزارشدهی ادارات خدمات ملکی

