



# «آمین نگارش و مکاتبات اداری»

تهیه و تنظیم: دکتر آموزش  
سازمان امور مالیاتی کشور

**بخش اول**

**نامه های اداری**

## مقدمه

به هنگام مطالعه این مجلد واژه هایی چون مکتوب، نامه، دست خط برخورد نموده اید. بی مناسبت نیست که سخنی کوتاه پیرامون واژه های مزبور که در حقیقت موضوع و هدف این مجلد است، داشته باشیم.

### مکتوب

در فرهنگ عمید واژه مکتوب معادل نامه، آورده شده و در حالت جمع مکاتیب معنی شده است. مرحوم دکتر معین مکتوب را، نوشته شده - نوشته نامه و مراسله معنی نموده است. مفهوم اصطلاحی مکتوب نمی تواند خارج از مفاهیم مزبور باشد بنابراین در یک جمع بندی کلی می توان گفت که: آنچه از فکر و گفتار به روی کاغذ منتقل گردیده است **مکتوب** نامیده می شود.

مکتوب اداری به گونه های زیادی در سازمان ها رایج می باشد. مهم ترین نوشته های اداری که در حال حاضر از کاربردی مؤثر در سازمان ها برخوردار می باشند عبارتند از: نامه، گزارش، یادداشت، بخش نامه، صورت جلسه، حکم، دستورالعمل، آیین نامه، اساس نامه، انواع صورت حساب و دفاتر اداری و مالی.

### نامه:

در باره مفاهیم کلی نامه در آغاز گفتار نخست در همین بخش توضیح کافی داده خواهد شد.

### دستخط:

نوشته ای که کسی با دست خود نوشته باشد، دست نوشته نیز گفته اند. بعضی از اوقات در سازمان های دولتی برای تسریع در انجام امور از مبادله یادداشت استفاده می شود. یادداشت ها معمولاً با دست نوشته می شود.

# فصل اول

## شناخت نامه های اداری

### نامه در مفهوم کلی

#### نامه در لغت به معنی :

الف - نوشته، کاغذ نوشته شده، کتاب و هم چنین ورقه ای که روی آن مطالبی خطاب به کسی نویسند؛ رقعہ، مکتوب و در عرف عام بیشتر در مراسلات و مکاتبات اعم از اداری و غیر اداری استعمال می شود .

نامه در اصطلاح عبارتست از مکاتباتی که با هدف معین و مشخص فی مابین اشخاص حقیقی و یا حقوقی و هم چنین بین سازمان ها به منظور برقراری ارتباط مبادله می گردد .

گرچه معنی و مفهوم نامه های اداری در تعریف فوق به نحوی ملحوظ گردیده است . اما بنا به ویژگی های خاص آن می توان جداگانه آنرا مورد بررسی قرار داد .

از نامه های اداری تعاریف زیادی در دست است، که با نگرشی کوتاه در آن ها می توان نتیجه گرفت که : کلیه مکاتباتی که در داخل اداره یا خارج از آن، یا از سازمانی به سازمان دیگر، در باره انجام یافتن کارهای اداری مبادله می گردد، نامه اداری نامیده می شود . با بیانی دیگر نامه اداری را می توان این چنین تعریف کرد :

" هر نوشته ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ی ارتباط در داخل و خارج وزارت خانه، سازمان یا مؤسسه مورد استفاده قرار گیرد " . اصطلاحاً نامه اداری نامیده می شود .

### - مشخصات نامه های اداری :

نامه های اداری دارای مشخصات ویژه ای است که آن را از سایر نامه ها متمایز می سازد .

ویژگی هایی که باعث مشخص شدن نامه های اداری می شوند عبارت اند از : شماره، تاریخ، عنوان واحد گیرنده، عنوان واحد فرستنده، موضوع و نام و عنوان امضاء کننده ی نامه و سرانجام امضای نامه به وسیله ی شخص صلاحیت دار، فقدان هر یک از این موارد باعث می شود نامه از جنبه ی اداری خود خارج گردد .

اجزاء و ارکان نامه های اداری :

هر نامه اداری از پنج قسمت به قرار زیر تشکیل می شود :

- سرلوحه

- عناوین گیرنده، فرستنده و موضوع نامه

- متن نامه

- امضاء نامه

- گیرندگان رونوشت

پنج قسمت تشکیل دهنده نامه در حقیقت ارکان نامه های اداری می باشد . چرا که با نبود هر یک از آنها نامه از اعتبار افتاده و حالت رسمیت خود را از دست می دهند، برای توجیه بیشتر به شرح برخی خواهیم پرداخت .

### سرلوحه

سرلوحه نامه های اداری به آن قسمت از نامه اطلاق می گردد که معمولاً در بالای کاغذهای اداری چاپ شده است . در وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی، آرم جمهوری اسلامی ایران، نام وزارت خانه، نام مؤسسه یا سازمان، شماره، تاریخ و پیوست می باشد . برخی از سازمان های وابسته به دولت، آرم اختصاصی خود را در بالای نامه چاپ می کنند .

( چاپ نام مؤسسه به هر صورت الزامی است ) در استاندارد شماره ۳۷۹ مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران سرلوحه چنین تعریف شده است :

" سرلوحه عبارت است از آرم جمهوری اسلامی و نوشته های زیر آن که در بالا و سمت راست کاغذ و تاریخ، شماره، پیوست که به ترتیب در بالای سمت چپ کاغذ قرار دارد می باشد " .

سرلوحه توسط وزارت خانه یا سازمان قبلاً در بالای نامه ها چاپ می شود. در چاپ سرلوحه توصیه می شود ضوابط استاندارد تعیین شده در استاندارد ۳۷۹ مؤسسه استاندارد رعایت گردد.

### **گیرندگان رونوشت:**

منظور از گیرندگان رونوشت، واحدهای سازمانی یا اشخاصی هستند که می باید رونوشت نامه به عنوان آنان صادر گردد. گیرندگان رونوشت معمولاً با عبارت رونوشت به مشخص می گردد.

در ذیل برخی از نامه ها، نشانی دقیق سازمان و شماره تلفن تماس چاپ گردیده است. این اقدام در تسریع و مبادله ارتباطات بسیار مهم بوده و امید است که تمام سازمان ها به همین ترتیب عمل نمایند.

### **اندازه و ابعاد نامه های اداری:**

در گذشته ای نه چندان دور، ضابطه ای برای انتخاب اندازه ی کاغذهای اداری وجود نداشت. بر همین اساس سازمان های مختلف در انتخاب قطع کاغذ دقت کافی به عمل نمی آوردند. فقط دستور چاپ سرلوحه های اداری را به چاپ خانه طرف قرارداد خود می دادند. نتیجه این کار تولید نامه های اداری در قطع های گوناگون می گردید. این بی دقتی باعث می شد بعضی از نامه ها آن قدر بزرگ باشد که هنگام بایگانی قسمتی از آن از پرونده بیرون آید و پاره ای دیگر به دلیل کوچکی در لابلای محتویات پرونده گم شود. از نظرگاه دیگر، مسئله کم بود تولید کاغذ در داخل کشور است که برای جبران آن ناگزیر به وارد کردن این کالا از خارج کشور می باشیم. استفاده از قطع های غیر استاندارد موجب دور ریختن مقدار زیادی کاغذ به هنگام برش و به عنوان ضایعات می باشد که پی آمد آن ضررهای غیر قابل جبران است.

یادآوری می کند که کاغذهای وارداتی و یا تولید داخلی در بازار تجارتي معمولاً به دو صورت: بند و رول عرضه می گردد که خود تابع استانداردهای ویژه ی بین المللی است و می باید در برش های بعدی استاندارد خاصی ملاک عمل باشد تا میزان ضایعات به حداقل برسد.

به همین دلیل در سال ۱۳۴۶ به موجب بخش نامه ی شماره ۱۰۴۶-۴۶/۲/۳ نخست وزیری مقرر گردید، که اندازه و ابعاد نامه های اداری در دو قطع به شرح زیر استاندارد گردد.

- قطع بزرگ ۲۱۰ × ۲۹۷ میلی متر

- قطع کوچک ۲۱۰ × ۱۴۸ میلی متر

سپس این اندازه های به وسیله ی مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به شماره ۳۷۹ در مهرماه ۱۳۴۹ استاندارد گردید. در همان استاندارد برای سایر مصارف اداری دو استاندارد مختلف دیگر ارائه گردید. نحوه انتخاب کاغذ برای مکاتبات اداری بر طبق استانداردهای اخیرالذکر به شرح زیر است:

- قطع A۴ به اندازه ی ۲۱۰ × ۲۹۷ میلی متر مخصوص نامه هایی که از ۵ سطر صفحه A (قطع بزرگ) بیشتر باشند.

شماره: .....

**سر لوجه**

به :

از :

موضوع :

**عناوین**

**متن**

امضاء

**گیرندگان رونوشت**

رونوشت :

- قطع A5 - به اندازه ۱۴۸ × ۲۱۰ میلی متر مخصوص نامه هایی که از ۵ سطر صفحه A۵ (قطع کوچک کم تر باشند .
- به طور کلی فواید استاندارد در نامه های اداری را می توان به این شرح خلاصه کرد :
- جلوگیری از ضایعات کاغذ به هنگام برش .
- هم آهنگی با قطع کاغذهای متداول در سایر کشورها .
- سهولت در امر بایگانی و نگه داری علمی به طوری که دوام کاغذ در طی زمان بیش تر باشد .

## فصل دوم

# انواع نامه های اداری و ضوابط مورد عمل در تدوین آن ها

### قسمت اول – انواع نامه های اداری

در ادارات و سازمان ها گونه های متفاوتی از نامه ها مبادله می گردد. این نامه ها با شکل ها و کاربردهای مختلفی در جریان قرار می گیرد. تنوع فوق العاده نامه های اداری ایجاب می نماید که برای سهولت در امر مطالعه آنها را از دو دیدگاه، ماهیت کار و سطوح سازمانی مورد بررسی قرار داد. سپس به ضوابط مورد عمل در تنظیم عنوان های آن پرداخت.

#### الف – نامه های اداری از دیدگاه ماهیت کار :

به طور کلی نامه هایی که برای انجام دادن کارهای اداری تهیه می گردند عمدتاً یکی از چهار حالت یادشده در زیر را دارند :

- نامه های خبری
- نامه های بازدارنده
- نامه های دستوری و درخواستی
- نامه های هم آهنگی

#### — نامه های خبری :

به وسیله این گونه نامه ها، نتیجه کار به سازمان یا شخص ذی ربط اطلاع داده می شود. نتیجه ممکن است مثبت یا منفی بوده و یا این که به مخاطب اعلام دارد که کار موردنظر در دست اقدام است. نامه های خبری ممکن است آغاز یا پایان یک کار را به اطلاع گیرنده نامه و یا ارباب رجوع برساند.

#### — نامه های بازدارنده :

نامه های بازدارنده به نامه هایی اطلاق می شوند که از انجام یافتن کار و یا بروز حادثه ای جلوگیری به عمل آورد. این گونه نامه ها اقداماتی را که توسط سازمان یا مؤسسه و یا افراد شروع شده و یا در حال شکل گرفتن است، به طور موقت و یا دایم متوقف می کند.

#### — نامه های دستوری یا درخواستی :

این نامه ها که بیشتر نامه های اداری را تشکیل می دهند دستور یا درخواست انجام گرفتن کاری است که ممکن است از سازمان یا مؤسسه یا فردی خواسته شود، و یا نتیجه کار از آنها سؤال گردد. این گونه نامه ها معمولاً در نظام ارتباطات عمومی و از نوع بالا به پایین مبادله می گردند. اما در برخی از موارد ممکن است بنا به تجویز قانون و مقرراتی خاص بین سطوح هم عرض و به صورت ارتباط افقی نیز صورت گیرد. مثل درخواست صورت اموال غیر منقول به وسیله امور مالی از کلیه واحدهای سازمان.

#### — نامه های هماهنگی :

این گونه نامه ها برای هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان تهیه می شود و یا ممکن است در مواردی بین دو یا چند وزارت خانه و مؤسسه ایجاد هماهنگی کند. از جمله این نامه ها می توان بخش نامه ها را نام برد و یا نامه هایی که رونوشت آن برای پاره ای اقدامات یا اطلاع به فرد یا سازمان یا واحد ارسال می گردد.

#### ب – نامه های اداری از نظرگاه سطوح ارتباطی :

نامه های اداری از نظرگاه سطوح ارتباطی، در سازمان ها و ادارات اعم از بخش دولتی و یا خصوصی به دو گروه عمده، نامه های داخلی و نامه های خارجی تقسیم می گردد.

#### ۱- نامه های داخلی

نامه های داخلی به مکاتباتی اطلاق می گردند که در داخل سازمان بین واحدهای مختلف صورت می گیرند که اهم آن ها به این شرح است :

- نامه بین دو واحد هم سطح
- نامه از واحد بالاتر به واحد پایین تر
- نامه از واحد پایین تر به مقام یا واحد بالاتر
- نامه از طرف یک کارمند به عنوان یک واحد
- نامه از طرف یک واحد سازمانی برای یک کارمند

### **نامه بین دو واحد هم سطح**

واحدهای داخلی سازمان برای انجام امور خود نیاز به همکاری و کمک یکدیگر دارند. مثلاً اداره کل کارگزینی برای تأمین وسائل و ابزار مورد نیاز کارکنان خود از اداره کل کارپردازی کمک می گیرد. در مقابل اداره کل کارپردازی برای تأمین نیروی انسانی خود نیازمند همکاری اداره کل کارگزینی است. به همین ترتیب کلیه واحدهای داخلی یک سازمان در زمینه های مختلف نیاز به همکاری یکدیگر دارند. از طرفی ممکن است وظایف یکی از واحدها ایجاب نماید که به سایر واحدهای هم سطح و حتی سطوح بالاتر مکاتباتی داشته باشد. مانند: مکاتبات امور مالی با سایر واحدها، برای رسمیت بخشیدن به آن ناگزیر به مبادله نامه می باشند.

### **نامه از واحد بالاتر به واحد پایین تر**

واحدهای بالاتر ممکن است برای واحدهای تحت سرپرستی خود پیامی داشته باشند، مانند: پیام ها و دستورهای معاون اداری و مالی برای اداره کل کارگزینی و یا اداره کل امور مالی که زیر نظر خودش می باشد. یا اینکه وظایف آنان ایجاب نماید که برای سایر واحدهای سازمان خواه در حوزه تحت سرپرستی خود و یا در حوزه های مربوط به سایر معاونت ها، به منظور ابلاغ خط مشی ها و یا ایجاد هماهنگی نامه هایی را ارسال دارند. به عنوان مثال می توان از بخش نامه ها و دستورالعمل های اداری و مالی که به تمام واحدها توسط معاون اداری و مالی ابلاغ و ارسال می گردد، نام برد.

اغلب دستورات مقامات بالاتر برای واحدهای پایین تر در ذیل برخی از نامه های وارده به صورت پی نوشت ابلاغ و ارجاع می شود. پی نوشت ( حاشیه نویسی ) در حقیقت همان مطالبی است که در حاشیه نامه به وسیله مقامات بالاتر برای مقامات هم سطح و یا طبقات پایین تر نوشته می شود. گونه های متداول پی نوشت ها در سازمان های ایران به قرار زیر است.

- پی نوشت برای بیان نظرات و یا نظرخواهی
- پی نوشت برای دستور انجام کار

پی نوشتی که برای بیان اظهارنظر به رشته تحریر در می آید، نظریه نویسنده نسبت به موضوع نامه است که برای مقامات بالاتر جهت اخذ تصمیم و یا تصویب و یا ارائه نظر ارشادی ارسال می گردد، یا اینکه تقاضای اظهارنظر از مقامات هم سطح و یا مادون خود می باشد. پی نوشت به عنوان دستور انجام کار معمولاً به دو صورت نوشته می شود. حالت اول به هنگامی است که نامه مسبق به سابقه بوده و یا انجام کار آن طبق روال خاصی از قبل مقرر شده است، که در این صورت با ذکر جمله اقدام شود و یا طبق مقررات اقدام گردد و یا براساس رویه قبلی انجام شود، دستور اقدام داده می شود. حالت دوم برای اموری است که ابتدا به ساکن بوده و یا نیاز به تعیین خط مشی کلی دارد که در این صورت باید نحوه انجام کار و یا نظریه به طور کامل و روشن و صریح در هاشم نامه به وسیله مقام بالاتر نوشته شده و ارجاع گردد.

### **نامه از واحد پایین تر به مقام یا واحد بالاتر**

در بخش مربوط به ارتباطات گفته شد که ارتباط سازمان به پایین سازمان به صورت دستور برقرار می گردد. قدر مسلم دستور دهنده می خواهد از نتیجه انجام دستور خود آگاه شود. در این صورت ارتباط متقابل از پایین سازمان به بالای سازمان به وسیله گزارش برقرار می گردد. گونه دیگر از ارسال نامه به واحدهای بالاتر به هنگامی است که واحد پایین تر تقاضایی از واحد بالاتر داشته باشد. در این صورت تقاضای خود را با توضیح و توجیه کامل تهیه و برای واحد بالاتر ارسال می دارد.

### **نامه از طرف یک کارمند به عنوان یک واحد**

این نوع نامه ها معمولاً تقاضای کارمندان است که از واحد متبوع خود و یا سایر واحدها در ارتباط با کارهای شخصی و یا اداری دارند. این گونه ها بسیار کم و در اغلب موارد حالت شخصی دارد. چنانچه قرار شد بعداً به این گونه نامه استناد شود باید در دفتر اندیکاتور ثبت و شماره ای به آن اختصاص داده شود.



## نامه از طرف یک واحد سازمانی برای یک کارمند

احکام مأموریت ها، تشویق نامه ها، توبیخ نامه ها، معمولاً نمونه نامه هایی است، که از طرف واحدهای سازمانی برای کارمندان ارسال می شود. در برخی از موارد ممکن است که کارمند در ارتباط با مسائل استخدامی و یا احوال شخصیه و یا اعتراض به احکام صادره از طرف دادگاه های اداری و یا توبیخ نامه ها مبادرت به ارسال نامه به یک واحد سازمانی نموده باشد. در این صورت نویسنده نامه انتظار دارد که پاسخ آن را نیز دریافت دارد.

### ۲- نامه های خارجی

نامه های خارجی به مکاتباتی که با خارج از سازمان انجام می شود اطلاق می گردد. اهم آن براساس مخاطب نامه عبارتند از:

- نامه به یک واحد شناخته شده در یک سازمان یا وزارت خانه

- نامه به یک وزارت خانه یا سازمان در ارتباط با وظایف آن

- نامه به یک شخص حقیقی

- نامه به یک شخص حقیقی شناخته شده در بخش خصوصی

که توضیح مختصری در باره هر یک داده می شود.

### نامه به یک واحد شناخته شده در یک سازمان یا وزارت خانه

نامه در ارتباط با وظایف واحدی مشخص و معین در یک واحد وزارت خانه یا سازمان می باشد. مثلاً ادارات کارگزینی و یا تشکیلات وزارت خانه و سازمان های دولتی مشمول قانون استخدام برای تأیید پست های سازمانی و یا استخدام جدید با واحدهای ذیربط در سازمان امور اداری و استخدامی کشور مستقیماً مکاتبه می نمایند. یا واحدهای مالی سازمان ها که با اداره کل نظارت بر اجرای بودجه و یا اداره کل اموال دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی ناگزیر به انجام مکاتبه می باشند. در این حالت سطح سازمانی و درجه واحد مخاطب نامه مشخص بوده، بنابراین با توجه به مرتبه واحد مزبور نامه تهیه و امضاء می شود. این گونه نامه ها مستقیماً به دبیرخانه واحد ذیربط ارسال می گردد، قدر مسلم پاسخ نیز با امضاء مسئول واحد مربوطه و از طریق دبیرخانه همان واحد ارسال می شود.

### نامه به یک وزارت خانه یا سازمان در ارتباط با وظایف آن

نامه در ارتباط با وظایف سازمان و یا وزارت خانه می باید مبادله گردد. چنانچه تهیه کننده نامه اطلاعی از تشکیلات داخلی و یا نحوه تقسیم وظایف در سازمان مخاطب نداشته باشد. در این صورت نامه را باید با عنوان کلی سازمان بنویسد. در این حالت به هنگام تهیه نامه ضمن رعایت انشاء خاص، ضوابط مربوط به امضاء نامه نیز باید رعایت شود. این گونه نامه ها معمولاً به دبیرخانه کل و یا دبیرخانه مادر تحویل می شود. دبیرخانه مزبور نامه را به دبیرخانه واحد مربوطه ارجاع می کند.

پاسخ نامه های مزبور ممکن است با امضاء مسئول ذی ربط تهیه و ارسال شود، که در این صورت نامه از طریق دبیرخانه واحد مربوطه ارسال می شود و یا اینکه می باید با امضاء رده های بالاتر مثل معاون و یا بالاترین مقام سازمانی صادر گردد. در حالت دوم نامه تهیه شده به وسیله واحد ذی ربط برای امضاء و ارسال به دبیرخانه کل فرستاده می شود.

### نامه به یک شخص حقیقی

نامه به یک شخص حقیقی خارج از سازمان نوشته می شود. این نوع مکاتبات معمولاً عبارتند از: ابلاغ نامه، احضارنامه، اخطار، یا پاسخ به تقاضای شخص مزبور باشد که در هر صورت با رعایت ضوابط تهیه و ارسال می شود.

### نامه به یک شخص حقیقی شناخته شده در بخش خصوصی

در برخی موارد ایجاب می نماید که سازمان های دولتی با بخش خصوصی مکاتبه نمایند. در این گونه موارد معمولاً به بالاترین مقام سازمانی بخش خصوصی یعنی به مدیر عامل مستقیماً نامه نوشته می شود. بعضی از مدیران عامل از شهرت ویژه ای در اجتماع برخوردارند. بنابراین عنوان گیرنده نامه، نام و نام خانوادگی مدیر عامل و سپس نام مؤسسه یا شرکت تحت سرپرستی او می باشد. امضاء نامه با توجه به موقعیت اجتماعی فرد مزبور به وسیله مسؤولان رده های مختلف انجام می شود.

## قسمت دوم – ضوابط مورد عمل در تنظیم عنوان نامه :

برای تهیه نامه های اداری در سطح ادارات کل، دفاتر، مدیریت ها، قسمت ها، ادارات و سایر واحدهای مشابه و همتراز آنها ضابطه هایی در نظر گرفته شده است، که رعایت آن علاوه بر این که در رسائی زبان اداری مؤثر است، نگارنده را در تنظیم صحیح نامه یاری می دهد که در این جا از نظر سهولت در امر مطالعه به شرح آن می پردازیم :

### ۳- ضوابط مربوط به عنوان ( موضوع ) :

کلمه « موضوع » در بالای نامه همیشه زیر عنوان فرستنده نامه یعنی کلمه « از » نوشته می شود . جمله ای که در جلو کلمه « موضوع » نوشته می شود نمایشگر هدف یا اهداف اصلی نامه می باشد . بنابراین باید مبین محتوای نامه بوده، و یا کلماتی که در نهایت دقت انتخاب شده اند تدوین گردد . ذکر عنوان موضوع نامه علاوه بر رعایت ضوابط نگارش نامه های اداری، به مقدار زیادی در توزیع و ثبت نامه سهولت لازم را برای متصدیان دفتری و مخاطب نامه فراهم می کند . عده ای از تهیه کنندگان نامه به هنگام تنظیم آن فقط عنوان « به » و « از » را نوشته و از ذکر عنوان موضوع خودداری می کنند . علت را می توان در عدم توانایی تهیه کننده نسبت به انتخاب و تدوین جمله ی کوتاه و گویایی که بیانگر متن نامه باشد دانست . در برخی از موارد در جلو « موضوع » فقط یک کلمه، مثلاً : کتاب، آتش نشانی، ارسال و یا صورت حساب و سایر کلماتی از این قبیل می نویسند که به هیچ وجه رسانستند و اصولاً ذکر یک کلمه موردی ندارد بلکه همان طوری که در پیش هم اشاره شد، باید جمله ای کامل و جامع انتخاب کرد که برای خواننده دارای مفهوم بوده و دست یابی بر محتوای متن نامه را آسان سازد .

### مثال ۱ :

به : سازمان امور اداری و استخدامی کشور - دفتر تشکیلات و روش ها  
از : اداره کل کارگزینی  
موضوع : تأیید پست های سازمانی واحد حسابداری

### مثال ۲ :

به : وزارت امور خارجه - اداره کل کارپردازی  
از : اداره کل امور دولتی  
موضوع : ارسال فهرست اموال غیرمنقول

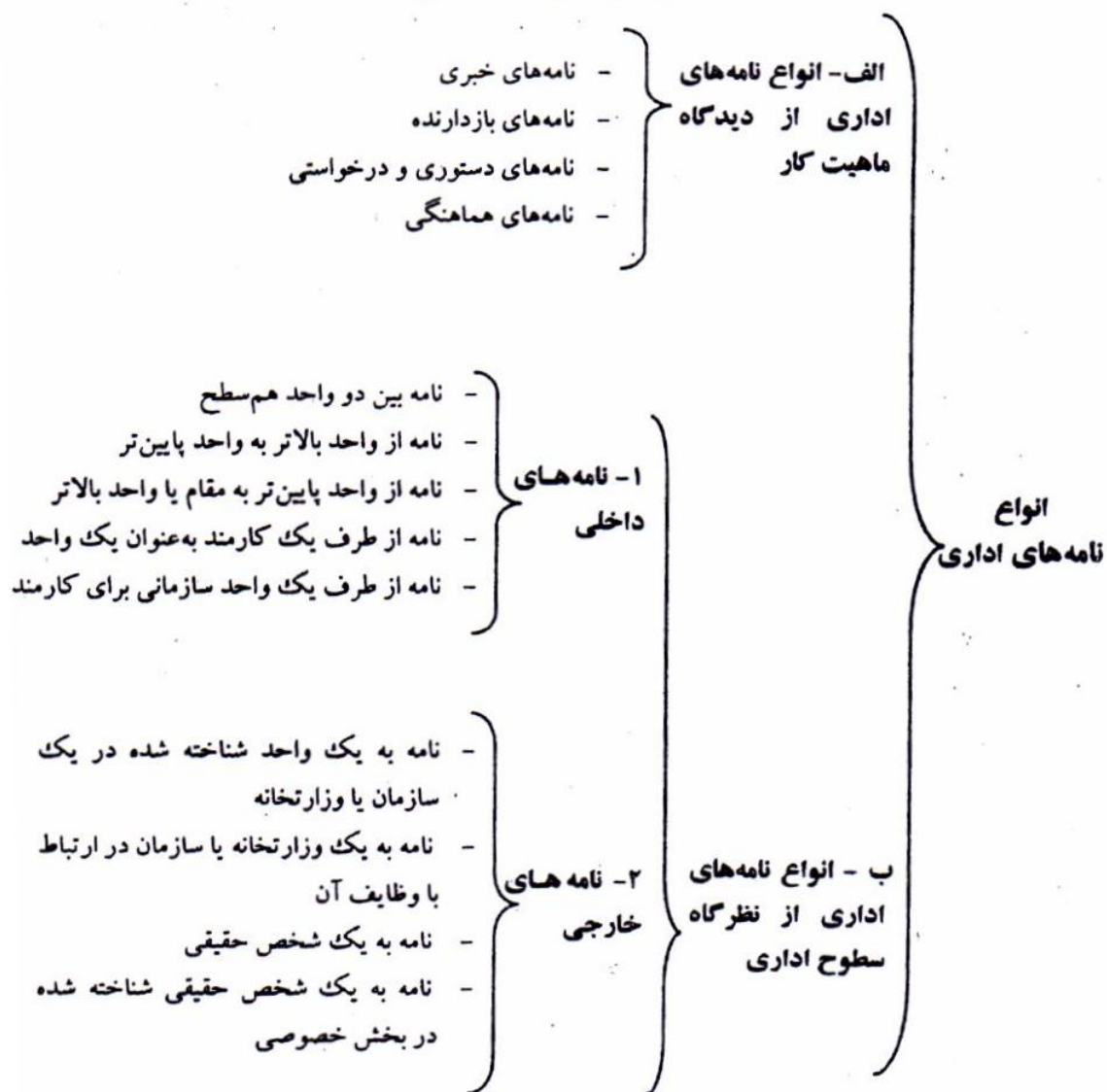
ذکر عناوین « به » و « از » و « موضوع » در بالای نامه و رعایت ضوابط نامه نگاری اداری و انتخاب صحیح جمله برای موضوع از اهمیت ویژه ای برخوردار است . از طرفی متصدیان دبیرخانه را در توزیع، ثبت، ارجاع و تهیه آمار یاری می دهد و مخاطب نامه را در اشراف به هدف اصلی نامه، کمک می کند .

### یادداشت اداری :

در خاتمه این قسمت لازم است که از گونه ای نامه اداری نام برده شود که فارغ از ضوابط فوق تهیه شده و به نحوی در جریان ارتباطات سازمان قرار می گیرد که در اصطلاح به آن یادداشت اداری گفته می شود .

برای سرعت بخشیدن به جریان برخی از کارها از یادداشت اداری استفاده می شود . یادداشت اداری از تمامی ویژگی های نامه اداری برخوردار نمی باشد، اما چون از موارد به عنوان سند و مدرک می تواند ملاک عمل قرار گیرد، باید به وسیله ی مقام صلاحیت دار امضاء شود و برای انجام یافتن امور اداری یا مالی در دفتر اندیکاتور ثبت گردد . معمولاً از یادداشت اداری برای دستور پرداخت ها و یا جلوگیری از اجرای کار، و یا تسریع در جریان یک امر فوری و ضروری استفاده به عمل آید .

### تلخیص نموداری قسمت اول



# فصل سوم

## مراحل تهیه نامه های اداری

معمولاً برای تهیه یک نامه، نگارنده قلم را به دست می گیرد و به روی قطعه کاغذی که در دسترس است پیش نویس لازم را تهیه می کند. گرچه این یک رویه متداول است اما به هیچ وجه نمی تواند وافی به مقصود باشد. بنابراین لازم است که با عنایت به اهمیت ویژه نامه های اداری برای تهیه آن دقت بیشتری مبذول داشت و با طی مراحل لازم آن را به صورت کاملاً علمی تنظیم و تدوین نمود.

### مرحله اول

#### بررسی قبل از نگارش

پیش از آنکه نامه نوشته شود و یا دستور نوشتن صادر گردد، لازم است با طرح چند سؤال ضرورت نوشت نامه محرز شود. به این مرحله از کار بررسی قبل از نگارش اطلاق می شود.

بررسی قبل از نوشتن باعث خواهد شد که از مکاتبات اضافی و بیهوده جلوگیری گردد. به این ترتیب در هزینه ها و وقت صرفه جوئی به عمل خواهد آمد. طرح چند سؤال و پاسخ دادن به آن می تواند نویسنده را در بررسی قبل از نگارش کمک کند. نمونه سؤالاتی که می توان در این مورد مطرح نمود و جهت بررسی و نتیجه گیری به آن پاسخ داد به شرح زیر است:

- آیا می توان به جای نوشتن، از وسائل دیگر ایجاد ارتباط استفاده نمود؟
- آیا نوشتن نامه به خاطر آن است که بایگانی نسخه ای از نامه ضروری است؟
- آیا نوشتن نامه سریعترین و مطمئن ترین وسیله ارتباط در این مورد است؟
- آیا هزینه و زمانی که صرف تهیه نامه خواهد شد، نوشتن آن را ایجاب می کند؟

بدیهی است پس از تجزیه و تحلیل پاسخ ها، مشخص خواهد شد که نامه نوشته شود و یا برای انجام کار و ایجاد ارتباط به طریقی دیگر اقدام نمود.

### مرحله دوم

#### نگارش مقدماتی (تهیه پیش نویس)

آن گاه که لزوم نوشتن نامه محرز گردید، مهم ترین مرحله، یعنی تهیه و تنظیم پیش نویس آغاز می گردد. تهیه پیش نویس پایه و اساس نامه و در حقیقت طی کامل مراحل نگارش آن از ابتدا تا پایان کار می باشد.

تهیه پیش نویس نیاز به فراهم آوردن مقدماتی دارد که برای سهولت در امر مطالعه، موضوع را در دو قسمت، آماده سازی مقدمات و تدوین نامه، مورد بررسی قرار می دهیم.

#### الف - آماده نمودن مقدمات:

مقدماتی که برای تهیه نامه اداری و یا اصولاً هر نوع نوشته علمی دیگر باید فراهم شوند، عبارتند از تعیین و تحصیل منابع مورد نیاز و سپس تعیین چهارچوب و یا تنظیم فهرست مطالبی که باید ملاک عمل قرار گیرد.

#### تعیین منابع و تحصیل و فراهم کردن آنها:

برای تهیه یک نامه خوب و مؤثر که مطالب و محتوای آن، مستند و مستدل و متکی بر اصول منطق باشد، معمولاً نویسنده نامه پیش از هر چیز در هنگام نوشتن از حافظه و اطلاعات خود یاری می جوید. ولی در بیشتر موارد ناگزیر است که به منابع مختلف، به ویژه پرونده امر جهت تحصیل اطلاعات مراجعه نماید. استفاده از این منابع نه تنها به عنوان یک وظیفه اصلی محسوب می شود، بلکه معرف منطق و علاقه و تخصص نگارنده نامه نیز می باشد. منابعی که می توانند به نحوی مورد استفاده نویسنده نامه قرار گیرند، عبارتند از:

- ۱- قوانین، آیین نامه ها، دستورالعمل ها، بخش نامه ها، کتب و نشریات.
- ۲- پرونده ها و سوابق و مکاتبات قبلی.
- ۳- مشاوره، گفتگو با افراد مطلع و عنداللزوم کسب خط مشی از مقام مافوق.

بدیهی است بعد از تحصیل اطلاعات لازم از طریق مطالعه منابع پیش گفته، نگارنده آشنایی کافی در ارتباط با موضوع را به دست می آورد. هر چند که اطلاعات تحصیل شده دقیق تر و بیشتر باشد تدوین نامه ساده تر خواهد بود. قدر مسلم نامه ای که متکی بر اطلاعات کافی و صحیح تهیه و تنظیم شده باشد از تأثیر مثبتی برخوردار خواهد بود.

### – تعیین چارچوب کار و تنظیم فهرست مطالب :

این مرحله به تهیه و تنظیم فهرست مطالب اختصاص دارد که در حقیقت طرح و چارچوب ذهنی کار در این مرحله آماده می شود. بی شک به هنگام نوشتن، اندیشه های فراوان پیرامون موضوع از ذهن نگارنده عبور می کند. این افکار پراکنده و اغلب مفید و لازم با همان سرعت که به ذهن می آید با همان شتاب هم از آن دور می شود. نظر به این که افکار و ایده ها و اطلاعات تحصیل شده قسمتی از مایه اصلی کار خواهد بود، مصلحت نیست که به آسانی از دست برود. پس بهتر است که تمام مطالب را به نحوی که از ذهن می گذرند، به طریقی مهار و نگهداری نمود. بهترین روش برای جلوگیری خروج افکار از حیطه فکری، یادداشت آن ها روی کاغذ است. در این جا توصیه می شود که تا حد امکان کلیه مطالب ولو آنهایی که به ظاهر کم اهمیت می نمایند یادداشت شود. هر قدر این یادداشت ها بیشتر باشد، حاصل کار مطلوب تر و انجام آن آسان تر خواهد بود.

مطالب یادداشت شده را دوباره مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و براساس اهمیت، مجدداً تنظیم می کنیم. ممکن است مطالبی از آن حذف کرده و یا موارد دیگری به آن بیافزاییم. فهرست نهایی، تقریباً چارچوب اصلی ما در ساختمان نامه است. تهیه ی فهرست نه تنها کار نویسنده را آسان می سازد، بلکه فواید بی شماری در بر دارد از آن جمله از فرار اندیشه های پر ارزش و گریزان جلوگیری کرده و به یاری حافظه شتافته و نخواهد گذاشت که مطلبی ولو هر چند جزئی از یاد برود. از منافع دیگر تهیه فهرست، مرور بر آنها و تعیین اولویت هاست. بدیهی است که وقتی موارد زیاد و مختلفی در اختیار ما قرار داشته باشند می توانیم مهم ترین آنها را انتخاب کرده و به ترتیب اهمیت ردیفشان کنیم. بدون تردید زمانی که یک نوشته، روال منطقی داشته باشد، ارزش بیشتر هم خواهد داشت.

در این جا ممکن است این سؤال پیش آید که برای تنظیم یک نامه، چه قدر باید وقت صرف کرد؟ به ویژه برای کارمندان دولت که برخی از آنها می باید در روز چندین نامه تهیه کنند. چگونه امکان دارد که در باره یک نامه این قدر دقت و صرف کنند؟ در این مورد باید گفت برای انجام ندادن هر کار تا زمانی که به صورت عادت در آید مشکلاتی وجود دارد اما به محض این که انسان به آن خو گرفت و تسلط و تخصص کافی به دست آورد، انجام دادن کار بسیار سهل می شود به طوری که ممکن است در طول یک روز بیش از ۱۵ نامه مختلف نوشت.

### ب – تدوین نامه :

اصولی که در این کتاب عنوان گردیده است، فقط از نظر گاه رعایت ضوابط نامه نگاری اداری بوده و ارتباطی با دستور زبان فارسی ندارد. اما به عنوان یک حقیقت باید باور داشت که اطلاع از دستور زبان فارسی بر هر ایرانی در هر سطح از تحصیلات و در هر شغلی که با قلم سر و کار داشته باشد لازم است. بدون شک خواننده ارجمند به دستور زبان مادری خود تسلط کامل دارد به ویژه که در سطوح مختلف تحصیلی به فراخور حال به فراگیری آن پرداخته است.

جای هیچ گونه تردیدی نیست که مهم ترین بخش نامه های اداری عناوین و متن آن است که ارتباط میان نویسنده و خواننده را از نظر تفهیم و تفهم امکان پذیر می سازد.

### – تنظیم عنوان نامه :

عناوین نامه در مکاتبات اداری، بستگی به مخاطب، فرستنده و موضوع نامه دارد. انتخاب عنوان صحیح و آغازی منطقی، اثری مطلوب در خواننده بجا خواهد گذاشت. عنوان مناسب، مخاطب را وادار می کند نامه را به دقت مورد مطالعه قرار داده و جوابی منطقی و مناسب به آن بدهد. چنانچه در انتخاب عنوان نامه دقت کافی به عمل نیاید، این امکان وجود دارد که مخاطب در همان نگاه اول نسبت به نگارنده یا امضاء کننده حالت ایستادگی یا مخالف به خود بگیرد که مسلماً نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد. بنابراین در انتخاب عنوان باید کاملاً دقت کرد تا عناوین انتخاب شده مؤثر و مفید افتند.

سابقاً نامه ها را با جملاتی که مبین نام مدیریت یا واحد مخاطب نامه بود شروع می شد. مثلاً نوشته می شد « اداره محترم کل کارگزینی » یا « ریاست محترم وزارت ..... » و برخی جملات نارسا و بی محتوای دیگر، که با جزیی تفحص معلوم می شد که بعضی از این عناوین به طور ناخواسته حالت استهزاء به خود گرفته است، که در مجموع نه تنها عنوان نامه را نارسا می نمود، بلکه اصل موضوع فدای تعارف بی ارزش و پوچ می شد به طوری که نامه تأثیر خود را از دست می داد.

برای رفع این مشکل از شیوه متداول در ارتش یعنی از واژه های « از، به، موضوع » استفاده گردیده به این ترتیب که: در مقابل « از » نام فرستنده و در مقابل « به » عنوان گیرنده نامه و در مقابل واژه « موضوع » جمله کوتاهی که مبنی بر محتوای نامه باشد نوشته می شد. با این تفاوت که در سازمان های غیر ارتشی به جهت رعایت ادب نویسنده و احترام برای دریافت کننده نامه، بدو عنوان گیرنده نامه و سپس نام و مشخصات فرستنده نامه نوشته می شود که در این صورت عناوین مزبور به صورت زیر مورد استفاده قرار می گیرد.

به:

از:

موضوع:

در سال ۱۳۵۵ سازمان امور اداری و استخدامی کشور مراتب را طی دستورالعمل مکاتبات اداری به کلیه سازمان های دولتی ابلاغ نمود. در حال حاضر در بیشتر سازمان های دولتی و برخی از مؤسسات بخش خصوصی به همین ترتیب عمل می شود. ضوابط مورد عمل و نحوه استفاده از عناوین مزبور قبلاً طی سرفصل « ضوابط مورد عمل در تنظیم عنوان های نامه » بیان گردیده است.

### تنظیم متن نامه:

به طور کلی متن هر نامه اداری از سه قسمت متمایز از یکدیگر تشکیل می شود. این سه قسمت که کمابیش در بیشتر مکاتبات نیز وجود دارد به قرار زیر است.

- مقدمه
  - پیام اصلی
  - اختتام مطلب و نتیجه گیری
- که اینک به شرح هر کدام می پردازیم.

#### — مقدمه:

مقدمه در فرهنگ های فارسی معادل « طلعه، اول هر چیزی و ..... » آمده است. در اصطلاح نگارش عبارتست از: سرآغاز و یا آنچه در ابتدای هر نوشته آورده می شود.

بدون شک کلیه نامه ها به خصوص مکاتبات اداری باید مقدمه در آغاز داشته باشد. بیان مقدمه معمولاً بستگی به سلیقه و ذوق نویسنده دارد. نویسنده در مقدمه ای کوتاه و یا مفصل که در آغاز نامه عنوان می نماید؛ ذهن خواننده را بر دریافت پیام خود آماده ساخته و از طرفی وی را در دست یابی به سوابق کمک می نماید. در آیین نگارش مفصل و یا مجمل بودن مقدمه مطرح نمی باشد بلکه آنچه مورد نظر است هدف از مقدمه است که باید در نیل به آن کوشش کرد.

در برخی از نامه ها که مسبوق به سابقه می باشد، شماره و تاریخ نامه قبلی می تواند به عنوان مقدمه مورد استفاده قرار گیرد. زیرا از طریق آن خواننده و یا دریافت کننده نامه سوابق قبلی را مورد مطالعه قرار داده و به سهولت نسبت به تهیه پاسخ لازم اقدام می نماید.

در مورد نامه هایی که ابتدا به سالن تهیه و ارسال می گردد، لازم است که در مقدمه انگیزه و هدف از ارسال نامه تصریح شود. علت ارسال نامه ممکن است یک تکلیف قانونی باشد که دریافت کننده ملزم به اجرای آن است و یا یک ضرورت و لزوم اداری، در مورد اول به شماره ماده و عنوان قانون مورد نظر اشاره شد و یا اینکه پس از ذکر عنوان قانون و شماره ماده اصل آن در داخل علامت گیومه « ..... » نوشته می شود. چنانچه بنا به ضرورت اداری لازم باشد که نامه نوشته شود دلایل کافی در توجیه مطلب در مقدمه بیان می شود.

#### — پیام اصلی

منظور از پیام اصلی همان چیزی است که نامه بری انتقال آن ارسال می گردد بنابراین با اهمیت ترین قسمت متن می باشد. شایان ذکر است که موفقیت یا عدم موفقیت نگارنده نامه در گرو تنظیم و تدوین صحیح همین قسمت است. چه بسا نامه هایی در سازمان مبادله می شود که به دلیل نارسائی این قسمت بدون اثر و نامفهوم بوده و حتی در پاره ای از موارد اثر منفی بر جای گذارده است. مفهوم بودن پیام باعث

ایجاد مکاتبات اضافی شده در نتیجه مقدار زیادی وقت و هزینه بدون دلیل مصروف می گردد. از طرفی چنانچه نامه ای اثر منفی برجای بگذارد خسارات جبران ناپذیری به سازمان وارد خواهد شد.

با عنایت به این که نامه یکی از مهم ترین وسایل ایجاد ارتباط در سازمان ها و ادارات شناخته شده است، شایسته است که به بهترین وجهی به رشته ی تحریر درآید. در این مورد ساده نویسی توصیه می شود. زیرا ساده و بی تکلف نوشتن تفهیم را امکان پذیر ساخته و نیاز به توضیح اضافه را کم می کند.

منظور از ساده نویسی، تدوین نامه های عامیانه و خالی از مفاهیم علمی نیست، بلکه مراد، استفاده نکردن از لغات دور از ذهن و متروک و کنایه و استعاره های پیچیده است. نامه های اداری باید آن چنان تهیه شوند که به راحتی منظور و هدف پیام دهنده را بازگو کنند و خواننده پس از مطالعه، آن چه را که مراد نویسنده بوده است به طور کامل دریابد. بنابراین بهترین راه در نگارش اداری پرداختن به موضوعات اصلی و توضیحات لازم پیرامون آنهاست. فضل فروشی و حاشیه پردازی و درج مطالب غیر ضرور در نامه ها، باعث ابهام و کم اثر شدن آن می گردد.

### — اختتام و نتیجه :

نامه های اداری ممکن است به گونه های مختلف پایان پذیرند. ولی آنچه در پایان نامه بیشتر به چشم می خورد نشان دهنده اهمیت آن و ترغیب اقدام کننده در سرعت بخشیدن به انجام درخواست و ارسال پاسخ است. از طرفی، بهتر است در نامه های جوابیه، نتیجه چه مثبت و چه منفی، کاملاً مشخص گردد و از به کاربردن کلمات چند پهلو و مبهم گذاشتن خودداری شود.

تفکیک ارکان متن نامه به طور ظاهری و تحت عناوین مذکور در فوق لزومی نداشته و اصولاً امکان پذیر هم نخواهد بود. ولی رعایت ضمنی آن علاوه بر این که تفهیم و تفهم را آسان می سازد باعث می شود که نامه ای روشن، صحیح و با محتوای مطلوب تهیه و ارائه گردد.

## مرحله سوم

### بررسی پیش نویس

بعد از آن که پیش نویس به ترتیبی که گفته شد تهیه گردید، لازم است قبل از ماشین شدن مورد بررسی قرار گیرد. این بررسی برای حصول اطمینان از کفایت و کارآیی و تأثیر مطلوب طرح شده است. در مورد پاسخ نامه ها می توان نامه واصله را با پیش نویس نامه جوابیه تهیه شده مقایسه کرد تا اطمینان حاصل شود که: پیش نویس تهیه شده کامل و بدون نقص بوده و به تمام سؤالات یا درخواست های فرستنده نامه پاسخ گفته شده است یا خیر. چنانچه مطالب عنوان شده کافی و وافی به مقصود بود که مراد حاصل است و در غیر این صورت اصلاحات لازم را باید به عمل آورده و پیش نویس را اصلاح نمود.

برای بازبینی پیش نویس، می توان از فهرست بررسی (چک لیست) استفاده کرد و براساس آن نسبت به بررسی مجدد پیش نویس اقدام نمود. در فهرست بررسی پیش نویس، سؤالاتی مطرح می گردد که بررسی پاسخ آنها نمایشگر کفایت یا عدم کفایت پیش نویس است. سؤالات مطروحه در فهرست بررسی، بستگی به سلیقه نویسنده و یا موقعیت و خواسته سازمان دارد، که قبلاً می باید تهیه شده و در جای مناسبی جلو دید تهیه کننده نامه قرار داده شود. به این ترتیب تهیه کننده پیش نویس می تواند از طریق آن مطالب نوشته شده را به طور دقیق مورد واریسی قرار دهد و در صورت لزوم اصلاحاتی در آن به عمل آورد.

در این جا نمونه ای از فهرست بررسی (چک لیست) پیش نویس ارائه می گردد.

بدیهی است ارزیابی پاسخ این سؤالات نویسنده را در تأیید و یا تجدیدنظر در متن نوشته راهنمایی می کند.



جدول بررسی و ارزیابی نامه‌های اداری  
(براساس مراحل تهیه)

| ترتیب     | عنوان              | نحوه بررسی و نتیجه‌گیری هریک از مراحل  |
|-----------|--------------------|--|
| مرحله اول | بررسی قبل از نگارش | <p>۱- آیا نامه باید نوشته شود؟</p> <p>۲- آیا بهتر نیست که از وسیله دیگری برای برقراری ارتباط استفاده به عمل آید؟</p> <p>۳- آیا دلیل نوشتن نامه کاملاً بررسی گردیده است؟</p> <p>نتیجه - نامه باید نوشته شود.</p>  |
| مرحله دوم | تهیه پیش نویس      | <p>۱- آیا برنامه‌ریزی لازم - لافل به‌طور ذهنی - انجام شده است؟</p> <p>۲- آیا منابع مورد نیاز مشخص گردیده است؟</p> <p>۳- آیا منابع کاملاً در دسترس است؟</p> <p>۴- آیا طرح و چارچوب اصلی کار مشخص شده است؟</p> <p>۵- در صورت مثبت بودن پاسخ پیش نویس تدوین و تنظیم می‌شود.</p> <p>نتیجه - پیش نویس آماده شده است.</p>  |
| مرحله دوم | بررسی پیش نویس     | <p>۱- واژه‌ها، جمله‌ها، پاراگراف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.</p> <p>۲- ترکیب نوشته در کل ارزشیابی می‌شود.</p> <p>۳- آیا آنچه نوشته شده کافی است؟</p> <p>۴- حکم و اصلاح لازم به عمل می‌آید.</p> <p>۵- در صورت لزوم دوباره نویسی می‌شود.</p> <p>۶- پس از تأیید به وسیله نگارنده امضاء می‌گردد.</p> <p>۷- در صورت تأیید به وسیله مقام مسوول امضاء می‌شود.</p> <p>نتیجه - نامه برای ماشین شدن و بقیه اقدامات آماده است.</p> |

جدول شماره ( ۳ )

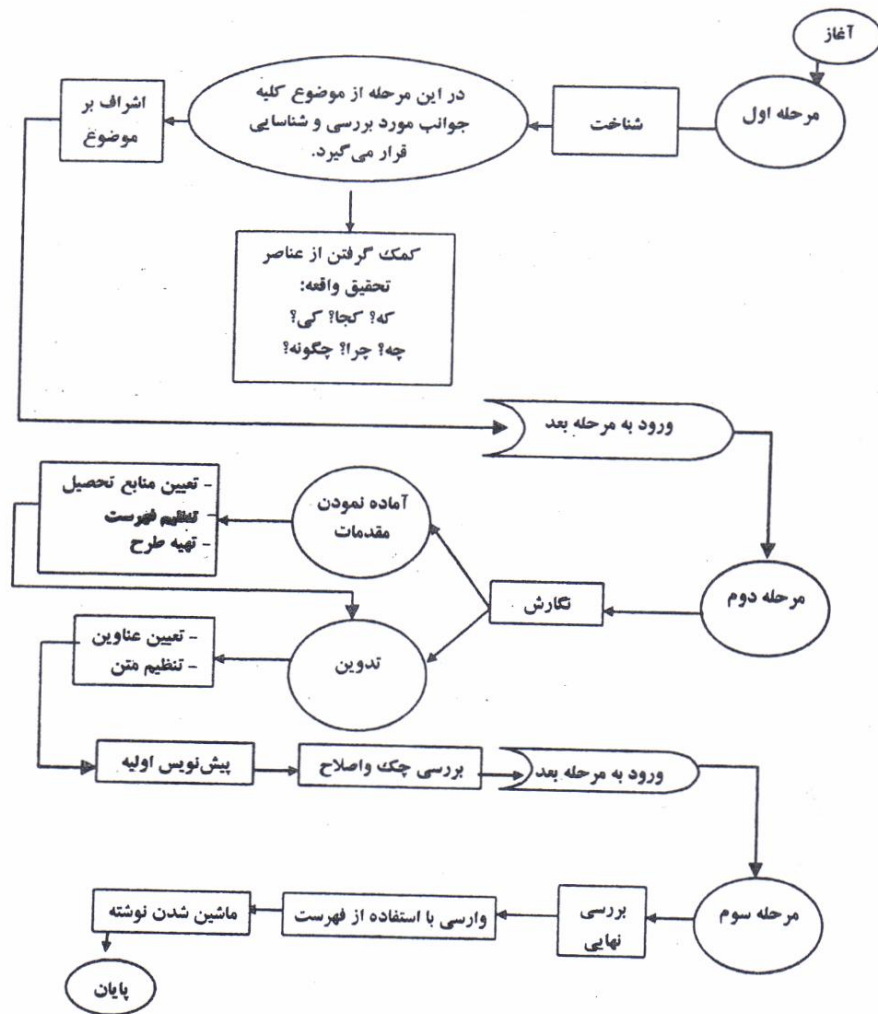


### فهرست و ارسی پیش نویس

| ردیف | نتیجه و ارسی |  |
|------|--------------|--|
|      | اصلاح شد     | تأیید شد   |
| ۱    |              | آیا قبل از نوشتن موضوع به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است؟                                      |
| ۲    |              | آیا متن نوشته شده به سهولت قابل فهم و خواندن است؟  |
| ۳    |              | آیا متن تهیه شده در ارتباط با موضوع اصلی نامه است؟   |
| ۴    |              | آیا واژه‌های مناسب در نوشتن نامه استفاده شده است؟  |
| ۵    |              | آیا پیش نویس تهیه شده بیش از حد طولانی و خسته کننده و یا مختصر و خالی از مفاهیم اصلی نمی باشد؟ |
| ۶    |              | آیا موضوع نامه به خوبی توجیه و تفسیر شده است؟  |
| ۷    |              | آیا هدف اصلی به طور کامل ملحوظ گردیده است؟   |
| ۸    |              | آیا ارتباط بین مطالب نامه (جمله‌ها و عبارات) حفظ گردیده است؟                                   |
| ۹    |              | آیا نامه از قاطعیت و صراحت لازم برخوردار است؟  |
| ۱۰   |              | آیا تقسیم بندی منطقی در تنظیم نامه رعایت گردیده است؟   |
| ۱۱   |              | اگر نامه در پاسخ نامه دیگری است، آیا به کلیه موارد مطروحه در نامه اصلی پاسخ گفته شده است؟      |
| ۱۲   |              | آیا آثار قانونی نامه مورد توجه بوده است؟   |
| ۱۳   |              | آیا سیاست کلی سازمان ملحوظ گردیده است؟   |
| ۱۴   |              | آیا نامه به خوبی پایان یافته است؟  |
| ۱۵   |              | آیا موقعیت‌های خاص مخاطب از هر لحاظ در نظر گرفته شده است؟                                      |
| ۱۶   |              | آیا لحن نامه صحیح است؟   |
| ۱۷   |              | آیا به تعداد افراد و یا واحدهائی که باید از محتوای نامه مطلع باشند رونوشت داده شده است؟        |

جدول شماره ( ۳ )

مراحل تهیه نامه‌های اداری



**جدول ۱ : خلاصه اجزای نامه‌های اداری**

|   |  |
|---|--|
| <p>آنچه در بالای نامه چاپ شده است - تابع استاندارد ویژه‌ای است.<br/> <b>سرلوحه:</b> - چاپ سرلوحه در بخش خصوصی به سلیقه صاحبان مؤسسه بستگی دارد.</p>   |  |
| <p><b>عناوین</b> به: گیرنده نامه - ممکن است یک واحد، یک فرد و یا یک فرد با ذکر عنوان و سمت سازمانی وی باشد.<br/>         از: فرستنده نامه - ممکن است یک واحد، یک فرد و یا یک فرد با ذکر عنوان و سمت سازمانی وی باشد.<br/> <b>موضوع:</b> جمله‌ای کوتاه که مبین محتوای نامه است.</p>  |  |
| <p><b>متن</b></p> <p><b>مقدمه:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- راهنمایی مخاطب برای رسیدن به سوابق</li> <li>- کمک به مخاطب در دریافت آسان‌تر پیام</li> <li>- توجیهی برای ارائه پیام و یا دلیلی برای نوشتن نامه</li> </ul> <p>- ممکن است درباره یک یا چند موضوع باشد.<br/>         - بهتر است برای موضوعات مختلف نامه‌های جداگانه تهیه و تدوین شوند.</p> <p><b>اصل پیام:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ممکن است یک موضوع اصلی باشد و چندین موضوع فرعی وابسته، که در این صورت نخست موضوع اصلی نوشته می‌شود و سپس موضوعات فرعی وابسته به ترتیب اولویت و اهمیت ردیف می‌شوند.</li> </ul> <p><b>اختتام:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشویق مخاطب به انجام درخواست</li> <li>- توجیه پیام یا درخواست</li> <li>- تأکید بر آنچه خواسته شده</li> <li>- توجیه قانونی و عاطفی موضوع</li> <li>- تعیین مدت زمان برای پاسخ و یا اثرات موضوع</li> </ul> |  |
| <p><b>امضا</b></p> <p>- قید مشخصات فردی در بالا و زیر آن مشخصات اداری مقام امضا کننده<br/>         - علامت امضای وی (بین مشخصات فردی و اداری)<br/>         نام و نام خانوادگی<br/>         علامت امضا<br/>         سمت سازمانی</p>  |  |
| <p><b>رونوشت:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- در مواقعی که غیر از مخاطب اصلی، افراد دیگری باید از متن نامه به دلایل خاصی اطلاع داشته باشند و یا در انجام درخواست نقشی بر عهده آنان باشد.</li> <li>- در آخر نامه و بعد از امضا با ذکر واژه «رونوشت به:» نام و نام خانوادگی و یا عنوان واحد سازمانی نوشته شده و وظیفه و کاری را که باید بر عهده داشته باشد، قید می‌گردد.</li> <li>- گیرندگان رونوشت به ترتیب اهمیت و یا به ترتیب اهمیت کاری که در مشارکت در انجام درخواست بر عهده دارند، قید می‌شود.</li> </ul>  |  |

# بخش دوم

## سایر نوشته های اداری

- بخشنامه
- صورت جلسه
- دستور العمل

## اهداف بخش دوم

سایر نوشته های اداری همانند: بخشنامه، صورت جلسه، دستورالعمل و ..... در ایجاد ارتباط سازمان و هماهنگی های لازم نقش با اهمیتی را بر عهده دارند. به همین دلیل افرادی که به نحوه تهیه و تنظیم آنها تسلط داشته باشند، مورد توجه مسئولان و مدیران سازمان بوده و به هنگام از امتیازات ویژه ای برخوردار می گردند.

با توجه به توضیحات بالا، هدف از این بخش آشنا نمودن بیشتر شرکت کنندگان با نحوه تدوین و تنظیم این گونه نوشته ها و هم چنین کاربرد آنها و نیز انجام اقدامات بعدی که در باره هر کدام باید به عمل آید، می باشد.

### بخش دوم

## سایر نوشته های اداری

با دیدن عنوان آیین نگارش مکاتبات اداری آنچه در ذهن خواننده تجلی پیدا می کند، نامه اداری است. همان نوشته های متداولی که در سازمان با عنوان نامه در جریان کار قرار می گیرد. در باره نامه ها در گفتار نخست این بخش صحبت شد. گرچه نقش این گونه نامه ها در جریان کار و استقرار ارتباط در سازمان بسیار مهم است، اما به تنهایی کافی به مقصود نمی باشد. به همین دلیل برای استقرار سیستم ارتباطات رسمی نوشته های دیگری نیز در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. زیرا همان طور که قبلاً هم صحبت شد امور سازمان وقتی جنبه رسمیت به خود می گیرد که به صورت مکتوب در آید. اهم این نوشته ها که به شکل های مختلف در سازمان های فعلی کشورمان متداول است، عبارتند از:

- بخشنامه
- صورت جلسه
- دستور العمل

# فصل چهارم

## بخشنامه

### معنی و مفهوم

گرچه بخشنامه یکی از نامه های اداری است، که تقریباً از همان ویژه گی های مربوط به آن برخوردار می باشد؛ اما چون مخاطب بخشنامه (گیرنده) معمولاً بیش از یک نفر است کاربرد آن با نامه تفاوت دارد. با این توضیح ایجاب می نماید که با عنوانی مستقل به شرح آن پردازیم: برای ایجاد هماهنگی و آموزش رویه ای یکنواخت در انجام امور و هم چنین ابلاغ دستورات و مقررات و ضوابط، اقدام به صدور بخشنامه می شود.

(بخشنامه در لغت به معنی «حکم یا دستوری که از طرف وزارت خانه یا موسسه ای در نسخه های متعدد نویسد و به شعب و کارمندان ابلاغ کنند» (در قدیم به آن متحدالمال می گفتند). تعریف بخشنامه در اصطلاح اداری تقریباً همان مفهوم لغوی آن است که در ترمینولوژی حقوق (تالیف دکتر محمد جعفری لنگردوی) به شرح زیر معنی و تفسیر شده است.

«الف- نامه ای است که در یک یا چند نسخه نوشته شده است برای آگهی چند نفر فرستاده می شود.»

«ب- نامه ای است که از طرف رئیس اداره برای آگهی همه یا قسمتی از کارکنان اداره و انجام دادن دستور معینی نوشته می شود. سابقاً متحدالمال می گفتند.»

«ج- بخشنامه عبارت است از تعلیم یا تعلیمات کلی و یکنواخت (به صورت کتبی) که از طرف مقام اداری به مرئوسین برای ارشاد به مدلول و طرز تطبیق قانون یا آیین نامه داده می شود و نباید مخالف قانون یا آیین نامه باشد و مادام که مخالف صریح با آنها نباشد از حیث لزوم پیروی مرئوس از رئیس لازم الاتباع است. (مستاد از ماده ۲۸۰ قانون جزا و مقررات استخدام کشوری)»  
با مروری بر آنچه که گذشت هدف از صدور بخشنامه را می توان در موارد ذیل کلاسه نمود.

- ابلاغ قوانین و مقررات

- ارائه اطلاعات مانند: انتصاب، تغییراتی در روال و وضع اداری و ....

- ابلاغ دستورالعمل ها

- درخواست گزارش

- ابلاغ رویه های کاری به منظور ایجاد هماهنگی

- ارائه آموزش های لازم به منظور اجرای یکنواخت امور.

### تدوین و تنظیم بخشنامه :

معمولاً در بخشنامه از ضوابط مربوط به عناوین نامه « به » « از » ، « موضوع » استفاده نمی شود .

برای تنظیم آن، بدو کلمه بخشنامه در بالای نامه و وسط سطر نوشته می شود. سپس نام و مشخصات گیرنده قید می شود و آنگاه متن بخشنامه تدوین می گردد. در عمل برای سرعت بخشیدن به کار و صرفه جویی در وقت و هزینه، با توجه به سیستم تشکیلاتی سازمان نام کلی طبقات سازمانی به ترتیب اهمیت و با عنوان کلی در نسخه اولیه درج می گردد، مانند :

- حوزه معاونت

- اداره کل .....

- دفتر .....

- قسمت .....

- اداره .....

- .....

پس از طی مراحل بخشنامه آماده و ماشین شده، توسط مقام ذی ربط امضاء می شود. بعداً به تعداد لازم تکثیر و سپس عنوان اختصاصی واحد

گیرنده به عنوان کلی افزوده و در جای خود ماشین می شود. مانند:

- حوزه معاونت اداری و مالی

- اداره کل امور ساختمانها

- دفتر مطالعات و برنامه ریزی

- قسمت بهره برداری

- اداره دبیرخانه

- و .....

و به این ترتیب عنوان واحد گیرنده تکمیل می شود.

متن بخشنامه همانند سایر نامه های اداری از سه قسمت: مقدمه، اصل پیام و اختتام یا نتیجه گیری تشکیل می شود. با این تفاوت که در بخشنامه هر

یک از سه جزء مزبور باید کامل و مستقل عمل کند. هر جزء رسالتی دارد که آغاز و پایان خاصی را برای آن جزء ایجاب می نماید.

مقدمه اولین بخش از متن بخشنامه بوده و در حقیقت بیان حقایق و یا شرایطی است که لزوم صدور بخشنامه را ایجاب نموده است. مانند:

- طبق تصمیمات هیات مدیره محترم شرکت در جلسه مورخه.....

- بر اساس حکم ماده..... قانون..... می باید،.....

- بر طبق مصوبه شماره.....مجمع عمومی عادی شرکت.....

- بر طبق مصوبه شماره.....مورخ.....هیات محترم دولت.....

- با حلول ماه مبارک رمضان و به منظور رفاه حال همکاران و ایجاد تسهیلات لازم در امر انجام فرایض دینی.....

- با فرا رسیدن فصل زمستان و کوتاه شدن روزها.....

این جملات و نظایر آن در آغاز بخشنامه و به عنوان مقدمه نوشته می شود، پیام و یا دستورات را توجیه نموده و ذهن خواننده را به منظور دریافت

و اجرای آن آماده می سازد.

بعد از مقدمه و معمولاً در پاراگراف (بند) جداگانه پیام و یا شرح موضوع ارائه می شود. در این جا موضوعی که مقرر است به گیرندگان منتقل

گردد، آورده می شود. همانطور که قبلاً نیز بیان گردید، امضاء کننده (پیام دهنده) به وسیله بخشنامه با عده زیادی ارتباط برقرار می کند. قدر مسلم

دریافت کنندگان پیام از نظر مقام علمی و دانش اجتماعی و فردی با یکدیگر تفاوت دارند. بنابراین باید به هنگام تنظیم متن رعایت تمام جوانب امر

بشود. انشاء بخشنامه باید برای تمام سطوح و دریافت کنندگان قابل درک باشد. تا آنجا که امکان دارد مطالب روشن و سلیس تدوین و تنظیم گردد.

در صورت لزوم موارد علمی و پیچیده توجیه شود تا خواننده در دریافت و فهم پیام دچار اشکال نگردد. در مورد بخشنامه های فنی و تخصصی که

گیرندگان آن گروه خاصی هستند (مثلاً: قضات دادگستری، اساتید دانشگاه و یا یک طبقه همگن و خاص می باشد) نیازی به رعایت موارد فوق

نمی باشد. در این نوع بخشنامه ها کمال و جامعیت در درجه اول اهمیت قرار دارد. به هر صورت در تنظیم متن بخشنامه باید توجه داشت که آنچه به

روی کاغذ آورده می شود، کامل، جامع و مانع باشد.

در مورد کامل بودن ناگفته پیداست که باید از دیدگاه معنوی و ظاهر نوشته بشود و نقصی در آن ملاحظه نگردد. جامع جمیع جهات باشد و آنچه

را که لازمه بیان مطلب است، دربر داشته باشد. بالأخره مانع از ایجاد سوال مکرر باشد یعنی تا آنجا که امکان دارد متن تنظیمی به دور از موارد

نامشخص تاریک و ابهام باشد.

قسمت پایانی بخشنامه همانند دو بخش دیگر متن باید ضمن رعایت روال کلی بخشنامه، به طور مستقل رسالت خود را به انجام برساند برای پایان

بخشیدن به بخشنامه از چند جمله با عنوان اختتامیه و یا بیانیه پایانی استفاده می شود. این بیانیه می تواند تأکیدی بر اجرای دستورات، نحوه عمل،

تشویق در انجام کار، مشخص کننده وظیفه و مسئولیت مجریان، کنترل سطوح دیگر و بالأخره بیان موارد قانونی در برخورد با پیام بخشنامه باشد.

هدف از نگارش بیانیه پایانی هر چه که باشد، باید تا آنجا که امکان دارد مؤدبانه بوده و رعایت شخصیت گیرنده گان شده باشد. چرا که استفاده از کلمات در بیان و انشاء در نوشته معرف شخصیت املاء کننده آن می باشد و بخشنامه به عنوان یک نوشته به دور از این اصل کلی نیست. در این جا چند بیانیه پایانی و یا اختتامیه بخشنامه به عنوان مثال آورده می شود.

- بدیهی است اجرای دقیق و کامل این درخواست قانونی که به جهت نظم و نسق دادن به حساب اموال دولت می باشد؛ خدمتی است به کشور اسلامیمان که نهایتاً موجبات رضایت پروردگار را فراهم خواهد ساخت.

- کوشش و مساعدت در اجرای کامل مفاد این بخشنامه گامی است مؤثر در پیشرفت سازمان که خود آغازی است بر حرکت به سوی سازندگی و آبادانی میهن عزیزمان.

- مدیران و مسئولان واحدهای مختلف شرکت بر حسن اجرای این بخشنامه نظارت خواهند نمود و همه ماهه گزارش کار که مستقیماً به اینجانب ارایه خواهند داد.

- اساتید ارجمند مفاد این بخشنامه را به هنگام تدریس دقیقاً ملحوظ نظر داشته و در پایان ترم پس از ارزیابی، نتایج حاصله، گزارش لازم را به همراه نظرات خود به معاون آموزشی دانشگاه جهت طرح در گردهمایی عمومی ارایه خواهند فرمود.

در مورد امضاء بخشنامه رسم بر آن است که نسخه اصلی امضاء گردد و سپس بخشنامه تکثیر و عناوین آن تکمیل شود. در این جا پیشنهاد می شود که برای تأثیر بیشتر و همچنین رعایت احترام مخاطب و ایجاد ارتباط مؤثر، هر نسخه به طور جداگانه امضاء گردد. به این ترتیب در ذهن خواننده تصویر یک نامه مستقل منعکس خواهد شد. قدر مسلم همان اثری را که یک نامه مستقل دارد، این گونه بخشنامه ها دارا خواهد بود.

### انواع بخشنامه :

در زمان حال گونه های زیادی از بخشنامه در سازمان های اداری مبادله می گردد. بیان تمامی گونه های مزبور نیاز به صرف وقت زیاد دارد که از حوصله این کتاب مجلد خارج است. بنابراین برای شناسائی بیشتر، به توضیح در تقسیم بندی آن که به نظر مهم تر می آید می پردازیم.

الف) انواع بخشنامه از دیدگاه محتوی مطالب

- بخشنامه های درخواستی

- بخشنامه های دستوری

- بخشنامه های هماهنگی

- بخشنامه های ابلاغ قوانین

- بخشنامه های ابلاغ مصوبات داخلی سازمان

### ب) انواع بخشنامه از نظر گاه سطح سازمانی

در این تقسیم بندی بخشنامه ها در ابتدا به دو گروه عمده بخشنامه های خارجی و بخشنامه های داخلی تقسیم می شود. تقسیم بندی فوق با استفاده از عنوان های خارجی و داخلی فقط در ارتباط با خارج و داخل سازمان می باشد. بنابراین بخشنامه هایی که از خارج سازمان برای اجرا به سازمان ابلاغ می شود بخشنامه خارجی و بخشنامه هایی که در داخل سازمان تهیه و در جریان قرار می گیرد با عنوان بخشنامه داخلی مشخص می شود.

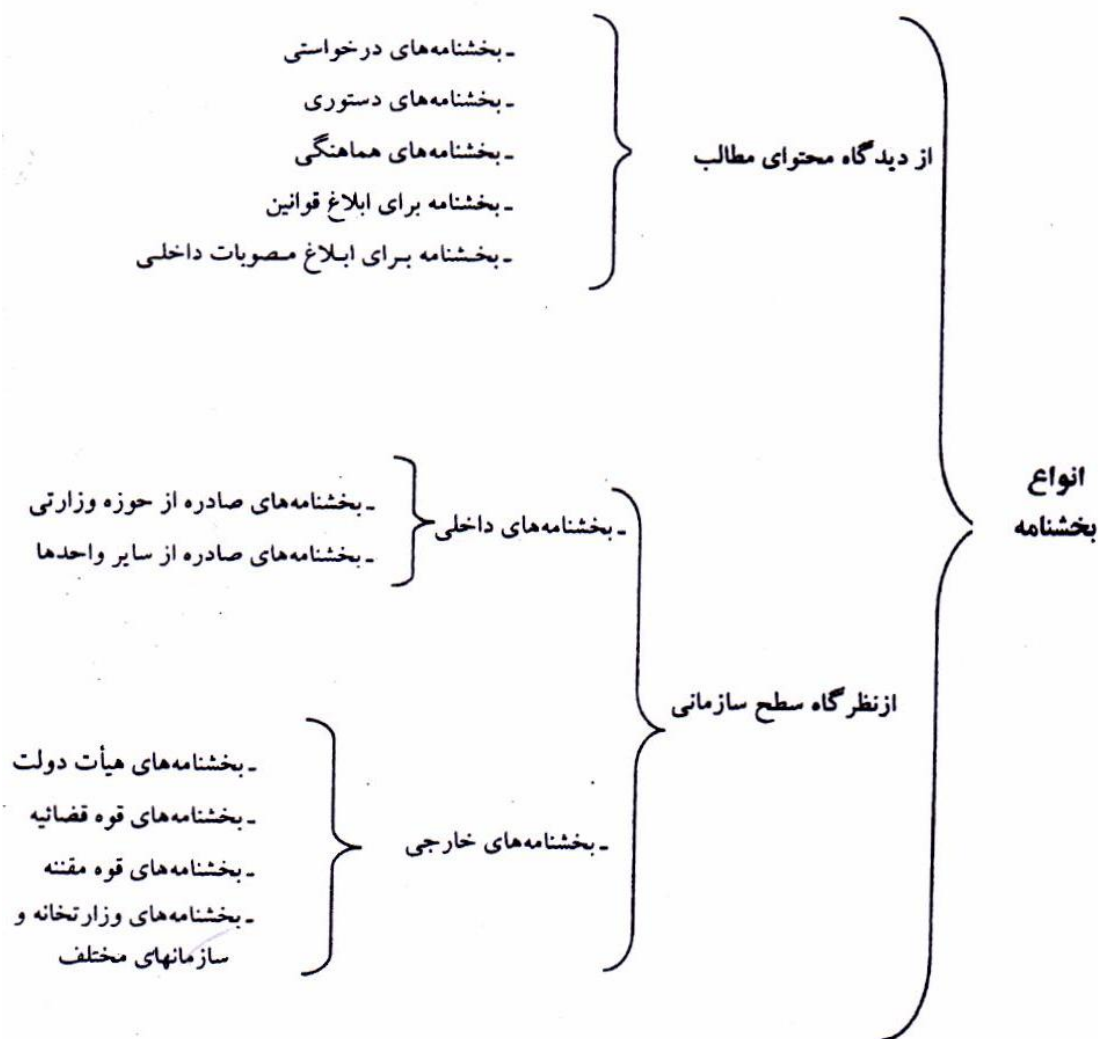
بخشنامه های خارجی معمولاً ابلاغ کننده مصوبات مجلس، هیأت دولت و یا سایر مراجع ذیصلاح کشور به وزارتخانه ها و سازمان های دولتی و یا سازمان های خصوصی می باشد. از طرفی هم وظایف بعضی از وزارتخانه ها ایجاب می نماید که برای سایر وزارتخانه ها و مؤسسات اعم از دولتی و خصوصی اقدام به صدور بخشنامه نمایند. به طور نمونه می توان از بخشنامه های وزارت امور اقتصادی و دارائی در مورد پرداخت هزینه ها - برای سایر وزارتخانه ها و سازمان ها نام برد. بخشنامه های رسیده از خارج سازمان بدو به استحضار بالاترین مقام سازمانی رسانیده می شود. سپس در صورتی که لازم باشد توسط مقام مزبور و یا قائم مقام قانونی وی به کلیه واحدها و یا بعضی از آنها به طور جداگانه و یا با انعکاس زیر نویس لازمه، ابلاغ می گردد.

بخشنامه های داخلی به دو گروه عمده تقسیم می شود. بخشنامه هایی که به وسیله بالاترین مقام سازمانی امضاء می گردد، در وزارتخانه ها به این گونه بخشنامه ها عنوان وزارتی داده شده است. گروه دوم بخشنامه هایی هستند که توسط واحدهای داخلی برای ادارات همسطح صادر می گردد. از این گونه می توان به بخشنامه های امور اداری در مورد ساعات کار و بخشنامه های کارگزینی در مسائل استخدامی، اشاره نمود.



بعضی از واحدها به هنگام لزوم برای کادر تحت نظارت خود اقدام به صدور بخشنامه می نمایند . محدوده اصلی این گونه بخشنامه فقط همان حوزه خاص می باشد . به منظور هماهنگی در صدور بخشنامه ها روال بر این است که نسخه ای از بخشنامه را قبل از صدور برای دفتر بالاترین مقام سازمانی ارسال می دارند . در صورتی که دفتر مزبور صلاح بداند اجازه صدور بخشنامه را می دهد و در غیر این صورت بخشنامه مورد نظر صادر و توزیع نمی گردد .

## آیین نگارش مکاتبات اداری



نمودار ۱- انواع بخشنامه‌ها

# فصل پنجم

## صورت جلسه

### ۱- معنی و مفهوم

#### الف ( جلسه

قبل از ورود به بحث پیرامون صورتجلسه لازم است بدانیم که جلسه چیست؟ به چه منظور تشکیل می شود؟ و تحت چه شرایطی مصداق پیدا می کند؟

جلسه در لغت به معنی نشستن برای رسیدگی و گفتگو در باره امری . در اصطلاح معنی لغوی خود را نیز حفظ نموده و می توان گفت : گردهمایی صاحب نظران و مسئولان براساس وظایف یا مأموریت های محوله در محل معین و زمانی مشخص به منظور رسیدگی پیرامون حل و فصل یک معضل اداری و یا اجتماعی و یا ..... جستجو جهت پیدا نمودن راه حل مناسب برای آن و یا اتخاذ تصمیم در باره نحوه اجرای امری خاص . بدیهی است تصمیمات متخذه در این گونه جلسات به دلیل آثار تبعی آن باید به نوشته درآید .

#### ب ( ارکان جلسه

با عنایت به تعریف فوق، جلسه هنگامی مصداق پیدا می کند که تجمع ارکان چهارگانه آن یعنی : اعضاء جلسه، دستور جلسه، در زمان معین و مکان مشخص حاصل شده باشد .

برای توضیح بیشتر ایجاب می نماید که به شرح هر یک از ارکان جلسه و همچنین شرایط تحقق آن ولو به طور اختصار بپردازیم .

#### اعضاء جلسه - به شرکت کنندگان در جلسه اعضاء جلسه گفته می شود . شرکت و حضور اعضاء در جلسه ممکن است جزو وظایف سازمانی

آنها باشد . مانند بعضی از وزراء و مسئولین که به دلیل پست مورد تصدی خود، عضویت و یا ریاست مجمع عمومی برخی از سازمانهای وابسته به وزارتخانه تحت سرپرستی خود را بر عهده دارند . مانند ریاست مجامع عمومی شرکت های دولتی که اغلب بر اساس اساسنامه و قانون تشکیل آن با وزیر وزارتخانه مربوطه است، یا اینکه به موجب تفویض اختیار و ارجاع نمایندگی از طرف مقام یا یک واحد سازمانی در جلسه حضور یابند . در برخی از جلسات که به موجب قانون یا آیین نامه ویژه تشکیل می شود، سمت شرکت کننده در جلسه از قبل تعیین و ابلاغ گردیده است .

#### دستور جلسه - هدف از تشکیل جلسه قبلاً مشخص گردیده و به طور مکتوب تحت عنوان دستور جلسه برای شرکت کنندگان ارسال می

گردد . وجود دستور جلسه مدون و مکتوب علاوه بر آنکه باعث می شود که مذاکرات از مسیر اصلی خود منحرف نشود؛ به شرکت کننده این امکان را می دهد که قبلاً مدارک و سوابق مورد نیاز را تهیه نموده و در زمینه موضوع مطالعات لازم را به عمل آورد . قدر مسلم علاوه بر اینکه وقت جلسه بیهوده هدر نمی شود به کارآیی جلسه به طور قابل ملاحظه ای افزوده می گردد .

#### زمان جلسه - زمان و تاریخ تشکیل جلسه و همچنین ساعت شروع آن به طور دقیق از قبل تعیین و به اطلاع شرکت کنندگان ضمن ارسال

دعوت نامه و یا به طرق مقتضی دیگر رسانیده می شود . در جلساتی که حالت استمرار دارد، هنگام آغاز و زمان پایان نیز قبلاً توافق و در دعوت نامه قید می شود . ولی در جلسات اتفاقی که فقط برای یک مرتبه تشکیل شده است، پایان جلسه نامشخص می باشد که این خود نمی تواند توجیه منطقی داشته باشد . چرا که اغلب مدیران در زمان حال با کمبود وقت مواجه بوده و ناگزیر به زمان بندی اوقات کاری خود هستند . بنابراین نمی توانند در جلسه ای که پایان آن مشخص نیست شرکت نمایند .

#### مکان جلسه - مکان جلسه به محل برگزاری جلسه اطلاق می شود . محل برگزاری جلسه در جلسات عادی و اداری از پیش تعیین و ضمن

دعوت نامه به استحضار شرکت کنندگان می رسد ، لازم به ذکر است که برخی از جلسات می باید در محل خاصی تشکیل شود تا جنبه رسمیت به خود گیرد . ( مانند جلسات پارلمان در کشورهای مختلف که باید در محل آن تشکیل گردد ) .

#### سازمان جلسه - حال که در باره ارکان جلسه بحث شد، بد نیست مختصری در باره سازمان جلسه صحبت شود تا شناخت کامل از جلسه به

عمل آمده باشد .

معمولاً در هر جلسه ای یک نفر به عنوان رییس، چند نفر به عنوان اعضاء و یک نفر هم به سمت دبیر جلسه شرکت دارند. سازمان مزبور عمومیت داشته و در کلیه جلسات رسمی می تواند صادق باشد. اداره امور جلسه با رییس جلسه است. رییس ممکن است در همان جلسه به وسیله شرکت کنندگان انتخاب گردیده باشد. یا اینکه به موجب مقررات و قوانین خاص از قبل تعیین گردیده باشد.

هدایت و رهبری جلسه با رییس است. وظایف دیگران تعیین وقت صحبت برای اعضاء جلسه می باشد. موظف است که مراقبت نمایند جلسه از مسیر اصلی خود خارج نشود و با صحبت های متفرقه موجب اتلاف وقت فراهم نگردد. رییس جلسه مانند سایر اعضاء دارای یک رأی می باشد. به دلیل رییس بودن امتیاز ویژه ای به وی تعلق نمی گیرد. در برخی از جلسات ممکن است به موجب مقررات و قوانین امتیاز ویژه ای برای رییس جلسه در نظر گرفته شده باشد. مثلاً هنگامی که آراء موافق و مخالف مساوی باشد، ملاک تصمیم در تصویب یا عدم تصویب موضوع وجود رأی رییس در هر یک از طرفین موافق و مخالف خواهد بود.

اعضاء جلسه هر یک به نوبه خود دارای وظایفی هستند از آن جمله مطالعه کافی و کسب اطلاعات لازم پیرامون دستور جلسه، بررسی مسائل و استنتاج منطقی، رعایت بی نظری و بی طرفی در امور و ارایه نظرات لازم و اجتناب از پراکنده گوئی و خارج نشدن از موضوع. هر یک از اعضاء جلسه معمولاً دارای یک رأی می باشند.

دبیر جلسه ممکن است از بین اعضاء جلسه به عنوان دبیر در همان جلسه انتخاب شود. در عمل این نوع انتخاب نتیجه مناسبی نداشته چون اغلب مشاهده گردیده است که دبیری که سمت عضویت داشته است نتوانسته در انجام وظایف محوله بی طرفی خود را حفظ نماید. بنابراین بهتر است که دبیر جلسه از بین اعضاء جلسه نبوده و حق رأی هم نداشته باشد.

وظایف دبیر جلسه عبارتند از:

- تهیه دعوت نامه برای هر یک از اعضاء و ارسال آن و حصول اطمینان از اینکه دعوت نامه به دست عضو رسیده است.
  - نظارت بر آماده شدن محل جلسه و حصول اطمینان از اینکه لوازم و ابزار کار اعضاء در دسترس است.
  - تنظیم صورت جلسه و به امضاء رساندن آن
  - ارسال نسخه ای از صورت جلسه برای اعضاء جلسه
  - بایگانی سوابق جلسه در صورت لزوم
- حضور تمامی اعضاء در جلسه الزامی است در صورت غیبت هر یک از اعضاء مراتب در صورت جلسه منعکس می گردد. معمولاً برای رسمیت یافتن جلسه حضور تعداد معینی از اعضاء الزامی است.

## ۲- صورت جلسه

صورت جلسه در لغت به معنی، نوشته ای که در آن خلاصه گفتگوهای اعضاء مجلسی ذکر شده باشد. ورقه ای که در آن شرح واقعه نوشته شود. از دیدگاه حقوقی، صورت جلسه (یا صورت مجلس) ورقه ای است که یک مقام رسمی (قاضی و پلیس و یا غیره) در آن یک عمل قضائی یا یک عمل خارجی (مانند ضرب و جرح و قتل و غیره) را به منظور اثبات یک واقعه مدنی یا کیفری یا اداری ثبت می کند. همان طور که از معانی آن مستناد می گردد، صورت جلسه یا صورت مجلس به سند یا نوشته ای گفته می شود که؛ دربردارنده مطالب مطروحه، گفتگوها و یا تصمیمات اتخاذ شده در یک نشست رسمی و یا یک جلسه اداری باشد.

### طرح یا چارچوب صورت جلسه

هر جلسه رسمی با تجمع ارکان که قبلاً بیان گردید تحقق می یابد. مکمل تحقق جلسه تنظیم صورت جلسه ای است که رسمیت جلسه را تأمین می نماید. هر صورت جلسه دارای ارکانی است که بدون تردید در آن باید ذکر شود. برخی از این ارکان بسیار مهم بوده که بدون آن صورت جلسه تحقق پیدا نمی کند. برخی دیگر در درجه دوم اهمیت قرار دارد، ارکان صورت جلسه به طور عادی به شرح زیر است:

- مشخصات اعضاء شرکت کننده

- امضاء شرکت کنندگان

- دستور جلسه

- مطالب مطروحه

- تصمیمات اتخاذ شده

- زمان جلسه

- مکان جلسه

- تکلیف جلسه بعدی

قید آنچه به عنوان ارکان صورتجلسه در بالا به آن اشاره گردید در تنظیم و تدوین صورتجلسه الزامی است. اینک به جهت روشن شدن مطلب ضمن توضیح لازم نحوه تنظیم و تدوین آن ذیلاً درج می گردد.

### **مشخصات اعضاء شرکت کننده :**

مشخصه های فردی و شغلی هریک از شرکت کنندگان و همچنین شماره معرفی نامه و یا مجوز شرکت آنان در صورتجلسه نوشته می شود. در صورتی که فرد شرکت کننده به نمایندگی از طرف شخص حقیقی دیگری در جلسه حضور یافته باشد؛ نام هر دو نفر با توجیه کامل مطلب قید می شود.

### **امضاء شرکت کنندگان :**

صورتجلسه با امضاء شرکت کنندگان در جلسه رسمیت می یابد. در آخرین صفحه صورتجلسه نام و نام خانوادگی و سمت سازمانی و یا اجتماعی هریک از شرکت کنندگان نوشته شده و سپس به وسیله فرد مزبور امضاء می شود. در صورتجلسه هائی که جنبه مالی و یا حقوقی دارد و یا از اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ باید تمام صفحات آن به وسیله شرکت کنندگان امضاء شود. یادآور است که نام و نام خانوادگی شرکت کننده که برای امضاء در صفحه آخر قید می گردد در صفحات دیگر لازم نیست، فقط اثر امضاء کفایت می نماید.

### **دستور جلسه :**

طرح موضوعی که جلسه برای حل و فصل آن تشکیل گردیده است، می باشد. دستور جلسه مبین هدف جلسه است. منطقی است که دستور جلسه از قبل تعیین و ضمن دعوت نامه برای امضاء ارسال می گردد. به این ترتیب شرکت کننده علاقمند با مطالعه و آمادگی کافی در جلسه حضور خواهد یافت.

### **مطالب مطروحه :**

درج مذاکرات در صورتجلسه الزامی است. ممکن است مشروح مذاکرات منعکس گردد و یا اینکه خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده نوشته شود.

### **تصمیمات اتخاذ شده :**

بعد از انجام مذاکرات و جمع بندی آن، نتیجه به عنوان تصمیمات متخذه در یک یا چند جمله مستقل تدوین و در صورتجلسه قید می گردد.

### **زمان جلسه :**

تاریخ دقیق (روز- ماه - سال) و هنگام شروع و خاتمه جلسه است. می توان تاریخ و ساعت شروع را از قبل تعیین نمود. علاوه بر آنچه بیان گردید جلساتی وجود دارد که به طور مستمر باید تشکیل گردد. در این گونه جلسات شماره جلسه نیز مشخص می شود. بعد از قید زمان و نوبت جلسه معمولاً تاریخ نشست بعدی تعیین و در صورتجلسه نوشته می شود.

### **مکان جلسه :**

به محل تشکیل جلسه اطلاق می شود. محل تشکیل جلسه باید در صورتجلسه قید شود. در برخی از جلسات استفاده از مکانی خاص الزامی است. (جلسات مجلس شورای اسلامی که باید در خود مجلس برگزار گردد).

### **تکلیف جلسه بعدی :**

به دلیل اهمیت ویژه و وسعت دامنه موضوع جلسه، ممکن است بحث و بررسی و نتیجه گیری در یک جلسه انجام نشود. بنابراین ناگزیر به تشکیل جلسات بعدی خواهد بود، در این صورت تاریخ و زمان جلسه آینده و دستور جلسه بعدی معین و در صورتجلسه قید می گردد.

## **انواع صورتجلسه**

هنوز در کشور ما نحوه تنظیم صورتجلسه به صورت استاندارد در نیامده است. بنابراین تنظیم آن براساس سلیقه مسئولان و متصدیان امور می باشد. گاهاً در کاغذهای معمولی و به مانند نوشته های عادی تنظیم گردیده و در برخی از موارد براساس نمونه های ارائه شده که از طرف سازمان ذی ربط و یا به موجب آیین نامه ای خاص تجویز گردیده است، تنظیم می شود. قدر مسلم در هر مورد ذوق و سلیقه تنظیم کننده و رییس جلسه تأثیر بارزی در تنظیم آن داشته است. به همین دلیل گونه های متفاوتی از نحوه تنظیم صورتجلسه وجود دارد. برای سهولت در امر مطالعه آنها را به صورت زیر طبقه بندی می نمایم:

- صورتجلسه مشروح
- صورتجلسه نیمه مشروح
- صورتجلسه خلاصه
- صورتجلسه به شکل فرم

### **صورتجلسه مشروح:**

در این گونه از جلسه ها مشروح مذاکرات هریک از اعضاء جلسه به طور کامل نوشته می شود. در گذشته تنظیم این گونه صورتجلسه بسیار مشکل بود. چرا که باید چند نفر تندنویس با سرعت مطالب عنوان شده را به روی کاغذ آورند. بعد از پایان جلسه نوشته های تندنویسان با یکدیگر تطبیق داده می شد تا نوشته ای کامل به دست آید.

صورت مشروح مذاکرات معمولاً در جلسات دادگاه و یا به هنگام تصمیم گیری های مهم به رشته تحریر در می آید. اما بارزترین نمونه آن در مجالس قوه مقننه مثل مجلس خبرگان، مجلس شورای اسلامی و شورای نگهبان براساس یک سنت دیرین پارلمانی وجود دارد. گرچه در زمان حال با استفاده از دستگاه ضبط صوت بیانات اعضاء ضبط و سپس به روی کاغذ منتقل می شود. اما در بیشتر پارلمان ها به عنوان یک تشریفات و سنت از وجود تندنویسان حرفه ای که در استخدام دارند استفاده به عمل می آید با این تفاوت که شیوه کار آسان تر بوده و چنانچه کلمه یا جمله ای از قلم افتاده باشد با استفاده از دستگاه های صوتی و یا تصویری نسبت به تکمیل نوشته اقدام می نمایند.

### **صورتجلسه نیمه مشروح:**

در این نوع صورتجلسه، خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده از طرف هریک از شرکت کنندگان درج می گردد. در آخر صورتجلسه و بعد از یک جمع بندی نهائی تصمیمات متخذه براساس اولویت ها درج و با امضاء کلیه حاضرین رسمیت پیدا می کند.

### **صورتجلسه خلاصه:**

در این گونه، خلاصه مطالب و یا فقط نتیجه مذاکرات به طور خلاصه درج می شود. سپس تصمیمات اخذ شده منعکس می گردد. معمولاً در صورتجلسه های نیمه مشروح خلاصه مطالب عنوان شده از طرف هریک از اعضاء در مقابل نام وی نوشته می شود. اما در صورتجلسه های خلاصه، فقط چکیده کل مطالب مطرح شده قید می گردد.

به این ترتیب که با ذکر جمله «بعد از انجام مذاکرات لازم تصمیماتی، به شرح زیر اتخاذ گردید». تصمیمات اتخاذ شده نوشته می شود سپس با امضاء اعضاء صورتجلسه شکل می گیرد.

### **صورتجلسه به شکل فرم:**

یکی از متداول ترین گونه های صورتجلسه در حال حاضر استفاده از فرم های مخصوص است. این فرم ها به وسیله سازمان های ذی ربط تهیه و تدوین شده و در جریان کار همان سازمان قرار می گیرد. مانند صورتجلسه تحویل اتومبیل، اموال و گونه هایی از صورتجلسه هائی که به وسیله ضابطین عدلیه (پلیس قضائی) تنظیم می گردد.

در حال حاضر استفاده از فرم های صورتجلسه به دلیل سهولت و سرعت در انجام امور در بیشتر سازمان ها و مؤسسات دولتی و خصوصی متداول شده است. اغلب دبیران جلسه تا آنجا که مقدور است از فرم استفاده می نمایند و چنانچه امکان استفاده وجود نداشته باشد، صورتجلسه را براساس آیتم های فرم و به صورت عادی تدوین می نمایند. فرم ذیل به عنوان نمونه ارائه می گردد که با مطالعه نحوه تکمیل فرم مزبور و رعایت مواد آن ملاحظه خواهد شد که تنظیم هر نوع صورتجلسه به آسانی مقدور می باشد.

## صورتجلسه

### تنظیم صورتجلسه

تدوین و تنظیم مطالب در نشست های رسمی به وسیله دبیر یا منشی جلسه انجام می شود. منشی جلسه ممکن است یکی از اعضاء جلسه بوده و یا شخص دیگری که به همین عنوان و بدون داشتن حق رأی در جلسه حضور می یابد. در هر صورت لازم است که در تنظیم صورتجلسه اطلاعات و تجربیات لازم را داشته باشد. اصلاح است که دبیرجلسه از اعضاء رسمی جلسه نباشد.

برای تنظیم و تدوین صورتجلسه و امضاء آن از دو روش استفاده می شود. در روش اول بعد از پایان جلسه براساس مطالب مطروحه صورتجلسه آماده و برای امضاء به یکایک شرکت کنندگان ارایه می شود. اعمال این روش ظاهراً منطقی است چرا که با فرصتی که دبیر دارد صورتجلسه را به طور کامل تدوین نموده و ترتیب تایپ آن را می دهد. اما در عمل با مشکلاتی مواجه است و حتی ممکن است صورتجلسه امضاء نشود. زیرا با توجه به زمانی از پایان جلسه تا تنظیم و آماده شدن صورتجلسه فاصله یافته است، شرکت کننده در نظرات خود تعدیل نموده باشد. در این صورت دبیر مجبور است که در نوشته های خود این تغییرات را منعکس نماید. قدر مسلم امکان دارد که تغییرات مزبور مورد موافقت عضو و یا اعضاء دیگر جلسه نباشد، که آن هم باید منعکس شود. به این ترتیب چندین مرتبه صورتجلسه تغییر نموده و کار مشکل حتی غیرممکن می شود.

برای رفع این مشکلات لازم است که صورتجلسه در همان جلسه آماده و به امضاء اعضاء برسد. نحوه انجام کار بسیار آسان بوده و فقط نیاز به تمرین و همچنین کسب اطلاعات لازم در مورد هر جلسه می باشد.

همان طور که گفته شد در هر جلسه موارد ثابت و مشخصی وجود دارد که از قبل تعیین گردیده و می توان قبلاً اطلاعات لازم را در باره آن تحصیل نمود. مانند: شرکت کنندگان و مشخصات آنها، دستور جلسه، زمان جلسه و مکان جلسه که دبیر می تواند به منظور صرفه جویی در وقت و تحصیل فراغت لازم برای نوشتن سایر مطالب، قبل از تشکیل جلسه موارد مزبور را در صورتجلسه منعکس نماید. با عنایت به اینکه در صورتجلسه های اداری نیاز به مشروح کامل مذاکرات نمی باشد، لذا چکیده مطالب عنوان شده توسط هریک از شرکت کنندگان را یادداشت می نماید. سپس با انجام جمع بندی تصمیمات اتخاذ شده را نیز مشخص و براساس اولویت، تنظیم می نماید.

به این ترتیب صورتجلسه آماده می گردد، در آخر جلسه آنچه را که نوشته است برای حاضرین قرائت می نماید و پس از انعکاس نظرات اصلاحی آنان که در همان جمع مطرح می شود، به امضاء می رساند. سپس در همان هنگام نسبت به تکثیر صورتجلسه اقدام و به هریک از شرکت کنندگان تصویری ارایه می دهد.

در موردی که نسخه امضاء شده قابل تکثیر و ارایه نباشد، ترتیب تایپ آن را می دهد و ذیل کلیه نسخ را به عنوان دبیر جلسه امضاء می نماید. قدر مسلم قبل از امضاء توضیح می دهد که نسخه اصلی و امضاء شده، در کجا نگهداری و بایگانی گردیده است.

چنانچه ایجاب نماید که نسخ تایپ شده به وسیله شرکت کنندگان امضاء گردد، نسخ مزبور با تصویر صورتجلسه امضاء شده برای اعضاء ارسال می گردد. در این صورت شرکت کننده ملزم به امضاء بوده و چنانچه نظر دیگری داشته باشد می باید با خط خود به صورتجلسه اضافه نماید.

شرکت کنندگان در جلسه ذیل صورتجلسه را امضاء می نمایند. (قدر مسلم نخست نام و نام خانوادگی خود را به طور خوانا مرقوم داشته و در کنار آن امضاء خواهند نمود).

اشاره:

- ۱- در مورد صورتجلسه های مفصل می توان از فرم با صفحات اضافی استفاده نمود
- ۲- در مواردی که صورتجلسه در چند صفحه تنظیم می گردد امضاء ذیل تمام صفحات به وسیله شرکت کنندگان الزامی است و قید نام در جنب امضاء فقط در صفحه آخر خواهد بود.

یادآوری می نماید که دبیر جلسه قسمت های یک تا پنج را قبل از شروع جلسه می تواند تکمیل نماید. ردیف ۶ و ۷ را در همان جلسه تکمیل می نماید. در آخر جلسه مطالب را برای شرکت کنندگان قرائت نموده و پس از امضاء آنان فوراً تکثیر و به هر یک نسخه ای تقدیم می دارد.

# فصل ششم

## دستور العمل

### تعاریف و اصطلاحات :

دستورالعمل از ترکیب دو واژه فارسی دستور و عمل عربی به وجود آمده است. قدر مسلم نمی توان در فرهنگ های فارسی برای این کلمه ترکیبی - شاید نادرست - معنی و مفهوم مشترک به دست آورد. ناگزیر برای رسیدن به مفهومی از آن و همچنین دست یابی به تعاریف و یا تعریفی قابل ارائه هر یک از دو واژه دستور و عمل را جداگانه تعبیر و تفسیر می نمایم.

### دستور :

دستور در لغت : قاعده، قانون، آیین و روش، اجازه، پروانه، فرمان، رخصت صاحب دست و مسند وزیر، آنکه در تمشیت امور بدو اعتماد کنند، روحانی زردشتی، رخصت و اجازه، قانون آیین، روش، اجازه، برنامه و پروگرام، یکی از شعب ادبیات که از انواع کلمه بحث می کند و بدان درست گفتن و درست نوشتن را آموزش و ..... در اصطلاح اداری امروز به معنی و مفهوم واژه حکم نزدیک شده است. بدون تردید این واژه از کفایت لازم برخوردار نمی باشد، چرا که در عرف اداری بین دستور و حکم تفاوت هایی وجود دارد.

دستور معمولاً به وسیله مقام مسئول در ذیل نامه، عمل احاله و ارجاع آن را به قسمت های مختلف و یا کارکنان جهت اجرای کار منعکس می گردد. در صورتی که حکم در عرف اداری به منظور تعیین سمت و یا ارجاع وظایف جدید برای مسئولین و یا کارکنان می باشد. در برخی از احکام همانند حکم مأموریت دستور و نحوه انجام کار مشخص می شود. در این صورت مفهوم واژه های دستور و حکم به یکدیگر نزدیک می شوند اما به هیچ وجه نمی تواند معنی یکسان را از آن استنباط نمود.

قدر مسلم حکم و دستور از ویژه گی های یکسانی برخوردارند و آن عوامل تشکیل دهنده هر کدام می باشد. در هر کدام یک مقام صاحب اختیار در یک طرف به عنوان امضاء کننده قرار دارد و در طرف دیگر یک نفر دریافت کننده به عنوان مجری. بدون شک در هر کدام هدفی دنبال می شود که به عنوان موضوع حکم و دستور در جای خود قابل امعان نظر است.

### عمل:

عمل در لغت : کار و کردار، مهیا شدن، ساخته شدن ( به عمل آمده، جا افتاده) اجرا کردن، به اجرا درآوردن و ..... ساختن، کار کردن، کار، .....، کردار و ..... . عمل واژه ای عربی است که در اصطلاح همان معنی لغوی خود را نیز حفظ نموده است.

دستورالعمل از ترکیب دو واژه مزبور و آن هم به شیوه ای نادرست ( به خصوص در **العمل** که جای تأمل است ) به وجود آمده و رایج گردیده است. رواج این کلمه سابقه تاریخی دارد که بعد از حمله عرب به ایران و به دنبال قبول دین مبین اسلام به وسیله ایران، مقداری از واژه های عربی داخل زبان فارسی گردید و بعضاً ترکیبی با برخی از آنان پیدا نمود.

واژه دستور العمل به این صورت رسماً در سیستم اداری حکومت صفویه مورد استفاده قرار گرفت، و حتی در دوره قاجاریه رواج فوق العاده داشت، نه تنها در اکثر احکام صادره از طرف امیر کبیر به طور ضمنی و یا جداگانه ضمیمه احکام بود، بلکه بعد از ایشان نیز رواج داشت.

واژه دستورالعمل در حال حاضر مترادف واژه های شیوه یا متد، روش قرار گرفته است.

در اصطلاح عبارتست از : ترتیب انجام کار به ترتیب و توالی اجرای آن که به صورت مکتوب تدوین و براساس موازین خاصی برای اجراء به وسیله مقامات صالحه و در حدود وظایف و مسئولیت ها و مأموریت به متصدیان ذی ربط ابلاغ گردد.

همانطور که فوقاً اشاره گردید دستورالعمل مترادف واژه های شیوه، روش بوده و در برخی از موارد به معنی و مفهوم، آیین نامه نزدیک می شود تا آنجا که واژه مزبور به جای آن قرار می گیرد. برای روشن شدن ذهن خوانندگان ارجمنند، ذیلاً به طور خلاصه به توضیح هر یک از واژه های مزبور می پردازیم.

### شیوه :



شیوه معادل واژه متد - Method - آمده و در لغت: راه، روش، طریقه، قاعده، خوی و عادت تعبیر گردیده است. در اصطلاح اداری و مدیریت عبارتست از: تشریح جزئیات و مراحل انجام دادن یک کار، شیوه هر کار، نحوه انجام دادن عملیات یا مراحل انجام دادن آن کار را مشخص می کند. مثلاً ممکن است سازمانی برای انجام برخی از وظایف خود، نحوه انجام آن را به طور مکتوب و مرحله ای تهیه و ابلاغ نماید تا به این وسیله بتواند اعمال هماهنگی در کلیه سطوح سازمان به عمل آورد.

## روش:

روش در فارسی به جای کلمه Procedure قرار گرفته است. به یک سری عملیات و مراحلی که برای اجرای تمام یا قسمتی از یک سیستم، انجام می شود اطلاق می گردد. به عبارت دیگر، برای اجرای هر سیستم نیاز به دستورالعمل هایی است که حدود و وظایف، میزان مسئولیت ها و نحوه انجام دادن فعالیت های گوناگون را مشخص کند.

## آیین نامه:

آیین نامه در لغت: دستورهایی که برای اجرای قانون یا انجام دادن کارهای اداری نوشته شود: موادی که در شرح و تفسیر یا دستور اجرایی مرام نامه یا اساس نامه نوشته شده باشد.

## آیین نامه از نگاه حقوق عمومی:

مقرراتی که مقامات صلاحیتدار مانند وزیر یا شهردار و غیره وضع و در معرض اجرا می گذارند خواه هدف آن تسهیل اجراء و تشریح قانونی از قوانین موضوعه باشد، خواه در مواردی باشد که اساساً قانون وضع نشده است و در همین لفظ نظام نامه هم استعمال شده است، گاه خود مجلس وضع نظام نامه می کند. در حقوق اسلام این گونه مقررات را حکم می گفتند و آن را در مقابل «شرع» به کار می بردند.

در برخی از موارد نحوه و مراحل انجام ماده ای از قانون را به وسیله آیین نامه مقرر می دارند. به این ترتیب که یا مراتب را در همان ماده قید می کنند، مانند: ماده ۷۴- قانون محاسبات عمومی کشور. «..... نحوه انجام و حدود وظایف و مسئولیت های نمایندگی های خزانه دار استانها و چگونگی ارتباط آنها با خزانه داری کل و دستگاههای اجرایی مستقر در شهرستانهای تابعه به موجب آیین نامه ای که با رعایت مفاد این قانون به تصویب وزیر امور اقتصادی و دارایی می رسد معین خواهد شد». و یا اینکه در ماده ای جداگانه موضوع مطرح می شود. مثلاً برای تنظیم آیین نامه اموال دولتی ماده ۱۲۲ قانون مزبور مقرر داشته: «آیین نامه مربوط به نحوه اجرای فصل پنجم این قانون چگونگی رسیدگی و نظارت و تمرکز حساب اموال منقول و غیرمنقول دولت از طرف وزارت امور اقتصادی و دارایی تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید».

با امعان نظر در مطالب فوق می توان به وسعت دامنه شمول دستورالعمل و واژه های مترادف آن در سازمان ها و سیستم اجرایی کشور پی برد.

## کاربرد و فایده دستورالعمل:

تنظیم و تدوین روش های انجام کار و ابلاغ آن به صورت دستورالعمل و یا به هر وسیله و تحت هر عنوان برای اجرای هر یک از وظایف سازمانی در زمان حال و آینده امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. به جرأت می توان گفت که یکی از اقدامات مثبت مدیریت امروز در جامعه انقلابی ما است. چرا که روش های انجام کار در واقع اجزاء تشکیل دهنده یک سیستم می باشند. همان طور که قبلاً هم بیان گردید این اجزاء شامل گروهی از عملیات و وظایف و مأموریت ها می باشند که یک یا چند نفر از کارکنان در اجرای آن مشارکت دارند. برای مثال می توان از روش های مربوط به صدور احکام مرخصی ها، صدور احکام استخدامی، صدور احکام بازنشستگی و ..... که در مجموع سیستم کارگزینی را تشکیل می دهد، به همین ترتیب سیستم های تدارکاتی، مالی و محاسباتی، بازرگانی، سیستم های فنی و اختصاصی سازمان ها و ..... که هر کدام شامل تعدادی از روش های انجام کار می باشد، در مجموع سیستم های یک سازمان را به وجود می آورد، نام برد.

قدر مسلم هر سازمان خود جزئی از اجزاء متشکله یک نظام است. - خاصیت و ویژه گی های جزء در کل وجود دارد - به این دلیل نظم و ترتیب جامع تری به کل نظام جامعه می دهد. این همان چیزی است که ایده آل مدیریت امروز می باشد و همواره به دنبالش بوده ایم و آرزو و آمال هر فرد از افراد جامعه در هر سطح می باشد.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور در مقدمه مجموعه روش های انجام کار هر واحد که از سال ۱۳۵۱ مبادرت به تنظیم آن ها نموده است، فوایدی برای تدوین روش ها و ابلاغ و اجرای آن بر شمرده است که عیناً نقل می شود:

« روش های انجام کار در واقع اجزای متشکله نظام اداری را تشکیل می دهند و هماهنگی و هم سازی اجزاء متشکله یک نظام است که از سویی تداوم و دیرپایی فعالیت های آن را تضمین می کند و از سوی دیگر تحقق قسمت اعظم هدف های نظام را امکان پذیر می سازد. منظور از روش به مفهوم رکن اساسی تشکیل دهنده نظام اداری مجموع مراحل و وسایل و ابزار کار و قوانین و مقررات و موازین حاکم بر روش و بالأخره خط مشی هایی است که به



مدد نیروی انسانی اجرای وظیفه خاص را در قالب وشالوده سازمانی ممکن می سازد. توجه به روش های انجام کار در یک چنین مفهوم گسترده ای اهمیت نتایج ناشی از بررسی روش های انجام کار و اصلاح و بهبود آن ها را دقیقاً روشن می سازد.

« باید توجه داشت که اصلاح و بهبود روش های انجام کار به منظور حذف تشریفات زائد و تسریع امور در تسهیل کار ارباب رجوع و جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان و برقراری ضوابط انجام کار در درجه نخست مستلزم شناخت وضع موجود و پی بردن به مشخصات اساسی و روش های مورد عمل وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی و همچنین تهیه فهرست جامعی از کلیه روش های مورد عمل است؛ زیرا به تجربه ثابت شده است که یکی از موانع مهم در راه اصلاح و بهبود روش های انجام کار عدم امکان دسترسی به اطلاعات مورد نیاز است که بتواند دقیقاً مشخصات روش های موجود را با همه کمبودها و معایب و محاسن آن منعکس نماید.»

« توجه به اهمیت بهبود روش های در سازمان های دولتی و وقوف به نقش مهمی که تدوین دستورالعمل های روش های انجام کار در ارایه اطلاعات و آمار مربوط به وضع موجود روش های انجام کار به عهده دارند اداره کل بهبود روش ها را بر آن داشت تا به منظور شناخت مشخصات روش های مورد عمل در کلیه وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی و انعکاس وضع موجود آنها طرح تدوین دستورالعمل روش های انجام کار را تهیه و تنظیم نماید و مجموعه حاضر تهیه اجرای این طرح در سازمان امور اداری و استخدامی کشور می باشد که با مراجعه به واحدهای مختلف مصاحبه با مسئولین امر و کاربینی تنظیم و تدوین شده است.»

« بدیهی است که اداره کل بهبود روش ها با همکاری هر یک از وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی اقدام به تهیه مجموعه ای نظیر این مجموعه خواهد نمود. تدوین روش های انجام کار بی آنکه وارد جزئیات شوم تسهیلات زیر را برای مدیریت وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی فراهم می آورد.»

«۱- امکان شناسایی جزئیات مراحل کار و اقدامات واحدها سیستم های مورد عمل را برای کلیه سطوح سازمان و مقامات ذی ربط فراهم می آورد.»

«۲- وسیله مناسبی برای آشنا ساختن و آموزش کارکنان جدید الاستخدام با کم و کیف روش های مورد عمل بوده و موجب کاهش هزینه آموزشی می گردد.»

«۳- امکان هماهنگی و یکنواخت کردن روش ها را در مورد کارهای مشابه به وجود می آورد.»

«۴- ترسیم و تصویر وضع موجود موجب می شود که ارتباط با ارباب رجوع اعم از اشخاص حقیقی و حقوقی مشخص شد و حد انتظارات و توقعات آنها با چارچوب روش ها و ضوابط مورد عمل انطباق داده شده و از اتلاف وقت کارکنان و ارباب رجوع جلوگیری شود.»

«۵- مکتوب بودن روش ها و اقدامات اجرائی کلیه واحدها موجب می گردد که دوباره کاری ها و تکرار تداخل احتمالی وظایف متجسم و قابل رؤیت شده و بالمآل چاره جویی و رفع مشکل آسان تر شود.»

«۶- تثبیت مراحل اجرای کار ضمن تسهیل انتقال اطلاعات مربوط به کار موجب محدود شدن اعمال سلیقه و تمایلات مجریان شده و از انحرافات که احتمالاً در تعبیر و تفسیر هدف ها و وظایف می شود جلوگیری می گردد.»

«۷- مدون بودن روش ها و گرد آمدن کلیه اطلاعات لازم امکان هرگونه تجدیدنظر و تغییر در روش های موجود را برای واحدهای مسئول و مقامات سازمان تسهیل می نماید و همچنین هزینه بررسی و اصلاح روش ها با جمع شدن اطلاعات در مورد وضع موجود کاهش می یابد.»

« امید است مجموعه حاضر که در تحقق هدف های فوق با همکاری مؤثر همه واحدهای سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه شده است مورد استفاده مدیران و مقامات ذی ربط سازمان قرار گیرد. اداره کل بهبود روش ها ضمن سپاسگزاری از همکاری واحدها هرگونه پیشنهادات و نظرات اصلاحی را در رفع نقائص و یا بهبود و تکمیل این مجموعه گرامی خواهد داشت.»

یادآوری این نکته ضروری است که با دست یابی به یک روش صحیح به ویژه در کارهای فنی و هنری نیاز به سال ها تمرین و تجربه و صرف وقت و هزینه دارد. بنابراین چیزی نیست که بتوان به آسانی از آن گذشت.

در کشور ما بیشتر صنایع سنتی جنبه هنری دارد. روش های انجام کار حاصل عمر هنرمند بوده و در سینه او قرار دارد، چه بسا که با مجری آن به خاک سپرده می شود. به طور مثال در هنر قالی بافی روش های مربوط به طراحی، رنگ رزی سنتی، بافت، پرداخت، رفوگری، ارزیابی و ..... به دلیل کمبود آموزشگاه و یا دانشکده در این مورد، در اثر یک عمر کار مداوم و طاقت فرسا و در سنین کهنوت تحصیل می گردد. بعضاً این هنرمندان آموخته های خود را فقط به فرزندان و خانواده خود منتقل می نمایند. چه بسا فرزندان آنان حرفه پدر را دوست نداشته و به دنبال کار دیگری می روند و اغلب داستان به همین جا خاتمه می یابد.

در صورتی که این روش ها به نحوی مدون و مکتوب شود به آسانی قابل انتقال به دیگر علاقه مندان می تواند باشد. شاید روزی این اطلاعات پایه و اساس درس های یک دانشکده و یا آموزشگاه عالی گردد.

## انواع دستورالعمل :

در حال حاضر نحوه تهیه و تنظیم و تدوین و ابلاغ دستورالعمل ها در کشور به صورت گوناگون انجام می شود . هنوز در جهت استاندارد نمودن روش های تنظیم آن اقدامی جدی به عمل نیامده است . جای آن دارد که هر چه زودتر سازمان امور اداری و استخدامی کشور بنا بر رسالتی که بر عهده دارد در انجام این مهم اقدامی جدی به عمل آورده و حتی جنبه قانونی به آن بدهد . به هر تقدیر انواع متداول و رایج دستورالعمل ها به شرح زیر است :

### دستورالعمل های قانونی :

این نوع دستورالعمل ها همان طور که گفته شد در اجرای مفاد یا موادی از قانون به طور اعم و یا اخص تهیه و تنظیم و ابلاغ می گردد . این گونه دستورالعمل ها که بعضاً نیاز به تصویب مقام خاص و یا هیأت وزیران دارد، در فرهنگ اداری ایران به نام آیین نامه اجرایی شناخته شده است

### دستورالعمل های اداری :

روش های مختلف اجرای کار است که به وسیله سازمان ها و مؤسسات تدوین و در اختیار کارکنان قرار می گیرد . در برخی از موارد، سازمان امور اداری و استخدامی کشور برای ایجاد هماهنگی و استقرار روش یکنواخت و مشابه در اجرای مقررات و قوانین مبادرت به تدوین دستورالعمل خاصی نموده و به کلیه سازمان ها ابلاغ می نماید . مانند دستورالعمل شماره ۲۶ سازمان مزبور در باره برنامه های آموزشی وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی ، یا دستورالعمل نحوه ماشین کردن نامه های اداری .

### دستورالعمل های فنی :

بدون شک راه اندازی و بهره برداری و کار با هر نوع ماشینی علاوه بر آموزش اولیه نیاز به دستورالعمل ویژه ای دارد که با مراجعه به آن بتوان به طور سالم راندمان مطلوب و مؤثر را از وسیله مزبور تحصیل نمود .

در زمینه سایر مسایل فنی نیز لازم است که دستورالعمل هایی با شیوه خاص تهیه و تنظیم گردد . قدر مسلم این گونه دستورالعمل ها با گونه های اداری یا قانونی فرق دارد . وجوه افتراق آنها را می توان در نقشه ها، فرمها، فرمولها، تصاویر و عندالزوم ضمایم آن که ممکن است یک شیء خاص یا یک نوار صدا و یا نوار ویدئو باشد جستجو نمود .

### شکل های دستورالعمل :

دستورالعمل به صورت گوناگون تهیه و تدوین می گردد که عمده ترین آنها به قرار زیر است :

- دستورالعمل هایی که به صورت متداول و عادی تنظیم می شود .
- دستورالعمل هایی که به صورت فرم و براساس روش های پیشرفته تهیه می گردد .

دستورالعمل های گروه اول نیاز به فرم و مقررات خاصی ندارد و براساس سلیقه تهیه کننده تنظیم می شود . گروه دوم که در فرم ویژه ای تهیه و تنظیم می شود .

### ارکان دستورالعمل

همان طور که قبلاً هم بیان گردید، دستورالعمل ها حدود و وظایف، میزان مسئولیت ها، شیوه انجام دادن فعالیت های گوناگون را مشخص می نماید . در هر دستورالعمل، نوع کار، شخص یا اشخاصی که آن را انجام می دهند، هدفی که برای رسیدن به آن کوشش می شود، مراحل طی شده، شیوه هایی که باید به کار رود، تعیین می شود . به این ترتیب می توان ارکان دستورالعمل را به قرار زیر مشخص نمود .

- هدف یا اهداف .
- مستندات اعم از قانونی و یا ایجاد جریان کار .
- دستور دهنده - یا اعمال کننده .
- دستور گیرنده یا مجری و یا افرادی که در اجرای آن نقشی دارند .
- استفاده کنندگان اعم از واحدهای سازمانی در یک سازمان یا سطح کشور ( دامنه شمول ) .
- نحوه و شیوه انجام و اجراء .
- قوانین و مقررات مورد عمل .
- فرمها و جداول مورد عمل .

### نحوه تنظیم دستورالعمل :

در شرح مربوط به شکل های دستورالعمل از دو نمونه بارز آن که در سیستم های اداری وجود دارد صحبت شد. یکی دستورالعمل های متداول و عادی که گفته شد براساس سلیقه تهیه کننده تدوین می گردد. دیگر دستورالعمل هایی که به صورت فرم ارائه می شود. قدر مسلم نوع اول به دلیل سلیقه ای بودن، ملاک بحث ما نخواهد بود. بنابراین نحوه تنظیم دستورالعمل در چارچوب فرم مطرح خواهد شد.

## مراحل تنظیم دستورالعمل

برای تنظیم دستورالعمل بر مبنای علمی طی مراحل زیر ضروری است:

- مشخص نمودن هدف.
- مشخص نمودن مستندات.
- تعیین دامنه اولویت ها و تنظیم مراحل کار.
- تعیین سرفصل ها.
- اطلاعات لازم در زمینه مراحل کار.
- تدوین و تنظیم.
- که اینک به شرح مختصر هر یک خواهیم پرداخت.

### مشخص نمودن هدف:

قبل از هر چیز باید هدف یا هدف هایی را که موجب تهیه و تدوین دستورالعمل گردیده است، مشخص نمود. ممکن است ملاک تنظیم کار یک یا چند هدف باشد و یا اینکه یک هدف اصلی که برای نیل به آن چند هدف فرعی نیز باید عنوان گردد.

### مشخص نمودن مستندات:

به چه چیزهایی باید استناد کرد؟ ممکن است موارد استناد ما یک قانون یا ماده و موادی از یک قانون باشد، یا امکان دارد براساس مصوبه هیأت وزیران بوده باشد، یا یکی از وظایف و مأموریت های اداری تدوین دستورالعمل را تجویز و یا ایجاب نمایند. به هر صورت باید آنچه به آن استناد می شود، مشخص شده و در جای خود نوشته شود.

### تعیین دامنه شمول:

در این قسمت در حیطه تأثیر و محدوده عمل مشخص می شود. استفاده کنندگان از دستورالعمل تعیین می گردند. بهتر است که در همین قسمت شخص و یا اشخاصی که عملیات و وظایف مزبور را انجام می دهند معلوم شوند و نام واحدهایی که در اجرای آن نقشی دارند با نحوه اجرای نقش به طور کامل قید گردد.

### تعیین دامنه اولویت ها در تنظیم مراحل کار:

قدر مسلم آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است در آغاز و بعد از آن مطالبی که در درجه دوم اهمیت قرار می گیرد نوشته می شود. به همین ترتیب مطالب کم اهمیت تر مشخص و به هنگام تنظیم و تدوین، در نظر گرفته شده و رعایت می گردد. شرح مراحل کار بر همین اساس تهیه خواهد شد.

### تعیین سرفصل ها:

سرفصل های اصلی، فرعی، فرعی تر از ابتدا مشخص گردیده و به هنگام تدوین در نظر گرفته و رعایت می شود.

### اطلاعات لازم در زمینه مراحل کار:

این اطلاعات که بر اساس مشاهده، مصاحبه و مطالعه تحصیل شده است در تنظیم دستورالعمل نقش مهمی را بر عهده دارد، باید از هر جهت دقیق، کامل و جامع باشد.

### تدوین و تنظیم:

این مرحله تقریباً اساس و پایه کار است. برای تنظیم دستورالعمل پیشنهاد می شود که از فرم روش های انجام کار که توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تدوین گردیده است استفاده شود. این فرمها در کاغذهای استاندارد قطع بزرگ ( ۲۱۰ × ۲۹۷ ) تنظیم و معمولاً از چند صفحه تشکیل می شود.

در صفحه اول عنوان، شماره، مجری، استفاده کننده و هدف قید می شود و تقریباً به جای شناسنامه فرم می باشد.

صفحات بعدی برای نوشتن شرح مراحل کار، قوانین و آیین نامه ها و ضوابط مورد عمل، مسئولیت های واحدها و مجریان (ارتباطات) فرمهای مورد عمل در نظر گرفته شده است.

| آیین نگارش مکاتبات اداری |           |
|--------------------------|-----------|
| ۱- عنوان:                | ۲- شماره: |
| ۳- مجری:                 |           |
| ۴- استفاده کننده:        |           |
| ۵- هدف:                  |           |

فرم شماره ( ۱ )  
دستورالعمل

| دستورالعمل                                |        |                |
|---|--------|----------------|
| شماره:                                    | عنوان: | ۶- شماره صفحه: |
| ۷- شرح مراحل کار:                         |        |                |
| ۸- تواین و آیین نامه ها و ضوابط مورد عمل: |        |                |
| ۹- مسئولیت های واحدها و مجریان (ارتباطات) |        |                |
| ۱۰- نرم های مورد عمل:                     |        |                |

فرم شماره ( ۲ )

**نحوه تکمیل فرم :**

**الف : صفحه اول**

**۱- عنوان :**

در این قسمت نام و یا عنوان دستورالعمل یا روش نوشته می شود، مانند: دستورالعمل تشکیل دوره های آموزشی .

**۲- شماره :**

شماره دستورالعمل و یا روش نوشته قید می گردد .

**۳- مجری :**

مجری یا مجریان دستورالعمل و یا روش دقیقاً مشخص می گردد، مانند: مسئولان کارگزینی استان ها یا رؤسای دبیرخانه در سطح کشور و .....

## ۴- استفاده کننده :

ممکن است نام یک یا چند واحد سازمانی و یا تمام سازمان و یا افراد بخصوصی و یا مسئولین مشخصی باشد، مانند :

- واحدهای بایگانی وزارتخانه
- ادارات امور مالی وزارتخانه
- کلیه ذیحسابی در سطح کشور
- واحدهای اداری و مالی
- متقاضیان بازنشستگی

## ۳- هدف :

در این قسمت هدف یا اهداف دستورالعمل و یا روش نوشته می شود . مانند :

### آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد و مجرب در زمینه امور کارگزینی

چنانچه یک دستورالعمل یا روش برای نیل به چند هدف تهیه و تنظیم شده باشد، کلیه اهداف به ترتیب اهمیت نوشته می شود . در صورتی که برای نیل به یک هدف اصلی، چند هدف وجود داشته باشد، بدو هدف اصلی نوشته و سپس اهداف فرعی قید می گردد .

## ب : صفحات بعدی

۶- در محل مربوط به صفحه، شماره صفحه قید می گردد .

- عنوان دستورالعمل همانند، مطالب عنوان شده در قسمت ۱ صفحه اول تکراری می شود .

- در قسمت مربوط به شماره دستورالعمل که در صفحه اول نوشته شده است مجدداً قید می گردد .

## ۷- شرح مراحل کار :

در این قسمت مراحل انجام کار با در نظر گرفتن اولویت و براساس سرفصل اصلی و سپس سرفصل های فرعی و در صورت لزوم سرفصل های فرعی تر نوشته می شود .

۸- در این قسمت قوانین و آیین نامه و ضوابط مورد عمل در صورتی که مختصر باشد عیناً نقل می شود . چنانچه مفصل باشد مشخصات آن قید می گردد . ( در صورت لزوم برخی از قوانین و مقررات ضمیمه فرم می شود ) .

۹- در این قسمت نام واحدهای ذی ربط و یا عناوین سازمانی مقامات و مسئولیت آنان به ترتیب اهمیت قید می شود . نحوه ایجاد ارتباطات بین واحدها در اجرای دستورالعمل نوشته می شود .

۱۰- در اینجا فرمها، نمودارها، جداول و ..... مورد عمل در اجرای روش یا دستورالعمل قید می گردد .

لازم به ذکر است که برخی از دستورالعمل ها طی نامه ای به متصدیان مربوطه ابلاغ می گردد . اما پیشنهاد می شود که به منظور تکمیل این فرم در صفحه اول دو ستون یا دو قسمت دیگر برای مقام تنظیم کننده و مقام تصویب کننده اختصاص داده شود . به این ترتیب دستورالعملی که به وسیله مقامات ذی ربط امضاء شده باشد کامل خواهد بود . ( فرم شماره ۳ )

|                             |               |              |               |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------------|
| ۱- عنوان:                   |               | ۲- شماره:    |               |
| ۳- مجری:                    |               |              |               |
| ۴- استفاده کننده:           |               |              |               |
| ۵- هدف:                     |               |              |               |
| تعیین کننده یا تنظیم کننده: |               | تصویب کننده: |               |
| نام:                        | نام خانوادگی: | نام:         | نام خانوادگی: |
| امضاء:                      | تاریخ:        | امضاء:       | تاریخ:        |

فرم شماره ۳  
دسترالعلی

# بخش سوم

## نگارش :

— شیوه نوشتن

— نشان گذاری

### اهداف بخش سوم

آشنایی بیشتر دانش پژوهان و خوانندگان ارجمند با :

- شیوه های نگارش زبان پارسی به ویژه نگارش و نوشته های اداری
- رفع نارسایی های نوشته و تکمیل آن با استفاده از نشان گذاری
- در جهت نیل به اهداف کلی درس آیین نگارش مکاتبات اداری



# فصل هفتم

## شیوه نوشتن

در باره نوشتن و نویسندگی مطالب زیادی به وسیله صاحب نظران ارایه گردیده است که بحث پیرامون ابعاد مختلف آنها از اهداف این کتاب به دور می باشد. در اینجا برای وارد شدن به موضوع و به عنوان نمونه به یکی از نظریه هایی که تقریباً قولی است که جملگی برآند اشاره می نماییم. آقای دکتر میرحسین آریان پور در کتاب پژوهش در بحث مربوط به شیوه نوشتن گفته اند:

شیوه نوشتن شامل چند قاعده است و مراعات آنها نه تنها کار نویسنده و خواننده را آسان می گرداند، بلکه سبب زیبایی نوشته می شود. این قاعده ها که اکنون کمابیش پایگاهی بین المللی دارند، دو موضوع اصلی را در بر می گیرند: «واژه بندی و نشان گذاری».

برای سهولت در امر مطالعه به شرح هر یک از قواعد مزبور تحت عناوین ساخت جمله و نشان گذاری می پردازیم:

### ساخت جمله:

جمله چیست؟

جمله در لغت: همه، همگی، کوچک ترین واحد کلام که مفید معنی باشد (فرهنگ معین) و در فرهنگ عمید معادل: همه، همگی، چیزی و به معنی کلام و سخنی که مفید معنی باشد؛ آورده شده است. در دستور زبان فارسی پنج استاد در مورد جمله آمده است: «هرگاه چند کلمه با یکدیگر مرکب شوند و میان آنها اسناد باشد آن را، جمله و (گفتار) گویند و در صورتی که جمله چنان باشد که برای شنونده مفید بود و اگر گوینده خاموش شود شنونده در انتظار نماند یا آن را کلام و (سخن) یا جمله تمام نامند». تعریف دیگری از جمله به وسیله آقای دکتر پرویز ناتل خانلری ارایه گردیده است: «جمله یک کلمه یا مجموعه ای از کلمات است که بر روی هم پیام کاملی را از گوینده به شنونده برساند».

برای شناخت و ساخت جمله در هر زبان قواعدی وجود دارد که دستور زبان نامیده می شود. به بیانی دیگر می توان گفت لازمه جمله سازی در درجه اول آگاهی از دستور زبان و در مرحله دوم سلیقه و ذوق نویسنده می باشد.

### مراحل ساخت جمله:

برای ساخت و تدوین جمله به طور اصولی قدم هایی که باید برداشته شود عبارتند از:

- انتخاب واژه

- تنظیم واژه ها، ترکیب جمله

- تطبیق با دستور زبان فارسی

که اینک به شرح هر کدام از آنها می پردازیم:

### انتخاب واژه:

واژه در لغت به معنی کلمه است و در اصطلاح: «سخن، لفظی که معنی داشته باشد. آنچه که انسان به زبان می راند و مطلب خود را به آن وسیله بیان می کند».

واژه ها از ترکیب چند حرف از حروف الفبا به وجود می آید و مفهوم ویژه ای را ارایه می دهد. واژه در طبیعت هر زبان وجود دارد و نویسنده در ساخت آن - مگر بندرت و طی شرایطی نقشی ندارد. برخی از واژه ها در زمانی خاص به وجود می آیند، مدت ها رایج شده و مورد استفاده قرار می گیرند و با گذشت زمان به تدریج رنگ باخته و جای خود را به واژه های جدید داده و متروک می گردند. معمولاً برای بیان یک مفهوم چند واژه جود دارد که نویسنده به هنگام نوشتن یکی از آنها را انتخاب می کند.

انتخاب واژه به میزان دانش، تجربه، شخصیت، سلیقه و ورزیدگی نویسنده بستگی دارد. ولی یک اصل کلی را باید در نظر داشت و آن توجه به موضوع نامه و میزان اطلاعات و تسلط مخاطب آن است. بنابراین، در نظر گرفتن جمیع جهات و ژرف نگری، در انتخاب واژه، از ضروریات این مرحله از کار است.

از طرفی می دانیم که در زبان فارسی با وجودی که در برخی از اوقات با فقر لغت مواجه هستیم اما در بیشتر موارد برای یک مفهوم چندین واژه در اختیار داریم که عموماً از معنای یکسانی برخوردارند. به این ترتیب می توان با انتخاب اصلح بر تأثیر و جاذبه نوشته افزود. برخی از

کلمات ممکن است به تنهایی زیبا و مناسب باشد، اما در ترکیب جمله و جاهت خود را از دست بدهد و به نحوی جمله را تند و زنده کند. از طرفی ممکن است همان کلمه در جمله ای دیگر گیرا و دل نشین باشد. بنابراین باید کوشید تا در بین کلمات مختلف که از معنای مشابهی برخوردارند، مناسب ترین را انتخاب کرد.

انتخاب واژه چندان دشوار نیست و فقط کافی است که به حافظه و فکر خود فرصت و مجال کافی بدهیم تا بهترین را انتخاب کنیم. برای رسیدن به این هدف لازم است که با موضوع عجولانه و سطحی برخورد نکنیم و سعی داشته باشیم که بهترین را برگزینیم. معمولاً بعد از هر انتخاب، با جزئی تفکر ملاحظه خواهیم کرد که بهتر از آن هم وجود داشته و دارد. البته ممکن است که در همان وهله ی اول واژه ی مناسب و مطلوب را انتخاب کرده باشیم. در این گونه موارد باز هم تفکر پیرامون موضوع بی اثر نیست زیرا این نوع تعمق بعد از مدتی به تدریج عادت شده و به صورت یک رویه موجه جلوه خواهد کرد. به ویژه که در این مورد تخصص و در نتیجه سرعت کافی نیز تحصیل می گردد.

تا آنجا که امکان دارد باید سعی شود از واژه های زیبای فارسی استفاده گردد. چنانچه ناگزیر به استفاده از لغات بیگانه هستیم به هر صورت که شده معادل فارسی آن را در داخل پراکنش در جمله بیاوریم. نقش کلمه در شیوایی جمله و زیبایی کلام و فهم موضوع بسیار مؤثر است. تا آنجا که یک کلمه ی مناسب و زیبا و با آهنگ و سیلاب گیرا، جمله یا متن نامه ای را دگرگون ساخته و در ذهن مخاطب و تصمیم گیری او تأثیر شایانی می کند. بدین ترتیب ملاحظه می شود که در این مورد هرچه بیشتر دقت شود ارزش کار بالاتر است و از طرفی وقت مصروفه به هدر نرفته است.

### تنظیم واژه ها، ترکیب جمله:

در متون پیش عنوان گردید: جمله از ردیف شدن منطقی واژه ها شکل می گیرد. هنر ردیف نمودن واژه ها و به وجود آوردن جمله می تواند ذاتی و هم اکتسابی باشد.

شاعران و نویسندگان از ذوق و استعدادی **ذاتی** برخوردارند، اما دیگر افراد می باید برای نوشتن به طور جدی مطالعه و تمرین کنند که بدیهی است بعد از مدتی به کار مسلط می شوند. مداومت در مطالعه و تمرین حتی برای آنان که استعداد کافی دارند نیز لازم است. جمله در صورتی روان و شیواست که اجزای تشکیل دهنده ی آن یعنی واژه ها با نظم منطقی و ترتیب خاص پشت سر هم قرار گیرند. بنابراین چنانچه اجزای تشکیل دهنده ی جمله در جای خود قرار نداشته باشند، جمله روانی و شیوایی خود را از دست می دهد و ممکن است از معنی نیز خالی شود.

ملاحظه می شود که جملات مزبور، چندان فرقی از نظر مفهوم و معنی با یکدیگر ندارند اما باید دید کدام جالب تر و از روانی و رسایی بیشتر برخوردار است، تا همان را انتخاب کرد. بعضی اوقات ملاحظه می شود که انتخاب اصلح مشکل است، در این گونه موارد باید جملات دیگر و روال نوشته را در نظر گرفت و به دنبال هم آهنگی در نوشته بود.

### تطبیق با دستور زبان:

دستور در لغت به معنی: قاعده و قانون، آیین و روش، اجازه، پروانه، فرمان، رخصت و ..... (فرهنگ عمید) ..... برنامه، پروگرام، یکی از شعب ادبیات که از انواع کلمات بحث کند و بدان درست فتن و درست نوشتن را آموزش دهد و ..... (فرهنگ معین) آورده شده است. دستور در اصطلاح به مجموعه قواعدی اطلاق می گردد که روش درست گفتن، درست نوشتن و درست خواندن را ارایه می دهند. به هر صورت برای شناخت و ساخت جمله در هر زبان قواعدی وجود دارد که آن را دستور آن زبان می نامند. به بیانی دیگر می توان گفت لازمه جمله سازی در درجه اول آگاهی از دستور زبان و در مرحله دوم سلیقه و ذوق نویسنده می باشد.

### تشکل نوشته

می دانیم که هر جمله قسمتی از مقصود را بیان می‌ند و برای بیان کامل مقصود یا پیام ایجاب می‌کند که جملاتی پشت سر هم ردیف شوند (البته در برخی از مواقع یک جمله به طور کامل بیان‌کننده مقصود و پیام است) تا اصطلاحاً یک بند (پاراگراف) تدوین گردد. هر بند (پاراگراف) بخش کوتاه منطقی و معرف یک مطلب است، بنابراین لازم است از چند بند برای نوشتن یک نامه یا مطلب استفاده شود. ترکیب منطقی جملات در یک بند، و ترکیب بندها در یک نامه یا نوشته را پیوند می‌نامند. پیوند جمله و یا عبارت چنانچه با دقت و امعان نظر صورت بگیرد، نوشته روان، روشن و شیوا خواهد بود. بدون تردید چنین نوشته‌ای درک مقصود را برای مخاطب یا خواننده آسان می‌سازد و دید مساعد او را نسبت به محتوای نامه جلب می‌کند.

پاراگراف‌ها ممکن است کوتاه - در یک یا دو سطر - و یا بلند ۱۲ سطر و حتی بیشتر تدوین گردد. به هر صورت برای تنظیم پاراگراف از شیوه‌ای خاص استفاده می‌شود که اصطلاحاً به آن نظام پاراگراف می‌گویند.

برای شروع مطلب در آغاز معادل یک کلمه پنج حرفی جای خالی گذاشته و سپس اولین کلمه نوشته می‌شود و با تمام شدن آخرین جمله در هر کجا که باشد بقیه سطر هر چه قدر که باشد رها می‌شود و سپس بند بعدی به همان ترتیب - رها نمودن معادل یک کلمه پنج حرفی در آغاز - از سطر بعدی شروع می‌شود. فاصله بین دو پاراگراف معادل یک و در برخی از موارد تا دو سطر خواهد بود.

رعایت نظام پاراگراف بندی دارای فوایدی است از آن جمله:

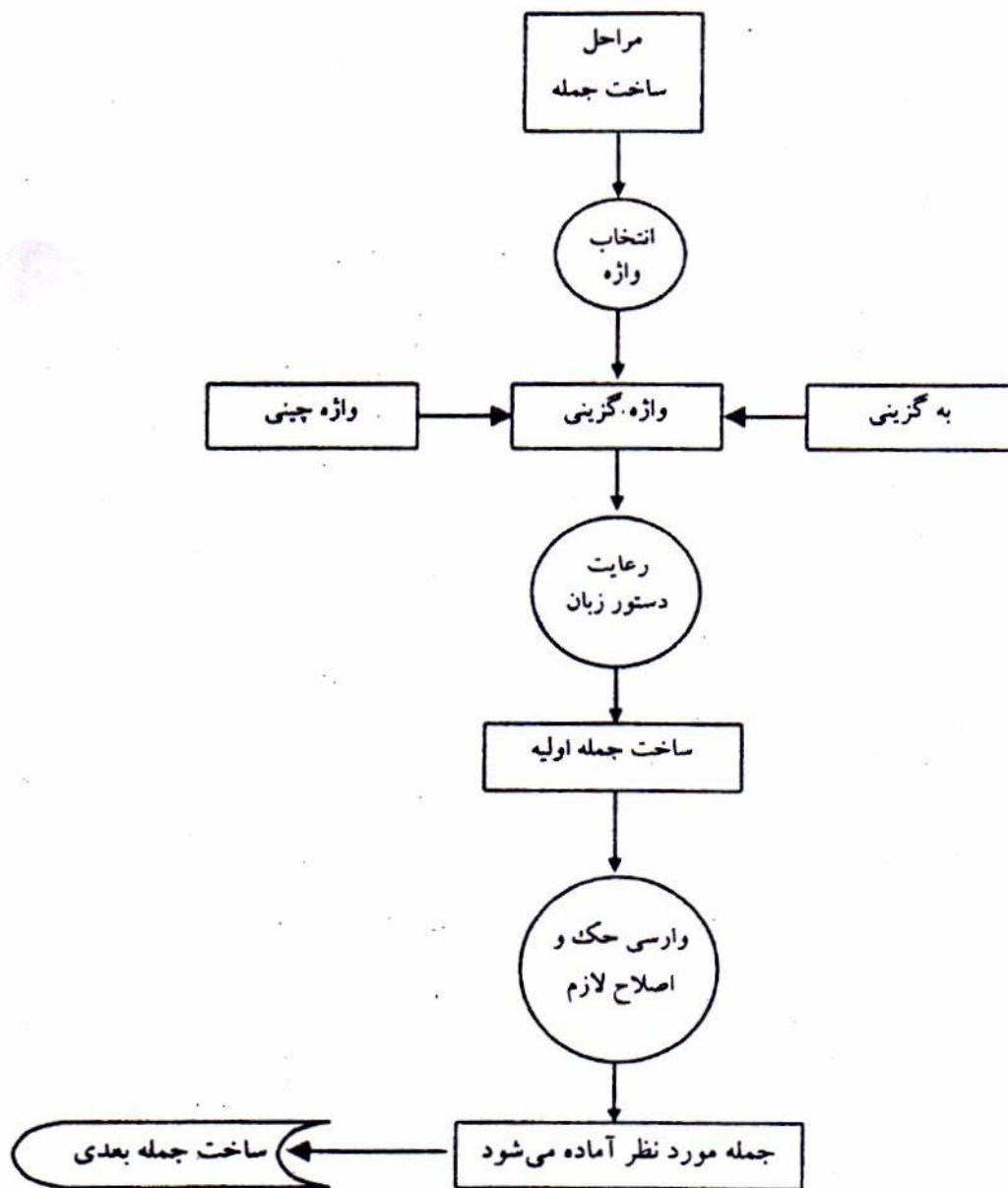
۱- ایجاد سهولت در امر تفهیم و تفهم

۲- کاهش از میزان خستگی چشم به هنگام مطالعه

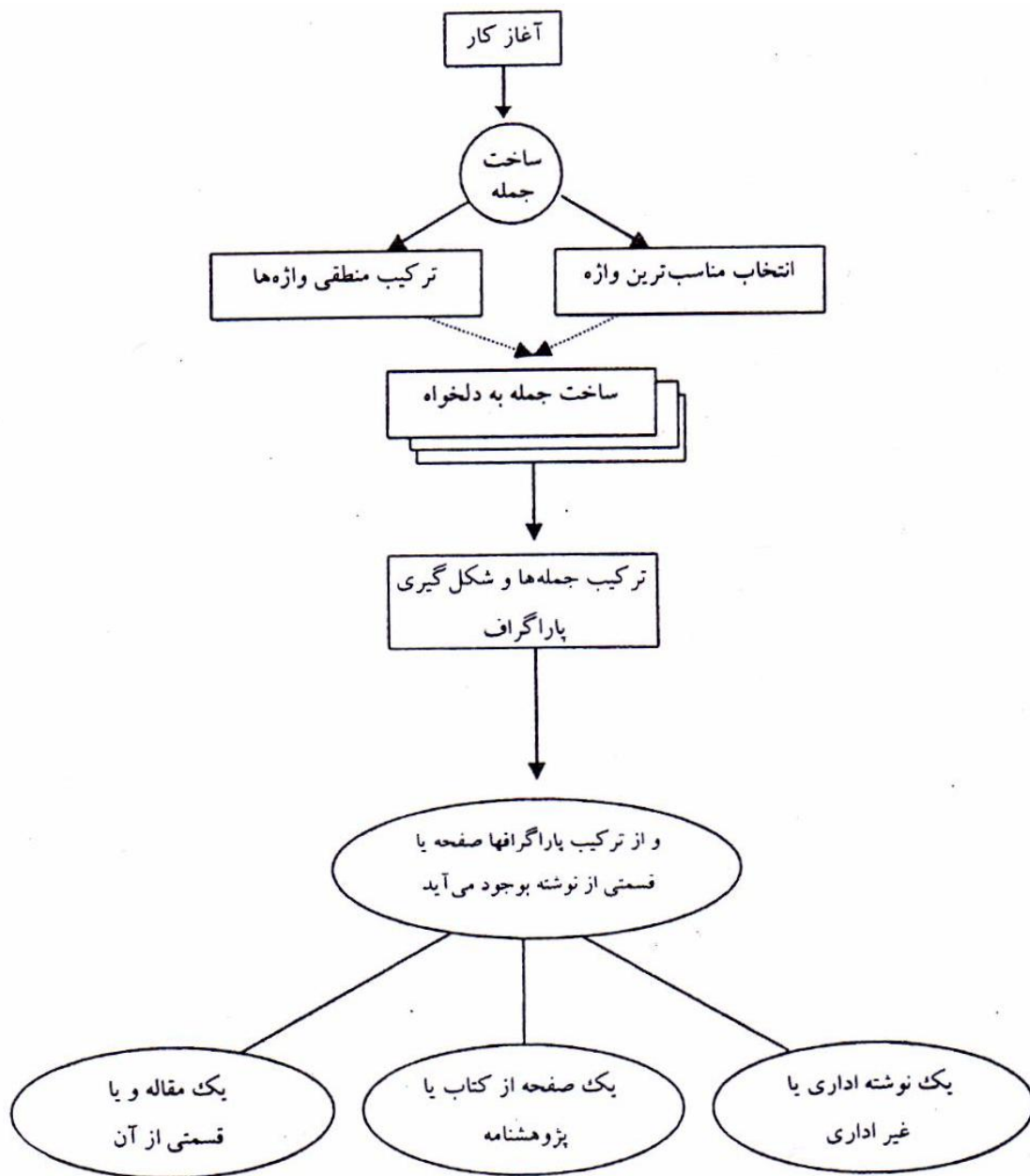
۳- زیبایی شکل ظاهر نوشته

۴- تفکیک مطالب و دسته بندی آنها را برای برداشت فکری خواننده به همان ترتیبی که مورد نظر نویسنده بوده است.

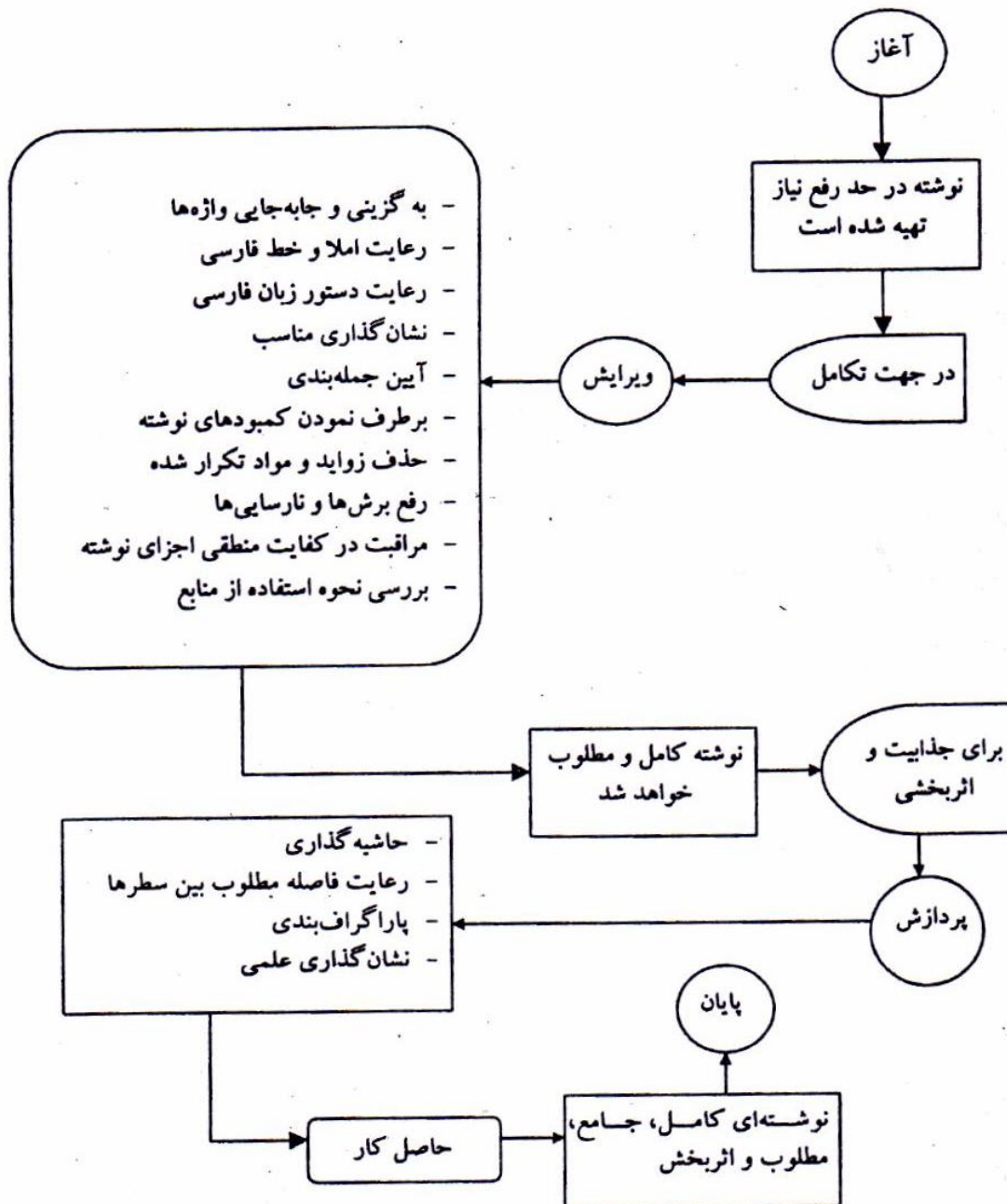
از اجتماع چند پاراگراف طی قواعدی معین صفحه به وجود می‌آید. صفحه می‌تواند خود نوشته کامل باشد که هدف پیام دهنده را به طور کلی معین و مشخص نموده و یا به عنوان جزئی از کل نوشته در بردارنده قسمتی از پیام یا مطلب باشد که در هر صورت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و نقش مهمی در استقرار ارتباطات از طریق نوشته بر عهده دارد.



نمودار شماره : مراحل ساخت جمله



نمودار : مراحل شکل‌گیری نوشته



سیر تحول نوشته‌های عادی به سوی کمال

# فصل هشتم

## نشان گذاری

### نشان گذاری چیست ؟

نشان ها به علائمی گفته می شود که پیام گیرنده ( خواننده ) را کمک می نماید تا آنچه که پیام دهنده ( نویسنده ) منظور و نظر داشته است به راحتی دریافت نماید . به کار بردن علائم و نشان ها در نوشتن، به منظور جلوگیری از لغزش در خواندن و درک مفاهیم به طور کامل، نشان گذاری نامیده می شود .

نشان گذاری صرفاً مخصوص خطوط لاین و اروپایی نبوده بلکه در سایر زبان ها نیز مورد استفاده بوده است . حضرت علی (ع) به ابوالاسود دوئلی ( یکی از بانیان نحو عرب ) تکلیف فرمودند : 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 .

### فایده نشان گذاری

می توان فواید نشانه گذاری در نوشته ها را به قرار زیر بر شمرد :

- ایجاد سهولت در امر برقراری ارتباط صحیح از نظرگاه تفهیم و تفهم
- انتقال صحیح پیام از پیام دهنده به پیام گیرنده .
- انتقال و انعکاس آهنگ گونه های گفتار به نوشتار
- آراستن شکل ظاهری نوشته برای ایجاد جاذبه لازم در امر مطالعه .
- تصحیح متون قدیمی و تبدیل آن به سبک متداول روز .

### نشان های رایج :

تعداد نشان ها در زبان های مختلف فرق می کند . در زبان های اروپایی تعداد علائم زیاد می باشد . در برخی از زبان ها بین ۳۰ تا ۴۰ علامت مورد استفاده قرار می گیرد . در زبان پارسی نشان های متداول کم تر از آنها است .

### یک نقطه .

این علامت به صورت یک نقطه، به عنوان مکث کامل، نشانه پایان جمله، جملات مستقل را از یکدیگر جدا می کند .

### موارد استفاده :

- در پایان هر جملات خبری .
- در پایان هر جمله کامل و مستقل آورده می شود .
- بعد از کلماتی که به جای جمله مورد استفاده قرار می گیرد .
- اطاعت . آری . خیر . نیست .
- پس از هر کلمه یا حرف اختصاری - به منظور جلوگیری از اختلاط حرف اختصاری و کلمه و ایجاد واژه جدید - آورده می شود، مانند :

۱ . یزدی ( احمد یزدی )

- پس از حروف اختصاری که بیانگر سال ها، قوانین و ..... می باشد آورده می شود . مانند :

هـ . ق . ( هجری قمری )

، سرکج

## موارد استفاده

- عطف بیان با علامت مکث از جمله جدا می شود. مانند: تهران، مرکز ایران، شهر زیبایی است.
- به جای واو ، از نشان مکث استفاده می شود.
- برای جدا کردن واژه هایی که دارای شرایط دستوری مساوی باشند.
- برای راهنمایی خواننده به درست خواندن جمله و درک مقصود واقعی نویسنده، از نشان مکث استفاده می شود.
- برای تفکیک دو کلمه مکرر ، از نشان مکث استفاده می شود. مانند:  
این اتومبیل، اتومبیل شما است.

## ؛ سر کج نقطه

نشانه درنگ متوسط - توقف متوسط - مکث متوسط

## موارد استفاده

- در پایان جمله های زنجیری و مرتبط که برای بیان یک فکر، پشت سر هم واقع شده اند قرار می گیرد .
- موقعی که جمله تمام شده و مطلب هنوز ناتمام است .

مانند :

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

- میان دو جمله ساده که از لحاظ مفهوم با هم تناقض داشته باشند، به جای حرف ربط قرار می گیرد، مانند :  
مال از بهر آسایش عمر است ؛ نه عمر از بهر گرد آوردن مال .
- میان دو جمله ساده که تا حدی به هم بستگی داشته باشند، به جای حرف عطف به کار می رود .  
نگران نباش؛ به زودی خواهد آمد .

## : دو نقطه

### نشان شرح . هشدارنما

این نشان از دو نقطه عمود بر سطر ( عمود بر هم ) تشکیل گردیده است . در فارسی با عناوین نشان شرح، هشدارنما و یا دو نقطه برای شرح، بر شماری و توضیح بیشتر مطالب به کار برده می شود. این نشان، در خواندن مکثی بلندتر و بیشتر از یک نقطه دارد .

## موارد استفاده :

بعد از کلماتی که معمولاً پس از آنها توضیح می دهند و یا تعریف می کنند و یا بر می شمارند، مانند :

عبارت است از :

- هنگامی که چیزهایی شمرده می شود . مانند :

چهار چیز را باز نتوان آورد : سخن گفته را، تیر انداخته را، عمر گذشته را و قضای رفته را .

- قبل از نقل قوی یعنی پیش از آن که عین گفته دیگری را میان سخن خود آورده اند، دو نقطه می گذارند و آن گاه قول منقول را میان «  
می آورند .

- در نامه های بازرگانی پس از عنوان، دو نقطه گذارده می شود مانند :

آقای محترم :

مشتری گرامی :



## خط فاصل

### خط فاصله - نیم خط

#### موارد استفاده :

- در فارسی با عناوین - خط فاصله - نیم خط و پیوست نما مورد استفاده قرار می گیرد .
- برای پیوستن واژه ها به کار می رود، مانند :
- سبک نقاشی ایرانی - هندی یادگار آن زمان است .
- در جمله ای که یک کلمه با افزودن اضافه توضیحی تکرار می گردد، از خط فاصله استفاده می شود، مانند : در نظر وی اینها مهم ترین منابع تاریخی است - تاریخ حوادث و اندیشه ها .
- هنگام نگارش مکالمه میان دو نفر، سخن هریک با خط فاصله شروع می شود، مانند :
- ممکن است بفرمایید ساعت چند است ؟
- درست، دوازده و نیم .
- برای نمایش مقطع بودن گفتار یا مکرر بودن کلمه یا لکنت زبان . مانند : م - م - من خودم دیدمش !
- در برشماری، هر گاه محدود بسیار باشد، به جای نشانه مکث ( ، ) از خط فاصله استفاده می شود، مانند : میوه های تابستانی عبارتند از : گیلاس - آلو - آلوچه - زردآلو - هلو - گلابی - خیار - طالبی و .....
- به هنگام نگارش نام دو منطقه در کنار هم، خط فاصله گذاشته می شود، مانند : راه آهن : تهران - مشهد

- پس از شماره ترتیب های مطالبی که باید برشماری شوند، مانند :

..... عبارتند از :

۱-

۲-

- در مواردی که مطلب باید تفکیک و به سر سطر احاله گردد، مانند :

..... به قرار زیر :

- .....

- .....

- .....

### خط پیوند

نشان تفکیک

در انگلیسی Dash گفته می شود . نشان مزبور در فارسی با عنوان خط پیوند مورد استفاده قرار می گیرد .

#### موارد استفاده :

- برای قطع کردن مطلب و قید جمله معترضه، مانند :
- کوهستان و مناظر زیبای آن — واقعاً چه با شکوه و دل انگیز است — مرا از درد اعصاب آسوده کرد .
- برای تکرار یا تشریح مطلب استفاده می شود، مانند :
- آب — آبی صاف و گوارا — از چشمه سارهایش جاری بود .

- برای جمع کردن و فشردن مطلب به کار می رود، مانند :  
انسان دوستی، شجاعت و فداکاری — اینها ویژه گی های یک انسان واقعی است .

### توجه :

اندازه خط پیوند از خط فاصله قدری بلندتر است . در املاي زبان های لاتین خط فاصله به اندازه ی زیر حروف ( n ) و خط پیوند به اندازه ی زیر حرف ( m ) می باشد . در خط پارسی خط فاصله معادل سه نقطه ( \_ ) و خط پیوند معادل پنج نقطه ( \_ \_ \_ ) به فراخور حروف مورد استفاده در نظر گرفته شده است .

## خط کشیده

### بزرگ نما = زیرین خط

در زبان فارسی با عنوان بزرگ نما، زیرین خط و خط کشیده مورد استفاده قرار می گیرد . خط کشید برای برجسته نمودن یا مشخص کردن قسمتی از نوشته اعم از دست نوشته یا ماشینی به کار برده می شود . طول خط کشیده بستگی به مقدار عباراتی که باید برجسته یا مشخص شوند، دارد .

### موارد استفاده :

- در مواردی که در نامه یا گزارش خواسته باشیم اهمیت قسمتی از نوشته را به مخاطب منعکس کنیم، زیر آن قسمت را خط ممتد می کشیم .  
- در مواردی که نوشته یا نامه یا گزارش را مورد مطالعه قرار داده باشیم و مقرر باشد که جهت مطالعه و بررسی گزارش مزبور به دیگری بدهیم، زیر قسمت های مهم که باید مورد توجه قرار گیرد، خط ممتد رسم می کنیم .  
- به هنگام مطالعه کتاب چنانچه موضوعاتی به نظر مهم برسد، برای این که در مراجعه ی بعدی به کتاب مزبور به آسانی به مطالب مهم دست یابیم، زیر آن ها با خط کشیده مشخص می کنیم، مثال :  
آقای دکتر آریان پور استاد محترم دانشگاه تهران در باره ی شیوه نوشتن می نویسند :  
« شیوه نوشتن شامل چند قاعده است و مراعات آنها نه تنها کار نویسنده و خواننده را آسان می گرداند، بلکه سبب زیبایی نوشته می شود . این قاعده ها که هم اکنون کمابیش پایگاهی بین المللی دارند، دو موضوع اصلی را در بر می گیرند : واژه بندی و نشانه گذاری ..... » .

## ؟ نشان پرسش

### علامت سؤال = پرسش نما

در زبان پارسی به نامه های علامت سؤال، پرسش نما و نشانه پرسش مشهور است . نشانه پرسش از زبان فرانسه وارد خط فارسی شده و چون خط فرانسه از چپ به راست نوشته می شود علامت مزبور، به صورت ؟ بوده است و نظر به این که خط فارسی از راست به چپ نوشته می شود، نشانه پرسش، به صورت ؟ می باشد .

### موارد استفاده :

- بعد از جملات سئوالی و یا سئوال مستقیم از این نشانه استفاده می شود .  
- نشانه پرسش که میان پرانتز ( دو قوس ) 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 :  
هرات یکی از شهرهای پاکستان ( ؟ ) است .

## ! نشان شور و احساسات

## نشان تعجب، هیجان نما، الف نقطه

در زبان پارسی با عناوین تعجب، هیجان نما، الف نقطه مورد استفاده قرار گرفته است .

نشانه ی تعجب به صورت الف نقطه ! نشان داده می شود و بیان گر شور، احساسات، احساسات تند، عواطف دورنی، تأثیر، تألم، ترغیب و ..... می باشد . این نشانه به به علامت تعجب مشهور شده موارد استفاده فراوانی دارد . که یکی از آنها تعجب و یا شگفتی است . این علامت به نویسنده کمک می کند تا حس گفتار، آهنگ سخن و حالت روحی نویسنده را در ازای هر جمله مشخص کند و به کتابت در آورد .

### موارد استفاده :

- موارد استفاده از این علامت بسیار زیاد است که ذکر تمام آنها از حوصله این مختصر خارج است و فقط به چند مورد اشاره می شود :
- بعد از هر کلمه یا عبارتی که تعجب وار باشد، مانند :
  - چه طور می توان باور کرد که از کسانی متمدن اینچنین رفتاری سر بزند !
  - بعد از هر کلمه یا عبارتی که بیان کننده آرزو، ترس، شفقت، تحسین، قسم، نفرین، امر، استمداد، توهین و تحقیر باشد . مانند :  
پایدار باد اسلام ! ( آرزو )  
عجب قیافه ی وحشتناکی داشت ! ( ترس )  
بی چاره کارمند ! ( شفقت، رحم )  
آفرین ! ( تحسین )  
به جان شما پول ندارم ! ( قسم )  
لعنت بر یزید ! ( نفرین )  
مواظب سرما باش ! ( تحذیر )  
ساکت باش ! ( امر )  
کمک ! کمک ! ( استمداد )  
بی ادب ! ( توهین )

### ( ) گریز نما

### دو کمان، دو قوس، نشان حشو و معترضه

در زبان فارسی علاوه بر واژه فرانسوی آنها که رایج شده (پرانتز) با عنوان دو قوس، دو کمان، گریز نما و نشان حشو و معترضه مورد استفاده قرار می گیرد .

### موارد استفاده :

- \_ اشاره به واژه هایی که هنوز متداول نشده است، مانند :  
استنسیل (کاغذ مومه )
- ترجمه ی کلمات در داخل پرانتز قرار می گیرند، مانند :  
پروگرام ( برنامه )
  - جمله هایی که مبین دعا و نفرین در نوشته آورده می شود، در داخل علامت گریز نما نوشته می شود، مانند :  
- پدرش ( خدا او را بیامرزد! ) مرد مهربان و خوبی بود .
  - علامت یا اشاره های اختصاری را در داخل نشان گریز نما می نویسند، مانند :  
- حضرت محمد ( ص )

## [ ] افزوده نما

### قلاب، نشان الحاق، دونبش، گروه

در زبان پارسی با عناوین افزوده نما، قلاب، دونبش و نشان الحاق مورد استفاده قرار می گیرد.

#### موارد استفاده:

- به هنگام تصحیح متون کهن به جملاتی برخورد می نمایم که یک یا دو واژه کم داشته و یا از قلم افتاده است. این کمبود باعث نارسایی در جمله می شود. رفع این نارسایی ها ایجاب می کند، آن جمله با افزودن واژه مورد نظر تکمیل گردد. واژه افزوده شده را با نوشتن در داخل قلاب مشخص می کنیم:
- « این خود نباید به نوشتن که به هیچ [ حال ] ناگفته به ».
- به این ترتیب خواننده می داند که آنچه در داخل قلاب قید شده مربوط به نویسنده اصلی نیست و به وسیله تصحیح کننده جهت ایجاد سهولت در مطالعه، به متن اصلی افزوده شده است.
- در برخی از موارد برای روشن شدن بیشتر مطلب توضیحی ایجاب می کند، توضیح مزبور که تقریباً تکمیل کننده جمله است در داخل قلاب نوشته می شود، مانند:
- « در روز دوشنبه [ مسعود غزنوی ] به آن قصر آمد که برابر میدان داشت.
- معمولاً در هنگام تنظیم فیلم نامه با نمایش نامه دستورهای اجرایی را بین دو قلاب می دهند، مانند:
- احمد [ با خنده ی تمسخرآمیز ]: اختیار دارید آقا! تمام ده مال شماست، هرطور دلتان می خواهد رفتار کنید.

#### « ..... نشان نقل قول

#### دوسر کج . (گیومه)

#### موارد استفاده:

- در آغاز و پایان سخنی که مسقیماً از شخص یا منبعی نقل می شود، قرار می گیرد:
  - حضرت امام جواد (ع) می فرمایند: « بهترین مردم کسی است که از وجودش نفعی به بندگان خدا برسد ».
  - در آغاز و انجام اصطلاح های تازه یا جعلی و واژه های مورد تأکید جمله ها قرار می گیرد، مانند: کلمه « فرهنگ » معادلی است برای « کولتور » آلمانی.
  - برای استهزاء یا تعریفی که خواسته باشیم تأکید بیشتری بر آن نمایم، مانند: من آن « دانشمند محترم » را از خیلی پیش می شناختم.
  - هنگام ذکر عنوان مقاله ها رساله های نامستقل و سخنرانی ها و فصل های کتاب، برای مشخص کردن آنها از این علامت استفاده می شود. « در فضیلت قناعت »، باب سوم گلستان سعدی است.
- اشاره ۲:
- هر گاه ایجاب کند که یک یا چند کلمه، از مطالبی که داخل علامت نقل قول نوشته شده، به نوبه ی خود مشخص یا برجسته شوند، آن را داخل کمان شکسته یعنی < > می گذاریم. مانند:
- استاد زبان پارسی گفت: « کلمه جوهر، معرب < گوهر > است ».

توجه:

یادآوری می کند که در کلمات و نشانه گذاری کلام منقول، هیچ گونه دخل و تصرفی نباید کرد.

#### ( ..... ) افتادگی نما

## چند نقطه، سه نقطه، نشانه حذف

### سه نقطه ( ... )

سه نقطه در موارد ذیل مورد استفاده قرار می گیرد .

- به هنگام حذف یک کلمه، به جای کلمه ی محذوف از سه نقطه استفاده می شود، مانند: فقر و ناداری و بیکاری و ... از عوامل فساد جامعه است .
- در معنی واژه هایی مانند « و غیره » و « لخ » استفاده می شود .
- در زمانی که نخواسته باشیم کلمه ای را به دلیل نداشتن وجهات ادبی - عیناً به کار بریم و بخصوص این کلمه زیبا هم نباشد، از سه نقطه استفاده می شود، مانند:  
مست بودم اگر ... خوردم  
... فراوان خوردند مستاناً  
( عید زاکانی )

### چند نقطه ( ..... )

این نشانه نمایش گر حذف یک جمله یا چند جمله می باشد و موارد استفاده از آن به قرار زیر است :

- برای حذف یک یا چند بیت شعر و احياناً یک یا چند سطر نثر .
- به هنگامی که مقرر است قسمتی خاص از یک ماده قانون در نوشته ای مورد استفاده قرار گیرد، جمله مورد نیاز در داخل پرانتز قید می شود و بقیه ماده که مورد نیاز نیست به صورت چند نقطه مشخص می شود .
- برای حذف کلمات زشت و نازیبا، از چند نقطه استفاده می شود .
- هرگاه بخواهند از صراحت چشم پوشیده و قضاوت تفکر را بر عهده خواننده گذارند باز هم از چند نقطه استفاده می شود .

### توجه :

همانطور که گفته شد؛ چند نقطه نشانه حذف و یا افتادگی یک یا چند کلمه است . بنابراین هنگامی که حذف شده یک کلمه باشد، فقط سه نقطه گذاشته می شود . زمانی که چند کلمه باشد به جای نخستین کلمه سه نقطه و به جای هر کلمه یک نقطه در نظر گرفته می شود .

در خاتمه این بحث لازم است که یادآوری کنیم:

**استفاده از علائم باید به مصداق خیر الامور اوسطها باشد، نه به آن اندازه که افراط شود، و نه به میزانی که کمبود آن مشهود گردد. بلکه رعایت اعتدال نشانه منطق و کمال نویسنده است.**

# ارتباطات سازمانی

## مقدمه

جهان کنونی جهانی است پر از تغییرات شتابان. دگرگونیهای بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفتهای سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیتی روبرو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته علم مدیریت است که پا به عرصه نوینی از حیات خود گذاشته و در پاسخ به چالشهای محیطی به جستجوی روشهای تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمانها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمانها با نگرش وسیع تر در نظر گرفته می شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه ای می شود. تقریباً در دو دهه گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمانها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصر به مراکز علمی نیست، بلکه سازمانهای تجاری و تولیدی نیز از آن بعنوان کلید موفقیت یاد نموده اند.

ارتباط برای هماهنگی فعالیتهای گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند به وضوح از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند گردید. در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل موثر بر ارتباطات، گروههای رسمی و غیررسمی، روشهای بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است.

## سازمان

برای بررسی دقیق تر مفهوم ارتباطات سازمانی ابتدا به توضیح مفاهیم سازمان و ارتباطات می پردازیم. سازمان به مجموعه ای اجتماعی، هدفدار و وظیفه مدار اطلاق می شود. مجموعه ای که هر کدام از اعضای آن دارای هدف های فردی هستند و کل مجموعه به عنوان یک نظام دارای اهداف سازمانی می باشد. این مجموعه برای انجام فعالیتهایش به نوعی هماهنگی در چارچوب یک ساختار سازمانی نیازمند است. هیچ سازمانی نمی تواند در خلاء به وجود آید یا در آن به ادامه فعالیت بپردازد، بلکه همه سازمانها توسط محیطهای اجتماعی پیرامون که هم بر آنها اثر می گذارند و هم از آنها تاثیر می پذیرند احاطه شده اند.

برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛ یکی مفهوم سازمان که حیاتی ترین امر در پروسه شغلی هر فرد است و دوم مفهوم ارتباط است که یک المان منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است. درحقیقت برای یک فارغ التحصیل دانشگاه هیچ فعالیت تخصصی نیست که نیاز به عضویت در یک سازمان را نداشته باشد.

## ارتباط

برای اینکه یک اندیشه به واقعیت بپیوندد باید برنامه ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. ارتباطات نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست. ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها و عقاید و واقعیتها به گونه ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

همچنین می‌توان این تقسیم بندی را برای مفهوم ارتباطات ارائه داد:

- 1- ارتباطات عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر.
- 2- ارتباطات عبارت است از فرآیند انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم در بین افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه.
- 3- ارتباطات عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی.
- 4- ارتباطات عبارت است از تبادل اطلاعات و انتقال معانی، مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان.

## ارکان اصلی فرایند ارتباطات

جان کاتر (John kotter) ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است: یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می‌فرستد که او به آن پاسخ می‌دهد. در این شکل ساده می‌توان الگویی به طریق زیر ارائه کرد. فرستنده پیام **B** پیام **B** گیرنده پیام. الگوی مزبور نشان می‌دهد که در یک ارتباط سه رکن اصلی وجود دارد. بدیهی است که اگر یکی از آنها حذف شود، ارتباط برقرار نمی‌گردد. در یک فرآیند ارتباط هفت بخش وجود دارد:

- فرستنده پیام یا منبع پیام (Sender): آغازگر ارتباط است. در یک سازمان، فرستنده پیام کسی است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.
- به رمز درآوردن پیام (Encoding): زمانی انجام می‌شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات تنها باید بین یک نفر و نفر دیگر از طریق علامت و نشانه مبادله شود.
- پیام (Message): اطلاعاتی است که فرستنده پیام آن را از نظر فیزیکی به صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.
- کانال یا مجرای ارتباطی (Channel): وسیله‌ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت). غالباً نمی‌توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.

- دریافت کننده یا گیرنده پیام (Receiver): شخصی است که اندام های حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند. امکان دارد گیرنده پیام، یک یا چند نفر باشند.
- از رمز خارج کردن پیام (Decoding): فرایندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند سپس آن را تفسیر کند.
- بازخورد نمودن نتیجه (Feedback): مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام به فرستنده پیام داده می شود. بازخورد ممکن است مستقیم و یا به صورت غیر مستقیم باشد.
- پارازیت: پارازیت را می توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد.

### ارتباطات سازمانی

از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان می توان به مفهوم جدیدی دست یافت که ارتباط یا ارتباطات سازمانی نام دارد. در ارتباط سازمانی که یکی از انواع ارتباطات انسانی است، چهار ویژگی هدفمندی، ساختارمندی، وظیفه‌مداری و محاط بودن در یک سازمان، در مقایسه با انواع دیگر ارتباط بیشتر مورد توجه است. در رویکردهای گوناگون علم مدیریت در مفهوم ارتباطات سازمانی با توجه به تعریف هر یک از سازمان، تفاوت‌های محسوسی دیده می‌شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می‌شود، عناصر ارتباط به این صورت است: ارتباط یک وظیفه است، مسیر ارتباطی به صورت عمودی است، کانال ارتباطی همواره به صورت کتبی و سبک ارتباط به صورت رسمی است. در دو رویکرد دیگر یعنی روابط انسانی و منابع انسانی که به نیازهای کارکنان و تاثیر رضایتمندی بر میزان بهره‌وری توجه می‌شود؛ ارتباط علاوه بر وظیفه، وضعیتی اجتماعی و ابتکاری دارد. مسیر ارتباط به صورت عمودی، افقی و یا گروهی می‌باشد. در این جا کانال ارتباط نیز اغلب حالت رودررو و بدون محدودیت را دارد و سبک ارتباط شکل غیر رسمی را دارا می‌باشد. در مقابل این مکتب می‌توان به رویکردهای سیستمی، فرهنگی و انتقادی اشاره کرد.

برای مثال در رویکرد سیستمی، سازمان به عنوان یک موجود زنده دیده می‌شود که هم بر محیط اثر می‌گذارد و هم از آن تاثیر می‌پذیرد و این دیدگاه که متأثر از نظریه عمومی سیستم هاست، هر مجموعه را دارای اجزایی می‌داند که وجه اشتراک آنها نظم سلسله مراتبی، وابستگی به یکدیگر و مرزهای نفوذپذیری است. به علاوه، نظام دارای فرایند داده و ستاده و بازخورد است. نوربرت ونیرا (1969) در کتاب سایبرنتیک یا کنترل، ویژگی های هر نظام را به چهار دسته کلی مجموعه، هم پایانی، آنتروپی منفی و تنوع الزامی، تقسیم بندی می‌کند. در این رویکرد، سازمان عبارت از یک کل با اجزای پیوسته و متشکل از افراد انسانی، سازمانهای رسمی و غیر رسمی، روشهای رهبری و روابط انسانی حاکم بر محیط فیزیکی و افراد آن مجموعه است.

ارتباطات سازمانی را می‌توان با نگرش فرهنگی نیز مورد بررسی قرار داد. در این رویکرد محیط درونی و بیرونی سازمان دارای فرهنگی قوی یا ممتاز و متشکل از عناصری چون ارزش ها، قهرمانان، آداب و رسوم و شبکه فرهنگی در نظر گرفته می‌شود. در نگرش فرهنگی به سازمان، توجه به روابط با مشتریان نسبت به ساختار دیوان سالار سازمانی دارای ارزش بیشتری است. در این رویکرد تصویر و هویت سازمانی اهمیت دارد.



در برابر دیدگاه‌های پنج گانه ذکر شده که بر اهداف مشترک سازمانی تاکید دارند، تعارض مفهومی نامطلوب دارد و قدرت حق طبیعی مدیران محسوب می‌شود، دیدگاه رادیکال‌ها قرار دارد که تعارض را پدیده‌ای مثبت و بخشی از امور سازمانی ذکر می‌کند. بر پایه این نگرش سازمان میدان جنگی است که در آن نیروهای حریف (مدیریت و اتحادیه‌ها) در دستیابی به اهدافی بسیار ناسازگار با یکدیگر مبارزه می‌کنند.

رویکرد رادیکال‌ها به دو دسته انتقادی و پست مدرن تقسیم بندی می‌شود که در اولی سازمان عرصه سلطه‌گری است و دومی سازمان را به عنوان موجودیتی نظم یافته و معنا دار زیر سوال می‌برد. در این رویکرد تسلط بر دانش و اطلاعات، شبکه‌های غیر رسمی ارتباطی، فن آوری ارتباطی و نمادها از عناصر چهارگانه قدرت در سازمان ذکر می‌شوند.

ارتباطات سازمانی فرایندی است که به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازی می‌کنند. ارتباطات، نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان است.

می‌توان یک سازمان را به بدن انسان تشبیه کرد که مدیریت، سر آن است، یعنی سازمان یک موجود زنده و نظم یافته است. همانطور که بدن انسان برای انتقال پیام‌های مغز که کی بخورد، کی بخوابد، کی بایستد و ... به سیستم عصبی تکیه دارد؛ یک سازمان هم به ارتباطات سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند است. اگر در بدن انسان، اختلال فیزیکی یا عصبی به وجود بیاید یعنی مانعی در راه جریان آزاد پیام‌ها ایجاد شود، عواقب منفی به دنبال خواهد داشت به همین صورت اگر مشکلی در ارتباطات سازمانی ایجاد شود، باید به صورت سریع و کامل برطرف شود. درک مفهوم ارتباطات سازمانی، اثربخشی کارکنان سازمان را افزایش می‌دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می‌شود.

## انواع ارتباطات

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی موردنظر فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی و یا غیر کلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار و یا گفتار است و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویر هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند و دربرگیرنده حرکت اعضا و اندام و شامل آهنگ، صدا و اشاره هم می‌شود، مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بربینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می‌کند. البته باید بدانیم در همه موارد حرکت یک عضو نمی‌تواند یک مفهوم جهانی به خود بگیرد. پیام‌های کلامی به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی-بصری، بصری-کتبی، سمعی-کتبی تقسیم بندی شده‌اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیتهای سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام، عمل تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیتهای متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت، گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیتهای متناسب با پیام فرستاده شده، را استفاده کند. در تقسیم بندی دیگر راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط، کتبی و شفاهی هستند که در ادامه مزایا و معایب هر کدام را

مورد بررسی قرار می‌دهیم:

مزایای ارتباطات کتبی:

1- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می‌دهد.

2- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می‌آورد.

3- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می‌دهد.

4- فرستنده پیام دقت بیشتری می‌کند و بهتر فکر می‌کند.

معایب ارتباطات کتبی:

1- وقت زیادی صرف می‌شود.

2- برای اطمینان از این که گیرنده، پیام را درست دریافت کرده، بازخورد وجود ندارد.

3- مطالب مکتوب قبل از فرارسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است انشاء شوند، در نتیجه کارآمدی خود را از دست می‌دهند.

4- به دلیل استفاده از ارتباط کتبی، روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می‌کند.

مزایای ارتباطات شفاهی:

1- ارتباط شفاهی ساده است و وقت کمتری می‌گیرد و از نظر هزینه ارزان تر است.

2- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می‌شود.

3- رفاقت در سازمان ایجاد می‌شود و به دلیل تماس‌های شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می‌شود.

4- هر گونه سوء تفاهم و تفسیر نادرست برطرف می‌شود.

معایب ارتباطات شفاهی:

1- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای برجا نمی‌ماند.

2- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحریف می‌شود و هر قدر تعداد

افراد که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است.

3- وقتی فاصله جغرافیایی گیرنده و فرستنده پیام زیاد باشد، ارتباط شفاهی نمی‌تواند به درستی انجام شود.

4- گیرنده پیام ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خود تفسیر کند و نه بر اساس مقصود فرستنده پیام.

5- درباره پاسخ های فوری نمی‌توان به دقت اندیشید.

6- نحوه صحبت کردن، تون صدا و حرکات صورت ممکن است معنای متفاوتی به گیرنده پیام القا کند .

در تقسیم بندی دیگر برای ارتباط، ارتباطات به دو دسته یک جانبه و دو جانبه تقسیم می‌شوند:

ارتباطات یک جانبه: هر گاه عکس العمل گیرنده پیام نسبت به پیام ابراز نشود، آن ارتباط را یک جانبه گویند. یعنی در این

نوع ارتباط، بازخورد پیام وجود ندارد.

ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس العمل ها و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع

فرستنده پیام برساند و عملاً چنین کند، به این ارتباط، ارتباط دوجانبه می‌گویند. ممکن است ارتباط دوجانبه در محیطی تبدیل

به ارتباط یک جانبه شود، به این صورت که هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارائه دهد، تا

زمانی که گیرندگان، قادر به دریافت و درک مفاهیم باشند، بازدهی مثبت است ولی هرگاه توان و انرژی گیرندگان برای دریافت

و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمان دیگری بگذارد ارتباط دوجانبه باقی می ماند ولی در صورتی که به ادامه بحث بپردازد، ارتباط یک جانبه می شود .

به هر حال باید توجه داشت همانند بسیاری از مفاهیم مدیریت، ارتباطات را می توان یک فرایند در نظر گرفت و اگر قرار باشد ارتباطات واقعی وجود داشته باشد، باید فرایند دوطرفه باشد. در حقیقت ارتباط یک جانبه نباید وجود داشته باشد. از لحاظ اصولی، این فرایند نیاز به یک فرستنده دارد که پیام را از طریق یک کانال به گیرنده انتقال می دهد. گیرنده، پیام را دریافت می کند و سپس بازخورد آن را برمی گرداند. بنابراین هر دو طرف فرایند، هم فرستنده و هم گیرنده هستند.

### جریان ارتباطات در سیستم:

انواع ارتباطات سازمانی عبارتند از: الف. ارتباط عمودی ب. ارتباط افقی ج. ارتباط مورب

الف. ارتباط عمودی: شامل ارتباط رو به پایین و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباطات رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زیردستان می باشد. هدف اصلی ارتباطات رو به بالا این است که اطلاعاتی درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان برساند که شامل ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و یا درخواست های مختلف است. در ارتباط رو به بالا هر گاه زیر دست دریابد که سرپرست نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود بروز می دهد، آن گاه در ارسال آن اطلاعات امساک کرده و یا آنها را تعدیل می کند. در ارتباط رو به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به کارکنان خودداری کنند، کارکنان اعتماد خود نسبت به آنها از دست داده و نمی توانند پاسخ های صحیحی به پیام های ارتباطی آنها بدهند و این امر باعث ایجاد تنش هایی در سازمان می شود. نتایج تحقیقی که درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان انجام شده نشان می دهد که دوسوم ارتباطات مدیران با کارکنان ارتباطات عمودی است.

ب. ارتباط افقی: معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، این گروه و گروه های دیگر و بین اعضای دوایر مختلف برقرار می شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است.

ج. ارتباط مورب: ارتباط مورب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

در تقسیم بندی دیگر برای انواع ارتباطات سازمانی موارد زیر در نظر گرفته می شود: ارتباطات عمودی، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیر رسمی. ارتباط رسمی در گروه های کوچک رسمی، شامل شبکه های همه جانبه، چرخی و زنجیره ای است. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخی، رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباط، فعالیت می کند. در شبکه زنجیره ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف از جمله علایق، سلیقه های مشترک، همفکری ها... با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطی غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آن قدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می شود. در صورتی که ارتباطات رسمی با اهداف سازمان در تعارض باشند، در راه نیل به این

اهداف، اختلال ایجاد می‌کنند و در سازمان تنش به وجود می‌آورند. هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمان ببیند باید از آنها بهره‌گیرد و هر گاه آنها را بازدارنده ببیند باید در توقف این روابط بکوشد تا بتواند تنش زدایی کند . ممکن است شبکه ارتباطی غیر رسمی به این دلیل ایجاد شود که شبکه های رسمی توجهی به نیازهای اطلاعاتی اعضای سازمان نمی‌کنند. بنابراین شبکه های غیر رسمی در ارضای نیازهای مربوط به اطلاعات اضافی سراسر سازمان مفید تلقی می‌شود. یکی از اصول اساسی ارتباطات غیر رسمی شایعه می‌باشد. با وجود این که اطلاعات ناشی از شایعه در اتخاذ تصمیم صحیح چندان مورد استفاده نیست ولی اعضای سازمان آن را برای ارسال و دریافت پیام های مربوط به محیط داخلی شان مورد استفاده قرار می‌دهند.

به منظور کاهش مسائل مربوط به شایعه یا صحبت های درگوشی، مدیران باید در قدم اول تمام تلاش خود را به کار گیرند که شکافهای موجود در سیستم ارتباطات رسمی را مسدود کنند. مسلماً زمانی که کارکنان، اطلاعات مناسب را دریافت کنند احساس می‌کنند که به نحو بهتری از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمینان خاطر بیشتری پیدا می‌کنند. همچنین با حذف پیام های رسمی مبهم، انتشار شایعه کم می‌شود. در حقیقت در هر سیستم ارتباطی اثربخش باید به شبکه های غیر رسمی اجازه داده شود که با هماهنگی با کانال های رسمی عمل کنند تا نیل به هدفهای سازمان امکان‌پذیر شود .

### **انتخاب مسیر یا کانال ارتباط:**

انتخاب یک کانال مناسب بستگی به موقعیت دارد و مدیران باید موارد زیر را در نظر داشته باشند:

- 1- ماهیت ارتباط مورد نظر
- 2- توانایی طرفها در ایجاد ارتباط
- 3- ارتباط متقابل بین گروه‌ها در درون هر یک از آنها
- 4- خصوصیات کانال بر حسب گزینش، سرعت و قابلیت پذیرش

در انتخاب کانال ارتباطی، مدیران باید در مورد الگوی ارتباطات که بین افراد یک کانال وجود دارد اطلاعاتی داشته‌باشند. یک روش برای درک الگوهای احتمالی ارتباطات در نظرگرفتن چهار شبکه اصلی است، این شبکه‌ها، قالبهایی برای تماس میان مراکز تصمیم‌گیری به شمار می‌روند. شبکه‌های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته متمرکز و غیر متمرکز تقسیم‌بندی می‌کنند. شبکه ارتباطی متمرکز شامل شبکه ارتباطی Y و شبکه ارتباطی چرخی است. شبکه ارتباطی غیرمتمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره ای و شبکه ارتباطی دایره‌ای است. شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب است .

در شبکه دایره‌ای، ارتباطات ممکن است از هر طرف فرد آغاز گردد، بنابراین این الگو نماینده سیستم های ارتباطات در صورت نبودن یک رهبر یا یک برنامه مشخص برای عمل است. در الگوی چرخی یک رهبر مرکزی وجود دارد که با هر یک از زیردستان ارتباط برقرار می‌کند. به هر حال زیر دستان حق ارتباط با یکدیگر را ندارند. الگوی زنجیره ای شکل ویژه‌ای از الگوی دایره‌ای است، با این تفاوت که حلقه ها به هم پیوسته نیستند. در مقایسه با الگوی دایره‌ای، هر یک از دو انتهای باز زنجیره در

این الگو، گرایش دارد که مجموع حجم ارتباطاتی را که در شبکه داده می‌شود کاهش دهد. الگوی Y شبیه زنجیره است، با این تفاوت که یک عضو در خارج از زنجیره قرار می‌گیرد. الگوی Y بیانگر این مطلب است که یک عضو متخصص وجود دارد که با یک مدیر اجرایی در کنش متقابل است. بیشترین رضایتمندی اعضای شبکه مربوط به الگوی دایره‌ای، بعد الگوی زنجیره‌ای، سپس الگوی Y و در نهایت الگوی چرخشی است. به هر حال اثربخش‌ترین شبکه، بستگی به موقعیت و هدفهای از پیش تعیین شده دارد و هنگامی که موقعیت تغییر می‌کند، شبکه دیگری ممکن است عملی باشد.

### قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی:

قانون 1. ارتباط معمولاً به شکست می‌انجامد مگر اینکه شانس بیاورید: این که افراد تصور می‌کنند پیام‌های آنها را دیگران به درستی دریافت می‌کنند به دلیل غرور آنهاست. ارتباط یک فرایند پیچیده است. برای ارتباط باید یک فرستنده و یک دریافت کننده که پیام را درک می‌کند وجود داشته باشد که به راحتی به دست نمی‌آید. به دلیل این که علل مختلفی می‌تواند منجر به تحریف یا از دست رفتن پیام شود بهتر است پیام را از همه راه‌های ممکن مبادله کنید. آن را بگویید، در خبرنامه بنویسید، در تابلوی اعلانات بنویسید و به صورت یک به یک یا گروهی درباره آن بحث کنید. اولین قانون ارتباط سازمانی خود دارای چهار نتیجه است:

1- اگر ارتباط بتواند به شکست بیانجامد، حتماً شکست می‌خورد. این نتیجه فرعی به این علت است که اگر شما شانس شکست خوردن را به پیام بدهید، آن حتماً شکست می‌خورد. اگر شما به عنوان یکی از عوامل ارتباط، بی‌دقت باشید یا بدون مهارت کافی باشید یا اگر فقط تنبلی کنید، شما معمولاً در ارتباط با شکست مواجه می‌شوید.

2- اگر ارتباط نتواند شکست بخورد، هنوز هم احتمال شکست آن وجود دارد: حتی با رعایت دقیق پیش‌نیازها، ممکن است اتفاقات ناگهانی پیش بیاید که مانع جریان داده‌ها شود. مثلاً دستگاه کپی درست کار نکند، سیستم صوتی از کار بیافتد، همچنین قانون مورفی هم وجود دارد.

3- اگر به نظر بیاید که ارتباط در مسیری که ما قصد داریم موفق باشد، در راهی که ما تصور نکرده ایم قرار می‌گیرد؛ اگر همه چیز به خوبی پیش رود، موفقیت ممکن است گمراه کننده باشد. دریافت کننده ممکن است فکر کند که پیام شما را دریافت کرده ولی درحقیقت آنها معمولاً آن را اشتباه فهمیده‌اند یا برای خوشحال کردن شما نمی‌خواهند اعتراف کنند که درست دریافت نکرده‌اند.

4- اگر مطمئن باشید که ارتباط شما موفق خواهد بود، آن حتماً شکست می‌خورد: در نظر گرفتن شرایط خود به این معنی است که شما فرایند ارتباط را با توجه به سلیقه خود طراحی کرده‌اید و شرایط گیرنده را مد نظر نداشته‌اید. پیام خود را برای گیرنده طراحی کنید نه برای فرستنده.

قانون 2: اگر یک پیام را بتوان به روش‌های مختلف فهمید، دقیقاً به همان روش معنا می‌شود که بیشترین زیان را دارد. اگر پیام به اشتباه فهمیده شود، چه آسیبی را در پی خواهد داشت؟ از آنجا که همیشه احتمال خطا وجود دارد، عاقلانه است که بدانیم که اگر خطایی در پیام اتفاق افتد چه کنیم؟

قانون 3: همیشه فردی وجود دارد که بهتر از شما می‌داند مقصود شما از پیام چیست. بسیاری از مردم فکر می‌کنند که می‌توانند فکر ما بهتر از خودمان بخوانند.

قانون 4: هر چه ارتباطات بیشتر باشد، موفق شدن در ارتباط مشکل‌تر می‌شود. زمان ارتباط باید محدود باشد. به همین خاطر است که برای مطالبی که از طریق تلویزیون ارائه می‌شود محدودیت زمانی قرار می‌دهند. این تصور غلطی است که هر قدر اطلاعات بیشتر باشد بهتر است. مقدار خیلی زیاد اطلاعات به همان بدی نداشتن اطلاعات کافی است.

قانون 5: در حجم زیاد ارتباط، مهم نیست که چیزها چطور هستند، چیزی که مهم است این است که چیزها چگونه باید به نظر بیایند.

قانون 6: اهمیت آیت‌های خبری نسبت عکس با مربع فاصله دارد: به زبان ساده می‌توان گفت جنگ با مشت، در همسایگی من، برای من مهم‌تر از این است که 50000 نفر در سیل در 10000 مایل دورتر کشته شده‌اند. خوب است که به فکر بچه‌های گرسنه آفریقا باشیم ولی افراد گرسنه در محل ما توجه بیشتری نیاز دارند.

### بعضی مشکلات در ارتباطات سازمانی

- 1- اگر من می‌دانم پس هر کسی باید بداند: شاید رایج‌ترین مشکل ارتباطات، این فرض مدیریت است که چرا آنها از اطلاعاتی آگاهی دارند که بقیه آگاهی ندارند. معمولاً کارکنان از اطلاعات آگاهی ندارند مگر اینکه مدیران آنها را انتقال دهند.
- 2- ما از تشریفات و کاغذبازی متنفریم: در زمان آغاز به کار یک سازمان، راهبران آن به دلیل اینکه اهل تشریفات اداری نیستند به خود می‌بالند. نوشتن بعضی چیزها ممکن است نشانه تشریفات اداری باشد و از آن اجتناب شود. همانطور که سازمان رشد می‌کند، به ارتباطات و بازخورد آنها نیاز بیشتری پیدا می‌کند ولی به این ارتباطات ارزشی داده نمی‌شود، در نتیجه آشفتگی به دنبال خواهد داشت.
- 3- به همه افراد باید اطلاع داد یا به بعضی افراد؟ یک مشکل دیگر این است که مدیران به ارتباطات اهمیت نمی‌دهند و یا فرض می‌کنند که ارتباطات خود به خود پیش می‌آید. بنابراین مهم نیست که چه اطلاعاتی را به چه کسانی انتقال داده اند.
- 4- آیا شما مقصود من را دریافت کردید؟ به راحتی می‌توان مطمئن شد که اطلاعات را به فردی انتقال داده‌ایم ولی نمی‌توان مطمئن بود که آنها همانطور که شما خواسته‌اید آن را دریافت و درک کرده‌اند. متأسفانه زمانی از این درک نادرست آگاه می‌شوید که اشکال و ابهامی جدی به وجود آید.
- 5- درباره چه چیزی باید صحبت کنیم؟ آخرین مشکلات ارتباطی ممکن است زمانی پیش بیاید که مدیران بی تجربه، وظیفه خود را حل مشکلات می‌دانند و اگر مشکلی وجود نداشته‌باشد بنابراین چیزی که باید ارتباط داشته باشد وجود نداشته باشد.

6- داده داریم و اطلاعات داریم. همانطور که سازمانها گسترش پیدا می‌کنند، تمایل مدیران بر تاثیرگذاری متمرکز می‌شود. آنها سیستم هایی را تولید می‌کنند که مقادیر قابل توجه داده تولید می‌کنند؛ یعنی اطلاعات خامی که به نظر نمی‌آید مهم باشند.

7- اگر نظر شما برای مهم باشد، من به شما اطلاع می‌دهم. آخرین مشکلات ارتباطات، زمانی ایجاد می‌شود که مدیران ارزشی برای ارتباط با زیردستان قائل نیستند و معتقدند که زیردستان باید ساکت باشند و کار خود را انجام دهند.

### راه کارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی:

در ارتباطات بالا به پایین:

1- مطمئن شوید هر یک از پرسنل یک کپی از طرح استراتژیک سازمان را دریافت می‌کند که شامل ماموریت‌های سازمانی، دیدها، اهداف استراتژیک و روش های رسیدن به اهداف است.

2- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کتاب راهنما دریافت می‌کند که محتوی همه روش کارهای بروز شده پرسنل است.

3- یک مجموعه اصلی از پروسه ها برای این که چطور کارهای روتین هدایت می‌شوند، تهیه کنید و آنها را در منوال اجرایی استاندارد قرار دهید.

4- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کپی از شرح وظایف خود و چارت سازمانی دارند.

5- ملاقاتهای مدیریتی را به طور منظم داشته باشید (حداقل هر دو هفته یکبار)، حتی اگر چیزی برای گزارش و پی‌گیری نداشته باشید. اگر ملاقاتها را برای زمانی بگذارید که معتقدید شما چیزی برای گزارش دارید، در آن صورت ارتباطات یک طرفه می‌شود و سازمان ضرر می‌بیند.

6- ملاقاتهای همه کارکنان با هم را هر ماه برگزار کنید تا مشخص شود که سازمان چه می‌کند. نگرانیها چیست و اخبار کلی درباره روند کار مشخص شود.

7- راهبران و مدیران باید ملاقات رودررو با کارکنان را حداقل یکبار در هفته داشته باشند، حتی اگر تعداد کارکنان سازمان زیاد باشد، مدیریت باید گهگاهی کارکنان را از نزدیک ببیند.

8- ملاقاتهای منظم برای مناسبتهای دستیابی به اهداف داشته باشید. این کمک می‌کند که کارکنان دریابند که چه چیزی مهم است و به آنها حس جهت دار بودن و اجرایی بودن می‌دهد.

9- مطمئن شوید که همه کارکنان مجلات کارایی سالانه را دریافت می‌کنند که محتوی اهداف آنها برای یک سال دیگر، بروز رسانی کار آنها، اهداف، نیاز به پیشرفت و برنامه ها برای کمک به کارکنان جهت ارتقا می‌باشد.



در ارتباطات پایین به بالا:

- 1- مطمئن شوید که همه کارکنان گزارشات وضعیتی را به طور منظم به سرپرست خود ارائه می‌دهند. این گزارشات باید شامل کاری که در هفته گذشته انجام داده اند، کاری که در هفته آینده انجام خواهند داد و هر نظر خاصی که دارند باشد.
- 2- مطمئن شوید که همه سرپرستان حداقل ماهی یکبار با تک تک افراد پرسنل خود ملاقات دارند تا ببینند که کارها چگونه پیش می‌رود، نگرانی‌های آنها را بشنوند و ... حتی اگر این ارتباط یک گفت‌وگوی کوتاه باشد، یک ارتباط مهم را بین سرپرستان و کارکنان ترویج می‌دهد.
- 3- می‌گرد برگزار کنید تا بازخوردهای این ملاقاتها را ببینید.
- 4- روی بازخوردها کار کنید. از کارکنان مشکلات را بپرسید، بنویسید و به آنها پاسخ دهید حتی اگر پاسخ این باشد که شما هیچ کاری نمی‌توانید انجام دهید .

### **ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت**

- هنری مینتز برگ عامل ارتباطات را به عنوان یکی از مهم ترین عوامل در ایفای نقش مدیران بیان می‌کند. با استقرار کانال ارتباطی صحیح بین مدیر و کارکنان پنج هدف زیر تحقق می‌یابد:
- 1- رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت آمیز وظایف به کارکنان ارائه می‌شود.
  - 2- کارکنان از عملیات و رویه های سازمان مطلع می‌شوند.
  - 3- به کارکنان آموزش داده می‌شود که چرا شغل آنها در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
  - 4- کارکنان در مورد عملکرد و اینکه کارشان را چگونه انجام دهند و چگونه پیشرفت حاصل کنند بازخورد لازم را به دست می‌آورند.
  - 5- اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهای سازمانی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.
- از آنچه گذشت چنین استنباط می‌شود که تمامی وظایفی که مدیر انجام می‌دهد به ارتباطات موثر بستگی دارد .

### **بهبود ارتباطات سازمان**

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنشهای ارتباطی مدیران و کارکنان و نیز تنش های ارتباطی موجود در سازمان کاهش یابد، اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی مانند نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشا یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است. باید بدانیم بیشتر سوءتفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می‌دهد.



شخصیت افراد که مدیر هم جزیی از آنها است بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته شده و یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می شود:

ناحیه عمومی: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه خصوصی: رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر شناخته شده است ولی برای دیگران ناشناخته است.

ناحیه کور: رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه ناشناخته: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع تر باشد تعارضات و سوءتفاهمات کاهش می یابد. توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشا صورت می پذیرد. در افشا، مدیران خود مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. به این ترتیب منطقه خصوصی کاهش می یابد و بازخورد باعث می شود تا مدیر آن قسمت از رفتار و ویژگی های خود را که نمی شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و در نتیجه تنش های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان نیز با اجرای این دو شیوه، تنش ها و تعارضات کاهش می یابد.

از نگاه دیگر می توان گفت برای این که مدیران، ارتباطات سازمانی موثرتری داشته باشند باید نه تنها تلاش کنند که خوب درک کنند، بلکه باید بتوانند خوب تفهیم کنند. روشهای زیر در این امر یاری رسان است:

1- تنظیم جریان اطلاعات: تنظیم جریان اطلاعات اطمینان می دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرد و در نتیجه از ارسال حجم عظیمی از اطلاعات جلوگیری می شود.

2- استفاده از بازخورد: بازخورد کانال ارتباطی را برای پاسخ دریافت کننده پیام تامین می کند تا برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت شده و مقصود آن درک شده یا خیر.

3- تکرار: تکرار در ارتباطات به این منظور گنجانده می شود که اگر یک قسمت از پیام درک نشود، قسمت های دیگر همان پیام را منتقل کنند.

4- تشویق به اعتماد متقابل: بیشتر مدیران فرصت کافی برای پی گیری پیام ها، تامین بازخورد یا ارتباطات پایین به بالا را ندارند. بنابراین ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می تواند برقراری ارتباطات را تسهیل نماید.

5- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده ای در ارتباطات محسوب می شود.

6- شنونده خوبی باشید: گوش دادن مهارتی است که می تواند بهبود و توسعه یابد: "کیت دیویس" ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است: 1- صحبت کردن را متوقف کنید 2- گوینده را راحت بگذارید. 3- به گوینده نشان دهید که می خواهید گوش کنید. 4- حواستان را جمع کنید. 5- با گوینده همدردی کنید. 6- شکبیا باشید. 7- عصبانی نشوید. 8- در بحث و انتقاد سخت گیری نکنید. 9- سوال کنید. 10- صحبت کردن را متوقف کنید.

همانطور که ملاحظه می‌شود، تمام جنبه‌های کار مدیر با ارتباطات سروکار دارد. اگر تمام اعضای سازمان نقطه‌نظرهای مشترکی داشته باشند، ارتباطات تسهیل می‌شود ولی در عمل چنین نیست.

### موانع ارتباطات:

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می‌تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش‌زدایی کند.

- از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می‌شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.
- ویژگی‌های شخصی: ما واقعیت را نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.
- جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط و صمیمیت می‌باشد البته این امر نسبی است ولی باید آن را مدنظر داشت.
- عواطف: نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند بخردانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه‌ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که می‌دانستیم هر یک از ما چه برداشتهایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین‌ترین حد خود می‌رسید.
- ارتباطات غیرگفتاری: اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت‌کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.
- ادراک: هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می‌تواند از راه‌ها و طریقه‌های مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی امری است فردی و منحصر به فرد که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت آن گونه که فرد می‌بیند می‌باشد.
- پارازیت و جملات بی سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند.

شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه‌های کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیر رسمی، خنثی کردن شایعه و آموزش‌های اخلاقی.

- زبان نیز ممکن است به معنی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای در آورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن یک اقدام غیر فعال است. هر گاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل نماییم و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

به طور خلاصه می‌توان پاره ای از موانع برقراری ارتباط را به صورت زیر عنوان کرد: 1- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات 2- موانع مربوط به پارازیت 3- موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات 4- موانع ادراکی 5- اعتبار فرستنده .

### نتیجه گیری :

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین و مهمترین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. اطلاعات لازم باید قبل از این که تصمیمی اتخاذ شود مورد توجه قرار گیرد، بنابراین چنانچه هدف سازمان دستیابی به حداکثر بهره‌وری باشد، سیستم ارتباطات باید به گونه‌ای باشد که در همه حال اطلاعات مربوطه در اختیار اعضای کمیته قرار گیرد.

عمل سازماندهی و مدیریت مستلزم برقراری ارتباط موثر است به گونه ای که کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند. عمل رهبری هم بدون وجود ارتباطات مطلوب موفق نخواهد بود. به این ترتیب مدیران وظایف خود را فقط در صورت برقرار کردن ارتباطات موثر می‌توانند انجام دهند و بنابراین ارتباطات، اساس کار مدیران را تشکیل می‌دهد.

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است: اولاً ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می‌رسانند. ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند. ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می‌کند، بلکه وسیله ای است که سازمان را با محیط خارج مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر باید گفت که از طریق ارتباطات، هر سازمانی به صورت یک سیستم باز در می‌آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می‌کند. ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می‌آورند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن اطلاعات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد. خلاصه این که بدون ارتباطات موثر انجام وظایف سازمان و ادامه حیات آن امکان پذیر نخواهد بود.