



# آشنایی با مباحث توانمندی‌های عمومی، مفاهیم و ارزش‌های سازمانی

(ویژه دوره آموزشی توجیهی بدو خدمت)

جلد دوم

تهیه و تدوین:

سیف ا... مرادی - زهرا حاتمی

دکتر کامبیز مرادزاده - ربابه موسی قلیزاده

زیر نظر:

دکتر حسین مبارکی

## بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان و نام پدیدآور	آشنایی با مباحث توانمندی‌های عمومی، مفاهیم و ارزش‌های سازمانی / تهیه و تدوین سیف ا. مرادی ... [و دیگران]؛ زیر نظر حسین مبارکی؛ [به سفارش] وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی.
مشخصات نشر	سندج: انتشارات زیویه، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	خ، ۱۴۸ ص.: جدول.
فروست	ویژه دوره آموزشی توجیهی بدو خدمت؛ ۲.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۳۴۴۹-۴-۹
وضعیت فهرست نویسی	فیپا
یادداشت	تهیه و تدوین سیف ا. مرادی، زهرا حاتمی، کامبیز مرادزاده، ربابه موسی قلیزاده.
موضوع	کارمندان -- ایران -- توانمندسازی
موضوع	آموزش حین خدمت -- ایران
موضوع	یادگیری سازمانی - ایران
شناسه افزوده	مرادی، سیف‌الله، ۱۳۴۷ -، گردآورنده
شناسه افزوده	مبارکی، حسین، ۱۳۴۳ -، ناظر
شناسه افزوده	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان کردستان
شناسه افزوده	ایران. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
رده بندی کنگره	۱۳۹۱ ۵آ/۵۰/۵HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۴۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	۳۰۰۴۸۲۳

سندج - خیابان شهید نمکی - روبروی رستوران مروارید - کوچه یاس - ۰۸۷۱۳۲۳۶۶۲۹

عنوان	آشنایی با مباحث توانمندی‌های عمومی، مفاهیم و ارزش‌های سازمانی (ویژه دوره آموزشی توجیهی بدو خدمت)
تهیه و تدوین	سیف ا. مرادی - زهرا حاتمی - دکتر کامبیز مرادزاده - ربابه موسی قلیزاده
به سفارش	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی کردستان با همکاری وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی
زیر نظر	دکتر حسین مبارکی
انتشارات	زیویه
نویت چاپ	اول / ۱۳۹۱
تیراژ	۱۰۰۰ نسخه
حروفچینی	نسربین محمدی
لیتوگرافی	نور
مجری چاپ و صحافی	سهراب چاپ کردستان - ۰۸۷۱-۳۲۴۵۹۴۲-۳۲۳۶۶۲۹

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی محفوظ است.

## فهرست مطالب

مقدمه

۱-۲

### بخش اول: آشنایی با مباحث تکمیلی و توانمندی‌های عمومی

۳-۶۱

۴

شناخت نامه‌های اداری

۲۸

علم تجوید قرآن کریم

۴۱

فلسفه حجاب و عفاف

۵۰

امربه معروف ونهی ازمنکر

۶۲-۱۳۸

### بخش دوم: آشنایی با برخی مفاهیم و ارزش‌های سازمانی

۶۳

مدیریت اخلاقی

۷۱

شهروندمداری

۷۶

طرح تکریم ارباب رجوع

۸۴

فرهنگ سازمانی

۹۳

مدیریت و ارتباطات سازمانی

۱۱۴

اصول کار تیمی

۱۳۱

حل مسئله

۱۳۸

منابع

## فهرست مطالب

مقدمه

۱-۲

۳-۶۱

### بخش اول: آشنایی با مباحث تکمیلی و توانمندیهای عمومی

۴	شناخت نامه های اداری
۴	مشخصات نامه های اداری
۵	اجزا و ارکان نامه های اداری
۶	اندازه و ابعاد نامه های اداری
۶	انواع نامه های اداری
۱۰	نگارش
۱۰	آماده نمودن مقدمات
۱۱	تدوین نامه
۱۲	بخشنامه
۱۳	تهیه و تنظیم بخشنامه
۱۴	انواع بخشنامه
۱۴	صورت جلسه
۱۶	انواع صورت جلسه
۱۷	تنظیم صورت جلسه
۱۸	دستورالعمل
۱۹	آیین نامه
۱۹	آیین نامه از نظر گاه حقوق عمومی
۱۹	کاربرد و فایده دستورالعمل
۱۹	انواع دستورالعمل
۲۰	شکل های دستورالعمل
۲۱	نحوه تنظیم دستورالعمل و مراحل آن
۲۱	مراحل تنظیم دستورالعمل
۲۲	احکام- فرم های اداری- دفاتر
۲۲	احکام
۲۲	فرم های اداری
۲۳	انواع فرم ها
۲۳	دفاتر
۲۴	نشان گذاری چیست
۲۴	فایده نشان گذاری
۲۴	نشان های رایج
۲۶	پردازش

۲۸	<b>علم تجوید قرآن کریم</b>
۲۹	مخارج حروف
۲۹	صفات حروف (حقوق حروف)
۳۰	احکام حروف (مستحقّات حروف)
۳۰	ادغام
۳۱	احکام تنوین و نون ساکن
۳۱	ابدال (اقلاب)
۳۱	اظهار (ن) و (م) ساکن
۳۱	اخفاء (ن) و (م) ساکن
۳۱	حروف عربی چگونه تلفظ می شوند
۳۵	معنای وقف
۳۶	روش وقف در کلمات قرآن
۳۶	-اقسام وقف
۳۷	-علامات وقف:
۳۸	موارد (سکت) در قرآن
۳۹	موارد (هاء سکت) در قرآن
۳۹	-عدم تلفّظ (الف مدّی) در حال وصل
۳۹	-هاء ضمیر
۴۱	<b>فلسفه حجاب و عفاف</b>
۴۴	حجاب در قرآن
۴۴	مفهوم و ابعاد حجاب در قرآن
۴۵	هدف و فلسفه حجاب
۴۵	حجاب چشم
۴۶	حجاب در گفتار
۴۶	حجاب رفتاری
۴۶	حجاب و عفت
۴۷	فلسفه حجاب در نماز چیست؟
۵۰	<b>امر به معروف و نهی از منکر</b>
۵۰	جایگاه امر به معروف و نهی از منکر
۵۱	امر به معروف چیست
۵۱	نهی از منکر چیست
۵۲	آیا امر به معروف و نهی از منکر لازم است
۵۲	معروف ها و منکرها
۵۳	مراحل امر به معروف و نهی از منکر
۵۴	ویژگیهای آمران به معروف و ناهیان از منکر

۶۳	<b>مدیریت اخلاقی</b>
۶۳	مدیریت اخلاقی و منشور اخلاقی از منظر دین باوران
۶۴	اخلاق در رفتار کارگزاران
۶۶	منشور اخلاقی سازمانها
۶۷	تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم
۶۷	مصالح چهارگانه از دیدگاه نهج البلاغه و کلام مولا علی (ع)
۷۱	<b>شهروندمداری</b>
۷۱	سازمانهای دولتی و مشتری مداری
۷۲	شهروندمداری با اتخاذ روشهای زیر امکان پذیر خواهد بود
۷۲	الف- تدوین استاندارد خدمات برای خدمت گیرندگان
۷۳	ب- رویکرد درون مدار
۷۴	ج- بهبود امکان دسترسی به خدمات
۷۴	د- اندازه گیری رضایت شهروندان
۷۴	ه- استفاده از تکنولوژی مدرن
۷۵	و- شهروند گرایی نیازمند استراتژی جدید
۷۶	<b>طرح تکریم ارباب رجوع</b>
۷۶	بخشهایی از تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری
۷۶	شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع
۷۷	اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم
۷۸	تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم
۷۸	بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمات به مردم
۷۹	نظرسنجی از مردم
۸۰	نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم
۸۳	نتیجه
۸۴	<b>فرهنگ سازمانی</b>
۸۵	مفهوم فرهنگ سازمانی
۸۵	اهمیت فرهنگ سازمانی
۸۶	تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی
۸۶	مؤلفه های فرهنگ سازمانی
۸۸	فرهنگ غالب و خرده فرهنگ های سازمان
۸۸	شیوه پیدایش یک فرهنگ
۸۹	حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی

۱۸۹	شیوه فراگیری فرهنگ
۹۰	فرهنگ‌های قوی
۹۱	مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی
۹۳	<b>مدیریت و ارتباطات سازمانی</b>
۹۴	سازمان
۹۵	ارتباط
۹۵	ارکان اصلی فرایند ارتباطات
۹۶	ارتباطات سازمانی
۹۸	انواع ارتباطات
۱۰۱	جریان ارتباطات در سیستم
۱۰۳	انتخاب مسیر یا کانال ارتباط
۱۰۴	قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی
۱۰۵	بعضی مشکلات در ارتباطات سازمانی
۱۰۶	راهکارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی
۱۰۸	ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت
۱۰۸	بهبود ارتباطات سازمان
۱۱۰	موانع ارتباطات
۱۱۳	نتیجه‌گیری
۱۱۴	<b>اصول کار تیمی</b>
۱۳۱	<b>حل مسئله</b>
۱۳۲	نظریه‌های حل مسئله
۱۳۳	انواع مسئله
۱۳۳	مراحل حل مسئله
۱۳۶	موانع حل مسئله
۱۳۶	تفاوت بین متخصصان و مبتدیان در حل مسئله
۱۳۷	مبنای عصبی حل مسئله
۱۳۸	منابع

## مقدمه

در عصر حاضر، باگذشت زمان نیازهای مدیران و مجریان در عرصه‌های مختلف حرفه‌ای، تخصصی و دانشگری جدیدتر شده و اهمیت توجه به این موضوع نمایان تر می‌گردد. سازمانهای موفق با توجه به این نکته مهم، سعی دارند تا توانمندی‌های منابع انسانی خود را در کلیه سطوح افزایش دهند و برای نیل به این هدف عالی هم در بعد خواستن (نظیر توجه به ضریب انگیزشی درک نیازها و علائق) و هم در بعد توانستن (توسعه مهارت‌ها، تکنیک‌ها و روش‌های علمی) به صورت همه‌جانبه، برنامه آموزش و توانمندسازی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار داده‌اند.

در تمامی برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت پرداخته شده است پس ضروری است که آموزش ضمن خدمت به صورت برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی سازماندهی شده و هماهنگ به مرحله اجرا درآید تا بتواند نتایج و پیامدهای مناسب، اثربخش و کارا داشته باشد.

از جمله دوره‌هایی که نیاز به اجرای همسان آن در میان کلیه شاغلین یک دستگاه ضروری بوده و در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها نیز برگزاری آن مورد تاکید قرار گرفته است، دوره آموزشی توجیهی بدو خدمت می‌باشد. این دوره به دلیل نقش بسزای آن که در آشنا نمودن کارمند با محیط، قوانین و مقررات نظام اداری، شایسته توجه و اهتمام خاص می‌باشد. هماهنگی در برگزاری دوره با محتوای یکسان باعث عرضه اطلاعات مورد نیاز و همسان به شاغلین می‌شود.

مجموعه حاضر به استناد ماده ۲۳ دستورالعمل آموزش و توانمندسازی با همکاری همکاران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کردستان و با اخذ نظرات کارشناسی از بخش‌های مختلف وزارت متبوع در قالب سرفصل‌های مشخص در قالب ۳ کتاب آموزشی به انضمام یک نسخه گزارش شناخت دانشگاه و شغل تدوین شده و بصورت یک دوره الزامی برای تمامی کارمندان جدیدالاستخدام دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور و سازمان‌های مشمول مصوبات هیات امناء تصویب گردیده است.

دکتر حسین مبارکی

مشاور معاونت توسعه و مدیرکل منابع انسانی و پشتیبانی



## دیباچه

از اساتید، مدیران، کارشناسان و واحدهای ذیل که به نوعی با همراهی، همفکری، مشارکت و تعاملات سازنده خود در جمع آوری و تدوین مجموعه فوق مشارکت نموده‌اند، تشکر و سپاسگزاری می‌نمایم.

**جناب آقای سیف ... مرادی، خانم زهرا حاتمی، آقای دکتر کامبیز مرادزاده، آقای دکتر شعبان سپهر، آقای دکتر محمود کلاهدوزان، خانم رقیه خلیل نژاد، خانم ربابه موسی قلیزاده، خانم مهدیه موسوی، خانم فهیمه ربانی خواه و سایر همکاران**

امید آن است این مجموعه بتواند پایه گذار ارتباط سالم کارمند با نظام اداری و ایجاد دانش و نگرش مناسب در کارمندان باشد.

## مستندات قانونی:

- مواد ۴۴ و ۴۵ قانون استخدام کشوری
- ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (ماده ۸ آیین نامه اجرایی نظام جدید آموزش کارکنان دولت)
- مواد ۵۴ و ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (آیین نامه اجرایی ماده ۵۴ و بندهای "د" و "ه" ماده ۱۴۳)
- دستورالعمل اجرایی نظام آموزش کارمندان موضوع ماده ۳۹ فصل پنجم آیین نامه اداری و استخدامی و تشکیلاتی کارمندان غیر هیئت علمی دانشگاه / دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مصوب هیئت امانا
- مواد ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸ از فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۸۹
- ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
- فصل هشتم آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ۱۳۹۰

## بخش اول

### آشنایی با مباحث تکمیلی و توانمندی های عمومی

## شناخت نامه های اداری

### هدف های رفتاری:

- در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
- مشخصات نامه های اداری را توضیح دهد.
- انواع نامه های اداری را شرح دهد.
- متن نامه را به طور کامل توضیح دهد.
- یک بخشنامه را تنظیم نماید.
- انواع بخشنامه را توضیح دهد.
- جلسه را تعریف کند.
- ارکان صورتجلسه را توضیح دهد.
- روش تنظیم دستورالعمل را بیان کند.
- روش تنظیم آیین نامه را بیان کند.
- نشان گذاری در زبان فارسی را بازگو نماید.

### نامه های اداری

هر نوشته ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ارتباط در داخل و خارج وزارتخانه، سازمان یا موسسه مورد استفاده قرارگیرد، در اصطلاح نامه اداری نامیده می شود.

### مشخصات نامه های اداری

مشخصات نامه های اداری: شماره، تاریخ، عنوان واحد گیرنده، عنوان واحد فرستنده، موضوع و نام و عنوان امضاء کننده نامه و سرانجام امضای نامه به وسیله شخص صلاحیت دار. فقدان هر یک از موارد باعث می شود، نامه از جنبه اداری خود خارج گردد.

## اجزا و ارکان نامه های اداری:

هر نامه اداری از ۵ بخش تشکیل می شود:

۱. سرلوحه

۲. عناوین گیرنده و فرستنده و موضوع نامه

۳. متن نامه

۴. امضا نامه

۵. گیرنده رونوشت

**سرلوحه:** سرلوحه نامه های اداری به آن قسمت از نامه اطلاق می گردد که معمولاً در بالای کاغذهای اداری چاپ شده است. در وزارت خانه ها و مؤسسات دولتی آرم جمهوری اسلامی ایران، نام وزارت خانه، نام مؤسسه یا سازمان، شماره، تاریخ و پیوست می باشد.

**عناوین گیرنده و فرستنده و موضوع نامه:** عنوان گیرنده نامه: منظور از گیرنده یا مخاطب نامه عبارتست از شخص یا مقام سازمانی یا واحد سازمانی که نامه به آن خطاب می شود. عنوان گیرنده نامه با کلمه «به» شروع می شود.

**عنوان فرستنده نامه:** منظور از فرستنده نامه عبارتست از شخص مقام سازمانی سازمان یا واحد سازمانی که نامه از طرف آن نوشته می شود. بیان کننده ی عنوان فرستنده نامه کلمه «از» می باشد.

**موضوع نامه:** منظور از موضوع نامه عبارت کوتاه و گویایی است که مبین محتوای نامه باشد. موضوع نامه با کلمه «موضوع» مشخص می گردد.

**متن نامه:** متن نامه مطالب و شرحی است که در ارتباط با موضوع نامه نوشته می شود و در حقیقت هدف نامه است متن نامه ممکن است کوتاه و در یک یا چند سطر باشد و یا در یک یا چند صفحه و هر صفحه در چندین بند (پاراگراف) تهیه و تنظیم گردد.

**امضای نامه:** مسئولیت نهایی هر نامه با فرد یا مقام سازمانی است که نامه به وسیله وی امضا می شود. در اینجا منظور از مشخصات امضا کننده، مشخصات اداری و فردی شخصی است که نامه را امضا می کند و عبارت است از: نام و نام خانوادگی در سطر اول و عنوان سازمانی وی در سطر دوم که بعد از متن نامه نوشته می شود.

**گیرندگان رونوشت:** منظور از گیرندگان رونوشت، واحدهای سازمانی و اشخاصی هستند که می باید رونوشت نامه به عنوان آنان صادر گردد.

## اندازه و ابعاد نامه های اداری

نحوه انتخاب کاغذ برای مکاتبات اداری بر طبق استاندارد های اخیر به شرح زیر است:

A4 به اندازه ۲۹۷×۲۱۰ میلی متر مخصوص نامه هایی که از ۵ سطر صفحه A4 (قطع بزرگ) بیشتر باشند.

A5 به اندازه ۲۱۰×۱۴۸ میلی متر مخصوص نامه هایی که از ۵ سطر صفحه A5 (قطع کوچک) کمتر باشند.

## انواع نامه های اداری

### الف- نامه های اداری از دیدگاه ماهیت کار

در کل نامه های تهیه شده برای انجام کارهای اداری به طور عمده یکی از چهار حالت زیر را دارند:

- ۱- نامه های خبری
- ۲- نامه های بازدارنده
- ۳- نامه های دستوری و درخواستی
- ۴- نامه های هماهنگی

۱-۱- **نامه های خبری:** به وسیله این گونه نامه ها، نتیجه کار به سازمان یا شخص ذیربط اطلاع داده می شود.

۱-۲- **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.

۱-۳- **نامه های دستوری یا درخواستی:** این نامه ها که بیشترنامه های اداری را تشکیل می دهند، دستور یا درخواست انجام گرفتن کاری است که ممکن است از سازمان یا موسسه یا فردی خواسته شود و یا نتیجه کار از آنها پرسیده شود.

۱-۴- **نامه های هماهنگی:** این گونه نامه ها برای هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان تهیه می شوند یا ممکن است در موردی بین دو یا چند وزارتخانه و موسسه ایجاد هماهنگی کند. از جمله این نامه ها می توان بخشنامه ها را نام برد.

## **ب- نامه های اداری از نظر گاه سطوح ارتباطی**

### **۱- نامه های داخلی**

نامه های داخلی به مکاتباتی اطلاق می گردند که در داخل سازمان بین واحدهای مختلف صورت می گیرند که اهم آنها به شرح ذیل 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 یک واحد.
- نامه از طرف یک واحد سازمانی برای کارمند

**نامه بین واحد دو واحد هم سطح:** واحدهای داخلی سازمان برای انجام امور خود، به همکاری و کمک یکدیگر نیاز دارند.

**نامه از واحد بالاتر به واحد پایین تر:** واحدهای بالاتر ممکن است برای واحدهای تحت سرپرستی خود پیامی داشته باشند یا اینکه وظایف آنان ایجاب نماید که برای سایر واحدهای

سازمان خواه در حوزه سرپرستی خود و یا در حوزه های مربوط به سایر معاونت ها، به منظور ابلاغ خطمشی ها و یا ایجاد هماهنگی نامه هایی را ارسال دارند. 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.

**نامه از واحد پایین تر به مقام یا واحد بالاتر:** در بخش مربوط به ارتباطات گفته شد که ارتباط از بالای 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.

**نامه از طرف یک کارمند به عنوان یک واحد:** این نوع نامه ها به طور معمول تقاضاهای کارمندان از واحد متبوع خود و یا سایر واحدها در ارتباط با کارهای شخصی و یا اداری است این گونه نامه ها بسیار کم و در اغلب موارد حالت شخصی دارد.

**نامه از طرف یک واحد سازمانی برای کارمندان:** احکام ماموریت ها، تشویق نامه ها، به طور معمول نمونه هایی هستند که از طرف واحدهای سازمانی برای کارمندان ارسال می شوند.

## ۲- نامه های خارجی

نامه های خارجی به مکاتباتی اطلاق می گردد که با خارج از سازمان انجام می شود و اهم آنها بر اساس مخاطب نامه عبارتند از:

- نامه به یک واحد شناخته شده در یک سازمان یا وزارتخانه

- نامه به یک وزارتخانه یا سازمان در ارتباط با وظایف آن

- نامه به یک شخص حقیقی

- نامه به یک شخص حقیقی شناخته شده در بخش خصوصی

## ۱- ضوابط مربوط به عنوان گیرنده (به) و فرستنده (از) در نامه های داخلی

نامه داخلی در یک وزارتخانه یا موسسه از طرف یک واحد سازمان به عنوان واحدهای داخلی دیگر نوشته می شود و در این حالت، عنوان گیرنده و فرستنده به ترتیب زیر است:  
در مقابل کلمه «به» عنوان واحد سازمان مورد نظر (گیرنده نامه) نوشته می شود.  
در مقابل کلمه «از» عنوان واحد سازمانی فرستنده نامه ذکر می گردد.

**نامه از واحد بالاتر به واحد پایین تر:** به طور معمول مقامات بالاتر برای واحدهای تحت سرپرستی خود نامه مستقل نمی دهند، بلکه در حاشیه نامه های وارده، دستورهای لازم را صادر می کنند. یا ممکن است در برخی از موارد که جنبه عمومیت داشته باشد، به صدور بخشنامه اقدام کنند که در این صورت از علامت اختصاری «به» و «از» استفاده نمی شود و تنها به ذکر عنوان سازمانی واحد مورد نظر به عنوان گیرنده اکتفا می شود.

نامه در داخل یک وزارتخانه یا موسسه از طرف یک واحد سازمانی به عنوان مقام بالاتر نوشته می شود. در این حالت عناوین فرستنده و گیرنده آن چنین خواهد بود. در مقابل کلمه «به» نام و نام خانوادگی مقام بالاتر و با فاصله یک خط تیره عنوان سازمانی مقام بالاتر نوشته می شود. در مقابل واژه «از» فقط عنوان واحد سازمانی فرستنده نامه ذکر می شود.

نامه در داخل یک وزارتخانه یا موسسه از طرف یکی از کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به عنوان مقام بالاتر نوشته می شود. در این حالت عنوان فرستنده و گیرنده، به این ترتیب خواهد بود:

در مقابل کلمه «به» نام و نام خانوادگی و به فاصله خط تیره، عنوان سازمان مقام بالاتر نوشته می شود (در صورتی که نامه برای سرپرست مستقیم یا مدیر کل واحد متبوع کارمند تهیه شود، نیازی به ذکر سمت و شماره کارمندی نیست).

در صورتی که مسئول واحدی بخواهد از طرف واحد تحت سرپرستی خود با مقام بالاتر مکاتبه کند، در هیچ مورد نام و نام خانوادگی خود را در محل فرستنده نامه «از» ذکر نمی کند و فقط به نوشتن واحد سازمانی تحت نظارت خود اکتفا خواهد کرد.



نامه‌هایی که در داخل سازمان از طرف یک واحد یا یکی از مسئولان برای کارمند نوشته می‌شود، در این قاعده مستثنی است و بسته به نوع و محتوای نامه، نام گیرنده و عنوان شغلی وی قید می‌گردد.

## ۲- ضوابط مربوط به عنوان گیرنده (به) و فرستنده (از) در نامه‌های خارجی

نامه از طرف یکی از واحدهای سازمانی، وزارتخانه یا موسسه‌ای به عنوان یکی از واحدهای سازمانی مشخص و مورد نظر در یک وزارتخانه یا موسسه دیگر نوشته می‌شود. در این حالت عناوین گیرنده و فرستنده به ترتیب یاد شده در زیر خواهد بود. در مقابل کلمه «به» عنوان وزارتخانه یا موسسه گیرنده نامه و سپس به فاصله یک خط تیره، عنوان سازمانی واحد مورد نظر نوشته می‌شود. در مقابل کلمه «از» عنوان واحد سازمانی فرستنده نامه ذکر می‌گردد.

## ۳- ضوابط مربوط به عنوان (موضوع)

کلمه «موضوع» در بالای نامه همیشه زیر عنوان فرستنده نامه یعنی کلمه «از» نوشته می‌شود. جمله جلو کلمه «موضوع» نمایشگر هدف یا اهداف اصلی نامه است. بنابراین باید مبین محتوای نامه بوده و با کلماتی تدوین گردد که در نهایت دقت انتخاب شده‌اند. **یادداشت اداری:** برای سرعت بخشیدن به جریان برخی کارها از یادداشت اداری استفاده می‌شود یادداشت اداری از تمامی ویژگی‌های نامه اداری برخوردار نمی‌باشد، اما چون در برخی از مواد به عنوان سند و مدرک ملاک عمل قرار می‌گیرد، باید به وسیله مقام صلاحیت دار امضا شود و برای انجام امور اداری یا مالی در دفتر اندیکاتور ثبت گردد.

## نگارش

### آماده نمودن مقدمات

مقدمات لازم برای تهیه نامه اداری و یا اصولاً هر نوع نوشته دیگر عبارتند از: تعیین و تحصیل منابع مورد نیاز و سپس چارچوب و یا تنظیم مطالبی است که باید ملاک عمل قرار گیرند.

-**تعیین منابع و تحصیل و فراهم کردن آنها:** برای تهیه یک نامه خوب و موثر که مطالب و محتوای آن مستند و متکی بر اصول منطق باشد، به طور معمول نویسنده نامه پیش از هر چیز در هنگام نوشتن از حافظه و اطلاعات خود یاری می جوید.

-**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 کنند. این افکار پراکنده و اغلب مفید و لازم به همان سرعت که به ذهن می آیند با همان شتاب هم از آن دور می شوند. نظر به اینکه افکار و ایده ها و اطلاعات تحصیل شده قسمتی از مایه اصلی خواهد بود، مصلحت نیست که به آسانی از دست برود. پس بهتر است که تمام مطالب از ذهن گذشته به طریقی مهار و نگهداری شود. بهترین روش برای جلوگیری خروج افکار از حیطه فکری، یادداشت آنها روی کاغذ است.

-**تهیه طرح اولیه:** گرچه نامه های اداری به گونه ای با یکدیگر مشابه است، اما روال منطقی کار ایجاب می نماید که برای هر نوشته، چارچوب خاصی در نظر گرفت و این طرح را بر کاغذ آورد.

### تدوین نامه

جای هیچگونه تردیدی نیست که مهمترین بخش نامه های اداری، عناوین و متن آن است که ارتباط میان نویسنده و خواننده را از نظر تفهیم و تفهم ممکن می سازد. اینک درباره هر یک سخنی خواهیم داشت.

-**تنظیم عنوان نامه:** عناوین نامه در مکاتبات اداری، به مخاطب، فرستنده و موضوع نامه بستگی دارد. انتخاب عنوان صحیح و آغازی منطقی، اثری مطلوب در خواننده بجا خواهد گذاشت. عنوان مناسب، مخاطب را وادار می کند که نامه را به دقت مورد مطالعه قرار داده و جوابی منطقی و مناسب 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 امضا کننده حالت ایستادگی به خود بگیرد که به طور مسلم نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد.

-تنظیم متن نامه: به طور کلی متن هر نامه اداری از سه قسمت متمایز تشکیل می شود. این سه قسمت که کما بیش در بیشتر مکاتبات نیز وجود دارد، به قرار زیر است:

۱-مقدمه          ۲-پیام اصلی          ۳-اختتام مطلب و نتیجه گیری

**مقدمه:** در اصطلاح نگارش عبارت است از: سر آغاز و یا آنچه در ابتدای هر نوشته آورده می شود. بدون شك کلیه نامه ها به خصوص مکاتبات اداری باید مقدمه داشته باشند. بیان مقدمه به طور معمول به سلیقه و ذوق نویسنده بستگی دارد.

**پیام اصلی:** منظور از پیام اصلی همان چیزی است که نامه برای انتقال آن ارسال می گردد و 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.

**اختتام و نتیجه:** نامه های اداری ممکن است به گونه های مختلف پایان پذیرند. ولی آنچه در پایان نامه بیشتر به چشم می خورد، میزان 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، به طور کامل مشخص گردد و از بکاربردن کلمات چند پهلو و مبهم گذاشتن پاسخ خودداری شود.

تفکیک ارکان متن نامه به طور ظاهری و تحت عناوین گفته شده در بالا لزومی ندارد و اصولاً امکان پذیر نخواهد بود. ولی رعایت ضمنی آن علاوه بر اینکه تفهم را آسان می سازد، باعث می شود که نامه ای روشن، صحیح و با محتوای مطلوب تهیه و ارائه گردد.

### بخشنامه

**معنی و مفهوم:** بخشنامه در لغت به معنی «حکم یا دستوری که از طرف وزارتخانه یا موسسه ای در نسخه های متعدد نوشته شده و به شعب و کارمندان ابلاغ کنند».

با مروری بر آنچه گذشت، هدف از بخشنامه را می توان در موارد ذیل خلاصه 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

به طور معمول در بخشنامه از ضوابط مربوط به عناوین نامه «به» «از» «موضوع» استفاده نمی شود. برای تنظیم آن، ابتدا کلمه بخشنامه در بالای نامه و وسط سطر نوشته می شود. سپس نام و مشخصات گیرنده قید می شود و آن گاه متن بخشنامه تدوین می گردد.

**متن بخشنامه همانند سایر نامه های اداری از سه قسمت: مقدمه، اصل پیام و اختتام یا نتیجه گیری تشکیل می شود.**

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

- طبق تصمیمات هیأت مدیره محترم شرکت در جلسه مورخ .....
- بر اساس حکم ماده ..... قانون ..... می باید، .....

بعد از مقدمه و به طور معمول در پاراگراف (بند) جداگانه، **پیام و یا شرح موضوع** ارائه می شود. انشای بخشنامه باید برای تمام سطوح و دریافت کنندگان قابل درک باشد، تا حد امکان مطالب روشن و سلیس تدوین و تنظیم گردد و در صورت لزوم موارد علمی و پیچیده توجیه گردیده و توضیح داده شود تا خواننده در دریافت و فهم پیام دچار اشکال نگردد. به هر صورت در تنظیم متن بخشنامه باید توجه داشت که آنچه به روی کاغذ آورده می شود، کامل، جامع و مانع باشد.

**قسمت پایانی بخشنامه** همانند دو بخش دیگر متن باید ضمن رعایت روال کلی بخشنامه، به طور مستقل رسالت خود را به انجام رساند، 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 بالاخره بیان موارد قانونی در برخورد با پیام بخشنامه باشد.

## انواع بخشنامه

**الف) انواع بخشنامه از دیدگاه محتوی مطالب:** بخشنامه‌ها از دیدگاه هدف و محتوای مطالب به گونه‌های زیر تقسیم می گردند:

- ۱- بخشنامه‌های درخواستی
- ۲- بخشنامه‌های دستوری
- ۳- بخشنامه‌های هماهنگی
- ۴- بخشنامه برای ابلاغ قوانین
- ۵- بخشنامه برای ابلاغ مصوبات داخلی سازمان

**ب) انواع بخشنامه از نظر گاه سطح سازمانی:** در این تقسیم‌بندی بخشنامه‌ها در ابتدا به دو گروه عمده بخشنامه‌های خارجی (خارج سازمان) و بخشنامه‌های داخلی (داخل سازمان) تقسیم می شوند.

بخشنامه‌های خارجی به طور معمول ابلاغ کننده مصوبات مجلس، هیأت دولتی و یا سایر مراجع ذیصلاح کشور به وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و یا سازمان‌های خصوصی هستند. بخشنامه‌های رسیده از خارج سازمان ابتدا به استحضار بالاترین مقام سازمانی رسانیده می شود و سپس در صورت نیاز توسط مقام مزبور و یا قائم مقام قانونی وی به کلیه واحدها و یا بعضی از آنها به طور جداگانه و یا با انعکاس زیرنویس لازمه ابلاغ می گردد.

بخشنامه‌های داخلی به دو گروه عمده تقسیم می شوند: در وزارتخانه‌ها به بخشنامه‌هایی که توسط بالاترین مقام سازمانی امضا می گردند عنوان وزارتی داده شده است. گروه دوم بخشنامه‌هایی هستند که توسط واحدهای داخلی برای ادارات هم سطح صادر می گردند.

## صورت جلسه

### معنی و مفهوم:

**الف) جلسه:** گردهمایی صاحب نظران و یا مسئولان بر اساس وظایف یا مأموریت‌های محوله در محل معین و زمانی مشخص به منظور رسیدگی پیرامون حل و فصل یک معضل اداری و یا

اجتماعی و یا ... جستجو برای پیدا نمودن راه حل مناسب برای آن و یا اخذ تصمیم درباره نحوه اجرای امری خاص است. بدیهی است که تصمیمات متخذه در اینگونه جلسات باید به دلیل آثار تبعی آن نوشته شود.

**ب) ارکان جلسه:** با عنایت به تعریف فوق، جلسه هنگامی مصداق پیدا می کند که تجمع ارکان چهارگانه آن یعنی:

- اعضای جلسه، دستور کار، در زمان معین و مکان مشخص حاصل شده است. صورت جلسه در لغت به معنی نوشته ای است که در آن، خلاصه گفتگوهای اعضای جلسه ذکر شده باشد و 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، پلیس یا غیره) در آن یک عمل قضایی 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. همانطور که از معانی آن مستناد می گردد، صورت جلسه یا صورت مجلس به سند یا نوشته ای گفته می شود که در بردارنده مطالب مطروحه، گفتگوها و یا تصمیمات اتخاذ شده در یک نشست رسمی و یا یک جلسه اداری باشد.

### **وظایف دبیر جلسه:**

- تهیه دعوت نامه برای هر یک از اعضای و ارسال آن و حصول اطمینان از وصول دعوتنامه  
- نظارت بر آماده شدن محل جلسه و حصول اطمینان از در دسترس بودن لوازم و ابزار کار اعضا

- تنظیم صورت جلسه و به امضاء رساندن آن

- ارسال نسخه ای از صورت جلسه برای اعضای جلسه

- بایگانی سوابق جلسه در صورت لزوم

حضور تمامی اعضای در جلسه الزامی است. در صورت غیبت هر یک از اعضای مراتب در صورت جلسه منعکس می گردد. به طور معمول برای رسمیت یافتن جلسه، حضور معینی از اعضا الزامی است.

## ارکان صورت جلسه به طور عادی به شرح زیر هستند:

۱. مشخصات اعضای شرکت کننده
۲. امضای شرکت کننده
۳. دستور جلسه
۴. مطالب مطروحه
۵. تصمیمات اتخاذ شده
۶. زمان جلسه
۷. مکان جلسه
۸. تکلیف جلسه بعدی

## انواع صورت جلسه:

- |                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| ۱- صورت جلسه مشروح | ۲- صورت جلسه نیمه مشروح |
| ۳- صورت جلسه خلاصه | ۴- صورت جلسه به شکل فرم |

الف- صورت جلسه مشروح: در این گونه از صورت جلسه ها مشروح مذاکرات هر یک از اعضای جلسه به طور کامل نوشته می شود. صورت مشروح مذاکرات به طور معمول در جلسات دادگاه و یا به هنگام تصمیم گیری های مهم به رشته تحریر در می آید.

ب- صورت جلسه نیمه مشروح: در این نوع صورت جلسه، خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده از طرف هر یک از شرکت کنندگان درج می گردد.

پ- صورت جلسه خلاصه: در این گونه، خلاصه مطالب و یا فقط نتیجه مذاکرات به طور خلاصه درج می شود. سپس تصمیمات اتخاذ شده منعکس می گردد.

ت- صورت جلسه به شکل فرم: در حال حاضر یکی از متداول ترین گونه های صورت جلسه استفاده از فرم های مخصوص است. این فرم ها به وسیله سازمان های ذیربط تهیه و تدوین شدن و در جریان کار همان سازمان قرار می گیرد.

**تنظیم صورتجلسه:** تدوین و تنظیم مطالب در نشست های رسمی به وسیله دبیر یا منشی جلسه انجام می شود. برای تنظیم صورتجلسه و تدوین صورت جلسه و امضای آن از دو روش استفاده می شود.

در روش نخست، بعد از پایان جلسه بر اساس مطالب مطروحه صورت جلسه آماده و برای امضا به یکایک شرکت کنندگان ارائه می شود.

روش دوم: صورت جلسه در همان جلسه آماده و به امضای اعضا برسد. نحوه انجام کار بسیار آسان بوده و فقط نیاز به تمرین و همچنین کسب اطلاعات لازم در مورد هر جلسه نیاز است.

### نحوه تنظیم فرم صورت جلسه

فرم شماره ۱- برای صورت کلی و مختصر صورت جلسه

۱- شماره جلسه:	۲- زمان جلسه:	۳- مکان جلسه:
۴- دستور جلسه:		
اعضای جلسه:		
نام و نام خانوادگی	سمت و عنوان در جلسه	شماره معرفی نامه
-		
-		
-		
۶- مطالب مطروحه:		
۷- تصمیمات متخذه:		
۸- جلسه بعدی:		
زمان :	مکان :	
دستور جلسه بعدی:		
۹- امضا		



## دستورالعمل

### تعاریف و اصطلاحات:

**دستور:** دستور در لغت به معنی قاعده، قانون، آیین و روش، اجازه، پروانه، فرمان، رخصت صاحب دست و مسند، وزیر، آنکه در تمشیت امور بدو اعتماد کنند، روحانی زرتشتی، رخصت و اجازه، قانون آیین، روش، برنامه و پروگرام، یکی از شعب ادبیات که از انواع کلمه و بدان درست گفتن و درست نوشتن را آموزند و... است.

دستور به طور کلی معمولا به وسیله مقام مسئول در ذیل نامه، عمل احاله و ارجاع آن را به قسمت های مختلف و یا کارکنان جهت اجرای کار منعکس گردد.

**عمل:** عمل در لغت به معنی کار و کردار، مهیا شدن، ساخته شدن (به عمل آمده، جا افتاده) به اجرا در آوردن و... است. ساختن، کار کردن، کار، ...، کردار و... عمل واژه ای عربی است که در اصطلاح همان معنی لغوی خود را نیز حفظ کرده است، دستورالعمل از ترکیب دو واژه و آن هم به شیوه ای نادرست (به خصوص درالعمل که جای تأمل است) به وجود آمده و رایج گردیده است.

دستورالعمل در اصطلاح عبارت است از ترتیب انجام کار به ترتیب و توالی اجزای آن است که به صورت مکتوب تدوین و براساس موازین خاصی برای اجرا به وسیله مقامات صالحه و در حدود وظایف و مسئولیت ها و مأموریت به متصدیان ذیربط ابلاغ می گردد. همانطور که اشاره گردید، دستورالعمل مترادف واژه های شیوه و 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.

**شیوه:** شیوه معادل واژه متد (Method) آمده و در لغت به معنی راه، روش، طریقه قاعده، قانون، خوی و عادت تعبیر گردیده است و در اصطلاح اداری و مدیریت عبارت از تشریح جزئیات و مراحل انجام دادن یک کار است.

**روش:** روش در فارسی به جای کلمه procedure قرار گرفته است. به یک سری عملیات و مراحل اطلاق می شود که برای اجرای تمام یا قسمتی از یک سیستم انجام می شود. به عبارت

دیگر، برای اجرای هر سیستم نیاز به دستورالعمل هایی است که حدود وظایف، میزان مسئولیت ها و نحوه انجام فعالیت های گوناگون را مشخص کند.

### آیین نامه

آیین نامه در لغت دستورهایی است که برای اجرای قانون یا انجام کارهای اداری نوشته شود. موادی که در شرح و تفسیر یا دستور اجرایی مرامنامه یا اساسنامه نوشته شده باشد.

### آیین نامه از نظر گاه حقوق عمومی

مقرراتی که مقامات صلاحیت دار مانند وزیر یا شهردار و غیره وضع و به 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.

### 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 و زمان حال و آینده امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. به جرات می توان گفت که کاربرد دستورالعمل ها یکی از اقدامات مثبت مدیریت امروز در جامعه انقلابی ماست، زیرا روش های انجام کار در واقع اجزای تشکیل دهنده یک سیستم می باشند. 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، احکام استخدامی، احکام بازنشستگی و... نام برد که در مجموع، سیستم کارگزینی را تشکیل می دهند.

### انواع دستورالعمل

**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. اینگونه دستورالعمل ها

که گاهی به تصویب مقام خاص و یا هیأت وزیران نیاز دارد، در فرهنگ اداری ایران به نام آیین نامه اجرایی شناخته شده‌اند.

**دستورالعمل های اداری:** روش های مختلف اجرای کارند که به وسیله سازمان ها و موسسات تدوین و در اختیار کارکنان قرار می گیرند.

**دستورالعمل های فنی:** بدون شک راه اندازی و بهره برداری و کار با هر نوع ماشینی علاوه بر آموزش اولیه، به دستورالعمل ویژه ای نیاز دارد تا با مراجعه به آن بتوان به طور سالم، راندمان مطلوب و موثر را از وسیله مزبور تحصیل نمود. در زمینه سایر مسایل فنی نیز باید دستورالعمل هایی با شیوه خاص تهیه و تنظیم گردند. قدر مسلم این گونه دستورالعمل ها با گونه های اداری یا قانونی فرق دارند و وجوه افتراق آنها را می توان در نقشه ها، فرم ها، تصاویر و عندالزوم پیوست های آن جستجو نمود که ممکن است یک شیء خاص یا یک نوار صدا و یا نوار ویدئو باشد.

### شکل های دستورالعمل

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

- دستورالعمل هایی که به صورت متداول و عادی تنظیم می شوند.
- دستورالعمل هایی که به صورت فرم و بر اساس روش های پیشرفته تهیه می گردند.

دستورالعمل های گروه نخست به فرم و مقررات خاص نیاز ندارد و بر اساس سلیقه تهیه کننده تنظیم می شوند. گروه دوم در فرم ویژه ای تهیه و تنظیم می شود.

### ارکان دستورالعمل

ارکان دستورالعمل را به قرار زیر مشخص نمود:

۱- هدف یا اهداف. ۲- مستندات اعم از قانونی و یا ایجاد جریان کار. ۳- دستور دهنده و اعمال کننده ۴- دستور گیرنده یا مجری و یا افرادی که در اجرای آن نقش دارند.

- ۵- استفاده کننده اعم از واحدهای سازمانی در یک سازمان یا سطح کشور (دامنه شمول)  
 ۶- نحوه و شیوه انجام و اجرا. ۷- قوانین و مقررات مورد عمل. ۸- فرم ها و جداول مورد عمل

### نحوه تنظیم دستورالعمل و مراحل آن

در شرح مربوط به شکل های دستورالعمل از دو نمونه بارز موجود در سیستم های اداری صحبت شد. یکی از دستورالعمل های متداول و عادی که گفته شد بر اساس سلیقه تهیه کننده تدوین می گردند و دیگری دستورالعمل هایی که به صورت فرم ارائه می شوند.

**مراحل تنظیم دستورالعمل:** برای تنظیم دستورالعمل بر مبنای علمی طی مراحل زیر ضروری است: ۱- مشخص نمودن هدف. ۲- مشخص نمودن مستندات. ۳- تعیین دامنه شمول. ۴- تعیین اولویت ها و تنظیم مراحل کار. ۵- تعیین سرفصل ها. ۶- اطلاعات لازم در زمینه مراحل کار. ۶- تدوین و تنظیم

فرم ۴- نمونه صفحه نخست دستورالعمل

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

فرم ۵ نمونه صفحات بعدی دستورالعمل ها

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

## احکام- فرم های اداری- دفاتر

**احکام:** گروهی دیگر از نوشته های اداری احکام هستند. احکام جمع حکم و در لغت به معانی: «امر، فرمایش - داوری، قصا- منشور، ابلاغ، فرمان- اجازه، فتوی و...» آمده است. حکم به صورت عام به نوشته هایی اطلاق می شود که از طرف مقام یا مراجع صلاحیت دار، دستور انجام کاری به فرد یا افراد جامعه داده شده و یا طی آن فرد یا افراد جامعه را از کاری منع نموده باشند. در اصطلاح اداری، حکم نوشته ای است که به موجب آن فردی از طرف مقامات صلاحیت دار سازمان و یا دستگاه اداری به سمتی منصوب و یا انجام کاری به وی محول گردد.

**روش تنظیم احکام:** به طور کلی برای تنظیم احکام استاندارد شده- که معمولاً به صورت فرم است- دستورالعمل ویژه ای به طور جداگانه و یا چاپ شده در پشت فرم ارائه می گردد. بنابراین در اینجا فقط راجع به احکام صحبت می شود که به صورت فرم نمی باشد.

**ارکان احکام عبارتند از:** ۱- نام و مشخصات گیرنده و یا اجرا کننده حکم ۲- موضوع حکم ۳- تاریخ شروع و پایان دستور داده شده ۴- نام و مشخصات و امضای مقام صلاحیت- دار (دستوردهنده) ۵- شماره و تاریخ دفتر اندیکاتور سازمان ذیربط

## فرم های اداری

فرم کاغذی با عنوان مخصوص است که بعضی از قسمت های آن را برای ثبت اطلاعاتی از قبیل نام، مشخصات، تاریخ و سایر توصیفی خالی گذاشته می شود. استفاده از فرم در سازمان فواید زیادی در بر دارد که مهمترین آن را می توان به طور خلاصه و به قرار زیر فهرست نمود:

۱- کمک به مدیریت و کارکنان درباره اتخاذ تدابیر صحیح اداری به هنگام نگارش و انتقال اطلاعات

۲- جلوگیری از سرگردانی ارباب رجوع درباره طی مراحل و تشریفات کار

۳- تسریع در جریان امور

۴- ایجاد هماهنگی در روش های انجام کار

۵- سهولت در ضبط کافی اطلاعات به هنگام جمع آوری آنها و همچنین ایجاد سهولت در استخراج اطلاعات جمع آوری شده به طریقه استفاده از فرم به هنگام تحقیقات علمی و اداری

۶- در نهایت صرفه جویی در وقت و هزینه ها

## انواع فرمها

فرمهای رایج در سازمانهای دولتی به گروههای زیر تقسیم می‌شوند: ۱- فرمهای عمومی  
۲- فرمهای اختصاصی ۳- فرمانامه ۴- فرمهای ویژه  
**فرمهای عمومی:** به منظور ایجاد هماهنگی و انجام امور به طور یکسان در کلیه سازمانهای دولتی، به طور معمول دستورالعمل واحد توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه و به کلیه سازمانهای دولتی ابلاغ می‌گردد.

**فرمهای اختصاصی:** به فرمهایی اطلاق می‌شود که توسط یک سازمان یا واحد سازمانی ویژه برای انجام وظایف خود تهیه و در جریان قرار می‌گیرد.  
- فرمهای عمومی و اختصاصی به دو صورت فرمهای دائم و فرمهای موقت وجود دارند.  
فرمهای دائم: فرمهایی هستند که از آنها برای مدت به نسبت زیاد و کم تا زمان قدرت یک‌ماه قانون و یا یک تصویب نامه استفاده می‌شود.  
فرمهای موقت: برای انجام امور دوره ای و یا اموری است که در یک برهه از زمان انجام می‌شود.

**فرمانامه:** فرمانامه به مکاتباتی اطلاق می‌شود که حالت یکنواختی داشته و مقداری از متن نامه پیش‌تر روی کاغذ چاپ شده و فقط نویسنده نامه جاهای خالی آن را پر می‌کند و در جریان کار قرار می‌دهد.

**فرمهای ویژه:** این فرمها برای موارد خاص توسط یک واحد یا سازمان تهیه و در جریان کار قرار می‌گیرند. مانند: فرم صورت جلسه

## دفاتر

منظور دفاتر مورد استفاده در ادارات و سازمانهاست. انواع دفترهایی هستند که در دبیرخانه و یا بایگانی از آنها استفاده می‌شود: دفتر اندیکاتور، ارسال مراسلات، اندکس و ردیابی.

## نشان گذاری چیست؟

نشان گذاری در زبان فارسی: بکاربردن علائم و نشان‌ها در اغلب زبان‌ها از دیرباز رایج بوده است، ولی در نوشته‌های فارسی جایی نداشته است.

## فایده نشان گذاری:

- ایجاد سهولت در امر برقراری ارتباط صحیح از نظر گاه تفهیم و تفهم
- انتقال صحیح 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

. **یک نقطه:** این علامت به صورت یک نقطه، به عنوان مکث کامل، نشان پایان جمله، جملات مستقل را از یکدیگر جدا می‌کند. که در موارد؛ پایان جمله‌های خبری، پایان هر جمله کامل و مستقل، بعد از کلماتی که به جای جمله مورد استفاده قرار می‌گیرد، واژه‌های مزبور به جای جمله در پاسخ جمله‌های پرسشی و یا دستوری و امری آورده می‌شود، پس از هر کلمه یا حرف انحصاری، به منظور جلوگیری از اختلاط حرف انحصاری و کلمه و ایجاد واژه جدید، پس از حروف انحصاری که بیانگر سال‌ها، قوانین و... می‌باشد، آورده می‌شود.

**سرکج:** مکث - درنگ کوتاه. نشان مزبور در زبان بیگانه به شکل (ر) می‌باشد. در فارسی به منظور اشتباه نشدن با (واو) عطف به صورت وارونه (،) مورد استفاده قرار می‌گیرد و اصطلاحاً به آن سرکج می‌گویند. که در موارد؛ عطف بیان با علامت مکث از جمله جدا می‌شود، به جای واژه (واو) عطف مکرر از نشان مکث استفاده می‌شود، برای جدا کردن واژه‌هایی که دارای شرایط دستوری مساوی باشند، برای راهنمایی خواننده به درست خواندن جمله و درک مقصود واقعی نویسنده از نشان سرکج استفاده می‌شود.

توجه: در استفاده از این نشان باید دقت نمود و از زیاده روی اجتناب کرد. اگر این نشان در جای خود قرار نگیرد، معنی و مفهوم را به کلی عوض نموده و یا جای مثبت و منفی را به نحوی تغییر می‌دهد که منظور نویسنده واژگونه به خواننده منتقل گردد.

**سرکج نقطه:** نشان درنگ متوسط - توقف متوسط - مکث متوسط که در موارد؛ در پایان جمله های زنجیری و مرتبطی قرار می گیرد که برای بیان یک فکر، پشت سرهم واقع شده اند. میان دو جمله ساده که از لحاظ مفهوم با هم تناقض داشته باشند، به جای حرف ربط قرار می گیرد. میان دو جمله ساده که تا حدی به همبستگی داشته باشند، به جای حرف عطف به کار می رود.

**دونقطه:** نشان شرح. هشدارنما که در موارد؛ بعد از کلماتی می آید که به طور معمول پس از آنها توضیح می دهند و یا تعریف می کنند و یا برمی شمارند، مانند: قبل از نقل قول یعنی پیش از آنکه عین گفته دیگری را میان سخن خود آورده اند، دو نقطه می گذارند و آنگاه قول منقول را میان علامت « » می آورند. برای نشان دادن ساعت کار، ساعت حرکت، عنوان تلگرافی، اوقات پذیرایی، آدرس، تاریخ و تلفن به کار برده می شود.

- **خط فاصل:** خط فاصل - نیم خط که در موارد؛ برای پیوستن واژه ها به کار می رود. در جمله ای که یک کلمه با افزودن اضافه توضیحی تکرار می گردد، از خط فاصله استفاده می شود.

- هنگام نگارش مکالمه میان دو نفر، سخن هر یک با خط فاصله شروع می شود.  
- برای نمایش مقطع بودن گفتار یا مکرر بودن کلمه یا لکت زبان.  
- در برشماری، هر گاه محدود بسیار باشد، به جای مکث(،) از خط فاصله استفاده می شود.  
- به هنگام نگارش نامه دو منطقه در کنارهم، خط فاصله گذاشته می شود.  
- پس از شماره ترتیب های مطالبی که باید سرشماری شوند.  
- در مواردی که مطالب باید تفکیک و به سر سطر احاله گردد.

**توجه:** این نشان برای تنظیم صحیح نوشته مورد استفاده قرار گرفته و تقریباً مکمل نشان دو نقطه(;) می باشد (لطفاً به توضیح مربوط به علامت دو نقطه مراجعه شود).

- **خط پیوند:** نشان تفکیک که در موارد؛

- برای قطع کردن مطلب و قید جمله معترضه.  
- برای تکرار یا تشریح مطلب استفاده می شود.  
- برای جمع کردن و فشرده کردن مطلب به کار می رود.



.....خط کشیده

**بزرگ نما = زیرین خط**

برای برجسته نمودن یا مشخص کردن قسمتی از نوشته اعم از دست نوشته یا ماشینی به کار برده می شود. طول خط کشیده به مقدار عباراتی بستگی دارد که باید برجسته یا مشخص شوند.

**؟ نشانه پرسش**

**علامت پرسش = پرسش نما**

بعد از جملات پرسشی و یا پرسش مستقیم از این نشانه استفاده می شود.

**! نشان شور و احساسات**

**نشان تعجب، هیجان نما، الف نقطه**

بیانگر شور، احساسات، هیجانانگیز، عواطف درونی، تاثیر، تالم، ترغیب و... می باشد.

**( ) گریز نما**

**دو کمان. دو قوس. نشان حشو و معترضه**

برای توضیح اضافی یا ذکر جمله ای که از بحث خارج است و نیز برای جدا کردن بعضی از کلمات یا جملات.

**□ افزوده نما**

**قلاب. نشان الحاق. دونبش**

به هنگام تصحیح متون کهن به جملاتی برخورد می نماییم 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 که آن جمله با افزودن واژه مورد نظر تکمیل گردد. واژه افزوده شده را با نوشتن در داخل قلاب مشخص می کنیم.

**پردازش**

پردازش در حقیقت افزودن بعدی دیگر به نوشته و مرحله تکمیلی آن به منظور کارایی موثر و مطلوبیت بیشتر است. مواردی را که به جهت پردازش نوشته باید رعایت نمود، عبارتند از:

-تنظیم فاصله بین سطرها

-حاشیه گذاری

-نشان گذاری منطقی

-رعایت آیین پاراگراف بندی

-خط خوانا

**حاشیه گذاری:** حاشیه گذاری در نوشته های مختلف فرق می کند و به طور معمول در نوشته های عادی بالای کاغذ  $\frac{2}{5}$  سانتی متر و در جوانب در هر طرف  $\frac{1}{5}$  سانتی متر و در پایین حداقل  $\frac{1}{5}$  سانتی متر به عنوان حاشیه اختصاص داده شود. حاشیه گذاری در نوشته های بیش از یک صفحه دارای قواعد دیگر است. در صفحه نخست هر فصل یا بخش در طرف بالا حاشیه بیشتری تقریباً بیش از هفت سانتی متر اختصاص داده می شود. نوشته های صحافی از طرفی که باید دوخته شود،  $\frac{2}{5}$  سانتی متر فضای خالی در نظر گرفت می شود.

**تنظیم فاصله بین سطرها:** فاصله ها نباید آن قدر زیاد باشد که در مصرف کاغذ اسراف شود و نه به اندازه کم که باعث آزار چشم شود. فاصله سطرها در پیش نویس به اندازه ای باشد که بتوان با باز کردن علامت ابرو در بالای سطر، واژه یا جمله ای را به آن افزود و نوشته به وسیله نگارنده و یا شخص دیگر حک و اصلاح گردد.

### **رعایت آیین پاراگراف بندی:**

برای تنظیم پاراگراف در سطر نخست معادل یک کلمه پنج حرفی-با در نظر گرفتن اندازه حروف استفاده شده در حروف چینی و یا ریزی و درشتی دست نوشت-رها نموده و سپس نوشته را آغاز می نماییم. در سطرهای بعدی معادل حاشیه در نظر گرفته شده برای کل نوشته اختصاص داده می شود. به هنگام تمام شدن پاراگراف، با گذاشتن علامت آخر جمله، باقی سطر را رها می نماییم. پاراگراف بعدی را با فاصله حداقل  $\frac{1}{5}$  سطر از پاراگراف قبل شروع می کنیم.

**نشان گذاری منطقی:** گذاشتن نشان های لازم، ابتدا و انتهای جمله را مشخص می کند. از طرفی فاصله به وجود آمده بین دو جمله از تداخل مطالب در ذهن خواننده جلوگیری به عمل می آورد.

## علم تجوید قرآن کریم

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:

- ارکان علم قرائت را نام ببرد.
- بخشهای علم تجوید را بازگو کند.
- مخارج و صفات حروف را ادا کند.
- احکام حروف را توضیح دهد.
- نحوه تلفظ حروف عربی را بیان کند.
- روش وقف در قرآن را توضیح دهد.
- اقسام وقف را بازگو نماید.
- موارد (سکت) در قرآن را شرح دهد.

اولین علم از علوم اسلامی، علم قرائت قرآن کریم بود. آشنایی با علم قرائت این امکان را به انسان می دهد تا قرآن را هر چه زیباتر، فصیح تر و روح بخش تر تلاوت نماید تا تأثیر آیات قرآن بر قلب و جان خود انسان و نیز شنوندگان، دو چندان شود و در ابتدا به حسن صورت آن جذب شده و سپس شیفته سیرت دل انگیز و زیبای آن گردند و در ادامه خود جزء پویندگان طریقه عمل به آن قرار گیرند.

علم قرائت، دارای چهار رکن اساسی است:

۱. تجوید
۲. وقف و ابتداء
۳. صوت
۴. لحن

در بین این چهار اصل، تجوید مهم ترین و اساسی ترین رکن قرائت قرآن می باشد. «تجوید» از نظر لغوی مصدر باب «تفعیل»، مترادف کلمه «تحسین» و به معنای نیکو گردانیدن است. و در اصطلاح علم قرائت عبارت است از: «مجموعه قواعدی که رعایت آنها موجب ادای حروف به

طرز صحیح می‌شود». علم تجوید به‌طور کلی به سه بخش اصلی با عناوین «مخارج حروف»، «صفات حروف» و «احکام حروف» تقسیم می‌گردد.

### الف: مخارج حروف:

عبارتند از «محل‌هایی از دستگاه تکلم که حروف از آن مکان‌ها خارج شده و ادا می‌گردند» برای نمونه می‌گویند: مخرج حرف «عین» حلق است، زیرا «عین» از حلق ادا می‌گردد.

### ب: صفات حروف (حقوق حروف):

منظور حالت‌های مختلفی است که حروف گوناگون به صورت انفرادی و بی‌آنکه در بین کلمات قرار گیرند، دارا می‌باشند. مثلاً در هنگام تلفظ برخی حروف، ریشهٔ زبان میل به طرف کام بالا (سقف دهان) می‌کند که در نتیجه حروف دارای این حالت، درشت و پر حجم تلفظ می‌شوند (صفت استعلاء) اما در بعضی حروف بالعکس، ریشهٔ زبان در هنگام تلفظ آنها پایین آمده و از سقف دهان دور می‌گردد و در نتیجه حروف دارای این صفت، نازک و کم حجم ادا می‌شوند (صفت استفال).

صفات یک حرف عبارتند از: حالات مختلفی که حروف در هنگام تولید پیدا می‌کند. مثل: سختی، نرمی و ...

**استعلاء:** در لغت به معنی "برتری طلبی" است و در اصطلاح تجویدی، عبارتست از: میل ریشهٔ زبان به سوی سقف دهان در هنگام تلفظ حرف. این صفت باعث درشت و پر حجم شدن حرف می‌شود. حروف استعلاء هفت حرفند که به ترتیب بیشترین شدت عبارتند از:

۱) ص - ض - ط - ظ

۲) خ - غ

۳) ق

**استفال:** در لغت به معنی "پایین آمدن" است و در اصطلاح تجویدی عبارتست از: پایین آمدن ریشهٔ زبان و دور شدن آن از کام بالا در هنگام تلفظ حرف. این صفت باعث ترفیق (نازک و کم حجم شدن) حرف می‌شود. به غیر از حروف استعلاء بقیهٔ حروف دارای استفال هستند. نکته: باید توجه داشت که درشتی حروف استعلاء در کلمات، بر تلفظ حروف استفال قبل و بعد آنها، تأثیر نگذارد.

**قلقله:** عبارتست از: حرکت مختصر حروف ساکن. این صفت مخصوص پنج حرف "ق - ط - ب - ج - د" می باشد. هرگاه این حروف ساکن شوند، چه در وسط کلمه و چه در آخر کلمه (هنگام وقف)، باید مختصری حرکت پیدا کنند.

باید دقت کرد که قلقله به حرکت کامل (فتحه، کسره و یا ضمه) تبدیل نگردد و همچنین به هیچ وجه نباید ۲۳ حرف باقی مانده، قلقله بگیرند.

مثال حروف قلقله: أَقْبَلَ - يَقْتُلُونَ - أَطْرَافَ - يَبْسُطُ - أَجْرًا - أَدْبَرَ

**لین:** عبارتست از: به نرمی ادا شدن حروف. این صفت مخصوص دو حرف "واو ساکنه ماقبل مفتوح" و "پاء ساکنه ماقبل مفتوح" است. (وَ، -َ، -ِ). این حروف باید به نرمی ادا شوند: خَوْفٍ - قَوْمٌ - يَتِّبُ - إِلَيْكَ

### ج: احکام حروف (مستحقات حروف):

حالت هایی هستند که حروف در ترکیب با حروف دیگر در کلمات و یا به خاطر داشتن حرکات گوناگون، پیدا می کنند و این احکام از صفات لازمه حروف نشأت می گیرند. مانند: احکام نون ساکنه و تنوین که وقتی نون ساکنه به یکی از حروف بیست و هشتمانه عربی می رسد یکی از چهار حکم «اظهار»، «ادغام»، «اقلاب» و یا «اخفاء» را می پذیرد.

علم تجوید، علمی است که باعث صیانت حروف و کلمات از دست خوردگی و بیان نادرست آنان می گردد، که اگر آن را تنها در رابطه با قرآن که شیواترین، فصیح ترین و کامل ترین سخنان و مطالب است در نظر بگیریم، می توان گفت، رعایت قواعد تجویدی، یگانه راهی است که انسان را به قرائت صحیح و مطلوب و قرائتی شبیه به قرائت هنگام نزول آن و شکل اولیه و اصلی خواندن آن نزدیک می گرداند.

**ادغام:** در هفت مورد ادغام صورت می گیرد: ۱- دوحرف مثل هم که اولی ساکن باشد و دومی متحرک: هَلْ لَنَا تَسْتَعِ عَلَيْهِ ۲ - هرگاه بعد از تنوین یا نون ساکن یرملون بیاید مَن يَشَاءُ = مِيشَاءُ - مِّنْ وَّلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ = مَوْلَىٰ وَلَا نَصِيرٍ ۳- ادغام "ق" در "ك": "نَخْلُقْكُمْ مَّرْسَلَاتٍ ۲۰ ۴- ادغام "ب" در "م" اِرْكَبْ مَعَاهُدَ ۴۲ ۵- ادغام "ل" در "ر" فَكُلْ رُبُّكُمْ بَلْ رَبُّكُمْ بَلْ رَفَعَ اللَّهُ ۶- ادغام (ث ذ ظ) در یکدیگر در صورتی که اولی ساکن

باشد. اذ ظَلَمْتُمْ يَلَهْتُمْ ذَالِكُمْ اذ ظَلَمْتُمْ ۷- ادغام (ت د ط) در یکدیگر لَقَدْ تَابَ أُجِيَّتْ دَعَوْتُكُمْ قَالَتْ طَائِفَةٌ أَحَطْتُ اسْتِنَاء: قنوان- صنوان - دنیا - بنیان ادغام نمی شوند.

**احکام تنوین و نون ساکن:** قبل از حروف حلقی "اظهار" قبل از یرملون "ادغام" قبل از باء "قلب به میم" قبل از بقیه حروف اخفاء" می شود. تنوین و نون ساکنه حکمش بدان ای هوشیار# کز حکم آن زینت بود اندر کلام کردگار# در حرف حلق اظهار کن در یرملون ادغام کن# در حرف باء قلب به میم در ما بقی اظهار کن تنوین همیشه بر سر اسم می آید در دو مورد بر سر فعل آمده و ان نشانه نون تاکید خفیفه می باشد: لَيْكُونَا - لَنْسَفَعَا حروف حلقی عبارتند از: شش حرف - همزه (ء) - هاء (ه) - ع - غ - ح - خ

**ابدال (اقلاب):** هرگاه بعد از تنوین با نون ساکن حرف - ب - بیاید تنوین یا نون ساکن تبدیل به - م - می شود: مین بعد = ممبعد

**اظهار(ن) و (م) ساکن:** هرگاه نون ساکن و تنوین به حروف حلقی برسد اظهار می شود، یعنی نون از مخرج خود و به طور عادی ادا می شود: (م) ساکن هم قبل از تمام حروف بجز (م) - (ب) اظهار می شود هنگام اظهار "م" ساکن قبل از حروف - ف - و - دقت بیشتری شود تا در - ف - اخفاء و در - و - ادغام نشود: لکم فیها - یمدھم فی - انفسهم و اموالهم - اموات

**اخفاء (ن) و (م) ساکن:** در لغت به معنی مخفی کردن است - در قرائت عبارت است از "ادای حرف در حالتی بین اظهار و ادغام همراه با غنه به نحوی که حرف بعدی مشدد تلفظ نگردد - (ن) ساکن قبل از تمام حروف بجز (یرملون - حلقی - ب) - اخفاء می شود - یعنی نون و تنوین به صورت غنه ادا می شود - میم ساکن قبل از حرف - ب - نیز اخفاء می شود می شود: ام به - ربهم بهم - بینهم بالقسط: اخفاء در حروف استعلاء (خ - ص - ض - ط - ظ - غ - ق) و حروف اطباق (ص - ض - ط - ظ) درشت و پر حجم در بقیه حروف رقیق تر ادا می شود.

### حروف عربی چگونه تلفظ می شوند:

بسیاری از حروف عربی تقریباً به همان شکل فارسی تلفظ می شود و نیازی به آموزش ندارد و تنها ده حرف (ثاء، حاء، ذال، صاد، ضاد، طاء، ظاء، عین، غین، واو) در زبان عربی، تلفظ آنها به گونه دیگری است که به شرح آن می پردازیم.

## حرف ثاء

این حرف در فارسی به صورت «سین» تلفظ می شود، برای تلفظ صحیح این حرف، باید آن را از سر زبان و سر دندانهای پیشین بالا و به حالت دمیدگی ادا کرد.

تمرین

إِسْمَ اِثْمَ

يَلْبَسُونَ يَلْبَسُونَ

مَثَوَاكُمْ - فَأَتَيْتُكُمْ - يُثْرِبَ - مِثْلَهُمْ - مُتَقَلِّبُونَ - مَثْنَى - ثَلَاثَ - ثَقَلْتُ - لَيْثًا - مِنَ الْمَثَانِي - ثَامِنُهُمْ -  
فَأَتَابَكُمُ - ثِيَابَهُمْ - مَوْتَقَاً - جَائِيَةً - كَثِيرًا - جَثِيًّا - حَثِيثًا - ثَمَّ - ثُبُورًا - ثُلْتُ - لَمْ تُؤْبَهُ - ثَلَاثُونَ - مَثُونَةٌ -  
الْتَقَالَ - الْتَقْلَانِ - مُبْنًا - يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ - ثَمَّ بَعَثَهُ

## حرف حاء

این حرف در فارسی به شکل «هـ» تلفظ می شود و برای تلفظ صحیح آن کافی است آن را از وسط حلق و با فشردگی اداء کنیم تا با حرف «هـ» اشتباه نشود.

تمرین:

أَهْوَى أَحْوَى

أَهْلٌ أَهْلٌ

أَحْسِنَ - فَأَحْكُمَ - يُحْيِي - مَحْيَاهُمْ - تَحْيِيهِمْ - إِحْتَرَقَتْ - حَرَمَهَا - حَسَبُوا - حَسِيسَهَا - يُحَاسِنُكُمْ -  
تَحَاوَرَكُمَا - دَحِيهَا - رَحِمَ - حِسَابُهُمْ - تَحْيِيَّتُهُمْ - حَيْثَاهُمْ - نُوحِيهَا - يَحْيِقُ - حُرْمَتُ - حُلُوا - حُفَاءُ -  
مُفْلِحُونَ - يَحُولُ - يُسَبِّحُونَ - الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ - وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ - أَوْحَى لَهَا

## حرف ذال

برای ادای حرف «ذال» از سر زبان و سر دندانهای پیشین بالا استفاده می کنیم تا از حرف «ز» متمایز گردد، لازم به یاد سپاری است که حرف «ذال» را باید به صورت نازک و کم حجم ادا کرد.

تمرین

أَذْهَبَ - وَادَّكُرُوا - حَذَرَكُمْ - إِذْقَالَ - يُذْهِبُكُمْ - عَذْرًا - ذَكَرَهُمْ - ذَهَبُوا - مُذَبِّبِينَ - ذَانِقُوا - ذَلِكُمْ -  
- أَدَاغُوا - تَذَلُّ - ذَكَرِيهَا - لِذِي الْقُرْبَى - الَّذِينَ - مَعَاذِرَةٌ - لِيَذِيقَهُمْ - تَكْذِبَانَ - الذُّنُوبِ - فَادَّنَ  
مُؤَدَّنٌ - وَلَا تُبَدِّرْ تَبْدِيرًا - لِيَذْكَرُوا

## حرف صاد

حرف «صاد» مانند حرف «سین» از سر زبان و پشت دندانهای پیشین پایین تلفظ می شود با این تفاوت که صدا در حرف «صاد» درشت و پر حجم می باشد.

تمرین

عَسَى عَصَى

عَسَيْتُمْ عَصَيْتُمْ

قَسَمْنَا قَصَمْنَا

أَصْلَحَ - أَصْدَقَ - أَصْلَحِيهَا - مِصْرَ - تُصْعِدُونَ - يُصْرَفُ - صَلَاتِي - قَصَصَ - صَدَقَ - مَصَائِعَ -  
لَصَادِقُ - صَالِحِينَ - صِرَاطِي - يُفْصِلُ - أَبْصِرُهُمْ - نَصِييَا - مَصِيرَكُمْ - يُوصِيكُمْ - صُرِفَتْ - صُحُفٍ -  
تَخَاصُمُ - نَصُوحًا - تَوْصُونَ - تَصُومُوا - فَصَلْنَا - فَالْصَالِحَاتُ - نُفَصِّلُ - يَخْتَصُّ - يَصْدُقُوا

## حرف ضاد

حرف «ضاد» از تماس کناره زبان (هر طرف که میسر باشد) با دندانهای کرسی بالا (همان طرف) و کشیده شدن بر آنها ایجاد می شود و آن را باید درشت و پر حجم ادا کرد.

تمرین

أَضْعَفُ - يَضْرِبُنَ - رِضْوَانٌ - فَضْلٌ - مُضْعَغَةٌ - مُضْعِفُونَ - ضَلَّ - وَضَعَهَا - ضَرَبَ - ضَاحِكَةٌ - لَضَائِلُونَ -  
- ضَامِرٌ - نَضِجَتْ - فِي الْأَرْضِ - ضِعَافًا - ضِيْرِي - رَضِيْتُ - مُعْرِضِينَ - ضَرَبْتُ - أَغْضُضُ - عَرْضُهَا -  
مَعْضُوبٌ - مَحْضُودٌ - رَضُوا - يَنْفَضُوا - نَضَّاحَتَانِ - فِضَّةٌ - يَحْضُ - يَغْضُوا - يَعْضُ

بسیاری از حروف عربی تقریباً به همان شکل فارسی تلفظ می شود و نیازی به آموزش ندارد و تنها ده حرف (تاء، حاء، ذال، صاد، ضاد، طاء، ظاء، عین، غین، واو) در زبان عربی، تلفظ آنها به گونه دیگری است. در بخش قبل به شرح برخی از آنها پرداختیم. در ادامه به آموزش حروف طاء، ظاء، عین، غین، واو خواهیم پرداخت.

## حرف طاء

حرف «طاء» مانند حرف «تاء» از تماس روی سر زبان با ناهمواریهای کام بالا ادا می شود با این تفاوت که صدا در حرف «طاء» درشت و پر حجم می باشد.

تمرین

تَابَ طَابَ



## قانتینَ قانتینَ

أَطْعَى - تَطْعَوْا - فِطْرَةَ - خِطْبَةَ - مُطْمَئِنِّينَ - يُطْعِمُونَ - فَطَرَ - طَفِقَ - اسْتَطَعْتُمْ - طَانَفْتَانِ - أَطَاعُونَا -  
بَطَأَتْهَا - وَلَا تَطْعُ - سَطِحتَ - طِفْلاً - آسَاطِيرُ - أَطِيعُونَ - خَطِيئَاتِكُمْ - طَمِسَتْ - خُطُواتِ - طُغْيَاناً -  
طُوبَى - يَطُوفُ - بَطُونِهِمْ - تُشْطِطُ - تَخْطُطُ - لِلطَّاعِينَ - تَطْلَعُ - فَاطَهَرُوا - عَطَلَتْ

## حرف ظاء

برای تلفظ حرف «ظاء» کافی است حرف «ذال» را درشت و پر حجم ادا کنیم.

تمرین:

مُنْذَرِينَ مُنْظَرِينَ

مَحْذُوراً مَحْظُوراً

أَظْلَمَ - يَظْلِمُونَ - يُظْهِرُ - حَفِظْنَاها - وَاعْظُ - مُظْلِمُونَ - ظَلَمُوا - ظَهَرَ - ظَلَّتْ - يُظَاهِرُوا - ظالِمِي -  
لَظالمُونَ - ظلالها - ظَهْرِيّاً - مَحْفُوظٍ - كَظِيمٍ - حَافِظِينَ - عَظِيمٍ - ظَلِمُوا - يَظُنُّ - ظُلَمَاتٍ - تُوعِظُونَ -  
وَاحْفَظُوا - حَافِظُونَ - يُعْظِمُ - فَظاً - حَظٌّ - إِنَّ الظَّنَّ - هُمُ الظَّالِمُونَ - إِلَى الظَّلِّ

## حرف عین

این حرف در فارسی به صورت «همزه» تلفظ می‌شود. حال به تفاوت این دو در عربی توجه فرمایید:

«همزه» ساده گفته می‌شود و صدا در آن قطع می‌گردد ولی حرف «عین» از وسط حلق اداء شده و صدا در آن قطع نمی‌شود.

تمرین:

أَجَلَ عَجَلَ

أَمَلًا عَمَلًا

أَمِينِ عَمِينِ

يَأْلَمُونَ يَعْلَمُونَ

أَعْلَى - فَأَعْلَمَ - نِعَمَ - إِعْلَمُوا - يُعْجِبُكَ - يَسْتَعْجِلُونَ - مَعَكُمْ - عَلَيْهِمْ - يَفْعَلُونَ - مَعَايشَ - عَلَيْهِمْ -  
تَعَالَى - عِلْمًا - فاعِلُونَ - الْعِزَّةَ - مَعِيشَتَهُمْ - فاعِلُونِي - نُعِيدُها - عُلَمَاءُ - عُقباها - عُلْمنا - تَعُولُوا -  
عَوْقَتَيْمَ - يَعُودُونَ - فَعَالٌ - سَعْرَتَ - يَدْعُ الْيَتِيمَ - لاَ عَبدُ ما تَعْبُدُونَ

## حرف غین

این حرف در فارسی به صورت «قاف» تلفظ می شود، حال به نحوه ادای هر یک در زبان عربی دقت کنید.

حرف «قاف» به کمک زبان کوچک و با شدت و سختی گفته می شود به طوری که صوت قطع می گردد ولی حرف «غین» از انتهای حلق و با سستی تلفظ شده و صدا در آن کشیده می شود.

تمرین

أَقْنِي أَغْنِي

فَدَّ عَدَّ

نَعْفِرُ - يَغْلِي - أَفْرَعُ - أُعْشِيَتْ - يُغْنِيهِمْ - فَاسْتَعْفَرَ - تَعَشَّيْهَا - غَيْرِي - غَنِمْتُمْ - الْغَافِرِينَ - وَالْمَغَارِبِ - فِي الْغَارِ - غَلٌّ - غَسَلِينَ - بُغِي - أَبْغِيكُمْ - نَبْتَعِي - فَالْمُغِيرَاتِ - غُفْرَانِكَ - يَنْزَعُ - غَلَبَتْ - غَدُوْهَا - يَبْغُونَ - لُغُوبٌ - سَوَاءٌ عَلَيْهِمْ أَسْتَغْفَرْتَ لَهُمْ أَمْ لَمْ تَسْتَغْفِرْ لَهُمْ لَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَهُمْ

## حرف واو

در ادای حرف «واو»، لبها بدون برخورد با دندانها به حالت غنچه در می آید و این حرف از میان دو لب تلفظ می شود.

تمرین:

بَلَوْنَاهُمْ - أَوْحَيْتُمْ - تَوْبَتُهُمْ - لَا تَوَجَّلْ - قَوْمِي - يَوْمِيهِمْ - وَجَدَهَا - يَا وَيْلَنَا - وَجْهَهَا - وَارِدُهَا - وَارِدَهُمْ - وَالِدَتِي - وَزْرًاخَرِي - شَاوِرَهُمْ - تُوسُوسُ - تَأْوِيلٌ - يُسْوِيكُمْ - تَسْتَوِي - وَفَيْتٌ - وَجُوهَكُمْ - وَجَدِكُمْ - تَلَوْا - دَاوُودَ - وُورِي - أَوْلِينَ - قُوَّتِكُمْ - أَوْبَى - فَسَوَى - لَوْا - تَزَوَّدُوا

## معنای وقف:

وقف در لغت، به معنای (بازداشتن، درنگ کردن) می باشد، و در اصطلاح، عبارت است از: (قطع صوت در هنگام قرائت برای تازه کردن نفس و سپس ادامه قرائت) (که ابتدا نامیده می شود).

## روش وقف در کلمات قرآن:

به هنگام وقف، تغییراتی در آخر کلمات به شرح زیر داده می شود:

۱ - کلماتی که با (تاء) گرد (ة) ختم شده است با هر حرکتی که باشند، تبدیل به هاء ساکن (ة) می شود، مانند:

تُقِيَّةٌ (تُقِيَّةٌ) - زَكُوَّةٌ (زَكُوَّةٌ) - مَرَّةٌ (مَرَّةٌ).

کلماتی که با تاء کشیده (ت) نوشته شده است، فقط ساکن می شود، مانند:

رَحْمَتٌ (رَحْمَتٌ) - سُنَّتٌ (سُنَّتٌ) - نِعْمَتٌ (نِعْمَتٌ).

۲ - تنوین کلمات منصوب، تبدیل به الف مدّی می شود، مانند:

رَحِيماً (رَحِيماً) - ماءً (ماءاً) - هُدًى (هُدى).

۳ - بقیه کلمات، ساکن می گردد، مانند:

يَقْتُلُونَ (يَقْتُلُونَ) - فَاتَّقُونَ (فَاتَّقُونَ) - هُوَ (هُوَ) - نَسْتَعِينُ (نَسْتَعِينُ) - مُسْتَقِيمٌ (مُسْتَقِيمٌ) -

نَهْرٌ (نَهْرٌ) - هِيَ (هِيَ) - هِيَ (هِيَ). مورد اول و دوم، وقف ابدال و سومین مورد، وقف به اسکان نام دارد.

لازم به یادسپاری است کلماتی که در آخر آنها (الف، واو، یاء مدّی) یا حرف ساکن می باشد به هنگام وقف، تغییری در آنها داده نمی شود، مانند:

كَلَّا - يُدْعَى - رَبِّي - كُلُوا - قُمْ فَأَنْذِرْ.

### -اقسام وقف:

وقف بر دو نوع است: اختیاری، اضطراری.

الف - وقف اختیاری: وقفی است که به اراده و تشخیص، صورت گیرد که طبعاً باید کلام،

تمام باشد و بر سه قسم است: تام، کافی، حَسَنٌ.

وقف تام: وقفی است که کلام از نظر لفظ (دستور زبان) و معنی کامل بوده و به

کلام بعد از خود، بستگی نداشته باشد، مانند وقف بر (وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) و

ابتدا از (إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا...).

وقف کافی: وقفی است که کلام از نظر لفظ کامل، ولی از جهت معنی ارتباط به کلام

بعد داشته باشد، مانند وقف بر (رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا) و ابتدا از (إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ).

وقف حَسَن: وقفی است که کلام از نظر معنی کامل و از نظر لفظ ناقص باشد، بدین صورت

که عبارت دوم از نظر دستور زبان به عبارت اول بستگی دارد. این نوع وقف را چون تغییری در

معنای کلام نمی دهد، حَسَن نامیده اند، ولی ابتدا کردن از کلام بعد جایز نمی باشد، مانند وقف بر (الْحَمْدُ لِلَّهِ) و ابتدا از (رَبِّ الْعَالَمِينَ).

ب - وقف اضطراری: وقفی است که به سبب اتمام نفس، عطسه، سرفه، فراموشی آیه و غیره در موردی که کلام از نظر لفظ و معنی، ناقص بوده اتفاق می افتد و به آن وقف قبیح نیز می گویند که لازم است از محلّ قبلی که مناسب باشد، ابتدا شود.

ابتدا: ابتدا، همیشه اختیاری است و باید از محلی ابتدا نمود که دارای معنی مستقل و رساننده مقصود باشد و این نکته باید در نظر باشد که با توجه به شرایط نفس و طولانی بودن آیه از بهترین محل ممکن ابتدا شود.

- **علامات وقف:** چون شناختن محلّهای وقف و ابتدا بستگی به آموزش زبان عربی دارد و معمولاً مردم با آن آشنایی ندارند، از این رو، برای شناسایی موارد آن، علامت‌هایی مقرر گردیده تا در هنگام تلاوت قرآن، بدانها توجه شده و خللی در معنای آیات، پدید نیاید. نخستین شخصی که این علامتها را وضع کرد علامه سجاوندی بود. بدین خاطر، آن علامتها به رموز سجاوندی (۲۵) مشهور گردید.

بعد از علامه سجاوندی، علامتهای دیگری نیز وضع گردید، زیادی علامتها باعث سر درگمی قاریان می شد. بدین جهت، علمای مصر به منظور اتحاد و اتفاق رموز وقف، علامتهای زیر را انتخاب کردند که به توضیح آنها می پردازیم.

۱ - (م): علامت وقف لازم است که اگر به وصل خوانده شود، بیم تغییر معنی می‌رود، مانند: *إِنَّمَا يَسْتَجِيبُ الَّذِينَ يَسْمَعُونَ وَالْمَوْتَى يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ ثُمَّ إِلَيْهِ يُرْجَعُونَ.*

۲ - (لا): نشانه عدم جواز وقف است که اگر از روی ناچاری، در این محلّ وقف شود، باید از محلّ مناسب ما قبل، ابتدا کرد، مانند:

*وَكَيْفَ اتَّبَعَتْ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ.*

لازم به یادسپاری است که این علامت در مورد وقف (حَسَن) نیز به کار می رود تا بدان توجه شده و در صورت وقف، از کلام بعد ابتدا ننمایند.

۳ - (ج): علامت وقف جایز می باشد که در این مورد، وقف و وصل یکسان است، مانند:

*نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ نَبَأَهُم بِالْحَقِّ إِنَّهُمْ فِتْنَةٌ آمَنُوا بِرَبِّهِمْ وَزِدْنَاهُمْ هُدًى.*

۴ - (قلی): نشانه جواز وقف است و اشاره به اینکه وقف، بهتر از وصل می باشد. در بعضی از قرآنها به جای آن علامت (ط) استفاده می کنند که به معنی وقف مطلق آمده است، یعنی وقف بر این کلمه و ابتدا از کلام بعد مطلقاً خوب است، مانند: وَ نَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَ نُقَدِّسُ لَكَ قَلِي قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ.

۵ - (صلی): علامت وقف جایز است و اشاره به اینکه وصل، بهتر از وقف است و ابتدا از کلام بعد نیز مانعی ندارد.

در برخی از قرآنها به جای آن از علامت (ز) استفاده می کنند، مانند:

أُولَئِكَ عَلَى هُدًى مِنْ رَبِّهِمْ صَلِي وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ.

۶ - (...): نشانه وقف مُعَانَقَه است که بر روی دو کلمه نزدیک به هم قرار می گیرد و نباید روی هر دو محل، وقف شود، مانند:

ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ: هُدًى لِلْمُتَّقِينَ.

### چند نکته:

### الف) موارد (سکت) در قرآن:

سکت یعنی قطع صوت در زمانی کوتاه بدون تجدید نفس.

در چهار مورد از قرآن (سکت) وجود دارد، و علامت آن (س) کوچک می باشد.

۱ - وَ كَمْ يَجْعَلُ لَهُ عِوَجَاسٍ قِيَمًا لِيُنذِرَ (كهف، آیه ۱ - ۲).

لازم به یادسپاری است که روش انجام سکت، مانند روش انجام وقف است (بدون تجدید نفس). بنابراین، مورد فوق در هنگام سکت (عِوَجَاسٍ قِيَمًا) خوانده می شود.

۲ - مَنْ بَعَثْنَا مِنْ مَرْقَدِنَا هَذَا مَا وَعَدَ الرَّحْمَنُ (یس، آیه ۵۲).

۳ - وَقِيلَ مَنْسٍ رَاقٍ (قیامت، آیه ۲۷).

۴ - كَلَّا بَلْأَسْرَانٍ عَلَى قُلُوبِهِمْ (مطففین، آیه ۱۴).

قابل توجه است که در مورد اول و دوم، سکت وقتی پیش می آید که روی کلمات (عِوَجَاسٍ وَ مَرْقَدِنَا) وقف نگردد و به وصل خوانده شوند.

## ب) موارد (هاء سکت) در قرآن:

هاء سکت، هاء ساکنی است که جهت حفظ حرکت حرف آخر و توازن آیات می آید و تنها در هفت کلمه قرآن می باشد.

لَمْ يَتَسَنَّهْ (بقره، آیه ۲۵۹).

إِقْتَدِهْ (انعام، آیه ۸۹).

كِتَابِيَهْ - حِسَابِيَهْ - مَالِيَهْ - سُلْطَانِيَهْ (الحاقه، آیه ۱۹ - ۲۹).

مَاهِيَهْ (قارعه، آیه ۱۰).

## -عدم تلفظ (الف مدّی) در حال وصل:

الف مدّی کلمات زیر در حالت وصل، خوانده نمی شود.

أَنَا (در هر جای قرآن).

لَكِنَّا (کهف، آیه ۳۸).

الظُّنُونَا - الرَّسُولَا - السَّبِيلَا (احزاب، آیه ۱۰ - ۶۷).

قَوَارِيرَا (دهر، آیه ۱۵، اولین مورد).

سَلَسِلَا (دهر، آیه ۳) در این مورد بدون الف نیز می توان وقف کرد.

## -هاء ضمیر:

با هاء ضمیر و موارد اشباع و عدم اشباع آن در جزوه روخوانی قرآن آشنا شدید. در اینجا به چند نکته توجه فرمایید.

۱ - هاء ضمیر در (يَرِضُهُ لَكُمْ) (زمر، آیه ۷) اشباع نمی گردد.

۲ - هاء ضمیر در (فِيهِ مُهَانًا) (فرقان، آیه ۶۹) اشباع می شود.

۳ - حرف هاء در (مَا نَقَعَهُ كَثِيرًا) (هود، آیه ۹۰) ذاتی است و اشباع نمی شود.

۴ - حرف هاء در آخر کلمه (هَذِهِ) با وجود اینکه ذاتی است، اشباع می گردد.

۵ - هاء ضمیر در کلمات (وَمَا أُنْسِيَهُ) (کهف - آیه ۶۳) و (عَلَيْهِ اللَّهُ) (فتح، آیه ۱۰) مضموم است.

۶ - هاء ضمیر در کلمات (أَرْجِهْ) (اعراف، آیه ۱۱۱، شعراء، آیه ۳۶)، (فَأَلْقِهْ) (نمل، آیه ۲۸) ساکن می باشد.

### چند نکته دیگر:

۱- در کلمه (بِسْمِ الْأِسْمِ) (حجرات، آیه ۱۱) پس از حذف همزه وصل (اسم) چون دو حرف ساکن (اُس) کنار یکدیگر واقع گردیده اند، جهت امکان تلفظ (لام) را مکسور می خوانند و (بِسْمِ لِسْمِ) خوانده می شود.

۲- کلمه (مَجْرِيهَا) (هود، آیه ۴۱) احاله تامّ می شود که باید فتحه راء، میل به کسره و الف، میل به یاء داده شود و حرف راء ترقیق شده و الف بصورت کسره فارسی تلفظ گردد.

۳- در کلمه (ءَاعْجَمِي) (فصلت، آیه ۴۳) همزه دوّم، تسهیل می گردد که باید آن را بین همزه و الف تلفظ کرد؛ به عبارت دیگر باید از تیزی و سنگینی و شدت همزه، صرف نظر نمود.

۴- در کلمه (لا تَأْمَنًا) (یوسف، آیه ۱۱) که در اصل (لا تَأْمَنًا) بوده و ادغام کبیر، (۲۶) صورت گرفته در هنگام تلفظ نون مشدّد، لبها را بصورت غنچه جمع می کنند تا اشاره به ضمّه ای شود که در اصل، وجود داشته و این عمل را (اشمام) گویند.

## فلسفه حجاب و عفاف

اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:

- اهمیت و فلسفه "حجاب" را بدانند.

- مشخصه ها و ویژگی هایی «حجاب و پوشش زن» را بدانند.

- مفهوم و ابعاد حجاب در قرآن را توضیح دهد.

- فلسفه حجاب در نماز را توضیح دهد.

- دو فایده و حکمت برای حجاب در نماز را بیان نماید.

تردیدی نیست که حجاب و پوشش زن یکی از احکام ضروری اسلام به شمار می رود. قرآن مجید درباره این امر مهم می فرماید:

«يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ قُلْ لَأَزْوَاجَكُمْ وَبَنَاتِكُمْ وَنِسَاءَ الْمُؤْمِنِينَ يُدْنِينَ عَلَيْهِنَّ مِنْ جَلَابِيبِهِنَّ ذَلِكَ أَدْنَى أَنْ يُعْرَفْنَ فَلَا يُؤْذَيْنَ وَكَانَ اللَّهُ غَفُوراً رَحِيماً».

«ای پیامبر به همسران و دخترانت و زنان مؤمنان بگو: جللبابها (روسری های بلند) خود را بر خویش فرو افکنند. این کار برای اینکه [از کنیزان و آلودگان] شناخته شوند و مورد آزار قرار نگیرند، بهتر است و خداوند همواره غفور و رحیم است».

پوشش سابقه ای به اندازه حیات بشریت دارد و غیر از پیروان یکی از مکاتب که بر لزوم برهنه زیستی پای می فشارد همه جامعه بشریت به نوعی رعایت می کنند.

درباره اهمیت و فلسفه «حجاب»، اشاره به چند نکته بسیار حائز اهمیت است:

۱. کاهش خطا و خطر مصونیت زن در برابر طمع ورزی هوس بازان از ثمرات آشکار رعایت حجاب است.

۲. حفظ احترام اگر چه رعایت حجاب، از یک سو به مردان کمک می کند که به طور ناخواسته و خارج از چارچوبها، عواطف و احساسات خود را هزینه نکنند. اما بیش از آن به خانمها کمک می کند که به طور ناخواسته و خارج از چارچوبها، وسیله لذت انگاری قرار نگیرند و شخصیت و احترام آنان خدشه دار نگردد.



۳. نشاط و رغبت احکام الهی بیش از آنکه به محدودیت لذت‌ها بیانجامد به ماندگاری لذت‌ها و پایداری نشاط و خوشی‌ها می‌انجامد از این رو اگر چه حجاب از یک سو برای خانم‌ها محدودیت است و موجب خستگی و زحمت می‌باشد اما از سوی دیگر اوج احساسات را سالم نگه می‌دارد و عاطفه‌ها و محبت‌ها را در کانون گرم خانواده متمرکز می‌سازد و زن و مرد را از بی تفاوتی نسبت به همدیگر در نظام خانواده نجات می‌دهد و این بحرانی است که هم اکنون دامنگیر جوامع غربی شده است، به طوری که در هنگامه بر پایی کانون خانواده که بر اساس عشق و محبت باید تحکیم شود و مهم‌ترین ابزار آن میل جنسی نسبت به یکدیگر است این میل رو به افول گذاشته و بنیان خانواده‌ها را متزلزل ساخته است، بلکه عشق و عاطفه آن دو، در سال‌های قبل از ازدواج و بعد از ازدواج در میان افراد متعدد پخش شده است و تمرکز خود را از دست داده است.

از این رو «حجاب و پوشش زن»، دارای مشخصه‌ها و ویژگی‌هایی است که بعضی از آنها اشاره می‌شود:

۱. حدود و میزان پوشش: هر اندازه بدن زن پوشیده‌تر باشد، نقش نیرومندتری در دورسازی دیدگان نظاره گر ایفا می‌کند. اگر نگاه‌های آلوده را «تیرهای زهر آلود شیطان» بنامیم همچنانکه در روایات آمده است قال النبی صلی الله علیه وآله: "النَّظَرُ سَهْمٌ مَسْمُومٌ مِنْ سَهَامِ ابْلِيسَ فَمَنْ تَرَكَهَا خَوْفًا مِنَ اللَّهِ اعْطَاهُ اللَّهُ اِيْمَانًا يَجِدُ حِلَاوَتَهُ فِي قَلْبِهِ". بدانیم پوشش زن همانند قوسی است که تیرها را کمانه می‌کند و از اصابت آنها به هدف باز می‌دارد. هر اندازه حجاب کمتر رعایت شود، تیرهای شیطانی بیشتر متوجه او می‌گردد و از آن آسیب می‌بیند.

۲. کیفیت پوشش: پوشندگی لباس و کیفیت دوخت، بخش مهمی از حجاب را تشکیل می‌دهد. لباس‌های نازک و تنگ و بدن نما، آماج پیکان مسموم شیطان و موجب خیره شدن چشم‌های هرزه و آلوده است در مقابل لباس‌های مناسب و کاملاً پوشیده، مانع این نگاه‌های هوس آلود است.

۳. رنگ‌ها: برخی از رنگ‌ها دیدگان را خیره می‌سازد و باعث جلب توجه می‌شود و علمای دین هر چند نسبت به اصل رنگ لباس‌ها، تأکید چندانی ندارند ولی بر این مسأله پای می‌فشارند که لباس نباید موجب جلب توجه شود و عواقب سوئی داشته باشد. از این رو در طول تاریخ، زنان مسلمان به میل خود، لباس مشکی را برای حجاب برگزیدند و بدین وسیله احساس امنیت و

مصونیت بیشتری می کردند. این سنت حسنه، مورد نظر و پذیرش پیامبر (ص) و امامان (ع) نیز قرار گرفت. گفتنی است که عبا و چادرمشکی جزءلباس های مکروه به شمار نمی رود و از آن مستثنی شده است.

۴. شیوه گفت و گو و حرکت: حفظ وقار و متانت، همان نقشی را دارد که پوشش زن ایفا می کند و عدم رعایت آن، عواقب شومی در پی دارد. قرآن مجید یکی از صفات خوب زنان مؤمن را - که در رفتار دختران شعیب جلوه گر است - حیا و وقار می داند.

باید دانست که پیدایش فحشا و فرزندان نامشروع، افزایش طلاق و از هم گسیختگی زندگی زناشویی و نا آرامی درونی و هیجان جنسی مستمر برخاسته از برهنگی و عشوه گری زنان، همه آثار شوم بی حجابی و بی بندوباری است و این حجاب است که می تواند به خوبی مصونیت بخش باشد.

برخی به نادرستی ادعا می کنند: حجاب به معنای مقابله با برهنگی را قبول داریم ولی در هیچ جای قرآن از پوشش مو سخن به میان نیامده است در پاسخ گفتنی است که زنان حتی قبل از نزول آیه حجاب موهای خود را می پوشاندند و مشکل تنها آشکار بودن گردن، گوش، زیر گلو و گردن آنان بود.

همان طور که مفسران بزرگ (مانند شیخ طوسی و طبرسی) فرموده اند: در گذشته دو نوع روسری برای زنان معمول بود: روسری های کوچک که آنها را «خمار» یا «مقنعه» می نامیدند و معمولاً در خانه از آن استفاده می کردند و روسری های بزرگ که مخصوص بیرون خانه به شمار می آمد. زنان با این روسری بزرگ - که جلباب خوانده می شد و از «مقنعه» بزرگ تر و از «ردا» کوچک تر است و به چادر امروزی شباهت داشت - مو و تمام بدن خود را می پوشاندند.

نزدیک ساختن جلباب «يُدْنِينَ عَلَيْهِنَّ مِنْ جَلَابِيْبِهِنَّ» کنایه از پوشیدن سر و روی خود با آن است یعنی، چنان نباشد که چادر یا رو پوش های بزرگ (ماتو) تنها جنبه تشریفاتی و رسمی داشته باشد و همه پیکرشان را نپوشاند و از مصادیق «کاسیات عاریات» شمرده شوند قرآن فرمان می دهد: بانوان با مراقبت، جامه را بر خود گیرند و آن را رها نکنند، تا نشان دهند اهل عفاف و وقار به شمار می آیند. از پایان آیه بر می آید که پوشش مطلوب آن است.

## حجاب در قرآن

• مفهوم و ابعاد حجاب در قرآن

○ هدف و فلسفه حجاب

○ حجاب چشم

○ حجاب در گفتار

○ حجاب رفتاری

○ حجاب و عفت

• آیا حجاب مانع همه بزهکاری های اجتماعی است؟

در قرآن مجید بیش از ده آیه در مورد حجاب و حرمت نگاه به نامحرم وجود دارد.

یکی از این آیات، آیه ۵۹ سوره احزاب است:

یا ایهاالنبی قل لازواجک و بناتک و نساءالمومنین یدنین علیهن من جلابیهن ذلک ادنی ان یعرفن فلا یوذین و کان الله غفورا رحیما ای پیامبر، به زنان و دخترانت و نیز به زنان مومنین بگو خود را بپوشانند تا شناخته نشوند و مورد اذیت قرار نگیرند و خداوند بخشنده مهربان است. جلاب به معنای یک پوشش سراسری است؛ یعنی زن باید همه اندامش پوشیده باشد تا همچون گلی لطیف از دسترس هوسرانان مصون و محفوظ باشد. در سوره نور آیه ۳۱ نیز مفصلاً در مورد حجاب و حرمت نگاه به نامحرمان سخن به میان آمده است.

### مفهوم و ابعاد حجاب در قرآن

حجاب در لغت به معنای مانع، پرده و پوشش آمده است. استعمال این کلمه، بیش تر به معنی پرده است. این کلمه از آن جهت مفهوم پوشش می دهد که پرده، وسیله ی پوشش است، ولی هر پوششی حجاب نیست؛ بلکه آن پوششی حجاب نامیده می شود که از طریق پشت پرده واقع شدن صورت گیرد.

حجاب، به معنای پوشش اسلامی بانوان، دارای دو بُعد ایجابی و سلبی است. بُعد ایجابی آن، وجوب پوشش بدن و بُعد سلبی آن، حرام بودن خودنمایی به نامحرم است؛ و این دو بُعد باید در کنار یکدیگر باشد تا حجاب اسلامی محقق شود؛ گاهی ممکن است بُعد اول باشد، ولی بُعد دوم نباشد، در این صورت نمی توان گفت که حجاب اسلامی محقق شده است. اگر به معنای عام، هر نوع پوشش و مانع از وصول به گناه را حجاب بنامیم، حجاب می تواند اقسام و انواع متفاوتی داشته باشد. یک نوع آن حجاب ذهنی، فکری و روحی است؛ مثلاً اعتقاد به معارف

اسلامی، مانند توحید و نبوت، از مصادیق حجاب ذهنی، فکری و روحی صحیح است که می تواند از لغزش ها و گناه های روحی و فکری، مثل کفر و شرک جلوگیری نماید. علاوه بر این، در قرآن از انواع دیگر حجاب که در رفتار خارجی انسان تجلی می کند، نام برده شده است؛ مثل حجاب و پوشش در نگاه که مردان و زنان در مواجهه با نامحرم به آن توصیه شده اند.

### هدف و فلسفه حجاب

هدف اصلی تشریح احکام در اسلام، قرب به خداوند است که به وسیله تزکیه نفس و تقوا به دست می آید:

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ (حجرات؛ ۱۳) بزرگوار و با افتخارترین شما نزد خدا با تقواترین شماست.

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُرَكِّبُهُمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ.

اوست خدایی که میان عرب امی (قومی که خواندن و نوشتن هم نمی دانستند) پیغمبری بزرگوار از همان قوم برانگیخت، تا بر آنان وحی خدا را تلاوت کند و آنها را (از لوث جهل و اخلاق زشت) پاک سازد و کتاب سماوی و حکمت الهی بیاموزد؛ با آن که پیش از این، همه در ورطه ی جهالت و گمراهی بودند. از قرآن کریم استفاده می شود که هدف از تشریح حکم الهی، وجوب حجاب اسلامی، دستیابی به تزکیه نفس، طهارت، عفت و پاکدامنی است. آیاتی همچون:

قُلْ لِلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّونَ مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ ذَلِكَ أَزْكَى لَهُمْ؛ ای رسول ما مردان مؤمن را بگو تا چشم ها از نگاه ناروا بپوشند و فروج و اندامشان را محفوظ دارند، که این بر پاکیزگی جسم و جان ایشان اصلح است.

### حجاب چشم

قُلْ لِلْمُؤْمِنَاتِ يَغْضُضْنَ مِنْ أَبْصَارِهِنَّ (نور؛ ۳۱) ای رسول به زنان مؤمن بگو تا چشم ها را از نگاه ناروا بپوشند.

## حجاب در گفتار

نوع دیگر حجاب و پوشش قرآنی، حجاب گفتاری زنان در مقابل نامحرم است: **فَلَا تَخْضَعْنَ بِالْقَوْلِ فَيَطْمَعَ الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ** (احزاب؛ ۳۲) پس زنهار نازک و نرم با مردان سخن نگویند؛ مبادا آن که دلش بیمار هوی و هوس است به طمع افتد.

## حجاب رفتاری

نوع دیگر حجاب و پوشش قرآنی، حجاب رفتاری زنان در مقابل نامحرم است. به زنان دستور داده شده است به گونه‌ای راه نروند که با نشان دادن زینت‌های خود باعث جلب توجه نامحرم شوند.

**وَلَا يَضْرِبْنَ بِأَرْجُلِهِنَّ لِيُعْلَمَ مَا يُخْفِينَ** (نور؛ ۳۱) و آن طور پای به زمین نزنند که خلخال و زیور پنهان پاهایشان معلوم شود.

از مجموع مباحث طرح شده به روشنی استفاده می‌شود که مراد از حجاب اسلامی، پوشش و حریم قایل شدن در معاشرت زنان با مردان نامحرم در انحای مختلف رفتار، مثل نحوه پوشش، نگاه، حرف زدن و راه رفتن است.

بنابراین، حجاب و پوشش زن نیز به منزله‌ی یک حاجب و مانع در مقابل افراد نامحرم است که قصد نفوذ و تصرف در حریم ناموس دیگران را دارند. همین مفهوم منع و امتناع در ریشه‌ی لغوی عفت نیز وجود دارد.

## حجاب و عفت

دو واژه‌ی «حجاب» و «عفت» در اصل معنای منع و امتناع مشترک‌اند. تفاوتی که بین منع و بازداری حجاب و عفت است، تفاوت بین ظاهر و باطن است؛ یعنی منع و بازداری در حجاب مربوط به ظاهر است، ولی منع و بازداری در عفت، مربوط به باطن و درون است؛ چون عفت یک حالت درونی است، ولی با توجه به این که تأثیر ظاهر بر باطن و تأثیر باطن بر ظاهر، یکی از ویژگی‌های عمومی انسان است؛ بنابراین، بین حجاب و پوشش ظاهری و عفت و بازداری باطنی انسان، تأثیر و تأثر متقابل است؛ بدین ترتیب که هرچه حجاب و پوشش ظاهری بیشتر و بهتر

باشد، این نوع حجاب در تقویت و پرورش روحیه‌ی باطنی و درونی عفت، تأثیر بیش‌تری دارد؛ و بالعکس هر چه عفت درونی و باطنی بیش‌تر باشد باعث حجاب و پوشش ظاهری بیش‌تر و بهتر در مواجهه با نامحرم می‌گردد.

### فلسفه حجاب در نماز چیست؟

با توجه به این که خداوند متعال علیم و حکیم است، پس یکایک احکام، حکمت خاصی دارند، ولکن پی بردن به آن اسرار، برای ما هم، میسر نیست و هم، چندان مفید نیست چه این که با علم محدود ما از نیازها، استعدادها و نیز راه رفع نیازهای واقعی و شکوفا کردن استعدادها به نحو صحیح و بدون مخاطرات جسمی و روحی، مادی و معنوی، چگونه می‌توان چنین ادعایی نمود.

علاوه بر این که اساس در این احکام، فراخواندن بشر به تعبد و اظهار بندگی در مقابل حضرت پروردگار است. البته چه بسا ممکن است آگاهی به این اسرار و حکمت‌ها حداقل در بعضی افراد، موجب تقویت انگیزه آنها در پیروی از آن دستورات شود به همین جهت در صدد کنکاش از اسرار و حکمت‌های احکام می‌کنند.

به هر صورت حجاب و پوشش بانوان در نماز، علل و فلسفه‌های متعددی دارد؛ از جمله:

**الف.** این خود نوعی تمرین مستمر و روزانه برای حفظ حجاب می‌باشد و یکی از عواملی است که در پاس‌داشت دائمی پوشش اسلامی زن و جلوگیری از آسیب‌پذیری آن، نقش مهمی ایفا می‌کند.

**ب.** وجود پوششی یک پارچه برای تمام بدن و داشتن پوششی مخصوص برای نماز، توجه و حضور قلب انسان را بیشتر می‌کند و از التفات ذهن به تجملات و چیزهای رنگارنگ می‌کاهد و ارزش نماز را صد چندان می‌کند.

**ج.** داشتن پوشش کامل در پیشگاه خداوند، نوعی ادب و احترام به ساحت قدس ربوبی است. از این رو برای مرد نیز در بر داشتن عبا و پوشاندن سر در نماز، مستحب است و همین ادب حضور در پیشگاه الهی زمینه‌ساز حضور معنوی و بار یافتن به محضر حق می‌شود.

افزون بر آن، حکم پوشش در نماز، با حفظ حجاب در برابر نامحرم تفاوت‌هایی دارد و با آن قابل مقایسه نیست؛ مثلاً پوشاندن روی پا در برابر نامحرم واجب است؛ ولی در نماز-بدون حضور نامحرم-واجب نیست.

\* رعایت حجاب در نماز و غیر نماز، فقط بر زن‌ها واجب نیست، بلکه حفظ حجاب در محدوده معین بر مردان و زنان هر دو لازم است؛ مثلاً پوشانیدن عورت و بعضی قسمت‌های بدن از دید انسان‌های دیگر بر مردان و زنان واجب است. همچنین نماز خواندن با بدن برهنه در مردان و زنان هر دو موجب بطلان نماز است.

بنابراین رعایت حجاب برای انسان‌ها گاهی به خاطر وجود انسان‌های نامحرم است و گاهی به خاطر صحت عبادت است که در بعضی موارد هر دو علت با هم جمع می‌شوند، مثل نماز خواندن در حضور اشخاص نامحرم و گاهی فقط به خاطر صحت عبادت است، مثل نماز خواندن در اتاق در بسته و تنها. اختلاف بعضی شرایط این دو حالت، بهترین گواه بر مطلب است؛ مثلاً طهارت و مباح بودن لباس در نماز شرط است، اما در حفظ حجاب از نامحرم شرط نیست.

\* اهداف، حکمت‌ها و فوایدی که از رهگذر انجام دستورات الهی به انسان می‌رسد، متناسب با ساختار وجودی اوست که مرکب از بعد مادی و معنوی، یعنی جسم و روح است و دستورات الهی زمینه را برای سعادت دنیایی و اخروی آماده می‌کند.

پس اگر در موردی به منافع مادی یک عمل پی‌نبردیم، دلیل بر بی‌هدفی و ناقص بودن آن عمل نیست و از آنجا که عقل و فهم آدمی مانند اصل وجودش محدود است، پس به فواید و حکمت‌هایی که خالق نامحدود وضع کرده، به طور کامل پی نخواهد برد، مگر اینکه معصومین(ع) از زبان وحی خبر دهند.

بنابراین، آنچه را که ذیلاً به عنوان حکمت و فائده حجاب در حال نماز ذکر می‌کنیم، تنها گوشه‌ای از فوائد و حکمت‌هاست و اگر در موردی به حکمت و هدف دستوری پی‌نبردیم، بی‌نیاز از انجام آن نمی‌شویم، بلکه بعضی عبادات تعبدی محض‌اند؛ یعنی مأمور به انجام آن هستیم؛ چون خدای حکیم و علیم که خواهان سعادت و کمال انسان‌هاست، امر فرموده؛ چنان که اگر پزشک ماهر امر به خوردن دارویی کند، هر چند حکمت آن را ندانیم، انجام می‌دهیم.

## با توجه به نکات فوق، به ذکر چند فائده و حکمت برای حجاب در نماز بسنده می کنیم:

**اول:** انسان در حال عبادت در حضور خاص خداوند و در حال راز و نیاز است. در چنین حالی مناسب است بهترین لباس را بپوشد که برای زن همان پوشش کامل است که نشانه عفت و پاکدامنی او می باشد و بهترین حالات او را منعکس می کند و برای مرد هم علاوه بر اینکه پوشش عورت لازم است، مناسب است لباسهای خود (رداء و عباء) و عمامه را بپوشد. سر وقت نماز خواندن، رو به قبله بودن، پوشش کافی و ... هر چند نسبت به خداوند فرقی نمی کند، اما نسبت به انسان و سیر مراحل تکامل و تربیتش خیلی مهم است و هدف تکلیف نیز همین است.

**دوم** نوع عبادات، در قالب و آداب ظاهری و شرائط خاصی عرضه شده ه هر کدام علاوه بر اهمیت و سازندگی ظاهرشان در شخصیت انسانی، باطن و اسراری هم دارند که اهل دل به ویژه اولیاء الهی از این ظواهر عبور می کنند. امامان معصوم علیهم السلام در فرصتهای مناسب به اندازه استعداد و توان درک مخاطبین پرده از اسرار این شعائر و مناسک و عبادات برداشته اند.

امام صادق علیه السلام فرمودند: «جامه برای مؤمنان نعمتی از جانب خداوند است که مواضع شرمگاه بدن با آن پوشیده می شود ... و چون آن را می پوشی، تو را به خودپسندی و ریا و خودآرایی و فخر فروشی و بزرگ منشی وادار نکند ... پس چون جامهات را پوشیدی، به یاد آن باش که خدای تعالی گناهان تو را با رحمتش پوشانده، و لباس صدق و راستی را بر خود بپوش؛ همان گونه که پیکر ظاهر خود را با جامهات پوشانندی و باید باطنت در پوشش ترس و ظاهرت در پوشش اطاعت باشد! این نعمت خداوند که لباس فرستاد تا عورت ظاهریات پوشیده بماند، باید مایه عبرت تو شود تا با لباس توبه، عورتهای باطنی خود را بپوشانی و هیچ کس را به عییش رسوا نکنی...».



## امر به معروف و نهی از منکر

### اهداف رفتاری:

- در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:
- جایگاه امر به معروف و نهی از منکر را بداند.
- مفهوم امر به معروف را توضیح دهد.
- مفهوم نهی از منکر را توضیح دهد.
- لزوم اجرای امر به معروف و نهی از منکر را بیان نماید.
- معروف ها و منکرها را بازگو نماید.
- مراحل امر به معروف و نهی از منکر را توضیح دهد.
- ویژگیهای آمران به معروف و ناهیان از منکر را شرح دهد.
- روشها و شیوه های امر به معروف و نهی از منکر را توضیح دهد.

### جایگاه امر به معروف و نهی از منکر

امر به معروف و نهی از منکر، رمز پایداری و برپایی دستورات الهی، و شور و نشاط جامعه اسلامی است. با امر به معروف و نهی از منکر بی تفاوتی از میان مردم مسلمان برداشته می شود و همه افراد در برابر یکدیگر مسوول شناخته می شوند، همه دستورات الهی برای خوشبختی و سعادت انسان ها آمده است، و این سعادت زمانی رخ می نمایند که به بایدها و نبایدهای الهی عمل شود. با امر به معروف و نهی از منکر به یکدیگر یادآوری می کنیم که راه سعادت و خوشبختی خود را فراموش نکنیم، بی راهه و کژ راهه را انتخاب نکنیم. امر به معروف و نهی از منکر به همه ارزش ها جان می بخشد و روح و روان فرد و جامعه را به بهداشت و سلامتی فرا می خواند. امر به معروف و نهی از منکر همواره خواهان وجود و حضور زیباییها و خوبیها است و مانع رشد و خودنمایی زشتیها می گردد.

در قرآن کریم می خوانیم:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... « باید از میان شما، جمعی دعوت به نیکی، و امر به معروف و نهی از منکر کنند!...»

در جای دیگری از قرآن چنین آمده است:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ، شما بهترین امتی بودید که به سود انسانها آفریده شده اند؛ (چه اینکه) امر به معروف و نهی از منکر می کنید و به خدا ایمان دارید. بنابراین، امر به معروف از جایگاه مهم و کلیدی در اسلام بهره مند است، به گونه ای که خیر و صلاح و فلاح جامعه اسلامی به این اصل حیات بخش وابسته است. با امر به معروف و نهی از منکر، رشد و کمال فکری و معنوی در خانه و خانواده، که اساسی ترین نهاد اجتماعی است شکل می گیرد و افراد نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت و محبت پیدا می کنند. با امر به معروف و نهی از منکر، زمینه تحقق همه احکام الهی و ارزش های دینی در جامعه فراهم می شود.

بسیاری از شما، خواننده یا شنیده اید که بخشی از دین اسلام را اصول اعتقادی و بخشی از آن را فروع عملی تشکیل می دهد. اولی در حوزه فکر و اندیشه و دومی در حوزه عمل و رفتار انسان مسلمان، قرار دارد.

اصول اعتقادی مانند توحید، نبوت، معاد و.. و فروع عملی مانند نماز، روزه، جهاد، امر به معروف و نهی از منکر و... بنابراین امر به معروف و نهی از منکر، دو فرع از فروع عملی و از واجب ها به شمار می آید.

### امر به معروف چیست؟

هنگامی که دوست خود را به بر پا داشتن نماز دعوت می کنید یا از او می خواهید به دیگران کمک کند، او را به معروف فراخوانده اید، بنابراین به رفتار و گفتار خوب و پسندیده معروف گفته می شود و وادار کردن دیگران به رفتار و گفتار خوب را امر به معروف می نامند.

### نهی از منکر چیست؟

اگر کسی به شما درباره موضوعی دروغ بگوید یا از دیگران بدگویی کند، و شما از او بخواهید از دروغ گفتن و یابد گویی پرهیز کند، او را از منکر نهی کرده اید، بنابراین به رفتار و گفتار زشت و ناپسند منکر و به بازداشتن دیگران از چنین رفتار و گفتاری نهی از منکر می گویند.

## آیا امر به معروف و نهی از منکر لازم است؟ چرا؟

مسلمان ها باید یکدیگر را به امر به معروف امر کنند و از منکر نهی نمایند، زیرا:

۱- انسان ها دارای زندگی اجتماعی هستند و برای اینکه زندگانی اجتماعی ثبات و دوام داشته باشد، افراد باید به قوانین و مقررات اجتماعی پایبند باشند، اگر در یک جامعه، کسانی پیدا شوند که برخلاف مقررات اجتماعی عمل کنند، در جامعه هرج و مرج و بی قانونی پدید می آید و امنیت و آرامش مردم را تهدید می کند.

۲- در اسلام به تزکیه نفس و تطهیر روح پاک سازی روان، سفارش فراوان شده است، اگر بخواهیم در خانه، مدرسه و اجتماع فضایی آکنده از پاکی و معنویت داشته باشیم، امر به معروف و نهی از منکر را نباید فراموش کنیم.

۳- گناه همچون ویروس و میکروب خطرناکی است که نه تنها فرد گناه کار را به تباهی می کشاند، بلکه به دیگران نیز سرایت کرده و جامعه را به فساد و گناه آلوده ساخته و آنان را به سستی و پوچی و بی تفاوتی و بی غیرتی می کشاند و جامعه ای تهی از منکر در حفظ سلامت فرد و جامعه بیشترین تاثیر را دارد.

## معروف ها و منکرها

دانشمندان اسلامی و عالمان دینی، احکام تکلیفی را به چهار گروه تقسیم می کنند:

۱. **وجوب:** حکم وجوب به چیزهایی تعلق می گیرد که اصطلاحاً به آن واجب می گویند، واجب؛ عملی است که الزاماً باید انجام شود و در صورتی که مکلف آن را ترک کند، معصیت و نافرمانی خداوند متعال را مرتکب شده و سزاوار عذاب الهی خواهد بود. مگر آن که توبه نماید. مانند: نماز، روزه، امانت داری، دفاع از مظلومان و...

۲. **حرمت:** حکم حرمت به اموری تعلق می گیرد که به آن حرام می گویند و مکلف الزاماً باید آنها را ترک کند و انجام ندهد و در صورتی که آنها را انجام دهد، از دستورات خداوند سرپیچی کرده است و به عنوان گناهکار شناخته می شود، مگر آنکه توبه کند: مانند: دروغ، غیبت، ظلم به دیگران، شراب خواری و...

۳. **استحباب:** حکم استحباب به کاری تعلق می گیرد که به آن مستحب می گویند، مستحب؛ عملی است که انجام دادن آن خوب است، اما الزامی نیست و انجام دهنده آن از ثواب و پاداش آن بهره مند می گردد، هر چند که اگر آن را ترک کند، به عنوان گناهکار شناخته نمی شود،

بلکه از همان ثواب محروم شده است. مانند: نمازهای مستحبی در شبانه روز، روزه گرفتن سه روز از هر ماه و...

۴. **کراهت:** حکم کراهت، به کاری تعلق می گیرد، که به آن مکروه می گویند، مکروه عملی است که انجام ندادن آن بهتراست، اما الزامی نیست و کسی که آن را انجام ندهد، شخص مطیعی بوده و از پاداش الهی برخوردار خواهد بود، هر چند که اگر آن را انجام دهد، جرم یا گناه مرتکب نشده است. مانند: نگاه کردن به صورت دیگران در موقع غذا خوردن، گذاشتن نان زیر ظرف غذا و...

### مراحل امر به معروف و نهی از منکر

امر به معروف و نهی از منکر دارای سه مرحله است:

#### ۱- مرحله قلبی

در این مرحله انسان مومن با دیدن اینکار که کار خوبی توسط دیگران انجام می شود در دل خود خوشحال می شود و سرور و شادمانی از چهره او نمایان می گردد و نیز با مشاهده کارناروایی، در دل و درون خود اندوهگین می گردد و ناراحتی و نفرت در چهره او، خود را نشان می دهد.

#### ۲- مرحله زبانی

در این مرحله فرد مسلمان با گفتن جمله ای، مخاطب خود را به کار خوبی تشویق و وادار می کند و یا با گفتن جمله ای او را از کاری نادرست باز می دارد.

#### ۳- مرحله عملی

در این مرحله، باعمل، فردی را به کار خوب وادار یا از کار زشت باز می دارند. منظور این است که اگر با ذکر زبانی، معروف، انجام نشد و یا فردی از کار زشت، دست بر نداشت، عملاً جلوی او را می گیرند. یا او را به انجام کار خوب، وادار می نمایند و به تعبیردیگرا اعمال قدرت، او را به کاری یا ترک آن، وادار می کنند.

### • نکته ها:

- ۱- مراحل سه گانه امر به معروف و نهی از منکر، به ترتیبی که گفته شد، باید رعایت شود، حتی در هر مرحله، آن را می توان درجه بندی کرد، اگر با درجه پایین تر، هدف محقق می شود (یعنی معروف انجام می گردد و منکر ترک می شود) نباید از درجات بالاتر استفاده کرد. اگر با یک روی برگرداندن، مخاطب آگاه می شود و از منکر دست بر می دارد، نباید به مراحل بعدی وارد شد. هر چند تشخیص این که در آن شرایط خاص، با کدام مرحله می توان تأثیرگذار بود، کاری است که به تیزهوشی و درایت امرکننده به معروف، بستگی دارد.
- ۲- مرحله قلبی و زبانی وظیفه همگان است، اما برخورد عملی بر عهده دولت اسلامی است.
- ۳- برخورد عملی و الزام آور در خانه، حق پدر است، او می تواند جلوی کارهای ناشایست فرزندان خود را بگیرد.
- ۴- برخورد عملی و همراه با التزام، تنها در انجام واجب ها و ترک حرام ها، درست است و «در انجام مستحب ها و ترک مکروه ها، الزامی وجود ندارد» هر چند پدر می تواند، نسبت به انجام مستحب ها یا ترک مکروه ها، به فرزند خود، امر نماید.
- ۵- اهمیت برخی موضوعات به قدری روشن است که جامعه اسلامی باید واکنش مناسب و به موقع از خود نشان دهد و نمی تواند منتظر مأموران دولتی نماید، مانند اینکه فردی بخواهد، کسی را به قتل برساند.
- ۶- کسانی که الگوی دیگران قرار می گیرند، مانند: معلمان، استادان دانشگاه، روحانیون، نخبگان علمی، مسئولان و... باید با رفتار و گفتار درست و درس آموز، مشوق عملی دیگران، برای انجام واجب ها و مستحب ها و ترک حرام ها و مکروه ها باشند.

### ویژگیهای آمران به معروف و ناهیان از منکر

فردی که می خواهد امر به معروف و نهی از منکر کند (آمر) یا نهی از منکر نماید (ناهی) در صورتی موفق خواهد بود که ویژگیهای زیر را داشته باشد البته این سخن به این معنا نیست که اگر این خصوصیات را نداشت امر به معروف و نهی از منکر واجب نخواهد بود. زیرا پیش از این شرایط وجوب امر به معروف و نهی از منکر بیان شد. اما در این جا منظور آن است که

وجود این خصلت ها در آمر و ناهی نقش موثری در دلنشین شدن کلام و سخنان و در روح و روان مخاطب دارد.

۱- شناخت: آمر و ناهی باید نسبت به معروف و منکر و مسایل پیرامونی آن از شناخت کافی بهره مند باشد حوزه شناخت وی را می توان در این زمینه ها دانست:

الف- شناخت نسبت به معروف ها و منکرها

ب- شناخت نسبت به احکام امر به معروف و نهی از منکر

د- آگاهی نسبت به مردم و خلق خوی آنان

ه- شناخت نسبت به چگونگی برخورد شیوه ارتباط گیری با مردم

و- بهره مندی از آگاهی لازم درباره شرایط زمانی، مکانی و روحی مخاطبان خود به هنگام امر و نهی

۲- اخلاص هر چند در امر به معروف و نهی از منکر، قصد تقرب به خداوند و اخلاص معتبر نیست، اما اگر آمر و ناهی، امر و نهی را به قصد خشنودی و رضایت پرودگار و اصلاح فرد انجام دهد، به عمل رنگ عبادت داده است.

۳- پابندی به ارزشها آمر به معروف و ناهی از منکر، خود باید به معروف ها عمل کند و از منکرها پرهیز نماید، تا سخن او در دل ها موثر افتد.

۴- مهربانی: آمر و ناهی، در امر و نهی خود از روی دل سوزی و مهربانی با مخاطب خود به گفت و گو پردازنده از موضع کبر و غرور یا برخورد خشنوت آمیز، او همانند انسانی درد آشنا و کسی که به کمک دیگران می شتابد، به دنبال درمان مناسب و موثر باشد.

۵- صبوری و بردباری: آمر و ناهی، ممکن است از سوی مخاطبان خود، گاهی با نامهربانی روبرو شود، برخی به تمسخر و اهانت وی پردازند و برخی به زد و خورد اقدام کنند و مشکلاتی را پدید آورند، آمر و ناهی از این پیشامدها نباید هراسی به خود راه دهد و یا در ادامه راه دچار تردیدی گردد، بلکه با حلم و بردباری، این فریضه بزرگ الهی را چون پیامبران و پیشوایان دینی، جامه عمل بپوشاند.

۶- گذشت و برخورد کریمانه: آمر و ناهی اگر با استهزاء و اهانت از سوی دیگران مواجه شود با بزرگواری برخورد نماید و خصلت عفو و گذشت را در خود به کمال رساند.

۷- پرهیز از خودپسندی: اگر خداوند به آمر و ناهی، توفیق داده است تا واجب ها را انجام دهد و از گناهان پرهیز کند، آمر و ناهی باید آن را سرمایه سعادت و کمال خود قرار دهد و خودبینی و خودپسندی را به خود راه ندهد و گمان نکند که او فردی صالح و شایسته و برگزیده خداوند است و دیگران اهل گناه و دوزخ، زیرا انسان موجودی است که هر آنچه دچار تحول و انقلاب درونی می گردد. ممکن است فردی صالح به انسانی ناشایست و یا انسانی ناشایست به فردی پرهیزکار تبدیل شود.

### روش ها و شیوه های امر به معروف و نهی از منکر

برای آن که مخاطب، معرفی را که کنار گذاشته انجام دهد و یا اگر منکری را مرتکب می شود رها کند، باید او را امر به معروف و نهی از منکر کرد، روش های گوناگونی برای رسیدن به این هدف وجود دارد که مهم ترین آنها عبارتند از:

۱- شیوه گفتاری: در این شیوه، آمر و ناهی، با مخاطب خود، از راه گفت و گو ارتباط برقرار می سازد و با سخن و بیان نرم خود او را به معروف فرا می خواند و یا از منکر برحذر می دارد.

۲- شیوه نوشتاری: گاهی آمر و ناهی، به دلایلی، شرایط را برای امر به معروف و نهی از منکر زبانی و گفتاری، مناسب نمی بیند. اما یادآوری کتبی و نوشتاری را موثر تشخیص می دهد و از این شیوه بهره می گیرد. روشن است، که در یادداشت کتبی نیز، نرم بودن جملات، پندآمیز بودن، حفظ کرامت و شخصیت مخاطب باید مراعات گردد.

۳- شیوه عملی: منظور این است، که گاهی آمران با پایبندی خود به لرزش های دینی و احکام الهی، بهترین امر به معروف و نهی از منکر را در رفتار خود نشان می دهند، به ویژه اگر از کسانی باشند که نقش الگو برای بخش هایی از جامعه را داشته باشند.

نکته: از آنچه بیان شد، نباید این گونه برداشت شود، که اگر کسی خود معرفی را ترک کند یا منکری را انجام داد، حق ندارد، امر به معروف و نهی از منکر باشد، بلکه اگر شرایط و جوب امر به معروف و نهی از منکر فراهم باشد، بر او نیز واجب است، که آمر به معروف و ناهی از منکر کند.

۴- شیوه مستقیم و غیرمستقیم: در جاهایی، امر به معروف و نهی از منکر، در صورتی اثر می بخشد، که آمر و ناهی مستقیماً با مخاطب خود، ارتباط برقرار سازد و با او به گفت و گو

بنشینند، اما گاهی شرایط زمانی، مکانی یا اشخاص مورد خطاب، به گونه ای است، که نمی توان به شکل مستقیم، امر و نهی کرد و شاید هم اثر منفی داشته باشد، در این موارد از شیوه غیرمستقیم، استفاده می شود. به نمونه هایی از این روش توجه شود:

الف- معلم در کلاس، روحانی در مسجد و... (با اشاره به آن معروف یا آن منکر) بگوید: برخی از عزیزان، گاهی دچار فراموشی می شوند و اینکار خوب را انجام نمی دهند.

ب- در برخی موارد امر و ناهی با احترام گذاشتن، سلام کردن و کمک کردن به مخاطب، بدون اینکه درباره معروف یا منکر سخنی بگوید، او را به سمت عمل به معروف (مثلاً نماز) کشانده یا از منکر، باز می دارد.

ج- گاهی امر و ناهی، با عمل خود، به مخاطب درس پابندی به ارزش ها را می دهد.  
د- در مواردی، بآبیره گیری از راه واسطه ( یادداشت- فرد دیگر- هدیه کتاب مناسب و...) مخاطب را به معروف، دعوت و یا از منکر برکنار می کند، مانند این که از دوستان یا از پدر و مادر او کمک می گیرد.

۵- شیوه فردی و جمعی: گاهی امر و ناهی، با ارتباط فردی خود با مخاطب و تذکر زبانی او، می تواند تاثیرگذار باشد و معروف را محقق سازد، یا این که از انجام منکر یا ادامه آن جلوگیری کند، ولی گاه به تنهایی، تاثیرگذار نیست، اما اگر گروهی، سه یا چهار نفره یا بیشتر، با مخاطب گفت و گو کنند، موثرتر می افتند.

در این صورت لازم است به شرکت جمعی، به امر به معروف و نهی از منکر اقدام نمایند.

۶- شیوه تدریجی: امر و ناهی، در برخی موارد و درباره بعضی از اشخاص، به شرایط ویژه ای برخورد می کند و تشخیص می دهد، که در این مورد خاص باید فراخوان تدریجی به معروف داشته باشد یا از منکر نهی کند، زیرا در غیر این صورت یا تأثیر مثبتی در مخاطب پدید نمی آید و یا اثر منفی بر جای خواهد گذاشت.

۷- شیوه تکرار: امر و ناهی، در مواردی ممکن است با یک بار تذکر و یادآوری به مخاطب خود، نتواند او را به انجام معروف یا ترک منکر وادار سازد، اما می داند، که اگر امر به معروف یا نهی از منکر را، تکرار کند و چند بار به این کار اقدام نماید، در مخاطب تاثیرگذار، خواهد بود، باید از شیوه تکرار بهره گیرد.



۸- شیوه تداوم: تداوم و استمرار، از دیگر شیوه هایی است، که آمر به معروف و ناهی از منکر، در مواردی از آن استفاده می کند، منظور از تداوم این است که اگر آمر و ناهی، بدانند که با یک مرتبه و یا حتی چند مرتبه (تکرار) تاثیری در مخاطب، پدید نمی آید، اما اگر به شکل مستمر و پیوسته او را به معروف فراخواند و از منکر باز دارد، موثر خواهد بود، لازم است این شیوه را به کار گیرد تا به هدف برسد.

۹- شیوه ستایش: در برخی موارد و نسبت به بعضی افراد، آمر یا ناهی تشخیص می دهد که اگر از خوبی های مخاطب خود، مدح و ستایش کند، او در انجام معروف یا ترک منکر، عزم و اراده بیشتری از خود نشان می دهد و به اصلاح رفتار ناشایست خود، می پردازد. به هر حال، افراد دارای نقاط قوت و خصلت های خوبی هستند، که با انگشت گذاشتن بر روی آن ویژگی خوب، می توان آنها را اصلاح کرد.

نکته ها: الف- در مدح و ستایش افراد، باید توجه شود، که بیش از اندازه لازم ستایش نشود، زیرا آثار سوئی ممکن است در پی داشته باشد، مانند اینکه در مدح و ستایش، مرتکب دروغ گویی یا گزافه گویی شده یا مخاطب، دچار نخوت و غرور شود. از این رو امام علی (ع) فرموده اند: هر گاه (از دیگران) مدح و ستایش، می کنی به اختصار، این کار را انجام بده.

ب- چون، تمجید و ستایش از ویژگیهای خوب افراد، به نوعی با تشویق افراد از نظر معنا و تاثیر همانندی و مشابهت دارد، از آوردن عنوان تشویق، شکل جداگانه، خودداری گردید. تشویق افراد نسبت به صفات و کارهای خوب، گذشته از این که، آنان در آن کارها جدی ترمی شوند، رفتارهای دیگر خود را نیز اصلاح می کنند.

۱۰- شیوه نکوهش: در پاره ای موارد و افراد، آمر و ناهی، تشخیص می دهد که اگر نکوهش و ملامت فرد، نسبت به ترک معروف یا انجام منکر بپردازد مؤثر خواهد بود.

### **نکته ها:**

الف- قرآن کریم نیز در آیات متعددی به سرزنش و ملامت برخی انسان های گریزان از حق پرداخته و با تعبیرهای متفاوت و متنوعی از آنان یاد کرده است.

ب- امام علی (ع) در مورد مذمت کردن افراد، فرموده اند: اگر دیگران را مذمت می کنی، به اندکی از آن، اکتفا کن.

زیرا مذمت بیش از حد، ممکن است آثار و پیامدهای منفی، در مخاطب پدید آورد، و او را در رفتار ناپسند و زشت، بیشتر فرو برد، بدیهی است، در این صورت، اصلاح رفتار این افراد، سخت تر و دشوارتر می گردد.

ج- سرزنش و ملامت دیگران، از مصادیق تنبیه (و مرحله ای از آن) به شمار می رود، (از این رو، از آوردن عنوان تنبیه، به شکل جداگانه و مستقل، خودداری شده است). هرچه تنبیه، در مراحل دیگر خود، در مواردی خاص، می تواند موثر واقع گردد.

د- سرزنش و نکوهش را نباید با بدزبانی و دشنام دادن اشتباه کرد، زیرا دو مقوله جداگانه اند. بدزبانی و دشنام دادن، آثار منفی دارد و دیگران را سرخورده، عقده ای و پرخاشگر می سازد. و در نکوهش افراد، از راه کارهای مختلف می توان بهره گرفت، به عنوان نمونه:

A- با تحریک عواطف و احساسات مخاطب، او را نسبت به کار ناشایست خود، دچار ندامت و پشیمانی و وادار به اصلاح رفتار، بنماییم.

B- با تحریک غیرت دینی یا غیرت انسانی.

C- با ایجاد انگیزه رقابت با دیگران، مانند این که گفته شود: مگر تو از فلانی کمتری که او در کارهایش موفق است، ولی تو گرفتار این کار ناپسند هستی؟

۱۱- شیوه کنترل: یکی دیگر از راه های تحقق معروف و انجام آن و ترک منکر از سوی فرد یا افراد، شیوه اعمال کنترل و مراقبت بر رفتار مخاطب است، به گونه ای که خود او بداند، که زیر نظر قرار دارد.

۱۲- شیوه یادآوری نعمت ها و مسئولیت ها: برخی از افراد، گاه بر اثر غفلت زدگی، در اجرای واجب ها، سستی می ورزند یا پاره ای از گناهان کبیره را مرتکب می شوند، که اگر کسی به آنان یادآوری کند که؟ عزیز من، این قدرت سلامتی جسم و... نعمت هایی است، که خداوند به تو ارزانی داشته است، سپاس گزاری از خداوند و شکر از نعمت هایش، استفاده درست از آنها و در راهی است که برای سعادت و خوشبختی تو قرار داده است.

بنابراین نعمت هایی که خداوند به انسان داده است و نیز مسئولیت های انسان در برابر آن، شکر و سپاس آدمی را می طلبد، که در اطاعت پروردگار، تجلی می یابد و کفران نعمت های او (که در نا فرمانی حق رخ می نماید)، عمل زوال نعمت ها می گردد.

۱۳- شیوه بیان پاداش: گاهی آمر و ناهی، با بیان پاداش عمل خوب، می تواند مخاطب را به انجام آن ترغیب کند و با بیان کیفر و عقاب و عمل زشت و منکر، او را از انجام آن باز دارد.

۱۴- شیوه تغافل: در برخی موارد، برای اصلاح رفتار ناشایست فرزند، دانش آموز، کارمند، دوست و...، بهترین واکنش، تغافل در برابر عمل مخاطب است. تغافل یعنی خود را به غفلت زدن، یعنی با اینکه آن حرف را شنیده ای، آن را نشنیده بگیری، و با این که آن کار را دیدی، آن را ندیده بگیری و به روی خود نیاوری! این واکنش شما سبب می شود تا فرد از رفتار خود شرمناک شود و در پی اصلاح رفتار خود و بازسازی آبروی از دست رفته اش برآید. در این موارد، برخورد صریح، گاه نتیجه عکس می دهد.

۱۵- شیوه ارائه جایگزین: برای هر سنی، رفتارهای مناسب و جایگزین رفتارهای نامناسب را تعریف و راه کارهای اجرایی آن را پیش بینی کنند، اما آن چه در حوزه امر به معروف و نهی از منکر و در محدوده شناخت آمر و ناهی، باید مورد کنکاش قرار داشته باشد، این است که گاه به فردی که عمل نادرستی انجام می دهد، پیشنهاد انجام کار دیگری بدهند.

۱۶- شیوه تخلیه روحی - روانی: برخی افراد که به رفتارهای نابهنجار گرایش دارند، از جامعه (خانه، مدرسه، محیط) طرد می شوند، جای برخوردهای عاطفی و تربیت دینی، در زندگی این اشخاص، خالی است و یا حضور کم رنگی از آن را می توان مشاهده کرد، معمولاً به این افراد و رفتار و گفتار آنان بی توجهی شده است، از این رو عقده ای بزرگ، بر روح آنان سایه انداخته و رنجی ریشه دار با آنان همراه گردیده است و اندوهی جانکاه، آینده را برای آنان تیره و تار جلوه می دهد، افسردگی در خانه دل آنان، زاد و ولد کرده است، چنین روح و روانی، در برابر مشکلات زندگی، بسیار شکننده می شود و یا احساس شکست می کند، از این رو به برخی اعمال نادرست روی می آورد، تا آن احساس تلخ را بپوشاند، مانند؛ کشیدن سیگار، اعتیاد به مواد مخدر، اعتیاد به مشروبات الکلی، معاشرت با دوستان ناباب، قماربازی و...

برخی از این افراد، در عمر خود، هرگز فرد صالح و شایسته ای را نیافته اند، تا درد دل خود را برای او بازگو کنند و از او راهنمایی بخواهند. وقت گذاشتن و گوش دادن به سخنان آنان، تا حد زیادی آنان را آرام می کند.

۱۷- شیوه استناد به الگوها: مردم بدانند یا ندانند، آگاهانه یا ناآگاهانه، در زندگی خود از الگوهای، سرمشق می گیرند و رفتار و گفتار و حتی چگونگی لباس پوشیدن و نوع لباس، راه رفتن و حرف زدن و... را از آن الگوها، فرا گرفته و به کار می بندند. بنابراین بهتر آن است، انسان ، الگوهای رفتاری خود را، افرادی رشد یافته و انسانهای کامل قرار دهد، که همه رفتار آنان بر مبنای آموزه های الهی بوده است، نه از سر هوا و هوس.

۱۸- شیوه تنظیم روابط: پیش از این گفته شد، هدف از امر به معروف و نهی از منکر، انجام دادن معروف و ترک منکر است. این هدف، گاهی با ایجاد ارتباط با مخاطب و یا کم و زیاد کردن ارتباط، به دست می آید، تنظیم رابطه با مخاطب - با توجه به شرایط - به سه گونه، شکل می گیرد:

الف- گسترش روابط

ب- محدودسازی روابط: امر یا ناهی تشخیص دهد، اگر در معاشرت و رفت و آمد، کم و کیف آن را کاهش دهد، در مخاطب اثر مثبت خواهد گذاشت.

ج- قطع روابط: برخی افراد با قطع رابطه، به خود می آیند و در رفتار خود تجدید نظر می کنند.

## **بخش دوم**

# **آشنایی با برخی مفاهیم و ارزش های سازمانی**

## مدیریت اخلاقی

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می‌رود:  
ویژگی‌های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام را بیان کند.  
منشور اخلاقی سازمان‌ها را تعریف کند.  
چگونگی تهیه منشور اخلاقی سازمان‌ها را توضیح دهد.  
مصالح چهارگانه از دیدگاه نهج البلاغه و کلام مولاعلی را بیان کند.

### مقدمه:

مدیران رهبران در دستگاه‌های مختلف لازم است برای انجام فعالیتهای دستگاه خود، علاوه بر ملاکهای قانونی و سازمانی مجموعه ای از مفاهیم و سازه‌های مربوط به اخلاق و ارزشهای سازمانی را برای به انجام رساندن امور سازمانی خود، دارا باشند و این مفاهیم و سازه‌ها را به صورت رهنمود در رفتار و کردار خود در سازمان و در نظام اداری نمایان سازند. تا بدین سان به سوی سبک و روش مناسب و مطلوب پیش روند.

### مدیریت اخلاقی و منشور اخلاقی از منظر دین باوران

استاد سبحانی (۱۳۷۸) در بیان ویژگیهای عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام، به موارد زیر اشاره می‌کند:

۱. ایمان به ارزش کار
۲. امانت و تعهد
۳. دانایی
۴. توانایی
۵. دادگری در میان زیردستان
۶. احترام به افکار دیگران

۷. قاطعیت و برندگی در تصمیم
۸. تواضع و فروتنی یا مردمی بودن
۹. حسن سابقه
۱۰. داشتن آمیزه ای از نرمی و درشتی
۱۱. بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان
۱۲. انتقادپذیری
۱۳. آشنایی به زمان
۱۴. دوراندیشی

### اخلاق در رفتار کارگزاران

از نظر اسلام، خدمت به مردم وظیفه عمده دولت و دستگاه های اداری است. یکی از منشورهای جاودانه تاریخ بشریت، عهدنامه امام علی(ع) به مالک اشتر است که به هنگام انتصاب او به استانداری مصر آن را به عنوان قانون اساسی کشورداری در اختیار مالک قرار داد. حضرت علی(ع) در نامه های خود به کرات حاکمان خود را به تقوای الهی - مهار نفس - مهرورزی با مردم - پرهیز از غرور قدرت - نگاه پدران به مردم - توجه جدی به توده های ضعیف - دقت عمل در رفتار افراد تحت امر و رسیدگی به امور متخلفین - اجرای عدالت و محبت به مردم اصلی ترین مسیولیت کارگزار - تشویق افراد پرتلاش و صالح تاکید نموده اند. حضرت علی(ع) به مالک تاکید نمود که روزانه ، زمان مشخصی را به پذیرفتن افراد شاکی اختصاص دهد و با آنان با مهربانی ، احترام و صبر رفتار کند، و می فرمودند "زنهار! بین خود و کسانی که بر آنها حکم رانی حجاب جاه و مقام حایل نکنی".

در جامعه اسلامی مدیران نباید خودخواه و خود رای باشند و یا طبق میل و سلیقه شخصی خود عمل نمایند و وظیفه دارند در انجام کلیه امورات خود ضابطه مند باشند و همیشه قوانین اسلام را در انجام وظایف و تصمیمات خود در نظر گیرند. در کلیه کتب اسلامی درباره رعایت عدالت و برابری در اداره امور و فعالیتها مورد تاکید بسیاری قرار گرفته است. در اسلام تاکید زیادی بر

شایسته سالاری در انتخاب مدیران و کارگزاران گردیده است. پس ضرورت دارد در انتخاب یک مدیر این اصل مدنظر قرار گیرد و همواره افراد شایسته منصوب گردند. همچنین در اسلام بر انجام صحیح امور مربوط به خدمات عمومی بوسیله کارکنان تاکید شده است. در این راستا در یک جامعه اسلامی انجام امور با سلیقه شخصی مردود می باشد و کلیه کارکنان باید وظایف خود را مطابق مقررات و قوانین اسلامی موجود و اطاعت و انضباط انجام دهند و در این راه نیز خواسته های نامشروع و نامعقول خود را کنار گذارند و آنها را مهار کنند. اگر در جامعه جو و فرهنگ سازمانی به صورتی باشد که کارمندان به گونه ای عمل نمایند که کار را عبادت تلقی نموده و انجام آن را توسط خود لطف و مرحمتی که از سوی پروردگار به آنها عطا شده است، باور کنند. می توان مطمئن بود که مردم محوری در ارائه خدمات و انجام درست کار بر آن جامعه حاکم گردد. در این صورت است که کار با جدیت تمام انجام می شود به صورتی که کارهای هر روز در همان روز انجام می گیرد، به قول معروف " کار امروز را به فردا مینداز " بر جامعه حاکم می گردد.

موضوع دیگری که در جوامع اسلامی باید به آن توجه گردد، مشورت است. هیچ گاه نباید این تصور پیش آید که فردی خود را عاقلترین فرض نموده و خود را بی نماید. در خصوص این موضوع در قرآن نیز انسانها به شورا و مشورت سفارش شده اند. حضرت علی (ع) نیز در این باره می فرماید: اگر مشورت نکنید تباہ می شوید و نیز می فرمایند در امور با اهلش مشورت کنید و از خودرایی بپرهیزید."

در اسلام در خصوص اصولی که باید به عنوان رفتار اداری مدنظر قرار گیرند بر مواردی مانند: نقش خدمت و جهت گیری به سمت در نظر گرفتن خدمت به عنوان یک موهبت الهی، تحریم استبداد و توجه به مشارکت حکومت قانون و برابری تمام افراد در برابر آن سهولت دسترسی به ماموران شایسته سالاری و شایسته گزینی، رسیدگی به شکایات مردم از کارگزاران دولت، نیاز به یک نظام نظارتی قابل اعتماد، محکومیت صریح و بی چون و چرای سوء استفاده کنندگان از قدرت و موقعیت، اجتناب از قوم و خویش پروری و رفیق بازی، انتخاب شخص مناسب برای شغل مناسب، مشاهده طرز کار کارکنان، توجه به سوابق کارمند و طرز عمل قبلی او، اجتناب از تمرکز بی اندازه قدرت، اجتناب از به تعویق افتادن امور و رعایت مدیریت زمان، توجه به روابط انسانی، ایجاد موازنه در دستگاه خدمات عمومی سفارش شده است.



## منشور اخلاقی سازمان ها

منشور اخلاقی سندی است رسمی که اصول اخلاقی و شئون معنوی و ارزشی یک نهاد یا گروه در آن قید شده است. در این سند انتظاراتی که نهاد یا گروه از نظر رفتارهای اخلاقی از افراد دارد نیز نوشته می شود. منشور اخلاقی سندی است که در آن معیارهای ارزشی و اخلاقی که باید در میان کارگزاران موجود باشد تا باعث وحدت رویه و روش در بین آنان گردد تدوین می شود تا باعث هدایت رفتار و کردار آنان به سمت آرمان های ارزشی سازمان شود. منشور اخلاقی باید بر حفظ آزادی و ارزشهای فردی و انسانی، منافع جمعی و مصلحت اجتماعی بنیان گردد.

اصول اخلاقی معیارهای فکری و رفتاری را فراهم می کند تا از طریق آنها کارکنان به مسوولیت و وظایف خود در مقابل سازمان، جامعه، حرفه، همکاران و مراجعان پی ببرند. آنها همچنین معیارهایی برای قضاوت در مورد عملکرد یا توجیه آن فراهم می کنند. ما بعنوان متخصص حرفه ای در مقابل کسانی که به آنها خدمت می کنیم مسئول هستیم و به عنوان شهروند وظیفه داریم که از دانش خاص خودمان برای خیر جامعه استفاده کنیم و به عنوان عضوی از خانواده بشریت، مسوولیت حفظ و حمایت از منزلت انسانی را بر عهده بگیریم. وارویک (۱۹۸۱) تعریف جامعی بیان کرده است: از نظر وارویک منشور اخلاقیات سازمانی باید در بگيرنده چهار گونه مصلحت باشد.

اول) مصلحت عمومی

دوم) مصلحت حکومتی و قانونی

سوم) مصلحت سازمانی و حرفه ای

چهارم) مصلحت فردی

## تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

مطابق ماده ۴ از مصوبات طرح تکریم ارباب رجوع - دستگاهها موظفند نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع مشتمل بر موارد با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند.

الف- نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مردم، وقت شناسی، نظم و آراستگی لباس....

ب- رعایت ادب، نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات به مردم همکاری و خوش

برخوردی

ج- آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت

گیرندگان

د- وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب با نوع کار و فعالیتها

ه- برای احترام به ارباب رجوع کلیه واحدهای اجرایی موظفند فضای مناسب اداری برای

حضور ارباب رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان

فراهم نمایند.

## مصالح چهارگانه از دیدگاه نهج البلاغه و کلام مولا علی (ع)

### مصلحت عمومی

صلحت عمومی منفعت مشترک همه اعضای جامعه است. در حقیقت، مصلحت عمومی همان "نفع حیات جمعی" است. به این ترتیب، مصلحت عمومی امری است که به کیان جمع و اصل زندگی جمعی مربوط می شود و، از این رو، از ماهیتی جمعی، حداقلی (اقتضای حداقلی عدالت)، آلی و اخلاقی بی طرف برخوردار است. در خصوص با مصلحت عمومی، به برخی از گزاره های مندرج در نهج البلاغه اشاره می شود که هر یک رهنمودی است روشن برای سیاستگذاران و هدایت کنندگان جامعه.

۱- شما و همه فرزندانم و کسانم را که نامه من بدو رسد سفارش می کنم به ترس از خدا و آراستگی کارها و آشتی با یکدیگر که من از جد شما (ص) شنیدم که می گفت آشتی دادن

میان مردم بهتر است از نماز و روزه سالیان. ترس از خدا موجب بینایی درون‌های کور شماسست و درمان بیماری کالبد‌هاتان و زداینده فساد.

۲- با همگان یکسان رفتار کن گاهی که گوشه چشم به آنان افکنی یا خیره نگاهشان کنی، یا یکی را به اشارت خوانی یا به یکی تحیتی رسانی، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالتت مایوس نگردند.

۳- حال آن دسته درباره من نیکوست که راه میانه پوید و از افراط و تفریط دوری جوید. میانه روباش و از زیادروی دست بدار.

بدین ترتیب مصلحت عامه در کلام مولاعلی(ع) با چند ویژگی هماهنگ و منسجم شکل گرفته است. مصلحت عامه باتقوی، خداترسی، عدالت انصاف، میانه روی، تعادل رهبران و مدیران عالی تعیین می شود.

### مصلحت حکومتی و قانونی:

مصلح و منافع حکومتی و قانونی هر اجتماع انسانی در چارچوب اصول و موازین مصوب آن جامعه بیان می شوند. کارگزاران هر سازمان موظفند به این اصول پایبند بوده و خود را موظف به رعایت آنها بدانند. کارگزاران موظفند به جای اطاعت کورکورانه و بدون دلیل و منطق، روح قانون را دریابند و آن را با مصالح ارباب رجوع خود و انطباق مصالح قانونی را با مصالح عامه اجرا نمایند.

علی(ع) در خصوص مصلحت حکومتی و قانونی می‌فرماید:

۱- آیین پسندیده ای را بر هم می‌ریزد که بزرگان امت بدان رفتار نموده‌اند و مردم بدان وسیله به هم پیوسته اند، و رعیت با یکدیگر سازش کرده‌اند و آیینی رامنه که چیزی از سنت‌های نیک گذشته را زیان رساند تا پاداش از آن نهنده سنت باشد و گناه شکستن آن بر تو ماند.

۲- اما بعد من بنده ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که در روزهای بیم نخواهد و در ساعت‌های ترس از دشمن روی برنتابد... آنچه حق بود سخن او را بشنوید و او را فرمان برید.

همچنانکه در کلام مولاعلی(ع) مشاهده می شود مصلحت حکومتی و قانونی در گرو رعایت قانون اجرای درست آن است با گذشت زمان نیز باید قانون را بررسی و در آن حکم و اصلاح لازم را ایجاد کند. مگر در کتاب خدا که حکم آن ابدی و ازلی است.

## مصلحت سازمانی حرفه‌ای

سازمان به عنوان شخصیتی حقوقی، در حیات سازمانی خود با مسائل حرفه ای، قانونی، شخصی، سازمانی فراوانی مواجه است. دغدغه های زین جمله در زندگی شغلی، غالباً در مقام تصمیم گیری بروز می کند و فرد، ممکن است خود را بلا تکلیف یابد و از خود بپرسد تکلیف من چیست؟

به مصالح عمومی قانونی، شخصی، و سازمانی باید به گونه ای توجه شود که هیچ یک بر دیگری غلبه نکند و توجه به یکی موجب غفلت دیگری نشود بلکه هر یک مکمل دیگری شود و مجموعه ای متکامل، متعادل، متعالی را به وجود آورد. بهره وری، تخصص گرایی، توجه به دانش و علم در رشته کاری و ایجاد وحدت در سازمان از زمره مقوله هایی هستند که در مصالح سازمانی و حرفه ای باید مدنظر باشند.

موارد زیر از کلام مولا علی (ع) نیز بر مصلحت سازمانی و حرفه‌ای دلالت دارد:

۱- جایگاه زمامدار در این کار، جایگاه رشته ای است که مهره‌ها را به هم فراهم آورد و برخی را ضمیمه دیگر دارد اگر رشته ببرد مهره ها پراکنده شوند و از میان روند و دیگر به تمامی فراهم نیاید.

۲- کاری که بر عهده توست نانخورش تو نیست بلکه برگردنت امانتی است آنکه تو را بدان کار گمارده، نگهبانی امانت را به عهده ات گذارده.

۳- پس بر کارهای آنان مراقبت دار و ناظری راستگو و وفای پیشه بر ایشان بگمار که مراقب نهایی تو در کارهاشان، وادار کننده آنهاست به رعایت امانت، و مهربانی است بر رعیت.

## مصلحت شخصی

مصالح شخصی، مقابل مصالح عام بوده و عبارت است از مصالح مربوط به افراد یا گروه‌های خاص؛ در مقابل مصالح مربوط به عموم یا بیشتر افراد جامعه. در مصالح مرسله آن چه واجب است رعایت مصالح عموم است و در تعارض میان مصلحت اشخاص و مصلحت عموم، مصلحت اشخاص نادیده گرفته می‌شود.

مصلحت شخصی را از دید امام علی (ع) می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد.

○ در انجام دادن امور، خودپسندی پیشه نکنید.

- خویشتندار و شکیبیا باشید.
- پرهیزکاری را در همه امور از یاد مبرید.
- راستگو و درستکار باشید و کردارتان را نیکو گردانید.

## شهروندمداری

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:

روش های شهروندمداری را نام ببرد.

تدوین استاندارد خدمات برای خدمت گیرندگان را توضیح دهد.

رویکرد درون مدار را شرح دهد.

روش بهبود امکان دسترسی به خدمات را بیان کند.

اهمیت اندازه گیری رضایت شهروندان را شرح دهد.

استفاده از تکنولوژی مدرن در سازمان را بداند.

عناوین مربوط به منشور شهروندی را بازگو نماید.

محدودیت های شهروندمداری در بخش دولتی را بیان نماید.

استراتژهای جدید شهروند گرایی را توضیح دهد.

در کشورهای مختلف وازسالهای گذشته تا کنون ، مدیران تمایل داشتند تا نحوه و نوع خدمت رسانی خود را تغییر دهندوهمانگونه که ارائه خدمات دربخشهای خصوصی صورت می گیرد در سایربخشهانیز انجام گیرودراین بین به خواسته های افراد استفاده کننده ازاین خدمات، توجه شود. که این نوع نگرش با توجه به ضرورت تغییر فرهنگ کار و سازمان در جهت مشتری مداری یا ارباب رجوع محوری می باشد. در این راستا برخی از کشورها حتی ترجیح می دهند به جای استفاده از واژه مشتری محوری، از عبارت شهروند محوری استفاده شود و بر این اساس گستره خدمت رسانی خود را توسعه بخشند. برای سازمانهای عمومی، ارائه خدمات مناسب تر و توجه بیشتر به ارباب رجوع ضرورت پیدا می کند، چرا که داور نهایی کیفیت خدمات عمومی ارباب رجوع است. بنابراین بهبود کیفیت در سازمانهای عمومی مستلزم تعاملات این سازمان ها در ارائه خدمات باکیفیت به مردم است. هر سازمانی که با آینده نگری و دقت بیشتری، تمایلات و خواسته های مراجعه کنندگان را برآورده کرده و براساس آن خط مشی ها و سیاستهای خود را اتخاذ کند، می تواند برای طولانی مدت حفظ و دوام خود را به نوعی تضمین کند.

### سازمان های دولتی و مشتری مداری

سازمانهای دولتی کوشیده اند در جهت مشتری مداری، اقدامات مختلفی را با انگیزه های متفاوت در پیش گرفتند که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد: توسعه کارایی عملیاتی، عملکرد بر اساس رویکردهای استراتژیک، برون سپاری فعالیتها و استفاده از منابع بیرون سازمان، حرفه گرایی، رقابت پذیری، سازماندهی مجدد فرایندهای کار بر اساس نیاز مراجعان/مشتریان و نظایر آن به طور کلی سازمانهای دولتی برای اصلاح نظام اداری و تبدیل شدن به مجموعه ای مشتری مداری سه هدف زیر را در سرلوحه کار خود قرار داده اند ( یا باید بدهند).

- بهبود اثربخشی ارائه خدمات دولتی
- بهبود کارایی داخلی سازمان
- اقتصادی اندیشیدن و عمل کردن (ارزش قایل شدن برای پولی که هزینه می شود)

### **شهروندمداری با اتخاذ روشهای زیر امکان پذیر خواهد بود:**

**الف- تدوین استاندارد خدمات برای خدمت گیرندگان:** اقدامات نظارتی بر نهادهای سازی فرهنگ شهروند مداری با تدوین استانداردهایی مشخص برای خدمات دولتی و همچنین توجه به ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای بهره وری و کیفیت خدمات شکل گرفته است. برای اطمینان از کارایی و اثربخشی ارائه خدمات شهروند مداری، در کشورهای گوناگون بر اجرای برنامه های ویژه و زیادی تاکید شده است. توجه به منشور شهروندی در هر کشور نشان دهنده متعهد بودن آن کشور به تامین و ارائه صحیح خدمات به شهروندان با توجه به استانداردهای خاص خود است. منشور شهروندی سندی است که به وسیله سازمانهای خدمات دهنده با هدف پاسخگویی و اثربخشی طراحی و تنظیم می شود و این کار صرفاً به یک تشکیلات دولتی یا وزارت خانه محدود نمی شود، بلکه تمام سازمانهای دولتی که به نوعی خدمات به مردم ارائه می دهند می توانند منشور شهروندی تهیه کنند و در اختیار شهروندان قرار دهند

مشورهای شهروندی متضمن اصولی است که رعایت آنها الزامی است:

- برای کیفیت و کمیت خدمات استانداردهایی وجود دارد. این استانداردها باید به اطلاع دریافت کنندگان خدمات عمومی برسد.

- همزمان با اعلام استانداردهای کیفی و کمی خدمات، نتایج عملکرد سازمانی باید منتشر شود به اطلاع عموم برسد.

- اطلاعات صحیح از چگونگی ارائه خدمات، هزینه آنها و افرادی که باید خدمات را ارائه کنند، منتشر شود.

- احترام به ارباب رجوع و همراهی کارکنان با آنان اصلی خدشه ناپذیر است و همه مردم به این امر واقفند.

- کارکنان دولت موظفند نام و مشخصات اداری خود را روی سینه نصب کنند تا ارباب رجوع براحتی آنان را بشناسند.

- در صورتی که به هر دلیل رفتار اداری با استاندارد تعیین شده مطابقت نداشته باشد، کارمند موظف به عذرخواهی است.

- روشهایی برای شکایت از رفتار بد اداری پیش بینی شده است و خسارات وارده به دریافت کنندگان خدمات باید به گونه ای مناسب جبران شود.

### **محدودیت های شهروندمداری در بخش دولتی**

برخی از این محدودیت هایی که در رابطه با شهروندمداری در بخش دولتی ممکن است وجود داشته باشد، که در قیاس بخش دولتی با بخش خصوصی آشکارتر می شود، عبارتند از:

۱- مشتریان بخش دولتی در اکثر مواقع برای رفتن به جایی دیگر به منظور دریافت خدمات حق انتخاب ندارند.

۲- بسیاری از سازمان های دولتی، وقتی اطلاعاتی را از مشتریان (مراجعان) می گیرند نمی توانند بر آن اساس عمل کنند، زیرا قدرت در دست مقامات بالاتر است.

۳- برابر دانستن مفهوم مشتری با شهروند به معنی در نظر نگرفتن نقش شهروندان است. نقش مشتریان نقش و مسئولیت کمتری نسبت به شهروندان دارند. مفهوم شهروند صرف نظر از مصادیق آن، شامل همه افراد جامعه می شود اما جوهر مفهوم شهروندی؛ مشارکت فعال و داوطلبانه شهروندان در اداره امور عمومی است.

**ب- رویکرد درون مدار :** برخی از سازمان ها در ارتباط با خدمات به مشتریان رویکردی اساساً درون مدار اتخاذ کرده اند در این حالت: ارائه دهندگان خدمات استانداردهایی را تعریف



و منتشر می کنند و سپس می کوشند تا آنها را در ارائه خدمات مورد توجه قرار دهند و اجرا کنند.

بر این اساس شهروندان در انتخاب معیارها یا تدوین استانداردها دخالتی ندارند، ولی از این حق برخوردارند که اگر استانداردها رعایت نشوند و مشکلاتی برای آنها رخ دهد، ادعای خسارت یا غرامت کنند.

**ج- بهبود امکان دسترسی به خدمات:** در شهروندمداری، کوشش در جهت آسان نمودن ارائه خدمات برای عموم مردم جامعه در نظر گرفته شود که این کار بوسیله توجه به روشهای مختلف خدمت رسانی، بکارگیری تکنولوژی اطلاعات و مطلوبیت ساعات کارانجام می شود.

**د- اندازه گیری رضایت شهروندان:** رضایتمندی ماحصل فعالیت کل نظام اجتماعی به مفهوم کلان آن است و نتیجه ارتقای شاخص ها و فعالیت های همه حوزه های نظام اجتماعی خودش را در این شاخص نشان می دهد؛ به همین دلیل طراحی برنامه های مناسب برای بهبود رضایتمندی از زندگی باید در سرلوحه فعالیت دولت قرار گیرد.

در راستای تحقق اصول شهروندمداری، مشارکت موثر شهروندان اهمیت خاصی دارد. مشارکت شهروندان زمینه مناسبی فراهم می سازد تا سازمانهای دولتی اطمینان یابند که نیازها خواسته های اقشار مختلف مردم مورد توجه قرار گیرد و حس مسئولیت مشترک در قبال برون داد فعالیت ها فراهم شود.

سازمانهای دولتی باید دریابند که مردم چه خدماتی از آنها انتظار دارند و خدمات موجود تا چه حد توانسته است به این انتظارات جامه عمل بپوشاند. در این راستا، سازمانهای بسیاری از روش هایی نظیر اندازه گیری رضایت مشتریان، برگزاری جلسات منظم با گروه های ذی نفع، کسب بازخور از عامه و گوش فرادادن به نظریات آنها (ندای مشتری) استفاده می کنند.

**ه- استفاده از تکنولوژی مدرن:** دولت الکترونیک از طریق اینترنت و پست الکترونیک، ارتباطهای داخلی و خارجی را برای بهبود خدمات و مشارکت شهروندان تسهیل می کند و باعث افزایش حمایت از مشتریان خواهد شد تکنولوژی های ارتباط می تواند ارتباطات و ساختارهای سازمانی بالا و پایین را تسهیل کند و امکان ارائه خدمات یک پارچه سازمانهای

دولتی و هماهنگی بیشتر بین آنها را فراهم سازد. شهروندان با تغییر تکنولوژی های ارتباطی انتظار دارند که در تمام ساعات شبانه روز با سازمان های دولتی تعامل داشته باشند و هر موقع بخواهند بی آنکه به مدت زمان طولانی در صف قرار گیرند، به خدمات دسترسی داشته باشند. از این رو، دولت ها مجبورند ضمن تطبیق خود با تکنولوژی های اطلاعاتی، در مسئولیتها و تصدی گری ها عدم تمرکز ایجاد کنند.

### و- شهروندگرایی نیازمند استراتژی جدید

از جمله اقدام ها و استراتژی ها می توان به موارد زیر اشاره کرد (باگاس، ۲۰۰۱):

- تغییر نگرش در ارائه خدمات از توجه به عرضه به توجه به تقاضا.

- تغییر نگرش در ارائه خدمات انبوه به سمت خدمات سفارشی.

- حرکت به سمت ارائه خدمات بخشی در عوض خدمات یکپارچه.

- ارائه خدمات جامع به جای خدمات وظیفه ای.

- ارائه خدمات خاص به جای خدمات عمومی.

- ارائه خدمات پیشگیرانه به جای خدمات واکنشی.

- ایجاد مشارکت فعال در مشتریان و شهروندان به جای مشارکت منفعل.

- چند کاناله کردن ارائه خدمات به جای کانالهای انحصاری.

هرچند که شهروندی موضوعی است که صرفا به عنوان محور برای بهبود کیفیت خدمات عمومی نیست و برای نظام مدیریت شهری و قبل از همه آنها برای بخش خصوصی هم کاربرد دارد، ولی طرح آن در حد خدمات عمومی و دولتی برای آن است که دولت ها بار دیگر بر رضایت عمومی شهروندان و ارباب رجوع و بهبود کیفیت خدمات تاکید کنند و منشور شهروندی را وسیله ای برای ارتقای این رضایت عمومی قرار دهند.

## طرح تکریم ارباب رجوع

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می‌رود:  
موارد ضروری جهت مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع را بیان کند.  
منشور اخلاقی سازمان خود در ارتباط با مردم را تدوین نماید.  
نحوه ارائه خدمات به مردم را اطلاع رسانی نماید.  
روش های ارائه خدمات به مردم را توضیح دهد.  
روش های نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم را بداند.

### بخش هایی از تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری

کلیه وزارتخانه ها، موسسات، شرکت های دولتی و شرکت هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است، بانک ها، شهرداری ها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند.  
شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۰۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع نسبت به عملکرد واحدهای اجرایی کشور تصویب نمود، کلیه وزارتخانه ها، سازمان ها، موسسات و شرکت های دولتی، شرکت ها و موسساتی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام هستند، از جمله نیروی انتظامی، شهرداری تهران و سایر شهرداری ها، بانک ها و شرکت های بیمه، همچنین موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی و نهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند نسبت به انجام موارد زیر اقدام نمایند.

### شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

ماده ۱- کلیه مدیران، روسا و مسئولین واحدهای ستادی و اجرایی دستگاه های موضوع این مصوبه (واحدهای دارای ارباب رجوع مستقر در مرکز، استان، شهرستان و بخش و ...) مکلفند،

جهت شفاف سازی نحوه ارائه خدمت به مردم حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع را به نحوی که حاوی موارد زیر باشد، مستند کرده و در اختیار مراجعین قرار دهند:

- نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع
  - مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار
  - مدت زمان انجام کار
  - مدارک مورد نیاز و فرم های مورد عمل
  - عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه
  - نوع فن آوری مورد استفاده
- تبصره: روسای واحدهای اجرایی در مرکز و استان موظفند یک نسخه از اطلاعات و مکتوبات ارائه شده به مردم را حسب مورد به دبیرخانه شورای تحول اداری دستگاه متبوع در مرکز یا کمیسیون های تحول اداری مربوط در استان ارسال نمایند.

### اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

ماده ۲ - کلیه اطلاعات مذکور در ماده یک باید به ترتیب اولویت و از طرق ذیل به اطلاع عموم مردم و مخاطبین برسد:

- نصب در تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعین
  - تهیه بروشور و توزیع بین ارباب رجوع و مخاطبین
  - نصب نام خانوادگی، عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و رئوس وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آنان
  - راه اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم حداکثر ظرف «۷» ماه از تاریخ ابلاغ مصوبه
- ماده ۳- دستگاه های مشمول این مصوبه مکلفند نسبت به تهیه کتاب راهنمای مراجعین و ایجاد سایت اینترنتی جهت اطلاع رسانی در خصوص خدمات قابل ارائه دستگاه های اجرایی به مردم و ارباب رجوع براساس بخشنامه های سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اقدام نمایند.

## تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

ماده ۴- دستگاه های مشمول این مصوبه نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع مشتمل بر موارد ذیل با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند:

الف \_ نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مردم، وقت شناسی، نظم و آراستگی لباس ...

ب \_ رعایت ادب و نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم، همکاری و خوش برخوردی

ج \_ آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام مورد نیاز به خدمت گیرندگان

د \_ وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب با نوع کار و فعالیت ها

هـ \_ برای احترام به ارباب رجوع کلیه واحدهای اجرایی موظفند فضای مناسب اداری برای حضور ارباب رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان فراهم نمایند.

و \_ تمامی واحدها مکلفند نام و نام خانوادگی عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و فهرست اصلی وظایف کارکنان خود را در محل استقرار آنان به نحو مناسب و قابل رویت برای مراجعان نصب نمایند.

ز \_ واحدهای اجرایی موظفند به منظور کاهش ارتباط کارکنان و ارباب رجوع و نیز رعایت شأن مردم نسبت به ایجاد گیشه های خدماتی براساس مصوبه شماره ۵۰۵۱/دش/۱ مورخ ۱۳۷۵/۵/۲ شورای عالی اداری اقدام نمایند.

## بهبود و اصلاح روش های ارائه خدمات به مردم

ماده ۵ \_ روسای هر یک از واحدهای اجرایی موظفند حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱ روش های مورد عمل را با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت گیرندگان، اصلاح و ضمن اجرا، یک نسخه از روش اصلاح شده را برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوط در استان ارسال دارند.

تبصره: کمیسیون تحول اداری دستگاه در استان حداکثر ظرف «۲» ماه از زمان وصول پیشنهادها از بین روش های اصلاح شده، بهترین روش را حسب مورد برای شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه متبوع ارسال خواهد نمود.

ماده ۶\_ شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه موظف است، روش های اصلاح شده پیشنهادی را مجدداً بررسی و ممیزی نموده و بهترین روش قابل تسریع را انتخاب نموده و پس از تطبیق با قوانین و مقررات و بهسازی آنها، جهت اجراء به کلیه واحدهای استانی و شهرستانی و ... تابعه ابلاغ نماید.

تبصره: دستگاههایی که فاقد شورا یا کمیسیون تحول اداری می باشند، بررسی های فوق الذکر توسط واحدهای تخصصی مربوط انجام خواهد شد.

ماده ۷\_ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است برای آشنایی مدیران، روسا، عوامل و متصدیان واحدهای اجرایی، دستورالعمل نحوه مستندسازی و اصلاح روش های انجام کار و شیوه های اطلاع رسانی ارائه خدمات را به روش ساده ظرف مدت ۴۵ روز تهیه و تنظیم و در اختیار دستگاه ها قرار دهد.

تبصره: مرکز آموزش مدیریت دولتی و واحدهای آموزشی دستگاه های اجرایی موظفند، آموزش های لازم را بر اساس دستورالعمل های مربوط حداکثر در ۱۲ ساعت به مدیران، روسا، عوامل و متصدیان واحدهای مشمول که متقاضی آموزش هستند ارائه نمایند.

### نظرسنجی از مردم

ماده ۸\_ واحدهای اجرایی موظفند هنگام ورود ارباب رجوع، برگ نظرسنجی در اختیار وی قرار دهند و نظر ارباب رجوع را در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کار جویا شوند. برگ نظرسنجی می تواند ظهر برگ ملاقات و یا به هر طریق دیگر با رعایت صرفه جویی و اختصار طراحی شود.

تبصره ۱: واحدهای اجرایی موظفند نسبت به راه اندازی و استقرار پست صوتی و صندوق پیشنهادات به منظور اخذ مشاوره و راهنمایی از مردم اقدام نمایند.

تبصره ۲: در پایان هر ماه برگه های نظرسنجی توسط رییس واحد مربوطه، بررسی و کسانی که براساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بر مبنای نظرسنجی مردم از حد انتظار بالاتر ارزیابی شوند مورد تشویق قرار گیرند و با کارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب رجوع را فراهم کرده اند، برخورد قانونی شود.

ماده ۹ - مرکز آمار ایران در مرکز و استان ها موظف است جهت سنجش میزان رضایت مردم از دستگاه های اجرایی ملی و استانی مشمول این مصوبه سالیانه طرح افکارسنجی میزان رضایت مردم را اجرا و نتایج بدست آمده را به تفکیک دستگاه ها در بهمن ماه هر سال به دولت ارائه نماید.

### **نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاه های اجرایی با مردم**

ماده ۱۰ - کلیه دستگاه های مشمول این مصوبه موظفند جهت تحقق اهداف مصوبه و نظارت بر اجرای آن، همچنین پی گیری، راهنمایی و رفع موانع و ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی تحت مدیریت خود اقدامات ذیل را انجام دهند.

الف - تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات جهت بازرسی و تهیه گزارش های لازم  
ب - انتخاب بازرس ویژه یا بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه.

تبصره: برای هر وزارتخانه یا سازمان مستقل، و استانداری ها انتخاب حداقل ۵ بازرس به طریق مذکور دربند «ب» ضروری می باشد.

ماده ۱۱ - سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و استانداران استان ها موظف هستند بر حسن اجرای این مصوبه نظارت نمایند و موارد عدم اجرای مصوبه را به وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه گزارش کنند. مقام مسئول پس از بررسی موضوع و در صورت موجه بودن علت عدم اجرای مصوبه، ضمن ارائه راهنمایی های لازم برای واحد ذیربط، مدت یک ماه را جهت رفع مشکل تعیین و اجرای آن را پی گیری کند. در صورتی که در مدت تعیین شده نسبت به اجرای مصوبه در واحد مربوطه اقدام نکرده، مراتب از طریق سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به رییس جمهوری گزارش می شود.

تبصره ۱: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و استانداران برای اجرای این مصوبه به تعداد مورد نیاز به کارشناسان متعهد، متخصص و ذیصلاح خود در مرکز و استان ها، حکم بازرسی صادر خواهند نمود. این کارشناسان ضمن مراجعه به واحدهای اجرایی دستگاه های مشمول مصوبه، نحوه انجام امور را بررسی و نسبت به تهیه گزارش اقدام می نمایند. دستگاه های مشمول این مصوبه موظف به همکاری در جهت حسن اجرای ماموریت های محوله با کارشناسان اعزامی سازمان یا بازرسان استانداری می باشند.

تبصره ۲: کارشناسان و بازرسان منتخب پس از طی آموزش های لازم با استفاده از چک لیست های هماهنگ و استاندارد نسبت به انجام ماموریت محوله اقدام می نمایند.

تبصره ۳: استانداران می توانند از بین افراد صاحب صلاحیت و واجد شرایط، متعهد و متخصص دانشگاهی یا بازنشسته که داوطلب نظارت بر اجرای این مصوبه می باشند پس از تایید ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان، ناظر یا بازرس افتخاری، انتخاب و حکم صادر نمایند.

تبصره ۴: شورای اسلامی شهر، شهرستان و استان در صورت نیاز به نظارت مردمی، بازرسان واجد شرایط خود را به استاندار استان مربوط پیشنهاد می نمایند، تا به عنوان ناظر یا بازرس افتخاری با رعایت تبصره ۳ این ماده انتخاب و حکم صادر شود.

تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می گردند.

ماده ۱۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است جهت اعمال و تاثیر نظارت مردم و ارباب رجوع در وضعیت استخدامی کارکنان دستگاه های مشمول این مصوبه، نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط به زمینه تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات ارباب رجوع، حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این مصوبه، اقدام نماید. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت ارباب رجوع در چارچوب مقررات موضوعه، در دستگاه های اجرایی را تامین نماید.

تبصره: تا تصویب لوایح و مصوبات پیش بینی شده در ماده ۱۲، دستگاه های مشمول این مصوبه می توانند از محل اعتبارات بودجه جاری، مازاد درآمد موضوع تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم، اعتبارات خارج از شمول، و سایر منابع با استفاده از اختیارات مربوط نسبت به تشویق و پرداخت پاداش به مدیران و کارکنانی که در اجرای این مصوبه موجب جلب رضایت مردم



می‌گردند اقدام نمایند. برای تسریع در انجام این تبصره، اختیارات لازم جهت پرداخت پاداش از طریق مقامات مسئول به مدیران استانی و روسای شهرستان ها اعطاء گردد.

ماده ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه حاوی اعطای لوح، تحت عنوان جایزه تکریم، اعطای جوایز نقدی و همچنین برخوردهای قانونی به همراه چگونگی، معرفی کارکنان و مدیران واحدهای اجرایی و سازمان ها و موسسات در فضای محلی، منطقه ای و ملی که بیشترین و بهترین اقدامات را جهت کسب رضایت مردم و بهبود کیفیت خدمات خود انجام داده‌اند، اقدام نماید.

تبصره: ارباب رجوع و مراجعینی که پیشنهاد سازنده آنان در اصلاح روش‌های انجام کار و رضایت مردم موثر واقع شده است نیز مشمول تشویق این ماده هستند.

ماده ۱۴ - وزراء و روسای دستگاه‌های مستقل موظفند بر اساس گزارش‌های واصله از نمایندگان خود و استانداران و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ضمن انجام تشویق ها و تقدیرهای لازم، در مورد مدیران بی تفاوت و غیر موثر که موجبات رفع مشکلات مردم را فراهم نمی‌کنند، در صورت عدم توجه به تذکرات مربوط، نسبت به عزل آنها و انعکاس موضوع بر حسب اهمیت در محیط سازمانی و خارج از آن و سایر برخوردهای قانونی، اقدام نمایند.

## نتیجه

ارباب رجوع کسانی هستند که انتظار دارند خدماتی را که دریافت کنند دارای بالاترین کیفیت باشد. به عبارت دیگر، خدمات در بخش دولتی باید شامل مولفه‌هایی از قبیل شفافیت، سرعت، صحت، زیبایی، رفتار مناسب ارائه کنندگان خدمات، قانونمندی و انعطاف پذیری باشد. در مجموع، ممکن است در مقررات و به ویژه اجرای طرح تکریم مشکلاتی وجود داشته باشد ولی با توجه به پیام این طرح که همانند توجه به مراجعان و احترام قایل شدن برای دیدگاه ها و خواست آنان است، مزایای آن قابل توجه و ارزشمند است، با وجود این، باید توجه داشت که بدون تغییر فرهنگ حاکم بر سازمانهای دولتی و کارکنان دولت و بدون تغییر فرهنگ عمومی مردم که در مواقعی باعث تشدید نارسایی های بوروکراسی دولتی می شود، امکان تحقق کامل این طرح وجود ندارد. در عین حال، اشاره می شود که نارسایی های احتمالی این طرح نباید زمینه یا عاملی برای کنار گذاشتن آن باشد، بلکه بالعکس، این نارسایی ها باید شناخته شوند و گامهای اساسی برای رفع آنها برداشته شود. برای هدایت سازمان به سوی آرمان مشتری / رضایت مراجعان، باید میزان رضایتمندی مشتری / ارباب رجوع بررسی و اندازه گیری شود و برای این موضوع مهم باید به احساسات، صداها و نیازمندی های مشتری / مراجع توجه بسیار زیادی کرد. استفاده از ابزارهای مناسب و متناسب با شرایط خاص هر سازمان اهمیت خاصیت دارد.

**نکته پایانی این است که برای موفقیت طرح تکریم باید بر استمرار تلاش ها، افزایش تعهد مدیران عالی کشور و حفظ و ارتقای فرهنگ خدمت رسانی در نظام اداری کشور تاکید بیشتری شود.**

## فرهنگ سازمانی

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:

- مفهوم فرهنگ سازمانی را توضیح دهد.
- اهمیت فرهنگ سازمانی را شرح نماید.
- تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی را بیان کند.
- مؤلفه های فرهنگ سازمانی را بازگو نماید.
- فرهنگ غالب و خرده فرهنگ های سازمان را تشریح نماید.
- شیوه پیدایش یک فرهنگ را بیان کند.
- مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی را توضیح دهد.

فرهنگ، در گسترده ترین معنی به فرآورده های پیچیده و پیشرفته بشری مانند هنر، فلسفه، دانش و تکنولوژی اشاره دارد و در علوم اجتماعی به نظامی از معانی مشترک که به گونه ای آشکار و جمعی، توسط یک گروه معین در یک زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه این نظام، معانی، کنش و رفتار گروه انجام می گیرد، اطلاق می شود. سازمان نیز عبارت است از جمعی از افراد که برای تحقق اهداف معین با هم همکاری می کنند.

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از فرضیات اساسی است، که افراد سازمان، در روبه رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید انتقال می یابد. به عبارت دیگر، مجموعه ای از ارزش ها، باورهای راهنما، تفاهمات و روش های تفکر، که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای

جدید به عنوان روش های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می شود، فرهنگ سازمانی نامیده می شود.

مقوله فرهنگ سازمانی اولین بار در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط اوچی (William G. Ouchi): (۱۹۴۳-Live)، واترمن (Robert H. Waterman) و دیگران مطرح شد و به دلیل ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد، مدیران اجرایی نیز به آن علاقه نشان دادند.

### مفهوم فرهنگ سازمانی

به طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به علاوه، از جمله استعاره هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان ها به کار می رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت ها و آداب و رسوم، داستان ها، افسانه ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می شود و به مدیر، به منزله نماد سازمان توجه می شود.

همان طور که برای افراد، شخصیت (به معنی سلسله ویژگی های ثابت و پایدار) تعریف می شود، برای سازمان ها نیز می توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان ها هم مانند انسانها می توانند محافظه کار، خلاق، ترسو و ... باشند.

### اهمیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ بر فرآیند تصمیم گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی توان پیدا کرد.

فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می کند. فرهنگ باعث می شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان ها می توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند.

یافته های صاحب نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان ها در کنار سخت افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم ها مستلزم نرم افزارهایی مانند کارکنان، مهارت ها، سبک ها و

ارزش های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت آمیز راهبرد در سازمان ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی توان تحوّل در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت ها و رسالت سازمان است. اگر ارزش های مشترک اعضای سازمان، با ارزش هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می شوند، مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک بدهی (مانع) پدیدار می گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد.

### تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی از جو (اتم سفر) سازمانی (علی رغم وجود برخی اشتراکات)، متفاوت است. رابطه جوّ سازمانی و فرهنگ سازمانی (به ترتیب)، مانند رابطه هوای روزانه و فصلها است. جوّ به علت تحولات سازمانی می تواند در کوتاه مدت تغییر کند. در صورتی که فرهنگ سازمانی در طول زمان (بلندمدت) تغییر می کند. هر دو، الزاماً به صورت جمعی مطرح می شوند. جوّ سازمانی از سطح فرد آغاز می شود و به سوی جمع، پیش می رود و به تمام محیط داخل سازمان اشاره دارد؛ ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیر می گذارد.

### مؤلفه های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، این سیستم، از مجموعه ای از ویژگی ها (مؤلفه های) اصلی تشکیل شده، که سازمان به آنها ارجح می نهد، یا برای آنها ارزش قائل است. این ویژگی ها، عبارتند از:

- ۱- نوآوری فردی؛ میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد درون یک سازمان دارند.
- ۲- ریسک پذیری؛ میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
- ۳- جهت دهی (یارهبری)؛ میزانی که سازمان هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود؛ مشخص می نماید.

۴- یکپارچگی و وحدت؛ میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان، تمایل دارند به روش هماهنگ عمل می‌کنند.

۵- روابط (حمایت) مدیریت؛ میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آن‌ها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل؛ میزان استفاده از قوانین و مقررات و توسل به نظارت و سرپرستی مستقیم از طرف مدیران جهت کنترل رفتار کارکنان.

۷- هویت؛ میزان یا درجه‌ای که افراد، خود را با کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.

۸- سیستم پاداش؛ میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد (نه بر اساس عوامل دیگر).

۹- الگوی ارتباطی؛ میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود.

۱۰- تحمل تعارض؛ میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

۱۱- توجه به جزئیات؛ میزانی که انتظار می‌رود، کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق، به امور بپردازند.

۱۲- نتیجه‌محوری؛ میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها یا ره‌آوردها توجه می‌کند، نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.

۱۳- توجه به افراد؛ میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت، درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.

۱۴- تیم‌گرایی؛ میزانی که مدیریت، کارها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.

۱۵- جسارت و شجاعت؛ میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحوّل یا جسارت هستند (و نه افراد ساده‌اندیش و احتمالی‌تفاوت).

۱۶- ثبات یا پایداری؛ میزانی که سازمان در فعالیتهای خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد و پیشرفت) تأکید و توجه می‌کند.

## فرهنگ غالب و خرده فرهنگ های سازمان

بیشتر سازمان های بزرگ، دارای یک فرهنگ غالب (حاکم) و تعدادی خرده فرهنگ هستند. تأکید فرهنگ غالب بر ارزش های بنیادی است که اکثریت اعضای سازمان در آن ها مشترک یا سهمیم هستند.

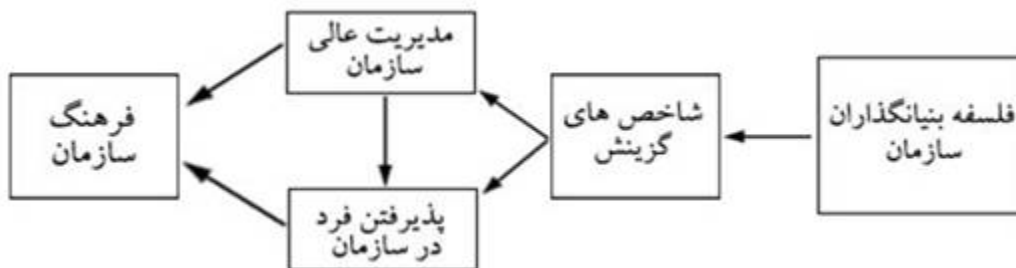
خرده فرهنگ ها بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای (بخش خاصی از سازمان) سازمان با آن ها روبه رو می شوند. این خرده فرهنگ ها می توانند هم در بخش افقی (دسته خاصی از متخصصین بخش ها مانند حسابداران یا کارکنان خرید) و هم در سطح عمودی سازمان (در بخش تولید یک سازمان بزرگ) به وجود آیند.

## شیوه پیدایش یک فرهنگ

منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می کنند. آداب و رسوم، سنت های متداول در سازمان و روش معمول انجام کارها تا حد زیادی، نشأت گرفته از کارهایی است، که قبلاً انجام شده و همچنین میزان موفقیتی است که عاملان آنها به آن دست یافته اند. این امر، ما را به سمتی رهنمون می سازد که بدانیم منبع غائی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند.

مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان، در تثبیت فرهنگ نقش بسیار حیاتی ایفا می کنند. آن ها تبیین کنندگان رسالتی که سازمان باید برعهده داشته باشد، هستند؛ چون مؤسسين با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زده اند، در خصوص چگونگی آن تعصب دارند.

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعامل بین "تعصبات و مفروضات بنیانگذاران" و "آنچه اعضای اولیه سازمان در اثر تماس با مؤسسين آموخته اند و یا تجربه کرده اند" است. نحوه شکل گیری فرهنگ سازمانی:



## حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی

یکی از صاحب نظران، نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- گزینش؛ هدف صریح گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند، که برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی های لازم را داشته باشند. در این مرحله، سعی می شود تا کسانی به استخدام سازمان در آیند که متناسب با ارزش های سازمان باشند. در نتیجه، کسانی در سازمان پذیرفته می شوند، که دارای ارزش هایی باشند، که سازمان برای آن ها اهمیت قائل است. فرایند گزینش هر سازمان، خود، اطلاعات مهمی راجع به ارزش های سازمان به داوطلبان استخدام می دهد و به کارفرما و داوطلب اجازه می دهد، از استخدام افراد نامتناسب با فرهنگ سازمان و ارزش های داوطلب جلوگیری به عمل آید. بنابراین فرآیند انتخاب و گزینش با رد افراد بی اعتنا به ارزش های اصلی سازمان یا کسانی که باعث از هم گسیختگی فرهنگ سازمان می شوند، در حفظ و بقاء فرهنگ نقش ایفاء می کند.

۲- مدیریت عالی سازمان؛ مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می کنند. این هنجارها در سراسر سازمان منتشر می شوند و به مثابه عامل کنترل کننده در سازمان عمل می کنند.

۳- جامعه پذیری؛ پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان می نامند. مسئله مهم خو گرفتن افراد با فرهنگ سازمان است و آن را رعایت نمایند. اگر افراد، با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام، موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شود که در سازمان رایج است. کارکنان جدید، معمولاً یک دوره توجیهی می گذرانند؛ تا بدانند چه چیزها یا کارهایی باید در سازمان انجام شود. مدیران یا همکاران کارکنان جدید، در نقش یک مربی او را راهنمایی کرده و قالب فکری و کاری وی را پی ریزی می کنند.

## شیوه فراگیری فرهنگ

علاوه بر دوره توجیهی رسمی و برنامه های آموزشی یک فرهنگ، به شکل های دیگری نیز به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می شود. مهمترین آن ها عبارتند از:



داستان‌ها؛ داستان‌های نقل شده از گذشته سازمان، معمولا شامل حوادث و اتفاقاتی راجع به بنیان‌گذاران سازمان، کاهش نیروی کار، واکنش نسبت به خطاهای گذشته و تطابق (کارکنان) با سازمان است. داستان‌ها می‌توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

آداب و رسوم؛ آداب و رسوم، یعنی کارهایی که مرتب تکرار شده، ارزش‌های اصولی سازمان را تقویت کرده و مهم‌ترین هدف‌ها را مشخص نموده و سرانجام معرف افراد مهم هستند. به عنوان مثال، برپایی مراسمی جهت تقدیر از افراد موفق سازمان.

نمادهای مادی؛ نمادهای مادی (امتیازات ویژه) می‌توانند، معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند؛ همچنین این نمادها می‌توانند، چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند؛ که سازمان مزبور، طرفدار چه نوع رفتاری است (یعنی خطرپذیر، خودکامه یا فردگراست). به عنوان مثال، در اختیار قرار گذاشتن هواپیماهای اختصاصی یا اتومبیل‌های بسیار مجلل با راننده، اندازه دفاتر کار و مبلمان مجلل برای مدیران عامل ارشد سازمان.

زبان؛ در بسیاری از شرکت‌ها و واحدهای سازمانی، زبان، معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند. اعضای سازمان، با یادگیری زبان مزبور می‌توانند بر عضویت و مورد قبول واقع شدن، مهر تایید بزنند. در بیشتر موارد، زبان رمز (خاص) یا کاربرد اصطلاحات خاص، موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می‌شود.

## فرهنگ‌های قوی

ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع، مورد توجه همگان قرار گیرد؛ معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان، ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور، دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود. فرهنگ‌های قوی بر رفتار افراد، اثراتی شدیدتر دارند و موجب می‌شوند، جابه‌جایی کارکنان، به شدت کاهش یابد.

فرهنگ قوی، موجب تأیید و توافق بالایی میان اعضای سازمان، درباره اینکه سازمان به دنبال چیست، می‌شود. یک چنین اتفاق نظر کاملی، باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت

به سازمان می‌شود. این پدیده‌ها به نوبه‌ی خود، موجب می‌شوند تا افراد، میل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند.

اگر محتوای فرهنگ قوی، در یک سازمان با شرایط محیطی سازمان، سازگاری و تناسب داشته باشد، موجب اثربخشی بیشتر خواهد شد. سازمان‌های مذهبی، گروه‌های فرقه‌ای و شرکت‌های ژاپنی، نمونه‌هایی از سازمان‌های دارای فرهنگ‌های بسیار قوی هستند.

### مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی

مدیران با تغییر عوامل تثبیت‌کننده فرهنگ (جامعه‌پذیری، گزینش و اعمال و کردار مدیران عالی) و داستان‌ها، شعائر، امتیازات، نمادهای مادی و زبان (عوامل یادگیری فرهنگ)، می‌توانند فرهنگ را تغییر دهند. صاحب‌نظران، معتقدند که تحت شرایط و موقعیت‌هایی، انجام تغییر آسان‌تر است. حتی جایی که شرایط، مطلوب هستند، مدیران نباید انتظار پذیرش سریع ارزش‌های فرهنگی جدید را داشته باشند.

ممکن است فرهنگ سازمانی تحت شرایط زیر تغییر کند:

۱- بحران شدید؛ وجود چنین ضربه‌ای می‌تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه‌های معقول یا ذی‌ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه‌های آن، وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است؛ که شرکت رقیب به آن دست یافته است.

۲- جابجایی رهبر؛ هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند، می‌تواند مجموعه‌ای از ارزش‌های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه‌ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می‌آید.

۳- سازمان تازه تأسیس و کوچک؛ تغییر فرهنگ در سازمان تازه تأسیس و کوچک، سریع‌تر و راحت‌تر صورت می‌گیرد. فرهنگ، در سازمان‌های تازه تأسیس از استحکام کمتری برخوردار است. همچنین انتقال ارزش‌های جدید برای مدیران سازمان‌های کوچک آسان‌تر است.

۴- فرهنگ ضعیف؛ اگر فرهنگ، فراگیر باشد و همه اعضا در مورد ارزش‌های آن، اتفاق نظر داشته باشند، ایجاد تغییر با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت‌تر تغییر می‌کند. لازم به یادآوری است که اگر همه‌ی این شرایط، وجود

داشته باشد، باز هم نمی توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره های زمانی بلندمدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی، اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت به ندرت امکان دارد، مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید.

## مدیریت و ارتباطات سازمانی

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:  
سازمان را تعریف کند.

تقسیم بندی مفهوم ارتباطات را ارائه دهد.

ارکان اصلی فرایند ارتباطات را شرح دهد.

چهار ویژگی مهم در ارتباطات سازمانی را نام ببرد.

انواع ارتباطات را توضیح دهد.

مزایا و معایب ارتباطات کتبی را بازگو نماید.

مزایا و معایب ارتباطات شفاهی را بازگو نماید.

جریان ارتباطات در سیستم را شرح دهد.

قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی را توضیح دهد.

مشکلات در ارتباطات سازمانی را بدانند.

راهکارهایی حمایت از ارتباطات سازمانی را بازگو نماید.

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت را بیان کند.

نحوه بهبود ارتباطات سازمان را بدانند.

موانع ارتباطات را بشناسد.

### 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 پردازد، 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. در حقیقت 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 پیوندد باید برنامه ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می یابد 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 می رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می شود. 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 بر می آیند تا در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

همچنین می توان این تقسیم بندی را برای مفهوم ارتباطات ارائه داد:

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

## ارکان اصلی فرایند ارتباطات

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 می شود 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 نمی توان 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 ها، تفاوت‌های محسوسی دیده می شود. برای مثال در مکتب کلاسیک که سازمان به عنوان ماشین در نظر گرفته می شود، 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 رو در رو 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 (۱۹۶۹) 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 پدیده ای 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 رادیکال ها به دو دسته انتقادی و پست مدرن تقسیم بندی می شود که در اولی سازمان عرصه سلطه گری است و دومی سازمان را به عنوان موجودیتی نظم یافته و معنا دار زیر سوال می برد. در این رویکرد تسلط بر دانش و اطلاعات، شبکه های غیر رسمی ارتباطی، فن آوری ارتباطی و نمادها از عناصر چهارگانه قدرت در سازمان ذکر می شوند.

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

می توان 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 پیام های 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 پیام ها 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 می دهد و کمبود اصول ارتباطات سازمانی باعث ایجاد مشکل در سازمان می شود.

## 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 می روند و در برگیرنده حرکت اعضا و اندام و شامل آهنگ، صدا و اشاره هم می شود، مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می کند. البته باید بدانیم در همه موارد حرکت یک عضو نمی تواند یک مفهوم جهانی به خود بگیرد. پیام های کلامی به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی-بصری، کتبی، سمعی-کتبی تقسیم بندی شده اند 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 فعالیتها متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت، گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیتها 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:**

- ۱- ارتباطات کتبی شواهدی از رویدادها، اقدامات و روند عملیات به دست می‌دهد.
- ۲- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می‌آورد.
- ۳- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می‌دهد.
- ۴- فرستنده پیام دقت بیشتری می‌کند و بهتر فکر می‌کند.

### **معایب ارتباطات کتبی:**

- ۱- وقت زیادی صرف می‌شود.
- ۲- برای اطمینان از این که گیرنده، پیام را درست دریافت کرده، بازخورد وجود ندارد.
- ۳- مطالب مکتوب قبل از فرا رسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است انشاء شوند، در نتیجه کارآمدی خود را از دست می‌دهند.
- ۴- به دلیل استفاده از ارتباط کتبی، روابط افراد بیشتر جنبه رسمی پیدا می‌کند.

### **مزایای ارتباطات شفاهی:**

- ۱- ارتباط شفاهی ساده است و وقت کمتری می‌گیرد و از نظر هزینه ارزان تر است.
- ۲- از تاخیر و کاغذ بازی جلوگیری می‌شود.
- ۳- رفاقت در سازمان ایجاد می‌شود و به دلیل تماس‌های شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می‌شود.
- ۴- هر گونه سوء تفاهم و تفسیر نادرست برطرف می‌شود.

### **معایب ارتباطات شفاهی:**

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

۲- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمان و عبور از افراد مختلف تحریف می شود و هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است.

۳- وقتی فاصله جغرافیایی گیرنده و فرستنده پیام زیاد باشد، ارتباط شفاهی نمی تواند به درستی انجام شود.

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

۵- درباره پاسخ های فوری نمی توان به دقت اندیشید.

۶- 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 می شوند: 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 گونه ای 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 می گویند. 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 پردازد، 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 دو سوم 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 دواير 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، چرخشی و زنجیره ای است. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی، 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 می کنند و در سازمان تنش به وجود می آورند. هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمان ببیند باید از آنها بهره گیرد و هرگاه 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 نمی کنند. بنابراین شبکه های غیر رسمی در ارضای نیازهای مربوط به اطلاعات اضافی سراسر سازمان مفید تلقی می شود. یکی از اصول اساسی ارتباطات غیر رسمی شایعه می باشد. 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 می دهند.

به منظور کاهش مسائل مربوط به شایعه یا صحبت های در گوشی، 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 می کنند که به نحو بهتری از مسائل آگاه هستند و در مورد نقش خود در سازمان اطمینان خاطر بیشتری پیدا می کنند. همچنین با حذف پیام های رسمی مبهم، انتشار شایعه کم می شود. 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 امکان پذیر شود.

## انتخاب مسیر یا کانال ارتباط:

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

۱- ماهیت ارتباط مورد نظر

۲- توانایی طرفها در ایجاد ارتباط

۳- ارتباط متقابل بین گروهها در درون هر یک از آنها

۴- 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 داشته باشند. یک روش برای درک الگوهای احتمالی ارتباطات در نظر گرفتن چهار شبکه اصلی است، این شبکهها، قالبهایی برای تماس میان مراکز تصمیم گیری به شمار می روند. شبکه های ارتباطی را به طور کمی به دو دسته متمرکز و غیر متمرکز تقسیم بندی می کنند. شبکه ارتباطی متمرکز شامل شبکه ارتباطی Y و شبکه ارتباطی چرخی است. شبکه ارتباطی غیر متمرکز شامل شبکه ارتباطی زنجیره ای و شبکه ارتباطی دایره ای است. شبکه ارتباطی غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده و شبکه ارتباطی متمرکز برای وظایف ساده و دقیق مناسب است.

در شبکه دایره ای، 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 می کند. به هر حال زیر دستان حق ارتباط با یکدیگر را ندارند. الگوی زنجیره ای شکل ویژه ای از الگوی دایره ای است، با این تفاوت که حلقه ها به هم پیوسته نیستند. در مقایسه با الگوی دایره ای، هر یک از دو انتهای باز زنجیره در این الگو، گرایش دارد که مجموع ارتباطاتی را که در شبکه داده می شود کاهش دهد. الگوی Y شبیه زنجیره است، با این تفاوت که یک عضو در خارج از زنجیره قرار می گیرد. 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 دایره ای، بعد الگوی زنجیره ای، سپس الگوی Y و در نهایت

الگوی چرخشی است. به هر حال اثربخش ترین شبکه، بستگی به موقعیت و هدفهای از پیش تعیین شده دارد و هنگامی که موقعیت تغییر می کند، شبکه دیگری ممکن است عملی باشد.

### قوانین راهبردی در ارتباطات سازمانی:

قانون ۱. ارتباط معمولا به شکست می انجامد مگر اینکه شانس بیاورید: این که افراد تصور می کنند پیام های آنها را دیگران به درستی دریافت می کنند به دلیل غرور آنهاست. ارتباط یک فرایند پیچیده است. برای ارتباط باید یک فرستنده و یک دریافت کننده که پیام را درک می کند وجود داشته باشد که به راحتی به دست نمی آید. به دلیل این که علل مختلفی می تواند منجر به تحریف یا از دست رفتن پیام شود بهتر است پیام را از همه راه های 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:

۱- اگر ارتباط بتواند به شکست بیانجامد، حتما شکست می خورد. این نتیجه فرعی به این علت است که اگر شما شانس شکست خوردن را به پیام بدهید، آن حتما شکست می خورد. اگر شما به عنوان یکی از عوامل ارتباط، بی دقت باشید یا بدون مهارت کافی باشید یا اگر فقط تنبلی کنید، شما معمولا در ارتباط با شکست مواجه می شوید.

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

۳- اگر به نظر بیاید که ارتباط در مسیری که ما قصد داریم موفق باشد، در راهی که ما تصور نکرده ایم قرار می گیرد؛ 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 در حقیقت آنها معمولا آن را اشتباه فهمیده اند یا برای خوشحال کردن شما نمی خواهند اعتراف کنند که درست دریافت نکرده اند.

۴- اگر مطمئن باشید که ارتباط شما موفق خواهد بود، آن حتما شکست می خورد: 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 ۲: اگر یک پیام را بتوان به روش های مختلف فهمید، دقیقا به همان روش معنا می شود 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 ۳: همیشه فردی وجود دارد که بهتر از شما می داند مقصود شما از پیام چیست. بسیاری از مردم فکر می کنند که می توانند فکر ما را بهتر از خودمان بخوانند.

قانون ۴: هر چه ارتباطات بیشتر باشد، موفق شدن در ارتباط مشکل تر می شود. زمان ارتباط باید محدود باشد. به همین خاطر است که برای مطالبی که از طریق تلویزیون ارائه می شود محدودیت زمانی قرار می دهند. این تصور غلطی است که هر قدر اطلاعات بیشتر باشد بهتر است. مقدار خیلی زیاد اطلاعات به همان بدی نداشتن اطلاعات کافی است.

قانون ۵: در حجم زیاد ارتباط، مهم نیست که چیزها چطور هستند، چیزی که مهم است این است که چیزها چگونه باید به نظر بیایند.

قانون ۶: اهمیت آیتم های خبری نسبت عکس با مربع فاصله دارد: به زبان ساده می توان گفت جنگ با مشت، در همسایگی من، برای من مهم تر از این است که ۵۰۰۰۰ نفر در سیل در ۱۰۰۰۰ مایل دورتر کشته شده اند. خوب است که به فکر بچه های گرسنه آفریقا باشیم ولی افراد گرسنه در محل ما توجه بیشتری نیاز دارند.

### بعضی مشکلات در ارتباطات سازمانی

۱- اگر من می دانم پس هر کسی باید بداند: شاید رایج ترین مشکل ارتباطات، این فرض مدیریت است که چرا آنها از اطلاعاتی آگاهی دارند که بقیه آگاهی ندارند. معمولا کارکنان از اطلاعات آگاهی ندارند مگر اینکه مدیران آنها را انتقال دهند.

۲- ما از تشریفات و کاغذبازی متنفریم: در زمان آغاز به کار یک سازمان، راهبران آن به دلیل اینکه اهل تشریفات اداری نیستند به خود می بالند. نوشتن بعضی چیزها ممکن است نشانه تشریفات اداری باشد و از آن اجتناب شود. همانطور که سازمان رشد می کند، به ارتباطات و



بازخورد آنها نیاز بیشتری پیدا می کند ولی به این ارتباطات ارزشی داده نمی شود، در نتیجه آشفته گی به دنبال خواهد داشت.

۳- به همه افراد باید اطلاع داد یا به بعضی افراد؟ یک مشکل دیگر این است که مدیران به ارتباطات اهمیت نمی دهند و یا فرض می کنند که ارتباطات خود به خود پیش می آید. بنابراین مهم نیست که چه اطلاعاتی را به چه کسانی انتقال داده اند.

۴- آیا شما مقصود من را دریافت کردید؟ به راحتی می توان مطمئن شد که اطلاعات را به فردی انتقال داده ایم ولی نمی توان مطمئن بود که آنها همانطور که شما خواسته اید آن را دریافت و درک کرده اند. متأسفانه زمانی از این درک نادرست آگاه می شوید که اشکال و ابهامی جدی به وجود آید.

۵- درباره چه چیزی باید صحبت کنیم؟ آخرین مشکلات ارتباطی ممکن است زمانی پیش بیاید که مدیران بی تجربه، وظیفه خود را حل مشکلات می دانند و اگر مشکلی وجود نداشته باشد بنابراین چیزی که باید ارتباط داشته باشد وجود نداشته باشد.

۶- داده داریم و اطلاعات داریم. همانطور که سازمانها گسترش پیدا می کنند، تمایل مدیران بر تاثیر گذاری متمرکز می شود. آنها سیستم هایی را تولید می کنند که مقادیر قابل توجه داده تولید می کنند؛ یعنی اطلاعات خامی که به نظر نمی آید مهم باشند.

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

## راهکارهایی برای حمایت از ارتباطات سازمانی:

### در ارتباطات بالا به پایین:

۱- مطمئن شوید هر یک از پرسنل یک کپی از طرح استراتژیک سازمان را دریافت می کند که شامل ماموریت های سازمانی، دیدها، اهداف استراتژیک و روش های رسیدن به اهداف است.

۲- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کتاب راهنما دریافت می کند که محتوی همه روش کارهای بروز شده پرسنل است.

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

۴- مطمئن شوید که هر یک از پرسنل یک کپی از شرح وظایف خود و چارت سازمانی دارند.  
۵- ملاقات های مدیریتی را به طور منظم داشته باشید ( حداقل هر دو هفته یکبار)، حتی اگر چیزی برای گزارش و پی گیری نداشته باشید. اگر ملاقات ها را برای زمانی بگذارید که معتقدید شما چیزی برای گزارش دارید، در آن صورت ارتباطات یک طرفه می شود و سازمان ضرر می بیند.

۶- ملاقات های همه کارکنان با هم را هر ماه برگزار کنید تا مشخص شود که سازمان چه می کند. نگرانیها چیست و اخبار کلی درباره روند کار مشخص شود.

۷- راهبران و مدیران باید ملاقات رو دررو با کارکنان را حداقل یکبار در هفته داشته باشند، حتی اگر تعداد کارکنان سازمان زیاد باشد، مدیریت باید گهگاهی کارکنان را از نزدیک ببیند.  
۸- ملاقات های منظم برای مناسبتهای دستیابی به اهداف داشته باشید. این کمک می کند که کارکنان دریابند که چه چیزی مهم است و به آنها حس جهت دار بودن و اجرایی بودن می دهد.

۹- مطمئن شوید که همه کارکنان مجلات کارایی سالانه را دریافت می کنند 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 می باشد.

### در ارتباطات پایین به بالا:

۱- مطمئن شوید که همه کارکنان گزارشات وضعیتی را به طور منظم به سرپرست خود ارائه می دهند. 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.

۲- مطمئن شوید که همه سرپرستان حداقل ماهی یکبار با تک تک افراد پرسنل خود ملاقات دارند تا ببینند که کارها چطور پیش می رود، نگرانی های آنها را بشنوند و ... حتی اگر این ارتباط یک گفت و گوی کوتاه باشد، یک ارتباط مهم را بین سرپرستان و کارکنان ترویج می دهد.

۳- میزگرد برگزار کنید تا بازخوردهای این ملاقاتها را ببینید.

۴- روی بازخوردها کار کنید. از کارکنان مشکلات را پرسید، بنویسید و به آنها پاسخ دهید حتی اگر پاسخ این باشد که شما هیچ کاری نمی توانید انجام دهید.

### ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

هنری مینتزرگ عامل ارتباطات را به عنوان یکی از مهم ترین عوامل در ایفای نقش مدیران بیان می کند. با استقرار کانال ارتباطی صحیح بین مدیر و کارکنان پنج هدف زیر تحقق می یابد:

۱- رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت آمیز وظایف به کارکنان ارائه می شود.

۲- کارکنان از عملیات و رویه های سازمان مطلع می شوند.

۳- به کارکنان آموزش داده می شود که چرا شغل آنها در مجموعه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۴- کارکنان در مورد عملکرد و اینکه کارشان را چگونه انجام دهند و چگونه پیشرفت حاصل کنند باز خود لازم را به دست می آورند.

۵- اطلاعات لازم به منظور وقوف بر هدفهای سازمانی در اختیار کارکنان قرار می گیرد. از آنچه گذشت چنین استنباط می شود که تمامی وظایفی که مدیر انجام می دهد به ارتباطات موثر بستگی دارد.

### بهبود ارتباطات سازمان

از جمله ویژگی هایی که باعث می شود 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 سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید از عدم شناخت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتا پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است تشکیل می دهد.

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 سوء تفاهمات 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:

۱- 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.

۲- 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.

- ۳- 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.
- ۴- 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.
- ۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده ای در ارتباطات محسوب می شود.
- ۶- 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: ۱- صحبت کردن را متوقف کنید ۲- گوینده را راحت بگذارید. ۳- به گوینده نشان دهید که می خواهید گوش کنید. ۴- حواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شکایا باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت گیری نکنید. ۹- سوال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید.
- همانطور که ملاحظه می شود، تمام جنبه های کار مدیر با ارتباطات سر و کار دارد. اگر تمام اعضای سازمان نقطه نظرهای مشترکی داشته باشند، ارتباطات تسهیل می شود ولی در عمل چنین نیست.

### موانع ارتباطات:

- در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش زدایی کند.
- **از صافی گذراندن:** در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.
- **ویژگی های شخصی:** ما واقعیت را نمی بینیم زیرا چیزهایی را که می بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می نامیم.
- **جنسیت:** زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند 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 کلمه ها، 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 پایین ترین حد خود می‌رسند.

- **ارتباطات غیر گفتاری:** اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیر گفتاری 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 غیر گفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت کننده 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 مانعی 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: ۱- فقدان برنامه ریزی در ارتباطات ۲- موانع مربوط به پارازیت ۳- موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات ۴- موانع ادراکی ۵- اعتبار فرستنده.

## نتیجه گیری:

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می توان 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 می توانند انجام دهند و بنابراین ارتباطات، اساس کار مدیران را تشکیل می دهد.

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 می رسانند. ثانياً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می دهند. ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می کند، بلکه وسیله ای است که سازمان را با محیط خارج مرتبط می سازد. به عبارت دیگر باید گفت که از طریق ارتباطات، هر سازمانی به صورت یک سیستم باز در می آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می کند. ارتباطات را به عنوان خونی به حساب می آورند 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.



## اصول کار تیمی

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:  
خصایص لازم جهت موفقیت در تیم را نام ببرد.  
هفت خصیصه مهم در موفقیت در تیم را شرح نماید.  
اهداف مشخصه اصلی افراد یک تیم خوب را می توان بیان کند.

۱۷ خصیصه را برای کسانی که می خواهند در یک تیم موفق بدرخشند ارائه شده است چنانچه کسی این ۱۷ خصیصه را در خود داشته باشد مطمئناً نقش تیمی خود را خوب بازی می کند.

### ۱- سازگار و انعطاف پذیرند

منظور از سازگار بودن وفق دادن خود با شرایط افرادی است که در آن موقعیت با آنها رو به رو می شویم. کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضو موثری باشید باید از انطباق با تیم ابایی نداشته باشید.  
بازیگران یک تیم سازگار و انعطاف پذیر:

آموختن را دوست دارند: افراد انعطاف پذیر سازگار برای گام نهادن در راهی که هیچ کس نپیموده باشد اولویت قائلند. این نوع افراد بسیار آموزش پذیرند.

احساس امنیت می کنند: ورود افراد با استعداد دیگر به تیم را تغییر در سمت و مقام خود نمی دانند از تغییر باکی ندارند و موقعیت جدیدی یا تغییر مسئولیت های خود را بر پایه واقعیت های موجود ارزیابی می کنند.

خلاق هستند: افراد خلاق با خود می گویند خوب فکر تو را می آزمایشیم گامی نو برمی داریم حتی اگر از پس آن بر نیاییم افراد سازگار، خلاقیت دارند و در مواقع دشوار راهی می یابند خلاقیت سازگاری را تقویت می کند

خدمت به مردم را دوست دارند: کسی که همیشه به فکر خویش است بعید است که تحولی به نفع تیم ایجاد کند کاری نکردن برای دیگران تباه خویش است اگر هدف ما خدمت به تیم باشد. سازگار ساختن خویش با این هدف دشوار نیست

برای سازگار و انعطاف پذیر شدن:

خود را به آموختن عادت دهید: همواره در پی چیزی باشید که بیاموزید.

نقش خود را از نو ارزیابی کنید: سپس ببینید که آیا نقشی دیگر هست که آن را به همین خوبی یا بهتر از این ایفا کنید.

فراتر را ببینید: مسئله این نیست که چرا کار انجام نمی شود این است که کار چگونه انجام شود هر وقت بامسئله ای روبه رو شدید به دنبال راه حل های تازه و نامتعارف بگردید.

## ۲- هم دست و هم داستاند.

«اول باید با دیگران کار کرد بعد با یکدیگر برنده شد.»

«هم دستی یک ضرب در چند ضرب است.» به عبارتی، همدستی قدرت یک دست را چندین برابر می کند.

ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد همکاری توام با همدلی اعضای آن است همکاری توام با همدلی یعنی اینکه با جان و دل با یکدیگر کار کنیم.  
\* چهار تحول باید رخ دهد تا همکاری اعضای تیم همدلانه شود:

تحول در برداشت و بینش: به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به رقیب.

نگرش: به اعضای تیم بدگمان نباشد، پشتیبانشان باشید.

کانون توجه: به جای خود تیم را در کانون توجه قرار دهید.

به نتیجه ببندیشید: با اتفاق پیروز می شوید با همکاری و همدلی، می توان کارهای بزرگی انجام داد.

\* چگونه می توان کسی شد که همکاری او در تیم با دل و جان باشد؟

به این فکر باشید که همه برنده شوند: اطلاعات خود را با رقیبتان در درون تیم مبادله کنید.

مکمل دیگران باشید: کسی را در تیم بیابید که ضعف های شما را نداشته باشد و شما هم ضعف های او را نداشته باشید.

مصلحت تیم را از مصلحت خود فراتر ببینید: در صورت لزوم میدان را برای دیگران باز کنید.

### ۳- تعهد پذیرند

« لحظه ای خود را به انجام کاری متعهد می سازید، خداوند هم به یاری شما می آید عواملی پیش بینی نشده ای به کمک شما می آیند که خواب آنها را هم ندیده اید.»

«افراد معمولی می توانند کارهای غیرمعمولی انجام دهند.»

تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. احساسات پیوسته در نوسان است اما تعهد به سنگ خارا می ماند.

هر عضو موثر تیم باید بداند که:

تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می دهد: کسی نمی داند که به چیزی متعهد است یا نه، مگر اینکه در شرایط دشوار قرار گیرد هر قدر روی چیزی بیشتر کار کنید احتمال این که از آن دست بکشید کمتر است.

تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد: تعهد و استعداد ربطی به یکدیگر ندارند مگر اینکه خود ما بین آنها پیوندی برقرار کنیم. اگر خود را به کاربرد آنچه داریم متعهد سازیم، خواهیم دید که استعداد هم داریم و می توانیم به تیم خود نیز بهره بیشتری برسانیم.

تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می شود نه بر اثر شرایط: بسیاری از مردم تصور می کنند شرایط است که تصمیم های ما را رقم می زند اما غالباً تصمیم ها هستند که شرایط را ایجاد می نمایند وقتی که تعهد را بر می گزینیم. شانس کامیابی ما افزایش می یابد.

تعهدی که بر پایه ارزش باشد پایدار می ماند: حفظ تعهدی که بر پایه اعتقاد و ارزشهای محکم زندگی استوار باشد در بلند مدت آسانتر است. زیرا لزومی ندارد که پیوسته اهمیت آن را بسنجید

\*تدبیرهایی برای افزایش تعهد:

تعهدها و ارزش های خود را به یکدیگر گره بزنید: تعهدات شخصی و حرفه ای خود را با ارزش های اساسی زندگی تان مقایسه کنید. در صورت مغایرت آنها را از نو ارزیابی کنید و همواره به ارزشهایتان متعهد بمانید.

دل به دریا بزنید: ممکن است ناکام شوید اعضای تیم ممکن است دلسردتان کنند ممکن است دریابید که تحقق هدف ها نتایج موردنظر را به بار نمی آورد. اما به هر حال در قبول تعهد، دل به دریا بزنید

تعهدات اعضای تیم خود را ارزیابی کنید: ایجاد تعهد نسبت به افرادی نامتعهد ناممکن است و انتظار تعهد از آنها نیز انتظاری عبث است.

#### ۴-ارتباط برقرار می کنند

تیم یعنی یک جان در چندین بدن

«مثل خردمندان فکر کنید اما با مردم به زمان خودشان حرف بزنید».

\*اعضای تیم هایی که با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند:

خود را از دیگران جدا نمی کنند: اعضای تیم هر وقت بیشتر یکدیگر را بشناسند و هدف های تیم را بهتر بدانند تفاهم بیشتری پیدا می کنند.

راه ارتباط را بر یکدیگر باز می گذارند: بسیاری از مشکلات ارتباطی، با مجاورت و نزدیکی حل می شوند.

قاعده بیست و چهار ساعت را رعایت می کنند: یعنی اگر یکی از یاران تیم خود مشکلی یا برخوردی پیدا کردند در عرض بیست و چهار ساعت آنرا حل می کنند.

سعی می کنند در جاهایی که احتمال تاریکی روابط هست، مناسبات تیره نشود: دوستی میوه ای است که طول می کشد تا برسد.

ارتباطات مهم را می نویسند: هر چه ارتباط دشوارتر شود باید کاری کرد که روشن تر و ساده تر گردد. غالباً این کار با نوشتن جزئیات امکان پذیر می شود.

با جدا کردن خود از دیگران، ممکن است به دستاوردهای فردی بیشتری دست یابیم ولی بهره روی تیم را کاهش می دهیم. امکان دسترسی سریع و برقراری ارتباط با همه اعضا از طرف مسئول تیم، آسیب پذیری تیم را کاهش می دهد.

\*برای بهبود ارتباط خویش:

رک و راست باشید: ارتباط با پایه های اعتماد را محکم می کند.

زود بجنید: هیچ تاخیری در بیان ضروریات جایز نیست. اگر در کار یاران تیم مسئله ای دیدید، در اولین فرصت مناسب، به آن بپردازید از دیگران هم بخواهید که با شما همین طور رفتار کنند.

یاران تیم را بی خبر نگذارید: اطلاعات را احتکار نکنید اگر می شود دیگران را هم در جریان امور بگذارید، مردم به کاری که در آن بازی گرفته دل می دهند.

## ۵- لایق و با کفایت هستند

تیم با کفایت عضو لایق می‌خواهد. منظور از کفایت لازم برای کار تیمی، کمال شایستگی است

\*ویژگی‌های مشترک افراد لایق چنین است:

تعالی طلب هستند: تعالی جویی موجب رسیدن به حداکثر کیفیت می‌شود.

با متوسط نمی‌سازند» کوشش و نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می‌نمایند و هر چه در چننه دارند بیرون می‌ریزند.

به جزئیات می‌پردازند: اگر کارهای کوچک به خوبی انجام شوند کارهای بزرگ خود به خود انجام می‌شوند.

کیفیت کار را حفظ می‌کنند: افراد با کفایت همیشه بهترین را تولید می‌کنند.

برای افزایش کفایت و کاردانی باید:

دنبال تخصص بروید: اگر بخواهید دنبال هر کاری بروید موفق نمی‌شوید.

راه را تا آخر بروید: هیچ گوشه‌ای از کار را نا تمام نگذارید ده درصد آخر هر کار را خود انجام دهید.

به اجرای کار بیشتر توجه کنید: با اعضای تیم همفکری کنید که چگونه می‌توان فاصله فکر و عمل را کوتاه کرد.

## ۶- قابل اعتماد هستند

قابلیت اعتماد برای توفیق هر تیمی ضروری است.

پایه های اعتماد عبارتند از:

انگیزه های اصلی: همواره سعی کنید انگیزه های خود را در چارچوبی درست قرار دهید و اعضای تیم را نیز تشویق کنید که همین کار را بکنند. اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم ترجیح دهد قابل اعتماد نخواهد بود.

**مسئولیت:** در تحلیل نهایی، صفت مشترک همه افراد موفق، مسئولیت پذیری آنهاست. انگیزه به ما می‌فهماند که چرا اشخاص قابل اعتماد هستند اما احساس مسئولیت اشخاص، نشان می‌دهد

که می خواهند قابل اعتماد باشند اعضای قابل اعتماد تیم به انجام هرکاری که از عهده آنها برآید اشتیاق دارند.

**فکر کردن:** قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری باید با فکر همراه باشد تا به درد تیم بخورد.

**پایداری:** اگر همیشه نتوان بر یاران تیمی اعتماد کرد هیچ گاه نمی توان اعتماد کرد کافی نیست که تمام سعی خود را بکنیم گاه باید کاری را که از ما خواسته اند به سرانجام برسانیم.  
\*برای اینکه بیش از پیش قابل اعتماد باشید:

انگیزه های خود را بشناسید: هدف های خود را روی کاغذ بیاورید و منافع و اهداف شخصی خود را با منافع تیم هماهنگ کنید.  
آیا به نظر دیگران حرفتان حرف است؟ نظر دیگران را در خصوص پایبندیتان به قولها و حرفهایتان جویا شوید و فاصله حرف و عمل را کم کنید.

## ۷- انضباط دارند

در گرو انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می شود. انضباط، عبارت است از انجام کارهای که نمی خواهیم انجام دهیم، برای موفق شدن به انجام کاری که می خواهیم انجام دهیم حفظ انضباط در کارهای کوچک نتیجه می دهد و کارهای بزرگ را در دسترس قرار می دهد.

\*اشخاص باید درسه زمینه انضباط ایجاد کنند تا به درد تیم بخورند.

با انضباط اندیشیدن: اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالشهای ذهنی روی آورید و همواره به چیزهای خیر بیندیشید در فکر کردن منضبط می شوید. کسی که انضباط اندیشیدن دارد هر کاری را بهتر انجام می دهد.

انضباط احساسات و عواطف: نگذارید احساسات شما را از کاری که باید انجام دهید باز دارد یا به کاری که نباید انجام دهید وا دارد.

انضباط لازم برای اقدام و عمل: تفاوت برنده و بازنده در عمل و بی عملی است انجام درست کارها از کسانی بر می آید. که انضباط را بر اعمال خود حاکم کرده اند و کسانی که با چنین انسانی هایی سر و کار داشته باشند، بهره زیادی می برند.

اگر می خواهید عضوی منضبط تر در تیم باشید: عادت به کار کردن را تقویت کنید: انضباط یعنی انجام کارهای درست، در زمان مناسب و به دلیل موجه. هر روز کاری لازم ولو ناخوشایند انجام دهید. به چالشی دست بزنید: برای تقویت فکر و اراده خویش، دست به کاری بزنید یا طرحی را اجرا کنید که مغزتان را به کار اندازد این امر وادارتان می کند که فکر خود را به کار اندازید و در کار خویش انضباط داشته باشید. زبان خود را نگه دارید: اگر گاهی احساساتی می شوید و واکنش های افراطی نشان می دهید نخستین گام اصلاحی این است که آنچه را نباید گفت نگویید. به امور با آرامش و تعقل بنگرید.

## ۸- یاران تیم را بالا می کشند

«بر قدر و ارزش یاران افزودن، کاری بزرگ است»  
اندام ها یا اعضای تیم، کسی را که بتواند سطحشان را بالا برد یا بر توان و ظرفیت توفیق یافتنشان بیفزاید، دوست دارند و می ستایند.  
\* کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند چند ویژگی مشترک دارند:  
یاران تیمی خود را قدر می شناسند: عملکرد افراد، به طور معمول بازتاب انتظارات کسانی است که مورد احترام آن هاست همه انسان ها بدون توجه به مقام و رتبه در شرایط تشویق موثرتر کار می کنند وجد و جهد بیشتری نشان می دهند.  
ارزشهای یاران تیمی را ارج می نهند: بازیگرانی که به دیگران پروبال می دهند، نه فقط یاران تیمی خود را ارج می نهند، بلکه ارزش ها و پسندهای آنها را نیز می شناسند. چنان اطلاعاتی همراه با علاقه به ایجاد ارتباط با چنین یارانی، پیوندها را مستحکم می سازد.  
قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند: مایه اصلی پروبال دادن به دیگران افزایش قدر و منزلت آنان است.  
کسی که به دیگران پروبال می دهد اول خود پروبال می گشاید: برای افزودن بر توانایی یاری از یاران تیم نخست باید سطح کار خود را بالا برد.  
\* اگر می خواهید به یاران تیمی پروبال دهید و آنان را به قله های بالاتر بکشانید، باید:

دیگران را باور کنید پیش از آنکه باورتان کنند: اگر به دیگران اعتقاد پیدا کنید و کاری کنید که احساس حیثیت و احترام کنند، می توانید کمکشان کنید که از آنچه خود می پندارند بهتر شوند.

به دیگران خدمت کنید پیش از آنکه به شما خدمت کنند: پرتمرترین خدمتی که از دست ما بر می آید. این است که به دیگران کمک کنیم تا از تمام توان و ظرفیت خود استفاده کنند. قدر دیگران را بالا ببرید پیش از آنکه قدرتتان را بالا ببرند: مردم به کسی نزدیک می شوند که بزرگشان کند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می جویند. بر نقاط قوت دیگران تاکید کنید اما افراد را تا جایی برانگیزانید که استعداد آن را داشته باشند.

## ۹- مشتاقند

کسی که در کار خود هیچانی ندارد، علاوه بر این که ارضا نمی شود کار بدرد بخوری نیز از او بر نمی آید. هیچ کار بزرگی بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد، نیرویی شگرف می یابد و این چنین نیرویی منشا قدرت است

### کسانی که در محیط کار تیمی و گروهی شعله شوق می افروزند چنین هستند:

شعله اشتیاق خویش را خود می افروزند: افراد موفق می دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است. افرادی که دست روی دست می گذارند تا نیرویی از خارج اشتیاقشان را برانگیزد ریزه خواران دیگرانند. بسته به این که چه در اطرافشان می گذرد می خروشدند یا از جوش و خروش می افتند. افراد مثبت به خواست و اراده خویش مثبت هستند. احساس را در خویش بر می انگیزند: اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی شوید. نمی توان منتظر ماند تا انگیزه از در در آید و ما را به پیش براند اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم. اگر منتظر بمانیم که اول حال و هوای کار پیدا شود تا دست به کار شویم بعید نیست که هیچگاه شعله اشتیاق ما روشن نشود.

به کار خود اعتقاد دارند: اعتقاد به کار خویش و تمرکز بر عقیده های مثبت باعث می شود. که عمل نماییم و درباره آنچه می کنیم با لحنی مثبت سخن بگوییم این امر شعله اشتیاق را در درون ما می افروزد. از آن پس کار ما این خواهد بود که شعله را روشن نگه داریم.



با مشتاقان حشر و نشر می کنند: راه افزایش اشتیاق، آمیزش با مشتاقان است. اشتیاق مسری است. در حضور مثبت اندیشان نمی توان ختنی و بی تفاوت بود.

\*اگر می خواهید شعله اشتیاق خویش را دامن بزنید:

احساس تکلیف را در خود پیورید: خود را به انجام کاری مکلف سازید تا کوره اشتیاقتان روشن شود.

بیش از حد انتظار کار کنید: آنچه را که لازم است انجام دهید و اندکی هم از آن حد فراتر روید. آنگاه تاثیر آن را بر فضای تیم مشاهده نمایید.

سعی کنید هرکاری را در سطح عالی آن انجام دهید: کاری که امروز به خوبی انجام شود سنگ بنای کار خوب فرداست. کاری که خوب انجام شود اشتیاق ما را بر می انگیزد.

## ۱۰- قصدی و هدفی دارند

اشخاص موفق، مقصد و هدفی دارند پراکنده و اتفاقی کار نمی کنند. تیمی موفق می شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصدی مصمم باشند. کسانی که روی هر حرکت خود حساب کنند.

\* کسی که بخواهد قصد و هدف خود را به سرانجام برساند و موفق شود باید:

هدف و مقصدی برگزیند که ارزش صرف عمر را داشته باشد: بعضی از مردم هزاران دلیل می آورند که چرا کاری را که می خواهند انجام دهند نمی توانند، در صورتی که فقط به یک دلیل نیاز دارند که چرا می توانند. اگر مقصد و مقصود نیرومندی در کار نباشد، عزم و اراده ای در کار نخواهد بود.

ضعفها و قدرت های خود را بشناسید: اشخاص مایل به انجام کاری هستند که بلد باشند. به کارگیری توانایی ها علاقه بر می انگیزد و نیروی خفته ما را بیدار می کند. اگر خود را بشناسیم و بدانیم که چه کاری از ما بر می آید، میتوانیم وقت و نیروی خود را به راهی بیندازیم که به مقصدی برسد.

مسئولیت های خود را اولویت گذاری می کند: به دنیا نیامده ایم که همه کارها را انجام دهیم. آمده ایم که کاری انجام دهیم. اولویت های خود را تشخیص دهیم و پیوسته بر مبنای آن

کارکنیم». اگر چرای زندگی خود را بشناسیم، تشخیص اینکه چه بکنیم و چه وقت آن را انجام دهیم، آسانتر می شود.

یاد می گیرند که نه بگویند: میل طبیعی برخی افراد به این است که به هر چیزی بله بگویند. اما بدون تمرکز، توفیق چندانی حاصل نمی شود. اگر به هر کاری که خوششان آمد دست بزنید در کاری که برای آن ساخته شده‌اید نخواهید درخشید.

دور را می بینند: نگاه‌های کوتاه مدت غالباً به ضرر آدم تمام می شود. اگر در فرایند کوشش برای کامیابی به جای دستیابی به نتایج فوری، دور را بنگرید عزمتان جزم تر می شود.

\*عزم معطوف به هدف و مقصود خویش را به این طریق تقویت نمایید:  
نقطه ضعف‌های خود را بشناسید.

در کاری که تبحر دارید بمانید و بر تخصص خود بیفزایید.

تقویت فعالیت‌های سالانه خود را بر پایه هدف و مقصودی قرار دهید.

## ۱۱- احساس رسالت می کنند

«راز کامیابی، پایداری در راه هدف است»

چهار ویژگی همه رسالت پیشگان:

مقصد تیم را می دانند: شور و شوق ناشی از شناخت رسالت و یافتن مسیر حرکت، برای کامیابی تیم همان قدر لازم است که برای کامیابی هر نفر.

اجازه می دهند که رهبر تیم رهبری کند: هر وقت که یکی از اعضای تیم پیش پای رهبر آن مانع ایجاد کند امکان این که تیم به هدف‌های خود نرسد افزایش می یابد برای اینکه تیمی برنده شود دست و بال رهبر باید باز باشد که وظیفه خود را انجام دهد.

اول توفیق تیم را می خواهند بعد توفیق خود را: عضو خوب تیم، با گذشتن از منافع و علائق شخصی خود، توفیق تیم را بر توفیق شخصی خود مقدم می دارد.

به هر کاری که لازم باشد دست می زنند تا رسالت خود را انجام دهند: با سازگاری، ابتکار و یا عملی که جزء وظایف عادی نیست به توفیق تیم یاری رسانید.

برای تقویت احساس رسالت: دقت کنید تا ببینید که تیم شما ماموریت خود را دنبال می کند یا نه.

\*حال که عضو تیم هستیم هر چه دارید در طبق اخلاص بگذارید.

## ۱۲- آماده‌اند

«آمادگی، تفاوت بین برد باخت است.»

"دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است."

\*اگر می‌خواهید خود را آماده کنید که سر بزنگاه تیم خود را یاری دهید، موارد زیر را در نظر بگیرید:

ارزیابی: باید بدانید که شما و تیم شما راهی کدام مقصد هستید و بررسی کنید تا شرایط بین راه را بشناسید و تعیین کنید. که برای رسیدن به آن مقصد چه بهایی باید پردازید.

مسیریابی: با اینکه مقصد را می‌دانید هیچ گاه به مقصد نمی‌رسید مگر اینکه مسیر درست را انتخاب کنید. تنها سخت کار کردن کافی نیست، باید کار را درست انجام دهید.

نگرش: برای توفیق در هر کار و کوششی باید مراقب جنبه‌های ذهنی بازی خود باشید. باید خود را از لحاظ جسمانی آماده کنید. اما به خود، به تیم خود و به شرایط و موقعیتی که در آن هستید. نیز، نگرشی مثبت داشته باشید.

اقدام و عمل: سرانجام باید اقدام کنید. آمادگی یعنی مترصد برداشتن گام نخست بودن. \*برای افزایش آمادگی خویش:

فرایند آینده را ببینید: آماده شدن ایجاب می‌کند که به مسیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابید که بعدها چه دارید.

بیشتر پژوهش کنید: با روش‌ها و ابزارهای تحقیق حرفه خود، آشنا در کاربرد آنها خبره شوید. از خطاهای خود بیاموزید: تجربه هر کسی می‌تواند بهترین ابزار آمادگی او باشد اشتباهات خود را مرور کنید و راهی را که در هنگام مواجهه مجدد با وضعیت خواهید پیمود در نظر آورید. آمادگی، برد ما را تضمین نمی‌کند، اما زمینه آن را فراهم می‌سازد.

## ۱۳- با یاران تیم می‌جوشند

«آن کسی که عقاید خویش را بیشتر از یاران دوست دارد، عقیده‌های خود را پیش می‌برد. اما تیم را از حرکت باز می‌دارد.»

تیم‌ها افرادی را می‌خواهد که اهل ارتباط و حشر و نشر باشند. رشته‌های ارتباط هر چه محکم‌تر باشند. پیوستگی و همبستگی تیم بیشتر می‌شود.

\*برای تحکیم روابط و مناسبات تیمی خود به پنج چیز توجه کنید:

احترام: به مردم باید احترام گذاشت پیش از آنکه کاری درخور احترام کرده باشند. در برقراری مناسبات، همه چیز با احترام گذاشتن آغاز می شود.

تجربه های مشترک: احترام می تواند پایه های مناسباتی خوب را بگذارد، اما به تنهایی کافی نیست. یاران تیمی باید در طول زمان، تجربه های مشترک پیدا کنند. بردن بازی، تجربه مشترک می خواهد.

اعتماد: اعتماد، پایه روابط و مناسبات است. بدون آن هیچ رابطه ای پایدار نمی ماند. بده و بستان: روابط یک جانبه نمی پاید. برای این که تیمی بر پایه ارتباطی نیرومند تشکیل شود و رشد کند، بده و بستان لازم است، هر کسی هم مایه بگذارد و هم مایه بگیرد. خط متقابل: وقتی روابط رشد می کند و پایه های آن استوار می گردد، کسانی که در بستر آن قرار دارند از وجود و حضور یکدیگر لذت می برند، باهم بودن می تواند کارهای دشوار و ناخوشایند را به تجربه های مثبت برگرداند.

برای ایجاد ارتباط بهتر با یاران تیم:

توجه خویش را به جای خود به دیگران معطوف سازید.

فکر کنید که چگونه می توانید بر قدر و ارزش یاران تیم خود بیفزاید: به دیگران نفع برسانید بدون اینکه خود نفعی ببرید.

پرسش های درستی بکنید: اگر از خواست ها، امیدها و هدف های تیم خود خبر ندارید، باید از آنها پرسید چه چیزی خوش حالشان می کند و از چه چیزی بیزارند.

تجربه مشترک پیدا کنید: با یاران تیم زمینه مشترک پیدا نخواهید کرد مگر از راه تجربه مشترک. در خارج از محیط کار هم با یاران تیم ارتباط برقرار کنید.

در دیگران نسبت به خودشان احساس خوبی برانگیزید: وقتی که با آنها هستید همه توجه خود را به آنها برگردانید، نقطه های قدرشان را بستانید و آنها را در حضور همکاران و اعضای خانواده شان بزرگ کنید. به آنها تلقین کنید که مهم و استثنایی هستند.

## ۱۴- در پی ارتقای خویشند

«ارتقای شما، ارتقای تیم شماست. همه در طلب کمال هستند. کمال ناممکن است ولی جد و جهد در راه کمال ممکن است. در شرایط موجود هر چه از دستتان بر می آید انجام دهید. همین از شما قبول است». کسانی که دنبال سر هم بندی هستند اگر فشاری بالای سر خود احساس نکنند از انجام کار دست می کشند اما کسانی که در پی ارتقای کیفیت خویشند در هر شرایطی کار خود را انجام می دهند.

\* کسانی که پیوسته به فکر ارتقای سطح دانش و بینش خود هستند از سه چیز غافل نمی مانند:  
آمادگی: عضو تیمی که به فکر ارتقای سطح دانش خود باشد این کار را همین امروز انجام می دهد و آن را به آینده ای دور موکول نمی نماید. وقتی که افراد قصد دارند که هر روز چیزی بیاموزند، آمادگی پیدا می کنند که هر موجهی را از سر بگذرانند.

تفکر و تامل: اگر می خواهید که هر روز بهتر شوید، فرصتی دست و پا کنید که از محیط پر مشغله خود دور شوید و در آرامش فرو روید و به مرور شکست ها و کامیابی های خود پردازید و از آنها درس بگیرید.

به کار بستن: آنچه را که یاد گرفته اید، بکار ببندید. از آموختن نیاساید تا هر روز شما بهتر از روز پیش باشید. برتری بر دیگران هنر نیست، ترقی این است که هر آن برتر از گذشته **خودتان** باشید.

\* برای ارتقای خویش:

آموزش پذیر شوید: غرور را از خود دور کرده و روحیه دانشجویی و طلبگی پیدا کنید.  
برنامه پیشرفت خود را بریزید: زمینه ای را برگزینید که می خواهید در آن بر دانش خود بیفزایید و روزی را فارغ از آموختن سپری نکنید.  
به ارتقای دانش خود بیشتر از ارتقای مقام خود بها دهید.

## ۱۵- از خود گذشته اند

«جایی که تیم باشد، من در کار نیست»

هیچ تیمی توفقی نمی یابد، مگر اینکه هر کسی دیگری را بر خود مقدم بداند.

\*بذر از خود گذشتگی را با برداشتن گامهای زیر در بستر ذهن خود بپاشیم:  
بخششده و گشاده دست باشید: گشاده دستی نه فقط تیم را متحد می سازد، بلکه موجب پیشرفت آن می شود.

سیاست بازی را کنار بگذارید: یکی از بدترین شکل های خودخواهی را در کسانی می بینیم که در درون تیم سیاست بازی را کنار بگذارند یعنی درصدد کسب منافع خویش هستند. آنکه اهل کار تیمی است، با اجتناب از خودخواهی منافع تیم را بر منافع خود ترجیح می دهد.  
وفادار باشید: وفاداری اتحاد می آورد و اتحاد کامیابی می انجامد.

به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهد: اگر استقلال به افراط کشیده شود به مرز خود خواهی می رسد. به خصوص اگر به دیگران آسیب برساند یا مانعی در کارشان ایجاد کند.  
\*برای بالا رفتن از نردبان از خود گذشتگی:

به جای خود دیگران را معرفی کنید: اگر عادت دارید که از دستاوردهای خود صحبت کنید و خود را به دیگران معرفی کنید زبان از تعرف خود در کشید و دو هفته ای از دیگران تعریف کنید.

خود را در نقش زیر دستان بگذارید.

پنهانی و بی سر و صدا کمک کنید.

## ۱۶- مشکل گشایند

«برای مشکلات راه حل بیابید».

«درمانده نگردید، درمان را بیابید».

آن کس که به جای مشکل به راه حل می اندیشد، می تواند تحول بیافریند. تیمی که با چینی افرادی ساخته شده باشد هر باری را به منزل خواهد رساند.

\*به حقایق توجه کنید که همه راه حل جویان و مشکل گشایان تشخیص داده اند:

مشکلات، تصویرهای ذهنی ما هستند: موانع، دشواری ها، شکست ها، جزئی از جریان زندگی هستند که اجتناب ناپذیرند. بهترین کاری که می توان کرد این است که با آنها با طرز فکری راه حل جویانه رو به رو شویم، این فقط به نگرش ما بستگی دارد.  
همه مشکلات قابل حل هستند.



وقتی از کار دست بکشید که کار انجام شده باشد، نه آنگاه خسته شده اید: اگر توفیق تیم خود را می خواهید باید پا را از مرزی که برای توانایی قایل هستید فراتر بگذارید سماجت دست از سر آدم سمج بر نمی دارد اگر این کار انجام شده باشد.

### **\*برای تقویت استقامت و سماجت خود:**

بیشتر و هوشمندانه تر کار کنید: به ساعت کاری پایبند نباشید و بیش از آن کار کنید. هدفی آرمانی داشته باشید: برای کامیابی داشتن صداقت الزامی است اما اگر هدف و مقصدی هم در کار باشد راه کامیابی آسان تر باز می شود. کار خود را بازی بدانید: طبیعت رقابت جویانه ما سرسختی و سماجت ما را بر می انگیزد. خود را با دیگران در رقابتی دوستانه با افرادی از سازمان که هدفی مشابه دارند درگیر کنید تا هر دو طرف انگیزه پیدا کنند.

### **جمع بندی**

بدین ترتیب، هدف مشخصه اصلی افراد یک تیم خوب را می توان به شرح ذیل نام برد:

۱. سازگار و انعطاف پذیرند
۲. هم دست و هم داستاند
۳. تعهد پذیرند
۴. ارتباط برقرار می کنند
۵. لایق و با کفایت هستند
۶. قابل اعتماد هستند
۷. انضباط دارند
۸. یاران، تیم را بالا می کشند
۹. مشتاقند
۱۰. قصدی و هدفی دارند
۱۱. احساس رسالت می کنند
۱۲. آماده اند



۱۳. با یاران تیم می جوشند

۱۴. در پی ارتقای خویشند

۱۵. از خود گذشته اند

۱۶. مشکل گشایند

۱۷. پیگیر و نستوه اند.

## حل مسئله

### اهداف رفتاری:

در پایان مطالعه تعاریف و مبانی نظری، از فراگیر انتظار می رود:

- نظریه نیوئل و سایمون در حل مسئله را توضیح دهد.
- انواع مسئله را بیان نماید.
- مراحل حل مسئله را توضیح دهد.
- برخی راهبرد های خوب حل مسئله را بازگو نماید.
- سه تا راهبردیهای حل مسئله را توضیح دهد.
- مهمترین موانع حل مسائل را شرح دهد.
- تفاوت بین متخصصان و مبتدیان در حل مسئله را بشناسد.

مسئله زمانی پیش می آید که بخواهیم به هدفی برسیم ولی در حال حاضر امکانپذیر نیست. نخستین پژوهش هایی که در زمینه حل مسئله صورت گرفته از سوی طرفداران مکتب گشتالت بوده است. آن ها با تلقی رفتارگرایان، به خصوص ثرندایک از حل مسئله مخالف بودند و می گفتند حل مسئله حیوان چیزی بیش از کوشش، خطا و تکرار مجدد پاسخ هاست. گشتالتی ها معتقد بودند رفتار حل مسئله تولید دوباره است. تولید دوباره حل مسئله شامل استفاده مجدد از تجربیات گذشته است که عمدتاً به صورت نا آشکار است. تولید حل مسئله، از طریق بینش یافتن بر ساختار مسئله و تجدید سازمان دوباره مسئله مشخص می شود.

### نظریه های حل مسئله

نظریه نیوئل و سایمون: در این نظریه بر فهم افراد از مسئله تاکید می شود. درکی که افراد از مسئله خاصی دارد بازنمایی مسئله یا فضای مسئله نامیده می شود. فضای مسئله شامل بیان مسئله، حالت هدف و مسیرهای بالقوه موجود بین مسئله تا حالت هدف است. معمولاً فردی که با یک مسئله روبرو می شود ابتدا در حافظه خود به جستجوی مفاهیم یا (طرح واره های) مربوط به آن

مسئله می پردازد. اگر حلال مسئله ماهر باشد، از دانش موجود خود درباره آن تکلیف برای تعریف و فهم مسئله استفاده می کند و به این ترتیب جستجوی حافظه را گریزناپذیر می کند. آنها تعریف رسمی از فضای مسئله عرضه کرده اند که شامل پنج جز خاص است (گلاور، رونیگ، و برونینگ، ۹۹۰):

۱- مجموعه ای از عناصر که هر کدام بازنمای یک تکه دانش درباره تکلیف حل مسئله به طور کلی است.

۲- مجموعه ای از عامل ها، روش های استفاده از مجموعه ای از تکه های دانش به منظور تولید دانش جدید از دانش موجود.

۳- دانش حالت آغازین درباره مسئله، یعنی کل دانشی که حلال مسئله درباره مسئله در آغاز شروع حل مسئله خاص دارد.

۴- خود مسئله، شامل مجموعه ای از حالت های نهایی و هدف های مطلوب که باید از طریق کاربرد عامل ها (روش ها) به آن رسید.

۵- کل دانش در دسترس حلال مسئله، که نه تنها شامل دانشی است که فرد درباره مسئله خاص دارد، بلکه شامل این دانش است که مسائل چگونه حل می شوند و چگونه راه حل های بالقوه را باید ارزشیابی کنیم و غیره.

نیوئل و سایمون بر راهبردهای مختلف همچون تحلیل وسیله - هدف و خرد کردن تاکید دارند. روش تحلیل وسیله - هدف برای این طراحی شده است که مسائل پیچیده تر را، که ممکن است در آن ها حرکاتی در جهت دور شدن از حالت هدف لازم باشد، بگشاید. این روش در پی طراحی سلسله ای از گام ها (خرد، اهداف) است که به حلال مسئله کمک می کند تا به سمت راه حل حرکت کند.

در نظریه گانه (۱۹۸۵) حل مسئله یادگیری قاعده سطح بالاتر نام گرفته است. طبق این نظریه یادگیرنده از ترکیب قاعده های ساده سطح بالاتری درست می کند که این خود منجر به حل مسئله می شود. بنابراین، در حل مسئله، یادگیری قبلی فرد، به ویژه قواعد یا اصولی که او قبلا آموخته است، باید به طریقی تازه با هم ترکیب شوند.

## انواع مسئله

مسائل به انواع مختلفی تقسیم می شوند. از یک زاویه مسائل به دو دسته مسائل خوب تعریف شده، و مسائل بد تعریف شده تقسیم می شوند. مسائل خوب تعریف شده مسائلی هستند که یک راه حل قاطع و روشن (حالت هدف) برای آن ها همواره در دسترس است. بسیاری از مسائل ریاضی و علوم خوب تعریف شده اند که در آن حالت هدف روشن و درست است بیشتر دانش معمولی ما متشکل از راه حل های مسائل خوب تعریف شده است. نوشتن چند بیت شعر یک مسئله بد تعریف شده است. برای سرودن شعر لازم است که سرآینده حالت نهانی را - این احساس که شعرش چگونه باید باشد- را به خوبی بشناسد.

## مراحل حل مسئله

تحقیقات روانشناسان نشان داده است که حل مسئله چهار مرحله دارد (سانتراک، ۱۳۸۳):

۱- یافتن مسئله و چارچوب بندی آن.

۲- تدوین راهبردهای خوب حل مسئله

۳- ارزیابی راه حل ها.

۴- بازنگری و تعریف مجدد مسائل و راه حل ها به مرور زمان.

۱- یافتن مسئله و چارچوب بندی آن: قبل از آن که بخواهیم مسئله ای را حل کنیم، باید آن را پیدا کنیم. یافتن و چارچوب بندی مسائل غالباً مستلزم طرح خلاقانه سوال است.

۲- تدوین راهبرد های خوب حل مسئله:

برخی از این راهبردها عبارتند از: الگوریتم ها و روش اکتشافی.

**الگوریتم ها:** راهبردهایی اند که راه حل مسئله را تضمین می کنند. الگوریتم ها شکل های مختلفی دارند که از جمله آن ها فرمول، دستور العمل یا آزمون همه ی راه حل های ممکن است. مثلاً در رانندگی (رانندگی بر اساس علائم راهنمایی و رانندگی) از الگوریتم استفاده می کنیم.

**روش اکتشافی:** روشی کلی است که برای حل کردن دامنه وسیعی از مسائل مختلف به کار می رود. این روش قابل استفاده با مسائل ناقص تعریف شده و نامشخص است. روش اکتشافی یک شکل واحد ندارد و دارای فنون مختلفی است. که شناخته ترین آنها روش تحلیل وسیله - هدف، راهبرد وارونه و روش استدلال قیاسی است.

\*روش تحلیل وسیله - هدف: یا استدلال استقرایی معروفترین روش اکتشافی تحلیل وسیله - هدف است. اسلاوین (۲۰۰۶) گفت: روش تحلیل وسیله - هدف بر شناسایی هدف (موقعیت مورد نظر)، موقعیت فعلی، و آنچه باید انجام گیرد (وسیله) تاکید می کند تا فاصله بین دو موقعیت (مورد نظر و فعلی) کاهش یابد. در روش تحلیل وسیله - هدف مسئله به تعدادی خرده هدف واسطه ای تقسیم می شود و بعد برای رسیدن به هر یک از خرده هدفها وسیله مورد استفاده قرار می گیرد. وولفلک (۲۰۰۴) برای روشن ساختن این نکته گفته است نوشتن یک مقاله تحقیقی ۲۰ صفحه ای ممکن است برای بعضی دانشجویان یک تکلیف دشوار به نظر آید. برای آسان ساختن مسئله می توان آن را به چند هدف واسطه ای زیر تقسیم کرد: ۱- انتخاب یک موضوع ۲- یافتن منابع اطلاعاتی ۳- خواندن و سازمان دادن اطلاعات ۴- تهیه فهرست مطالب و غیره. وقتی که مسئله کلی به صورت تعدادی مسئله فرعی تغییر یابد حل مسئله آسان تر می شود. روش تحلیل وسیله - هدف برای حل مسئله می تواند هم سیر از آغاز تا هدف را ببیناید و هم از هدف شروع بشود و به آغاز برسد. موارد اول راهبرد کار به سوی جلو و مورد دوم راهبرد کار به سوی عقب نام دارد. راهبرد کار به سوی جلو راهبرد بالا رفتن از تپه هم نامیده شده است. در این روش فرد از وضع فعلی شروع می کند و می کوشد تا آن را در جهت رسیدن به هدف تغییر دهد. در راهبرد به سوی عقب (وارونه) فرد از هدف شروع می کند و گام به گام به عقب بر می گردد تا به راه حل مسئله برسد. غالباً برای حل مسائل هندسی مناسب است مثلاً در مثلث متساوی الساقین یک زاویه ۳۰ درجه زاویه منتهی به ساق دیگر هم ۳۰ درجه را از کل مجموع زوایای مثلث که ۱۸۰ درجه است کم کنیم زاویه سوم بدست می آید. این همان استدلال استقرایی است که از جز به کل می رسیم.

\*روش استدلال قیاسی: مورد دیگر از حل مسئله روش قیاسی یا تفکر قیاسی است. یعنی یادگیرنده از یک موقعیت آشنای مشابه با مسئله برای حل مسئله استفاده می کند. وولفلک (۲۰۰۴) گفت پس از آنکه زیر دریایی ساخته شد مهندسان فکر کردند که چگونه کشتی های

جنگی می‌توانند حضور آنها و موقعیت آنها را در قعر دریا تعیین کنند. برای این منظور، از اینکه چگونه خفاش‌ها مسائل نظیر این را حل می‌کنند استفاده کردند و به اختراع سونار (ردیاب صوتی) موفق شدند. استدلال قیاسی همیشه قطعی است، به این مفهوم که نتیجه‌گیری بعدی در صورت درست بودن قواعد یا مفروضات مقدماتی منطقی خواهد بود. بر اساس استدلال قیاسی است که روانشناسان به کمک آنها بر اساس نظریه‌ها، فرضیه می‌سازند، چون فرضیه‌ها در حقیقت بسط منطقی و ویژه آن نظریه کلی است. وقتی نظریه درست باشد، فرضیه برگرفته از آن نیز درست خواهد بود.

-روش بارش مغزی: رویکرد یا روش کلی دیگری برای حل مسئله است که به آن فکر کاوی هم می‌گویند این روش را الکس اوسبورن (۱۹۶۳) ابداع کرده است که شیوه راه‌حلهای متنوع و متفاوت برای یک مسئله در یک زمان معین است و هدف عمده این است که فرآیند تولید پاسخها از فرآیند ارزشیابی آنها مجزا بشود، زیرا غالبا تولید پاسخهای متنوع به وسیله ارزشیابی سرکوب می‌شود و این ارزشیابی از بروز خلاقیت جلوگیری می‌کند به طور کلی روش بارش مغزی دارای مراحل زیر است. ۱- تعریف مسئله ۲- تولید هر چه بیشتر راه حل برای مسئله بدون ارزشیابی کردن آنها ۳- تصمیم‌گیری در مورد معیاری برای داوری درباره راه‌حل‌های بالقوه ۴- استفاده از این معیارها برای انتخاب بهترین راه حل.

روش‌های اکتشافی راهبردها یا راهنمایی‌هایی‌اند که راه حل را نشان می‌دهند ولی آن را تضمین نمی‌کنند. اکثر افرادی که به جدول کلمات متقاطع علاقه دارند از این شیوه برای حل آنها استفاده می‌کنند آنها می‌دانند که برخی ترکیب‌ها از برخی ترکیب‌های دیگر محتمل‌ترند، مثلا اگر دو حرف c و n در جدول باشد می‌دانند که احتمالا بین این دو حرف باید یک حرف صدا دار باشد. پس حروف b و q و بسیاری حروف دیگر نمی‌توانند قرار بگیرند. در دنیای واقعی بسیاری از مسائل با روش‌های اکتشافی، بهتر حل می‌شوند.

۳- ارزیابی راه حل‌ها: وقتی مسئله‌ای را حل می‌کنیم واقعا نمی‌دانیم راه حل ارائه شده درست و کارآمد هست یا نه، مگر آنکه آن راه حل را در عمل بیازماییم.

۴- بازنگری و تعریف مجدد راه حل‌ها به مرور زمان «مرحله آخر و مهم حل مسئله، بازنگری و تعریف مجدد و مداوم مسئله است.

## موانع حل مسئله

مهمترین موانع حل مسائل: تثبیت شدن، انگیزه کافی نداشتن و عدم کنترل هیجانات. تثبیت شدن: مردم به راحتی روی راهبرد خاصی تثبیت می شوند. گاهی اوقات ما به این دلیل قادر به حل یک مسئله نیستیم که نمی توانیم از زاویه دیگری به آن مسئله بنگریم. بنابراین، تثبیت یعنی استفاده از راهبرد قبلی و نگاه نکردن به یک مسئله از یک دید جدید و تازه. در چنین مواردی باید به کاربرد نامعمول راه حل های احتمالی یک مسئله اندیشید به این نوع تثبیت، تثبیت شدگی کارکردی می گویند. نوع دیگر تثبیت، اصطلاحاً "آمایه ذهنی نام دارد. آمایه ذهنی نوعی تثبیت است که در آن مسائل را به شیوه ای که قبلاً جواب داده ایم حل کنیم. در چنین حالتی، شخص سعی می کند مسئله را به شیوه ای که قبلاً جواب داده است، حل کند. عوامل انگیزشی: برخی از افراد ممکن است مهارت های بسیار خوبی برای حل مسئله داشته باشند و همه مراحل حل مسئله را بدانند، ولی انگیزه کافی برای استفاده از توانایی هایشان نداشته باشند. داشتن انگیزه درونی برای حل مسائل و صبر و پشتکار در یافتن راه حل خیلی مهم است. عدم کنترل هیجان: هیجان ها ممکن است هم حل مسئله را تسهیل کند و هم جلوی حل آن ها را بگیرند. حلالهای خوب مسئله معمولاً علاوه بر انگیزه داشتن، هیجانشان را کنترل می کنند و روی حل کردن مسئله متمرکز می شوند.

## تفاوت بین متخصصان و مبتدیان در حل مسئله:

- ۱- متخصصان، دانش فراگیر و بسیار سازمان یافته ای درباره رشته هایشان دارند که به مدد آن می توانند بدون درگیر شدن در تلاش خسته کننده حل مسئله، مسئله را در حافظه شان حل کنند.
- ۲- متخصصان معمولاً بهتر از مبتدیان، اطلاعات حوزه تخصصی شان را به یاد می آورند و آن ها حافظه برتری دارند.
- ۳- متخصصان معمولاً در حل مسائل از راهبردهای موثرتری استفاده می کنند. آن ها پیش از حل مسئله، راهبردهای موثر حل آن را دارند و در سازماندهی مجدد یا اصلاح راهبردهایشان در جریان حل مسئله، انعطاف بیشتری دارند.
- ۴- متخصصان از تمرین های حساب شده ای برخوردارند.

### مبنای عصبی حل مسئله

بخش هایی از قطعه های پیشانی مغز که در جلوی ناحیه حرکتی واقع شده است به نظر می رسد در فرایندهای فکری لازم برای مشکل گشایی (حل مسئله) نقشی مهم داشته باشد. نیمکره چپ مغز به صورت تحلیلی و زنجیره ای عمل می کند و از جز به کل می رود، ولی نیمکره راست ترکیبی عمل می کند و کل نگر است و در آن دسته از تکالیفی که مستلزم تعجس روابط است بسیار کار آمد است.



## منابع:

- ۱- ابراهیمی مقدم، حسین، فیزیولوژی اعصاب و غدد، تهران، مدبر، ۱۳۸۵.
- ۲- تکینسون، اسمیت و دیگران، زمینه روان‌شناسی هیلگارد، ترجمه حسن، رفیعی، ۱۳۸۳.
- ۳- برهانی بهاء‌الدین. "آشنایی با سازمان کار و مدیریت دولت جمهوری اسلامی ایران" موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۶.
- ۴- حقیقی، محمدعلی و دیگران؛ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ترمه، ۱۳۸۲، چاپ دوم.
- ۵- رایبیز، استیفن پی. "مدیریت رفتار سازمانی". فرزاد امیدواران و دیگران، تهران، کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۵، چاپ اول.
- ۶- زارعی متین حسن. "مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی". تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۹، چاپ اول.
- ۷- رضائیان، علی. "مبانی سازمان و مدیریت" تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول.
- ۸- سیف علی اکبر. "روانشناسی پرورشی نوین" ویرایش ششم، ۱۳۸۸، چاپ دوران.
- ۹- طوسی محمدعلی. "فرهنگ سازمانی" تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، چاپ اول.
- ۱۰- ابن علی علی اکبر، حلاجی مهدی. "مجموعه قوانین و مقررات استخدامی". موسسه معین اداره با آخرین اصلاحات.
- ۱۱- قاسمی علی. "روخوانی و روانخوانی قرآن کریم". انتشارات جامعه القرآن الکریم، چاپ عترت، چاپ چهارم ۱۳۸۷.
- ۱۲- قرارگاه مرکزی سیدالشهدا نسا- مدیریت آموزش. "امر به معروف و نهی از منکر". ناشر: معاونت آموزش نیروی مقاومت بسیج، مدیریت پژوهش و تالیفات.
- ۱۳- گودرزی اکرم، گمینیان وجیهه. "اصول مبانی و نظریه‌های جو سازمانی". اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۱، چاپ اول.
- ۱۴- لوی آریل، کسر تیم. "تاثیر فمینیسم بر دختران در غرب". ترجمه و تلخیص: فاطمه سادات رضوی، راحله میراسلامی، پریسا پورعلمداری، نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها - معاونت پژوهشی، دفتر نشر معارف.
- ۱۵- ماکسول جان. "هفده اصل کار تیمی". ترجمه: عزیز کیاوند، انتشارات فرا، چاپ پنجم.

- ۱۶- مسعودی محمد اسحاق. "آموزش ملی امر به معروف و نهی از منکر مقدماتی". شرکت چاپ و نشر سپه، ۱۳۸۶.
- ۱۷- مسعودی محمد اسحاق. "آموزش ملی امر به معروف و نهی از منکر پیشرفته". چاپخانه پیام حق، انتشارات پیام آزادی، ۱۳۸۸.
- ۱۸- مورهد، جی، گریفن، آر؛ رفتار سازمانی، سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، ۱۳۷۴، چاپ اول.
- ۱۹- مطهری مرتضی. "مسئله حجاب". تهران، انتشارات صدرا، ۱۳۷۹.
- ۲۰- منوریان عباس. "اخلاق کار و ارزشهای سازمانی". تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۶.
- ۲۱- هادی محمد، اخلاق کار و ارزشهای سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- ۲۲- آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ۱۳۹۰.
- ۲۳- آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ۱۳۹۰.
- ۲۴- آیین نامه ضوابط اجرایی طرح نظام نوین اداره امور بیمارستانها.
- ۲۵- آیین نامه اجرایی رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۶- دستورالعمل اجرایی نظام آموزش کارمندان موضوع ماده ۳۹ فصل پنجم آیین نامه اداری و استخدامی و تشکیلاتی کارمندان غیر هیات علمی دانشگاه / دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و موسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مصوب هیئت امنا.
- ۲۷- دستورالعمل برنامه پزشک خانواده و بیمه روستایی.
- ۲۸- قانون رسیدگی به تخلفات اداری.
- ۲۹- ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (ماده ۸ آیین نامه اجرایی نظام جدید آموزش کارکنان دولت)
- ۳۰- مواد ۵۴ و ۱۴۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (آیین نامه اجرایی ماده ۵۴ و بندهای "د" و "ه" ماده ۱۴۳).
- ۳۱- مواد ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸ از فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۸۹.

- ۳۲- ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- ۳۳- قانون گزینش ق- ۴۲۶۵- ۱۳۷۴/۶/۲۸- قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش (با تسری به کارکنان سایر وزارتخانه ها و سازمانها و موسسات و شرکت

- 34-Carter Mcnamara ,Mba, Phd, Basics In Internal Organizational Communications.
- 35-Rev. Don Burgess , Six "Laws" Of Organizational Communication And Some Of Their Implications For Christian Workers.
- 36- Gary L. Kreps , Northern Illinois University , Organizational Communication Research And Organizational Development.
- 37- Dennis Tourish , Owen Hargie , The Crisis Of Management And The Role Of Organizational Communication .
- 38- Eric Digest , Aiex, Nola Kortner , Organizational Communication: Research And Practice .
- 39- <http://egte.blogsky.com/1389/04/10/post>.