



# نکته های مدیریتی

آنچه که یک مدیر باید بداند؟

تقدیم به همه مدیرانی  
که می خواهند آبادگر  
کشورشان افغانستان باشند.

سید میثم حسینی

بهار ۸۷

کابل





## بخش اول

### درس اول

کردار، رفتار و ظاهر انسان در روابط اجتماعی چه تاثیری دارد؟

خصوصیات ظاهری کارمند

لباس

طرز لباس پوشیدن

رنگ لباس

آرایش زنانه و مردانه

صحت کارمند

تغذیه درست و مناسب

وزن

طرز قرار گرفتن بدن

خواب و تمرین

چگونه باید رفتار کنید؟

نکات ذیل عادات ناپسندیده بی استند که باید از آن اجتناب شود:

سگرت کشیدن (نصوار بینی و دهن) در دفتر خود، در دفتر دیگران و حتا هنگام راه رفتن

وقت طولانی را برای چای خوردن و نان خوردن مصرف کردن (اضافه از وقت معین)

بلند حرف زدن و بلند خندیدن در دفتر، خوابگاه و دهلیز

صمیمیت بیش از اندازه و غیر ضروری با مافوق و رییس

جویدن ساجق

نداشتن تواضع؛ قبول نکردن و اعتراف نکردن به اشتباهات و نواقص

استفاده از زبان به صورت غلط، نامتوازن با گرامر غلط

علاقتمندی نشان ندادن به کار یک همکار، رفتار بی ادبانه و دور از نزاکت

کار گروهی:

آیا کردار و رفتار نمایانگر شخصیت انسان است؟

## درس دوم

ارتباطات و مهارت های ارتباطی

زبان را یکی دادند و گوش دو

که شنو دو و یک به حکمت بگو

انسان دو گوش و یک زبان دارد، لذا باید دو چند بشنود و یک چند بگوید.

یکی از اجزای ارتباطات شنیدن است. به هر حال ضرور است تا مهارت های آنرا تقویت

ببخشید. بدین منظور هدایات پایین را بدقت به کار ببندید:

نخستین گام مهم و حتمی در ارتباطات و تماس شنیدن دقیق سخنان جانب مقابل است.

در هنگام صحبت مستقیماً به طرف جانب مقابل بینید و تماس چشم برقرار کنید.

یک یادداشت کوچک در هدایات بعداً شما را کمک خواهد کرد تا چیز های را به یاد

آورید.

اگر در مورد بعضی مسایل شک دارید حتماً سوال کنید تا معلومات خود را تکمیل کنید.

هرگاه در مورد مسایل خیلی مهم صحبت میکنید و اگر میخواهید که کاملاً مطمئن شوید

بگویید که شما در اینموارد صحبت کردید و هدایات دادید آیا من درست فهمیده ام که...

بعداً به تکرار سخنان او پردازید. این مرحله شما را کمک میکند تا در مورد کاملاً مطمئن

شوید.

معلومات اضافی پایین شما را کمک میکند که یک شنونده عالی باشید:

در نخستین مرحله موافقت و یا عدم موافقت خود را بیان نکنید؛ اما به طرف ذیل میتوانید

این مراحل را به شخص مقابل اعلان کنید:

بعداً پرابلم ها مطابق گفته شما همین است...

آیا منظور شما همین است، به طور مثال...

اگر من درست شما را درک کرده باشم شما میخواهید که...

شما علاقمند استید که من...

هنگامی که صحبت ها تکمیل شد، برای نفر مقابل هم چانس بدهید که موافقت و یا عدم

موافقت خود را ابراز بدارد. کاملاً خاموش باشید تا هیچگونه سوتفاهم بوجود نیاید و در

ضمن تمام مشکلات حل شود و شما مطمئن شوید که تمام چیز های را که نفر مقابل فکر

کرده، احساس کرده، فهمیده اید.

در هنگام صحبت طرف مقابل خاموش باشید، تا شخص تمام چیز های را که در فکر دارد،

بیان کند. هیچگونه مزاحمت ایجاد نکنید.

در ضمن صحبت هرگاه فکر میکنید که شخص مقابل علاقمندی به صحبت ندارد و به

خاطریکه شما او را به صحبت کردن تشویق کرده باشید میتوانید بعضی سوالاتی را طرح

کنید:

شما در آنمورد چگونه احساس دارید؟  
 آیا چیزی است که شما را آزار می‌دهد؟  
 این مساله را چقدر مهم ارزیابی میکنید؟  
 آیا علاقه دارید که این مواد تغییر کند؟  
 آیا در این مورد چیزهای زیادتری انجام داده میتوانید؟  
 چرا مردم گوش نمیدهند؟

سطح علاقه

تخریبات

حرف زدن با خود

انتقال موضوع

حرکات و سکناات گوینده

تماس چشم

انتظار برای صحبت کردن

طبق عادت

چه وقت می‌شنویم؟

زمانیکه به معلومات ضرورت داریم.

هرگاه صحبت کننده برای ما شخص مهم باشد.

هرگاه امکانات سوتفاهم موجود باشد.

هرگاه موضوع مورد علاقه ما باشد.

مراحل شنیدن فعالانه:

تناسب درست (گفتن و شنیدن)

حفظ تماس چشم

یاد داشت کردن

اجتناب از اکمال جملات دیگران

عدم عجله در نتیجه گیری

نشان دادن عکس العمل (بلی، خوب، و سر شور دادن در جریان صحبت)

پرهیز از قضاوت عاجل

پرسیدن سوال در جریان شنیدن

پرسیدن سوالات اساسی

مکث کردن قبل از دادن جواب

آنچه را به خاطر می‌سپاریم:

۵ فیصد از آنچه می‌شنویم      ۲۵ فیصد از آنچه می‌بینیم      ۹۰ فیصد از آنچه عملی می‌کنیم

حرکات و سکناات گوینده

در هنگام صحبت و احوالپرسی لبخند بزنید.

تماس چشم داشته باشید.

اشپلاق (سوت) نزنید.

با دست ها و پا های خود حرکات خلاف ادب انجام ندهید.

با دستان خود بالای میز و یا چوکی ضرب نزنید.

تمرین:

اشتراک کننده گان در گروپ های دو نفری گفتن و شنیدن را تمرین میکنند.

**درس سوم**

احترام به خود و شخصیت خود احساس احترام و منزلت به شخصیت خود یکی از نکاتی است که انسان را به کامیابی میرساند. احترام به خود به معنی این است که شما در مورد خود چه احساس دارید. درجه‌بند احترام به خود این معنی را میدهد که شما دارای این خصوصیت‌ها و خصلت‌ها هستید:

بالای خود اطمینان دارید.

خود را میشناسید و خود را قبول میکنید با همه صفات خوب و بدتان. (نقاط ضعف و قوت آن)

برای روح، فکر و جسمتان عزت و احترام قایل میشوید.

ارتباط خود را با دیگران قایم کرده‌اید.

بالای خود اعتماد دارید.

توانایی گرفتن تصمیم را بعد از فکر کردن دقیق و تشخیص کردن اینکه چه چیز خوب است و چه چیز بد، دارید.

درجه پایین احترام به خود به این معنی است که شما دارای این صفت‌ها هستید:

کمبود احترام به خود

عدم توانایی برای قبول کردن اینکه چه کسی هستید.

کمبود اطمینان بالای خود

عدم علاقمندی به وجود خود

برای دیگران اجازه نمیدهید تا تصمیم شما را اتخاذ مینمایند؛ به خاطری که شما تصور دارید که دیگران بهتر از شما فکر میکنند.

شما در مورد خود چگونه فکر میکنید؟

حالا وقت این رسیده است که شما احساسات خود را صادقانه امتحان کنید. عمیقاً داخل خود را بکاوید. در این صورت میتوانید اندازه احترام به خود را در وجودتان بیابید.

از این موانع که شما را در روابطتان ناکام میسازد، جلوگیری کنید:

از اینکه خود و یا کس دیگر را در ناکامی‌تان محکوم کنید، اجتناب ورزید. محکوم کردن خود یک نوع روحیه ناکامی را بیار میاورد که بالای روابط آینده خیلی تاثیر گذار است.

از انتخاب اهداف غلط و به راه غلط رفتن اجتناب کنید. به هر حال باید برای زنده‌گی‌تان هدف داشته باشید. بسیاری از ماها نمیتوانیم خود ما انتخاب کنیم و برای ما دوستان و یا فامیل ما انتخاب میکنند و یا محیط‌اهدافی را

برای ما تعیین میکنند و این مسایل بعداً تأسف و تاثر را بیار میاورد. تصمیم گرفتن و هدف تعیین کردن کار دشواری است اما در هر حال خیلی با ارزش است و آینده‌ما به آن وابسته است.

به بشدت کار کردن و یا به عبارته دیگر کار ثقیل مشکل است اما مسأله مهم وجدی است و ساعتیری نیست زیرا برای رسیدن اهداف خود باید شدیداً کار کنید و زحمت بکشید.

از کارهای کوچک و جزئی غافل نشوید؛ به خاطریکه کارهای کوچک یک قسمتی از کارهای بزرگ ما را تشکیل میدهند و باید جدی گرفته شوند. پرابلم‌های کوچک اگر به صورت درست حل نشوند، مشکلات و پرابلم‌های خیلی جدی را به بار میاورند. پس کار را نیمه رها نکنید. بدین معنی که در نیمه کار بی حوصله و بی روحیه نشوید. بسیاری اوقات شما خیلی خوب آغاز میکنید اما توقف ناگهانی شما را به مرز ناکامی میکشانند. همه کس موافق استند که خیلی احمقانه است که یکبارهمه چیز را رها کنید مخصوصاً اینکه کارها به خوبی پیش میروند. امتحان واقعی در همین جا است که به مشکلات واقعی بر بخورید اما کارهای خود را رها نکنید. در این موارد شخص باید خیلی قوی باشد تا بتواند انرژی لازم را در مبارزه با مشکلات در وجود خود بیابد.

در اینجا نکاتی است که احترام به خود را افزایش می‌دهد: ارزش های خود را امتحان کنید. اینکه چه چیزی برای تان مهم است، بدانید. (وفاداری، صداقت و امثال آن) ارزش های که شما به آن باور دارید و به آن عمل میکنید، خیلی مهم است و ثابت میکنند که شما چقدر به خود احترام دارید.

به خود افتخار کنید. همیشه کامیابی های خود را به یاد بیاورید، نه ناکامی های تان را. یکمقدار وقت را به خود تان اختصاص بدهید. همه روزه یک وقت را برای ارزیابی و تشخیص افکار و خواسته های خود اختصاص بدهید. پیش از اینکه به خواب بروید، یک مقدار در مورد کار های روزمره و اتفاقات آن فکر کنید و ببینید که کدام مساله شما را خوش و یا آرام ساخت و یا اینکه شما را به فکر کردن واداشت، کدام کار ها و اتفاقات شما را خوش ساخت و از آن لذت بردید. (در تنهایی و یا به دیگران)

اهداف عملی را در نظر داشته باشید. کدام کار ها را شما امروز میخواهید انجام بدهید؟ کدام را در ماه آینده، در سال آینده و یا در پنج سال آینده؟ اهداف خود را همواره بنویسید و پلان ترتیب بدهید که چطور میتوانید آنرا عملی کنید. برای هر هدف وقت مشخص تعیین کنید.

هر انسان شخص جداگانه یی است با دانش، قابلیت ها و استعداد های مختلف. هیچگاه دو نفر کاملاً مانند هم نمیباشند. هر کس مراحل جداگانه رشد و انکشاف دارد. شما برای خود تان مهم و با ارزش استید. نشان دادن لیاقت ها و احترام به خود معنی غرور و خود پرستی را نمیدهد.

شما باید یک نگاه صادقانه به خود داشته باشید تا نواقص و کمبودی های تان را بسنجید و در رفع آن بکوشید.

### درس چهارم

الفبا (اساسات) اداره

منجمنت، سازماندهی و یا اداره کردن عبارت از گفتار و کرداری است که انسان را قادر میسازد تا کار های خود را به صورت منظم، مطابق به یک پلان و با سازماندهی عالی اجرا کند و صفاتی را که به این منظور ضروری است، بدست بیاورد. اداره از چهار بخش تشکیل شده است:

پلان ساختن

منظم ساختن و سازماندهی کردن (هماهنگ کردن)

رهبری کردن

کنترول کردن یا ارزیابی کردن

اداره کردن یعنی هنر انجام دادن کاری به شکل موثر و دلخواه

اداره کردن یعنی انجام دادن کاری توسط یک گروه و یک کلکتیف به شکل موثر، متدوام و دورانی.

منجمنت علمی است به شکل سیستماتیک مطالعه میشود و تیوری های خاص خود را دارد. این تیوری هاشخص را رهنمایی میکند تا یک مجموعه را فعال ساخته، توانا ساخته و به صورت مسلکی آنرا هدایت کند.

منجمنت عبارت از انجام دادن کار توسط یک گروه از مردم به طور موثر و با استفاده از منابع محدود در یک محیط متغیر تا یک ارگان به هدف خود برسد.

منجمنت عبارت است از مراحل پلان گذاری، اداره نمودن، رهنمایی نمودن و کنترول نمودن تلاش های اعضای اداره به طور موثر و با کفایت و با استفاده از تمام منابع در اداره و حاصل نمودن اهداف وضع شده اداری.

### ۲- سازماندهی و هماهنگ ساختن

در اینجا منابع بشری یک اداره مطابق به پلان و هدف هماهنگ میشوند. تقسیمات کار و

وظایف در این مرحله صورت میپذیرد. به هر اندازه کار یک اداره درست هماهنگ شود، به همان اندازه موثر خواهد بود.

### ۳- رهنمایی کردن یا رهبری

رهبری کردن واضح میسازد که مدیران چطور مادون خود را اداره و بالای آنها چه اثر دارند. دیگران را وادار کردن به انجام کارهای مهم با مهیا ساختن یک فضای خوب. آنها به مادون خود کمک میکنند تا کارهای خود را به بهترین شکل انجام دهند.

### ۴- کنترل یا ارزیابی

کنترل به این معنی است تا کار و اعمال تمام اعضای اداره را تحت نظر داشته و از پروژه ها مراقبت نماید و متوجه باشد که آیا اداره به سوی اهداف از قبل پلان شده میروود و یا نه؟ هرگاه بعضی بخش های ارگان اجرات غلط داشته باشد در این بخش ارزیابی شده و کنترل میگردند تا به صورت درست هدف را تعقیب کنند.

### رهنمای پلان سازی

موسسات انکشافی غیردولتی در سراسر جهان تعداد زیاد پروژه های انکشافی را روی دست گرفته و پیش میبرند. تجارب بین المللی نمایانگر آن است که عامل مهم در کامیابی همچو فعالیت ها آن است که پروژه ها بصورت درست و دقیق پلان شوند.

عده از مردم فکر مینمایند که پلان کردن یک پروسه مغلق بوده باید به متخصصین پلانگذاری واگذار گردد، در حقیقت پلان اساس تمام فعالیت های انسانی را تشکیل داده و پلان در زندگی روزمره با نحو از انحا مورد استفاده میباشد. پلان شامل میگردد بر آن که چه باید کرد و آنرا چطور انجام داد؟ وگاه ممکن در برگیرنده یک پروژه ساده و یا هم یک پروگرام بزرگ باشد. بعضاً ضرورت واقع میشود تا از متخصصین جهت طرح برخی قسمتهای پلان استفاده گردد ولی پروسه پلان باید هیچگاه به حدی مغلق و پیچیده نشود که کارکنان ساحوی و رهبران جامعه آنرا درست ندانسته و طور شایسته انجام ندهند.

### ضروت پلان گذاری

جهت وضاحت ضرورت طرح پلان نکات آتی را باید در نظر گرفت:

### روش های مختلف پلان کردن

پلان درزندگی روزمره.

پلان برای کار انکشافی.

پلان در اداره.

### روش (راه) پلان کردن

آنهاييکه در کارهای انکشافی کار مینمایند. همه یکسان نیستند بلکه دارای تجارب، تعلیمات و رسم و رواج های مختلف میباشد. احتمال دارد که عده از مامورین موسسه تعلیمات شان را جهت انجام خدمات حکومت، تجارت، صنعت و یا شعبات مسلکی تکمیل کرده باشند. در نتیجه تجارب شخصی و فرضیات هر شخص را پلان کردن از همکاران موسسه شان ممکن تفاوت نماید.

بطور مثال: یک لیدر (منیجر) جوان در پلان کردن پروگرام اجتماعی ممکن از روش انعطاف پذیر استفاده نماید، یک سیاستمدان ممکن به صورت عمومی از پلان های آینده سخن بگوید، مگر یک تیکه دار ساختمانی در پلان کردن ساختن تعمیر شفاخانه یا بل میخواهد که پلان بسیار دقیق بوده و برآوردها نیز موقق باشند.

### پلان کردن و زنده گی روزمره

با وجود تفاوت فوق مطلب اساسی در پروسه پلان نمودن این است تا آماده عمل کرد آینده باشیم، در زندگی روزمره بدون اینکه متوجه شویم همه فعالیت ها را پلان کرده و آنرا عملی مینماییم. بطور مثال هر ورز در وقت مناسب از خواب برخاسته، بعد از ادای نماز به محل کار میرسیم، بدین ترتیب طور آگاهانه شما پلان را تعقیب مینمایید تا کارها به صورت موفقانه انجام پذیرد.

اگر میخواهید کاری را انجام دهید که قبلاً انجام نداده اید، پس خیلی ضروری است تا دقیقاً



فکر کنید که کدام کار را چه وقت، چگونه و توسط کدام شخص انجام دهید بطور مثال اگر محل کارتان تغییر نماید. ناگزیر استید تا روزتان را دوباره پلان نمایید ممکن صبح وقت برخیزید و وقت زیاد را جهت سفر کردن تخصیص بدهید تا بتوانید به موقع در محل کار حضور برسانید.

#### پلان کرد کار انکشافی

بطور مثال اگر موسسه تان یک کلینیک یا یک مکتب را برای چندین سال مسلسل به عین شیوه پیش میبرد، شما ممکن بدون دانستن بصورت ناخود آگاه پلان داشته را عملی سازید، مگر اگر شما ضروریات جدید را تشخیص دهید و بخواهید با عملی کردن فعالیت جدید آنرا جواب بگویید (پروگرام تعلیمی بیسوادان و یا یک پروگرام عامه صحتی) پس توقع نداشته باشید که بدون پلان کردن درست بصورت موفقانه آنرا انجام خواهید داد.

#### پلان در اداره

پلان درست فعالیت خیلی خوب بوده و مثالهای زیادی وجود دارد که پلان های خوب توسط متخصصین پلان گذاری طرح میگردد. ارتباط پلان جدید با ضرورت ها، توقعات و شرایط جامعه خیلی کم بوده است.

#### موارد پلان گذاری

پلان نه تنها در پروژه ها و پروگرام های جدید مورد استفاده میباشد. بلکه تخیلهای پلان گذاری سبب از بین رفتن مشکلات و مساعدت کار موسسات میگردد. همچنان پلان خوب باعث موفقیت کار نیز میشود. علاوه بر آن پلان در تحلیل و تجزیه ضرورت های موجوده و دست آورد های آینده کمک و مساعدت به سزای مینماید.

بعضی ها پلان را سبب مشکلات میدانند زیرا به عقیده ایشان حینیکه پلان تهیه گردید دوباره تغییر نمیکند پس باید گفت که پلان های خوب همیشه انعطاف پذیر بوده و مطابق حالت

و شرایط تغیر مینماید.

با وصف داشتن پالیسی و ستراتیژی واضح و مشخص یک موسسه ممکن در بعضی موارد غرض انجام بهتر کار ناگزیر باشید تصامیم درست و مقتضی اتخاذ نمایید، بناً باید به خاطر داشت که ضروریات جامعه معمولاً نسبت به منابع وامکانات دست داشته بیشتر میباشد بناً ظرفیت حقیقی یک موسسه را در جهت پلان نمودن و اداره کردن یک پروژه باید دقیقاً در نظر گرفت.

#### نظارت ( Monitoring )

نظارت پروژه های انکشافی، تعلیمی، صنعتی، تولیدی و غیره ( به منظور جمع آوری معلومات، خبر گرفتن، دیدن، شنیدن و ) حایز اهمیت فراوان است هیچ پروژه پلان بدون نظارت و تفتیش قسمیکه لازم است به پیش برده نمیشود و نتایج متوقع از آن حاصل نمی گردد.

لازم به یاد آوریست که اکثر پروگرامهای دولتی، نیمه دولتی و غیر دولتی سیستم منظم نظارت را دارا میباشد مثلاً موسسات دولتی و غیر دولتی خیریه که تقریباً از دو دهه باین سو برای افغانهای داخل و بیرون کشور مصروف فعالیت های عاجل انسانی و انکشافی هستند، با در نظر داشت خلاهائیکه در کار آنها دیده میشود سیستم نظارت و ارزیابی را دنبال می نماید.

ناگفته نباید گذاشت که در قطار این نوع موسسات بعضی ها بودند که به نسبت نداشتن سیستم های نظارت و ارزیابی کارهای شان برای هم وطنان جنگ زده مان در نیمه راه ماندند و منتج به نتیجه نشدند.

برای اینکه فعالیت های پلان شده پروژه ها ثمر بخش تمام شود باید همه مراحل جریان کار آنها نظارت گردد در صورت موجودیت نواقص و مشکلات تدابیر لازم مربوطه و عندالموقع مورد اجرا قرار بگیرد.

همچنان در همه پروژه های انکشافی تمامی فعالیت ها برای حصول مقاصد خاص پلان و اجرا می گردد برای اینکه این فعالیت ها مطابق پلان در وقت معین بطور منظم برای حصول مقاصد به پیش برود عملیه تهیه آن بنام نظارت یاد میشود این کلمه قرار ذیل تعریف می گردد.

نظارت عملیه منظم و دوامدار ارزیابی است که از شروع الی اخیر آن بدون انقطاع به پیش می رود فعالیت های یک پروژه را با در نظر داشت مقاصد و پلان مورد ارزیابی قرار میدهد و مسئولین پروژه ها میتوانند تصامیم درست و کمکی اتخاذ و عمل مناسب را انجام دهند.

معلومات نظارت مربوطه باید صحیح مکمل و بر وقت باشد.

نظارت میشود تا اطمینان حاصل شود که پروگرام در راه درست بصوب مقاصد مطلوب در حرکت است یاخیر.

نظارت در همه مراحل پروژه جریان دارد.

نظارت میتواند کمی باشد مثلاً پیشرفت پروژه مطابق وقت، مصارف و تقسیم اوقات پلان شده و یا کیفی باشد مثلاً پیشرفت پروژه استراتژی آن، برای نظارت پروژه ها یک نوع دیگر از نظارت معمول اند که بنام ارزیابی یاد میشود و برای معلوم نمودن تغییرات و تاثیرات پروژه های انکشافی از آن استفاده بعمل میاید که قرار ذیل تعریف شده میتواند.

ارزیابی Evaluation یک عملیه منظم دوره یی و وقفه یی است که ارزش و کیفیت فعالیت های پروژه را ارزیابی مینماید. مثلاً ارتباط آن با ضرورت و تاثیرات آن در جامعه.

در ارزیابی دیده میشود که آیا پروژه به حصول مقاصد نایل شده یا کدام تغییر و تاثير

در نتیجه آن رونما گردیده است. این عملیه بعد از تکمیل یک فعالیت و یا پروگرام اجرا میگردد. یا در مرحله انتقادی پروگرام انجام میشود.

ارزیابی معمولاً توسط اشخاص بیرونی اجرا میگردد.

در عملیه ارزیابی به پیشینه پروژه دیده میشود تاریخ فعالیت یک پروژه بررسی میگردد، تا در روشنائی آن فعالیت های آینده نظارت تریننگ های مناسب پالیسی تغییرات و یا اینکه این پروژه در ساحه دیگر قابل تطبیق است و یاخیر تصمیم اتخاذ گردد.

ارزیابی یک عمل مثبت است که برای اصلاح و بهبود پروژه ها اجرا میشود.

از این سبب ارزیابی یک عمل مثبت است عملی که بخاطر بهبود کار اجرا میگردد در ارزیابی هم جناح کمی پروژه ارزیابی میشود مثلاً فایده، خساره و مصارف و تعداد اشخاصیکه منفعت به آنها رسیده تعداد مجالس مشورتی، تعداد ساعات تریننگ و غیره و یا هم جوانب کیفی پروژه مثلاً خود کفایی یا خود اعتمادی مردم جامعه، تصمیم گیری درست اعضای مجلس مشورتی و کار کرده گی پرسونل و سوپروایزر ها و غیره ارزیابی میگردد.

سیستم منظم و واضح مانیتورینگ سبب آن میشود تا عملیه ارزیابی بطور مثبت و سودمند به پیش بروند.

مانیتورینگ میکنیم تا که:

فعالیت های پروگرام را بصورت درست پلان و اداره کنیم.

موثرت و قابلیت پروژه را زیاد بسازیم.

پیشرفت پروگرام را مطابق مقاصد و پلان اندازه کنیم.

نکات قوی و ضعیف را تشخیص، مشکلات و موانع را قبل از آنکه حاد گردد حل و بر طرف نمائیم.

بینیم که سعی و کوشش ما موثر بوده؟ یعنی وقت پلان شده، پول و فعالیت ها در حصول

نتایج مطلوبه سودمند است. و یا به تغییر ضرورت است. جمع آوری معلومات برای تحلیل و تجزیه تاثیرات پروژه هم به اشتراک کنندگان پروگرام و سایر مردم این شرایط برابر گردد تا از تجارب یکدیگر بیاموزیم. اتخاذ تصمیم لازم برای اصلاح فعالیت های پروگرامها در وقت مناسب و تغییرات لازم. سیستم مانیورینگ خود، غرض اداره نمودن خوب، بیشتر و بهتر گردد.

اقسام نظارت

مانیورینگ به سه بخش ذیل تقسیم میشود:

مانیورینگ منابع مالی.

مانیورینگ کارمندان.

مانیورینگ عملیه ها.

مانیورینگ منابع مالی

کنترول منابع فعالیت های مالی یک مشکل عام و متداول مانیورینگ است. در این عملیه در مورد رفت و آمد پول و وسایل معلومات لازم تهیه میگردد تا که در بین شرایط وامکانات مالی و اهداف فعالیت ها موازنه برقرار گردد. همچنان در این عملیه در مورد پول و وسایل خارج شده از منبع معلومات جمع آوری میگردد که آیا این بخش های اختصاصی استعمال شده؟ آیا در حصول نتایج مطلوبه کافی است؟

مانیورینگ کارمندان

در این مرحله موارد استخدام کارمندان که آیا کارمندان موجوده مطابق ضرورت و کافی است، معلومات تهیه میگردد همچنان در مورد حقوق کارمندان و ضرورت های تریننگ آنها تحقیق صورت میگردد. در این عملیه جهات کمی و کیفی اجرای وظایف کارکنان هم در نظر گرفته میشود مثلاً تناسب کار در ساحه پابندی وقت مهارت های تخنیکی معیار اجرای وظیفه، ابتکار، برخورد و غیره.

مانیورینگ عملیه ها

در این مرحله همه فعالیت ها و عملیه هائیکه قبل از پلان پروژه ساختن پلان و دوران تطبیق پلان انجام میشود مانیورینگ و نظارت میگردد. توسط این عملیه در باره ضرورت ها و مشکلات معلومات جمع آوری میشود، منابع امکانات و شرایط عملکرد نیز بررسی می گردد. تعیین مقاصد و همه فعالیت های اجرای پلان تحت نظارت قرار میگردد تمامی نقاط ضعیف و قوی نشاندهی میشود، در مورد مشکلات و موانع توضیحات داده میشود برای روی دست گرفتن تغییرات اصلاحات و اتخاذ تصمیم دلایل کمک کننده اقامه مینماید بالاخره برای تنظیم و انکشاف موثر سیستم اداری وسیله خوب محسوب میگردد.

برای اینکه معلوم شود که آیا پروسه نظارت شما طور درست در جهت حصول مقاصد تعیین شده موثر بوده و یا خیر، بسوالات آتی جواب جستجو نمایید:

چه چیز (What) باید نظارت گردد؟

چه وقت (When) باید نظارت گردد؟

چطور (How) عملیه نظارت بپایه تکمیل برسد؟

چرا (Why) نظارت مینمائید؟

مقاصد نظارت پروژه های خویش را تعیین نمایید.

برای حصول هر مقصد چه نوع فعالیت ها و پلان انجام گردد؟

چگونه میتوانید فکتور های نشاندهنده (Indicators) را برای نظارت خویش تعیین نمایید؟

وظایف مدیر (Manager) و یا اداره کننده:

مدیران توسط اشخاص دیگر کار های خود را انجام میدهند.

مدیران مسوول و جوابگو هستند. مدیران متوجه هستند که سایر کارمندان کار خویش را

چگونه انجام میدهند. همچنان مدیران برای فعالیت های کارمندان پایین رتبه میز مسوولیت دارند. کامیابی و ناکامی همکاران پایین رتبه انعکاس مستقیم کامیابی و ناکامی مدیران است.

مدیر باید همیشه بین ضروریات و مقاصد مختلف یک موازنه را برقرار سازد. مدیران همچنان باید تصمیم بگیرند تا کدام شخص به کدام وظیفه نصب گردد.

مدیران باید به شکل تصویری و از راه تحلیل فکر کنند. یعنی توانایی اثرا داشته باشند که وقتی به تمام وظیفه به طور مطلق نظر بیاندازند، آنرا به دیگر وظایف ارتباط دهند.

مدیران میانجی ها میباشند. ادارات در ترکیب خود مردم گونه گون دارند. آنها گاهی با هم موافق نیستند و نزاع میکنند. نزاع روحیه و موثریت را پایین میاورد. در این میان مدیران نقش میانجی را بازی میکنند.

مدیران دیپلمات هستند. آنها در جلسات مختلف منعیث نماینده رسمی دفتر انجام وظیفه مینمایند و در مقابل تمام کسانی که با اداره در تماس هستند، نقش نماینده را بازی میکنند. مدیران تصمیم مشکل را اتخاذ مینمایند. هیچ اداره برای همیشه به یک شکل یکنواخت ادامه پیدا نمیکند، بنابراین با تصمیم شکل اداره را از یکنواختی میتوان تغییر داد.

شیوه های مختلف اداره کردن یا منجمنت:

اداره نمودن توسط اهداف

در این شیوه مدیر کار های خود را که مبنی بر اهداف منطقی است به طور آگاهانه پلان گذاری نموده و نخست خط مشی اداره را طرح ریزی میکند. بعداً همکاران پایین رتبه به رهنمایی مدیر اهداف را لست مینمایند و اهداف را انجام میدهند. در اخیر این دوره مامورین توسط مدیر ارزیابی میشوند که آیا به اهداف خود رسیده اند و یا خیر؟

اداره کردن توسط مباحثه

مدیر تمام اهداف و فعالیت های خود را با تیم خود مطرح میکند و نظریات آنها را به دست

میاورد و بعداً در اخیر تصمیم میگیرد.

اداره کردن توسط سمارق

این مدیر توسط سمارق رویه نموده و مامورین خود را در تاریکی نگه میدارد و آنها را از هیچ چیز آگاه نمیسازد. وی از مامورین خود میترسد و پیشرفت خود و آنها را ومورد شک قرار میدهد.

اداره کردن توسط فریب

این مدیر نیرنگ باز بوده و هیچکس نمیداند که اهداف یقینی وی چه است. وی یک چیز خواهد گفت، اما هدفش چیز دیگر خواهد بود. وی صرف برای پیشبرد اهداف شخصی خود متوجه است.

اداره کردن توسط بلدوزر

این مدیر یک دیکتاتور است. وی اداره رامانند یک شخص نظامی اداره کرده وبدون آنکه به کس اجازه سوال بدهد، عمل میکند. اما در این رویه هیچ انکشاف خوب وجود ندارد و آینده طویل المدت را نمطتوان انتظار برد. همچنان امکانات ترک کردن وظیفه از سوی کارمندان نیز وجود دارد.

اداره کردن اشتراکی

این مدیر از تصمیم میترسد، بناً با توافق نظر همه تصمیم میگیرد. وی میترسد که اگر خطرات اداری را با مامورین خود شریک نکند، امید ها و وظیفه خود را از دست خواهد داد.

خصوصیات رهبری

علمیت

تشریک مساعی

فهمیدن و درک هدف

نمونه مثال بودن

آموزش

تجربه

ابتکار

خدمت به دیگران

خوشی و مسرت در پیروزی دیگران

روش های رهبری

رهبری اتوکراتیک (دیکتاتوری)

رهبری دیموکراتیک (مشترک به اتفاق آرا)

رهبری بی پروا یا بی تفاوت

تمرین

برای زنده گی روزمره خود چگونه پلان میسازید؟ (سوال و جواب)

آیا شما احساس میکنید که میتوانید رهبر باشید؟ چرا؟ چگونه؟ (کارگروپی)

آیا نظارت و ارزیابی را در کارهای اداری و دفتری ضروری میدانید؟

مراحل منجمنت و رهبری

درس پنجم

اداره کردن وقت شخصی

اداره کردن وقت شخصی یک ست از ابزار است که شما را اجازه میدهد تا :

برای ملاقات ها آماده باشید .

از کار ثقیل اضافی خودداری کنید .

وقت منظم و کافی برای پیشبرد پروژه

اختصاص دادن وقت متناسب به اهمیت کارها  
متیقن بودن از اینکه در پروژه طویل المدت غفلت نشود .

پلان نمودن کارهای روزمره به شکل باکفایت

پلان نمودن کارهای هر هفته ، هر ماه ، هر سال به شکل منظم و با ترتیب

اداره کردن وقت شخصی مانند اداره کردن هر مرحله دیگر است . شما باید کنترل بیشتر در استفاده از وقت را داشته باشید . قبل از اینکه به آینده تان بپردازید ، سزاوار اشت تش حالت فعلی را در نظر بگیرید .

ساده ترین کار گرفتن یادداشت است ، تا چطور وقت تان را برای یک مدت دراز مناسب مثلاً یک هفته سپری نمایید .

یک جدول تقسیم اوقات ساده بسازید . چندین دانه از آن را با خود داشته باشید . هر وقتی که فعالیت خود را تغییر میدهید فوراً در آن یادداشت کنید . هر هفته آنرا مرور کنید و بالای پلان آینده فکر کنید .

در قدم اول یک ارزیابی مهم است که شما چطور وقت خود را مصرف میکنید . در تقسیم اوقات تان مدت زمانی را که از آن بهتر استفاده کرده باشید ، مشخص نمایید .

منابع مختلف ضایعات وجود دارند . مثلاً : تلفون کردن دوستان ، ملاقات تصادفی با دوستان ، گفتگو در هنگام کار ، خستگی های ناشی از بیدار خوابی ، تمایل به پرحرفی .

این درست است که همه به تفریح ضرورت دارند؛ اما در اخیر روز ببینید که شما چقدر وقت را برای چه کاری اختصاص داده اید . شما نخست از همه باید کسی باشید که خود را ارزیابی میکنید نه امر تان .

منبع دیگر ضیاع وقت انجام دادن کار مادون شما است . اگر شما به یک کار موظف شده باشید که مادون شما هم قادر به انجام دادن آن باشد ، پس شما از حالت دوم استفاده کنید . عوض شما کارمند پایین رتبه شما آنرا انجام میدهد و شما آنرا فقط تفتیش خواهید کرد . در اینصورت وقت کمتری را مصرف خواهید کرد .

تمایل اینکه شما باید کار دیگران را انجام بدهید یک تاثیر بزرگ در کار شما خواهد داشت . درست است که شما خواهان کمک به مردم استید مگر به تقسیم اوقات خود بنگرید و ببینید که شما چه مدت زمان را برای کار خود مصرف میکنید و چه زمان را برای دیگران. به طور مثال اگر شما یک روز را برای اصلاح

کردن گرامر و مواد تريننگ که مربوط آخرين پروژه شما است ، مصرف میکنید در این صورت این یک ضیاع وقت است زیرا خواندن و اصلاح کردن وظیفه نشرات است . حالت دوم اداره کردن وقت در ارتباط به ملاقات ها است . شروع به یادداشت کردن وعده ها به شکل ساده آن کنید . یک لست مکمل داشته باشید که در آن وعده های خود را درج کنید . در این لست تمام ملاقات های قابل پیشبینی را یادداشت کنید . ملاقات های را که حذف میشوند نیز به دقت یادداشت کنید .

تمرین

یک جدول تهیه کنید و در آن کار های مهم تان را درج نمایید . برای هر کدام یک وقت معین را تعیین نمایید .

آیا میتوانید که برای تمام کار های مهم خانه و بیرون وقت خود را مشخص کنید؟

درس ششم

بخش اداری

هدف عمومی بخش اداری :

فعال و مؤثر نگهداشتن حافظه اداری، وسایل و وسایط و خدمات به وقت مطابق لایحه اصول و ضوابط سازمان در دفاتر اداره همکاری .

حاضری کارمندان :

در دفاتر حاضری مطابق پالیسی کار همان مملکت قابل تطبیق است و نیز اداره همکاری پابند به اصول جهانی در مورد کار، کارمند بوده که نظر به قانون بین المللی کار یک کارمند باید در یک هفته ۴۰ ساعت کار نماید که ساعات شروع و ختم کار نظر به اقلیم ساحه فعالیت اداره متغیر میباشد .

در حین کنترل حاضری باید نکات ذیل مد نظر گرفته شود :

حاضری همه روزه پانزده دقیقه بعد از شروع کار چک شود .

در صورتیکه کارمند غیرحاضرو یا خانه حاضری خویش را امضاء نکرده باشد قید گردد .

معامله آن نظر به هدایت مسؤل دفتر صورت گیرد ولی به هیچ وجه امضاء نگردد .

در صورت امضاء نمودن بالای خانه قید شده که این کار خلاف اصول سازمان بوده و مطابق لایحه چنین عمل گردد . به کارمند مکتوب اخطاریه صادر گردد و نامه مذکور درج دفتر سوانح کارمند گردد .

مواردی که سبب صدور اخطاریه میگردد چنین بیان گردیده است :

غفلت در انجام وظیفه که سبب ضیاع دارایی های سازمان گردد .

نا توانی در رعایت اوقات کار .

غیابت جزئی بصورت مکرر بدون اجازه قبلی .

نا توانی در حفظ روابط اداری و بر خورد نادرست با همکاران .

خوابیدن یا ناپدید شدن از محل وظیفه در اوقات کار .

عدم رسیده گی به وظایف سپرده شده .

عدم اطاعت از اوامر قانونی ما فوق .

غفلت، بی احتیاطی و بی پروایی که سبب جراحت خود یا دیگران و یا گم شدن و صدمه

دیدن دارایی های سازمان گردد .

سهم‌گیری مستقیم یا غیر مستقیم در فعالیت هایی که بر برنامه های سازمان تأثیر منفی دارد.

نشان دادن خوشبینی یا بدبینی در مقابل افراد یا گروه های دیگر که بر وجهه سازمان اثر نامطلوب داشته باشد.

استفاده نادرست از دارایی های منقول و غیر منقول سازمان و ضربه زدن سطحی به آنها. بیحرمتی آشکار به ارزشهای دینی، اجتماعی و ملی.

برخورد خشن و استعمال کلمات رکیک در مقابل دیگران حین خدمت.

زیر پا گذاشتن مقررات اداره.

سوء استفاده از صلاحیتهای داده شده و بد رفتاری غیر موجه با مادونان.

قبل از صدور ورقهء اخطاریه از طرف هر يك از مسئولین به شخص یا اشخاص مربوطه باید موضوعات بصورت شفاهی و کتبی تذکر داده شود. در صورتی که بهبودی دیده نشود شخص یا اشخاص مربوطه باید در مقابل جلسهء اداری احضار گردیده در مورد توضیح دهند. بعد از این در صورت حل نشدن مشکل اخطایه صادر شده میتواند.

اخطاریهء اول برنگ سبز دوم برنگ زرد و سوم برنگ سرخ میباشد. ورقهء اخطار به شخص متخلف بصورت رسمی داده شده يك نقل آن درج دفتر سوانح مربوطه گردیده و نقل دیگر آن ضمیمهء مکتوب رسمی عنوانی رئیس عمومی به دفتر مرکزی ارسال گردد. موضوع بعداً از طرف دفتر مرکزی پی گیری میگردد و در صورت ثبوت نا موجه بودن صدور اخطاریه بشخصیکه باعث صدور آن گردیده اخطاریه داده شده میتواند.

ترتیب گزارش حضری ماهوار کارمندان.

در تهیهء راپور باید دقت جدی صورت گیرد.

راپور حضری از تاریخ ۲۲ يك ماه الی ۲۱ ماه بعدی ترتیب گردد.

در در فورم راپور حضری یکماه ۲۶ روز در نظر گرفته شده است.

رخصتی های کارمندان باید دقیق محاسبه شود.

در صورتیکه رخصتی از حد تعیین شده تجاوز میکند غیرحاضر محسوب میشود و معاش کارمند وضع میگردد.

در صورتیکه سهمیه تعیین شده رخصتی يك کارمند ختم میگردد کتباً باید برایش اطلاع داده شود تا مسبوق باشد.

رخصتی ها و ریکارد آن

نظر به لایحه اداره هم آهنگی کمکهای انسانی يك کارمند در یکسال و یا در طول دوره ماموریت اش مستحق رخصتی های ذیل میباشد:

رخصت تفریحی ۲۰ روز در یکسال

رخصت مریضی ۲۰ روز در یکسال

رخصت ضروری ۱۰ روز در یکسال

برای خانمها رخصت ولادی ۳ ماه یکماه قبل از ولادت و دو بعد از ولادت در هر سه سال یکبار.

رخصت بخاطر عروسی برای بار اول ۱۰ روز

رخصت جهت ادای فریضه حج ۱۵ روز در تمام دوره خدمتش

رخصت تفریحی

۲۰ روز در یکسال بوده، در صورت استفاده از رخصت تفریحی کارمند باید حداقل یکماه قبل اداره را از اخذ رخصت تفریحی خویش در جریان قرار دهد تا اداره بتواند کارهای کارمند را پلان نماید.

رخصت مریضی

۲۰ روز در یکسال بوده در صورت اضافه شدن رخصتی از سه روز کارمند باید تصدیق از

مریضی خویش از داکتر معالج آماده سازد و به اداره ارائه نماید. در صورت دومدار شدن

مريضی کارمند اضافه از ۲۰ روز میتواند در بقیه رخصتی های کارمند معامله گردد و دوامدار شدن غیابت کارمند اضافه از استحقاق میتواند به رخصت بدون معاش معامله گردد.

رخصت ضروری

رخصت ضروری ۱۰ روز در یکسال بوده که میتواند با ارائه دلایل موجه از آن استفاده شود و نیاز به تصدیق ندارد.

رخصت ولادی

رخصت ولادی سه ماه بوده که کارمند میتواند یکماه را قبل از ولادت و دو ماه را بعد از ولادت اخذ نماید که این رخصتی در هر سه سال یکبار قابل اجرا است در صورت استفاده از رخصتی ولادی کارمند حق استفاده از رخصتی تفریحی را در همان سال ندارد. صورت ضرورت کارمند به استفاده از رخصت قبل از ختم سه سال ایام غیابت کارمند میتواند به رخصتی های مریضی و تفریحی کارمند معامله گردد.

تمرین

رخصتی ها چه فایده هایی دارند؟ (کارگروپی)

شما در مورد گرفتن رخصتی های بیمورد از اداره چگونه می اندیشید؟

درس هفتم

تنظیم محافل منحیث یک کار اداری

لست برای تنظیم گردهمایی و یا محفل بزرگ

شماره نوع فعالیت افراد توظیف شده اطمینان از اجراءات

۱ اسم برنامه .

۲ تعیین هدف برنامه .

۳ تعیین محل برای اجرای برنامه .

۴ تعیین تاریخ برای اجرای برنامه .

۵ تعیین وقت برنامه .

۶ لست نمودن تعداد مهمانانیکه باید به برنامه دعوت شوند .

۷ تهیه کارت دعوت و تحریر مضمون دعوت نامه .

۸ تعیین افراد برای توزیع کارتهای دعوت .

۹ ترتیب نمودن برنامه نظر به زمان تعیین شده ( سخنرانی ، موزیک ، نان شب یا عصریه وغیره).

لست نمودن ضروریات از قبیل :

۱۰ وسایل مورد ضرورت (وسایل تسخیر)

۱۱ در صورتیکه موسیقی باشد نوع موسیقی .

۱۲ فرش مورد ضرورت

۱۳ ظروف مورد ضرورت .

۱۴ ترتیب مینوی غذا در صورتیکه صرف غذا مطرح باشد

۱۵ ملحقیات چای

۱۶ در صورتیکه عصریه باشد نوع مینو

۱۷ توزیع کارتهای دعوت .

۱۸ دیکوریشن محل برنامه و تعیین افراد برای دیکوریشن .

۱۹ تعیین افراد امنیتی .

۲۰ تقسیم وظایف و تعیین افراد برای اجرای کارها .

۲۱ تعیین کارمندان خدماتی برای کارها .

۲۲ تعیین افراد پذیرائی و تهیه کارت برای شناسائی افراد پذیرایی .

۲۳ تهیه وسایل ترانسپورتی برای مهمانان در صورتیکه مهمانان از دفتر باشند

لست برای تنظیم میله

شماره نوع فعالیت افراد توظیف شده اطمینان از اجراءات



- ۱ ترتیب لست تعداد اشتراک کننده گان
- ۲ تعیین جای میله
- ۳ لست نمودن وسایل مورد ضرورت برای میله (خیمه فرش و غیره)
- ۴ ترتیب مینوی نان میله
- ۵ تعیین افراد خدماتی آشپز و صفاکار
- ۶ تهیه مواد خام برای میله مطابق مینو
- ۷ تهیه وسایل مورد ضرورت برای میله
- ۸ سنجش مصارف میله
- ۹ تنظیم وسایط برای میله
- ۱۰ انتقال افراد جهت تثبیت جای و تنظیم محل سه ساعت قبل از حرکت مهمانان

#### لست برای تنظیم ورکشاپ

- | شماره | نوع فعالیت  | افراد توظیف شده | اطمینان از اجراءات |
|-------|---|-----------------|--------------------|
| ۱     | داشتن لست تعداد اشتراک کننده گان.   |                 |                    |
| ۲     | تعیین محل دایر شدن ورکشاپ.  |                 |                    |
| ۳     | تعیین محل صرف، چای و غذای ظهر   |                 |                    |
| ۴     | صفائی محل تدویر ورکشاپ.   |                 |                    |
| ۵     | چک نمودن تعداد چوکی مورد ضرورت و صفا بودن محل دایر شدن ورکشاپ.                              |                 |                    |
| ۶     | معلوم بودن تعداد روز های ورکشاپ.  |                 |                    |
| ۷     | تهیه فلیپ چارت مارکر مسکن تیپ و وایت بورد.  |                 |                    |
| ۸     | معلوم نمودن سایر مواد مورد ضروری برای ورکشاپ (کتابچه یادداشت کاغذ قلم کارت های رنگه و غیره) |                 |                    |

- ۹ لست نمودن مواد مورد ضرورت برای رول پلی ها.
  - ۱۰ تهیه مینوی چای و نان ظهر.
  - ۱۱ تعیین وقت های تفریح و یا توقف.
  - ۱۲ تهیه ظروف برای چای و نان.
  - ۱۳ چک نمودن از سرویس چای و نان برای مهمانان.
- بعد از ختم ورکشاپ
- ۱ جمع آوری ظروف و تسلیمی آن به بخش مربوطه.
  - ۲ جمع آوری فلیپ چارت مارکر مسکن تیپ و سایر
  - ۳ وسایل و مواد اضافی.
  - ۴ صفائی محل تدویر ورکشاپ

#### درس هشتم

##### جندر (جنسیت) و محیط کار

##### جندر چیست؟

نقش ها و مناسبات تعیین شده اجتماعی میان زنان و مردان، دختران و پسران در یک جامعه جندر است.

جندر ارتباط میگیرد به شیوه عملکرد و تفکر، ارزش های اجتماعی، رفتار و سلوک مربوط به زنان و مردان، دختران و پسران که توسط اجتماع تعیین شده اند.

نقش ها و روابط جندر ذاتی نمیباشد، لذا میتوان آنرا تغییر داد.

عنعنات، رسم و رواج، کلتور و فرهنگ و ظرفیت های زمان و مکان نقش های

جندر را تعمیم داده و همچنان همین عوامل در تغییر پذیری آن نقش فعال و همه جانبه دارد. یک سلسله قواعد خاص و معین در یک جامعه باعث بوجود آمدن این نقش ها شده

اند. صحبت و برداشت ما از این نقش ها و فعالیت ها کلیشه یی استند و از طفولیت در اذهان ما نهادینه شده اند. مثلاً ما چرا از داکتر و نقش آن یک مرد در ذهن داریم ولی وقتی از پرستار صحبت میشود یک زن در ذهن ما خطور میکند.

یک تعداد به این عقیده اند که تقسیمات کارهای اجتماعی بین زن و مرد به اساس تفوق های بیولوژیکی است. مرد دارای ذهن و فکر خوبتر است بناً برای سیاست و آمریت مناسب اند و زنها زیاد محتاط بوده و ترحم زطادتر دارد بناً برای تربیه اطفال و یا سکرتریت برگزیده شوند. یک تعداد مردمدر مورد وضعیت و توانمندی های زن به مقایسه مرد که زن حلیم و مرد شجاع، زن ضعیف و مرد قوی، زن آرام و مطیع و مرد قاطع بوده، عقیده دارند؛ لذا تقسیمات کارهای اجتماعی به این اساس باید صورت گیرد.

این طرز تفکر از کجا سرچشمه میگیرد؟

این طرز تفکر و تصورات از دوران کودکی، از قصه ها و کتاب های مکتب که مرد را در رول های داکتر، سیاست دان، آمر و زن را در رول های نرس، کاتب و سکرتر نشان میدهد. قصه ها و نمایشنامه های که از مدت زمانی دراز بدینسو به نمایش گذاشته میشوند نیز نقش مهمی در این راستا دارند. همین طرز تفکر و برداشت زن و دختر را در یک مسیر فکری و پسر و مرد را در مسیر فکری دیگر قرار میدهد.

نقش ها و روابط جندر ذاتی نمیشوند، لذا میتوان آنها را تغییر داد. این روابط اکتسابی است. نقش های جندر توسط تقسیمات کار در جامعه تعیین میگردد و توسط جامعه خلق میگردد.

عوامل ذیل بالای نقش های جندر تاثیر دارند:

مذهب

سیاست

اقتصاد

سن

موقعیت اجتماعی

خصوصیت بیولوژیکی زنان و مردان

خصوصیت فیزیکی زنان و مردان

نتیجه گیری:

نقش های جندر قابلیت تغییر را دارند و تقسیمات آن بعد اجتماعی دارد.

تشخیص مسایل جندر و فهم آن

ضروریات عمومی زنان

ضروریات اساسی تمام افراد بشر با هم هیچ تفاوت ندارند از اینرو با جندر هیچ ارتباطی ندارد.

ضروریات به خصوص زنان

ضروریات زنها بر اساس ساختمان فیزیکی و بیولوژیکی با مردان تفاوت دارد ولی این موضوع به جندر و مسایل آن ارتباط نمیگیرد. مانند مراقبت های دوران بارداری و شیر دهی و یا موجودیت کلینیک های حمایتی طفل و مادر.

مسایل جندر

مسأله جندر زمانی مطرح میگردد که زنها از ظلم و ستم و بیعدالتی شکایت کنند که ضرورت ایشان مانند ضروریات مردان در نظر گرفته نشده است. فامیل و اجتماع یا حکومت به آنها ارزش قابل نیستند.

ارتباطات جندر

زنان و مردان نقش های به خصوص در ارتباط به تقسیمات کار در جامعه از نگاه جندر دارند. یعنی طرفین دارای مسوولیت استند. مثلاً اگر زن مسوول کارهای خانه است بناً تهیه

آب برای خانواده یک رابطه به خصوص جمدر زنها است و یا تهیه مواد خوراکی و خریدن آن را مردان به عهده میگیرند. ولی باید به یاد داشت که این مساله نیست. مساله وقتیه میان میاید که حق یکی از آنها تلف شود.

انواع کار در جامعه

کار تولیدی

کار توالدی

کار اجتماعی

کار توالدی ( بدون مزد)

کار توالدی (بی مزد)

شامل بار آوردن اطفال، فعالیتهای مانند توجه و نگهداری امور خانه و اعضای آن، آماده ساخت غذا، پوشاک، مراقبت از حیوانات خانگی، مراقبت از آشپز خانه و حویلی، تنظیم امور خانه، نظافت، بوجود آوردن و حفظ روابط با زنان و فامیل های دیگر میباشد. کار توالدی زیر بنای بقای بشر را تشکطل میدهد. در جوامع عقب مانده و جنگ زده کار های توالدی و بدون مزد مربوط به زنان و دختران است. این کارها اکثراً با دست انجام میشود و خیلی وقت گیر میباشد.

این کار اکثراً به حیث یک کار واقعی بررسی نمیشود. مردم اکثراً میگویند که زنها کار نمیکنند و در خانه اقامت دارند.

کار تولیدی (با مزد)

این کار ارتباط میگیرد به تولید اموال، تجارت، باغبانی، کار در موسسات دولتی، غیر دولتی، تجارتي و امثال آن. اکثراً مردان به کار تولیدی اشتغال دارند. مردان و زنان هر دودر فعالیت های تولیدی میتوانند نقش داشته باشند لیکن نقش ها و فعالیت های شان به اساس تقسیمت جندر خواهد بود. در اکثریت مسایل کار تولیدی توسط مردان و زنان

انجام داده میشود، لیکن سهمگیر زنان شناسایی نمیشود و آنها در بدل کار خود پول بدست نمیآورند.

در مجموع کار تولیدی به فعالیت های که شامل مسایل پولی، مسلکی (خارج از منزل) اطلاق میشود، که بدین لحاظ این کار به مردان تعلق میگیرد.

کار اجتماعی

این کار شامل کار های سازمان ها، گروپ های خدماتی، شورا های قریه، فعالیت های سیاسی و اجتماعی میباشد. کار های اجتماعی به صورت عمده رایگان و افتخاری است. در این کار نیز زنان و مردان هر دو شامل اند؛ اما متاسفانه باز هم نقش های اجتماعی زنان به صورت درست شناسایی نشده است. به این دلیل که نقش اجتماعی زنان محدود به فعالیت های اجتماعی است. در حالیکه از مردان شامل مسایل مثل امنیت، قوانین، اوامر و خدمات میباشد.

تمرین

نقش ها و فعالیت های ویژه زنان و مردان:

این آزمون طریقه است سریع مبنی بر اینکه ما چه فکر میکنیم و نظر ما در مورد اینکه زنان و مردان چه کار های را انجام میدهند، چه است. وقت زیاد را برای فکر کردن اختصاص ندهید. اولین نظر شما مهمترین آن است.

نقش های ذیل بیشترین به عهده گرفته میشوند، توسط:

شماره کارها زنان مردان

۱ آشپز

۲ جمع و جاروب خانه

۳ دهقان

۴ پرستار

۵	خیاط
۶	رهبر محلی
۷	محاسب
۸	مادر
۹	داکتر
۱۰	مهاجر
۱۱	رهبر سیاسی
۱۲	رییس فامیل
۱۳	نان آور

تمرین

اظهار نظر در مورد مردان و زنان:

شماره	اهدای خداوند	اهدای جامعه
۱	زنان میتوانند طفل دنیا بیاورند، مردان نمیتوانند	
۲	دختران کوچک نفیس اند، پسران کوچک نه	
۳	طفلی بعد از اینکه پی برد که او یک پسر است نه دختر (چون مانند دخترها پرورش یافته بود) لهذا نمراتش در مکتب فوراً بهتر از قبل شدند	
۴	در هندوستان به کارگر زنان مزرع ۴۰ تا ۶۰ درصد مزد که به مردان پرداخته میشود، میپردازند	
۵	زنان اطفال را توسط پستان شیر میدهند مردان توسط چوشک	
۶	در انگلستان اکثریت کارمندان ساختمانی را مردان تشکیل میدهند	

۷	در مصر باستان مرد ها در خانه اقامت نموده بافنده گی مینمودند و زنان مسولیت کار های خانواده را بدوش داشتند
۸	در آغاز جوانی آواز پسر ها تغییر میکند اما از دختر ها نه
۹	دریافت ها در بیشتر از ۲۰۰ جامعه متفاوت حاکی از آنست که در ۵ درصد آنها مردان آشپزی مینمودند و در ۳۶ آنها تمام کار ساختمانی را زنان به عهده داشتند
۱۰	به اساس گزارش سازان ملل متحد ۶۷ درصد کار در سراسر جهان توسط زنان انجام مییابد، در حالیکه آنها از در ۱۰ صد در آمد جهان بهره میبرند

تمرین

زنان چگونه میتوانند که در زنده گی اجتماعی سهم بگیرند؟

زنان چه سهمی در انکشاف جامعه دارند؟

به نظر شما انکشاف یعنی چه؟

بخش دوم

اصول نامه نگاری

نامه ساده ترین و سهل ترین وسیله ارتباطی بین انسانها است و در عین حال سهلترین و کم هزینه ترین نوع از انواع رسانه های گروهی بشمار میرود. به همین جهت مردم کمتر خود را موظف میدانند تا از اصولی در این عرصه پیروی کنند. چنین برخوردی با نامه نگاری شاید در نوشتن نامه های دوستانه چندان مهم نباشد، لیکن در سایر انواع رعایت موازین هم موثر و هم ضروری است.

نامه ها را میتوان به دو قسمت عمده تقسیم کرد:

۱- نامه های اداری

۲- نامه های غیر اداری

در اینجا موضوع مهم برای ما شیوه نگارش نامه های اداری است نه دوستانه. زیرا نامه های دوستانه از اصول خاصی پیروی نمیکنند و سلیقه های فردی بر اصول برتری دارد.

نامه های اداری:

تمام مکتوب های رسمی، اعم از دولتی و غیر دولتی، نامه نگاری اداری تلقی میشود. هر نامه ی معمولاً از مبدایی به مقصدی راهی را طی میکند. به گونه دیگر میتوان گفت هر نامه نویسنده دارد و طرف خطابی و یا به عبارت ساده تر فرستنده یی و گیرنده یی. این مبدا و مقصد میتواند بین دو اداره دولتی، دو سازمان خصوصی، یک فرد و یک اداره، یا تشکیلات خصوصی و دولتی و بالعکس باشد.

وقتی نامه صورت اداری به خود میگیرد، از حالت عادی خارج میشود و سندیت پیدا میکند و پس از طی مرحله های مختلف اداری، جزو اسناد هر سازمان و تشکیلاتی به بایگانی سپرده میشود. بنابراین وقتی در اداره های دولتی و سازمان های غیر دولتی نامه این چنین اهمیت پیدا میکند، لازم است تا نویسندگان و کارمندان اداره ها و سازمان ها توجه دقیقی به اصول نگارش آن معطوف دارند.

اشکال مختلف نامه های اداری

الف- نامه های فرد در خطاب به اداره های دولتی و خصوصی

به طور کلی در نوشتن هر نوع نامه یی علاوه بر رعایت آیین های درست نویسی از نظر املا و دستور زبان، باید به نکته های زیر کاملاً توجه کرد:

ابعاد کاغذی که برای نوشتن انتخاب میشود باید متناسب با مجموع تعداد کلمه هایی باشد که در متن نامه میآید. اگر متن مختصری دارید لازم نیست که روی ورق بزرگی نوشته شود. این عمل نه تنها به زیبایی نوشته لطمه وارد میسازد، بلکه از نظر بایگانی نیز بعد ها اشکالهایی ایجاد میکند.

۲- در انتخاب نوع کاغذ باید دقت کرد. در این جا مساله بر سر این نیست که کاغذ خط دار بهتر است یا بی خط، بلکه غرض ضخامت و رنگ کاغذ است. اغلب، کاغذ های نازک

هر قدر هم که فریبده و جالب باشند به علت گردش های گونه گونی که یک نامه در اداره میکند و دست به دست میگردد زودتر پاره میشود.

از طرف دیگر در نوشتن نامه های اداری مبیایست از مصرف کاغذ گاهی نیز دوری جست، چرا که بر علاوه بر پاره شدن سریع آن، چون رنگ را پخش میکند، امکان استفاده از قلم نیز بر روی آن مقدور نیست. همچنین از مصرف کاغذ های شکیل و رنگه نیز باید خود داری کرد. البته گاهی از کاغذ های رنگه هم استفاده میکنند ولی کاغذ سفید، بهترین رنگ برای مکاتبه های اداری است.

۳ نکته دیگر مربوط است به آرایش صحیح متن در داخل نامه. به این معنی که از کل چهار چوب هر نامه، مبیایست ۴ سانتیمتر از سمت بالا و اگر نامه مارکدار باشد ۵ سانتیمتر، از سمت راست ۴/۵ - ۳/۵ سانتیمتر و از سمت چپ ۱/۵ سانتیمتر و از سمت آخر ۲/۵ سانتیمتر سفید و خالی باقی بماند. عدم رعایت این اندازه ها علاوه بر کاستن از زیبایی، در آتیه نیز اشکالهای تولید میکند. به عنوان مثال اگر جای خالی از سمت راست و یا بالای نامه باقی نماند، در بایگانی علاوه بر از بین رفتن چند کلمه از متن - به علت سوراخ شدن کنار یا بالای نامه - عملاً امکان خواندن مجدد نیز ساقط خواهد شد. از سوی دیگر نامه ها پس از ورود به اداره لازم است در طی مراحل مختلف نکاتی به روی آن یادداشت شود. بنابراین فاصله موجود، جای مناسب برای چنین یادداشت ها خواهد بود.

امضای نامه با فاصله مناسب از آخر سطر نوشته میشود. در امضا باید توجه داشت که نخست اسم به طور صریح و کامل نوشته شود. سپس عنوان کاری نویسنده - در صورتیکه لازم است - ثبت گردد.

در مورد امضا توصیه میشود که طوری انجام گیرد که موجبات مخدوش شدن نام و نام خانوادگی را فراهم نیاورد. به علاوه لازم است که اندازه و ابعاد امضا نیز متناسب با ابعاد کاغذ باشد. همچنین از امضا های پیچ در پیچ باید اجتناب ورزید. زیرا این سوتفاهم برای برخیها است که چنین امضا های قابل تقلید نیست. در حالیکه تقلید خط هر نویسنده که

نام خود را مینویسد بسیار مشکلتر از تقلید امضای او است. نکته دیگر در آرایش هر متن، رعایت فاصله‌های مناسب بین خط‌ها است. بهترین فاصله یک سانتیمتر یعنی همان فاصله استاندارد کاغذ‌های خط‌دار است.

۴- در هر نامه‌یی به خصوص نامه‌های اداری پرهیز از اطالة کلام و بیان مقصود در حداقل جمله‌ها ضروری است. از هر نوع حاشیه روی باید پرهیز کرد و بدون تعارف باید به اصل مطلب پرداخت. در نظر بگیریید مدیر و یا رییس که روزانه صد‌ها نامه دریافت میکند و وقت کافی برای خواندن همه آنها ندارد. پس نامه هر چه کوتاهتر و نزدیکتر به مقصود نویسنده باشد، بهتر است.

۵- رعایت ادب و نزاکت ایجاب میکند که نسبت به موقعیت کاری، تحصیلی و اجتماعی افراد عنوان کاری شان با کلمات احترام آمیز همراهی شود. بنابراین علاوه بر نگارش عنوان کاری کامل و صحیح مورد خطاب لازم است از واژه‌های احترام آمیزی مانند آقا، جناب آقای، محترم، حضرت، و مانند اینها استفاده کرد:

آقای... رییس اتحادیه قالین فروشان

جناب آقای... وکیل محترم ولسی جرگه

ریاست محترم ...

حضرت حجه الاسلام

و در پایان نامه کلمه‌های نظیر با احترام، با سپاس فراوان، با تقدیم ادب، با تشکر و نظایر آن افزوده میشود.

۶- بهتر است نامه‌های که به اداره‌ها نوشته میشود تایپ گردند. ولی اگر چنین امکانی وجود ندارد، میباید تا سرحد امکان در نوشتن آن توجه کرد. در هر دو وسیله رنگ تیره بهتر است. یعنی رنگ سیاه و در غیر این صورت باید از به کار بردن رنگ سرخ و سبز خودداری کرد. و همچنین هرگز نباید از پنسل استفاده نمود.

در صورتیکه امکان تایپ کردن نیست و ناچار باید از قلم خودکار بهره گرفت؛ در این

مورد باید متن نامه پاکیزه با خط خوانا و بدون قلم خورده‌گی به همراهی کلمات روشن و با رعایت فاصله‌های لازم تهیه شده باشد. از شکسته نویسی باید جداً خودداری شود. در نامه‌های اداری، تمرین خط و زیبا نویسی و خلق هنر نیست و چنین هنری در جای خود گرانبمایه استند در نامه‌های اداری.

۷- در در نامه‌های اداری به ویژه نامه‌های که تقاضایی در آن مطرح است، از تظاهر، ریاکاری، مجامله، تهدید، تخویف، تحقیر، دغلیکاری، بایستی جداً خودداری کرد. هر نامه و انشایی، هر درخواست و تقاضا، بیانگر شخصیت، معلومات و فرهنگ نویسنده است. در روابط اداری جایی برای اظهار عجز و درمانده‌گی، رندی و ریا وجود ندارد و تقاضای متقاضی بر مبنای درخواستهای منطقی، انسانی، اخلاقی و قانونی استوار است که در این صورت لزومی ندارد اظهار بنده‌گی شود. با چنین نامه‌های نه تنها موفقیتی حاصل نمیشود بلکه اغلب تاثیر سوء نیز در طرف مقابل باقی میگذارد. البته بعضی از افراد همیشه رعایت ادب را در حد معقول و لازم تشخیص نمیدهند که باید دقت کافی در مرزهای این دو وجه داشته باشند.

۸- آیین نشانه‌گذاری در نگارش نامه‌ها بسیار لازم است تا مدیران اداری در کمترین زمان ممکن پی به مقصود نویسنده ببرند.

۹- در تقاضاهای استخدام بهتر است اصل تقاضا را به صورت ساده و موجز نوشت و مسایل مربوط به معرفی دقیق خویش را با کمک فوتوکاپی یا رونوشت‌های لازم در پیوست و همراه نام ارائه کرد. حتا از ذکر مشخصات اندک نیز در اصل نامه، از قبیل ذکر نام، شماره شناسنامه، مدارک تحصیلی و غیره باید خودداری کرد. زیرا امضای نامه، خود بیانگر نام متقاضی، و مدارک پیوستی، روشنگر دیگر اطلاعات است.

۱۱- در پایان تقاضاهایی که انتظار پاسخ یا دعوت حضوری میرود، باید آدرس کامل نویسنده نوشته شود. زیرا کمتر اتفاق میافتد. تقاضاهای این چنینی فوراً به پاسخ لازم برسد. بنابراین مکاتبه‌های بعدی از سوی طرف خطاب، محتاج آگاهی از آدرس نویسنده است.

این آدرس میباید پس از پایان نامه و با فاصله مناسب نوشته شود.  
متوجه باید باشید که ذکر آدرس نویسنده بر روی پاکت کافی نیست.  
ب- نامه نگاری اداره ها ، سازمانها، تشکیلات دولتی و غیر دولتی به یک دیگر  
در این مورد ضمن رعایت موازین و اصول حاکم بر نوع اول باید به نکته های زیر هم توجه داشت:

هر نامه که به اداره وارد و یا از آن خارج میشود، در دفتر ویژه به نام (( دفتر ثبت نامه ها ) ثبت میشود. اصطلاحاً به این عمل وارد و صادر کردن نامه میگویند. هیچ نامه بدون ثبت شماره این دفتر به روی آن، رسمیت پیدا نمیکند. بهتر است اشخاص برای تعقیب نامه های خویش در اداره ها شماره آن را بخواهند تا برای پیگیریهای بعدی نگهدارند.

۲- نامه های اداری میباید روی کاغذ های مارکدار رسمی تایپ شده و به امضای مجاز رسیده و در نهایت شماره و تاریخ نیز داشته باشد. فقدان هر یک از این مورد ها از اعتبار نامه خواهد کاست. در موردی که نامه به حوزه خارج از محدوده عملکرد اداره صادر میشود، مهر اداره نیز بر روی امضا ضروری است.

۳- در نامه نگاری های که مسبوق به سابقه است، ذکر شماره های عطفی و یا بازگشتی بسیار لازم است. مراد از اصطلاح بازگشت یا پاسخ، شماره نامه است که پاسخ آن داده میشود.

۴- نامه های اداری باید خلاصه، ساده، با جمله های کوتاه و رسا، مستدل و منطقی و بدون غلط و قلم خورده گی باشد. در اداره ها، رییس دفتر میبایست از با تجربه ترین و با سواد ترین کارمندان انتخاب شود. زیرا به همه مورد های ذکر شده در بالا باید او هدایت دهد.

ج - نامه نگاری بازرگانی و بین المللی

این مورد خاص چون از مقوله نیاز عمومی خارج است و خود یک حوزه ظریف و دقیقی به شمار میرود از ورود بدان خوداری میشود. (از بحث اساسات اداره خارج است)

درس دوم

تحریر مکاتیب

مکاتیب یکی از وسایل ارتباط بوده که بین یک یا چند تن از افراد یا کارمندان جهت ابلاغ یک موضوع و یا معلومات راجع به کدام مسئله و سایر مواردی که ضرورت باشد استفاده میشود.

فارمت های مکاتیب به اشکال مختلف وجود دارد و موضوعاتی که باید یک مکتوب حاوی آن باشد عبارتند از:

تاریخ تحریر مکتوب

شخص فرستنده

شخص گیرنده

نمبر مکتوب در صورتیکه مکتوب به مرجع بیرونی ارسال گردد.

موضوع مکتوب

تفصیل موضوع یا مطلب

تاریخ:

تاریخ مکتوب ضروری بوده تا همان روزی که مکتوب تحریر میگردد در مکتوب درج گردد تا شخص گیرنده بفهمد که این موضوع چه وقت ابلاغ شده و چه مدتی را در بر گرفته تا به دسترس گیرنده مکتوب قرار گرفته است.

شخص فرستنده:

در مکاتیب باید اسم و وظیفه شخص فرستند ذکر گردد تا گیرنده بفهمد که مکتوب از طرف کی و از کدام بخش برایش فرستاده شده است.

شخص گیرنده:

در مکاتیب باید اسم و وظیفه شخص گیرنده نیز ذکر گردد تا مرجع گیرنده بفهمد که مکتوب برای کدام شخص و برای کدام بخش ارسال گردیده است زیرا امکان دارد در یک اداره به عین اسم تعدادی زیاد افراد موجود باشد.

ریفرنس یا شماره صادره مکتوب

اکثراً در دفاتر کتابی بنام صادره موجود است که تمام مکاتیب نظر به تاریخ نمبر زده میشود هر مکتوب که به بیرون از اداره صادر میگردد باید در کتاب صادره ثبت گردد تا در آینده بتوانیم به آن دسترسی داشته باشیم که همان شماره در مکتوب نیز درج میگردد که در اداره همکاری شماره مکتوب را چنین تحریر میدارند. ۲۰۰۳-۰۴۵-CHAGAHRT که کلمه اول CHA اسم اداره GA مخفف نام شخص فرستنده مکتوب مثلاً Gul Ahmad، HRT کد دفتر ساحوی هرات، ۰۴۵ شماره صادره و ۲۰۰۳ سال.

موضوع مکتوب

در بخش موضوع مکتوب خلص مطلبی که میخواهیم در مورد آن مکتوب بنویسیم تحریر میگردد.

تفصیل موضوع:

موضوع مکاتیب طوری تحریر گردد که طرف بتواند مطلبی را که میخواهیم افاده کنیم بصورت درست و بدون کدام مشکل درک نماید و از حاشیه روی جلوگیری صورت گیرد.

تمرین

تمام اشتراک کننده گان مکتوب های مختلف در دفعات متعدد بنویسند.

فارم (شکل) مکتوب به صورت دقیق و جدی مراعات گردد.

### ۱۶۰ نکته مدیریتی

۱. در انجام کارهای بر روی شیوه ای خاص تکیه نکنید، شاید کسی بتواند از مسیر کوتاه تر و بهتری شما را به مقصد برساند.
۲. توجه داشته باشید دانش و تجربه، هیچ کدام به تنهایی رهگشا نیستند، مثل اکسیژن و هیدروژن که از ترکیب معینی از آنها هوای تنفس ما تامین می شود. می توان با آمیختن دانش و تجربه، راهکارهای حیاتی و استثنایی خلق کرد.
۳. از هر فرصتی برای استخدام و به کارگیری افراد برجسته استفاده کنید.
۴. به خاطر داشته باشید رعایت استانداردهای محیط کار در کارایی کارمندان موثر است.
۵. با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه، انگیزه کاری آنها را از بین نبرید.
۶. از مشورت و نظر خواهی با نیروی جوان ابایی نداشته باشید.
۷. با رفتارهای ضد و نقیض، اعتماد زیر دستان را از خود سلب نکنید.
۸. در به وجود آوردن فضای رقابتی سالم، کوشا باشید.
۹. برای ارتقای سطح دانش کارمندان و افزایش بهره وری آنان، کلاس های آموزشی ترتیب دهید و از لوازم کمک آموزشی بهره گیرید.
۱۰. دقت کنید که توبیخ کارمند خطاکار، باید متناسب با اشتباهاتش تعیین شود.
۱۱. مطمئن شوید مامور خریدی که برای سازمان در نظر گرفته اید، علاوه بر کاردانی و رعایت اصول درست بازاریابی، مورد اعتماد، زرننگ و خوش سلیقه نیز هست و همان گونه که بر قیمت کالاها توجه دارد، بر زیبایی و کیفیت آنها نیز اهمیت می دهد.
۱۲. در صورت لزوم با قاطعیت نه بگویید.
۱۳. سعی کنید با اصول ساده روانشناسی آشنا شوید.
۱۴. طوری رفتار کنید که دیگران شما را به عنوان الگو انتخاب کنند و آینده کاری



- دلخواه خود را در قالب شخصیت شما مجسم کنند.
۱۵. هرگز در حضور کارمندان با دیگر معاشرین خود، پشت سر افراد بدگویی نکنید.
۱۶. رعایت سلسه مراتب کاری را به مسئولین و سرپرستان گوشزد کنید.
۱۷. برای آزمون کارمندان با آزمایشهای فاقد ارزش و بی اساس، شخصیت آنان را زیر سوال نبرید.
۱۸. با شروع به موقع جلسات، وقت شناسی را عملاً به حاضرین بیاموزید.
۱۹. برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته در ذهن داشته باشید و در موقع لزوم آنها را به کار ببرید.
۲۰. در انجام کارها به سه نکته بیش از بقیه نکات توجه کنید: اعتماد به نفس، اعتماد به نفس، اعتماد به نفس /
۲۱. انتقاد پذیر باشید.
۲۲. با بی توجهی، تلاش و زحمات زیردستان را بی ارزش نکنید.
۲۳. با وسواس بیهوده در انتخاب، زمان را از دست ندهید و به خاطر داشته باشید زمان برای شما متوقف نمی شود.
۲۴. برای حل مشکلات احتمالی، دور اندیش باشید و مطمئن باشید با در نظر داشتن چند راهکار تخصصی، هرگز در موارد اضطراری غافلگیر نخواهید شد.
۲۵. نقش تبلیغات را در سودآوری سازمان نادیده نگیرید.
۲۶. خواسته های خود را واضح و روشن بیان کنید و اطمینان حاصل کنید که کارمندان به خوبی از جزئیات وظیفه ای که به عهده آنان است، مطلع هستند.
۲۷. از هرکس، مطابق دانش و تجربه اش توقع داشته باشید تا بهترین نتیجه را بدست آورید.
۲۸. وظایف کارمندان را متناسب با توانایی های فیزیکی و حرفه ای آنان تعیین

- کنید.
۲۹. اگر از موضوعی علمی اطلاعی ندارید، یا احتیاج به توضیحات بیشتری دارید، بدون هیچ تردیدی سوال کنید.
۳۰. در موارد بحرانی، خونسردی خود را حفظ کنید و چند استراتژی بحران زدایی مناسب با فعالیت سازمانی خود را پیش بینی و طراحی کنید تا در موارد لزوم از آنها استفاده کنید.
۳۱. از رفتارهایی که شما را در سازمان عصبی معرفی می کند، پرهیز کنید.
۳۲. انتقامجو نباشید.
۳۳. زمان پیاده سازی تصمیم گیری های، به اندازه اخذ تصمیمات، مهم است. چون ممکن است اجرای یک نقشه خوب تجاری در زمان نامناسب با شکست رو به رو شود.
۳۴. در مورد چیزی که نمی دانید، به کسی اطلاعات اشتباه ندهید و از گفتن نمی دانم، هراسی نداشته باشید.
۳۵. با محول کردن مسئولیت به کارمندان مستعد و خلاق، زمینه رشد و خلاقیت آنان را فراهم کنید.
۳۶. بدون تفکر و درنگ پاسخ ندهید.
۳۷. نحوه چیدمان میز کارمندان و محل استقرار آنها را طوری انتخاب کنید که افراد فراموش نکنند در محل کارشان هستند و نباید بیش از حد مجاز با هم به گفتگو پردازند.
۳۸. حرفه ای ترین و بهترین حسابدار و مشاور حقوقی را استخدام کنید.
۳۹. به مشکلات مالی افراد توجه کنید و درخواستهای موجه اخذ وام آنان را به تعویق نیندازید.
۴۰. همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت بر شکوه شما می افزاید.

۴۱. اگر قاطعیت مدیر با مهربانی توأم باشد، تاثیر شگفت‌انگیزی بر اطرافیان خواهد داشت و فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه یا حس مسئولیت‌پذیری می‌دهد.
۴۲. نرم‌افزاری را جهت اخذ پیشنهاد اختصاص دهید و به کارمندان اطمینان دهید که در کمان‌رانداری به پیشنهادها مطرح شده رسیدگی می‌کنید.
۴۳. مطمئن شوید که حق و حقوق دیگران توسط مسئولین و سرپرستان سازمان رعایت می‌شود.
۴۴. چند ساعت از یک روز مشخص در ماه را به بازدید از سطوح مختلف سازمان و گفتگوی رودررو با کارمندان اختصاص دهید.
۴۵. در سمینارهای مرتبط با فعالیت خود شرکت کنید.
۴۶. در کمک‌رسانی‌های مراسم خیریه پیشقدم باشید.
۴۷. با درایت و زیرکی همیشه در کمین شکار فرصت‌های طلایی باشید.
۴۸. صبر و حوصله را از مهمترین ارکان موفقیت تلقی کنید.
۴۹. مسئولیت‌پذیر باشید.
۵۰. به منظور اطلاع حاصل کردن از مطالب جدید علمی، در چند سایت اینترنتی مرتبط عضو شوید.
۵۱. چند تکه کلامی اختصاصی و جالب برای خود انتخاب کنید.
۵۲. تفکر و تعمق قبل از پاسخگویی راحت‌تر از پیدا کردن چاره‌ای برای تغییر آنچه عنوان شده می‌باشد.
۵۳. وقتی می‌خواهید کاری را به کسی محول کنید، روشی را برای عنوان کردنش انتخاب کنید تا حس مسئولیت افراد برانگیخته شود.
۵۴. علت شکست‌های سازمانی را تجزیه و تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر نادرست، از تکرار آن جلوگیری کنید.

۵۵. با بی‌اهمیت جلوه دادن کارهای کارمندان، زحمات آنان را بی‌ارزش نکنید.
۵۶. با انجام ورزش‌های فکری، قابلیت‌های ذهنی خود را تقویت کنید.
۵۷. به هر کس فراخور فعالیت و بازده کاری اش پاداش دهید و با در نظر گرفتن پاداش‌های مساوی، حرکت افراد شایسته‌گروه را کند نکند.
۵۸. با به‌کارگیری مشاورین کارآزموده و متعهد، موقعیت بازار کار را تحلیل کنید و استراتژی به‌کار بگیرید که همیشه یک گام از رقبا جلوتر باشید.
۵۹. اجازه ندهید بار مسئولیت کارمندان بی‌کفایت و کند بر دوش کارمندان خبره و ساعی تحمیل شود زیرا افراد با درک این بی‌عدالتی انگیزه خود را از دست می‌دهند.
۶۰. دانش حرفه‌ای خود را تا حد بالا ببرید که در موارد لزوم در مقابل کلیه سوالات حرفه‌ای حاضر جواب باشید.
۶۱. زمان استخدام، افراد علاوه بر تست‌های مقرر شده، تست‌های انجام دهید که مطمئن شوید کسی را که به کار می‌گمارید، تنبل نیست! زیرا افراد تنبل فشار کاری دیگران را بیشتر می‌کنند.
۶۲. هنگام دست دادن، دست افراد را محکم و صمیمانه بفشارید.
۶۳. وقتی عصبانی هستید، درباره دیگران تصمیم‌گیری نکنید.
۶۴. همیشه وقت شناس باشید، برای حضور به موقع، می‌توانید از ترفند قدیمی ۵ دقیقه جلو کشیدن ساعت استفاده کنید.
۶۵. هرگز امید ارتقا را از زیردستان نگیرید، زیرا به طور یقینی، انگیزه آنها برای تلاش از بین می‌رود.
۶۶. سعی کنید در صورت لزوم در دسترس باشید و شانس حرف زدن را به همه سطوح سازمان بدهید، در این صورت شاید با ایده‌های درخشانی روبه‌رو شوید.
۶۷. به کارمندان ساعی و متعهد بگویید که چقدر برای سازمان مفید هستند و شما

- به آنها علاقه و اعتماد دارید،
۶۸. هیچگاه اجازه ندهید کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند.
۶۹. به شایعات بی اساس بی توجه باشید و در مورد زیردستان از روی دهن بینی قضاوت نکنید.
۷۰. خشکی جلسات طولانی را با شوخ طبعی قابل تحمل کنید.
۷۱. از سرزنش کردن دیگران در جمع خودداری کنید.
۷۲. برای همه سطوح سازمان حتی خدمه و نامه رسانها احترام قائل شوید.
۷۳. از منشی خود بخواهید روز تولد کارمندان، کارت تبریکی را که توسط شما امضا شده است، برایشان ارسال کند.
۷۴. در موقع امضا کردن نامه ها و مکتوبات آنها را به دقت مطالعه کنید و از امضا کردن آنها، زمانی که حوصله و تمرکز ندارید پرهیز کنید.
۷۵. خوش ژست و خوش بیان باشید و در جمع با انرژی و اشتیاق حاضر شوید.
۷۶. با قدردانی به موقع از کارمندان، انرژی کاری آنان را افزایش دهید و حسن خلاقیت را در آنان تقویت کنید.
۷۷. موقع حرف زدن با اعتماد به نفس به چشمان افراد نگاه کنید و همیشه متبسم باشید.
۷۸. هرگز برای پیشبرد اهداف کاری خود، دیگران را به وعده های بی اساس فریب ندهید.
۷۹. سعی کنید اسامی کارمندان را به خاطر بسپارید و در حین صحبت کردن با آنان، اسمشان را به زبان بیاورید.
۸۰. همواره به خاطر داشته باشید به کار بردن الفاظ مودبانه از اقتدار شما نمی کاهد.
۸۱. اشتباهات زیر دستان را بیش از حد لازم به آنها گوشزد نکنید.

۸۲. امین و رازدار افراد باشید.
۸۳. روی اشتباهات خود پافشاری نکنید و بی تعصب خطاهای خود را بپذیرید
۸۴. با عبارات کنایه آمیز و نیشدار به دیگران درس عبرت ندهید.
۸۵. با آرامش و خون سردی به حرفهای دیگران گوش کنید و برای صرفه جویی در زمان مرتبا حرف آنان را قطع نکنید.
۸۶. روش محاسبات مالی را تا حدی یاد بگیرید تا قادر به تجزیه و تحلیل های گزارشات مالی سازمان باشید.
۸۷. در جلسات دائما به ساعت خود نگاه نکنید.
۸۸. به نحوه پوشش و ظاهر خود توجه کنید.
۸۹. تا صحت و سقم مساله ی روشن نشده، کسی را مواخذه نکنید.
۹۰. معاشرین چاپلوس خود را جدی نگیرید.
۹۱. نکات جالب و پند آموز کتاب های را که می خوانید، در دفتری یادداشت کنید و در موارد مناسب آنها را به کار ببرید.
۹۲. انعطاف پذیر باشید.
۹۳. بدون توهین به عقاید دیگران، با آنها مخالفت کنید.
۹۴. نسبت به قول خود پایبند باشید.
۹۵. در موقعیت های بحرانی بر خود مسلط باشید و نگذارید زیردستان از اضطرات شما آگاه شوند.
۹۶. برای حرف زدن زیباترین و خوش آهنگ ترین الفاظ را انتخاب کنید.
۹۷. ریسک پذیر باشید.
۹۸. نحوه استفاده از نرم افزارهای مرتبط با کار خود را بیاموزید.
۹۹. برای ثبت ایده های درخشانی که ناگهان به ذهن می رسند، همیشه یک قلم و کاغذ به همراه داشته باشید.

۱۰۰. کتابخانه سازمان را به روز کنید و اسامی کتابهایی را که اضافه می شود به صورت لیست منتشر کرده در اختیار کارمندان قرار دهید.
۱۰۱. مطمئن شوید ابراز رضایت شغلی افراد به سبب ترس از توییح مسئولین و سرپرستان نیست.
۱۰۲. به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید.
۱۰۳. در اولین فرصت در خاتمه دادن به مشاجرات و کدورت‌هایی که بین کارمندان پیش می آید، حکمیت کنید و برقرار کننده صلح و آشتی باشید.
۱۰۴. در مصاحبه استخدامی افراد به سوابق کاری آنان توجه و به خاطر داشته باشید کارمندان موفق کارنامه ای پر بار به همراه دارد.
۱۰۵. از انحصاری کردن خدمات رفاهی سازمان پرهیز کنید و اجازه دهید همه سطوح از این خدمات بهره مند شوند.
۱۰۶. زمان دقیقی پیاده سازی تصمیمات اخذ شده را پیدا کنید، چون ممکن است اجرای یک نقشه خوب، در زمان نامناسب با شکست روبه رو شود. چ
۱۰۷. برای حفظ اطلاعات سازمانی، از بهترین و پیشرفته ترین سیستم امنیتی استفاده کنید.
۱۰۸. زبده ترین کادر بازاریابی را گردآوری کنید و حتی زمان که سوددهی سازمان در وضع مناسبی قرار دارد، از آنان بخواهید ریتم فعالیت های خود را کند نکرده و همچنان به صورت جدی ادامه دهند.
۱۰۹. به منظور جلوگیری از تک روی و رقابت ناسالم، روحیه انجام کارگروهی در سازمان را تقویت کنید.
۱۱۰. از عنوان کردن فرامین غیر قابل اجرا و غیر منطقی احتراز جوید، زیرا جز خدشه دار کردن شخصیت حرفه ی شما پیامدی ندارد.
۱۱۱. عملکرد افراد را در زمان اضافه کاری کنترل کنید تا بدینوسیله از سوء استفاده

- افراد ناشایست که به عنوان اضافه کاری در سازمان به انجام کارهای شخصی یا اتلاف وقت می پردازند، جلوگیری شود.
۱۱۲. از نگارش واژه ای که از صحت املاي آن اطمینان ندارید، پرهیز کنید و برای حصول اطمینان از نگارش صحیح لغاتی که فراموش کرده اید، همیشه یک فرهنگ لغت در دسترس داشته باشید.
۱۱۳. وقتی در مورد موضوعی محرمانه صحبت می کنید، مراقب استراق سمع دیگران باشید.
۱۱۴. اموال مهم سازمان را بیمه کنید.
۱۱۵. در سلام کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید.
۱۱۶. مراقب سلامتی خود باشید و هرگز از یاد مبرید عقل سالم در بدن سالم است.
۱۱۷. مطمئن شوید کادر مالی شما به موقع در پرداخت صورت حساب ها اقدام می کنند و پرداخت ها بنا به دلایل غیر موجه، به تعویق نمی افتد، چون تاخیر در پرداخت ها به اعتبار مالی شما لطمه جبران ناپذیری وارد می کند.
۱۱۸. عیب جو و بهانه گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.
۱۱۹. هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار میتواند برای هر مشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند.
۱۲۰. برخی از بازنشستگان پس از بازنشستگی تمایل به ادامه کار دارند، اگر می خواهید این افراد را به کار بگیریید توجه داشته باشید توانایی و انرژی و یا انگیزه کافی جهت نیل به اهداف سازمانی در این افراد وجود داشته باشد و درخواست کار آنها صرفاً به دلیل دفع نیاز مالی نباشد.
۱۲۱. همواره هوشیار باشید کسی در سازمان جهت حفظ عنوان شغلی و موقعیت

- خود به عنوان ترمز برای نیروهای فعال و پرانرژی عمل نکند.
۱۲۲. از اشتباهات خود درس بگیرید و آن را به دیگران نیز درس بدهید.
۱۲۳. حتی وقتی موردی پیش آمده که به شدت ترسیده اید، اجازه ندهید اطرافیان از این حس شما مطلع شوند.
۱۲۴. افراد متخصص سازمان را برای اخذ نشریه های تخصصی آماده کنید.
۱۲۵. هیچکس را دست کم نگیرید.
۱۲۶. حامی ضعیفان باشید و اجازه ندهید حق کسی ضایع شود.
۱۲۷. اگر در جمع هستید که موضوع مورد بحث را نمی دانید و روشن شدن این امر به اعتبار علمی شما لطمه خواهد زد، لازم نیست با اظهار نظر در مورد آن، عدم آگاهی خود را عیان سازید، می توانید سکوت کنید تا در اولین فرصت به تکمیل اطلاعات خود پردازید.
۱۲۸. آرام و شمرده صحبت کنید.
۱۲۹. زمانی که از کسی اشتباهی سر می زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمند کنید، نه با توهین و ناسزا.
۱۳۰. به اندازه کافی استراحت کنید و اجازه ندهید خستگی و استرس به سلامت روحی شما لطمه وارد کند.
۱۳۱. هر از چند گاهی جلسه ای به منظور پرسش و پاسخ با حضور سرپرستان ترتیب دهید تا از صحبت عملکرد و برنامه های آنان مطمئن شوید.
۱۳۲. سرپرستان و مسئولین، پل ارتباطی مدیریت و کارمندان هستند، تا از استحکام این پل مطمئن نشده اید بی محابا گام برندارید، چون در غیر این صورت ممکن است سقوط کنید.
۱۳۳. کارمندان را تشویق کنید تا با ابتکار در انجام کارهایشان راههایی برای صرفه جویی و پایین آوردن هزینه ها پیدا کنند.

۱۳۴. کتاب قانون تجارت را در دسترس داشته باشید.
۱۳۵. با توجه بیش از حد به افراد خاص، حسادت دیگران را برانگیخته نکنید.
۱۳۶. به دیگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهید.
۱۳۷. نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنید.
۱۳۸. مطمئن شوید هیچ منبع انرژی، بیهوده به هدر نمی رود، برای مثال کسی را موظف کنید تا از خاموش بودن چراغها و بسته بودن شیرهای آب پس از اتمام ساعات اداری و خروج نیروها اطمینان حاصل کند.
۱۳۹. با اولین برخورد، در مورد کسی قضاوت نکنید.
۱۴۰. حس ششم خود را نادیده نگیرید.
۱۴۱. هر کسی را فقط با خودش مقایسه کنید، نه با دیگران.
۱۴۲. برای هر بخش، یک جعبه کمک های اولیه تهیه کنید.
۱۴۳. اعجاز عبارات تاکیدی و مثبت را نادیده نگیرید.
۱۴۴. راحت ترین فرنیچر و چشم نواز ترین وسایل را برای اتاق خود تهیه کنید و برای استفاده بهینه از فضا و زیبایی محیط از طراحان داخلی کمک بگیرید.
۱۴۵. پنجره ها را مسدود نکنید، اجازه دهید همگان از نور و هوای تازه که ارزانترین موهبتهای الهی هستند، بهره مند شوند. گاهی ورزش یک نسیم می تواند آرامش چشمگیری برای محیط به ارمغان بیاورد.
۱۴۶. از انجام هر جابه جایی برای نیروی انسانی در محیط کار، نمی توان نتیجه مطلوب گردش شغلی را حاصل نمود، اگر جابجایی کارمندان اصولی و حساب شده نباشد، باعث افت راندمان کاری و دلزدگی آنان از کارشان می شود.
۱۴۷. مراقب باشید و اجازه ندهید سرپرستان و مسئولان برای پیاده سازی نظرات شخصی و اجرای فرامین خود، خودسرانه دستوری را به اسم شما اعلام کنند، زیرا در این صورت اگر این دستورات صحیح و قابل اجرا نباشد، از حسن شهرت و

محبوبیت شما کاسته خواهد شد.

۱۴۸. سرمایه های مالی، وقت و انرژی نیروی انسانی را با آموزشهای غیر ضروری به هدر ندهید، برای هر کسی آموزشی را تدارک ببینید تا بتواند از آن در بهبود بخشیدن کارهایش استفاده کند، در غیر این صورت وقتی فرصتی برای استفاده از این آموخته دست ندهید، خیلی زود به ورطه فراموشی سپرده می شود و هرگز تبدیل به یک مهارت نمی شود.

۱۴۹. بی طرفانه راجع به مسائل تصمیم گیری کنید تا زاویه دید شما وسعت پیدا کند.

۱۵۰. با هر نوع بی نظمی مبارزه کنید.

۱۵۱. روز خود را با خوردن صبحانه ای مقوی آغاز کنید.

۱۵۲. از ایمن بودن آسانسورها و سایر وسایل مهم اطمینان حاصل کنید و اگر احتیاج به تعمیر و یا تغییر دارند، بدون فوت وقت اقدام کنید.

۱۵۳. حتی اگر سن شما از کارمندان کمتر است، آنچنان دلسوزانه با مسائل شان برخورد کنید تا لقب «پدر سازمان» را کسب کنید.

۱۵۴. جهت حفظ سلامتی و چالاکی هر روز حداقل ۱۵ دقیقه نرمش کنید.

۱۵۵. در برخی از برنامه ریزی ها و اخذ تصمیمات از کارکنان نیز نظر خواهی کنید تا با این مشارکت صمیمیت بیشتری بین مدیریت و کارکنان برقرار گردد و حس مسئولیت پذیری افراد افزایش یابد.

۱۵۶. از کارکنان بخواهید اگر با مشکلی روبرو میشوند ضمن اعلام آن مشکل چند راه حل مناسب نیز ارائه دهند.

۱۵۷. گاهی اوقات بدون اطلاع قبلی وارد اتاق کارکنان شوید و شخصا با آنان به گفتگو بپردازید.

۱۵۸. با برقراری امنیت شغلی در محیط روحیه کاری افراد را بهبود ببخشید.

۱۵۹. اگر به افراد شخصیت بدهید و با برخورد های نادرست عزت نفس آنان را پامال نکنید آنان به مثابه اهرم عمل می کنند و فشار روحی و باکیفیت بهتری به انجام برسانند.

۱۶۰. مشوق و ترویج دهنده کار تیمی باشید تا هماهنگی و همسویی کارکنان جایگزین رقابت های ناسالم شود.