



بخش



آشنایی با مفاهیم سازمان و مدیریت

مقدمه

در گذر تاریخ تحقیقات زیادی صورت گرفته است، زیرا اجتماع انسانی خود یک سازمان اجتماعی است. ما در سازمان چشم به جهان می‌گشاییم و در آن زندگی می‌کنیم و بیشترین وقت ما وقف خدمت در سازمان‌های مختلف می‌شود و سرانجام نیز در آغوش سازمان و با معیارهای آن چشم از جهان فرو می‌بندیم.

فیلسوفان یونان قدیم در بیش از ۲۰۰۰ سال پیش، تحقیقات زیادی در مورد فلسفه سازمان انجام داده‌اند. ارسطو سازمان‌ها را بر مبنای زندگانی بهتر بررسی کرده و معتقد بود که: هدف سازمان‌ها، ایجاد زندگی بهتر و دلپذیرتر و پر از آرامش برای انسان‌ها می‌باشد.

افلاطون نیز در بررسی‌های خود، انسان را عنصری که تابع سازمان اجتماعی است می‌داند.

انسان‌های نخستین دریافتند که فرد به تنهایی نمی‌تواند همه نیازهایش را خودش برآورده سازد. زیرا طبیعت و محیط زندگی، محدودیت‌هایی را به وجود می‌آورد که یکجا شدن آنها هرگز اجازه نخواهد داد، تا زندگی آرامی داشته باشد. پس از

آنچه گفته شد دانستیم که اساس تشکیل سازمان‌ها به طور کلی کار گروهی، همکاری و خدمات متقابل است.





سازمان / اداره

سازمان / اداره عبارت از یک ترتیب خاص و سنجیده شده افراد، جهت حصول مقاصد و اهداف خاص می باشد.

در سازمان / اداره پروسه قرار دادن اشخاص درکنار هم، به خاطر ایجاد سهولت درکارها و رسیدن به اهداف مشخص مورد نظر است تا در آن از منابع مختلف به شکل مؤثر و کارا استفاده به عمل آید و در نتیجه قناعت و رضایت جوانب ذیدخل برآورده گردد.

سازمان / اداره و مدیریت

سازمان یا اداره مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام بوده و دارای مرزها و حدودی است که سازمان را از محیط جدا می سازد. سازمان در محیط های مختلف کاربردهای متفاوتی دارد، سازمان های اقتصادی، ارگان های دولتی، سازمان های ائتلافی و حتی یک خانواده را نیز می توان به عنوان یک سازمان نام برد. یک سازمان یک نهاد کسب و کار مستقل است که یک مأموریت دارد.

به عبارت دیگر سازمان:

- مأموریت و هدف ویژه ای دارد.
- برای هدف برنامه دارد.
- استراتژی دارد.
- منابع خود را می شناسد و از آنها استفاده می کند.
- وابسته به اطلاعات است.

همچنان یک سازمان یا اداره دارای ویژگی های ذیل می باشد:

- به خاطر بقا به سازمان های دیگر وابسته است.
- هیأت حاکمه مستقلی دارد.
- از بخش های مختلف تشکیل شده است.
- دارای ساختاری فیزیکی و منطقی است.



مدیریت مهمترین دلیل تحولاتی است که امروز بشر در همه زمینه ها و به هر شکلی در جوامع گوناگون شاهد آن است. یکی از مهمترین فعالیت ها در زندگی اجتماعی بشر امروز، مدیریت است، در عصر حاضر به کمک علم مدیریت است که مأموریت ها و اهداف سازمان ها تحقق می یابند، از منابع و امکانات موجود بهره برداری می شود و توانایی و استعداد انسان ها در عمل مورد استفاده قرار می گیرد. مدیران در انجام وظایف خود پروسه ای را دنبال می کنند که شامل اجزایی چون؛ پلانگذاری، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم گیری است. از مجموعه این فعالیت ها مدیریت شکل می گیرد و هماهنگی و نیل به اهداف میسر می شود.

پس سازمان مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام بوده و دارای مرزها و حدودی است که سازمان را از محیط جدا می سازد. سازمان در محیط های مختلف کاربردهای متفاوتی دارد، سازمان های اقتصادی، ارگان های دولتی، سازمان های ائتلافی و حتی یک خانواده را نیز می توان به عنوان یک سازمان نام برد.

عناصر مهم سازمان و مدیریت

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

هدف:

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

به یاد داشته باشید:

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

سوال

مؤثریت و کارایی از هم دیگر چه تفاوتی دارند؟





مشخصات هدف

هدف باید (SMART) باشد. یعنی:

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

مشخص بودن (Specific)

حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی (یاد گرفتن، فهمیدن، احساس کردن) پرهیز کنید. همیشه از فعل های ملموس و عینی استفاده کنید.

زمانبندی شده Time Bound

قرار دادن مهلت زمانی برای فعالیت ها که باید الزاماً:

- واقع بینانه باشد. R
- قابل دسترس باشد. A
- قابل اندازه گیری باشد. M

واقع بینانه Realistic

این مسأله با منابع انسانی، زمان، اعتبارات و فرصت ها ارتباط دارد. دلیل عمده ای که یک هدف قابل دستیابی است ولی واقع بینانه نیست این است که چنین هدفی معمولاً از اولویت بالاتر برخوردار نیست. اکثراً قدم دیگری قبل از این هدف باید برداشته شود. اگر چنین است (مراحل قبلی دیگری برای موفقیت در هدف مورد نظر لازم است) پس باید دو یا چند هدف اختصاصی به ترتیب اولویت در نظر بگیریم.

قابل اندازه گیری بودن (Measurable)

قابلیت اندازه گیری مهمترین معیار هدف اختصاصی است؛ چرا؟

- کاری انجام خواهد شد که اندازه گرفته شود.
- اگر نتوانیم نتایج را اندازه بگیریم نمی توانیم موفقیت را از شکست تمیز دهیم.



- اگر نتوانیم موفقیت ها را شناسایی کنیم نمی توانیم به آنها پاداش دهیم.
- اگر نتوانیم به موفقیت پاداش دهیم احتمالاً به شکست پاداش خواهیم داد.
- اگر نتوانیم موفقیت را شناسایی کنیم نمی توانیم از آن بیاموزیم.
- اگر نتوانیم شکست های خود را تشخیص دهیم هیچگاه نمی توانیم اشتباهات مان را اصلاح کنیم.
- اگر نتوانیم موفقیت های خود را ثابت نماییم نمی توانیم حمایت دیگران را جلب کنیم.

قابل حصول Achievable

- معمولاً با M در ارتباط است
- اهدافی قابل دسترسی هستند که:
 - شما نسبت به قابل اندازه گیری بودن آن اطمینان دارید.
 - دیگران هم آن را به انجام رسانده اند یا شما هم قبلاً آن را انجام داده اید.
 - از نظر تئوری ممکن است؛ به عبارت دیگر غیر قابل دستیابی نیست.
 - شما منابع کافی برای دستیابی به آن در اختیار دارید.
 - شما محدودیت های آن را ارزیابی کرده اید.

منابع:

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

- منابع فیزیکی
- منابع مالی
- منابع انسانی

مؤثریت (Effectiveness)

عبارت از انجام دادن فعالیت هایی است که در جهت دستیابی به اهداف سازمان به ما کمک کند. یا به عبارت دیگر "انجام فعالیت های درست و صحیح می باشد"، در مؤثریت مسأله ای که بیشتر مطرح است، کیفیت می باشد.

کارایی (Efficiency)

عبارت از انجام دادن فعالیت هایی است که با استفاده آن، از سرمایه محدود، محصول و یا نتیجه زیاد به دست آید.





در کارایی یا اثربخشی نکات ذیل مورد بحث می باشد:

- کمیت
- قیمت
- وقت

جوانب ذیدخل در سازمان و مدیریت

عبارت از اشخاصی اند که در سازمان و یا در فعالیت های آن سازمان سهم، منفعت و یا علاقه مندی داشته باشند. و یا اینکه فعالیت های سازمان بالای شان هم درنفع و هم درضرر، اثرگذار باشد.

جوانب ذیدخل شامل کتگوری های ذیل می شود :

- سهم گیرندگان
- کارمندان یا کارکنان
- مشتریان / تمویل کنندگان
- عرضه کنندگان
- افراد محل

مشخصات یک سازمان/ اداره سالم

- در اداره پیروی از تمام اصول، قواعد و مقررات اداری لازم می باشد.
- باید تشکیل با نیازهای اصلی اداره سازگار بوده و با اهداف و وظایف اصلی اداره هماهنگ و از تورم تشکیلاتی جلوگیری به عمل آمده باشد.
- در انتصاب، انتخاب، تغییر، تبدیل و تأدیات کارمندان اصول مهم اداری مانند اصل تعادل، تخصص، اثربخشی و کارایی، روابط انسانی و سلسله مراتب اداری رعایت شده باشد.
- اداره عاری از تقلب کاری، استفاده جویی، رشوه ستانی و بروکراسی (کاغذ پرانی) باشد.

سوال

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



- کار به اهل آن سپرده شده باشد.
- هماهنگی، سیستم خوب کنترل و رهبری و پیروی از اصول مدیریت در اداره وجود داشته باشد.

اصول اساسی اداره

در طول تاریخ علما و دانشمندان زیادی درباره اصول مدیریت نظریاتی ارایه کرده اند که نظریات شان دارای وحدت نظر کامل نمی باشد. اکنون اصول عمده مدیریت ذیلاً ذکر می گردد:

اصل هماهنگی: وجود سلسله مراتب اداری، تسهیلات را برای اصل هماهنگی میسر ساخته که این تسهیلات از طریق طبقه بندی وظایف، تثبیت صلاحیت ها در سازمان به وجود می آید.

اصل سلسله مراتب: این اصل هم وجود سلسله مراتب اداری و تسهیلات را برای اصل هماهنگی میسر ساخته که این تسهیلات از طریق طبقه بندی وظایف، تثبیت صلاحیت ها در سازمان به وجود می آید و مراعات از این اصل در اجراء اداری بسیار ضروری می باشد.

اصل تخصص: این اصل بیشتر به نوعیت و ماهیت کار ارتباط داشته و از طریق طبقه بندی وظایف و تقسیم کار میسر می گردد، تقسیم کار بین واحدهای اصلی و واحدهای کمکی به استناد این اصل صورت می گیرد.

اصل وحدت در فرماندهی: برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از پراکندگی در کارها، یکی از اصول مهم مدیریت بوده که به طبق این اصل کارکنان فقط آمر مسؤول و پاسخگو می باشند یک آمر(ما فوق) می باشند آمر می تواند در صورت لزوم کارها و مسؤولیت ها را بین واحدهای دومی خود تقسیم و تفویض صلاحیت نماید.

اصل حیطه نظارت: این اصل که با اصل سلسله مراتب اداری ارتباط نزدیک دارد مربوط به اشخاصی است که آنها به خوبی و آسانی بتوانند کارکنان خود را کنترل و نظارت نمایند.

بعضی از علمای قرن بیستم چنین اظهار نظر کرده اند، همان طوری که انگستان نوازنده یک تعداد محدودی از کلیدهای پیانو را رسیدگی می تواند، فکر و نیروی انسان نیز نمی تواند مسؤولیت سرپرستی بیش از یک تعداد معینی از افراد را قبول نماید به عقیده آنها تعداد کارمندان مربوط به یک آمر نباید از ۵-۶ نفر تجاوز نماید ولی این نظارت نظر به کمیت و کیفیت تمرکز و عدم تمرکز کارها و سایر عوامل دیگر نیز مربوط می شود.

اصل صلاحیت و مسؤولیت: طبق این اصل در هر اداره وظایف، اختیارات و مسؤولیت های واحدهای مختلف اداره باید صراحت کامل داشته واضح و معین باشد. مسؤولیت هر شخص در مقابل ما فوق خود در حدود اختیاراتی که به وی داده شده، می باشد و از انجام کارهایی که از حدود صلاحیت یک کارمند خارج است نباید اقدام نمود.





اصل تعادل: با در نظر داشت این اصل، تمام قوانین و مقررات مربوط به اداره طوری تهیه، ترتیب و قابل اجرا می گردد که عدالت در آن میسر شده بتواند و در تحقق هدف های اداره تسهیلاتی را فراهم آورد.

اصل انعطاف پذیری: چون فعالیت ها و کارهای مربوط به یک اداره نظر به شرایط در حال تغییر است چه اهداف، تشکیل و کارهای مربوط یک اداره به وضع اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آن بوده، اگر ترتیبات صحیح و لازم برای تعدیل پلان های کار به مقتضای تغییرات جدید پیش بینی نشده باشد در این صورت بسیار امکان دارد که در اجرا و تکمیل پلان ها و پروگرام های اداره سکتگی و وقفه ها رونما گردد، بنابراین در این اداره باید هماهنگی در کارها طوری تنظیم گردد که تعدیل در پروگرام های کار در هر وقت و زمان امکان پذیر باشد. در غیر آن فعالیت های اداره نظر به شرایط متغیر اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و سایر عوامل دیگر رسیدن به اهداف معینه را مشکل می سازد.

اصل کارایی و مؤثریت: در یک سازمان این اصل از طریق مقایسه نمایان می گردد و مصارفی که از نتیجه آخر کار حاصل می شود می توان مورد بررسی قرار داد ولی این اصل که از پروسه دخولی و خروجی به بررسی گرفته می شود، عموماً به استناد واحدهای پول مورد ارزیابی قرار می گیرد، ولی در واقع در حین جریان و یا ختم پروسه های عامل و حاصل می توان بعضی کارها و فایده های روانی و خدماتی را که قابل ارزیابی به پول نباشد، نیز به بار آورد.

سازمان رسمی و غیر رسمی

سازمان رسمی آن است که به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می شود. تعداد مشاغل، حدود وظایف و صلاحیت ها و نحوه انجام فعالیت ها در آن مشخص می گردد. گاهی گفته می شود که سازمان های رسمی، حالتی تخیلی دارند؛ زیرا سازمان ها معمولاً به آن گونه که در سازمان رسمی پیش بینی شده است، عمل نمی کنند و این سازمان غیر رسمی است که حالت واقعی عملکرد سازمان ها را نشان می دهد. سازمان غیر رسمی به صورت طبیعی، به محض ایجاد سازمان رسمی، در چهار چوب آن پدیدار می شود. سازمان غیر رسمی در نتیجه تعامل اجتماعی میان کارکنان سازمان ایجاد می شود و سازمان رسمی را تعدیل می کند یا آن را تحکیم می بخشد و توسعه می دهد؛ برای مثال، ممکن است در ساختار رسمی چنین مقرر باشد که افراد مؤلفند تا مسایل مربوط به نیروی انسانی را به صورت مستقیم با رئیس اداره امور کارکنان (رئیس منابع بشری) مطرح کنند؛ در حالی که اگر کارکنان دریابند که مطرح کردن این گونه مسایل با معاون اداره مذکور، نتایج مطلوبتری به دست می دهد، به وی مراجعه خواهند کرد. یکی از وجوه عمده تمایز سازمان رسمی با سازمان غیر رسمی، غیر شخصی بودن ساختار وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با شخصی بودن روابط در سازمان غیر رسمی می باشد.



در سازمان رسمی، پس از طراحی شغل، افرادی را از طریق پروسه استخدام به کار می گمارند؛ در حالی که سازمان غیر رسمی، هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان شود، برای مثال ایجاد یک پست جدید به عنوان معاونیت امور کارکنان، جزئی از فعالیت های سازمان رسمی است و انتصاب یک شخص در پست مذکور از طریق پروسه استخدام انجام می شود. در سازمان رسمی، روابط سازمانی به طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می شود و در صورت لزوم، تغییرات بعدی نیز به صورت رسمی توسط مدیر ابلاغ می گردد، ولی در سازمان غیر رسمی روابط سازمانی به صورت شفاهی برای کارکنان بیان می شود و در صورت لزوم، به صورت طبیعی تغییر می یابند، روابط رسمی و غیر رسمی، هر دو بر نقش سازمانی افراد اثر می گذارند؛ ولی ممکن است در هر مقطع از زمان یکی از این دو رابطه غالب باشد، با وجود این معمولاً مدیران از اهمیت روابط غیر رسمی غافل اند

مدیریت

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

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

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

نگاهی بر جنبه های علمی و هنری مدیریت

بخشی از دانش مدیریت از طریق آموزش فراگرفته می شود، ولی بخشی دیگر از آن باید ضمن کار آموخته شود؛ به این ترتیب بخشی از مدیریت را می توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت. آن بخش از مدیریت که با آموزش فرا گرفته شود «علم مدیریت» و بخشی از آن که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود، «هنر مدیریت» می دانند. به سخن دیگر، علم «دانستن» است و هنر «توانستن».





مدیریت با عواملی متغیر مانند؛ پول، مواد، محصولات، خدمات و کارکنان سروکار دارد؛ عواملی که پیش بینی درباره آنها دشوار و مطابقت آنها با معیارهای علمی مشکل است با وجود این صاحب نظران در تلاش اند تا هر چه بیشتر قوانین علمی را در پروسه های مدیریت کشف کنند.

اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد؛ اول از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار، البته می توان ترکیبی از این دو روش را نیز به کار برد.

تعریف مدیریت

پروسه برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام، رهبری و کنترل بر کار اعضای اداره با استفاده از منابع موجود به منظور انکشاف و هماهنگ سازی پروسه های خود رهبری اعضای اداره در ارتباط با اهداف اداره.

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

اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام مواجه شدن با بحران رهبری بنیان گذاران سازمان های تولیدی و خدماتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی یعنی رشد از طریق رهبری، فراهم می سازند. بعضی ها معتقد اند که خود کارکنان قادراند وظایف مدیریت را نیز انجام دهند و به واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند، ولی هنوز مورخین و جامعه شناسان نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. بر علاوه بسیاری از صاحب نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها می دانند.

به عقیده پیتر دراگر دانشمند علم مدیریت، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است. دانشمندان دیگر به این نظر هستند که مدیریت مهمترین زمینه فعالیتی انسان است و معتقد هستند که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و نهادهای اجتماعی، این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که

به یاد داشته باشید؛

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

سوال؟

سطوح مدیریت را نام بگیرید؟



اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

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

سطوح مدیریت

مدیریت دارای سطوح ذیل می باشد:

۱. مدیران سطح پایین (Low managers)

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

۲. مدیران سطح متوسط (Middle managers)

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

۳. مدیران سطح عالی (Top managers)

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

وظایف مدیران سطح عالی

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

وظایف مدیران سطح متوسط

- برنامه های میان مدت را ساخته و برنامه های دراز مدت را به خاطر بررسی و کنترل توسط مدیر سطح عالی تنظیم و ترتیب می کند.
- برای دیپارتمنت های مختلف پالیسی ترتیب می کند.





- گزارش های روزانه و هفته وار کارها را کنترل و ارزیابی می کند.
- برای مدیران سطح پایین در رابطه به مشکلات مشوره می دهد.
- انتخاب و استخدام کارمندان را به عهده دارد.

وظایف مدیران سطح پایین

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

یک مدیر



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



مدیر و نقش آن در اداره

مدیر در لغت به معنای اداره کننده و کارگردان است و در اصطلاح مدیر شخصی است که مسؤولیت عملکرد تیم خود را به عهده دارد. دانشمندان به این نظر هستند که نقش مدیر تغییر و بهبود در سازمان است. برترین مهارت مدیر و وظیفه اصلی او ایجاد توازن برای سلامت و بقای سازمان است که باید در این راه با دانش و مهارت مدیریتی مجهز باشد.

مدیران باید هم در محیط بیرونی سازمان و هم در محیط درونی بخش های گوناگون آن به رهبری امور بپردازند، مدیران نمی توانند از عهده وظایف خود برآیند مگر آنکه از عوامل فراوانی که در محیط بیرونی سازمان وجود دارد آگاه باشند و در برابر آنها از خود حساسیت نشان دهند و پاسخگو باشند که این عناصر عبارت اند از: عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فن شناسی و اخلاقی که بالای فعالیت های مدیران تأثیرگذار می باشند.

مهارت های مدیریتی

سه نوع مهارت مدیریتی وجود دارد که عبارتند از: مهارت های تکنیکی، مهارت های انسانی یا بشری و مهارت های ادراکی.

مهارت تکنیکی

یعنی توانایی به کاربردن دانش، روش و تکنیک و وسایل لازم برای اجرای وظایف خاص که از راه تجربه، آموزش و تعلیم به دست آمده است.

مهارت انسانی

بیشتر به نحوه سلوک و برخورد مدیران و توانایی های برقراری ارتباط مؤثر با آنان بر می گردد. یعنی توانایی داوری در کار به وسیله دیگران و به کارگرفتن شیوه های مؤثر رهبری.

مهارت ادراکی

توانایی درک مشکلات کلی سازمان، تحلیل و تجزیه محیط داخل و خارج سازمان و اینکه هر کاری، مناسب چه بخشی از سازمان است. چنین دانشی به شخص اجازه می دهد که بر اساس اهداف سازمان عمل کند نه بر پایه اهداف و احتیاجات گروه مربوط به خویش. در سطوح مختلف مدیریت این مهارت ها به درجات مختلف نیاز است.





مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف

مهارت‌ها	مدیران اجرائیوی	مدیران سطح متوسط	مدیران سطح بالا
مهارت‌های ادراکی	پایین	پایین متوسط	بالا
مهارت‌های انسانی	بالا	بالا	بالا
مهارت‌های تکنیکی	بالا	متوسط	پایین

هر چه فرد از سطوح پایین مدیریتی به سطوح بالا ارتقا می‌یابد. به مهارت تکنیکی کمتری نیاز دارد. همچنین در سطوح پایین مدیریت که سرپرستان قرار دارند مهارت تکنیکی زیادی نیاز است، زیرا از آنها انتظار می‌رود تا کارکنان تحت سرپرستی خود را آموزش داده و مشکلات کاری آنان را حل و فصل نمایند. با وجود اینکه مقدار مهارت‌های فنی و ادراکی در سطوح مختلف مدیریت تفاوت می‌کند ولی مهارت‌های انسانی شاخص مشترکی است که از اهمیت ویژه‌ای در تمام سطوح مدیریت برخوردار است. به عبارت دیگر مهمترین توانایی یک مدیر، توانایی او در رفتار با انسان هاست.

مهارت‌های مفهومی مدیران

مهارت‌های ارتباطی

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



مهارت های تصمیم گیری

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

مهارت های مرتبط با خلاقیت

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

ویژگی های شخصیتی مدیران موفق

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

مسئولیت های مدیر

- **مسئولیت در قبال شخص خود :** (یک مدیر باید دارای وجدان کاری، داشتن تخصص در بخش کاری خویش، پابندی به وقت، برخورد نیک با زیردستان، اعتماد به نفس، تجدید در ارتقاء ظرفیت خودی باشد)





- **مسؤولیت در قبال زیردستان:** (دادن انگیزه، درک مشکلات زیر دستان، همکاری همه جانبه با زیردستان، پاداش در برابر خلاقیت و کارایی، رعایت اصل مجازات و مکافات)
- **مسؤولیت در قبال سازمان:** (درک کلی از اوضاع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنالوژیکی محیط، تعقیب نمودن اهداف سازمان، طرح پالیسی های مؤثر جهت تطبیق استراتژی های سازمان، دفاع از هویت و مأموریت سازمان و تلاش در راستای پیشتاز ساختن سازمان در عرصه عرضه خدمات با کیفیت)

مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر مدیریتی است که به کسب اهداف سازمان می انجامد. اگر کارکنان انگیزه بیشتری داشته باشند، تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ فیصد توانایی خود کار خواهند کرد.

چگونه می توان مدیر موفق و مؤثری بود؟

در پاسخ به این پرسش گفته می شود که؛ برای مدیریت موفق و مؤثر، بهره مندی از توانایی های ذاتی و کسبی معینی ضرورت است.

مدیریت مؤثر لازمه داشتن توانایی های فنی، انسانی، ادراکی و توانایی حل مسأله می باشد. هر مدیر تحت تأثیر انگیزه های معینی فعالیت می کند. میزان مطابقت توانایی های افراد با شغل انتخابی آنها و میزان همکاری کارکنان و مافوق ها، در موفقیت یک مدیر نقش اساسی دارد؛ زیرا مدیریت در عدم همکاری کارکنان انجام نمی شود و موفقیت آن در گرو همکاری با افراد متعدد می باشد.

میزان مطابقت توانایی ها، مهارت ها، نگرش ها و انگیزه های افراد با شغل آنان	+	نحوه ارزیابی مقام های مافوق و میزان همکاری کارکنان	+	فرصت ها و محدودیت های پیش بینی نشده	=	میزان موفقیت و مؤثریت مدیر
--	---	--	---	---	---	-------------------------------

سازمان به عنوان یک سیستم

شاید تعریف سیستم را در جایی خوانده یا شنیده باشید که می گویند: سیستم عبارت است از مجموعه ای متشکل از حداقل دو عنصر که به خاطر رسیدن به هدف و یا اهداف مشترک با هم همکاری، تشریک مساعی و تعامل دارند.



با در نظر داشت تعریف فوق می بینیم که تعاریف سازمان و سیستم بسیار شبیه به هم هستند. سیستم به معنای عام آن همه عناصر مادی و معنوی (انسانی) را شامل می شود ولی در تعریف سازمان به عمل انسانی اهمیت بیشتری داده می شود، چرا که این انسان ها است که سیستم سازمانی را به حرکت می آورند.

پس می بینیم که سازمان در ابتدا به خاطر رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده تأسیس می شود و در سیستم راه های رسیدن به این اهداف تعیین می گردد. همچنان پست هایی نیز جهت انجام فعالیت ها به خاطر رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می گردد، بنابراین افرادی درین پست ها قرار می گیرند تا این فعالیت ها را انجام دهند و شخص یا اشخاصی هم تعیین می شود که این فعالیت ها را نظارت و هماهنگ کنند و علاوه بر توجه و نظارت بر سازمان، به محیط و روابط متقابل سازمان و محیط نیز توجه نمایند تا سازمان بتواند به کار در محیط خود ادامه بدهد.

سیستم معمولاً به دو نوع تقسیم می شود ؛

۱- سیستم باز

۲- سیستم بسته

سیستم بسته بیشتر به سیستم های میخانیکی در فزیک و علوم تجربی اطلاق می شود.

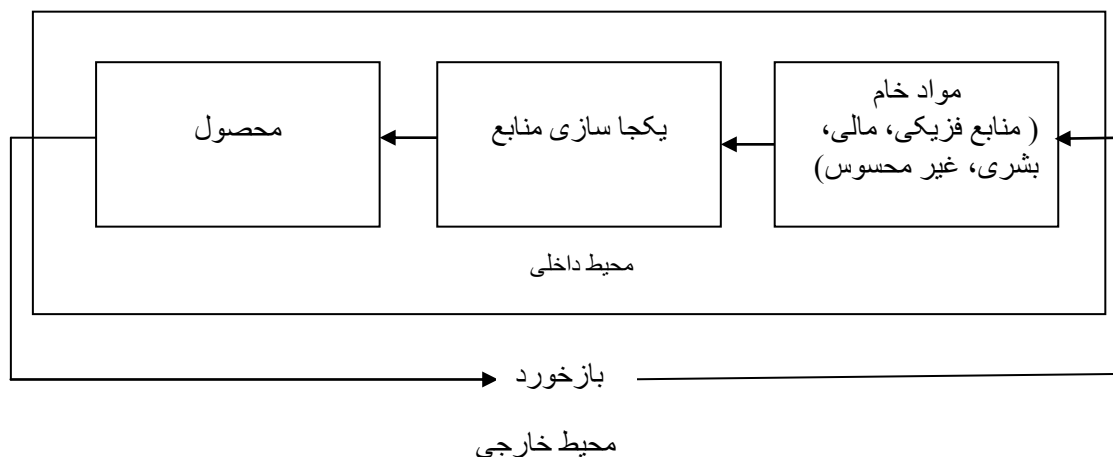
سیستم بسته صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند به کار خود ادامه بدهد. در نظریه های کلاسیک سازمان به عنوان یک سیستم بسته تلقی می شود که فقط متکی بر عوامل و نیروهای داخلی است و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند مسایل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل نماید. بر خلاف سیستم بسته، در سیستم باز ارتباط دایمی با محیط خارج ملاحظه می شود. در این حالت، سیستم با دریافت منابع مادی و انسانی (input) و تغییر و تبدیل آنها و کوشش در ازدیاد و بهبود بازده (output) بیش از آنچه نیرو می گیرد، نیرو تولید می کند (به شکل کالا و خدمات) و بدین ترتیب خود را در مقابل سکون و نابودی حفظ می کند.

در سیستم باز، دستگاه نه تنها باید خود را با عوامل محیط خارج سازگار کند، بلکه دائماً خود را با عوامل متغیر داخلی نیز منطبق میسازد، همچنان از مهمترین مشخصات سیستم باز وجود میکانیزم بازخور (feedback) می باشد.

در نظریه نوین سازمان یک سیستم فنی اجتماعی (social- technical) تلقی می شود که برای رشد و کمال باید خود را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازد.

سیستم سازمانی دو جنبه دارد یکی جنبه «فنی» که شامل وظایف تخصصی، ساختمان، ماشین آلات، وسایل و ابزار و تکنیک های کار می شود و دیگر جنبه اجتماعی که مشتمل بر روابط کارکنان در داخل دستگاه می شود.

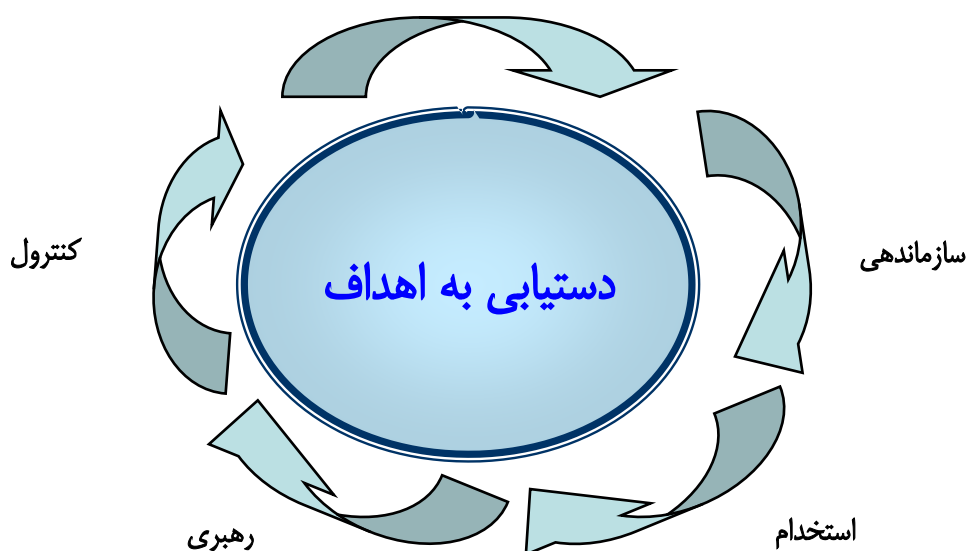




وظایف مدیریت

در گذشته وظایف مدیر معلوم و مشخص نبود و بیشتر کوشش مدیر صرف مسایل و اموری می شد که جنبه اجرایی داشت و کارمندان نیز می توانستند در صورت داشتن صلاحیت آن وظایف را به خوبی انجام دهند، امروزه این نظریه عمومیت پیدا کرده است که مدیر می تواند وظایف تطبیقی و اجرایی را تفویض نماید و فعالیت های خود را محدود به انجام وظایفی کند که تأثیر عمومی در سازمان داشته باشد. مدیریت مجموعه ای از فعالیت های هدفمند، مرتبط و وابسته به هم اند که هدف آن برآوردن اهداف سازمان به روش مؤثر و کارا می باشد. مدیران کسانی هستند که دورتر از خود را می بینند و قدرت رسمی روی کار و اجرات دیگران، برای برآوردن اهداف سازمان را دارند. کارهایی را که شامل مدیریت می شوند وظایف مدیریت گویند.

پلانگذاری





۱- پلانگذاری

انسان ها با حرکت در مسیر رشد و تکامل خود، به تدریج بر ضرورت پلانگذاری در زندگی واقف شده اند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داده اند. پلانگذاری از وظایف نهایت مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیز ارتباط دارد، همچنان تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم پلانگذاری است؛ به طوری که حتی به خاطر رسیدن به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر؛ نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول، نیز باید پلانگذاری شود.

پلان

پلان طرح قبلی است جهت رسیدن به هدف و یا پلان عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش بینی راه رسیدن به آن است، در واقع پلان نوعی تعهد به انجام فعالیت های معین برای تحقق هدف به شمار می آید.

تعریف: برای پلانگذاری تعاریف متعددی ارایه شده است؛ طوری که گویا هر یک از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه تخصصی خود آن را تعریف کنند. در اینجا چند مورد از این تعاریف را ارایه می نماییم.

پلانگذاری عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام شود. پلانگذاری عبارت است از تعیین هدف، یافتن و یا پیش بینی کردن راه های رسیدن به آن.

پلانگذاری عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب، و یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایلی که رسیدن به هدف را میسر می سازد. پلانگذاری عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش بینی شده.

بنابراین می توان نتیجه ذیل را به منزله اصل پلانگذاری در نظر گرفت، برای رسیدن به هدف، قبل از اقدام با استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به پلانگذاری به حد کافی از توانایی های ذهنی استفاده شود.

به یاد داشته باشید:

وظایف عمره مدیران عبارتند از:

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





انواع پلانگذاری

هر چند که شکل اساسی تمامی پلانگذاری ها یکسان است، اما می تواند در عمل سبک ها و شکل های متفاوتی داشته باشد.

پلانگذاری می تواند وسیع یا محدود باشد. سازمان های هستند که تا آخرین جزئیات پلانگذاری می کنند؛ اما بعضی از آنها تنها اهداف اصلی را تعیین می کنند. پلانگذاری می تواند توسط جمعی از متخصصان صورت گیرد و یا اینکه توسط جمعی از مدیران با تبادل افکار صورت گیرد. پلانگذاری می تواند به وسیله رئیس عمومی شروع شود، یعنی او اهداف اصلی را تعیین کند و آن را برای عملی سازی به زیردستان بفرستد. و یا اینکه می تواند در سطح پایین سازمان صورت گیرد، یعنی کارکنان اهداف خویش را مشخص سازند و پلان تهیه شده را برای تأیید و ارزیابی به مدیران ارشد بفرستند. پلانگذاری می تواند با سهم گیری همگانی صورت گیرد، یعنی تمامی کارکنان نظریات خویش را در آن ارایه کنند و می تواند که تنها توسط چند تن از مدیران بالا صورت گیرد. بنابراین، سبک ها و روش های زیادی برای پلانگذاری وجود دارد. عملی سازی پلان نیز با روش های متفاوت صورت می گیرد.

سازمان ها برای انجام دادن فعالیت های خود به انواع پلان ها نیاز دارند. پلان ها را دانشمندان مدیریت به طرق مختلف طبقه بندی می کنند که در اینجا برخی از آنها تذکر داده می شود:

انواع پلانگذاری نظر به سطوح سازمان

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

۱. پلانگذاری استراتژیک

۲. پلانگذاری عملیاتی (اجرایی)

۳. پلانگذاری تخصصی

پلانگذاری استراتژیک

پروژه تعیین، تنظیم و توسعه سیستماتیک مأموریت، دیدگاه، اهداف بلند مدت، استراتژی، سیاست های اصلی و مهمترین هدفهای کوتاه مدت در یک سازمان را پلانگذاری استراتژیک می نامند.



در خصوص پلانگذاری استراتژیک برای سازمان های دولتی تعریفی از جان براسیون ارایه شده است: «پلانگذاری استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیم بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی است، که سمت گیری فعالیت های یک سازمان یا دیگر نهادها را در چهارچوبی قانونی شکل می دهد».

پلانگذاری استراتژیک فقط تحلیلی نیست، بلکه در سطح مدیریت اجرایی و مدیریت میانی غالباً راه حل گرا است و در سطوح عالی تر به تدریج متوجه منافع تمام جامعه در آینده دور و نزدیک می گردد، و در نهایت نفع گراست.

پروسه پلانگذاری استراتژیک چندان تفاوتی با پروسه پلانگذاری به مفهوم وسیع آن ندارد؛ آنچه که بیش از همه مهم است این است که در پلانگذاری استراتژیک علاوه بر اینکه هر مرحله یا هر گام به شیوه استراتژیکی مطرح شود، ممکن است به مرحله ای بیش از مراحل دیگر در سایر انواع پلانگذاری ارزش داده شود.

عناصر پلانگذاری استراتژیک:

دورنما / دیدگاه

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

دورنما به شکل مجسم تشریح می کند که اداره در تعیین اهداف، خود را در آینده به کدام نقطه می بیند. همچنان واضح می سازد که اداره چگونه رویدادها را طی ۱۰-۱۵ سال در صورتی که همه امور به طور دقیق مطابق توقعات قبلی پیش برده شود، مجسم می کند. دورنما باید برای اعضای سازمان محسوس باشد و اهداف مشخص را دنبال نماید.

به یاد داشته باشید:

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

سوال

تجزیه و تحلیل شغل به کدام مقاصد اجرا می گردد؟

سوال؟

دیگرگاه و رسالت از هم دیگر چه تفاوتی دارند؟





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

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

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

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

ماموریت/رسالت

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

مثالی از شرح ماموریت

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

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

ارزش ها

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

مثال ها:



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

استراتیژی

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

پالیسی

پالیسی ها عبارت از راهنمایی های در امتداد خطوط استراتیژی اند که برگرفته از نظریات همگانی می باشد، و در شناسایی رفتار و کردار بافت های روزانه سازمان کمک می کنند. پالیسی ها وقتی مؤثر و مفید اند که کارمندان آن را در عمل ببینند، یعنی در کارهای روزانه تطبیق کنند.

طرز العمل

پالیسی ها به وسیله رهنمودهای مفصل دیگری بیان می شوند که به نام طرز العمل ها (procedures) یاد می شوند. طرز العمل ها شامل هدایات مفصل درباره چگونگی اجرای مرتب از چند عمل برای انجام یک کار است. هر باری که چنین کاری انجام می شود همان مراحل طی شود. مثلاً: طرز العمل استخدام کارمند جدید می تواند به این صورت باشد: ۱ - سپردن پست به اعلان ۲ - ارزیابی درخواست ها و خلص سوانح کاندیدان ۳ - گرفتن امتحان کتبی ۴ - مصاحبه با کسانی که در امتحان کتبی کامیاب شده اند. ۵ - انتخاب کسانی که شایسته هستند.

پلانگذاری عملیاتی (اجرایی)

پلانگذاری براساس پیش بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معین چه کاری، چگونه، در طی چه مدت زمانی و به وسیله چه افرادی باید انجام شود استوار است. پلانگذاری عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به پلانگذاری





استراتژیک دارد، زیرا در پلانگذاری عملیاتی، هدف های عملیات به جای هدفهای کلی قرار گرفته و نحوه رسیدن به آنها در قالب عملیات پیش بینی می گردد.

مراحل پلانگذاری عملیاتی عبارتند از:

- تدوین برنامه های کوتاه مدت.
- تعیین معیارهای کمی و کیفی، سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات.
- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

پلانگذاری تخصصی

با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آنها پلانگذاری می شود. این پلانگذاری ها را پلانگذاری تخصصی می نامند. که از جمله:

- پلانگذاری تولیدی
- پلانگذاری نیروی انسانی
- پلانگذاری مالی و تنظیم بودجه می باشد.

پلانگذاری تولیدی

بر مبنای تعیین نیازها، تأمین ابزار و تسهیلات و پرورش نیروی انسانی برای تولید محصولات و ارائه خدمات با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی شده جامعه صورت می گیرد.

پلانگذاری منابع بشری

پلانگذاری نیروی انسانی با تعیین تعداد افراد مورد نیاز اداره برای سال های آینده، به خاطراتخاب، آموزش، ترفیع و یا تقاعد کارمندان پلانگذاری می نماید و میزان ورود و خروج نیروی انسانی برآورد می گردد تا بتوان بر مبنای این برآورد، تسهیلات و وسایل مورد نیاز اداره را پیش بینی کرد. پلانگذاری منابع انسانی با تهیه تشکیل اداره آغاز می شود و مواردی نظیر ترفیع، تدوین مقررات استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی داخل خدمت را در بر می گیرد.



پلانگذاری مالی و تنظیم بودجه

در پلانگذاری مالی و بودجه با برآورد هزینه ها و درآمدها و تعیین منابع مالی، نحوه مصرف منابع مالی برای نیل به هدف های اداره، پلانگذاری می شود.

۲- سازماندهی

هنگامی که عملیات دستگاه به قدری توسعه می یابد که به خدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، ضرورت به تشکیل سازمان ایجاد می شود. زیرا در این صورت لازم است وظایف متعدد به افراد مختلف محول شود و مساعی آنان به منظور تأمین هدف مشترک هماهنگ گردد. پس سازماندهی عبارت است از:

- گروه بندی فعالیت های که جهت دستیابی به اهداف به آن ضرورت می باشد.
- تخصیص گروهی از فعالیت ها به یک مدیر که صلاحیت های لازم به وی تفویض شده باشد.
- زمینه سازی برای هماهنگی و انسجام فعالیت ها به شکل افقی و عمودی در سازمان.

سازماندهی از یک پروسه سه مرحله ای تشکیل می شود که طی آن ابتدا تقسیم اهداف سازمان به بخش ها و وظایف مختلف، در مرحله بعدی اختصاص دادن هر یک از این وظایف به واحدهای جداگانه و در مرحله سوم ایجاد روابط منطقی بین واحدهای سازمان می باشد.

اصول مؤثر در سازماندهی

اصل اتحاد در هدف

در سازماندهی باید به این نکته توجه داشت که، مقصد و هدف اصلی از سازماندهی، ایجاد محیطی سالم برای رسیدن به اهداف سازمان است. به عبارت دیگر بخش های مختلف سازمان که دارای طراحی های مختلف هستند، از نوع سازماندهی متفاوتی نیز برخوردار هستند، اما در نهایت همه آنها یک هدف مشخص را دنبال می نمایند که این هدف همان هدف عمومی سازمان است.

اصل کارایی

منظور از کارایی رسیدن به اهداف سازمان با حداقل هزینه و حداقل زمان به صورت مطلوب می باشد. در سازماندهی به این امر باید توجه داشت که کارایی زمانی مؤثر است که تمام منابع، افراد و روابط در سازمان در نظر گرفته شود تا با حداقل زمان و هزینه اهداف سازمانی حاصل گردد.





عوامل مؤثر در سازماندهی

از جمله عوامل مؤثر در سازماندهی می توان به استراتیژی، تکنالوژی و عوامل محیطی اشاره نمود.

استراتیژی سازمان

استراتیژی سازمان را می توان یکی از عوامل تعیین کننده ساختار سازمان دانست، به این ترتیب زمانیکه استراتیژی سازمان مشخص گردید، آنگاه می توان نوع ساختار سازمان را تعیین نمود. با در نظر گرفتن استراتیژی سازمان می توان گستردگی یا باریک بودن حیطه مدیریت را نیز مشخص نمود.

تکنالوژی

نوع تکنالوژی مشخص می کند که فعالیت هایی که در سازمان انجام می شود، نیاز به چه نوع سرپرستی دارد. همچنان مشخص می کند که این سرپرستی باید به صورت منظم و دقیق اعمال گردد و یا نیاز چندانی به سرپرستی نمی باشد. از این طریق نیز گستردگی و باریکی حیطه مدیریت در سازمان مشخص می شود. بنابراین تعداد سطوح سازمان تعیین گردیده و هرم سازمانی شکل می گیرد همچنان تکنالوژی در تعیین نوع ساختار سازمان اثر گذار می باشد.

عوامل محیطی

عوامل محیطی اثرات زیادی را در فعالیت های سازمان بر جای می گذارند، این عوامل را می توان شامل عوامل داخل سازمان و خارج از سازمان در نظر گرفت. عوامل محیطی موجود در داخل سازمان مانند روابط بین افراد است و عوامل محیط خارجی، عوامل غیر قابل کنترل می باشند.

ماهیت سازماندهی

اگر افراد به درستی از نقش خود در انجام وظایف، آگاه باشند و تأثیر سهم خود را در کارها بدانند، به صورت مؤثر می توانند هر سازمانی را به هدف برسانند. طراحی و

به یاد داشته باشید:

سه نکته ذیل در تشکیل هایز

اهمیت می باشد:

۱. تقسیم وظایف

۲. تعیین و تثبیت

مدور صلاحیت ها و مسؤولیت

ها

۳. روابط منطقی و امر

ها

سوال

استفراهم شامل کدام مسایل

می گردد، نام ببرید؟



نگهداری نقش های سازمانی، به طور اساسی وظیفه سازماندهی مدیریت می باشد. در یک پست سازمانی باید اهداف شناخته شود وظایف به درستی بیان گردد و حدود صلاحیت ها معین باشد، به طوری که کارکن بداند به خاطر رسیدن به اهداف سازمان چه کاری را باید انجام دهد. سازماندهی یک نوع فعالیت دوره ای بوده و در بر گیرنده طراحی کارها و دسته بندی فعالیت ها به صورت وظایف در سازمان می باشد. بنابراین می توان گفت که؛ سازماندهی عبارت از پروسه ای است که بر اساس آن تقسیم کار، تعیین سلسله مراتب و تنظیم روابط به خاطر رسیدن به اهداف امکان پذیر می گردد.

تشکیل

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

سه نکته ذیل درتشکیل حایز اهمیت می باشد:

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

۳. استخدام

نخستین هدف این پروسه جلب و جذب افراد مسلکی برای پر ساختن پست های خالی می باشد. زمانی که شما یک جمعی از اشخاص مسلکی را برای انتخاب دارید نگاه دقیقی به خلاصه سوانح آنها نموده و به منظور پیدا نمودن مناسب ترین شخص برای اجرای وظایف با آنها مصاحبه انجام دهید و در نهایت پس از انتخاب فرد مناسب قرارداد کار را با جانب مقابل به امضا برسانید.

تعریف استخدام

استخدام عبارت از پر کردن و پر نگهداشتن پست های خالی در تشکیل سازمان می باشد و یا به عبارت دیگر استخدام عبارت از پروسه شناسایی فعال کارکنان شایسته و با صلاحیت و تشویق آنها برای ارایه درخواست برای پست های موجود در سازمان است.

پروسه استخدام شامل مسایل ذیل می گردد.

۱. تشخیص نیازمندی های منابع انسانی





۲. بررسی افراد موجود

۳. انتخاب

۴. تقرر

۵. آموزش

۶. ارزیابی

شرایط استخدام

ماده سیزدهم قانون کار جمهوری اسلامی افغانستان، شرایط استخدام را طور ذیل تشریح نموده است:

۱- شخصی به حیث کارکن استخدام شده می تواند که واجد شرایط ذیل باشد:

۱. داشتن تذکره تابعیت افغانستان

۲. اكمال سن هجده سالگی. برای کارکنان در عرصه کارهای خفیفه اكمال سن پانزده سالگی و برای کار آموزان

اكمال سن چهارده سالگی و همچنان مطابق به حکم ماده هفتم قانون کارکنان خدمات ملکی، عمر وی بالاتر از

سن ۶۴ نباشد.

۳. راییه سند آموزش حرفه به تأیید وزارت کار امور اجتماعی. کارکنان خدماتی از این حکم مستثنی است.

۴. راییه سند صحتی از مراجع صحتی وزارت صحت عامه.

۵. راییه سند فراغت تعلیم یا تحصیل (برای مامور)

۲- محاسبه و تثبیت سن استخدام به کار، با در نظر داشت روز و ماه به رویت سال تولد مندرج تذکره تابعیت، هنگام

شمول به کار که در دفتر سوانح کارکن درج می شود صورت می گیرد. بعد از شمول به کار تغییر سن مندرج دفتر

سوانح کارکن مدار اعتبار نمی باشد.

۳- توظیف نوجوانان دارای سن کمتر از (۱۸) سال در کارهای مضر صحت که خطر عدم رشد فیزیکی و یا معلولیت

در آن متصور باشد، ممنوع است.

۴- شرایط استخدام، مکلفیت و قرارداد کار اتباع خارجی در ادارات دولتی و غیردولتی و مؤسسات خارجی مقیم

افغانستان توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد. کارکنان خارجی ادارات دیپلماتیک و سازمان های بین المللی

از این حکم مستثنی بوده، تابع توافقات یا قرارداد های دوجانبه و قوانین بین المللی می باشد.

۵- کارکنان جدیدالشمول داخلی و خارجی در ادارات مکلف اند، حین استخدام معرفی نامه یا جواز کار از وزارت کار و

امور اجتماعی را حاصل و راییه نمایند.



منابع استخدام

استخدام از منابع گوناگون صورت می گیرد، این منابع به دو دسته تقسیم می شود.

۱- منابع داخلی

۲- منابع خارج

منابع داخلی

کارکنانی که در حال حاضر در سازمان کار می کنند، می توانند یکی از منابع استخدام در سازمان باشند. کارکنان موجود ممکن است پست های خالی را از طریق ارتقا، پیشرفت یا انتقال اشغال کنند. به خاطری که حداکثر استفاده از کارکنان فعلی صورت گیرد، سازمان ها باید پست های خالی را طور شایسته ای اعلام کنند و فهرست جامعی از موجودیت مهارت های هر یک از کارکنان تهیه کنند.

منابع خارجی

سازمان ها منابع استخدامی خارجی متنوعی دارند، که عبارت انداز: مدارس و دانشگاه ها، دعوت متقاضیان از طریق انتشارات و رسانه های گروهی، مؤسسات کاریابی دولتی و خصوصی و غیره می باشد.

پروسه استخدام

پروسه استخدام شامل مراحل ذیل می شود.

۱- تحلیل نیازها

۲- ترتیب لایحه وظایف

۳- اعلان پست

۴- توزیع فورم درخواستی

۵- شارت لست

۶- انتخاب

۷- پیشنهاد

۸- معرفی





رهبری

اصطلاح رهبری در فرهنگ ها و زبان های مختلف، به طور متفاوت به کار رفته است. در زبان انگلیسی به آن leadership می گویند. در زبان دری اصطلاحات متعددی به کار برده می شود که عبارتند از: رهبری، مدیریت، ریاست و مسؤولیت و غیره. که همه این ها در مورد شخصی که در رأس گروه و یا در رأس هرم تشکیلاتی قرار گرفته و رهبری و هدایت اداره یا گروه را به عهده دارد به کار برده می شود.

رهبری عبارت از پروسه ای است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و برقراری ارتباط مؤثر انجام وظایف را به خاطر رسیدن به اهداف سازمان آسان سازد و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایف شان ترغیب کند. پس رهبری عبارت از پروسه تأثیر گذاری بر فعالیت های گروهی از افراد است که به خاطر رسیدن به اهداف مشخص کار می کنند.

تعریف رهبری

- رهبری عبارت است از نفوذ کردن بر گروهی از افراد از طریق اثرگذاری بر فعالیت های آنان.
 - رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای رسیدن به هدف و اگر این نفوذ به خاطر رسیدن به اهداف سازمانی باشد، آن را مدیریت می نامند. زیرا برای مدیر اهداف سازمان اولویت دارد. در حالی که رهبر ممکن است اهداف متنوع و متعددی داشته باشد. رهبر کسی است که موفق به اعمال نفوذ می شود.
 - رهبری وظیفه مدیریتی است که موجب تقویت سازمان می شود.
- این پروسه به مهارت در برقراری ارتباط، حساسیت در برانگیختن سایرین و قابلیت رهبری نمودن نیاز دارد. پروسه رهبری شامل اجزای ذیل می شود.

ارتباطات: ارتباطات ممکن است شفاهی، کتبی و یا حتی با حرکات بدنی انجام شود.

انگیزش: یک مدیر باید نیازهای فردی کارکنانش را تشخیص داده و راهی را جهت ارضای نیازهای آنها ایجاد نماید.

اهمیت رهبری

با توجه به تعاریف فوق اهمیت و ارزش رهبری نیز آشکار می گردد. در حقیقت این اهمیت به اندازه ای است که برخی از نویسندگان و متخصصان، تمام تغییرات و تحولات تاریخی، پیشرفت ها، عقب مانده ها، پیروزی و شکست ها را در یک کشور، اداره، گروه، محصول رهبری سالم یا ناسالم می دانند.



امروز، حتی در کشورهای پیشرفته که معتقد اند نقش فرد به خاطر افزایش آگاهی های مردم کمرنگ شده است، ملاحظه می شود که تغییر یک مدیر و یا رهبر یک شرکت، نرخ سهام آن شرکت یا کارخانه را در بازارهای بورس تغییر می دهد و موجب تحلیل و تفسیرهای مختلف در مورد آن شرکت و یا اداره می گردد. نگاهی به اهمیت رهبری در سطوح مختلف فعالیت های سیاسی، اقتصادی، نظامی و فرهنگی چه در گذشته و چه امروز نشان می دهد که رهبران و مدیران نقش بسیار مهم و اساسی را در همه زمینه های پیشرفت و تحرکات اجتماعی به عهده دارند و بدون توجه به آن نمی توان هدایت یک مجموعه اعم از یک گروه، یک اداره، ملت یا جامعه جهانی را طراحی و تنظیم نمود. مطالعه تاریخ زندگی ملت ها و جوامع انسانی می تواند این ادعا را به اثبات برساند.

رهبری رسمی و غیر رسمی

رهبری می تواند جنبه رسمی داشته باشد، مانند؛ رهبری در ادارات و نهادهای مختلف و همچنان رهبری می تواند جنبه غیر رسمی داشته باشد، مانند؛ رهبری گروه های مذهبی، قومی و غیره. هر گاه رهبری جنبه رسمی داشته باشد، در چوکات اداره مطرح می گردد و افراد زیردست را به نام مادون یاد می کنند.

اما در صورتی که رهبری جنبه غیر رسمی داشته باشد، یعنی خارج از اداره مطرح شود، افراد زیردست را به نام پیرو یاد می کنند.

از لحاظ مدیریت، رهبری به شکل رسمی آن مطرح می گردد و بیشتر مفهوم تنظیم امور زیردستان را می رساند. که از طریق هدایت دادن و راهنمایی کردن، دورنما دادن، تحرک دادن، اتخاذ تصمیم، حل مشکلات، تشویق و حمایت صورت می گیرد.

شایستگی های رهبری در مدیریت معاصر

- توانایی تفکر در قالب سیستم ها و دانستن نحوه هدایت و رهبری سیستم ها؛
- توانایی درک تنوع کاری، پلانگذاری و حل مسأله؛
- درک نحوه یادگیری، انکشاف، هدایت، رهبری و آموزش؛
- درک افراد و درک اینکه چرا آنها این گونه رفتار می کنند؛
- درک وابستگی متقابل و تعامل بین سیستم ها، گوناگونی، یادگیری و رفتار انسان، دانستن نحوه تأثیر هر یک بر دیگران؛





- دادن دیدگاه، معنی و مفهوم، مسیر، تمرکز و توجه به اداره.

مشخصات رهبری در مدیریت معاصر:

رهبران موفق دارای این رفتارها یا مشخصات زیر می باشند:

- توجه خاص به مراجعین، مشتریان داخلی و خارجی و نیازهای آنان دارند.
- زیردستان را به جای کنترل، توانمند می سازند.
- به جای حفظ وضع موجود بر بهبود وضعیت تأکید می ورزند.
- بر پیشگیری تأکید دارند.
- به جای رقابت، همکاری را تشویق می کنند.
- به جای هدایت، آموزش می دهند و مربیگری می کنند.
- از مشکلات یاد می گیرند، هنگامی که مشکلی وجود داشته باشد با آن به عنوان یک فرصت برخورد می کنند.
- به طور متداوم برای بهبود ارتباطات تلاش می نمایند.
- همیشه تعهد خویش را به کیفیت نشان می دهند.
- تلاش تیم را ترغیب و از آن تقدیر می کنند.

نقش مدیریت در رهبری

اکثراً افراد از موقعیت مدیریت به مقام رهبری ارتقا می کنند ولی این را هم باید در نظر داشته باشیم که در تمام موارد این پروسه عمومیت نداشته و افرادی از پایگاههای چون اتحادیه های محصلین و یا اجتماعات گروهی و مردمی و یا گردهمایی های داوطلبانه و غیره به مسند رهبری تکیه می زنند که از فن مدیریت آگاهی ندارند، ولی برای ادامه حیات و روال معمول خویش ناگزیر به کسب مهارت های مدیریتی می شوند. در این راستا چگونگی تفویض اختیار و مسؤولیت ها، تعیین اولویت ها، مدیریت زمان و غیره از جمله مواردی هستند که باید فراگرفته شوند، آنها همچنان که مهارت در اصول رهبری را به روش خود می افزایند باید در امور فوق نیز آگاهی پیدا کنند؛ زیرا همان گونه که مدیران ممتاز با توانایی های رهبری، اندک است، رهبرانی هم هستند که در مدیریت، ضعیف عمل می کنند و این امر باعث می گردد تا پروسه رهبری به مشکل مواجه گردد و کارها را آن گونه که لازم است پیش برده نتوانسته و پیروان را هدایت لازم نتوانند، چون موقعیت های وجود دارد که



قدرت ناشی از مدیریت خوب، پایه محکمی برای ارایه رهبری مؤثر است، باید توجه داشت رهبری که مدیر خوبی نیست همواره آسیب پذیر خواهد بود.

در این راستا یک سازماندهی ضعیف، قدرت و اختیارات رهبر را متزلزل می کند و در نهایت ممکن است سبب سقوط او شود. از سوی دیگر به هر اندازه که زیردستان برای خصوصیات یک رهبر ارزش قایل اند، به همان اندازه دوست دارند در محیط مناسب و بدون هرج و مرج کار کنند که این یک معادله دو طرفه است که هم نقش مدیر و هم نقش رهبر را در موازنه قرار می دهد. رهبران موفق که مهارت های کافی مدیریتی ندارند، باید شخصاً در برنامه های آموزشی مدیریت اشتراک نموده نکات لازم و ضروری را بیاموزند و همچنان مدیرانی که به رهبر شدن میل دارند، باید در آموزش های موجود در رهبری شرکت جویند؛ زیرا این دو مهارت تکمیل کننده یکدیگر و لازم و ملزوم هم می باشند.

مشابهت و تفاوت میان مدیریت و رهبری

گر چه این دو اصطلاح با هم ارتباط نزدیک دارند اما معمولاً مدیریت به مفهوم تنظیم امور و رهبری به مفهوم تنظیم افراد به کار می رود. رهبری می تواند خارج از سلسله مراتب تشکیل اداره نیز ملاحظه شود اما مدیریت معمولاً در چاقوب اداره مطرح می گردد.

موضوع جالب در این نکته نهفته است که بسیاری از رهبران مدیر نیستند. یک رهبر ممکن است دارای قدرت و نفوذ بوده اما فاقد یک سِمَت رسمی اداری باشد؛ مثلاً رهبر یک گروه مذهبی، قومی، قبیله ای و امثال آن. از جانب دیگر در اداره اکثر مدیران، نقش رهبری را نیز ایفا می نمایند یعنی وظایف رهبری محول شده به آنان، تنها بخشی از وظایف عمده مدیریتی آنهاست. مدیران سطوح پایین اداره، امور اداری محوله خویش را انجام می دهند به طور مثال تنظیم بودجه، ملاقات با افراد و همکاران در رابطه به امور محوله، نگارش مکاتیب و انجام سایر امور مشابه که ارتباطی به وظایف رهبری ندارد اما زمانی که این مدیران، کارکنان خویش را به اجرای امور هدایت می کنند موضوع رهبری مطرح می گردد. بنابراین از نقطه نظر مدیریت، رهبری تحت چتر مدیریت قرار می گیرد.



غالباً مدیریت و رهبری را یکی و یکسان تلقی می کنند. با وجود این میان این دو مفهوم وجه تمایز مهمی وجود دارد. رهبری زمانی که خارج از اداره مطرح می گردد ماهیتاً مفهومی وسیع تر از مدیریت را می رساند. در مدیریت حصول و تحقق اهداف خاص اداره اهمیت دارد بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه اداره نهفته است. رهبری نیز ضمن اینکه برای تحقق اهدافش نیازمند کارکردن با افراد و به وسیله افراد است لیکن این هدف ها لزوماً اهداف سازمانی نیستند. یک رهبر ممکن است برای تحقق اهداف شخصی خود بارها تلاش و کوشش نماید ولی علاقه چندانی به اهداف اداره نداشته باشد. به این ملحوظ یک رهبر ممکن است در تحقق اهداف شخصی خویش موفق شود ولی در حصول اهداف اداره یا سازمان مؤثر واقع نشود.

سرانجام می توان گفت، رهبرانی وجود دارند که نقش مدیر را ایفا نمی کنند و هستند مدیرانی که ویژگی های رهبری را دارا نمی باشند. مدیران علاوه بر وظیفه رهبری، وظایف پلانگذاری، سازماندهی، استخدام و کنترل را نیز انجام می دهند.

نقش ارزش های اخلاقی در رهبری

اخلاق نیکو لازمه شخصیت یک کارمند دولت می باشد، حسن سلوک درحقیقت صمیمیت، دوستی، تعاون و فضای روابط مؤثر را به ارمغان می آورد و زمینه را برای کارهای تیمی مساعد می سازد.

هرگاه مامورین دولت رفتار خود را به اساس مسایل اخلاقی شکل دهند در قلب ها نفوذ کرده مورد محبت و احترام دیگران قرار می گیرند.

اگر مدیران به اخلاق نیکو و ارزشمند آراسته گردند، مورد علاقه زیردستان قرار گرفته و با عشق و میل هدیای رهبر را عملی خواهند کرد. در نتیجه می توان گفت عملی کردن دستورات اخلاقی بهترین راه نفوذ در قلوب کارکنان است و از این طریق می توان به قدرت بزرگ معنوی دست یافت و اداره را در مسیر

به یار داشته باشید،

کنترول را می توان در چهار

مرحله انجام داد:

۱. تعیین معیار

۲. سنش عملکرد

۳. تشریح انحرافات

۴. اقرامات اصلاحی

سوال

کنترول چیست؟



اهدافش سوق داد.

باید متذکر شد که رعایت مسایل اخلاقی از دیدگاه اسلام برای همه از اهمیت والایی برخوردار است خاصاً کسانی که در سطوح رهبری قرار دارند. رعایت مسایل و اصول اخلاقی در ادارات روابط و رفتار مسؤولان و زیردستان را به طور مؤثر تنظیم نموده آنان را از کج روی، فریب کاری و عملکرد نادرست باز می دارد. علاوه برآن کینه، حسادت، تکبر، بخل و تند خویی را که از جمله عوامل اساسی نفاق و شقاق است از بین می برد. عوامل متذکره نه تنها روابط افقی (روابط بین کارکنان اداره) را مختل ساخته بلکه روابط عمودی (مناسبات میان سطوح رهبری و کارکنان) را نیز تیره نموده در نتیجه بالای نتایج کاری تأثیر نهایت منفی به جا می گذارد. با نادیده گرفتن اصول اخلاقی، فضای اداره مکرر گردیده کار بالای کارکنان به بار تبدیل می شود و یکی در تخریب دیگری شروع می کنند. تصور کنید که هرگاه ادارات خدمات ملکی به این وضعیت دچار گردند، قادر خواهند بود خدمات مؤثری را به مردم عرضه کنند؟ این را خوب می دانیم که بالاخره نارضایتی دوامدار مردم از اداره باعث نارضایتی آنها از حکومت خواهد شد و نظام به بحران عمیق و در نتیجه به شکست مواجه خواهد گشت.

کنترول

سازمان ها برای هدایت فعالیت های خود در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده به پلانگذاری می پردازند؛ در این مسیر ممکن است موانع و محدودیت هایی ایجاد شود، پس به خاطر حفظ عملکرد سازمان و برطرف ساختن موانع و محدودیت ها از ابزار کنترول استفاده صورت می گیرد.

کنترول یکی از وظایف مهم مدیران است که با سایر وظایف مدیران در ارتباط بوده و یکی از عوامل مؤثر به خاطر رسیدن به اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود. در پروسه کنترول ضمن مقایسه اهداف حاصل شده با اهداف تعیین شده اطلاعاتی به دست می آید که به موجب آن یا برای تکمیل مراحل رسیدن به اهداف قبلی، برنامه های اصلاحی تنظیم میکنند و یا برای دستیابی به اهداف جدید برنامه های جدید را تدوین و ارایه می کنند.

تعریف کنترول

کنترول پروسه ای است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های پلانگذاری شده مطابقت داده می شود.

پروسه کنترول از چهار مرحله اصلی تشکیل می شود.

- ۱- تعیین معیارها
- ۲- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و اهداف تعیین شده.
- ۳- تشخیص میزان انحراف ها و بررسی علل به وجود آمدن آنها.





۴- تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات اصلاحی

انواع کنترل

مدیران بنا به تشخیص خود و با توجه به شرایط و مقتضیات موجود از انواع روش های کنترل استفاده می کنند. با در نظر داشت زمان کنترل، جایگاه و میزان کنترل می توان طبقه بندیهای متنوعی را برای کنترل در نظر گرفت. مدیران می توانند برحسب ضرورت از کنترل آینده نگر (قبل از عمل)، حال نگر (در حین انجام عمل) و گذشته نگر (پس از انجام عمل) استفاده کنند.

کنترل قبل از عملیات (مقدماتی)

در این حالت، با پیش بینی نتایج عملیات، قبل از اجرای آن، برنامه های اصلاحی مناسبی تنظیم می گردد. این روش کنترل هنگامی قابل استفاده است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد و بتوان تغییرات احتمالی و میزان پیشرفت احتمالی در عملیات را به موقع پیش بینی کرد.

کنترل در جریان فعالیت (وسطی)

در این حالت، هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می گیرد و کوشش می شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود. برای مثال؛ برای کنترل امنیت طیاره در هنگام پرواز، از کنترل حال نگر استفاده می شود.

کنترل در ختم فعالیت (نهایی)

در کنترل گذشته نگر، پس از پایان یافتن عملیات با بررسی نتایج آن میزان انحراف از برنامه ها مشخص می شود. معمولاً نتایج حاصله از این گونه کنترل ها برای اقدامات یا پلانگذاری های بعدی مورد استفاده قرار می گیرد؛ برای مثال، ارزیابی عملکرد کارکنان برای تشویق یا تنبیه آنان، کنترل گذشته نگر محسوب می شود.

هر سه نوع کنترل برای یک اداره، حایز اهمیت بوده و هیچکدام را نمی توان جایگزین نوع دیگر فرض کرد. به طور معمول هر سه نوع کنترل حال نگر، آینده نگر و گذشته نگر مورد استفاده قرار می گیرند، ولی با توجه به قابلیت روش کنترل آینده نگر در جلوگیری از انحراف ها (قبل از وقوع آنها) اهمیت این نوع کنترل برای مدیران، از روش های حال نگر و گذشته نگر بیشتر می باشد.



مراحل کنترل

کنترل را می توان در چهار مرحله انجام داد:

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

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

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

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

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

پروژه

پروژه عبارت از یک نوع فعالیت مشخص است که دارای آغاز و انجام معین می

به یاد داشته باشید:

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

سوال

مدیریت پروژه چیست؟





باشد طوری که با تکمیل پروژه تشکیل آن از بین می رود. در پروژه نیل به هدف مشخص با استفاده از منابع مشخص در زمان محدود مورد نظرمی باشد.

مدیریت پروژه

مدیریت پروژه عبارت از به کار گیری دانش، مهارت ها، ابزار و تکنیک ها برای انجام فعالیت های پروژه به منظور تحقق الزامات آن می باشد.

و یا پروسه منظم برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، تطبیق و کنترل می باشد که در جریان پروسه های فوق الذکر به خاطر رسیدن به هدف از منابع معین در اوقات معین استفاده به عمل می آید.

پروگرام

پروگرام عبارت از مجموعه ای از پروژه های به هم پیوسته که به یک روش هماهنگ اداره می شوند تا منافع از آن حاصل و کنترل آنهایی را که به صورت انفرادی ممکن نیست، به طور درست و دقیق کنترل صورت گیرد. یک پروژه ممکن است بخشی از یک پروگرام باشد یا نباشد، لیکن یک پروگرام همیشه دارای پروژه ها می باشد.

مدیریت پروگرام

مدیریت پروگرام منجیت مدیریت متمرکز و هماهنگ شناخته شده تا اهداف استراتژیک و منافع پروگرام را به دست بیاورد. مدیریت پروگرام توجه خود را بالای وابستگی پروژه ها متمرکز می نماید و در تعیین نمودن یک روش مطلوب برای اداره کردن آنها کمک می کند.



بخش



ارتباطات در اداره

مقدمه

تأمین ارتباطات مؤثر تر یک مهارت اساسی برای تمام مدیران است خصوصاً مدیران مکاتب که با پروسه رشد و انکشاف آینده سازان این مرزوبوم سروکار دارند. هر عکس العمل می تواند این پروسه یا روند را بهتر یا خدشه دار بسازد. بنابراین تأمین، تحکیم، حفظ ارتباطات مؤثر و حل چالش ها و مشکلات مستلزم یک سلسله دانش و مهارت های می باشد که ما را قادر می سازد تا برای فراهم سازی زمینه های رشد و انکشاف بنیادی معارف کشور تلاش بیشتر نماییم.

انسان موجود اجتماعی است، این خصلت انسان را وا می دارد تا با هم نوع خود در ارتباط باشد و این ارتباط زمینه افهام و تفهیم را فراهم می سازد. تأمین ارتباطات از جمله خصایل فطری نوع بشر بوده، در غیرآن انسان به تنهایی قادر به تأمین نیازهای مادی و معنوی اش نمی باشد. برای تأمین ارتباطات، به افهام و تفهیم ضرورت است تا انسان بتواند اندیشه خود را به هم نوع خویش انتقال دهد.

انسان در مقایسه با سایر موجودات روی زمین از لحاظ جسمی نا توان است اما آنچه وی را نظر به سایر موجودات برتری می بخشد، قوه نطق و بیان اوست که از این طریق می تواند با هم نوع خود تبادل افکار نماید. این قوه نطق که زمینه افهام و تفهیم را فراهم می سازد از دیدگاه دین مقدس اسلام یکی از صفات اشرف المخلوقات بودن انسان را برملا می سازد. در دنیای پرندگان و چارپایان، هرگاه مشکلی به وجود بیاید معمولاً دو راه را انتخاب می کنند؛ یا به جنگ و مقابله می پردازند و یا این که راه فرار را اختیار می کنند، اما در اجتماع انسانی، نخستین راه معقول برای حل مشکلات و معضلات، افهام و تفهیم است.





ماهیت ارتباطات

ماهیت ارتباطات در این است که "کس نمی تواند بدون ارتباط باشد." یعنی افراد یا کارمندان داخل یک اداره و سازمان به صورت متداوم به شکلی از اشکال با همدیگر در ارتباط اند. حتی اگر آنها طوری به نظر برسند که گویا ارتباط ندارند، باز هم با یکدیگر در ارتباط هستند.

سکوت هم معنای چیزی را می دهد؛ این که شما چیزی برای گفتن ندارید و یا هم نمی خواهید چیزی بگویید باز هم ارتباط دارید. یعنی ارتباط درهمه جا موجود است. عین قضیه در مورد ارتباط به جهان خارج نیز صدق می کند. این که اگر یک اداره و یا سازمان چیزی می گوید یا می نویسد، این که آیا اعلان تجارتی خوب است یا نه و یا این که مناسبات عامه و مناسبات بازاریابی خوب است یا خراب، باز هم ارتباط به وجود می آید. اگر یک اداره و مؤسسه چیزی نمی گوید (یا نمی نویسد)، باز هم به طور غیر مستقیم پیامی را انتقال می دهد.

تعاریف مفاهیم یا ارتباطات

- هر عملی که توسط آن افراد بتوانند در رابطه به نیازمندی ها، خواست ها، ادراک، نظریات و آگاهی خود با یکدیگر تبادلۀ معلومات کنند، به نام مفاهیم یا ارتباطات یاد می گردد.
- مفاهیم / ارتباطات عبارت از انتقال یا تبادلۀ معلومات، نظریات، پیام ها، افکار، هدیات، ادراک و احساسات با استفاده از طریقه ها و وسایل مختلف بین طرفین می باشد.
- مفاهیم / ارتباطات عبارت از تبادلۀ افکار، پیام ها یا معلومات از طریق گفتار، رفتار، نوشتار، اشاره ها، نشانه ها می باشد.
- مفاهیم عبارت از عملکرد آگاهانه یا نا آگاهانه، خواسته یا نا خواسته است که از طریق آن احساسات و نظریات به شکل پیام های لفظی و غیرلفظی بیان گردیده و بعداً ارسال، دریافت و درک می شود.
- مفاهیم / ارتباطات می تواند به صورت آگاهانه یا نا آگاهانه، خواسته و یا ناخواسته، با علایم و نشانه های شفاهی و غیرشفاهی صورت بگیرد و هم می تواند از طریق گفتار و تکلم یا به گونه های مختلف صورت بگیرد.

انواع و سطوح ارتباطات

(^۱) **درون فردی:** استفاده زبانی یا تفکر و اندیشه ای که در درون فرد ارتباط برقرار کننده باشد (همچنین به خودگفتاری نیز مشهور می باشد). این فرد، خود گیرنده و فرستنده می باشد. بازگویی یک پروسه در حال جریان می باشد. بازگویی





از طریق خواب و خیال، بلند صحبت کردن، نوشتن، تکان دادن دست و صورت هنگام فکر کردن ، تفسیر ارتباطات غیر شفاهی و غیره انجام می شود.

(۲) **میان فردی:** بین دو یا بیش از دو نفر اتفاق می افتد. شخص سعی می کند تا عقیده، طرزدید یا رفتار دیگری را تحت تأثیر قرار دهد این امر می تواند از دیدگاه های ذیل فهمیده شود:

- رابطه ای: نقش های فرستنده و گیرنده به طور همزمان بین دوفرتبادل می شود تا معنی و مفهوم ایجاد نماید.
- موقعیتی (وضعیتی): ارتباط بین دوفرت در یک بافت و زمینه خاص اتفاق می افتد.
- کمی: فعل و انفعالات (تبادل اطلاعات) به صورت جفت جفت یا دوتایی به شمول ارتباطات از راه دور
- وظیفه ای: برای به دست آوردن اهداف میان فردی انجام می شود.

(۳) **گروه کوچک:** بین سه یا بیش از سه نفرکه فعل و انفعال (تبادل اطلاعات) انجام می دهند، اتفاق می افتد با این تلاش که به طور مشترک اهداف شناسایی شده را به دست آورند.

(۴) **سازمانی:** همه الگوها، شبکه ها و سیستم های ارتباطی در یک سازمان می باشد. ارتباطات سازمانی در محدوده نظام اجتماعی خاص اتفاق می افتد که از گروپ های وابسته به هم تشکیل یافته است و تلاش می کنند تا به طور مشترک اهداف شناسایی شده را به دست آورند.

(۵) **میان فرهنگی:** مدیریت پیام ها با هدف ایجاد معنی و مفهوم در سر تاسر فرهنگ ها می باشد. یک فرهنگ به طور اجتماعی ساخته می شود و از نظر تاریخی نمونه انتقال یافته سمبول ها ، کلام ها ، روش ها و قانون ها می باشد.

(۶) **ارتباطات جمعی:** هنگامی اتفاق می افتد که تعداد کمی از افراد پیام ها را به گروه ناشناس بزرگ و معمولاً حضار غیر متجانس (از همه قشر مردم، دکتر، معلم، ...) از طریق استفاده از رسانه ارتباطی خاص می فرستند.

عناصر ارتباطات

در ارتباطات چهار عنصر مهم وجود دارد:

۱. **پیام:** عبارت از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام می باشد.
۲. **فرستنده پیام:** شخص یا وسیله ای که پیام را به گیرنده (آخذ) می فرستد.
۳. **گیرنده پیام:** شخص یا وسیله ای که پیام فرستنده را اخذ می نماید.





۴. **وسیله پیام:** عبارت از عملیه انتقال پیام است بین فرستنده و گیرنده یا به عبارت دیگر عملیه ارتباطی است بین فرستنده و گیرنده جهت انتقال پیام.

ارتباطات بر اساس کارکرد سازمانی

سه نوع ارتباطات سازمانی مهم وجود دارد:

تبلیغات: هدف قانع کردن دیگران است به شکلی که پاسخ گوی منافع و اطمینان ما باشد. تبلیغات باید بر مقاومت کسانی که معلومات را دریافت می کنند، غلبه کند. پیروزی موقعی به دست می آید که قناعت به دست آورده شود. این قناعت می تواند دوستانه یا خصمانه باشد.

معلومات: موقعی که ما می خواهیم تا حد ممکن، بی طرف و بی غرض باشیم. آنچه که مهم است، محتوای عینی (حقیقی) ارتباط می باشد تا گیرنده را مطلع نماید. رساندن پیام بدون اضافه کردن یا کم کردن پیام، همان طور و قسمی که پیام به دست ما رسیده، باید با بی طرفی، دقیقاً همان پیام را برسانیم. ارتباط بشری در میان کارگزاران یا عاملان پیام، مهم فرض نمی شود. **تعلیم و تربیه:** ارتباط مزیتی است که به مستفیدان اعطا شده است، با هدف بزرگ کردن سه افق احتمالات و انتخابات: (۱) شخصیت شان را بر اساس ارزش های مهم رشد دهند، (۲) استعداد و توانایی های شان را رشد دهند و قادر باشند تا وجود فردی خود را بیان نمایند (۳) یک نوع حس احترام و اعتماد را در جامعه ای که خودشان را متعلق به آن می دادند، ایجاد نمایند.

سبک های اساسی ارتباطات

سبک ستیزه جویانه (پرخاشگرانه): سبک سلطه جویانه، خود پسندانه، و کنایه آمیز می باشد. افراد با این نوع سبک ارتباطات، دیگر افراد را سرکوب می کنند، فکر نمی کنند که آنها راه را اشتباه می روند، مردم را در تنگنا قرار می دهند، فکر می کنند که همه چیز را می دانند، هیچ گاه قدردانی و سپاسگزاری خود را نسبت به دیگران ابراز نمی کنند و میل و رغبت شدیدی دارند تا از بحث و جدل ها برنده بیرون آیند.

سبک غیر فعال (انفعالی): پوزش آمیز، خودآگاه، به دیگران اعتماد می کنند نه به خود، خواسته ها و احساسات خود را بیان نمی کنند و اجازه می دهند که دیگران برای خودشان تصمیم بگیرند. آنها سعی می کنند از درگیری جلوگیری کنند، موقعی که با آنها با بی عدالتی رفتار می شوند، خونسرد می باشند و گله و شکایت می کنند به جای اینکه وارد عمل و دست به اقدامی بزنند. آنها تمایل دارند تا از چیزها جلوگیری و آنها را به تعویق بیندازند.





سبک جسورانه؛ بدون قضاوت به خود و دیگران اعتماد می کنند، با اعتماد، خود آگاه، افراد خوش و خلق و خوی، قابل انعطاف، قاطع و اثرگذاری هستند. آنها دوست دارند به سوی عمل، جهت گیری کنند، در آرزوهای شان واقع بینانه هستند، منصف و عادلانه، و اقدامات مناسبی برای آنچه که می خواهند به دست آورند، انجام می دهند بدون اینکه حقوق دیگران را رد کنند. آنها مذاکره می کنند، مسایل را تحلیل می کنند و مصالحه می کنند تا مشکلات حل شوند. آنها به محض به وجود آمدن مشکلات با آن مقابله می کنند.

شاید شما فکر کنید که سبک جسورانه بهتر است اما سبک پرخاشگرانه (ستیزه جو) نیز در موارد ذیل قابل استفاده می باشد:

- موقعی که تصمیم گیری باید سریع انجام شود.
- در موقع اضطرار یا ضرورت
- موقعی که شما می دانید که حق با شماست و این حقیقت مهم و ضروری است.
- خلاقیت را با طرح رقابت هایی به منظور استفاده در آموزش و یا افزایش سطح بهره وری، بر انگیزانند.
- همچنین سبک غیر فعال (انفعالی) استفاده های کلیدی مخصوص به خود را دارد؛ نکات زیر را به خاطر بسپارید:
- موقعی که یک مسأله جزئی است.
- موقعی که مشکلات به وجود آمده بر اثر درگیری، بزرگ تر از خود درگیری باشد.
- وقتی احساسات به شدت بالا می رود، عقل سلیم ایجاب می کند که یک وقفه ای ایجاد شود تا خونسرد شده و دوباره خود آگاهی را به دست آوریم.
- موقعی که قدرت شما خیلی کمتر از طرف مقابل تان است.
- موقعی که موضع دیگران به خاطر اهداف معقول غیر ممکن باشد که تغییر کند. (پالیسی های حکومتی)

فیدبک (feedback) چیست ؟

فیدبک عبارت از آن عملیه ای است که به اشتراک کننده نشان می دهد سلوک آنها بر دیگران چه تأثیر به جا گذاشته است. همچنان برای مربی نکات قوی و ضعیف کارش را نشان داده، فرصت می دهد تا نکات قوی را قویتر و نکات ضعیف را اصلاح نماید.

یا اینکه فیدبک عبارت از عملیه ای است که به فرد فرصت می دهد تا تغییر مطلوب را در سلوک خود ایجاد، ضعف هایش را اصلاح و نکات قوی اش را قوی تر و بهتر بسازد.





اصول ارایه فیدبک (feedback)

هنگامی که فیدبک می دهیم باید نکات ذیل را رعایت کنیم:

- کار برد کلماتی مانند: به نظر من (برخلاف مخاطب قراردادن مستقیم طرف مقابل)
- مثبت گرایی، برخلاف منفی گرایی
- فیدبک فوری، نه اینکه تمام مسایل را ابتدا به ذهن بسپارید و بعداً با عصبانیت به رخ جانب مقابل بکشید.
- فیدبک دهی دو جانبه (از بالا به پایین و از پایین به بالا)

چگونگی فیدبک مؤثر

- فقط وقتی فیدبک دهید که جانب مقابل از شما تقاضا کند.
- کوشش کنید تا حد امکان فیدبک مختصر ارایه نمایید.
- کوشش کنید تا در فیدبک، ادراک تان را به صورت ادارک، فرضیات را به نحو فرضیات و احساسات خود را به صورت احساسات اظهار کنید.
- فیدبک نباید شخص مقابل را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهد.
- در فیدبک دهی، احساسات و برداشت های مثبت هم باید شامل باشد.
- فیدبک باید به زودی بعد از مشاهدات وضعیت موجود، داده شود.
- فقط به کسی فیدبک دهید که شما نیز از وی فیدبک را می پذیرید.

بعد از دریافت فیدبک چه باید کرد؟

- زمانی که از جانب مقابل فیدبک دریافت می کنید، به آرامی و خونسردی گوش فرا داده و سعی نکنید فوراً برای دفاع از خود توجیهات ارایه کنید؛ مثلاً: این که بگویید (بلی، اما ...)
- انتقاد جانب مقابل را به زبان خود تکرار نموده و در صورت لزوم از وی سوالاتی بپرسید؛ مانند: خوب... منظور شما این است که...
- از اشخاص دیگر نیز خواستار فیدبک شوید؛ مثال: (می خواهیم بدانم شما در این مورد چه فکری کنید...)





- در رابطه به درک و برداشت جانب مقابل شک و تردید نکنید؛ به طور مثال: برداشت شما از این موضوع غلط است به خاطری که...

- زمانی فیدبک بخواهید که آمادگی پذیرش آن را داشته باشید.

آینه شخصیت

تعریف شخصیت

شخصیت عبارت است مجموع خصوصیات، عادات، سلوک، طرز فکر، سطع دانش و دیگر اوصاف ذاتی و معنوی یک انسان می باشد.

آینه جووهری

دو نفر به نام های جوزف لفت و هری انکم طرحی را پیشکش نموده اند، که هر انسان ضرورت دارد، تا به مقصد خود شناسی از چهار جهت متوجه باشد. و یا به عباره دیگر هر انسان از طریق چهار دریچه یا آینه می تواند به خود شناسی و انکشاف بیشتر شخصیت خود نایل آید.

ساحه آشکار	ساحه کور
ساحه مخفی	ساحه تاریک

این دریچه ها یا آینه ها را می توان به نام ساحات مختلف به ترتیب ذیل نیز یاد کرد:



ویژگی های ارتباطات مؤثر

۱. ارتباطات مؤثر در جستجوی افهام و تفهیم می باشد.

فرصت های غلط فهمی و تصور غلط با ارتباطات مناسب به حداقل خود می رسد. بعضی از تخنیک ها در رابطه با درک بهتر عبارت اند از: عبارت پردازی کلمات، تهیه نمودن معلومات بیشتر و پرسیدن سوال، برای روشن ساختن پیام و آشکار ساختن احتمالات و احساسات می باشد. ارتباطات مؤثر از قطع شدن قسمت های شفاهی و غیر شفاهی پیام جلوگیری می کند.

۲. ارتباطات مؤثر تهدید آمیز نمی باشند.

ارتباط مؤثر، شما را نکوهش نمی کند و متوسل به ناسزا و دشنام نمی شود. نه شما را تهدید می کند نه دیگران را در فریاد زدن یا نعره کشیدن دخیل می سازد.

۳. ارتباطات مؤثر، هدف مشخصی دارد.

گیرنده و فرستنده، هر دو به طور واضح از اینکه چرا آنها در فعل و انفعالات (تبادل ارتباطات) دخیل هستند، آگاهند. آنها می دانند چه دستاوردی از فعل و انفعالات به وجود می آید. این امر به سادگی می تواند در خوب درک نمودن یکدیگر، مطلع شدن یا کار بالای مشکلات و نگرانی ها باشد.

۴. ارتباطات مؤثر، از رسانه مناسب برای انتقال پیام استفاده می کند.

تعدادی از رسانه ها موجود است که شما می توانید از بین شان انتخاب کنید. این امر ما را مطمئن می سازد که پیام ها به طور مؤثر و کارآ از طریق رسانه انتخاب شده فرستاده شده اند.

۵. ارتباطات مؤثر، بموقع و به جا می باشد.

ارتباطات مؤثر عواملی همچون زمان گذاری در رابطه با موقعی که رفتار مشاهده می شود، آمادگی گیرنده و موجودیت پشتیبانی را در نظر و مورد توجه قرار می دهد

۶. ارتباطات مؤثر، خوب برنامه ریزی شده است.

هدف محتوای پیام و رسانه، شناسایی و آماده شده است. تلاش آگاهانه ای برای ساده نمودن ایده ها، تحلیل هدف، آماده نمودن جایگاه فیزیکی صورت می گیرد و در مورد معلومات با افراد قابل اعتماد مشورت می کنند البته همه این فعالیت ها قبل از رخ دادن فعل و انفعالات (تبادل ارتباطات) می باشد.





موانع بر سر راه ارتباطات مؤثر

موانع ما را از درک عقاید و افکار دیگران دور نگه می دارد. دو نوع موانع وجود دارد- داخلی و خارجی. مثال هایی از موانع داخلی، خستگی، مهارت ضعیف شنیداری، دیدگاه شما نسبت به معلومات فرستنده، علاقه نداشتن به پیام، ترس، بی اعتمادی، تجربه های گذشته، دید منفی، مشکلات در خانه، نداشتن تجربه ها و عواطف. مثال هایی از موانع خارجی: سر و صدا، اختلال ها، کار نکردن ایمیل، ارتباطات بد تلیفون هنگام روز و استفاده کلمات تخنیکی زیاد توسط فرستنده برای حضار یا شنوندگان. در ذیل موانع مشترکی وجود دارد که از برقراری ارتباط پیام، جلوگیری می کند:

- حجم اضافی معلومات: روبرو شدن با مقدار معلوماتی که از ظرفیت فردی تجاوز می کند.
- زبان: معانی متفاوت و اصطلاحات فنی استفاده شده به وسیله فرستنده می تواند باعث شود که گیرنده ها به غلط پیام شان را تفسیر کنند، همچنین مفهوم گرفتن از کلمات استفاده شده برای هر شخص متفاوت است.
- پالایش و تصفیه: تغییر آگاهانه معلومات به منظور وفق دادن گیرنده می باشد مخصوصاً در ارتباطاتی که شما به عنوان زیر دست و دیگری به عنوان ما فوق می باشد (مختصر کردن پیام به منظور جلوگیری از حجم اضافی معلومات و گزارش انتخابی، جایی که فرستنده اطلاعات ناصحیح و ناقص را می دهد).
- ادراک انتخابی: افراد "واقعیت" را بر اساس نیازها، انگیزه ها، تجربه، سابقه و دیگر ویژگی های شخصی شان تفسیر می کنند.
- احساس: نادیده گرفتن جریان های فکر حقیقی و منطقی و جایگزین کردن قضاوت های عاطفی در هنگام تفسیر بیان پیام می باشد.
- دفاع: رفتارهایی که منجر به احساس ترس و واهمه می شوند، بنابر این واکنش به شکلی است که توانایی درک و فهم دو جانبه را کاهش می دهد. (به محض اینکه پیام را دریافت نمودید، دفاع می کنید و وقتی شما دفاع می کنید، پس توافق دو جانبه وجود ندارد)
- فرهنگ: شکل، رویه، صراحت، طرح ها و استفاده از معلومات را تحت تأثیر قرار می دهد. ارزش های فرهنگی طریقه برقراری ارتباط مردم را تحت تأثیر خود قرار می دهد.





- موقف های متفاوت گیرنده و فرستنده: برای مثال: یک مدیر ارشد یک یادداشتی به ناظر تولید می فرستد که به احتمال زیاد توجه دقیقی به این یادداشت می کند. همین معلومات اگر بر عکس از ناظر تولید به مدیر ارشد فرستاده شود، آن توجهی که شایسته این یادداشت است، صورت نمی گیرد.
- زمانبندی ضعیف: معلومات اگر بموقع دریافت نشوند نمی تواند بر بالای آن سریع کار کرد.
- منازعه: هنگامی که افراد در ارتباطات دخیل هستند، در درگیری به سر می برند، در نتیجه به معلومات توجهی نمی شود یا از شکل خود بیرون می آید.

موانع همچنین می توانند بر طبق شفاهی یا غیر شفاهی مانند ذیل دسته بندی شوند:

موانع غیر شفاهی	موانع شفاهی
چشم های درخشان	انتقاد کردن :
چشم های غلتان	بازپرسی کردن
حرکات سریع	انتقاد کردن
حرکات کند	نکوهش کردن
دست روی دست	شرمنده کردن
پا روی پا	پیام های تان
حرکاتی که در آنها عصبانیت و خشم وجود ندارد:	درس اخلاق دادن
شل و بی حال راه رفتن	موعظه کردن
قوز کردن پشت	نصیحت کردن
فقدان بهداشت شخصی	تشخیص دادن
قدرت بدون هدف روی کاغذ عکس کشیدن	تأیید
جلوگیری از تماس چشم	دستور دادن
به مردم خیره نگاه کردن	ترساندن
بیش از حد بی قرار بودن	فرمان دادن
	نظارت کردن
	فریاد زدن
	فحش دادن
	خودداری از صحبت کردن





غلبه کردن بر موانع ارتباطات مؤثر

- در صورت وجود مشکل، می توان بر آنها غلبه کرد تا از پیچیدگی پیام های ارتباطی جلوگیری شود.
- زبان را ساده تر کنید. از کلمات و ساختاری در پیام تان استفاده کنید که پیام ها برای دریافت کننده قابل فهم و روشن باشد. کلمات فنی و تخیلی می تواند برای گروپ های خاص مورد استفاده قرار گیرد.
- به دنبال نشانه های غیر شفاهی باشید. اطمینان حاصل کنید که عمل باید در راستای صحبت باشد. پیام غیر شفاهی باید پیام شفاهی را تقویت نماید.
- با دیگران همدل باشید. خودتان را به جای شنوندگان قرار دهید. از این طریق شما می توانید احتمالاً چیزها را از دیدگاه شنوندگان ببینید. سپس شما می توانید کانال مناسب و عبارات درست را برای انتقال پیامتان انتخاب کنید.
- از کانال های چند گانه استفاده کنید. این کار وضوح و روشنی پیام را افزایش می دهد زیرا (۱) همه حواس را به تحریک در می آورد. (۲) و این مسأله را مورد توجه قرار می دهد که مردم توانایی های مختلف دارند تا ارتباطات را جذب کنند.
- از فیدبک استفاده کنید. در مورد پیام چند سوال بپرسید تا مشخص شود که آیا پیام مورد نظر به همان شکلی که موردنظر ما بوده ، درک و فهمیده شده است.
- فعالانه گوش دهید. برای درک کامل گوش کنید، از قضاوت ها یا تفسیرهای بی جا خود داری کنید. گوش دادن خود را با بالا بردن همدلی با فرستنده گسترش دهید.
- عواطف را کنترل کنید. هنگامی که عواطف به شدت تیره می شوند و انتقال معنی را از شکل طبیعی خود در می آورد، از آن چشم پوشی کنید یا از برقراری ارتباط خودداری نمایید تا وقتی که تعادل و تسلط و اعصاب به جای خود برگردد.

ارتباطات عامه

ارتباطات عامه، عبارت از علم و فن ایجاد ارتباط بین سازمان وگروپ مورد نظرآن می باشد. این مسأله تنها به خاطر بهبود محصول خدمت نیست بلکه جهت ارتقای خود سازمان ضروری است.





موارد کاربرد ارتباطات عامه

ارتباطات عامه جهت بازاریابی: در بازاریابی جهت همکاری برای آگاهی مشتریان درباره محصول با خدمات شان به صورت عمومی مورد استفاده قرار می گیرد (یک اعلان مشخص برای تولید یا خدمات صورت گیرد). اینها همچنان از ارتباطات عمومی به حیث یک وسیله رسیدن به دولت مندان و قانون گذاران استفاده می کنند. همچنان آنها جهت نشان دادن خود، مبنی بر این که آنها استخدام کننده های فنی بوده و پروگرام استخدام منابع انسانی خود را تقویه کند، نیز استفاده می کنند.

ارتباطات عامه در امور سیاسی: سیاست مداران از ارتباط عمومی جهت جلب آرا و همچنان زمانی که آنها موفق به پیشرفت و دفاع از خدمات خود هستند استفاده می کند.

ارتباطات عامه در سطح ادارات دولتی و غیردولتی: ادارات دولتی و همچنان سازمان های خیریه و عام المنفعه (شامل پوهنتون ها، مکتب ها، شفاخانه ها، کمک کنندگان اجتماعی و انسانی و غیره) به طور عمده از ارتباطات عامه جهت حمایت از برنامه های آگاهی عامه، جذب پرسونل، پروگرام های فراهم آوری بودجه و بلند بردن حمایت از خدمات شان استفاده می کند.

بعضی اوقات ارتباطات عمومی یک سازمان شاید مخاطبان مختلف را با پیام های مختلف به خاطر به دست آوردن یک هدف کلی در نظر بگیرد که اکثراً جهت منتشر ساختن یک هدف خاص و یا موجب تغییر سلوک گردد.

اکثر سازمان ها برای ارتباطات عامه مدیری را استخدام می کنند. مؤسسات بزرگ حتی یک دیپارتمنت ارتباط عامه دارند. ارتباط عامه باید منحصراً یک وظیفه مدیریت، در اداره دیده شود. یک برنامه مؤثر ارتباط عامه سازمان کوشش می کند تا اهداف سازمان را با شنوندگان داخلی و خارجی ارتباط دهد. چندین راه تخصصی در عرصه ارتباطات همگانی وجود دارد که شامل مدیریت بحران، مدیریت شهرت و اعتبار، ارتباطات سرمایه گذاران و ارتباطات کارگران می شود.

شیوه های کاربردی در ارتباطات عامه

در نظر گرفتن گروپ مورد نظر:

شیوه عمده در ارتباط عامه این است تا گروپ مورد نظر را شناسایی کنیم و پیام باید طوری تهیه شود که تقاضای آنها را برآورده سازد. گروپ مورد نظری تواند بسیار عام به سطح ملی یا بین المللی باشد. اما در اکثر اوقات یک عده مخصوص از افراد، گروپ مورد نظرما خواهد بود.

بر علاوه گروپ مورد نظر، کسان دیگری هم وجود دارند که به نام سهامداران (Stake Holder) یاد می شوند. آنها در رابطه به موضوع، مفاد اقتصادی دارند. گروپ های مورد نظری توانند سهامداران ما باشند. اما سهامداران نمی توانند گروپ مورد نظر





باشند. به طورمثال: یک سازمان به بخش ارتباط عامه خود وظیفه می دهد تا کمپاین جمع آوری پول، جهت اعمار یک پرورشگاه را به راه بیندازد. سازمان و یتیمان، گروپ مورد نظر این کمپاین هستند. اما سهامداران کسانی هستند که از آنها تقاضا می شود، پول بپردازند.

کنفرانس مطبوعاتی:

کنفرانس مطبوعاتی عبارت از واقعه ای است که یک شخص درمحل و وقت معین با رسانه ها صحبت می کند که اکثراً درمحل عمومی برگزار می گردد. درجریان این کنفرانس گوینده می تواند معلومات را و این مسأله را که چی کسی آن را اخذ می کند، کنترل کند. حتی آنها می توانند ژورنالیستانی را که به کنفرانس دعوت می شوند انتخاب کنند.

گروپ های فشار:

عبارت از گروپ های اند که تلاش می کنند بالای دولت، پالیسی های حقوقی یا نظریات مردم، اعمال نفوذ کنند. این گروپ ها فقط یک توجه خاص را مبذول می دارند. گروپ ناظر، کوشش می کند که هدف اصلی خود را بپوشاند و مرجع حمایت کننده آن گروپ، پیشروان، است. گروپ پیشروان، یک مسأله بسیار مورد بحث در ارتباطات عامه است. موجودیت آنها می تواند فقط در وضعیتی استعمال گردد که متخصصان ارتباط عامه، آن حالت را تخنیک حزب سوم می نامند. این تکنیک به معنای گذاشتن حرف خود بر زبان کسی دیگر است.

بزرگ جلوه دادن:

یک مثال آن نوشتن نامه ها به تنظیم کننده یک روزنامه با استفاده از نام های متفاوت به خاطر پخش یک مفکوره می باشد. در این حالت تنظیم کننده روزنامه فکرمی کند که یک گروه از مردم چنین مفکوره دارند درحالی که این گونه فکر، تنها نگرش یک گروپ کوچک می باشد.

سایر شیوه های ارتباط عامه

صحبت مسیری را نشان می دهد. که یک گوینده ارتباط عامه با شبکه های مختلف رادیویی و تلویزیونی مصاحبه می کند؛ مثلاً:

- انتشارکتاب، رساله ها و نوشته های دیگر.
- ارتباط مستقیم توسط نامه های اخباری(چاپ شده یا توسط پست الکترونیکی) نه ازطریق رسانه ها
- شکل ظاهری، گفتار، پذیرش، سیمینارها و سایر واقعات





مزایای ارتباطات خوب در سکتور عامه

ارتباطات یکی از عناصر لازمی حکومت داری خوب است. اساساً سکتور عامه یک سکتور خدماتی است و مستلزم ارتباطات بهتر نه تنها در میان کارمندان بلکه با مراجعین نیز می باشد. (روابط عامه بهتر)

بازاریابی در ارایه خدمات از طریق سکتور عامه مانند سکتور خصوصی بسیار مهم است. روابط خوب با مراجعین در تأمین همکاری و حمایت از جانب مردم کمک خواهد کرد. (استفاده بهتر از خدمات حکومتی با استفاده از معلومات مراجعین)

مفهوم اینکه "حکومت برای مردم است" دلالت بر این می کند که حکومت باید به اساس معلومات مراجعین به نیاز مندی های مردم توجه کند. (فراهم ساختن مطلوب ترین محصولات و خدمات)

سروی مراجعین، باید مطلوب ترین نوع خدمات مورد نظر آنان را فراهم کند و می تواند اساسی باشد برای ارایه چنین خدمات و محصولات. (به اساس سروی ضروریات مراجعین، نوع خدمات خود را اولویت بندی نماید).

فراهم سازی اجناس و ارایه خدمات باعث مصرف منابع مالی می گردد و مسؤولان با محدودیت چنین منابع رو به رو اند. بنابراین نظر به اهمیت هر یک از محصولات یا خدمات، برای مراجعین، اولویت بندی آنان ضرور است؛ زیرا نمی توانیم تمام خدمات را همزمان عرضه نماییم.





مفاهیم ارتباطات

انسان موجود اجتماعی است، این خصلت باعث می شود تا انسان با هم نوع خود در ارتباط باشد که این ارتباط زمینه افهام و تفهیم را فراهم می سازد. تأمین ارتباطات از جمله خصلت های فطری نوع بشر است در غیر آن انسان به تنهایی قادر به تأمین نیازهای مادی و معنوی اش نمی باشد. برای تأمین ارتباطات، به افهام و تفهیم ضرورت است تا انسان بتواند اندیشه خود را به هم نوع خویش انتقال دهد.

انسان ها در مقایسه با سایر موجودات روی زمین از لحاظ جسمی ناتوان هستند اما آنچه وی را نظر به سایر موجودات برتری می بخشد، قوه نطق و بیان اوست که از این طریق می تواند با هم نوع خود تبادل افکار نماید. این قوه نطق که زمینه افهام و تفهیم را فراهم می سازد، از دیدگاه دین مقدس اسلام یکی از صفات اشرف مخلوقات بودن انسان را برملا می سازد. در دنیای پرندگان و چهار پایان، هرگاه مشکلی به وجود بیاید معمولاً دو راه را انتخاب می کنند به جنگ یا مقابله می پردازند و یا این که راه فرار را اختیار می کنند، اما در اجتماع انسانی، نخستین راه معقول برای حل مشکلات و معضلات، افهام و تفهیم است.

از جانب دیگر اگر ارتباطات را در رابطه به سازمان مدنظر بگیریم، دیده می شود که سازمان منحصت یک سیستم تجزیه و تحلیل اطلاعات کار می نماید. دانشمندی به نام مورگان سازمان را به مغز تشبیه نموده است. ارایه چنین تصویری از سازمان می رساند که سازمان اطلاعات را می گیرد و آن را از فلتروهای خود می گذراند، با در نظر داشتن تجاربش آن را تحلیل و تجزیه می کند،





تفسیر می نماید، آن را تغییر می دهد و سرانجام بر اساس آن عمل می کند. این مغز در مواردی فراموش کار است و لغزش هایی هم دارد.

در سازمان، پروسه ارتباطات در بر گیرنده عواملی است که از نظر فردی و سازمانی، اهمیت زیادی دارد. در مورد وضع فردی، امتحانی را در ذهن تان مجسم سازید که در صنف از شاگردان گرفته می شود. اگر این افراد از نظر نوع شناخت و تفسیر تفاوتی نداشته باشند، تمام مطالب را یک سان خواهند نوشت. بدیهی است که همه شاگردان و استادان خوب می دانند چنین چیزی رخ نخواهد داد. ساختار کانال های ارتباطی و پست یا مقام شخص در سازمان تعیین کننده اطلاعاتی است که داخل پروسه ارتباطات در سازمان می شود. به طور مثال فردی که فعلاً رئیس و قبلاً آمر بوده است، اطلاعات را به طور دیگری تفسیر می کند. یعنی در موقف یک رئیس و در موقف یک آموزگار. تفسیری که فرد از ارتباطات دارد به شدت تحت تأثیر پست و مقامی است که در سازمان احراز کرده است.

تعاریف ارتباطات

هر عملی که توسط آن افراد بتوانند در رابطه به نیازمندی ها، خواست ها، ادراکات، نظریات و آگاهی خود با یکدیگر تبادله معلومات کنند، به نام مفاهیم یا ارتباطات یاد می گردد.

مفاهیم / ارتباطات عبارت از تبادله افکار، پیام ها یا معلومات از طریق گفتار، رفتار، نوشتار، اشاره ها و نشانه ها می باشد. مفاهیم عبارت از انتقال یا تبادله معلومات، نظریات، پیام ها، افکار، هدایات، ادراک و احساسات با استفاده از طریقه ها و وسایل مختلف بین طرفین می باشد.

مفاهیم عبارت از عملکرد (اجرات) آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته است که از طریق آن احساسات و نظریات به شکل پیام های لفظی و غیر لفظی بیان گردیده و بعداً ارسال، دریافت و درک می شود.

مفاهیم / ارتباطات می تواند به صورت آگاهانه یا نا آگاهانه، خواسته و یا ناخواسته، با علایم و نشانه های شفاهی و غیر شفاهی صورت بگیرد و هم می تواند از طریق گفتار و تکلم یا به گونه های مختلف صورت بگیرد.

ماهیت (۱) ارتباطات

ماهیت ارتباط در این است که "کس نمی تواند بدون ارتباط باشد" یعنی افراد یا کارمندان داخل یک اداره و سازمان به صورت متداوم به شکلی از اشکال با همدیگر ارتباط می گیرند حتی اگر آنها طوری به نظر برسند که گویا ارتباط ندارند، باز هم با یکدیگر در ارتباط هستند.





سکوت هم معنای چیزی را می دهد؛ این که شما چیزی برای گفتن ندارید و یا هم نمی خواهید چیزی بگویید باز هم ارتباط دارید. یعنی ارتباط در همه جا موجود است. عین قضیه در مورد ارتباط به جهان خارج نیز صدق می کند. این که اگر یک اداره و یا سازمان چیزی می گوید یا می نویسد، این که آیا اعلان تجارتی خوب است یا نه و یا این که مناسبات عامه و مناسبات بازاریابی خوب است یا خراب، باز هم ارتباط به وجود می آید. اگر یک اداره و مؤسسه چیزی نمی گوید (یا نمی نویسد)، باز هم به طور غیر مستقیم پیامی را انتقال می دهد.

در تمام سطوح سازمانی ۷۵ فیصد از کار روزانه صرف ارتباط می شود ۲۵ فیصد آنچه را که ما می شنویم به آن بی توجه هستیم و ۷۵ فیصد را با دقت می شنویم.

اوقات انسان ها در سازمان چگونه می گذرد؟ یک مرور اجمالی نشان می دهد که، به عنوان مثال یک مدیر در جریان روز وقت خود را این طور می گذراند: به چند نفر در داخل و خارج سازمان برای امور اداری و شخصی تلفن می کند یا از طرف چند نفر به او تلفن می شود، مسوده پیام هایی را تهیه می کند و آنها را همراه با یادداشتی برای کمپیوتر کار می فرستد یا آنکه مسودات تهیه شده به وسیله کارمندان را، برای اظهار نظر و تأیید مطالعه می کند، نامه های وارده را مرور می کند و دستورات لازم را درباره نحوه اجراءات در حاشیه هر یک یادداشت می کند و آنها را جهت اقدام برای بخش های مربوطه ارسال می دارد، گاهی نیز به صورت کتبی یا شفاهی نظر مافوق را درباره بعضی مکاتبات تحلیل می کند، مکاتیب یا اطلاعیه ای را مثلاً در زمینه هدف های تجدید نظر شده واحد مربوطه تدوین می کند و جهت اطلاع و اقدام به کارمندان مربوط ابلاغ می نماید یا آنکه مکاتیب های وارده را مطالعه می کند، در جلسات شرکت می کند و نظرات خود را ابراز می دارد و از نظرات دیگران مطلع می شود، به گفته یکی از مراجعین ناراضی گوش می دهد، ضمن صحبت در مواردی سر را به علامت تصدیق و تأیید یا نشانه منفی و مخالفت تکان می دهد و در مقابل، مقررات روش جاری را تشریح می کند، از کارمندی می خواهد در زمینه مأموریت محوله گزارش دهد، ضمن گوش دادن به گفته های او از روی رضایت لبخندی می زند یا آنکه به علامت عدم رضایت ابرو ها را در هم می کشد، در پایان ممکن است به نشانه رضایت و صمیمیت دست او را بفشارد و آهسته به پشت او بزند یا آنکه او را به انجام امور با جدیت و دقت بیشتری دعوت کند، ملاحظه می شود مدیر در انجام این وظایف که نمونه ای از فعالیت های روزانه او را تشکیل می دهد همواره سعی دارد به طریقی قصد و نیت خود را به دیگران منتقل کند یا آنکه از نظرات و مفاهیمی که به وسیله دیگران ابراز می شود، مطلع شود.





اهمیت ارتباطات

با در نظر داشت اندازه سازمان، پیچیده شدن تکنالوژی، پیچیدگی و رسمی بودن امور، ساختار سازمان طرح ریزی می شود و به این اساس سیستم اطلاعاتی به وجود می آید. تعیین ساختار سازمانی، نشانه ای از مسیر خاصی است که مشخص کننده نوع ارتباطات در سازمان است. قدرت، رهبری و تصمیم گیری علنی یا غیر علنی به پروسه ارتباطات بستگی دارد، چون که بدون موجودیت اطلاعات این پروسه ها ارزشی نخواهند داشت.

تحلیل گران سازمانی برای پروسه ارتباطات به درجات مختلف اهمیت قایل شده اند چنانچه بعضی ایشان آن را مانند خون که در بدن انسان رول اساسی را ایفا می کند، ارتباط را نیز مانند آن در سازمان تشبیه نموده و به آن اهمیت بسزایی قایل شده اند.

بنابراین ارتباطات در سازمان باید طوری برقرار گردد تا به نتایج مطلوب نایل گردیم. بارنارد ۱۹۳۸ چنین اظهار می دارد (در تیوری همه جانبه سازمان، ارتباطات در مرکز قرار می گیرد. زیرا ساختار، وسعت و حدود سازمان تقریباً به وسیله شیوه های ارتباطی مشخص می شوند). از این دیدگاه که به موضوع نگاه کنیم ارتباطات در قلب سازمان قرار می گیرد. دو محقق دیگر به نام های کنز و کان ۱۹۷۸ چنین می گویند: (ارتباطات - تبادل اطلاعات و انتقال مقصود - روح و اساس سیستم اجتماعی سازمان را تشکیل می دهد). به عوض این که ارتباطات را کانون، مرکز تجزیه و تحلیل های سازمانی به حساب آریم، دیدگاه معقول تر این است که گفته شود با توجه به زاویه ای که به سازمان نگاه می شود و نوع سامانی که مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد، اهمیت ارتباطات کم یا زیاد می شود.

ارتباطات، برای مدیران سازمان و کاری که انجام می دهند نقش حیاتی دارد. کانتر (۱۹۷۷) به این نتیجه رسید که مدیران فیصدی زیادی از وقت خود را در ارتباطات مصرف می کنند. معمولاً این ارتباطات به شکل تماس های مستقیم با زیردستان، مدیران سطح پایین، همکاران و مشتریان است. همچنین این تماس ها به شکل برگزاری جلسات برقرار می گردد. مدیران باید به پیام های تلفونی و نامه های ارسالی جواب دهند. سخن کوتاه این که، کار مدیر در ارتباطات خلاصه می شود. نظر به تخمین و محاسبات انجام شده ۸۰ فیصد وقت مدیران در ارتباطات که با دیگران برقرار می کنند، مصرف می شود.

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

ارتباطات برای مدیریت نظر به دلایل ذیل مهم است:

- برقراری رابطه مؤثر





• کاهش تنش ها در محیط کاری

ارتباط پروسه ای است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل توسط آن انجام می گردد. پس ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر، تنش های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین برده و یا حداقل کاهش می دهد. ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن مستفید می گردند.

نقش ارتباطات

در یک گروه یا سازمان، ارتباطات چهار نقش ایفا می کند که عبارت اند از:

- ارتباطات به چندین روش، رفتار اعضا را کنترل می کند. سازمان ها، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعمل های رسمی دارند که کارکنان و اعضا باید آن ها را رعایت کنند. و این چنین گروه می تواند از این طریق (یعنی رعایت معیار ها) اعمال کنترل نماید.
 - ارتباطات از طریق روشن ساختن مطالبی مانند شیوه انجام کارها و طریق بهبود اجرات در کارکنان و اعضای سازمان انگیزه ایجاد کند.
 - برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که در درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت، درجه رضایت فرد و نوع احساسات او می باشد.
 - آخرین نقش ارتباطات فراهم آوری اطلاعات است که در زمینه تصمیم گیری به کار می رود. ارتباطات می تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه ها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و می توانند از طریق رد و بدل کردن اطلاعات، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شیوه یا راه حل را انتخاب نمایند.
- قابل تذکر است هیچ یک از این چهار وظیفه نسبت به سایر برتری ندارد.

انواع ارتباطات

شفاهی (کلامی): عبارت از تکلم رو در رو است که از طریق چینل های مختلف مانند: تلفون، وسایل ارتباط جمعی و غیره صورت میگیرد. که در برگرنده مسایل ذیل می باشد.

- طرز تکلم / گفتار
- کیفیت آواز، نفس کشیدن





- پستی و بلندی آواز

- وقفه ها در جریان صحبت

- سرعت تکلم

- جملات بی معنی

غیر شفاهی (کتبی و اشاره ای): عبارت از ارتباطاتی است که شامل مکاتیب، اخبار، مجلات، علایم، اشاره ها، نشانه ها و غیره میشود. که در برگیرنده مسایل ذیل می باشد.

- اشارات و حرکات بدنی

- سیما / چهره

- ایستادن، طرز ایستادن، قدم زدن

- ارتباط چشمی

- نمای ظاهری

- فاصله طرف مقابل

هر کدام از این ارتباطات دارای مزایا و معایبی است که به توضیح آنها می پردازیم:

مزایای ارتباطات شفاهی

۱- ارتباط شفاهی ساده و مستقیم است. وقت کمتری می گیرد و از حیث هزینه ارزان تر تمام می شود.

۲- از تأخیر و کاغذ بازی جلوگیری می کند.

۳- محبت و رفاقت در سازمان به وجود می آورد و به واسطه تماس های شخصی موجب پدید آمدن احساس تعلق می شود.

۴- به وسیله ارتباطات شفاهی هر گونه سوء تفاهم و برداشت نادرست بر طرف می شود.

معایب ارتباطات شفاهی

۱- از ارتباطات شفاهی هیچ گونه سابقه ای بر جا نمی ماند.

۲- ارتباطات شفاهی در جریان عبور از سلسله مراتب سازمانی تحریف می شود.

۳- وقتی که فاصله جغرافیایی زیاد باشد، ارتباطات شفاهی نمی تواند به طور مؤثر انتقال یابد.

۴- گیرنده پیام ممکن است پیام را بر مبنای برداشت خودش تفسیر کند و نه براساس قصد پیام دهنده.





۵- دربارهٔ پاسخ های فوری نمی توان به دقت اندیشید و تأمل کرد.

۶- شیوه سخن گفتن، تَن صدا و حرکات صورت ممکن است کم و بیش معنای متفاوتی را به گیرنده پیام برساند.

مزایای ارتباطات کتبی

۱- ارتباطات کتبی شواهدی از رویداد ها، اقدامات و جریان عملیات به دست می دهد.

۲- سوابق مدون و مکتوبی برای مراجعات بعدی به وجود می آید.

۳- امکان سوء تفاهم و تفسیر و تعبیر غلط را کاهش می دهد.

معایب ارتباطات کتبی

۱- وقت زیادی صرف می شود.

۲- برای اطمینان از این که گیرنده، پیام را درست درک کرده است، بازخورد وجود ندارد.

۳- مطالب مکتوب قبل از فرا رسیدن زمان مناسب برای ابرازشان ممکن است افشا شوند و در نتیجه کارآمدی خود را از دست بدهند.

۴- به واسطه ارتباطات کتبی روابط افراد بیشتر جنبهٔ رسمی پیدا می کند.

معمول ترین اشتباهات شنونده

- توجه کامل به موضوع ندارد.
- به جای گوش دادن دقیق، در فکر این بوده و تلاش می کند که در مباحثه رول داشته باشد.
- به جای تشخیص معنای کلی پیام ارایه شده تمایل دارد که به جزئیات توجه کرده و «به آنها بچسبد».
- تغییر و پیچ و تاب دادن افکار دیگران، تکرار بیشتر از آنچه که گفته شده است.

معمول ترین اشتباهات گوینده

- قبل از سخن گفتن افکار خود را منظم و منسجم نمی سازد.
- مقصود خود را به وضوح بیان نمی کند.
- کوشش می کند که در یک جمله بیش از حد مطالب را بگنجانند- ذهن شنوندگان را آشفته می سازد.
- ظرفیت جذب شنونده را بیش از حد فرض می کند.
- نکاتی که در جملات دیگر بیان شده اند را از یاد می برد - به آنچه تا کنون گفته شده است پاسخ نمی دهد.





روش های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی هایی که باعث می شود تا تنش های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی مثل شخصیت هر فرد که در برگیرند جوانب مختلف مانند، بازخورد نمودن، افشا، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علایم غیر گفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید از عدم شناخت شخصیت 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 نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و دیدگاه های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه های که برای دیگران ناشناخته است شامل می شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنها است بر اساس آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می شود:

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

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

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

۴. ناحیه ناشناخته که هم برای خود 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 تعارض ها و سوء تفاهم ها کاهش می یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشا انجام می گیرد. در افشا، مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می دهد و بازخورد هم باعث می شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی های خود را که نمی شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش ها و تعارضات می شود.

ارتباط مؤثر

ارتباطات مؤثر آن است که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده پیام برساند. عموماً ارتباطات زمانی مؤثر است که فرستنده پیام را زمانی که ارسال می نماید گیرنده آن را از تمام جوانب (جنبه هدف، جنبه اظهار خودی، جنبه تقضا و جنبه روابط) درک نموده





و آن را چنانچه منظور فرستنده است تفسیر نماید. یعنی هدف فرستنده را از ارسال پیام درک نماید و ادراک ایشان در رابطه به پیام در یک مسیر قرار گیرد. ارتباطات زمانی کامل است که معنی و مفهومی که از ذهن فرستنده است و قصد دارد آن را ارسال دارد (معنی مورد نظر یا منظور)، با آنچه گیرنده از آن دریافت می کند و از خود نشان می دهد (معنی مورد مشاهده) یکی باشد. بدیهی است که در هر پروسه ارتباطی همه آنچه در ذهن فرستنده است به گیرنده منتقل نمی شود یا اگر منتقل می شود به مرحله جذب نمی رسد و به گونه مشهود مشاهده نمی شود.

چگونگی برقراری ارتباطات به شکل سودمند و دو جانبه

تنظیم نمودن پروسه ارتباط، به این معنی نیست که گوینده تمام حرف ها را باید بگوید بر عکس، یک ارتباط گیرنده خوب می داند که چه بگوید، چطور بگوید، چه وقت بگوید، چه وقت باید خاموش بماند، چه وقت سوال کند و چگونه سوال ها را مطرح بسازد.

جوانب ذیل عبارت از آن عوامل و نمونه های کلیدی اند که شما را توانا می سازد تا پروسه ارتباط را به شکل سودمند و دو جانبه تنظیم کنید:

- انتخاب آغاز خوب
- ایجاد فضای اعتماد و صمیمیت
- گوش دادن فعال و بادقت
- مطرح نمودن سوالات
- تفسیر موضوعات به منظور درک درست
- انتخاب تشبیهات درست و استفاده از مباحث های درست در وقت درست و مناسب.
- قبل از این که کسی بالای شما اعتراض کند، باید مراقب وی باشید.
- استفاده از کلمات تأکیدی به عوض کلمات که نظریه شما را ضعیف می سازد.
- دریافت جملات مناسب برای اختتام
- طرح سوالات و بازخورد (feed back)

این اشارات بیشتر شما را کمک می نماید تا پروسه ارتباطات خود را مؤثر تر تنظیم کنید:

مکالمه و گفت و شنود در مورد اجراءات را با سوالات باز آغاز کنید؛ به طور مثال:





○ این کار را به خاطر چه انجام می دهید...؟

○ به چه معلوماتی در این رابطه ضرورت دارید...؟

کوشش کنید تا از پرسش سوالات محدود یا بی نتیجه، مانند سوالات بلی و نخیر خود داری کنید، به خصوص در حالتی که جواب نخیر، امکان دارد مفاهمه را قبل از آغاز توقف دهد.

به خاطر داشته باشید که مراجعین شما از جمله اشخاص داخل اداره، مؤسسه یا سازمان شما می توانند باشد. جملات و کلمات تأکیدی که می تواند بحث های شما را تقویت بخشد، قرار ذیل می باشد:

.... یک بار مالکش شو، بعد (باز)

.... یک بار در منزل تان نصب گردید، بعد

.... وقتی که از این خدمات بهره مند شدی، بعد

.... همین که امتحان کردی، بعد

.... وقتی که توسط این وسایل کار کردی، بعد

.... وقتی که تمام اثرات ویژه آن را دانستی، بعد

.... یک بار که از مفاد آن مستفید شدی، بعد

.... آیا همین طور نیست؟

.... موافق هستی؟

.... بلی؟

.... چه فکر می کنی؟

.... درست است؟

بر عکس، کاربرد کلمات ضعیف به استدلال و بحث ها طوری که در ذیل ذکر گردیده علاقه مندی نسبت به شما را کاهش داده و موفقیت تان را به خطر می اندازد.

.... شاید ...

.... خوب، من صرف می خواستم بگویم....

.... از طرف دیگر.....

.... کاملاً متیقن





.... اگر بگویم

.... واقعاً

.... امکان دارد....

.... معمولاً

موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثر بخش

در مسیر ارتباطات اثر بخش 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 تداوم در ارتباطات عمل کرده و تنش زدایی کند.

فلتر کردن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از فلتر گذرانده و دست کاری 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 تعبیر و تفسیر کرده، 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 می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره روابط و صمیمیت می باشد 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 می کند اثر می گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می کند. در این شرایط فرد نمی تواند خردمندانه 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 قایل هستیم را تحت تأثیر قرار می دهند. در صورتی که می فهمیدیم هر یک از ما چه برداشت هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین ترین حد خود می رسد.

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 گونه ای رفتار می کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیر گفتاری با پیام ها سازگار نیست، دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می شود و نمی داند پیام واقعی چیست.





ادراک: هر فرد حوادث را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از جانب دیگر هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صورت مختلف درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می تواند از راههای مختلفی صورت گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی موضوع فردی و منحصر به فرد است که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت، آن گونه که فرد می بیند می باشد. ادراک اجتماعی تحت نفوذ عواملی چون تعمیم گروهی، تعمیم فردی، یکسان بینی و انتظار و توقع است و باید مراقب باشیم که این گونه عوامل ادراک ما را تحت تأثیر قرار ندهند.

پارازیت و جملات بی معنی یا گیج کننده در ارتباطات مانع تحریک روابط می شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می یابد. ولی واقعیت ها آن را تأیید نمی کنند. شایعه زمانی رواج می یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی مؤثق دریافت کنند. راههای کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع رسانی، برگزاری جلسات حضوری و بحث و گفتگو، برقراری نظام پیشنهادها در سازمان، توجه محسوس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، خنثی کردن شایعه و آموزش های اخلاقی.

زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را طوری تنظیم کند که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در حد فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش ها را کاهش دهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال معنی و مقصود را فهمیدن است در حالی که شنیدن یک اقدام غیر فعال است. هرگاه مدیر به کسی گوش می دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسأله ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی توانیم پیام ها 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.

ارتباطات از نگاه عکس العمل محیط کاری

ارتباطات یک جانبه: هرگاه عکس العمل (واکنش) گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن ارتباط را یک جانبه گویند. این نوع جریان ارتباط فاقد بازخورد می باشد. در جریان ارتباط یک طرفه هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارایه کند آن گاه تا زمانی که شنوندگان قادر به درک و دریافت مفاهیم هستند بازدهی مثبت است ولی هر گاه توان و انرژی شنوندگان برای دریافت و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد با حرکتی چون خمیازه و حالات دیگر این عدم دریافت پیام را مطرح می کنند. در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمانی دیگر بگذارد ارتباط دو طرفه باقی





می ماند ولی در صورتی که به این حالات که ناشی از عدم دریافت مفهوم است توجه نکند ارتباط یک طرفه می شود. ارتباطات دو جانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عکس العمل ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند، به این نوع ارتباط دو جانبه گویند. به هر حال باید توجه داشت فرستنده ای مؤثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

جریان ارتباطات در سازمان

الف) ارتباط عمودی

ب) ارتباط افقی

ج) ارتباط مورّب

ارتباط در سطح عمودی

ارتباط در سطح عمودی شامل زنجیره فرماندهی می شود که در سازمان مسیر عمودی (بالا و پایین) را می پیماید. هدف ارتباطات رو به پایین این است که درباره هدف ها و سیاست های سازمان، اطلاعات لازم به اعضا داده شود در حالی که نقش اصلی ارتباطاتی که مسیر رو به بالا می پیماید این است که اطلاعاتی را درباره سطوح پایین تر سازمان به مقامات بالاتر سازمان می رسانند.

دو محقق به نام های پوتر و رابرتز (Porter and Roberts) درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان یک تحقیق انجام داده اند و به این نتیجه رسیدند که دو سوم ارتباطات مدیران با سرپرستان و زیردستان برقرار می شود.

ارتباطات در سطح افقی

معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها یا امور در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، بین گروه و گروه دیگر، بین اعضای دواير مختلف و بین نیروهای صف و ستاد برقرار می گردد. هدف اصلی از ارتباطات در سطح افقی این است که برای ایجاد هماهنگی و حل مسایل یک کانال مستقیم در سازمان بوجود آید.





ارتباطات مورّب

ارتباطات مورّب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

چگونگی ارتباطات در سازمان

ارتباط سازمانی پروسه ای است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد داخل سازمان و افراد در ارگان های مربوط به خارج از آن سیستم قادر می سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارتند از: ارتباطات عمودی در سازمان، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیر رسمی. ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان می باشد و ارتباطات عمودی از پایین به بالا جهت ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست های گوناگون می باشد. در ارتباطات از پایین به بالا هر گاه زیر دست دریا به مافوق نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می دهد آن گاه در ارسال آن نوع اطلاعات تأخیر کرده یا آنها را تعدیل می کند.

در ارتباط از بالا به پایین هرگاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خود داری کنند آن گاه رؤسا اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نمی توانند پاسخ های صحیح و درستی به پیام های ارتباطی آنها بدهند و این امور باعث کشمکش هایی در سازمان می شود.

ارتباط رسمی در گروه های کوچک رسمی شامل شبکه های همه جانبه، چرخ و زنجیره ای هستند. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخ، رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می کند و 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 دلایل مختلف مانند علایق و سلیقه های مشترک، همفکری ها و همدلی ها، الفت و نزدیکی ها و غیره با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آنقدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می شود. در صورتی که ارتباطات غیر رسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می کند و در فضای سازمان تعارض پدید می آورد.

هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند آن گاه باید از آنها بهره گیرد و هرگاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند آن گاه باید در توقف این گونه روابط بکوشد تا بتواند کشمکش ها را رفع می کند.





شبکه های ارتباطات

پروسة ارتباطات به خاطر انتقال معلومات از يك شخص (فرستنده) به شخص ديگر (گيرنده) از طريق شبکه های مختلف صورت می گیرد. شبکه هایی که افراد هنگام مفاهمه بیشتر به خاطر می آورند عبارت از صحبت نمودن و گوش دادن است. شبکه ديگر عبارت از دیدن به منظور خواندن مکتوب، کتاب، سند و غيره... می باشد.

دیدن، مفهوم تماشا کردن را هم می رساند (تماشای يك فلم، اخبار و حتی تماشای افراد ديگر). اين گفته مربوط به شبکه ديگر ارتباط می شود که به نام ارتباط غير لفظی یاد می شود که اين چنین ارتباط اهميت مشاهده، تقلید و اشارات را مورد بررسی قرار می دهد.

تمام شبکه های یاد شده مهم پنداشته می شود به خاطر اين که هنگام فرستادن و يا گرفتن يك پیام، چشم ها، گوش ها، دهن و ساير اعضای بدن به کار می اف



بحث و گفتگو

در سازمان ها و سلسله مراتب قدیمی که تسلیم شدن بی چون و چرا به نظر مافوق را می پسندند، پرهیز از بحث و گفتگو رایج بوده است. اما امروزه به جهت تغییر دیدگاه های مدیران و رشد بیشتر زیردستان، بحث و گفتگو جایگزین (بله قربان گویی) گذشته شده است. بحث و مذاکره از جمله مهارت های ضروری مدیریت بوده و زمانی که مدیر نقش تصمیم گیرنده را بازی می کند یکی از اجزاء این نقش، نقش بحث کننده است. مدیران مقدار زیادی از وقت خود را صرف بحث و مذاکره با دیگران می کنند، زیرا تنها آنان دارای اختیارات مورد نظر این نقش هستند. گاهی بحث و مذاکره با سازمان های دیگر صورت می گیرد. طور مثال رئیس یک سازمان باید با سازمان دیگر گفتگو کند و یا با عرضه کنندگان مواد اولیه قراردادی منعقد کند. مدیران همچنان در داخل سازمان گفتگو و مذاکراتی را اداره می کنند. افرادی که در یک سازمان به کار مشغول اند، در مورد هدف ها و سایر امورات سازمان توافق نظر کامل با یکدیگر ندارند. مسایل حل نشده می تواند روحیه و بهره وری کارکنان را کاهش داده و حتی باعث شود که افراد شایسته از سازمان کناره گیری کنند. رفع چنین مشکلاتی این چنین، نیاز به مهارت و تخصص خاص دارد کسی که در بحث و مذاکره دارای ضعف باشد ممکن است اوضاع را وخیم تر سازد.

واضح است که مدیران از طریق دستور و تحمیل نظرات خودشان می توانند اختلافی را که با کارکنان دارند، حل نمایند، مگر می توان با استفاده از مذاکره اختلاف ها را به شیوه ای مؤثر و به طوری که رضایت طرفین حاصل گردد، حل نمود.

فلسفه و وجود بحث و گفتگو بررسی دیدگاه های مخالف به منظور دستیابی به دیدگاه مشترک مورد پذیرش می باشد. مدیر از این که نظر دیگران را بپرسد نباید هراسی به خود راه دهد، هر چه نظر همکاران، زیردستان و مافوق پرسیده شود، آنان بیشتر





احساس می کنند که حرمتشان نگه داشته شده است. این کار باعث می شود در انجام کار ها تلاش بیشتر داشته و در نتیجه کار این سازمان افزایش یابد. مدیران مؤثر آماده اند که دیدگاه خود را با دیگران به بحث بگذارند، از شنیدن نظریات دیگران خوشحال می شوند. علاوه بر این، علاقه مند هستند که نسبت به کار و افکار دیگران اظهار نظر کنند. مدیران بیشتر از وقت خود را صرف بحث و گفتگو با زیردستان خود و گاهی سازمان های دیگر اختصاص می دهند.

در استفاده از بحث و گفتگو، توجه به شکل و نحوه انجام آن امر ضروری است. اگر در بحث و گفتگو بسته گردد، ارتباط با واقعیات تا حدود زیادی از دست می رود.

تعریف بحث و گفتگو

گر چه ارتباطات متداول ترین عملکرد انسان است. با وجود این بیشتر مردم از درک این نکته غافلند که برقراری یک ارتباط خوب و مؤثر تا چه اندازه در حل مسایل و رفع موانع مؤثر است.

گفتگو عبارت است از جریان مداوم رفت و برگشت اطلاعات به منظور رسیدن به یک توافق مشترک.

بحث و گفتگو اگر به شیوه ای مثبت، سالم و غیر شخصی انجام شود، در کشف حقیقت، یافتن راه حل های خردمندانه و آشکار ساختن حدود توانایی افراد مؤثر است. بحث و گفتگو مظهر مبارزه زبانی است. همه ما آن قدر کامل نیستیم که حرفی روی حرف ما نباشد. بحث و گفتگو اندیشه ما و دیگران را تعالی می بخشد. باعث می شود که هم خود و هم دیگرانی را که با آنان کار می کنیم، بهتر بشناسیم. ما را یاری می دهد تا عقاید و ارزش ها و نیز نظریات و پیش بینی های خود را ارزیابی کنیم. اجتناب از بحث و گفتگو به ثبات اندیشه ها می انجامد و افراد بر دیدگاه های خود ثابت می مانند و معتقد می شوند که همیشه حق با آنان است. کسانی که بحث و گفتگو نمی کنند درپچه های ذهن خود را به روی فهم و خرد بیشتر می بندند. نخواهند فهمید که چرا دیگران طوری رفتار می کنند که با اعتقادات و ارزش های آنها به کلی متفاوت است.

یکی از نتایج ارزنده بحث و گفتگو این است که گاهی افراد دیدگاه خود را تغییر می دهند. هر انسانی هنگامی که قانع شود راه بهتری وجود دارد، می تواند نظر خود را عوض کند. البته اگر این کار خیلی تکرار شود، اطرافیان به این نتیجه خواهند رسید که وی از خود عقیده ای ندارد و این حالت یکی از ویژگی های انسان های نا بالغ است.





بحث و گفتگو با چه کسانی

انسان ها ممکن است به سه دلیل عمده تمایل به بحث و گفتگو پیدا کنند. اول آن هایی که صادقانه در جستجوی تغییر اوضاع هستند (اصلاح طلبان). دوم آن هایی که می خواهند جلب توجه کنند (توجه طلبان). و سوم آنهایی که آزرده و خشمگین هستند و دنبال درد سر و مشاجره می گردند (نزاع طلبان). اگر با دسته های دوم و سوم طرف هستید، بهتر است داخل بازی آنها نشوید. توجه طلبان تنها بخاطر جلب توجه گفتگو می کنند. آنها می دانند که اگر به شدت با دیگران مخالفت کنند مورد توجه قرار می گیرند. همیشه و در همه جا افرادی یافت می شوند که می خواهند به ما تحمیل کنند که مثلاً رنگ زرد بهتر از رنگ سبز است. در این جا می توان فاصله گرفت و اجازه داد هر طور که می خواهند فکر کنند.

نزاع طلبان معمولاً به این خاطر بحث می کنند که از چیزی ناراحت و عصبانی اند، چیزی که احتمالاً هیچ ارتباطی با ما ندارد. با این افراد هم نباید وارد بحث و گفتگو شد.

توجه طلبان و نزاع طلبان گاه و بی گاه برای محک زدن دیگران چیزهایی مطرح می کنند و به دنبال این هستند که دیگران را به واکنش وادارند. بهترین برخورد با این افراد این است که لبخندی بزنید و چیزی نگوئید و یا این که با حرکات مختصری وانمود کنید که حرفشان را تأیید می کنید. به دیگران اجازه دهید که دیدگاه های متفاوت داشته باشند. گاهی در این موارد که تمایل بحث و گفتگو با دیگران را نداریم، به کارگیری کلماتی مانند (شاید و ممکن است) سودمند می باشد. یعنی با پیچیده کردن موضوع به صحبت طرف مقابل پاسخ مبهمی می دهیم به این ترتیب که به وی می گوئیم که شاید صحبتش درست باشد و شاید هم نباشد و به این صورت از بحث و گفتگو طفره می رویم. روش دیگر این است که صحبت طرف مقابل را بدون این که کلمه ای کم و یا زیاد کنیم ظاهراً بپذیریم.

بحث و گفتگوی مؤثر باید فقط با اصلاح طلبان باشد. در این بحث روی صحبت ما با چنین افرادی است که به مدد بحث و گفتگو به دنبال تغییر اوضاع هستند.

فرهنگ مناسب جهت بحث و گفتگو

یکی از نظریات مفید برای درک این که افراد مختلف (طرفین یک بحث و گفتگو) خود و ماحول خویش را چگونه می پندارند، (وضعیت بودن) است.

در پروسه رشد و بالغ شدن، انسان ها در مورد ارزش شخصیتی خود و همچنین افراد مهم محیط شان، از فرضیه ها خاصی برخوردار می شوند که ممکن است نسبت به سایر افراد در دوران بعدی زندگی نیز مصداق یابد. در نظر گرفتن فرضیه ها در مورد





ارزش خود و دیگران را (وضعیت بودن) نامیده اند. این فرضیه ها از نظر شخص بر حسب درستی رفتار به اساس یک تسلسل زنجیره ای تشریح می شوند. به این ترتیب هر کس نسبت به درستی خود تصویری دارد. به عبارت دیگر هر فردی به عنوان یک انسان تلقی خاصی از ارزش هایی دارد که بر اساس آن رفتار خود و دیگران را نیز درست یا نادرست می داند. از ترکیب فرضیه ها در مورد خود و دیگران چهار وضعیت ایجاد می شود که به قرار زیر است:

فرضیه ها در مورد دیگران	خوب هستند	خود کم بینی	شخصیت سالم
	بد هستند	پوچی	خود برتر بینی
		فرضیه ها در مورد خود	
		بد هستم	خوب هستم

وضعیت اول: من خوب هستم – تو خوب نیستی

افرادی که در این وضعیت هستند، اغلب دیگران را تحقیر و سرزنش می کنند. در این وضعیت فرد دارای اعتماد به نفس و استقلال زیادی است و نمی تواند با دیگران به گونه ای ارتباط برقرار کند این افراد اغلب گوش شنوا را از دست داده و تلاش کسانی را که می خواهند با آنان ارتباط برقرار کنند ناتمام می گذارند. در یادگیری، اعتماد و احترام به دیگران دچار مشکلاتی هستند.

وضعیت دوم: من خوب نیستم – تو خوب هستی

در این وضعیت فرد احساس می کند که دیگران توانا تر هستند و مشکلات کمتری دارند. وی برای صاحبان قدرت، احترام زیادی قایل است. فرد در این وضعیت گوشه گیری کرده و انگیزه ای برای معاشرت با دیگران در خود نمی یابد، خود را دست کم می پندارد و در برابر سایرین احساس حقارت می کند.

وضعیت سوم: من خوب نیستم – تو خوب نیستی

این افراد احساس بدی نسبت به خود شان و دیگران دارند و معمولاً در زندگی مأیوس می شوند. در این وضعیت افراد بسیار آسیب پذیر بوده و به زودی در برابر مشکلات تسلیم می شوند.





وضعیت چهارم: من خوب هستم - تو خوب هستی

این وضعیت برای بحث و گفتگوی سازنده، مناسب است. در این وضعیت فرد احساس خوبی نسبت به خودش داشته و در کارش اعتماد به نفس دارد و طرف مقابل را نیز قابل اعتماد و خوب تصور می کند.

روش های مقابله با اختلاف

زمانی که اختلاف و کشمکش بین افراد بروز می کند، افراد به یکی از شیوه های ذیل با آن روبرو می شوند. موقع بروز اختلاف بر اساس توجه به نیازها و منافع خود و دیگران چهار روش جهت مقابله با اختلاف و کشمکش ایجاد می شود.

روش اول: شما برنده و او بازنده می شود (برد - باخت)

می توان نظر خود را در جریان بحث و گفتگو بر دیگران تحمیل نمود. اگر فقط به منافع خود توجه کنید و به قیمت زیر پا گذاشتن منافع دیگری بخواهید به مقاصد خود دست یابید به روش (برد - باخت) متوسل شده اید. در چنین شرایطی طرف دیگر در موضع دفاعی قرار می گیرد و به فکر می افتد که دیر یا زود تلافی کند. این روش منجر به جبهه گیری، خصومت و کینه گرفتن می شود.

روش دوم: شما می بازید و او برنده می شود (باخت - برد)

در این روش اگر چه احساس می کنیم که منافع ما کاملاً رعایت نمی شود اما سازگاری بیشتر می کنیم و خود را موجودی صلح طلب نشان می دهیم و به هر بهایی حاضریم آرامش را حفظ کنیم. این افراد شهادت ابراز عقاید و بیان احساسات خود را ندارند و به سهولت زیر نفوذ و سلطه دیگران در می آیند. گاهی اگر موارد اختلاف چندان برایمان مهم نباشد و یا اگر روابط ما با دیگران نسبت به موضوع مورد اختلاف فرق داشته باشد، مصلحت حکم می کند که به زیان خود یا سازش کنیم. اما به طور کلی این افراد در بحث و گفتگو یا تسلیم می شوند و یا کناره گیری می کنند. می خواهند دلپذیر و خوشایند به نظر برسند و نوبت آنها همیشه آخر از همه است.

روش سوم: شما می بازید و او هم می بازید (باخت - باخت)

در این حالت طرفین مصمم، لجوج و خود رأی هستند و ثمره بحث و گفتگو (بازنده - بازنده) خواهد بود.

روش چهارم: شما می برید و او هم می برد (برد - برد)

برای ایجاد بحث و گفتگوی سازنده این روش سودمند است. نگرش (برنده - برنده) چارچوب ذهنی است که در ارتباطات انسانی همواره منافع متقابل را در بر دارد. با این نگرش همه کسانی که در آن بحث سهیم اند، احساسی مطلوب به دست می آورند. به





این ترتیب بین کارمندان همکاری آغاز می شود. در این روش خواسته های و نیازهای هر طرف به اندازه خواسته ها و نیازهای طرف دیگر از اهمیت برخوردار است.

توجه به منافع دیگران (ملاحظه)	زیاد	برد / باخت	برد / برد
	کم	باخت / باخت	برد / باخت
		کم	زیاد

توجه به منافع خود (شهامت)

مهارت های بحث و گفتگو

ارتباطات مؤثر به مفهوم ابراز وجود و گوش دادن است. ارتباط نامؤثر آن چنان ارتباطی است که شخص از طرح آشکار احساسات خودداری می کند و به سخنان طرف مقابل گوش نمی دهد. مدیران می توانند از طریق دستور و تحمیل نظرات خود اختلافی که با زیردستان دارند را برطرف نمایند، ولی می توان با استفاده از بحث و گفتگوی سازنده اختلاف را به شیوه ای مؤثر و به گونه ای که رضایت طرفین حاصل گردد، حل نمود. در ذیل بعضی مهارت های مورد ضرورت در بحث و گفتگو اشاره شده است:

۱. درباره طرف مورد گفتگو تحقیق کنید.

در مورد علایق و اهداف طرف مقابل خود، اطلاعات کسب کنید. درک وضعیت دیگران به درک بهتر رفتار شان کمک خواهد کرد.

۲. فضای باز و دارای اعتماد ایجاد کنید.

بحث و گفتگوی مؤثر نیاز دارد به این که طرفین شنونده خوبی باشند، در رابطه با موضوع اصلی گفتگو کنند، حالت تدافعی بخود نگیرند و از لغات و عبارتی که می تواند باعث خشم طرف مقابل شود، اجتناب می کنند.

۳. عقاید خود را در قالب حقایق مطرح نکنید.





زمانی که عقیده خود را ابراز می کنید، اجازه دهید که دیگران آشکارا بدانند که این تنها عقیده شماست. به عبارت دیگر مالک عقاید خود باشید اما آن را در پوششی از حقیقت به دیگران قرار ندهید، همچنین به صحبت های طرف مقابل با دقت گوش فرا دهید. و بین حقیقت و خیال پردازی تفاوت قایل شوید.

۴. دستور ندهید، تقاضا کنید.

مطالبه کردن، فرمان دادن، فشار آوردن و رفتار هایی از این قبیل، دیگران را وادار می دارد تا در مقابل ما صف آرایی کنند. برای جلوگیری از چنین عکس العمل ها، کافی است که خواسته های خود را در قالب الفاظ و عبارات پرسشی مطرح کنید. زمانی چیزی را تقاضا می کنید، رفتار تان را اساس احترام متقابل شکل می گیرد و در بحث و گفتگو گشوده می شود. فراموش نکنید که طرف مقابل هم به اندازه شما حق دارد.

۵. بی طرفی را حفظ نموده و سعی کنید عواملی را که باعث ایجاد انگیزه در طرف مقابل می شود، شناسایی نمایید.

۷. عبارت هایی با مفهوم "من احساس می کنم را به کار" برده، حین بحث و گفتگو عصبانی نشوید.

۸. از شخصیت طرف مقابل قدردانی نموده و از همین طریق برای خود احترام کسب نمایید.

۹. برای تأیید صحبت های خود ارقام لازم را در اختیار داشته باشید و در صورت لزوم آنها را ارایه کنید.

۱۰. بر احساسات خود مسلط بوده طوری عمل کنید که دیگران برای شما احترام قایل شوند و در عین حال شما را انسان جدی و قاطع به حساب آورند.

۱۱. از خشم و اختلاف جلوگیری نموده و از داخل شدن به بحث "حق با کیست؟" خود داری کنید. با این روش بجایی نمی رسید.

۱۲. نگرش "برد- برد" داشته باشید.

فرهنگ و ارتباطات

زمانی که از شما می پرسند فرهنگ چیست؟ چه واژه یا عبارتی فوراً به ذهن شما خطور می کند؟

معمولاً، زمانی که از فرهنگ صحبت می شود، مفهوم ملیت به ذهن خطور می کند به جایی که شخص در آنجا به دنیا آمده و در آنجا زندگی می کند و به آداب و رسوم آن آشناست، اطلاق می شود.





ملیت با واژه های چون ایرلندی، مصری، کوریایی، مشخص می شود. ملیت تنها یک بُعد از فرهنگ است. دیگر ابعاد فرهنگ عبارتند از: منطقه ای از یک کشور، مذاهب مختلف، گرایش های مختلف سیاسی، طبقات اجتماعی- اقتصادی، جنسیت، سرگرمی ها، ریشه ها، سابقه خانوادگی، وضعیت تأهل و غیره... می باشد.

به ارتباط های روزانه خود فکر کنید. بسیاری از این ارتباط ها مبتنی بر ویژگی های فرهنگی شما هستند. شما به عنوان یک کارمند، چند بار به موضوعات مربوط به کارمندان فکر می کنید و این که فعالیت های تان چگونه در آینده به شما کمک خواهد کرد. شما احتمالاً این ویژگی خود را با دیگر کارمندان و سایر افراد مقایسه خواهید کرد.

ارتباطات و فرهنگ، رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند. فرهنگ متشکل از مجموعه ای است که نظام تعبیر و تفسیر مشترکی دارند. فرهنگ پدیده ای ارتباطی است، زیرا از طریق پروسه ارتباط، مبادله می شود که می تواند به صورت کتبی و شفاهی یا کلامی و غیر کلامی.

بنا بر گفته های فوق فرهنگ عبارت از سیستم مشترک علایم، اعتقادات، طرز تلقی، ارزش ها، توقعات و قواعد سلوکی می باشد. اگر در یک محیط کاری، اشخاص با فرهنگ های مختلف موجود باشند، در نحوه ارتباطات آنها تفاوت زیادی رونما می گردد، به طور مثال: کار با مشاورین خارجی و یا مؤسسات تمویل کننده ایجاب می کند تا معلومات دقیق و واضح، با حفظ احترام متقابل و کاهش مخالفت به حداقل تبادل گردد.

موارد مختلف وجود دارد که بین اشخاص، با فرهنگ های مختلف اشتباه صورت می گیرد. مردم با سابقه فرهنگی مختلفی که دارند پیام ها را به شکل مختلف رمز دهی و رمز گشایی می کنند. در قدم نخست باید بپذیریم که مردمان دیگر، درست مانند ما فکر یا عمل نمی کنند.

اشکال عمده این سوء تفاهمات عبارتند از

زبان

بیشتر، امکان سوء تفاهم زبانی وجود دارد. حتی در صورتی که یک شخص فرهنگ نامۀ طرف مقابل را دقیق آموخته باشد، به این معنی نیست که او می تواند بهترین و مناسب ترین کلمه را انتخاب کند. از لحن درست استفاده کند. با داشتن تماس چشمی مناسب با جانب مقابل سخن گوید. از عناوین مناسب در وقت مناسب استفاده کند و... به طور مثال: در اروپای مرکزی این نکته غیرمعمول است که در ابتدای مکالمۀ رسمی، درباره مسایل شخصی زیاد صحبت شود. مردم در آنجا بیشتر تمایل دارند تا در مورد کسب و کار صحبت را آغاز کنند. در حالی که در افغانستان در ابتدای مکالمه، صحبت روی مسایل شخصی، وقت بیشتر را





می گیرد. پس برداشت ما، چنین خواهد بود که اروپایی ها دور از عواطف هستند. شاید اروپایی ها چنین تلقی کنند که ما، غیر مسلکی هستیم؛ زیرا در مورد مسایل شخصی زیاد صحبت می کنیم.

اگر شما با فردی کار می کنید که زبان مادری وی با زبان مادری شما متفاوت است، نکات زیر را رعایت کنید تا دستورهای لازم را به نحوی مؤثر به وی انتقال دهید.

از ارایه توضیحات طولانی و پیچیده پرهیز کنید. دستورها را در قالب حملات و عبارات کوتاه بیان نمایید.

به او بگویید که آماده اید در صورت بروز هر گونه ابهامی، به پرسش های او پاسخ دهید.

از او بخواهید که دستورهای شما را به زبان خود نیز تکرار کند. زیرا اگر تنها به زبان شما تکرار کند، ممکن است خود عبارت را حفظ کند، اما پیام آنها را متوجه نشده باشد.

ارزش های فرهنگی

تفاوت های عمیق و مسایل زیادی در این رابطه قابل ملاحظه است. نکته عمده این است که طرز دید بی طرفانه در مورد فرهنگ های مختلف وجود ندارد.

زمانی که ما با دیگران ارتباط می گیریم از دیدگاه فرهنگ خود رفتار می کنیم. این، به آن معنی نیست که این دیدگاه ها درست یا غلط باشد بلکه این فقط طرز دید خود ما را نشان می دهد.

از دیدگاه ما شاید ارزش های فرهنگی دیگران عجیب و یا غیر قابل قبول معلوم شود، ولی در فرهنگ دیگران این ارزش ها معانی خاص خود را دارد و کاملاً پذیرفته شده می باشد، به طور مثال: وضعیت و سلسله مراتب در یک فرهنگ چطور درک می شود؟ این مسأله تأثیر زیاد بالای این نکته دارد که چطور با آمرین و محاسن سفیدان صحبت می شود و یا حتی چطور از آنها انتقاد صورت می گیرد و با آنها رفتار می شود.

برای اشخاصی که انتقاد صریح، از لحاظ فرهنگی برایش پذیرفته شده است، سلسله مراتب، محسوس نمی باشد و بر مبنای اصل تساوی حقوق استوار است، بی نهایت دشوار خواهد بود که با فرهنگی مواجه شوند که دارای سلسله مراتب شدید بوده و ناگزیر شوند با اشخاص بلند رتبه با رعایت تشریفات خاص ارتباط یا مفاهمه برقرار کنند. این تفاوت ها می تواند بین غربی ها و افغان ها مشکلاتی را ایجاد کند. زیرا غربی ها شاید با یک شخص عالی رتبه طوری که او توقع دارد به طور بسیار محترمانه ارتباط یا مفاهمه برقرار نکنند. در فرهنگ آنها چنین نکته ای وجود ندارد. از سوی دیگر، غربی ها شاید چنین تلقی کنند که افغان ها





نهایت، تشریفاتی و دارای سلوک پیچیده بوده و وسعت نظر ندارند؛ زیرا آنها به شیوه بسیار تشریفاتی ارتباط یا مفاهمه برقرار می کنند.

تصورات و فرضیات

مردم، شاید در مورد انگیزه های طرف مقابل تصورات نادرست داشته باشند. اگر ما، در رابطه به ادب و صداقت یک مثالی را در نظر بگیریم این دو ارزش در تمام فرهنگ ها وجود دارد، سوال این جاست که کدام آنها به گونه ارزش مهمتر، قبول شده است؟ در فرهنگ هایی که ادب را نسبت به صداقت ترجیح می دهند مردم از دیگران در محضر عام انتقاد نمی کنند؛ زیرا نمی خواهند که آنها خجالت بکشند اما در فرهنگ هایی که صداقت بر ادب ترجیح داده می شود، مردم نمی خواهند که به دیگران دروغ بگویند و می خواهند که به طور آشکار و واضح صحبت کنند. نتیجه چنین خواهد شد که اشخاص مربوط به فرهنگ اولی، فرهنگ دوم را بی حرمت، بی احساس و حتی زشت تلقی کنند و اشخاص مربوط فرهنگ صداقت شاید مردم دارای فرهنگ ادب را دروغگو و تنگ نظر تلقی کنند. مشکل در اینجاست که مردم فکر می کنند که ارزش های فرهنگی آنها یگانه و عام بوده و دیگران نیز باید عیناً مانند آنها رفتار کنند اگر نکنند پس حرکت شان قصدی و منفی تلقی خواهد شد.

چگونه می توان درک میان فرهنگی را تقویت کرد؟

نکته بسیار مهم این است که ما، درباره فرهنگ و اصول ارتباط یا مفاهمه با اشخاصی که ملاقات می کنیم، آگاهی دقیق حاصل کنیم. روشن ساختن مفهوم مفاهمه/ ارتباطات به شش طریقه زیر، درک فرهنگی را بهبود خواهد بخشید:

۱. از استعمال اصطلاحات و زبان عامیانه بپرهیزید. از کلماتی استفاده کنید که معنای مشخص را می رسانند، کوشش شود تا بسیار واضح و روشن صحبت گردد.

۲. شنونده فعال و خوب باشید. به خاطر تأیید نکاتی که فهمیده اید سوال کنید. این نکته هم حایز اهمیت است در صورتی که فشار صدا و طرز تلفظ، یک مشکل باشد یا این که شما از طریق زبان سوم با شخص صحبت می کنید، مثلاً: با یک ایتالیایی به زبان انگلیسی حرف می زنید.

۳. در حقیقت فشار و لحن صدا، می تواند سبب تغییر معنی شود.

۴. به تغییرات زبان اشاره ای، توجه دقیق داشته باشید، مثلاً: زبان اشاره ای می تواند اشاره یا پیامی را برساند که طرف مقابل آن را خوب درک نکرده باشد.





۵. نکات مهمی را که درباره آن صحبت شده، دوباره تکرار کنید تا مطمئن شوید که شما و طرف مقابل تان عین مفهوم را برداشت کرده اید.

۶. در صورت امکان موضوعات را قابل دید سازید.

توجه: رعایت احترام متقابل، یک مسأله مهم در درک میان فرهنگی می باشد.

اخلاق

اخلاق عبارت است از مطالعه و بررسی منظم آنچه که باید پایه و اصل رفتار درست و نادرست انسان قرار گیرد. اخلاق چیزی نیست که فقط توسط افراد اعمال گردد، بلکه ارزشی است که بین اعضای جامعه به عنوان یک مجموعه کلی، مشترک می باشد. اخلاق شما ارزش هایی هستند که در ذهن و باور شما نقش بسته اند، شما آنها را آگاهانه یا ناآگاهانه پذیرفته اید و براساس آنها عمل می کنید. این نظام ارزشی اخلاق مبنایی برای تصمیم گیری های شما فراهم می آورد و بر اساس این نظام می توانید دلیل انتخاب های خود را دریابید.

اخلاق ارتباطات

طی چند دهه، نظریه پردازان فنی ارتباط شفاهی یا کلامی همواره گفته اند که سخنران خوب کسی است که اصول اخلاقی را رعایت کند. مسایل اخلاقی جزء جدا نشدنی هر پروسه ارتباطی هستند، چنانچه ارتباطات را می توان براساس معیار درست یا نادرست مورد قضاوت قرار داد به همین ترتیب فرد برقرار کننده ارتباط بتواند آگاهانه اهدافی خاص را انتخاب نماید و ابزارهای ارتباطی لازم جهت دستیابی به آن اهداف را فراهم آورد. بنابراین، سخنران باید به شنونده کمک کند تا تصمیمی عاقلانه و در عین حال اخلاقی اتخاذ کند. آدولف هیتلر و دیرد رهبران منفور دنیا گر چه سخنوران ماهر و قهار بوده اند اما به دلیل تهی بودن از ارزش های اخلاقی سرنگون و فانی شده اند.

ارتباط برقرار کننده اخلاقی، به فردی گفته می شود که معیارهای اخلاقی مورد قبول جامعه را محترم بشمارد و از آنها پیروی کند.

تحقیقات انجام شده در زمینه ارتباطات در آمریکا با توجه به محدودیت های فرهنگی موجود، ویژگی های یک سخنران با اخلاق را مشخص نموده است. براساس این تحقیقات، یک سخنران باید بداند که وی باید عامل اخلاق باشد، یعنی هنگامی که با دیگران ارتباط برقرار می کند و تصمیم می گیرد که بر خود و دیگران تأثیر می گذارد، باید بداند مسئولیتی اخلاقی دارد، زیرا اعمال و تصمیمات وی پیامدها و عواقب انسانی دارد. سخنران با اخلاق باید دارای ویژگی های زیر باشد.

- آگاهانه، شنونده را در معرض مطالب نادرست یا ناقص قرار ندهد.





- به طور عمد حقیقت را تغییر ندهد.
- حقیقت را آن گونه که درک می کند، ارایه نماید.
- سطح آگاهی شنوندگان را با ارایه حقایق لازم و ضروری، تعاریف، توصیف ها، اطلاعات مستند و دقیق، ارتقا دهد.
- پیامی را ارایه کند که خالی از تهدید باشد.
- برای اثبات عقیده خود، اقدام به جعل ارقام و دیگر اطلاعات نکند.
- به منبع اطلاعات اعتبار دهد، وانمود نکند که اطلاعات ارایه شده اصل هستند در حالی که این گونه نیست.

پرسیدن سوالات به عنوان ابزاری برای ارتباطات خوب

- سوالات باید به خاطر یک دلیل مشخص پرسیده شوند.
- سوال باید دارای یک مقصد باشد.
- سوال می تواند به خاطر تأکید بر یک نقطه، مرور مواد، یا تحریک تفکر باشد، از قبیل موارد ذیل:
- افزایش علاقه مندی
- تحریک و ترغیب تفکر
- آشکار ساختن طرز تلقی های اشتراک کنندگان
- مساعد ساختن سهم گیری اشتراک کنندگان
- برجسته ساختن و تأکید بر نکات اصلی
- بررسی مؤثریت آموزش

انواع سوالات

می توان سؤال ها را بر اساس هدف، محتوی و نحوه مطرح کردن طبقه بندی کرد - اما ابتدا سه نوع طبقه بندی اصلی را با هم مرور کنیم: بسته، باز و هدایت کننده. هر کدام از این نوع سؤال ها را باید در جای خود استفاده کرد.





بسته

سؤال های بسته را معمولا سؤال هایی می دانند که با «بله» و «خیر» پاسخ داده می شوند، اما در واقع هر سؤالی که پاسخ آن کوتاه باشد را می توان سؤال بسته دانست. سؤال های بسته را در طول مصاحبه و برای چک کردن آمار، اسامی، عناوین شغلی و نام مکان ها می توان به کار برد.

«آیا شما صحنه تصادف را دیدید؟» «- خیر».

«نام کامل گروه چیست؟» «- انجمن دوستداران طبیعت»

«لنگرگاه گنجایش چند قایق را دارد؟» «- ۱۲۰»

«نام ایشان چیست؟» «- جانسون»

باز

سوالات باز به سؤالاتی اطلاق میگردد که در جریان صحبت از یک سؤال چندین سوال دیگر مطرح میگردد این نوع سؤال زمانی به کار می آید که به نظر می رسد مصاحبه شونده هنوز حرف های بیشتری برای گفتن دارد. در اینجا به طور غیر مستقیم، به دنبال دریافت اطلاعات هستیم.

پاسخ مطلوب در سؤال های باز باید طولانی تر باشد.

«چه چیزی باعث شد شما به فکر ساخت این دستگاه بیفتید؟»

«دقیقا تفاوت این دو زبان در چیست؟»

۱. تخنیک های سوال نمودن

استفاده از تخنیک های ذیل، شما را در سوال نمودن کمک می نماید تا معلوماتی را که به آن ضرورت دارید، بدست آرید. در حین وقت این تخنیک ها شما را قادر می سازد تا گفت و شنود را به جهتی که می خواهید سوق دهید.

حالا در مورد سوالات معلوماتی و تکنیکی (ماهرانه) صحبت می نمائیم.

سوالات معلوماتی:

سوالات معلوماتی عبارت اند از سوالاتی میباشند که

- سوالات آزاد(کی، چه، چگونه، چرا) چرا شما همین دیزاین را برای مکتوب مد نظر انتخاب کردید؟
- سوالات بسته(فعل یا فعل کمکی) آیا شما به دفتر ما خواهید آمد؟





۲. سوالات ماهرانه

- سوالات مستقیم پیشنهادی (بلی، البته، همچنان، در مورد) البته، آیا شما هم فکر نمی کنید که...؟
- سوالات غیر مستقیم (به هدف دیگر) آیا هوای اتاق بسیار سرد نیست؟ (به جای گفتن اینکه لطفاً پنجره را بسته کنید).
- سوالات خطابی مسلم (سوال کننده جواب را نیز خود بگوید). آیا کسی با این گفته من که قتل انسان یک عمل وحشتناک است مخالف است؟

- سوالات بدیل (یا) آیا برای لوگوی جدید اداره شما رنگ سرخ را مناسب می بینید یا رنگ آبی را؟
- سوالات تأییدی (برای تأیید) آیا منظور شما را درست فهمیده ام که...؟
- سوالات تشویقی (تعریف و توصیف) شما واقعاً در همین رشته متخصص هستید، امکان دارد نظر شما را راجع به ... بشنویم؟
- سوالات طور ذیل نیز دسته بندی گردیده اند که مشابه به دسته بندی فوق بوده اما به گونه دیگر.

سوالات معلوماتی

نوع سوال	مشخصات	مثال ها
سوالات محدود	سوال بلی و نخیر	آیا در دفتر من خواهید آمد؟
	سوالات بدیل	آیا شما به طرف راست می روید یا چپ؟
سوال باز یا آشکار	سوالاتی که با "چ، ک" شروع می شود.	چرا، چه، کجا، کی، چه وقت، برای چه، چطور؟
	سوالات حکایتی یا روایتی	ادامه بده و برای ما بگو

سوالات باز، می تواند به خاطر به دست آوردن جواب فشرده (یعنی دقیقاً چه وقت؟، اصلاً منظور تان چیست؟) مطرح گردد تا فضای مناسب را برای جواب ممکن، فراهم سازد. (ممکن چه باشد.





سوالات ماهرانه

نوع سوال	مشخصات	مثال ها
تأکیدی	جواب را شما قبلاً می دانید.	آیا کسی است که همراه من موافق نباشد که قتل یک عمل زشت و ناگوار است؟
پیشنهادی	دقیقاً جواب درست را شما پیشنهاد می کنید. بعضی اوقات این سوالات رهبری می شود و بعضی اوقات هم فریبنده می باشد.	آیا موافق نیستی که ... حالا من فکر می کنم که شما چه فکر می کنید؟
تأییدی یا تصدیقی	از شخص خواهش کنید تا یک حقیقت مبرم را تصدیق کند. این نوع سوالات می تواند فریبنده باشند.	بیشتر مردم فکر می کنند که شما چطور ؟
تکراری	محتوی را دوباره بیان می کنید.	آیا شما می گویند که؟
سوالات تمجیدی	یک صفت ویژه ای را در بر دارد که شخص تحت سوال را نرم می سازد.	شما یک آواز خوان فوق العاده خوب هستید، و ما علاقه داریم که آهنگی از شما بشنویم.
مغشوش کننده	در این گونه سوالات، بیشتر انتظار می رود که شخص مورد سوال جرأت خود را از دست بدهد.	آقای XY من می دانم که شما در این موضوع تخصص دارید، پس نظر شما چه است....؟ امکان دارد برای ما توضیح دهید....؟
استعاری یا مجازی	تصور شخص مورد سوال را تحت توجه قرار می دهد طوری که با این گونه پرسش ها شخص مورد سوال را ذهناً در یک حالتی قرار می دهد که به آسانی جواب دهد.	تصور کنید که شما مسؤول بازار یابی برای محصولات خود هستید. در چنین یک حالت چه اقداماتی را روی دست خواهید گرفت تا فروشات خود را افزایش دهید؟





گوش دادن

شاید شما تا کنون در خصوص درست گوش دادن، آموزشی ندیده باشید. در بیشتر مکاتب، به افراد تنها مهارت های خواندن و نوشتن را می آموزند و گمان می کنند که از آنجا که می توانید حرف بزنید و صداها را بشنوید، پس می توانید ارتباط برقرار کنید و گوش فرا دهید. البته این تصور نادرست است. حرف زدن و شنیدن فعالیت های زندگانی اند در حالی که گوش دادن و ارتباط برقرار کردن مثل خواندن و نوشتن، مهارت های اکتسابی هستند.

آیا گمان می کنید شنونده خوبی هستید؟ چه مدت از وقت خود را صرف گوش دادن می کنید؟ در کشور های غربی مثل آمریکا، یک فرد معمولی ۵۰ تا ۸۰ فیصد از وقت خود را صرف شنیدن می کند، اما در واقع تنها نیمی از این مقدار را دقیقاً به آنچه که دیگران می گویند گوش می دهد، تنها یک بر چهارم آنچه را گوش داده است، درک می کند و میزان کمتری از آنچه را که گوش داده است، به خاطر می سپارد. بیشتر افراد، تنها از ۲۵ فیصد توانایی های فطری خود، برای گوش دادن بهره می گیرند.

اهمیت گوش دادن

گوش دادن مهارتی است اساسی که ما هر روز از آن استفاده می کنیم. موفقیت تحصیلی، شغلی و خوشحالی های، شما اغلب به مهارت شما در خوب گوش دادن وابسته می باشند.

گوش دادن ابزاری مهم برای یادگیری در سطوح دانشگاهی است. در حقیقت، گوش دادن مهمترین مهارتی است که در دانشگاه ها استفاده می شود. محصلان در جریان روز به اندازه یک کتاب گوش می دهند به همان اندازه در یک هفته حرف می زنند، در





یک ماه مطالعه می کنند، و به همین مقدار در یک سال می نویسند. گوش دادن، نقش اساسی تری در موفقیت های دانشگاهی در مقایسه با خواندن یا استعدادهای علمی دارد.

در کشورهای بیرونی به خصوص در شرکت های خصوصی برای نشان دادن اهمیت گوش دادن مؤثر در زندگی و کار روزانه، تبلیغات وسیعی را اجرا می نمایند. آنها دوره های آموزش گوش دادن مؤثر را در سطوح مختلف سازمانی به راه می اندازند.

گوش دادن فعال تنها به خاطر این مهم نیست که شما چهار جنبه یک پیام را درک نموده اید بلکه از این دیدگاه هم حایز اهمیت است که چطور به شخص جانب مقابل خاطر نشان می سازید که آنچه وی، می گوید، درک می کنید.

گوش دادن دقیق، شما را کمک می نماید تا فضای اعتماد و فهم را ایجاد کنید که این خود یک شرط لازم دیگر به خاطر مفاهمه یا ارتباطات، خوب و اثر بخش می باشد.

راه های مختلف گوش دادن فعال

- گوش دادن با دقت

- گوش دادن توصیفی با شرح و تفسیر عبارات

- گوش دادن فعال و نتیجه گیری

گوش دادن دقیق: دقت شما برای شخص طرف مقابل این احساس را می دهد که توجه شما به گفتار وی معطوف گردیده و مشغول چیزی دیگر نمی باشد. این روش بنیاد اساسی ارتباط خوب و افهام و تفهیم دو جانبه را تشکیل می دهد.

بلی، من می بینم...!

...Aha ، ... Hmmm

گوش دادن توصیفی: به این منظور است که ملاحظه گردد تا شخص طرف مقابل تمام جوانب پیام فرستنده را به عین شکل درک کرده است.

شخص گیرنده، پیام مربوطه را شرح داده و تفسیر می کند.

پس شما می گوئید که...

به عبارت دیگر...

گوش دادن فعال: شخص گیرنده به عین مقصد سوالاتی را مطرح می کند که پیام را دوباره بیان کرده و عین مفهوم و محتوی را ارزیابی می کند.





آیا شما می گوئید که...؟

منظور شما این است که...؟

بالاخره، شنونده فعال نه تنها دقت خود را نشان می دهد بلکه نتیجه گیری شخصی خود را نیز در مورد موضوع مورد بحث، ارایه می کند که توسط گوینده پیش کش گردیده است:

پس شما قصد ندارید که XYZ را انجام دهید، بلکه شما می خواهید که روی abc کار کنید؟

توجه: این نکته را به یاد تان بسپارید؛ که هرگز بدون سوال جواب ندهید!

گوش دادن عبارت از شیوه شنوایی و پاسخ دهی به جانب مقابل می باشد که زمینه درک بینابین را بهبود می بخشد. معمولاً افراد هنگام حرف زدن، به یکدیگر به دقت گوش فرا نمی دهند. بیشتر اوقات حواس آنها جمع نمی باشد، نیمه گوش فرا می دهند و نیمه هم در مورد موضوع دیگری فکر می کنند.

گوش دادن، گاهی به شکل منظم شنوایی و پاسخ دهی راجع می گردد که توجه گوینده را جلب می کند. در چنین حالت، شنونده باید کاملاً به گوینده توجه نماید. به این منظور شنونده کلمات و جملات شخص گوینده را به زبان خود و نظر به برداشت خود دوباره بیان می کند. شنونده مجبور نیست تا در رابطه به تمام مسایل گفته شده با گوینده موافق باشد بلکه شنونده باید صرف برداشت خود را از موضوع واضح سازد. این روشی است که گوینده را متیقن می سازد که آیا شنونده واقعاً موضوع را درست درک کرده است یا خیر؟ در صورتی که شنونده موضوع را درست درک نکرده باشد در آن صورت گوینده می تواند توضیحات بیشتری ارایه کند.

مزایای گوش دادن فعال

گوش دادن فعال افراد را ناگزیر می سازد تا به صورت دقیق و با توجه به دیگران گوش فرا دهند.

از سوء تفاهم بین افراد جلوگیری نموده و شنونده خود تصدیق می کند که موضوع گفته شده را به صورت درست درک کرده است.

افراد را جرأت می بخشد تا در این زمینه، بیشتر صحبت کنند.

هنگام منازعه، معمولاً افراد در مقابل همدیگر قرار گرفته و نظریات یکدیگر را در رابطه به شرح واقعه، تکذیب می کنند. این عمل، افراد را مجبور می سازد تا حالت دفاعی را به خود اختیار کنند و یا این که از موضوع عقب نشینی نموده و چیزی بیشتر در این زمینه نگویند. با آن هم اگر احساس کنند که جانب مقابل واقعاً به نگرانی های شان پی برده و به گفته های آن ها گوش فرا





خواهد داد. در آن صورت آنها احتمالاً با جزئیات بیشتر صحبت کرده احساس و دلیل احساس خود را در این زمینه ابراز خواهند کرد. اگر هر دو طرف منازعه این کار را انجام دهند، در آن صورت فرصت توانایی دریافت راه حل برای مشکل مشترک بیشتر و بیشتر می گردد.

علایم گوش دادن فعال(دقیق)

- طرح سوالات ذریبط
- تعبیر/ تفسیر نمودن
- توضیحات/ اظهار نظر
- احترام گذاشتن به نظریات گوینده
- خلاصه نمودن

عوامل مؤثر بر گوش دادن

پروسه گوش دادن که از طریق آن، شنونده پیام ها را دریافت کرده، به آنها توجه می کند، آنها را درک می کند، به آنها معنی می دهد و به آنها پاسخ می دهد، پروسه ای پیچیده است. برای مؤثر شدن این پروسه، شنونده باید کاملاً و فعالانه به پیام توجه نموده و سعی کند بر موانعی که ممکن است بروز کند فایق گردد. چند عامل مؤثر و کلیدی می توانند پروسه گوش دادن را تسهیل کرده و یا مانع آن شوند.

نقش گوینده پیام

اعتبار گوینده (یعنی نظر شنونده در مورد شایستگی و مهارت های گوینده) می تواند موجب گردد که شنونده پیامی را بپذیرد یا رد کند. متأسفانه برخی از شنوندگان آن قدر تحت تأثیر مقام و موقعیت یک گوینده خاص قرار می گیرند که هنگام تجزیه و تحلیل و ارزیابی پیام، اصل بی طرفی را فراموش می کنند، مثلاً: اگر گوینده پیام یکی از چهره های مشهور باشد، ممکن است شنونده فراموش کند که او در این موضوع خاص تخصص ندارد. اگر شنونده پیام گیرنده را تنها به این دلیل که او فرد مشهوری است بپذیرد، نقطه ضعف های موجود در آن پیام را به نوعی نادیده خواهد گرفت.





ظاهر گوینده پیام (حرکات، لباس) نیز می تواند تأثیر فوری بر جلب توجه شنونده داشته باشد. گوینده ای که با شور و نشاط حرف می زند و خوش مشرب و شوخ طبع است، می تواند شنوندگان خود را تحت تأثیر قرار دهد. برای این که شنونده خوبی باشید، باید به پیام دیگران بدون توجه به شهرت و اعتبار آنها گوش کنید.

نقش پیام

دیگر عامل مؤثر، خود پیام است.

اگر نحوه ارایه پیام مناسب نباشد. ممکن است شنونده نتواند به خوبی به پیام توجه کرده و روی آن تمرکز نماید. لحن و شیوه ارسال پیام می تواند بر توانایی های شنونده تأثیر بگذارد، مثلاً: برخی از سخنرانان مذهبی به این دلیل معروف هستند که می توانند پاداش و ماکافات الهی را به خوبی برای شنوندگان خود به تصویر بکشند. بنابراین، شنوندگان باید برای خود مشخص کنند که آیا پیام جذاب بوده است یا این که آنها خود به مفهوم پیام اعتقاد و باور داشته اند.

نقش کانال ارتباطی

کانال ارتباطی نیز می تواند بر توانایی شنونده در پروسه گوش دادن تأثیر بگذارد. برخی از مردم، بیشتر از حس شنوایی خود استفاده می کنند و برخی نیز از حس بینایی، مثلاً یک سخنران که در حین سخنرانی از چند وسیله و ابزار کمک آموزشی نیز استفاده می کند، می تواند به شنوندگان در درک موضوع کمک کند. بهره گیری از وسایل الکترونیک (مثل تجهیزات ویدئو کنفرانس) به جای حضور رو در رو نیز مؤثر است. به طور مثال، امروزه تلویزیون مشکل عمده فعالیت های سیاسی را تغییر داده است. سابقاً یک نامزد انتخاباتی باید در مقابل مردم سخنرانی می کرد تا آنها بتوانند با وی تماس مستقیم داشته باشند. اکنون، ویدئو کنفرانس ها تحولاتی عمده در این زمینه ایجاد کرده اند.

نقش متغیرهای داخلی و خارجی

اختلال از هر نوع که باشد در کانال ارتباطی می تواند میزان اثر گذاری پیام را بر شنونده کاهش دهد. قطع تلفون، حتی برای چند ثانیه یا به هم خوردن تصویر تلویزیون، مانع دریافت مؤثر پیام های ارسالی می شود. اختلال محیط نیز بر شنونده تأثیر می گذارد. اگر نور چراغ ها در اتاق ضعیف یا دمای اتاق بسیار سرد باشد، شنونده نمی تواند به خوبی به پیام گوینده توجه کند. در برخی موارد، کنترل یا تعدیل عوامل اختلال ضروری است، مثلاً: بهتر است جایی بروید که بتوانید گوینده را بهتر ببینید یا صدای او را بهتر بشنوید.

باید پذیرفت که شنوندگان نه تنها تحت تأثیر عوامل بیرونی چون، وضعیت فیزیکی (سن، جنسیت، وضعیت جسمی)، تجربیات، آموزش، فرهنگ، دیدگاه ها، خاطرات و توقعات خود قرار می گیرند، بلکه تحت تأثیر عوامل درونی نیز هستند. فرهنگ شنوندگان





نیز عاملی مؤثر است. مردم متعلق به فرهنگ های مختلف، از روش های مختلفی برای توجه به یکدیگر مثل تماس های چشمی، فاصله بین یکدیگر و میزان صبر و حوصله استفاده می کنند، طور مثال: در بعضی فرهنگ های غربی نگاه کردن به چشم های گوینده، به ویژه در حضور یک فرد متنفذ، رفتاری ناپسند محسوب می شود. در بعضی فرهنگ های غربی و آسیایی، مردم به هنگام گفت و گو بسیار نزدیک یکدیگر قرار می گیرند در حالی که این عمل برای آمریکایی های و کانادایی های، آزار دهنده و ناراحت کننده است زیرا آنها معتقدند این عمل تمرکز را دشوار می کند.

دیدگاه و ارزیابی شنونده نسبت به گوینده پیام نیز حایز اهمیت است، مثلاً: یک محصل، درس یک استاد خاص را تلف کردن وقت می داند و زمانی که در آن ساعت درس در صنف حاضر می گردد با دقت به مطالب او گوش نمی دهد.

بازخورد (feedback) چیست؟

بازخورد عبارت از عکس العمل گیرنده پیام در برابر فرستنده پیام می باشد که فرستنده را در رابطه به چگونگی دریافت پیام، باخبر می سازد.

و یا به عبارت دیگر:

واکنش یا پاسخی که در مورد اعمال یا افکار یک فرد به او داده می شود یا از او دریافت می شود.

بازخورد را می توان یک رابطه کمک کننده – فرستنده و گیرنده – که موجب افزایش یا بهتر شدن کیفیت درک متقابل می شود، تعریف کرد.

بازخورد مثبت: موجب تقویت عقاید و تشویق اعمال مثبت می شود.

بازخورد منفی: باعث درک بهتر فرد از وضعیت می شود تا در مورد اعمال و رفتارش بیاندهد و برای بهبود یا تغییر آن اقدام کند. در حقیقت می توان گفت بازخورد هسته مرکزی ارتباطات است. زیرا تا ارتباط برقرار نشود بازخورد صورت نمی گیرد. به طور مثال در پروسه آموزش بازخورد نه تنها به اشتراک کننده درباره چگونگی مهارت و دانشی که کسب کرده اطلاعاتی را به دست می دهد، بلکه به او می گوید که چگونه دانش و مهارت های خود را ارتقا دهد.

بازخورد می تواند به چهار جنبه (مانند: چهار جنبه یک پیام) ارسال و دریافت گردد، به طوری که فرستنده و گیرنده باید مطمئن گردند که هر دوی آنها بازخورد ارسالی را نظر به هر چهار جنبه پیام یکسان دریافت نموده اند.

اهمیت بازخورد

مدیر برای نظارت خویش نیازمند دریافت معلومات و آگاهی از چگونگی انجام کار در هر گام است. وی با دریافت نشانه ها، علائم، معلومات، تحلیل و مقایسه آنها با اهداف، درستی انجام کار را در آن مرحله بررسی می کند. اگر کار انجام شده در راستای





هدف باشد، این خود دلیلی بر لزوم ادامه به کارگیری همان استراتژی ها و شیوه ها و ابزارها و وسایل قبلی و با همان اعضای سازمان می باشد. اگر چنین نبود مدیر با تشخیص علت و نتیجه کار تصمیم لازم در راهنمایی افراد سازمان و یا تکمیل وسایل و اصلاح شیوه کار اتخاذ می کند. به این ترتیب، در هر گام، با دریافت معلومات و آگاهی از نتیجه کار، مدیر، مدیریت بهتری را همراه با همکاری و انگیزه بیشتر اعضای سازمان ارایه می دهد. این مسأله به روشنی اهمیت بازخورد را بیان می کند.

انواع بازخورد

بازخورد غیر رسمی: مانند صحبت های شفاهی کارکن با کارکن در سازمان (فرستنده با گیرنده)

بازخورد رسمی: بیشتر می تواند به صورت کتبی صورت بگیرد، مانند: طرزالعمل ها، رهنمودها، پیشنهادات

بازخورد می تواند جمعی یا فردی، مثبت یا منفی، شفاهی یا کتبی، تکوینی و یا پایانی باشد، مثل ارایه شهادت نامه پایان تحصیلات که بازخورد رسمی پایانی می باشد.

ویژگی های بازخورد

الف) ساده و قابل فهم باشد.

ب) سودمند باشد. (شامل فعالیت هایی باشد که اهداف سازمان را تحقق بخشد).

ج) جزئی از پروسه هدایت و کنترل باشد.

د) پیوسته و به موقع باشد. (در حین اجراءات، بازخورد دریافت نمایند).

ه) به وضوح نقاط ضعف را مشخص کند.

اصول بازخورد (feedback)

هنگامی که بازخورد می دهیم باید نکات ذیل را رعایت کنیم:

- کاربرد کلماتی مانند: به نظر من (بر خلاف مخاطب قرار دادن مستقیم طرف مقابل)
- مثبت گرایی، بر خلاف منفی گرایی
- بازخورد فوری (نه این که تمام مسایل را ابتدا به ذهن بسپارید و بعداً با عصبانیت به رُخ جانب مقابل بکشید).
- بازخورد دادن دو جانبه (از بالا به پایین و از پایین به بالا)

چگونه به دیگران بازخورد دهیم؟

یکی از نشانه های رفتار قاطعانه، مواجهه یا رویارویی با دیگران و ارایه بازخورد به آنهاست. مواجهه یا بازخورد صرفاً به معنای ملاقات افراد با یکدیگر نیست، بلکه منظور از مواجهه یا رویارویی آن است که افراد بتوانند همدیگر را درک کنند. بنابراین، درک





فرد مقابل و انتظار درک شدن به بازخورد احساسات، افکار و رفتار بستگی دارد. فرد قاطع در مواجهه و رویارویی با دیگران پذیرا عمل می کند. نشانه های آن در رفتارهای کلامی و غیر کلامی نمایان می شود. روابط امری دو جانبه است؛ فرد در روابط خود با دیگران تلاش می کند تا در رفتار خود از صراحت و روشنی برخوردار باشد و از سویی دیگر در مقابل بازخوردهای دیگران نیز پذیرا است، حالت تدافعی نداشته و نسبت به بازخوردهای دیگران مقاومت نشان نمی دهد. بازخورد دادن برای آن انجام می شود تا فرد بازخورد گیرنده از اثر رفتار خود بر دیگران آگاه شود و بداند که پیامد رفتارش بر افکار و احساسات دیگران چه بوده است.

چگونگی بازخورد مؤثر

- فقط وقتی بازخورد دهید که جانب مقابل از شما تقاضا کند.
- کوشش کنید تا حد امکان مختصر بازخورد دهید.
- کوشش کنید تا در بازخورد، ادراک تان را به صورت ادارک، فرضیات را به نحوه فرضیات و احساسات خود را به صورت احساسات اظهار کنید.

- بازخورد نباید شخص مقابل را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهد.
- در بازخورد، احساسات و برداشت های مثبت هم باید شامل باشد.
- بازخورد باید به زودی بعد از مشاهدات وضعیت موجود، داده شود.
- فقط به کسی بازخورد دهید که شما نیز از وی بازخورد را می پذیرید.

بعد از دریافت بازخورد چه باید کرد؟

زمانی که از جانب مقابل بازخورد دریافت می کنید، به آرامی و خون سردی گوش فرا داده و سعی نکنید فوراً برای دفاع از خود توجیهات ارایه کنید، مثلاً: این که بگویید (بلی، اما، منظور شما این است که...) از اشخاص دیگر نیز خواستار بازخورد گردید، مثال: (می خواهم بدانم شما در این مورد چه فکر می کنید...) در رابطه به درک و برداشت جانب مقابل شک و تردید نکنید، به طور مثال: برداشت شما از این موضوع غلط است به خاطری که...

زمانی خواهان بازخورد شوید که آمادگی پذیرش آن را داشته باشید.





زبان اشاره (حرکات بدن در جریان صحبت) و مجسم سازی (بصری سازی)

طوری که در بالا گفته شد، وسایل بصری کمک کننده خوبی برای بحث در مورد مسایل مورد نظر در پیشکش موضوعات (presentation) می باشد. از طرف دیگر حرکات بدنی شما نیز در مؤثریت هر چه بیشتر انتقال پیام، کمک می کنند.

پنج جنبه بسیار مهم زبان اشاره هنگام پیشکش موضوعات

۱. چشم ها و تأمین ارتباط چشم با افراد دیگر

۲. دهن (طرز تلفظ) و تقلید ها

۳. دست ها (اشاره ها و حرکت ها در جریان صحبت)

۴. ایستادن (بدن و پاها)

۵. تمرکز شخصی؛ روحیه و جرأت شما

حرکات بدنی شما باید به طور واضح وانمود سازد که چه موضوعی را می خواهید با دیگران در میان بگذارید. بنابراین به این وسیله قوی برای جلب توجه و تفهیم پیام، دقت کنید.

همواره به طرف مخاطبان تان نگاه کنید تا با آن ها در ارتباط قرار بگیرید. فقط زمانی که سیما و قیافه شنوندگان خود را مشاهد می کنید، می توانید قضاوت کنید که تا چه اندازه با شما موافق اند و تا چه اندازه موافق نیستند.

در عین وقت، هنگامی که شما با حاضرین مجلس ارتباط بصری دارید، در حقیقت این عمل احترام به حاضرین مجلس را نیز نشان می دهد.

به خاطر داشته باشید که شما هم علاقه ندارید با کسی صحبت کنید که به شما نگاه نمی کند. سیما و نحوه صحبت شما هنگام پیشکش موضوعات، بسیار مهم نداشته می شود. البته تا اندازه ای از سرعت صحبت خود بکاهید و کلمات را درست ادا کنید. به هر اندازه که به حرف های جانب مقابل بیشتر گوش فرا دهید، به همان اندازه آنها شما را درک می کنند.

از طرف دیگر یقین حاصل کنید که آواز شما یکنواخت نباشد و یک تناوب بسیار زیبایی را بین بلندی و پستی آواز خود نگهدارید. طوری که در اخیر یک جمله تصدیقی همیشه باید آواز خود را پایین نگهدارید. اما در اخیر جملات سوالی، آواز خود را بلند ببرید.

واضح است که اگر در جریان کار و فعالیت ها در زندگی روز مره از دست های خود کار نگیرید، خود را مثل یک شخص زندانی احساس می کنید. پس در جریان پیشکش موضوعات نیز، اگر از دست های تان استفاده نکنید یک نقص در تفهیم پیام احساس می گردد. اگر چه اکثراً نمی دانیم تا با دستان خود چه کاری را انجام دهیم، به خاطری که فکر می کنیم به آنها نیاز نداریم اما





این یک تصور نادرست است. دست های ما باعث آرامش و راحتی وجود ماست. یعنی بزرگترین وسیله می باشد که تأکید می نماید چه چیز را ما می خواهیم بگوییم.

از دست ها و بازوهای خود فقط به مثل دو قلمی استفاده کنید که گویا چیزی را که می خواهید بگویید آن را در فضا توسط دستان خود ترسیم می کنید.

وقتی با دوستان خود صحبت می کنید، متوجه خودتان شوید و ببینید که در زمان صحبت چه حرکات گوناگون را دست های شما انجام می دهند؛ یعنی هر چه بیشتر از دستان خود در جریان گفتار و پیشکش موضوعات استفاده به عمل آورید، به همان اندازه خود را راحت احساس نموده و هم چنان حاضرین مجلس خود را راحت و با دقت می یابید.

طریقه ایستادن شما انعکاس دهنده این حقیقت است که تا چه اندازه شما بالای زمین محکم و استوار ایستاده اید. شما در خواهید یافت، وقتی که بالای هر دو یا به صورت استوار ایستاد می شوید، در آن حالت خود را در یک موقعیت ثابت و استوار تصور می کنید. یعنی هر قدر که از موقف محکم و با حاکمیت کامل صحبت می کنید به همان اندازه برای اشخاص دیگر مشکل می شود تا کوشش کنند که با بحث ها روی مسایل پیشکش شده، شما را تحت تأثیر قرار داده و یا از جرأت و جسارت تان بکاهند.

قبل از پیشکش موضوعات و در جریان پیشکش خوب ایستاده شوید و عمیقاً نفس بگیرید تا به خود اعتماد پیدا کنید. بالاخره تنها وجود شما نمی تواند انعکاس دهد که روی چه مسایل بحث و گفتگو می کنید در صورتی که احساسات، جرأت و روحیه شما با وجودتان، سازگار نباشد. پس، یقین حاصل کنید، هر آن چیزی را که می گوئید از آن دفاع کرده بتوانید و دلایل و توجیه هات منطقی برای آن داشته باشید. طوری که این عمل نه تنها تأثیر مثبت بالای حرکات بدنی شما در جریان صحبت دارد. بلکه شما را کمک می کند، تا در هر حالت کلمات درست را دریافت و استعمال کنید.

از گفتن مسایل ذیل خود داری کنید:

- من می دانم که این یک مانع است اما باید از عهده آن برآیم...
- من می دانم که این موضوع پیچیده می شود اما کوشش کنید تا به آن توجه کنید...
- من واقعاً از گفتن چنین چیزی نفرت دارم...
- در عوض از عبارات ذیل استفاده به عمل آورید:
- من خوشحال هستم که...





- این یک چیز خوب است که...

- فقط همراه من باشید و در ظرف چند ثانیه واضح می گردد...

- اکثریت ما آن را پیش از پیش آموخته ایم....

نقش مجسم سازی (بصری سازی) در ارتباطات

مجسم سازی عبارت از تخنیک ساختن تصاویر، طرح ها، دیاگرام ها، به خاطر انتقال همه جانبه یک پیام می باشد. مجسم سازی از طریق تصورات بصری یک روش مؤثر انتقال دادن نظریات عینی و انتزاعی می باشد. (مثال های متعدد تاریخی در زمینه، شامل نقاشی ها، حروف های تصویری، اشکال هندسی یونانی و غیره... می باشد).

مجسم سازی در زمان کنونی در عرصه های مختلف مانند: ساینس، اعلانات و شعارها، تعلیم و تربیه، پیشکش نمودن موضوعات، جلسات گروهی دارای زمینه تطبیقی وسیع می باشد، مثال: استفاده وسیع از انواع مختلف مجسم سازی در زمان کنونی، استعمال اشکال کمپیوتری می باشد که این عمل کیفیت مجموعی مجسم سازی را بلند می برد. یعنی در زمان کنونی تهیه انواع مختلف مواد بصری بسیار ساده می باشد. طوری که مهمترین نوع مواد بصری به خاطر مجسم سازی در محیط دفتر عبارت از تجسم دانش می باشد (استعمال presentation های بصری به منظور انتقال دانش حداقل بین دو فرد). مجسم سازی به مقصد بهبود بخشیدن پروسه انتقال دانش با استفاده از میتودهای مجسم سازی کمپیوتری و غیر کمپیوتری صورت گرفته و کوشش می گردد تا بینش و نظریات مختلف از این طریق انتقال گردیده و دانش جدیدی بین گروهی از افراد، به وجود بیاید. علاوه بر انتقال معلومات و حقایق، مجسم سازی دانش، می تواند بینش، تجارب، سلوک، رفتار، ارزش ها، توقعات، دیدگاه ها، نظریات و پیش بینی ها را با استفاده از روش های مختلف انتقال دهد.

افهام و تفهیم فشرده و مختصر

اگر شنیدن فعال با گفتار فشرده و مختصر ترکیب و یکجا گردد در آن صورت تأثیرات و سودمندی آن دو چند می گردد، که این مطلب جوانب ذیل را دربر می گیرد.

Kiss: یعنی keep it short and simple تا حد امکان ساده و کوتاه بگویید چنان که ترجمه یک ضرب المثل غربی است که بهترین کلام آن است که کوتاه و مدلل باشد.

کلماتی را مورد استفاده قرار بدهید که واضح باشد نه مشکوک و مبهم؛

اولاً در رابطه به چیزهای مهم صحبت نموده و بعداً معلومات مفصل ارایه کنید.





هنگام صحبت در مورد چیزهای مهم، زودتر بالای اصل موضوع بیاید و از حاشیه روی صرف نظر کنید. یعنی بیانات و تشریحات غیر ضروری را دور بگذارید.

همیشه از خود سوال کنید که شنونده و یا خواننده از شما چه توقع دارد؟ به چه ضرورت دارد؟

در بین گفتار توقف (مکث) کنید، تا پیام شما، دقیق درک گردد.

پیام فشرده و مختصر

پیام خود را مشخص سازید. اولین گامی که باید در پروسه مفاهمه/ ارتباطات بردارید، مشخص ساختن و بیان کردن پیامی می باشد که می خواهید آن را به فرد دیگری انتقال بدهید.

هدف اصلی این کار، توجه نمودن روی مزایا و نکات مثبتی می باشد که در نتیجه انجام یافتن این پروسه، به دست می آید.

در وزارت یا مرجع دیگری که شما ایفای وظیفه می کنید، اگر پیام ها به صورت آشکارا و روشن برای افراد دیگر داخل همان وزارت یا سازمان ارسال گردد، در آن صورت ضرور است که بین تمام افرادی که در این مراجع ایفای وظیفه می کنند یک نوع هماهنگی به وجود بیاید؛ زیرا این افراد کسانی می باشند که با افرادی بیرون از سازمان به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در تماس همیشگی قرار دارند.

به خاطر دستیابی به این هدف، باید در پروسه مفاهمه/ ارتباط از ارسال معلومات متناقض و بی ثبات، ارقام، تأکید بیش از حد بالای یک موضوع جلوگیری به عمل آید و هیچ گاه تنها نظر خود را ابراز نکنید. بهترین طریقه ترتیب، تنظیم و ارسال پیام ها به صورت واضح و آشکارا، مطرح ساختن سوالات استفهامی از شخص خود و گرفتن معلومات کافی از شخص مقابل می باشد. یعنی با پرسیدن سوالات استفهامی، مثل: (کی، چه، کجا، چه وقت، چرا، چگونه؟) از خود، ممکن است از پیام ارسالی برای دیگران، یک تصویر بهتری در ذهن شما ایجاد گردد.

شناسایی مخاطبان

پیام ارسالی شما ارتباط مستقیم با گیرنده گان پیام یعنی مخاطبان تان دارد. طوری که شنوندگان شما ممکن افراد دارای سوابق مختلف تحصیلی و کاری باشند (علمی و ساینسی، تجارتي، تخنیکي، مسلکی، سازمانی، اداری). مسأله مهم در اینجا ارتباط دادن توقعات شنوندگان با پیامی می باشد که شما برای آن ها ارایه می کنید. گاهی اوقات ضرور است تا از یک شیوه به خصوص تکلم، و یا از عبارات به خصوص استفاده کنید تا شنوندگان بتوانند شما را به صورت درست درک کنند.

انتخاب وسایل و مواد مورد ضرورت





انتخاب وسایل ارتباطی / مفاهمه، مرتبط به تعداد شونندگان، اهميت پيام، زمان، توقعات شونندگان، تناسب ارزش بر مصارف و اهميت موضوع مورد بحث می باشد. طوری که در عرصه مفاهمه / ارتباط خارجی، باید از وسایل ارتباطی کافی استفاده به عمل آورید، در غیر آن صرف نظر از وضاحت موضوع و طریقه ارایه آن، کیفیت موضوعات پیشکش شده ضعیف جلوه می نماید.





ارتباطات عامه

ارتباطات عامه، عبارت از علم و فن ایجاد ارتباط بین سازمان و گروپ مورد نظر آن می باشد. این مسأله تنها به خاطر بهبود محصول خدمت نیست بلکه جهت ارتقای خود سازمان ضروری است. مثلاً؛ زمانی که پیام ارتباطات عامه از رسانه ها نشر می شود، تمام قدرت و نفوذ رسانه ها ملزم به رساندن خبر و افهام و تفهیم (بینندگان، شنوندگان) می شود. اما چطور می شود؟ خیلی ساده. اعتبار، بی طرفی پیام شما از طریق رسانه ها به گوش مردم می رسند در عین حال، دست اندرکاران در رساندن اخبار همیشه عجله دارند. هدف شما هم به عنوان فرستنده خبر آن است که معلومات در کوتاهترین وقت به عده زیادی از افراد برسد. پس در نهایت این شما و مؤسسه تان است که در آخر کار اعتماد، شهرت و سرعت و بی طرفی را از آن خود می نمایید. در این صورت هر دو طرف به مقصود خود رسیده اید. رئیس رسانه توانسته که خبری برای رسانه اش پیدا کند؛ و شما هم توانسته اید معلومات را به - وجه احسن - به مردم عرضه کنید.

یکی از اهداف مهم ارتباطات عامه - با هر رسانه ای - معرفی هویت و فعالیت های مؤسسه های ارتباط گیرنده می باشد. پس هیچ گاهی میزان نفوذ ارتباط عامه را دست کم نگیرید. اگر برای مردم در مورد مؤسسه ای یا فعالیت هایش معلومات می دهید، در حقیقت در توسعه و ترقی آن کمک کرده اید. زیرا مردم (مشتریان) از وجود مؤسسه و خدمات شما آگاهی می یابند. این نوع آگاهی دهی مردم را تشویق به استفاده از خدمات و ابتکارات مؤسسه شما می کند.





به این صورت شما باید با ارایه معلومات از وجود مؤسسه تان و نوع خدماتی که ارایه می کنید مردم را با خبر سازید. پس ارتباطات عامه یکی از مؤثرترین راه آگاهی دهی می باشد. اگر تمام پروسه های ارتباطات عامه را به درستی عملی کنید، تولیدات و خدمات مؤسسه تان را به بهترین شکل به استفاده کنندگان معرفی کرده اید.

ارتباطات عامه و اخبار زمینه ورود شما را در بازار مساعد می سازد. علاوه برآن برای شما مشتریان جدید را جلب می کند. ارتباطات قایم و منسجم به شما اجازه می دهد بدانید که برنامه های کاری و ارتباطی تان به درستی کار می کند. با ادامه این روند، در واقع، مؤسسه شما نفوذ اطلاعاتی خود را بالای رسانه ها تثبیت می کند. در ضمن اگر از وسایل ارتباطی - معلوماتی دیگر چون بروشور، نمایش های تجارتي... استفاده کنید، میزان اشراق اطلاعاتی مؤسسه تان افزونی خواهد یافت. انواع مختلف ارتباطات وجود دارد که چند نمونه آن قرار ذیل است:

ارتباطات عامه جهت بازاریابی

در بازار یابی جهت همکاری برای آگاهی مشتریان درباره محصول با خدمات شان به صورت عمومی مورد استفاده قرار می گیرد (یک اعلان مشخص برای تولید یا خدمات صورت گیرد). این ها همچنان از ارتباطات عمومی به حیث یک وسیله رسیدن به دولت مندان و قانون گذاران استفاده می کنند. همچنان آنها جهت نشان دادن خود، مبنی بر این که آنها استخدام کننده های فنی بوده و پروگرام استخدام منابع انسانی خود را تقویه کند، نیز استفاده می کنند.

ارتباطات عامه در امور سیاسی

سیاست مداران از ارتباط عمومی جهت جلب آرا و همچنان زمانی که آنها موفق به پیشرفت و دفاع از خدمات خود هستند استفاده می کند.

ارتباطات عامه در سطح سازمان های دولتی و غیر دولتی

سازمان های دولتی و همچنان خیریه (شامل پوهنتون ها، مکتب ها، شفاخانه ها، کمک کنندگان اجتماعی و انسانی و غیره...) به طور عمده از ارتباطات عامه جهت حمایت از برنامه های آگاهی عامه، جذب پرسونل، پروگرام های فراهم آوری بودجه و بلند بردن حمایت از خدمات شان استفاده می کند.

بعضی اوقات ارتباطات عمومی یک سازمان شاید مخاطبان مختلف را با پیام های مختلف به خاطر به دست آوردن یک هدف کلی در نظر بگیرد که اکثراً جهت منتشر ساختن یک هدف خاص و یا موجب تغییر سلوک گردد.





اکثر سازمان ها برای ارتباطات عامه مدیری را استخدام می کنند. مؤسسات بزرگ حتی یک دیپارتمنت ارتباط عامه دارند. ارتباط عامه باید منحیث یک وظیفه مدیریت، در اداره دیده شود. یک برنامه مؤثر ارتباط عامه سازمان کوشش می کند تا اهداف سازمان را با شنوندگان داخلی و خارجی ارتباط دهد. چندین راه تخصصی در عرصه ارتباطات همه گانی وجود دارد که شامل مدیریت بحران، مدیریت شهرت و اعتبار، ارتباطات سرمایه گذاران و ارتباطات کارگران می شود.

شیوه های مورد استفاده متخصصان ارتباط عامه

۱. در نظر گرفتن گروپ مورد نظر

شیوه عمده در ارتباط عامه این است تا گروپ مورد نظر را شناسایی کنیم و پیام باید طوری تهیه شود که تقاضای آنها را برآورده سازد. گروپ مورد نظر می تواند بسیار عام به سطح ملی یا بین المللی باشد. اما در اکثر اوقات یک عده مخصوص از افراد، گروپ مورد نظر ما خواهد بود.

بر علاوه گروپ مورد نظر، کسان دیگری هم وجود دارند که به نام سهم دارندگان (Stake Holder) یاد می شوند. آنها در رابطه به موضوع، بیشتر مفاد اقتصادی دارند. گروپ های مورد نظر می توانند سهم دارندگان باشند. اما سهم دارندگان نمی توانند گروپ مورد نظر باشند، به طور مثال: یک سازمان به بخش ارتباط عامه خود وظیفه می دهد تا کمپاین جمع آوری پول، جهت اعمار یک دارالیتام را به راه بیندازد. سازمان و یتیمان، گروپ مورد نظر این کمپاین هستند. اما سهم دارندگان کسانی هستند که از آنها تقاضا می شود، پول بپردازند.

۲. کنفرانس مطبوعاتی

کنفرانس مطبوعاتی عبارت از واقعه ای است که یک شخص در محل و وقت معین با رسانه ها صحبت می کند که اکثراً در محل عمومی برگزاری می گردد. در جریان این کنفرانس گوینده می تواند معلومات را و این مسأله را که چی کسی آن را اخذ می کند، کنترل کند. حتی آنها می توانند ژورنالیست هایی را که به کنفرانس دعوت می شوند انتخاب کنند.

۳. گروپ های فشار

عبارت از گروپ های اند که تلاش می کنند بالای دولت، پالیسی های حقوقی یا نظریات مردم، اعمال نفوذ کنند. این گروپ ها فقط یک توجه خاص را مبذول می دارند. گروپ ناظر، کوشش می کند که هدف اصلی خود را بیوشاند و مرجع حمایت کننده آن گروپ، پیشروان است. گروپ پیشروان، یک مسأله بسیار مورد بحث در ارتباطات عامه است. موجودیت آنها می تواند فقط در





وضعیتی استعمال گردد که متخصصین ارتباط عامه، آن حالت را تخنیک حزب سوم، می نامند. این تکنیک، به معنای گذاشتن حرف خود بر زبان کسی دیگر است.

۴. بزرگ جلوه دادن

مثال آن نوشتن نامه ها به تنظیم کننده یک روزنامه با استفاده از نام های متفاوت به خاطر پخش یک مفکوره می باشد. در این حالت تنظیم کننده روزنامه فکر می کند که یک گروه از مردم چنین مفکوره دارند در حالی که این گونه فکر، تنها نگرش یک گروه کوچک می باشد.

۵. سایر شیوه های ارتباط عامه

صحبت مسیر را نشان می دهد. یک گوینده ارتباط عامه با شبکه های مختلف رادیویی و تلویزیونی مصاحبه می کند، مثلاً: انتشار کتب، رساله ها و نوشته های دیگر.

ارتباط مستقیم توسط نامه های اخباری (چاپ شده یا توسط پست الکترونیکی) نه از طریق رسانه ها، شکل ظاهری، گفتار، پذیرش، سیمینارها و سایر واقعات.





بخش



مکتوب نویسی

مکتوب چیست؟

مکتوب و یا نامه در لغت به معنی نوشته، کاغذ نوشته شده، رقعہ و همچنین ورقه ای که روی آن مطالبی خطاب به کسی نوشته شده باشد، و در اصطلاح بیشتر برای مراسلات اداری و غیراداری استعمال می شود. مکتوب سند رسمی کتبی، یا وسیله ارتباط رسمی، در موارد اجراءات مورد نظر بین وزارت ها، ادارات و مؤسسات استفاده می گردد، که متشکل از سه قسمت می باشد:

۱. آغاز: در آغاز عنوان یا مرجع را مشخص می سازد.

۲. متن: بیانگر مطالب اصلی مکتوب می باشد.

۳. اختتام: اجراءات را در بر می گیرد.

لطفاً برای معلومات بیشتر در مورد پیکونکی مکتوب رسمی به ضمیمه شماره (۱) این رهنمود مراجعه نمایید.

استعلام

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



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

نمونه استعلام در ضمیمه شماره (۲) این رهنمود آورده شده است برای معلومات بیشتر می توانید مشاهده نمایید.

پیشنهاد

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

نمونه پیشنهاد در ضمیمه شماره (۳) این رهنمود نشان داده شده است.

مهارت های تحریر در دفتر

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

اهمیت مهارت های تحریر در دفتر

- کسانی که خوانندگان مکاتب و اسناد سازمان شماست، ممکن در سطوح مختلف دانش و آگاهی قرار داشته باشند.
- افراد معمولاً هنگام وظیفه نوشته های مختصر و گزارش های ساده را می خوانند.
- مکتوب ممکن است به دسترس اشخاص مختلف که شما تصور آن را نداشته باشید قرار گیرد، و در آینده منعیث یک سند قانونی از آن استفاده نمایند.
- باید بدانید که چرا این مکتوب را می نویسید؟
- از خواننده یا خوانندگان متن خود چه می خواهید که بعد از خواندن متن شما آن را انجام دهند؟
- از خواننده گان می خواهید که آنها چگونه درک کنند یا بدانند؟
- معلومات بسیار عمده در چند سطر اول متن باید تحریر شده باشد. بنویسید کی، چی، چه وقت، چرا، برای چه، چه چیزی را انجام می دهد. صرف بعد از تحریر این مسایل مهم شما می توانید به جزئیات رفته یا معلومات اضافی در مورد تحریر دارید.





ساده سازی تحریر رسمی

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

۱- مکتوب را برای چه کسی می نویسید:

- چه کسانی خوانندگان مکاتب شما خواهند بود؟
- آنها درباره موضوع نوشته شما چه می دانند؟
- سوابق کاری آنها چگونه است؟
- طرز برخورد آنها با شما و مطالبی که نگاشته اید چگونه خواهد بود؟
- امکان دارد مطالبی را که نوشته اید توسط اشخاصی که آنها را نمی شناسید خوانده شده و تعبیر سوء شود. که می تواند بالای شما یا سازمان تان انعکاس نامطلوب داشته باشد.

۲- باید بدانید که چرا این مکتوب را می نویسید؟

- از خوانندگان مکتوب های خود چه توقع دارید تا بعد از خواندن متن شما انجام دهند؟
- چه نکاتی را می خواهید که آنها درک کنند؟
- چه نوع طرز برخورد از آنها توقع دارید؟
- معلومات بسیار عمده باید در چند سطر اول متن مکتوب شما ذکر شده باشد. همچنان بنویسید که چه کسی، چه وقت، چرا، برای چه و چه انجام می دهد. صرف بعد از نوشته این نکات مهم، شما می توانید به جزئیات رفته، معلومات اضافی را در مورد بنویسید.

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

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



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

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

۷- سند خود را کوتاه و ساده سازید.

- به خوانندگان متن خود سهولت فراهم کنید. از جملات کوتاه و کلمات ساده استفاده کنید.
- این مسأله اشتباه است که فکر کنیم کلمات مغلق و جملات طویل نشان دهنده ذکاوت ماست. یک مکتوب یا گزارش دقیق و فشرده بیشتر مؤثر است؛ زیرا برای نویسنده و خواننده وقت گیر نیست.
- جملات را به آواز بلند بخوانید تا ملاحظه گردد که طولانی نیستند. اگر در جریان خواندن احساس نفس سوختگی کردید حتماً جمله طولانی است. نوشته خود را برای شخص دیگر بخوانید، اگر وی قبل از ختم جمله آغاز آن را فراموش کرد شما باید آن را به دو یا سه جمله فرعی تجزیه کنید.
- بالای مسایل مشخص صحبت کرده از عمومیات بگذرید .
- متن شما طوری نباشد که خواننده ناگزیر گردد تا به خاطر درک هدف شما حدس بزند. این کار وقت او و شما را ضایع می سازد.

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

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

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





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

۱۰- سند خود را تجدید کنید.

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

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

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

فواید درست نویسی

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

علامه گذاری در مکتوب نویسی

علامه به نشانه ای گفته می شود که گیرنده پیام (خواننده) را کمک می نماید تا آنچه را که پیام دهنده (نویسنده) در نظر دارد به راحتی دریافت نماید. به کار بردن علایم و نشانه ها در نوشتن، به منظور جلوگیری از لغزش در خواندن و درک مفاهیم به طور کامل، نشانه گذاری نامیده می شود.



در ارتباط حضوری پیام دهنده از امکانات زیادی برخوردار است، مانند: حرکت دست، اشاره با انگشتان، حرکاتی در عضلات صورت، اضافه نمودن آهنگ به برخی از کلمات این امکانات برای پیام گیرنده که در همان مکان حضور دارد نیز قابل استفاده و در درک و فهم مطلب مفید است. اما در نوشته امکان استفاده از امکانات مزبور وجود ندارد، بنابراین می توان با استفاده از نشانه ها و علایم به نوشته ها بعدی دیگری به آن بخشید.

حضرت علی (رض) به ابوالاسود دوئلی (یکی از بانیان نحو عرب) وظیفه داده بودند: که قواعدی برای درست خواندن عبارات و اصول نحو زبان عرب تدوین نماید، تا به کمک آن ضوابط تحریفی درقرائت و مفاهیم آیات پیدا نشود.

ارزش علامه گذاری

ارزش به کارگیری علامه ها به قدری است که می توان آن را با علایم راهنمایی به هنگام راننده گی مقایسه کرد؛ زیرا همان طوری که رعایت علایم راننده گی در جاده ها سرنوشت ساز است و سفر مطمئنی را برای مسافرین و راننده تأمین می کند، به کارگیری صحیح و به جای نشانه های رایج در هر زبان نیز در افهام و تفهیم ضمن ایفای نقشی ارزنده به نویسنده امکان می دهد که نوشته مطلوب تهیه و ارایه نماید. به طور کلی می توان به کمک علایم، مفاهیم کلی جملات را از لحاظ ماهیت معنوی آنها به آسانی درک کرد.

علامه های رایج

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

(.) نقطه

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

موارد استفاده نقطه در زبان فارسی دری:

- در پایان جمله های خبری، مانند:
 - احمد از بغلان آمد.
 - موتر حرکت کرد.
 - کسی در خانه نبود.





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

– دیروز بازسازی سرک کابل – مزارشریف آغاز گردید.

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

– اطاعت. بلی. خیر. نیست.

– نوشتیم. آمدند. آوردم. نمی دانم و....

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

- توقف کنید! اطاعت.

– آیا امروز صنف داریم؟ بلی.

– نامه را نوشتی؟ نوشتیم.

– پدری شما از مکه تشریف آوردند؟ آمدند.

– کتاب مرا آوردی؟ آوردم.

– لطفاً چند دقیقه صبر کنید؟ اطاعت.

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

آورده می شود، مانند:

– م. ستاری (محمود ستاری)

– ا. نظری (ابراهیم نظری)

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

– ه. ق. (هجری قمری)

– ه. ش. (هجری شمسی)

– ق. م. (قبل از میلاد)

(،) سرکچ (کامه، ویرگول) توقف کوتاه، مکث کوتاه

این علامه در زبان فرانسه معادل Virgule و در زبان انگلیسی معادل واژه Comma آورده شده است. نشان، درنگ و

مکث کوتاهی به منظور دم زدن و دم برآوردن میان جمله می باشد. از کاربرد دیگر آن می توان از ایجاد سهولت در

امر خواندن نام برد.



موارد استفاده کامه در زبان دری:

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

کابل، مرکز افغانستان، شهر زیبایی است.

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

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

- برای جدا کردن کلماتی که دارای ارزش و شرایط گرامری یکسان باشند، مانند:

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

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

– اگر امروز نمی آیی پس فردا بیا.

– بخشش لازم نیست متهم زندانی شود.

در موارد بالا اگر علامه درست به کار برده نشود معنای جملات دگرگون شده و منظور نویسنده به دست نمی آید. در صورت

استفاده از علامه، جملات بالا چنین خوانده می شود:

– اگر امروز نمی آیی پس، فردا بیا.

– اگر امروز نمی آیی، پس فردا بیا.

– بخشش لازم نیست، متهم زندانی شود.

– بخشش، لازم نیست متهم زندانی شود.

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

– این موتر، موتر شماست.

(؛) سمیکولن یا توقف متوسط

- این علامه در پایان جمله های زنجیری و مرتبط که برای بیان یک فکر پشت سرهم واقع شده اند مورد استفاده

قرار می گیرد، مانند:

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

- در مواردی که جمله تمام شده و مطلب هنوز ناتمام است، مانند:

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





(:) دو نقطه، علامه شرح

برای توضیح بیشتر مطالب به کاربرده می شود.

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

- عبارت است از:

عبارتند از:

از این قرار:

مانند:

مثال:

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

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

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

(—) خط فاصل یا نیم خط

این علامه بیشتر در موارد زیر به کار می رود:

- برای پیوستن کلمه ها به کار می رود، مانند:

— آهسته - آهسته

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

— شاهراه کابل - هرات

(—) خط پیوند یا علامه تفکیک

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

- ♦ برای قطع کردن مطلب و قید جمله معترضه، مانند:

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

- برای تکرار یا تشریح مطلب استفاده می شود، مانند:

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

- برای جمع کردن و فشردن مطلب به کار می رود، مانند:

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



(———) خط کشیده ، بزرگ نما یا خط زیرین

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

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

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

(؟) علامه سوال

موارد کاربرد این علامه قرارذیل است.

بعد از جملات سوالی یا سوال مستقیم، مانند:

— فاروق از مزارشریف آمد؟

— شما چرا لباس سیاه پوشیده اید؟

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

— کلکته یکی از شهرهای پاکستان(؟) است.

— سنایی شاعر قرن هشتم(؟) است.

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

— پدر گفت: "مگر ممکن است پدری فرزند خود را دوست نداشته باشد؟"

(!) علامه تعجب، شور و احساس

نشانه تعجب به صورت الف نقطه "!" نشان داده می شود و بیانگر شور، احساس، هیجان، عواطف درونی، تأثیر، تألم، ترغیب می باشد. این نشانه که به علامت تعجب مشهور شده موارد استفاده فراوانی دارد، که یکی از آنها تعجب و یا شگفتی است. این علامت کمک می کند تا حس گفتار، آهنگ سخن و حالت روحی نویسنده را در برابر هر جمله مشخص کند.





موارد استفاده:

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

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

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

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

موارد استفاده از دو کمان:

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

- اشاره به کلمه کهنه و متروک، مانند:

— بلدیہ (شهرداری، شاروالی)

- گاهی ترجمه کلمات در داخل دو قوس گرفته می شود، مانند:



– پروگرام (برنامه)

– ترینینگ (آموزش)

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

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

• علامت یا اشاره های اختصاری را در داخل قوس می نویسند، مانند:

– حضرت محمد(ص)

– حضرت عمر فاروق(رض)

– حضرت فاطمه(س)

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

مثلاً: ~~عظیم~~ (رازقی)

[] قلاب ، علامه الحاق یا افزوده نما

موارد استفاده:

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

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

افزوده شده را با نوشتن در داخل قلاب مشخص می کنیم، مانند:

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

که بعد از تصحیح به صورت زیر در می آید:

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

و یا مانند این جمله :

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

"....." گیومه، علامه نقل قول

موارد استفاده:

• در آغاز و یا پایان سخنی که مستقیماً از شخص یا منبعی نقل می شود قرار می گیرد:

– یکی از بزرگان دین فرموده است: "بهترین مردم کسی است که از وجودش نفعی به بندگان خدا برسد."





- در آغاز و انجام اصطلاح های تازه یا جعلی و کلمه های مورد تأکید جمله ها قرار می گیرد، مانند:

– کلمه "فرهنگ" معادلی است برای "کلتور" آلمانی.

- هنگام ذکر عنوان مقاله ها و رساله های نا مستقل و سخنرانی ها و فصل های کتاب برای مشخص کردن آنها از این

علامت استفاده می شود:

– "در فضیلت قناعت" فصل سوم گلستان سعدی است.

توجه: کوشش شود تا حد امکان از نوشتن نام، نام خانوادگی و یا تخلص و لقب شخص در میان این نشانه جلوگیری گردد؛

زیرا تنها زمانی می توانیم صفت کسی را در میان این علامت بگذاریم که برای استهزا و تعریف بر آن تأکید ورزیم، در غیر

این صورت از نظرگرامر زبان اشتباه بزرگ تلقی می گردد.

(.....) افتادگی نما، چند نقطه

این علامت دوگونه است: سه نقطه و چند نقطه.

- سه نقطه (...): در مواردی مانند: حذف یک کلمه و به جای و غیره به کار می رود.

- چند نقطه (.....): این علامت برای حذف یک یا چند بیت شعرو یا حذف برخی کلمات زشت و نا زیبا به کار برده می شود.

/ ممیز

این علامت در موارد زیر به کار می رود:

- برای جداکردن تاریخ های شمسی و قمری، مانند:

– ۶ رجب ۱۴۰۵ / ۸ حمل ۱۳۶۴ مصادف با سال روز فتح بیت المقدس، که در سال ۶۳۸ میلادی به دست مسلمانان انجام

شده است، می باشد.

– و یا: ۱۳۶۴ / ۱۴۰۵

– و یا: ۲۰۰۷ / ۱۳۸۶

- برای نشان دادن کلمه های معادل که تنها درحرف یا حروفی از آنها ابدال یا تخفیف صورت گرفته است، مانند:

– سولاخ / سوراخ

– دیوال / دیوار

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



بخش



گزارش نویسی

مقدمه

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

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

از زمانی که "خط" پدید آمد و زندگی اجتماعی شکل گرفت و پیشبرد اهداف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی نیاز به تحقیق و بررسی پیدا کرد، ضرورت تداوم و تعقیب این گونه‌مسایل، اهمیت گزارش‌نویسی را مشخص‌تر کرد و ارتباط کتبی را ناگزیر ساخت، تا هم مردم از تحقیقات و بررسی‌های انجام شده باخبر باشند و هم مبنایی باشد برای این که آیندگان کار را ادامه دهند.

گزارش چیست؟

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





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

تعریف

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

فایده گزارش نویسی

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

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

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

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

انواع گزارش

الف) گزارش کتبی:

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



ب) گزارش شفاهی:

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

سبک نوشتن گزارش

- مختصر، دقیق و به نکات اصلی اشاره نماید.
- از زبان فصیح و ساده استفاده گردد.
- ارائه خوب و دنباله درست و سلسله منطقی داشته باشد.
- از ارائه پیشنهاد و اظهار نظر تأیید نشده پرهیز شود.
- عمل گرا و سازنده باشد.
- نتیجه نهایی را جذاب جلوه دهد.

ملاحظات در تهیه گزارش

- مخاطبین را بر حسب دانش، سابقه، و نیاز به معلومات مشخص کنید.
- خواننده گزارش را با نام، سازمان و موقف آن مشخص کنید.
- شرایطی را مشخص کنید؛ که باعث نیاز به این گونه معلومات گردیده است.

ویژگی های یک گزارش مؤثر

- از اشکال هندسی و نمودار ها، تصاویر برای بیان اشیاء، اعداد، مفاهیم و کلمات استفاده شده باشد.
- جزئیات و موارد واقعی در آن ذکر شده باشد.
- از منابع و مأخذ مهم مانند: کتاب ها، مقالات، بروشور، مصاحبه با افراد متخصص و کارشناس استفاده شده باشد.
- معلومات اقتباس شده ذکر شده باشد.
- برای یک گروه واقعی از خوانندگان تهیه گردیده باشد.





رعایت نمودن نکاتی در نوشتن گزارش

- گزارش ها را فشرده (مختصرو مکمل) بنویسید.
- از استعمال کلمات و عبارات غیر ضروری اجتناب ورزید.
- گزارش را به زبان بسیار واضح و ساده و بدون استعمال کلمات مغلق و پیچیده بنویسید.
- در قسمت ترتیب گزارش از ساختار منظم استفاده به عمل آورید.
- از استعمال جملات مجهول اجتناب ورزید.
- در ترتیب گزارش از اصل (ساده و کوتاه نویسی) استفاده کنید.

تشریح ساختار فورمه گزارش دهی ادارات خدمات ملکی

مقدمه

تاریخ: مدت زمانی را که فعالیت ها طی آن انجام شده؛ مثلاً یک ماه، یک ربع یا یکسال.

عنوان گزارش: این گزارش تحت کدام نام و از کدام دیپارتمنت ارایه می شود.

گزارش دهنده: چه کسی گزارش می دهد؛ نام مکمل و موقف وظیفوی وی در آنجا درج می گردد.

گزارش گیرنده: اسم مکمل شخص یا مرجع گزارش گیرنده

موضوع گزارش: در رابطه به کدام موضوع گزارش می دهد. (فعالیت ها باید مرتبط با پلان استراتیژیک اداره مربوطه بوده و استراتیژی انکشاف ملی را حمایت نماید)

بدنه اصلی

استراتیژی: بیان استراتیژی های سازمانی و دادن ارتباط آن با استراتیژی انکشاف ملی

اهداف: بیان اهداف سازمان به صورت کلی

فعالیت ها: بیان فعالیت های انجام شده در مدت زمان معین.

دستاوردها: نتیجه انجام فعالیت ها را به عنوان دستاورد بیان می دارید.

نواقص: چی نواقصی در جریان فعالیت وجود داشت؟

مشکلات: چالش هایی که در جریان انجام وظیفه با آن مواجه شده اید.

پیشنهادهای راه حل ها:



تجارب حاصله از جریان فعالیت های انجام شده:

توقعات برآورده شده:

ترتیب کننده گزارش:

تصدیق کننده گزارش:

ضمایم

تمام اسناد ضروری دیگر که به نظر شما مهم است و برای اثبات ادعای شما در گزارش، اهمیت دارد را می توانید در گزارش تان علاوه کنید.

نوت: برای معلومات بیشتر در مورد فورم گزارش دهی رسمی ادارات خدمات ملکی می توانید به ضمیمه شماره (۴) این رهنمود مراجعه نمایید.





بخش



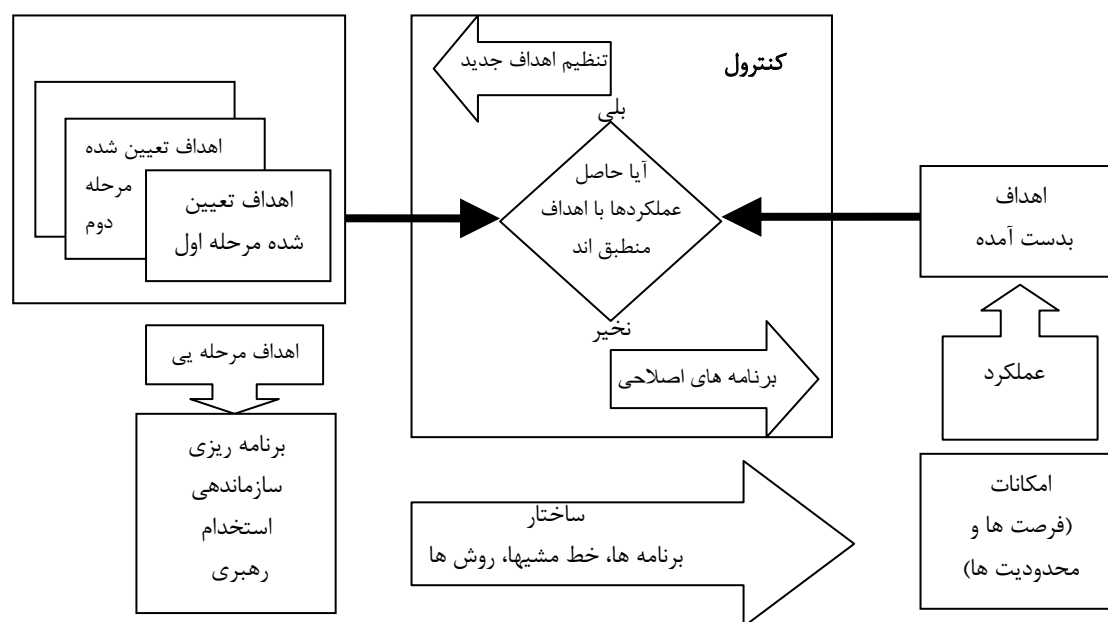
کنترول و نظارت

مقدمه

سازمان ها برای هدایت فعالیت های خود در رسیدن به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می پردازند؛ برای دستیابی به اهداف همواره ممکن است با موانع و محدودیت هایی برخورد نمایند و سیستم سازمانی را منحرف سازند. هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انحراف یا متوقف ساختن حرکت سازمان گردد؛ بنابراین همواره باید از یک روش اصلاح کننده برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود.

کنترول و نظارت یکی از وظایف مهم و دارای اهمیت برای مدیران است که علاوه بر ارتباط با سایر وظایف آنها، عاملی موثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود.

هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده می پردازند، باید کارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند. مفاهیم برنامه ریزی و کنترول معمولاً در کنار هم مطرح می شوند؛ زیرا مدیران درپروسه کنترول، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می کنند و براساس این مقایسه، به برنامه ریزی مجدد اقدام می کنند؛ یعنی با تشخیص (فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب) یا تطبیق عملکردها با اهداف به تصحیح انحرافها می پردازند؛ به همین دلیل معمولاً گفته می شود که کنترول با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد، ولی ارتباط آن با پروسه برنامه ریزی از اهمیت خاصی برخوردار است.



نوت : همان طور که ملاحظه می شود پروسه کنترل به طور اساسی با برنامه ریزی و هدفگذاری در سازمان ارتباط دارد.

رابطه کنترل با سایر وظایف مدیریت

سازمان ها برای کسب اهداف تعیین شده به برنامه ریزی ، سازماندهی و استخدام می پردازند و اقدام به رهبری و هدایت می نمایند. در نتیجه ساختار سازمان شکل می گیرد و برنامه ها ، خط مشیها و روش های مناسب برای بدست آوردن اهداف تنظیم می گردد و سازمان با استفاده از آنها به تلاش و فعالیت برای تحقق مقاصد خویش می پردازد. در پروسه کنترل، علاوه بر مقایسه اهداف بدست آمده با اهداف تعیین شده ، اطلاعاتی به دست می آید که به موجب آن، یا برای تکمیل مراحل تحقق اهداف قبلی، برنامه های اصلاحی تنظیم می کنند، و یا برای دستیابی به اهداف جدید برنامه های جدیدی را تدوین و ارایه می کنند.

به هر حال یاد آوری می شود که، از طریق کنترل است که امور پیش بینی شده با فعالیت های انجام شده در مقایسه قرار می گیرد، میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف سازمان اندازه گیری می گردد و موارد انحراف از برنامه تشخیص می شود. در اثر کنترل، اجراءات فرد و سازمان ارزشیابی می شود. درغیرآن سازمان به بی نظمی مواجه خواهد شد، بنابراین، مدیریت خوب مستلزم کنترل مؤثر است.

علاوه بر این، یک سازمان در جریان شکل گیری و حرکت بسوی اهداف تعیین شده، همواره با موانع گوناگون رو برو می شود پس لازم است تا یک سیستم کنترل، مبتنی بر عملکرد روشهای خاص و مشخص که تضمین کننده و حافظ بقای اهداف سازمان باشد، ایجاد گردد.





از طریق کنترل می توان از منابع و فعالیت های اعضای سازمان، حداکثر مؤثریت را در جهت نیل به اهداف سازمان بدست آورد. هیچ برنامه یی بدون کنترل درست اجرا نخواهد شد و کنترل نیز بدون موجودیت یک برنامه دقیق مفهوم ومعنی پیدا نمی کند.

کنترل در همه سازمان ها نقش برجسته دارد. دلیل آن این است که بر اساس آن می توان به اصلاح انحرافات، تطابق اجراءات و عملکرد با اهداف سازمانی پرداخت. هنگامی که سیستم در جهت تحقق اهداف خاص به حرکت می افتد، ممکن است وقایعی اتفاق افتد که منتج به دور کردن سیستم از هدف اصلی گردد. اما کنترل با اقدامات اصلاحی، تنظیم سیستم را به عهده می گیرد.

جایگاه کنترل و نظارت در مدیریت

از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است. هر يك از نظریه پردازان برای مدیریت تعاریف خاص ارائه نموده اند. بنابراین از مجموعه تعاریف، می توان تعریف جامعی از مدیریت ارائه نمود که جایگاه کنترل و نظارت در آن بصراحت واضح گردد.

مدیریت عبارت از بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و نظارت در جهت نیل به اهداف اساسی سازمان در سایه ارزش های حاکم بر جامعه می باشد.

یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل و نظارت می باشد و هیچ برنامه یی بدون برنامه ریزی و کنترل و نظارت درست اجرا نخواهد شد. و بدون نظارت و کنترل سازمان به اهداف تعیین شده خود نخواهد رسید. پس کنترل و نظارت باعث بقای سازمان و رسیدن به اهدافش می گردد. میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف سازمان، اندازه گیری می گردد و موارد انحراف از برنامه طرح شده تشخیص و اصلاح می گردد.

وظایف مدیریت

همان طور که می دانیم وظایف مدیریتی قابل تفکیک نیستند، و این ارتباط مخصوصاً در وظایف برنامه ریزی و کنترل واضح تر است، زیرا تا برنامه ریزی صورت نگیرد، نمی توان آن را کنترل کرد.

برنامه ریزی، اهداف تمام فعالیت های گروهی را معین و برنامه های دستیابی به آن اهداف را نیز از طریق کنترل و نظارت طرح ریزی می کند.

۱. برنامه ریزی (تعیین اهداف و روش دستیابی به آنها)

۲. سازماندهی (تنظیم فعالیت ها بین کارکنان)

۳. رهبری (اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان)



۴. استخدام (انتخاب افراد مناسب برای پست های مورد نظر)

۵. كنترول (مقایسه فعالیت ها با معیارهای برنامه طرح شده)



تعاریف كنترول و نظارت

برای نظارت و كنترول هریك از دانشمندان با توجه به زمینه های تخصصی خود تعاریف متعددی ارایه کرده اند ، اگر چه این دو كلمه از جهت لفظی ممكن است متفاوت باشند اما از نظر مفهوم و معنی تقریباً يكسان هستند تمامی این تعاریف ارایه شده ، كنترول را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته اند. بنابراین بر اساس گفته های فوق، در ذیل به طور مختصر به برخی از این تعاریف اشاره می گردد:

- كنترول عبارت از فعالیتی است كه در آن عملیات برنامه ریزی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه هست و آنچه باید باشد ، به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.
- كنترول عبارت است از حصول اطمینان از اجرای درست برنامه ها
- كنترول عبارت از مراحلی است كه مدیر از طریق آن، مطابقت بین عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجد.
- كنترول عبارت است از مراقبت انجام هر عمل تا مطابق برنامه یی باشد كه برای اجرای آن طرح گردیده است.





- نظارت عبارت است از کوششی که مدیر در جهت تطبیق اجراء برنامه انجام می دهد تا میزان صحت و سقم فعالیت ها را به دست آورد.
- نظارت عبارت است از عملیه تعقیب ، حمایت و هدایت یک برنامه طرح شده
- نظارت عبارت است از یک پروسه دوامدار، جمع آوری معلومات درمورد پیشرفت برنامه و دستآورد ها را در یک سازمان گویند.
- نظارت و کنترل به معنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای فعالیت ها درمقایسه با وضع مطلوب، تغییر و اصلاح به منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان می باشد.

تعریف برخی از مفاهیم دیگر :

کنترل کننده: فرد، دستگاه یا سازمانی است که با ارسال پیامهای ارتباطی، رفتار و عملکرد کنترل شونده را تحت تأثیر قرار می دهد و نتیجه آن را در جهت هدف های سازمان تغییر می دهد.

کنترل شونده: فرد، دستگاه یا سازمانی است که با دریافت پیامهای ارتباطی، رفتار و عملکرد خویش را در جهت اهداف مورد نظر تغییر می دهد.

عوامل ارتباطی: کلیه افراد یا عواملی که بین نظارت کننده و نظارت شونده ارتباط برقرار می نمایند.

مشاهده: وسیله و ابزار کسب اطلاعات ؛ گرچه مشاهده به معنای دیدن است، اما تنها به دیدن منحصر نمی شود. ممکن است از طریق به دست آوردن اطلاعات موثق از منابع مورد اطمینان صورت گیرد.

پس از مشاهده، مسئولان باید نقایص و معایب را در برنامه ها شناسایی کرده و اصلاحاتی را در آن انجام دهند و برنامه هایی را که فاقد صلاحیت اجرایی بوده و یا با موانع رو به رو بوده اند بازنگری نمایند.

مسئولان وظیفه دارند که عملکرد سازمان ها را بنا به برنامه اعلان شده و مأموریت واگذار شده، بررسی کنند، کمبودی ها و پیشرفت ها را ریشه یابی نمایند، مغایرت در برنامه ها و عملکردها را ارزیابی و اصلاح نمایند.

از این رو مراحل کنترل در برنامه ریزی فعالیت های یک سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی، به کار می رود و به این ترتیب میزان پیشرفت در جهت اهداف و تشخیص اصلاح برنامه را قبل از آنکه دیر شود، نشان می دهد. بنابراین می توانیم بگوییم که کنترل مقایسه میان بایدها و هست ها است و فاصله وضع موجود را با وضع مطلوب اندازه می گیرد و از مقایسه این دو است، که مشخص می شود ، آیا پیش بینی های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده است ، یا خیر؟ این عمل در واقع تاکیدی بردایمی و مستمر بودن کنترل است که از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از ختم برنامه نیز ادامه می یابد.

با این همه، امروز حیطه نظارت و کنترل از محدوده ساده جلوگیری از انحرافات و اصلاحات آن ها فراتر رفته به طور کلی در چهارچوب هرگونه عملی برای بهتر رسیدن به اهداف مورد نظر قرار می گیرد. پس ، هدف اصلی کنترل و نظارت بر تحقق هدف



یا اهداف تعیین شده، ارزیابی امور برطبق برنامه، و تجدید نظر لازم یا انجام هرگونه اقدامات اصلاحی درمواقع مختلف نیاز است و ضرورت احساس می شود.

نظارت و کنترل، قبل از هر چیز مستلزم یک برنامه ریزی قبلی است.

تفاوت کنترل و نظارت

در این مورد نظریات گوناگونی ابراز گردیده است که بعضی از صاحب نظران کنترل و نظارت را یکی می دانند و بعضی ها میان آنها تفاوت قایل می شوند.

کنترل (Control) در لغت به معنای تفتیش، ممیزی، بازدید و نظارت (Supervision) در لغت به معنای مراقبت در اجرای امری می باشد.

معمولاً اصطلاحات نظارت و کنترل با هم یکسان مورد استفاده قرار می گیرد. عده ای از صاحب نظران نیز معتقد به جدایی مفهوم آنها هستند. گاهی اوقات از کلمه ی نظارت معنی کنترل و از مفهوم کنترل معنی نظارت برداشت می شود.

بعضی نویسندگان نظارت و کنترل را مترادف می دانند و آنها را به جای هم به کار می برند. اما این دو واژه تا حدودی تفاوت دارند؛ یکی از لحاظ لغوی و دیگر اینکه نظارت مهم تر و مقدم تر بر کنترل می باشد. زیرا نظارت یک امر مشاهده یی برای یافتن انحرافات است و چنانچه انحرافی مشاهده نشود، شاید به کنترل نیازی نباشد.

اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت

از آنجایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی ابراز موجودیت می نمایند و رفتار افراد در آن تابع موازین و مقرراتی است که اعمال کنترل و نظارت ضروری است.

کنترل و نظارت یکی از وظایف مهم مدیریت است؛ زیرا مشخص می کند که فعالیت های سازمان تا چه اندازه در جهت اهداف آن است و تا چه اندازه اهداف با برنامه های از پیش تعیین شده انطباق دارد.

کنترل مقدار پیشرفت عملیات را می سنجد، مواردی را که باید اصلاح شود، مشخص می سازد، در زمان صرفه جویی می کند و حداکثر استفاده را از حداقل منابع و امکانات به عمل می آورد. کنترل با اندازه گیری نتایج، مقایسه با انتظارات و اتخاذ تصمیم صحیح ارتباط دارد.

کنترل و نظارت، از اساسی ترین وظایف مدیر در عرصه های مختلف اداره برای ارزیابی از عملکردها و بازیابی نقاط قوت وضعف آنان می باشد.





بنابراین، اگر نظارت و کنترل به طور اصولی و دقیق انجام شود اثرات مثبت آن در سازمان، جامعه و زندگی افراد ظهور خواهد کرد و دیگر کسی نمی تواند برخلاف نظام و قانون عمل نموده و با کار نادرست خویش نظام و یا سازمان را در رسیدن به اهداف تعیین شده خویش با مشکل مواجه سازد.

اهمیت کنترل و نظارت را می توان در چند مورد ذکر کرد:

- هر فعالیت جمعی دارای هدف، مستلزم کنترل است.
- سازمانها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود.
- کارکنان سازمان منابع بشری هستند که رفتار آنها عاری از خطا نیست
- سازمان بدون کنترل نمی تواند از منابع خود بدرستی استفاده کند.
- برای حصول اطمینان از کمیت و کیفیت محصولات (کالا ها و خدمات) کنترل ضروری است.
- خطا و اشتباه در کار کم می شود و از تکرار آن جلوگیری به عمل می آورد.
- کمبودی ها در کار تشخیص و کارها مطابق برنامه اجرا می شود.

شاید مهمترین مساله یی که وجود کنترل را ضروری می سازد آن است که پیش بینی ها و برنامه های اجرایی در سازمان همواره با خطا همراه است و برای رفع این خطاها و اصلاح اجراءات کنترل تنها راه حل مساله است. محیط متغیر و پیچیده سازمان دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی های لازم را با آنها به عمل آورد و کنترل وسیله این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالا ها و خدماتی که در سازمان های بزرگ طی برنامه یی وسیع و پیچیده عرضه می شوند جزء از طریق یک سیستم موثر کنترل عملی نمی باشد و این ها همه شواهدی بر لزوم و ضرورت کنترل در سازمان های امروزی است.

مراحل کنترل و نظارت

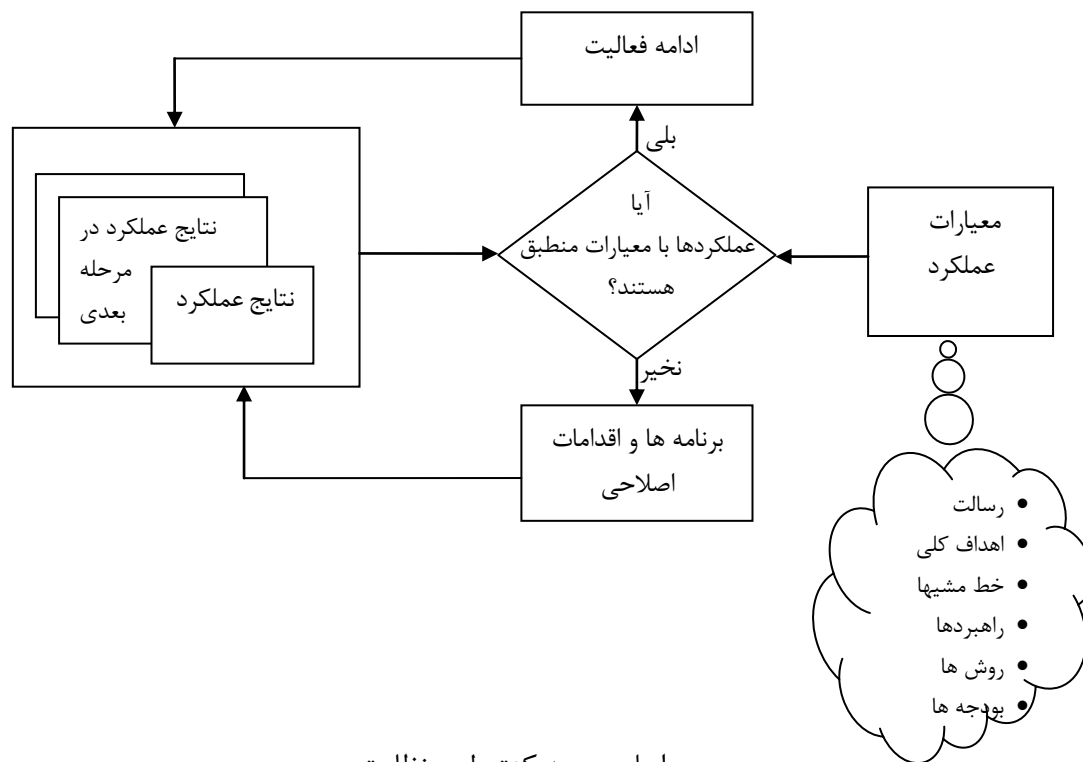
پروسه کنترل و نظارت را می توان در چهار مرحله انجام داد:

مرحله اول ؛ تعیین معیارات یا ضوابط کنترل

مرحله دوم ؛ مقایسه و سنجش عملکردها با اهداف و معیار های تعیین شده

مرحله سوم ؛ تشخیص میزان انحرافات و تحلیل علل بروز آنها

مرحله چهارم؛ تنظیم و اجرای برنامه ها و اقدامات اصلاحی



مراحل پروسه کنترل و نظارت

مرحله اول؛ تعیین معیارات یا ضوابط کنترل

منظور از تعیین معیارات و ضوابط کنترل، تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب بازدهی دقیق و قابل سنجش است. این مرحله یعنی تعیین معیارات، با همه مراتب برنامه ریزی، از بودجه ریزی و تعیین روش ها گرفته تا تعیین خط مشی ها و استراتژی ها و تدوین رسالت سازمان، سروکار دارد.

مدیر باید برای سنجش هر یک از ویژگی های تعیین شده، معیارات را شناسایی و تعیین کند تا بر اساس آنها عملکرد سیستم تحت کنترل، مورد ارزیابی قرار گیرد.

در جریان کنترل باید معیاراتی وجود داشته باشد تا به وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد. این معیارها در واقع مقیاس هایی برای سنجش عملکرد ها به شمار می روند، مثلاً می توان برای سنجش عملکرد یک کارمند از معیار تعداد مراجعین در روز استفاده کرد و برای سنجش پیشرفت جریان کار اعمار یک ساختمان می توان از معیار مترمربع زیر بنای ساخته شده در واحد زمان استفاده کرد و یا برای سنجش کار یک کارکن در یک فابریکه تولیدی از معیار تعداد کالای تولید شده در روز استفاده کرد.

معیارات باید به گونه یی انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد کنترل داشته باشند. همچنین معیارات باید از جامعیت نسبی برخوردار بوده و تا حد امکان جوانب مختلف را در برداشته باشد.





به عنوان مثال اگر تعداد نامه هایی را که در یک روز پسته رسان به آدرسشان تحویل می دهد را، معیار برای آن قرار دهیم و آن را کنترل کنیم و به وزن یا حجم نامه ها و به دور یا نزدیک بودن آدرس ها (مسافت) توجهی نداشته باشیم معیار مذکور فاقد جامعیت خواهد بود. در این مورد باید معیارات ما تعداد، زمان، وزن یا حجم و مسافت را نشان دهد.

معیارات که تا بحال به آنها اشاره شد، معیارات کمی بودند. اما برای کنترل و مقایسه نیاز به معیارات کیفی نیز می باشد. **معیارات کیفی** عبارت از معیاراتی هستند که برای سنجش کیفیت نتایج مورد انتظار بکار می روند. مثلاً استحکام یک بنای ساخته شده، صحت کار یک پسته رسان در تحویل نامه ها به آدرس هایشان، دقت عمل یک کارگر در فابریکه تولیدی و دوام و ثبات رنگ یک کالا همه می توانند معیارات کیفی به شمار آیند.

این معیارات مقیاس هایی برای سنجش عملکردها بشمار می روند و در جریان کنترل باید معیاراتی وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آنها میزان نیل به نتایج را مورد سنجش قرار داد.

معیارات کنترل انواع مختلف دارند.

مانند: معیارات کمی، معیارات کیفی، معیارات مختلط

معیارات کمی: برحسب عواملی نظیر درآمد، هزینه، میزان تولید، سرمایه، میزان فروش واریه خدمات تعیین می شوند.

معیارات کیفی: بر حسب عواملی نظیر کیفیت و مطلوبیت محصولات و خدمات تعیین می شوند.

معیارات مختلط: در واقع ترکیبی از معیارات کمی و کیفی بوده، برحسب مطلوبیت و کمیت خدمات و تولیدات تعیین می شوند. برای مثال، در یک بخش تایپ، تعداد مکتوب هایی که هر تایپیست باید در طی یک روز تایپ کند. ضابطه یی کمی است؛ در حالی که میزان دقت و صحت کار، ضابطه یی کیفی است؛ و ترکیب این دو، ضابطه یی مختلط را به دست می دهد که به وسیله آن، کنترل کار کارکنانی که تایپ می کنند، امکان پذیر می شود.

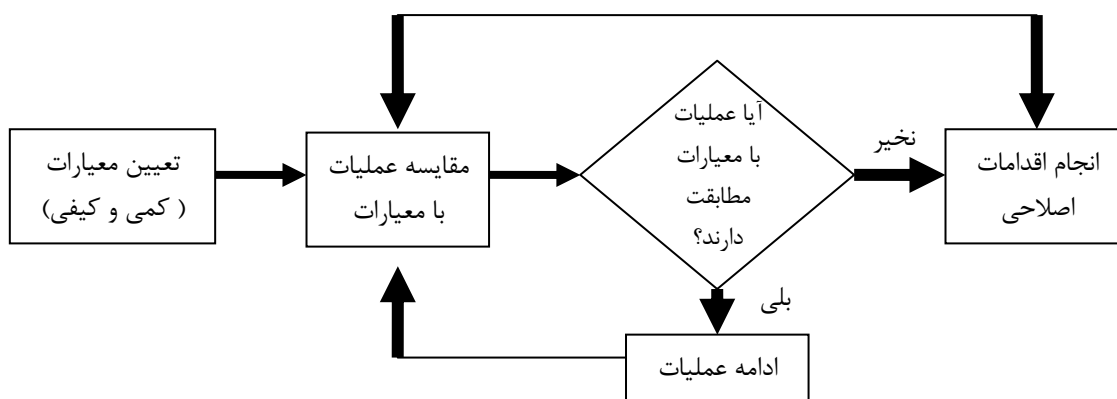
تعیین معیار در کنترل جزء مهمترین مراحل به شمار می آید، زیرا مبنای مقایسه ما در کنترل همین معیارات می باشند. به عنوان مثال اگر معیار، کار یک کارکن را تعداد کالا در روز تعیین کرده ایم، برای تعیین معیار باید بگوییم تعداد ۱۰۰ عدد کالا در ۸ ساعت کاری. یا در مورد یک برنامه اعمار یک ساختمان، معیار، می تواند ۲۰ متر مکعب خاکبرداری در ۸ ساعت کاری باشد.

همان طور که اشاره شده علاوه بر معیار کمی نیاز به معیار کیفی نیز است و به همین ترتیب معیارها نیز به دو نوع کمی و کیفی قابل طبقه بندی هستند.

معیارهای کمی گویای کمیت و مقدار و تعداد و زمان مورد نظر می باشند، درحالی که **معیارهای کیفی** گویای کیفیت موضوع مورد کنترل هستند. به فرض اگر بگوییم پایه های ساخته شده در اعمار یک ساختمان باید قدرت تحمل ۱۰۰۰ تن فشار را



داشته باشند، نوعی معیار کیفی برای سنجش استحکام پایه ها بیان کرده ایم. یا اگر بگوییم یک پسته رسان باید طوری عمل کند که ۹۹ فیصد نامه های توزیع شده به آدرس های صحیح تحویل شوند، برای او یک معیار کیفی معین کرده ایم . برای سنجش کیفیت در کنترل که کار بسیار پیچیده یی است گاهی اوقات می توان از نظرات مراجعین و مشتریان و کارشناسان نیز استفاده کردو به نتیجه رسید. برای روشن شدن جایگاه و نقش معیارها درکنترول چارت ذیل ارایه می شود.



نقش معیارات درکنترول

مرحله دوم؛ مقایسه و ارزیابی عملکردها با اهداف و معیارات تعیین شده

معمولا برای مقایسه (عملکردها و نتایج عملیات انجام شده) با (اهداف و معیارات تعیین شده)، از روش های آماری استفاده می شود.

در این مرحله مدیر باید بداند که آیا آنچه درعمل اتفاق افتاده است، با آنچه که باید رخ می داد تفاوت و اختلاف دارد یا نه؛ بدین ترتیب باید نتایج حاصل از عملکرد واقعی را با معیارات تعیین شده مقایسه کرد تا اگر اختلافی مشاهده نشده ، بقیه عملیات مورد نظر، ادامه یابد.

برخی از روش های مورد استفاده برای مقایسه و ارزیابی عبارتند از :

۱. روش نمونه گیری: هرگاه میزان تولید زیاد باشد، به طوری که بررسی همه محصولات یا خدمات امکان پذیر نباشد، تعدادی از آنها را به عنوان نمونه انتخاب می کنند و آنها را با معیارهای مورد نظر مقایسه می کنند.





۲. **روش مشاهده و مذاکره غیررسمی:** هرگاه مشاهده رفتار کارکنان در وضعیت طبیعی امکان پذیر و مفید باشد از این روش به عنوان روشی برای ارزیابی کیفی اجراءات استفاده می شود. همچنین می توان از طریق مذاکره با کارکنان و مباحثه با آنها، به گونه یی غیررسمی کار آنها را ارزیابی کرد.

۳. **روش پیش بینی:** غالباً به عنوان سیستم اندازه گیری نتایج احتمالی به کار می رود. این روش با توجه به آنچه احتمال وقوع دارد، امکان تدابیر مناسب برای پیش گیری و مقابله را فراهم می آورد.

۴. **روش ارایه گزارش:** با استفاده از گزارش های کتبی و در صورت لزوم اخذ توضیحات شفاهی می توان عملکرد سازمان را ارزیابی کرد. البته اکتفا به این روش مطلوب نیست و بهتر است که این روش همراه سایر روش ها، به خصوص مشاهده و مذاکره غیر رسمی، به کار گرفته شود.

هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه گیری از مباحث اقداماتی صورت گیرد. همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به آنان نشان داده شود و در مواردی که ارزیابی شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است مورد تشویق قرار گرفته و کم کاری های وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود.

اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف ها باید به وضوح به اطلاع کارکنان رسانیده و از پرهیز آن باید خودداری کرد. البته ممکن است در زمان ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان پیدا کردن راه هایی جهت اصلاح و جبران روشهای نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در این صورت باید زمانی را برای انجام این امر مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش های جبران گذشته و حرکت بسوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را به عنوان جبران کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد.

جایگزین کردن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان بوسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثر بخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان نیز اثربخشی آن را مضاعف نماید این روش به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می دهد. این روش می تواند معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

شروع پروسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می شود بطوری که وقتی با عبارات ناخوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می گردد وی را وادار به اصلاح روش غیر اصولی گذشته می نماید.



کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح شیوه ها و روش های نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچوجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

پیش از آغاز یک پروسه کنترل، مواردی که باید در یک سیستم، کنترل شوند، در ابتدا باید شناسایی و ارزیابی شوند زیرا این امر در پروسه کنترل مهم و حیاتی می باشد، بهتر است، موارد ذیل در نظر گرفته شوند:

- شناسایی ویژگی هایی که باید مورد سنجش قرار گیرند؛

- تحلیل هزینه و منفعت ناشی از کنترل هر یک از ویژگی های مذکور؛

- بررسی آثار تغییر هر ویژگی بر هدف های اجرای سیستم .

مدیر باید پس از شناسایی ویژگی های مذکور، برخی از آنها را که واقعا قابل سنجش اند، انتخاب کند. ممکن است تعداد کمی از ویژگی ها، بیشترین اثر را بر سیستم داشته باشند.

در سیستم مدیریت بر مبنای هدف نیز این گونه عمل می شود؛ زیرا با کنترل مستقیم هدف ها، امکان تمرکز سیستم کنترل بر مواردی محدود ولی حیاتی فراهم می گردد.

مرحله سوم؛ تشخیص میزان انحرافها و تحلیل علل بروز آنها

انحرافها از طریق مقایسه نتایج عملیات با اهداف و معیارات از پیش تعیین شده شناسایی می شوند. برای تشخیص انحرافها باید نقاط مهم و استراتژیک را مد نظر قرار داد، سنجش و ارزیابی نتایج اجراءات در حوزه های استراتژیک جلوه یی از فواید کاربرد اصل استثناء را نشان می دهد؛ یعنی مدیر فقط به مواردی توجه می کند که انحرافی از معیارها مشاهده شده باشد. مدیر ممکن است که از کارکنان خود بخواهد که فقط انحراف های مهم را به او گزارش دهند . البته مدیر باید هنگام تعیین حوزه های استراتژیک و مهم، حوزه های بی اهمیت و کم اهمیت را نیز بیابد و مشخص کند .

بدین ترتیب، اگر در ناحیه کم اهمیت انحراف هایی مشاهده شود، ممکن است هیچ گونه تلاشی برای انجام اقدامات اصلاحی، صورت نپذیرد؛ بنابراین در این ناحیه، حدودی از خطای معیار (انحراف معیار) مجاز شمرده می شود. حدود انحراف معیار مجاز برحسب شرایط هر موقعیت و با توجه به اهمیت اهداف مورد نظر تعریف می شود.

پس از تشخیص انحراف ها، باید برای تعیین علل آنها اقدام شود. این بررسی به صورت همه جانبه در مورد مسایلی نظیر نوع محصول، نوع خدمات، شرایط نگهداری آن، میزان فروش، میزان ارایه خدمات و میزان سرمایه و شرایط بازار و محیط انجام می شود تا بر مبنای آن بتوان اقدامات اصلاحی را به نحو موثری انتخاب و اجرا کرد.

مرحله چهارم؛ تنظیم و اجرای برنامه ها و اقدامات اصلاحی





اگر نتیجه عملیات از معیارات پایین تر باشد، برای تنظیم و اجرای برنامه های اصلاحی ضرورت احساس می شود. البته ممکن است اقدامات اصلاحی را به همراه (عملیات اجرایی مرحله بعد) انجام دهند. اقدامات اصلاحی ممکن است شامل مواردی نظیر تعویض وسایل، ارایه خدمات به گونه یی دیگر، تلاش برای عرضه بهتر محصولات، افزایش کیفیت کالا و ارایه خدمات مطلوب تر گردد. گاهی در جریان انجام اقدامات اصلاحی فقط تغییری جزئی در یک قسمت از عملیات ایجاد می شود، ولی گاهی نیز ایجاد تغییرات بنیادی در کل عملیات ضرورت پیدا می شود. به عبارت دیگر در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش بینی ها به درستی عمل شده است، برنامه ادامه می یابد و در صورتی که انحرافات و مغایرتهایی از مقایسه حاصل گردد، باید علت یا علل را پی گیری کرده و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآمد.

مدیر باید پس از تشخیص و شناسایی (انواع، مقدار و علل انحراف ها) برای رفع آنها از طریق اجرای برنامه های اصلاحی اقدام کند.

شیوه های کنترل و نظارت

برای اینکه مدیر بتواند بصورت درست وظیفه کنترل و نظارت را انجام دهد و اقدامات اصلاحی را بوجود آورد، باید از برخی شیوه های کنترل مانند کنترل عملیات، کنترل بودجه، کنترل گزارش های آماری و کنترل مستمر، استفاده نماید.

۱- کنترل عملیاتی

منظور از روش های کنترل عملیاتی، روش هایی است که در امور تدارکات، بازاریابی، مالی و نظایر آن به کار می رود و عملیات مرتبط با تولید و ارایه خدمات را در دوره های عملیاتی کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت بررسی می کند. نتیجه این بررسی های برای تنظیم عملیات تولید و خدمات مفید است و اطلاعات سودمندی را در مورد میزان، وجوه نقدی، داراییهای ثابت، میزان درآمد و میزان پیشرفت برنامه طرح شده ارایه می کند. این اطلاعات، ابزار موثری برای کنترل عملیات محسوب می شوند.

به طور کلی کنترل عملیاتی در دوره های متفاوت (کوتاه مدت، میان مدت، درازمدت) نقش تعیین کننده در تنظیم عملیات دارد که این وسیله کنترل با توجه به تاثیر مستقیم بر سطوح تولید، به لحاظ کمی و کیفی از اهمیت خاصی برخوردار است.

۲- کنترل بودجوی

یعنی ارایه برنامه های سازمان در قالب اعداد و ارقام مالی. مدیران با تنظیم بودجه مشخص می کنند که در چه محدوده یی از زمان چه میزان از منابع مالی باید برای انجام یک طرح، برنامه، یا عملیات به کار رود؛ به این ترتیب چهار چوب اقدامات و عملیات سازمان را مشخص می کنند و در واقع بر همه فعالیت های سازمان نظارت می کنند.

مدیران همچنین می توانند از بودجه ها برای تعیین میزان موفقیت سیستم در اجرای برنامه های خود و تحقق هدف های تعیین شده و تشخیص میزان انحرافهای احتمالی از برنامه ها استفاده کنند.



در تنظیم بودجه از یک مبنای اندازه گیری برای کنترل و هماهنگ ساختن کلیه فعالیت های یک سازمان استفاده می شود؛ به همین دلیل گفته می شود که یکی از مزایای بودجه آن است که مقایسه فعالیت های واحدهای متعدد سازمان را با توجه به هزینه ها و عملکردها امکانپذیر می کند.

۳- کنترل گزارش های آماری

یکی از شیوه ها دیگر کنترل عبارت است از تهیه گزارش های مستمر دوره یی (هفتگی ، ماهانه و....) که مدیر می تواند خواستار آن شود. مدیرضمن مقایسه، تجزیه وتحلیل آنها با اطلاعات مشابه دوره قبل می تواند از آنها استفاده کند و با ملاحظه تغییرات درگزارشات قبلی اقدامات لازم اصلاحی را در گزارش های بعدی عملی نماید.

برای مثال، امکان مقایسه تعداد افراد ناراضی و منصرف از خدمت در دو سال متوالی، میسر می گردد و مدیر با مقایسه این آمارها در چند سال متوالی در می یابد که آیا میزان رضایت شغلی افراد درسازمان رو به افزایش است یا اینکه بتدریج کاهش می یابد . بدیهی است که در صورت کاهش رضایت شغلی ، مدیر باید تدابیری را برای اصلاح و بهبود وضع موجود اتخاذ کند. بنأ بررسی کنترل گزارش های آماری مدیران را قادر می سازد، که به طور مستمر بر جریان فعالیت ها، مسایل و مشکلات سازمان نظارت داشته باشند و تصمیمات لازم و بموقع اتخاذ نمایند.

۴- کنترل خاص

این گزارش ها صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات خاص تهیه می شوند در واقع این گزارش ها را به طور غیر مستمر و در موارد استثنایی طبق درخواست مدیران تنظیم می کنند. گزارش های کنترل خاص ممکن است توسط واحد مخصوص اطلاعاتی آماده گردد. تهیه این نوع گزارش ها بطور غیر مستمر و درحالات استثنای انجام می شود. ارزش مهم گزارش های خاص این است که عملیاتی را که بنظر می رسد از معیارات مورد انتظار انحراف پیدا کرده اند، مورد توجه بیشتر قرار می دهند. و توجه مدیران را به مطالعه وضعیت یک مورد خاص معطوف می نمایند و بر آن متمرکز می سازند باید یاد آور شد که تدابیر و شیوه های زیادی جهت کنترل می باشد که به اعتبار تفاوت در نوعیت فعالیت های سازمانها از هم فرق می کند .

۵- کنترل مستمر

کنترل مستمر از تدابیری است که مدیران برای نظارت دایمی بر بعضی از برنامه ها اتخاذ می کنند. درکنترل مستمر ،از اولین مرحله اجرای یک برنامه تا آخرین مرحله آن، کلیه فعالیت های اجرایی تحت نظر قرار می گیرند و به محض اینکه انحرافی مشاهده شود، قبل از اینکه تاثیر زیادی بر سایر مراحل اجرای عملیات داشته باشد، برای اصلاح آن اقدام می گردد.





انواع کنترل

کنترل سازمانی را می توان از لحاظ زمان به سه نوع طبقه بندی کرد.

کنترل قبل از عملیات: (آینده نگر)

برای جلوگیری از اشتباهات و انحرافات احتمالی ، قبل از وقوع آنها انجام می گیرد. این نوع کنترل زمانی مؤثر و قابل استفاده است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد. و بتوان تغییرات احتمالی را در شرایط محیطی و میزان پیشرفت تغییرات احتمالی را، به موقع پیش بینی کرد.

در این نوع کنترل مدیران، اطلاعات دقیق را کسب کرده و آگاهی های لازم را در خصوص تغییرات محیطی و میزان پیشرفت، در جهت حصول اهداف را بدست می آورند.

در کنترل قبل از عملیات، قبل از وقوع انحرافات از آن جلوگیری به عمل می آید و برای انتخاب و استخدام افراد مفید است. زیرا تناسب ویژگی های شخصیت افراد با وظیفه در نظر گرفته می شود. در این نوع کنترل، آموزش پیش از شروع کار ضروری است تا در زمان کار، زیرا در مصارف منابع مالی و مادی صرفه جویی می شود.

کنترل همگام با عملیات: (حال نگر)

در این حالت، عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می گیرد و کوشش می شود تا در هنگام اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود؛ به عنوان مثال، هنگام بررسی کیفیت رعایت صحت در تولید مواد خوراکی یا کنترل امنیت هواپیما در هنگام پرواز، از کنترل حال نگر استفاده شود.

کنترل همگام با عملیات وسیله اصلی کنترل از فعالیت، مسوولیت پذیری زیردستان و هدایت آنان است. مدیران با مشاهده مستقیم کار زیردستان، پی می برند که آیا جریان کار و عملیات، طبق خط مشی های پیش بینی شده صورت می گیرد و یا خیر؟ مسوولیت مدیران است که ضمن نظارت کار زیردستان، روش های انجام دادن کار را به آنها آموخته و اطمینان حاصل کنند که از دستورالعمل ها پیروی می کنند.

در کنترل همگام با عملیات، مدیران، هنگام انجام عملیات با مقایسه عملکرد (اجرا) واقعی با عملکردی که طبق برنامه پیش بینی شده است (معیارات)، اشتباهات و انحرافات احتمالی را شناسایی کرده به رفع آنها اقدام می نمایند.

در این نوع کنترل، هدایت و مسوولیت امور، زیر نظر مدیران است که از کار زیردستان نظارت می کنند و آموزش لازم را به آنان می دهند. افراد مطابق لایحه وظایف خود، امور محوله را انجام می دهند و پیروی از مقررات و دستورالعمل ها از ویژگی های این نوع کنترل است.

کنترل بعد از عملیات: (گذشته نگر)



در این حالت، پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان نواقص و انحرافات از برنامه ها مشخص می شود. معمولاً نتایج حاصل از این گونه کنترل ها برای اقدامات یا برنامه ریزی های بعدی مورد استفاده قرار می گیرد؛ برای مثال، ارزیابی عملکرد کارکنان برای تشویق یا تنبیه آنان، نوعی کنترل گذشته نگر محسوب می شود.

اثر بخشی کنترل به سرعت و دقت جریانهای اطلاعاتی بستگی دارد. واضح است که هر چه جریان اطلاعات سریعتر باشد، سیستم از اقدامات اصلاحی سریعتر و دقیق تری برخوردار خواهد شد.

به هر حال، هر سه نوع کنترل برای اداره مطلوب سیستم کنترل، حایز اهمیت هستند

در این خصوص، کنترل قبل از عملیات را به عنوان بهترین نوع کنترل می شناسند. حال آنکه کنترل بعد از عملیات طبیعتاً به دلیل مسایل متعددی که جلوگیری از وقوع آن می نماید، نامطلوب ترین نوع کنترل بشمار می رود. در هر صورت ارزیابی و اصلاح یا تجدید نظر در کنترل ها در جریان عملیات یا بعد از عملیات برعهده مدیران است.

با توجه به موقعیت های متفاوت کاری در یک سازمان، شناخت و کاربرد انواع کنترل از مسایل، حایز اهمیت است که دقت زیادی می طلبد تا از زیان های احتمالی جلوگیری شود.

باز هم یادآوری می شود که سازمانها باید مطابق نیاز خود، از همه انواع روش های کنترل استفاده کنند

خصوصیات سیستم کنترل موثر

سیستم عبارت از یک مجموعه یی است که از چندین جزء مرتبط بهم تشکیل یافته که یکجا با هم کار می کنند، طوری که با ایجاد نقص در یک جزء، تمام سیستم متأثر می گردد.

به عبارت دیگر سیستم، مجموعه یی از عملکرد یا اجراءات است که برای رسیدن به هدف مشترک با هم تعامل و همکاری دارند، از نظم خاصی پیروی می نمایند و در جهت تحقق هدف معینی که دلیل وجودی آن است فعالیت می کنند.

اثر بخشی هر سیستم کنترل، در گرو آن است که از خصوصیات مناسب و قابلیت های کافی برای انجام عملیات مورد نظر برخوردار باشد و بتواند مقاصد خود را دنبال نماید.

سیستم کنترل زمانی مؤثر است که مورد قبول اعضای سازمان و قابل اندازه گیری درست و متناسب باشد. آن دسته از فعالیت ها، که بیش از سایر فعالیت ها، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد، اولویت بیشتری دارد و باید در درجه ی اول تحت کنترل قرار گیرد .

برخی از خصوصیات مشترک میان سیستم های کنترل موثر عبارتند از :

ارایه اطلاعات دقیق، صحیح و قابل فهم - کنترل باید بر مبنای اطلاعات دقیق، صحیح و قابل فهم اعمال شود.

ارایه اطلاعات به موقع - اطلاعات مورد نیاز برای کنترل باید در زودترین زمان و به موقع تهیه شود.

هدفمند بودن و برنامه داشتن - عملیات کنترل و اقدامات اصلاحی باید بر مبنای هدف و برنامه مشخصی انجام یابد.





معقول بودن و مقبولیت – سیستم کنترل باید از مبانی منطقی و روشنی برخوردار باشد؛ به طوری که همه افراد فعال در آن، با کارهای اجرایی و اهدافش آشنا باشند؛ برای افزایش مقبولیت سیستم کنترل باید افراد را با اهمیت کارکردها و نحوه عملکرد سیستم مذکور آشنا کرد.

مقرون به صرفه بودن (با صرفه بودن) – هزینه ناشی از صرف منابع مالی و زمان مورد نیاز برای اعمال کنترل، نباید از فواید حاصل از آن بیشتر باشد. البته تعیین هزینه کنترل دشوار است؛ از این رو توصیه می شود که همواره برای به حداقل رساندن آن تلاش شود.

کنترل وقتی صرفه جویانه است که هزینه های مصرف شده برای اقدامات اصلاح یا پیش گیری از بروز آنها، از منافع حاصل از آن اقدامات، کمتر باشد.

تاکید بر نقاط حساس و استراتژیک – معمولا کنترل همه مراحل و جنبه های فعالیت کارکنان امکان پذیر نیست، ضمن آنکه ضرورت نیز ندارد؛ بنابراین برای استفاده موثر از منابع کنترل، فقط نقاط استراتژیکی و حساسی را که بر عملکرد، تاثیر حیاتی دارند کنترل کنند؛ مانند مواردی که انحراف از معیار زیاد است یا مراکز و سازمان هایی که بروز اشتباه در آنها صدمات شدیدی به بار می آورد.

عینی بودن – کنترل صحیح مستلزم آن است که از معیار ها یی عینی و دقیق برای سنجش و ارزیابی کیفیت، کمیت، زمان و هزینه عملیات استفاده شود. در اینجا باید توجه داشت که بسیاری از جنبه های مهم عملکرد افراد را نمی توان صرفا با معیار های کمی اندازه گیری کرد.

انعطاف پذیر بودن – سیستم کنترل باید به گونه یی طراحی شود که در صورت مواجهه با تغییرات ضروری در برنامه ها، شرایط کار، و محیط بتواند جوابگوی نیازهای جدید سیستم های تحت کنترل باشد.

قابلیت انطباق با تفاوت های فردی – سیستم کنترل باید بتواند علی رغم تفاوت های فردی و نیازهای متفاوت انسانها، برای ارزیابی عملکرد افراد مختلف به کار رود و نتایج حاصل از کنترل را به طور واضح و گویا در اختیار مدیر قرار دهد.

خطایابی و اصلاح کننده گی – سیستم کنترل باید از قابلیت های کافی برای کشف انحراف ها و خطاها برخوردار باشد و بتواند با اقدام های اصلاحی، انحراف های مذکور را برطرف سازد و خطاهای ناشی از آنها را جبران کند.

تناسب داشتن با جایگاه سازمانی – سیستم کنترل باید با نیازهای واحدهای مختلف سازمان، مانند بخش تولید، فروش و ارایه خدمات تناسب داشته باشد.

قابل تجدید نظر بودن – سیستم کنترل باید طوری طراحی شود که هر چند وقت یک بار بتوان در آن تجدید نظر کرد تا از حیث ویژگی های نظیر به موقع بودن، به صرفه بودن، عینی بودن و انعطاف پذیر بودن، بهبود یابد و بر صحت عملکرد آن افزوده شود. توصیه می شود که گاهی اوقات با ارزیابی سیستم کنترل، میزان مطلوبیت آن از حیث کارایی و اثر بخشی معین شود و



در صورت لزوم ، برخی از ویژگی های آن در زمینه های انتخاب معیار، شیوه های دریافت اطلاعات و خطایابی تکامل یابد. خلاصه آنکه سیستم کنترل باید بتواند عملکردها را بطور سریع، دقیق و کم هزینه ارزیابی کند و انحراف ها را نشان دهد و برای رفع آنها به موقع اقدام کند. چنین سیستمی باید با توجه به خواسته های مدیران و کارکنان و وضعیت خاص هر سازمان طراحی گردد و به کار گرفته شود.

نکات قابل توجه در طراحی سیستم کنترل

هنگام طراحی سیستم های کنترل، توجه به عوامل ذیل ، ضرورت دارد:

- تغییرات محیطی

امروزه محیط سازمان ها دائماً درحال تغییر است. تغییر درعواملی مانند: قوانین ومقررات دولتی، اوضاع تجارت داخلی وخارجی، ادغام وتفکیک سازمان ها، عملکرد سازمان های رقیب، توسعه وانکشاف تولید وخدمات، سیاست های حمایتی عوامل ذی نفوذ در محیط، فرهنگ وساخت اجتماعی جامعه، این تغییرها بر نحوه عملکرد سیستم کنترل سازمانی اثر می گذارد.

- میزان پیچیدگی

با افزایش وسعت سازمان ها وتوسعه سطوح عمودی، افقی وپراکندگی جغرافیایی آنها، اعمال کنترل دشوارتر می شود. طراحی سیستم کنترل برای سازمان های بزرگ، مستلزم برنامه ریزی های دقیق تر و پیش بینی احتمالات و موارد بیشتری است ؛ به همین دلیل با توسعه وانکشاف سازمان و افزایش پیچیدگی آن، ضرورت استفاده از سیستم های کنترل غیر متمرکز افزایش می یابد و توصیه می شود که از شیوه های مختلفی برای کنترل استفاده شود.

- قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباهات

در موارد بسیار احتمال دارد که یک تصمیم اشتباه حتی تا مرحله اجرای قطعی آن، مشخص نشود. استفاده از سیستم کنترل موثر به مدیران فرصت می دهد تا با بررسی نتایج تصمیم های خود، تا حد امکان از توسعه نتایج اشتباهات بحران را اجتناب کنند.

- ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل

واضح است که با تفویض اختیار، مسوولیت تفویض کننده در مقابل مافوق، کاهش نمی یابد؛ ولی با تفویض اختیار، مدیران فرصت پیدا می کنند تا وقت بیشتری برای انجام سایر وظایف خود پیدا کنند؛ ضمن آنکه از این طریق امکان کنترل موثر و دقیق عملکرد کارکنان، توسط مدیران اجرایی فراهم می گردد. در واقع یکی از علل افزایش تعداد مدیران اجرایی کمک به مدیران عالی در زمینه کنترل عملکرد سازمان است .





نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل

برای آنکه سیستم کنترل کارآمدی طراحی شود باید نقاط مهم و کلیدی در کنترل درست مشخص و معین گردد. نقاط استراتژیک یا کلیدی آن بخش از عملیات یا واحد هایی هستند که نتایج و اجرااتشان در سراسر برنامه نقش مهم و تعیین کننده یی را دارا است این نقاط غالباً شامل فعالیت های اصلی برنامه هستند.

نقاط کلیدی کنترل را می توان در سه مقطع قبل از عمل، هنگام عمل، یا پس از خاتمه عمل انتخاب کرد. به عنوان مثال برای استخدام یک محقق، نقطه کلیدی کنترل قبل از استخدام، بررسی در مورد آگاهی و ظرفیت علمی آن محقق قبل از شروع کار است. در هنگام کار، کنترل وی چندان مؤثر و کارساز نیست. به همین ترتیب در تولید یک کالای دقیق و حساس کنترل هنگام عمل و کنترل روش کار مهم بوده و در تولید کالای دیگری کنترل نهایی کیفیت می کند.

به طور خلاصه نقطه کلیدی کنترل باید در جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش قابل قبول بوده و این اطمینان را به وجود آورد که با کنترل در آن نقطه می توان از وضع کل مجموعه تا حدودی آگاه شد.

هر برنامه و پروژه یی نقاط استراتژیک کنترل خود را داراست، مدیر با احاطه به اجزای برنامه و اهمیت آنها می تواند نقاط مذکور را به درستی شناخته و معین سازند. در انتخاب نقاط حساس کنترل، مدیران و برنامه ریزان می توانند با طرح سوالاتی کار تعیین نقاط مذکور را ساده تر کنند. آنان می توانند تحقیق کنند که چه عواملی بهتر و کاملتر هدف های برنامه را نشان می دهند چه عواملی بهتر از سایر عوامل تحقیق هدف های برنامه را نشان می دهند؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل انحرافات برنامه را مشخص می کند؟ چه جزیی از برنامه مشخص ترین نمونه از کل برنامه است؟ با پاسخ به این سوالات و مانند آنها، می توان به تعیین صحیح نقاط حساس کنترل اقدام کرد گاهی اوقات مدیران به خاطر سهولت انجام کنترل، نقطه یی را انتخاب می کنند که فاقد اهمیت اساسی در برنامه می باشد و تنها فایده آن سهل بودن کنترل در آن نقطه است. مسلماً این گونه انتخاب ها در کنترل اثر سوء به جای خواهد گذاشت .

فواید کنترل

- تقویت روحیه ی اعتماد و وفاداری در سازمان
- گسترش نوآوری و ابتکار عمل
- ایجاد انگیزه ی مثبت و رضایت شغلی در کارکنان
- افزایش مشارکت افراد در تصمیم گیری ها
- ایجاد رابطه ی منطقی بین میزان کار و پاداش



چالش های کنترل

معمولاً در مسیر اجرای برنامه های کنترل در سازمان، مشکلات و موانعی بروز می کنند که برخی از آنها عبارتند از

۱. مقاومت کارکنان در برابر کنترل:

با توجه به اینکه سیستم کنترل معمولاً بر شناسایی نقاط ضعف، نارسایی ها و کمبودها تاکید دارد، و کمتر به نقاط قوت و عملکرد های مثبت توجه می کند، به تدریج کارکنان چنین تصور می کنند که کنترل فقط برای یافتن نقاط ضعف و سرزنش کردن آنها انجام می شود؛ به همین دلیل نسبت به سیستم کنترل بدبین می شوند و در برابر آن مقاومت می کنند؛ در چنین مواقعی، مدیران باید تلاش کنند تا کنترل به منزله اقدامی اصلاحی تلقی شود و سیستم را به گونه یی طراحی کنند که نقاط قوت و ضعف کارکنان را در کنار هم، مدنظر قرار دهد.

به عبارتی دیگر کنترل همواره باید با تنبیه و تشویق همراه باشد، باید کنترل به عنوان یک ابزار اصلاح امور، معرفی شود و مدیر خود نیز نه تنها نقاط ضعف بلکه نقاط قوت را هم بوسیله کنترل بازگو کند، تا این نقیصه برطرف شود.

امروزه اغلب سازمان ها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و نگرانی عمده سازمان ها نیز در این است که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت دیگران نسبت به عملکرد خود، ناراحت شده و این مسأله باعث کاهش بازدهی، سازمان گردد.

ارزیابی باید بر مبنای حقایق انجام گردد، و کارکنان نیز باید با دید مثبت و واقع بینانه نسبت به آن برخورد نمایند. اگر کارکنان از هدف اصلی ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش های غیرمعیاری به روش های مطلوب آگاه گردند قاعدتاً نه تنها درمقابل ارزیابی و نتیجه آن مقاومت نخواهند کرد، بلکه کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظرایشان باشد). البته این اظهارات بدین معنی نیست که کارکنان با انتقاد صرف از عملکرد خود براضی و سادگی برخورد می نمایند، اما استفاده از روش های علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش منازعه در جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روش های غیر معیاری گذشته خواهد شد.

۲. تاخیر درارایه نتایج کنترل :

نتایج کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مسئولین قرار گیرد تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد سیستم را داشته باشند؛ گاهی اوقات نتایج کنترل به موقع معین در اختیار مسؤولین قرار نمی گیرد، بلکه زمانی در اختیار آنها قرار می گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است. بنابراین سیستم کنترل باید به گونه یی عیار شود که فرصت اصلاح را برای مدیران بدهد.

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می توانند در ارزیابی موثر واقع شوند فراموش گردند. بهترین حالت زمانی





جهت ارزیابی عملکرد کارکنان این است که ارزیابی‌های متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت گردد تا از ذهن خارج نشود و در نهایت با ارزیابی نهایی بتواند با جمع‌بندی نتایج ارزیابی‌های متوالی قبلی به نتیجه مطلوب برسد.

در این صورت در زمان انجام ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ موردی را در طی جلسه ارزیابی ناگفته باقی نباید گذاشت. از سوی دیگر چنانچه در بین دوره‌های ارزیابی شش‌ماهه هرگونه خطایی از هر یک از کارکنان تازه استخدام که با شیوه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنایی ندارند، مشاهده گردد باید بلافاصله پس از تعیین علت خطا، جلسه ارزیابی را زودتر از موعد سازمانی دایر کرد و کارکن را راهنمایی نمود با این تفاوت که در مورد کارکنان تازه استخدام شده باید مقدار بیشتری جدیت نشان داد تا از زمان آغاز بکار از عملکرد نامطلوب ایشان جلوگیری کرد.

۳. استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه در کنترل

باید دقت شود که معیارهایی برای سنجش عملکرد کارکنان به کارگرفته شوند که از نظر آنان منصفانه و واقع بینانه محسوب می‌گردند استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه، موجب بی اعتمادی شدن کارکنان به سیستم کنترل خواهد شد. پس باید در انتخاب معیارهای کنترل باید دقت کامل به عمل آید تا بتوان از آنها به طور کامل استفاده کرد، در غیر آن افراد سازمان، معیارها را غیر واقعی و غیر منصفانه یافته، تا جایی که امکان دارد تن به کنترل نمی‌دهند.

به عبارت دیگر، جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید:

مطمین گردید که کارکنان از وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید لایحه وظایف کارکنان قبلاً تهیه شده و در اختیار آنان قرار گرفته باشد. از نتایج ارزیابی‌های قبلی خود، کارکنان اطلاع داشته باشد تا آنها از اهداف و استراتژی‌های سازمان مطلع باشند. زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح داشته باشند. معیارهای کمی (مقداری) متناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. بعنوان مثال پرسنل بخش تایپ را با حجم نامه‌هایی که تایپ نموده اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارد از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هر چند می‌توان تعداد متعلمینی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است معیار قرار داد اما آیا این شیوه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد مکتوب‌هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟

عوامل ذهنی شامل دیدگاهها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و توانایی‌های فردی. مسأله‌ی است که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه ارزیاب باشد، این است که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات نماید؟ در تعیین معیارهای ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر مبنای اطلاعات کارکنان، برای هر یک از کارکنان



و جایگاه‌های شغلی، قابل تغییر هستند و این معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که با توجه به شرایط و اطلاعات هر یک از کارکنان، قابل تغییر باشد.

نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان مدنظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول انجام وظیفه فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مورد نظر را داشته است؟

اطلاعات خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات بخش استخدام نیز می‌توانند بعنوان معیار و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیر حاضری، میزان و تعداد دفعاتی که دیر به وظیفه آمده یا ترک محل کار (زودتر از زمان رخصتی) و رخصتی‌های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می‌تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی معیار عمل قرار گیرد.

خود کنترولی در سازمان

خود کنترولی، ایجاد حالتی است در ضمیر فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد.

در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند تا از راههای گوناگون خود کنترولی را در افراد و سازمانهای خود تحقق بخشند و یا آن را تقویت کنند. اگر افراد سازمان خود را کنترل کنند کار مدیریت تا چه حد آسان خواهد شد. در چنین حالتی، بدون حضور مقام مافوق، کارکنان بدون ترس از عواقب کنترل، وظایف خویش را انجام می‌دهند. اما آیا چنین وضعیتی عملی است؟ قطعاً جواب مثبت است. بیدار کردن وجدان فردی و تقویت حس وطن دوستی، فرهنگ سازی و رشد آگاهی‌های افراد از اثرات مثبت و مفید خود کنترولی، به تحقق خود کنترولی سرعت می‌بخشند.

ماهیت و هدف خودکنترولی

هدفی که در خود کنترولی دنبال می‌شود ارایه یک شخصیت سالم است که به بلوغ فکری رسیده باشد و در برابر انواع مشکلات از خود مقاومت نشان می‌دهد و خود با تفکر و بینش، عامل آن را انتخاب می‌کند و علاوه بر محیط کار در زندگی شغلی خویش نیز خود کنترول می‌شود. و این میسر و ممکن نخواهد بود مگر اینکه بسترها و زمینه‌های مناسب در سازمان فراهم شود تا به خود کنترولی در سازمانها برسیم که مواردی از آن عبارتند از:





۱ - ایمان به خدا و اعتقادات دینی:

در اسلام زمینه های مناسب برای رشد خود کنترولی افراد فراهم است. فرد مسلمان خود را در مقابل خدا مسوول می پندارد نه در مقابل رئیس و سازمان. التفات و توجه به حرام و حلال و پرهیز از گناه شیوه هایی هستند که فرد مسلمان را خودکنترول می سازند و فرد همیشه خداوند (ج) را ناظر اعمال خود می داند.

۲ - توجه به شخصیت و حرمت کارکنان:

واگذاری اختیارات و مسوولیت به کارمندان و شراکت آنان در تصمیم گیری ها اعتماد به نفس لازم را به آنان خواهد داد و احساس خواهند کرد که سازمان روی کارکنانش حساب می نماید و آنها نیز می توانند نظرات و پیشنهادات خود را ارایه دهند و در رشد سازمان سهیم باشند.

۳ - رضایت شغلی و ارضای نیازهای کارکنان:

هرچه کارکنان به شغل، وظیفه و کار خود علاقه مند باشند و سازمان نیز معاش و امکانات مناسب را برای افراد فراهم سازد به همان نسبت، افراد تمایل بیشتری برای کنترول خود نشان می دهند. برعکس اگر معاش پایین و امکانات محدود باشد، سخن گفتن از کنترول افراد، هیچ نتیجه مثبتی را نخواهد داشت و کارکنان یا شغل دوم را انتخاب می کنند و یا به فساد و رشوه گیری در محیط کاری گرایش پیدا می کنند.

۴ - دادن انگیزه و تشویق افراد به خودکنترولی:

اگر کارکنان بخواهند و اراده لازم را کسب کنند انگیزه خودکنترولی را راحت تر می توانند به دست آورند زیرا انگیزه، نیرویی است که آنها را در جهت خودکنترولی رهنمون می سازد و اگر احساس کنند که خودکنترولی منافع خود و سازمانشان را حفظ می کند خود به خود یک عامل برای تشویق افراد به کنترول خود می شود.

۵ - حس تعلق و وفاداری به سازمان:

اگر افراد سازمان را به مثابه خانه خود در نظر بگیرند و آن را به عنوان سرپناه قلمداد کنند در آن صورت کارکنان خود را در موفقیت و یا شکست سازمان سهیم می دانند. این تعلق خاطر موجب می شود که آنها تا پایان همکاری با سازمان نسبت به آن وفادار باقی بمانند. در آن صورت خودکنترولی غرور آفرین خواهد بود.



محدوده بین کنترل و خودکنترولی

کنترل پروسه‌ای است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده می‌سنجد و بین باید‌ها و هست‌ها مقایسه می‌کند. زیرا با کنترل است که برنامه‌ریزان به صحت پیش‌بینی خود پی خواهند برد و در غیر این صورت هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود. لذا باید بین این دو محدوده مشخصی وجود داشته باشد و از هرگونه افراط و تفریط دوری شود، زیرا هر دو و به تناسب، برای سازمان ضروری هستند.

نظارت و کنترل وظیفه اساسی مدیر است و باید به وسیله آن از منابع و افراد سازمان حداکثر کارایی و اثر بخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. بنابراین، جایگاه هر دو در سازمان باید حفظ شود ضمن اینکه افراد خود کنترولی را رعایت می‌کنند مدیر نیز باید با رعایت ضوابط، کنترل لازم را در سازمان اعمال کند و این باعث می‌شود رابطه کارکنان و مدیر دوستانه باشد و هزینه‌های کنترل نیز کاهش یابد. پس نمی‌توان گفت که چون افراد خودکنترول اند احتیاجی به کنترل از طرف مدیر نیست.

خودکنترولی یک ضرورت برای سازمان است و فرد چاره‌ی جز انتخاب آن را ندارد، اگر می‌خواهد شرافتمندانه کار کند و زندگی خود را پیش ببرد. سازمان نیز برای تحقق اهداف، چاره‌ی جز کنترل ندارد تا از این راه بتواند نارسایی‌ها و نواقص را شناسایی و در رفع آنها اقدام کند.

خلاصه و نتیجه‌گیری

کنترل و نظارت یکی از وظایف مهم مدیران است که بوسیله‌ی آن میزان تحقق اهداف سازمانی و اصلاح یا تغییرات لازم در سازمان معلوم می‌گردد. توانایی مدیر در انجام این وظیفه سبب بهبود مدیریت در زمینه‌های گوناگون سازمان از جمله تحقق اهداف سازمانی، ایجاد نظم و انضباط، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و ارتقای کیفیت، خواهد شد.

استفاده از انواع کنترل می‌تواند سازمان‌ها را در کاهش هزینه‌ها، انرژی و اصلاح و رسیدن به وضعیت مطلوب و تغییرات به موقع در سازمان‌ها یاری رساند.

کنترل در برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و استخدام اثر به سزایی دارد. کارهیچ سازمانی بدون کنترل، موفقیت‌آمیز نخواهد بود. زیرا کار در سازمان برای رسیدن به اهدافی صورت می‌گیرد و رفتار کارکنان باید تابع موازین و ضوابطی باشد. مدیران نیز باید بتوانند از طریق استفاده از دانش، روش‌ها و تجربیات، مسأله تضاد بین آزادی فردی و کنترل سازمانی را حل کنند.





استفاده از روش خودکنترولی سبب می‌شود که افراد با تعمق و تفکر، رفتار و عمل خود را از ضمیر خود کنترل کنند، در این حالت عامل کنترل‌کننده، بیرونی و تحمیلی نیست و فرد تمایل می‌یابد وظایف خود را بدون کنترل دیگران، به‌طور صحیح انجام دهد.



بخش



ارزیابی اجراءات

در مباحث جدید منابع بشری غالباً از ارزیابی اجراءات در چهار چوب مفهوم پیشرفته مدیریت اجراءات صحبت می شود و آن را برای بررسی ایجاد پیچیدگی اجراءات سازمانی مناسب تر می دانند. از همین سبب در سال های اخیر مفهوم ارزیابی اجراءات در ساحة مدیریت منابع بشری یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت ها بوده و در سال های اخیر این مفهوم توسعه یافته و از مفهوم عمیق تری برخوردار شده است.

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود اجراءات آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی اجراءات است. در گذشته مدیران ارزیابی اجراءات را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند؛ در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره توانایی های کارکنان در سازمان جمع آوری گردیده و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین پروسه دادن اطلاعات به افراد را در مورد نحوه اجرای کارشان ارزیابی اجراءات می گویند که هدف نهایی از ارزیابی اجراءات افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است نه تنبیه کارکنان ضعیف، بنابراین؛ ارزیابی اجراءات عبارت است از پروسه رسمی که کارکن را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی اجراءات شغلی خود آگاه می کند.





هدف ارزیابی اجراءات

هدف از ارزیابی اجراءات عبارت از کمک و تشویق همه کارکنان برای رشد اجراءات، انکشاف توانایی ها، افزایش رضایتمندی وظیفوی و استفاده از ظرفیت اعظمی است که به صورت کل به منفعت فرد و سازمان/اداره برای ارائه خدمات با کیفیت برای مردم می باشد. یعنی هدف آن بهبود ظرفیت فرد و اجراءات اداره و رضایت مردم می باشد.

ارزیابی اجراءات (عملکرد) چیست؟

ارزیابی اجراءات روشی است که توسط آن شاخص کار تعیین، اجراءات واقعی کارمند با آن مقایسه شده و باز خورد یا (Feedback) به کارمند به منظور تشویق، رفع نقایص و بهبود اجراءات داده می شود و یا به عباره دیگر سنجش عملکرد کارکن در مقایسه با معیار های از قبل تعیین شده، تشخیص نواقص و کمبودی ها اتخاذ اقدامات اصلاحی در زمینه، تشویق عملکرد های مطلوب و تشخیص آموزش های مورد نیاز فرد و نیاز فرد و سازمان می باشد.

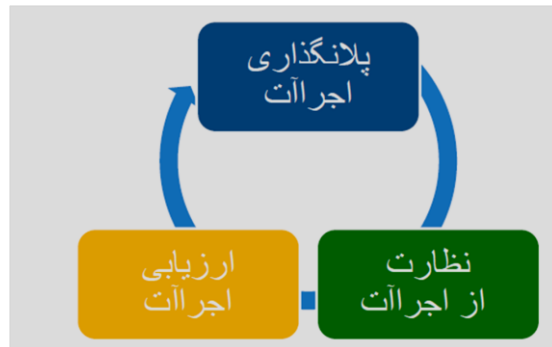
چرا کاربرد ارزیابی اجراءات مهم است؟

کاربرد های ارزیابی اجراءات عبارت اند از:

- کارکنان درک می نمایند که از آنها چه توقع می رود
 - اهداف و مقاصد توافق شده را درک نموده و برآورده می سازند
 - آیا اهداف توافق شده واقعی بوده تا حاصل گردد
 - برنامه ریزی برای نیروی انسانی مورد نیاز را کمک می کند
 - تشخیص نیاز های آموزشی وسیعی در رفع آنها
 - تعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادی
 - شناخت استعداد های بالقوه کارکنان
 - تصمیم گیری در مورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنان
 - تامین عدالت و حسابدگی در نظام فرد و اداره
- در پایین دیا گرام دوران (سایکل) از ارزیابی اجراءات که به نام دیا گرام مدیریت اجراءات یاد می گردد وجود دارد و شامل سه مرحله پلان نظارت از اجراءات و ارزیابی اجراءات می باشد



دیاگرام دوران ارزیابی اجراءات



چرا به دوران (سایکل) ارزیابی اجراءات نیاز داریم؟

دو دلیل اساسی برای معرفی دوران ارزیابی اجراءات وجود دارد:

- ۱- ما می خواهیم توجه هر یکی از (کارکنان و آمرین) را به اهداف متوقعه و چگونگی حصول آن معطوف داریم.
- ۲- ما می خواهیم به هریکی از (کارکنان و آمرین) کمک کنیم تا آنها نیاز های انکشاف فردی خویش را شناسایی کرده و برآورده سازند، تا بتوانند اجراءات شان را بهبود بخشیده و استعداد خویش را بکار برند.

چگونگی دوران (سایکل) ارزیابی اجراءات:

سایکل ارزیابی اجراءات چنین تطبیق میگردد:

- ۱- شما با آمر تان روی اهداف، برنامه کاری، نیاز های آموزشی و انکشافی بحث و توافق می کنید که این پلان کاری می باشد (پلانگذاری اجراءات).
- ۲- در جریان دوره نظارت (در طول سال) آمر مستقیم، نظر به اهداف پلان کاری، کارکن خویش را نظارت می کند در صورت ضرورت می توانند در مورد پلان کاری تجدید نظر نماید (نظارت از اجراءات)
- ۳- بعد از ختم دوره نظارت، شما و آمر تان بطور جداگانه برای پروسه ارزیابی اجراءات آماده گی می گیرید (جلسه ارزیابی اجراءات).
- ۴- در جریان جلسه ارزیابی اجراءات بالای نتایج پلان کار، مهارت ها، دانش و رعایت مقرر طرز سلوک بحث صورت می گیرد.





۵- آمر مافوق فورم ارزیابی اجراءات شما را ملاحظه نموده و نظری را که لازم می داند می افزاید. شما نیز آن نظریات را می بینید.

۶- اصل فورم ارزیابی اجراءات در آمریت سوانح ریاست منابع بشری، یک کاپی آن نزد آمر مستقیم و یک کاپی آن نزد کارکن تحت ارزیابی می باشد.

۷- پروسه ارزیابی اجراءات باید:

- تمرکز بالای انکشاف نقاط قوت و مشکلات اجراءات (نقاط ضعف) داشته باشد.
- به اساس بحث آزاد و سازنده استوار باشد .
- یک پروسه طبیعی بوده نه اینکه صرف خانه پوری یک فورم ارزیابی اجراءات سالانه باشد .
- پروسه مثبت باشد که بیشتر نگرش به آینده داشته باشد نه اینکه به گذشته.

نقشی که شما ایفا می کنید (کارکنان):

امید می رود که غرض موفقیت پروسه ارزیابی اجراءات ، کارکنان بشیوه ها ذیل همکاری نمایند:

۱. با اتخاذ آماده گی برای پروسه ارزیابی اجراءات - یادداشت نکاتی که می خواهید با آمر مستقیم تان مورد بحث قرار دهید .

با شرکت در پروسه ارزیابی اجراءات به عنوان فرصتی که می توانید موضوعات کاری را با آمر مستقیم تان مطرح نمائید. در این جریان تبادل نظریات آزاد و دوستانه در مورد وظیفه و فرصتهای آینده تان صورت گرفته می تواند .

۲. در مورد تطبیق پلان کار دستاورد های سال گذشته و برنامه های سال آینده برای آمر مستقیم تان معلومات دهید.

۳. بعد از بحث ، به نتیجه ارزیابی اجراءات موافقه و آنرا تأیید نماید .

۴. در مورد اهداف پلان کار سال آینده با آمر مستقیم تان بحث و موافقه نمایید.

نقشی که آمرین ایفا خواهند کرد (روسای عمومی، روسا، آمرین، مدیران عمومی و مدیران):

توقع می رود تا غرض موفقیت پروسه ارزیابی اجراءات، آمرین به شیوه های ذیل همکاری نمایند:

۱- همکاری و توافق در انکشاف پلان کار

۲- نظارت از پیشرفت پلان توافق شده کارکن

۳- نظارت دقیق از اجراءات کارکن

۴- آماده گی و تطبیق پروسه ارزیابی اجراءات



۵- تشخیص نیاز های آموزشی کارکن و تهیه برنامه های آموزشی در صورت ضرورت

۶- دیپارتمنت منابع بشری مسؤولیت دارد تا نتایج ارزیابی ها را تحلیل نموده و داخل دیتابیس مربوط نماید.

فواید ارزیابی اجراءات برای شما (کارکنان):

امید میرود که ارزیابی اجراءات شما را در موارد ذیل کمک کند:

۱. بدانید که از شما چی توقع می رود مسؤولیت تحقیق کدام اهداف و حصول کدام دستاورد ها را بهده دارید.
۲. شما بدانید که جهت رسیدن به اهداف تان چه اقدامات لازم را روی دست گیرید. پلان کار و استراتیژی کاری تان روشن باشد.
۳. شما می توانید در مورد وظیفه فعلی، انکشاف و نیاز های آموزشی خویش با آمر تان بحث نمایید، خلا های ظرفیتی غرض تحقق اهداف را با آمرشریک سازید.
۴. هرگاه کارکن خویش را ارزیابی نموده و می داند که در کجا قرار دارد.

تأیید و توافق اهداف و مقاصد:

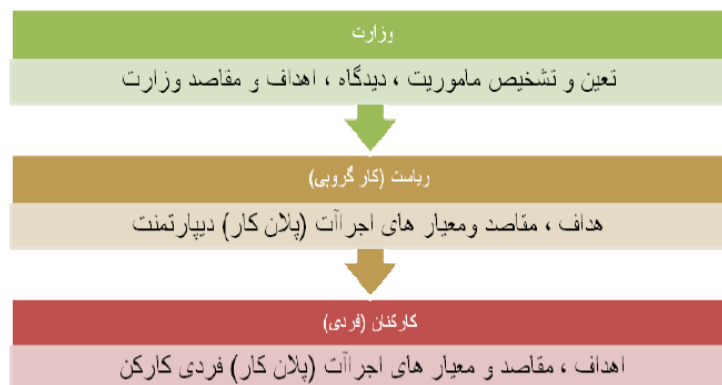
آمرین و کارکنان در مطابقت با پلان استراتیژیک اداره مربوط دارای پلان کاری بوده، اهداف و مقاصد متوقعه آنها مرتبط به اهداف پلان استراتیژیک باشد.

- اهداف و مقاصد فردی، دیپارتمنت و اداره / وزارت مرتبط به هم باشد.
 - نتایج اهداف قابل اندازه گیری باشد.
 - اهداف و مقاصد باید مشخص باشد.
- مثال دیاگرام پایین چگونگی تسلسل بین اهداف و مقاصد وزارت، ریاست و کارکن را بیان می دارد.





توحید اهداف وزارت، ریاست و فرد



27

اهداف نه تنها مقاصد را بلکه انکشافات آینده را نیز تعیین می نماید، غرض حصول اطمینان از مؤثریت و ساده بودن اندازه گیری اهداف نکات ذیل را باید مد نظر گرفت:

۱. شما روی ترکیبی از اهداف پلان کاری توافق نمایید (جدول ذیل را ملاحظه نمایید)

۲. استفاده از شیوه (SMART) برای تعیین اهداف.

انواع اهداف که باید شما با کارکن تان توافق نمایید قرار ذیل می باشد:

اهداف که باید با کارکن تان توافق نمایید:

۱. اهداف دوامدار: عبارت از وظایف و مسؤولیت های دوامدار اند که شامل لایحه وظایف کارکن می باشد.

۲. اهداف آموزشی و انکشافی فردی: مربوط به انکشاف فردی و مسلکی کارکن می باشد.

۳. اهداف انکشافی اداره: شامل اهداف انکشافی سازمان / اداره و دیپارتمنت می باشد

استفاده از روش (SMART) برای تعیین اهداف:

SMART روشی است که با استفاده از آن می توان اهداف مشخص، قابل حصول و قابل اندازه گیری را تعیین نمود.

- مشخص: وظایف انجام شده مشخص باشد.
- قابل اندازه گیری: شامل کمیت و کیفیت کاری می شود که می خواهیم انجام دهیم.
- توافق شده: هر دو، آمر و کارکن روی اهداف و مقاصدی که باید حاصل گردد توافق نمایند.



- واقعی باشد: اهداف و مقاصد توافق شده در وقت معینه انجام داده شده می تواند.
- در وقت و زمان : وقت و زمان حصول اهداف و مقاصد باید مشخص و واقعبینانه باشد.

نظارت از اجراءات:

یکی از بخش های مهم ارزیابی اجراءات، نظارت اجراءات و پیشرفت پلان کار کارکنان می باشد. این پروسه برای انکشاف کارکنان می باشد. این پروسه برای انکشاف کارکنان مهم بوده و بصورت دوامدار (در جریان سال) صورت گیرد.

نظارت از اجراءات برای آمرین مستقیم فرصتی را مساعد می سازد تا:

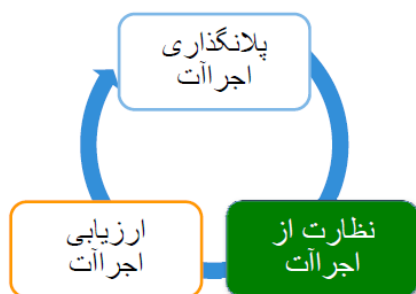
- از پیشرفت کارکنان نظر به اهداف و مقاصد توافق شده نظارت کند.
 - تشخیص مشکلات کارکنان و اتخاذ اقدامات لازم جهت حل آن به اسرع وقت و قبل از ضیاع وقت و منابع.
 - تشخیص نیازهای آموزشی و انکشافی مهم کارکنان تان بحث نمایید و ارائه بازفرست جهت حمایت آنها برای حصول اهداف و مقاصد پلانی.
 - کارکنان تان را جهت حصول اهداف و مقاصد متوقعه، آموزش و مشورت دهید.
- برای حمایت، رهبری بهتر و نظارت از اجراءات کارکنان تان از پنج اصول ذیل استفاده نمایید.
۱. نظارت از پیشرفت اجراءات کارکن تان به صورت دوامدار.
 ۲. نظارت باید شفاف و عادلانه باشد.
 ۳. معلومات جمع آوری شده توسط آمر مستقیم همگام نظارت از اجراءات کارکن ، باید مرتبط به لایحه وظایف، پلان کار اهداف توافق شده باشد.
 ۴. موقع نظارت از اجراءات کارکن ، بازفرست مطابق به لایحه وظایف و پلان کار باشد.
 ۵. ارائه بازفرست به کارکنان باید سازنده و قابل فهم باشد.





ارزیابی اجراءات (عملکرد):

آمادگی برای ارزیابی اجراءات:



نابره رنج گنج میسر نمیشود مزد آن گرفت جان برادر که کار کرد

چنانکه برای سایر جسات ترتیبات صورت می گیرد، مهم است تا برای جلسه ارزیابی اجراءات نیز آمادگی گرفته شود تا اینکه روند مفید و سازنده برای همه کارکنان ذیدخل باشد. این ترتیبات شام نظارت از اجراءات کارکن تحت ارزیابی در جریان کار توسط آمر مستقیم (جمع آوری معلومات از فعالیت های کارکن حین اجرای وظیفه، پابندی کارکن به وظیفه، ابتکار، خلاقیت و غیره) در طی ۱۲ ماه می باشد. به خاطر تطبیق هر چه بهتر پروسه ارزیابی اجراءات کارکنان، ضرورت به جمع آوری معلومات لازم از منابع ذیل می باشد:

- لایحه وظایف
- پلان کار
- گزارش اجراءات سالانه
- برنامه های آموزشی فرا گرفته شده در طی یک سال
- یاد داشت های جمع آوری شده اجراءات کارکن تحت ارزیابی در جریان یک سال توسط آمر مستقیم
- در صورت ضرورت، مطالبه اسناد اجراءات کارکن تحت ارزیابی

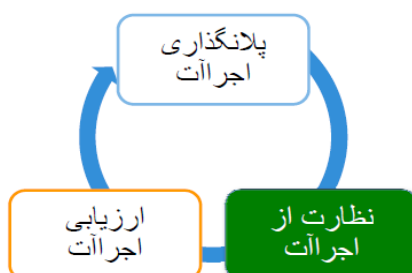


با در نظر داشت معلومات فوق، پنج مورد ذیل هنگام ارزیابی اجراءات باید مدنظر گرفته شود:

پنج مورد که هنگام ارزیابی اجراءات آمر مستقیم باید مد نظر بگیرد	
۱	اندازه فیصدی تطبیق پلان کار توافق شده در شروع سال با در نظر داشت اهداف پلانی.
۲	رعایت مقررہ طرز سلوک کارکنان .
۳	لیاقت و شایسته گی به طور مثال : مهارت های تخیکی ، کار گروهی ، دانش مسلکی وغیره.
۴	بعضی موارد دیگری که بالای اجراءات فردی کارکن تاثیر گزار میباشد.
۵	تثبیت و تشخیص تفاوت های تحصیل ، تجربه و امتیازات کارکنان تحت ارزیابی توسط آمر مستقیم.

جدول تحلیلی (Martrix) ذیل آمر مستقیم را غرض تثبیت جایگاه کارکن ، قبل از ارزیابی و اتخاذ اقدامات لازم در جریان

ارزیابی کمک میکند. در جدول چهار کتگوری کارکنان داریم:





جلسه ارزیابی اجراءات را چگونه باید برگزار کرد؟

زمانی که شما ترتیبات جلسه ارزیابی اجراءات با کارکن تانرا اتخاذ نمودید، جلسه را برگزار نمایید.

شش مرحله برای برگزاری جلسه های مؤثر ارزیابی اجراءات آمرستقیم		ملکفیت های
۱.سروقت شروع کنید	• وقت شناس بوده ،جلسه ارزیابی اجراءات کارکن تان را درروز وزمان تنظیم شده دایرنمایید . • وقت شناسی شما بیانگر اهمیت ارزیابی اجراءات ،برای شما و اداره است .	
۲.برای جلسه آماده باشید	• آماده بوده وازکارکن تان پذیرایی خوب نمایید .	
۳.هدف جلسه و طریقه آغاز بحث تان واضح باشد .	• «آغاز جلسه ،اساس جلسه است » • مقصد جلسه را بیان کنید • اجندای جلسه ارزیابی اجراءات را تشریح کنید . • ملاحظه کنید که کارکن تان آماده ارزیابی است یاخیر؟ • جلسه را آغاز کنید !	
۴.مباحثه تان راحت ،دوجانبه و مسلکی باشد .	• فرصت دهید تاکارکن به منظور اشتراک بهتر دربحث ارزیابی اجراءات ،احساس آرامش کند . • درمورد اجراءات کارکن تان بازدهی (Feedback) سازنده و واضح ارائه کنید . • کارکن تحت ارزیابی در بحث سهیم سازید . • مشکلات کارکن تانرا تشخیص نمایید . • بحث را روی دریافت راه حل ها به مشکلات و قضایا تمرکز دهید .	



• کارکن تانرا در برابر اجراءات خوب تشویق و تقدیرنمایید . • نقاط ضعف کارکن تان را دقیقاً تشخیص نمایید . • نتایج خوب و ضعیف اهداف توافق شده را ارتباط دهید . • تشخیص تدابیر اصلاحی ،طور مثال : • تغییر متوقعه در روش کارکنان ؛ مثلاً : انجام وظایف طبق لایحه وظایف . • آموزش جهت حمایت و انکشاف کارکنان . • برای اقدامات بعدی باکارکنان توافق نمایید؛ مثلاً : • اهداف مقاصدی که در ۱۲ ماه آینده باید به دست آید . • اتخاذ اقدامات مشخص توسط کارکن (تغییر روش) • تکمیل آموزش و انکشاف توسط کارکن در طی ۱۲ ماه آینده	۵. اجراءات کارکن تان را مورد بحث قرار دهید
• نتیجه ارزیابی اجراءات را باکارکن شریک ساخته تایید نمایید . • برای اقدامات اصلاحی بعدی باکارکنان تان توافق نمایید • (آموزش و حل مشکلات فردی) . • تایید و توافق پلان کاری ۱۲ ماه آینده کارکن تحت ارزیابی توسط آمرمستقیم .	۶. نتیجه ارزیابی اجراءات کارکن تان را تایید نمایید .





رهنمایی برخورد با کارکنان دارای اجراءات ضعیف:

کارکنان دارای اجراءات ضعیف، کارکنانی اند که مقاصد و اهداف متوقعه را که قبلاً روی آن توافق صورت گرفته بود برآورده نتوانسته اند. نظارت از این کارکنان، باید یک پروسه مثبت بوده و وابسته به ارائه نظریات اصلاحی و آموزشی در طول سال باشد. که این پروسه کارکن را در حل مشکلات وی کمک می نماید.

آمرین باید کارکنان را کمک و حمایت کند تا مشکلات شان رفع گردد.

پنج گام اساسی لازم غرض رهبری کارکنان دارای اجراءات ضعیف:

آمرین برای رهنمایی و برخورد با کارکنان دارای اجراءات ضعیف از پنج مرحله ذیل استفاده نمایند

پنج گام اساسی لازم غرض رهبری کارکنان دارای اجراءات ضعیف عبارت اند از:	
۱. تشخیص مشکلات:	مشکلات که مانع تکمیل اجراءات روزانه و تطبیق پلان کاری کارکن می شود، تشخیص گردد. به طور مثال: غیرحاضری
۲. تثبیت علل اجراءات ضعیف کارکن:	از کارکن پرسیده شود تا علت ضعف در اجراءات وی چی می باشد. آمر و مادون یک جا حقایق که باعث ایجاد مشکلات شده تشخیص نمایند. • غیرحاضری • مشکلات شخصی یا فامیلی • مشکلات داخل اداره • فضای نا مساعد ارتباط کاری بین کارکنان • عدم همکاری و حمایت آمر از کارکنان • عدم همکاری و حمایت از کارکنان • عدم آگاهی کارکن از اهداف و مقاصد متوقعه اداره • کارکن اجراءات خویش را باتوانمندی انجام نداده است، به طور مثال: کارکن توانایی اجرای وظیفه را ندارد. • کارکن نمیداند که چگونه وظایف خویش را انجام دهد؛ به طور مثال: کارکن مهارت اجرای وظیفه را ندارد



۳. اتخاذ تصمیم لازم دوجانبه و تایید آن ، که این تصمیم توسط کارکن ،آمر و یا هردوجانب صورت می گیرد و شامل

موارد ذیل

می باشد :

• اتخاذ اقدامات لازم جهت انکشاف مهارت ها(آموزش) و تغییرسلوک (رعایت مقرر طرز سلوک کارکنان خدمات

ملکی)

• حمایت و رهنمایی بیشتر توسط آمر

• توافق وظایف و مسؤولیت ها توسط کارکن و آمر .

• تعیین و تشخیص آموزش های مرتبط به وظیفه ، انکشاف مهارت ها و توانایی ها و ارائه مشورت های مفید توسط

آمر مستقیم .

• زمینه سازی برای آموزش

۴. نظارت و ارائه باز خورد (فیدبک) : نظارت آمرین از پیشرفت اجراءات کارکن و ارائه فیدبک ؛ به طورمثال : تشویق

کارکن

• اگر مشکلات حل نگردیده باشد اقدامات بعدی اتخاذ گردد .

۴. اقدامات بعدی شامل موارد ذیل می باشد :

• ادامه کار باکارکن غرض حل مشکلات

• تدویر آموزش های بیشتر برای کارکن

• بعضی از همکاری های لازم دیگر

اگر بازهم اجراءات ضعیف باشد آمر مستقیم (شما) اقدامات قانونی نظربه قانون کارکنان خدمات ملکی راروی دست گیرد .

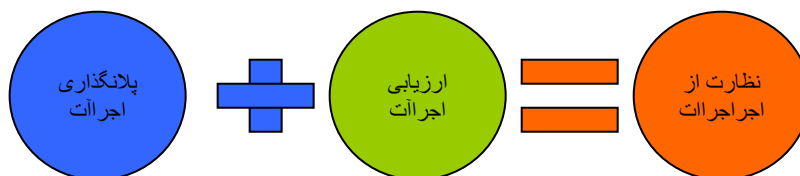
یاد داشت نهایی:

به خاطر موفقیت پروسه ارزیابی اجراءات، توجه بیشتر بالای دوران (پلانگذاری، نظارت، در جریان کار و ارزیابی اجراءات)

صورت گیرد.

لذا پروسه ارزیابی اجراءات تنها وابسته به خانه پری فورم ها نشده بلکه فراتر از آنست.





اصول مدیریت اجراات

- برگردانیدن اهداف سازمان به اهداف فردی، گروهی، اداری و غیره؛
- کمک واضح و روشن اهداف به سازمان؛
- خود مدیریتی را نسبت به اجراات افراد تقویت می کند؛
- ضرورت به فیدبک دوامدار است؛
- حلقه های فیدبک از طریق تجربه ها و دانش به دست آمده و افراد را قادر می سازد تا اهداف سازمان را تعدیل کنند؛
- تمام اجراات را در مقابل اهداف مشترکاً توافق شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد؛
- پروسه دوامدار و تکاملی است که در آن اجراات در طول زمان بهبود می یابد؛
- بر روی اجماع و همکاری به جای کنترل یا توسل به اجبار و زور تکیه دارد؛ و
- درک مشترکی از آنچه برای بهبود اجراات مورد نیاز است و چگونگی تحقق آنها را ایجاد می کند.

در نتیجه مدیریت اجراات روی سه نکته تأکید دارد:

- مدیریت اجراات اصولاً مرتبط با بهبود اجراات به منظور نیل به اثر بخشی سازمانی، گروهی و فردی است.
- مدیریت اجراات مرتبط با بهبود کارکنان است.
- مدیریت اجراات مرتبط با رضایت مندی از نیازها و انتظارات همه ذی نفعان سازمان است.

سه پروسه عمده ارزیابی اجراات عبارت اند از:

۱. تعیین معیار کار یا شاخص کیفیت کار یا تعیین استانداردهای کمی و کیفی کار.
۲. مقایسه اجراات واقعی با شاخص های از قبل تعیین شده.
۳. رایاه بازخورد غرض ایجاد محرک برای بهبود اجراات فرد و سازمان.



عناصر اصلی در مدیریت اجراات

۱. استقامت دهی: کارکنان باید با دیدگاه، ماموریت، وظایف کلیدی، استراتژی و اهداف اداره آشنا گردد و از آن اهداف قابل حصول دیپارتمنت و اهداف فردی را استحصال نمود.
۲. روشن کردن نقش: وظایف هر کارکن در حصول اهداف اداره باید روشن گردد که کارکن چه وظایفی را اجرا نماید تا هدف مورد نیاز فرد و در روشنایی آن اهداف اداره بر آورده گردد.
۳. پلانگذاری و تعیین اهداف: با در نظر داشت اهداف اداره دیپارتمنت، اهداف مشخص کاری برای هر کارکن باید روشن گردد. معیار کیفیت کار یا شاخص با اهداف یکجا تعریف گردیده و موافقت کارکن اخذ گردد.
۴. هماهنگی اهداف: پروسه که در جریان آن بتوان تناسب و ارتباط بین اهداف اداره، دیپارتمنت و فرد به گونه احسن بر قرار گردد تا اهداف فردی و اهداف دیپارتمنت را حمایت نماید، جزو پروسه پلانگذاری ارزیابی اجراات است.
۵. تعیین اهداف انکشافی فردی: هر کارمند باید در ابتدا پلانگذاری استراتژی که چه باید بکند تا به اهداف مطروحه فردی و سازمانی برسد را باید ترتیب بدهد. این اهداف شامل ارتقای ظرفیت و همچنان اجرای بهتر وظایف می گردد.
۶. نظارت متداوم و پیوسته: به صورت متداوم باید دیده شود که تفاوت بین اهداف مشخصه و اهداف حاصله به حداقل باشد و تدابیر غرض کاهش تفاوت اتخاذ گردد. به عبارت دیگر مقایسه بین معیار و واقعیت صورت و تفاوت ها تحلیل و تدابیر اجرائیوی اتخاذ گردد.
۷. Feedback یا بازخورد متداوم: به صورت متداوم و پیوسته در مورد چگونگی وظایف و شیوه های بهبود باید گفت و شنود گردد، پروسه حمایت و آموزش جریان کار اصل اساسی در پروسه می باشد.
۸. ارزیابی اجراات: آخرین عنصر نتایج بدست آمده است که باید همراه با تشویق و تحدید یا مکافات و مجازات
۹. جریان کار، پروسه های کار، کنترل و سرمایه گذاری از طریق تعیین و تشخیص وظایف و اهداف سایکل را تمام می نماید.

مشکلات تخنیکی

- ۱ - عدم وضاحت در شاخصه ها: در سلسله که بنام های اعلی، عالی، خوب وضعیت نمره داده می شود باید شاخصه ایکه معرف وضعیت باشد تعریف نمیشود و از این رو نتایج آن ذهنی است.





۲ - **حادثه هالو:** تاثیر گذاري شاخصه هاي سلوكي يا شاخصه كُلي بر ارزيابي هر يك از معيارها بنام حاده هالو ياد مي شود. طور مثال يك انساني كه از نظر سلوك خوش برخورد باشد باعث مي گردد تا نتايج نمرات در بخش هاي ديگر نيز مؤثر باشد.

۳ - **ميانه روي در نمره دهی:** تعدادی اندک کوشش مینمایند، نه نمره بالا و نه نمره پایین بدهند و اکثریت نمره متوسط داشته باشند. طور مثال در ده نفر همه یکسان اند.

۴ - **سخت گیری، آسان گیری:** نظر به طبیعت سلوک بعضی انسان ها سخت گیر و بعضی آسان گیر هستند که در نتیجه در ارزيابي يا همه کارمندان نتايج خوب و يا همه نتايج خراب مي دهند در حالي كه به صورت طبيعي افراد در چهار کتگوري بيکاره ها، تنبل ها، کارگراها و ستاره ها توزيع مي گردند.

نقش رياست هاي منابع بشري وزارت ها و ادارت مستقل دولتي در تطبيق پروسه ارزيابي اجراءات

- ترتيب، تشریح و لوازم فورم هاي لايحه وظيف، پلان کار، راپور اجراءات و فورم ارزيابي اجراءات وظيفوي براي کارکنان.
- ترتيب پلان ارزيابي مامورين بلند رتبه در موقع معين آن.
- نظارت از ارزيابي اجراءات وظيفوي مامورين پايين رتبه در داخل وزارت / اداره مستقل.
- هماهنگي نزديک و دوامدار با کارشناسان نظارت و ارزيابي.
- گزارش نتايج ارزيابي به مقامات ذيربط.

نقش نظارت کننده ها

- از تطبيق پروسه ارزيابي به شکل عادلانه و شفاف بر اساس احکام قانون و طرزالعمل مربوط نظارت مي نمايند.
- حصول اطمینان از موجوديت لايحه وظيف، پلان کار، راپور اجراءات براي تطبيق ارزيابي مؤثر، خدمات مشورتي و رهنمائي هاي لازم تخنيكي را براي ارزيابي کننده ها و ارزيابي شونده ها فراهم مي نمايند.
- در صورت عدم رعايت احکام قانون و طرزالعمل مربوط از جانب ارزيابي کنندگان، نظارت کننده ها جريان ارزيابي را توقف داده و با رعايت سلسله مراتب بدون تأخير به مقام کميسيون راپور مي دهند.

نقش آمريت نظارت از ارزيابي اجراءات، رياست نظارت از تطبيق اصلاحات

- نظارت از تطبيق پروسه ارزيابي در وزارت ها و ادارات.
- تأمين کننده عدالت و شفافيت در تطبيق روند ارزيابي.



- تأیید و یا هم رد کننده پروسه ارزیابی.
- هماهنگی کننده پروسه ارزیابی اجراءات.
- گزارش گیرنده از منابع بشری وزارت ها و ادارت مستقل در مورد چگونگی تطبیق روند ارزیابی.

ارزیابی اجراءات

ارزیابی اجراءات عبارت از پروسه شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود اجراءات منابع بشری در ادارات و سازمان ها است. هر یک از مؤلفه (شاخص) های این تعریف به یک جزء مهم از پروسه ارزیابی اجراءات کارکنان اشاره دارد. مؤلفه شناسایی، به پروسه تعیین اینکه روی چه بخش هایی باید تمرکز شود، مربوط می شود. شناسایی نوعاً در برگیرنده تحلیل شغل به مثابه وسیله ای برای تشخیص ابعاد اجراءات و ایجاد مقیاس های رتبه بندی است مؤلفه مشاهده، به این امر اشاره دارد که همه معیارهای ارزیابی باید به طور مناسب مورد ملاحظه قرار گیرد به حدی که قضاوت های درست را ایجاد کند. مشاهده ناکافی یا مشاهده ویژگی های غیر عملکردی به رتبه بندی های ضعیف منجر خواهد شد. مؤلفه سنجش، به مرکز شغل ارزیابی اشاره دارد یک ارزیاب باید به طریقی مشاهده های خود را به یک قضاوت ارزش تبدیل کند که به نحوی بیانگر سطح اجراءات ارزیابی شونده باشد. همانطوری که "بانکس" و "روبرسون" اشاره دارد ارزیابی کنندگان ذاتاً ابزار رتبه بندی انسانی به حساب می آیند. بنابراین آنان باید به طور یکسان تحت قاعده های معین عمل نموده و از معیارهای یکسان برای ارزیابی اجراءات کارکنان استفاده نمایند. مؤلفه بهبود به این نکته اشاره دارد که ارزیابی اجراءات باید بیش از یک ارزیابی ساده اجراءات گذشته باشد. برای کامل شدن ارزیابی باید بر روی بهبود اجراءات آینده تمرکز کرد. این موضوع نیازمند این است که ارزیابی کنندگان، مریبان عملکردی مؤثر بوده و ارزیابی شوندگان فیدبک (نتیجه خواه مثبت و یا منفی) ارزیابی را پذیرا باشند. مشکلات در هر یک از سایر مولفه ها پروسه بهبود را دچار مشکل می سازد.

کیسو (۱۹۹۸) ارزیابی اجراءات را عبارت از بررسی قوت ها و ضعف های مرتبط به کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان می داند. و یا ارزیابی حرکتی است که به این وسیله سازمان اجراءات کارکنان را در مسؤولیت هایی که به عهده دارند، بررسی می کند و می سنجد. زمانی که این کار با دقت و صحت صورت پذیرد کارکنان، سرپرستان، مدیران و به ویژه واحد پرسونلی، همگی از نتایج مفید آن بهره مند خواهند شد. در تعریف دیگری ارزیابی کارکنان را مرحله رسمی به منظور فیدبک اطلاعات مربوط به نحوه انجام دادن وظایف و مسؤولیت های محول اعم از نکات مثبت و یا منفی آنان می دانند.

ارزیابی از یک طرف به سنجش چگونه کارکردن و مسؤولیت کارکنان می پردازد و از طرف دیگر، برخی از خصوصیات شخصی آنان را مورد سنجش قرار می دهد. همچنان در ارزیابی های معمول، غالباً از استعدادهای بالفعل کارکنان و رفتار





های ظاهری و مشهود آنان سنجش و نتیجه گیری می شود، در صورتی که انسان ها استعداد های بالقوه و رفتار های غیر مشهود نیز دارند که باید مورد توجه قرار گیرند.

اهداف و مقاصد ارزیابی اجراءات کارکنان

هدف ارزیابی اجراءات عبارت از افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است نه تنبیه و توبیخ کارکنان. بنابراین ارزیابی اجراءات در صدد است تا اثربخشی و کارایی کارکنان را حفظ کند و بهبود بخشد. به عبارت دیگر آگاه ساختن کارکنان از نحوه کارکردن، انجام دادن وظایف، مسؤولیت ها و رفتار های آنان است.

بادر نظر داشت موضوعات فوق الذکر هدف ارزیابی اجراءات عبارتند از:

- تشخیص نیاز های آموزشی کارکنان؛
- ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه؛
- ایجاد شیوه صحیح تبدیلی ها، ترفیعات و انتصابات؛
- تهیه طرح های پرداخت بر اساس بهره وری؛
- تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان؛
- طراحی صحیح مشاغل یا وظایف؛
- رفع نارسایی های مربوط به شیوه های کارمندیابی، جذب و انتخاب؛ و
- ایجاد عدالت استخدامی.

دلایل استفاده از ارزیابی اجراءات

پروژه ارزیابی اجراءات، یکی از مهم ترین وظایف مدیران است. از اینکه اطلاع از میزان اثر بخشی کار در پرورش رفتار های مثبت و حذف اعمال نامناسب اهمیت بسیار دارد، دلیل اساسی به کارگیری ارزیابی اجراءات به حداکثر رساندن کارایی از طریق شناسایی و سرمایه گذاری روی نقاط قوت کارکنان است.

ارزیابی اجراءات به غیر از تأمین بازخورد، وظایف دیگری نیز در سازمان انجام می دهد. که اکثر اوقات ارزیابی اجراءات در به دست آوردن معلومات در موارد ذیل ما را کمک می کند.

- تعیین افزایش مناسب حقوق و مزایای کارکنان بر اساس مقایسه های اجراءات
- تعیین ارتقاها یا انتقال ها با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف کارکنان.



- تعیین افراد مشمول اخراج جمعی یا فردی بر اساس عملکرد کاری آنها.
- تعیین نیازهای آموزشی و شیوه های ارزیابی با تشخیص نقاط ضعف کارکنان.
- پیشبرد ارتباط مؤثر در داخل سازمان ها به وسیله بحث و گفتگو بین کارکنان و رؤسا.
- رعایت قوانین و مقررات دولت به مثابه ملاک مقایسه اعتبار سنجش های مربوط به اشتغال.

کاربرد های ارزیابی اجراءات

اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی اجراءات کارکنان به دست می آید می تواند در موارد زیر از آنها استفاده نمود:

۱- برنامه ریزی منابع بشری

گفته شد که یکی از منابع تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، ضرورتی است که کیفیت، قابلیت ارتقا و توانایی های بالقو نیرو های شاغل در سازمان شناخته شود و اطلاعات لازم درباره آنها جمع آوری گردد. در صورت طراحی درست، اطلاعاتی که به وسیله سیستم ارزیابی به دست می آید می تواند به طور دقیق و صحیح، نقاط ضعف و قوت نیروهای درون سازمان را آشکار سازد. ارزیابی معلوم می کند که آیا فرد، مهارت، تخصص و سایر شرایط لازم را به منظور احراز سمت بالاتر دارد و برای ترفیع مقام آماده است یا اینکه حتی دارای دانش و مهارت های لازم برای انجام شایسته شغل فعلی خویش هم نیست. اگر مشخص گردید که مشکل ناشی از آموزش نیست. (یعنی اگر بدانیم که نمی توان کم کاری یا بی اثری کارمند را با آموزش رفع نمود). چاره ای جز انتقال، تنزل مقام یا حتی اخراج فرد از سازمان نخواهد بود.

۲- کارمندیابی و انتخاب

نتایج حاصل از ارزیابی اجراءات کارکنان فعلی سازمان می تواند در پیش بینی اجراءات آتی کسانی که می خواهیم انتخاب و استخدام نماییم، مفید واقع شود. به طور مثال ممکن است که ارزیابی کارکنان نشان دهد اجراءات کسانی که دارای درجه تحصیلات عالی و مرتب به وظیفه هستند یا از دانشگاه های مسلکی فارغ التحصیل شده اند، با کیفیت و بهتر از سایر کارکنان می باشد. چنین اطلاعاتی به طور یقین، پروسه جذب نیرو را تحت تأثیر قرار خواهد داد؛ زیرا با داشتن این قبیل اطلاعات، مسؤولان سازمان برای کسانی که دارای ویژگی های به خصوص باشند، ارزش بیشتری قابل می شوند یا اصولاً به دنبال چنین کسانی می روند.





۳- تعیین توجیه برای معیارهای استخدام

ارزیابی فرد بعد از استخدام، نتایجی است که به وسیله آن می توان توجیه برای معیارهای استخدام را تعیین نمود؛ یعنی اگر نتایج اجراءات فرد مسلکی که بر اساس معیارهای استخدام انتخاب شده رضایت بخش باشد، معیار استخدام دارای توجیه منطقی خواهد بود و بر عکس، اگر نتایج اجراءات وی ضعیف باشد، مشخص می شود که معیارهای استخدام غیر منطقی بوده باید در مورد آنها تجدید نظر صورت بگیرد. بنابراین نتایج حاصل از ارزیابی اجراءات کارکنان، شاخص و مقیاس سودمند برای معیارهای استخدام بوده و به برای مسؤولان سازمان و طراحان شغل و تعیین کنندگان معیارها کمک می کند تا در صورت لزوم، اصلاحات لازم را در آنها به عمل آورند.

۴- آموزش و تربیت کارکنان

بخشی از اطلاعاتی که از ارزیابی اجراءات به دست می آید، به سازمان در تعیین نیازهای آموزشی کمک می کند. به این معنی که اگر معلوم شود عملکرد ضعیف کارمندان ناشی از فقدان آموزش است، مسؤولان مربوطه می توانند با برگزاری دوره های آموزشی مناسب، این کاستی را از بین ببرند. پس نتایج ارزیابی اجراءات کارکنان، اولاً در تعیین نیازهای آموزشی سازمان و ثانیاً در تعیین نوع مهارت های مسلکی که بیشتر مورد نیاز سازمان است، نقش مهمی دارد. همچنین ارزیابی اجراءات کارکنان، معلوم می کند که در کجا، در کدام واحد و دایره ای در سازمان نیاز به چه آموزشی وجود دارد. البته نباید تصور کرد که وجود یک سیستم ارزیابی اجراءات در سازمان، به خودی خود ضمانتی برای آموزش و تربیت شایسته کارکنان خواهد بود؛ ولی اطلاعات حاصل از ارزیابی اجراءات تعیین نیازهای آموزشی را ساده تر می نماید.

۵- تعیین مسیر شغلی

اجراءات کارکن در شغلش نشان دهنده توانایی های بالفعل و بالقوه و همچنین نقاط ضعف و قوت اوست. در نتیجه با ارزیابی فرد و کسب اطلاعاتی در این زمینه می توان مسیر شغلی فرد را در سازمان ترسیم نمود. منظور از "مسیر شغلی" مشاغلی است که در طی عمر کار فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می شود.

۶- معاش و امتیازات

یک از عوامل بسیار مؤثر در افزایش مزد معاش، اطلاعاتی است که از ارزیابی چگونگی عملکرد فرد به دست آمده است. امروز اکثر مدیران و مسؤولان معتقدند که باید با افزودن به حقوق و دستمزد، به کار و اجراءات برجسته کارکنان، پاداشی مشهود و ملموس داد. پرداخت پاداش به خاطر اجراءات خوب، نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه برای ادامه آن خواهد داشت. تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته حاکی از این است که تنبیه فرد به خاطر عملکرد ضعیف او نمی تواند در درازمدت



چندان مؤثر باشد و باعث اجراءات بهتر و تلاش بیشتر وی شود. اگر کارکنان قوی همان حقوق و مزایایی را در یافت کنند که کارکنان عادی یا ضعیف دریافت می نمایند، به تدریج انگیزه های خود را از دست می دهند و تبدیل به کارکنان عادی می گردند. بنابراین، برای تشویق کارکنان به اجراءات خوب و مؤثر، سازمان باید سیستمی منصفانه برای ارزیابی اجراءات کارکنان طراحی کند و با اجرای صحیح آن، به کارکنان برجسته و قوی پاداش دهد.

۷- شناخت استعداد های بالقوه کارکنان

بنا به این گفته که «گذشته چراغ راه آینده است» در مواردی همزمان با ارزیابی اجراءات کارکن، استعدادها و توانایی های بالقوه او نیز سنجیده می شود و به این اساس، مشاغلی که احتمال می رود فرد در انجام شان موفق تر باشد به عهده او گذارده می شود. ولی باید تذکر داد که عملکرد گذشته فرد، همیشه معیار خوبی برای پیش بینی اجراءات او در آینده نخواهد بود و موفقیت در انجام مؤثر امور مسلکی به این معنا نیست که فرد به همان اندازه در کار دیگری موفق باشد. تأکید بیش از اندازه بر مهارت فنی به عنوان ضابطه اصلی برای ارتقا و نادیده گرفتن سایر مهارت های لازم برای پیشبرد مشاغل بالاتر(به خصوص مشاغل مدیریتی)، از اشتباهاتی است که معمولاً رخ می دهد و باید از آن برحذر بود. ارزیابی اجراءات می تواند ابزار بسیار مفیدی در دست مدیریت باشد؛ ولی به عنوان یک نتیجه گیری باید افزود از آن همیشه به گونه ای که باید استفاده گردد، نمی گردد.

ارزیابی اجراءات در قانون کارکنان خدمات ملکی

ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی در ادارات افغانستان توسط آمر مستقیم و شخص اول اداره به وسیله فورمه ضمیمه شماره (۳) قانون کارکنان خدمات ملکی(فورم ارزیابی کارکن خدمات ملکی) با در نظر داشت ماده شانزدهم قانون کارکنان خدمات ملکی صورت می گیرد.

ارزیابی آمر مستقیم

معمولاً ارزیابی فرد به وسیله آمر مستقیم او انجام می گیرد. در واقع ارزیابی مادونان به وسیله آمر مستقیم شان از متداول ترین شیوه ارزیابی اجراءات است که در ادارات خدمات ملکی افغانستان نیز مورد استفاده قرار می گیرد، زیرا که دلایل محکم و موجهی برای این نوع ارزیابی اجراءات وجود دارد؛
اولاً آمر مستقیم شخصی است که در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می تواند به طور مستقیم رفتار و اجراءات کارکنان خویش را نظارت کند.





ثانیاً می دانیم که امر مستقیم یک واحد در سازمان، مسؤول اداره آن واحد به طور مؤثر است و اگر ارزیابی مادونان به وسیله او انجام نگیرد، این امر می تواند باعث تضعیف موقعیت وی و سستی پایه های قدرتش گشته، کنترل کار را از دست او خارج سازد.

ثالثاً گفته شد که پروسه ارزیابی اجراءات و پروسه آموزش در سازمان رابطه ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع، یکی از وظایف بسیار مهم سرپرست، تربیت نیروی بشری تحت سرپرستی اوست. از این رو ارزیابی مادونان به وسیله امر مستقیم نیازهای آموزشی مادون را برای مدیر معلوم می کند و او را در موقعیت مناسبی قرار می دهد تا در جهت رفع آن اقدامات لازم را به عمل آورد.

البته که ارزیابی مادون توسط امر مستقیم وی خالی از عیب نیست. هر امر مستقیم بنا به تخصص یا حتی سلیقه شخصی خود، ممکن است جنبه های مسلکی از کار را مهمتر دانسته، اهمیت ویژه ای برای آن قایل شود. همچنین، در مواردی مشاهده گردیده است که در نتایج ارزیابی، دست می برد تا تصمیماتی که احياناً درباره ترفیع یا افزایش پرداخت به کارکنان اتخاذ کرده است بجا و به حق جلوه دهد.

قانون کارکنان خدمات ملکی در رابطه به ارزیابی اجراءات کارکنان

ماده شانزدهم

در ارزیابی اجراءات موجودیت لایحه وظایف، پلان کار و راپور اجراءات سالانه ضروری است.

هرگاه مامور در نتیجه ارزیابی اجراءات سالانه معیارهای معینه را تکمیل کرده نتواند، در مورد حسب احوال اجراءات ذیل صورت می گیرد:

۱. معرفی به پروگرام های ارتقای ظرفیت، جهت فراگیری مهارت های لازم

۲. ادامه کار وی در بست قبلی بدون ارتقای قدم برای مدت یک سال

در صورتی که در نتیجه ارزیابی اجراءات سال دوم معیارهای معینه را تکمیل کرده نتواند، بست وی به عنوان بست کمبود به اعلان گذاشته می شود.

فورمه ارزیابی اجراءات سالانه مامور، ضمیمه شماره (۳) این قانون می باشد. که یک نمونه از آن در قسمت ضمایم این رهنمود آورده می شود.



پروسه ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی

ارزیابی دوره آزمایشی

پروسه ارزیابی اجراءات دوره آزمایشی طوری است که اگر کارکن جدید التقرر باشد مطابق به ماده بیست و چهارم قانون کارکنان خدمات ملکی طور آزمایشی حسب ذیل صورت می گیرد:

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

اجراءات کارکنان جدیدالتقرر بست های ششم الی اول خدمات ملکی بعد از سپری نمودن مدت شش ماه از تاریخ تقرر، طور آزمایشی توسط اداره مربوط ارزیابی می گردد.

در صورتی عدم موفقیت، اداره می تواند آنها را به پروگرام های آموزشی داخل خدمت جهت رشد و انکشاف مهارت های وظیفوی معرفی نماید.

ارزیابی اجراءات بعدی کارکنان خدمات ملکی مندرج فقره های (۲۱) ماده بیست و چهارم این ماده طبق احکام مندرج قانون کارکنان خدمات ملکی صورت می گیرد.

تاریخ اعتبار ارزیابی اجراءات سالانه

ماده بیست و پنجم

مطابق به ماده بیست و پنجم قانون کارکنان خدمات ملکی ارزیابی اجراءات سالانه کارمندان خدمات ملکی حسب ذیل تحت ارزیابی قرار می گیرند:

ارزیابی اجراءات سالانه و ارتقای قدم کارکنان خدمات ملکی با اكمال یک سال اعتبار از تاریخ منظوری تقرر و استخدام یا ارتقای قدم آنها صورت می گیرد.

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

با در نظر داشت موضوعات فوق الذکر؛ فورم های ارزیابی اجراءات از طریق ریاست منابع بشری هر اداره برای تمام کارکنان خدمات ملکی (در ختم دوره آزمایشی و در اخیر هر سال) توزیع می گردد. فورمه ارزیابی اجراءات طور ذیل خانه پری می شود:





۱. کارکن با در نظر داشت لایحه وظایف، پلان کار، گزارش کاری و نتایج و دستاوردهای دست داشته، خویش را ارزیابی نموده و نمره می دهد.

۲. فورم خانه پوری شده (نمره داده شده) کارکن توسط آمر مستقیم وی ارزیابی گردیده که در این مرحله آمر با در نظر داشت لایحه وظایف، پلان کاری از قبل ترتیب شده و گزارش کاری را با نتایج و دستاوردهای کارکن مطابقت می دهد، بعداً رضایت یا عدم رضایت خویش را ابراز نموده و نمره داده شده توسط کارکن را تأیید می کند و یا تغییراتی را در نمره داده شده توسط کارمند را به وجود می آورد.

۳. فورم ارزیابی شده توسط کارمند را با در نظر داشت نمرات داده شده توسط کارمند و آمر مستقیم وی توسطه رئیس همان بخش دوباره ارزیابی گردیده و عین پروسه قبلی، رئیس مربوطه رضایت یا عدم رضایت خویش را با در نظر داشت پلان کار نتایج و دستاورد ها نمره داده شده را تأیید و یا رد می نماید. فراموش نباید کرد که کم کردن نمرات توسط آمر مستقیم و شخص رئیس دلیل منطقی و معقول داشته باشد و با در نظر داشت پلان کار، لایحه وظایف و گزارش کاری نمره دهی باید صورت گیرد. در غیر آن به واکنش های جدی روبرو خواهد شد که حتی باعث کاهش اعتماد در بین کارکنان می شود.

رهنمود نمره دهی پلان کار سالانه

معیار نمراتی که برای کارکن تحت ارزیابی مطابق به قانون کارکنان خدمات ملکی می باشد قرار ذیل صورت می گیرد:

۱. هرگاه اجراءات کارکن بالاتر از شصت فیصد تطبیق پلان کار باشد (از ۱۷ - ۲۵ نمره) در این صورت ارتقا به قدم مزد بالاتر .

۲. هرگاه اجراءات کارکن بالاتر از پنجاه الی شصت فیصد تطبیق پلان کار باشد (از ۱۳ الی ۱۶ نمره) در این صورت دوام وظیفه در قدم موجود با آموزش های مرتبط به وظیفه.

۳. هر گاه اجراءات کارکن پایین تر از پنجاه فیصد تطبیق پلان کار باشد (از ۱۲ نمره و پایین تر از آن) در این صورت بست وی به اعلان سپرده می شود و اما در صورتی که کارکن شخص سابقه دار اداره باشد در مورد وی حسب ماده بیستم مقرر امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی تدابیر ذیل صورت می گیرد:

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

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



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

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

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

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

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

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

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

(۵) در صورتی که کارکنان خدمات ملکی بعد از ختم حالت انتظار با مزد مندرج فقره (۱) ماده نهم این مقرر نسبت عدم تکمیل معیار های تقرر مجدد، اداره خدمات ملکی استخدام شده نتوانند،

اداره مکلف است بر علاوه اجرای حقوق تقاعد، یک ماهه مزد با اجزا و ضمایم آخرین بست آنها را در برابر هر سال باقیمانده خدمت الی اكمال سن (۶۵) سالگی به عنوان حقوق دوره انفصال طور یکبارگی بپردازد.

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

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





بخش هفتم قوانین خدمات ملکی افغانستان



فصل



احکام عمومی

مبني

ماده اول:

این قانون به تاسی از حکم ماده چهل و هشتم قانون اساسی افغانستان، به منظور تنظیم و توضیح امور مربوط به وجایب، حقوق، امتیازات و تأمینات اجتماعی کارکنان وضع گردیده است.

هدف

ماده دوم:

این قانون دارای اهداف ذیل می باشد:

۱- تثبیت، تنظیم و تحکیم مناسبات کار کارکنان.

۲- تأمین حق مساوی کار و حمایه از حقوق کارکنان.

۳- بهبود سازماندهی کار و تولید، رشد بازدهی کار، استفاده معقول از نیروی بشری و منابع کار، تحکیم انضباط کار و

تولید، تعمیم سیستم های معاش و مزد مترقی و تأمینات اجتماعی جهت ارتقای سطح زندگی مادی، اجتماعی

و فرهنگی کارکنان.





۴- تثبیت حقوق و مکلفیت های کارکنان و مسؤولان اداره کار و تولید، تأمین شرایط حفاظت و تخنیک ایمنی کار، ارتقا و انکشاف متداوم مهارت ها و ظرفیت ها جهت رشد و تحکیم اقتصاد ملی.

۵- تعمیم قانونیت و تطبیق یکسان اسناد تقنینی مرتبط به کار در تمام عرصه های کار و تولید.

۶- فراهم کردن تسهیلات عرضه خدمات کاریابی.

اصطلاحات

ماده سوم:

اصطلاحات آتی در این قانون، مفاهیم ذیل را افاده می نماید:

۱- اداره: عبارت از وزارت ها، ادارات دولتی و غیردولتی، کمیسیون های مستقل، تصدی ها، تشبثات خصوصی و مختلط

و مؤسسات خارجی مقیم جمهوری اسلامی افغانستان که کارکن در آن مصروف کار تولیدی یا خدماتی می باشد.

۲- کارکن: مشتمل بر مأمور و کارکنان قراردادی (مأمور، کارگر و کارکن خدماتی) اعم از زن و مرد می باشد.

۳- مأمور: کارکنی است که با رعایت احکام این قانون و قانون مربوط از طریق اداره خدمات ملکی به شکل دایمی

استخدام می گردد.

۴- کارگر: کارکنی که به اساس قرارداد معین در اداره استخدام می شود.

۵- کارکن خدماتی: شخصی است که به اساس قرارداد معین غرض انجام خدمات ممد کار در اداره استخدام می شود.

۶- کارکنان قراردادی: مشتمل بر کارگر، کارکن خدماتی و مأمورین قراردادی که در مقطع زمانی معین، غرض اجرای

کار معین با عقد قرارداد استخدام می شوند.

۷- کارفرما: شخص حقیقی یا حکمی است که کارکن به موافقه یا منظوری وی به کار استخدام و مزد، معاش و سایر

حقوق مربوط به کارکن، توسط یا به منظوری او اجرا و پرداخته می شود.

۸- مزد: عبارت از وجوهی است که در مقابل انجام کار، به کارکن پرداخته می شود.

۹- اجزاء مزد: عبارت از امتیازات پولی است که طور مستمر غرض انجام کار مشخص طبق احکام اسناد تقنینی مربوط،

به کارکن پرداخته می شود.

۱۰- ضمایم مزد: عبارت از امتیازات پولی است که در مقاطع زمانی معین غرض انجام کار مشخص طبق احکام اسناد

تقنینی مربوط به کارکن پرداخته می شود.



۱۱- تأمینات اجتماعی: وجوهی است که با سهم گیری کارکن و اداره یا کلاً توسط اداره غرض تأمین معیشت کارکن در دوران کار و تقاعد حسب احوال مساعدت می گردد.

۱۲- دفتر حاضری: سندی است که موجودیت کارکن را در اداره در اوقات کار تثبیت و اداره امور کارکنان مکلف به تنظیم، ترتیب و نگهداشت آن می باشد.

حاضری کارکن توسط آمر مربوطه اداره که سجل کارکن را ارزیابی و تأیید می نماید، مراقبت می گردد.

ممنوعیت کار اجباری

ماده چهارم:

(۱) کار اجباری ممنوع است. کار وقتی اجباری پنداشته می شود، که کارکن به وسیله تهدید یا به نحو دیگر خلاف اراده وی، به اجرای آن مکلف گردد.

(۲) کاری که کارکن به حکم قانون به اجرای آن مکلف گردد، اجباری پنداشته نمی شود.

تنظیم مناسبات کار

ماده پنجم:

(۱) این قانون مناسبات عام کار تمام بخش های کارکنان اعم از داخلی و خارجی را با اداره تنظیم می نماید. بخش های کارکنان مشتمل است بر:

۱- کارکنان وزارت ها و ادارات دولتی، مختلط و خصوصی، کمیسیون های مستقل، ادارات غیردولتی داخلی یا خارجی مقیم افغانستان.

۲- کارکنان اداری ادارات انتخابی (شورای ملی، شوراهای ولایتی، ولسوالی و قریه) ادارات نظامی، پولیس و امنیت ملی.

(۲) مناسبات خاص کار کارکنان بخش های مندرج فقره (۱) این ماده با نظر داشت شکل و ماهیت حقوقی اداره (دولتی، مختلط، خصوصی، غیر دولتی، اجتماعی و ادارات خارجی مقیم افغانستان) توسط اسناد تقنینی جداگانه که مخالف احکام این قانون نباشد تنظیم می گردد.

(۳) هرگاه در مورد مناسبات کار کارکنان معین شده در این قانون و اسناد تقنینی مربوط حکمی موجود نباشد، تنظیم آن از طریق وزارت کار و امور اجتماعی صورت می گیرد مشروط بر اینکه مخالف قانون و اساسات عدالت نباشد.

(۴) طرز العمل انتخاب، انتصاب، تثبیت رتب و درجات و شرایط ترفیع رتب و ارتقای درجات کارکنان بخش های مندرج

فقره (۱) این ماده و مقامات منظور کننده تقرر، تبدل، انفصال و تقرر مجدد، ترفیع رتبه و ارتقای درجه، تقاعد، تمدید





دوره کار و رفع تقاعد، استعفاء و رخصتی های با مزد و بدون مزد که در این قانون پیش بینی نگردیده است، توسط اسناد تقنینی جداگانه تنظیم می گردد.

تطبیق احکام قانون کار بالای اتباع خارجی

ماده ششم:

(۱) اتباع خارجی که طبق قراردادهای قبلی جداگانه و یا بدون آن جواز کار را در جمهوری اسلامی افغانستان حاصل نموده و یا بعداً می نمایند و در ادارات دولتی یا غیردولتی مختلط و یا خصوصی استخدام می شوند، تابع احکام این قانون بوده، شرایط استخدام آنها توسط مقررۀ جداگانه تنظیم می گردد.

(۲) حکومت می تواند برای اتباع دولیکه در قوانین آنها حقوق کار برای اتباع جمهوری اسلامی افغانستان محدود شده است، محدودیت های متقابل را وضع نماید.

تطبیق قانون

ماده هفتم:

اشخاصی که در نمایندگی های سیاسی و سایر مؤسسات دولتی افغانی در خارج کشور و یا در مؤسسات و سازمان های خارجی و بین المللی در داخل کشور ایفای وظیفه می نمایند، تابع احکام این قانون می باشند.

حق کار با مزد

ماده هشتم:

(۱) کارکنان در جمهوری اسلامی افغانستان دارای حق مساوی کار با مزد مساوی می باشند. حق کار با مزد و دفاع از حق کار توسط اسناد تقنینی تنظیم می گردد.

(۲) کارکنان به اساس کمیت و کیفیت کار با رعایت بست، رتبه یا درجۀ معینه مستحق دریافت مزد، اجزا و ضمایم آن می باشند.

عدم تبعیض در استخدام

ماده نهم:

(۱) در استخدام به کار، تأدیۀ مزد و امتیازات، شغل، حرفه، تخصص، حق تحصیل و تأمینات اجتماعی هر نوع تبعیض ممنوع می باشد.

(۲) زنان در ساحه کار مستحق امتیازات معین دوران حاملگی و ولادت و سایر مواردی که در این قانون و اسناد تقنینی مربوط تثبیت گردیده، می باشند.



(۳) در جمهوری اسلامی افغانستان انتخاب شغل، حرفه، تخصص، مهارت و نوع شغل مطابق رشته تحصیل، علاقه، استعداد و آمادگی حرفوی طبق سند تقنینی مربوط آزاد می باشد.

حق رخصتی های بامزد

ماده دهم:

کارکنان مطابق به اسناد تقنینی مستحق استراحت و رخصتی های بامزد پیش بینی شده در این قانون می باشند.

استفاده از سایر حقوق

ماده یازدهم:

کارکنان در عرصه های اقتصادی و اجتماعی دارای حق تأمین شرایط صحت و ایمنی کار و تولید، آموزش حرفوی، انکشاف مهارت ها، ارتقای سطح دانش مسلکی و حق استفاده از تأمینات اجتماعی می باشند.

رعایت میثاق های بین المللی

ماده دوازدهم:

میثاق ها، فیصله ها و سفارشنامه های سازمان بین المللی کار که افغانستان به آن پیوسته یا می پیوندد و سایر میثاق ها و معیارهای سازمان های بین المللی در عرصه کار و اداره با نظرداشت شرایط خاص کشور رعایت و تطبیق می گردد.





فصل

۲

استخدام و قرارداد کار

شرایط استخدام

ماده سیزدهم:

(۱) شخصی به حیث کارکن استخدام شده می تواند که واجد شرایط ذیل باشد:

۱- داشتن تذکره تابعیت افغانستان.

۲- اكمال سن هجده سالگی. برای کارکنان در عرصه کارهای خفیفه اكمال سن پانزده سالگی و برای کارآموزان اكمال سن چهارده سالگی.

۳- ارایه سند آموزش حرفه به تائید وزارت کار و امور اجتماعی. کارکنان خدماتی از این حکم مستثنی است.

۴- ارایه سند صحتی از مراجع صحت وزارت صحت عامه.

۵- ارایه سند فراغت تعلیم یا تحصیل (برای مأمور).

(۲) مشخصات یا شرایط استخدام مأمورین در سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

(۳) محاسبه و تثبیت سن استخدام به کار، با نظر داشت روز و ماه به رویت سال تولد مندرج تذکره تابعیت، هنگام

شمول به کار که در دفتر سوانح کارکن درج می شود، صورت می گیرد. بعد از شمول به کار تغییر سن مندرج دفتر سوانح کارکن مدار اعتبار نمی باشد.

(۴) توظیف نوجوانان دارای سن کمتر از (۱۸) سال در کارهای مضر صحت که خطر عدم رشد فیزیکی و یا معلولیت در آن متصور باشد، ممنوع است.



(۵) شرایط استخدام، مکلفیت و قرارداد کار اتباع خارجی در ادارات دولتی و غیر دولتی و مؤسسات خارجی مقیم افغانستان توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

کارکنان خارجی ادارات دیپلماتیک و سازمان های بین المللی از این حکم مستثنی بوده، تابع توافقات یا قراردادهای دو جانبه و قوانین بین المللی می باشند.

(۶) کارکنان جدیدالشمول داخلی و خارجی در ادارات مکلف اند، حین استخدام معرفی نامه یا جوازکار از وزارت کار و امور اجتماعی را حصول و ارایه نمایند.

قرار داد کار

ماده چهاردهم:

(۱) قرارداد کار عبارت از توافق کتبی کارکن و اداره یا کارفرما می باشد که به موجب آن کارکن طبق لایحه وظایف در مقابل دریافت مزد و سایر حقوق و امتیازات دوره کار، برای مدت معین یا غیرمعین انجام خدمت می نماید.

(۲) میعاد قرارداد معین یک سال بوده و با توافق طرفین تمدید شده می تواند.

در صورتی که در ختم قرارداد معین طرفین در مورد تمدید یا عدم تمدید الی یک ماه اقدام ننمایند، قرارداد با شرایط قبلی تمدید شده تلقی می گردد.

(۳) تغییرات یا تعدیلات بعدی در قرارداد کار به توافق طرفین در صورتی جواز دارد که برای کارکن مزد و سایر حقوق و امتیازات کمتر از مجوز این قانون پیش بینی نگردد.

شرایط قرار دادکار

ماده پانزدهم:

قرارداد کار حاوی شرایط ذیل می باشد:

۱- مشروعیت قرارداد

۲- معین بودن موضوع قرارداد

۳- عدم موجودیت موانع قانونی در انجام کار

۴- نوع کار یا حرفه که کارکن در آن اشتغال می ورزد

۵- مزد، حقوق و امتیازات کارکن

۶- اوقات و ساعات کار طبق احکام این قانون

۷- رخصتی ها طبق احکام این قانون





۸- محل یا واحدی که کارکن شامل کار می شود

۹- تاریخ عقد قرارداد

۱۰- مدت اعتبار قرارداد

ترتیب قرار داد کار

ماده شانزدهم:

- (۱) قرارداد کار و کارآموزی در سه نقل ترتیب و بعد از توافق و امضای طرفین یک نقل به کارکن، دومی به وزارت کار و امور اجتماعی و سومی آن در اداره استخدام کننده حفظ می گردد.
- (۲) قرارداد کار اشخاص دارای سن کمتر از (۱۸) سال و کارآموزی با ممثل قانونی آنها عقد می گردد.

دوره آزمایشی

ماده هفدهم:

- (۱) طرفین قرارداد می توانند به توافق همدیگر مدتی را به نام دوره آزمایشی کار تعیین نمایند. در خلال این مدت که بیشتر از سه ماه بوده نمی تواند، طرفین قرارداد می توانند با اطلاع جانب مقابل قرارداد را فسخ نمایند. در صورتی که الی ختم دوره آزمایشی قرارداد کار فسخ نگردد، قرارداد مطابق شرایط مندرج آن ادامه می یابد.
- (۲) دوره کارآموزی به دوره کارکارکن قابل محاسبه می باشد.
- (۳) دوره آزمایشی مأمورین خدمات ملکی طبق احکام اسناد تقنینی مربوط تعیین می گردد.

تغییر هویت حقوقی اداره

ماده هجدهم:

امور مربوط به حقوق و امتیازات کارکنان در صورت تغییر مالکیت و ملکیت اداره استخدام کننده (ادغام اداره با مؤسسه دیگر، مصادره، فوت کارفرما و سایر حالات) و تغییر نوع تولید یا از میان رفتن ملکیت یا سایر حالاتی که در این قانون پیش بینی نشده باشد، توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

عدم اجرای کار مغایر قرار داد

ماده نوزدهم:

اداره نمی تواند بدون موافقه کارکن به استثنای مواردی که در این قانون پیش بینی گردیده است اجرای کاری را که در قرارداد تذکر نیافته از وی تقاضا نماید.

توظیف موقت کارکن به کار خارج قرار داد



ماده بیستم:

اداره می تواند بدون نظر داشت مواد مندرج قرارداد کار، کارکنان را مؤقتاً به کار دیگری در خود اداره یا اداره دیگر در همان محل در موارد ذیل توظیف نماید:

۱- در عین اداره مطابق تخصص، مهارت، شغل، اندازه مزد و سایر حقوق و امتیازات بدون تغییرات کلی در شرایط قرارداد کار.

۲- جهت جلوگیری و رفع حوادث غیر مترقبه و حوادث ناگوار تولید و جلوگیری از ضیاع دارائی اداره.

۳- در صورت توقف موقت کار.

تعليق قرارداد کار

ماده بیست و یکم:

(۱) قرارداد کار در موارد آتی به حالت تعلیق قرار گرفته و بعد از رفع آن حالت اصلی را دارا می باشد:

۱- انجام خدمت عسکری

۲- اشتغال در وظائف انتخاباتی

۳- توقف موقت کار

۴- اتهام به جرم و تحت توقیف و تحقیق قرار گرفتن

۵- حوادث غیرمترقبه

۶- تعلیم یا تحصیل

(۲) ایام حالات مندرج اجزای (۱ و ۴ و ۶) فقره (۱) این ماده در صورتی به دوره کار کارکن قابل محاسبه می باشد که بعد از

ختم عسکری، تعلیم یا تحصیل و بری الذمه شدن طی یک ماه به اداره مراجعه نماید.

(۳) حالات تعلیق جز (۱ و ۲ و ۶) این ماده در مؤسسات خصوصی تابع توافق طرفین قرارداد می باشد.

پذیرش مجدد

ماده بیست و دوم:

اداره نمی تواند بعد از رفع تعلیق از پذیرش کارکن به کار ایا ورزد.

حالات فسخ قرار داد

ماده بیست و سوم:

(۱) قرارداد کار در حالات ذیل فسخ می گردد:

۱- توافق طرفین





۲- ختم قرارداد معین کار با رعایت حکم مندرج فقره (۲) ماده چهاردهم این قانون

۳- تقاعد

۴- وفات

۵- معلولیتی که مانع انجام کار شود

۶- توقف کار بیشتر از شش ماه

۷- انحلال اداره یا تقلیل تعداد کارکنان

۸- محکومیت نهائی به جزای دو ماه حبس

۹- تخطی مکرر بعد از تطبیق مؤیدات تأدیبی

۱۰- امتناع کارکن از کار بعد از تعیین مجدد وی به کار قبلی

۱۱- عدم قناعت بخش بودن دوره آزمایشی

(۲) در صورت فسخ قرارداد کار اداره مکلف است، حقوق و امتیازات باقیمانده کارکن را به خود وی و در صورت وفات، به وارث قانونی او بپردازد.

(۳) فسخ قرارداد کار به استثنای جزء (۱) فقره (۱) این ماده در صورتی جواز دارد که امکان تبدیلی کارکن در عین اداره به کار مماثل طبق موافقه وی میسر نباشد.

(۴) در صورت فسخ قرارداد کار به اساس دلایل مندرج فقره (۱) این ماده اداره مکلف است طی یک ماه موضوع را به کارکن اطلاع دهد.

اطلاع فسخ قرارداد

ماده بیست و چهارم:

(۱) کارکن قراردادی می تواند، قرارداد کار با مدت غیرمعین را با اطلاع تحریری یک ماه قبل فسخ نماید.

(۲) کارکن می تواند قرارداد کار معین را قبل از ختم مدت، با اطلاع و یا بدون اطلاع قبلی در موارد آتی فسخ نماید:

۱- در صورتیکه اداره تعهدات قرارداد کار یا احکام این قانون را نقض کرده باشد.

۲- در حالت مریضی دوامدار صعب العلاج، معلولیت و سایر معاذیری که مانع ادامه کار او شود.

(۳) کارکن یا ممثل قانونی وی از فسخ قرارداد مطابق احکام مندرج فقره های (۱ و ۲) این ماده موضوع را طور تحریری

غرض جلوگیری از بروز اختلاف احتمالی به وزارت کار و امور و اجتماعی، اطلاع می دهد.



مساعدت کار یابی

ماده بیست و پنجم:

(۱) اداره مکلف است، لست کارکنانی را که به اساس حکم مندرج فقره (۱) ماده بیست و سوم این قانون قرارداد شان فسخ می گردد، با توضیح سوابق و میعاد کاری، درجه تحصیل، رشته، حرفه و مهارت به وزارت کار و امور اجتماعی و نمایندگی های آن در ولایات ارسال نماید.

(۲) اداره مکلف است برای کارکنانی که مطابق حکم مندرج اجزای (۸،۷،۶ و ۱۰) فقره (۱) ماده بیست و سوم این قانون قراردادشان فسخ گردیده، آخرین مزد رتبه یا درجه آنها را بنام مساعدت کاریابی متناسب ادوار خدمت ذیلاً بپردازد:

۱- در صورتی که مدت خدمت کارکن الی یک سال باشد، یکماهه مزد با اجزا و ضمایم آن.

۲- در صورتی که مدت خدمت کارکن بیشتر از یک الی پنج سال باشد، دو ماهه مزد با اجزا و ضمایم آن.

۳- در صورتی که مدت خدمت کارکن بیشتر از پنج الی ده سال باشد، چهار ماهه مزد با اجزا و ضمایم آن.

۴- در صورتی که مدت خدمت کارکن بیشتر از ده سال باشد، شش ماهه مزد با اجزا و ضمایم آن.

حفظ حقوق تقاعد

ماده بیست و ششم:

حقوق تقاعد و سایر حقوق کارکنانی که قراردادشان مطابق احکام این قانون فسخ می گردد، محفوظ می باشد .

استخدام مجدد کارکنان

ماده بیست و هفتم:

(۱) هرگاه کار اداره به اثر حوادث غیرمترقبه متوقف و کارکنان آن بیکار گردد، با فعالیت مجدد، اداره مکلف است کارکنان دارای سابقه کاردر واحدهای مربوط را به کار اصلی استخدام نماید.

(۲) در صورتی که کارکنان مندرج فقره (۱) این ماده در خلال مدت اعلان کاریابی مراجعه ننمایند، اداره می تواند به عوض آنها کارکنان جدید را استخدام نماید.

عدم مجوز فسخ قرارداد

ماده بیست و هشتم:

تبدیلی، فسخ قرارداد یا مستعفی ساختن کارکن در جریان رخصتی های قانونی با مزد و حالت خدمتی مجاز نمی باشد، مگر اینکه اداره بکلی منحل گردد.

قرار داد بالمقطع





ماده بیست و نهم:

(۱) اداره می تواند، در صورت نیاز مبرم با متقاعدین، معلولین، زنانی که مصروف کارهای منزل یا تربیه اطفال می باشند و سایر اشخاصیکه مهارت و توانائی وظیفه محوله را داشته باشند به شکل بالمقطع (روز نامکمل، هفته نامکمل، حاصل کار و یا کار انجام شده) قرارداد کار را عقد نماید.

(۲) اداره نمی تواند قرارداد دومی کار را با کارکنان یا سایر اشخاص در اوقات رسمی همزمان در عین اداره عقد نماید.

(۳) شرایط کار و عقد قرارداد و پرداخت مزد و سایر حقوق کارکن مندرج فقره (۱) این ماده توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.



فصل



وقت کار

وقت کار

ماده سی ام:

(۱) وقت کار زمانی است که کارکن نیروی فزیکى یا فکرى خود را به منظور انجام کار در اختیار اداره قرار مى دهد.

(۲) وقت عادى کار طور اوسط در طول سال در هفته متجاوز از (۴۰) ساعت بوده نمى تواند.

(۳) بیلانس سالانه وقت کار، سنجش مجموعى استفاده از وقت کار، آغاز و انجام وقت کار کارکنان، ترتیب جدول نوبتى (گراف شفت) و سایر مسائل مربوط به نظام (رژیم) کار از طرف وزارت کار و امور اجتماعى تعیین و تنظیم مى گردد.

(۴) اداره مى تواند به توافق وزارت کار و امور اجتماعى بانظرداشت خصوصیات کارى ساعات کار را در روزهای هفته، کمتر یا بیشتر از ساعات تعیین شده مندرج فقره (۲) این ماده تنظیم نماید، مشروط بر این که مجموع ساعات کار در هفته از (۴۰) ساعت تجاوز نکند.

موارد تقلیل وقت کار

ماده سی و یکم:

(۱) وقت کار در هفته برای کارکنان حسب احوال به ترتیب ذیل تقلیل مى یابد:

۱- برای نوجوانان بین سنین (۱۵) الی (۱۸) در هفته (۳۵) ساعت.





۲- برای کارکنانی که در کارهای زیر زمینی، کار ثقیل یا مضر صحت مشغول کار اند، در هفته (۳۰) ساعت.

۳- برای زنان حامله در هفته (۳۵) ساعت.

(۲) فهرست کارهای ثقیل و مضر صحت که وقت آن ایجاب تقلیل را می نماید، از طرف وزارت های صحت عامه و کار و امور اجتماعی و اداره مربوط تشخیص و تثبیت می گردد.

(۳) وقت کار استادان، معلمان، موظفین صحتی و سایر کارکنانی که ایجاب تقلیل را می نماید، مطابق اسناد تقنینی خاص خودشان از طریق ادارات مربوط به موافقه وزارت کار و امور اجتماعی تنظیم می گردد.

(۴) تقلیل اوقات کار مندرج فقره های (۱، ۲ و ۳) این ماده سبب کسر مزد و سایر حقوق کارکن نمی گردد.

(۵) وزارت کار و امور اجتماعی می تواند ساعات کار را با نظر داشت فصول سال و روزهای ماه مبارک رمضان و یا گرما و سرمای شدید، روزانه یا هفته وار تقلیل یا تزئید نماید، مشروط بر اینکه در طول سال از تعداد ساعات پیش بینی شده مندرج ماده سی ام این قانون تجاوز نکند.

(۶) در اداره که به شکل بلا انقطاع فعالیت دارد و در اداره که نظر به شرایط تولید، رعایت وقت معین کار در هفته ممکن نباشد، محاسبه مجموعی وقت کار (ماهوار، ربعوار و شش ماهه) از جانب اداره مربوط و تأیید وزارت کار و امور اجتماعی وقت کار تقلیل یا تزئید یافته می تواند، مشروط بر این که از تعداد ساعات پیش بینی شده مندرج ماده سی ام این قانون تجاوز نکند.

وقت کار در شب

ماده سی و دوم:

(۱) وقت کار در شب، نسبت به وقت کار در روز یک ساعت کمتر می باشد، شب به این منظور عبارت از یازده ساعت مسلسل است که از طرف وزارت کار و امور اجتماعی توسط قواعد نظم داخلی کار اداره، تنظیم می گردد.

(۲) حکم مندرج فقره (۱) این ماده در حالات آتی تطبیق نمی گردد:

۱- در حالیکه مطابق حکم مندرج ماده سی و یکم این قانون تقلیل وقت کار برای کارکنان پیش بینی شده باشد.

۲- در حالیکه نظر به شرایط کار و تولید (تولید بلا انقطاع و کارهای نوبتی (شفت)) تقلیل وقت کار ممکن نباشد.

مزد کار شبانه

ماده سی و سوم:

(۱) مزد کار شبانه برای کارکنان اداری و خدماتی (۱۵) فی صد اضافه بر مزد اصلی فی ساعت و برای کارکنان تولیدی

(۲۵) فی صد اضافه بر مزد اصلی فی ساعت پرداخته می شود.



(۲) شرایط و طرز انجام کار شبانه به پیشنهاد وزارت کار و امور اجتماعی و تصویب شورای وزیران تنظیم می گردد.

وقت مختلط کار

ماده سی و چهارم:

وقت مختلط کار زمانی است که بخشی از ساعات کار در روز و بخشی از آن در شب واقع شود، در این صورت کارکن متناسب ساعات کار شبانه از اضافه مزد مندرج حکم ماده سی و سوم این قانون مستفید می گردد.

کار نوبتی

ماده سی و پنجم:

(۱) آغاز و ختم کار نوبتی توسط لوایح نظم داخلی اداره تثبیت می گردد.

(۲) در صورت تعدد کارنوبتی، نوبت کار کارکنان در هر هفته تعویض می شود.

(۳) توظیف کارکن در دو نوبت کار مسلسل جواز ندارد.

(۴) در صورتی که نوبت کار کارکن کاملاً در شب و یا در بخشی از شب واقع گردد، مطابق حکم مندرج ماده سی و سوم

این قانون مستحق مزد اضافه بر مزد اصلی می باشد.

تغییر وقت کار نوبتی

ماده سی و ششم:

اداره می تواند با رعایت حکم مندرج فقره (۲) ماده سی ام این قانون، ساعات کار نوبتی را بانظرداشت خصوصیت کار، از

(۸) ساعت در روزهای عادی یا روزهایی که ساعات کار کمتر تثبیت گردد، بیشتر یا کمتر نماید.

توقف مؤقت کار

ماده سی و هفتم:

(۱) هرگاه در ساعات یا اوقات کار عادی بنا بر حوادث غیر مترقبه حداکثر الی یک ماه توقف رونما گردد و اداره مزد و

سایر حقوق کارکن را طور مکمل بپردازد، ساعات یا اوقات تلف شده، بعد از فعالیت دوباره کار و تولید، تلافی شده می تواند.

(۲) ساعات کار در حالت مندرج فقره (۱) این ماده، در روز از (۱۰) ساعت و در هفته از (۵۰) ساعت بیشتر بوده نمی

تواند و کارکن از ساعات کار اضافی، مستحق مزد اضافی شناخته می شود.





اضافه کاری

ماده سی و هشتم:

(۱) کاری که کارکن خارج از وقت رسمی بنا بر ضرورت تجویز اداره انجام می دهد اضافه کاری محسوب گردیده و در

حالات ذیل به موافقه کارکن و اداره مربوط مجاز می باشد:

- ۱- به منظور انجام کارهای تأخیر ناپذیری که مستلزم خدمات عامه باشد.
 - ۲- به منظور جلوگیری از حوادث ناگوار تولیدی و اجتماعی و رفع عواقب آن.
 - ۳- به منظور ترمیم و احیای دستگاههایی که عدم فعالیت آن باعث توقف کار تعداد زیادی از کارکنان گردد.
 - ۴- به منظور رفع حوادث غیرمترقبه که باعث سکتگی در امور خدمات اجتماعی (تأمین آب، تسخین، تنویر، کانالیزاسیون، ترانسپورت، مخابرات، خدمات صحتی و سایر خدمات امور اجتماعی) گردد.
 - ۵- به منظور انجام کارهایی که قبلاً آغاز و انقطاع آن سبب خسارات مادی و معنوی گردد.
 - ۶- به منظور ادامه کاری که در صورت غیابت کارکن نوبت بعدی توقف آن ممکن نباشد، در این حالت اداره مکلف است جهت تعویض کارکن، تدابیر عاجل اتخاذ نماید.
 - ۷- به منظور تلافی کارهای متوقف شده یا انجام ناشده مندرج فقره (۱) ماده سی و هفتم این قانون.
 - ۸- به منظور انجام سایر کارهای مورد نیاز اداره، به تشخیص مسؤول مربوط.
- (۲) ساعات اضافه کاری، از حد اوسط ساعات عادی کار در روز بیشتر بوده نمی تواند.
- (۳) کارکنان شب کار، کارهای زیرزمینی و کارهای مضر صحت و زنان حامله یا دارای طفل کمتر از دو سال شامل اضافه کاری شده نمی توانند.
- (۴) شرایط و حدود ساعات اضافه کاری کارکنان و طرز اجرای آن با رعایت خصوصیات کار در اداره طبق سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.



فصل



حق استراحت و رخصتی ها

وقفه و رخصتی های با مزد

ماده سی و نهم:

کارکنان حسب ذیل مستحق وقفه و رخصتی های با مزد می باشند:

۱- وقفه کار جهت ادای نماز و صرف طعام.

۲- رخصتی های عمومی (ملی و مذهبی).

۳- رخصتی های سالانه (تفریحی، مریضی و ضروری).

وقفه کار

ماده چهل:

وقفه کار جهت ادای نماز و صرف طعام یک ساعت می باشد و شامل وقت کار رسمی نمی گردد، طبق لوایح نظم

داخلی کار اداره تنظیم می گردد.

رخصتی های عمومی

ماده چهل و یکم:

رخصتی های عمومی با مزد عبارت اند از:

۱- روز اخیر هفته (جمعه).





۲- روز اول سال (نوروز).

۳- روز ۲۸ اسد (استرداد استقلال کشور).

۴- روز ۸ ثور (پیروزی انقلاب اسلامی افغانستان).

۵- ایام عید سعید فطر (۳روز).

۶- ایام عرفه و عید سعید اضحی (۴روز).

۷- دوازدهم ربیع الاول مولود پیغمبر گرامی اسلام (ص).

۸- روزدهم محرم الحرام (روزعاشورا).

۹- سایر روزهایی که بنابر تجویز دولت جمهوری اسلامی افغانستان، رخصتی عمومی تصویب و اعلان گردد.

رخصتی های سالانه

ماده چهل و دوم:

رخصتی های سالانه (تفریحی، مریضی و ضروری) شامل رخصتی های عمومی نبوده، به اساس ضرورت و درخواست یا اطلاعیه کارکن از طرف اداره یا کارفرما، قابل اجرا می باشد.

جدول نوبتی کار

ماده چهل و سوم:

(۱) اداره رخصتی تفریحی کارکنان را طبق جدول نوبتی تنظیم و اجرا می نماید. هرگاه اداره به رخصتی تفریحی سالانه کارکن بنابر خصلت یا ازدیاد فعالیت های اداره موافقه ننماید، در این صورت اداره مکلف است مزد و سایر حقوق و امتیازات ایام رخصتی تفریحی را علاوه بر مزد اصلی به کارکن بپردازد.

(۲) هرگاه کارکن فوت نماید، اداره مکلف است، مزد و سایر حقوق و امتیازات ایام مندرج فقره (۱) این ماده را به ورثه وی بپردازد.

(۳) پرداخت مزد و سایر حقوق و امتیازات رخصتی تفریحی کارکن، تابع زمان نبوده به اثر توافق کارکن و اداره، قابل اجرا می باشد.

کار در رخصتی های عمومی

ماده چهل و چهارم:

(۱) اجرای کار در روزهای رخصتی عمومی بعد از موافقه کارکن و تأیید اداره مربوط در موارد ذیل جواز دارد:

۱- اجرای کار در اداره دایماً فعال که وقفه آن سبب عقبمانی کار و ایجاد مشکل در خدمات عامه گردد.



۲- اجرای کار مربوط به خدمات عامه.

۳- اجرای کار تأخیر ناپذیر ترمیماتی عاجل، بارگیری و تخلیه محموله و کارهای مربوط به جلوگیری از حوادث غیر مترقبه.

۴- انجام سایر کار های مورد نیاز مبرم اداره به تشخیص مسؤول مربوط.

(۲) در صورت انجام کار در احوال مندرج فقره (۱) این ماده اداره مکلف است، علاوه بر اضافه کاری پیش بینی شده در این قانون، پنجاه فی صد مزد ساعات عادی کار را نیز به کارکن، طور امتیازی بپردازد.

کار در اداره دائماً فعال

ماده چهل و پنجم:

(۱) در اداره دائماً فعال روزهای رخصتی عمومی به اساس نوبت کار توسط مسؤول اداره در روزهای عادی هفته، تنظیم شده می تواند.

(۲) در اداره که رخصتی های عمومی نسبت تأمین خدمات عامه اجرا شده نتواند، اداره مکلف است، رخصتی مذکور را در سایر روزهای هفته تنظیم یا معادل مزد و سایر حقوق و امتیازات همان روز را به کارکن بپردازد.

رخصتی تفریحی

ماده چهل و ششم:

(۱) کارکنان، سالانه مستحق بیست روز رخصتی تفریحی بامزد می باشند.

(۲) رخصتی تفریحی کارکنان در موارد ذیل بیشتر از بیست روز بوده می تواند:

۱- کارکنان دارای سن کمتر از هجده سال، مدت (۲۵) روز.

۲- کارکنان کارهای زیرزمینی و ثقیل یا مضر صحت، مدت (۳۰) روز.

رخصتی استادان و معلمان

ماده چهل و هفتم:

(۱) استادان و معلمان مؤسسات تحصیلی و تعلیمی که از رخصتی های تعلیمی و تحصیلی استفاده می نمایند، مستحق رخصتی تفریحی نمی باشند.

(۲) در صورتی که معلمان و مربیان کودکان ها و پرورشگاه ها مستحق رخصتی های مندرج فقره (۱) این ماده نباشند، شامل حکم فقره (۱) ماده چهل و ششم این قانون می باشند.





رخصتی تفریحی

ماده چهل و هشتم:

(۱) رخصتی تفریحی کارکن طور مسلسل برای مدت (۲۰) روز قابل اجرا بوده و در صورت ضرورت مبرم اداره، به

موافقه کارکن به سال بعد، انتقال می گردد.

(۲) کارکن از رخصتی تفریحی سالانه به اساس جدول نوبتی که از طرف اداره به موافقه کارکن تنظیم می گردد،

استفاده می نماید.

(۳) رخصتی تفریحی سالانه کارکن در صورت ضرورت مبرم اداره، در خلال هر شش ماه برای مدت (ده روز) قابل اجرا

می باشد.

رخصتی تفریحی کارکن جدیدالشمول

ماده چهل و نهم:

(۱) کارکن جدیدالشمول در نخستین سال کار خود زمانی از رخصتی تفریحی سالانه استفاده نموده می تواند که مدت

(۱۱) ماه در اداره کار نموده باشد.

(۲) کارکنان موسومی که مدت قرارداد شان از سه ماه کمتر نباشد، متناسب مدت خدمت از رخصتی تفریحی مندرج

فقره (۱) ماده چهل و ششم این قانون استفاده نموده می توانند.

مزد و حقوق هنگام رخصتی تفریحی

ماده پنجاهم:

(۱) اداره مکلف است، مزد و سایر حقوق کارکنان را هنگام رخصتی تفریحی طور پیشکی بپردازد.

(۲) هرگاه کارکن از رخصتی تفریحی استفاده ننموده باشد و از اداره مربوط مستعفی یا منفصل و یا به اداره دیگری

تبدیل و یا متقاعد گردد، از رخصتی استفاده نشده به تناسب مدت خدمت در همان سال مستحق مزد ایام رخصتی

علاوه بر مزد اصلی می باشد.

رخصتی ضروری

ماده پنجاه و یکم:

(۱) کارکن در هر سال مستحق ده روز رخصتی ضروری با مزد و سایر حقوق و امتیازات می باشد.

(۲) رخصتی ضروری با ارسال اطلاعیه برای مدت سه روز قابل اجرا بوده و بیشتر از آن به اساس درخواست کارکن و

موافقه اداره، قابل اجرا می باشد.



(۳) در حالات ازدواج، فوت پدر، مادر، برادر، خواهر، همسر، فرزند، خسر، خشو، کا، ماما، خاله، عمه و ولادت طفل، رخصتی ضروری کارکن برای مدت ده روز به اساس اطلاعیه، اجرا شده می تواند.

رخصتی مریضی

ماده پنجاه و دوم:

(۱) کارکن سالانه مستحق بیست روز رخصتی مریضی با مزد و سایر حقوق و امتیازات می باشد.

(۲) رخصتی مریضی با مزد کارکن الی پنج روز به اساس اطلاعیه کتبی قابل اجرا می باشد.

(۳) هرگاه مریضی کارکن بیشتر از پنج روز متوالی ادامه یابد، با ارایه تصدیق طبیب مؤسسه صحتی و در محلی که طبیب موجود نباشد، به تصدیق شورای قریه مدار اعتبار است. در صورتی که کارکن شامل بیمه صحتی باشد، تصدیق طبیب بیمه مدار اعتبار می باشد.

(۵) مریضی های کارکن اضافه از مدت مندرج فقره (۱) این ماده به عوض سایر رخصتی های قانونی وی قابل محاسبه می باشد.

اضافه رخصتی مریضی

ماده پنجاه و سوم:

(۱) هرگاه مریضی کارکن بیشتر از مدت مندرج ماده پنجاه و دوم این قانون ادامه یابد، به رویت تصدیق مراکز صحتی دولتی و غیردولتی اضافه رخصتی مریضی با مزد به وی اعطا شده می تواند.

(۲) شرایط و طرز اعطای اضافه رخصتی مریضی با مزد مندرج فقره (۱) این ماده توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

رخصتی ولادی

ماده پنجاه و چهارم:

(۱) کارکن زن مستحق (۹۰) روز رخصتی ولادی بامزد می باشد که یک ثلث آن قبل از ولادت و دو ثلث آن بعد از ولادت قابل اجراست.

در صورت ولادت غیرطبیعی یا دوگانگی یا بیشتر از آن مدت (۱۵) یوم رخصتی بیشتر به وی داده می شود.

(۲) مزد و سایر حقوق مندرج فقره (۱) این ماده به اساس تصدیق شفاخانه اجرا می گردد.

(۳) کارکن زن مکلف است با اختتام رخصتی مندرج فقره (۱) این ماده در خلال پنج روز به اداره مراجعه نماید، در غیر آن

تارک وظیفه شناخته شده، از امتیاز مندرج فقره (۲) این ماده مستفید شده نمی تواند.





رخصتی فریضه حج

ماده پنجاه و پنجم:

(۱) کارکن برای ادای فریضه حج و یا زیارت اماکن متبرکه در تمام دوره کار صرف یکبار، مستحق مدت الی (۴۵) روز

رخصتی بامزد می باشد.

(۲) ایام رخصتی اضافه از (۴۵) روز مندرج فقره (۱) این ماده، به رخصتی تفریحی یا ضروری کارکن محاسبه شده

میتواند.

(۳) تصدیق اداره حج و اوقاف در اجرای حقوق ایام مندرج فقره های (۱ و ۲) این ماده حتمی می باشد.

رخصتی مریضی کارکن جدیدالتقرر

ماده پنجاه و ششم:

رخصتی های سالانه مریضی و ضروری کارکن جدید التقرر، متناسب به ایام خدمت حسب ذیل قابل اجرا می باشد:

۱- هرگاه کارکن در نیمه اول سال استخدام شده باشد، از رخصتی های سالانه طور مکمل استفاده کرده می تواند.

۲- هرگاه کارکن در نیمه دوم سال استخدام شده باشد، از نصف رخصتی های سالانه استفاده کرده می تواند.

محاسبه رخصتی با مزد

ماده پنجاه و هفتم:

رخصتی های بامزد کارکن بقدیم ترفیع و تقاعد وی، قابل محاسبه می باشد.

رخصتی های با مزد در ادارات غیر دولتی

ماده پنجاه و هشتم:

شرایط، حالات و نحوه اجراء رخصتی های مندرج فصل چهارم این قانون در ادارات غیر دولتی، تشبثات خصوصی و

مختلط، سازمان ها و مؤسسات خارجی مقیم افغانستان تابع توافق کارکن و اداره مربوط می باشد که در قرارداد تصریح

می گردد.



فصل



مزد

پرداخت مزد

ماده پنجاه و نهم:

- (۱) مزد با نظر داشت کمیت و کیفیت کار، بست، رتبه، درجه یا حرفه، دوره کارآموزی و عملی و سایر شرایط مندرج اسناد تقنینی مرتبط به کارسنجش و به کارکن پرداخته می شود.
- (۲) کارکنی که رتبه و درجه اصلی آن پائین ولی به اساس شایستگی، لیاقت و اهلیت کاری در بست های بلند استخدام می شوند، مزد و سایر حقوق آنها از بست پرداخته می شود.
- (۳) کارکنی که رتبه یا درجه اصلی آن بلند و بنابر ملحوظی در بست پائین تقرر حاصل می نماید، مزد و سایر حقوق آن از رتبه یا درجه اصلی قابل اجرا می باشد.
- (۴) تبعیض در امر پرداخت مزد جواز ندارد.
- (۵) حداقل مزد از اندازه که دولت تعیین می نماید، کمتر بوده نمی تواند.

امتیاز پولی تعلیم و تحصیل

ماده شصتم:

امتیاز پولی سند تعلیم و تحصیل کامل و کادر علمی جزء مزد شناخته می شود.





مأکول

ماده شصت و یکم:

کارکن روزانه مستحق مأکول به نرخ روز بوده که طور ماهوار قابل اجرا می باشد، مگر اینکه در قرارداد طور دیگری تصریح گردیده باشد.

تثبیت مزد

ماده شصت و دوم:

(۱) اندازه و شرایط پرداخت مزد بخش های کارکنان با نظر داشت احکام مندرج ماده پنجاه و نهم این قانون حسب ذیل تثبیت می گردد:

- ۱- برای کارکنان دولتی و آنده مؤسسات مختلط که سهم سرمایه دولت بیشتر از (۵۰) فی صد باشد، از طریق وزارت های مالیه و کار و امور اجتماعی و کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی.
- ۲- برای کارکنان سازمان های اجتماعی، طبق اساسنامه سازمان مربوط.
- ۳- برای کارکنان ادارات غیر دولتی، تشبثات خصوصی و مختلط و سازمان ها و مؤسسات خارجی مقیم افغانستان، به موافقه طرفین.

(۲) اندازه مزد کارکنان مندرج ا جزای (۳۰۲) فقره (۱) این ماده به تفکیک هر درجه از حداقل مزدی که توسط دولت برای کارکنان دولتی تعیین می شود، کمتر بوده نمی تواند.

اجرای مزد

ماده شصت و سوم:

کارکنان حسب احوال از تاریخ عقد قرارداد یا منظوری تقرر مستحق مزد می باشند، مگر اینکه در اسناد تقنینی مربوط طور دیگری پیش بینی گردیده باشد.

زمان پرداخت مزد

ماده شصت و چهارم:

- (۱) مزد کارکن نظر به وقت کار، ماهانه، پانزده روز، یا هفته وار (گاه مزد) و یا نظر به کار انجام شده یا محصول تولید (کارمزد) پرداخته می شود.
- (۲) مزد و حقوق روز رخصتی اخیر هفته معادل روزهای عادی کار، قابل اجرا می باشد.



مزد تشویقی

ماده شصت و پنجم:

(۱) به منظور تشویق مادی کارکنان، ارتقای سطح بازدهی کار و بهتر شدن کیفیت محصولات نظر به ایجابات شرایط،

اداره می تواند مزد کارکنان را به سیستم تشویقی و کارمزد تشویقی تنظیم وپردازد.

(۲)لوايح و قواعد نمونوی مزد تشویقی و کارمزد، از طرف وزارت کار و امور اجتماعی به همکاری کارفرمایان و موافقه

وزارت مالیه ترتیب می گردد.

حالات افزودی ضمایم به مزد

ماده شصت و ششم:

(۱) ضمایم در حالات آتی به اصل مزد افزود می گردد:

۱- کار در محلات با شرایط نامساعد طبیعی، اقلیمی و دشوار اقتصادی و اجتماعی.

۲- کاردر ساحات زیرزمینی، شرایط ثقیل و مضر صحت.

۳- کاربا امتیاز مهارت های فنی و تخیلی.

۴- سایر حالاتی که در اسناد تقنینی مربوط پیش بینی می گردد.

(۲) شرایط، حدود و معیار (نورم) ضمایم مزد مندرج فقره (۱) این ماده و چگونگی شمول ضمایم در اضافه کاری و حقوق

تقاعد، توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

مزد اضافه کاری

ماده شصت و هفتم:

مزد فی ساعت اضافه کاری نسبت به مزد ساعات عادی کار (۲۵) فی صد و در روزهای رخصتی پنجاه فی صد بیشتر،

پرداخته می شود.

مزد کار بالای چند ماشین

ماده شصت و هشتم:

(۱) کارکنی که در عین اداره بالای چندین ماشین یا در چند حرفه کار می نماید، مستحق مزد بیشتر می باشد.

(۲) شرایط و نحوه پرداخت مزد کارمندرج فقره (۱) این ماده، توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.





جبران کار

ماده شصت و نهم:

مزد کار روز رخصتی عمومی در صورتی که به موافقه کارکن طی دو هفته به شکل روز رخصتی جبران نگردد، دو چند می باشد.

شرایط و اوقات کار

ماده هفتادم:

شرایط و اوقات کار کارکنان روز مزد و روز نامکمل، هفته نامکمل، حاصل کار یا کار انجام شده (بالمقطع) توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

پرداخت مزد در حالات توقف کار

ماده هفتاد و یکم:

(۱) هرگاه در نتیجه حادثه غیرمترقبه یا نظر به عوامل تخنیکی، تولیدی یا وضع جوی نامساعد در امر تولید و کار توقف رونما گردد، مزد کارکن به استثنای کارکنان موسمی و روزمزد حسب ذیل پرداخته می شود:

۱- در صورت توقف کارالی دو ماه، صد فی صد.

۲- در صورت توقف کار بیشتر از دو الی چهار ماه، پنجاه فی صد.

۳- بعد از سپری شدن چهار ماه، اداره می تواند، کارکن را در عین اداره یا اداره دیگر تبدیل و در صورت عدم

امکان تبدیلی، به وزارت کار و امور اجتماعی و یا نمایندگی های آن در ولایات معرفی نماید.

(۲) هرگاه تبدیلی کارکن نسبت توقف کار مطابق جز (۳) فقره (۱) این ماده صورت گیرد، مزد کارکن از (۷۵) فی صد مزد ماهوار قبل از توقف کار کمتر بوده نمی تواند.

در صورت افلاس که مورد تأیید محکمه قرار گرفته باشد، حکم مندرج فقره (۱) این ماده قابل تطبیق نمی باشد. هرگاه اداره دوباره فعال گردد، حقوق مندرج فقره (۱) این ماده برای کارکن قابل پرداخت می باشد.

انتظار با معاش

ماده هفتاد و دوم:

(۱) در صورت تنقیض تشکیلاتی، تقلیل تعداد کارکنان و یا توقف طولانی کار، کارکن در حالت انتظار با معاش قرار می گیرد.

(۲) در حالت انتظار با معاش، مأمور حسب احوال از شش ماه الی یک سال متناسب ادوار خدمت و کارکنان قرار دادی از سه ماه الی شش ماه متناسب به ادوار خدمت مستحق مزد اصلی با اجزای آن می باشد.



(۳) در ختم میعاد مندرج فقره (۲) این ماده، کارکن درحالت انتظار بدون معاش قرار گرفته و دبه وزارت کار و امور اجتماعی، معرفی می گردد.

(۴) شرایط و سایر حالات انتظار با معاش و بدون معاش توسط سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.

پرداخت مزد کارکن

ماده هفتاد و سوم:

(۱) مزد از طرف اداره به کارکن یا شخصی که وی کتباً معرفی می نماید، پرداخته می شود.

(۲) مزد در طول ماه پرداخته می شود. تأخیر در پرداخت آن بدون موافقه کارکن صورت گرفته نمی تواند.

وضع کسرات

ماده هفتاد و چهارم:

(۱) کسرات از مزد کارکن جواز ندارد، مگر به حکم قانون.

(۲) کسرات از مزد ماهوار کارکن به شمول جبران خساره بیش از (۲۰) فی صد وضع شده نمی تواند، مگر اینکه در

قانون طور دیگری تصریح شده باشد.

کرایه و سفریه

ماده هفتاد و پنجم:

(۱) کارکن در سفرهای رسمی داخلی و خارجی، خدمتی، تبدیلی، احضار یا اعزام به محل دیگر، مستحق کرایه و سفریه

به شمول جیب خرچ و مخارج اقامت می باشد.

(۲) شرایط و طرز العمل اجرای حالات مندرج فقره (۱) این ماده، توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.





فصل



آموزش مسلکی، فنی و حرفوی و انکشاف

مهارت‌های کارکنان آموزش داخل خدمت

ماده هفتاد و ششم:

(۱) اداره به منظور ارتقای سوییۀ مسلکی، کسب تجارب، مهارت حرفوی و مسلکی کارکنان به خصوص نوجوانان، پروگرام های آموزش داخل خدمت را به شکل انفرادی و گروهی در کورس های کوتاه مدت و سایر اشکال آموزش فراهم می سازد.

(۲) وزارت کار و امور اجتماعی مکلف است، جهت ایجاد و توسعه مراکز آموزش فنی و حرفوی مختلف در مرکز و ولایات به همکاری ادارات ذیربط اقدام لازم نماید.

(۳) مراکز آموزش وزارت کار و امور اجتماعی عرصه های ذیل رادر بر می گیرد:

۱- مراکز ارتقای سطح مهارت فنی و حرفوی کارکنان.

۲- مراکز آموزش استادان و مربیان فنی و حرفوی.

۳- مراکز آموزش نوجوانان و جوانان بازمانده از پروسه تعلیم و نیازمند کار.

۴- مراکز **بازتوانی** معلولین.



حالات آموزش

ماده هفتاد و هفتم:

(۱) درحالاتی که اداره به آموزش کارکنان مربوط ضرورت احساس نماید، مکلف است مخارج آن را به اداره یا مراکز آموزش دهنده تأدیه نماید.

(۲) وزارت کار و امور اجتماعی و ادارات دارای مراکز آموزش داخل خدمت، زمینه آموزش داخل خدمت را در مراکز آموزشی مربوط شان در مرکز، ولایات و محلات فراهم می سازند.

مدت کارآموزی

ماده هفتاد و هشتم:

(۱) مدت کارآموزی حداکثر از دو سال بیشتر بوده نمی تواند.

(۲) مدت کارآموزی، ساعات آموزش نظری و عملی کارآموز در داخل یا خارج محل کار نظر به نوعیت حرفه و شغل توسط ادارات ذیربط و وزارت کار و امور اجتماعی تثبیت و تعیین می گردد.

(۳) کارآموز جدیدی که مدت آموزش تعیین شده را در حرفه و شغل معین سپری و قابلیت کار مستقلانه را حائز گردد، به حیث کارگر ماهر پذیرفته می شود.

مزد زمان آموزش

ماده هفتاد و نهم:

(۱) آموزش نظری و عملی داخل خدمت، در حدود وقت کار با پرداخت عین مزد و سایر امتیازات ساعات کار صورت می گیرد.

(۲) نحوه اجرای آموزش داخل خدمت و انکشاف مهارت ها و ارتقای سطح دانش مسلکی کارکنان، توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

(۳) ادارات مکلف اند، مطابق احکام سند تقنینی مندرج فقره (۲) این ماده ، طرزاعمال های جداگانه را با نظر داشت خصوصیات کار شان، طرح و تنظیم نمایند.

شرایط تحصیل و آموزش

ماده هشتادم:

(۱) اداره، کارکن ممتاز را غرض تحصیل، تعلیم و آموزش بالاتر به مؤسسات تحصیلات عالی، متوسطه های مسلکی و مراکز آموزش فنی و حرفوی در داخل و خارج کشور، معرفی می نماید.





(۲) کارکن مندرج فقره (۱) این ماده در جریان تحصیل یا تعلیم از اداره مربوطه مستحق مزد و حقوق بست، رتبه یا درجه اصلی می باشد.

(۳) دوره مکمل مدت تحصیل، تعلیم و آموزش کارکن در مؤسسات تحصیلات عالی، متوسطه مسلکی و تخنیکی و حرفوی و مراکز آموزش در صورتی به دوره کار وی محاسبه شده می تواند که سند موفقانه فراغت را حاصل نماید.

(۴) کارکنی که از طریق اداره جهت فراگیری تحصیل، تعلیم یا انکشاف مهارت ها معرفی می گردد، مکلف است، بعد از فراغت در اداره معرفی کننده معادل دوره آموزش یا تحصیل یا مطابق قرارداد عقد شده بکار خویش ادامه دهد.

در صورتی که کارکن مندرج فقره (۱) این ماده بعد از ختم تحصیل، تعلیم یا آموزش بالاتر از اشغال وظیفه و کار در اداره مربوطه اباورزد، مکلف به پرداخت مصارف دوره آموزشی به اداره مربوط می باشد.

ایجاد مراکز آموزش در مؤسسات صنعتی

ماده هشتاد و یکم:

(۱) ادارات یا مراکز صنعتی، تولیدی و خدماتی می توانند، به منظور فراهم آوری تسهیلات آموزشی کارکنان بعد از موافقه وزارت کار و امور اجتماعی، به ایجاد و تجهیز مراکز آموزشی مربوط اقدام نمایند.

(۲) ادارات دارای آموزش مماثل می توانند در تفاهم با وزارت کار و امور اجتماعی، مراکز آموزشی مشترک را جهت ارتقای سطح انکشاف مهارتها یا آموزش های فنی و حرفوی کارکنان ایجاد نمایند.

سند تقنینی مراکز آموزش

ماده هشتاد و دوم:

شرایط و طرز العمل مراکز آموزش فنی و حرفوی و مراکز آموزش دولتی و غیردولتی و نحوه نظارت وزارت کار و امور اجتماعی بر مراکز آموزشی غیردولتی توسط سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.

مشخصه کار آموز

ماده هشتاد و سوم:

(۱) اشخاص ذیل کار آموز می باشند:

۱- شخصی که غرض آموزش حرفه یا ارتقای مهارت برای مدت معین در مراکز آموزش دولتی یا غیردولتی آموزش می بیند.

۲- کارکنی که به اساس قرارداد کارآموزی به منظور فرا گرفتن حرفه خاص در وظیفه آموزش می بیند.

۳- کارکنانی که به اساس تقاضای اداره به مراکز آموزشی معرفی می شوند.



(۲) شرایط و نمونه قرارداد آموزشی کارآموزان مندرج فقره (۱) این ماده از طرف وزارت کار و امور اجتماعی ترتیب می گردد.

سند تقنینی کارگران ماهر و مسلکی

ماده هشتاد و چهارم:

حقوق و وجایب کارگران ماهر که از مراکز آموزش فنی و حرفوی، مکاتب مسلکی و تخنیکی حرفوی فارغ می شوند، طبق سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

معرفی فارغان مراکز آموزشی

ماده هشتاد و پنجم:

مراکز آموزشی دولتی و غیردولتی، فارغان مربوط را غرض کاریابی به مراکز کاریابی مرکز و ولایات معرفی می نمایند.

کار عملی مراکز آموزشی

ماده هشتاد و ششم:

(۱) مؤسسات صنعتی، تولیدی و آموزشی مؤظف اند، زمینه کار عملی (ستاژ) را برای متعلمان مکاتب مسلکی و تخنیکی

حرفوی، مراکز آموزش فنی و حرفوی و محصلین مؤسسات تحصیلات عالی فراهم سازند.

(۲) برنامه های کار عملی متعلمین و محصلین مندرج فقره (۱) این ماده از طرف اداره مربوط، تنظیم می گردد.





فصل



معیارها و قواعد کار

معیارها و قواعد کار

ماده هشتاد و هفتم:

(۱) معیارها و قواعد رهنمودی کار از طرف وزارت کار و امور اجتماعی به همکاری ادارات ذیربط طرح و تنظیم می گردد.

(۲) مسؤولین ادارات معیارها و قواعد کار را برای بخش های کارکنان اداره مربوط مطابق معیارها و قواعد نمونوی و رهنمودی وزارت کار و امور اجتماعی و معیارهای قبول شده بین المللی تثبیت و تعمیم می نماید.

(۳) وزارت کار و امور اجتماعی به همکاری ادارات ذیربط دستاوردها علمی و تخیلی را با استفاده از روش های معیاری بین المللی به هدف بهبود کیفیت کار و مهارت های کارکنان مورد ارزیابی قرار داده و آنها هماهنگ می سازد.

(۴) سنجش مزد و مصرف کار جهت پلانگذاری مناسب تولیدی به منظور رشد بازدهی کار به اساس معیارها و قواعد مندرج فقره (۱) این ماده صورت می گیرد.

(۵) برای کارهای مشابه در عرصه های مختلف تولید و عرضه خدمات، معیارها و قواعد واحد نمونوی کار با رعایت معیارهای بین المللی و شرایط کشور، تعیین می گردد.



ارزیابی معیار های قواعد کار

ماده هشتاد و هشتم:

(۱) تجدید نظر و ارزیابی معیار ها و قواعد کار حسب احوال توسط اداره مربوط مطابق معیار ها و قواعد نمونی که از طرف اداره بموافقه وزارت کار و امور اجتماعی طرح و تثبیت می شود، صورت می گیرد.

(۲) اداره مکلف است، کارکنان را حداقل طی دو ماه قبل از تطبیق معیار ها و قواعد جدید کار، آگاه سازد.

مراجع رفع اختلافات ناشی از معیار های کار

ماده هشتاد و نهم:

در صورتی که در تثبیت معیار ها و قواعد کار بین اداره و کارکن اختلاف به میان آید، از طریق مراجع ذیل حل می گردد:

۱- در وزارت ها، ادارات دولتی، تصدی ها و تشبثات خصوصی و مختلط که سهم دولت در آن بیشتر از (۵۰) فی صد باشد، توسط آمرین ذیصلاح به اشتراک وزارت کار و امور اجتماعی.

۲- در سازمان های اجتماعی و کوپراتیفی و سکتور خصوصی و مختلطی که سهم دولت کمتر از (۵۰) فی صد باشد، به اشتراک طرفین تحت نظر وزارت کار و امور اجتماعی.





فصل



انضباط کار

شیوه های تطبیق انضباط کار

ماده نودم:

کارکنان مکلف به رعایت انضباط کار در اداره می باشند. انضباط کار در اداره از طرق آتی تأمین می گردد:

۱- ایجاد روابط و برخورد آگاهانه کارکنان نسبت به کار.

۲- رعایت و تعمیم روش های تفهیم و اقناع.

۳- تشویق کارکنان در برابر اجرای کار صادقانه.

۴- تطبیق مؤیدات تأدیبی در صورت تخلف.

مکلفیت اداره

ماده نود و یکم:

اداره مکلف به سازماندهی سالم کار در عرصه های ذیل می باشد:

۱- ایجاد شرایط مساعد جهت ارتقای سطح بازدهی کار و معیشت کارکنان.

۲- رعایت انضباط کار و تولید.

۳- رعایت قواعد حفاظت کار و تخنیک ایمنی کار.

۴- برخورد مسؤولانه به خواست ها و ضروریات کارکنان.



۵- رعایت احکام اسناد تقنینی مرتبط به کار.

مکلفیت کارکن

ماده نود و دوم:

کارکن مکلف به رعایت امور ذیل می باشد:

۱- لایحه وظایف

۲- کار صادقانه و ثمر بخش

۳- انضباط کار

۴- تعمیل به موقع اوامر و هدایات قانونی آمرین مافوق

۵- ارتقای سطح بازدهی کار

۶- بهبود کیفیت محصول

۷- ضوابط تولیدی و تکنالوژی

۸- قواعد تخنیک ایمنی و حفظ الصحه محیط کار

۹- حفاظت ملکیت و دارایی منقول و غیر منقول اداره و استفاده معقول و اقتصادی از آن

۱۰- ارتقای سطح مهارت حرفوی و کاربرد معیاری که توسط مراجع مسؤول تثبیت می گردد

۱۱- حفظ اسرار وظیفه و حرفه

۱۲- برخورد شایسته با سایر کارکنان و مراجعین

۱۳- اجتناب از مزاحمت سایر کارکنان در عرصه کار و تولید

لوايح وظايف

ماده نود و سوم:

(۱) نحوه سازماندهی کار در اداره توسط لوايح وظايف که از طرف اداره ترتیب و تصویب می شود، تنظیم می گردد.

(۲) لوايح وظايف کار ادارات تشبثات مختلط و خصوصی طبق لوايح نمونوی که توسط وزارت کار و امور اجتماعی و

کارفرمایان تنظیم و ترتیب می گردد، تهیه می شود.

(۳) اداره مکلف است، کارکنان را به لوايح وظايف اداره آشنا و رعایت آنها تأمین نماید.





تشویق کارکن

ماده نود و چهارم:

(۱) کارکن در برابر اجرای کار بوجه احسن، ارتقای سطح بازدهی کار، بهبود کیفیت تولیدات، صرفه جوئی درمواد خام، ابتکار و نوآوری در امور مربوط و سایر موارد مندرج در سند تقنینی حسب احوال قرار ذیل تشویق می گردد:

۱- اعطای مکافات نقدی یا جنسی

۲- اعطای تحسین نامه

۳- اعطای تقدیر نامه

۴- اعطای نشان یامدال و یا لقب

۵- سایر تشویق های مندرج اسناد تقنینی مربوط

(۲) شرایط و نحوه تشویق کارکنان، توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

تأدیب کارکن

ماده نود و پنجم:

کارکن در برابر تخلفات از انضباط کار، حسب احوال قرار ذیل تأدیب می گردد:

۱- توصیه

۲- اخطار

۳- کسر معاش

۴- تبدیلی

۵- فسخ قرارداد کار

طبیق مؤیدات

ماده نود و ششم:

مسئول اداره مکلف است، حین تطبیق مؤیدات تأدیبی، شدت و خفت تخلف، احوال تخلف، وضع کارکن حین ارتکاب تخلف، سابقه کار و سلوک کارکن را در نظر بگیرد.

توضیح تخلف

ماده نود و هفتم:

(۱) مؤیدات تأدیبی علیه کارکن بعد از توضیح تخلف وی، طبق احکام قانون تطبیق می گردد.



(۲) در صورت تخلف از انضباط کار صرف یک مؤیده تأدییی تطبیق شده می تواند. این مؤیده طور کتبی صادر و بعد از ثبت، رسماً به اطلاع متخلف رسانیده می شود.

شکایت کارکن به کمیسیون

ماده نود و هشتم:

هرگاه کارکن مؤیده تأدییی را غیر مؤجه تلقی نماید، با ارایه دلایل یا شواهد مبنی بر غیر مؤجه بودن آن، می تواند به کمیسیون حل اختلافات کار اداره مربوط، شکایت نماید.

در صورتی که کمیسیون حل اختلافات کار اداره مربوط به رفع آن اقدام ننماید، کارکن می تواند به کمیسیون مرکزی حل اختلافات شکایت نماید.

در صورت عدم توافق طرفین، موضوع به محکمه مربوطه ارجاع می گردد.

درج تشویق و تأدیب کارکن در دفتر سوانح

ماده نود و نهم:

تشویق و تأدیب کتبی مندرج این قانون به استثنای توصیه به دفتر سوانح کارکن، درج می شود.

غیابت کارکن

ماده صدم:

(۱) هرگاه کارکن در ظرف سه روز مسلسل از تاریخ غیابت بدون عذر موجه، معذرت خود را کتباً به اداره اطلاع ندهد، غیرحاضر محسوب و در برابر هر روز غیرحاضری یک روزه مزد و ضمایم آن کسر می گردد.

(۲) هرگاه کارکن مندرج فقره (۱) این ماده در طول (۲۰) روز معذرت خود را به اداره مربوط ارائه و مقام ذیصلاح اداره قناعت نماید که عدم اطلاع کارکن در خلال سه روز بنابر دلایل، مؤجه بوده است، از غیرحاضری معاف و ایام غیابت برخصتی های قانونی وی محاسبه می گردد.

(۳) هرگاه غیرحاضری کارکن، غیرموجه تلقی و مدت ده روز مسلسل دوام نماید به سبج (ورق ارزیابی) او درج و به دوره کار وی محسوب نمی گردد.

(۴) هرگاه کارکن به وظیفه حاضر ولی بدون اطلاع تحریری آنرا ترک نماید و دلایل مؤجه هم ارائه کرده نتواند، یک روزه مزد و ضمایم آن کسر می گردد، در صورتی که غیرحاضری و ترک وظیفه وی در طول سال از بیست یوم تجاوز نماید، ایام غیابت به قدم ترفیع و تقاعد کارکن قابل محاسبه نمی باشد.

(۵) حالت مندرج فقره (۳) این ماده مانع اجرای ترفیع کارکن نمی گردد.





(۶) غیابت بعد از ختم رخصتی های قانونی کارکن نیز تابع حکم مندرج فقره (۱) این ماده می باشد.

موارد فسخ قرارداد

ماده یکصد و یکم:

فسخ قرارداد مندرج جزء (۵) ماده نود و پنجم این قانون صرف در موارد ذیل صورت می گیرد:

۱- در صورت غیابت مسلسل (۲۰) روز بدون دلایل مؤجه.

۲- در صورت تطبیق مؤیدات تأدیبی مندرج اجزای (۴ و ۳، ۲) ماده نود و پنجم این قانون در طول سال بیش از دوبار.

حالت تعلیق حقوق کارکن

ماده یکصد و دوم:

(۱) هرگاه کارکن به ارتکاب جرایم، مورد اتهام قرار گیرد، اجرای حقوق و امتیازات وظیفوی وی در مدت نظارت،

توقیف، تحقیق و محاکمه معطل قرار داده می شود.

(۲) هرگاه در مدت نظارت خرنوال بعد از تحقیق قرار عدم تعقیب کارکن متهم را صادر و یا او را مستوجب تأدیب بداند

و یا در نتیجه محاکمه بری الذمه گردد، معاش و سایر حقوق دوره تعلیق و محاکمه وی پرداخته می شود، مگر اینکه در

قرارداد طور دیگری تصریح گردیده باشد.

(۳) در صورت محکومیت به حبس تنفیذی، کارکن مستحق معاش و سایر امتیازات مدت نظارت، توقیف و محاکمه نمی

گردد.

(۴) هرگاه کارکن در نتیجه محاکمه محکوم به مجازات حبس تعلیقی گردد، مستحق معاش و سایر امتیازات مربوط

دانسته می شود. ترفیع و ارتقای درجه محکوم علیه به حبس تعلیقی الی سپری شدن مدت تعلیق معطل قرار داده می

شود.

(۵) در صورتی که کارکن به هر دو (حبس تنفیذی و تعلیقی) محکوم گردد، در قسمت حبس تنفیذی حکم مندرج فقره

(۳) و در قسمت حبس تعلیقی حکم مندرج فقره (۴) این ماده قابل تطبیق می باشد.



فصل

۹

مسئولیت مالی کارکنان

جلوگیری از خساره مالی

ماده یکصد و سوم:

(۱) کارکن مکلف است، در برابر دارائی اداره مسؤولانه برخورد نموده و به منظور جلوگیری از خساره به آن، منتهای احتیاط رارعايت نماید.

(۲) اداره مکلف است، شرایط مصون کار و محافظت کامل دارائی تحت استفاده و جمع دهی کارکنان مربوط را تأمین نماید.

مسئولیت کارکن در ارتباط خساره مالی

ماده یکصد و چهارم:

(۱) کارکن در صورتی از خساره ای که حین اجرای وظیفه به اداره وارد می شود، مسؤول است که خساره وارده ناشی از تقصیر وی باشد.

(۲) کارکن از خساره احتمالی ناشی از جریان عادی کار مسؤول شمرده نمی شود.

جبران خساره مالی





ماده یکصد و پنجم:

هرگاه خساره وارده به اداره، ناشی از تقصیر چند نفر کارکن باشد، اندازه جبران آن برای هر یک به طور جداگانه و متناسب به نوع و حدود مسؤولیت آنها تعیین می گردد.

سند تقنینی مسؤولیت مالی

ماده یکصد و ششم:

انواع و حدود مسؤولیت مالی ناشی از خساره وارده به اداره، تثبیت اندازه و طرز جبران آن توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.



فصل

۱۰

تأمین شرایط صحت و ایمنی کار

تأمین شرایط صحت ایمنی

ماده یکصد و هفتم:

اداره مکلف به تأمین شرایط صحت و ایمنی کار، کاربرد وسایل و تکنیک ایمنی جهت جلوگیری از حوادث مرتبط به کار و تولید و تأمین شرایط حفظ الصحة غرض وقایه کارکنان از امراض حرفوی ناشی از کار می باشد.

رعایت شیوه های تکنیک ایمنی در ساختمان

ماده یکصد و هشتم:

(۱) اداره مکلف است، هنگام طرح نقشه اعمار و بهره برداری بناهای صنعتی و تولیدی، تجهیزات دستگاه ها و روند تکنیک ایمنی، معیارهای تکنیک ایمنی و حفظ الصحة محیطی که کارکنان را از اثرات مضر کار مصون نگه می دارد، رعایت و تأمین نماید.

(۲) اداره مکلف است اتاق های کاری و تولیدی، ساختمان ها و محلات کار و رهایش کارکنان را مطابق معیارها و قواعد تکنیک ایمنی و حفظ الصحة محیطی اعمار و تجهیز نماید.

اطمینان از تکنیک ایمنی در ساختمان های تجدید شده

ماده یکصد و نهم:

بهره برداری از مؤسسات جدید تولیدی و مؤسساتی که مجدداً احیا یا تجدید ساختمان می گردند، بعد از موافقه ادارات مراقبت تکنیکی و حفظ الصحة محیطی مجاز می باشد.





وضع سند تقنینی

ماده یکصد و دهم:

(۱) معیارهای عمده حفاظت و تخنیک ایمنی کار توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

(۲) معیارها و قواعد عمده حفاظت و تخنیک ایمنی کار در بخش های اقتصاد ملی توسط اداره مطابق معیارها و قواعد

نمونوی از طرف وزارت کار و امور اجتماعی به همکاری کارفرمایان طرح، تصویب و تطبیق می گردد.

(۳) معیارهای صحت و حفظ الصحة تولیدی در رشته ها و حرفه های اقتصاد ملی توسط وزارت های صحت عامه و

کار و امور اجتماعی به همکاری کارفرمایان طرح و تنظیم می گردد.

آموزش تخنیک ایمنی

ماده یکصد و یازدهم:

(۱) مسؤول اداره مکلف است، قواعد تخنیک ایمنی، حفظ الصحة محیط تولید، اطفائیه، عرضه خدمات اولیه طبی و سایر

قواعد حفاظت کار را به صورت متدوام به کارکنان بیاموزاند.

(۲) کارکنان مکلف اند، قواعد و معیارهای عمده حفاظت و تخنیک ایمنی کار، قواعد استفاده از وسایل، دستگاه ها و

لوايح حفاظت کار را رعایت نموده و حین اجرای کار از وسایل تحفظی انفرادی استفاده نمایند.

تأمین وسایل تخنیک ایمنی

ماده یکصد و دوازدهم:

(۱) کارهایی که شرایط مضر به صحت، حرارت و برودت خاص یا احتمال آلوده شدن کارکنان در آن موجود باشد،

مطابق معیارها و قواعد تثبیت شده، لباس و پاپوش مخصوص، ماسک، عینک، دستکش و سایر وسایل تحفظی کار و

غذای وقایوی و معالجوی از جانب اداره طور مجانی به دسترس آنها گذاشته می شود.

(۲) تأمین، نگهداشت، پاک کاری، تعقیم و خشک کردن، ترمیم و مراقبت از استعمال حتمی لباس و تجهیزات

مخصوص کار و وسایل تحفظی آن از مکلفیت های اداره می باشد.

معاینات صحتی کارکنان

ماده یکصد و سیزدهم:

(۱) کارکنانی که به کارهای ثقیل و کارهای با شرایط دشوار و مضر صحت و همچنان در امور رانندگی وسایل

ترانسپورتی اشتغال دارند، مکلف اند به منظور تشخیص قابلیت کاری و جلوگیری از امراض حرفوی حین شمول به کار

و به طور نوبتی معاینات صحتی را سپری نمایند.



(۲) کارکنان صنایع مواد غذایی، محلات عمومی صرف غذا و خرید و فروش مواد غذایی، تاسیسات آبرسانی، مؤسسات صحتی و قایوی و معالجوی، مراکز حمایه اطفال و سایر ادارات و مؤسسات مربوط به خدمات عامه مکلف اند، معاینات صحتی مندرج فقره (۱) این ماده را سپری نمایند.

(۳) شرایط و نحوه معاینات صحتی کارکنان مندرج فقره های (۱ و ۲) این ماده از طرف وزارت های صحت عامه و کار و امور اجتماعی طرح و تنظیم می گردد.

تأمین خدمات اولیه طبی

ماده یکصد و چهاردهم:

(۱) اداره مکلف است، در صورت وقوع حوادث ناگوار و مریضی های غیر مترقبه ناشی از کار، تسهیلات ذیل را فراهم نماید:

۱- تأمین شرایط و کمک های اولیه طبی

۲- انتقال کارکن مریض به مراکز صحتی شفاخانه و تداوی وی

۳- انتقال به محل اقامت در صورت بهبود وضع صحتی کارکن

(۲) هرگاه تداوی کارکن مندرج فقره (۱) این ماده در مراکز صحتی داخل کشور ممکن و میسر نباشد، اداره مکلف است، کارکن را غرض تداوی به یکی از کشورهای خارجی بفرستد.

(۳) پرداخت وجوه مصارفاتی مندرج فقره های (۱ و ۲) این ماده به شمول کرایه رفت و برگشت کارکن و شخص معینی وی از بودجه اداره تأمین می گردد.

ایجاد مراکز صحتی ثابت و سیار

ماده یکصد و پانزدهم:

اداره مکلف است، به منظور اجرای معاینات صحتی و کمک های اولیه طبی در حدود امکان برای کارکنان و اعضای فامیل آنها با نظر داشت تعداد کارکنان مطابق معیارهایی که توسط وزارت صحت عامه به همکاری وزارت کار و امور اجتماعی تعیین می گردد، مراکز صحتی ثابت و سیار را ایجاد نماید.

توظیف کارکن مطابق وضع صحتی

ماده یکصد و شانزدهم:

(۱) هرگاه وضع صحتی کارکن ایجاب توظیف وی را به کار خفیف نماید، بعد از تأیید دکتور طب، اداره کارکن را به موافقه خودش طور موقت یا دایم بکار خفیف توظیف می نماید.





(۲) مزد و سایر حقوق کارکن مندرج فقره (۱) این ماده مطابق آخرین مزد بست، رتبه یا درجه و سایر حقوق کار قبلی اش اجراء می گردد.

فراهم سازی شرایط کار برای معلولین

ماده یکصد و هفدهم:

(۱) اداره مکلف است، برای معلولین ناشی از کاربرد از تثبیت معلولیت، مطابق توانائی کاری اش شرایط و زمینه کار را فراهم سازد.

(۲) مزد و سایر حقوق معلول مرتبط به کار از آخرین مزد بست، رتبه یا درجه قبل از معلولیت، کمتر بوده نمی تواند.

تشخیص حوادث ناگوار در عرصه کار

ماده یکصد و هجدهم:

(۱) مسؤول اداره مکلف است، حوادث ناگوار در عرصه کار و تولید را طور همه جانبه و به موقع بررسی، ارزیابی و عوامل آنرا تحلیل و تشخیص نموده، طی سه روز محضر آن را ترتیب و یک، یک نقل آنرا به کارکن و وزارت کار و امور اجتماعی تسلیم نماید.

(۲) هرگاه اداره از ترتیب محضر امتناع یا متضرر به ترتیب محضر قناعت نداشته باشد، متضرر می تواند به وزارت کار و امور اجتماعی شکایت نماید.

وزارت کار و امور اجتماعی در رابطه به شکایت متضرر مطابق احکام قانون تصمیم اتخاذ می نماید.

(۳) اداره مکلف به جبران خساره ضرر صحت ناشی از کار می باشد.

فهرست امراض حرفوی

ماده یکصد و نوزدهم:

(۱) فهرست امراض حرفوی مرتبط به کار، توسط وزارت صحت عامه به همکاری وزارت کار و امور اجتماعی و ادارات ذیربط ترتیب و تثبیت می گردد.

(۲) طرز تثبیت، اندازه و ترتیب جبران خساره معلولیت یا ضرر صحتی مرتبط به کار، مسؤولیت نقض کنندگان تخنیک ایمنی و قواعد حفظ الصحة محیط کار مندرج این قانون توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.



فصل

۱۱

کار زنان و نوجوانان

موارد عدم استخدام زنان و نوجوانان

ماده یکصد و بیستم:

استخدام زنان و نوجوانان بکارهای فزیکى ثقیل، مضر صحت و زیرزمینی جواز ندارد.

فهرست این کارها از طرف وزارت های صحت عامه و کار و امور اجتماعی و اداره مربوط تثبیت و تصویب می گردد.

عدم کار شبانه زن و نوجوان

ماده یکصد و بیست و یکم:

اداره نمی تواند زن و نوجوان را به اجرای کار شبانه توظیف نماید.

توظیف زن و مادر دارای طفل شیر خوار در شفاخانه ها، کلینیک های صحتی و در صورت موافقه او در وظایف و

کارهایی که ضرورت مبرم محسوس باشد، به طور نوبتی و طبق جدول از این حکم مستثنی است.

عدم اضافه کاری زن و نوجوان

ماده یکصد و بیست و دوم:

(۱) اداره نمی تواند زن حامله، مادر دارای طفل کمتر از دو سال و کارکن نوجوان رابه اضافه کاری، و مسافرت به

منظور انجام کار رسمی توظیف نماید.

(۲) توظیف زن دارای طفل بیشتر از دو سال به اجرای اضافه کاری و انجام مسافرت به منظور کار رسمی بدون موافقه

قبلی وی جواز ندارد.





توظيف زن در دوران حاملگی

ماده یکصد و بیست و سوم:

زن در دوران حاملگی مطابق تصدیق طبیب یا شفاخانه، به کار خفیف با حفظ مزد و سایر حقوق وظیفه اصلی توظيف می گردد.

وقت اضافی برای مادران دارای طفل شیر خوار

ماده یکصد و بیست و چهارم:

(۱) برای مادران دارای طفل شیر خوار بر علاوه وقفه صرف غذا، وقت اضافی که کمتر از (۳۰) دقیقه نباشد، بعد هر سه ساعت بخاطر شیر دادن طفل در اتاق کودک محل کار داده می شود، وقفه های مذکور شامل وقت کار رسمی می باشد.

(۲) وقفه مندرج فقره (۱) این ماده با نظر داشت خصوصیت کار در اداره، توسط لوایح نظم داخلی مربوط، تنظیم می گردد.

عدم امتناع از پذیرش زن بکار

ماده یکصد و بیست و پنجم:

امتناع از پذیرش زن به کار یا تقلیل مزد به دلایل حاملگی یا شیردادن طفل ممنوع می باشد.

ایجاد کودکان ها

ماده یکصد و بیست و ششم:

(۱) اداره مکلف است، جهت مواظبت و مراقبت اطفال کارکنان مربوط، در محوطه اداره، شیرخوارگاه و کودکانستان را ایجاد نماید.

(۲) مواظبت و مراقبت اطفال، شرایط پذیرش، آموزش و پرورش در کودکانستان ها و شیرخوارگاه ها طبق سند تقنینی مربوط، تنظیم می شود.

مشخصه کارکن نوجوان

ماده یکصد و بیست و هفتم:

(۱) کارکن نوجوان به کارکنی گفته می شود که سن (۱۴) سالگی را تکمیل و (۱۸) سالگی را تکمیل نکرده باشد.

(۲) اداره مکلف است، قبل از استخدام، کارکن نوجوان را از طریق مراکز صحتی تحت معاینات قرارداده و نتایج آن را ضم دفتر سوانح کارکن نماید.

معاینات صحتی کارکن نوجوان حداقل سال یک بار از طریق و به مصرف اداره صورت می گیرد.



معاینات صحی کارکن نو جوان

ماده یکصد و بیست و هشتم:

اداره مکلف است، طبق نظر مراجع صحی، توانایی فزیک و چگونگی حالت صحی نوجوان را تشخیص و تثبیت نموده، شغل ووظیفه وی را تعیین نماید.

مزد نوجوان

ماده یکصد و بیست و نهم:

(۱) مزد نوجوان مساوی بامزد کارکنان هجده ساله مکمل و بالاتر از آن با رعایت درجه بدون نظرداشت تقلیل وقت کار مندرج ماده سی و یکم این قانون پرداخته می شود.

(۲) مزد فی واحد کار کارکنی که سن او کمتر از هجده سال بوده، با کارکنی که سن او هجده سال مکمل یا بالاتر از آن باشد، مساوی است.

(۳) تفاوت وقت تقلیل یافته کارکن دارای سن کمتر از هجده سال که به شکل کارمزد کار می کند به اساس درجه اصلی وی پرداخته می شود.

معیار تولید کار کارکن نوجوان

ماده یکصد و سی ام:

(۱) معیار تولید کارکن نوجوان به اساس معیار تولید کارکن هجده ساله مکمل متناسب با تقلیل وقت کارمندرج ماده سی و یکم این قانون تنظیم می گردد.

(۲) اداره می تواند معیار تولید کارکن نوجوان جدید التقرر را که بعد از ختم دوره آموزشی بکار استخدام می شود، موقتاً کمتر از معیار معینه، تعیین نماید.





فصل

۱۲

اختلافات ناشی از کار

مقدمات رفع اختلافات ناشی از کار

ماده یکصد و سی و یکم:

(۱) اختلافات ناشی از کار میان اداره و کارکن یا کارآموز براساس احکام این قانون و مقرره های مربوط و قراردادهای

کار، از طریق تفاهم مستقیم میان اداره و کارکن یا کارآموز رفع شده می تواند.

(۲) هرگاه اختلاف ناشی از کار توسط اداره و کارکن یا کارآموز رفع شده نتواند، موضوع در مرحله اول از طریق

کمیسیون حل اختلافات اداره، در مرحله دوم از طریق کمیسیون عالی حل اختلافات کار، مرفوع و در غیر آن از طرف

محکمه ذیصلاح حل و فصل می گردد.

انفصال غیر قانونی کارکن

ماده یکصد و سی و دوم:

هرگاه کارکن به شکل غیرقانونی از کار منفصل و بعد از تصامیم کمیسیون های حل اختلافات و یا فیصله محکمه

مربوط، به کار قبلی تعیین گردد، مزد و سایر حقوق دوره انفصال به اساس اوسط مزد و سایر حقوق شش ماه اخیر قبل از

انفصال، برایش پرداخته می شود.



وضع سند تقنینی حل اختلافات

ماده یکصد و سی و سوم:

امور مربوط به ایجاد و ترکیب کمیسیون های حل اختلافات کار و طرز رسیدگی به اختلافات ناشی از کار، طبق سند

تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.





فصل ۱۳

تأمینات اجتماعی

انواع تأمینات اجتماعی

ماده یکصد و سی و چهارم:

(۱) کارکنان و در بعضی حالات اعضای فامیل آنها طبق اسناد تقنینی مربوط، از تأمینات اجتماعی ذیل مستفید می

شوند:

۱- ماکول

۲- وسایط نقلیه جهت حمل و نقل

۳- مساعدت در تدارک سرپناه

۴- استفاده از عرضه خدمات صحی

۵- مساعدت مالی حین تقاعد، معادل (۱۰) ماهه مزد با اجزا و ضمایم به اساس آخرین معاش ماهوار

۶- مساعدت در دوران ولادت

۷- مساعدت مالی (اکرامیه) به فامیل کارکن متوفی به منظور تکفین و تدفین، معادل (۱۰) ماهه مزد با اجزا و ضمایم

به اساس آخرین معاش ماهوار.

۸- حقوق تقاعد بنابر کبر سن، اكمال دوره کار، مریضی، معلولیت، و سایر حالاتی که در اسناد تقنینی مربوط پیش بینی

می گردد.



(۲) پول مساعدت مندرج اجزای (۷-۱) این ماده از وجوه اداره و حقوق تقاعد مندرج جزء (۸) این ماده از خزینه تقاعد پرداخته می شود.

(۳) خدمات طبی و یا حقوق معادل آن به کارکن و یا خانواده وی، مطابق امکانات مالی اداره، عرضه و تأمین می گردد.

تحقق تأمینات اجتماعی

ماده یکصد و سی و پنجم:

(۱) تأمینات اجتماعی با سهم گیری مالی اداره و کارکنان تحقق می یابد.

(۲) سطح تأمینات اجتماعی کارکنان، متناسب بار شد و انکشاف اقتصاد ملی ارتقاء می یابد.

مراکز تأمینات اجتماعی

ماده یکصد و سی و هشتم:

طرز ایجاد، تأمین، تجهیز و نحوه اجراءات مراکز تأمینات اجتماعی توسط سند تقنینی مربوط تنظیم می شود.

مساعدت مالی به کارکن غیر مستعد به کار

ماده یکصد و سی و هفتم:

مساعدت مالی به کارکن غیر مستعد به کار به صورت موقت الی مستعدشدن وی به کار و یا متقاعد نسبت معلولیت،

معادل مزد ماهوار و سایر حقوق و امتیازات حالت اصلی وی از طرف اداره صورت می گیرد.

شرایط تقاعد

ماده یکصد و سی و هشتم:

(۱) کارکن بعد از تکمیل سن شصت و پنج سالگی متقاعد می گردد. در صورت ضرورت مبرم، اداره به موافقه کارکنی

که توانائی کار را داشته باشد، دوره کار آنها تا (۵) سال دیگر تمدید شده می تواند. تمدید دوره کار حاوی تمام حقوق و

وجایب کارکن می باشد.

(۲) اداره تمدید دوره کار کارکن مندرج فقره (۱) این ماده را قبل از سوق به تقاعد همه ساله مطالبه و منظوری حاصل

می نماید.

(۳) دوره کار بالفعل کارکن، چهل سال بوده مستحق آخرین مزد بست، رتبه یا درجه شناخته می شوند.

(۴) سن کارکن حین تقاعده ملاحظه دفتر سوانح تثبیت می شود.

(۵) تقاعد و تمدید دوره کار اعضای کادر علمی ادارات دولتی، مؤسسات تحصیلی و علمی - تحقیقاتی و کارکنان امور

دینی، توسط اسناد تقنینی خاص، تنظیم می گردد.





معیار تقاعد کار ثقیل

ماده یکصد و سی و نهم:

(۱) دوره کار کارکن در برابر هر پنج سال کار ثقیل یک سال کمتر و در برابر هر پنج سال اشتغال در کارهای زیرزمینی یا کار با شرایط مضر صحت دو سال کمتر از معیار مندرج فقره (۳) ماده یکصد و سی و هشتم این قانون محاسبه می گردد.

(۲) معیارها و قواعد کار ثقیل و مضر صحت از طرف وزارت های کار و امور اجتماعی و صحت عامه به همکاری ادارات ذیربط و کار فرمایان تشخیص و تثبیت می گردد.

مطالبه تقاعد

ماده یکصد و چهل و یکم:

کارکن حق دارد قبل از رسیدن به سن اجباری تقاعد، تقاعد خود را مطالبه نماید.

حقوق تقاعد معلولیت یا فوت

ماده یکصد و چهل و یکم:

حقوق تقاعد بالائر معلولیت یا فوت مرتبط به کار و مریضی حرفوی یا فوت ناشی از آن بااساس تصدیق کمیسیون صحتی تثبیت معلولیت، بدون نظرداشت دوره خدمت، معادل صد فی صد مزد آخرین رتبه یا درجه قبل از تقاعد قابل اجراء می باشد.

تقاعد به اساس حکم محکمه

ماده یکصد و چهل و دوم:

(۱) هرگاه کارکن به حکم قطعی محکمه ذیصلاح به مدت کمتر از (۲) سال حبس محکوم به جزا شده باشد، می تواند تقاعد خود را مطالبه نماید.

(۲) کارکنی که به اثر حکم قطعی محکمه ذیصلاح به مدت (۲) سال حبس یا بیشتر از آن محکوم به جزا گردد، به تقاعد سوق می گردد.

(۳) تقرر کارکن مندرج فقره های (۲۰۱) این ماده بعد از رهایی، مطابق احکام قانون به موافقه اداره صورت گرفته می تواند.



انتخاب به حقوق تقاعد چند جهت

ماده یکصد و چهل و سوم:

(۱) هرگاه کارکن از چند جهت مستحق چند نوع حقوق تقاعد شناخته شود، اجرای حقوق تقاعد به انتخاب وی صرف از

یک نوع آن صورت می گیرد.

(۲) بازماندگان تحت تکفل متقاعد که از چند جهت مستحق حقوق تقاعد باشند، از کلیه حقوق مذکور مستفید می

گردند.

افزودی حقوق تقاعد

ماده یکصد و چهل و چهارم:

(۱) حقوق تقاعد متقاعدین و حقوق بازماندگان متقاعدین متوفی، متناسب افزایشی های عمومی مزد (معاش) افزود می

گردد.

(۲) افزایشی عمومی مزد، شامل حال متقاعدین بخش یا صنف مربوط می گردد.

(۳) اداره مکلف است، فی صدی های تقاعد مندرج فقره های (۲۰۱) این ماده را ماهوار به حساب بانکی اداره خزینة

تقاعد انتقال و در زمینه وزارت کار و امور اجتماعی را رسماً اطلاع دهد.





فصل

۱۴

احکام متفرقه

شورای عالی کار

ماده یکصد و چهل و پنجم:

(۱) شورای عالی کار عالی ترین مرجع تصمیم گیری در مسائل مربوط به کار می باشد که در وزارت کار و امور

اجتماعی ایجاد می گردد.

(۲) تشکیل، وظایف و صلاحیت های شورای عالی کار توسط سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.

مراقبت و رهنمایی کار

ماده یکصد و چهل و ششم:

(۱) مراقبت و رهنمایی دایمی بر رعایت قوانین مرتبط به کار، قواعد حفاظت و تخنیک ایمنی کار، کارهای ثقیل و مضر

صحت، اوقات کار، مزد و سایر حقوق کارکن، شرایط کار کارکنان، توسط اداره مراقبت و رهنمایی کار وزارت کار و امور

اجتماعی صورت می گیرد.

(۲) امور مربوط به مراقبت و رهنمایی کار در ادارات، توسط سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.

اشتراک کارکنان در اتحادیه کارگری

ماده یکصد و چهل و هفتم:

(۱) اتحادیه های کارکنان و کارفرمایان سازمان های اجتماعی بوده که با اشتراک داوطلبانه اصناف مربوط با رعایت

احکام قانون سازمان های اجتماعی ایجاد می گردد.

(۲) اتحادیه های مندرج فقره (۱) این ماده از جانب دولت یا سازمان های سیاسی تمویل یا سببایدی شده نمی تواند.



(۳) کارکنان حق شمول در اتحادیه های مربوط را دارا می باشند.

سهم گیری کارکنان در مسایل انکشاف و تولید

ماده یکصد و چهل و هشتم:

(۱) کارکن حق دارد در بحث مسایل انکشاف تولید، خدمات اجتماعی، فرهنگی و معیشتی سهم گرفته و جهت بهبود کار، پیشنهادات به اداره ارایه نماید.

(۲) اداره مکلف است، شرایط اشتراک کارکن را در رهبری و انکشاف کار و تولید مهیا و پیشنهادات و انتقادات کارکن را به موقع رسیدگی و از تصامیم اتخاذ شده به وی اطلاع دهد.

(۳) اداره مکلف است، امکانات و شرایط بهتر امور فرهنگی و ورزشی را برای کارکنان فراهم سازد.

برطرفی جمعی یا گروپی کارکنان

ماده یکصد و چهل و نهم:

(۱) ادارات و مؤسسات دولتی، غیردولتی، مختلط و خصوصی نمی توانند بدون استیذان وزارت کار و امور اجتماعی، کارکنان شانرا طور جمعی یا گروپی از کار منفصل یا برطرف نمایند، مگر به حکم قانون.

(۲) در صورت توقف طولانی کار که منجر به مسدود ساختن اداره گردد، اداره مکلف است، سه ماه قبل موضوع را به وزارت کار و امور اجتماعی اطلاع دهد.

اعزام کار گران به خارج کشور

ماده یکصد و پنجاهم:

وزارت کار و امور اجتماعی به منظور دستیابی به عواید مناسب و جلوگیری از بیکاری می تواند کارگران افغانی را طبق سند تقنینی مربوط، به خارج کشور اعزام نماید.

ایجاد دفاتر خصوصی کاریابی

ماده یکصد و پنجاه و یکم:

(۱) ایجاد دفاتر خصوصی کاریابی بعد از موافقه وزارت کار و امور اجتماعی مجاز می باشد.

(۲) مسؤولین دفاتر خصوصی کاریابی مکلف اند، تمام امور کاری شانرا طبق توافقنامه با وزارت کار و امور اجتماعی تنظیم نمایند.

مرجع طرح اسناد تقنینی مرتبط به کار





ماده یکصد و پنجاه و دوم:

وزارت کار و امور اجتماعی به منظور تطبیق بهتر احکام این قانون، مقرره های مندرج آنرا به همکاری ادارات ذیربط

طرح و طی مراحل می نماید.

انفاذ

ماده یکصد و پنجاه و سوم:

این قانون، از تاریخ توشیح نافذ و در جریده رسمی نشر گردد و با انفاذ آن، قانون کار منتشره جریده رسمی شماره (۷۹۰)

مؤرخ ۲۲ رجب المرجب سال ۱۴۲۰ هجری قمری ملغی پنداشته می شود.



رسمي جريده شماره مسلسل ۹۵۱ قانون کارکنان خدمات ملکی فرمان رئيس جمهوري اسلامي افغانستان در مورد انفاذ قانون کارکنان خدمات ملکی

شماره : (۳۲)

تاريخ : ۱۳۸۷/۳/۲۶

ماده اول:

به تاسی از حکم فقره (۱۶) ماده شصت و چهارم و ماده صدم قانون اساسی افغانستان، قانون کارکنان خدمات ملکی راکه به اساس فیصله شماره (۹۰) مؤرخ ۱۳۸۷/۳/۱۴ هیأت مختلط شورای محترم ملی به داخل (۶) فصل و (۳۵) ماده تصویب گردیده، توشیح می دارم.

ماده دوم:

بست های تشکیلاتی کارکنان خدمات ملکی با رعایت احکام مندرج فقره های (۱ و ۲) ماده ششم و ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی، توسط وزارت ها و ادارات ذیربط به اشتراک نماینده ذیصلاح کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی بازنگری، تثبیت و تعدیل گردد.

ماده سوم:

(۱) کارکنانی که قبلاً به اساس رقابت شامل بست های خدمات ملکی گردیده اند، در صورتی که بست های آنها با معیار های وظیفوی بست های مندرج ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی مطابقت داشته باشد، بدون رقابت، قدم اول بست های متذکره را احراز می نمایند.

(۲) هرگاه کارکنان مندرج فقره (۱) این ماده معیارهای وظیفوی بست های مندرج ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی را تکمیل کرده نتوانند، بست های آن ها جهت رقابت، مجدداً به اعلان گذاشته شود.

(۳) کارکنان مندرج فقره های (۱ و ۲) این ماده الی تطبیق حکم مندرج ماده پنجم این فرمان از معاش اضافی موقت مستفید می گردند.

ماده چهارم:

کارکنان خدمات ملکی که تا کنون شامل پروگرام اصلاحات اداری نشده اند، احکام مندرج قانون جدید کار منتشره جریده شماره (۹۱۴) سال ۱۳۸۵ و قانون مأمورین دولت منتشره جریده رسمی شماره (۷۹۰) سال ۱۴۲۰ هـ در مورد آنها کمافی السابق قابلیت تطبیق می باشد.





ماده پنجم:

(۱) تعدیل و تنظیم رتب و معاشات مندرج احکام قانون کارکنان خدمات ملکی در وزارت ها و ادارات مستقل دولتی در خلال مدت چهار سال طور مرحله وار تطبیق گردد.

ماده ششم:

(۲) کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی مؤظف است که تعیین حق اولیت وزارت ها و ادارات را در پروسه تطبیق سیستم جدید رتب و معاشات با درنظرداشت اصل حاکمیت قانون، تأمین امنیت، رشد اقتصادی و کاهش فقر، ارتقا ظرفیت بشری، عرضه خدمات عامه حیاتی، متعهد بودن به تطبیق پروسه اصلاحات و محو فساد، طبق طرزالعمل جداگانه تنظیم و عملی نماید.

این فرمان از تاریخ توشیح نافذ همراه با فیصله شورای ملی در جریده رسمی نشرگردد.

حامد کرزی

رئیس جمهوری اسلامی افغانستان

شورای ملی افغانستان

ولسی جرگه

مصوبه شورای ملی در مورد قانون کارکنان خدمات ملکی

شماره: (۹۰)

تاریخ: ۱۳۸۷/۳/۱۴

مطابق حکم ماده صدم قانون اساسی، هیئت مختلط شورای ملی (مرکب از پنج - پنج عضو از هر جرگه) طرح قانون

کارکنان خدمات ملکی را به تاریخ ۱۳۸۷/۳/۱۴ در (۶) فصل و (۳۵) ماده به تصویب رسانید.

مولوی عطاالله "لودین"

رئیس هیئت مختلط

نجیبه حسینی

معاون هیئت مختلط

عضو مشرانو جرگه



فصل



قانون کارکنان خدمات ملکی

احکام عمومي

مبني

ماده اول:

این قانون به تاسی از حکم فقره (۴) ماده پنجاهم قانون اساسی افغانستان به منظور استخدام اشخاص واجد اهلیت در ادارات خدمات ملکی و تنظیم مناسبات آن ها با اداره وضع گردیده است.

اهداف

ماده دوم:

اهداف این قانون عبارت اند از:

- ۱- تحقق اصلاحات در سیستم ادارات دولتی غرض بهبود عرضه خدمات.
- ۲- استخدام کارکنان خدمات ملکی براساس اهلیت و شایستگی، بدون تبعیض و طور شفاف از طریق رقابت آزاد.
- ۳- تنظیم حقوق و مکلفیت های کارکنان خدمات ملکی و امور ذاتی آنها.
- ۴- انکشاف مهارت ها و حفظ مأمورین مجرب خدمات ملکی و استخدام کاندیدان مسلکی و ماهر در ادارات دولتی.
- ۵- ایجاد اداره سالم، مسلکی، حسابه، بی طرف و فارغ از فساد و دخالت سیاسی به منظور آرایه خدمات مؤثر به مردم.





اصطلاحات

ماده سوم:

اصطلاحات آتی در این قانون مفاهیم ذیل را افاده می نماید:

- ۱- خدمات ملکی: فعالیت های اجرایی و اداری دولت است که توسط کارکنان خدمات ملکی عرضه می گردد.
- ۲- کارکنان خدمات ملکی: مشتمل است بر مأمور و کارکن قراردادی خدمات ملکی.
- ۳- مأمور خدمات ملکی: شخصی است که با رعایت احکام این قانون به منظور آرایه خدمات طور دایمی در اداره دولتی استخدام می گردد.
- ۴- کارکن قراردادی خدمات ملکی: مشتمل است بر کارکن حرفه و خدماتی که با رعایت احکام این قانون به منظور آرایه خدمات در اداره دولتی استخدام می گردد.
- ۵- بست: بخشی از تشکیل است که به اساس آن کارکن وظیفه محوله را انجام می دهد.
- ۶- قدم: جزء بست است که به موجب آن کارکنان خدمات ملکی بعد از ارزیابی مؤفقا نه اجراءات سالانه در داخل عین بست، به قدم (مزد) بالاتر ارتقاء می نمایند.
- ۷- لایحه وظایف: سند رسمی اداره است که اهداف، وظایف، مسؤولیت ها و ایجابات بست، در آن مشخص می گردد.
- ۸- پلان کار: برنامه ریزی فعالیت های کارکنان خدمات ملکی است که به اساس لایحه وظایف جهت حصول دست آورد های متوقعه تنظیم می گردد.

ساحه تطبیق

ماده چهارم:

احکام این قانون در مورد کارکنان خدمات ملکی وزارت ها، اداره لوی خاارنوالی، ریاست های عمومی مستقل، کمیسیون های مستقل، تصدی های دولتی، ادارات امور مجلسین شورای ملی و آمریت اداری قوه قضائیه، قابل تطبیق می باشد.

منسوبین نظامی وزارت ها، منسوبین نظامی ریاست های عمومی مستقل، قضات و استادان از این حکم مستثنی اند.

نام اختصاری

ماده پنجم:

مأمور خدمات ملکی منبعا در این قانون به نام مأمور و کارکن قراردادی خدمات ملکی بنام کارکن قراردادی یاد می شوند.



بست هاي خدمات ملكي

ماده ششم:

(۱) خدمات ملكى داراى هشت بست و هر بست دراى پنج قدم مى باشد.

(۲) بست ها و قدم هاى مأمورين و كاركن قراردادى و اندازه مزد طبق جدول ضميمه شماره (۱) اين قانون تنظيم مى گردد.

اندازه مزد بست ها و قدم هاى مأمورين و كاركنان خدمات ملكى مطابق به فقره (۴) ماده (۲۰) اين قانون، تعيين مى گردد.

(۳) بست ها و قدم هاى معلمين، استادان و مدرسین مكاتب، مدارس و مؤسسات تربيه معلم، مكاتب تخنيكى _ مسلکی و سواد حياى و اعضاى مسلکی ادارات نصاب تعليمى و مركز ساينس و اعضاى نظارت تعليمى (سوپروايزران) وزارت معارف بانظرداشت سند تحصيلى مربوط، طبق ضميمه شماره (۲) اين قانون تنظيم مى گردد.





فصل

۲

شرایط استخدام

شرایط استخدام مأمور

ماده هفتم:

(۱) شخصی به صفت مأمور در اداره خدمات ملکی استخدام می شود که واجد شرایط ذیل باشد:

۱- تابعیت افغانستان را داشته باشد.

۲- سن وی از هجده سال کمتر و از شصت و چهار سال بیشتر نباشد.

۳- تصدیق صحتی از مراجع ذیصلاح وزارت صحت عامه را داشته باشد.

۴- سند فراغت بکلوریا یا بالاتر آنرا از مؤسسات رسمی تعلیمی داخل یا خارج کشور داشته باشد.

۵- به حکم قطعی و نهائی محکمه ذیصلاح، به جرم جنایت محکوم نگردیده باشد.

(۲) اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی، اکادمی علوم، لوی خرنوالی و انستیتوت امور قانونگذاری و تحقیقات

علمی _ حقوقی وزارت عدلیه و اعضای مسلکی وزارت معارف، علاوه برداشتن شرایط مندرج اجزای (۱، ۲، ۳ و ۵)

فقره (۱) این ماده تابع اسناد تقنینی مربوط، نیز می باشند.

(۳) مأمورینی که دارای تحصیلات پائینتر از صنف دوازدهم بوده و قبل از انفاذ قانون کارکنان خدمات ملکی، به صفت

مأمور در وزارت ها و ادارات دولتی تقرر حاصل نموده اند، حین تطبیق برنامه اصلاحات اداری در صورتی که سایر معیار



های بست های مندرج ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی را تکمیل نموده باشند، می توانند بدون در نظر داشت درجه تحصیل، بست های ادارات خدمات ملکی را به اساس رقابت آزاد احراز نمایند.

(۴) شخصی به صفت کارکن قراردادی در ادارات خدمات ملکی استخدام می شود که واجد شرایط مندرج اجزای (۵،۳،۲،۱) فقره (۱) این ماده باشد.

مشاغل کارکنان قراردادی، در سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.

(۵) شخص به وظیفه ای که امر مستقیم، از اقارب درجه اول وی باشد، مقرر شده نمی تواند. اقارب درجه اول به این منظور عبارت از پدر، مادر، اولاد، زوج، زوجه، برادر و خواهر، می باشد.

معیار استخدام بست

ماده هشتم:

(۱) شخصی در بست اول خدمات ملکی (ریاست عمومی) استخدام می شود که علاوه بر شرایط مندرج فقره (۱) ماده هفتم این قانون، واجد معیار های ذیل نیز باشد:

۱- داشتن سند تحصیلی حداقل لیسانس.

۲- داشتن تجربه کاری حد اقل چهار سال مرتبط به وظیفه.

۳- قابلیت طرح و تعیین خط مشی (پالیسی) های اداره مربوط.

۴- توانایی رهبری و کنترل اداره.

۵- داشتن اهلیت و شایستگی.

۶- داشتن حسن سیرت و شهرت نیک.

(۲) شخصی در بست دوم خدمات ملکی (ریاست) استخدام می شود که علاوه بر شرایط مندرج فقره (۱) ماده هفتم این قانون واجد معیار های ذیل نیز باشد:

۱- داشتن سند تحصیلی حداقل لیسانس.

۲- داشتن تجربه کاری حداقل سه سال مرتبط به وظیفه.

۳- قابلیت ارائه مشوره در طرح خط مشی (پالیسی) اداره مربوط.

۴- توانایی رهبری و کنترل اداره.

۵- داشتن اهلیت و شایستگی.





۶- داشتن حسن سیرت و شهرت نیک.

(۳) شخصی در بست سوم خدمات ملکی (آمریت) استخدام می شود که علاوه بر شرایط مندرج فقره (۱) ماده هفتم این قانون واجد معیار های ذیل نیز باشد:

۱- داشتن سند تحصیلی حداقل فوق بکلوریا.

۲- داشتن تجربه کاری حداقل دو سال مرتبط به وظیفه.

۳- قابلیت تطبیق خط مشی (پالیسی) اداره مربوط.

۴- توانائی رهنمائی و کنترل اداره مربوط.

۵- داشتن اهلیت و شایستگی.

۶- داشتن حسن سیرت و شهرت نیک.

(۴) شخصی در بست چهارم خدمات ملکی (مدیریت عمومی) استخدام می شود که علاوه بر شرایط مندرج فقره (۱) ماده هفتم این قانون واجد معیار های ذیل نیز باشد:

۱- داشتن سند تحصیلی حداقل فوق بکلوریا.

۲- داشتن تجربه کاری حداقل یک سال مرتبط به وظیفه.

۳- حایز سند دوکتورا و ماستری از این حکم مستثنی است.

۴- قابلیت تطبیق خط مشی (پالیسی) اداره مربوط.

۵- داشتن اهلیت و شایستگی.

۶- داشتن حسن سیرت و شهرت نیک.

(۵) شخصی در بست پنجم خدمات ملکی (مدیریت) استخدام می شود که علاوه بر شرایط مندرج فقره (۱) ماده هفتم این قانون، واجد معیار های ذیل نیز باشد:

۱- داشتن اهلیت و شایستگی.

۲- داشتن حسن سیرت و شهرت نیک.

(۶) شخصی در بست ششم خدمات ملکی (مأموریت) استخدام می شود که دارای شرایط مندرج فقره (۱) ماده هفتم این قانون باشد.



(۷) شخصی در بست هفتم خدمات ملکی استخدام می شود که علاوه بر شرایط مندرج فقره (۴) ماده هفتم این قانون واجد معیار های ذیل نیز باشد:

۱- داشتن سند فراغت از مراکز آموزش فنی و حرفوی یا مهارت و تجربه کاری.

۲- توانائی انجام وظایف مطابق فن یا حرفه مربوط.

(۸) شخصی در بست هشتم خدمات ملکی استخدام می شود که واجد شرایط مندرج فقره (۴) ماده هفتم این قانون باشد .

استخدام مأمور جدید التقرر

ماده نهم :

(۱) شخص حایز سند بکلوریا واجد شرایط این قانون در قدم اول و مافوق بکلوریا در قدم دوم بست ششم، لیسانس در قدم اول بست پنجم، ماستر در قدم اول و دوکتورا در قدم دوم بست چهارم ادارات خدمات ملکی مقرر شده می تواند.

(۲) شخص حایز سند لیسانس در قدم دوم بست چهارم، ماستر در قدم سوم بست چهارم و دوکتورا در قدم سوم بست سوم مؤسسات تحصیلات عالی وزارت تحصیلات عالی مقرر شده می تواند.

مقرري کارکنان

ماده دهم:

(۱) شخص واجد شرایط مندرج این قانون در صورت موجودیت بست خالی به اساس اهلیت و مهارت مسلکی (تحصیل، تجربه و سایر مواصفات وظیفوی) در قدم اول بست های مندرج فقره های (۱۱الی۶) ماده هشتم این قانون از طریق رقابت آزاد تشخیص و کارکنان قرار دادی در قدم اول بست های مندرج فقره های (۷و۸) ماده مذکور انتخاب و مقرر می گردند.

(۲) هیچ گونه تبعیض در استخدام مأمورو کارکن قراردادی بر اساس جنسیت، قومیت، مذهب و معلولیت جسمانی مجاز نمی باشد.

(۳) منظوری تقرر مأمور مندرج فقره (۱) این ماده توسط مقامات ذیل صورت می گیرد:

۱- مأمورین بست های اول و دوم، به تشخیص و انتخاب بورد تعیینات خدمات ملکی و نماینده با صلاحیت اداره

مربوط، پیشنهاد رئیس کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی و منظوری رئیس جمهور.

۲- مأمورین بست های سوم، چهارم و پنجم در مرکز و ولایات و مأمورین بست ششم در مرکز، به تشخیص و

پیشنهاد کمیته های تعیینات وزارت ها و ادارات مستقل دولتی و منظوری وزیر یا رئیس عمومی اداره مستقل.





۳- مأمورین بست ششم در ولایت به تشخیص و پیشنهاد کمیته تعیینات ولایتی و منظوری والی ولایت مربوط.

۴- مقرری کارکنان قراردادی بست های هفتم و هشتم در مرکز به تشخیص و پیشنهاد کمیته های تعیینات وزارت ها و ادارات مستقل دولتی و منظوری وزیر یا رئیس عمومی اداره مستقل و در ولایات و ولسوالی ها به تشخیص و پیشنهاد کمیته های تعیینات ولایتی یا ولسوالی و منظوری والی یا ولسوال مربوط.

نظارت

ماده یازدهم:

(۱) نظارت از مراحل تشخیص، انتخاب و پیشنهاد مندرج جزء (۱) فقره (۳) ماده دهم این قانون از طرف رئیس کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی صورت می گیرد.

(۲) نظارت از مراحل تشخیص و پیشنهاد کمیته های مندرج اجزای (۲ و ۳) فقره (۳) ماده دهم این قانون، در مرکز از طرف نماینده ذیصلاح بورد تعیینات خدمات ملکی و در ولایات و ولسوالی ها توسط نماینده دفتر ساحوی کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی صورت می گیرد.

(۳) طرز نظارت از مراحل تشخیص، انتخاب و پیشنهاد تقرر مأمورین و کارکنان قراردادی طبق طرزالعمل جداگانه تنظیم می گردد.



فصل

۳

وظایف و مکلفیت ها

وظایف

ماده دوازدهم:

مأمور و کارکن قراردادی، وظایف محوله را طبق لایحه وظایف و پلان کار و به اساس احکام قوانین و مقرره های مربوط، انجام می دهند.

مکلفیت ها

ماده سیزدهم:

مأمور و کارکن قراردادی، در اجرای وظیفه دارای مکلفیت های ذیل می باشند:

- ۱- رعایت اصل بی طرفی در اجرای امور محوله.
- ۲- رعایت سلسله مراتب اداری و اطاعت از آمر.
- ۳- حفظ اسرار وظیفوی، مطابق احکام قانون.
- ۴- حفظ وقار و حیثیت اداره.
- ۵- برخورد نیک با همکاران و مراجعین.
- ۶- حفظ و نگهداری دارایی عامه در اداره مربوط.
- ۷- استفاده معقول از وسایل و تجهیزات کار در امور مربوط به اداره.
- ۸- عدم اشتراک و دخالت در مناقصات، مزایدات و یا لیلام ایکه به اجرای آن مؤظف است، به نفع خود یا شخص دیگر.





- ۹- اجتناب از هر نوع عملی که موجب ایجاد وقفه در امور اداره گردد.
- ۱۰- عدم سوء استفاده از امکانات و معلومات اداره به نفع خود یا دیگران.
- ۱۱- اجتناب از غفلت و سهل انگاری در اجرای وظیفه محوله.
- ۱۲- تعقیب پروگرام های تربیوی به منظور رشد و انکشاف مهارت های مسلکی که از طرف اداره تنظیم می گردد.
- ۱۳- عدم استفاده از صلاحیت های وظیفوی غرض اجرای امور شخصی.
- ۱۴- عدم استفاده از ساعات رسمی در امور شخصی.
- ۱۵- اجتناب از سایر اعمالی که اداره را متضرر نماید.
- ۱۶- اجتناب از ارتکاب جرایم رشوت، اختلاس و سایر انواع فساد اداری.

مسئولیت ها

ماده چهاردهم:

- (۱) مأمور و کارکن قراردادی از وظیفه یا صلاحیتی که مطابق قانون به وی محول یا تفویض می گردد، مسئولیت دارد.
- (۲) هرگاه مأمور یا کارکن قراردادی، امر آمر را خلاف قانون یا مقررات تشخیص دهد، مکلف است موضوع را بطور کتبی به اطلاع آمر برساند. در صورتی که آمر بعد از اطلاع، اجرای امر خود را کتباتاً تأکید نماید، مأمور یا کارکن قراردادی به اجرای آن مکلف نیست.

موقف مأمور و کارکن قرار دادي

ماده پانزدهم:

- (۱) مأمور و کارکن قراردادی، در جریان مدت خدمت به یکی از موقف های ذیل قرار می گیرد:

۱- موقف اصلی.

۲- موقف خدمتی.

۳- موقف تحصیلی (برای مأمور).

۴- موقف خدمت عسکری.

۵- موقف انفصال موقت.

- (۲) شرایط و حالات موقف های مندرج فقره (۱) این ماده در مقرره امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی تنظیم می گردد.

ارزیابی اجراءات مأمورین



ماده شانزدهم:

(۱) مأمور براساس لایحه وظایف، پلان کار و راپور اجراءات سالانه مورد ارزیابی قرار می گیرد.

(۲) هرگاه مأمور در نتیجه ارزیابی اجراءات سالانه معیار های معینه را تکمیل نماید، به قدم (مزد) بالاتر در داخل بست، ارتقاء می نماید.

(۳) هرگاه مأمور در نتیجه ارزیابی اجراءات سالانه معیار های معینه را تکمیل کرده نتواند، در مورد حسب احوال اجراءات ذیل صورت می گیرد:

۱- معرفی به پروگرام های ارتقای ظرفیت، جهت فراگیری مهارت های لازم.

۲- ادامه کار وی در بست قبلی بدون ارتقاء مزد و قدم.

(۴) مأموری که بست وی لغو، تعدیل یا به اعلان سپرده می شود، در حالت انتظار با مزد قرار می گیرد. اداره می تواند مأمور منتظر با مزد را طبق احکام ماده هفتاد و دوم قانون کار به وظایف دیگری توظیف نماید.

(۵) فورم ارزیابی اجراءات سالانه مأمور، ضمیمه شماره (۳) این قانون می باشد.

(۶) مأموری که به نتیجه ارزیابی قناعت نداشته باشد، می تواند به مراجع ذیصلاح شکایت نماید.

(۷) کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی در صورت موجودیت دلایل مؤجه ، می تواند طرح تعدیل فورم ارزیابی اجراءات سالانه مندرج فقره (۵) این ماده را جهت تصویب به شورای وزیران ارایه نماید.

فورمه ارزیابی بعد از تصویب شورای وزیران ملر اعتبار می باشد.

(۸) کارکن قراردادی، به اساس لایحه وظایف، پلان کار و راپور اجراءات سالانه، مورد ارزیابی قرار می گیرد. ارزیابی کارکن قراردادی طبق فورمی که از طرف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی ترتیب می گردد، صورت

می گیرد





فصل

۴

حقوق و امتیازات

حقوق و امتیازات

ماده هفدهم:

مأمور و کارکن قراردادی دارای حقوق و امتیازات ذیل می باشند:

۱- عقد قرارداد دائمی مأموریت مطابق احکام این قانون.

۲- دریافت لایحه وظایف بست مربوط.

۳- دریافت مزد با اجزاء و ضمایم آن مطابق احکام قانون کار و متناسب با بودجه اداره مربوط.

۴- احراز بست و ارتقای قدم (مزد).

۵- استفاده از حق رخصتی.

۶- دریافت حقوق تقاعد.

۷- حق تأمین رفاه و صحت مطابق احکام مندرج مواد (۱۱۳ الی ۱۱۷ و ۱۱۹) قانون کار.

۸- حق شکایت از عدم مصونیت از هر نوع تبعیض به اساس جنسیت، قومیت، موقف اجتماعی، مذهبی، سیاسی و

حالت مدنی، از جانب آمرین و همکاران در محل کار.

۹- حق آموزش داخل خدمت.

۱۰- حق تأمینات اجتماعی طبق احکام مندرج مواد (۱۳۴ الی ۱۴۴) قانون کار.



استعفاء

ماده هجدهم:

(۱) مأمور می تواند از وظیفه استعفاء کند.

(۲) شرایط، طرز درخواست، اجراء و رفع استعفاء طبق سند تقنینی مربوط تنظیم می گردد.

مصونیت

ماده نوزدهم:

(۱) مأمور و کارکن قراردادی، حین اجرای وظیفه دارای مصونیت های ذیل می باشند:

۱- عدم محرومیت از حق کار بدون مجوز قانونی.

۲- حفظ کرامت انسانی، تأمین مصونیت از آزار و اذیت جسمانی، اخلاقی و روانی.

۳- تأمین محیط مناسب و مصون کار.

(۲) شرایط و طرز استفاده از مصونیت های مندرج فقره (۱) این ماده توسط سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.

مزد

ماده بیستم:

(۱) مأمور و کارکن قراردادی از تاریخ منظوری تقرر، مستحق مزد با اجزا و ضمایم آن می باشند.

(۲) امتیاز مادی ناشی از کادر علمی و فنی جزء مزد مأمور بوده، اندازه و نحوه پرداخت آن توسط سند تقنینی جدا گانه،

تنظیم می گردد.

(۳) اندازه مزد بست ها و قدم های مأمور و کارکن قراردادی طبق ضمیمه شماره (۱) این قانون، تعیین می گردد.

(۴) حکومت به منظور ارتقای سطح زندگی و تأمین معیشت مأمورین و کارکنان قراردادی در تعیین اندازه مزد مندرج

فقره (۳) این ماده با در نظر داشت رشد اقتصادی و توان مالی دولت، عندالموقع تجدید نظر می نماید.

اضافه کاری

ماده بیست و یکم:

کاری که خارج از وقت عادی کار صورت می گیرد، اضافه کاری محسوب می شود. مزد اضافه کاری مأمور و کارکن

قراردادی به اساس مزد ماهوار بست وی محاسبه می گردد. حالات ضرورت اضافه کاری مطابق حکم ماده سی و

هشتم قانون کار تنظیم می گردد.





رخصتي

ماده بیست و دوم:

مأمور و کارکن قراردادی، مستحق رخصتی های با مزد طبق احکام مندرج مواد (۳۹ الی ۵۸) قانون کار می باشند.

احراز بست و ارتقای قدم

ماده بیست و سوم:

(۱) مأمور می تواند، طبق احکام این قانون به اساس رقابت، بست بالاتر را احراز نماید.

(۲) مأمور نمی تواند بست بالاتر را در وظایف مشابه در مدت کمتر از یک سال و در وظایف غیر مشابه در مدت کمتر از

دو سال احراز نماید.

چگونگی وظایف مشابه و غیر مشابه به اساس لایحه وظایف توسط اداره مربوط، تنظیم می گردد.

(۳) ارتقای مأمور به قدم بالاتر در عین بست، به اساس فورمه ارزیابی اجراءات سالانه صورت می گیرد.

(۴) کارکن قراردادی، به بست بالاتر ارتقاء نموده نمی تواند. ارتقاء به قدم بالاتر در عین بست به اساس فورمه ارزیابی

اجراءات سالانه صورت می گیرد.

منظوري ارتقای قدم در عین بست

ماده بیست و چهارم:

منظوری ارتقای قدم های شامل بست های اول الی هشتم در مرکز از صلاحیت وزیر و رئیس عمومی اداره مستقل، ارتقای

قدم های بست های ششم، هفتم و هشتم در ولایات از صلاحیت والی و ارتقای قدم های بست های هفتم و هشتم در

ولسوالی ها از صلاحیت ولسوال مربوط، می باشد

مکافات مأمور

ماده بیست و پنجم:

(۱) مأمور ایکه نظم و انضباط کار و احکام مقرر طرز سلوک مأمورین خدمات ملکی را با حسن صورت رعایت و وظیفه

محوه را بالاتر از معیارهای مندرج لایحه وظایف و پلان کار مربوط، اجراء نماید، با در نظر داشت امکانات مالی اداره

(بودجه سالانه) حسب ذیل مورد تشویق قرار گرفته می تواند:

۱- مکافات نقدی

۲- تحسین نامه

۳- تقدیر نامه درجه سوم

۴- تقدیر نامه درجه دوم



۵- تقدیر نامه درجه اول

۶- اعطای نشان، مدال یا لقب طبق احکام قانون مربوط

(۲) مکافات نقدی که متضمن ده روزه مزد اصلی با اجزا و ضمائم آن است به پیشنهاد آمر مربوط و منظوری وزیر یا آمر اعطای درجه اول یا راساً از طرف مقامات مذکور اعطاء می گردد.

(۳) تحسین نامه که متضمن پانزده روزه مزد اصلی با اجزا و ضمائم آن است، به پیشنهاد آمر مربوط و منظوری وزیر یا آمر اعطای درجه اول یا راساً از طرف مقامات مذکور اعطا می گردد.

(۴) مأمور در صورت تکمیل شرایط ذیل به دریافت تقدیر نامه درجه سوم نایل می گردد:

۱- تکمیل شرایط مندرج فقره (۱) این ماده .

۲- ابتکار و نوآوری در کار.

۳- انجام کار مثبت به اداره خارج وظیفه اصلی.

تقدیر نامه درجه سوم که متضمن بیست روزه مزد اصلی با اجزا و ضمائم آن می باشد به پیشنهاد آمر مربوط و منظوری وزیر یا آمر اعطای درجه اول یا راساً از طرف مقامات مذکور اعطا می گردد.

(۵) مأمور در صورت تکمیل شرایط ذیل به دریافت تقدیر نامه درجه دوم نایل می گردد:

۱- تکمیل شرایط مندرج فقره (۴) این ماده .

۲- ارائه طرح ها و پیشنهادات سازنده که منتج به نتایج مؤثر گردیده باشد.

تقدیر نامه درجه دوم که متضمن بیست و پنج روزه مزد اصلی با اجزا و ضمائم آن می باشد، به پیشنهاد وزیر یا آمر اعطای درجه اول و منظوری رئیس جمهور یا راساً از طرف رئیس جمهور اعطاء می گردد.

(۶) مأمور در صورت تکمیل شرایط ذیل به دریافت تقدیر نامه درجه اول نایل می گردد :

۱- تکمیل شرایط مندرج فقره (۵) این ماده.

۲- داشتن قدرت سازمان دهی، انسجام و هماهنگی در کار.

۳- تطبیق مؤثر و دقیق خط مشی (پالیسی) دولت در ساحت کار.

تقدیر نامه درجه اول که متضمن یک ماه مزد اصلی با اجزاء و ضمائم آن می باشد ، به پیشنهاد وزیر یا آمر اعطای درجه اول و منظوری رئیس جمهور و یا راساً از طرف رئیس جمهور اعطاء می گردد.





(۷) وجوه مالی تشویق های مندرج این ماده در بودجه سالانه ادارات مربوط، از طرف وزارت مالیه تثبیت و تعیین می گردد.

مکافات کارکن قراردادی

ماده بیست و ششم:

(۱) کارکن قراردادی که انضباط و نظم کار را با حسن صورت رعایت و وظیفه محوله را بالاتر از معیار های مندرج لایحه وظایف و پلان کار مربوط، اجراء نماید، با نظر داشت امکانات مالی اداره (بودجه سالانه) حسب ذیل مورد تشویق قرار می گیرد:

۱- مکافات نقدی

۲- تحسین نامه

۳- تقدیر نامه

(۲) مکافات نقدی برای کارکن قراردادی که متضمن ده روزه مزد اصلی با اجزا و ضمایم آن و تحسین نامه که متضمن پانزده روزه مزد اصلی با اجزا و ضمایم آن است، به پیشنهاد آمر مربوطو منظوری وزیر یا آمر اعطای درجه اول و یا راساً از طرف مقامات مذکور اعطاء می گردد.

(۳) کارکن قراردادی با تکمیل شرایط ذیل به اخذ تقدیر نامه نایل می گردد:

۱- تکمیل شرایط مندرج فقره (۱) این ماده

۲- ارایه پیشنهادات و طرح های سازنده

۳- تأمین هماهنگی و انسجام در وظیفه

۴- کار برد شیوه هایی که باعث کاهش قیمت تمام شد محصولات و خدمات می گردد

(۴) تقدیرنامه برای کارکن قراردادی که متضمن بیست روزه مزد اصلی با اجزا و ضمایم آن می باشد، به پیشنهاد آمر مربوط و منظوری وزیر یا آمر اعطای درجه اول و یا راساً از طرف مقامات مذکور اعطاء می گردد.

(۵) وجوه مالی تشویق های مندرج این ماده در بودجه سالانه ادارات مربوط، از طرف وزارت مالیه تثبیت و تعیین می گردد.

درج مکافات

ماده بیست و هفتم:

مکافات مندرج این قانون در دفتر سوانح مأمور و کارکن قراردادی درج می گردد.



شکایت

ماده بیست و هشتم:

(۱) داوطلب مقرری درادارات خدمات ملکی، مأمور و کارکن قراردادی در موارد آتی حق شکایت را دارند:

۱- امتناع از پذیرش درخواست بدون دلایل معقول

۲- برخورد تبعیض آمیز و غیر عادلانه از طرف بورد تعیینات خدمات ملکی، کمیته های تعیینات و ادارات منابع

بشری وزارت ها و ادارات مستقل دولتی

۳- تجویز مؤیدات تأدیبی غیر مؤجه

۴- هدايات و اوامر غیر قانونی آمرین

۵- ممانعت از دسترسی مأمور و کارکن قراردادی به سوانح شخصی

۶- برخورد غیر عادلانه و تبعیض آمیز از طرف آمر و همکاران در محل کار

۷- سایر مواردی که قانون آن راه تخطی پنداشته است

(۲) شکایات مندرج اجزای (۱ و ۲) این ماده توسط بورد رسیدگی به شکایات خدمات ملکی و شکایات مندرج اجزای (۳ الی ۷)

فقره (۱) این ماده توسط کمیسیون حل اختلافات اداره مربوط، مورد رسیدگی قرار می گیرد.

(۳) هر گاه یکی از طرفین، به تصمیم بورد رسیدگی به شکایات خدمات ملکی یا کمیسیون حل اختلافات اداره قناعت

نداشته باشد، می تواند به محکمه مراجعه نماید.

(۴) طرز رسیدگی به شکایات مندرج این ماده طبق طرزالعمل جداگانه، تنظیم می گردد.

تقاعد

ماده بیست و نهم:

(۱) مأمور و کارکن قراردادی حق دارند طبق احکام مندرج قانون کار تقاعد خویش را مطالبه نمایند.

(۲) منظوری تقاعد، رفع تقاعد، استعفاء و تمدید خدمت مأمور و کارکن قراردادی از طرف مقامات مندرج ماده دهم این

قانون صورت می گیرد.

(۳) تعیین حقوق تقاعد مأمور و کارکن قراردادی و نحوه پرداخت آن، طبق سند تقنینی مربوط، تنظیم می گردد.





فصل



تأديب

موارد تأديبي

ماده سي ام:

(۱) مأمور و کارکن قراردادی با رعایت احکام مندرج مواد (۹۵ الی ۱۰۱) قانون کار در موارد ذیل بار اول توصیه، بار دوم

اخطار، بار سوم کسر مزد الی پنج روز، بار چهارم با تبدیلی به وظیفه مشابه تأديب می شود:

۱- عدم پابندی به وظیفه

۲- برخورد نا مناسب با مراجعین

۳- عدم دقت در اجرای اوامر قانونی و وظایف محوله

۴- تخطی از لایحه وظیفه

۵- تعلل و تأخیر در اجرای وظایف و اوامر قانونی

۶- عدم دقت در نگهداشت و نظافت دفتر و لوازم کار

۷- عدم رعایت انضباط کار

۸- بهانه جویی به مقصد گریز از وظیفه

۹- سایر موارد مشابه مندرج مقرر طرز سلوک مأمورین خدمات ملکی



- (۲) توصیه و اخطار بالترتیب از صلاحیت آمرین درجه اول و دوم ارزیابی کننده فورمه ارزیابی اجرات سالانه و کسر مزد از صلاحیت وزیر یا آمر اعطاء درجه اول و تبدیلی مأمور از صلاحیت مقامات مندرج ماده دهم این قانون می باشد.
- (۳) چگونگی اجرای تأدیب مندرج فقره (۱) این ماده، توسط طرزالعمل جداگانه تنظیم می گردد.





فصل



احکام متفرقه

دفتر سوانح

ماده سي و یکم:
برای مأمور و کارکن قراردادی جدیدالتقرر، دفتر سوانح ترتیب می شود که شکل و محتوای آن از طرف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی به همکاری وزارت عدلیه ترتیب و از طرف شورای وزیران تصویب می گردد.

تطبيق احکام قانون

ماده سي و دوم:
به منظور تطبيق بهتر احکام این قانون، وزارت ها و ادارات مستقل دولتی مکلف اند در مشوره با کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی، تدابیر لازم را اتخاذ نمایند.

وظایف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی

ماده سي و سوم:
(۱) کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی می تواند به منظور تطبيق بهتر احکام این قانون، مقرر ه های لازم را ترتیب و طی مراحل نماید.
(۲) کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی از تطبيق و رعایت احکام این قانون در ادارات خدمات ملکی نظارت می نماید.



تأیید شرایط و معیار ها

ماده سی و چهارم:

شرایط و معیارها غرض استخدام در بست های مندرج این قانون براساس لایحه وظایف همان بست، از طرف اداره مربوط تشخیص و ترتیب و از جانب کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی تأیید می گردد.

انفاذ

ماده سی و پنجم:

این قانون از تاریخ توشیح نافذ و در جریده رسمی نشر گردد، با انفاذ آن مواد سوم، چهارم و احکام مندرج فصل هفتم قانون خدمات ملکی منتشره جریده رسمی شماره (۸۶۱) مؤرخ ۱۳۸۴/۶/۲۰ هـ ش و فرمان شماره (۳۳) مورخ ۱۳۸۲/۴/۲۱ هـ ش رئیس دولت انتقالی اسلامی افغانستان در مورد اصلاحات و بازسازی ابتدائی در وزارت ها و ادارات ملکی منتشره جریده رسمی شماره (۸۱۰) مؤرخ ۱۳۸۲/۵/۳۰ هـ ش و سایر احکام مغایر آن، ملغی شمرده می شود.

ضمیمه شماره (۲) قانون کارکنان خدمات ملکی

(۱) استادان، معلمان و مدرسان مکاتب، مدارس و مؤسسات تربیه معلم مکاتب تخنیکی - مسلکی و سواد حیاتی و اعضای مسلکی ادارات نصاب تعلیمی و مرکز ساینس و اعضای نظارت تعلیمی (سوپر وایزران) وزارت معارف با نظر داشت سند تحصیلی و سابقه کاری حسب ذیل تابع بست های مندرج فقره (۱) ماده ششم این قانون می گردند:

۱- حایز سند تحصیلی دوکتورا در قدم سوم بست پنجم الی قدم چهارم بست دوم.

۲- حایز سند تحصیلی ماستری در قدم دوم بست پنجم الی قدم دوم بست دوم.

۳- حایز سند تحصیلی لیسانس در قدم اول بست پنجم الی قدم چهارم بست سوم.

۴- حایز سند تحصیلی مافوق بکلوریا در قدم دوم بست ششم الی قدم چهارم بست چهارم .

۵- حایز سند تحصیلی بکلوریا در قدم اول بست ششم الی قدم سوم بست پنجم .

۶- معلمان و اعضای نظارت تعلیمی فارغ صنوف دهم و یازدهم در قدم سوم بست هفتم الی قدم پنجم بست

هفتم.

۷- معلمان و اعضای نظارت تعلیمی فارغ صنوف نهم در قدم دوم بست هفت مالی قدم چهارم ست هفتم.

(۲) وصف مأموریت اشخاص مندرج اجزای (۷۰۶) مندرج فقره (۱) این ضمیمه حین انجام خدمت بالفعل و سوق به

تقاعد کما فی السابق حفظ می باشد.





(۳) شرایط و طرز ارتقای قدم در داخل بست های مربوط، طبق طرز العمل جداگانه از طرف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی به موافقه وزارت های معارف و مالیه ترتیب و تنظیم می گردد.

فرمان تقنینی رئیس جمهوري اسلامي افغانستان در مورد توشیح مصوبه شماره (۱۶)

مؤرخ ۱۳۸۷/۴/۱۰ شورای وزیران جمهوری اسلامی افغانستان

شماره: (۴۲)

تاریخ: ۱۳۸۷/۴/۱۵

ماده اول:

مصوبه شماره (۱۶) مؤرخ ۱۳۸۷/۴/۱۰ شورای وزیران را در مورد تعدیل، حذف و ایزاد در برخی از مواد قانون کارکنان خدمات ملکی به داخل (۶) ماده که به اساس فرمان شماره (۳۲) مؤرخ ۱۳۸۷/۳/۲۶ ریاست جمهوری اسلامی افغانستان توشیح گردیده است منظور می دارم.

ماده دوم:

وزیر عدلیه جمهوری اسلامی افغانستان و وزیر دولت در امور پارلمانی موظف اند، این فرمان را در خلال (۳۰) روز از تاریخ انعقاد آخرین جلسه شورای ملی، به آن شورای تقدیم نمایند.

ماده سوم:

این فرمان از تاریخ توشیح نافذ و در جریده رسمی نشر گردد.

حامد کرزی

رئیس جمهوری اسلامی افغانستان



مصوبه

شورای وزیران جمهوری اسلامی افغانستان در مورد تعدیل، حذف و ایزاد در برخی از مواد قانون کارکنان خدمات ملکی
شماره: (۱۶)
تاریخ: ۱۳۸۷/۴/۱۰

ماده اول:

پراگراف اخیر ماده چهارم فقره های (۳و۲) ماده هفتم، فقره (۲) ماده دهم، فقره (۲) ماده چهاردهم و جزء (۲) فقره (۳) ماده شانزدهم ذیلاً تعدیل گردد:

۱- پراگراف اخیر ماده چهارم:

منسوبین نظامی وزارت ها و ریاست های عمومی مستقل و اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی و اکادمی علوم جمهوری اسلامی افغانستان از این حکم مستثنی اند.

۲- فقره های (۳و۲) ماده هفتم:

(۲) اعضای کادر علمی انستیتوت امور قانونگذاری و تحقیقات علمی _ حقوقی و اعضای مسلکی لوی شخړنوالی و وزارت معارف علاوه برداشتن شرایط مندرج اجزای (۱، ۲، ۳و۵) فقره (۱) این ماده تابع اسناد تقنینی مربوط نیز می باشند.

(۳) مأمورینی که دارای تعلیمات پائینتر از صنف دوازدهم بوده و قبل از انفاذ این قانون به صفت مأمور در وزارت ها و ادارات دولتی تقرر حاصل نموده اند، حین تطبیق برنامه اصلاحات اداری در صورتی که سایر معیار های بست های ششم، پنجم و چهارم مندرج ماده هشتم این قانون را تکمیل نمایند، می توانند بدون نظر داشت درجه تعلیمی، بست های مذکور را به اساس رقابت احراز نمایند.

۳- فقره (۲) ماده دهم:

هیچ گونه تبعیض در استخدام مأمور و کارکن قراردادی براساس جنسیت، قومیت، دین و معلولیت جسمانی مجاز نمی باشد.

۴- فقره (۲) ماده چهاردهم:

هرگاه مأمور یا کارکن قراردادی امر آمر را خلاف قانون یا مقررات تشخیص دهد، مکلف است موضوع را طور کتبی به اطلاع آمر برساند، در صورتی که آمر بعد از اطلاع، اجرای امر خود را کتباً تاکید نماید، عواقب اجرای آن متوجه مأمور یا کارکن قراردادی نبوده، مسؤولیت آن به عهده آمر می باشد.





۵- جزء (۲) فقره (۳) ماده شانزدهم:

۲- ادامه کار وی در بست قبلی بدون ارتقای قدم برای مدت یک سال، در صورتی که در نتیجه ارزیابی اجرائات سال دوم معیار های معینه را تکمیل کرده نتواند، بست وی به عنوان بست کمبود به اعلان گذاشته می شود.

ماده دوم:

جزء (۱) فقره (۴) ماده هشتم قانون کارکنان خدمات ملکی حذف و اجزای (۲، ۳، ۴و۵) فقره مذکور بالترتیب به اجزای (۲، ۱، ۳و۴) تصحیح گردد.

ماده سوم:

فقره (۲) ماده نهم قانون کارکنان خدمات ملکی حذف گردد.

ماده چهارم:

متن ذیل به حیث فقره (۴) ماده هفتم قانون کارکنان خدمات ملکی ایزاد و فقره های (۴و۵) ماده مذکور بالترتیب به فقره های (۵و۶) تصحیح گردد:

(۴) مأمورینی که دارای تعلیمات پائینتر از لیسانس بوده و قبل از انفاذ این قانون به صفت مأمور در وزارت ها و ادارات دولتی از طریق رقابت تقرر حاصل نموده اند، در صورتی که بست های آنها با معیار های وظیفوی بست های مندرج ماده هشتم این قانون مطابقت داشته باشد، بدون نظر داشت درجه تعلیمی، بست های مذکور را احراز می نمایند.

ماده پنجم:

متن ذیل به حیث ماده سی و پنجم قانون کارکنان خدمات ملکی ایزاد و ماده سی و پنجم به ماده سی و ششم تصحیح گردد:

(۱) به منظور اجرای بهتر وظایف تخصصی و مسلکی و جذب و حفظ کادرها برای عده از مأمورین امتیاز مادی اضافی استثنائی با نظر داشت امکانات مالی تعیین شده می تواند.

(۲) امتیاز مندرج فقره (۱) این ماده علاوه بر مزد مندرج ضمیمه شماره (۱) این قانون بوده که اندازه آن از طرف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی طبق طرزالعمل مربوط تعیین می گردد.

ماده ششم:

این مصوبه از تاریخ توشیح نافذ و در جریده رسمی نشر گردد.

حامد "کرزی"

رئیس جمهوری اسلامی افغانستان



فصل



مقرره امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی

مبانی

ماده اول:

این مقرره به تاسی از احکام مندرج فقره (۲) ماده پانزدهم، فقره (۲) ماده هجدهم و فقره (۱) ماده سی و سوم قانون کارکنان خدمات ملکی، در ۳۱ ماده و سه فصل وضع گردیده است.

اهداف

ماده دوم:

اهداف این مقرره عبارتند از:

- تثبیت موقف کارکنان خدمات ملکی
- تأمین حقوق و امتیازات کارکنان خدمات ملکی
- رشد و انکشاف آموزش و مهارت های کارکنان خدمات ملکی
- استخدام مجدد کارکنان خدمات ملکی منفصل شده
- ارزیابی اجرات سالانه کارکنان خدمات ملکی





تقرر کارکنان خدمات ملکی

ماده سوم:

(۱) تقرر شخص به حیث مأمور یا کارکن قراردادی خدمات ملکی بدون موجودیت بست صورت گرفته نمی تواند.

(۲) افغان که تابعیت کشور دیگر داشته باشد، به صفت کارکن سیاسی (دیپلومات) مقرر شده نمی تواند.

عدم محرومیت از کار

ماده چهارم:

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

موقف کارکنان خدمات ملکی

ماده پنجم:

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

❖ موقف اصلی

❖ موقف خدمتی

❖ موقف تحصیلی (برای مأمور)

❖ موقف عسکری

❖ انفصال موقت

موقف اصلی

ماده ششم:

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

موقف خدمتی

ماده هفتم:

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

غیر از آن در موارد ذیل توظیف می گردند.

۱. حین غیابت متصدی بست بالاتر (سرپرستی)

۲. حین غیابت متصدی بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه.

۳. حین کمبود متصدی بست بالاتر (سرپرستی).

۴. حین کمبود متصدی بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه.



۵. حین افزایش حجم کار.

۶. سایر موارد ضروری به تشخیص اداره.

(۱) مدت خدمت کارکنان خدمات ملکی از شش ماه بیشتر بوده نمی تواند. این مدت حسب ضرورت و لزوم دید

مقام باصلاحیت اداره صرف برای یک بار دیگر تمدید شده می تواند.

(۲) منظوری موقف خدمتی کارکنان خدمات ملکی بست های اول الی هشتم در مرکز و بست های اول، دوم و

سوم در ولایات از صلاحیت وزیر یا رئیس عمومی اداره مستقل و بست های چهارم الی هشتم در ولایات به

پیشنهاد اداره مربوط از صلاحیت های والی و بست های هفتم و هشتم در ولسوالی از صلاحیت ولسوال می

باشد.

(۳) منظوری موقف خدمتی استادان، معلمین و مدرسین مکاتب، مدارس و سواد حیاتی در ساحة ولایت مربوط در

مرکز و ولایات از صلاحیت رؤسا معارف مربوطه می باشد.

(۴) به منظوری موقف خدمتی استادان، معلمین و مدرسین مکاتب تخنیک، مسلکی و مؤسسات تربیه معلم و

اعضای نظارت تعلیمی (سوپروایزران) در مرکز و ولایات از صلاحیت وزارت معارف است.

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

(۶) مأمور خدمات ملکی در موارد مندرج اجزای (۱ و ۳) فقره (۱) این ماده از تفاوت مزد بست اصلی و بست

سرپرستی با اجزا و ضمایم آن با ارایه تصدیق اداره مربوطه مستحق می گردد.

موقف خدمت عسکری

ماده هشتم:

(۱) موقف خدمت عسکری حلتی است که کارکنان خدمات ملکی، خدمت مکلفیت عسکری یا دوره احتیاط را مطابق

احکام قانون سپری می نماید.

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

(۳) کارکنان خدمات ملکی مندرج فقره (۱) این ماده مکلف اند، از تاریخ معرفی الی یک ماه به مراکز جلب و احضار

مراجعه نمایند. در صورتی که مطابق احکام قانون شامل خدمت عسکری نگردند، بست آنها غرض رقابت به اعلان

گذاشته می شود.





موقف تحصیل

ماده نهم:

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

محاسبه مدت تحصیل

ماده دهم:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



موقف انفصال موقت

ماده یازدهم:

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

۱. حالت تعلیق

۲. حالت استعفاء

۳. حالت شمولیت به عهده های انتخابی با انتصابی خارج بست های خدمات ملکی یا مؤسسات بین المللی به

موافقه مقامات ذیصلاح دولتی مطابق احکام قانون.

حالت انظار با معاش

(۲) منظوری انفصال موقت حالات مندرج اجزای (۳، ۲، ۱) فقره (۱) این ماده از صلاحیت مقامات مندرج قانون کارکنان

خدمات ملکی می باشد.

حالت تعلیق

ماده دوازدهم:

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

۱. در صورتی که بالاثرا تهم تحت توقیف قرار گیرند.

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

شود.

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

(۳) اداره می تواند در حالات مندرج فقره (۱) این ماده در بست مأمور یا کارکن قراردادی خدمات ملکی با رعایت حکم

مندرج ماده نهم این مقرر، مأمور یا کارکن قراردادی خدمات ملکی دیگر را طور خدمتی توظیف نماید.

(۴) در صورتی که جریان تحقیق و محاکمه مأمور یا کارکن قراردادی خدمات ملکی متهم بیشتر از یک سال ادامه یابد،

بست وی غرض رقابت به اعلان گذاشته می شود.

درخواست استعفاء

ماده سیزدهم:

۱. مأمور خدمات ملکی می تواند از وظیفه استعفاء نماید. درخواست استعفاء به مقام ذیصلاح اداره مربوطه تقدیم

می شود.





۲. مأمور خدمات محلی می تواند، در خلال پانزده روز از تصمیم استعفاء خود منصرف گردد.

۳. اداره بعد از انقضای مدت مندرج فقره (۲) این ماده در خلال پانزده روز در مورد رد یا قبولی آن تصمیم اتخاذ و

به مأمور خدمات ملکی ابلاغ می نماید، در غیر آن استعفاء وی قبول شده تلقی می گردد.

مکلفیت مأمور مستعفی و اداره

ماده چهاردهم:

(۱) مأمور مکلف است از تاریخ تقدیم درخواست استعفاء الی زمان اتخاذ تصمیم اداره یا انقضای مدت سی روز به وظیفه

خوش ادامه دهد.

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

(۳) در حالت مندرج فقره (۲) این ماده، مأمور مستعفی مستحق اجرت ماهوار معدل مزد با اجزای بست اصلی خود می

باشد.

استخدام مجدد مستعفی

ماده پانزدهم:

مأمور مستعفی می تواند یک سال بعد از تاریخ منظوری استعفاء مجدداً به اساس رقابت، بست خدمات ملکی را احراز

نماید، درین صورت مدت استعفاء به دوره خدمت وی محاسبه نمی گردد.

مأمور مستعفی در صورت مصالبه تقاعد، طبق سند تقنینی مربوط مستحق حقوق تقاعد شناخته می شود.

ممنوعیت استعفاء

ماده شانزدهم:

مامرو خدمات ملکی نمی تواند در حالت اضطرار، استعفاء نماید. استعفاء مأمورین خدمات ملکی به صورت دسته جمعی

در یک اداره جواز ندارد.

ترک وظیفه

ماده هفدهم:

کارکنان خدمات ملکی که بیش از بیست روز مسلسل وظیفه را ترک نموده و عذر موجه ایی که طرف قناعت اداره واقع

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

مأمور خدمات ملکی تارک وظیفه، مستعفی شناخته شده، عواقب استعفاء بروی تطبیق می گردد.

(۳) مأمور خدمات ملکی تارک وظیفه می تواند دو سال بعد از تاریخ انفصال به اساس رقابت، مجدداً بست خدمات ملکی

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



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

شمولیت به عهده های انتخابی

ماده هجدهم:

مأمور خدمات ملکی می تواند قبل از کاندید شدن به عهده های انتخابی مندرج قانون انتخابات، از وظیفه استعفاء نماید. مأمور خدمات ملکی مندرج فقره (۱) این ماده در صورت عدم موفقیت در انتخابات می تواند طبق احکام قانون به اساس رقابت بست های خدمات ملکی را مجدداً احراز نماید.

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

حالت انتظار

ماده نوزدهم:

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

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





حقوق و امتیازات حالت انتظار با مزد

ماده بیستم:

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

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

۲. در صورت که مدت خدمت وی از ده لی پانزده سال باشد، نه ماه.

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

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

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

۲. در صورت که خدمت وی بیشتر از دس سال باشد، شش ماه.

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

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

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

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

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



تبدیلی کارکنان خدمات ملکی

ماده بیست و یکم:

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

۱. تخصص و خهارت رشتوی کار که منتج به بهبود امور اداره گردد.

۲. درخواست دو کارکن خدمات ملکی مبنی بر تبدیلی در بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه و موافقه ادارات مربوط.

۳. درخواست کارکنان خدمات ملکی در بست معادل کمبود دارای لایحه وظایف مشابه و موافقه ادارات مربوط.

۴. در صورت که آمر مستقیم کارکنان خدمات ملکی از اقارب آنها باشد، در بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه.

۵. به منظور تأدیب در بست معادل دارای لایحه وظایف مشابه.

صلاحیت تبدیلی

ماده بیست و دوم:

(۱) تبدیلی کارکنان خدمات ملکی حسب احوال از صلاحیت مقامات منظور کننده تقرر آنها به ترتیبی که در قانون کارکنان خدمات ملکی پیش بینی گردیده، می باشد.

(۲) تبدیلی استادان، معلمان و مدرسین مکاتب، مدارس و سواد حیاتی در ساحه ولایت مربوط در مرکز و ولایات از صلاحیت رؤسای معارف مربوط، می باشد.

(۳) تبدیلی استادان، معلمان و مدرسین مؤسسات تربیه معلم، مکاتب تخنیک، مسلکی و اعضای مسلکی ادارات نصاب تعلیمی و مرکز ساینس و اعضای نظارت تعلیمی (سوپروایزران) در مرکز و ولایات از صلاحیت وزارت معارف می باشد.

(۴) استادان، معلمان و مدرسین مکاتب، مدارس و مؤسسات تربیه معلم، مکاتب تخنیک-مسلکی ادارات نصاب تعلیمی و مرکز ساینس و اعضای نظارت تعلیمی (سوپروایزران) در مرکز و ولایات می توانند بعد از موافقه وزارت معارف به اساس رقابت به وظایف خارج از مؤسسات تعلیمی و تربیتی، طبق احکام قانون، بست های خدمات ملکی را احراز نمایند.

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





موارد عدم تبدیلی

ماده بیست و سوم:

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

تبدیلی کارکنان خدمات ملکی به بست که با تخصص رشتوی و مهارت کاری و لایحه وظایف وی مطابقت نداشته باشد، جواز ندارد.

ارزیابی اجراءات خدمات ملکی

ارزیابی دوره آزمایشی

ماده بیست و چهارم:

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

(۲) اجراءات مأمورین جدیدالتقرر بست های اول الی ششم خدمات ملکی بعد از سپری نمودن مدت ششم ماه از تاریخ تقرر، طور آزمایشی توسط اداره مربوط ارزیابی می گردد.

(۳) در صورت عدم موفقیت، اداره می تواند آنها را به پروگرام های آموزشی داخل خدمت رشد و انکشاف مهارت های وظیفوی معرفی نماید.

(۴) ارزیابی اجراءات بعدی کارکنان خدمات ملکی مندرج فقره های (۲،۱) این ماده طبق احکام مندرج قانون کارکنان خدمات ملکی صورت می گیرد.

تاریخ اعتبار ارزیابی اجراءات سالانہ

ماده بیست و پنجم:

ارزیابی اجراءات سالانہ و ارتقای قدم کارکنان خدمات ملکی با اکمال یک سال اعتبار از تاریخ منظوری تقرر و استخدام یا ارتقای قدم آنها صورت می گردد.

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



احکام متفرقه

رفع تقاعد

ماده بیست و ششم:

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

۱. عدم تکمیل سن (۶۵) سالگی.

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

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

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

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

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

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

استخدام افسران و بریدمنان متقاعد

ماده بیست و هفتم:

افسران و بریدمنان متقاعد که واجد شرایط شمول به خدمات ملکی باشند و تحت ظرایط مندرج اجزای (۲۰۱) و

(۳) ماده (۲۶) این مقرر قرار نداشته باشند، بست های خدمات ملکی را احراز می نمایند، حقوق تقاعد دوره

خدمت نظامی آنها قطع و مدت خدمت نظامی به دوره خدمت بعدی آنها محاسبه می گردد.





حاضری

ماده بیست و هشتم:

(۱) حاضری سند رسمی است که از طرف اداره ترتیب و صفحات آن شماره گذاری و از طرف مسؤولین اداره مهر و

امضاء می گردد. حاضری الکتونیکی از این حکم مستثنی است.

(۲) کارکنان خدمات ملکی مکلف به امضاء یا مهر حاضری یومیه می باشند.

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

(۴) کارکنان خدمات ملکی در حالات ذیل طبق احکام مندرج قانون کار ملکی تأذیب می گردند.



فصل

۲

مقررہ طرز سلوک کارکنان خدمات ملکی

فصل اول: احکام عمومی

مبنی

ماده اول:

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

هدف

ماده دوم:

هدف این مقررہ تنظیم قواعد مربوط به سلوک مأمورین خدمات ملکی شامل اجراءات بہتر امور مسلکی، خدمت به مردم، تحکیم قانونیت، ثبات، صداقت فردی و بی طرفی، عدم تبعیض، شفافیت، حسابدهی، مؤثریت و مثمریت در وظایف محولہ می باشد.

فصل دوم: وظایف و مکلفیت ها

اجراءات مسلکی

ماده سوم:

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

۱ - حضور به محل کار در ساعات معینہ.





۲ - اجتناب از انجام هر نوع عملی که موجب اخلال وظایف رسمی گردد.

۳ - اجرای وظایف به حسن صورت و صرف مساعی لازمه طبق لایحه و پلان کار.

۴ - سعی در جهت ارتقای سطح مهارت و دانش مسلکی خود و کارکنان تحت کار.

خدمت به مردم

ماده چهارم:

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

۱ - برخورد شایسته و حسن سلوک بدون هیچ گونه تمایز از لحاظ قومی، نژادی، جنسی، عقاید سیاسی، وضعیت جسمی ظاهری و حالت مدنی.

۲ - توجه خاص به رفع نیازمندی های اطفال، معیوبین، معلولین، زنان و محاسن سفیدان.

۳ - ارایه معلومات لازم در رابطه به اجراءات مربوط به خدمات ملکی به مراجعین جهت دسترسی سهل آنها به خدمات ملکی.

۴ - اتخاذ تدابیر لازم جهت رفع مشکلات مردم عندالموقع.

تحکیم قانونیت

ماده پنجم:

۱ - مأمورین خدمات ملکی به منظور تحکیم قانونیت دارای مکلفیت ها ذیل می باشد:

۲- رعایت و تطبیق احکام قوانین، مقررات و سایر اسناد تقنینی نافذ در ساحه وظایف محوله.

۳- انجام وظایف طبق لوایح و طرز العمل های مربوطه.

۴- اطاعت از اوامر و هدایات قانونی آمرین مافوق.

۲ - هرگاه مأمور خدمات ملکی مجبور به اجرای امر غیرقانونی گردد، قبل از اجرای آن موضوع را بارعایت

سلسله مراتب اداری به آمرین بالاتر و در صورت عدم قناعت مکلف است موضوع را به بورد رسیدگی به شکایات

کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی برساند.

۳ - هرگاه مأمور خدمات ملکی از اجرای عمل غیرقانونی توسط سایر مأمورین آگاهی حاصل نماید مکلف است

موضوع را به آمر مربوطه اطلاع دهد.

ثبات، صداقت فردی و بی طرفی



ماده ششم:

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

۱ - عدم استفاده سوء از موقف یا معلوماتی که در جریان اجرای وظایف رسمی حاصل می نماید به نفع خود، اقارب و دوستان.

۲ - عدم قبول یا اعطای هدیه یا هر نوع منفعت مادی یا معنوی برای خود، اقارب، دوستان، آمر مربوطه، همکاران یا مادونان.

۳ - عدم استفاده از وسایل و تسهیلات اداره به مقاصد شخصی یا خارج ساختن اموال دولتی بدون استیذان قبلی از اداره مربوطه.

۴ - امتناع از ابراز نظر که در مخالفت یا حمایت از یک گروه خاص جامعه پنداشته شود.

۵ - عدم اشتغال به اموراتی که موجب لطمه به صداقت و بی طرفی وظیفوی گردد:

- تاسیس یا اداره موسسه تجارتي طرف معامله بادولت.

- تعهد وظیفوی بامعاش یا بدون معاش در موسسه تجارتي طرف معامله با دولت.

۶ - عدم عقد قرارداد و وساطت در آن به نمایندگی از دولت با شخص یا اداره که با اقارب و دوستان وی روابط کاری یا فامیلی داشته باشد.

۷ - عدم پذیرش یا مطالبه هدیه حین عقد قرارداد از قراردادی، داوطلب یا نماینده گان قانونی آنها به نمایندگی از دولت، جهت تغیر شرایط قرارداد با ترجیع یک قراردادی به دیگری.

۸ - عدم سهمگیری در فعالیت ها و اتخاذ تصامیم رسمی که منفعت شخص وی متصور باشد.

۹ - عدم تشویق یا مجبور ساختن همکاران و مراجعین به خاطر حمایت یا مخالفت به نفع یا ضرر حزب یا اشخاص سیاسی حین اجرای وظیفه.

شفافیت و حسابدھی

ماده هفتم:

مأمورین خدمات ملکی به منظور تامین شفافیت و حسابدھی، دارای مکلفیت های ذیل می باشد:

۱ - ارایه معلومات دقیق در رابطه به اجرای وظیفه به آمرین و مراجع ذیصلاح قانونی.

۲ - امتناع از ارایه معلومات سری حین اجرای وظیفه، مگر اینکه مقام ذیصلاح در مورد هدایت داده باشد.





۳ - امتناع از ارایه اسناد یا مصاحبه با رسانه های همگانی، مگر اینکه به اجرای چنین امری موظف شده باشد در این صورت ارایه هرنوع اطلاعات، معلومات یا مصاحبه منوط به بیان واقعی بوده و از ارایه نظریات شخصی خودداری نماید.

مؤثریت و مثمریت

ماده هشتم:

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

- ۱- استفاده از دارایی ها و امکانات دولت با رعایت اصل صرفه جویی، طور معقول و منسجم.
- ۲- امتناع از فعالیت هایکه سبب ضیاع وقت و دارایی دولت گردد.
- ۳- سهم گیری فعالانه در اتخاذ تدابیر به منظور بهبود مؤثریت و مثمریت کار.
- ۴- ارایه معلومات کتبی از عواید، دارائی ها و قروض شخصی حین شمول در اداره خدمات ملکی.
- ۵- امتناع از تامین روابط خودسرانه با ادارات داخلی یا خارجی.

فصل سوم: احکام متفرقه

امضای تعهد نامه

ماده نهم:

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

تأدیب

ماده دهم:

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

انفاذ

ماده یازدهم:

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



(ضمیمه ۱) مقررہ طرزسلوک مأمورین خدمات ملکی

تعهد نامه

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

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

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

از این امر واقف می باشم که با تخطی از مقررہ طرزسلوک مأمورین خدمات ملکی، احکام قوانین و مقررات نافذ بالایم تطبیق می گردد.

تاریخ

امضاء





بخش هشتم مدیریت مالی



بودجه دولتی و اصلاحات مالی عامه

اختصارات

AFMIS سیستم اداره مالی و معلوماتی

ANDS استراتیژی انکشاف ملی افغانستان

BIRU واحد ادغام و اصلاح بودجه

BPHS خدمات اساسی صحی

CoA جدول حسابات

EPHS خدمات صحی عاجل

IRoA جمهوری اسلامی افغانستان

MTBF چهارچوب میان مدت بودجه

MTEF چهارچوب میان مدت مصارف

MTFF چهارچوب میان مدت مالی

BP بودجه به اساس برنامه





GFS احصائیه مالی دولت

COFOG تفکیک فعالیت های دولت در سطح بین المللی

معرفی رهنمود

با رشد دانش و تکنالوژی و پیچیده شدن شیوه های زندگی، نظام های سیاسی، اقتصاد جدید که پاسخگوی نیازمندی های فعلی باشد، جای نظام های کهنه را می گیرند؛ زیرا نظام های کهنه کارایی لازم را در شرایط نوین نمی تواند داشته باشد. هرچند این مسأله کاملاً منطبق با منطق زندگی است ولی بنا بر مقاومت شدید کسانی که در حفظ نظام های کهنه منفعت خویش را می بینند، به سهولت و آسانی میسر نمی باشد. کشور و مردم ما بعد از تحمل رنج های فراوان و قربانی های بی پایان همگام با تغییرات عمیق جهانی در محراق توجه جامعه جهانی قرار گرفت. سرنوشت ملت ما با سرنوشت مقتدرترین ملت های جهان گره خورد و ما در نظام نوین جهانی جایگاهی بایسته و شایسته ای یافتیم. پس از آن دولت و ملت ما در مسیری قرار گرفت که خطوط اساسی حرکت آن به سوی آینده در اسناد (کنفرانس کونیکس برک) که به کنفرانس "بن" شهرت یافته است، با توافق جامعه جهانی و نمایندگان گروه های مقتدر سیاسی کشور به شکل واضح و روشن انعکاس یافته است.

در اسناد کنفرانس بن و سپس در قانون اساسی افغانستان تأکید شده است که نظام سیاسی ما مبتنی بر ارزش های اسلامی، تحقق دموکراسی و نظام اقتصادی ما مبتنی بر اصول اقتصاد بازار آزاد استوار خواهد بود. در مطابقت با آن توافقات، افغانستان از انزوا به مشارکت بین المللی، از خودکامگی به دموکراسی، از یک کشور وابسته به یک کشور مستقل، از یک اقتصاد عمدتاً متمرکز در دست دولت به اقتصاد بازار باید عبور نماید. با در نظر داشت نظام فعلی و ضرورت جامعه تصمیم اتخاذ گردید تا سطح دانش کارکنان خدمات ملکی دولت در مورد تکنیک های جدید بودجه ریزی، که در جهان فعلی معمول است افزایش یابد. رهنمود تهیه شده فعلی در مورد بودجه دولتی، اصلاحات مالی عامه و اساسات محاسبه می باشد. این جزوه آموزشی یک رهنمود عملی است که هدف از آن ایجاد ارتقای ظرفیت کارکنان خدمات ملکی دولت می باشد. این رهنمود برای استفاده کنندگان شیوه های جدید بودجه ریزی را می آموزاند و میکانیزم های جدید طرح ریزی بودجه را که یک نوع آن





بودجه ریزی به اساس برنامه و بودجه ولایتی می باشد، برای استفادکنندگان معرفی می دارد. بودجه به طور سنتی در افغانستان بر اساس تخصیص منابع مالی به کتگوری های مشخص اقتصادی یعنی تخصیص منابع مالی به واحدهای بودجوی بر اساس اینکه چه مقدار پول برای اجرای معاشات، خریداری اجناس و خدمات و یا دارایی های کلان مورد ضرورت می باشد، ترتیب و تهیه شده است. درمورد اینکه با مصرف این منابع مالی بخصوص در بخش مصارف عادی چه کارهای صورت می گیرد؟ کدام خدمات به مردم عرضه می شود؟ یا کدام نتایج به دست میاید؟ معلومات خیلی کمی به دسترس قرار گرفته است.

با تهیه و تصویب استراتیژی انکشاف ملی افغانستان، استراتیژی های وزارت ها و استراتیژی های سکتوری، حکومت افغانستان درحال حاضر به یک میکانیزم هرچه شفاف تر نیاز دارد؛ تا درقدم اول این استراتیژی ها را مورد تطبیق قراردهد و در قدم بعدی پیشرفت آنها را درجهت تطبیق این پالیسی ها و اولویت ها سنجش و ارزیابی نماید. بودجه ریزی به اساس برنامه یکی از این میکانیزم ها به شمار می رود. البته بحث بودجه ریزی به اساس برنامه و بودجه ریزی ولایتی یک بحث طولانی و عمیق بوده، که نمی توان تمام مطالب آن را درچند ورق گنجانید. باز هم حتی الامکان کوشش به عمل آمده تا موضوعات اساسی و مهم ارایه گردد.

مباحث این جزوه آموزشی دو بخش را احتوا می کند؛ بخش اول مربوط می شود به مفاهیم اساسی بودجه و بخش دوم آن اصلاحات مالی عامه را در بر می گیرد. ممکن است در تهیه و طرح این مواد آموزشی برخی از موضوعات از قلم افتاده باشد، دست اندرکاران تهیه و انکشاف مواد آموزشی از تمام خوانندگان این جزوه تقاضامند است تا با ارایه نظریات شان در جهت غنای محتوای ما را کمک رسانند.



هدف دوره آموزشی

بلند بردن سطح مهارت و آگاهی اشتراک کنندگان در مورد مفاهیم مدیریت مالی تا بتوانند خدمات مؤثر و مفیدی در عرصه خدمات ملکی ارایه نمایند.

مقاصد دوره آموزشی

اشتراک کنندگان در ختم دوره آموزشی قادر خواهند شد تا:

- مفاهیم اساسی بودجه دولتی، بودجه عنعنوی، اصطلاحات بودجه و دوران بودجه را درک نمایند.
- اصلاحات مالی عامه مانند مفهوم بودجه به اساس برنامه، عناصر اساسی بودجه به اساس برنامه، بودجه ریزی ولایتی و سیستم مدیریت مالی و معلوماتی افغانستان را به طور درست بیاموزند.





فصل



مفاهیم اساسی بودجه

معرفی

در این بخش موضوعاتی را مورد بحث قرار می دهیم که از یک سو در مورد مفاهیم اساسی بودجه، تعریف بودجه و سیر تکامل تاریخی بودجه در افغانستان توانمندی ما را افزایش خواهد داد و از طرف دیگر این موضوعات معلومات بیشتری را در مورد انواع بودجه، اجزای بودجه ملی، دوران بودجه و تقویم بودجه ارایه می دارد و درخاتمه با اساسات طرح ریزی بودجه آشنایی کامل حاصل خواهیم کرد.





مقاصد آموزشی

بعد از فراگیری این فصل مضمولین قادر خواهند شد تا:

- مفاهیم اساسی بودجه دولتی را درک نمایند؛
- سیر تکامل تاریخی بودجه در افغانستان را بیاموزند؛
- انواع ترتیب بودجه را درک نمایند؛ و
- اجزای بودجه ملی، دوران بودجه و تقویم بودجه را به طور دقیق بیاموزند.

اصطلاح بودجه

بودجه از نظر لغوی در اصل از کلمه بوژت فرانسوی (boujette) که معنی کیف چرمی را می دهد گرفته شده، این کلمه اولین بار در انگلستان به کار گرفته شد که به روایتی کیف کوچک حاوی مهر وزارت اقتصاد آن کشور بود بعداً آهسته آهسته نام آن را کیف گذاشتند که دولت ها تمام پرداخت ها و دریافت های خود را در آن جا به جا می نمودند. اصطلاح انگلیسی این کیف budget می باشد و در اصطلاح دری به نام بودجه مسمی شده است.

تعاریف بودجه

- بودجه به انواع مختلف تعریف شده است و دانشمندان نظریات متفاوت در رابطه به بودجه داشته اند بعضی از دانشمندان بودجه را برنامه، بعضی ها طرح مالی و بعضی ها یک سند تقنینی تعریف نموده اند. در زیر چند مورد از این تعاریف ها ذکر شده است.
- بودجه عبارت از طرح جامع در قالب یک سلسله اصطلاحات مالی که به وسیله آن یک برنامه جاری برای مدت معینی اجرا می گردد.
 - بودجه یعنی برنامه مالی که برای انجام مجموع فعالیت ها در یک دوره معین زمانی در نظر گرفته می شود.
 - بودجه در واقع عبارت از یک طرح مالی می باشد. در این طرح نیازمندی های پولی دولت و منابع تمویل آن به طور کلی برای مدت محدود پیش بینی می شود.
 - بودجه یعنی مصارف برآورده شده فعالیت های جاری و سرمایه گذاری پیش بینی شده.





- بودجه روشی است برای تعیین اینکه چه کارها به چه قیمت ها انجام شود و این مبالغ از کجا تأمین گردد.
- بودجه عبارت از آیینۀ تمام نمای وظایف، عملیات و اهداف دولت در یک دوره معین می باشد.
- بودجه از نظر عامه مردم عبارت از دخل و خرج و یا درآمد و مصارف می باشد.
- بودجه از نظر برنامه کار، وضعیت مالی یک فرد، یک خانواده، یک سازمان و یا یک جامعه را به صورت ارقام مالی نشان می دهد.

- بودجه کل کشور، یعنی برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش بینی درآمد ها و سایر منابع تأمین مالی و برآورد مصارف برای انجام عملیاتی است که به هدف دولت تحقق می بخشد.
- با در نظر داشت تمام تعاریف فوق به تعریف ذیل که توسط پوهاند حقایقی استاد پوهنتون کابل در رابطه به بودجه دولتی ارایه شده اکتفا می کنیم:

بودجه عبارت از سند تقنینی است که در آن تمام عواید و مصارف واحد دولتی برای مدت مشخص (یک سال مالی) پیشبینی شده است و انکشاف دهنده تمام فعالیت های سیاسی، اقتصادی، دفاعی، اجتماعی و کلتوری می باشد غرض تحقق دیدگاه و آرمان های دولت.

از تعریف فوق نکات ذیل بر می آید:

بودجه یک سند تقنینی است به خاطر اینکه بودجه توسط مرجع قانونگذار (ولسی جرگه) کشور به تصویب می رسد.

بودجه پیشبینی عواید و مصارف دستگاه های دولت برای مدت مشخص است که این خود یکی از ویژگی های بارز بودجه می باشد.

بودجه برای دوره مالی مشخص معمولاً یک سال مالی که در افغانستان به اساس سال شمسی از اول حمل الی اخیر حوت می باشد ساخته می شود که این خود ویژگی دیگر از بودجه می باشد.

بودجه انکشاف دهنده فعالیت های سیاسی، دفاعی، اقتصادی، اجتماعی می باشد این نکته هم ضمن اینکه یک ویژگی را بیان می دارد توجه به نقش های بودجه می نماید یعنی اینکه هنگام تطبیق بودجه باید به نقش های بودجه (نقش تأمین محصولات و خدمات، نقش تأمین عدالت، نقش انکشاف اقتصادی و اجتماعی و نقش تأمین ثبات) توجه داشت.





بودجه، بخصوص بودجه دولتی باید ضامن تحقق آرمان های دولت باشد یعنی هنگام مصرف کردن باید توجه جدی به تحقق آرمان های دولت داشت و این مورد در سیستم جدید بودجه ریزی دولت افغانستان یعنی بودجه ریزی به اساس برنامه در نظر گرفته شده است.

ویژگی های بودجه

- نخست اینکه بودجه یک برنامه است، یعنی نشان دهنده ویژگی هایی مانند: راستا، مرز، محدودیت ها، امکانات، اهداف، مدت و نوع فعالیت و کار است.
- بودجه در یک زمان مشخص و براساس سال خورشیدی (شمسی) مدنظر گرفته می شود. بودجه پیش بینی و آینده نگری است بناءً ارقام بودجه برآوردی و تخمینی هستند یعنی مازاد و یا هم کسر در بودجه به نسبت تخمین امکان پذیر است.
- بودجه مصارف و درآمدهای دولت و یا سازمان ها را پیش بینی می کند.
- بودجه به تصویب مرجع قانون گذار می رسد

مفهوم بودجه

بودجه یک اصطلاح اقتصادی است که با منابع مالی سر و کار دارد، جایی که مشکل انتخاب بین نیازمندی های زیاد (اولویت بندی) به وجود میاید. بودجه، پلان مالی عواید و مصارف زیربنای اقتصادی (فرد، خانواده، اداره و حکومت) می باشد. به وجود آوردن توازن بین عواید و مصارف یک مسأله بسیار مهم برای هر زیر بنای اقتصادی می باشد. زیر بناهای اقتصادی سعی می نمایند تا مصارف خود را کم و عواید خود را افزایش دهد تا در نهایت توازن بودجه به وجود بیاید.

بودجه دولت

بودجه یک پلان دولتی به منظور استفاده از منابع مالی و همچنان یک پلان فعالیت مالی می باشد که شامل تمام عواید و مصارف پلانگذاری شده برای یک دوره بودجوی است.





بودجه، به مثابه یک اساس برای گزارش دهی از امور داخلی مالی همچنان گزارش دهی به پارلمان، وزارت مالیه، کابینه و اتباع کشور می باشد.

بودجه، یک وسیله قوی تخصیص منابع محدود در میان اولویت های لازمه می باشد؛ زیرا همیشه تقاضای بیشتر از وجوه موجود بوده، وجوه تخصیص شده به یک وزارت نباید به وزارت دیگر تخصیص داده شود. کارمندان نه تنها ارزش مصرف وجوه را به اساس فواید به دست آمده ارزیابی نمایند بلکه مصارف فرصتی را نیز در این زمینه در نظر بگیرند.

بودجه دولت حاوی مسایل ذیل می باشد:

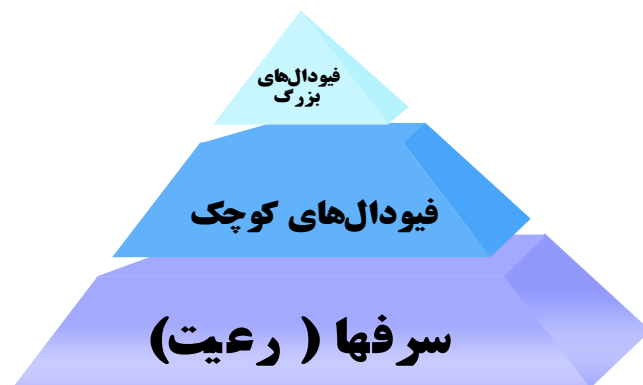
- فعالیت های فعلی و جدید برنامه ها، پروژه ها، و خدمات جاری؛
 - ارزیابی منابع یا عواید موجود؛
 - ارزیابی مصارف ضروری امور عامه به منظور تأمین مصارف فعالیت های پلانگذاری شده؛
- این اجزا در اکثر بودجه ها عام بوده، تنها تفاوتی که وجود دارد همانا شکل ترتیب و شیوه آرایه آن می باشد.

سیر تاریخی تحول بودجه

در نظام های که قبل از پیدایش نظام سرمایه داری برجوامع انسانی مسلط بودند به دلایل برخاسته از درون آن نظام ها و به سبب درک متفاوت افراد این جوامع از نظام های حاکم، بودجه به شکل امروزی مطرح نبود. از اواخر قرن چهارم میلادی نظام فیودالی به عنوان یک نظام مسلط جهانی شکل گرفته و تکامل یافت و لگام قدرت را به دست گرفت و در اواخر قرن پانزدهم میلادی تجزیه گردیده و به انحطاط و سقوط گرایید.

در این نظام، فئودال ها و خان ها به صورت سلسله مراتب بزرگ و کوچک در تمام سطوح هرم قدرت پراکنده بودند، هریک با شیوه خاص خود در محدوده توانایی و قدرت خویش بر جان و مال افراد تحت تسلط خود حکومت می کردند.





شکل ۱-۱-۱

در رأس هرم خان بزرگ و درسطوح پائین تر خان های کوچک قرارداشتند که هریک از آنها از خان های بالا دست اطاعت و فرمانبرداری می کردند، درحالیکه درقاعده این هرم، انبوه انسان های قرار داشتند که رعیت یا "سرف" خوانده می شدند. وظیفه اصلی سرف ها؛ قلبه، کاشتن و شخم زدن زمین های خان ها بود و سهم آنها خیلی کم، درحد قوت (غذا) بود. فئودال های بزرگ بر همه ارکان و اجزای هرم از خان های کوچک گرفته تا انبوه رعایا حکم می راندند.

پس درچنین نظامی بودجه مفهومی جز انعکاس خواسته و امیال خان ها و فئودال های بزرگ چیزی دیگری نبود. درحقیقت بودجه ابزار خدمت برای خان ها و فئودال ها بود. البته بعد ازسقوط سلطه فئودال ها طبقه ای دیگری به نام شهر نشین(بورژواها) برخاست که این رقیب تازه، نقش کهنه فئودال ها را از بین برده و درتمام ابعاد زندگی و نظام دخل و خرج، دگرگونی های را به وجود آورد وآهسته آهسته با گذشت زمان سیستم و یا نظام پارلمانی و یا حکومت مبتنی بر آرای مردم به وجود آمد و بودجه دولت به عنوان یک ابزار خوب سیاسی و اقتصادی مورد توجه قرار گرفت. به طور خلاصه به سیر تکامل بودجه در بعضی از کشورها نظر می اندازیم:

سیر تحول بودجه در انگلستان

در اوایل قرن سیزدهم (سال ۱۲۱۵ میلادی) در زمان حکومت نورمان ها (سلطنت جان) انگلستان به صورت ملوک الطوایفی اداره می شد. و هزینه حکومت محلی از درک مالیات که رؤسای طوایف به پادشاه می پرداختند تأمین می گردید.





مالکین و اعیان پرداخت کنندگان واقعی مالیات بودند. اعتراض اعیان، اشراف و مالکین که همه باهم متحد شده بودند در مورد حق تعیین مالیات، پادشاه انگلستان را ملزم به صدور منشور ماگنا کارتا (MAGNAN CARTA) منشور کبیر و یا فرمان آزادی کردند.

در این منشور تصریح شده بود که هیچ نوع مالیات در مملکت وضع نخواهد شد مگر به تصویب شورای مملکتی. بالاخره پس از سال ها اختلاف بین حکومت و پارلمان در اوایل قرن ۱۸ با افزایش مصارف دولتی اهمیت بودجه هم افزایش یافت و برای کنترل قدرت پادشاه از لحاظ اخذ مالیات و مخارج دولتی پیش بینی درآمدها و مصارف به تصویب مجلس رسید. اما مسأله نظارت از اجرای بودجه توسط نمایندگان پارلمان نیز سال ها مورد اختلاف بود و بالاخره در سال ۱۸۶۱ نخست وزیر انگلستان "گلدستون" نظارت بر بودجه را به صورت جدی تعقیب نمود. و برای اولین بار در انگلستان "دیوان محاسبات تشکیل و اداره رسیدگی به حساب ها دایر گردید." تصویب و نظارت از بودجه به عهده پارلمان گذاشته شد. می توان دوره زمانی ۱۲۱۵ تا ۱۸۶۱ میلادی را دوره تکامل بودجه نامید.

سیر تحول بودجه در امریکا

مهاجرین انگلیسی فکر بودجه ریزی دولتی را به مستعمرات از جمله به ایالات متحده امریکا و کانادا برده و از آن استفاده نمودند. و این باعث شد که مؤسسات تولیدی و تجاری هم به فکر بودجه ریزی خود شوند و در نتیجه باعث تحول بیشتر بودجه گردید. سرانجام در سال ۱۹۴۹ میلادی در امریکا روش بودجه متداول (بودجه سنتی) تغییر یافت و جای خود را به بودجه به اساس برنامه داد، در تنظیم بودجه به اساس برنامه، وظایف و عملیات دولت به چند برنامه اصلی و هر برنامه اصلی به برنامه های فرعی و هر برنامه فرعی به چندین فعالیت که بعداً به کودهای بزرگ الی کوچکترین کود اقتصادی قیمت گذاری می گردد، تقسیم بندی گردید. این شیوه بودجه ریزی به اکثر کشورها گسترش یافت که افغانستان هم در تلاش تطبیق این گونه بودجه ریزی از سال ۱۳۸۵ هـ ش به این سو می باشد.





سیر تکامل تاریخی بودجه در افغانستان

از آنجایی که مسایل مالی و اداری مانند سایر موارد دیگر با اوضاع سیاسی اجتماعی اقتصادی و طبیعی کشورها ارتباط نزدیک دارد همان گونه تحولات وارده در یکی از این عرصه ها انگیزه مؤثری را برای دگرگونی و پی ریزی دیگر فراهم می سازد. آغاز طرح و تطبیق سیستم های مالی در افغانستان هماهنگ و هم زمان با تشکیل اولین سیستم های دولت صورت گرفته است ولی درباره اینکه امور مالی و سیستم های مالی مربوط به آن از جانب کدام یک از سازمان های دولتی اداره می شد و طرز کار آن چگونه بوده و چه نام داشته است، اسناد مدلل موجود نیست. اما بعضی تحقیقات اجتماعی و تاریخی کشور نشان می دهد که در عصر غزنویان چنین اداره ای موجود بوده که وظایف دخل و خرج دولت را به عهده داشته و همین گونه در عصر احمد شاه بابا نیز مرجعی به نام دیوان اعلی وظیفه مالی و اداری کشور را انجام می داد که مسؤول آن ملقب به دیوان بیگی بوده است. بعد از آن هم این ماموریت دولتی به نام های وکیل الرعایا، امین الملک و مستوفی الممالک یاد شده است.

در عصر سلطنت امیر شیرعلی خان نیز وزیر مالیه به نام مستوفی الممالک یاد می گردید. تا اینکه در اواخر دوران امیر عبدالرحمن خان یک اداره نسبتاً منظم مالی به عنوان مستوفی الممالک در مرکز ایجاد گردید و ادارات دیگر آن تحت نام سر دفتراری در ولایات، محلات و علاقه داری ها به میان آمد که امور مالی و حسابی را عهده دار بودند. منابع مالی آن وقت را مالیات مستقیم تشکیل می داد.

بالاخره در سال ۱۲۹۸هـ ش یعنی قبل از حصول استقلال افغانستان در زمان امان الله خان حسابات دولت به اساس دفاتر روزنامه صورت می گرفت که بر طبق اصول سیاق و فورم ترتیب می شد.

اصول سیاق عبارت از طرز، سبک و شکلی از اعداد است که بر طبق آن بعد از ختم هر سال مالی خلاصه حسابات دولت ساخته می شود و این اصول توسط یک دانشمند که به نام سیاق بود بنیانگذاری شد.

نظام بودجه به شکل مدرن و فعلی آن در آن زمان وجود نداشت به این معنی که عواید دولت به اساس حسابات سال ماقبل در حساب موجود یا حسابات در جریان تثبیت گردیده و مصارف دولت بدون برنامه ریزی یا پیش بینی اجرا می گردید.

در سال ۱۲۹۹هـ ش در عوض اصول سیاق و فورم اصول دفتری جاگزین گردید که متشکل از پنج دفتر بود بر طبق این اصول حسابی، تمام حسابات دولت به صورت سال تمام، با اسناد آن در پایتخت ارسال و متمرکز می گردید. این اصول تا سال ۱۳۰۳هـ ش دوام نمود و در سال ۱۳۰۳هـ ش توسط اصول شهریه تعویض گردید. تفاوتی که اصول شهریه با اصول دفتری داشت این بود که در اصول دفتری حسابات دولت به صورت سالانه، اما در اصول شهریه حسابات دولت به صورت ماهوار ترتیب می گردید و





مطابق به این اصول حسابات دولت ماهانه ترتیب می گردید از این جهت این اصول به نام اصول شهریه نام گذاری گردیده است.

سیستم بودجه و پیش بینی عواید و مصارف در نظام مالی افغانستان در سال ۱۲۹۹ هـ ش به وجود آمد با به وجود آمدن اولین نظام بودجه در افغانستان همچنان سعی به عمل آمد تا بین خزانه شاهی در آن زمان و بودجه دولت یک تفکیک به عمل آید. این سیستم بودجه در سال های اغتشاش یعنی بین سال های ۱۳۰۷-۱۳۰۸ هـ ش دو باره توسط اصول سیاق و فورم عوض گردید و برای مدت نه ماه دوره اغتشاش دوام نمود بعداً اصول شهریه دوباره جایگزین این اصول گردید و تا سال ۱۳۱۴ هـ ش دوام کرد. در سال ۱۳۱۵ هـ ش به مشوره یک نفر متخصص ایتالیایی به نام "موسیو ژنیو مانچولی" تحولات و تغییرات آتی در طرز حسابات و بودجه دولت به وجود آمد که از جمله می توان موارد زیر را نام برد:

۱. از آن تاریخ به بعد سعی گردید تا ترتیب بودجه به صورت علمی صورت گرفته و بین بودجه اجرایی (عادی) و بودجه سرمایه وی (انکشافی) تفکیک به عمل آمد.

۲. برای حسابات مصرفی دولت، دفاتر مقایسه کنترل تخصیصات و برای تمرکز مصارف، دفاتر مصارف و برای داد و ستد نقدی و جنسی حسابات انفرادی طرح و تطبیق گردید.

۳. نظام تمرکز حسابات که به اساس اصول یا سیستم شهریه و اصول دفتری به صورت جز وار در مرکز ارسال می شد به صورت خلص تابلوهای ماهوار وارداتی تخصیصات بودجوی قابل تحصیل و باقیات قابل تحصیل و تادیات قطعی و پیشکی معاملات گذشته و حالیه و امثال آن تعیین گردید که جزء حسابات در خود نمایندگی ها مورد تفتیش و رسیدگی قرار داده شود.

۴. ترتیب اسناد به شعبات اجرائیوی محول شد و کنترل و محاسبه آن به دوائر محاسبه تعویض گردید.

۵. سیستم کنترل تخصیصات مصارف و عواید بودجه مصرفی در عمل نیز تطبیق گردید.

۶. بالاخره جهت تطبیق حسابات قطعی، حسابات نقدی و جنسی اساسات لازمه طرح شده و تطبیق گردید.

چون سیستم مانچولی نهایت ساده و بسیط بود از آن جهت در مدت کمتر از دو سال در تمام کشور عمومیت پیدا کرد. ولی بعد از گذشت چند سال یعنی در سال های ذیل ۱۳۲۸-۱۳۳۲ هـ ش سیستم مانچولی توسط موسیو کلمان فرانسوی مورد غور و بررسی قرار گرفته و با بعضی تعدیلات جزئی در آن دو باره مورد تأیید قرار گرفت.





بعداً در سال ۱۳۳۳ هـ ش سیستم محاسبه مضاعف توسط " نیازی شاهی " که یک متخصص ترکی بود پیشنهاد گردید. اما این سیستم هنوز به صورت کامل مورد تطبیق قرار نگرفته بود که در سال ۱۳۳۸ هـ ش بودجه دولت به شکل فعلی توسط مؤسسه P.E.S امریکایی طرح و تطبیق گردید و تا امروز مورد اجرا بوده و عملی می گردد.

بودجه دولت در واقعیت انعکاس دهنده فعالیت های عمومی دولت است، بنابراین هر قدر سهم بیشتر را در عاید ملی دارا باشد به همان پیمانه تأثیرات بیشتر را بالای وقایع اقتصاد ملی و اقتصاد فردی وارد می نماید.

بودجه دولت در یک کشور اساساً تابع عاید ملی و عاید ملی به نوبه خود تابع حجم تقاضای مجموعی یا به مفهوم وسیع تر تابع تحولات و تغییرات اوضاع عمومی اقتصادی می باشد. چون اوضاع عمومی اقتصادی همیشه در حال تغییر است از این جهت عاید ملی و بودجه دولت نیز مطابق به شرایط و اوضاع عمومی اقتصادی متحول بوده و نظر به شرایط و اقتضای زمان فرق می نماید.

اصطلاحات بودجه

نمایندگی: واحدهای اول اداری دولت که از لحاظ اجراءات حسابدی آن با وزارت مالیه ارتباط دارد، نمایندگی گفته می شود.

سال مالی: سال مالی با آغاز سال هجری شمسی یکجا شروع و با ختم آن خاتمه می یابد، به عبارت دیگر سال مالی، سالی را گویند که در آغاز آن معاملات حسابدی شروع و با ختم آن خاتمه می یابد، اما بعضی معاملات حسابدی دولت خارج سال مالی یعنی چند ماه، سال مابعد مالی را نیز احتوا می نماید مانند حساب قطعی مصارف دولت که مدت شش ماه سال بعدی را نیز در بر می گیرد، سه ماه برای ترتیب حساب قطعی مصارف توسط واحدهای اول و سه ماه توجید مصارف قطعی توسط وزارت مالیه.

سال بودجوی: سال مابعد سال مالی را به نام سال بودجوی می نامند؛ مثلاً سال روان سال ۱۳۸۹ هـ ش سال مالی و سال مابعد یعنی سال ۱۳۹۰ هـ ش را به نام سال بودجوی یاد می کنند.

مدارک عادی دولت: عبارت از آن مدرکی است که مصارف عادی دولت از آن تکافو می شود؛ به طور مثال: عواید به دست آمده توسط دولت، مانند مالیات، محصولات، کرایه و غیره

مصارف عادی: عبارت از مصارفی است که برای فعالیت های عادی و روزمره دولت به استثنای مصارف (پلان انکشافی) مد نظر گرفته شده است.

مدارک انکشافی: عبارت از مدارکی است که در پروژه ها و امور انکشافی از آنها استفاده به عمل میاید.





مصارف انکشافی: عبارت از مصارفی است که برای تکمیل پلان های انکشافی (به استثنای مصارف عادی) در نظر گرفته شده است. طوری که قبلاً ذکر شد برای احداث یک پروژه انکشافی و ارتقای یک مؤسسه مطابق برنامه مربوطه مصارفی به عمل می آید که این مصارف را مصارف انکشافی می نامند و حتی بودجه مربوط در این مورد، بودجه انکشافی نامیده می شود. مانند: اعمار مکاتب، تأسیس شفاخانه ها، اعمار سرک ها وغیره.

تزئید: بالای اصل منظوری سال مالی با در نظر داشت سطح نهایی مصارف سال بودجوی و ضرورت در آن قسمت از مصارفی که ایجاب تزئید را بنماید، مبلغ مربوط سنجش شده و تزئید می گردد.

تنقیص: اگر از مبلغ منظور شده اضافه از مصرف ضرورت باشد مبلغ اضافه از ضرورت و مصرف برای سال بودجوی به صورت تنقیص ثبت و معامله می گردد.

ربع یا قسط: یک سال به چهار حصه تقسیم می شود که هر قسمت آن ۳ ماه می باشد هر ۳ ماه یک ربع می باشد که به ترتیب ربع اول، دوم، سوم و چهارم یاد می گردد.

تخصیص: به ملاحظه سطح نهایی منظور شده، وجوهی را که از جانب ریاست بودجه وزارت مالیه از اصل منظوری بودجه ادارات ذریعه فورم ب ۲۷ تصدیق و اجرا می گردد، تخصیص نامیده شده و صلاحیت مصرف آن به ادارات داده می شود. وزارت مالیه بودجه منظور شده ادارات را در چهار ربع سال اجرا و صادر می نماید که هر ربع سه ماه را در بر می گیرد.

تخصیص حواله شده: عبارت از آن حصه تخصیصات است که صلاحیت مصرف آن از طرف وزارت مالیه به یک نمایندگی و از یک واحد اولی به واحد دومی و از واحد دومی به واحد سومی صادر شده است.

تخصیص حواله نشده: عبارت از مجموع باقی مانده اصل منظوری سالانه است که در موقع ضرورت برای حواله مهیا باشد.

اصل منظوری بودجه: عبارت از وجوه معین است که صلاحیت مصرف آن از طرف مقامات ذیصلاح به یک واحد اداری به منظور خاصی در ظرف یک دوره مالی منظور شده است.

فورمه: عبارت از جدولی است که دارای ستون های معین عمودی و افقی بوده و صورت حساب یک موضوع معین را ارایه می کند.

مقرره: عبارت از قواعدی است که مطابق روحیه قانون به منظور تفسیر و توضیح آن وضع گردیده و مرعی الاجرا می باشد.

طرز العمل: عبارت از روشی است که بر حسب آن امور باید اجرا و انجام شود.

پروژه: عبارت از یک مرام و هدف مشخص در بین یک برنامه می باشد که دارای آغاز و ختم باشد.





دوره مالی: عبارت از یک دوره معین حسابی معمولاً یک ساله است که دفاتر و کتب حسابی بسته می شود و وضعیت مالی و حسابی تعیین می گردد.

بودجه پیشنهاد شده: عبارت از انکشاف برنامه های مالی و عملیاتی است که جهت تدقیق و مطالعه به منظور تصویب به مقامات ذیصلاح تقدیم می شود.

بودجه تصویب شده: عبارت از برنامه های مالی و عملیاتی است که از طرف مقامات ذیصلاح تصویب شده و اصل منظوری سالانه را تعیین می نماید.

بودجه عادی: عبارت از بودجه یی است که برای یک مدت معین (یکسال مالی) ترتیب گردیده، مصارف عادی دولت و منابع عواید آن را در برمی گیرد.

بودجه انکشافی: عبارت از بودجه یی است که برنامه تمویل (تدارکات مالی) و مصارف برنامه های انکشافی را در برمی گیرد.

صلاحیت بودجوی: عبارت از صلاحیتی است که مطابق طرزالعمل بودجه سالانه برای صدور فورم تخصیصات به وزارت مالیه اعطا می گردد.

طرزالعمل بودجه سالانه: عبارت از سندی است که تمام صلاحیت های بودجوی و منابع مصارف دولت برای سال مالی در آن درج می باشد.

فورم تخصیصات: عبارت از فورم رسمی است که از طرف وزارت مالیه صادر و به ادارات دولتی اجازه مصرف بودجه به وجود می آید.

کمیته بودجه: عبارت از کمیته بررسی و تجدید نظر بر بودجه سال مالی و تعیین سطح نهایی بودجه عمومی دولت زیر نظر وزیر مالیه و به اشتراک وزرای اقتصاد و امور خارجه و یک شخص دیگر که توسط رئیس جمهور تعیین می گردد، می باشد.

وجوه توحیدی: عبارت از تمام وجوهی است که توسط دولت دریافت می گردد.

وجوه خاص: عبارت از وجوهی است که به طور بلاعوض به دولت داده شده و حصول و یا مصرف آن تابع شرایط مندرج در قوانین مالی و سایر قوانین به منظور یک هدف مشخص باشد.

برنامه: عبارت از مجموعه فعالیت های وزارت ها، ادارات و سایر مؤسسات دولتی است که در رابطه به عرضه خدمات عامه مطابق به برنامه ای قبلاً تهیه شده آماده گردیده باشد.

کمک بلاعوض دولت: عبارت از مساعدت های مالی دولت است که به اشخاص مطابق احکام قانون صورت می گیرد.





حساب واحد خزاین: عبارت از حساب های رسمی بانکی در "د افغانستان بانک" یا سایر نهادهای مالی است که توسط وزارت مالیه به منظور تمرکز عامه و سایر دریافت ها و پرداخت های مجاز معین و تحت کنترل آن وزارت باشد.

ادارات دولتی: عبارت از تمام اداراتی است که درچوکات قوای ثلاثه دولت (اجرائیه، مقننه، قضائیه) درداخل یا خارج کشور به حکم قانون ایجاد می گردند.

تعدیلات: گاهی اوقات اتفاق می افتد که در اثنای سال مالی تعدیلات بین ابواب و فصول بودجه خود اداره یا تعدیلات بودجوی بین دو اداره دولتی یا اینکه تعدیلات از ربع مابعد در ربع موجوده سال مالی صورت می گیرد دراین صورت مرجع ترتیب کننده فورمه های تعدیل، شعبه بودجه دوایر می باشد. شعبه مذکور معلومات مطلوب حسابی را از شعبه محاسبه خویش اخذ می نماید و بعداً آن را تکمیل نموده به ریاست بودجه وزارت مالیه ارایه می نماید. شعبه بودجه مرکزی بعد از مطالعات درصورت موافقه فورمه را به ریاست عمومی محاسبات ارسال می نماید، ریاست محاسبات حواله تخصیصات را در قید فورمه م ۱ می نویسند.

فرق بین بودجه حکومت و بودجه خانواده

مثال: پلان مالی یک خانواده که دارای پنج عضو می باشد:

معاش ماهوار (به شمول منابع عایداتی دیگر) ۱۰۰۰۰ افغانی (رقم مذکور سقف بودجوی این خانواده می باشد).

مصارف ماهوار:

۱. کرایه خانه ۳۰۰۰
۲. سهولت ها (گاز، برق، آب، تلفون و غیره) ۱۵۰۰
۳. فیس مکتب دو طفل ۳۰۰
۴. مصارف خوراکه پنج نفر (۱۰۰۰ افغانی فی نفر) ۵۰۰۰
۵. اوسط مصارف لباس مکتب اطفال ۱۰۰۰
۶. مصارف مهمان ها ۱۰۰۰
۷. امور اجتماعی ۱۰۰۰





۵۰۰	۸. مصارف صحتی مادر
۳۰۰	۹. دواى مصرفى پدر
۱۰۰۰	۱۰. لباس زمستانى و بهارى
۱۰۰۰	۱۱. مصارف غير مترقبه (تصادف و مريضى)
<u>۱۵۶۰۰</u>	تمام مصارف ماهوار

نتيجه: ۵۶۰۰ افغانى كسر ماهوار

چطور مى توانيم اين كسر را از بين ببريم؟

بهتر است كه مصارف اولويت بندى شود (مصارف كم شود و يا براى حال حاضر به تعويق انداخته شود؟)

○ كاهش مصارف براى مهمان ها (۱۰۰۰)

○ عدم سهمگيرى در امور اجتماعى (۱۰۰۰)

○ خريد كالا هاى ارزان (۱۰۰۰)

○ استفاده اقتصادى از سهولت هاى زندگى

○ استفاده از راه هاى وقايوى براى صحتمند بودن، مثلاً عدم استفاده از غذاهاى بيرون از منزل.

○ كاهش مصارف در بخش هاى ديگر و به وجود آوردن توازن بين مصارف

پلان مالى يك خانواده را معمولاً كلان همان خانواده (پدر، مادر و يا برادر كلان) مى سازد به خاطرى كه به آن ها به چشم يك شخص هوشيار و مسؤول ديده مى شود. از همين سبب بودجه يك خانواده توسط كلان همان خانواده كنترول مى شود كلان خانواده بايد بين عوايد و مصارف خانواده يك توازن به وجود بياورد تا از كسر بودجه جلوگيرى شود. اعضاى خانواده مى تواند تنها وقتى پول مصرف كنند كه از كلان خانواده اجازه گرفته باشند. بودجه حكومتى يك نوع بزرگ بودجه خانوادگى مى باشد؛ چون حكومت خود از تعداد زيادى خانواده ها ساخته شده و بودجه ريزى حكومت نيز به همين قسم مى باشد. پس از همين سبب بودجه يك پلان مالى حكومت مى باشد كه مى خواهد مصارف غير ضرورى را كاهش دهد و نيازمندى ها را اولويت بندى كند.





نقش چهارگانه بودجه

بودجه ها تنها مجموع مصارف ودرآمد های یک دولت دریک دوره معین نبوده، بلکه یکی از ابزارها برای اعمال سیاست های اقتصادی واجتماعی دولت ها نیز می باشد. بنابراین بودجه دراین خصوص دارای چهار نقش اساسی می باشد که عبارت اند از:

۱. تأمین محصولات و خدمات عمومی

محصولات عمومی در مقابل محصولات خصوصی قرار دارند و محصولات عمومی عبارت اند از محصولات و خدماتی که طبیعتاً کلیه افراد جامعه می توانند به صورت مساویانه از آنها استفاده کنند. استفاده یکی از افراد جامعه مانع استفاده دیگر نمی گردد. این نوع محصولات وخدمات در بازار وجود نداشته و دولت آن را هم تأمین وهم عرضه می دارد. مصارف این گونه محصولات و خدمات از درآمد های مالیاتی مردم تمویل می گردد؛ مثلاً: اعمار پارک ها و راه ها، صحت، امنیت وغيره

۲. تأمین عدالت اجتماعی

عدالت اجتماعی به تعبیر ساده و منطبق با هدف های بودجه عبارت است از: تأمین امکانات رفاهی و آموزشی برای تمام افراد جامعه در تمام سطوح به طور رایگان که پروسه رشد و تعالی در کشور به صورت مساویانه فراهم می نماید. دولت می تواند به منظور کاهش تفاوت میان فقر و ثروت و یا فاصله های طبقاتی و توزیع مجدد درآمد های افراد جامعه از بودجه کار بگیرد. مثلاً بالای افرادی که عاید بیشتر دارد مالیه بیشتر وضع نماید و در مقابل از طریق بودجه به اشخاصی که کمتر درآمد دارد مصرف نماید. یعنی می توان تعهد دولت را در خصوص جامعه از بودجه آن در دوره مربوطه دانست، یعنی می توان تشخیص داد که استفاده کنندگان از مصارف در بودجه دولت کدام اقشار و طبقات جامعه اند و در پهلوی آن باید مشخص گردد که با تأمین منابع مصرف به دوش کدام اشخاص و یا طبقات می باشد. در بررسی تأمین عدالت اجتماعی می توان از شاخص های زیر استفاده نمود:

- سهم طبقات و مناطق محروم از اعتبارات رفاهی اجتماعی
- گسترش بیمه های اجتماعی، بیمه روستائیان
- صندوق بیکاری و تقاعد





- میزان اعتبارات فصل رفاه اجتماعی

- احداث خانه های ارزان قیمت برای طبقات کم درآمد

- سببایدی ها

- آموزش رایگان

- نسبت مالیات مستقیم و غیرمستقیم

۳. تأمین انکشاف اقتصادی

انکشاف و رشد اقتصادی در تمام نظام ها و ایدئولوژی ها یکی از اهداف اساسی دولت را تشکیل می دهد که اجرای برنامه ها و طرح های عمرانی و سرمایه گذاری ثابت (زیربنایی) عملی می شود و برای احداث و ایجاد زیربناها تلاش می نماید که این زیربناها وسیله یی برای رشد سکتور خصوصی می باشد.

۴. تأمین ثبات اقتصادی

ثبات اقتصادی عبارت از موازنه عرضه و تقاضای کل جامعه می باشد. دولت ها از طریق وصول درآمد و انجام مصارف بودجه یی در عرضه و تقاضای کل جامعه اثر می گذارند. بنابراین بودجه نوین ابزار سیاست گذاری مالی و اقتصادی در جامعه تلقی می گردد. که دولت ها را قادر به کنترل سیاست انقباضی و انبساطی می نماید و همچنین تأثیرگذار بالای رکود و شیوع بیکاری و قدرت خرید افراد جامعه نیز می گردد.

بنابراین نه تنها تمام درآمدها و مصارف دولت در رفع نوسانات اقتصادی مورد استفاده قرار می گیرد بلکه ترتیب درآمد و مصارف بودجه عاملی مهم در جهت دادن اقتصاد کشور نیز می باشد.

طبقه بندی درآمدها و مصارف

طوری که می دانیم بودجه در برگیرنده تمام درآمدها و مصارف می باشد که هر کدام به بخش های فرعی تقسیم بندی می گردد.

بودجه ای را که دولت تحت عنوان بودجه کل کشور و برحسب برنامه و یا به شکل عادی و انکشافی تنظیم می کند به منظور ایجاد نظم و ترتیب صورت می گیرد چون رعایت نظم و ترتیب یک اصل مهم در تمام امور می باشد. اگر در نوع کار، درآمد و





مصارف ترتیب مشخص و منطقی رعایت نشود نه تنها رشته کار در مرحله تهیه و تنظیم بودجه از دست کارشناسان اداره برنامه و بودجه خارج می شود بلکه در مرحله تطبیق نیز تطبیق کنندگان دچار مشکلات فراوانی خواهند شد و در نهایت کنترل و نظارت غیرمقدور می گردد. در نظر گیری موارد ذیل در طبقه بندی بودجه لازم است:

۱. وظایف دولت تحت عناوین برنامه، فعالیت و طرح مشخص شود و به شکل یک دسته گروه بندی و تصنیف شود.

۲. درآمد به انواع مختلف عمومی و اختصاصی تفکیک و مشخص گردد.

۳. مصارف باید از لحاظ مصرف به مصارف جاری و سرمایه وی تفکیک شود. مصارف سرمایه وی از آن دسته مصارفی است که دارایی های سرمایه وی (ثابت) را افزایش می دهند؛ مانند: ساختمان، ماشین آلات و تجهیزات عمده. مصارف جاری مصارفی هستند که جهت ادامه کار عادی و دستگاه ها به مصرف می رسد، مانند حقوق و مزایای کارکنان، اجاره ساختمان، آب و برق و لوازم مصرفی.

به منظور وضاحت بیشتر در اصطلاحات درآمد و مصارف هر کدام را ذیلاً چنین توضیح می دهیم:

الف) درآمد چیست؟

در حسابداری، درآمد عبارت است از افزایش دارایی ها یا به تعریف دقیق تر درآمد عاملی است که موجب افزایش دارایی ها می شود، مشروط به آن که این افزایش همراه با افزایش در بدیهی ها، برگشت مصارف و یا افزایش سرمایه نباشد.

در حسابداری دولتی، تعریف درآمد معمولاً به ترتیب زیر به حساب های مستقل ارتباط داده می شود.

درآمد عبارت از تمام وجوه و منابع مالی وصول شده و قابل وصول در دوره مالی که موجب افزایش دارایی ها یا مازاد حساب مستقل در مدت زمان معین می شود. به عبارت دیگر، درآمد هر حساب مستقل معادل میزان افزایش در وجوه و منابع مالی و دارایی های آن حساب، می باشد مشروط به آن که این افزایش ناشی از استقراض از دولت و یا سایر حساب های مستقل نباشد. با توجه به تعاریف فوق درآمد های سازمان های دولتی باید دارای خصوصیات زیر باشند:

- درآمدها باید خالص دارایی هایی هر حساب مستقل را افزایش دهند. چنانچه افزایش برخی از دارایی ها با افزایش متقابل در قروض یا کاهش سایر دارایی ها توأم باشد،





- درآمدها باید "در دسترس و قابل اندازه گیری" باشند. در حسابداری دولتی، فقط اقلامی درآمد تلقی می گردند که در دسترس، قابل اندازه گیری و قابل استفاده برای تأمین مصارف و برنامه ها و فعالیت های جاری سازمان دولتی باشد. درآمد باید به وجوه نقدی و یا قابل تبدیل به وجوه نقد در دوره مالی باشد.
- وجوه و دارایی هایی که ناشی از برگشت مصارف می باشند، درآمد به حساب نمی آیند. هر سازمان دولتی یا حساب مستقل فقط می تواند از منابعی که قانون تجویز نموده است اقدام به وصول درآمد نماید و برای به سر رسانیدن اهداف دولت ها وصول درآمدها یک اصل حتمی پنداشته می شود.

طبقه بندی درآمد ها در حسابداری دولتی

دراکثر کشورها، درآمدها براساس حساب های مستقل و در داخل هر حساب برحسب منبع اصلی درآمد، بخش بندی می شود. پس بهتر خواهد بود دراین قسمت، طبقه بندی درآمدها را درافغانستان مورد مطالعه قرار دهیم.

طبقه بندی درآمدها در افغانستان

درآمدها در دولت افغانستان به پنج بخش بزرگ اقتصادی (باب) و هر باب به چندین فصل کوچک (فصل) تقسیم بندی شده است که عبارت اند از:

۱. باب ۱۱ مالیات: که این بخش به فصل های ذیل تقسیم بندی شده که عبارت اند از:
 - فصل ۱۱۱ مالیات ثابت مانند: تاجرانی که جواز دارند، صرافان، آسیاب ها
 - فصل ۱۱۲ مالیات عایدات مانند: مالیه معاش و دستمزد، مالیات بر شرکت ها
 - فصل ۱۱۳ مالیات دارایی مانند: مالیه اراضی، مالیه بر فروش ملکیت های غیر منقول
 - فصل ۱۱۴ مالیات فروشات مانند: مالیه معاملات انتفاعی
 - فصل ۱۱۵ مالیات دولتی بالای محصولات داخلی (فعلاً غیرفعال است)
 - فصل ۱۱۶ مالیات سایرعواید مانند: مالیات جواز سیر، مالیه تکت ترانزیت
 - فصل ۱۱۷ جریمه ها و مجازات مانند: مالیه تأدیه نشده عواید و سایر جریمه های مالیاتی





- فصل ۱۲۰ محصول گمرکی مانند: جریمه های کمرگی و عواید از بابت اموال ضبطی
 - ۲. باب ۱۳ عواید غیر مالیاتی به فصل های ذیل تقسیم بندی گردیده است:
 - فصل ۱۳۱ عواید از بابت دارایی های ثابت مانند: کرایه طیاره، تکتانه از منابع داخلی
 - فصل ۱۳۲ عرضه اجناس و خدمات مانند: کرایه منازل دولتی، کرایه دکان های دولتی
 - فصل ۱۳۳ فیس اداری مانند: فیس تذکره، فروش پاسپورت، جواز رانندگی
 - فصل ۱۳۴ حق الامتیازها مانند: فروش گاز طبیعی، فروش معادن
 - فصل ۱۴۰ عواید متفرقه مانند: کمک های نقدی، عواید تصدیق نامه ها
 - فصل ۱۵۰ فروش زمین و تعمیرات مانند: فروش زمین قابل زرع دولتی، فروش تعمیرات دولتی
 - ۳. باب ۱۷ سهمیه های اجتماعی که شامل: سهمیه تقاعد کارکنان دولت، سهمیه تقاعد کارکنان شرکت ها
 - ۴. باب ۱۸ قروض، که به بخش های ذیل تقسیم بندی می شود:
 - فصل ۱۸۱ شامل قروض کشورهای خارجی
 - فصل ۱۸۲ شامل قروض ادارات بین المللی
 - ۵. باب ۱۹ مساعدت ها که به بخش های ذیل تقسیم بندی شده است.
 - فصل ۱۹۱ شامل مساعدت های جاری کشور های خارجی
 - فصل ۱۹۲ شامل مساعدت های سرمایه گذاری (غیرمنقول)
 - فصل ۱۹۳ شامل مساعدت های جاری مؤسسات بین المللی
 - فصل ۱۹۴ شامل مساعدت های غیرمنقول مؤسسات بین المللی
 - فصل ۱۹۵ شامل مساعدت های جاری سایر دوایر دولتی
 - فصل ۱۹۶ شامل مساعدت های غیرمنقول سایر دوایر دولتی
- پس در تمام سازمان های دولتی، درآمد های وصولی باید با همان عناوین و طبقه بندی های درآمد درج گردد تا زمینه بهتر تفکیک عواید را مشخص نماید. جهت معلومات بیشتر در مورد طبقه بندی فوق به جدول محاسبات وزارت مالیه کشور به باب درآمد ها مراجعه نمایید.





ب) مصارف چیست؟

مصارف و یا اعتبارات عبارت از مبالغی است که به منظور نیل به اهداف و یا غرض اجرای برنامه های دولت در بودجه دولت و سازمان ها به تصویب می رسد.

طبقه بندی مصارف، قدیمی ترین و متداول ترین نوع طبقه بندی در بودجه است. طبقه بندی مصارف از این جهت مهم است که نظارت دقیق بر مصارف را ممکن می سازد و از انجام مصارف به میل و خواست ماموران دولت جلوگیری می کند. طبقه بندی مصارف عبارت از عملیات دولت در قالب خدمات و محصولات و خریداری نموده و تشریح و توجیه آن می باشد، بنابراین در این طبقه بندی تأکید بر روی جنبه های حسابداری در اداره امور مالی دولت است، ولی کمکی در جهت اندازه گیری پیشرفت و چگونگی اجرای عملیات در یک واحد دولتی نمی کند. طبقه بندی مصارف در بودجه بیان می نماید که "دولت چه می خرد".

مصارف و یا اعتبارات دولتی عموماً در ابعاد ذیل طبقه بندی می شوند:

۱. طبقه بندی بر اساس واحد های سازمانی؛

۲. طبقه بندی بر اساس فصول مصارف؛

۳. طبقه بندی بر اساس مواد مصارف؛ و

۴. طبقه بندی بر اساس وظایف یا برنامه ها.

۱. **طبقه بندی بر اساس واحد های سازمانی:** در این طبقه بندی، اعتبارات و مصارف برحسب هریک از سازمان های دولتی که پیشنهاد دهنده و اجرا کننده برنامه های مصوب می باشند، پیش بینی می شوند. در هر کشور معمولاً وظایف و عملیات اصلی دولت به صورت وظایف و عملیات فرعی تر بخش بندی شده و مسئولیت اجرای هریک از آنها به یک یا چند سازمان دولتی محول می گردد. بنا بر این نیل به اهداف و مقاصد کلی دولت از طریق نیل به اهداف و مقاصد سازمان های دولتی تحقق میابد. اعمال کنترل مالی و مدیریت مالی صحیح مستلزم طبقه بندی مصارف بر اساس سازمان ها می باشد؛ زیرا در تشکیلات سازمانی دستگاه های دولتی معمولاً خطوط اصلی مسئولیت ها، اختیارات و وظایف، تفکیک و تعیین می گردد. در این صورت مسئولیت هر سازمان همیشه مشخص و معین می باشد. می توان مصارف هر یک واحد را به طور نمونه تقسیم بندی نمود. وزارت ها، ادارات مستقل، شرکت های دولتی.





۲. طبقه بندی براساس فصول مصارف: این طبقه بندی مصارف، مبتنی برماهیت مصارف و دوره مالی ای است که از مصارفی معین منتفع می گردد. گروه های اصلی فصول مصارف معمولاً عبارت اند از:

- **مصارف جاری:** مصارف جاری دارای جنبه جاری، عادی و تکراری می باشند و درمقابل دریافت محصولات و خدماتی انجام می شوند که برای اجرای عملیات و وظایف جاری سازمان دولتی و نگهداری اموال آن ضروری هستند. منافع حاصل از این مصارف معمولاً فقط متوجه سال مالی جاری که در آن مصارف انجام می شود می باشد نه سال های مالی بعدی که این نوع مصارف عموماً مصارف کارگران و مصارف اداری می باشد.

مصارف کارگران، مصارفی هستند که در برابر انجام خدمت و یا به واسطه آن به طوری مستقیم و غیرمستقیم تحت عناوین مختلف حقوق، دستمزد، مزایا، پاداش، اضافه کاری و امثال آنها به کارکنان برحال در ادارات دولتی تأدیه می گردد. مصارف اداری مصارفی هستند که برای استفاده ازخدمات خاص، نگهداری اموال منقول و غیرمنقول فراهم نمودن تسهیلات و تهیه مواد ولوازم مصرف شدنی برای اجرای عملیات و یا نظارت لازم پرداخته می شوند.

- **مصارف سرمایوی:** مصارف سرمایه وی مصارفی هستند که انجام آنها موجب ایجاد یا افزایش اموال و دارایی های ثابت می شود؛ مانند: خرید یا احداث ساختمان، خرید زمین، خرید ماشین آلات، خرید محصولات مصرف نشدنی، پرداخت قروض و سرمایه گذاری در بخش های عمومی و خصوصی.

- **پرداخت های انتقالی:** پرداخت های انتقالی مصارفی هستند که سازمان های دولتی درقبال آن محصول و یا خدمات را دریافت نمی کند؛ مانند: باز پرداخت اصل و فرع قروض، کمک های بلاعوض به بخش های خصوصی، پرداخت های دیون سال های قبلی.

با وجود آنکه انجام این مصارف کدام منافع خاصی را به طور مستقیم عاید سازمان نمی کند، اما ممکن است که اموال و دارایی هایی که از محل قروض درسال های قبلی تهیه شده منافع متناسب را با عمر مفید خود متوجه سال های مختلف سازمان نماید.

۳. طبقه بندی مصارف بر اساس مواد مصارف: دراین طبقه بندی که هدف اصلی آن کنترل مصارف درسطح واحد های سازمانی و ایجاد ارتباط مستقیم میان سیستم حسابداری دولتی و سیستم بودجه ریزی است، مصارف مربوط به هرفصل، برنامه یا فعالیت های سازمان های دولتی، برحسب نوع مصارف گروپ بندی می شوند به ترتیبی که مصارف متجانس و متشابه درطبقه واحد قرارگیرند؛ مانند: مصارف معاشات، مصارف تجهیزات و مصارف ایجاد ساختمان ها. دراین طبقه بندی مشخص می شود که





هرسازمان دولتی، با توجه به وظایف و خدماتی که انجام داده است چه اجناس و خدماتی را دریافت و چه نوع مصارف را به منظور اجرای برنامه های خود پرداخت نموده است. این طبقه بندی سیستمی را درحسابداری دولتی ایجاد می نماید که حساب های مربوط به مصارف انجام شده طبق مقررات مالی و اصول حسابداری نگهداری شده و قابل کنترل و حسابرسی باشند. و دراین طبقه بندی بیشتر ازکودها استفاده می شود.

۴. طبقه بندی بر اساس وظایف و برنامه ها: دراین طبقه بندی مصارف دولت و سازمان های دولتی، با توجه به مقاصد واهداف اصلی آنها، به صورت وظایف، برنامه ها، طرح ها و فعالیت مختلف، پیش بینی می شوند، منظور و هدف اصلی و حاصل نهایی از انجام هر مصرف، بدون توجه به نوع و ماهیت هر مصرف در نظر گرفته می شود. دولت یا سازمان های دولتی مشخص می نماید که کدام عملیات را و با چه میزان مصارف باید برای نیل به اهداف و وظایف مصوب خود انجام دهد. دراین مورد در صفحات بعدی به تفصیل صحبت خواهد شد.

طبقه بندی مصارف درافغانستان

مصارف در بودجه دولت افغانستان به پنج فصل بزرگ و هر فصل بزرگ به چندین فصل کوچک تقسیم بندی شده است که عبارت اند از:

۱. **باب ۲۱ مصارف مزد و معاش:** که این باب شامل فصل های ذیل می باشد:

- فصل ۲۱۱ مزد و معاش نقدی مانند: معاش کارکنان ملکی، معاش قوای مسلح، اعضای ولسی جرگه و مشرانو جرگه
- فصل ۲۱۲ مزد و معاش غیر نقد مانند: غذای کارکنان، ترانسپورت برای کارکنان
- فصل ۲۱۳ مزد و معاش پیشکی مانند: مزد و معاش پیشکی
- فصل ۲۱۴ منفعت های اجتماعی نقدی مانند: تأدیات کمکی برای کارکنان، تأدیه برای مریضی، تأدیه برای انفکاک
- فصل ۲۱۵ منفعت های اجتماعی غیرنقدی مانند: منفعت تعلیم و تربیه به فامیل کارکن
- فصل ۲۱۹ برگشت معاشات مانند: برگشت مصارف معاشات

۲. **باب ۲۲ استفاده از اجناس و خدمات** که شامل فصل های ذیل می باشد:

- فصل ۲۲۱ سفریه مانند: امتیازات داخلی، امتیازات بین المللی، سفریه داخلی و خارجی
- فصل ۲۲۲ ارتباطات مانند: مخابرات، پست





- فصل ۲۲۳ خدمات قراردادی مانند: خدمات اشتهراتی، طبع، سیمینارها و برنامه های آموزشی
- فصل ۲۲۴ ترمیمات حفظ و مراقبت مانند: وسایط نقلیه، تجهیزات ساختمانی، تجهیزات مخابراتی
- فصل ۲۲۵ عام المنفعه مانند: برق، آب و گاز
- فصل ۲۲۶ روغنیات مانند: روغنیات داخلی و یا عراده جات
- فصل ۲۲۷ سامان و لوازم که کمتر از ۵۰۰۰۰ افغانی ارزش دارد مانند: لوازم طبی، تجهیزات دفتر
- فصل ۲۲۸ سایر مصارف مانند: کرایه، فیس، کمیشن
- فصل ۲۲۹ تأدیات پیشکی مانند: تأدیات پیشکی اجناس و خدمات
- ۳. باب ۲۳ تکتانه و سود که شامل فصل های ذیل می باشد:
در اینجا فقط فصل مورد نظر ذکر می شود.
- فصل ۲۳۰ تکتانه مانند: پرداخت سود قروض داخلی و خارجی
- ۴. باب ۲۴ کمک های اجتماعی که شامل فصل های ذیل می باشد:
- فصل ۲۴۲ سبسایدی ها مانند: سبسایدی به تصدی های دولتی و خصوصی
- فصل ۲۴۳ مساعدت ها به دولت های خارجی - عملیاتی مانند: مؤسسات بین المللی
- فصل ۲۴۴ مساعدت ها به دولت های خارجی - غیر منقول مانند: مؤسسات بین المللی
- فصل ۲۴۵ مساعدت ها به سایر مؤسسات دولتی - عملیاتی مانند: شهرداری ها
- فصل ۲۴۶ مساعدت ها به سایر مؤسسات دولتی - غیر منقول مانند: شهرداری ها
- فصل ۲۴۷ تأمینات اجتماعی نقدی مانند: حقوق تقاعدی کارکنان خدمات ملکی، حقوق تقاعدی کارکنان نظامی، حقوق تقاعد معلولین
- فصل ۲۴۸ منفعت های کمک اجتماعی مانند: شاگردان
- فصل ۲۴۹ پیش گرانتی ها و سبسایدی ها
- ۵. باب ۲۵ کسب دارایی ها که به فصل ذیل تقسیم بندی می شود:
- فصل ۲۵۱ ساختمان ها و تعمیرات مانند: کسب منازل، اعمار سرک ها، بهسازی سیستم آبرسانی





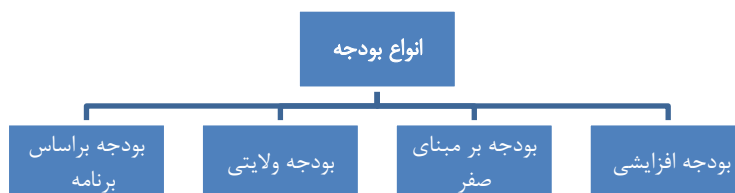
- فصل ۲۵۲ ماشین آلات و تجهیزات مانند: وسایط نقلیه، تجهیزات نظامی
 - فصل ۲۵۷ اشیای بها دار مانند: آثار عتیقه
 - فصل ۲۵۸ زمین مانند: خرید زمین، تأدیات پیشکی سرمایه
- نوت: جهت معلومات بیشتر در مورد طبقه بندی فوق به جدول محاسبات وزارت مالیه کشور به باب مصارف مراجعه نمایید.

انواع بودجه ریزی

تحولاتی که در سال های اخیر در مورد بودجه ریزی در کشورها به عمل آمده، موجب شده است که پیشرفت های قابل ملاحظه ای نیز در روش های تهیه و تنظیم و کنترل بودجه ابداع و به کار گرفته شود. معمولاً ترتیب بودجه به اشکال ذیل صورت می گیرد.

برای ساختن بودجه بهتر راه و روش های مختلف در سیر تاریخ مورد استفاده قرار گرفته است. روش های مختلف بودجه ریزی قرار ذیل می باشد:

۱. بودجه افزایشی (بودجه مبدا): بودجه در عین فصل و باب سال گذشته یک اندازه افزایش پیدا می کند.
۲. بودجه به اساس صفر: از صفر آغاز میابد.
۳. بودجه به اساس برنامه یا اجراءات: بودجه به برنامه ها تخصیص داده می شود.
۴. بودجه ولایتی: تخصیص منابع از طریق وزارت های مربوطه بر اساس ولایت صورت می گیرد.

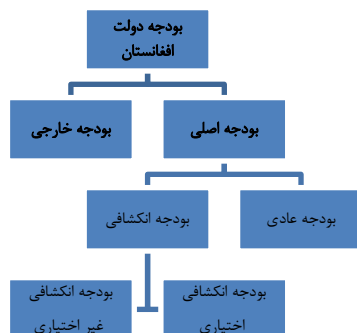


شکل ۱-۲-۱





اجزای بودجه دولتی



شکل ۳-۱-۱

دوران بودجه

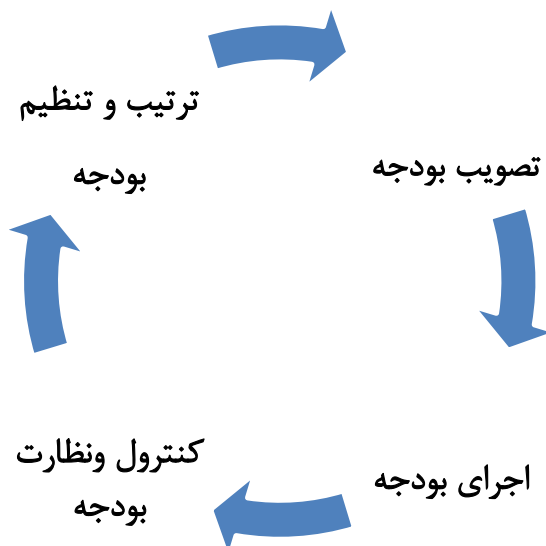
در کشورهای که دولت های مبتنی بر تفکیک قوای سه گانه (مجریه، مقننه، قضائیه) دارند، پروسه بودجه ریزی (دور بودجه یی یا سایکل بودجه) از چهار مرحله به شرح زیر تشکیل می شود:

- مرحله اول تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه
- مرحله دوم تصویب بودجه
- مرحله سوم اجرای بودجه
- مرحله چهارم نظارت یا کنترل اجرای بودجه





گراف دوران بودجه



شکل ۱-۴-۱

۱ - تهیه و تنظیم بودجه

مرحله تهیه و تنظیم بودجه که فنی ترین قسمت از پروسه بودجه را تشکیل می دهد شامل تمام عملیات مربوط به تهیه، ارزیابی و طبقه بندی اطلاعات بودجه یی و پیشنهاد آن، رعایت قوانین و مقررات مربوطه می باشد.

در قوانین تمام کشورها وظیفه تهیه، تنظیم و پیشنهاد عموماً یکی از وظایف قوای مجریه می باشد، که در بند ۴ ماده هفتاد و پنجم فصل چهارم مربوط به صلاحیت های حکومت جمهوری اسلامی افغانستان چنین تسجیل یافته است: "ترتیب بودجه، تنظیم وضع مالی دولت و حفاظت دارایی عامه" و صلاحیت طرزالعمل ترتیب و تقاضای بودجه مطابق بند اول ماده بیست و نهم قانون اداره امور مالی و مصارف عامه یکی از وظایف وزارت مالیه دولت جمهوری اسلامی افغانستان می باشد.

دستور العمل ها و پیوست های لازم از طریق ریاست بودجه وزارت مالیه تهیه و در نیمه سال به ارگان های اجرائیوی ارسال می گردد. به دنبال ارسال دستورالعمل ها و راه های اجرای آن بخش بودجه وزارت مربوطه درمورد آن تصمیم می گیرد. همچنان ارگان های اجرایی مبادرت به تهیه و تنظیم بودجه عادی و انکشافی ارگان های محلی یعنی ولایت ها می نمایند.





۲ - تصویب بودجه

با توجه به قانون اساسی اغلب کشورها، تصویب بودجه از وظایف و صلاحیت هی قوای مقننه هر کشور است. پس از تقدیم لایحه بودجه به وسیله رئیس جمهور به پارلمان، در جلسه علنی، لایحه بودجه برای رسیدگی به کمیسیون بودجه پارلمان ارجاع می شود. کلیه موارد بودجه در این کمیسیون مورد بررسی قرار می گیرد. پس از تعدیل و انجام تغییرات لازم لایحه بودجه به رأی گذاشته می شود. پس از تصویب و تأیید پارلمان به وسیله رئیس پارلمان به ریاست جمهوری ارسال می گردد و رئیس جمهور موظف به اجرای بودجه می باشد.

دراغغانستان مطابق ماده نود بند سوم قانون اساسی که ذیلاً تذکر یافته: " تصویب بودجه دولتی و اجازه اخذ یا اعطا" یکی از وظایف شورای ملی (پارلمان) می باشد.

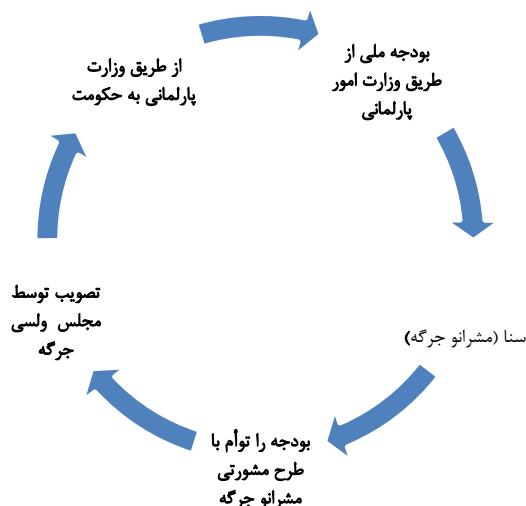
در ماده نود هشتم قانون اساسی در مورد تصویب بودجه چنین نوشته شده است:

"بودجه دولت و برنامه های انکشافی حکومت از طریق مشرانو جرگه توأم با نظریه مشورتی آن به ولسی جرگه تقدیم می شود.

تصمیم ولسی جرگه بدون ارایه به مشرانو جرگه بعد از توشیح رئیس جمهور نافذ شمرده می شود.

هرگاه نظر به عواملی تصویب بودجه قبل از آغاز سال مالی صورت نگیرد تا تصویب جدید، بودجه سال گذشته تطبیق می گردد."

ولسی جرگه نمی تواند تصویب بودجه را بیش از یکماه و اجازه اخذ و یا اعطای قرضه را که شامل بودجه نباشد، بیش از پانزده روز به تأخیر اندازد.





شکل ۵-۱-۱

۳- اجرای بودجه

اجرای بودجه مرحله اساسی در پروسه بودجه است و مهم ترین نقش را در توفیق یا عدم توفیق دولت و مخصوصاً دستگاه مجریه و تحقق اهداف و آرمان های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی دارد.

منظور از اجرای بودجه مراحل مربوط به وصول درآمدها و سایر منابع تأمین و مصرف آن به منظور نیل به اهداف و مقاصد عمومی است. عموماً قوای مجریه مسؤول تطبیق بودجه می باشد. که در رأس آن رئیس جمهور و یا نخست وزیر قرار دارد. پس از ابلاغ قانون بودجه، مقدمات اجرای بودجه به وسیله دولت و ارگان های اجرایی فراهم می شوند. این اقدامات عبارتند از:

۱- ابلاغ بودجه

۲- مبادله و موافقت نامه طرح ها و فعالیت ها

۳- تخصیص اعتبار

ابلاغ بودجه

لایحه بودجه پس از تصویب مجلس، شکل قانونی را به خود می گیرد. به خاطر تطبیق، رئیس جمهور به قوه اجرائیه ابلاغ می نماید. ابلاغ امری است که درمورد تمام قوانین انجام می شود، بدین معنی که هر قانون از جمله قانون بودجه پس از تصویب به دولت ابلاغ می شود. دولت اعتبارات هر یک از وزارت ها و دستگاه های اجرائی را ابلاغ می نماید.

تا زمانی که قانونی از طریق دولت به ارگان های اجرایی ابلاغ نشود، قابل اجرا نیست. لذا براساس قانون، بودجه هر یک از ارگان ها به تفکیک اعتبارات جاری و انکشافی در قالب هر برنامه به وسیله دولت به آن ارگان ابلاغ می گردد. برای ارگان ها اعتبارات جاری بر حسب مواد هزینه و اعتبارات عمرانی و انکشافی در قالب هر برنامه به تفکیک هریک از برنامه ها ابلاغ می شود.





مبادله و موافقت نامه طرح و فعالیت

ابلاغ اعتبارات دستگاه های که در بودجه ملی کشور تصویب شده است، فقط ارقام پولی را در قالب برنامه و یا فصل مصارف و یا ردیف ها نشان می دهد. چون ارقام بایستی در عملیاتی مصرف شود که دستگاه را به اهداف تعیین شده برساند.

موافقت نامه سندی مالی است که در آن ارگان های اجرایی تعهد می نماید که شرح عملیات موجود در آن را رعایت نماید.

هر دستگاه موظف به رعایت و اجرایی مفاد مالی موافقتنامه ها خواهد بود در صورتی که:

الف- اعتبارات جاری از حد اعتبار مصوب هر برنامه و مواد هزینه مصوب تجاوز ننماید.

ب- اعتبارات عمرانی و انکشافی هر یک از پروژه ها از حد اعتبارات مصوب آن تجاوز ننماید و پرداخت هزینه در حد اعتبارات مواد هزینه طرح باشد.

ج- هر نوع تعهد مالی دیگری در متن موافقتنامه مبادله شده باشد.

کنترل عملیات فنی برنامه ها به عهده ارگان های اجرایی است لیکن ریاست بودجه می تواند بر حسب مورد، از عملیات عمرانی و انکشافی برنامه ها و پروژه ها باز دیدهای نظارتی داشته باشد و به وسیله عامل تخصیص اعتبار، نظارت و کنترل نماید.

تخصیص (اعتبار)

درآمدهای پیش بینی شده در بودجه ملی کشور در طول سال به تدریج وصول و مصارف نیز با توجه به زمان، فصل و سایر عوامل در ۱۲ ماه پرداخت می شوند.

تخصیص عبارت است از تجویز استفاده از مبالغ معینی از اعتبارات بودجه منظور شده سالانه در دوره های زمانی مشخص (سه ماهه، چهار ماهه، شش ماهه) و یا به عبارت دیگر: معمولاً دوره زمانی بودجه هر کشور یک سال است؛ پیش بینی درآمدها و هزینه ها برای یکسال صورت می گیرد. ولی این دریافت ها و پرداخت ها به طور مساوی تقسیم نمی گردد. درآمدهای مختلف سال درآمدها و هزینه ها معادل (۱/۱۲). بودجه منظور شده سالانه وصول و هزینه نمی شوند، بلکه این وصول ها و پرداخت ها بر حسب مورد متفاوت است.





بعضی معتقد هستند که تخصیص یکی از ابزارهای کنترل و نظارت است و وجود آن ضروری است و تخصیص برای ایجاد تعادل بین درآمدها و هزینه ها ضرورت دارد. در افغانستان به طور ربعوار تخصیص صادر شده که بدین اساس هر دوره مالی (یکسال) به چهار ربع تقسیم گردیده است.



شکل ۶-۱-۱

۴. نظارت بر بودجه

از آنجایی که دولت هر درآمدی که کسب می کند متعلق به منابع موجود در آن جامعه بوده و هزینه های او نیز باید برای مردم ذینفع جامعه صورت گیرد. نظارت بر اجرای بودجه یعنی نظارت بر جمع آوری درآمدها و انجام هزینه ها لازمی پنداشته می شود.

معمولاً نظارت بر اجرای بودجه در بسیاری از کشورها از طرق مختلف صورت می گیرد و هر سه قوه (مجریه، قضائیه، مقننه) در آن دخالت دارند.

۱- نظارت اداری





۲- نظارت قضا

۳- نظارت پارلمانی

نظارت اداری

نظارتی است که توسط قوه مجریه، یعنی توسط دستگاه های اجرای قبل از خرج یا هنگام خرج به عمل می آید. برای هزینه های ارگان های دولتی پس از طی مراحل تشخیص و تأمین اعتبار، تعهد، تسجیل، حواله و درخواست وجه صادر می شود. درخواست وجه توسط ذیحساب از خزانه به عمل می آید و این درخواست خرج درحد تخصیص بودجه منظور شده می باشد، سپس وجوه درخواست شده توسط خزانه کارسازی می شود. این ذیحساب اعمال تمام نظارت قبل از خرج محسوب می شود. در هنگام صدور حواله "چک" در وجه ذینفع نظارت خود را اعمال می کند که این نظارت حین خرج محسوب می شود. نظارت بعد از خرج شامل ممیزی حساب ها توسط سر ممیز حساب، انجام می شود این عمل از زمره نظارت اداری است.

نظارت قضا

معمولاً این نظارت در هر کشور متفاوت است و توسط یک ارگان خاص صورت می گیرد. در کشور ما وزارت مالیه تمام حساب های وزارت ها، کمسیون ها، مؤسسات، شرکت های دولتی و سایر دستگاه های که به نحوی از انحا از بودجه کل کشور استفاده می کنند به ترتیبی که قانون مقرر می دارد رسیدگی و حسابرسی می نماید، وزارت مالیه اسناد و مدارک مربوطه را مطابق به قانون جمع آوری و گزارش بودجه سال را به انضمام نظرات خود به پارلمان تسلیم می نماید. وزارت مالیه در حقیقت شعبه محاسبه است و در اداره وجوه نقش ندارد و این کار از طریق حسابات دولت که در "د افغانستان بانک" موجود می باشد صورت می گیرد. زمانی که اصلاحات بودجه ریزی به اساس برنامه معرفی گردید وزارت مالیه از وزارت های که در پروسه اصلاحات بودجه ریزی به اساس برنامه شامل بودند تقاضا نمود تا گزارش اجراءات شان را به اساس برنامه و شاخص های اجراءات ارایه نمایند که خود یک نوع از نظارت به وسیله وزارت مالیه می باشد. وزارت ها مکلف می باشند که گزارش اجراءات بودجه عادی و انکشافی خود را ربعوار به وزارت مالیه تسلیم نمایند و از دستاوردهای عمده و انکشافات اطلاعات را به دسترس وزارت مالیه قرار دهند.





نظارت پارلمان

بدیهی است که قانون گذار خود را مؤظف به نظارت و کنترل بودجه منظور شده می داند، این نظارت را درجریان اجرای بودجه و همچنین پس از ختم سال مالی اجرا می نماید. نمایندگان ملت حق دارند بر اداره امور دستگاه های دولتی و چگونگی پرداخت های دولت و استفاده از وجوه بیت المال به طور دایم نظارت نمایند. در صورت کشف تخلفات از قوانین و مقررات ازمسؤولان دولتی سؤال یا استیضاح نمایند. نظارت پارلمانی در پایان سال مالی از طریق رسیدگی و تصویب لایحه تفریق بودجه اعمال می گردد.

به این ترتیب نظارت بر بودجه را بر نظارت داخلی و خارجی نیز می توان تقسیم کرد که نظارت داخلی توسط نظارت اداری و قضایی می تواند اعمال شود و نظارت بیرونی توسط پارلمان از طریق گزارش قطعی و موارد دیگر می تواند اعمال شود.

اصول بودجه ریزی مؤثر و خلاصه ترتیب بودجه

تخصیص منابع مالی با در نظر داشت اولویت های استراتژیک دولت از جمله استراتژی انکشاف ملی، چارچوب میان مدت مالی و نیازمندی های مردم صورت می گیرد.

معیارهای اولویت بندی تخصیصات بودجه

- پالیسی حکومت
- استراتژی انکشاف ملی افغانستان (ANDS)
- پلان های انکشافی وزارت ها
- سقف بودجه
- ظرفیت مصرفی وزارت ها در سال های گذشته
- اولویت های کشورها / مؤسسات تمویل کننده
- موافقتنامه ها و معاهدات بین المللی
- اندازه عواید داخلی

نقش وزارت مالیه در بودجه





- وزارت مالیه در جریان سال بالای مراحل مختلف بودجه کار می کند.
- تعیین سقف های بودجوی و اولویت بندی بودجه
- تدارک منبع تمویلی بودجه از منابع داخلی و خارجی
- تدوین مسوده بودجه و تقدیم نمودن آن به کابینه و پارلمان
- اشتراک در مجالس پارلمان به نمایندگی تمام ارگان های اجرایی
- کنترل مصارف، تأدیات و گزارش دهی بودجه
- معرفی و تطبیق اصلاحات لازم به خاطر بهتر شدن فعالیت های مالی و بودجوی

نقش سایر وزارت ها در بودجه

- متحدالمال شماره ۱ و آغاز کار وزارت ها
- اولویت بندی پیشنهادات بودجوی با درنظرداشت استراتیژی خود وزارت، استراتیژی انکشاف ملی و نیازمندی های ولایات
- ترتیب اسناد پروژه و برقراری تماس با وزارت مالیه به منظور تمویل پروژه ها
- اشتراک در جلسات استماعیه بودجه
- تطبیق، مصرف بودجه و گزارش دهی
- ترتیب مشرح نیازمندی ها و پروژه های پیشنهادی بعد از ارسال متحدالمال شماره دوم
- تطبیق و مصرف بودجه
- گزارش دهی

مراحل تدوین بودجه

- وزارت ها و ادارات مربوطه باید بر طبق رهنمود وزارت مالیه بودجه های عادی و انکشافی سال آینده خویش را ترتیب نموده و غرض طی مراحل به وزارت مالیه ارسال دارند.
- وزارت مالیه متحد المال بودجه را به وزارت ها و ادارات ارسال می دارد.
- پروژه های انکشافی را جهت تأیید به وزارت اقتصاد ارسال می دارد.





- بودجه وزارت ها و ارگان ها را به کمیته بودجه. پیشنهاد می نماید.
- ریاست بودجه وزارت مالیه درمحدوده منابع مالی کشور، بودجه کلیه وزارت ها را توحید می نماید.
- این بودجه از طرف کابینه تأیید گردیده و ۴۵ روز قبل از شروع سال مالی به مجلس نماینده گان (پارلمان) فرستاده می شود.
- بعد از تصویب بودجه توسط پارلمان، رئیس جمهور فرمان منظوری بودجه را صادر می نماید و بودجه طبق فرمان به مصرف می رسد.

معیارهای توجیه کننده یک بودجه خوب

- در بهبود وضع اقتصادی و رفاه مردم عامه تأثیر گذار باشد. و اولویت های مردم در نظر گرفته شود.
- اختصاص متعادل منابع مالی در بین ولایات صورت گیرد و به رسوم و عینعات مردم باید احترام صورت گیرد.
- قبل از انتخاب پروژه باید معلومات مفصل در مورد پروژه و تحلیل در مورد سود و زیان آن صورت گیرد.
- ترتیب بودجه عادی به اساس ارقام دقیق و تشکیلات صورت بگیرد.
- ازدیاد در بودجه پیشنهاد شده هر ارگان باید به اساس اجراءات و ظرفیت تطبیقی شان صورت گیرد.

آوردن اصلاحات و تغییرات تکمیلی در بودجه

- ارزیابی مخارج بودجه در نیمه سال.
- بودجه غالباً برای یک سال مالی تدوین می گردد مگر در افغانستان بنا بر تخمین غیردقیق بودجه توسط وزارت ها، آنها با گذشت شش ماه با کسر بودجه خاصاً در بخش بودجه عادی مواجه می شوند. بناً وزارت ها از وزارت مالیه تقاضای بودجه اضافی را می نمایند. وزارت مالیه با درنظر داشت موجودیت منابع مالی به بعضی وزارت های مربوطه وجوه اضافی را فراهم می سازد. چون یک تعداد وزارت ها قادر به مصرف بودجه انکشافی خود نمی باشد، بناءً آنها بخشی از بودجه انکشافی خود را به سال آینده مالی انتقال می دهد.
- بودجه متمم یا اضافی: اگر در جریان سال مالی وجوه جدید را از کشورها یا مؤسسات کمک دهنده دریافت می دارد برای مصرف در اكمال پروژه های انکشافی نا تمام سال گذشته غرض تصویب به پارلمان پیشنهاد می نماید و یا اینکه با استفاده از این پول دریافت شده، پروژه های جدید انکشافی را احداث می نماید.





جدول زمانی بودجه

مشوره و تصمیم گیری در مورد اولویت های دولت با استفاده از استراتیژی های سکتوری و سند استراتیژی انکشاف ملی افغانستان برای سال های ۱۳۸۷ الی ۱۳۸۹ ارسال متحدالمال شماره اول برای وزارت های زیربط. نشر متحدالمال به این منظور صورت می گیرد تا وزارت ها اولویت های شان را قسمی که در استراتیژی سکتوری شان ذکر گردیده بیان داشته و همچنان نشان دهنده پلان های شان باشد و دیگر اینکه برای تطبیق این پلان ها به چه مقدار پول ضرورت دارند.	ثور
تصمیم گیری بالای اولویت ها، تصمیم گیری در مورد بودجه انکشافی، تعهدات کمک کنندگان یا دونه ها، تحلیل و ارزیابی اولویت های وزارت ها و تسلیمی متحدالمال شماره اول	جوزا / سرطان
اسناد پالیسی میان مدت بودجه شامل مواد ذیل است: ۱- ملاحظات اقتصادی کلیدی؛ ۲- پیشی بینی های کلی مالی (MTFF) و رقم تخمینی مجموع منابع؛ ۳- اولویت های حکومت؛ ۴- سقف های بودجوی برای سال های ۱۳۸۸-۱۳۹۰	اسد
صدور متحدالمال شماره ۲ بودجه و متحدالمال بودجه به اساس برنامه	سنبله
همکاری وزارت مالیه با وزارت های زیربط در رابطه به آمادگی تسلیمی بودجه شان	عقرب و قوس
تسلیمی بودجه توسط وزارت زیربط به وزارت مالیه	اواخر قوس
استماعیه یا دفاع بودجه	جدی
تصویب بودجه ۱۳۸۸ و دوسال بعدی آن از طرف پارلمان	دلو
اجرای تخصیصات	حمل





فصل



اصلاحات مالی عامه

معرفی

فراگیری این بخش، درک شما را در مورد اصلاحات مالی عامه و اداره مصارف عامه تقویت می بخشد. بحث مورد نظر، مفهوم حکومت حسابه و جوابگو را واضح ساخته و برای شما معلوماتی را در مورد سه ریفورم اساسی مالی از قبیل بودجه ریزی به اساس برنامه ، بودجه ریزی ولایتی و سیستم اداره مالی و معلوماتی افغانستان ارایه می دارد.

مقاصد آموزشی

بعد از تکمیل این فصل اشتراک کنندگان قادر خواهند شد تا:

- مفهوم حکومت حسابه، جوابگو و اداره مصارف عامه را درک نمایند؛
- با اصلاحات بودجه به اساس برنامه آشنایی حاصل نمایند؛
- با اصلاحات بودجه ریزی ولایتی آشنایی حاصل نمایند؛ و
- با سیستم اداره مالی و معلوماتی افغانستان آشنایی حاصل نمایند.





مفهوم حکومت حسابد و جوابگو

یک دولت خوب و با مسؤولیت باید پاسخگوی نیازمندی های اتباع خود باشد. بنا براین، دولت جهت فراهم کردن خدمات بهتر و بموقع، باید بروکراسی و تشریفات زاید و مقررات غیر مؤثر را از بین ببرد.

حسابدهی دولت به مردم و مراجع ذیدخل، یکی از شاخص های مهم حکومت داری خوب می باشد، چون دولت از منابع عامه استفاده می کند، فلذا این منابع باید به صورت هوشمندانه مورد استفاده قرار گیرد.

دموکراسی تنها انتخابات آزاد و شفاف نبوده بلکه بیشتر از آن است. دموکراسی ایجاب موجودیت یک حکومت آزاد و حسابد را می نماید و شهروندان حق دارند تا در موارد ذیل اطلاع حاصل کنند:

- خط مشی، برنامه ها و اقدامات حکومت
 - مصارف و عواقب آنها
- حکومت، قوه اجرائیه است و از این جهت باید در خدمات عامه نیز در برابر شهروندان پاسخگو باشد.

اداره مصارف عامه

- مدیریت مصارف عامه عبارت از تخصیص دادن و سیستم اداره منابع سکتور عامه است که:
- بودجه را منحیث یک وسیله برای به دست آوردن نتایج مطلوب استفاده می نماید.
 - مصارف بودجوی را برای آن عده اولویت ها تخصیص می دهد که غرض نیل به اهداف استراتژیک دولت راه اندازی می گردند.
 - روی نظارت و ارزیابی اجراءات حکومت و وزارت های آن تأکید می نماید.
- مدیریت مصارف عامه در سراسرجهان به منظور مساعدت با حکومت های ملی طرح و تطبیق می گردد تا بتوانند توقعات شهروندان شان را تحقق بخشند. اصلاحات اداره مصارف عامه به منظورتحقق سه هدف مهم ذیل طرح گردیده است:
۱. توحید نمودن دسپلین مالی؛ امرار حیات با وسایل (منابع) موجود دولت،
 ۲. مهارت در تخصیص دادن منابع مالی؛ مصرف وجوه مالی برای اجرای امور اقتصادی و اجتماعی با در نظر داشت اولویت ها، و
 ۳. مهارت در اجرای امور؛ حصول نتایج مورد نظر حکومت (وزارت) با کمترین مصارف



اداره

هدف ۱ و ۲ اداره مصارف عامه	چارچوب میان مدت مالی (MTFF) / چارچوب میان مدت مصارف (MTEF)
هدف ۲ و ۳ اداره مصارف عامه	بودجه به اساس برنامه (یا ترتیب بودجه به اساس نتایج یا

مصارف عامه؛ جعبه ابزار و وسایل

برای تقویت پروسه اصلاحات یک جعبه ابزار و وسایل وجود دارد که قرار ذیل اند:





چارچوب نتایج کمی / محصولات/ پیامد/ نتایج کیفی)	
اداره امور مالی	هدف ۳ اداره مصارف عامه
اداره وجوه نقدی	هدف ۳ اداره مصارف عامه
اصلاحات امور تهیه و تدارکات	هدف ۳ اداره مصارف عامه
تفتیش داخلی و خارجی	هدف ۳ اداره مصارف عامه
نظارت و ارزیابی اجراات	هدف ۲ و ۳ اداره مصارف عامه

شکل ۱-۲-۱

استراتیژی انکشاف ملی افغانستان

نمونه حکومتداری و انکشاف امروزی حکومت افغانستان از عقیده باستانی "دایره عدالت" سرچشمه گرفته است. آن گونه که عالم اسلامی قرن نهم ابن قتیبه می نویسد:

- هیچ حکومتی را بدون سپاه نمی توان حکومت پنداشت؛
 - هیچ سپاهی را بدون سرمایه نمی توان سپاه پنداشت؛
 - هیچ سرمایه ای را بدون رفاه نمی توان سرمایه پنداشت؛
 - هیچ رفاهی را بدون حکومتداری عادلانه و سالم نمی توان رفاه پنداشت؛
- و یک سده پس از او ، سلطان سبکتگین در غزنه چنین بیان داشت:

نخستین کاری که باید انجام دهید این است که از خزاین شخصی و عامه به خوبی نگهداری کنید؛ زیرا یک سلطنت فقط زمانی می تواند به موجودیت خود ادامه دهد که سرمایه و ثروت در اختیار داشته باشد. ثروت و سرمایه نیز بدون حکومتداری سالم و حکمران دانا به دست نخواهد آمد و حکومتداری سالم نیز بدون عدل و پرهیزگاری وجود نخواهد داشت. به منظور تحقق اهداف و دیدگاه های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی وامینیتی کشور استراتیژی انکشاف ملی افغانستان به میان آمد. جدول ذیل چارچوب کلی اهداف کشور را نشان می دهد.





چارچوب کلی

۱۵ سال	اهداف انکشافی افغانستان در پانزده سال آینده (ام دی جی)
۵ سال	استراتیژی انکشاف ملی افغانستان و موافقه افغانستان
۳ سال	چارچوب میان مدت مالی
۱ سال	بودجه سالانه

جدول ۲-۲-۱

اهداف انکشافی افغانستان در پانزده سال آینده

اهداف انکشافی افغانستان در پانزده سال آینده، موافقنامه ای با جامعه بین المللی به خصوص ملل متحد می باشد. این اهداف دیدگاه افغانستان را در چند بخش مشخص الی سال ۱۴۰۰ هجری شمسی بیان می نماید که جمعاً ۹ هدف به شرح ذیل شامل آن می باشد.

هدف اول امحای فقر شدید و گرسنگی

هدف دوم دسترسی به تعلیمات عمومی ابتدایی

هدف سوم ارتقای تساوی جنسیت و اختیارات زنان

هدف چهارم کاهش وفیات اطفال

هدف پنجم بهبود سلامتی مادران

هدف ششم مجادله با ایدز، ملاریا، توبرکلوز و سایر امراض

هدف هفتم تأمین محیط زیست پایدار





هدف هشتم مشارکت جهانی برای توسعه
هدف نهم تحکیم امنیت

توافقنامه افغانستان

توافقنامه افغانستان یک سندی است که افغانستان با جامعه جهانی در کنفرانس لندن (۱۱-۱۲ دلو ۱۳۸۴) بر آن به توافق رسید این توافقنامه ادامه توافقات بن در سال ۱۳۸۰ است که به تاریخ ۵ دسامبر ۲۰۰۱ عقد گردیده بود. این توافقنامه معیارهای پنج ساله را به اساس برنامه ها (استراتژی انکشاف ملی) پیشبینی نموده که درحقیقت توافقنامه افغانستان فشرده ای از اهداف کلی استراتژی انکشاف ملی می باشد.

استراتژی انکشاف ملی افغانستان چیست؟

پلان درازمدت ملی جهت کاهش فقر و آسیب پذیری و بهبود رشد اقتصادی در یک محیط امن، قانونمند و دارای اداره سالم، می باشد یک بیان واضح از اولویت ها برای بهبود سطح زندگی افغان ها و حمایت از تأمین ملکیت ملی از طریق هماهنگی و تنظیم بهتر مساعدت های خارجی می باشد. حکومت و مردم افغانستان، برعکس پیشینه جنگ در کشور، نیازمندی های خود را مشخص ساخته اند تا کشوری را اعمار نمایند که صلح و ثبات در آن پایدار بوده و بر رشد و انکشاف استوار باشد.

چارچوب تطبیق استراتژی

استراتژی تطبیقی دولت روی طرح های ذیل استوار است:

- یک پروسه جامع دولتی، شفاف، پاسخگو با مشارکت مردم
- تشخیص فقر و تعیین اهداف و شاخص ها
- طرح اقتصاد بزرگ و سرمایه گذاری های اصلی به منظور از بین بردن موانع
- طرح های سکتوری و ولایتی هماهنگ با بودجه ملی
- تقویت اداره مالیات، اولویت بندی، تنظیم و تسلسل بودجه





- نقش مرکزی سکتور خصوصی افغانستان در پروسه تطبیق انکشاف اقتصادی کشور
- ادغام موضوعات مشترک در تمام استراتیژی های سکتوری
- تقویه مراجع تصمیم گیرنده از نتایج نظارت و ارزیابی
- بهبود مؤثریت کمک ها برای دولت افغانستان

نظارت و ارزیابی

پروسه نظارت و ارزیابی همزمان با پروسه تطبیق برای نظارت از تدابیر و اقدامات تهیه گزارش های سالانه انکشاف اقتصادی- اجتماعی برای دولت، بانک جهانی و صندوق بین المللی پول ارایه خواهد گردید تا تأثیر استراتیژی انکشاف ملی افغانستان را نشان دهد. سیستم مرکزی نظارت و گزارش دهی (CMRS) در چارچوب ساختار اداری به منظور تطبیق عملکردهای گزارش دهی داخلی و مربوط به سند کاهش فقر آغاز گردیده است. چالش های ایجاد یک سیستم قوی نظارت و ارزیابی قادر به پیگیری تمامی معیارهای توافقنامه و چارچوب عرضه خدمات استراتیژی انکشاف ملی افغانستان مستلزم ظرفیت می باشد.

موانع و چالش ها

بدون یک طرح کاملاً منسجم به منظور فایق شدن بر موانع و چالش های کلیدی برای مؤثریت در صحنه کار زار، اهداف و مقاصد شامل استراتیژی انکشاف ملی افغانستان ممکن به صورت کامل به دست نیاید. برخی از موانع کلیدی قرار ذیل اند:

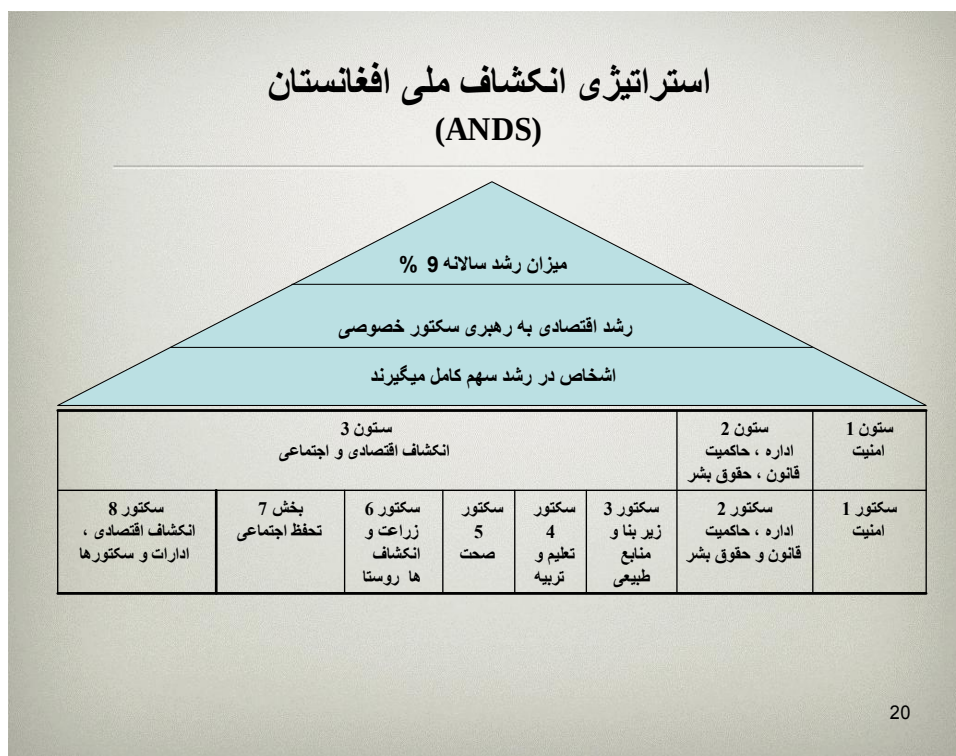
- نا امنی
- سرمایه گذاری خصوصی ضعیف
- زیربنای ضعیف
- ظرفیت محدود نهادی
- فساد اداری
- فقر ناشی از عوامل داخلی (حوادث طبیعی، خطرات احتمالی، سایر اتفاقات)
- وابستگی به کمک ها و مؤثریت و هماهنگی مساعدت ها
- مواد مخدر





نتایج مطلوب استراتیژی انکشاف ملی افغانستان

حکومت افغانستان اهداف طویل المدت (اهداف استراتیژیک) را برای مردم در استراتیژی انکشاف ملی افغانستان تعیین نموده است.



شکل ۱-۲-۳

اهداف استراتیژیک برای سکتورها (نتایج مطلوب)

انرژی و آب – سکتور ۳

- تا سال ۲۰۱۰ برق به ۶۵٪ خانواده ها، ۹۰٪ ساحات غیر مسکونی در مراکز شهرهای بزرگ و حد اقل ۲۵٪ خانواده های روستایی، توزیع خواهد شد.





- سرمایه گذاری در بخش آبیاری منتج به آن خواهد شد که تا سال ۲۰۱۰، ۳۰٪ آب آبیاری از پروژه های بزرگ آبی تأمین شود.

- ۷۵٪ مصارف برق جبران خواهد شد.

خدمات عام المنفعه – سکتور ۳

- اعمار سرک حلقوی و سرک هایی که سرک حلقوی را به ممالک همسایه وصل می نمایند.
- ایجاد یک سیستم مالی پایدار برای حفظ و مراقبت سرک ها.

تعلیم و تربیه – سکتور ۴

- اکثریت اطفال سنین مکاتب ابتدائیه از تعلیم با کیفیت برخوردار خواهند شد.
- تعلیمات پوهنتون ها به فارغ التحصیلان توانایی خواهد بخشید تا بعد از فراغت از تحصیل، در سکتور خصوصی استخدام شوند.

صحت – سکتور ۵

- ۹۰ فیصد مردم به خدمات اولیه صحتی دسترسی حاصل خواهند نمود تا میزان مرگ و میر نوزادان، اطفال و مادران کاهش یابد.

به منظور رسیدن به اهداف فوق دولت افغانستان نیازمند طرح بودجه است تا بتواند با استفاده از منابع دست داشته به اهداف فوق نایل آید.

بودجه به اساس منابع (Input based budgeting):

شکل فعلی ترتیب بودجه قرار ذیل می باشد.





بودجه به اساس منابع – ارتباطات از هم گسیخته وزارت انرژی و آب

بودجه انکشافی

انرژی	1387 سال به میلیون افغانی	پروژه ها / فعالیت ها
	138.3	تجارتی ساختن د افغانستان برشنا مؤسسه
	23.0	مطالعه امکان سنجی پروژه برق آبی بغرا
	4.1	احیای دستگاه های کوچک تولید برق در دره اجر ولایت بامیان
	594.6	ترمیم توربین گازی شمال غرب کابل
آب	37.7	اعمار دستگاه های کوچک تولید برق مانوگی ولایت کنر ها
	250.0	تأسیس مراکز (استیشن های) هایدرو لوجی
	784.0	احیای شبکه های آبیاری در سراسر مملکت
	33.0	مطالعات امکانات عملی پروژه کوکچه سفلی
	100.0	اعمار شبکه پمپ اندخوی

25

شکل ۴-۲-۱

بودجه به اساس منابع – ارتباطات از هم گسیخته (2) وزارت انرژی و آب

بودجه عادی

1387 سال به میلیون افغانی	صنف بندی اقتصادی
112.7	معاشات و امتیازات کارمندان (کود 21)
63.4	اجناس و خدمات (کود 22)
4.1	کسب دارایی ها (کود 25)

26

شکل ۵-۲-۱





مشکلات موجوده ترتیب بودجه

در ظرف چند سال گذشته، حکومت افغانستان روی انکشاف دیدگاه ها و اهداف پیشرفت کشور کار کرده است. جامع ترین سندی که تا اکنون تهیه شده عبارت از استراتیژی انکشاف ملی افغانستان می باشد. استراتیژی انکشاف ملی افغانستان به صورت واضح اهداف هر وزارت را مشخص نموده است و همچنان خدماتی را که باید وزارت ها در ۵ سال آینده در جامعه عرضه نمایند، تشریح نموده است. بدبختانه، ساختار موجود بودجه و شیوه که بودجه به اساس آن پلان و ساخته می شود به تطبیق واضح این استراتیژی کمک نمی نماید. این کار دارای دلایل اساسی ذیل می باشد:

- **عدم موجودیت ارتباط و پیوند میان اهداف و اولویت های کشور و بودجه:** استفاده دقیق و جدی از کدهای اداری و طبقه بندی اقتصادی فقط مصارف مربوط به معاشات، اجناس و خدمات و دارایی ها را نشان می دهد. اینها فقط "مقدار منابع بودجوی" تلقی گردیده و نتایج نهایی مصرف این منابع مالی یعنی نتایج کمی، کیفی و تغییرات در جامعه را نشان نمی دهد. (یا به الفاظ دیگر سهم برنامه ها در به دست آوردن اهداف و اولویت های استراتیژی انکشاف ملی افغانستان واضح نگردیده است و یا تفکیک نمی گردد).

- **ترتیب جداگانه بودجه عادی و انکشافی:** در حال حاضر وزارت ها دارای دو بودجه جداگانه که در مورد هر کدام آنها به صورت جداگانه گزارش می دهند، هستند. یکی بودجه عادی یا آن عده از مصارفی است که از طریق بودجه ملی پرداخته می شود و دیگری بودجه انکشافی یا آن مصارفی است که توسط کشورها یا مؤسسات مختلف کمک دهنده تمویل می گردد. در حالیکه هر کدام از این بودجه ها دارای مصارف مشابه است که به انجام فعالیت های مشابه کمک نموده ولی میان این دو ساختار بودجه انسجام و هماهنگی وجود ندارد. این شیوه بودجه ریزی توانایی وزارت ها را محدود ساخته و به آنها اجازه نمی دهد تا اثرات مجموعی مصارف شان را معلوم نمایند، چون معمولاً اثرات مصارف مربوط به حفظ و مراقبت و یا به صورت عموم مصارف عادی پروژه های انکشافی و سرمایه گذاری در نظر گرفته نشده است. و هیچ کس نمی داند هزینه مکمل یک برنامه مشخص و یا خدماتی را که وزارت مربوطه به مردم عرضه می نماید، چقدر می باشد در حالیکه ضرورت است تا راه های جدید را به منظور رسیدن به اهداف دولت جستجو کرد و یا پلانگذاری دقیق نمود. برای ضرورت به منابع آینده که این مسأله نیز بیشتر متکی به بودجه خارجی است گرچه مقدار دقیق آن معلوم نیست ولی در قسمت به دست آوردن نتایج، اندکی کمک می کند.

- **نبود شفافیت در تخصیص بودجه:** در حال حاضر، مصارف وزارت ها مطابق به کدهای طبقه بندی اقتصادی تقسیم بندی می شود (کود ۲۱ برای مزد و معاش، کود ۲۲ برای اجناس و خدمات و کود ۲۵ برای کسب دارایی ها) در حالیکه این کار برای





نشان دادن هدف مصارف مؤثر است ولی در مورد اینکه چرا این مصارف صورت گرفته است این طبقه بندی هیچ معلوماتی را به دسترس قرار نمی دهد. سندی که این معلومات، مهم و اساسی را نشان دهد یعنی تشریح نماید که چگونه وزارت ها به اهداف استراتژی انکشاف ملی افغانستان نایل خواهند شد، وجود ندارد. این شفافیت در قسمت به دست آوردن تفاهم و حمایت پارلمان و مردم ضروری است. برعلاوه سیستم بودجه ریزی به اساس کتگوری های اقتصادی چارچوب مؤقتی بودجه را برای یک سال به میان می آورد ولی در قسمت ثبات بودجه برای پلانگذاری برنامه ها و تطبیق آن کمک نمی کند و همچنان به مقامات ذیصلاح در مورد تطبیق بودجه در سال های بعدی کمک نمی کند.

بودجه به اساس برنامه (Result Based Budgeting)

به منظور رفع نمودن مشکلات فوق و رسیدن به تطبیق استراتژی انکشاف ملی، دولت افغانستان سیستم بودجه ریزی به اساس برنامه را معرفی نمود. تفصیل بودجه به اساس برنامه در دوره آموزشی مرحله سوم این رهنمود بیان گردیده است در اینجا صرف فواید آن را ذکر شده است. روی همه این دلایل، باید شیوه موجود بودجه ریزی در کشور تغییر داده شود و شیوه جدید بودجه ریزی یعنی بودجه ریزی به اساس برنامه مورد استفاده قرار داده شود. بودجه ریزی به اساس برنامه دارای مزیت ها و منفعت های زیاد بوده و به حکومت امکان می دهد تا منابع مالی موجود را به نحو مؤثر و کارا اداره و مصرف نماید.

بودجه به اساس برنامه ارتباط و پیوند واضح و قوی میان اهداف و اولویت های وزارت ها (آن طوری که در استراتژی انکشاف ملی افغانستان بیان شده است) را ایجاد می نماید، به وزارت ها امکان می دهد تا خدمات جدید را که به حصول نتایج مورد نظر استراتژی انکشاف ملی افغانستان و استراتژی وزارت ها باشد عرضه نمایند. مزایای را که می توان با تطبیق پروسه بودجه به اساس برنامه به دست آورد قرار ذیل است:

۱. این شیوه، بودجه های مختلف را باهم یکجا و توحید می سازد؛ تصویر کلی و جامع از تمام مصارف مربوط به خدمات خصوصی که بدون در نظر داشت تمویل آنها از طریق بودجه عادی و یا بودجه انکشافی توسط وزارت مربوطه صورت می گیرد، به دسترس قرار می دهد.

۲. پروسه تصمیم گیری مربوط به تخصیص بودجه را به طور مؤثر امکان پذیر می سازد؛ این کار به حکومت کمک می نماید تا منابع مالی خویش را جهت حصول اهداف مهم تر و دارای اولویت استراتژیک (پلانگذاری بودجه) هر چه مؤثر تر تخصیص





داده و از طریق تهیه معلومات بیشتر که به اساس آن حکومت بتواند به ارتباط اینکه در کجا از منابع بودجوی کم استفاده شود، تصمیم اتخاذ نماید.

۳. اداره منابع مالی را در داخل وزارت ها تقویت می نماید؛ به واحدهای بودجوی کمک می نماید تا مدیران و کارمندان مربوطه در برابر حصول نتایج کمی و خدماتی که آنها به مردم عرضه می کنند خود را مسؤول و حساسه تلقی نمایند.

۴. شفافیت در پروسه تصویب بودجه؛ برای مردم عام کمک می کند که بودجه دولت را به آسانی درک کنند و معلومات را طور ارایه می دارد که قوه فهم عامه را بلند ببرد این کار به پارلمان و مردم در مورد انواع خدماتی که توسط حکومت به مردم عرضه می شود، کارکرد در زمینه عرضه این خدمات، هزینه عرضه این خدمات و معلوم نمودن و بررسی این موضوع که آیا این خدمات بهترین راه تأمین نیازمندی های مردم می باشد یا خیر معلومات بیشتری فراهم می کند که در این صورت بودجه شفاف تر خواهد بود. هرگاه مردم اوراق بودجه را درک ننمایند و اوراق بودجه به کلمات مغلق و تخنیکی خانه پوری گردیده باشد پس بودجه شفاف نیست.

وجوه مالی بیشتری را از بودجه خارجی به سوی بودجه اصلی حکومت جلب می کند؛ معلومات بیشتری را در مورد اهداف و نتایج مورد نظر تخصیص بودجه و همچنان ارتباط آن را با اولویت های کشور به دسترس قرار می دهد. باید اعتماد دونه را در قسمت اینکه حکومت افغانستان دارای صلاحیت کاری می باشد و می توان این کمک ها را از طریق وزارت مالیه به مصرف رساند، جلب نمود.

بودجه ریزی ولایتی

بودجه ریزی ولایتی عبارت از ترتیب بودجه توسط مسؤولان ولایتی وزارت ها با در نظر داشت اولویت های محلی و سکتوری متناسب با سقف تعیین شده از جانب وزارت مربوطه که مبتنی بر استراتیژی انکشاف ملی است می باشد. بودجه ریزی ولایتی به ساده گی نشان دهنده یک پلان انکشاف اجتماعی- اقتصادی در سطح ولایات همراه با ارگان های زیربط ولایتی جهت انکشاف در سراسر ولایات می باشد. سیستم بودجه ریزی ولایتی همراه با بودجه به اساس برنامه یکجا معرفی و به شکل مرحله وار در کندهار، پنجشیر و بلخ همراه با وزارت احیا و انکشاف دهات، وزارت زراعت، آبیاری و مالداری و وزارت معارف از سال ۱۳۸۵ آغاز و تطبق گردید. پیشرفت های آزمایشی، تشویق کننده به نظر می رسید بع از آن هفت ولایت دیگر (لوگر، ننگرهار، غزنی، بامیان، هرات، فاریاب و بدخشان) از سال ۱۳۸۶ بدین سو شامل این برنامه گردید. این پروسه قرار است ۳۴ ولایت افغانستان را





در طی دو - سه سال آینده تحت پوشش قرار دهد. معلومات جامع دیگر در مورد بودجه ریزی ولایتی در کورس ۴ این رهنمود ذکر گردیده است.

معرفی جدول حسابات سیستم آفمیس (سیستم اداره مالی و معلوماتی افغانستان)

سیستم اداره مالی و معلوماتی افغانستان عبارت از سیستم اصلی محاسبه و اداره مالی دولت می باشد. سیستم AFMIS در ریاست خزان وزارت مالیه نصب گردیده و دسترسی به دیتابیس این سیستم در ولایات و واحدهای بودجوی مهیا خواهد شد. سیستم AFMIS ریکارد رسمی بودجه و تخصیصات منظور شده، عواید، پول نقد دریافت شده در صورت حساب رسمی دولت و تأدیات از طریق بانک مرکزی را نگهداری می نماید. سیستم AFMIS از طرزالعمل های جدید و بهتر جهت مدیریت مالی دولت به شمول تنظیم حساب واحد خزان در بانک مرکزی حمایت می کند. سیستم AFMIS دفتر کل را جهت اجرای محاسبه مضاعف یا دبل انتری به اساس محاسبه نقدی و یا غیرنقدی و گزارش دهی حمایت می کند. سیستم AFMIS هماهنگی مسؤولان مالی و حسابی را که دارای موقعیت های مختلف می باشند تنظیم می نماید.

دورنما و جنبه های سیستم AFMIS

ریاست خزان دسترسی به این سیستم را در ۱۲ الی ۱۵ ولایت بزرگ و حد اقل در ۱۲ وزارت در شهرکابل الی سال ۱۳۸۷ مهیا نموده است. وظایف اضافی سیستم AFMIS در سال ۱۳۸۷ جهت تسهیلات بهتر برای مستوفیت ها و واحدهای بودجوی به منظور طی مراحل عواید، اداره مالی تدارکات و حسابدگی دارایی اضافه خواهد شد. آموزش کافی و تسهیلات برای استفاده کنندگان نیز در نظر گرفته می شود.

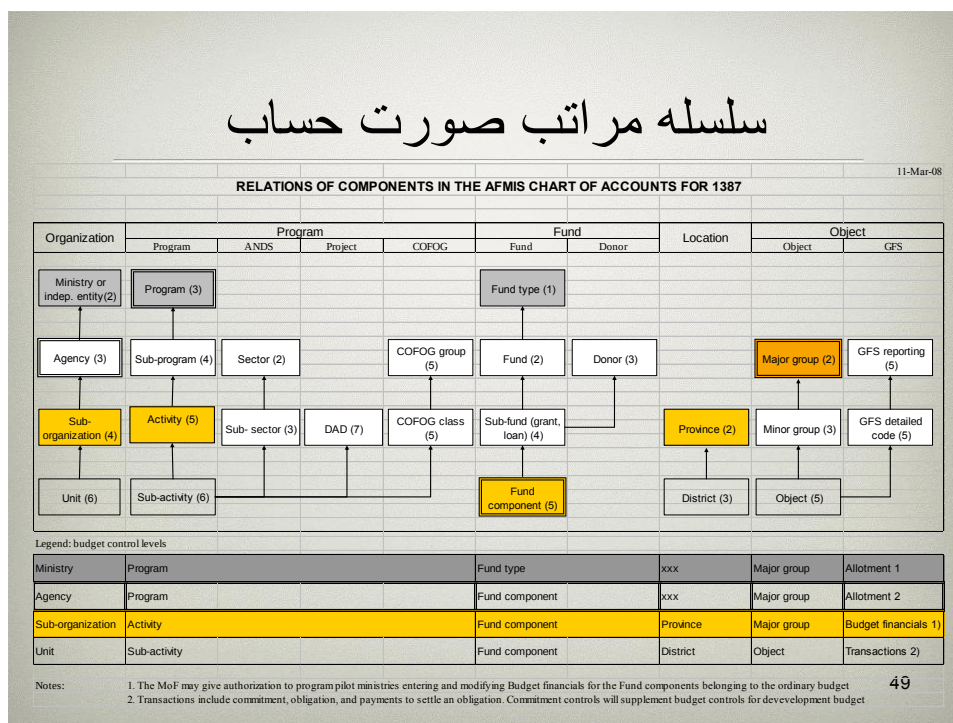
جدول حسابات

جدول حسابات، معلومات و ساختار کود گذاری را در سیستم AFMIS ارایه می کند. جدول حسابات سیستم گزارش دهی و توانمندی های کنترل و ساختارها را مشخص می سازد. ساختار کود گذاری در بخش های مختلف اقتباس شده را حمایت می





نماید. جدول حسابات سیستم AFMIS روی اصول بین المللی و با در نظر داشت نیازمندی های اداری دولت افغانستان استوار می باشد.



شکل ۶-۲-۱

برای معلومات بیشتر در مورد جدول حسابات و سیستم AFMIS به پریزینتیشن رجوع گردد.





بخش دوم

اساسات محاسبه

مقدمه

هر پدیده از خود تاریخی دارد، شاید تاریخ بعضی از پدیده ها بیشتر از یک قرن باشد. پس حسابداری نیز از خود تاریخی دارد که از زمان مبادله اجناس با یکدیگر و یا به عبارت دیگر همراه با ایجاد و توسعه داد و ستد بین افراد جامعه بشری رواج یافته و با گذشت زمان مبادله کالا و خدمات در مقابل پول بین افراد رایج گردیده است.

شکل اولیه نگهداری چگونگی مبادلات و یا درج معاملات، نخست به صورت گذاشتن علامات و نشان ها روی پوست درختان و چوب با ایجاد خراش ها بر سنگ ها و غیره بوده که با توسعه دامنه داد و ستد موجب تهیه و سایل و لوازم شده است.

در قرون سیزدهم و چهاردهم به دلیل رشد تجارت و معاملات تجارتي تحولی در سیستم نگهداری حساب ها به وجود آمد. انتشار کتاب (لوکا پاسیولی) که چند فصل آن اختصاص به حسابداری داشت موجب گسترش فن دفتر داری دو طرفه در سراسر اروپا گردید. و اثر این شخص به اغلب زبان ها ترجمه و مورد استفاده قرار گرفت. انکشاف حسابداری مختص به همان دوره نماند بلکه با تولد انقلاب صنعتی در قرن هجدهم در انگلستان، به فن حسابداری نیاز مبرم احساس گردید. در امریکا هم پس از انقلاب صنعتی، سرمایه های شخصی زیادی در شرکت ها وارد گردید و موجب توسعه هر چه بیشتر حسابداری و مالی شد و با به وجود آمدن غول های صنعتی قرن بیستم ، سیستم های حسابداری از اهمیت بیشتری برخوردار گردید.





امروزه نیز حسابداری یکی از اجزای مهم مدیریت مالی است و تمام ادارات ضرورت مبرم به آن دارد و حتا می توان گفت که شفافیت های اداره مالی کشور از همین طریق تأمین می گردد.

اهداف آموزشی

با فراگیری این بخش اشتراک کنندگان قادر خواهند شد:

- در قسمت درک اساسات محاسبه، پالیسی و طرز العمل های محاسبه بین المللی، قانون اداره امور مالی و مصارف عامه و قواعد مالی معلومات حاصل نمایند.
- در اصول مدیریت دارایی، طرق ثبت حسابات و مفاهیم آن مهارت شان افزایش خواهد یافت.





فصل



اساسات محاسبه

معرفی

در این فصل اساسات محاسبه ارایه شده است و موضوعات اساسی محاسبه، اجزای مدیریت مالی، فعالیت های محاسبه، دوران محاسبه و انواع مختلف محاسبه به شکل مفصل مورد بحث قرار می گیرد.

مقاصد آموزشی

بعد از آموزش این فصل مشمولین قادر خواهند شد تا موضوعات ذیل را درک نمایند:

- اجزای مدیریت مالی و ارتباط آن با محاسبه
- تعریف اصطلاحات و مفاهیم محاسبوی
- دوران محاسبه و انواع محاسبه





مدیریت مالی چیست؟

مدیریت مالی عبارت از پروسه پلانگذاری، بودجه ریزی، سازماندهی، کنترل و ارزیابی امور مالی یک شرکت و یا یک اداره دولتی می باشد.

حسابداری چیست؟

محاسبه یکی از بخش های مهم شرکت ها و واحدهای تجاری دولتی و خصوصی را تشکیل می دهد. علمای اقتصاد و محاسبه تعاریف مختلف را در این زمینه ارایه نموده اند اما بیشتر بالای مواردی مانند: ثبت معاملات، طبقه بندی معاملات، خلاصه سازی معاملات و تفسیر معاملات تأکید صورت گرفته است؛ مثلاً: تعاریف ارایه شده توسط علما نشان دهنده موارد مشخص ذیل می باشد:

۱. حسابداری فنی است که به کمک آن می توان وضعیت مالی مؤسسه را تشخیص داد.
۲. حسابداری عبارت از فن ثبت، طبقه بندی و خلاصه سازی فعالیت های مالی در یک مؤسسه می باشد که بر اساس واحد پول رایج تفسیر و نتایج آن را ارایه می نماید.
۳. پروسه تشخیص، اندازه گیری و گزارش اطلاعات اقتصادی که برای استفاده کنندگان اطلاعات مذکور امکان قضاوت و تصمیم گیری های آگاهانه را فراهم می نماید.
۴. حسابداری عبارت از فن تفسیر، اندازه گیری و توصیف فعالیت های اقتصادی می باشد.
۵. اکثر علمای حسابداری به این باوراند که محاسبه یا حسابداری زبان تجارت می باشد.

فرق میان حسابداری و مدیریت مالی

طوری که از تعریف مدیریت مالی هویداست:

مدیریت مالی، عبارت از پروسه پلانگذاری، بودجه ریزی، سازماندهی، کنترل و ارزیابی امور مالی یک شرکت و یا یک اداره دولتی می باشد. قدم اول مدیریت مالی را حسابداری یا محاسبه تشکیل می دهد چون بدون ارایه معلومات توسط سیستم حسابداری امکان پلانگذاری و بودجه ریزی دقیق میسر نیست. می توان از مقایسه تعاریف حسابداری و مدیریت مالی تفاوت آنها را به صورت آشکار دریافت نمود.





وظایف حسابداری

حسابداری به صورت غیر مستقیم به عنوان یکی از مراجع معلومات، وظایف بیشتری را عهده دار است ولی به عنوان یکی از نخستین گام های مدیریت مالی، دارای وظایف مشخصی است که می توان آن را به بخش های ذیل خلاصه نمود:

۱. درج معاملات (Recording)

این بخش آغاز و اساس سیستم حسابداری را تشکیل می دهد که می تواند در تصمیم آینده دخیل باشد. باید توجه جدی را در قسمت درج درست معاملات در دفاتر حسابداری نمود. در صورت عدم توجه جدی به این وظیفه حسابداری می تواند یک معلومات ناقص را به مدیران ارائه نماید که این معلومات می تواند در نتایج متوقعه تأثیر داشته باشد.

چگونگی درج معاملات در دفاتر حسابداری

وقتی یک مؤسسه یک معامله تجاری را بایک شخص و یا مؤسسه انجام می دهد باید در قدم اول آن معامله را در ژورنال (روزنامه) و بعداً در دفتر کل (لیجر) و بالانس آزمایشی و دیگر دفاتر شرکت درج نمود.

۲. تصنیف/گروپ بندی (Classifying)

بعد از اینکه معاملات در دفتر روزنامه (ژورنال) درج گردید، به منظور خلاصه سازی هر حساب ضروری است که تمام معاملات مربوط همان حساب در یک دفتر درج گردد که این دفتر عبارت از دفتر کل یا لیجر می باشد؛ مثلاً: در یک سال مالی بیشتر از صدها معامله مربوط به حساب کسه در دفتر ژورنال درج شده است پس به منظور اینکه بتوانیم مانده (باقیمانده) را تعیین کنیم، باید دفتر کل (لیجر) این حساب را تهیه نماییم و تمام معاملات مربوط به این حساب را در آن درج کنیم در صورت عدم درج معلومات، می تواند مشکلات جدی را ایجاد نماید.

۳. خلاصه سازی (Summarizing)

بعد از تصنیف معاملات پروسه خلاصه سازی آغاز می شود. در این پروسه بیشتر به واحد سازی معاملات توجه می شود. چون ممکن است که یک تصدی و یا یک اداره دولتی بیشتر از صدها معامله را تنها در یک بخش انجام داده باشد. بناءً ضرورت است که، به خاطر سهولت در کار این معاملات خلاصه گردد و در کتگوری مربوطه اش درج گردد. مجموع فعالیت هایی که به ارزش های پولی ارائه می شود در آخر حساب مانده تعیین گردیده و حساب به کتگوری های ذیل تقسیم می شود:





- کتگوری دارایی
- کتگوری سرمایه
- کتگوری درآمد
- کتگوری مصارف
- کتگوری قروض / تعهدات

هر مرحله محاسبه به منظور خلاصه شدن بیشتر استفاده می گردد تا مسؤولان بتوانند در کمترین وقت معلومات جامع تری را ارایه نمایند.

۴. تعبیر، تحلیل و تجزیه (Interpreting)

بعد از پروسه جمع بندی یا تصنیف می توان به منظور مشخص سازی و واضح سازی نتیجه تصدی ای که بیشتر در حساب، مفاد و ضرر آن انعکاس میابد، فعالیت ها را تجزیه و تحلیل نمود. این تحلیل و تجزیه تنها به حساب مفاد و ضرر خلاصه نشده بلکه تمام جنبه های دیگر محاسبوی که در تصامیم آینده مدیران سطوح بالای شرکت ها و یا ادارات دولتی را کمک می رساند تهیه نموده و به دسترس شان قرارداد؛ مثلاً: محاسبه عموماً نشان دهنده وضعیت دارایی، سرمایه، قروض، درآمد و مصارف نیز می باشد.

نیاز و ضرورت به حسابداری

طوری که می دانیم یکی از وظایف مهم یک مدیر پلانگذاری می باشد و پلانگذاری ها بدون موجودیت معلومات امکان ندارد. یکی از معلوماتی که باید مدیر در دست داشته باشد معلومات مربوط به مسایل مالی می باشد. این معلومات بدون موجودیت یک سیستم منظم مالی امکان پذیر نمی باشد. که اساس این سیستم را محاسبه یا حسابداری تشکیل می دهد. سیستم مالی و حسابداری عموماً معلومات ذیل را به مدیران سطوح عالی غرض برنامه ریزی ارایه می نماید.

- چگونگی معاملات انجام شده در واحد اقتصادی یا تجاری؛

- جریان نقدی (جریان پولی)؛

- وضعیت دارایی های ثابت و سیار؛





- وضعیت سرمایه (آورده های شرکا و شخص متصدی)؛
 - چگونگی قروض (تعهدات شرکت یا دولت)؛
 - درآمدهای تصدی و یا عواید دولت؛
 - وضعیت مفاد و ضرر تصدی در طول دوره مالی؛
 - نسبت های مالی بین سرمایه و قروض، نسبت سیالیت تصدی یعنی توانایی باز پرداخت قروض تصدی، نسبت بازدهی سرمایه و غیره نسبت های مالی؛
 - وضعیت گدام یا ذخایر تصدی (ذخایر مربوط به مواد خام، نیم کاره و یا کار تمام)؛
 - طلبات تصدی بالای اشخاص و یا مؤسسات دیگر.
- موارد معلوماتی مالی و حسابی دیگر که می تواند تصدی را در پلانگذاری و بودجه ریزی آینده کمک نماید، بخش حسابداری مشخص و واضح می سازد.

شعبات اختصاصی حسابداری

۱. سیستم محاسبه دولتی: حسابداری دولتی چگونگی ثبت و نگهداری حساب ها را در مؤسسات و ادارات دولتی مورد بحث قرار می دهد. این نوع حسابداری در پرتو قوانین و مقررات و طرز العمل های موضوعه صورت می گیرد.
۲. حسابداری مالی: این رشته در واقع زیربنای تمام رشته های حسابداری است و اکثر مؤسسات تجاری از این نوع حسابداری استفاده می نمایند و کلیه فعالیت های مالی خود را در دفاتر خاص ثبت و در پایان هر سال مالی تمام گزارش های صورت مالی مورد نیاز خود و ذینفعان را تهیه می نماید.
۳. حسابداری مصرف (صنعتی): حسابداری مصرف (صنعتی) را نیز به نام حسابداری قیمت تمام شد یاد می نمایند. در این نوع حسابداری قیمت تمام شد هر واحد محصول در یک مرحله تولید تعیین می شود.
۴. حسابداری مالیاتی: در این نوع حسابداری چگونگی مالیات درآمد ها را با توجه به قوانین مالیات محاسبه می نماید.

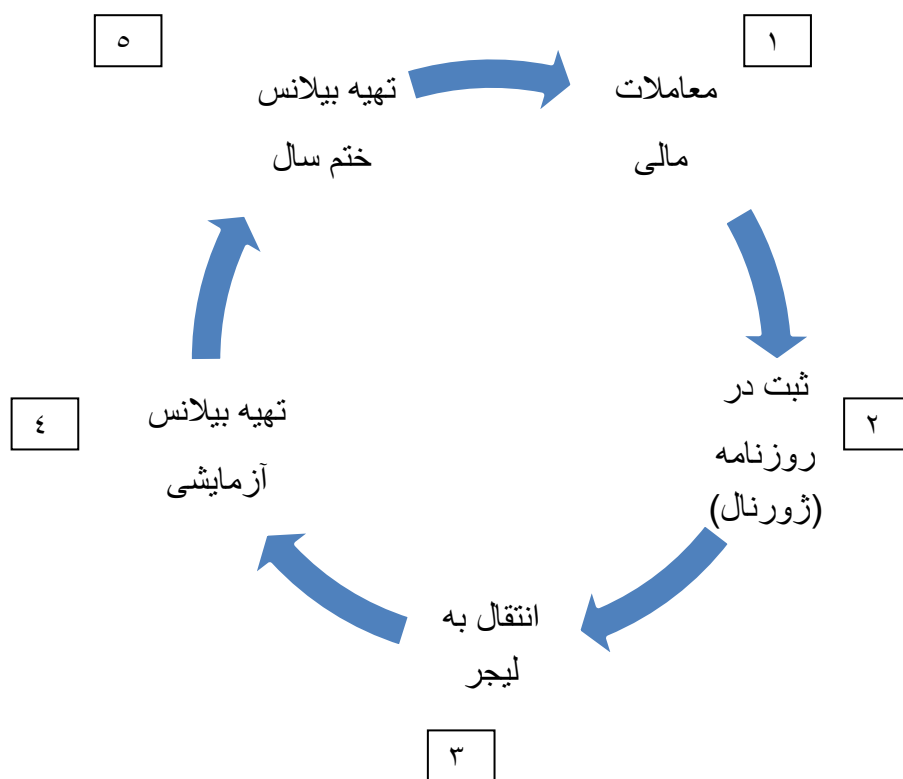




۵. حسابداری مدیریتی: این نوع حسابداری مجموعه خدمات حسابداری و یا معلوماتی است که به مدیران و سرپرستان مؤسسات کمک می نماید تا معلومات محاسبوی را ارایه کنند.

دوران محاسبه

دوران محاسبه دربرگیرنده آغاز معاملات، درج معاملات در دفتر ژورنال (روزنامه)، انتقال معاملات از دفتر ژورنال به لیجر، تهیه بلانس آزمایشی یعنی انتقال مانده از دفتر کل به بلانس آزمایشی و تهیه حسابات ختم سال مانند: صورت مفاد و زیان و بلانس نهایی شرکت می باشد. در صورت عدم توجه به این تسلسل، قادر به دریافت درست و نتیجه نهایی شرکت و یا واحدا قتصادی نخواهیم بود و هربخش به صورت جداگانه تشریح شده است. که می توان خلاصه آن را در دیاگرام ذیل ملاحظه نمود:



شکل ۱-۱-۲





فصل



ثبت حسابات

معرفی

در این فصل اصول ثبت حسابات مورد بحث قرار داده می شود و موضوعاتی از قبیل روش های محاسبه، عناصراساسی محاسبه، روش های ثبت حسابات، طبقه بندی حسابات، قواعد دبت و کریدت، ترتیب بالانس امتحانی، دفترکل، روزنامهچه و غیره به طور مفصل مورد بحث قرار می گیرد.

مقاصد آموزشی

بعد از آموزش این فصل مشمولین قادر به درک موارد ذیل خواهند شد:

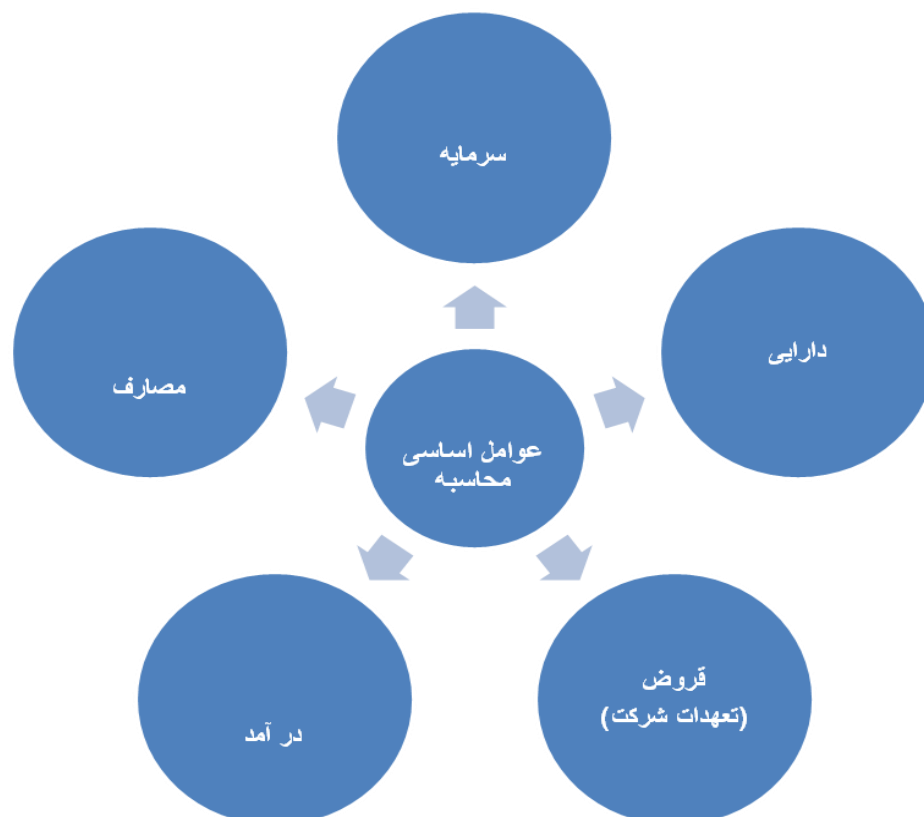
- طبقه بندی حسابات، تحلیل و ثبت معاملات در ژورنال
- ثبت معاملات در دفترکل و در حسابات دیگر
- ترتیب بالانس امتحانی و تطبیقات حسابات
- تفکیک بین محاسبه نقدی و تحقق یافته





عوامل اساسی در محاسبه

عواملی که در محاسبه نقش مهم بازی می نماید و اساس تمام پروسه و دوران محاسبه را تشکیل می دهد عبارت است از:



شکل ۲-۱-۲

پس می توان گفت که هیچ معامله ای در تصدی نمی تواند خارج از این پنج عامل باشد. هر معامله ای که صورت می گیرد حداقل یکی از عناصر فوق در آن دخیل می باشد. حالا به منظور واضح ساختن هر چه بیشتر این عناصر و یا عوامل می توان آنها را به صورت جداگانه و به شکل مفصل تر ارایه نمود.

۱. سرمایه

سرمایه رami توان به اشکال مختلف تعریف نمود و یا واضح ساخت. سرمایه عبارت است از مجموع آورده های شرکا و یا عبارت از مجموع مبالغی است که بعد از تفریق قروض و یا تعهدات شرکت از مجموع دارایی باقی می ماند. و این مبلغ به شرکا، صاحبان تجارت خانه و یا سهامداران تعلق می گیرد.





و یا می توان آن را با فرمول ذیل خلاصه نمود:

مثلاً: مجموع دارایی شرکت احمد (۱۰۰۰۰۰) دالرامریکایی است و مبلغ (۴۵۰۰۰) دالر قرضدار می باشد. سرمایه شرکت احمد عبارت است از:

$$\text{قروض} - \text{دارایی} = \text{سرمایه}$$

$$۴۵۰۰۰ - ۱۰۰۰۰۰ = \text{سرمایه شرکت احمد}$$

۱۰۰۰۰۰

-۴۵۰۰۰

۵۵۰۰۰

۵۵۰۰۰ عبارت از سرمایه شرکت می باشد که مربوط به شرکا و یا سهامداران شرکت می باشد.

منابع سرمایه

۱. سرمایه گذاری اولیه: این نوع سرمایه را سرمایه ابتدایی نیز می گویند یعنی که تصدی کار خود را با آن آغاز نموده است.
۲. سرمایه گذرای مجدد: عبارت از نوعی سرمایه ای است که شرکا به منظور انکشاف، گسترش و دوام شرکت سرمایه گذاری می نمایند.
۳. مفاد تقسیم نشده: عبارت از مفاد خالص است که شرکا و یا صاحب تصدی آن را تصرف نکرده بلکه به منظور سرمایه گذاری و توسعه واحد اقتصادی و یا تجارتی از آن استفاده می نماید.
۴. اندوخته های قانونی: عبارت از نوعی اندوخته یا پس انداز می باشد که یک شرکت با در نظر داشت قانون یک فیصدی معین از سرمایه اش را در نزد مراجعی که قانون تعیین می نماید حفظ می کند که یک نوع تضمین نیز شده می تواند.
۵. اشکال دیگر سرمایه: عبارت اند از هدایا (Good will)، اندوخته های احتیاطی و یا ذخایری که شرکت بتواند برای گسترش فعالیت های خود از آن استفاده نماید.



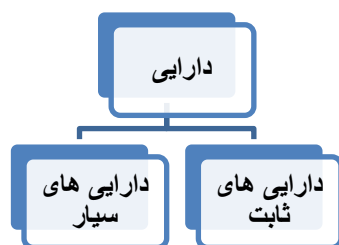


۲. دارایی (Assets)

منظور از دارایی عبارت از مجموع اموال منقول و غیرمنقول، کالاها و جوه نقدی و حقوقی است که در اختیار مؤسسه تجارتي قرار دارد. به عبارت دیگر دارایی، مجموع اموال و حقوق مالی مؤسسه است که قابل تبدیل به پول بوده و دارای منافع در آینده باشد.

دارایی = سرمایه (آورده شرکا) + قروض شرکت (تعهدات شرکت)

دارایی ها به اشکال مختلف تقسیم بندی می شوند.



شکل ۲-۲-۲

الف) دارایی های ثابت

عبارت از مجموع دارایی های است که بیشتر از یک دوره مالی از آن استفاده می گردد. اما بعضی از این دارایی ها در جریان استفاده استهلاک یا فرسایش می گردد که این فرسایش به عنوان یک قلم مصارف شمرده شده و در حساب مربوطه اش درج می گردد. دارایی ها انواع مختلف دارند که به صورت فشرده به توضیح هریک آنها خواهیم پرداخت:

۱. زمین: این نوع دارایی ثابت بوده و به شکل دوامدار واحدهای اقتصادی از آن استفاده می نماید؛ مانند: زمین برای محل تأسیس فابریکه، کارخانه و غیره.

۲. تعمیر(ساختمان): عبارت از تأسیسات و یا ساختمان تصدی است که تصدی به منظور فعالیت اش از آن استفاده می نماید و این استفاده عموماً بیشتر از یک دوره مالی می باشد و در جریان استفاده فرسایش می گردد.

۳. ماشین آلات و یا وسایط نقلیه: عبارت از وسایط نقلیه و یا ماشین های تولیدی است که در مدت بیشتر از یک دوره مالی فرسایش گردد. استفاده طویل المدت از این نوع دارایی ها در واحدهای اقتصادی و تجارتي صورت می گیرد؛ مانند: موتور، ماشین آلات تولیدی و غیره.





۴. **اثاثیه و تجهیزات:** عبارت از مجموع وسایل مورد استفاده دفتر است که بیشتر از یک دوره مالی ما بتوانیم از آن استفاده نماییم؛ مانند: کامپیوتر، میزها، وسایل و غیره.

ب) دارایی های جاری

این نوع دارایی در جریان کمتر از یک دوره مالی تغییر نموده به پول نقد تبدیل می شود و یا حتی بعضی اوقات به صورت مکمل از بین می رود. دارایی های جاری اشکال مختلف داشته که می توان به صورت خلاصه بعضی آنها را ذیلاً تذکر داد:

۱. **وجوه نقدی و یا حساب بانکی:** این نوع حساب، طوری است که یک شرکت مبلغ پولی را نزد خود و یا در یک حساب بانکی نگه می دارد و به طور مداوم وجوه نقدی متذکره در تحول و تغییر می باشد. چون امکان دارد هر معامله در تصدی بالای این نوع دارایی تأثیر داشته باشد؛ مانند: حسابات بانکی و یا وجوه نقدی که در شرکت موجود است.

۲. **طلبات:** این نوع دارایی سیار، نشان دهنده قروض تصدی بالای اشخاص و یا دیگر مؤسسات می باشد که این قروض هم در تحول و تغییر بوده و جریان هر معامله بالای آن می تواند تأثیر بگذارد. شاید در یک دوره کمتر از یک ماه از بین برود و یا دو باره ایجاد گردد؛ مانند: قرض یا طلب بالای شرکت احمد، محمود و غیره.

۳. **اسناد دریافتی:** عبارت از سندی است که شرکت از معامله داران خود دریافت نموده و نوعی طلبات شرکت است که بر مبنای یک سند صورت می گیرد؛ مانند: برات و کسل و غیره.

۴. **پیش پرداخت های تصدی:** در صورتی که قیمت یا بهای خدمات و یا کالا قبلاً به فروشنده پرداخته شده باشد، عبارت از پیش پرداخت ها است؛ مثلاً: شرکت احمد بیمه یک سال را در آغاز سال به صورت مجموعی پرداخت می نماید.

۵. اشکال مختلف از این نوع دارایی ها وجود دارد اما نسبت نبود وقت قادر به تشریح همه آنها نیستیم.

۳. قروض

عبارت از مبالغی است که مؤسسه متعهد به باز پرداخت آن به افراد و یا دیگر مؤسسات می باشد. می توان گفت که در پهلوی مبلغ قروض یا تعهدات در بعضی اوقات یک فیصدی معین سود نیز پرداخته می شود. شاید هم ندرتاً بعضی از قروض بدون سود باشد که به نام قروض حسنه یاد می شود.

$$\text{قروض} = \text{دارایی} - \text{سرمایه}$$

به صورت خلاصه بعضی از انواع قروض را می توان این گونه شرح داد:





- **حساب های پرداختنی (تعهدات):** عبارت از دیون یا تعهداتی است که متکی با سند نمی باشد. معمولاً در اثر دریافت وام و یا خرید دارایی به صورت قرض و یا نسیه (credit) ایجاد می گردد. این نوع قروض می تواند بیشتر از یک دوره مالی و یا کمتر از یک دوره مالی صورت گیرد؛ مانند: مزد پرداختنی که در موعد معین آن پرداخته نشده است.
- **اسناد پرداختنی:** این اقلام شامل دیون اشخاص و یا مؤسسه می شود که به اثر خرید به نسیه یا دریافت قرض حاصل گردیده و برای جانب مقابل یک سند ارایه شده است. یعنی مؤسسه درقبال دریافت وجه مبادرت به ارایه اسناد نماید. این اسناد می تواند شامل چک، برات و یا دیگر اسناد باشد.
- **پیش دریافت ها:** بهای را که شرکت و یا واحد اقتصادی جهت عرضه اشیا و یا خدماتی که قرار است در آینده تحویل دهد قبلاً دریافت نموده؛ مثلاً: شرکت احمد در اول حمل سال جاری یک مقدار مواد را به شرکت محمود فرمایش می دهد و بهای آن را در همین زمان پرداخت می نماید. اما اجناس در وسط سال یعنی در ماه سنبله تحویل داده می شود این نوع دریافت ها عبارت از پیش دریافت می باشد.
- نوت:** این مبلغ به شرکت احمد پیش پرداخت است که جز دارایی شرکت می باشد و به شرکت محمود پیش دریافت است که جزء قروض شرکت می باشد.

۴. درآمد

عبارت از مبالغی است که در مقابل ارایه اجناس و یا خدمات به دست می آید. و یا به عبارت دیگر مجموع مبالغی که از بابت فروش اجناس و خدمات به دست می آید.

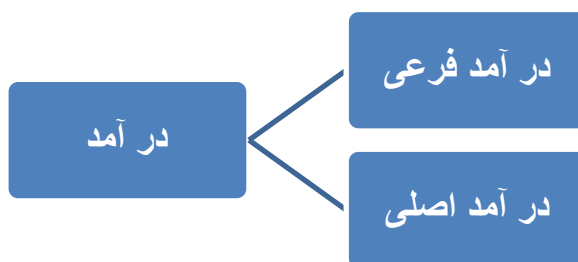
همان طوریکه می دانیم درآمدها در مقابل ارایه خدمات و یا اجناس به دست می آید در صورتیکه، این درآمدها نقدی باشد موجب افزایش حساب های نقده می گردد و اگر این درآمدها تعهد گردد در آینده به مؤسسه پرداخته شود، موجب افزایش حساب های دریافتنی و یا اسناد دریافتی می گردد.

لازم به تذکر است که درآمدهای هر دوره باید مربوط به ارایه خدمات و یا فروش کالا در همان دوره باشد و اگر مبلغ آن در آینده پرداخته شود، درآمد آن در آن دوره به حساب نمی آید یعنی در سیستم محاسبه تحقق یافته است.

انواع درآمدها: به صورت خلاصه می توان گفت که درآمدها در یک شرکت به دو شکل ذیل صورت می گیرد:

- درآمدهای اصلی
- درآمدهای فرعی





شکل ۳-۲-۲

الف) درآمد اصلی

درآمد اصلی عبارت از آنگونه درآمدی است که از مجرای فعالیت های اصلی شرکت یا واحد اقتصادی به دست می آید. یعنی تمام فعالیت های تصدی به آن طرف سوق داده شده و تمام پلانگذاری های مهم در همان بخش صورت گرفته است؛ مثلاً: یک واحد اقتصادی تحت نام واحد تولید بوت جواز اخذ می کند و فعالیت های خود را در همان محور سوق می دهد. مبالغی که از فروش بوت به دست می آید درآمد اصلی شرکت را نشان می دهد.

ب) درآمد فرعی

درآمد فرعی عبارت از آن نوع درآمدی است که از بابت فعالیت های اصلی شرکت به دست نیامده بلکه از بابت فعالیت های فرعی که شرکت انجام می دهد به دست می آید؛ مثلاً: همان شرکت بوت دوزی از مواد ضایع شده اش که نمی تواند بوت تولید نماید می تواند از این مواد خام ضایع شده برای ساختن بکس های چرمی جیبی استفاده نماید. ومبلغی که از این طریق به دست می آید جزء درآمدهای فرعی می باشد.

می توان درآمد را به انواع دیگر نیز تقسیم بندی نمود:

- مبلغ به دست آمده از بابت فروش
- درآمد از درک کمیشن
- از بابت کرایه

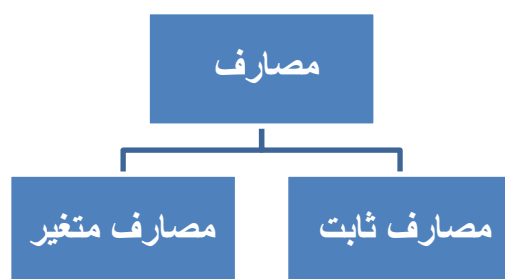




۵. مصارف

مصرف عبارت از به کار بردن منابع غرض تحصیل و یا به دست آوردن درآمد می باشد. به عبارت دیگر مصارف عبارت از جریان خروج دارایی به منظور به دست آوردن خدمات و اجناس، می باشد. مشخصه اصلی مصارف این است که آنها در پروسه ایجاد درآمد استفاده می شوند. مصارف را می توان به اشکال مختلف دسته بندی نمود:

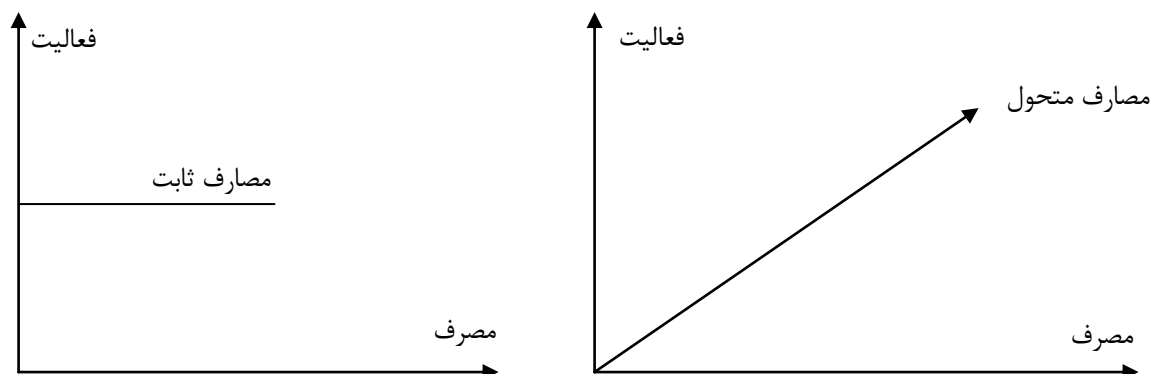
نوع اول دسته بندی مصارف



شکل ۴-۲-۲

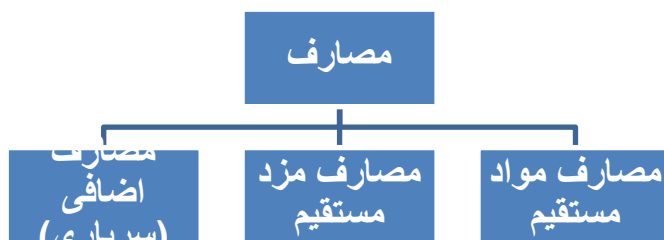
- a. مصارف ثابت:** عبارت از مصارفی است که با تغییر مقدار تولید و افزایش ساحت فعالیت واحد اقتصادی و یا تجارتي تغییر نمی نمایند. یعنی این نوع مصارف تنها با افزایش و کاهش تولید، تغییر نخورده بلکه ثابت باقی می ماند؛ مثلاً: یک ماشین تولید بوت اگر ۵۰ قالب برای تولید داشته باشد در زمان تولید همه قالب ها به کار می افتد. اگر تنها ۳۰ جوره بوت تولید نماییم، ۲۰ قالب آن خالی می ماند و مصارف آن بالای ۳۰ جوره بوت انتقال می یابد. این نوع مصارف عموماً در یک سال مالی سنجش می شود.
- b. مصارف متحول:** عبارت از آنگونه مصارفی است که با تغییر مقدار تولید تغییر می خورد؛ مثلاً: هرگاه تولید بیشتر صورت بگیرد می توانیم بیشتر کارگر استخدام نماییم و زمانی که تولید کاهش یافت می توان کارگر و یا مواد خام را کاهش داد. گراف های ذیل مصارف ثابت و متحول را نشان داده است:





شکل ۲-۲-۵

نوع دوم دسته بندی مصارف



شکل ۲-۲-۶

❖ **مصارف مواد مستقیم:** عبارت ازموادی است که در پروسه تولید به صورت مستقیم نقش دارد و برای تولید کننده، مصارف مواد مستقیم، عبارت از قیمت خرید جمع مصارف ترانسپورت و مصارف دیگر در انتقال مواد تا کارگاه می باشد؛ مثلاً: مواد خام از مارکیت به ارزش ۲۰۰۰۰ افغانی خریداری می شود وانتقال آن تا شرکت ۵۰۰۰ افغانی مصرف برمی دارد که باید با قیمت خرید مواد جمع گردد تا قیمت تمام شد مواد را به دست دهد.

❖ **مصارف مزد مستقیم:** عبارت از مزد کارگرانی است که به صورت مستقیم در پروسه تولید و تغییر مواد خام به نیم کاره و یا کار تمام نقش دارد. به عبارت دیگر مصارف مزد مستقیم عبارت از مزد کارگرانی است که مستقیم در تغییر شکل مواد نقش دارند؛ مثلاً: کارگری در فابریکه تولید بوت کار می کند و در جریان مستقیم تولید قرارداد مزدی که برای این کارگر تأدیه می گردد عبارت از مزد مستقیم می باشد.





❖ **مصارف اضافی (سرباری):** عبارت از مجموع مصارف به استثنای مصارف مواد و مزد مستقیم می باشد. در این نوع مصارف مواد غیرمستقیم و مزد غیرمستقیم شامل می باشد.

• **مصارف مواد غیرمستقیم:** عبارت از آن نوع موادی است که مستقیماً در پروسه تولید نقش نداشته بلکه در اتمام کار محصولات و عرضه آن در بازار به شکل غیرمستقیم نقش بازی می نماید.

• **مزد غیرمستقیم:** عبارت از مصارف کارگرانی است که در پروسه مستقیم تولید نقش نداشته بلکه فعالیت آنها برای کارگاه مهم و ضروری پنداشته می شود؛ مانند: مصارف فروشنده، بازاریابی و انتقال مواد به مارکیت و مصارف دیگر.

سوال: در صورتی که مصارف مواد مستقیم یک جوهره بوت ۱۰۰ افغانی و مزد مستقیم آن ۵۰ افغانی و مصارف اضافی (سرباری) آن ۳۰ افغانی باشد. قیمت تمام شد یک جوهره بوت چند افغانی می باشد؟

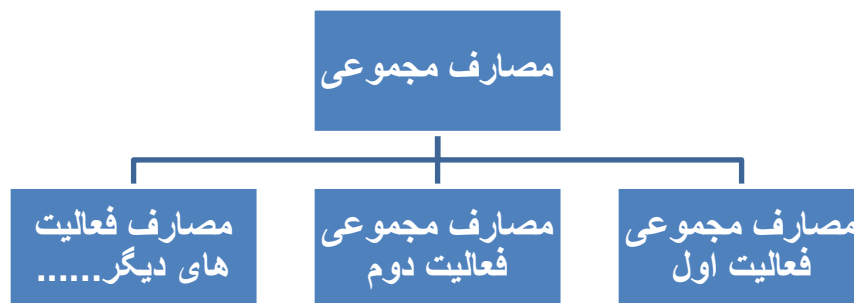
حل:

قیمت تمام شد یک جوهره بوت = مصارف مواد مستقیم + مصارف مزد مستقیم + مصارف اضافی(سربار)

قیمت تمام شد یک جوهره بوت = ۱۰۰ + ۵۰ + ۳۰

قیمت تمام شد مساوی می شود به ۱۸۰ افغانی.

نوع سوم دسته بندی مصارف



شکل ۷-۲-۲





در این نوع دسته بندی مصارف هر فعالیت به صورت جداگانه سنجش می شود در آخر مجموع مصارف فعالیت ها با هم جمع می شود؛ مثلاً: یک کارگاه تولید بوت برای اینکه محصول کار تمام را به بازار عرضه نماید باید فعالیت متعدد را انجام دهد. پس این فعالیت ها از خود مصارفی را به بار می آورد. جمع این مصارف قیمت تمام شد محصول را به دست می دهد.

فعالیت هایی که در پروسه تولید یک جوهر بوت صورت می گیرد:

❖ دیزاین

❖ برش چرم و تهیه رویت بوت

❖ تهیه تل بوت

❖ تهیه بند بوت

❖ نصب تل و رویت و بند بوت

در صورتیکه مجموع مصارف هر فعالیت را باز هم جمع نمایید در نتیجه قیمت تمام شد یک جوهر بوت به دست می آید.

فعالیت ها	مصارف هر فعالیت
دیزاین	۱۰۰
برش چرم و آماده سازی رویت بوت	۲۰
تهیه تل بوت	۳۰
تهیه بند بوت	۴۰
نصب تل و رویت و بند بوت	۵۰
قیمت تمام شد یک جوهر بوت	۲۴۰





دبت و کريدت

معاملات مالی: قبل از اینکه معاملات تجارتي در دفتر روزنامهچه درج گردد، بايد موقعيت های دفاتر، نوعيت دفاتر، افزايش و کاهش و بالاخره قوانين دبت و کريدت آن بايد مشخص گردد. به خاطر تشخيص درست معاملات مالی / تجاری بايد چهار سوال ذيل را از خود پرسيد؟

- i. تشخيص حسابات شامل در معامله؛
 - ii. مشخص سازی نوعيت و يا بخش بندي حسابات؛
 - iii. کدام حسابات افزايش و يا کاهش می يابد؟ و
 - iv. بالاخره در کدام حساب دبت و در کدام حساب کريدت می گردد؟
- با در نظر گرفتن مثال ذيل که در آن (۱۲) معامله تحليل و تجزيه شده است می تواند شما را در چگونگی تحليل و تجزيه معاملات کمک نمايد.

۱. شروع تجارت فرهاد به سرمايه شخصی مبلغ (۴۷۰۰۰۰) افغانی

تحليل و تجزيه

a. حسابات درگير	کسه	سرمايه فرهاد
b. نوعيت حسابات	دارایی	سرمايه
c. افزايش يا کاهش	افزايش	افزايش
d. قوانين دبت و کريدت	دبت	کريدت
ثبت: کسه	۴۷۰۰۰۰	

سرمايه فرهاد ۴۷۰۰۰۰

۲. خريد امتعه به نقد مبلغ (۱۲۰۰۰۰) افغانی

تحليل و تجزيه معامله

a. حسابات درگير	خريداري (امتعہ)	کسه
b. نوعيت حسابات	دارایی	دارایی
c. افزايش يا کاهش	افزايش	کاهش





دبت	قوانین دبت و کريدت	d.
کريدت	ثبت: خريداري	
۱۲۰۰۰۰	کسه	
۱۲۰۰۰۰		

۳. خريد يک باب تعمير به نقد (۲۴۰۰۰۰) افغانی

تحليل و تجزيه

تعمير	حسابات درگير	a.
کسه	نوعيت حسابات	b.
دارايی ها	افزايش يا کاهش	c.
افزايش	قوانین دبت و کريدت	d.
کاهش	ثبت: تعمير	
دبت	کسه	
کريدت	۲۴۰۰۰۰	
۲۴۰۰۰۰		

۴. خريد امتعه به قرض از شرکت طلحه مبلغ (۴۸۵۰۰) افغانی

تحليل و تجزيه

خريداري(امتعہ)	حسابات درگير	a.
قرض(طلحه)	نوعيت حسابات	b.
دارايی ها	افزايش يا کاهش	c.
افزايش	قوانین دبت و کريدت	d.
کاهش	ثبت: خريداري	
دبت	ديون(طلحه)	
کريدت	۴۸۵۰۰	
۴۸۵۰۰		

۵. فروش امتعه به نقد مبلغ (۵۹۰۰۰) افغانی

تحليل و تجزيه





a. حسابات درگیر کسه حاصلات فروش

b. نوعیت حسابات دارایی ها درآمد(عواید)

c. افزایش یا کاهش افزایش

d. قوانین دبت و کریدت دبت کریدت

ثبت: کسه ۵۹۰۰۰

حاصلات فروش ۵۹۰۰۰

۶ فروش امتعه به قرض مبلغ (۳۹۸۰۰) افغانی

تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر طلبات(بالای شرکت مغل) حاصلات فروش

b. نوعیت حسابات دارایی ها درآمد (عواید)

c. افزایش یا کاهش افزایش

d. قوانین دبت و کریدت دبت کریدت

ثبت: طلبات(شرکت مغل) ۳۹۸۰۰

حاصلات فروش ۳۹۸۰۰

۷ پرداخت کرایه به نقد مبلغ (۱۴۰۰) افغانی

تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر کرایه نقد(کسه)

b. نوعیت حسابات مصارف دارایی ها

c. افزایش یا کاهش کاهش

d. قوانین دبت و کریدت دبت کریدت

ثبت: کرایه ۱۴۰۰

نقد(کسه) ۱۴۰۰

۸ اخذ کمیشن به نقد مبلغ (۱۲۰۰۰) افغانی





تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر	کسه	کمیشن
b. نوعیت حسابات	دارایی ها	درآمد(عواید)
c. افزایش یا کاهش	افزایش	افزایش
d. قوانین دبت و کریدت	دبت	کریدت
ثبت: کسه	۱۲۰۰۰	
کمیشن		۱۲۰۰۰

۹. خرید امتعه از ظهور مبلغ (۲۸۷۵۰) ومبلغ (۱۲۷۵۰) پرداخت نقد

تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر	خریداری	کسه	دیون (شرکت ظهور)
b. نوعیت حسابات	دارایی	دارایی ها	قروض
c. افزایش یا کاهش	افزایش	کاهش	افزایش
d. قوانین دبت و کریدت	دبت	کریدت	کریدت
ثبت: خریداری	۲۸۷۵۰		
کسه		۱۲۷۵۰	
قروض(ظهور)			۱۶۰۰۰

۱۰. فروش امتعه به شرکت پسران کمال مبلغ(۳۷۸۰۰) که مبلغ (۱۱۸۰۰) آن را نقد دریافت نموده است. باقیمانده آن به قرض

می باشد.

تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر	کسه	طلبات شرکت پسران کمال	حاصلات فروش
b. نوعیت حسابات	دارایی	دارایی	درآمد
c. افزایش یا کاهش	افزایش	افزایش	افزایش
d. قوانین دبت و کریدت	دبت	دبت	کریدت





۱۱۸۰۰

ثبت: کسه

۲۶۰۰۰

طلبات (شرکت پسران کمال)

۳۷۸۰۰

حاصلات فروش

۱۱. دریافت قرض از شرکت مغل مبلغ (۱۴۸۰۰) افغانی

تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر کسه طلبات شرکت مغل

b. نوعیت حسابات دارایی دارایی ها

c. افزایش یا کاهش افزایش کاهش

d. قوانین دبت و کريدت دبت کريدت

ثبت: کسه ۱۴۸۰۰

ديون شرکت مغل ۱۴۸۰۰

۱۲. افتتاح حساب بانکی به مقدار (۱۰۰۰۰۰) افغانی پول نقد

تحلیل و تجزیه

a. حسابات درگیر بانک کسه

b. نوعیت حسابات دارایی ها دارایی ها

c. افزایش یا کاهش افزایش کاهش

d. قوانین دبت و کريدت دبت کريدت

ثبت: بانکی ۱۰۰۰۰۰

کسه ۱۰۰۰۰۰

اصول دبت و کريدت

دبت و کريدت دو واژه ای است که در محاسبه کاربرد زیادی دارند در صورت عدم توجه و دقت به این دو کلمه می تواند نتیجه شرکت و یا فعالیت های مالی انجام شده را معکوس نشان دهد؛ مثلاً: اگر حساب کسه دبت شده باشد و حساب سرمایه کريدت شده باشد و برعکس درج گردد در نتیجه می توان گفت که اشتباه صورت گرفته است و نتیجه را دقیق ارایه نمی کند.





معنی اصطلاح کریدت و دبت معمولاً چپ و راست است که این اصطلاحات اکثراً به شکل مخفف نوشته می شوند (Dr) برای دبت و (Cr) برای کریدت.

معنی این دو اصطلاح زیاد شدن و کم شدن نیست. این اصطلاحات در زمان ثبت معاملات استعمال می شود که معاملات به کدام طرف ثبت می گردد؛ مثلاً: ثبت معامله به طرف چپ دبت نامیده می شود و برعکس ثبت معامله به طرف راست کریدت نامیده می شود.

این مسأله که دبت به طرف چپ و کریدت به طرف راست حسابات وجود دارد قاعده محاسبه است.

مساوی بودن دبت و کریدت در حسابات اساس مهمی را برای ثبت معاملات در سیستم محاسبه مضاعف یا (Double Entry) تهیه می دارد. به صورت عموم در سیستم محاسبه مضاعف تأثیر دو جانبه معاملات در حسابات ثبت می گردد و یک میتود منطقی را برای ثبت معاملات تهیه می دارد که دقت حسابات ثبت شده را به اثبات می رساند. اگر هر معامله به عین مبلغ دبت و کریدت گردد در اخیر مجموع مبالغ دبت شده، مساوی به مبالغ کریدت شده می باشد.

در تمام دارایی ها و مصارف، افزایش به طرف دبت حساب و کاهش به طرف کریدت حساب درج می گردد. برعکس در تمام دیون، سرمایه و عواید (درآمد) افزایش به طرف کریدت و کاهش به طرف دبت معامله می گردد. همچنان در سرمایه سهمداران و مفاد توزیع ناشده افزایش به طرف کریدت و کاهش به طرف دبت حساب درج می گردد.

Asset Account حساب دارایی		Expense Account حساب مصارف		Liability Account حساب دیون (قروض)	
Debit Increase افزایش	Credit Decrease کاهش	Debit Increase افزایش	Credit Decrease کاهش	Debit Decrease کاهش	Credit Increase افزایش

حساب سرمایه شرکا		Revenue Account حساب درآمد	
Debit Decrease کاهش	Credit Increase افزایش	Debit Decrease کاهش	Credit Increase افزایش

شکل ۸-۲-۲





به طور خلاصه می توان قانون دبت و کریدت را در جدول ذیل که تأثیرگذار بالای عوامل حسابداری است مشاهده کرد:

عوامل	افزایش	کاهش
دارایی ها	دبت	کریدت
قروض	کریدت	دبت
سرمایه	کریدت	دبت
درآمدها	کریدت	دبت
مصارف	دبت	کریدت

جدول فوق می تواند شما را در تحلیل، تجزیه و درج درست معاملات کمک نماید.

معادله اساسی

در سیستم محاسبه مضاعف برای هر معامله که دبت می گردد باید یک کریدت هم وجود داشته باشد و برعکس این ادعا نشان دهنده مساوات اساسی محاسبه است؛ چنانچه در شکل (۹-۲-۲) می بینید.

$$\text{Assest} = \text{liabilities} + \text{equity}$$

$$\text{دارایی ها} + \text{دیون} = \text{سرمایه سهامداران}$$

شکل ذیل این مساوات را که تمام اجزای سرمایه سهامداران و قاعده ثبت دبت و کریدت و تأثیر آن بالای حسابات تشریح شده است، به صورت مفصل بیان می دارد.

$$\text{سرمایه سهامداران} + \text{دیون} = \text{دارایی}$$





مساوات اساسی توسعه یافته قاعده دبت و کريدت

دارایی		ديون		مفاد توزيع نشده		عواید		مصارف	
D	C	D	C	D	C	D	C	D	C
+	-	-	+	-	+	-	+	+	-

شکل ۹-۲-۲

مثال: مبلغ ۴۰۰۰۰ افغانی از طرف سهامداران سرمایه گذاری گردید؛ اینگونه نشان داده می شود:

$$\text{دارایی} = \text{ديون} + \text{سرمایه}$$

$$۴۰۰۰۰ + = ۴۰۰۰۰$$

حساب T

عبارت از شکل مختصر لیجر می باشد و باید توجه داشت که یکی از فرم های کامل و رسمی حسابداری در واحدهای اقتصادی و تجارتي است فقط توسط حسابداران به منظور تحلیل و تجزیه مسایل حسابداری و نیز توسط مربیان به منظور انتقال بهتر موضوع درس استفاده می شود. در واحدهای اقتصادی و تجارتي از فورم ها و دفاتر چاپی دیگر که دارای ستون های متعدد می باشد استفاده می شود. شکل معمولی حساب T ذیلاً نشان داده شده است:

کريدت	عنوان حساب	دبت





حساب T دارای سه قسمت می باشد:

۱- عنوان حساب؛ مشخص کننده اطلاعات درج شده مربوطه آن حساب است. حساب متعلق به یکی از اقلام دارایی، قروض، سرمایه، مصارف و عواید یا درآمد می باشد.

۲- طرف راست حساب؛ نشان دهنده سمت کریدت می باشد و در صورتیکه حساب کریدت شده باشد مبلغ آن در همان سمت درج می شود.

۳- طرف چپ حساب؛ نشان دهنده سمت دبت می باشد و در صورتیکه حساب دبت شده باشد مبلغ آن در همان سمت درج می شود.

ثبت معاملات در حساب T

به منظور روشن شدن موضوع مثال ذیل را در نظر می گیریم:

- شرکت وحید فرهاد با (۷۰۰۰۰) افغانی نقداً آغاز به فعالیت نمود.
- شرکت وحید فرهاد یک تعداد اثاثیه را به مبلغ (۵۰۰۰۰) افغانی نقداً خریداری نمود.
- شرکت وحید فرهاد به مبلغ ۳۰۰۰۰ افغانی امتعه را به قرض خریداری کرد.
- شرکت وحید فرهاد یک مقدار اجناس را به ارزش (۱۰۰۰۰) افغانی به قرض به فروش رسانید.
- یکی از طلبه کاران تصدی به مبلغ (۵۰۰۰) طلب خویش را به حساب بانکی تصدی پرداخت نمود.
- تصدی به یک داین خود به مبلغ (۲۰۰۰۰) پرداخت نمود.





کریبت		کسه		کریبت		سرمایه		کریبت		فروش	
دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت
	۵۰۰۰۰		۷۰۰۰۰		۷۰۰۰۰		۷۰۰۰۰		۱۰۰۰۰		
	۲۰۰۰۰										
کریبت		قروض		کریبت		طلبات		کریبت		اثاثیه	
دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت
	۳۰۰۰۰		۲۰۰۰۰		۵۰۰۰		۱۰۰۰۰				۵۰۰۰۰
کریبت		بانک		امتعه							
دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت	دبت	کریبت
	۵۰۰۰				۳۰۰۰۰						

ژورنال

اولین دفتری که به منظور درج معاملات استفاده می شود، عبارت از دفتر ژورنال (روزنامه) می باشد. این دفتر از جمله دفاتر قانونی یک واحد اقتصادی ویا تجارتي می باشد. بنابراین نباید دراین دفتر کدام خط خوردگی ویا خراشیدگی موجود باشد. پس می توان تعریف کوتاه ذیل را برای روزنامه ارایه نمود.

تعریف ژورنال

ژورنال عبارت از دفتری است که تمام معاملات روزانه به شکل تاریخوار در آن درج می شود. بعضی از دانشمندان محاسبه دفتر ژورنال را دفتر اصلی و اساسی در واحد اقتصادی ویا تجارتي می شناسند.





مشخصات ژورنال

- (۱) ژورنال اولین مرحله به طرف محاسبه مضاعف (دوجانبه) می باشد. هر معامله تجارتي قبل از همه در دفتر ژورنال ثبت می شود و این دفتر به نام دفتر اصلی و اساسی نیز یاد می شود.
- (۲) چون معاملات روزانه در آن ثبت می شود. بناءً آن را به نام روزنامهچه نیز یاد می نمایند.
- (۳) معاملات باید در این دفتر به شکل تاریخوار درج گردد. یعنی در همان روز که اتفاق افتاده باید درج گردد.
- (۴) در ژورنال حساباتی که دبت می شود درج می گردد. بعداً حسابی که کريدت می شود. چون در انتقال به دفتر کل سهولت بیشتر را به بار می آورد.
- (۵) یک سطر کوتاه به نام خلاصه در پایین هر معامله برای وضاحت بیشتر معامله نوشته می شود.
- (۶) مبلغی که در یک حساب دبت می شود درستون دبت درج می شود و مبلغی که در حساب کريدت می شود درستون کريدت درج می گردد.

مزیت های ژورنال

- (a) چون معاملات روزمره صورت گرفته و در دفتر ژورنال روزمره ثبت می گردد بناءً امکان این پیدا نمی شود که یک معامله از ثبت باقی بماند. چون معامله در ژورنال تاریخوار و پی در پی ثبت می گردد بناءً کتاب روزانه نشان می دهد که معامله در کدام وقت و چرا صورت گرفته است؟
 - (b) چون در ژورنال مبلغ قابل دبت و کريدت به شکل واضح نوشته می شود بناءً انتقال آن به دفتر کل یا لیجر به آسانی صورت می گیرد.
 - (c) چون معاملات با وضاحت کامل و تمام جزئیات ثبت می شود بناءً اگر اشتباه در لیجر صورت بگیرد به اساس ژورنال تصحیح شده می تواند.
 - (d) ژورنال، معلومات مکمل در مورد معاملاتی که در آن ثبت می شود ارایه می دارد.
 - (e) هر اشتباه در لیجر یا دفتر کل به آسانی از ژورنال پیدا می شود.
- یادداشت: ثبت در ژورنال به نام (Journalizing) نیز یاد می شود.
- جدول ذیل نشان دهنده دفتر ژورنال (روزنامهچه) می باشد.





دوره مالی (۱/۱/۱۳۸۶-۳۰/۱/۱۳۸۶)

دفتر ژورنال شرکت ----- صفحه ژورنال: -----

تاریخ	تفصیلات	صفحه لیجر	دبت	کریدت
۱	۲	۳	۴	۵

(a) ستون اول: به خاطر درج تاریخی که معامله در همان تاریخ صورت گرفته است.

(b) ستون دوم: به خاطر ثبت نام های حسابات درگیر که در این معامله متأثر شده اند و همچنان توضیح مختصر راجع به معامله انجام شده.

(c) ستون سوم: این ستون نشان دهنده محل ثبت همین معامله در دفتر کل (لیجر) می باشد.

(d) ستون چهارم: درج مبلغی که کریدت شده است.

(e) ستون پنجم: درج مبلغی که دبت شده است.

قوانین ثبت در ژورنال

اصول ثبت معاملات در دفتر روزنامه

a. حسابات باید تحلیل و تجزیه شوند.

b. تاریخ معاملات باید درج گردد.

c. حسابیکه دبت شده اول درج شده و بعداً پایین تر از آن حساب که کریدت شده است درج می گردد.

d. نام دفتری را که دبت شده است به خطی که شروع می شود نزدیک بنویسید و نام دفتری که کریدت می شود بعد از کمی فاصله از آغاز خط بنویسید.





e. در پایین حسابات درگیر یک سطر کوتاه راجع به وضاحت بیشتر معامله تحریر نمایید.

f. به خاطر جدا ساختن یک ثبت از ثبت دیگر خط فاصل میان ثبت های تان ترسیم نمایید تا توانسته باشید که معامله قبلی را از معامله بعدی جدا کنید.

به منظور وضاحت و روشن شدن بیشتر موضوع می توان یک سلسله معاملات در دفتر روزنامهچه درج کرد.

۱. محترم انور با مبلغ (۲۰۰۰۰) افغانی نقداً شروع به فعالیت می نماید.
۲. خرید مواد به قرض از شرکت ببرک به مبلغ (۱۰۰۰) افغانی
۳. خرید اثاثیه به قرض از شرکت خان محمد به مبلغ ۳۷۵۰ افغانی
۴. فروش امتعه به قرض بالای شرکت گل رحمان به مبلغ (۴۵۰۰) افغانی
۵. خرید مواد به قرض از شرکت نجیب به مبلغ (۸۳۵۰) افغانی
۶. پرداخت قروض شرکت به خان محمد به مبلغ (۳۷۵۰) افغانی
۷. فروش امتعه به نقد بالغ به (۶۸۷۵) افغانی
۸. مستردی امتعه فروخته از جانب شرکت گل رحمان به ارزش (۸۷۵) افغانی
۹. خرید مواد به نقد به مبلغ (۸۳۵۰) افغانی
۱۰. شرکت گل رحمان قروض ذمت خود را نقداً به مبلغ (۳۶۲۵) افغانی پرداخت می نماید.
۱۱. مستردی قسمتی از مواد خریداری شده و دریافت (۱۱۲۵) افغانی از فروشنده به نقد
۱۲. خرید اثاثیه به قرض از جان محمد به مبلغ (۳۱۲۵) افغانی
۱۳. پرداخت کرایه ساختمان به مبلغ (۵۶۲) افغانی به نقد
۱۴. پرداخت معاش کارمند به نقد بالغ به (۸۰۰) افغانی





روزنامهچه - شرکت انور

صفحه - ۱

تاریخ	تفصیلات	صفحه لیجر	دبت	کریدت
۱ حمل	به کسه از سرمایه انور شروع تجارت به سرمایه شخصی فرهاد	۱ ۲	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰
۵ حمل	به حساب خرید مواد از حساب قروض ببرک خرید مواد به قرض از شرکت ببرک	۳ ۹	۱۰۰۰	۱۰۰۰
۸ حمل	به حساب اثاثیه از حساب قروض خان محمد خرید اثاثیه به قرض از خان محمد	۶ ۱۱	۳۷۵۰	۳۷۵۰
۹ حمل	به حساب طلبات گل رحمان از حساب فروش امتعه فروش امتعه به قرض بالای گل رحمان	۵ ۴	۴۵۰۰	۴۵۰۰
۱۲ حمل	به حساب خریدمواد از حساب قروض نجیب خرید مواد به قرض ازنجیب	۳ ۱۰	۸۳۵۰	۸۳۵۰
۱۴ حمل	به حساب قروض خان محمد از حساب کسه پرداخت قروض شرکت یکی از داینین به نقد	۱۱ ۱	۳۷۵۰	۳۷۵۰
۱۵ حمل	به حساب کسه از فروش امتعه فروش امتعه به نقد	۱ ۴	۶۸۷۵	۶۸۷۵
۱۷ حمل	به حساب مستردی فروش از حساب طلبات گل رحمان برگشت مقدارامتعه فروخته شده	۷ ۵	۸۷۵	۸۷۵
۱۸ حمل	به خرید مواد از حساب کسه خرید مواد به نقد	۳ ۱	۸۳۵۰	۸۳۵۰





۱۹ حمل	به حساب کسه از حساب طلبات گل رحمان دریافت طلبات شرکت از گل رحمان	۱ ۵	۳۶۲۵	۳۶۲۵
۲۰ حمل	به حساب کسه از حساب مستردی خرید مسترد نمودن مقداری مواد خریداری شده	۱ ۸	۱۱۲۵	۱۱۲۵
۲۵ حمل	به حساب اثاثیه از حساب قروض جان محمد خرید اثاثیه به قرض از جان محمد	۶ ۱۲	۳۱۲۵	۳۱۲۵
۲۸ حمل	به حساب کرایه ساختمان از حساب کسه	۱۳ ۱	۵۶۲	۵۶۲
۲ ثور	به حساب معاش از حساب کسه	۱۴ ۱	۸۰۰	۸۰۰
۳ ثور	مجموعه		۶۶۶۸۷	۶۶۶۸۷

بعد از درج معاملات در ژورنال بعضی از سوالات مطرح می شود که ژورنال به سادگی نمی تواند به آن جواب ارایه نماید؛ مانند:

- وضعیت حسابات مربوط به دارایی چگونه است؟
- وضعیت حسابات مربوط به تعهدات (قروض شرکت) چگونه است؟
- وضعیت حسابات مربوط به سرمایه چگونه است؟
- وضعیت حساب فروش چگونه است؟
- وضعیت حسابات مربوط به مصارف چگونه است؟

به سوالات فوق دفترکل (لیجر) می تواند جواب دهد البته بعد از ثبت معاملات در روزنامهچه (ژورنال) وانتقال آن به دفترکل (لیجر) که در دفتر کل طبقه بندی حسابات صورت می گیرد.

حساب لیجریا دفترکل

انتقال ژورنال یا دفتر یومیه به دفترکل (لیجر)

تصنیف وگروپ بندی دفترکل یالاجر





چنانچه قبلاً در تعریف محاسبه تذکر یافت یعنی بعد از درج معاملات در ژورنال (روزنامه)، گروپ بندی یا تصنیف حسابات صورت می گیرد که این تصنیف و گروپ بندی حسابات یکی از وظایف اساسی محاسبه می باشد که در حسابات دفتر کل یا لیجر به شکل واضح نشان داده می شود. بنابراین دفتر کل یا لیجر را چنین تعریف نموده اند:

لیجریا دفتر کل

لیجر عبارت از دفتری است که تمام معاملات یک دوره به طور عموم در آن خلاصه و تصنیف شده واز دفتر ژورنال به آن انتقال می یابد. قابل یاد آوری است که برای هر حساب یک دفتر کل (لیجر) مدنظر گرفته می شود. انواع مختلف دفتر لیجر وجود دارد که تنها با معرفی یکی از آنها اکتفا می نماییم.

۱- یکی از اشکال دفتر کل

عنوان حساب:			دفتر کل...		صفحه...	
تاریخ	تشریحات	J-F	دبت	کریڈت	تشخیص	توازن
	Description				Dr/Cr	Balance

- **درستون تاریخ:** تاریخ درج شده معامله در ژورنال درج شده و به سمت تاریخ دفتر کل انتقال می یابد.
 - **درستون تفصیلات:** خلص معلومات در مورد معاملات مثل اینکه از کجا دبت ویا به کجا کریدت شده است؟
 - **درستون صفحه ژورنال:** شماره صفحه ژورنال را می نویسیم که معامله از آن انتقال نموده است.
 - **ستون دبت و کریدت:** در این ستون مبلغی که در ژورنال دبت ویا کریدت شده انتقال می یابد.
 - **ستون تشخیص:** در این ستون مانده حاصل از مابعدالتفاوت ستون کریدت ودبت مشخص می شود.
 - **ستون بالانس:** در این ستون تفاوت میان کریدت ودبت درج می شود.
- نوت:** باید به خاطر داشت که در حسابات مربوط به دارایی و مصارف ستون تشخیص همیشه دبت می باشد. و در حسابات مربوط به سرمایه، قروض و درآمدهای ستون تشخیص همیشه کریدت می باشد.





مزایا و فواید دفترکل

مزیت های دفاترکل قرارذیل است:

- کمک به دانستن بهترسیستم محاسبه مضاعف چون هر معامله به دو بخش تقسیم می شود. گیرنده و پرداخت کننده و هر دو در حسابات دفترکل درج می شود.
- تصمیم گیرندگان هرگاه خواسته باشند معلومات به دست بیاورند در کمترین وقت و به سهولت می توانند به معلومات مورد نیاز دست یابند؛ چون هر حساب طبقه بندی می شود.
- مصارف و درآمد در دفاتر جداگانه به ثبت می رسند از این لحاظ ما می توانیم حسابات نتیجه ای یعنی نفع و ضرر را شمرده و عواید خالص خود را به دست بیاوریم.
- چون مانده دارایی ها، قروض و سرمایه در دفترکل (لیجر) مشخص می شود. بناءً می توان بالانس ختم را ترتیب نمود.
- چون معاملات ابتدا در ژورنال ثبت شده بعد در دفترکل انتقال می نماید. پس به سادگی می توان اشتباه را دریافت نمود.

تفاوت میان روزنامهچه و دفترکل

ژورنال و لیجر هر دو دفاتر بسیار با اهمیت وقانونی در شرکت ها و واحدهای اقتصادی به شمار می روند. تفاوت های این دو کتاب ذیلاً ارایه شده است:

- ژورنال کتاب اولی واصلی و لیجر کتاب دومی می باشد.
- تقسیم بندی در ژورنال به نام معامله و در لیجر به نام حساب می باشد.
- پروسه ثبت در ژورنال را به نام (journalizing) و پروسه اندراج در لیجر را (posting) می گویند.

روش ثبت در دفترکل یا لیجر

- ♦ اول باید حسابات به دفترکل انتقال نماید که در اثر معاملات متأثر شده است.
- ♦ درانتقال از روزنامهچه به دفترکل اول حسابات مربوط به دارایی و سپس به ترتیب، دیون (قروض) سرمایه، عواید و مصارف مدنظر گرفته می شود.
- ♦ درانتقال معاملات از روزنامهچه به دفترکل مبلغی که کزیدت شده باشد (از/توسط) نوشته می شود.
- ♦ مبلغ ستون دبت روزنامهچه به ستون دبت و مبلغ ستون کزیدت به ستون کزیدت لیجرانتقال می نماید.





- ♦ معامله در همان تاریخی که در ژورنال درج شده با همان تاریخ در دفتر کل درج می شود.
 - ♦ درستون (J-F) دفتر کل باید شماره صفحه همان معامله انتقال شده از روزنامه درج شود.
 - ♦ درستون (L-F) روزنامه باید شماره صفحه دفتر کل که معامله در آن درج شده است نوشته شود.
- به منظور روشن شدن بیشتر موضوع می توان حسابات لیجرد دفتر روزنامه فوق را ذیلاً ترتیب نمود:

عنوان حساب - کسه دفتر کل - شرکت انور صفحه ۱ -

تاریخ	تفصیلات Description	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلا نس Balance
۱ حمل	از سرمایه سرمایه گذاری به نقد	۱	۲۰۰۰۰		Dr	۲۰۰۰۰
۱۴ حمل	به حساب قروض خان محمد (پرداخت قرض خان محمد به نقد)	۱		۳۷۵۰	Dr	۱۶۲۵۰
۱۵ حمل	از فروش امتعه (دریافت نقد از فروش)	۱	۶۸۷۵		Dr	۲۳۱۲۵
۱۸ حمل	به خرید مواد (پرداخت مواد به نقد)	۱		۸۳۵۰	Dr	۱۴۷۷۵
۱۹ حمل	از دریافت قرض (دریافت پول از گل رحمان)	۱	۳۶۲۵		Dr	۱۸۴۰۰
۲۰ حمل	از دریافت مستردی (دریافت پول از مستردی خرید)	۱	۱۱۲۵		Dr	۱۹۵۲۵
۲۸ حمل	به کرایه ساختمان (پرداخت کرایه به نقد)	۱		۵۶۲	Dr	۱۸۹۶۳
۲ ثور	به معاش (پرداخت معاش به نقد)	۱		۸۰۰	Dr	۱۸۱۶۳
	مانده (باقیمانده)				Dr	۱۸۱۶۳

عنوان حساب - سرمایه... دفتر کل - شرکت انور... صفحه ۲ -

تاریخ	تفصیلات Description	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلا نس Balance
۱ حمل	به کسه سرمایه گذاری در شرکت	۱		۲۰۰۰۰	Cr	۲۰۰۰۰





مانده (باقیمانده)	Cr	۲۰۰۰
-------------------	----	------

عنوان حساب - خرید مواد... دفتر کل - شرکت انور... صفحه ۳ -

تاریخ	تفصیلات Description	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۵ حمل	از قرض خرید به قرض از خان محمد	۱	۱۰۰۰		Dr	۱۰۰۰
۱۲ حمل	از قرض خرید مواد به قرض از نجیب	۱	۸۳۵۰		Dr	۹۳۵۰
۱۸ حمل	از کسه خرید مواد به نقد	۱	۸۳۵۰		Dr	۱۷۷۰۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۱۷۷۰۰

عنوان حساب - فروش... دفتر کل - شرکت انور... صفحه ۴ -

تاریخ	تفصیلات Description	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۹ حمل	به طلبات فروش امتعه به قرض بالای گل رحمان			۴۵۰۰	Cr	۴۵۰۰
۱۵ حمل	به کسه فروش امتعه به نقد			۶۸۷۵	Cr	۱۱۳۷۵
	مانده (باقیمانده)				Cr	۱۱۳۷۵

عنوان حساب - طلبات از گل رحمان... دفتر کل - شرکت انور... صفحه ۵ -

تاریخ	تفصیلات Description	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۹ حمل	از فروش فروش به قرض بالای گل رحمان	۱	۴۵۰۰		Dr	۴۵۰۰
۱۷ حمل	به مستردی فروش مستردی مقدار مواد فروخته شده توسط گل رحمان	۱		۸۷۵	Dr	۳۶۲۵





۱۹	به کسه	۱	۳۶۲۵	Dr=Cr	۰
حمل	پرداخت قرض توسط گل رحمان				
	مانده (باقیمانده)			Dr=Cr	۰

صفحه - ۶..

دفترکل - شرکت انور

عنوان حساب - ائاثیه....

تاریخ	تفصیلات Description	J- F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۸ حمل	از قرض خرید ائاثیه به قرض	۱	۳۷۵۰		Dr	۳۷۵۰
۲۵ حمل	از کسه خرید ائاثیه به نقد	۱	۳۱۲۵		Dr	۶۸۷۵
	مانده (باقیمانده)				Dr	۶۸۷۵

صفحه - ۷.....

دفترکل - شرکت انور

عنوان حساب - مستردی فروش

تاریخ	تفصیلات Description	J- F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۱۷ حمل	به طلبات برگشت امتعه فروخته شده	۱	۸۷۵		Dr	۸۷۵
	مانده (باقیمانده)				Dr	۸۷۵

صفحه - ۸..

دفترکل - شرکت انور...

عنوان حساب - مستردی خرید

تاریخ	تفصیلات Description	J- F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۲۰ حمل	حساب مستردی خرید مسترد نمود امتعه خریداری شده	۱		۱۱۲۵	Cr	۱۱۲۵
	مانده (باقیمانده)				Cr	۱۱۲۵

صفحه - ۹..

دفترکل - شرکت انور...

عنوان حساب - قروض ببرک

تاریخ	تفصیلات Description	J- F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۵ حمل	به مواد خرید مواد به قرض از ببرک	۱		۱۰۰۰	Cr	۱۰۰۰





۱۰۰۰	Cr	مانده(باقیمانده)			
------	----	------------------	--	--	--

عنوان حساب - قروض نجیب دفترکل - شرکت انور صفحه - ۱۰...

تاریخ	تفصیلات Description	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۵ حمل	به مواد خرید مواد به قرض از نجیب	۱		۸۳۵۰	Cr	۸۳۵۰
	مانده(باقیمانده)					۸۳۵۰

عنوان حساب - قروض خان محمد دفترکل - شرکت انور صفحه - ۱۱...

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۸ حمل	به اثاثیه خرید اثاثیه به قرض از خان محمد	۱		۳۷۵۰	Cr	۳۷۵۰
۱۴	از کسه پرداخت قرض خان محمد به نقد	۱	۳۷۵۰		Cr	۳۷۵۰
	مانده(باقیمانده)					۰

عنوان حساب - قروض جان محمد دفترکل - شرکت انور صفحه - ۱۲...

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۲۵ حمل	به اثاثیه خرید اثاثیه به قرض از جان محمد	۱		۳۱۲۵	Cr	۳۱۲۵
	مانده(باقیمانده)					۳۱۲۵

عنوان حساب - مصارف کرایه دفترکل - شرکت انور صفحه - ۱۳....

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
۲۸ حمل	از کسه پرداخت کرایه به نقد	۱	۵۶۲		Dr	۵۶۲
	مانده(باقیمانده)					۵۶۲

عنوان حساب - مصارف معاش دفترکل - شرکت انور صفحه - ۱۴.....

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بلانس Balance
-------	--------------------------	-----	-----	-------	-------------	------------------



بلانس آزمایشی

تعریف بلانس آزمایشی

- تهیه خلاصه ای از حسابات دفتر کل، (لیجر)

- کمک به دانستن درج و انتقال درست معاملات

- **ارایه معلومات مختصر راجع به عواید، مصارف، دارایی، دیون (قروض) و (سرمایه)**

- کمک به تهیه بالانس و حسابات ختم سال

شکل بلانس آزمایشی: بلانس آزمایشی دارای اشکال مختلف است که در این مبحث تنها به یکی از این شکل ها اکتفا می نمایم.

بلانس آزمایشی شرکت

بیلانس آزمایشی دارای چهار ستون است:

- **حسابات دفتر کل:** در اینجا عنوان حساب که در دفتر کل درج شده است انتقال میابد.

- **L-F:** در این ستون باید شماره دفتر کل درج گردد.

- دیت: در این ستون اگر مانده دفتر کل (Dr) باشد درج می شود.



		مجموع (Total)	

- **کریدت:** در این ستون اگر مانده دفتر کل (Cr) باشد درج می شود.
- **مجموع:** در این بخش مجموع ستون دبت جمع شده و با مجموع ستون کریدت مقایسه می شود و باید هر دو باهم مساوی باشد.
قواعد انتقال از دفتر کل به بالانس آزمایشی:
 - بستن حسابات در دفتر کل (دبت و یا کریدت نمودن حسابات)
 - دقت بیشتر در انتقال معاملات از دفتر کل به بالانس آزمایشی
 - مشخص سازی مانده حساب و تعیین سمت حساب (در سمت کریدت و یا دبت است).انتقال مانده دفتر کل از سمت کریدت به سمت کریدت و از سمت دبت به سمت دبت بالانس آزمایشی.
 - نخست انتقال سمت دبت و بعداً سمت کریدت
 - جمع نمودن بالانس سمت کریدت و دبت و توازن میان آنها.قابل یاد آوری است که معمولاً باقیمانده حسابات دارایی و مصارف دبت، حسابات مربوط به سرمایه، دیون و درآمدها کریدت می گردد.
- به منظور وضاحت بیشتر موضوع بالانس آزمایشی شرکت انور را ترتیب می دهیم.





بلاَنس آزمایشی شرکت انور

حسابات دفتر کل (لیجر)	L-F	دبت	کریدت
کسه	۱	۱۸۱۶۳	
مواد	۳	۱۷۷۰۰	
مستردی فروش	۷	۸۷۵	
مصارف مزد	۱۴	۸۰۰	
مصارف کرایه	۱۳	۵۶۲	
اثاثیه	۶	۶۸۷۵	
سرمایه	۲		۲۰۰۰۰
قرض ببرک	۹		۱۰۰۰
قرض نجیب	۱۰		۸۳۵۰
قرض جان محمد	۱۲		۳۱۲۵
فروش	۴		۱۱۳۷۵
مستردی خرید	۸		۱۱۲۵
مجموع		۴۴۹۷۵	۴۴۹۷۵

اصلاح حسابات

همان طوری که درمباحث قبلی اشاره شد ثبت معاملات در دفتر روزنامهچه هرروز واز آن به دفترکل (لیجر) حداقل هرروز یا هردو روز ویا نظریه پالیسی مؤسسات تولیدی و تجارتی منتقل می گردد. معمولاً حداقل درپایان یک ماه، هردوماه ویا سه ماه یک بارمانده دفترکل به بلاَنس آزمایشی انتقال یابد که این انتقال صحه گذار انتقال درست درکتاب های حسابداری می باشد. برای اینکه بلاَنس مفاد و ضرر و بلاَنس ختم سال تهیه گردد، باید مطابق اصل حسابداری "در مقابل قراردادن تمام مصارف





ودرآمدها" پس تمام مصارف ودرآمدهایی که درهمین دوره صورت گرفته درمقابل هم قراردادده شود. این اصلاحات به منظور اهداف ذیل تهیه می گردد:

- درآمدها باید در زمانی که به دست آمده اند، ثبت گردند.
- مصارف در زمان اتفاق افتاده آن درج گردند.
- ارزش واقعی دارایی های ثابت مشخص گردد.

موجودی گدام در دوره مالی مشخص گردد که از مصارف مشخص و معین گدام اطلاع حاصل گردد.

صورت های مالی تهیه شده به عنوان نماینده واقعیات وضع مالی محسوب می گردد. امکان دارد برخی از اقلام درآمد و مصارف، دارایی ها و قروض (بدهی ها) در دفاتر ثبت نگردد؛ لذا قبل از تهیه صورت های مالی (Financial Statements) ضرورت است که اقلام ثبت نشده دردفاتر به صورت اقلام اصلاحی ثبت گردیده و سپس صورت های حساب تنظیم و وضع مالی واقعی مؤسسه گزارش داده شود.

لازم به یادآوری است که منظور از ثبت اقلام اصلاحی، تصحیح اشتباهات صورت گرفته نمی باشد بلکه ثبت متقابل معاملات می باشد تا با ثبت آنها صورت های مالی واقعی مشخص گردد.

خلاصه اینکه بعضی تعدیلات ایجاب می کند تا از یک طرف درحصره عواید، مصارف و دارایی اطمینان حاصل گردد و ازطرف دیگر اصول توازن تطبیق شود.

اجرای معاملات تعدیل و یا اصلاح حسابات گزارش و ثبت درست و مناسب دارایی ها، دیون و سرمایه شخصی را در بلانس شیت در زمان معین وهمچنان تشخیص مناسب مفاد یا ضرر را درحساب مفاد و ضرر ممکن می سازد.

درج معاملات درختم دوره مالی

ازآنجا که بلانس آزمایشی به عنوان نمایانگر واقعیات وضع مالی محسوب می گردد اگر برخی از اقلام درآمد و مصارف، دارایی ها و قروض در دفاتر ثبت نگردد؛ قبل از تهیه صورت های مالی اخیرضرورت دارد که اقلام ثبت نشده دردفاتر به صورت اقلام اصلاحی ثبت گردیده و سپس صورت حساب ها تنظیم و وضع مالی واقعی مؤسسه گزارش گردد.

لازم به یاد آوری است که منظور از ثبت اقلام اصلاحی، تصحیح اشتباهات صورت گرفته نمی باشد. بلکه ثبت متقابل معاملاتی می باشد تا با ثبت آنها افزایش ها و کاهش ها منعکس شده و در نهایت مانده واقعی مالی مشخص گردد.





به منظور وضاحت بیشتر می توان اصلاح حسابات درمثال فوق را ذیلاً در نظر گرفت:

معاملات درختم دوره مالی

۱. وسایط نقلیه (۵٪) به صورت مستقیم فرسایش گردیده اند.
۲. ماشین آلات (۱۰٪) به صورت غیرمستقیم فرسایش گردیده اند.
۳. ازجمله اثاثیه خریداری شده (۵۰٪) امسال فرسایش گردیده است.
۴. مبلغ (۴۰۰۰) افغانی طلبات، غیرقابل حصول گردیده است.
۵. درختم دوره مالی مشخص شده که موجودی گدام (باقی مانده مواد خریداری شده) مبلغ (۱۵۰۰۰) افغانی می باشد.
۶. ازجمله کرایه پیش پرداخت مبلغ (۵۰۰۰) افغانی آن امسال به مصرف رسیده است.
۷. درمقابل (۱۵۰۰۰) افغانی پیش درآمد خدمت صورت گرفته است.
۸. از جمله معاش پیش پرداخته شده مبلغ (۵۰۰۰) آن امسال به مصرف رسیده است.

نوت: این تغییرات در ژورنال، لیجر و بعداً به بلانس آزمایشی اصلاح شده ترتیب و حساب مفاد و ضرر و بلانس ختم سال نیز تهیه می گردد.





ژورنال شرکت انور

صفحه - ۱

تاریخ	تفصیلات	صفحہ لیجر	دبت	کریدت	
۱ حمل	به کسه	۱	۲۰۰۰۰	۲۳۰۰۰	
	ماشین	۲	۳۰۰۰		
	از سرمایه انور	۳			
۵ حمل	به زمین	۴	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	
	از کسه	۱			
۸ حمل	به موتر	۵	۱۵۰۰۰	۱۵۰۰۰	
	از کسه	۱			
۹ حمل	به خرید مواد	۶	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	
	از کسه	۱			
۱۲ حمل	به اثاثیه	۷	۵۰۰۰	۵۰۰۰	
	از کسه	۱			
۱۴ حمل	به طلب گل رحمان	۸	۴۵۰۰۰	۴۵۰۰۰	
	از فروش امتعه	۹			
۲۳ حمل	به خرید مواد	۶	۸۳۵۰	۸۳۵۰	
	از دین شرکت نجیب	۱۰			
۳۰ حمل	به کسه	۱	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	
	از فروش امتعه	۹			
۱ ثور	به مستردی فروش	۱۱	۲۰۰۰	۲۰۰۰	
	از طلب گل رحمان	۸			
۸ ثور	به خرید مواد	۶	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	
	از کسه	۱			
۱۵ ثور	به کسه	۱	۱۲۰۰	۱۲۰۰	
	از مستردی خرید	۱۲			
۱۸ میزان	به کسه	۱	۲۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	
	از سند دریافتی فروش	۱۳	۱۰۰۰۰		
		۹			
۲۹ میزان	به خرید مواد	۶	۱۸۰۰۰	۱۰۰۰۰	
	دین شرکت نجیب	۱۰			۸۰۰۰
	از سند پرداختی	۱۴			
۱۰ عقرب	به اثاثیه	۷	۳۰۰۰	۳۰۰۰	
	از دین جان محمد	۱۵			





۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۶ ۱	به پیش پرداخت کرایه از کسه	۱۹ عقرب
۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۱ ۱۷	به کسه از پیش درآمد	۱ قوس
۸۰۰۰	۸۰۰۰	۱۸ ۱	به پیش پرداخت معاش از کسه	۱۰ قوس
۷۵۰	۷۵۰	۱۹ ۴	به فرسایش وسایط نقلیه از وسایط نقلیه	۲۹ حوت
۳۰۰۰	۳۰۰۰	۲۰ ۲۱	به فرسایش ماشین از مصحح ماشین	۲۹ حوت
۴۰۰۰	۴۰۰۰	۲۴ ۷	به فرسایش اثاثیه از اثاثیه	۲۹ حوت
۴۰۰۰	۴۰۰۰	۲۲ ۸	به فرسایش طلبات از طلبات	۲۹ حوت
۳۰۱۵۰	۳۰۱۵۰	۲۳ ۶	به مصرف مواد از خرید مواد	۲۹ حوت
۵۰۰۰	۵۰۰۰	۲۵ ۱۶	به مصرف کرایه از پیش پرداخت کرایه	۲۹ حوت
۱۵۰۰۰	۱۵۰۰۰	۱۷ ۹	به پیش درآمد از درآمد (فروشات)	۲۹ حوت
۵۰۰۰	۵۰۰۰	۲۶	به مصرف معاش از پیش پرداخت معاش	۲۹ حوت
۲۰۰۰	۲۰۰۰	۹ ۱۱	به فروشات امتعه از مستردی فروش	۲۹ حوت
۱۲۰۰	۱۲۰۰	۱۲ ۶	به مستردی خرید از خرید امتعه	۲۹ حوت
۳۰۱۵۰	۳۰۱۵۰	۲۳	به مصرف مواد از خرید مواد	۲۹ حوت

نوت: تنها حساباتی را درج می کنیم که درختم دوره مالی تغییرنموده اند.





عنوان حساب؛ فرسایش وسایط نقلیه

صفحه - ۱۹....

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	از حساب موتر	۱	۷۵۰		Dr	۷۵۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۷۵۰

عنوان حساب؛ موتر

صفحه - ۴.....

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۸ حمل	توسط کسه	۱	۱۵۰۰۰		Dr	۱۵۰۰۰
۲۹ حوت	از فرسایش وسایط نقلیه	۱		۷۵۰	Dr	
	مانده (باقیمانده)				Dr	۱۴۲۵۰

عنوان حساب؛ فرسایش ماشین

صفحه - ۲۰....

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	توسط مصحح ماشین	۱	۳۰۰۰		Dr	۳۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۳۰۰۰

عنوان حساب؛ مصحح ماشین

صفحه - ۲۱...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	توسط فرسایش ماشین	۱		۳۰۰۰	Cr	۳۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Cr	۳۰۰۰

عنوان حساب؛ فرسایش طلبات





دفتر کل شرکت انور

صفحه - ۲۲...

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	از حساب طلبات	۱	۴۰۰۰		Dr	۴۰۰۰
	مانده (باقیمانده)					۴۰۰۰

عنوان حساب؛ طلبات بالای گل رحمان

دفتر کل شرکت انور

صفحه - ۸...

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۱۴ حمل	توسط فروش امتعه	۱	۴۵۰۰۰		Dr	۴۵۰۰۰
۱ ثور	به مستردی فروش	۱		۲۰۰۰	Dr	۴۳۰۰۰
۲۹ حوت	به فرسایش طلبات	۱		۴۰۰۰	Dr	۳۹۰۰۰
	مانده (باقیمانده)					۳۹۰۰۰

عنوان حساب؛ خرید مواد

دفتر کل شرکت انور

صفحه - ۶...

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۹ حمل	توسط کسه	۱	۱۰۰۰۰		Dr	۱۰۰۰۰
۲۳ حمل	توسط دین شرکت نجیب	۱	۸۳۵۰		Dr	۱۸۳۵۰
۸ ثور	توسط کسه	۱	۱۰۰۰۰		Dr	۲۸۳۵۰
۲۹ میزان	توسط دین شرکت نجیب	۱	۱۸۰۰۰		Dr	۴۶۳۵۰
۲۹ حوت	توسط موجودی گدام	۱		۱۵۰۰۰	Dr	۳۱۳۵۰
۲۹ حوت	به مستردی خرید	۱		۱۲۰۰	Dr	۳۰۱۵۰
۲۹ حوت	به مصرف مواد			۳۰۱۵۰	Dr=Cr	۰
	مانده (باقیمانده)					۰

عنوان حساب؛ مصرف مواد

دفتر کل شرکت انور

صفحه - ۲۳...

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	از خرید مواد	۱	۳۰۱۵۰		Dr	۳۰۱۵۰
	مانده (باقیمانده)					۳۰۱۵۰





عنوان حساب؛ اثاثیه

صفحه - ۷...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۹ حمل	توسط حساب کسه	۱	۵۰۰۰		Dr	۵۰۰۰
۱۰ عقرب	توسط دین جان محمد	۱	۳۰۰۰		Dr	۸۰۰۰
۲۹ حوت	به فرسایش ماشین	۱		۴۰۰۰	Dr	۴۰۰۰
	مانده (باقیمانده)					۴۰۰۰

عنوان حساب؛ فرسایش اثاثیه

صفحه - ۲۴...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	توسط حساب اثاثیه	۱	۴۰۰۰		Dr	۴۰۰۰
	مانده (باقیمانده)					۴۰۰۰

عنوان حساب؛ فروش امتعه

صفحه - ۹...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۱۴ حمل	به طلبات گل رحمان	۱		۴۵۰۰۰	Cr	۴۵۰۰۰
۳۰ حمل	به حساب کسه	۱		۱۰۰۰۰	Cr	۵۵۰۰۰
۱۸ ثور	به حساب کسه وسند دریافتی	۱		۳۰۰۰۰	Cr	۸۵۰۰۰
۱ قوس	به پیش درآمد	۱		۱۵۰۰۰	Cr	۱۰۰۰۰۰
۲۹ حوت	از مستردی فروشات	۱	۲۰۰۰		Cr	۹۸۰۰۰
	مانده (باقیمانده)					۹۸۰۰۰

عنوان حساب؛ دین شرکت نجیب

صفحه - ۱۰...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
-------	-----------------------	-----	-----	-------	-------------	----------------





۸۳۵۰	Cr	۸۳۵۰		۱	توسط خرید مواد	۲۳ حمل
۱۸۳۵۰	Cr	۱۰۰۰۰		۱	توسط خرید مواد	۲۹ میزان
۱۸۳۵۰	Cr	مانده (باقیمانده)				

عنوان حساب؛ مستردی فروش

صفحه - ۱۱ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۱ ثور	توسط طلبات گل رحمان	۱	۲۰۰۰		Dr	۲۰۰۰
۲۹ حوت	به فروشات	۱		۲۰۰۰	Dr=Cr	۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۰

عنوان حساب؛ مستردی خرید

صفحه - ۱۲ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۱۵ ثور	به حساب کسه	۱		۱۲۰۰	Cr	۱۲۰۰
۲۹ حوت	از خرید مواد	۱	۱۲۰۰		Cr=Dr	۰
	مانده (باقیمانده)				Cr=Dr	۰

عنوان حساب؛ پیش پرداخت کرایه

صفحه - ۱۶ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۱۹ عقرب	توسط کسه	۱	۱۰۰۰۰		Dr	۱۰۰۰۰
۲۹ حوت	به مصرف کرایه	۱		۵۰۰۰		۵۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۵۰۰۰

عنوان حساب؛ مصرف کرایه

صفحه - ۲۵ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالانس Balance
۲۹ حوت	توسط پیش پرداخت کرایه	۱	۵۰۰۰		Dr	۵۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۵۰۰۰





عنوان حساب؛ پیش درآمد

صفحه - ۱۷ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	J-F	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالنس Balance
۱ قوس	توسط کسه	۱		۳۰۰۰	Cr	۳۰۰۰
۲۹ حوت	توسط فروشات	۱	۱۵۰۰۰		Cr	۱۵۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Cr	۱۵۰۰۰

عنوان حساب؛ پیش پرداخت معاش

صفحه - ۱۸ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	F-J	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالنس Balance
۱۰ قوس	توسط حساب کسه	۱	۸۰۰۰		Dr	۸۰۰۰
۲۹ حوت	به مصرف معاش	۱		۵۰۰۰	Dr	۳۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۳۰۰۰

عنوان حساب؛ مصرف معاش

صفحه - ۲۶ ...

دفتر کل شرکت انور

تاریخ	تفصیلات (Description)	F-J	دبت	کریدت	تشخیص Dr/Cr	بالنس Balance
۱۰ قوس	از پیش پرداخت معاشی	۱	۵۰۰۰		Dr	۵۰۰۰
	مانده (باقیمانده)				Dr	۵۰۰۰

بالنس آزمایشی اصلاح شده شرکت انور

حسابات	L-F	دبت	کریدت
کسه	۱	۱۰۳۲۰۰	
مواد	۶	۱۵۰۰۰	
پیش پرداخت معاش	۱۷	۳۰۰۰	
پیش پرداخت کرایه	۱۶	۵۰۰۰	
اثاثیه	۷	۴۰۰۰	
ماشین	۲	۳۰۰۰۰	





	۱۰۰۰۰۰	۴	زمین
	۱۴۲۵۰	۵	موتور
	۱۰۰۰۰	۱۳	سند دریافتی
	۴۳۰۰۰	۸	طلبات گل رحمان
	۷۵۰	۱۹	فرسایش موتور
	۳۰۰۰	۲۰	فرسایش ماشین
	۴۰۰۰	۲۴	فرسایش اثاثیه
	۴۰۰۰	۲۲	فرسایش طلبات
	۵۰۰۰	۲۶	مصرف معاش
	۵۰۰۰	۲۵	مصرف کرایه
	۳۰۱۵۰	۲۳	مصرف مواد
۲۳۰۰۰۰		۳	سرمایه
۱۸۳۵۰		۱۰	دین شرکت نجیب
۳۰۰۰		۱۵	دین جان محمد
۳۰۰۰		۲۱	مصحح ماشین
۸۰۰۰		۱۴	سند پرداختی
۹۸۰۰۰		۹	فروشات
۱۵۰۰۰		۱۷	پیش درآمد
۳۷۵۳۵۰	۳۷۵۳۵۰		مجموع

تمرین ۱، فصل ۲

معاملات دو گانگی و ژورنالیزنگ

A.۱ - به تاریخ ۰۱ نوامبر ۲۰۰۴ کمیته خیریه "کمک" مبلغ (۷۵,۰۰۰) مساعدت دریافت کرده بود و معاملات اش در طول

ماه اول به شرح زیر است:





\$ ۲۰۰۴

۵,۰۰۰	کرایه دکان برای ماه پرداخته شد	نوامبر ۰۲
۱۰,۰۰۰	اسباب و وسایل خریداری شده به پول نقد	نوامبر ۰۳
۳۰,۰۰۰	خرید مال التجاره از امیر و شرکت	نوامبر ۱۰
۴۵,۰۰۰	خرید مال التجاره از (XYZ) محدود به قرض	نوامبر ۱۵
۹,۰۰۰	دریافت وجه نقد به عنوان فیس عضویت	نوامبر ۱۶
۱۵,۰۰۰	دریافت وجه نقد به عنوان فیس عضویت	نوامبر ۲۰
۲۰,۰۰۰	پول نقد به قرض امیر پرداخته شد	نوامبر ۳۰

معاملات فوق را در روزنامه ثبت نمایید.

A.۲ - آژانس امداد رسانی بین المللی تعدادی از ماشین آلات را به ارزش (\$ ۲۵۰۰۰)، موبل و فرنیچر به ارزش (\$ ۶۰۰۰)

و (\$ ۲۵۰۰۰) پول نقد را از تمویل کننده دریافت کرده است.

معاملات آژانس امداد رسانی را در روزنامه ثبت نمایید.

تمرین ۲، فصل ۲

انتقال به لیجر عمومی

با استفاده از معاملات ثبت شده در روزنامه کمیته خیریه " کمک"، تنها یادداشت هایی از روزنامه ترسیمی به حسابات لیجر

مربوطه آژانس رفاه بین المللی انتقال دهید.

تمرین ۳، فصل ۲

آماده ساختن بالانس آزمایشی

با استفاده از حساب های لیجر کمیته خیریه، بالانس آزمایشی ۳۰ اکتبر ۲۰۰۴ را ترتیب نمایید.





بخش نهم تهیه و تدارکات





معرفی رهنمود

چنانچه در عصر حاضر بستر حرکت به سوی پیشرفت و تعالی در افغانستان مساعد گردیده است، در این مسیر اصلاح اداره عامه در کشور به منظور عرضه خدمات بهتر به شهروندان از اولویت های اساسی جمهوری اسلامی به حساب می آید. این امر مستلزم ارتقای ظرفیت های کاری کارکنان خدمات ملکی بوده که آن را نمی توان بدون تدویر برنامه های متعدد آموزشی تحقق بخشید؛ لذا کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی لازم دانست تا اینگونه آموزش ها را از طریق انستیتوت خدمات ملکی افغانستان راه اندازی نماید که اینک شاهد برگزاری یکی از این پروژه های آموزشی هستیم که قرار است طی مدت دو سال حدود بیشتر از ۱۶ هزار کارکن خدمات ملکی را در پنج بخش اساسی مدیریت آموزش دهد که یکی از آنها تدارکات می باشد.

این دوره آموزشی به منظور ارتقای سطح قابلیت های کارکنان شعبات تدارکات ادارات مرکزی و محلی دولت جمهوری اسلامی افغانستان در زمینه تطبیق بهتر مواد قانون، احکام طرز العمل و روش های معیاری تدارکات در فعالیت های روزمره تدارکاتی این ادارات، توسط انستیتوت خدمات ملکی افغانستان طراحی گردیده است.

اشتراک کنندگان این دوره آموزشی با استماع لکچر ها و سهمگیری در مباحثات و تمرین های گسترده درون صنفی، فرصت میابند تا مطابق با چهارچوب قانونی و معیارهای پذیرفته شده مسلکی تدارکات را هنگام اجرای کلیدی ترین فعالیت های تدارکاتی از قبیل طی مراحل پروژه های تدارکاتی با استفاده از روش های مختلف، راه اندازی ارزیابی قبلی اهلیت داوطلبان، تدارک خدمات مشورتی و کاربرد اصطلاحات بین المللی تجارت، به صورت نظری و عملی بیاموزند.





رهنمودی را که به دست دارید، مجموعه ای است که مواد آموزشی این دوره آموزشی را با ارایه مثال ها به دسترس اشتراک کنندگان گرامی گذاشته و نیز نحوه اجرای تمرین های درون صنفی را معرفی می نماید. اشتراک کنندگان می توانند از رهنمود هذا به مثابه مأخذ پاسخ به پرسش هایی که بعد از فراغت با آنها بر می خورند، نیز استفاده کنند.

با احترام





مقاصد آموزشی

در ختم این دوره آموزشی اشتراک کنندگان قادر خواهند بود تا:

○ اهمیت تدارکات که یک نهاد دولتی را در راستای نیل به اهدافش کمک می کند، تشریح نمایند.

○ مفاهیم عمده تدارکات را به مثابه افراد مسلکی تدارکات تعریف نمایند.

○ مواد قانون، احکام طرزالعمل و روش های معیاری تدارکات را در مراحل هفتگانه پروژه های تدارکاتی ادارات خویش

عملی سازند.





فصل



عمومیات

اهداف قانون تدارکات:

- تأمین شفافیت در مراحل تدارکات؛
- کنترل مؤثر امور مالی و مصارف عامه؛
- اقتصادی بودن تهیه و تدارک اجناس، خدمات و امور ساختمانی با کیفیت؛ و
- فراهم نمودن زمینه برای اشتراک تمام داوطلبان واجد شرایط در داوطلبی ها

منظور قانون تدارکات

قانون تدارکات با رعایت حکم مندرج جزء چهارم ماده هفتاد و پنجم قانون اساسی افغانستان به منظور تنظیم امور مربوط به تهیه اجناس و تدارک خدمات و انسجام امور ساختمانی برای ادارات، مؤسسات و شرکت های مختلط از داخل و خارج کشور وضع گردیده است.

تدارکات چیست؟

تدارکات عبارت از تهیه و تدارک اجناس، امور ساختمانی و خدمات است که توسط اداره و یا از طریق قراردادی در بدل وجوه عامه صورت می گیرد.





حکم ۳. اصطلاحات تدارکاتی

(۲) "آمر اعطا"

شخصی است که صلاحیت منظوری یا تعدیل قرارداد مربوط به تدارک اجناس، امور ساختمانی و خدمات را طبق احکام قانون تدارکات و قانون اداره امور مالی و مصارف عامه داشته باشد.

(۴) "داوطلب"

شخص حقیقی یا حکمی است که با نظر داشت مندرجات شرطنامه، خود یا نماینده قانونی او طبق احکام قانون تدارکات آفر ارایه نموده و در مراحل تدارکات اشتراک نماید.

(۳) "آفر"

سند داوطلبی یا پیشنهاد نرخته‌ای است که توسط داوطلب در مقابل دعوت یا مطالبه مبنی بر تهیه و تدارک اجناس، امور ساختمانی و خدمات ارایه می گردد.

(۵) "شرطنامه"

سند یا مجموعه اسنادی صادر شده توسط اداره است که در آن کمیت، کیفیت و مشخصات اجناس، امور ساختمانی و خدمات (غیرمشورتی) مورد نظر ذکر و شرایط و طرز العمل های ارایه آفر تشریح می گردد.

(۳۰) "تضمینات"

عبارت از وجوه مالی، نقدی یا جنسی، اموال منقول و غیرمنقول یا ضمانت بانکی یا همچو دارایی های است که از طرف داوطلب به منظور تضمین ادای مکلفیت های مندرج قرارداد و اینکه قراردادی در اجرای وجایب خویش تحت شرایط قرار داد عمل نماید تهیه می گردد.

(۱۰) "اجناس"

انواع مختلف اجناس به شمول مواد خام، تجهیزات و تولیدات، اعم از اشکال جامد، مایع یا گاز، برق و همچنان خدمات ضمنی در تهیه اجناس میاا شند، مشروط برآنکه ارزش همچو خدمات ضمنی از قیمت اجناس بیشتر نباشد.

(۳۴) "امور ساختمانی"

عبارت از تمام کارهای ساختمانی به شمول اعمار، اعمار مجدد، تخریب، ترمیم یا نوسازی یک عمارت، آماده ساختن ساحه، حفریات، نصب، مونتاژ، تجهیزات و مواد، امور تزئیناتی و امور نهایی و نیز خدمات ضمنی امور ساختمانی مانند برمه کاری، نقشه





برداری و عکس برداری از طریق قمر مصنوعی، تحقیقات درمورد زلزله و خدمات مشابهی است که به تأسی از قرارداد تدارکات تهیه می گردد مشروط بر آنکه ارزش خدمات مذکور از قیمت خود عمارت تجاوز ننماید.

(۷) "خدمات مشورتی"

فعالیت هایی دارای ماهیت تخصصی، ذهنی و مشورتی می باشند. تهیه اموال و اجناس و اجرای امور ساختمانی از این امر مستثنی بوده، مگر اینکه امور مربوطه جنبه معلوماتی داشته باشد. این فعالیت ها شامل (دیزاین)، نظارت، آموزش، تفتیش، انکشاف نرم افزار (ایجاد سافتویر مربوط کمپیوتر)، نظریات و پیشنهادات متخصصان، و خدمات مشابه تکنیکی و مسلکی می باشد.

(۱۲). "خدمات غیر مشورتی"

هرنوع تدارکات غیر از اجناس، امور ساختمانی و خدمات مشورتی می باشد.

حکم ۱۷۵ . وظایف شعبات تدارکاتی

مطابق وظایف مشخص مندرج در بند (۱) ماده ۷۴ قانون تدارکات، شعبه تدارکات مکلف به اجرای وظایف ذیل می باشد:

تهیه و ترتیب پلان تدارکاتی، اعلان شرطنامه

اخذ آفرها، عرضه آفر، تنظیم اسناد قرارداد، سکرتریت هیأت تدارکات

ارزیابی کمیت و کیفیت اجناس، خدمات و امور ساختمانی





فصل

۲

انواع روش ها و قرارداد های تدارکاتی

حکم ۲۱. انتخاب روش تدارکات

(۱) ادارات تدارکاتی باید مناسب ترین روش تدارکاتی را برای هریک از نیازمندی های خویش، منحیث بخشی از پروسه پلانگذاری تدارکاتی انتخاب نماید. انتخاب روش تدارکاتی باید طوری که در قانون تصریح شده است باشد.

(۲) در انتخاب روش تدارکات، نکات ذیل باید در نظر گرفته شود:

الف) قیمت تخمینی تدارکات؛

ب) منابع ذخیره ای تدارکات مطابق حکم ۲۲؛

(۱) رقابت بازار داخلی و بین المللی برای اجناس، امور ساختمانی یا خدمات

(۲) علاقه مندی احتمالی داوطلبان واجد شرایط داخلی و بین المللی مقدار و ماهیت نیازمندی

(۳) تمام محدودیت های حق چاپ در ارتباط به حق چاپ موجوده، حقوق مالکیت ذهنی، امتیازی یا حقوق اختصاصی.

ج) ماهیت اجناس، امور ساختمانی یا خدمات مورد ضرورت؛

د) حالات محیطی امورتدارکاتی مانند موجودیت ضرورت عاجل.

(۳) دلایل انتخاب روش تدارکاتی غیر از روش داوطلبی باز یا مطالبه پیشنهادات باید به وضوح در یادداشت های تدارکاتی ذکر

گردد.





- (۴) شعبه تدارکات باید منظوری قبلی امر اعطا را جهت استفاده از روش های ذیل اخذ نماید:
- الف) داوطلبی مقید به استثنای روشی که بر اساس قیمت تخمینی حکم ۲۵ استفاده شده است؛
- ب- داوطلبی مقید یا باز با استفاده از روش دومرحله ای؛
- ج- تدارک از منبع واحد به استثنای روشی که بر اساس قیمت تخمینی مطابق حکم ۲۹ استفاده می شود.
- (۵) هنگام به دست آوردن منظوری پلان تدارکاتی، منظوری مندرج بند (۴) حکم (۲۱) لازم است.

(۲ ۴) استفاده از روش داوطلبی باز

(۱) اداره تدارکاتی باید از روش داوطلبی باز جهت تهیه و تدارک اجناس، امور ساختمانی و خدمات غیر مشورتی به استثنای حالات ذیل استفاده نماید:

- الف (امور تدارکاتی متوازن با شرایط استفاده از روش داوطلبی مقید مشخص در حکم ۲۵ باشد؛ یا
- ب (قیمت تخمینی کمتر از حدود صلاحیت قابل اجرای درخواست نرخ دهی مشخص در حکم ۲۸ باشد؛ یا
- ج (امور تدارکاتی متوازن با شرایط استفاده از روش تدارکات از منبع واحد مشخص در حکم ۲۹ باشد.
- (۲) تدارکات تحت روش داوطلبی باز باید مطابق طرز العمل فصل چهارم این احکام راه اندازی شود.

اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۴۸

(۱) جهت دریافت آفرها به شکل ذیل دعوت صورت خواهد گرفت:

- الف) از طریق نشر اعلان مراحل داوطلبی در اجرای روش داوطلبی باز در صورتیکه ارزیابی قبلی راه اندازی نشده باشد؛ یا
- ب (از لست ارزیابی قبلی در داوطلبی باز در صورتیکه ارزیابی قبلی راه اندازی شده باشد؛ یا
- ج (از شارت لست داوطلبان در صورت استفاده از روش داوطلبی مقید؛ یا
- د (از طریق نشر اعلام پروسه داوطلبی، در صورت داوطلبی مقید مطابق جزء (ب) بند ۱ حکم ۲۵ یا جزء (ج) بند ۱ حکم ۲۵.

حد اقل مدت داوطلبی (آفر دهی) به اساس حکم ۵۳

- الف (۲۱ روز کاری برای داوطلبی باز در صورتیکه داوطلبی داخلی باشد؛
- ب (۳۰ روز کاری در داوطلبی باز در صورتیکه داوطلبی بین المللی باشد؛
- ج (۱۴ روز کاری برای داوطلبی مقید در صورتیکه داوطلبی داخلی باشد؛
- د (۲۱ روز کاری برای داوطلبی مقید در صورتیکه داوطلبی بین المللی باشد.





محتویات اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۹۴

(۱) هر گاه اداره تدارکاتی خواهان نشر اعلان مراحل داوطلبی مطابق جزء (الف) بند(۱) یا جزء (د) بند(۱) حکم ۴۸ باشد، طی یک اعلان دعوت به داوطلبی باید برای تمام داوطلبان واجد شرایط (پتانسیل) به خاطر تسلیمی آفرها آن را نشر نماید.

(۲) اعلان دعوت به داوطلبی حد اقل باید مندرجات ذیل را در برداشته باشد:

(الف) نام، آدرس و توضیح چگونگی تماس با اداره تدارکاتی؛

ب (ماهیت ضروریات تدارکاتی به شمول کمیت اجناس، امور ساختمانی یا خدمات و محل و جدول تحویل دهی یا اجرای قرارداد؛

ج (تذکر از روش قابل استفاده تدارکاتی؛

د (ذکر شرایط کلیدی تخنیکی، شایستگی و معیار ارزیابی مانند لزوم تهیه خدمات بعد از فروش یا درخواست بودجه احتیاطی ترجیحی؛

ه (هدایات در مورد دستیابی به شرطنامه شامل قیمت قابل پرداخت و زبان اسناد؛

و (ارایه معلومات در مورد شرایط قابل اجرای تضمین آفر؛ و

ز (هدایات در مورد محل و ضرب الاجل زمانی برای تسلیم آفرها.

(۳) هرگاه تخصیص وجوه مالی برای پرداخت تدارکات هنوز داده نشده باشد، با رعایت طرز العمل مندرج بند (۳) حکم ۱۴ این موضوع باید به صورت برجسته در اعلان دعوت به داوطلبی ذکر شود.

(۴) اعلان دعوت به داوطلبی باید مطابق حکم ۵۰ نشر شود.

نشر اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۹۴

(۴) اعلان دعوت به داوطلبی باید مطابق حکم ۵۰ نشر شود.

و همچنان نشر اعلان به اساس حکم ۵۰

(۱) اعلان دعوت به داوطلبی یا اعلان دعوت به ارزیابی قبلی طور ذیل خواهد بود:

(الف) نشر آن در رسانه های چاپی، حد اقل در یک نشریه ای که به صورت وسیع قابل انتشار باشد تا در دسترس تعداد کافی داوطلبان جهت حصول اطمینان از یک رقابت مؤثر قرارگیرد؛

ب (تا حد امکان پخش آن از طریق رادیو، تلویزیون، در استیشن ها و پروگرام ها و در اوقاتی که به سمع تعداد زیادی از داوطلبان برسد؛ و





ج) تاحد امکان از طریق انترنت به شمول وب سائیتی که توسط اداره پالیسی تدارکات ایجاد می شود، پخش گردد.

(۲) هرگاه داوطلبی بین المللی باشد، اعلان همچنان باید در رسانه های دارای تیراژ بلند بین المللی

یا سایت های انترنیتی دارای خوانندگان زیاد، به زبان انگلیسی به نشر برسد.

(۳) هرگاه شعبه تدارکات خواهان حصول اطمینان ازراه اندازی وسیع رقابت باشد، می تواند اعلان را مستقیماً بعد از تاریخ نشر

آن به داوطلبان واجد شرایط شناسایی شده نیز ارسال نماید.

شعبه تدارکات باید لست داوطلبانی را که اعلان برای شان مستقیماً ارسال شده است و بخشی از یادداشت های تدارکاتی را

تشکیل می دهد، نزد خود نگهداری نماید.

(۲۵) استفاده از روش داوطلبی مقید

(۱) اداره تدارکاتی زمانی می تواند از روش داوطلبی مقید برای تدارک اجناس، امور ساختمانی یا خدمات غیر مشورتی استفاده

نماید که:

الف) تدارک اجناس، امور ساختمانی یا خدمات صرف از تعداد محدودی از داوطلبان میسر باشد.

مثال: تدارک سیم کارت های موبایل





اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۵۱

(۵) به نشر اعلان ضرورت است یعنی هرگاه اداره تدارکاتی داوطلبی مقید را به نسبت تعداد محدود منابع، در مطابقت با جزء (الف) بند (۱) حکم ۲۵ مورد استفاده قرار دهد، باید اعلانی را که نکات ذیل در آن ذکر شده باشد، مطابق حکم ۵۰ نشر نماید:

الف (ماهیت شرایط تدارکات؛

ب (اداره تدارکاتی از داوطلبی مقید به نسبت تعداد محدود منابع استفاده می نماید؛

حکم ۵۱. (۱) الف - تمام عرضه کنندگان انتخاب گردند یعنی تمام داوطلبان واجد شرایط، در صورتیکه به نسبت موجودیت تعداد محدود منابع طبق جزء (الف) بند (۱) حکم ۲۵ از روش داوطلبی مقید استفاده صورت گیرد؛

حد اقل مدت داوطلبی (آفر دهی) به اساس حکم ۵۳

(۳) ج - (داخلی) ۱۴ روز کاری برای داوطلبی مقید در صورتیکه داوطلبی داخلی باشد؛

(۳) د - (بین المللی) ۲۱ روز کاری برای داوطلبی مقید در صورتیکه داوطلبی بین المللی باشد.

حکم ۲۵:

ب- هرگاه زمان و مصرف برای به دست آوردن تعداد زیادی از آفر ها با قیمت تدارکات متناسب نباشد.

مثال: کار ساختمانی به ارزش قدری بیشتر از ۵۰۰۰۰۰۰ افغانی





به اساس حکم ۵۱. اعلان جواز ندارد

(۲) می توان از یک شارت لست استفاده کرد. به منظور تهیه شارت لست، شعبه تدارکات می تواند از طرق ذیل استفاده نماید:

الف (لست جاری نگهداری شده مطابق حکم ۳۹

ب (لست داوطلبانی که قبلاً ارزیابی اهلیت شده اند؛

ج (معلومات شخصی از بازار؛

د (سایر منابع معلوماتی مناسب دیگر.

شارت لست

حکم ۵۱. (۱)

ب - به اساس حکم ۵۱. (۲) تعداد کافی داوطلبان به منظور اطمینان از رقابت مؤثر، و در هر صورت حد اقل سه داوطلب در

صورتیکه از روش داوطلبی مقید مطابق جزء (ب) بند (۱) حکم ۲۵ استفاده به عمل آید؛ و

ج - استفاده از روش داوطلبی باز، نظربه حالات غیر قابل پیش بینی، ضرورت شدید که به اثر عطالت اداره تدارکاتی نباشد.

مثال: مجادله علیه هجوم غير مترقبه ملخ ها



شارت لست

حكم ۵۱. (۱) ج - شارت لست در صورت امكان بايد متشكل از حد اقل سه داوطلب باشد.

ج - تا جایی که امکان داشته باشد حد اقل سه نفر داوطلب، در صورت استفاده از روش داوطلبی مقید مطابق جزء (ج) بند (۱) حكم ۲۵ بنا بر کدام ضرورت عاجل.

فصل سوم احكام تطبيق طرز العمل تداركات عامه در مورد اين موضوع ذیلا بيان می دارد:

اهلیت و شایستگی داوطلبان

حكم ۴۲. کار برد ارزیابی قبلی

(۱) ارزیابی قبلی می تواند برای محدود ساختن داوطلبی به یک لستی از داوطلبانی که به منظور اجرای قرارداد به طور قناعت بخش قبل از تسلیمی آفرها دارای اهلیت شناسایی شوند، استفاده شود.

حكم ۴۳. اعلان ارزیابی قبلی

(۱) هرگاه اداره تدارکاتی اقدام به راه اندازی ارزیابی قبلی مطابق حكم ۴۲ نماید باید اعلان دعوت به ارزیابی قبلی را جهت دعوت از تمام داوطلبان به خاطر ارایه درخواست برای اشتراک در پروسه ارزیابی قبلی نشر نماید.

حكم ۴۵. ارزیابی درخواست ها

(۵) اداره تدارکاتی از تمام داوطلبان که قبلاً ارزیابی شده دعوت به عمل خواهد آورد تا آفرهای شان را تسلیم نمایند.

ارزیابی قبلی و داوطلبی باز

(۲) الف- اجناس، امور ساختمانی یا خدمات بسیار پیچیده و ویژه بوده یا ایجاب (طرح) یا روش مفصل را نماید.





مثال:

اعمار یک فابریکه تصفیه نفت



(۲) ب- مصارف تهیه آفر مفصل باعث بر هم زدن رقابت خواهد گردید مگر اینکه ارزیابی قبلی صورت گرفته باشد.

مثال: لین دوانی و نصب سیستم اینترنت



(۲) ج- ارزیابی بخصوص مفصل بوده و بررسی تعداد زیادی از آفرها ایجاب منابع و زمان بیشتر را نماید.

مثال: ارزیابی آفرها برای لین دوانی و نصب سیستم اینترنت



دعوت به ارزیابی قبلی به اساس حکم ۴۳

حد اقل مدت پاسخ دهی به دعوت به ارزیابی قبلی به اساس:

- حکم ۴۴. (۵) الف - (داخلی) ۱۰ روز

- حکم ۴۴. (۵) ب - (بین المللی) ۱۴ روز

محتوای دعوت به ارزیابی قبلی به اساس حکم ۴۳

(۲) اعلانات دعوت به ارزیابی قبلی حد اقل باید حاوی مندرجات ذیل باشند:

الف) نام، آدرس و تشریح راه های تماس با اداره تدارکاتی؛

ب) طرح کلی شرایط تدارکاتی شامل ماهیت و کمیت اجناس، امور ساختمانی یا خدمات و محل و جدول تحویل یا اجرای قرارداد؛

ج) تذکر از شرایط کلیدی و معیاری برای ارزیابی قبلی؛

د) راهنمایی چگونگی به دست آوردن اسناد ارزیابی قبلی به شمول هرگونه قیمت قابل پرداخت و زبان اسناد؛ و

هـ) راهنمایی محل و ضرب الاجل برای ارایه درخواست به منظور انجام ارزیابی قبلی.

قواعد نشر دعوت به ارزیابی قبلی به اساس حکم ۴۳. (۳) و حکم ۵۰

این قواعد دعوت به ارزیابی قبلی با حکم ۴۲. (۲) - الف ، ب و ج مطابقت دارند.





ارزیابی قبلی و داوطلبی مقید

(۳) برای یک دسته از قرارداد های مشابه یا همگون، یا تسهیل در تهیه شار ت لست تحت شرایط داوطلبی مقید یا درخواست نرخ دهی ارزیابی قبلی داوطلبان استفاده شده می تواند.

فصل پنجم احکام تطبیق طرز العمل تدارکات عامه در مورد این موضوع ذیلا بیان می دارد:

طرز العمل های مطالبه پیشنهادات

(۲۷). استفاده از روند مطالبه پیشنهادات

فصل پنجم در موارد ذیل عملی نمی گردد:

(۱۰). " اجناس "

(۳۴). " امور ساختمانی "

(۱۲). " خدمات غیر مشورتی "

فصل پنجم در موارد ذیل عملی می گردد:

(۷). " خدمات مشورتی "

(۲۷). استفاده از روند مطالبه پیشنهادات

پروسه مطالبه پیشنهادات در خصوص تمامی پروژه های تدارکاتی از نوع خدمات مشورتی استفاده می گردد، مگر اینکه حکم ۲۹.

تدارکات از منبع واحد مناسب تر و موجه تر باشد؛ یا

حکم ۸۴. انتخاب طرز العمل

(۲) الف (انتخاب بر اساس قیمت و کیفیت

(۲) ب (انتخاب بر اساس کیفیت

(۲) ج (انتخاب بر اساس بودجه معین

(۲) د (انتخاب بر اساس کمترین قیمت

(۲) الف - انتخاب بر اساس قیمت و کیفیت که در آن هردو جهت متذکره پیشنهادات در نظر گرفته شده و پیشنهادی را انتخاب

می کند که توازن مطلوب قیمت و کیفیت را در بر داشته باشد.





(۳) انتخاب بر اساس قیمت و کیفیت با در نظر داشت احکام ۸۴ بند (۴)، (۵) و (۶) باید معمولاً به مثابه شیوه انتخابی خدمات مشورتی مورد استفاده قرار گیرد.

(۲) ب - انتخاب بر اساس کیفیت، در این گونه انتخاب بالای کیفیت اتکا شده و پیشنهادی انتخاب می شود که دارای بلند ترین کیفیت باشد.

از شیوه انتخاب بر اساس کیفیت در موارد ذیل استفاده به عمل می آید:

(۴) الف - وظایف عالی تخصصی، در صورتیکه تعریف دقیق لایحه وظایف مشکل بوده و قرار باشد که مشاورین نوآوری های خویش را در پیشنهادات اظهار نمایند.

مثال: خدمات مشورتی در یک لابراتوار



(۴) ب - وظایفی که تأثیر بسیار عمیقی دارند و اداره تدارکاتی می خواهد با بهترین مشاور عقد قرارداد نماید.

مثال: نصب دستگاه ها در یک لابراتوار مغلق





(۳) ج - وظایفی را که طور عمده می توان به طرق مختلف انجام داد و آنهایی را که قیمت خدمات بستگی به کیفیت آنها دارد با راه اندازی یک تحلیل مفصل قبل از دعوت به پیشنهادات مبنی بر کیفیت، احتمالاً به کمک یک مشاور انفرادی، اداره می تواند بودجه، روش کاری و نتیجه وظیفه تکمیل شده را طور بهتر تعریف نماید.

مثال: خدمات حقوقی برای منازعات املاک



(۲) ج - انتخاب بر اساس بودجه معین که پیشنهاد دارای کیفیت عالی اما در حیطه بودجه قبلاً منظور شده اداره تدارکاتی انتخاب می گردد.

(۵) انتخاب بر اساس بودجه معین را می توان برای وظایفی استفاده نمود که به صورت ساده و دقیق تعریف شده و بودجه آن معین شده باشد.

مثال: خدمات ترجمه در کنفرانس





(۲) د - انتخاب بر اساس کمترین قیمت

انتخابی که بر اساس قیمت کم یعنی پیشنهادی دارای پایین ترین قیمت و مطابق با شرایط تخنیکي اداره تدارکاتی صورت می گیرد.

(۶) انتخاب بر اساس مصرف کم را میتوان برای وظایف دارای معیار و ماهیت عادی که در آن کارکرد ها به نحو خوب بر قرار گردیده و معیار ها وجود دارند استفاده نمود.

مثال: تعلیمات مدنی پروسه انتخابات



فصل هفتم احکام تطبیق طرز العمل تدارکات عامه در مورد این موضوع ذیلا بیان می دارد:

طرز العمل های تدارکات از منبع واحد

(۲۹). استفاده از روند تدارکات از منبع واحد

(۱) الف - قیمت تخمینی تدارکات متجاوز از ۳۰۰۰ افغانی نباشد.

مثال: تدارک هرگونه اجناس، امور ساختمانی یا خدمات به ارزش الی ۳۰۰۰ افغانی





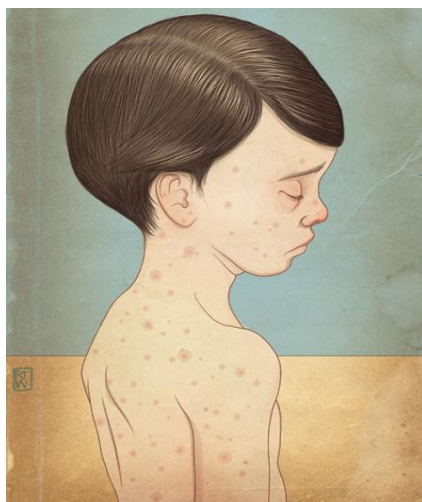
(۱) ب - صرف یک (قراردادی) واجد شرایط قابلیت تخنیکي یا توانایی انجام ضروریات تدارکاتی در مدت زمان مشخص شده اداره تدارکاتی یا قراردادی واجد شرایط خاص در رابطه به تهیه اجناس، امور ساختمانی یا خدمات، زمانی می تواند حقوق انحصاری داشته باشد که هیچ بدیل مناسب یا شخصی غیر از آن جهت انجام این کار طبق مندرجات بند (۱) ماده ۲۴ قانون وجود نداشته باشد.

مثال: عراده جات زره دار صرف از یک شرکت در افغانستان قابل دستیابی است.



(۱) ج - وضعیت فوق العاده و غیر منتظره ای که ضرورت اجناس، امور ساختمانی یا خدمات در ارتباط به رفع تهدید به صحت، امور رفاهی یا سلامتی، یا تهدید احتمالی خساره به دارایی عامه احساس شود، راه اندازی پروسه های داوطلبی یا سایر روش های تدارکاتی در آن قابل تطبیق نمی باشد.

مثال: تدارک ادویه به منظور تداوی و مجادله علیه شیوع مرض سرخکان در یک جامعه



فصل هشتم احکام تطبیق طرز العمل تدارکات عامه در مورد این موضوع ذیلا بیان می دارد:

قسمت ب - انواع قرارداد

(۱۳۳). قرارداد های پرداخت بالمقطع

(۱۳۴). قرارداد های قیمت فی واحد

(۱۳۵). قرارداد های چهارچوبی

(۱۳۶). قرارداد ها بر اساس فیصدی

(۱۳۷). قرارداد های مصرف قابل باز پرداخت و قیمت مطلوب

(۱۳۸). قرارداد برای دیزاین، تهیه و نصب

(۱۳۹). قرارداد های (تُرن کی) برای کارخانه های صنعتی

(۱۴۰). قرارداد های دیزاین و ساخت

(۱۳۳). قرارداد های پرداخت بالمقطع

(۱) اداره تدارکاتی می تواند از قرارداد پرداخت بالمقطع جهت تهیه اجناس، تدارک امور ساختمانی و خدمات در صورتیکه

محتویات، زمان و دستاوردهای آن به صورت درست تشریح شده باشد، استفاده نماید.





(۲) قرارداد پرداخت بالمقطع باید شامل قیمت مجموعی موافقه شده برای اجرای آن باشد. اداره تدارکات با در نظرداشت شرایط قرارداد، قیمت بالمقطع را قطع نظر از مقدار واقعی، زمان یا کار مورد ضرورت در اجرای آن، به قراردادی باید بپردازد. مثال ها: تدارک دواپاشی مرض انگور برای چند باغ در یک ولسوالی



برای امور ساختمانی - تخریب یک ساختمان



برای خدمات غیر مشورتی - پرواز از کابل به دوبي





برای خدمات مشورتی - ترجمه همزمان در یک کنفرانس



(۱۳۴). قرارداد های قیمت فی واحد

(۱) اداره تدارکاتی می تواند از نوع قرارداد قیمت فی واحد در حالات ذیل استفاده نماید:

الف) خدمات در صورتیکه تشریح ساحه و زمان قرارداد مشکل باشد.

مثال ها: برای خدمات غیر مشورتی - تخریب مزارع کوکنار



برای خدمات مشورتی - خدمات حقوقی برای منازعات املاک





ب) امور ساختمانی که به صورت درست تشریح نشده باشد، امکان تغییر در کمیت یا مشخصات یا در صورتیکه مشکلات یا وقوع حالات و شرایط پیش بینی نشده احساس شود.

مثال: حفر چاه های عمیق



(۲) پرداخت ها تحت شرایط قرارداد پرداخت قیمت فی واحد برای مقدار واقعی تحویل یا اجرا شده با استفاده از قیمت فی واحد برای اقلام مختلف که در قرارداد مشخص گردیده است خواهند بود.

(۱۳۵). قرارداد های چهارچوبی

(۱) اداره تدارکاتی می تواند از قرارداد چهارچوبی برای اجناس، امور ساختمانی، یا خدمات در صورتی استفاده نماید که:

الف) هرگاه اقلام به روش فراخوان ضرورت باشد، اما در این صورت کمیت و زمان ضروریات را نمی توان از قبل تشریح نمود. یا
ب) به منظور کاهش مصارف تدارکاتی یا زمان تحویل که به صورت مکرر یا به شکل متداوم در خلال یک مدت با دسترس قرار دادن آن به اساس روش (صرف نظر کردن) لازم می شود.

(۲) پرداخت ها تحت یک قرارداد چهارچوبی برای مقدار واقعی تحویل شده یا اجرا شده برای مدت زمان تحت پوشش قرار گرفته، با استفاده از قیمت معین فی واحد مشخص در قرارداد صورت خواهد گرفت.

قرارداد های چهارچوبی می توانند شامل یک مقدار یا قیمت تخمینی باشد، اما نباید برای خریداری این مقدار و ارزش تخمینی تعهد صورت گیرد.



مثال: برای اجناس - تدارک قرطاسیه



ترمیم یکساله نل داونی





برای خدمات غیر مشورتی - خدمات تکسی به روش فراخوان



برای خدمات مشورتی - خدمات داکتر فامیلی



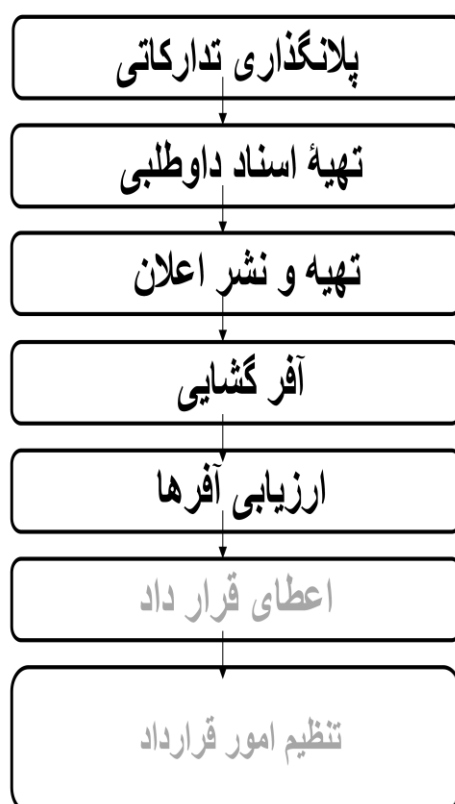


فصل



مراحل تدارکاتی

مراحل یک پروژه تدارکاتی





مرحله اول؛ پلانگذاری تدارکاتی

قسمت اول: پلانگذاری سالانه تدارکاتی

حکم ۸:- ضرورت پلانگذاری سالانه

(۱) ادارات تدارکاتی باید پلان تدارکاتی خویش را برای هر سال مالی که شامل معلومات ضروری باشد، طبق حکم (۹) طرزالعمل تهیه نمایند.

(۲) پلان سالانه تدارکات باید با مراحل بودجوی قابل اجرا و بر اساس بودجه منظور یا در نظر گرفته شده طبق ضرورت یکجا ترتیب گردد.

(۳) ادارات تدارکاتی باید پلان تدارکاتی سالانه خویش را تا پایان ربع اول هر سال مالی به اداره پالیسی تدارکات در وزارت مالیه تسلیم نمایند.

(۴) ادارات تدارکاتی باید پلان های تدارکاتی خویش را در جریان هر سال مالی طور مناسب بررسی و تجدید نظر نمایند.

حکم (۹) محتوای پلانگذاری سالانه تدارکات

(۱) پلان سالانه هر اداره تدارکاتی باید شامل مندرجات ذیل باشد:

الف- طبقه بندی مفصل اجناس، امور ساختمانی و خدمات مورد ضرورت؛

ب- جدول تسلیمی، اجرایی یا تکمیل تاریخوار تمام اجناس، امور ساختمانی و خدمات مورد ضرورت؛

ج- ذکر این موضوع که کدام اقلام برای امور تدارکاتی منحیث بسته واحد یکجا شده می تواند یا تدارکات از طریق ترتیبات قابل اجرای اقلام مورد استفاده عام؛

د- برآورد تخمینی قیمت هریک بسته اجناس، امور ساختمانی و خدمات مورد ضرورت و تشریح بودجه موجود و منابع مالی؛

ه- ذکر مقررات قابل اجرا در تدارکات، در صورتیکه این احکام دران قابل تطبیق نباشد؛

و- ذکر روش قابل پیش بینی تدارکات برای تمام ضروریات تدارکاتی به شمول ارزیابی قبلی و زمان پیش بینی شده لازم برای انجام امور مربوطه با در نظر داشت شرایط منظوری قابل اجرا؛

ز- ذکر این مطلب که آیا تهیه اجناس، امور ساختمانی یا خدمات توسط اداره تدارکات، نمایندگی خاص تعیین شده یا هر نمایندگی دیگر که به منظور تهیه اقلام مورد استفاده عام تعیین شده است صورت خواهد گرفت؛

ح- ذکر منابع موجود برای اداره امور تدارکات؛ و

ط- شرح هرگونه مصرف پلان یا اجرا شده تحت قرارداد موجوده چندین ساله.





قسمت دوم: آغاز مراحل تدارکاتی حکم ۱۳: درخواست و منظوری تدارکات

(۱) هر ضرورت تدارکاتی با استفاده از درخواست دوسیه که شامل مندرجات ذیل می باشد باید ثبت گردد:

الف- توضیح لازم اجناس، امور ساختمانی یا خدمات مورد ضرورت، در مطابقت با مندرجات احکام (۱۵)، (۱۷) و (۱۸) طرزالعمل؛

ب- قیمت تخمینی اجناس، امور ساختمانی یا خدمات؛ و

ج- تفصیلات وجوه مالی تخصیص داده شده برای ضروریات به شمول هرگونه وجوه که باز هم قرار است در آینده برای قرارداد های چندین ساله تخصیص داده شوند.

(۲) هنگام تهیه توضیحات اجناس، امور ساختمانی یا خدمات مورد ضرورت، نهاد استفاده کننده باید از مطالبه مشوره تخنیکي در صورت لزوم اطمینان حاصل نماید.

(۳) هنگام برآورد قیمت تخمینی اجناس، امور ساختمانی یا خدمات، نهاد استفاده کننده باید اطمینان حاصل نماید که قیمت تخمینی مذکور واقعبنانه بوده و مبنی بر معلومات دریافتی جدید اقتصادی و شرایط مارکیت می باشد.

(۴) درخواست آن باید توسط امر اعطای مشخص در ماده نود و یک (۹۱) قانون تدارکات، که من حیث مرجع آغاز تدارکاتی عمل می نماید، قبل از آغاز مراحل تدارکاتی منظوری داده شود.

(۵) درخواست های منظور شده تدارکات باید جهت آغاز مراحل تدارکاتی به اداره تدارکاتی سپرده شوند.

قسمت سوم: ضرورت پلانگذاری تدارکات انفرادی حکم ۱۹ پلان های تدارکات انفرادی

(۱) به تعقیب درخواست منظور شده تدارکات، شعبه تدارکات باید برای هر یک از ضرورت های تدارکاتی خویش پلان تهیه نماید.

(۲) پلان های تدارکاتی باید حاوی مندرجات ذیل باشد؛

الف- توضیح شرایط، به شمول جدول لازم برای اجرا، تکمیل یا تحویل اجناس، امور ساختمانی یا خدمات و تقسیم به حصص؛

ب- قیمت تخمینی ضرورت و در صورت لزوم حصص انفرادی؛

ج- روش تدارکاتی پیشنهاد شده مطابق حکم ۲۱ و ارایه توجیه به منظور استفاده از هر روشی غیر از روش داوطلبی باز یا مطالبه پیشنهادات برای خدمات مشورتی؛

د- ذکر این مطلب که آیا کدام روش مغایر با داوطلبی مطابق حکم ۲۶ قابل اجرا خواهد بود؛





ه- بیان این مطلب که آیا ارزیابی قبلی یا بعدی لازمی خواهد بود یا اینکه آیا شرایط تدارکاتی ایجاب ارزیابی قبلی برای تعدادی از قراردادها را می نماید؛

و- برآورد تخمینی زمان لازم برای هر مرحله از مراحل تدارکاتی با درنظرداشت ضرورت های چابی و شرایط منظوری قابل اجرا؛
ز- نوع قرارداد پیشنهاد شده مطابق حکم ۲۰؛

ح- احکام قابل تطبیق تدارکات، در صورتیکه امور تدارکاتی طبق بند ۲ و ۳ ماده چهار قانون تدارکات مطابق مقررات بدیل صورت گیرد؛

ط- ذکر منابع لازم و موجود برای اداره امور قرارداد و مراحل تدارکاتی؛ و

ی- هر نوع معلومات مربوط دیگر.

(۳) علی رغم بند ۱ حکم ۱۹ که قیمت تخمینی ضرورت های تدارکاتی در آن کمتر از مبلغ مندرج حکم ۲۸ باشد و برای تدارک آن استفاده از روش درخواست نرخ دهی مجاز باشد، پلان تحریری تدارکاتی لازمی نمی باشد.
(۴) پلان تدارکاتی باید قبل از صدور هرگونه اسناد درخواست، جهت منظوری به هیأت تدارکات ارایه گردد.

مرحله دوم؛ اسناد معیاری داوطلبی

اسناد معیاری (شرطنامه) داوطلبی چیست؟

اسناد معیاری داوطلبی (شرطنامه) به شمول ضمایم و تعدیلات بعدی آنها (در صورت ضرورت) یگانه راه قانونی مفاهمه و ارتباط ما با داوطلبان واجد شرایط است.

حکم ۵۲؛ محتوای شرطنامه ها :

(۱) ادارات تدارکاتی باید از شرطنامه مناسب و معیاری ترتیب و صادرشده توسط اداره پالیسی تدارکات، به منظور تهیه پیش نویس شرطنامه انفرادی استفاده نمایند.

(۲) شرطنامه ها باید حاوی تمام معلومات مورد ضرورت داوطلبان جهت تسلیمی آفرهای جوابگو به نیازمندی های اداره تدارکاتی باشد. خاصاً در شرطنامه ها شمولیت نکات زیر حتمی است:

الف- توضیح شفاف اجناس، امور ساختمانی یا خدمات مورد نیاز به صورت مناسب طبق حکم ۱۵، ۱۷ یا ۱۸؛

ب- هدایات در مورد تهیه آفرها به شمول هرگونه فورمه های معیاری و همچنان اسناد و مدارک و معلومات مورد ضرورت که داوطلبان باید تسلیم نمایند؛





- ج- توضیح در مورد اینکه آیا با آفرهای بدیل اجازه داده شده است و هدایات مربوط به آفرهای بدیل مطابق حکم ۷۳؛
- د- هدایات در مورد مهر، لیبیل و تسلیمی آفرها به شمول محل و ضرب الاجل برای تسلیمی و طرزالعمل ها جهت انصراف، تعدیل یا جاگزینی آفرها؛
- ه- هرگونه معیار اهلیت مطابق حکم ۳۷ و طرزالعمل جهت ارزیابی بعدی یا بررسی درمورد معلومات ارزیابی قبلی؛
- و- اطلاع در زمینه روش ارزیابی آفرها، تمام معیارات ارزیابی که باید رعایت و طریقه ای که معیار مطابق حکم ۶۶ عملی شود؛
- ز- هرگونه تفاوت ترجیحی که باید به کار برده شود؛
- ح- معلومات در طرزالعمل جهت عقد قرارداد به شمول شرایط نشر اعلان اعطای پیشنهادی و حق داوطلب برای استیناف خواهی؛
- ط- نوع قرارداد که اعطا می شود؛
- ی- مدت و شرایط قرارداد پیشنهاد شده مطابق حکم ۱۴۱؛
- ک- معلومات در مورد حق استیناف خواهی داوطلب تحت پروسه بررسی اداری و پالیسی دولت در رابطه با فریب و فساد به شمول محرومیت داوطلبان؛ و
- ل- سایر معلومات دیگر که ممکن طبق قانون تدارکات و یا براساس رهنمود های اداره پالیسی تدارکات لازم باشد.
- (۳) هرگاه تخصیص وجوه مالی برای پرداخت تدارکات هنوز داده نشده باشد، طبق طرزالعمل مندرج در بند ۳ حکم ۱۴ این امر باید طور برجسته در شرطنامه ذکر شود.

چی چیز باید شامل اسناد داوطلبی غرض رفع نیازمندی های داوطلبان واجد شرایط گردد؟

شرطنامه معیاری اجناس حاوی بخش ها / قسمت های ذیل می باشد:

بخش اول: طرزالعمل های داوطلبی

قسمت ۱: دستورالعمل برای داوطلبان

قسمت ۲: صفحه معلومات داوطلبی

قسمت ۳: معیار ارزیابی و اهلیت

قسمت ۴: فورمه های داوطلبی

بخش دوم: ضروریات اکملات





قسمت ۵: جدول ضروریات

بخش سوم: قرارداد

قسمت ۶: شرایط عمومی قرارداد

قسمت ۷: شرایط خاص قرارداد

قسمت ۸: فورمه های قرارداد

شرطنامه معیاری ساختمانی قرار دادهای کوچک حاوی قسمت های ذیل می باشد:

قسمت ۱: دستورالعمل برای داوطلبان

قسمت ۲: صفحه معلومات داوطلبی

قسمت ۳: فورمه های داوطلبی

قسمت ۴: شرایط عمومی قرارداد

قسمت ۵: شرایط خاص قرارداد

قسمت ۶: مشخصات و شرایط اجرا

قسمت ۷: طراحی (نقشه)

قسمت ۸: بل احجام کار

قسمت ۹: فورمه های قرارداد و تضمینات

مرحله سوم؛ تهیه و نشر اعلان

اداره تدارکاتی به خاطر جلب داوطلبان واجد شرایط (پتانسیل) در اشتراک پروسه داوطلبی اعلان را نشر می نماید.

حکم ۹ محتویات اعلان مراحل داوطلبی

(۱) هرگاه اداره تدارکاتی خواهان نشر اعلان مراحل داوطلبی مطابق جزء الف بند (۱) یا جزء د بند (۱) حکم ۴۸ باشد، طی یک

اعلان دعوت به داوطلبی باید برای تمام داوطلبان واجد شرایط (پتانسیل) به خاطر تسلیمی آفر ها آن را نشر نماید.

(۲) اعلانات دعوت به داوطلبی حد اقل باید مندرجات ذیل را در بر داشته باشد:

الف - نام، آدرس و توضیح چگونگی تماس با اداره تدارکاتی؛





ب - ماهیت ضروریات تدارکاتی به شمول کمیت اجناس، امورساختمانی یا خدمات و محل و جدول تحویل دهی یا اجرای قرارداد؛

ج - تذکر از روش قابل استفاده تدارکاتی؛

د - ذکر شرایط کلیدی تخنیک، شایستگی و معیار ارزیابی مانند لزوم تهیه خدمات بعد از فروش یا درخواست بودجه احتیاطی یا ترجیحی؛

ه - هدایات درمورد دستیابی به شرطنامه شامل قیمت قابل پرداخت و زبان اسناد؛

و - ارایه معلومات در مورد شرایط قابل اجرای تضمین آفر؛ و

ز - هدایات در مورد محل و ضرب الاجل زمانی برای تسلیم آفرها.

(۳) هرگاه تخصیص وجوه مالی برای پرداخت تدارکات هنوز داده نشده باشد، با رعایت (طرزالعمل مندرج بند ۳ حکم ۱۴) این موضوع باید به صورت برجسته در اعلان دعوت به داوطلبی ذکر شود.
اعلان دعوت به داوطلبی باید مطابق حکم ۵۰ نشر شود.

حکم ۵۰؛ نشر اعلان

(۱) اعلان دعوت به داوطلبی یا اعلان دعوت به ارزیابی قبلی طور ذیل خواهد بود.

الف - نشر آن در رسانه های چاپی، حد اقل در یک نشریه ای که به صورت وسیع قابل انتشار باشد تا در دسترس تعداد کافی داوطلبان جهت حصول اطمینان از یک رقابت مؤثر قرارگیرد؛

ب - تاحد امکان پخش آن از طریق رادیو، تلویزیون، در استیشن ها و پروگرام ها و در اوقاتی که به سمع تعداد زیادی از داوطلبان برسد؛ و

ج - تاحد امکان نشر آن از طریق انترنت به شمول وب سایتی که توسط اداره پالیسی تدارکات ایجاد می شود.

(۲) هرگاه داوطلبی بین المللی باشد اعلان همچنان باید در رسانه های دارای تیراژ بلند بین المللی یا سایت های انترنیتی دارای خوانندگان زیاد، به زبان انگلیسی به نشر برسد.

(۳) هرگاه شعبه تدارکات خواهان حصول اطمینان از راه اندازی وسیع رقابت باشد می تواند اعلان را مستقیماً بعد از تاریخ نشر آن به داوطلبان واجد شرایط شناسایی شده نیز ارسال نماید.





شعبه تدارکات باید لست داوطلبانی را که اعلان برای شان مستقیماً ارسال شده است و بخشی از یادداشت های تدارکاتی را تشکیل می دهد، نزد خود نگهداری نماید.

از صدور شرطنامه الی دریافت آفرها

حکم ۵۳ ؛ حداقل مدت آفردهی

(۱) شرطنامه ها باید قبل از اعلان دعوت برای توضیح آماده باشند؛

(۲) مدت آفردهی از تاریخ نشر اعلان آغاز و با پایان تاریخ ضرب الاجل موعد تسلیمی آفر خاتمه میابد؛

(۳) حد اقل مدت آفردهی قرار ذیل خواهد بود:

الف:- ۲۱ روز کاری برای داوطلبی باز در صورتیکه داوطلبی داخلی باشد.

ب :- ۳۰ روز کاری در داوطلبی باز در صورتیکه داوطلبی بین المللی باشد.

ج:- ۱۴ کاری برای داوطلبی مقید در صورتیکه داوطلبی داخلی باشد.

د:- ۲۱ روز کاری برای داوطلبی مقید در صورتیکه داوطلبی بین المللی باشد.

با وجود مندرجات جزء ج بند ۳ و جزء د بند ۳ حکم ۵۳ که طبق آن از روش داوطلبی مقید به نسبت ضرورت عاجل استفاده شده

می تواند، طبق جزء ۳ بند ۱ حکم ۲۵ کمترین مدت برای داوطلبی قابل تطبیق نمی باشد.

در مورد تصمیم گیری مناسب مدت آفردهی برای هر ضرورت، شعبه تدارکات علاوه بر حد اقل مدت آفردهی باید نکات ذیل را

نیز در نظر بگیرد:

الف- زمان لازم برای تهیه آفرها با در نظر داشت حدود توضیح ضروری و نوعیت پیچیدگی آفرها؛

ب- ایجاب تسلیمی اسناد قانونی یا اسناد مشابه آن توسط داوطلبان منحیث بخش از آفرها و زمان لازم برای به دست آوردن

همچو اسناد؛

ج- موقعیت داوطلبان واجد شرایط شارت لست شده و زمان لازم برای به دست آوردن شرطنامه و تحویل و تسلیم آفرها به اداره

تدارکاتی،

د- حدود قرارداد های فرعی متوقعه؛ و

ه- هرگونه محدودیت ها در رابطه با زمانی که اجناس، امور ساختمانی یا خدمات لازم است.





حکم ۵۴ ؛ صدور و فروش شرطنامه

(۱) شرطنامه ها باید به صورت مناسب طور ذیل صادر شوند:

الف) به تمام داوطلبانی که به دعوت داوطلبی جواب داده اند؛ یا

ب) به تمام داوطلبان شارت لست شده یا شامل در لست ارزیابی شدگان.

(۲) هرگاه شرطنامه ها به داوطلبان شامل در لست ارزیابی یا موجود در شارت لست صادر شوند، اسناد مذکور باید در عین وقت به تمام آنها ارسال گردد.

(۳) اداره باید ترتیباتی را جهت تحویل دهی کاپی های آن برای هر داوطلبی که در مقابل دعوت به داوطلبی پاسخ ارایه نموده است روی دست گیرد.

(۴) منحنیث گامی در جهت افزایش استفاده از تکنالوژی معلوماتی در روند تدارکات عامه برای هر یک داوطلب به منظور کاپی نمودن شرطنامه از وب سایت اداره، ترتیباتی روی دست گرفته شده می تواند. ترتیبات بدیل برای شرطنامه از طریق ایمیل، فلش میموری و سی دی نیز امکان پذیر است.

(۵) هنگام تحویل شرطنامه توسط داوطلب، اداره تدارکاتی باید یادداشت مکمل نام، آدرس ارتباطی، زمان و تاریخ تحویل شرطنامه توسط او را با خود حفظ نماید.

الف- کاپی های تحریری یا الکترونیکی، طوری که در دعوت به داوطلبی درج است، خواه از طریق (فلش میموری یا سی دی) توسط شعبه تدارکات دریافت شده، نماینده با صلاحیت داوطلب باید کتابچه یادداشت تحویل شرطنامه را امضا نماید؛

ب- در صورتیکه از طریق وب سایت اداره ثبت (داونلود) شود داوطلب باید معلومات را به منظور شناسایی داوطلب و حفظ یادداشت درج نماید؛

ج- در صورت تحویلی از طریق ایمیل، داوطلب باید نام و آدرس ارتباطی خود را تهیه نماید.

شعبه تدارکات باید لست تمام داوطلبانی را که به آنها شرطنامه صادر شده است و تمام معلومات و اطلاعات داده شده توسط داوطلب را ثبت نماید.

اداره تدارکاتی نباید نام داوطلبانی را که درخواست شرطنامه را نموده اند، افشا نماید. لست داوطلبان واجد شرایط باید الی زمان آفر گشایی جداً محرم نگهداشته شود.





با در نظر داشت بند های الف و ب این حکم، دریافت شرطنامه رایگان می باشد به استثنای اینکه اداره تدارکاتی مبلغی را به عنوان فیس در مقابل شرطنامه اخذ نماید اما این مبلغ صرف باید برای جبران مصارف مربوط چاپ، کاپی و توزیع اسناد بوده و نباید هیچگونه مفادی را در بر داشته باشد.

تمام تعديلات به داوطلبانی که شرطنامه به ایشان صادر شده است، باید طور رایگان ارسال شود.

اداره تدارکاتی هیچ منفعتی از فروش شرطنامه به دست آورده نمی تواند.

در شرطنامه های بزرگ، زمانی که مصرف چاپ و توزیع تحت پوشش بودجه شعبه تدارکات قرار نداشته باشد، اداره تدارکاتی می تواند کاپی های شرطنامه را به فروش برساند، مشروط بر آنکه این قیمت صرف به منظور پوشش مصرف چاپ، کاپی و توزیع باشد.

هرگاه شرطنامه ها در بدل قیمت توزیع شود:

الف- اداره تدارکاتی باید به داوطلبان اجازه دهد تا قبل از خریداری آنها را بررسی نمایند. یک کاپی شرطنامه باید جهت معاینه در شعبه تدارکات موجود باشد.

ب- شعبه تدارکات باید سند دریافت امضا و مهر شده برای شرطنامه را صادر نماید.

هرگاه شرطنامه ها در بدل قیمت توزیع شوند، اداره تدارکاتی باید در اعلان دعوت به داوطلبی این موضوع را یکجا با قیمت آن ذکر نماید.

هرگاه شرطنامه ها در بدل قیمت توزیع شوند، اداره تدارکاتی باید داوطلبان واجد شرایط را تشویق نمایند تا شرطنامه را طور مستقیم از وب سایت یا توسط فلش میموری، سی دی یا ایمیل طور الکترونیکی دریافت نمایند.

حکم ۵۵ تضمینات آفر

اداره تدارکاتی به منظور برطرف کردن آفرهای غیر مسؤول و تشویق داوطلبان در اجرای شرایط آفرها می تواند تقاضای تضمین آفر را از ایشان نماید. شرطنامه ها باید حاوی تمام شرایط تضمین آفر باشد.

ارزش تضمین آفر لازم همیشه باید به حث مبلغ معین نه منحیث فیصدی بیان شود. این مبلغ باید میان (۲) تا (۵) فیصد ارزش تخمینی قرار داد باشد.





هنگام تصمیم گیری درمورد تضمین آفر شعبه تدارکات باید مصرف داوطلبان برای به دست آوردن تضمین آفر، قیمت تخمینی قرارداد و خطر عدم مؤفقیات آنها در انجام شرایط آفرها را در نظر بگیرد. مبلغ باید به قدر کافی بلند باشد تا از آرایه آفرهای غیرمسئولانه جلوگیری به عمل آید اما نه به آن پیمان که باعث عدم تشویق رقابت گردد.

شرطنامه ها باید در مورد چگونگی تضمین آفر ها واضح نمایند که:

الف - مطابق کلمات و شکل تهیه شده در شرطنامه می باشند؛

ب - به شکل قابل قبول اداره تدارکاتی که می تواند طورذیل باشد:

○ پول نقد؛

○ ضمانت بانکی؛

○ یک سند معادل آن مانند اعتبارنامه؛

○ گروگذاشتن ملکیت توسط داوطلب؛ یا

○ هرشکل بدیل قابل قبول به اداره تدارکاتی به شمول تمام اشکال مجاز تحت برنامه های اداره پالیسی تدارکات که

برای تسهیلات دسترسی به تضمینات توسط تشبثات صادر شده باشد؛

ج - صدور از یک نهاد قابل قبول به اداره تدارکاتی؛ در صورتیکه توسط نهاد های مالی صادر شده باشد؛ و

د - اعتبار مدت تعیین شده در شرطنامه که به صورت معمول بیست و هشت ۲۸ روز بعد از ختم مدت اعتبار آفرخواهد بود.

علی رغم مندرجات بند (۱) حکم ۵۵ ، شرطنامه ها به عوض درخواست تضمین آفر لازم مندرج بند(۴) حکم ۵۵، در مطابقت با ماده ۴۵ قانون ترتیبات بدیل تضمیناتی جهت تامین آفر فراهم شده می توانند. همچو ترتیبات بدیل تضمینات شامل ضرورتی می تواند باشد که داوطلبان اعترافنامه تضمین آفر را به شکلی که در شرطنامه درج است همراه با آفرهای خویش امضا و تسلیم نمایند. طبق همچو اعترافنامه، در یکی از حالات مندرج بند(۲) ماده ۴۲ قانون، منجر به محرومیت یک داوطلب از اشتراک در پروسه داوطلبی اداره برای مدت مشخص شده می تواند.

(۶) شرایط ضبط تضمین آفر مطابق بند (۲) ماده ۴۲ قانون، باید در شرطنامه ها مشخص گردند.

(۷) شعبه تدارکات باید فوراً تضمینات آفر را به داوطلبان غیر مؤفق بعد از ختم مدت تضمین یا عقد قرارداد با داوطلب موفق و

تسلیمی هر نوع تضمین اجرای لازم، هرکدام که اول تر باشد در ترخیص آن اقدام نماید.

(۸) تضمین آفر داوطلب موفق تا زمانیکه هرگونه تضمین اجرای لازم دریافت نشده باشد ترخیص نخواهد شد.





(۹) شعبه تدارکات تضمینات را مطابق حکم ۱۶۰ اداره خواهد نمود.

حکم ۵۶ توضیح و تعدیل شرطنامه ها

(۱) این موضوع باید در شرطنامه ذکر شود که داوطلب می تواند در رابطه با شرطنامه ها توضیحات را مطالبه نماید و تاریخ نهایی آن که بعد از آن او نمی تواند در این زمینه طالب توضیح شود نیز باید ذکر شده باشد. در میعاد معینه مطالبه توضیح باید وقت کافی جهت دریافت و مطالعه شرطنامه ها در اختیار داوطلبان واجد شرایط به شمول داوطلبان خارجی قرارداد شده شود. تاریخ نهایی که بعد از آن دیگر توضیح داده نخواهد شد، چهارده روز کاری قبل از ضرب الاجل تسلیمی آفرها خواهد بود.

(۲) هرگاه درخواست مطالبه توضیح دریافت گردد، شعبه تدارکات فوراً باید یک توضیح کتبی را تهیه نماید. کپی این توضیح به تمام داوطلبان که شامل تشریح استعمال می باشند بدون مشخص نمودن منبع درخواست دهنده، ارسال خواهد گردید.

(۳) در هر وقت و زمانی قبل از ضرب الاجل تسلیمی آفرها، اداره تدارکاتی می تواند یا به ابتکار خود و یا به جواب درخواست توضیح از جانب داوطلب، با صدور یک ضمیمه، شرطنامه ها را تعدیل نماید.

(۴) هر ضمیمه به شکل کتبی صادر گردیده و معلومات یکسان در عین زمان به تمام داوطلبان باید فرستاده شود. بعداً تمام ضمایم به صورت مسلسل شماره گذاری خواهند شد.

(۵) تمام توضیحات و ضمایم به شرطنامه بالای داوطلبان لازمی خواهد بود.

حکم ۵۷. تمدید مدت آفردهی

(۱) به منظور اینکه داوطلبان زمان کافی جهت مطالبه توضیح یا ضمائ شرطنامه برای تهیه آفرها توسط ایشان در اختیار داشته باشند، اداره تدارکاتی می تواند به صلاحیت خود مدت ضرب الاجل تسلیمی آفرها را با صدور یک ضمیمه مطابق حکم ۵۶ تمدید نماید.

حکم ۵۸. جلسات قبل از داوطلبی و بازدید از محل

(۱) اداره تدارکاتی می تواند طور ذیل ترتیباتی را در نظر بگیرد:

الف - جلسه قبل از داوطلبی به منظور ارایه معلومات به داوطلبان واجد شرایط یا مساعد ساختن فرصت جهت مطالبه توضیح توسط آنها؛ و یا

ب - بازدید از محل به منظور مساعد ساختن دسترسی داوطلبان به محل جهت تحویلی امور ساختمانی یا خدمات پیشنهاد شده.

(۲) جزئیات جلسات قبل از داوطلبی و بازدید از موقعیت کار به شمول تاریخ، زمان و محل باید در شرطنامه ها و در صورت امکان در اعلان دعوت به داوطلبی درج شوند.





(۳) تاریخ هر جلسه قبل از داوطلبی یا بازدید از محل باید به طور کافی و بموقع در مدت آفردهی باشد تا به داوطلبان امکان دریافت معلومات را جهت تهیه آفرهای شان بدهد اما نه آن قدر زود که حضور داوطلبان واجد شرایط را در آن دشوار سازد.

(۴) شعبه تدارکات باید گزارش های جلسات قبل از داوطلبی را تهیه نموده و فوراً به تمام داوطلبانی که شرطنامه برای شان صادر شده است ارسال نماید. گزارش ها باید مطالب ذیل را دربر داشته باشن:

الف - موجودیت تمام معلومات تهیه شده منحیث بخشی از آگاهی؛

ب - شرح هرگونه توضیح درخواست شده بدون تشخیص منبع استعلام کننده ؛ و

ج - شرح جوابات تهیه شده به مطالبه توضیحات.

(۵) به تعقیب جلسه قبل از داوطلبی یا بازدید از سایت، شعبه تدارکات در صورت لزوم باید شرطنامه ها را مطابق حکم ۵۶ تعدیل یا توضیح نماید.

حکم ۵۹ . تسلیمی آفرها

(۱) داوطلب، آفر امضا شده را همراه با یک وکالت نامه و در صورت لزوم، تعداد لازم کاپی ها در یک پاکت مهر شده، قسمی که در شرطنامه ها مشخص گردیده است تسلیم خواهد نمود.

داوطلبان پیشنهادات تخنیکی و مالی شان را داخل یک پاکت سربسته با در نظر داشت روش مندرج در شرطنامه تسلیم خواهند نمود.

مرحله چهارم؛ بازگشایی آفرها

حکم ۶۱ . دریافت آفرها

(۱) شعبه تدارکات ترتیباتی را جهت دریافت و حفظ آفرها تا پایان ضرب الاجل زمانی برای تسلیمی آنها که می تواند شامل مندرجات ذیل باشد روی دست خواهد گرفت:

الف - استفاده از بکس آفر که داوطلبان مکلف اند آفرهای خویش را مستقیماً در آن به امانت بسپارند و تا زمان آفرگشایی آنها در آنجا قفل بمانند؛ یا

ب - رسید آفرها توسط کارمند شعبه تدارکات که مسؤولیت صدور رسیدات امضا شده را، با ارایه تاریخ و زمان دقیق و نگهداری آفرها در یک محل محفوظ تا زمان باز نمودن به عهده خواهد داشت.





(۲) هرگاه یک آفر آنقدر بزرگ باشد که در بکس داخل نگردد، یا نمونه ها ایجاب آن را می نماید که باید جدا تسلیم داده شوند، شعبه تدارکات آفر یا نمونه ها را مطابق جزء ب بند(۱) حکم ۶۱ باید دریافت و نگهداری نماید.

(۳) هرگاه شعبه تدارکات درحال دریافت نمودن آفرها و صدور رسیدات باشد باید یادداشتی را از تمام آفرهای دریافت شده با ذکر نام هر داوطلب، تاریخ و زمان دریافت و نام شخص مسؤول برای دریافت را با خود حفظ نماید.

(۴) آفرها تنها در صورت الکترونیکی، یا به وسیله ای که به آفرهای مهر شده اجازه داده نمی شود دریافت می گردند که توسط متحدالمال ها از طرف اداره پالیسی تدارکات منظور شده باشد.

(۵) اداره تدارکاتی مسؤولیت مفقودی یا تأخیردر تحویل آفرها یی را که از طریق پست یا پیک ارسال شده باشد، نخواهد داشت.

(۶) شعبه تدارکات باید اطمینان حاصل نماید که کارمند مناسب در محل تسلیم آفرها موجود بوده یا داوطلبان برای مدت کافی تا قبل از ضرب الاجل زمانی به بکس آفر دسترسی داشته باشند.

(۷) اداره تدارکاتی نباید شماره یا شناسایی آفرهایی را که دریافت نموده است تا قبل از بازنمودن آنها، به استثنای کارمندان عامه که داشتن این معلومات به ایشان من حیث بخشی از وظایف رسمی شان لازم است، افشا نماید.

حکم ۶۲ . ختم مدت آفردهی

(۱) مدت آفردهی دقیقاً با پایان تاریخ و مدت ضرب الاجل زمانی مندرج در شرطنامه ها جهت تسلیم آفرها خاتمه خواهد یافت . هرگاه از صندوق برای دریافت آفرها استفاده شود، شعبه تدارکات باید آن را به رویت تاریخ و مدت ضرب الاجل تعیین شده مهر نموده و اطمینان حاصل نماید که دیگر هیچ آفری در داخل آن انداخته نخواهد شد.

(۲) شعبه تدارکات کارمند لایق و با تجربه را به منظور نظارت از ختم پروسه آفردهی تعیین خواهد نمود.

(۳) هرآفری که بعد از تاریخ و زمان ضرب الاجل تعیین شده برای تسلیمی آفرها دریافت شود، قبول نگردیده بلکه من حیث آفر نا وقت رسیده اعلان خواهد شد.

(۴) آفرهای دیر رسیده به حیث آفرهای بعد از وقت دریافت و لیبل شده با ذکر تاریخ و زمان دریافت دوباره به داوطلب بدون اینکه باز شوند، برگردانیده خواهد شد. هرآفری نا وقت رسیده ای که با نام داوطلب مهرنشده باشد به شکل بسته باقیمانده و تخریب خواهد شد.





(۵) بعد از پایان پروسه داوطلبی، صندوق آفرها یا آفرهای دریافت شده فوراً به موقعیتی که در آنجا باید باز شوند، انتقال داده خواهند شد.

حکم ۶۳ باز نمودن آفرها در محضر عام

(۱) هیأت تدارکات آفرهای دریافت شده را در وقت و زمان و محل تعیین شده در شرطنامه ها در محضر عام بازخواهد نمود.

زمان باز نمودن آفرها همزمان یا فوراً بعد از پایان وقت ضرب الاجل زمانی جهت تسلیم آفرها خواهد بود.

(۲) باز نمودن آفرها توسط هیأت تدارکاتی اداره خواهد شد.

(۳) به داوطلبان یا نماینده های شان اجازه داده خواهد شد تا در باز نمودن آفرها حضور یابند و نحوه باز نمودن آفر باید شامل شرطنامه ها گردد.

(۴) درمجلس آفرگشایی، رئیس هیأت تدارکات قبل از همه پاکت های را که با کلمه "انصراف" نشانی شده، باز و نام داوطلب

نیز باید خوانده شود. آفرهای که قبلاً اعلام انصراف قابل قبول تسلیم نموده اند، باز نخواهند شد. متعاقباً تمام آفر هایی که با

کلمه "تعدیل" علامه گذاری شده اند باز و محتویات آن به تفصیل خوانده خواهند شد. بعداً رئیس هر یک از آفر ها را باز

نموده و نام و آدرس داوطلب، قیمت آفر، تخفیف در صورت موجودیت، و قیمت آفرهای بدیل را به صدای بلند خواهد خواند.

(۵) هرگونه کاستی های عمده مانند عدم موجودیت تضمین آفر یا تفاوت میان ارقام و کلمات، عدم موجودیت امضا، تصحیح

بدون امضا، یا هرنوع اختلافات عمده دیگر با شرطنامه که مورد ملاحظه قرار گرفته است، اعلان شده و در رویداد یا گزارش

های جلسه که توسط حاضرین در جلسه مذکور امضا خواهد شد باید ثبت شود.

(۶) موضوع خوانده شده باید از رئیس هیأت شروع، و به تمام حاضرین در جلسه دست به دست شود.

(۷) این هیأت باید تمام سмпل ها، نمونه ها، و فهرست های تسلیم داده شده توسط داوطلبان را یادداشت نموده و آنها را به

اداره تدارکاتی جهت نگهداری از آنها طور محفوظ تقدیم نماید.

(۸) هنگام باز نمودن آفرها به استثنای آفر ناوقت رسیده، هیچ آفری به هیچ وجه قبول، رد یا بررسی نخواهد شد. هرگونه

تفاوت یا کمبود اسناد در کتابچه یادداشت آفرگشایی، ثبت خواهد گردید.

(۹) شعبه تدارکات یادداشتی از باز نمودن آفرها را تهیه خواهد نمود که منحصی بخشی از معلومات تدارکاتی باید حفظ شود. این

یادداشت حد اقل باید شامل نکات ذیل باشد:

الف - نام تمام داوطلبانی که آفرهای شان باز شده است؛

ب - موجودیت یا عدم موجودیت تضمین آفر در صورتیکه لازم باشد؛





ج - قیمت مجموعی آفر، به شمول ذکر اسعار و مبلغ و هرگونه تخفیف پیشنهاد شده به استثنای اینکه هرگاه آفرگشایی تنها تخنیکی بوده باشد؛

د - نام تمام کارمندان، داوطلبان، و نمایندگان حاضر در مجلس آفرگشایی؛

(۱۰) از تمام داوطلبان، نماینده های حاضر در مجلس آفرگشایی، درخواست خواهد شد تا یادداشت را امضا نمایند، اما عدم موجودیت یک امضا باعث بی اعتباری آن نخواهد گردید.

(۱۱) آفرهای باز شده فوراً به یک مکان محفوظ تا زمانی که بررسی آغاز می گردد باید انتقال داده شود که در آنجا نگهداری خواهند شد.

(۱۲) مراحل تدارکاتی محض به خاطر این که تعداد بخصوص حد اقل آفرها دریافت نگردیده است، نباید لغو شود.

مرحله پنجم؛ ارزیابی آفرها

حکم ۶۴. محرمت و امانت داری در ارزیابی آفرها

(۱) به تعقیب باز نمودن آفرها الی زمان اطلاع در مورد انتخاب آفر جهت عقد قرارداد به داوطلب موفق، هیچ داوطلب نباید سعی به جذب و جلب نظر اداره تدارکاتی در هنگام رسیدگی و ارزیابی آفرها نماید یا ارتباطات مکاتباتی درخواست نشده برقرار کند.

(۲) معلومات مربوط به آزمایش، توضیح، ارزیابی و مقایسه آفرها به داوطلبان یا اشخاص دیگری که در مراحل تدارکاتی یا تصمیم گیری در مورد قبول آفر رسماً شامل نبودند، نباید افشا گردد مگر اینکه قانون و این احکام طور دیگری حکم نموده باشد.

حکم ۶۵. هیأت ارزیابی آفرها

(۱) اداره تدارکاتی باید یک هیأت ارزیابی آفرها را برای هریک از ضرورت تدارکاتی که قیمت تخمینی آن متجاوز از حدود نصاب معینه در رهنمودهای صادرشده توسط اداره پالیسی تدارکات باشد، باید تعیین نماید. هیأت ارزیابی آفرها مسؤولیت بررسی آفرها و تهیه راپور آن را با پیشنهادات جهت تسلیمی به دفتر مربوطه هیأت تدارکات و هر یک از آمر اعطای لازم دیگر به عهده خواهد داشت.

(۲) حدود و تعداد اعضای هیأت ارزیابی آفرها با قیمت و پیچیدگی ضرورت تدارکاتی ارتباط خواهد داشت، اما در تمام حالات باید حد اقل شامل سه نفر اعضا بوده باشند.





(۳) هیأت ارزیابی آفرها باید خصوصیات مانند مهارت، دانش و تجربه مربوط به امور تدارکاتی شامل نکات ذیل را داشته باشند

الف - مهارت های تخنیکی مربوط به ضرورت تدارکاتی؛

ب - نمایندگی از نهاد استفاده کننده؛

ج - مهارت های تدارکاتی و قراردادی؛

د - مهارت های اداره امور مالی؛ و

هـ - متخصص حقوقی / قانونی.

(۴) هرگاه هیأت ارزیابی آفرها لازم نباشد، وظیفه ارزیابی را شخص یا اشخاصی که توسط رئیس شعبه تدارکات تعیین شده اند،

انجام خواهند داد.

حکم ۶۶ . روش و معیار ارزیابی

(۱) روش ارزیابی آفرها شامل نکات ذیل خواهد بود:

الف - مقایسه هر آفر با ضروریات تخنیکی توضیح اجناس، امور ساختمانی یا خدمات براساس کامیابی و ناکامی، جهت تصمیم

گیری در زمینه اینکه آیا آفرها به صورت کل جوابگو هستند؛ و

ب - تصمیم درمورد آفری دارای نازلترین قیمت ارزیابی شده.

(۲) در صورت ضرورت اداره تدارکاتی می تواند معیار بررسی اضافی را که هنگام تصمیم گیری بررسی قیمت هر آفر در نظر

گرفته می شود علاوه به قیمت در شرطنامه ها شامل نماید. همچو معیار بررسی مربوط به اجرا، ماهیت، شرایط و مقررات آفر،

مانند جدول تحویل یا تکمیل، جدول پرداخت، قیمت پژه جات اضافی یا خدمات بعد از فروش، مصارف عملیاتی، حفاظت یا

تولید تجهیزات خواهد بود.

(۳) هرگونه معیار بررسی اضافی باید طوری دیزاین یا طرح شود که نفع یا ضرر یک عامل به اداره تدارکاتی را اندازه گیری

نماید. همچو نفع یا ضرر تنها به منظور بررسی شرایط ارزش پولی اندازه گیری شده و منحصاً تزئید یا تخفیف در قیمت قابل

اجرا خواهد بود. در شرطنامه ها روش برای محاسبه و درخواست اجرای تعدیل قیمت آفر باید ذکر شود.

حکم ۶۷ . تصحیح عدم انطباق، اشتباهات و از قلم افتادگی

(۱) هرگاه یک آفر به صورت کل جوابگو باشد، اداره تدارکاتی می تواند هرگونه عدم مطابقت، اشتباه یا فروگذاری را که باعث

تغییرات در آن نگردد نادیده گرفته توضیح یا تصحیح نماید.





(۲) عدم مطابقت، اشتباه یا فروگذاری تاحد امکان با ارزش پولی باید اندازه گیری شده و در ارزیابی مالی و مقایسه آفرها در نظر گرفته شود.

(۳) اداره تدارکاتی می تواند اشتباهات محض محاسبوی در آفرها را مطابق طرزالعمل مندرج درشرطنامه تصحیح نماید.

(۴) به داوطلبان در مورد تصحیح اشتباهات محاسبوی باید اطلاع داده شده و موافقه آنها جهت تصحیح در زمینه باید کتباً اخذ گردد.

(۵) هر داوطلبی که با تصحیح اشتباه محاسبوی آفرخویش موافقت ننماید آفر مذکور رد شده و تضمین آن ضبط خواهد گردید.

حکم ۶۸ . توضیح آفرها

(۱) اداره تدارکاتی می تواند در مورد آفر از داوطلب توضیح بخواهد.

(۲) درخواست و توضیح فقط کتبی خواهد بود.

(۳) درخواست برای توضیح مطالبه شده نمی تواند و به داوطلب اجازه داده نخواهد شد که:

الف - در قیمت آفر تعدیل بیاورد مگر اینکه تصحیح اشتباهات محاسبوی را قبول نماید؛

ب - در مفاد یا مفهوم آفر تغییر بیاورد؛ یا

ج - تغییر کلی هرچیزی که عامل عمده یی تصمیم گیری در بررسی باشد ممنوع است.

(۴) هرگونه توضیح دریافت شده که به جواب درخواست اداره تدارکاتی نباشد، قابل قبول نخواهد بود.

(۵) عدم موفقیت یک داوطلب در جواب دهی به درخواست جهت توضیح آفر منتج به رد آن خواهد گردید.

حکم ۶۹ . آزمایش ابتدایی

(۱) هیأت ارزیابی آفرها یک آزمایش ابتدایی را به منظور تصمیم گیری در مورد اینکه آیا آفرها مکمل بوده و جوابگوی هدايات

اساسی و ضروریات شرطنامه هستند را راه اندازی خواهد نمود. در آزمایش ابتدایی تصمیم برآن گرفته خواهد شد که آیا:

الف - آفر به شکل درست آن تسلیم داده شده است؛

ب - هر تضمین آفر مورد ضرورت به شکل و مبلغ درست تحویل گردیده و برای حد اقل مدت لازم قابل اعتبار است؛

ج - آفر بدون استثنائات عمده یا اختلاف درمدت و طبق شرایط شرطنامه تحویل گردیده است؛

د - آفر به صورت درست امضا و منظور گردیده است؛

ه - شماره درست کاپی های آفر تحویل داده شده است؛

و - آفر برای حد اقل مدت لازم اعتبار دارد؛





ز - تمام اسناد و معلومات کلیدی تحویل داده شده است؛

ح - تمام نمونه های لازم تحویل داده شده اند؛ و

ط - آفر با تمام شرایط کلیدی شرطنامه جوابگو می باشد.

(۲) تمام اختلافاتی که عمده پنداشته شوند، منتج به رد آفر گردیده و همچو آفرها برای بررسی تخنیکی در نظر گرفته نخواهند شد. اختلافاتی که غیر عمده پنداشته شوند منتج به رد آفر نخواهند شد.

(۳) درآزمایش ابتدایی در این زمینه نیز تصمیم گرفته خواهد شد که آیا داوطلبان واجد شرایط هستند، در صورتیکه درمورد این موضوع قبل از دعوت به داوطلبی تصمیم گرفته نشده باشد.

حکم ۷۰. بررسی آفرها از حیث جوابگویی

(۱) تصمیم اداره تدارکاتی در رابطه با جوابگویی آفر مبنی بر محتویات خود آن بوده و بستگی به هرگونه توضیح دریافت شده با در نظر داشت حکم ۶۸ دارد.

(۲) آفر جوابگوی کامل، آفری است که تمام هدايات، ضروریات، شرایط و مقررات شرطنامه را بدون مغایرت کلی، فروگذاری یا استثنا تأیید نماید.

(۳) مغایرت کلی، استثنا یا از فروگذاری عبارت اند از:

الف - وارد نمودن تأثیرات بالای ساحه، خصوصیت، یا اجرای امورشأختمانی، خدمات یا تهیه جات مشخص در شرطنامه به هر نحوی که باشد؛ یا

ب - ناسازگاری با شرطنامه، حقوق و وجایب اداره تدارکاتی تحت هر قرارداد را به صورت اساسی محدود سازد؛ یا

ج - هرگاه اصلاح شود، بالای موقف رقابتی سایر داوطلبان در ارتباط به تسلیمی آفرهای جوابگو و درست تأثیر بیجا وارد نماید.

(۴) هرآفری که حاوی تغییرات عمده، کتمان یا فروگذاری بوده و به همین لحاظ اساساً جوابگو دانسته نشده، رد خواهد شد و پس از آن داوطلب یا اداره تدارکاتی نمی تواند آن را جوابگو بسازد.

(۵) دسته بندی تغییرات، کتمان یا فروگذاری عمده یا غیر عمده با اهداف و شرایط تدارکاتی انفرادی، طوریکه در شرطنامه ذکر گردیده است شناسایی خواهد شد، و تأثیرات آن بالای عوامل کلیدی مانند مصارف، خطر، وقت و کیفیت باید در نظر گرفته شود.

(۶) تغییر عمده، کتمان یا فروگذاری می تواند نوعاً شامل ذیل باشد:

الف - جدول های زمانی غیر قابل قبول، در صورتیکه در شرطنامه ذکر شده باشد که وقت از جمله شرایط عمده است؛





ب - تشریحات تخنیکی بدیل غیر قابل قبول مانند دیزاین، مواد، مهارت، تخصص، معیار یا روش ها؛ یا

ج - پیشنهادات متقابل غیر قابل قبول در ارتباط به شرایط کلیدی و مدت قرارداد مانند زمان پرداخت، تعدیل قیمت، خساره های نقدی، قرارداد فرعی یا ضمانت.

(۷) دسته بندی انحرافات یا مغایرت، کتمان و فروگذاری های عمده یا غیر عمده به صورت متناقض بالای تمام آفرها قابل اجرا خواهد بود.

حکم ۷۱. ارزیابی تخنیکی

(۱) هیأت ارزیابی آفرها با مقایسه هرآفر در مقابل شرایط تخنیکی توضیح اجناس، امور ساختمانی یا خدمات مندرج در شرطنامه ها، جهت تصمیم گیری در مورد اینکه آیا آفرها کلاً جوابگو هستند، ارزیابی تخنیکی را راه اندازی خواهد نمود.

(۲) در ارزیابی تخنیکی تصمیم گرفته خواهد شد که آیا آفرها کاملاً جوابگو با معیار تخنیکی معین در شرطنامه ها بوده و این امر به هیچ وجه به منظور بررسی مسایل مربوط با خصوصیت آفرها یا نمرات مورد ضرورت جهت اعطا استفاده نخواهد شد.

(۳) عوامل در نظر گرفته شده تنها آنهای خواهند بود که در شرطنامه ذکر گردیده اند و می توانند شامل اما نه محدود به نکات ذیل باشند:

الف - انطباق با مشخصات، معیارها، طرح ها یا لایحه وظایف، بدون کتمان یا اختلاف عمده؛

ب - دانستن وظیفه به شکل قناعت بخش، طوریکه با روش یا دیزاین بیان گردیده است؛ یا

ج - استخدام کارمند مناسب یا ترتیبات برای نظارت یا اداره یک وظیفه.

(۴) در این ارزیابی شرایطی را که شامل شرطنامه نباشند در نظر گرفته نخواهد شد.

(۵) هرگونه تغییرات عمده منتج به رد آفر گردیده و همچو آفرها برای ارزیابی مالی و مقایسه در نظر گرفته نخواهند شد.

(۶) هیچ تغییر عمده ای را مطابق حکم ۶۷ نمی توان تصحیح یا مطابق حکم ۶۸ توضیح نمود.

حکم ۷۲. تعدیل قیم آفر به منظور انحراف کوچک از نقطه نظر تخنیکی

(۱) مصرف فروگذاری های کوچک یا اقلام غیر موجود از ساحه تهیه، خدمات، و مانند آن به منظور مقایسه عادلانه آفر به

قیمت آن افزوده خواهد شد. اداره تدارکاتی تعدیل قیمت را براساس مصرف تخمینی معقول، یا مبنی بر قیمت مناسب قلم خارج شده قرار خواهد داد.

درحالات عدم اطمینان، حد وسط قیمت نرخ گیری شده توسط سایر داوطلبان جوابگو می تواند مورد استفاده قرارگیرد. مفهوم

مصرف تغییرات کوچک در صورت موجودیت، مطابق بند (۲) حکم ۶۷ در نظر گرفته خواهد شد.





(۲) تمام تعدیلات قیم آفر توسط هیأت ارزیابی آفرها بدون مشوره با داوطلب در ارتباط به مبلغ قابل تعدیل صورت خواهد گرفت.

(۳) تعدیل برای تغییرات کوچک در شرایط پرداخت در صورتیکه قابل قبول باشد، می تواند به نرخ رایج قابل تادیه ارزیابی شود.

(۴) شرطنامه ها می توانند واضح سازند که:

الف - هرگاه آفر حاوی انحرافات زیاد بوده و ضرورت به تعدیل قیمت دارد که ارزش مجموعی تمام تعدیلات بیشتر از پانزده فیصد قیمت آن باشد؛ یا

ب - هرگاه تنها یک یا چند انحراف تفاوت ارزش پولی زیاد داشته باشد، همین قسم انحراف در ارتباط به پول تضمینی یا خساره های نقدی و مکلفیت ها باشد؛ آفر منحیث آفر غیر جوابگو رد خواهد شد.

حکم ۷۳. آفرهای بدیل

(۱) آفرهای بدیل مجاز نخواهند بود مگر اینکه در شرطنامه به صورت مشخص ذکر شده باشد.

(۲) هرگاه پیش بینی شود که داوطلبان توانایی پیشنهاد تهیه اجناس، امور ساختمانی یا خدماتی را که با توضیح ضروریات به صورت دقیق مطابقت نماید ندارند، اما به صورت بدیل پیشنهاد شان با اهداف تدارکات مطابقت می نماید، اداره تدارکاتی می تواند ارایه آفرهای بدیل را اجازه بدهد. آفرهای بدیل در ساحتی که تکنالوژی در آن به سرعت در حال تغییر است، یا در صورتیکه یک ضرورت به طرق مختلف قناعت بخش به دست میاید و اداره تدارکاتی می خواهد از مصرف کاسته و دسترسی ابتدایی توسط داوطلبان را تشویق نماید مجاز بوده می تواند.

(۳) هرگاه به آفرهای بدیل اجازه داده شود شرطنامه باید به وضوح بیان نماید که آفر بدیل ضرورت به مطابقت دقیق با توضیح شرایط نخواهد داشت اما باید:

الف - با اهداف و ضروریات اجرای معینه در توضیح شرایط مطابقت داشته باشد؛

ب - به طور کلی داخل جدول تکمیل یا تحویل، بودجه و سایر پارامترهای اجرایی مندرج در شرطنامه ها باشد؛ و

ج - به وضوح فواید آفر بدیل را بالای هرگونه راه های حل که دقیقاً با توضیح شرایط مطابقت می نمایند، در شرایط تخنیکی اجرا، قیمت، مصارف عملیاتی، یا سایر منافع ذکر نماید.





(۴) آفرهای بدیل عیناً مانند سایرآفرها به استثنای این که بررسی تخنیکی باید صرف اهداف یا اجرای شرایط معین را در نظرداشته باشد بررسی خواهند شد.

حکم ۷۴. ارزیابی مالی و مقایسه

(۱) هیأت ارزیابی آفرها یک بررسی مالی و مقایسه وی را جهت شناسایی قیمت ارزیابی شده هر آفر راه اندازی نموده و تصمیم خواهد گرفت که کدام قیمت نازلترین ارزیابی شده و (به عوض اینکه آفر دارای نازلترین قیمت به سادگی شناسایی شود) به صورت کلی به شرایط شرطنامه ها جواب گو می باشد.

(۲) قیمت ارزیابی شده هر آفر طور ذیل شناسایی خواهد شد:

الف - یادداشت قیمت آفر همچنان خواندن آن در مجلس آفرگشایی؛

ب - تصحیح هرگونه اشتباه محاسبوی طبق روش مندرج شرطنامه ها؛

ج - اجرای هرگونه تخفیف غیر مشروط پیشنهاد شده در آفر؛

د - هرگونه تعديلات غیرعمده، غیر انطباقی، اشتباه یا فروگذاری در مطابقت با بند ۱ حکم ۷۲ به شمول مصارف ترانسپورت داخلی، در صورتیکه از قیمت آفر باقی مانده باشد؛

هـ - بررسی خصوصیات تخنیکی مانند محصول و توانایی، مصارف عملیاتی، مؤثریت مطابق روش ارزیابی معین در شرطنامه ها و مصارف دوران کارایی و کاربرد هرگونه معیار بررسی اضافی با زیاد یا کم کردن قیمت آفر، مطابق بند (۲) حکم ۶۶.

و - بررسی شرایط تجارتي، به شمول شرایط پرداخت، تحویل و تکمیل مدت و مصرف پژه جات اضافی لازم.

ز - تبدیل نمودن نرخ تمام آفرها به اسعار رایج واحد با استفاده از واحد پولی و منبع و تاریخ تبادل نرخ مندرج در شرطنامه؛ و

ح - اجرای هرگونه تفاوت ترجیحی مندرج در شرطنامه، مطابق حکم ۷۶.

(۳) زیاد و یا کم کردن تمام مصارف متذکره فوق مطابق معیار قبلاً ذکرشده که بعداً به قیمت نرخ

گیری جهت رسیدن به مصرف بررسی شده آفرها اجرا خواهد شد که متعاقباً با آفر دارای نازلترین قیمت ارزیابی شده با در نظرداشت اجرای تفاوت ترجیحی اجناس داوطلبان داخلی در صورتیکه یکی از آنها لازم باشد، مقایسه می شود.

(۴) آفرها مطابق قیمت ارزیابی شده آنها درجه بندی شده و آفر دارای نازلترین قیمت ارزیابی شده شناسایی خواهد شد.





(۵) هرگاه شرطنامه شامل بیشتر از یک بخش باشد و به داوطلبان اجازه پیشنهاد تخفیف در آنها داده شود که مشروط به اعطای یک یا چندین بخش ها باشد، هیأت ارزیابی آفرها یک ارزیابی مالی دیگر را جهت شناسایی تعدادی ازنازلترین آفرها، راه اندازی خواهد نمود.

حکم ۷۵ . درخواست تخفیف

(۱) به داوطلبان باید اجازه داده شود تا پیشنهاد تخفیف را که در آفرها شامل خواهد بود نموده و درمجلس آفرگشایی خوانده شود.

(۲) هرتخفیفی که بعد از ضرب الاجل زمانی برای تسلیم آفرها پیشنهاد شود مورد پذیرش قرار نخواهد گرفت.

(۳) هرتخفیف بدون قید و شرط هنگام بررسی مالی و مقایسه آفر ها، مطابق جز(ج) بند (۲) حکم ۷۴ قابل قبول خواهد بود؛

(۴) داوطلبان نیز اجازه خواهند داشت تا پیشنهاد تخفیف را که مشروط به عقد قرارداد یک یا بیشتر بخش ها باشد، نمایند.

تخفیف مشروط در یک بررسی مالی دیگر مطابق بند (۵) حکم ۷۴ درنظر گرفته خواهد شد.

(۵) هرگونه تخفیف پرداخت سریع شامل در یک آفر درصورت قبول آن، به حیث شرط قرارداد دانسته شده، و هرگاه پرداخت

مطابق شرایط تخفیف صورت گیرد، توسط اداره تدارکاتی مورد استفاده قرارخواهد گرفت. اگر چه تخفیفات پرداخت سریع در

بررسی و مقایسه آفرها درنظرگرفته نخواهد شد مگر اینکه همچو تخفیف از طریق درخواست هرگونه معیار بررسی اضافی

مطابق بند(۲) حکم ۶۶ در نظر گرفته شده باشد.

حکم ۷۶ . ترجیح

(۱) هیأت ارزیابی آفرها می تواند درصورتیکه در شرطنامه ذکرشده باشد و یا مطابق مقرره ها یا برنامه های ترجیحات داخلی

که توسط اداره پالیسی تدارکات از طریق متحد المال ها صادر شده است درخواست ترجیح برای آفرهای واجد شرایط را نماید.

(۲) تمام مقررات یا برنامه های صادر شده توسط اداره پالیسی تدارکات از طریق متحد المال ها و شرطنامه ها باید به وضوح

بیانگر این باشند که:

الف - شایستگی تفاوت ترجیحی درشرایط مالکیت، موقعیت داوطلب یا تسهیلات تولیدی، مبدای کار، مواد خام یا محتویات،

حدود قرارداد فرعی یا اشتراک با شرکای محلی یا عامل مربوطه دیگر؛

ب - اسناد لازم منحیث مدرک شایستگی برای تفاوت ترجیحی؛ و

ج - فیصدی تفاوت ترجیحی و نحوه عملکردی که در جریان بررسی درخواست قابل اجرا خواهد بود.





(۳) فیصدی ترجیح در برنامه های صادر شده توسط اداره پالیسی تدارکات، بین پنج (۵) تا ده (۱۰) فیصد خواهد بود. اداره پالیسی تدارکات می تواند در مورد این فیصدی سالانه تجدید نظر نماید.

حکم ۷۸ . ارزیابی بعدی

(۱) هرگاه در شرطنامه چنین ذکر شده باشد، اداره تدارکاتی می تواند ارزیابی بعدی داوطلبی را که آفر دارای نازلترین قیمت را تسلیم نموده است، به منظور تشخیص اینکه داوطلب دارای شایستگی اجرای مؤثر قرارداد را دارد، راه اندازی نماید.

(۲) معیار اهلیت باید در شرطنامه از قبل درج و مطابق حکم ۳۷ تحریر شده باشد.

(۳) هرگاه داوطلب دارای اهلیت شناسایی نشود، آفر وی رد شده و ارزیابی بعدی بالای داوطلب بعدی که آفرجوابگو و دارای نازلترین قیمت را تسلیم نموده است باید صورت گیرد.

(۴) هرگاه ارزیابی قبلی صورت گرفته باشد، اداره تدارکاتی می تواند معلومات تسلیم داده شده توسط داوطلبی که آفرجوابگوی دارای نازلترین قیمت را تسلیم نموده است بررسی نماید. در صورتیکه معلوم شود داوطلب معیار اهلیت را رعایت ننموده است آفر وی رد گردیده و اهلیت داوطلب بعدی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

حکم ۷۹ . گزارشات ارزیابی آفر و پیشنهادات

(۱) شعبه تدارکات یا در صورت موجودیت هیأت ارزیابی آفرها، راپور ارزیابی آفر را تهیه خواهد نمود. راپور ارزیابی باید به آمراعطا جهت منظوری ارایه گردد.

(۲) راپورارزیابی آفرشامل نکات ذیل خواهد بود:

الف - فشرده از آفرهای دریافت و باز شده؛

ب - نتایج آزمایش ابتدایی؛

ج - نتایج ارزیابی تخنیکی؛

د - دلایل اینکه چرا آفرهای غیرجوابگو اعلان شده اند؛

هـ - تفصیلات هرگونه اختلافات جزئی که قبول شده اند و راهی را که آنها درآن تعیین کمیت شده و برای ارزیابی مالی درنظرگرفته شده اند؛

و - قیمت ارزیابی شده هر آفر نشان دهنده هرگونه تصحیح یا تعدیل در قیمت و هرگونه تبدیلی به اسعار عام؛

ز - درجه بندی آفرها مطابق قیمت مجموعی ارزیابی شده آنها؛

ح - اعلان آفرجوابگوی کلی، دارای نازلترین قیمت ارزیابی شده برای هر بخش در صورت لزوم؛





ط - فشرده درخواست تخفیف مشروط و ترکیب آفرهای دارای نازلترین قیمت ارزیابی شده در صورت لزوم؛

ی - نتایج ارزیابی بعدی؛ و

ک - پیشنهاد اعطای قرارداد یا قراردادهای به آفرجوابگوی دارای نازلترین قیمت ارزیابی شده یا تعدادی از آفرها، یا پیشنهادات مناسب دیگر، مانند پیشنهاد فسخ مراحل تدارکاتی.

(۳) راپور ارزیابی و پیشنهادات یا سایر اقدامات مانند فسخ مراحل تدارکاتی باید توسط آمر اعطای مربوطه مطابق فصل هشتم این احکام قبل از آغاز مراحل عقد قرارداد منظور شود.





نتیجه گیری

حالا شما آموختید که :

۱. اهمیت تدارکات را که یک نهاد دولتی را در راستای نیل به اهدافش کمک می کند، تشریح نمایید،
۲. مفاهیم عمده تدارکات را به مثابه افراد مسلکی تدارکات تعریف نمایید،
۳. مراحل پروژه های تدارکاتی ادارات خویش را با استفاده از یک فورم معیاری درخواست تدارکات در مطابقت با مواد قانون، احکام طرزالعمل و روش های مؤثر تدارکات آغاز نمایید،
۴. اهمیت اسناد معیاری داوطلبی را در راستای دستیابی بهتر اهداف داوطلبی تشریح نمایید،
۵. اسناد معیاری داوطلبی را که برای تدارک اجناس و امور ساختمانی توسط واحد پالیسی تدارکات تهیه گردیده اند، به طریقه درست مورد استفاده قرار دهید،
۶. روش های مختلف تدارکات و انواع مختلف قرارداد را با موارد مناسب کاربرد آنها توضیح دهید،
۷. اعلان داوطلبی پروژه های تدارکاتی ادارات خویش را در مطابقت با مواد قانون، احکام طرزالعمل و روش های معیاری تدارکات تهیه و نشر نمایید،
۸. نحوه پیشبرد گام های مختلف مرحله چهارم (آفرگشایی) پروسه تدارکات را در مطابقت با مواد قانون، احکام طرزالعمل و روش های معیاری تدارکات تشریح نمایید؛ و
۹. نحوه پیشبرد گام های مختلف مرحله پنجم (ارزیابی آفرها) پروسه تدارکات را در مطابقت با مواد قانون، احکام طرزالعمل و روش های معیاری تدارکات تشریح نمایید.





منابع:

۱. آیت اللهی، علی رضا. اصول برنامه ریزی. تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ سوم ۱۳۸۰.
۲. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. چاپ بیست و پنجم، تهران: انتشارات نی، ۱۳۸۴.
۳. رضائیان، علی. اصول مدیریت. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۴.
۴. مهارت های مدیریت، مؤسسه التمس، سال ۱۳۸۵.
۵. ناصرستانکزی، استاد محمد ناصر، اداره و مدیریت، چاپ دوم، کابل، انتشارات سعید، ۱۳۸۶.
۶. آیت اللهی، علی رضا. اصول برنامه ریزی. تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ سوم ۱۳۸۰.
۷. آیین نگارش مکاتبات اداری، سیدکاظم امینی، چاپ بیستم ۱۳۸۳، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۸. رضائیان، علی. اصول مدیریت. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۴.
۹. ماحوزی، دکتر مهدی گزارش نویسی و آئین نگارش.
۱۰. صداقت کیش، جمشید گزارش نویسی.
۱۱. قربانی، حسن، ماهنامه تدبیر ۵.
۱. رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران: چاپ اول انتشارات سمت، ۱۳۷۱.
۲. پارکینسون، نوورت کوت و دیگران. اندیشه های بزرگ مدیریت. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۶.
۳. پرداختچی، محمدحسن. تعریف و کارکردهای مدیریت. فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال دوم، شماره (۱۳۷۲).
۴. عظیمی انارکی، شهلا. راهکارهای طراحی سیستم مؤثر کنترل) فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم (۱۳۷۷)
۵. علاقه بند، علی. مدیریت عمومی. تهران: نشر روان، ۱۳۷۵.
۶. علاقه بند، علی. مقدمات مدیریت آموزشی تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۶۸.
۷. میرکمالی، سید محمد. رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات یسطرون، ۱۳۸۳.
۸. وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
۹. هرسی، پال و بلانچارد، کنت. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۲.





۱۰. هوی، وین ک. و میسکل، سسیل ج. تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه میرمحمد سیدعباس زاده، ارومیه، دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۶.

۱۲. سید رضا، تقوی دامغانی. نگرشی بر مدیریت اسلامی. نشر سازمان تبلیغات اسلامی، تهران: ۱۳۸۰

۱۳. طرز العمل تعیینات کارکنان خدمات ملکی ۱۳۸۹

۱۴. قانون کارکنان خدمات ملکی، نمبر مسلسل ۹۵۱، ۱۶ سرطان ۱۳۸۷

۱۵. قانون کار جمهوری اسلامی افغانستان، نمبر مسلسل ۹۶۶، ۱۶ قوس ۱۳۸۷

۱۶. مقررۀ امور ذاتی کارکنان خدمات ملکی، منتشره جریده رسمی شماره ۹۹۲، ۲۶ اسد ۱۳۸۸

۱۷. کتاب رهنمای ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی، چاپ اول، سال ۱۳۹۰

۱۸. استراتیژی انکشاف ملی افغانستان

۱۹. بسم الله میوند، اصول اساسی محاسبه، انسیتیوت تجارت و مدیریت، سال ۲۰۰۷

۲۰. سیاست بودجه، پوهاند عبدالله حقایقی

۲۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی افغانستان

۲۲. قانون امور مالی و مصارف عامه

۲۳. کتاب رهنمود بودجه به اساس برنامه، برای معلومات بیشتر به واحد ادغام و ریفورم بودجه (Budget

Integration & Reform unit) وزارت مالیه رجوع گردد.

۲۴. مفاهیم مدیریت مالی، آدام اسمیت انتر نشنل، ۲۰۰۸

۲۵. ورکشاپ آموزشی بودجه به اساس برنامه و سیمینارهای مشترک برنامه ارتقای ظرفیت اداره انکشاف بین المللی

ایالات متحده امریکا، وزارت مالیه و انسیتیوت خدمات ملکی افغانستان.

۲۶. طرز العمل تدارکات عامه، اداره پالیسی تدارکات وزارت مالیه جمهوری اسلامی افغانستان، ۲۷ عقرب ۱۳۸۸

۲۷. قانون تدارکات جمهوری اسلامی افغانستان، تعدیل شده در جنوری ۲۰۰۹







فهرست مطالب

اساسات اداره و مدیریت

بخش اول: آشنایی با مفاهیم سازمان و مدیریت

۱	مقدمه
۲	سازمان/ اداره
۲	سازمان/ اداره و مدیریت
۳	عناصر مهم سازمان و مدیریت
۴	مشخصات هدف
۶	مشخصات یک سازمان/ اداره سالم
۷	اصول اساسی اداره
۸	سازمان رسمی و غیر رسمی
۹	مدیریت
۹	نگاهی بر جنبه های علمی و هنری مدیریت
۱۱	وظایف مدیران سطح عالی
۱۱	وظایف مدیران سطح متوسط
۱۲	وظایف مدیران سطح پایین
۱۳	مدیر و نقش آن در اداره
۱۳	مهارت های مدیریتی
۱۴	مهارت های مفهومی مدیران
۱۵	مسئولیت های مدیر
۱۶	مدیریت موفق و مؤثر
۱۶	سازمان به عنوان یک سیستم
۱۸	وظایف مدیریت
۱۹	۱ - پلانگذاری
۲۰	پلانگذاری استراتژیک
۲۱	عناصر پلانگذاری استراتژیک:
۲۳	پلانگذاری عملیاتی (اجرایی)





۲۴	پلانگذاری تخصصی
۲۴	پلانگذاری تولیدی
۲۴	پلانگذاری منابع بشری
۲۵	پلانگذاری مالی و تنظیم بودجه
۲۵	۲- سازماندهی
۲۵	اصول مؤثر در سازماندهی
۲۶	عوامل مؤثر در سازماندهی
۲۶	ماهیت سازماندهی
۲۷	تشکیل
۲۷	۳- استخدام
۳۰	رهبری
۳۰	اهمیت رهبری
۳۱	رهبری رسمی و غیر رسمی
۳۱	شایستگی های رهبری در مدیریت معاصر
۳۲	نقش مدیریت در رهبری
۳۳	مشابهت و تفاوت میان مدیریت و رهبری
۳۴	نقش ارزش های اخلاقی در رهبری
۳۵	کنترول
۳۶	انواع کنترول
۳۷	مراحل کنترول
۳۸	مدیریت پروژه
	<u>بخش دوم: ارتباطات</u>
۳۹	ارتباطات در اداره
۳۹	مقدمه
۴۰	ماهیت ارتباطات
۴۰	تعاریف مفاهیم یا ارتباطات
۴۰	انواع و سطوح ارتباطات
۴۱	عناصر ارتباطات
۴۲	ارتباطات بر اساس کارکرد سازمانی





۴۲	سبک های اساسی ارتباطات
۴۳	فیدبک (feedback) چیست ؟
۴۴	اصول ارایه فیدبک (feedback)
۴۴	چگونگی فیدبک مؤثر
۴۵	آیینة شخصیت
۴۵	آیینة جوهری
۴۶	ویژگی های ارتباطات مؤثر
۴۷	موانع بر سر راه ارتباطات مؤثر
۴۹	غلبه کردن بر موانع ارتباطات مؤثر
۴۹	ارتباطات عامه
۵۰	موارد کاربرد ارتباطات عامه
۵۰	شیوه های کاربردی در ارتباطات عامه
۵۱	سایر شیوه های ارتباط عامه
۵۲	مزایای ارتباطات خوب در سکتور عامه

بخش سوم: مکتوب نویسی

۱۰۰	مکتوب نویسی
۱۰۰	مکتوب چیست؟
۱۰۰	استعلام
۱۰۱	پیشنهاد
۱۰۱	مهارت های تحریر در دفتر
۱۰۱	اهمیت مهارت های تحریر در دفتر
۱۰۲	ساده سازی تحریر رسمی
۱۰۴	فواید درست نویسی
۱۰۴	علامه گذاری در مکتوب نویسی
۱۰۵	ارزش علامه گذاری
۱۰۵	علامه های رایج

بخش چهارم: گزارش نویسی

۱۱۳	گزارش نویسی
۱۱۳	مقدمه





۱۱۳.....	گزارش چیست؟
۱۱۴.....	تعریف
۱۱۴.....	فایده گزارش نویسی
۱۱۴.....	انواع گزارش
۱۱۵.....	سبک نوشتن گزارش
۱۱۵.....	ملاحظات در تهیه گزارش
۱۱۵.....	ویژگی های یک گزارش مؤثر
۱۱۶.....	رعایت نمودن نکاتی در نوشتن گزارش
۱۱۶.....	تشریح ساختار فورمه گزارش دهی ادارات خدمات ملکی
	<u>بخ پنجم: کنترول</u>
۱۱۸.....	کنترول و نظارت
۱۱۸.....	مقدمه
۱۲۰.....	جایگاه کنترول و نظارت در مدیریت
۱۲۰.....	وظایف مدیریت
۱۲۱.....	تعاریف کنترول و نظارت
۱۲۲.....	تعریف برخی از مفاهیم دیگر :
۱۲۳.....	تفاوت کنترول و نظارت
۱۲۳.....	اهمیت و ضرورت کنترول و نظارت
۱۲۴.....	اهمیت کنترول و نظارت را می توان در چند مورد ذکر کرد:
۱۲۴.....	مراحل کنترول و نظارت
۱۳۰.....	شیوه های کنترول و نظارت
۱۳۲.....	انواع کنترول
۱۳۳.....	خصوصیات سیستم کنترول مؤثر
۱۳۵.....	نکات قابل توجه در طراحی سیستم کنترول
۱۳۶.....	نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترول
۱۳۶.....	فواید کنترول
۱۳۷.....	چالش های کنترول
۱۳۹.....	خود کنترولی در سازمان
۱۳۹.....	ماهیت و هدف خودکنترولی





- محدوده بین کنترل و خودکنترولی..... ۱۴۱
- خلاصه و نتیجه‌گیری..... ۱۴۱
- بخش ششم: ارزیابی از اجراات
- ارزیابی اجراات..... ۱۴۳
- هدف ارزیابی اجراات..... ۱۴۴
- ارزیابی اجراات (عملکرد) چیست؟..... ۱۴۴
- چرا کاربرد ارزیابی اجراات مهم است؟..... ۱۴۴
- دیاگرام دوران ارزیابی اجراات..... ۱۴۵
- چرا به دوران (سایکل) ارزیابی اجراات نیاز داریم؟..... ۱۴۵
- چگونگی دوران (سایکل) ارزیابی اجراات:..... ۱۴۵
- نقشی که شما ایفا می‌کنید (کارکنان):..... ۱۴۶
- فواید ارزیابی اجراات برای شما (کارکنان):..... ۱۴۷
- تأیید و توافق اهداف و مقاصد:..... ۱۴۷
- استفاده از روش (SMART) برای تعیین اهداف:..... ۱۴۸
- نظارت از اجراات:..... ۱۴۹
- ارزیابی اجراات (عملکرد):..... ۱۵۰
- جلسه ارزیابی اجراات را چگونه باید برگزار کرد؟..... ۱۵۲
- رهنمایی برخورد با کارکنان دارای اجراات ضعیف:..... ۱۵۴
- پنج گام اساسی لازم غرض رهبری کارکنان دارای اجراات ضعیف:..... ۱۵۴
- یاد داشت نهایی:..... ۱۵۵
- اصول مدیریت اجراات..... ۱۵۶
- عناصر اصلی در مدیریت اجراات..... ۱۵۷
- مشکلات تخنیکی..... ۱۵۷
- نقش نظارت کننده ها..... ۱۵۸
- نقش آمریت نظارت از ارزیابی اجراات، ریاست نظارت از تطبیق اصلاحات..... ۱۵۸
- ارزیابی اجراات..... ۱۵۹
- اهداف و مقاصد ارزیابی اجراات کارکنان..... ۱۶۰
- دلایل استفاده از ارزیابی اجراات..... ۱۶۰
- کاربرد های ارزیابی اجراات..... ۱۶۱





۱۶۳.....	ارزیابی اجراءات در قانون کارکنان خدمات ملکی
۱۶۳.....	ارزیابی امر مستقیم
۱۶۴.....	قانون کارکنان خدمات ملکی در رابطه به ارزیابی اجراءات کارکنان
۱۶۵.....	پروسه ارزیابی اجراءات کارکنان خدمات ملکی
۱۶۵.....	تاریخ اعتبار ارزیابی اجراءات سالانه
۱۶۶.....	رهنمود نمره دهی پلان کار سالانه

بخش هفتم: قوانین خدمات ملکی

۱۶۹.....	ماده اول:
۱۶۹.....	ماده دوم:
۱۷۰.....	ماده سوم:
۱۷۱.....	ماده چهارم:
۱۷۱.....	ماده پنجم:
۱۷۲.....	ماده ششم:
۱۷۲.....	ماده هفتم:
۱۷۲.....	ماده هشتم:
۱۷۲.....	ماده نهم:
۱۷۳.....	ماده دهم:
۱۷۳.....	ماده یازدهم:
۱۷۳.....	ماده دوازدهم:
۱۷۴.....	ماده سیزدهم:
۱۷۵.....	ماده چهاردهم:
۱۷۵.....	ماده پانزدهم:
۱۷۶.....	ماده شانزدهم:
۱۷۶.....	ماده هفدهم:
۱۷۶.....	ماده هجدهم:
۱۷۶.....	ماده نوزدهم:
۱۷۷.....	ماده بیستم:
۱۷۷.....	ماده بیست و یکم:
۱۷۷.....	ماده بیست و دوم:





۱۷۷	ماده بیست و سوم:
۱۷۸	ماده بیست و چهارم:
۱۷۹	ماده بیست و پنجم:
۱۷۹	ماده بیست و ششم:
۱۷۹	ماده بیست و هفتم:
۱۷۹	ماده بیست و هشتم:
۱۸۰	ماده بیست و نهم:
۱۸۱	ماده سی ام:
۱۸۱	ماده سی و یکم:
۱۸۲	ماده سی و دوم:
۱۸۲	ماده سی و سوم:
۱۸۳	ماده سی و چهارم:
۱۸۳	ماده سی و پنجم:
۱۸۳	ماده سی و ششم:
۱۸۳	ماده سی و هفتم:
۱۸۴	ماده سی و هشتم:
۱۸۵	ماده سی و نهم:
۱۸۵	ماده چهل:
۱۸۵	ماده چهل و یکم:
۱۸۶	ماده چهل و دوم:
۱۸۶	ماده چهل و سوم:
۱۸۶	ماده چهل و چهارم:
۱۸۷	ماده چهل و پنجم:
۱۸۷	ماده چهل و ششم:
۱۸۷	ماده چهل و هفتم:
۱۸۸	ماده چهل و هشتم:
۱۸۸	ماده چهل و نهم:
۱۸۸	ماده پنجاه:
۱۸۸	ماده پنجاه و یکم:





۱۸۹.....	ماده پنجاه و دوم:
۱۸۹.....	ماده پنجاه و سوم:
۱۸۹.....	ماده پنجاه و چهارم:
۱۹۰.....	ماده پنجاه و پنجم:
۱۹۰.....	ماده پنجاه و ششم:
۱۹۰.....	ماده پنجاه و هفتم:
۱۹۰.....	ماده پنجاه و هشتم:
۱۹۱.....	ماده پنجاه و نهم:
۱۹۱.....	ماده شصت:
۱۹۲.....	ماده شصت و دوم:
۱۹۲.....	ماده شصت و سوم:
۱۹۳.....	ماده شصت و پنجم:
۱۹۳.....	ماده شصت و ششم:
۱۹۳.....	ماده شصت و هفتم:
۱۹۳.....	ماده شصت و هشتم:
۱۹۴.....	ماده شصت و نهم:
۱۹۴.....	ماده هفتادم:
۱۹۴.....	ماده هفتاد و یکم:
۱۹۴.....	ماده هفتاد و دوم:
۱۹۵.....	ماده هفتاد و سوم:
۱۹۵.....	ماده هفتاد و چهارم:
۱۹۵.....	ماده هفتاد و پنجم:
۱۹۶.....	مهارت های کارکنان
۱۹۶.....	ماده هفتاد و ششم:
۱۹۷.....	ماده هفتاد و هفتم:
۱۹۷.....	ماده هفتاد و هشتم:
۱۹۷.....	ماده هفتاد و نهم:
۱۹۷.....	ماده هشتادم:
۱۹۸.....	ماده هشتاد و یکم:





ماده هشتاد و دوم:	۱۹۸
ماده هشتاد و سوم:	۱۹۸
ماده هشتاد و چهارم:	۱۹۹
ماده هشتاد و پنجم:	۱۹۹
ماده هشتاد و ششم:	۱۹۹
ماده هشتاد و هفتم:	۲۰۰
ماده هشتاد و هشتم:	۲۰۱
ماده هشتاد و نهم:	۲۰۱
ماده نودم:	۲۰۲
ماده نود و یکم:	۲۰۲
ماده نود و دوم:	۲۰۳
ماده نود و سوم:	۲۰۳
ماده نود و چهارم:	۲۰۴
ماده نود و پنجم:	۲۰۴
ماده نود و ششم:	۲۰۴
ماده نود و هفتم:	۲۰۴
ماده نود و هشتم:	۲۰۵
ماده نود و نهم:	۲۰۵
ماده صدم:	۲۰۵
ماده یکصد و یکم:	۲۰۶
ماده یکصد و دوم:	۲۰۶
ماده یکصد و سوم:	۲۰۷
ماده یکصد و چهارم:	۲۰۷
ماده یکصد و پنجم:	۲۰۸
ماده یکصد و ششم:	۲۰۸
ماده یکصد و هفتم:	۲۰۹
ماده یکصد و هشتم:	۲۰۹
ماده یکصد و نهم:	۲۰۹
ماده یکصد و دهم:	۲۱۰





- ماده یکصد یازدهم: ۲۱۰
- ماده یکصد و دوازدهم: ۲۱۰
- ماده یکصد و سیزدهم: ۲۱۰
- ماده یکصد و چهاردهم: ۲۱۱
- ماده یکصد و پانزدهم: ۲۱۱
- ماده یکصد و شانزدهم: ۲۱۱
- ماده یکصد و هفدهم: ۲۱۲
- ماده یکصد و هجدهم: ۲۱۲
- ماده یکصد و نوزدهم: ۲۱۲
- ماده یکصد و بیستم: ۲۱۳
- ماده یکصد و بیست و یکم: ۲۱۳
- ماده یکصد و بیست و دوم: ۲۱۳
- ماده یکصد و بیست و سوم: ۲۱۴
- ماده یکصد و بیست و چهارم: ۲۱۴
- ماده یکصد و بیست و پنجم: ۲۱۴
- ماده یکصد و بیست و ششم: ۲۱۴
- ماده یکصد و بیست و هفتم: ۲۱۴
- ماده یکصد و بیست و هشتم: ۲۱۵
- ماده یکصد و بیست و نهم: ۲۱۵
- ماده یکصد و سی ام: ۲۱۵
- ماده یکصد و سی و یکم: ۲۱۶
- ماده یکصد و سی و دوم: ۲۱۶
- ماده یکصد و سی و سوم: ۲۱۷
- ماده یکصد و سی و چهارم: ۲۱۸
- ماده یکصد و سی و پنجم: ۲۱۹
- ماده یکصد و سی و ششم: ۲۱۹
- ماده یکصد و سی و هفتم: ۲۱۹
- ماده یکصد و سی و هشتم: ۲۱۹
- ماده یکصد و سی و نهم: ۲۲۰





۲۲۰	ماده یکصد و چهل و چهارم:
۲۲۰	ماده یکصد و چهل و یکم:
۲۲۰	ماده یکصد و چهل و دوم:
۲۲۱	ماده یکصد و چهل و سوم:
۲۲۱	ماده یکصد و چهل و چهارم:
۲۲۲	ماده یکصد و چهل و پنجم:
۲۲۲	ماده یکصد و چهل و ششم:
۲۲۲	ماده یکصد و چهل و هفتم:
۲۲۳	ماده یکصد و چهل و هشتم:
۲۲۳	ماده یکصد و چهل و نهم:
۲۲۳	ماده یکصد و پنجاهم:
۲۲۳	ماده یکصد و پنجاه و یکم:
۲۲۴	ماده یکصد و پنجاه و دوم:
۲۲۴	ماده یکصد و پنجاه و سوم:
۲۲۵	رئیس جمهوری اسلامی افغانستان در مورد انفاذ قانون کارکنان خدمات ملکی
۲۲۵	ماده دوم:
۲۲۵	ماده سوم:
۲۲۵	ماده چهارم:
۲۲۶	ماده پنجم:
۲۲۶	ماده ششم:
۲۲۷	ماده اول:
۲۲۷	ماده دوم:
۲۲۸	ماده سوم:
۲۲۸	ماده چهارم:
۲۲۸	ماده پنجم:
۲۲۹	ماده ششم:
۲۳۰	ماده هفتم:
۲۳۱	ماده هشتم:
۲۳۳	ماده نهم:





۲۳۳.....	ماده دهم:
۲۳۴.....	ماده یازدهم:
۲۳۵.....	ماده دوازدهم:
۲۳۵.....	ماده سیزدهم:
۲۳۶.....	ماده چهاردهم:
۲۳۶.....	ماده پانزدهم:
۲۳۷.....	ماده شانزدهم:
۲۳۸.....	ماده هفدهم:
۲۳۹.....	ماده هجدهم:
۲۳۹.....	ماده نوزدهم:
۲۳۹.....	ماده بیستم:
۲۳۹.....	ماده بیست و یکم:
۲۴۰.....	ماده بیست و دوم:
۲۴۰.....	ماده بیست و سوم:
۲۴۰.....	ماده بیست و چهارم:
۲۴۰.....	ماده بیست و پنجم:
۲۴۲.....	ماده بیست و ششم:
۲۴۲.....	ماده بیست و هفتم:
۲۴۳.....	ماده بیست و هشتم:
۲۴۳.....	ماده بیست و نهم:
۲۴۴.....	ماده سی ام:
۲۴۶.....	ماده سی و یکم:
۲۴۶.....	ماده سی و دوم:
۲۴۶.....	ماده سی و سوم:
۲۴۷.....	ماده سی و چهارم:
۲۴۷.....	ماده سی و پنجم:
۲۴۸.....	ماده اول:
۲۴۸.....	ماده دوم:
۲۴۸.....	ماده سوم:





شماره: (۱۶).....	۲۴۹
ماده اول:.....	۲۴۹
ماده دوم:.....	۲۵۰
ماده چهارم:.....	۲۵۰
ماده پنجم:.....	۲۵۰
ماده ششم:.....	۲۵۰
ماده اول:.....	۲۵۱
ماده دوم:.....	۲۵۱
ماده سوم:.....	۲۵۲
ماده چهارم:.....	۲۵۲
ماده پنجم:.....	۲۵۲
کارکنان خدمات ملکی در دوره خدمت به یکی از موقف های ذیل قرار می گیرند:.....	۲۵۲
ماده ششم:.....	۲۵۲
ماده هفتم:.....	۲۵۲
ماده هشتم:.....	۲۵۳
ماده نهم:.....	۲۵۴
ماده دهم:.....	۲۵۴
ماده یازدهم:.....	۲۵۵
ماده دوازدهم:.....	۲۵۵
ماده سیزدهم:.....	۲۵۵
ماده چهاردهم:.....	۲۵۶
ماده پانزدهم:.....	۲۵۶
ماده شانزدهم:.....	۲۵۶
ماده هفدهم:.....	۲۵۶
ماده هجدهم:.....	۲۵۷
ماده نوزدهم:.....	۲۵۷
ماده بیستم:.....	۲۵۸
ماده بیست و یکم:.....	۲۵۹
ماده بیست و دوم:.....	۲۵۹





۲۶۰	ماده بیست و سوم:
۲۶۰	ماده بیست و چهارم:
۲۶۰	ماده بیست و پنجم:
۲۶۱	ماده بیست و ششم:
۲۶۱	ماده بیست و هفتم:
۲۶۲	ماده بیست و هشتم:
۲۶۳	ماده اول:
۲۶۳	ماده دوم:
۲۶۳	ماده سوم:
۲۶۴	ماده چهارم:
۲۶۴	ماده پنجم:
۲۶۵	ماده ششم:
۲۶۵	ماده هفتم:
۲۶۶	ماده هشتم:
۲۶۶	ماده نهم:
۲۶۶	ماده دهم:
۲۶۶	ماده یازدهم:
۲۶۹	اختصارات

بخش هشتم: مالی و بودجه

۲۷۱	معرفی رهنمود
۲۷۳	هدف دوره آموزشی
۲۷۳	مقاصد دوره آموزشی
۲۷۴	معرفی
۲۷۵	مقاصد آموزشی
۲۷۵	بعد از فراگیری این فصل مشمولین قادر خواهند شد تا:
۲۷۵	اصطلاح بودجه
۲۷۵	تعاریف بودجه
۲۷۷	ویژگی های بودجه
۲۷۷	مفهوم بودجه





بودجه دولت	۲۷۷
سیر تاریخی تحول بودجه	۲۷۸
سیر تحول بودجه در انگلستان	۲۷۹
سیر تحول بودجه در امریکا	۲۸۰
سیر تکامل تاریخی بودجه در افغانستان	۲۸۱
اصطلاحات بودجه	۲۸۳
فرق بین بودجه حکومت و بودجه خانواده	۲۸۶
نقش چهارگانه بودجه	۲۸۸
طبقه بندی درآمدها و مصارف	۲۸۹
الف) درآمد چیست؟	۲۹۰
طبقه بندی درآمد ها در حسابداری دولتی	۲۹۱
طبقه بندی درآمدها در افغانستان	۲۹۱
ب) مصارف چیست؟	۲۹۳
طبقه بندی مصارف در افغانستان	۲۹۵
انواع بودجه ریزی	۲۹۷
اجزای بودجه دولتی	۲۹۸
شکل ۱ - ۱ - ۳	۲۹۸
دوران بودجه	۲۹۸
گراف دوران بودجه	۲۹۹
۱ - تهیه و تنظیم بودجه	۲۹۹
۲ - تصویب بودجه	۳۰۰
۳ - اجرای بودجه	۳۰۱
ابلاغ بودجه	۳۰۱
مبادله و موافقت نامه طرح و فعالیت	۳۰۲
تخصیص (اعتبار)	۳۰۲
۴. نظارت بر بودجه	۳۰۳
نظارت اداری	۳۰۴
نظارت قضا	۳۰۴
نظارت پارلمان	۳۰۵





۳۰۵	اصول بودجه ریزی مؤثر و خلاصه ترتیب بودجه
۳۰۶	مراحل تدوین بودجه
۳۰۷	معیار های توجیه کننده یک بودجه خوب
۳۰۷	آوردن اصلاحات و تغییرات تکمیلی در بودجه
۳۰۸	جدول زمانی بودجه
۳۰۹	معرفی
۳۰۹	مقاصد آموزشی
۳۱۰	مفهوم حکومت حسابداری و جوابگو
۳۱۰	اداره مصارف عامه
۳۱۲	استراتژی انکشاف ملی افغانستان
۳۱۳	اهداف انکشافی افغانستان در پانزده سال آینده
۳۱۴	توافقنامه افغانستان
۳۱۴	استراتژی انکشاف ملی افغانستان چیست؟
۳۱۴	چارچوب تطبیق استراتژی
۳۱۶	نتایج مطلوب استراتژی انکشاف ملی افغانستان
۳۱۶	اهداف استراتژیک برای سکتورها (نتایج مطلوب)
۳۱۷	بودجه به اساس منابع (Input based budgeting):
۳۱۹	مشکلات موجوده ترتیب بودجه
۳۲۰	بودجه به اساس برنامه (Result Based Budgeting)
۳۲۱	بودجه ریزی ولایتی
۳۲۲	معرفی جدول حسابات سیستم آفمیس (سیستم اداره مالی و معلوماتی افغانستان)
۳۲۲	دورنما و جنبه های سیستم AFMIS
۳۲۲	جدول حسابات
۳۲۴	بخش دوم
۳۲۴	اساسات محاسبه
۳۲۴	مقدمه
۳۲۵	اهداف آموزشی
۳۲۶	معرفی
۳۲۶	مقاصد آموزشی





مدیریت مالی چیست؟	۳۲۷
حسابداری چیست؟	۳۲۷
فرق میان حسابداری و مدیریت مالی	۳۲۷
وظایف حسابداری	۳۲۸
نیاز و ضرورت به حسابداری	۳۲۹
شعبات اختصاصی حسابداری	۳۳۰
دوران محاسبه	۳۳۱
معرفی	۳۳۲
مقاصد آموزشی	۳۳۲
عوامل اساسی در محاسبه	۳۳۳
دبت و کربدت	۳۴۳
اصول دبت و کربدت	۳۴۷
معادله اساسی	۳۴۹
ژورنال	۳۵۲
تعریف ژورنال	۳۵۲
مشخصات ژورنال	۳۵۳
قوانین ثبت در ژورنال	۳۵۴
حساب لیجریا دفترکل	۳۵۷
لیجریا دفترکل	۳۵۸
مزایا و فواید دفترکل	۳۵۹
تفاوت میان روزنامهچه و دفترکل	۳۵۹
روش ثبت در دفترکل یالاجر	۳۵۹
بلانس آزمایشی	۳۶۴
اصلاح حسابات	۳۶۶
درج معاملات در ختم دوره مالی	۳۶۷
<u>بخش نهم: تهیه و تدارکات</u>	
معرفی رهنمود	۳۷۹
مقاصد آموزشی	۳۸۱
عمومیات	۳۸۲





۳۸۲.....	اهداف قانون تدارکات:
۳۸۲.....	منظور قانون تدارکات
۳۸۲.....	تدارکات چیست؟
۳۸۳.....	حکم ۳. اصطلاحات تدارکاتی
۳۸۴.....	حکم ۱۷۵. وظایف شعبات تدارکاتی
۳۸۵.....	حکم ۲۱. انتخاب روش تدارکات
۳۸۶.....	(۲۴) استفاده از روش داوطلبی باز
۳۸۶.....	اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۴۸
۳۸۶.....	حد اقل مدت داوطلبی (آفر دهی) به اساس حکم ۵۳
۳۸۷.....	محتویات اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۴۹
۳۸۷.....	نشر اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۴۹
۳۸۸.....	(۲۵) استفاده از روش داوطلبی مقید
۳۸۹.....	اعلان (دعوت به داوطلبی) به اساس حکم ۵۱
۳۸۹.....	حد اقل مدت داوطلبی (آفر دهی) به اساس حکم ۵۳
۳۹۰.....	شارت لست
۳۹۱.....	شارت لست
۳۹۱.....	اهلیت و شایستگی داوطلبان
۳۹۱.....	حکم ۴۲. کار برد ارزیابی قبلی
۳۹۱.....	حکم ۴۳. اعلان ارزیابی قبلی
۳۹۱.....	حکم ۴۵. ارزیابی درخواست ها
۳۹۳.....	دعوت به ارزیابی قبلی به اساس حکم ۴۳
۳۹۳.....	محتوای دعوت به ارزیابی قبلی به اساس حکم ۴۳
۳۹۳.....	قواعد نشر دعوت به ارزیابی قبلی به اساس حکم ۴۳. (۳) و حکم ۵۰
۳۹۴.....	ارزیابی قبلی و داوطلبی مقید
۳۹۴.....	طرز العمل های مطالبه پیشنهادات
۳۹۴.....	(۲۷). استفاده از روند مطالبه پیشنهادات
۳۹۴.....	حکم ۸۴. انتخاب طرز العمل
۳۹۷.....	(۲) د - انتخاب بر اساس کمترین قیمت
۳۹۷.....	طرز العمل های تدارکات از منبع واحد





قسمت ب - انواع قرارداد	۳۹۹
(۱۳۳). قرارداد های پرداخت بالمقطع	۳۹۹
(۱۳۴). قرارداد های قیمت فی واحد	۴۰۱
(۱۳۵). قرارداد های چهارچوبی	۴۰۲
مرحله اول؛ پلانگذاری تدارکاتی	۴۰۶
قسمت اول: پلانگذاری سالانه تدارکاتی	۴۰۶
حکم ۸:- ضرورت پلانگذاری سالانه	۴۰۶
حکم (۹) محتوای پلانگذاری سالانه تدارکات	۴۰۶
قسمت دوم: آغاز مراحل تدارکاتی	۴۰۷
حکم ۱۳: درخواست و منظوری تدارکات	۴۰۷
قسمت سوم: ضرورت پلانگذاری تدارکات انفرادی	۴۰۷
حکم ۱۹ پلان های تدارکات انفرادی	۴۰۷
مرحله دوم؛ اسناد معیاری داوطلبی	۴۰۸
اسناد معیاری (شرطنامه) داوطلبی چیست؟	۴۰۸
حکم ۵۲؛ محتوای شرطنامه ها:	۴۰۸
مرحله سوم؛ تهیه و نشر اعلان	۴۱۰
حکم ۴۹ محتویات اعلان مراحل داوطلبی	۴۱۰
حکم ۵۰؛ نشر اعلان	۴۱۱
از صدور شرطنامه الی دریافت آفرها	۴۱۲
حکم ۵۳؛ حداقل مدت آفردهی	۴۱۲
حکم ۵۴؛ صدور و فروش شرطنامه	۴۱۳
حکم ۵۵ تضمینات آفر	۴۱۴
حکم ۵۶ توضیح و تعدیل شرطنامه ها	۴۱۶
حکم ۵۷. تمدید مدت آفردهی	۴۱۶
حکم ۵۸. جلسات قبل از داوطلبی و بازدید از محل	۴۱۶
حکم ۵۹. تسلیمی آفرها	۴۱۷
مرحله چهارم؛ بازگشایی آفرها	۴۱۷
حکم ۶۱. دریافت آفرها	۴۱۷
حکم ۶۲. ختم مدت آفردهی	۴۱۸





حکم ۶۳	باز نمودن آفرها در محضر عام	۴۱۹
مرحله پنجم؛ ارزیابی آفرها		۴۲۰
حکم ۶۴	محرّمیت و امانت داری در ارزیابی آفرها	۴۲۰
حکم ۶۵	هیأت ارزیابی آفرها	۴۲۰
حکم ۶۶	روش و معیار ارزیابی	۴۲۱
حکم ۶۷	تصحیح عدم انطباق، اشتباهات و از قلم افتادگی	۴۲۱
حکم ۶۸	توضیح آفرها	۴۲۲
حکم ۶۹	آزمایش ابتدایی	۴۲۲
حکم ۷۰	بررسی آفرها از حیث جوابگویی	۴۲۳
حکم ۷۱	ارزیابی تکنیکی	۴۲۴
حکم ۷۲	تعدیل قیم آفر به منظور انحراف کوچک از نقطه نظر تکنیکی	۴۲۴
حکم ۷۳	آفرهای بدیل	۴۲۵
حکم ۷۴	ارزیابی مالی و مقایسه	۴۲۶
حکم ۷۵	درخواست تخفیف	۴۲۷
حکم ۷۶	ترجیح	۴۲۷
حکم ۷۸	ارزیابی بعدی	۴۲۸
حکم ۷۹	گزارشات ارزیابی آفر و پیشنهادات	۴۲۸
نتیجه گیری		۴۳۰

فصل ششم: ضمایم

نمونه مکتوب

نمونه استعلام

نمونه پیشنهاد

نمونه گزارش

نمونه پلان

