

مدیریت ارتباطات نوشتاری در سازمانها

مرتضی صفائی
حمید علی صمیمی

سرشناسه: صفایی، مرتضی، ۱۳۴۵ -
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت ارتباطات نوشتاری
در سازمانها/ مرتضی صفایی، حمید علی صمیمی.
مشخصات نشر: تهران: نیلوفران، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری: ۱۳۴ ص؛ ۵/۱۴×۵/۲۱ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۳۵-۱۰-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیا
بازداشت: کتابنامه: ص. ۱۳۲.
موضوع: نامه نگاری اداری
موضوع: گزارش نویسی علمی و فنی
شناسه افزوده: صمیمی، حمید علی
رده بندی کنگره: ۱۳۹۴ م۴۷ ص/ HF۵۷۲۱
رده بندی دیویی: ۸۰۱/۰۶۶۶۵
شماره کتابشناسی ملی: ۴۰۱۳۵۵۰



نام کتاب: مدیریت ارتباطات نوشتاری در سازمان ها
تألیف: مرتضی صفائی، حمید علی صمیمی
طرح جلد: زهرا سالمی نژاد
انتشارات: نیلوفران
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۴
قیمت: ۷۰۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۹۳۵-۱۰-۱

فهرست

۹.....	مقدمه
۱۳.....	پیشگفتار

فصل اول

مکاتبات اداری

۱۹.....	شبکه های ارتباطی در سازمان
۲۱.....	تعریف مکاتبات اداری
۲۱.....	اهمیت و کاربرد نوشته های اداری
۲۲.....	نقش و تأثیر گردش مکاتبات رسمی در سازمان ها
۲۶.....	نقش مکاتبات اداری در ارتقاء سطح خدمات مدیریتی
۲۷.....	مکاتبات اداری و افزایش آگاهی های سازمانی
۲۸.....	انواع مکاتبات اداری
۳۴.....	نامه های رسمی و اداری
۳۶.....	انواع نامه های اداری
۳۷.....	ضرورت و اهمیت نوشته های اداری
۴۰.....	ویژگی های مهم مکاتبات اداری
۴۲.....	مشخصات ظاهری نامه های سازمانی
۴۳.....	ارکان نامه های اداری
۴۳.....	اصول صحیح نامه نگاری

فصل دوم

گزارش نویسی

- تعریف گزارش ۴۹
- مراحل تنظیم گزارش ۵۲
- روش تهیه و تدوین گزارش ۵۴
- ساختار گزارش ۶۰
- توجه به اصل و حدت ۶۳
- تثیرهای اثر گذار ۶۴
- محتوایی غنی و درخور توجه ۶۵
- تاکید بر اصل صداقت ۶۶
- تهیه عکس برای گزارش ۶۶
- ویژگی های نثر در گزارش های نوشتاری ۶۷
- نحوه نگارش محتوایی گزارش ۶۸

فصل سوم

گزارشگر کیست؟

- گزارشگر کیست ۷۱
- گزارشگر سازمانی ۷۱
- ویژگی های گزارشگران کارآمد ۷۲
- گزارشگران حرفه ای چه قابلیت هایی دارند؟ ۷۴
- رسالت و وظیفه گزارشگر ۷۵

- راهنمای کاری گزارشگران..... ۷۵
- گزارش های سازمانی..... ۷۸
- شیوه نگارش گزارش اداری..... ۸۱
- گزارش های راهبردی و کارآمد چه خصوصیتی دارند؟..... ۸۶
- نقش گزارش ها در برنامه ی استراتژیک سازمان..... ۸۷
- انواع گزارش اداری..... ۹۰
- گزارش خبری..... ۹۲
- گزارش عملکرد (گزارش کار)..... ۹۳
- هدف از تدوین گزارش عملکرد..... ۹۴
- گزارش تحقیقی..... ۹۵
- گزارش تحلیلی..... ۹۶
- گزارش مالی..... ۹۸
- گزارش فنی..... ۱۰۰
- گزارش ویژه..... ۱۰۰
- صور تجلسه (گزارش جلسات سازمانی)..... ۱۰۱
- اتوماسیون اداری یا مکاتبات مکانیزه..... ۱۰۸
- تعریف اتوماسیون..... ۱۰۹
- هدف از استقرار سیستم اتوماسیون اداری..... ۱۱۰
- ویژگی ها و مزایای اتوماسیون..... ۱۱۰
- مشکلات و معایب اتوماسیون..... ۱۱۲
- اجزاء و سیستم های اتوماسیون..... ۱۱۲

کاربردا تو ماسیون در مدیریت و نظام اداری..... ۱۱۵

نتیجه گیری..... ۱۱۷

فصل چهارم

نشانه های نگارشی

کاربرد نشانه هادر نامه و گزارش سازمانی..... ۱۲۱

علائم نشانه گذاری..... ۱۲۱

منابع و مآخذ..... ۱۳۳

مقدمه

مدیران بر آنند تا با راهبری شایسته، به اهداف عالیه سازمان دست یابند. تأمین نیروی انسانی و چینش آنها در تشکیلات مناسب و استقرار در مناصب مختلف، از جمله ابزارهای مدیریتی و مقدمه‌ای جهت رسیدن به مقصود قلمداد می‌شود. به علاوه پیش زمینه مدیران و تشکیلات نویسان برای اطمینان خاطر از دستیابی به نتیجه مطلوب با هزینه حداقلی، فرضیه تقسیم کار مورد بهره برداری قرار می‌گیرد.

آنکه در منصب معین منصوب می‌شود، مأمور نام دارد. مأمور با اقدامات خاص و معین، رهرو راه سازمان برای نیل به اهداف محسوب شده و برنامه مدیران را اعمال می‌نماید. البته مأمور علاوه بر اعمال برنامه مدیر، مسئول انعکاس مشاهدات و یافته‌های خود در صحنه اعمال برنامه و رویارویی با واقعیت هاست.

واقعیت‌ها به مثابه دریای خروشان عمل و عکس العمل و صحنه کنش‌ها و واکنش‌ها و مأمور نه تنها بیننده و شنونده، بلکه تحلیل‌گر آن واقعیت‌ها

و مسئول انتقال به مدیران است. مأمور در عرصه واقعیت «معدور» نیست و نمی تواند خود را صرفاً مسئول ابلاغ امر مدیر بداند بلکه باید واقعیت را با هوشیاری و دید حکیمانه نظاره و تجزیه، تحلیل و منتقل نماید.

انتقال واقعیت توسط مأمور گزارش نام دارد و اهمیت گزارش از صحنه مورد عمل بسیار مهم به شمار می آید.

طبیعتاً گزارش تأثیر شگرفی در فکر و اندیشه مدیر دارد پس مأمور نمی تواند مانند یک جزء منفک شده، خود را بیگانه از کلیت سازمان و جدای از آرمان های عالی ی مدیر بداند و نگاهش به حوادث و وقایع سازمان، همچون نگاه یک نظاره گر آئینه گونه باشد بلکه مأمور چون عضوی مسئول و قطعه ای از پازل امر مدیریت، باید به نحو عالمانه ای در پیشبرد اهداف سازمانی برای خود نقشی سازنده و بالنده قائل گردد.

مکاتبات اداری و گزارش نویسی به عنوان حلقه ی واسطه بین مأمور و مدیر از جایگاه فوق العاده ای برخوردار بوده و چون سندی ارزشمند از اسناد سازمانی و برگی از کتاب زرین تجارب، در امروز و فردای مجموعه تأثیرگذار خواهد بود. پس با توجه به اهمیت این مقوله، مطالعاتی در خور زمان، مکان و در حد مقدورات به انجام رسیده که خلاصه ی مفید آن به شرح آتی ارائه می گردد و با این باور که چنانچه اهداف و ابعاد مطروحه در کتاب به نحو شایسته ای مورد توجه و مداقه واقع شود، ثمراتی بس چشمگیر به ارمغان خواهد آورد. ناگفته پیداست که هر مسئولی در کلیت سازمان هم مدیر است و هم مأمور. مدیر است تا امور مربوط به مجموعه خود را اداره نماید و مأمور است تا به تناسب جایگاه اداری خود و در راستای اهداف عالی ی سازمان، نقش

سازنده‌ای را ایفا نماید. بر این اساس هم مدیر و هم مأمور باید به اهمیت گزارش نویسی واقف باشند و خود را مخاطب و بهره‌بردار از محتوای کتاب بدانند.

البته آنچه در این مقال عرضه می‌شود، با بهره‌مندی از دانش ذیقیمت دانش پژوهان امر آیین نگارش و متفکرین ادبیات فارسی، آداب نویسندگی، مکاتبات اداری و نیز حاصل تجارب انسانی است و رعایت نکات و مسائل عنوان شده از جهت انتقال هرچه بهتر پیام از ارزش والایی برخوردار بوده، و ضرورت اجتناب ناپذیر مدیریت عصر جدید می‌باشد.

از طرفی، ایجاد سیستم حرفه‌ای مکاتبات اداری (نظامی بر اساس رعایت قوانین و مقررات، ثبت کلیه مکاتبات و جریان امور، رعایت سلسله مراتب و تخصص‌گرایی)، رابطه نزدیکی با میزان آگاهی مدیران نسبت به مهارت‌های مکاتباتی و گردش اسناد نوشتاری در سازمان دارد، زیرا با توجه به اینکه همه عناصر سازمانی، بصورت متقابل به هم وابسته‌اند، هر قدر کنترل و نظارت مدیران در زمینه مکاتبات پر حجم اداری بیشتر باشد، سازمان دهی و هدایت منابع انسانی و بهره‌گیری از توانمندی‌های بالقوه محیطی در ادارات نیز با دستاوردهای گسترده‌تری امکان‌پذیر خواهد بود. از این رو، دقت و توجه به فرایند مکاتبات اداری که پایه و اساس ارتباط پایدار محسوب می‌شود، نشانگر قدرت مدیریت در مقوله برقراری سیستم دیوان سالاری ایده‌آل در مؤسسه و توانمندی نیروهای انسانی در فرایند ارتباطات نوشتاری است و بر این اساس مقامات مسئول موظفند زمینه‌های افزایش آگاهی و بالا بردن سطح سواد ادبی را با اشاعه‌ی موضوعات آموزشی در این زمینه فراهم نمایند. کتاب

«مدیریت ارتباطات نوشتاری» با هدف آموزش کارکنان و علاقمندان به فنون نگارش رسمی و اداری نگاشته شده و نگارنده که خود نیز افتخار مدیریت بخشی از یک نهاد کشوری را عهده دار است، در این کتاب، ضمن بررسی انواع مکاتبات سازمانی، به تشریح اصول تهیه و تنظیم نامه ها و گزارش های سازمانی پرداخته است؛ با تأکید بر این اصل که اهمیت نامه ها به عنوان اسناد رسمی در ابعاد مختلف مالی، حقوقی و اداری ایجاب می کند، مدیران با راهنمایی و رهبری عناصر انسانی سازمان در جهت ارتقاء سطح کیفی خدمات در سازمان ها گامهایی اساسی بردارند.

امید است مقبول اهل نظر و مورد استفاده همکاران واقع گردد.

پیش گفتار

گروهی از نظریه پردازان سازمانی بر این باورند که سازمان ها به عنوان یک «واحد منسجم با هویت جمعی»، مانند موجودات زنده ای هستند که ادامه حیاتشان با دو قانون مهم طبیعت یعنی حفظ ارتباط با محیط و عملکرد صحیح اعضاء امکان پذیر است. در این فرایند اگر کارکرد یک عضو مختل شود، کل مجموعه آسیب می بیند و چنانچه مغز متفکر سیستم در درک و تحلیل شرایط محیطی ضعیف عمل کند، سازمان محکوم به شکست می شود. در این نظریه، مدیر به عنوان هوشمندترین عضو نقش مهمی را در ادامه بقا و تکامل سیستم ایفا می کند و بخش عمده ای از تحقق اهداف سازمانی، منوط به ارائه ایده ها، تصمیم گیری ها و اجرای اهداف راهبردی مدیریت در حوزه ی حرفه ای سازمان است، از این منظر لازم است که مدیران، با ارائه ی طرح ها و برنامه های استراتژیک، کنترل روند بهره وری کارکنان و تعهد نسبت به گیرندگان خدمات سازمانی (جامعه هدف)، در راستای ارتقای کارایی و اثر بخشی واحدها، تلاشی بی وقفه و مجدانه داشته باشند و به منظور رسیدن به

این اهداف، اقدام به استقرار یک سیستم اطلاعاتی و ارتباطی قوی و منسجم در سراسر حوزه ها نمایند، سیستمی که قادر باشد بین بخش ها و قسمت های مختلف سازمان، ارتباط مناسبی جهت تبادل اطلاعات ایجاد کند تا به کمک همفکری و همراهی اعضا، سرعت و حجم کارایی در مؤسسه به چندین برابر افزایش یافته و امکان انجام کار تیمی فراهم شود. لازمی تحقق این اهداف، پذیرش تغییرات جدید اجتماعی، به روز رسانی اطلاعات سازمانی و همراه شدن با پیشرفت های روز فناوری در جامعه است و در این فرایند، آموزش اصول صحیح نگارش به کارکنان و اصلاح اشتباهات رایج اداری، تأثیر مستقیمی بر بهبود راندمان کار و ارائه بهتر خدمات دارد.

از سوی دیگر سلامت و کارآمدی نظام اداری از طریق چند پارامتر در توسعه فراگیر و رشد روزافزون جوامع نقشی اساسی و تعیین کننده ایفا می کند. مؤلفه هایی مانند؛ شبکه ی ارتباطی هدفمند و منسجم، تقسیم کار منطقی (با توجه به سلسله مراتب اداری)، شیوه های کنترل و نظارت مدیران، نحوه ی تصمیم گیری آنان و بالاخره توجه به اصل شایسته سالاری در همه ی حوزه های سازمانی. در این میان از آنجا که مدیران، راهبران مؤسسات و در ابعادی گسترده تر، هدایت گران «سیستم های اجتماعی» محسوب می شوند، برای تعیین اهداف و اجرای سیاست گذاری های مدیریتی، نیاز مبرمی به وجود یک تعامل گسترده و ارتباط مداوم با زیرمجموعه ها و گروه های کاری خود دارند، لذا شبکه های ارتباطی به مدیران میانی و مدیران کل کمک می کند تا به کنترل عملکرد کارکنان بپردازند، چگونگی انجام امور، روند اجرای برنامه ها و اقدامات را پیگیری کنند، در صدد رفع نیازهای فردی و گروهی کارکنان خود

برآیند و با بهره گیری از دانش کارشناسان و تجارب کارمندان، در راستای تحقق اهداف سیستم، تلاشی بی وقفه داشته باشند. از سوی دیگر کارکنان مجموعه که «منابع انسانی» نیز نامیده می شوند، با استفاده از این شبکه، نسبت به سیاست ها و اهداف سازمان آگاه می شوند و پیرامون انجام وظایف شغلی، مورد آموزش و هدایت مدیران و کارشناسان قرار می گیرند. در نتیجه، همه ی واحدهای سازمانی، با برقراری یک «ارتباط سیستمی» مناسب، برای کسب مطلوب اطلاعات و ادامه ی فعالیت های حرفه ای، می توانند به برنامه های راهبردی مدیریت، جامعه ی عمل پیوشانند و در این زمینه باید گفت؛ آگاهی به اصول مهارت های نوشتاری مانند گزارش نویسی و نگارش نامه های اداری، یکی از مهم ترین ابزارهای ارتباطی و متداول ترین روش جهت انجام تعاملات سازمانی است یعنی فرایندی که امکان تبادل اطلاعات را بین واحدهای اداری و افراد در فضای داخل و خارج از سازمان فراهم می کند.

اما علی رغم اینکه در جریان مکاتبات اداری همواره استانداردها و قواعدی وجود دارد که لازم است افراد و نهادها بر اساس این قواعد عمل کنند، هنوز هم کاستی ها و نارسایی های زیادی در این زمینه قابل مشاهده است. مشکلاتی که عمدتاً از ضعف در آگاهی های نوشتاری و یا بی توجهی مسئولین نسبت به اهمیت شیوه نگارش سرچشمه می گیرد. چون نوشته های اداری غالباً به تأیید و امضای مسئولین می رسد و آنان به روشنی از این مشکلات و کاستی ها آگاه می شوند، لذا می توانند برای رفع این مشکل تمهیداتی اندیشیده و تدابیری را برای آموزش و ارتقاء سطح آگاهی های کارکنان در نظر بگیرند. از طرفی سبک و آئین نگارش رسمی، نشان دهنده سواد اداری و میزان اطلاعات

نویسندگان است، یعنی با دقت در فرایند مکاتبات یک اداره، می توان سطح آگاهی و فرهنگ کاری نیروهای انسانی و به خصوص مهارت نوشتاری کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد و قطعاً در مجموعه ای که منابع انسانی آن به رعایت اصول و قوانین مکاتبات اداری توجه نشان دهند؛ سایر فعالیت ها نیز در روالی منطقی انجام می شود.

در حال حاضر با استقرار سیستم های الکترونیکی و رایانه ای و برقراری اتوماسیون، متأسفانه برخی از کارکنان بر این اندیشه اند که نیاز چندانی به یادگیری و رعایت ضوابط نگارشی ندارند، زیرا سیستم رایانه ای مستقر در اداره به طور خودکار این وظایف را انجام می دهد! حال آنکه ظهور تکنولوژی اتوماسیون تأثیر زیادی بر ادبیات و چگونگی تنظیم نامه های سازمانی ندارد زیرا همان ضوابط و قوانینی که در نامه های دستی و سنتی رعایت می شد، باید در تهیه نامه های الکترونیکی نیز مورد توجه قرار بگیرد. با توجه به این دغدغه ها، اقدام به نگارش اثری در زمینه آیین نگارش متون سازمانی نموده، با این هدف که ضمن آموزش اصول و قواعد نوشتاری در سازمان ها، مدیران نسبت به ابعاد و اهمیت این فن در فرایند امور اداری بیشتر آشنا گردند. بدیهی است که پرداختن به ابعاد مختلف بحث مکاتبات رسمی می تواند راهگشای مسئولین در دستیابی به اهداف سازمان و ارتقاء سطح آگاهی های کارکنان و مراجعین باشد. با امید به اینکه خوانندگان با ارائه آرا و نظرات سازنده نسبت به کمبودها و نواقص کتاب، نویسنده را یاری کنند تا در نسخه های بعدی اثری در خور و شایسته به جامعه عرضه شود.