

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان دوره:

وظایف اداری مسئولین دفاتر

دکتر فرشید خانجانیان

Khanjanian.fa@ut.ac.ir

Farshidkh2002@gmail.com

Farshid.khanjanian@srbiau.ac.ir

<https://www.linkedin.com/in/farshid-khanjanian-b820b7a1/>



نقش مسئول دفتر مدیر در سازمان

- ✓ تسهیل در برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی.
- ✓ تسهیل در جلب رضایت ارباب رجوع.
- ✓ تسهیل در افزایش رضایتمندی کارکنان.
- ✓ تسهیل در مدیریت زمان و افزایش بهره وری.
- ✓ تسهیل در انجام وظایف مدیریت و سرپرستی.



ساخت سازمان

4

❖ هدف (ماموریتی که سازمان بر عهده دارد)

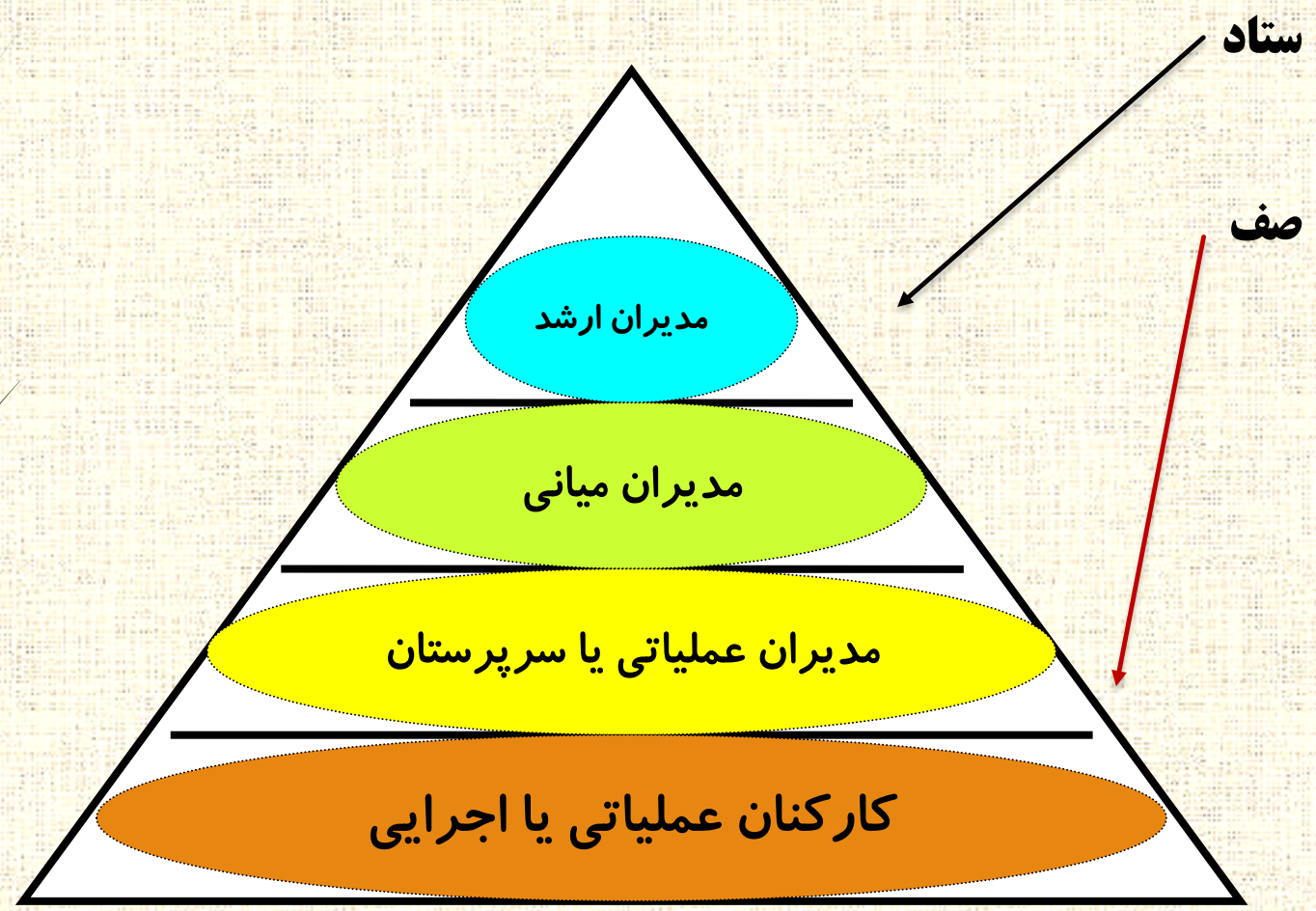
❖ کارکنان (منابع انسانی سازمان)

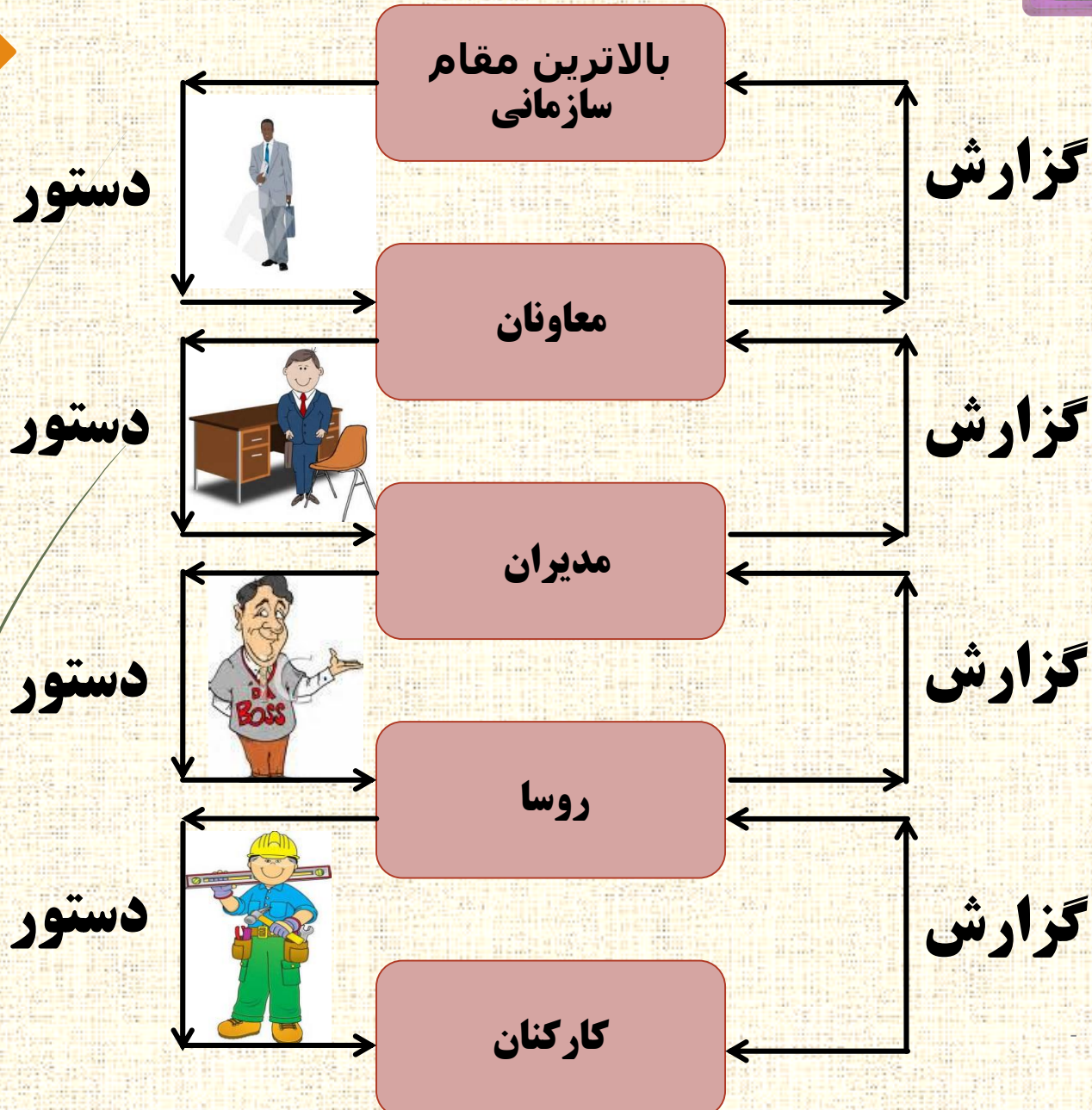
❖ ساختار (قوانین و مقررات، چارت سازمانی و...)



سطوح مدیریت و کارکنان در سازمان

5







ارتباط در سازمان

ارتباط رسمی و اداری ▶

(Formal Communication)

ارتباط غیر رسمی ▶

(Informal Communication)

تفاوت دو نوع ارتباط چیست؟



ارتباط رسمی در سازمان

۱. ارتباط عمودی: این شیوه ارتباطی مجاری تبادل اطلاعات رسمی و اداری بین سطوح و واحدها محسوب می شود و از بالا به پایین به صورت دستور و از پایین به بالا بصورت گزارش جاری و ساری است.

۲. ارتباط افقی: این شیوه تبادل اطلاعات بین واحدهای هم سطح برقرار است و به شکل درخواست و پاسخ یا گزارش جاری می باشد.

۳. ارتباط مورب: در این مجاری ارتباطی مسیر تعریف شده ای از لحاظ سازمانی وجود ندارد و بر حسب نیاز و ضرورت و روش مدیریت و نقش گروه های غیررسمی بین افراد و واحدها سازمان برقرار می شود.

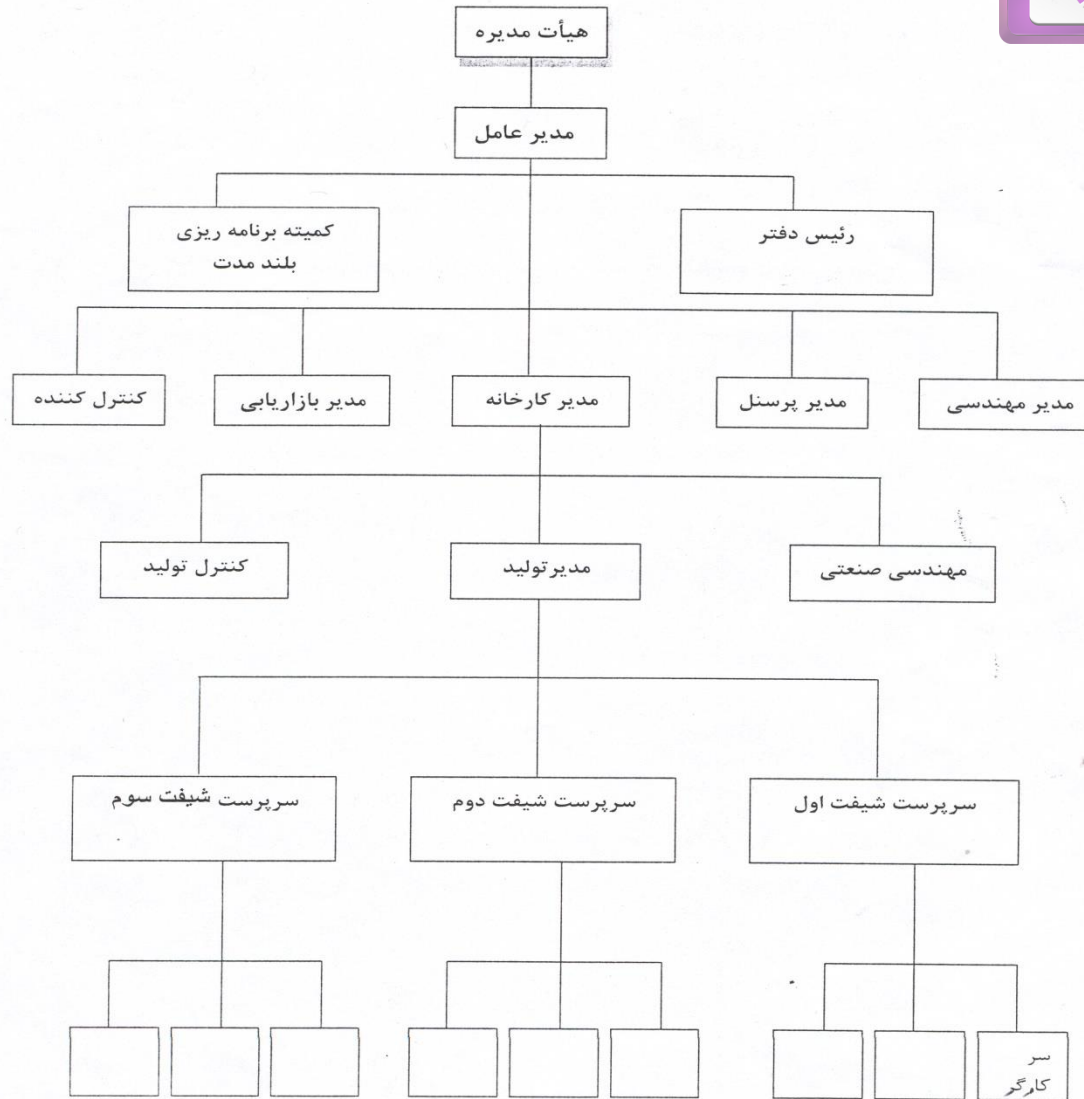


شغل:

مجموعه وظایف و فعالیت هایی که یک انسان معمولی در مدت زمان معینی انجام می دهد. علاوه بر وظایف و فعالیت ها، اختیارات و مسؤلیت های شغل هم باید معین باشد.

پست یا جایگاه سازمانی:

تعداد جایگاه هایی که برای یک شغل در نظر گرفته می شود.



نمودار ساده سازمانی یک کارخانه تولیدی



شرایط احراز شغل:

ویژگی هایی که یک متقاضی شغل باید داشته باشد تا بتواند از عهده انجام موفقیت آمیز شغل برآید

نمونه ای از شرح وظایف مسئول دفتر

شرح وظایف پست سازمانی مسئول دفتر

- دریافت نامه ها ، اوراق و سایر مکاتبات و ثبت خلاصه مشخصات و جریان آنها در برنامه رایانه ای و پیگیری از طریق مسئولان ذیربط
- تنظیم لیست متقاضیان ملاقات با ریاست سازمان
- تنظیم اوقات جلسات و کمیسیون های تعیین شده از طرف ریاست سازمان و مطلع ساختن شرکت کنندگان در جلسه
- ابلاغ دستورات صادره به اشخاص و مؤسسات ذیربط و واحدهای تابعه بر حسب خط مشی تعیین شده
- انجام اقدامات لازم در زمینه برقراری ارتباط تلفنی رئیس سازمان با داخل و خارج از استان
- ایجاد بانک اطلاعاتی از چارت تشکیلاتی و وظایف ادارات و واحدها به منظور تسهیل در اجرای ارتباطات سازمانی
- پیگیری انجام امور و ارائه گزارش های فعالیت های فوری به رئیس سازمان
- انجام سایر امور مربوط طبق دستور مقام مافوق



شرح وظایف پست سازمانی مسئول دفتر

- همکاری با کلیه واحدهای مرکز حسب مورد
- حضور فعال در جلسات دفتر مدیریت مطالعات حسب مورد
- هماهنگی با مسئول امور عمومی جهت انجام امور جاری مرکز (تهیه بلیط، پذیرایی جلسات و ...)
- نظارت بر فعالیت خدماتی ها
- نظارت بر فعالیت تایپ
- هماهنگی جهت برگزاری همایش ها، کارگاه ها و جلسات
- پی گیری کارهای کارشناسی محول شده به واحدها
- تهیه پیش نویس نامه های صادره
- پی گیری امور پرسنلی (اداری، مالی و ...)
- شناسایی، تدوین و مستندسازی فرایندهای کاری دفتر مدیریت
- تلاش در جهت توسعه فردی و واحد مربوطه
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق
- ارائه گزارش عملکرد خود واحد
- تهیه اهداف عینی و برنامه های عملیاتی سالانه
- تلاش در جهت توسعه فردی و واحد



آشنایی با انواع سازمان ها

- سازمان ها و موسسات دولتی
- سازمان ها و موسسات عمومی غیر دولتی
- شرکت های وابسته به دولت
- شرکت های تابع قانون تجارت
- مشاغل صنفی و اتحادیه ها
- مشاغل آزاد غیر صنفی



قوانین و مقررات در سازمان

❖ **تعریف شما از قانون چیست؟**

❖ **تعریف شما از مقررات چیست؟**

در سازمان شما قوانین تدوین می شود یا مقررات؟



نقش مسئول دفتر در سازمان

تعریف مسئول دفتر

عضوی از سازمان که به عنوان همیار مدیر فعالیت نموده و مجرای ارتباطی وی با سازمان و سازمان با مدیر می باشد و کارهای حوزه مدیریت را برنامه ریزی، سازماندهی و انجام می دهد.

صفات شخصی

- پاکیزگی و مرتب بودن
- تندرستی
- تعادل روحی
- نحوه صحبت کردن

صفات کاری

- رازداری و وفاداری به سازمان
- قدرت استفاده از مهارتهای حرفه ای
- قوه ابتکار و پیش قدم شدن
- هوشیاری و حافظه برتر
- وقت شناسی و قابل اطمینان بودن
- مرتب بودن و سازمان دادن
- قدرت کارایی و اثر بخشی
- قدرت آموزش دهی



وظایف مسئول دفتر

- انجام امور حوزه مدیریت (مکاتبات، دبیرخانه و بایگانی).
- برنامه ریزی ارتباطات مدیر با کارکنان و ارباب رجوع ها (قرار ملاقات).
- سازماندهی گردهمایی و جلسات مدیریت.
- زمان بندی اوقات کاری مدیریت
- پیگیری امور و تدارک تشریفات و سفرهای مدیر.
- برقراری ارتباطات اداری برون و درون سازمانها.



تعریف نامه ی اداری

نوشته ای است که حامل پیام های اداری و سازمانی باشد و با دارا بودن چهارچوب شکلی خاص توسط مقام مسئول و مجاز امضاء شود، نامه ی اداری می باشد.

با توجه به تعریف ویژگی نامه ی اداری عبارت است از:

- ✓ پیام های اداری و سازمانی: پیام متن نامه ی اداری باید مرتبط با موضوع سازمان (داخلی و خارجی) باشد و در غیر این صورت نامه بوده ولی نامه ی اداری نخواهد بود.
- ✓ چهارچوب شکلی خاص: اشاره به ارکان نامه ی اداری دارد.
- ✓ مقام مسئول و مجاز: اشاره به وجود صلاحیت در انجام اعمال اداری دارد.



سر لوحه (آرم و نام سازمان، تاریخ، شماره و پیوست)

عنوان (به: ، از: ، موضوع:)

متن نامه (شروع، بدنه اصلی، پایان)

امضاء (مقام مسئول)

رونوشت (گیرندگان)

□ آدرس سازمان



شماره:

تاریخ:

پیوست:

بسمه تعالی
سر لوحه

وزارت.....

به :
از :
موضوع:

عناوین

متن

امضاء

رونوشت:

گیرندگان
رونوشت

.....
.....
.....



شناخت نامه های اداری از نظر کاربرد

21

آیین نامه: آیین نامه به مقرراتی گفته می شود که مقامات صلاحیت دار وضع و در معرض اجرا می گذارند. خواه هدف آن تسهیل اجرا و تشریح قانونی از قوانین موضوعه باشد؛ خواه در مواردی باشد که اساساً قانونی وضع نشده است. صادر کنندگان آیین نامه عموماً جمعی از مقامات ارشد سازمان می باشند و معمولاً برگرفته از قوانین و مقررات بالا دستی بوده و مخاطبان گروهی دارد.

بخش نامه: دستور هایی هستند که برای تسهیل اجرای قوانین و آیین نامه ها صادر و به منظور ابلاغ مقررات اداری، وظایف و ماموریتها شغلی صادر و ابلاغ می شود. صادر کننده بخش نامه یک مقام صلاحیت دار اداری می باشد و بخش نامه صادر شده در حوزه صلاحیت وی حاکم و معتبر است.

دستورالعمل یا شیوه نامه: تصمیم هایی هستند که شرایط، وضعیت، چگونگی، موضوع، نحوه ی انجام، زمان، مکان و ... وظایف و ماموریتهای شغلی را مشخص و معین می کنند. شیوه نامه در سطح کارشناسی سازمان تهیه و تنظیم می شود و توسط مدیران سازمان تایید و ابلاغ می شود.



تصمیم‌های اداری: حکم اداری است که نوع اشتغال، نوع شغل، شرایط، وضعیت، وظایف، مکان، زمان و ... کارکنان

22

را در سازمان مشخص و معین می‌کند؛ مانند: حکم کارگزینی، حکم مرخصی و ماموریت، حکم انتصاب، حکم انتقال و ... ویژگی احکام اداری، خاص منابع انسانی بودن، فردی بودن و ایجاد حق (دارا شدن اختیار و امتیاز) و تکلیف (مسئولیت و پاسخگویی) برای فرد و سازمان می‌باشد.

صورتجلسه: به تصمیمی گفته می‌شود که حاوی مذاکرات و مصوبات جلسه‌های رسمی است. به طور معمول صورتجلسه‌ها شامل تاریخ و محل برگزاری جلسه، حاضرین و غایبین، و مصوبات و مذاکرات جلسه می‌باشد.
نامه به فرد یا واحد خاص: تصمیمی است که مدیران به زیر مجموعه خود ابلاغ می‌کند (دستور اداری) و یا مقام اداری از بالا دست خود تقاضا می‌کند (درخواست).

گزارش: تصمیم و یا اعلام نظری که مقام اداری به مقام بالا دستی خود اعلام می‌کند و به لحاظ اهمیت آن در تصمیم سازی سازمانی دارای چهار چوب شکلی خاصی می‌باشد.

اطلاعیه: اطلاع رسانی رسمی به افراد سازمان که جنبه الزامی و اجباری ندارد.

مهره دبیرخانه

شماره:

تاریخ:

پس از تایید نهایی و امضای نامه ی اداری اقدام به ثبت نامه در سیستم دبیرخانه می کنیم البته در سیستم های اتوماسیون کنونی با ایجاد نامه و تایید به ارسال آن به شکل خودکار عمل ثبت نامه ی اداری و اسناد انجام می گیرد. علت ثبت اسناد؛ موجودیت و هویت بخشی به سند است تا خصوصیاتى مانند: امکان ردگیری، قابلیت استناد، جست و جو در بایگانی و ... بر آن بار شود؛ به واقع با انجام ثبت دبیرخانه است که اسناد(نامه ی اداری) در سازمان ایجاد می شود و هویت اداری، مالی و حقوقی پیدا می کند.



دستور یا پراف نامه: دستور دادن مقام اداری بر روی نامه (حاشیه آن) که به صورت اقدام، ارجاع، ملاحظه شد و ... می باشد.

هامش: مطالبی که در حاشیه کاغذ و نامه و یا یک یادداشت نوشته می شود و برای نوشتن یک دستور اداری استفاده می شود. اگر در زیر متن نامه نوشته شود پی نوشت نامیده می شود.

ابلاغ: اطلاع رسانی رسمی در سازمان را ابلاغ گویند و به صورت کتبی یا شفاهی انجام می گیرد و یک عمل اداری محسوب می شود و نامه ی اداری نمی باشد.

پیوست و ضمیمه: پیوست سندی که کامل کننده پیام سند اصلی است و اگر نباشد پیام سند اصلی ناقص است؛ ضمیمه سندی است که مکمل و توضیحی اضافی برای سند اصلی است و نبودن آن موجب ناقص شدن بیان سند اصلی نخواهد بود.

گردش کار: مجموعه ای از فعالیت ها است که برای تکمیل یک وظیفه لازم است. گردش کار به افراد در مستندسازی و مدیریت وظایف و ماموریت های شغلی کمک می کند.

یادداشت اداری یا دست خط: نوشته ای است که تمامی ارکان نامه ی اداری را دارا نبوده و با ثبت دبیرخانه به نامه ی اداری تبدیل می شود.



تعریف سند

25

سند در لغت به معنای "تکیه گاه" و هر چیزی که بتوان به آن استناد کرد آورده شده است.

در فرهنگ اداری، **سند** حاصل خدمت و فعالیتی است که از طرف افراد و سازمانهای مختلف به صورت نوشته و یا صور دیگر با رعایت مقررات و موازین تهیه و تنظیم می شود و برای مراجعات بعدی قابل نگهداری باشد اطلاق می شود.



امور دفتری (وظایف دبیرخانه)

مجموعه اقدامات و عملیاتی که منجر به دریافت، ثبت و توزیع اسناد و مکاتبات (نامه های وارده و صادره) می گردد.



- دریافت ✓
- ثبت ✓
- توزیع ✓



دسته بندی اسناد از نظر موضوعی



- ✓ اسناد عادی
- ✓ اسناد فوری
- ✓ اسناد آنی
- ✓ اسناد شخصی



اسناد طبقه بندی شده

- اسناد محرمانه
- اسناد خیلی محرمانه
- اسناد سری
- اسناد بکلی سری



تهیه و تنظیم کار تابل



Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

29



برجسته کردن ✓

مرتب کردن ✓

ارتباط ✓

ضمایم ✓

اهمیت و خاص بودن ✓

زمان و فوریت ✓

اسناد تجاری ✓

ضمیمه لازم ✓



توزیع اسناد

30



**ارجاع نامه و اسناد به قسمت‌های
مربوطه و ذینفع**

دفتر ثبت ارسال و مراسلات



دفتر اندیکاتور (فرم ع-۵۵ (۷-۵۵) سازمان اداری و استخدامی کشور)



- ✓ شماره ترتیب
- ✓ روز
- ✓ شماره و تاریخ نامه وارده
- ✓ وارده از: صادره به:
- ✓ موضوع
- ✓ تعداد پیوست (وارده - صادره)
- ✓ ارجاع به:
- ✓ تاریخ تقریبی برگشت: تاریخ صدور
- ✓ رونوشت به:
- ✓ شماره قبل دفتر اندیکاتور
- ✓ شماره بعد دفتر اندیکاتور
- ✓ شماره پرونده (کد بایگانی)



تعریف بایگانی

بایگانی را فن طبقه بندی، تنظیم، حفظ و نگهداری اسناد و مدارک گویند. به نحوی که بتوان با سرعت و سهولت و اطمینان و با در نظر گرفتن توسعه پذیری به سند و مدارک مورد نیاز دسترسی پیدا کرد.



طبقه بندی

34

دسته بندی اسناد و مدارک به گروه
هایی با وجه اشتراک یا دسته بندی
اسناد و مدارک در یک موضوع و یا
اسم خاص که وجه اشتراک اسناد
بوده و در این حالت دسترسی به
آن راحتتر است (پرونده).





تنظیم

مرتب و منظم بودن و تقدم و تاخر محتویات (اسناد) پرونده ها



- ✓ نظم و ترتیب زمانی
- ✓ نظم و ترتیب شماره ای
- ✓ نظم و ترتیب محتوایی



حفظ و نگهداری

ضبط و نگهداری نامه های وارده و صادره که اطلاعات آن در آینده قابل دسترسی باشد.



□ انواع دفاتر بایگانی

□ انواع فرمها و کارتهای بایگانی

□ قفسه های بایگانی



ایجاد یک سیستم بایگانی



- واحد فعالیت در بایگانی پرونده است و تمامی نامه ها و مدارک در پرونده قرار می گیرد.
- در بایگانی هر نامه یا مکتوب و مدارک یک سند محسوب می شود.
- برای تشخیص و دسترسی سریع و آسان به اسناد از سیستم کدگذاری استفاده می کنیم.
- در سیستم بایگانی چیدمان پرونده ها نقش زیادی دارد.





پرونده های اسمی

پرونده های که وجه اشتراک اسناد موجود در آن یک نام یا اسم است.

مانند:

- ▶ **نام شخص:** پرونده آقای رضایی، پرونده مشتری الف و...
- ▶ **نام سازمان:** پرونده وزارت بازرگانی، تامین اجتماعی و...
- ▶ **نام واحدی از سازمان:** پرونده اموال کارگاه ریخته گری.
- ▶ **نام منطقه جغرافیایی:** پرونده شعبه یک، پرونده انبار اسقاط جنوبی و

...



پرونده های موضوعی

پرونده هایی هستند که در تمامی اسناد موجود در آن یک موضوع یا مفهوم خاص بطور مشترک مشاهده می شود.

مانند:

➤ **مفهوم عام یا کلی:** پرونده های امور اداری، امور مالی، کارگزینی و تولید و ...

➤ **مفهوم خاص یا جزئی:** پرونده متقاضیان استخدام سال ۸۷ و خروج کالای مهر ماه و ...



اصول تشکیل پرونده

✓ هنگام دریافت سند بررسی آن برای اطلاع از وجود سوابق.

✓ در صورت نداشتن سابقه تشکیل پرونده جدید.

✓ تعیین عنوان مناسب برای پرونده (اسمی یا موضوعی).

✓ تعیین کد پرونده (اصول کدگذاری در بایگانی).

✓ از هر سند فقط یک نسخه در پرونده قرار گیرد. رعایت نظم و ترتیب اوراق و اسناد موجود

در پرونده.



✓ کنترل الحاق ضمایم و پیوستهای اسناد.

✓ استفاده از مهر برگ شمار



دلایل استفاده از مهر برگ شمار

- **جلوگیری از دخل و تصرف در اوراق پرونده.**
- **دسترسی سریع به سند مورد نظر با توجه به فرم محتویات پرونده.**
- **جلوگیری از بهم ریختگی پرونده به هنگام خروج یک سند از آن.**
- **در اختیار داشتن آمار اسناد موجود در پرونده.**
- **تسهیل در تحویل و تحول پرونده ها.**

ارتباط (communication)

فرآیند تبادل پیام بین فرستنده و گیرنده به نحوی که
ذهنیات (معانی) طرفین به یکدیگر منتقل شود.

عناصر اصلی ارتباط:

- فرستنده پیام
- گیرنده پیام
- خود پیام (مفهوم یا مقصود)
- بستر انتقال (کانال انتقال)
- بازخورد.





ارتباط مؤثر چیست؟



- تقویت اعتماد به نفس
- درک متقابل
- رضایت خاطر
- احساس سودمندی
- تقویت رشد اجتماعی، روحی، روانی و عاطفی
- تأمین بخشی از نیازهای اساسی انسان
- انتقال صریح پیام به دیگران

یافتن معنای گفتار دیگران در ذهن خود گوش دادن است.

با این تعریف شنیدن با گوش دادن متفاوت است :

شنیدن فعالیتی جسمی است و نیازی به یادگیری ندارد، چرا که دستگاه شنیداری ما غیرارادی در اثر برخورد صداها، تحریک شده و شنیدن احساس می شود. اما گوش دادن فعالیتی ذهنی است که نیازمند یادگیری است و تا به آن توجه نکنیم ادراک نمی شود. ما با گوش های خود می شنویم اما با مغزمان گوش می دهیم .



- تمرکز بر پیام های دیگران
- برداشت کامل و درک مناسب تر منظور دیگران
- ابراز علاقه، نگرانی و توجه به دیگران
- تشویق دیگران به بیان و ابراز آزادانه و صادقانه مسائل خود
- تقویت ارتباط و تعامل خود با دیگران
- افزایش تفاهم ما با دیگران
- جلوگیری از سوء تفاهم ها
- افزایش قدرت یادگیری
- کمک به خودآگاهی و گسترش شناخت از خود و دیگران
- افزایش روحیه ی مشارکت جویی و کار گروهی





ارتباط تلفنی:

❖ **سریع پاسخ دهید:** قبل از آن که شمار زنگ تلفن به چهار بار برسد، گوشی را بردارید.

❖ **خودتان را معرفی کنید:** ذکر نام کامل خود و معرفی سازمان و بخشی که در آن کار می کنید.

❖ **تلفن را درست نگه دارید:** گرفتن گوشی تلفن در زیر چانه یا کنار زدن آن در حالی که دنبال چیزی می گردید، مانع از شنیدن صدای شما به طور واضح می شود.

❖ **ثبت کلمه و نکته های مهم مکالمه:** کاغذ و قلم داشته باشید.



مراحل مکالمه تلفنی موفق

۱- مرحله قبل از تماس:

- ✓ داشتن آمادگی روحی و جسمانی
- ✓ آشنایی کامل به سازمان و اهداف و محصولات و خدمات آن
- ✓ آمادگی مواجهه شده با مخالفت و اعتراض مشتریان
- ✓ آمادگی برای پاسخ های کوتاه همراه با لحن و تن مناسب صدا
- ✓ آمادگی برقراری ارتباط خوب و ایجاد اشتیاق در مشتری
- ✓ در نظر داشتن نیاز مشتری و سازمان
- ✓ آمادگی سؤال کردن در صورت نیاز

۲- مرحله هنگام تماس تلفنی

- سلام کردن و معرفی خود
- شناسایی طرف مقابل و موقعیت وی
- ذکر علت تماس خود و یا پرسش از علت تماس مشتری
- ایجاد مکالمه دو طرفه همراه با نظم
- به اندازه صحبت کردن و برقراری تماس بعدی در صورت نیاز
- پایبندی به قول و قرارهای اداری
- پایان دادن خوب به مکالمه
- قطع نکردن تلفن ارباب رجوع

- آرام باشید و با آرامش صحبت کنید
- به صحبت های مشتری خوب گوش کنید
- پاسخ ها مودبانه و با احترام باشد
- نام و نام خانوادگی مشتری را خوب تلفظ کنید
- جزئیات کار را متذکر شود و به صورت مرحله به مرحله توضیح دهید
- ارغام و اعداد را به صورت شمرده بیان کنید
- از مشتریان تشکر کنید و صحبت های مهم آنان را یادداشت کنید
- مشتری را بر خط منتظر نگذارید
- اجازه دهید ابتدا مشتری گوشی را قطع کند

۴- مرحله بعد از تماس تلفنی

52

- پیگیری درخواست مشتری و اطلاع به او
- ارسال کاتولوگ، بروشور و ... سازمان برای مشتری
- پاسخ مشتری از طریق پست الکترونیک، پیامک، سایت و ...
- تنظیم قرار ملاقات برای مشتری در صورت نیاز
- ...





فرم یادداشت پیام تلفنی

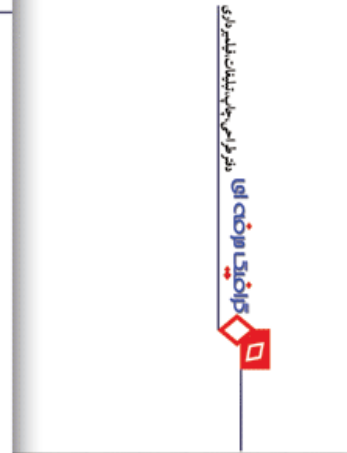
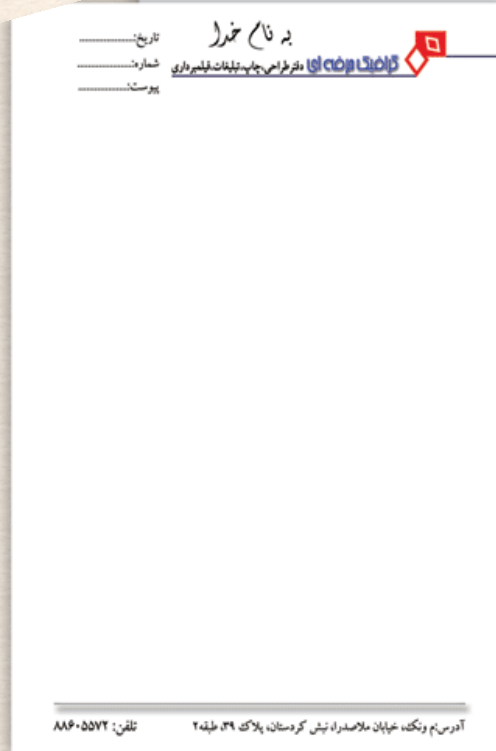
تاریخ:	شماره تماس:
روز هفته:	ساعت:
نام و نام خانوادگی تماس گیرنده:	سمت اداری و سازمانی:
موضوع تماس:	توضیحات:
آدرس تماس گیرنده:	تاریخ و ساعت تماس بعدی:



- فرهنگ لغت فارسی و انگلیسی و راهنمای مشاغل
- مجموعه مقررات اداری و سازمانی
- مجموعه قوانین و مقررات مرتبط
- کتاب راهنمای شرکت و سازمان و چارت سازمانی
- دفتر تلفن و دفتر یادداشت و دفتر ثبت ملاقات ها
- تقویم رومیزی و دفتر یادداشت پیام ها
- کاغذ و ملزومات اداری و کارتابل و پوشه
- تلفن، پرینتر، رایانه و تجهیزات مربوطه
- تجهیزات ارتباطی مناسب مانند: اینترنت و فاکس
- راهنمای آژانس های مسافرتی، هتلها و مراکز اقامتی
- راهنمای رزرو بلیط و ساعت حرکت اتوبوسها؛ قطار، هواپیما، کشتی و ...
- میز و صندلی اداری مناسب و قفسه و کمد بایگانی
- مبلمان اداری مناسب برای ارباب رجوع
- امکانات راحتی برای ارباب رجوع (ظرف آب، مجله، روزنامه و ...)



نمونه ای از طراحی ست کامل اداری



Head

Head back,
chin tucked,
Ears, shoulder,
hips aligned.

Neck

Use headphones.
Do not cradle
phone between
head and
shoulder!

Elbows

At sides - slightly
more than 90
degree bend.

Chair

Fully adjustable with
lumbar support in
small of the back.

Eyes

Level with top
1/3 of screen.

18-24"



Document Holder

Adjacent to and at
same height as
monitor.

Keyboard

Same height as elbow
with wrists slightly bent.
Keystroke gently!

Mouse

Adjacent to and
at same height
as keyboard.

Chair Height

Hips slightly more than 90
degrees, feet flat on the floor

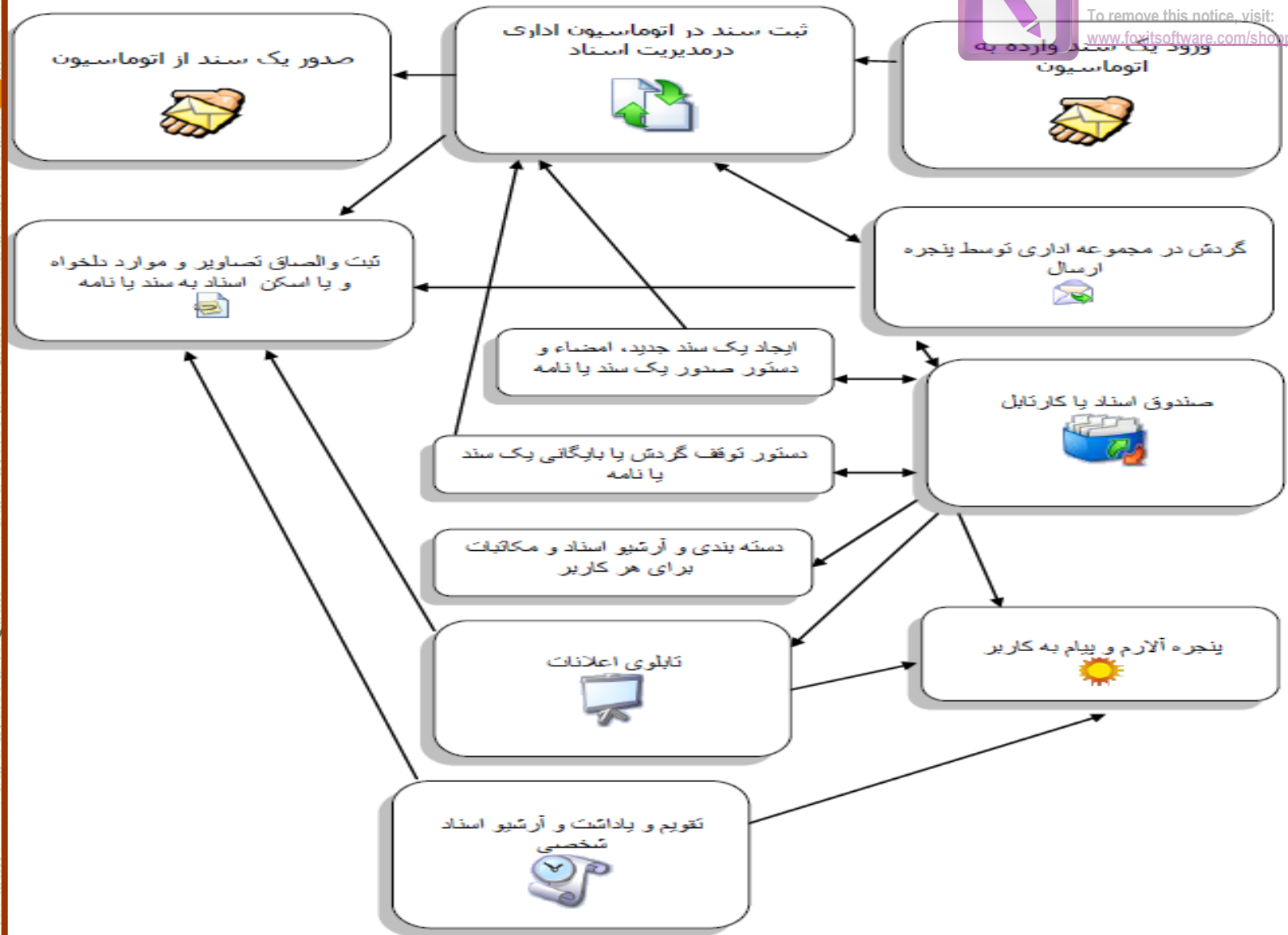
**Take breaks
every
30 minutes!**







- مهارت استفاده از رایانه و تجهیزات متعلق به آن
- مهارت استفاده از اتوماسیون اداری
- مهارت کار با نرم افزار آفیس و به خصوص **WORD**
- مهارت تایپ فارسی و لاتین و ترسیم جدول و نمودار
- مهارت ارسال و دریافت اسناد الکترونیکی و دورنگار
- مهارت استفاده از نرم افزار اوت لوک (**OUTLOOK**)
- مهارت رزرو بلیط هواپیما و قطار و رزرو هتل
- مهارت برنامه ریزی و تدارکات برگزاری جلسه
- مهارت رفتار مناسب با مشتریان عصبانی





نکته های مهم برای مدیریت زمان و افزایش بهره وری



- نوشتن و تفکیک کردن کارها
- اولویت بندی کارها
- تقسیم بندی و تفکیک زمان انجام کارها
- تعیین مدت زمان مشخص برای هر کار
- ابتدا کارهای مهمتر را انجام دهید
- شش دانگ حواس خود را روی کار متمرکز کنید
- به موقع دست به کار شوید
- اسیر جزئیات کم اهمیت نشوید
- تبدیل وظایف مهم به عادت
- سیستمی سازماندهی شده بنا کنید
- از وقت خود بهترین استفاده را داشته باشید
- متعهد به قول خود برای انجام کارها باشید
- وظایفی که به هم مرتبط هستند را در یک گروه قرار دهید
- امور غیر ضروری را کنار بگذارید



مدیریت زمان (برنامه ریزی دفتر مدیریت)



- تعداد روزهای کاری سال
- تعداد روزهای کاری هر ماه سال
- تعداد ساعات کاری هر ماه سال
- تعداد ساعات اضافه کاری قابل پیش بینی ماه
- تعداد روزهای کاری هر هفته
- تعداد ساعات کاری هر هفته
- تعداد ساعات اضافه کاری قابل پیش بینی هر هفته
- تعداد روزهای تعطیل سال

- ۱- در قرار ملاقات تلفنی اطلاعات لازم ملاقات کننده گرفته شود.
- ۲- فرصت لازم بین دو قرار ملاقات لحاظ شود (۱۵ تا ۲۰ دقیقه).
- ۳- اتمام قرار ملاقات و حاضر بودن ملاقات کننده بعدی را به مدیر اطلاع دهید.
- ۴- برای ملاقات با وقت قبلی و یا ملاقات در باز حتماً قرار ملاقات تنظیم کنید.
- ۵- در زمان نیاز برای تماس و مذاکره تلفنی با مدیر موضوع را به وی اطلاع داده و مراقب باشید ملاقات کننده از نام فرد پشت خط مطلع نشود.
- ۶- اطلاعات لازم را به صورت یادداشت در اختیار مدیر قرار دهید.



وظایف مسئول دفتر در جریان ملاقات

- ✓ آمادگی و نظافت دفتر و اتاق مدیر
- ✓ منظم بودن و مرتب بودن اتاق مدیر
- ✓ آراستگی و تزئین و مناسب بودن نور و تهویه مطبوع
- ✓ مناسب و کافی بودن صندلی و میز و سایر ملزومات اداری
- ✓ معرفی ملاقات کننده به مدیر
- ✓ قطع نکردن گفتمان و در صورت نیاز از تلفن و یادداشت استفاده شود.
- ✓ آماده کردن مستندات و مدارک لازم.
- ✓ توجه احترام آمیز ملاقات کننده از نظر محدود بودن وقت مدیر





جلسه‌ی ملاقات با مدیریت

معرفی افراد در ملاقاتها:



- سمت پایین را به بالایی معرفی کنید.
- جوان تر را به مسن تر معرفی کنید.
- مردان را به زنان معرفی کنید.



جدول زمان بندی قرار ملاقاتها

ردیف	تاریخ	روز	ساعت	موضوع	مکان	نام ملاقات کننده	سمت	اسناد و مدارک مورد نیاز
۱								
۲								
۳								





جدول قرار ملاقات روزانه (با مدیر) تاریخ: روز:

ردیف	ساعت	موضوع	نام فرد	سمت	مستندات	مدعوین	مکان
۱	۷ - ۷/۳۰						
۲	۷/۳۰ - ۸						
۳	۸ - ۸/۳۰						
۴	۸/۳۰ - ۹						
۵	۹ - ۹/۳۰						
۶	۹/۳۰ - ۱۰						
۷	۱۰ - ۱۰/۳۰						
۸	۱۰/۳۰ - ۱۱						
۹	۱۱ - ۱۱/۳۰						
۱۰	۱۱/۳۰ - ۱۲						
۱۱	۱۲ - ۱۲/۳۰						
۱۲	۱۲/۳۰ - ۱۳						
۱۳	۱۳ - ۱۳/۳۰						
۱۴	۱۳/۳۰ - ۱۴						
۱۵	۱۴ - ۱۴/۳۰						

ملاقات هایی که در دفتر مدیر برگزار می شود.



جدول قرار ملاقات و جلسات هفتگی مدیریت

سال: شماره هفته:

68

ردیف	تاریخ	روز	شماره	موضوع	نام ملاقات کننده	سمت	مکان	ساعت	مستندات	ملاحظات
۱		شنبه	۱							
۲			۲							
۳			۳							
۴		یکشنبه	۱							
۵			۲							
۶			۳							
۷		دوشنبه	۱							
۸			۲							
۹			۳							
۱۰		سه شنبه	۱							
۱۱			۲							
۱۲			۳							
۱۳		چهارشنبه	۱							
۱۴			۲							
۱۵			۳							
۱۶		پنج شنبه	۱							
۱۷			۲							
۱۸			۳							
		جمعه								

جلسات و ملاقات هایی
که مدیر باید در آن
حضور پیدا کند.

- اطلاع از محل و نوع و اهمیت ماموریت و سفر مدیر
- پرونده اطلاعاتی (جدول های مسافرتی) در خصوص امکانات پروازها و امتیازات گوناگونی که آژانس های مختلف داخلی و خارجی ارائه می نمایند .
- آدرس آژانس های مسافرتی و نحوه ی تماس و رزرو بلیط.
- آدرس هتل ها و نحوه ی تماس و رزرو محل اقامت.
- پرونده اطلاعاتی مربوط به نقشه کشورها و شهرهای مختلف.





۱- نحوه ی مسافرت (هوایی ، زمینی)

۲- تاریخ و ساعت رفت و برگشت سفر

۳- مقصد و موضوع مسافرت و همراهان

۴- داشتن اطلاعاتی در خصوص وضعیت جغرافیایی محل سفر (آب و هوا ، بهداشت ، غذا و ...)

۵- مشخصات دقیق و قرار ملاقات های مدیر(تاریخ ، ساعت ، مدت زمان جلسات، محل، موضوع، اسناد و مدارک مورد نیاز)

۶- رزرو هتل

۷- مشخصات پرواز

۸- داشتن شماره تماس و فاکس یا پست الکترونیکی برای برقراری ارتباط در صورت لزوم

۹- کلیه اسناد و مدارک و پرونده هایی که مدیر باید در این سفر به همراه داشته باشد ، جمع آوری کرده و در پوشه ای قرار داده و روی پوشه لیست اسناد را ذکر کنیم .

۱۰- حصول اطمینان از اعتبار پاسپورت، ویزای دریافتی، تاریخ خاتمه مسافرت کنترل بلیط (تأیید زمان - نام مسافر - مسیر - ... درج صحیح اطلاعات)

۱۱- از مدیر درخواست کنیم جانشین خود را در مدت سفر معرفی نماید

۱۲- از یک هفته بوسیله نامه مدت زمان سفر ایشان را به واحد های مختلف اعلام و جانشین موقت را معرفی نمائید .

۱۳- از مدیر سؤال شود در غیبت ایشان چه اموری حتماً باید صورت گیرد .

- کارت ویزیت
- کاتالوگ سازمان و هدایای مناسب
- کاغذ های سربرگ دار سازمان
- دفتر یادداشت و ماشین حساب
- وجوه لازم و ارز خارجی
- اسناد مورد نیاز متناسب با نوع ماموریت
- فاکس های مربوط به تأیید قرار ملاقات ها و تأیید مورد ملاقات
- مشخصات کامل پرواز ، آدرس هتل ها و قرار ملاقات ها
- نقشه کشور، استان و شهر محل اقامت
- مشخص کردن وسیله اعزام به فرودگاه و محل اقامت و شماره راننده مربوطه
- وسایل اداری و شخصی مدیر



سفرهای کاری هر روزه در حال افزایش است. شرکت نیز از کارکنان که در سفر کاری به سر می برند بیشترین بهره وری و نتیجه ی خوب را انتظار دارد. حال در این سفر نیز مشکلاتی می تواند پیش بیاید که برخی از آنها را مورد بررسی قرار می دهیم.

۱- **امنیت فرودگاه:** رد شدن از درگاه امنیتی همیشه دغدغه ی تمامی مسافران است. در این مسیر ممکن است با تاخیر زیاد مواجه شوید. در هر صورت تمرکز هواس داشته باشید و خود را کنترل کنید.

راه حل: با کسب اطلاعاتی در مورد قوانین امنیتی فرودگاه و رعایت آنها می توانید این انتظار را تا حدودی کاهش دهید. همیشه ساعتی زودتر نیز برای انجام برخی کارها؛ به فرودگاه بروید.

۲- **تاخیر در پرواز:** معمولا مسافرانی که به منظور کار سفر می کنند دیگر به این تاخیرها عادت کرده اند. این موردی است که همیشه امکان دارد اتفاق بیافتد. شما فقط باید صبور بودن را یاد بگیرید.

راه حل: دانستن پیش بینی هوا می تواند به شما کمک کند. در این صورت برای غذا؛ قهوه و سرگرمی خود برنامه ریزی می کنید. بهترین سرگرمی در این زمان نیز برقراری اتصال به اینترنت می باشد.

۳- **بهداشت و تناسب اندام در جاده:** مسافران کاری معمولا در بیرون غذا می خورند و به دلیل رفت و آمد های کاری ممکن است از ورزش و رژیم غذایی غافل شوند.

راه حل: به هرجایی برای صرف غذا اعتماد نکنید. در مکان هایی که مجوز بهداشت وجود دارد و مورد تایید متخصصین تغذیه قرار گرفته است؛ غذا میل کنید. سعی کنید خوردن میوه و سبزیجات را فراموش نکنید.

۴- **از دست دادن چمدان:** در مسافرت باید انتظار هر چیزی را داشت. مثلا ممکن است چمدانتان در تاکسی جا بماند و یا در فرودگاه گم شود.

راه حل: برای پیگیری چمدان خود در تاکسی و یا فرودگاه به دلیل اینکه وقت چندانی هم ندارید؛ یک وسیله ی جدید که مانند ردیاب عمل می کند و جدیداً وارد بازار شده است را به چمدان وصل کنید. از این طریق پیدا کردن آن ساده تر می شود. حال اگر چنین امکانی نداشتید؛ سریعا باید به نزدیکترین فرودگاه بروید و ضروری را تهیه کنید.



برگزاری جلسات اداری: ارکان جلسه

اعضای جلسه: به شرکت کنندگان در جلسه اعضای جلسه گویند.

دستور جلسه: در حقیقت همان هدف یا اهداف تشکیل جلسه است که به عنوان دستور از قبل به شرکت کنندگان اعلام می شود.

زمان جلسه: روز، ساعت و تاریخ تشکیل جلسه است که از قبل تعیین و به شرکت کنندگان اعلام خواهد شد.

مکان جلسه: به محل برگزاری جلسه اطلاق می شود. برخی از جلسات به واسطه رسمیت آن در مکان خاصی برگزار می شود، مانند جلسات مجلس شورای اسلامی.

رئیس جلسه

دبیر جلسه

اعضاء جلسه

وظایف دبیر جلسه:

1. تهیه دعوتنامه برای اعضاء و ارسال آن و حصول اطمینان از رسیدن به موقع آن به دست اعضاء.
2. نظارت بر آماده شدن محل جلسه و حصول اطمینان از فراهم شدن همه امکانات و ملزومات مورد نیاز در برگزاری جلسه.
3. قرائت دستور جلسه و طرح موضوع.
4. هماهنگی و همکاری تنگاتنگ با رئیس جلسه.
5. یادداشت نظرات و موضوعات ارائه شده در جلسه، برای درج آن در صورتجلسه.
6. تنظیم پیش نویس صورتجلسه و قرائت آن در پایان جلسه (به منظور اخذ تایید نهایی اعضاء).
7. تنظیم صورتجلسه و امضاء گرفتن از تمامی اعضاء.
8. ارسال نسخه ای از صورتجلسه برای اعضاء.
9. بایگانی سوابق و پیگیری مصوبات و موضوعات مطرح شده در جلسه.
10. برنامه ریزی و انجام مقدمات لازم برای برگزاری جلسه آتی.



معیارهای دعوت شرکت کنندگان در جلسه

- دارا بودن دانش راجع به موضوع جلسه
- دارا بودن تعهد نسبت به حل مسأله
- اشراف به موضوع و داشتن اختیار لازم برای مشارکت در تصمیم گیری
- دارا بودن وقت کافی برای شرکت در جلسه
- داشتن تجربه، نظرات و ایده های متفاوت
- استقلال در اظهار نظر

مدیریت جلسات: امروزه بخش زیادی از وقت و زمان زندگی کاری تصمیم گیران و مدیران در جلسات متعدد صرف می شود.

مشکلات جلسات:

- ✓ دیر شروع شدن جلسات
- ✓ طولانی شدن جلسات و خستگی افراد
- ✓ خروج زود هنگام و ورود با تأخیر مدعوان
- ✓ ابهام در مورد اهداف جلسه
- ✓ عدم تناسب بین زمان و مفاد دستور جلسه (طرح موضوعات مهم و چالشی در زمان محدود و یا اختصاص جلسه طولانی برای موضوعات سطحی)
- ✓ ضعف در تهیه مدارک و اسناد مرتبط با موضوع
- ✓ خروج از موضوعات مطروحه توسط مدیریت یا اعضاء جلسه
- ✓ کم حرفی و یا پر حرفی برخی از شرکت کنندگان
- ✓ صحبت کردن اعضاء با یکدیگر یا با تلفن در حین جلسه



- صحبت بیش از حد مدیر جلسه و دخالت دادن نظرات شخصی
- انتقاد ناپذیری بودن مدیران و مسئولان
- نگرش منفی نسبت به حل مشکلات و یا قدردانی از تلاشهای افراد
- عدم تعهد برگزار کنندگان جلسات به ارائه بازخورد در مورد خروجی جلسات به شرکت کنندگان
- مشکلات ارتباطی
- بحث و جدل اعضای جلسه
- دعوت از افراد زیادی که ارتباطی با موضوع ندارند و تشکیل جلسات با تعداد زیاد شرکت کننده
- تشکیل جلسات با تعداد کم شرکت کننده و عدم دعوت از افراد خبره و ذی نفع
- تعارفات زیاد و تشکرات و قدردانیهای مکرر
- عدم رعایت زمانبندی در جلسات

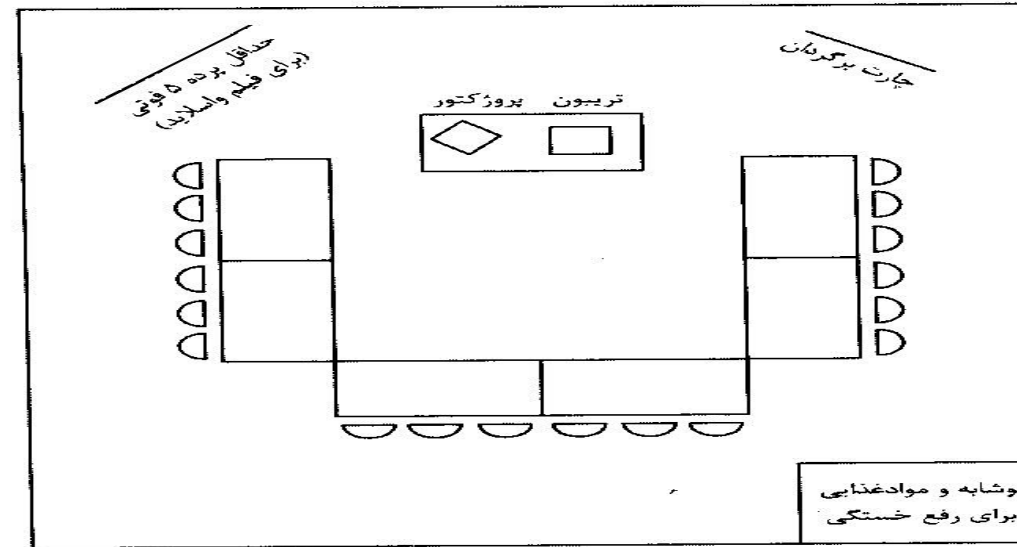
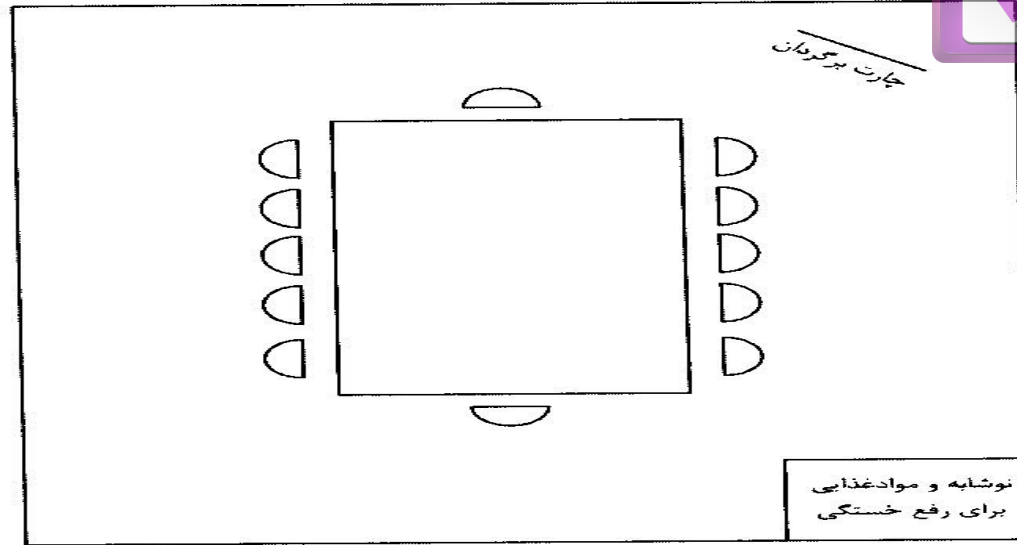


- ❖ عنوان جلسه
- ❖ زمان (روز، تاریخ، ساعت)
- ❖ مکان
- ❖ اعضای جلسه
- ❖ دستور جلسه
- ❖ موارد مطرح شده
- ❖ تصمیمات اتخاذ شده
- ❖ توضیحات
- ❖ امضاء
- ❖ رونوشت



نمونه ای از صورتجلسه مختصر (خلاصه)

۱	موضوع (عنوان) جلسه:
۲	روز تاریخ
۳	ساعت شروع..... ساعت پایان.....
۴	مکان:
۵	نام و نام خانوادگی و سمت شرکت کنندگان:
۶	دستور جلسه:
	-۱
	-۲
۷	مطالب مطرح شده:
	-۱
	-۲
۸	تصمیمات اتخاذ شده:
	-۱
	-۲
۹	توضیحات: تکلیف جلسه آتی، اسامی نمایندگان، اسامی غایبین، سایر موارد
۱۰	نام و امضاء شرکت کنندگان:
۱۱	گیرندگان (در صورت نیاز)



آداب و نحوه استقبال از مهمانان و مدیران خود در محل کار

82

اگر مهمانانی به سازمان یا شرکت شما دعوت شدند لطفاً در زمان ورود مهمانان به استقبال آنها بروید و با آنها دست داده (جزء آداب استقبال می باشد که استقبال کننده قبل از اینکه مهمان دست خود را دراز کند در دست دادن پیش قدم باشد) و از اینکه تشریف آوردند ابراز خوشحالی کنید و آنها را به داخل شدن به سازمان یا شرکت تعارف کنید.

نکته: در هنگام راه رفتن با مهمان یا مدیر خود شما در سمت چپ و مدیران و مهمانان در سمت راست شما قرار بگیرند.



مهم‌ترین کاری که شما برای پذیرایی باید بدانید اینکه نحوه پذیرایی و همچنین محل گذاشتن ظروف در کدام قسمت می باشد؟

- تمامی نوشیدنی ها(لیوان) باید در سمت راست بشقاب مهمانان آماده و گذاشته شود.
- اگر برای غذاها نان ضروری است باید در سمت چپ بشقاب گذاشته شود.
- بشقاب غذا دقیقاً باید روبروی صندلی که مهمان می خواهد بنشیند روی میز گذاشته شود.
- قاشق، چنگال و چاقو را آماده در بشقاب بگذارید و برای اینکار حتماً قاشق و چاقو را در سمت راست بشقاب و چنگال را در سمت چپ بشقاب بگذارید.
- حتماً دستمال کاغذی را به تعداد مناسبی را در سر میز قرار دهید تا این مورد پیش نیاید که اگر کسی لازم داشت قرار باشد دست خود را دراز کند یا اینکه از فرد دیگری درخواست کند که به ایشان بدهد.



زمانیکه مهمانان شما در حال خروج هستند شما بازهم باید آنها را تا جلوی در خروجی همراهی کنید و البته در این شرایط باید در پشت مهمان خود قرار بگیرید نه مثل زمانیکه برای استقبال از مهمان خود رفته باشید و بخواهید صرفاً مسیر را نشان دهید.

زمان هایی هم هست با اینکه مهمان یکبار از درب ورودی آمده است و ممکن است مسیر را بداند اما بازهم بدرقه شما خیلی در مهمانداری شما و حس خوبی که مهمان از شما می گیرد مهم و ضروری خواهد بود.

ارتباط با ارباب رجوع

- مراجعه کنندگان دائمی: بهترین راه برای تاثیر مطلوب بر آنها این است که در مراجعات بعدی نام صحیح آنان را بیان کنیم و نام آنان را در کارت مراجعه کنندگان دائمی قید نماییم.
- افراد خانواده و دوستان نزدیک مدیر: اگر تعداد آنان و مراجعات شان زیاد باشد برای آنها کارت بایگانی تهیه کرده و نام و نسبت آنان را ثبت و ضبط کنیم.
- مدیران و روسای درون سازمانی و برون سازمانی: به لحاظ محتوای ارتباطی و ضرورت کاری این گونه مراجعه کنندگان مسئول دفتر مجبور می شود برای آنان ملاقات و تماسهای تلفنی فوری برقرار نماید.
- مراجعه کنندگان بیگانه: برای این افراد بر حسب ضرورت موضوع و موقعیت وقت ملاقات با مدیر توسط مسئول دفتر تعیین می شود.



- مسئول دفتر باید خوشرو و بشاش باشد و نگرانیهای خود را از ارباب رجوع پنهان کند.
- با افراد با مزاح و شوخی رفتار نکند و احساسات آنان را جریحه دار نکند.
- اختیار زبان خود را داشته باشد و با صدای ملایم و شمرده صحبت کند.
- احترام تمامی مراجعه کنندگان را داشته باشد و نام آنان را صحیح بیان کند.
- در هنگام سخن گفتن ارباب رجوع به او نگاه کند و همیشه شنونده خوبی باشد.
- به کار ارباب رجوع مانند خود او اهمیت دهد و نسبت به آن بی توجه نباشد
- در صورت انجام کار خاصی از ارباب رجوع دعوت کند که بنشیند و در برابر او نشریات موجود و یا بروشورهای سازمان را قرار دهد.
- به مراجعه کنندگان و افرادی که تماس تلفنی گرفته اند علاقه نشان دهد و برای آنان اهمیت قایل شود.
- در موضوعات قابل بحث و وسعت نظر داشته باشد و با دیگران جدل نکند.
- قرار ملاقاتها و جلسات و تماسهای تلفنی را با دقت زیاد تنظیم کند و در انجام به موقع آن دقیق و منضبط باشد.

نظام آراستگی محیط کار انبار 5S

۱- پاکسازی (Seiri)

جدا کردن اقلام غیر ضروری و دور ریختن آنها.

۲- نظم و ترتیب (Seiton)

مرتب کردن اقلام بنحوی که به آسانی بتوان به آنها دسترسی پیدا کرد.

۳- نظافت (Seiso)

تمیز کردن کامل محیط کار بطوریکه هیچ جایی کثیف نباشد.

۴- حفظ و نگهداری (Seiketsu)

انجام ساماندهی مطلوب و جلوگیری از بهم خوردن نظم و ترتیب.

۵- فرهنگ خانه داری در کار (Shitsuke)

آموزش افراد برای اینکه فرد فرد آنها نظافت و انضباط محیط را رعایت کنند.

- فعالیت های کاری شما باید مرتب باشد .
- فضا آرام و آراسته باشد .
- ✓ از نظر رنگ و ترتیب هماهنگی داشته باشد .
- لوازم سر جای خودش قرار گیرد .
- کمد یا کشوی لوازم شخصی داشته باشید .
- محلی که پرونده ها نگهداری می شود ، امنیت داشته باشد .
- در آخر وقت اداری هر چیزی در سر جای خود قرار بگیرد و همه چیز مرتب باشد .
- لوازم التحریر مناسب و اولیه کار در دسترس باشد و ضمناً تمیز باشد .
- بایگانی به روز باشد .
- زونکن ها مرتب و یک دست باشد .
- چیدمان وسایل به گونه ای باشد که تردد خود و دیگران را دچار مشکل نکند .



توصیه‌هایی برای بهبود فضای کاری

89

- تا جایی که ممکن است اشیای زائد را دور بریزید یا بازیابی کنید .
- چیزهای مشابه را با هم و کنار هم قرار دهید .
- پرونده‌های اداری دارای کد و عناوین ساده باشد .
- فقط وسایلی که اغلب از آنها استفاده می‌کنید نزدیک خود قرار بدهید .
- فقط در سر رسید و فهرست طرح‌ها و یا کارهای روزانه یادداشت پیگیری بنویسید .
- همه چیز را به سرعت بایگانی ، و در جای خود قرار دهید .
- بایگانی خود را ساده و همان روز صفر کنید .
- در پایان روز میز کار خود را تمیز کنید .

علائم و نشانه های استرس

96

➔ علائم فیزیولوژیکی: تغییر ضربان قلب، تغییر

آهنگ تنفس و فشار خون، سردرد و

اختلالات گوارشی و ...

➔ علائم روانی: اضطراب، دلشوره، افسردگی،

عصبی شدن و تنش و احساس ملالت و ...

➔ علائم رفتاری: بیخوابی، کم غذایی، افزایش

در کشیدن سیگار، شتابزدگی و بیقراری و ...



Copyright © www.eshantraaj.com - All Right Reserved.

این عوامل تحت عنوان منابع بالقوه استرس مطرح اند:



*عوامل محیطی

*عوامل سازمانی

*عوامل فردی

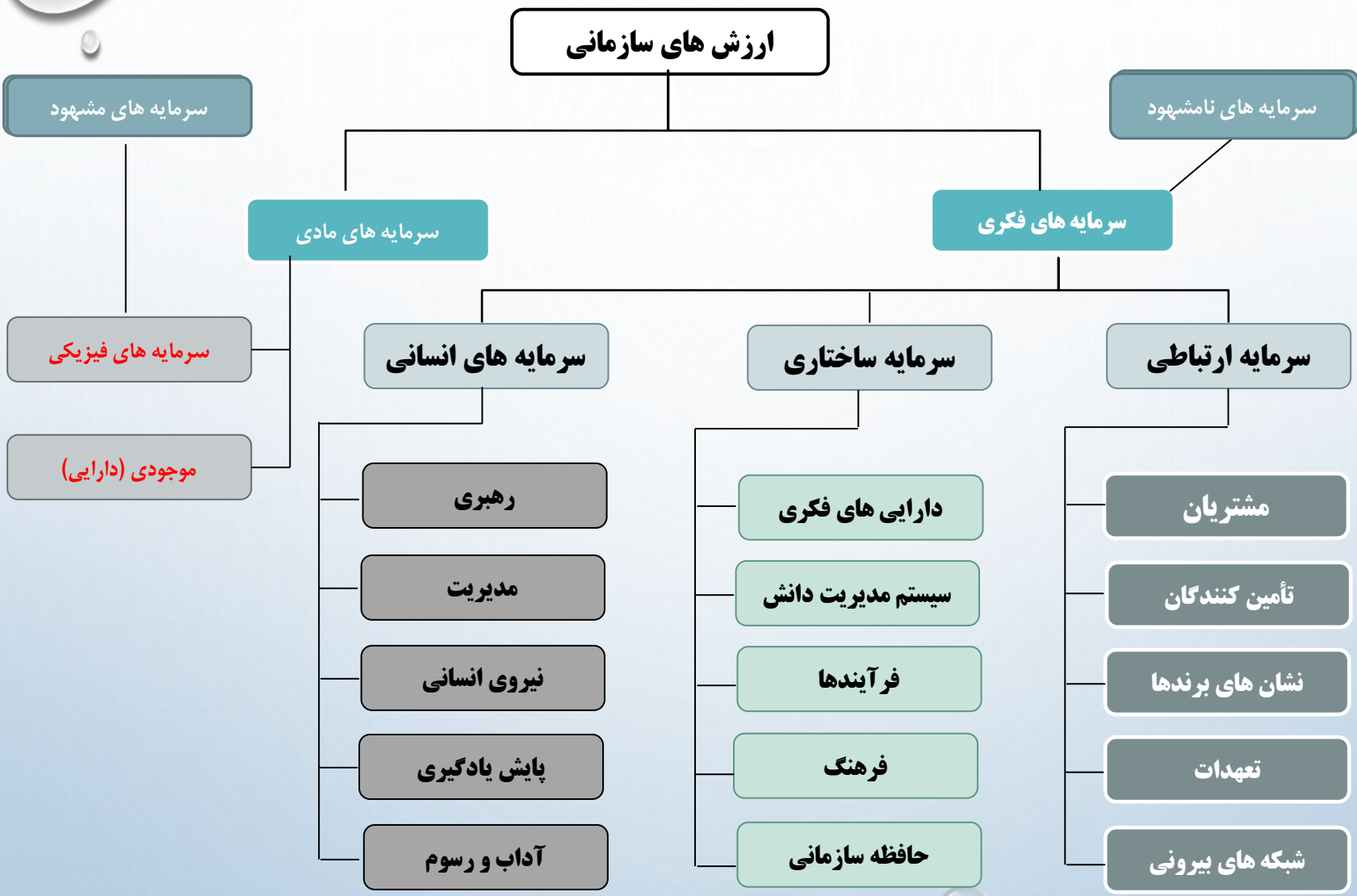
روش های مقابله با استرس

98



- تفکر با هدف، تفکر عمیق و آرمان دار.
- آرامیدن آگاهانه یا ریلکس.
- ورزش و فعالیتهای بدنی.
- تسلط بر موقعیتهای و شرایط محیطی.
- تغییر نگرش و ادراک خود.
- احساس صمیمیت و حمایت گروه.
- احساس مفید بودن و عزت نفس.
- روی آوری به طنز و شوخی.
- هدف جو بودن.

ارزشهای سازمانی موثر در حفظ جایگاه سازمانها ومولد مزیت رقابتی





MISSION

To create and promote great-tasting, truly healthy, organic beverages.



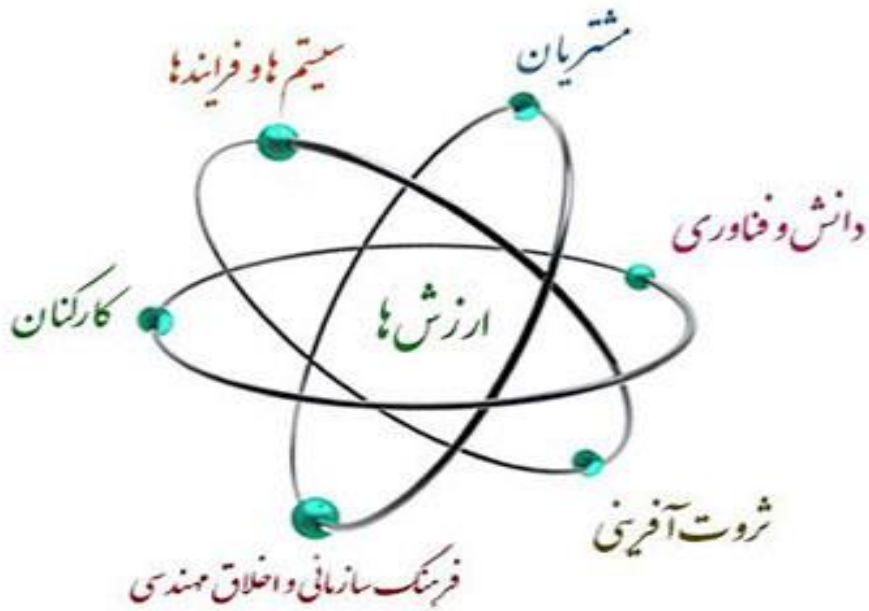
VISION

To create a better everyday life for the many people.



VALUES

We will not utilize partners who use child labor in any of their facilities.



ماموریت



چشم انداز



ارزش ها



The difference between change and transformation

Change

Destination-oriented

Clear schedule for a change project

Smaller in scale

Directed by rules

Transformation

Journey-focused

Checkpoints to identify developments

Larger in scale, built on smaller change projects

Directed by principles

GROUP VERSUS TEAM

Group refers to a number of people who are connected by some shared activity, interest, or quality

May not share a common goal

Specific roles and duties are not assigned to individuals

Members are independent

Members may not know each other

Team refers to a number of persons associated together in work or activity

Share a common cause or goal

Specific tasks are assigned to each individual

Members are interdependent

Members are aware of each other's weaknesses

Decision Making



مفاهیم کارایی، اثربخشی و بهره‌وری

کارایی:

به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.

اثربخشی:

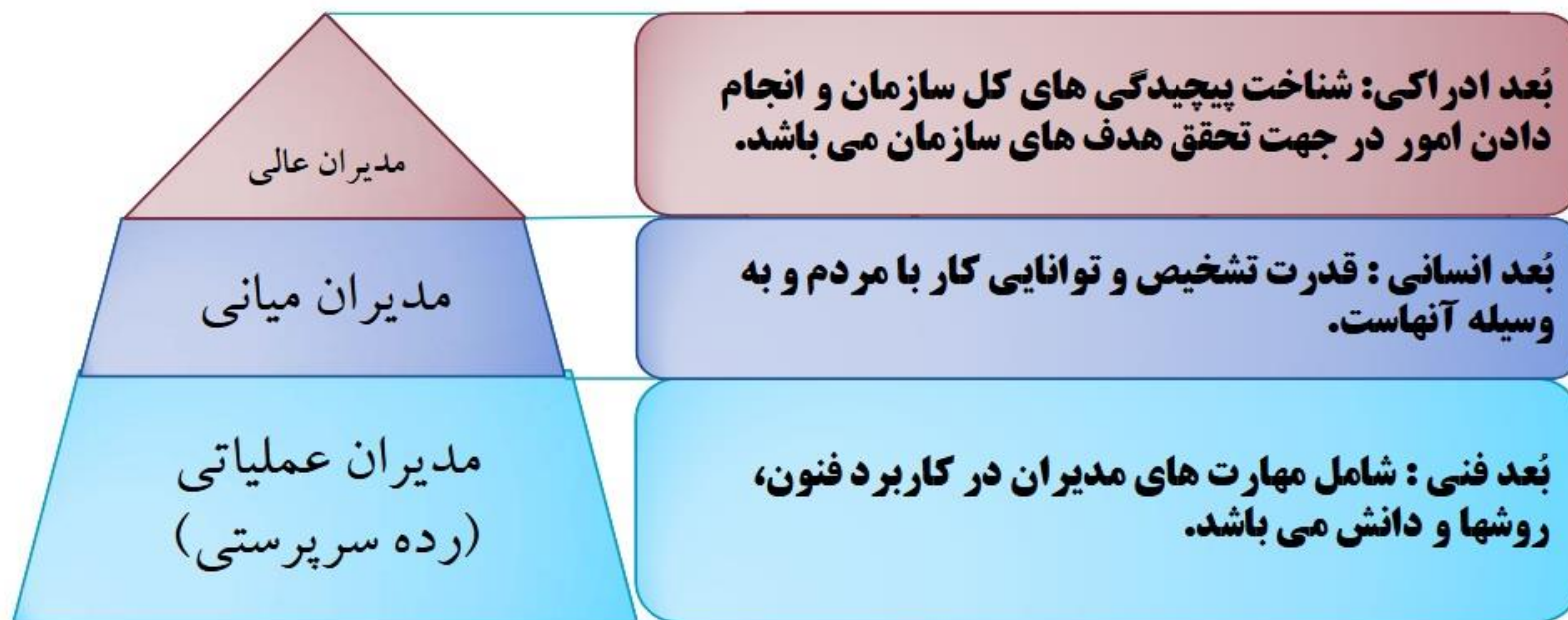
منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است.

بهره‌وری:

بهره‌وری را نسبت خروجی‌ها به ورودی‌ها می‌دانند. به عبارت دیگر بهره‌وری توانایی تبدیل ورودی به خروجی‌هاست.

دیدگاه نوین مدیریت

در دیدگاه نوین، مدیریت از سه بُعد فنی، ادراکی و انسانی مورد توجه قرار می گیرد.



عملکردهای اصلی مدیریت

برنامه ریزی

سازماندهی

رهبری و هدایت

کنترل

شایستگی

- ۱۰- دانش
- ۲۰- مهارت‌های نرم
- ۳۰- مهارت‌های سخت
- ۴۰- نگرش

خلاقیت و نوآوری

Innovation

Introduction of new or improved products, services, processes

Related to implementation

Can be measured

Related to observation

Risk of failure

Costs of implementation

Organizational process

Creativity

Imagination of ideas to create something

Related to imagination

Cannot be measured

Related to experience

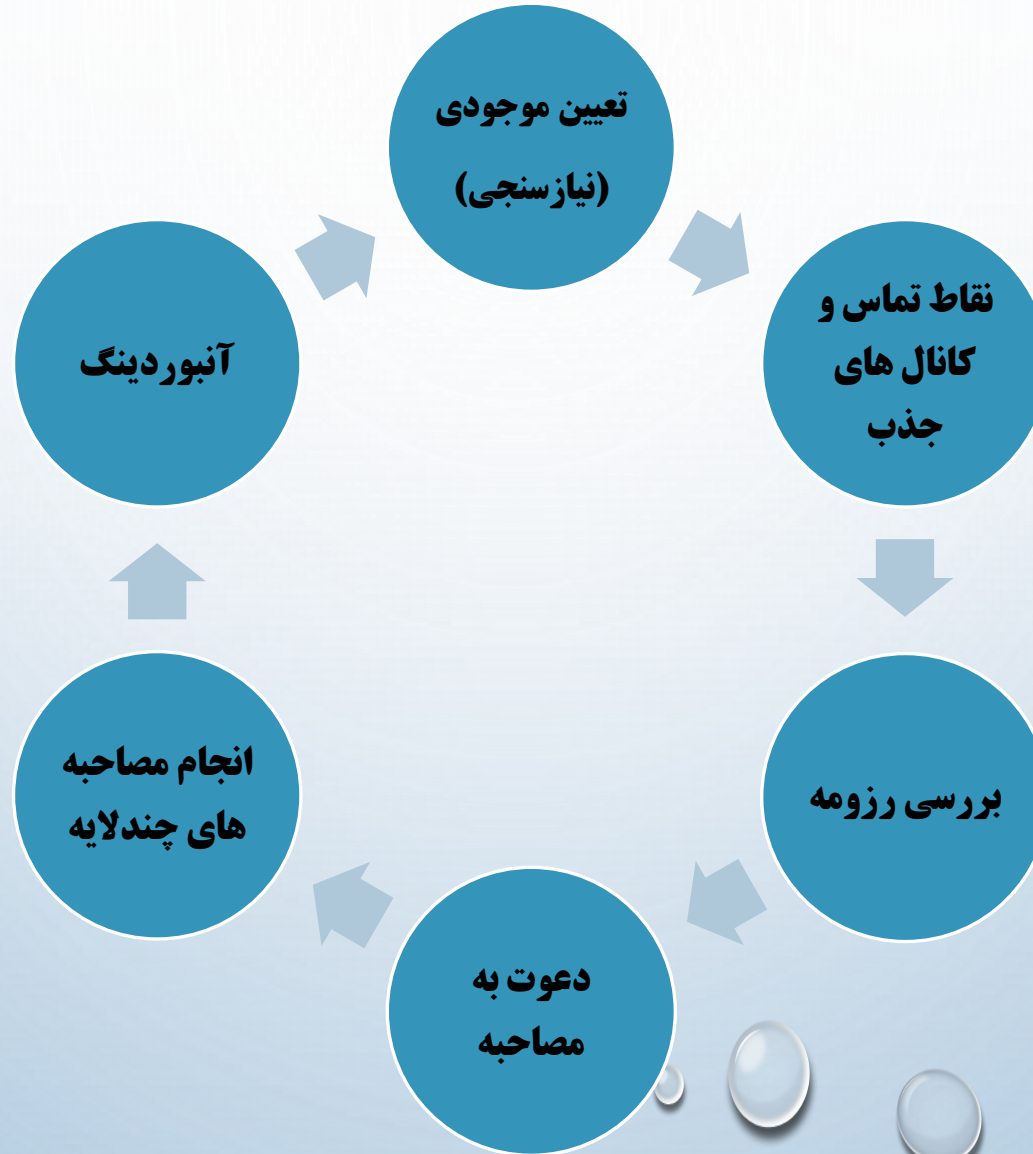
No direct risk factors

Costs of employee time

Personal quality



جذب و استخدام



ONBOARDING

- نامه ی خوش آمدگویی، ابزار تبریک به وی و ارائه ی اطلاعاتی چون اطلاعات تماس، ایمیل، نمودار سازمانی و چارت سازمانی.
- مشخص شدن اتاق و میز کاری به همراه لوازم اداری و ملزومات مرتبط با فعالیت شغلی.
- ارائه ی تاریخچه مختصر، مأموریت، ارزشها، اهداف، قوانین و دستورالعمل ها.
- آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق، مرخصیها، مأموریتها، شرایط اضافه کاری، مزایای رفاهی و
- آشناسازی با وظایف و ارائه شرح شغل.
- بازدید از بخش های مختلف و معرفی فرد تازه وارد به مدیران و همکاران (معارفه ی اولیه) توسط همیار.
- آشناسازی با وب سایت سازمان و شبکه های اجتماعی و ارتباطی شرکت.
- آشنایی با سیستم های سازمانی و سایر دسترسی های تخصصی سازمانی.
- رویه های مرتبط با ایمنی و بهداشت کارکنان.

کارکنان بومرنگی

BOOMERANG EMPLOYEES

اهمیت رفتار سازمانی

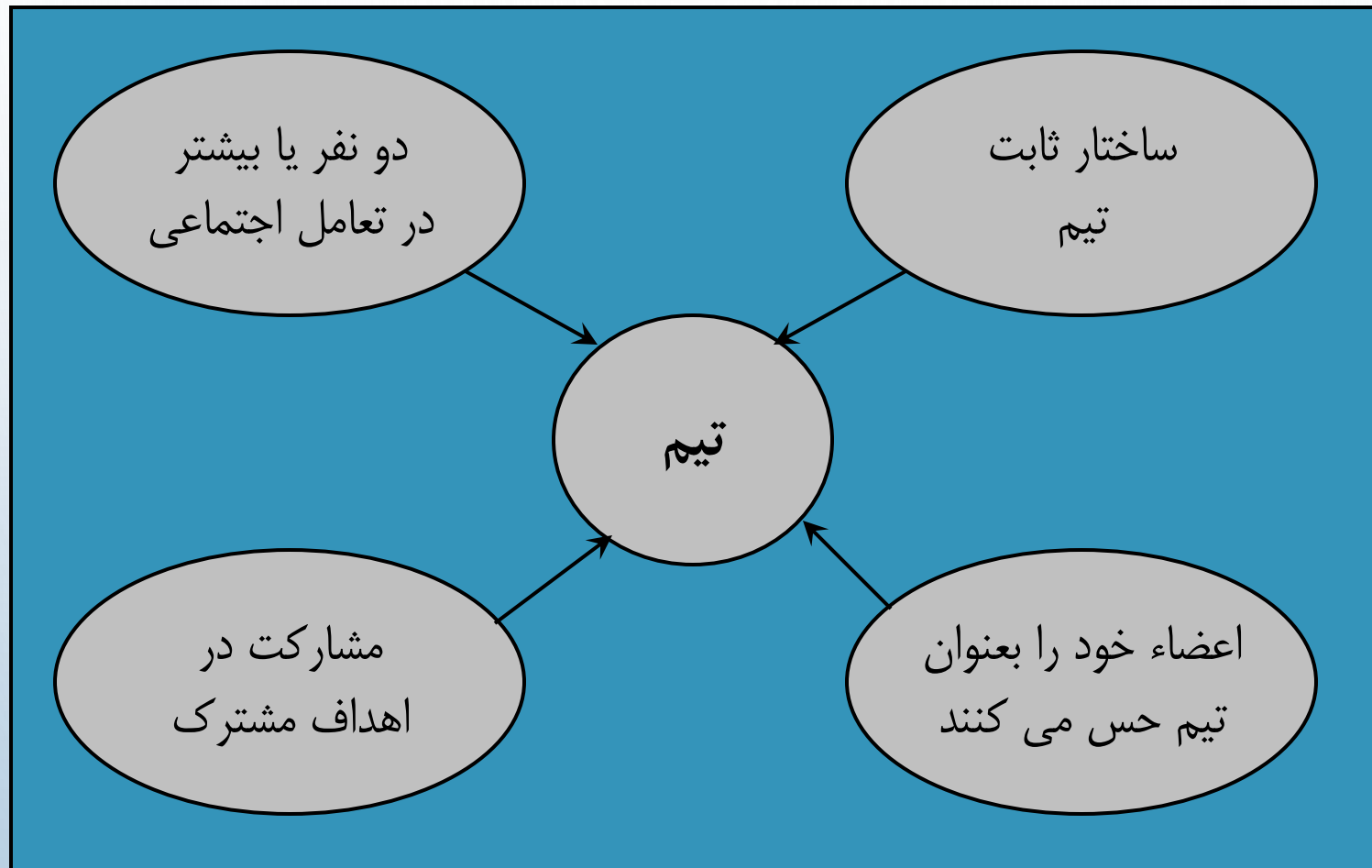
مدیران به چیزی نیاز دارند که بتوانند هم از رفتار مشهود و هم از رفتار نامشهود و پنهان کارگر و کارمند و آنچه که در درون آنها می‌گذرد پی ببرند.

مدیران به آن نیاز دارند که بدانند، اگر در صورت و ظاهر افراد عدم رضایتی نمی‌بینند دلیل آن نیست که در درون آنها بغض و کینه نسبت به آنها وجود ندارد.

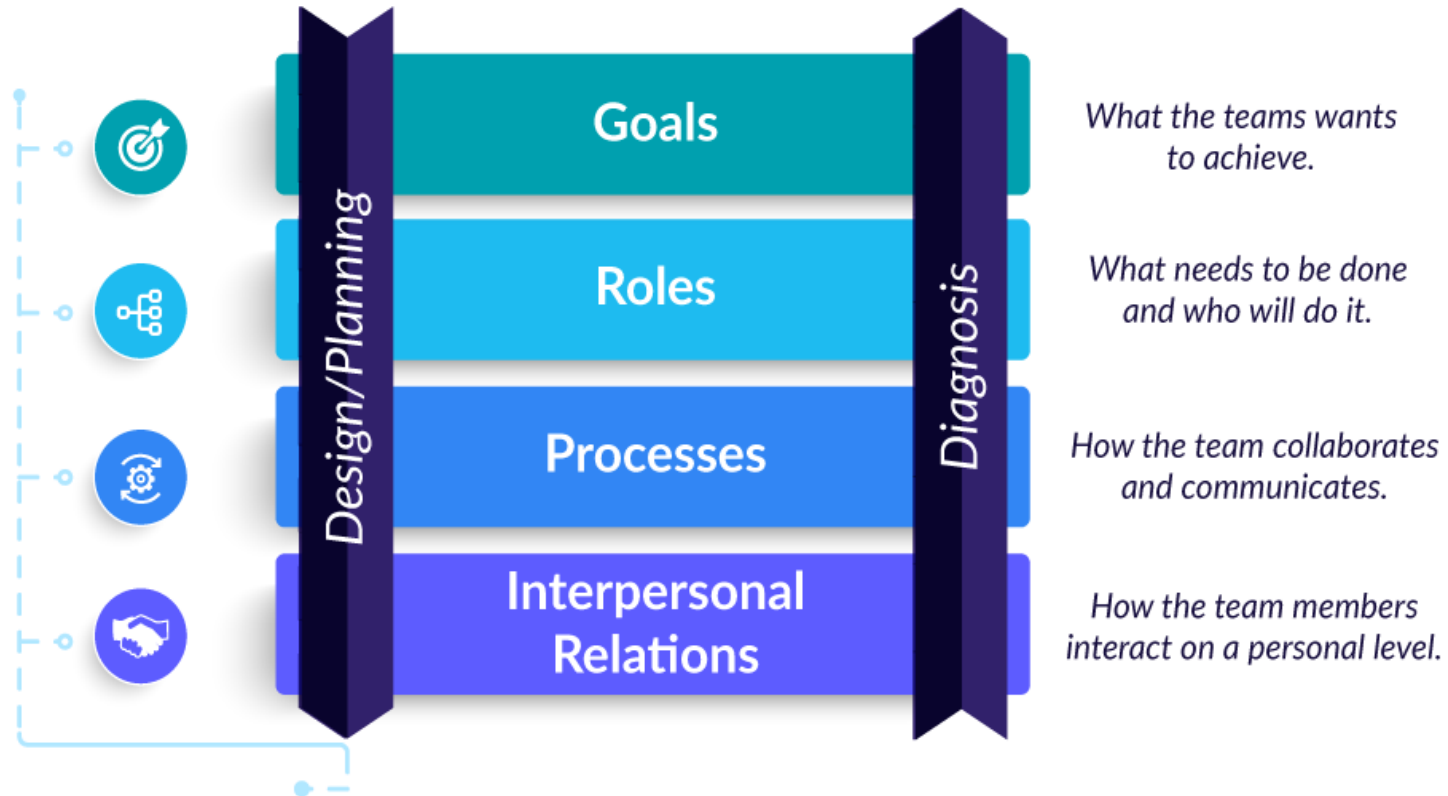
بنابراین کارایی یک مدیر به این بستگی دارد که هم از جنبه های **فنی** شغلش آگاهی داشته باشد و هم از مهارت‌های **انسانی** مطلع باشد.



نمودار ویژگی های تیم



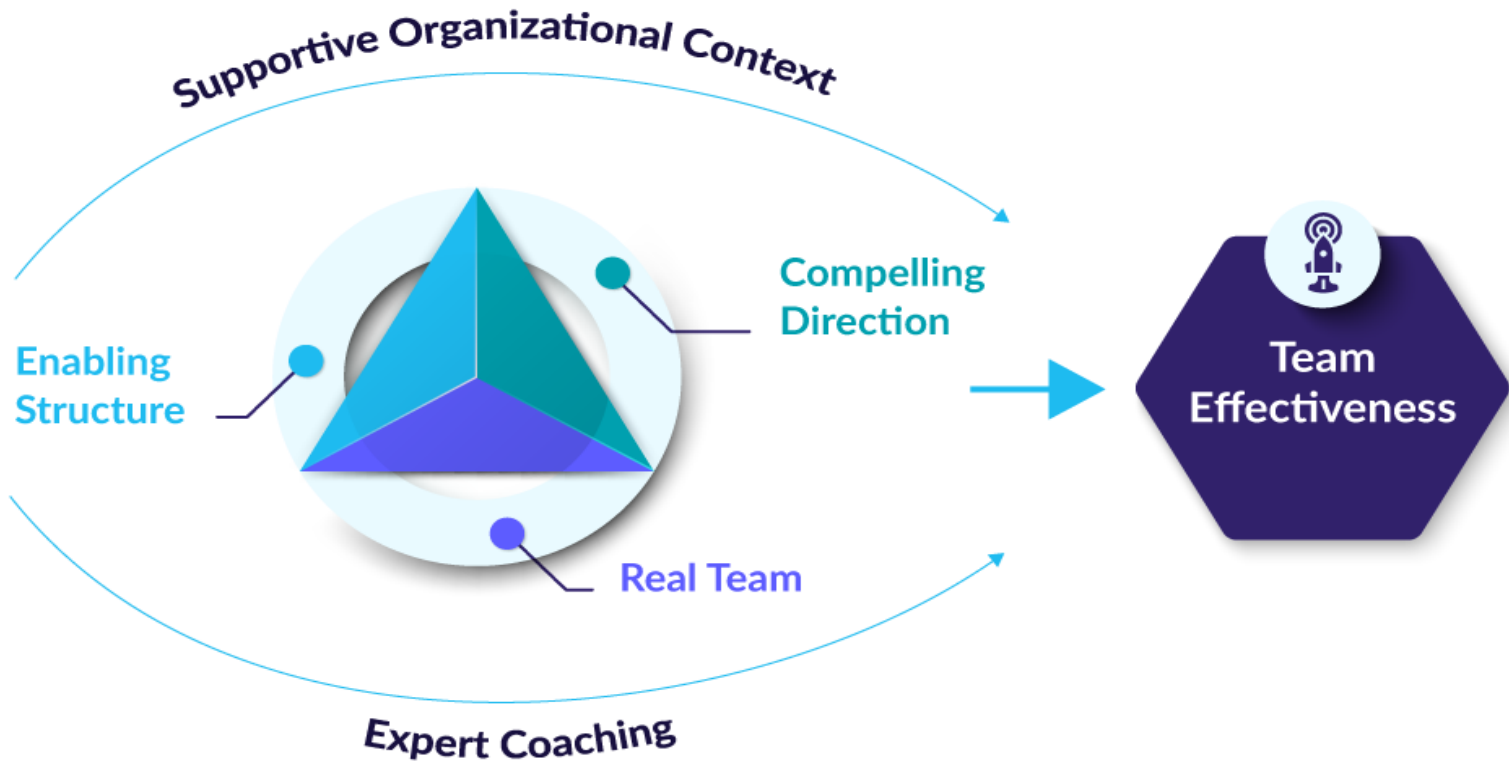
GRPI Model of Team Effectiveness



GRPI

- اهداف - یک تیم باید اهداف و جهت گیری روشن داشته باشد تا مؤثر باشد.
- 2- نقش ها- هر یک از اعضای تیم باید بدانند که در قبال چه چیزی مسئول است.
- 3- رویه ها- فرایندهایی باید وجود داشته باشد تا تیم بتواند با موفقیت کار کند.
- 4- روابط بین فردی- مهم است که هر یک از اعضای تیم روابط خود را با یکدیگر توسعه دهند و بتوانند به طور مؤثر ارتباط برقرار کرده و به یکدیگر اعتماد کنند.

The Hackman Model



HACKMAN

- 1- یک تیم واقعی بودن- هر کس یک نقش تعریف شده با وظایف تعیین شده برای انجام دادن دارد.
 - 2- داشتن جهت قابل قبول- جهت یا مقصد نهایی مشخصی وجود دارد که باید به سمت آن پیش رفت.
 - 3- ساختار توانمند- گردش کار و فرایندها، از تیم در دستیابی به اهداف پشتیبانی می کند.
 - 4- زمینه حمایتی- ابزارها، منابع و آموزش به تیم کمک می کند تا به هدف خود برسد.
 - 5- مربی گیری خبره- دسترسی به کوچ یا منتور در صورت نیاز، به تیم ها کمک می کند تا عملکرد مؤثرتری داشته باشند.
-
- مدل هکمن برای مدیرانی که می خواهند بدانند چگونه تیم خود را به بهترین شکل ساختاردهی کرده و ابزارهای موردنیاز برای خودپایداری را در اختیارشان بگذارند مفید است.

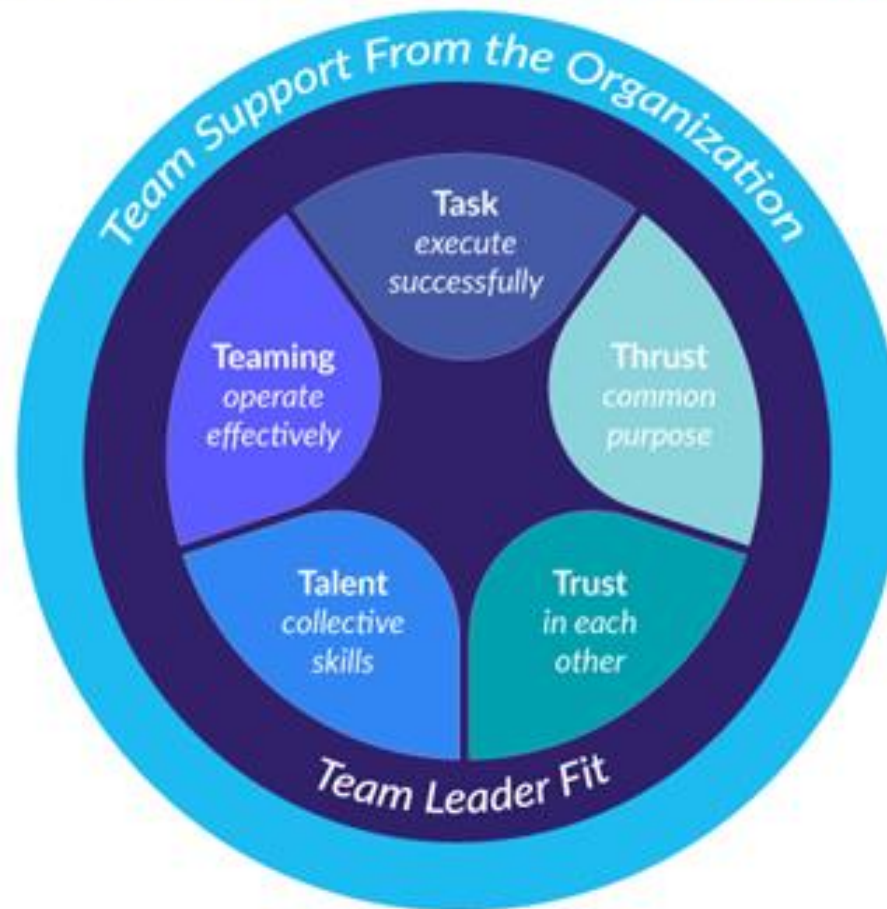
The Robbins and Judge Model



مدل رابینز و جاج

- 1- زمینه- داشتن منابع کافی، رهبری و ساختار مؤثر، جو مورد اعتماد و سیستم پاداش عملکرد که نشان دهنده مشارکت تیم باشد.
 - 2- ترکیب- توانایی ها و شخصیت های هر یک از اعضای تیم، تخصیص نقش ها، اندازه تیم و ترجیح شخصی اعضا برای کار تیم. (یعنی آیا آنها از کار به عنوان بخشی از یک تیم لذت می برند؟)
 - 3- طراحی کار- به آزادی و استقلال، تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت کار مربوط می شود.
 - 4- فرایند- تعهد به یک هدف مشترک، اهداف خاص، خودباوری، ترسیم چگونگی دستیابی به نتیجه مطلوب، مدیریت تعارض و مسئولیت پذیری.
- این مدل می تواند به رهبران کمک کند تا تشخیص دهند، تیم فاقد کدام ابعاد بوده و بر اساس آن اقدام کنند.

The T7 Model of Team Effectiveness



مدل اثربخشی T7

• عوامل درونی:

- 1- رانش
- 2- اعتماد
- 3- استعداد
- 4- مهارت های تیمی
- 5- مهارت های وظیفه ای

• عوامل خارجی:

- 6- تناسب رهبر تیم
- 7- پشتیبانی تیمی از سوی سازمان



انواع فرهنگ سازمانی

- ۱. فرهنگ تیم‌گرایی (CLAN CULTURE)
 - اولین نوع فرهنگ سازمانی، فرهنگ تیم‌گرایی است. فرهنگ تیم‌گرایی نوعی محیط مشارکتی شبیه به خانواده است که در آن به دیدگاه‌ها و ایده‌های تمام اعضا ارزش نهاده می‌شود. این نوع فرهنگ سازمانی، در تمام تصمیم‌گیری‌های سازمان، بر «هم‌اندیشی» کارمندان تأکید دارد.
- ۲. فرهنگ توسعه‌گرایی (ADHOCRACY CULTURE)
 - در انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ توسعه‌گرایی نوعی فرهنگ ریسک‌پذیر است. در این جا رهبران سازمانی رویکردهای خلاقانه و نوآورانه‌ای دارند. آن‌ها مبتکران الهام‌بخشی هستند که چالش‌ها را می‌پذیرند، ریسک می‌کنند و برای شکستن فرضیات سازمان‌ها آماده هستند.
 - در این فرهنگ سازمانی کارمندان شانس این را دارند که اگر کاری را اشتباه انجام دادند، چندین بار آن را تکرار کنند تا به موفقیت برسند.

انواع فرهنگ سازمانی

• ۳. فرهنگ بازاری (MARKET CULTURE)

- فرهنگ بازاری مبتنی بر نتیجه، وابسته به بازار و به شدت رقابتی است. این نوع فرهنگ سازمانی برای رسیدن به نتیجه تلاش می‌کند و به سختی کار می‌کند تا جایگاه خود را در بازار به دست آورد و بیشترین سهام را کسب کند.

• ۴. فرهنگ سلسله‌مراتبی (HIERARCHY CULTURE)

- در انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ سلسله‌مراتبی محیط کاری ساختاریافته و رسمی دارد. رهبران این نوع فرهنگ به سازمان و هماهنگی مبتنی بر کارایی خود مفتخرند. در این نوع فرهنگ، حیاتی‌ترین مسئله اجرای بدون اشکال فعالیت‌های سازمان است. آنچه سازمان را سرپا نگه می‌دارد، قوانین و ضوابط است. اهداف بلندمدت پایدار هستند و نتایج به طور مستقیم با اجرای آسان و کارآمد وظایف به دست می‌آیند.

انواع فرهنگ سازمانی

• ۵. فرهنگ عملکرد گرایی (FUNCTIONALIST CULTURE)

• هر سازمانی در روند فعالیت خود، روی برخی از حوزه‌های عملکردی خاص تأکید می‌کند. به عنوان نمونه‌ای از جهت‌گیری‌های عملکردی مختلف، می‌توان به زمینه‌های بازاریابی، عملیاتی، تحقیق و توسعه، مهندسی یا سرویس‌دهی اشاره کرد.

• ۶. خرده فرهنگ‌های سازمانی

• هر سازمانی علاوه بر فرهنگی غالب، می‌تواند از ترکیبی از خرده فرهنگ‌ها نیز برخوردار باشد. خرده فرهنگ‌ها در میان گروه‌ها یا افرادی وجود دارند که ممکن است آداب و رسوم خاص خود را داشته باشند. به طور معمول، این خرده فرهنگ‌ها در همه اعضای سازمان مشترک نیستند، اما می‌توانند ارزش‌های اصلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند؛ همچنین برخی از خرده فرهنگ‌های رایج در سازمان، می‌توانند مشکلاتی جدی در کسب و کار به وجود آورند

موانع ارتباطات اثربخش

۲- اختلاف زبان

۱- اختلاف در ادراک

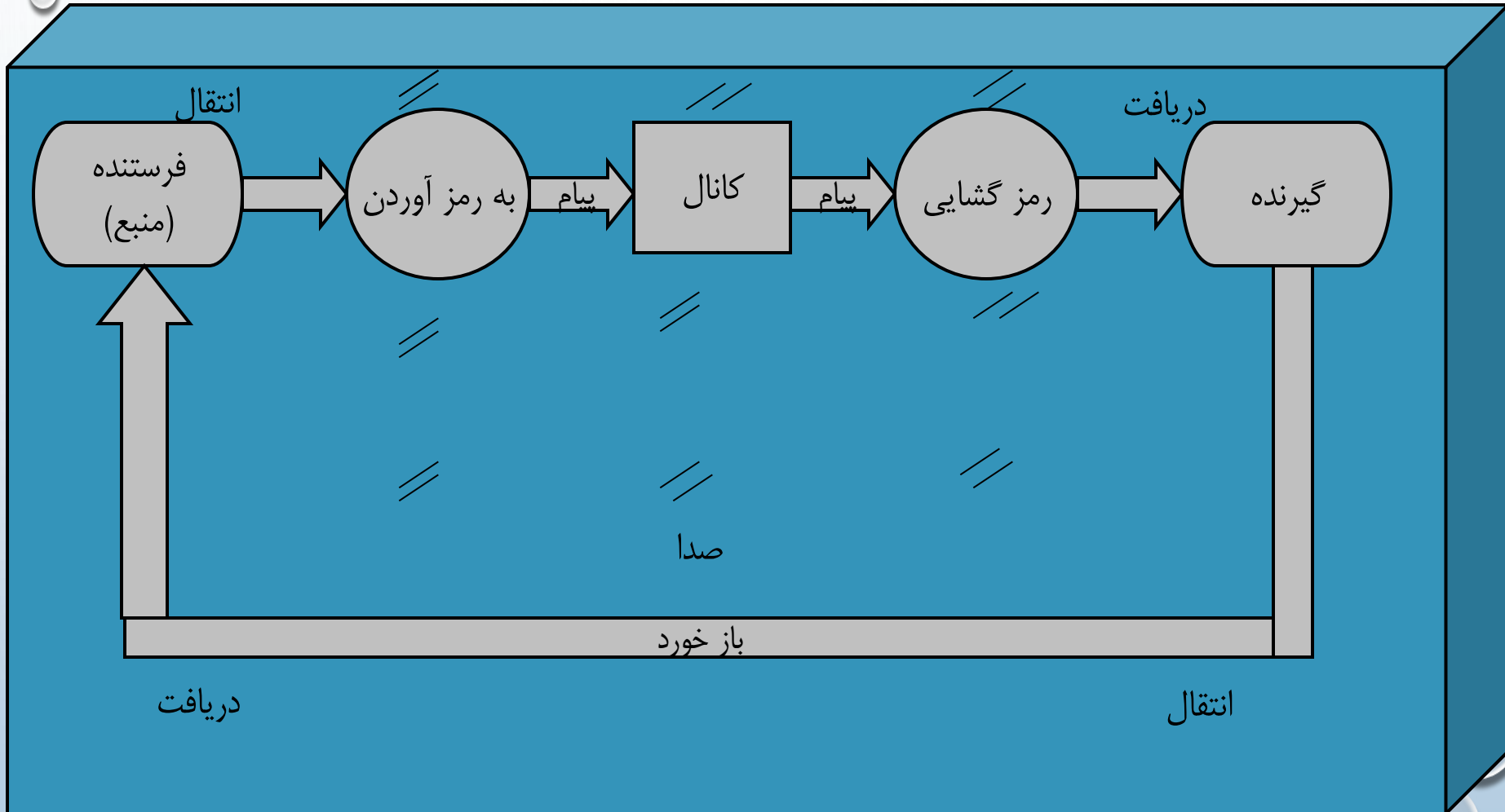
۴- عواطف

۳- صدا (شلوغی)

۵- ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی

۶- عدم اعتماد

مدل فرآیند ارتباطات



تعارضی

یعنی عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان
که ناشی از شراکت در منابع کمیاب سازمانی یا
داشتن اهداف ، ارزشها ، موقعیت ها و یا ادراک های
متفاوت می باشد

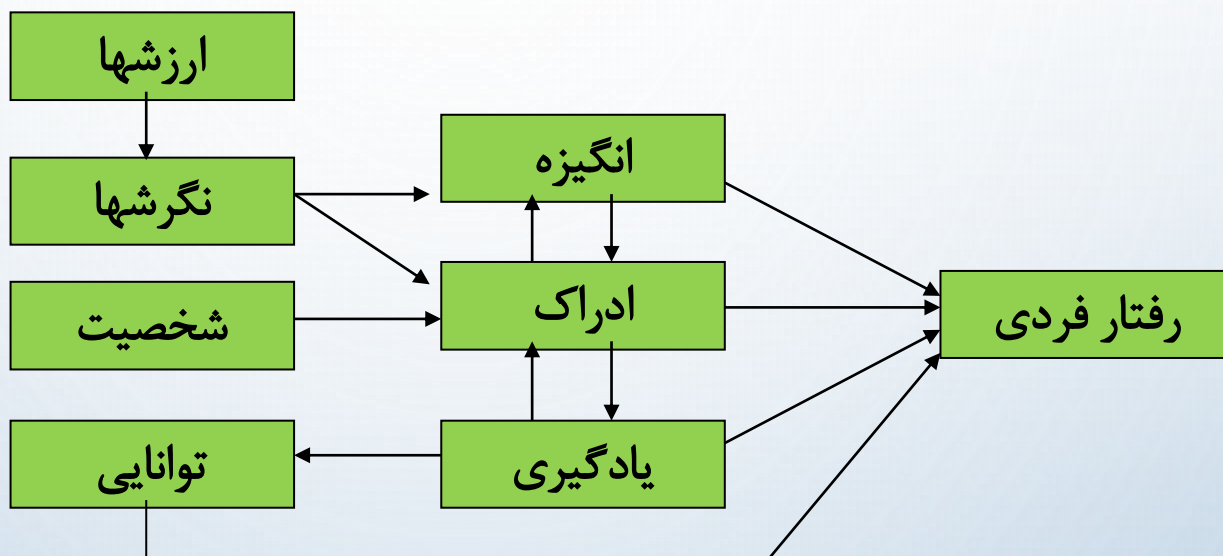
مدیریت تعارض

مدیریت تعارض (*conflict management*) یعنی
تلاش مدیران برای پیدا کردن راه هایی جهت ایجاد
تعادل بین تعارض و همکاری

مشارکت

یعنی درگیری ذهنی - عاطفی در موقعیت های گروهی که افراد را بر می انگیزد تا برای دست یابی به هدف های گروهی همدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند

عوامل موثر بر رفتار کارکنان



ترومای سازمانی

سطح جامعه	سطح سازمانی	سطح گروهی	سطح فردی
ایجاد نگرانی و وحشت در جامعه و گسترش آن یأس و سرخوردگی اجتماعی افزایش مهاجرت و پناهندگی کاهش رشد اجتماعی در ابعاد دیگر رشد سازمان‌ها و گروه‌های حقوق بشری	کاهش تعهد سازمانی تحلیل رفتن انگیزه کارکنان ضعف عملکرد سازمان جو نامناسب سازمانی کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان	افول خلاقیت‌های گروهی ضعف عملکرد گروه کاهش تعهد افراد در گروه تعارض بین گروه	اضطراب و دلواپسی بیم و هراس فلسفیه‌بافی کاهش تعهد کاهش وفاداری بی‌ثباتی در تمایلات بدگمانی بی‌علاقگی و بی‌احساسی درماندگی غیبت زیاد عدم تمرکز عدم موفقیت افسردگی عدم اطمینان کناره‌گیری و عقب‌نشینی

اینرسی سازمانی



فرمت CV

تست

1

نام و اطلاعات تماس

خلاصه‌ای درباره من

2

درباره من

سوابق کاری

3

سوابق کاری

سوابق تحصیلی

4

تحصیلات

مهارت‌ها

5

مهارت‌ها

موفقیت‌ها و دستاوردها

6

دستاوردها

مقالات منتشرشده

7

مقالات منتشرشده

فرمت رزومه



1 اسم و اطلاعات تماس

2 خلاصه یا هدف

3 سابقه شغلی

- a نام شرکت
- b تاریخ شروع و پایان همکاری
- c شرح شغلی و دستاوردهای شما

4 تحصیلات

5 مهارت

6 اختیاری

محمد محمدی

خلاصه

سابقه شغلی

سابقه تحصیلی

مهارت‌ها

جوایز و دستاوردها، سرگرمی‌ها و علایق

کوچینگ

منتورینگ



کوچینگ هنر تسهیل
فرآیند یادگیری،
توسعه و عملکرد
یک فرد دیگر است



کوچ معمولاً نیازی ندارد
تا درباره موضوع کوچینگ
دانش خاصی داشته باشد



افراد از طریق کوچینگ
قادر به یافتن
راه حل های خود
و توسعه مهارت ها
و رفتارها
و تغییر نگرش های خود هستند



نقش منتور توصیه دادن،
راهنمایی و حمایت کردن است،
منتور می تواند
ایده های جدید را محک بزند

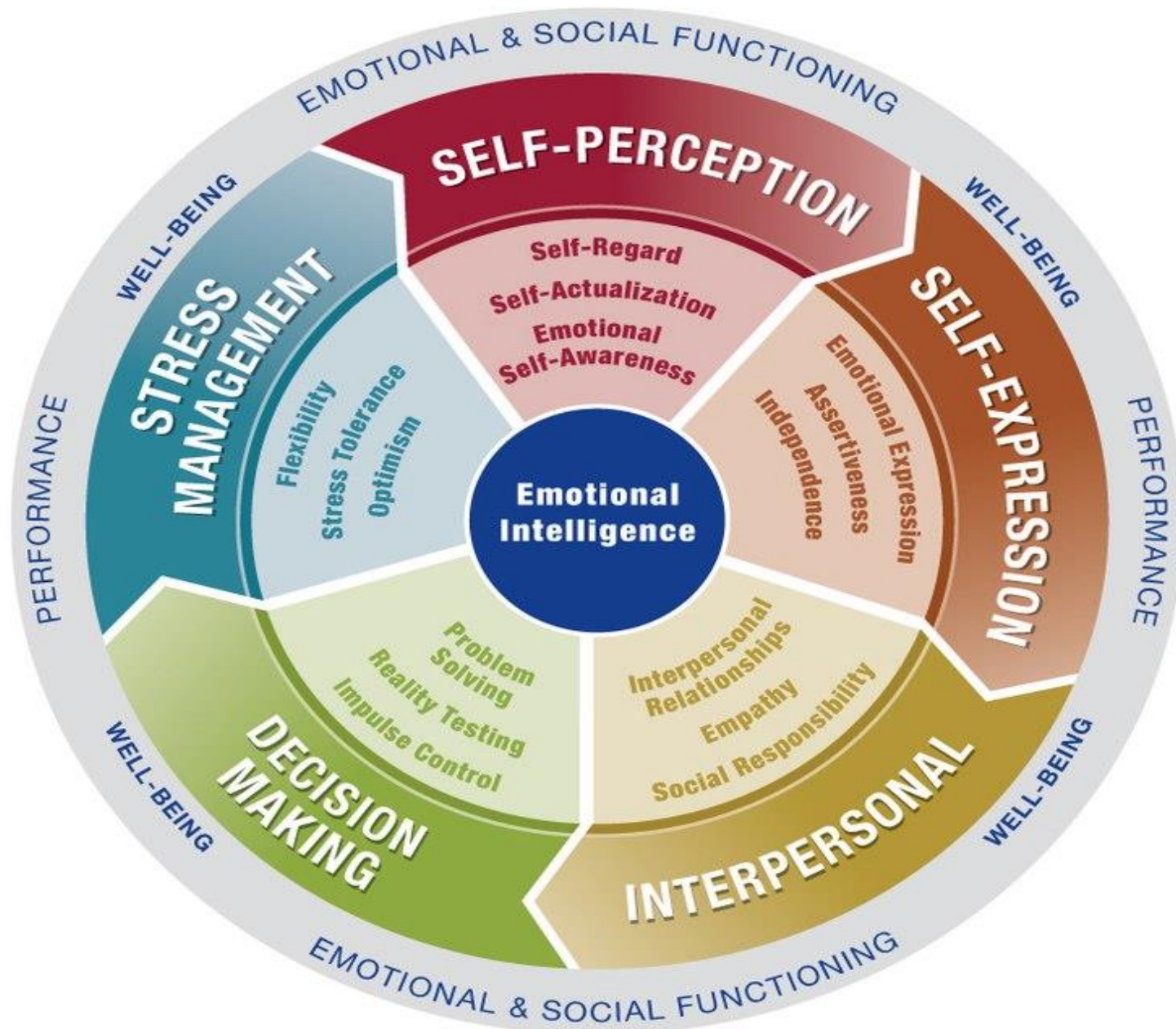


منتور از دانش و
تجربه گذشته خود
برای هدایت فرد
استفاده می کند.



رابطه منتورینگ معمولاً
یک رابطه بلندمدت است
و به این منظور طراحی شده
تا به فرد کمک کند
روی فرصت های آینده
سرمایه گذاری و از اشتباهات
گذشته درس بگیرد.

هم کوچینگ و هم منتورینگ هر دو روش هایی
کنشگرانه هستند و اگرچه توصیه ها و راهنمایی ها
معمولاً در منتورینگ بیشتر است اما تکنیک ها
و رویکردهای هر دو به یکدیگر نزدیک است



تعاریف چابکی

چابکی به طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «چابک» توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمانهای چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند .

دو تعریف کلی در رابطه با سازمان چابک به شرح زیر است:

- ۱- یک سازمان چابک، با اتفاقات و تغییرات ناگهانی، به سادگی از پا در نمی آید.
- ۲- یک سازمان چابک، سریع السیر، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصتهای جدید بازار و نیازمندیهای مشتری پاسخ سریع می دهد .

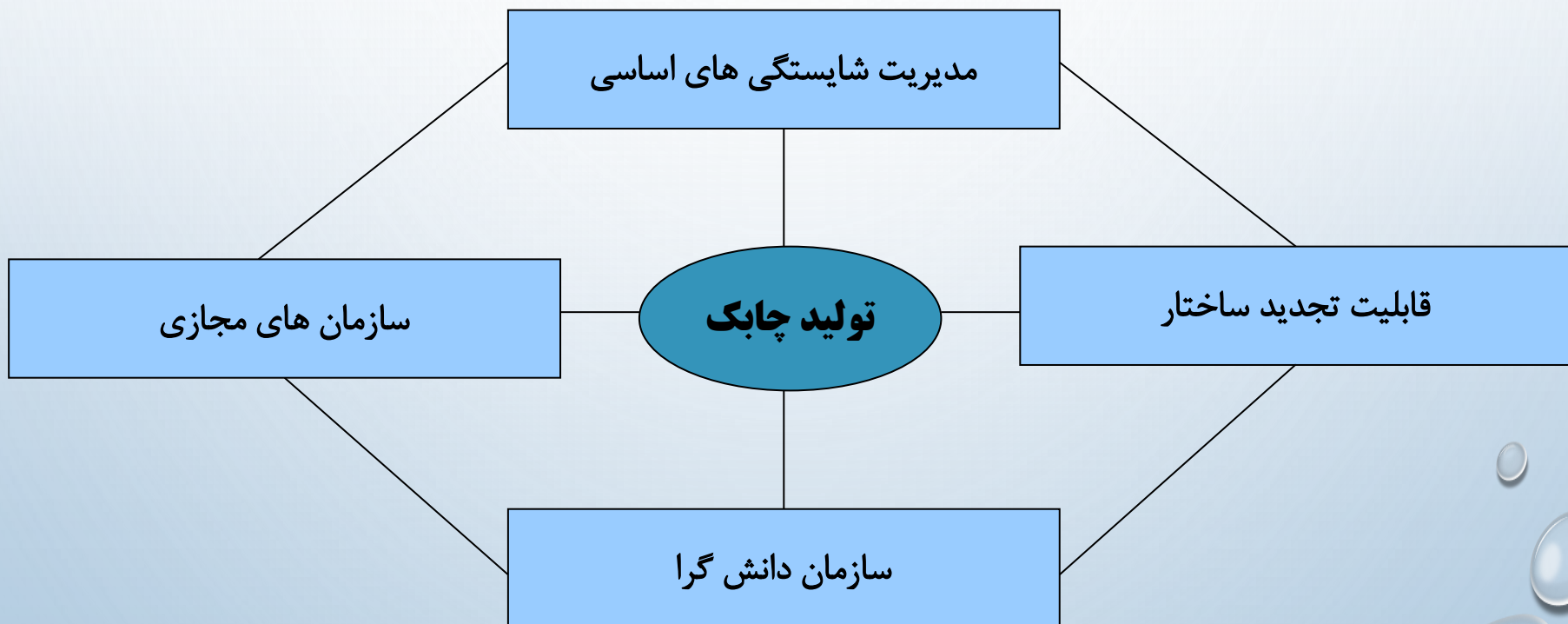
بهره وری

انعطاف پذیری

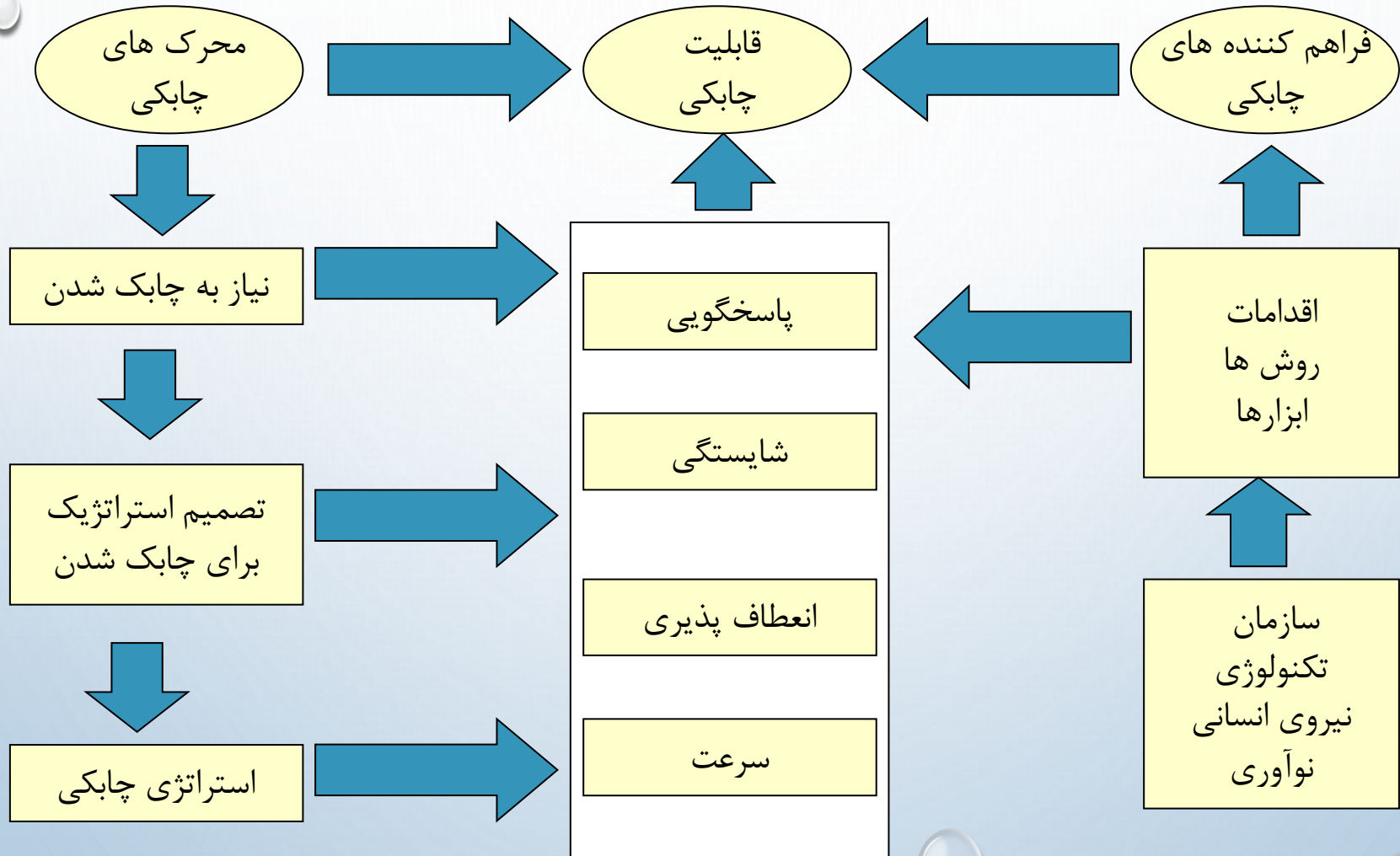
آگاهی

مفاهیم چابکی سازمان

سازمان های چابک باید با آرایش بندی مناسب قادر به کسب مزایای رقابتی باشند. در سالهای اخیر اکثر سازمان های تولیدی روی کاهش هزینه متمرکز شده اند.



سازمان دانش گرا



قابلیت های چابکی

- قدرت پاسخگویی: توانایی شناخت تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها
- شایستگی : مجموعه وسیعی از توانائی ها که بهره وری فعالیت ها را جهت رسیدن به اهداف سازمان تامین می کند.
- انعطاف پذیری : توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان .
- سرعت : توانایی انجام عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن.



ابعاد توانمندی با رویکرد فرایندی (ارگانیک - شبکه ای)

- تجربه
- آموزش
- مهارت
- طرز تلقی (نگرش)
- شایستگی
- مسئولیت پذیری
- معنادار بودن
- اثر گذاری
- خودراهبری
- خلاقیت

روان شناختی

توانمندی سازی

ارتباطی

ساختاری

- تأثیر افراد در گروه
- اهمیت تیم در سازمان
- روابط عمودی - افقی در سازمان
- جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی
- شفافیت در گردش اطلاعات

- اهداف، مأموریتها
- ساختار سازمانی
- تفکیک و تعریف نوع مشاغل
- نظام بهره وری
- نظام پاداش دهی
- تسهیم اطلاعات
- تفکیک سطوح مدیریتی
- نظام ارتقاء و انتصاب

نتایج توانمندسازی



آثار رفتاري توانمندسازي



بهبود عملکرد و افزايش بهره وری سازمان

سطوح سه گانه فرهنگی شاین



• نمایان اما غالباً پر رمز و راز

• سطح بالاتر آگاهی

• مسلم فرض شده اما غیر نمایان



مدل فرهنگ
سازمانی شاین

قانون های
فرهنگ ملی
درون سازمانها

فرهنگ سازمانی

فرهنگ



ماتریس SWOT

<p>W ضعفها</p>	<p>S قوتها</p>	<p>عوامل داخلی عوامل خارجی</p>
<p>WO محافظه کارانه شناخت محدودیتها (تغییر جهت)</p>	<p>SO استراتژیهای: تهاجمی شناخت اهرمهای نفوذ</p>	<p>O فرصتها</p>
<p>WT استراتژیهای: تدافعی شناخت مسائل و مشکلات</p>	<p>ST استراتژیهای تنوع استراتژیهای: رقابتی شناخت آسیب پذیرها (نقاط ضربه پذیر)</p>	<p>T تهدیدات</p>

ایجاد یک سازمان یادگیرنده

دورنمای تمام سازمانهای یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمانهایی موارد زیر ضروری است.

- 1- شناخت هدف
- 2- وجود رهبران اندیشمند
- 3- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق
- 4- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش ایشان
- 5- مشارکت کامل در اطلاعات (امکان توزیع اطلاعات بین کلیه افراد)
- 6- برخورداری از يك الكوي پوينده
- 7- به کارگیری علم و تجربه

LEAN MANAGEMENT



5S از 5 حرف اول کلمات ژاپنی زیر گرفته شده است :

اصطلاح ژاپنی	معادل اصطلاح با کلمه لاتین
Seiri	Sort ساماندهی
Seiton	Systematize پاکیزه سازی
Seiso	Sweep نظم و ترتیب
Seiketsu	Standardize or Sanitize استاندارد سازی
Shitsuke	Self-Discipline انضباط

با تشکر از همراهی شما عزیزان

دکتر فرشید خانجانیان

Khanjanian.fa@ut.ac.ir

Farshidkh2002@gmail.com

Farshid.khanjanian@srbiau.ac.ir

<https://www.linkedin.com/in/farshid-khanjanian-b820b7a1/>