

هدف‌های رفتاری : در پایان این فصل از هنرجو انتظار می‌رود که بتواند :

- مراحل تهیه نوشته را تعریف کند.
- کاربرد مراحل تهیه نوشته را توضیح دهد.
- یک نمونه پیش‌نویس را تهیه و ارائه دهد.
- نمودار مراحل تهیه نامه را ترسیم کند.

### مراحل تهیه‌ی نوشته

#### مرحله‌ی اول : شناخت، تشخیص موضوع و محدوده‌ی آن

در این جا باید هدف و موضوع و حیطه‌ی آن، از ابعاد مختلف شناسایی و شفاف شود، تا بتوان به خوبی و راحتی اهداف را پی‌گیری نمود و به آن رسید.

برای هر نوع شناختی لازم است پیرامون آن تفکر یا پژوهشی علمی صورت گیرد. این پژوهش می‌تواند به‌طور ذهنی باشد یا بر کاغذ ترسیم گردد. قدرمسلّم، چنان‌چه این قسمت از کار براساس موازین علمی و با برنامه‌ای مشخص انجام گردد، حاصل آن مطلوب‌تر خواهد شد.

این مرحله‌ی از کار بسیار مهم است و نویسنده یا تهیه‌کننده‌ی نامه باید به محتوای آن اشراف داشته باشد. برای رسیدن به این هدف بهتر است کار را به‌طور علمی ادامه دهیم و پیرامون موضوع بررسی همه‌جانبه‌ای را هر چند به‌طور ذهنی - به عمل آوریم و آن‌گاه اقدام کنیم.

به منظور جلوگیری از بیراهه رفتن بهتر است از عناصر تحقق واقعه (که با شش سؤال که؟ کجا؟ کی؟ چه؟ چرا؟ چگونه؟ مطرح می‌گردد) استفاده نمود و براساس آن در جهت شناخت هدف و شفاف نمودن موضوع اقدام کرد. زیرا می‌دانیم که در خارج از عناصر مذکور، هیچ واقعه و موضوعی تحقق‌پذیر نخواهد بود.

گرچه عناصر مزبور بیش‌تر در امور قضایی، پژوهش، گزارش‌نویسی، روزنامه‌نگاری و ...

کاربرد دارند اما بدون شک در این جا نویسنده را در جهت نیل به اهداف کمک می نمایند. با این توضیح لازم است که درباره ی کارایی و کاربرد آن ها ولو به اختصار توضیحاتی ارائه نمود. این سوالات در زبان انگلیسی به قاعده ی شش (WH) معروف است :

Who?, Where?, When? What, Why? How?

به منظور جمع بندی و توضیح بیش تر، سخنی کوتاه پیرامون کاربرد و کارائی هر یک از عناصر مزبور خواهیم داشت.

### عنصر که؟

– شخص یا افرادی که در واقعه نقش داشته اند.

– واقعه به وسیله ی آن ها انجام شده است.

– نتیجه ی واقعه به سود یا زیان آن ها بوده است.

– شاهد ماجرا بوده و یا تخصص و تجربیاتی درباره ی موضوع داشته اند.

**با شناخت عنصر که؟** انسان هایی که در نامه نقشی دارند و یا موضوع نوشته به نحوی به آن ها مرتبط می شود ؛ مشخص می شوند. این موضوع نه تنها وظیفه ی نویسنده را در نحوه ی نگارش تعیین می نماید ؛ بلکه تکلیف او را در به کار بردن نوع واژه ها روشن می کند. قدر مسلم، چنان چه کار به زبان و یا به سود بی دلیل شخص یا اشخاص حقیقی و یا حقوقی منجر شود، پیرامون آن تفکر می کند و با انجام بررسی های بیش تر سعی می نماید که اشتباهی مرتکب نشود.

از طرفی می دانیم که مقام و منزلت و شخصیت و جایگاه مخاطب، امضاکننده ی نامه، گزارش و نوع نوشته، تعیین کننده ی روال نگارش متن و مشخص کننده ی واژه هایی است که باید مورد استفاده قرار گیرد. بدون شک، واژه های استفاده شده در نامه هایی که برای مقامات مافوق، هم سطح و پایین تر نوشته می شوند ؛ با یکدیگر فرق دارند. هم چنین، در نامه ای که فرد برای دوست یا برادر یا والدین یا فرزندان خود می نویسد، از واژه های متفاوتی، که در خور شأن و منزلت هر کدام از مخاطبین باشد، استفاده به عمل می آورد.

### عنصر کجا؟

– اصولاً موضوع نامه یا نوشته مربوط به کجاست؟

– محل وقوع رویداد کجاست؟

– محل زندگی یا حضور افراد مؤثر در وقوع رویداد، کجاست؟

– مشخصات محل از دیدگاه های دیگر، که می تواند در وقوع رویداد مؤثر باشد، کجاست؟

– مخاطبین در کجا هستند؟ (در اداره و در سازمان، در اجتماع، در داخل و یا خارج کشور).

... –

### عنصر کجا؟

مشخص می‌نماید که موضوع نامه مربوط به کجا یا کدام محدوده‌ی جغرافیایی است؟ مخاطب در کجاست؟ در اتاق مجاور نویسنده یا در سازمان دیگر و یا در شهری در داخل یا خارج از کشور از سوی دیگر نامه در کجا نوشته می‌شود؛ در کجا مطالعه می‌شود و در کجا مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### عنصر کی؟

– کی گزارش و یا نامه نوشته می‌شود؟  
– اجرای مفاد نوشته در چه وقت خواهد بود؟  
– زمان بازدید، مراجعه و زمان توقف، چه قدر است؟  
– در نامه‌های خبری زمان وقوع واقعه و زمانی که از وقوع حادثه گذشته با زمان انجام رویداد کی است؟

– و بالأخره، زمانی که باید مورد مطالعه مخاطب قرار گیرد، کی خواهد بود؟

### بررسی عنصر کی؟

– تعیین می‌نماید که نامه «آنی»، «خیلی فوری»، «فوری» یا «عادی» است. ممکن است تاریخ دریافت پاسخ نیز در نامه معین گردد.

### عنصر چه؟

– نامه یا گزارش و نوشته پیرامون چه موضوعی است؟  
– چه کار یا چیزی به وقوع پیوسته یا می‌خواهد واقع شود یا واقع شده است؟  
– چه موضوعی باعث شده است که نامه نوشته شود؟  
– هدف چیست؟ انتقال اطلاعات یا یک گزارش ساده یا درباره حل یک مشکل است؟  
– چه فایده‌ای برای مخاطب دارد؟  
– چه آثار و عواقبی بر آن مترتب است؟

همان‌طور که ملاحظه می‌شود؛ مهم‌ترین عنصر یک نوشته همان عنصر «چه؟» است. چرا که موضوع و هدف از نوشتن را دقیقاً ترسیم می‌کند. از طرفی نگارنده را ملزم می‌نماید که پیرامون

موضوع بررسی همه جانبه‌ای داشته باشد.

### عنصر چرا؟

این عنصر هدف را کاملاً شفاف می‌سازد و نویسنده را در رسیدن به آن یاری می‌نماید.

– چرا می‌نویسیم؟

– چرا باید نوشت؟

– آیا می‌توان به جای نوشتن از وسایل دیگری استفاده نمود؟

– آیا نوشتن به منظور مستند نمودن است؟

– آیا نوشتن سریع‌ترین وسیله‌ی ایجاد ارتباط در این مورد است؟

بررسی این مرحله، موضوع نگارش را تعیین می‌کند و نویسنده را به تفکر درباره‌ی نتایج حاصل

از نوشته‌ی او می‌دارد.

### عنصر چگونه؟

این عنصر نویسنده را در مورد نوشتن و چگونگی ارائه‌ی آن یاری می‌دهد.

– از کجا باید شروع کرد و در کجا باید به پایان رسانید؟

– ترکیب نوشته چگونه باید باشد؟

– با توجه به جایگاه و منزلت مخاطب، ساختار و نگارش نوشته چگونه باشد؟

– چگونه به مخاطب ارائه شود؟

بررسی عناصر شش‌گانه‌ی فوق نویسنده را در نوشتن یاری می‌دهد و راه‌گشای اوست، حتی تعیین می‌نماید که تصمیم نهایی را چگونه باید بگیرد و اصولاً بنویسد یا ننویسد؟

حال که مرحله‌ی اول، یعنی شناخت حاصل گردید به مرحله‌ی بعدی که در حقیقت نگارش

است می‌پردازیم.

## مرحله‌ی دوم : نگارش

آن‌گاه که لزوم نوشتن نامه محرز گردید، نگارش پیش‌نویس آغاز می‌شود. پیش‌نویس، پایه و

اساس نامه و در حقیقت ورود به مرحله‌ی حساس «نوشتن» است.

تهیه‌ی پیش‌نویس نیاز به فراهم آوردن مقدماتی دارد. در این‌جا، برای سهولت در امر مطالعه، موضوع را در دو قسمت «تمهید مقدمات» و «تدوین نوشته» مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### تمهید مقدمات

مقدماتی که برای تهیه‌ی نامه‌ی اداری و اصولاً برای هر نوع نوشته‌ی علمی دیگر باید فراهم شوند، عبارت‌اند از تعیین و تحصیل منابع مورد نیاز، تنظیم فهرست مطالب و تهیه‌ی طرح (چارچوب) نوشته.

**— تعیین و تحصیل منابع مورد نیاز و فراهم کردن آن‌ها :** برای تهیه‌ی یک نوشته علمی، که مطالب و محتوای آن، مستند و مستدل و متکی بر اصول منطق می‌باشد، معمولاً نویسنده‌ی نامه پیش از هر چیز در هنگام نوشتن از حافظه و اطلاعات خود یاری می‌جوید. ولی در بیش‌تر موارد ناگزیر است جهت تحصیل اطلاعات، به منابع مختلف، به ویژه پرونده‌ی مربوط به آن مراجعه کند. استفاده از این منابع نه تنها وظیفه‌ی اصلی اقدام‌کننده محسوب می‌شود، که معرف منطق، علاقه و تخصص وی نیز هست. منابعی که می‌توانند به نحوی مورد استفاده نویسنده‌ی نامه قرار گیرند، عبارت‌اند از :

— قوانین، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، کتب و نشریات ؛

— پرونده‌ها، سوابق و مکاتبات قبلی ؛

— مشاوره و گفت‌وگو با افراد مطلع و عنداللزوم کسب خط‌مشی از مقام مافوق ؛

— مطالعه و بررسی موضوع و یا مورد ویژه.

بدیهی است بعد از تحصیل اطلاعات لازم از طریق مطالعه منابع، نگارنده یا نویسنده اشراف و آشنایی کافی در ارتباط با موضوع را به دست می‌آورد. هر چه اطلاعات تحصیل شده دقیق‌تر و بیش‌تر باشد تدوین نامه ساده‌تر خواهد بود. بدون شک، نوشته‌ای که براساس اطلاعات کافی و صحیح تدوین شده باشد مستند و تأثیرگذار خواهد بود.

**— تنظیم فهرست مطالب :** این مرحله به تهیه و تنظیم فهرست مطالب اختصاص دارد و در حقیقت طرح و چارچوب ذهنی کار در این مرحله آماده می‌شود.

بی‌شک به هنگام نوشتن، اندیشه‌های فراوانی پیرامون یک موضوع از ذهن نگارنده می‌گذرد. این افکار پراکنده و اغلب مفید و لازم با همان سرعت که به ذهن می‌آید با همان شتاب هم از آن دور می‌شود. بهترین روش برای جلوگیری خروج افکار از حیطه‌ی ذهن، یادداشت فوری آن‌ها روی کاغذ است.<sup>۱</sup> در این‌جا توصیه می‌شود که تا حد امکان کلیه‌ی مطالب ولو آن‌هایی که به ظاهر کم اهمیت به

۱- حضرت علی (ع) فرموده است : «فَیَدُوا الْعِلْمَ بِالْکِتَابَةِ» علم را [که فرّاز است] به کمک نوشتن به بند آورید.

نظر می‌رسند<sup>۱</sup>، یادداشت شود. هر قدر این یادداشت‌ها بیش‌تر باشند، حاصل کار مطلوب‌تر و انجام آن آسان‌تر خواهد بود.

مطالب یادداشت شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم و سپس آن‌ها را براساس اهمیت و اولویت تنظیم می‌کنیم. ممکن است مطالبی از آن بکاهیم یا موارد دیگری به آن بیفزاییم. فهرست نهایی، تقریباً چارچوب اصلی ما در ساختمان نامه است.

تهیه‌ی فهرست، نه تنها کار نویسنده را آسان می‌سازد، بلکه فواید متعددی در بردارد. از آن جمله از فرار اندیشه‌های پرارزش و گریزان جلوگیری می‌کند، به یاری حافظه می‌شتابد و نمی‌گذارد مطلبی، هر چند جزئی، از یاد برود.

**تهیه‌ی طرح (چارچوب) نوشته:** چنانچه نوشته را بنایی بدانیم که به روی کاغذ احداث می‌شود، قدر مسلم نویسندگانش همانند مهندسی است که بدو می‌باید طرح و نقشه ساختمان را ترسیم کند. بدون شک، اگر نقشه مناسب نباشد ساختمان نیز مطلوب نخواهد بود. این موضوع درباره‌ی نوشته نیز مصداق دارد. لذا، می‌باید در آغاز طرح لازم و مناسب برای نوشته تنظیم گردد و سپس براساس آن بقیه اقدامات به عمل آید.

برای تهیه‌ی طرح اولیه می‌باید مطالبی که در نوشته مطرح خواهد شد فهرست شود. سپس، فهرست مزبور مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد و اولویت‌ها دقیقاً تعیین و هرکدام در جای خود تنظیم شوند. در این جا لازم است تناسب محتوا (مطالب) با طرح رعایت گردد. به عبارت دیگر رابطه‌ی ظرف با مظروف در نظر گرفته شود. آن‌گاه طرح، نهایی و آماده می‌گردد.

تهیه‌ی طرح فواید زیادی دارد که جای بحث آن در این کتاب نیست.

مع الوصف، چارچوب و طرح ویژه‌نامه‌های اداری در این فصل ارائه می‌شود تا فراگیرندگان بنابر سلیقه‌ی خود و به تبعیت از فرهنگ سازمان متبوع، ضمن ایجاد تغییراتی، آن را برای استفاده در موارد مختلف آماده نمایند. در خاتمه می‌توان گفت که تهیه‌ی طرح، مقدمه‌ی مطلوبی در تدوین و تنظیم مکاتبات اداری است.

## تدوین نوشته

اصولی که در این کتاب عنوان گردیده ناظر به ضوابط نگارش اداری و رعایت آن‌ها است و

---

۱-یک مثل قدیمی از کشور چین: کم‌رنگ‌ترین قلم و نامرغوب‌ترین کاغذ از قوی‌ترین حافظه در ضبط مطالب قوی‌تر است (مأخذ

ارتباطی با دستور زبان فارسی ندارد. در عین حال، باید باور داشت که اطلاع از دستور زبان فارسی بر هر ایرانی، در هر سطح از تحصیلات و در هر شغلی که با قلم سرو کار داشته باشد، لازم است. لذا، در این کتاب سعی خواهد شد بیش تر اصول و ضوابط نگارش نوشته‌های اداری ملاک عمل باشد. در قسمت‌های پیشین و حتی در مطالبی که در بخش‌های آینده مطرح خواهد شد، بیان شده که هر نوشته اجزا و ارکانی دارد. نگرش بر ارکان مزبور ما را در انتخاب چارچوب و طرح نوشته و هم‌چنین تقسیم‌بندی مطالب یاری می‌دهد. اینک، براساس ارکان و اجزای نوشته، درباره‌ی آن‌ها توضیحاتی ارائه می‌شود.

**تنظیم عنوان نامه :** عناوین نوشته در مکاتبات اداری، بستگی به مخاطب، فرستنده و موضوع نامه دارد. انتخاب عنوان صحیح و آغازی منطقی، اثری مطلوب در خواننده به جا خواهد گذاشت. چنان‌چه در انتخاب عنوان نامه دقت کافی به عمل نیاید، این امکان وجود دارد که مخاطب در همان نگاه اول نسبت به نگارنده یا امضاکننده موضع‌گیری و مخالفت کند. در این صورت، نتیجه‌ی مطلوب حاصل نخواهد شد. بنابراین، در انتخاب عنوان باید کاملاً دقت کرد تا عناوین انتخاب شده مؤثر و مفید واقع شوند.

سابقاً نامه‌ها با جملاتی که مبین نام مدیریت یا واحد مخاطب نامه بود شروع می‌شد. مثلاً نوشته می‌شد «اداره‌ی محترم کل کارگزینی» یا «ریاست محترم وزارت ...». و برخی جملات نارسا و بی‌محتوای دیگر، که با جزئی تفحص معلوم می‌شد که بعضی از این عناوین به‌طور ناخواسته حالت استهزا به خود گرفته است و در مجموع، نه تنها عنوان نامه را نارسا می‌نمود، بلکه اصل موضوع فدای تعارف بی‌ارزش و پوچ می‌شد، به طوری که نامه تأثیر خود را از دست می‌داد.

برای رفع این مشکل از شیوه‌ی متداول در ارتش یعنی از واژه‌های «از، به، موضوع» استفاده گردید. به این ترتیب، که در مقابل «از» نام فرستنده و در مقابل «به» عنوان گیرنده نامه و در مقابل واژه «موضوع» جمله‌ی کوتاهی که مبنی بر محتوای نامه باشد نوشته می‌شد. با این تفاوت که در سازمان‌های غیر ارتشی به منظور رعایت ادب و احترام به دریافت‌کننده‌ی نامه، بدو عنوان گیرنده‌ی نامه و سپس؛ نام و مشخصات فرستنده‌ی نامه به صورت زیر مورد استفاده قرار گیرد.

به :

از :

موضوع :

در سال ۱۳۵۵ سازمان امور اداری و استخدامی کشور مراتب را طی دستورالعمل مکاتبات

اداری به کلیه سازمان‌های دولتی ابلاغ نمود. در حال حاضر در بیش تر سازمان‌های دولتی و برخی از مؤسسات بخش خصوصی به همین ترتیب عمل می‌شود.

ضوابط مورد عمل و نحوه‌ی استفاده از عناوین مزبور قبلاً طی سر فصل ضوابط مورد عمل در تنظیم عنوان‌های نامه بیان گردیده است.

تنظیم متن نامه: به‌طور کلی متن هر نوشته از سه قسمت متمایز از یکدیگر تشکیل می‌شود.

— مقدمه؛

— پیام اصلی؛

— اختتام مطلب و نتیجه‌گیری.

که اینک به شرح هر کدام می‌پردازیم:

#### مقدمه

مقدمه در فرهنگ‌های فارسی معادل «طلیعه، اول هر چیزی و ...» آمده است و در اصطلاح نگارش عبارت است از سرآغاز و یا آنچه در ابتدای هر نوشته آورده می‌شود.

بدون شک، کلیه‌ی نوشته‌ها باید مقدمه‌ای در آغاز داشته باشند. بیان مقدمه ذهن خواننده را برای دریافت پیام آماده می‌سازد. هم‌چنین، وی را در دست‌یابی به سوابق کمک می‌نماید. «مقدمه»، همه جا لزوماً مفصل یا مجمل مطرح نمی‌شود. مهم آن است که هدف مقدمه تأمین گردد. و بنابراین، مقدمه به میزان مورد نیاز خواننده یا مخاطب طرح و عنوان می‌شود.

در برخی از نامه‌ها که سوابقی از آن‌ها وجود دارد، ذکر شماره و تاریخ‌نامه‌ی آن‌ها می‌تواند ارزش مقدماتی و تکمیلی داشته باشد و مورد استفاده قرار گیرد. زیرا از طریق آن خواننده و یا دریافت‌کننده‌ی نامه سوابق قبلی را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به سهولت نسبت به تهیه‌ی پاسخ لازم اقدام می‌نماید.<sup>۱</sup>

در مورد نامه‌هایی که ابتدا به ساکن تهیه و ارسال می‌گردد، لازم است که در مقدمه، انگیزه و هدف از ارسال نامه تصریح شود. علت ارسال نامه ممکن است یک تکلیف قانونی باشد که دریافت‌کننده ملزم به اجرای آن است یا یک ضرورت و الزام اداری. در مورد اول باید به شماره‌ی ماده و

---

۱- در مقدمه‌ی نامه‌های اداری از واژه‌های بازگشت، عطف، معطوف و ... استفاده می‌شود. گاهی هم از واژه‌های متداول و زیبایی،

که در بخش خصوصی به کار برده می‌شود، استفاده می‌شود مانند «با تشکر از نامه شماره ... شما که در آن ...».

چنان‌چه بنا به دلائلی خاص و وجود ضوابط ویژه‌ی سازمان نمی‌توانید و یا نمی‌خواهید از این‌گونه واژه‌ها استفاده نمایید، بهتر است

از واژه‌هایی که دارای معنی و مفهوم مورد نظر است بهره‌برید، مانند پاسخ‌نامه، پیرو نامه و ...



عنوان قانون مورد نظر اشاره نمود یا این که پس از ذکر عنوان قانون و شماره‌ی ماده، اصل آن در داخل علامت گیومه («...») نوشته شود.

### پیام اصلی

پیام همان چیزی است که نامه برای انتقال آن ارسال می‌گردد. بنابراین، با اهمیت‌ترین قسمت متن محسوب می‌شود.

شایسته است یادآوری شود موفقیت داشتن یا موفقیت نداشتن نگارنده در گرو تنظیم و تدوین صحیح همین قسمت است. چه بسا نامه‌هایی در سازمان مبادله می‌شود که به دلیل نارسایی پیام اصلی بدون اثر و نامفهوم می‌ماند و حتی در پاره‌ای از موارد اثر منفی بر جای می‌گذارد. نامفهوم بودن پیام باعث می‌شود مکاتبات اضافی صورت گیرد. در نتیجه، وقت و هزینه، بدون دلیل مصروف می‌گردد. از طرفی چنانچه نوشته‌ای اثر منفی بر جای بگذارد خسارات جبران‌ناپذیری به نویسنده‌ی سازمان وارد خواهد ساخت.

با عنایت به این که نوشته‌های اداری مهم‌ترین وسایل ایجاد ارتباط در سازمان‌ها و ادارات اند شایسته است که به بهترین وجهی به رشته‌ی تحریر درآیند. در این مورد به «ساده‌نویسی» توصیه می‌شود، زیرا ساده و بی‌تکلف نوشتن تفهیم را امکان‌پذیر می‌سازد و نیاز به توضیح اضافه را کم می‌کند.

منظور از ساده‌نویسی، تدوین نامه‌های عامیانه و خالی از مفاهیم علمی نیست، بلکه مراد، استفاده نکردن از لغات دور از ذهن و متروک و کنایه و استعاره‌های پیچیده است. نوشته‌های اداری باید به گونه‌ای تهیه شود که به راحتی منظور و هدف پیام‌دهنده را بازگو نماید و خواننده، پس از مطالعه، مراد نویسنده را به طور کامل دریابد. بنابراین، بهترین راه در نگارش اداری پرداختن به موضوعات اصلی و توضیحات مربوط به آن‌هاست. فضل فروشی و حاشیه‌پردازی و درج مطالب غیرضروری در نامه‌ها، باعث ابهام و کم‌اثر شدن آن‌ها می‌گردد.

### اختتام و نتیجه

نامه‌های اداری ممکن است پایان متفاوتی داشته باشند. ولی آنچه باید در پایان نامه بیش‌تر به چشم بخورد اهمیت دادن به پیام اصلی و ترغیب اقدام‌کننده جهت سرعت بخشیدن به انجام درخواست و ارسال پاسخ است. از طرفی، بهتر است در نامه‌های جوابیه، نتیجه، چه مثبت و چه منفی، کاملاً مشخص گردد و از به‌کاربردن کلمات چندپهلوی و مبهم خودداری شود، زیرا باعث تعبیر و برداشت‌های مختلف و متفاوت خواهد شد که انجام دادن هر یک از آن‌ها مشکلات بعدی را برای پاسخ‌دهنده

به دنبال خواهد داشت.

تفکیک ارکان متن نوشته و یا نامه به طور ظاهری و تحت عناوین مذکور در فوق لزومی ندارد و اصولاً امکان پذیر هم نخواهد بود. ولی رعایت ضمنی آن‌ها، علاوه بر این که تفهیم و تفهم را آسان می‌سازد باعث می‌شود که نامه‌ای روشن، صحیح و با محتوای مطلوب تهیه و ارائه گردد (طرح نامه‌های اداری را در جدول شماره ۵ به طور یک جا می‌توان ملاحظه نمود).

### جدول شماره ۵ طرح کلی نامه‌های اداری

سرلوحه :	آن چه در بالای نامه چاپ شده تابع استاندارد ویژه‌ای است. - چاپ سرلوحه در بخش خصوصی به سلیقه‌ی صاحبان آن بخش بستگی دارد.
عناوین	به : گیرنده‌ی نامه از : فرستنده‌ی نامه
موضوع :	جمله‌ای کوتاه که مبین محتوای نامه است.
متن	
مقدمه :	- راهنمایی مخاطب برای رسیدن به سوابق ؛ - کمک به مخاطب در دریافت آسان‌تر پیام ؛ - توجیهی برای ارائه‌ی پیام و یا دلیلی برای نوشتن نامه.
اصل پیام :	- ممکن است درباره‌ی یک یا چند موضوع باشد ؛ - بهتر است برای موضوعات مختلف نامه‌های جداگانه تهیه و تدوین شود ؛ - ممکن است یک موضوع اصلی باشد و چندین موضوع فرعی وابسته، که در این صورت بدواً موضوع اصلی نوشته می‌شود و سپس موضوعات فرعی وابسته، به ترتیب اولویت و اهمیت، تنظیم می‌شوند.
اختتام :	- توجیه پیام یا درخواست ؛ - تأکید بر آن چه خواسته شده ؛ - تشویق مخاطب به انجام درخواست ؛ - توجیه قانونی و عاطفی موضوع ؛ - تعیین مدت زمان برای پاسخ و یا اثرات موضوع.

## امضا

- قید مشخصات فردی و اداری مقام امضا کننده؛ نام و نام خانوادگی
- علامت امضای وی؛ علامت امضا
- ابتدا مشخصات فردی و بعد مشخصات اداری در سطر دوم سمت سازمانی
- و بعد از پایان متن.

## رونوشت:

- در مواقعی که غیر از مخاطب اصلی افراد دیگری باید از متن نامه به دلایل خاصی اطلاع داشته باشند و یا در انجام درخواست نقش برعهده آنان باشد؛
- در آخر نامه و بعد از امضا با ذکر واژه‌ی «رونوشت به:» نام و نام خانوادگی و با عنوان واحد سازمانی نوشته شده و وظیفه و کاری را که باید برعهده داشته باشد قید می‌گردد؛
- گیرندگان رونوشت، به ترتیب اهمیت و یا به ترتیب اهمیت کاری که در مشارکت در انجام درخواست برعهده دارند، قید می‌شود.

## مرحله‌ی سوم: بررسی حاصل کار

بعد از آن که پیش‌نویس تهیه گردید، لازم است قبل از ارائه یا حروف‌نگاری، مورد بررسی قرار گیرد. این بررسی برای حصول اطمینان از کفایت و کارایی و تأثیر مطلوب طرح شده است. در مورد پاسخ نامه‌ها می‌توان نامه‌ی رسیده را با پیش‌نویس پاسخ تهیه شده مقایسه کرد تا اطمینان حاصل شود که پیش‌نویس تهیه شده کامل و بدون نقص است و به تمام سؤالات یا درخواست‌های فرستنده‌ی نامه پاسخ داده شده یا خیر. چنانچه مطالب مطرح شده کافی و وافی به مقصود بود که مراد حاصل است. در غیر این صورت باید تجدیدنظر کرد و پیش‌نویس را اصلاح نمود.

برای بازبینی پیش‌نویس، می‌توان از فهرست بررسی (چک لیست) استفاده کرد و براساس آن نسبت به بررسی مجدد پیش‌نویس اقدام نمود. در فهرست بررسی پیش‌نویس، سؤالاتی مطرح می‌گردد که بررسی پاسخ آن‌ها نشان می‌دهد محتوای پیش‌نویس گویا و کافی است یا خیر.

سؤالات طرح شده در فهرست بررسی، به سلیقه‌ی نویسنده یا موقعیت و خواسته‌ی سازمان بستگی دارد، که قبلاً می‌باید تهیه شود و در جای مناسبی جلوی دید تهیه‌کننده‌ی نامه قرار گیرد. به این ترتیب، تهیه‌کننده‌ی پیش‌نویس می‌تواند از طریق آن، مطالب نوشته شده را به‌طور دقیق مورد واریسی قرار دهد و در صورت لزوم اصلاحاتی در آن به عمل آورد.

در این جا نمونه‌ای از فهرست و ارسسی (چک لیست) پیش نویس ارائه می‌گردد. (جدول شماره‌ی ۶) بدیهی است ارزیابی پاسخ این سؤالات نویسنده را در تأیید و یا تجدیدنظر در متن نوشته راهنمایی می‌کند.

جدول شماره ۶ فهرست و ارسسی پیش نویس

ردیف	سؤالات طرح شده	
	تأیید شد	اصلاح شد
۱		آیا قبل از نوشتن، موضوع به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است؟
۲		آیا متن نوشته شده به سهولت قابل فهم و خواندن است؟
۳		آیا متن تهیه شده با موضوع اصلی نامه مرتبط است؟
۴		آیا از واژه‌های مناسب در نوشتن نامه استفاده شده است؟
۵		آیا پیش نویس تهیه شده بیش از حد طولانی و خسته کننده یا مختصر و خالی از مفاهیم اصلی است؟
۶		آیا موضوع نامه به خوبی توجیه و تفسیر شده است؟
۷		آیا هدف اصلی به طور کامل ملحوظ گردیده است؟
۸		آیا ارتباط بین مطالب نامه (جمله‌ها و عبارات) حفظ گردیده است؟
۹		آیا نامه از قاطعیت و صراحت لازم برخوردار است؟
۱۰		آیا تقسیم بندی منطقی در تنظیم نامه رعایت گردیده است؟
۱۱		اگر نامه در پاسخ نامه‌ی دیگری است؛ آیا به کلیه‌ی موارد طرح شده در نامه‌ی اصلی پاسخ گفته شده است؟
۱۲		آیا آثار قانونی نامه مورد توجه بوده است؟
۱۳		آیا سیاست کلی سازمان ملحوظ گردیده است؟
۱۴		آیا نامه به خوبی پایان یافته است؟
۱۵		آیا موقعیت‌های خاص مخاطب از هر لحاظ در نظر گرفته شده است؟
۱۶		آیا لحن نامه صحیح است؟
۱۷		آیا به تعداد افراد و یا واحدهایی که باید از محتوای نامه مطلع باشند رونوشت داده شده است؟

بسمه تعالی

پیش نویس

شماره .....

تاریخ .....

وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی

تهیه کننده پیش نویس

تصویر شماره ۷

توصیه‌های لازم در مورد پیش‌نویس :

– پیش‌نویس باید با خط خوانا نوشته شود.

– از کاغذ مناسب استفاده شود. بهتر است از کاغذهایی که به همین منظور در سازمان و ادارات دولتی تهیه شده، استفاده گردد (تصویر شماره‌ی ۷)

– چنان‌چه پیش‌نویس تهیه شده بیش از حد خط‌خوردگی دارد، بهتر است بازنویسی شود.

– فاصله‌ی خط‌ها با یکدیگر حداقل ۱۵ میلی‌متر باشد، تا جای کافی برای اصلاحات یا تغییرات لازم وجود داشته باشد.

– در تهیه‌ی پیش‌نویس باید به هر چهار طرف نامه فضای کافی برای حاشیه اختصاص داده شود.<sup>۱</sup>

– کنترل شود که املا‌ی کلمات درست باشد. اگر تردیدی در املا‌ی برخی از واژه‌ها وجود دارد

به فرهنگ مراجعه گردد.

– سعی شود که هماهنگی لازم بین سبک نوشتار، موضوع و هدف‌نامه وجود داشته باشد.

– نشان‌گذاری و آیین آن به خوبی رعایت و به کار برده شود.

– در صورتی که نامه باید تایپ شود بهتر است پیش‌نویس آن به همان ترتیبی که شکل ظاهری آن

مورد نظر است، تنظیم گردد.

**سایر اقدامات :** پس از آن که پیش‌نویس تهیه شد و از هر جهت مورد تأیید تهیه‌کننده قرار گرفت ذیل

آن را امضا می‌کند. سپس، برای تأیید و امضای پیش‌نویس (پاراف) در اختیار مقام ذی‌ربط قرار می‌گیرد.

مقام مزبور بعد از مطالعه، حک و اصلاح لازم را به عمل می‌آورد و عنداللزوم با افزودن و یا

کم کردن مطالبی به آن، پیش‌نویس را به‌طور مقدماتی امضا می‌کند و برای ماشین‌شدن به واحد مربوط

ارسال می‌دارد. نامه به وسیله‌ی ماشین‌نویس و براساس ضوابط حروف‌نگاری نامه‌های اداری<sup>۲</sup> ماشین

می‌شود. بعد از ماشین‌شدن و مقابله در همان واحد اشکالات ماشینی برطرف می‌شود. سپس، نامه

برای تهیه‌کننده‌ی اصلی ارسال می‌گردد. تهیه‌کننده، نامه‌ی ماشین‌شده را با پیش‌نویس مجدداً مقابله

می‌کند تا اگر اشتباهاتی رخ داده باشد نسبت به اصلاح آن اقدام نماید. سپس نسخه‌ی آخر نامه را امضا

می‌کند. نامه‌ی آماده شده، این بار به منظور امضای نهایی برای مقام ذی‌ربط فرستاده می‌شود.

---

۱- توصیه می‌شود در بالای نامه‌های قطع بزرگ - در صفحه‌ی اول - حداقل ۴۵ میلی‌متر و در صفحات بعدی ۳۵ میلی‌متر، در

طرفین نامه حداقل ۳۰ میلی‌متر و زیرنامه حداقل ۲۰ میلی‌متر به حاشیه اختصاص داده شود. در مورد کاغذهای قطع کوچک ۵ میلی‌متر کم‌تر از اندازه‌های مزبور در نظر گرفته شود.

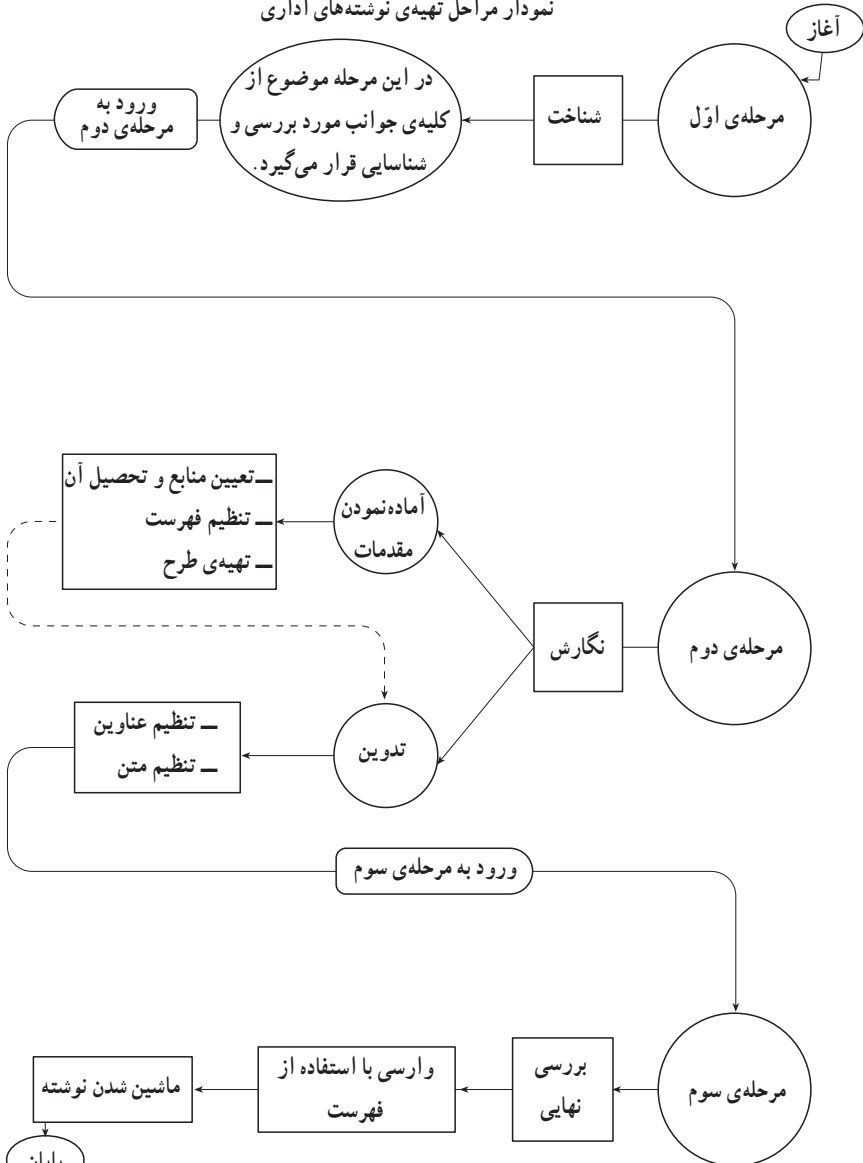
۲- برای اطلاع بیشتر به دستورالعمل ماشین‌کردن نامه‌های اداری مراجعه شود (کتاب آیین نگارش مکاتبات اداری - چاپ دوازدهم

از تألیفات مؤلف این کتاب).

قدر مسلم امضاکننده‌ی هر نامه بالاترین مقام واحد صادرکننده‌ی نامه است. برای امضای نهایی لازم است نامه کاملاً مطالعه و سپس امضا شود. زیرا مسئولیت امضاکننده‌ی نامه بیش از مسئولیت کلیه‌ی افرادی است که در تنظیم آن به نحوی مشارکت داشته‌اند. به هر تقدیر نامه‌ی امضا شده برای ثبت و صدور به واحد دبیرخانه ارسال می‌گردد.

نمودار شماره‌ی ۸ مراحل تهیه‌ی نامه‌های اداری را نشان می‌دهد.

نمودار مراحل تهیه‌ی نوشته‌های اداری



نمودار شماره‌ی ۸

## خلاصه‌ی فصل چهارم

فصل چهارم به مراحل تهیه‌ی نوشته‌های اداری به صورت کاربردی اختصاص یافته است. در این فصل، تهیه‌ی نوشته‌های اداری به‌طور کلی در سه مرحله به‌قرار زیر بیان شده است:

مرحله‌ی اول – شناخت و تشخیص موضوع و محدوده‌ی آن

مرحله‌ی دوم – نگارش

مرحله‌ی سوم – بررسی نهایی (بازنگری نوشته)

در مرحله‌ی اول که مرحله‌ی شناخت است، پیرامون موضوع و هدف و محدوده‌ی نوشته بررسی و تفکر لازم به‌عمل می‌آید. در این مرحله با استفاده از عناصر تحقق واقعه (که؟ کجا؟ کی؟ چه؟ چرا؟ چگونه؟) موضوع نوشته مورد بررسی قرار می‌گیرد و نویسنده، ضمن بررسی، بر آن اشراف می‌یابد و می‌تواند نوشته‌ای کامل و جامع را به رشته‌ی تحریر درآورد.

در مرحله‌ی دوم، نگارش علمی مطرح گردیده است. در این‌جا توصیه شده که ابتدا مقدمات آماده شود یعنی منابع و مأخذ مورد نیاز تعیین و تحصیل گردد. سپس، فهرست مطالب مورد نیاز نوشته تهیه شود. بعد از آن و با در نظر گرفتن آنچه در نامه ارائه خواهد شد، نوشته تنظیم می‌گردد. بدیهی است نامه باید براساس طرح مزبور و با توجه به طرح و شکل کلی نوشته‌های اداری، نوشته شود. بی‌شک، نوشته‌هایی که با پشتوانه‌ی علمی و پژوهشی لازم تهیه می‌شوند اثر بخش خواهند بود.

در مرحله‌ی سوم، حاصل کار از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این‌جا توصیه شده از فهرست و ارسلی پیش‌نویس (جدول شماره‌ی ۸) استفاده شود (البته می‌توان جدول را با توجه به نیاز سازمان متبوع و ویرایش نمود). در این مرحله نیز تذکر داده شده که در تهیه‌ی پیش‌نویس دقت لازم به‌عمل آید. حتی تأکید گردیده به همان ترتیبی که می‌خواهد ماشین شود؛ تنظیم گردد و انتظار نباید داشت که ماشین‌نویس نوشته‌ها را تصحیح یا ویرایش نماید.

نگاهی مجدد به نمودار مراحل تهیه‌ی نوشته‌های اداری شماره‌ی ۸ موجب اشراف بیش‌تر بر محتوای علمی این فصل و تأثیر بیش‌تر آن می‌شود. در پایان این فصل بیان گردیده که وقت و حوصله و امعان نظر در کار موجب اعتبار نوشته و نهایتاً اعتبار نویسنده خواهد بود.



## سوالات فصل چهارم

- ۱- آقای صفوی دکوراتور طرف قرارداد شرکت شما در مدت تعیین شده (در قرارداد تزیین فروشگاه شماره ۲) تعهدات خود را انجام نداده است. شما می‌باید موضوع را به واحد حقوقی جهت طرح دعوی علیه ایشان و ضامن وی در مراجع صالحه اعلام فرمایید.
- ۱- برای شناسایی و تشخیص موضوع از چه عناصری استفاده می‌کنید؟ سؤالاتی را که برای هر یک از عناصر تحقق واقعه طرح خواهید نمود به تفکیک مرقوم دارید.
- ۲- از چه منابعی برای تهیه نامه‌ی ردیف یک استفاده خواهید نمود؟
- ۳- فهرست مطالب نامه‌ی ردیف ۱ و ۲ را مرقوم دارید؟
- ۴- طرح و چارچوب نامه‌ی ردیف یک را تنظیم نمایید.
- ۵- با استفاده از آنچه تاکنون آموخته‌اید فهرست واری برای نوشته‌های خودتان تهیه نمایید.
- ۶- طی نامه‌ای - فرضی - انتقال به شهر مورد علاقه‌تان را از مقام ذی‌ربط درخواست کنید.
- ۷- نامه‌ای به واحد کارگزینی وزارت امور اقتصادی و دارایی مرقوم دارید و تقاضای استخدام نمایید.
- ۸- نامه‌ای به شرکت برق منطقه‌ای بنویسید و تقاضا کنید برق شما را که قطع شده است وصل نمایند.
- ۹- نامه‌ای به شهرداری منطقه خودتان مرقوم دارید و تقاضا کنید مأموران برای جمع‌آوری زباله بعد از ساعت نوزده مراجعه نمایند.
- ۱۰- ضمن مکاتبه با بانک ملی، شعبه‌ی بازار، پنج میلیون ریال وام قرض‌الحسنه درخواست نمایید.

# سایر مکاتبات و نوشته‌های اداری

گونه‌های دیگر از مکاتبات و نوشته‌های اداری، که در برقراری ارتباطات رسمی سازمان جریان دارند با اشکال دیگر تنظیم و تدوین می‌شوند. گرچه شکل ظاهری آن‌ها تفاوت‌هایی با نامه‌های اداری دارند؛ اما از همان گروه‌اند و کلیه اقداماتی که باید برای تهیه نامه‌های اداری صورت گیرد، دقیقاً برای این گروه از مکاتبات نیز لازم است به طوری که پیش‌نیاز تهیه و تدوین آن‌ها نیز هست.

اهم این نوشته‌ها که به شکل‌های مختلف در سازمان‌های فعلی کشورمان متداول است، عبارت‌اند از:

– بخش‌نامه،

– صورت جلسه،

– گزارش،

– فرم و احکام

در فصول آتی، پیرامون هر کدام و متناسب با محدوده‌ی کتاب توضیح لازم ارائه

می‌گردد.

هدف های رفتاری : در پایان این فصل از هنرجو انتظار می رود که بتواند :

- بخش نامه را تعریف کند.
- انواع بخش نامه را نام ببرد.
- چگونگی امضا و تکثیر آن را توضیح دهد.

### بخش نامه

بخش نامه در لغت به معنی «حکم یا دستوری که از طرف وزارت خانه یا مؤسسه ای، در نسخه های متعدد می نویسند و به شعب و کارمندان ابلاغ می کنند»<sup>۱</sup> (در قدیم به آن متحدالمال می گفتند). تعریف بخش نامه در اصطلاح اداری تقریباً همان مفهوم لغوی آن است.

هدف از صدور بخش نامه را می توان در موارد ذیل خلاصه نمود :

- ابلاغ قوانین و مقررات ؛
- ارائه ی اطلاعات مانند، انتصاب، تغییراتی در روال و وضع اداری و ... ؛
- ابلاغ دستورالعمل ها ؛
- درخواست گزارش ؛
- ابلاغ رویه های کاری به منظور ایجاد هماهنگی ؛
- ارائه ی آموزش های لازم به منظور اجرای یک نواخت امور.

### انواع بخش نامه

در زمان حال گونه های زیادی از بخش نامه در سازمان های اداری مبادله می گردد. بیان تمامی

۱- فرهنگ معین (دکتر محمد معین)

گونه‌های مزبور نیاز به صرف وقت زیاد دارد که از حوصله این کتاب خارج است. در این جا، تنها دو گونه‌ی مهم آن به قرار زیر ارائه می‌گردد.

**الف) انواع بخش‌نامه از دیدگاه هدف و محتوای مطالب :** بخش‌نامه‌ها از دیدگاه هدف و

محتوای مطالب به گونه‌های زیر تقسیم می‌گردند :

– درخواستی،

– دستوری،

– هماهنگی،

– ابلاغ قوانین،

– ابلاغ مصوبات داخلی سازمان.

**ب) انواع بخش‌نامه از نظرگاه سطح سازمانی :** در این تقسیم‌بندی، بخش‌نامه‌ها در ابتدا، به

دو گروه عمده‌ی بخش‌نامه‌های خارجی و بخش‌نامه‌های داخلی تقسیم می‌شوند. استفاده از عنوان‌های خارجی و داخلی فقط در ارتباط با خارج و داخل سازمان است.

**بخش‌نامه‌های خارجی** معمولاً ابلاغ‌کننده‌ی مصوبات مجلس، هیئت دولت و یا سایر مراجع

ذیصلاح کشور به وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی و یا سازمان‌های خصوصی است. از طرفی

هم وظایف بعضی از وزارت خانه‌ها ایجاب می‌کند که برای سایر وزارت خانه و مؤسسات، اعم از

دولتی و خصوصی به صدور بخش‌نامه اقدام نمایند. به طور نمونه می‌توان از بخش‌نامه‌های وزارت

امور اقتصادی و دارایی – در مورد پرداخت هزینه‌ها – برای سایر وزارت خانه‌ها و سازمان‌ها نام برد.

بخش‌نامه‌های رسیده از خارج سازمان بدواً به استحضار بالاترین مقام سازمانی رسانیده می‌شود. سپس

در صورتی که لازم باشد توسط مقام مزبور و یا قائم مقام قانونی وی به کلیه‌ی واحدها یا بعضی از آن‌ها

به طور جداگانه یا با انعکاس زیر نویس آن، ابلاغ می‌گردد.

**بخش‌نامه‌های داخلی** به دو گروه عمده تقسیم می‌شوند : بخش‌نامه‌هایی که به وسیله‌ی بالاترین

مقام سازمانی امضا می‌گردد. در وزارت خانه‌ها به این گونه بخش‌نامه‌ها عنوان وزارتی داده شده است.

گروه دوم بخش‌نامه‌هایی هستند که توسط واحدهای داخلی برای ادارات هم سطح صادر می‌گردد. از

این گونه می‌توان به بخش‌نامه‌های امور اداری در مورد ساعات کار و بخش‌نامه‌های کارگزینی در مورد

مسائل استخدامی و بخش‌نامه‌های صادر شده از امور مالی جهت مسائل مالی و اموالی و پرداخت و

دریافت‌ها، اشاره نمود (نمودار شماره‌ی ۹) تقسیم‌بندی فوق می‌تواند ملاک بایگانی بخش‌نامه‌ها نیز

قرار گیرد.



نمودار شماری ۹

### نکاتی درباره ی تهیه ی بخش نامه

در بخش نامه از ضوابط مربوط به عناوین نامه: «به»، «از»، «موضوع» استفاده نمی شود. برای تنظیم آن، معمولاً کلمه ی بخش نامه در بالای نامه و وسط سطر نوشته می شود و آنگاه نام واحد دریافت کننده در جای خود قید می گردد، مانند:

## بخش نامه

— حوزه‌ی معاونت ...

— اداره‌ی کل ...

پس از آن که بخش نامه آماده و ماشین گردید، توسط مقام ذی ربط امضا می‌شود. بعداً به تعداد لازم تکثیر می‌گردد. سپس، عنوان اختصاصی واحد گیرنده به عنوان کلی افزوده و در جای خود ماشین می‌شود،<sup>۱</sup> مانند:

— حوزه‌ی معاونت اداری و مالی؛

— اداره‌ی کل امور ساختمان‌ها؛

— دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی؛

— قسمت بهره‌برداری؛

— اداره‌ی دبیرخانه.

به این ترتیب عنوان واحد گیرنده تکمیل می‌شود.

متن بخش نامه، همانند سایر نامه‌های اداری، از سه قسمت مقدمه، اصل پیام و اختتام یا نتیجه‌گیری تشکیل می‌شود. با این تفاوت که در بخش نامه هر یک از سه جزء مزبور باید کامل و مستقل عمل کنند. هر جزء رسالتی دارد، که آغاز و پایان خاصی را برای آن جزء ایجاب می‌نماید.

**امضای بخش نامه:** در مورد امضای بخش نامه رسم بر آن است که نسخه‌ی اصلی امضا شود و سپس بخش نامه تکثیر و عناوین آن تکمیل شود. در این جا پیش نهاد می‌شود برای تأثیرگذاری بیش‌تر و هم‌چنین، رعایت احترام مخاطب و ایجاد ارتباط مؤثر، هر نسخه جداگانه امضا گردد. به این ترتیب در ذهن مخاطب تصویر یک نامه‌ی مستقل منعکس می‌گردد. قدر مسلم همان اثری را که یک نامه‌ی مستقل در مخاطب ایجاد می‌نماید، در بخش نامه‌ای که به این ترتیب تهیه شود، ایجاد خواهد کرد. (به بخش نامه‌های نمونه — و — توجه شود.)

---

۱- بهتر است نام اختصاصی واحد دریافت‌کننده با ماشین تحریر در محل خود حروف‌نگاری شود.

## خلاصه‌ی فصل پنجم

این فصل ابتدا به شناخت بخش نامه و کاربرد آن در سازمان پرداخته است. بعداً در مورد تهیه‌ی کاربردی بخش نامه صحبت نموده و مشخص شده که چگونه بخش نامه را تدوین نماییم تا آثار یک نامه مستقل را برای مخاطب داشته باشد.

شکل ظاهر بخش نامه در اثرگذاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به این دلیل در تهیه‌ی شکل ظاهری بخش نامه توصیه‌های لازم ارائه گردیده است. ضمناً بخش نامه‌ها را در شکل کلی از دیدگاه هدف و از نظرگاه سطح سازمانی در نمودار شماره‌ی ۹ طبقه‌بندی نموده است.

## سوالات فصل پنجم

- ۱- بخش نامه را تعریف کنید.
- ۲- هدف از صدور بخش نامه را نام ببرید.
- ۳- اجزای بخش نامه را نام ببرید.
- ۴- انواع بخش نامه را از دیدگاه محتوای مطالب نام ببرید.
- ۵- طرح و چارچوب یک بخش نامه‌ی اداری را ترسیم نمایید.
- ۶- به مناسبت حلول ماه مبارک رمضان و برای رفاه حال روزه‌داران تغییر اوقات کار اداری را با امضای بالاترین مقام سازمانی به صورت بخش نامه به کلیه‌ی واحدها اعلام نمایید.

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از هنرجو انتظار می‌رود که بتواند:

- مفاهیم کلی جلسه را تعریف نماید.
- ارکان جلسه را توضیح دهد.
- با فرم‌های صورت جلسه آشنا شود.
- با اهداف تنظیم صورت جلسه آشنا شود.
- صورت جلسه‌های مورد نیاز را تنظیم نماید.
- مکاتبات مرتبط با جلسه را تهیه نماید.
- به اهمیت صورت جلسه در امر مستندسازی آگاه شود.

### صورت جلسه

#### مفاهیم کلی

##### - جلسه

قبل از ورود به بحث پیرامون صورت جلسه لازم است بدانیم جلسه چیست؟ به چه منظور تشکیل می‌شود؟ و تحت چه شرایطی مصداق پیدا می‌کند؟

«جلسه» در لغت به معنی نشستن است برای رسیدگی و گفت‌وگو درباره‌ی امری.<sup>۱</sup> در اصطلاح، با حفظ معنی لغوی آن می‌توان گفت: همایش صاحب‌نظران یا مسئولان، براساس وظایف یا مأموریت‌های محوله در محل معین و زمانی مشخص به منظور رسیدگی پیرامون حل و فصل یک معضل اداری یا اجتماعی یا هم‌چنین، جست‌وجو جهت پیدا نمودن راه حل مناسب برای آن یا اتخاذ تصمیم درباره‌ی نحوه‌ی اجرای امری خاص. بدیهی است تصمیمات متخذه در این‌گونه جلسات به دلیل آثار تبعی آن باید

۱- فرهنگ فارسی عمید (تألیف آقای حسن عمید) واژه‌ی جلسه.



از طریق تنظیم صورت جلسه مستندسازی شود تا بعدها مورد استفاده قرار گیرد.

## — ارکان جلسه

با عنایت به تعریف فوق، جلسه هنگامی مصداق پیدا می کند که ارکان چهارگانه ی آن، یعنی اعضای جلسه، دستور جلسه، زمان جلسه و مکان جلسه تجمع و تحقق یافته باشند. برای توضیح بیش تر ایجاب می نماید که به شرح هر یک از این ارکان و هم چنین، شرایط تحقق آن ها، به اختصار بپردازیم.

**اعضای جلسه :** به شرکت کنندگان در جلسه اعضای جلسه گفته می شود. شرکت و حضور اعضا در جلسه ممکن است جزو وظایف سازمانی آن ها باشد. مانند بعضی از وزراء و مسئولین که به دلیل پست مورد تصدی خود، عضویت و یا ریاست مجمع عمومی برخی از سازمان های وابسته به وزارت خانه ی تحت سرپرستی خود را برعهده دارند.

**دستور جلسه :** هدف از تشکیل جلسه قبلاً مشخص می شود و به طور مکتوب تحت عنوان «دستور جلسه» برای شرکت کنندگان ارسال می گردد. وجود دستور جلسه ی مدون و مکتوب، علاوه بر آن که باعث می شود که مذاکرات از مسیر اصلی خود منحرف نشود؛ به شرکت کننده این امکان را می دهد که قبلاً مدارک و سوابق مورد نیاز را تهیه کند و عنداللزوم در زمینه ی موضوع مطالعات لازم را به عمل آورد. در این صورت، علاوه بر این که وقت جلسه بیهوده هدر نمی شود به کارائی آن، به طور قابل ملاحظه ای، افزوده می گردد.

**زمان جلسه :** زمان و تاریخ تشکیل جلسه و هم چنین ساعت شروع آن به طور دقیق از قبل تعیین می شود و به اطلاع شرکت کنندگان می رسد. (دعوت نامه ارسال یا به طرق مقتضی دیگر ابلاغ می گردد). در جلساتی که حالت استمرار دارد، هنگام آغاز و زمان پایان نیز قبلاً توافق می شود و در دعوت نامه قید می گردد.

**مکان جلسه :** مکان جلسه به محل برگزاری جلسه اطلاق می شود. محل برگزاری جلسه در جلسات عادی و اداری از پیش تعیین می شود و ضمن ارسال دعوت نامه محل آن به استحضار شرکت کنندگان می رسد. لازم است یادآوری شود که برخی از جلسات می باید در محل خاصی تشکیل شود تا رسمیت آن حفظ گردد (مانند جلسات پارلمان در کشورهای مختلف، که باید در محل آن تشکیل گردد).

## سازمان جلسه

حال که درباره ی ارکان جلسه بحث شد، بد نیست مختصری نیز درباره ی سازمان جلسه صحبت

شود تا نسبت به آن شناخت بیش‌تری حاصل شود.

**رئیس جلسه :** معمولاً در هر جلسه یک نفر، به عنوان رئیس، چند نفر به عنوان اعضا و یک نفر هم به سمت دبیر جلسه شرکت می‌کنند سازمان مزبور عمومیت دارد و در کلیه‌ی جلسات رسمی می‌تواند صادق باشد. اداره‌ی امور جلسه با رئیس جلسه است. رئیس ممکن است در همان جلسه به وسیله‌ی شرکت‌کنندگان انتخاب گردد. یا این‌که به موجب مقررات و قوانین خاص از قبل تعیین گردیده باشد. هدایت و رهبری جلسه با رئیس است. وظایف دیگر او تعیین وقت صحبت برای اعضای جلسه است. وی موظف است که مراقبت نمایند جلسه از مسیر اصلی خود خارج نشود و با صحبت‌های متفرقه وقت جلسه و اعضا تلف نشود. رئیس جلسه مانند سایر اعضا دارای یک رأی است و به دلیل رئیس بودن امتیاز ویژه‌ای به وی تعلق نمی‌گیرد. در برخی از جلسات ممکن است به موجب مقررات و قوانین، امتیاز ویژه‌ای برای رئیس جلسه در نظر گرفته شده باشند. مثلاً هنگامی که آرای موافق و مخالف مساوی باشند، ملاک تصمیم در تصویب شدن یا تصویب نشدن موضوع وجود رأی رئیس در هر یک از طرفین موافق و مخالف خواهد بود.

**اعضای جلسه :** اعضای جلسه هر یک به نوبه‌ی خود وظایفی دارند. از آن جمله مطالعه‌ی کافی و کسب اطلاعات لازم پیرامون دستور جلسه بررسی مسائل و استنتاج منطقی، رعایت بی‌نظری و بی‌طرفی در امور و ارائه‌ی نظرات لازم و اجتناب از پراکنده‌گویی و خارج نشدن از موضوع هر یک از اعضای جلسه معمولاً دارای یک رأی‌اند.

**دبیر جلسه :** ناگفته پیداست که دبیری جلسه کاری است مهم، حساس و مشکل‌بنابراین، ایجاب می‌نماید که در مورد انتخاب فرد مزبور دقت بیش‌تری به عمل آید.

دبیر جلسه ممکن است از بین اعضای جلسه به عنوان دبیر در همان جلسه انتخاب شود. البته، این نوع انتخاب عملاً نتیجه‌ی مناسبی نداشته است، چون اغلب مشاهده شده دبیری که سمت عضویت داشته توانسته در انجام وظایف محوله بی‌طرفی خود را حفظ نماید. بنابراین، بهتر است دبیر جلسه از بین اعضای جلسه انتخاب نشود و حق رأی هم نداشته باشد.

#### **وظایف دبیر جلسه عبارت‌اند از :**

تهیه‌ی دعوت‌نامه برای هر یک از اعضا<sup>۱</sup> و ارسال آن و حصول اطمینان از این‌که دعوت‌نامه به دست عضو رسیده است.

۱- در دعوت‌نامه معمولاً، دستور جلسه، زمان شروع، زمان خاتمه و محل جلسه قید می‌شود و طوری ارسال می‌گردد که حداقل ۷۲

ساعت قبل از تشکیل جلسه به دست شرکت‌کنندگان برسد.

– نظارت برآماده شدن محل جلسه و حصول اطمینان از این که لوازم و ابزار کار اعضا در دسترس است.

– تنظیم صورت جلسه و به امضا رساندن آن ؛

– ارسال نسخه‌ای از صورت جلسه برای اعضای جلسه ؛

– بایگانی سوابق جلسه در صورت لزوم.

\*\*\*

حضور تمامی اعضا در جلسه الزامی است. در صورت غیبت هر یک از اعضا مراتب در صورت جلسه منعکس می‌گردد. معمولاً برای رسمیت یافتن جلسه حضور تعداد معینی از اعضا الزامی است.

صورت جلسه در لغت به معنی نوشته‌ای که در آن خلاصه‌ی گفت‌وگوهای اعضای مجلسی ذکر شده باشد، ورقه‌ای که در آن شرح واقعه نوشته شود.<sup>۱</sup> از دیدگاه حقوقی، صورت جلسه (یا صورت مجلس) ورقه‌ای است که یک مقام رسمی (قاضی و پلیس و غیر آن‌ها) در آن یک عمل قضائی یا یک عمل خارجی مانند ضرب و جرح و قتل و ... را به منظور اثبات یک واقعه‌ی مدنی یا کیفری یا اداری ثبت می‌کند<sup>۲</sup> (در این کتاب مفهوم حقوقی صورت جلسه مطرح نیست).

همان‌طور که از معانی آن مستناد می‌گردد، صورت جلسه یا صورت مجلس به سند یا نوشته‌ای گفته می‌شود که در بردارنده‌ی مطالب مطروحه، گفت‌وگوها یا تصمیمات اتخاذ شده در یک نشست رسمی یا یک جلسه‌ی اداری باشد.

### طرح یا چارچوب صورت جلسه

هر جلسه رسمی با تجمع ارکان، که قبلاً بیان گردید، تحقق می‌یابد. مکمل تحقق جلسه تنظیم صورت جلسه است که رسمیت جلسه را تأمین می‌نماید. هر صورت جلسه دارای ارکانی است که بدون تردید در آن باید ذکر شود. برخی از این ارکان بسیار مهم‌اند و بدون آن‌ها صورت جلسه تحقق پیدا نمی‌کند. برخی دیگر در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارند. ارکان صورت جلسه به طور عادی به شرح زیرند :

– مشخصات اعضای شرکت کننده

– امضای شرکت کنندگان

---

۱- فرهنگ فارسی عمید، تألیف آقای حسن عمید، واژه‌ی جلسه.

۲- ترمینولوژی حقوق، تألیف آقای دکتر محمد جعفر جعفری لنگرودی، شماره‌ی ۳۲۹۱، صورت جلسه.

- دستور جلسه
- مطالب مطروحه
- تصمیمات اتخاذ شده
- زمان جلسه
- مکان جلسه
- تکلیف جلسه‌ی بعدی

قید آن چه به عنوان ارکان صورت جلسه در بالا به آن اشاره گردید در تنظیم و تدوین صورت جلسه الزامی است. اینک به جهت روشن شدن مطلب، ضمن توضیح لازم، نحوه‌ی تنظیم و تدوین آن ذیلاً درج می‌گردد.

**مشخصات / اعضای شرکت کننده:** مشخصه‌های فردی و شغلی هر یک از شرکت کنندگان و هم‌چنین، شماره‌ی معرفی‌نامه و یا مجوز شرکت آنان در صورت جلسه نوشته می‌شود. در صورتی که فرد شرکت کننده به نمایندگی از طرف شخص حقیقی دیگری در جلسه حضور یافته باشد، نام هر دو نفر با توجیه کامل مطلب قید می‌شود.

**امضای شرکت کنندگان:** صورت جلسه با امضای شرکت کنندگان در جلسه رسمیت پیدا می‌کند. در آخرین صفحه‌ی صورت جلسه نام و نام خانوادگی و سمت سازمانی یا اجتماعی هر یک از شرکت کنندگان نوشته می‌شود و سپس به امضای هر یک از آنان می‌رسد. در صورت جلسه‌هایی که جنبه‌ی مالی یا حقوقی دارند یا از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند، باید تمام صفحات آن به وسیله‌ی شرکت کنندگان امضا شود.

یادآوری می‌شود نام و نام خانوادگی شرکت کننده، که برای امضا در صفحه‌ی آخر قید می‌گردد، در صفحات دیگر لازم نیست درج شود و فقط اثر امضا کفایت می‌نماید.

**دستور جلسه:** به موضوعی که جلسه برای حل و فصل آن تشکیل گردیده است، «دستور جلسه» می‌گویند. دستور جلسه مبین هدف جلسه است. منطقی است که دستور جلسه از قبل تعیین می‌شود و ضمن دعوت‌نامه برای اعضا، ارسال می‌گردد. به این ترتیب شرکت کننده‌ی علاقه‌مند، با مطالعه و آمادگی کافی در جلسه حضور خواهد یافت.

**مطالب مطروحه:** درج مذاکرات در صورت جلسه الزامی است. ممکن است مشروح مذاکرات منعکس گردد یا این که خلاصه و یا رئوس مطالب عنوان شده نوشته شود.

**تصمیمات / اتخاذ شده:** بعد از انجام مذاکرات و جمع‌بندی آن‌ها، نتیجه، که حاوی تصمیمات

متخذ است، در یک یا چند جمله‌ی مستقل تدوین می‌شود و در صورت جلسه قید می‌گردد.

**زمان جلسه:** به تاریخ دقیق (روز، ماه، سال) و هنگام شروع و خاتمه‌ی جلسه «زمان جلسه» گفته می‌شود می‌توان تاریخ و ساعت شروع را از قبل تعیین نمود. علاوه بر آنچه بیان گردید، جلساتی وجود دارد که به طور مستمر باید تشکیل گردند. در این گونه جلسات شماره‌ی جلسه نیز مشخص می‌شود. بعد از قید زمان و نوبت جلسه معمولاً تاریخ نشست بعدی تعیین و در صورت جلسه نوشته می‌شود.

**مکان جلسه:** به محل تشکیل جلسه اطلاق می‌شود. محل تشکیل جلسه باید در صورت جلسه قید شود. در برخی از جلسات استفاده از مکانی خاص الزامی است (برای مثال، جلسات مجلس شورای اسلامی باید در خود مجلس برگزار شود).

**تکلیف جلسه‌ی بعدی:** به دلیل اهمیت ویژه و وسعت دامنه‌ی موضوع جلسه، ممکن است بحث و بررسی و نتیجه‌گیری در یک جلسه به اتمام نرسد. بنابراین، ناگزیر برای تشکیل جلسات بعدی اقدام می‌شود. در این صورت تاریخ و زمان جلسه‌ی آینده و عنداللزوم دستور جلسه‌ی بعدی معین می‌شود و در صورت جلسه قید می‌گردد.

## انواع صورت جلسه

هنوز در کشور ما تنظیم صورت جلسه به صورت استاندارد جدی تلقی نمی‌شود و بیش‌تر براساس سلیقه‌ی مسئولان و متصدیان امور تهیه می‌گردد. به طوری که بعضاً در کاغذهای معمولی، مانند نوشته‌های عادی تنظیم می‌شود و در برخی موارد، براساس نمونه‌های ارائه شده از طرف سازمان ذی‌ربط یا به موجب آیین‌نامه‌ای خاص تنظیم می‌گردد. قدر مسلم، ذوق و سلیقه‌ی تنظیم‌کننده و رئیس جلسه در نحوه‌ی تنظیم صورت جلسه بسیار تأثیرگذار است. به همین دلیل، گونه‌های متفاوتی از نحوه‌ی تنظیم صورت جلسه وجود دارد. برای سهولت در امر مطالعه، آن‌ها را به صورت زیر طبقه‌بندی می‌نماییم.

- صورت جلسه‌ی مشروح،
- صورت جلسه‌ی نیمه مشروح؛
- صورت جلسه‌ی خلاصه؛
- صورت جلسه‌ی به شکل فرم.

## صورت جلسه‌ی مشروح :

در این گونه صورت جلسه مشروح مذاکرات هر یک از اعضای جلسه به طور کامل نوشته می‌شود. در گذشته، تنظیم این گونه صورت جلسات بسیار مشکل بود. زیرا باید چند نفر تندنویس<sup>۱</sup> با سرعت، مطالب عنوان شده را به روی کاغذ آورند، و بعد از پایان جلسه، نوشته‌های تندنویسان با یکدیگر تطبیق داده شود تا نوشته‌ای کامل به دست آید.

صورت مشروح مذاکرات، معمولاً در جلسات دادگاه و یا به هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم به رشته‌ی تحریر درمی‌آید. اما بارزترین نمونه‌ی آن در مجالس قوه مقننه، مثل مجلس خبرگان<sup>۲</sup>، مجلس شورای اسلامی و شورای نگهبان براساس یک سنت دیرین پارلمانی وجود دارد.

گرچه در زمان حال با استفاده از دستگاه ضبط صوت بیانات اعضا ضبط و سپس به روی کاغذ منتقل می‌شود، اما در بیش‌تر پارلمان‌ها از وجود تندنویسان حرفه‌ای، که به همین منظور استخدام شده‌اند، استفاده می‌شود و این سنت و تشریفات هم چنان حفظ شده است. با این تفاوت که شیوه‌ی کار آسان‌تر شده است و هرگاه کلمه یا جمله‌ای از قلم بیفتد، با استفاده از دستگاه‌های صوتی یا تصویری نسبت به تکمیل نوشته اقدام می‌نمایند.

## صورت جلسه‌ی نیمه مشروح :

در این نوع صورت جلسه، خلاصه یا رئوس مطالب عنوان شده از طرف هر یک از شرکت‌کنندگان درج می‌گردد. در آخر صورت جلسه و بعد از یک جمع‌بندی نهائی تصمیمات متخذه براساس اولویت‌ها درج می‌شود و با امضای کلیه‌ی حاضران رسمیت پیدا می‌کند.

## صورت جلسه‌ی خلاصه :

در این گونه، خلاصه‌ی مطالب یا فقط نتیجه‌ی مذاکرات به‌طور خلاصه درج می‌شود. سپس، تصمیمات اتخاذ شده منعکس می‌گردد. معمولاً، در صورت جلسه‌های نیمه مشروح خلاصه‌ی مطالب عنوان شده از طرف هر یک از اعضا در مقابل نام آن‌ها نوشته می‌شود. اما در صورت جلسه‌های خلاصه، فقط چکیده‌ی کل مطالب مطرح شده قید می‌گردد.

به این ترتیب، که با ذکر جمله‌ی «بعد از انجام مذاکرات لازم تصمیماتی، به شرح زیر اتخاذ گردید» تصمیمات اتخاذ شده نوشته می‌شود. سپس، با امضای اعضا، صورت جلسه شکل می‌گیرد.

۱- تندنویسان مجالس مقننه.

۲- کلیه‌ی مذاکرات مجلس شورای اسلامی - به عنوان مشروح مذاکرات - به طور دقیق تهیه و تنظیم و گاه منتشر می‌شود.

## صورت جلسه‌ی به شکل فرم :

یکی از متداول‌ترین گونه‌های صورت جلسه در حال حاضر استفاده از فرم‌های مخصوص است. این فرم‌ها به وسیله‌ی سازمان‌های ذی ربط تهیه و تدوین می‌شود و در جریان کار همان سازمان قرار می‌گیرد. مانند صورت جلسه‌ی تحویل اتومبیل، اموال و گونه‌هایی از صورت جلساتی که به وسیله ضابطین عدلیه (پلیس قضایی)<sup>۱</sup> تنظیم می‌گردد.

در حال حاضر استفاده از فرم‌های صورت جلسه به دلیل سهولت و سرعت در انجام امور، در بیش‌تر سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی متداول شده است. اغلب دبیران جلسه تا آنجا که مقدور است از فرم استفاده می‌نمایند و چنانچه امکان استفاده وجود نداشته باشد، صورت جلسه را براساس عامل‌های فرم، به صورت عادی تدوین می‌نمایند. فرم شماره‌ی ۱۰ به عنوان نمونه ارائه می‌گردد. با مطالعه‌ی نحوه‌ی تکمیل فرم مزبور و رعایت مواد آن ملاحظه خواهد شد هر نوع صورت جلسه‌ای را به آسانی می‌توان تنظیم نمود.<sup>۲</sup>

## تنظیم صورت جلسه

تدوین و تنظیم مطالب در نشست‌های رسمی به وسیله‌ی دبیر یا منشی جلسه انجام می‌شود. منشی جلسه ممکن است یکی از اعضای جلسه باشد یا شخص دیگری که به همین عنوان و بدون داشتن حق رأی در جلسه حضور یابد. در هر صورت لازم است یک منشی در تنظیم صورت جلسه اطلاعات و تجربیات لازم را داشته باشد. اصلح است که دبیر جلسه از اعضای رسمی جلسه نباشد.<sup>۳</sup> برای تنظیم و تدوین صورت جلسه و امضای آن از دو روش استفاده می‌شود. در روش اول، بعد از پایان جلسه براساس مطالب مطروحه صورت جلسه آماده شود و برای امضا به یکایک شرکت‌کنندگان ارائه می‌گردد. اعمال این روش ظاهراً منطقی است، چرا که با فرصتی که دبیر دارد صورت جلسه را به‌طور کامل تدوین می‌کند و متعاقباً تایپ می‌شود. اما در عمل مشکلاتی خواهد داشت، حتی ممکن است صورت جلسه امضا نشود. زیرا با توجه به فاصله افتادن بین زمان تشکیل

۱- پلیس قضایی، مأموران تفتیش و کشف جرائم و اقدامات راجع به جلوگیری متهم از فرار و پنهان شدن که عبارت‌اند از دادستان شهرستان و دادیاران او، بازپرس، کلانتران شهربانی و صاحب منصبان ژاندارمری، مأموران مذکور را ضابطین دادگستری هم می‌نامند. (ترمینولوژی حقوق، ص ۱۲۸).

۲- با توجه به ویژگی‌های هر جلسه و براساس نیازها، دبیران جلسه می‌توانند فرم‌های مناسب دیگری با کارآیی مؤثرتر، برای جلسات طراحی و تدوین نمایند.

۳- برای دبیری جلسه می‌توان از رؤسای دفاتر مدیران، که به همین منظور آموزش داده شده‌اند، استفاده نمود.

جلسه و تنظیم و آماده‌شدن صورت جلسه شرکت کننده نظرات خود تعدیل نموده باشد. در این صورت دبیر مجبور است در نوشته‌های خود این تغییرات را منعکس نماید و امکان دارد تغییرات مزبور مورد موافقت عضو یا اعضای دیگر جلسه قرار نگیرد که آن هم باید منعکس شود. به این ترتیب چندین مرتبه صورت جلسه تغییر می‌کند و کار، مشکل یا غیرممکن می‌شود.

برای رفع این مشکلات لازم است صورت جلسه در همان جلسه آماده و به امضای اعضا برسد. نحوه‌ی انجام کار بسیار آسان است و فقط نیاز به تمرین و هم‌چنین کسب اطلاعات لازم در مورد هر جلسه نیاز دارد.

همان‌طور که گفته شد، در هر جلسه موارد ثابت و مشخصی وجود دارد که از قبل تعیین گردیده است و می‌توان قبلاً اطلاعات لازم را درباره‌ی آن تحصیل نمود، مانند شرکت‌کنندگان و مشخصات آن‌ها، دستور جلسه، زمان جلسه و مکان جلسه که دبیر می‌تواند به منظور صرفه‌جویی در وقت و تحصیل فراغت لازم برای نوشتن سایر مطالب، قبل از تشکیل جلسه موارد مزبور را در صورت جلسه منعکس نماید. با عنایت به این که در صورت جلسات اداری به مشروع کامل مذاکرات نیاز نیست. لذا، چکیده‌ی مطالب عنوان شده توسط هر یک از شرکت‌کنندگان را یادداشت می‌نماید. سپس، با جمع‌بندی، تصمیمات اتخاذ شده را نیز مشخص می‌کند و براساس اولویت‌ها تنظیم می‌نماید.

به این ترتیب، صورت جلسه آماده می‌گردد. سپس در آخر جلسه، آنچه را که نوشته است برای حاضران قرائت می‌کند و پس از انعکاس نظرات اصلاحی آنان، که در همان جمع مطرح می‌شود، صورت جلسه را به امضا می‌رساند. آن‌گاه، فوراً نسبت به تکثیر صورت جلسه اقدام می‌کند و به هر یک از شرکت‌کنندگان تصویری ارائه می‌دهد.

در موردی که نسخه‌ی امضا شده قابل تکثیر و ارائه نباشد، برای تایپ آن، اقدام می‌کند و ذیل کلیه‌ی نسخ را به عنوان دبیر جلسه امضا می‌نماید. ضمناً قبل از امضا، توضیح می‌دهد که نسخه‌ی اصلی و امضا شده در کجا نگه‌داری و بایگانی گردیده است.

چنان‌چه ایجاب نماید که نسخ تایپ شده به وسیله‌ی شرکت‌کنندگان امضا گردد، نسخ مزبور با تصویر صورت جلسه‌ی امضا شده برای اعضا ارسال می‌گردد. در این صورت شرکت‌کننده ملزم می‌شود آن را امضا کند و چنان‌چه نظر دیگری داشته باشد باید با خط خود به صورت جلسه اضافه نماید.

در این جا دو نمونه فرم صورت جلسه ارائه می‌شود. فرم شماره‌ی ۱۰ و ۱۱ برای تنظیم صورت جلسات کلی و مختصر و فرم شماره‌ی ۱۲ ویژه‌ی تدوین صورت جلسات مفصل تر اختصاص داده شده است.



## صورت جلسه

۳- مکان جلسه :	۲- زمان جلسه :	۱- شماره‌ی جلسه :
۴- دستور جلسه :		
۵- اعضای جلسه :		
۶- مطالب مطروحه :		
۷- تصمیمات متخذه :		
۸- جلسه‌ی بعدی : - زمان - دستور جلسه‌ی بعدی :		
۹- امضا :		

فرم شماره‌ی ۱۰

## صورت جلسه

۳- مکان جلسه :	۲- زمان جلسه :	۱- شماره ی جلسه :
۴- دستور جلسه :		
۵- اعضای جلسه :		
۶- مطالب مطروحه و تصمیمات متخذه :		
۷- امضا :		

فرم شماره ی ۱۱

## صورت جلسه

صفحه

۱- شماره ی جلسه:	۲- زمان جلسه:	۳- مکان جلسه:
۴- دستور جلسه:		
۵- اعضای جلسه:		
نام و نام خانوادگی	سمت و عنوان در جلسه	شماره ی معرفی نامه
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
۶- مطالب مطروحه		

فرم شماره ی ۱۲ برای صورت جلسات مفصل

## صفحه دوم فرم صورت جلسه

صفحه ۲

بقیه‌ی مطالب مطروحه:	
۷- تصمیمات متخذه:	
۸- جلسه‌ی بعدی: - زمان:	۸- دستور جلسه‌ی بعدی: - مکان:
۹- امضا:	

بقیه‌ی فرم شماره‌ی ۱۲

## نحوه‌ی تنظیم فرم صورت جلسه فرم‌های شماره‌ی ۱۰ و ۱۱ و ۱۲

### ۱- شماره‌ی جلسه

در صورتی که جلسات به طور مستمر یا دوره‌ای به صورت روزانه یا هفتگی یا ماهانه و ... تشکیل گردد، در این قسمت شماره‌ی هر جلسه نوشته می‌شود.

### ۲- زمان جلسه :

در این قسمت تاریخ تشکیل جلسه و زمان شروع و خاتمه آن قید می‌گردد.

### ۳- مکان جلسه :

منظور آدرس محل برگزاری جلسه است که در این قسمت نوشته می‌شود.

### ۴- دستور جلسه :

قدر مسلم، هر جلسه برای نیل به هدف ویژه‌ای تشکیل می‌گردد. تشریح هدف مزبور همان دستور جلسه است که از قبل مشخص گردیده و در این قسمت نوشته می‌شود.

### ۵- اعضای جلسه :

در صورتی که اعضای جلسه قبلاً معرفی شده باشند، به ترتیب اهمیت مقام آنان، نام و نام خانوادگی و سمت سازمانی و شماره‌ی معرفی‌نامه آنان ذکر می‌شود. چنانچه افراد از نظر مقام هم سطح باشند می‌توان براساس حروف الفبا این قسمت را تکمیل نمود.

در جلساتی که برای اولین مرتبه تشکیل می‌شود، دبیر جلسه موظف است معرفی‌نامه شرکت‌کنندگان را مطالبه کند و در صورت لزوم، اطلاعات لازم را شفاهاً از آنان دریافت و در این قسمت قید نماید.

### ۶- مطالب مطروحه :

در این قسمت خلاصه‌ی مطالب مطروحه از طرف شرکت‌کنندگان نوشته می‌شود. برای سهولت در امر مطالعه، ابتدا نام بیان‌کننده نوشته می‌شود و سپس، بعد از خط فاصل خلاصه و یا چکیده‌ی مطالب ایشان قید می‌گردد.

### ۷- تصمیمات متخذه :

در این قسمت چکیده‌ی تصمیمات اتخاذ شده به ترتیب اهمیت و به تفکیک، زیر هم نوشته می‌شود. در صورتی که دبیر جلسه لازم بداند می‌تواند برای هر مورد شماره‌ی ردیف، که از یک شروع می‌شود، اختصاص دهد.

## ۸- جلسه‌ی بعدی :

در این قسمت زمان، مکان و دستور جلسه بعدی - در صورتی که نیاز به جلسه بعدی بوده باشد - نوشته می‌شود.

## ۹- امضا :

شرکت کنندگان در جلسه ذیل صورت جلسه را امضا می‌نمایند (بدیهی است، نخست نام و نام خانوادگی خود را به‌طور خوانا می‌نویسند. سپس، آن را امضا می‌کنند).

اشاره :

- ۱- در مورد صورت جلسات مفصل، می‌توان از فرم شماره‌ی ۱۵ با صفحات اضافی استفاده نمود.
- ۲- در مواردی که صورت جلسه در چند صفحه تنظیم می‌گردد امضا کردن ذیل تمام صفحات به وسیله شرکت کنندگان الزامی است و قید نام در جنب امضا فقط در صفحه‌ی آخر خواهد بود.
- ۳- دبیر جلسه با ذکر نام و نام خانوادگی با عنوان دبیر جلسه ذیل صورت جلسه را امضا خواهد نمود.
- ۴- فرم‌های صورت جلسه‌ی ارائه شده در این کتاب را می‌توان با توجه به نیاز سازمان تغییر داد و یا این که اندازه‌ی ستون‌های افقی  $\alpha$  با توجه به میزان مطالب ؛ زیاد یا کم نمود.



یادآوری می‌نماید که دبیر جلسه قسمت‌های یک تا پنج فرم را قبل از شروع جلسه می‌تواند تکمیل نماید.

ردیف ۶ و ۷ را در همان جلسه تکمیل می‌نماید. در آخر جلسه مطالب را برای شرکت کنندگان قرائت می‌کند و پس از امضا، آنان را فوراً تکثیر می‌کند و به هر یک نسخه‌ای تقدیم می‌دارد.

## مکاتبات مربوط به جلسه

همان‌طور که در قسمت‌های گذشته بیان شد، برای اجرای امور اداری تبادل نامه‌ها و سایر نوشته‌های اداری لازم و در برخی از موارد، واجب است.

در مورد برگزاری جلسات و تنظیم صورت جلسه نیز این واقعیت مصداق دارد. اهم نامه‌های مرتبط با برگزاری جلسه عبارت‌اند از :

- دعوت نامه

- ابلاغ صورت جلسه

- پی‌گیری تصمیمات متخذه در جلسه

**دعوت نامه** — برای دعوت اعضای جلسه و یا فراخوان افراد برای حضور در جلسه ارسال می‌گردد.

در دعوت نامه لازم است زمان، مکان، دستور جلسه و اسناد و اطلاعات مورد نیاز قید شود و حداقل چهار روز قبل از تشکیل جلسه به فرد مورد نظر ابلاغ گردد.

دعوت نامه‌ها و فراخوان به گونه‌های مختلف نوشته می‌شوند. دو نمونه از آن‌ها را (نمونه‌ی ۱۳ و ۱۴) متعاقباً ملاحظه می‌کنید.

**ابلاغ صورت جلسه** — با روشی که در این کتاب ارائه گردیده است، بعضاً می‌توان صورت جلسه و یا تصویر آن را در پایان جلسه به شرکت کنندگان ارائه نمود. مع الوصف دو نمونه از این نامه (نمونه‌های ۱۵ و ۱۶) در این جا ارائه می‌گردد.

**پی‌گیری تصمیمات متخذه در جلسه** — در برخی از جلسات، براساس تخصص اعضا، تکالیفی برای آنان تعیین می‌گردد که باید اجرا کنند و گزارش آن را ارائه دهند، تا دبیر جلسه آن‌ها را در جلسه‌ی آینده طرح نماید (نمونه‌ی ۱۷).

### نمونه‌های دعوت نامه

نمونه‌ی ۱۳

جناب آقای

سرکار خانم

به منظور بررسی اجرای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان مؤسسه، مقرر است جلسه‌ای در روز .....، از ساعت ..... الی .....، در اتاق کنفرانس مدیریت برگزار گردد.

از جناب عالی دعوت می‌شود رأس ساعت یاد شده، با همراه داشتن فهرست اسامی همکاران و هم‌چنین عناوین دوره‌های آموزشی مورد نیاز، در جلسه شرکت فرمایید.

حضور به موقع تان موجب حفظ حقوق سایر اعضای جلسه و بیانگر شخصیت والا و هم‌چنین وقت‌شناسی جناب عالی خواهد بود.

سهیل — هادی زاده

دبیر جلسه

رونوشت :

— جناب آقای ..... مدیر کل محترم ..... و رئیس جلسه جهت استحضار

\*\*\*

نمونه‌ی ۱۴

جناب آقای

سرکار خانم

از جناب عالی دعوت می‌شود در جلسه‌ی بررسی برنامه‌های آموزشی، که با مشخصات زیر تشکیل خواهد شد، رأس ساعت تعیین شده حضور بهم رسانید.

۱- دستور جلسه - بررسی وضعیت آموزش ضمن خدمت و شناسایی نیازهای آموزشی

کارکنان

۲- مکان جلسه - اتاق کنفرانس مدیریت

۳- زمان جلسه - روز ..... از ساعت ..... الی .....

۴- اسناد و اطلاعات مورد نیاز - فهرست اسامی همکاران و هم‌چنین عناوین دوره‌های آموزشی

مورد نظر.

سهیل - هادی زاده

دبیر جلسه

\*\*\*

نمونه‌ی ۱۵

جناب آقای

سرکار خانم

با تشکر از حضور موثر حضرت عالی در جلسه‌ی روز ....., یک نسخه از صورت جلسه‌ی

نشست مزبور، که به امضای کلیه شرکت کنندگان محترم رسیده است، جهت استحضار به پیوست

تقدیم می‌گردد.

سهیل - هادی زاده

دبیر جلسه



## نمونه‌ی ۱۶

جناب آقای

سرکار خانم

یک نسخه از صورت جلسه‌ی مورخ ..... در بردارنده‌ی تصمیم های متخذہ در جلسه‌ی مزبور، که بدون شرکت حضرت عالی برگزار گردید، جهت استحضار به پیوست تقدیم می‌شود و اضافه می‌نماید. نشست آینده در روز .....، از ساعت ..... الی ..... در همان محل و در ادامه‌ی جلسه‌ی یاد شده تشکیل خواهد شد.

این نامه، به عنوان دعوت نامه مجدد از حضرت عالی، تقدیم می‌گردد.

سهیل — هادی زاده

دبیر جلسه



## نمونه‌ی ۱۷

جناب آقای

سرکار خانم

ضمن تقدیم صورت جلسه‌ی مورخ .....، همان طور که در بند چهارم تصمیمات متخذہ مطرح گردیده، مقرر است نتیجه‌ی بررسی‌های حضرت عالی پیرامون برنامه‌های زمان بندی اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، در جلسه‌ی آتی، که در روز ..... ساعت ..... در محل مزبور تشکیل خواهد شد، مطرح گردد. بنابراین، تقاضا دارد گزارش خود را، حداقل سه روز قبل از تاریخ یاد شده، جهت آماده نمودن برای طرح در نشست آتی به این جانب ارائه فرمایید.

سهیل — هادی زاده

دبیر جلسه

## خلاصه ی فصل ششم

این فصل به بحث پیرامون صورت جلسه اختصاص یافته است. ابتدا پیرامون معنی و مفهوم جلسه بحث شده، سپس درباره ی ارکان جلسه (اعضا، دستور، زمان، مکان، سازمان جلسه) توضیحات لازم ارائه گردیده است. در ادامه، با توجه به اهمیت برگزاری جلسه و نقش دبیر در تنظیم صورت جلسه، وظایف دبیر جلسه تبیین شده است. سپس، درباره ی صورت جلسه، چارچوب و نحوه ی تنظیم آن در متن، راه کارهای لازم ارائه گردیده است.

در ادامه راجع به انواع صورت جلسات (مشروح، نیمه مشروح، خلاصه و صورت جلسه به شکل فرم) توضیحات لازم بیان شده، آن گاه در مورد تنظیم صورت جلسه راه کارهای لازم ارائه گردیده است. در همین قسمت دو نمونه فرم صورت جلسه برای صورت جلسات مختصر و مفصل ارائه شده و نحوه ی تنظیم آن بیان گردیده است.

قدر مسلم، برگزاری جلسات یک امر مدیریتی، اداری و فنی است. لازمه ی آن مبادله ی نامه ها و مکاتبات است. در این فصل راجع به مکاتبات مربوط به جلسه صحبت شده و نمونه هایی از آن ارائه گردیده است.

## سوالات فصل ششم

- ۱- صورت جلسه را تعریف کنید.
- ۲- جلسه چیست؟
- ۳- ارکان جلسه را نام ببرید.
- ۴- انواع صورت جلسه را نام ببرید.
- ۵- صورت جلسه ی مشروح را تعریف کنید و نمونه ای از آن را نام ببرید.
- ۶- صورت جلسه ی خلاصه را تعریف کنید.
- ۷- منظور از صورت جلسه به شکل فرم چیست؟ و نحوه ی تنظیم آن را شرح دهید.
- ۸- مواردی که باید در یک صورت جلسه قید گردد به ترتیب نام ببرید. و پیرامون هر کدام به اختصار توضیح دهید.
- ۹- وظایف دبیرخانه را شرح دهید.
- ۱۰- خصوصیات و مشخصات دبیر جلسه را بنویسید.

- ۱۱- نامه‌ای برای دعوت اعضا به جلسه در روز سه شنبه مرقوم دارید.
- ۱۲- یکی از اعضا در جلسه حضور نداشته است، لذا صورت جلسه را طی نامه‌ای برای وی ارسال دارید.
- ۱۳- صورت جلسه به شکل فرم چگونه است، نحوه‌ی تنظیم آن را نیز شرح دهید.

### تمرین

در صورتی که وقت کلاس اجازه دهد. شرکت کنندگان را به گروه‌های ۵ نفری تقسیم کنید و از هر گروه درخواست شود پیرامون یکی از موارد زیر جلسه تشکیل دهند و صورت جلسه‌ای به شکل فرم تنظیم و ارائه نمایند. سپس کار هر گروه در کلاس مطرح شود و در بحث گروهی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد:

- ۱- نهادینه نمودن آموزش ضمن خدمت؛ به منظور پیشینه سازی چندی و چگونگی کارائی نیروی انسانی.
- ۲- بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته‌ی مدیریتی و اداری در انجام امور سازمان متبوع.
- ۳- بازنگری در برنامه‌های رفاهی کارکنان و ویرایش آن‌ها.
- ۴- بازنگری در وظایف اجرائی سازمان متبوع و پیش نهاد در جهت هماهنگ نمودن آن‌ها با تحولات و پیشرفت‌های کشورمان.
- ۵- برقراری سیستم‌های مدیریت مشارکتی و پیشنهاد برای مشارکت بیش‌تر کارکنان در اداره‌ی امور.