

باسم رب الكعبه

# آشنایی با مفاهیم کلی مدیریت و امور اداری با رویکرد اختصاصی حج، عمره و عتبات (ویژه کارگزاران سازمان حج و زیارت کشور)

سید علیرضا دشتی

آذر ماه ۱۴۰۲

مقدمه:

بی شک توفیق خادمی در محضر زائرین عزیز در هر کسوت و با هر جایگاه، موهبتی عظیم، و وصف ناشدنی است و هرچند ورود به این جرگه بدون دعوت ارباب محقق نمی‌گردد اما آشنایی با مبانی مدیریت در ارائه هرچه بهتر خدمات به زائرین عزیز که جامعه هدف کارگزاران حج و زیارت هستند، قطعاً ضروری و مرضی خداوند متعال واقع خواهد شد. حقیر در این مجموعه به عنوان عضوی کوچک از جامعه بزرگ کارگزاران زیارتی که از سال ۱۳۷۹ توفیق خادمی در کاروان حج تمتع را پیدا نموده و از آن پس به لطف و فضل خدا توفیق خدمت به زائرین گرانقدر را در مقاطع و مناصب مختلف را داشته ام سعی خواهم نمود که در حد توان و بضاعت علمی ناچیز خود، نه با رویکرد تخصصی علم مدیریت بلکه بیشتر با محوریت بهره‌گیری از تجربیات البته با استفاده از کلیات مبانی مدیریت، مطالبی را تقدیم نمایم و امیدوارم که این قلیل، مورد استفاده دوستان گرانقدر واقع و از دعای خیر شما بزرگواران بهره‌مند گردم.

موکداً خاطر نشان می‌سازد که مطالب ارائه شده آتی صرفاً در مباحث عمومی مدیریت و امور اداری با رویکرد زیارتی بوده و تعمق در شرح وظایف خاص مدیران و کارگزاران زیارتی موضوع این منبع نمی‌باشد و در سایر مباحث از جمله مبحث شرح وظایف، توسط اساتید ارجمند به صورت تخصصی ارائه می‌گردد.

## بیان خاطره ای از یک روحانی عزیز کاروان:

در آغاز خاطره‌ای را که در یکی از سفرهای ثابت عمره برای بنده پیش آمد به عنوان حسن آغاز تقدیم می‌کنم .

روحانی عزیز و بزرگواری از سادات در یکی از کاروان‌های مستقر در هتل خدام ثابت را شبی گرد هم آورده بدین مضمون صحبت‌هایی ارائه فرمودند: تا به حال قطعاً شما مهمانی سنگین داشته‌اید، وقتی در مهمانی کار از عهده خودتان خارج می‌شود و نیاز به کمک دارید، معمولاً اینجور هست که صدای عزیزترین‌ها و نزدیک‌ترین‌های خود می‌زنید تا در کنارشان به مهمانان خدمت کنند، عزیزانم به شما مژده می‌دهم که خدا که میزبان این زائران است شما را گلچین نموده تا از میهمانانش پذیرایی کنید و خیلی باید قدر این نعمت را بدانید و این فرصت نوکری را مغتنم بدانید. سخنان این روحانی بزرگوار خیلی بر دل‌مان نشست و حال خوشی نصیب جمع شد و امیدوارم که هر کجا هستند خداوند حافظ و نگاهدارشان باشد، هرچند خدای متعال هیچ نیازی به خدمات من و شما نداشته و خود بهترین مدیر و مدبر است و از این حیث قابل قیاس نیست اما یقیناً اینکه لطف و منت خدای متعال مشمول حال ما شده و ما را به نوکری زائرین خود انتخاب نموده قطعاً موجب مسرت و طراوت روح خواهد بود.

## چرا باید کارگزاران زیارتی با علم مدیریت و امور اداری آشنا باشند؟

در مقدمه نیز عرض نمودم که در این کتاب قصدی بر تاکید تخصصی بر مفاهیم عالی علم مدیریت به نحوه‌ای که خسته کننده و کسالت آور باشد نداریم اما یقین دارم که اگر مدیران عزیز و سایر کارگزاران بزرگوار در هر منصبی که در حج، عمره و عتبات ایفا نقش می‌نمایند با مفاهیم مدیریتی آشنا باشند و امور اداری را بهتر بشناسند، قطعاً اثرگذارتر و بهتر خواهند توانست به خدمات شایسته خود جامه عمل بپوشانند و بر هیچکس پوشیده نیست که نمی‌توان در قرن حاضر همگام با تکنولوژی و مفاهیم جدید مدیریتی همراه نگردید و همچون سنوات گذشته به شیوه سنتی امور را مدیریت کرد. این امر از دو حیث قابل توجه و تاکید می‌باشد: الف\_ مخاطبان ما به عنوان زائرین، نسبت به سنوات گذشته مطالبات، دغدغه‌ها، برخوردها و سلیقشان کاملاً متفاوت گردیده و نمی‌توان بدون بهره‌گیری از اصول جدید مدیریت آنها را تدبیر و اداره نمود. ب\_ فرایندهای جاری و ساری، هم در سازمان حج و زیارت و هم در کشورهای عربستان و عراق بسیار نسبت به گذشته تغییر پیدا نموده و آنها گام‌های بسیار بلندی در راستای مدیریت بهینه و کارآمد برداشته‌اند که ما نیز مکلفیم در همان مسیر سعی بر توانمندسازی، شایسته پروری و شایسته گزینی مدیران باشیم.

## آشنایی با مبانی کلی مدیریت

مدیریت به معنای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های یک سازمان (یک کاروان و یا یک مجموعه) است. این فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف مشخص و بهینه کردن عملکرد سازمان انجام می‌شوند. در ادامه به برخی اصول و مبانی مدیریت پرداخته خواهد شد:

۱. استراتژی: استراتژی به معنای برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف است. استراتژی باید شامل تعیین اهداف، تحلیل محیط ارائه خدمات، تعیین راهبردها و برنامه‌ریزی عملیاتی باشد.

۲. سازماندهی: سازماندهی به معنای تعیین ساختار سازمان، تعیین نقش وظایف و مسئولیت‌ها و تعیین روابط بین افراد است.

۳. هدایت: هدایت به معنای رهبری و مدیریت افراد است. هدایت شامل تعیین اهداف، تعیین وظایف، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد است.

۴. کنترل: کنترل به معنای ارزیابی عملکرد و بررسی تطبیق آن با استانداردها و اهداف است. کنترل شامل تعیین استانداردها، انجام بازرسی‌ها و ارائه گزارش‌های عملکرد است.

۵. منابع: منابع شامل افراد، مالی، فیزیکی و فناوری است. مدیریت منابع به معنای بهینه‌سازی استفاده از منابع موجود است.

۶. تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری به معنای انتخاب یک راهبرد یا راه حل برای رسیدن به هدف است. تصمیم‌گیری شامل تحلیل و بررسی گزینه‌های مختلف، انتخاب گزینه بهتر و پیاده‌سازی آن است.

۷. توسعه: توسعه به معنای بهبود و بهره‌برداری از فرصت‌ها و رشد سازمان است. توسعه شامل تحقیق و توسعه، ارتقاء فناوری، ارتقاء کیفیت و در بحث ما افزایش رضایتمندی زائرین است.

۸. تعامل: تعامل به معنای همکاری و ارتباط بین افراد و گروه‌ها است. تعامل شامل ارتباطات داخلی و خارجی، همکاری در تصمیم‌گیری و تحقیقات مشترک است.

۹. اثربخشی: اثربخشی به معنای رسیدن به هدف با بهینه‌سازی منابع و فرآیندها است. اثربخشی شامل اندازه‌گیری عملکرد، بهینه‌سازی فرآیندها و بهبود کیفیت است.

۱۰. نظارت: نظارت به معنای بررسی عملکرد و تطبیق آن با استانداردها و اهداف است. نظارت شامل ارائه بازخورد، اجرای تصمیم‌های تصحیحی و انجام بازرسی‌ها است.

در کل، مدیریت به معنای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های یک کاروان و یا یک مجموعه است که برای رسیدن به اهداف مشخص و بهینه کردن عملکرد انجام می‌شود. این فعالیت‌ها شامل استراتژی، سازماندهی، هدایت، کنترل، منابع، تصمیم‌گیری، توسعه، تعامل، اثربخشی و نظارت هستند.

در ادامه با این مفاهیم با رویکرد زیارت بیشتر آشنا خواهیم شد.

## ۱\_ استراتژی:

شکی نیست که عالی‌ترین و اصلی‌ترین غایت و هدف کارگزاران که خادمان زوار بیت الله و عتبات مقدسه می‌باشند، کسب رضایت خداوند متعال و قرب الی الله می‌باشد و اگر خدای ناکرده کسی به قصد انتفاع مالی و یا هر آنچه مشابه آن در ذهن به تصور آید، در این مسیر گام بگذارد بی‌شک بزرگترین اشتباه زندگی خود را مرتکب شده است. اما علی‌رغم آنکه هدف اصلی کسب رضایت خداوند متعال است در سازمانی که در این مبحث می‌تواند کاروان و یا مجموعه باشد آن هدف معنوی را می‌توان به اهدافی جزئی‌تر از جمله افزایش رضایتمندی زائرین، ارائه خدمات بهینه با حداقل منابع موجود، ارتقاء سطح فرهنگی زائران پس از پایان دوره و تغییر نگاه و نگرش آن عزیزان پس از اتمام سفر زیارتی و یا سایر موارد مشابه تعیین نمود.

## ۲\_ سازماندهی:

هرچند که همگی اعتقاد راسخ داریم که در سفر زیارتی هر کس با هر مقام و منزلت و هر پستی که در خارج از کاروان در مجموعه کارگزاران بر عهده دارد می‌بایست از دل و جان هر آنچه در توان دارد را به کار گیرد و افراد نباید محدود به پست خود به زائر خدمت نمایند و در یک کلام همه نوکر زائر هستیم؛ اما توجه به این نکته مهم است که برای جلوگیری از به هم ریختگی و اختلال در وظایف و ایجاد اختلاف در بین گروهی که به انجام خدمت مشغولیم الزاماً می‌بایست افراد با نقش، وظایف و روابط خود در کاروان و یا مجموعه آشنا بوده و در آن چهارچوب ایفا نقش نمایند هر چند حسب نیاز و مورد حتی مدیر مجموعه ممکن است در رستوران به خدمت مستقیم به زائر مفتخر گردد، و یا آشپز به خانه‌دار قبل از ورود زائرین کمک نماید و یا معاون مجموعه در استقبال هتل شیفت دهد و...

## ۳\_ هدایت:

یک مدیر کاروان عمره و یا مدیر حج تمتع و یا مدیر مجموعه به عنوان رهبر تیم، وظیفه هدایت و رهبری، مدیریت افراد، تعیین اهداف و وظایف و نقش هر یک از اعضای گروه که می‌تواند کاروان عمره، مجموعه تمتع، مجموعه عمره و یا کاروان حج تمتع باشد، همراه با تعیین مسئولیت‌ها را در برگیرد.

ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد نیز بخشی از این فرایند است، در بحث بازخورد می‌توان به فرایند ارزشیابی که توسط سازمان حج و زیارت انجام و طی کارنامه به افراد بازخورد داده می‌شود به عنوان یک نمونه اشاره کرد.

فرض فرمایید که شما به عنوان مدیر راهنمای عمره انتخاب گردیده‌اید، شما می‌بایست نقش خود و نقش معاون را به خوبی تعیین و وظایف هر یک را با دقت و شفاف مشخص و ارائه نمایید، هرچند مجدداً تاکید می‌نمایم که این مفهوم به معنای خط کشی مطلق و انجام ندادن وظایف اشخاص دیگر نمی‌باشد اما به معنای این است که هر فرد می‌بایست به نقش خود و وظایف خود به خوبی آگاه و در زمان مناسب به شکل مناسب آن را ایفا نماید .

عنایت داشته باشید که نقش و وظایف می‌بایست در چارچوب اهداف و برنامه‌ریزی‌های صورت پذیرفته تعیین و مشخص گردد.

دوستان، به این مهم تاکید می‌نمایم که خصوصاً در جایگاه مدیر، باید رهبری تیم را بر عهده بگیرید، هرچند همه در کنار هم به یک هدف می‌اندیشیم و با یک نیت خدمت می‌نماییم اما هیچ تیمی بدون داشتن یک رهبر موفق نمی‌تواند اثربخش و متعالی عمل نماید.

#### ۴\_کنترل:

یک مدیر موفق کاروان و یا مجموعه خواه در عملیات عمره و یا حج و یا عتبات وظیفه دارد در چارچوب اهداف و برنامه‌ریزی انجام شده عملکرد افراد را که اعضای تیم او می‌باشند را دائماً رصد کرده و نسبت به آنچه که به عنوان برنامه عملیاتی ترسیم و بر اساس نقش افراد به آنها ابلاغ کرده است، می‌بایست کنترل و در صورت انحراف از معیار نسبت به اصلاح، اقدام نماید .

فرض فرمایید که برای انجام عملیات مربوط به معاینات پزشکی شما برنامه‌ریزی ۱۵ روز انجام داده‌اید و در روز دوازدهم متوجه شده‌اید که تنها ۵۰ درصد از زائرین جهت معاینات مراجعه نمودند، اینجا نیاز به مداخله می‌باشد و بر اساس کنترل است که شما متوجه انحراف از معیار گردیده و لازم است اقدام به مداخله و اصلاح فرایند نمایید.

#### ۵\_منابع:

منابع ما به عنوان کارگزاران زیارتی اولاً منابع انسانی که نیروهای عاشق و بی‌غل و غش که بی چشم داشت مادی و به دلیل عشق و علاقه خود پای در این مسیر گذاشته‌اند می‌باشند، در کنار آن منابع مالی از جمله هزینه ریالی که در اختیار کاروان و یا مجموعه قرار می‌گیرد و یا بخشی از منابع مالی که به صورت متمرکز توسط سازمان حج و زیارت هزینه می‌گردد و سایر منابع از جمله ملزومات آشپزخانه و یا

میوه و سایر لوازم پذیرایی از جمله وعده های غذایی، نوشابه و ظروف یکبار مصرف و هر آنچه مشابه این موارد می باشد از جمله منابع مورد نیاز در مدیریت زیارتی می باشد .

بدیهی است مدیریت بهینه، مدیریتی است که با کمترین منابع، بیشترین بازدهی و بهره‌وری را در پی داشته باشد.

## ۶\_تصمیم گیری:

هنر یک مدیر خوب، تصمیم گیری مناسب در زمان صحیح در رابطه با یک مسئله و یا یک مشکل است، چه در شرایط عادی و چه در شرایط بحران مدیر زیارتی خوب می‌بایست بهترین تصمیم را از میان راهکارهای موجود انتخاب و عملی نماید، نقاط قوت و ضعف راه حل و راهکارهای خود را بشناسد و اولویت بندی کند، و حتی برای چالش‌های احتمالی هم راهکار جایگزین و راه حل مناسب بیندیشد،

به عنوان مثال شما جهت برنامه‌ریزی به منظور تجمع و اعزام زائرین خود در عمره برنامه‌ریزی کرده‌اید و با اتوبوسرانی هم جهت تامین اتوبوس هماهنگ کرده‌اید، ممکن است چند راهکار مختلف به ذهن شما و معاون محترمتان متبادر شده و بهترین راهکار را انتخاب کرده‌اید اما از قبل باید این پیش‌بینی را داشته باشید که اگر به هر دلیل یک اتوبوس دچار ایراد شد شما چه عکس العملی باید نشان دهید؟ چه تصمیمی باید گرفته شود؟ این به مفهوم راهکار برای چالش که متعاقب یک راه حل اتفاق می‌افتد می‌باشد.

## ۷\_توسعه:

بدون کوچکترین شک و شبهه‌ای همه کارگزاران می‌بایست متناسب با تغییرات مخاطبین و تکنولوژی و فرایندها، دائماً در حال آموزش، توسعه و فراگیری باشند

زمانی در هیچ تصویری نمی‌گنجید که زمانی فرایندهای ثبت نام الکترونیک شود، در آن زمان همه فرایندها دستی بود، لیست‌ها به صورت دستی نوشته می‌شد و به صورت دستی به سازمان تحویل می‌شد، اما امروز در چه شرایطی هستیم؟ زمانی حتی برای صدور گذرنامه زیارتی می‌بایست مدارک از زائر تحویل و کاروان گذر زیارتی را پیگیری و برای زائر صادر می‌شد .

زمانی برای کوچکترین اطلاع رسانی باید به تک تک زائران تماس تلفنی می‌گرفتیم و حتی خیلی از مخاطبان ما موبایل هم نداشتند اما اینک در فضای مجازی چه امکانات بالقوه و بالفعل باورنکردنی برای

امور جاری و فرهنگی زائرین فراهم گردیده است؟ بی شک اگر کارگزاران خود را همزمان با جامعه و تغییرات توسعه ندهند از گردونه خدمت حذف خواهند شد.

#### ۸\_تعامل:

بی تردید بدون تعامل هیچ سازمان و گروهی نمی‌تواند به اهداف از پیش تعیین شده خود به راحتی دست پیدا نماید، حال خصوصاً در مجموعه کارگزاران زیارتی که با اهدافی غیر مادی، عده‌ای با تحصیلات و شغل‌های مختلف اما هدف یکسان دور هم گرد آمده و در مسیر قرب الی الله تلاش در جهت جلب رضایت معبود می‌نمایند تعامل به شکلی خاص تر و ویژه تر رخ می‌نماید، هیچ مدیر موفق نمی‌تواند بدون تعامل با اعضای گروه خود و بدون تعامل با گروه‌های برون از حیطه مربوط به خود(کاروان و یا مجموعه) که مهم‌ترین آن زائرین، سایر کاروان‌ها و مجموعه‌ها، تشکیلات ستادی سازمان حج و زیارت و یا بعثه مقام معظم رهبری و ... عمل نماید.

#### ۹\_اثر بخشی:

لطفاً به عنوان کارگزار زیارتی به این نکته مهم دقت فرمایید که وظیفه ما از انجام فرایند بعضاً دشوار و مشکل که بر عهده گرفته ایم و در قالب کاروان یا مجموعه نقش ایفا می‌نماییم صرفاً این است که چند روز زائر را به سفر سیاحتی برده و تنها به فکر تغذیه و تدارکات او باشیم؟ و یا هدف ما این است که علاوه بر آنکه با خدمت خود به زائر موجبات تعالی روحی خودمان را فراهم می‌آوریم، سعی نماییم که زائر را در محیطی معنوی و به دور از غفلت‌های روزمره مادی به جایگاهی بالاتر از آنکه در آن قرار دارد رسانیده و با بهره‌گیری از ارشادات و پتانسیل روحانیون محترم معنویات وی را ارتقا بخشیم .

اثر بخشی به این مفهوم است که آیا زحمات ما منجر به آنچه در چارچوب اهداف ترسیم نموده‌ایم، موثر واقع گردیده و برنامه‌ریزی‌ها اثر بخش و مطلوب در راستای آنچه که عرض شد مفید واقع گردیده است یا خیر؟

#### ۱۰\_نظارت:

نظارت در مبحث مدیریت به معنای نظارت مراجع نظارتی مثل حراست و بازرسی نمی‌باشد بلکه به این معناست که مدیر می‌بایست خود، فرایند را نظارت و کنترل نموده و در صورت انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده سریعاً نسبت به اقدام مداخله ای و اصلاح فرایند اقدام نماید.

## برخی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران زیارتی:

- ۱\_ توانمندی رهبری
- ۲\_ رعایت تقوا و عدم چشم داشت مادی
- ۳\_ صبوری
- ۴\_ حسن خلق
- ۵\_ امانتداری و محرم اسرار بودن
- ۶\_ شایستگی تفکر تحلیلی
- ۷\_ شایستگی کار تیمی
- ۸\_ شایستگی تاب آوری
- ۹\_ شایستگی مهارت ارتباطی
- ۱۰\_ شایستگی نظارت و کنترل
- ۱۱\_ شایستگی مسئولیت پذیری
- ۱۲\_ شایستگی مهارت نوشتاری

## رهبری:

رهبری هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به هدفی مشترک است؛ این توصیف ساده می‌تواند تعریف رهبری باشد. در کاروانها، «رهبری» می‌تواند به معنای هدایت کردن کارگزاران و همکاران با یک استراتژی مشخص برای رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده، جلب رضایت خداوند، ایجاد آرامش و ارتقا معنوی در زائرین باشد.

## رعایت تقوا و عدم چشم داشت مادی:

ناگفته پیداست که یک کارگزار زیارتی می‌بایست همواره بر مبنای تقوا به معنای واقعی کلمه عمل نماید و در گفتار، اعمال و رفتار همواره بر مبنای رضایت خداوند متعال و نه رضایت مخلوق، گام بردارد و همیشه خدای متعال را ناظر و شاهد بر تمام اعمال و رفتار خود بداند. حقیر معتقدم که اگر شخص حتی در نازل‌ترین مرتبه به دلایل مادی پای در این ورطه بگذارد، دچار خطایی بزرگ گردیده و صداقت در اعمال و رفتار او دچار خدشه جدی خواهد شد.

## صبوری:

صبر و شکیبایی لازمه یک کارگزار زیارتی است، قطعاً کارگزار زیارتی در مواجهه با زائرینی که از انواع و اقسام فرهنگ‌ها و تحصیلات متنوع و سنین مختلف برخوردار می‌باشند می‌بایست متخلق به صبر و شکیبایی باشد در غیر این صورت در کوتاه مدت با مشکلات جدی مواجه از ادامه کار منصرف خواهد شد خصوصاً آنکه شرایط سفر در مقاطعی ممکن است در وضعیت بحرانی قرار گرفته و در این زمان صبر و شکیبایی بیشتر از هر زمان دیگری موثر واقع می‌گردد.

## حسن خلق:

کارگزار چه در جایگاه مدیر و چه در هر منصب دیگر می‌بایست با نهایت حسن خلق با زائرین برخورد نماید، حسن خلق از بارزترین خصوصیات یک کارگزار زیارتی می‌باشد بدون حسن خلق به هیچ عنوان نمی‌توان در شرایط سخت سفرهای زیارتی بر مشکلات فائق شد و زوار را راضی نگه داشت، به هیچ عنوان نمی‌توان با گروه‌های مختلف با فرهنگ‌های متفاوت مواجه شد. حسن خلق لازمه اصلی در پیشبرد اهداف و تدبیر نمودن کاروان و تعامل با سایر کارگزاران و زائرین می‌باشد.

## امانت داری و محرم اسرار بودن:

کارگزار زیارتی از دید زائر محرم و تکیه‌گاه می‌باشد، هر نکته‌ای که از اسرار زائر به هر نحو و به هر شکل در اختیارتان قرار می‌گیرد باید محرمانه تلقی شده و در چارچوب مقررات و در صورت نیاز صرفاً به مراجع مربوطه می‌بایست منتقل گردد، همچنین در نگاهداری از اموال به امانت سپرده شده، کارگزار می‌بایست نهایت سعی و تلاش خود را بنماید، هرچند در این خصوص راهکارهای جدیدی در هتل‌ها اندیشیده شده است.

## شایستگی تفکر تحلیلی:

به عنوان یکی از شایستگی‌های مدیران، به معنای توانایی تفکر و تحلیل مسائل و مشکلات است. مدیران با داشتن این شایستگی، قادر خواهند بود تا با تحلیل دقیق و منطقی مسائل، بهترین راه حل‌ها را برای مواجهه با چالش‌ها پیدا کنند.

تفکر تحلیلی در مدیریت به دو صورت مختلف ارائه می‌شود. اولین رویکرد، تحلیل و بررسی مسائل و چالش‌های موجود است. در این رویکرد، مدیران با تحلیل دقیق و دقت در اطلاعات، بهترین راه

حل‌ها را برای مسائل پیدا خواهند کرد. همچنین، با توجه به تحلیل‌های خود، مدیران قادر خواهند بود تا بهبود فرآیندهای کاری و بهبود عملکرد کاروان و یا مجموعه را در پیش بگیرند.

دومین رویکرد، تحلیل و بررسی داده‌ها و اطلاعات است. در این رویکرد، مدیران با تحلیل داده‌ها و اطلاعات موجود، بهترین تصمیمات را برای کاروان خود خواهند گرفت. همچنین، با تحلیل دقیق داده‌ها، مدیران قادر خواهند بود تا شناخت دقیقی از وضعیت موجود خود پیدا کنند و بهترین راهکارها را چارچوب اهدافی که تبیین نموده‌اند برای کاروان خود پیشنهاد دهند.

بنابراین، مدیران زبارتی با داشتن شایستگی تفکر تحلیلی، قادر خواهند بود تا با تحلیل دقیق و منطقی مسائل، بهترین راه حل‌ها را برای مواجهه با چالش‌ها پیدا کنند. همچنین، با تحلیل داده‌ها و اطلاعات، بهترین تصمیمات را برای خود خواهند گرفت و بهبود فرآیندها و بهبود عملکرد را در کاروان در پیش خواهند گرفت.

در ادامه سعی می‌نماییم ضمن بررسی بیشتر تفکر تحلیلی برخی مصادیق نمونه ای در فضای زیارتی را مورد کنکاش قرار دهیم .

در شایستگی تفکر تحلیلی انتظار داریم که مدیر یک کاروان و یا یک مجموعه و یا هر یک از کارگزاران در هر منصبی که ایفای نقش می‌نمایند، در زمانی که با یک مسئله و یا مشکل در شرایط عادی و یا بحرانی مواجه می‌گردد:

\_\_ ابتداً مسئله را به خوبی بشناسد. \_\_ علل بروز مسئله را شناسایی نماید .

\_\_ راهکارهای عملی (و نه تخیلی غیر قابل اجرا) مختلف جهت حل مسئله و یا مشکل ارائه نماید .

\_\_ راهکارها را اولویت‌مندی نماید .

\_\_ نقاط ضعف و قوت هر راه حل را مشخص نماید .

\_\_ اگر با چالشی در اجرای یک راه حل مواجه گردید برای آن چالش نیز راهکار اجرایی ارائه نماید .

\_\_ اثرات تصمیم خود بر کاروان و یا مجموعه را بفهمد و متوجه باشد.

**به عنوان نمونه چند مسئله و یا مشکل در عملیات اجرایی زائران را که با استفاده از شایستگی تفکر تحلیلی می بایست آن را حل نمود خدمتتان تقدیم می نمایم:**

۱\_ شما به عنوان مدیر راهنمای عمره همراه یکی از اتوبوس‌ها و ۴۰ نفر زائر وارد مکه شده‌اید، ساعت ۲ بامداد است، راننده فردی غیر بومی و آدرس هتل را بلد نبوده و مسیر را گم کرده اید، زائرین همگی محرم و برای هرچه سریع‌تر انجام دادن اعمال اضطرار و اصرار دارند، شما نیز به مسیرهای منتهی به محل اقامتتان به دلیل جدید بودن هتل و تغییراتی در خیابان‌های مکه آشنا نمی‌باشید .

در این شرایط مسئله چیست؟ علل بروز آن و اثرات آن چه می‌باشد؟ چه راهکارهایی به ذهنتان متبادر می‌گردد؟ نقاط قوت و ضعف راهکارها چیست؟ کدام راهکار را انتخاب می‌کنید؟ اگر در انجام آن راهکار با مشکل مواجه شدید چه خواهید کرد؟

تمام نکته تفکر تحلیلی همین است، مدیر راهنمای عمره متوجه است که علل ناآشنایی راننده و قطعی GPS و یا هر چیز دیگریست، اگر نتواند راهکاری بیندیشد موجبات نارضایتی زائران و تاخیر در انجام اعمال عمره آنان ایجاد خواهد شد .

ممکن است چنین راهکارهایی و ذهن متبادر شود:

\_از طریق، Google map خود هتل را مشخص و به راننده کمک کند .

\_از اتوبوس پیاده شده و در صورتی که تسلط لازم به زبان و خیابانهای مکه را دارد از یکی از مغازه‌داران آدرس را بپرسد .

\_ممکن است با هزینه شخصی خود یک تاکسی گرفته و از او خواهش کند به سمت هتل حرکت نماید و اتوبوس پشت سر تاکسی به مقصد برسد .

\_ممکن است به این بیندیشد که به معاون با تجربه خود تماس گرفته و از او کمک بخواهد .

\_ممکن است با تلفن مدیر مجموعه هتل که از قبل در اختیار دارد تماس بگیرد و از او بخواهد که یا خود و یا استقبال سعودی هتل به راننده آدرس بدهد .

همان گونه که ملاحظه می‌فرمایید برای یک مسئله راه حل‌های مختلف به ذهن متبادر می‌شود ، حال باید مدیر نقاط ضعف و قوت هر راه حل را شناسایی و بهترین راه حل را انتخاب نماید در صورتی که با چالش مواجه شد آن را مرتفع و یا به سراغ راه حل بعدی برود .

۲\_ شما مدیر راهنمای کاروان عتبات عالیات هستید، پس از گذشت یک ساعت عبور از مرز شلمچه متأسفانه یکی از لاستیک‌های اتوبوس شما ترکیده و دچار سانحه می‌شوید، اتوبوس به لطف خدا چپ نکرده اما امکان ادامه سفر وجود ندارد و زائرین با اضطراب شدید مواجه شده‌اند، چند نفر از زائرین با عصبانیت خواستار برگشتن به مرز می‌باشند و از ادامه سفر منصرف شده‌اند؛ شما به عنوان مدیر راهنما در آن لحظه چگونه مشکل را شناسایی و تصمیم‌گیری می‌کنید؟ (تفکر تحلیلی در شرایط بحرانی)

۳\_ شما مدیر مجموعه یک هتل در مدینه منوره هستید ساعت ۱۳:۳۰ دقیقه است و هنوز ماشین حمل غذا به هتل نرسیده است، زائرین در رستوران در انتظارند، برخی از مدیران کاروان به جای حفظ آرامش خود و زائرین به شما اعتراض می‌کنند در این شرایط چه خواهید کرد؟

۴\_ شما معاون مجموعه در مکه مکرمه هستید وظیفه سفارش نان با شما بوده، امروز غذای ظهر آبگوشت می‌باشد، مصرف نان بسیار بیشتر از روزهای عادی است و علی‌رغم پیش‌بینی قبلی ۴۵ دقیقه قبل از اتمام ساعت پذیرایی ناهار، نان تمام شده است، هتل ایرانی نزدیک شما نیست در این شرایط چه تصمیمی خواهید گرفت؟

۵\_ در زیارت دوره مدینه شما به عنوان مدیر راهنما نقش ایفا می‌نمایید، چند نفر از زائرین علی‌رغم تاکیدات فراوان شما و با توجه به گرمای شدید، در کوه احد به تپه رفته و سایر زائرین در اتوبوس کلافه و معترض نسبت به عملکرد شما هستند، چرا که هر سه اتوبوس را متوقف و منتظر زائرین بی‌انضباط هستید، راهکار شما در این شرایط چیست؟

همانگونه که ملاحظه فرمودید کارگزاران در مناصب مختلف با مسائل و یا مشکلات متعدد و مختلفی مواجه می‌گردند هنر مدیر و هنر تفکر تحلیلی در این است که بتواند تصمیم مناسب را در زمان مناسب اخذ نماید.

۶\_ پس از انجام اعمال عمره که در بدو ورود به مکه صورت پذیرفته متوجه می‌شوید که یکی از زائران زن در جمع زائران وجود ندارد، بقیه زائران خسته و خواستار هرچه سریع‌تر بازگشتن به هتل هستند، شما در این شرایط چه خواهید کرد؟

۷\_ زائری که دچار اختلال حواس است دلار خود را نزد شما به امانت گذاشته در زمان بازگشت وجه به او ادعا می‌نماید که ۲۰۰ دلار کمتر به او بازگردانده‌اید، عکس‌العمل و راهکار شما در این شرایط چیست؟

۸\_ شما مدیر راهنمای عمره هستید، دقیقاً در روزی که باید به مسجد شجره رفته و زائران را محرم نمایید، روحانی کاروان دچار مشکل قلبی شده و به تجویز پزشکان در بیمارستان مدینه بستری می‌گردد، در این شرایط شما چه خواهید کرد؟

۹\_ شما مامور پذیرایی در مجموعه مدینه منوره هستید، بلافاصله پس از اتمام نماز ظهر و مغرب به دلیل نزدیکی هتل به حرم، تعداد زیادی از زائران به رستوران هتل مراجعه می‌نمایند، تعداد صندلی های رستوران ۳۰۰ و تعداد زوار شما ۹۰۰ نفر می‌باشد، بنابراین با مشکل عدم وجود فضای کافی مواجه می‌گردید، شما به عنوان مامور پذیرایی چه راهکارهایی را به مدیر مجموعه ارائه می‌نمایید؟

۱۰\_ شما مدیر کاروان حج تمتع هستید پس از ۳۷ روز اقامت در مدینه منوره و مکه مکرمه همزمان با سوار کردن زائرین به اتوبوس برای رفتن به فرودگاه جده، یکی از زائرین شما دچار ایست قلبی و در لابی هتل به زمین می‌افتد، در این شرایط عکس‌العمل شما چه خواهد بود؟

## بیان یک خاطره:

در سال ۱۳۸۷ به عنوان معاون کاروان تمتع مشرف شده بودم. زائری داشتیم که از روز ثبت نام مدام تکرار می کرد که من تا به حال سی و چند مرتبه بابت کم کاری به دستگاه های اجرایی شکایت کرده ام. زائری بسیار بزرگوار اما حساس و کمی نیز وسواس بود و چون اعتماد به نفس زیادی داشت معمولاً جدا از کاروان کارهای خود را انجام می داد. شب دهم ذی الحجه که زائرین را می بایست به مشعر و منا منتقل می کردیم وقتی که به پای اتوبوس های کاروان رسیدیم با سر و صدا و اضطراب و ناراحتی بیش از حد ایشان مواجه شدم. متوجه گردیدم که همسرشان در شلوغی جمعیت جا مانده اند و ایشان را گم کرده است. در آن شرایط راهکاری که خداوند متعال به ذهن من جاری ساخت این بود که به ایشان گفتم به همسرت زنگ بزن و گوشی را به من بده، اولین سوالی که از همسر ایشان کردم گفتم دور و برتان کاروان ایرانی می بینید؟ ایشان گفت: یک کاروان اصفهان در کنار من هست، گفتم لطفاً برو و گوشی را به دست یکی از عوامل کاروان بده. ایشان هم همان کار را کرد. پس از خوش و بش مختصری با آن عزیز اصفهانی از او پرسیدم که محل خیمه هایشان در منا کجاست و سپس خواهش کردم که زائر ما را به معینه کاروان خود تحویل دهد تا اعمال جمره عقبه را انجام و به چادر اصفهان بازگردد، به زائر من هم توضیح دادم که چه اتفاقی قرار است بیفتد، به لطف خدا وقتی در منا اعمال زائرانمان تمام شد به آدرسی که گرفته بودم رفتم و زائر عزیزمان را به چادر کاروان منتقل کردم .

هیچ وقت گریه های آن زائر عزیز در مراسم وداع روز آخر مکه و تشکری که از صمیم قلب از خادمین خود می نمود را فراموش نمی کنم...

## شایستگی کار تیمی:

شایستگی کار تیمی به معنای توانایی همکاری و هماهنگی با دیگران در یک گروه است. کارگزاران با داشتن این شایستگی، قادر خواهند بود تا با همکاری و هماهنگی با اعضای گروه، بهترین راه حل‌ها را برای مسائل پیدا کنند و بهبود عملکرد کاروان و یا مجموعه خود را در پیش بگیرند.

شایستگی کار تیمی در مدیریت به دو صورت مختلف ارائه می‌شود. اولین رویکرد، همکاری و هماهنگی با اعضای گروه است. در این رویکرد، مدیران با همکاری و هماهنگی با اعضای گروه، بهترین راه حل‌ها را برای مسائل پیدا خواهند کرد. همچنین، با توجه به همکاری و هماهنگی با اعضای گروه، مدیران قادر خواهند بود تا فرآیندهای کاری را بهبود بخشیدند و بهبود عملکرد سازمان را در پیش بگیرند.

دومین رویکرد، توسعه فرهنگ کار تیمی است. در این رویکرد، مدیران با توسعه فرهنگ کار تیمی، قادر خواهند بود تا همکاری و هماهنگی بین اعضای گروه را بهبود بخشند و بهترین راه حل‌ها را برای مسائل پیدا کنند. همچنین، با توسعه فرهنگ کار تیمی، مدیران قادر خواهند بود تا اعضای گروه را به سمت هدف‌های سازمان هدایت کنند و بهبود عملکرد سازمان را در پیش بگیرند.

## توضیحات تکمیلی:

یکی از مهمترین شایستگی‌های مدیریتی جهت کارگزاران خصوصا عزیزانی که نقش مدیریتی بازی می‌نماید شایستگی کار تیمی است، بر هیچ یک از عزیزان پوشیده نیست که کاروان و مجموعه یکی از بارزترین مصادیق کار تیمی و گروهی می‌باشد، هیچ مدیر توانمند و با تجربه‌ای نمی‌تواند ادعا نماید که به تنهایی قادر به انجام تمام امور است و هیچ مدیر توانمند و موفق را سراغ ندارم که از ویژگی کار تیمی برخوردار نباشد، مهمترین نکاتی که در کار تیمی مد نظر می‌باشد به شرح زیر است:

۱\_مدیر باید هدف مورد نظر از تشکیل تیم خود را به درستی درک کرده و بشناسد. یک مدیر راهنمای عمره ممکن است از یک گروه بسیار کوچک دو یا سه نفره برخوردار باشد. یک مدیر ممکن است یک تیم ۵ تا ۲۰ نفره را تشکیل داده باشد اما مهم این است که هدف از دور هم آمدن تیم را به خوبی بشناسد.

۲\_ کارگزار موفق در کار تیمی کارگزار است که به نظرات دیگران خوب گوش می‌کند و متکلم وحده در تیم نیست، گوش می‌نماید و پاسخ‌های متناسب، مفید و مرتبط ارائه می‌کند.

## شایستگی تاب آوری:

شایستگی تاب آوری در مدیریت به معنای توانایی مدیران در مواجهه با شرایط نامطلوب و بحرانی است. این شایستگی به دو صورت مختلف ارائه می‌شود.

اولین رویکرد، توانایی مدیران در مواجهه با شرایط بحرانی است. در این رویکرد، مدیران با داشتن تاب آوری، قادر خواهند بود تا در شرایط بحرانی، به درستی عمل کنند و بهبود عملکرد کاروان و یا مجموعه را در پیش بگیرند. برای داشتن این شایستگی، مدیران باید توانایی‌هایی مانند تصمیم‌گیری در شرایط نامطلوب، پذیرش ریسک، انعطاف‌پذیری و هماهنگی را داشته باشند.

دومین رویکرد، توسعه فرهنگ تاب آوری است. در این رویکرد، مدیران با توسعه فرهنگ تاب آوری، قادر خواهند بود تا اعضای گروه را به تاب آوری ترغیب کنند و به درستی در شرایط بحرانی عمل کنند. همچنین، با توسعه فرهنگ تاب آوری، مدیران قادر خواهند بود تا بهبود عملکرد سازمان را در پیش بگیرند و به شرایط نامطلوب و بحرانی پاسخ مناسب دهند.

در اینجا یادآور می‌گردم که شایستگی تاب آوری در عملیات زیارتی از مهم‌ترین خصوصیات برجسته یک مدیر است. مدیر تاب آور به معنای مدیر ذلیلی که هر آنچه بر سرش بیاید هیچ‌نگوید و هر کاری بر عهده‌اش بگذارند را انجام بدهد و فقط انعطاف‌پذیر و مظلوم باشد نیست، مدیر تاب آور مدیری است که در شرایط بحرانی و در چالش‌های جدی بتواند خونسردی و آرامش خود را حفظ کرده و در کمترین زمان ممکن بهترین تصمیم را تحلیل و اتخاذ نماید، به معنای دیگر مدیر تاب آور در زمان فشار نیز از تفکر تحلیلی مناسب برخوردار است.

مدیر تاب آور مدیری است که نه تنها در شرایط عادی از مهارت ارتباطی خوب برخوردار است، لبخند می‌زند، دیگران محترمانه صحبت می‌کند و ... بلکه در شرایط فشار و اضطرار هم یک مدیر تاب آور با تسلط بر خود، دیگران را نیز آرامش می‌بخشد و بهترین تصمیم را اخذ می‌نماید.

در این خصوص خاطرات سخت و شنیدنی در خاطر دارم که به دلیل عمق تالعات روحی حاضر در به تکدر خاطر عزیزان و تکرار آن برای خود نمی‌باشم.

۳\_ در کار تیمی هر یک از کارگزاران چه به عنوان یک عضو در گروه و چه به عنوان رهبر گروه به خوبی مسئولیت را بر عهده می‌گیرند .

۴\_ کارگزاران عضو تیم ایده‌ها و راه حل‌های خلاقانه برای رسیدن به اهداف ارائه می‌نمایند .

۵\_ تیم موفق تیمی است که در عین تلاش بی‌وقفه، روحیه و اشتیاق را هم در کارها لحاظ می‌نماید، الزاماً نمی‌بایست در سفرهای زیارتی اعضای تیم با چهره عبوس و جدی کارها را ارائه نمایند، شادابی و نشاط و حفظ روحیه و اشتیاق از هنرهای اصلی یک تیم موفق است .

۶\_ در کار تیمی تک روی ممنوع است همه کارگزاران باید همدل و با مشارکت و همفکری کارها را پیش ببرند .

۷\_ در کاروان و مجموعه رهبر تیم مدیر کاروان و یا مدیر مجموعه است مدیر می‌بایست از شایستگی رهبری برخوردار باشد یعنی بتواند سکان تیم را در دست بگیرد و کاروان و یا مجموعه را به خوبی و با درایت اداره نماید و اعضای تیم او را قبول داشته و از وی تبعیت نمایند .

۸\_ مدیر کارگزار موفق مدیری است که در زمان بروز مشکل به شکل محترمانه نظرات خود را با اعضای تیم در میان می‌گذارد و با داد و بیداد و استبداد نظرات خود را بر دیگران تحمیل نمی‌نماید .

۹\_ با توجه جدی به نظرات اعضا تیم، مدیر موفق بهترین تصمیم نهایی را اتخاذ می‌نماید و از خودرایی در اتخاذ تصمیم خودداری می‌نماید .

مجدداً و موکداً معروض می‌دارم که شایستگی کار تیمی فوق العاده در سفرهای زیارتی موثر است و اضافه بر آنچه که گفته شد لطفاً دقت فرمایید که کار تیمی در کاروان منحصر به اعضای کاروان نیست، مدیر موفق فردی است که بتواند زائران را نیز در تیم‌های مختلف ساماندهی کرده و در مقاطع مختلف سفر از ظرفیت آن تیم‌ها استفاده نماید.

## شایستگی مهارت ارتباطی:

شایستگی مهارت ارتباطی نیز یکی از مهمترین شایستگی‌هایی است که برای موفقیت در امور زیارتی لازم است. ارتباطات موثر و قوی با سایر کارگزاران، مدیران، زائران و سایر افراد در این حوزه، می‌تواند به شما کمک کند تا بهتر و موثرتر عمل نموده و در کار خود موفق شوید.

مهارت ارتباطی شامل توانایی برقراری ارتباط با دیگران، گفتگو و نوشتار، شنیدن فعال، انتقال ایده‌ها و دیدگاه‌ها، حل مسائل و افزایش همکاری است. به طور کلی، شایستگی مهارت ارتباطی به شما کمک می‌کند تا با دیگران به خوبی هماهنگ شوید و به راحتی با آن‌ها همکاری کنید.

شایستگی مهارت ارتباطی را به سه زیر مجموعه اصلی می‌توان تقسیم کرد:

### \_مهارت‌های ارتباطی گفتاری:

مدیر موفق مدیری است که بتواند با آرامش، اعتماد به نفس، بیان شفاف و بالاتر از آن نفوذ کلام، استفاده مناسب از کلمات و جملات، عبارات ضرب‌المثل‌ها، طنز، احادیث و آیات با مخاطبین خود که عمدتاً زائرین هستند ارتباط موثر و مطلوب برقرار نماید.

### مهارت‌های رفتاری و غیر کلامی:

مدیر و کارگزار موفق مدیریست که در هنگام ارائه مطالب و برخورد با مخاطبین خود با استفاده از لبخند، حرکات مناسب بدن (سر و دست)، حرکت در زمان ارائه مطالب در جلسات و پرهیز از نشستن یکجا، طنز، بیان شفاف و روشن، شنود موثر، اعتماد به نفس، مخاطب قرار دادن افراد در حین گفتگو، تماس چشمی مناسب و ... بتواند مخاطب را اقناع و بر او اثرگذار واقع شود.

### مهارت‌های نوشتاری:

این مهارت نیز از جمله مهارت‌های ارتباطی است که در مطالب بعد به تفصیل بدان خواهیم پرداخت.

## شایستگی نظارت و کنترل:

شایستگی نظارت و کنترل نیز برای کارگزاران زیارتی یک ابزار ضروری و لازم است. نظارت و کنترل به معنای مدیریت و کنترل فعالیت‌ها، پروژه‌ها و تیم‌ها است. این شایستگی برای مدیران و رهبران بسیار مهم است تا بتوانند به خوبی تیم‌ها و پروژه‌ها را مدیریت کنند و به اهداف خود دست یابند.

شایستگی نظارت و کنترل شامل توانایی‌هایی مانند برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، ارزیابی عملکرد، رسیدگی به مشکلات و نظارت بر پروژه‌ها و تیم‌ها است. به طور کلی، شایستگی نظارت و کنترل به شما کمک می‌کند تا به خوبی فعالیت‌ها و برنامه‌های عملیاتی خود را مدیریت کنید و به موفقیت دست یابید.

مدیر زیارتی موفق مدیری است که پس از برنامه‌ریزی و تقسیم کار بر اجزای برنامه به وسیله شاخص‌ها و استانداردهایی که خود مقرر نموده نظارت کرده، فعالیت افراد تیم را رصد نموده و در صورت انحراف از معیارها به آنها تذکر داده و یا فرایند را در صورت نیاز اصلاح و مجدداً اجرا و بازخورد بگیرد.

به عنوان مثالی کوچک فرض بفرمایید که سازمان به شما ابلاغ کرده که زائرین ظرف ۴ روز باید مبالغ مربوط به قربانی را به حساب مربوطه واریز نمایند شما می‌بایست مکرراً گزارشگیری نموده و از پیشرفت کار مطلع باشید، به عنوان مثال اگر در پایان روز دوم تنها ۲۰ درصد از زائرین مبالغ را واریز کرده‌اند می‌بایست عملکرد عواملی که اطلاع رسانی و پیگیری را بر عهده داشتند را مجدداً کنترل و در صورت نیاز مداخله نمایید.

به عنوان مثال دوم شما به عنوان مدیر مجموعه تمتع شیفت‌بندی نموده و نقش عوامل کاروان را در کنار عوامل مجموعه تعریف نموده‌اید، الزاماً می‌بایست نظارت و کنترل موثری در این زمینه وجود داشته باشد تا شما به عنوان مدیر مجموعه مطمئن گردید که همه افراد در زمان مقرر در پست‌های مشخص شده حضور داشته و اخلاقی در ارائه خدمات به زائرین ایجاد نگردیده است.

## شایستگی مسئولیت پذیری:

شایستگی مسئولیت پذیری در مدیریت به معنای توانایی قبول و انجام مسئولیت‌ها و وظایف محول شده است. مدیران با داشتن این شایستگی، قادر خواهند بود تا به درستی از وظایف خود عمل کنند و بهبود عملکرد سازمان را در پیش بگیرند.

اولین رویکرد، قبول و پذیرش مسئولیت‌ها و وظایف است. در این رویکرد، مدیران با قبول و انجام مسئولیت‌ها و وظایف، به درستی به وظایف خود عمل خواهند کرد و بهبود عملکرد کاروان و یا مجموعه را در پیش خواهند گرفت.

توجه به چند نکته در باب مسئولیت پذیری کارگزاران عزیز زیارتی حائز اهمیت است:

\_ کارگزار می‌بایست به شرح وظایف خود آگاه و بر آنها اشراف داشته باشد .

\_ به دلیل ماهیت سفرهای زیارتی و انگیزه اصلی آن که قرب الی الله می‌باشد، انجام امور خارج از وظایف محوله (البته حسب مورد و نیاز) جزء فروض اولیه سفرهای زیارتی می‌باشد و توفیق بیشتر نصیب آن کس خواهد شد که هر آنچه در توان دارد بدون هیچ چشم داشتی در طبق اخلاص به کار گیرد .

\_ وقت شناسی از خصوصیات بارز افراد مسئولیت پذیر است مدیر زیارتی باید خود وقت شناس باشد تا از زائران انتظار وقت شناسی و به موقع بودن داشته باشد .

\_ اگر فرد توانایی انجام کار را به هر علت در خود نمی‌بیند نمی‌بایست پذیرش مسئولیت کند و پذیرش مسئولیت توسط افراد غیر توانمند نشان دهنده مسئولیت پذیر نبودن ایشان است .

\_ فرد مسئولیت پذیر در برابر اقدامات خود پاسخگوست و اگر اشتباهی در اقدامات مرتکب شده است سهمی از تقصیر و یا تمام آن را بر عهده گرفته و با شهادت عذرخواهی نموده و در صدد جبران آن برمی‌آید .

\_ در زمان بیماری و یا ایجاد مشکل برای یکی از سایر عوامل، افراد مسئولیت پذیر بدون هیچ چشم داشت و حتی اشاره مدیر مربوطه، خود داوطلبانه وظایف دیگری را بر عهده گرفته و بی منت انجام می‌دهند.

## شایستگی مهارت نوشتاری:

شایستگی مهارت نوشتاری یکی از مهمترین شایستگی‌هایی است که برای موفقیت کارگزاران زیارتی لازم است. مهارت نوشتاری به معنای توانایی نوشتن با دقت، روانی، و صحت است. این شایستگی برای همه افراد بسیار مهم است، چرا که در هر سمتی نوشتن و ارتباط با دیگران از اهمیت بالایی برخوردار است.

شایستگی مهارت نوشتاری شامل توانایی‌هایی مانند نوشتن مطالب مفید و موثر در گروه‌های کاروان و یا مجموعه، ایمیل‌های حرفه‌ای، نوشتن گزارشات و سندها، و توانایی ارائه ایده‌ها و پیشنهادات به صورت کتبی است. به طور کلی، شایستگی مهارت نوشتاری به شما کمک می‌کند تا به خوبی با دیگران ارتباط برقرار کنید و به اهداف خود دست یابید.

در زمان فعلی و با گسترده‌گی فضای مجازی و تغییر نحوه مواجهه و اطلاع رسانی و فرهنگ سازی زائران، توجه به این حوزه را بیشتر از پیش حساس نموده است.

## نمونه برخی مصادیق مکاتبات اداری

نمونه اول:

مکاتبه مدیر کاروان حج تمتع با مدیر حج و زیارت استان

باسمه تعالی

جناب آقای محمدی

ریاست محترم حج و زیارت استان....

با سلام و تحیات

ضمن تشکر از حمایت‌های جناب عالی به استحضار می‌رساند کاروان حج ۵۶۴۵۳ به خادمیت اینجانب سید محمد عبداللهی، در نظر دارد در مورخه ۱۸/۰۳/۱۴۰۲ مراسمی تحت عنوان یادمان شهدا در محل حسینیه ایثار برگزار نماید، مزید امتنان خواهد بود که در صورت صلاح دید علاوه بر تشریف فرمایی و سخنرانی در مراسم مذکور که از ساعت ۱۹ آغاز می‌گردد، سایر مدیران کاروان را از این رخداد فرهنگی مطلع فرمایید.

باسپاس فراوان

سید محمد عبداللهی

مدیر کاروان حج ۵۶۴۵۳

نمونه دوم:

نمونه مکاتبه مدیر راهنمای عمره با مدیر حج و زیارت استان

باسمه تعالی

جناب آقای محمدی

رئیس محترم حج و زیارت استان.....

با سلام و احترام

در پاسخ به نامه شماره ۷۸۹ مورخه ۱۵/۰۳/۱۴۰۳ آن مدیریت محترم در خصوص فعالیت‌های فرهنگی صورت پذیرفته، اهم اقدامات به شهر پیوست جهت استحضار و هرگونه ارشاد مقتضی تقدیم می‌گردد.

با تشکر

ناصر حسینی

مدیر کاروان ۵۴۷۸۰

نمونه سوم:

مدیر مجموعه با مسئول ستاد منطقه ۲ مکه مکرمه

بسمه تعالی

جناب آقای ایزدی

ریاست محترم ستاد منطقه ۲ مکه مکرمه

با سلام و تحیات

پیرو جلسه مورخه ۰۵/۰۳/۱۴۰۲ و دستور جنابعالی در خصوص معرفی زائران زبان‌دان به پیوست لیست مذکور که به تفکیک کاروان‌های مستقر در مجموعه تهیه گردیده است جهت استحضار و دستور اقدام مقتضی تقدیم می‌گردد.

با سپاس فراوان

محمد رضا امینی

مدیر مجموعه ۵۴۲۸

نمونه چهارم:

مکاتبه مدیر کاروان در خصوص گم شدن یکی از زائران

باسمه تعالی

جناب آقای ایزدی

مدیر محترم مجموعه ۵۴۲۸ هتل الماسی

با سلام و تحیات

به استحضار می‌رساند علی‌رغم پیگیری‌های مکرر و استفاده از پتانسیل کلیه عوامل و بخشی از زائرین کاروان، متأسفانه از دیروز عصر مورخه ۲۵ خرداد ۱۴۰۲ یکی از زائرین زن کاروان به نام سکینه خدادادی با کد ملی ۵۶۴۵۶۷۸۶۵ به هتل مراجعت نکرده و با توجه به سابقه بیماری قلبی نگرانی حدی در خصوص وضعیت ایشان وجود دارد.

مستدیسست با قید فوریت اقدامات مقتضی در این خصوص انجام و اینجانب را نیز در خصوص نحوه پیگیری راهنمایی فرمایید.

با تشکر

یوسف اسماعیلی

مدیر کاروان ۳۴۱۲

رونوشت: رئیس محترم ستاد منطقه ۵ مکه مکرمه جهت استحضار و دستور اقدام مقتضی

## برخی نکات مهم در نامه‌نگاری های اداری

- \_ طرف خطاب می بایست دقیقاً مشخص و از عنوان سازمانی صحیح استفاده نماید .
- \_ در نوشتن نامه باید به جامع و مانع بودن توجه کرد یعنی نه تفصیل زیاد و نه آنچنان خلاصه که مفهوم رسانیده نگردد .
- \_ اگر نامه در پاسخ به نامه دیگری می باشد می بایست به شماره و تاریخ و موضوع نامه اصلی دقیقاً اشاره گردد .
- \_ ترجیحاً می بایست از به کار بردن کلمات تکراری در متن اجتناب نمود .
- \_ می توان برخی مطالب مهم و اساسی که نیاز است مخاطب به آن توجه بیشتری نماید را **bold** و یا زیر آن خط کشید (در متون تایپی)
- \_ ترجیحاً از تایپ استفاده کرده و از تهیه نامه دست نویس خودداری فرمایید .
- \_ در پایان نامه از واژه های تشکرآمیز استفاده و نام و سمت خود را قید فرمایید .
- \_ نامه باید دارای شماره و تاریخ باشد .
- \_ حتماً نامه را در دو نسخه تهیه و یک نسخه را برای خود بایگانی نمایید .
- \_ ترجیحاً در زمان تحویل نامه شماره بایگانی مقصد را اخذ نمایید .
- \_ در نامه نگاری از واژه های کنایه آمیز و مبهم خودداری فرمایید.

## تهیه چک لیست:

شما مدیران عزیز برای کنترل بسیاری از کارها و مدیریت نمودن آن می‌توانید از چک لیست استفاده کنید، به عنوان مثال یک مدیر حج تمتع می‌تواند چک لیستی برای کنترل کارهای قبل از روز اعزام تهیه و وظایف هر یک از عوامل را دقیقاً مشخص و به ایشان ابلاغ نماید

چک لیست مدیر را از سردرگمی و فراموش کردن کارها و انضباط بخشیدن در تقسیم وظایف کمک می‌نماید..

به عنوان نمونه دیگر به چک لیست انجام اعمال حج می‌توان اشاره کرد که آن را در اختیار زائر قرار داده و زائر می‌داند که دقیقاً چه مراحل را در سفر حج پیش رو دارد.

چک لیست انجام رمی جمره عقبه و یا چک لیست قربانی نیز از نمونه‌های ساده موجود می‌باشد.

## اخلاق حرفه ای مدیران و کارگزاران زیارتی:

اخلاق حرفه‌ای مدیران یکی از مهمترین عوامل موفقیت در هر سازمان است. مدیرانی که اخلاق حرفه‌ای دارند، به عنوان رهبرانی که عدالت، شفافیت و صداقت را به عنوان اصول اساسی خود قرار می‌دهند، شناخته می‌شوند.

اخلاق حرفه‌ای مدیر باید به صورت ثابت و پایدار در همه جنبه‌های کاری او نشان داده شود. از این جمله می‌توان به رعایت حقوق زائران، عوامل کاروان و یا مجموعه، توجه به نظرات و پیشنهادات آن‌ها، رعایت اخلاق اسلامی، وجدان کاری، پرهیز از تملق و ریا، تعهد به اجرای آیین نامه ها، دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات، توجه به منافع افراد، سازمان، جامعه و... اشاره کرد.

مدیران با اخلاق حرفه‌ای، معمولاً به عنوان الگویی برای دیگران در سازمان شناخته می‌شوند. آن‌ها با اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری خود، به دیگران اعتماد دارند و از این رو، دیگران نیز به آن‌ها اعتماد دارند.

اخلاق حرفه‌ای مدیر در برخورد با زائران و سایر کارگزاران نیز بسیار مهم است. مدیران با اخلاق حرفه‌ای، همواره باید به صورت صادقانه و شفاف با دیگران برخورد کنند. آن‌ها باید به زائران خود احترام

بگذارند و به نظرات آن‌ها گوش دهند. همچنین، در برخورد با کارگزاران، باید به آن‌ها احترام گذاشته و با آن‌ها به صورت مسئولانه برخورد کرد.

به علاوه، اخلاق حرفه‌ای مدیر باید به صورت پایدار نشان داده شود. مدیران با اخلاق حرفه‌ای، همواره باید در تصمیم‌گیری‌های خود به منافع مجموع ساعران و نه تنها زائران کاروان و یا مجموعه خود، توجه کنند و از این رو، به پایداری رفتارهای فرهنگی و اعتلای کارگزاران زیارتی کمک می‌کنند.

در نهایت، اخلاق حرفه‌ای مدیر باید به عنوان یکی از اصول اساسی هر سازمان در نظر گرفته شود. مدیران با اخلاق حرفه‌ای، به عنوان رهبرانی که به منافع سازمان و جامعه توجه دارند، می‌توانند به موفقیت و پیشرفت جامعه کارگزاران زیارتی کمک کنند.

## آشنایی تکمیلی با برخی مفاهیم اداری، نگارشی و...

### ویژگی های اصلی نامه اداری

یک نامه اداری باید دارای موضوع، عنوان گیرنده، عنوان فرستنده، شماره، تاریخ و امضاء باشد.

برخی نکات مهم:

منظور از موضوع نامه؛ عبارت کوتاه و گویائی است که مبین محتوای نامه می باشد و با کلمه (موضوع) در نامه ها مشخص می شود. موضوع نامه که معمولاً به صورت مجزا نیز در نامه قید می گردد باید جامع و مانع باشد. به این مفهوم که شخصی که آن را می-بیند به صورت اجمالی باید موضوع نامه را فهمیده و حساسیت وی نسبت به نامه برانگیخته شود، متأسفانه برخی از نامه ها فاقد این مطلب بوده و موضوع گمراه کننده می باشد. منظور از گیرنده یا مخاطب نامه؛ شخص، مقام سازمانی، سازمان یا واحد سازمانی که نامه به آن خطاب می شود و معمولاً با کلمه (به) مشخص می شود. در عنوان گیرنده از افزودن القاب غیرمترعارف، غیر اداری و چاپلوسانه می بایست اجتناب گردد.

منظور از فرستنده نامه؛ شخص یا مقام سازمانی، سازمان یا واحد سازمانی است که نامه از طرف آن نوشته می شود و با کلمه (از) مشخص می نمایند. در عنوان فرستنده باید عنوان اداری وی لحاظ گردد.

درج شماره و تاریخ خصوصاً در پیگیری های آتی قانونی بسیار حائز اهمیت می باشد.

منظور از مشخصات امضاء کننده نامه مشخصات اداری و فردی مشخصی است که نامه را امضاء می کند و عبارت است از نام و نام خانوادگی امضاء کننده در سطر اول و عنوان سازمانی وی در سطر دوم بعد از متن نامه. خطوط امضاء نباید بر روی نام و سمت امضاء کننده قرار بگیرد. در صورتی که فرد اصلی برای امضا حضور ندارد و جانشین وی امضا می کند باید عبارت "از طرف" در کنار امضا قید شود.

منظور از گیرندگان رونوشت؛ واحدهای سازمانی یا اشخاصی هستند که می بایست رونوشت نامه به عنوان آنان صادر گردد. رونوشت، نسخه-های مکرر یک نامه اداری که به دلیل پیگیری یا اطلاع، به واحدهای دیگر فرستاده میشود.

گاهی ضروری می باشد که علاوه بر گیرنده اصلی نامه افراد دیگری نیز از متن نامه مطلع و بعضاً اقدام خاصی را انجام دهند در این مواقع از رونوشت استفاده می نماییم.

نکته: رونوشت نباید به افراد غیرمرتبط و غیر ضروری داده شود. همچنین اسامی گیرندگان می بایست به ترتیب مقام اداری ایشان در رونوشت درج گردد. نوع اقدام گیرنده رونوشت هم باید در رونوشت قید گردد. (مثلا رییس محترم امور مالی جهت اقدام و همکاری در رابطه با تنظیم لیست مربوطه)

### انواع نامه از نظر زمان اقدام

- عادی
- فوری: معمولاً تا ۴۸ ساعت باید اقدام گردد
- خیلی فوری: معمولاً تا ۲۴ ساعت باید اقدام گردد
- آنی: به محض وصول باید اقدام گردد

### انواع نامه از جهت طبقه بندی محرمانگی

- عادی
- محرمانه
- خیلی محرمانه
- سری
- به کلی سری
- نامه های برون سازمانی
- نامه هایی که از یک سازمان یا موسسه یا وزارت خانه به خارج از آن سازمان یا اداره نوشته میشود.
- نامه های درون سازمانی
- نامه هایی که در داخل یک سازمان، اداره یا بخش بین واحدهای مختلف نوشته یا رد و بدل میشود.

### نامه های رسمی

نامه هایی که به طور رسمی و با آداب خاصی میان افراد یا سازمانها و یا دوسازمان نوشته میشود.

نکته: ارجاع نامه های باطبقه بندی محرمانه از طریق سیستم اتوماسیون اداری معمولی، نگاهداری در بایگانی اداری عادی و انتشار یا تبادل آنهادر شبکه های اجتماعی ممنوع بوده و پیگرد قانونی دارد.

نکته: ذکر سابقه نامه در ابتدای نامه هایی که پاسخ به مکاتبه یا دستور خاصی می باشد ضروری است.

عطف به نامه شماره ..... مورخه.....

در پاسخ به نامه شماره ..... مورخه.....

بازگشت به نامه شماره ..... مورخه.....

در اجرای دستور نامه شماره ..... مورخه.....

در اجرای دستور شفاهی آن مقام.....

نکته: چون معمولاً پاسخ با چند روز فاصله تهیه و ارسال می گردد بهتر است پس از ذکر کلمه در پاسخ، به شماره نامه اصلی، تاریخ و موضوع نامه اولیه به صورت خلاصه اشاره گردد تا نیاز به اخذ نامه اولیه توسط گیرنده پاسخ نباشد.

در نامه هایی که پاسخ به نامه خاصی نیست و خود دارای محتوای مجزا می باشد بهتر است ابتدای نامه با کلماتی نظیر: نظر به اینکه .....، از آنجا که .....، شروع و به علت و بهانه آن نامه نگاری اشاره گردد.

چه زمان از پیرو استفاده نماییم؟

پیرو از دو جزء پی و رو ساخته و به معنای به دنبال رونده است. وقتی نامه یا نامه‌هایی به جایی فرستاده می شود و جواب دریافت نمی شود یا اینکه متعاقب مکاتبه قبلی نیاز است اطلاعات بیشتری ارائه یا مطالبه نموده و یا به نکته ای اشاره نمایید از در نامه یا نامه های بعدی واژه پیرو استفاده می گردد:

پیرو نامه ..... به تاریخ .....در رابطه با.....

یا :

پیرو نامه های ..... و ..... و ..... در مورد ارائه اقدامات انجام پذیرفته در رابطه با.....

چه زمان از عطف استفاده نماییم؟

عطف به معنای مایل شدن و بازگشت است. معادل فارسی آن بازگشت یا در بازگشت است و در اصطلاح اداری هرگاه نامه ای از طرف اداره‌ای مخاطب یا وزارت متبوع رسیده باشد و ما بخواهیم به آن استناد کنیم یا توجه مخاطب را به آن جلب کنیم در نامه خود می نویسیم عطف به نامه شماره ..... پیشنهاد میشود به جای عطف بازگشت نوشته شود.

تفاوت جهت استحضار و جهت اطلاع در ارجاع های اداری چیست؟

جهت استحضار در مواردی که برای مقام مافوق یا هم تراز نامه ای ارسال می گردد کاربرد دارد و جهت اطلاع برای افرادی که از جهت اداری رده کمتری نسبت به شما دارند.

چند نکته کاربردی

در متن نامه بجای استفاده از کلمه احتراماً که معمولاً در ابتدای آن می‌آید بهتر است نوشته شود: “با سلام و احترام”

در صورتی که به نامه سازمانی جواب می دهیم از عبارت بازگشت استفاده می شود. (بازگشت به نامه شماره ...)

در صورتی که پس از نامه خودمان، نامه مجددی ارسال می کنیم از عبارت پیرو استفاده می شود. (پیرو نامه قبلی به شماره ...)

در صورتی که از نامه سازمان سومی برای جوابیه به مخاطب بهره بگیریم از عطف استفاده می شود. ( عطف به نامه وزارت علوم به شماره ...)

در صورتی که به فردی با سمت سازمانی بالاتر نامه می نویسد افعال خودتان را بصورت سوم شخص مفرد و افعال مربوط به مخاطب را سوم شخص جمع بنویسید. ( خواهشمنداست، به استحضار می رساند، استحضار دارید)

برای نوشتن نامه به افراد هم رده میتوان از عبارت های: به اطلاع می رساند، همانطور که اطلاع دارید، خواهشمند است دستور فرمایید و ... استفاده کرد.

برای نوشتن نامه به افراد پایین رده می توان از عبارت های : لازم به تذکر است، مقتضی است و ... استفاده کرد.

اقدام مقتضی یا اقدام لازم، مجموعه کارهایی که در مورد خاص لازم و قانونی و ضروری و در حیطه اختیارات است.

پاسخ یا در پاسخ اصطلاحی است نزدیک به عطف و بازگشت و تاحدودی متفاوت با آنها. اصطلاح پاسخ را در نامه‌های اداری وقتی به کار می‌بریم که قرار است پاسخی به نامه اداره متبوع بدهیم ولی عطف یا بازگشت را فقط به منظور پاسخ دادن به کار نمی‌بریم. بلکه بیشتر وقتی از آنها استفاده می‌کنیم توجه مخاطب را به نامه یا نامه‌های دیگری جلب می‌کنیم.

هامش واژه عربی است و در لغت به معنای حاشیه و مرز و در مقابل انضباط متن نامه و کتاب و در اصطلاح اداری مترادف با پی نوشت و حاشیه می‌باشد. (پی نوشت، از دو جزء پی و نوشت تشکیل شده است و به معنای پایین نوشته یعنی مطلبی که در پایین نامه و کاغذ مینویسند می‌باشد)

پیوست، واژه ای فارسی و به مفهوم پیوستن و الحاق نمودن مطلبی به نامه است. مترادف آن واژه های عربی ضمیمه و منضم و به انضمام می‌باشند. مانند "به پیوست تقدیم یا ارسال میدارد." "منضم به ... است." بهتر است از به کاربرد مترادف‌های عربی آن خودداری شود.

ایفاد به معنی به فرستادن نزد کسی است. ایفاد در لغت به معنی فرستادن و روانه کردن می‌باشد.

### نکاتی در مورد نحوه تنظیم صورت جلسات اداری

نوشتن صورتجلسات و دستور جلسه های مختلف همواره یکی از مهمترین وظایف مدیران برای برگزاری جلسات مختلف می باشد، اما نوشتن صورتجلسه اداری دارای قواعد و اصول خاصی است که عدم رعایت آن موجب ناکارآمد بودن یک صورتجلسه و عدم اثرگذاری آن خواهد شد.

دانستن چگونگی صورت جلسه نویسی صحیح و نوشتن سریع آنها و تدوین و تنظیم یک صورت جلسه بی نقص یک مهارت در ارتباطات تجاری است که بسیار ارزشمند است. عدم وجود صورت جلسه باعث می شود ساعات زیادی در سعی برای بخاطر آوردن اینکه چه کسانی برای انجام چه کارهایی موافقت کرده اند، تلف شود.

### اصول و قالب صورت جلسات

معمولا متن صورتجلسات باید طوری تنظیم شوند که علاوه بر عدم ابهام، از چهارچوب اداری خاصی برخوردار باشند چرا که اغلب شرکت کنندگان در جلسات، از مقام بالای سازمانی برخوردار هستند.

توجه داشته باشید که برای استفاده واقعی از جلسات حتی جلسات غیر رسمی نوشتن صورتجلسه می تواند نقشی کلیدی داشته باشد. چرا که صورتجلسه ضمن مکتوب و قابل استناد کردن مطالب کمک میکند تمام افراد نسبت به آنچه مطرح شده است تعهد بیشتری را حس کنند.

### سازمان جلسه چیست؟

به طور کلی در هر جلسه یک نفر به عنوان رئیس، چند نفر به عنوان اعضاء و یک نفر به عنوان دبیر شرکت دارند که اداره جلسات با رئیس جلسه می باشد. رئیس جلسه ممکن است در همان جلسه توسط اعضاء تعیین و یا اینکه به موجب مقررات از قبل تعیین گردیده باشد.

### رئیس جلسه

به مانند سایر اعضاء، دارای یک حق رأی خواهد بود با این تفاوت که در صورت مساوی بودن تعداد آراء می تواند نظر نهائی را در خصوص تصویب یا عدم تصویب یک مصوبه ارایه نماید.

### دبیر جلسه

به عنوان منشی وظایف را انجام می دهد، یا از بین اعضاء انتخاب می شود و یا اینکه از قبل طبق مقررات انتخاب می گردد .

### وظایف دبیر جلسه چیست؟

تهیه دعوتنامه و ارسال آن برای اعضاء و همچنین اطمینان از دریافت توسط اعضاء

نظارت برآماده بودن محل جلسه و همچنین اطمینان از وسایل مورد نیاز در جلسه

تنظیم صورتجلسه و به امضاء رساندن آن

ارسال نسخه ای از صورتجلسه برای اعضاء

بایگانی سوابق جلسه در دبیرخانه

نکته: حضور تمامی اعضاء در جلسه الزامی و در صورت غیبت باید در صورتجلسه اسامی قید گردد.

### صورت جلسه

صورت جلسه نوشته ای است که در آن خلاصه گفتگوهای اعضای جلسه ذکر می گردد. به عبارت دیگر نوشته ای است که در برگیرنده مطالب مطرح شده، هم چنین در مورد گفتگوها و تصمیمات اتخاذ شده در یک نشست رسمی و یا یک جلسه اداری.

### چهارچوب صورت جلسه

هر صورت جلسه ای دارای ارکانی است که بدون تردید باید ذکر شود. حال اینکه برخی از این ارکان بسیار مهم بوده و بدون آنها صورت جلسه تحقق پیدا نمی کند. اما برخی از ارکان در درجه دوم اهمیت قرار دارند که با نبود آنها صورت جلسه دچار مشکل نخواهد شد.

### نحوه تنظیم صورت جلسه

عنوان جلسه به همراه تاریخ و شماره مربوطه باید در ابتدای صورتجلسه و در بالای صفحه قید شوند.

موضوع جلسه

زمان آغاز و پایان جلسه و مکان برگزاری جلسه

مشخصات کلیه اعضای شرکت کننده در جلسه به همراه تعیین سمت اعضای جلسه و غایبین در جلسه

دستور جلسه

کلیه مواردیکه در رابطه با آنها بحث و تبادل نظر شده است بصورت خلاصه و تیتروار

تصمیمات و دستوراتی که در طول جلسه گرفته شده است همراه با مسئولین اجرا کننده و زمان اجرای مصوبات

مشخص نمودن تاریخ و زمان جلسه بعدی

امضا شرکت کنندگان در جلسه

نشانه گذاری و صفحه آرایی

نشانها به علائمی گفته می شود که به خواننده در پی بردن به منظور نویسنده در متن نوشتار کمک می کند. استفاده از این نشانه ها برای جلوگیری از لغزش در خواندن و درک مفاهیم به طور کامل را نشانه گذاری می گویند که بطور عمومی در تمامی زبان های نوشتاری استفاده می شود. شاید بتوان به جرات

گفت که نشانه گذاری در ادبیات نوشتاری همانند تابلوهای راهنمایی و رانندگی برای رانندگی اهمیت دارد، چرا که استفاده صحیح و به جا از نشانه‌ها و یا عدم بکارگیری صحیح آنها در ادبیات می تواند بر سرنوشت مسئله و مطالبه ای در ادارات تاثیر بسیار مهمی داشته باشد. همچنان که لحن کلام در ادبیات شفاهی اهمیت والایی دارد، نشانه گذاری در ادبیات نوشتاری نیز بسیار مهم و تاثیرگذار می باشد. بطور کلی می توان فواید نشانه گذاری را بدین ترتیب بیان کرد:

- ایجاد سهولت در امر برقراری ارتباط صحیح از نظرگاه تفهیم و تفهم
- انتقال صحیح پیام از پیام دهنده به پیام گیرنده
- انتقال و انعکاس آهنگ گونه های گفتار به نوشته
- آراستن شکل ظاهری نوشته برای ایجاد جاذبه لازم در امر مطالعه
- تصحیح متون قدیمی و تبدیل آن به سبک متداول روز
- نشان‌های رایج در زبان فارسی

یک نقطه: (.)

این علامت به عنوان مکث کامل، نشانه پایان جمله، جملات مستقل را از یکدیگر جدا می کند. موارد استفاده از این نشان عبارتند از:

- پایان جمله های خبری و جمله های مستقل
- پایان کلماتی که به جای جمله استفاده می شوند. (اطاعت، آری، خیر، نوشتم، آوردم و...)
- پس از کلمات و حروف اختصاری (ب.بهرامی)
- حروف اختصاری بیانگر سال ها، قوانین و... آورده میشود (ه.ق.=هجری قمری، ق.م.خ.ک.=قانون مدیریت خدمات کشور)

سرکج (،):

مکث یا درنگ کوتاه که بصورت واو معکوس نوشته می شود، معادل ویرگول فرانسه و کاما انگلیسی است که موارد استفاده آن عبارتند از:

- عطف بیان (تهران، مرکز ایران، شهر زیبایی است)
  - به جای (واو) مکرر (احمد، علی، حسین و رضا آمدند).
  - جداکردن واژه های دارای شرایط دستوری مساوی (تقوی، پاکدامنی، امانت و صداقت سرلوحه ماست)
  - برای راهنمایی مخاطب از منظور نویسنده (بخشش لازم نیست اعدامش کنید) جای سرکج تعیین کننده سرنوشت فرد است، عفو یا عدم بخشش با تغییر جای سرکج محقق می شود.
  - برای تفکیک دو کلمه مکرر (کرم نمای و فرود آی که خانه، خانه توست)
- سرکج نقطه (؛):

نشانه (درنگ، توقف و مکث) متوسط. این نشان توقفی کوتاه است که از توقف کوتاه(،) بلندتر و از توقف کامل(.) کوتاه تر است. این نشان برای موارد زیر استفاده می شود:

- در انتهای جمله های زنجیری قرار می گیرد که برای بیان فکری پشت سرهم واقع شده اند : «عبید زاکانی دانشمند وارسته ای بود؛ ولی چون روح حاکم بر زمان مناسب نبود، حرفش را در قالب طنز بیان می کرد.
  - زمانی که مطلب ناتمام و جمله ناقص است: کارم از دیروز بیشتر بود؛ بطوری که نای ایستادن ندارم.
  - بجای حرف ربط در میان دو جمله ساده با مفهومی متناقض: مال از بهر آسایش عمر است؛ نه عمر از بهر گردآوردن مال.
  - بجای حرف عطف در میان دو جمله ساده به هم وابسته: نگران نباش؛ به زودی خواهد آمد.
- دونقطه (:):

نشان شرح. هشدارنما. از دو نقطه عمود برهم تشکیل یافته و با عناوین نشان شرح، هشدارنما، برشماری و توضیح بیشتر مطالب به کار برده می شود. این نشان مکثی بلندتر و بیشتر از یک نقطه می باشد.

خط فاصل: (-)

نیم خط یا خط فاصل. این نشان مکمل دو نقطه می باشد و در موارد زیر استفاده می شود:

- برای پیوستن واژه ها: سبک نقاشی ایرانی- هندی یادگار آن زمان است.
- در جملاتی که یک کلمه با افزودن اضافه توضیحی تکرار می گردد: بنظرم اینها مهم ترین حوادث زندگی شهری اند- حوادث شغلی و حوادث رانندگی
- هنگام نگارش مکالمه میان دونفر.

گریزنا: ()

دوکمان، دوقوس، نشان حشو و معترضه و پرانتز که برای موارد زیر استفاده می شود:

- برای توضیح اضافی یا ذکر جمله خارج از بحث: فهمیدم که باید منطقی باشم (اگرچه آنها منطقی نمی فهمند) و با دوستانش هم بخوبی رفتار کنم.
- اشاره به واژه متروک: بلدیه (شهربانی)
- اشاره به شهرت پیشین: جهان آرا (علی وند)
- اشاره به واژه هایی که هنوز متداول نشده اند: استنسیل (کاغذ مومه)
- ترجمه کلمه ها: پروگرام (برنامه)
- جمله های مبین دعا و نفرین: پدرت (خدا او را بیمارزدا!) مرد بسیار باشخصیتی بود.
- علامت یا اشاره های اختصاری: حضرت محمد(ص)، حضرت علی(ع)

نشانه پرسش (?):

علامت پرسش یا پرسش نما. بعد از جملات پرسشی و پرسش مستقیم استفاده می شود. اگر در میان پرانتز قرار گیرد، بیانگر تردید و گمان است. سعدی در سال هفتصدوپنجاه و چهار (? و فات یافته است.

نشان تعجب: (!)

هیجان نما، الف نقطه و نشان شور و احساسات که بیانگر شور، احساسات، هیجانات تند، عواطف درونی، تاثیر، تألم، ترغیب و... استفاده می‌شود که به نویسنده کمک می‌کند تا احساسات خود را در میان نوشته به خواننده انعکاس دهد: پایدار باد اسلام! چطور می‌توان باور کرد او اینکار را کرد! آفرین! وای بر تو! و...

### آیین نامه

مجموعه مقرراتی که یک موسسه عمومی یا خصوصی به منظور تنظیم امور موسسه خود تهیه و تدوین میکند مثل آیین نامه تشکیل شوراهای محلی، انتخابات و....

### ارزشیابی

ارزشیابی واحدی است در اداره که مسئولیت کنترل، نظارت و رسیدگی به چگونگی کار وضعیت کارکنان و شکایتهای رسیده به آن اداره را بر عهده دارد.

### ارجاع

عبارت از سپردن نامه به یکی از مرتبطان نامه است.

### اساسنامه

قانونی است که برای اداره‌سی یک انجمن یا مجلس یاسازمانی اجتماعی و سیاسی تنظیم میشود. یا مجموعه مواد و شرایطی است که برای تشکیل شرکت حزب یا انجمنی تنظیم میگردد.

### استناد

در لغت به معنی پشت دادن، پشت نهادن به سوی چیزی، توجه و تکیه دادن به موضوعی است و در اصطلاح اداری تکیه بر مدارک و نامه‌ها و مکاتبات قبلی است.

هنگام توجه دادن مخاطب به پشتوانه قانونی و اداری نامه‌ای، از این لفظ استفاده میشود و قانون و مقررات مورد استناد را مستند نامه می‌گویند.

### اسناد تجاری

اسنادی چون سفته، چک، برات و سهام که قابل خرید و فروش و جنبه ی تجاری دارند سند تجاری محسوب میشوند.

### اسناد غیر تجاری

اسنادی چون قولنامه، وکالتنامه، رهن، اجازه، صلح که قابل خرید و فروش نیستند غیرتجاری هستند.

### اندیکاتور

واژه فرانسوی است که فرهنگستان فعلی نامه نما را به جای آن تصویب و پیشنهاد کرده است. این لفظ معنای شاخص و راهنما را نیز میدهد. در اصطلاح اداری اندیکاتور دفتری است که تاریخ و شماره و خلاصه نامه وارده و صادره را در آن ثبت میکنند.

### ایندکس

ایندکس که در تداول اداری بیشتر، اندیکس تلفظ میشود واژه ای انگلیسی است که فرهنگستان نمایه را به جای آن تصویب و پیشنهاد کرده است. این واژه معنای شاخص و فهرست را نیز میدهد و در اصطلاح اداری دفتر راهنمایی است که نامه های ثبت شده در دفتر اندیکاتور را بر اساس شماره های مخصوصی در آن شماره گذاری میکنند و در صورت نیاز جست و جوی نامه در دفتر اندیکاتور از طریق آن به آسانی صورت میگیرد.

### بایگانی

از واژه های مصوب فرهنگستان سابق است و به معنای مکانی است که در آنجا نامه ها و اسناد دولتی را نگهداری میکنند تا در موقع ضروری به آسانی بتوان به آنها دسترسی پیدا کرد.

### بخشنامه

حکم یا دستوری است که از سوی مقامات بالاتر مدیریتی در وزارت خانه ها، موسسه ها در نسخه های متعدد برای آگاهی همه یا قسمتی از کارکنان باتعیین نوع و چگونگی انجام دستوراتی معین تهیه و ارسال میشود.

## تشکیلات

به مجموعه هماهنگ و موزون که سلسله مراتب، هدف و وظایف و ارتباطات معینی داشته باشد میگویند.

## حکم

دستور کتبی مقامات صلاحیت دار وزارت خانه ها و موسسات دولتی در حدود قوانین و مقررات مربوطه است که به موجب آن اموری چون دستور انجام کاری یا فسخ آن، امتیاز، کیفیت انجام ماموریت، انتصاب به وی محول میشود.

## حکم کارگزینی

حکمی که از سوی کارگزینی هر اداره یا سازمان صادر شده و وضعیت اداری و استخدامی و رتبه و ترفیعات و میزان حقوق و مزایای فرد را در قالب فرمهایی به دارنده حکم ابلاغ میکند.

## دایره

جزئی از بخش است که زیر نظر مستقیم مسئول بخش، وظایف تعیین شده را انجام میدهد.

## دبیرخانه

واحد اداری مشخصی است که اداره امور دفتری را بر اساس روشهای تدوین شده به عهده دارد. وظیفه مهم دبیرخانه نظارت بر دریافت، ثبت و توزیع نامه های وارده و صادره در هر اداره است. البته ممکن است به روش متمرکز و غیر متمرکز یا نیمه متمرکز اداره شود.

## دستور

جمله کوتاهی که معمولاً مدیران در پای نامه ها یا هامش نامه ها و دستور اقدام، انجام، منع و ... کاری را میدهند.

## دستورالعمل

نوشته ای است که چگونگی انجام کار و وظیفه رده های پایین تر را در انجام ماموریتهای اداری بیان میکند. دستورالعمل بررسی جزئیات مسئولیتها و راه انجام دادن آنهاست. دستورالعمل در حقیقت دستور و شیوه انجام دادن آیین نامه ها و مقررات اداری است.

## دستور جلسه

تصمیماتی است که در جلسه بر روی آنها بحث و بررسی و مذاکره و تصمیم گیری میشود.

## ذی حساب

بالاترین فرد در رسیدگی به حساب و کتاب پولی و هزینه های اداری را ذیحساب میگویند.

## ذی ربط

واحدهای مرتبط

## رئیس

فردی را که مسئولیت مستقیم هماهنگ سازی مسئولان و سیاست‌های یک سازمان را با حکم مقام بالاتر به عهده دارد رئیس اداره یا سازمان میگویند.

## سرپرست

مسئول موقت یک سازمان را در وضعیت مشخص نبودن مسئول و رئیس آن سازمان، سرپرست می گویند.

## شخص حقوقی

مجموعه افراد یک انجمن، حزب، شرکت و موسسه که حقوق و تکالیفی از طریق قانون گذار طبق مقررات خاص برای آن شناخته میشود.

## شخص حقیقی

شایستگی افراد برای برخورداری از حقوق و تکالیف معین خود و اجرا و اعمال آنها.

## شرح وظایف

تعیین و تبیین حدود وظایف اختیارات و مسئولیتهای هر جزء اداری را با توجه به هدف های هر مجموعه که در قالب ضوابط و مقررات و قوانین مربوطه باشد شرح وظایف می نامند.

## صورت جلسه

ثبت تمامی محتوای جلسات مدیران، صاحب نظران در برگه-های مخصوص وبایگانی و نگاهداری آنها

### ضابطه

چهارچوب و مقررات و حدود تعیین شده برای امور مختلف یک سازمان را که توسط مراجع ذی صلاح در نظر گرفته شده است ضابطه یا ضوابط اداری می نامند.

### طرح

هرگونه پیشنهاد برای پیاده شدن برنامه و یا رفع مشکلی را طرح میگویند در طرح باید به عملی بودن و مقرون به صرفه بودن توجه داشت.

### فرمان

حکمی است که از سوی شخص و مقام بزرگ کشوری یا لشگری جهت انجام امور با مسئولیت های خطیر صادر میشود.

### قائم مقام

فردی که در غیاب رئیس یا مسئول سازمان عهده دار تمام یا قسمت-هایی از اختیارات او میگردد.

### گزارش کار

نگارش اخبار، اطلاعات، دیده ها، شنیده ها، حقایق، رویدادها، عملکرد ها، نارسایی های سازمان و تجزیه و تحلیل منطقی آنها به منظور رسیدن به راه حل های درست است.

### لایحه

پیش نویس قوانین را که از طرف هیات دولت برای بررسی و تصویب به مجلس شورای اسلامی ارائه میشود لایحه میگویند.

### ماموریت

تکلیفی را که از طرف مراجع ذی صلاح به صورت شفاهی یا کتبی و به منظور بررسی و انجام کاری به فرد یا تشکیلاتی معین داده میشود ماموریت میگویند.

### متبوع

واژه عربی به معنای پیروی شده، تبعیت کرده، درمقابل تابع است که همراه کلمه هایی ماننده اداره، وزارت، دولت، کشور و ریاست به کار میرود.

### مدیریت

سومین سطح سازمانی است که انجام بخشی از وظایف معاونت یا دستگاه را در زمینه فعالیتهای مطالعاتی، تحقیقاتی و اجرایی بر عهده دارد و در مقایسه به دفتر و اداره کل از نظر اندازه و حدود فعالیتهای در حد نازل تری است.

### مسئولیت مستقیم و غیر مستقیم

هرگاه مسئول و مقام بالاتر بدون واسطه، در کار و برنامه رده های پایین تر دخالت و نظارت داشته باشد و امر و نهی کند مسئولیت مستقیم و اگر با واسطه و غیر مستقیم بر کار زبردست نظارت داشته باشد مسئولیت غیر مستقیم است.

### مصوبه

در اصطلاح قانون، هرگونه مطلبی را که در مجلس یا شورا مصوب می نمایند و لازم الاجرا میشود، مصوبه می نامند.

### مقررات

مجموعه مصوباتی که برای هماهنگی، اداره و نظم در امور، توسط یک جمع صلاحیت دار تهیه و تدوین میشود و خلاف قانون کلی حاکم بر نظام حکومتی نیست مقررات نامیده میشود.

### وکالت نامه

وکالت عقدی است که به موجب آن یکی از طرفین طرف دیگر را برای انجام امری نایب خود میکند.

### نکته پایانی:

حقیر در نگارش مطالب ارائه شده سعی نمودم که در حد توان و تجربه ناچیز با پرهیز از مفاهیم خشک مدیریتی نکات مهم را برگزیده و تقدیم نمایم اما قطعاً ضعف علم و کمبود وقت، نقصان‌های بسیاری بر مطالب اشاره شده وارد نموده است، از عزیزانم استدعا دارم که بر من منت نهاده و نسبت به رفع نواقص و تکمیل موارد ارشاد فرمایند.

در خاتمه به عنوان خادمی کوچک از مجموعه بزرگ کارگزاران حج و زیارت این تجربه و اعتقاد راسخ قلبی و گرانبها را تقدیم می‌نمایم که باید به خود بقبولانیم و اعتقاد داشته باشیم که در این فرایند جز حضرت رب الارباب نمی‌تواند کارها را مدیریت و تدبیر نماید و ما بندگان ناچیز و ناتوان او هر چند وظیفه داریم تمام آنچه را که در توان داریم و با بهره‌گیری از ابزار و فنون موجود نهایت تلاش خود را جهت خدمت به زائرین به کار گیریم اما مسبب الاسباب و تدبیر کننده اصلی اوست، خدای ناکرده اگر لحظه‌ای از او غفلت کرده و خود را موثر در فرایند بدانیم و یا بر اساس تجربه و سنوات مدیریت بر خود غره و مغرور شویم و یا زائر را مبنایی برای کسب سود قرار دهیم و زیارت را فرع موضوع در نظر بگیریم جز تباهی، عاقبتی در پیش نخواهیم داشت.

تمت بعون الله

دهم آذرماه ۱۴۰۲-۱۷ جمادی الاول ۱۴۴۵