

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

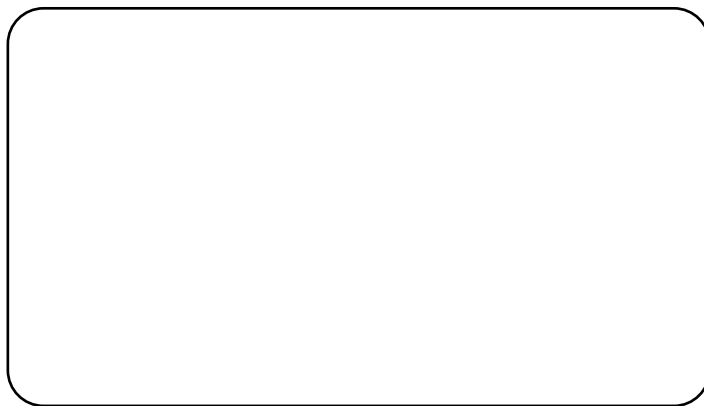
اللهم صل على محمد و آل محمد و علي جميع انبياء والمرسلين والملائكة اجمعين و عجل فرجهم

قابل توجه:

اثر حاضر، متن اولیه «کتاب بخشدار» بوده و متعاقب دریافت نظرات اصلاحی، نسبت به ویراست ادبی و نهایی سازی آن اقدام خواهد شد.

کتاب بخشدار

تهیه و تدوین: داریوش قاسمی
دفتر سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری استانداری چهارمحال و بختیاری



کتاب بخشدار

مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور
با همکاری دفتر سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری استانداری چهارمحال و بختیاری
تهیه و تدوین: داریوش قاسمی

آدرس: تهران - الهیه - خیابان شریفی منش - خیابان افسر - خیابان دشتیار - پلاک ۸
تلفن: ۰۲۱-۲۶۶۵۵۹۹۴

کلیه حقوق برای مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور محفوظ است.

فهرست مطالب

سخن ناشر..... ۲۱

پیشگفتار..... ۲۳

۱. اصول مدیریت

مقدمه ۲۹

۱-۱. مدیریت و معیارهای سطح بندی آن ۳۰

۲-۱. سطوح مدیریت ۳۱

۱-۲-۱. وظایف مدیریت ۳۴

۲-۲-۱. نقش های مدیریت ۴۳

۳-۲-۱. مهارت های مدیریت ۴۸

۳-۱. آسیب شناسی مدیریت ها؛ باید ها و نباید ها ۵۱

۲. سیاسی، امنیتی و اجتماعی

مقدمه ۵۹

۱-۲. امور سیاسی ۶۰

۱-۱-۲. شناسایی و مدیریت ۶۰

۲-۱-۲. تعامل و مشارکت ۶۱

۳-۱-۲. نظارت؛ ارزیابی عملکرد ۶۱

۴-۱-۲. احزاب و تشکل های سیاسی ۶۲

۵-۱-۲. دفاع از دولت و نظام ۶۴

۶۵	۲-۲. امور انتخابات
۶۵	۲-۲-۱. ستاد انتخابات
۶۷	۲-۲-۲. تعامل هیات های انتخابات
۷۳	۲-۲-۳. تعامل و همکاری
۷۴	۲-۲-۴. بی طرفی و نظارت
۷۴	۲-۲-۵. اجرا
۷۵	۲-۲-۶. پاسخگویی و رسیدگی
۷۵	۲-۲-۷. رصد و شناسایی
۷۶	۲-۲-۸. حراست و امنیت
۷۷	۲-۳. امور تقسیمات کشوری
۸۵	۲-۴. امور انتظامی و امنیتی
۸۵	۲-۴-۱. شورای تامین
۸۷	۲-۴-۲. تعامل با نیروی انتظامی
۹۱	۲-۴-۳. نظارت
۹۲	۲-۴-۴. رسیدگی و پیگیری
۹۳	۲-۴-۵. شناسایی و ارائه طرح
۹۴	۲-۴-۶. اخبار و اطلاعات
۹۵	۲-۴-۷. همکاری و هماهنگی
۹۶	۲-۴-۸. امور پدافند غیر عامل
۹۸	۲-۴-۹. امور مبارزه با مواد مخدر
۱۰۰	۲-۵. امور اجتماعی و فرهنگی
۱۰۰	۲-۵-۱. شناخت و نظارت و همکاری

۱۰۲	۲-۵-۲. مقابله با آسیب های اجتماعی
۱۰۲	۳-۵-۲. رفاه و تامین اجتماعی
۱۰۳	۴-۵-۲. ارتقاء سرمایه اجتماعی و آموزش همگانی
۱۰۶	۵-۵-۲. تقویت خانواده و ارتقاء نقش زنان
۱۰۷	۶-۵-۲. صیانت از حقوق شهروندی
۱۰۷	۷-۵-۲. تقویت سازمانهای مردم نهاد
۱۰۸	۶-۲. نقش های یک بخشدار
۱۱۰	۷-۲. مهارت های یک بخشدار
۱۱۲	۸-۲. شوراهای، کمیسیون ها و ...

۳. هماهنگی؛ امور عمرانی، اقتصادی و اداری

۱۱۹	مقدمه
۱۲۰	۱-۳. هماهنگی امور عمرانی
۱۲۰	۱-۱-۳. شوراهای
۱۲۷	۲-۱-۳. دهیاری ها
۱۳۱	۳-۱-۳. عمران و نظارت
۱۳۸	۴-۱-۳. ترافیک و حمل و نقل
۱۳۹	۵-۱-۳. محیط زیست و توسعه پایدار
۱۴۱	۶-۱-۳. مدیریت بحران
۱۴۳	۷-۱-۳. شوراهای، کمیسیونها و ...
۱۴۷	۲-۳. هماهنگی امور اقتصادی
۱۵۰	۱-۲-۳. شناسایی قابلیت های اقتصادی

۱۵۱ ۲-۲-۳ اصناف
۱۵۲ ۳-۲-۳ اشتغال روستائی
۱۵۲ ۴-۲-۳ تنظیم بازار
۱۵۳ ۵-۲-۳ اقتصاد مقاومتی
۱۵۵ ۶-۲-۳ تشویق و ترغیب سرمایه گذاری
۱۵۵ ۳-۳ امور اداری- مالی
۱۵۷ ۴-۳ شوراها، کمیسیون ها و ...

۴. حمایت حقوقی و قضائی

۱۵۹ مقدمه
۱۶۰ ۱-۴ حوزه قضایی
۱۶۲ ۲-۴ قواعد حاکم بر سازمانهای اداری
۱۶۲ ۱-۲-۴ قانون اساسی
۱۶۴ ۲-۲-۴ قوانین عادی
۱۶۵ ۳-۲-۴ مقررات دولتی
۱۶۵ ۴-۲-۴ سایر منابع حقوق اداری
۱۶۶ ۳-۴ تکالیف و مسئولیت های مامورین دولتی
۱۶۶ ۱-۳-۴ تکالیف
۱۷۰ ۲-۳-۴ مسئولیت ها
۱۹۸ ۴-۴ تفاوت دعاوی حقوقی و کیفری
۲۰۰ ۵-۴ احضار بخشدار
۲۰۳ ۶-۴ حمایت قضائی از بخشدار و سایر کارمندان

۴-۷. تخلفات شوراهای اسلامی ۲۰۴

۵. ارزشیابی؛ ارزیابی عملکرد

مقدمه ۲۰۷

۱-۵. اهداف ارزیابی عملکرد ۲۰۸

۲-۵. معیارهای ارزیابی عملکرد ۲۰۹

۳-۵. گروه هدف؛ ارزیابی شونده ۲۱۰

۴-۵. فرایند ارزیابی عملکرد ۲۱۱

۱-۴-۵. شاخص‌های اختصاصی ۲۱۷

۲-۴-۵. شاخص‌های عمومی ۲۱۸

۵-۵. شرایط احراز انتخاب و انتصاب بخشداران ۲۲۷

۶-۵. ارزیابی دهیاران ۲۲۹

۶. آئین تشریفات

مقدمه ۲۳۳

۱-۶. ارتباط ۲۳۴

۲-۶. رفتار و مهارت‌های اجتماعی ۲۳۸

۱-۲-۶. آداب سلام و احوالپرسی ۲۳۸

۲-۲-۶. نحوه معرفی و آشنایی ۲۴۰

۳-۲-۶. شیوه لباس پوشیدن ۲۴۴

۴-۲-۶. طرز دست دادن ۲۴۷

۵-۲-۶. آداب صحبت و گفتگو ۲۵۲

۲۶۱ ۶-۲-۶. آداب راه رفتن
۲۶۲ ۷-۲-۶. آداب مکالمه تلفنی:
۲۶۵ ۸-۲-۶. آداب ورود به اتاق:
۲۶۵ ۹-۲-۶. آداب رفتار در اماکن و مجامع عمومی:
۲۶۷ ۱۰-۲-۶. آداب رفتار در محل کار
۲۶۸ ۱۱-۲-۶. آداب سخنرانی
۲۶۹ ۱۲-۲-۶. شخصیت شناسی؛ طرز نشستن
۲۷۲ ۳-۶. زبان بدن، کدهای رفتاری و آئین تشریفات
۲۷۶ ۴-۶. اصول اخلاقی و آئین تشریفات

۷. اصول مدیریت جلسات اداری

۲۷۹ مقدمه
۲۸۰ ۱-۷. انواع جلسه و ارکان آن
۲۸۰ ۱-۱-۷. جلسه حل مساله
۲۸۰ ۲-۱-۷. جلسه تصمیم گیری
۲۸۱ ۳-۱-۷. جلسه گزارش دهی و اطلاع رسانی
۲۸۱ ۴-۱-۷. جلسه ارزیابی
۲۸۴ ۲-۷. اصول اتخاذ تصمیم در جلسات
۲۸۶ ۳-۷. توصیه های اثربخش در جلسات
۲۸۸ ۴-۷. نکته ها و راهکارهای سخنرانی موثر
۲۹۲ ۵-۷. ژست ها و واکنش ها
۲۹۴ ۶-۷. چیدمان میز جلسات

۷-۷. جایگاه نشستن افراد؛ تکنیک ها ۲۹۸

۸. شیوه و آئین نگارش

مقدمه ۳۰۱

۸-۱. ماهیت نامه‌های اداری ۳۰۱

۸-۲. مخاطب در نامه‌های اداری ۳۰۲

۸-۳. تعیین رده ها؛ حدود اختیارات و رعایت سلسله مراتب اداری.. ۳۰۴

۸-۴. سطوح مکاتبات شوراها ۳۱۱

۸-۵. سطوح مکاتبات دهیاری ها ۳۱۲

۸-۶. اصول عمومی و فنی مکاتبات ۳۱۳

۸-۷. اصطلاحات و واژگان استاندارد در مکاتبات اداری ۳۱۶

۸-۸. طبقه بندی مکاتبات اداری و عوامل موثر در طبقه بندی اسناد.. ۳۲۰

۸-۹. پیگیری مکاتبات اداری ۳۲۳

لغات و اصطلاحات ۳۲۷

منابع و مأخذ ۳۶۱

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱. سطوح مدیریت ۳۰
- شکل ۲. سطح‌بندی مدیران حرفه‌ای ۳۲
- شکل ۳. وظایف مدیریت ۳۴
- شکل ۴. انواع برنامه‌ها ۳۵
- شکل ۵. نقشهای مدیریت ۴۴
- شکل ۶. مهارت‌های مدیریت ۴۹
- شکل ۷. فرآیند صدور مجوز دفاتر فرعی گروه‌های دارای پروانه فعالیت .. ۶۳
- شکل ۸. سطوح و عناصر تقسیمات کشوری ۷۸
- شکل ۹. جدول توزیع اختیارات اداری بر ساختار تقسیمات کشوری ۷۹
- شکل ۱۰. الحاق و انتزاع ۸۲
- شکل ۱۱. فرآیند الحاق روستاهای در حریم شهرها ۸۲
- شکل ۱۲. فرآیند نام‌گذاری و تغییر نام ۸۳
- شکل ۱۳. فرآیند ادغام و یا تجمیع ۸۳
- شکل ۱۴. فرآیند ایجاد بخش ۸۴
- شکل ۱۵. فرآیند ایجاد شهرستان ۸۴
- شکل ۱۶. فرآیند تأسیس و صدور پروانه فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد ۱۰۸
- شکل ۱۷. مدیریت اجرایی ساخت‌وسازها، در حوزه‌های مختلف در کشور ۱۳۵
- شکل ۱۸. شناسایی قابلیت‌های اقتصادی ۱۵۱
- شکل ۱۹. مدیران ۲۱۱
- شکل ۲۰. اسناد بالادستی ۲۱۳
- شکل ۲۱. چه کسی خوش‌آمد می‌گوید؟ ۲۴۲

- شکل ۲۲. چه کسی اول دست دراز میکند؟ ۲۴۸
- شکل ۲۳. چیدمان میز مربعی جلسات ۲۹۵
- شکل ۲۴. چیدمان میز گرد جلسات ۲۹۵
- شکل ۲۵. چیدمان میز مستطیلی جلسات ۲۹۶

فهرست جدول‌ها

- جدول ۱. جدول طبقه بندی سطوح مدیریت ۳۱
- جدول ۲. سازوکارهای ایجاد هماهنگی ۳۳
- جدول ۳. سبک‌های مختلف هدایت و رهبری ۴۲
- جدول ۴. ارزش های نسب مهارت در سطوح مختلف مدیریت ۵۱
- جدول ۵. احزاب و تشکل های سیاسی ۶۳
- جدول ۶. هیات اجرایی انتخابات ۶۸
- جدول ۷. هیات نظارت شورای نگهبان ۷۰
- جدول ۸. هیات نظارت انتخابات شوراهای اسلامی ۷۰
- جدول ۹. هیات بازرسی انتخابات وزارت کشور ۷۲
- جدول ۱۰. سطوح روابط کاری وزارت کشور و نیروی انتظامی ۹۰
- جدول ۱۱. برخی از جلسات استانداری، فرمانداری و بخشداری ۱۱۳
- جدول ۱۲. سطوح اعتراض به مصوبات شوراها در سطوح مختلف ۱۲۱
- جدول ۱۳. کلیات مصوبات ۱۲۲
- جدول ۱۴. هیأت های تطبیق مصوبات ۱۲۴
- جدول ۱۵. شوراها و بخشداران ۱۲۴
- جدول ۱۶. مدیریت های اجرایی ساخت و سازها ۱۳۶
- جدول ۱۷. شوراها، کمیسیونها و ۱۴۳
- جدول ۱۸. شوراها، کمیسیون ها ۱۵۷
- جدول ۱۹. تفاوت جرم و تخلف ۱۸۵
- جدول ۲۰. تفاوت دعاوی حقوقی و کیفری ۱۹۹

جدول ۲۱. احضار بخشدار	۲۰۱
جدول ۲۲. هیات حل اختلاف و رسیدگی به شکایات شوراها	۲۰۵
جدول ۲۳. شاخص‌های ارزیابی (منبعث از مدیریت عملکرد)	۲۱۴
جدول ۲۴. جدول شاخص‌های مدیریت عملکرد یک بخشدار	۲۱۵
جدول ۲۵. نمونه شاخص‌های ارزیابی عملکرد بخشداران	۲۲۲
جدول ۲۶. نمونه شاخص‌های ارزیابی بخشداری ها	۲۲۴
جدول ۲۷. معیارهای عمومی و اختصاصی احراز انتخاب و انتصاب بخشداران	۲۲۸
جدول ۲۸. فرآیند ارزیابی دهیاران	۲۳۰
جدول ۲۹. انواع ارتباطات غیر کلامی	۲۳۵
جدول ۳۰. اول چه کسی معرفی می شود؟	۲۴۰
جدول ۳۱. دستیابی به افکار از طریق تعبیر حرکات بدن	۲۷۲
جدول ۳۲. جدول برگرفته از (ماحوزی، ۱۳۷۹: ۲۱۲-۲۱۶)	۲۹۲
جدول ۳۳. چیدمان میز در جلسات انفرادی	۲۹۶
جدول ۳۴. چیدمان میز در جلسات گروهی	۲۹۷
جدول ۳۵. راهنمای سلسله مراتب	۳۰۴
جدول ۳۶. سلسله مراتب در حوزه دفتر مقام معظم رهبری	۳۰۵
جدول ۳۷. سلسله مراتب در حوزه ریاست جمهوری	۳۰۵
جدول ۳۸. سلسله مراتب در حوزه مجلس شورای اسلامی	۳۰۶
جدول ۳۹. سلسله مراتب در حوزه شورای عالی امنیت ملی	۳۰۶
جدول ۴۰. سلسله مراتب در حوزه قوه قضائیه	۳۰۶
جدول ۴۱. سلسله مراتب در حوزه شورای نگهبان	۳۰۷
جدول ۴۲. سلسله مراتب در حوزه مجمع تشخیص مصلحت نظام	۳۰۷

جدول ۴۳. سلسله مراتب در حوزه وزارت کشور	۳۰۷
جدول ۴۴. سلسله مراتب در حوزه سایر وزارتخانه ها	۳۰۸
جدول ۴۵. سلسله مراتب در حوزه نیروی انتظامی	۳۰۸
جدول ۴۶. سلسله مراتب در حوزه نیرو های نظامی	۳۰۹
جدول ۴۷. سلسله مراتب در حوزه صدا و سیما	۳۰۹
جدول ۴۸. سلسله مراتب در حوزه سازمانها و نهادهای مستقل	۳۱۰
جدول ۴۹. سلسله مراتب در حوزه بانک ها و بیمه ها	۳۱۰
جدول ۵۰. سلسله مراتب در حوزه شورا ها و شهرداری ها	۳۱۰
جدول ۵۱. سطوح مکاتباتی شوراها با مسئولین اجرائی	۳۱۱
جدول ۵۲. در مورد بیان مطلب	۳۱۸
جدول ۵۳. در مورد تقاضای انجام کار یا دستور اجرای کار	۳۱۸
جدول ۵۴. در مورد توجه و آگاهی	۳۱۹
جدول ۵۵. در مورد رد یا قبول	۳۱۹
جدول ۵۶. در مورد پاسخ گوئی یا جواب دادن	۳۱۹
جدول ۵۷. در مورد اشاره به پیوست ها:	۳۱۹
جدول ۵۸. طبقه بندی مکاتبات اداری	۳۲۰
جدول ۵۹. سطح دسترسی و اختیارات بخشداران	۳۲۱
جدول ۶۰. پیگیری نامه های عادی	۳۲۴
جدول ۶۱. پیگیری نامه های فوری و خیلی فوری	۳۲۴
جدول ۶۲. موارد و علائم ارجحیت در کلیه مکاتبات اداری	۳۲۴
جدول ۶۳. معنی آرا	۳۳۰
جدول ۶۴. معنی بازی ها	۳۳۰

جدول ۶۵. تعاریف؛ اجزاء و عناصر تقسیماتی ۳۳۷

جدول ۶۶. مراکز ثقل ۳۴۲

«حموتایش مخصوص خداوندی است که پروردگار جهانیان است»

تقدیم به کسانی که

بزرگترین دغدغه‌شان توسعه این مرز و بوم است.

سخن ناشر

«مدیریت سیاست داخلی» به مثابه محور اصلی فعالیت وزارت کشور، حائز اهمیت بالایی بوده و نشان از حساسیت و اثرگذاری جایگاه وزارت کشور در اداره امور دارد. بر این اساس، توجه به نقش کارگزاران مدیریت سیاست داخلی و تلاش برای شناخت، آسیب شناسی، تقویت و ارتقای جایگاه ایشان با هدف بهبود امور و افزایش رضایت‌مندی شهروندان، رسالتی راهبردی ارزیابی می‌گردد.

«مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور» از این منظر طرح تهیه، تدوین و انتشار «مجموعه کتابهای راهنمای مدیران» را در دستورکار خود قرار داده است. هدف از این طرح، تولید و عرضه آثاری است که به شکلی مختصر-اما جامع- ابعاد مدیریتی را در سطوح مختلف مدیریت سیاست داخلی، مورد بررسی قرار داده و در نهایت متنی مرجح را برای مدیران ارایه نماید که بتواند راهنمای ایشان در شناخت وظایف، تحلیل مسایل و فرآیند اقدام باشد. این طرح دارای مراحل تحقیقاتی متعددی است که متناسب و متنظر با سلسله مراتب مدیریت در حوزه سیاست داخلی است.

«مرکز مطالعات راهبردی و آموزش» خداوند متعال را شاکر است که هم اکنون می‌تواند یکی از آثار این مجموعه مهم را خدمت مدیران و کارشناسان محترم ارایه نماید. امید آن که سایر مجلدات نیز در آینده نزدیک، تولید و عرضه گردد.

مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور

پیشگفتار

تهیه و تدوین « کتاب بخشدار » ایده ای حاصل از خواسته بخشداران محترم در خصوص امر آموزش و سئوالاتی چند در باب حیطه اختیارات ایشان است. با توجه به اینکه بخشداران در خط مقدم اجرای سیاستهای کلان در سطح محلی می باشند لزوم تدوین شرح وظایف و اختیارات آنها با استفاده از منابع مکتوب (وظایف قانونی) و تجربی (وظایف عرفی) و نگاه مدیران و همچنین کارشناسان اقدامی است مهم جهت توضیح و تبیین حیطه اختیارات قانونی یک بخشدار و آنچه که باید بدانند؛ معمولا در موعد ارجاع بخشداران به شرح وظایف خود مرسوم است - مستند به ماده ۲۰ قانون تقسیمات کشوری و وظایف فرمانداران و بخشداران (مصوب ۱۳۱۶/۸/۱۶) - وظایف بخشداران را اقتباسی از وظایف استاندار و یا فرماندار متتها در مقیاس کوچکتر بدانند؛ اما نمی توان در تعیین، شرح وظایف، بخشدار را همچون یک فرماندار تصور کرد.

بر خلاف شرح وظایف فرمانداران، که دارای وظایف قانونی و متعارف هستند و طی سالهای متمادی هر وقت قانونی، دستورالعملی، آئین نامه ای و... در خصوص شرح وظایف استانداران تدوین شد به تبع مضمول فرمانداران نیز گردید و به آنها اشاره و کتابها و جزوههای متعددی در این خصوص تدوین و منتشر یافت. در عمده قوانین، آئین نامه های مذکور نقش بخشدار مغفول مانده است که این منتج به یک نوع سردرگمی در بین بخشداران و بعضا خطاهای نقشی گردید. هر چند قانونا و یا عرفا بخشداران در پی شرح وظایف و اختیارات خود در امتداد شرح وظایف استانداران و فرمانداران بودند ولی این تلاش چندان مثمر ثمر نبوده است زیرا که بخشدارها داری رتبه ها و همچنین حیطه عملکرد متفاوتی بودند و این عدم شناخت جایگاه و مغفول بودن نقش بخشداران در بسیاری از قوانین ثمری جز تضعیف شان بخشدار نبوده است.

در این کتاب تلاش گردیده است که ضمن اقتباس از شرح وظایف استانداران، فرمانداران، کارشناسان، دفاتر استانداری که بعضاً مدون می باشند و با استفاده از سند چشم انداز، سیاستهای کلی ابلاغی مقام معظم رهبری، اسناد توسعه پنج ساله، قوانین، بخشنامه ها، آئین نامه ها و اسناد بالا دستی و همچنین قوانین متعارف و رویه های مرسوم و تجربیات مدیران و کارشناسان صف و ستاد با توجه به نقش حاکمیتی بخشداران به این مهم پرداخته شود.

لزوم تهیه و تدوین «کتاب بخشدار» منتهی به شرح وظایف قانونی و متعارف نبوده است هر چند در این نوشتار سعی شده است با استفاده از نگاه کارشناسی و تجربی مدیران کارشناسان به این مبحث پرداخته شود. اصول مدیریت و آسیب شناسی آن مقدمه ای جهت تدوین معیارهای مدیریتی یک بخشدار از جمله حدود وظایف بخشداران به عنوان مدیران پایه و تبیین نقشها و مهارت های لازمه و شالوده ای جهت پایه ریزی فصول بعدی در قالب سطوح وظایف، نقش ها و مهارت هاست.

شرح وظایف بخشداران را با توجه به تشکیلات سازمانی - موضوعی موجود در قالب شرح وظایف سیاسی، امنیتی و اجتماعی به عنوان کارویژه ای اصلی وزارت کشور و واحدهای تابعه پرداخته شده است و توضیح و تبیین شرح وظایفی همچون هماهنگی امور عمرانی، اقتصادی و امور اداری و مالی از دیگر مقولات تدوین شده با توجه به سیاست های ابلاغی و مسائل مبتلابه می باشد.

در تدوین شرح وظایف تلاش شده است که به شرح وظایف بخشداران در فرآیند مقایسه ای شناخت وظایف استانداران و فرمانداران (مقام مافوق) و همچنین کارشناسان اداری و دهیاران روستاهای تابعه (مقام مادون) پرداخته شود. یکی از نقطه قوت های این مبحث همین است که به فرآیند شناخت در چارچوب تعاملی و مراوده ای و به دور از بخشی نگری و جزئی نگری اشاره شده است و تاکید دارد «من ی» شناخته نخواهد شد مگر اینکه «تو یی» جهت شناخت وجود داشته باشد و اینکه شناخت در خلا شکل نمی گیرد و یک بخشدار موفق و بدون حاشیه کسی

است که ضمن شناخت مقدورات و محذورات خود، مقدورات و محذورات مقام های مافوق و مادون خود را بشناسد و ضمن شناخت سطح اختیارت خود و افراد مذکور به توقعات و انتظارات غیر حقیقی و غیر قانونی عموم دامن نزند.

طرح مباحث حقوقی مرتبط به بخشداران یادآوری است جهت توجیه مدیران و دفاع از آنان که تبعا و به اقتضاء در معرض آسیب ها و چالشهای فردی و نقشی قرار دارند. و دیگر ارزشیابی؛ ارزیابی بخشداران است که ضمن اینکه ایشان را متوجه شرح وظایف، نقش ها و مهارتهای لازمه خود می کند سعی در ایجاد فرآیندی پویا مبنی بر رصد، پالایش و اصلاح عملکردها دارد.

بخشداران در حوزه مدیریتی و محیط کار خود، نقش های متفاوتی را ایفا می کنند که بر حسب شرایط زمانی، مکانی و نوع کار، این نقش ها متفاوت و متغیر است و شناسایی این نقش ها در بهبود عملکرد ایشان تاثیر بسزایی دارد. از جمله نقشهای ارتباطی ایشان تشریفات و رهبری است که تبعا و بنا به اقتضاء ایفای این نقش ها نیاز به داشتن مهارتهای گوناگون بعضا از طریق آموزش دارد. از جمله نقش های قابل تامل بخشداران مقوله تشریفات است و دیگری رهبری و هدایت جلسات به عنوان نقشی اساسی در هماهنگی هاست که وظیفه اساسی نهادهای حاکمیتی چون بخشداری می باشد.

بعضا از جمله خلاءهای مشهود بعضی بخشداران در تعامل و آداب معاشرت با ارباب رجوع، مدیران ارشد و سایر ادارات و شیوه اداره جلسات و آداب مکاتبات اداری می باشد که با توجه به ماده ۲۳ شرح وظایف استانداران و فرماندارانتلاش شده است با اقتباس از نگاه مدیریتی و رویکردهای روانشناسانه و آداب رفتار دیپلماتیک به مبحث تشریفات پرداخته شود این بخش دارای الگوهای واقعی از رفتار صحیح است که به مدیران کمک می کند تا در دیدار با مردم، مدیران ارشد و بعضا مقامات کشوری در کمال ادب ضمن حفظ شان یک بخشدار به عنوان نماینده عالی دولت جهت پیشبرد امور و نظارت بر سایر اداراتوجهه بخشدار را حفظ و ارتقاء بخشد. و دیگر اینکه از جمله آئین تشریفات؛ آداب نگارش مکاتبات اداری

است که با توجه به ضعف های نگارشی مشهود در تدوین نامه های اداری بعضی بخشداران و همچنین لزوم آشنایی با تشریفات و سلسله مراتب اداری و مباحث مرتبط به این مقوله اشاره گردیده است.

این کتاب یک مبحث آموزشی است و تلاش شده است کاربردی نیز باشد و با استفاده از اشکال، نمودارها، فلوچارت ها و... این مسیر را برای مخاطبین خود هموارتر و ساده تر بنماید و ادعا ندارد کامل و بی نقص است و تبعاً با توجه به وجود قوانین متعدد و اصلاحیه بعدی و همچنین حجم کار بخشداران و بنا به اقتضاء گذر زمان نیاز به ویرایش نیز خواهد داشت؛ لذا پذیرای نگاه انتقادی و خردمندانه تمامی دست اندرکاران خواهد بود.

در پایان ضمن تقدیر و تشکر ویژه از حسن نظر استاندار محترم و محبوب جناب آقای قاسم سلیمانی و قدردانی از زحمات بی دریغ، دلسوزانه و دغدغه مند ایشان نسبت به توسعه این مرز و بوم و تشکر از معاونین محترم ایشان، مدیران کل، فرمانداران، بخشداران و کارشناسان محترم و ارج گذاری به تلاشهای صادقانه همکاران دفتر سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری که یاریگر اینجانب بوده اند کمال تشکر را دارم.

داریوش قاسمی

۲۵/شهریور/۱۳۹۵؛ شهرکرد

تقدیر نامه

"من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق"

بر خود واجب دانسته ضمن قدردانی از حمایت و حسن توجه جناب آقای دکتر اصغر افتخاری رئیس محترم مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور، آقای دکتر سید سعید جلالی سرپرست محترم دفتر تقسیمات کشوری وزارت کشور، آقای جعفر مردانی مدیرکل محترم سیاسی، انتخابات و تقسیمات کشوری استانداری چهار محال و بختیاری، آقای دکتر ابوذر کوثری سرپرست محترم معاونت پژوهش مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور، آقای دکتر ابوالقاسم رهگذر معاون محترم آموزش مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور و از آقای دکتر مجید بهرامی، آقای یدالله عسگری و آقای ابوذر انصاری که در جهت چاپ و نشر «کتاب بخشدار» همکاری داشته اند تشکر نموده و از همه کسانی که در تهیه و تدوین این کتاب سه و ویژه فصول شرح وظایف بخشداران و مباحث حقوقی - کلمات و نگاشته های حقیر را که حاصل تجربه کار در سطوح مختلف (استانداری، فرمانداری و بخشداری) و همچنین یافته های مطالعاتی از بین کتب، قوانین، آئین نامه ها و... بوده است؛ با ادبیات کارشناسانه و تخصصی خود زینت داده اند و آن را کاربردی تر نموده اند قدردانی بنمایم.:

ردیف	موضوع	همکاران؛ آقایان و خانم ها (بر اساس حروف الفبا)
۱	امور انتظامی و امنیتی	جمشید اسکندری، حمید رضا حبیبی، یدالله گودرزی
	امور پدافند غیر عامل	رحیم نافیان
	امور مبارزه با مواد مخدر	حبیب محمدی، سید غدیر مرتضوی
۲	امور عمرانی	امور فنی
		امور فنی
		امور فنی
		امور فنی
۳	امور هم‌هنگی اقتصادی	ابراهیم رئیسی، علی رضا مقیمیان
	فرمانداران	کمال اکبریان، مرتضی زمانپور
	بخشداران	محمد آقایی، ملک حسین حیدری، سعادت الله عباسی
۴	سایرین	بهباد بابایی، سهراب بنی طالبی، ایمان خسروی، هادی درویشی، محسن فرهادی، ولی الله لطفی پور، فیصل نجفی، زهرا نصیری اردلی



اصول مدیریت

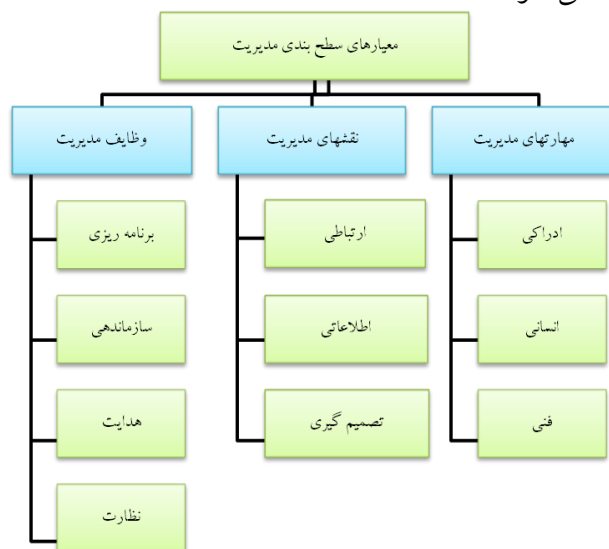
مقدمه

در تعریف مدیریت اندیشمندان راه های مختلفی را پیموده اند و به اقتضای عصر و زمانه خود هم نیم نگاهی به سنت داشته اند هم مدرن و هم پست مدرن. علی رغم اینکه فضای شرکت های اقتصادی نگاه علمی، آسیب شناسانه و مبتنی بر افزایش بهره وری به محیط کار را می پسندد، نهادهای دولتی و عموماً حاکمیتی همچنان دارای بروکراسی عریض و طویل و رویکردی سلسله مراتبی به مدیریت دارند و بنا به اقتضا چندان میلی به رها شدن از شیوه های سنتی مدیریت و سلسله مراتب هرمی آن ندارند. نگاه مردم به نهادهای حاکمیتی، سطح توسعه اقتصادی، علمی و فرهنگی جامعه، گذشته تاریخی و انباشته های حاصل از آن، شخصیت ایرانی و... مولفه های تاثیر گذار در نگاه به مدیریت است

بخشداران به عنوان مدیران پایه در فرآیندی سلسله مراتبی معرفی و منصوب می گردند و تبعاً شرح وظایف و اختیارات آنها نیز تسری از چنین الگویی است. برنامه ریزی، سازماندهی؛ هدایت و نظارت وظایف بخشداران در سطح بخش جهت ایجاد هماهنگی، نظارت و اجرای سیاستها و برنامه های دولت است. و تبعاً جهت حصول بدین نقش ها، ایشان باید مهارتهای لازم را اخذ نمایند و در خود پرورش دهند و از آسیب ها خود را مصئون بدارند.

۱-۱. مدیریت و معیارهای سطح بندی آن

سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف معین بوده و در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی فعالیت می‌کند. سازمان سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شناخته شده می‌باشد. همه سازمانها برای استمرار و تداوم فعالیت‌های خود نیاز به مدیریت دارند. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، انحراف از اهداف، اتلاف وقت و انرژی و باعث نابسامانی و از هم گسیختگی امور می‌گردد. فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر اعضای اداره یا سازمان و منابع در دسترس برای رسیدن به اهداف تعیین شده را مدیریت گویند. به عبارت دیگر مدیریت به مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف، تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، گفته می‌شود.



شکل ۱. سطوح مدیریت

۲-۱. سطوح مدیریت

مدیران حرفه ای^۱ شامل تمامی عناوین سمت های مدیریتی دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثناء سمت های مدیریت سیاسی، موضوع ماده ۷۱ قانون مذکور و همتران آنان است که به چهار گروه به شرح زیر تقسیم شده اند:

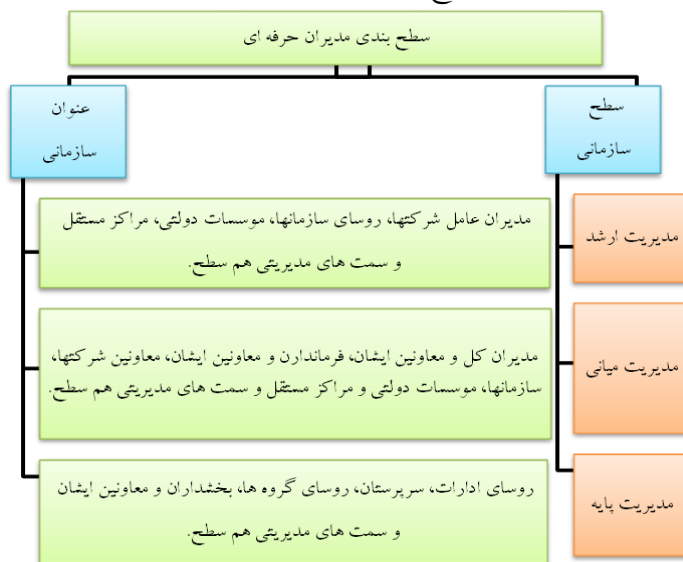
مدیران ارشد (عالی)	آن دسته از مدیرانی می باشند که وظیفه سیاست گذاری، خط مشی گذاری، برنامه ریزی کلان، هدایت و نظارت عالیه بر عملکرد دستگاه را در واحدهای ستادی به عهده دارند.
مدیران میانی	به آن دسته از مدیرانی گفته می شود که وظیفه هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی (مقامات) و یا مدیران ارشد رادر واحدهای ستادی به عهده دارند. مانند مدیران کل و معاونین آنان، معاونین سازمان ها، مؤسسات دولتی و مراکز مستقل و سمت های مدیریتی هم سطح آنها.
مدیران پایه	به آن دسته از مدیرانی اطلاق می شود که وظیفه اجرای سیاست ها، خط مشی ها و برنامه های سازمانی را در واحدهای ستادی بر عهده دارند. مانند: رؤسای ادارات، رؤسای گروه ها و سمت های مدیریتی هم سطح آنها.
مدیران عملیاتی	شامل مدیران آن دسته از واحدهای عملیاتی یا اجرایی دستگاه های اجرایی نظیر مدارس، بیمارستان ها، ورزشگاه ها، موزه ها، مراکز فنی و حرفه ای و مراکز نگهداری معلولین هستند که تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی دستگاه را به عهده دارند.

جدول ۱. جدول طبقه بندی سطوح مدیریت

^۱دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای (مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ

۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری)

بخشداران^۱ از جمله مدیران سطح پایه می باشند.



شکل ۲. سطح بندی مدیران حرفه ای

در توصیف حدود وظایف و اختیارات مدیران سازمان، اندیشمندان و تنورسین های علم مدیریت دیدگاه های مختلفی دارند. در توصیف و تشریح وظایف استانداران، فرمانداران و بخشداران آیتم هایی قابل طرح است که متفاوت از نگاه اندیشمندان علم مدیریت است. هماهنگی ادارات، نهادها، سازمانها و ارگانهای دولتی در جهت پیشبرد امور در سطوح مختلف و در چارچوب شوراها لازمه ایفای نقش حاکمیتی وزارت کشور و استانداری ها، فرمانداری ها و بخشداری ها است لذا می توان از مولفه هماهنگی به عنوان یک از وظایف مدیریت علاوه بر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت

^۱ دستورالعمل اجرایی شرایط عمومی شایستگی های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای مصوب ۱۳۸۹/۱۲/۹ شورای عالی اداری.

نام برد. شغل مدیر ایجاب می کند که فعالیت های افراد، سازمانها و نهادهای تابعه خود را هدایت و آنها را با هم هماهنگ کند. هماهنگی مجموعه ای از مکانیزم های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزا هر سازمان، گروه و... با یکدیگر، جهت تسهیل کسب اهداف طراحی می شود. هر چه تقسیم کار و وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد به هماهنگی بیشتر نیاز خواهد بود.

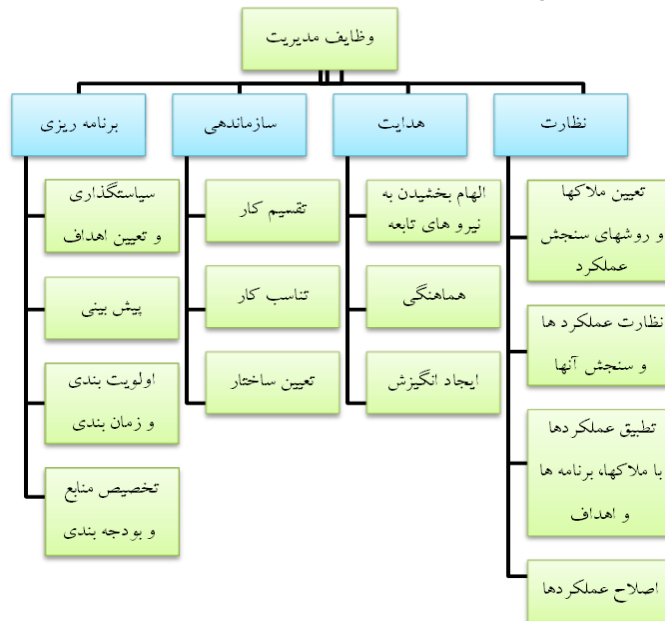
اصل وحدت فرماندهی، اصل خط فرمان (مسیر صدور دستور از مقامات عالی شروع می شود) و اصل حیطه نظارت از جمله اصول ایجاد هماهنگی است؛ و بازداشتن، اصلاح کردن، تنظیم کردن و بهبود دادن اهداف ایجاد هماهنگی است (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۶۷).

سازوکارهای ایجاد هماهنگی	نحوه به کارگیری	
قواعد و رویه ها	فعالیتها و روشهای انجام آنها به روشنی معین می شوند.	
تماس مستقیم	به مدیران واحدها اجازه داده می شود تا به طور مستقیم هماهنگی کنند.	
سلسله مراتب	مسائل به مدیران مشترک واحدها ارجاع داده می شود.	
تشکیلات هماهنگی ساز	شورا	تشکیل جهت مشورت جمعیو کسب نتیجه مطلوب به اتکاء عقل جمعی (اجماع).
	کمیسیون	تشکیل جهت تحقیق و مطالعه درباره موضوع.
	کمیته	تشکیل جهت بررسی امری یا آماده کردن طرحی یا اجرای تصمیم.
	کارگروه	تشکیل جهت بررسی موضوع و گزارش نتیجه بررسی برای تصمیم گیری در مرجع بالاتر.

جدول ۲. سازوکارهای ایجاد هماهنگی

۱-۲-۱. وظایف مدیریت

علی رغم اینکه بعضاً برخی از وظایف و اختیارات یک استاندار، فرماندار یا بخشدار در دایره سطوح چهار گانه وظایف نمی گنجد. اما اگر وظایف چهارگانه (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت) بتواند توصیف کننده و تبیین کننده وظایف یک مدیر وزارت کشور باشند می توان گفت آنچه باعث تمایز مدیراندر سطوح مختلف مدیریتی می شود، میزان تأکید و اهتمام بر این چهار وظیفه اصلی است:



شکل ۳. وظایف مدیریت

الف. برنامه ریزی

برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. وظیفه مدیر در برنامه ریزی، تعریف اهداف سازمان، تعیین راهبرد برای تحقق این اهداف و ایجاد

مجموعه ای از برنامه ها برای یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت ها در جهت نیل به اهداف در یک پروسه زمانی است. برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و یک روش متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر و عزم راسخ و به صورت منظم و مداوم می باشد.



شکل ۴. انواع برنامه ها (اقتباس از: ایران نژاد پاریزی و ساسان کلهر، ۱۳۸۳: ۱۲۷).

انواع برنامه ها (رضائیان، ۱۳۸۸: ۲۰۵):

- مقاصد / ماموریتها: مقاصد بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متاثر از خواست اجتماعی است. ماموریت بیانگر جهت دار بودن مقاصد است.
- اهداف: هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین.

- استراتژیها (راهبردها): به تعیین اهداف بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف استراتژی یا راهبرد گفته می‌شود؛ راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطراف خود در طول زمان و عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است.
- خط مشی‌ها (سیاستها): برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوبتفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری بکار می‌روند و معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخصی یا سازمانی به کار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است که نحوه اجرای هدف را بیان و حوزه رفتار مدیران اجرائی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است و راهنما و حدودی است که تصمیمهای آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.
- رویه‌ها: رویه راهنمای واقعی عمل است، و مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار و یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی است، در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان هستند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه خاص خود را داشته باشد.
- روشها: روشها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها و جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیتهای مشخص و معین می‌کنند.

- دستورها (مقررات و آیین نامه‌ها): مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر شخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند.

تفاوت مقررات و خط مشی‌ها: مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند و به مدیران حق انتخاب می‌دهند در حالیکه، خط مشی‌ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند و باید بطور دقیق اجرا شوند، به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد.

- برنامه‌ها (طرحها): برنامه‌ها مجموعه‌هایی از اهداف، خط مشی‌ها، روشها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم هستند که به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر نیز هست. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند.

بودجه‌ها: برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است که به عنوان تدبیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود

ب. سازماندهی

وظیفه سازماندهی مدیر عبارت است از ایجاد زمینه جهت تعیین و اجرای وظایفی است که باید توسط افراد، سازمانها، نهادها، ادارات و ارگانهای تابع اجرا شوند. سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میانافراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنها، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۲۷۴). از جمله مفاهیم بنیادین مرتبط به امر سازماندهی، اختیار، تفویض، وحدت فرمان، سلسله مراتب، تمرکز و تمرکز زدایی، صف و ستاد و تقسیم کار است.

جریان سازماندهی طی مراحل ذیل صورت می گیرد:

- تشخیص فعالیتهای لازم جهت رسیدن به اهداف و اجرای خط و مشی ها.
- گروه بندی و هماهنگی فعالیتهای با توجه به منابع موجود.
- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم گیری یا تفویض اختیار به مدیران واحدها.
- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۷۷).

ج. هدایت و رهبری

منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضا یا واحد ها، جهت ایفای وظایف می باشد مدیر باید مؤثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان طرف ها را برطرف و حل اختلاف بنماید تا وظیفه هدایتی آن تحقق یابد. رهبری در مفهوم سازمانی آن بعنوان جزئی

مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن بشمار می آید.

سبکهای مختلف هدایت و رهبری^۱:

الف) خود محور: در این نوع مدیریت، مدیر بدون هیچگونه نظرخواهی از سایر همکاران و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات، دستورالعملهایی را صادر می کند. این گروه از مدیران بر روی تمایلات خود تکیه بسیاری دارند و بر اساس معلومات خود عمل می کنند و خودنمائی و خودستائی را دوست دارند.

ب) مهار گسیخته: در مدیریت باری به هر جهت و آشفته محور، مشکلات به عهده کارکنان است و در مواقع ازدحام، شلوغی و نابسامانیکار، مدیر عملاً کناره می گیرد و از مقابله با مشکلات خودداری می نماید. در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و افراد و کارکنان سازمان جایگاه های رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیررسمی با هم ارتباط می گیرند. گاهی این افراد با ایجاد تشکل ها سد راه تحقق اهداف رسمیسازمان می شوند. در این نوع مدیریت بی صداقتی شایع است و هرکس کار و وظیفه اش را به دیگری واگذار کرده و در پاسخ گوئی شانه خالی می کند علی رغم اینکه همه شعار اخلاق و انسانیت می دهند ولی دائماً در حال جدال هستند و همه برای یکدیگر خط و نشان می کشند.

ج) دموکراتیک: در این نوع مدیریت، مدیر ضمن هدایت فعالیتهای واحد تحت سرپرستی خود، خویشان را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث و گفتگو و اظهار نظر در جلسات، کارکنان را در تصمیم گیریها

^۱شفیعی گنجه، بهرام (۱۳۸۹): «اهداف مدیریت»

سهیم می‌دارد. در مدیریت به روش دموکراتیک، ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

دموکراتیک	مهار گسیخته	خود محور	سبکها	
			وظایف	
برنامه ریزی شورایی	بعضا بدون برنامه و تداوم سیاستهای قبلی	برنامه ریزی ریاستی	نوع برنامه ریزی ها	
هدفگذاری بلند مدت (استراتژیک)	عدم انسجام در هدفگذاری	هدفگذاری مقطعی (تاکتیکی)	هدفگذاری	
اهداف منعطف	اهداف آشفته	اهداف متصلب	اهداف	
عزت نفس و اعتماد به نفس	لابی گری	چاپلوسی، تملق	ابزار حصول به اهداف	
غیر متمرکز و مشارکتی (شبکه ای)	آشفته، فاقد قاعده	متمرکز (هرمی)	شیوه تصمیم گیری	
جمعی از پائین به بالا	تصمیم گیری توسط گروه های غیر رسمی غیر اداری	فردی از بالا به پائین	نوع تصمیم گیری	
شایسته سالاری	غیر رسمی غیر اداری	بعضا ضعیف	کادر سازی	
همکاری مدبرانه جهت توسعه امورات رسمی	همکاری جهت پیشبرد سلايق شخصی و	همکاری دستوری	نوع همکاری	

وظایف	سبکها		
	خود محور	مهار گسیخته	دموکراتیک
هدایت و راهبری	مسئولیت و پاسخگویی	مسئولیت گریزی	جمعی
	سطح خلاقیت	عدم مدیریت خلاقیت	ترغیب به خلاقیت و نوآوری
	مشی رهبری و هدایت	انحصار طلبی	تکثرگرایی
	اعتماد سازی	بی اعتمادی	اعتماد و اطمینان (حسن ظن)
	چگونگی ایجاد انگیزش	از طریق تهدید	از طریق تشویق و تنبیه
	نوع هماهنگی ها	هماهنگی رسمی و تکلیفی	هماهنگی رسمی و غیر رسمی همرا کار کارشناسی
	نحوه ارتباطات	یک طرفه	دوطرفه
	شیوه ارتباطات	ارتباطات به صورت بسته (رسمی)	ارتباطات غیر رسمی (منعطف)
	نوع ارتباطات	یکجانبه گرایی در ارتباطات	چند جانبه گرایی در ارتباطات
		ارتباطات غیر رسمی و غیر اداری	

وظایف	سبکها		خود محور	مهارت گسیخته	دموکراتیک
	سطح ارتباطات	ارتباط ضعیف واحدها			
ترغیب به ارتباط، همکاری و کار گروهی	ارتباطات حول محورهای غیر اداری و غیر رسمی	ارتباط ضعیف واحدها	روزمرگی نامیدانه	روزمرگی تطابقی	پویایی، نشاط و امید
نوع عملکرد					

جدول ۳. سبکهای مختلف هدایت و رهبری

ج. نظارت

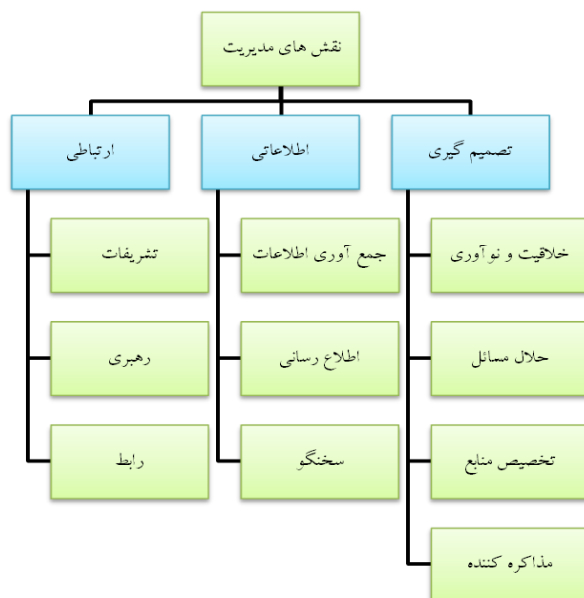
مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان تابعه را نظارت، مراقبت، کنترل، ارزیابی و حتی بازرسینماید. اگر انحرافی بین عملکرد واقعی و اهداف تعیین شده وجود داشته باشد، مدیر باید سعی کند آن‌ها را اصلاح نماید. این فرایند ارزیابی، مقایسه و اصلاح، نظارت نامیده می‌شود.

یکی از وظایف اساسی مدیریت؛ نظارت است که بدون آن تحقق اهداف مدیریت امکانپذیر نخواهد بود به طوری که بدون توجه به این جزء، سایر اجزای مدیریت، مثل؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد. در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص گردید، انتظار این است که اهداف برنامه تحقق و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده می‌باشد. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا گردد اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف بوده و از رسیدن به

هدف دور شود. اطمینان از این که اجرای برنامه و هدایت آن درست صورت می‌گیرد و در صورت مشاهده انحراف، اقدام لازم برای تصحیح آن به عمل می‌آید از جمله وظایف مدیر می‌باشد.

۱-۲-۲. نقش های مدیریت

سازمان ها از شالوده های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان هاست. مدیر، روند حرکت از «وضع موجود» به سوی «وضعیت مطلوب» را هدایت می کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی هایش و با تمام تاثیری که می تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری، قادر نیست آن را دگر بار و به گونه ای متفاوت بیافریند ولی آینده در پیش است و قسمت مهمی از آن به آنچه «امروز» می گذرد ربط پیدا می کند. بیان نقش ها و ماموریت ها در کل سازمان شامل تعیین کلی نوع عملیاتی است که سازمان مسئول اجرای آن است. مدیران در سازمان ها، نقش های متفاوتی را ایفا می کنند که بر حسب شرایط زمانی، مکانی و نوع کار، این نقش ها متفاوت و متغیر است و شناسایی این نقش ها در بهبود عملکرد تاثیر بسزایی دارد.



شکل ۵. نقشهای مدیریت (برگرفته از: استونر و فریمن، ۱۳۷۵: ۳۳-۲۹)

الف. نقش های ارتباطی

- تشریفات: مجموعه ای از آداب شامل حسن سلوک^۱، نزاکت و رعایت ترتیبات و سلسله مراتب، قوانین، مقررات و... است که مدیر ضمن آشنا بودن با آنها باید آنها را رعایت کند. با توجه به موقعیت و اختیارات قانونی مدیران در سازمان که در راس هر سازمان قرار گرفته اند و سمبلی از هر سازمان به حساب می آیند، آنها موظف هستند که یکسری از امور تشریفاتی سازمان را انجام دهند. حضور در مراسمات، استقبال، دیدار و ملاقات نزدیک با

^۱ رفتارهای اختیاری مانند رعایت احترام دیگران، خوش خلقی و خوش بینی.

^۲ رفتارهای اجباری مانند انضباط، احترام به قوانین و آئین نامه ها.

تمامی کسانی که باید با آنها ارتباط داشته باشد از جمله نقش های تشریفانی مدیران هستند.

- رهبر: به روابط انسانی میان مدیران و زیردستانش اشاره دارد. مدیر در قبال کارهای کارکنان خود در آن بخش به مدیران بالاتر و یا ذینفعان پاسخگو می باشد. لذا مدیران بایستی نیروهای خود را در جهت صحیح رهبری نماید. رهبر مسئول هدایت و هماهنگی فعالیت های مجموعه تابعه در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است. مدیر در این نقش وظیفه ایجاد انگیزش، الگو بودن، الهام بخشیدن و قانونی ساختن قدرت مرئوسین را بر عهده دارد (موسی خانی و منشی زاده نائین، ۱۳۸۷: ۲۳).

- رابط: ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان و انتقال اطلاعات از مولفه های این نقش است؛ مدیران با ایجاد سیستم اطلاعاتی بصورت غیر رسمی، خصوصی و شفاهی ولی در عین حال اثر بخش، از خارج سازمان اطلاعاتی بدست می آورند که در عملکرد سازمانمتبوع ایشان بسیار موثر است نقش رابط مربوط به ارتباط مدیر با مدیران مافوق، مراکز قدرت و مشروعیت و افراد خارج از سازمان است که جلب حمایت آنها در موفقیت سازمان تأثیری بسزا دارد.

ب. نقش های اطلاعاتی

- جمع آوری اطلاعات: این نقش شامل جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات است. مدیران به طور جدی با رصد اخبار و اطلاعات

سعی در اشراف بر مسائل پیرامون دارند و اطلاعات مفید و مورد نیاز را از داخل و خارج سازمان جمع آوری می‌کنند. در سازمانها مدیران اختیارات قانونی دارند تا از طرق رسمی با همگی اعضای رسمی سازمان، ارتباط و تبادل اطلاعاتی داشته و بر کار آنها نظارت نمایند.

- اطلاع رسانی: در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیرمجموعه توزیع و به اشتراک می‌گذارند. مسئولیت مدیر ایجاب می‌کند که مطمئن شود توابع اطلاعات مورد نیاز خود از جمله دستورالعملها و آئین نامه‌ها را برای اجرای وظایف شان در اختیار دارند.
- سخنگو: انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان از طریق گفتگو و دفاع و حمایت از سیاستها و عملکردهای سازمان یکی از وظایف و مولفه‌های نقش سخنگو می‌باشد. مدیر بایستی اطلاعاتی پیرامون عملکرد، سیاستها و برنامه‌های سازمان را در اختیار اثرگذاران و حامیان سازمان قرار دهد.

ج. نقش‌های تصمیم‌گیری

به طور کلی تصمیم‌گیری یک فرآیند ذهنی است که تمام افراد بشر در سراسر زندگی خود با آن سرو کار دارند. فرآیند تصمیم‌گیری در پرتو فرهنگ، ادراک، اعتقاد، ارزش‌ها، نگرش‌ها، شخصیت، دانش و بینش فرد صورت می‌گیرد و این عوامل بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. در مدیریت معاصر تصمیم‌گیری به عنوان فرآیند حل یک مسأله تعریف شده است.

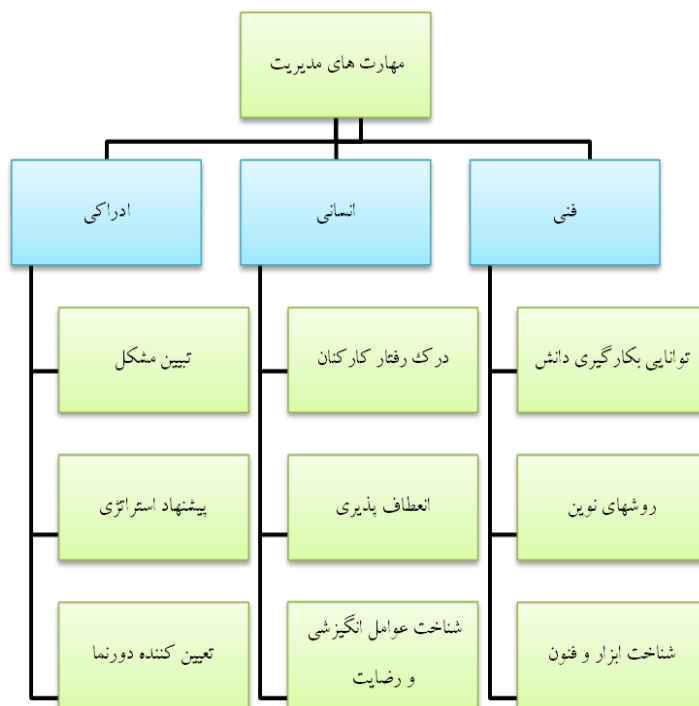
- خلاقیت و نوآوری: تغییرات سریع محیط پیرامون سازمان ها، موجب شده است که مدیران برای سازگاری با تحولات پرشتاب اندیشه ها، راه هایی نو برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت دوام بیاورند. خلاقیت لازمه مدیریت است. خلاقیت یعنی بهکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیاتسازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد. بازسازیسازمان ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش های حصولاین اهداف انجام می شود. درصورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض ها و الگوزنجیره های ذهنی در مدت کوتاهی می توانخلاقیت و به کارگیری فکر های نو در عمل را دو برابر افزایش داد.
- حلال مسائل: مدیران در سیر حرکت سازمان خود با فشارها، تغییرات و نیروهای اجباری (از بیرون یا درون سازمان) روبرو می شوند که بایستی آنها را مدیریت نمایند. امور هیچ سازمانی همیشه آرام نیست. هنگام بحران از مدیر انتظار می رود با اتخاذ تصمیمات خاص به مدیریت بحران پردازد و برای حل مشکلات راه حل های مناسبی را بیابد. در این نقش مدیر با ختنی نمودن تهدیدات و بحرانها به حل مسائل پیچیده و تضادها می پردازد(موسی خانی و منشی زاده نائین، ۱۳۸۷: ۲۴).
- تخصیص دهنده منابع: هر مدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است. رقابت بر استفاده از وقت و منابع می باشد. از آنجا که این منابع محدودند، هر مدیری باید بین اهداف و

نیازها تعادل برقرار کند و در توزیع منابع اولویت بندی نماید. مدیران از طریق تخصیص و کنترل منابع، اقتدار و تسلط و اثرگذاری خود را بر سیستم های تدوین استراتژی سازمان حفظ می نمایند. مدیر با تصمیم گیری در مورد اینکه چه کسانی چه منابعی در اختیار داشته باشند و متناسب با آن چه کاری را بایستی انجام دهند، مجموعه سازمانی خود را هدایت و رهبری می نماید.

- مذاکره کننده: مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می دهند، زیرا فقط آنها واجد آگاهی و اختیار هستند. برخی از این مذاکرات با خارج از سازمان یا اداره مربوطه است.

۱-۲-۳. مهارت های مدیریت

کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت های مدیریتی است. مهارت عبارت از توانایی تبدیل دانش به کنش، به گونه ای که به یک عملکرد مطلوب منجر شود. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص گفته می شود که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می شود. بنابراین منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. مهارت های مورد نیاز مدیران را بطور کلی می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۵).



شکل ۶. مهارت های مدیریت

- مهارت ادراکی: مهارت ادراکی (مفهومی)؛ توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) است (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۶). این مهارت عبارت است توانایی تفکر در قالب مدلها، چارچوب ها و روابط گسترده (مانند برنامه های بلند مدت)، که در سطوح بالای سازمانی اهمیت زیادی دارند می باشد. مهارتهای ادراکی با ایده ها سر و کار دارند (ایران نژاد پاریزی و ساسان کلهر، ۱۳۸۳: ۴۲۳). این مهارت

توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علایق و فعالیت های سازمان و تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل را به مدیر می دهد، تا او بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است، مشاهده کند و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی نماید.

- مهارت انسانی: مهارت انسانی به معنی توانایی در کارکردن، درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه است (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۵)؛ به عبارتی دیگر یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنها است. رعایت آداب معاشرت صحیح از جمله پیش فرض های داشتن روابط محترمانه در راستای تفاهم و همکاری است. مهارت انسانی، در نقطه مقابل مهارت فنی قرار دارد. در مهارت فنی کار کردن با اشیا و وسایل مطرح است؛ ولی در مهارت انسانی، کارکردن با مردم مد نظر می باشد.

- مهارت فنی: مهارت فنی عبارت از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص های ویژه است (رابینز، ۱۳۸۴: ۹). مهارت های تخصصی از راه آموزش رسمی، کارورزی و تجربه به دست می آید. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت؛ زیرا این نوع مهارت، ماهیتا دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است.

بنابراین کنترل و ارزشیابی آن، هم در طی فرایند آموزش و هم در مرحله کاربرد، آسان است (علاقه بند، ۱۳۸۸: ۲۵).

با توجه به سطوح مختلف مدیریت، ارزش نسبی مهارتها متفاوت است. مدیران رده پایه به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند، یا آموزش دهند. در مقابل، مدیران رده بالای سازمان چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند؛ بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای داشته باشند. مهارت‌های انسانی، تقریباً لازمه کار مدیران در همه رده‌های مدیریت است چون آنها برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته هستند (علاقه بند، ۱۳۸۸: ۲۷).

فنی	انسانی	ادراکی		
			عالی	رده های مدیریتی
			میانی	
			پایه	

جدول ۴. ارزش های نسب مهارت در سطوح مختلف مدیریت

۳-۱. آسیب شناسی مدیریت ها؛ باید ها و نباید ها

توسعه و پیشرفت هر سازمان مرهون موفقیت های به دست آمده از ناحیه مدیریت آن می باشد. در فرآیند مدیریت یکی از مهم ترین نکات در خور تأمل انتخاب شایسته ترین افراد برای مسئولیت ها است تا از یک سو اشتباهات و انحرافات احتمالی به حداقل برسند و از سوی دیگر سازمان یا گروه در مسیر رشد و شکوفایی قرار گیرد. اصطلاح آسیب شناسی مدیریت، یعنی شناخت اشکالاتی که در حوزه مدیریت متوجه امور اداری، سیاسی،

اجتماعی و... می باشد. از جمله آسیب های مدیریت به ویژه در سطح مدیران سیاسی به قرار ذیل می باشد:

الف. عدم دسترسی مردم به مسئولین:

یکی از آسیب هایی که مدیران را از مسیر اصلی مدیریت منحرف می سازد، جدایی میان مسئولین و مردم است. امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید «هیچ گاه خود را به مدت طولانی از مردم پنهان مکن، زیرا دور بودن زمامداران از چشم عموم مردم خود موجب نوعی محدودیت و بی اطلاعی نسبت به کارهای مملکت است. پنهان شدن زمامداران آگاهی آنان را نسبت به بسیاری از مسائل از بین می برد، در نتیجه بزرگ نزد آنان کوچک و کوچک نزد آنان بزرگ می شود و نیز کار نیک زشت و کار زشت زیبا جلوه داده می شود و حق با باطل آمیخته می گردد».

ب. بی توجهی نسبت به قشر محروم

از جمله آسیب های رفتاری مسئولان و مدیران، کم توجهی یا بی توجهی به طبقه محروم و قشر آسیب پذیر جامعه است. حضرت علی(ع) به مالک اشتر چنین می فرماید: «مبادا سرمستی حکومت تو را از رسیدگی به محرومان باز دارد که هرگز انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای ترک مسئولیت های کوچک تر نخواهد بود. همواره در فکر مشکلات آنها باش و از آنها روی بر مگردان. امور کسانی از فقرا را رسیدگی کن که به ظاهر به چشم نمی آیند و دیگران این قشر را کوچک می شمارند و کم تر به تو دسترسی دارند».

ج. تکبر و خودخواهی

از جمله عوامل آسیب‌زا در حوزه مدیریت و امور اجتماعی غرور و خودخواهی است که معمولاً پس از رسیدن به مقام در برخی از مسئولین و مدیران مشاهده می‌شود. در اثر غفلت از حقیقت، بشر ممکن است به محض رسیدن به ریاست دچار تکبر و خودپسندی شود که این رذیله اخلاقی بزرگ‌ترین آفت کاری است و می‌تواند تمام آثار مثبت مسئولیت را از بین ببرد. حضرت علی(ع) در عهدنامه خود به مالک اشتر چنین می‌فرماید: «مبادا هرگز دچار خودپسندی شوی و به خوبی‌های خود اطمینان کنی و به پرهیز! از این که دوست داشته باشی دیگران تو را ستایش کنند، زیرا حالت غرور و خودپسندی مناسب‌ترین فرصت برای شیطان است تا کردار نیک نیکوکاران را نابود کند».

د. انحصار طلبی

انحصارطلبی بزرگ‌ترین آفت مدیران است. انحصار جامعه و سازمان را دچار رکود و خمودگی خواهد کرد و از گردش نخبگان و فکر جلوگیری خواهد نمود.

هـ. روی کار آمدن افراد نالایق

ورود افراد نالایق به حوزه مدیریت یک جامعه ضربات جبران‌ناپذیری بر پیکره ارزش‌های آن جامعه می‌زند. یکی از آفت‌های مهم مدیریتی کوتوله‌پروری است که منجر به کوتولگی سازمان و ناکارآمدی آن می‌شود. چنانچه مدیری بدون در نظر گرفتن توان علمی و تخصصی، افراد را در پست‌های مدیریتی بگمارد آنها نیز به تبع این انتصاب ناشایست هم‌مینه رویه را پیش می‌گیرند بعضی از مدیران چون توان لازم را ندارند مایل نیستند از کسانی

که متخصص‌ترند در سمت‌های مدیریتی استفاده کنند تا مبدا موی دماغشان شوند و آنها را به چالش بکشند. از جمله مشخصات کوتوله‌ها بی‌هویت بودن آنها است. این افراد با گذشتن از ارزشها و هویت خویش به صورت بعضاً موقت تبعیت محض خواهند نمود. بدیهی است که پس از کسب مقصود چون در این فرایند رشد پیدا کرده اند هویت اولین خود را باز می‌یابند و در مقابل دیگران هویت ستیز می‌شوند و کسی مقرب آنها واقع نخواهد شد مگر اینکه از هویت خود بگذرد و تبعیت کورکورانه و محض بنماید و این سیکل ادامه خواهد یافت. این افراد هزینه خطا و اشتباهات خود را به دیگران سرشکن خواهند نمود و دوستی‌ها و اخلاق را ابزار بی‌اخلاقی قرار خواهند داد. در حالیکه افراد توانا با طبعی بلند ترجیح می‌دهند که به رشد جامعه کمک کنند و فضای رشد را برای دیگران آماده کنند و از همکاری با انسانهای قوی و توانا جهت رشد و توسعه استفاده می‌کنند زیرا خود توانا در عملکرد می‌باشند؛ ولی انسانهای ضعیف دیگران را تضعیف می‌کنند و نخبه‌های توانا را با بقای خود در منافات می‌بینند لذا با ایجاد فضای منفی رشد و توسعه را به عقب رانده و سرمایه اجتماعی را نابود می‌سازند.

و. همکاری با صاحبان قدرت و ثروت

جدا شدن از عموم مردم و همراهی با صاحبان قدرت و ثروت، از دیگر آسیب‌های بزرگ است که استقلال مدیریت را تهدید می‌کند و روند آن را از رسیدن به اهداف آرمانی، همچون جامعه سالم و پویا دور می‌کند و به چالش‌ها و پرتگاه سقوط سوق می‌دهد.

ز. جزئی‌نگری و عدم اولویت بندی

یکی دیگر از عوامل آسیب زا در موفقیت مدیران، عدم شناخت اولویت ها و طبقه بندی کارها است. پرداختن به کارهای روزمره و اداری بدون اولویت بندی، زمینه سردرگمی را فراهم می نماید. همچنین اقدام به امور جزئی و غیر ضروری، پردازش کارهای مهم را به تعویق می اندازد. امام علی(ع) راز کامیابی در مدیریت را دوری از امور کوچک و پرداختن به امور مهم می داند و در این زمینه می فرماید: «به دنبال کارهای مهم برو و از پرداختن و دلمشغولی به کارهای غیر ضروری بپرهیز، زیرا با ترک کارهای غیر مهم زمینه رسیدگی به امور اساسی فراهم می آید».

ح. ناهماهنگی و سهل انگاری

سهل انگاری در مدیریت و ناهماهنگی در سازماندهی منابع انسانی و غیر انسانی تلاش ها را در درون مجموعه ختشی می کند و موجب دوباره کاری، تخریب نیروها و حتی دور شدن از اهداف اصلی خواهد شد.

ط. خود رأیی:

مدیرانی که در کارها و برنامه های خود با افراد نخبه و کارشناس مشورت می کنند، در امور اداری و اجتماعی کمتر گرفتار خطا و لغزش می شوند و بیشتر امور آنها با موفقیت کامل تحقق می پذیرد. بر عکس مدیران و مسئولانی که مستبد هستند و خود را بی نیاز از دیگران و تبادل نظر با آنها می دانند هر چند از نظر موقعیت مقام و جایگاه والایی هم داشته باشند، ولی بیشتر به خطاهای بزرگ دچار می شوند. حضرت علی(ع) در این زمینه می

فرماید: « کسی که خود رأی باشد، هلاک می شود و کسی که با افراد صاحب اندیشه مشورت کند، در عقل آنها شریک می شود».

ی. نبود نظارت و کنترل

نبود کنترل و نظارت بر عملکرد زیر مجموعه، اصل مدیریت را دچار مشکل می کند. سلامت و موفقیت هر مجموعه و سازمانی وابسته به وجود نظارت و بازرسی دقیق در آن سازمان است.

س. افراط و تفریط

نبود عدالت در حوزه مدیریت ضربات جبران ناپذیری بر پیکره ارزش های راستین جامعه می زند و مسئولین و مدیران را از مسیر اصلی حکومت و مدیریت منحرف می سازد. افراط و تفریط باعث ایجاد فضای دوقطبی در سازمان، گروه و یا جامعه می شود و سطح التهاب سیستم را افزایش و یکپارچگی سازمان و گروه را تضعیف می کند.

ع. توهم توطئه

توهم توطئه گویای این مبحث است که حوادث تاریخی و تحولات آشکار اجتماعی را محصول مستقیم دسیسه های پشت پرده ی گروهی محدود از توطئه گران می داند و فرض را بر این می گذارد که دست های آشکار - و بیشتر - پنهان رقم زننده مقدرات فرد یا جامعه هست. توهم توطئه فضا را برای فرصت طلبان فراهم می سازد تا با ساختن دشمن فرضی به این توهم دامن بزنند. ایجاد اختلال و تشنج در سازمان و همچنین گمراه نمودن سیستم

در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی از جمله حربه‌هایی است که منتج به تضعیف سازمان و مدیریت آن می‌شود. فرصت طلبان با چاپلوسی، غیبت و ریا به ایجاد سیاه‌نمایی و شایعه‌اختلاف در بین افراد اقدام می‌نمایند و به اصطلاح به مثال «دایه دلسوز تر از مادر» حس قدرت طلبی فرد مورد نظر را تحریک نموده و با ایجاد معادله خود-دیگری عملاً توان فرد را معطوف به حاشیه‌ها می‌نمایند و از قبل این دلسوزی زیر پوستی سعی در رسیدن به اهداف خود دارند.

این توهم منتج به احساس عدم اطمینان، شک و تردید نسبت به دیگران و کنترل شدید و غیر ضروری پرسنل را باعث می‌شود. مدیر احترام و اعتماد زیر دستان را از دست می‌دهد. برخی از اینگونه مدیران کارکنان را ابزار تحقق اهداف می‌دانند؛ این مدیران دهن بین، کارکنانی را با روحیات شبیه خودشان ارتقا می‌دهند. این نوع مدیریت با ضعف ارتباطات، گوشه‌گیری و کاهش روحیه کار تیمی، کار شکنی کارکنان، پنهان‌کاری در اثر ترس از توبیخ و شماتت، کاهش انگیزه و بهره‌وری و اتلاف وقت و منابع سازمانی، افزایش تنش و استرس و حوادث ناشی از کار همراه است.

ای کسانی‌که ایمان آورده‌اید از بسیاری از گمانها پرهیزید چرا که پاره‌ای
از گمانها گناه است (آیه ۱۲ / حجرات)

سیاسی، امنیتی و اجتماعی

مقدمه

بخشدار در قلمرو مأموریت خویش به عنوان نماینده عالی دولت و در جهت اعمال حاکمیت، مسئولیت‌برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر اجرای سیاست‌های عمومی کشور در ارتباط با نهادهای انقلاب اسلامی و رده‌های انتظامی، شورای اسلامی و مؤسسات عمومی غیر دولتی و ادارات، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت ارتزاق می‌کنند، را در محدوده بخش بر عهده دارد.

بخشدار و به عنوان نماینده وزارت کشور در برابر مافوق (استاندار و فرماندار) در ارائه و اجرای وظایف و اختیارات آن وزارتخانه در بخش مسئول است. شوراها، ستادها و مجامعی که برای هماهنگی انجام وظایف دستگاه‌های اجرایی در بخش طبق قوانین و مقررات تحت نظر بخشدار تشکیل می‌گردد در راستای عملیاتی نمودن رسالت اجرای سیاست‌های عمومی کشور است. واحدهای اجرائی بخش موظف به ارائه گزارش عملکرد دوره‌ای خویش به بخشدار می‌باشند. و در صورت لزوم حسب مورد خارج از دوره مزبور نیز از واحدهای مربوطه بخشدار می‌تواند گزارش بخواند.

همه مباحث فوق‌الذکر مقدمه بر مقدمه است جهت پرداختن به وظایف، نقشها و مهارت‌های یک بخشدار؛ و با توجه به اینکه عمده وظایف و رسالت وزارت کشور و به تبع آن استانداری، فرمانداری و بخشداری تامین نظم و

امنیت و برگزاری انتخابات و نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات در یک کلام سیاسی - امنیتی است لذا در این بخش تحت عنوان مباحث سیاسی، انتخابات، تقسیمات کشوری، انتظامی و امنیتی و اجتماعی به آنها اشاره خواهد شد.

اگر مبنای ارائه وظایف بخشدار مستند به قوانین و آئین نامه ها، بخشنامه ها و... باشد. باید گفت که مراجع مذکور بعضا اشاره مستقیمی به شرح وظایف بخشدار ننموده اند و عمده مباحث در خصوص بخشداران به اقتضای نقش و وظایف حاکمیتی آنها اقتباس از شرح وظایف استانداران و فرمانداران از میان اسناد، سیاستها و قوانین بالادستی و کلان می باشد.

۲-۱. امور سیاسی

۲-۱-۱. شناسایی و مدیریت

اهم وظایف بخشداران:

- شناخت کلی مسائل سیاسی سطح بخش و ریشه یابی عوامل احتمالی ناامنی ها.
- جمع آوری اطلاعات، اخبار و شایعات و رصد وقایع و رخدادهای سیاسی، امنیتی و اجتماعی بخش با استفاده از شبکه معتمدین، صنوف، شوراهای دهیاران و... و تحلیل، طبقه بندی و انعکاس به فرماندار و دستگاههای ذیربط.
- پیش بینی، اولویت بندی و رفع بسترهای بحران و همکاری و هماهنگی جهت جلوگیری از تبدیل شدن نارضایتی های سیاسی به معضلات امنیتی.

- شناسایی و مدیریت مسائل مختلف دانشجویی، کارگری و مشکلات واحدهای تولیدی و صنفی.
- ایجاد تسهیلات در بازدیدهای شخصیت‌های داخلی و خارجی و انجام مراسم تشریفات.

۲-۱-۲. تعامل و مشارکت

اهم وظایف بخشداران:

- تعامل با ائمه جمعه، نمایندگان مجلس، احزاب، رسانه ها و ...
- تعامل و همکاری با روسای ادارات شهرستان و مدیریت روابط روسای ادارات و کمک به حل اختلاف بین دستگاههای اجرائی سطح بخش.
- حضور در اجتماعات مردمی و سخنرانی ها.
- تلاش در جهت جلب مشارکت مردمی در امور سیاسی.
- تلاش جهت استفاده از پتانسیل معتمدین محلی، ذی نفوذان، خیرین، سرمایه داران، نخبگان و... در جهت مدیریت بخش.
- تشکیل شوراهای، کمیسیونها و... بخش جهت اجرای وظایف مقرر و پیگیری مصوبات مربوطه.
- فراهم نمودن زمینه های همکاری با بخش های همجوار در موضوعات مشترک.

۲-۱-۳. نظارت؛ ارزیابی عملکرد

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت بر عملکرد دستگاه های اداری و سرکشی از ادارات سطح بخش و همچنین ارزیابی عملکرد مسئولین ادارات بخش براساس مصوبات و دستورالعمل های ابلاغی.

- نظارت و مراقبت بر اجرای قوانین و مقررات و در صورت لزوم تذکر به مسئولین ادارات و یا اعلام مراتب به سازمان یا اداره مافوق ایشان در جهت رفع نواقص احتمالی.
- نظارت بر صنوف جهت جلوگیری از ایجاد نارضایتی های مردمی.
- حل و فصل اعتراضات، منازعات و تجمعات در بخش و جلوگیری از سرایت آن به مرکز شهرستان و استان.
- نظارت، بررسی، رسیدگی و اقدام در مورد شکایات واصله، اعتراضات و گزارشات مردمی در مورد عملکرد دستگاههای اداری مستقر در بخش وارجاع آن به واحدهای مربوط و پیگیری موضوع تا حصول نتیجه.
- نظارت عالی بر کار مأموران دولتی به استثنای قضات، استادان و دانشیاران دانشگاه و افسران ودرجه داران نظامی.
- رصد مسائل مرتبط به مدیران اجرایی و تهیه و ارائه گزارش عملکرد سیاسی مسئولین اداری بخش.

۲-۱-۴. احزاب و تشکل های سیاسی

از جمله حقوق و امتیازات احزاب دارای پروانه فعالیت؛ فعالیت سیاسی، اظهار نظر آزاد و علنی در مسائل کشور در راستای وظایف قانونی خود، معرفی و حمایت از نامزدهای انتخاباتی، ائتلاف با سایر احزاب، دایر نمودنشعب و دفاتر شهرستانی، انتشار نشریه مکتوب و الکترونیکی، برگزاری راهپیمایی ها و تشکیل اجتماعات مجاز می باشد.

فعالیت احزاب سیاسی نمی تواند مبتنی بر تقسیمات قومی، نژادی، زبانی، دینی و مذهبی باشد و اهداف آن نباید جنبه صنفی داشته باشد. محدوده فعالیت یک تشکل سیاسی حداقل محدوده استان و یا سراسر کشور است و این محدوده نمی تواند در سطح روستا، بخش و یا شهرستان باشد. با توجه به ماده (۴) آئین نامه اجرائی فعالیت احزاب، جمعیت ها و انجمن ها، مجوز

دفاتر فرعی تنها برای شهرستان صادر می شود و برای محدوده بزرگتر مانند استان یا کوچکتر مانند بخش مجوز شعبه صادر نمی شود.

توضیحات	اهم وظایف
جلسات کمیسیون در وزارت کشور و با حضور ۶ نفر اعضا مرکب از نماینده دادستان کل کشور، نماینده رئیس قوه قضائیه، یک نماینده از میان دبیران کل احزاب ملی و یک نماینده از میان دبیران کل احزاب استانی دارای پروانه فعالیت بدون حق رای، معاون سیاسی وزارت کشور و دو نماینده به انتخاب مجلس شورای اسلامی از بین نمایندگان داوطلب (ماده ۱۰ قانون)!	بررسی شرایط متقاضیان تاسیس حزب، ثبت و صدور مجوز اولیه تاسیس، شرایط اعضای شورای مرکزی، دبیرکل، بازرسان و مسئولان شعب استانی.
مرجع ارائه درخواست تاسیس هرگونه حزب سیاسی و تشکل های صنفی و همچنین برگزاری تجمعات و راهپیمایی ها فرمانداری ها می باشند.	نظرات بر انتخاب شورای مرکزی احزاب و نیز کنگره های حزبی آنها طبق ماده ۹ این قانون.
	بررسی و اتخاذ تصمیم در خصوص درخواست برگزاری تجمعات و راهپیمایی ها
	بررسی گزارش های مالی و عملکرد سالانه احزاب

کمیسیون ماده ۱۰

جدول ۵. احزاب و تشکل های سیاسی



شکل ۷. فرآیند صدور مجوز دفاتر فرعی گروه های دارای پروانه فعالیت

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت بر امور جمعیتها، احزاب و مجامع صنفی و تعامل با آنها و جلوگیری از فعالیتهای خلاف قانون آنها.
- ایجاد زمینه های لازم برای تأسیس و توسعه مجامع و تشکل های سیاسی.
- نظارت و رصد تجمعات غیر سیاسی و برنامه های هنری و نمایشی در اماکن عمومی منطبق بر دستورالعمل ها و انعکاس به فرمانداری.
- هماهنگی و نظارت جهت برگزاری اجتماعات و راهپیمائی های قانونی و مجاز از جمله تامین امنیت تجمعات و جلوگیری از برگزاری هرگونه تجمع و راهپیمائی غیر مجاز .

۲-۱-۵. دفاع از دولت و نظام

از نگاه تئوری پردازان سیاسی حاکمیت مفهومی مطلق، انحصاری، جامع و فراگیر، دائمی، جدائی ناپذی و تقسیم ناپذیر است (عالم، ۱۳۸۸: ۲۴۶). پس بنابراین درون حاکمیت نمی توان از من و تو حرف زد و نمی توان گفت خودی و غیر خودی. در حاکمیت همه ما هستند و خودی و آنان که خارج از حاکمیت هستند غیر خودی محسوب می شوند. عدم رعایت خطوط قرمز توسط افرادی که در حاکمیت حضور دارند و بعضاً نگاه افکار عمومی به آنها مبنائی است را می توان در بلند مدت گل به خودی دانست که منتج به تضعیف حکومت و تحت الشعاع قرار گرفتن امنیت ملی می شود و پایه های سیستم حکومت را تضعیف خواهد نمود. تضعیف مشروعیت و مقبولیت یک سیستم حاصل از سئوالات اساسی افکار عمومی است که عملاً بین مفهوم دولت و حکومت نمی تواند تمیز قرار دهد. انسجام، وفاق و وحدت لازمه حفظ و بقای یک سیستم است لذا در انتقاد باید خط قرمزها لحاظ گردد. خط قرمز انتقاد، امنیت ملی است. چنانچه بزرگترین سرمایه حکومتها، اعتماد است.

اصولا مدیریت، رهبری و هرگونه کار و تلاش بطور طبیعی در معرض قضاوت دیگران قرار دارد. این قضاوتها ممکن است سلبی یا ایجابی باشند، اصطلاحا دیکته نانوشته غلط ندارد، هر اقدامی به نوبه خود موافقان و مخالفانی دارد، موافقان از کارهای انجام گرفته و متولیان امور حمایت و پشتیبانی می کنند و منتقدان و مخالفان نیز به نقد و انتقاد و یا تخریب روی می آورند. نقد مسئولان موجب بدبینی و ناامیدی مردم و در نتیجه فاصله گرفتن آنها از نظام سیاسی شود، چنین نقدی به زیان امنیت ملی و معایر با مصالح نظام و مخالف منافع ملی است. بخصوص اینکه اگر ناقد از بدنه حاکمیت باشد و مبنای مشروعیت ساز و متغیرهای ارزشی را هدف گرفته باشد.

اجرای سیاستهای عمومی دولت و نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات در حوزه استحفاظی و ارائه مواضع دولت و دفاع از سیاست های دولت و جلوگیری از تخریب آن در مجامع عمومی از جمله وظایف مدیران دولت می باشد. بدین روی بخشداران باید ضمن تعامل حسنه با ائمه جمعه، نمایندگان مجلس، رسانه ها، احزاب و گروههای سیاسی و اقشار مختلف جامعه ضمن توضیح و تبیین سیاستها و عملکرد دولت به دفاع از آن پردازد و مخاطبین را دعوت به نقد سازنده و حمایت از دولت ترغیب نماید. و از قطب سازی جامعه پرهیز نماید و دیگران را نیز به این مسیر ترغیب و تشویق نماید.

۲-۲. امور انتخابات

۲-۲-۱. ستاد انتخابات

ستاد انتخابات کشور به ریاست معاون سیاسی وزیر و ستاد انتخابات استان به ریاست معاون سیاسی استاندار به دلیل ارتباط موضوعی شکل می گیرد و این یک رویه است نه قانون. وگرنه انتصاب رئیس ستاد انتخابات کشور و استان از اختیارات وزیر و استاندار می باشد تبعا صلاحدید ایشان جهت

تصدی ریاست ستاد انتخابات ارجعیت دارد. ستاد انتخابات استان به ریاست معاون سیاسی استاندار و دبیری مدیرکل سیاسی، انتخابات و مشتمل بر کمیته های شش گانه فناوری اطلاعات، حقوقی، حفاظت فیزیکی، اطلاع رسانی و تبلیغات، امنیتی و انتظامی، تدارکات و پشتیبانی، تشکیل شده است. کمیته آموزش از جمله کمیته هایی است که با هماهنگی رئیس ستاد مباحث آموزشی را پیگیری می نماید. ابلاغ اعضای ستاد انتخابات استان با امضای استاندار صورت می گیرد. این ستاد که وظیفه پشتیبانی فرآیند انتخابات را دارد در نهایت تصمیم گیر نهایی جلسه رئیس ستاد می باشد که متفاوت از هیات اجرایی می باشند. در هیات های اجرایی که فرماندار و بخشدار به عنوان رئیس اسمی هیات حضور دارند ایشان دارای یک رای به مثال سایرینمی باشد و شیوه تصمیم گیری در هیات های مذکور با اکثریت اعضاء است؛ به عبارت دیگر ستاد انتخابات در ستاد وزارت کشور و استانداری شکل می گیرد و هیات اجرایی انتخابات در فرمانداری ها و بخشداری ها تشکیل می شوند .

۲-۲-۲. تعامل هیات های انتخابات

الف. هیات اجرائی انتخابات

هیات اجرائی	اعضاء	رئیس هیات اجرائی	اعلام کننده نتیجه انتخابات	ناظر	بازرسی
مجلس خبرگان رهبری	شامل ۸ نفر از روحانیون و معتمدین محلی (ماده ۲۸) ^۱	رئیس ثبت احوال	دادستان	فرماندار / بخشدار	فرماندار مرکز استان رئیس هیات اجرایی مرکز حوزه (ماده ۱۶۶) ^۲
مجلس شورای اسلامی	شامل ۸ نفر از معتمدین محلی (ماده ۳۱ ق)	رئیس ثبت احوال	منتخب شورای اسلامی شهرستان / بخش	فرماندار / بخشدار	فرماندار شهرستان مرکز حوزه (ماده ۷۲ آ)
ریاست جمهوری	(هیات اجرائی مرکزی انتخابات) شامل ۷ نفر معتمد (ماده ۳۱ ق)	یک نفر از اعضای هیات رئیسه مجلس (بدون حق رای)	وزیر اطلاعات. دادستان کل کشور	وزیر کشور	-
هیات بازرسی	هیات بازرسی وزارت کشور (ماده ۷۶ آ) ^۳	هیئت نظارت شورای نگهبان	هیئت نظارت شورای نگهبان	هیئت نظارت شورای نگهبان	-
هیئت بازرسی	هیئت بازرسی وزارت کشور (ماده ۲۵ ق) ^۴	هیئت نظارت شورای نگهبان	هیئت نظارت شورای نگهبان	هیئت نظارت شورای نگهبان	-

^۱ قانون انتخابات مجلس خبرگان رهبری، اصلاح و تنظیم ۱۳۹۴/۶/۱۱ مجلس خبرگان رهبری.

^۲ آئین نامه انتخابات مجلس خبرگان رهبری، مصوب ۱۳۶۱/۷/۱۸ شورای نگهبان.

^۳ آئین نامه اجرایی قانون انتخابات مجلس خبرگان رهبری

^۴ قانون انتخابات مجلس شورای اسلامی مصوب ۱۳۷۸/۹/۷ با اصلاحات بعدی.

هیئت بازرسی وزارت کشور(تبصره ۹ ماده ۳۱ ق) ^۲	هیئت نظارت شورای نگهبان	وزیر کشور رئیس هیات اجرایی مرکزی(تبصره ۸ ماد ۳۰ ق)	فرماندار/ بخشدار	رئیس دادگستری و دادستان یا نمایندگان ایشان	رئیس ثبت احوال	شامل ۹ نفر از معمدین ^۱ محلی(ماده ۳۸ ق)	
هیئت بازرسی وزارت کشور(ماده ۶۶ ق) ^۳	هیات نظارت مجلس شورای اسلامی بر انتخابات شورای اسلامی	فرماندار (ماده ۵۶ ق)	فرماندار رسمیت جلسه دو سوم	رئیس اداره آموزش و پرورش شهرستان	رئیس ثبت احوال شهرستان	شامل ۸ نفر از معمدین محلی(ماده ۳۴ ق)	شورای اسلامی شهر
	هیات نظارت مجلس شورای اسلامی بر انتخابات شورای اسلامی	بخشدار (ماده ۵۵ ق)	بخشدار رسمیت جلسه دو سوم	رئیس اداره آموزش و پرورش و مسئول جهاد کشاورزی بخش	رئیس ثبت احوال	شامل ۷ نفر از معمدین محلی(ماده ۳۴ ق)	شورای اسلامی روستا

جدول ۶. هیات اجرایی انتخابات

^۱ در شهرستان و بخش هایی که شورای اسلامی شهرستان یا بخش تشکیل شده است یک نفر از اعضای شورا به انتخاب شورا، یکی از ۸ نفر معمدين مذکور خواهد بود.
^۲ قانون انتخابات ریاست جمهوری، الحاقی ۲۶/۱۰/۱۳۹۱.
^۳ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران، مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ با اصلاحات بعدی.

ب. هیات نظارت شورای نگهبان

توضیح ^۱	اعضاء	هیات
-نظر شورای نگهبان در مورد ابطال یا توقف انتخابات قطعی و لازم الاجرا است. -چنانچه ابطال همه و یا قسمتی از آرای یک یا چند صندوق اخذ رای در تغییر سرنوشت انتخابات موثر باشد تصمیم با شورای نگهبان است.	۶ نفر فقیه منصوب رهبر. ۶ نفر حقوقدان منصوب مجلس شورای اسلامی	شورای نگهبان
-رئیس هیات عضو شورای نگهبان است. -رسمیت جلسات با حضور دو سوم اعضاست. -حق ابطال یا متوقف ساختن انتخابات را ندارد فقط باید مستندات به شورای نگهبان ارسال گردد تا شورا تصمیم بگیرد(ماده ۱۰ ق).	۵ نفر؛ منصوب شورای نگهبان(ماده ۱ ق) ^۲	هیات نظارت مرکزی
رد صلاحیت داوطلبان نمایندگی مجلس شورای اسلامی باید به تأیید هیات مرکزی نظارت برسد.	۵ نفر؛ منصوب هیات مرکزی	هیات نظارت استان
-در مواردی که هیئت نظارت مرکز حوزه نتایج یک یا چند صندوق شعب اخذ رای را منطبق با قانون تشخیص ندهد. موضوع با ذکر دلیل از طریق فرماندار یا بخشدار مرکز حوزه انتخابیه در هیات اجرایی محل طرح می گردد. در صورتی که هیات اجرایی مذکور نظر هیات سه نفره مذکور را نپذیرد، مراتب به هیات پنج نفره استان احاله خواهد شد، نظر این هیات قطعی و لازم الاجرا است. -صدور حکم جهت ناظرین شعب ثبت نام و اخذ رای.	۳ نفر؛ منصوب هیات نظارت استان با موافقت هیات مرکزی نظارت	هیات نظارت مرکز حوزه
-گزارشات ناظرین شعب را دریافت و پس از بررسی و اظهار نظر به ناظرین مرکز حوزه انتخابیه ارسال می کنند	۳ نفر؛ منصوب هیات نظارت مرکز حوزه	هیات نظارت حوزه فرعی

^۱ آئین نامه اجرائی قانون نظارت شورای نگهبان بر انتخابات ریاست جمهوری و مجلس شورای اسلامی.

^۲ قانون نظارت شورای نگهبان بر انتخابات مجلس شورای اسلامی مصوب ۱۳/۵/۱۳۶۵.

<p>-ناظرین به محض مشاهده عمل خلاف قانون انتخابات مراتب را به نماینده فرماندار / بخشدار تذکر داده و در صورت عدم حصول نتیجه مطلوب موضوع را از طریق ناظر حوزه فرعی به فرماندار یا بخشدار اطلاع می دهد.</p> <p>-ناظرین شعب صرفا وظیفه نظارت داشته و به هیچ وجه حق مداخله یا اعمال نظر در جریان انتخابات را ندارند.</p>	<p>تعداد حسب تشخیص هیات نظارت مرکز حوزه</p>	<p>نماینده یا نمایندگان هیات نظارت در شعبه اخذ رای</p>
--	---	--

جدول ۷. هیات نظارت شورای نگهبان

ج. هیات نظارت انتخابات شوراهای اسلامی

اعضا ^۱	هیات نظارت انتخابات شوراهای
<p>۳ نفر از اعضای کمیسیون شوراهای و امور داخلی و ۲ نفر از اعضای کمیسیون اصل ۹۰: مجموعا ۵ نفر به انتخاب مجلس شورای اسلامی (ماده ۳۷آ).</p>	<p>هیات مرکزی</p>
<p>۳ نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی استان به تعیین هیات مرکزی نظارت (ماده ۳۸آ).</p>	<p>هیات نظارت استان</p>
<p>۵ نفر از معتمدین محلی به تأیید هیات نظارت استان (ماده ۴۰آ).</p>	<p>هیات نظارت شهرستان</p>
<p>۳ نفر معتمد محلی به تأیید هیات نظارت شهرستان. اقدامات هیات شهرستان نافی اختیارات هیات مرکزی نظارت و هیات نظارت استان نیست (ماده ۴۲آ).</p>	<p>هیات نظارت بخش</p>
<p>ناظر به انتخاب هیات نظارت بخش (ماده ۴۳آ).</p>	<p>ناظر</p>

جدول ۸. هیات نظارت انتخابات شوراهای اسلامی

^۱ آئین نامه اجرائی انتخابات شورای اسلامی روستا و بخش، مصوب ۱۳۸۱/۴/۱۶ هیات وزیران با اصلاحات بعدی.

د. هیات بازرسی انتخابات وزارت کشور

شرح وظایف ^۱	تعداد اعضا	
<p>- در وزارت کشور تشکیل می شود و رئیس آن با حکم وزیر منصوب می شود.</p> <p>-انتخاب دبیر توسط رئیس هیات.</p> <p>-هیات در صورت صلاحدید می تواند بازرسین ویژه به حوزه ها اعزام نماید.</p>	۵ نفر؛ با معرفی دبیر و حکم رئیس.	هیات مرکزی
<p>-تعیین و صدور احکام سربازرسین و بازرسان(قابل تفویض به هیات بازرسی مرکز حوزه</p> <p>-کنترل و بازرسی جریان انتخابات در استان.</p> <p>-حصول اطمینان از انجام صحیح، دقیق و به موقع وظایف قانونی توسط عوامل اجرائی انتخابات در سطح استان.</p> <p>-برگزاری جلسات توجیهی - آموزشی مورد نیاز برای هیات های بازرسی.</p> <p>-ارائه گزارش های به موقع از تخلفات احتمالی در اجرای صحیح مفاد قانون انتخابات.</p> <p>-تذکر به عوامل اجرائی و هیات بازرسی شهرستانهای تابعه در صورت مشاهده موارد نقض یا تخلف از قوانین و مقررات.</p>	۵ نفر؛ صدور احکام توسط رئیس هیات مرکزی	هیات بازرسی انتخابات استان ^۲

^۱ دستورالعمل اجرایی بازرسی دهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی و دستورالعمل تشکیل هیات های بازرسی انتخابات در استان و شهرستان.

^۲ احکام اعضای هیات شهرستان، بازرسان و سربازران توسط رئیس هیات استان(به صورت الکترونیکی و از طریق سامانه جامع انتخابات صادر می شود).

شرح وظایف ^۱	تعداد اعضا	
<p>- کنترل و بازرسی جریان انتخابات در شهرستان.</p> <p>- شناسایی و معرفی سربازان و بازرسان به دبیرخانه هیات استان جهت صدور حکم توسط دبیر هیات استان.</p> <p>- تذکر به عوامل اجرایی در صورت مشاهده موارد نقض قانون یا تخلف از قوانین و مقررات.</p> <p>- دریافت گزارشات تخلفات نامزدها، دستگاه های اجرایی و عوامل برگزاری انتخابات و ارائه به موقع گزارش.</p> <p>- مراقبت بر عملکرد سربازان و بازرسان.</p>	۳ نفر	هیات بازرسی شهرستان
<p>- بازدید مستمر و تبادل اخبار و اطلاعات انتخاباتی با بازرسان شعب تحت مسئولیت.</p> <p>- نظارت بر عملکرد بازرسان شعب.</p> <p>- مراقبت کامل از محیط خارج شعب اخذ رای.</p> <p>- حضور به موقع در اماکن و شعبی که در روز انتخابات احتمال وقوع تخلف در آنها بیشتر است.</p>	به ازای هر ۲۰ شعبه یک سربازرس	سربازرس
<p>- آشنایی با وظایف اعضای شعب و ناظرین.</p> <p>- ارزیابی عملکرد نماینده فرماندار/ بخشدار و اعضای اجرایی شعب اخذ رای.</p> <p>- کنترل جریان انتخابات شعب اخذ رای و اعلام گزارش به موقع به سربازرسین.</p> <p>- تهیه گزارش نهایی از روند اجرای انتخابات در روز اخذ رای و ارسال به سربازرسین یا هیات مافوق.</p>	به ازاء هر شعبه اخذ رای یک نفر	بازرس

جدول ۹. هیات بازرسی انتخابات وزارت کشور

۲-۲-۳. تعامل و همکاری

اهم وظایف بخشداران:

- برگزاری سلسله جلسات مشترک هیأت های اجرایی، نظارت و هیأت بازرسی، جهت تعامل و همکاری حداکثری.
- جلسه با مدیران چاپخانه ها به منظور اطلاع آنها از موارد قانونی مجاز و غیر مجاز جهت انتشار اقلام تبلیغاتی داوطلبان انتخابات.
- هماهنگی با دستگاههای خدماتی و امدادی مانند برق، اورژانس، آتش نشانی و... ضمن آماده باش کامل آنها در روز اخذ رای جهت پیشگیری یا رفع مشکلات و حوادث احتمالی.
- تعامل با شهرداری جهت اختصاص مکانهای مختص تبلیغات و در صورت ضرورت امحای تبلیغات.
- برگزاری نشست های مستمر با نخبگان و فرهیختگان و شخصیت های اثرگذار در بخش و استفاده از ظرفیت ائمه جمعه و جماعات، همچنین مبلغین دینی و شخصیت های تاثیرگذار جهت ترغیب مردم به حضور گسترده در انتخابات.
- تعامل با هیأت امنای مساجد جهت بهره گیری هر چه بهتر از مساجد به عنوان شعب اخذ رأی.
- هماهنگی با مسئولین قضایی جهت نشست های مشترک با نامزدها به منظور آشنایی هر چه بیشتر آنها با تخلفات و جرائم انتخاباتی.
- تقویت هماهنگی، همکاری و همدلی همه نهادها و سازمان ها و دستگاه های ذیربط، به ویژه جامعه اطلاعاتی و امنیتی.

۲-۲-۴. بی طرفی و نظارت

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت بر حسن اجرای وظایف مجریان و دست اندرکاران برگزاری انتخابات.
- نظارت و کنترل بر حسن فعالیت احزاب، گروهها و تشکل های سیاسی دارای پروانه فعالیت از وزارت کشور در ایام انتخابات.
- اتخاذ تمهیدات لازم به منظور جلوگیری از هرگونه سوء استفاده احتمالی از امکانات دولتی در ایام انتخابات.^۱
- پرهیز از اعلام هرگونه اخبار، اطلاعات و آمار تنش زا.
- بی طرفی و عدم هرگونه حمایت یا جانبداری مجریان و دست اندرکاران برگزاری انتخابات از نامزدها.
- مدیریت و نظارت مطلوب به منظور عدم دخالت عوامل و نیروهای غیر مسئول در روند برگزاری انتخابات

۲-۲-۵. اجرا

اهم وظایف بخشداران:

- تهیه طرح های آموزشی و اطلاعاتی جهت راهنمایی مجریان انتخابات با توجه به مقررات و دستورالعمل های صادره.
- فراهم نمودن وسایل و اقلام مورد نیاز انتخابات از قبیل ملزومات مورد نیاز و اوراق و تعرفه های مربوط و توزیع صحیح و دقیق بین

^۱ماده ۲۵ قانون انتخابات مجلس خبرگان رهبری و ماده ۵۹ قانون انتخابات مجلس شورای اسلامی.

شعب و برآورد اعتبارات، نیروی انسانی و مسائل و لوازم مورد نیاز انتخابات.

- برگزاری جلسه با کاندیداها به منظور تشریح الزامات رفتار انتخاباتی.

۶-۲-۲. پاسخگویی و رسیدگی

اهم وظایف بخشداران:

- بررسی شکایات واصله در خصوص انتخابات و تطبیق موارد اعلام شده با قوانین و مقررات مربوطه و گزارش به فرمانداری.
- بررسی و رسیدگی سریع، به موقع و قانونی به گزارشات و شکایات واصله از سوی عموم مردم و یا دستگاههای ذیربط
- پاسخگویی مستدل و قانونی به سوالات، ابهامات و شبهات انتخاباتی مطروحه در خصوص برگزاری انتخابات.

۷-۲-۲. رصد و شناسایی

اهم وظایف بخشداران:

- مطالعه، بررسی و جمع آوری اطلاعات و آمار مورد نیاز در برگزاری انتخابات مختلف و انجام عملیات آماری به منظور مقایسه با انتخابات گذشته.
- شناسایی و رفع عوامل موثر در ناکارآمدی عناصر مرتبط در انتخابات نظیر: عدم انگیزه، فقدان تجربه و... ضمن تاکید بر آموزش های عمومی.
- رصد و پایش دقیق و مستمر مواضع شبکه های اجتماعی.

- رصد و پایش دقیق و مستمر اختلافات قومی، مذهبی، فرقه ای و قبیله ای.
- بازدید و سرکشی مستمر از شعب اخذ رای به منظور احصاء و رفع مشکلات احتمالی.

۲-۲-۸. حراست و امنیت

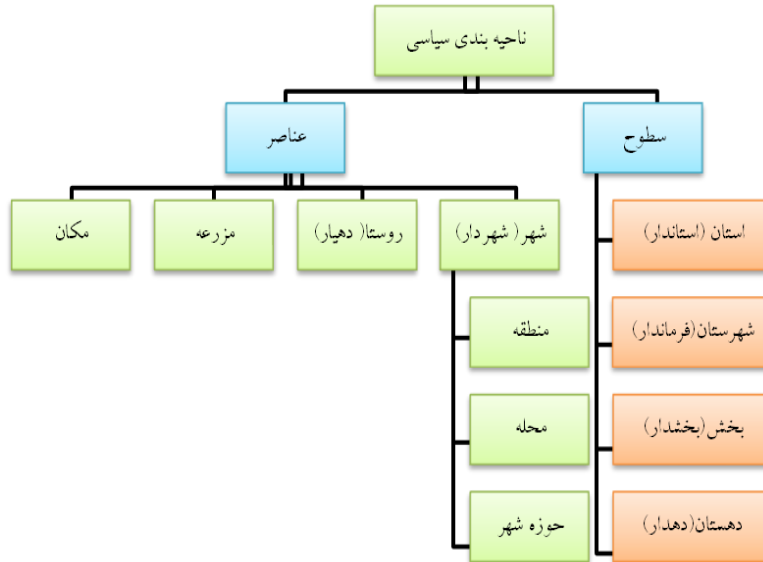
اهم وظایف بخشداران:

- جلوگیری از ایجاد و یا تشدید نارضایتی عمومی، همچنین اخلال در روند اجرای طرح ها و پروژه های در دست اقدام و کاهش فعالیت ها و اقدامات مسبب ایجاد نارضایتی عمومی، مانند قطع آب، برق، گود برداری خیابان و ... در ایام منتهی به برگزاری انتخابات.
- رصد و اشراف حداکثری و همه جانبه بر وضعیت سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، و امنیتی بخش و عند اللزوم برخورد قضایی قاطع با متخلفان انتخاباتی.
- برنامه ریزی و هماهنگی با عوامل امنیتی و انتظامی جهت تأمین امنیت.
- خوداری از قرار دادن اسناد و مدارک در دسترس افراد غیر مسئول با امر انتخابات.
- پرهیز از بیان مفاد اسناد و مدارک طبقه بندی از طریق تلفن، بیسیم، شبکه های اجتماعی مجازی و دستگاه های مشابه.
- تأکید به توجه و اعمال مفاد دستور العمل های ابلاغی حراست در خصوص موضوع تخلیه تلفنی.

- نظارت دقیق بر امور امنیتی مناطقی که در انتخابات دوره‌های گذشته سابقه بی‌نظمی یا وقایع ضدامنیتی داشته‌اند یا احتمال مشکلات امنیتی در انتخابات در آنها متصور است.
- ممانعت از ورود کامیونهای حامل آجر، سنگ و ... به داخل شهر در روز اخذ رأی در مناطق ملتهب.
- نظارت و تعیین محدوده تردد خودروها در اطراف ساختمان بخشداری در روز اخذ رأی با هماهنگی فرماندهی انتظامی در مناطق ملتهب.
- جلوگیری از توقف وسائط نقلیه غیر مجاز در حریم اماکن طبقه بندی شده و نیز شعب اخذ رأی.

۲-۳. امور تقسیمات کشوری

تقسیمات کشوری عملی است که هدف آن تقسیم کشور به واحدهای کوچکتر به منظور بهتر اداره کردن آن می باشد. در واقع تقسیمات کشوری، ساختار اداری- سیاسی و سرزمینی یک کشور به صورت سلسله مراتبی است که از طریق تقسیم سرزمین به واحدهای کوچکتر همراه با سیستم دولت محلی ویژه شکل می گیرد.



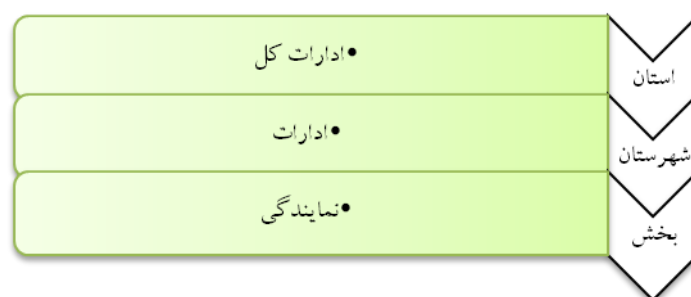
شکل ۸. سطوح و عناصر تقسیمات کشوری

رعایت محدوده کلیه واحد های تقسیماتی برای تمامی واحدها و سازمان های اداری (اجرایی و قضائی) و نهاد های انقلاب اسلامی کشور لازم می باشد (ماده ۱۴)^۱ هدف از تقسیمات کشوری تسهیل در ارائه خدمات و امکانات برای مناطق مختلف یک کشور و همچنین تسهیل حاکمیت دولت تا پایین ترین سطح سیاسی در کشور است (احمدی پور، جعفر زاده و میرزایی، ۱۳۹۳: ۲). به منظور تسهیل در برنامه ریزی های اجرایی، تحقق توسعه متوازن و برقراری عدالت فضائی، افزایش مشارکت های غیر دولتی، رضایت مردمی و تثبیت محدوده های واحدهای تقسیمات کشوری، دستگاه های حاکم موظفند متناسب با سطوح تقسیماتی، تشکیلات اداری و سطح خدمات رسانی خود را ارتقاء دهند.

^۱ قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری.

ساختار دهی، تخصیص بودجه و توزیع اعتبارات، امکانات، اختیارات و تجهیزات اداری، تامین منابع انسانی و پست های سازمانی واحد تقسیماتی همچون فرمانداری و بخشداری منبعث از درجه و رتبه حاصله از سرجمع موارد فوق که بعضا در طیف حداقلی - حداکثری مدرج شده اند و همچنین ملاحظات آمایش سرزمین باید باشد.

جهت برنامه ریزی و سیاست گذاری توسعه محور و عقلانی لازم است به استناد ماده ۳۲ قانون تقسیمات کشوری نظام اجرائی درجه بندی واحدهای تقسیماتی صورت پذیرد تا از زایش و مرگ غیر منطقی و غیر قانونی واحدها به دلیل بعضا عدم کارکرد و ملاحظات سیاسی جلوگیری شود. لازمه درجه بندی، استخراج مولفه ها و شاخصه های مبنایی و تاثیرگذار واحد مذکور از جمله محیط زیست و طبیعی، اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی و زیر بنایی، مدیریتی و اداری و امتیاز دهی حاصل از سرجمع موارد فوق در چارچوبی مدرج و طیفی حداقلی - حداکثری می باشد.



شکل ۹. جدول توزیع اختیارات اداری بر ساختار تقسیمات کشوری

از جمله مباحث و مسائل در حیطه تقسیمات کشوری مباحث ذیل است:
- شناخت نقاط تقسیماتی.

- اصلاح، الحاق، انتزاع.
- ادغام و تجمیع (بین دهستانی، بین بخشی، بین شهرستانی و بین استانی).
- ارتقاء واحدهای تقسیماتی (آبادی به روستا، روستا به شهر، دهستان به بخش، بخش به شهرستان).
- الحاق روستاهای در حریم شهرها.
- نام گذاری و تغییر نام.
- رفع ابهام مرزی.

اهم وظایف بخشداران:

- همکاری و هماهنگی در جهت اصلاح مسائل مرتبط به تقسیمات کشوری و نظارت بر جغرافیای استحفاظی از جمله تهیه طرح های توجیهی ارتقاء، الحاق، اصلاح، تغییر نام و ...
- شناسایی مغایرت های تقسیماتی در سطوح مختلف (مرزها، نام ها، تابعیت ها و...).
- اخذ درخواست های تقسیماتی، بررسی اولیه و اعلام به فرمانداری.
- شناسایی و بررسی روند تغییرات و تحرکات مرزی.
- پیگیری استقرار ادارات و ارتقاء سطح خدمات رسانی دستگاه های اداری.
- شناسایی الحاقات، انتزاعات و ادغامات تقسیماتی.
- احصاء نام ها؛ نامگذاری و تغییر نام واحدهای تقسیماتی.
- بروزرسانی عناصر و واحدهای تقسیمات کشور.

رفع ابهام مرزی

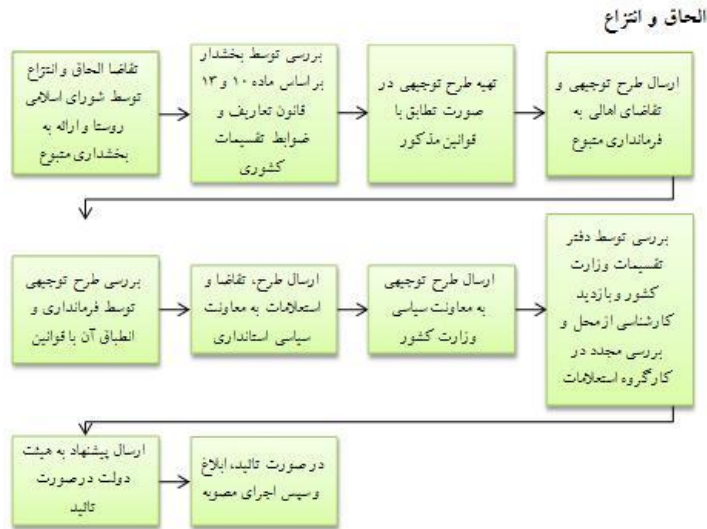
فرآیند رفع ابهام مرزی: هرگونه تعارض در تطبیق، شناسایی موقعیت و تابعیت عناصر و واحدهای تقسیمات کشوری بین سطوح مجاور ابهام مرزی خوانده می شود.

- ابهام مرزی بین دهستانهای یک بخش:

لازم است جلسه ای با حضور بخشدار، رئیس شورای بخش، روسای ادارات مرتبط و کارشناس تقسیمات استان تشکیل و نسبت به حل و فصل آن اقدام گردد. در صورت حصول نتیجه و رفع ابهام، صورتجلسه توافقی با امضای اعضاء جلسه به فرمانداری منعکس و سپس با امضاء فرماندار به استانداری و با امضاء استاندار به وزارت کشور (دفتر تقسیمات کشوری) ارسال خواهد شد.

- ابهام مرزی بین بخشهای یک شهرستان:

لازم است جلسه ای با حضور فرماندار، بخشداران، روسای شورای بخشها، روسای ادارات مرتبط و کارشناس تقسیمات استان تشکیل و نسبت به بررسی و رفع ابهام اقدام گردد. در صورت رفع ابهام، صورتجلسه توافقی با امضاء فرماندار به استانداری و سپس با امضاء استاندار به وزارت کشور (دفتر تقسیمات کشوری) ارسال خواهد شد.



شکل ۱۰. الحاق و انتزاع

فرآیند الحاق روستاهای در حریم شهرها



شکل ۱۱. فرآیند الحاق روستاهای در حریم شهرها

فرآیند نام گذاری و تغییر نام



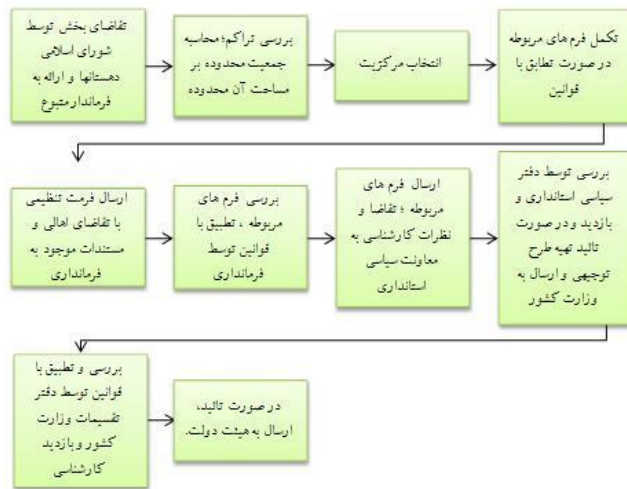
شکل ۱۲. فرآیند نام گذاری و تغییر نام

فرآیند ادغام و یا تجمیع



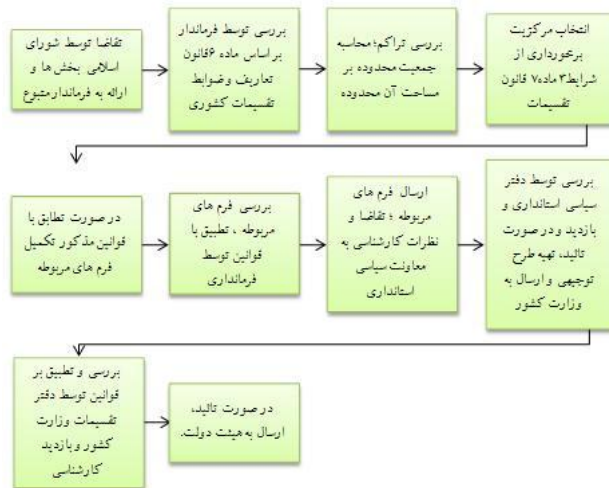
شکل ۱۳. فرآیند ادغام و یا تجمیع

فرآیند ایجاد بخش



شکل ۱۴. فرآیند ایجاد بخش

فرآیند ایجاد شهرستان



شکل ۱۵. فرآیند ایجاد شهرستان

۲-۴. امور انتظامی و امنیتی

۲-۴-۱. شورای تامین

اهم وظایف بخشداران:

- بخشدار مسئول برقراری و حفظ نظم و امنیت بخش می باشد.^۱
- کلیه ارگانهای عضو شورای تامین و سایر دستگاههای اجرایی موظفند مصوبات شورای تامین و دستورات امنیتی بخشدار را اجرا نمایند و رویدادهای امنیتی و سیاسی را به بخشدار گزارش نمایند. با متخلفین برابر مقررات رفتار خواهد شد. «هریک از از فرماندهان و مسئولان نظامی یا انتظامی که حسب مورد مصوبات شورای عالی امنیت ملی، شورای امنیت کشور و شورای تامین استان و شهرستان و (بخش) را در مواردی که طبق قانون موظف به اجرای آن می باشند، اجرا نکنند، چنانچه مشمول مجازات محارب نباشد یا به موجب سایر قوانین مستوجب مجازات شدیدتری نگردند به حبس از شش ماه تا دو سال محکوم می شوند»^۲.
- تعامل با شورای تامین شهرستان.

^۱ اگر فرض بر این باشد که شورای تامین ابزار تامین امنیت توسط استاندار، فرماندار و بخشدار (بخش ۱۰۰ هزار نفری) است و به واسطه این ابزار ایشان مسئول حفظ نظم و امنیت است حال سئوالی که ایجاد می شود در بخشهای فاقد شورای تامین، وقتی بخشدار ابزار ندارد چگونه می تواند مسئول ایجاد نظم و امنیت باشد بدین منوال در بخش های فاقد شورای تامین به نظر می رسد که بخشدار ناظر و رابط جهت انعکاس اخبار به رئیس شورای تامین شهرستان است نه مسئول تامین بخش.

^۲ ماده ۳۹ قانون مجازات جرائم نیروهای مسلح

- همکاری جهت فراهم آوردن موجبات اجرای طرح ها و سیاستهای عام امنیتی و انتظامی، مصوبات مراجع قانونی، دستور العمل ها و ابلاغیه های شورای تأمین شهرستان و نظارت بر اجرای طرح های حفاظتی و انتظامی.
- اخذ گزارشها از نیروی انتظامی و سایر اعضای شوراهای تأمین.
- هدایت و تشکیل مرتب جلسات شورای تأمین بخش (در صورت داشتن جمعیت بیش از ۱۰۰ هزار نفر) و نظارت بر حسن اجرای مصوبات آن.
- پیگیری موضوعات مرتبط به حفاظت از اماکن، شخصیت ها برابر مقررات موضوع و مصوبات شورای تأمین.
- شرکت در جلسات کمیته های تخصصی زیر مجموعه شورای تأمین عند الزوم حسب دستور مقامات مافوق.
- پیگیری مصوبات شوراها و کمیسیون های تخصصی - زیر مجموعه شورای تأمین استان و شهرستان - مقابله با جرایم خشن، مبارزه با مواد مخدر، مواد نارویه، قاچاق سلاح، مواد منفجره، قاچاق کالا و ارز در حوزه استحفاظی.
- فراهم نمودن زمینه های تشکیل کمیته های تخصصی زیر مجموعه شورای تأمین جهت بررسی امور مختلف امنیتی با موافقت شورای تأمین شهرستان.
- تهیه و تنظیم شناسنامه امنیتی بخش و تهیه بولتن طبقه بندی شده حسب تصمیمات شورای تأمین.

- تجزیه و تحلیل معضلات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی که منشا حرکات ضد امنیتی است به منظور ارائه به شورای تامین جهت تهیه طرح های پیشگیری، مقابله با مسائل مربوط به آن.

۲-۴-۲. تعامل با نیروی انتظامی

هدف از تشکیل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب این قانون در قلمرو کشور جمهوری اسلامی ایران است. (ماده ۳ ق). در راستایی چنین اهدافی قانونگذار ماموریت ها و وظایف نیروی انتظامی را به شرح ذیل دانسته است (ماده ۴ ق)^۱.

اول. وظایف انتظامی

نیروی انتظامی به عنوان یک واحد انتظامی و پلیسی، مسئول برقراری نظم و امنیت در جامعه بوده و در این زمینه، دارای وظایف ذیل است: جلوگیری از وقوع جرم، برقراری نظم و اجرای قوانین مربوط به امور انتظامی مانند امور پاسگاه های انتظامی، پاسگاه های راهنمایی و رانندگی، پاسگاه های راه آهن و هواپیمایی کشور، پاسگاه های ساحلی، پاسگاه های مرزی، انجام امور انتظامی مربوط به مخابرات، صداوسیما، شیلات و سایر اداره های دولتی از قبیل حراست و حفاظت ساختمان ها و تأسیسات آنها و پیشگیری از هرگونه خرابکاری.

^۱ قانون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. مصوب ۱۳۶۹/۴/۷ مجلس شورای اسلامی.

دوم. وظایف قضایی

نیروی انتظامی در زمینه کشف جرم، دستگیری متهمان و مجرمان و جلوگیری از فرار و اختفای آن‌ها و ابلاغ و اجرای احکام قضایی به عنوان ضابط قوه قضائیه تلقی شده و تحت نظارت و دستور ریاست دادگستری انجام وظیفه می‌کند.

سوم. وظایف امنیتی

وظایف امنیتی نیروی انتظامی در چارچوب تعامل با دستگاه‌های امنیتی و اطلاعاتی و انجام قوانین و مقررات و مصوبات سازمان‌ها و شوراهای قانونی ذی‌ربط، همچون جمع‌آوری اخبار و ارائه سریع اخبار و اطلاعات به قسمت‌های ذی‌ربط، تجزیه و تحلیل اخبار و وقایع، انجام اقدامات عملیاتی، تهیه طرح‌های حراستی، اطلاعاتی و حفاظتی در مورد اماکن، اسناد و مدارک و شخصیت‌ها، ثبت، حذف و کنترل افراد ممنوع الخروج، تعیین صلاحیت فردی دایر کنندگان اماکن عمومی، شناسایی و متلاشی کرد نباندهای قاچاق دارو، مواد مخدر، حفاری غیرمجاز، اسلحه و

چهارم. وظایف خدماتی

نیروی انتظامی علاوه بر وظایف خاص و ویژه پلیسی خود، انجام وظایف خدماتی ذیل را نیز برعهده دارد: امور مربوط به گذرنامه، اتباع خارجی، شماره‌گذاری خودرو، صدور گواهینامه رانندگی، معاینه خودرو، صدور عدم سوء پیشینه، امور نظام وظیفه، امور مختلف اماکن، انجام اقدامات لازم در تغییر مسیرها با نصب تابلو و علائم، خط‌کشی معابر و گذرگاه‌ها، همکاری در انتقال مجروحان، مصدومان و مقتولان تصادفات به مراکز و مراجع

درمانی، اجرای طرح‌های امدادی و مردم‌یاری در مواقع بروز سوانح و حوادث طبیعی و غیرطبیعی.

پنجم. وظایف نظامی

با وجود این که نیروی انتظامی واحدی شهری و داخلی محسوب می‌شود، ولی بنا به ویژگی‌های کاری خود، در امور مراقبت و کنترل مرزها و نیز مبارزه با اشراک و قاچاقچیان در مرزها فعالیت کرده و با انجام عملیات و اقدامات تاکتیکی در سطوح پائین نظامی با سایر ارگان‌های نظامی در انجام عملیات نظامی در بحران‌ها و دفاع از مرزهای کشور همکاری می‌کند.

از آنجایی که تامین امنیت نقطه تلاقی همکاری نیروی انتظامی و وزارت کشور می باشد لذا تبیین سطوح و کیفیت همکاری و چگونگی هماهنگی و تعامل نکته ای اساسی است. در خصوص وابستگی نیروی انتظامی به وزارت کشور می توان گفت که نقشه راه از طریق شورای امنیت ملی ترسیم شده است و در سطح استانها، شهرستانها و بخشها و چگونگی همکاری و تعامل نیروی انتظامی با استانداران، فرمانداران و بخشداران از طریق شورای تامین بر اساس دستورالعمل روابط کاری وزارت کشور و نیروی انتظامی مشخص شده است. این دستورالعمل ضمن اشاره به سطوح مختلف تقسیماتی، دستورهای هماهنگی را شامل تمامی ارتباطات و تعاملات سلسله مراتب ناجا با سلسله مراتب وزارت کشور و استانداری ها می داند(ماده ۴۱)^۱:

^۱دستورالعمل روابط فرماندهان انتظامی استان با استاندار و شورای تامین استان همچنین دستورهای هماهنگی ۱۳۹۴/۲/۲۰.

<p>اشاره دارد که فرمانده انتظامی استان در برابر اختیارات قانونی استاندار در حوزه مرتبط با امور امنیتی و انتظامی مانند شورای تامین، شورای اداری، شورای اجتماعی و شورای ترافیک مسئولیت قانونی و پاسخگویی دارد(ماده ۳۱ د).^۱</p>	<p>استان</p>
<p>در سطح شهرستان دستور العمل تاکید دارد که روابط بین فرماندار و فرماندهی انتظامی شهرستان مشابه روابط استاندار و فرماندهی انتظامی استان می باشد(بند ۳ ماده ۴۰).^۲</p>	<p>شهرستان</p>
<p>در سطح بخش دستورالعمل ضمن اشاره به بخش هایی که دارای شورای تامین می باشند(بخش های دارای حداقل ۱۰۰ هزار جمعیت)، تاکید دارد رده مربوطه از نیروی انتظامی(فرماندهی انتظامی بخش و...) موظف به اجرای وظایف قانونی خود و مصوبات شورای تامین می باشد(بند ۴ تبصره ماده ۴۰).^۳</p>	<p>بخش</p>

جدول ۱۰. سطوح روابط کاری وزارت کشور و نیروی انتظامی

بنا به اصل تسری و اهداف، رسالت ها، اختیارات و وظایف مشترک استانداری ها و فرمانداری ها و بخشداری های تابعه و به استناد ماده ۴۰ قانون تقسیمات کشوری شرح وظایف استانداران و فرمانداران که اشاره دارد وظایف بخشداران در امتداد وظایف فرمانداران و استانداران می باشد پس

^۱دستورالعمل روابط فرماندهان انتظامی استان با استاندار و شورای تامین استان همچنین دستورهای هماهنگی ۱۳۹۴/۲/۲۰.

^۲دستورالعمل روابط فرماندهان انتظامی استان با استاندار و شورای تامین استان همچنین دستورهای هماهنگی ۱۳۹۴/۲/۲۰.

^۳دستورالعمل روابط فرماندهان انتظامی استان با استاندار و شورای تامین استان همچنین دستورهای هماهنگی ۱۳۹۴/۲/۲۰.

بنابراین می توان گفت رده های انتظامی در بخش باید در چارچوب وظایفی که به نحوی با آرامش و امنیت عمومی بخش مرتبط است همکاری و هماهنگی و تعامل لازم را با بخشدار بعمل آورند. فرماندهی انتظامی بخش موظف است آمار و اطلاعات مربوط به امور امنیتی - انتظامی در سطح بخش و همچنین گزارش های نوبه ای از وضعیت امنیتی انتظامی بخش را در چارچوب خط مشی های عمومی نیروهای مسلح، حسب درخواست بخشدار در اختیار بخشداری قرار دهد (ماده ۳۴ د). و همچنین مرخصی و ماموریت های خارج از محدوده کاری خود را به اطلاع بخشدار برساند (بند ۹ تبصره ۳۸ د).

۲-۴-۳. نظارت

اهم وظایف بخشداران:

- سرکشی و بازدید از پاسگاه های نیروی انتظامی و مراکز دارای رده های حفاظتی مهم و رسیدگی به نحوه انجام حفاظت فیزیکی واحد مربوطه و تعامل با یگان های نظامی و انتظامی مستقر در بخش.
- نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات راهنمایی و رانندگی، گذرنامه و وظیفه عمومی.
- نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مربوط به تردد، اقامت، اشتغال و سایر امور مربوط به اتباع بیگانه و نمایندگی های خارجی، پناهندگان، مهاجرین و آوارگان در بخش و گزارش رفت و

- آمد آنها به مقام مافوق و تهیه شناسنامه امنیتی از ورود اتباع بیگانه به بخش برای مواقع ضرور.
- نظارت و کنترل نحوه تحویل سلاح ها و مهمات موجود در سطح بخش.
 - نظارت بر تمرین طرح های دفاعی و امنیتی و اقدام در جهت پیشبرد توان انتظامی نیروها و رفع نارسایی های موجود در واحدهای سطح بخش.
 - ابلاغ دستورات مقامات مافوق و بخشنامه های اداری و انتظامی و... به واحدهای مربوطه و نظارت بر حسن اجرای آنها.

۲-۴-۴. رسیدگی و پیگیری

اهم وظایف بخشداران:

- رسیدگی بر نحوه انجام حفاظت فیزیکی واحد تحت الامر و ارائه آموزش های لازم.
- پیگیری استقرار و ایجاد و یا انحلال پستهای ایست بازرسی و واحدهای انتظامی بصورت دائم و یا موقت از طریق قوانین ومقررات مربوطه.
- بررسی و پیگیری اطلاعات در مورد شکایات مردم و سازمانها از واحدهای انتظامی حوزه مربوطه.
- پیگیری و مکاتبه در خصوص مسائل مرتبط با حوزه وظایف نیروهای نظامی و انتظامی.

- پیگیری آسیب ها و ضعف های منتهی به ایجاد نارضایتی ها و تجمعات.
- پیگیری موضوعات جرائم خشن نظیر ارازل و اوباش و مسائل حاشیه ای شهرها.
- پیگیری و هماهنگی در برقراری حفظ نظم و امنیت بخش.
- پیگیری در جهت استقرار دوربین های مدار بسته و سامانه های پایش تصویری در سطح جاده های اصلی.
- پیگیری اجرای مصوبات ستاد مقابله با زمین خواری و انعکاس موارد مربوطه به دبیرخانه ستاد مبارزه با زمین خواری شهرستان مربوطه.

۲-۴-۵. شناسایی و ارائه طرح

اهم وظایف بخشداران:

- شناسایی نقاط کور و آسیب زا در سطح بخش و رفع مشکلات موجود.
- شناسایی عوامل و ریشه یابی بحرانهای احتمالی و آسیب های امنیتی و اجتماعی.
- شناسایی و پیگیری انجام امور مربوط به نقاط بحران خیز، افراد شرور و سابقه دار و نزاع دستجمعی و اتخاذ تدابیر و اقدامات پیشگیرانه در رابطه با آنها و هماهنگی ارگانهای اجرایی، امنیتی و انتظامی در این زمینه.

- پیش بینی و پیشگیری معضلات امنیتی بخش، تعیین و تدوین اولویت ها و سیاستهای امنیتی و تعیین حدود و وظایف و اختیارات امنیتی کلیه دستگاههای اجرایی بخش در چارچوب وظایف قانونی آنها.
- مطالعه و بررسی سیستم های حفاظتی نوین و پیگیری لازم جهت بروزرسانی سیستم های حفاظتی واحد تحت الامر.
- تهیه طرح های لازم در جهت جلب مشارکت عمومی در امور امنیتی.
- تهیه طرح های لازم جهت جلب مشارکت های عمومی در امور امنیتی به منظور ارائه به شورای تامین.
- تهیه و تنظیم طرح ها و دستورالعمل های لازم در جهت نیل به اهداف امنیتی.
- تهیه، تدوین و ارائه پیشنهاد طرح ها و دستورالعمل های لازم در جهت بهبود امور جاری و تسهیل و تسریع امور برابر مقررات.
- فراهم آوردن موجبات اجرای طرحها و سیاستهای امنیتی و انتظامی، مصوبات مراجع قانونی، دستورالعملها و ابلاغیه های امنیتی.

۲-۴-۶. اخبار و اطلاعات

اهم وظایف بخشداران:

- بررسی اخبار و اطلاعات مربوط به کشف اسلحه، کالای قاچاق، سرقت ها، اعتصاب ها و تحصن ها و... و انتقال به مافوق.

- اخذ گزارش از مقامات انتظامی محلی درباره وقایع و اتفاقات روزانه وانتقال به مقام مافوق و دستگاههای ذیربط جهت تصمیم گیری واقدام قانونی و بموقع.
- پیگیری گزارش های واصله مربوط به کشف مواد مخدر، اسلحه وکالای قاچاق و تردهای غیر مجازدر مرزها از طریق مراکز انتظامی.
- جمع آوری اخبار و گزارشات امنیتی و سیاسی و انجام پیگیری های لازم و انعکاس اخبار امنیتی و انتظامی به فرماندار.
- جمع آوری آمار و اطلاعات مورد نیاز در مورد تأسیس پاسگاه انتظامی و کلانتری درحوزه مربوطه.
- جمع بندی و بررسی اخبار و گزارشات و وقایع مهم سیاسی، امنیتی و اجتماعی حوزه کاری و ارسال سریع جهت بهره برداری مافوق(بند الف ماده ۱ق).^۱

۲-۴-۷. همکاری و هماهنگی

اهم وظایف بخشداران:

- هماهنگی جهت تامین امنیت اجتماعات قانونی، راهپیمائی، همایش ها و... .
- تبیین حدود وظایف و اختیارات هریک از ارگان ها و نهادها در رابطه با امنیت محدوده کاری در چارچوب وظایف قانونی هریک از آنها.

^۱قانون راجع به تعیین وظایف و تشکیلات شورای امنیت کشور.

- همکاری و هماهنگی جهت فراهم نمودن زمینه اجرای احکام قضائی ویژه (اعدام، شلاق، خلع ید، قلع بنا و...)
- برنامه ریزی و ایجاد هماهنگی در جهت مبارزه هدفمند با قاچاق با جلب مشارکت مردمی با دستگاه های ذی ربط.
- هماهنگی و همکاری با شهرداران در اداره شهرها به منظور پیشگیری از معطلات امنیتی و انتظامی.
- هماهنگ نمودن زمینه اجرای مانور ها و رزمایش ها در سطح بخش.
- هماهنگی و صدور دستور در حفظ انتظامات و جلوگیری از پیش آمدهای نامطلوب در موقع بروز بحران.

۲-۴-۸ امور پدافند غیر عامل

انجام دفاع غیر عامل، ایجاد و فعالسازی ساختار پدافند غیر عامل و نهادینه سازی آن در شهرها، بخش ها و دستگاه های اجرائی به منظور افزایش ایمنی، پایداری و کاهش آسیب پذیری با بکارگیری ظرفیت های استانی، شهرستانی و بخشی در برابر تهدیدات و اقدامات نظامی دشمن^۱ اهداف پدافند غیرعامل می باشند.

محورهای کلان تأثیرگذار بر پدافند غیرعامل در سطح ملی شامل موارد ذیل می باشد: حوزه های چون: عمرانی (زیربنائی)، حوزه حملونقل و ارتباطات، حوزه دارو، غذا، آب، بازیابی نیروی انسانی، حوزه انرژی، حوزه رسانه ها و

^۱ دستورالعمل اجرائی پدافند غیرعامل شماره ۱۲۲ مورخ ۱۳۹۱/۱/۲۱.

تبلیغات روانی، حوزه مخابرات، حوزه صنایع، حوزه مالی و اقتصادی، حوزه دیپلماسی و امنیت، حوزه دفاع.

اهم وظایف بخشداران:

به منظور برآورد تهدید، کاهش آسیب پذیری ها و پایدار نمودن بخش، تداوم چرخه خدمات ضروری و ارتقاء تحمل و مقاومت مردم، حفاظت از جان مردم، تامین نیازهای ضروری و مورد نیاز مردم و استفاده از کلیه امکانات مردمی و بسیج منابع در شرایط بحرانی ناشی از تهدیدات نظامی دشمن اقدامات زیر ضروری به نظر می رسد:

- تعامل با سازمانها و ارگانهای دخیل در امر پدافند غیر عامل و مدیریت بحرانها.
- آشنایی با قوانین و دستور العمل های موجود در حوزه پدافند غیر عامل و اجرائی نمودن آنها.
- نظارت بر رعایت اصول و ملاحظات پدافند غیر عامل در تمامی طرح ها و ساخت و ساز های عمرانی.
- نظارت و همکاری در جهت بازدارندگی و کاهش آسیب پذیری در زیر ساخت های بخش.
- پایش، رصد و شناخت آسیب ها و تهدیدها در حوزه های بیولوژیک، زیستی و... در سطح بخش.
- نظارت، پیش بینی و ارائه اقدامات پیشگیرانه در راستای کنترل تهدیدات و آسیب ها از قبیل آسیب رساندن به منابع آب آشامیدنی، منابع سوختی، منابع غذایی و کشاورزی و

- اخذ نظرات اعضاء کمیته های بخشی و ارسال مصوبات آن به شورای پدافند شهرستان.
- آموزش و فرهنگ سازی و نهادینه سازی موضوع پدافند غیرعامل.
- طراحی، برنامه ریزی و نظارت بر اجرای طرح های پدافند غیر عامل مصوب استانی.

۲-۴-۹. امور مبارزه با مواد مخدر

اهم وظایف بخشداران^۱:

- اشراف و تسلط بر قوانین، آئین نامه ها و دستورالعمل های مصوب ستاد مبارزه با مواد مخدر.
- نظارت بر نحوه عملکرد مراکز درمان و کاهش آسیب معتادان.
- بررسی مستمر از وضعیت مصرف، اعتیاد و مبارزه با مواد مخدر در بخش و ارائه گزارش به شورای مبارزه با مواد مخدر شهرستان.
- نظارت و پیگیری بر نحوه اجرای برنامه ها و فعالیت های حوزه های مختلف مبارزه با مواد مخدر، روان گردان ها و پیش سازه ها در سطح بخش و ارائه گزارش به مافوق.
- بررسی و ارزیابی چگونگی اجرای قوانین، مقررات و وظایف واحدهای مرتبط به مبارزه با مواد مخدر، روان گردان ها و پیش سازه ها در سطح بخش و ارائه گزارش به مافوق.

^۱دستورالعمل نحوه برگزاری جلسات، وظایف و اعضای کمیته های تخصصی ستاد مبارزه با مواد مخدر(ملی - استانی)، شورای هماهنگی مبارزه با مواد مخدر استانها و شورای فرعی مبارزه با مواد مخدر شهرستانها

- نظارت بر نحوه عملکرد مراکز درمان، پیشگیری و بازپروری از جمله NGOها، مراکز NA و...
- تعامل با مسئولین و دست اندرکاران امر مبارزه، پیشگیری، درمان مرتبط به مواد مخدر.
- برگزاری جلسات شورای فرعی بخش و اعلام گزارش به صورت نوبه ای به شورای شهرستان.
- شناسایی آسیب دیدگان از اعتیاد و اهتمام در جهت کاهش مشکلات خانواده های آسیب دیده و بهبود یافتگان.
- فراهم نمودن زمینه لازم برای حمایت حقوقی و اجتماعی پس از درمان مبتلایان به مصرف مواد مخدر و روانگردان و خانواده آنها.
- پیگیری و بازرسی بر نحوه شناسایی، جمع آوری و توقیفی اموال مصادره ای موضوع قانون مبارزه با مواد مخدر.
- ایجاد هماهنگی بین نیرو های اجرائی و قضائی و اقدام جهت رفع موانع و مشکلات.
- ایجاد هماهنگی لازم بین دستگاه های اجرائی ذیربط در سطح بخش به منظور اجرای موثر قوانین و مقررات با هدف تحقق کامل سیاست های کلی مبارزه با مواد مخدر.
- ایجاد زمینه مناسب در خصوص ارتقاء فرهنگ مشارکت پذیری و مشارکت جویی و بهره مندی از حضور و مشارکت جدی مردم و سازمانهای مردم نهاد برای مبارزه، پیشگیری، کاهش آسیب و درمان معتادان به مواد مخدر و روانگردان ها.

- اتخاذ تدابیر لازم جهت ورود بخش خصوصی و تعاونی به منظور ایجاد مراکز حرفه آموزشی، اشتغال، انجام خدمات مشاوره‌ای و حمایتی و آموزش عمومی، تاسیس انجمن‌های خیریه مردمی، کلینیک‌های درمان و ترک اعتیاد، مراکز درمان، ازتوانی و کاهش آسیب.
- بررسی مستمر از وضعیت مصرف، اعتیاد و مبارزه با مواد مخدر در بخش و ارائه گزارش دوره‌ای به شورای هماهنگی مبارزه با مواد مخدر شهرستان.

۲-۵. امور اجتماعی و فرهنگی

۲-۵-۱. شناخت و نظارت و همکاری

اهم وظایف بخشداران:

- اشراف بر مسائل اجتماعی-فرهنگی بخش از طریق ارتباط با متنفذین، معتمدین، شوراها، دهیاران، سازمانهای مردم نهاد و سایر گروه‌های اجتماعی.
- اشراف بر موضوعات، مسائل و معضلات اجتماعی و فرهنگی بخش، شهرستان و استان.
- نظارت بر تهیه بانک اطلاعات و شناسنامه فرهنگی با هدف شناخت ظرفیت‌ها و استعدادهای اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و شخصیت‌ها، مشاهیر و مفاخر ذی نفوذ و... بخش.

- نظارت و همکاری جهت فراهم آوردن موجبات تشکیل و تقویت شوراهای اسلامی به منظور جلب مشارکت همه جانبه مردم بخش در امور مشارکت پذیر و سازماندهی مطلوب آن.
- نظارت و تشویق مردم به امر خودیاری و مشارکت آنها در امور محلی و واگذاری کار به مردم از طریق ایجاد تعاونی های روستایی و تاسیس سازمانهای مردم نهاد در سطح بخش و توسعه همه جانبه جامعه روستائی.
- بررسی نیازها و مشکلات روستائیان و تشکیل جلسات عمومی در روستاها و استماع نقطه نظرات اهالی.
- نظارت و مراقبت در بهبود و پیشرفت اوضاع اجتماعی و اقتصاد محلی.
- نظارت بر اقدامات و هماهنگی دستگاه های ذیربط در ارتقاء قانونگرایی، امنیت اجتماعی و اخلاقی و احساس امنیت در جامعه.
- تلاش و همکاری با دستگاه های اجرائی در جهت سازماندهی مراکز گردشگری و تفریحی.
- معرفی روستاهای هدف گردشگری و پیگیری جهت تامین اعتبار به منظور توسعه مراکز مذکور.
- نظارت بر فعالیت های توریسم و گردشگری از جمله تلاش جهت تامین زیرساخت های متناسب گردشگری به لحاظ ضوابط و مقررات کشور و تلاش در جهت جذب سرمایه گذاری در این خصوص.
- فراهم آوردن زمینه همکاری و ایجاد هماهنگی بین فعالیت های دستگاههای دولتی، سازمانهای محلی، نهادهای انقلاب اسلامی، شوراهای محلی در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه.

- تعامل و همکاری با ثبت احوال در مورد ثبت و ضبط موالید و موارد فوت داخل روستاها و نظارت بر حسن جریان امور مربوط به ثبت احوال و تشکیل جلسات دوره ای مرتبط.

۲-۵-۲. مقابله با آسیب های اجتماعی

اهم وظایف بخشداران:

- هدایت و هماهنگی اقدامات مربوط به پیشگیری و جلوگیری از منکرات و مفاسد اجتماعی در بخش از طریق اقدامات فرهنگی و آموزشی و کمیته های مرتبط.
- مساعدت و سرکشی از خانواده های مستمند و محروم سطح بخش.
- نظارت و هماهنگی جهت جمع آوری و ساماندهی متکدیان در سطح بخش.

۲-۵-۳. رفاه و تامین اجتماعی

اهم وظایف بخشداران:

- پیگیری و اجرای طرح های بیمه های اجتماعی سلامت و خدمات رفاهی.
- توجه به سلامت و بهداشت جامعه انسانی (ایجاد مراکز بهداشتی، درمانی و...) و پیگیری و نظارت در امر بهداشت و بهداری بویژه جلوگیری از بیماریهای همه گیر و ناشناخته از طریق دستگاه های ذی ربط.

- نظارت و پیگیری در امر بهداشت محیط و ارتقای شاخص های سلامت فردی و اجتماعی بخش و همکاری و همراهی در جهت اجرای سیاست های ابلاغی نظام سلامت و کنترل بیماریها از طریق دستگاه های ذی ربط.
- تلاش در جهت حفظ و جذب جمعیت در روستاها و مناطق مرزی و کم تراکم و ایجاد مراکز جدید جمعیتی از طریق توسعه شبکه های زیر بنایی^۱.
- نظارت و همکاری در جهت پایداری جمعیت در روستاها و ایجاد فضای تفریحی، ورزشی و گردشگری روستایی با مشارکت بخش خصوصی.
- اقدام جهت تشکیل و فعالسازی شورای بهداشت و شورای کتابخانه های عمومی سطح بخش.

۲-۵-۴. ارتقاء سرمایه اجتماعی و آموزش همگانی

اهم وظایف بخشداران:

- سرکشی و رسیدگی به امور ایثارگران، خانواده معظم شهداء و آزادگان و سرکشی از خانواده های آنها.
- نظارت و پیگیری در جهت کاهش میزان بازماندگی از تحصیل کودکان در سن تحصیل، بستر سازی در جهت دسترسی همه اقشار اجتماعی به

^۱سیاست های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری در خصوص جمعیت.

- آموزش، اجرای برنامه های سواد آموزی، تلاش در راستای ایجاد ارتباط آموزش و صنعت.
- فراهم آوردن زمینه های مناسب برای رشد و پیشرفت و گسترش آموزش و پرورش، ورزش همگانی، بهداشت عمومی، آموزش عالی و تحقیقات.
 - حمایت و پیگیری برنامه ها و امور مرتبط با جوانان به ویژه موارد مربوط به اوقات فراغت.
 - نظارت و بازرسی در راستای اجرای قوانین و دستور العمل ها از طریق شورای آموزش و پرورش، کمیته دانشجویی و... در جهت رشد و پیشرفت و گسترش آموزش و پرورش همگانی، آموزش عالی و بهداشت عمومی بر اساس دستورالعمل های صادره و قوانین و مقررات مربوطه.
 - نظارت و سرکشی نسبت به پیشرفت امور مربوط به تربیت بدنی و همکاری جهت‌تأمین زمین و سایر وسایل مورد نیاز.
 - توجه به موضوع آموزش و تربیت بدنی و شناسایی افراد نخبه فرهنگی و تجلیل از پیشکسوتان و مدال آوران و استعدادهای ورزشی بخش و بالفعل نمودن ظرفیت های بالقوه و حمایت از ورزش هایبومی - محلی.
 - نظارت و توجه به حفظ میراث طبیعی، تاریخی، معنوی، فرهنگی و حفظ ابنیه و آثار ملی و تشریک مساعی با دستگاه ذیربط جهت حفظ آنها.

- همکاری در جهت برگزاری برنامه های مربوط به مناسبت های ملی، انقلابی و مذهبی.
- نظارت در جهت برگزاری جشنها و مناسبت های ملی و مذهبی و برنامه های فرهنگی-ورزشی روستاها و حمایت و نظارت بر برگزاری مراسم های بزرگداشت و تجلیل از شهدا، ایثارگران، عالمان، مشاهیر، نخبگان و... متناسب با فرهنگ و قوانین جاری کشور.
- حمایت از ورزش های بومی، محلی، پهلوانی و زور خانه ای و پایش برنامه های ورزش همگانی و بانوان و جشن های محلی.
- صدور مجوز تأسیس، فعالیت و گواهی صلاحیت رانندگان خودروهای مدارس -به غیر محل های شهری- و در خواست اعلام وضعیت تخلف از مقررات رانندگان خودرو های مذکور توسط پلیس راهنمایی و رانندگی (ماده ۷).^۱

^۱ آئین نامه اجرایی حمل و نقل دانش آموزان مدارس ۱۳۸۷/۶/۳.

۲-۵-۵. تقویت خانواده و ارتقاء نقش زنان^۱

اهم وظایف بخشداران:

- برنامه ریزی به منظور تقویت، تحکیم و تعالی نهاد خانواده و جایگاه و منزلت زنان و هویت بخشی به جوانان.
- ایجاد زمینه مناسب جهت رشد و ارتقاء فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بانوان.
- نظارت بر ایجاد زمینه مناسب جهت رشد و ارتقاء فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و ورزشی بانوان از جمله پارک های بانوان، کارگاههای آموزشی ویژه بانوان و مراکز مشاوره ویژه بانوان در سطح بخش.

۱

شوراها و کمیسیونها	توضیحات	اهم وظایف
کارگروه تخصصی زنان و خانواده استان	کارگروه در استان و به ریاست معاون سیاسی و امنیتی استاندار برگزار می‌گردد.	بررسی و تلفیق برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت مرتبط به امور زنان و خانواده در چارچوب برنامه های توسعه کشور و طرح های آمایش، توسعه، عمران استان. شناسایی مسائل، مشکلات و نیازهای زنان و خانواده.

۲-۵-۶. صیانت از حقوق شهروندی

اهم وظایف بخشداران:

- اجرای مصوبات، دستورالعمل‌ها در خصوص ارائه راهکارهای گسترش فرهنگ عفاف و حجاب.
- اجرای سیاستهای عمومی در جهت ارتقاء وفاق و همدلی، انضباط اجتماعی و ترویج قانون‌گرایی، رضایت‌مندی عمومی و مشارکت اجتماعی فعالانه.
- برنامه‌ریزی، هماهنگی و مدیریت امور اجتماعی و فرهنگی و صیانت از حقوق شهروندی و حفظ حرمت و کرامت انسانی.

۲-۵-۷. تقویت سازمانهای مردم‌نهاد

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت مستمر بر فعالیت‌های سازمانهای مردم‌نهاد مطابق با قوانین و مقررات.
- برنامه‌ریزی به منظور توانمندسازی سازمانهای مردم‌نهاد و تبیین نقش و جایگاه‌ها آنها در جامعه و فراهم آوردن زمینه فعالیت‌قانونی آنها.
- تلاش در جهت تقویت سازمانهای مردم‌نهاد و موسسات خیریه و استفاده از توان و ظرفیت آنها در اجرای برنامه‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی.
- بررسی پیشنهادات بمنظور ایجاد موسسات عمومی و عام‌المنفعه، سازمانهای مردم‌نهاد و خیریه‌ها منطبق با اساسنامه فعالیت و در چارچوب قوانین.

- نظارت، مراقبت و تشریک مساعی در پیشرفت و حسن جریان امور مربوط به سازمانها و جمعیت‌های خیریه.

فرآیند تأسیس و صدور پروانه فعالیت سازمان‌های مردم نهاد



شکل ۱۶. فرآیند تأسیس و صدور پروانه فعالیت سازمان‌های مردم نهاد

۲-۶. نقش‌های یک بخشدار

در مبحث نقش بخشدار در تعامل با سایر ادارات و سازمانها می‌توان اشاره کرد که کلیه دستگاه‌های اجرائی در بخش موظفند ترتیبی اتخاذ نمایند که بخشداران از مأموریت‌های سازمانی و اقدامات به عمل آمده و آخرین

دستورالعمل‌ها و ضوابط بخشنامه‌های صادره آگاهی داشته باشند. عزل و تغییر رؤسا و مسئولین ادارات بخش توسط مقام‌های مجاز دستگاه‌های ذیربط باید با اطلاع بخشدار باشد. در مواردی که بخشدار حضور رئیس اداره ای را در بخش در زمان معین ضروری بدانند، رئیس اداره مزبور موظف است از مرخصی یا مأموریت در آن زمان صرف‌نظر نموده و در محل خدمت حاضر باشد. کلیه رؤسای ادارات و یا بالاترین مقام اجرائی در بخش موظفند عدم حضور خود را به اطلاع بخشدار برسانند و جانشین موقت خود را به وی معرفی نمایند.

هرگونه ارزیابی عملکرد بخشداران، تحلیل رفتاری آنها و تشخیص چالش‌های مدیریت، مستلزم شناخت عمیق نقش‌هایی است که ایشان ایفا می‌کنند. هر چند که شناخت نقش‌ها خود فی‌نفسه چارچوبی برای طرح وظایف می‌باشد ولی ضرورت بیش‌تر طرح آن از آن روست که مبنای اقدامات بعدی در بهبود سیستم‌های مدیریت و تصحیح مدیریت عملکرد است در ذیل به نقش بخشداران اشاره شده است.

- تصمیم‌سازی و ارائه راهبرد در جهت تبیین گفتمان حاکم.
- جایگاه ایشان به عنوان مدیر پایه و نقش وی در سلسله مراتب اداری.
- هدایت و هماهنگی فعالیت‌های مجموعه تابعه در راستای دستیابی به اهداف سازمانی.
- ایجاد انگیزه، خلاقیت و ارتقاء سطح بهره‌وری در محیط کار.
- حضور در مناسبات ملی و مذهبی و ارتباط رو در رو با مردم.
- ایجاد ارتباط و تعامل بین افراد و اعضای سازمان.

- دریافت، انتخاب، اولویت بندی و گزینش اطلاعات.
- رصد اخبار و اطلاعات و سعی در اشراف بر مسائل پیرامون.
- ارائه مدل‌های جدید تصمیم‌گیری و آزاد سازی ذهن از پیش فرض‌ها و الگوی زنجیره‌های ذهنی.
- دریافت اطلاعات، دستورالعملها و قوانین و توزیع بین زیرمجموعه برای اجرای وظایف.
- ارتباط با مدیران مافوق، مراکز قدرت و مشروعیت و افراد خارج از سازمان جهت جلب حمایت آنها در راستای رسالت سازمان.
- اصلاح و بهبود روش‌های حصول به اهداف.
- مدیریت بحران.
- مجری تشریفات.
- خنثی نمودن تهدیدات و حل بحرانها و مسائل پیچیده.
- تعادل بین اهداف و نیازها و توزیع منابع بر اساس اولویت بندی‌ها.
- آگاهی از مناسبات موجود و اختیار در مذاکره و گفتگو.
- داشتن قدرت تصمیم‌گیری در مذاکره با خارج از سازمان یا اداره مربوطه.
- طرح ایده‌ها، سناریو سازی و گفتمان سازی و پرهیز از افراط و تفریط.
- ایجاد موازنه در بین عناصر سازمان و رعایت عدالت در نگاه.

۲-۷. مهارت‌های یک بخشدار

کارآیی و اثربخشی عملکرد یک بخشدار، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است. مهارتی که منبث از تجربه‌های انباشته شده تاریخی و دانش روزو تبدیل این دانش به مهارت و تخصص است. و این تخصص و مهارت

باعث اعتماد به نفس در مدیریت بحرانها می شود. بعضا مهارت حاصل از آموزش و استفاده از تجربیات دیگران باعث افزایش توان مدیریت عملکرد یک بخشدار می شود. پرورش جسم، روح و ذهن منتج به مهارتهای سه گانه فنی، اداری و انسانی است که به افزایش مهارت فرد می انجامد؛ یک ذهن پویا و چند بعدی که حاصل از جهان بینی گسترده می باشد تبعاً در برخورد چالش ها موفق تر است. در ذیل به برخی از این مهارتهاکه لازمه عملکرد موفق یک بخشدار است، اشاره شده است.

- توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی ها و تبیین مشکلات.
- توانایی تفکر در قالب مدلها، چارچوب ها، سناریو ها و روابط گسترده و پیچیده.
- مهارت در تحلیل موقعیت، همراه با واکنش سریع در مواقع ضرور.
- داشتن ذهنی پویا در ریشه یابی مسائل و آسیب شناسی امور.
- توانایی و مهارت درک انگیزه های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار دیگران.
- مهارت در برنامه ریزی استراتژیک و تعیین دورنما ها.
- توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علایق، سلايق و فعالیت ها.
- قانون گرایی و قانون پذیری.
- عقلانیت در امور و تصمیم گیری بر مبنای تدبیر.
- داشتن مقبولیت و مشروعیت نزد افکار عمومی و روابط عمومی بالا.
- اعتماد به نفس و عزت نفس و داشتن جهان بینی بزرگ.
- توانایی پیش بینی و ارائه راهکار در جهت حل مسائل.

- داشتن توانایی در ایجاد محیط تفاهم و همکاری و قدرت تشخیص چالش ها.
- مخاطب شناسی و روانشناسی مخاطبین.
- تعادل در رفتار و تعامل در گفتار.
- داشتن دانش و شناخت در تحلیل مسائل پیرامون و اشراف بر علوم مرتبط به ویژه علم مدیریت، حقوق، تاریخ و جغرافیا.
- مهارت در همکاری، هماهنگی و ایجاد انگیزش در افراد یا گروه و درک و ایجاد رضایت در رفتار کارکنان و ارزیابی کارکنان و مدیریت پرسنل.
- مهارت در رعایت آداب تشریفات به عنوان پیش فرض ارتباط در راستای تفاهم و همکاری.
- مهارت در کاربرد دانش تخصصی یا تخصص های ویژه و همچنین دارا بودن تجربه.
- شناخت و مهارت در به کارگیری روش ها، ابزار و فنون نوین.
- داشتن تعهد، صداقت، صراحت، قاطعیت و قدرت بیان.
- داشتن ارزشها و اصول اخلاقی رهبری.

۲-۸. شوراها، کمیسیون ها و...

بخشداران موظفند ضمن اشراف بر قوانین و آئین نامه های اجرائی و بنا به مقتضیات اقدام به تشکیل جلسات اداری (شورا، کمیسیون، کمیته، هیات، کارگروه و...) بنمایند و از آنجائیکه این جلسات به موازات فرمانداری ها و استانداری ها شکل می گیرند لذا شناخت سطوح، ترکیب اعضا، شیوه تصمیم گیری و شرح اختیارات و وظایف آنها نکته ای حائز اهمیت است.

در ذیل به برخی از جلسات استانداری، فرمانداری و بخشداری و اهم اهداف و وظایف و چگونگی تصمیم گیری آنها اشاره شده است.
جدول ۱۱. برخی از جلسات استانداری، فرمانداری و بخشداری و اهم اهداف و وظایف و چگونگی تصمیم گیری آنها

اهم وظایف	شیوه تصمیم گیری	بخش	شهرستان	استان	ردیف
		بخشداری	فرمانداری	استانداری	
		بخشدار	فرماندار	استاندار	
اجراء پشتیبانی و نظارت بر انتخابات	ستاد انتخابات: تصمیم رئیس ستاد معیار تصمیم گیری است هیات اجرائی: اکثریت مطلق آرا (ماده ۳۷)؛ رئیس یک رای دارد.	هیات اجرائی	هیات اجرائی	ستاد انتخابات	۱
بررسی اخبار و گزارش ها و تجزیه و تحلیل های مربوط به وقایع حساس امنیتی و تبیین حدود و وظایف و اختیارات هر یک از ارگانها و نهادی مرتبط.	شورا صرفا به منظور مشورت در امور امنیتی است و در نهایت حق تصمیم گیری با رئیس شورا است (ماده ۹)	شورای تامین ^۱ (بخش با حداقل ۱۰۰ هزار نفر جمعیت) (ماده ۸ قانون)	شورای تامین	شورای تامین	۲
هماهنگ نمودن کلیه ارگانهای ذیربط و تبیین وظایف هر یک از آنها در رابطه با مسائل سیاسی امنیتی کارگری. بررسی و تحلیل نارضایتی ها و	نصف بعلاوه یک حضار (بند ۳)	-	کمیسیون کارگری شورای تامین (تبصره ۳)	کمیسیون کارگری شورای تامین	۳

اعضاء: بخشدار (رئیس شورا)، فرمانده سپاه پاسداران و فرمانده انتظامی بخش.

معضلات و انعکاس به مسئولین.			(
بررسی و پیش بینی زمینه های وقوع تحرکات و بحرانهای امنیتی، سیاسی و صنفی - رفاهی دانشجویی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه. ایجاد هماهنگی در میان نهادها و سازمانهای ذی ربط.	رای مثبت اکثریت حضار (ماده ۶)	-	-	کمیسیون دانشجویی شورای تامین	۴
ایجاد هماهنگی و همسوئی میان نهادها و سازمانهای ذی ربط جهت حفظ وحدت رویه در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها	اکثریت نسبی حضار حاضر (ماده ۷)	-	-	کمیسیون اقوام فرق و مذاهب شورای تامین	۵
ابلاغ دستورالعمل ها، بخش نامه ها و قوانین مرتبط به مبارزه با قاچاق. برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر عملکرد دستگاه های دخیل در امر مبارزه با قاچاق کالا و ارز.	پیشنهادات و تصمیمات کمیسیون برای اجرا باید به تصویب ستاد مرکزی برسد (تبصره ۲)	-	کمیسیون برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت بر مبارزه با قاچاق کالا و ارز	کمیسیون برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت بر مبارزه با قاچاق کالا و ارز (تبصره ماده ۳)	۶
اجرای سیاست ها و راهبردهای کلان پدافند غیر عامل. طرح ریزی، برنامه ریزی و نظارت بر اجرای طرح های پدافند غیر عامل	-	-	کمیته پدافند غیر عامل (ماده ۱۴آ)	شورای پدافند غیر عامل	۷

سیاست گذاری، برنامه ریزی، نظارت بر امور مبارزه با مواد مخدر و ایجاد هماهنگی بین دستگاه های متولی. ایجاد هماهنگی بین نیرو های اجرائی و قضائی.	رسمیت با چهار پنجم اعضا. تصمیم گیری با اکثریت آراء اعضا(تبصره ۳ ماده ۱)	شورای فرعی هماهنگی مبارزه با مواد مخدر (ماده ۳۳)	شورای فرعی هماهنگی مبارزه با مواد مخدر	شورای هماهنگی مبارزه با مواد مخدر	۸
تعیین شاخص های امنیت اجتماعی و آسیب شناسی آنها. بررسی و ارزیابی مستمر وضعیت موجود بر اساس شاخص های به دست آمده.	-	-	کمیسیون ارتقاء امنیت اجتماعی شهرستان	کمیسیون ارتقاء امنیت اجتماعی استان	۹
نام گذاری معابر، میدین، خیابانها و سایر عناصر تقسیماتی	-	-	شورای نام گذاری	شورای نام گذاری	۱۰
شناخت و اطلاع از وضع فرهنگ عمومی. اصلاح و ارتقای فرهنگ عمومی، نظارت و پیگیری مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و تصمیمات شورای فرهنگ عمومی.	مصوبات شورای فرهنگ عمومی، پس از تأیید رئیس، توسط جانشین ابلاغ می شود.	شورای فرهنگ عمومی ^۱ با هماهنگی شورای فرهنگ عمومی استان و اطلاع دبیر شورای فرهنگ عمومی کشور(ماده ۷)	شورای فرهنگ عمومی (جانشین) (ماده ۹)	شورای فرهنگ عمومی (جانشین)	۱۱

اعضاء: امام جمعه بخش(رئیس)، بخشدار(نائب رئیس)، سه نفر از مسئولین و شخصیت های فرهنگی و هنری شهر یا بخش به پیشنهاد امام جمعه و تصویب شورای فرهنگ عمومی شهرستان، مسئولین و شخصیت های متناظر با ترکیب اعضای شورای فرهنگ عمومی شهرستان.

		(جانشین)			
۱۲	شورای بهداشت استان	شورای بهداشت شهرستان	شورای بهداشت بخش ^۱ (تبصره ۲)	-	ایجاد هماهنگی های لازم بین ارگانها و نهادهای مرتبط به امر بهداشت. همکاری در اجرای برنامه های بهداشتی در مواقع اضطراری بررسی و تصویب طرح های بهداشتی
۱۳	کارگروه کنترل جمعیت حیوانات ناقل بیماری به انسان	کارگروه کنترل جمعیت حیوانات ناقل بیماری به انسان	عضویت بخشدار در کارگروه شهرستانی	-	کنترل بیماری های قابل انتقال بین حیوان و انسان از طریق شناسایی کانون تجمع سگ های ولگرد و کنترل جمعیت آنها با انتخاب روش مناسب (ماده ۲).
۱۴	شورای ورزش استان	شورای ورزش شهرستان	شورای ورزش بخش (بند «د» ماده ۴)	حضور دو سوم اعضا. نصف به علاوه یک	ایجاد هماهنگی و همکاری متقابل دستگاه های دولتی و بخش خصوصی در اجرای بهینه فعالیت های ورزشی. بررسی و تصویب طرح ها و برنامه ها.
۱۵	انجمن کتابخانه	انجمن کتابخانه های عمومی	انجمن کتابخانه های عمومی ^۱ بخش (ماده ۱)	-	گسترش کمی و کیفی کتابخانه ها و ایجاد امکان مشارکت افراد و نهادها به منظور بهبود بخشیدن به امور کتابخانه

اعضاء: بخشدار، امام جمعه مرکز بخش، شهردار، مسئول آموزش و پرورش، رئیس مرکز بهداشت درمانی مرکز بخش، رئیس نیروی انتظامی بخش، رئیس دادگاه بخش، مسئول جهاد کشاورزی.

ها.			شهرستان	های عمومی استان	
توسعه گردشگری داخلی و ایجاد هماهنگی و انسجام در ارائه خدمات مناسب برای رفاه حال مسافران و گردشگران، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر انجام فعالیتهای سفر.	-	-	تشکیل ستاد مرکزی هماهنگی خدمات سفر	ستاد مرکزی هماهنگی خدمات سفر	۱۶
فراهم آوردن شرایط مناسب جهت مشارکت اجتماعی زنان. ارتقای سطح آگاهی های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی زنان(بند الف ماده ۴) تبیین جایگاه واقعی زن در خانواده، محیط کار، فعالیت های شغلی و محیط های آموزشی و تقویت مبانی ارزشی زنان در محیط های مذکور	موافقت اکثریت اعضای رسمی(ماده ۱۵)	-	کمیسیون امور بانوان و خانواده شهرستان	کمیسیون امور بانوان و خانواده استان	۱۷

اعضاء: بخشدار(رئیس)، نماینده اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی(دبیر)، شهردار، رئیس شورای اسلامی شهر، رئیس اداره آموزش و پرورش، دو نفر از اشخاص حقیقی بنا به پیشنهاد دبیر و تصویب رئیس طبق دستورالعمل ۱۳۸۳/۱۰/۸ هیات امنای کتابخانه های عمومی کشور از میان فرهیختگان، نخبگان، خیرین و

هماهنگی؛ امور عمرانی، اقتصادی و اداری

مقدمه

واحدهای تابعه وزارت کشور (استانداری، فرمانداری و بخشداری) به جای نظارت بر حسن اجرای قوانین و تامین امنیت بعضا بیشترین زمان در فرمانداری ها و بخشداری ها به ویژه در مناطق کمتر توسعه یافته صرف امور هماهنگی عمرانی و اقتصادی می شود این تا جایی است که بعضا رسالت ها مغفول می ماند.

در این خصوص که کدامین وظایف و انتظارات (سیاسی، امنیتی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، عمرانی و...) مقدم تر و اولاترند؟ به نظر می رسد مقتضیات زمانی و مکانی مشخص کننده اولویت ها هستند. اقتضای زمان و مکان باعث شده است که بعضا وظایف اصلی و اولیه تحت الشعاع کارکردهای ثانویه قرار گرفته و در نتیجه حوزه فعالیت ها و عملکردها را دچار تنگنا بنماید. شاید بتوان گفت اهتمام وزارت کشور و واحدهای تابعه به امور اقتصادی و عمرانی از آنجا نشات می گیرد که امنیت در عصر جدید تحت الشعاع توسعه قرار دارد و این دلیل باعث شده است که در شرایط اضطرار عملا وظیفه هماهنگی امور اقتصادی و عمرانی استانداری ها و فرمانداری ها و بخشداریها که رویکردی نظارتی است به طرف اجراء سوق پیدا کند. لذا وظیفه واحدهای مذکور باید هماهنگی و نظارت باشد

وگرنه ضمن تضعیف واحدهای متولی اجرا، عامل تضعیف نظارت نیز خواهد شد و عملاً هماهنگی موضوعیت خود را از دست می دهد. لذا در این بخش تلاش شده است به کارکرد های ثانویه بخشداری از جمله هماهنگی امور عمرانی و اقتصادی پرداخته شود و همچنین به وظایف اداری و مالی بخشدار نسبت به مجموعه سازمانی تحت الامر (بخشداری) اشاره شود.

۳-۱. هماهنگی امور عمرانی

۳-۱-۱. شوراها

وزارت کشور مسئول اجرای قانون شوراهای اسلامی شهر و روستا و تهیه آئین نامه های مربوطه و نظارت بر اجرای این قانون را برعهده دارد. لذا عدم نظارت بر شوراهای اسلامی برای وزارت کشور (استانداری ها، فرمانداری ها و بخشداری ها) ایجاد مسئولیت خواهد نمود. از جمله وظایف استانداران، فرمانداران و بخشداران نظارت بر مصوبات شوراهای اسلامی است تا مغایر با قوانین و مقررات کشور نبوده و یا خارج از حدود وظایف و اختیارات شوراها نباشد. اعتراض به مصوبات شوراهای اسلامی کشور مطابق ماده ۸۰ و تبصره های آن، مانع از اعتراض اشخاص نزد مراجع صالح قضائی نیست و نافی صلاحیت فقهای شورای نگهبان در نظارت شرعی بر مصوبات شوراهای مذکور نمی باشد (تبصره ۶).^۱

^۱ قانون شوراهای اسلامی مصوب ۱۳۹۵/۲/۲۰ مجلس شورای اسلامی.

تبصره ۱ (الحاقی ۶/۷/۱۳۸۲) ماده ۸۳ ^۱		
۱	اعتراض به مصوبات شوراهای روستا و بخش	توسط بخشدار یا شورای شهرستان
۲	اعتراض به مصوبات شوراهای شهر و شهرستان	توسط فرماندار یا شورای استان
۳	اعتراض به مصوبات شورای استان	توسط استاندار، مسئولین دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط یا شورای عالی استان‌ها
۴	اعتراض به مصوبات شورای عالی استان‌ها	توسط وزیرکشور یا عالیترین مقامات دستگاه‌های ذی‌ربط

جدول ۱۲. سطوح اعتراض به مصوبات شوراهای در سطوح مختلف

شورا(روستا)موظف است در پایان هر جلسه نسخه‌ای از کلیه مصوبات خود در آن جلسه و در صورت نیاز به پیوست سوابق و مطالب مفید دیگر را جهت اطلاع بخشدار و شورای اسلامی بخش ذی‌ربط ارسال نماید(ماده ۱۹)^۲. همچنین شورای بخش وظیفه دارد کلیه مصوبات خود را در پایان هر جلسه به اطلاع بخشداری ذی ربط رساند(ماده ۱۷)^۳. مصوبات شورای شهر برای بررسی به اطلاع فرماندار شهرستان می‌رسد.

^۱قانون شوراهای اسلامی مصوب ۱۳۹۵/۲/۲۰ مجلس شورای اسلامی.

^۲قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۷۵/۳/۱، هیات وزیران.

^۳آئین‌نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی بخش ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیات وزیران.

آئین نامه های داخلی شورای اسلامی روستا و بخش تاکید دارند شوراها باید نسخه ای از کلیه مصوبات خود را حداکثر ظرف ده روز (پس از پایان جلسه) به مقامات ذیربط ارائه دهند:

شورا	مقامات ذی ربط	توضیحات
روستا	به نمایندگان حوزه انتخابیه، شورای بخش، دهیار و مسئولین اجرایی ذیربط ارسال نماید(ماده ۲۳)۱.	-
بخش	به نمایندگان حوزه انتخابیه، شورای شهرستان، بخشدار و مسئولین اجرایی ذیربط ارسال نماید(ماده ۳۱)۲.	در صورتی که مصوبات شورا تا دو هفته پس از ابلاغ به شورای شهرستان و بخشدار مورد اعتراض آنها قرار نگیرد لازم الاجرا و قابل ابلاغ به دستگاههای ذیربط می شود(تبصره ماده ۳۱)

جدول ۱۳. کلیات مصوبات

مصوبات کلیه شوراهای موضوع قانون شوراهای اسلامی در صورتی که پس از دو هفته از تاریخ ابلاغ مورد اعتراض «هیأت تطبیق» قرار نگیرد لازم الاجراء است و در صورتی که هیأت مذکور آن را مغایر با قوانین و مقررات کشور و یا خارج از حدود وظایف و اختیارات شوراها تشخیص دهد می تواند با ذکر مورد و به طور مستدل حداکثر ظرف مدت دو هفته از تاریخ ابلاغ مصوبه، اعتراض خود را به اطلاع شورا رسانده و درخواست

آئین نامه داخلی شورای اسلامی روستا مصوب ۱۳۸۴/۵/۵ هیأت وزیران
آئین نامه داخلی شورای اسلامی بخش مصوب ۸۴/۵/۵ هیئت وزیران.

تجدید نظر کند. شورا موظف است ظرف مدت ده روز از تاریخ وصول اعتراض، تشکیل جلسه داده و به موضوع رسیدگی و اعلام نظر نماید. در صورتی که شورا در بررسی مجدد از مصوبه مورد اختلاف عدول ننماید موضوع برای تصمیم‌گیری نهائی به هیأت حل اختلاف ذی ربط ارجاع می‌شود. هیأت مزبور مکلف است ظرف مدت بیست روز به موضوع رسیدگی و اعلام نظر نماید (ماده ۸۰).

هیأت های تطبیق مصوبات ^۱ (تبصره ۴ ماده ۸۰) ^۲					
محل جلسه	موضوع	رئیس	اعضا	هیات	
فرمانداری	تشکیل جهت تطبیق مصوبات شورای شهر و شورای شهرستان.	فرماندار یا نماینده وی	فرماندار یا نماینده وی، یک قاضی به انتخاب رئیس قوه قضائیه، و یکی از اعضای شورای اسلامی استان به انتخاب این شورا.	شهرستان	۱
بخشداری	تشکیل جهت تطبیق مصوبات شورای بخش و شورای روستا.	بخشدار	بخشدار، یک قاضی به انتخاب رئیس قوه قضائیه و یکی از اعضای شورای اسلامی شهرستان به انتخاب این شورا	بخش و روستا	۲

^۱ تصویب تشکیل هیئت تطبیق مصوبات شوراها اگرچه باعث کاهش اختیارات فرمانداران و بخشداران در بررسی و اعلام نظر مستقیم در مورد مصوبات شورا می‌گردد اما مزیت‌هایی از قبیل سلب مسئولیت پاسخگویی مستقیم در مورد مصوبات شوراها از فرماندار، کاهش تنش و اختلافات فرمانداری و شوراها و جلوگیری از اعمال نظرهای سلیقه‌ای را نیز به همراه خواهد داشت.

^۲ اصلاحیه قانون شوراهای اسلامی مصوب ۱۳۹۵/۲/۲۰ مجلس شورای اسلامی.

جدول ۱۴. هیأت های تطبیق مصوبات

نظر هیأت حل اختلاف استان مبنی بر تأیید یا رد مصوبه قطعی و لازم الاجراء است. چنانچه هیأت حل اختلاف استان ظرف مدت ۱۵ روز نظر خود را اعلام ننماید مصوبه لازم الاجراء می گردد (ماده ۲۵)¹.

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت بر عملکرد شوراهای روستا و ایجاد هماهنگی بین آنها و نظارت بر عملکرد شورای بخش.
- بررسی گزارشات حسابرسی و نظارت بر طرح گزارش در جلسه شورا و بررسی و پیگیری مصوبات شوراها در این خصوص (ماده ۵۲)².
- درخواست گزارش کار سالیانه از عملکرد شورا (ماده ۳۲)³.

جدول ۱۵. شوراها و بخشداران

بخش	روستا ^۴	شوراها و بخشداران
ماده ۲۹ ^۵	ماده ۵	جایگزینی عضو علی البدل شورا و صدور کارت

¹ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۷۵/۳/۱ هیات وزیران.

² آئین نامه مالی دهیاری ها مصوب ۱۳۸۲/۵/۱۹.

³ آئین نامه داخلی شورای اسلامی بخش ۵/۵ / ۱۳۸۴ مصوب هیئت وزیران

⁴ آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار مصوب ۱۳۷۸/۱/۱۱. (اصلاحی ۱۳۸۰/۱۱/۱۴).

⁵ آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی بخش ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیات وزیران.

بخش	روستا ^۴	شوراها و بخشداران
		شناسایی عضو جدید توسط بخشدار
ماده ۱۵	ماده ۶	تحويل کارت عضویت شورا به بخشداری توسط عضو معزول یا مستعفی ظرف ۲ روز
ماده ۲۶	ماده ۷	تحويل مهر شورا ظرف مدت یک هفته به رئیس شورا توسط بخشدار
-	ماده ۱۶	نظرخواهی شورا از اهالی حوزه انتخابیه خود و اقدام به تشکیل جلسه عمومی با اهالی با اطلاع بخشدار
ماده ۳۲۸	-	شورا موظف است همه ساله در مهلت قانونی طرحهای عمرانی را که خارج از حیطه اختیارات و وظایف شورای اسلامی روستا است با در نظر گرفتن اولویتها بررسی و در صورت تصویب جهت منظور نمودن در بودجه عمرانی بخش به بخشدار اعلام نماید.
ماده ۴۳۰	-	در صورت بروز اختلاف یا مشکل بین شوراهای اسلامی روستاهای محدوده بخش، موضوع با درخواست هریک از شوراهای مربوط یا نمایندگان آنها یا بخشدار در شورا مطرح و بررسی و اقدام به حل و فصل اختلافات با حضور رؤسای شوراهای مربوط و در صورت لزوم بخشدار می گردد.

آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی

بخش ۱۳۷۸/۱/۱ هیات وزیران.

آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی

بخش ۱۳۷۸/۱/۱ هیات وزیران.

آئین نامه داخلی شورای اسلامی بخش مصوب ۸۴/۵/۵ هیئت وزیران

آئین نامه داخلی شورای اسلامی بخش مصوب ۸۴/۵/۵ هیئت وزیران.

بخش	روستا ^۴	شوراها و بخشداران
ماده ۱۳۶	-	شورا مکلف است کلیه فعالیتهای مالی خود، اعم از در آمد، مخارج و مانده حساب ها را به طور نوبه‌ای و برطبق فرمهای دریافتی به اطلاع بخشداری و شوراهای اسلامی روستاهای مربوطه برساند.
ماده ۳۸ ^۲	-	شورا موظف است در پایان هر سال شمسی و با توجه به برنامه‌های چهار ساله دوره خود و برآورد عواید و درآمدهای سال آتی، بودجه جاری و عمرانی شورا برای سال آینده را در دو نسخه تنظیم نماید و در پانزدهم اسفند همان سال نسخه اصلی را برای بخشدار و رونوشت آن را برای شوراهای اسلامی روستاهای مربوطه ارسال و نسخه دوم را به عنوان سابقه در دفاتر شورا بایگانی نماید.
ماده ۳۴۲	-	شورا باید در پایان دوره انتخابیه خود، صورت کاملی از کلیه اموال و داراییهای شورا، تنظیم و در اولین روز شروع به کار رسمی دوره جدید، آن را به اعضای جدید طبق صورت مذکور تحویل نماید و نسخه‌ای از آنرا برای بخشداری محل ارسال کند.
	ماده ۱۳۱	شورا موظف است یک ماه قبل از انقضای مدت قانونی

آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی
بخش ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیات وزیران.

آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی
بخش ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیات وزیران.

آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی
بخش ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیات وزیران.

بخش	روستا ^۱	شوراها و بخشداران
		خود، صورتی از کلیه فعالیتها، طرحها و برنامه‌هایی که در طول دوره فعالیت قانونی به اجرا گذارده است و یا در دست اجراء دارد به شورای اسلامی بخش و بخشداری ذیربط اعلام نماید.

۳-۱-۲. دهیاری‌ها

دهیاری سازمانی است که به منظور اداره امور روستاها با توجه به موقعیت محل با درخواست اهالی و به صورت خودکفا با شخصیت حقوقی مستقل در روستاها تاسیس می‌شود. این سازمان‌ها نهادهای عمومی غیر دولتی محسوب می‌گردند.^۲

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت، بررسی، رسیدگی و اقدام در مورد شکایات واصله، اعتراضات و گزارشات مردمی در مورد عملکرد شوراهای اسلامی و دهیاراندر چارچوب قوانین و مقررات مربوطه و آئین نامه های اجرائی و طرح تخلفات آنها در مبادی ذی ربط.

^۱قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۷۵/۳/۱ هیات وزیران.

^۲ماده واحده قانون تاسیس دهیاری های خودکفا در روستاهای کشور مصوب ۱۳۷۷/۴/۴.

- هماهنگی در جهت گردآوری نقطه نظرات اعضای شورای اسلامی و دهیاران در زمینه تهیه طرح های هادی روستائی و انعکاس آنها به بنیاد مسکن انقلاب اسلامی جهت تصویب و همچنین نظارت بر حسن اجرای این گونه طرحها از طریق دهیاری ها.
- ارزیابی عملکرد دهیاری های سطح بخش بر اساس دستورالعمل های ابلاغی سالانه توسط سازمان^۱.
- تشکیل نشست مشورتی دهیاران سطح بخش.
- کنترل و نظارت بر عملکرد عمرانی شهرداری ها و دهیاری ها(مالی و اجرائی).
- هماهنگ نمودن فعالیت دهیاران با دستگاههای اجرائی بخش و شهرستان در مورد اجرای پروژه های روستایی.
- صدور حکمدهیارتوسط بخشدار(ماده ۵).^۲
- صدور حکم عزل دهیار پس از تأیید اکثریت آرای اعضای شورا (بند ۴ ماده ۶).^۳
- نظارت بر اموال و دارایی های شورا و دهیاری توسط بخشدار(ماده ۴۶).^۱

^۱مباحث تکمیلی در خصوص ارزیابی دهیاران در پایان بخش ارزشیابی؛ ارزیابی عملکرد.

^۲ اساس نامه اساسنامه، تشکیلات و سازمان دهیارها مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱ و ماده ۴۹ آئین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا ونحوه انتخاب دهیار ۱۳۷۸/۱/۱۱ مصوب هیات وزیران.

^۳ اساس نامه اساسنامه، تشکیلات و سازمان دهیارها مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱.

- پذیرش استعفای دهیار پس از عدم قبول استعفا از طرف شورا در موعد مقرر (۱۵ روز) (تبصره بند ۳ ماده ۶)^۲.
- صدور احکام حقوقی، ماموریت و مرخصی دهیار (ماده ۱۶ اساس نامه).
- آموزش دهیاران توسط بخشداری (ماده ۵۳)^۳.
- درخواست ارسال گزارش ماهیانه فعالیت های دهیاری توسط دهیار به بخشداری (ماده ۵۷)^۴.
- تأیید بهای خدمات ارائه شده دهیار (بند ۵ ماده ۱۳ اساسنامه)
- گزارش عدم تصویب بودجه و تفریغ آن در وقت مقرر توسط دهیار (ماده ۳۳)^۵.
- صدور حکم سرپرست دهیاری پس از تأیید شورا تا انتخاب دهیار (۳ ماه) (ماده ۸ اساسنامه).
- نظارت دقیق و کامل بر رعایت انجام هرگونه معامله و هزینه توسط دهیاری ها^۱.

^۱ آیین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار مصوب ۱/۱۱/۱۳۷۸ هیات وزیران.

^۲ اساس نامه اساسنامه، تشکیلات و سازمان دهیارها مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱.

^۳ آیین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار ۱/۱۱/۱۳۷۸ مصوب هیات وزیران.

^۴ آیین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار ۱/۱۱/۱۳۷۸ مصوب هیات وزیران.

^۵ آیین نامه مالی دهیارها مصوب ۱۳۸۲/۵/۱۹.

- درخواست ارائه گزارش پیشرفت یا عدم پیشرفت فیزیکی طرح ها توسط دهیار (بند ۴۰ ماده ۱۰)^۲.
- نظارت بر تطبیق ایجاد مستحدثات و فضای عمومی با طرح هادی روستاها.
- نظارت در جهت جلوگیری از اجرای و احداث بنا قبل از تغییر کاربری از طریق دهیاران، مبادی ذی ربط و مسئول و ضابطین قضائی.
- نظارت بر تهیه تعرفه عوارض با همکاری شورا و درخواست ارسال به بخشداری (بند ۱۸ ماده ۱۰)^۳.
- نظارت و ایجاد هماهنگی و ارتقای سطح تعاملات بین ادارات و مدیران دستگاههای اجرائی بخش و شوراهای اسلامی و دهیاران جهت تحقق و پیشبرد اقدامات عمرانی بخش.
- بررسی و تهیه عوارض سالیانه پروانه احداث بنا و تصویب و ابلاغ به دهیاران جهت اجرا.
- صدور حکم و کارت دهیار (ماده ۴۹)^۴.

^۱ دستورالعمل طرز تهیه اسناد هزینه و مدارک ضمیمه آن، مصوب ۱۳۸۳/۷/۱۸ وزارت کشور.

^۲ اساس نامه، تشکیلات و سازماندهیاریها مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱.

^۳ بند ۱۸ ماده ۱۰ اساس نامه، تشکیلات و سازماندهیاریها مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱.

^۴ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۷۵/۳/۱ هیات وزیران.

۳-۱-۳. عمران و نظارت^۱

الف. امور روستائی:

اهم وظایف بخشداران:

- اولویت بندی نیازهای عمرانی روستاها و همکاری و هماهنگی با دستگاههای مجری (خدماترسان) از قبیل اداره های آب، برق، گاز، بنیاد مسکن و اداره مسکن و شهرسازی و... جهت اجرای پروژه های عمرانی در سطح بخش (از جمله: مجتمع های آب رسانی، گاز رسانی، جاده های آنتنی و...) و توسعه زیر ساخت هایی همچون (آب شرب، راه، برق، مسکن، گاز رسانی و...) و تلاش در جهت رفع موانع و نقایص موجود.

^۱مباحث ۲۲ گانه مقررات ملی ساختمان.

شرایط عمومی پیمانی، نشریه شماره ۴۳۱۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

نظام فنی روستائی.

قانون نظام مهندسی و کنترل ساختمان، مصوب اسفند ۱۳۷۴.

قانون برگزاری مناقصات.

بخشنامه سرجمع.

آئین نامه تضمین معاملات دولتی.

جدول های ضریب ها منطقه ای کاره ای پیمانکاری.

دستورالعمل تعیین دامنه قیمت های پیشنهادی در مناقصات یک مرحله ای و دو مرحله ای.

فهارست بهای واحد پایه سال ۱۳۹۵ رشته های ابنیه، تاسیسات برقی، تاسیسات مکانیکی و

راه، راه آهن و باند فرودگاه.

نشریه های: ۵۵: ابنیه، ۱۱۰: تاسیسات برقی، ۱۲۸: تاسیسات مکانیکی، ۱۰۱: راه و باند، ۱۰۸

آبیاری و زهکشی.

- سرکشی‌مستمر از روستاها و مکانهای واقع در سطح بخش و نظارت بر پروژه های عمرانی در دست اجرا و برنامه ریزی جهت رفع مشکلات آنها و انعکاس نواقص و موانع موجود در پیشرفت اجرائی و مالی پروژه ها به مافوق و دستگاه ذی ربط.
- نظارت و توجه به عمران روستائی از جمله تاسیس مبلمان روستائی (جوی و جدول، فضای سبز، پارک ها و بوستان ها و تجهیز آنها به وسایل تفریحی-رفاهی) به عبارتی نظارت بر اجرای طرح هادی روستاها و طرح های بالادستی.
- آموزش و نظارت بر عملکرد شهرداریها و دهیاری ها در خصوص صدور مجوز های ساختمانی مطابق با طرح های هادی، تفضیلی و جامع و کنترل عملکرد نظارتی ناظران ساختمانی.
- تعامل با کمیته برنامه ریزی شهرستان و اولویت بندی، پیگیری، برنامه ریزی و نظارت جهت تامین اعتبارات تخصیصی برای طرحهای توسعه روستایی اعم از حمایت و مساعدتهای استانی و یا سایر منابع تامین اعتبار.
- پیگیری و نظارت بر مسائل و مشکلات عمران و نوسازی شهرها و روستاها و مقاوم سازی و نوسازی مسکن روستایی.
- همکاری و پیگیری در جهت تامین اراضی مورد نیاز جهت اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی و تلاش جهت رفع مشکلات اجتماعی اجرای پروژه ها و طرح های عمرانی با همکاری متنفذین، معتمدین، دهیاران و اعضای شورای اسلامی.

ب. خارج از محدوده روستاها و شهرها

اهم وظایف بخشداران:

- صدور پروانه ساختمانی برای ساختمانها و تاسیسات در خارج محدوده و حریم شهرها و نظارت بر احداث بنا و ایجاد تاسیسات در مناطق مذکور (ماده ۱۰).^۱
- پاسخ به استعلامات مربوط به ساخت و سازهای خارج از محدوده و حریم شهرها به لحاظ رعایت مصالح و مناسبات اجتماعی با هماهنگی دهیاران و روسای شوراهای اسلامی روستاها، شهرها و بخش مربوطه.^۲
- پیش، کنترل و برخورد قانونی با تخلفات ساختمانی در خارج از محدوده و حریم شهرها و در محدوده روستاها (با هماهنگی دهیاری ها) و ارجاع آنها به کمیسیون ماده ۹۹ قانون شهرداری ها (ماده ۱۰).^۳
- ایجاد هرگونه تاسیسات یا حصارکشی نظیر دیوار و فنس در خارج از حریم شهرها و محدوده روستاها مستلزم اخذ مجوز از بخشداری مربوطه می باشد (تبصره ۳ ماده ۱۰).^۱

^۱ آیین نامه استفاده از اراضی، احداث بنا و ایجاد تاسیسات در خارج از محدوده و حریم شهرها (مصوب ۹۱/۲/۲۰ هیات وزیران).

^۲ قانون تشکیلات، وظایف و انتخاب شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱۳۷۵/۳/۱.

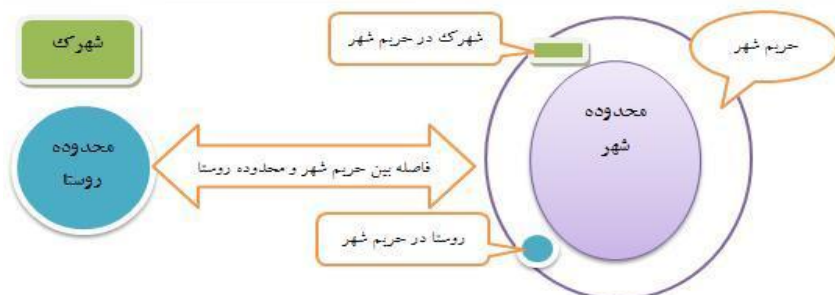
^۳ آیین نامه استفاده از اراضی، احداث بنا و ایجاد تاسیسات در خارج از محدوده و حریم شهرها، مصوب ۹۱/۲/۲۰ هیات وزیران. ماده واحده قانون الحاق یک بند و سه تبصره به عنوان بند ۳ به ماده ۹۹ قانون شهرداریها، مصوب ۱۳۷۲ مجلس شورای اسلامی.

- گودبرداری های ساختمانی در نقاط خارج از محدوده شهرها و روستاهای دارای دهیاری مستلزم اخذ مجوز از بخشداری مربوطه می باشد (تبصره ۷)^۲.
 - در نقاط خارج از محدوده شهرها، مرجع صدور پروانه بخشداری ها، دهیاری ها، فرمانداری ها، شرکت های عمران شهرهای جدید، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و ... خواهد بود و کلیه وظایف و مسئولیت های ذکر شده برای شهرداری ها برعهده ایشان خواهد بود (تبصره ماده ۸)^۳.
- مدیریت های اجرایی ساخت و سازها، در حوزه های مختلف در کشور به شرح ذیل می باشند

^۱ دستورالعمل استانی احداث بنا و تاسیسات در خارج از حریم شهرها و شهرکها و محدوده روستاهای دارای دهیاری. احداث دکل های انتقال برق توسط وزارت نیرو از شمول این قسمت مستثنی می باشد.

^۲ دستورالعمل اجرایی گودبرداری های ساختمانی.

^۳ آیین نامه استفاده از اراضی، احداث بنا و تاسیسات در خارج از حریم شهرها و محدوده روستاها دارای دهیاری، مصوب سال ۱۳۹۱ هیات وزیران.



شکل ۱۷. مدیریت‌های اجرایی ساخت و سازها، در حوزه‌های مختلف در کشور

تابع ضوابط طرح‌های توسعه و عمران شهری بوده و شهرداری‌ها متولی صدور پروانه ساختمانی و نظارت و کنترل بر ساخت و سازها می‌باشند (مواد ۱ و ۲). ^۱	محدوده و حریم شهر	الف)
براساس ضوابط طرح‌های روستا انجام گرفته و متولی صدور پروانه ساختمانی و کنترل و نظارت بر ساخت و سازها دهیاری‌ها می‌باشند (ماده ۳). ^۲	محدوده روستاهای دارای دهیاری	ب)
بسته به مسکونی، تخصصی یا صنعتی بودن، متولی آنها شرکت عمران شهرهای جدید، شرکت شهرک‌های صنعتی و غیره و مدیریت اجرایی آنها هیات امنایی می‌باشد (بند الف ماده ۱ و ۲). ^۳	شهرک‌ها	ج)

^۱ قانون تعاریف محدوده و حریم شهر، روستا و شهرک و نحوه تعیین آنها، مصوب سال ۱۳۸۴.

^۲ قانون تعاریف محدوده و حریم شهر، روستا و شهرک و نحوه تعیین آنها و بند ۱۱ ماده ۶۹ قانون شوراها و اساسنامه دهیاری‌ها.

^۳ آیین‌نامه استفاده از اراضی، احداث بنا و تاسیسات در خارج از حریم شهرها و محدوده روستاها، مصوب سال ۱۳۹۱ هیات وزیران.

<p>بر اساس ضوابط طرح هادی و یا ضوابط اعلامی توسط بنیاد مسکن و در خارج از روستا براساس ضوابط ماده ۴ آیین نامه استفاده از اراضی، احداث بنا و تاسیسات در خارج از حریم شهرها و محدوده روستاها بوده و متولی صدور پروانه ساختمانی و نظارت بر ساخت و سازها با توجه به استنادات بخشداری می باشد.</p>	<p>خارج از محدوده ها و حریم ها و قلمروهای مذکور (بندهای الف ، ب و ج فوق الذکر) و در داخل روستاهای فاقد دهیاری</p>	<p>(د)</p>
--	---	------------

جدول ۱۶. مدیریت‌های اجرایی ساخت و سازها

ج. شهرداری ها:

اهم وظایف بخشداران:

در قانون شهرداری ها با صراحت نمی توان نقش و ارتباط کاری بخشداری و شهرداری ها را بیان نمود. این خلاء قانونی را می توان با قوانین اساسی و کلی که اشاره به نقش حاکمیتی بخشداری ها دارد پر نمود. از آنجائی که بخشدار در قلمرو ماموریت و مسئولیت خود به عنوان نماینده عالی دولت، مسئولیت اجرای سیاست های عمومی دولت را در ارتباط با ادارات، موسسات، شرکت های عمومی، شهرداری ها و... که به نحوی از بودجه عمومی ارتزاق می نمایند، برعهده دارد و به استناد ماده ۱۰ آیین نامه اجرائی قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری که اشاره دارد شهرهایی که در محدوده جغرافیایی دهستان قرار دارند (به استثنای شهرهای مرکز شهرستان) از لحاظ نظام اداری تابع بخش مربوطه خواهند بود. لذا بخشداری ها به استناد ماده فوق الذکر می توانند نقش نظارتی بر عملکرد

شهرداری ها در امور خدمات رسانی، عمران شهری، توزیع صحیح اعتبارات و خدمات شهری واقع در محدوده بخش و همچنین رسیدگی به درخواست ها و مشکلات مردمی مرتبط به شهرداری ها داشته باشند همچنین در جهت احصاء مشکلات شهری و انتقال مشکلات به مقامات مافوق در جهت رفع آنها اقدام نمایند و نقش حاکمیتی خود را در رفع اختلافات بین دستگاه های اداری با شهرداری ها ایفاء کنند لذا در ارتباط با شهرداری و وظایف بخشداری می توان به وارد ذیل اشاره کرد.

- نظارت بر عملکرد شهرداری ها در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه و آئین نامه های اجرائی و طرح تخلفات آنها در مبادی ذی ربط.
- اظهار نظر در خصوص تعیین حریم شهرها با توجه به اینکه نظارات، کنترل و جلوگیری از ساخت و سازهای خارج از حریم شهر، شهرکها و روستاها بر عهده بخشداری ها است.
- نظارت بر اجرای تبصره ۳ بند ۳ ماده ۹۹ قانون شهرداری ها؛ «شهرداری ها علاوه بر اعتبار دولتی موظفند ۸۰ درصد از عوارضی را که از حریم استحفاظی شهرها کسب می نمایند با نظارت فرمانداری و بخشداری ذیربط در جهت عمران و آبادی روستاها و شهرکهای واقع در حریم در جهت راه سازی، آموزش و پرورش، بهداشت، تاسیسات آب آشامیدنی و کشاورزی هزینه نمایند»^۱.

^۱ ماده واحده قانون الحاق یک بند و تبصره به عنوان بند ۳ به ماده ۹۹ قانون شهرداریها، مصوب ۱۳۷۲ مجلس شورای اسلامی.

د. دستگاه های اجرایی

اهم وظایف بخشداران:

- هماهنگی و نظارت بر پروژه های عمرانی کلیه دستگاه های اجرایی واقع در سطح بخش و تهیه و تنظیم گزارش مستمر از پیشرفت فیزیکی پروژه ها و طرح های عمرانی و ارسال به مافوق و دستگاههای مربوطه تذکر به مسئولین اجرایی و مربوطه در جهت رفع نواقص احتمالی.
- نظارت و مراقبت در تهیه، تنظیم و اجرای برنامه ها و طرحهای عمومی و عمرانی از طریق هماهنگی ساختن فعالیتهای ادارات و سازمانهای دولتی و غیر دولتی.
- آگاهی از نحوه برگزاری مناقصات متعدد پروژه های عمرانی دستگاه ها و چگونگی انتخاب پیمانکار و اجرای عملیات اجرایی پروژه ها.

۳-۱-۴. ترافیک و حمل و نقل

اهم وظایف بخشداران:

- هماهنگی از طریق شورای همتا جهت تصویب طراحی جاده های عبوری از نقاط روستائی.
- نظارت بر روند اجرایی راهها و توسعه آنها (ارتقاء راههای روستائی از فرعی های درجه ۳ به درجات بالاتر از جمله ۱،۲ و اصلی).

- نظارت و پیگیری امور مربوط به حمل و نقل روستائی از طریق اداره حمل و نقل و پایانه ها با هماهنگی دفتر امور روستائی و شوراهای استانداری^۱.
- ساماندهی، برنامه ریزی و نظارت بر حمل و نقل بار و مسافر روستاها و فعال نمودن موسسات حمل و نقل عمومی با محوریت بخش خصوصی در حدود آئین نامه ها و همکاری با دستگاه های عضو کارگروه ذیربط برای اتخاذ تدابیر لازم برای روستاهای بخش^۲.
- نظارت بر ایمنی جاده های سطح حوزه فعالیت از جمله حذف نقاط پر خطر، نصب حفاظ های جاده ای، علائم ترافیکی، اجرای شانه های جاده ای و به طور کلی مواردی که امنیت جاده ها را افزایش می دهد.

۳-۱-۵. محیط زیست و توسعه پایدار

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت بر حفظ و حراست از منابع طبیعی و محیط زیست و تلاش در جهت توسعه پایدار روستایی و استفاده بهینه از منابع و امکانات بالقوه و موجود بخش^۳.

^۱ تصویب نامه مدیریت حمل و نقل بار و مسافر روستائی، شماره ۴۹۲۶۵/۱۷۱۴۵ مصوب مورخ ۹۳/۲/۲۰.

^۲ تصویب نامه مدیریت حمل و نقل بار و مسافر روستائی، شماره ۴۹۲۶۵/۱۷۱۴۵ مصوب مورخ ۹۳/۲/۲۰.

^۳ قانون مدیریت پسماند مصوب ۸۳/۲/۲۰ و آئین نامه اجرائی آن مصوب ۸۴/۵/۵.

- مدیریت اجرایی کلیه پسماندها به جز صنعتی و ویژه که در شهرها و روستاها و حریم آنها به عهده شهرداریها و دهیاریها می باشد و خارج از حوزه شهرداری ها و دهیاری ها به عهده بخشداری است (ماده ۷)^۱.
- بخشداریها باید براساس شیوه نامه های ارسالی از طرف وزارت کشور نسبت به جمع آوری، حمل و دفع پسماندهای عادی بین راهی از قبیل: پسماندهای رستورانها، پمپ بنزین ها و سایر تاسیسات اطراف راهها اقدام نمایند. راهداری ها باید در مدیریت پسماند با بخشداری همکاری نمایند (ماده ۱۰)^۲.
- برگزاری جلسات کارگروه مدیریت پسماند بخش و پیگیری مصوبات آن و تشکیل کمیته مکان یابی محل دفن و دفع پسماند عادی (ماده ۱۲)^۳.
- توجه به محیط های چهار گانه زیست محیطی از جمله حفاظت مستمر با ایجاد پاسگاههای محیط بانی و نظارت بر آنها^۴.
- نظارت و حمایت از منابع طبیعی (جنگل ها، مراتع، تالاب ها، رود خانه ها، دریاچه ها و...) از جمله استقرار پاسگاههای دیده بانی در جهت حفاظت از منابع طبیعی (ماده ۲۰)^۵.

^۱ قانون مدیریت پسماند. مصوب ۸۳/۲/۲۰.

^۲ آئین نامه اجرایی قانون مدیریت پسماند. مصوب ۸۴/۵/۵.

^۳ قانون مدیریت پسماند. مصوب ۸۳/۲/۲۰.

^۴ قانون حفاظت و بهسازی محیط زیست مصوب ۵۳/۳/۲۸.

^۵ قانون حفاظت و بهسازی محیط زیست مصوب ۵۳/۳/۲۸.

۳-۱-۶. مدیریت بحران

مدیریت بحران، علم و هنر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری به صورت یکپارچه، جامع و هماهنگ است که با بهره گیری از ابزارهای در اختیار تلاش می کند، خطرات ناشی از بحران های مختلف را بر اساس مراحل مختلف بحران کنترل نماید.

بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلیا قسمت هایی از آن را - که ما سیستم می نامیم - مختل کند و پایداری آن را به هم بزند. بحران وضعیتی است که یک تغییر ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آورد. حوادث به چهار سطح محلی، استانی، منطقه ای و ملی تقسیم می شوند؛ تشخیص وقوع بحران ملی و منطقه ای و اعلام آن بر عهده وزیر کشور است و در سطح استانی و محلی به ترتیب بر عهده استاندار و فرماندار می باشد.

اهم وظایف بخشداران:^۱

- اتخاذ تدابیر و اعمال هماهنگی به منظور مدیریت بحران؛ پیشگیری، کنترل و مهار بحران های ناشی از حوادث و بلایای طبیعی از قبیل سیل، زلزله و سایر بلایای طبیعی و غیر مترقبه.
- هماهنگی عملیات در چهار مرحله مدیریت بحران شامل: پیشگیری و پیش بینی، آمادگی و مقابله، بازسازی و بازتوانی در حوادث رخ داده در حوزه استحفاظی.

^۱ بند ج ماده ۹ قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور و ماده ۳ و ۱۷ آئین نامه اجرایی آن.

- پیگیری مشکلات ناشی از بروز رخدادهای طبیعی تا رفع کامل آنها.
- شناسائی سطح بروز خطر و حادثه و برنامه ریزی مدون برای تمام فصول سال متناسب با حادثه خیزی بخش.
- پیگیری و نظارت بر تهیه طرح های مطالعات جامع خطر پذیری و اجرای آن در حوزه فعالیت و اقدام جهت رفع مشکلات.
- شناسائی نقاط حادثه خیز و پیگیری جهت رفع آنها توسط دستگاههای اجرائی مسئول.
- اهتمام جهت شناخت و آموزش مدیریت بحران و آگاهی نسبت به پارامترهای مهم سطح خطرپذیری، حوادث و بلایای متحمل، شناخت توان انسانی و تجهیزات بخش.
- هماهنگی و همکاری با واحدهای امداد رسان و ارتقاء توان امدادی آنها متناسب با سطح حادثه خیزی بخشدر هنگام وقوع حوادث و نظارت بر عملکرد آنها.
- اهتمام در جهت ارتقاء سطح همکاری و هماهنگی بین دستگاههای اجرائی، نظارتی و انتظامی فعال در سطح بخش در موعد بروز بحران.
- اعزام تیم ارزیاب اولیه به محض وقوع حادثه در بخش و ارزیابی منطقه حادثه دیده و تعیین و اعلام نیازها، خسارات وارده و مدیریت حوادث رخ داده در بخش تا سطح ۳ (محلی) و بدون کمک از شهرستان و یا استان.
- تعامل با رئیس شورای هماهنگی مدیریت بحران شهرستان (فرماندار) و جمع بندی و ارسال گزارش خسارات وارده به بخش در اثر حوادث غیرمترقبه و پیگیری اعتبارات بازسازی.

- تلاش در جهت ایمن سازی شبکه ها و شریانهای حیاتی شامل آب، برق، سوخت، ارتباطات جاده ای، مخابراتی، برج کنترل فرودگاهها و سدها و
- تقویت بیمه در مناطق حادثه خیز حتی به صورت اجباری می تواند ابعاد بحران را کاهش دهد، چرا که با توجه به ابعاد حادثه، پرداخت خسارت خود عامل بزرگی در رفع بحران است.

۳-۱-۷. شوراهای کمیسیونها و ...

شوراهای و کمیسیون های ذیل از جمله مکانیزم های هماهنگی امور عمرانی است که بعضاً در سطح بخش ها نیز برگزار می گردد. جدول ۱۷. شوراهای کمیسیونها و ...

شوراهای و کمیسیونها	توضیحات	اهم وظایف
کمیسیون ماده ۷۷ قانون شهرداری	تعیین نمایندگان وزارت کشور در کمیسیون مذکور منحصراً از بین کارکنان وزارت کشور (استانداری، فرمانداری و بخشداری) در شهرداریهای تابعه استان	رفع هرگونه اختلاف بین مؤدی و شهرداری در مورد عوارض و بهای خدمات ارائه شده توسط شهرداری و

سازمان‌های وابسته به آن.		
جلوگیری از ساخت و سازه‌های غیر مجاز در خارج از حریم مصوب شهرها و رسیدگی به موارد تخلف.	کمیسیون در استانداریها شکل می‌گیرد ^۱ . تعیین نمایندگان وزارت کشور در کمیسیون موضوع تبصره (۲) ذیل بند (۳) ماده (۹۹) و ماده (۱۰۰) قانون شهرداری منحصرأ از بین کارکنان وزارت کشور (استانداری، فرمانداری و بخشداری) در شهرداریهای تابعه استان ^۲ .	کمیسیون ماده ۹۹ قانون شهرداری
جلوگیری شهرداری از عملیات ساختمانی ساختمان-های بدون پروانه یا مخالف مفاد پروانه به وسیله مأمورین خود، اعم از آن که ساختمان در زمین محصور یا غیر محصور واقع شده باشد ^۳ . اجرای آرای کمیسیون مذکور	یک کمیسیون شبه قضایی بوده و دارای ضمانت اجرایی می‌باشد. اعتراض به آراء قطعی کمیسیون موضوع ماده ۱۰۰ قانون شهرداری در دیوان عدالت اداری به عمل می‌آید ^۴ . حسب اختیارات تفویضی وزیر محترم کشور به استانداران، بخشداران یا نیروی های بخشداری می‌توانند به عنوان نماینده وزارت کشور در کمیسیون ماده ۱۰۰ و کمیسیون ماده ۷۷ قانون شهرداری ها منصوب	کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری

^۱ تبصره ۲ بند ۳ ماده ۹۹ (الحاقی ۱۳۴۵/۱۱/۲۷) قانون شهرداری.

^۲ ماده ۴ بخشنامه شماره ۱۱۸۳۸۶/۱/۳/۳۴ مورخ ۱۳۹۲/۱۰/۱۴ وزیر کشور به استانداران سراسر کشور و دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب نمایندگان وزارت کشور در کمیسیونهای مذکور پیوست ابلاغیه شماره ۸۹۹۳/۳ مورخ ۱۳۹۳/۰۲/۰۲ معاونت عمران و توسعه امور شهری و روستایی وزارت کشور.

^۳ ماده ۱۰۰ قانون شهرداری الحاقی ۱۳۴۵/۱۱/۲۷.

^۴ بند ۲ ماده ۱۳ قانون دیوان عدالت اداری، مصوب ۱۳۸۵/۰۳/۰۹.

<p>با توجه به تبصره‌های ذیل آن با شهرداری می‌باشد</p>	<p>گردند (مواد ۱۰۰ و ۷۷)^۱</p>	
<p>هماهنگی اقدامات عمرانی موسساتی که خدمات آنها در داخل شهرها مستلزم حفاری معابر و احداث تأسیسات می- باشد.^۲</p>	<p>هماهنگی امور در شهر تهران و شهرهای با جمعیت بالای دویست هزار نفر از طریق کمیسیون هماهنگی به ریاست شهردار (ماده ۴ آیین‌نامه) انجام می‌شود. هماهنگی امور اجرایی سایر شهرهای کشور در قالب کمیسیون هماهنگی متشکله در شهرستان متبوع هر شهر و به ریاست فرماندار است (بند ج ماده ۴).</p>	<p>کمیسیون حفاری</p>
<p>جلوگیری از تغییر کاربری اراضی زراعی و باغ‌ها در خارج از محدوده قانونی شهرها و شهرک‌ها جز در موارد ضروری.^۳</p>	<p>ارزیابی اراضی زراعی و باغهای موضوع این قانون توسط کمیسیون سه نفره ای متشکل از نمایندگان سازمان جهاد کشاورزی، استانداری، امور اقتصاد و دارایی استان در هریک از شهرستانها انجام می‌پذیرد^۴</p>	<p>کمیسیون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغات</p>
<p>اعمال سیاستهای جامع و هماهنگ ترافیکی و تهیه خط- مشی لازم و بهبود اداره کلیه امور مربوط به امر عبور و مرور همانند طراحی، برنامه-</p>	<p>دعوت شورای هماهنگی ترافیک شهرستان از بخشدار هر بخش حسب مورد</p>	<p>شورای هماهنگی ترافیک (استان و شهرستان)</p>

^۱قانون شهرداریها، مصوب ۱۳۷۲ مجلس شورای اسلامی.

^۲آیین‌نامه هماهنگی اقدامات عمرانی، مصوب ۱۳۶۶/۱۱/۰۴ هیأت وزیران.

^۳ماده ۱ قانون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغها، مصوب ۱۳۷۴/۰۳/۳۱.

^۴تبصره ۳ ماده ۳ قانون اصلاح قانون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغها، مصوب

۱۳۸۵/۰۸/۰۱.

ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت، نظارت و انتظامات ترافیکی شهرهای کشور ^۱		
ایجاد تعادل بین منابع و مصارف آب، تعیین تکلیف چاه‌های فاقد پروانه، جمع-آوری ادوات و منصوبات بهره-برداری غیر مجاز منابع و مجاری آب و نصب کنتورهای آب.	شورای حفاظت منابع آب زیرزمینی شهرستان	شورای حفاظت منابع آب
حفظ محیط زیست از آثار زیانبار پسماندها و مدیریت بهینه آنها ایجاد هماهنگی بین دستگاه های مجری قانون در اجرای امور مربوط به پسماند.	مدیریت اجرائی کلیه پسماندها غیر از صنعتی و ویژه در شهرها و روستاها و حریم آنها به عهده شهرداریها و دهیاریها و در خارج از حوزه و وظایف شهرداریها و دهیاریها، به عهده بخشدارهای می باشد. مدیریت اجرایی پسماندهای صنعتی و ویژه به عهده تولیدکننده خواهد بود. در صورت تبدیل به پسماند عادی به عهده شهرداریها، دهیاریها و بخشدارهای آنها خواهد بود.	کارگروه مدیریت پسماند ^۲ (استان و شهرستان)
ایجاد هماهنگی در تهیه و اجرای برنامه‌های هماهنگ و همسو با استفاده بهینه از	ستاد بازآفرینی شهری به ریاست فرماندار شهرستان و دبیری شهردار شهر مربوط، به استثناء کلان شهر تهران که ریاست ستاد مذکور برعهده شهردار می باشد.	ستاد بازآفرینی شهری

^۱ مصوب ۱۳۷۲/۱۲/۰۸ مجلس شورای اسلامی و قانون اصلاح موادی از قانون تأسیس شورای عالی هماهنگی ترافیکی شهرهای کشور اصلاحیه مورخ ۱۳۸۸/۰۸/۲۷.
^۲ ماده ۷ قانون مدیریت پسماندها مصوب ۱۳۸۳/۰۲/۲۰ مجلس شورای اسلامی.
^۳ تبصره ماده ۲ آیین نامه اجرایی قانون مدیریت پسماندها به شماره ۲۸۵۶۶۰ ت ۳۰۸۷۲ هـ مورخ ۱۳۸۴/۰۵/۱۰ هیأت وزیران.

<p>امکانات موجود در محدوده‌ها و محله‌های هدف و احیاء، بهبودی و نوسازی آنها</p>		
<p>هماهنگی فعالیت های مرتبط با مراحل چهارگانه مدیریت بحران. بررسی و تأیید پیشنهادها، طرح ها و برنامه ها، وظایف، پیشنهادها، پیشنویس لوایح مرتبط به امور مدیریت بحران.</p>	<p>شیوه تصمیم گیری در شورای هماهنگی مدیریت بحران با اکثریت آرا است.</p>	<p>شورای هماهنگی مدیریت بحران(استان و شهرستان)</p>

۲-۳. هماهنگی امور اقتصادی

استاندارداری ها و واحدهای تابعه آن از نهادهای حاکمیتی می باشند. وظیفه اصلی نهادهای حاکمیتی نظارت بر اجرای صحیح قوانین و مقررات در جامعه استو برای اینکه بتوانند این وظیفه را به نحو مطلوب انجام دهند نیازمند اختیارات کافی، ابزارهای نظارتی و از همه مهمتر مدیریت و منابع انسانی کارآمد و اثر بخش هستند. اما بنا به ضرورت‌های امنیتی استانداردها و به تبع آن فرمانداریها و بخشداریها بیشتر وارد فاز اجرا شده اند که این خود خالی از نقیصه نمی باشد.

تمامی وظایف اقتصادی نهادهای حاکمیتی همچون استانداردها، فرمانداری ها و بخشداریها با هدف نظارت و هماهنگی شکل می گیرد. نظارت به صورت کلی و نه به صورت وارد شدن در جزئیات. برای اینکه مشخص گردد در یک کشور و یا استان وضعیت اقتصادی چه روندی را

دنبال می‌کند، بررسی شاخص های اقتصادی از قبیل نرخ بیکاری، نرخ تورم، ضریب جینی (فاصله درآمدی در سطح جامعه) و ... کفایت موضوع را خواهد کرد، که این شاخص ها را نیز می‌توان با بررسی دقیق و همه جانبه شاخص های اجتماعی از قبیل میزان کلاهبرداری، سرقت، بزهکاری اجتماعی، تعداد زندانیان، میزان قاچاق کالا و یا مواد مخدر و سنجید. وظیفه نهاد حاکمیتی این است که شاخص های اجتماعی را پایش نموده و در صورت مشاهده افت شاخص های اجتماعی که دلایل آن روند منفی شاخص های اقتصادی باشد، وارد عرصه دخالت شده و با ورود به مقوله هایی از جمله بازخواست از مدیریت های دستگاه های اجرایی و یا پیشنهاد تغییر مدیریت ها و ... که مربوط به اعمال حاکمیت می‌شود، در جهت اصلاح روند تلاش نماید.

از دیگر دلایلی که نهادهای حاکمیتی را مجبور به ورود در عرصه اجرایی می‌نماید که شاید خود جزء وظایف اصلی دستگاه های اجرایی نیز نمی‌باشند، نداشتن تشکل های صنفی و یا مردمی قوی، کارآمد و اثر بخش در حوزه های اقتصادی و لزوم سازماندهی امور اصناف اقتصادی است. اصناف عمومی از جمله ارکانی هستند که امنیت اقتصادی و نبض بازار را در دست دارند و با نقش آفرینی در جهت تعیین قیمت و کیفیت کالا و کمیت ارائه کالا و خدمات نقش اصلی را در فرآیند بازار ایفا می‌کنند و از تنظیم بازار که از طریق دخالت در عرضه، تقاضا و یا قیمت گذاری توسط نهادهای حاکمیتی انجام می‌شود جلوگیری می‌نمایند. اگرچه در این زمینه تشکل های صنفی و اتاق های اصناف طی سالیان متمادی فعالیت می‌نمایند ولی به دلیل ضعف در عملکرد آنها، استناداری ها و واحدهای تابعه، خود

مستقیماً در بعضی از وظایف آنها که از جمله ارائه پروانه کسب، آموزش، قیمت گذاری، نظارت و رسیدگی به شکایات صنفی می باشد ورود می کنند که این امر نیز خود اثرات چندانی مطلوبی به دنبال ندارد.

عدم آگاهی مردم از بسیاری حقوق خود، عدم وجود افراد متخصص کافی در زمینه های حقوق اقتصادی افراد و شرکت ها از عوامل دیگری است که باعث ورود استانداردها به مقوله های اجرائی بخش های اقتصادی می شود. عدم رعایت حقوق اولیه شهروندان در قراردادهای اقتصادی علی الخصوص قراردادهای بانکی، ابهام قوانین و بخشنامه های صادره توسط وزارت خانه های اقتصادی و بانک مرکزی و ورود ناقص و کم اثر دستگاه قضاء به رفع اختلاف های مالی و پولی افراد جامعه و بانک ها باعث شده است که استناداری ها و واحدهای تابعه آن وقت و انرژی خود را صرف اموری نمایند که از وظایف ذاتی آنها نمی باشد. که نهایتاً تمامی تلاش های صورت گرفته برای بهبود وضعیت اقتصادی به سود موسسات پولی و مالی دولتی، شبه دولتی و خصوصی، خواهد بود.

وظایف اقتصادی از آن جهت در راهبردهای وزارت کشور مهم محسوب می شوند که منتج به ایجاد و تقویت امنیت اقتصادی شود. حمایت از سرمایه گذاری، تلاش در جهت رفع موانع تولید، افزایش بهره وری، کمک به ارائه تسهیلات، تسریع و تسهیل روندهای اداری، هماهنگی سازمانها، ارگانها و ادارات در این خصوص از کارویژه های عارضی استانداران، فرمانداران و بخشداران می باشد. از آنجائی که مسائل و مشکلات اقتصادی تبعات سیاسی و امنیتی دارند. دولتها تلاش می کنند با پیگیری، نظارت و تسهیل گری در خصوص موانع و مشکلات پیش روی توسعه اقتصادی و با تلاش

در جهت کاهش تورم و از بین بردن رکود و ایجاد اشتغال پایدار ضمن افزایش مشارکت سیاسی و در نتیجه ایجاد مشروعیت، امنیت جامعه را قوام بخشند.

۳-۲-۱. شناسایی قابلیت های اقتصادی

اهم وظایف بخشداران:

- شناسایی استعدادهای منطقه ای و نیازمندی های بخش و تصمیم گیری، هماهنگی و پیگیری در چارچوب سیاست ها و راهبردهای توسعه ملی، استانی و شهرستانی و بخشی.
- شناسایی قابلیت ها، پتانسیل ها و مستند سازی آنها و تلاش جهت بهره گیری بهینه از ظرفیت های استفاده نشده.
- پیگیری و تعامل سازنده با مراکز رشد و پارک علم و فناوری در راستای اجرای طرح های دانش بنیان.
- اهتمام جهت راه اندازی و تشکیل اتاق فکر سرمایه گذاری در بخش و استفاده از مشارکت فعالان اقتصادی، نخبگان، سرمایه گذاران و صاحبان ایده و سرمایه.
- حمایت و توجه ویژه به نخبگان، جهت ایجاد خلاقیت و کارآفرینی به منظور رسیدن به رشد و توسعه متوازن.
- پیشنهاد وضع عوارض جدید بر فعالیت های اقتصادی و خدماتی در محدوده بخش و شناسایی منابع جدید درآمدی و پیشنهاد آن به مراجع ذیربط در جهت اجرای برنامه های توسعه بخشی.

- همکاری و هماهنگی در تهیه اسناد توسعه بخش در چارچوب اسناد، سیاستها، قوانین، بخشنامه ها، آئین نامه ها و اسناد بالادستی.



شکل ۱۸. شناسایی قابلیت های اقتصادی

۲-۲-۳. اصناف

اهم وظایف بخشداران:

- اجرای وظایفی که قوانین و مقررات مربوط درباره اصناف و اتحادیه ها و امثال آنها برای بخشدار قرار داده است از جمله صدور مجوز اصناف در سطح روستاهای فاقد دهیاری پس از کسب استعلامات قانونی.
- نظارت بر اصناف و جلوگیری از افزایش بی رویه واحدهای صنفی بدون جواز کسب.^۱
- همکاری و نظارت بر کسب منابع درآمدی مقرر در قوانین مربوطه در محدوده بخش و همکاری و هماهنگی با دستگاههای ذیربط علی

^۱قانون نظام صنفی و کمیسیون نظارت بر مجامع امور صنفی.

الخصوص دهیاری و شوراهای اسلامی بخش و روستا از طریق نظارت بر تدوین عوارض اصناف و پروانه های احداث بنا.

۳-۲-۳. اشتغال روستائی

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت و پیگیری جهت فراهم نمودن بستر حمایت از اشتغال پایدار روستائی، رفع موانع تولید، جذب سرمایه گذاری و ایجاد فرصت های کسب و کار.^۱
- پیگیری در جهت ایجاد بسترهای لازم جهت توسعه زیر بنایی و اقتصادی بخش و برنامه ریزی و تلاش جهت اشتغالزایی با توجه به پتانسیل های بخشی.
- ترغیب و فعال نمودن شوراها و دهیاری های سطح بخش جهت راه اندازی کارگروه های توسعه جوامع محلی.
- نظارت، همکاری و برنامه ریزی جهت بهبود و پیشرفت اوضاع اقتصادی روستاها با توجه به نیازهای اولیه مردم و تلاش در راستای فراهم نمودن زمینه های ارتقای رضایتمندی ها.

۳-۲-۴. تنظیم بازار

اهم وظایف بخشداران:

- نظارت عالیه بر توزیع ارزاق عمومی و کالاهای اساسی در سطح بخش.

^۱ کارگروه اشتغال روستائی، ستاد تسهیل و رفع موانع تولید.

- پیگیری و نظارت بر تامین مایحتاج عمومی مردم با جلب همکاری مؤسسات و سازمانهای دولتی و غیر دولتی و پیگیری در جهت رفع کمبود های احتمالی.
- اشراف بر تحولات بازار به ویژه کالای اساسی جهت مدیریت و نظارت بر تنظیم بازار و برنامه ریزی به موقع جهت تامین، ذخیره سازی و توزیع اقلام عمومی.
- ایجاد هم افزایی بین کلیه دستگاهها و نهادهای دولتی و خصوصی در راستای تنظیم بازار.^۱
- نظارت بر اجرای بازرسی های هدفمند و هوشمندانه جهت تثبیت قیمت ها و مبارزه با کم فروشی و گران فروشی.^۲

۳-۲-۵. اقتصاد مقاومتی

اهم وظایف بخشداران:

- همکاری، هماهنگی، نظارت و برنامه ریزی در جهت فراهم آوردن زمینه های عدالت اجتماعی و فقرزدایی در سطح بخش.
- نظارت بر اصلاح الگوی مصرف و حمایت از تولیدات داخلی.
- هدایت و هماهنگی برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ و همکاری و تشویق سرمایه گذاران و جذب سرمایه های محلی و سوق دادن آنها به سمت فعالیت های تولیدی و عمرانی.

^۱ کارگروه تنظیم بازار.

^۲ کمیسیون تعزیرات حکومتی.

- نظارت، حمایت و همکاری در جهت خودکفایی اقتصادی و رفع دغدغه ها و مشکلات مبتلابه.
- ایجاد هماهنگی بین دستگاه های دولتی برای تحقق اهداف مبارزه با قاچاق کالا و ارز.
- نظارت بر ادارات سطح بخش جهت جلوگیری از فساد اقتصادی و مبارزه با زمین خواری.
- بهره گیری از ظرفیت های مردمی جهت تحقق اهداف و سیاستهای اقتصادی (مردم محوری) با تاکید بر تعاونی های تولیدی و اشتغالزا و طرح های مشارکتی.
- پیگیری و همکاری جهت اصلاح ساختار تولید در راستای ارتقای بهره وری عوامل تولید با بهره گیری از فناوری های نوین، بهبود کیفیت و ترویج روشهای نوین تولید.
- تلاش در جهت ارتقاء سطح زندگی عمومی و تامین رفاه و آسایش همگانی.
- نظارت و پیگیری جهت برگزاری نمایشگاه ها، بازارچه ها و جشنواره ها جهت معرفی تولیدات داخلی بخش.
- بازرسی و نظارت بر بانک ها و موسسات اعتباری سطح بخش در جهت افزایش رضایتمندی مردم.

۳-۲-۶. تشویق و ترغیب سرمایه گذاری

اهم وظایف بخشداران:

- تلاش در جهت رفع مشکلات اجتماعی در اجرای طرح های سرمایه گذاری.
- شناسایی خلاء ها و نیازهای آموزشی و مهارتی مورد نیاز فعالین اقتصادی و کسب و کار سطح بخش و پیگیری جهت برگزاری کلاس ها و دوره های آموزشی مربوط از طریق فنی حرفه ای.
- همکاری و هماهنگی در جهت بهبود فضای کسب و کار از طریق روان سازی امور واحدهای تولیدی و پیگیری و تعامل با دستگاه های اجرائی، نظارتی، و تامین کننده های مالی به منظور تسریع در روند اجرای طرح های سرمایه گذاری و
- رصد کردن مسائل و مشکلات بنگاه های اقتصادی بخش و بررسی مسائل و مشکلات طرح ها و واحدهای تولیدی و پیگیری و هماهنگی جهت رفع موانع و مشکلات آنها.

۳-۳. امور اداری - مالی

اهم وظایف بخشداران:

- پیگیری مصوبات جلسات شورای اداری شهرستان در خصوص مسائل بخش..
- پیگیری و نظارت در جهت ارتقاء سلامت نظام اداری و مبارزه با فساد اداری.

- فراهم آوردن زمینه های تحقق برنامه های تحول اداری، فناوری های نوین، و دولت الکترونیک.
- مراقبت در حسن جریان امور اداری بخشداری و انجام سریع و دقیق دستورهای اداری صادره از طرف مقامات مافوق.
- بررسی و نیازسنجی آموزش حین خدمت کارکنان بخشداری، دهیاران حوزه بخش، شوراهای اسلامی روستاها و شهرها و ارائه پیشنهاد جهت ارتقای سطح مهارت و کارائی آنها.
- ارزیابی و برآورد نیازهای تسهیلاتی و اداری ادارات سطح بخش و اعلام آن به مسئولین ذی ربط.
- انجام هزینه ها بر اساس دستور العمل های ارسالی و رعایت قوانین و مقررات در امور اداری.
- تلاش در جهت استفاده حداکثری از امکانات و تجهیزات موجود در سطح بخش جهت پائین آوردن هزینه ها.
- تهیه و تنظیم دفتر اموال و مراقبت، حراست و حفاظت از اموال منقول و غیر منقول و دارایی های بخشداری و تاکید به عوامل تحت امر بمنظور رعایت این موضوع.
- بررسی و برآورد اعتبارات مورد نیاز برحسب دستورالعملهای ابلاغی و ارائه به مافوق به مقامات مربوطه طبق مقررات.
- نظارت برحفظ و نگهداری اموال دولتی در سطح بخش و سند دار نمودن اموال، مستقالات و املاک دولتی.
- نظارت و ایجاد هماهنگی بر امور رفاهی و آموزشی کارکنان دولت در سطح بخش.

- مدیریت و نظارت بر کارکنان بخش اداری.
- انجام امور پرسنلی مانند امور داخلی سازمان (تنبیه، مرخصی و...)، ارزیابی عملکرد و
- نظارت و کنترل کلیه پرداخت‌ها بر اساس آئین‌نامه‌ها، مقررات و قوانین مربوطه.
- نظارت، کنترل و تقسیم وظایف بین کارکنان تحت سرپرستی براساس شرح وظایف و بخش‌های شغلی به منظو بهره وری بیشتر کارکنان.

۳-۴. شوراها، کمیسیون ها و...

اشراف و شناخت سطوح، ترکیب اعضا، شیوه تصمیم‌گیری و شرح دستور جلسات (شورا، کمیسیون، کمیته، هیئت، کارگروه و...) که دربخش‌داری ها، فرمانداری ها، استانداری ها شکل می‌گیرد از جمله وظایف یک بخش‌دار است.

جدول ۱۸. شوراها، کمیسیون ها

اهم وظایف	شیوه تصمیم‌گیری	بخش	شهرستان	استان	ردیف
		بخش‌داری	فرمانداری	استانداری	
		بخش‌دار	فرماندار	استاندار	
هماهنگی و تصمیم‌گیری در امور برنامه ریزی، توسعه، عمران و نظارت بر آنها و هدایت و تصویب طرحها در چارچوب برنامه‌ها، سیاستها و خط مشی های کلان و سند توسعه استان.	اکثریت بیش از نصف حاضرین (بند د)	حضور بخش‌دار در کمیته شهرستان حسب مورد و صلاح‌دید فرماندار	کمیته برنامه ریزی و توسعه	شورای برنامه ریزی و توسعه	۱

۲	کمیسیون تعزیرات امور گندم، آرد و نان	کمیسیون تعزیرات امور گندم، آرد و نان	-	-	بررسی و بازرسی، مدیریت خرید گندم و نظارت بر نانوایی ها.
۳	کمیته هماهنگی اشتغال استان	کمیته اشتغال و سرمایه گذاری شهرستان	کمیته اشتغال و سرمایه گذاری ^۱ بخش (بند ۱۴)	اکثریت آرا	شناسایی مزیت ها، ظرفیت ها و پتانسیل های موجود. بررسی راهکارها و ارائه پیشنهاد های مناسب در زمینه تسهیل و روانسازی فعالیت سرمایه گزاران.
۴	شورای اداری	شورای اداری	حضور در شورای شهرستان در صورت صلاحدید فرماندار.	اکثریت آرا؛ در صورت تساوی رای رئیس شورا در هر طرف باشد مرجح خواهد بود (ماده ۹)	هماهنگی در برنامه ها و فعالیت ها، ایجاد وحدت رویه و تشریک مساعی، بررسی و اتخاذ تصمیم در خصوص موارد مطروحه از سوی دستگاه های اداری.

اعضاء: بخشدار (رئیس)، نماینده اداره جهاد کشاورزی (دبیر)، نماینده اداره صنعت، معدن و تجارت، نماینده اداره میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع دستی، نماینده کمیته امداد امام خمینی (ره)، (نماینده صندوق مهر امام رضا (ع)) صندوق کارآفرینی و امید، نماینده بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، نماینده بانک کشاورزی، نماینده پست بانک، دهیاران به تشخیص بخشدار، روسای شورای روستاها به تشخیص بخشدار و سایر نمایندگان ادارات حسب مورد.



حمایت حقوقی و قضائی

مقدمه

براساس بند ۱۴ اصل سوم واصل بیستم قانون اساسی تمام مردم در برابر قانون مساوی هستند و از حمایت یکسان برخوردارند در ماده ۱۷ اعلامیه جهانی حقوق بشر و ماده ۲۶ میثاق بین المللی حقوق مدنی و سیاسی نیز به تساوی عموم در برابر قانون اشاره شده است. به همین منظور قوانین عادی نیز در رابطه با فرایند رسیدگی جرائم دولتی و جرائم ارتكابی سایر افراد تفاوتی قائل نشده اند. تنها تفاوت موجود در فرآیند رسیدگی به جرائم مقامات دولتی مربوط به صلاحیت دادگاههای رسیدگی کننده به جرم است. و بجز تفاوت مذکور در موارد دیگر از جمله فرآیند تحقق، تعقیب، رسیدگی، صدور حکم و تجدید نظر خواهی از حکم و اجرای آن تفاوتی میان مقامات دولتی و سایر افراد وجود ندارد.

این بخش تلاش دارد ضمن تعریف جرم و تخلف و فرآیند رسیدگی به آنها، صلاحیت های قضائی هیئت ها، دادگاهها و دادرها در احضار بخشداران راتشریح نماید و بخشداران را در خصوص مباحث و مشکلاتی که بنا به اقتضای شغل ممکن است دچار ایشان شود، راهنمایی نماید.

۴-۱. حوزه قضایی

معیار تقسیم بندی قوه قضائیه برای استقرار دادگاه‌ها، واحدهای تقسیمات کشوری و یا استان‌ها می‌باشد هر چند طبق قانون تأسیس دادگاه‌های عمومی در هر حوزه قضایی و تعیین قلمرو محلی و تعداد شعب دادگاه‌های مزبور به تشخیص رئیس قوه قضائیه است.^۱ با این وجود هر حوزه قضایی که دارای بیش از یک شعبه دادگاه عمومی باشد آن شعب به حقوقی و جزائی تقسیم می‌شوند. دادگاه‌های حقوقی صرفاً به امور حقوقی و دادگاه‌های جزائی فقط به امور کیفری رسیدگی خواهند نمود. تخصیص شعبی از دادگاه‌های حقوقی و کیفری برای رسیدگی به دعاوی حقوقی یا جزائی خاص مانند امور خانوادگی و جرائم اطفال با رعایت مصالح و مقتضیات از وظایف و اختیارات رئیس قوه قضائیه است.

در صورت ضرورت ممکن است به شعبه جزائی پرونده حقوقی و یا به شعبه حقوقی پرونده جزائی ارجاع شود (ماده ۴).^۲ رئیس شعبه اول دادگاه‌های عمومی در هر حوزه قضایی، رئیس حوزه قضایی است و با تصویب رئیس قوه قضائیه می‌تواند به تعداد لازم معاون داشته باشد (ماده ۱۱).^۳ در شهرستان، رئیس دادگستری، رئیس حوزه قضایی و رئیس شعبه اول دادگاه است و بر کلیه دادگاه‌های حوزه آن شهرستان ریاست اداری دارد و در مرکز استان رئیس کل دادگستری استان، رئیس کل دادگاهها تجدیدنظر و کیفری استان است و بر کلیه دادگاهها و دادرها و دادگستری‌های حوزه آن استان نظارت

^۱ ماده ۲ قانون تشکیل دادگاه‌های عمومی و انقلاب مصوب ۱۳۷۳.

^۲ قانون تشکیل دادگاه‌های عمومی و انقلاب مصوب ۱۳۷۳.

^۳ قانون تشکیل دادگاه‌های عمومی و انقلاب مصوب ۱۳۷۳.

و ریاست اداری خواهد داشت. همچنین رئیس دادگستری هر حوزه بر داسرای آن حوزه نظارت و ریاست اداری دارد (ماده ۱۲).^۱

در ایران دادگاه ها دو درجه ای هستند یعنی هر پرونده ای ابتدا در دادگاه بدوی و بیا همانا اولیهر رسیدگی شده و چنانچه هر یک از طرفین دعوا اعتراض داشته باشند می توانند نسبت به رأی بدوی تجدیدنظر خواهی نمایند. «به منظور تجدید نظر در آراء دادگاه های عمومی و انقلاب در مرکز هر استان دادگاه تجدید نظر به تعداد مورد نیاز مرکب از یک نفر رئیس و دو عضو مستشار تشکیل می شود. جلسه دادگاه با حضور دو نفر عضو رسمیت یافته پس از رسیدگی ماهوی رأی اکثریت که به وسیله رئیس اعضا مستشار انشاء می شود قطعی و لازم الاجرا خواهد بود (ماده ۲۰).^۲»

در حوزه قضایی هر شهرستان و در معیت دادگاه های آن حوزه، داسرای عمومی و انقلاب تشکیل می شود (ماده ۲۲).^۳ داسرا به ریاست دادستان یا مدعی العموم تشکیل میشود و به تعداد لازم معاون، دادیار، بازپرس و کارمند اداری دارد (ماده ۲۳).^۴ مهمترین وظیفه داسرا رسیدگی های اولیه به شکایات کیفری است، داسرا پرونده را جهت رسیدگی محاکماتی در دادگاه آماده می کند (ماده ۲۲).^۵ اما در زمینه امور حقوقی و مدنی نیازی به مراجعه به داسرا نیست و می توان مستقیماً به دادگاه مراجعه

^۱ قانون تشکیل دادگاه های عمومی و انقلاب مصوب ۱۳۷۳.

^۲ قانون تشکیل دادگاه های عمومی و انقلاب مصوب ۱۳۷۳.

^۳ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲.

^۴ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲.

^۵ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲.

کرد. در حوزه قضائی بخش داسرا وجود ندارد و وظایف دادستان به عهده رئیس حوزه قضائی و در غیاب ایشان بر عهده دادرس علی البدل دادگاه می‌باشد (ماده ۲۴).^۱ به تشخیص رئیس قوه قضائیه، داسراهای تخصصی از قبیل داسرای جرائم کارکنان دولت و... زیر نظر داسرای شهرستان تشکیل می‌شود (ماده ۲۵).^۲

علاوه بر آنچه گذشت جهت برقراری هر چه بیشتر عدالت، در کشور یک دادگاه عالی وجود دارد به نام دیوان عالی کشور و در کنار آن داسرای دیوان عالی کشور می‌باشد. البته رسیدگی پرونده های حقوقی و کیفری در این دادگاه عالی را قانون پیش بینی نموده است و هر پرونده ای را نمی‌توان در این دادگاه مطرح نمود. «دیوان عالی کشور در تهران مستقر است و شعب آن از رئیس و دو مستشار تشکیل میشود و مرجع فرجام‌خواهی در جرائم موضوع ماده (۴۲۸) این قانون است (ماده ۶۲)».^۳

۴-۲. قواعد حاکم بر سازمانهای اداری

مجموعه قوانین و مقرراتی که سازمانهای اداری باید نصب العین خود قرار دهند به شرح ذیل است:

۴-۲-۱. قانون اساسی

شامل قواعدی است که حاکم بر اساس حکومت و صلاحیت قوای مملکت و حقوق و آزادیهای فردی است. قانون اساسی برتر از همه قوانین

^۱ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲.

^۲ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲.

^۳ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲

است و هیچ قانونی نمیتواند مغایر با قانون اساسی باشد. قانون اساسی معمولاً به وسیله هیأت مؤسسان حکومت یا مردم تصویب می گردد. در کشور جمهوری اسلامی ایران قانون اساسی، از طریق همه پرسی تصویب شده است. قانون اساسی طی دستوراتی چند چارچوب فعالیت ها و اهداف سازمانهای اداری را که عمدتاً زیر نظر قوه مجریه هستند، مشخص کرده است. اهم این دستورات به شرح ذیل است (موسی زاده، ۱۳۹۱: ۱۴۷):

- ایجاد جامعه عادلانه بر اساس مقررات اسلامی.
- احترام به حاکمیت اراده مردم.
- رعایت تفکیک قوا: طبق اصل ۵۷ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران قوای سه گانه مستقل از یکدیگرند و باید در چارچوب قانونی خود عمل نمایند و در امور سایرین دخالت نکنند.
- انطباق تصمیمات اداری با قوانین موضوعه: سلسله مراتب مقررات حکم می کند کلیه تصمیمات اداری مطابق قوانین باشد و نمی توان تصمیمات را عطف به ماسبق کرد مگر در مواردی که قانون پیش بینی کرده است.
- نظارت قوه مقننه بر قوه مجریه: نظارت پارلمانی شامل: حق تحقیق و تفحص، حق سؤال و تذکر و استیضاح، کمیسیون اصل ۹۰ مجلس شورای اسلامی و نظارت دیوان محاسبات کشور (نظارت مالی).
- نظارت بر حسن اجرای قوانین توسط قوه قضائیه: نظارت قضایی شامل: بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری (کنترل قضایی تصمیمات اداری) (موسی زاده، ۱۳۹۱: ۱۴۷).

۴-۲-۲. قوانین عادی

قوانین عادی قوانینی هستند که طبق ضوابط و تشریفات مقرر در قانون اساسی به تصویب قوه قانون گذاری می رسد و مهم ترین منبع برای حقوق اداری محسوب می شوند این قوانین نباید با قانون اساسی مغایرت داشته باشند. تشخیص این امر بر عهده شورای نگهبان است (ثابت سعیدی، ۱۳۹۱: ۵۰). این قوانین سه ویژگی مهم دارند: (۱) باید به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد، (۲) توسط رئیس جمهور توشیح شوند، (۳) مغایر با احکام اسلام نباشند.

اجرای قانون از حیث مدت زمان به قوانین به دائمی و آزمایشی تقسیم می گردند:

قوانین دائمی: که برای مدتزمان خاصی نمی باشد و حالت دائمی دارد و فقط زمانی که قانونی در مغایرت آن تصویب شود نسخ می شود اما برخی قوانین به صورت آزمایشی برای مدت معین تصویب می شوند. این قوانین توسط کمیسیونهای داخلی مجلس تصویب می گردند. تمامی قوانین دائمی و آزمایشی باید به تأیید شورای نگهبان برسند.

قوانین از حیث محتوا و تأثیر آن در برخورداری افراد از حق و تکلیف به قوانین به شکلی و ماهوی تقسیم می شوند:

قوانینی که شرایط ایجاد و زوال و انتقال حق فردی را معین میکنند، قوانین ماهوی یا قوانین موجد حق نامیده می شوند و قوانینی که ناظر به صورتخارجی اعمال حقوقی و تشریفات اسناد و دادرسی و اثبات دعوی است، قوانین شکلی نامیده می شود. اغلب مقررات قانون اساسی، قانون

مدنی و قانون مجازات اسلامی ماهوی است و قوانین مربوط به آیین دادرسی شکلی است.

۴-۲-۳. مقررات دولتی

مقررات دولتی مجموعه قواعدی هستند که به حکم صریح یا ضمنی قانونگذار و یا به اعتبار اختیار ناشی از مسئولیت اداری توسط مقامات صلاحیت دار (به غیر از قوه مقننه) وضع می شود. هرچند حق قانونگذاری، طبق اصل ۷۱ قانون اساسی از اختیارات مطلق قوه مقننه می باشد، قانونگذار در مواردی، بخشی از حق قانونگذاری را مشروط به آنکه با قانون اساسی و مصوبات مجلس مغایرت نداشته باشد به قوه مجریه تفویض نموده است. آئین نامه ها، تصویب نامه ها، بخش نامه ها، دستورالعمل ها، مصوبه، ابلاغیه یا ابلاغیه وزارتی از جمله مقررات دولتی می باشد.^۱

۴-۲-۴. سایر منابع حقوق اداری

- عرف: قاعده ای که به تدریج و خود به خود، به بیان همه مردم یا گروهی از آنان به عنوان قاعده ای الزام آور مرسوم شده است.
- اصول کلی حقوق: عرف مسلمی که بین حقوقدانان شکل می گیرد. به این نوع عرف خاص، اصول کلی حقوقی گفته می شود. همچون: «هیچ ضرری نباید جبران نشده باقی بماند». یا «هر کس از منافع امری بهره مند شد باید زیانهای ناشی از آن را هم متحمل شود».
- معاهدات بین المللی.

^۱ اصل ۱۳۸ قانون اساسی

- احکام دادگاه های دادگستری.

۳-۴. تکالیف و مسئولیت های مامورین دولتی

۱-۳-۴. تکالیف

با تکیه بر قوانین و مقررات موجود، عمده ترین تکالیف مستخدمین دولت به شرح ذیل است (موسی زاده، ۱۳۹۱: ۲۳۹)

الف. رعایت سلسله مراتب و اطاعت از اوامر مافوق:

اداره شایسته امور عمومی مستلزم حسن اداره نهادهای دولتی و عمومی میباشد و این امر محقق نمیشود مگر اینکه مستخدمین بخش دولتی از اوامر مقامات مافوق تبعیت نموده و قوانین و مقررات را رعایت نمایند. ماده ۹۶ قانون مدیریت خدمات کشوری تکلیف فرد را در مقابل اوامر مافوق خود اینگونه تعریف می کند. «کارمندان دستگاههای اجرایی مکلف می باشند در حدود قوانین و مقررات، احکام و اوامر رؤسای مافوق خود را در امور اداری اطاعت نمایند، اگر کارمندان حکم یا امر مقام مافوق را برخلاف قوانین و مقررات اداری تشخیص دهند، مکلفند کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقررات به مقام مافوق اطلاع دهند. در صورتی که بعد از این اطلاع، مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را تأیید کرد، کارمندان مکلف به اجرای دستور صادره خواهند بود و از این حیث مسئولیتی متوجه کارمندان نخواهد بود و پاسخگویی با مقام دستوردهنده می باشد».

از سوی دیگر ماده ۱۵۹ قانون مجازات اسلامی مقرر میدارد: «هرگاه به امر غیرقانونی یکی از مقامات رسمی، جرمی واقع شود آمر و مأمور به مجازات مقرر در قانون محکوم میشوند لکن مأموری که امر آمر را بهعلت

اشتباه قابل قبول و به تصور اینکه قانونی است، اجراء کرده باشد، مجازات نمیشود و در دیه و ضمان تابع مقررات مربوطه است.

به نظر میرسد با جمع ماده ۹۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۱۵۹ قانون مجازات اسلامی میتوان حالات زیر را متصور شد:

۱) کارمند از غیرقانونی بودن دستور مقام مافوق آگاه بوده و بدون اینکه موضوع غیرقانونی بودن دستور را به آمر اطلاع دهد دستور را اجرا نماید؛ در این حالت آمر و کارمند به مجازات مقرر در قانون محکوم میشوند.

۲) کارمند از غیرقانونی بودن دستور مقام مافوق آگاه بوده و کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقررات به مقام مافوق اطلاع داده، ولی مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را تأیید کرده باشد؛ در این صورت هیچگونه مسئولیتی متوجه کارمند نخواهد بود.

۳) کارمند از غیرقانونی بودن دستور مافوق مطلع نبوده و یا به تصور اینکه دستور قانونی است، آن را اجراء کرده باشد؛ در این حالت کارمند مسئولیت جزائی نداشته و فقط (حسب مورد) به پرداخت دیه و یا خسارتهای مالی محکوم میشود. در واقع چون از دیدگاه قانونگذار اصل بر ایناست که کارمندان باید از قوانین و مقررات آگاه باشند، به همین دلیل اثبات جهل به قانون و تصور قانونی بودن دستور مافوق، فقط مسئولیت جزائی کارمند را از بین میبرد و تأثیری در مسئولیت مدنی و مالی وی ندارد.

ب. منع داشتن دو شغل:

مطابق مستفاد اصل ۱۴۱ قانون اساسی و ماده ۹۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، رئیس جمهور، معاونان وی، وزیران و مستخدمین دولتی نمی‌توانند بیش از یک شغل دولتی داشته باشند و داشتن هر شغل دیگر در مؤسسات

دولتی و یا عمومی، نمایندگی مجلس شورای اسلامی، وکالت دادگستری، مشاور حقوقی و نیز ریاست و مدیریت عامل یا عضویت در هیأت مدیره انواع مختلف شرکت‌های خصوصی، جز شرکت تعاونی ادارات و مؤسسات برای آن‌ها ممنوع است. مگر سمت‌های آموزشی و مؤسسات تحقیقاتی که از این حکم مستثنی هستند و دیگر این‌که در موارد ضروری با تشخیص مقام مسئول مافوق، تصدی موقت پست سازمانی مدیریتتیا حساس به صورت سرپرستی بدون دریافت حقوق و مزایا برای حداکثر چهار ماه مجاز می‌باشد.

ج. اقامت اجباری در محل خدمت (حوزه اداره متبوع):

کارمندان باید درجایی که اداره متبوع‌شان قرار دارد، اقامت کنند. به همین دلیل است که ماده ۱۰۰۷ قانون مدنی مقرر می‌دارد: اقامتگاه مأمورین دولتی، محلی است که در آنجا مأموریت دارند. اگرچه برخی با استناد به این‌که محل سکونت و اقامتگاه می‌تواند دو محل جداگانه باشد و درجایی غیر از حوزه اداره خود سکونت می‌نمایند.

د. رازداری و حفظ اسرار اداری:

مستخدمین مکلف به حفظ اسرار اداری بوده و حق ندارند این اسرار را فاش نمایند؛ به گونه‌ای که افشای اسرار اداری نه تنها به موجب ماده ۸۷۲ قانون مجازات اسلامی مستوجب مجازات حبس و یا جزای نقدی است، بلکه مطابق ماده ۸ قانون رسیدگی به تخلفات اداری سبب اعمال مجازات‌های اداری نیز می‌باشد.

هـ. رعایت بی طرفی در اعمال اداری:

مستخدم باید هنگام انجام وظایف خود بی‌طرفی کامل را رعایت کند. به بیان دیگر، کارمندان نباید امتیازات و صلاحیت‌هایی را که قوانین و مقررات

برای انجام وظایف‌شان در اختیار آن‌ها قرار داده است، ابزار اعمال غرایض و سلايق شخصی نمایندند. در این رابطه قانون‌گذار مجازات‌هایی برای مستخدمین یک‌ه‌جانب بی‌طرفی را رعایت نمی‌کند، تعیین کرده است. چنان‌که «اعمال نفوذ برخلاف حق و مقررات قانونی^۱» و «اعمال غرض در تصمیمات و اقدامات اداری» موجب انفصال موقت و یا ابدی از مشاغل دولتی به علاوه حبس یا جزای نقدی خواهد بود.^۲

و. عدم سوءاستفاده از موقعیت اداری:

مستخدم نباید اختیارات اداری را وسیله‌ای برای سودجویی و کسب درآمد نامشروع قرار دهد. به عبارت دقیق‌تر، مستخدم حق ندارد در اموال دولت صرف غیرقانونی نماید؛ همچنین نمی‌تواند به صورت نامشروع کسب درآمد نموده و یا در قبال انجام وظایف خود از اربابان رجوع‌وجوه و یا اموال غیرنقدی دریافت کند. عدم رعایت این تکلیف مطابق قانون مجازات اسلامی و قانون رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان، موجبات تعقیب کیفری و انتظامی کارمندان را فراهم می‌سازد. ضمناً از جرائمی که ممکن است به دلیل سودجویی کارمندان محقق می‌شود، میتوان به تصرف غیرقانونی در اموال دولت^۳، تدلیس در معاملات دولتی^۴ و ارتشاء و اختلاس^۵ اشاره نمود.

^۱ ماده ۲ قانون مجازات اسلامی

^۲ ماده ۵۶ قانون مجازات اسلامی

^۳ ماده ۸۳۰ قانون مجازات اسلامی

^۴ مواد ۸۳۵-۸۳۱ قانون مجازات اسلامی

^۵ ماده ۵ قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشاء و اختلاس و کلاهبرداری

ز. وفاداری:

یکی از ضروریات استخدام دولتی، وفاداری شخص به نظام حکومتی و اصول قانون اساسی کشور است. البته درجه پایبندی و اعتقاد به نظام حاکم بر حسب ماهیت مشاغل متفاوت است و کارمندان بلند پایه مثل فرماندار و بخشدار در تبعیت از اصول دولتی باید وفادارتر از کارمندان دون پایه باشند (موسی زاده، ۱۳۹۱: ۲۴۸).

ح. رعایت قوانین و مقررات:

مستخدم عمومی مکلف است در اجرای وظایف خویش همواره قوانین و مقررات کشور را نصب العین خود قرار دهد و از حدود آن تجاوز نکند، زیرا احترام به قوانین، هدف اصلی دولت در یک نظام قانونی است. رعایت نکردن قوانین و مقررات و یا تخطی از آنها از طرف مستخدمین ایجاد مسئولیت می کند و ممکن است بر حسب مورد و اوضاع و احوال، جزائی، مالی و انتظامی باشد (طباطبایی موتمنی، ۱۳۸۴: ۱۷۱).

۴-۳-۲. مسئولیت‌ها

تعهد قانونی شخص بر رفع ضرری که به دیگری وارد کرده است خواه این ضرر ناشی از تقصیر خود وی بوده یا ناشی از فعالیت او ایجاد شده باشد. مسئولیت در فقه در معنی لفظ ضمان به کاربرده شده است. و عبارت از هر نوع مسئولیت اعم از مسئولیت مالی و مسئولیت کیفری است. در ماده ۳۲۸ قانون مدنی آمده است: «هرکس مال غیر را تلف کند ضامن آن است و باید مثل یا قیمت آن را بدهد اعم از این که از روی عمد تلف کرده باشد یا بدون عمد و اعم از اینکه عین باشد یا منفعت و اگر آن را ناقص یا معیوب

کند ضامن نقص قیمت آن مال است. لذا عدم رعایت وظایف و تکالیف مامورین دولت، موجب مسئولیت آنها خواهد شد که آن مسئولیت ممکن است جزائی یا مدنی و اداری باشد.

از جمله جرائمی که فرمانداران و بخشداران به لحاظ عدم توجه به آنها، باعث مسئولیت ایشان خواهد شد می توان به موارد ذیل اشاره کرد.

- انتساب اهانت، افتراء یا نشر اکاذیب.
- دخالت در اموری که در صلاحیت محاکم قضائی است.
- تصرف غیر قانونی در اموال دولتی (اختلاس و...)
- افشای اسناد دارای طبقه بندی (محرمانه، خیلی محرمانه و...)
- توقیف و حبس غیر قانونی اشخاص (ضبط، بازرسی، استراق سمع، افشای مراسلات و...).
- تصرف اراضی اشخاص در جهت اجرای طرح های عمرانی.
- عدم رعایت بی طرفی در انتخابات.
- عدم گزارش جرائم ارتكابی در حوزه کاری.
- عدم اجرای دستور موقت صادره از سوی شعب دیوان عدالت اداری (عدم حضور در شعب دیوان جهت ارائه توضیحات در پی دعوت^۱ و ...)
- تاثیر دادن نفوذ اشخاص در تصمیمات اداری.
- ادامه تحصیل کارگزاران دولتی در ساعات اداری.

^۱ ماده ۳۱ قانون دیوان عدالت اداری.

- اعمال قدرت بر خلاف قوانین (بازداشت غیر قانونی، جلوگیری از اجرای احکام دادگاه‌ها و دستورات قضائی، اعمال نفوذ، توقیف اموال مردم، تعطیل غیر مجاز مراکز کسب و...)
 مامورین دولتی دارای سه نوع مسئولیت (مدنی، کیفری و اداری) می‌باشند:

الف. مسئولیت مدنی

مسئولیت مدنی در اصطلاح حقوقی دارای دو معنای اعم و اخص می‌باشد. در معنای اعم، مسئولیت مدنی عبارت است از وظیفه حقوقی که شخص در برابر دیگری به انجام یا ترک عملی دارد، اعم از اینکه منشأ آن عمل حقوقی یا مادی باشد و یا مستقلاً منشاء و مسئولیت مقررات قانونی باشد در واقع منظور از مسئولیت در این مورد جبران خسارت است نه عمل کیفری. مسئولیت مدنی در معنای اخص عبارت است از وظیفه حقوقی شخص در برابر دیگری به تسلیم مال در عوض استیفاء از مال یا عمل دیگری یا وظیفه جبران زیان وارده در اثر فعل یا ترک فعل یا ترک فعلی که ناشی از قرارداد نباشد (شهیدی و یزدانیان، ۱۳۷۹:۳۶).

هرگاه شخصی (حقیقی یا حقوقی) زبانی به دیگری وارد آورد از آنجا که میتواند طرف تعهد واقع شود، دارای مسئولیت مدنی است. از این حیث بین حقوقدانان اختلافی نیست (اردبیلی، ۱۳۸۳: ۲۱). البته مسئولیت مدنی شرایطی دارد که به قرار زیر است:

- وجود ضرر که باید مسلم و مستقیم و جبران نشده باشد.
- ارتکاب فعل زیان آور.
- رابطه سببیت بین فعل زیان آور و ضرری که ایجاد شده است (صفایی و قاسم زاده، ۱۳۸۴: ۱۷۱).

آثار مسئولیت مدنی دولت و کارمندان آن

۱) مسئولیت کارمندان

بر حسب این قاعده هر کاری که با مباشرت کارکنان و مدیران دولتی به عنوان شخصی حقوقی دولت انجام می شود و از قبل آن ضرری به اشخاص وارد نمایند با وجود شرایطی خود کارمندان مسئول جبران خسارت میباشند. در ماده ۱۱ قانون مسئولیت مدنی آمده است: «کارمندان دولت و شهرداری ها و موسسات وابسته به آنها که به مناسبت انجام وظیفه عمداً یا در نتیجه بی احتیاطی خسارتی به اشخاص وارد نمایند شخصاً مسئول جبران خسارات وارده می باشند.

۲) مسئولیت دولت (اداره)

قانون مسئولیت مدنی براساس دو مبنا، دستگاههای اداری (دولت) را در مورد ایراد خسارت به دیگران مسئول شناخته است، از یک طرف طبق قسمت دوم ماده ۱۱ هرگاه خسارات وارده مستند به عمل کارمندان نباشد و از طرف دیگر مربوط به نقص وسائل ادارات و مؤسسات مزبور باشد. که در این صورت جبران خسارت بر عهده اداره یا مؤسسه مربوطه است.

ب. مسئولیت کیفری

نظام کیفری ایران تا قبل از تصویب قانون جرائم رایانه ای که بخشی از قانون مجازات اسلامی مصوب ۱۳۹۲ می باشد، هیچ گاه به صراحت مسئولیت کیفری اشخاص حقوقی را پیش بینی نکرده بود و مضمولین قوانین جزائی را تنها اشخاص حقیقی دانسته است. به قولی «طبع فرد مدارانه قوانین کیفری مانع از آن بوده است که تکالیف مقرر در قانون به گروه یا جمع واحدی تسری پیدا کند» (اردبیلی، ۱۳۸۳: ۲۳)؛ اما به رغم پیش بینی مسئولیت کیفری

برای اشخاص حقوقی در این قانون مشاهده می‌شود که قانونگذار در دادن مسئولیت کیفری به اشخاص حقوقی به صورت یکسان عمل نکرده است و در بعضی موارد مسئولیت و کیفر جرائم اشخاص حقوقی را متوجه خود شخص حقوقی نموده و در برخی موارد دیگر این مسئولیت را متوجه اشخاص حقیقی (مدیران شخص حقوقی) میداند.

قائلین به مسئولیت کیفری اشخاص حقوقی به مثال اشخاص حقیقی به پیش فرضهای ذیل استناد می‌کنند:

- با توجه به اراده جمعی و مشترکی که در مورد اشخاص حقوقی مطرح است، این اشخاص در مورد قصد و اراده شبیه اشخاص حقیقی هستند یعنی وقتی که یک شخص حقوقی یک تصمیم می‌گیرد که جنبه جزائی دارد در حقیقت قصد مجرمانه و اراده انحرافی خود را بروز داده است و در نتیجه عنصر روانی جرم ایجاد شده است (صفا، ۱۳۷۲: ۲۱).

- طیف انواع مجازات‌ها گسترده است. درست است که در مورد یک شخصیت حقوقی نمیتوان آنچه راجع به اشخاص حقیقی است را اجرا نمود، ولی می‌توان بجای اعدام به انحلال موسسه و بجای حبس به تعطیلی موقت موسسه رای داد (اردبیلی، ۱۳۸۳: ۲۲).

- با توجه به اینکه در اجرای کیفرها و مجازات‌ها همواره اشخاص بی‌گناهی متحمل صدمه و زیان می‌شوند ولی اجرای مجازات علیه اشخاص حقوقی موجب نقض اصل شخصی بودن مجازات نیست زیرا این وضعیت در مورد اشخاص حقیقی هم درست است و در موارد زیادی وجود دارد که آثار کیفر اشخاص حقیقی دامنگیر

اشخاص بیگناه هم می شود مثلا وقتی فرد مجرم مجازات می شود زن و فرزند او نیز از بعضی حقوق محروم می شوند.

- با وجود اینکه هدف های اجتماعی مجازات از قبیل اصلاح، مخصوص اشخاص حقیقی است و اعمال ضمانت اجرای مدنی از قبیل: اجرای جبران خسارت علیه اشخاص حقوقی نمی تواند منظور را تامین نماید. اما اعمال تدابیر امنیتی که خصیصه ای نیمه جزائی و نیمه مدنی دارد میتواند جامعه را از آسیب، گمراهی و خطای کیفری شخصیت حقوقی حفظ نماید و همچنین می تواند مانعی برای ارتکاب مجدد بزه باشد.

- با وضع و تحمیل مجازات های مالی، می توان شخصیت حقوقی را به مثال شخصیت حقیقی از ارتکاب به جرم در آینده بازداشت و این مجازات نیز ممکن است تاثیر اصلاحی و تربیتی درباره اشخاص حقوقی داشته باشد یعنی «ارعاب و جلوگیری عمومی از ارتکاب جرم در آینده» تحقق یابد (صانعی، ۱۳۷۲: ۱۱۸).

هر شخصی اگر اعمالی انجام دهد که در قانون مجازات اسلامی برای آن کار جرم انگاری شده باشد متهمتلقیمیکردد. و در این خصوص میان شخصیت حقوقی و حقیقی تفاوتی چندانی وجود ندارد. لکن اگرانجام ندادن وظایف و تکالیف اداری از سوی شخصیت حقوقی با سرپیچی وی از قوانین و مقررات جزائی حاکم در کشور توأم گردد و عمل ارتكابی با جرائم تعریف گشته در قانون مجازات اسلامی منطبق گردد ممکن است از دیدگاه کیفری نیز مورد تعقیب و به مجازات قرار گیرد.

در خصوص کارکنان دولت به موجب تبصره ۳ ماده ۹ رسیدگی به تخلفات اداری رأی هیأت های بدوی یا تجدید نظر درخصوص تخلف اداری یک کارمند تنها در محدوده ی مجازات های اداری معتبر است و به معنی اثبات جرائم موضوع قانون مجازات اسلامی نیست. بر اساس ماده ۱۹ همین قانون هرگاه تخلف کارمند عنوان یکی از جرائم مندرج در قوانین جزائی را نیز داشته باشد هیأت رسیدگی به تخلفات اداری مکلف است مطابق این قانون به تخلف رسیدگی و رأی قانونی را صادر نماید و مراتب را برای رسیدگی به اصل جرم به مرجع قضایی صالح ارسال نماید.

مرجع صالح برای رسیدگی به جرائم مقامات دولتی

صلاحیت مراجع کیفری را می توان به سه نوع ذاتی، محلی و شخصی تقسیم بندی کرد.

صلاحیت ذاتی در قانون آیین دادرسی کیفری تعریف نشده است. اما این نوع صلاحیت را می توان شایستگی رسیدگی به اموری که صرفاً در اختیار مرجعی مشخص وجود دارد و سایر مراجع، شایستگی رسیدگی به آنها را ندارند تعریف کرد.

قانون آئین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲ در ماده ۲۹۴ مقرر داشته: «دادگاه های کیفری به دادگاه کیفری یک، دادگاه کیفری دو، دادگاه انقلاب، دادگاه اطفال و نوجوانان و دادگاه های نظامی تقسیم میشود» و در مواد ۳۰۱ الی ۳۰۵ صلاحیت هر کدام از این دادگاه ها را برشمرده شده است. پس از تعیین صلاحیت ذاتی دادگاه، باید صلاحیت محلی دادگاه مشخص شود. اصولاً متهم در دادگاهی محاکمه میشود که جرم در حوزه آن

واقع شود. اگر شخصی مرتکب چند جرم در حوزه‌های قضائی مختلف گردد، رسیدگی در دادگاهی صورت می‌گیرد که مهمترین جرم در حوزه آن واقع شده باشد. چنانچه جرائم ارتكابی از حیث مجازات مساوی باشد، دادگاهی که مرتکب در حوزه آن دستگیر شود، به همه آنها رسیدگی میکند. در صورتی که متهم دستگیر نشده باشد، دادگاهی که ابتداء تعقیب در حوزه آن شروع شده است، صلاحیت رسیدگی به تمام جرائم را دارد (ماده ۳۱۰).^۱ طبق قانون آیین دادرسی کیفری، اصل صلاحیت محلی است و مراجع قضائی محلی به کلیه جرائم کارکنان دولت همانند دیگر اشخاص رسیدگی می‌کنند مگر آنچه در قانون استثنا شده باشد مانند مواد ۳۰۷ و ۳۰۸ قانون آیین دادرسی کیفری که از مصادیق صلاحیت شخصی مراجع قضائی می‌باشند. صلاحیت شخصی را می‌توان صلاحیتدانست که قانون‌گذار با توجه به مقام، شخصیت، موقعیت شغلی و سنی مرتکب جرم، تعیین می‌کند بدین سان ممکن است دادگاهی که از لحاظ محلی صلاحیت رسیدگی به یک موضوع را ندارد برای رسیدگی به جرائم افراد خاصی اختصاص یابد. در واقع قانون‌گذار بدون توجه به محل وقوع جرم و فقط با توجه به شخص مرتکب، دادگاه صالح دیگری را صالح به رسیدگی می‌داند (جوانمرد، ۱۳۸۸: ۲۲۶).

قانون آیین دادرسی کیفریاز لحاظ صلاحیت ذاتی در رابطه با فرآیند رسیدگی جرائم کارکنان دولت در مقایسه با رسیدگی به جرائم ارتكابی سایر افراد تفاوتی قائل نشده است، اما با ملاک قرار دادن صلاحیت شخصی،

^۱ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲.

مراجع محل وقوع جرم برخی مقامات دولتی را که در مواد ۳۰۷ و ۳۰۸ قانون آئین دادرسی کیفری احصاء شده اند، را صالح ندانسته و مرجع صالح در بعضی از این موارد را مراجع کیفری مرکز استان و مرجع صالح بعضی موارد دیگر را مراجع کیفری مرکز استان تهران دانسته است.

- رسیدگی به اتهامات رؤسای قوای سه‌گانه و معاونان و مشاوران آنان، رئیس و اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام، اعضای شورای نگهبان، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و خبرگان رهبری، وزیران و معاونان وزیران، دارندگان پایه قضائی، رئیس و دادستان دیوان محاسبات، سفیران، استانداران، فرمانداران مراکز استان و جرائم عمومی افسران نظامی و انتظامی از درجه سرتیپ و بالاتر و یا دارای درجه سرتیپ دومی شاغل در محلهای سرلشکری و یا فرماندهی تیپ مستقل، حسب مورد، در صلاحیت دادگاه‌های کیفری تهران است، مگر آنکه رسیدگی به این جرائم به موجب قوانین خاص در صلاحیت مراجع دیگری باشد (ماده ۳۰۷)!

- رسیدگی به اتهامات مشاوران وزیران، بالاترین مقام سازمان‌ها، شرکتها و مؤسسه‌های دولتی و نهادها و مؤسسه‌های عمومی غیردولتی، مدیران کل، فرمانداران، مدیران مؤسسه‌ها، سازمان‌ها، ادارات دولتی و نهادها و مؤسسه‌های عمومی غیردولتی استان‌ها و شهرستان‌ها، رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، شهرداران

مراکز شهرستان‌ها و بخشداران، حسب مورد، در صلاحیت دادگاههای کیفری مرکز استان محل وقوع جرم است، مگر آنکه رسیدگی به این اتهامات به موجب قوانین خاص در صلاحیت مراجع دیگری باشد (ماده ۳۰۸).^۱

- هرگاه دو یا چند نفر متهم به مشارکت یا معاونت در ارتکاب جرم باشند و یکی از آنان جزء مقامات مذکور در مواد (۳۰۷) و (۳۰۸) این قانون باشد، به اتهام همه آنان، حسب مورد، در دادگاههای کیفری تهران و یا مراکز استان رسیدگی میشود و چنانچه افراد مذکور در مواد (۳۰۷) و (۳۰۸) این قانون در ارتکاب یک جرم مشارکت یا معاونت نمایند به اتهام افراد مذکور در ماده (۳۰۸) نیز حسب مورد در دادگاه کیفری تهران رسیدگی میشود (تبصره ماده ۳۰۹).^۲

- مجوز تفتیش و بازرسی منزل و محلکار اشخاص و مقامات موضوع مواد (۳۰۷) و (۳۰۸) و نیز متهمان جرائم (سیاسی و مطبوعاتی) موضوع بند (ث) ماده (۳۰۲) این قانون، باید به تأیید رئیس کل دادگستری استان برسد و با حضور مقام قضائی اجراء شود (ماده ۱۳۸).^۳

نوع سوم صلاحیت، شخصی نام دارد و صلاحیت شخصی، به اعتبار سمت اداری و اجتماعی و یا واقعیت خاص شخص مرتکب تعیین می

^۱ قانون آئین دادرسی کیفری ۱۳۹۲.

^۲ قانون آئین دادرسی کیفری ۱۳۹۲.

^۳ قانون آئین دادرسی کیفری ۱۳۹۲.

گردد. معیار تشخیص صلاحیت شخصی، تاریخ وقوع جرم است، بنابراین استعفاء، ترخیص، بازنشستگی و زوال سمت بعد از ارتکاب جرم تاثیری در صلاحیت دادگاه نخواهد داشت.

صلاحیت دادگاه برای رسیدگی به جرائم اشخاص موضوع مواد (۳۰۷) و (۳۰۸) این قانون، اعم از آن است که در زمان تصدی سمتهای مذکور یا قبل از آن مرتکب جرم شده باشند (ماده ۳۰۹).^۱

از دیگر مواردی که قانون با ملاک قرار دادن صلاحیت شخصی، صلاحیت ذاتی و محلی را نقض کرده است می‌توان به صلاحیت دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت در خصوص جرائم و اعمال خلاف شان روحانیون و کلیه اختلافات محلی منحل به امنیت عمومی در صورتی که طرف اختلاف روحانی باشد، اشاره کرد. روحانی به کسی اطلاق می‌گردد که ملبس به لباس روحانیت باشد یا در حوزه مشغول تحصیل باشد یا اگر به کار دیگری مشغول است عرفاً روحانی محسوب گردد (ماده ۱۶).^۲

کلیه اتهامات اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای نگهبان، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، وزراء و معاونین آنها، معاونان و مشاوران رؤسای سه قوه، سفرا، دادستان و رئیس دیوان محاسبات، دارندگان پایه قضائی، استانداران و فرمانداران و جرائم عمومی افسران نظامی و انتظامی از درجه سرتیپ و بالاتر، و مدیران کل اطلاعات استانها که بلحاظ روحانی بودن نامبردگان فوق پرونده آنان در دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت مطرح می‌گردد و نیز کلیه اتهامات نمایندگان مجلس خبرگان رهبری و ائمه‌جمعه در

^۱ قانون آئین دادرسی کیفری ۱۳۹۲.

^۲ آئین نامه دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت.

دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت تهران رسیدگی خواهدشد (تبصره ۳ ماده ۱۳).^۱

وظایف دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت به شرح ذیل می‌باشد (ماده ۲):^۲

- الف - اقدامات لازم جهت پیشگیری از وقوع تخلفات و جرائم در محدوده مسائل قضایی.

- ب - ارشاد در امور خلاف شأن.

- ج - رسیدگی به جرائم روحانیون و پرونده‌هایی که به نحو مؤثری با اهداف این دادسرا مرتبط است.

دادسراها و دادگاههای ویژه روحانیت در موارد ذیل صالح به رسیدگی می‌باشند (ماده ۱۳).^۳

- الف - کلیه جرائم روحانیون.

- ب - کلیه اعمال خلاف شأن روحانیون.

- ج - کلیه اختلافات محلی مخل به امنیت عمومی در صورتی که طرف اختلاف روحانی باشد.

- د - کلیه اموری که از سوی مقام معظم رهبری برای رسیدگی مأموریت داده می‌شود.

در مواردی که دادسرای ویژه روحانیت، رسیدگی به پرونده‌ای را به سایر مراجع قضائی ذیربط واگذار نماید، مراجع مذکور موظف به رسیدگی

^۱ الحاقی مورخ ۱۳۸۴/۹/۲ آیین نامه دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت.

^۲ آیین نامه دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت.

^۳ آیین نامه دادسرا و دادگاه ویژه روحانیت.

می‌باشند (تبصره ۱ ماده ۱۳).^۱ در مورد بند (ج) رسیدگی با هماهنگی دستگاههای ذیربط صورت می‌گیرد (تبصره ۲ ماده ۱۳).^۲

دعاوی حقوقی و مدنی علیه روحانیون مطابق قوانین در دادگاههای مدنی و حقوقی رسیدگی خواهد شد مگر موارد خاصی که بر حسب ضرورت رسیدگی آن «به نظر دادستان منصوب» در دادگاه ویژه اصلح باشد (ماده ۱۴).^۳

ج. مسئولیت اداری

مسئولیت اداری زمانی ایجاد می‌گردد که مامور دولت مرتکب خطا یا تخلف اداری گردد. قانونگذار مجازات‌های خاصی را برای تخلفات اداری پیش‌بینی نموده است و دادگاههایی تحت عنوان هیات رسیدگی به تخلفات اداری در نظر گرفته است. ذیلاً به انواع تخلفات اداری و مجازات‌های مربوطه و همچنین دادگاه‌های اداری پرداخته خواهد شد.

د. تخلف اداری

هرگونه اقدام یا کوتاهی عمدی یا غیر عمدی که منجر به نقض مقررات و قوانین اداری در اجرای وظایف باشد تخلف اداری است. در صورت پای بندی به این تعریف؛ عناصر آن به شرح ذیل است:

الف- تخلف اداری: در حقوق اداری تجاوز مامور دولت از مقررات اداری در حین انجام وظیفه است. در حقوق جزاء تخلفات انضباطی ارتکا بخلاف

^۱ آیین نامه داسرا و دادگاه ویژه روحانیت.

^۲ آیین نامه داسرا و دادگاه ویژه روحانیت.

^۳ آیین نامه داسرا و دادگاه ویژه روحانیت

قانون است که در این صورت مترادف جرم است بنابراین تخلف اداری در بادی امر همان نقض مقررات اداری است.

ب- اقدام یا کوتاهی: این عنصر از تعریف تخلف اداری مترادف فعل یا ترک فعل در حقوق جزا می باشد. در تخلفات اداری نیز برای شکل گیری یک تخلف باید عملی صورت گرفته باشد یا در انجام وظیفه کوتاهی شود تا نتیجه آن نقض مقررات اداری و در نتیجه تخلف باشد.

ج- عمدی و غیر عمدی: عمد آن است که با اراده و آگاهی از عملی که انجام میشود و با علم به عواقب و نتایج آن صورت میگیرد و متخلف یا اقدام کننده به تخلف از مخالفت عمل خود با مقررات نیز آگاه باشد و بداند قوانین و مقرراتی در این زمینه (سلبی یا ایجابی) وجود دارند و او با علم بر تمام اینها، اقدام خاصی بروز داده یا از اقدام و اجرای تکلیف قصور نماید. در مقابل غیر عمد بودن اقدام یا عدم اقدام به عملی است که بدون قصد و فاقد اراده خاص برای انجام یا عدم انجام یک عمل باشد.

د- نقض قوانین و مقررات: قوانین و مقررات اداری در این تعریف عام هستند و شامل کلیه قوانین، آئین نامه ها، بخشنامه ها و دستورالعملها و حتی تصمیمات داخلی یک سیستم اداری میشود. بنابراین نمیتوان برای مقررات و قوانین اداری محدودیتی قائل شد و هر نوع مقررات اداری که توسط کارمند اداره نقض گردد تخلف اداری صورت گرفته و مسئولیت آن ایجاد شده است. قانونی بودن یا نبودن دستورالعملها و تصمیمات مدیریتی و بخشنامه های اداری در سطح کلی یا جزئی تخلف اداری را توجیه نمینماید و نمیتواند بهانه ای برای نقض مقررات باشد. تکلیف کارمند در برخورد با مقررات غیر قانونی در قانون مشخص شده است.

ه- اجرای وظایف اداری: منظور از وظایف اداری همان وظایفی است که تحت عنوان شرح وظیفه برای هر شغل تعریف می‌گردد. بنابراین کارمند اداری زمانی متخلف شناخته می‌شود که اقدام یا قصور او در حدود وظایف و شرح سازمانی آن صورت گیرد. دخالت و تعدی او در امری که وظیفه او نیست تخلف اداری محسوب نمی‌شود. با این حال موجب مسئولیت خواهد بود و در صورت ایراد خسارت به افراد یا اداره باید به جبران آن اقدام نماید.

تفاوت جرم و تخلف

جدول تفاوت جرم و تخلف برگرفته از (صادقی مقدم و میرزاده کوهشاهی، ۱۳۹۱: ۶۲ و ۶۳):

تخلفات	جرائم	
هیات رسیدگی به تخلفات اداری	محاکم صالح قضائی	مرجع رسیدگی
کارکنان دولت	کلیه افراد اجتماعیدوناستنا	دایره شمول
حقوق و آزادی های فردی رامحدود یا نسبت به جسم و جان افراد تعدی نمی نماید.	بعضا متوجه جسم و جان و آزادی افراد	کیفر و مجازات
جبران خسارت به اداره یا کارکنان و مراجعین آن و استفاده از جنبه بازدارنده برخورد با تخلف برای خود متخلف و دیگر کارکنان دولتی.	صیانت از جامعه در تمامی ابعاد و جبران لطمه برپیکر جامعه و فرد مجنی علیه	هدف از اعمال کیفر
هیچ تخلفی قابل گذشت نیست اما درجات برخورد و کیفر متغیر می باشد	در جرائم قابل گذشت طرف مجنی علیه سرنوشت کیفر را در دست دارد. اما در جرائم غیر قابل گذشت مدعی العموم در اکثر موارد ملزم به	گذشت و رضایت

	پیگیری تا اعمال مجازات و تنها در برخی جرائم کم اهمیت می‌تواند پیگیری را تعلیق نماید.	
ارتکاب فعل متخلفانه، چه عمدی یا غیر عمدی تخلف می‌باشد. سهل‌انگاری که ریشه غیرعمدی دارد در تخلفات اداری پیش‌بینی شده است.	اثرات فراوان و مستقیم بر اعمال و نوع کیفرها دارد.	عنصر عمد و غیر عمد
جایگاه قانونی ندارد. شروع به تخلف به تنهایی اگر شناسایی شود قابل کیفر نیست. تنها اگر شروع به فعل، عنوان خاص تخلف اداری داشته باشد قابل کیفر است نه به جهت مقدمه تخلف.	در موارد خاصی که در قوانین جزائی پیش‌بینی شده است شروع به جرم قابل مجازات می‌باشد.	شروع به جرم و شروع به تخلف
مشمول مرور زمان نیست. پس از گذشت سالها از تخلف مستخدم آگاهی صورت گیرد قابل پیگیری است.	موارد خاصی که در مواد ۱۰۷ و ۱۰۵ قانون مجازات اسلامی آمده است مشمول مرور زمان می‌شوند.	مشمول مرور زمان
در جرائم خلافی غیر قابل تعقیب	در کلیه جرائم قابل مجازات است ^۱	معاونت در ارتکاب
آئین دادرسی کیفری برای رسیدگی به جرائم با آئین رسیدگی به تخلفات اداری متفاوت است		آئین دادرسی
	کیفر جرائم عمومی و اختصاصی شدید تر از تخلفات اداری است	نوع مجازات
	تنوع کیفر در جرائم بیشتر از تخلفات می‌باشد	تنوع کیفر

جدول ۱۹. تفاوت جرم و تخلف

^۱ ماده ۱۲۶ قانون مجازات اسلامی

تخلفات اداری

تخلفات اداری به قرار زیر است (ماده ۸)^۱:

(۱) اعمال و رفتار خلاف شئون شغلی یا اداری: هر فعل یا ترک فعلی که مغایر با شئون شغلی یا اداری مستخدم دولت است مشمول این بند قرار می‌گیرد، با این توضیح که ممکن است مستخدم دولت مرتکب فعلی گردد که به حیثیت شغلی وی خدشه وارد شود و یا عملی انجام دهد که شان اداری و صنفی وی را زیر سؤال ببرد اعمالی همچون سرقت، کلاهبرداری، دادن رشوه، کشیدن چک بلامحل و یا اشتغال به کارهایی که حیثیت شغلی او را خدشه دار سازد مصادیقی از اعمال و رفتار خلاف شئون شغلی هستند.

(۲) نقض قوانین و مقررات مربوط: چنانچه کارمند دولت با علم و عمد قوانین و مقررات مربوط به شغل خود را در مقام اجراء نادیده بگیرد مرتکب تخلف شده است.

(۳) ایجاد نارضایتی در ارباب رجوع یا انجام ندادن یا تاخیر در انجام امور قانونی آنها بدون دلیل: هرگاه کارمند دولت وظایف محوله خود را در ارتباط با ارباب رجوع انجام نداده و یا تعمداً در انجام این وظایف تعلل یا تاخیر نماید و هیچ گونه دلیل و یا توجیه قانونی نیز نداشته باشد عمل وی مصداق تخلف فوق است.

^۱قانون رسیدگی به تخلفات اداری.

- ۴) ایراد تهمت، افتراء و هتک حیثیت: هرگاه کارمند دولت دروغ و یا عمل مجرمانه ای را به شخص حقیقی نسبت دهد و به توهین و هتک حیثیت افراد مبادرت نماید متخلف محسوب می شود.
- ۵) اخاذی: چنانچه کارمند دولت به قصد تصاحب مال افراد به نفع خود یا دیگری مبادرت به تهدید مالی، جانی یا شرفی فرد یا افرادی نماید مشمول این تخلف قرار می گیرد.
- ۶) اختلاس: مصرف نادرست، نابجا و خارج از برنامه اموال و داراییهای دولتی توسط مقامات دولتی و کسانی که در مقام امین فعالیت می کنند و بر حسب وظیفه به وی سپرده شده به نفع خود یا دیگری، مصداق اختلاس است.
- ۷) تبعیض یا اعمال غرض یا روابط غیر اداری در اجرای قوانین و مقررات نسبت به اشخاص: منظور از تبعیض این است که کارمند دولت برای اجرای قوانین در ارتباط با اشخاص که حائز امتیازی برابر باشند، بدون دلیل موجه یکی را بر دیگری ترجیح دهد، هم چنین اظهار نظر مغرضانه کارمند دولت در ارتباط با افراد مشمول این بند قرار می گیرد.
- ۸) ترک خدمت در خلال ساعات موظف اداری: در صورتی که کارمند دولت، در طول ساعات اداری بدون کسب مجوز و دلیل قانونی خدمت خود را ترک نماید متخلف محسوب شده و مشمول این بند قرار می گیرد.
- ۹) تکرار در تاخیر ورود به محل خدمت یا تکرار خروج از آن بدون کسب مجوز: اگر کارمند دولت کرارا با تاخیر در محل کار خود

حاضر شده و در هنگام خروج نیز مکرراً تعجیل نماید متخلف محسوب می‌گردد.^۱

۱۰) تسامح در حفظ اموال، اسناد و وجوه دولتی، ایراد خسارات به اموال دولتی: چنانچه اموال، اسناد، اوراق و وجوه دولتی که بر حسب وظیفه به کارمند دولت سپرده شده باشند و کارمند در حفظ و نگهداری آنها مسامحه و سهل انگاری نماید متخلف محسوب می‌شود، همچنین ورود خسارت عمدی یا سهوی از ناحیه کارمند به اموال دولتی نیز از مصادیق تخلف فوق است.

۱۱) افشای اسرار و اسناد محرمانه اداری: چنانچه کارمند دولت هر گونه اطلاعات و اسرار محرمانه اداری خود را مستقیم یا غیرمستقیم، عمدی یا سهوی افشاء نماید و یا در اختیار اشخاص قرار دهد متخلف محسوب می‌شود.

۱۲) ارتباط و تماس غیر مجاز با اتباع بیگانه: مراد مقنن از این بند، برقراری و ایجاد رابطه با اتباع کشورهای بیگانه به صورت مختلف از جمله مکاتبه ای، تلفنی، حضوری و... است که قوانین و مقررات جاری کشور آن را منع کرده باشد.

۱۳) سرپیچی از اجرای دستورهای مقامهای بالاتر در حدود وظایف اداری: چنانچه کارمند دولت نسبت به فرمان و دستور مقامات مافوق خود بی‌اعتنا بوده و از انجام آنها سرباززند مشمول این بند

^۱توجه شود به: به آئین نامه مربوط به حضور و غیاب کارکنان دولت.

از تخلفات اداری قرار می‌گیرد. نکته قابل توجه اینکه دستور مقام مافوق باید در حدود وظایف کارمند باشد.

۱۴) کم کاری یا سهل انگاری در انجام وظایف محوله: اگر کارمند در انجام وظایف مسلم اداری خود مسامحه نماید به نحوی که موجب تضییع حقوق اشخاص گردد حتی اگر عمد و یا علم نسبت به موضوع نیز نداشته باشد مشمول تخلف این بند می‌گردد.

۱۵) سهل انگاری روسا و مدیران در ندادن گزارش تخلفات کارمندان تحت امر: اگر مدیری عمداً تخلف کارمند تحت امر خود را به مراجع ذیصلاح منعکس نکند مرتکب تخلف، نقص قوانین و مقررات شده و اگر سهواً از انجام این کار سرباز زد تخلف او با بند فوق یعنی سهل انگاری در انجام وظایف تطبیق داده می‌شود.

۱۶) ارائه گواهی یا گزارش خلاف واقع در امور اداری: غالب صاحب نظران اعتقاد دارند که اگر کارمند دولت اوراق خلاف واقع را که قبلاً توسط دیگری تنظیم شده باشد به مرجع اداری ارائه نماید مشمول این بند قرار می‌گیرد.

۱۷) گرفتن وجوهی غیر از آن چه در قوانین و مقررات تعیین شده یا اخذ هر گونه مالی که در عرف رشوه خواری تلقی می‌شود. این بند دو شق دارد:

الف- اخذ هر گونه مال یا وجه توسط مسئولین مربوط که موجبات آن در قانون و مقررات پیش بینی نگردیده است.

ب- اخذ هر گونه مال منقول یا غیر منقول توسط کارمند دولت جهت انجام کار اداری، بر این اساس صرف اخذ مال موجبات بروز تخلف خواهد بود.

۱۸) تسلیم مدارک به اشخاصی که حق دریافت آن را ندارند یا خودداری از تسلیم مدارک به اشخاص که حق دریافت آن را دارند: چنانچه مامور دولت، اوراق، مدارک، اسناد و... که حسب وظیفه در اختیار اوست تحویل اشخاصی دهد که به موجب قوانین و مقررات صالح به تحویل آن مدارک نیست و یا برعکس از تحویل آن به اشخاصی که صالح به تحویل مدارک هستند خودداری نماید مرتکب تخلف شده است.

۱۹) تعطیل خدمت در اوقات مقرر اداری: وقوع این تخلف در زمانی است که کارمند دولت از انجام محوله استنکاف نموده و عملاً کار را تعطیل نماید.

۲۰) رعایت نکردن حجاب اسلامی: اگر مستخدم حجاب اسلامی را رعایت نکند مرتکب عمل تخلف شده است. رعایت حجاب اسلامی تنها منحصر به محیط اداری نیست و چنانچه کارمندی در خارج از محیط اداری نیز حجاب اسلامی را رعایت نکند مرتکب تخلف شده است.

۲۱) رعایت نکردن شئون و شعائر اسلامی: رعایت نکردن شئون و شعائر مقدس دین مبین اسلام توسط کارمند دولت تخلف محسوب می شود. نظیر روزه خواری در ماه مبارک رمضان.

۲۲) اختفاء، نگهداری، حمل، توزیع و خرید و فروش مواد مخدر: مخفی کردن، نگهداری، حمل نمودن، توزیع و خرید و فروش هر گونه مواد افیونی که طبق قانون به عنوان مواد مخدر تعریف شده است تخلف اداری محسوب می شود.

۲۳) استعمال یا اعتیاد به مواد مخدر: استفاده مواد مخدر به هر طریق، بصورت تفننی و یا استفاده بصورت دائم و متداول توسط کارمند دولت تخلف محسوب می شود.

۲۴) داشتن شغل دولتی دیگر به استثنای سمت های آموزشی و تحقیقاتی: طبق قانون هر فرد حق داشتن یک شغل دولتی دارد. بنابراین داشتن دو شغل دولتی تمام وقت که مستلزم داشتن پست های سازمانی، ردیف استخدامی و ... باشد تخلف محسوب می شود. البته به سبب شرایط خاص سمت های آموزشی و تحقیقاتی برای این دو سمت استثناء قائل شده است.

۲۵) هر نوع استفاده غیرمجاز از شئون یا موقعیت شغلی و امکانات و اموال دولتی: اگر کارمند دولت از امکانات و وسائل و اموال دولتی که بر حسب وظیفه در اختیار اوست و یا از موقعیت شغلی خود استفاده غیرمجاز نماید (یعنی غیر از مواردی که قوانین و مقررات مشخص نموده است) مشمول تخلف این بند می باشد.

۲۶) جعل یا مخدوش نمودن و دست بردن در اسناد و اوراق رسمی یا دولتی: تعریف جعل در ماده ۵۲۳ قانون مجازات اسلامی آمده است. معمولاً جعل دو نوع است.

الف) جعل مادی به معنی قلب حقیقت بوسیله یک عمل مادی در نوشته های رسمی یا عادی دولتی

ب) جعل مفادی به معنی قلب حقیقت در مضمون و ماهیت یک عمل حقوقی بدون اینکه با عمل مادی همراه باشد. همچنین هر گونه تغییر یا درج نوشته ای خلاف واقع در اسناد و اوراق رسمی مشمول دست بردن در اوراق و اسناد است.

۲۷) دست بردن در سئوالات، اوراق، مدارک و دفاتر امتحانی؛ افشای سئوالات امتحانی یا تعویض آنها: هر گونه تعویض، تغییر، اضافه یا کم نمودن سئوالات امتحانی، اوراق، مدارک، دفاتر امتحانی توسط کارمند دولت تخلف است، هم چنین باز کردن و در اختیار دیگران گذاشتن سئوالات امتحانی لاک و مهر شده تخلف است و با کارمند خاطی برابر قانون برخورد می شود.

۲۸) دادن نمره یا امتیاز بر خلاف ضوابط: کم و زیاد دادن نمره یا امتیاز برخلاف ضوابط و مقررات که موجب ایجاد حق کاذب و یا تضييع حق برای فرد گردد از سوی کارمند دولت تخلف محسوب می گردد.

۲۹) غیبت غیرموجه بصورت متوالی یا متناوب: عدم حضور در محل خدمت بدون داشتن مجوز و یا دلیل، سند موجه بصورت منقطع و یا متوالی تخلف محسوب می گردد.

۳۰) سوء استفاده از مقام و یا موقعیت اداری: هرگونه سوء استفاده از مقام و موقعیت اداری کارمند دولت که موجبات تضييع حقوق

معنوی یا مادی دولت یا سایر اشخاص را فراهم نماید تخلف محسوب می گردد.

۳۱) توقیف، اختفاء، بازرسی یا بازکردن پاکتها و محمولات پستی یا معدوم کردن آنها و استراق سمع بدون مجوز قانونی: توقیف، مخفی کردن، بازنمودن، بررسی کردن، معدوم یا امحا کردن پاکت های پستی توسط کارمندان دولت تخلف محسوب می گردد. هم چنین هر نوع استراق سمع بدون کسب مجوز کتبی از مقامات صلاحیت دار توسط کارمند دولت از مصادیق تخلف فوق است.

۳۲) کارشکنی و شایعه پراکنی، وادار ساختن یا تحریک دیگران به کارشکنی یا کم کاری و ایراد خسارت به اموال دولتی و اعمال فشارهای فردی برای تحصیل مقاصد غیرقانونی: ارتکاب هر گونه اعمال، رفتار و حرکات توسط کارمند دولت بصورت مستقیم یا غیرمستقیم که موجبات کارشکنی، شایعه پراکنی و تحریک دیگران به کارشکنی و کم کاری در وظایف اداری را فراهم نماید تخلف محسوب می شود. هم چنین هر گونه اعمالی که موجبات بروز خسارت به اموال دولتی برای تحصیل مقاصد غیرقانونی را فراهم کند به عنوان تخلف قلمداد می گردد.

۳۳) شرکت در تحصن، اعتصاب و تظاهرات غیرقانونی یا تحریک به برپائی تحصن، اعتصاب و تظاهرات غیرقانونی و اعمال فشارهای گروهی برای تحصیل مقاصد غیرقانونی: شرکت در تحصن، اعتصاب و تظاهرات غیرقانونی تخلف محسوب می شود. شرط وقوع تخلف در این جا وجود شخص یا اشخاص دیگر و

همچنین داشتن علم و اطلاع از موضوع و انجام عملیات اجرایی است. همچنین تحریک به برپائی تحصن، اعتصاب و تظاهرات غیرقانونی و اعمال فشارهای گروهی برای تحصیل مقاصد غیرقانونی از مصادیق تخلف محسوب می‌شود.

۳۴) عضویت در یکی از فرقه‌های ضاله که از نظر اسلام مردود شناخته شده‌اند: اگر مستخدم دولت در یکی از فرقه‌های ضاله همچون بهائیت که از نظر اسلام مردود شناخته شده‌اند عضویت داشته باشد متخلف محسوب می‌شود. با توجه به بکار بردن واژه «عضویت» به نظر می‌رسد که طرفداران و فعالیت به نفع یکی از فرقه‌های ضاله از شمول این بند خارج است.

۳۵) همکاری با ساواک به عنوان مامور یا منبع خبری و داشتن فعالیت یا دادن گزارش ضد مردمی: اگر کارمند دولت با ساواک منحل به عنوان مامور یا منبع خبری همکاری داشته و یا اگر کارمند دولت گزارش ضد مردمی به ساواک داده باشد متخلف محسوب می‌شود.

۳۶) عضویت در سازمان‌هایی که مرامنامه یا اساس نامه آنها مبتنی بر نفی ادیان الهی است یا طرفداری و فعالیت به نفع آنها: این بند نه تنها عضویت در این نوع سازمانها را تخلف می‌داند بلکه طرفداری و فعالیت به نفع آنها را نیز تخلف اداری محسوب کرده است. در این جا صرف فعالیت تخلف است ولو اینکه فعالیت چندان هم موثر نباشد.

۳۷) عضویت در گروه های محارب یا طرفداری و فعالیت به نفع آنها: محاربه عبارت است از اختلال در امنیت عمومی بوسیله اسلحه^۱.

۳۸) عضویت در تشکیلات فراماسونری: عضویت مستخدم در تشکیلات فراماسونری تخلف محسوب می گردد و متخلف به یکی از مجازاتهای مقرر در ماده ۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری محکوم می گردد.

مجازات ها

تنبیهاات اداری به ترتیب زیر عبارتند از (ماده ۹)^۲:

- الف) اخطار کتبی بدون درج در پرونده استخدامی.
- ب) توبیخ کتبی با درج در پرونده استخدامی.
- ج) کسر حقوق و فوق العاده شغل یا عناوین مشابه حداکثر تا یک سوم از یک ماه تا یک سال.
- د) انفصال موقت از یک ماه تا یک سال.
- ه) تغییر محل جغرافیایی خدمت به مدت یک تا پنج سال.
- و) تنزل مقام و یا محرومیت از انتصاب به پستهای حساس و مدیریتی در دستگاه های دولتی و دستگاه های مشمول این قانون.
- ز) تنزل یک یا دو گروه و یا تعویق در اعطای یک یا دو گروه به مدت یک یا دو سال.

^۱ کسی که به روی مردم سلاح بکشد ولی در اثر ناتوانی موجب هراس فردی نشود محارب نیست (تبصره یک ماده ۱۸۳ قانون مجازات اسلامی).

^۲ قانون رسیدگی به تخلفات اداری.

ح) بازخرید خدمت در صورت داشتن کمتر از ۲۰ سال سابقه خدمت دولتی در مورد مستخدمین زن و کمتر از ۲۵ سال سابقه خدمت دولتی در مورد مستخدمین مرد با پرداخت ۳۰ تا ۴۵ روز حقوق مبنای مربوط در قبال هر سال خدمت به تشخیص هیات صادرکننده رای.

ط) بازنشستگی در صورت داشتن بیش از بیست سال سابقه خدمت دولتی برای مستخدمین زن و بیش از ۲۵ سال سابقه خدمت دولتی برای مستخدمین مرد بر اساس سنوات خدمت دولتی با تقلیل یک یا دو گروه.

ی) اخراج از دستگاه متبوع.

ک) انفصال دائم از خدمات دولتی و دستگاه های مشمول این قانون.

دادگاههای اداری

رسیدگی به تخلفات اداری و تعیین مجازات مربوط از طریق دادگاه های اداری صورت می گیرد. این دادگاه ها مطابق قانون رسیدگی به تخلفات اداری در وزارتخانه ها و سازمانهای مشمول آن قانون تحت عنوان «هیئت رسیدگی به تخلفات اداری کارمندان» که شامل هیئت های بدوی و تجدید نظر می شود تشکیل می شود. در خصوص رسیدگی در هیات رسیدگی به تخلفات اداری موارد ذیل گویای فرآیند رسیدگی به تخلف است.

- هیأت های بدوی مکلفند در خصوص تعیین مرجع رسیدگی به اتهام های مدیران، قبلاً مراتب را به اطلاع نماینده موضوع ماده (۳۴)

این آیین‌نامه برسانند، مرجع رسیدگی به این قبیل پرونده‌ها به پیشنهاد نماینده‌موضوع ماده (۳۴)^۱ این آئین‌نامه و تأیید بالاترین مقام دستگاه‌های یاد شده در تبصره (۱) ماده (۲) این آئین‌نامه، هیأت بدوی استان مربوط یا هیأت‌های متشکل در مرکز دستگاه است (ماده ۳۳)^۲.

- کلیه کارمندان، مسئولان مربوط و رؤسای کارمند متهم به ارتکاب تخلف، مکلفند همکاری‌های لازم را با هیأت‌ها به عمل آورده و مدارک، اسناد و اطلاعات مورد نیاز را در مهلت تعیین شده از طرف هیأت‌ها در اختیار آنها قرار دهند. در مورد اسناد طبقه‌بندی شده، رعایت مقررات و قوانین مربوط الزامی است (ماده ۱۶)^۳.

- کلیه هیأت‌های بدوی و تجدید نظر، همچنین واحدهای وابسته به دستگاه‌های مربوط مکلفند با نماینده موضوع ماده (۳۴) دستگاه‌ها متبوع، همکاری‌های لازم را معمول دارند (ماده ۳۶)^۴.

در خصوص طرح تخلفات اداری بخشداران مطابق ماده ۱۵ آئین‌نامه اجرائی قانون رسیدگی به تخلفات اداری، هیأت بدوی در صورت شکایت

^۱ برای ایجاد هماهنگی و نظارت بر کار هیأت‌ها، هر یک از وزیران و بالاترین مقام‌های دستگاه‌های یاد شده در تبصره (۱) ماده (۲) این آیین‌نامه یک نفر را به عنوان نماینده خود که به طور مستقیم زیر نظر آنان فعالیت می‌کند برای هماهنگی هیأت‌های آن دستگاه تعیین و به سازمان امور اداری و استخدامی کشور معرفی می‌کنند (ماده ۳۴ آیین‌نامه اجرائی قانون رسیدگی به تخلفات اداری).

^۲ آیین‌نامه اجرائی قانون رسیدگی به تخلفات اداری

^۳ آیین‌نامه اجرائی قانون رسیدگی به تخلفات اداری.

^۴ آیین‌نامه اجرائی قانون رسیدگی به تخلفات اداری.

یا اعلام اشخاص، مدیران، سرپرستان ادارات یا بازرس های هیئت های عالی نظارت ضمن طرح موضوع در هیات استانی مستقر در استانداری مطابق با ماده ۳۳ آئین نامه، هیات مذکور مکلف است در خصوص تعیین مرجع رسیدگی به اتهام های مدیر (بخشدار)، قبلاً مراتب را به اطلاع نماینده موضوع ماده (۳۴) این آئین نامه برساند با توجه به اینکه مرجع رسیدگی به این قبیل پرونده ها به پیشنهاد نماینده موضوع ماده (۳۴) این آئین نامه و تأیید بالاترین مقام دستگاه های یاد شده در تبصره (۱) ماده (۲) این آئین نامه، هیأت بدوی استان مربوط یا هیأت های متشکل در مرکز دستگاه است، پس از کسب مجوز از نماینده موضع ماده ۳۴ پرونده تخلف ایشان در هیئت تخلفات استانداری بررسی و پیگیری می شود.

۴-۴. تفاوت دعاوی حقوقی و کیفری

هر رفتاری اعم از فعل یا ترک فعل که در قانون برای آن مجازات تعیین شده است جرم محسوب می شود.^۱ و در واقع مرز اصلی بین دعاوی حقوقی و کیفری تحقق و وقوع فعل یا ترک فعلی است که قانون برای آن مجازات تعیین کرده است. با عنایت به مراتب فوق برخی از وجوه افتراق شکلی و ماهوی دعاوی حقوقی و کیفری عبارتند از:

^۱ ماده ۲ قانون مجازات اسلامی.

دعوی حقوقی	دعوی کیفری
سخن از تحقق و وقوع جرم نیست. بلکه در روابط اقتصادی و یا اجتماعی اشخاص اختلافی به وجود آمده است.	به موجب قانون جرمی واقع شده باشد و شخص مراجعه کننده مدعی آن است که از وقوع جرمی متضرر گردیده و خواستار آن است که مرتکب، به حکم قانون مجازات شود.
در دعوی حقوقی دادگاه مجازاتی در نظر نمی گیرد و فقط مرتکب عمل رابه دادن حقوق قانونی دیگران یا انجام تکالیفش ملزم می سازد.	خواسته مدعی دعوی کیفری مجازات شخص متشاکی می - باشد و در صورت محکوم شدن متشاکی، دادگاه مجازاتی را برای اعمال بر شخص محکوم در نظر می گیرد.
دادخواست حقوقی باید مستقیماً به دادگاه تحویل شود.	دعوی کیفری ابتدا باید در دادسرا اقامه شود و پس از انجام تحقیقات و بررسی های اولیه در دادسرا، در صورت تشخیص مجرم بودن متشاکی توسط دادسرا با صدور کیفرخواست پرونده در دادگاه مورد رای قرار می گیرد.
پس گرفتن دعوا از طرف خواهان، شکایت را خاتمه می دهد.	پرونده بسیاری از شکایت های کیفری حتی با پس گرفتن شکایت از طرف شاکی هم بسته نمی شوند(مثل شکایت راجع به رشوه، قتل، زنا و..)
اقامه کننده دعوی حقوقی را خواهان، طرف مقابل او را خواننده و چیزی را که به موجب دعوا مطالبه می کند، خواسته می گویند.	اقامه کننده دعوی کیفری را شاکی، طرف او را متشاکی (متشاکی عنه یا متهم) و موضوع پرونده را نیز اتهام گویند.
برای دعوت کردن طرف دعوی حقوقی(خواننده) از ورقه ای بنام اخطاریه استفاده می نمایند.	برای دعوت کردن طرف شکایت کیفری(متهم) به دادگاه از ورقه ای بنام احضاریه برای او ارسال می شود.
در دعوی حقوقی اگر خواننده به موقع حاضر نشود، منتظر او نمی مانند و ممکن است طبق اسناد ارائه شده توسط خواهانوی را مستحق بدانند و به نفع او رای صادر کنند.	در شکایت کیفری، اگر متهم (متشاکی عنه) به احضاریه توجه نکند و در وقت مقرر خود را به مرجع قضایی معرفی نکند، او را جلب و به اجبار جلب خواهد نمود.

جدول ۲۰. تفاوت دعوی حقوقی و کیفری

۴-۵. احضار بخشدار

ماده ۳۲۰ آئین دادرسی کیفری اشاره دارد در صورتی که شاهد یا مطلع برای حضور در دادگاه احضار شود. چنانچه شاهد یا مطلع بدون عذر موجه در جلسه دادگاه حاضر نشود و کشف حقیقت و احقاق حق، متوقف بر شهادت شاهد یا کسب اطلاع از مطلع باشد و یا جرم با امنیت و نظم عمومی مرتبط باشد، به دستور دادگاه در صورت وجود ضرورت حضور، جلب می شود. در خصوص احضار در محاکم با تفکیک شخصیت به دو مولفه حقیقی و حقوقی می توان به استناد ماده ۳۰۸ قانون آئین دادرسی کیفری اشاره داشت که بخشدار مادامی که عنوان بخشدار را یدک میکشد در صورت شکایت علیه وی تنها محاکم کیفری مرکز استان محل وقوع جرم صالح به رسیدگی به اتهامات وی می باشند و تنها این محاکم می توانند شخص بخشدار را احضار نمایند اما در خصوص مسائل حقوقی مرتبط یا غیر مرتبط به وظایف و اقدامات اداری ایشان تمامی محاکم حقوقی صالح می باشند. در صورتی که خواننده دعوای حقوقی شخصیت حقوقی بخشداری باشد و دستور بر حضور شخص بخشدار نباشد، نماینده بخشداری یا کارشناس حقوقی دفتر ارزیابی و رسیدگی به شکایات استناداری نیز می تواند حضور یافته و به سوالات پاسخ دهد.

جدول ۲۱. احضار بخشدار

شخصیت حقوقی		شخصیت حقیقی		
کیفری	حقوقی	کیفری	حقوقی	
فاقد صلاحیت	دعوت به عنوان کارفرما جهت مذاکره	فاقد صلاحیت	دارای صلاحیت احضار به عنوان کار فرما	هیات های تشخیص و هیئت های حل اختلاف
فاقد صلاحیت	دارای صلاحیت احضار و رسیدگی جهت حل اختلاف و صلح و سازش بین اشخاص حقیقی و حقوقی غیر دولتی (کلیه امور مدنی و حقوقی)	فاقد صلاحیت	دارای صلاحیت	شورای حل اختلاف دادگستری
دارای صلاحیت احضار و رسیدگی دادرسی دادگاههای کیفری مرکز استان محل وقوع جرم (ماده ۳۰۸ قانون آئین دادرسی کیفری).	فاقد موضوعیت	به مانند دیگر اشخاص دادگاه کیفری صالح به رسیدگی می باشد	فاقد موضوعیت	دادسرا
دادگاه کیفری مرکز	تمامی دادگاه های	به مانند	تمامی	دادگاه

استان محل وقوع جرم صالح هستند	حقوقی صالح می- باشند	دیگر اشخاص دادگاه کیفری صالح به رسیدگی می باشد	دادگاه های حقوقی صالح می- باشند	
دادگاه کیفری مرکز استان محل وقوع جرم صالح است	فاقد موضوعیت	به مانند دیگر اشخاص دادگاه کیفری صالح به رسیدگی می باشد	فاقد موضوعیت	دادگاه انقلاب
دادگاه مرکز استان محل وقوع جرم صالح است	فاقد موضوعیت	به مانند دیگر اشخاص دادگاه کیفری صالح به رسیدگی می باشد	فاقد موضوعیت	دادگاه کیفری استان
در کلیه جرائم و اعمال خلاف شان روحانیون و همچنین کلیه اختلافات محلی محل به امنیت عمومی در صورتی که طرف اختلاف روحانی باشد، صالح می‌باشد.				دادگاه ویژه روحانیت

۶-۴. حمایت قضائی از بخشدار و سایر کارمندان

کلیه مستخدمان رسمی، ثابتو پیمانویزارتخانه‌ها، مؤسسات، سازمانها و شرکتهای دولتی و سایر دستگاههای دولتی در رابطه بادعاوی و شکایات مطروح در مراجع رسیدگی کننده علیه ایشان که از انجام وظیفه اداری آنان ناشیمی شود یا به نحوی با وظایف ایشان مرتبط است مشمول حمایت قضایی و حقوقی می شوند (ماده ۳)^۱. مرجع تشخیص ارتباط دعوا با وظایف شخص برای انجام حمایت قضایی و حقوقی، بالاترین مقام دستگاه متبوع متقاضیمی باشد. مقام یاد شده مجاز است اختیار یاد شده را به مدیر یا مدیران همان دستگاه تفویض نماید (تبصره ماده ۶)^۲.

متقاضی حمایت قضایی و حقوقی درخواست کتبی خود را با ذکر دلایل و جهات مورد نیاز برای حمایت قضایی و حقوقی به دستگاه مربوط (ماده ۵)^۳، - در استانداری هادفتر بازرسی، مدیریت عملکرد و امور حقوقی استانداری - ارائه می دهند دفتر مذکور وظیفه دارد .

۱. معاضدت قضایی (اعم از طرح دعوا، دفاع از دعوا، تهیه لوایح و مشاوره) مدیران و کارکنان استانداری، فرمانداری ها و بخشدارها در خصوص دعاوی مرتبط با انجام وظایف اداری آنان در کلیه مراجع قضایی، اداری و محاسباتی پیگیری نماید.

^۱ آئین نامه اجرائی قانون حمایت از کارکنان دولت

^۲ آئین نامه اجرائی قانون حمایت از کارکنان دولت

^۳ آئین نامه اجرائی قانون حمایت از کارکنان دولت

۲. همکاری با دفتر حقوقی وزارت کشور در خصوص کلیه دعاوی که در مرکز علیه استانداران، فرمانداران، بخشداران یا نهادهای مذکور طرح و یا از سوی آنان علیه اشخاص دیگر مطرح می شود. انجام مشاوره و ارشاد قضائی، تنظیم شکایت، دادخواست، لوایح و دفاعیه های لازم، شرکت در جلسات دادرسی و پیگیری اجرای حکم، مراجعه به دستگاههای دولتی و غیر دولتی ذی ربط جهت حسن اجرای وظایف محوله و سایر خدماتی که وکلای دادگستری در مقام وکالت مجاز به انجام آن می باشند (ماده ۸)^۱ از وظایف کارشناس یا کارشناسان حقوقی واجد شرایط برای انجام حمایت قضایی می باشند.

۴-۷. تخلفات شوراهای اسلامی

از جمله موارد شایع در محیط بخشداری ها اختلاف بین شوراها که عمدتاً ناشی از عدم هماهنگی بین آنهاست می باشد به مثال اختلاف در ریاست شورا یا در اختیار داشتن مهر و موارد بسیار دیگری؛ در این بین بخشداران به عنوان نماینده وزارت کشور^۲ که مسئولیت نظارتی و اجرائی قانون شوراها را بر عهده دارد، باید ضمن رصد عملکرد شوراها موارد تخلف از قانون را به هیات حل اختلاف ارجاع نماید. در صورت بروز اختلاف یا مشکل بین شوراهای اسلامی روستاهای محدوده بخش، موضوع با درخواست هریک از شوراهای مربوط یا نمایندگان آنها یا بخشدار در شورا مطرح و بررسی و اقدام به حل و فصل اختلافات با حضور رؤسای

^۱ آئین نامه اجرائی قانون حمایت از کارکنان دولت

^۲ تبصره ۲ ماده ۸۲ (الحاقی ۱۳۸۶/۸/۲۷) قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شورا های اسلامی کشور و انتخاب شهرداران، مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ با اصلاحات بعدی.

شوراهای مربوط و در صورت لزوم بخشدار می گردد(ماده ۳۰)^۱. اما در صورت انحراف شوراها از وظایف قانونی، هیات هایی به منظور رسیدگی به شکایات به نام هیات حل اختلاف و رسیدگی به شکایات به ترتیب زیر تشکیل می شود^۲:

جدول ۲۲. هیات حل اختلاف و رسیدگی به شکایات شوراها

دیبرخانه	اعضای هیات	شورا	هیات ها	
وزارت کشور	عضویت یکی از معاونین رئیس جمهور به انتخاب و معرفی رئیس جمهور، معاون ذیربط وزارت کشور، رئیس یا یکی از معاونین دیوان عدالت اداری به انتخاب رئیس این دیوان، یکی از معاونین دادستان کل کشور به انتخاب دادستان کل کشور، دو نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی به پیشنهاد کمیسیون امنیت ملی و سیاست خارجی و تصویب مجلس شورای اسلامی، سه نفر از اعضای شورای عالی استانها به انتخاب آن شورا.	رسیدگی به شکایات از شورای استان و شورای عالی استان ها و شورای شهر تهران.	هیات مرکزی	۱
استانداری	عضویت و ریاست استاندار و عضویت رئیس کل دادگستری استان، یک نفر از اعضای شورای استان به انتخاب آن شورا و دو نفر از نمایندگان استان مربوطه در مجلس شورای اسلامی	رسیدگی به شکایات از شورای شهر و شورای شهرستان.	هیات استان	۲
فرمانداری	عضویت و ریاست فرماندار و عضویت رئیس دادگستری شهرستان و دو نفر از اعضای شورای شهرستان به انتخاب آن شورا و یک نفر از اعضای شورای استان به انتخاب هیات حل اختلاف استان	رسیدگی به شکایات از شورای روستا و بخش.	هیات شهرستان	۳

هرگاه شورا اقداماتی بر خلاف وظایف مقرر یا مخالف مصالح عمومی کشور و یا حیف و میل و تصرف غیر مجاز در اموالی که وصول و نگهداری آن را

^۱ آئین نامه داخلی شورای اسلامی بخش ۵/۵ / ۱۳۸۴ مصوب هیئت وزیران.

^۲ ماده ۷۹ (الحاقی ۶/۷/۱۳۸۶) قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شورا های اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱/۳/۱۳۷۵ با اصلاحات بعدی.

به نحوی به عهده دارد انجام دهد به پیشنهاد کتبی فرماندار موضوع جهت انحلال شورا به هیات حل اختلاف استان ارجاع می‌گردد و هیات مذکور به شکایات و گزارشها رسیدگی و در صورت احراز انحراف هر یک از شوراهای روستاها، آن را منحل می‌نماید و در مورد سایر شوراها در صورت انحراف از وظایف قانونی، بنا به پیشنهاد هیات استان و تصویب هیات حل اختلاف مرکزی منحل می‌گردند (ماده ۸۴).^۱

انحلال شورای اسلامی روستا از اختیارات هیات حل اختلاف استان و انحلال شورای اسلامی شهر با پیشنهاد هیئت حل اختلاف استان و تصویب هیئت مرکزی حل اختلاف صورت می‌پذیرد. هریک از شوراهای منحل شده در صورت اعتراض به انحلال می‌توانند به دادگاه صالح شکایت نمایند و دادگاه مکلف است خارج از نوبت به موضوع رسیدگی و رأی قطعی صادر نماید (تبصره ماده ۸۴).

^۱قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شورا های اسلامی کشور و انتخاب شهرداران مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ با اصلاحات بعدی.



ارزشیابی؛ ارزیابی عملکرد

مقدمه

واحد سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف متعالی قرار داده باشد. ضمن مسئولیت پذیری باید پاسخگو باشد. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های اداره یا سازمان است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه های اجرایی و اعتماد سازی عمومی و کارایی و اثربخشی سیاست های دولت می شود. طرح ارزیابی عملکرد در این بخش مبحثی جهت تاکید دوباره بر حدود وظایف و اختیارات و همچنین انتظارات از بخشداران می باشد لذا یک بخشدار موفق علاوه بر اهتمام جدی جهت اجرای وظایف خود، بدین شناخت خواهد رسید که علاوه بر اینکه مراجعی، عملکرد ایشان را تحت نظر دارند و عملکرد ایشان را ارزیابی می نمایند ایشان نیز بنا به وظیفه نظارتی خود؛ موظف به ارزیابی عملکرد مدیران اجرائی سطح بخش، دهیاران و پرسنل اداری خود می باشد.

۵-۱. اهداف ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، به پویایی سیستم کمک می‌کند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی اداره یا سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. این بهبود عملکرد را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و بیرونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و با مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت ارباب رجوع و با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد و با الگوی مناسب ایجاد کرد. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن تضعیف سازمان است.

سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت در خصوص عملکردها بر اساس قوانین و مقررات مصوب، رویکرد معیارهای اثربخش، کارایی و بهره‌وری به منظور ارتقاء کیفیت خدمات از جمله اهداف ارزیابی عملکرد است در حقیقت هدف اصلی ارزیابی عملکرد اصلاح امور و ارتقاء درجه کارآمدی و بازده کاری اداره یا سازمان است. به عبارتی هدف از اجرای برنامه ارزیابی، شناسایی وضع موجود، تعیین نقاط ضعف و قوت در ایفای وظایف و مسئولیت‌ها، تعیین و تشخیص احتیاجات سازمان‌ها در بهبود وضع کار آنها است. در خصوص اهداف ارزیابی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری و افزایش کارایی و اثربخشی.
- شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات اداره یا سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها.
- بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده.
- بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب.
- ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد.
- ارتقای توانمندی اداره یا سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات.
- شناسایی هدف‌ها و وظایف سازمان و واحدهای تابع.
- بررسی نحوه هماهنگی اداره یا سازمان با واحدهای سازمانی ذی‌ربط در جهت نیل به اهداف مطلوب.

۲-۵. معیارهای ارزیابی عملکرد

از جمله معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

الف) معیارهای کاری: شرایطی است که برای موفقیت آمیز بودن کار لازم است؛ از قبیل سن، جنس، تحصیلات، تجربه و سایر شرایط احراز شغل.

ب) معیارهای اخلاقی: عبارتند از صفات و خصوصیات خوب انسانی؛ مانند اعتماد به نفس، ادب، صداقت و... که صرف‌نظر از اصول اعتقادی و مذهبی مورد پذیرش همه انسانهای عاقل و سالم است.

ب) معیارهای ارزشی: ریشه در جهان بینی انسان دارند. در واقع عبارت است از ارزشیابی انسان و اعطای پاداش به او و اعمال مجازات در حق وی بر اساس عملکرد ایشان.

لذا جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی عملکرد باید:

- مطمئن گردید که ارزیابی شونده از شرح وظایف محوله مطلع بوده است. به این منظور باید شرح وظایف، انتظارات، اختیارات مشخص شده باشد.
- اطلاع و تشریح و تفهیم اهمیت نتایج و فرآیند ارزیابی به ارزیابی شونده.
- فرصت داشتن ارزیابی شونده جهت اصلاح رویه‌های غیر استاندارد.
- تهیه معیارهای کمی (مقداری) به تناسب جایگاه و مقدورات و محدورات جغرافیایی.
- توجه به عوامل و محدودیت‌های محیطی و ارائه متغیرها برحسب مولفه‌های رتبه بندی.
- نظم و انضباط کاری و احترام به ارباب رجوع.

۳-۵. گروه هدف؛ ارزیابی شونده

منظور از نظام ارزیابی عملکرد نظامی است که در برگیرنده دو بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی در ۳ سطح سازمان (بخش‌داری)، مدیران (بخش‌دار) و کارکنان و کارشناسان می باشد. در سطح انسانی ارزیابی عملکرد، گروه هدف شامل کلیه شاغلین سازمان سه گروه مدیران میانی،

مدیران پایه، کارمندان می‌باشد (بندالف ماده ۳).^۱ سازمان رسمی معمولاً از سه منطقه مدیریت و یک منطقه اجرای عملیات به شرح ذیل تشکیل شده است (سلجوقی، ۱۳۸۵: ۲۲).



شکل ۱۹. مدیران

۴-۵. فرایند ارزیابی عملکرد

ادارات، موسسات، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو جغرافیایی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مخاطبین خود هستند. ارزیابی عملکرد به عنوان یک فرآیند مهم راهبردی شامل انجام مجموعه اقدامات و

^۱دستورالعمل اجرائی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند(ه) آئین‌نامه اجرائی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون خدمات کشوری.

فعالیت‌های خاصی است که دارای ترتیب، توالی ویژه، منطقی و هدفمند است. در فرآیند ارزیابی عملکرد هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.

- تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها.

- تعیین وزن شاخص‌ها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه.

- استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.

- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.

- استخراج و تحلیل نتایج.

شاخصها نمایانگر واقعیت‌های موجود در عرصه فعالیت‌های یک اداره یا سازمان هستند و در نظام مدیریت ابزاری کارآمد برای ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها می‌باشند و از طریق آنها می‌توان از حصول به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ها آگاهی یافت. توجه عمیق به شاخصهای عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلاءها، نارسائیه‌ها و کمبودها و در بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم انداز، مأموریت‌ها و اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت و برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات و سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های

توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و هم چنین چشم انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه کشور می باشد.



شکل ۲۰. اسناد بالادستی

از جمله ویژگی‌های شاخص های ارزیابی عملکرد باید موارد ذیل باشد:

- شاخص ها مخصوص، معین و مشخص باشند. یعنی شاخص جامع، مانع، ساده، واضح و صریح باشند بطوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.
- شاخص ها قابل اندازه گیری و سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی نیز وجود داشته باشد.
- شاخص ها قابل دستیابی باشند.

- شاخص ها واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها، ماموریت ها، خط مشی و راهبردهای واقعی اداره یا سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد اداره یا سازمان مرتبط باشد.
- شاخص ها دوره ارزیابی معین داشته باشند.
- بانک اطلاعاتی، یعنی اطلاعات لازم و مربوط به شاخص ها وجود داشته باشد.

جدول ۲۳. شاخص های ارزیابی (منبع: از مدیریت عملکرد)

شاخص تأیید نشده	شاخص تأیید شده	معیار
-	برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت	وظایف مدیران
رئیس تشریفات بودن، رابط بودن، نظاره گر بودن	نقش تشریفات، رهبری، رابط بودن، جمع آوری اطلاعات، اطلاع رسانی، نقش سخنگو، خلاقیت و نوآوری، حلال مسائل کاری سازمان، مشکلات نیروی انسانی و منابع سازمان، تخصیص گر منابع، مذاکره کننده	نقش های مدیران
-	فنی، انسانی، ادراکی، تشخیصی، تصمیم گیری، سیاست و اداره کردن، مدیریت زمان، رهبری آگاهانه، ارتباط و روابط جمعی، مدیریت سازمان، ارزیابی کارکنان و مدیریت پرسنل، پیشرفت و توسعه کارکنان، ارزش ها و اصول اخلاقی رهبری، تحقیق	مهارت های مدیران
-	تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا، ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان	اثر بخشی سازمانی مدیران

اعتبار عمومی	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای	شایستگی مدیران
میزان گوناگونی و تنوع کار مدیران	میزان کیفی بودن کار مدیران، ارزیابی کردن کار مدیران از طریق ارزیابی کار مرئوسان، ترکیب بهینه سرعت و صحت در کار مدیران، سنجش بهره‌وری مدیران در مقاطع زمانی بلندمدت، نوآوری و خلاقیت، سنجش چند بعدی صرف وقت مدیران	بهره‌وری مدیران
-	تفکر تحلیلی، انعطاف رفتاری، تصمیم‌گیری، رهبری، تأثیر فردی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مقاومت در برابر فشار، خودشناسی، ارتباطات کتبی و شفاهی	کارآمدی مدیران

جدول ۲۴. جدول شاخص‌های مدیریت عملکرد یک بخشدار

ویژگی	متوسط	بالا	شاخص	وظایف
			پیگیری و ساماندهی پروژه‌های مهم بخش تا حصول نتیجه	برنامه‌ریزی
			برخورداری از تفکر استراتژیک و نگاه توسعه محور و عدم روزمرگی در اقدامات	
			برخورداری از چارچوب‌های غنی نظری و تحلیلی برای برنامه‌ریزی اثربخش	
			میزان آشنایی با استعدادهای منطقه‌ای، چالشها و نیازمندیهای بخش	
			شناخت، تحلیل و آنالیز مسائل سیاسی، امنیتی و اجتماعی	

			توفیق در ارتقای سرمایه اجتماعی در سطح بخش	سازماندهی
			توان مدیریتی؛ اداره سازمان و جلسات	
			نحوه همکاری و تعامل با دستگاهها و نهادهای بخشی، شهرستانی و استانی	
			میزان مشارکت و به کارگیری کارکنان در تصمیم گیری ها	
			تبیین و دفاع از سیاستهای دولت در جلسات و سخنرانیها	و ب ر ر
			سطح تعامل با فرماندار، معاون فرماندار و کارشناسان	
			تجربه یا تخصص علمی مرتبط با مسائل سیاسی و امنیتی	
			توجه به انگیزش کارکنان و کادرسازی	
			نحوه هماهنگی دستگاهها و بسترسازی زمینه اجرای طرح ها و مصوبات	
			فرصت سازی و برخورداری از روحیه خلاقیت	
			سطح تعامل با نیروهای موثر از جمله مدیران دستگاه ها، احزاب، ائمه جمعه، نیروی انتظامی، شوراها، دهیاران و...	
			توجه به توانمندسازی و انتقال دانش به کارکنان	
			پرستیژ و حفظ شان بخشدار	
			قاطیعت در اجرا و سطح توان مدیریت بحران	
			مردم داری و محبوبیت مردمی؛ نگاه افکار عمومی به عملکرد بخشدار	

			هماهنگی و نظارت بر دستگاههای اجرایی	نظارت
			نظارت مؤثر بر عملکرد سازمانی بخشداری و ادارات بخش	
			اصلاح فرآیندهای مصوب و ارتقاء بهره وری	
			نظارت بر رعایت اصول و دستورات ابلاغی	
			پی گیری ها، بازدیدها و سرکشی ها	

ارزیابی عملکرد در راستای حدود و چارچوب شرح وظایف و اختیارات صورت می گیرد. به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله، عملکرد وی باید به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار گیرد و تدابیر لازم جهت تقویت عملکرد و اقدامات و نیز اصلاح و بهبود در طول دوره ارزیابی صورت گیرد. شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان شامل شاخص های اختصاصی و عمومی می باشد.

۵-۴-۱. شاخص های اختصاصی

شاخص های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت ها، برنامه ها و شرح وظایف آنها می باشد که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد است. شاخص های اختصاصی ارزیابی، براساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخص های قابل سنجش در خصوص هر یک از افراد براساس شرح وظایف و امور محوله می شود و ارزیابی کننده می تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از سطوح، شاخص ها متفاوت خواهد بود.

تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان توسط مدیران مافوق و واحدهای ذی‌ربط انجام می‌گیرد و جهت بررسی و تأیید نهایی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می‌گردد

۵-۴-۲. شاخص‌های عمومی

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد گروه‌های هدف می‌باشد که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید. این شاخص‌ها در تمامی دستگاه‌های اجرائی مشترک می‌باشد. شاخص‌های عمومی در پنج محور ذیل برای سه گروه ارزیابی شونده (مدیران میانی، مدیرانپایه، کارمندان) طراحی و ابلاغ گردیده است:

أ. ابتکار و خلاقیت

ب. مهارت‌ها و توانمندی‌ها و خدمات برجسته (امتیاز این دو محور بر اساس نتیجه به دست آمده از حاصل جمع شاخص‌های اختصاصی است)

ج. آموزش

د. رضایت ارباب رجوع

الف. محور ابتکار و خلاقیت

الف) مشارکت با مدیر بالادستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه‌ریزی. شاخص مذکور شاخص ارزیابی مدیران‌پایه می‌باشد و برای هر مدیر براساس پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل عملکرد کارمندان، تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های

توسعه کارمندان و واحد تحت سرپرستی براساس تحلیل عملکرد امتیازدهی می‌گردد.

ب) استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف. در امتیازدهی این شاخص که به منظور سنجش میزان تسلط افراد در استفاده از فناوری‌های نوین تدوین شده است می‌بایست موارد ذیل مدنظر قرارگیرد:

- آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با رایانه (نرم‌افزار Office و ...)

- انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود با نظر مدیر.

ت) توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها. شاخص توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها که جهت ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته شده است براساس تعداد فرآیندها و مسئولیت‌های تفویض اختیار شده در گروه‌ها و نحوه فعالیت آن‌ها، توانمندسازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق، امتیازدهی می‌شود.

ث) مستندسازی تجربیات.

ج) ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف. پیشنهاداتی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود در صورتی قابل قبول است که تأیید شده و به اجرا درآمده باشد و مستندات اجرایی شدن آن ارائه گردد.

ح) ارائه طرح‌های اجرایی.

این شاخص شامل طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (در راستای وظایف شغلی فرد) می‌باشد.

خ) دریافت تشویق‌ها.

این شاخص شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می‌گردد.

ب. محور آموزش

محور آموزش با توجه به شاخص‌های چهارگانه زیر امتیاز به آن تعلق می‌گیرد. سطح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می‌باشد.

الف) آموزش به هر همکار با تائید همکار و مدیر واحد.

ب) تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی و تخصصی.

ت) کسب موفقیت‌های ویژه شامل موارد ذیل:

▪ دریافت تائیدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط.

▪ تالیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی.

▪ تالیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی.

▪ سخنرانی در همایش علمی مرتبط.

▪ تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل.

ج. محور رضایتمندی ارباب رجوع

با توجه به شاخص‌های سه‌گانه ذیل به عملکرد افراد امتیاز تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارمندان)، در این محور یکسان می‌باشد.

الف) رضایتمندی از کارمندان دارای ارباب رجوع.

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارمندان دارای ارباب رجوع براساس نظرسنجی انجام شده و نظر مدیر در سه طیف امتیاز کسب می‌نمایند: حسن

برخورد، داشتن سعه صدر و تلاش در جهت رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب رجوع ملاک امتیازدهی می‌باشد.

ب) رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع.

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان بدون ارباب رجوع با نظر مدیر مسئول و با در نظر گرفتن معیارهای، رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طیف امتیاز کسب می‌نمایند.

در صورتی که فرد دارای سابقه محکومیت در هیات تخلفات اداری و یا شکایات تأیید شده توسط مقام مافوق و یا اداره رسیدگی به شکایات در سال مورد ارزیابی باشد، امتیاز این شاخص با نظر مقام ارزیابی کننده کسر خواهد شد.

ت) رضایت همکاران.

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارمندان باتوجه به معیارهای ذیل در سه سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌گیرند: رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.

جدول ۲۵. نمونه شاخص‌های ارزیابی عملکرد بخشداران

ردیف	عنوان شاخص (فعالیت بخشداری)	سنجه
۱	نظارت مستمر بر نحوه فعالیت احزاب، جمعیت‌ها، انجمن‌ها و ارسال گزارش به مافوق	گزارش
۲	جمع‌آوری و جمع‌بندی اخبار و گزارشات سیاسی بخش و تجزیه و تحلیل آن و انعکاس به مافوق	گزارش
۳	اجرای نشست‌های مستمر با نخبگان و شخصیت‌های سطح بخش	نفر ساعت
۴	تلاش جهت افزایش نرخ مشارکت سیاسی (انتخابات و...)	درصد
۵	تعامل موثر با نیروی انتظامی و سایر نیروهای نظامی سطح بخش	جلسه
۶	مراقبت مستمر بر رویدادهای امنیتی و انتظامی به منظور ممانعت از تبدیل آنها به بحران و آشوب	درصد
۷	رصد دائم و دوره‌ای بحرانها و موضوعات اجتماعی-امنیتی و ارائه گزارش به موقع به مافوق	گزارش
۸	اهتمام جهت برنامه‌ریزی برای خانواده‌ها و بانوان	گزارش
۹	توسعه و افزایش ضریب پوشش بیمه اجتماعی روستائیان	درصد
۱۰	هماهنگی برنامه‌های مناسب‌های ملی و مذهبی: دهه فجر، هفته دولت، هفته دفاع مقدس و...	برنامه
۱۱	نظارت بر امور بیمه در بخش‌های مختلف، سازمان‌ها و تاسیسات دولتی، اماکن مسکونی، تجاری و بخش کشاورزی و دامی و نظارت عالی بر عملکرد بیمه‌ها	درصد

۱۲	نظارت بر ساماندهی و آموزش کلبه تشکلهای مردمی و نهاد های غیردولتی و داوطلب مردمی در مدیریت بحران	نفر ساعت
۱۳	برگزاری دوره های آموزشی در زمینه آشنایی واحدهای بخشی دستگاههای اجرایی، مشاوران و پیمانکاران با نظام فنی و اجرایی طرح ها و ضوابط آئین نامه ها	نفر ساعت
۱۴	برگزاری دوره های آموزشی در زمینه آشنایی دهیاران و اعضای شورای روستاها با ضوابط و آئین نامه های مالی	نفر ساعت
۱۵	بررسی و اظهار نظر در مورد مصوبات شورای روستا و برنامه های عمرانی و بودجه سالانه دهیارها	درصد
۱۶	تشکیل دهیارها براساس قوانین و مقررات مربوطه نسبت به روستاهای مشمول	درصد
۱۷	تهیه طرح هادی روستایی با کمک دهیاران و پیگیری جهت تصویب آن	طرح
۱۸	ابلاغ برنامه ها و اهداف توسعه روستایی به دهیارها	برنامه
۱۹	تجهیز دهیاری ها	درصد
۲۰	بررسی تعرفه ها و عوارض محلی و بهای خدمات پیشنهادی دهیاری و شورای اسلامی روستا نسبت به کل شوراهای روستا	درصد
۲۱	همکاری جهت تنظیم طرح های هادی و نقشه های روستایی	درصد
۲۲	بررسی شکایت های واصله از شوراهای اسلامی و رسیدگی لازم مطابق قوانین و مقررات	درصد
۲۳	بررسی و نظارت بر تعرفه های عوارض محلی و بهای خدمات پیشنهادی	درصد
۲۴	نظارت بر اصلاح جاده ها و معابر روستایی	درصد

۲۵	نظارت بر شبکه حمل و نقل عمومی	درصد
۲۶	توانمند سازی و آموزش همگانی مواجهه و مقابله با حوادث و بلایای طبیعی	نفر ساعت
۲۷	نظارت بر امکانات و ماشین آلات مدیریت بحران	درصد

جدول ۲۶. نمونه شاخص های ارزیابی بخشداری ها^۱

رتبه	عنوان شاخص	واحد سنجش	استاندارد	عملکرد واقعی	حداکثر امتیاز	امتیاز خود ارزیابی	امتیاز نهایی
۱	پیگیری مصوبات سفرهای استانی هیات دولت در بخش	درصد	۱۰۰		۳۵		
۲	میزان تعامل و همکاری با مدیران استان، شهرستان، بخش، نمایندگان مجلس	جلسه	۱۶		۳۲		
۳	میزان تعامل و همکاری با خانواده معظم شهداء و ایثارگان با خیرین، صنعتگران و سرمایه داران بخش	جلسه	۱۰		۳۲		
۴	میزان شناخت کلی از ساختار جمعیتی (نرخ رشد، بیکاری، اشتغال، مهاجرت و...)	گزارش	۲		۳۲		
۵	شناخت کلی از مسائل، مشکلات و معضلات و ناهنجاری های بخش (تدوین گزارش از معضلات و ناهنجاری ها)	گزارش	۲		۳۲		

^۱ شاخص های ارزیابی بخشداری های سراسر کشور در سال ۱۳۹۱

۶	بازرسی و نظارت بر ادارات، شهرداری ها و بانک های سطح بخش و گزارش مستمر به فرمانداری	بزرگتری	۶	۴
۷	تهیه و تدوین گزارش عملکرد سالیانه ادارات سطح بخش و بخشداری و ارسال به فرمانداری	گزارش	۱	۴
۸	تهیه و تدوین گزارش ارزیابی عملکرد دهیاری های سطح بخش و ارسال به فرمانداری	گزارش	۱	۴
۹	میانگین زمان پاسخگویی به شکایات واصله به بخشداری	روز	۱۵	۴
۱۰	جمع آوری اخبار، شایعات منطقه و عوامل احتمالی ناامنی ها در بخش و ارسال گزارش ماهیانه به فرمانداری	گزارش	۱۲	۴
۱۱	اقدامات انجام گرفته در رابطه با کاهش جرائم امنیتی - انتظامی بخش و تلاش برای مهار آنها نسبت به مدت مشابه قبل	اقدامات	۴	۴
۱۲	تهیه گزارش ۶ ماهه تحلیلی از بزهکاری اجتماعی، منکرات، فحشا، زورگیری حرفه ای و...	گزارش	۶	۴
۱۳	تشکیل جلسه با نمایندگان کارگران و کشاورزان با مصادیق شناخت مشکلات و پیگیری در راستای حل مشکلات	جلسه	<	۴
۱۴	تشکیل جلسات عمومی در روستاها با حضور فرماندار، نماینده حوزه انتخابیه و	جلسه	۴	۴۵

					سایر مسئولین جهت بررسی مشکلات اهالی.	
		۴۲	۵	اقدامات	اقدامات در راستای فعالسازی تشکل های مردم نهاد در بخش زنان، جوانان، فرهنگی و اجتماعی	۱۵
		۴۵	۴	اقدامات	اقدامات بخشداری در راستای حل و فصل اختلافات موجود در سطح بخش.	۱۶
		۴۲	۲	جلسه	تعداد جلسات بخشداری در راستای پر کردن اوقات فراغت جوانان	۱۷
		۴۲	۵	درصد	اقدامات بخشداری در راستای کمک به توسعه و بازسازی مساجد روستا	۱۸
		۴۲	۵	درصد	اقدامات بخشداری در راستای کمک به تجهیز و توسعه فرهنگی و هنری مساجد و کتابخانه و کانون ها	۱۹
		۴۲	۷۰	درصد	نسبت مصوبات اجرا شده شورای بهداشت بخش به کل مصوبات	۲۰
		۴۲	۴	اقدامات	اقدامات و تمهیدات انجام گرفته در رابطه با کاهش آسیب های اجتماعی نظیر نزاع، خودکشی، سرقت و... در بخش	۲۱
		۴۲	۱۲	گزارش	نسبت بازرسی های انجام گرفته از نانوایی های سطح بخش به کل و ارائه گزارش تخلفات به فرمانداری	۲۲
		۴۲	۱۰۰	درصد	برگزاری صحیح انتخابات با توجه به نسبت صندوق های تأیید شده به کل صندوق ها	۲۳

۲۴	اقدامات و تمهیدات لازم در راستای کاهش تخلفات در ساخت و سازهای صورت گرفته	اقدامات	۳	۲۶
۲۵	اقدامات بخشداری در رابطه با حمایت از شوراهای اسلامی شهر و روستا	اقدامات	۵	۲۵
۲۶	تشکیل جلسات شورای اداری بخش یه طور مستمر ^۱	جلسه	۳	۲۶
۲۷	میزان مکانیزاسیون و استفاده از سیستم vpn در کلیه امور بخشداری همانند گردش مکاتبات و دبیرخانه اداری مالی	درصد	۱۰۰	۲۶
۲۸	تهیه و تدوین گزارش ماهانه از پیشرفت فیزیکی طرح های عمرانی بخش و ارسال به فرمانداری	گزارش	۲	۲۵
۲۹	اقدامات و تمهیدات انجام گرفته در رابطه با کاهش تصادفات رانندگی بخش	اقدامات	۵	۲۵
۳۰	اقدامات بخشداری در رابطه با مقابله با حوادث غیر مترقبه در سطح بخش	جلسه	۳	۲۵

۵-۵. شرایط احراز انتخاب و انتصاب بخشداران

احراز شایستگی های بخشداران، متناسب با ماهیت و ویژگی های اختصاصی منطقه محل مأموریت، در قالب شایستگی های عمومی مدیران کشور و شایستگی های اختصاصی و تخصص های مورد نیاز، توسط

در آئین نامه شورای اداری، شورای اداری بخش پیش بینی نشده است.

وزارت کشور و از طریق کانون های ارزیابی تخصصی صورت می پذیرد (ماده ۳ و ۲).

دوره خدمت در پست بخشدار ۴ سال می باشد و وزارت کشور می تواند این دوره را بعد از ۴ سال با رعایت شرایط حداقل جدول ذیل و کسب موارد مذکور تمدید نماید (بند ۶ ماده ۳):

- کسب حداقل میانگین ۸۵٪ امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه شخص و واحد سازمانی در طول تصدی پست مدیریت.
- طی دوره های آموزشی تعیین شده برای بخشداران.
- پیشنهاد مدیر بلافصل و تأیید مقام مافوق وی.

جدول ۲۷. معیار های عمومی و اختصاصی احراز انتخاب و انتصاب بخشداران^۱

دوره های آموزشی (تبصره ۲)		سوابق			امتیاز ارزیابی عملکرد	نوع استخدام	مدرک تحصیلی
حین استخدام	بدو استخدام م	سابقه مدیریتی و کارشناسی (افراد برون سازمانی) ^۲	سابقه مدیریتی و کارشناسی (افراد درون سازمانی)	سابقه تجربی			

^۱ دستورالعمل اجرائی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران؛ مصوب مورخ ۱۳۹۵/۲/۲۷ شورای عالی اداری.

^۲ تبصره ۴ ماده ۱- برای استفاده از کارشناسان سایر دستگاه های اجرایی، استناد به مفاد بند «الف» ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری مبنی بر اینکه «دستگاه های اجرایی می توانند برای حداکثر ۱۵ درصد سمت های مدیریت حرفه ای از افراد شایسته (با رعایت

گذراننده ن دوره های گذراندن دوره های آموزشی شغلی و مدیریتی اختصاصی و ماموریت های وزارت کشور	۱۰ سال سابقه که حداقل ۵ سال آن در پست های مدیریت پایه باشد.	حداقل ۵ سال تجربه کارشناسی در وزارت کشور	بررسی تجربیات گذشته به همراه برنامه های پیشنهادی برای اداره بخش	میانگین ۸۵ درصد د امتیاز ارزیابی عملکرد در دوسال ماقبل انتصاب برای کارکنان دولت	رسمی، پیمانی و قرار دادی	حداقل لیسانس در یکی از رشته های تحصیلی تعیین شده در تبصره یک ^۱
--	--	---	---	--	-----------------------------------	--

۵-۶. ارزیابی دهیاران

هدف از ارزیابی دهیاران بکارگیری نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد در جهت بهبود مدیریت دهیاری‌ها، ارتقاء پاسخگویی و شفافیت در دهیاری‌ها و نظاممند نمودن اقدام‌ها و فعالیت‌های دهیاری‌ها از طریق اخذ بازخورد نتایج ارزیابی است.

تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند»، الزامی می باشد.

تبصره ۱ ماده ۱ دستورالعمل اجرائی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران؛ مصوب مورخ ۱۳۹۵/۲/۲۷ شورای عالی اداری اشاره دارد «مدارک تحصیلی پیش بینی شده برای انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران شامل مدرک تحصیلی پیش بینی شده برای کلیه مشاغل اختصاصی وزارت کشور بوده، که به استناد ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری به تصویب خواهد رسید».

دهیاران در اثر بازخورد ارزیابی‌ها به تصحیح اهداف، سیاست‌ها، وظایف و برنامه‌های خود می‌پردازند. بخشداران در خصوص آموزش، نظارت و هدایت دهیاران نقش اساسی دارند در ارزیابی دهیاران به اتفاق شورای بخش دخیل می‌باشند.

جدول ۲۸. فرآیند ارزیابی دهیاران^۱

ردیف	شرح	ترکیب و فرایند ارزیابی
۱	شهرستان	<p>کارگروه شهرستانی ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها؛ در فرمانداری شهرستان و با حضور فرماندار (رئیس)، معاون فرماندار (دبیر)، بخشداران شهرستان و رؤسا شوراهای هر بخش تشکیل می‌شود. این کارگروه مسئولیت اجرای نظام‌نامه اجرائی ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها را در سطح شهرستان به عهده دارد که به شرح ذیل می‌باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بررسی گزارش ارزیابی عملکرد دهیاری‌های معرفی شده توسط بخشدارها. - رتبه‌بندی دهیاری‌های برتر معرفی شده براساس امتیازات کسب شده و معرفی دهیاری (های) برتر به کارگروه استانی. - فراهم آوردن امکان اجرای کامل و جامع بخشنامه و نظام‌نامه‌ها.
۲	استان	<p>کارگروه استانی ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها؛ در معاونت امور عمرانی استانداری و با حضور معاون امور عمرانی (رئیس)، مدیرکل دفتر امور روستایی (دبیر)، فرماندار و بخشدار منتخب نشست‌های مشورتی مربوطه و رئیس شورای اسلامی استان تشکیل می‌شود.</p> <p>این کارگروه مسئولیت اجرای نظام‌نامه اجرائی ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها</p>

^۱نظام نامه ارزیابی عملکرد، سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، ۱۳۹۳.

ردیف	سطوح	ترکیب و فرایند ارزیابی
		<p>را در استان به عهده دارد که به شرح ذیل می‌باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بررسی گزارش ارزیابی عملکرد دهیاری‌های شهرستان‌ها و تأیید نهایی آن. - رتبه‌بندی دهیاری‌های برتر معرفی شده شهرستان‌ها بر اساس امتیازات کسب شده و انتخاب دهیاری‌های برتر. - فراهم آوردن امکان اجرای کامل و جامع بخشنامه‌ها و نظامنامه‌های مربوطه. - جمع‌بندی، تلفیق و تهیه و تنظیم گزارش جامع ارزیابی عملکرد دهیاری‌های استان و معرفی دهیاری‌های برتر استان به معاونت امور دهیاری‌ها به همراه مستندات لازم.
۳	ملی	<p>کارگروه ملی ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها؛ در معاونت امور دهیاری‌ها و با حضور معاون امور دهیاری‌ها (رئیس)، مدیران کل دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی روستایی (دبیر)، دفتر عمران و توسعه روستایی، یکی از دفاتر معاونت برنامه‌ریزی و توسعه به پیشنهاد معاون ذی‌ربط، یکی از دفاتر معاونت پشتیبانی و امور اجرائی به پیشنهاد معاون ذی‌ربط، یک نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه و نماینده یک سازمان غیردولتی تشکیل خواهد شد که وظایف زیر را برعهده دارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سیاستگذاری، هماهنگی و اتخاذ تصمیمات کلی در خصوص اجرای نظام ارزیابی عملکرد دهیاری‌ها. - تأیید دستورالعمل‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد. - تصویب رتبه دهیاری‌ها براساس امتیازات کسب شده و انتخاب دهیاری‌های نمونه و برتر.

آئین تشریفات

مقدمه

روابط و ارتباطات اجتماعی سالم، بنیاد جامعه را می‌سازد. روابط اجتماعی، افزون بر اینکه تاثیرات شگرفی بر روان شخص به جا می‌گذارد و روحیات وی را متاثر می‌سازد، همچنین تاثیرات بسزایی نیز بر جامعه به جا می‌گذارد. هرچه شخصیت فرد قوی و استوارتر باشد، تاثیرات وی بر جامعه بیشتر خواهد بود. کاهش یا افزایش دایره نفوذ هر کسی بر جامعه ارتباط تنگاتنگی با خصوصیات و صفات وی دارد.

نوع تفکر، صحبت کردن، سطح شغلی و تحصیلی، لباس پوشیدن، میزان انعطاف پذیری و... از جمله مواردی هستند که سطح شخصیتی و معاشرتی فرد را در جامعه مشخص می‌کند. از طرفی اهمیت دادن و رعایت کردن این نکات توسط افراد یک جامعه لازمه رشد فرهنگ اجتماعی آن جامعه می‌باشد که دستیابی به این مهم مستلزم شناخت آداب معاشرت و اصول تشریفات است. آداب معاشرت بخشی از آداب اجتماعی فرد است که خصوصیات اخلاقی، شخصیت درونی و تربیت خانوادگی وی را در برمی‌گیرد. جوامع مختلف دارای آداب رسوم خاصی می‌باشند که بنا به شرایط زندگی همان منطقه شکل گرفته است.

در همه جای دنیا اصول و مبانی مشترکی برای اخلاق و رفتار آدم‌ها وجود دارد که توجه به آنها در هر جامعه‌ای و بین هر ملتی موجب موفقیت در ارتباطات جمعی و آزمون‌های شخصیتی می‌شود. آداب معاشرت اصول مشترکی دارد که با زندگی امروزی هماهنگ شده است و می‌توان آنها را پایه آداب اجتماعی در بیشتر جوامع دانست. اهمیت آگاهی از آداب معاشرت و رعایت اصول آن نیز بر کسی پوشیده نیست. کسانی که در معاشرت با دیگران و رفتارهای اجتماعی بهتر عمل می‌کنند قضاوت‌های بهتری درباره خود برمی‌انگیزند. بی‌دلیل نیست که آداب اجتماعی و روابط مناسب و اصولی با دیگران بخشی از مهارت‌های مدیریتی محسوب می‌شود و یک توانایی درونی معرفی می‌گردد. آداب معاشرت بسیارند ولی با آموختن و رعایت بخش مهم آنها می‌توان در نظر دیگران فردی بهتر و توانا تر جلوه دارد و از مزیت‌های روابط مناسب با دیگران سود برد.

۶-۱. ارتباط

همه رفتارها، حرکات و اشارات انسان حکایت از نوعی ارتباط است، و انسانها هرروزه گونه‌های مختلف با همدیگر در ارتباط هستند و اندیشه‌ها، احساسات و تمایلات خود را به یکدیگر منتقل می‌کنند. یکی از بحث‌های اساسی ارتباطات، تقسیم بندی آن به کلامی و غیرکلامی است. بخش اعظم ارتباط‌های انسانی منشاء غیرکلامی دارند که به آداب و تشریفات برمی‌گردد زیرا تشریفات فرآیند ارتباط غیرکلامی است و این حرکات، اشارات و احساسات هستند که به عنوان پیامهای غیر کلامی به تکمیل، تأیید، رد و یا جایگزینی پیامهای کلامی می‌انجامند. پیامهای غیرکلامی از جمله ژست‌ها و حرکات بواسطه آموزش شکل می‌گیرند. مهارت‌های چهارگانه ارتباطی یعنی

نوشتن، خواندن، گفتن و شنیدن آموختنی هستند و آدمیان بایستی جهت ارتباط کاملانها را بیاموزند و در زندگی اجتماعی به کار ببرند.

جدول ۲۹. انواع ارتباطات غیر کلامی (برکو و ولوین، ۱۳۷۸: ۱۵۲-۱۲۷)

<p>زبان بدن عبارت است از مطالعه فرآیند پیچیده ارتباطات از طریق جنبش و حرکت اعضای بدن؛ هر یک از علائم و اعضای تشکیل دهنده زبان بدن به ندرت بدون همراهی دیگر علائم انجام می شوند. انسان از طریق ژستی که می گیرد، طرز راه رفتن و ایستادن، تغییر حالت های چهره و چشم ها و چگونگی ترکیب این متغیر ها برای باز کردن یا بستن کانال ها ارتباط برقرار می کند. ژست ها(اشارات) به دو گروه تقسیم می شوند:</p> <p>الف) ژست های مستقل از گفتار؛ این نوع ژست ها را تمائیل(علائم) نیز می گویند.</p> <p>ب) ژست های وابسته به گفتار که عبارتند:</p> <p>۱- مصور ها(اعمال حرکتی اندام بدن همراه گفتار).</p> <p>۲- نمایش های عاطفی(ژست های چهره ای که احساسات و عواطفی نظیر غم یا شادی را نشان می دهد، نظیر چشمک زدن، اخم کردن).</p> <p>۳- منظم کننده ها(اعمال حرکتی کنترل کننده)؛ ماهیت دوسویه گفتن و شنیدن بین دو نفر یا بیشتر را حفظ و کنترل می کنند؛ نظیر سر تکان دادن، حرکت چشم و تغییرات بدنی که جهت تشویق به صحبت کردن یا بازداشتن از کاری است.</p> <p>۴- تعدیل گر ها؛ حرکاتی هستند که همراه احساس خستگی و بی حوصلگی بروز می کنند.</p>	<p>زبان بدن (حرکت گفتاری)</p>	<p>۱</p>
<p>جلوه های صوتی همراه کلمات ایجاد می شوند نظیر تن صدا</p>	<p>صداهای</p>	<p>۲</p>

	آوایی	(نه خود کلمات)؛ کیفیت صدا به شکل غیر کلامی، سرعت، قدرت، طنین، مکث و شدت صدا هر کدام پیام و معانی خاصی برای شنونده دارند.
۳	مکان (فضاها) یا (مجاورت)	این فضا بر اساس زمینه فرهنگی، وضعیت و حالت، احساس شخصی و فعالیتی که در آن مشارکت دارد بزرگ و کوچک می‌شود. از جمله فضاها عبارتند از: خصوصی (تا 45cm)، شخصی یا حریم آسایش (45cm-120cm)، اجتماعی (120cm-360cm) و عمومی (360cm-600cm). - اکولوژی گروه کوچک؛ طرز ایستادن یا نشستن یک گروه کوچک نسبت به همدیگر بر رفتار آنها تاثیر گذار است (نشست به شکل دایره ای، بیضی و...)
۴	زمان	وقت شناسی و احترام به وقت دیگران.
۵	شامه (بوایی)	بوی بد عرق، بوی بد دهان از جمله متغیرهای تاثیر گذار در نوع ارتباط است. در بعضی فرهنگها بوی طبیعی بدن آزار دهنده است به همین دلیل بوی خنثی، بوی خوش یا بوی جانشین را جایگزین می‌کنند، همچنین بوی عطر و ادکلن باید متعادل و مطلوب و بسته به جنس فرد باشد.
۶	زیبایی شناسی	انتقال پیام یا حالت از طریق رنگ یا موسیقی، زیبایی شناسی نامیده می‌شود. موسیقی و رنگ نوعی زبان غیر کلامی را ایجاد می‌کنند که می‌تواند موجب تغییر یا تحریک فعالیت های مختلف شود. رنگ و موسیقی عواطفی هستند که میتوانند مستقیم و بی واسطه بر حالت روحی انسان تاثیر گذار باشند و احساساتی همانند شادی، غم، راحتی، تحریک و... را به وجود آورند.
۷	مشخصات فیزیکی	جاذبه های عمومی؛ شکل بدن، رنگ پوست، رنگ چشم، رنگ مو، اندازه قد، وزن و هیكل از جمله نشانه های غیر کلامی

است، بسته به اینکه زشت یا زیبا تصور گردد با توجه به فرهنگهای مختلف تاثیر گذاری زیادی در سطح ارتباط بین افراد دارند.		
نوع پوشش و تزئینات و وسایل همراه، هر یک پیام های مشخصی را منتقل می کنند. احتمالاً پوشاک از میان همه مصنوعات جلوه گزتر می باشد. پوشیدن چیزی بر خلاف عرف ممکن است موجب بروز عکس العمل هایی از سوی دیگران شود.	مصنوعات	۸

تشریفات که در ارتباطات میان فردی کارایی فوق العاده ای دارد درصدد است اشتراک پیامهای کلامی و غیرکلامی یکدیگر را تأیید کند. درحین ارتباط و تعامل باهمدیگر، افراد بواسطه گفتار و کردار (حرکات) خود اعتبار خاصی را کسب می کند که به اصول و آداب تشریفات بر میگردد. تشریفات به معنای تجمل گرایی و تجمل پرستی نیست، بلکه به معنای نظم دهی و نظم بخشی براساس مجموعه ای از اصول کلی اخلاقی مشترک است که در یک سازمان یا جامعه که روند فعالیت های منسجمی را در پیش دارد بکار گرفته می شود. به عبارت دیگر تشریفات رعایت یک سری قوانین رفتاری است که متناسب با ساختار اجتماعی فرهنگی و ویژگی های مذهبی و تاریخی جوامع به عمل در می آید و دیگر اینکه آداب و نزاکت عبارت است از طرز برخورد اشخاص با یکدیگر در زندگی روزمره که توأم با احترام متقابل و رعایت شئون اخلاقی و انسانی است (برزآبادی فرهانی، ۱۳۹۳: ۳۷).

هر چیزی به عقل نیاز دارد و عقل به ادب نیازمند است (امام علی (ع)).^۱

۶-۲. رفتار و مهارت های اجتماعی

در اکثر موقعیت‌ها، تصویر و ظاهر فرد بخشی از چیزی نیست که توصیف‌کننده اوست؛ بلکه همه آن چیزی است که او را توصیف می‌کند. کسانی که چیزی در مورد دیگری نمی‌دانند با تنها اطلاعاتی که در دست دارند جای خالی‌ها را با اطلاعات و برداشت‌های خود پر می‌کنند، و آن داده‌ها چیزی نیست جز آنچه از رفتار و کردار او می‌بینند. صرف‌نظر از فکری که هر فرد در مورد خودش دارد، یک عادت اجتماعی می‌تواند معیار فکر دیگران نسبت به فرد شود؛ از جمله عادت‌های صحیح اجتماعی موارد ذیل است (برزآبادی فراهانی، ۱۳۹۳: ۳۵-۵۵):

۶-۲-۱. آداب سلام و احوالپرسی

- سلام کردن وظیفه اخلاقی کوچکترها بوده و بزرگترها نیز وظیفه دارند با گرمی بدان جواب دهند؛ افراد مسن در برخورد با کوچکترها بجای سلام از آنها احوالپرسی می‌کنند.
- افراد خیلی جوان در مقابل اشخاص مسن و بچه‌ها نباید به احوالپرسی پردازند (در ادارات و مؤسسات سن مطرح نیست).
- توقع سلام از بزرگترها نشانه بی ادبی است و پیشی گرفتن در سلام شخص را متواضع و مؤدب نشان می‌دهد.

^۱تصنیف غررالحکم و دررالکلم ص ۲۴۸، ح ۵۱۰۲

- به طور کلی مردها، هنگام برخورد با خانم ها باید در سلام گفتن تقدم جویند و بدین وسیله ادب خود را نشان دهند.
- هنگامی که چند نفر در محلی ایستاده مشغول صحبت هستند، کسی که از راه می رسد، وظیفه دارد به آنها سلام کند.
- تازه وارد هر چند بزرگتر باشد باید به محض ورود به هر مجلس و محفلی سلام کند، نه این که منتظر بماند دیگران به او سلام کنند.
- معمولاً موقعی که شخصی با دیگری احوالپرسی می کند و می گوید: «حال شما چطور است؟»؛ منتظر پاسخ به این سوال نبوده و نمی خواهد یک بحث پزشکی را مطرح کند. بنابراین در جواب کافی است گفته شود: «متشکرم!» یا «شما چطور هستید؟» و جز در مواقع لزوم نباید از کسالت و ناراحتی های خود صحبت کرد.
- خراب کردن روحیه دیگران با سوال هایی مانند این که : «چرا لاغر شدی؟» یا «چرا این قدر پیر و شکسته شده ای؟» در زمان احوالپرسی صحیح نیست و اصولاً باید از سوال های بی مورد خودداری کرد.
- در هنگام احوالپرسی فرد وقتی سئوالی می پرسد باید منتظر جوابش بماند و پشت سر هم سئوال نکند.
- در هنگام احوالپرسی فرد توقف نماید و از راه رفتن و افراد را به دنبال خود کشاندن پرهیز نماید.
- در هنگام احوالپرسی باید توجه داشت که طرف مقابل چقدر فرصت یا حوصله شنیدن گفته های فرد را دارد. نباید اشخاص را با بحث های طولانی معطل کرد و در محدودیت قرار داد.

- به کار بردن اسم کوچک اشخاص در برخوردها مستلزم داشتن رابطه خیلی نزدیک و صمیمانه با آنهاست در غیر این صورت زنده و تحقیر آمیز است.
- یک فرد مؤدب با همه در کمال ادب و احترام رفتار می کند، کسانی که در مقابل ثروتمندان و مقامات بالاتر، خود را بسیار با ادب و فروتن نشان می دهند و در برابر اشخاص ضعیف تر از خود، متکبر بوده و رفتاری خشونت آمیز دارند در حقیقت افراد بی ادب و منافقی هستند.
- بعضی از اشخاص فقط در مواقعی با دوستان و آشنایان خود با حرارت سلام و احوالپرسی می کنند که با آنها کاری داشته باشند و در مواقع دیگر اغلب برخورد آنها سرد و بی تفاوت است، این گونه افراد فرصت طلب جلوه می کنند.

۶-۲-۲. نحوه معرفی و آشنایی

- فرد در هر موقعیت شغلی و یا اجتماعی باشد، اگر فراموش نکند کهدو نفر را به هم معرفی کند، بسیار زشت و ناشیانه به نظر خواهد رسید. از جمله قوانین پذیرفته شده نحوه معرفی کردن حرفه‌ای افراد به طرق ذیل است (برزآبادی فراهانی، ۱۳۹۳: ۵۵-۳۵):

جدول ۳۰. اول چه کسی معرفی می شود؟

مسن	به	جوان
والامقام	به	مقام پایین
خانم	به	آقا

- برای دیدار با یک مسئول اداری و یا مراجعه به یک اداره باید خود را معرفی کرد.
- برای آشنا شدن و یا معرفی شدن، باید نام و نام خانوادگی خود را گفت.
- معمولاً آقایان را قبل از خانم ها معرفی می کنند مگر اینکه بخواهند خانم را به مقامی برجسته یا افراد مسن معرفی کنند.
- در میهمانی های رسمی ابتدا باید به آقا و خانم میزبان و پس از آنها به مسن ترها و سپس با سایر میهمانان سلام و احوالپرسی کرد.
- قبل از آشنا شدن با هر فردی باید مطمئن بود که این آشنایی خواست دو طرف است.
- به هنگام معرفی و آشنایی نباید فرد دست در جیب و توجه به اطراف داشته باشد.
- میزبان باید واسطه معرفی میهمانان به یکدیگر باشید.
- جهت معرفی یک نفر به یک گروه، ابتدا نام تازه وارد گفته می شود و سپس یکایک گروه معرفی می شوند.
- شخصی که دیر وارد مجلس شده است کافی است با میزبان دست داده و با بقیه با علامت سر، سلام و احوالپرسی کند و پس از نشستن یکبار دیگر با کسانی که در کنار او نشسته اند سلام و احوالپرسی مجدد کند.
- در میهمانی های بزرگ یک نفر به همه معرفی نمی شود، کافی است به چند نفر که نزدیک هستند معرفی شود.

شکل ۲۱. چه کسی خوش آمد می‌گوید؟



- به هنگام خوش آمدگویی به افراد مسن و یا میهمانان حتماً باید برخاست.
- مردی که نشسته است به هنگام خوش آمد گویی به افراد مسن و یا به کسی که دارای موقعیت بالاتر است حتماً باید برخیزد. اما اگر با اشخاصی سلام و احوالپرسی می‌کند که از کنارش در حال عبور هستند ضمن آنکه با آنها صحبت نمی‌کند لازم هم نیست که برخیزد و تنها کمی بلند شود کافی است.
- در صورتی که معرفی کننده افراد هم سن را به یکدیگر معرفی می‌کند، باید شخصی را که کمتر آشناست، به شخصی که آشنایی بیشتری با او دارد معرفی کند.
- پس از معرفی کردن آشنایان جدید که در اکثر مواقع با دست دادن همراه است، اول کسی دست می‌دهد که با شخص تازه آشنا، سلام و احوالپرسی کرده و به او معرفی شده است.
- به عنوان میزبان و به هنگام استقبال و بدرقه باید با میهمانان دست داد و به آنها تبسم نمود و نام آنها را به خاطر سپرد.

- هنگام استقبال از میهمان (به ویژه مقامات ارشد) بایستی در طرف چپ ایشان ایستاد و یا حرکت نمود.
- همیشه از ضمیر «شما» باید برای خطاب نمودن دیگران استفاده کرد؛ ولو اینکه فرد با شخصی صمیمی است نباید در یک جمع رسمی وی را با اسم کوچک و یا ضمیر «تو» مورد خطاب قرار دهد.
- در هنگام معرفی اگر فرد طرف را می شناسد اسم او را بگوید و احوالپرسی کند، زیرا اشخاص از شنیدن اسم خود خوشحال می شوند.
- اگر زمان معرفی، نام مخاطب فراموش شده است نباید گذاشت که او متوجه شود، زیرا این فراموشی را فرد، نشانه بی توجهی نسبت به خود می داند باید سعی شود ضمن صحبت نام او را به خاطر بیاورد.
- معرفی نباید تملق آمیز و یا به نحوی تحقیر آمیز انجام پذیرد که موجب ناراحتی گردد.
- در معرفی افراد مسن و مقام های برجسته حتما صفت به کار برده می شود: جناب آقای دکتر... .
- خطاب قرار دادن شخصیت های رسمی که دارای موقعیت های دولتی، نظامی، سیاسی و یا عناوین مذهبی هستند معمولاً بدون ذکر نام صورت می گیرد و آنها را در صورت لزوم در خطاب باید ارتقاء مقام داد:
 - جناب آقای استاندار...
 - جناب آقای فرماندار...

۶-۲-۳. شیوه لباس پوشیدن

قضاوت و عکس العمل دیگران نسبت به فرد بعضاً بستگی به حفظ ظاهر و نوع لباس و رفتار اولیه او دارد که اثر آن برای همیشه باقی خواهد ماند پس بنابراین:

- آقایان بهتر است در مراسم و مکان های رسمی از کت و شلوار استفاده کنند کت و شلوار باید کاملاً اندازه، اتو کشیده و بدون لک باشد. پیراهن نیز خوش زرق و برق و کفش ها واکس زده و رنگ همگی با یکدیگر هم خوانی داشته باشد.^۱
- در تابستان و روز بهتر است از کت شلوارهای رنگ روشن و در شب از رنگ تیره استفاده کرد.
- لباس سفید باید واقعاً سفید باشد و تبدیل به خاکستری نشود و خط و چین های لباس کامل و بدون شکستگی باشد.
- در گفتگو ها تا وقتی افراد نشسته هستند باید دکمه های کت باز باشد اما وقتی بلند می شوند، باید دکمه های کت را ببندند.^۲
- از گذاشتن خودکار و سایر وسایل در جیب بالای کت و وسایل حجیم در جیب های جانبی کت و شلوار باید خوداری کرد. داخل

^۱کت و شلوار سرمه ای رنگ نشانه اقتدار، صداقت و اعتماد است. روانشناسان می گویند که آدم های باهوش سرمه ای می پوشند.

^۲ روش سنتی بستن دکمه ی کت های دو دکمه ای؛ دکمه ی بالایی وقتی فرد ایستاده است همیشه باید بسته باشد و وقتی می نشیند باید آن را باز کرد.

جیب پیراهن وسایل حجیم نباید گذاشت تا جیب حالت پف کرده نباشد.

- خط دکمه پیراهن، دکمه شلوار و سگک کمر بند باید در یک راستا قرار بگیرند.
- پیراهن نباید داخل شلوار چروکیده باشد یا قسمتی از آن بیرون و قسمتی داخل باشد. برای همین موضوع بهتر است از پیراهن های کوتاه و گشاد استفاده نشود.
- روی یقه کت و یا شلوار بعضی از اشخاص سیاه و کثیف و بعضا براق است و علت آن است که عرق گردن بر روی یقه نفوذ می نماید و گرد و غبار، یقه را به آن صورت در می آورد و شلوار هم بر اثر چربی دچار لکه هایی می شود، لباس را باید مرتباً شست.
- یقه کت یا پیراهن باید چک شود و بایستی صاف و مرتب و پیراهن زیر کت تمیز و اتو کشیده باشد و مطمئن بود که مو، شوره سر و یا گرد و خاک روی یقه و شانه ها ننشسته باشد.
- هماهنگی در رنگهای لباس، جوراب و کفش ضروری است. در صورتی که لباس تیره باشد، باید از جوراب ساده تیره و کفش مشکی استفاده کرد و نباید با لباس تیره، جوراب سفید پوشید.^۱
- جوراب ها باید بالا کشیده و محکم باشد که اگر فرد در جایی نشست پای لخت وی ظاهر نشود.

^۱رنگ جوراب بهتر است هم رنگ کفش باشد. از پوشیدن جوراب سفید با لباس رسمی جداً باید خودداری کرد.

- جواراب‌ها همیشه سالم، تمیز و خوشبو باشند تا اگر فرد مجبور شد در محلی کفش‌هایش را در بیاورد خجالت نکشد!
- آستین‌کت و پیراهن نباید بی‌اندازه بلند و تا روی انگشتان و یا کوتاه تا بالای مچ باشد؛ هنگام اتو کشیدن لباس، آستین‌کت نباید خط‌اتو داشته باشد.
- شلوار باید اتوکشیده و به اندازه کافی بلند بوده و لبه آن تا نزدیک پاشنه کفش باشد که در موقع ایستادن قوزک پا را بپوشاند و نباید خیلی گشاد باشد.
- دکمه‌های افتاده را باید هرچه زودتر به جای خود دوخت البته به شرط اینکه دقیقاً به جای خود و با نخ هم‌رنگ دوخته شود.
- کفش‌ها باید با لباس هم‌خوانی کامل داشته باشند (از نظر رنگ و جنس) و همیشه در همه حال تمیز و واکس زده باشند و اگر هم براق نیستند اقلأً روی آن تمیز باشد.
- پاشنه‌های کفش نباید کج و کوله باشد چون از قسمت پشت بد نماست و از نظر سلامتی پا نیز مضر است و بالاخره اینکه قسمت پشت کفش را نباید خوابانید این عمل بسیار نکوهیده است.
- استفاده از یک عدد حلقه و یا انگشتر مجاز می‌باشد.
- بهتر است فرد برای مدت طولانی در یک مکان از یک مدل لباس استفاده نکند.
- لباسهای پشمی نباید آویزان شوند زیرا از فرم خارج می‌شوند، بلکه باید آنها را تا کرده و در کشوی لباس قرار داد.

- برای نگهداری و زیبایی کت، ژاکت، بارانی و... باید از چوب لباسی (چوبی) استفاده کرد، زیرا چوب لباسی فلزی، لباس را از فرم معمولی خارج می کند.
- اگر فرد در پوشیدن لباس جهت یک مجلس یا قرار ملاقات مردد باشد، رسمی ترین لباس را انتخاب کند رسمی تر از جمع لباس پوشیدن ایرادی ندارد.
- از پوشیدن لباس های رنگی و پر نقش و نگار و خیلی روشن در محافل رسمی باید اجتناب نمود.
- نباید در مجالس و میهمانی ها، کفش را از پا خارج کرد.
- در ملاء عام فرد نباید با لباسهای داخل منزل نظیر دمپایی، پیژامه و یا لباس خواب ظاهر شود.
- در مجالس رسمی و غیر رسمی ضمن مرتب بودن آرایش سر و صورت از ژولیدگی اجتناب کند.

۶-۲-۴. طرز دست دادن

- همواره باید در دست دادن پیشقدم بود و فرد باید آخرین نفری باشد که دست خود را پس می کشد. افراد اجتماعی و با اعتماد به نفس همیشه در دست دادن از دیگران سبقت می گیرند.

دست دادن محبت انگیز می توان دلها را نرم و دیگران را مجذوب کند.

شکل ۲۲. چه کسی اول دست دراز میکند؟



- اشخاص معمولی نباید در دست کشیدن به مقامات و شخصیتها تقدم جویند بلکه می‌بایستی منتظر اظهار تمایل شخص بزرگتر باشند. این عمل هم احترام به شخصیت افراد و هم نشان دهنده تربیت صحیح می‌باشد؛ ولی به هر حال رد کردن کسیکه دستش را برای دست دادن دراز کرده است نشانه بی‌نزاکتی است.
- فرد تازه وارد می‌بایست اول به مقام بالاتر و سپس به سایرین دست بدهد.
- در همایش‌ها و موقعی که فرد مفتخر به کسب جایزه یا لوح یا امثال آن می‌شود شخص باید از سمت راست شروع کند به سلام کردن و دست دادن با مقامات تا به مقام اهدا کننده برسد. با دست راست، دست بدهد و همزمان جایزه خود را با دست چپ دریافت کند. موقع دریافت جایزه، زمانیکه روبروی دوربین عکاسان می‌ایستد، لبخند بزند؛ بعد از آن باید با تمام افراد روی سن دست بدهد و تشکر نماید. در این خصوص فرد تنها مجاز به سلام کردن است و از درخواست اداری و روبروسی باید اجتناب نماید.

- در مواردی که دست دادن بر روی سن و یا روبروی دوربین است باید با اشاره طرف مقابل نگاه را به شانه سمت راست عکاس و خبرنگار متمایل نمود و لبخند بزند. اگر فرد مفتخر به دریافت لوح تقدیر و امثالهم شد باید در کادر عکس به صورتی قرار گیرید که دست زیر لوح و تندیس قرار گیرد.
- در اولین لحظه‌ای که با کسی آشنایی حصول می‌گردد نباید شخص مبادرت به دست دادن نماید مگر وقتی که از طرف دوستی به یکدیگر معرفی شده باشند و همچنین در اولین دفعه‌ای که بین دو نفر ملاقات حاصل شود به یکدیگر دست نمی‌دهند مگر اینکه طرفین مایل باشند در آتیه با یکدیگر مرآوده و روابطی برقرار نمایند. در اولین برخورد با کسی که فرد تازه با وی آشنا شده است، دست دادن باید کوتاه باشد. در غیر این صورت این احساس به طرف مقابل القاء می‌گردد که در دام افتاده است و یا اینکه قصد سوء استفاده از وی وجود دارد.
- با حالت شاداب و سرزنده به دیگران باید دست داد و در همه حال خنده رو بود. افرادی که با حالت بی حال و سست دست می‌دهند حامل پیام بی تفاوتی هستند که مخاطب این حس را به خوبی درک می‌کند. افرادی که با نوک انگشت دست می‌دهند معمولاً افراد مغرور و یا وسواسی هستند. آنها در هنگام دست دادن پیام بی تفاوتی را به مخاطب مخابره می‌کنند ضمن این که از دید روانشناسان این نوع دست دادن نشانه عدم اعتماد به نفس، ضعف، مطیع و تسلیم بودن نیز میباشد.

- ارتباط چشمی هنگام دست دادن بسیار مهم و اثرگذار است. به چشمان طرف مقابل باید نگاه کرد و تبسم بر لب داشت. برای ادای احترام به استادان و پیشکسوتان باید کوشید در چند لحظه مقداری بدن را به طرف جلو برد و با خم نمودن سر خود از ارتباط چشمی کم نمود.
- هنگام دست دادن، فشار دست باید متعادل باشد تا برای طرف مقابل دردناک نباشد. سست و بی حال دست دادن احتمالاً حاکی از عدم تمایل یا بی‌تفاوتی برای آشنایی است در صورتی که عمل معکوس آن یعنی فشردن محکم دست شاید حمل بر بی‌ملاحظه‌گی و جسارت شود، هنگام دست دادن نباید دست طرف مقابل را فشرد، چون آن وقت فکر می‌کند که فرد دست دهنده فردی سلطه‌جو و طالب برتری است.
- نگه داشتن دست اشخاص برای مدت طولانی و یا با شادی و هیجان دست اشخاص را بالا و پائین بردن و همچنین با کف دست روی دست طرف مقابل زدن صحیح نمی‌باشد.
- دست اشخاص سالمندان و افراد پیشکسوت را نباید محکم فشرد؛ در هنگام احوالپرسی با سالمندان توصیه می‌شود از گرفتن بازو و یا لمس نمودن بدن آنها اجتناب شود. این توصیه در خصوص مخاطبان غریبه، شخصیت‌ها و مقامات و یا بزرگتر نیز صادق است.
- زمانیکه که فرد برای دست دادن دست دراز می‌کند چه خوب است بجای اینکه پشت دست نمایان شود، به حالت پذیرا بودن

- طرف مقابل کف دست نمایان و دراز شود. اگر فرد به صورت افقی دست بدهد نسبت به اینکه دست بالا یا پایین دست طرف مقابل قرار گیرد حامل پیام های تسلط و یا بالعکس می باشد.
- فرد هرگز نباید با مچ، دست بدهد؛ باید توجه داشت که اگر کف دست فرد زیاد عرق می کند حتما در ملاقات های مهم قبل از دست دادن آن را خشک کند. معمولا دست عرق کرده نشانه دلهره و نوعی هیجان غیر عادی است. گاهی اوقات دست دادن با دست خیس و عرق کرده باعث می گردد در طرف مقابل ایجاد تنفر کند. دست دادن به کسی که دستش آزاد نیست صحیح نمی باشد.
 - فرد از کشیدن طرف مقابل به سمت خود جهت روبوسی باید اجتناب کند و از زدن دست به پشت طرف مقابل باید حذر کرد زیرا می تواند حامل پیام خود خواهی باشد. از بوسیدن افراد به صورت ملچ ملوچ باید خودداری نمود و به دو بار هم دوشی اکتفا کرد.
 - هنگام جدا شدن از یک جمع، دست دادن با همه لزومی ندارد و فقط می توان با یک عذرخواهی خداحافظی کرد.
 - هنگام دست دادن با یک فرد نباید فاصله فرد آنقدر زیاد باشد که مجبور شود دست را خیلی دراز کند؛ دست دادن از فاصله دور حامل پیام خودخواهی است.
 - هنگامی که مهمانان در حال غذا خوردن می باشند و مهمان تازه ای وارد می شود فقط میزبان با او دست می دهد و سایرین با لبخند و تکان دادن سر اظهار آشنایی می کنند.

- اگر فردنشسته با فردی ایستاده دست می دهد حتماً به احترام او باید بلند شود و ایستاده دست دهد و ایشان را دعوت به نشستن کند.
- اگر فرد در حال خوردن و نوشیدن است. لیوان را باید با دست چپ بگیرد تا بتواند دست بدهد؛^۱ دست دادن با دست چپ، عرق کرده و خیس و کثیف مطلقاً ممنوع است!
- هر فردحریمی برای خود دارد و دوست ندارد دیگران بدون اجازه به این فضای شخصی تجاوز کنند. اگر هم کسی این کار را بکند سعی می کند از او دوری کند و از متجاوز به خاطر نزدیکی بیش از حد بیزار می شود.

۶-۲-۵. آداب صحبت و گفتگو

- فرد باید هنگام سخن گفتن از کلمات مودبانه و زیبا استفاده کند و حرمت دیگران را حفظ کرد و از گفتن فحش و ناسزا شدیداً خودداری کند و اگر کسی به او ناسزا گفت و او را با انجام رفتار و اعمال خاص تحریک نمود با ملایمت و خوشرویی جواب وی را بدهد؛ اگر فرد از کسی به دلیل رفتار ناخوشایند خوشش نمی آید نیازی نیست که شان و منزلت خود را تا سطح اجتماعی آن فرد تنزل دهد؛ باید مودب باشد تا برتری خود را نسبت به آن شخص ثابت نماید. زمانی که فرد از کنترل احساسات و هیجانات خود عاجز

^۱ لیوان نوشیدنی سرد را بر خلاف نوشیدنی گرم باید با دست چپ حمل نمود چون نوشیدنی سرد باعث شبنم و رطوبت دست می شود.

استچگونه قادر به کنترل مسائل دیگر خواهد بود؟(زم، ۱۳۹۴: ۵۱۲-۵۰۱).

هنگام بروز اختلاف عقیده، دانا سعی می کند چیزی بیاموزد و نادان به مجادله می پردازد! «تو با ادب ارزش گذاری می شوی، پس آن را با بردباری زینت بخش»(امام علی (ع)).^۱

- با شنونده به فراخور سن، سواد و میزان درک وی سخن باید گفت.
- فرد باید جملات را منسجم و حساب شده بیان کند تا با کمترین کلمات منظور را رسا و ساده عنوان کرده باشد؛ از زبانی که فهم آن برای دیگران دشوار باشد باید پرهیز نمود و سعی کرد ایده‌ها و صحبت‌های پیچیده را با دقت بیشتری توضیح داد.
- تکرار یک اصطلاح و داشتن تکیه کلام، نشانه نداشتن تسلط و اعتماد به نفس در سخن گفتن است.
- همیشه از کلمات «لطفاً» و «ممنون» باید استفاده کرد.
- فرد باید بخاطر اشتباهات عذرخواهی کند؛ اگر چیزی گفت یا کاری کرد که بی‌ادبانه و گستاخانه به نظر می‌رسد، از طرف مقابل عذرخواهی کند اما باید دقت کرد که بیش از اندازه این کار را تکرار نکند.
- آنهایی که سعی می‌کنند به هر ترتیب ممکن اشتباهات خود را موجه جلوه دهند خود خواه به شمار می‌آیند.

- به دنبال فرصتی برای بذله‌گویی نباید بود و فرد با صدای بلند نباید بخندد و به کنایه با کسی شوخی نکند.
- با صدای بلند نباید صحبت کرد؛ این کار فرد را مغرور و از خود راضی جلوه می‌دهد. صدا باید آرام و یکنواخت باشد و لحن باید با زمان و مکان هماهنگ باشد. هنگامی که فرد با صدای بلند صحبت میکند، باعث بالا بردن سطح استرس میان اطرافیان خود می‌گردد. بلند صحبت کردن بیانگر آن است که فرد قادر به بحث منطقی با دیگران نیست و عجز فرد را در استدلال معقولانه نشان می‌دهد و اینکه می‌خواهد حرف خود را با توسل به زور و خشونت به کرسی بنشانند. همچنین بلند صحبت کردن سبب جلب توجه اطرافیان می‌گردد البته توجه منفی. پس بنابراین باید آهسته و رسا صحبت کند، کاملاً متعادل؛ نه به گونه‌ای که از صدای بلند، دیگران سر درد بگیرند و نه طوری که دیگران از صدای ضعیف ایشان یک خط در میان کلمات را متوجه شوند. کسانی که مطلب خود را با هیجان زیاد بیان می‌کنند، گفتار و حرکاتشان نامعقول جلوه می‌کند.
- پریدن وسط حرف دیگران اهانت و نشانه بی‌نزاکتی و عدم برخورداری از مهارت‌های اجتماعی می‌باشد؛ قبل از پاسخ دادن، باید اجازه داد حرف فرد تمام شود. صحبت دیگران را قطع نکند و اگر کسی سخنش را قطع کرد برای ادامه آن پا فشاری نکند. باید به دیگران نیز مهلت صحبت کردن داد.

«راز سخنور خوب شدن، خوب گوش دادن است»

- هرگز در بین صحبت‌های کسی حرف او را جهت اصلاح اشتباهش قطع نکند و جملات دیگران را کامل نکند، اندکی صبر کند تا کلمه ای را که سخنران به دنبالش هست خود به زبان بیاورد.
- وقتی در جمعی عمومی فرد سخنوری میکند از بیان موضوعاتی که تنها برای خود فرد جذابیت دارد از جمله داستان های قدیمی، طولانی و خسته کننده، باید پرهیزد و افکار خود را به شیوه ای جذاب نه به صورت نصایح پدرگونه بیان نماید.

افرادی که درباره عقاید خود تعصب خشک دارند و در چارچوب فکری به خصوصی محصور هستند هیچ گاه نمی توانند از دیگران چیزی بیاموزند و هم صحبت خوبی نیز به شمار نمی آیند.

- خودداری از انتقاد غیر سازنده، سرزنش و گلایه؛ در روابط اجتماعی با دیگران باید سعی شود نکات مثبت در رفتار و شخصیت دیگران را شناسایی کرده و آنها را بخاطر آن ویژگیها و رفتارها، تحسین کرد نه آنکه روی نکات منفی وی انگشت گذاشت و او را مذمت کرد و دیگر اینکه فرد غیبت دیگران را نکند.

غیبت کردن نشانه و خصلت منافق است (علی(ع))

- روی برگرداندن از شخصی که در حال صحبت است، نشانه بی ادبی است. بذل توجه یکی از اصلی ترین نشانه های آداب معاشرت، و بهترین تمجید از طرف مقابل است. برای کسب بهترین نتیجه، می توان با حالت های مختلف صورت و حرکات بدن نشان داد که ایشان به بحث علاقه مند نیست.

- شایسته نیست فرد در حین گفتگو بین دو نفر صحبت کند؛ و در هنگام سخنرانی دیگران نباید سعی کرد با ادا و اشاره کنترل سخنوری وی را از دستش خارج کرد.
- در گوشی صحبت کردن و اشاره کردن با دست و یا خیلی آهسته صحبت کردن که همه حضار نشنوند این پیام را دارد می‌رساند که فرد یکسری از اطلاعات را می‌خواهد به یک تعداد از حضار برساند بدون اینکه دیگران متوجه شوند. این محافظه کاری در بدترین نوع خودش می‌تواند باشد و افراد در این جور مواقع معمولاً منفی بافی می‌کنند و توهم توطئه دارند تا اینکه مثبت نگری داشته باشند.
- به توپوق و لهجه دیگران نباید خندید و هنگام صحبت دیگران علائم خستگی و کلافگی از نباید از خود نشان داد چون خلاف ادب است (زم، ۱۳۹۴: ۴۰۷-۴۰۳).
- وقتی فرد صحبت می‌کند به نسبت مساوی به چشمان مخاطب نگاه کند اما به دیگران خیره نشود مخصوصاً اگر مخاطب جنس مخالف باشد (از نگاه کردن به زمین یا دور و بر باید خودداری کرد). از سر بینی نگاه کردن نشانه تحقیر است. در طول گفتگو به چشم های طرف مقابل نگاه کند تا طرف باور کند که صداقت دارد. اگر با کسی دارد صحبت می‌کند و ایشان نگاهش را از او بگیرد به این معنی است که نمی‌خواهد حرف او را بشنود.
- اگر تعریف از فرد دور از حقیقت باشد حرف فرد به نظر کسی که از او تعریف شده است نیز بی ارزش شمرده خواهد شد.

- تملق گویی خوب نیست، دقت باید کرد اگر از کسی تعریف می شود خلاف واقع و بزرگ نمایی نباشد تا در نظر دیگران حالت چاپلوسانه به خود نگیرد؛ بالعکس خشونت در بیان نیز پسندیده نیست.

کسی که روزی برای فضیلتی که در تو نیست به دروغ مدحت گوید سزاوار است روز دیگر برای صفت بدی که از آن منزهی مذمت کند(علی(ع)).

- دانستن و به کار بردن به موقع اشعار زیبا، نکات جالب، اخبار به روز و لطیفه های جذاب یا گفتار بزرگان در سخنان، بر تاثیر گفته ها می افزاید و کلام را زیباتر می کند.
- قسم خوردن مکروه است و نشانه عدم اعتماد به نفس و عدم اطمینان از صحت سخن بوده و تکرار آن به مراتب کار را بدتر می کند.
- هنگام گفتگو در مهمانی ها باید از به کاربردن کلمات و عبارات عامیانه خودداری شود.
- در گفتگو با دیگران باید به موقعیت و آمادگی طرف و تمایل او به موضوع مورد بحث توجه داشت. کسی که روی مسئله ای صحبت می کند که شنونده بدان علاقه ندارد و او همچنان به گفته های خود ادامه می دهد، هم صحبت خوبی محسوب نمی شود.
- باید از به کار بردن کلمات خارجی در مواقع غیر ضروری خودداری کرد زیرا نشانه خودنمایی است.
- همیشه باید گفتار طرف مقابل را با لبخند پذیرا بود.

- هنگامی که شخصی با رئیس یا مافوق خود صحبت میکند، باید سمت چپ او قرار گیرد.
- برای جوان شایسته نیست که آقا یا خانم مسنی را به اسم کوچک صدا کند.
- زمانی که رئیس، مدیر یا ما فوق، زیر دست خود را با اسم کوچک صدا می‌کند، زیر دست نباید رئیس را با اسم کوچک خطاب کند.
- زمانی که می‌خواهد به مافوق خود جواب مثبت یا منفی دهد، نباید از بله و خیر استفاده کرد. بلکه باید بگوید: بله آقا، بله خانم، خیر آقا و خیر خانم.
- برخی سعی می‌کنند که صحبت و گفتگو با دیگران را به مطالبی بکشانند که بتوانند از خود تعریف کنند یا مقام و ثروت خود را به رخ دیگران بکشند و یا از اصل و نسب و ارتباط خود با بزرگان سخن بگویند.

کسانی که همواره از آشنایی و ارتباط خود با اشخاص مهم و شخصیت‌های برجسته داد سخن می‌دهند، آنهایی هستند که خود شخصیت ضعیفی دارند.

- حتی المقدور از گفتن کلماتی مانند: «فهمیدی!»، «متوجه شدی!» که نشانه‌ای از ضعف شمردن طرف مقابل است، باید خودداری کرد.
- ضمن صحبت اگر فرد با عقیده طرف مقابل موافق نبود به جای آنکه بگوید: «من با این نظر کاملاً مخالف هستم، به شما ثابت خواهم کرد که اشتباه می‌کنید!» و با گفتن این جملات حس

مقاومت در ایشان ایجاد کند، بهتر است با قبول نکات صحیح گفته های ایشان، نظر خود را با صمیمیت ابراز داشته و بدین طریق اگر نتواند عقیده خود را بقبولاند، لافقل فرد را نیز ناراحت نکرده و از خود نرنجانیده است.

- موقعی که، فرد به سوال شخص دیگری جواب می دهد و شما بهتر می توانید آن سوال را جواب دهید، بهتر است صبر کرد تا کسی که جواب می دهد حرفش را تمام کند و بعد در صورت لزوم، بدون آن که مطلبی گفته شود که موجب رنجش شود، نظر خود را بیان نماید.

- بیان ناراحتی ها دوستان را ناراحت و دشمنان را شاد می کند پس بنابراین هیچکدام مطلوب نیست. بعضی عادت دارند ضمن صحبت کردن اغلب از گرفتاریها و ناراحتی های خود حرف بزنند. باید توجه داشت که دیگران هم گرفتاری هایی دارند که گفتن آنها را ضروری نمی دانند.

- فرد در مورد خود، کارها، بیماری و شکست های خود و در مورد کسانی که حضار آنها را نمی شناسند نباید صحبت کند و بخصوص درباره آنها نباید بد گفت.

- در موقع صحبت کردن اگر نشسته است با متانت صحبت کند و اگر ایستاده است مراقب باشد دست هایش را بی جهت به بالا و پایین حرکت ندهد.

- همچنین هنگام صحبت کردن دست را از جیب بیرون بیاورد مخصوصاً هنگام صحبت کردن با افراد مسن‌تر و مقامات بالاتر، همچنین محکم بایستد و به دیوار تکیه ندهد.
- اظهار همدردی و تلاش برای تسلاهی خاطر داغدیدگان، خود آدابی دارد که رعایت آنها می‌تواند در رسیدن به اهداف انسانی و عاطفی اشخاص را یاری دهد و توجه نکردن به اصول این فرآیند و فقدان مهارت های کافی در این زمینه می‌تواند خود مساله آفرین، مشکل‌زا و نقض غرض باشد. ذکر اصطلاح و جمله «غم آخرتان باشد»، «انشا... غم آخرتان باشد» یا «انشا... دیگر غم نبینید» آن است که انشا... دفعه دیگر نوبت خود فردتان باشد یا هرچه سریعتر بمیرد تا غم دیگری را به چشم نبیند. به جای چنین مضامینی، عبارتهایی مانند «خداوند به شما صبردهد»، «خداوند به خاطر صبرتان به شما اجر دهد»، «یا خداوند به شما سلامت دهد یا آرزومند سلامت شما هستیم»، می‌توانند مناسب‌تر باشند.

اظهار شادی نزد غمدیده، از بی‌ادبی است (امام حسن عسکری (ع)).^۱

۶-۲-۶. آداب راه رفتن

بسیاری از افراد طرز درست راه رفتن را بلند نیستند. فرد باید سعی کند در هنگام راه رفتن حرکاتش موزون و استوار باشد و نکات زیر را رعایت نماید (برزآبادی فراهانی، ۱۳۹۳: ۵۵-۳۵):

- در انتخاب راه، مسیر پسندیده سمت راست است و هنگامی که سه نفر مشغول پیاده روی هستند، اولویت با وسط، سمت راست و چپ می باشد که بهتر است به ترتیب اولویت فرد بزرگتر و نفرات کوچک تر به ترتیب راست و چپ حرکت کنند و باید مراقب بود تا عرض مسیر پیاده روی مسدود نگردد.
- اولویت اجتماعی معمولاً ابتدا با بزرگ ترین فرد جمع، فردی که مقام یا سمتی بالاتر از دیگران دارد، خانم ها و سپس سایر نفرات به ترتیب سن و مقام می باشد، بنابراین لازم است هنگام ورود به درگاه ها یا مکان های مختلف اولویت ورود نفرات رعایت شود.
- هنگامی که فرد در خیابان راه می رود باید قدم هایی متعادل، راست و مستقیم، دستها صاف، سر به حالت آزاد و قدم ها شمرده و محکم برداشته شود و به شدت راه نرود و همچنین پاهای خود را چنان به زمین نکشد تا کفش هایش صدا بدهند.
- نباید سر را زیاد به سمت عقب خم کند تا عضلات گردن نمایان شود. هرگز سینه را بیش از حد جلو نداده و دستها را به حالت آزاد و رها حرکت ندهد.

- اگر سهواً موجب ناراحتی کسی شد مانند، تنه زدن یا لگد کردن پا، فوراً عذر خواهی کند و در پاسخ معذرت خواهی دیگران جر و بحث نکند و تنها بگوید «اشکالی ندارد».

۶-۲-۷. آداب مکالمه تلفنی^۱:

- لحن و آهنگ صدای فرد در موقع تماس تلفنی یا جواب دادن به تلفن تأثیر روحی زیادی در مخاطب دارد. فقط با بله! یا نه! جواب دادن نشانه بی‌اعتنایی و بی‌توجهی به کسی است که با فرد صحبت می‌کند.
- در ابتدای صحبت، کسی که تلفن می‌کند باید فوراً، نام و پست اداری خود را ذکر کند.
- گفتگوی تلفنی را با نتیجه‌گیری مناسب باید خاتمه داد نه این که با بی‌حوصلگی؛ قبل از تمام شدن حرفهای طرف مقابل نباید گوشی را گذاشت. معمولاً کسی که تلفن کرده است، باید به گفتگو خاتمه دهد.
- اگر تلفن به هر دلیل (عدم پوشش آنتن، ورود به تونل و ...) قطع شد کسی که تماس گیرنده است باید مجدد تماس بگیرد.

^۱- بهتر است در صورت امکان پیش از پاسخ به تلفن ایستاد زیرا که این کار تسلط فرد را بیشتر می‌کند و دیگر اینکه با گوش راست به تماس های کاری جواب داد چون گوش راست به نیمکره چپ مغز یعنی مرکز منطقی آن مرتبط است.

- موقعی که فرد در محل کار است و ارباب رجوعی منتظر گفتگو با اوست، سعی کند مکالمه تلفنی خود را خیلی زود پایان دهد، زیرا در غیر اینصورت عدم توجه خود را به ارباب رجوع نشان داده است. چنانچه مکالمه به نحوی است که مدتی طول می کشد می توان آن را به چند دقیقه بعد یا فرصت دیگر موکول کرد.
- چنانچه که فرد با کسی صحبت می کند که می داند خیلی گرفتار است باید سعی کند هر چه ممکن است مکالمه مختصر باشد یا در مواقعی به او تلفن کند که فرصت بیشتری دارد.
- قبل از مکالمه از مخاطب باید پرسید که آیا وقت مناسبی برای صحبت است یا خیر؟!
- اگر فرد سرگرم کاری است و فرصت کافی برای توجه به گفته های تلفن کننده را ندارد، به جای این که با بی توجهی جواب دهد بهتر است از او خواهش کند که چند دقیقه بعد تلفن کند یا اینکه باید به وی گفت که با ایشان تماس گرفته خواهد شد.
- اگر فرد چند تلفن داشته باشد قبل از آنکه صحبت خود را با یک تلفن تمام کند با تلفن دیگر نباید صحبت کند.
- مرسوم نیست کسی که تلفن می زند قبل از معرفی خود از طرف مقابل بخواهد که خود را معرفی کند.

- مرسوم نیست فرد دون پایه به خصوص در فواصل نزدیک به فرد مافوق خود تلفن بزند، مگر اینکه فرد مافوق چنین مجوزی را به وی داده باشد.
- مرسوم نیست فرد دون پایه به هنگام تماس از فواصل دور، فرد مافوق را از طریق منشی معطل نماید، بلکه اول می‌بایست ارتباط وی برقرار و شخصا با مافوق صحبت کند.
- فرد مافوق می‌تواند از طریق منشی افراد را یافته و منشی فرد را به مافوق ارتباط دهد.
- هنگامی که فرد می‌خواهد به تلفن همراه کسی زنگ بزند، بی‌واسطه این کار را انجام بدهد، گرفتن شماره تلفن همراه به وسیله منشی یا شخصی دیگر می‌تواند خلاف نزاکت به شمار آید.
- اگر فرد در جمع یا جلسه می‌باشد و می‌خواهد با تلفن همراه صحبت کند حتما باید از جمع فاصله بگیرد و آرام صحبت کند.
- تلفن را در صورت امکان پس از ۳ زنگ باید پاسخ داد. زنگ خوردن تلفن برای بیش از ۴ بار، بی‌میلی یا مشغله زیاد شخص را در پاسخگویی نشان می‌دهد.
- طبق عرف محل، در ساعات استراحت نباید برای دیگران ایجاد مزاحمت نمود.
- باید گوش داد و حرف طرف مقابل را قطع نکرد.
- گوش دادن به مکالمات تلفنی دیگران خلاف ادب است.

- موقع صرف غذا مکالمه تلفنی خلاف نزاکت است.

۶-۲-۸. آداب ورود به اتاق:

- فرد باید قبل از ورود به اتاق حتماً در بزند و پس از اجازه گرفتن وارد اتاق شود. تا هنگامی که به او برای نشستن تعارف نشده است روی صندلی و یا مبل ننشیند در غیر این صورت اجازه بگیرد.
- اگر هنگام ورود به اتاق دو یا سه نفر با شخص مورد نظر او مشغول صحبت بودند، باید انتظار بکشد تا صحبت تمام شود و از او بخواهند تا مطالبش را مطرح کند و صحبت کسی را قطع نکند.
- درب های ورودی و یا خروجی را باید برای نفر بعدی نگه داشت و در مقابل چنین خدمتی باید تشکر کرد.
- در مبادی ورودی و خروجی می بایست تقدم بانوان را رعایت کرد.
- اگر فرد قرار دارد، با پالتو و کلاه نباید وارد محل شود.

۶-۲-۹. آداب رفتار در اماکن و مجامع عمومی:

- سرفه کردن، عطسه نمودن و یا دهن دره کردن در حضور دیگران و به خصوص در جلسات رسمی شایسته نیست و باید آنرا به صورت نامحسوس انجام داد و در مقابل این اعمال نیز نباید عکس العمل ناشایست بروز داد.

- اگر در صف کسی به حقوق فرد احترام نگذاشت با لبخند باید از او پرسید «آیا دلیلی دارد که ایشان مثل بقیه در صف نمی ایستند!؟».
- پشت فرمان اتومبیل به قوانین راهنمایی و رانندگی توجه داشته باشد و راحتی و آرامش رانندگان دیگر و عابرین را مختل نکند و اگر در حین رانندگی، کسی قانون را رعایت نکرد یا به حقوق فرد تجاوز کرد با بی اعتنایی از او باید فاصله گرفت، نباید به او نگاه کرد تا زمینه درگیری فراهم نشود.
- هنگام عبور از خیابان خیس یا کثیف مراقب باشد زیرا ممکن است حرکت و سرعت ماشین آلودگی را به عابرین و یا ماشین های دیگر بپاشد.
- هرگز نباید در میهمانی ها، مجامع عمومی و یا در خیابان ها موهای خود را شانه زد و کفش ها را پاک و لباس را مرتب کرد. به هنگام ترک منزل باید سر و وضع را مرتب نمود؛ انجام این امر در حضور دیگران جایز نیست.
- در معبرهای شلوغ از هل دادن و تنه زدن به دیگران به این معنی که «سریع تر حرکت کند چون عجله دارد» باید پرهیز نمود.
- هنگام پیاده روی در خیابان و مکانهای عمومی باید از خیره شدن به دیگران و گوش دادن به صحبت دیگران خودداری کرد و همچنین نباید برگشت و از پشت سر به رهگذران نگاه کرد.

- هنگامی که فرد در خیابان و مکانهای رسمی و عمومی قدم می زند چیزی نباید بخورد و آدامس نجود، سوت نزند و آواز نخواند.
- از انداختن آب دهن یا بینی و یا زباله در معابر عمومی خودداری شود.

۶-۲-۱۰. آداب رفتار در محل کار

- زودتر از رئیس در محل کار حاضر شود و حتی المقدور زودتر از ایشان محل را ترک نکند.
- اگر رئیس با فرد مورد نظر در مورد کاری صحبت می کند حتما باید یادداشت برداشت.
- در هیچ جلسه ای بدون قلم و کاغذ جهت یادداشت برداری شرکت نکند.
- اعتراض و مخالفت خود را با رئیس در زمان کمی ازدحام کار مطرح کند و از قبل به او بگوید که می خواهد در مورد مسئله ای صحبت کند.
- بخش اعظمی از موفقیت های فرد و سیستم حاصل همکاری کارمندان است لذا باید با حسن احترام با ایشان برخورد کرد.
- در جمع باید افراد را تشویق کرد و در خلوت باید انتقاد نمود.
- اگر صدای بلند کسی در محل کار ایجاد مزاحمت کرد بدون اینکه دیگران متوجه شوند و به آرامی به او باید گفت که «اگر ممکن است کمی آهسته تر صحبت کند».

- در محیط کار هیچ رئیسی غافلگیری را دوست ندارد؛ هر موضوع غیر متعارفی را با ایشان باید در میان گذاشت.

۱۱-۲-۶. آداب سخنرانی

- هنگام پخش سرود ملی روی دو پا باید ایستاد و دستان را بر روی خط دوخت شلوار خود با جهت گیری شصت خود به سمت جلو قرار داد. سر و گردن باید بالا و نگاه به جلو باشد. از گذاشتن دست خود روی قلب باید خوداری کرد.
- هرگز در زمانی که قاری یا مجری در حال اجرا هستند نباید صحبت کرد.
- نزاکت حکم می‌کند سخنران قبل از سخنرانی خود در سالن همایش حضور یابد و به سخنرانی سخنران قبل از خود گوش دهد.
- سخنران بعد از اتمام سخنرانی خود فضای مراسم را بلافاصله ترک نکند زیرا از دید مخاطبان ممکن است انسانی مغرور تصور شود.
- تکرار انتقاد، مثال، هشدار، تاکید و ... در سخنرانی و مراودات باعث ذهنیت منفی مخاطب و بی توجهی وی یا احیانا مقاومت دیگران می‌شود.
- فرد مخاطب باید از در دست داشتن دسته کلید، تلفن همراه و یا تسبیح و مشغول بودن به آنها هنگام سخنرانی سخنران جدا اجتناب کند.

- فرد همیشه باید مناسب با شان خود و مجلس در مکان مناسب بنشیند که با حضور دیگر میهمانان مجبور به ترک صندلی خود نشود.
- فرد باید زمانی به مجلس وارد شود که دیگران مجبور به ایستادن تمام قد در مقابل وی نشوند و اگر این موضوع اتفاق افتاد از رویبوسی در هنگام سخنرانی دیگران و در انظار مخاطبان باید خودداری نمود.
- در آغاز جلسه و یا سخنرانی با بستن تلفن همراه خود شرکت کنندگان را متوجه عدم استفاده از تلفن همراه نمود و یا اینکه کاملاً مودبانه در ابتدای جلسه یا سخنرانی از حضار درخواست شود که تلفن همراه خود را خاموش نمایند.

۶-۲-۱۲. شخصیت شناسی؛ طرز نشستن

در جلسات بالاترین و ابتدائی ترین صندلی ها معمولاً برای رئیس جلسه یا مدیر یک سازمان و یا شرکت هست و در سمت راست و چپ ایشان معمولاً معاونین و مشاورین و یا کسانی که بیشترین تأثیر را در جلسه دارند در نظر گرفته می شود. اگر فرد دیر رسید باید حتماً نزدیکترین صندلی را برای خود در نظر بگیرد و اگر قرار است وسط جلسه رفت و آمد داشته باشد بهتر است نزدیکترین صندلی به درب ورودی و خروجی را انتخاب کند. در مواقعی که روسای هیات میزبان و مهمان رو به روی هم یا کنار هم می نشینند هر کدام ضابطه خاصی دارد اگر کنار هم می نشینند یکی از ضوابط محکم آن این است که رئیس هیات مهمان حتماً باید دست راست

میزبان بنشینند. تا زمانی که روسای دو هیات بر سر میز شام نشسته اند، هیچ کس بدون مجوز از رئیس خود نباید میز را ترک کند.

مردان نباید کت شان را در بیاورند. هیچ کس نباید با تلفن همراه مشغول مکالمه باشد. هیچ کس نباید مشغول خواندن کتاب و روزنامه شود. مردان نباید تلفن و دیگر ملزومات خود را روی میز بگذارند.

نشستن انواع مختلفی دارد و هر کسی بنا بر عادت یا اختیار، شکل خاصی از نشستن را ترجیح می‌دهد. نوع نشستن نشان‌دهنده نوع شخصیت است (اقتباس از: پیز؛ ۱۳۹۴: ۱۳۲-۱۲۴)!

- اگر فرد پاهایش را محکم به یکدیگر بچسباند و به صورت کاملاً عمود بر کف اتاق روی زمین بگذارد، انسانی آرام است و از مصاحبت با انسان‌های صبور و آرام که قدرت درک و همدردی بالایی دارند لذت می‌برد و با آنها راحت است.
- اگر فرد پاهایش را روی هم بیندازد یعنی یک پا را روی زانوی پای دیگر قرار دهد انسانی برون‌گرا و با اعتماد به نفس بالا است. معمولاً پر حرف است و خیلی راحت با دیگران ارتباط برقرار می‌کند. نقاط مثبت شخصیت ایشان صداقت، رک‌گویی و وفاداری است ولی نقاط منفی شخصیتی هم دارد که شامل کم‌سلیقگی، ملاحظه‌کاری پائین و بی‌قراری است. خوب می‌داند چه می‌خواهد ولی صبور نیست و طاقت صبر کردن و تحمل آنچه خلاف میلش است را ندارد.
- اگر فرد به هنگام نشستن روی صندلی و نیمکت، پاهایش را از یکدیگر باز بگذارد و پنجه‌ها را به سمت داخل سوق دهد انسانی

محکم است، بر عقاید خود پافشاری می کند و دوست دارد رفتار دیگران را مشاهده و بررسی کند. خیلی سریع تصمیم خود را می گیرد و به سختی بر تصمیم و عقیده خود پافشاری می کند؛ هدف ایشان به هیچ عنوان خشنود کردن دیگران و خوشگذرانی نیست. فقط می خواهد کارهایش انجام شود آن هم به نحو احسن! در شرایط مختلف ممکن است پر حرف و منطقی باشد و حتی بحث کند ولی ممکن است گاهی اگر صلاح بداند سکوت نماید. ترجیح می دهد به شیوه ای منطقی و واقع گرایانه با دیگران ارتباط برقرار کند، به سادگی گول نمی خورد و جذب رفتارهای ظاهری نمی شود.

- اگر فرد به هنگام نشستن پاها را جفت کرده و به یکدیگر بچسباند و سپس آنها را به یک طرف خم کند! به شدت و ذاتاً به مد و حرکات ظریف علاقمند استایشان می تواند با استفاده از جذابیت و ظرافت ذاتی خود دوستان زیادی پیدا کند. به هنگام رفع منازعات هرگز به سراغ روش های رو در رو نمی رود. ترجیح می دهد همیشه در حاشیه باشد و هرگز حتی وقتی کسی ایشان را ناراحت و عصبانی می کند وقار خود را از دست نمی دهد بلکه بیرون از صحنه، نسبت به آن عکس العمل نشان می دهد. ایشان روحیه چاپلوسانه و تملق گویانه دارد و همین روحیه باعث می شود که معمولاً تصمیمات عجولانه بگیرد.

فریب دشمن نخور و غرور مداح مخرکه این دام زرق نهاده است
و آن دامن طمع گشاده (سعدی).

۳-۶. زبان بدن، کدهای رفتاری و آئین تشریفات

انسان‌ها از ژست‌ها و اشارات مختلفی برای انتقال پیام و همچنین برون‌فکنی عواطف استفاده می‌کنند پیام‌هایی که توسط اعضای بدن منتقل می‌شوند، زبان بدن را تشکیل می‌دهند. زبان بدن بازتاب احساس فرد و نگرش ذهنی ایشان است؛ در تعاملات بین افراد شناخت و توان تفسیرحالت‌های بدن می‌تواند به شناخت نگرش و حالات روحی مخاطب کمک کند. مسئله اساسی و مهم در مورد مطالعه و تفسیر زبان بدن، محیط، موقعیت، فرهنگ، تربیت، خاستگاه‌های جغرافیایی و قومی، موقعیت اجتماعی و شیوه‌های آموزشی فرد یا افراد می‌باشد که در تفسیرهای نهایی باید مورد توجه قرار گیرند.

جدول ۳۱. دستیابی به افکار از طریق تعبیر حرکات بدن (اقتباس از: پییز؛ ۱۳۹۴: ۱۰۸-۵۵)

اشارات مشابه	اشارات	ژست
	من پر زور و نیرومند هستم	خم کردن بازوها
	جلب توجه	بالا آوردن یک بازو
	خوش آمدگویی	دو دست را به جلو دراز کردن
	وضعیت تحت کنترل	دستهای قلاب شده به پشت کمر
دستهای قلاب شده	مضطرب	دستها به جلو
	تدافعی - من تمایل ندارم به چیزی که با عقایدم در تضاد می‌باشد گوش دهم؛ خصوصاً وقتی که لبهای درهم و اخم نیز با آن همراه گردد.	دستهای تا شده (دستها مقابل بدن همدیگر را قطع میکنند)

اشارات مشابه	اشارات	ژست
	تحت کنترل بودن محیط	نشستن و دراز کردن دست
	تمایل ندارد دیگران نزدیک به او شوند(از من فاصله بگیر)	دست به کمر بودن به صورتیکه آرنج به طرف خارج بدن باشد.
	توفیق و برتری جویی	دست دادن محکم و چرخاندن دست به طرف بالا
	راستی و صمیمیت زیاد	دست دادن با هر دو دست
دکمه خودکار را بالا پائین کردن- با پاشنه به زمین ضربه زدن	بی تابی و ناشکیبایی، حرفها کسل کننده یا بی روح است و یا اینکه برای طرف مقابل تازگی ندارد.	ضرب گرفتن روی میز با انگشتان
	مایل به گفتگو نیست	دست های پنهان (خصوصا در مورد دستهایی که عمیقا در جیب ها فرو شده باشد)
	گشاده رو و پذیرا	دستها به روی زانو؛ کف دستها به طرف بالا
	فریبکاری و تعرض	دستها به روی زانو؛ کف دستها به طرف پائین
	تفکر عمیق	مناره کردن انگشتان (انگشتان به هم فشرده و چانه و دهان روی سر انگشتان قرار می گیرد)
	فرد دارد خودش را کنترل می کند	مشت پوشیده شده با دست باز
پرتاب انگشتان	تحمیل عقاید با اجبار	پرتاب دست
کلنجار رفتن با	تلاش بدن برای رهایی	تکان بیقرار دستها

اشارات مشابه	اشارات	ژست
سر آستین پیراهن و یا جواهر آلات روی مچ		
حرکت چشم به سمت بالا	عصبی بودن و مشکلی در ارتباط وجود دارد	بازی کردن با حلقه ازدواج
	متکبرانه؛ من آنقدر بر شما سلطه دارم که نیاز به دفاع کردن از خودم ندارم.	قلاب کردن دستها پشت سر
مالیدن پشت گوش و سپس مالیدن چشم	شک و تردید	دست زدن به بینی، دست کشیدن در میان موها
	درماندگی فرد؛ شما را نمی‌شناسم و یا من نمی‌توانم به شما کمک کنم	شانه بالا انداختن (شانه‌ها بر آمده گشته و کف دستها به سمت خارج می‌چرخند)
لمس لب بالا، بازی با سبیل	تعمق و ارزیابی	کشیدن دست به چانه و جمع شدن چشمها
	تفکر و طفره رفتن از پاسخ یا ایجاد تاخیر در پاسخ و خریدن زمان	برداشتن عینک (در صورت غیر ضرور)
چشم برگرداندن	فریب و نیرنگ	مالش چشم با انگشت اشاره
	به حرفزدن خود خاتمه‌بده!	چشمان بسته و ابروهای برخواستہ
	خلق تهاجمی، سلطه جویانه و تهدید آمیز	نگاه خیره شدید

اشارات مشابه	اشارات	ژست
	اضطراب، درد، ترس و یا آمیزه ای از این هیجانات	ابروهای گره خورده
	مایل است بیشتر آشنا شود.	تبسم با دهان گشوده
	احترام، ادب و نزاکت	تبسم با لبان بسته
	شخص تحت فشار روانی، تنش و استرس	قراردادن مچ یک پا به روی مچ پای دیگر
	اقتدار در گفتگو (ورود به مرحله جدید در مذاکره و کم شدن امکان تفاهم به خصوص در صورت گذاشتن دستها در زیر بغل بصورت ضربدر)	انداختن پاروی پا
	حوصله ام سر رفته(نشانگر گریز)	تکان دادن پاها در حال نشسته و پا روی پا
	آسوده خاطر بودن	انداختن پاها روی هم در ناحیه زانو
	مودبانهدر آرامش بودن.	انداختن پا روی هم در ناحیه قوزک
	قاطعانه از حقوقم دفاع می کنم و آرام هستم.	قوزک پا روی زانو
	انسان با اعتماد به نفس، صادق و موفق	راست قامت ایستادن
	مطمئن و صریح	گامهای بلند کمر را راست و سر را بالا نگاه داشتن

اشارات مشابه	اشارات	ژست
	ترسو و آسیب پذیر	گام های ریز و با شانه های قوز کرده
	روشی جهت طولانی کردن گفتگو	به دیوار یا درب تکیه زدن

۶-۴. اصول اخلاقی و آئین تشریفات

شخصیت در عرصه روابط انسانی و تعامل متقابل شکل می گیرد. انسان موجودی اجتماعی است و نیازمند معاشرت، تبادل افکار و ایجاد روابط نیکو با هموعان است و بر اثر همین معاشرتها و تبادل افکار، روابط انسانی ایجاد می شود و فرهنگ و هویت انسانی خود را آشکار می سازد.

آداب معاشرت از نظر اسلام در دو مرحله‌ی «اندیشه» و «عمل» خلاصه می شود. مسلمان باید صفحه اندیشه و نیت خود را نه تنها نسبت به برادر دینی خود، بلکه نسبت به تمام انسانها و بلکه سایر موجودات نیکو و زیبا گرداند و اندیشه خیرخواهی، دوستی و سعادت دیگران را در سر پیرواند و از توطئه چینی به ضرر دیگران بپرهیزد.

خدای سبحان دوست دارد که نیت انسان درباره هموعانش نیکو و زیبا باشد (امام علی(ع)).

اسلام در مرحله عمل برای تنظیم روابط اجتماعی انسانها آداب و وظایفی قرار داده و پایه آن را بر ایمان به خدا و تقویت روح فضیلت و انسانیت بنا نهاده است.

بسیاری دوست دارند در ارتباط با هموعان خویش موفق باشند، ولی به جهت ناآگاهی از چگونگی معاشرت و آداب آن، توانایی برقراری روابط

مناسب با دیگران را ندارند و به ناچار منزوی می شوند. بنابراین شناخت این آداب در مرحله عمل و توانایی ایجاد ارتباط مناسب با قشرهای مختلف جامعه از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ از جمله آداب و ملاک معاشرت موارد ذیل است:

- رضایت خداوند در دوستی ها و دشمنی ها؛ عالی ترین مرتبه ی ایمان، در این جمله امام صادق(ع) نهفته است: هرکس برای خدا دوست بدارد و برای خدا دشمن بدارد و برای خدا عطا نماید، از کسانی است که ایمانش کامل گشته است.
- معاشرت به تناسب روحیات افراد؛ امام علی(ع) در این باره می فرماید «متناسب با خلق و خوی مردم با آنها معاشرت و رفتار کردن، از شر آنها در امان ماندن است».
- دقت در انتخاب دوست و رعایت حق همنشین: امام علی(ع) می فرماید: «خداوند حقوق بندگان را بر حقوق خودش مقدم داشته است».

هر که با بدان نشیند اگر طبیعت ایشان در او اثر نکند به طریقت ایشان متهم گردد و گر به خراباتی رود به نماز کردن منسوب شود به خمر خورد. طلب کردم ز دانایی یک پند/ مرا فرمود با نادانان مپیوند؛ سعدی

- احترام به شخصیت دیگران؛ پیامبر اسلام(ص) در حدیثی می فرماید: مسلمان کسی است که مردم از دست و زبان او در آسایش باشند.
- رعایت شئون اجتماعی؛ پاکیزگی، وقار، احترام به بزرگترها، نظم و انضباط، وفای به عهد، رازداری، مهربانی و گذشت است که میزان نفوذ انسان را در دیگران بالا می برد.

- خدمت به خلق الله.

- حفظ امانت، اسرار و آبروی دیگران.

امام علی(ع) خطاب به مالک: ای مالک! اگر شب هنگام کسی را در حال گناه دیدی فردا با آن چشم به او نگاه مکن، شاید سحرگاهان توبه کرده باشد و تو ندانی!

- وقت شناسی؛ آدمها دوست دارند حس کنند که دیگران برای آنها ارزش قائل هستند. عدم پایبندی به قول و قرار و عدم وقت شناسی نشان دهنده این است که دیگری هیچ ارزشی برای آن فرد قائل نیست، باید به دیگران احترام گذاشت و کاری کرد که احساس کنند مهم و با ارزش هستند و این کار را باید صمیمانه انجام دهند.

- خوشرویی و خوش اخلاقی؛ در برخورد با دیگران باید با چهره‌ای گشاده و لبخند سخن را آغاز کرد. یکی از آداب معاشرت، خوش اخلاقی و خنده رو بودن است، به شرطی که به جا باشد. در مواردی که خوش اخلاقی و خنده‌رو بودن، سبب سوء استفاده دیگران شود؛ در آن صورت باید جدی و قاطع بود و همچنین به حق دیگران برای قاطع بودن هم احترام گذاشت.

گشاده رویی تو نشانگر بزرگواری و کرامت نفس توست (امام علی(ع)).

- خود داری از فاش نمودن اسرار زندگی خصوصی خود.

خامشی به که ضمیر دل خویش / به کسی گفتن و گفتن که مگوی / سخنی در نهان نباید گفت / که بر انجمن نشاید گفت؛ سعدی



اصول مدیریت جلسات اداری

مقدمه

با گسترش و پیچیده‌تر شدن ساختارها و فعالیتهای سازمانها، شیوه تشکیل جلسات و اداره موثر آنها نیز پیچیده‌تر شده و خود به‌عنوان فن و مهارت خاصی درآمده است که سطوح مختلف مدیران ناگزیر از اکتساب این فن و مهارت هستند. آشنایی با فنون و روشهای تشکیل جلسه و استفاده موثر از آنها به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت و نفوذ مدیران در واحد متبوع خود درآمده است. عدم موفقیت جلسات معلول عوامل متعددی است که در مجموع در چگونگی اعمال مدیریت خلاصه می‌شود. برنامه‌ریزی قبلی، تهیه به موقع دستور جلسه، انتخاب اعضای مناسب و کارآمد، تخصیص مکان و تسهیلات لازم، زمان مناسب، استفاده موثر از وقت، تعیین اهداف جلسه، تبیین مسائل و مشکلات در جلسه، تعیین ضوابط و مقررات برای مدیریت جلسه و ارزیابی جلسه از عوامل موثر در بهبود کیفیت و اثربخشی جلسات محسوب می‌شود. نیل به مقصد مذکور مستلزم تجهیز مدیران به روشهای مناسب اداره جلسات است.

۱-۷. انواع جلسه و ارکان آن

جلسات متفاوتی در سازمانها برگزار می‌شود. گاهی هدف از جلسه تبادل اطلاعات و گزارش‌دهی است، گاهی توجیه و قانع کردن دیگران برای انجام کار و گاهی تصمیم‌گیری درمورد یک مساله است به عبارتی دیگر موضوع جلسات می‌تواند اطلاعی، آموزشی، مشورتی و یا تصمیم‌گیری دانست. دوپل و استراوس (۱۳۷۵) جلسات را به چهار نوع زیر تقسیم می‌کنند:

۱-۱-۷. جلسه حل مساله

عبارت حل مسئله برای افراد گوناگون معنی مختلفی دارد. مشکل به موقعیتی اطلاق می‌شود که نتوان آن را تغییر داد؛ تا تمایلی به تغییر نباشد، مشکل حل نخواهد شد. یک جلسه حل مسئله زمانی خوب جواب می‌دهد که تمایل به تغییر در جلسه وجود داشته باشد.

۲-۱-۷. جلسه تصمیم‌گیری

جلسه حل مسائل، جلسه برخورد با مسئله است و الزاماً تصمیم‌گیری نیست. درحالی که در یک جلسه تصمیم‌گیری فشار برای تصمیم‌گیری نهایی است. اگر سازمان یا اداره از ساختار سلسله‌مراتبی پیروی کند، جلسه باید تصمیم‌گیرنده نهایی داشته باشد. در این جلسات تعداد اعضای گروه نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد، تشکیل جلسه با حضور ۳۰ نفر هم امکان‌پذیر است. قبل از هر جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصمیم‌گیری آگاه هستند و آن را قبول دارند. در برخی از موارد مدیران قبل از تشکیل چنین جلساتی، تصمیم را خود اتخاذ می‌کنند و از افراد به‌طوری صورتی استفاده می‌کنند. در چنین مواردی بهتر است به جای جلسه

تصمیم‌گیری یک جلسه استفاده از اطلاعات تشکیل شود و مدیر تصمیم خود را بگیرد.

۳-۱-۷. جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی

درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش‌دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. یک مدیر از راه مبادله اطلاعات، قادر است از تمام دانشها، اطلاعات، تجربیات و عواطف اعضای خود به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند. مبادله اطلاعات عمودی که از بالا به پایین صورت می‌گیرد نسبت به مبادله اطلاعات افقی که میان مقامات همسطح جاری است از اهمیت بیشتری برخوردار است (ماحوزی، ۱۳۷۹: ۱۳۹).

۴-۱-۷. جلسه ارزیابی

پویایی جلسات ارزیابی، متفاوت از جلسات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این‌گونه جلسات ارزشمند است چرا که هریک از افراد فرصت مشارکت و گوش دادن به نظریات دیگران را دارند. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات ارزیابی باید سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.

برای برگزاری هر جلسه چهار رکن اصلی وجود دارد که برگزاری یا عدم‌برگزاری جلسه به آن بستگی دارد؛ این چهار رکن عبارتند از: اعضای جلسه، دستور جلسه، زمان جلسه و مکان جلسه. در رویکرد سنتی اداره جلسه، ارکان جلسه را به سه دسته رئیس، دبیر و عضو جلسه طبقه‌بندی می‌کنند ولی در رویکرد تعاملی که یک روش جدید در اداره جلسات

محسوب می‌شود، به منظور اجتناب از اثر نامطلوب رئیس در جلسه، رکن چهارم به عنوان مجری جلسه اضافه شده است. بنابراین، ارکان جلسه عبارتند از مجری، دبیر، رئیس و عضو جلسه که همگی در یک سیستم خود تصحیحی در جلسه ایجاد تعادل می‌کنند (دویل و استراوس: ۱۳۷۵).

الف. مجری جلسه:

مجری عضوی است بی‌طرف که در نظریات جلسه مشارکت نکرده و در ارزیابی آنها نقش ندارد بلکه نقش او فقط کمک به گروه در متمرکز ساختن انرژیها در زمینه وظایف، جلوگیری از برخورد شخصی در گروه و ایجاد فرصت مشارکت برای کلیه افراد است.

ب. دبیر جلسه:

فردی بی‌طرف و غیرارزیابی‌کننده است و وظیفه وی نوشتن نقطه‌نظرات اساسی افراد در خلال جلسه است. دبیر عین جملات افراد را یادداشت می‌کند. البته هدف این نیست که همه مطالب کلمه به کلمه گزارش شود. بلافاصله پس از خاتمه جلسه نسبت به تنظیم صورت جلسه باید اقدام شود. دبیر یا مسئول جلسه در جهت رعایت زمان اختصاص یافته به هر یک از شرکت‌کنندگان کنترل لازم را اعمال می‌نماید.

ج. اعضای جلسه

اعضای جلسه مشارکت‌کننده فعال در جلسه هستند. مسئولیت اعضای جلسه این است که بگذارند دبیر و مجری نقش بی‌طرف خود را ایفا کنند و اعضای جلسه باید مراقب باشند که نظرات افراد به‌طور صحیح گزارش شود. اعضای جلسه علاوه بر اینکه انرژی خود را صرف وظیفه خود می‌کنند،

مراقب هستند که مجری امکان مشارکت همه را در بحث فراهم کند. اعضای جلسه باید ضمن رعایت قواعد بحث، موارد ذیل را مد نظر قرار دهند:

- افراد حق نقد دارند ولی حق توهین ندارند.
- هیچکس حق ندارد صحبت دیگری را قطع کند.
- هر فردی در اندازه زمانی که مشخص شده باید صحبت کند.
- همه اعضا قبل از اظهار نظر باید از رئیس جلسه اجازه بگیرند.

د. رئیس جلسه

در روش سنتی، رئیس جلسه همزمان اداره‌کننده جلسه نیز محسوب می‌شود. ولی در روش تعاملی، رئیس، جلسه را اداره نمی‌کند بلکه عضو فعال آن است. رئیس تمام تصمیمات نهایی را می‌گیرد. در صورتی که پیشرفت جلسه رضایت‌بخش نباشد، می‌تواند محدودیتهایی وضع کند و در مورد نقطه‌نظرات خود به‌طور فعال بحث کند. رئیس می‌تواند اعضای گروه را به قبول وظایف ترغیب نماید و یا ترتیب جلسه دیگر و با گروه دیگر را بدهد. رئیس جلسه به صورت جدی باید سعی نماید که به اندازه کافی حرف بزند و از ارائه نقطه‌نظرات شخصی خود در ابتدای جلسه بپرهیزد و سعی نماید بحث را بین خود و دیگران دو طرفه نکند. در خصوص وظایف رئیس جلسه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- باید دستور جلسه را مشخص و تصمیم نهایی را اعلام کند.
- در ابتدای جلسه خوش آمدگویی کرده و دستور جلسه را قرائت می‌کند.

- روالهای مذاکره را مدیریت می‌کند و در صورت لزوم تغییر می‌دهد.
- باید با روشهای طبقه‌بندی و اولویت‌گذاری ایده‌ها آشنا باشد.
- باید بتواند یک اتفاق نظر و اجماع ایجاد کند.
- باید افراد را در مقابل حملات شخصی محافظت کند.
- باید مطمئن شود که همه فرصت کافی برای اظهار نظر دارند تا از به بن بست رسیدن جلسه جلوگیری شود.
- نباید به یک فرد خاص بیش از حد توجه کند.
- باید از مهارت‌های فردی خود در زمینه شناخت تیپ‌های مختلف شخصیتی و سازگار شدن با آنها استفاده کند.
- رئیس جلسه باید اندکی قبل از زمان شروع در محل جلسه حاضر شود.
- در پایان جلسه مطالب طرح شده از سوی رئیس جمع‌بندی گردد جمع‌بندی مطالب از سوی دبیر زیننده جایگاه رئیس جلسه نیست.

۲-۷. اصول اتخاذ تصمیم در جلسات

امروزه عواملی چون بزرگ شدن سازمانها، پیچیدگی ساختار و فعالیتهای آنها، افزایش متغیرهای محیطی تاثیرگذار و... مدیران را ناگزیر کرده است برای انجام بهتر وظایف و اداره موثر سازمان، از سایر اعضا کمک بگیرند. بدین منظور، مدیران معمولاً جلساتی را تشکیل می‌دهند و با همفکری و تعامل درمورد موضوعهای مطرح شده به تبادل اطلاعات می‌پردازند و یا تصمیماتی را به صورت گروهی اتخاذ می‌کنند و به ارائه توصیهها و رهنمودهای کاری، رسیدگی به گلایه‌ها و شکایات یا انجام قضاوتها و... می‌پردازند. تشکیل جلسات تا اندازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل

واحدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور در صورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد.

بحثهایی که در جلسه می‌شوند جزء دانش سازمان محسوب شده ولی نتیجه جلسه نیستند؛ بلکه تصمیم‌ها و اقداماتی که باید انجام شوند نتایج یک جلسه موثر می‌باشد. تبیین موانع و راهکارها رفع موانع از جمله خروجی‌های هر جلسه تصمیم‌گیری باید باشد. در جلسات تصمیم‌گیری بحثها باید هم آزاد و متعادل و همچنین افراد باید از حملات فردی مصئون باشند. یکی از بهترین انواع اتخاذ تصمیم، تصمیم‌گیری بر مبنای اتفاق نظر است؛ بدین منظور:

- همواره سیاست برد-برد را پیش گرفته و در جستجوی قابل قبول ترین راه حل باید بود.
- حتی الامکان از شیوه‌های رأی‌گیری، معدل‌گیری و چانه زنی نباید استفاده کرد.
- همیشه رأی اکثریت درست نیست بلکه آخرین راه حل است.
- نظر خود را تنها به دلیل اجتناب از مخالفت با دیگران، نباید تغییر داد و آن را با دلایل منطقی باید بیان کرد.
- پافشاری جهت تصویب یک بند، بدون داشتن منطق قوی در واقع به هدر دادن منابع و زمان است.

۷-۳. توصیه‌های اثربخش در جلسات

بخش ناگزیری از محیط‌های کاری مدرن، جلسات هستند ولی در برگزاری آنها باید ضرورت تشخیص داده شود در غیر این صورت تشکیل جلسه بی فایده خواهد بود. توصیه‌های زیر برای اثربخشی جلسات مفید است.

- مشخص کردن اهداف برگزاری جلسه: هر نوع جلسه‌ای که می‌خواهد تشکیل شود باید اطمینان حاصل کرد که همه افراد شرکت‌کننده در جلسه درباره موضوع جلسه اتفاق نظر دارند، به عبارت دیگر موضوع جلسه باید برای همه افراد روشن و واضح باشد. برگزاری جلسات بدون اهداف مشخص و روشن، تلف کردن وقت است.
- تنظیم دستور جلسه: قبل از اینکه هرکسی موضوعی را به جلسه تحمیل کند. یک دستور کلی برای جلسه باید تهیه کرد. به عبارتی، فهرست همه موضوعهایی که نیاز به بحث درباره آنها هست و مقدار زمانی که هر یک از موضوعها به خود اختصاص خواهد داد، باید مشخص کرد.
- محدود ساختن شرکت‌کنندگان جلسه: معمولاً وقتی تعداد شرکت‌کننده افزایش می‌یابد، جلسه کم‌بازده می‌شود. بنابراین، موقع تصمیم‌گیری در مورد تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسه، باید سخت‌گیر بود. اینکه چه کسانی باید به جلسه دعوت شوند بستگی دارد به توانایی افراد در کمک به موضوع جلسه و نیاز افراد به آگاهی از موضوعهایی که در جلسه مطرح می‌شود. مدیر باید

افرادی که قادر نیستند نظر قاطع بدهند آنها را به جلسه دعوت نکند.

- تمرکز بر موضوعات دستور جلسه: معمولاً جلسات موقعی مفید و اثربخش می‌شود که توجه افراد بر موضوعهای دستور جلسه متمرکز شود. موقعی که جلسه از موضوع اصلی خود منحرف شد و افراد درباره موضوعهای غیر مرتبط صحبت می‌کنند، باید رئیس جلسه به‌طور سریع و مودبانه جلو ادامه این صحبتها را بگیرد.
- وقت‌شناسی: برگزاری جلسه در وقت مقرر باید صورت گیرد. افراد عادت بدی دارند و دیر به جلسه می‌آیند. اینکار باعث می‌شود افرادی که سر وقت در جلسه حضور یافته‌اند منتظر آنهایی باشند که بدقول و بی‌ملاحظه هستند. وقتی افراد بدانند که جلسه به موقع شروع می‌شود در آن صورت اغلب سر وقت به جلسه خواهند رسید.
- تعیین زمان اتمام جلسه: جلسات نه تنها باید به موقع شروع شود بلکه باید به موقع نیز تمام شود. معمولاً محدودیت زمان یک احساس فوریت ایجاد می‌کند و این باعث می‌شود افراد شرکت‌کننده در جلسه بر روی موضوعهای جلسه متمرکز شوند و از صحبتهای بیهوده اجتناب کنند.
- تعیین زمان جلسه: بهترین زمان برای برگزاری جلسات ساعت ۱۱ صبح و ۴ بعدازظهر است. احتمال تمرکز افراد به موضوعهای جلسه، قبل از نهار و دور و بر زمان اتمام کار بیشتر است. با وجود این، باید سعی شود از برگزاری جلسات درست بعداز نهار

اجتناب کرد. بیشتر افراد بعد از صرف ناهار با کاهش انرژی مواجه می‌شوند. همچنین بهترین زمان برای تعیین وقت جلسه بعدی، پایان جلسه است. به جای استفاده از دعوت‌نامه یا تلفن برای اعلام جلسه آتی، موقعی که همه افراد در جلسه هستند، زمان و مکان جلسه بعدی را باید تعیین کرد. در ساعات اولیه جلسات، معمولاً شرکت‌کنندگان هوشیارتر می‌باشند، بنابراین بهتر است بحث در مورد موضوعات مهم در ابتدای جلسه مطرح شود.

- اجرا جلسه بدون وقفه: هرگز نباید اجازه داد که در جلسه وقفه‌ای ایجاد شود مگر اینکه وضع اضطراری به وجود آید.
- انتخاب مکان مناسب برای جلسه: محل جلسه بر روی چگونگی کارکرد جلسه تاثیر دارد. محل مناسب جلسه، جلسه خوبی را تضمین نمی‌کند، اما اتاق جلسه نامناسب به بدشدن جلسه می‌انجامد. در انتخاب مکان جلسه راحتی رفت‌وآمد اعضا، محیط و فضای جلسه از لحاظ سروصدا، نور، دما و تمرکز حواس را باید مورد توجه قرار داد. (نصر اصفهانی، ۱۳۷۹).

۷-۴. نکته‌ها و راهکارهای سخنرانی موثر

- اگر دو نفر در فضای سخنرانی سخنران با هم حرف می‌زنند و زمان این مذاکره کوتاه است بهتر است رئیس جلسه آن را نادیده بگیرد؛ اگر بیش از حوصله جلسه است، رئیس باید بگوید «ممکن است لطف فرموده نظرتان را برای حضار بیان نمائید تا همه بهره‌مند شویم».

- اگر عضوی رشته کلام را به دست گرفته و به دیگری که مخاطب اوست فرصت پاسخ نمی دهد، رئیس جلسه باید جزئی از مطلب او را گرفته، از کسی که آماده پاسخ است بخواهد در مورد آن بحث کند و به تدریج جریان بحث را متوجه عموم سازد.
- اگر از ۱۰ نفر عضو، ۹ نفر مطلبی را پذیرفته باشد و تنها یک نفر مخالف باشد، باید دید آن نظر مخالف چیست. لازم است روی آن نظر بحث شود تا درستی و نادرستی آن آشکار گردد به نحوی که خود صاحب نظر هم منطقاً نتیجه را بپذیرد.
- برای اینکه ویژگی های رفتاری نامتعادل اعضا بحث را تحت تاثیر قرار ندهد رئیس باید از راه سؤال، فضای جلسه را متعادل و اعضا را به شرکت در بحث و مذاکره علاقه مند سازد.
- وجود شخص یا اشخاصی را که ظاهراً سعی دارند قواعد و مقررات جلسه را بشکنند باید آنها را نادیده گرفت.
- اگر مطلبی مربوط به جلسه یا کنفرانس نیست باید از قبول آن برای بحث خودداری کرد و باید گفت «این مطلب خارج از موضوع جلسه است» یا «از اینکه این مطلب را بیان فرمودید خوشحالیم ولی اجازه دهید بحث راجع به آن را به وقت دیگر موکول شود».
- اگر جلسه از موضوع خارج یا بیش از اندازه با حرارت شد، موضوع را باید عوض کرد و باید طوری عمل کرد که گروه به مخالفت برانگیخته نشود.
- رئیس جلسه برای اینکه در موقعیت های مشکل قرار نگیرد باید در موضوعات پر جر و بحث، بی طرف بوده و جانبداری نکند.

- سؤال مخاطبین و اعضاء نباید بی پاسخ بماند باید به شخصیت ایشان احترام گذاشت.
- گاهی باید جواب سؤال مخاطب را به دیگران ارجاع داد و به هر حال از سر خود وا کرد.
- از بی احترامی و مسخره و دست انداختن دیگران به دلیل بی ربط بودن سؤال و ایده آنها باید پرهیز کرد (ماحوزی، ۱۳۷۹: ۲۰۹-۲۱۱).
- هرگز در اثر جاطلبی مخاطب؛ سخنران نباید متانت خود را از دست بدهد؛ جبهه گیری سخنران موجب شکست اوست.
- بهترین سقف یک سخنرانی ۴۵ دقیقه می باشد فراتر از این زمان عملاً اطاله کلام و بی فایده است. از وقت تعیین شده نباید تجاوز کرد مطالب را باید جمع بندی کرد و خلاصه نمود و بقیه را به زمان دیگر موکول کرد.
- نباید فراموش کرد که یک جلسه خوب یک جلسه پویا، مشارکتی و پیش رونده است پس نباید سئوالات القاء کننده پرسید یا اینکه از موضوعات، آنقدر تند گذشت که مخاطبین نتوانند خود را به بحث برسانند یا اینکه سخنران نباید اظهارات مخاطبین را طوری بیچاند که توان شناخت از آنها ساقط گردد و دگر اینکه سخنران نباید کاری کند که افکار مخاطبین را زیر سلطه خود بگیرد.
- مشکلترین موقعیت در هر جلسه و آنچه از همه بیشتر اتفاق می افتد، عصبانیت و تلاش برای کنترل کردن آن است. بهترین راهکار فائق آمدن بر عصبانیت؛ اعتراف به عصبانیت است، اگر

فرد عصبانی است می‌تواند از کلماتی اینچنین استفاده کند: «این واقعاً مرا ناراحت می‌کند چون...»؛ از طرف دیگر، اگر طرف مقابل نمی‌تواند به عصبانیت خود اعتراف کند و سخنران یا رئیس جلسه آن را می‌بیند، در آن صورت می‌گوید: «می‌بینم که ناراحتیید، می‌توانید به ما بگوئید چه چیزی شما را ناراحت می‌کند؟»

- اگر فرد نیازمند یک جلسه کوتاه است که بیش از ده دقیقه به طول نمی‌انجامد باید سعی شود ایستاده جلسه را اجرا کرد. یک رابطه‌ای بین راحت بودن و بیشتر صحبت کردن وجود دارد و افراد در حالت ایستاده نسبت به حالت نشسته احساس راحتی کمتری می‌کنند.
- رئیس جلسه یا سخنران اگر خبر بدی دارد، در ابتدای صحبت خود باید آنرا مطرح کند اما آنرا با زبانی غیررسمی و با سرعت بیان کند و بعد وارد یک فضای سازنده و خوش‌بین شود.
- جدای از هر نقشی که رئیس جلسه یا سخنران ایفا کرده‌است، جملات آخر خیلی مهم است، اگر در جلسه فرد ناراحت شده است و یا حتی از وی انتقادی شده است، باید سعی کرد جلسه را با یک حس مثبت و با انرژی و خوش بینی خاتمه داد، یا اگر جلسه مربوط به یک فکر جدید، یا روند جدیدکار است، خوشبینی خود را از این فکر جدید، باید ابراز کرد.
- در جلسات، رئیس جلسه را نباید نادیده گرفت و نباید سپاسگزاری از ایشان را فراموش کرد.
- در پایان سخنرانی باید بحث را خلاصه و جمع‌بندی نمود و از میزبان و مخاطبین تشکر نمود.

۷-۵. ژست ها و واکنش ها

جهت کسب مقصود از برگزاری جلسات، رئیس جلسه باید به نحو احسن فضای جلسه را مدیریت نماید و در مقابل هر کنش اعضا و حضار باید واکنش منطقی و عقلانی داشته باشد؛ در جدول ذیل به برخی از کنشها و واکنش ها اشاره می گردد.

جدول ۳۲. جدول برگرفته از (ماحوزی، ۱۳۷۹: ۲۱۲-۲۱۶)

ردیف	ژست ها	واکنش رئیس جلسه
۱	موبایل بازان	تذکر جدی در ابتدای جلسه برای خاموش کردن موبایل
۲	خودخواهان	وادر نمودن به کوتاه کردن کلام و روبرو ساختن نظر و دیدگاه ایشان با دیگر صاحب نظران.
۳	بی نظم ها	برخورد صریح و ارجاع به دستور جلسه و محورهای مورد بحث و اینکه «در فرصت استراحت جلسه، شما را در جریان خواهیم گذاشت».
۴	بن بست	مرور بر خلاصه اهم مطالب و محورهای طرح شده و در صورت عدم حصول به نتیجه ختم جلسه و موکول نمودن به جلسه دیگر.
۵	بی حوصلگی و خستگی	این حال وقتی است که اعضا به دلیل خستگی بی حوصله شده اند و هیچ مجالی برای کسب نتیجه نیست. رئیس باید یک تنفس کوتاه و یا پذیرایی مختصر اعلام کند.
۶	با هوش فعال حاضر جواب	آماده کردن خود و بیان سریع مطالب، طرح سئوالات سخت، و باید با خلاصه کردن مطلب یا سئوال کردن از عضو دیگر، کلام وی را قطع کند؛ مثلاً بگوید «چطور است عقیده دیگران را نیز بدانیم».
۷	لجوج و مخالف	کشف علت و همدردی در صورت امکان نسبت به ایشان، در صورت لزوم باید رک و سریع با مشکل مواجه شد و

ردیف	ژست ها	واکنش رئیس جلسه
		طبق راه حل های شخصی خود اعضا عمل کرد و نباید به اصطلاح دیوار محکم را بر سر خود ویران نمود.
۸	پر حرف	حرف وی را باید با خلاصه کردن مذاکرات قطع و از دیگری سؤال نمود اگر سماجت نشان داد از سایر اعضا باید کمک گرفت تا وی را سر جای خود بنشانند.
۹	پرت و پلا گو (محمل گویی)	تشکر از وی به هنگام تجدید نفس یا مکث و قطع کلام ایشان و هدایت ایشان به سمت بحث جلسه، و عدم توجه در صورت اصرار
۱۰	اهل مجادله	جا دادن وی در کنار خود و باید وانمود به نشنیدن حرف وی کرد، البته باید به اعتراض قانونی وی گوش داد و عندالازوم طرف وی را گرفت، کمک از سایر از اعضا برای اینکه وی را سر جای خود بنشانند و یا توجیه ایشان خارج از جلسه.
۱۲	بی توجه به موضوع	جلب توجه ایشان به موضوع جلسه و باید گفت «نظر جالبی است ولی آنرا برای بعد بگذارید».
۱۳	ناراضی	ایشان را باید به بحث در چارچوب مقدمات و محذورات سیستم ارجاع داد و از وی خواست در این چارچوب حرف بزند و کمک از اعضای دیگر جهت جوابدهی به ایشان.
۱۴	مسئله شخصی	اشاره به موضوع در حدی که بحث از دستور جلسه خارج نشود و اعتراف به اهمیت مشکل وی و اینکه بعداً در مورد این مسئله صحبت خواهد شد.
۱۵	پیچ پیچ کردن	باید مکث کرد و گذاشت دیگران به صحبت وی گوش دهند و توجه اعضا را به صحبت ایشان جلب نمود و سپس عقیده اش را پرسید و او را وارد بحث کرد.

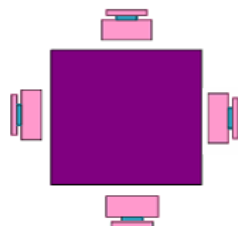
ردیف	ژست‌ها	واکنش رئیس جلسه
۱۶	صدای نامطبوع	ممکن است ایشان افکار خوبی داشته باشد باید به وی کمک کرد و نگذاشت مورد ریشخند قرار گیرد. باید فکر و نظرات خود را با عبارات وی تکرار نمود مثلاً بگویید «به عبارت دیگر مقصود شما این است که...»
۱۷	در اشتباه محض	اگر نظریه او مخالف فکر گروه است باید بگویید «بسیار خوب، این هم جانب دیگر قضیه است» و جلسه را به پیش ببرد.
۱۸	نزاع بر سر افراد	هر وقت اعضا با هم در حال مجادله و مشاجره هستند باید از یکی از آنها راجع به موضوع سئوالی کرد و بدینوسیله گفتگوی آنها را قطع و تذکر داد که راجع به اشخاص بحث نکنند.
۱۹	در خواست عقیده رئیس	عین سئوال به گروه بر گردانده شود به هر حال باید از سر خود وا کرد و اگر جواب را حاضر ندارد حقیقت را بگوید.
۲۰	کسل و بی علاقه	باید ببیند فرد بی علاقه به چه موضوعی علاقه دارد؛ از تجربیات و نظریاتش استفاده کند.
۲۱	ساکت و بی حرف	باید از وی مستقیم سئوال کرد.
۲۲	خجول و مردد	باید از او سئوالاتی کرد که یقین است می تواند به آنها پاسخ گوید. نظریه و عقیده اش را بخواهد و تشویقش کند.

۶-۷. چیدمان میز جلسات

چیدمان میز جلسات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و بسته به نوع جلسه قابل طرح‌ریزی می‌باشد.

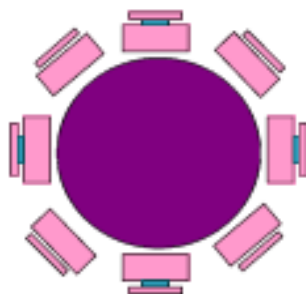
- میز مربع: در میان افرادی که از موقعیت اجتماعی برابر برخوردارند، سبب ایجاد یک فضای رقابتی- دفاعی می شود. میز های مربع شکل، برای گفتگوهای کوتاه و صریح و همچنین ایجاد رابطه بین مافوق و زیر دست، ایده آل هستند. بر روی این نوع میزها، افراد بیشترین همکاری و مشارکت را از طرف شخصی که در سمت راست فرد نشسته است دریافت می کند تا شخص سمت چپ. و معمولا بیشترین مقاومت را از شخصی که روبروی ایشان نشسته است دریافت می نماید(پیز، ۱۳۹۴: ۲۰۱).

شکل ۲۳. چیدمان میز مربعی جلسات



- میزگرد: باعث ایجاد یک محیط راحت و غیر رسمی می شود و محل ایده آلی است برای تشویق گفتگو میان افرادی که از مقام برابری برخوردارند. زیرا هر یک به اندازه مساوی از فضای میز بهره می برند.

شکل ۲۴. چیدمان میز گرد جلسات



- میز مستطیل: در این روش نشستن، فردی که در راس میز نشسته است از برتری بیشتری نسبت به دیگران برخوردار می‌باشد. در جلساتی که مقام افراد شرکت کننده برابر باشد؛ فردی که در راس میز نشسته است به شرطی که پشتش به در نباشد نفوذ بیشتری خواهد داشت. در صورتی که پشت ایشان به در باشد طرف مقابل ایشان از نفوذ بیشتری برخوردار است و برای آن شخص رقیب جدی محسوب می‌شود. حال اگر فرد راس میز از نظر قدرت در بهترین مکان نشسته باشد؛ بعد از ایشان طرف مقابل (رو به رو) بیشترین اختیار را خواهد داشت و سپس افرادی که به فرد نشسته در راس میز نزدیکترند (پیز، ۱۳۹۴: ۲۰۲).

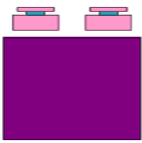
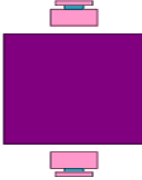
شکل ۲۵. چیدمان میز مستطیلی جلسات



در جلسات انفرادی انواع چیدمان به صورت‌های زیر می‌باشد:

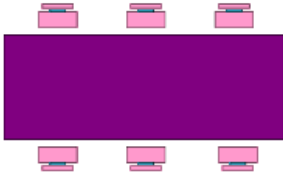
جدول ۳۳. چیدمان میز در جلسات انفرادی

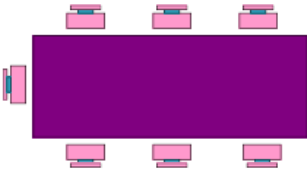
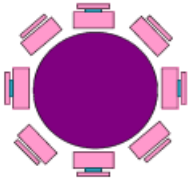
	<p>به نشانه حمایت از طرف مقابل است. در جلسات دوم به بعد یا جلساتی که هدف ایجاد ارتباط حمایتی است. احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد است و مبین گفتگوی عادی دوستانه و ارتباطات موثر طرفین می‌باشد و امکان نامحدودی را برای برخورد نگاه با دیگری و همچنین استفاده از علائم غیرکلامی و بررسی علائم فرد دیگر فراهم می‌کند.</p>	<p>روش حمایتی</p>	<p>۱</p>
--	---	-----------------------	----------

	<p>به نشانه تشریک مساعی با طرف مقابل است. در جلسات دوم به بعد یا جلسات غیر رسمی، احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد استو مبین نزدیکی دیدگاه ها و نقطه نظرات طرفین می باشد. این روش هنگامی که دو نفر همفکر هستند و کاری را با هم پیگیری می کنند شکل می گیرد و یکی از محوری ترین حالت برای مطرح کردن یک موضوع و مورد قبول واقع شدن آن است.</p>	<p>روش مشارکتی (همکاری)</p>	<p>۲</p>
	<p>به نشانه حفظ فاصله و روابط رسمی با طرف مقابل است. در جلسات اول که ارتباط رسمی تر است. احتمال نشستن به این روش بسیار زیاد است و مبین رسمیت ارتباطات طرفین می باشد. چنین مذاکراتی، اغلب از تفاهم و انعطاف پذیری کمی برخوردار هستند.</p>	<p>روش رقابتی - دفاعی</p>	<p>۳</p>

در جلسات گروهی انواع چیدمان به شیوه های زیر می باشد:

جدول ۳۴. چیدمان میز در جلسات گروهی

	<p>افراد با توجه به درجه و سطح تاثیر گذاری در جلسه رو به روی یکدیگر می نشینند. رئیس گروه همواره در وسط قرار دارد. این نوع جلسات بین دو گروه و به احتمال زیاد بین دو</p>	<p>روش مخالفت رو در رو</p>	<p>۱</p>
---	---	----------------------------	----------

	<p>سازمان برگزار می‌گردد.</p>		
	<p>رئیس جلسه همواره راس میز می‌نشیند و افراد با توجه به درجه سازمانی و سطح تاثیر گذاری که در جلسه دارند به رئیس جلسه و راس میز نزدیکتر خواهند بود. این نوع جلسات ویژه افراد یک سازمان برگزار می‌شود.</p>	<p>روش سلسله مراتبی</p>	<p>۲</p>
	<p>رئیس جلسه همواره پشت به نور و رو به روی در ورودی می‌نشیند تا ورود و خروج افراد را زیر نظر داشته باشد. در این نوع جلسات، درجه سازمانی و تاثیر گذاری افراد در جلسات اهمیت ندارد. این نوع جلسات ویژه یک سازمان است.</p>	<p>روش میز گرد</p>	<p>۳</p>

۷-۷. جایگاه نشستن افراد؛ تکنیک‌ها

- گاهی رئیس جلسه با عضوی روبرو است که صدایی پرتین دارد. اگر این عضو در کنار رئیس نشسته باشد صدایش مزاحم اوست. همه به او توجه می‌کنند و از توجه به رئیس جلسه باز خواهند ماند. چاره آن است که جای چنین عضوی روبروی رئیس جلسه و درست مقابل وی باشد.

- عضوی که کم حرف و آهسته گوشت، جایش در کنار رئیس جلسه است تا هرگاه لازم آید سخن وی را بازگو کند، مورد حمایتش قرار دهد و از تجربیاتش استفاده کند.
- عضوی که باهوش و حاضر جواب است و جواب صحیح سئوالات را می داند و شهوت کلام هم دارد باید دور از رئیس جلسه و در نقطه کور بنشیند تا زمام جلسه را بدست نگیرد و مرکزیت جلسه را از آن خود نکند (ماحوزی، ۱۳۷۹: ۲۰۹-۲۱۱).



شیوه و آئین نگارش

مقدمه

یکی از مهمترین ابزارهای رسیدن به هدف‌های سازمان، ایجاد ارتباطات رسمی از طریق مکاتبات اداری است. مکاتبات اداری زبان رسمی سازمان محسوب شده و موجب موفقیت و تقویت شانس از ما نخواهد شد. لذا یکی از ارکان ساختار ادارت، نوشتار اداری است که بیانگر میزان دانش، تخصص و کاردانی کارکنان و مدیران سازمان است. این بخش به منظور ارتقای سطح شناخت و تشریح سلسله مراتب اداری و شیوه‌نامه استاندارد تنظیم مکاتبات و همچنین طبقه‌بندی مکاتبات و سطح دسترسی فرمانداران و بخشداران به مکاتبات مذکور تدوین گردیده است.

۸-۱. ماهیت نامه‌های اداری

- اطلاعی یا خبری: محتوای این گونه نوشته‌ها اطلاع‌رسانی و ارائه نتیجه یک اقدام می‌باشد. نوشتن این نامه‌ها در دو جهت واحد یا از مقام پائین به بالا و یا از بالا به پائین مبادله می‌شود.
- دستوری: این گونه نوشته‌ها از مقام بالا خطاب به کارکنان یا مؤسسات زیرمجموعه تهیه و ابلاغ می‌شود و انجام کار یا نتیجه اقدامی را می‌خواهد.

- درخواستی: اغلب نوشته‌های بین سازمان‌ها، واحدها و اشخاص، ماهیت درخواستی دارند و در آن تقاضایی مطرح می‌شود که معرف آن واژه «خواهشمنداست» می‌باشد.
- بازدارندگی: محتوای این‌گونه نوشته‌ها که می‌تواند دستوری یا درخواستی باشد انجام کاری را منع و یا اقدام و حرکتی را متوقف می‌سازد.

۲-۸. مخاطب در نامه‌های اداری

- در خطاب نامه‌های اداری با عنوان اشخاص باید موارد ذیل را مد نظر داشت:
 - از به کاربردن عنوان‌ها و القاب اضافی خودداری شود. چرا که آوردن القابی نظیر دکتر و مهندس برای کسانی که در واقع آن سمت را ندارند گاه استهزا تلقی می‌شود نه احترام.
 - لزوم شناخت و به کار بردن القاب و عناوین در جایگاه واقعی خود (القاب روحانیون، نظامیان، اساتید، مهندسين و...)¹.


¹مهم‌ترین القاب روحانیون: ثقة الاسلام، حجة الاسلام، حجة الاسلام والمسلمین، آیت الله، آیت الله العظمی.

- سلسله مراتب اساتید و مدرسین دانشگاه، مربی، استادیار، دانشیار و استاد تمام می‌باشد که مرتبه آخر در خارج از کشور «پرفسور» نامیده می‌شود.
- حاجی به شخصی گفته می‌شود که به حج تمتع شرفیاب شده است.
- جدول سلسله مراتب نیروی انتظامی

- برای افرادی که دارای چندین عنوان و پست اداری هستند تنها ذکر عنوان مرتبط با موضوع کافی است؛ بهتر است نام اشخاص در سطر اول و در سطر بعد عنوان اداری همراه با لفظ «محترم» آورده شود.
- به کارگرفتن واژه‌ها مانند «مدیریت» و «ریاست» و «معاونت» پس از ذکر نام اشخاص صحیح نیست اینگونه واژه‌ها بیانگر جایگاه‌های اداری اشخاص است نه شغل سازمانی آن‌ها (اگر اسم به کارگرفته نشود میتوان از واژه‌های مدیریت، ریاست و معاونت استفاده کرد).

نویسنده بهتر است برای خود صیغه سوم شخص مفرد غایب و برای مخاطب، سوم شخص جمع غایب به کار برد؛ مثلا درخواست می‌کند... دستور فرمایند...

مرسوم است که نامه‌ها با سلام شروع میشوند اما باید توجه داشت که نوشتن این واژه در زمانی که به عنوان یک سازمان یا اداره نوشته می‌شود، پسندیده نیست زیرا که در اینجا مخاطب، شخص خاص و معینی نیست. لذا توصیه می‌شود عبارت «سلام» فقط در جایی بکار رود که نامه خطاب به

افسران (نیروی انتظامی)						امیران (نیروی انتظامی)					
استوان سوم	استوان دوم	استوان یکم	سروان	سروگرد	سرهنگ دوم	سرهنگ	سرتیپ دوم	سرتیپ	سرتیپ	سرتیپ	ارتشبد
											
درجه داران و سربازان (نیروی انتظامی)											
	سرباز	سرباز دوم	سرباز یکم	سرجوخه	گروهبان سوم	گروهبان دوم	گروهبان یکم	استوار دوم	استوار یکم		
											

اشخاص نوشته می شود نه سازمان و یا اداره خاص. در این گونه موارد می توان از ترکیب های زیر استفاده کرد:

سلام علیکم، باسلام و درود، با سلام و تحیات، ضمن سلام و تحیت، با اهدا سلام، با سلام و دعای خیر، ضمن عرض سلام و خسته نباشید، با سلام و آرزوی سلامتی شما و همکاران محترم، با سلام و آرزوی قبولی طاعات و عبادات و

در بیشتر نوشته های اداری در آغاز و قبل از مقدمه عبارتی برای «ادب واحترام» و در پایان بعد از نتیجه «تشکر و سپاسگذاری» اضافه می شود. درخصوص بکار بردن واژه های احترام آمیز نیز می توان ضمن پرهیز از تملق از عبارات زیر استفاده نمود:

با احترام، احتراماً، محترماً، احتراماً به عرض می رساند، با نهایت ادب، با کمال احترام، ضمن عرض ادب و احترام، ضمن عرض ارادتو... .

۳-۸. تعیین رده ها؛ حدود اختیارات و رعایت سلسله مراتب اداری^۱

رعایت سلسله مراتب در مکاتبات اداری الزامی است شرح حدود اختیارات در مکاتبه اداری فرمانداران و بخشداران به صورت ذیل می باشد. جدول ۳۵. راهنمای سلسله مراتب

علامت مثبت(+):	علامت (-):	علامت ستاره (*):
مجاز	غیر مجاز	درون استانی

^۱رعایت دستورالعمل تعیین رده های مکاتباتی مسئولین وزارت کشور به تفکیک سطوح سازمانی، ۱۳۸۹.

جدول ۳۶. سلسله مراتب در حوزه دفتر مقام معظم رهبری

رئیس دفتر ارتباطات مردمی	+	فرماندار
معاونین دفتر	-	
رئیس دفتر مقام معظم رهبری	-	
مقام معظم رهبری	-	
	-	بخشدار

جدول ۳۷. سلسله مراتب در حوزه ریاست جمهوری

دبیرخانه هیات دولت	-	فرماندار
مدیران کل سازمانهای وابسته به ریاست جمهوری	-	
معاونین سازمانهای وابسته به ریاست جمهوری	-	
روسای سازمانهای وابسته به ریاست جمهوری	-	
معاونت های معاونین	-	
معاونین، رئیس جمهور	-	
رئیس دفتر معاون اول	-	
رئیس دفتر رئیس جمهور	-	
معاون اول	-	
رئیس جمهور	-	
	-	بخشدار

جدول ۴۶. سلسله مراتب در حوزه نیرو های نظامی

فرماندهان رده های شهرستانی	+	فرماندار
فرماندهان نیروها (استانی)	+	بخشدار
فرماندهی ارشد استانی سپاه و ارتش	+	
روسای عقیدتی - سیاسی و نمایندگی ولی فقیه	-	
فرماندهان نیروها (کشوری)	-	
روسای ستاد مشترک سپاه و ارتش	-	
رئیس ستاد کل نیرو های مسلح	-	
	+	

جدول ۴۷. سلسله مراتب در حوزه صدا و سیما

مدیرکل استان	+	فرماندار
مدیران شبکه	-	بخشدار
معاونت ها	-	
حوزه ریاست	-	
شورای نظارت	-	
ریاست	-	
	-	

جدول ۴۸. سلسله مراتب در حوزه سازمانها و نهادهای مستقل (هلال احمر، کمیته امداد امام خمینی (ره)، بنیاد ۱۵ خرداد، سازمان تبلیغات اسلامی، ستاد اجرایی فرمان امام خمینی (ره)، سازمان بازنشستگی کشوری، بهزیستی و...)

مدیران شهرستان (در صورت وجود)	مدیران کل استانی (با عناوین مشابه)	مدیران کل (یا عناوین مشابه)	معاونت ها	حوزه ریاست	نماینده ولی فقیه (در صورت وجود)	ریاست	
+	+	+	-	+	-	-	فرماندار
+	-	-	-	-	-	-	بخشدار

جدول ۴۹. سلسله مراتب در حوزه بانک ها و بیمه ها

مدیران شهرستانی	مدیران استانی	مدیران کل	معاونین	مدیر عامل	
+	+	+	-	-	فرماندار
+	-	-	-	-	بخشدار

جدول ۵۰. سلسله مراتب در حوزه شورا ها و شهرداری ها

رئیس شورای بخش	رئیس شورای شهرستان	اعضای شورای اسلامی شهر	ریاست شورای اسلامی	روسای سازمانها و موسسات وابسته	معاونین	شهردار	رئیس شورای استان	رئیس شورای عالی استانها	
*	*	*	*	*	*	*	+	-	فرماندار
*	*	*	*	*	*	*	-	-	بخشدار

۸-۴. سطوح مکاتبات شوراه

در صورت عدم حضور رئیس شورا، وظایف او را نایب رئیس شورا انجام می‌دهد (تبصره ماده ۱۰). تمامی مکاتبات شورا باید ممهور به مهر شورا و امضای رئیس و در صورت غیبت او نایب رئیس شورا باشد (ماده ۲۲)¹.

جدول ۵۱. سطوح مکاتباتی شوراه با مسئولین اجرایی

سطوح مکاتبات	تا سطح شهرستان	بالاتراز سطح شهرستان
شورای روستا	مکاتبه مستقیم	مکاتبه غیر مستقیم؛ از طریق شورای اسلامی بخش و در صورت نبودن شورای بخش از طریق بخشدار محل (ماده ۲۳)².
شورای بخش	مکاتبه مستقیم	مکاتبه غیر مستقیم؛ از طریق فرمانداری محل (ماده ۲۱)³.

آئین‌نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار، مصوب ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیئت وزیران.

آئین‌نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار، مصوب ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیئت وزیران.

آئین‌نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی بخش ۱۳۷۸/۱/۱۱ هیات وزیران.

۸-۵. سطوح مکاتبات دهیاری ها^۱

هریک از سطوح مختلف مدیریتی کشور در هر سطحی که باشند در صورت نیاز می توانند مستقیماً با دهیاری مکاتبه نمایند (بند ۲).

۱- در صورت نیاز دهیار به مکاتبه با هر یک از سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های دولتی، ایشان می‌توانند با اداره مربوط در سطح بخش و در صورت نبود، با اداره ذیربط در شهرستان یا استان مکاتبه نمایند.

الف) چنانچه سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های دولتی مورد مکاتبه بعد از گذشت یک ماه از تاریخ ثبت نامه در دبیرخانه مربوطه، پاسخ لازم را ارائه ننمایند، دهیار می‌تواند ضمن پیوست سوابق، با سطح بالاتر مدیریت مربوطه (شهرستان و یا استان) مکاتبه و رونوشت نامه را برای سطح مدیریتی پائین‌تر ارسال نماید.

ب) چنانچه هر یک از سطوح مدیریتی بالاتر نیز پس از ۴۵ روز از تاریخ ثبت نامه در دبیرخانه مربوطه، پاسخ لازم را ارائه ننماید، دهیار می‌تواند ضمن پیوست سوابق، با سطح مدیریتی بالاتر مکاتبه نماید و رونوشت نامه را برای سطح مدیریتی پائین‌تر ارسال نماید (این فرآیند تا سطح ملی ادامه خواهد داشت). لازم به ذکر است در مواقع بروز سوانح و حوادث غیر مترقبه، دهیاری می‌تواند بدون رعایت سلسله مراتب فوق‌الذکر عمل نماید (بند ۳).^۲

^۱ به نظر می‌رسد که سطوح مکاتبات یک دهیار بر اساس شیوه نامه نحوه انجام مکاتبات دهیاری فراتر از سطوح مکاتباتی یک بخشدار و حتی فرماندار است که خود منتج به ناهماهنگی می‌شود بنابراین ضرورت دارد دستور العمل فوق‌الذکر اصلاح و توسط وزارت کشور تدوین شود.

^۲ شیوه نامه نحوه انجام مکاتبات دهیاری، ۱۳۹۳/۱۱/۲۶.

۸-۶. اصول عمومی و فنی مکاتبات

رعایت علائم و نقطه گذاری ها و ویرایش ساختاری- زبانی که الزامی

می باشد:

جدول ۵۲. علائم در مکاتبات

نشانه	نام	موارد استفاده
.	نقطه	<ul style="list-style-type: none"> - در پایان همه ی جمله ها به جز جمله های پرسشی و تعجبی. - پس از هر حرفی که به صورت نشانه ی اختصار به کار رفته باشد: مثلا ه. ش. - بعد از کلمه یا عبارتی که به جای جمله به کار برده می شود. به طور مثال: اطاعت.
،	ویرگول (کاما)	<ul style="list-style-type: none"> - میان عبارت. - پس از منادا: مثلا خدایا، مرا عفو کن. - هر جا کلمه یا عبارتی به عنوان توضیح بیاید، برای جدا کردن عبارات معترضه. - بین چند کلمه که اسناد واحدی داشته باشند؛ به جای (واو) عطف مکرر. - بین دو کلمه که ممکن است خواننده آن ها را با کسره ی اضافه بخواند. - میان جمله های غیر مستقل که در مجموع جمله ی کاملی را تشکیل می دهند. برای تفکیک دو کلمه مکرر که پشت سر هم می آیند. - هنگامی که قسمتی از جمله به جمله بعدی ارتباط دارد و در ضمن نیازمند توقف کوتاهی است که فاصله دو قسمت جمله از

نشانه	نام	موارد استفاده
		<ul style="list-style-type: none"> یکدیگر نشان دهد و اجزای جمله را از هم جدا کند. پیش از حروف ربط، مانند: چنانکه، لیکن، با وجود این، با این همه، اما، در صورتیکه، تا، زیرا و
:	دو نقطه	<ul style="list-style-type: none"> هنگام بر شمردن اجزای یک چیز. جلوی کلماتی که میخواهند معنی شوند. در بیان شرح، تفسیر و توضیح مطالب و یا نقل قول بعد از عباراتی همچون: به طور مثال، به شرح زیر، به شرح ذیل:
؟	علامت سؤال	<ul style="list-style-type: none"> در پایان جمله پرسشی. برای نشان دادن مفهوم تردید.
!	تعجب یا خطاب	<ul style="list-style-type: none"> در پایان جمله ی تعجبی، تأکیدی، عاطفی. پس از اصوات.
« »	گیومه	<ul style="list-style-type: none"> سخنی که به طور مستقیم از جایی یا کسی نقل می شود. اسامی و عناوین واصطلاحات علمی یا فنی (فقط بار اول).
؛	نقطه ویرگول	<ul style="list-style-type: none"> برای جداکردن جمله هایی که از جهت ساختمان و مفهوم مستقل به نظر می رسند. ولی در یک عبارت طولانی، با یکدیگر بستگی معنایی دارند. در بیان توضیح و مثال پیش از کلمه های «مثلاً»، «فرضاً»، «یعنی» و ... موقعی که جمله تمام شده ولی مطلب هنوز کامل و تمام نشده است. میان دو جمله ساده که از لحاظ مفهوم با هم تناقض دارند و به جای حرف ربط قرار می گیرد، به طور مثال: (مال از بهر آسایش عمر است؛ نه عمر از بهر آوردن مال). برای جداکردن بندهای طولانی از یکدیگر و نیز برای بندهایی که

نشانه	نام	موارد استفاده
		<ul style="list-style-type: none"> - خود مشتمل بر (ویرگول) استبه کار برده می شود. - پس از عبارت خطابیو در مکاتبات رسمی به کار برده می شود، به طور مثال: فرماندار محترم؛
-	خط فاصله	<ul style="list-style-type: none"> - در مکالمه ی بین اشخاص، داستان ها یا نمایش نامه ها یا ذکر مکالمات تلفنی، در ابتدای جمله و از سر سطر به جای نام گوینده. - هنگامی که دو کلمه بر روی هم دو جنبه ی مختلف از یک منظور را نشان دهند: مباحث سیاسی - انتخابات. - به معنی «تا» و «به» برای بیان فواصل زمانی و مکانی: هواپیما شهرکرد- اهواز پرواز کرد، گروه سنی ۷-۱۳ سال ... - برای جداکردن عبارت معترضه. - هرگاه کلمه ای در آخرین سطر صفحه نگنجد، با قراردادن یک خط فاصله بقیه ی آن را در صفحه بعد می نویسند. - برای مکث طولانی و توضیح خلاصه مطلب در جمله بکار می رود.
...	سه نقطه	<ul style="list-style-type: none"> - برای نشان دادن جملات و کلمات محذوف... - سخن ناتمام... - برای نشان دادن کشش هجا در گفتار. - افتادگی کلمه یا کلماتی از یک نسخه ی خطی...
[]	قلاب (کروشه)	<ul style="list-style-type: none"> - مطالبی که جزء اصل کلام نباشد. - در تصحیح متون، کلمات الحاقی یا توضیحات احتمالی در قلاب گذاشته می شود
()	کمانک (پرانتر)	<ul style="list-style-type: none"> - معنی و معادل یک کلمه - ذکر تاریخ، شهرت، تخلص، نام سابق و...

نشانه	نام	موارد استفاده
		- جمله های معترضه و یا توضیح آنها (جهت توضیح بیشتر)
*	ستاره	- برای توضیح یک کلمه در پاورقی - در آغاز یک سطر به نشانه ی شروع مطلب جدید.
/	ممیز (خط مورب)	- برای جداکردن روز، ماه، سال. - برای جدا کردن مصرع های یک بیت.

۷-۸. اصطلاحات و واژگان استاندارد در مکاتبات اداری

در نگارش نامه های اداری، اصطلاحات اداری زیر معمول و مرسوم است (دانشگر، ۱۳۸۸: ۱۳۸-۱۱۵):

- اقدام فرمائید: ↓

لازم الاجرا بودن حکم را می رساند و نشان می دهد که دستور از مقام بالاست.

- برای هر گونه اقدام: ↔

رساننده این معناست که اختیار اقدام در شرح وظایف گیرنده نامه است و حکم دستور ندارد. فرستنده نمی تواند امر و نهی کند و به لحاظ جنبه همکاری یا ارشادی و یا به عنوان خواهش فرستاده می شود؛ داری کاربرد وسیع و با رعایت همترازی شغلی در موارد مختلف به کار می رود.

- اقدام لازم را به عمل آورید و نتیجه را اعلام کنید: ↓

دستوری که از طرف مقام بالاتر به پائین تر صادر شده باشد.

- اقدام لازم را مبذول فرمائید: ↑

درخواست کننده از مقام بالاتر یا هم‌رتبه خود خواهان کاری است که نسبت به انجام آن اطمینان دارد.

- برای اطلاع و اقدام مقتضی ارسال می گردد:↔
ناظر بر مکاتبه به اعتبار مقام مخاطب است؛ نوعی هم‌ترازی مشاهده می شود. گیرنده نامه در اقدام مخیر است و اختیار اجرا به عهده اوست.

- برای استحضار و دستور و هر گونه اقدام مقتضی ایفاد می گردد:↑
مخاطب حداقل یک رده بالاتر است و یا نویسنده اینگونه وانمود می کند.

- مقرر:

حاصل نظریات و تصمیمات گرفته شده در جلسات، شوراها و هیاتهایی که جنبه اجرائی دارد با تعبیر «مقرر گردید» در صورتجلسه ها ذکر و برای اقدام و اجرا به اداره مربوطه فرستاده می شود.

- تفاوت «مقرر گردید» با «تصویب شد»

«مقرر نمود» از جنبه اجرایی ضعیفتری برخوردار است و گاهی به دلیل نبودن مبانی قانونی، جنبه توصیه دارد. همچنین اگر تصمیم صلاحیتی و مشورتی باشد و اینکه احتمالاً موضوع قطعیت نیافته و باید برای بررسی آن فرصتی داده شود.

«تصویب شد» زمینه های لازم از قبل، پیش بینی شده و از لحاظ اجرائی و قانونی اجرای آن لازم است. تصویب پایان مرحله تصمیم گیری است که برای اجرا آن ابلاغ می شود.

- مقرر فرمائید:

برای مشخص کردن دستور اداری برای مقامات صاحب اختیار از ترکیب «مقرر فرمائید» استفاده می شود. این ترکیب، بیان کننده معنای «ترتیبی اتخاذ

شود»، « بررسی کرده»، «اقدام کنید» است. گیرنده نامه باید آن مورد را با اصول قانونی اختیارات خود تطبیق داده و جواب دهد.

- مقرر فرمائید نتیجه اقدام را به این دفتر اعلام نمایند: ↓

خطاب از سوی مقام رده بالا به مسئول رده پائین جهت دستور رسیدگی و اعلام نتیجه اقدام است.

جدول ۵۲ در مورد بیان مطلب

<ul style="list-style-type: none"> - به استحضار می‌رساند. - خاطر عالی مستحضر است که... - توجه آن مقام را به این موضوع معطوف میدارم که... 	به مقامات بالاتر ↑
<ul style="list-style-type: none"> - اعلام می‌گردد. 	به مقامات مساوی (هم ردیف) ↔
<ul style="list-style-type: none"> - ابلاغ می‌گردد. 	به مقامات پائین تر ↓

جدول ۵۳ در مورد تقاضای انجام کار یا دستور اجرای کار

<ul style="list-style-type: none"> - استدعا دارد. - استدعا می‌شود اجازه فرمایند. - استدعا می‌شود مقرر فرمایند. - تمنا دارد مقرر فرمایند. 	به مقامات بالاتر ↑
<ul style="list-style-type: none"> - خواهشمند است دستور فرمایند. - تقاضا دارد که دستور فرمایند. 	به مقامات مساوی (هم ردیف) ↔
<ul style="list-style-type: none"> - دستور داده می‌شود. - مقتضی است. 	به مقامات پائین تر ↓

جدول ۵۴. در مورد توجه و آگاهی

به مقامات بالاتر ↑	استحضار	- برای استحضار به عرض می رساند.
به مقامات مساوی (هم ردیف) ↔	یادآوری آگاهی	- برای آگاهی اعلام می گردد. - بطوری که آگاهی دارید. - اشعار می دارد.
به مقامات پائین تر ↓	اطلاع تذکر گوشزد	- برای اطلاع ابلاغ می گردد. - به اطلاع میرساند. - لازم است یادآوری نماید که. - محتاج تذکر است. - تذکر می دهد.

جدول ۵۵. در مورد رد یا قبول

به مقامات بالاتر ↑	قبول	رد
به مقامات مساوی (هم ردیف) ↔	- اقدام گردید.	- اقدامی مقدور نیست.
به مقامات پائین تر ↓	- تصویب می شود.	- تصویب نمی شود.

جدول ۵۶. در مورد پاسخ گوئی یا جواب دادن

به مقامات بالاتر ↑	- گزارش
به مقامات مساوی (هم ردیف) ↔	- نامه
به مقامات پائین تر ↓	- دستور

جدول ۵۷. در مورد اشاره به پیوست ها:

به مقامات بالاتر ↑	- تقدیم می گردد. - ایفاد می گردد.
به مقامات مساوی (هم ردیف) ↔	- ارسال می گردد.
به مقامات پائین تر ↓	- ارسال می گردد.

۸-۸. طبقه بندی مکاتبات اداری و عوامل موثر در طبقه بندی اسناد

تعیین طبقه بندی نامه توسط کارشناس نامه بوده و مدیریت مافوق (امضاء کننده نامه) و مسئولین تعیین کننده طبقه بندی براساس حدود اختیار و آگاهی می‌تواند آنرا کاهش یا افزایش دهد. نامه ها بر اساس اهمیت، سطح دسترسی و میزان تاثیر گذاری به موارد ذیل تقسیم می شوند:

جدول ۵۸. طبقه بندی مکاتبات اداری

طبقه بندی نامه ها	مسئول تعیین طبقه بندی	میزان حساسیت
عادی	-	-
محرمانه	از بالاترین مقام هر سازمان تا روسای ادارات.	-
خیلی محرمانه	از بالاترین مقام هر سازمان تا معاونین مدیر کل.	اسنادی که افشای آنها برای امنیت کشور خطری ندارد ولی به مصالح حکومت لطمه می زند.
سری	از بالاترین مقام هر سازمان تا مدیر کل.	اسنادی که به امنیت کشور و مصالح دولت لطمه بسیاری می زند.
بکلی سری	از بالاترین مقام هر وزارتخانه یا سازمان و معاونین آنها.	اسنادی که افشای آن برای دولت و امنیت مملکت ضرر و خطر استثنایی و خارق العاده- بویژه از منظر بین المللی - ایجاد می کند.

عوامل موثر در طبقه بندی اسناد

۱. اهمیت محتوای سند.
۲. میزان خسارت یا تهدیداتی که در نتیجه افشای غیر مجاز آن سند به اساس حکومت، منافع ملی، منافع کشور یا سازمان وارد می شود.
۳. مدت زمان، هزینه و منابع دیگر که به خاطر حفظ آن سند صرف می شود.
۴. مدت زمانی که ضرورت دارد تا طبقه بندی آن سند ادامه پیدا کند.

جدول ۵۹. سطح دسترسی و اختیارات بخشداران

سطح دسترسی و اختیارات					عنوان
ملاقات با اتباع بیگانه	اختیارات مالی	سطح نارضایتی	دسترسی به اماکن	دسترسی به اسناد	شغل (پست)
مقطعی	دارد	سطح شهرستان	مهم	خیلی محرمانه	فرماندار
ندارد	دارد	سطح بخش	مهم	خیلی محرمانه	بخشدار
ندارد	ندارد	ندارد	-	محرمانه	کارشناس
ندارد	دارد	سطح روستا	-	عادی	دهیار

نکاتی چند در خصوص حفاظت اسناد:

۱- ارسال اسناد و مدارک دارای طبق بندی:

- ارسال اسناد و مدارک دارای طبق بندی کلی سری، سری و خیلی محرمانه از طریق نمابر یا تلکس و ابزار مشابه همچون رایانه، ایمیل و... ممنوع است.
- در مواقع ضروری ارسال اسناد و مدارک صرفاً محرمانه از طریق دستگاه نمابر مشروط به رعایت موارد ذیل است.
 - داشتن مجوز از تولید کننده و یا ارجاع دهنده اسناد یا مقام بالاتر.
 - دستگاه گیرنده در حالت خودکار نباشد.

۲- انتقال اسناد و مدارک دارای طبق بندی:

- انتقال اسناد بکلی سری و سری به خارج از دستگاه ممنوع است مگر با مجوز بالاترین مقام دستگاه و با هماهنگی حراست با رعایت ضوابط مربوط به ارسال مراسلات.
- انتقال اسناد خیلی محرمانه و محرمانه از سازمان و یا محیط امن کاری ممنوع می باشد مگر برای استفاده در جلسات رسمی که خارج از سازمان تشکیل می گردد و با هماهنگی حراست و رعایت دقیق ملاحظات حفاظتی اسناد طبق بندی شده و دستور العمل های صادره در این زمینه.

۳- راهکارهای افزایش ضریب حفاظتی در توزیع اسناد طبقه بندی: به منظور افزایش ضریب حفاظتی در توزیع اسناد طبقه بندی شده بین واحدهای سازمانی و واگذاری آن به افراد مجاز، رعایت اصول ذیل الزامی است:

- اصل محدودیت انتشار (واحدها و افراد کمتری از آن آگاهی یابند).
- اصل حداقل اطلاعات (محتوای کمی از سند در اختیار واحدها و افراد قرار گیرد).
- اصل صلاحیت (سند طبقه بندی شده به افرادی تحویل شود که صلاحیت حفاظتی آنها برای اطلاع از محتویات سند و نگهداری اسناد احراز شده باشد).
- اصل نیاز (سند طبقه بندی شده را فقط می توان به سازمان ها و افرادی واگذار کرد که برای اجرای وظایف محوله به آن نیاز داشته باشند).
- به مقررات حفاظتی مربوط کاملاً آشنا باشد.

۸-۹. پیگیری مکاتبات اداری

تعیین ارجحیت زمانی در مکاتبات می باید بر اساس محتوا و موضوع نامه و اولویت آن صورت پذیرفته و ضرورت انجام کار در زمان مقرر و نیز امکان تحقق آن مد نظر مکاتبه کننده قرار گیرد. کلیه واحدها موظفند در زمان های تعیین شده مکاتبات را پاسخ گفته و به جریان بگذارند. لیکن در صورتی که به هر دلیل، مکاتبه انجام شده بدون پاسخ ماند، لازم است مکاتبه کننده برابر روال زیر اقدام نماید.

جدول ۶۰. پیگیری نامه‌های عادی

پیگیری اول	۱۵ روز بعد از ارسال نامه
پیگیری دوم	۱۰ روز بعد از پیگیری اول
پیگیری سوم	۵ روز بعد از پیگیری دوم
پیگیری چهارم	۲ روز بعد از پیگیری سوم در صورت عدم دریافت پاسخ لازم، مراتب به بالاترین مقام سازمانی مربوط و سازمان بازرسی گزارش گردد.

جدول ۶۱. پیگیری نامه‌های فوری و خیلی فوری

پیگیری اول	۲ روز بعد از ارسال نامه
پیگیری دوم	در صورت عدم دریافت پاسخ، مدیر واحد فرستنده نامه، مراتب را به مقام مافوق گیرنده نامه گزارش نماید تا تصمیم مقتضی اتخاذ گردد.

- نامه های آنی

پیگیری ندارد، و در صورت عدم دریافت پاسخ، مدیر واحد فرستنده نامه، مراتب را به مقام مافوق گیرنده نامه گزارش می نمایند تا تصمیم مقتضی اتخاذ گردد.

جدول ۶۲. موارد و علائم ارجحیت در کلیه مکاتبات اداری

ارجحیت نامه	زمان لازم برای اقدام
عادی	حداکثر ۱۵ روز پس از وصول نامه
فوری	حداکثر در مدت ۴۸ ساعت پس از وصول نامه
خیلی فوری	حداکثر در مدت ۲۴ ساعت پس از وصول نامه
آنی	اقدام به محض وصول نامه

ارجحیت در مکاتبات:

- درج قید فوریت
- درج تاریخ و تعیین زمان خاص در متن نامه
- محتوا و نوع فعالیت درخواستی، واجد ارجحیت زمانی باشد.

لغات و اصطلاحات

فصل اول:

- اداره: سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت فرعی از فعالیت های اصلی یک سطح سازمانی بالاتر به عنوان اداره کل و یا مدیریت در آن منظور میشود. اداره واحد تابعه اداره کل است. در راس اداره عنوان «رئیس» پیش بینی میشود.
- اداره کل: سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت متجانس و همگن از یک یا چند وظیفه در جهت اهداف سازمان در آن منظور شده است و قالب وظایف آن اجرائی است و از نظر سطح سازمانی با دفتر یکسان است. در راس اداره کل عنوان «مدیر کل» پیش بینی میشود.
- بنیاد: گونه‌ای نهاد است که برای انجام مقاصد ویژه تأسیس می‌شود و سود ناشی از فعالیت‌های بنیاد نیز می‌بایست در راه امور اجتماعی یا ایده‌های مرتبط با مقصد اصلی هزینه شود.
- دفتر: سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت همگن متشکل از یک یا چند وظیفه در جهت اهداف سازمان در آن منظور می‌شود و قالب وظایف آن مطالعاتی و پژوهشی است در راس دفتر «مدیرکل» قرار می‌گیرد.

- ستاد: به واحدها یا نقش‌هایی دلالت دارد که مستقیماً در جهت تامین هدفهای سازمان یا موسسه فعالیت ندارند لکن به واحدهای صغی کمک می‌کنند تا بتوانند به نحو موثری انجام وظیفه کنند.
- صف: به واحدها یا نقش‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً برای تامین هدفهای سازمان یا موسسه فعالیت می‌کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند.
- گروه: سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت فرعی از فعالیت‌های اصلی یک سطح سازمانی بالاتر با عنوان دفتر یا مدیریت در آن منظور میشود بنابراین گروه واحد تابعه ی دفتر یا مدیریت است. در راس گروه «رئیس» (کارشناس) قرار دارد.
- موسسه: موسسه در واقع شرکت‌های غیر تجاری هستند که تنها افراد حقوقی در آن به امور خدماتی می‌پردازند و مثل شرکت‌ها جنبه تجاری پیدا نمی‌کنند. موسسات غیر تجاری به دو صورت انتفاعی و غیر انتفاعی معرفی می‌شوند.
- نهاد: در لغت به معنی «بنیاد» است، ولی در علوم اجتماعی به مجموعه‌ی تشکیلات منسجم و مقررات و سنت‌هایی اطلاق می‌شود که یک اجتماع یا گروه متشکل را مشخص می‌سازد. به عبارت دیگر، نهاد عبارت است از یک بنیاد یا سازمان عمومی تأثیرگذار که اهداف خاصی را دنبال می‌کند و دارای تأثیرات ملموسی در جامعه است. هر جامعه و اجتماع انسانی با توجه به موقعیت‌های خاص و ویژگی‌های زمان به تأسیس نهادهایی مبادرت می‌ورزد که دارای کارکردهایی مختص همان عصر و زمان

است و چه بسا نهادهایی که در جوامع مختلف بر حسب ضرورت تشکیل و پس از انجام مأموریت محوله منحل شده‌اند.

فصل دوم:

- اساسنامه: سند مصوب مجمع عمومی است که بیان کننده ساختار تشکیلاتی و ارکان و حدود وظایف و اختیارات، نحوه تعیین و تغییر اعضاء، شرایط تغییر و اصلاح مرامنامه و اساسنامه، مبنای اعتبار اسناد اداری و مالی، تعیین منابع مالی، نحوه انحلال حزب و سایر موارد مصرح در قانون می باشد (بند ۱۲ ماده ۱).
- استراتژی: در اصل اصطلاحی است نظامی به معنای سنجیدن وضع خود و حریف و طرح نقشه برای رو به رو شدن با آن در وضع مناسب؛ در سیاست به معنای بسیج همه امکانات برای رسیدن به یک هدف اساسی و کلی است. مثلاً بسیج همه امکانات و نیروهای اقتصادی، سیاسی و... برای صنعتی کردن کشور یا رساندن سطح رفاه و بهداشت همگانی به مرزی معین را یک نوع استراتژی می نامند.
- اکثریت آرا: هرگاه امری در گروه بیشترین آرای افراد را به خود اختصاص دهد می گویند حائز اکثریت آرا گردیده است.

قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه های سیاسی مصوب ۱۳۹۴/۱۱/۴ مصوب مجلس شورای اسلامی.

جدول ۶۳. معنی آرا

موافقت کلیه آرای اعضای یک گروه در موردی خاص		اتفاق آرا	
انتخابات ریاست جمهوری	هرگاه حداقل نیم بعلاوه یک آرای افراد گروه به امری اختصاص یابد.	مطلق (تام)	اکتاف
انتخابات مجلس خبرگان رهبری. انتخابات شورای اسلامی شهر و روستا و انتخابات مجلس شورای اسلامی در مرحله دوم و میاندوره ای (در مرحله اول حداکثر یک پنجم ملاک است).	اکثریت تعداد آرائی است که داوطلبی بدست می آورد بشرطی که زیادت از آراء داوطلبان دیگر باشد، یا بیشترین مورد در میان چند مورد با بیشترین آراء در میان چند مجموعه رأی.	نسبی	

جدول ۶۴. معنی بازی ها

هنگامی حاصل می شود که هر یک از طرفین بازی احساس کنند که آنها بازی را برده اند. به دلیل اینکه هر دو طرف بازی از چنین نتیجه ای نفع می برند.	برد- برد
هنگامی رخ می دهد که تنها یکی از طرفین احساس کند که بازی را برده است. در چنین شرایطی انتظار نمی رود هر دو طرف بدون ابراز شک و تردید نتیجه بازی را بپذیرند.	برد- باخت
هنگامی رخ می دهد که هر دو طرف بازی احساس کند که بازنده بازی هستند.	باخت- باخت

- تبلیغات سیاسی (پروپاگاندا): مجموعه فعالیتها، تصویرسازیها و تبلیغاتی است که توسط فرد، حزب، سازمان یا حکومتی در جهت کسب و حفظ قدرت، تضعیف یا از میان بردن قدرت طرف مقابل، بسیج مردم بر له یا علیه یک هدف خاص و به عبارتی ایجاد

مشروعیت و مقبولیت برای رهبر، جریان یا تفکری در یک جامعه صورت می‌گیرد.

- شگردهای تبلیغات سیاسی:

جنگروانی: که عبارت است از: دستکاری عقاید از طریق بکارگیری یک یا چند رسانه ارتباطی. در نظریه‌های جدید، واژه جنگ روانی جای خود را به واژه جدید «عملیات روانی» داده است. اصلی‌ترین هدفهای جنگ روانی عبارتند از: تضعیف اراده جنگیدن دشمن یا دشمن بالقوه، در جهت تقویت اراده مردم خود یا متحدان خود و یا نیل به اهداف دیپلماتیک. سلاحهای این جنگ عبارتند از: رادیو، تلویزیون، فیلم، گردهمایی عمومی، تظاهرات، شعارها، پوسترها، کتابها، روزنامه و مجلات.

شستشوی مغزی: تلاشی که برای جانشینی و القاء ایدئولوژی خاص و تفکر جدید به جای باورهای قبلی ذهنی، فرد بعمل آید، شستشوی مغزی نام دارد.

شایعه: شایعه انتقال دهان به دهان حکایت‌ها و اخبار غیر موثق گفته می‌شود. میزان موفقیت و ضریب نفوذ شایعه برابر است با ابهام؛ شایعه اغلب در فضای رکود رواج می‌یابد که عاملان عملیات روانی با بهره‌گیری از فنون و تاکتیک‌هایی همچون تاکتیک تبخیر آن را پدید آورده‌اند. در چنین فضایی عطش شهروندان برای کسب آگاهی آنچنان افزایش می‌یابد که آنها شبه‌واقعیت‌ها را واقعیت و اقوال ناموثق و اغلب دروغ‌ها را، واقعیت تلقی میکنند. از دیگر شیوه‌های تبلیغات سیاسی می‌توانیم به موارد زیر اشاره کنیم: خطابه و سخنرانی، انتشارات،

احاله به ارزشها، تظاهرات، اقدامات نمادین، اقدامات انحرافی، اقدامات برشی، اقدامات سکوت، اقدامات تحقیری، اقدامات بزرگنمایی و کوچک‌نمایی، اقدامات تحریفی و

- انواع شایعه:

شایعات آتشین: این گونه شایعات، همچون آتشی که چوب را می سوزانند، به سرعت منتشر می شوند و جامعه را در مدتی کوتاه دربر می گیرند. شایعات حاوی موضوعات خشونت بار، فجایع و مصیبت های فراگیر و پیروزی و شکست های عظیم در زمان جنگ، در این دسته قرار دارند. از آنجا که این نوع شایعات، مبتنی بر احساسات و عواطف شدید ناشی از دستپاچگی، خشم یا سرور و شادمانی ناگهانی اند که در جوی از هیجان مطرح می شوند، غالباً واکنشی نیرومند، در شهروندان را به دنبال دارد.

شایعات خزننده: این نوع شایعات، به آرامی گسترش، و به همراه احساسی مملو از رازداری رواج می یابند تا به مرور همه از آن با خبر شوند. در این نوع شایعات می توان شایعات غیب گویانه، که انواع حوادث مصیبت بار را پیش بینی می کنند، و شایعات خصمانه را نیز جای داد.

شایعات دلفینی: آن نوع از شایعات که به تناسب زمان آشکار می گردند و بلافاصله پس از تاثیر گذاری مدتی پنهان می گردند و دوباره با ایجاد زمینه خود را آشکار می کنند و زمان مشخصی ندارند.

- جبهه: ائتلافی سیاسی از احزاب دارای پروانه فعالیت در زمینه فعالیت مشخص است که با اطلاع کمیسیون احزاب موضوع ماده (۱۰) این قانون شکل می گیرد (بند ۲ ماده ۱).^۱
- چپ/ راست: اصطلاح چپروی، جناح چپ و دست چپی که در مقابل اصطلاحات راست، راستروی، جناح راست و دست راستی قرار می گیرند از نسبتی نشات می گیرد که از زمان انقلاب فرانسه در مجمع ملی این کشور رایج شد به طوری که نمایندگان که خط مشی انقلابی، تحول خواه و اصلاح طلب داشتند طرف چپ مجمع و نمایندگان محافظه کار که طرفدار بقای وضع موجود بودند در طرف راست می نشستند. از آن پس صفت چپ برای کسانی بکار برده شد که خواهان تغییر وضعیت موجود و صفت راست برای طرفداران حفظ وضع موجود بکار برده شد. در حال حاضر به طور کلی جناح راست به افراد و گروه‌هایی گفته می شود که طرفدار حفظ وضع موجود هستند.
- تفاوت احزاب و گروه های ذی نفع: احزاب سیاسی در جهت کسب قدرت و حکومت تلاش می کنند. گروه‌های ذینفع تلاش می کنند بر حکومت‌ها اعمال نفوذ کنند، اما تمایلی به کسب قدرت و حکومت کردن ندارند حتی اگر فردی را به عنوان نماینده خود در فعالیت‌های انتخاباتی معرفی کنند، این امر بیشتر برای معرفی گروه به مردم صورت می گیرد تا کسب قدرت (راکسین و..، ۱۳۹۳: ۲۴۰-)

^۱قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه های سیاسی، مصوب ۱۳۹۴/۱۱/۴ مصوب مجلس شورای اسلامی.

۲۴۵). احزاب سیاسی دارای سازمانی رسمی و نهادینه اند در حالی که گروه های ذی نفع فاقد آنند. احزاب سیاسی آشکارا و رسمی به دنبال احراز قدرت سیاسی اند در حالی که گروه های ذی نفع به دنبال اعمال فشار بر قدرت سیاسی و هدایت آن در جهت خواسته های خود هستند. گروههای ذی نفع سیاسی یا نیمه سیاسی اند: برخی از گروههای ذی نفع وقتی که منافع دراز مدتی را دنبال می کنند سیاسی اند اما برخی از این گروهها با هدف حمایت از اعتقادی خاص مذهبی یا بشر دوستانه، به طور موقت تشکیل شده اند و فعالیت آنها نیمه سیاسی است.

- حزب: گردهمایی گروهی از مردم که دارای عقاید مشترک و تشکیلات منظم هستند و با پشتیبانی مردم برای بدست آوردن قدرت سیاسی از راههای قانونی مبارزه می کنند. «حزب تشکیلاتی است متشکل از اشخاص حقیقی که با برنامه مشخص در جهت کسب و مشارکت در قدرت سیاسی و نقد و اصلاح آن، در چارچوب قوانین و مقررات نظام جمهوری اسلامی ایران بر اساس مرامنامه و اساسنامه مصوب خود در سطح ملی یا استانی فعالیت می کنند. حزب می تواند تحت عناوین دیگری مانند گروه، جمعیت، انجمن، جامعه، مجمع و سازمان سیاسی فعالیت کند» (بند ۱ ماده ۱).^۱

^۱قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه های سیاسی، مصوب ۱۳۹۴/۱۱/۴ مصوب مجلس شورای اسلامی.

- گروه‌های فشار: به مجموع‌های از افراد اطلاق می‌شود که با به‌کارگیری خشونت و از طریق غیرقانونی درصدد تغییر اوضاع سیاسی به نفع قدرتمندان حامی خود می‌باشند. آن‌ها به دنبال این هستند تا از نفوذ خود نه تنها به منظور حراست از منافع خویش بلکه تحمیل خواسته‌های خود به دیگران و در مواردی، به قیمت تضییع حقوق دیگران استفاده کنند. معمولاً بین منافع دولت و گروه‌های فشار باید تعارض وجود داشته باشد، اما در بسیاری از مقاطع تاریخی گروه‌های فشار همسو با منافع و خواست دولت مرکزی می‌باشند. رهبران و گردانندگان گروه‌های فشار برای قالب بندی نیروهای جذب شده به سوی خود از فنون نظامی بهره می‌گیرند (نقیب زاده، ۱۳۹۳: ۱۳۸-۱۴۷).
- لابی: واژه انگلیسی به معنای سرسرا و راهرو است. در اصطلاح به مکان‌هایی گفته می‌شود که در حاشیه پارلمان‌ها برخی نمایندگان یا افراد صاحب نفوذ برای تاثیرگذاری در امر قانونگذاری با نمایندگان مجلس به گفت و گو می‌پردازند.
- لابی‌گری: به عمل برقراری تماس با نمایندگان پارلمان و گفت و گو با آنها برای تاثیرگذاری بر روند قانونگذاری گفته می‌شود.
- لایحه: به مصوبه‌ای که از طرف دولت (کابینه) پس از گذراندن مراحل قانونی برای تصویب به صورت قانون به مجلس ارائه می‌شود لایحه گویند. منشاء پیشنهاد لایحه ممکن است دولت، رئیس قوه قضاییه یا شورای عالی استانها باشند.

- ناسیونالیسم (ملت باوری یا ملی گرایی): آگاهی ملی و احساس تعلق به یک ملت مشخص که با ویژگی های خاص (مانند نژاد، زبان، نمادها، سنتها و ارزش های اجتماعی و اخلاقی) از سایر ملتها متمایز شده است. وفاداری به خاک و دولت و فداکاری برای آن از ارکان ناسیونالیسم است. ملت یک مفهوم سیاسی است و امت یک مفهوم مذهبی - عقیدتی؛ بنابراین به کاربردن مفهوم ناسیونالیسم برای هویت های قومی، مذهبی و منطقه ای اشتباه می باشد.
- مرامنامه: سند مصوب مجمع عمومی است که بیان کننده اهداف، آرمانها، مبانی فکری و عقیدتی و خط و مشی های نیل به اهداف حزب می باشد (بند ۱۱ ماده ۱).^۱
- نامزد (کاندیدا): کلیه داوطلبینی که پس از پایان مهلت رسیدگی به صلاحیت، اسامی آنها به عنوان افراد صاحب صلاحیت و واجد شرایط قانونی برای انتخاب شدن در آگهی رسمی منتشر می شود. و به اطلاع عموم می رسد.^۲
- نماینده: کسی که از طرف یک حزب یا جمعی از مردم برای انجام وظایفی انتخاب شود.
- انصراف: چنانچه انتخاب شونده در مقطع و موقعیتی که عنوان داوطلب بر او اطلاق می شود و در زمان پیش از اعلام و انتشار

^۱ قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه های سیاسی، مصوب ۱۳۹۴/۱۱/۴ مصوب مجلس شورای اسلامی.

^۲ کاندیدا درست است؛ کاندید یعنی احمق.

آگهی اسامی نامزدهای انتخاباتی اقدام به کناره گیری از فعالیت انتخاباتی کند.

- استعفا: اگرکناره گیری داوطلب در مقطع و مقام نامزدی انتخابات باشد به عبارتی پس از اعلام و انتشار آگهی اسامی نامزدهای انتخاباتی اقدام به کناره گیری از فعالیت انتخاباتی کند.

جدول ۶۵. تعاریف؛ اجزاء و عناصر تقسیماتی

شهر	<p>واحدهای تابعه شهر: محله: مجموعه ساختمان‌های مسکونی و خدماتی است که از لحاظ بافت اجتماعی ساکنانش خود را اهل آن محل می‌دانند و دارای محدوده معین است. حدود محله‌های شهر تابع تقسیمات شهرداری خواهد بود. منطقه: در شهرهای بزرگ از بهم پیوستن چند محله، منطقه شهری تشکیل می‌شود. حوزه شهری: به کلیه نقاطی اطلاق می‌شود که در داخل و خارج محدوده قانونی شهر قرار داشته و از حدود ثبتی و عرفی واحدی تبعیت کنند.</p>
روستا	<p>واحد مبدا تقسیمات کشوری است که از لحاظ محیط زیست (وضع طبیعی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) همگن بوده و با حوزه و قلمرو معین ثبتی یا عرفی مستقل که حداقل تعداد ۲۰ خانوار یا صد نفر اعم از متمرکز یا پراکنده در آنجا سکونت داشته باشند و اکثریت ساکنان دائمی آن به طور مستقیم یا غیرمستقیم به یکی از فعالیت‌های کشاورزی، دامداری، باغداری به طور اعم و صنایع روستائی و صید و یا ترکیبی از این فعالیت‌ها اشتغال داشته باشند و در عرف به عنوان ده، آبادی، دهکده یا قریه نامیده شده است</p>
آبادی	<p>به مجموعه یک یا چند مکان و اراضی به هم پیوسته (اعم از کشاورزی و غیر کشاورزی) گفته می‌شود که خارج از محدوده شهرها واقع شده و دارای محدوده ثبتی یا عرفی مستقل باشد. اگر آبادی در زمان سرشماری،</p>

<p>محل سکونت خانوار یا خانوارهایی باشد «دارای سکنه» و در غیر این صورت «خالی از سکنه» تلقی شده است.</p>	
<p>نقطه جغرافیایی یا محلی است کشاورزی که بنا به تعریف روستا نبوده و به دو شکل مستقل و تابع شناخته می‌شود. مستقل: دارای محدوده ثبتی یا عرفی معین و مستقل بوده و از لحاظ نظامات اداری زیر پوشش واحد تقسیماتی مربوطه حسب مورد می‌باشد. تابع: در محدوده ثبتی با فرعی روستای متبوع خود بوده و به طور کلی از لحاظ نظام تقسیمات کشوری جزء آن محسوب می‌شود.</p>	<p>مزرعه</p>
<p>به نقطه‌ای اطلاق می‌شود که بنا به تعریف روستا نبوده و بیشتر محل انجام فعالیت‌های غیرکشاورزی (کارخانه، ایستگاه، کارگاه، قهوه‌خانه و نظایر آنها) است و به دو شکل مستقل و تابع شناخته می‌شود. مستقل: دارای محدوده ثبتی یا عرفی معین و مستقل بوده و از لحاظ نظامات اداری زیر پوشش واحد تقسیماتی مربوطه حسب مورد می‌باشد. تابع: در محدوده ثبتی با فرعی روستای متبوع خود بوده و به طور کلی از لحاظ نظام تقسیمات کشوری جزء آن محسوب می‌شود.</p>	<p>مکان</p>

- اعتصاب: دست از کار کشیدن عده ای از کارکنان و یا کارگران در اداره، شرکت، سازمان، دانشگاه یا کارخانه و... را گویند که می تواند جنبه صنفی یا سیاسی داشته باشد.
- اغتشاش: نا آرامی و آشفتگی در یک اداره، محله، میدان و یا در یک نقطه ای از شهر، بخش، روستا و یا جاده عمومی و... که به منظور اعتراض به حکومت، اجرای یک قانون یا حکمی و یا در اثر اختلافات قومی و قبیله ای اتفاق می افتد.
- تجمع: گردهم آمدن عده ای در یک مکان را که می تواند جنبه درخواستی یا اعتراضی داشته باشد. تجمع می تواند با مجوز قانونی یا بدون مجوز قانونی؛ همچنین توسط گروههای مردمی و قانونی یا توسط گروه های غیر قانونی و مخالف حکومت انجام شود.
- شورش: حرکتی مقطعی یا واکنشی با ماهیت و دامنه های متفاوت است که گاه مقدمه حرکتی انقلابی است. بسیاری از مواقع از همراهی مردم، ایدئولوژی جدید و برنامه های برای تغییر نهادهای سیاسی و اجتماعی برخوردار نیست و بسیاری از آنها در مدت کوتاهی سرکوب می شود یا فرومی نشینند.
- تحصن: بست نشستن عده ای در یک مکان برای درخواست موضوعی یا اعتراض به امری را گویند که می تواند جنبه صنفی یا سیاسی داشته باشد.
- نهضت (جنبش): حرکتی معمولاً دراز مدت است که ممکن است انقلاب فقط بخشی از آن به شمار آید و ممکن است به شکل

تلاش‌های فکری و فرهنگی آغاز شود و سپس در اثر گسترش افکار جدید، رنگ سیاسی و انقلابی به خود گیرد و حتی به انقلاب منجر شود.

- وضعیت عادی (سفید): در این وضعیت انتظام جامعه به صورت عادی در جریان بوده و وقوع تخلفات، جرائم (امنیتی و انتظامی) و بی‌نظمی‌ها به صورت مقطعی و جزئی است و در مقایسه با روند همیشگی تغییر عمده‌ای ندارد، هیچ‌گونه رویداد و قرائنی دال بر برهم خوردن نظم و امنیت عمومی وجود نداشته و اجتماعات به صورت قانونی و کنترل شده است.

- وضعیت غیر عادی (خاکستری): شواهد و قرائن، دلالت بر تصمیم ضد انقلاب و یا عوامل مخرب و مخل نظم و امنیت مبنی بر اغتشاش یا احتمال وقوع آن دارد و یا اقدام به صورت موردی و جزئی و سازمان نیافته باشد و یا تجمع و حرکتی که امکان بهره برداری آشوب‌گران در آن باشد. ایجاد گردد. این وضعیت را شورای تامین بخش به شورای تامین شهرستان پیشنهاد می‌دهد و پس از تصویب شورای تامین استان اعلام خواهد گشت و مراتب به شورای امنیت کشور گزارش خواهد شد.

- وضعیت فوق‌العاده (زرد): عوامل مخرب یا مخل امنیت دست به اقدام در سطح محدود زده‌اند و نظم و امنیت منطقه مختل شده است. اقدامات ضد امنیتی در مقیاس بزرگتر و به صورت هماهنگ شده (مسلح و غیر مسلح) می‌باشد و احتمال گسترش آن می‌رود. این وضعیت را شورای تامین شهرستان به شورای تامین استان

پیشنهاد می دهد و با تأیید شورای تامین استان و سپس شورای امنیت کشور اعلام خواهد شد.

- وضعیت بحرانی (قرمز): عوامل مخرب، مخل و دشمن به اقدام عملی قهرآمیز متوسل شده اند به نحوی که امنیت و نظم یک محدوده جغرافیایی دچار اختلال کلی شده است و حاکمیت نظام در آن منطقه مخدوش گردیده است. دامنه فعالیت های ضد امنیتی گسترش یافته است. شورای امنیت کشور پس از تأیید شورای تامین شهرستان و استان این وضعیت را تأیید کرده و به فرماندهی کل قوا پیشنهاد می دهد.

- پدافند: پدافند کلمه متضاد آفند و به معنی دفاع در برابر هجوم یا تک هوایی است و شامل مجموعه اقداماتی می شود که به منظور جلوگیری از بمباران های هوایی و شکسته شدن حریم هوایی یک کشور انجام می شود. پدافند در مفهوم کلی، مجموعه اقداماتی است که به منظور دفع، خنثی سازی، کاهش تاثیر اقدامات آفندی دشمن و جلوگیری از دستیابی دشمن به اهداف خودی انجام می گیرد.

- پدافند عامل: پدافند عامل در حقیقت همان معادل کلمه پدافند است و به معنی به کارگیری تجهیزات نظامی برای جلوگیری از ورود هواپیما های متخاصم به داخل خاک کشور و شامل تمامی طرح ریزی ها و اقدامات پدافندی است که مستلزم به کارگیری سلاح و تجهیزات جنگی می باشد. براساس قانون، این اقدام وظیفه ذاتی نیروهای مسلح است.

- پدافند غیر عامل: مجموعه اقدامات غیر مسلحانه که موجب افزایش بازدارندگی، کاهش آسیب پذیری، تداوم فعالیت های ضروری، ارتقاء پایداری ملی و تسهیل مدیریت بحران در مقابل تهدیدات و اقدامات نظامی دشمن می گردد.
- مراکز ثقل^۱: مراکزی هستند که در مجموع محور و منشأ تمام تحرکات، فعالیت ها و قدرت کشور مورد تهاجم هستند و اداره کشور بر آن متمرکز است. در صورت انهدام کل یا قسمتی از این مراکز، موجب بروز بحران، آسیب و صدمه در نظام سیاسی، سامانه های هدایت، کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، اجتماعی، دفاعی با سطوح مختلف تاثیرگذاری جغرافیایی می گردد.

جدول ۶۶. مراکز ثقل

مأمور حفاظت	حوزه آسیب	سطح تاثیر گذاری	مراکز
نیروی انتظامی	موجب بروز آسیب و صدمات محدود در نظام سیاسی	محلی	مهم
سپاه پاسداران	موجب بروز بحران، آسیب و صدمات جدی و مخاطره آمیز در نظام سیاسی	منطقه ای	حساس
سپاه پاسداران	موجب بروز بحران، آسیب و صدمات جدی و مخاطره آمیز در نظام سیاسی	سراسر کشور	حیاتی

^۱سند راهبردی پدافند غیر عامل کشور: ۹۶-۹۲.

فصل سوم:

- آمایش سرزمین: عبارت از تنظیم روابط بین انسان، فضا و فعالیت های انسان، به منظور بهره برداری منطقی از تمام امکانات، برای بهبود وضعیت مادی، معنوی و اجتماعی، بر اساس ارزش های اعتقادی، سوابق فرهنگی و ابزار علم و تجربه در طول زمان است.
- توسعه پایدار: توسعه پایدار در حقیقت ایجاد تعادل میان توسعه و محیط زیست است. پایداری می تواند چهار جنبه داشته باشد: پایداری در منابع طبیعی، پایداری سیاسی، پایداری اجتماعی و پایداری اقتصادی. در حقیقت توسعه پایدار تنها بر جنبه زیست محیطی اتفاقی تمرکز ندارد بلکه به جنبه های اجتماعی و اقتصادی آن هم توجه می کند. توسعه پایدار محل تلاقی جامعه، اقتصاد و محیط زیست است.

فصل چهارم:

- آئین نامه (نظام نامه): مجموعه مقرراتی است که هر مؤسسه اعم از عمومی یا خصوصی به منظور تنظیم امور مؤسسه خود تهیه و تدوین می کند. مقامات اجرایی به موجب اصل ۱۳۸ میتوانند در حدود اختیاراتشان اقدام به وضع آئین نامه نمایند. این نوع آئین نامه ها مستقل از قانون، برای انتظام روابط افراد به کار میروند. مقامات واضع آن رئیس جمهور، هیات وزیران، وزیر، استاندار، فرماندار ... می باشند. آئین نامه بر دو نوع است: آئین نامه اجرایی و آئین نامه قانونی. آئین نامه ای که هیأت وزیران یا یکی از وزرا برای

سهولت در اجرای قوانین تصویب می کند آئین نامه اجرایی گفته می شود. ولی گاهی مواقع در خود قانون، پیش بینی برخی ضوابط یا نحوها اجرا به تصویب آئین نامه موکول می گردد که به این نوع آیین نامه، آئین نامه قانونی گفته می شود.

- ابلاغیه یا ابلاغ وزارتی: هدایت ادارات در اختیار و تکلیف وزیر است اگر نیاز به مورد خاص باشد دستور وزیر را ابلاغ وزارتی گویند و اگر به طور کلی باشد بخشنامه وزارتی گویند.
- احضاریه: ورقه ایست که در آن قاضی امر می کند تا کسی اعم از متهم، مطلع یا گواه در دادسرا یا دادگاه حاضر شود. در صورت ابلاغ احضاریه با رعایت تشریفات مربوطه و عدم حضور مخاطب بدون عذر موجه موجب خواهد شد تا توسط مرجع قضایی جلب گردد. احضار جنبه امری، اطلاعی و اعلامی دارد و ضمانت اجرایش صدور «دستور جلب» می باشد (ماده ۳۴۵)^۱.
- اخطاریه: بیشتر در امور مدنی صادر و ابلاغ می شود و به معنای یادآوری امری به فرد یا افرادی در پرونده های حقوقی است.
- بخشنامه: دستورالعملی است که برای تسهیل اجرای قوانین و آئین نامه ها به کارکنان ابلاغ می گردد. بخشنامه ها به منظور ابلاغ قوانین و مقررات، ارائه اطلاعات و تغییراتی در روال وضع اداری، ابلاغ دستورالعمل ها و ابلاغ به منظور هماهنگی تهیه و تدوین می شوند. و دارای دو نوع داخلی و خارجی هستند. بخشنامه، نباید

مخالف قانون یا آئین نامه باشد و اگر مخالف صریح قانون نباشد از سوی مرئوس لازم الاتباع است. بخش نامه منشأ اثر حقوقی نیست و در دادگاه قابل استناد نمی باشد.

- تصویب نامه: مقرراتی است که مراجع و مقامات دولتی در حدود صلاحیت در امور معین و مشخص در اموری غیر از امور مورد نظر قانونگذار وضع مینمایند. مجوز حقوقی دولت در وضع تصویب نامه ناشی از مسئولیت است. تصویب نامه محتوی امری معین و محدود است و به صورت متن واحد تدوین میشود ولی آئین نامه مشتمل بر قواعد عام و کلی متعدد و مرتبط است.

- دستورالعمل: عبارت است از ترتیب انجام کار که برای اجرا به مقامات صالحه و در حدود وظایف و مسئولیت به کارکنان ابلاغ می شود. دستورالعمل ها به دو نوع اداری و فنی تقسیم می شوند. دستورالعمل های اداری به منظور اجرای ضوابط اجرایی، اداری، مالی و منابع انسانی و همچنین راهنمای کاری در این حوزه به واحدها ابلاغ می گردند و دستورالعمل های فنی شامل ضوابط اجرایی تخصصی واحدها و همچنین راهنمای فنی می باشند.

- شخصیت حقوقی: یعنی توانایی دارا شدن حقوق و تکالیف و توانایی اجرای آنها، لذا به طور مستقل و جدای از تشکیل دهندگان آن، اشخاص حقوقی را می توان به دو دسته ی اشخاص حقوقی، حقوق خصوصی و اشخاص حقوقی عمومی تقسیم کرد که از جهت منشأ پیدایش و هدف و مقررات حاکم بر آنها فرق دارند. اشخاص حقوق خصوصی مانند شرکت های تجاری و

مؤسسات غیر تجاری. اشخاص حقوق عمومی که شامل سازمان های مرکزی کشور که ارکان اصلی نظام اند و راس آنها دولت قرار دارد، شورا های محلی مانند شهرداری که دارای استقلال مالی هستند، سازمان های فنی و تخصصی که شامل شرکت های دولتی و مؤسسات عمومی می باشد، نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی مانند بنیاد مستضعفان و هلال احمر، سایر اشخاص حقوق عمومی با وضعیت خاص مانند کانون وکلا. شخص حقوقی می تواند دارای کلیه حقوق و تکالیف شود که قانون برای افراد قائل است، مگر حقوق و وظایفی که بالطبع فقط انسان ممکن است دارای آن باشد، مانند حقوق و وظایف ابوت و بنوت و امثال آن (ماده ۵۸۸).

- مصوبه: تصمیمات شوراها، هیاتها و کمیسیونها است به مفهوم اخص کلمه.

بخش پنجم:

- ارزشیابی: فرآیند منظمی است که در طی آن درباره ارزش، مطلوبیت، موثر بودن، یا کفایت چیزی طبق ملاکها و مقاصد معین قضاوت و داوری می شود. این داوری مبتنی بر مقایسه دقیق داده های عینی با استانداردهای انتخابی است. دقیق بودن هدف ها، تعیین ملاک های ویژه، مشاهده و اندازه گیری دقیق، و نتیجه گیری منطقی از جمله ویژگی های عمده ارزشیابی به شمار می روند.

- ارزیابی: فرایند سنجش، داوری، ارزشگذاری و قضاوت و درجه بندی به وسیله معیار و شاخص معین است. در ارزیابی، نتایج حاصل یا به طور کلی وضعیت موجود با وضعیت مطلوب مقایسه می شود. ارزیابی پس از نظارت و کنترل انجام می گیرد و مکمل کنترل است و نتیجه آن، ارزیابی عملکرد می باشد.
- ارزیابی عملکرد: فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می باشد. به عبارتی «یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آن ها است.
- شاخص: مشخص های که در اندازه گیری ورودی ها، فرایندها، ستانده ها و پیامدها مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارتی استفاده از ملاکها و اصولی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی و ارزشیابی می کند، شاخصها معمولاً از نظریه ها، نگرشها و یا موقعیتها سرچشمه می گیرند و مانند علائمی که مسیر را مشخص می کند، می توانند مورد استفاده قرار گیرند.

- عملکرد: به چگونگی انجام وظایف، فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن اشاره دارد و نشان می‌دهد. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود. عملکرد متاثر از ویژگیهای شخصی، مهارت‌ها و نظایر آن است.
- کنترل: جنبه اصلاحی دارد یعنی از طریق مقایسه نتایج حاصل از انجام بخشی از یک فعالیت یا برنامه با وضعیت مطلوب، اقدام به رفع انحراف (احتمالی) و اصلاح آن می‌کند. کنترل مقدم بر ارزیابی است و نتیجه کنترل، ارزیابی عملکرد می‌باشد.
- نظارت: در همه مراحل تصویب سیاست‌ها، تعیین اهداف، تهیه برنامه‌ها، اجرای برنامه‌ها، کنترل و ارزیابی نتایج برنامه‌ها، تجدید نظر و اصلاح برنامه‌ها اعمال می‌گردد. نظارت جنبه پیشگیرانه دارد و نقش هدایت برنامه و فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف ایفا می‌کند. نظارت مقدم بر کنترل و ارزیابی است و نتیجه نظارت، مدیریت عملکرد می‌باشد.

فصل هفتم:

- انجمن: اجتماع اعضای منتخب در یک مجمع یا مجلس که برای مطالعه و بررسی امر خاصی شکل گرفته است. انجمن به منزله وسایل، عوامل یا عناصر نهادهای اجتماعی است که به منظور تحقق اهداف کنشگران شکل می‌گیرد و میثاقی است که بر پایه آن تعدادی

از افراد دانسته‌ها و فعالیت‌هایشان را با وجود اهداف معین و هنجارهای خاص و مورد پذیرش اعضاء به منظور انجام مقاصد بالنسبه محدود و مشخصی به هم می‌آمیزند، تا با آن، فارغ از سودجویی یا کسب منافع مالی اهداف خود را محقق نمایند.

- بحث و جدل: در بحث تنها روی موضوع تاکید می‌شود و مطلب مورد تحلیل قرار می‌گیرد و به تعبیر دیگر راه‌های اصولی و منطقی دنبال و جنبه‌های شخصی فراموش می‌شود و نتایج بدست آمده مورد رضایت دو طرف است. در بحث کوشش می‌شود بهترین پاسخ و راه حل بدست آید و احساسات مهار شود. ولیکن در جدل کوشش اعضای جلسه بر این است که نظرهای خود را بر هم تحمیل نمایند و عکس العمل افراد منفی است و به نقطه تضاد و عصیان نزدیک است و افراد دستخوش احساسات شدید می‌شوند. در جدل نتایج نادرست و غیر قابل اعتماد است و برای هیچ عضو- حتی برای صاحب نظر- پذیرفتنی نیست.

- بزرگداشت: بزرگ داشتن، تعظیم کردن، توقیر کردن، تکریم کردن یاد و خاطره شخصیتی که در عرصه‌های علمی، فرهنگی، هنری و ... شاخص بوده است و اینک در میان ما نیست. در مراسم بزرگداشت، چندین سخنران درباره آراء و نظرات و آرمانهای نیک آن شخصیت سخنرانی می‌نمایند.

- جشنواره(فستیوال): به برنامه‌های شادمانی و سرور در مناسبت‌های مذهبی، فرهنگی و گاه برنامه‌های غیردینی گفته می‌شود. سخنران جشنواره می‌توانند در باب موضوع جشنواره، از هر دری

- سخن گوید با این تفاوت که مطالب باید به سوی معرفی و تجلیل و تمجید میل داشته باشد .
- جلسه اداری: در این نوع جلسه عقیده و نظریه افراد جلسه در تصمیم گیری ها تاثیر و نفوذ چندانی ندارد و تنها اصلاحاتی محدود و معین مبادله می شود. عده شرکت کنندگان نامحدود است. در تصمیم گیری، از قوانین و ضوابط پارلمانی و اخذ رای (اقلیت و اکثریت) متابعت می شود و رئیس جلسه سخنرانی می نماید و اعضا گزارش می دهند (ماحوزی، ۱۳۷۹: ۱۱۴).
 - جلسه عمومی: جلساتی که برای مشاوره، کمیسیون و یا جشن، خصوصاً با مشارکت گروهی از اعضای یک سازمان یا انجمن تشکیل می شود. گاه این نوع جلسات برای اعطای مدرک برگزار می شود.
 - سمینار: سمینار نوعی کنفرانس است که برای تبادل نظر گروهی کوچک تشکیل می شود؛ یک یا چند نفر از آنها سخنران و بقیه شنونده هستند. در این نوع گردهمایی، نتایج پیش بینی شده ای مورد انتظار است. بهر حال انواع مختلف سمینار وجود دارد ولی اساساً نوعی بحث آزاد برای تقویت مهارت های اعضاست. این همایش معمولاً در محل سالن کنفرانس یا آمفی تئاتر برگزار می شود. در حقیقت جلسات سمینار بیشتر جنبه کارآموزی دارند. مقصود اصلی از برپاداشتن سمینار صرف نظر از آموختن شیوه های کار، تبادل نظر درباره امری است و روی هم رفته کوشش بر آن

است که از نظر همه شرکت‌کنندگان در جلسه اطلاع حاصل شود و راهی انتخاب شود که در پیشرفت کار موثر باشد.

- شورا: هیاتی است که اعضاء برای مشورت کردن جمع می‌شوند. در شورا نتیجه مطلوب به اتکاء عقل جمعی (اجماع) بدست می‌آید.

- کارگاه (ورک شاپ): به جلساتی گفته می‌شود که در آن تبادل اندیشه، بحث آزاد و ارائه روش‌های عملی برای کاربرد یک مهارت، جریان دارد. در کارگاه معمولاً تعدادی محدود مشارکت داشته و درباره موضوعی خاص عمیقاً بحث می‌کنند تا با روند خلاقیت و تولید مثلاً یک خط مشی یا راه حل ویژه آشنا شوند. در این نوع گردهمایی، گروهی خاص حضور داشته، کمترین سخنرانی از سوی مدیر برنامه ارائه می‌شود و در عوض، شرکت‌کنندگان، در موضوع مشارکت جدی دارند. کارگاه بیش از انتقال دانش، محل انتقال تجربیات و رشد مهارت هاست.

- کارگروه: هیئت رسیدگی به موضوعی خاص که اعضای آن موظف‌اند پس از بررسی موضوع، نتیجه را برای تصمیم‌گیری به مرجع بالاتر گزارش دهند. کارگروه از تعدادی عضو تشکیل می‌شود که دارای تخصص در یکی از زمینه‌های (صنعت، خدمات، کشاورزی، هنر، عمران و ...) به عنوان بازوی برنامه ریز و اجرایی محسوب می‌شوند که باید علاوه بر برنامه‌های خود زیر گروه‌های تخصصی حوزه خود را سازماندهی و تشکیل داده و برنامه‌های آنها را بررسی و نظارت نماید. برای این کار باید گروه و

افرادی که عضو آن هستند مأموریت، چشم‌انداز، مقصدها و هدف‌هایشان را خوب بشناسند.

- کمیته: کمیته به مجمعی گویند که از طرف یک حکومت یا مقام صلاحیت دار یا جمعیتی برای بررسی امری یا آماده کردن طرحی یا اجرای تصمیمی انتخاب شوند. در حقیقت کمیته از حیث مفهوم مترادف کلمه کمیسیون است با این تفاوت که کمیته می تواند قدرت اجرایی نیز داشته باشد، بدین معنی که ممکن است به یک کمیته مأموریت داده شود که پس از تبادل نظر و مشورت تصمیمی اتخاذ کند و آن را به مرحله اجرا در آورد. نکته قابل توجه در تفاوت بین کمیسیون و کمیته آن است که بنظر می رسد وسعت دایره عمل کمیته بیش از کمیسیون است و تعداد افرادی که در یک کمیسیون شرکت می کنند محدودتر و کمتر از تعداد افرادی است که در یک کمیته مسئولیت امری را بر عهده می گیرند. کمیته یا کمیسیون نوعی ساختار مشورتی کوچک است که وابسته به یک ساختار مشورتی بزرگتر می باشد. لازم به ذکر است هر اقدامی در کمیته نیازمند رأی گیری است.

- کمیسیون: کمیسیون به تجمعی گفته می شود که برای تحقیق و مطالعه درباره موضوعی تشکیل شود. به طور معمول این تجمع در مقیاس کوچک تر تشکیل می شود و اغلب شعبه ای از مجامع بزرگ است. همچنین به هر یک از شعب مجالس مقننه متشکل از تعدادی نماینده برای رسیدن به یکی از امور کشوری رسیدگی می کند،

کمیسیون می‌گویند. تجمع تعدادی از اعضای یک کمیسیون مامور

تحقیق یا اتخاذ تصمیم درباره امری را سو کمیسیون نامند.

- کنفرانس (جلسه مشورتی): کنفرانس شامل انواع گردهمایی‌ها در

زمینه‌های مختلف است اما معمولاً به همایش‌هایی گفته می‌شود

که با برنامه کار و دستور جلسه رسمی برای بحث، مذاکره، مشاوره،

همفکری و یا تبادل نظر و مبادله اطلاعات؛ جهت یافتن راه حل،

رفع مشکل خاص، گرفتن رهنمود یا تصمیم‌سازی تشکیل می

شود. کنفرانس دارای تعریف قطعی و محدودیت خاص نیست اما

به طور معمول در مقایسه با کنگره، دارای ابعاد کوچک‌تر، زمان

کوتاه‌تر و اهدافی محدودتر می‌باشد. کنفرانس می‌تواند شامل

انواعی از روش‌های ارتباطی مثل «میزگرد»، «پانل»، «سخنرانی

عمومی» و یا «بحث‌های پراکنده گروهی» در راستای یک موضوع

واحد می‌باشد. گاه شرکت‌کنندگان از راه دور، با استفاده از

امکانات ارتباطی نوین با هم ارتباط برقرار می‌کنند که به آن «تله

کنفرانس»، «ویدئوکنفرانس» یا «کنفرانس از راه دور» گفته می‌شود.

- کنگره: کنگره به معنی مجلس و مجمع است. لیکن در مفهوم

خاص خود به تجمعی گفته می‌شود که برای مشورت به وجود آید.

لفظ کنگره را می‌توان به مجامعی اطلاق کرد که در آن، افرادی

گردهم می‌آیند و پیرامون موضوع مربوط به منابع عمومی و مسائل

مشترک تبادل نظر می‌کنند و به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند.

کنگره معمولاً بزرگ‌تر و رسمی‌تر از ورک شاپ، کنفرانس و

سمپوزیوم است. در کنگره‌ها جز اعضای گروه اصلی تشکیل

دهنده، معمولاً سازمان‌هایی نیز به عنوان حمایت‌کننده حضور دارند. از جمله ویژگی‌های کنگره موارد مذکور است: تعداد شرکت‌کننده زیاد (صدها یا هزاران نفر)، برنامه در فاصله زمانی خاص (اغلب یک، دو یا چند سالانه)، تکرار شونده، مدت برنامه اغلب به مدت چند روز، دارای نشست‌های کوچک‌تر در قالب کارگاه، پانل، کنفرانس و غیره است.

- کنوانسیون: بزرگ‌ترین نوع گردهمایی است که شامل شکل‌های مختلف بحث و همچنین نمایشگاه می‌شود. این نوع همایش معمولاً به عنوان آغاز یک برنامه‌ی مهم تلقی می‌شود معمولاً کنوانسیون به همایش‌های سیاسی اطلاق می‌شود مثل جلسات بزرگ احزاب سیاسی، اتحادیه‌های تجاری، انتخابات ریاست جمهوری و امثال آن.
- گردهم‌آیی: مجمعی است که برگزارکنندگان آن قصد بحث و گفتگو پیرامون موضوعی را دارند که اصلاً جنبه علمی-تحقیقاتی ندارد، تا موضوع مورد علاقه خود را از زوایای مختلف مورد بحث و بررسی قرار دهند.
- مجمع: از نظر حقوقی به تجمعاتی گفته می‌شود که از همه افراد جمعیت تشکیل شود. از نظر یک موسسه مجمع عمومی یکی از ارکان مهم با تمام اختیارات محسوب می‌شود.
- میزگرد: میزگرد نوعی تجمع است که عده‌ای در یک محیط دوستانه پیرامون میزگردی جمع می‌شوند و درباره موضوعی به گفت‌وگو می‌پردازند. یکی از مقررات میزگرد صحبت

شرکت‌کنندگان با اجازه رئیس است و در آن، گفت‌وگو منحصر در باره موضوع از پیش تعیین شده است. معمولاً رییس به هیچ یک از شرکت‌کنندگان در میزگرد بیش از یک بار اجازه صحبت نمی‌دهد؛ مگر آنکه همه سخن گفته باشند.

- مناظره (دیالوگ): تجمعی است که در آن با قواعد معینی به اثبات یا نفی مسأله‌ای می‌پردازند تا با بهره‌گیری از استدلال، نظر خود را ثابت کنند. در هر مناظره به طور معمول چهار یا شش نفر شرکت می‌کنند. دو یا سه تن برای اثبات قضیه و دو یا سه تن دیگر برای نفی آن صحبت می‌کنند.

- هم‌اندیشی (سمپوزیوم): یک نوع کنفرانس که افرادی با تخصص بالا در یک زمینه‌ی خاص گرد هم آمده، درباره موضوعی کاملاً تخصصی بحث می‌کنند و در آن پیشنهادات و ایده‌های نو ارائه می‌شود. موضوع اختصاصی می‌تواند شامل تعیین یا تدوین برنامه‌ای خاص برای اجرا در آینده یا موافقت جمعی با آن باشد. هر یک از شرکت‌کنندگان ضمن شنونده بودن، در مورد موضوع سخنرانی می‌کنند. تعداد افراد سخنران در سمپوزیوم از ۳ تا ۵ نفر است. سمپوزیوم شبیه سمینار است با این تفاوت که اغلب شنوندگان سخنران هم هستند. همه سمینارها و سمپوزیوم‌ها کنفرانس هستند اما هر کنفرانسی سمینار یا سمپوزیوم نیست.

- همایش (میتینگ): جلسه، نشست، انجمن، ملاقات و همایش؛ هر نوع گردهمایی دو نفر یا بیشتر برای تبادل اطلاعات؛ با اهداف تجاری، اجتماعی، مذهبی یا علمی شکل می‌گیرد را همایش می‌گویند.

گویند. معمولاً میتینگ‌های کوچک بین دو تا ۱۵ نفر و میتینگ‌های بزرگ با بیش از ۱۵ نفر تشکیل می‌شود و می‌تواند انواع مختلفی مانند کنفرانس، کنگره، سمینار، کارگاه، سمپوزیوم و کنوانسیون داشته باشد.

فصل هشتم:

- ابلاغ: رساندن پیام یا نامه‌ای یا دستور اداری به کارکنان سازمان به طور کتبی یا آگاه کردن شخص یا اشخاص معین با رعایت تشریفات قانونی نسبت به سندی رسمی است. این واژه رساننده معنای اجرای احکامی است که از مقام بالاتر به پائین تر ابلاغ می‌شود و از ابلاغ‌کننده تکلیف برداشته می‌شود و برای ابلاغ‌شونده تکلیف ایجاد می‌کند؛ از جمله اختاریه، احضاریه، و بخشنامه.
- ارسال: از ترکیب «ارسال» در مواردی استفاده می‌شود که نامه آئین نامه اجرائی نداشته باشد یا اینکه اختیار اجرا و یا عدم اجرا به عهده گیرنده است. اما اگر دستور اجرائی در نامه باشد، لازم است به جای «ارسال» از اصطلاح «ابلاغ» استفاده شود.
- اعلام: به معنای آگاه کردن، شناساندن است این اصطلاح اگر به صورت «اعلام می‌شود» و یا «اعلام می‌گردد» به کار رود برای اطلاع دادن پایان کار و یا چگونگی اجرایی است که به گیرنده نامه مربوط است و با ذکر آن از مخاطب یا مقام بالاتر نظرخواهی می‌کند.
- اطلاع: عبارتهایی نظیر «برای اطلاع»، «اطلاع دهید»، «مطلع کنید» و... معمولاً برای آگاه کردن مسئول یا مسئولان دستگاه یا رده‌ای از

جریان امری به کار می رود که ممکن است علاوه بر آگاهی و اطلاع وظیفه اجرایی هم داشته باشد. گاهی علاوه بر اطلاع، اقدام نیز قید می شود در این صورت چگونگی و زمان اقدام بر عهده گیرنده است.

- اطلاعیه: پیامی است در قالب آگهی که از طرق مختلف جهت اطلاع از رویدادها اعلام می گردد.

- ایفاد: ترکیب محترمانه ای است که رساننده معنای مشابه «تقدیم می گردد» و یا «ارسال می گردد» است و از طرف نویسنده که از درجه پائین تری نسبت به مخاطب دارد به کار گرفته می شود.

- حسب الامر: در فارسی به جای حرف اضافه و قید مرکب، برابر، براساس، بر طبق، بر وفق، بر حسب و... به کار می رود و با کلمات دیگر عربی حسب الامر، حسب الحال، حسب اشاره و... استفاده می شود و بهتر است به جای آنها از ترکیب متداول، «بنا به دستور»، «بر اساس»، «بنا به امر» استفاده شود. ترکیب حسب الامر در ابلاغ اوامر و دستورهای مقامات بلند پایه مملکتی و اجرائی صادر می شود.

- حکم: حکم به نامه ای گویند که از سوی مقامات صلاحیت دار و مدیران برای کارمندان و کارگزاران هر سازمان یا موسسه ای فرستاده شود که بر اساس آن وضع اشتغال به کار و چگونگی بهره گیری از امتیازات مشخص و معین می شود. اصطلاح حکم در مورد انتصاب، انتقال و ماموریت رایج است.

- کان لم یکن: به معنی: باطل کردن، نادیده گرفتن، از جریان انداختن. به معنای این است که «گویی نبوده است»
- مستقیم، شخصا مفتوح، یا شخصا ملاحظه شود: نامه محرمانه است و دبیرخانه اجازه باز نمودن آن را ندارد و می‌بایست شماره مندرج روی پاکت در دفتر یا رایانه ثبت و پس از درج مهر ثبت روی پاکت، ارجاع گردد. دریافت کننده نامه پس از بهره برداری باید آن را برای ثبت یا اقدام بعدی در اختیار دبیر خانه محرمانه قرار دهد.
- تحلیل محتوا: یک مورد خاص در تحقیق مشاهده ای و تحقیق تاریخی اسنادی محسوب می‌شود و از نظر ماهیت، پژوهشی کمی است که از طریق آن محتوای کیفی منابع مورد بررسی طی دستکاری های آماری به داده های کمی تبدیل می‌شود؛ این روش را مطالعه عینی، کمی و سیستماتیک فرآورده های ارتباطی (محتوای آشکار پیام) برای رسیدن به تفسیر پیام، تعریف کرده اند. یکی از مهمترین انواع آن، تحلیل محتوای مقوله ای است که در آن ابتدا متن (انواع پیام ها مثل سخنرانی، فیلم، مجله و...) مورد نظر به اجزائی تجزیه می‌گردد، سپس با تقسیم اجزاء به طبقات گوناگون، فراوانی هر طبقه شمارش و درصدگیری می‌شود و در پایان آن درصدها تحلیل می‌گردند.
- مکاتبات اداری: نوعی از مکاتبه است که بین دستگاه های اجرائی و بخش خصوصی، اشخاص حقیقی و حقوقی از طریق نوشتن نامه و یا دادن پاسخ، بر اساس روش خاص انجام می‌شود.

- نامه سرگشاده: متنی است که توسط فردی، گروهی یا انجمنی به مناسبتی برای مقامی قضائی، سیاسی، دینی، فرهنگی و ... نوشته می شود و در آن مطالب، دیدگاه، خواسته و یا شکایت خود را مطرح می کنند و از آنجائیکه می خواهند مطلب و موضوع نوشته را همگان بدانند ممکن است در رسانه ها هم نشر یابد. چنین نامه هایی در جهت پیشبرد اهداف سیاسی و اجتماعی نوشته می شود و بیشتر جنبه انتقادی دارد.

منابع و مآخذ

الف) کتب:

- آبراهامیان، یرواند، اشرف، احمد و همایون کاتوزیان، محمدعلی (۱۳۸۲)؛ جستارهایی درباره تئوری توطئه در ایران، ترجمه محمدابراهیم فتاحی، تهران، نشر نی، چاپ اول.
- آقائی، تیمور (۱۳۹۱)؛ کتاب مدیر، تهران، کتاب طلایی جامع.
- احمدی پور، زهرا، جعفر زاده، حسن و میرزایی، محمد رضا (۱۳۹۳)؛ «تحلیل کارکردی تقسیمات کشوری در اجرای برنامه های آمایش سرزمین»، فصلنامه برنامه ریزی منطقه ای، سال چهارم، شماره چهاردهم، ۱۲-۱.
- اداره کل امور انتخابات شورای نگهبان (۱۳۹۴)؛ شرح وظایف ناظرین در انتخابات مجلس خبرگان رهبری و مجلس شورای اسلامی.
- اردبیلی، محمدعلی (۱۳۸۳)؛ حقوق جزای عمومی، تهران، میزان، چاپ هفتم.
- استونز، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)؛ مقدمه ای بر مدیریت در قرن بیست و یکم؛ برنامه ریزی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، جلد اول.
- اسکندری، حمید (۱۳۸۹)؛ دانستنی های پدافند غیر عامل، تهران، بوستان حمید.

- اقتداری، علی محمد (۱۳۸۴)؛ سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران، انتشارات مولوی، چاپ ۳۷.
- اکبریان، کمال (؟)؛ «ارتباطات سیاسی»، جزوه آموزشی ویژه دانشجویان ارتباطات.
- التیمی، عبد الواحد الامدی (؟)؛ *غررال حکم و دررال کلم*، دارالکتاب الاسلامی.
- ام الیوت، جفری و رجینالدف، رابرت (۱۳۷۳)؛ *فرهنگ اصطلاحات سیاسی، استراتژیک*، ترجمه میرحسین رئیس زاده لنگرودی، تهران، معین.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان کلهر، پرویز (۱۳۸۳) *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، تهران، موسسه عالی بانکداری ایران.
- برزآبادی فراهانی، علی (۱۳۹۳)؛ *آداب پذیرای و تشریفات*، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ دوم.
- برکو، ری ام، ولوین، آندرو دی و ولوین، دارلین آر (۱۳۷۸)؛ *مدیریت ارتباطات*، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بهارستان، جلیل (۱۳۸۰)؛ «مطالعه تطبیقی ارزشیابی در مدیریت اسلامی و مدیریت متداول». *مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز* (ویژه‌نامه علوم تربیتی)، دوره هیجدهم، شماره دوم، پیاپی ۳۶.
- بیرو، آلن (۱۳۷۰)؛ *فرهنگ علوم اجتماعی*، ترجمه باقر ساروخانی، تهران، کیهان.

- پرهیز کار، کمال (۱۳۷۳)؛ **تئوریهای مدیریت**، تهران، انتشارات دیدار.
- پیز، آلن (۱۳۹۴)؛ **زبان بدن: دستیابی به افکار دیگران از طریق تعبیر حرکات بدن**، ترجمه مسعود رحیمی، تهران، انتشارات گلپا، چاپ چهارم.
- ثابت سعیدی، ارسلان (۱۳۹۱)؛ **کلیات حقوق**، تهران، دانشگاه پیام نور.
- جوانمرد، بهروز (۱۳۸۸)؛ **فرایند دادرسی در حقوق کیفری کنونی**، تهران، بهنامی.
- حاجتی، سیامک و شهدوستی، میلاد (؟)؛ **زبان بدن؛ ارتباطات غیر کلامی، جزوه تحقیق دانشجویان دانشگاه علمی کاربردی جزیره کیش رشته تشریفات**.
- خوران، حسین (۱۳۸۳)؛ **آنچه یک فرماندار باید بداند**، تهران، موسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب قلم.
- دانشگر، محمد (۱۳۸۸)؛ **نامه نگاری**، تهران، نشر طلائیه، چاپ پنجم.
- دویل، میشل و استراوس، دیوید (۱۳۷۵)؛ **چگونه جلسات را اداره کنیم**، ترجمه فلورا سلطانی تیرانی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- رابینز، استیون پی (۱۳۸۴)؛ **رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول، چاپ ششم.
- رابرت بلدسو و بوسچک، بوسلاو (۱۳۷۵)؛ **فرهنگ حقوق بین الملل**، ترجمه علی رضا پارسا، تهران، قومس.

- راکسین، مایکل جی، کورد، رابرت ال و دیگران (۱۳۹۳)؛ **درآمدی بر علم سیاست**، ترجمه علی اردستانی، تهران، قومس.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴)؛ **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران، سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸)؛ **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران، سمت.
- رونق، یوسف (۱۳۹۱)؛ **طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل مستخدمین دستگاه های اجرائی**، تهران، فرمانش.
- زم، محمد علی (۱۳۹۴)؛ **رساله تشریفات: سبک زندگی ایرانی اسلامی**، تهران، کتاب جمهور.
- سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور (؟)؛ «**نظام نامه ارزیابی دهیاری ها**»
- ستاد انتخابات کشور (۱۳۹۴)؛ **بایسته های انتخابات**، تهران، ستاد انتخابات وزارت کشور.
- سعیدی، پرویز و نظری، محمدرضا (۱۳۸۷)؛ **اصول مدیریت و سرپرستی**، گرگان، پیام پویا، چاپ سوم.
- سلجوقی، محمد (۱۳۸۵)؛ **مبانی و اصول سرپرستی**، کرمان، خدمات فرهنگی کرمان، چاپ چهارم.
- شریعت، سعید (؟)؛ «**جزوه نکته هایی در آئین نگارش نامه های اداری**»، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی.
- شهیدی، مهدی و یزدانیان، علیرضا (۱۳۷۹)؛ **حقوق مدنی قلمرو مسئولیت مدنی**، تهران، ادبستان، چاپ اول.

- صادقی مقدم، محمد حسین و میرزاده کوهشاهی، نادر (۱۳۹۱)؛ فرآیند رسیدگی به تخلفات اداری و نقش حراست ها در آن، تهران، سازمان حراست کشور.
- صانعی، پرویز (۱۳۷۲)؛ حقوق جزای عمومی، تهران، گنج دانش، جلد دوم، چاپ پنجم.
- صحت، کامران (۴)؛ مدیریت موثر مذاکرات و جلسات.
- صفار، محمد جواد (۱۳۷۳)؛ شخصیت حقوقی، تهران، دانا، چاپ اول.
- صفایی، حسین و قاسم زاده، مرتضی (۱۳۸۴)؛ حقوق مدنی: اشخاص و محجورین، تهران، سمت، چاپ دهم.
- صفوی، امان‌الله (۱۳۶۴)؛ «نظرات معاصر درباره ارزشیابی از برنامه»، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال اول، شماره ۲ و ۳.
- طباطبایی مومنی، منوچهر (۱۳۸۴)؛ حقوق اداری، تهران، سمت.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹)؛ مدیریت عمومی، تهران، نشر روان، چاپ بیستم، ویرایش دوم.
- عالم، عبدالرحمن (۱۳۸۸)؛ بنیاد های علم سیاست، تهران، نشر نی.
- عالی، صمد (۱۳۸۰)؛ مدیریت اثربخش جلسات: مفاهیم نوین در سازمانها، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۰.
- علی بابایی، غلامرضا (۱۳۸۲)؛ فرهنگ سیاسی، تهران، انتشارات آشیان.
- قربانی، مجتبی، جلیلی صفریان، هاشم و مخلص، علی (۱۳۸۹)؛ اصول و آداب تشریفات، گامی نوین در روابط عمومی، مشهد، سخن گستر.

- گراوند، عبدالکریم و ترخانی، خیرالله (۱۳۹۴)؛ «جزوه آشنایی فرمانداران با وظایف محوله»، تهران، مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور.
- گراهام، ایوانز و نونام، جفری (۱۳۸۱)؛ **فرهنگ روابط بین الملل**، ترجمه حمیرا مشیرزاده و حسین شریفی، تهران، میزان.
- ماحوزی، مهدی (۱۳۷۹)؛ **فن رهبری کنفرانس و اداره جلسات**، تهران، مرکز نشر و تحقیقات قلم آشنا.
- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی دفتر نظام های استخدامی (۱۳۸۴)؛ **طرح طبقه بندی مشاغل وزارتخانه ها و موسسات دولتی**، تهران.
- موسی خانی، مرتضی و منشی زاده نائین، مسعود (۱۳۸۷)؛ **سازمان و مدیریت؛ نگرش نوین بر اصول و مفاهیم**، قزوین، نشر دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، جلد اول، چاپ چهارم.
- موسی خانی، مرتضی و منشی زاده نائین، مسعود (۱۳۸۵)؛ **سازمان و مدیریت؛ مدیریت سازمان در عصر اطلاعات**، قزوین، نشر دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، جلد دوم، چاپ سوم.
- موسی زاده، رضا (۱۳۹۱)؛ **حقوق اداری**، تهران، میزان.
- ناشناس (؟)؛ «جزوه آموزشی آشنایی با مفهوم و تعریف سازمان و مدیریت، انواع سازمان ها، انواع وظایف و نقش های مدیر»، ناشناس.

- ناشناس (دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا) (۱۳۸۵)؛ اصول و مبانی برنامه ریزی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال سوم، شماره ۷.
 - ناشناس (؟)؛ «جزوه دوره آموزشی نگارش مکاتبات اداری»، سازمان امور مالیاتی کشور.
 - ناشناس (؟)؛ «فنون اداره جلسات»، مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، تهران، دانشگاه علوم پزشکی ایران.
 - نصرافهانی، علی (۱۳۷۹)؛ مدیریت رفتار گروهی، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ اول.
 - نقیب زاده، احمد (۱۳۹۳)؛ احزاب سیاسی و گروه های ذی نفوذ، تهران، قومس.
 - هاشمی، سید مهدی، محمود زاده، امیر و یوسفی، فریبا (۱۳۹۲)؛ سناریو نویسی؛ در مدیریت بحرانهای طبیعی، اصفهان، علم آفرین.
 - هیات مرکزی بازرسی انتخابات کشور (۱۳۹۴) «آنچه بازرس ویژه انتخابات باید بداند».
 - یحیایی ایله ای، احمد، صمدی راد، برات الله (۱۳۸۹)؛ اصول و آداب معاشرت: گامی نوین در روابط عمومی، تهران، کارگزار روابط عمومی.
- (ب) قوانین و دستورالعمل ها:
- آیین نامه اجرایی حمل و نقل دانش آموزان مدارس، ۱۳۸۷/۶/۳.
 - آیین نامه داخلی شورای اسلامی بخش، مصوب ۵ / ۵ / ۱۳۸۴ هیئت وزیران .

- آیین نامه مالی دهیاریها، مصوب ۱۳۸۲/۵/۱۹.
- آئین نامه مکاتبات اداری صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۹.
- آیین نامه استفاده از اراضی، احداث بنا و تأسیسات در خارج از حریم شهرها و محدوده روستاها، شماره ۳۱۶۳۶/ت/۴۷۰۹۷ هـ مورخ ۱۳۹۱/۰۲/۲۰ مصوب هیأت وزیران.
- آیین نامه اجرایی قانون مدیریت پسماندها، شماره ۲۸۵۶۶۰/ت/۳۰۸۷۲ مورخ ۱۳۸۴/۰۵/۱۰ هیأت وزیران.
- آیین نامه هماهنگی اقدامات عمرانی، مصوبه مورخ ۱۳۶۶/۱۱/۰۴ هیأت وزیران.
- آئین نامه اجرائی انتخابات شورای اسلامی روستا و بخش، مصوب ۱۳۸۱/۴/۱۶ هیئات وزیران.
- آئین نامه ی حفاظت اسناد و اطلاعات طبقه بندی شده، مصوب ۱۳۹۱ /۷/۲۹ شورای عالی امنیت ملی.
- آیین نامه اجرایی قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحیه ۱/۱۵/۱۳۸۸.
- آیین نامه اجرایی قانون حمایت قضائی از کارکنان دولت و پرسنل نیروهای مسلح، مصوب ۱۳۷۹/۷/۳.
- آئین نامه اصلاحی احداث بنا و ایجاد تأسیسات در خارج از محدوده و حریم شهرها، مصوب ۱۳۹۰.

- آئین نامه اجرائی قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۶۳/۷/۲۲.
- آئین نامه کمیسیون اقوام، فرق و مذاهب شورای تامین استانها.
- آئین نامه اجرائی شورای اداری استان، مصوب ۱۳۷۸/۲/۱۵ شورای عالی اداری.
- آئین نامه اجرائی شورای برنامه ریزی و توسعه استان، مصوب ۱۳۹۰/۷/۲۰ هیئت وزیران.
- آئین نامه شورای فرهنگ عمومی استان، مصوب مورخ ۱۳۸۵/۰۱/۲۹ شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- آئین نامه شورای فرهنگ عمومی شهرستان، مصوب ۱۳۸۸/۵/۲۰ شورای فرهنگ عمومی کشور.
- آئین نگارش و مکاتبات اداری شهرداری تهران، ۱۳۹۲.
- آئین نامه اجرایی قانون اصلاح قانون مبارزه با مواد مخدر، مصوب مورخه ۱۷/۸/۷۶ مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- آئین نامه اجرائی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شورای اسلامی روستا و نحوه انتخاب دهیار، مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱.
- آئین نامه تشکیل شورای عالی بهداشت کشور، مصوب ۱۳۶۰/۶/۲۰.
- آئین نامه تشکیل شورای ورزش استان.
- آئین نامه اجرائی تبصره یک ماده چهار قانون اصلاح مواردی از قانون تاسیس شورای عالی هماهنگی ترافیک شهرهای کشور، مصوب ۱۳۹۳/۱۰/۱۴ هیئت دولت.

- آئین نامه تعزیرات حکومتی، امور گندم، آرد و نان، تخلفات و تعزیرات، مصوب ۱۳۳۸/۱۰/۱۵.
- آئین نامه اجرائی پدافند غیر عامل شهرستان ها.
- اساس نامه سازمان پدافند غیر عامل کشور.
- اساسنامه، تشکیلات و سازمان دهیاریها، مصوب ۱۳۸۰/۱۱/۲۱.
- بخشنامه وزیر کشور به استانداران سراسر کشور، شماره ۱۱۸۳۸۶/۱۳/۳۴ مورخ ۱۳۹۲/۱۰/۱۴.
- بخشنامه تعیین مشاغل عمومی دستگاه های اجرایی، تعریف، نمونه وظایف و مسئولیت ها و شرایط تصدی این مشاغل، مورخ ۱۳۹۱/۱۱/۴ معاونت توسعه مدیریت.
- دستورالعمل نحوه برگزاری جلسات، وظایف و اعضای کمیته های تخصصی ستاد مبارزه با مواد مخدر(ملی- استانی)، شورای هماهنگی مبارزه با مواد مخدر استانی و شورای فرعی مبارزه با مواد مخدر شهرستانها .
- دستورالعمل طرز تهیه اسناد هزینه و مدارک ضمیمه آن، مصوب ۱۳۸۳/۷/۱۸ وزارت کشور.
- دستورالعمل اجرائی گود برداری های ساختمانی.
- دستورالعمل روابط فرماندهان انتظامی استان با استاندار و شورای تامین استان همچنین دستورهای هماهنگی، مصوب ۱۳۹۴/۲/۲۰.
- دستورالعمل اجرائی پدافند غیرعامل، شماره ۱۲۲ مورخ ۱۳۹۱/۱/۲۱.

- دستورالعمل اجرائی بازرسی دهمین دوره انتخابات مجلس شورای اسلامی.
- دستورالعمل اجرائی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند(ه) ماده ۳ آئین نامه اجرائی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، ابلاغ ۸۹/۱/۱۴.
- دستورالعمل اجرائی ارزیابی عملکرد کارمندان، مصوب ۹۰/۵/۲۲.
- دستورالعمل اجرائی شرایط عمومی، شایستگی های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای، مصوب ۱۳۸۹/۱۲/۹ شورای عالی اداری.
- دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران وزارت کشور و فرمانداران و بخشداران سراسر کشور، مصوب ۱۳۸۲/۶/۱۷ شورای عالی اداری.
- دستورالعمل اجرائی شرایط عمومی و اختصاصی نحوه انتخاب و انتصاب فرمانداران و بخشداران، مصوب ۱۳۹۵/۲/۲۷ شورای عالی اداری.
- دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای، مصوب مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری.
- دستورالعمل تعیین رده های مکاتباتی مسئولین وزارت کشور به تفکیک سطوح سازمانی، ۱۳۸۹.

- دستورالعمل اجرایی نحوه الحاق روستاهای در حریم شهرها موضوع بند ۳ ماده ۲ قانون اصلاح موادی از قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری، مصوب سال ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی.
- دستورالعمل نام گذاری و تغییر نام قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری، مصوب ۱۳۶۲.
- دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور.
- دستورالعمل کنترل جمعیت سگهای ولگرد، مصوب ۱۳۸۷/۷/۱۱.
- دستورالعمل گردش کار و وظایف فرمانداران در کمیته اشتغال و سرمایه گذاری شهرستانها.
- دستورالعمل تشکیل انجمن کتابخانه های عمومی شهر، مصوب ۱۳۸۶/۲/۴.
- دستورالعمل اجرائی کمیسیون امور زنان، مصوب ۱۳۷۴/۹/۲۸.
- شرح وظایف و آئین نامه کمیسیون کارگری شورای تامین استانها، مصوب ۱۳۶۳/۶/۲۶.
- شرح وظایف و آئین نامه کمیسیون دانشجویی شورای امنیت کشور و کمیسیون شورای تامین استانها، مصوب ۱۳۸۲/۵/۲۱.
- قانون تاسیس شورای عالی هماهنگی ترافیک شهرهای کشور، مصوب ۱۳۷۲/۱۲/۸.
- قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز، مصوب ۱۳۹۲/۱۰/۱۸ مجلس شورای اسلامی.

- قانون راجع به وظایف و تشکیلات شورای امنیت کشور، مصوب ۱۳۶۲/۶/۸ مجلس شورای اسلامی.
- قانون تاسیس دهیاری های خودکفا در روستاهای کشور، مصوب ۱۳۷۷/۴/۴.
- قانون رسیدگی به تخلفات اداری، مصوب ۱۳۷۲/۹/۷ مجلس شورای اسلامی.
- قانون حمایت قضائی از کارکنان دولت و پرسنل نیروهای مسلح، مصوب ۱۳۷۶/۸/۷.
- قانون تقسیمات کشوری و وظایف فرمانداران و بخشداران، مصوب ۱۳۱۶/۸/۱۶.
- قانون تعاریف و ضوابط تقسیمات کشوری، مصوب ۱۳۶۲/۴/۱۵.
- قانون تشکیل سازمان مدیریت بحران کشور، مصوب ۱۳۸۷/۲/۳۱ مجلس شورای اسلامی.
- قانون مدیریت پسماند، مصوب مورخ ۸۳/۲/۲۰ مجلس شورای اسلامی.
- قانون فعالیت احزاب، جمعیتها، انجمنهای سیاسی و صنفی و انجمنهای اسلامی یا اقلیتهای دینی، مصوب ۱۳۶۰/۶/۷ مجلس شورای اسلامی و آئین نامه اجرایی قانون مذکور مصوب ۱۳۶۱/۳/۳۰.
- قانون تشکیل سازمان بازرسی کل کشور، مصوب ۱۳۶۰ و اصلاحات مصوب ۱۳۷۵.

- قانون راجع به تعیین وظایف و تشکیلات شورای امنیت کشور، مصوب ۱۳۶۲/۶/۸ مجلس شورای اسلامی.
- قانون تشکیل شورای آموزش و پرورش در استان‌ها و شهرستان‌ها و مناطق کشور، مصوب ۱۳۷۲/۱۰/۲۶.
- قانون انتخابات و آئین نامه اجرائی مجلس شورای اسلامی مصوب ۱۳۷۸/۹/۷.
- قانون انتخابات و آئین نامه اجرائی مجلس خبرگان رهبری.
- قانون انتخابات و آئین نامه اجرائی ریاست جمهوری.
- قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران، مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ با اصلاحات و الحاقات بعدی.
- قانون تعاریف محدوده و حریم شهر، روستا و شهرک و نحوه تعیین آنها، مصوب ۱۳۸۴/۱۰/۱۴.
- قانون راجع به تعیین وظایف و تشکیلات شورای امنیت کشور، مصوب ۱۳۶۹/۴/۷ مجلس شورای اسلامی.
- قانون نظارت شورای نگهبان بر انتخابات مجلس شورای اسلامی، مصوب ۱۳۶۵/۵/۱۳.
- قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه‌های سیاسی، مصوب ۱۳۹۴/۱۱/۴ مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون تشکیلات، وظایف و انتخاب شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران، مصوب ۱۳۷۵/۳/۱.
- قانون دیوان عدالت اداری، مصوب ۱۳۸۵/۰۳/۰۹.

- قانون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغها، مصوب ۱۳۷۴/۰۳/۳۱.
- قانون اصلاح قانون حفظ کاربری اراضی زراعی و باغها، مصوب ۱۳۸۵/۰۸/۰۱.
- ماموریت های اصلی و اختیارات وزارت کشور، ابلاغی مورخ ۱۳۷۸/۱۰/۲۵ سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- مصوبه تعیین وظایف استانداران و فرمانداران و نحوه عزل و نصب آنها و چگونگی ارتباط آنها با مسئولین دستگاه های اجرائی، مصوب ۱۳۷۷/۷/۲۸ شورای عالی اداری.

ج) منابع اینترنتی:

- شفیع گنجه، بهرام (۱۳۸۹)؛ «اهداف مدیریت»
- قربانی، مجتبی (؟)؛ جزوه درس مراسم و تشریفات
- ناشناس (؟)؛ «آداب معاشرت؛ ۱۰ نکته درباره آداب دست دادن»
- ناشناس (؟)؛ «معنای هر حرکت صورت و بدن در مذاکرات سیاسی چیست»
- ناشناس (؟)؛ «راز کت و شلوار سرمه ای در مذاکرات»:
- ناشناس (؟)؛ «چقدر با آداب اجتماعی آشنایی دارید؟»
- ناشناس (؟)؛ «رموز آداب معاشرت و اصول لباس پوشیدن»
- ناشناس (؟)؛ «زبان بدن (فهمیدن احساسات دیگران از روی حرکات بدن)»