فهرست:

سریزه : 5
لومړی فصل 6
اداره 6
د اداري تاريخچه 6
د اداری اهمیت 9
د اداري ډولونه 10
هغه منابع چي اداره يي په كار وړي دادي 10
ديوي روغي اوسالمي اداري(Organization) نبني او ځانګرتياوي 10
په اداره کي ځينو مهمو اصطلاحاتو تعريفونه 11
1. د مامور تعريف Definition of an Official: 11
2 . د آمر تعريف Definition of Staff Officer 15
3. مديرتعريف: Manager 15
4. ماموريت اخلاق: (morality of an official) 16
5 . ستراتيژی: Strategy 16
6 . وظيفی (دندی) تعريف:Job 16
7 . بست تعريف: Post 16
9 . صلاحيت سپارلوتعريف:Delegation of Authority 17
10 . اداری اسنادو تعريف (Document of management) 17
11 . پشنهاد تعريف: Offer 17
12 . مکتوب تعريف: (letter 18
دوهم فصل 21
د اداری دندی یا عناصر 21
دريم فصل 21
پلان نيونه:Planning 21
د پلان نيوني فلسفه: 21
پلان نيوني ته اړتيا: 21
د پلان نيوني تعريف: 22
د پلان نيوني موخي يااهداف: 22
د پلان نيوني لومړيتوب(اولويت): 23
Types of planning on bases of Durationدوخت په اساس دپلان ډولونه 23
د پلان نيوني ډولونه:- 23
لومړی: اساسي پلان نيونه:- 24

aghalibrary.com

دوهم: اجرأيوي پلان نيونه:- 24
دريم:- فني پلان نيونه: 24
نظريه:-SWOT 24
د پلان نيوني روش يا طريقه:- 25
اول: داخلي برسي:- 25
دوهم: خارجي برسي:- 25
ګټور يا موثر پلان 26
د پلان نيوني ګټې: 26
څلورم فصل 28
مشري،رهبري (Leadership) 28
د مشر او مشرۍ اصطلاح 28
د مشرۍ تعريف 28
رهبرخصوصيات اوځانګړنی : 30
دمشرۍ(رهبری) شيوي يا طريقي 30
د امرانه رهبري ګټي : 31
د امرانه رهبرۍ نواقص 31
مشارکتي رهبري (ديموکراته رهبري): 32
د مشارکتي رهبرۍ ګټي : 32
دمشارکتي رهبرۍ نواقص: 32
پلارګوني رهبري (پدرانه رهبري): 32
دپلارګوني رهبرۍ ګټي : 32
د پلارګوني طريقي (رهبرۍ) نواقص : 33
ازاده (خپلواکه) رهبري: 33
د خپلواکي رهبرۍ ګټي : 33
د ازادي (خپلواکي) رهبرۍ نواقص: 33
پنځم فصل 35
استخدام (په کار ګمارل)- (Staffing) 35
داستخدام منابع : 35
د اخلي استخدام ګټي : 35
د داخلي استخدام زيانونه (نواقص) : 35
داستخدام خارجي سرچيني : 36
د استخدام مراحل : 36
د وظايفو دلايحي جوړول : 37
دخالي بست (وظيفي)اعلانول : 38

دانتخاب پروسه : 38
دمصاحبي لپاره مهمي پوښتني : 40
شپږم فصل 47
سازماندهي:.(Organizing) 47
دسازمان ورکونکي رول او اهميت په اداره کي : 47
دسازماندهي ډولونه: 48
لومړي: رسمي سازماندهي: 48
الف _ مستقيمه سازماندهي:Direct Organization 48
ب _ وظيفوي سازماندهي ياFunctional Organization : 49
دوظيفوي سازماندهي ګټي : 49
دوظيفوي سازماندهۍ عيبونه :- 50
دوهم _غيررسمي سازماندهي ياInformal Organization 50
غير رسمي سازماندهي لاندي ځانګړني لري: 50
اووم فصل 52
هماهنګ کول يا(همغږي) Coordination 52
اتم فصل 54
کـنترول.(Control): 54
دکنترول اقسام: 54
الف :مخکيني کنترول(مخکي دعمل څخه کنترول) 54
ب :جرياني کنترول (په عين عمل وخت کي کنترول) 54
ج:. ورستني کنترول :(وروسته دعمل اجراڅخه کنترول. 54
نهم فصل 55
راپور ليکل 55
د راپور ليکلو ارزښت: 56
د راپور ډولونه: 56
د راپور جوړوونکې اجزاء 56
لسم فصل 58
بوديجې جوړول 58
د بوديجې بيلابيل تعريفونه 58
د بوديجي ځانګړيتوبونه 58
د دولت بوديجه 59
په افغانستان کي د بوديجي د بشپړ کيدو تاريخي سير 59
د بودجي ډولونه: 61
د بود جي دوران : 61

يوولسم فصل 63
دمنجمنټ سطحي ياطبقي _ (Management Levels) 63
دلوړي کچې مديرانو دندې 63
منځنۍ رتبه دمنځنۍ کچې مدير (Middle Level Manager) 63
دمنځنۍ کچې د مدير دندې 63
ټيټ رتبه ،دلومړۍ کچې مدير (First level Manager) 64
دټيټي کچې مديرانو دندې 64
دمديرانو کچې 65
دولسم فصل 66
مفاهمه،اړيکه،ارتباط (Communication) 66
د مفاهمې ډولونه 66
دمفاهمې شکلونه (Forms of Communication) 67
دمفاهمې عناصر (Elements of Communication) 68
١- ليږدونکی (Sender): 68
٢- پيغام (Massage) 68
٣- چينل (Channel) 68
٤- اخيستونکی (Receiver) 69
د شخصيتونو کچې 72
دمفاهمې لپاره پينځه مهارتونه : 72
د پوښتنې کولو تخنيکونه 73
١- معلوماتي پوښتنې : 73
٢- تکتيکي پوښتنې : 73

Download From: aghalibrary.com

بسم الله الرحمن الرحيم

سريزه :

ديوي اداري دتوانائي او شرايطو موضوع دهغو مسائلو له جملي څخه ده چي دبشري ټولني له پيل او د اداري دعلم دپيدايښت څخه تر ننه پوري دپاملرني وړده. او په بيلابيلو طريقو اولارو چارو هغه تر څيړني لاندي نيول شوي ده.

كه دبشري ټولني تاريخ ته نظر واچول شي وبه ليدل شي چي په لومړني ابتدايي ټولنه كي چه هر څومره له ځانګړي ساده ګي څخه برخمنه وه او دننۍ ورځي پيچلتياوي نه ئي درلودي انساني واړه واحدونه په هغه زمانه كي له كورني څخه نيولي بيا دقبيلي ديو قدرتمن سړي پوري چي دلاربښووني ، قدرت او دلاربښووني زياته قوه ئي درلوده او دفكري جسمي ، ژبني، نظامي او نورو ډيرو ځانګړو قوو څخه برخمن وو نو دټولنيزو واحدونو داداري سر پرستي او اداره په غاړه اخيستله او نور په ټولنيزژوندانه كي دټولني اداره او لاربښوونه ئي دهغه په وجود كي ليدله . نو له هغه څخه ئي اطاعت كاوه هدايت او امر ته يي تسليميدل . اداره دپوهي، تجربي او فزيكي قوي پوري تړلي ده ځكه نو ددي لپاره چي امر وكړاي شي دخپلو چارولە عهدي څخه ووتلاي شي او ټولنيز فعاليتونه له وړاندي ټاكل شويو موخو لوري ته بوزي بايد دځانګړو مهارتونو لرونكي وي خو چي ددغه مهم كار سرته رسولو لپاره برياليي شي. داداري دعلم كارپوهانو ، داداري دپيچلو كارونو دښه پوهيدو لپاره اداره چيانو ته بيلا بيلي لاري چاري ښودلي دي.

لكه څنګه چي مو وويل دهركار دسرته رسولو لپاره يو ډول قابليت او ځانګړي لياقت ضروري دي او دهرسړي صفتونه او ځانګړني هغه دځانګړي كار لپاره چمتو او وړ ګرځوي. داداري دعلم څخه دلته مقصد هغه علم دي چي انسان دنورو پواسطه دكارونو سرته رسول اسانوي.

دغه مطلب ته په پاملرنه سره چي هري اداري قدرت او توانائي دنيغ په نيغه دهغي اداري دامر دقوت او ځواك سره اړيكي لري. او چي هر څومره اداره چي له زياتو توانايو څخه برخمنه وي د ډله ايزو كارونو سازمان وركول او سرته رسيدل په هماغه كچي سره ښه او په زړه پوري توګه سرته رسوي.

ديادوني وړ ده چي دموضوع په ترتيب كي دمختلفو معتبرو ماخذونو څخه استفاده شوي هيله ده چي دمحترمو لوستونكو لپاره موثره واقع شي .

په درنښت

لومړی فصل

اداره

د اداری تعریف: اداري د علم نامتو پوه Luther gulick یو امریکایي عالم دي اداره یې داسي تعریف کړي ده:

اداره هغه علم او هنر دي چي یو زیات شمیر خلک خپلي لاربښووني او کنترول لاندي راولي او هغوی ټول د یو ګډ هدف او مقصد په لوري په ډله ائیزه توګه سوق کوي. یا په بل عبارت کی اداره په لغت کی حاکمیت ، تنظیم اوپه یوه کړیی کی راوستلوته وایی او په اصطلاح کی دهغه قوی څخه عبارت دی چی د یوی هراړخیزی پالیسۍ اومنظم تشکیل په پام کی نیولواود وظایفو ښه سرته رسولوته اداره وایی .

اداره داسي هم تعریف شوي ده اداره یو تولنیز نظم دي چي یو شمیر وګړي د ټاکلو مقاصدو د ترلاسه کولو لپاره په هغي کي تنظیم شوي وي، ترڅو د خاصو قواعدو پر بنا یو د بل په مرسته ځان هدف ته ورسوي. او یا په بل عبارت کي اداره د وګړو یو ګروپ څخه عبارت دي چي د ټاکلو اهدافو د لاس ته راوړلو لپاره په مشترک ډول کار ترسره کوي.

دتیوهایمن له نظره د اداری څخه مطلب په عمومی ډول د تولوپالسیومشخصول د عمومی موخوټاکل اود پروګرامونواوپروژو په لاره اچول دی مونږ ټول په ادراه کی کار کوو اوکه اداره نه وای نو مدیریت اومدیرانو اړتیا به هم نه وای اداره د ټاکلی هدف د لاسته راوړلولپاره د خلکو جدی ترتیبول دی ښوونځی ، پوهنتون ، وزارت ، شرکت ، دوکان او داسی نورد اداری مثالونه دی اداره د لاندی دری خصوصیاتو له امله اداره ده (۱) ځانګړی هدف (۲) خلک (۳)جدی جوړښت لمړی هره اداره خپل ځانګړی هدف لری چی دا هدف عموماً د یوه هدف یا ډیرو اهدافو په توګه چی اداره یی د لاسته راوړلو کوښښ کوی دوهم هره اداره له خلکو جوړه وی دریم هره اداره دځان لپاره جدی یا ټاکلی جوړښت جوړوی ترڅو دهغه غړی خپل کارپه ښه توګه سرته ورسوی .

د اداري تاریخچه

انسان یو اجتماعي موجود دي او دا د انسان فطري خاصیت دي چي په ټولنه کی ژوند کوي او ټولنیز روابط ساتي. انسان په ټولنه کي یو شمیر اړتیاوي په انفرادي توګه تر سره کوي خو ګڼ شمیر نورې چاري باید په ټولنیزه توګه ترسره کړي. کله چي انسان ونه توانیده چي یو شمیر کارونه په فردي توګه اجرأ کړي، نو بیا شو چي د یوي اجتماعي مؤسسي بنسټ کیږدي او د همدغي مؤسسي لخوا یې پرمخ بوځي. پدې توګه انسان لومړي اداره رامنځته کړه او د اداري او مدیریت تاریخچــه د انسانانو د

پیدابښت سره سم پیلیږي. په ابتداء کي انسانان د خپلو لومړنیو اړتیاؤ لکه خوراک، پوښاک، د کور او سرپنا په برابرولو کي یو د بل سره د مرستي او همکاری نه ناچاره وه، له دې امله چي یو بل ته د مرستي او همکاری د لاس غزولو ضرورت احساسېده، د کار د ویش موضوع مطرح سوه. د حضرت آدم (ع) او د هغه اولادې خلافت د مدیریت یوه ښه بیلګه کنل کیږي، او د انساني ژوند په تاریخ کي حتی ابتدایي اداري ددوي په پرمختګ کي مهم رول ولوبوه، دوی ځانته رهبر غوره کړ. رهبر ټولنې ته پلان جوړ کړ، سازماندهي یې وکړه، دندې یې وويشلې، منازعات یې حل کړل، د بې لاریو مخه یې ونیوله، ابتدایې قوانین او مقررات یې وضع کړل او د هغو نظارت یې وکړ. د زراعت او صنعت جدا کیدو اداري ته نور هم تکامل ورکړ.

انسان د اداري نظام په مرسته یو بل سره تفاهم وکړ او بالمقابل مفاهمي هم اداري نظام بشپړ کړ، انسان له همغه پیل څخه د پلان اهمیت و پیژنده او پلان یې جوړ او تطبیق کړ.

د اداري تاریخچه لرغوني مصر، یونان، روم، آریایي ټولنې او پارسیانو پوري رسیږي. په مصر کي د میلاد څخه ۴۰۰۰ کاله مخکي اوله نن څخه ۶۰۰۰ کله وړاندي د اوبو لګولو پروژې جوړي او تطبیق سوې. همدوي یو کال په ۳۶۵ ورځو باندي وویشه او خپل اداري پلان یې ورسره برابر کړ. وروسته بیا د میلاد څخه ۲۵۰۰ کاله مخکي د شمیر سستم ایجاد سو، ورپسي له میلا څخه ۱۵۰۰ کاله مخکي حضرت موسی (ع) د خپلې واکمنی په حدودو کي یو دول ابتدایي اداري تشکیل جوړ کړ چي په دغه تشکیل کي د حضرت موسی (ع) پواسطه د فرمانونو صادرول، د مراتبو د لړي د اصل کارول او د فلسطین خاوري ته د هجرت کولو پلان جوړول او د سازمان ورکونه او د پیاوړي مدیریت یوه بیلګه ګڼل کیدای سي. چي ددغه پیغمبر اداري نظام یو نمونه نظام وګرځېده، پارسیانو خپله امپراطوري په شلو ولایتونو ویشلې وه، د هر ولایت په رأس کي یو والي ؤ. چي د اهم یو ډول اداري نظام ؤ. په ابتدایي ټولنو کي انسانانو له وحشي ژویو څخه ځانونه په جمعي توګه ساتل، د بیګانه قبایلو په وړاندي یې جمعي دفاع کوله. او د حضرت عیسی (ع) فرمانونو کي هم پر وروړګلوی، عدالت او د خداي (ج) په یو والي ټینګار کېده. د ا پدې مانا چي هیڅ بنده نشي کولای چي په یو وخت کي ددوه اربابانو عبادت وکړي.

او د رسول الله (ص) لخوا د اسلامي حکومت جوړول په هغې کي د مالیاتو ارشاد ، زکات، د بهرنیو اړیکو تنظیم، د سفیرانو استول او داسي نور په خپله د اداري او د دغه ستر پیغمبر(ص) د پوهي او مدبرانه تدبیر ښه مثالونه دي.

په لرغوني چین کي د چینایانو له خوا د مشورتي بورډ یا ځانګي جوړولو په ګټوره توګه د پاملرني تخصص او ترتیب اصولو رامنځته کیدل د فرمانونو صادرل او د هغوی په پلي کولو ټینګار کول د ښه مدیریت یوه بیلګه کیدای سي او د چینایانو په لرغوني اسنادو کي لیدل سوي دي او د ادارې یو مثال دي خو وروسته بیا د ارسطو او افلاطون لخوا د ادارې د علم تیوریکي اساسات بیان سول، رومیانو هم په اداره کي ډیر کار وکړ. دوي له میلاد څخه ۲۸۴ کاله مخکي خپله امپراطوري په ۱۰۱ ولایتونو وویشل شو چي ۱۲ ناحیې او څلور ځانګي یې درلودلي؛ او د رومیانو د امپراطوري مشر (دیوکلسین) درې مرستیالان درلودل. درې برخي یې مرستیالانو ته سپارلي وې او یوه برخه یې خپله اداره کوله البته د ټولې امپراطوری د نظامی چاروا‌کي یې په خپل لاس کي نیولې وې.

په آریایې تمدن کي د ادارې ډیرې ښې نمونې سته، د بلخ نامتو پاچا یما یو ډیر ښه اداري نظام درلوده له دې امله چي آریایان ټول مالداره وه، هر څړ ځای یو مشر درلود، څو کیرډیو یوه اداره درلوده، په دغه ټوله موده کي د اداري لپاره مقررات او قوانین موجود وه. زموږ لرغوني هیواد کي سوری شیرشاه (فرید خان) او بیا میرویس نیکه مدبر رهبران او اداري لاربنود وه، او همدارنګه احمد شاه بابا پخپله پراخه امپراطوري کي یوه کلکه ،منظمه ،سالمه ،اصولی اودقانون پلان اوتشکیل لرونکی اداره جوړه کړی وه خودغه رهبرزیات په جګړوکی بوخت پاتی شو او اداری ریفورم (اصلاح) ته ډیروزګارنشو له بده مرغه له هغه څخه وروسته ورو ورو دافغانستان اداری نظام له رکود بی نظمی اوفساد سره مخامخ شو یوازی امیرشیرعلی خان په خپله دویمه پلا پاچایی کی دعلامه سیدجمال الدین افغانی له خوا دسپارښت شوی اصلاحی پلان له مخی ډیرلږ د اداری په جوړولوکی ګام اوچت کړ خودانګریزانودتحرکاتوله امله بریالی نشو لږ وروسته بیا امیرعبدالرحمن خان قوی مرکزی اداره درلوده خود دغه مستبداتوکرات په اداره کی دادارى یوشمیر عناصر او اهداف نه ؤ صرف دغازی امان الله خان په دوره کی یوځل بیا اداری قوانینو اونظام ته په عصری بڼه توجه وشوه خوسقاوی اغتشاش دغه عصری ریفورمونه (اصلاحات)ضایع کړل دا دی نن ورځ بیا موږ ته ثابته شوه چی ترڅواداره جوړه نه کړو اود اداری اصول دسالمی مشخصات احیاء نشی هیڅکله به دترقی په لورقدم اوچت نشی توری اوتاریخی ویاړونه وطن ته آبادی اوسوکالی نه راولی بلکی صرف ښه مدیریت او وړکدرونه اوچت ظرفیت اوبډایه بشری منابع وطن رفاه حد ته رسیدوپه مدیریت سره کیدلای شی اوبس ! دبشری ټولنی اوږد تاریخ اوزموږ دخپل مملکت حالاتو وښوده چی هوسانیه خیر اوفلاح آبادی اوترقی صرف دادارى په جوړښت سره راتلای شی اداره یوجمعی نظام دی اودهغی اصول اهداف اوعناصر وباندی باید پوه شو دبشری منابعوظرفیت لوړول زموږ دترقی کلیدی عنصردی .

د اداری اهمیت

د اداري له نامه څخه څرګندېږي، چې د ژوند په هره برخه کې اداره ضروري ده، خو د لازېات پوهاوي لپاره لاندې څېزونه داداري اهمیت ښه څرګندوي

هر کار د یو هدف لپاره ترسره کیږي نو اداره هغه څه دي، چې سړي ته ګام پر ګام معلومیږي، چې اوس څومره خپل هدف ته نژدې یاست، له هغه څخه کار نه ګډوډېږي او هم خپل هدف ته ژر رسیږي. دمصرف یا لګښت راتیټونه یا په لږه پیسو او پانګه ډېر کار ترسره کیږي، یا په بله وینا له سړي نه بې ځایه پیسې نه مصرفیږي.

هره شیبه د انسان د ژوند ارزښتناکه برخه ده، اداره له سړي سره مرسته کوي، چې ډېر کار په لږ وخت کې ترسره کړي او هم د وخت له ضایع کېدو څخه مخنیوی کوي.

د بیلابیلو مادي او معنوي ګټو په پام کې نیولو سره د فعالیتونو بشپړول او د خپلو افرادو مشخصات او ځانګړتیاوې په پام کې نیولوسره خپلي دندې په ښه توګه پر مخ بیول او همدارنګه خپل کړه وړه په مثبته بڼه پر مخ بیول او مثبت کار ته د خپلو افرادو هڅول دا ټول د ښې اداري په نتیجه کې لاس ته راځي :

د منجمینټ په رڼا کې د هر شي او هرې ستونزې لپاره ځان ته کړنلاره جوړېدای شي، خوپه عام شکل او ټولنیز ډول اداره پیژندل اړین دي او د ستونزو په حل کې باید ګټه ترې واخیستل شي، نو ویلای شي چې په هرڅه کې باید ځانګړی اداري فکر ولرو لکه :

دخپل ځان اداره

دخپلې کورنۍ اداره

دخپل کلی اداره

د خپلې ټولنې اداره

دخپلو چارو او کاراوبار اداره

ډیر داسې مسایل شته دی چې د منظمې اداري تر کنترول لاندې پکې کوم مشکل نه پیداکیږی او په ښکلی او ښه شکل پر مخ ځي د بیلګې په توګه که یوه کورنۍ ترمنظمې اداري لاندې په مخ لاړه شي بې له کومې ستونزې به دکورنۍ هرکار په ښه شکل صورت وموميې، یا په بله وینا تاسي وګورئ، چې په خپل چاپیریال او کلي کې څومره کورنۍ ګورئ، چې خوشالی، ستونزې او هرڅه یې بیل بیل دي دا ټول د هغوی په اداره پورې تړلي دي.

د اداري دولونه

اداره د حقوقو او سیاسي علومو له مخي په دوه ډوله ده.

الف: عمومي اداره (عامه اداره): هغه اداره ده چي د ټول هیواد په سطحه تر بحث لاندي نیول کیږي. او یا په بل عبارت کي ځیني علماوو عامه اداره داسي هم تعریف کړي ده.

اداره په لغت کي حاکمیت، تنظیم او په یوه کړی کي راوستلو ته وایي او په اصطلاح کي له هغي قوي څخه عبارت ده چي د یوې هر اړخیزه پالیسي او یوه منظم تشکیل په پام کي نیولو سره د اړوندو وظایفو د ښه ترسره کولو لپاره لاره اواروی او مطلوب هدف ته د ریدو امکانات برابر وي.

ب: خصوصي اداره: هغه اداره ده چي د یوې مؤسسي، پروژې، تصدی او شرکت په سطحه تر بحث نیول کیږي. یا په بل عبارت خصوصي اداره یا غیر دولتي سازمانونه دا هغه غیر دولتي نهادونه دي چي د خپلو اهدافو د لاسته راوړلو لپاره د جامعې په مختلفو برخو کي لکه علمي، اخلاقي، اقتصادي او اجتماعي برخه کي خپل فعالیتونه په کار اچوي.

اوداقتصاد له مخی هم اداره هم په دوه ډوله ده

۱ـ تجارتی اداره : هغه اداری دی چی په لمړی قدم کی ګټه په نظرکی نیسی اوپه دوهم قدم کی خدمات ترسره کوی لکه : موبایل کمپنیا نی (اریبا ،افغان بیسیم ،اتصالات او روشن اوداسی نور)

۲ـ غیرتجارتی اداره : هغه اداری دی چی په لمړی قدم کی خدمت کوی اوپه دوهم قدم کی خپل مصارف پوره کوی لکه صحت عامه ،ترانسپورت ریاست اوداسی نور)

هغه منابع چي اداره يي په کار وړي دادي

الف: بشري منابع: لکه پرسونل، متخصصین او خدماتي کارکونکي

ب: فزیکی منابع: لکه تعمیرات، ماشینونه، ځمکه، ددفتراثاثیه او داسی نور.

ج: مالي منابع: لکه بودیجه او نقدي پیســـي چي موږ ته په واک کي راکړل سوي دي یا هغه فندونه چي ډونر تخصیص کړي وي.

د. غیر محسوس منابع: لکه مهارتونه، استعداد، کسبي زده کړي او تجربې.

دیوي روغي اوسالمي اداري(Organization) نښې او ځانګړتیاوي

- په یوه اداره کي ټولو اداري قوانینو،مقرراتو او اصولو پیري کول.

- تشکیل باید داصل او اړتیا سر برابر وي او د اداري اصل له موخو او دندو سره یووالی ولري .
- اداره باید له جعل کاری (تقلب) ،کاغذپرانی،رشوت اخستني او ناوړه ګټي اخستني نه پاکه وي .
- کار باید اهل کار خلکو ته وسپارل شي.
- په اداره کي باید هماهنګي ،دکنترول ښه سیستم او درهبري مقام څخه اطاعت موجود وي.
- اداره باید کار کوونکو په انتخاب،انتصاب،بدلون اوداسي نورو مهمو اداري اصولو پربنسټ لکه دتعادل اصل ،تخصص اصل،ګټورتوب،اغیزناکتوب او انساني اړیکو په مراعت کولو سره منځته راغلي وي .

په اداره کي ځینو مهمو اصطلاحاتو تعریفونه

1. د مامور تعریف Definition of an Official:

د آمر قانوني امر هغه اجرأ کوونکي چی د مربوطه دندي د اجرأ لپاره په اداره کي رسماً توظیف سوی وي او د رسمي دندي په مقابل کی له اداري څخه معاش واخلي. یو مامور یا قراردادي کارکوونکي چی ددولت په ماموریت کی په کار ګومارل کیدل او په دې هکله د ملکي خدمتونو د کار کوونکو قانون په اوومه ماده کی د مامور د استخدام شرایط په داسي دول دي:

اوومه ماده: د مامور د استخدام شرایط:

1. هغه شخص د ملکي خدمتونو په ادارو کي دمامور په توګه منل کیږي چي لاندي شرایط ولري.
   i. د افغانستان تابیعت ولري .
   ii. عمر يي له ۱۸ کلنی څخه لږ او له ۶۴ څخه زیات نه وي
   iii. د عامي روغتیا وزارت له واکمنو مراجعو څخه روغتیایي تصدیق ولري
   iv. د هیواد له دننه یا بهر له رسمي ښوونیزو مؤسسو څخه د بکلوریا یا د هغه څخه لوړ د فراغت سند ولري
   v. د واکمنی محکمي په قطعي او نهایي حکم د جنایت په جرم باندي نه وي محکوم شوی
2. د لوړو زده کړو د علمي مؤسسو د علومو د اکاډمی، لوي څارنوالی او عدلیي وزارت د قانون جوړوني او علمي حقوقي څیړنو د چارو د انستیتوت د علمي کادر غړي او د

پوهني وزارت مسلکی غړي ددي مادي د (۱) فقرې (۵،۳،۲،۱) جزونو کي په درج
شوو شرايطو برسيره د خپلو اړوندو تقنيني سندو تابع هم وي.

3. هغه مامورين چي د دولسم ټولګي څخه د ټيټو تحصيلاتو لرونکي وي او د ملکي خدمتونو د کارکوونکو د قانون له انفاذ د مخه په وزارتونو او دولتي ادارو کي مقرر سوي دي په هغه صورت کي چي د ملکي خدمتونو د کارکوونکو د قانون په اتمه ماده کي د درج سوو بستونو معيارونه يې بشر کړي وي د اداري اصلاحاتو د برنامي د تطبيق په ترڅ کی کولای سي د تحصيل د درجي له په پام کي نيولو پرته د ملکي خدمتونو بستونه د سيالي پر بنسټ تر لاسه کړي.

4. هغه شخص د ملکي خدمتونو په ادارو کي د قراردادی کار کوونکي په توګه استخداميږي چي ددې مادې د (۱) فقرې په (۵،۳،۲،۱) جزء کي درج سوي شرايط ولري.
د قراردادي کارکوونکو شغلونه په اړونده تقنيني سند کی تنظيميږي.

5. شخص په هغه دنده چي مستقيم آمر يې له لومړي درجي خپلوانو څخه وي نه سي مقرريدی د لومړي درجي خپلوان پدی منظور له پلار، مور، اولاد، زوج، زوجه، ورور او خور څخه عبارت دي.
او همدارنګه د يو مامو تاديبي مراتب له اداري مقرراتو او قواعدو څخه د تخلف په صورت کي د ملکي خدمتونو کار کوونکو قانون په ديرشمه (۳۰) ماده کی داسي صراحت لري.

(۱)مامور او قراردادي کارکوونکي د کار قانون په (۹۵ څخه تر ۱۰۱) مادو کي ددرج سوو حکمونو په پام کي نيول سره په لاندي مواردو کي لومړی په توصيې سره دوه يم ځل په اخطاري او دريم ځل تر پنځو ورځو پوري په کسر مزد او څلورم ځل ورته دندي ته په تبديلی سره تأديبيږي

i. په دندي باندی نه پا بندي
ii. له مراجعينو سره ناوړه چال چلند
iii. د قانوني اوامرو په اجرأ او سپارل سوي دنده کي نه دقت
iv. د دندي له لايحي څخه سر غړونه
v. د دندو او قانوني اوامرو په اجرأ کي تعلل او ځند
vi. ددفتر د کار دلوازمو په ساتنه او پاکی (نظافت) کي پام نه نيول
vii. د کار د انضباط په پامی نه نيول
viii. له دندي څخه د تيښتي په مقصد پلمه لټول
ix. د ملکي خدمتونو د مامورينو د سلوک د ډول په مقرره کي نور ورته درج سوي دي.

او همدارنګه مامور د ملکي خدمتونو کارکوونکو قانون پنځه ویشتمي مادې د حکم سره سم په لاندي حالاتو کي مکافات ورکول کیږي:

1. هغه مامور چی د کار د نظم او انضباط او د ملکي خدمتونو د مامورینو د سلوک د ډول د مقرري حکمونه په ښه توګه په پام کي ونیسي او سپارل سوي دنده د دندو په لایحه او د کار په اړوند پلان کي له درج سوو معیارونو څخه په پورته اجرأ کړی د اداري د مالي امکاناتو (کلني بودیجي) له پام کي نیولو سره په لاندي توګه هڅول کیږي.
   a. نقدي مکافات
   b. ستاین لیک
   c. دریمه درجه تقدیر لیک
   d. دویمه درجه تقدیر لیک
   e. لومړی درجه تقدیر لیک
   f. د نشان ،مډال لقب ورکول د اړونده قانون د حکمونو مطابق
2. نقدي مکافات چي له اجزاوو او ضمیمو سره یې لس ورځیني اصلي مزد لرونکي دي د اړوند آمر په وړاندیز او د وزیر یا لومړي درجي اعطاء آمر یا راساً د نوموړو مقاماتو لخو ورکول کیږي.
3. ستاینلیکونه چي له اجزاوو او ضمیمو سره یې د پنځلس ورځني اصلي مزد دی د اړونده آمر په وړاندیز او د وزیر یا لومړی درجې اعطأ آمر یا رأساً د نوموړو مقاماتو لخوا ورکول کیږي.
4. مامور د لاندي شرایطو د بشپړیدو په صورت کي د دریمي درجي تقدیر لیک په اخیستلو بریالي کیږي.
   a. ددې مادې په ۱ فقره کی ددرج سوو شرایطو برابرول
   b. په کار کي نوښت او نویتوب
   c. اداري ته له اصلي دندي څخه د بهر مثبت کار سرته رسول

   دریمه درجه تقدیر لیک چي له اجزاء او ضمایمو سره یې د شل ورځني مزد لرونکي ده د اړوند آمر په وړاندیز او دوزیر یا لومړی درجې اعطأ امر لخوا یا راساً د نوموړو مقاماتو لخوا ورکول کیږي.
5. مامور د لاندي شرایطو په بشپړېدو سره ددویمې درجې تقدیر لیک په اخیستلو بریالي کیږي.

a. ددې مادې په ۴ فقره کې ددرج سوو شرایطو په بشپړول
b. د جوړونکو طرحو او وړاندیزونو وړاندې کول چې اغیزناکو پایلو ته رسیدلی وي.

دویمه درجه تقدیر لیک چې له اجزاؤ او ضمیمو سره یې د پنځه ویشت ورځني مزد لرونکې ده، د وزیر یا لومړی درجه اعطاء آمر په وړاندیز او د جمهور ریس په منظوري یا راساً د جمهور ریس له خوا ورکول کیږي.

6. مامو د لاندې شرایطو په بشپړېدول سره د لومړې درجې تقدیر لیک په اخیستلو بریالی کیږي.
a. ددې مادې په ۵ فقرې کې ددرج سوو شرایطو بشپړل
b. په کار کې د سازمان ورکولو سمون او همهغږي د توان لرل
c. د کار په ساحه کې ددولت د خط مش (پالیسی) اغیزمن او دقیق تطبیقول

لومړی درجه تقدیر لیک چې له اجزاوو او ضمیمو سره یې د یوې میاشتې اصلي مزد لرونکې ده د وزیر یا لومړې درجه اعطاء آمر په وړاندیز د جمهور ریس په منظوری یا راساً د جمهور ریس له خوا ورکول کیږي.

د قراردادي کارکوونکي مکافات د ملکي خدمتونو کار کوونکو سره فرق لري. او د قراردادي کارکوونکو مکافات په شپږویشتمې ماده کې د ملکي خدمتونو کار کوونکو قانون په لاندې ډول ورڅخه یادونه سوې ده.

شپږویشتمه ماده:

1. هغه قراردادي کارکوونکی چې د کار نظم او انضباط په ښه توګه په پام کې ونیسي او ورسپارل سوې دنده، د دندو په لایحه او د کار په اړوند پلان کې له درج سوو معیارونو څخه پورته اجرأ کړي د اداري د مالي امکاناتو (کلنی بودیجې) له پام نیولو سره به لاندې توګه هڅول کیږي.
   a. نقدي مکافات
   b. ستاینلیک
   c. تقدیر لیک
2. قرار دادي کار کوونکي ته نقدي مکافات چې له اجزاوو او ضمیمو سره یې لس ورځنی اصلي مزد دي او ستاینلیک چې له اجزاؤ او ضمیمو سره یې د پنځلس ورځني اصلي مزد لرونکي

دي د اړونده آمر په وړانديز او د مزدوري يا لومړي درجې اعطأ آمر په منظوري يا راساً د نوموړو مقاماتو لخوا ورکول کيږي.

3. قراردادي کارکونکي د لاندي شرايطو په بشپړېدو سره د تقديرليک په اخيستلو بريالي کيږي
   a. ددی مادې په ۱ فقره کي ددرج سوو شرايطو بشپړل
   b. د جوړونکو طرحو او وړانديزونو وړاندي کول
   c. په دنده کي د همږغي او سمون تأمينول
   d. د هغو لارو چارو په کار اچول چي د محصولاتو او خدمتونو د تمامي سوي بيې د ټيټيدو باعث ګرځي
4. قراردادي کارکونکو ته تقديرليک چي له اجزاؤ او ضميمو سره يې د شل ورځني اصلي مزد لرونکي دي د اړونده آمر په وړانديز او د وزير يا لومړي درجې اعطأ آمر يا رأساً د نوموړو مقاماتو له خوا ورکول کيږي.

2 . د آمر تعريف Definition of Staff Officer

هغه مامور دي چي د تشکيلاتي مراتبو د سلسلی له مخې د يو وظيفوي موقف په رأس کي قرار لري او خپل لاس لاندي نورمامورين اداره او رهبري کوي.

زموږ په مروجه اصطلاح کی د لاس لاندي مامورينو ته مادون ويل کيږي. خو حتمي نه ده چي لوی آمر د خپل تشکيل ټولو مامورينو ته مستقيماً هدايت ورکړي. هغوي کنترول او ارزيابي کړي. باالعموم د وزارتونو وزير صاحبان له دغه تعريف سره سم ددغي سلسلي د آمر په رديف کي راځي يعني دوي دولتي مستقلو ادارو په راس کي واقع دي يو شمير نوري اداري لکه د احصايي اداره، د سرې مياشتي رياست، د علومو اکاديمي او د انتخاباتو کميسون او نور سره له دي چي وزارتونه ندي خو بيا هم مستقلي اداري دي.

3 .مديرتعريف: Manager

مدير په لغت کی ادار کوونکي ته وايی او په اصطلاح کی هغه چا ته ويل کيږی چه د خپل تيم د کړو وړو مسئوليت ولری او ښه مدير هغه څوک دی چه د مديريت اصول د فن او علم په توګه او پر مخ بيول يی د هنر په توګه وپيژنی يعنی په مديريت کی علم او هنر دواړه لازم او ملزم دي.

4 .ماموریت اخلاق: (morality of an official)

د دولت یو کارمند یا د عامی اداری مامور باید د لازمی کلتوری سطحی د درلودوسره یو ځای د چلند او کړو وړو یولازم مناسب معیار هم ولری په اداره کی هغه نورمونه چه له هغو څخه سرغړونه مجاز نده اداری یا د ماموریت اخلاق بلل کیژی چه دا دوی برخی لري.

الف: کاری اخلاق

ب: شخصی اخلاق

5 . ستراتیژی: Strategy

ستراتیژی یونانی کلمه ده چه د استراګوس دکلیمی څخه اخیستل شویده استراګوس د لښکرکشی معنا ورکوی او همدارنګه فوځ ته د قومندي په معنی هم استعمالیده ، د مثال په توګه د یونان پخوانی فوځ ته ،د جنګ اداری فن ، د قومندي ورکولو فن ، د جنګ فن او دجنګ د نقشي طرحه کول د جنګ لپاره .

او همدارنګه ستراتیژی د یوی واحدي کړنلاری څخه عبارت ده د کوم پواسطه چه د یوی اداری اساسی موخو ته رسیدل ټاکل کیږي او یا په بل عبارت ستراتیژی د تګلارو او فعالیتونو د بشپړ پلان نه عبارت ده د کوم په واسطه د یوی اداری ټول موخو ته رسیدلای شو .

6 . وظیفی (دندی) تعریف: Job

ځانګړو اهدافوته د رسیدو لپاره یو شمیر ټاکلو فعالیتونو اجرآ کول دي، مثلاً د ترانسپورټ په مدیریت کی ترانسپورټ تنظیمول ، ډیزان چه د ډیزاینر دنده ده ، معلمي د ځوانانو د روزنی په خاطر دنده په کمپیوټر کی د یوی مجلي کمپوز کول د مجلي د چاپ لپاره دنده ده چه د ترانسپورټ تنظیم ، ډیزاین چاری ، تدریس او ټایپینګ په پورتنیو دندوکی مربوطه فعالیتونه دي.

7 . بست تعریف: Post

هغه درجه ده چه یو مامور یی د خپل لیاقت او وړتیا په صورت کی د خپلي تحصیلی سند، تجربي ، پوهی او کفایت له مخی هغه تر لاسه کوي، او همدارنګه د ملکی خدمتونو کارکوونکو قانون د دریمی مادی د پنځمی فقری کی داسی معنی لری: بست د تشکیل یوه برخه ده چه د هغه پر بنسټ د ملکی خدمتونو کارکوونکي ورسپارل شوی دنده سرته رسوی .

8 .صلاحیت تعریف: Authority

د هغه مادي او معنوي واکونو او اختیاراتو څخه عبارت ده چه حدود یی د قانون له خوا ښودل شوی وی .

9 . صلاحیت سپارلوتعریف: Delegation of Authority

کله چه یو آمر خپل مرستیال یا کوم بل مادون ته واک او اختیار ولیږدوي د صلاحیت سپارل بلل کیږي کله چی د اداری کارکوونکو شمیر دیوه څخه زیات شی داختیارانتقال عملی کیدای شی پدی معنی چی د اداری رئیس یا مدیر دخپل صلاحیت یوه برخه خپل معاون ته انتقال کړی داختیار انتقال چی په اداره کی یوعملی اصل دی چی معمولاً سازمانونوته وسعت ورکوی اولاندی دری گوونی مرحلی لری .

الف : د وظیفوسپارل د رئیس لخوا لاندی مقاماتو ته .

ب :اجازه ورکول د تصمیم نیونی ، تعهداتو امضا کول او دمالی منابعوڅخه استفاده کول .

ج :دمسؤلیت تعینول : دمدیرانو دمسؤلیت تعینول د رئیس لخوا د مقرراتو په چوکاټ کی .

په اداری روش کی چی دتصمیم نیونی اختیارات اصلاً د مرکز پوری اره لری خپلو کارمندانو او محلاتوته دا امتیازات ورکول په حقیقت کی داهم یو شکل دمرکزیت دی .

ځکه په هرحال دا اختیار ورکول د دولت د مرکزی مامورینو په گټه وی اوعلاوه پردی تقرر او انفکاک د دوی همیشه د مرکز بوری مربوط وی او دهغوی دعمل څخه څارنه او مراقبت کوی باید وویل شی چی پدی عمل سره یوازی د رئیس د صلاحیت یوه برخه انتقال کوی خومرکزیت تغیر نه خوری .

10 . اداری اسنادو تعریف (Document of management)

ټول هغه اسناد چه د دولت د رسمی ادارو لخوا ترتیب کیږي لکه د اداری رسمی مکتوبونه ، استعلامونه ، پشنهادونه او نور...

11 . پشنهاد تعریف: Offer

له قانون سره سم لوړو مقاماتو ته د یو شمیر مسایلو مطرح کول تر څو د هغو د اجراء او تر سره کیدو اجازه تر لاسه او له حکم سره سم اجرأت وشي . دپیشنهاد بیلگه په لاندی ډول ده .

د افغانستان اسلامی جمهوریت

دپوهنی وزارت

د(   ) ولایت دپوهنی ریاست

نیټه	متن پشنهاد	احکام
	دکلیودپراختیا اوبیارغونی محترم ریاست ته ! محترما! د ( ) کلی ابتدائیه مکتب چی مربوط ( ) ولسوالی دی چی ۳۸۵ تنوشاګردانواو۱۴ تنومعلمینودرلودونکی دی چی دزیات وخت څخه راپدیخوا دڅکلواوبو دستونزوسره مخامخ دی امید دی چی پدی برخه کی دستونزوحل اوپدی اړه باید لازم اقدامات ونیول شی . په درنښت د ( ) ولایت دپوهنی رئیس	

12 . مکتوب تعریف: (letter

مکتوب یو مهم اداری سند دی چه د هغه په واسطه له مهمو موضوعاتو لکه (لاربښوني ، اوامر ، مقرری ، د اجرأتو راپورونه ، د لاربښوونو ورکول او نور...)له لوړو څخه ښکتنیو او له ښکتنیو څخه لوړو مقاماتو ته د وروستیو اجرآتو لپاره خبر ورکوي او یا په بل عبارت کی مکتوب د کتاب څخه اخستل شویدی، او له یوی ځانګړي پاڼې څخه عبارت دی چه دولتي او یا د هغه اداري نښان چه مکتوب ورته منسوب دی پري تومبل شوی وي مکتوب په بیلابیلو بڼو چاپ کیږي چه ځنی ئی غټ او ځنی یی کوچني دي ،هره اداره هر کال د خپلو اړتیاو په پام کی نیولو سره مکتوبونه چاپوي د هری اداری مکتوب د اړوندي اداری څخه نمایندګي کوي او د مکتوبونو د چاپولو په مهال د وارده او صادره د ګنو د ثبتولو په هدف په هغه کی ځانګړی ځای ټاکل کیږی ، مکتوب هغه مهال رسمی بڼه غوره کوی

چه د هغه متن په آخر کی چه په مکتوب کی د اداری لخوا د ځانګړي موخی په خاطر لیکل کیږی د واک لرونکی شخص او یا د همغه اداری د آمر لاسلیک وي ، ددي پرته به د رسمي سندونو په ډله کی ونه شمیرل شي، د اداری د صادري او واردي کتاب په صادره شتون کی د مکتوب ثبتول یو حتمی امر دی او همدغه د ثبتولو چاری مکتوب ته رسمی بڼه ورکوي او له دی پرته به که څه هم مکتوب لیکل شوی وی له باطل کاغذ څخه پرته به نور څه ارزښت ونه لري ، ځینی مکتوبونه د اداری ځانګړی ټاپی لګلولو ته اړتیا لری چه د آمر پر لاسلیک سربیره په هغه کی د اداری ټاپه د هغه له محرمیت او ارزښت څخه استازیتوب کوي مکتوبونه بیلابیل ډولونه لری چه په ټولنیزه توګه درې ډوله اجرأت په بر کی نیسی.

اول: هغه مکتوبونه چه اجرأت نه لری یوازی د هغه اداری د کارکوونکو د خبرتیا په هدف صادریږی د بیلګی په توګه مقرری مکتوب او یا هغه خبرتیا چه د اداري امر د سهار په اتو بجو دفتر ته د خپلو کارکونکو د حاضریدو په هدف صادروی چه دغه ډول مکتوبونه د اداری د ټول پرسونل په استحضار د هغوی د اطلاع ته رسول کیږی او تر دی وروسته بیا ساتل کیږی .

دوهم: هغه مکتوبونه چه اجرأت لري د بیلګی په توګه هغه مکتوب چه د نورو ادارو د لیږل شوی مکتوب په ځواب کی لیکل کیږی او یا هغه مکتوب چه له نورو مراجعو څخه دیوی چاری د ترسره کولوکیدو په هدف رسیدلی وی چه د ځواب او اجرأتو اړتیا رامنځته کوي.

دریم: هغه مکتوبونه چه متحدالمال وی چه بیلابیلی مسئلی په بر کی نیسی او یا هغه مکتوبونه چه محتویات یی تر رسیدو وروسته په نقلي توګه نورو څانګو او یا ادارو ته په رسمي توګه رسول کیږي او د مکتوب د صادریدو په وخت کی باید لاندی عمده ځانګرتیاوی ولري:

۱ـ د هغه ورقعی مستند والي اوکمپیوټروالي چه په هغه باندی متن لیکل کیږی.

۲ـ مکتوب متن به د لوستلو وړ او روښانه وی او مورد نظر مطلب به ارائه کولای شي.

۳ـ مکتوب به نمبر لري.

۴ـ مکتوب به نیټه لري.

۵ـ د مکتوب لیکلو او اخیستلو مراجع به معلوم وي.

۶ـ دلیږونکي مرجع د مسئول شخص لاسلیک به پري وي.

۷ـ د لیکونو کاپي اومینوټ باید حفظ شي.

۸ـ د لیک د تسلیمی په صورت کی د رسیداتو لاسلیک ضروری دی د اخیستونکی.

۹ـ مکتوب الفاظ باید ادبي ا د اداری موقف باید په نظر کی ونیول شي.

۱۰ـ د رسیدلو په صورت کی د هغو په هکله د ضروري چارو تر سره کول.

د مکتوب بیلګه:

د افغانســــتان اســــلامي جمــهوریت ستره محکمه

د کندهار ولایت د استیناف محکمی ریاست

د کندهار ولایت د ابتدائیه محکمي ریاست

د کندهار ولایت د مدني دیوان

عـــــــــ / /۱۳۹۲

دحقوقواداری محترم امریت ته !

ستاسومحترم امریت د عـــــــ / / مکتوب په ځواب کی لیکل کیږی چی د( )د ( ) په زوی باندی د ( ) د ( ) دزوی ذات البینی حقوقی نسبتی دوسیه چی دقضایی حل اوفصل په هدف دغه محکمی ته رالیږل شوی وه دقضائی هیئت ترغور اوڅیړنی لاندی ونیول شوه اوپایله کی دغه محکمی خپل .... / / قضایی قرارصادر چی یادی شوی پاڼی په (۷۸) ورقوکی داصولی اجرآتو لپاره تاسوته درولیږدول شـــــــــــــو .

په درنښت

دمدنی دیوان رئیس

دوهم فصل

د اداری دندی یا عناصر

دیوی اداری وظیفی د اداری دعلم یومشهور امریکایی پوه لیوترکولیک Luter Gulick په ۱۹۷۳ م کال کی د اداری دندی یا عناصرپه لاندی توګه ښودلی دی ۱ـ پلان جوړونه Planning ۲ـ استخدامی چاری staffing ۳ـ سازماندهی اودتشکیل جوړول Organizing ۴ـ د اوامرو ورکول Directing ۵ ـ هماهنګ کول coordination ۶ـ راپور ورکول Reporting ۷ـ بودیجی جوړول Budgeting

اوپه ځینوکتابونو کی د اداری ځانګړی وظایف یی په پنځو برخو ویشلی دی ۱ـ پلان جوړونه ۲ـ رهبری۳ـ استخدام۴ـ سازماندهی ۵ ـ کنترول

دریم فصل

Planningپلان نیونه:

سریزه:

هر څومره چي انساني او بشری ټولنه وده او تکامل کوي د هغه تر څنګ یی ورسره عقل هم پرمختګ کوی، او په طبعی ډول پلان نیوني ته اړتیا مومي او ورسره انسان اشنا کیږی، چي د مدیريت او رهبری په خدمت کي د یوې وسیلي په توګه ورڅخه په ټولنیزو سازمانونو کي کار اخلي.

ننی اداري سازمانونه دومره پیچیده دي پرته له دقیقي پلان نیوني خپل ژوند په خطر کي احساسوي.

پلان نیونه په خپله د راتلونکو فرصتونو او تهدیدونو څخه خبرونه او د مخامخ کیدو په صورت کي ورسره د ممکنه لارو او چارودحل مهمه وسیله ګڼل کیږی.

د پلان نیوني فلسفه:

پلان نیونه د دمدیریت د ځانګړو دندو په راس کي قرار لري او یو نوعه تعهد د عامل د خپل عمل د اجراء په خاطر ګڼل کیږي چي بنسټ یي راسخ علم او تفکر تشکیلوي او د مدیریت یوه نه جلا کیدونکي بخش ګڼل کیږی.

پلان نیوني ته اړتیا:

فرد او سازمان پلان نیوني ته ضرورت لري تر څو د پلان نیوني په رڼا کي خپل اهداف یا موخي لاسته راوړي حتی که یو شخص یوې مهمانی ته ځي او کو خرید او فروش ولري مخکي له دې چي هغه عملي اقدام وکړی باید نوموړې عمل طرحه ریزي کړی.

نو پلان نیونه له دغه واقیعت ښخه نشات کوی چې (ټول وګړی یا نهادونه په متحولو چاپیریالونو کې فعالیت کوي) دا چې انسان له اینده ښخه پوره مطمن نه دې او دیته اړ دې چې اینده وضعیت په خپل ذهن کې ترسیم کړی او ممکنه تهدیدونو او خنډونو لپاره لازمې لارې چارې ولټوي.

د پلان نیوني تعریف:

علماو پلان نیونه د مختلفو زاویو نه تعریف کړیده چې مشهور یې په لاندې ډول دي.

۱.پلان نیونه پخپله تصمیم نیونه ده د اینده په مورد چې باید کوم کارونه تر سره شي.

۲.د موخي یا هدف ټاکنه او دهغه د لاسته راوړلو لپاره د لارو چارو لټول دي

۳.د اینده مطلوبه وضیعت ترسیم او دهغه طرحه کول او هغه ته رسیدو لپاره د مختلفو لارو چارو او وسایلو جمع اوري کول.

۴.پلان نیونه عبارت د پخوانیو اجرأتو ښخه عبرت اخیستنه او د هغوي پر بنسټ د نویو پروژو طرحه کول په ټاکلي وخت او زمان سره.

۵.دلته غواړو چې د پلان نیوني اصلي تعریف په لاندې ډول وکړو:

مخکې له فزیکي تلاش ښخه باید پوره ذهني تلاش صورت ومومي.

د پلان نیوني موخي یااهداف:

۱- په پلان نیونه کې فعالیتونه تنظیم کیږي او په نتیجه کې د دې احتمال شته چې هدف مورد نظرتر لاسه شي.

۲- په پلان نیونی په واسطه په لګښت ، وخت ،انرژی له زیات مصرف ښخه ډډه کیږي.

۳- په پلان نیونه کې د اجرأ وړ په کارونو تمرکز وي او د کارونو د انحراف له مسیر ښخه مخنیوی کیږی یعني له غلط مسیر ښخه پکې ډډه کیږي.

۴- په پلان نیونه کې د کنترول لپاره وسایل برابریږي.

۵ ـ دهماهنګی رامنځته کول .

۶ـ دپلان ترتطبیق وروسته د راپور دچمتوکولو په خاطردیوه معیارموجودیت .

د پلان نیوني لومړيتوب(اولویت):

که څه هم د مدیر ځانګړې دندې په خپل منځ کې سره ارتباط لري ولې بیا هم د ټولو په سر کې پلان نیونه قرار لري ځکه چې د مدیر د کار ساحه زیاته پلان نیونه تشکیلوي.

په پلان نیونه کې د ټولو فعالیتونو او تلاشونو موخې ټاکل کیږي .

پلان نیونه مدیر ته لار پرانیزي چې کوم نوعه تشکیلاتي جوړښت څه نوعه استخدام او په کومو شرطونو سره بنا وي مدیر پوهیږي چې څومره بستونه لري او څومره مسلکي، نیمه مسلکي پرسنل ورته په کار دي.

پلان نیونه مدیر ته ښايي چې څومره بودیجه د کل سازمان په نسبت او یاد هر سازماني واحد پکار ده او بالاخره د سازمان د اړوند فعالیتونو کنترول او مراقبت څرنګه تر سره شي.

۱ـ اوږدمهاله پلان Long-time plan

2-منځ مهاله پلان Middle time Plan

۳ـ لنډمهاله پلان Short time Plan

دوخت په اساس دپلان ډولونه   Types of planning on bases of Duration

داهغه پلان د ی کوم چې دیوکال څخه پورته ترپنځو کالو پوری وی .

داهغه پلان دی چی دپنځوکالو څخه ترشلوکالوپوری وی چی دی ته ستراتیژیک پلان هم وایی . لکه د داؤدخان پنځه کلن پلانونه .

داهغه پلان دی کوم چی دیوی ورځی تریوکال پوری وی اولاندی ډولونه لری .(ورځینی پلان ، میاشتنی پلان ، ربعی وارپلان ، کلنی پلان)

د پلان نیوني ډولونه:-

په مجموعي ډول پلان نیونه دري ډولونه لري عبارت دي له :

۱-اساسي یا سترتیژیکه پلان نیونه

۲-عملیاتي یا اجرایوي پلان نیونه

۳- تخصصي پلان نیونه

لومړی: اساسي پلان نيونه:-
اساسي يا ستراتيژيکه پلان نيونه پخپله يوه اوږد مهاله او سازمان يافته پلان نيونه ده چې لاندې مرحلې لري.

الف: د ماموريتونو او ليرو اهدافو ټاکنه.

ب: د ماموريتونو تفکيک د لنډ مهاله موخو د کيفيت او کميت پر بنا چې دغه عمل ته هدف ګذاري هم وايي.

ج: د خط ميشو او سياستونو ټاکنه.

د: د تاکتيکي او عملياتي برنامو طرحه او تنظيم.

دوهم: اجرأيوي پلان نيونه:-
هغه پلان نيوني ته ويل کيږي چې د اساسي پلان نيوې څخه وروسته د اساسي پلان نيوني په چوکاټ کې د کار د اجرأ په خاطر نيول کيږي او لاندې مرحلې لري.

الف:- د لنډ مهاله برنامو تدوين کول

ب:- د اجرأيوي عملياتو لپاره د معيارونو ټاکنه او د هغوي تر څنګ د عملياتو د مصرف ارزيابی کول

ج:- د برنامو ارزيابي او د هغوي څخه سرغړونو په ګوته کول

د:- په برنامو کې د تجديد نظر او نويو او تازه برنامو تهيه کول

دريم:- فني پلان نيونه:
کله کله دمديريت د دندواوتخصصی برخو دځرنګوالی اوماهيت په اساس پلان ترتيبيږی دغه ډول پلان جوړونی ته تخصصی پلان جوړونه وئيل کيږی دغه پلان نيوني ته د مدير په ټولو ساحاتو کې ضرورت ليدل کيږي، تخصصی پلان نيونه د مدير د ځانګړو دندو د ماهيت په بنسټ نيول کيږي د بيلګې په توګه:-

توليد لپاره نيوني چې ټول هر اړخيز مادي او انساني ځواک بايد طرحه ريزي شي او هر اړخيز د اجرأ چاري و ارزول شي او لازم وسايل ورته مهمه شي.

نظريه:- SWOT

	Internal داخلي		
مثبت +	Strength قوتونه	Weakness كمزوتياوې	منفي –
	Opportunities فرصتونه	Threats تهديدونه	
	خارجي External		

د پلان نيوني روش يا طريقه:-

نظريه ده. SWOT د پلان نيوني لپاره علماء او مختلف نوعه روشونه ارايه كړي دي چې د هغه له جملي څخه متحد ډوله روش يا د

پدې معنى چې مخكې له پلان نيوني څخه بايد د اينده اجرأتو د اجرأ لپاره يوه برسي صورت ومومي.

او دغه برسي په دوه ډوله ده چې يوې ته يې د داخلي برسي وايي او دوهمي ته يې خارجي برسي وايي.

اول: داخلي برسي:-

داخلي برسي په دې معنى چې مدير بايد د خپل سازمان پخوانيو اجرأتو ته كتنه وكړي، او د پخوانيو اجراتو قوي نقاط او ضعيف نقاط همه جانبه برسي كوي.

دوهم: خارجي برسي:-

په خارجي برسي كې مدير بايد د خپل سازمان په پرتله بهرني محيط او چاپيريال برسي كړي يعنى خپل اقتصادي، سياسي او فرهنگي نقش په خپل چاپيريال كې د نورو سازمانونو پر وړاندي وارزوى او پدې پوه شي چي مدير د څومره تهديدنو سره مخ دي، حل لارې ولټوى او لازم سهولتونه رامنځ ته كړي.

ګټور یا موثر پلان

د ګټور یا موثر پلان لپاره باید لاندې نقاط په نظر کې ونیول شي.

۱- وخت: د هر کار د اجرأ لپاره باید د سازمان د اړوندو واحدونویا اجزأولپاره بایدوخت وټاکل شي.

۲. اړیکې: د سازمان د واحدونو او افرادو تر منځ داسې اړیکې برقرارې شي چې د خپلې ورسپارل شوې دندې په ساحه کې ښه درک او فهم ولري.

۳. تشریک مساعي: د پلان نیونې په اړوند کارونو کې باید همکاري موجوده وي.

۴. د مناسبې فضاء برابرول: د پلان نیونې لپاره باید مناسبه فضاء رامنځ ته شي یعنې پدې معنی چې پلان نیونه باید د سازمان د لوړو سطحو څخه شروع شي او سازمان یافته وي د مثال په توګه:

الف: د سازمان د هر بخش لپاره باید یوه مطلوبه نمونه ترسیم شي

ب: ګروپي فعالیتونه همغږي شي.

ج: دندې مشخصې شي.

د: د افرادو د ابتکار لپاره زمینه مساعده شي.

ه: د سازمان ټولو افرادو ته د سازمان اړوند موخې او کړنلارې انتقال او تفهیم شي لکه قوانین ورکړاې شي او پدې پوه شي.

و: اوږد مهاله پلان نیونه د لنډ مهاله پلانیونې تکمیل کونکې وی.

ز: پلان نیونه باید داسې ترتیب شي چې په هغه کې د اطلاعاتو او تغیراتو زمینه مساعده شي.

د پلان نیونې ګټې:

۱- د دې امکان شته چې د درستې او دقیقې پلان نیونې په نتیجه کې هدف مورد نظر تر لاسه شي.

۲- په پلان نیونه کې د اجرأیوي تصمیم نیولو لپاره زمینه برابریږي.

۳- د پلان نیونې په چوکات کې د راتلونکې طرحې په منظم ډول سره نیول کیږي.

۴- د کار په تولید کې زیاتوالې راځي.

۵- په پلان نیونه کې له زیات مصرف څخه ډډه کیږي.

۶ـ په پلان نیونه کې ګروپي روحیه تقویه کیږي.

۷ـ پلان مونږ ډاډمن کوی چی څه باید وکړو او ولی یی ترسره کړو.

۸ـ دچارو دکامیابی لپاره دپلان له مخی قضاوت کیدای شی .

۹ـ همکاری رامنځته کوی اودوخت دضایع کیدو څخه مخنیوی کوی .

۱۰ـ دعامه مراجعو له خوا په فعالیتونو کی دمناسبی همکاری دجلبولو سبب ګرځی .

۱۱ـ د راتلونکو لپاره دپروګرام جوړولو په خاطر داصلاحاتو درامنځته کیدو سبب کیږی

۱۲ ـ دعمومی خلکونورواوادارو حمایه کوونکواو ډونرانو اونوروداستفادی لپاره دپلان په لیکل شوی بنه جوړول اودکارونوتشریح .

خلورم فصل

مشري،رهبري (Leadership)

د مشر او مشرى اصطلاح

د مشراو مشرى اصطلاح د بلابيلو ژبو په كلتور كي ډول،ډول په كار وړل كيږي،چې په انګليسي ژبه كي ورته ليډر (Leader) او ليډرشيپ (Leadership) وايي اوپه فرانسوى ژبى كى فرمان وركونكى اوفرمان وركونه يى بولى د فارسي ژبى په اصطلاح كي ورته بي شميره اصطلاحات ذكر شوي دي چې ځيني په لاندي ډول دي :

رهبر او رهبري _ ريس او رياست _ مسؤل او مسؤليت .

چې دا ټول لقبونه هغه چاته وركول كيږي ،چې ديوي ډلي په لومړي سر كي قرار لري او يا د ډلو او ادارو دمشرى مسؤليت په غاړه لري

د مشرى تعريف

د مشرى په هكله بيلا بيل تعريفونه شويدي،چې ځيني په لاندي ډول دي .

په خلكو كي دپيشرفت او نفوذ هنر يا علم دى،چې دخلكو دخواهشاتو په نظركي نيولو سره خپل اهداف او غوښتني لاسته راوړي .

دمعلومو اهدافو لاسته راوړلو لپاره په اجتماع كي دخلكو په كار اچول او په هماهنګى سره دلاس لاندي خلكو ته رهنمايي كول .

رهبري داسلام له نظره:

حضرت نبي كريم (ص) فرمايلي دي :

هر يو له تاسو نه شپونكى دى،او له شپونكي نه به دهغه درعيت پوښتنه كيږي،چې ټول مسلمانان په يونه يوشكل په خپل شخصي يارسمي ژوندكي درهبر او مسؤل رول لري .

دمديريت او رهبرى ترمنځ مشابهت او فرق :

كه څه هم دا دواړه اصطلاح ګاني (مديريت او رهبري) يو دبل سره ډيري نژدي اړيكي لري خومعولا مديريت دچارو دتنظيم او رهبري دوګړو دتنظيم په معنى ده.

مثلا : یورهبر کیداي شي چې د قوت او نفوذ خاوند وي مگر دیوي اداري سمت درلودونکی به نه وي ،چې هغه دمذهبي یاقومي ډلي رهبرکیداي شي .

له بل پلوه په داره کي اکثره مدیران د رهبری رول لوبوي دا ځکه چې دمدیر له عمده دندو څخه یوه هم رهبري ده نو په لنډ ډول ویلي شو چې هر مدیر رهبر دی خو هر رهبر مدیر کیداي نه شي

د SWOT تحلیل په یوه اداره کي یو دهغه مهمو اسبابو څخه دی چې دهغي پواسطه د یوي اداري په اړوند پوهه ترلاسه کیږي او همدارنگه د مؤسسي لپاره دتصامیمو په نیولو با ارزښته رول لري، د دي تحلیل پواسطه یو اداره کولاي شي چې خپل ځان هم ارزیابي کړي .

د قوت او ځواک نقطي S = Strength

ضعیفه او کمزوري نقطي W = Weakness

د فرصتونو،چانس نقطي O = Opportunities

دتهدید (خطراتو) نقطي T = Threats

۱- قوت (Strength):

قوت دیوي اداري لپاره اساسي عامل دی کوم چې یوي اداري ته پرمختگ او وده ورکوي او رقابت لپاره لاره خلاصوي : مثلا دتولید عوامل ، مسلکي پرسونل، پوهه اومهارت ، دپوهنتون باتجربه استادان او داسي نور .

۲- کمزوري (Weakness) :

دا هغه عوامل یا نقطي دي چې د یوي اداري د پرمختگ د مخنیوي باعث گرځي دمثال په توگه ضعیفه منجمنټ ،دمسلکي پرسونل نه موجودیت .

۳- فرصتونه ،چانس (Opportunities) :

دا دیوي اداري دهغه توانایي څخه عبارت دي چې د هغې پواسطه د اداري مطلوب اهداف په ټاکلي وخت او خاصو شرایطوکي ترلاسه کیداي شي ، دمثال په ډول : د نوي تکنالوجۍ راتگ ،دقوانینواسانه کیدل د نړیوال تجارت ځینو ممانعتونو لیري کیدل .

٤- تهدید ،گواښونه (Threats):

دا دهغه حالاتوڅخه عبارت دې چې د یوي اداري په پرمختګ کي خنډونه رامنځته کوي ، دمثال په توګه : تجارتي رقابت ، د نوي قوانینو وضع کیدل .

دسواټ د تحلیل چوکاټ

	Internal داخلي		
	Strength قوتونه	Weakness کمزوتیاوې	
مثبت +	Opportunities فرصتونه	Threats تهدیدونه	منفي –
	خارجي External		

رهبرخصوصیات اوځانګړنی :

بنه هوش بایدولری ۲ـ بیان رساله اوبانفوذه وی ۳ـ فکری نبوغ او وسیع فکرخاوند وی ۴ـ موافقیت انګیزه طلبه وی ۵ـ انسان ګیرایی :یعنی انسانی کرامت ته بایدپه درنښت قایل وی ۶ـ ظاهری اوفزیکی خصوصیاتولرونکی وی ۷ـ دتحصیل اوتجربی خاوند وی ۸ـ کاری خصوصیات باید ولری یعنی وظیفه پیژندونکی باید وی ۹ـ تولنیزخصوصیات یعنی سیاسی اوتولنیزموقف ولری ۱۰ـ باوقاره شخصیت ۱۱ـ قوت ،سماعت ،بصارت اوجسمانی اعضاؤباندی درست والی ۱۲ـ تندرست والی ۱۳ـ صحت مندی ۱۴ـ دقانون څخه اګاهی

دمشری(رهبری) شیوي یا طریقي

د یو مدیر درهبری طریقي ارتباط پیداکوي دده نسبت دنظر کارکوونکوته .

درهبرۍ دښې طريقي انتخاب چې دماحول په نظرکي نيولو سره وشي د اداري د اهدافو دلاسته راوړلو سبب گرځي ، خو ديو مدير دنابرابري انگيزو په درلودلوسره د اداري موخي له ستونزو سره مخامخ کيږي او ممکنه ده دکارکوونکو دخوابدۍ ،بي علاقې او نارضايۍ احساس وکړي .

په يوه نظره کي دمشرۍ (رهبرۍ) طريقي په څلور برخو ويشل شويدي ،چې عبارت دي له :

۱- د رهبرۍ امرانه طريقه (ديکتاتوره رهبري) .

۲- د رهبرۍ مشارکتي طريقه (ديموکراته رهبري) .

۳- د رهبرۍ پلارگوني طريقه (پدرانه رهبري) .

٤- د رهبرۍ ازاده طريقه (خپلواکه رهبري) .

د رهبرۍ امرانه طريقه (دکتاتوره رهبري)

په دغه طريقه کي د اداري ټولي پريکړي د تشکيلاتي هرم اساس نيول کيږي چي په بشپړه توگه امرانه او اداري غوښتونکي دي ،پريکړي پکي له پورته خوانه ښکته خواته عمودي او يو طرفه وي ،رهبري په لاس لاند ي وگړو کم اعتماد لري ، کارکوونکي هميشه دويري سره مخامخ وي او مدير په لوړه کچه کي جدي کنټرول موجود وي .

د امرانه رهبري گټي :

۱- پريکړه په کي ډيره ژر نيول کيږي ،ځکه چي دپريکړي نيونکي مرجع په کي يو شخص وي .

۲- دغه طريقه داداري په ټيټه کچه کي ډيره مناسبه ده ،ځکه چي په دغه کچه کي د وگړو پوهه او تجربه کمه وي او دلوړ مقام له ويري نه خپله دنده په سمه توگه تر سره کوي .

۳- دغه طريقه په اضطراري حالاتوکي مناسبه او پکار ده .

٤- په آمرانه طريقه کي حاکميت عام او تام درهبر په لاس کي وي .

د امرانه رهبرۍ نواقص

۱- دکارکوونکو روابط له رهبر سره خرابيږي او د دوي علاقه او دلچسپي دکار سره کميږي .

۲- کار کوونکو له کاره خپلي اوږي سپکوي اوکه کار هم کوي نو مسؤليت نه مني .

۳- څرنگه چي دوی ته په تصميم نيونه کي ونډه نه ورکول کيږي ،نو د دوی د استعداد او توانايي څخه کار نه اخستل کيږي ،نو پدي اساس د انساني سرچينو د پرمختگ مخه نيول کيږي .

٤- که داطریقه دمؤقت وخت لپاره و ي ښه ده او که دوام وومومي نو منفي پایلي به ولري

مشارکتي رهبري (دیموکراته رهبري):

په دي طریقه کي رهبر په خپل کارکونکو باندي مکمل اعتماد او باور لري،درهبر او کارکونکو ترمنځ ښه او صمیمانه روابط موجود وي او مشکلات په مشوره سره حل کوي ،نو په همدي اساس ټول منابع داهدافو لاسته راوړلو لپاره پکارووړل کيږي او ارتباط پکي دوه طرفه وي او په تصمیم نیونه کي د اداري ټول پرسونل برخه اخلي .

د مشارکتي رهبرۍ ګټي :

١- ځرنګه چي پدي طریقه کي تصمیم نیونه په مشترکه توګه نیول کيږي نو پدي اساس کارکونکي په ډیره علاقمندۍ سره د نوموړي اداري داهدافو لاسته راوړلو کي ډیر زیار اوباسي .

٢- پدي طریقه کي دلاس لاندي کارکونکو پټ استعدادونه،قابلیت او نظریات ځرګندیږي

٣- ځرنګه چي پدي طریقه کي کارکونکي زیات تشویق کيږي ،روحیات یي لوړيږي ،د وظایفوسره یي علاقه زیاتيږي نو په نتیجه کي ښه انساني روابط منځته راځي .

دمشارکتي رهبرۍ نواقص:

١- ځرنګه چي په دي طریقه کي مشوري زیاتي وي نو دتصمیم نیوني پروسه شاته لويږي .

٢- په دي طریقه کي د رهبر په پوهه او استعداد باندي دکارکونکو شک پیداکيږي .

٣- که دغه طریقه دوام وومومي نو په کارکونکو باندي د رهبر کنټرول ضعیفه کيږي .

٤- که کچیري نادرسته تصمیم ونیول شي نو رهبر او کار کونکي به یو بل ملامتوي .

پلارګوني رهبري (پدرانه رهبري):

درهبرۍ پدي طریقه کي رهبردلاس لاندي کسانو سره دپلار په څیر چلند کوي او د دوی مشکلاتو ته زیاته توجه کوي،رهبر او دلاس لاندي کارکونکي یو بل ته احترام کوي ،مګر د رهبراو پیروانو ترمنځ آمرانه رابطه قرارلري لکه د خان او ناظر رابطه .

په دغه رابطه کي تصمیم نیونه درهبر په غاړه وي او پیروان یي بي له ځنډه اوآمر مني درهبر او کارکونکو تر منځ ارتباط په ترحم او ویره باندي وي .

دپلارګوني رهبرۍ ګټي :

- دلاس لاندي کارکونکي رهبر او اداري ته صادقه او وفادار وي .
- په اداره کي صمیمانه او انساني روابط موجود وي .

- دکارکونکو فعالیت ډیر ښه وي ،ځکه دویري او ترحم موازنه موجوده وي .

د پلارګوني طریقي (رهبری) نواقص :

- په هغه صورت کي چي درهبر او لاس لاندي کارکونکو ترمنځ متقابل احترام او اعتماد موجود نه وي نو داطریقه مناسبه نده .
- که په اضطراري حالاتو کي رهبر له سختي رویي نه کار واخلي نو کیداشي چي دلاس لاندي کارکونکي له مقاومت سره مخامخ شي .
- درهبر توجه یکي د اداري په نسبت خپلو شخصي مسایلوته زیاته وي .
- کیداي شي درهبر دښي او نیکي رویي څخه کار کونکي ناوړه استفاده وکړي .

ازاده (خپلواکه) رهبري:

درهبری پدي طریقه کي رهبر دلاس لاندي کارکونکو په فعالیتونو کي مداخله نه کوي او دلاس لاندي کارکونکي درهبر دکنترول نه پرته خپل ورسپارل شوي کارونه په ازادنه ډول سرته رسو ي.

له دي طریقي نه هغه وخت استفاده اخستل کيږ ي چي دلاس لاندي کارکونکي تعلیم یافته ،باتجربه او مهارت لرونکي و ي.او دوی کولاي شي درهبر دمشوري او هدایت نه پرته خپل کارونه په ښه ډول سرته رسوي .

چي په تعلیمي مؤسساتو کي له همدي طریقي نه کار اخستل کيږي ،مثلا :په مکتبونو کي ،پوهنتونونو کي استادان پخپله خوښه تدریس کوي دمکتب مدیر یا دپوهنتون ریس دتدریس په هکله استادانو ته هدایت نه ورکوي .

د خپلواکي رهبری ګټي :

- په دي طریقه کي دلاس لاندي کارکونکي په ازاده او دوامداره توګه دخپل استعداد څخه استفاده کو ي .
- کارکونکي په وظیفه باندي داطمئنان لوړ احساس کوي .
- د کارکونکو دپوهي او تجاربو څخه استفاده کيږي .
- لاس لاندي کارکونکي ښه موقع لري چي په اعظمي ډول دکارونو په اجراء کي خپل استعدادونه وښآیي .

د ازادي (خپلواکي) رهبری نواقص:

- په دي طریقه کي درهبر رول اوقدر دلاس لاندي کارکونکو په منځ کي کميږي .

- په دي طريقه کي دلاس کارکونکو فعاليت ضعيفه وي ،ځکه چې رهبر په اوضاع باندي مکمل کنټرول نه لري او نشي کولاي چې خپل مهارت دلاربنوني له لياري لاس لاندي وګړو ته انتقال کړي .
- په دغه طريقه کي دلاس لاندي کارکونکو په فعاليتونو کي خپل سري ښکاري کيږي .

نتيجه:

درهبرئ د ذکر شوو څلورو طريقو په نظر کي نيولو سره کولاي شو و وايو چې : درهبرئ لپاره کومه خاصه او ځانګړي طريقه وجود نه لري ،چې رهبر هغه دخپلي اداري د ورځنيو فعاليتونوکي پکار واچوي اوياهم دتل لپاره ورځيني کارواخلي ،بلکي د رهبرئ طريقي دوضعيت،شرايطو،او افرادو له نظره توپير لري اوبدلون منونکي دي .

مثلاً:ممکنه ده يو رهبر ديو نوي مقرر شوي کارکونکي په هکله چې دهغه پوهه،مهارت او تجربه داداري په وړاندي په ټيټه کچه کي واقع وي نو رهبر تر يوي مودي پوري د آمرانه طريقي څخه کار واخلي ،وروسته له څه وخته چې کارکونکي لږ پرمختګ وکړي نو رهبر دي د پلارګوني طريقه دهغه په مقابل کي وکاروي او هغه وخت چې کارکونکی دکافي تجربي او مهارت ترلاسه کړي او خپل تعهد اداري ته وښايي رهبر کولاي شي د هغه په مقابل کي دمشارکتي طريقي څخه استفاده وکړي ،وروسته چې داموضوع ښه په اثبات ورسيده چې کارکونکو مهارت ،تجربه او پوهه په بشپړه توګه روښانه شوه ،نو کيداشي رهبر د ازادي طريقي نه کار واخلي

علاوه پردي د وظيفوي ضرورتونو په نظر کي نيولو سره ممکنه ده چې رهبر د رهبرئ مختلطه طريقه وکاروي او يا دمختلفو خلکو په مقابل کي دمختلفو طريقو څخه استفاده وکړي ،ددي امکان هم موجود دی چې يو رهبر دهرکارکونکي د بيلابيلو دندو په مقابل کي درهبرئ مختلفو طريقونه کار واخلي .

لويه اشتباه په دي کي ده چې هر کله يو رهبر په دوامداره توګه د رهبرئ ديوي طريقي يا دوه طريقو څخه استفاده کوي او ياد ټولو لاس لاندي خلکو په مقابل کي يوه طريقه په کار وړي نو بد عواقب به منځته راوړي چې داداري داهدافو په ناکامئ او روابطو په شکيدلو به پاي ته ورسيږي

پنځم فصل

استخدام (په کار گمارل)- (Staffing)

داداري په تشکيل او جوړښت کې دتشو بستونو ډکولو لپاره دلايقه وګړو راجلبول،نيول تبديلولو او رتبي ورکولو پروسي ته استخدام وايي يا په بل عبارت استخدام داداري په تشکيلاتي جوړښت کې دوړتيا او لياقت پراساس دتشو بستونو ډکولو ته ويل کيږي .

داستخدام منابع :

دمناسبو اولايقه کارکوونکو دموندلو لپاره دوه ډوله سرچيني (منابع) وجودلري .

الف : داخلي سرچيني ب : خارجي سرچيني

داستخدام داخلي سرچيني :

پدي حالت کې اداره دضرورت وړ خالي بستونه په خپلو موجودو کار کوونکو باندي په لاندي ډول ډکوي .

- ديو شعبي څخه بلي شعبي ته دکارکوونکو بدلول : پدي ډول چې اداره دخپل کارکوونکي تحصيل ،کاري تجربه او مهارتونه په نظرکي نيسي اوبيا هغه مناسب بست ته تبديلوي .
- دموجوده بست څخه خالي لوړ يا خالي ټيټ بست ته تبديلول :هغه کارکوونکي چې دخپل بست څخه زيات استعداد او وړتيا ولري نو خالي لوړ بست ته ترفيع کوي او هغه چې لازمه وړتيا ونه لري نو موجوده خالي ټيټ بست ته تنزيل ورکول کيږي .

د اخلي استخدام ګټي :

1. دکارکوونکو درضايت او تشويق سبب ګرځي.
2. کارکوونکی داداري او شرکت په پاليسی او کلتور باندي ښه پوهيږي .
3. مدير ته دکارکوونکی اخلاق او لياقت دمخکي څخه معلوم وي .
4. دوخت دضايع کيدو مخنيوي پکي کيږي .
5. د استخدام په پروسه باندي کم مصرف راځي.

د داخلي استخدام زيانونه (نواقص) :

1. داخلي استخدام داداري ټول بشري ضرورتونه نشي پوره کولي ،ځکه د ده په ترفيع سره دده بست (ځاي) خالي پاتيږي .

2. بعضي اوقات داډول استخدام دکارکوونکو دنارضایۍ سبب ګرځي ،یعني بعضي کارکوونکي اداري ته دشک په سترګه ګوري او وايي چې دواسطي څخه کار اخستل شوي دی .

3. اداري ته دنوي افکارو او تجاربو مخینیوي کوي ،ځکه چې نور کارکوونکی اداري ته دځان سره نوي افکار،مهارتونه او تجربي راوړي .

داستخدام خارجي سرچيني :

کله چې اداره د داخلي سرچينو څخه دخالي بست يا ځاي د ډکولو لپاره مناسب او وړ شخص پيدانکړي نو بيا داستخدام دخارجي سرچينو څخه استفاده کوي ، نو ددي لپاره مديرداداري ياشرکت نه بيرون شخص پيداکوي چې مخکي يي په نوموړي اداره کي کار نه وي کړی .

دخارجي استخدام لپاره دلاندي مراجعو څخه استفاده کيږي .

- د راډيو،تلويزيون ، اخبارونو مجلو او داسي نورو څخه.
- د انټرنيټ څخه .
- د پوهنتونونو او مسلکي ليسو څخه استفاده کول .
- دکارموندلو عمومي ادارو څخه .
- دنورو ادارو یاسازمانونو دانساني سرچينو دبوردونو څخه .
- دملکي خدمتونودتعيناتو دبورد څخه .

د استخدام مراحل :

داستخدام مراحل په لاندی ډول دی .

دضرورتو تحلیل او ارزیابی (ددندو تحلیل او تجزیه)

پدی مرحله کښی دداداری موجود اواینده ضرورتونه په ګوته کیږی او دضرورتو په اساس استخدام صورت مومی .

دا هغه پړاودی چی دانسان سرچینه دمتخصیصونو په مرسته دیو ځای دماهیت دروښانه کولو لپاره سرته رسیږی او دکار کوونکو ټاکنی لپاره معلوماتو دراټولو ، ویشلو اوکار د کولو په خاطر پکاره وړل کیږی .

ددی لپاره بیلا بیلی لاری شته چی بی شمیره پایلی منځته راوړی چی ځینی په لاندی ډول دی

- راپوررونه .
- دچارو دمسولينو سره خبرى .
- پوښتنليک .
- انټرويو .
- ويډيو کيمره .

د وظايفو دلايحي جوړول :

و ظايفو دلايحي تعريف :د وظايفو لايحه هغه ليکل شوي سند دی چې په يوه اداره کي ديو پوست دموجوديت دليل تشريح کوي ،يا په بل عبارت :

دوظايفو لايحه يورسمي سند دی چې په هغي کي دکارکوونکی دکار مهم هدفونه مسؤليتونه ،صلاحيتونه او اړيکي پکي تشريح شوي وي .

وظايفو لايحه لاندي ټکي روښانه کوي .

1. کارکوونکی بايد غوښتل شوي توانايي ولري ،چې عبارت ده تعليم او تجربي څخه .
2. کارکوونکی بايدوظيفوي شاخصونه Indicator (فعاليتونه او ريورټ ورکول) وپيژني ترڅو وظيفه په ښه ډول اجراء کړي .
3. کار کوونکو ته دددو اومسؤليتونو په اړه معلومات ورکول .
4. کولاي شو دکارکوونکو کړني دوظيفوي لايحي په اساس وارزؤ .
5. دوظيفوي لايحي په اساس دمعاشاتو يوښه سيستم منځته راوړلي شو .

د وظايفو دلايحي جوړولو طريقه :

- دمقدمي موجوديت :

(دبست نوم ،دادارې نوم ،موقعيت،دبست تعداد ،دبست نمبر اوداسي نور)

- دادارې د دندې پيژندنه .
- مسؤليتونه اوصلاحيتونه .
- شرايط(تحصيل ،کاري تجارب او مسلکي مهارتونه)

دخالي بست (وظيفي)اعلانول :

کله چې دخالي بست لپاره دوظايفو لايحه ترتيب شي نو بيا دپام وړ خالي بست اعلان ته سپارل کيږي ،دخالي بست داعلان مؤثري لاري په لاندي ډول دي .

1. اعـــلان بايد په پوهنتونونو اومســـلکي ليسو داعـــــــلاناتو په لوحـــو کي نصب شي .
2. خالي بست بايددراډيو،تلويزيون ،ورځپاني او انټرنيټ له لاري اعلان شي .
3. دکاريابئ مرکزونوته داداري د وظيفي داعلان په هکله معلومات ورکړل شي .
4. دملکي خدمتونو تعيناتو بورډ ځخه بايداعلان ته وسپارل شي.

دانتخاب پروسه :

د ټاکلو پروسه دکانديدانو په تحصيل ، تجربه او دکار په توانايي باندي دقناعت کولو څخه عبارت ده .

دکارکوونکو دانتخاب پروسه ديوي اداري څخه بلي اداري ته فرق کوي ،خو بيا هم د دي پروسي هدف دادی چې مناسب شخص دمناسبي وظيفي لپاره وټاکل شي .

دانتخاب په پروسه کي لاندي برخي شاملي دي .

- دغوښتن ليکونو ارزيابي کول او شارټ لست کول (Short-list)
- امتحان (Testing)
- مصاحبه (Interview)

1- دانتخاب له مخي دوړ اشخاصو غوره کول (shortlist)

د شارټ لست څخه هدف دهغو وړانديز پاڼو ليري کول دي چې داداري داړتيا وړ معيارونه ونلري ،خو په شارټ لست کي بايد دکوم تبعيض څخه کار ونه اخيستل شي او په شارټ لست کولو کي لاندي نقطي بايد په نظر کي ونيول شي .

- تحصيلات :
- کاري تجربه :
- ژبني مهارتونه :
- د وظيفي ارتقاء او پرمختګ :
- ثبات او استقامت (په وظيفه کي ټينګښت):

- کمپیوټر سره بلدتیا :

دمثال په ډول :   دشارټ لست کولو لپاره دفورمي جوړول

شماره	نوم	تحصیلات	کاري تجربه	ژبني مهارت	کمپیوټر	مجموعه
1	**احمدجاوید**	7	8	6	9	**30**
2	**خاطره**	6	7	9	9	**31**
3	**محمد ایوب**	9	8	8	8	**33**

2- امتحان (Testing):

د کاندیدانو څخه امتحان اخستلو هدف د هغوی داستعداد ،تجربي او دکاردتوانایي د معلومولو څخه عبارت دی ،دامتحان لپاره وخت ټاکل فرق لري او نظر په خصوصیت دکار ټاکل کیږي او امتحان لاندي ډولونه لري :

- تحریري امتحان :
- تقریري (شفاهي) امتحان :
- عملي امتحان :
- ذهني (عقلي) امتحان :

خو په دولتي ادارو کي چي کوم امتحان اخستل کیږي په هغي کي څلور سوالونه تحریري او شپږسوالونه شفاهي وي .

3- مصاحبه **(Interview)**:

دنظریاتو او افکارو تبادلي ته مصاحبه وایي ،یا مصاحبه دانتخاب یو ډول دی چي داستخدام کیدونکو اشخاصو څخه دمستقیم سوالونو (سوال اوځواب) په اساس د تعیناتو دبورډ یا د ټاکلي کمیټي لخوا ترسره کیږي .

دمصاحبې ډولونه :

- منظمه مصاحبه :دا هغه مصاحبه ده چې سوالونه پکي مخکي دمخکي نه جوړ شوي وي (سوالونه په پاکټ کي بند وي) او دا مصاحبه زیاتره لوړ پوړي بستونو اشخاصو لپاره وي .
- غیرمنظمه مصاحبه : دا هغه مصاحبه ده چې سوالونه پکي بند نه وي بلکي په هماغه وخت کي جوړوي او مطرح کیري چې داشان مصاحبه زیاتره دټیټ رتبه بستونو لپاره وي .
- مخلوطه (مکس) مصاحبه :دا هغه مصاحبه ده چې واړه قسمه سوالونه پکي مطرح کیږي

خودژونالیزم دنګاه نه مصاحبه په دوه ډوله ده

1. ازاده مصاحبه (Free Interview):هغه مصاحبه ده چې یو ژورنالست یي دمختلفو مضوع ګانو په اړه مطرح کوي .
2. محدوده مصاحبه (Bond Interview):هغه مصاحبه ده چې دیو مشخص موضوع په هکله مطرح کیږي .

دمصاحبي پلان :مصاحبه باید په یو منظم ساختمان کي کي ونیول شي او دسوالونو څخه یو څه د وظیفي مربوط او نور عمومي وي ،څرنګه چې مصاحبه ساختمان پوري اړه لري نو ټول موضوعات باید دمخکي نه اماده شوي وي .

دمصاحبي لپاره مهمي پوښتني :

هغه پوښتني چې دظرفیتونو دخیرني ،شخصیت او دنوماندانو دتحرک دپاره تري استفاده کیږي ځیني یي په لاندي ډول دي .

1. خپل ځان په لنډ ډول رامعرفي کړی ؟
2. پنځه کاله وروسته غواړی کوم ځاي ته ورسیږی ؟
3. څه مقدار معاش غواړی؟
4. ستاسو لوی ضعف څه شئ دی؟
5. څرنګه کولاي شئ کاري فشار کنترول کړی ؟
6. ولي زمونږ په داره کي ددي بست سره دلچسپي لری ؟
7. ولي مو پخوانی دنده ترک کړیده ؟
8. ستاسو پلان به داداري د پرمختګ لپاره په راتلونکو پنځو کلونو کي څه وي ؟

9. ستاسو ترټولونه لويه لاسته راوړنه او موفقيت څه دی ؟

10. د دمصاحبي دپاره موځرنگه تياري نيولی دی ؟

خو په عمومي توگه بايد په مصاحبه کي لاندي موضوعات په دقيقه توگه ارزيابي شي (وپوښتل شي)

سلوک ،برخورد يا طرزتفکر (Behaviour):

دهرکار داجراء لپاره انسان يوخاص برخورد لري او دغه برخورد په مختلفو طريقو سره اجراء کيداي شي بايد مصاحبي په دوران کي ديوشخص برخورد دمطالعي لاندي ونيول شي .

دمشری مهارتونه :

که تاسو يو مشريا لاربنود شوي نو له کومو مهارتونو نه به استفاده کوي ؟

کارکوونکو سره به اړيکي څه ډول تنظيموی؟

کارکوونکي څه ډول رهنمايي کوی ،دهغوی نظارت اوکنترول څه ډول کوی؟

او دمشري يوه داسي طريقه چي دستونزي دحلولو لپاره ورځيني کار اخيستي وي کومه ده .

د تحصيلاتو په هکله :

لوړي زده کړي مو ترکومه ځايه کړيدي او اياسند يي په لاس کي لری؟

ايا که موقع درته په لاس درشي نو زده کړې به پرمخ يوسی ؟

او په دي لنډ وخت کي مو کوم روزنيز پروگرامونه اوکورسونه کړي دي ؟

خپل کاري ظرفيت موڅه ډول زيات کړی او اوس کوم تحصيلي اهداف تعقيبوي ؟

تجارب او مسؤليتونه :

دپخوانی او اوسنی وظيفي د ښي خاطري په هکله تري وپوښتی او که کومه اشتباه مو کړي وي دهغي څخه مو څه زده کړې؟

کمپيوټر ،انټرنيټ ،عصري وسايل اوداسي نورشيانو کي څومره تجربه لری ؟

ددغه شان بست لپاره يوکانديدڅومره تجربه ولري اوکومي تجربي تاسو لوړي درجي ته رسولي ياست ،او دخپلو تيرو تجاربو څخه مو څه زده کړی .

په نفس (ځان)باور لرل او ځان ليدنه :

ماضي مو تشريح کړئ او په لنډ ډول ځان راوپيژنئ ؟

دفشار او بدلون سره څه ډول چلند کوئ ؟

دکوم عمل نه بد وړئ ؟

ترټولو ضعيفه نقطه مو څه ده ؟

دنوماندانو هڅول :

ستاسودټولو نه لوی مسلکي ستونزه څه ده ؟

د دي دواړو څخه کوم يو ته ترجيع ورکوی (لوړ معاش اوکه کاري رضايت)؟

ولي مودغه رشته چې تاسي پکي تحصيل کړيدی انتخاب کړي؟

دنوماندانو څخه سختي (ستونزمني)پوښتني :

1. ولي مو خپله دنده ترک کړيده ؟
2. ولي مو تراوسه پوري بله دنده نده اخيستي ؟
3. اياکله مو په زړه پوري آمر درلودلی؟
4. دنيوکې لرونکو وګړو سره څه ډول چلند کوئ ؟
5. څه شئ ستاسو د غصي او غضب باعث ګرځي ؟

نوټ :دنوماندانو پوښتنوته دقيقاً توجه وکړئ ځکه هغوی تاسوته مهم معلومات درکوي .

دمرکې په بهير کې دنوماند منفي ټکې (نقطي):

1. دپوښتنونه مطرح کول .
2. دپخواني آمر بد ويل .
3. دنيوکو (انتقاد) نه منل .
4. دظاهري بڼي نه لرل (ښه لباس او جسماني جوړښت)
5. ځان ډيرپوه ګڼل .

6. دسترگو داړیکو نه ټینګول له مرکه کوونکو سره .

7. په خپل ځان او ځواب اعتماد نه لرل .

8. دحدنه زیات په معاش تاکید کول .

وروسته دمصاحبي څخه تاسي باید تصمیم ونیسی او ځان پوه کړئ چي کوم نوماند داعلان شوي دندي دپاره مناسب تاسوغوره کړ ،دمهمو اوکلیدي پوستونو دپاره مطلوبونوماندانو سره دوهم ځل مرکه وکړئ (یعني دري کاندیدانوسره) وروسته ددي چي شخص مومنتخب کړو نو رسماً هغي ته خبر ورکړئ .

دقرارداد څخه ترمخه باید نوماند ته د دغه مواردو په هکله بشپړ معلومات ورکړل شي .

1. دورکړي مبلغ (اندازه)

2. د دندي په اړوند ځانګري شرایط .

3. دکار دپیل نیټه .

4. درسمي سفرونو شرایط.

بشري منابعو مدیریت باید په لمړي قدم کي سلوک اوچلند ته ځانګړي پاملرنه وکړي ځکه یونیمګړی اومنفي چلند ټوله پوهه ،زده کړه او تجربي کم رنګه کوي او داغیزو لاندي یي نیسي ،په یاد ولرئ چي هغه نوماند چي نه دی ټاکل شوي هغوی سره احترامانه چلند وکړی او هیرنه کړی که نن هغي ددي بست شرایط ندي پوره کړي کیداي شي په راتلونکي کي وړتیاپیداکړي .

دنوي کارکوونکي دمعرفت پروګرام :

دنوي دندي لومړۍ ورځي ډیري مهمي دي ځکه نوی کـــــارکوونکی یو ځانګـړی برداشت د اداري څخه پیداکوي یعني په عمومي ډول دکاري فضاء ،مسلکي والی دکارکوونکو ترمنځ اړیکي او رهبر دتګلاري څخه څرنګه برداشت کوي او څه ډول فکر ورته پیداکیږي .

دیو نوي دندي دبنه پیل لپاره باید ټول ضرورتونه برابر کړل شي د دوامداره او ګټور اجراءتو لپاره د دندي په لمړیوکي یوه ازمایښتي دوره ډیره ضروري ده ،چي پدي لحاظ ازمایښتي دوره دبشري منابعو په مدیریت کي یوه ډیره ارزښتناکه جنبه لري .

دازمایښتي دوري لپاره باید لاندي ټکي په نظرکي ونیول شي .

۱- نوی کارکوونکی دخپلي دندي سره اشناء کړي او دهغه کاري محیط ،صلاحیتونه او مسؤلیتونه ورته روښانه کړی .

۲- د هغه دکارځاي او نوري مربوطه اداري ورته څرګندي کړي .

۳- ښه راغلاست ورته و وياست ،تشويق يي کړي او دا احساس ورته ورکړي چې ډېر ژر ځان داداري غړي وشميري .

یونوي کارکونکي ته دکار شروع څخه مخکې باید لاندي معلومات ورکړل شي .

* دنوي کار کوونکي دکار ځاي او وسایل:

دنوي کارکونکي دپاره ټول مواد او ضرورت وړ شیان دهغه دکار په ځاي کي برابر کړی. مثلاً:

- دکار میز،مناسبه چوکۍ او تیلیفون .
- کمپیوټر،پرینټراو دانټرنیټ اړیکي .
- د دروازي ترشا دلوحي لګول .
- نور دفتري وسایل لکه قلم او کاغذ.

* داداري دراز ساتل:

ستاسي په اداره کي څرنګه داداري راز ساتل شویدي ؟

کومه لاربښونه یاطرز العمل شته چي نوي کارکوونکي ته توضیع شي او که چیرته کوم کارکوونکی داداري راز افشاء کړي نوایا هغي لپاره کوم دتنبهي قواعد شته ؟

* دځانګو اکمالات ،اسانتیاوي او دتعمیرونو جوړښت:

مهم یامناسب تعمیر او اسانتیاوي نوي کارکوونکي ته ور وښایي ،هغه سره دتعمیر په خوا اوشا کي وګرځئ او مهمي اسانتیاوي ورته برابري کړئ ،مثلاً عمومي انګړ ،دموټرتم ځاي دنوموړي ډیپارټمنټ،فوټوکاپي ماشین ،مدیرانو کوټه ،کانتین،داعلاناتو تخته او د ډوډئ خوړلو کوټه.

* صحت او خوندي توب:

ایا نوي کارکوونکی ته مو دصحت په اړه معلومات ورکړي ؟

- دخوندي توب او امن د اوسيدني په هكله بنستيزي زده كړې .
- دضرورت په وخت كې دلمړنيو مرستو مسؤل او دلمړنيو مرستو صندوق څه بايد وكړې؟
- داور لګيدو په وخت كې دخارجيدو دروازه .

* امنيت:

دامنيت په اړوند ټول مسايل اماده كړې ؟

- د دفتر او د دفتر دحويلی تړل او خلاصول .
- نوي كاركوونكي ته امنتي كار (داړتيا په وخت كې)
- دمعلوماتي تكنالوژۍ او امنيتي پاليسيو په هكله معلومات .

* دكار او رخصتۍ وختونه ،دمريضی رخصتي ګانې:

خپل ځان په دې مطمئن كول چې ټول مقررات دكاري ساعتونو اورخصتيوپه اړه واضح اوروښانه دي

- رسمي وختونه (دناسوب والي او ناوخته راتلوپه هكله عكس العمل)
- دوخت اړوند دفورمي تكميلول .
- درخصتۍ اومريضۍ دوسيه .
- درخصتۍ دورځومقررات .

* معاشونه او دلاس مزد:

اطمئنان حاصل كړئ ترڅو نوكاركونكی ته دمعاش په اړوند ټول شرايط په بشپړ ه توګه روښانه و ي؟

- دمعاش اندازه اومقدار.
- دتادياتوپروسيجر.
- دمعاش وركولوځاي او موقعيت .

* داداري آداب:

ستاسي په اداره کې دکړنو لپاره کوم غوښتل شوي معيارونه شته ايا د نوي کارکوونکی دپاره د لباس اغوستلو په رابطه کومه قاعده وجود لري ،کوم چلندباید و نه شي (کله چې دباندينيو اشخاصو او مسؤليونوسره په تماس کې وي).

* مفاهمه /اړيکه:

ايا دنوي کارکوونکې داړيکو او ونډو دپيروی لپاره مو کوم روښانه لارښود تيارکړی ؟

- راپور ورکونه/او راپور باید چاته ورکړې ؟
- دواردشو او صادرشوی مکتوبونو پړاؤ.
- دافهام او تفهيم لارښووني .
- داسنادو او دوسي تړلو سيستم .

*زده کړي او پراختيا:

ايا دنوي کار کونکې ته مو دزده کړې پلان شته ؟

- پراختيايی پلان،د دندي په وخت کې دزه کړي(ټرينګونه او ورکشاپونه) .
- دتوکو او سامان الاتو په خاطر زده کړه .
- ايا لارښود او مربي نوي کارکوونکی لپاره شته .

شپږم فصل

سازماندهي:.(Organizing)

دسازماندهي تعريف اومفهوم :.دسازماندهي يا(Organizing) د كلمي په هرهغه جماعت يا ټولګي خلكو كيداي شي چي دګډهدف دلاسته راوړلولپاره هلي ځلي كوي.

ديو ټولنيز عمل دسرته رسولولپاره ديوه لازم او مناسب سيستم اوطريقي اختيارول چي داداري دټولوكاركونكولپاره په كي دصلاحيتونواومسوليتونوپربنا دندي اووظايف تعين او ټاكل شوي وي عبارت دسازماندهي څخه دي.

يا په بل عبارت په يوه اداره كي دكاركونكوترمنځ ددندواو وظايفوتقسيم اوتعين چي دمسوليت ترڅنګ دصلاحيت څخه برخمن وي اوددي ترمنځ ددندواجراپرمهال يوډول تنسيق وجودولري عبارت دسازماندهي څخه دي.

سازماندهي په اداري لحاظ معمولاديوه جماعي يا ټولنيز عمل په سرته رسولوكي رامنځته كيږي، پدي ماناچي په سازماندهي كي دهمدغه ټولګي يا جماعت څخه(بين المللي،دولتي،نادولتي،خيريه اومرستندويه اويا نورو ټولګيو په شكل وجودولري) دهرشخص لپاره دهغوي دندي او مسوليتونه،واكونه او صلاحيتونه اودهغوي ترمنځ روابط او اړيكي ټاكل كيږي ترڅوورسپارل شوي دندي په سم او اغيزمن ډول سرته ورسوي اوورڅخه ښي لاسته راوړني ولري.

په لنډ ډول ويلاي شوچي سازماندهي ديوه ګډ هدف لرونكي ټولګي خلكو ددندواو وظايفو،مسوليتونو،صلاحيتونواو دهغوي ترمنځ د دندو داجرا پر مهال داړيكواو روابطود تعين او ټاكلو څخه عبارت ده.

دسازمان وركونكي رول اواهميت په اداره كي :

تكړه او وړتنظيمونكي يا(organizer) په كاري اداروكي هغه څوك دي چي داداري كاركونكوته دندي او وظايف دخپلورشتواوتخصص سره سم تقسيم بندي او اړتياوړ وسايل ورته ټاكي تر څو خپلي دندي او وظايف په ساده ډول ورسوي او ټاكلي اهداف ور څخه لاسته راوړي.

دسازماندهي ډولونه:

سازماندهي دوه عمده ډولونه لري چي عبارت دي له:

1_ رسمي سازماندهي يا formal Organization

2_ غير رسمي سازماندهي ياInformal Organization

لومړي: رسمي سازماندهي:

دا سازماندهي ديوي اداري دکړنو څرنګوالي روښانه کوي او هم راښائئ چي څوک وچاته مسول دي يا په بل عبارت دا ډول سازماندهي دوظايفو جزيات څيري ،ددندو مسوليتونه اوصلاحيتونه ټاکي دهغوي دسرته رسولو طريقي روښانه کوي او طبقه بندي کوي يي،چي داطبقه بندي او تحليل دوظايفوديوي اداري او تجزيه وظايفو پرته داشخاصواود هغوي تر منځ داړيکوپه نظرکي نيولوسره.

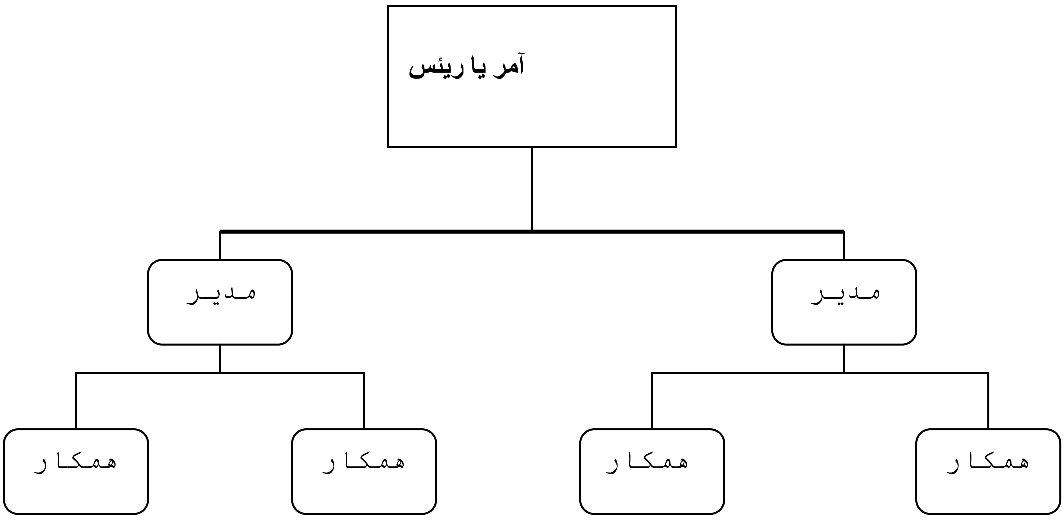
رسمي سازماندهي په خپل واريه څوبرخوويشل شويده چي عبارت ده له:

الف _ مستقيمه سازماندهي:Direct Organization

دا ډول سازماندهي د ډيري مودي راهيسي موجوده ده چي لښکري او فوځونه به په دي ډول سازماندي منظم کيدل، نوددي وجهي نه دي ډول سازماندهي ته عسکري سازماندهي هم وايي.

په دي ډول سازماندهي کي هر اداره چي دخپلومادونانودمشرتابه په توګه ديوره واک او صلاحيت خاوندوي چي پدي ډول سازماندهي کي واک او صلاحيت دپورته خوا څخه و ښکته خواته په فوري او مستقيم ډول حرکت او انتقال مومي .

په لاندي دياګرام کي Direct Organization په څرګند ډول ليدلاي شو



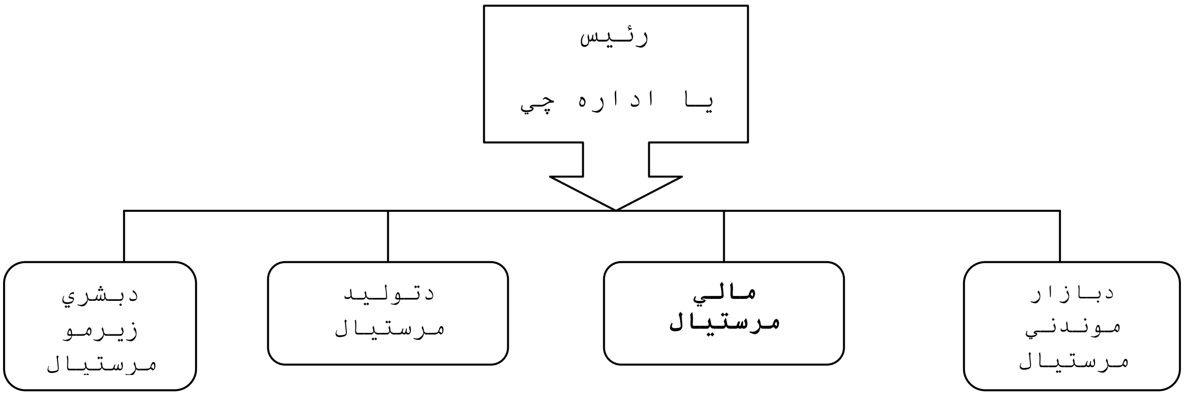
ب _ وظيفوي سازماندهي یاFunctional Organization :

په دي ډول سازماندهي کي د اداري کارکوونکي د هغوي دورته مهارتونه پر بنسټ را يو ځاي کيږي او ديوه آمر دلاس لاندي سرته رسوي .

اويا په بل عبارت وظيفوي سازماندهي په يوه اداره کي د کارکوونکومسلکونو ،رشتو او تخصص ته په پام کي نيولو سره صورت نيسي ،په داسي ډول چي هراداري واحد يا څانګي ته د يوه ځانګړي مسلک او رشتي په چوکاټ کې وظايف او دندي ځانګړي او ورسپارل ګيږي تر څوهره څانګه يا اداري واحد خپلي دندي په ښه اواغيزمن ډول سرته ورسوي .

وظيفوي سازماندهي په کوچنيو ادارو کي اغيزمنه ثابته شويده اوهم په هغه چاپيريال کي چي سازمانونو ته اجازه ورکوي تر څو ثابتي او ورته ستراتيژي ګاني وکاروي

په لاندي شکل کي مونږ دوظايفوطبقه بندي او تو زيع پر بنسټ سازماندهي په يوه تجارتي موسسه کي ليدلاي شو:



دوظيفوي سازماندهي ګټي :

- اداري پرسونل ته دهغوي دتخصص او مسلکونو ،توان اوورتيا سره سم دندي سپارل کيږي
- دکارکوونکو ترمنځ همکاري او هم غږي ته وده او پراختيا ورکوي .
- په دي ډول سازماندهي کي د اداري پر سونل ته لازمه روزنه او تريننګ ورکول کيږي چي د کارکوونکودندو سرته رسيدوپرمهال دمهارتونو دزياتوالي لامل ګرځي
- پدي ډول سازماندهي کي کارونه پراختيا مومي او په اساني سره مخ په وړاندي درومي

- په دي ډول سازماندهي کي اداره چي کولاي شي چي د نړدي څخه د ستونزو څخه ځان خبراو دحل لپاره يي مناسبه لاره ولټوي

دوظيفوي سازماندهۍ عيبونه :-

- دمسلکي اواداري اشخاصودګډي څارني په وجه دهرشخص دصلاحيت اومسؤليت عدم وضاحت.
- دمسلکي اشخاصو دنه موجوديت په صورت کي دهغوي دځاي اووظيفي اشغال اودهغي مخ په وړاندي بيول اسانه کارنه دي .

- داډول سازماندهي اداري ته مرکزيت بنه ورکوي چي يواځي واک او صلاحيت ديوه ياڅومحدودومسلکي کسانوپه لاس کي وي

دوهم _ غيررسمي سازماندهي ياInformal Organization

ديوه ټولګي خلکوسلوک،روش اوچلندډخارجي عواملوپه واسطه تغيرکوي او بدلون مومي،ځيني داسي ټولګي ياډلي شته چي دهغوي دمينځ څخه يو سلسله اړيکي او روابط لکه فکري اوعقيدوي،سياسي،مسلکي اوفني،قبيلوي،نژادي اوداسي نوري اړيکي ديوډول سازماندهي بڼه غوره کوي چي ددوي ترمنځ دغه اړيکي اوروابط دغير رسمي سازماندهي په نوم ياديږی .غيررسمي سازماندهي ديوی اداري کارکوونکوسره مرسته کوي ترڅوپه خپلومنځونوکي اړيکي ټينګي اويوبل حمايت اوسپورت کړي .

غير رسمي سازماندهي کيداي شي چي ديوي اداري لپاره په ضرر تمامه شي،په ادره کي ستونزي رامنځته کړي او هم په اداره کي دلازموتغيراتودمنځته راتګ په صورت کي مقاومت څرګندکړي هغه کسان چي غير رسمي سازماندهي ته لاره پيداکوي ،کيداي شي دغربت احساس وکړي او دورځينوکړنو څخه بغير دنورڅه احساس ونکړي اودخپل کار څخه نا خوښه وي.

غير رسمي سازماندهي لاندي ځانګړني لري:

- غير رسمي سازماندهي ديوه سازمان يا اداري اړوند اشخاصو تر منځ داجتماعي او ټولنيزو اړيکوڅخه منځته راځي.

- دمناسب استخدام په صورت کي اداري اشخاص کولاي شي چي ددي ډول سازماندهي څخه په استفاده د اداري او سازمان په ګټه کاروا خلي .

- غير رسمي سازماندهي په هغه صورت کي پياوړي کيږي چي اداري کمزورتيا ياpoor

Management رامنځته شي او هم د اداري اهداف داداري دکارکوونکو د غوښتنو او مصلحتو سره په تعارض اوټکر کي واقع شي.

اووم فصل

هماهنګ کول یا(همغږي) Coordination

هماهنګ کول هم داداري داصولو څخه یواصل دي چي دکارمندانو تر منځ په تفاهم او ګډي مرستي سره کارکولو ته همغږي ویل کیږي ،چي دکار دساحي دستونزو پیژندل او دهغوي دهغوي دبنه حل ،دکاردبني فضا ایجاد د اداري دپیاوړتیا او دحیثیت دلوړیدولامل ګرځي .

دفایول نظریي مطابق هماهنګ هغه وخت ایجادیږي چي اول دفعالیتونواو مختلفو بخشونوترمنځ توافق پیداشي بعدا سازمان دهدف یوالي او جهت یوالي درلودونکي وي تر څو له دي لاري څخه د امورانو په اجراکولو کي سهولت رامنځ ته شي .اودکامیابي شرائط په کم (حداقل)مصرف تامین شي .

دوظایفوتقسیم

پوهاند محمد بشیر دودیال .اداره .کال(2008) مخ 156

اودکاراوفعالیتونوتشکیل واحدونه هماهنګي دهغوضروري لاندي ګني

اوهمدارنګه هماهنګي دفعالیتونواودسازمان مختلفوواحدونوترمنځ یوالي اووحدت پیداکولو(ایجاد)څخه عبارت دي پدي شرائط چي دسازمان اهداف په مؤثر ه توګه ثبات پیداکړي .کله چي دوظایفوترسره کولولپاره دمختلفوواحدونوترمنځ ارتباطات ضروري وي نوډیره هماهنګي پکارده . دعملیاتوهماهنګ کولوشمولیت ترلازمه حده دسازمان دمدیرانودمستقیمورو ابطوپه وجي دتابع واحدونوسره تړاولري .نوپدي اساس هرڅومره دواحدونوتعدادچي مؤثربحث سرپرستي محدودوالي زیات وي نودتابع واحدونوعملیات هماهنګ په شکل کارشي .دهماهنګي اهمیت په اړه بایدووایوڅرنګه چي دماشین یوه برخه خپل سرکارنشي ترسره کولای نودهغه حرکت لپاره لازمه ده چي نوموړي یواځي په احتیاط او لازم شکل ځاي پرځاي کړو اوهمدارنګه خپل وظایف په دقعت او منطقي ډول تر سره کړو.

دهماهنګي مناسب او منطقي ارتباطاتو ایجاد (پیداکول) دافرادي وظایفو تر منځ چي رنګا رنګ عملیات تر سره کوي او دمسولیت اختلاط دمخ نیوي لپاره دیو سازمان داهدافو دتحقق ته ضرورردي .

دهماهنګي څخه لاندي نتایج په لاس راځي :

- هدف په کم مصرف تحقق پیداکوي .
- دابتدایي او بعدي امورو تاثیرات برسي او نتایج په نظرکي نیول کیږي .

⦿ تجهيزات دضروورياتو مطابق وي.

⦿ خرڅلاو او محصول يو بل ته تناسب پيداكوي .

⦿ اداره يومناسب شكل غوره كوي (نه زيات وسيع ،نه زيات محدود)

 وسايل اوتجهزات په مناسب محل او موقع كي داستفادي وړگرځي .

 داحتمالي خطراتو لپاره احتياطي وسايل او تجهزات په نظركي نيول كيږي .*

اتم فصل

کنترول.(Control):

کنترول دهغه پروسي څخه عبارت دي چي تر سره شوي (انجام شوي)فعاليتونه دپلان شوي فعاليتونوسره تر غوراوبرسي لاندي نيسي .

کنترول دمنيجرانو دمهمو وظايفو څخه دي ضمنا دهغوي دنورو وظايفو سره او يو موثر عامل د اهدافواو پلانونو دتحقق لپاره اوداداري دفاليتونو اصلاح او دوام لپاره پکار وړکيږي .کنترول داداري اهدافوتحقق لپاره دپرمختک ښودونکي دي . او دغه پروسه دکارلمړي مرحلي څخه شروع کيږي تر آخر ي مرحلي پوري حتي دخاتمي څخه وروسته ادامه پيداکوي .

دپلانيوني او کنترول مفاهم دواړه يو بل سره مطرح کيږي .ځکه چي مسولين دکنترول په پروسه کي موجوده وضعي فعاليتونه دمطلوبه وضع پلانونه سره مقايسه کوي او په اساسي دضرورت وخت کي نوي پلانيوني (اصلاحي)ته اقدام کوي يعني د فاصلي په تشخيص سره دموجوده وضعي او مطلوبه وضعي يابه بل عبارت .داهدافولاسته راوړلولپاره فعاليتونه اودنواقصو(انحراف داهدافوله جهته)رفع کولو څخه عبارت دي .دهمدي دليل په اساس سره کنترول دمديريت ټولو وظايفوسره ارتباط لري .مګر دهغه ارتباط دپلانيوني پروسي سره دخاص اهميت درلودونکي دي .اداره دتعين شوي اهدافودلاسته راوړلولپاره دپلانګذاري (پلانيوني)او سازماندهي څخه کاراخلي ددي نه هم زيات داستخدام اورهبري اقدامات کيږي ترڅوداداري تشکيل جوړشي.

دکنترول اقسام:

الف :مخکيني کنترول(مخکي دعمل څخه کنترول)

پدي ډول کنترول کي مخکي لدي چي يوکار تر سره شي دهغه فعاليت پيشبيني کيږي .همدارنګه پدي ډول کنترول کي کولاي شوچي دمحيط دتغيراتوپه پام کي لرولوسره دراتلونکي احتمالي فعاليتونه دپرمختک لپاره پيشبيني وکړو.

ب :جرياني کنترول (په عين عمل وخت کي کنترول)

په دغه کنترول کي دهر مرحلي عمليات په عين وخت کي تر کنترول لاندي نيول کيږي . او دعملياتوپه وخت کي دنواقصواصلاح اود نورو نواقصودمخنوي لپاره دي کار وشي

ج:. ورستني کنترول :(وروسته دعمل اجراڅخه کنترول.

پدي ډول کنترول کي دفعاليتونوداجرا څخه وروسته دهغه نتايج او همدارنګه داهدافو څخه انحراف تر کنترول لاندي نيول کيږي چي دي ډول کنترول خاص دآينده پلانيوني لپاره تري استفاده کيږي

نهم فصل

راپور لیکل

Reporting

راپور لیکل یا ګزارش ورکول د مؤسسې یا مربوطه اداری د کار د جریان او اجراتو په هکله د ډیرو بشپړو معلوماتو چمتو کول، برابرول او ذیصلاح اشخاصو او مراجعو ته د هغو وړاندی کول دی راپور په دی خاطر لیکل کیږی، تر څو هغوی وکولای شی د خپلی اداری یا مؤسسی د اجراتو د بریالیتوب او نه بریالیتوب، پرمختګ او نه پرمختګ او نورو مسائلو په هکله ښه ارزیابی و کولای شی او موجود نواقص اصلاح شی . ښه به داوی، چی راپور د نیتی، ځای ، نومونو، شمیرو او مقیاسو لرونکی وی تر څو معلومات په ښه شکل سره ورکړل شی.

راپور باید د مستقیمو لیدنو او لومړی لاسی معلوماتو پر اساس وی، یعنی راپور د ارزیابی یو ډول دی، چی دغه ارزیابی باید پر واقیعت ولاړه وی.

د راپور جوړښت (د راپور دری برخی):

1 - **عنوان** : د تر تیبوونکی دفتر نوم او نیټه یا دوره .
2 - **یوه لنډه سریزه** : وړپسی اصلی موضوع، چی په هغی کی د کار پیشرفت، موانع، مثبت اړخونه، د ضعف ټکی او نور روښانه شی.
3 - په اخره کی خپل پیشنهادات او یا سپارښتنی ولیکئ او واضح کړئ، چی د غه پروژه څومره یا څو فیصده بریالئ دی.

په راپور کی دا مه هیروی، چی د ستونزی او عدم پیشرفت دلیل ذکر کړئ. دا هم ذکر کړئ، چی راتلونکی کی به ستاسو کارونه په څه ډول پرمخ ولاړشی. کیدای شی ستاسی راپور ضمیمه هم ولری مثلا د پروژی په شکل یا ستاسو له خوا جوړ شوی پلان دا ستاسو د راپور معلومات بشپړوی راپور په لنډو او واضحو الفاظو ولیکئ، کیدای شی خپل راپور کی له اصلی عنوان څخه برعلاوه نور فرعی کوچنی عنوانونه هم راولئ راپور لیکل د مانیتورینګ یا نظارت کولو یوه برخه جوړوی په دی توګه موږ پوهیږو چی نظارت مو د یوی پروژی یوه مهمه برخه ده دیوی پروژی د حرکت څرنګوالی د نظارت په واسطه معلومیدلای شی.

یوه پروژه دغه لاندی مراحل لری:

1. د ستونزو پیژندل
2. د مقصد ټاکل
3. د هدفونو ښودل
4. د منابعو پیژندل
5. د ستراتیژی غوره کول
6. تطبیق

7. نظارت
8. او د ضرورت په صورت کې یو ځل بیا طرح کول په دې توګه د راپور ورکول د تطبیق څخه وروسته یوه مهمه مرحله ده، چې د هغې له مخې تصمیم نیوونکی یو تصمیم نیولای شي نو هغه پروژه، چې نظارت ونه لري نامکمله ده.

د راپور لیکلو ارزښت:

1. راپورونه یو شمیر هغه حقایق بیانوي، چې په واقعي ارقامو ولاړ وي او عیني شواهدو باندې تکیه لري، چې دغه واقیعتونه په بله طریقه نشي ترلاسه کیدای.
2. راپورونه هغه معلومات چمتو کوي، چې د بررسی وړ وي او د پلانونو د تطبیق د ارزیابۍ لپاره معیار ګڼل کیږي.
3. راپورونه خلک خبروي او د پیښو، پروژو، اداري وضیعت او داسې نورو څخه لوستونکي اګاه کوي، چې راپور له دې پلوه ډیر اغیزمن دی.
4. راپورونه خلک موضوع ته علاقمند کوي.

د راپور ډولونه:

1. **کلنی راپور Annual report**
2. **کمیټي راپور Committee report**
3. **د مجلس راپور Meeting**
4. **د پروژې راپور Project report**
5. **میاشتنی، ربعوار او د شپږو میاشتو راپور Periodic report د راپور په لیکلو کې باید لاندې ټکې په نظر کې ونیول شي.**

- ✓ ایا راپور د چا لپاره لیکل کیږي.
- ✓ پر ته د پام وړ شخص څخه نور یې څوک لولي.
- ✓ تر کومه حده باید رسمي او غیر رسمي وي او د راپور اساسي او غیر اساسي مقاصد کوم دي؟
- ✓ په راپور باندې صرف تاسو خپله کار کوئ او که له نورو سره یې په هماهنګۍ کې جوړوئ.
- ✓ د راپور تفصیل او لنډوالی، له نورو سره د هغه په هکله مشوره او نه مشوره مهمه ده.

د راپور جوړوونکي اجزاء: راپورونه باید خپل جوړښت کې لاندې اجزاء ولري:

1. د راپور عنوان
2. د لیکونکي نوم د هغه د کاري موقف، لقب او مسؤلیت سره (ځینې د مربوطه ارګان نوم لیکل کیږي)
3. په پیل کې دا هم لیکل کیږي، چې ایا راپور د کومو فعالیتونو په هکله دی، څکه کیدای شي یوه اداره یا یو مسؤل شخص په بیلابیلو برخو کې کار کړی وي.
4. د راپور په دویمه برخه کې په لنډ ډول د موضوع د پس منظر یا تاریخچې په اړه لیکنه وکړی او پروژه معرفي کړي.
5. په راپور کې ډیر عمده او اساسي ټکي، چې د پروژې د فعالیت او د تقدم او وروسته والي په نظر کې نیولو سره ترتیب شوي وي ولیکي.

6. هغه بدلونونه ، چې د همدغې فعالیت له امله ، چې تاسو یې راپور لیکئ پېښ شوي دي او هغه تحولات، چې ستاسو د کار له امله راغلي برجسته کړئ. همدارنګه هغه څه هم ولیکئ، چې د پروژې له امله نه؛ بلکې په خپله واقع شوي وي، یعنې د اداري د فعالیت یا د پروژې له کار څخه پرته تحولات او بدلونونه هم ولیکې.

7. د راپور اصلي برخه : د کار پېشرفت د واقیعتونو پر بنسټ ولیکئ دلته د پروژې یا ستاسو د اداري هغه اصلي اهداف او د کار جریان راځي، چې تاسو باید ولیکئ هغه اهداف، چې ټاکل شوي وو تاسو د هغو لپاره کوم کارونه کړي، د پروژې بریالیتوب څومره او د پروژې د بریالیتوب عوامل هم ذکر کړئ هغه د لاڼل ذکر کړئ، چې د پروژې یا ستاسې د اداري د کارونو د خنډ سبب شوي وي او یا د پلان د ناکامۍ خطر یې رامنځته کړی وي او دا هم ولیکئ، چې په راتلونکې کې به ددې لپاره څه وکړئ.

8. سپارښتنې : کله ، چې د راپور د پای برخې ته نیژدې شوئ د خپل تحلیل او برداشت له مخې یو شمیر سپارښتنې او پیشنهادونه ترببب کړئ او داهم ولکیئ، چې ایا کار باید همداسې دوام وموومي او که تغیر راوستل شي؟ د خپلو پیشنهادونو په هکله دلیل هم ولیکئ.

9. ضمائم: دا هغه معلومات دي، چې ستاسو راپور نور هم بشپړ وي، خصوصا کله ، چې تاسې د موقیعت، تعداد، نیټې، د مصارفو د لیست په هکله راپور لیکلی وي نو یو شمیر جدولونه، نقشې یا د اشخاصو د نومونو د ضمیمه کولو اړتیا واقع کیږي (د راپور لپاره د اسنادو د کمپیوټري موقیعت لیکل د پاڼې په پای کې مه هیروئ. ښه راپور هغه دی، چې لوستونکی سم له لوستلوسره یوې خواته ونه غورځوي؛ بلکې هغه ته ډیر لوړ ارزښت قائل شي. د راپور لوستل باید د کارونو په پرمختیا کې د مثبتو تغیراتو لامل شي نه دا چې صرف د ګزارشاتو په فایل (دوسیه) کې واچول شي؛ نو باید لاندې ټکي پکې رعایت کړئ.

a. راپورونه لنډ؛ خوله مانا او معلوماتو څخه ډک ولیکئ.
b. غیر ضروري عبارتونه مه لیکئ.
c. له تکرار او پیچلتیا ډډه و کړئ.
d. راپور ته ښه نظم ور کړئ.

کولای شئ د راپور بیلابیلو برخو ته فرعي عنوانونه ورکړئ. په افغانستان کې لویه نیمګړتیا داده، چې مقامات، مسؤلین یا چارواکې راپور پخپله نه لیکي، دوی یې کوم ادیب او لیکوال ته سپارې دوی فکر کوي، چې راپور باید نهایي درجه ادبي وي، حال دا چې راپور باید مربوطه مسلکي شخص او مسؤل عضو یا شخصاً امر ولیکي تر اوسه پورې په افغانستان څو ځله ملت ته راپوردهي شوې ده، چې زیاتره دغه راپورونه په حقایقو ولاړ نه و او د راپور ځانګړتیا یې نه درلوده.

لسم فصل

بوديجي جوړول

بـــو د جـــه (Budget)

دبودجي لفظ د Budget څخه اخستل شوي دي ،چې دځرمن جيبي بکس ته ويل کيږي ،دغه اصطلاح د لمړي ځل لپاره په انگلستان کي وکارول شوه چې د ځينو روايتونو له مخې دغه ځرمنيز کوچني بکس باندې ددغه هيواد د اقتصاد د وزارت ټاپه لګول شوې وه.

د بوديجي بيلابيل تعريفونه

بوديجه په بيلابيلو ډولونو سره تعريف شوې ده او کارپوهانو په دې اړه بيلابيل نظرونه وړاندي کړي دي . ځينو عالمانو بوديجي ته خپرونه يا پروګرام ، ځينو مالي طرح او ځينو ورته يو تقنيني(قانوني) سند ويلی دی ، لاندې ددغو تعريفونو څو بيلابيل ډولونه ذکر شوي دي .

- بوديجه هغه مالي پروګرام دی چې په يوه معين موده کې د ځينو فعاليتونو د ترسره کولو لپاره په پام کې نيول شوی دی .
- بوديجه په اصل کې يوه مالي طرحه ده ، په دغه طرحه کې د دولت مالي اړتياوې او د هغه د تمويل سرچيني په بشپړه توګه او د يوه محدود وخت لپاره پيش بيني کيږي
- د کار د پروګرام له نظره بوديجه په مالي ارقامو سره د يوه تن ، د يوې کورنی ، يوه سازمان او يا هم د ټولني مالي وضعيت ښيي .
- د هيواد ټوله بوديجه ، يعني د دولت مالي پروګرام دی چې د يوه مالي کال لپاره ټاکل کيږي او په هغه کې د عايداتو د کچې او د نورو مالي سرچينو اټکل کيږي او هم د هغو مصرفونو د ترسره کولو څرنګوالی په کې شامل دی چې د دولت دغه موخه پلي کوي .
- **بـوديـجه هغه تـقـنيـني سـند دی چې پـه هغـه کـې د دولت د يـوه ټـاکـل شوي وخت (مـالـي کـال) ټـول عـايـد او مصرفونـه اټکـل شوي دي او هم د دولـت د موخو د پـوره کيدو لـپـاره د هغه سياسي ، اقـتـصادي ، دفـاعـي ، ټـولـنيز او کـلـتوري فـعـالـيـتونو تـه وده ورکوي .**

د يادوني وړ ده چې دولتي بودجه دپارلمان له خوا تصويب کيږي .

مالي کال:

د بوديجي ځانګړيتوبونه

- لومړی دا چې بوديجه هغه پروګرام دی ،چې د موخو ، محدوديتونو ، مرزونو ، امکاناتو او د فعاليت او کار د ډول او وخت ځانګړيتوبونه په کې نغښتي دي .
- بوديجه په يوه ټاکل شوي وخت او د لمړيز کال پر بنسټ په پام کې نيول کيږي .
- بوديجه د راتلونکي په اړه يو اټکل دی . له همدې امله د بوديجي ارقام يو تخمين دی چې د همدغه تخمين له امله په بوديجه کې زياتول او يا هم کسر يا کمول شوني دي
- بوديجه د دولت او يا نورو سازمانونو د عوايدو او مصرفونو اټکل کوي .

د دولت بودیجه

بودیجه له مالي سرچینو څخه د استفادې یو دولتي پلان او همدارنګه د مالي فعالیتونو یو پلان دی چې په هغه کې د یوې ټاکل شوې دورې لپاره ټول مصرفونه او عواید د پلان له مخې تنظیم شوي دي (همدارنګه بودیجه د یوه انتخاب په معنی هم ده)
بودیجه له مالي چارو څخه د رپوټ ورکولو یوه بنسټ (اساس) او هم د هیواد پارلمان ، د مالیې وزارت ، کابینې او خلکو ته یو رپوټ ورکوونکی دی .

په افغانستان کې د بودیجې د بشپړ کیدو تاریخي سیر

له هغه ځایه چې مالي او اداري مسایل د نورو مواردو په شان د هیوادونو د سیاسي ، ټولنیزو ، اقتصادي او طبیعي وضعیت سره نږدې تړاو لري نو له همدې امله په دغو برخو کې رامنځ ته شوي بدلونونه کولای شي په بل کې د بدلون د رامنځ ته کیدو لپاره د یوې اغیزمنې انګیزې په توګه رول ولوبوي .
په افغانستان کې د مالي سیستمونو د طرحې دجوړیدل او پلې کیدل د دولت له ډیرو لومړیو سیستمونو د جوړیدو سره سم پیل شوی دی خو داسي کوم اسناد نه شته چې وښیي د هغه مالي چارې او اړوند مالي سیستمونه د کوم دولتي سازمان تر کنټرول لاندې وې ، په څه ډول یې کار کاوه او نوم یې څه وه . خو په هیواد کې ځینې تاریخي او ټولنیزې څیړنې ښیي د غزیانو په وخت کې داسي یوه اداره موجوده وه چې د دولت د مصرف او عوایدو د چارو د تنظیم مسوولیت یې په غاړه درلوده . د احمد شاه بابا په وخت کې هم د اعلي دیوان تر نامه لاندې یوه اداره چې د هیواد مالي او اداري چارې یې تر کنټرول لاندې درلودې موجوده وه چې د هغه چلوونکي دیوان بیګي لقب درلوده .
په وروستیو دولتي سلسلو کې هم ددغې اداري نوم د وکیل الرعبا ، امین الملک او مستوفي الممالک تر نامه لاندې ذکر شوي دي .
د امیر شیر علي خان د سلطنت په وخت کې هم د مالیې وزیر د مستوفي الممالک په نامه یادیده .
خو د امیر عبدالرحمن خان د سلطنت په وروستیو کلونو کې په مرکز کې د مالي چارو د سمون یوه منظمه اداره د مستوفي الممالک ترنامه لاندې په کار پیل وکړ او په ولایتونو او علاقه داریو کې د هغه تر امر لاندې اداري بیا د سر دفتر داري ترنامه لاندې جوړې او په کار یې پیل وکړ چې د اړوندو سیمو مالي او د حساب چارې یې په غاړه درلودې . د هغه وخت مستقیمي مالي سرچینې د مالیاتو راټولول ول .
بالاخره په کال ۱۲۹۸ لمریز کې یعني د هیواد د خپلواکي د ترلاسه کیدو وړاندې د امیر امان الله خان په دوران کې د دولت د مصرف او حسابي چارې د روزنامچه د دفترونو له لارې او د فورم او سیاق له اصولو سره سم مخ ته بیول کیدې .

- د سیاق اصول د اعدادو او شکلونو یوه مجموعه ده چې له دې لارې به د هر مالي کال په پاې کې د دولت د حسابونو یوه خلاصه جوړیده او ددغو اصولو بنسټ د وخت د یوه کارپوه لخوا چې سیاق نومیده ایښودل شوی وه .

مالي کا ل

مالي كال له لمريز هجري (هـ ش) كال سره يوځاي پيل او پاي ته رسيږي يا په بل عبارت مالي كال هغه كال دی چې د هغه په پيليدو سره حسابي معاملي شروع كيږي او دهغه له پاي ته رسيدو سره پاي ته رسيږي .

بودجوي كال :

دمالي كال ځخه وروسته كال دبودجوي كال په نامه يادېږي مثال په ډول سږ كال ۱۳۸۹ هـ دمالي كال او راتلونكی ۱۳۹۰ كال د بودجوي كال په نامه يادېږي .

- **د دولت عادي مدارک :** هغه كلني مدارک چې د دولت د كال په اوږدو كې ورځخه عايد ترلاسه كوي د عادي مداركو په نامه يادېږي لكه ماليات . محصولات ، كرايې او نور .
- **عادي مصارف :** له عادي مداركو ځخه د دولت عادي مصارف په بوديجه كې سنجش او د تخصيص د ترلاسه كولو لپاره په هرو ځلور مياشتو كې ورځخه كار اخيستل كيږي . لكه د تنخاګانو وركول ، د دفترونو د نورو مصرفونو د تامين لپاره او نور . .....
- **د بوديجې كميټه :** هغه كميټه چې دنده يې د مالي كال د بوديجې تجديد او ځيړنه ده او د ماليې د وزير تر امر لاندې كار كوي چې غړي يې د اقتصاد او بهرنيو چارو وزيران او همدارنګه يو بل هغه تن چې د ولسمشر لخوا به ټاكل كيږي په كې شامل دي .
- **ربع يا قسط:** يو كال په ځلورو برخو ويشل كيږي چې هره برخه يې درې مياشتې دي او هرې درې مياشتې د يوې ربعې په نامه يادېږي چې په وار سره لومړی ، دوهمه ، دريمه او ځلورمه ربع ده .
- **فورمه:** هغه جدول دی چې معين عمودي او افقي ستونونه لري او د يوې معينې موضوع حساب په كې ښودل كيږي .
- **مقرره:** هغه قواعد دي چې د قانون له روحيې سره سم د هغه د تفسير او توضيح لپاره وضع شوي دي او بايد په عمل كې پلې كړاي شي .
- **طرزالعمل:** هغه روش او لاره ده چې له مخې يې بايد ټولې چارې مخ ته يوړل شي .

بودجه څوک جوړوي:

د كورنی مالي پلان د معمول په ډول د يوه مشر لخوا (پلار ، مور او يا مشر ورور) په لاس جوړيږي ځكه چې هغو ته ديوه مسوول او هوښيار شخص په سترګه كتل كيږي . له همدې امله ده چې د كورنی بوديجه د كور د مشر لخوا تر كنترول لاندې كيږي او د كورنی مشر بايد د مصرفونو او عايد تر منځ يو دول تعادل رامنځ ته كړي ترڅو د بوديجې له كسر ځخه مخنيوی وشي . د كورنی غړي كولای شي يوازې هغه وخت پيسې مصرف كړي چې د كورنی له مشر ځخه يې اجازه اخيستې وي . د دولت بوديجه د كورنی د بوديجې يو لوی ډول دی ځكه چې له ډيرو كورنيو ځخه يو حكومت جوړيږي او بوديجه يې هم په همدې شكل سره عملي كيږي . له همدې امله بوديجه د دولت يو مالي پلان دی چې غواړي هغه مصرفونه كم كړي چې اړين نه دي او همدارنګه اړتياوو ته لومړيتوبونه وټاكي .

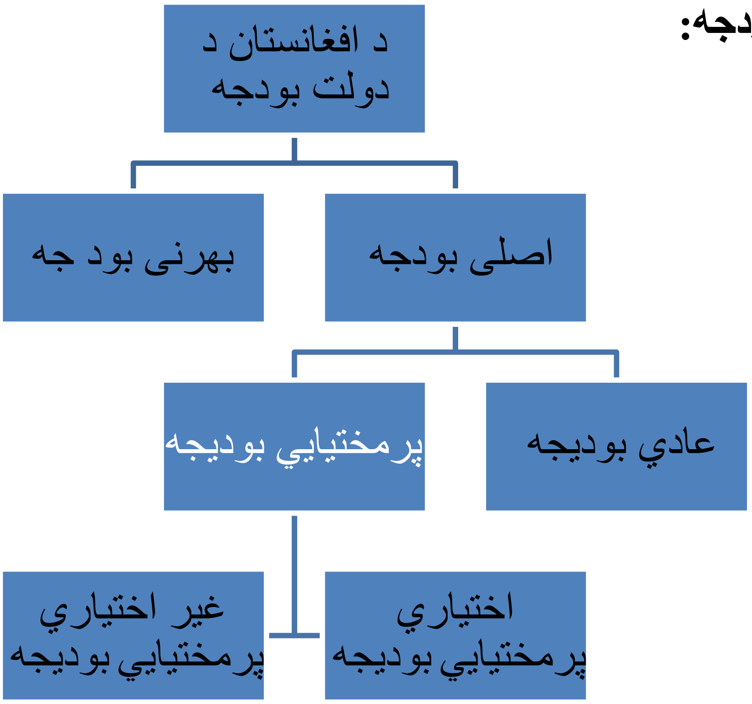
د بودجې ډولونه:

په عمومي ډول بودجه په دوه ډوله ده

۱- عادي بودجه :له هغي بوديجي څخه ده چي د يوي ټاکل شوي مودې (يو مالي کال) لپاره ترتيب کيږي چي په هغه کې د دولت عادي مصارف او د هغه د عوايدو سرچيني شاملي دي .

۲-پـرمختيـايـي بـوديـجه : هغه بوديجه ده چي په هغه کي د تمويل پروګرام(مالي تدارکات) او د پرمختيايي پروګرامونو مصارف شامل دي .

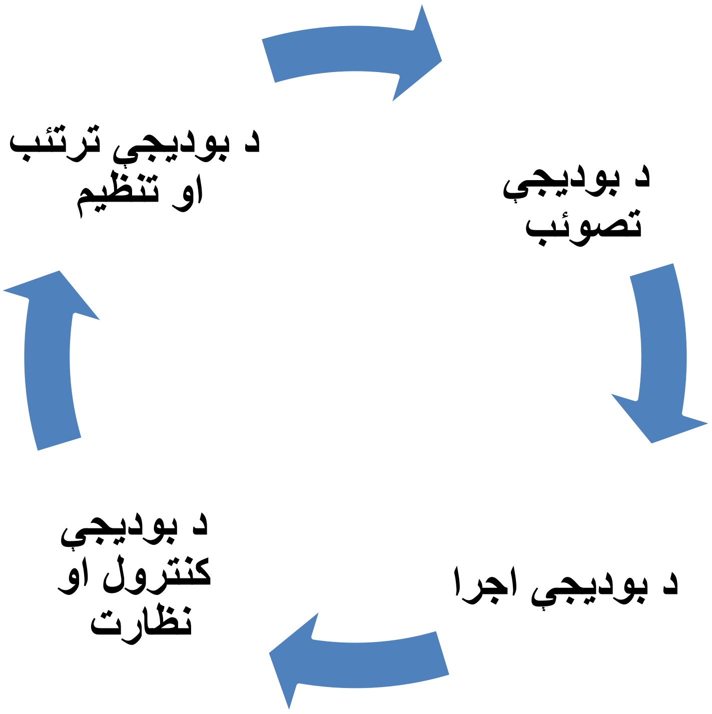
دافغانستان د دولت بودجه:



د بود جې دوران :

په هغو هيوادونو کې چي دولتي سيستم يې د دريو ګونو قواوو (اجرايه ، مقننه ، قضاييه) پر بنسټ ولاړ دي د بوديجي د جوړولو پروسه (د بوديجي سايکل) له څلورو پړاوونو څخه په لاندې ډول جوړيږي

- لومړی پړاو د بوديجه جوړول ، تنظيم او غوښتنه
- دوهم پړاو د بوديجي تصويب
- دريم پړاو د بوديجي اجرا
- څلورم پړاو د بوديجي د مصرف څخه نظارت او کنټرول


د بودیجې ترتئب
او تنظیم
د بودیجې
تصوئب
د بودیجې اجرا
د بودیجې
کنترول او
نظارت

يوولسم فصل

دمنجمنټ سطحي ياطبقې _ (Management Levels)
د وظيفې له نظره دمنيجر ډولونه

لوړ رتبه يا دلوړي کچې مدير (Top level Manager)

هغه مدير دی چې داوږدي مودې لپاره پلان جوړوي ،دمنځنۍ او ښکتنۍ سطحي مديرانو ته لارښونه کوي ،هغوکنټرولوي او دپوره تصميم نيونې صلاحيت لري.

په نسبي توګه يوه وړکې اجرايوي ډله ده چې اداره کنټرولوي او دټولو شعبو داجراتومسؤليت په غاړه لري ،داداري لپاره موخې ټاکې او دموخولاسته راوړلو لپاره ستراتيژي او تګلاره جوړوي او هم دمنځنۍ کچې دمديران دکړونو فعاليتونوڅآرنه کوي .

دلوړي کچې مديرانو دندې
داهدافو ټاکل او دهغې لاسته راوړلو لپاره اوږد مهاله پلانونه او ستراتيژي جوړول

دبيلابيلو څانګو کاري پړاو او دندي ارزيابي کول اوله هغوي سره مرسته کول

داداري غړو اوکارکوونکو دټاکنې حق په اداره کې لري

دمنځنۍ سطحي مديرانو ته دهغوي دستونزو په اړوند لارښونې کول

منځنۍ رتبه دمنځنۍ کچې مدير (Middle Level Manager)
په يوه اداره کې دمديرانو دهغې ډلې څخه عبارت دی کوم چې دلوړ او ټيټ رتبه مديرانو ترمنځ روابط قايموي او دلوړې کچې دمديرانو څخه هدايت اخلې او دهغوي دتګلاري دعملې کولومسؤليت په غاړه لري او دښکته کچې دمديرانو فعاليتونه اوکړنې مشاهده کوي او همغږي کوي او دلومړی کچې دمديرانو دڅارنې مسؤليت په غاړه لري .

داهغه ډول مدير دی،چې دټيټې سطحې منيجران کنټرولوي او ددې منيجرانو دفعاليتونو مسؤليت په غاړه لري او د ډيپارټمنټونو لپاره پلان جوړوي او دسازمان ټاکلي اهداف تعقيبوي .

دمنځنۍ کچې د مدير دندې
دمتوسطې کچې پلانونه جوړوي او اوږدمهاله پلانونه دخيرني او کنټرول لپاره لوړي کچې مديرانو ته وړاندې کوي او ترتيب کوي .

بيلابيلو څانګوته پاليسي جوړول .

- ورځيني او اونيزه (هفته وار) راپورونه کنټرولوي او ارزيابي کوي .
- ټيټو کچي مديرانو ته دهغو دستونـــزو په اړوند لارښوني او مشوري ورکوي .
- دکارکوونکو ګمارل او ټاکلو دنده په غاړه لري .

ټيټ رتبه ،دلومړی کچي مدير (First level Manager)

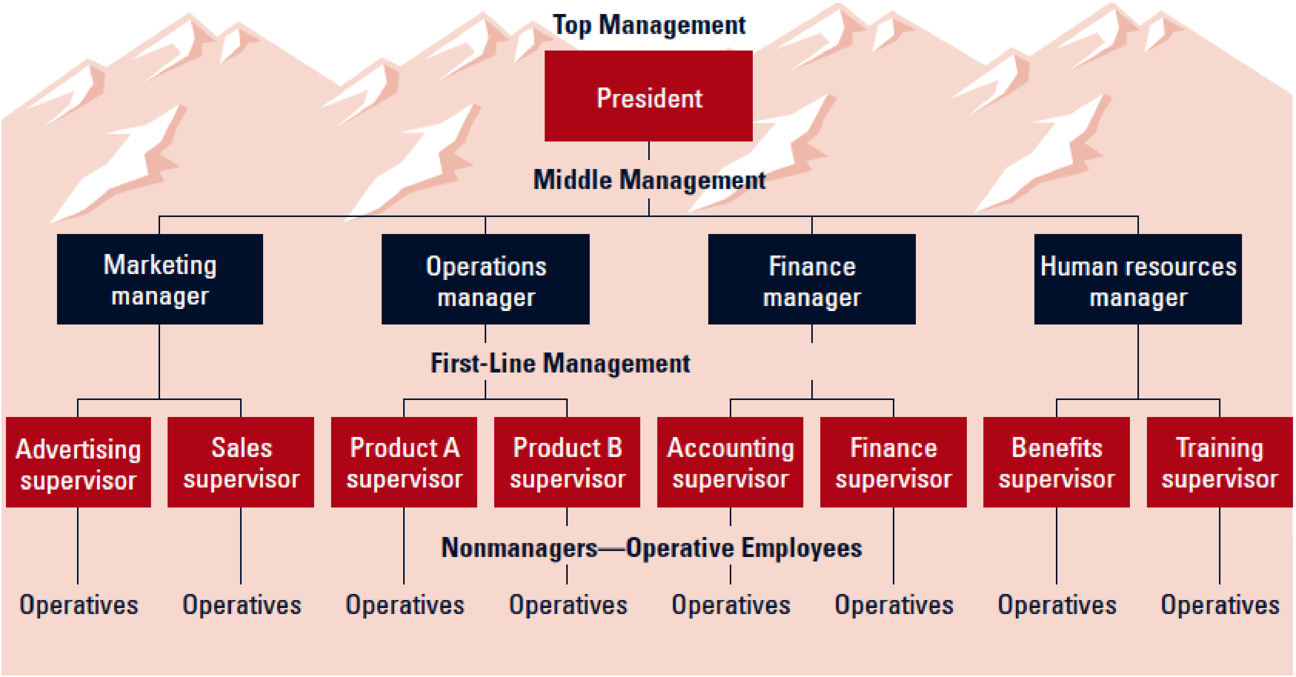
هغه مدير دی چي دکارګرانو ورځيني فعاليتونه اداره کوي او ديوسازمان سوپروېزران اوکارګران په مستقيمه توګه کنټرولوي .

په دي ډله کي هغه مديران شامل دي کوم چي دخپلواجراياتو لپاره دمنځنی کچي مدير څخه هدايت اخلي او دخپلو اجراتو (کړنو) راپور ورکوي .

دټيټي کچي مديرانو دندي

- لنډمهاله کاري پلانونه جوړوي ،منځنی کچي مديرانو ته يي وړاندي کوي او هغي داجراء تو په اړه اضافه معلومات ورکوي.
- دلاس لاندي کارکوونکو کړنلاري ،کړني او طرزالعملونه څاري او کنټرولوي.
- د دندو لايحه په ټاکلي توګه جوړوي .
- له کارکوونکو سره هميشنی اړيکي لرل او تماس ورسره لري.

دمدیرانو کچې



دولسم فصل

مفاهمه،اړیکه،ارتباط (Communication)

د مفاهمي لفظ دلاتيني کليمي (Communicate) څخه لاسته راغلي چې دافکارو دتبالي په معني دي

مفاهمه يوسيستم دی ،په کوم کي چې دمعلوماتو ،پيغامونو او اوازونو او داسي نورو انتقال ديوځاي نه بل ځاي ته ،يا يو انسان نه بل انسان ته دليږدلو لپاره اسانتياوي رامنځته کوي .

يا هغه عمل او کړنه ده چې يو غړي دخپل اړتياوو،غوښتنو،ادراکاتو او نظرياتو په هکله بل غړي ته معلومات ورکوي او ياهم دبل غړي څخه معلومات لاس ته راوړي مفاهمه بلل کيږي .

داشارو،ليکلو او خبرو کولو په وسيله دمعلوماتو ياافکارو او پيغامونو تبادلي ته مفاهمه وايي .

Communication:

Communication is the transfer of information from a sender to a receiver, with the information being understood by the receiver.

Communication is the process of transmitting and receiving verbal and Nonverbal massage.

د مفاهمي ډولونه

په عمومي ډول مفاهمه په دوه ډوله ده

۱-کلماتي مفاهمه :هغه مفاهمه ده چې په ليکلي او شفاهي ډول صورت نيسي.

۲-غير کليماتي مفاهمه:هغه مفاهمه ده چې په تصويري او اشاري ډول صورت نيسي .

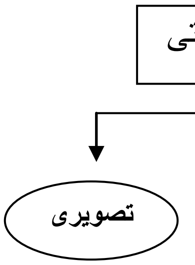
خو داداري له مخي مفاهمه په دري ډوله ده

۱-نزولي مفاهمه (دپاس نه لاندي مفاهمه):چې دلوړي مقاماتو څخه پلانونه او هدايات لاندي مقاماتو ته ورکول کيږي .

۲-صعودي مفاهمه :په دغه اړيکه کي راپورونه ،پيشنهادات او گذارشونه لوړ مقاماتو ته ورکول کيږي

.

۳-افقي مفاهمه :د اداري په داخل کي دمختلفو ډیپارټمنټونو ترمنځ دخیالاتو نظریاتو مکتوبونو تبادلي جریان ته افقي ارتباط وایي .



دمفاهمي شکلونه (Forms of Communication)

۱- له ځان سره مفاهمه یا فردي مفاهمه :

له ځان سره مفاهمه هغه مفاهمه ده چې یوشخص له ځان سره فکر کوي ،خبري کوي ،اوله ځان سره مشغول وي دا یو غیر شعوري عمل دی ،چې ټول انسانان پکي شامل دي .

۲- دوه کسیزه مفاهمه :

د ډول مفاهمه دوه اشخاص په بر کي نیسي لکه یو کس دبل کي سره بحث استدلال او خبري کول ،خو دا دوه کسیزه خبري په مفاهمه کي ځو شکلونه لري لکه د دوه ملګرو ترمنځ عامي خبري ،د دوه شریکانو ترمنځ دتجارت خبري ،د دوه دهقانانو ترمنځ دکرني په اړه خبري او یا د دوه کسانو ترمنځ رسمي ملاقات (انټرویو) او داسي نور

چې د دي ټولو مقصد دمعلوماتو ورکول ،قانع کول ،تشویقول ،ستونزو حل کول او یا فقط خبري کول دي.

۳-ګروپي (ډله ایزه) مفاهمه :

په دي ډول مفاهمه کي دیو کس خبري کول دي دخلکو یوي ډلي ته او یا دخلکو ترمنځ دمشکلاتو دحل په خاطر بحث اومباحثه شامله ده مثلا : یو ټولګي ته تدریس کول او یا په کلو کي دمشرانو جرګي کول

۴- کتلوي (ټولیزه)مفاهمه :

کتلوي مفاهمه له هغي مفاهمي څخه عبارت ده چي په دي کي مفاهمه کوونکی دزیات تعداد خلکو سره خپل پیغام شریکوي په ټولیزه مفاهمه کي راډیو،تلویزیون ،ورځپاڼي ،مجلي او نمایشات شامل دي د دي مفاهمي ګټه همدا ده چي په یوه وخت کي زیات تعدا خلکو ته معلومات ورکوي .

۵-شفاهي مفاهمه :

په پرله پسي منظمو فقرو،لغاتو،اصطلاحاتو اونومونو له پیلولو څخه عبارت ده ،چي مونږ او تاسو یي د ژبي په واسطه خلکو ته بیانوو.

۶- غیر شفاهي مفاهمه :

دا هغه مفاهمه ده چي د خبرو په اساس نه بلکي د لیکلو په اساس او بعضي وختونه د غیر لفظي مفاهموي حرکاتو لکه د بدن خوځښت ،دمخ کونجي ،دلاس خوځول په سترګو اشاري کول اوداسي نور دمثال په ډول :په یوه خلور لاري کي دترافیک اشاره تاسو ته دخبرو رهنمایي کوي .

دمفاهمي عناصر (Elements of Communication)

۱- لیږدونکی (Sender):

لیږدونکي یامنبع کیداي شي یو کس،یوګروپ،یوسازمان یا یوه مؤسسه وي دوي پیغام لیږدي تر څو د بعضوشیانو په اړه معلومات ترلاسه کړي او دغه لیږدونکي باید داسي لارو چارو څخه کار واخلي یعني دمفاهمي دمختلفو ډولونو څخه استفاده وکړي چي اوریدونکي ته په کامیابی سره خپل معلومات انتقال کړي .

۲- پیغام (Massage)

دمعلوماتو دفهرست اومجموعي څخه عبارت دی،چي د لیږدونکي یا ویونکي لخوا اخیستونکي او زده کوونکي ته لیږل کیږي .

یا ټول هغه معلومات چي ویونکی یي اوریدونکي ته دمفاهمي له لیاري انتقالوي پیغام بلل کیږي .

۳- چینل (Channel)

د یو سړي نه بل سړي ته (دلیږدونکي نه اخیستونکي ته) دمعلوماتو دلیږدلو لپاره داړیکو د بیلا بیلو چینلونو له لاري استفاده کیږي نو ویلاي شو چي چینل دهغي وسیلي او لاري څخه عبارت دي ،چي پیغام دنظرلاندي خلکو او اوریدونکو ته انتقالوي لکه راډیو،تلویزیون ،ورځپاڼي ،مجلي او داسي نور چینلونه او میدیاګاني

هغه چینلونه چي وګړي يي دمستقیمي مفاهمي په وخت کي استعالوي عبارت دي له سترګو،غوږونو،خولي اودبدن نور غړو څخه .نو په عمومي ډول چي څومره چینلونه زيات اوموثر وي په هماغه اندازه دمفاهمي مؤثريت هم زيات وي .

٤- اخیستونکی (Receiver)

دمفاهمي په پروسه کي اخیستونکي روستنی رابطه تشکیلوي دمفاهمي دټولي پروسي هدف اومقصد دپیغام په اړوند داخیستونکي پوهول دي .

د هغي اساني لار په اساس چي په یوه مفاهمه پوه شو نو پکار ده چي دهغي پروسي دماډل څخه استفاده وکړو،چي مونږ ته راښايي .

→ Sender → Massage → Channel Receiver

ليږدونکی پيغام چينل اخيستونکي

داماډل په خپل ذات کي ډير ساده دی :مثلا که څوک یو پيغام د یو چینل له لیاري یو چاته لیږدوي ،یعني له ز ه تاسوته درس درکوم نو ز ه لیږدونکي یم ،زما الفاظ یا وینا پیغام دی ،زما اواز او خوله چینل دي او تاسو چي درس ته متؤجه یاستی اخیستونکي یاست .

دیو پیغام څلور اړخونه

١- دموخي اړخ :

هر پیغام دموخي په اړه دمعلوماتو لرونکی دی ،چي په اسانه توګۀ حقایق بیانوي .

٢- داړیکو اړخ :

هر پیغام دلیږدونکي او اخیستونکي ترمنځ مناسبات او اړیکي څرګندوي او داچي هغوی دیوبل په اړه څه فکر کوي یقیني ده چي د فکر ډول یي سره توپير لري .

٣- دځان څرګندوني اړخ :

یوپیغام نه یوازي دحقایقو په هکله معلومات لري بلکي پخپـــله دلیږدونکي په اړه هم معلـــومات ورکوي یعني دپیغام په وړاندي کولو سره مقابل لـــوري ته نومـــوړي شخص دعلمیت ،استعداد،اخلاقو او داسي نورو صفاتو څــــرګندونه هم کـــیږي ،نو ویلاي شو چي،دځـــان څـــــرګندونه مقــابل لوري ته دخپل ضمیر څرګندول دي .

٤- دغوښتنو اړخ :

وګړي زياتره وختونه دخپلو ځانګړومقصدونو لاسته راوړلو لپاره مفاهمه کوي ،نو پيغام بايد داسي په مؤثره توګه په نظر کي ونيول شي چې مقابل لوري باندي اغيزه وکړي .

دمثال په ډول

په يوه اداره کي دکار په جريان کي مدير له خپل کارکوونکوڅخه پوښتي :

په دي مکتوب کي څه املايي خطاوي (غلطي) موجودي دي ؟

کار کوونکي جواب ورکوي ،چې انسان له سهوي خالي نه وي ،نوکولاي شو چې دمدير پيغام څلور اړخونه په لاندي ډول تعبير کړو.

١- دموخې اړخ : په مکتوب کي داملايي خطاوي موجودوالي .

٢- داړيکو اړخ : تاسو زما له نژدي کارکوونکو څخه ياست .

٣- دځان ښودني اړخ : په مکتوب کي املايي خطاوي زما نه خوښيږي .

٤- دغوښتني اړخ : دمکتوب په ليکنه کي بايد دغور اودقت څخه کار واخيستل شي .

څلور اوريدونکي غوږونه

د دي څخه څرګنديږي چې اوريدونکي هم پيغام له څلور اړخونو نه د څيړني لاندي نيسي .

١- دموخې اړخ : څه ډول د هغه د خبرو په رښتياو باندي پوه شم .

٢- داړيکو اړخ : هغه څه ډول له ماسره خبرې کوي او د کومي اړيکي په اساس له ماسره خبري کوي

٣- ځان ښودني اړخ : دهغه د خبرو په وړاندي څه ډول احساس او عکس العمل ولرو .

٤- دغوښتني اړخ : هغه څه ډول انسان دی او څه غواړي .

د تحليل بدلون په اړوند معلومات

د تحليل بدلون چې د (T A) په نامه پاديږي دڅيړنيزاو ارواپوهني تيوري څخه عبارت ده چې د غه تيوري د يوه اروا‌پوه (ايرک بيرن)لخوا په کال (١٩٥٠) کي مطرح شوي داسي چې دغه اروا‌پوه

دتحليل بدلون په دري بيلابيلو کچو تشريحخ کړي .چي داټول دانسانانو دکوچني والي له تجربو څخه سرچينه اخلي .

د بدلون څيړني د تيوري په اساس په عمومي توګه دشخصيت دري کچې شته چې له دغو کچو څخه وګړي په دوامداره توګه کار اخلي .

١- دمور اوپلار توب کچه (والدينو کچه).

٢- د لويوالي کچه (ځوانی کچه) .

٣- دماشوم والي کچه (کوچني توب کچه)

١- د مور اوپلارتوب کچه :

دغه وګړي چې په دي کچه کې قرار لري دنورو وګړو په وړاندي لکه دميندو او پلرونو په شان سوچ،احساس او کړه کوي ،ذکر شوي وګړي په دغه خوي لوي شوي دي او زياتره وګړو ته دغه خوي دميندو او پلرونونه ورته پاتي وي .

دمور اوپلارتوب کچه په دوه نورو برخو يعني د ميندو کچه چې د بښني او ساتني سمبول دی او ډيره زړه سوانده ،بااحتياطه او بخونکي ده او پلارتوب کچه چې ډير جدي پر اصولو کلک او پابند دې ويشل شوي .

٢- دلوي والي کچه :

دغه کچه دسوچ کونلو ،معقول ظرفيت او لړ کړنو څخه عبارت ده چې دژوند په اوږدوکي دترلاسه شوي تجربو په اساس ولاړه وي د ځوانی په کچه کې کړنه دريښتيا ارزنه او دموخې په لور دتللومعني لري .

٣- دماشوم توب کچه (دکوچني والي کچه):

دکوچني والي کچه دوګړو ذهني حالت څرګندوي هغه وخت هغوي داحساساتو ،افکارو او سلوک له مخې دکوچنيتوب دوخت په کشان کړنه کوي .

دماشوم توب کچه په دري فرعي برخو ويشل شويده :

- عادي ماشوم : چې خوش خويه ،معمولي طبعي چلندکوونکي وي .

- سرغړونکی ماشوم : خپل سره ،کم نظره ،بي پروا او نه منونکي وي .
- مطيع ماشوم : چي خبري منونکي وي .

دمثال په ډول :

هغه کارکوونکي چي د آمر د نيوکو لاندي نيول کيږي نو ديوماشوم په څير سر کوز نيسي او دخجالتی احساس کوي يا هم په غصه کيږي لکه دماشومتـــوب په وخت کي چي دنيـــوکي لاندي راته

د شخصيتونو کچي

بښونکي

پابند وي

نکی

=عادي ماشوم

او نه منونکي

مطيع ماشوم

دمفاهمي لپاره پينځه مهارتونه :

مفاهمه يوه پروسه ده چي دهغي په ترڅ کي مفکوره ،معلومات،اوپيغامونه له ليږدونکي څخه اخيستونکي ته ليږدول کيږي چي دغه پروسه او داډول انتقالول ځينو مهارتونو ته ضرورت لري کچيري دغه مهارتونه موجود نه وي نو مونږ نوموړي پروسه نشو بشپړولاي ،چي هغه مهارتونه په لاندي ډول دي :

۱- لوستل (Reading)

۲- ليکل (Writing)

۳- اوريدل (Listening)

٤ – فکر کول (Thinking)

٥- خبري کول (Speaking)

دغه مهارتونه هر یو یي د پروسي په یوه مرحله کي خپل ارزښت لري ،مثلا :کچیري لیږدونکي پیغام په لیکلي بنه لیږدوي باید په لیکنه پوه او دلیکني مهارت یي زده وي ،کچیر اخیستونکي ته پیغام په لیکلي بنه چمتوکیږي هغه باید دلوستلو مهارت ولري او که دخبرو ،وینا،او بیاني په شکل ورته اوروي نو هغه باید داوریدلو مهارت ولري او دفکر کولو مهار تولو اړخونو ته ضرور دي ،پدي توګه دپورتني مهارتونو څخه پرته مفاهمه ناممکنه او نیمګړ بلل کیږي .

د پوښتني کولو تخنیکونه

د پوښتنو دلاندي تخنیکونو څخه دکار اخیستلو په اساس خپل دضرورت وړ معلومات په لاس راوړلی شی ،د دي تخنیکونو په اساس تاسو کولاي شی چي مکالمه پخپله خوښه په مخ بوځی چي مونږ دلته دوه ډوله پوښتني لرو.(معلوماتي پوښتني او تکتیکي پوښتني)

۱- معلوماتي پوښتني :

دا هغه پوښتني دي چي د دي پواسطه د یوي موضوع په ارتباط په مختصر او مفصل ډول معلومات ترلاسه کولي شو .او دا هم دوه ډوله ویشل شویدي .

a - محدوده یا تړلي پوښتني: دا هغه پوښتني دي چي جواب یي په هو،نه او یا یو مطلوب انتخآب پوري تړلي وي ،مثلا ایا ډوډي خوري ؟ (جواب =هو/نه)

تاسو د سرک په ښي خواته ځی یا کیڼي خواته . (جواب = ...).

b- ښکاره یا پرانستي پوښتني: پرانستي پوښتني کیداي شي د لنډځواب موندلو لپاره مطرح شي اویا ممکنه ځواب ویلوته پرانستي مضا منځته راوړي

مثلا : تاسو څه وخت کور ته ځی ؟ یا تاسو دلته دڅه مقصد لپاره راځی ؟

۲- تکتیکي پوښتني :

دا هغه پوښتني دي چي د یو خاص تکتیک په اساس ترسره کیږي او لاندي ډولونه لري .

- مجبورونکي پوښتني : مثلا ، ایا څوک شته چي کوچي پهلوان سره غیره ونسي .
- وړاندیزي پوښتني : ایا تاسو کولاي شی چي مونږ سره په دفتر کي د ریس په توګه دنده ترسره کړی .

- تائیدي (تصدیقي)پوښتني :چې مقابل لوري نه غواړي یو مهم حقیقت تصدیق کړي،مثلا ایا سید جمال الدي په افغانستان کي یو ستر شخصیت نه وو .
- تکراري پوښتني :چې محتوا يي بیرته په خپلو الفاظو بیانو لکه تا سو وايي چې ....
- ستاینیزي پوښتني : مثلا تاسو ډیر پوه او هوښیار آمر یاستئ مونږ غواړو تاسو څخه اداري چاري زده کړو .
- وارخطايي پوښتني : دا هغه پوښتني دي چې یو شخص پکي د وارخطايي احساس کوي لکه نن به احمد راشي او تا سو ته به د تختي په وړاندي درس تشریح کړي .

فصاحت او سم الفاظ د تاړیکو پیراو رهبري کوي :

دمفاهمي او اړیکو دلارښووني پیراو په دي معني نه دي ،چې یو سړي دي دخبرو ټیکه په لاس کي ونیسي او ټولي خبري دي وکړي ،د دي برعکس یه ښه مفاهمه کوونکی پوهیږي چې څه و وايي ،څه ډول یي و وايي ،څه وخت یي و وايي او څه وخت غلي کښیني،څه وخت او څه ډول پوښتنه مطرح کړي .

دلاندي نقطو په نظرکي نیولو سره دمفاهي پیراو په دوه اړخیزه او ګټوره توګه تنظیمږي .

۱- ښه پیل .

۲- دمیني او یو والي فضا منځ ته راوړل .

۳- دقیقه او فعاله اوریدل .

٤- دپوښتنو مطرح کول .

٥- دښه پوهیدلو لپاره دموضوع تفسیرول .

٦- دمفاهمي په جریان کي دمباحثي نه کار اخیستل .

۷- داعتراض څارنه مخلکي له دي نه چې واقع شي .

۸- د فیډ بیک تبادله .

۹- د خبرو د پاي ته رسیدو لپاره دمناسبو جملو موندنه ،مثلا ستاسو دتوجه څخه ډیره زیاته منه .

فعاله اوریدنه :

فعاله اوریدنه داوریدني له کړنلاري او مقابل لوري ته دجواب ورکولو څخه عبارت دي ،چې د خپل منځي درک ته زمینه برابروي او د ویونکي پاملرنه ځانته راجلبوي .

په فعاله اوریدنه کې یوازي دامهمه نده چې څه شي مو درک کړل بلکي له دي نظره هم ارزښناکه ده چې څرنګه مقابل لوري ته ور وښيي چې تاسو څه وویل هغه مو درک کړي دي .

د فعال اوریدني علایم

۱- دموضوع په اړونده پوښتني پکي رامنځته شي .

۲- موضوع پکښي ښه تشریح او توضیح شي .

۳- دخلکو نظریات پکي ښکاره کیږي .

٤- د اوریدل شوو خبرو خلاصه .

د فعالي اوریدني ګټي :

۱- وګړي مجبوروي چې په دقیقه توګه او پاملرني سره خپلي مفاهمي ته دوام ورکړي .

۲- دوګړو ترمنځ دناوړه تفاهم مخه نیسي او اوریدونکي پخپله تصدیق کوي چې ویل شوي موضوع يي په سمه توګه درک کړي ده .

۳- دګړو ته جرئت ورکوي ،چې دنوموړي موضوع په اړوند زیاتي خبري وکړي .

سوال : فعال اوریدل کوم دي .

- فعال اوریدل هغه دي چې په مقابل لوري تاثیر وکړي .
- په ټولو معناو او خواصو درک شي .
- سوال او ځواب پکي رامنځته شي .
- متکلم یا پوښتنه کوونکي ته پوره وخت ورکړل شي ،کلمات يي تکرار شي او په ورين تندي ځواب ورکړل شي

فیډبیک،غبرګون،عکس العمل Feed back

فیډبیک:هغه عمل دی چې پیغام اخیستونکي يي پیغام لیږدونکي ته و رکوي ،او پیغام لیږدونکي په دي پوي چې اخیستونکی پیغام څنګه او څومره اخیستي دي .

فیډ بیک دپیغام اخیستونکي عکس العمل دپیغام لیږدونکي په اړوند چې لیږدونکي دپیغام دڅرنګوالي په اړوند خبروي .

یا په ساده ډول دمتکلم په مقابل کي دمخاطب عکس العمل ته (Feedback) وایي، او د فیډ بیک په ورکولو کي باید مؤدبانه الفاظ استعال شي .

د اوریدونکو لخوا دفیډ بیک دترلاسه کولو په اساس لیږدونکی په دي توانیږي چې خپله غلطي او تیروتنه که شوي وي اصلاح کړي .

د اغیزمن فیډبیک څرنګوالي

۱- موثر عکس العمل هغه دی چې مقابل جانب ستاسو څخه دهغه غوښتنه(تقاضا) کړي وي .

۲- دامکان په صورت کي باید فیډ بیک مختصر او لنډ وي

۳- په فیډ بیک کې باید مثبت احساسات ګډ وي

٤- د موجوده وضعي د مطالعي وروسته فورا باید فیډ بیک ورکړل شي

٥- فیډ بیک باید مقابل لوري د څیرنې او ارزونې لاندې ونه نیسي

د فیډ بیک د لاسته راوړلو او یا اوریدلو په وخت کي باید څه وکړو؟

۱- کله چې مقابل جانب فیډ بیک ورکوي نو اخیستونکی باید په ډیره ارامه فضا او پوره توجه سره هغه ته غوږ ونیسي او کوشش ونکړي چې فورا د ځان څخه دفاع وکړي.

۲- د مقابل جانب د انتقاداتو په صورت کې باید سوالونه مطرح شي او په خپله ژبه تکرار شي (یعنی ستاسي منظور دادی چې ....)