



## کتاب پیژندنه

- د کتاب نوم: د کروندې سمبالښت
- څانګه: اګرانومي او کرنیز اقتصاد
- مولف: پوهنمل نور علي نور
- د څار کمېټه:
- محمد آصف ننگ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
  - دیپلوم انجنیر عبدالله کوزایي د تعلیمي نصاب رییس
  - محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار
- د علمي تصحیح کمېټه:
- مسلک شناس انجنیر عبدالقادر فضلي د کتابونو د تالیف د لوی مدیریت سرپرست
  - انجنیر محمد امان هوشمند د تصحیح د بورډ لوی مدیر
  - انجنیر شیر آغا زهیر معروف خیل مسلکي غړی
  - انجنیر محمد هاشم مهدوي مسلکي غړی
- د ادبي تصحیح کمېټه:
- محمد نسیم پسرلی
  - عبدالسمیع وحدت
- د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي
- کمپوزرګر: حمید الله شیرزاد
- ګرافیک او ډیزاین: علی مومنی
- چاپ کال: ۱۳۹۲ لمريز کال
- تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه
- چاپ ځل: لومړی
- وېب پاڼه: [www.dmtvet.gov.af](http://www.dmtvet.gov.af)
- برېښنالیک: [info@dmtvet.gov.af](mailto:info@dmtvet.gov.af)
- کد ISBN: ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰۰۰۲۶-۲

د چاپ حق د تخنیکي او مسلکي زده کړو له معینیت سره خوندي دی



## ملي سرود

دا وطن افغانستان دی  
کور د سولې کور د تورې  
دا وطن د ټولو کور دی  
د پښتون او هزاره وو  
ور سره عرب، گوجر دي  
براهوي دي، قزلباش دي  
دا هیواد به تل ځلیږي  
په سینه کې د آسیا به  
نوم د حق مودې رهبر  
دا عزت د هر افغان دی  
هر بچی بې قهرمان دی  
د بلوڅو د ازبکو  
د ترکمنو د تاجکو  
پامیریان، نورستانیان  
هم ایماق، هم پشه یان  
لکه لمر پر شنه آسمان  
لکه زړه وي جاوېدان  
وایو الله اکبر وایو الله اکبر



## د پوهنې وزارت پیغام

گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو؛

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د هماغه ټولنې د توانمندو کاري کادرونو، بشري قواؤ او ماهرو متو په کار او زیار پورې تړلی او د دوی په خواری- پورې نغښتی. همدا بشري قوا او کاري متي دي چې د هېواد انکشافی اهدافو ته د رسیدو لارې چارې طی کوي او د یوه نیکمرغه، ودان افغانستان راتلونکی تضمینوی. انسان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبو او هم د خپل انساني فطرت له اړخه موظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه سوکاله ژوند د اسبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش او خپل ملي او اسلامي رسالت ادا کړي. له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعاله انسان نقش، د خپل ژوند د چاپیریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، همیشه مطلوب او په هیڅ حال او احوال کې نه نفی کیږي او نه هم منقطع کیږي.

د پوهنې نظام په ټولنه کې او په خاصه توګه د پوهنې تخنیکي او مسلکي زده کړې مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو معقولو او مشروع قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي او دغه ستر او سپیڅلی هدف ته د رسیدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوی، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد او مرام دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولای شي په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هېواد انکشاف محقق او میسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداری او ټولنیز نظام د اسلام له سپیڅلو احکامو څخه الهام اخیستی، نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقی باید په علمي معیارونو داسې اساس او بنا شي چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته لومړیتوب ورکړل شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکه دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو غښتلی کړي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد وساتي. زموږ گران زده کوونکي، محصلان او درانه استادان او مربیون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نیکمرغه افغانستان آرمان، یواځې او یواځې د دوی په توانمندو متو، وینښ احساس او نه ستړي کیدونکي جد او جهد کې نغښتی او همدا مسلکي او تخنیکي زده کړې کولای شي په ډیرو برخو کې د افغانستان انکشافی اهداف تر لاسه کړي.

د دې نصاب د ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سموونکو او تدقیق کوونکي د اتمان تر څنګ، پدې بهیر کې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له اغیزمنې ونډې او مرستو څخه د زړه له تله مننه کوو. له درنو او پیاوړو استادانو څخه رجامندانده هیله کوم چې د دې نصاب په گټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

**فاروق وردګ**

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

# لړلیک

پاڼې

خپرکی

|     |  |                   |
|-----|--|-------------------|
| ۱   | د کرونډې د سمبالښت په اړه عمومي معلومات  | لومړی             |
| ۹   | د منجمنټ تیوري گانې (نظر یې)             | دویم              |
| ۲۹  | د کرونډې د اداره کونکي او منجر غوره دندې | درېیم             |
| ۴۷  | په اداره او منجمنټ کې پلان جوړول         | څلورم             |
| ۶۵  | د تشکیل جوړول                            | پنځم              |
| ۷۹  | د پرسونل روزنه او پرمختگ                 | شپږم              |
| ۹۵  | د کرونډې د سمبالښت د لگښتونو محاسبه      | اووم              |
| ۱۰۴ |  | سرچینې او اخیستنې |

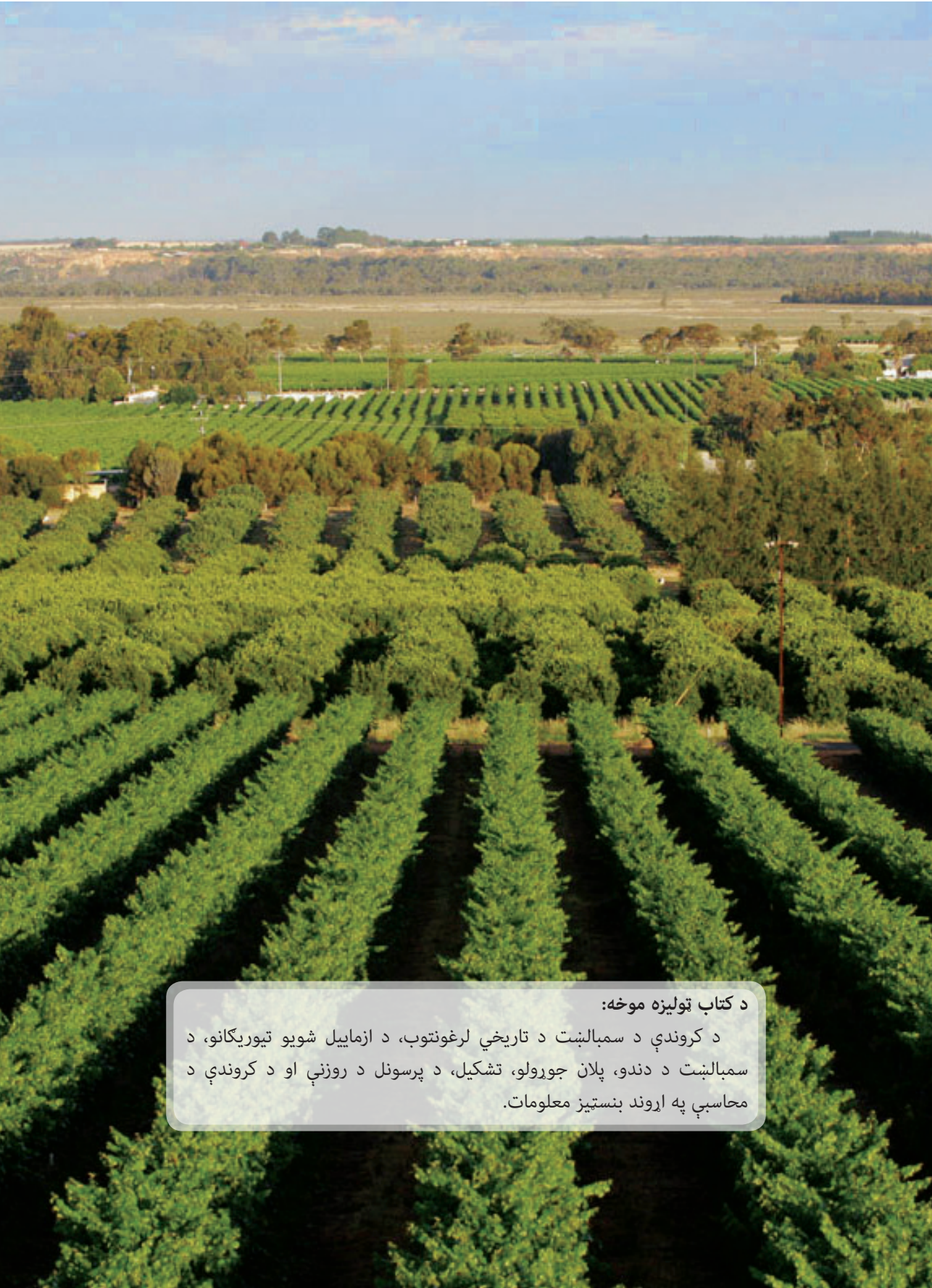
کرنه د افغانستان د ملي اقتصاد يوه مهمه او لويه برخه جوړوي او د وروستيو درييو لسيزو جگړو او ناخوالو له وجې دغه برخه ډيره زياتمنه شوې ده چې په نتيجه کې يې د ژوند چاپيريال ته ډير گواښونه پيښ کړي دي. سره له دې چې د هيواد ۸۵ سلنه خلک په کرنيزو چارو بوخت دي ولې بيا هم د هيواد ډير شمير وگړي د خوراک لپاره بهرته لاس اوږدوي او خپل د اړتيا وړ خوراکي توکي له گاونډيو هيوادونو څخه لاس ته راوړي. دا چې له يوه اړخه، زمونږ طبيعي زيرمي د يو اړخيزه گټې اخستنې او د فني مقرراتو د نه رعايت کولو په وجه په ډيرې بې رحمۍ سره د له مينځه تلو په لور ځي، له بله پلوه د کرنې په سکتور کې د اصلاح شويو تخمونو، کيمياوي سرو، د امراضو او حشراتو ضد دواگانو، د کرنيزو مناسبو ماشين الاتو څخه پوره استفاده نه ده شوې. د دې تر څنګ، په پرمختللو هيوادونو کې د کرنې د سکتور د وروسته پاتې والي يو عمده عامل دا هم کيدای شي چې بزگران نشي کولی قرض په کومه طريقه د قرض وړ کوونکو منابعو څخه تر لاسه کړي او که چيرې له کومې منبع څخه قرض ترلاسه کړي نو بيرته يې نشي ورکولی. پورته ناخوالو ته په کتنه اړينه ده چې، د کرنې سکتور د نوې مناسبې ټکنالوژۍ په وړ پيژندنې سره له عنعنوي جوړښت څخه په نوي او عصري سکتور باندې واورل شي، د کروندې سمبالښت ته چټکه توجو راوگرځول شي ترڅو د بشري، پولي او تخنيکي سرچينو څخه لوړه گټه تر لاسه شي چې، پايله يې نه يوازې د بزگرانو په ژوند کې مثبت تغير راوستل او کرنيز پرمختګ دی بلکې، زمونږ د گران هيواد افغانستان د ملي اقتصاد په پرمختګ کې هم يو مثبت بدلون راوستل دي.

څرنګه چې، د کروندې د سمبالښت د درسي کتاب د بنسټيزو اړينو توکو راټولولو او ترتيبولو دنده راته سپارل شوې وه، هڅه مې کړې تر څو د هيواد په دننه او بيرون کې له معتبرو سرچينو او درسي کتابونو څخه اړين معلومات راټول کړم. د کتاب زياتره برخه د هيواد د نوميالي عالم د کابل پوهنتون استاد دوکتور غلام محمد بهرام له درسي کتاب (په کرنه کې د ادارې او منجمنت اساسات) او يو څه کمه برخه يې د (رهنمايي لائبراتور اقتصاد زراعتي) کتاب څخه د راسپارل شويو درسي مفرداتو په بنا را ټوله شوې او تر څنګ يې له نورو داخلي او بيروني با اعتباره درسي کتابونو، پروژو او انټرنټ څخه گټه پورته شوې. هڅه شوې چې معلومات په لنډ ډول، ساده او روانه ژبه راټول او ترتيب شي. هيله لرم تر څو، دغه کتاب د هيواد د ځوريدلي ولس د دردونو درمل او په خپل کور د پوره کيدلو وسيله شي.

په درنښت

پوهنمل نورعلي نور

د ننگرهار پوهنتون د کرهڼې پوهنځي استاد



### د کتاب ټوليزه موخه:

د کروندې د سمبالښت د تاريخي لرغونتوب، د ازماييل شويو تيوريگانو، د سمبالښت د دندو، پلان جوړولو، تشكيل، د پرسونل د روزنې او د کروندې د محاسبې په اړوند بنسټيز معلومات.

## د کروندې د سمبالښت په اړه عمومي معلومات

ټولیزه موخه:

د کروندې د سمبالښت له لومړنیو معلوماتو سره بلدتیا.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي تر لوستلو وروسته به زده کوونکي د لاندې موضوع گانو په اړه پوره پوهه تر لاسه کړي:

- د کروندې د سمبالښت تاریخي اړخ.
- د یوه تولیدي عامل په توگه د کروندې سمبالښت.



که څه هم د ادارې او منجمنټ پیل د انسان د ژوند له پیل سره تړاو لري، خو بیا هم اداره د علم په توګه د نورو ساینسي علومو په څیر اوږد تاریخ نه لري. دغه علم په زیاته پیمانې په پوځي برخو کې ډیر پرمختګ وکړ، په کوم کې چې نظم او اداره تر هر څه لومړی مقام لري. په ورته توګه د ادارې منجمنټ علم په سوداګرۍ، تولیدي تصدیو، ترانسپورټ او نورو برخو کې د وخت په تیریدو سره پرمختګ وکړ. دا چې په لومړنیو وختونو کې د تولید عوامل یواځې درې شیان لکه؛ ځمکه، کار او سرمایه ګیل کیدل، خو د وخت په تیریدو سره اداره منجمنټ د تولید د عواملو په اغیزمن ډول د استعمال په خاطر د تولید څلورم عامل وګڼل شو. په لنډه توګه ویلی شو چې، نن ورځ اداره منجمنټ د ژوند په ټولو برخو او ټولو کاروبارونو کې یو نه بیلیدونکی جز دی. اداره په تولیدي او خدماتي ادارو او ټولنیزو پروژو کې د ټاکل شویو موخو په اغیزمن او با کفایت ډول د لاس ته راوړلو ضمانت کوي. په هغو وختونو کې چې، اړیکو په انفرادي بڼه شتون درلود، اداره د علم په بڼه ډګر ته نه وه راوتلې؛ نو ځکه خو د کار کولو تشکیل او تنظیم هم موجود نه و. اداره یا منجمنټ هم لکه چې، نن د یوه علم په چوکاټ کې مطالعه او څیړل کېږي، نه و پیژندل شوی او نه یې په اوسنۍ بڼه او محتوا په کار پیل کړی و بلکې د نورو علومو له پرمختګ سره یې دې برخې هم پرمختګ کړی دی. له دې څخه جوتیږي چې هیڅ یوه یې په یوازې توګه پراختیا نه ده موندلې، بلکې د نورو ورته پدیدو د اغیزو او معاملو په ترڅ کې یې سر راپورته کړی دی. د بشري منابعو منظمول له ډیر پخوا څخه احساس شوی دی. دغه موضوع په فلسفو، مذهبونو او نظامي اثارو کې څرګنده شوې چې ځینې پوهان یې اصلې ټاټوبی اروپا ګڼي. د اوسنۍ ادارې علمي پیل دومره اوږد تاریخ نه لري البته څومره چې د انسان تشکیل پراخیده هغومره ادارې او منجمنټ ته ضرورت زیاتیده، خو په اداره او منجمنټ کې د پام وړ بدلون هغه وخت منځته راغی، چې د محصولاتو په تولید کې زیاتوالی را منځته شو، په نتیجه کې د ادارې او منجمنټ برخې زیاته پراختیا وموندله، په لنډ ډول سره دوه فکتورونه، لکه د صنعت وده او د کارګری ځواکونو منځته راتګ دی، چې د ادارې او منجمنټ علم ته یې پراختیا ورکړې ده.

#### د ادارې او منجمنټ د کار پوهانو له نظره د سمبالنټ تاریخي شالید (پس منظر)

په ۱۷۷۶ میلادي کال کې ادم سمیت (Adam Smith) په خپل کتاب (The wealth of Nation) کې خپل نظر داسې څرګند کړی دی: د ادارې د کارونو په منظم ډول پر مخ بیولو لپاره تر ټولو لومړی فکتور روزل شوی پرسونل (کارکوونکي) دي. هغه ویلي و ((چې په تولیدي د ستګاه کې د کاري پروسې په تغیر سره کېدلی شي، د تولیداتو کچه څو برابره لوړه شي)). ویلسن په ۱۷۸۷ میلادي کال یوه نظریه ورکړې چې، د یوې ادارې جوړول اسانه دي، خو چلول یې مشکل کار دی. نوموړي له حکومت څخه غوښتنه وکړه، چې د ادارې او منجمنټ لپاره دې یوه روشن فکره ټولنه جوړه کړي.



فريدريك تايلر د نولسمې (۱۹) پيړۍ په وروستيو كې عقیده در لوده، چې كارگران د توليد په كميت او كېفیت كې مهمه ونډه لري او نظر يې وركړ چې: (د يوه مشخص كار لپاره لومړی دې كارگر وگومارل شي بيا دې وروزل شي او وروسته دې ورته مناسب امتياز وركړل شي، تر څو دوی په ښه بڼه ترتيب او تنظيم شي). نوموړی د كارگرانو د تنظيم د نظريې پلوي و. اداره او منجمنټ، چې دواړه د كروندي په سمبالښت كې عمده رول لري، په لاندې ډول تعريف كېږي:

## اداره

د يوه گډ هدف په لور د بشري ځواك لارښوونه او كنترول د ادارې په نامه يادېږي، يا په بل عبارت اداره د يوه حكومت يا موسسې له (څه) او (څرنگه) سره كار لري. دلته له ((څه)) څخه موخه د يوې ادارې علمي اړخ او له ((څرنگه)) څخه موخه د هغې تخنيكونه او اساسات دي.

## منجمنټ

هغه هنر يا علم دی، چې د يوې ډلې خلکو هڅې او كوښښونه رهنمايي كوي، څو د كار په تر سره كولو كې زيات اغيزمنتوب رامنځ ته شي. اداره او منجمنټ په زياتو ځايونو كې په مترادف ډول استعمالېږي، ځكه عمومي موخې يې، چې عبارت دي له (كمو منابعو څخه په گټې اخيستنې سره خپلو ټاكلو موخو ته ځان رسول) د دواړو يو شان دي.

## د ادارې د علماوو له نظره د سمبالښت تعريفونه

- 1- منجمنټ يا Management (سمبالښت) له هغه مهارت او پوهې څخه عبارت ده، د كومې په وسيله چې، له نورو انسانانو څخه په لازم ډول سره كار اخيستل كېږي (Parker Follet).
- 2- منجمنټ Management (سمبالښت) له هغې پروسې څخه عبارت ده چې، د يوې ډلې هڅې او كوښښونه سره شريك كېږي او د ټولنيزو هدفونو د لاسته راوړلو لپاره ترې كار اخيستل كېږي (Joseph Massie).
- 3- Management (سمبالښت) د Planning پلانولو، Organizing منظمولو، Leading رهنمايي كولو او Controlling كنترولولو له پروسې څخه عبارت ده چې د يوې ادارې د وگړو كوښښونه او هڅې منظمې او د ادارې د منابعو په ښه ډول استعمال، تر څو د ادارې ټاكلې اهداف تر لاسه شي (Michel H.Mescom).
- 4- د (Agriculture extension management) تدريسي كتاب د كرنيزې پراختيا سمبالښت او منجمنټ په لاندې ډول تعريف كړی دی :

((دکړنيزې پراختيا سمبالښت او مديريت د پلانونو (Planning) تنظيمولو (Organizing) لارښوونو (Leading) او کنټرولولو (Controlling) له پروسې څخه عبارت دی، چې د کرنيزې پراختيا د ادارې اهداف د منظم شويو گروپونو او نورو مادي او تخنیکي منابعو د غوره کارونې له لارې لاسته راوړل کېږي ((C. Karthikeyan)).

(۱-۱) جدول: د ادارې او منجمنت ترمنځ توپيرونه

| Management  | منجمنت  | Administration   | اداره  |
|---|---|--|--|
| ۱- د نورو افرادو په وسيله د کار تر سره کول.                                       | ۱- د نورو افرادو په وسيله د کار تر سره کول.                                       | ۱- په پراخه او لويه پيمانه د پلانونو، پالیسيو او اهدافو ټاکل.  | ۱- په پراخه او لويه پيمانه د پلانونو، پالیسيو او اهدافو ټاکل.  |
| ۲- د تصاميمو د عملي کولو دنده پرمخ وړي.   | ۲- د تصاميمو د عملي کولو دنده پرمخ وړي.   | ۲- د تصاميمو د نيولو دنده پرمخ بيايي.  | ۲- د تصاميمو د نيولو دنده پرمخ بيايي.  |
| ۳- تصميم نيول، چې څوک او څرنګه کار تر سره شي.                                     | ۳- تصميم نيول، چې څوک او څرنګه کار تر سره شي.                                     | ۳- تصميم نيول، چې څه او څه وخت تر سره شي.  | ۳- تصميم نيول، چې څه او څه وخت تر سره شي.  |
| ۴- د کاروونکو او منجرانو په وسيله تر لاس لاندې کسانو څخه د کار اخيستلو وظيفه لري. | ۴- د کاروونکو او منجرانو په وسيله تر لاس لاندې کسانو څخه د کار اخيستلو وظيفه لري. | ۴- د فکر کولو، پلانونو او تصميم نيولو وظيفه لري.   | ۴- د فکر کولو، پلانونو او تصميم نيولو وظيفه لري.   |
| ۵- په ټيټه کچه د منجمنت دنده پرمخ وړي.  | ۵- په ټيټه کچه د منجمنت دنده پرمخ وړي.  | ۵- په لوړه کچه د منجمنت دنده پرمخ بيايي.   | ۵- په لوړه کچه د منجمنت دنده پرمخ بيايي.   |
| ۶- د منجمنت نوم د زياتره سودا گريزو ادارو لپاره کارول کېږي.                       | ۶- د منجمنت نوم د زياتره سودا گريزو ادارو لپاره کارول کېږي.                       | ۶- د ادارې نوم يا ټکي په خاص ډول په غير تجارتي ادارو کې لکه دولتي څانګې، پوځي (اردو) او نورو لپاره کارول کېږي. | ۶- د ادارې نوم يا ټکي په خاص ډول په غير تجارتي ادارو کې لکه دولتي څانګې، پوځي (اردو) او نورو لپاره کارول کېږي. |
| ۷- منجران په عمومي ډول استخدام شوي وي، او د تنخوا په بدل کې دنده ترسره کوي.       | ۷- منجران په عمومي ډول استخدام شوي وي، او د تنخوا په بدل کې دنده ترسره کوي.       | ۷- اداره چيان په عمومي ډول د تجارت يا کاروبار مالکان وي.   | ۷- اداره چيان په عمومي ډول د تجارت يا کاروبار مالکان وي.   |

### د ادارې اهميت

- په عمومي ډول د ادارې او منجمنت اهميت په لاندې ډول وړاندې کېږي:
- ۱- ادارې د دولتي سکتور او د عامه سکتور د موسساتو په چلولو کې ډير مهم کردار ادا کړی دی.
  - ۲- اداره له موسساتو سره مرسته کوي، ترڅو خپل اهداف په معلوم او ټاکلي وخت کې تر لاسه کړي.
  - ۳- اداره د کارګرو کاري وړتيا او کاري مؤثريت زياتوي.
  - ۴- اداره او منجمنت رضایت منځته راوړي.
  - ۵- اداره د عايد د زياتيدو او د موسساتو د پرمختګ سبب ګرځي.

## د منجنت (سمبالېنت) ځانگړنې (Nature of Management)

د کروندې د سمبالېنت ځانگړنې په لاندې ډول وړاندې کېږي:

- ۱- سمبالېنت يوه پروسه ده.
- ۲- سمبالېنت با هدفه دی.
- ۳- انساني کړنې په ځان کې رانغاړي.
- ۴- دا يو ټوليز قوت دی.
- ۵- دا يوه ټولنيزه پروسه ده.
- ۶- دا يوه نړيواله پدیده يا مفهوم دی.
- ۷- دا د يوې ادارې د سمبالېنت په ټولو برخو کې ضروري ده.
- ۸- دا يوه خوځنده او پرځای نه دريدونکې پروسه ده.
- ۹- دا د يو گروپ مانا او مفهوم ورکوي.
- ۱۰- دا کارونه سرته رسوي.
- ۱۱- دا هم ساينس دی هم هنر.
- ۱۲- دا مسلک دی.

## د سمبالېنت هدف

په کره کې د سمبالېنت مقصد په لاندې څلورو بيلابيلو ساحو کې پيژندلی شو:

### I - د سمبالېنت اصلي مطلب:

د سمبالېنت ټوله پروسه رانغاړي، د مثال په ډول: پلانونو، تنظيمول، رهنمايي کول، گومارل او کنټرول.

### II - د سمبالېنت د کار ساحې:

د سمبالېنت د کار ساحې په لاندې پنځو برخو کې پيژندلی شو:

۱- د توليد سمبالېنت: د توليد سمبالېنت د نبات له ځای، ډيزاين (بڼه)، د کار اندازه کول، د توليد پلانونو او کنټرول څخه عبارت دي.

۲- مالي سمبالېنت: مالي يا د پيسو منجمنت، د بودیجې له پلانونو، د گټې پلانونو، پانگه او د پانگې بڼه، د حسابدارۍ اصولو، د بودیجې کنټرولو، دلگښت کنټرولو او نورو څخه عبارت دي.

۳- د اشخاصو سمبالېنت: د اشخاصو سمبالېنت د انسان د ځواک له پلانونو، د دندې له معلومولو، مقررولو، ټاکلو، د لور يا جهت ټاکلو، ځای پر ځای کولو، روزلو او پرمختګ، ټولنيز امنيت، مرستې، تقاعد او نورو څخه عبارت دي.

۴- د توکو سمبالښت: د توکو سمبالښت د توکو او د موجودۍ له کنترول ، اخیستلو ، د توکو لیرېد او ترانسپورت څخه عبارت دی.

۵- د بازار یا پیر او پلور سمبالښت: د بازارموندنې سمبالښت او اداره، د بازار د پروسې له پلانونو، د مارکیتونو د یو ځای کولو، بیلولو، او له بازار موندنې د معلوماتو او څیړنې څخه عبارت دی.

### III - سمبالښت د مختلفو طریقو او علومو پربنسټ ولاړ دی

په مکمل ډول د سمبالښت د عملي کولو او کارولو لپاره د سمبالښت پر اصولو د ولاړو نظریاتو او تخنیکونو، تجارت، اقتصاد، رواني علومو، ټولنیزو علومو، ریاضي او نورو په اړه پوهه او معلومات اړین گڼل کېږي.

### IV - د سمبالښت د اصولو نړیوالتوب:

د سمبالښت اصول په نړیواله کچه د تطبیق وړ دي.

### د سمبالښت مقصدونه

- د سمبالښت مقصدونه په لاندې ډول بیانوو:
- د زیات تولید تر لاسه کول ، د لگښتونو کموالی او لوړ موثریت.
- د کار لپاره د روزل شوې او غوره انساني قوې وړاندې کول.
- د کار د میتودونو، موادو او سامان آلاتو ستندرد او معیاري کول.
- د انساني کار د هرې برخې لپاره د علم او پوهې رامنځته کول.
- له یوبل سره د مرستې او همکارۍ د روحيې رامنځته کول.
- د کار ویش او د هغوی د مسؤلیتونو تأمینول.

### ایا سمبالښت یو تولیدي عامل دی؟

په نننۍ زمانه کې چې، ډله ییز کارونه لوی او پیچلي شوي او د ساینس او تکنالوژۍ کچه لوړه شوې او له دې سره جوخت ټولنیزې ستونزې ډیرې زیاتې او پیچلې شوې دي، سمبالښت د یوه تولیدي عامل په توگه یادېږي. په تولید کې د سمبالښت رول دومره زیات دی چې، کله کله ناکامي او وروسته پاتې والی ورپورې تړل کېږي. په اوسني وخت کې د تصدۍ ناکامي زیاتره د منجر (مدیر) او اداره کوونکي په بې کفایتۍ او بې تجربه گۍ پورې اړه پیدا کوي. د سمبالښت رول په تیره بیا مخ پر وده هیوادونو کې د تولید په بیلو بیلو برخو کې ډیر ښه احساسېږي. اقتصاد پوهان وايي، چې په دغو هیوادونو کې د پیسو او تکنالوژۍ چمتو کول پرمختگ نه شي را منځته

کولی، بلکې تکړه او په کار پوه پرسونل په تیره بیا اداره کونکي او منجران یې رامنځته کوي چې، په دغو هیوادونو کې د پرمختګ لپاره ضروري دي.

که څه هم د یوې ټولنې کلتور د فزیکي او بیالوژیکي علومو د انقلابي بدلونونو نتیجه ده، خو په دې لړ کې ټولنیز علوم ډیر وروسته پاتې دي. تر هغه وخته پورې چې، د انساني منابعو په اغیزمن ډول سره د کارولو او د کار کوونکو د فعالیتونو او هڅو د همغږۍ پروسه پیل او پیاوړې نه شي، تخنیکي ضایعاتو ته ښه ځیر شو؛ نو په عمومي ډول به د ټولنیزو علومو او په ځانګړي ډول سره به د ادارې او سمبالښت په رول او اهمیت باندې ډیر ښه پوه شو او څرګنده به شي چې، د طبیعي علومو په پرتله ټولنیزو علومو خپله دنده په ښه ډول سره نه ده سرته رسولې.

ځینې کسان هم شته، چې د ادارې او سمبالښت رول ته د شک په سترګه ګوري. د داسې کسانو عقیده د ډلې په مفکوره ولاړه ده. د دوی استدلال دا دی چې، که چېرې یوه ډله ازاده وي اغیزمنتوب یې نظر هغې ډلې ته چې، اداره کوونکي یا منجر ولري، زیات دی. دوی په ظاهري ډول دې ته پام نه کوي چې، حتا ډیره لومړنۍ او ابتدایي ډله، چې په هغې کې یو ټیم لوبه کوي، پکې یو لړ هدفونه، مقررات، د لوبې کولو ډول، د ټیم مشر او ټاکلي دریځونه موجود دي. هره اغیزمنه ډله کوشښ کوي چې، د ډلې هدفونه یې په لږ مادي او معنوي لګښت او کم وخت کې تر لاسه شي. د کار لپاره اساسي پروسه، اساسات او د ادارې او سمبالښت تخنیکونه بیانوي. په دغه صورت کې د ډلې هدفونه په کم وخت، په لږو مادي او معنوي لګښتونو او د پرسونلونو په خوښۍ سره د موجوده منابعو په کار اچولو سره سرته رسیږي. یوه مؤسسه که انتفاعي وي یا غیر انتفاعي خپل هدفونه لري او هڅه کېږي چې، هغه د پورتنیو شرایطو په چوکاټ کې سرته ورسېږي. په انتفاعي مؤسسو کې البته سوچه ګټه او غیر انتفاعي مؤسسو کې لکه پوهنتون، څارندوی، روغتون، محکمه او داسې نورو کې په اغیزناکه او لږو لګښتونو سره یو لړ خدمتونه په حقیقت کې هغه مهم هدفونه دي چې، باید تر سره شي.

اداره او سمبالښت هغه وخت په بریالیتوب سره مخ پر وړاندې ځي، چې علمي هڅې او تخنیکونه کارول کېږي. په بل عبارت د عمل کولو لپاره علمي چوکاټ او مناسب تخنیکونه برابر او ورڅخه استفاده وکړي. علمي هڅه دا غوښتنه کوي چې، باید لومړی حقیقتونه د مشاهدې اومطالعې له لارې راټول او تحلیل شي، وروسته له هغه چې حقیقتونه تصنیف او تحلیل شول باید د هغوی په رڼا کې وړ چارې د مناسبو تخنیکونو په کارولو سره پرمخ بوځي او راتلونکي ته لازم چمتووالی ونیسي. د ورځنیو چارو د عمل ازمویل او همدارنګه د راتلونکي عمل لپاره د مخه وپیل شو د فرضیو ازمویل د دې امکان را منځته کوي چې د عیني او ذهني شرایطو پربنسټ ورځنی او راتلونکی عمل په یو لړ اداري او سمبالښت بنسټونو او پرنسپونو باندې ودريږي. د داسې یوې علمي پروسې په ترڅ کې اداره او سمبالښت د یوه تولیدي عامل په توګه منځته راځي او اغیزمنتوب یې لا پیاوړی کېږي.

## د لومړي څپرکي لنډيز

د کروندې سمبالښت له هغې پروسې څخه عبارت ده چې د هغې په واسطه هغه بشري، پولي او تخنيکي منابع په اعظمي او موثر ډول په کار اچول کېږي، چې د نن ورځې غوښتنو او ضرورتونو ته ځواب وويلى شي. سمبالښت يوازې په يوه توليدي دستگا، دوکان او ادارې پورې منحصر نه دی، بلکې سمبالښت د سوداگرۍ او کرنيزو ادارو همداراز دولتي، سوداگرۍ، روغتيا او تعليمي ادارو لپاره هم د ډير اهميت وړ دی.

نننۍ اداره او منجمنټ (سمبالښت) يوه نوې پدیده نه ده. د تاريخ په بيلا بيلو پړاوونو کې له منابعو څخه د زياتې گټې اخيستو موضوع په نظر کې نيول کېدله او اداره او سمبالښت په دې ډول سره له ساده حالت څخه يو لوړ او پرمختللي حالت ته چې، وکړای شي ستونزې په لږو منابعو سره حل کړي، راوتلې ده. د ادارې او منجمنټ د علمي بڼې پيل دومره اوږد تاريخ نه لري. اقتصاد، اروا پيژندنې، ټولنپوهنې، حسابداری، مدني حقوق، بشر پيژندنې، تاريخ او نورو ټولو علومو د ادارې او منجمنټ د علم په وده او پراختيا کې ستره ونډه اخيستې ده.

اداره په عام مفهوم د يوې ادارې ژبه داخل او بانديني چاپيريال کې، ولې مديريت په خاص مفهوم د يوې ادارې په داخلي چاپيريال کې خپلې دندې سرته رسوي.

له کله نه چې اداره او منجمنټ (سمبالښت) د علم په ډول د عمل ډگر ته راوتلې، د شرايطو پر بنسټ په تيره بيا د ساينس او تکنالوژۍ د چټکې ودې په ترڅ کې يې وده کړې ده. څرنگه چې اداره او منجمنټ د ټولنې په ټولو چارو کې غوره رول لري نو، له همدې امله له ادارې او منجمنټ (سمبالښت) څخه د کرنې په سمبالښت کې د يوه توليدي عامل په توگه کار اخيستل کېږي.

## د لومړي څپرکي پوښتنې

- ۱ - اداره او منجمنټ تعريف کړئ؟
- ۲ - آيا سمبالښت يو توليدي عامل دی؟
- ۳ - د ادارې او مديريت تر منځ څه توپيرونه موجود دي؟
- ۴ - څه شی د ادارې او مديريت د چټکې ودې سبب گرځيدلی دي؟

## د منجمنټ تيوري گانې (نظر يې)

## ټوليزه موخه:

د ادارې او منجمنټ (سمبالېټ) په ساحه کې د منل شويو تيوري گانو په اړه د معلوماتو تر لاسه کول.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي له لوستلو وروسته به زده کوونکي د لاندې موضوعگانو په اړه پوره پوهه تر لاسه کړي:

- د تيوريو د اساساتو، خصوصياتو او ارزښتونو پيژندنه.
- د يو لړ غوره او ازمويل شويو تيوريو د ډولونو پيژندنه.
- د ادارې د اساساتو په اړه معلوماتو تر لاسه کول.
- د منجمنټ د بنسټونو او اساساتو په اړه پوهه تر لاسه کول.

د پوهې او علم د رامنځته کېدو اصلي ډبره د تيورۍ په بنسټ اېښودل شوې ده. نوي ارقام له نويو تيوريو څخه لاس ته راځي او تيورۍ گانې د عمل لپاره لاره پرانيزي، څو پخپله همدا تيوري گانې د عمل په جامه کې تجربه شي.

البرټ انيسټاين (Albert Einstein) په (1950) ميلادي کال کې داسې وويل، په حقيقت کې نوې تيورۍ د اړتياوو په اساس رامنځته کېږي، ځکه مونږ نوي حقايق د نويو موجودو تيوري گانو پر بنسټ پيژندلی شو.

د کروندې د ادارې او منجمنټ (سمبالېټ) په ساحه کې يو لړ غوره او ازمايل شوي نظرونه او تيورۍ شته، چې د ټولني او مؤسسو په بيلا بيلو شرايطو کې د استفادې وړ دي، او په گډه د دې ساحو د پياوړي کېدو لامل گرځي.

اداره او منجمنټ (سمبالېټ) په کرنه، عامه روغتيا، ښوونه او روزنه، صنعت، محاسبه،

سوداگرۍ او نورو برخو کې د یو ډول تیوري گانو او اساساتو د کارولو موضوع راپورته کوي، په دې ساحو کې تیوري گانې او اساسات د ماهیت له پلوه توپیر نه لري، بلکې یوازې دکارولو ساحې یې بیلې دي.

د پورته حقیقتونو په رڼا کې ویلی شو چې تیوري (Theory) یوه یوناني کلمه ده چې له Theoria څخه اخیستل شوې او د نظر ورکول، کتل او فکر دی او د پدیدو ترمنځ اړیکې د حقیقتونو پر بنسټ تشریح کوي. په بله مانا: تیوري گانې د یوې ځانگړې موضوع په اړه د پوهاوي، څرگندولو او وړاندوېنې د څیړنیزو اسبابو په نامه یادېږي.

### د تیوري ځانگړنې (خصوصیات)

- تیوري خوب او خیال نه دی، بلکې تیوري د ټاکلو شرایطو او په دې لړ کې د ثابتو اړیکو د څرنگوالي په نتیجه کې رامنځته کېږي.

- تیوري په جرئت سره په ډاگه کوي، چې څه باید وشي، تر څو دارنگه یا هغه رنگه عمل تر سره شي.

- تیوري یو لړ مقررات دي، چې د تجربو په رڼا کې وضع شوي وي.

- تیوري د علمي تیورتيکي چوکاټ په داخل کې د سیستماتیک، آزمایش شوي او تکراري افادې په معنا ده.

### د تیوري ارزښتونه او غوره ډولونه

هره تیوري ځان ته ځانگړې بڼه او شکل لري، خو د تیوري گانو ارزښتونه په عام ډول سره شریکه بڼه پیدا کوي، چې په لاندې ډول یې یادونه کوو:

۱- تیوري د عمل د لارښود په څیر: تیوري اداره کوونکي او اداره چې د لارښوونې دنده په غاړه لري. تیوري ده، چې وایي اداره او منجمنت باید څه وکړي یعنې یوه تیوري د یوه عمل عواقب بیانوي.

۲- تیوري د نوي علم لپاره یو لارښود دی: د تیوري له ډیرو مهمو پایلو څخه یوه هم د نوي علم منځته راتگ دی. دغه دنده په طبیعي علومو کې ډیر صدق کوي، خو په منجمنت کې هم د صدق وړ ده.

په اداره او منجمنت کې ټولې موجودې تیوري گانې د ادارې او منجمنت د علم بنسټ جوړوي.

۳- تیوري د ادارې او منجمنت (سمبالېست) د ماهیت تشریح کوونکې ده: د تیوري ډیره مهمه دنده دیوې پدیدې تشریح کول دي. همدا علت دی، چې د ادارې او منجمنت تیوري خپله اداره بیانوي او څیړي یې.



۴- تیورپ د رقمونو د راټولو لپاره یو لارښود دی: څرگنده ده، چې د تیوري جوړښت په حقیقتونو ولاړ او د حقیقتونو د راټولو او ازمایلو له لارې وده او پراختیا مومي. له یوې خوا تیوري په حقیقتونو ولاړه او له بلې خوا د حقیقتونو راټولو لپاره چوکاټ برابرې، کله چې تیوري منځته راغله، نو بیا یې په چوکاټ کې د پیاوړتیا لپاره لازم حقیقتونه په خپله د تیورۍ له لارې راټولېږي. همدارنګه د تیورۍ په چوکاټ کې حقیقتونه معنا پیدا کوي او کره کېږي. پورتني ارزښتونه په هره اداره کې صدق کوي او د کرهڼې د سکتور په ټولو مؤسساتو کې هم استعمالېږي.

له دې برخې څخه د کرنې سکتور بیل نه دی، دغه سکتور د نورو سکتورونو په څیر یو لړ زیاتو مؤسسو باندې ویشل شوی او هره مؤسسه د خپلو هدفونو د پر مخ بیولو لپاره ځانګړي شرایط او د کار ساحې لري، چې له دغو ارزښتونو څخه پکې ګټه اخیستل کېږي. په دې مؤسسو کې بیل مؤسسوي دريځونه او اړیکې دا غوښتنه کوي، چې نننۍ ادارې او منجمنټ له پوهې څخه په کې ګټه واخیستل شي، تر څو یې له منابعو څخه اغیزناکه ګټه په لاس راشي. هغه تیوري ګانې، چې په نورو مؤسسو کې لکه صنعت، فابریکه، روغتون، پوهنتون، ښوونځي او داسې نورو کې په کار اچول کېږي. د کرنې په مؤسسو کې هم د استعمال وړ دي، خو د کار ساحه یې له نورو څخه توپیر لري. په بل عبارت، چېرته، چې ډله ییز کار وجود لري، هلته اداره او منجمنټ (سمبالښت) موجود او له تیوریو څخه یې ګټه اخیستل کېږي، نو ځکه د کرنې مؤسسې بیل حالت نه لري او ډلې او ډله ییز عمل د ادارې او منجمنټ د تیوریو په ترڅ کې صورت نیسي او که نه هدفونه یې په اغیزناکه توګه سرته نه رسېږي. لکه چې پخوا وویل شول اداره او منجمنټ د علم او هنر ښه او ماهیت لري. د کرنې د سکتور کارکوونکي باید په دغه علم باندې پوه او هم هغه مهارت چې په اداره او منجمنټ پورې اړوند دی له یاده ونه باسي. په بل عبارت دوی باید د ادارې او منجمنټ علم په ماهرانه ډول سره د کرنې په سکتور کې په کار واچوي. د یادونې وړ خبر دا ده، په هغه اندازه، چې د ادارې او منجمنټ علم ضرور دی، په هماغه اندازه هنر هم ضرور او باید اداره کوونکي او منجر د علم او پوهې په کارولو کې مهارت ولري او که نه لازم پرمختګ نه شي کولی. په مجموعي ډول سره له تیورۍ څخه باید په عمل کې ګټه واخیستل شي او دغه کار د تخنیکونو له لارې په ډیر ښه صورت سره تر سره کېږي، دا ځکه چې له تیورۍ څخه د استفادې په څنګ کې د ادارې او منجمنټ تخنیکونه د اغیزمنو اجراتو لپاره یو څرګند حقیقت دی. تخنیکونه په حقیقت کې هغه ضروري اسلوبونه او لارې دي، چې د هدفونو په سرته رسولو کې استعمالېږي. له دغو تخنیکونو څخه په هره مؤسسو کې د بیلو بیلو تیوریو په نظر کې نیولو سره کار اخیستل کېږي، په تیره بیا د منجمنټ په ساحه کې حیاتي ارزښت لري. هغه مهم تخنیکونه، چې ډیر زیات استعمالېږي، هغه د بودیجې جوړول، د لګښت حسابول، د کار پلانونو او کنټرول دي. لکه څرنګه چې تخنیکونه د اجراتو طریقې او لارې دي، نو ځکه تخنیکونه تیوري ته د کار په پروسه کې

انعکاس ورکوي او په دې توگه د اداره کوونکي او منجر لپاره ډیرې اغیزمنې تمایمېري. د ادارې او منجمنټ پر تخنیکونو وروسته په تفصیل سره بحث شوی، اوس دلته د ادارې او منجمنټ په غوره تیوریو باندې نظر اچول کېږي، له کومو څخه، چې د کرنې په وده او پراختیا کې گټه اخیستل کېږي. د ادارې او منجمنټ غوره تیوري گانې، چې په دې وروستیو کلونو کې یې ډیر اهمیت او ارزښت پیدا کړی دی او د کار په کمیت او کیفیت کې ډیر اغیزمن رول لوبوي، په لاندې ډول وړاندې کېږي:

|                             |                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| Functional theory           | ۱. وظیفوي تیوري                     |
| Decision making theory      | ۲. د پریکړې او تصمیم نیولو تیوري    |
| Social process theory       | ۳. د ټولنیزې پروسې تیوري            |
| Fusion theory               | ۴. د انسجام تیوري                   |
| Human relation theory       | ۵. د انساني اړیکو تیوري             |
| X-theory                    | ۶. د اکس(x) تیوري                   |
| Y-theory                    | ۷. د واي(y) تیوري                   |
| Z-theory                    | ۸. د زي(z) تیوري                    |
| Systems theory              | ۹. د سیستمونو تیوري                 |
| System by objectives theory | ۱۰. د منجمنټ د هدفونو په اساس تیوري |

### ۱- وظیفوي تیوري Functional Theory :

دغه تیوري د یوه دریځ له دندو سره سروکار لري او د هغه دریځ یا موقف دندې په گوته کوي. د دې تیوري بنسټیزه موضوع د کار ویش دی. د کار ویش په پرله پسې ډول، چې د چا لپاره او په کوم ځای کې باید تر سره شي، مطرح کېږي. د کار د ویش په څنګ کې بله موضوع، چې دا تیوري پرې ولاړه ده، هغه د تیوري ماهیت دی. په دې معنا چې یو کار څرنګه تر سره شي او د کار په تر سره کولو کې څوک برخه اخلي او څنګه دنده پر مخ بیايي د دندې د ترسره کیدو لپاره د مادي او تخنیکي وسیلو په شتون کې ادارې او متخصص پرسونل چې د کار د ویش او ماهیت په نظر کې نیولو سره خپله دنده یا د دندې له تخصص څخه په گټې اخیستو سره، سرته رسوي، ستر ضرورت دی. دا پرسونل هغه وخت په دنده کې بریالی کېږي، چې تخصص ولري، دندې تفکیک او هغه له یو بل سره همغږې پر مخ بوځي.

### ۲- د تصمیم نیولو تیوري Decision Making Theory :

په اداره او منجمنټ کې د تصمیم نیولو تیوري د ادارې او منجمنټ مرکز تشکیلوي. دا په دې مانا، چې ددې تیوري له مخې د ادارې او منجمنټ د ټولو اجراتو په اړه پریکړه وشي. د دې پریکړو پر اساس آمران له مادونانو څخه توپیر لري. که څه هم د یوې مؤسسې کارکوونکي

د تصمیم په نیولو کې مستقیم او غیر مستقیم ډول برخه اخلي، خو بیا هم د تصمیم نیولو تیوري د هر کارکوونکي رول روښانه کوي.

روښانه ده چې تصمیم د صلاحیت په چوکاټ کې صورت نیسي. د صلاحیت له مخې اداره کوونکي د پریکړې یا تصمیم د طرحې او تنظیم پروسه په غاړه لري او په دې توګه سره پریږدي چې، د تصمیم په نیولو کې ټول کارکوونکي خپله ونډه واخلي. هغه پریکړې چې، د دې اصل په نظر کې نیولو سره کیږي، د ټولو کارکوونکو له خوا یې ملاتړ کېږي. همدا وجه ده چې دغه تیوري د ټولو کارکوونکو د صلاحیت په ټاکلو کې خپل غوڅ رول لوبوي. د دې تیوري رول هغه وخت ښه څرګندېږي، چې په مؤسسه کې د تشکیل له مخې اجراتو ته کتنه وشي. د تصمیم نیولو تیوري ځانګړی جوړښت لري، چې په هغه کې باید دريځونه، درجې، د کنترول واټن، دندې، صلاحیت، واک او مفاهمه شتون ولري.

معلومه ده چې هره مؤسسه یو جوړښت لري او په هغه کې بیل بیل دريځونه، چې بیلا بیلې درجې لري، موجود وي. همدارنګه د مؤسسې د تشکیل ماهیت د کنترول د واټن له مخې او د دندو ترسره کول یې د ټاکلي صلاحیت او قدرت په اساس د مفاهمي په پام کې نیولو سره روښانه کېږي.

د دې مؤلفینو له خوا نظریات وړاندې شوي دي، چې په دې لړ کې دوه غوره اساسات د پام وړ دي:

**الف-** د پریکړې یا تصمیم د پروسس محل او اهمیت د موسسې جوړښت او دندې ټاکي. هغه محل چې په هغه باندې د مؤسسې ارزونه ترسره کیږي هغه د پریکړې له هغه کیفیت څخه عبارت دي چې مؤسسه یې کوي او همدارنګه هغه کیفیت دی چې په هغه سره پریکړه د عمل ډګر ته لویږي.

**ب-** د مؤسسې د هدفونو په لاسته راوړلو کې باید د مؤسسې د هرې برخې عمل د تصمیم پر نیولو متمرکز وي. د دغو اساساتو په پام کې نیولو او په کار اچولو سره د پریکړو او تصمیم نیولو تیوري له ارزښت څخه د دندو په اجرا کولو او د موسسې د اغیزمنتوب په زیاتوالي کې پوره ګټه تر لاسه کېدای شي.

### ۳- د ټولنیزې پروسې تیوري Social process theory :

د ټولنیزې پروسې تیوري غوره هدف د یوه ټولنیز عمل یعنې هغه عمل چې په مؤسسه کې تر سره کیږي، د عواقبو څیړنه او مطالعه کول دي. دغه تیوري ټول هغه فکتورونه چې د یوه عمل په رامنځ ته کېدو کې اغیزه لري، په تفصیل سره وړاندې کوي چې په دې توګه دا تیوري د ادارې او منجمنټ د چاور د ترسره کولو لپاره ارزښتمنه لارښوونه کوي.

د دې لپاره چې د یوې موسسې د هرې برخې د عمل عواقب په علمي ډول سره بیان شوي وي،

په دې تیورۍ کې ټولنیز سیستم، رسمي تشکیل، غیر رسمي تشکیل، د مؤسسې کارکوونکي، کنترول، شخصیت، غوښتنه، اړتیا، د امر او مادون اړیکې، هڅونه، همغږي او لارښوونې ته ځانگړې پاملرنه کېږي، د دغو افادو او بنسټونو په علمي تحلیل او له یوه بل سره د متقابلو اړیکو پرمهال د هر هغه عمل لپاره چې په مؤسسه کې تر سره کېږي، عواقب او وروستۍ ممکنې نتیجې اټکل کېږي.

**د دې تیورۍ د عمل د لارښوونې لپاره یو لړ اساسات شته چې په لاندې ډول وړاندې کېږي:**

**الف-** د ادارې او منجمنټ پروسه په تلپاتې ډول سره د رول او شخصیت د ترکیباتو په تناسب باندې ولاړه ده. که چېرې شخصیت (انساني پوهه، مهارت او ذهنیت) او رول (د کار کوونکي رسمي فعالیتونه) سره مساوي وي او یو له بل سره توپیر ونه لري، د رول په ترسره کولو کې یامور خنډونه منځته نه راځي، خو که چېرې دغه ترکیب مساوي نه وي ډول ډول ناوړه شرایط او ستونزې رامنځته کېږي.

**ب-** په تشکیلاتو کې د دندې، رولونو او وسایلو سپارل د امر مسؤلیت دی، خو هره دنده هغه وخت اغیزمنه ثابتېږي، چې له مادون سره یو ځای پرې بحث وشي او د هغه د قناعت په تر لاسه کولو سره هغه ته وسپارل شي.

**ج-** د ادارې او منجمنټ پروسې پر مخ بیول د کارکوونکو په پوره درک او پوهه پورې اړه لري، ادارې او منجمنټ پرمخ بیول د کارکوونکو دنده ده، خو دغه دنده هغه وخت اغیزمنه او بریالۍ وي، چې کارکوونکي په اداره او منجمنټ باندې پوه وي او په دې برخه کې پوره پوهه، مهارت او ښه ذهنیت ولري.

**د-** د رول اختلاف یا هغه علت او لامل، چې رول پکې سرته نه رسېږي، د کار کوونکو د نه پوهیدو او د کارکوونکو د هیلو د نه پوره کېدو نتیجه ده، چې د ادارې او منجمنټ ناکامي څرگندوي او د مؤسسې پر بې کفایتۍ باندې دلالت کوي.

څرنګه چې دغه تیوري د نورو تیوري گانو په پرتله د ادارې او منجمنټ په پروسه کې مهم رول لري، نو د دې تیورۍ د لارښوونې لپاره په مبادې باندې هم په لنډ ډول بحث کېږي. د ستونزې او اختلاف مخه باید په خپل وخت ونيول شي، په دې معنا کله چې کومه ستونزه را منځته کېږي باید اداره کوونکي یې د کارکوونکو په مرسته حل کړي، تر څو په مؤسسه کې یو ډول آرامۍ رامنځته شي.

### **د ټولنیزې پروسې د تیورۍ ماډل Social Process Theory Model**

خپله مؤسسه یو کوچنی ټولنیز سیستم دی، د دې سیستم د پوهیدلو لپاره ډیرې تیورۍ او اساسات شته دي، مخکې پر یو څو تیوریو او اساساتو رڼا واچول شوه. د هغو تیوریو او اساساتو په څنګ کې د ټولنیزې پروسې تیوري په تیره بیا د کرنې په اوسني حالت کې ډیره مهمه بلل

کېږي، دا ځکه چې دغه تیوري د مؤسسې د سیستم په دننه کې په روښانه ډول سره د ډول ډول عواملو اغیزې تر بحث او ژورې څیړنې لاندې نیسي. د موضوع د پوره روښانه کولو لپاره دا تیوري په تفصیل سره وړاندې کېږي.

په مسلکي مؤسسو کې د رول د اهمیت او سلوک په ټاکلو کې مهم اختلافونه په لاندې ډول

دي:

#### الف- د شخصیت د رول اختلافونه (Role Personality Conflicts) :

دا ډول اختلافونه هغه وخت منځته راځي، چې په رول پورې د تړلو هیلو او شخصیت ترمنځ توپیر موجود وي. دا اختلاف هله منځته راځي، چې یوه فرد ته د ده له شخصیت څخه ټیټ رول سپارل شوی وي. دا کار عموماً د کار کوونکي د گومارلو په وخت کې صورت نیسي، کله چې یو کارکوونکي په ټیټ دريځ یا موقف کې مقرر شي، نو هغه له خپل شخصیت څخه په پراخه پیمانته کار نه شي اخیستلای او یا دا چې د کارکوونکي له پوهې او مهارت څخه لږ گټه لاسته راځي. په ساده عبارت سره د شخصیت په رول باندې زیاتې کوي. څرگنده ده، چې که کارکوونکي ته د هغه د شخصیت او پوهې په اندازه رول ور نه کړل شي، مایوسه کېږي او ځان په مؤسسه کې ټیټ گڼي. په دې حالت کې له یوې خوا د کارکوونکي له روحیې څخه پوره گټه نه اخیستل کېږي او له بلې خوا کوم کار، چې ورسپارل کېږي پر وړاندې یې مایوسانه عمل کوي، چې دغه کار د یوې مؤسسې د هدفونو په ترسره کولو کې ستر خنډونه رامنځته کوي او مؤسسه ورو ورو له ناکامۍ سره مخامخ کېږي.

#### ب- د رول اختلافونه (Conflicts Role) :

دا ډول اختلافونه هغه وخت پېدا کېږي، چې له یو کارکوونکي څخه په عین وخت کې بیلې هیلې او غوښتنې وشي، نو په ترسره کولو کې یې ضرور خنډونه پېدا کېږي. دا ډول اختلافونه په زیاترو مؤسسو کې لیدل کېږي، د مثال په ډول د ولایت د کرنې او پراختیا له لوی مدیریت څخه په هره سویه هیلې کېږي، لکه د کرنې او د ځمکو د اصلاحاتو، د کرنې د تولیداتو او ترویج لوی ریاست، د تحقیقاتو ریاست، د والي او داسې نورو هیلې، چې کله کله په عین وخت کې کېږي، د کرنې او پراختیا لوی مدیر له دغه ډول هیلو سره مخ کېږي. که چېرې د وزارت هیلې تر سره کوي، کیدای شي د ولایت هیلې هیڅ تر سره نه شي او یا کم تر کمه د هغوی د هیلو او غوښتنو په ترسره کولو کې خنډونه رامنځته شي. کله کله داسې هم کېږي، چې یوه کارکوونکي ته په یوه وخت کې دوه یا زیات رولونه ورکول کېږي، چې دا حالت د رولونو ترمنځ اختلافونه نور هم پراخوي او په دې ډول په مسلکي او تولیدي مؤسسو کې کار په سم ډول سره پر مخ نه ځي.

### ج- د شخصیت اختلافونه ( Personality Conflicts ) :

دا ډول اختلافونه هغه وخت رامنځته کېږي، چې یوه کارکوونکي ته د هغه له شخصیت او پوهې څخه لوړ رول ورکړل شي. ډیر کله داسې کېږي، چې یو کار کوونکی په داسې دريځ کې مقررېږي چې، هغه یې له سویې څخه لوړ وي، نو د دغه دريځ رول د اجرا کولو لپاره باید داسې کارکوونکی ولټول شي، چې هغه وکولای شي تر سره یې کړي. د دې ټکي په پام کې نیولو سره باید د گومارلو پروسه د کار کوونکي د پوهې مطابق صورت ونیسي او که نه یا نیمگړې پاتې کېږي او یا هیڅ نه ترسره کېږي. دا حالت په مؤسسه کې د گډوډیو لامل گرځي. که په مؤسسه کې داسې یو حالت وي، د هغې موسسې نیمگړتیاوې څرگندوي او په مجموعي ډول سره د نورو کار کوونکو د مایوسۍ سبب گرځي. دا اختلافونه هغه وخت له منځه ځي، چې له یوې خوا کار اهل کار ته وسپارل شي او له بلې خوا رول د کار د اهل د شخصیت او پوهې په کچه وي.

### د- د انسجام تیوري Fusion Theory :

د انسجام د تیورۍ غوره هدف دا دی، چې څنگه په مؤسسه کې اختلافونه له منځه ولاړ شي، د دې کار د ترسره کولو لپاره د دې تیورۍ له مخې په مؤسسه کې ډول ډول برخې نږدې او یوځای کېږي، ترڅو د چارو د ترسره کیدو پر مهال اختلافونه له منځه ولاړ شي. د اختلافونو په له منځه وړلو کې د مؤسسې بیلا بیلې برخې او په مؤسسې پورې تړلې موضوع گانې د متقابلو اړیکو او یو له بل سره د نږدې کېدو او یوځای کېدو په چوکاټ کې مطالعه او څېړل کېږي. د مؤسسې اختلافونه د دې تیورۍ له اساساتو څخه په گټې اخیستنې سره هغه وخت له منځه ځي، چې د مؤسسې د هیلو او کارکوونکو د اړتیاوو، د رسمي او غیر رسمي کارونو، رسمي او غیر رسمي دندو، رسمي او غیر رسمي دريځونو، دريځ او رول، ځانگړی کولو او ټولنیز کولو، مقرري او اخلاقو او داسې نورو ورته موضوع گانو تر منځ اړیکې سالمې او ټینکې وساتل شي. ۱- د مؤسسې د هدفونو اغیزمن سرته رسول د کارکوونکو او هم د مؤسسې په رضایت پورې اړه لري، یعنې اختلافونه هغه وخت په ښه ډول له منځه ځي، چې په مؤسسه کې د کارکوونکي او مؤسسې اړتیاوې یو شان په پام کې ونیول شي، دا په دې خاطر، چې کارکوونکي او مؤسسه د کار په جريان کې خپلې اړتیاوې او هیلې په ترتیب سره بشپړې کړي.

۲- د ادارې او منجمنت په پروسه کې ځانگړې او ټولنیزې گټې باید یو له بل سره سمون ولري. ځانگړې او ټولنیزې گټې یو له بل سره نه شلیدونکې اړیکې لري او یو له بل سره په گډه څیړل کېږي.

کله چې ځانگړې گټې په ټولنیزو گټو کې ولیدل شي، په هغه صورت کې هغه اختلافونه، چې په مؤسسه کې ولاړېږي، له منځه ځي، یعنې یو کارکوونکی خپلې اړتیاوې د مؤسسې د هیلو په بشپړولو کې ویني. همدا راز د مؤسسې هیلې هغه وخت په اغیزمن ډول سره پوره کېږي، چې د کار په ترڅ کې کارکوونکي خپلې اړتیاوې هم بشپړې کړي.

## ۵- د انساني اړيکو تيوري Human relation theory

د انساني اړيکو تيوري د کار په بيلابيلو ساحو کې په ازاده او د موکراتيکه فضا ټينگار کوي. ازادي، دموکراسي او د کار په ترڅ کې انساني اړيکې د دې تيوري اساسي اهميت بيانوي. د دې تيوري پلويان په دې عقیده دي، چې د مؤسسې په هره برخه کې بې له ازادۍ، دموکراسۍ او د کارکوونکو ترمنځ له متقابل درناوي پرته لکه څنګه، چې لازمه ده کار مخ ته نه ځي. کار هغه وخت په اخلاص او د کارکوونکو په مرسته په بري سره پرمخ ځي، چې په هغه کې کارکوونکي له هر ډول فشار او زور څخه په امن کې وي.

د پورتي اصل په بنسټ انساني منابع د کار په وخت کې اساسي رول لري، دا ځکه چې په ټوليز ډول سره کار کوونکي د کار کولو هيله لري، له دندې څخه خوند اخلي، کار ورته ټولنيز ارزښت لري او دندې د ژوند د يوې تجربې په سترګه گوري. همدا ډول انساني اړيکې د کار کوونکو په مورال او هڅونه کې د منجمنټ او ادارې اغيزه په ډاګه کوي.

آزادي، دموکراسي او د کار په پر مخ بيولو کې د انساني اړيکو رامنځته کول په تشو خبرو نه کېږي، بلکې د دې لپاره بايد شرايط برابر شي، غوره دا ده چې د کار په ترسره کولو کې د گډون او د کار کوونکو د اړتياوو پوره کول، په نظر کې ونيول شي.

همدارنگه د انساني سلوک (پوهې، مهارت او ذهنيت) او د کار په ترسره کولو کې مفاهمه هغه ضروري عنصرونه دي، چې کار ته مانا وربښي او د کار د ترسره کولو په لاره کې هر ډول خنډونه له منځه وړي.

ددې تيوري غوره اساسات چې د هغوی په کارولو سره په کار کې آزادي، دموکراسي او انساني اړيکې خوندي کېږي، دا دي :

- ۱- د مؤسسې ژوندي ساتل د انساني منابعو په پوره کارولو پورې اړه لري.
- ۲- هر کار کوونکي تر خپل وروستي توان پورې کار کوي.
- ۳- کار کوونکي له خپل کار څخه خوند اخلي.
- ۴- کار کوونکي هڅه کوي، چې خپلې اساسي اړتياوې بشپړې کړي.
- ۵- د ټولنيزو اړتياوو بشپړول د کار کولو هيله هڅوي.

## ۶- د اکس (x) تيوري X-theory

د اکس تيوري دکار په تر سره کولو کې ازادي، دموکراسي او انساني اړيکې نه مني. د دې تيوري بنسټيز ټينگار د ديکتاتوري په محور باندې ولاړه ده.

دا تيوري انساني مقام ته په سپکه سترګه گوري او ټينگار کوي، چې بايد انساني هڅې او زيار ايستل تر کلکې څارنې او کنترول لاندې راشي. د دې تيوري پلويان د انسان په نوښت او ابتکار باندې عقیده نه لري او د کار پرمخ بيول يوازې د زور او فشار له لارې حتمي بولي. دا تيوري وچه

او یو اړخیزه بڼه لري او په ځینو وروسته پاتې هیوادونو کې شاید ډیر لږ کار ورڅخه واخستل شي. دغه تیوري ډیر استعمال نه لري او له منځپانګې (محتوا) څخه یې په ځینو وروسته پاتې هیوادونو کې لږ ګټه اخیستل کیږي. په ځینو ټولنو او مؤسسو کې، چې له نننۍ ټکنالوژۍ سره کافي بلدتیا نه لري له دې تیورۍ څخه کار اخیستل کېږي.

څرنگه چې دا تیوري وچه او یو اړخیزه بڼه لري، نو غوره بنسټ یې مطلق العناني دی چې د هغه په چوکاټ کې انساني ازادې او نوښت ځای نه لري. د دې تیورۍ پلویان فکر کوي چې که چېرې کار کوونکي ته د ورځني کار په تر سره کولو مناسب مزد ورکړل شي، د تولید په کمیت او کیفیت کې په زړه پورې بدلون راتلای شي؛ نو ځکه د دغې تیورۍ بنسټیزه افاده هم د ورځني کار د اجرا کولو مناسب عاید تشکیلوي چې دا په حقیقت کې یو اړخیز تحلیل دی، څرګنده ده چې یوازې د کار عاید یا مزد د کار کولو یواځنی او اساسي عامل نه دی، په تیره بیا چې هغه د مطلق العناني په چوکاټ کې مطرح شي.

د دې تیورۍ لیکوال د تیوري په چوکاټ کې یواځې په یوه پرنسیپ باندې عقیده لري چې هغه د کار کولو په ترڅ کې هرايت او کنترول لري، یعنې کارکوونکي ته لازمه لارښوونه وشي او هغه کنترول شي، ترڅو په دې محدود چوکاټ کې کار اغیزمن وګڼل شي.

## ۷- د وای (y) تیوري Y-theory

د وای تیوري د انسان او د هغه د اړتیاوو په خوندي کولو ټینګار کوي. دا تیوري له هرڅه دمخه دا څرګندوي، چې لومړی باید انسان ته ارزښت ورکړل شي. د انسان اړتیاوې دې پوره شي. دې اصل ته په پام سره انسان له خپل وس سره سم په اندازه کار کوي او په تولید کې کمی او کېفي بدلونونه راولي. په ساده عبارت سره دغه تیوري د انسان په پراختیا باندې ولاړه ده. انساني پراختیا انسان ته په ارزښت ورکولو او د هغه د اړتیا په بشپړولو کې لټوي.

د اکس د تیوري پر خلاف دغه تیوري په مؤسسوي کنترول او میخانیکي څارنه باندې نه ده ولاړه، بلکې انسان ته آزادي ورکوي او د انسان اړتیاوې پوره کوي. د وای د تیورۍ بنسټ په همدې ډول سره تر یوې اندازې پورې یو اړخیزه بڼه وړاندې کوي، چې په هغه کې په افراطي ډول په انساني اړتیاوو باندې ټینګار شوي دي. ددې تیورۍ بنسټ په ډاګه کوي، چې د انساني اړتیاوو رول د انسان د هڅولو یواځنی بنسټ دی، چې په انساني سلوک کې څرګندېږي. دا په دې معنی، چې انساني اړتیاوې د انسان سلوک څرګندوي او د انسان عمل د اړتیاوو په اساس تر سره کېږي. دا تیوري وايي، چې د انساني اړتیاوو بشپړول د انسان د هڅونې لامل ګرځي او په دې توګه انسان په خپله ځان ته لارښوونه کوي او په خپله ځان کنترولوي او راتلونکي کار ته چمتوالی نیسي. په دې ډول سره انسان کار کوي، خو په دې شرط، چې د کار په ترڅ کې د هغه اړتیاوې خوندي وي. ددې تیورۍ پرنسیپ هم د دغو افادو ملاتړ کوي. دا پرنسیپ وايي چې، د داسې شرایطو



رامنځته کول، چې د هغوی په ترڅ کې د مؤسسې غړي د خپلو هلو ځلو په رڼا کې خپل هدفونه ترلاسه کړي؛ یو د مؤسسې بریالیتوب په لاس راځي.

## ۸-د زي (z) تيوري Z-theory

د زي د تيوري اساسي هدف منجمنټ دی، چې باید په عملي ډول سره د مؤسسې په بیلا بیلو منابعو او برخو کې ترې کار واخیستل شي. منجمنټ باید نه یوازې د کار ساحې، بلکې تولید او مارکتینګ له ځان سره ولري او داسې، چې په هغه کې د تولیدوونکو او لګوونکو ګټې خوندي وي. له منجمنټ څخه د عملي ګټې اخیستو په ترڅ کې تولیدوونکي او لګوونکي د خپل سلوک له مخې، چې باید هغه په نظر کې ونیول شي، د زیاتو حاصلاتو تر لاسه کولو ته هڅول کېږي. دلته منجمنټ د تولیدوونکو او لېږدوونکو پر سلوک باندې ډیر ټینګار کوي او د سلوک د ودې او پراختیا په نتیجه کې خپل هدف تر سره کوي. منجمنټ څنګه د زیاتو حاصلاتو په ترلاسه کولو کې د انساني سلوک د هڅونې په چوکاټ کې تولیدوونکي او لګوونکي سره نږدې کوي، تر څو په دې لاره کې ستر بریالیتوبونه یې تر لاسه شي. هغه غوره پرنسپ، چې له دې تیورۍ څخه په لاس راځي، همدغه حقیقت بیانوي. دغه پرنسپ دادی:

په خصوصي مارکېټ کې اقتصادي هدفونه د یو لړ زیاتو وګړو د غوښتنو له لارې، چې د تولیدوونکو او لګوونکو په توګه دي، ټاکل کېږي؛ په دې لړ کې اداره او منجمنټ کولی شي د مفاهمې له لارې په پیچلو ستونزو، د لارښوونې د مورال او د کارکوونکو په مرسته بریالی شي. منجمنټ د زیاتو حاصلاتو په تر لاسه کولو کې د انسان د سلوک د هڅونې په چوکاټ کې تولیدوونکي او لګوونکي سره نږدې کوي، تر څو په دې لاره کې ستر بریالیتوبونه لاسته راشي.

## ۹- د سیستمونو تیوري Systems theory

د سیستمونو تیوري د مؤسسې په جوړښت او تشکیل باندې ولاړه ده او اساسي هدف یې د مؤسسې دننه جوړښت او د اړیکو څرګندول دي.

دا تیوري وايي، چې څنګه د مؤسسې بیلې بیلې برخې یو له بله سره اړیکې لري او د هدف په تر لاسه کولو کې خپله ونډه اخلي؟

د سیستمونو د تیورۍ له مخې اداره او منجمنټ د پوهې او تکنالوژي په کارولو سره هدف تر لاسه کوي چې، اداره دغه هدف هغه وخت په اغیزمن ډول سره تر لاسه کوي، چې اداره او منجمنټ په سیستم کې دننه ستونزو او تشو ته په اتوماتیک ډول سره د ګډ هویت او د ټولو موجوده مؤسسوي عنصرونو په اړیکو کې عکس العمل ښکاره کړي.

د دې تیورۍ له مخې مؤسسې یو سیستم دی، چې دننه اړیکې یې خورا غښتلې دي، دغه سیستم یو سر خلاصی سیستم دی، چې په هغه کې غړي شته، پریکړې د تخصص، روزنې، د کاري

اخلاقو، د پرسونل د اړتیاوو او عملي شرایطو په نظر کې نیولو سره کېږي. د سیستمونو تیوري د مؤسسې په جوړښت او دندو کې د اساسي بدلونونو غوښتونکې ده او په دې توګه نه یوازې د تولید په کمیت او کفیت باندې ټینګار کوي، بلکې د کار په ترڅ کې د کار کوونکو ودې او پراختیا ته هم پاملرنه کوي. هغه اساسات چې د دې تیوري په چوکاټ کې وړاندې کېږي د همدې تیوري له محتواوو څخه ملاتړ کوي. دا اساسات په لاندې ډول دي:

- الف- د ټولني او تکنالوژۍ د پیچلتوب په لړ کې د سیستم خپلمنځي اړیکې زیاتېږي.
- ب- د تصمیم په نیولو کې اتماتیک تولید د منجمنټ په اغیزمنه تیوري پورې اړه لري.
- ج- د مؤسسې جوړښت د پریکړې یا تصمیم په پروسې باندې ولاړ دی.
- د- د تشکیل اړیکې د سیستمونو د تړلو له لارې رامنځ ته کېږي.
- ه- دموکراتیک منجمنټ د سیستم اغیزمنتوب زیات کړی دی.

#### ۱۰- د منجمنټ د هدفونو تیوري Systems by objectives theory

په دې وروستیو کې د تولید د زیاتوالي له امله (د منجمنټ د هدفونو په اساس) دې تیوري زیات پلویان پیدا کړي دي.

د دې تیوري له مخې هر کارکوونکي او یا یوې ډلې کارکوونکو ته ټاکلي هدفونه ورسپارل کېږي، ترڅو یې په ټاکلي وخت کې تر سره کړي. په دې صورت کې هر کار کوونکی مجبور دی، چې هدفونه په ټاکلي وخت کې تر لاسه کړي، په دې لړ کې د کنټرول او نږدې څارنې لپاره کومه اړتیا نه لیدل کېږي. په دې تیوري کې هدفونه ستر رول لري او ډیر ټینګار په هدفونو باندې شوی دی. د دې لپاره چې هدفونه په اغیزمن ډول تر لاسه شي، لومړی باید هدفونه فورمول بندي او وټاکل شي او بیا وروسته د ټولو کار کوونکو په مستقیم او یا غیر مستقیم ګډون سره د دغو هدفونو لپاره عملي پروګرامونه جوړ او په کار ولوېږي.

طبیعي ده چې د هدفونو اغیزمن اجرا کول یو لږ زیاتې هڅې او کوشښونه غواړي. همدغه وجه ده، چې دغه تیوري پلانیزه هڅو ته ډیر ارزښت ورکوي. د دې تیوري له مخې هرڅه باید له مادون سره په ګډه پلان شي، د دوی هدفونه معلوم او څرګند شي، په مؤسسه کې عمودي او افقي یووالی رامنځته شي، د طرحه شویو هدفونو د پلان او ارزونې لپاره منظمه لارښوونه موجوده وي او په پای کې د اجرااتو نتیجه ټولو ته څرګنده شي. په دې صورت کې هر څوک د هدفونو د اجراء کولو لپاره هڅه کوي او په دې لړ کې له هیڅ ډول زیار ایستلو څخه ډډه نه کوي. د (منجمنټ د هدفونو په اساس) تیوري یو لږ عملي اساسات لري، چې په لاندې ډول دي:

الف- ټولو کار کوونکو ته مخکې له مخکې معلومه شي، چې کار څه دی، کار کوونکي کار څنګه کوي او مؤسسه هغه څنګه تر سره کوي؟

- ب- فلسفه د دموکراتیک منجمنټ او تصمیم نیولو لپاره ضروري ده.
- ج- گډ پلانون او ارزونه اغیزمن اجراءات تر سره کوي.
- د- د ستونزو د حل لپاره د منجمنټ نوښت او گډون شرط دی.

### په کرونده کې د ادارې او منجمنټ (سمبالښت) غوره اساسات

اساسات (Principles) له یوناني کلیمې Principium څخه منشا اخستې چې د اساس، پیل، ریشی او بنسټ مانا ورکوي. عمومي او بنسټیز حقیقتونه بیانوي، چې په ټاکلو شرایطو کې په کار لویږي او د کار د نتیجې اټکل کوي. اساسات د شرایطو د تحلیل په ترڅ کې د یوې پدیدې د څرگندولو او د مخه ویلو دنده په غاړه لري.

**الف- د ادارې غوره اساسات:** د ادارې او منجمنټ د غوره اساساتو رول دا دی، چې د مؤسسې غړي سازمانوي او منابع یې داسې په گوته کوي، چې له ټولو مالي او تخنیکي منابعو څخه د اهدافو په تر لاسه کولو کې زیاته گټه تر لاسه شي. هغه اساسات چې د کرنې په اداره او مدیریت کې ترې گټه اخیستل کیږي په لاندې ډول دي:

### I - د ادارې (Administration) اساسات

لاندې ذکر شوي بنسټونه د یوې ادارې لپاره اړین بلل شوي دي:

۱- د یوې مؤسسې غړي د مراتبو د سلسلې په پام کې نیولو سره داسې ځای پر ځای کېږي، چې د تشکیل په پورتنۍ حصه کې د یوه او په ښکتنۍ حصه کې پلن وی. (unity of command)، د یوه واحد د ستور د ساتلو په خاطر مرکزیت لري، د آمر او مادون مراتب د صلاحیتونو او مسؤلیتونو په تنظیم کې، چې په پرله پسې ډول د دغو دريځونو سره دي او له بلې خوا د مفاهیمې په منځ ته راوستلو کې مرسته کوي، د دغه هدف د تر لاسه کولو په خاطر ډیر دريځونه په تشکیل کې ځای لري او په دې توگه تشکیل د هرم بڼه ځانته غوره کوي. د داسې یو تشکیل موجودیت د مفاهیمې په سمون او چټکتیا کې مرسته کوي او د مؤسسې غړي په کم وخت کې په اصلی موضوع باندې پوه او د هغې له مخې عمل کوي.

دغه پرنسیپ د کرنې په بیلا بیلو مؤسسو کې، چې هر وخت نویو معلوماتو ته ډیر ضرورت لري، صدق کوي. څرنکه چې کرنه او مالداري نظر نورو سکتورونو ته د اب و هوا او اقلیم تابع ده؛ نو ځکه داسې یو هرمي تشکیل ته، چې د هغه په چوکاټ کې مفاهمه ژر صورت ونیسي، ډیره اړتیا شته ده.

زمونږ د هيواد په ډيرو کرنيزو څانگو او مؤسسو کې له دغه پرنسيپ څخه لږ گټه اخيستل شوې ده. کارکوونکي، چې د تشکيل په ښکتنۍ برخه کې کار کوي، زياتره يې له ځينو موضوع گانو څخه بې خبره دي او يا کم خبر لري، حتا په ځينو ادارو کې خو ورځو ته ضرورت دی، چې يوه موضوع د مؤسسې په دننه کې له يوه اداري واحد څخه بل ته لاړه شي. د دې حالت غوره لامل دا دی، چې يو لړ زيات غير ضروري دريځونه د موضوع د ليردولو په برخه کې شته؛ نوځکه د موضوع ليردول له يوه دريځ څخه بل ته ډير وخت نيسي او هم د موضوع په صحت کې گډوډي پيشوي.

۲ - د واک او مسؤليت ډول او اندازه بايد په روښانه ډول وپيژندل شي او د ادارې ټول اړونده کارکوونکي ورباندې پوه شي. که چېرې واکونه او مسؤليتونه د دندو د لايحې په چوکاټ کې روښانه شي؛ نو د دندو اجرا کول به ډير منظم او پر وخت وي. د دې تر څنگ د واک او مسؤليت پيژندنه د آمر او مادون تر منځ د اړيکو په پيژندنه کې ستر رول لوبوي. په لنډه توگه، د واک او مسؤليت نه پيژندل د کار په کيفيت او کميت کې ټيټوالی راولي او موخې څرنگه چې لازم دي، نه تر لاسه کېږي.

۳ - د کارکوونکو صلاحيت او مسؤليت سره مساوي او يوشان وي.

**صلاحيت:** د پريکړې او تصميم نيولو توان، چې د عمل کولو لپاره په کار لوبېږي او مسوليت تر سره کېږي.

**مسوليت:** د دندې د ترسره کيدو په دوران کې حساب ورکول دي. هرڅومره چې يو کارکوونکی مسؤليت لري، په هم هغه اندازه د دندې د ترسره کيدو لپاره صلاحيت او واک هم لري.

د کرنې په وده او پراختيا کې د دې پرنسيپ عملي کول ډير مهم دی. که د يوې کروندې امر ټول صلاحيت له ځان سره وساتي او فني مامورينو ته بې له صلاحيته مسؤليت ورکړي؛ نو دی به د خپلو مامورينو روحيه ضعيفه کړي او مامورين به په اغيزمن ډول کار نه ترسره کوي.

۴ - د کارکوونکو د پوهې تر سرحده بايد صلاحيت ورکړل شي دا ځکه که چېرې کارکوونکي لازم قابليت او وړتيا ونه لري، له ورکړل شوي صلاحيت څخه لازمه گټه نه شي تر لاسه کولی او کار په ويجاړ او غير منظم ډول پر مخ ځي او يا ډير کم پرمختگ پکې کېږي. دلته مقصد دا دی، چې له صلاحيت څخه بايد اعظمي استفاده وشي، ځکه بايد د هر دريځ لپاره مناسب شخص ونيول شي.

۵ - د مؤسسې تشکیل بدلون منونکی دی او په دوامداره توګه له هر ډول شرایطو سره سمون خوري. بدلون په مؤسسه کې د پروګرامونو په حجم عموماً په زراعت کې د تولیدوونکو د پیچلو او مخ په زیاتیدونکو اړتیاوو او د ساینس او ټکنالوژۍ په پرمختګ پورې اړه لري، د مثال په ډول د کابل د کرنې پوهنځي تر ۱۳۴۵ هـ ل کال پورې یوه څانګه هم نه درلوده، خو اوس شپږ څانګې لري، علت یې د ساینس او ټکنالوژۍ پرمختګ او د بزګرانو او مالدارانو مخ په زیاتیدو اړتیاوې دي.

۶ - اداره چې د پریکړې او تصمیم په عملیه کې د کنترول دنده تر سره کوي، نه یوازې دا چې وروستی پریکړې وکړي، بلکې د یوې ادارې دنده د پریکړې او تصمیم د عملیې لارښوونه او کنترول هم ده.

۷ - مفاهمه : له لېږدیدونکې منبع څخه اخیستونکې منبع ته د یوه مناسب او وړ چپنل په واسطه د معلوماتو، پیغامونو او افکارو لېږدول.

په مؤسسه کې د عمودي او افقي مفاهمې تقویه او پیاوړتیا د ادارې اساسي دنده ده.

**عمودي مفاهمه :** د امر له خوا مادونانو ته.

**افقي مفاهمه :** د کارکوونکو او د هم منسبو کارکوونکو تر منځ د معلوماتو تبادلې ته وايي.

۸ - د دندو په تر سره کولو کې د تخصص او زده کړې د رشتو او څانګو په پام کې نیول، د یوې سالمې ادارې د رامنځته کېدو لامل ګرځي.

له دې پرنسپ څخه سرغړونه د کار کمیت او کیفیت راټیټوي. که د یوه کارکوونکي پوهه د دندې له غوښتنې سره سمه نه وي د دندې په ترسره کولو کې ډول ډول ستونزې رامنځته کیږي، خو که د یوه کارکوونکي پوهه د دندې له غوښتنې څخه پورته وي، نو په دې صورت کې بیا د مؤسسې ستونزې دوه برابره کېږي، ځکه له یوې خوا د کارکوونکي له پوهې څخه مناسبه ګټه نه اخیستل کېږي او له بلې خوا کارکوونکی مایوسه کېږي. د افغانستان په زیاترو مؤسساتو کې دا حالت موجود دی او باید ژر تر ژره له منځه ولاړ شي.

۹ - د پرسونل د کار کولو روحیه په ادارې هڅو، په مالي مناسبو او امتیازونو، د پرسونل او هم د امرانو او مادونانو ترمنځ په متقابل درناوي ولاړه ده، نه په کلک کنترول.

## II - د مدیریت (Management) اساسات

Henery Fayol هنري فايول فرانسوي ليکوال د لومړۍ نړيوالې جگړې په اوږدو کې په توليدي شرکتونو کې له کلونو کار کولو څخه وروسته په ۱۹۶۱م کال کې د عمومي منجمنټ او صنعت تر نامه لاندې يو کتاب خپور کړ، چې په هغه کې يې د يوې ادارې او د هغې د کارکوونکو د ښه اداره کولو په اړه خپل نظريات څرگند کړل. هنري فايول د منجمنټ د اساساتو په اړوند خپل نظر وړاندې کوي او وايي، چې اساسات محدوديت نه لري او نه يوازې په يو خاص مسلک پورې تړلې وي، بلکې د ډول ډول سيستمونو او بيلابيلو سوداگريزو ادارو پورې تړاو لري. فايول د دې واقعيت د بيانولو تر څنګ، چې د ادارې بنسټونه بايد د بدلون منونکو پديدو په توګه وکارول شي، د خپلو تجربو محصول او لاسته راوړنې يې د يوه سازمان د اداره کولو او په سم ډول د هغې د دندو د سرته رسولو په موخه د ۱۴ بنسټونو په قالب کې وړاندې کړ، چې مونږ ورڅخه په لاندې ډول يادونه کوو:

۱- د کار ویش: د کار ویش په ځانګړي ډول د چارو له ترسره کولو څخه عبارت دي. دنده او کار بايد په وړو برخو وویشل شي او هره برخه بايد د ځانګړي شخص، چې په هغه کار کې تخصص ولري، تر کار لاندې ونيول شي (کار بايد اهل کار ته وسپارل شي).

په پورته ډول د کارونو پر مخ بيول د کار ارزښت لوړوي، ځکه د دې په اساس د يوې ادارې يا دستگاه غړي يا گروپ په يوه خاصه برخه کې گومارل کېږي، چې دغه غړي يا گروپ په اړوندو کارونو کې د وخت په تېرېدو سره زياته تجربه پيدا کوي او د همغه کار متخصص ګرځي.

۲- صلاحيت او مسؤليت: صلاحيت (واک) او مسوليت بايد يو له بل سره مساوي وي. د مؤسسې غړو او کارکوونکو ته واک ورکول بايد د نوموړي کس د مسؤليت په اندازه وي، تر څو د هغه ضروري کار لپاره چې ورته ټاکل شوی وی کفايت وکړي.

۳- نظم او ډسپلين (مقررات): ډسپلين د تابعدارۍ، عملي کولو، قوت او مشرانو ته د احترام او درناوي په اساس د مؤسسې په ټولو برخو کې د غوره او ښو مشرانو او لازم مقرراتو غوښتنه کوي ترڅو د موسسې د غړو تر منځ د متقابل احترام فضا را منځ ته شي.

۴- د حکم يووالی: د مؤسسې د ټيټې برخې کارکوونکي بايد حکم له يو خاص او اړوند مشر څخه تر لاسه کړي، ځکه که چېرې څو مشران د يوه ځانګړي کار اړوند بيلا بيل امرونه صادر کړي دا د صلاحيت، ناسموالي، د نظم د خرابېدو، د حکم د ویش او کار په لازم ډول د نه تر سره کېدو باعث ګرځي.

۵-د طرف یووالي: هره کارکونکې ډله یا گروپ، چې یو شان هدف ولري باید یو مشر او یو پلان ولري، چې دا به دهدف په ترلاسه کولو، د کارکونکو د قرباني، بڼه کار کولو او وفادارۍ سبب وگرځي.

۶-د مؤسسې گټو ته د ځان پر گټو ترجیح ورکول: د مؤسسې گټې باید د مؤسسې د هر کار کوونکي له شخصي گټو څخه وړاندې په نظر کې ونیول شي، یعنې عامه گټې له شخصي گټو څخه لوړې وکښل شي.

۷-د کار اجوره (تنخوا): د کار اجوره یا تنخوا باید د کارکوونکو اړتیاوو ته ځواب ووايي، د کار اجوره باید داسې وټاکل شي، چې کارکوونکو ته ذهني آرامي او سکون وروښيي، د مالي او غیرمالي گټو لرونکې وي.

۸-مرکزیت: په مؤسسه کې باید یو مرکزي نقطه شتون ولري، چې دهغې په واسطه، د مؤسسې ټولو څانگو ته لازم هدايات ورکول کېږي، خو د دې مرکز د قدرت درجه باید د وخت ضرورت په اساس تغیر منونکې وي.

۹-سمون ، منظموالی: سمون یا منظموالی په دواړو توکو یا اجناسو او افرادو کې شامل وي. یوې مؤسسې ته په کار ده، چې خپل اړوند توکي او کار کوونکي د لومړیتوب او ضرورت په اساس تنظیم او منظم کړي.

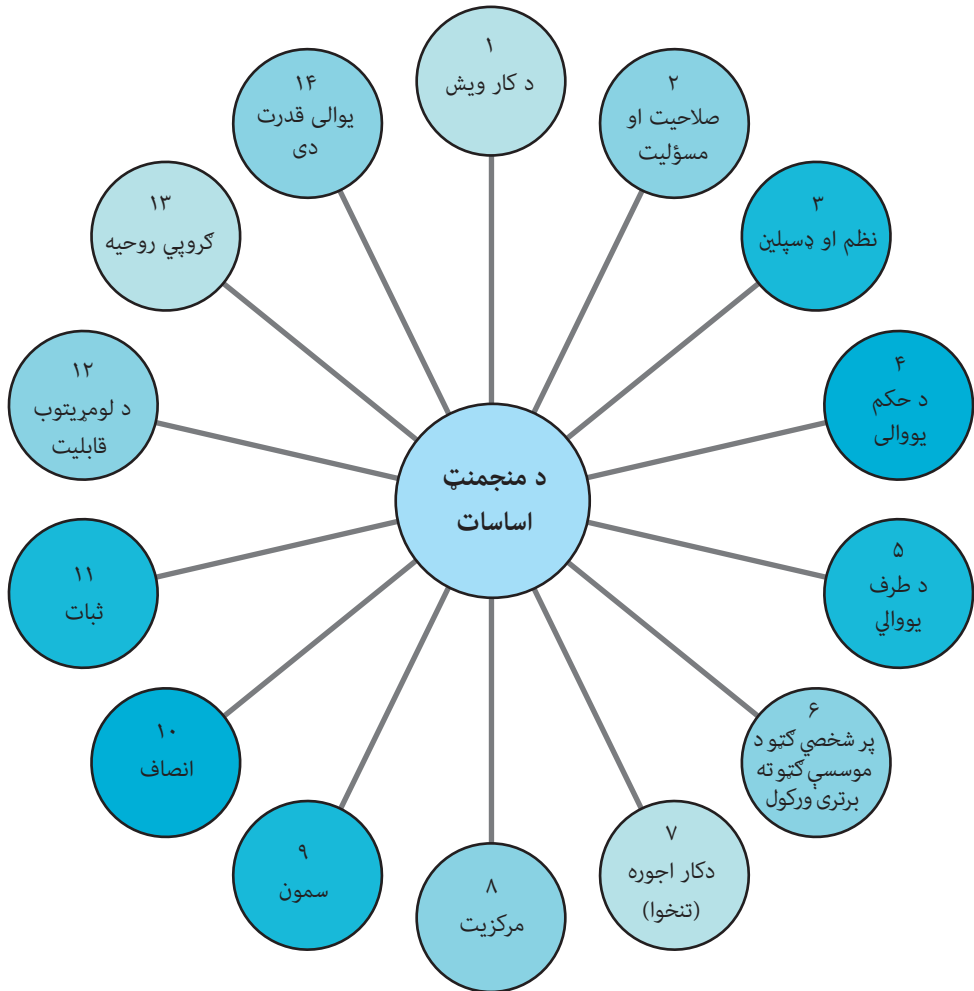
۱۰- انصاف (عدل) : اداره او منیجمنټ باید د خپل لاس لاندې کارکونکو سره په مینه، محبت او عدل سره چال چلند وکړي، چې دا به د کار کوونکو د وفادارۍ او د مؤسسې د اهدافو په لاسته راوړنه کې د هر رنگه قربانی په رامنځته کولو کې ستر رول ولري.

۱۱-ټیکاو (ثبات) : ټیکاو او ثبات په مؤسسسه کې د کارکوونکو د زیات وخت پاتې کېدو سره تړاو لري. ثبات په مؤسسسه کې د کار د موثریت په لوړولو کې عمده رول لوبوي.

۱۲-د لومړیتوب قابلیت: لومړیتوب له هغه قابلیت څخه عبارت دی، چې یو څوک تر نورو لومړی د یوې پېښې په اړوند فکر کولی شي او همدارنگه د انساني عاداتو او خوینو د بدلون او د هغوی د تحریک قوت ولري.

۱۳-گروپي يا ډله بيزه روحيه : کارکونکو او کارگرانو ته بايد گروپي يا ډله بيزه روحيه ورکړل شي، تر څو خپل احساسات شريک کړي او ځان موسی ته وقف کړي.

۱۴- يووالی قدرت دی: د مؤسسي ټول کارکونکي بايد د يوه غوره ټيم يا ډلې په بڼه کار وکړي او د هر ټيم هر غړی بايد د مؤسسي د اهدافو په لاسته راوړلو کې عمده رول ولري.



(۱-۲) بڼه- د منجمنټ اساسات روښانه کوي



## د دویم څپرکي لنډيز

اداره او منجمنټ لکه د نورو ټولنيزو علومو په څير د يو لړ منل شويو او غوره تيوري گانو او اساساتو لرونکې ده، چې تيوري په حقيقت کې د نظر ورکول او بنسټونه يې د بيخ او بنياد ښکارندوی دي.

تيوري په سيستماتيکه توگه د ژورې مطالعې او حقيقتونو په رڼا کې رامنځ ته کېږي، چې په سمبالښت کې ترې د نوي علم د ودې، عملي کولو او گټې اخيستلو په څير مسائلو کې د لارښود په ډول گټه پورته کېږي. د ادارې او منجمنټ په ساحه کې هغه غوره او منل شوې تيوري گانې چې د دې علم د علماوو د هڅو او کوششونو په نتيجه کې رامنځته شوي، په لاندې ډول دي:

- وظيفوي تيوري.
- د پريکړو او تصميم نيولو تيوري.
- د ټولنيزې پروسې تيوري.
- د انسجام تيوري.
- د انساني اړيکو تيوري.
- د اکس x تيوري.
- د وای y تيوري.
- د زی z تيوري.
- د ستونزو تيوري.
- د منجمنټ د هدفونو په اساس تيوري.

له پورته يادو تيوريو څخه په ټولو ادارو کې د حالاتو او پېښو او مسلک په نظر کې نيولو سره په زړه پورې گټې تر لاسه کېږي او منجران يې خپلو ټاکلو موخو ته په رسيدلو کې کاروي. د دې ترڅنگ د ادارې او منجمنټ اساسات او بنسټونه په پوره انداز بيان شوي او په ډاگه کوي، چې د ادارې اساسات په اداره کې په لوړه کچه، خو د منجمنټ اساسات بيا په نسبتاً ټيټه کچه کارول کېږي.

## د دویم څپرکي پوښتنې

- ۱ - تیوري ولي رامنځته شوې؟
- ۲ - د تیوري گانو د ارزښتونو په اړه معلومات وړاندې کړئ؟
- ۳ - د ادارې او منجمنټ د تیوريو ډولونه په څه ډول څرگند کړئ؟
- ۴ - د اکس تیوري تشریح کړئ؟
- ۵ - د وای تیوري د اکس له تیوري سره پرتله کړئ؟
- ۶ - د ادارې د اساساتو ډولونه لیست کړئ؟
- ۷ - د منجمنټ د اساساتو دیاگرام رسم او نومونه یې ولیکئ؟
- ۸ - د ادارې او منجمنټ د اساساتو د نه عملي کولو له امله په مؤسسه کې کومې ستونزې راولاړېږي؟
- ۹ - صلاحیت او مسؤلیت یو له بله څه توپیر لري؟

## د کروندې د اداره کونکي او منېجر غوره دندې

ټوليزه موخه:

د اداره کوونکي د غوره دندو په اړوند د بنسټيزو معلوماتو تر لاسه کول.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي له لوستلو څخه وروسته به زده کوونکي د لاندې موخو په اړه پوره پوهه تر لاسه کړي:

- د کروندې د اداره کوونکي دندې به وپېژني تشخیص، تفکیک او وبه یې ټاکلای شي.
- د اداره کوونکي صلاحیت او مسؤلیت به وپېژني.
- د تشکیل په چوکاټ کې د کروندې د اداره کوونکي لایحه به جوړه کړای شي.
- د دندو او تشکیل ترمنځ اړیکې به درک کړای شي.

غوره منجر هر وخت په دې هڅه کې وي تر څو د هغه تر ټولو غوره دندې لکه: پلانونل، تشکیل او تنظیم، استخدام او په کارگومارنه، رهنمایي او همغږي او په اخر کې کنټرولول په غوره او مؤثره توگه سرته ورسېږي او هېڅ وخت د خپلو مسؤلیتونو پر وړاندې سر سري او غیر عاقلانه عمل سرته ونه رسوي.

په عام ډول منجران د کارونو د سرته رسولو لپاره یو دروني کاري چاپیریال رامنځته کوي چې عموماً اداره نومېږي، او په دې توگه نورو ته زمينه برابروي چې په دې چاپیریال کې په اغېزمن ډول کارونه سرته ورسوي. د کروندې د سمبالښت اصلي دندې د ادارې د ټولو منابعو لکه خلکو، د دوی د دندو، تکنالوژۍ، د سهولتونو او کاري لوازمو، موادو، ودانیو، معلوماتو او پیسو ساتنه او

په سم ډول په کار اچول دي. منجران په يوه متحرک کاري چاپيريال کې کار کوي نو دوی ته په کار ده چې نوښتونه ومني او له گواښونو سره آشنايي ولري. د منجمنت دنده دا ده چې د گډو کوښښونو د کارولو لپاره زمينه چمتو کړي.

د يوې ادارې (توليدی/خدماتی) د منجر په توگه يو شخص ته په کار ده چې بيلابيل نقشونه تر سره کړي. منجر د ادارې د ورځنيو روانو کارونو مسؤليت په غاړه لري او همدا راز په اداره کې د هرڅه د ترسره کولو او له منځه وړلو په اړوند لوړو مقاماتو ته ځواب ويونکی دی.

د پورته ويناوو په پام کې نيولو سره د کروندې د سمبالتيا عمومي دندې چې د POSDCRB په نامه يادېږي په لاندې توگه وړاندې کېږي:

#### د کروندې د سمبالتيا عمومي دندې:

- ۱ - پلان جوړونه (Planning)
- ۲ - تنظيمونه (Organizing)
- ۳ - استخدامول (Staffing)
- ۴ - رهنمايي (Directing)
- ۵ - همغږي (Coordinating)
- ۶ - راپور ورکونه (Reporting)
- ۷ - بودیجه جوړونه (Budgeting)

د ادارې او سمبالتيا دندې په لاندې توگه په لنډ ډول بيانوو:

#### ۱ - پلان جوړونه:

پلان جوړونه د آینده په نظر کې نيولو د پروسې نوم دی. پلان جوړونه د څه؟ څه وخت؟ او څوک؟ د ځانگړو کارونو د تر سره کولو په اړه ښکاره کوي. منجر ته په کار ده چې لنډ مهاله او اوږد مهاله پلانونه جوړ کړي. پلان جوړول د اداره کوونکي او منجر له ډيرو مهمو دندو څخه شميرل کېږي دا ځکه چې د هغوی په چوکاټ کې منابع (انساني او فزيکي) په کار لويږي او هم د هغوی څخه د اغيزمنې گټې اخيستلو لپاره زمينه چمتو کوي. د پلان جوړونې دنده په سيستماتيکه توگه د هغو کړنو او میتودونو برابرښت شاملوي چې بايد د لومړي توب د اصل په بنسټ په ټاکلي وخت کې اجرا شي. پلان جوړونه په حقيقت کې د کړنو، میتودونو او تخنيکونو يو منطقي لست دی چې د سرچينو په پام کې نيولو سره په ټاکلي ځای او وخت کې په کار اچول کېږي. په لنډه توگه ویلی شو چې پلان جوړونه اداره د آینده لپاره آماده او چمتو کوي.



۳-۱) بڼه - د ننگرهار پوهنتون د کرنې پوهنځي د فارم شکلي پلان

## ۲ - تنظیمونه:

له تنظیمونې څخه هدف دا دی چې دا یقیني کړي چې د فارم سیستماتیک پلان د پلي کیدو وړ دی. همدارنگه پلان دا مشخصوي چې څه ، څنگه او څومره له تمې سره سم باید تولید شي د کوچني کرنیز فارم د سیستم په تنظیم کې دوه ټکي ډیر اړین دي:

**لومړی:** د فارم مدیر باید په خپلو فعالیتونو کې ډیر کامیاب وي او د دې وړتیا ولري ترڅو د فارم ټول کارونه له تمې سره سم تنظیم کړای شي .

**دویم:** دا وړتیا باید ولري چې د فارم له پاره لیکلی پلان چې له تخنیکي اړخه بشپړ وي او د فارم هر تولیدي فعالیت له پاره مهال ویش ولري ترڅو د فارم ټول فعالیتونه په خپل وخت تر سره شي. تنظیمول د ادارې د موخو د لاسته راوړولو په منظور د اشخاصو یا گروپونو په وسیله د دندو سرته رسول دي، ځکه په سم ډول د کارونو تنظیم په اداره کې د کفایت او اغیزمنتوب سطحه لوړوي. دا په اصل کې د ادارې د جوړښت، خپلمنځي د اړیکو جوړولو او د منابعو د یو ځای کولو تر څو د ادارې اهداف تر لاسه کړي په مانا ده. د منجرانو او اداره کوونکو دنده د تنظیم کولو په برخه کې د یو رسمي تشکیل جوړول دي، چې ورڅخه د هدفونو په لاس ته راوړلو کې د قدرت ویشل صورت مومي. له تنظیم څخه اصلي موخه د کروندې په سمبالښت کې د بیلابیلو نقشونو او په هغوی پورې اړوندو دندو په داسې توگه برابرول دي چې هر نقش د ټاکلي واک درلودونکی او د هغه په کار اچولو سره د نقشونو لوبول د موخو په لور ترسره کيږي.



۳-۲) بڼه - د فارم د کارونو تنظیمول

### ۳ - استخدامول (په کار گومارل):

گومارنه د مدیرانو یو له مهمو دندو څخه شمیرل کیږي. منجر (مدیر) ته په کار ده چې د گومارنې لپاره اړتیا په نښه کړي او بیا وړ او مسلکي شخص په نوموړې څوکۍ وگومارې. په کرونده کې د بشري منابعو په سمبالښت ټول هغه فعالیتونه چې د کارگرانو د جذبولو او ساتلو او په دې باندې د باور حاصلول او نور په کې شاملیږي، بیا دغه فعالیتونه یو لړ کړنې لکه انتخاب او استخدام، روزنه او پرمختګ، د اجراتو ارزیابي او غبرګون، ورکړي او گټې او د کارګرو خپلمنځي اړیکې په بر کې نیسي. دغه دنده له نورو دندو ډیره پراخه ده خو په لنډه توګه د پرسونل گومارنه او پراختیا په کې نغښتي ده. د کروندې د موخو په پام کې نیولو سره د هرې دندې لپاره وړ کس گومارل کیږي او وروسته د دندې په جریان کې روزل، ساتنه او پراختیا ترسره کیږي تر څو هر کار

کونکي د نويو علمي زيرمو او نوښتونو په لرلو سره خپله دنده په اغيزمن ډول سره اجرا کړي. د ټولو کارکوونکو لپاره د وړ او ازاد کاري چاپيريال منځ ته راوړل هم د دغې دندې غوره برخه جوړوي.



۳-۳) بڼه - د فارم د امرينو له خوا د کارکوونکو د گومارلو لومړنۍ مرکه

#### ۴ - رهنمايي:

لارښوونه او رهنمايي هغه عمل دی چې مدير بيلابيل تصاميم په عمل کې پياده کوي. رهنمايي په خپل ذات کې د مشرتابه، لارښوونې او د کارکوونکو د کړنو سمول دي تر څو د ادارې موخې په اغيزمن ډول تر لاسه شي. د کروندې د اداره کوونکو دغه دنده په دوامداره توگه د لارښوونې او رهنمايي موضوع د ادارې د بيلابيلو دندو په سرته رسولو کې په غاړه لري. ښکاره ده، چې هر ډول کارکوونکي چې په هر ډول دريځ کې کار کوي د ادارې د پاليسي او پريکړو په کار اچولو او بيا د خپلې دندې په سمه توگه د اجرا کونې لپاره لارښوونې او رهنمايي ته اړتيا لري. اداره کوونکي تر لاس لاندې کارکوونکو ته په خپل ځای، په خپل وخت، په مناسبه او روښانه توگه لازم هدايات ورکوي ترڅو کارکوونکي د هغوی په رڼا کې خپلې دندې په سمه توگه تر سره کړي.



۳-۴) بڼه - د فارم د ځينو کارونو په اړه بزگرانو ته لار ښوونه

## ۵ - همغږي:

د اداره کونکي دغه دنده په اداره کې د ټولو اړونده برخو په ډیره ماهرانه توګه سره راپوځای کول دي. همغږي کول د کرنې په سمبالښت کې له دې سکتور سره د اړونده برخو تړل دي ترڅو په ګډه او له یو بل سره د دوامداره اړیکو په لرلو سره له یوې خوا په اداره کې کلک یووالی راشي او له بلې خوا کار کوونکي د نورو کارکوونکو او د هغوی د کار د څرنګوالي په باب چې د دې سکتور د موخو په لور یې سرته رسوي لازمه پیژندګلوي او پوهه تر لاسه کړي. د همغږي کولو دندې غوره رول په دې کې دی چې د یوې ادارې بیلابیلې برخې سره نژدې کړي او تر بل هر وخت یې پیاوړی کړي که نه نو د کمزورو او شلیدلو اړیکو په شتون کې د ادارې اغیزمنتیا له منځه ځي او منابع په ښه توګه په کار نه لویږي.



(۳-۵) بڼه - د همغږۍ او مشورو یوه بیلګه



## ۶ - راپور ورکونه:

منجر هغه څوک دی چې په اداره کې د ټولو روانو فعالیتونو مسؤلیت په غاړه لري. راپور ورکول د اداره کوونکو له ډیرو مهمو دندو څخه گڼل کېږي. په عمومي توگه د مؤسسې لارښوونې له لور پورې څخه ټیټپورې کارکوونکو ته رسول کېږي. د راپور ورکولو له دندې څخه هدف دا دی چې اداره کوونکی د تر لاس لاندې کسانو او له ځانه پورته کسانو ته لازم معلومات ورکړي. باید په مؤسسه کې هر کارکوونکی په ټولو مهمو معلوماتو باندې په تیره بیا چې په ده باندې مستقیمه اغیزه کوي خبر وي او د معلوماتو په رڼا کې عمل وکړي. د کرنې په وده او پراختیا کې هغه معلومات چې د علمي څیړنو له لارې پیدا کېږي ډیر ارزښت لري او باید ټولو کارکوونکو ته چې ورسره سروکار لري په خپل وخت سره چمتو شي تر څو له هغو څخه د کرنې په وده او پراختیا کې اغیزمنه گټه تر لاسه شي.



(۳-۶) بڼه - په کرونده کې د اړونده کارونو په اړه لوړو مقاماتو ته راپور لیږل

## ۷ - بودیجه جوړونه:

د بودیجې جوړول د یوه مالي پلان جوړول دي او باید یو منجر یې د خپلې ادارې لپاره جوړ کړي. د بودیجې جوړول په عام ډول په کال کې یو ځل کېږي او بیا هر درې میاشتې وروسته کتل کېږي. د اداره کوونکي دنده له یوې خوا د لازمي بودیجې جوړول او له بلې خوا له تخصیص شوي بودیجې څخه د پروگرامونو په عملي کولو کې گټه اخیستل دي. د بودیجې په جوړولو کې د مؤسسې مالي او تخنیکي لگښتونه شاملېږي. د دوی محاسبه او کنترول د بودیجې غټ اړخونه دي چې په ژوره توگه څیړل او ارزښت یې کېږي. د پورتنیو دندو ساحې او ټاکلي خصوصیات په عمومي ډول سره بیان شول. د هرې دندې په کار اچول په موضوع پورې اړه لري، په دې معنا چې هره دنده که د کرنې، سوداګرۍ، روغتیا، ښوونې او روزنې او یا کوم بل سکتور پورې اړه ولري د هماغه سکتور خصوصیات او ماهیت رابرسیره کوی او د هغه په درشل کې د عمل جامه اغوندي.



### بنه- ۷-۳) د بودیجې جوړولو یوه بیلگه

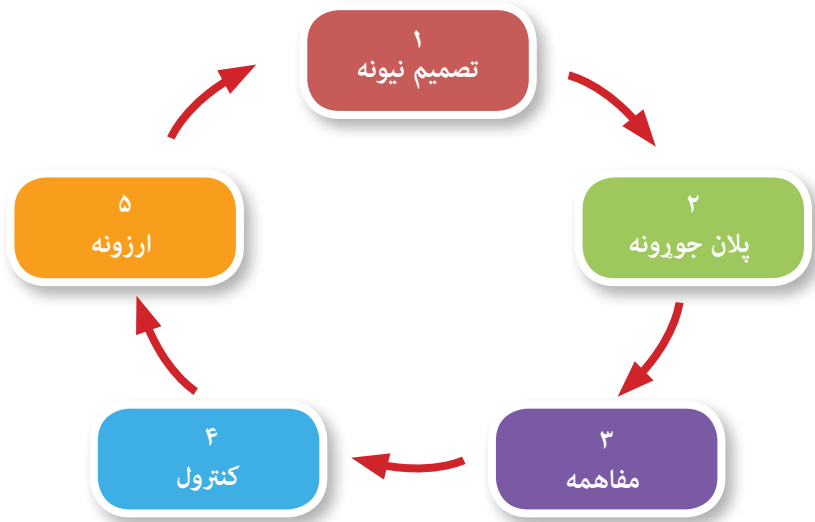
په عمومي ډول سره د ادارې دندې په لاندینيو موضوع گانو باندې څرخیري:

- ۱ - د کروندې د سمبالښت د هدفونو او پالیسیو فارمولبندي او روښانه کول.
- ۲ - رسمي او غیر رسمي سازمانول، د بشري او مادي منابعو د اغیزمنې استفادې، د صلاحیت لیردول او د مسؤلیت په غاړه اخیستل.
- ۳ - د کروندې د ادارې د هدفونو او پالیسیو په لړ کې د لازمو بدلونونو پلان جوړول او اټکل.
- ۴ - په عمودي او افقي ډول د کارکوونکو او ادارې مشرانو تر منځ د اغیزمنې مفاهمې ساتل.
- ۵ - د پروگرام د محتوا او د پروگرام پلان کولو طریقو په برخه کې د پراخه پالیسیو جوړول.
- ۶ - د پرسونل د اړتیاوو، پوهې، او قابلیت معیارونو، روزنې، تنخواگانو او نورو امتیازونو په برخه کې د پراخه او هر اړخیزه پالیسیو جوړول.
- ۷ - د مالي لگښتونو لپاره د بودیجې په لاس راوړل او د هغې د استعمالولو لپاره د پالیسیو روښانه کول.
- ۸ - د اجراتو او ارزونې او عامه خلکو ته یې د نتیجو راپور ورکول.
- ۹ - د اغیزمن کنترول منځ ته راوستل او د هغه پیاوړي کول.

له پورتنیو موضوع گانو او ساحو څخه داسې معلومیږي چې د سمبالښت پروسه پرلپسې دایروي عملونه شاملوي چې لاندیني ټاکلي فعالیتونه لري:

- ۱ - تصميم نيونه
- ۲ - پلان جوړونه
- ۳ - مفاهمه
- ۴ - كنترول
- ۵ - ارزونه

دغه كړنې د سمبالښت غوره دندې جوړوي او له يو بل سره نه شليدونكې اړيكې لري. لاندینی بڼه دغه اړيكې په روښانه ډول سره بيانوي.



(۳-۸) بڼه - د اداره كوونكي د غوره كړنو پروسه

د عمل كولو لپاره دا ډول نمونه د پرسونل د ټاكلو، گومارلو، د دندو لايحو په جوړولو، د روزنې او ارزونې په برخه كې ستر رول لوبوي. همدارنگه دا نمونه د مالي منابعو په لاس راوړلو، لگولو او ارزونې كې خپله مهمه ونډه اخلي.

**د منجر غوره دندې:**

**منجر څوك دی ؟**

د كروندې د منجر له غوره دندو څخه تر مخه اړينه گڼل كيږي چې د منجمنټ پيژندگلوي وشي تر څو د منجر د دندو په پيژندنه كې لازمي اسانتياوې را پيدا شي. منجمنټ د هغې پوهې او هنر (Science and Art) څخه عبارت دی چې د لاس لاندې كسانو په سلوك (پوهه، مهارت او ذهنيت)

کې مثبت بدلون راوړي تر څو له موجوده منابعو څخه لوړه کټه لاس ته راشي او د مؤسسې هدفونه په اغیزمن ډول سره تر سره شي. منجر هغه چاته ویل کیږي، چې د مؤسسې په یوه دريځ کې ټاکلی ځای لري او د منجمنټ د تیوريو، اساساتو او هنر په رڼا کې د موجوده منابعو په کار اچولو سره د مؤسسې د موخو په لور کوښښ کوي. منجر هغه وخت په ډیره اغیزمنه او بریالۍ توګه دنده سرته رسولای شي، چې د لاس لاندې کسانو په سلوک کې د غوښتنې وړ بدلون راوړي او دا هغه وخت کیږي، چې منجر د منجمنټ له پوهې څخه په ماهرانه ډول سره ګټه واخلي.

### د منجر ځینې غوره ځانګړنې په لاندې ډول دي:

- ۱- هغه کیدای شي خپله شخصي قدرت ولري او یا یې ونه لري.
- ۲- هغه په رسمي ډول د قدرت لرونکي وي (حق لري چې امر وکړي).
- ۳- منجر ټاکل کیږي او له ټاکلو وروسته په مؤسسه کې خپل موقف تر لاسه کوي. په اوسني عصر کې د منجر غوره دندو له پخوا څخه توپیر کړی او له اوو څخه پنځو ته راټولې شوی دي. دې ته په پام سره د منجمنټ غوره دندې د پلان جوړولو، سازمانولو، د پرسونل رهبري او کنترول څخه عبارت دي. دغه دندې د اداره کوونکي له دندو سره سمون خوري خو توپیر یې په دې کې دی چې، منجر دغه دندې د کار په سطحه کې د کار د پرمخ بیولو لپاره تر سره کیږي. د منجر غوره دندې په لنډ ډول سره دا دي:

### پلان جوړونه (Planning)

لکه څنګه چې مخکې اشاره ورته شوې ده پلان جوړول د یوې نقشي، میتود او کړنو په منطقي ډول او د لومړیتوب په اساس یوه طرحه ده، چې د هغې په چوکاټ کې په سیستماتیک ډول سره منابع په کار لویږي او د هدف په لور ګامونه اخیستل کیږي. پلان جوړول د پریکړې په پیروۍ او اساس باندې لکه څه شي باید وشي؟ څرنګه باید وشي؟ او څه وخت باید وشي؟ ځواب برابروي. د پلان جوړولو په چوکاټ کې غوره هدفونه لست کیږي چې ځینې یې د اوږدې او ځینې یې د لنډې مودې لپاره وي.

### تشکیل (Organization)

تشکیل له پیچلو دندو او رولونو څخه عبارت دی، چې د اداره کولو پر واحدونو باندې ویشل کیږي. تر څو د دندې پیژندګلوي، پوهیدل او د پرسونل تر منځ رسمي اړیکې په غوڅه توګه د کار په سطحه کې روښانه کړي. تشکیل یو ټاکلی چوکاټ دی چې د کارکوونکو د کار کولو میتود، صلاحیت، مسؤلیت او مفاهمه پکې په کار لویږي. تشکیل له یوې خوا د کار ویش، پرسونل او ډلو ته د هغوی د توان په اندازه تخصیص ورکول شاملوي او له بلې خوا د کارکوونکو تر منځ مفاهمه

د کار کولو په ترڅ کې متقابلې اغیزې صلاحیت او همدارنگه د پرسونل او ډلو تر منځ د فعالیتونو په ترڅ کې د همغږۍ او نظم راوستلو چوکاټ برابروي، ترڅو هدفونه په ډیر کم وخت، لږو لگښتونو او د پرسونل په پوره رضایت او خوښۍ سره سرته ورسېږي.

### په پرسونل پورې تړلې دنده (Staffing)

د منجر تر ټولو مهمه او ارزښتناکه دنده چې د پرسونل په برخه کې یې لري گومارنه ده. د منجر تر لاس لاندې کسانو دوسیې چې په هغه کې د پرسونل گومارل، د کار شرایط، ترفیعات، امتیازونه، روزنه او پراختیا، دوباره گومارل، مکافات، مجازات، انفکاک، ارزونه، تقاعد او داسې نور شاملېږي، د منجر لپاره پوره د پام وړ بلل کېږي. د پرسونل دوسیېه چې له کار کوونکي سره د ورځني تماس په څنګ کې د پیژندګلوی یوه بله منبع ده. د دغو معلوماتو په نظر کې نیولو سره منجر هڅه کوي چې تر لاس لاندې کسانو د کارکولو، ترفیع کولو، امتیاز اخیستلو، روزنې او پراختیا ډیر ښه شرایط برابر کړي، ترڅو کارکوونکي په خپلو دندو کې په پوره هڅونې سره کار وکړي.

### رهبري (Leading)

د منجر تر لاس لاندې کسان هغه وخت په پوره ډاډ او بریالیتوب سره خپلې دندې تر سره کولی شي چې دوی په خپلو پیچلو دندو کې وخت په وخت رهبري او وپوهول تر سره کوي. رهبري په حقیقت کې د کار کوونکي سلوک په داسې ډول تر اغیزې لاندې راوستل دي چې هغوی په خپله خوښه سره د خپلو دندو په اجرا کولو کې له هیڅ ډول کوشنښ څخه دریغ ونه کړي. یو منجر باید پوه وي چې د دوی ډیرې زیاتې ستونزې د کار کوونکو له سلوک، هیلو او اړتیاوو څخه را پیدا کېږي. دا ستونزې هغه وخت په اغیزه ناک ډول سره حل کېږي چې منجر د رهبر په توګه عمل وکړي. څرنگه چې د رهبرۍ مفهوم له ځانه سره پلویان لري او خلک په هغه پسې ځي چې د هغوی اړتیاوې، هیلې او غوښتنې تر سره کړي نو ځکه ویل کېږي چې رهبري په خپل چوکاټ کې هڅونه، د رهبرۍ مشورتي حالت او سالمه مفاهمه په غاړه لري.

### کنټرول (Controlling)

کنټرولول د پلان پر پلي کیدو د نظارت یوه پروسه ده چې د اړتیا پر بنسټ د پلان د تطبیق پر وخت تر سره کېږي. د کنټرول پر وخت د تولید په جریان کې د تجربې او د ارقامو یا معلوماتو راټولول او یو ځای کول د راتلونکي پلان جوړونې په برخه کې د سهم اخیستنې په مفهوم سره هم ده. کنټرول ممکن په لږ او یا ډیرې بشپړې طریقي سره تر سره شي چې د ارقامو په راټولو او د معلوماتو په اړه بیرته فیډبک ورکولو او همدارنگه د ارقامو په تحلیل او تجزیه باندې منتج شي چې د اړتیا پر وخت د ستونزو د هوارې له پاره رغنده او اصلاحي ګامونه اوچت شي. کنټرول تل

د فارم د مدير او يا د ماهرو اشخاصو لخوا تر سره كيږي ترڅو ټول فعاليتونه پر خپل وخت تر سره او ټاكلې موخې تر لاسه شي. كنترول د ترلاس لاندې كسانو د كړنو اندازه كول او سمول دي تر څو وليدل شي چې كړنې تر كومې اندازې پورې له پلان شوې سطحې سره سمون لري. كنترول د اجرائو اندازه په غاړه لري څو څرگنده شي چې اجرائات او كړنې څومره له پلان شويو موخو سره سر خوري، څومره توپير لري او ولې؟ كه چيرې موجود وي. د كنترول غوره وسيلې د لگښت لپاره بوديجه، د تفتيش ريكارډونه او كار كوونكو د كار د ساعتونو ضايعه او داسې نور دي. د كنترول غوره هدف دا دی چې له منابعو څخه په خپل ځای او وخت کې مناسبه لوړه گټه واخيستل شي. دا چې د اداره كوونكي او منجر غوره دندې لږ څه روښانه شوي غوره دا ده چې د دندو په اجرا کې د صلاحيت او مسؤليت د مسئلې په اړوند چې د ډيرې پاملرنې وړ دي په وضاحت سره و څيرل شي.

### صلاحيت او مسؤليت

صلاحيت او مسؤليت دوه اورگانیکي پديدي دي چې يو له بله سره نه شليدونکې اړيکې لري. دوی يو له بله بېل نه دي او که بيل شي د اداره كوونكي او منجر دندې لکه څرنگه چې لازمي دي نه اجرا كيږي. مسؤليت بې له صلاحيت څخه وجود نه لري. صلاحيت هغه قدرت دی چې له امله يې پريکړه او د عمل رهنمايي صورت مومي. صلاحيت د آمر او مادون تر منځ د اړيکو په چوکاټ کې له آمر څخه مادون ته ورکول كيږي تر څو مادون وکولای شي د هغه قدرت په لرلو سره خپله دنده او په هغې پورې تړلی مسؤليت اجرا کړي. صلاحيت يا واک تل په يوه بيل اداري دريځ کې پروت وي او هغه بايد تل د کار کولو او يا د مسؤليت د سرته رسولو سطحې ته وليږدول شي. هر صلاحيت په لاندینيو څلور شيانو باندې تکیه کوي:

- ۱ - **قوانين او مقررات:** قوانين او مقررات هغه کره او منل شوي پاليسي او ميتودونه دي چې په مؤسسه کې د ټولو اړيکو ماهيت په روښانه ډول سره بيانوي اود هغو په بنسټ مؤسسه ولاړه ده.
  - ۲ - **پوهه:** هغه تخنيکي او ټولنيز درک دی چې د هغې په رڼا کې دنده تر سره كيږي.
  - ۳ - **دريځ:** په مؤسسه کې هغه ځای يا درجه ده چې يو کارکوونکی يې ډکوي.
  - ۴ - **حالت:** د يوې موضوع د حقيقي پيښې شرايط چې په هغه کې يوه دنده تر سره كيږي د صلاحيت حالت ټاکي. دغه حالت په خپل وار سره د صلاحيت په ليردولو او د صلاحيت د اندازې په ټاکلو کې رول لري.
- په دې اساس تر ټولو غوره پرنسيپ چې د هغې په اساس صلاحيت ليردول كيږي دا دی، کوم صلاحيت چې يوه کارکوونکي يا يوې ډلې ته په يوه مؤسسه کې ورکول كيږي، د هغه مسؤليت سره چې ورکړل شوی يو شان وي.

مسئولیت په ریښتینې توګه د دندې د اجرا کولو حساب ورکول دي. اړینه ده چې هر څوک باید خپل مسئولیت په خپله بشپړ کړي خو په دې شرط چې د مسئولیت د سرته رسولو لپاره ورته یوشان صلاحیت ورکړ شوی وي.

په پورته بحثونو کې ښکاره شوه چې د اداره کوونکې او منجر د دندو رول او هم ورسره تړلی صلاحیت او مسئولیت د ادارې د هدفونو په اجرا کولو کې څومره ارزښت لري. په دې خاطر چې زموږ بحث نور هم بشپړ شي غوره به دا وي چې د اداره کوونکي او منجر د دندو په اساس د تشکیل په چوکاټ کې د دندو په لایحه باندې لږ څه ور زیات شي تر څو دندې او ورسره صلاحیت او مسئولیت عملي بڼه اختیار کړي.

### د تشکیل په چوکاټ کې د دندو لایحه:

د کروندې د غوره او سالم سنبالښت لپاره تر لومړي تشکیل او د تشکیل په دننه کې د دندو لایحه ستر رول لوبوي. دغه دواړه افادې یانې د دندو لایحه او تشکیل د سالمې ادارې او منجمنت په منځ ته راوستلو، ساتلو او پرمختګ کې ستره ونډه اخلي. په ریښتیا سره د دندو لایحه په تشکیل او د دندو پر لایحه باندې په مساوي ډول د اجرااتو په ترسره کولو کې اغیز لري او د دې دواړو فکتورونو شتوالی په یو بل پورې اړه لري.

### د دندو او تشکیل تر منځ اړیکې:

باید ووايو هرڅومره چې یوه ټولنه وړاندې ځي او ټولنه کې د ننه ډول ډول مؤسسې د ټولنيزو پيچلو او د ورځ په ورځ زياتيدونکو اړتياوو د پوره کولو لپاره منځ ته راځي په هماغه اندازه د دندو لایحې او تشکیل تر منځ اړیکې هم زیاتېږي.

دا چې په روانه پیړۍ کې د ساینس او تکنالوژۍ په برخه کې ډیر اوچت ګامونه اخیستل شوي او اوس مهال په کرڼه کې د ودې او پراختیا لپاره ډول ډول بیالوژیکي، کیمیاوي او میخانیکي تکنالوژیکي علمي زیرمې موجودې دي، د ادارې او منجمنت په ساحه کې هم ډول ډول بدلونونه او تغیرات راغلي دي چې له هغو څخه د تشکیل په دننه کې د دندو د لایحې جوړول او په کار اچول دي.

هر څومره چې د کروندې د غوره سمبالښت په موخه د ادارې تشکیل لویږي په هماغه اندازه سره د اغیزه ناکو تفاهمي اړیکو ساتل ډیر ګران ښکاري. لازمه بریښي چې د دندو لایحه او تشکیل په علمي او پرله پسې توګه مطالعه او وڅیړل شي تر څو د بشري ټولنې د اړتیاوو د بسیا کولو او ددې لپاره چې د ادارو پیچلي پروګرامونه په ښه ډول سره طرحه، تطبیق او آرزیايي شي د ماهرانو او متخصصینو زیاتوالي ته اړتیا پیدا کيږي. دا ځکه چې پیچلې ستونزې د علومو د اختصاصي څانګو له تحلیل او تجزیې نه پرته حل کیدای نه شي. له ټولو تخنیکي، اقتصادي او ټولنيزو منابعو څخه

د زیاتې ګټې اخیستنې لپاره په کار ده چې په تشکیل او د دندو په لایحې نوې علمي کتنې روانې وي تر څو له ټولو منابعو څخه د کار د ښه تنظیم له لارې سترې ګټې ترلاسه شي.

د دندو د لایحې د شتوالي هدف دا دی چې له یوې خوا هر کارکوونکی پوه شي چې دی څه کوي یانې د څه لپاره په دنده گومارل شوی دی او د کار د پرمخ بیولو لپاره له چا سره اړیکې لري او دا اړیکې څه ډول دي، له بلې خوا د هر کارکوونکي آمر به پوه شي چې د ده تر لاس لاندې کارکوونکي کومه دنده لري تر څو له دې سند څخه په اداره، نظارت، ارزونې او د دندې په پراختیا کې ګټه واخیستل شي.

### تشکیل لاندېنۍ دوه غوره دندې سرته رسوي:

الف - هغه کار چې باید تر سره شي د هغه ویش او صنف بندي.

ب - د مؤسسې د کارکوونکو تر منځ د اړیکو تعریف او روښانه کول تر څو دندې سره جلا او له یو بل څخه پرته دې مطالعه نه شي.

له دې دواړو دندو څخه جوتېرې چې د تشکیل پروسه پر دندې او یا کار باندې ټینګار کوي نو ځکه د تشکیل او د دندو تر منځ اورگانیکي یا اساسي اړیکې شته چې یو له بل څخه نه بیلېږي.

د کروندې د منجر د دندو د لایحې یوه فرضي بیلګه

|               |   |
|---------------|---|
| د دندو لایحه  |   |
| د دندې نوم:   | د فارم آمر                                    |
| وزارت/ اداره: | د پوهنې وزارت                                 |
| د دندې ځای:   | د ننگرهار ولایت                               |
| څانګه:        | د تخنیکي او مسلکي زده کړو معنیت کرنې انستیتوت |
| بست:          | (۳)   |
| راپور ورکول:  | د انستیتوت آمر                                |
| راپور اخیستل: | نه لري  |
| کود:          | (28-06-09-005)                                |

### د دندې موخه

د څیړنو په خاطر د تحقیقاتي فارم اړوندو ځمکو تیارول، د څیړنو او تولید لپاره د اړینو توکو برابرول او د محصلینو د عملي تدریس پر وخت د پرسونل رهنمایي او له استادانو سره همکاري.



## دندې او مسئولیتونه:

- د فارم د امریت کلني پلان ته په کتنې د اوونیز، میاشتنی، درې میاشتنی او کلني کاري پلانونو ترتیب او تنظیم ترڅو په راتلونکي کې ټاکل شوي موخه تر لاسه شي.
- د محصلینو لپاره د ډیپارټمنټ د تدریسي پلان مطابق د استادانو د پروگرامونو ترتیب او تنظیم.
- د څیړنو او غوره کرنی په منظور د محصلینو لپاره د کرنیزو ماشین الاتو او وسایلو په اړه معلومات ورکول.
- د محصلینو د عملي کارونو لپاره د تدریس پر وخت د اړینو موادو ترتیب او تنظیم.
- د انستیتوت آمر او د څانگو امرینو ته د څیړنو د پلان ترتیب او وړاندې کول.
- له ډیپارټمنټونو سره د کاري روابطو او همغږیو جوړول تر څو غوره تولیدات ترسره او د محصلینو د زده کړې کچه لوړه شي.
- د ټولو هغو دندو سرته رسول چې د اړنده آمر له خوا ورسپارل کېږي.

## د دندو لپاره د لازمو مهارتونو، تجربو او تحصیل لرل:

- د دې بست لپاره باید په کمه اندازه د ملکي خدمتونو د قانون د اوومې (۷) او اتمې (۸) مادې مطابق اړینه ده چې:

### ۱- د تحصیل درجه:

- کم تر کمه باید لیسانس وي، له دې پورته درجې ته ترجیح ورکول کېږي.

### ۲- اړینې تجربې (تجربو ډول او موده)

- د دندې اړونده کم تر کمه درې کلنه کاري تجربه درلودل.

### ۳- نور مهارتونه (لنډ مهاله کورسونه، داخل خدمت زده کړې او نور).

- د کمپیوتر پروگرامونه، له انگلیسي ژبې سره بلدیت او د مشرتابه توانایی لرل.

ترتیب کوونکی:..... نیته: .....

موافقه کوونکی:..... نیته: .....

د دندو لایحه او د تشکیل تنظیم د کروندو په سمبالښت کې د یوې سالمې ادارې په منځ ته راوستلو کې ستر رول لوبوي او په ریښتیا هم که چیرې په تشکیل کې دننه صلاحیت او مسئولیت ته یو شان ارزښت ورکړای شي او هر څوک د خپل کار په انډول مسئولیت حس او د خپل واک څخه لازمه گټه پورته کړي او هم کارکوونکی په دې لاره کې د دندو د لایحې په اساس رهنمایی شي هیڅکله به یې ځایه بروکراسي او د کار بې ځایه ځنډول، په کارکوونکي د کار ضعیف مورال

په يوه مشوره ټي اداره کې منځ ته رانه شي. روښانه ده چې د دندو لايحه او له اداري تشکيل سره د هغې د اړيکو علمي څيرل د دې سبب کيږي چې په هيواد په تيره بيا د کرنې د ودې او پراختيا په لړ کې د ادارې اصلاحاتو پراوونه چې په هغه کې انساني ټولنيزې ښيگنې په پراخه پيمانه ځای او خوندي وي، د يوې بسيا ټولنې په رامنځ ته کولو کې زيات ارزښت لري.

### د درېيم څپرکي لنډيز

د سمبالښت ټولې دندې د ټولو کاروباري او توليدي ادارو په اقتصادي پرمختگ او تل پاتې کاميابۍ کې د هرې ورځې په تيريدو سره ستره ونډه لري. د کروندې د سمبالښت دندې هغه وخت په غوره توگه سرته رسېږي چې هغه د ادارې او منجمنټ د تيوريو د اساساتو په رڼا کې تر سره شي. د اداره کوونکي غوره دندې په دې توگه دي:

- ۱ - پلان جوړونه.
- ۲ - تشکيل جوړونه.
- ۳ - استخدام.
- ۴ - رهنمايي.
- ۵ - همغږي.
- ۶ - راپور ورکول.
- ۷ - د بوديجې جوړول.

څرنکه چې د دندو د استعمال ساحې ډيرې پراخه وي دندې بايد په پر لپسې ډول سره اجرا شي نو ځکه هم د ادارې پروسه پرلپسې چارې او کرنې رانغاړي چې په لاندې ډول دي:

- ۱ - پلان کول.
- ۲ - پريکړه او تصميم نيول.
- ۳ - مفاهمه کول.
- ۴ - کنترول کول.
- ۵ - ارزيايي کول.

د منجر او اداره کوونکي دندې سره نږدې اړيکې لري توپير يې په دې کې دی چې د منجر دندې د اداره کوونکي په پرتله د مؤسسې په ټيټو برخو کې په کار لويږي چې غوره دندې يې په لاندې توگه دي:

۱ - پلان کول.

۲ - سازمان ورکول.

۳ - د پرسونل گومارل.

۴ - رهبري کول.

۵ - کنترول کول.

د اداره کوونکي او منجر د دندو اغیزمنتوب د صلاحیت او مسئولیت په روښانه کولو او ورڅخه پوره گټه اخیستلو پورې اړه لري.

صلاحیت او مسئولیت د یوې ادارې د نورمال پرمختگ ضمانت کوي.

همدغه علت دی چې د تشکیل په چوکاټ کې د دندو پر لایحه ټینګار کیږي.

## د درېيم څپرکي پوښتنې

- ۱ - منجر څوک دی او مهمې ځانگړنې يې څه دي؟
- ۲ - د منجر دندې لست کړئ؟
- ۳ - د پلانونو دنده منجر ته څه وړتيا وربښي؟
- ۴ - د ادارې د پروسې عملونه په گوته کړئ؟
- ۵ - د صلاحيت پورې تړلي ټکي په لنډ ډول تشریح کړئ؟
- ۶ - د تشکيل او دندو د لايحي ترمنځ اړيکې روښانه کړئ؟

## په اداره او منجمنټ کې پلان جوړول

### ټوليزه موخه:

له پلان جوړونې سره بلدتيا.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي په پای کې به زده کوونکي وکولای شي چې:

- د پلان جوړولو د ماهیت او ډولونو په اړوند معلومات ورکړای شي.
- د پلان جوړولو پړاوونه او محتويات وپيژندلای شي.
- د پلان د تطبيق لپاره د بودیجې تر لاسه کولو په اړه معلومات ترلاسه کړي.
- تطبيق شوی پروگرام ارزياوې کړای شي.

پلان جوړول د منجرانو له لومړيو او مهمو دندو څخه دي، چې په هغه پورې اړوندو نورو دندو ته لاره پرانيزي. انسانان د پرمختگ په لوري د حرکت پر مهال په تدریج سره د پلان جوړولو په ضرورت پوه شوی دی او دا يې د ټولنيزو نظامونو په مدیریت او رهبرۍ کې د يوې وسیلې په توگه د پام وړ گرځولی دی.

د فارم مدیر هر کال باید د دريو اساسي پوښتنو پر بنسټ تصمیم ونيسي: څه باید تولید کړي؟ څنگه يې تولید کړي؟ څومره يې تولید کړي؟ یادو پوښتنو ته په ځواب کې د فارمونو د کلنيو تولیداتو پلان جوړیږي. په عام ډول یاد شوی پلان د نورو اړوندو پلانونو په وسیله پشپړیږي. د تصور له مخې د تولیداتو روان کلنی پلان باید د کړنو لومړی کال راوغاړي او یا دې کال په کال د فارم پلان ته کره کتنه وشي او د راتلونکو څو کلونو لپاره يې وغځوی، تر څو موخه ترلاسه شي. د څه، څنگه او څومره تولید په اړه د پلان جوړونې تصمیم یوازې د نورو تصمیمونو په شان باید د تولیداتو د اقتصادي رول پر بنسټ زموږ له غوښتنې سره سم جوړ شي.

په تیوريکي توکه په نړۍ کې د فارم شنه تولیدي کلني پلانونه په ډیره اسانۍ سره جوړیږي او وده ورکول کیږي، ځکه د تولید په اړه ټول اړوند معلومات لکه بیې، په نرخ کې کمښت او داسې نور معلومات په لومړیو کې راټول شوي وي. د تولید د اقتصادي اساساتو کارونه د څو کلنو حسابي پروگرامونو په چوکاټ کې دا په گوته کوي چې، د فارمونو اړونده موخې او خنډونه څنګه ځای پر ځای او یا له منځه یوړل شي. که چېرې مدیر هیله مند وي، چې تل د عوایدو ثابت معیار ولري؛ نو په تولیداتو کې توپیر، د تولید انعطاف پذیری، په کلونو د عوایدو ویش، د زیرمو ثبات او موزون چاپیریال باید په پام کې ونیسي.

ادارې او مؤسسات نن سبا دومره پیچلي شوي دي، چې دکر کیلې له پلان جوړونې پرته د کښت دوام امکان نه لري، پلان جوړول له راتلونکو فرصتونو او گواښونو څخه خبریدل او له هغوی سره د مخ کېدو د طریقې وړاند وینه ده.

### د پلانونو تعریفونه

پلانون د بیلابیلو علماوو په اند په لاندې ډول په بیلابیلو ډولونو تعریف شوي دي:

- د پلانونې د نامتو عالم هارټ (Hart) په اند، پلانون د کار له اجرا کولو څخه وړاندې د یوې ادارې د ټاکلو موخو د لاسته راوړلو د کړنو په اړه د تصمیم نیول دي.

- د پلان بل نامتو عالم جیمز ال. لوندی (James L. Lundy) له نظره، پلانون په اصلي مانا د څه، چېرته او څرنګه تر سره کولو، د چا په وسیله تر سره کولو او د پایلو څرنګه آزمایش په گوته کول دي.

- د پلانونو بل عالم ام. سي. نایلیس (M.C. Niles) د پلانونو په اړه خپل نظر داسې څرګندوي: پلانون د موخو د تر لاسه کولو لپاره د غوره کړنو د ټاکلو او ودې ورکولو په اړه یوه ذهني پروسه ده. دا (پلانون) د راتلونکو تصمیمونو په سمبالتیا کې بنسټیز رول لوبوي.
- پلان یوه داسې عملیه ده چې، د هغې له شتون نه پرته هیڅ ډول کړنې په سم ډول سرته نه شي رسیدای او هم بې پلانه کارونه بې پایلې او لاسته راوړنې نه لري.

### د پلان جوړولو اړتیا

- پلان جوړول د مدیرانو له مهمو دندو څخه شمیرل کېږي او د دوی له ټولو کارونو سره اړیکې لري.

- د ادارې له موخو پرته د ځاني موخو او کارونو لپاره هم پلان جوړول اړین دي، بې له دې چې کار کم دی یا زیات باید چې پلان ورته جوړ شي.

- ادارې د دې لپاره پلان جوړوي، تر څو له خپلو محدودو منابعو څخه خپل ضروریات یا اړتیاوې پوره کړي او له انحرافاتو څخه وژغورل شي.

## د پلان جوړولو موخې

- په عمومي ډول د هرې پلان جوړونې موخې عبارت دي له:
- د فعالیتونو د تنظیم له لارې هدف ته د رسیدلو د امکان زیاتوالی.
- په فعالیتونو کې د بې ځایه لگښتونو د مخنیوي له لارې د اقتصادي گټو زیاتوالی.
- د مقاصدو د لاسته راوړلو په لارو باندې تمرکز او له انحراف څخه ځان ساتل.
- د کنترول لپاره د توکو برابرول.

## پلان جوړونه د چا دنده ده؟

لکه څرنګه، چې پلان جوړول د یوې ادارې موخو ته د رسیدو لپاره لومړی اساسي رکن دی؛ نو په کار ده چې داسې پلان ترتیب او چمتو یا تهیه شي، چې تطبیق یې اسان او ټاکلي اهداف ورڅخه لاسته راوړل شي. پلان جوړول په یوه اداره کې د ادارې د باصلاحیته آمر او هغه چا، چې د ادارې په لوړو منصبونو کې قرار لري، وظیفه او دنده شمېرل کېږي. ښايي پوښتنه وشي، چې ایا د عمومي آمر (اداره کوونکي) پرته نور اداري پرسونل کولی شي، چې د پلان په ترتیب او چمتو کولو کې رول ولوبوي؟ په ځواب کې ویل کېږي، چې اداره چې یا تر ټولو باصلاحیته آمر کولای شي چې یوازې پلان او هغه څه چې، په پلان پورې تړلي وي ترتیب او تهیه کړي او هم کېدای شي د خپلو مادونانو د نظریاتو او څرګندونو په مرسته پلان ترتیب او تهیه کړي او په ورته توګه کېدای شي چې باصلاحیته آمر د پلان لپاره مهم ټکي او نقاط وټاکي او پاتې نور تفصیلي نقاط او مراحل یې (د پلان په حدودو کې) له اداره کوونکي څخه ښکته اداري پرسونل وټاکي او پلان تر پایه ترتیب او تهیه کړي.



(۴-۱) بڼه - کروندی د پلانونو اړونده نقشې

په لنډ ډول ویلای شو، چې کېدای شي پلان یوازې د لوړ پوړي اداره کوونکي له خوا ترتیب او تهیه او د تطبیق لپاره مادونانو ته وړاندې شي، او هم اداره کوونکي د ادارې اړوندو نورو څانگو د آمرینو د نظرونو او څرگندونو څخه په استفادې سره سره پلان ترتیب او چمتو کړي. د یادولو وړ ده، هغه پلان چې د ادارې څانگو د آمرینو په سلا مشوره او همکارۍ ترتیب شي، پلي کېدل یې اسان او په نسبي ډول له ستونزو څخه خالي وي.

## د پلان ډولونه

پلان مختلف ډولونه لري، چې په لاندې ډول یې یادونه کوو:

الف- د پلان ډولونه د مودې ( وخت ) له نظره.

ب - د شمولیت پر بنسټ د پلان ډولونه.

### الف- پلان د وخت په نظر کې نیولو سره په درې ډوله دی:

- ۱ - لنډ مهاله پلان (Short Term Plan): دا ډول پلان د لنډې مودې لپاره ترتیبېږي، چې موده یې له یوه کال څخه تر دريو کالو پورې وي.
- ۲ - منځ مهاله پلان (Medium Term Plan): د دې ډول پلان موده له لنډ مهاله پلان څخه زیاته، یانې له دوو څخه تر پنځو کالو پورې رسیږي.
- ۳ - اوږد مهاله پلان (Long Term Plan): د دې ډول پلان موده له پنځو کالو څخه پورته شمېرل کېږي.

په لنډ ډول ویلای شو، چې د یوې ادارې لپاره د پلان ترتیبول د مودې په پام کې نیولو سره د همغږي ادارې او یا پروژې په حجم، د تولید په څرنگوالي او په موخو او لاسته راوړنو پورې اړه لري، چې باید کوم ډول پلان ورته په پام کې ونیول شي، لنډ مهاله، منځ مهاله او که اوږد مهاله پلان.

### ب- د شمولیت او غیر شمولیت پر بنسټ پلان په دوه ډوله دی:

- ۱ - جامع پلان یا (Comprehensive Plan): له هغه پلان څخه عبارت دی، چې د یوې ادارې یا پروژې ټول اړخونه او فعالیتونه په بر کې ولري لکه د تولید فعالیتونه، د کارګرو فعالیت، تمویل او داسې نور.
- ۲ - کوچنی پلان یا (Micro Plan): له هغه پلان څخه عبارت دی، چې د یوې ادارې د یوې څانګې او یا هم د یوې پروژې د یوه بخش او څانګې لپاره ترتیب او تهیه شوی وي، لکه د یوه تولیدي شرکت له خوا د توکو د خرڅلاو لپاره د بازار موندنې پلان ترتیبول.



### ج - د جغرافیایي موقعیت پر بنسټ د پلان ډولونه:

۱ - ملي پلان يا (National Plan): له هغه پلان څخه عبارت دی، چې د یوه دولت د ټولو اداري واحدونو لپاره ترتیب شوی وي او ټولې اقتصادي او ټولنیزې پروژې رانغاړي او یا هم په ملي سطحه د یوې پروژې لپاره چمتو شوی وي.

۲ - حوزوي پلان يا (Regional Plan): دا ډول پلان له هغه پلان څخه عبارت دې، چې په دولت کې د یوې سیمې یا زون لپاره تهیه شوی وي.

۳ - سیمه ییز پلان يا (Local Plan): له هغه پلان څخه عبارت دی چې، نه په ملي او نه هم په حوزوي سطحه ترتیب شوی وي، بلکې د دولت سیمه ییزو واکمنانو له خوا د هماغه اداري واحد لپاره او یا هم د مرکزي واکمنو اشخاصو له خوا د دولت د یوه اداري واحد یا محلي لپاره ترتیب شوی وي.

### د پلان جوړونې گټې Advantages of Planning

۱ - پلان جوړونه د موخو په ټاکلو کې مرسته کوي چې، یوه اداره یې د لاسته راوړلو هلي ځلي کوي.

۲ - پلان جوړونه مدیر او اداري پرسونل ته د هغوی دندې او وظایف روښانه کوي.

۳ - پلان جوړونه د هغو ستونزو او مشکلاتو په روښانه کولو کې مرسته کوي، چې په راتلونکي

کې د ادارې د اهدافو د لاسته راوړلو مخنیوی کوي.

۴ - پلان جوړونه د ادارې د کړنو او وظایفو په څارنه کې مرسته کوي، ځکه له پلان څخه پرته

څارنه او کنترول ناشونی دی.

۵ - د مناسب پلان ترتیبول په اداره کې د تکلیفونو او ستړیاوو د کمیدو لامل ګرځي.

۶ - پلان جوړونه د تولید او محصول په کچه کې زیاتوالی رامنځته کوي.

۷ - د پلان د ترتیب په صورت کې اداره کولای شي، چې په کم لګښت خپلې موخې لاسته

راوړي.

### په پلان جوړونه کې ستونزې

د یوه بريالي پلان د ترتیب پر مهال کېدای شي یو لړ داسې ستونزې رامنځته شي، چې که چېرې اداره کوونکي ورته پاملرنه ونه کړي؛ نو د پلان مؤثریت او اغیزه له منځه وړي او په پای کې پلان له ناکامۍ سره مخامخ کېږي؛ نو په کار ده چې، د پلان جوړولو پر مهال باید اداره کوونکي له ډیرې پاملرنې څخه کار واخلې او داسې پلان ترتیب کړي، چې په راتلونکي کې له ستونزو سره مخامخ نه شي او ښې لاسته راوړنې ورڅخه ولري.

مونږ دلته د پلان په اړه یو لړ هغو ستونزو ته اشاره کوو، چې اداره کوونکي هغو ته د نه

پاملرنې په صورت کې په راتلونکي کې د ستونزو سره مخامخ کېدای شي.

- اداره کوونکي د پلان ترتیب او تهیه کول کاملاً نورو ته وسپاري او خپل ځان د پلان جوړونې په پروسه کې شامل نه کړي.
- اداره کوونکي خپل ځان په هیڅ او ناخیزه مسایلو کې ښکېل او د پلان جوړولو لپاره مناسب فرصت او موقع پیدا نه کړي او په پای کې بې ارزښته او د ټیټې کچې پلان ترتیب او جوړ شي. د اوږدې مودې پلان د جوړولو لپاره د تکتیکي پلانونو او پلانچو (کوچنیو) په څرگندولو او روښانه کولو کې پاتې راتلل.
- د پلان جوړولو لپاره د مناسب او خوندي چاپیریال په برابرولو کې پاتې راتلل.
- د پلان جوړولو په پروسه کې د مناسبو اشخاصو (د شعبو امرینو) نظریاتو او څرگندونو ته اهمیت نه ورکول، یانې د پلان په ترتیب کې د هغوی نه گډون.
- د اداري کارکوونکو د دندو د ارزونې په موخه له پلان څخه د یوه ریښتني معیار په توگه گټه نه پورته کول.
- د لوړ رتبه اداره کوونکي له خوا د اداري واحدونو او شعباتو د اوږدې مودې پلانونو ارزونه.
- د لوړ پوړو اداره کوونکو له خوا خپل ځاني داسې تصمیم نیول، چې له رسمي پلانونو سره متضاد او په ټکر کې وي.
- د داسې یوې بدلون نه منونکې او ستونزمنې طرحې جوړول، چې د نوښت او پرمختگ مخنیوی کوي.

### د پلان جوړولو ماهیت

د پلان جوړولو څلور غوره بڼې د پلان جوړولو د ماهیت په پیژندلو کې ستر رول لري. د دې لپاره چې له دغو بڼو سره اشنایي پیدا شوې وي، هغه په لاندې ډول یې څیړو.

### د هدفونو په تر لاسه کولو کې د پلان جوړولو مرسته

**الف-** د هر پلان هدف دا دی، چې د مؤسسې هدفونه تر سره کړي، همدغه علت دی، چې مؤسسې د هدفونو پر بنسټ رامنځته کړي او بیا هره مؤسسه د هغو د اجرا کولو لپاره منظم پلان جوړوي.

**ب-** د ادارې او منجمنټ بنسټ په پلان جوړولو ولاړ دی، نو ځکه پلان جوړول تر ټولو دندو لومړی گڼل کېږي. نورې ټولې دندې له پلان جوړولو څخه وروسته اجرا کېږي. اداره کوونکی او منجر باید تر هرڅه دمخه همدا پلان تر لاس لاندې ونیسي، چې کوم ډول تشکیلاتي اړیکې او د پرسونل پوهه ضرور ده، څو د دې په څنگ کې د کارکوونکي د رهبرۍ او کنترول مسئله وڅیړل شي. پلان جوړول او کنترول یو له بل سره نږدې اړیکې لري، کنترول د پلان شویو محتویاتو عمل کوي او هره نیمگرتیا یې سموي. هر هغه شی کنترولیدای شي، چې پلان شوی وي او هر هغه د

کنترول هڅه، چې پر پلان ولاړه نه وي بې مفهومه ده؛ نو ځکه پلان جوړول د کنترول لپاره ټاکلي معیارونه برابرې.

**ج - پلان جوړول د قوی نفوذ کولو په توګه:** ټول اداره کوونکي او منجران د پلان جوړولو دنده په غاړه لري، که څه هم د پلان جوړولو خصوصیات او اندازه د مؤسسې په ډول او د کار او پالیسیو په ماهیت پورې اړه لري، ځینې اداره کوونکي او منجران په کمه او ځینې نور یې په زیاته پیمانه د پلان جوړولو دنده تر سره کوي. ان دا چې له یوه عادي کارکوونکي څخه نیولې د مؤسسې تر رئیس پورې د پلان جوړولو دنده لري، خو البته په اندازه او پیمانه کې یې توپیر موجود دی.

**د - د پلان جوړولو اغیزمنتوب:** د پلان اغیزمنتوب د هدفونو په سرته رسولو کې اندازه کېږي. هر هغه پلان چې په لږو لګښتونو سره سرته ورسېږي هغه اغیزمن پلان دی. یو پلان ښايي خپل هدفونه په ښه ډول تر لاسه کړي، خو په ډیرو لګښتونو سره، دې ته اغیزمن پلان نه ویل کېږي، دا ځکه چې لګښتونه یې لوړ دي. لګښتونه نه یوازې د وخت، پیسو یا تولید له پلوه اندازه کېږي، بلکې د کارکوونکي او ډلې د خوښۍ په معیار هم اندازه کېږي.

### په اداره اومجمنټ کې د پلان جوړولو اهمیت

پلان جوړول د ماهیت له مخی د راتلونکي عمل لپاره منظم چوکاټ برابرې. په لنډه توګه د پلان جوړولو اهمیت په لاندې ډول سره وړاندې کېږي.

**۱. د شک او بدلون سمون:** په خپله شک او بدلون دی، چې د پلان ضرورت بیانوي. پلان د مثبتو بدلونونو په پام کې نیول دي، چې په راتلونکي کې باید رامنځ ته شي، خو راتلونکي عمل او بدلون همیشه تر شک او تردید لاندې وي. راتلونکي ته همیشه د شک او تردید په سترګه کتل کېږي. خو هرڅومره، چې یوه پریکړه په ژوره توګه مطالعه او وڅیړل شي، په هماغه اندازه یې راتلونکې نتیجې له لږ شک سره مخامخ کېږي.

پلان جوړول ان په هغو شرایطو کې، چې د ډاډ وړ وي، هم ضروري بلل کېږي، دا ځکه چې پلان جوړول نظم او همغږي منځ ته راوړي او د عمل په ترسره کولو کې کوم شک نه پیدا کېږي. همدارنګه اداره کوونکی او منجر د هدفونو په ترلاسه کولو کې ډیره ښه لار ټاکي؛ نو ځکه هم هغه لاره باید پلان شوې یعنی ټاکل شوې وي. او په ترڅ کې یې باید ژوره محاسبه وشي او د موجوده حقیقتونو په رڼا کې اغیزمنه او د کمو لګښتونو لاره غوره شي. کله چې پلان غوره لاره وټاکله؛ نو بیا باید پلان د ټولو په اختیار کې ورکړل شي، تر څو هر ډیپارټمنټ او څانګه د خپلو دندو په سرته رسولو کې بې له شکه د مؤسسې هدفونه تر سره کړي.

۲. په هدفونو باندې د پلان ټینګار: د پلان بل اهمیت په دې کې دی، چې هدفونو ته د رسیدلو پر لارو چارو ټینګار کوي. څرنګه چې هدفونه په هره مؤسسه کې بنسټ جوړوي؛ نو ځکه د پلان جوړول هم د قدر وړ اهمیت لري. د هدفونو اجرا کول د کارکوونکو په ډول ډول فعالیتونو پورې اړه لري او پلان جوړونه بیا هم په دې برخه کې خپله درنده ونډه ځکه اخلي، چې هغه دا فعالیتونه د هدفونو په لور تنظیم او توحیدوي، تر څو په اغیزمن ډول ترې ګټه پورته شي.

۳. د پلان جوړولو اقتصادي ارزښت: د پلان له لارې فعالیتونه او کړنې په اغیزمن ډول تر سره کېږي، چې له مخې یې لګښتونه خپلې ټیټې کچې ته رسیږي. پلان جوړول غیر ضروري فعالیتونه، لګښتونه، بې ځایه قضاوتونه او پرېکړې له ریښې څخه باسي، په دې ډول نه یوازې د بې ځایه لګښتونو او وخت له ضایعه کیدو څخه مخنیوی کېږي، بلکې د پلان شویو فعالیتونو د لګښتونو اغیزه هم لاپیاوړې کوي، د مثال په ډول که چېرې یو بزګر د خپل کښت لپاره داسې پلان ولري چې، کښت څه وخت وشي؟ څه شي کښت کړي؟ کوم وسایل او مواد (میخانیکي بیولوژیکي کېمیاوي او تکنالوژي) په کار دي؟ او څنګه په خپل وخت سره چمتو شي؟ څه وخت کښت ته اوبه ورکړي؟ اوڅومره اوبه ورکړي؟ د دوچسې کولو وخت کوم دي؟ څومره مزدورکار په کار دي، چې وګومارل شي یا د کورنۍ له غړو څخه استفاده وشي؟ څه وخت کښت پخېږي؟ او لو یې څنګه باید وشي؟ د کورنیو د لګښتونو لپاره د کښت له محصول څخه څومره ولګوی؟ څومره د کښت محصول بازار ته وړاندې کړي؟ او کله یې عرضه کړي؟ له عوایدو څخه یې، چې د محصول له خرڅلاو څخه لاسته راځي، څه ګټې واخیستل شي؟ او داسې نور هرورومره له یوې خوا د بزګر ډاډ زیاتوي او له بلې خوا د بې ځایه لګښتونو مخنیوی کېږي.

۴. د کنټرول اسانول: څرنګه چې د پلان جوړولو په هدفونو باندې ټینګار کوي او د هغوی تر سره کولو لپاره منظم چوکاټ لري؛ نو ځکه یې د کنټرول لپاره ډیرې اسانتیاوې برابرېږي. کله چې اداره کوونکي او منجر تر لاس لاندې کارکوونکو ته دندې سپاري؛ نو هغوی د پلان د محتویاتو په اساس پرېکړه او ارزونه کوي. د کارکوونکو اجراء باید له پلان شویو اجراءو سره پرتله شي، تر څو مثبت او منفي اجراءات یا کړنې کنټرول، یو له بله توپیر او د راتلونکي لپاره اغیزمن ګامونه پورته شي. که چېرې پلان موجود نه وي په هغه صورت کې به ډیره مشکله وي، چې کنټرول یې منځته راشي. دا ځکه چې پلان د کنټرول لپاره چوکاټ برابرېږي او د هغه له مخې کنټرول تر سره کېږي، تر څو د ګډوډیو او بې ځایه لګښتونو مخنیوی وشي.

## په سمبالښت کې د پلان جوړولو پړاوونه

په عمومي ډول پلان جوړونه په پنځو پړاوونو کې سرته رسېږي. دغه پړاوونه، چې په مکرو سويې (لويې سويې) سره وړاندې کېږي د يوه عمومي پلان لپاره د بيلو وزارتونو له خوا طرحه او په کار لويږي، له ټولو موجوده منابعو څخه د يوه واحد چوکاټ په لرلو سره کار اخیستل کېږي. هر پړاو په لاندې ډول پيژندل کېږي:

### الف- د تشخيص يا د معلوماتو برخه : په دغه پړاو کې لاندینۍ موضوع گانې شاملېږي:

۱. د اقتصادي او ټولنيزو معلوماتو راټولول.
۲. د اقتصادي موجوده حالت سروې کول.
۳. د موجوده او تيرو حالاتونو څيړل.
۴. د موجوده پراختيايي ظرفيتونو ارزونه.

### ب- د پراختيا لپاره د ستراتيژۍ او عمومي هدفونو د ټاکلو پړاو: په دې پړاو کې لاندې کوچنۍ مرحلې شاملې دي:

۱. د پراختيا د ستراتيژۍ معلومول.
۲. د ټولنيزې اقتصادي پراختيا د عمومي هدفونو فورمول بندي.

### ج- د پلان د جوړولو پړاو: په دې پړاو کې لاندې کوچنۍ مرحلې يا پړاوونه شته دي:

۱. په لويه سويه د اقتصادي پروگرامونو جوړول (د هيواد په کچه ټول پروگرامونه).
۲. په هر توليدي سکتور کې د پروگرامونو جوړول (سکتوري پلان).
۳. منطقوي ياسيمه ييز پلان جوړول (د محل لپاره محلي پلان جوړول).
۴. د غوره پروژو پلان جوړول (ځينې خاصې پروژې).
۵. د بيلابيلو سويو پروگرامونو توحيد او يووالی (له لومړۍ څخه تر څلورم پورې کوچنۍ مرحلې دي).
۶. د پراختيايي پاليسيو غوره کول او د هغو له مخې اجراءات.

### د- د پلان کارولو پړاو: د پلان د کارولو پړاو لاندې کوچنۍ مرحلې لري:

۱. د پلان د هدفونو په سرته رسولو کې د پراختيايي پاليسۍ د سنجولو پيل.
۲. د کنترول په چوکاټ کې د پراختيايي پروژو او پروگرامونو په کار اچول.
۳. په پرله پسې ډول د پرمختگ ارزونه.

ه - د پلان له کارولو وروسته د ارزونې پړاو: په دغه پړاو کې د پلان مثبت او منفي ټکي معلومېږي. په دې پړاو کې لاندینۍ کوچنۍ مرحلې ځای لري:

1. د پلان او پروگرامونو د موډل او کارولو ارزونه.
2. د پلان د نتیجې کمي او کيفي ارزونه.
3. د پراختیایي ستراتیژیو او پروگرامونو پر بنسټ د پلان د اجراتو تحلیل.
4. د ناکامیو د علتونو تحلیل او د راتلونکي لپاره لازم وړاندیزونه.

**یو بل عالم پلان جوړول په لاندې څلورو پړاوونو ویشي:**

- I. د ستونزو تشخیص.
- II. د ستونزو لپاره د معقول حل لټول.
- III. د حقیقتونو ټولول او د هر ممکنه عمل لپاره د مناسبې لارې ټاکل.
- IV. له بیلابیلو لارو څخه د یوې ډیرې مناسبې او اقتصادي لارې ټاکل.

### د پلان محتویات

څرنگه چې د پلان غوره هدف د هدفونو په سرته رسولو کې د منابعو یو ځای کول، تنظیم او کنټرول دي، نوڅکه باید په ډیر غور سره د پلان محتویات بیان شي، تر څو په لږو لگښتونو سره د مؤسسې ټول هدفونه په اغیزمن ډول سره سرته و رسیږي، دا ځکه چې پلان نه یوازې یوه سیستماتیکه او منطقي پروسه ده، بلکې یوه وسیله هم ده، چې د هغې د محتویاتو په کار اچولو سره د موسسې هدفونه اجرا کېږي. د دې لپاره، چې پلان خپل غوره هدف په ښه ډول سره اجرا کړي باید هغه په ځانگړې او روښانه توگه لاندینۍ موضوع گانې ولري:

1. د پلان سرلیک.
2. د هغو کسانو نومونه، چې پلان یې جوړ او منظور کړی دی.
3. د پلان هدفونه (لوی او کوچني، موسیسي، فردي، د اوږدې او لنډې مودې، کمي او کيفي او داسې نور).
4. د ستونزو لیست.
5. د عمل کولو لپاره تشریحات او سپارښتونه.
6. هغه نتیجې چې د پلان په کار اچولو سره لاس ته راځي.
7. هغه منابع (فزیکي او انساني) چې د پلان د پلي کولو لپاره ضروري دي.
8. د ټولو سپارښتونو په پام کې نیول او د هغوی لپاره منطقي او علمي دلیلونه وړاندې کول.
9. د پلان وړاندې کول او منظوري اخیستل.
10. د پلان د پلي کولو وخت.
11. د پلان د ارزونې وخت.

پلان هغه وخت خپل مفهوم تر لاسه کوي، چې ورسره جوخته بودیجه موجوده وي او هغه تمويل شي، نو ځکه ضروري ده، چې باید پر بودیجه هم رڼا واچول شي.

### د پلان د تطبیق لپاره د بودیجې ټاکل

پلان جوړونې بې له بودیجوي طرحې او په کار اچولو څخه خپل هدف نه شي تر لاسه کولی. که څه هم په خپله بودیجه یو ډول مالي پلان دی، خو د دې لپاره، چې د بودیجې رول د عمومي پلان په پلي کولو کې حیاتي ارزښت لري؛ نو لازمه ده، چې لږ څه په تفصیل سره پر بودیجه رڼا واچول شي.

بودیجه په هر ډول ادارې او منجمنټ باندې ډیره اغیزه کوي او همیشه یو محدودوونکی عنصر بلل شوی دی. بودیجه په اداره او منجمنټ کې یوه غوره وسیله ده، چې د هغې جوړول ژورو علمي هڅو او کنترول ته اړتیا لري، تر څو د ادارې او منجمنټ په عملیاتو کې صداقت او نظم منځ ته راشي.

ځینې پوهان وايي، چې بودیجه یوازې له رقمونو یا شمیرو سره سروکار نه لري، بلکې د یوې ټولنې اقتصادي، ټولنیزې او سیاسي اړتیاوې هم منعکسوي؛ نو ځکه بودیجه د ادارې او منجمنټ مرکزي برخه تشکیلوي. د دې دندې په پام کې لرلو سره بودیجه لاندې درې غوره عنصرونه لري:

۱. **د مالی پالیسی ټاکل** : د مثال په ډول که چېرې یوه اندازه پیسې موجودې وي؛ نو له هغو څخه د استفادې پر موخه باید د کرنې په سکتور کې په غوره پروگرامونو باندې وویشل شي او یا پروگرامونو ته تخصیص شي.

۲. **حساب ورکول** : د مثال په ډول د دې لپاره، چې پیسې په عاقلانه او صادقانه ډول سره ولگول شي دا باید جوتنه وي، چې څوک چا ته مسؤل وي او یا حساب ورکوونکي دي، او د څه حساب باید ورکړي؟

د کرنې په سکتور کې که چېرې د مچيو روزلو پروگرام په پام کې ونیول شي؛ نو کومې پیسې، چې دغه پروگرام ته تخصیص یا ځانگړې کیږي، حساب ورکوونکې یې چاته حساب ورکوي باید معلومه وي، چې دغه دنده د بودیجې له خوا تر سره کیږي.

۳. **اداره او منجمنټ** : د مثال په ډول د پروگرامونو د تمویلونکي او د کار اچولو په لاره کې مالي تشکیل ډول ډول تمویلونکي مامورین، د دوی دندې او د بودیجې پروسه شاملوي. مخکې له دې چې بودیجه د ادارې او منجمنټ د یوې غوره وسیلې په توگه رامنځته کیږي ډیرې پروسې تیروي چې غوره یې دا دي:

د هغه مقدار پیسو غوښتنې، چې د بیلابیلو ډیپارټمنټونو، څانگو او موسسو د اړتیاوو له مخې کیږي، باید په موثقتو او د قناعت وړ دلیلونو سره وشي.

- I. د ټولو غوښتنو ترمنځ د ټينگو اړيکو او تړاو شتون.
  - II. د بودیچې په غوښتنو کې د توازن (انډول) شتوالی.
  - III. د بودیچې پلان جوړول او په موثقتو او کره دلیلونو سره یې سمبالول او بیا د هغه راپور لیرل.
  - IV. کله چې، بودیجه منظوره او تخصیص شوه؛ نو د یوه مقدار لگښت لپاره لازم تصمیم نیول.
- کله چې بودیجه دغه پروسې تیرې کړي؛ نو بیا د یوه متقابل کنترول په توګه ترې کار اخیستل کېږي. دا هغه وسیله ده چې امران یې د مادونانو په کنترولولو کې هم استعمالوي. د بودیچې د لږوالي او هم زیاتوالي په صورت کې یو لږ غیر ضروري لگښتونه رامنځته کېږي، نو ځکه باید واقعي ضرورت په پوره پاملرنه وڅیړل شي.

### د پلان په تطبیق کې د بودیجې اهمیت

د بودیجې اهمیت نه یوازې په دې کې دی، چې د غوره کنټرولي وسیلې په توګه کار کوي، بلکې په دې کې د یوې ټولنې اقتصادي، ټولنیز او سیاسي ارزښتونه هم نڅښتنې دي. د بودیجې اهمیت هغه وخت ښه څرګندېږي، چې بودیجه تر یوې اندازې پورې انعطاف منونکې وي، تر څو یو حالت غوره کړي. په بودیجه کې لاندیني ټکي باید تل په پام کې ونیول شي:

۱. بدلون منونکې بودیجه.
۲. معیاري لگښتونه.
۳. د بودیجې پرله پسې نوی والی.

### د بودیجې ډولونه

په عام ډول بودیجه عادي او پراختیایي بڼه لري. له عادي بودیجې څخه ثابت لگښتونه لکه د کارکوونکو میاشتني او کلني تنخواګانې او ځینې نور پوره کېږي او له بله پلوه پراختیایي بودیجه د پراختیایي پروګرامونو تمویل په غاړه لري او دا لگښتونه ثابته بڼه نه لري، بلکې زیاتره په مارکېټ پورې اړه لري، خو له پخوا راهیسې بودیجې او د بودیجې جوړولو بیلې بڼې غوره کړې دي، چې په لاندې ډول څیړل کېږي:

۱. **لیست واره بودیجه:** دغه ډول بودیجه د بودیجې جوړولو لومړنۍ طرحه ښيي. د دې ډول بودیجې په اساس د ضرورت وړ توکي یوې خوا ته او بلې خوا ته یې لگښت لیکل کېږي. همدارنګه لیست واره بودیجه د ادارې او منجمنټ د نوښت او پالیسیو هڅوونکې نه ده بلکې د ساده لیست په توګه د ضرورت وړ مواد معرفي کوي.

۲. **د اجرائو په بنسټ بودیجه:** په دې بودیجه کې د لیست وارې بودیجې په پرتله ډیر اداري فعالیتونه شامل دي، چې په دې توګه دا بودیجه نه یوازې د کار له عواملو سره، بلکې له محصول



سره هم سروکار لري. دلته د بودیجې د کارکونکو رول نه یوازې د ژورو کنترول شوو حسابدارۍ په چارو کې څرگندېږي، بلکې د ادارې د فعالیتونو په صنف بنديو، د مؤسسو د پروگرامونو په توضیح او اجرا کولو او د ډول ډول زیاته کار د لگښت په سنجولو کې هم په روښانه ډول تر سترگو کېږي.

۳. د پلان جوړولو پروگرام بودیجه: که څه هم د اجراتو په اساس د بودیجې طرحې یو پرمختللی گام دی، خو بیا هم د مؤسسو په ټولو اړخونو کې زیاته برخه نه لري. په حقیقت کې د اجراتو په اساس بودیجې د مؤسسې د اجراتو د اغیزې په سنجولو کې ستر رول لوبولی دی، چې دا د ټولنې په گټه ده، مگر کافي نه ده، دا ځکه چې نه یوازې د اجراتو اغیزمنتوب باید معلوم شي، بلکې دا هم ډیره مهمه موضوع ده چې، څومره بودیجه د یوه پراختیایي پروگرام لپاره ضروري ده او کوم پروگرام باید په پام کې ونیول شي او تمویل شي؟

### د پروگرام یا پروژې څارنه او ارزونه (Programme Monitoring and Evaluation)

څارنه او ارزونه دواړه یو له بل څخه نه بیلېدونکې پدیدې دي. د یوه پروگرام د تطبیق د پایلې پر مهال اړینه ده، چې له نوموړي پروگرام څخه په پرله پسې توگه څارنه او ارزونه وشي، تر څو وپوهیږو چې د کارونو تطبیق د پلان او مهالویش په نظر کې نیولو سره پرمخ ځي او که نه. په بل عبارت، څارنه او ارزونه په دوامداره توگه د پروژې په ټولو برخو کې په پرله پسې ډول د معلوماتو راټولول او ارزول دي.

همدارنگه څارنه او ارزونه د یوه پروگرام د هغه سببماتیک او له مقصده ډکې لیدنې کتنې څخه عبارت ده، چې د یوې پروژې په بیلابیلو پړاوونو کې تر سره کېږي، تر څو د یوې روانې یا بنسټیزې پروژې یا پروگرام پلي کیدل، تر سره کیدل، موثریت، قیمت او استحکام وڅیړي.

په لاندې ډول له څارنې او ارزونې څخه په بیل بیل ډول یادونه کوو:

### ۱ - څارنه (Monitoring)

څارنه په دوامداره توگه د پروگرام د ټولو برخو او د پروگرام د ورځنیو کارونو لیدنه کتنه ده، تر څو وپوهیږو، چې د کارونو تطبیق له پلان او مهالویش سره سم پرمخ ځي او که څنګه؟ په همدې ډول، څارنه مسؤلین په دې باوري کوي، چې د پروژې ټول کارونه د امکان تر حده د پلان مطابق پرمخ ځي او منابع نه ضایع کېږي. همدارنگه د یوې پروژې د سرته رسیدونکو کارونو په اړوند د غبرگون له سیستم څخه عبارت دی او یا هم څارنه د تطبیق په ټولو سطحو کې د کارونو د وخت په وخت لیدنې کتنې مانا لري.

## د څارنې موخې

- مواد باید په خپل وخت موجود وي.
- مهالویش باید د امکان تر حده په نظر کې ونیول شي.
- تعادل باید جوړ وي او د ضرورت پر وخت د لازم عمل سرته رسول.
- هغه خلک، چې معلوماتو ته ضرورت لري، معلومات ورکړل شي.
- ستونزې باید مخکې له مخکې په گوته او پر وخت یې د لازم حل لپاره لاره پیدا شي.
- له منابعو څخه باید په اغیزمن او باکفایته ډول گټه پورته شي.

## د څارنې مقصد

- څارنه د یوې پروژې یا پروگرام په پلانونو او پلي کولو کې اغیزمنه ونډه لري. څارنه په لاندې مواردو کې کارول کېږي:
- د مؤسسې او د هغو د پروژې د حالاتو څیړل.
- پر دې باوري کیدل، چې ټول فعالیتونه په منظم ډول د وړ کسانو په وسیله پر مخ وړل کېږي.
- په پروژه کې له اړوندو موادو او وسایلو څخه په اغیزمن ډول د استفادې تاییدول.
- د هغو مشکلاتو، چې پروژه او مؤسسه ورسره مخ ده، په گوته کول او هغو ته لازم حل پیدا کول.

## د څارنې میتودونه او طریقي

- د پروژې خواصو ته په کتنې او د کمیت او کیفیت په نظر کې نیولو سره د غوره میتودونو انتخاب.
- شخص او د هغه د موقف په نظر کې نیولو سره د میتود انتخاب.

## لاندې درې میتودونه ډیر مؤثر دي:

۱. د راپورونو په کتلو سره د څارنې میتود.
۲. عملاً ساحې ته د تللو او تازه معلوماتو د را ټولولو میتود.
۳. له اړوندو گروهونو یا ډلو سره په شریکه د معلوماتو د راټولولو میتود.

## ۲ - ارزونه (Evaluation)

- ارزونه د یوې پروژې د پلي کیدو منځ او یا له بشپړیدو څخه وروسته د اغیزمنتوب د معلومولو له پروسې څخه عبارت ده (په کامله توګه د پروژې د موادو او فعالیتونو اغیزې).
- ارزونه د یوې پروژې په سیستماتیک ډول (ګام په ګام) تحلیل څخه عبارت ده، چې د پروژې کارکونکو ته د تعادل په رامنځته کولو، د اهدافو او پالیسیو په پیژندنه او د ضروري منابعو په بیا تنظیم کې وړتیا وربښي.

ارزونه په لاندې ټکو باندې زیات ټینګار کوي:

- رابطه لرل.
- باکفایتي.
- اغیزمنتوب.
- اغیزې (تاثیرات).
- ثبات (ټیکاو).

د ارزونې مفهوم په لاندې ټکو کې بیان شوی دی:

- ارزونه موخې او لاسته راوړنې سره پرتله، او په ډاګه کوي، چې موخې څرنگه تر لاسه شوې.
- په ارزونه کې کوشن کيږي، چې لاندې پوښتنو ته ځواب وویل شي:
  - آیا هغه څه چې په ګوته شوي وو تر لاسه شوي؟
  - هغه مو څرنگه لاس ته راوړل؟
  - آیا زموږ لاسته راوړنې زموږ د کارول شویو منابعو په پرتله ګټورې دي؟
  - د کامیابو او ناکامۍ سببونه څه وو؟

همداراز ارزونه لاندینيو پوښتنو ته ځوابونه وایي

- رابطه لرل: آیا پروژې زموږ ضرورتونه په نظر کې نیولي دي؟
- باکفایتي: آیا موږ له منابعو څخه په ماهرانه ډول کار اخلو؟
- موثریت: آیا متوقع نتایج یا پایلې لاسته راغلې دي؟
- تاثیرات - نتایج: ترکومه حده د پروژې ترسره شویو فعالیتونو د شخص او ټولني د ژوند په ښه والي کې بدلون راوستلی؟

څارنه

ارزونه

### MONITORING

Process Evaluation

INPUTS

PROCESS

OUTPUTS

عوامل

پروسس

تولید

### EVALUATION

Effectiveness Evaluation

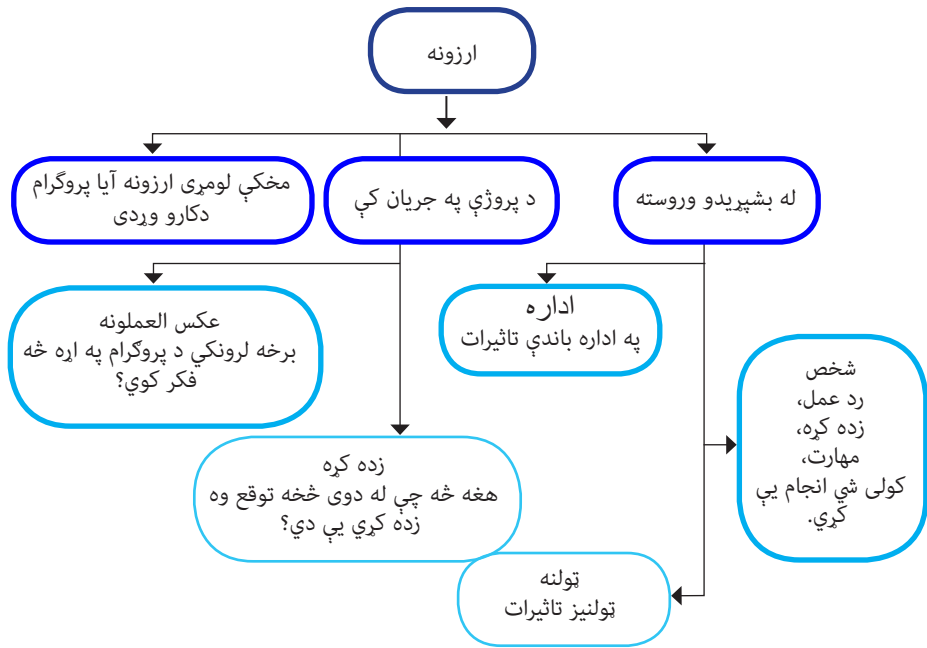
OUTCOMES

IMPACT

پایله

په اوږد مهال  
کې اغیزې

(۲-۴) ښه- د څارنې او ارزونې پایپ لاین



(۴-۳) بڼه - د ارزونې کچې

(۴-۱) جدول - د څارنې او ارزونې ترمنځ توپيرونه

| ارزونه  | څارنه  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- د پروژې په منځ یا پای کې تر سره کېږي.</li> <li>- د پروژې پرمختګ څیړي.</li> <li>- د وروستیو پایلو راپور تصمیم نیونکې مرجع ته لېږدوي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- روزانه یوه دوامداره دنده ده،</li> <li>- د پروگرام په جریان کې منجمنټ ته قوت وربښي.</li> <li>- د پرمختګ، د اهدافو د لاسته راوړنې د پروسې او تاثیراتو ښکارندويي کوي.</li> </ul> |

## د څلورم څپرکي لنډ یز

پلان جوړول په یوه اداره کې حیاتي ارزښت لري. له پلان پرته د هدفونو پر لور د ادارې پرمختګ یا خو نیمګړی دی او یا د ډیرو زیاتو مالي لګښتونو او په نورو ټولو اړخونو کې له نیمګړتیا سره مل دی. پلان جوړول تصمیم نیول دي، چې له عمل څخه دمخه د دغو غوښتنو له مخې یعنې څه وشي؟ څرنگه وشي؟ څه وخت وشي؟ چېرته وشي؟ ولې وشي؟ او څوک یې وکړي؟ صورت نیسي. په دې صورت کې پلان د شک له منځه وړلو او بدلون له لارې د لګښتونو په راټیټولو او د کنټرول په اسانه کولو کې ستره ونډه اخلي. پلان جوړونه پنځه پړاوونه لري: (۱) د تشخیص یا د معلوماتو پړاو (۲) د پراختیا لپاره د ستراتیژۍ او عمومي هدفونو د ټاکلو پړاو (۳) د پلان جوړولو پړاو (۴) د پلان د په کار اچولو پړاو (۵) د پلان له کارولو وروسته د ارزونې پړاو. هر پلان ټولې موضوع ګانې په غور وړاندې کوي، تر څو د هدفونو په ترلاسه کولو کې خنډونه را منځته نه شي.

له پلان سره جوخت د بودیجې مسئله ډیر زیات ارزښت لري، دا ځکه چې د پلان د عملي کولو لپاره مالي لګښت په کار دی، چې د بودیجې له لارې منځته راځي. بودیجه درې غوره عنصرونه یعنې د مالي پالیسۍ ټاکل او اداره او منجمنټ لري، چې له دې لارې له مالي لګښتونو څخه د زیاتې ګټې اخیستلو لاره پرانیستل کېږي.

د بودیجې ځانګړی اهمیت په دې کې دی، چې بودیجه د کنټرول، همغږۍ د عملیاتو او اړتیاوو د ټاکلو د وسیلې په توګه استعمالیږي. د تاریخ له پلوه بودیجه په درېیو ډولو ویشل کېږي، چې هغه لیست واره بودیجه، د اجراتو په اساس بودیجه او د پلان جوړولو- پروګرام بودیجه ده. د دې لپاره چې یو پلان د ادارې د موخو په لاسته راوړلو کې مؤثر او اغیزمن تمام شي؛ نو باید لاندې خصوصیات او ځانګړتیاوې ولري:

۱. پلان باید د ټاکلي، څرګند او نهایي هدف لرونکی وي.
۲. پلان باید حقیقي او لاسته راوړنه ولري، په خیالاتو ولاړ نه وي.
۳. په پلان کې باید ټول هغه اداري سیستمونه، چې د پلان د پلي کېدو دنده په غاړه لري، په مفصل ډول واضح او څرګند شوي وي.
۴. پلان باید د ځای، وخت او له هغو شرایطو او حالاتو سره سم ترتیب او تهیه شي چې تطبیقېږي.
۵. پلان باید د نوښت او بدلون وړتیا ولري.

۶. د پلان د ترتیب او د هغه د څارنې پر مهال باید انساني کرامت، اړیکې او چال چلند په پام کې نیول شوي وي، ځکه د اداري موخو په تر لاسه کولو کې د اداري پرسونل تر منځ انساني چلند او رویه تر بل مهم نقش او رول لري.

پورته خصوصیاتو ته په کتنې سره پلان باید د پلي کېدو او تطبیق پر مهال وڅارل شي، تر څو منځته راغلي ستونزې او خنډونه لرې او په راتلونکي کې له کومې ستونزې او خنډ سره مخامخ نه شي.

## د څلورم څپرکي پوښتنې

۱. ولې پلان جوړونه د اداره کوونکي او منجر له مهمو دندو څخه حسابیږي؟
۲. پلان په څو ډولو ویشل شوی دی؟
۳. پلانول څه گټې لري؟
۴. په اداره او منجمنټ کې پلان کوم غوره رول لوبوي؟
۵. د پلان جوړولو غوره پړاوونه کوم دي؟
۶. د بودیجې ډولونه په لنډ ډول تشریح کړئ؟
۷. د څارنې او ارزونې ترمنځ څه توپیر موجود دی که څنګه؟

## د تشکیل جوړول

### ټولیزه موخه:

د تشکیل له جوړولو سره بلدتیا.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي له لوستلو څخه وروسته به زده کوونکي د لاندې موخو په اړه معلومات تر لاسه کړي:

- د تشکیل پیژندنه او عمومي معلومات.
- د تشکیل د خصوصیاتو او ځانگړنو په هکله پوهاوی.
- د تشکیل د ماډولونو او دهغو تر منځ د توپیر پیژندنه.
- د تشکیلونو د ډولونو پیژندنه او تر منځ یې د توپیر په اړه معلومات.
- د واټن ټاکنکي عوامل درک کړای شي.

د لومړي ځل لپاره د تشکیل ډیاگرام د ۱۸۱۵ - ۱۸۷۸ میلادي کلونو په منځ کې یوه امریکایي انجنیر ډانیل مک کالیوم (Daniel McCallum) د امریکا د بنس یا کاروباري ادارې لپاره جوړ کړ. د اداري تشکیل ډیاگرام د یوې ادارې اداري جوړښت روښانه کوي او ترڅنګ یې د ادارې د بیلابیلو برخو، د اشخاصو او د هغوی د د ندو تر منځ اړیکې په گوته کوي. د تشکیل له مخې د یوې مؤسسې هویت څرگندېږي او په دې توګه یوه مؤسسه له بلې څخه توپیر پیدا کوي. همدارنګه د تشکیل په مرسته د یوې مؤسسې ټول فعالیتونه تر سره کېږي.

د تشکیل ډیر تعریفونه موجود دي، چې په لاندې ډول وړاندې کېږي:

- تشکیل د دوو یا زیاتو کسانو د شعوري همغږو شویو کوشښونو، فعالیتونو او قوو له سیستم څخه عبارت دی، چې د هغه په چوکاټ او په کارولو سره د مؤسسې هدفونه تر لاسه کېږي.
- تشکیل د بشري فعالیتونو د توپیر او همغږۍ یو پرله پسې سیستم دی، چې په هغه کې په ځانګړي ډول بشري، مادي، پانګي او طبیعي منابع او د ستونزو د حل په برخه کې د بشري اړتیاوو په بشپړولو کې کارول کېږي.
- تشکیل هغه جوړښت دی، چې د هغه پر اساس دوه یا څو کسان، چې یو له بل سره رسمي اړیکې ولري، کوشښ کوي، چې د ګډو هدفونو د تر لاسه کولو لپاره ټاکلې دندې تر سره کړي.
- تشکیل له یووالي یا یو ځای کېدو څخه عبارت دی، چې په هغه کې خلک په ډله ییز ډول د یوه هدف په ترلاسه کولو کې د یو متقابل عمل تر سره کولو سره خپلې ځانګړې دندې سرته رسوي.

### د تشکیل ځانګړنې (خصوصیات)

تر یوې اندازې پورې پورتني تعریفونه د تشکیل خصوصیات او ماهیت بیانوي، خو بیا هم د پوره روښانتیا لپاره هر تشکیل لاندې ټاکلي خصوصیات لري:

- تشکیل هدفمندي او پیچلې انساني ګډې هڅې لري.
- په رسمي تشکیل کې د غیري شخصي اړیکو موجودیت ښيي، چې تشکیل په رسمي معنی غیر شخصي اړیکو ولاړ دی.
- تشکیل ټاکلي او محدود هدفونه لري.
- تشکیل د یوه ټولنیز سیستم په دننه کې پروت دی.
- تشکیل د خپل چاپیریال خدمتونه او محصولات وړاندې کوي.
- تشکیل د چاپیریال په دننه کې د راکړې او ورکړې په پرنسپ وړاندې کوي.

همدارنګه ځیني نور پوهان بیا په دې آند دي، چې تشکیل لاندې پنځه خاصیتونه لري:

۱. هر تشکیل د یوه ټولنیز سیستم ښکارندوی دی. په دې معنا، چې د دغه سیستم په دننه کې د خلکو یوه ډله، چې بیلابیل خاصیتونه، خو د متقابل عمل په چوکاټ کې بیا یو له بل سره اړیکې پیدا کوي.
۲. له نورو مؤسسو څخه د توپیر لرلو په خاطر د تشکیل شریک هويت موجود دی. دا په دې معنا چې د هر تشکیل ځانګړی هويت، د هغه په پیژندګلوی کې مرسته کوي.
۳. په هر تشکیل کې د مؤسسې د غړو دريځونه په ګوته کېږي او هم هغه څوک، چې د تشکیل غړی نه دی، معلومېږي.



۴. هر تشکیل د مخکېنیو ټاکلو هدفونو پر اساس د پلان پروگرام او بودیچې درلودونکی دی. هیڅ تشکیل په چانس او ناڅپي ډول منځته نه راځي، بلکې هغه په یو لړ مخکېنیو ترتیب شویو فعالیتونو باندې ولاړ دی.

۵. تشکیل د غړو د ټاکلو او بدلولو لپاره مشخص دريځونه وړاندې کوي، چې د هغو په پام کې نیولو سره په پرسونل پورې اړوند بدلونونه څیرل کېږي.

### د تشکیل د ماډلونو په اړه نظریې

د تشکیل په برخه کې ډول ډول نظریې موجودې دي، چې د هغو په چوکاټ کې د تشکیل اصلي ماهیت څیرل کېږي. دغه نظریې په درېیو غوره برخو ویشل شوې دي، چې یوه یې د تشکیلونو تړلي ماډل، بله یې د تشکیلونو پرانستی ماډل جوړوي او درېیمه نظریه یې د دغو دواړو ماډلونو له ترکیب څخه په لاس راځي. هر یو ماډل په تفصیل سره په لاندې ډول څیرل کېږي. دا باید مخکې له مخکې وویل شي، چې لومړی او دویم ماډل په واقعي نړۍ یعنې عمل کې کټ مټ شتون نه لري، خو د دوی له ترکیب څخه په یوه یا بل نامه کار اخیستل کېږي.

### د تشکیلونو تړلي ماډل

د ډول ماډل د اداره کونکو پر سلوک باندې ډیره زیاته اغیزه لري او په دې وجه یې ډیر پلویان موندلي دي. دا ماډل په ډیرو نومونو یادېږي، لکه بروکراتیک، کره نیز، رسمي، منطقي، میخانیکي او داسې نور، خو د دې ماډل غوره مکتبونه بروکراتیک، علمي منجمنټ او اداري منجمنټ دی. په ماډل کې لاندې خصوصیات پیدا کېږي:

- ورځني عادي کارونه په ثابتو شرایطو کې تر سره کېږي.
- کار کونکي په خپلو شخصي څانگو کې د دندې په اساس ویشل کېږي.
- ډیره تکبه په وسایلو باندې ده، تر څو دنده سمه اجرا شي.
- په مؤسسه کې مخالفت له پاسه څارل کېږي.
- د کارکونکي په مسؤلیت باندې ( هغه دنده چې په رسمي ډول ترسره کوي) ډیر ټینګار کېږي.

- د کارکونکي مسؤلیت اساسي حس او وفاداري د بروکراسۍ هغه واحد دی، چې په هغه کې په مستقیم ډول کار کوي.

- تشکیل د مخروط په شان د یوه کرېز جوړښت په توګه چمتو کېږي.
- داسې انګیرل کېږي، چې پوهه د موسسې په راس کې ده، په دې معنا، چې یوازې امر په هر څه پوهېږي.
- د کارکونکو تر منځ متقابل عمل عمودي بڼه لري؛ په دې معنا، چې امرونه له پاسه ښکته لوري ته صادرېږي.

- په مؤسسه کې د معاملې ډول د اطاعت او امر په چوکاټ کې مطرح کېږي، يعنې د آمر او مادون اړیکې ساتل کېږي. امر او اطاعت ډير زيات رول او هميت لري.  
- مؤسسې او آمر ته وفاداري او اطاعت ډير ارزښت لري او ورباندې ډير زيات ټينگار کېږي.  
- د کارکوونکي شخصيت او پرستيژ يوازې د ده په رتبې پورې تړلي دي.

د پورتنیو خصوصياتو په څيرلو سره دا جوتېږي، هغه تشکيلونه، چې د تړلي ماډل په اساس منځته راځي بايد د کارکوونکي د سلوک څرنگوالی پکې وټاکل شي. دا په دې چې د تشکيل له ماډل څخه د کارکوونکو د سلوک په برخه کې ځينې اټکلونه کېدای شي.

### د تشکيلونو پرانيستی يا خلاص ماډل

د تشکيلونو خلاص ماډل د تصدی په اداره باندې ډيره اغيزه درلودله، خو نن ورځ دغه اغيزه په ټولو ادارو کې محسوسه ده. دا ماډل هم په ډيرو نومونو لکه پوهنتون، رقابتي، ازاد مارکېټ، غير رسمي، طبيعي، عضوي او داسې نورو يادېږي. په همدې ماډل کې درې مکتبونه شته او هغه دا دي.

### د دې ماډل غوره خصوصيات په لاندې ډول بيانېږي:

- غير عادي دندې په غير ثابتو شرايطو کې پېښېږي.  
- تخصص او پوهه د شريکو دندو په سرته رسولو کې مرسته کوي، دا ځکه چې د تړلي ماډل تخصصي دندې دا توپير لري، چې تخصص او پوهه، چې يو کارکوونکی يې لري کېدای شي په بيلابيلو دندو کې په کار واچول شي.  
- د دندې پر هدفونو باندې ټينگار کېږي.  
- په مؤسسه کې د مخالفت په اړه قضاوت د ټولو کارکوونکو د گډو هڅو له لارې کېږي.  
- د مسئوليت په سرته رسولو کې د کارکوونکو له خوا گډې هڅې کېږي او په دې لړ کې دومره په رسمياتو باندې چې د دندو په لايحه کې ځای پر ځای کېږي، ټينگار نه کېږي.  
- د يوه کارکوونکي د مسئوليت اساسي حس او وفاداري ټولې مؤسسې ته ده.  
- تشکيل د يوه سره نږدې او بدلېدونکي جوړښت په توگه چمتو کېږي.  
- پوهه د مؤسسې په هر ځای کې وجود لري، هر څوک د مؤسسې په چوکاټ کې يو څه پوهېږي، مگر هيڅ څوک حتا د امر په گډون په هر څه نه پوهېږي.  
- د کارکوونکو تر منځ متقابل عمل په افقي او عمودي ډول سره رامنځته کېږي، هر څوک له هر چا سره متقابلې اړیکې لري او عمل کوي.  
- په مؤسسه کې د معاملې ډول د اجراتو په چوکاټ کې صلاحيت لري نه د امر. د آمر او مادون تر منځ اړیکې د امر او اطاعت په چوکاټ کې نه، بلکې د ورورگلوۍ او دوستۍ په چوکاټ کې ټينگېږي.

- د دندې په ترسره کولو ټینګار شوی دی، نه امر ته په بې ځایه وفاداري او اطاعت.  
- د کارکوونکو شخصیت او پرستیژ د دوی په پوهې او کار کولو پورې اړه لري، نه په چوکاټ او رتبې پورې.

دا ماډل په دغو خصوصیاتو سره په زیاتره پوهنتونونو کې شته، نو ځکه ورته پوهنتوني ماډل ویل کېږي، لیکن په نورو مؤسسو کې، د دا ډول ماډل تطبیق ګران کار دی او ډیرې لږ مؤسسې حتا د پوهنتونونو په ګډون پیدا کېږي، چې کټ مټ له دې ماډل څخه استفاده کوي.  
ددې لپاره چې، له دغو دوو ماډلونو څخه یو مناسب ترکیب په لاس راشي او هره اداره چې منجر یې د خپلو شرایطو په رڼا کې په کار واچوي، نو ښه به وي، چې د دوي تر منځ توپيرونه یو څه په تفصیل سره روښانه شي. دا توپيرونه په لاندینيو موضوع ګانو کې دي:

**۱- د چاپیریال په برخه کې درک:** ترلی ماډل په ثابتو عادي شرایطو او سر پرانیستي یا خلاص ماډل په غیر ثابتو شرایطو کې اټکل کېږي؛ دا په دې معنا، چې د سر خلاصی ماډل لپاره غیر ثابت او د سر تړلي ماډل لپاره ثابت چاپیریال ضروري دی او که نه بیا به یې پایښت مشکل وي. کله چې یوه اداره کوچنۍ، ساده، ځوانه او لږ پیچلې وي، نو له تړلي ماډل څخه پکې کار اخیستل کېدای شي او که چېرې برعکس وي، نو په دې صورت کې بیا د سر خلاصی ماډل کارولو ته اړتیا پیدا کېږي.

**۲- د انسان د ماهیت درک:** په دواړو ماډلونو کې انسان بیل بیل ځای لري. د انسان د ماهیت په پام کې نیولو سره په پرانیستي یا سرخلاصی ماډل کې د وای (Y) او په سر تړلي ماډل کې د اکس (X) د تیورۍ محتویات په کار اچول کېږي او په دې توګه د انسان ماهیت درک کېږي.

**۳- د تدبیر په برخه کې درک:** په مؤسسه کې تدبیر د انساني ماهیت په درک پورې اړه لري. هر هغه تدبیر، چې د دندو د سرته رسولو لپاره غوره کېږي، ټاکنه یې باید واضح وي، چې مؤسسې ته انسان څه ارزښت لري، ایا انسان د وای او یا د اکس د تیورۍ د محتویاتو په بنسټ څیرل کېږي؟ په دې ډول تدبیر کېدای شي، چې زور او فشار وي او یا دا چې بې له زوره او فشار دنده تر سره شي. په سرخلاصی ماډل په تیره بیا د هغه د تشکیل د پراختیا د مکتب له مخې تدبیر په میخانیکي ډول له کارکوونکي څخه کار اخیستل دي او هغه غیر انساني وسیله بلل کېږي. په داسې حال کې، چې د سر تړلي ماډل په تیره بیا د هغه د بروکراتیک مکتب په چوکاټ کې تدبیر او زیرکۍ ته د مؤسسې د هدفونو په اجرا کولو کې ډیر ارزښت ورکړل شوی دی. په غیر رسمي تشکیل کې دواړه تشکیلونه په هر ډول مؤسسه کې موجود او حتا ضروري دي.

## د تشکیلونو ډولونه

تشکیل په دوو غوره ډولونو ویشل کېږي، چې یو یې رسمي او بل یې غیر رسمي دی. غیر

رسمي تشکیل حتا د رسمي هدفونو په سرته رسولو کې هم رول لوبوي، ځکه د یوې مؤسسې غړي په ازادانه ډول سره د یوې موضوع په اړه خپل نظرونه وړاندې کوي. غیر رسمي تشکیل هر چېرې یعنی د ډوډۍ خوړلو، چای څښلو او تفریح په وخت کې جوړیږي. د غیر رسمي تشکیل اغیزمنتوب د ډلې د غړو په شمیر، د غړو په کیفیت، د اصلي موضوع په ماهیت، د هغې په بدلون منونکې رهبرۍ او د منجمنټ او ادارې په ماهیت پورې اړه لري. د غیر رسمي تشکیل غوره ځانګړنې (خصوصیات) په لاندې ډول دي:

- I. په عمومي ډول عمل ځانګړې بڼه لري.
- II. کارکوونکي د ځانګړو تمایلاتو په پام کې نیولو سره کار کوي.
- III. اړیکې له کوم پخواني پلان شوي هدف پرته ټینګیږي.
- IV. غیر رسمي تشکیل په هر وخت او هر ځای کې له ټاکلي جوړښت نه پرته جوړیږي.

### د کار کولو لپاره تشکیل

د دې لپاره، چې د یوې مؤسسې کار کوونکي په ډله ییز ډول کار وکړي او خپل مؤسسوي او ځانګړي هدفونه په اغیزمن ډول تر لاسه کړي، د کار کولو لپاره داسې یو جوړښت، چې په هغو کې دريځونه، رولونه، معیارونه، مهارتونه او تجربې ټاکل شوې وي، ډیر ضروري دي. دا ډول جوړښت، چې پخوا ورته اشاره شوې ده، له تشکیل څخه عبارت دي او له مخې یې کار او عمل تر سره کیږي. د رول د اغیزمن سرته رسولو لپاره لازمه ده، چې رول باید روښانه هدفونه، دندې او فعالیتونه، صلاحیت، وسایل، منابع او ضروري معلومات ولري، تر څو رول په مطلوب معیار او په لږ مادي او معنوي لګښتونو سرته ورسېږي. دا خصوصیات یوازې او یوازې په منظم تشکیل کې موندل کېږي. که څه هم خلک په یوه ډله کې سره را یوځای کېږي، ترڅو خپل هدفونه، چې په یواځې ډول نه ترسره کېږي سرته ورسوي، د تشکیل لپاره غوره دلیل دا دی، چې د ادارې او منجمنټ واټن محدود دی. دا به هیڅوک ونه وایي چې، تر دې یا هغې ادارې او منجمنټ لاندې څومره کار کوونکي څارل کېدای شي، خو دومره معلومه ده، چې تر څار لاندې کارکوونکي کېدای شي، محدود وي، چې دې ته د ادارې او منجمنټ واټن ویل کېږي او په هغه کې د تشکیل بیلې سويې او همدارنګه د صلاحیت لېږدول او پالیسي څیړل کېږي، تر څو د هغو له مخې د رول په سرته رسولو کې کار اغیزمنه بڼه پیدا کړي.

په تشکیل کې د عمومي هدفونو په سرته رسولو کې د ډول ډول رولونو، دندو او فعالیتونو تنظیم په تیره بیا کله چې مؤسسه لویه او په پیچلو شرایطو کې واقع وي، د مؤسسوي سويې او واټن له مخې جوړیږي. د مؤسسې د تشکیل ماهیت او ډول په ډیرو عواملو پورې، چې وروسته به بیان شي، اړه لري، خو د خپلو هدفونو په پلي کولو کې د مؤسسوي سويې او واټن له مخې

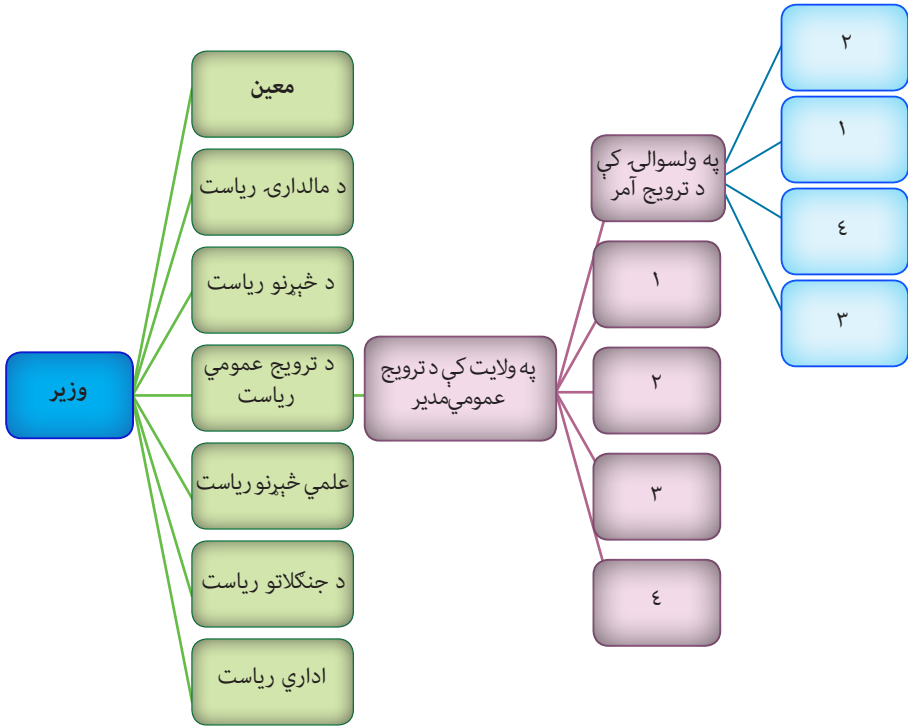
ډول ډول ډيپارټمنټونه او څانگې جوړېږي. دا چې په يوه تشكيل کې څومره او څه ډول سويه او سطحه او همدارنگه د منجمنټ کوم ډول واټن موجود دی، په ډيرو عواملو په تيره بيا په ټاکلو شرايطو پورې اړه لري، خو په عمومي ډول د تشكيل د سويې او سطحې له مخې دوه ډوله منجمنټ او اداري واټن، چې يو يې په نسبي ډول اوږد او بل يې پلن دی، په گوته کېدای شي. لکه څرنګه، چې له شکلونو څخه يې معلومېږي هر يو تشكيل ځينې پياوړې او کمزورې بڼې لري، چې په لاندې ډول پرې بحث کېږي:

**الف - اوږد تشكيل:** هغه تشكيل دی، چې يو شمير دريځونه په بر کې لري. په بل عبارت په دې تشكيل کې دريځونه عمودي بڼه اختياروي. په اوږده تشكيل کې د مراتبو سلسله ضروي ده؛ په دې معنا، چې هر بنکته دريځ د خپل لور دريځ له لارې خپلې اړيکې او تماسونه ټينګوي. دا ډول تشكيل په تربيتي مؤسسه په تيره بيا ترويج کې ځای نه لري او زياتره په عسکري مؤسسو کې د تطبيق وړ دی.

**ب- پلن تشكيل:** په دې ډول تشكيل کې گڼ شمير دريځونو ته د شکل په پلنوالي کې ځای ورکړل شوی دی. په دې صورت کې تشكيل افقي بڼه اختياروي. په دې تشكيل کې د مراتبو سلسله دومره ضروي نه ده. تماسونه او اړيکې د بيلابيلو دريځونو له لارې ټينګيدای شي. د کرنې د ترويج په گډون ډيرې مسلکي مؤسسې د دې ډول تشكيل په اساس کار کوي. له هر ډول تشكيل څخه هدف د کارونو او چارو تنظيم او ترتيبول په دې معنا، چې ټول کارونه او چارې په منظم ډول او لږو لگښتونو سره مخ په وړاندې ولاړ شي، خو که چېرې په يوه تشكيل کې دريځونه په افقي ډول ځای پر ځای شي، د پرمخ بيولو په لار کې يې لاندې غوره گټې تر لاسه کېدای شي:

- ۱- کار په کم وخت کې تر سره کېږي.
- ۲- تفاهم په لږ وخت او اساس ډول سره سرته رسېږي.
- ۳- ليکونه او يادښتونه په لږ وخت او لږو لگښتونو سره ليرل کېږي.
- ۴- د دريځونو ترمنځ تماسونه او اړيکې ډير ژر نيول کېږي.

د اوږده او پلن تشكيل پياوړې او کمزورې بڼه د شکلونو د پرتلې او مقايسې په څنګ کې په لاندې ډول سره وړاندې کېږي:



(۱-۵) بنه- د اوږده واټن د تشکیل بیلگه

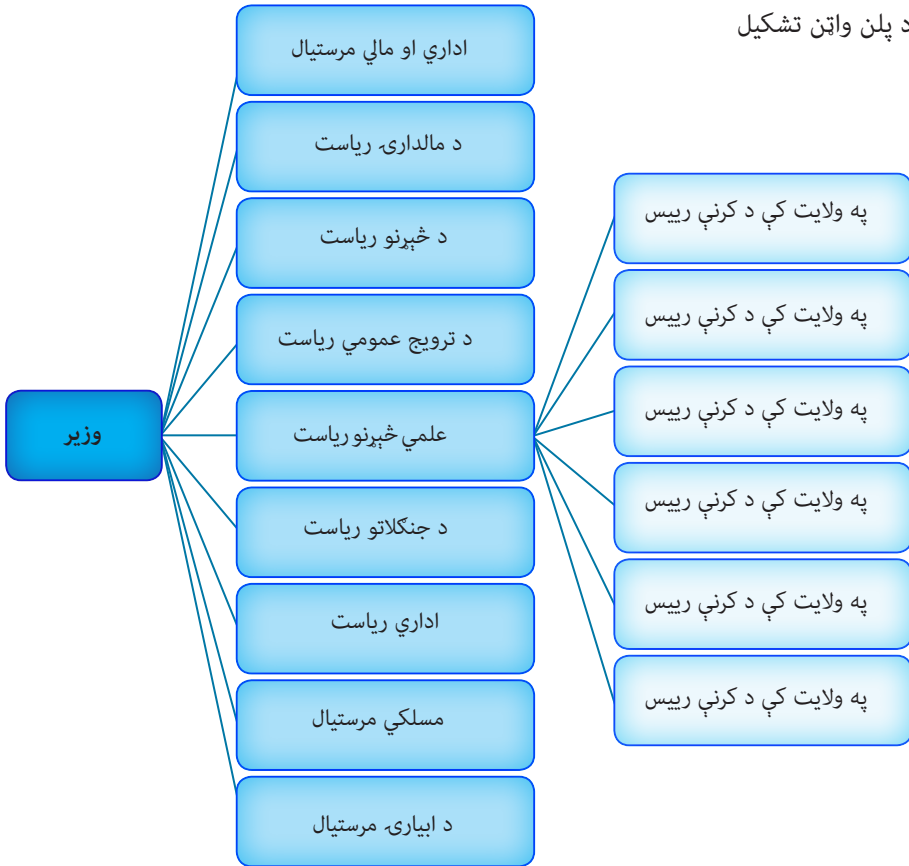
### د دې تشکیل کمزوري ټکي دا دي:

- ۱- آمران تر لاس لاندې کسانو په کارونو کې ډیر لاس لري.
- ۲- د آمریت لپاره ډیرې مؤسسې موجودې دي.
- ۳- تشکیل ډیر لگښت لري، دا ځکه چې ډیرې سويې لري.
- ۴- د سترې سويې او کوچنۍ سويې تر منځ ستر واټن موجود دی.

### د دې تشکیل پیاوړي ټکي دا دي:

- ۱- نظارت له نږدې څخه کېږي.
- ۲- کنترول له نږدې څخه کېږي.
- ۳- د آمرانو او مادونانو تر منځ چټکه هوکړه یا مفاهمه کېږي.

## د پلن واټن تشکیل



(۵-۲) بڼه- د پلن واټن تشکیل بیلگه

### د پلن تشکیل کمزوري ټکي دا دي:

- ۱- هغه څارونکي چې ډیر مسئولیت لري، داسې پلان جوړوي، تر څو په پریکړو او تصمیم نیولو کې خنډونه پیدا کړي.
- ۲- څارونکي د کنټرول له لاسه ورکولو خطر سره مخامخ کېږي.
- ۳- څارونکي باید د ښه کیفیت لرونکي وي، چې دا کار لږ څه گران دی.

### د پلن تشکیل پیاوړي ټکي دا دي:

- ۱- څارونکي مجبور دي صلاحیت ولېږي.
- ۲- روښانه پالیسي باید موجوده وي.
- ۳- ټیټ دريځونه باید په پوره پام او ژور غور سره وټاکل شي.

د پورتنیو شکلونو په څیرلو سره بیا هم دا پوښتنه پيدا کېږي، چې د نظارت واټن باید څومره وي؟ دې پوښتنې ته د یوې مؤسسې په چوکاټ کې ځواب ورکول کېږي. ځینې پوهان په دې عقیده دي، چې د موسسې په پاسنۍ برخه کې د مادونانو شمیر له څلورو څخه تر اتو کار کوونکو پورې رسېږي، چې د یوه منجر یا اداره کوونکي تر امر لاندې کار وکړي، په داسې حال کې ده، چې د مؤسسې په لاندې برخه کې دغه شمیر له اتو څخه تر پنځلسو پورې وي. دغه مسئله د کرنې د ترویج په برخه کې هم ډیره پېچلې او همیشه تر بحث لاندې وي. د مثال په ډول، د ولایت په سطحه د ترویج مدیر باید تر لاس لاندې کسان وڅاري او یا د ترویج د یونټ امر د ترویج فني مامورین وڅاري. په عمومي ډول د ترویج د مدیر او امر تر لاس لاندې کسانو شمیر په ډیرو عواملو پورې اړه لري. زموږ په هیواد کې د دې مسئلې د حل لپاره کومه عملي څیړنه نه ده شوې، چې د هغې د نتیجې په اساس د تر لاس لاندې کسانو شمیر معلوم شي. په ځینو ولایتونو کې د ترویج مدیر تر اتو کسانو او د ترویج د یونټ امر تر دیارلسو فني مامورینو پورې څاري.

### د واټن ټاکونکي عوامل

په تشکیل کې واټن یوه غوره او ټاکونکې مسئله ده. لږ یا زیات واټن د منجر او اداره کوونکي په پوهې او دندې پورې اړه لري، خو بیا هم یو لږ عوامل ورباندې اغیزه لري، چې هغه په لاندې ډول وړاندې کېږي:

۱ - د تر لاس لاندې کسانو علمي سويه: هر څومره چې تر لاس لاندې کسانو علمي سويه لوړه وي، په همغه اندازه له منجر او اداره کوونکي سره د ډیرو تماسونو او اړیکو اړتیا له منځه ځي، داځکه چې د لوړې سويې کارکوونکي پر خپل ځان متکي او د امرانو ډیر وخت نه نیسي، نو ځکه تماسونه او اړیکې لږ وي.

۲ - واک د ( صلاحیت ) لېږدولو څرنگوالی: کله چې صلاحیت لږ او هم روښانه بیان شوی نه وي، د منجر او تر لاس لاندې کارکوونکو تر منځ اړیکې او تماسونه زیاتېږي او په دې توګه د منجر ډیر وخت ضایع کېږي. په داسې حال کې که چېرې منجر او ادار کوونکي مجبورېږي، چې تر لاس لاندې کارکوونکو سره نږدې اړیکې وساتي او هغوی پوه کړي، چې څه ترې غوښتل شوي دي ښه او که نه، نو دنده لکه څنګه، چې لازمه ده نه اجرا کېږي.

۳ - د پلانونو وضاحت: کله چې پلانونه ښه تعریف شوي او د تطبیق وړ وي او هم د هغو د په کار اچولو لپاره صلاحیت موجود او تر لاس لاندې کسان په دې پوهیږي، چې له دوی څخه څه غوښتل شوي دي، نو په دې صورت کې د اداره کوونکي او منجر ډیر لږ وخت ضایع کېږي، دا ځکه دغه حالت د زیاتو تماسونو او اړیکو د نیولو د اړتیا کچه راټیټوي.



۴ - د عین معیارونو شتون: د تر لاس لاندې کسانو د څارنې او ارزونې لپاره د عین معیارونو لکه، د کار او محصول ټاکلې اندازه ، د ترفیع شرایطو او داسې نورو شتون، یو مهم شرط دی. د مثال په ډول د عین معیارونو په شتون کې د ډیرو تماسونو او اړیکو اړتیا چې باید منجر او اداره کوونکي یې له تر لاس لاندې کسانو سره ولري ، له منځه ځي او په دې ډول د بې ځایه لگښتونو او وخت ضایعه کیدو مخنیوی کیږي.

۵ - د بدلون اندازه: د بدلون اندازه د پالیسیو او د هغو په ټینګښت کې ستر رول لوبوي ، هر څومره چې په یوه مؤسسه کې بدلون زیات وي، نو پالیسي هم ژر ژر جوړیږي، چې طبعاً دغه حالت د امرانو او مادونانو تر منځ په اړیکو او تماسو باندې اغیزه کوي او هغه زیاتوي، تر څو د هغوی د هر کار د ترسره کولو لپاره لارښوونې وموندل شي.

۶ - د مفاهمې تخنیکونه: که چېرې په یوه مؤسسه کې د مفاهمې له تخنیکونو څخه ګټه واخیستل شي، د منجر او اداره کوونکي اړیکې او تماسونه له تر لاس لاندې کسانو سره کمیږي. د عین معیارونو شتون په خپله د مفاهمې یو تخنیک دی، په بل عبارت که چېرې مفاهمه کمزورې بڼه ولري؛ نو له یوې خوا د کار په اجرا کولو کې خنډونه پېښیږي او له بلې خوا د اداره کوونکي او منجر وخت بې ځایه ضایع کیږي.

۷ - د شخصي لیدو کتو اړتیا: په ډیرو حالاتو کې د مخامخ لیدنې او کتنې مسئله رابرسیره کیږي، دا ځکه چې په داسې حالاتو کې راپورونه، یادداشتونه، پالیسي، د پلان جوړولو سندونه ځینې داسې نور د شخصي اړیکو ځای نیسي. کله کله په مؤسسو کې د پرسونل د ستونزو د حل لپاره غونډې او مجلسونه ضروري وي. دا د دې معنا نه لري، چې ښه روزنه، د پالسي او پلان جوړول، روښانه صلاحیت لیردول، د کنترول ښې طریقي، عیني معیارونه او د پالیسیو تطبیق د ستونزو په حل کې رول نه لري. دا سمه ده، چې دغه عوامل د ستونزو په حل کې ډیر رول لري او نه پرېږدي، چې ستونزې راپیدا او یا ستونزې وضاحت ته ورسېږي، خو ځینې وخت یو لړ ستونزې د مخامخ لیدنې او کتنې ضرورت رابرسیره کوي او په دې صورت کې اداره کوونکي یا منجر ته لازمه ده، چې له تر لاس لاندې کسانو سره له نږدې اړیکې او تماسونه ونیسي، چې دا حالت د تشکیل پر واټن لیردوي. د پورته عواملو په څنګ کې یو لړ نور عوامل هم شته، چې د تشکیل په واټن باندې اغیزه کوي. د مثال په ډول یو پوه او تجربه لرونکی منجر او اداره کوونکی ډیر کارکوونکي څارلی شي. همدارنګه دندې د پیچلو دندو په نسبت لږ څارنې ته اړتیا لري.

## د تشکیل جوړولو پړاوونه

تشکیل په ناڅاپي ډول نه جوړیږي، بلکې د هغه د جوړولو لپاره ډیر عوامل څیرل کېږي. تشکیل باید عیني بڼه ولري، د شرایطو په پام کې لرلو سره جوړ او په کار واچول شي. د تشکیل د جوړولو په لړ کې لاندې مرحلې په ترتیب سره په پام کې نیول کېږي:

- ۱- د موسسې د عمومي هدفونو جوړول.
- ۲- د فرعي هدفونو، پالیسو او پلانونو جوړول.
- ۳- د فعالیتونو معلومول او صنف بندي کول، چې د هدفونو، پالیسو او پلانونو په ترسره کولو کې ضروري دي.
- ۴- د موجوده مادي او معنوي منابعو په رڼا کې د فعالیتونو صنف بندي.
- ۵- د هرې ډلې امر ته د صلاحیت لیردول، تر څو فعالیتونه سرته ورسوي.
- ۶- د صلاحیتونو او معلوماتو د لیردولو په چوکاټ کې د دغو ډلو په عمودي او افقي ډول یو له بل سره تړل.

## د پنځم څپرکي لندیز

د لومړي ځل لپاره امریکایي انجنیر ډانیل مک کالیوم (Daniel Mc Callum) د امریکا د بزنس یا کاروباري ادارې لپاره تشکیل جوړ کړ. تشکیل په اداره کې د اشخاصو او د هغوی د دندو تر منځ رابطه په ګوته کوي. په تشکیل کې د مؤسسې بیلابیلې برخې او د هغو ځای او اړیکې پیژندل کېږي. تشکیل له هغه جوړښت څخه عبارت دی، چې د یوه سیستم په توګه د دوو یا زیاتو کسانو هڅې او کوښښونه په داسې ډله ییز ډول تنظیم کړي، چې په اساس یې د مؤسسې هدفونه په رسمي ډول تر لاسه شي. تشکیل یو ټولنیز سیستم دی، چې د غړو دریځونه او رسمي اړیکې پکې څرګندیږي او د مؤسسې د هدفونو له لپاره د مقابل عمل له لارې کارول کېږي. په تشکیل کې دوه ماډلونه شته، یو یې سرتړلی او بل یې سر خلاصی ماډل. تړلی ماډل پر سلوک باندې ډیر ټینګار کوي. د دې ماډلونو تر منځ توپیر په لاندې ډول دي:

- ۱- تړلی ماډل په ثابت او عادي چاپیریال او سر خلاصی په غیر ثابتو شرایطو کې اټکلېږي، یعنې کله چې یوه مؤسسه کوچنۍ، ساده او ځوانه وي او لږه پیچلي وي، په هغې کې له تړلي ماډل څخه او د دې برعکس له سر خلاصی ماډل څخه کار اخیستل کېږي.
- ۲- په تړلي ماډل کې د اکس تیورۍ او په سر خلاصی ماډل کې د وای تیورۍ محتویاتو له مخې د پرسونل سلوک ټاکل کېږي، یعنې په تړلي ماډل کې په اطاعت، امر، قوانینو او مقرراتو باندې په داسې حال کې، چې په سر خلاصی ماډل کې په انساني اړیکو، مفاهمې، نوښت او ازادۍ باندې ټینګار کېږي. دغه راز په تړلي ماډل کې تدبیر د زور او فشار معنا لري، په داسې حال کې، چې

په سرخلاصي ماډل کې دغه تدبير غير انساني بڼه لري او د کار په ترڅ کې انسان ته ډير ارزښت ورکول کېږي.

هيڅ يو ماډل په سوچه ډول د استعمال وړ نه دی، خو له دواړو څخه يو مناسب ترکيب، چې له شرايطو سره سمون ولري، رامنځته کېږي. همدارنگه ماډلونه په رسمي او غيري رسمي تشکيل پيژندل شوي او په سرخلاصي ماډل کې دواړو تشکيلونو ته، چې د فرد په سلوک اغيزه کوي، پوره ارزښت ورکول کېږي.

روښانه ده چې د کار کولو لپاره تشکيل د کار په تنظيم کې غوڅ رول لري چې په هغه کې دريځونه، معيارونه، مهارتونه او تجربې ټاکل کېږي.

د کار تشکيل په دوو برخو ويشل کېږي، چې يو يې اوږد او بل يې پلن دی. په اوږده تشکيل کې دريځونه زياتره عمودي بڼه اختياروي، حال دا چې په پلن تشکيل کې افقي بڼه لري. اوږد تشکيل چې له نږدې څخه پر څارنه ټينگار کوي، په پوځي او پلن تشکيل په تربيتي مؤسسو کې پکارېږي. د تشکيل جوړولو لپاره له لاندې پړاوونو څخه کار اخيستل کېږي:

- ۱- د موسسې د عمومي هدفونو ټاکل.
- ۲- د فرعي هدفونو، پاليسي او پلانونو جوړول.
- ۳- د فعاليتونو معلومول او صنف بندي.
- ۴- مادي او معنوي منابعو په اساس د فعاليتونو صنف بندي.
- ۵- د هرې ډلې امر ته صلاحيت لېږدول.
- ۶- د صلاحيتونو او معلوماتو په چوکاټ کې د ډلې په عمودي او افقي ډول يو له بل سره تړل.

## د پنځم څپرکي پوښتنې

- ۱- تشکیل تعریف کړئ؟
- ۲- د تشکیل کلیمه د لومړي ځل لپاره په امریکا کې د چا له خوا وکارول شوه؟
- ۳- په اداره کې تشکیل څه رول لري؟
- ۴- د تشکیل څو ماډلونه پیژنئ؟
- ۵- د رسمي او غیر رسمي تشکیل کمزوري ټکي په گوته کړئ؟
- ۶- رسمي تشکیل په کوم ډول ادارو کې کارول کیږي؟
- ۷- غیر رسمي تشکیل څنګه جوړیږي او رول یې څه دی؟
- ۸- په تشکیل کې د واټن رول بیان کړئ؟
- ۹- د واټن ټاکنو کې عوامل کوم دي؟

## د پرسونل روزنه او پرمختګ

## ټوليزه موخه:

د پرسونل د روزنې په اړه له بنسټيزو معلوماتو سره بلدتيا.

د زده کړې موخې: د دې څپرکې له لوستلو وروسته به زده کوونکي د لاندې موخو په اړه پوره معلومات تر لاسه کړي:

- د بشري منابعو د روزنې او ودې د ارزښت په اړه پوهاوی.
- د پرسونل د روزنې د ډولونو پیژندنه.
- د روزنې، مشاهدې او ارزونې د سیستم په اړه پوهاوی.
- د کروندې د پرسونل د دندو تحلیل او طرحه.
- د روزنې د اړتیاوو پیژندنه او تشخیص.
- د پرسونل په ټاکنه کې به ونډه واخیستلای شي.
- د پرسونل دروزنې پلان به جوړ او تطبیق کړای شي.

د بشري منابعو روزنه او پرمختګ په دواړو، پرمختللو او مخ پر ودې هیوادونو کې حیاتي ارزښت لري. د اداري پرسونل او کارکوونکو روزنه د بشري سرچینو په پرمختګ کې تر ټولو لوی او اړین کار بلل شوی دی. د کرنې د سکتور د پرمختګ او ودې په منظور په هیواد کې په دولتي او نا دولتي ادارو کې د هیواد، ولایت او ولسوالیو په کچې وخت په وخت بیلابیلې روزنیز پروګرامونه او کورسونه عملي شوي، چې هدف یې د بزګرانو په پوهه، مهارت او سلوک کې مثبت بدلون راوستل دي. د پرسونل د پرمختګ دغه کورسونه، ورکشاپونه، کنفرانسونه، سمپوزیمونه، نندارتونونه او نور

هغه وخت غوره پایلې لري، چې د اړتیاوو پر بنسټ انتخاب، پلان او د کروندگرو د پوهې له کچې سره سم د شاگردۍ د اوصولو په نظر کې نیولو سره تر سره شي. روزل شوي او پوه خلک د یوه هیواد ارزښتناکه شتمني بلل کېږي.

د کرنې سکتور په وده او پراختیا کې هم بشرې روزل شوې او پرمختللي قوا غوڅ رول لوبوي. دا په دې معنا، چې د کرنیزو پلانونو او پروگرامونو بریالیتوب هم د مسلکي پرسونل په پوهې، تجربې، ذهنیت او مهارت باندې را څرخېږي او په دې لړ کې انساني عنصر د مؤسسې او کار کوونکو د هدفونو په ترلاسه کولو کې مهم رول لوبوي. د پرسونلونو روزنه هغه پروسه ده، چې د هغې په چوکاټ کې د کارکوونکو سلوک مطلوب بدلون مومي او دا بدلون د هغوی د کار کولو په لړ کې په کار کې کمی او کبفي مثبت بدلون رامنځته کوي. د پرسونل پرمختګ نه یوازې په روزنه کې نخبتي دی، بلکې د هغه لپاره یو لړ نور مادي او معنوي عوامل هم شته، چې د هغو په کارولو سره د پرسونل په هڅونه او تحرک کې ستر ګامونه پورته کېږي او په دې توګه پرسونل لا پرمختګ کوي. په دې بنسټ، د نړۍ په ټولو مخ پر ودې هیوادونو او په ځانګړي ډول افغانستان ته په کار ده، چې تر نورو ټولو اړتیاوو وړاندې بشري روزنې او پالنې ته لومړیتوب ورکړي.

### د پرسونل د روزنې او پرمختګ اهمیت

د بشري منابعو روزنه او پرمختګ د کمي ودې او پراختیا په خلاف د کبفي پرمختګ نوم دی، چې د یوه هیواد په پرمختګ کې تر بل هرڅه لومړی مقام لري. د پرسونل د روزنې او پوهې د کبفیت او څرنګوالي ښه کېدل د هیواد د پرمختګ او سوله ییز ژوند ضمانت کوي. د پرسونل د روزنې او پراختیا اهمیت نه یوازې د کار په مؤلديت کې پروت دی، بلکې یو لړ نور اهمیتونه هم لري، چې په لاندې ډول دي:

- روزنه او پراختیا ټولو پرسونلونو ته د مسلکي پوهې او تجربې د تر لاسه کولو لپاره لازمي اسانتیاوې او فرصتونه برابروي.

- روزنه او پراختیا په مؤسسه کې د پرسونل د ټاکلو، ګومارلو، ترفیع، د امتیازونو د تر لاسه کولو او تقاعد لپاره د ټاکلو نورمونو او معیارونو په برابرولو کې مرسته کوي.

- روزنه او پراختیا ټول پرسونل ته د مؤسسې په موضوع ګانو او چارو کې د ګډون لپاره زمنيې چمتو کوي، تر څو د مؤسسې ستونزې د دوی په ګډون او برخې اخیستو سره حل شي. له بله پلوه د پرسونل پوره پرمختګ هم له دې لارې څخه، چې په ګډو اړیکو او د نظرونو د شریکولو امکانات شته، لاس ته راځي.

- د پرسونل د روزنې او پراختیا لپاره تر بل هر څه لومړی وخت، شرایطو او چیلنجونو ته په کتنې سره د پرسونل د اړتیاوو پیژندنه او د دغو اړتیاوو د پوره کولو لپاره د ټولو امکاناتو برابرول، د اداره کوونکي او منجر له غورو دندو څخه شمیرل کېږي؛ نو ځکه باید هر اداره کوونکی او منجر د

پرسونل د روزنې او پراختیا پر اهمیت، ډولونو او د هغوی په کار اچونې باندې پوه وي، ترڅو ټول پرسونل نه یوازې وخت په وخت د مسلکي برخې په پراختیاوو باندې پوه شي، بلکې د مؤسسې د هدفونو، پالیسیو او پروگرامونو په هکله، چې همیشه بدلون مومي، هم پوره معلومات ولري، په دې اساس روزنه په څو ډولونو ویشل کېږي، چې باید لازمه رڼا پرې واچول شي.

د روزنې په بهیر کې د نوې مفکورې د تطبیق غوره پړاوونه:

د ترویج او پراختیا د علم غوره پوهانو هر یوه ویلسن او گالوپ (Wilson and Galup) په ۱۹۵۵ میلادي کال کې په ترویجی زده کړو کې لاندې شپږ ټکي ډیر مهم بللي دي:

(۶-۱) جدول:

|              |  |   |                 |
|--------------|--|---|-----------------|
| Satisfaction |  |   | رضایت           |
| Action       |  | ↑ | عمل             |
| Conviction   |  | ↑ | منل             |
| Desire       |  | ↑ | اړتیا پیدا کېدل |
| Interest     |  | ↑ | علاقه پیدا کېدل |
| Attention    |  | ↑ | پام راگرځول     |

(۶-۱) بڼه- د نوې مفکورې د تطبیق پړاوونه

- پام راگرځول (Attention): په ترویجی زده کړه کې تر ټولو لومړی قدم د یوې نوې مفکورې او عمل په اړه د نورو پام راگرځول دي.
- علاقه پیدا کول (Interest): کله چې د زده کوونکو پام راورگرځیده، نو په دویم پړاو کې باید د هغوی د علاقې د راپارولو هڅه وشي.
- اړتیا پیدا کول (Desire): په درېیم پړاو کې نوې مفکوره او عمل باید هغوی ته د یوې اړتیا په ډول وروپیژندل شي.
- منل یا قبول (Conviction): په دې پړاو کې د زده کړې برخه وال د دې جوگه شوي، چې د عمل کولو لپاره قوي تصمیم ونیسي.
- عمل (Action): د پروسې له وروستي پړاو څخه یو کام مخکې باید گډونوال دغه نوې مفکوره په عملي ډول په خپلو کړونو کې عملي کړي.

- رضایت (Satisfaction): په وروستي پړاو کې نور نو د پروسې گډونوال د نوښت په اړه پوره ډاډمن دي او رضایت به یې د ډیر حاصل، زیات عاید او ښې روغتیا په لرلو سره څرگند شي او تطبیق به یې له پرمختګ سره یو ځای په تلپاتې ډول پاتې شي.

### د کروندې د سمبالښت په اړه د روزنې ډولونه

د هر سکتور د پرسونل د روزنې لپاره بیلابیلې اغیزمنې طریقې او میتودونه کارول کېږي. همدارنګه د کرنې د کارکوونکو د ښې او اغیزمنې لارښوونې لپاره د روزنې ځینې موثر او اغیزمن ډولونه شته، چې د هغو له جملې څخه د څو مهمو ډولونو په اړه په دوو برخو کې په لاندې ډول بحث شوی دی:

I. له گومارنې وروسته روزنه: په یوه اداره کې تر گومارلو وروسته نوي گومارل شوي شخص ته د ادارې د داخلي او بیروني چاپیریال په اړه باید لازم معلومات ورکړل شي. همدا راز نوموړی شخص د ادارې او د ورسپارل شوې دندې په برخه کې روزنې ته ډیره اړتیا لري؛ نو نوي کارکوونکي ته باید د لاندینيو موضوع گانو په برخه کې لازم معلومات ورکړل شي:

- د ادارې د لرلید، ماموریت او مهمو هدفونو په اړه.
- د پروگرامونو، پلان جوړولو، په کار اچولو، څارنې او ارزونې او راپور ورکولو په اړه.
- د ده په دنده پورې د اړوندو مسایلو په اړه.
- له بهرنیو دولتي او نا دولتي ادارو سره د اړیکو په اړه معلومات.

د پورته معلوماتو په مټ نوي کارکوونکي دا زده کوي، چې په مؤسسه کې د کار لپاره غوره نورمونه او معیارونه کوم دي؟ له ده څخه څه غوښتل کېږي؟ او د ده کار څنګه ارزول کېږي؟ هر څومره چې یو کارکوونکی د خپلې مؤسسې او دندې په برخه کې معلومات تر لاسه کوي، په هماغه اندازه په مؤسسه کې له کار کولو او ځاني هدفونو د تر لاسه کولو له امله خوند اخلي او په دې توګه د خپل پرمختګ پړاوونه وهي.

د کرنې په ترویجی مؤسسه کې دا ډول روزنې ته ډیر ارزښت ورکول کېږي، په تیره بیا هغو فني مامورینو ته، چې په ساحه کې کار کوي او له ساحې او خپلې دندې سره په کافي اندازه اشنایي نه لري، ډیره ضروري ده. د دې روزنې په پای کې نوي کارکوونکي باید لاندې زده کړې ترلاسه کړي:

- نوي کارکوونکي ځان د کار په ډله کې شمیري.
- نوي کارکوونکي پوهیږي، چې په ډله کې د ده موجودیت شرط دی.
- نوي کارکوونکي په خپله ډله او مؤسسه باندې باور لري.



- نوي کارکوونکي د مؤسسې په مقرارتو، قوانينو، پالیسو او د منابعو په موجودیت باندې خبر دي.
- نوي کارکوونکي پوهیږي، چې معلومات له کوم ځای څخه تر لاسه کړي.
- نوي کارکوونکي د ښه کار په ارزښت باندې پوره پوهیږي.
- نوي کارکوونکي علاقه لري، چې د کار په ترڅ کې پرمختګ وکړي.
- نوي کارکوونکي ډاډه دي، چې د خپلې پوهې په اساس دنده ورسپارل شوې ده.

**II. په دنده پورې تړلې روزنه :** په ترویج کې ښوونه او روزنه یقیناً د یوه ښوونځي په ټولګي کې د تدریس یا ښوونې په شان نه ده. په کرنیز ترویج پورې اړوند کسان په ټوله مانا بالغان دي؛ نو باید د زده کړې اسانتیاوې د اړوندو کسانو د اړتیاوو او دلچسپو پر بنسټ وي. په ترویجی دنده پورې اړونده ښوونه او روزنه په کلکه د ښوونې د کاروونکو میتودونو او د روزنکو د مهارت تر انجینر لاندې وي. په دنده پورې اړونده روزنه په حقیقت کې د دندې په اغیزمن ډول تر سره کولو، نورو بدلونو، له ماهیت سره اشنا کولو او د کارکوونکي د لا پرمختګ په خاطر ترسره کیږي. دغه روزنه تر ګومارنې وروسته سمدستي پیل کېږي. دا ځکه چې پوهنتوني زده کړې عمومي ښه لري او دنده ځانګړې زده کړه ده. مبالغه به نه وي که وویل شي، چې پوهنتوني زده کړه کولی شي د یوې دندې مسؤلیت د هغې د ټاکلو خصوصیاتو او پوهې په ترلاسه کولو کې په غاړه واخلي.

دې ډول روزنې ته داخل خدمت روزنه هم ویل کېږي. د کرنې په ترویج کې د دې ډول روزنې مهم هدف دا دی، چې په پرله پسې ډول د ټول پرسونل روزنیزې اړتیاوې او ستونزې په ګوته او روزنې په چوکاټ کې د هغو په له منځه وړلو کې لازمي لارښوونې وشي. په دنده پورې تړلې روزنه بیلا بیل ډولونه لري او ان تر ګومارلو وروسته روزنه هم پکې شاملیږي. غوره شکلونه یې دا دي:

- الف- لنډ کورسونه.
- ب- ورکشاپونه.
- ج- کنفرانسونه.
- د- کلینیکونه.
- ه- علمي سفرونه.
- و- علمي غونډې.

الف  
لنډ کورسونه

و  
علمي غونډې

ب  
ورکشاپونه

د ترویجی زده کړو  
ډولونه

ه  
علمي سفرونه

ج  
کنفرانسونه

د  
کلینکونه

(۶-۲) بڼه - د ترویجی زده کړو ډولونه

د پورته یادو او ځینو نورو طریقو له لارې د کارکوونکي د پوهې د لوړولو په خاطر بیلې تخنیکي او ټولنیزې علمي موضوع گانې تدریس کېږي. د مثال په ډول د لاندینيو میتودونو په ذریعه د کرنې د ترویج فني مامورینو ته د داخل خدمت زده کړو شرایط برابرېږي.

**الف- لنډ کورسونه :** په عمومي توگه د دې ډول کورسونو موده له دوو څخه تر درېیو اوونيو پورې رسیږي. هغه علمي موضوع گانې، چې په دې کورس کې تدریسېږي دا دي:

-د ترویج میتودونه.

-د پروگرام جوړول.

-د کرنې تخنیکي ډول ډول ساحې.

د کورسونو د جوړیدو په لړ کې هڅه کېږي، چې د موسمي حالت په پام کې لرلو سره موضوعات تدریس شي. په دې معنا چې که د مثال په ډول د غنمو د کرلو وخت وي، نو د فني مامورینو لپاره د زده کړې تخنیکي موضوع د غنمو په برخه کې وي.



ب-۳ (۶-۳) د لنډو کورسونو یوه بیلگه

ب- ورکشاپونه : په عمومي ډول ورکشاپونه د یوې ټاکلې موضوع له پاره د ورځنیو چارو له ستونزو د لیرې کولو به خاطر جوړیږي. د ورکشاپونو د دوام موده په موضوع او د ګډونوالو د وخت لرلو په مسئلې پورې اړه لري. په عمومي ډول د ورکشاپونو موده له یوې اوونۍ څخه تر څلورو اوونيو پورې رسیږي. د دې میتودنو غوره هدف دا دی، چې د ستونزې د تحلیل او حل په برخه کې د پرسونل د پوهې په لوړولو سره، چې د ډله ییزو بحثونو او ډله ییزې راکړې ورکړې له لارې شونې ده، لازمي اسانتیاوې رامنځته شي.



ب-۴ (۶-۴) د کرنیز سکتور د پرسونل د روزنې د ورکشاپ یوه بیلگه

ج - کنفرانسونه : کنفرانسونه له ډیرې مودې څخه راپه دې خوا د تدریس یوه غوره لار گرځیدلې ده. په کنفرانسونو کې د ماهرانو له خوا تازه او نوي معلومات وړاندې کېږي. دغه معلومات کېدای شي، چې په یوه تخنیکي یا ټولنیزه موضوع کې وي. د کنفرانسونو له لارې نه یوازې موضوع گانې تدریس کېږي، بلکې په هغه کې د گډون کوونکو پرسونلونو هڅونې او ډایمیتم هم رابرسیره کېږي.



(۵-۶) ښه - د کرنې په اړه د علمي کنفرانس یوه بیلگه

د- کلینیکونه: کلینیکونه هم د درس ورکولو یوه غوره لار ده. کلینیکونه همیشه علمي ښه لري او په هغه کې د گډونوالو پر مهارت باندې ډیر ټینګار کېږي. په ترویج کې دغه طریقه د فني مامورینو د مهارتونو په لوړولو کې ستر رول لوبوي. هغه علمي ساحې، چې په کلینیکونو کې تدریس کېږي، زیاتره د وسایلو د استعمال په برخه کې وي، لکه د تراکتور چلول، فلم ډکول، د خپرونو چمتو کول، د کورنیو وسایلو استعمالول او داسې نور.



(۶-۶) ښه - بزگرانو ته د کوچنیو تراکتورونو د ورپیژندنې یوه بیلگه

**هـ - علمي سفرونه :** علمي سفرونه هغه طريقه ده، چې د هغې له لارې په مستقيم ډول سره لازم معلومات د كتلو او ليدلو په ذريعه ترلاسه کېږي. په کارکونکو کې د تجربو انتقال او د ستونزو د علمي حل لارو مشاهده ډيره ضروري ده. که چېرې علمي سفرونه سم پلان او گټه ترې پورته شي، ډيرې گټورې نتيجې درلودلای شي، چې غوره يې د پوهې او تجربې انتقال او د کارکونکو ترمنځ د پياوړو اړيکو ټينگول دي.



(۶-۷) بڼه- هرات ولايت ته د ننگرهار پوهنتون د کرنې پوهنځي استادانو د علمي سفر بيلگه

**و- علمي غونډې :** په علمي غونډو کې نه يوازې د علمي بحثونو له لارې معلومات انتقالېږي او په دې توگه زده کړه صورت نيسي، بلکې د گډونوالو د پرمختگ په لاره کې هم مثبت گامونه پورته کېږي. هغه موضوع گانې، چې د غونډو له لارې حل کېږي، هغه د پروگرام جوړول، د پلان جوړولو، پاليسو جوړول او ارزونه ده.



(۶-۸) بڼه- د علمي غونډې يوه بيلگه

په دې وروستيو وختونو کې د کرنې ترويج په چوکاټ کې د کرنې د سالمې ودې او پراختيا لپاره يو بل ډول داخل خدمت روزنه، چې د کرنې د فني کارکوونکو په دندو او سازمان کې ژور بدلون ايجابوي، رامنځته شوی ده، چې د د روزنې او ليدنې (Training and Visit (T & V په نامه ياديږي. دا روزنه هم داخل خدمت يو ډول روزنه ده، خو نوی شکل لري، چې ډيره مهمه ده. نوموړی سیستم په هندوستان کې د لومړي ځل لپاره په ۱۹۷۴ ميلادي کال کې د نړيوال بانک د يوه متخصص ډانيل بينور (Daniel Benor) له خوا تر کار لاندې ونيول شو، چې بيا د هندوستان په ۱۳ لويو ايالاتونو کې په کار واچول شو، خو له ۱۹۸۴ ميلادي کال وروسته په زياترو ايالاتونو کې تر اوسه کارول کيږي. د کرنيزې پراختيا او ودې په تعليماتو کې دا سیستم د دې لپاره چمتو شوی و، چې د کرنيزې پراختيا د پرسونلونو وړتيا لوړه کړي، تر څو د بزگرانو په توليداتو او اقتصادي اړخ کې د نظر وړ مثبت بدلون راولي او په پای کې د هيوادني پرمختگ سبب وگرځي. د کابل پوهنتون د استاد دوکتور غلام محمد بهرام له نظره د داخل خدمت دا ډول روزنه، چې ډيره سستيماتيکه ده، د افغانستان د کرنې په ترويج کې هم کارول کيدای شي.

### د روزنې او ليدنې سیستم ارزونه

د کروندې په ساحه د ترويجي مامورينو له کار او دندو څخه د پوره خبريدو او وخت په وخت ارزونې لپاره ځينې اړين تعديلونه او بدلونونه ضروري دي. د بيلگې په توگه کېدای شي، چې له ټاينده بزگرانو څخه پوښتنې وشي، چې د دوی د فني مامور نوم څه دی، څه وخت ورسره ويني او په وروستۍ ليدنه کې يې څه سپارښتنې کړې دي؟ که چېرې بزگران په دې پوښتنو پوه شول، نو معلوميږي، چې د ترويج فني مامورينو خپله دنده ترسره کړې ده. دې ته په ورته توگه يوه بله ارزونه دا ده، چې د مامورينو د ترينگونو په جريان کې مخامخ پوښتنې او گروپونې وشي، چې دا ارزونه د مامورينو د پوهې د لوړولو په لاره کې ډيره گټوره ده، د اڅکه چې د دې ارزونې په څنگ کې دوه اړخيزه زده کړه تر سره کيږي. د دې ترڅنگ د سروې ميتود که چېرې په ډير دقت سره تر سره شي، ډير گټور ټامپيري. د دې په اساس د هيواد په بيلو بيلو برخو کې له بزگرانو او فني مامورينو سره مرکې کېږي او په دې ډول د تحليل او تجزيې لپاره لازم ارقام راټولېږي او نتيجه ترې اخيستل کيږي.

### د کروندې د پرسونل د دندو تحليل

د ترويجي مامورينو په وسيله پوهنتونونه، د کرنې وزارت او انجيوگانسې (NGOs) خپلې سرچينې پراخوي، تر څو له بزگرانو سره د هغوی د ستونزو په حل کولو کې د غير رسمي او غير کريدتي پروگرامونو له لارې مرسته وکړي. د کروندې د سمبالښت د کار کوونکو لومړۍ او اساسي دنده له بزگرانو سره د متبادلو تصديانو، د غوره مارکېټي کړنلارې او اداري مهارتونو له لارې د عايد

د پیدا کولو او نویو لارو چارو په زده کړه کې مرسته کول دي. د کروندې د سمبالښت کارکوونکي له بزگرانو سره د منابعو د ادارې، نباتي آفتونو د کنترول، د خاورې معاینه (ټیسټ) کولو، د مالدارۍ تولیدي دودونو او بازار موندنې له لارې د تولید په ښه والي او زیاتوالي کې مرسته کوي. د خوړو او کرنې د سازمان (FAO) په اساس، د کروندې د سمبالښت د مامورینو اساسي دندې په لاندې ډول دي:

۱. د سلاکار دنده **Consultancy**: د ترویج کارکوونکي باید د ستونزو د ښه حل په منظور وضعیت تحلیل او هر اړخیزې ګټورې مشورې وړاندې کړي.

۲. تخصصي دنده **Subject Matter Specialist**: ترویج کارکوونکي دنده لري، چې له څیړنیزو مرکزونو سره په همغږۍ د بزگرانو د ستونزو حل پیدا کړي، نوې مناسبه تکنالوژي ساحې ته انتقال کړي او ټول مشکلات په تخنیکي ډول له منځه یوسي.

۳. د څارنې او ارزونې دنده **Monitoring and Evaluation**: په دې برخه کې د ترویج کارکوونکي د روانو کارونو په اړه په دوامداره شکل لیدنه کوي او کارونه د پلان او هدف مطابق سموي.

۴. روزونکې دنده **Educator**: د نوې مناسبې تکنالوژۍ تر انتقال وروسته د ترویج کارکوونکي دنده لري، چې بزگران د نوموړې تکنالوژۍ په اړه عملاً روزي او دوه اړخیز پوهاوي ته لاره هواره کړي.

۵. تطبیقي څیړونکې دنده **Applied Researcher**: د ترویج کارکوونکي په دې ځای کې د بزگرانو په ملتیا د پایلو په اړوند د یوې خاصې ستونزې په هکله له پوهانو سره په همکارۍ د ارقامو او معلوماتو په ټولولو، تحلیل او تجزیه او په بالقوه ډول د څیړونکي او بزگر تر منځ د یوې منبع په صفت پر ښوونو یا سپارښتنو کار کول دي.

۶. تنظیموونکې دنده **Organize ring**: دلته د ترویج کارکوونکي ښایي د حالاتو کنترول او د کارونو د اجرا مسؤلیت په غاړه واخلي او د هغو کارونو په ترسره کیدو کې دوی احتمالاً پوره فعال وي.

۷. سانوونکې دنده **Facilitator**: د ترویج کارکوونکي دلته د اسانتیاوو د رامنځته کوونکو

په توگه په ساده ډول له نورو سره د دوی د دندو په تر سره کولو کې مرسته کوي او د سلاکار په نسبت ډیر معلومات لري.

۸. **توان بښوونکې دنده Enabler:** ترویجی کارکوونکي د بزگرانو د ډله ییزو کارونو، ډله ییزې پروسې، سازماني جوړښت، د ستونزو د تشخیص، د افهام او تفهیم او تصمیم نیولو په جریان کې په زړه پورې مرسته کوي.

۹. **د منځگړي دنده Broker:** منځگړی ممکن د میانچي (go-between) په صفت عمل وکړي او دوو یا له دوه څخه د ډیرو اړخونو تر منځ د اړیکو په ټینګولو کې له مخکې د موافقه شوي هدف لپاره مرسته کوي. د پورته یادو دندو تر څنګ د اړتیا له مخې ډیرې نورې دندې هم تر سره کوي.

#### د کروندې د پرسونل ټاکنه

د کروندې د پرسونل ټاکنه یو له مهمو کارونو څخه دی، چې باید تر سره شي. د کروندې پرسونل باید د لاندې ځانګړتیاوو درلودونکي وي:

- د کرنې د ترویج فني مامور لږ تر لږه باید د کرنې ښوونځي له دوولسم ټولګي څخه فارغ شوی وي.

- دولسوالی د کرنې د ترویج آمر لږ تر لږه له پوهنتون څخه باید فارغ شوی وي. د دې په څنګ کې علمي روزنه او یو څه د ادارې او منجمنټ په برخه کې تجربه ضروري ده. که امکان ولري د ولسوالی آمر باید د کلیوالي ژوند په برخه کې هم پوره تجربه ولري او یا په خپله له کلي څخه راغلی وي، یعنې په کلي کې د ژوند سابقه ولري.

- د ناحیې په سویه د آمرانو سویه د پوهنتون د شهادتنامې درلودل دي، خو باید ورسره زیاته د ادارې او منجمنټ په برخه کې تجربه ولري. یوه اندازه زیاته علمي روزنه هم ورته ضروري ده.
- د ولایت په سویه پرسونل د ښکته سویو د ترویج کارونه تر نظارت لاندې نیسي او له څلورو څخه تر پنځو ناحیو پورې یې تر مسؤلیت لاندې کار کوي او هغوی ته تخنیکي او اداري مرستې برابروي. په دې سطحه کې ځینې ماهران (چې د ناحیې په سطحه کې نشته لکه د فارم منجمنټ وسایلو ماهران) موجود دي، چې د ضرورت په وخت کې ترې استفاده کېږي.

- د ترویج د مرکزي ادارې پرسونل باید له پوهنتون څخه فارغ وي، ماسټر او دوکتور ته لومړیتوب ورکول کېږي. دوی باید د پلان او بودیجې په جوړونه، پروگرامونو جوړونه، د ساحوي امرینو همغږي، څارنه او ارزونه او دې ته ورته دندې په پوره لیاقت او پوهې سره د پرمخ بیولو وړتیا ولري.



## د روزني پلان جوړول

لكه څرنگه، چې څرگنده ده پلان جوړونه د منجرانو له مهمو او لومړنيو دندو او مسؤليتونو څخه شميرل كيږي. منجر ته لازمه ده، چې د روزني له منظم پلان څخه گټه واخلي. لاندې جدول د پلانو يو ډير ساده شكل دى، چې له مخې يې اجرات ممكن ډير گټور تمام شي. دا ځكه چې پلان له يوې خوا ټولې د زده كړې ساحې، طريقې، وخت، ځاى او نور شرايط معرفي كوي او له بلې خوا د يوه سند په توگه، چې د هر چا د استفادې وړ گرځي پاتې كېږي. د دې پلان زيات اغيزمنتوب هغه وخت ښه په ډاگه كيږي، چې د كاركوونكو په گډون طرحه او بيا په كار واچول شي. هغه غوره طريقه، چې د هغې په ذريعه كېداى شي د زده كړې پلان جوړ او ترې استفاده وشي، د يوه ليست په توگه په لاندې ډول دي:

(۶-۲) جدول: د روزني د پلان جوړښت

| ۱    | ۲             | ۳                       | ۴             | ۵                  | ۶             | ۷    |
|------|---------------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------|------|
| دنده | د لومړيتوب حق | د زده كړې وړاندې كوونكي | د زده كړې وخت | د زده كړې ميتودونه | د زده كړې ځاى | كتنې |
| ۱    |               |                         |               |                    |               |      |
| ۲    |               |                         |               |                    |               |      |
| ۳    |               |                         |               |                    |               |      |
| ۴    |               |                         |               |                    |               |      |

- په لومړي ستون كې د دندې هغه ساحې، چې كاركوونكي پكې روزل كېږي، وړاندې كېږي.
- په دويم ستون كې په دندو كې د زده كړې وړاندې كولو د لومړيتوب حق ټاكل كېږي.
- په درېيم ستون كې يوازې د هغه چا نوم ليكل كېږي، چې زده كړه سرته رسوي، يعنې د زده كړې مسؤليت په غاړه لري.
- څلورم ستون وخت ښيي. په دې ستون كې د زده كړې پيل او پاى ښودل كېږي.
- پنځم ستون د زده كړې د ميتودونو لپاره دى، چې پكې هغه غوره طريقې، چې د زده كړې په پروسه كې ترې كار اخيستل كېږي، وړاندې كوي.
- شپږم ستون د روزني ځاى ښيي، دا ځاى كېداى شي، چې پوهنتون يا د څيړنې مركز او يا د ترويج دفتر او داسې نور وي.

## د ترویجی روزنې اساسات

د روزنې په برخه کې یو لړ پرنسپونه موجود دي او په هره مؤسسه کې ترې کار اخیستل کېږي، په لاندې ډول وړاندې کېږي.

1. له زده کړې سره مینه: له زده کړې سره مینه درلودل د زده کړو پروسې ته چټکتیا ورکوي.

2. د اړتیا له مخې د روزنې پلانونه: د روزنې پروگرام باید د زده کوونکو د اړتیاوو په اساس ترتیب شي، نه دا چې زده کوونکي دې د پروگرام په اساس ونیول شي.

3. منجر خپله د روزنې سرته رسولو او یا د مستقیمې څارنې مسؤلیت لري: کېدای شي، چې منجر خپله د تدریس ټول مسؤلیت په غاړه واخلي او یا یې بل چاته وسپاري، خو په وروستي تحلیل کې د روزنې ټول مسؤلیت د ده په غاړه دی.

4. د روزنې اندازه د زده کوونکي د سويې او لیاقت په اندازه ده: د زده کوونکي له سويې نه اوچت او یا ټیټه روزنه دواړه د منابعو د بې ځایه کارولو معنا لري.

5. روزنه باید په سستماتیک ډول سره پلان او مهالویش یې تطبیق او ارزیايي شي: دا پرنسپ ډیر عمومي حالت لري، ځکه په دې کې څلور مرحلې شاملې دي.

## د شپږم څپرکي لنډيز

پوهه او روزل شوي کسان د نړۍ د ټولو هيوادونو له ارزښتناکو شتمنيو څخه شميرل کيږي. هغه کسان، چې پوهيږي او هغه چې نه پوهيږي، سره برابر نه دي. پورته ويناوو ته په کتنې، د کرنې سکتور وده او پراختيا هم په روزل شويو کسانو پورې اړه لري. د پرسونل روزنه هغه پروسه ده، چې د هغې په چوکاټ کې د کارکوونکي سلوک (پوهه، ذهنيت او مهارت) مطلوب بدلون مومي. روزنه په لاندې ډول تر سره کيږي:

I. تر گومارنې وروسته روزنه : د دغې روزنې په چوکاټ کې نويو کارکوونکو ته د مؤسسې په برخه کې عمومي معلومات ورکول کېږي.

II. په دندې پورې تړلې موضوع گانې په تفصيل سره ښه کنفراسونه، ورکشاپونه، سمینارونه، د روزنې لنډ کورسونه، کلنيکونه او علمي سفرونه دي. د دې تر څنگ د روزنې او ليدنې سيستم يو نوی سيستم دي، چې په ۱۹۷۴ ميلادي کال کې په هندوستان کې ترې گټه پورته شوه. د کرنې د سمبالښت د پرسونل د دندو، د هغو د ټاکلو، د مربوطه اړتياوو پيژندلو، د روزنې په دوران کې د نوې مفکورې د تطبيق غوره مرحلې، د روزنې لپاره د منظم پلان جوړولو او نور يو لړ مسائلو په اړه لازمه ده، چې منجران يې بايد په اړه پوره معلومات ولري. همدارنگه د روزنې غوره اساساتو په نظر کې نيولو سره د روزنې اړوند پلانونه په منظم ډول ترتيب او په کار واچوي، البته دا به د کرنې د سکتور د ټاکلو موخو لکه لوړ توليد، زيات عايد، سو کاله ژوند او پرمختللي کرنيز سيستم په تر لاسه کولو کې فعاله برخه واخلي.

## د شپږم څپرکي پوښتنې

- ۱- په کره کې د روزنې اهمیت وویاست؟
- ۲- د روزنې کوم ډولونه پیژنئ؟
- ۳- د روزنې او لیدنې (Training and Visit) سیستم څه شی دي؟
- ۴- د کرنې د ترویج او څیړنې تر منځ اړیکې څه دي؟
- ۵- د ترویجی روزنې غوره مراحل کوم دي؟
- ۶- د ترویج د فني کار کوونکو ټاکنه کوم معیارونه لري؟
- ۷- د زده کړې په پلان کې کومې موضوع گانې شاملې دي؟
- ۸- د روزنې اساسات کوم دي؟

## د کروندې د سمبالښت د لگښتونو محاسبه

### ټوليزه موخه:

د کروندې د سمبالښت د حسابدارۍ د توکو او د مزدورۍ د لگښتونو له محاسبې سره بلد تيا.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي تر لوستلو وروسته به زده کوونکي د لاندې موخو په اړه پوره پوهه تر لاسه کړي:

- د کروندې د سمبالښت د حسابدارۍ د اړينو توکو په هکله به څرگندونې وکړي.
- د کروندې د پرسونل د مزدورۍ د لگښتونو د محاسبې په هکله به معلومات ولري.

د کروندې اداره او سمبالښت د کرنيزو او حيواني فارمونو د اړوندو فعاليتونو د پلان جوړونې، تنظيمولو، لارښوونې او کنترول مسؤليت پر غاړه لري او د کرنيز اقتصاد يوه عمده برخه جوړوي. د دې ټولو مسؤليتونو اصلي موخه د توليدي عواملو په مؤثر او اغيزمن ډول کارول دي. همدا لامل دي، چې د کروندې د اداره کولو په واسطه د کرنيز اقتصاد علم عملي بڼه غوره کوي. د توليد عوامل لکه ځمکه، کار، سرمايه او تکنالوژي بايد يو ځای شي، تر څو يو يا څو محصوله توليد شي. د کروندې مدير تصميم نيسي، چې دغه عوامل په کوم نسبت سره يو ځای شي، تر څو د دې له ترکيب څخه د توليدي لگښتونو او ضايعاتو اندازه کمه او د عايداتو اندازه لوړه شي.

په دې اساس سازمان شوې منابع او د هغو اختصاص او ترکيب، د توليدي تصديو د ډولونو انتخاب او ترکيب، د توليدي پروسې اداره او مشري او د توليدي عواملو او کروندې له نورو ظرفيتونو څخه موثره او معقوله استفاده د کروندې د مدير له دندو څخه شميرل کېږي. په پر مختللو هيوادونو کې د کرنې مدير د تنظيموونکي او رهبري کوونکي په توگه مهم رول لري، مگر

هيوادونو کې عموماً د کار د عامل په حيث عمل کوي. د فزيکي، مالي او نقدي قرضو په ثبتولو سره د کروندې مدير د هر کال په پای کې خپل مالي او اقتصادي حالت خپري، د فارم قوي او کمزوري ټکي په گوته او د خپل اقتصادي او مالي پرمختگ لپاره په راتلونکي کې عملي تدابير نيسي. همدارنگه د کروندگرو دفترونه د ارقامو د را ټولولو لپاره، چې د توليد، مارکېټنگ، نرخونو، لگښتونو، کرنيزو عوايدو او ټکس په حساب کې راځي، د اطلاعاتو مهمې منبع دي. د کروندې د دفتردارۍ او مالي حسابدارۍ له اهدافو څخه يو هم د کرنيز فارم د مالي موقعيت ارزونه او دهغه گټه او تاوان، چې په يوه مشخصه دوره کې موجود وي، ټاکل دي. د دې حالاتو مطالعه د راتلونکي کال د توليدي پلانونو بنسټ جوړوي.



(V-۱) ښه- د فارمونو د لگښت او عايد سنجونه

## د کرنیزو فارمونو حسابداري

د کرنیزو فارمونو د حسابدارۍ او مالي مسایلو د منظم ثبت او ساتلو په منظور اړینه ده، چې په فارم پورې د اړوندو توکو د موجودیت، ارزښت، تغیراتو، گټې او تاوان او نورو په اړه په وخت، دقیق او شفاف معلومات د اسنادو په شکل له ځان سره ولرو.

### په فارم پورې د اړوندې شتمنۍ (Assets) موجودي:

د کروندې یا فارم د شتمنیو موجودي، په یوه فارم کې د موجودو شتمنیو اندازه، ارزښت او هغه پورونه، چې باید ورکړل شي، په بر کې نیسي، چې په عام ډول د یوې تولیدي دورې (یو کال) په پیل یا پای کې ترتیب او جوړیږي.

د شتمنیو موجودي د لاندې موخو د تر لاسه کولو په خاطر تر سره کیږي:

۱. په کرونده یا فارم کې د انتقالیدونکو او نه انتقالیدونکو شتمنیو او عوایدو د ارزښت معلومول.

۲. د کروندې د لگښتونو او پورونو د اندازې معلومول.

۳. د خالصو شتمنیو او خالص عاید د ارزښت محاسبه کول.

۴. د تولید په څو دورو کې د کروندې (فارم) د پانگې د پراختیا، ودې او وروسته پاتې والي د اندازې معلومول.

۵. د تولید په څو دورو کې د پراختیا او ودې د اندازې معلومول.

۶. د تولید په څو دورو کې د رامنځته شویو تغیراتو پرتله کول.

۷. په راتلونکو کلونو کې د کروندې (فارم) د اقتصادي بدیل په اړه وړاندوینه.

### د یوې کروندې، فارم یا تولیدي دستګاه موجودي له دوو برخو څخه جوړه شوي ده:

۱. د بیلانس پانې ترتیب.

۲. د عاید او لگښت په اړه معلومات تر لاسه کول.

### ۱- د بیلانس پاڼه:

د کروندې یا فارم د بیلانس پاڼه د یوې کروندې د شتمنیو او پورونو یو لنډ لیست دی، چې په یوه ټاکلې موده کې د کروندې د شتمنیو خالصه گټه یا خالص تاوان ښيي. د یوې کروندې یا فارم بیلانس پاڼه په (۱ - ۷) جدول کې ښودل شوې، چې له درېیو عمده برخو څخه جوړه شوې:

۱. د کروندې شتمني.

۲. د کروندې پورونه.

۳. د کروندې خالص ارزښت.

## ۲- د کروندې شتمني:

يوه شتمني له هغه با ارزښته توکي څخه عبارت ده چې د پورونو په مقابل کې د ورکړې اعتبار ولري. په بيلابيلو فارمونو کې شتمني په لاندې شکلونو شتون لري:

- جاري شتمني.

- ثابتې شتمني.

- د کار ځانگړې شتمني.

- جاري شتمني: په يو فارم کې په لنډ وخت په عام ډول په يو کال کې له نغدو پيسو سره د تبادلې قابليت ولري، د بيلگې په ډول نغدي پيسې، لاس ته راتلونکي حسابونه، د غوښو او هگيو چرگان، غلې دانې، ميوې او نور دي.

- ثابتې شتمني: هغه شتمني دي، چې په لنډه موده په عام ډول په يو کال کې له نغدو پيسو سره د تبادلې قابليت ونه لري. بيلگه يې ځمکه، ودانۍ، باغ او نور دي.

- د کار ځانگړې شتمني: د کروندې هغه شتمني، چې په مستقيم ډول د کروندې د کار په سرته رسولو کې برخه اخلي. ښه بيلگه يې کرنيز ماشين الات، د قَلبې غوايان، خر، اس، اوبښ او نور دي.

## ۳- پورونه:

پورونه له هغو قرضونو څخه عبارت دي، چې له يوې ټاکلې مودې وروسته بيرته ورکول کېږي او معمولاً د پيسو په شکل وي. په کرنيزو توليدي فارمونو کې په عامه توگه پورونه لکه، چې په (۷-۱) جدول کې ښودل شوي دي، په لاندې ډول وي:

- جاري پورونه.

- اوږد مهاله پورونه.

- جاري پورونه: جاري پورونه په عمومي ډول له هغو پورونو څخه عبارت دي، چې په لنډ مهال (يوه کال) کې بيرته ورکول کېږي. غوره بيلگه يې د توليدي عواملو لکه کرنيز تخمونه، حيواني خوراکه، کيمياوي سرې، د کرنيزو آفتونو ضد دارو درمل او نورو لپاره د کريدټ اخيستل دي.

- اوږد مهاله پورونه: اوږد مهاله پورونه په عمومي ډول له هغو پورونو څخه عبارت دي، چې نسبتاً په اوږد مهال (له دوه کالو نه زياته موده کې بيرته ورکول کېږي) ښې بيلگې يې د کرنيزو ماشين آلاتو د اخيستلو، د ودانيو او اوبو رسولو د سيستم جوړولو او نورو لپاره بانکي پورونه دي.



(۱-۷) جدول: په فرضي ډول ۱۳۹۰ کال د دلوې ۲۹ مه ، د اول گل د کرنيز فارم د بيلانس پاڼه

| واحد<br>افغانۍ (۱۰۰۰)         | د پورونو شکل        | ټول اټکلي ارزښت<br>افغانۍ (۱۰۰۰) |      | واحد        |      | د شتمنۍ ډول          |
|-------------------------------|---------------------|----------------------------------|------|-------------|------|----------------------|
|                               |                     | مقدار                            | واحد | مقدار       | واحد |                      |
| <b>الف- جاري شتمنۍ</b>        |                     |                                  |      |             |      |                      |
| ۱۲                            | د خپلوانو پورونه    | ۲۴                               | ۴    | سر(راس)     |      | د شيدو غواگانې       |
| ۲۰                            | د خټگر پور          | ۱۰                               | ۵۰   | برخه        |      | د هگيو چرگانې        |
| ۱۰                            | د کيمياوي سرې پور   | ۷۰                               | ۸۰   | من          |      | غلې دانې             |
| ۲۸                            | نور پورونه          | ۲۰                               | ۱۰   | خرورار      |      | رشقه يا وچ واښه      |
|                               |                     | ۲۴                               | ۲۴   | افغانۍ      |      | بانکي گټه            |
|                               |                     |                                  |      |             |      | د ترلاسه کولو        |
|                               |                     | ۸                                | ۸    | افغانۍ      |      | با اعتباره پورونه    |
|                               |                     | ۷۰                               | ۱۵۶  |             |      | ټول                  |
| <b>ب- د کار ځانگړې شتمني:</b> |                     |                                  |      |             |      |                      |
| ۱۵۰                           | د کرنيز بانک گټه    | ۳۲                               | ۲    | جوره        |      | د قُلْبې غوايان      |
| ۹۰                            | د تعميراتي بانک گټه | ۸                                | ۴    | سر          |      | اس                   |
|                               |                     | ۶۰                               | ۱    | ټاير لرونکي |      | د کرنيز ماشين الات   |
|                               |                     | ۲۴۰                              | ۱۰۰  |             |      | ټول                  |
| <b>ج- ثابته شتمني:</b>        |                     |                                  |      |             |      |                      |
|                               |                     | ۱۰۰۰                             | ۲۰   | جريب        |      | د کرنيزه ځمکه        |
|                               |                     | ۲۶۰                              | ۲    | باب         |      | د فارم ودانۍ         |
|                               |                     |                                  | ۱۲۶۰ |             |      | ټول                  |
|                               |                     | ۳۱۰                              | ۱۵۱۶ |             |      | د ټولو شتمنيو مجموعه |

خالص ارزښت = د ټولو پورونو مجموعه - د ټولو شتمنيو مجموعه

$$۳۱۰ = ۱۵۱۶ - ۱۲۰۶ \text{ افغانۍ}$$

۱- د کرنیز فارم خالصه گټه او خالص تاوان: د یوه کرنیز فارم د ټولو شتمنیو او ټولو پورونو تر منځ د توپیر (تفاوت) له اندازې څخه عبارت ده. که چېرې د دې تفاوت حاصل یو مثبت عدد وي، د فارم د خالصې گټې معنا لري او که چېرې یې حاصل منفي عدد وي د فارم د خالص تاوان په معنا دی. بیلگه یې په (۱ - ۷) جدول کې لیدلی شئ.

### د کرنیز فارم د عاید او لګښت د حساب صورت

په ټاکلې موده کې د یوه کرنیز فارم د عاید او لګښت د اندازې معلومولو ته د کرنیز فارم د عاید او لګښت د حساب صورت ویل کیږي. په کرنیز فارم کې د حساب صورت په نوموړي فارم کې د اقتصادي فعالیتونو د لوړوالي ښکارندوی دي. دې موضوع ته په (۲ - ۷) جدول کې اشاره شوې ده. د عاید او لګښت صورت حال له لاندې درېیو برخو څخه جوړ شوی دی:

۱. د فارم عواید.

۲. د فارم لګښتونه.

۳. د فارم خالص عاید.

۱. د فارم عواید: د فارم عواید د کرنیزو او حیواني محصولاتو د خرڅولو، د ودانیو او کرنیزو ماشین آلاتو له کرایو، بانکي گټو او نورو له لارې د لاس ته راغلو عوایدو له مجموعې څخه عبارت دي.

۲. د فارم لګښتونه: د فارم لګښتونه د هغو ټولو لګښتونو مجموعه ده، چې د کرنیزو تولیدي عواملو، د حیواني او انساني خوراکي د پیروډلو په موخه شوي وي، البته په دې برخه کې د گومارنې لګښتونه او نور هم شامل دي.

۳. د فارم خالص عاید: د یوه فارم د عوایدو او لګښتونو تر منځ له شته تفاوت څخه عبارت دي. په بل عبارت، د فارم خالص عاید د ټولو لګښتونو او احتمالي نیمګړتیاوو تر پوره کولو وروسته پاتې شوې خالصې گټې ته ویل کېږي. لاندې جدول د پورته یادو مسایلو ښه ښکارندوی دي.

(۷-۲) جدول: په فرضي ډول ۱۳۹۰ کال د دلوې ۲۹ مه، د یو تولیدي فارم د عوایدو او لگښتونو صورت حساب

| څرگندونې               | واحد      | مقدار | د فی واحد بیه | ټول ارزښت<br>(۱۰۰۰ افغانۍ) |
|------------------------|-----------|-------|---------------|----------------------------|
| عواید:                 |           |       |               |                            |
| د شیدو خرڅلاو          | کیلو گرام | ۱۰۰۰  | ۱۶            | ۱۶                         |
| د غنمو خرڅلاو          | کیلو گرام | ۱۴۰۰  | ۹             | ۱۲،۶                       |
| د بوسو یا وښو خرڅلاو   | بوساره    | ۱     | ۸۰۰           | ۰،۸                        |
| د کچالیو خرڅلاو        | کیلو گرام | ۲۳۰۰  | ۴             | ۹،۲                        |
| د غوښو د چرگانو خرڅلاو | ډله       | ۶۰    | ۲۰۰           | ۱۲،۰                       |
| د چرگانو د هگیو خرڅلاو | درجن      | ۲۰۰   | ۵۰            | ۱۰،۰                       |
| د خوسکیو خرڅلاو        | سر        | ۴     | -             | ۱۲،۴                       |
| بیلابیلې پلورنې        | -         | -     | -             | ۷،۰                        |
| ټول                    |           |       |               | ۸۰،۰                       |
| لگښتونه:               |           |       |               |                            |
| د غنمو د تخم پیرودل    | کیلو گرام | ۳۵۰   | ۱۰            | ۳،۵                        |
| د کیمیاوي سرې پیرودل   | کیلو گرام | ۴۲۰   | ۷             | ۲،۹۴                       |
| د حیواني غذا پیرودل    | کیلو گرام | ۲۶۰۰  | ۸             | ۲،۸                        |
| د تراکتور کرایه        | ساعت      | ۸     | ۱۰۰۰          | ۸،۰                        |
| د مزدورکار اجوره       | روزانه    | ۱۲۰   | ۸۰            | ۹،۶                        |
| بیلابیلې پیرودنې       | -         | -     | -             | ۴،۲                        |
| ټول                    |           |       |               | ۴۹،۰۴                      |

$$\text{عواید} - \text{لگښت} = \text{خالص عاید}$$

$$۸۰ - ۴۹،۰۴ = ۳۰،۹۶ \text{ (زره افغانۍ)}$$

## داووم څپرکي لنډيز

د کرنيزو فارمونو د حسابدارۍ او مالي مسایلو د منظم ثبت او ساتلو په منظور اړینه ده، چې په فارم پورې اړوند توکي د موجودیت، ارزښت، تغيړاتو، گټې او تاوان او نورو په اړه په وخت، دقیق او شفاف معلومات د اسنادو په شکل له ځان سره ولرو.

د کروندې یا فارم د شتمنیو موجودې، په یوه فارم کې د موجودو شتمنیو اندازه، ارزښت او هغه پورونه، چې باید ورکړل شي په ځان کې رانغاړي د شتمنیو موجودې د لاندې موخو د تر لاسه کولو په خاطر تر سره کېږي:

1. په کرونده یا فارم کې د انتقالیدونکو او نه انتقالیدونکو شتمنیو او عوایدو د ارزښت معلومول.
2. د کروندې د لگښتونو او پورونو د اندازې معلومول.
3. د خالصو شتمنیو او خالص عاید د ارزښت محاسبه.
4. د تولید په څو دورو کې د کروندې (فارم) د پانگې د پراختیا، ودې او وروسته پاتې والي د کچې معلومول.
5. د تولید په څو دورو کې د پراختیا او ودې د اندازې معلومول.
6. د تولید په څو دورو کې د رامنځته شویو تغيړاتو پرتله کول.
7. په راتلونکو کلونو کې د کروندې (فارم) د اقتصادي بدیل په اړه وړاندوینه.

د یوې کروندې یا فارم یا تولیدي دستګاه موجودې له دوو برخو څخه جوړه شوې ده:

1. د بیلانس پانې ترتیب.
2. د عاید او لگښت په اړه ځان پوهول.

د یوې کروندې یا فارم بیلانس پاڼه له درېیو عمده برخو څخه جوړه شوې ده:

1. د کروندې شتمني.
2. د کروندې پورونه.
3. د کروندې خالص ارزښت.

په بیلابیلو فارمونو کې شتمني په لاندې ډول شته:

- جاري شتمنی.

- ثابتې شتمنی.

- د کار ځانگړې شتمنی.

د یوې کروندې یا فارم د عاید او مصرف صورت حال له لاندې درېیو برخو څخه جوړ شوي دي:

۱. د فارم عواید.

۲. د فارم لگښتونه.

۳. د فارم خالص عاید.

### د اووم څپرکي پوښتنې

۱. د کروندې د لگښتونو او عوایدو سنجول د کروندې مدیر ته څه اهمیت لري؟

۲. د یو فارم د شتمنیو موجودي د کومو موخو د لاسته راوړلو لپاره کیږي؟

۳. د یوې کروندې یا فارم موجودي له څو برخو څخه جوړه شوې ده؟

۴. د یوې کروندې یا فارم بیلابیلو پانډه له کومو عمده برخو څخه جوړه شوې؟

۵. په مختلفو فارمونو کې د شتمنیو ډولونه ووا یاست؟

۶. په کرونده کې د عاید او لگښت صورت حال بیان کړئ؟

## سرچینې او اخیستنې

1. بهرام، دکتور غلام محمد، د ادارې او منجمنت اساسات، کابل پوهنتون، ۱۳۶۹ لمريز کال.
2. دولتي ډاکټر خيرالله او ملگري يې- راهنمایي لابراتوار اقتصاد زراعتي، ۱۳۶۸ لمريز کال.
3. د ترویج پروسه، USAID, ADP/E, IF HOPE, او د کرنې، اوبو لگولو او مالدارۍ وزارت کابل.
4. A Textbook of Agricultural Extension Management, C. Karthikeyan, R. Sendilkumar, Published by Atlantic, New Delhi, India, 2008.
5. Extension Communication and Management, G.L. Ray, West Bangal, Kalyani Publishers, New Delhi India, 2008.
6. Training Organization, R. P. Singh and Anita Jhamatani, Jain Brothers, New Delhi India, 1996.
7. <http://en.wikipedia.org/wiki/Theory>
8. <http://createcognitivedissonance.wordpress.com/2008/06/26/what-is-a-theory-and-why-are-theories-so-important>
9. [www.cliffsnotes.com/study\\_guide/Functions-of-Managers.topicArticleId-8944,articleId-8848.html](http://www.cliffsnotes.com/study_guide/Functions-of-Managers.topicArticleId-8944,articleId-8848.html)
10. [www.saching.com/Article/Functions-of-a-Manager-in-Management](http://www.saching.com/Article/Functions-of-a-Manager-in-Management)
11. [www.freeonlineresearchpapers.com/functions-management](http://www.freeonlineresearchpapers.com/functions-management)