اداره

فهرست:

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

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

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

یوولسم فصل 63
دمنجمنټ سطحي یاطبقي _ (Management Levels) 63
دلوړي کچې مدیرانو دندې 63
منځنۍ رتبه دمنځنۍ کچې مدیر (Middle Level Manager) 63
دمنځنۍ کچې د مدیر دندې 63
ټیټ رتبه ،دلومړۍ کچې مدیر (First level Manager) 64
دټیټي کچې مدیرانو دندي 64
دمدیرانو کچې 65
دولسم فصل 66
مفاهمه،اړیکه،ارتباط (Communication) 66
د مفاهمي ډولونه 66
دمفاهمي شکلونه (Forms of Communication) 67
دمفاهمي عناصر (Elements of Communication) 68
۱- لیږدونکی (Sender): 68
۲- پیغام (Massage) 68
۳- چینل (Channel) 68
٤- اخیستونکی (Receiver) 69
د شخصیتونو کچې 72
دمفاهمي لپاره پینځه مهارتونه : 72
د پوښتني کولو تخنیکونه 73
۱- معلوماتي پوښتني : 73
۲- تکتیکي پوښتني : 73

بسم الله الرحمن الرحیم

سریزه :

دیوي اداري دتوانائي او شرایطو موضوع دهغو مسائلو له جملي څخه ده چي دبشري ټولني له پیل او د اداري دعلم دپیدایښت څخه تر ننه پوري دپاملرني وړده. او په بیلابیلو طریقو اولارو چارو هغه تر څېړني لاندي نیول شوي ده.

که دبشري ټولني تاریخ ته نظر واچول شي وبه لیدل شي چي په لومړني ابتدایي ټولنه کي چه هر څومره له ځانګړي ساده ګي څخه برخمنه وه او دننۍ ورځي پیچلتیاوي نه ئي درلودي انساني واړه واحدونه په هغه زمانه کي له کورني څخه نیولي بیا دقبیلي دیو قدرتمن سړي پوري چي دلاربښووني ، قدرت او دلاربښووني زیاته قوه ئي درلوده او دفکري جسمي ، ژبني، نظامي او نورو ډیرو ځانګړو قوو څخه برخمن وو نو دټولنیزو واحدونو داداري سر پرستي او اداره په غاړه اخیستله او نور په ټولنیزژوندانه کي دټولني اداره او لاربښوونه ئي دهغه په وجود کي لیدله . نو له هغه څخه ئي اطاعت کاوه هدایت او امر ته یي تسلیمیدل . اداره دپوهي، تجربي او فزیکي قوي پوري تړلي ده ځکه نو ددي لپاره چي امر وکړاي شي دخپلو چاروله عهدي څخه ووتلاي شي او ټولنیز فعالیتونه له وړاندي ټاکل شویو موخو لوري ته بوزي باید دځانګړو مهارتونو لرونکي وي خو چي ددغه مهم کار سرته رسولو لپاره بریالي شي. داداري دعلم کارپوهانو ، داداري دپیچلو کارونو دښه پوهیدو لپاره اداره چیانو ته بیلا بیلي لاري چاري ښودلي دي.

لکه څنګه چي مو وویل دهرکار دسرته رسولو لپاره یو ډول قابلیت او ځانګړي لیاقت ضروري دي او دهرسړي صفتونه او ځانګړني هغه دځانګړي کار لپاره چمتو او وړ ګرځوي. داداري دعلم څخه دلته مقصد هغه علم دي چي انسان دنورو پواسطه دکارونو سرته رسول اسانوي.

دغه مطلب ته په پاملرنه سره چي هري اداري قدرت او توانائي دنیغ په نیغه دهغي اداري دامر دقوت او ځواک سره اړیکي لري. او چي هر څومره اداره چي له زیاتو توانایو څخه برخمنه وي د ډله اییزو کارونو سازمان ورکول او سرته رسیدل په هماغه کچي سره ښه او په زړه پوري توګه سرته رسوي.

دیادوني وړ ده چي دموضوع په ترتیب کي دمختلفو معتبرو ماخذونو څخه استفاده شوي هیله ده چي دمحترمو لوستونکو لپاره موثره واقع شي .

په درنښت

لومړی فصل

اداره

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

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

اداره داسي هم تعريف شوي ده اداره يو ټولنيز نظم دي چي يو شمير وګړي د ټاکلو مقاصدو د ترلاسه کولو لپاره په هغې کي تنظيم شوي وي، ترڅو د خاصو قواعدو پر بنا يو د بل په مرسته ځان هدف ته ورسوي. او يا په بل عبارت کي اداره د وګړو يو ګروپ څخه عبارت دي چي د ټاکلو اهدافو د لاس ته راوړلو لپاره په مشترک ډول کار ترسره کوي.

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

د اداري تاريخچه

انسان يو اجتماعي موجود دي او دا د انسان فطري خاصيت دي چي په ټولنه کی ژوند کوي او ټولنيز روابط ساتي. انسان په ټولنه کي يو شمير اړتياوي په انفرادي توګه تر سره کوي خو ګڼ شمير نورې چاري باید په ټولنيزه توګه ترسره کړي. کله چي انسان ونه توانيده چي يو شمير کارونه په فردي توګه اجرأ کړي، نو اړ شو چي د يوي اجتماعي مؤسسي بنسټ کيږدي او د همدغي مؤسسي لخوا يې پرمخ بوځي. پدې توګه انسان لومړي اداره رامنځته کړه او د اداري او مديريت تاريخچــه د انسانانو د

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

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

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

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

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

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

د اداری اهمیت

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

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

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

د بیلابیلو مادي او معنوي ګټو په پام کې نیولو سره د فعالیتونو بشپړول او د خپلو افرادو مشخصات او ځانګړتیاوې په پام کې نیولوسره خپلې دندې په ښه توګه پر مخ بیول او همدارنګه خپل کړه وړه په مثبته بڼه پر مخ بیول او مثبت کار ته د خپلو افرادو هڅول دا ټول د ښې اداري په نتیجه کې لاس ته راځي :
د منجمینټ په رڼا کې د هر شي او هرې ستونزې لپاره ځان ته کړنلاره جوړېدای شي، خوپه عام شکل او ټولنیز ډول اداره پیژندل اړین دي او د ستونزو په حل کې باید ګټه ترې واخیستل شي، نو ویلای شي چې په هرڅه کې باید ځانګړی اداري فکر ولرو لکه :

دخپل ځان اداره

دخپلي کورنی اداره

دخپل کلی اداره

د خپلي ټولني اداره

دخپلو چارو او کاراوبار اداره

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

د اداري دولونه

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

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

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

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

اوداقتصاد له مخی هم اداره هم په دوه ډوله ده

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

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

هغه منابع چي اداره يي په کار وړي دادي

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

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

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

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

دیوي روغي اوسالمي اداري(Organization) نښې او ځانګړتیاوي

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

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

په اداره کي ځینو مهمو اصطلاحاتو تعریفونه

1. د مامور تعریف Definition of an Official:

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

اوومه ماده: د مامور د استخدام شرایط:

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

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

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

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

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

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

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

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

1. هغه مامور چې د کار د نظم او انضباط او د ملکي خدمتونو د مامورينو د سلوک د ډول د مقرري حکمونه په ښه توګه په پام کي ونيسي او سپارل سوي دنده د دندو په لايحه او د کار په اړوند پلان کي له درج سوو معيارونو څخه په پورته اجرأ کړی د ادارې د مالي امکاناتو (کلني بوديجي) له پام کي نيولو سره په لاندي توګه هڅول کيږي.
   a. نقدي مکافات
   b. ستاين ليک
   c. دريمه درجه تقدير ليک
   d. دويمه درجه تقدير ليک
   e. لومړی درجه تقدير ليک
   f. د نشان ،مډال لقب ورکول د اړونده قانون د حکمونو مطابق
2. نقدي مکافات چې له اجزاوو او ضميمو سره يې لس ورځيني اصلي مزد لرونکي دي د اړوند آمر په وړانديز او د وزير يا لومړي درجي اعطاء آمر يا راساً د نومړو مقاماتو لخو ورکول کيږي.
3. ستاينليکونه چې له اجزاوو او ضميمو سره يې د پنځلس ورځني اصلي مزد دی د اړونده آمر په وړانديز او د وزير يا لومړی درجې اعطأ آمر يا رأساً د نومړو مقاماتو لخوا ورکول کيږي.
4. مامور د لاندي شرايطو د بشپړيدو په صورت کي د دريمي درجې تقدير ليک په اخيستلو بريالي کيږي.
   a. ددې مادې په ۱ فقره کی ددرج سوو شرايطو برابرول
   b. په کار کي نوښت او نويتوب
   c. ادارې ته له اصلي دندي څخه د بهر مثبت کار سرته رسول

   دريمه درجه تقدير ليک چي له اجزاء او ضمايمو سره يې د شل ورځني مزد لرونکي ده د اړوند آمر په وړانديز او دوزير يا لومړی درجې اعطأ امر لخوا يا راساً د نومړو مقاماتو لخوا ورکول کيږي.
5. مامور د لاندي شرايطو په بشپړېدو سره ددويمې درجې تقدير ليک په اخيستلو بريالي کيږي.

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

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

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

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

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

شپږویشتمه ماده:

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

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

3. قراردادي کارکونکي د لاندي شرايطو په بشپړېدو سره د تقديرليک په اخيستلو بريالي کيږي
   a. ددی مادې په ۱ فقره کي ددرج سوو شرايطو بشپړل
   b. د جوړونکو طرحو او وړانديزونو وړاندي کول
   c. په دنده کي د همږغي او سمون تأمينول
   d. د هغو لارو چارو په کار اچول چي د محصولاتو او خدمتونو د تمامي سوي بيې د ټيټيدو باعث ګرځي

4. قراردادي کارکونکو ته تقديرليک چي له اجزاؤ او ضميمو سره يې د شل ورځني اصلي مزد لرونکي دي د اړونده آمر په وړانديز او د وزير يا لومړي درجې اعطأ آمر يا رأساً د نوموړو مقاماتو له خوا ورکول کيږي.

2 . د آمر تعريف Definition of Staff Officer

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

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

3 .مديرتعريف: Manager

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

4 .ماموريت اخلاق: (morality of an official)

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

الف: کاری اخلاق

ب: شخصی اخلاق

5 . ستراتیژی: Strategy

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

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

6 . وظیفی (دندی) تعریف: Job

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

7 . بست تعریف: Post

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

8 .صلاحیت تعریف: Authority

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

9 . صلاحیت سپارلوتعریف: Delegation of Authority

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

الف : د وظیفوسپارل د رئیس لخوا لاندی مقاماتو ته .

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

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

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

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

10 . اداری اسنادو تعریف (Document of management)

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

11 . پشنهاد تعریف: Offer

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

د افغانستان اسلامی جمهوریت

دپوهنی وزارت

د(   ) ولایت دپوهنی ریاست

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

12 . مکتوب تعریف: (letter

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

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

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

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

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

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

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

۳ـ مکتوب به نمبر لري.

۴ـ مکتوب به نیټه لري.

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

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

۷ـ د لیکونو کاپي اومینوټ باید حفظ شي.

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

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

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

د مکتوب بیلګه:

د افغانســـتان اســـلامي جمـــهوریت ستره محکمه

د کندهار ولایت د استیناف محکمی ریاست

د کندهار ولایت د ابتدایئه محکمي ریاست

د کندهار ولایت د مدني دیوان

عـــــــ   / / ۱۳۹۲

دحقوقواداری محترم امریت ته !

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

په درنښت

دمدنی دیوان رئیس

دوهم فصل

د اداری دندی یا عناصر

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

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

دریم فصل

Planningپلان نیونه:

سریزه:

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

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

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

د پلان نیوني فلسفه:

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

پلان نیوني ته اړتیا:

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

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

د پلان نیوني تعریف:

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

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

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

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

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

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

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

د پلان نیوني موخې یااهداف:

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

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

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

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

۵ ـ دهماهنګی رامنځته کول .

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

د پلان نیوني لومړیتوب(اولویت):

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

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

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

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

۱ــ اوږدمهاله پلان Long-time plan

2-منځ مهاله پلان Middle time Plan

۳ــ لندمهاله پلان Short time Plan

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

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

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

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

د پلان نیوني ډولونه:-

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

۱-اساسي یا سترتیژیکه پلان نیونه

۲-عملیاتي یا اجرایوي پلان نیونه

۳- تخصصي پلان نیونه

لومړی: اساسي پلان نیونه:-
اساسي یا سترتیژیکه پلان نیونه پخپله یوه اوږد مهاله او سازمان یافته پلان نیونه ده چې لاندې مرحلې لري.

الف: د ماموریتونو او لیرو اهدافو ټاکنه.

ب: د ماموریتونو تفکیک د لنډ مهاله موخو د کیفیت او کمیت پر بنا چې دغه عمل ته هدف ګذاري هم وایي.

ج: د خط میشو او سیاستونو ټاکنه.

د: د تاکتیکي او عملیاتي برنامو طرحه او تنظیم.

دوهم: اجرأیوي پلان نیونه:-
هغه پلان نیونې ته ویل کیږي چې د اساسي پلان نیوې څخه وروسته د اساسي پلان نیونې په چوکاټ کې د کار د اجرأ په خاطر نیول کیږي او لاندې مرحلې لري.

الف:- د لنډ مهاله برنامو تدوین کول

ب:- د اجرأیوي عملیاتو لپاره د معیارونو ټاکنه او د هغوي تر څنګ د عملیاتو د مصرف ارزیابی کول

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

د:- په برنامو کې د تجدید نظر او نویو او تازه برنامو تهیه کول

دریم:- فني پلان نیونه:
کله کله دمدیریت د دندواوتخصصی برخو دځرنګوالی اوماهیت په اساس پلان ترتیبیږی دغه ډول پلان جوړونی ته تخصصی پلان جوړونه وئیل کیږی دغه پلان نیونې ته د مدیر په ټولو ساحاتو کې ضرورت لیدل کیږي، تخصصی پلان نیونه د مدیر د ځانګړو دندو د ماهیت په بنسټ نیول کیږي د بیلګې په توګه:-

تولید لپاره نیونې چې ټول هر اړخیز مادي او انساني ځواک باید طرحه ریزي شي او هر اړخیز د اجرأ چاري و ارزول شي او لازم وسایل ورته مهمه شي.

نظریه:- SWOT

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

د پلان نيوني روش يا طريقه:-

نظريه ده. SWOT د پلان نيوني لپاره علماء او مختلف نوعه روشونه ارايه کړي دي چې د هغه له جملې څخه متحد دوله روش يا د

پدې معنی چې مخکې له پلان نيونې څخه بايد د اينده اجرأتو د اجرأ لپاره يوه برسي صورت ومومي.

او دغه برسي په دوه دوله ده چې يوې ته يې د داخلي برسي وايي او دوهمې ته يې خارجي برسي وايي.

اول: داخلي برسي:-

داخلي برسي په دې معنی چې مدير بايد د خپل سازمان پخوانيو اجرأتو ته کتنه وکړي، او د پخوانيو اجراتو قوي نقاط او ضعيف نقاط همه جانبه برسي کوي.

دوهم: خارجي برسي:-

په خارجي برسي کې مدير بايد د خپل سازمان په پرتله بهرني محيط او چاپيريال برسي کړي يعنی خپل اقتصادي، سياسي او فرهنګي نقش په خپل چاپيريال کې د نورو سازمانونو پر وړاندې وارزوی او پدې پوه شي چې مدير د څومره تهديدنو سره مخ دي، حل لارې ولټوی او لازم سهولتونه رامنځ ته کړي.

ګټور یا موثر پلان

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

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

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

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

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

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

ب: ګروپي فعالیتونه همغږي شي.

ج: دندې مشخصې شي.

د: د افرادو د ابتکار لپاره زمینه مساعده شي.

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

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

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

د پلان نیونې ګټې:

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

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

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

۴- د کار په تولید کې زیاتوالې راځي.

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

۶ـ په پلان نیونه کې ګروپي روحیه تقویه کیږي.

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

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

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

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

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

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

خلورم فصل

مشري،رهبري (Leadership)

د مشر او مشرى اصطلاح

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

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

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

د مشرى تعريف

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

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

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

رهبري داسلام له نظره:

حضرت نبي كريم (ص) فرمايلي دي :

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

دمديريت او رهبرى ترمنځ مشابهت او فرق :

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

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

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

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

د قوت او ځواک نقطي S = Strength

ضعیفه او کمزوري نقطي W = Weakness

د فرصتونو،چانس نقطي O = Opportunities

دتهدید (خطراتو) نقطي T = Threats

۱- قوت (Strength):

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

۲- کمزوري (Weakness) :

دا هغـــه عوامـــــل یـــا نقطـــي دي چې د یوي اداري د پرمختګ د مخنیوي باعث ګـــرځي دمثـــال په توګه ضعیفه منجمنټ ،دمسلکي پرسونل نه موجودیت .

۳- فرصتونه ،چانس (Opportunities) :

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

٤- تهدید ،ګواښونه (Threats):

دا دهغه حالاتوڅخه عبارت دی چي د يوي اداري په پرمختگ کي خنډونه رامنځته کوي ، دمثال په توګه : تجارتي رقابت ، د نوي قوانينو وضع کيدل .

دسواټ د تحليل چوکاټ

<table>
<tr><td rowspan="4">مثبت
+</td><td colspan="2">Internal
داخلي</td><td rowspan="4">منفي
–</td></tr>
<tr><td>Strength
قوتونه</td><td>Weakness
کمزوتیاوې</td></tr>
<tr><td>Opportunities
فرصتونه</td><td>Threats
تهدیدونه</td></tr>
<tr><td colspan="2">خارجي
External</td></tr>
</table>

رهبرخصوصیات اوځانګړنی :

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

دمشری(رهبری) شیوي یا طریقي

د يو مدير درهبری طريقي ارتباط پيداکوي دده نسبت دنظر کارکوونکوته .

درهبرئ دښې طريقې انتخاب چې دماحول په نظرکې نيولو سره وشي د اداري د اهدافو دلاسته راوړلو سبب ګرځي ، خو ديو مدير دنابرابري انګيزو په درلودلوسره د اداري موخې له ستونزو سره مخامخ کيږي او ممکنه ده دکارکوونکو دخوابدئ ،بې علاقې او نارضايئ احساس وکړي .

په يوه نظره کې دمشرئ (رهبرئ) طريقې په څلور برخو ويشل شويدي ،چې عبارت دي له :

١- د رهبرئ امرانه طريقه (ديکتاتوره رهبري) .

٢- د رهبرئ مشارکتي طريقه (ديموکراته رهبري) .

٣- د رهبرئ پلارګوني طريقه (پدرانه رهبري) .

٤- د رهبرئ ازاده طريقه (خپلواکه رهبري) .

د رهبرئ امرانه طريقه (دکتاتوره رهبري)

په دغه طريقه کې د اداري ټولې پريکړې د تشکيلاتي هرم اساس نيول کيږي چې په بشپړه توګه امرانه او اداري غوښتونکې دي ،پريکړې پکې له پورته خوانه ښکته خواته عمودي او يو طرفه وي ،رهبري په لاس لاندې وګړو کم اعتماد لري ، کارکوونکي هميشه دويرې سره مخامخ وي او مدير په لوړه کچه کې جدي کنټرول موجود وي .

د امرانه رهبري ګټې :

١- پريکړه په کې ډيره ژر نيول کيږي ،ځکه چې دپريکړې نيونکې مرجع په کې يو شخص وي .

٢- دغه طريقه داداري په ټيټه کچه کې ډيره مناسبه ده ،ځکه چې په دغه کچه کې د وګړو پوهه او تجربه کمه وي او دلوړ مقام له ويرې نه خپله دنده په سمه توګه تر سره کوي .

٣- دغه طريقه په اضطراري حالاتوکې مناسبه او پکار ده .

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

د امرانه رهبرئ نواقص

١- دکارکوونکو روابط له رهبر سره خرابيږي او د دوي علاقه او دلچسپې دکار سره کميږي .

٢- کار کوونکو له کاره خپلې اوړي سپکوي اوکه کار هم کوي نو مسؤليت نه مني .

٣- ځرنګه چې دوئ ته په تصميم نيونه کې ونډه نه ورکول کيږي ،نو د دوئ د استعداد او توانايي څخه کار نه اخستل کيږي ،نو پدې اساس د انساني سرچينو د پرمختګ مخه نيول کيږي .

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

مشارکتي رهبري (ديموکراتـه رهبري):

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

د مشارکتي رهبری ګټي :

١- څرنګه چي پدي طريقه کي تصميم نيونه په مشترکه توګه نيول کيږي نو پدي اساس کارکونکي په ډيره علاقمندی سره د نوموړي اداري داهدافو لاسته راوړلو کي ډير زيار اوباسي .

٢- پدي طريقه کي دلاس لاندي کارکونکو پټ استعدادونه،قابليت او نظريات څرګنديږي

٣- څرنګه چي پدي طريقه کي کارکونکي زيات تشويق کيږي ،روحيات يي لوړيږي ،د وظايفوسره يي علاقه زياتيږي نو په نتيجه کي ښه انساني روابط منځته راځي .

دمشارکتي رهبری نواقص:

١- څرنګه چي په دي طريقه کي مشوري زياتي وي نو دتصميم نيوني پروسه شاته لويږي .

٢- په دي طريقه کي د رهبر په پوهه او استعداد باندي دکارکونکو شک پيداکيږي .

٣- که دغه طريقه دوام وومومي نو په کارکونکو باندي د رهبر کنترول ضعيفه کيږي .

٤- که کچيري نادرسته تصميم ونيول شي نو رهبر او کار کونکي به يو بل ملامتوي .

پلارګوني رهبري (پدرانه رهبري):

درهبری پدي طريقه کي رهبردلاس لاندي کسانو سره دپلار په څير چلند کوي او د دوی مشکلاتو ته زياته توجه کوي،رهبر او دلاس لاندي کارکونکي يو بل ته احترام کوي ،مګر د رهبراو پيروانو ترمنځ آمرانه رابطه قرارلري لکه د خان او ناظر رابطه .

په دغه رابطه کي تصميم نيونه درهبر په غاړه وي او پيروان يي بي له ځنده اوآمر مني درهبر او کارکونکو تر منځ ارتباط په ترحم او ويره باندي وي .

دپلارګوني رهبری ګټي :

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

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

د پلارګوني طریقي (رهبری) نواقص :

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

ازاده (خپلواکه) رهبري:

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

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

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

د خپلواکي رهبری ګټي :

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

د ازادي (خپلواکي) رهبری نواقص:

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

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

نتيجه:

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

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

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

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

پنځم فصل

استخدام (په کار گمارل)- (Staffing)

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

داستخدام منابع :

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

الف : داخلي سرچيني ب : خارجي سرچيني

داستخدام داخلي سرچيني :

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

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

د اخلي استخدام ګټي :

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

د داخلي استخدام زيانونه (نواقص) :

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

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

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

داستخدام خارجي سرچيني :

کله چې اداره د داخلي سرچینو څخه دخالي بست یا ځاي د ډکولو لپاره مناسب او وړ شخص پیدانکړي نو بیا داستخدام دخارجي سرچینو څخه استفاده کوي ، نو ددي لپاره مدیرداداري یاشرکت نه بیرون شخص پیداکوي چې مخکي یي په نوموړي اداره کي کار نه وي کړی .

دخارجي استخدام لپاره دلاندي مراجعو څخه استفاده کیږي .

- د راډیو،تلویزیون ، اخبارونو مجلو او داسي نورو څخه.
- د انټرنیټ څخه .
- د پوهنتونونو او مسلکي لیسو څخه استفاده کول .
- دکارموندلو عمومي ادارو څخه .
- دنورو ادارو یاسازمانونو دانساني سرچینو دبوردونو څخه .
- دملکي خدمتونودتعیناتو دبورد څخه .

د استخدام مراحل :

داستخدام مراحل په لاندی ډول دی .

دضرورتو تحلیل او ارزیابی (ددندو تحلیل او تجزیه)

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

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

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

- راپوروڼه .
- دچارو دمسولینو سره خبرى .
- پوښتنلیک .
- انټرویو .
- ویډیو کیمره .

د وظایفو دلایحي جوړول :

و ظایفو دلایحي تعریف :د وظایفو لایحه هغه لیکل شوي سند دی چې په یوه اداره کي دیو پوست دموجودیت دلیل تشریح کوي ،یا په بل عبارت :

دوظایفو لایحه یورسمي سند دی چې په هغي کي دکارکوونکی دکار مهم هدفونه مسؤلیتونه ،صلاحیتونه او اړیکي پکي تشریح شوي وي .

وظایفو لایحه لاندي ټکي روښانه کوي .

1. کارکوونکی باید غوښتل شوي توانایي ولري ،چې عبارت ده تعلیم او تجربي څخه .
2. کارکوونکی بایدوظیفوي شاخصونه Indicator (فعالیتونه او ریپورټ ورکول) وپیژني ترڅو وظیفه په ښه ډول اجراء کړي .
3. کار کوونکو ته ددندو اومسؤلیتونو په اړه معلومات ورکول .
4. کولاي شو دکارکوونکو کړني دوظیفوي لایحي په اساس وارزؤ .
5. دوظیفوي لایحي په اساس دمعاشاتو یوښه سیستم منځته راوړلي شو .

د وظایفو دلایحي جوړولو طریقه :

- دمقدمي موجودیت :

(دبست نوم ،داداري نوم ،موقعیت،دبست تعداد ،دبست نمبر اوداسي نور)

- داداري د دندي پیژندنه .
- مسؤلیتونه اوصلاحیتونه .
- شرایط(تحصیل ،کاري تجارب او مسلکي مهارتونه)

دخالي بست (وظيفي)اعلانول :

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

1. اعــلان بايد په پوهنتونونو اومســلکي ليسو داعــــــلاناتو په لوحـــو کي نصب شي .
2. خالي بست بايددراډيو،تلويزيون ،ورځپاني او انټرنيټ له لاري اعلان شي .
3. دکاريابۍ مرکزونوته داداري د وظيفي داعلان په هکله معلومات ورکړل شي .
4. دملکي خدمتونو تعيناتو بورډ څخه بايداعلان ته وسپارل شي.

دانتخاب پروسه :

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

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

دانتخاب په پروسه کي لاندي برخي شاملي دي .

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

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

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

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

- کمپیوټر سره بلدتیا :

دمثال په ډول :   دشارټ لست کولو لپاره دفورمي جوړول

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

2- امتحان (Testing):

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

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

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

3- مصاحبه **(Interview)**:

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

دمصاحبې ډولونه :

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

خودژوناليزم دنگاه نه مصاحبه په دوه ډوله ده

1. ازاده مصاحبه (Free Interview):هغه مصاحبه ده چې يو ژورنالست يي دمختلفو مضوع گانو په اړه مطرح کوي .
2. محدوده مصاحبه (Bond Interview):هغه مصاحبه ده چې ديو مشخص موضوع په هکله مطرح کيږي .

دمصاحبي پلان :مصاحبه بايد په يو منظم ساختمان کي کي ونيول شي او دسوالونو څخه يو څه د وظيفي مربوط او نور عمومي وي ،څرنگه چې مصاحبه ساختمان پوري اړه لري نو ټول موضوعات بايد دمخکي نه اماده شوي وي .

دمصاحبي لپاره مهمي پوښتني :

هغه پوښتني چې دظرفيتونو دخيرني ،شخصيت او دنوماندانو دتحرک دپاره تري استفاده کيږي ځيني يي په لاندي ډول دي .

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

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

10. د دمصاحبي دپاره موڅرنګه تياري نيولی دی ؟

خو په عمومي توګه بايد په مصاحبه کې لاندي موضوعات په دقيقه توګه ارزيابي شي (وپوښتل شي)

سلوک ،برخورد يا طرزتفکر (Behaviour):

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

دمشرۍ مهارتونه :

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

کارکوونکو سره به اړيکي څه ډول تنظيموی؟

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

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

د تحصيلاتو په هکله :

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

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

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

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

تجارب او مسؤليتونه :

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

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

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

په نفس (ځان)باور لرل او ځان لیدنه :

ماضي مو تشریح کړئ او په لنډ ډول ځان راوپيژنئ ؟

دفشار او بدلون سره څه ډول چلند کوئ ؟

دکوم عمل نه بد وړئ ؟

ترټولو ضعیفه نقطه مو څه ده ؟

دنوماندانو هڅول :

ستاسودټولو نه لوی مسلکي ستونزه څه ده ؟

د دي دواړو څخه کوم یو ته ترجیع ورکوی (لوړ معاش اوکه کاري رضایت)؟

ولي مودغه رشته چې تاسي پکي تحصیل کړیدی انتخاب کړي؟

دنوماندانو څخه سختي (ستونزمني)پوښتني :

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

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

دمرکې په بهیر کې دنوماند منفي ټکې (نقطي):

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

6. دسترگو داړیکو نه ټینګول له مرکه کوونکو سره .

7. په خپل ځان او ځواب اعتماد نه لرل .

8. دحدنه زیات په معاش تاکید کول .

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

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

1. دورکړي مبلغ (اندازه)

2. د دندي په اړوند ځانګړي شرایط .

3. دکار دپیل نیټه .

4. درسمي سفرونو شرایط.

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

دنوي کارکوونکي دمعرفت پروګرام :

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

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

دازمایښتي دوري لپاره باید لاندي ټکي په نظرکي ونیول شي .

۱- نوی کارکوونکی دخپلي دندي سره اشناء کړې او دهغه کاري محيط ،صلاحيتونه او مسؤليتونه ورته روښانه کړی .

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

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

يونوي کارکونکي ته دکار شروع څخه مخکې بايد لاندي معلومات ورکړل شي .

* دنوي کار کوونکي دکار ځاي او وسايل:

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

- دکار ميز،مناسبه چوکۍ او تيليفون .
- کمپيوټر،پرينټراو دانټرنيټ اړيکي .
- د دروازي ترشا دلوحي لگول .
- نور دفتري وسايل لکه قلم او کاغذ.

* داداري دراز ساتل:

ستاسي په اداره کې څرنگه داداري راز ساتل شويدي ؟

کومه لاربښونه ياطرز العمل شته چې نوي کارکوونکي ته توضيع شي او که چيرته کوم کارکوونکی داداري راز افشاء کړې نوايا هغې لپاره کوم دتنبهي قواعد شته ؟

* دځانگو اکمالات ،اسانتياوي او دتعميرونو جوړښت:

مهم يامناسب تعمير او اسانتياوي نوې کارکوونکي ته ور وښايي ،هغه سره دتعمير په خوا اوشا کي وگرځۍ او مهمي اسانتياوي ورته برابري کړۍ ،مثلاً عمومي انگړ ،دموټرتم ځاي دنومو‌ړي ډيپارټمنټ،فوټوکاپي ماشين ،مديرانو کوټه ،کانتين،داعلاناتو تخته او د ډوډۍ خوړلو کوټه.

* صحت او خوندي توب:

ايا نوې کارکوونکی ته مو دصحت په اړه معلومات ورکړې ؟

- دخوندي توب او امن د اوسیدني په هکله بنسټیزي زده کړې .
- دضرورت په وخت کې دلمړنیو مرستو مسؤل او دلمړنیو مرستو صندوق څه باید وکړې؟
- داور لګیدو په وخت کې دخارجیدو دروازه .

* امنیت:

دامنیت په اړوند ټول مسایل اماده کړې ؟

- د دفتر او د دفتر دحویلی تړل او خلاصول .
- نوي کارکوونکي ته امنتي کار (داړتیا په وخت کې)
- دمعلوماتي تکنالوژۍ او امنیتي پالیسیو په هکله معلومات .

* دکار او رخصتۍ وختونه ،دمریضۍ رخصتي ګاني:

خپل ځان په دې مطمئن کول چې ټول مقررات دکاري ساعتونو اورخصتیوپه اړه واضح اوروښانه دي

- رسمي وختونه (دناسوب والي او ناوخته راتلوپه هکله عکس العمل)
- دوخت اړوند دفورمي تکمیلول .
- درخصتۍ اومریضۍ دوسیه .
- درخصتۍ دورځومقررات .

* معاشونه او دلاس مزد:

اطمئنان حاصل کړۍ ترڅو نوکارکونکی ته دمعاش په اړوند ټول شرایط په بشپړ ه توګه روښانه و ي؟

- دمعاش اندازه اومقدار.
- دتادیاتوپروسیجر.
- دمعاش ورکولوځاي او موقعیت .

* داداري آداب:

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

* مفاهمه /اړیکه:

ایا دنوي کارکوونکې داړیکو او وندو دپیروی لپاره مو کوم روښانه لارښود تیارکړی ؟

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

*زده کړي او پراختیا:

ایا دنوي کار کونکې ته مو دزده کړې پلان شته ؟

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

شپږم فصل

سازماندهي:.(Organizing)

دسازماندهي تعريف اومفهوم :.دسازماندهي يا(Organizing) د کلمي په هرهغه جماعت يا ټولګي خلکو کيداي شي چي دګډهدف دلاسته راوړلولپاره هلي ځلي کوي.

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

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

سازماندهي په اداري لحاظ معمولاديوه جماعي يا ټولنيز عمل په سرته رسولوکي رامنځته کيږي، پدي ماناچي په سازماندهي کي دهمدغه ټولګي يا جماعت څخه(بين المللي،دولتي،نادولتي،خيريه اومرستندويه اويا نورو ټولګيو په شکل وجودولري) دهرشخص لپاره دهغوي دندي او مسوليتونه،واکونه او صلاحيتونه اودهغوي ترمنځ روابط او اړيکي ټاکل کيږي ترڅوورسپارل شوي دندي په سم او اغيزمن ډول سرته ورسوي اوورڅخه ښي لاسته راوړني ولري.

په لنډ ډول ويلاي شوچي سازماندهي ديوه ګډ هدف لرونکي ټولګي خلکو ددندواو وظايفو،مسوليتونو،صلاحيتونواو دهغوي ترمنځ د دندو داجرا پر مهال داړيکواو روابطود تعين او ټاکلو څخه عبارت ده.

دسازمان ورکونکي رول اواهميت په اداره کي :

تکړه او وړتنظيمونکي يا(organizer) په کاري اداروکي هغه څوک دي چي داداري کارکونکوته دندي او وظايف دخپلورشتواوتخصص سره سم تقسيم بندي او اړتياوړ وسايل ورته ټاکي تر څو خپلي دندي او وظايف په ساده ډول ورسوي او ټاکلي اهداف ور څخه لاسته راوړي.

دسازماندهي ډولونه:

سازماندهي دوه عمده ډولونه لري چي عبارت دي له:

1 _رسمي سازماندهي يا formal Organization

2 _ غير رسمي سازماندهي ياInformal Organization

لومړي: رسمي سازماندهي:

دا سازماندهي ديوي اداري دكړنو څرنګوالي روښانه كوي او هم راښائۍ چي څوک وچاته مسول دي يا په بل عبارت دا ډول سازماندهي دوظايفو جزيات څيري ،ددندو مسوليتونه اوصلاحيتونه ټاكي دهغوي دسرته رسولو طريقي روښانه كوي او طبقه بندي كوي يي،چي داطبقه بندي او تحليل دوظايفوديوي اداري او تجزيه وظايفو پرته داشخاصواود هغوي تر منځ داړيكوپه نظركي نيولوسره.

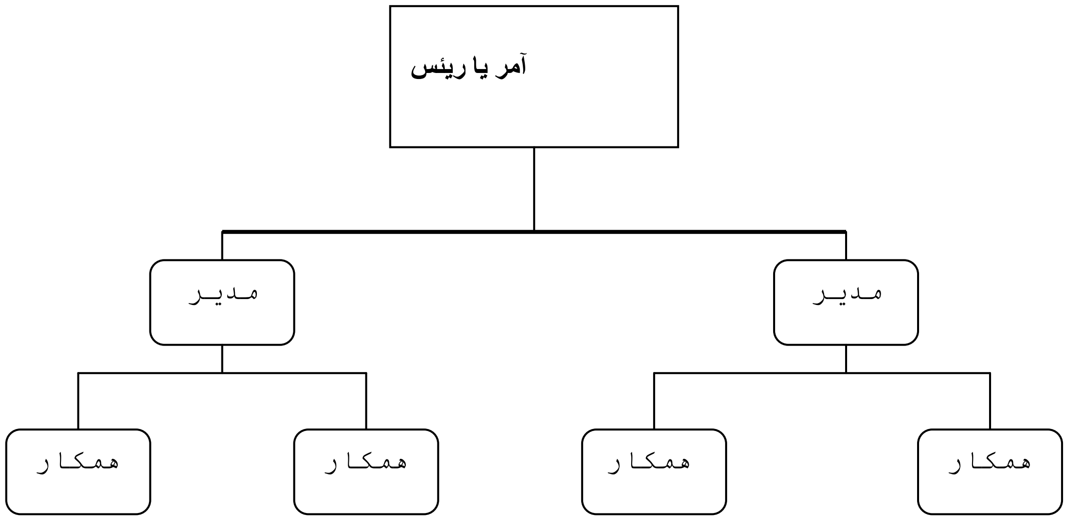
رسمي سازماندهي په خپل واړپه څوبرخوويشل شويده چي عبارت ده له:

الف _ مستقيمه سازماندهي:Direct Organization

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

په دي ډول سازماندهي كي هر اداره چي دخپلومادونانودمشرتابه په توګه دپوره واک او صلاحيت خاوندوي چي پدي ډول سازماندهي كي واک او صلاحيت دپورته خوا څخه و ښكته خواته په فوري او مستقيم ډول حركت او انتقال مومي .

په لاندي دياګرام كي Direct Organization په څرګند ډول ليدلاي شو



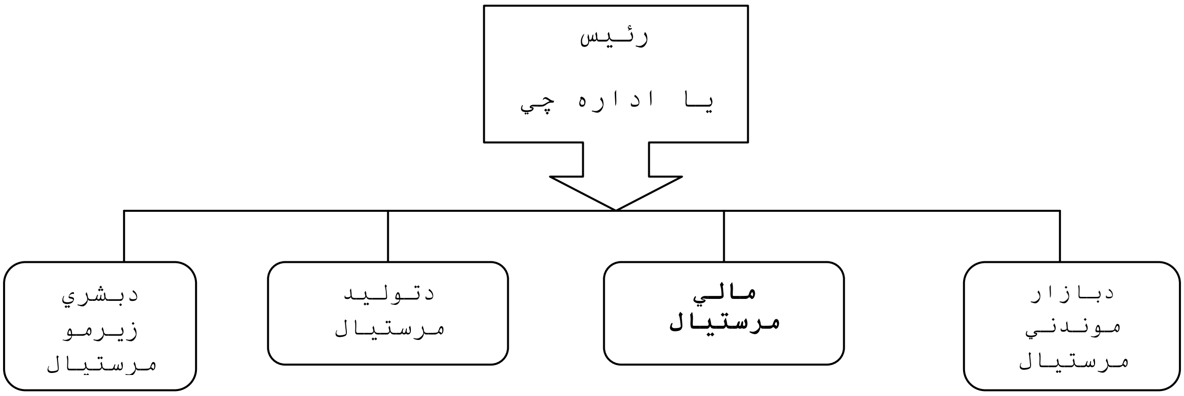
ب _ وظيفوي سازماندهي یاFunctional Organization :

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

اویا په بل عبارت وظيفوي سازماندهي په یوه اداره کي د کارکوونکومسلکونو ،رشتو او تخصص ته په پام کي نیولو سره صورت نیسي ،په داسي ډول چي هراداري واحد یا څانګي ته د یوه ځانګړي مسلک او رشتي په چوکاټ کي وظایف او دندي ځانګړي او ورسپارل کيږي تر څوهره څانګه یا اداري واحد خپلي دندي په ښه اواغيزمن ډول سرته ورسوي .

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

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



دوظيفوي سازماندهي ګټي :

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

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

دوظيفوي سازماندۍ عيبونه :-

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

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

دوهم _ غيررسمي سازماندهي ياInformal Organization

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

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

غير رسمي سازماندهي لاندي ځانګړني لري:

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

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

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

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

اووم فصل

هماهنګ کول یا(همغږي) Coordination

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

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

دوظایفوتقسیم

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

اودکاراوفعالیتونوتشکیل واحدونه هماهنګي دهغوضروري لاندي ګني

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

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

دهماهنګي څخه لاندي نتایج په لاس راځي :

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

- ⊙ تجهیزات دضروریاتو مطابق وي.
- ⊙ خرڅلاو او محصول یو بل ته تناسب پیداکوي .
- ⊙ اداره یومناسب شکل غوره کوي (نه زیات وسیع ،نه زیات محدود)
- وسایل اوتجهزات په مناسب محل او موقع کي داستفادي وړګرځي .
- داحتمالي خطراتو لپاره احتیاطي وسایل او تجهزات په نظرکي نیول کیږي .*

اتم فصل

کـنترول.(Control):

کنترول دهغه پروسي څخه عبارت دي چي تر سره شوي (انجام شوي)فعالیتونه دپلان شوي فعالیتونوسره تر غورراوبرسي لاندي نیسي .

کنترول دمنیجرانو دمهمو وظایفو څخه دي ضمنا دهغوي دنورو وظایفو سره او یو موثر عامل د اهدافواو پلانونو دتحقق لپاره اوداداري دفالیتونو اصلاح او دوام لپاره پکار وړکیږي .کنترول داداري اهدافوتحقق لپاره دیرمختک ښودونکي دي . او دغه پروسه دکارلمړي مرحلي څخه شروع کیږي تر آخر ي مرحلي پوري حتي دخاتمي څخه وروسته ادامه پیداکوي .

دپلانیوني او کنترول مفاهم دواړه یو بل سره مطرح کیږي .ځکه چي مسولین دکنترول په پروسه کي موجوده وضعي فعالیتونه دمطلوبه وضع پلانونه سره مقایسه کوي او په اساسي دضرورت وخت کي نوي پلانیوني (اصلاحي)ته اقدام کوي یعني د فاصلي په تشخیص سره دموجوده وضعي او مطلوبه وضعي یاپه بل عبارت .داهدافولاسته راوړلولپاره فعالیتونه اودنواقصو(انحراف داهدافوله جهته)رفع کولو څخه عبارت دي .دهمدي دلیل په اساس سره کنترول دمدیریت ټولو وظایفوسره ارتباط لري .مګر دهغه ارتباط دپلانیوني پروسي سره دخاص اهمیت درلودونکي دي .اداره دتعین شوي اهدافودلاسته راوړلولپاره دپلانګذاري (پلانیوني)او سازماندهي څخه کاراخلي ددي نه هم زیات داستخدام اورهبري اقدامات کیږي ترڅوداداري تشکیل جوړشي.

دکنترول اقسام:

الف :مخکیني کنترول(مخکي دعمل څخه کنترول)

پدي ډول کنترول کي مخکي لدي چي یوکار تر سره شي دهغه فعالیت پیشبیني کیږي .همدارنګه پدي ډول کنترول کي کولاي شوچي دمحیط دتغیراتوپه پام کي لرولوسره دراتلونکي احتمالي فعالیتونه دپرمختک لپاره پیشبیني وکړو.

ب :جریاني کنترول (په عین عمل وخت کي کنترول)

په دغه کنترول کي دهر مرحلي عملیات په عین وخت کي تر کنترول لاندي نیول کیږي . او دعملیاتوپه وخت کي دنواقصواصلاح اود نورو نواقصودمخنوي لپاره دي کار وشي

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

پدي ډول کنترول کي دفعالیتونوداجرا څخه وروسته دهغه نتایج او همدارنګه داهدافو څخه انحراف تر کنترول لاندي نیول کیږي چي دي ډول کنترول خاص دآینده پلانیوني لپاره تري استفاده کیږي

نهم فصل

راپور لیکل

Reporting

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

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

د راپور جوړښت (د راپور دری برخی):

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

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

یوه پروژه دغه لاندی مراحل لری:

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

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

د راپور لیکلو ارزښت:

1. راپورونه یو شمیر هغه حقایق بیانوی، چې په واقعي ارقامو ولاړ وی او عیني شواهدو باندې تکیه لرې، چې دغه واقیعتونه په بله طریقه نشي ترلاسه کیدای.
2. راپورونه هغه معلومات چمتو کوی، چې د بررسی وړ وی او د پلانونو د تطبیق د ارزیابۍ لپاره معیار ګڼل کیږی.
3. راپورونه خلک خبروی او د پیښو، پروژو، اداری وضیعت او داسې نورو څخه لوستونکی اګاه کوی، چې راپور له دی پلوه ډیر اغیزمن دی.
4. راپورونه خلک موضوع ته علاقمند کوی.

د راپور ډولونه:

1. **کلنی راپور Annual report**
2. **کمیټی راپور Committee report**
3. **د مجلس راپور Meeting**
4. **د پروژی راپور Project report**
5. **میاشتنی، ربعوار او د شپږو میاشتو راپور Periodic report د راپور په لیکلو کې باید لاندی ټکی په نظر کې ونیول شي.**

- ✓ ایا راپور د چا لپاره لیکل کیږی.
- ✓ پر ته د پام وړ شخص څخه نور یې څوک لولی.
- ✓ تر کومه حده باید رسمی او غیر رسمی وی او د راپور اساسی او غیر اساسی مقاصد کوم دی؟
- ✓ په راپور باندی صرف تاسو خپله کار کوئ او که له نورو سره یې په هماهنګۍ کې جوړوئ.
- ✓ د راپور تفصیل او لنډوالی، له نورو سره د هغه په هکله مشوره او نه مشوره مهمه ده.

د راپور جوړوونکی اجزاء: راپورونه باید خپل جوړښت کې لاندی اجزاء ولری:

1. د راپور عنوان
2. د لیکونکی نوم د هغه د کاری موقف، لقب او مسؤلیت سره (ځینی د مربوطه ارګان نوم لیکل کیږی)
3. په پیل کې دا هم لیکل کیږی، چې ایا راپور د کومو فعالیتونو په هکله دی، ځکه کیدای شي یوه اداره یا یو مسؤل شخص په بیلابیلو برخو کې کار کړی وی.
4. د راپور په دویمه برخه کې په لنډ ډول د موضوع د پس منظر یا تاریخچې په اړه لیکنه وکړی او پروژه معرفی کړی.
5. په راپور کې ډیر عمده او اساسی ټکی، چې د پروژی د فعالیت او د تقدم او وروسته والی په نظر کې نیولو سره ترتیب شوی وی ولیکی.

6. هغه بدلونونه ، چې د همدغې فعالیت له امله ، چې تاسو یې راپور لیکئ پیښ شوی دی او هغه تحولات، چې ستاسو د کار له امله راغلې برجسته کړئ. همدارنګه هغه څه هم ولیکئ، چې د پروژې له امله نه؛ بلکې په خپله واقع شوی وی، یعنې د اداری د فعالیت یا د پروژې له کار څخه پرته تحولات او بدلونونه هم ولیکی.
7. د راپور اصلی برخه : د کار پیشرفت د واقیعتونو پر بنست ولیکئ دلته د پروژې یا ستاسو د اداری هغه اصلی اهداف او د کار جریان راځی، چې تاسو باید ولیکئ هغه اهداف، چې ټاکل شوی وو تاسو د هغو لپاره کوم کارونه کړی، د پروژې بریالیتوب څومره او د پروژې د بریالیتوب عوامل هم ذکر کړئ هغه د لائل ذکر کړئ، چې د پروژې یا ستاسی د اداری د کارونو د خنډ سبب شوی وی او یا د پلان د ناکامی خطر یی رامنځته کړی وی او دا هم ولیکئ، چې په راتلونکی کی به ددی لپاره څه وکړئ.
8. سپارښتنې : کله ، چې د راپور د پای برخې ته نیژدی شوئ د خپل تحلیل او برداشت له مخې یو شمیر سپارښتنې او پیشنهادونه ترببب کړئ او داهم ولکیئ، چې ایا کار باید همداسی دوام وموم‍ی او که تغیر راوستل شی؟ د خپلو پیشنهادونو په هکله دلیل هم ولیکئ.
9. ضمائم: دا هغه معلومات دی، چې ستاسو راپور نور هم بشپړ وی، خصوصا کله ، چې تاسی د موقیعت، تعداد، نیټې، د مصارفو د لیست په هکله راپور لیکلی وی نو یو شمیر جدولونه، نقشې یا د اشخاصو د نومونو د ضمیمه کولو اړتیا واقع کیږی (د راپور لپاره د اسنادو د کمپیوټری موقیعت لیکل د پانې په پای کی مه هیروئ. ښه راپور هغه دی، چې لوستونکی سم له لوستلوسره یوی خواته ونه غورځوی؛ بلکې هغه ته ډیر لوړ ارزښت قائل شی. د راپور لوستل باید د کارونو په پرمختیا کی د مثبتو تغیراتو لامل شی نه دا چې صرف د ګزارشاتو په فایل (دوسیه) کی واچول شی؛ نو باید لاندی ټکی پکی رعایت کړئ.
   a. راپورونه لنډ؛ خوله مانا او معلوماتو څخه ډک ولیکئ.
   b. غیر ضروری عبارتونه مه لیکئ.
   c. له تکرار او پیچلتیا ډډه و کړئ.
   d. راپور ته ښه نظم ور کړئ.

کولای شئ د راپور بیلابیلو برخو ته فرعی عنوانونه ورکړئ. په افغانستان کی لویه نیمګړتیا داده، چې مقامات، مسؤلین یا چارواکی راپور پخپله نه لیکی، دوی یی کوم ادیب او لیکوال ته سپاری دوی فکر کوی، چې راپور باید نهایی درجه ادبی وی، حال دا چې راپور باید مربوطه مسلکی شخص او مسؤل عضو یا شخصاً امر ولیکی تر اوسه پوری په افغانستان څو ځله ملت ته راپوردهی شوی ده، چې زیاتره دغه راپورونه په حقایقو ولاړ نه و او د راپور ځانګړتیا یی نه درلوده.

لسم فصل

بودیجی جوړول

بـــو د جـه (Budget)

دبودجي لفظ د Budget څخه اخستل شوي دي ،چې دڅرمن جيبي بکس ته ويل کيږي ،دغه اصطلاح د لمړي ځل لپاره په انګلستان کي وکارول شوه چې د ځينو روايتونو له مخي دغه څرمنيز کوچني بکس باندي ددغه هيواد د اقتصاد د وزارت ټاپه لګول شوې وه.

د بودیجي بیلابیل تعریفونه

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

- بوديجه هغه مالي پروګرام دی چې په يوه معين موده کې د ځينو فعاليتونو د ترسره کولو لپاره په پام کي نيول شوی دی .
- بوديجه په اصل کې يوه مالي طرحه ده ، په دغه طرحه کې د دولت مالي اړتياوې او د هغه د تمويل سرچيني په بشپړه توګه او د يوه محدود وخت لپاره پيش بيني کيږي
- د کار د پروګرام له نظره بوديجه په مالي ارقامو سره د يوه تن ، د يوې کورنی ، يوه سازمان او يا هم د ټولني مالي وضعيت ښيي .
- د هيواد ټوله بوديجه ، يعني د دولت مالي پروګرام دی چې د يوه مالي کال لپاره ټاکل کيږي او په هغه کي د عايداتو د کچې او د نورو مالي سرچينو اټکل کيږي او هم د هغو مصرفونو د ترسره کولو څرنګوالی په کي شامل دی چې د دولت دغه موخه پلي کوي .
- **بـوديـجـه هـغـه تـقـنـيـنـي سـنـد دی چـې پـه هـغـه کـې د دولـت د يـوه ټـاکـل شوي وخـت (مـالـي کـال) ټـول عـايـد او مصرفـونـه اټـکـل شوي دي او هـم د دولـت د مـوخـو د پـوره کـيـدو لـپـاره د هـغـه سـيـاسـي ، اقـتـصـادي ، دفـاعـي ، ټـولـنـيـز او کـلـتـوري فـعـالـيـتـونـو تـه وده ورکـوي .**

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

مالي کال:

د بودیجي ځانګړیتوبونه

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

د دولت بودیجه

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

په افغانستان کې د بودیجې د بشپړ کیدو تاریخي سیر

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

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

مالي کا ل

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

بودجوي کال :

دمالي کال څخه وروسته کال دبودجوي کال په نامه ياديږي مثال په ډول سږ کال ۱۳۸۹ هـ دمالي کال او راتلونکی ۱۳۹۰ کال د بودجوي کال په نامه ياديږي .

- **د دولت عادي مدارک :** هغه کلني مدارک چې د دولت د کال په اوږدو کې ورڅخه عايد ترلاسه کوي د عادي مدارکو په نامه ياديږي لکه ماليات . محصولات ، کرايې او نور .
- **عادي مصارف :** له عادي مدارکو څخه د دولت عادي مصارف په بوديجه کې سنجش او د تخصيص د ترلاسه کولو لپاره په هرو څلور مياشتو کې ورڅخه کار اخيستل کيږي . لکه د تنخاګانو ورکول ، د دفترونو د نورو مصرفونو د تامين لپاره او نور . .....
- **د بوديجې کميټه :** هغه کميټه چې دنده يې د مالي کال د بوديجې تجديد او څيړنه ده او د ماليې د وزير تر امر لاندې کار کوي چې غړي يې د اقتصاد او بهرنيو چارو وزيران او همدارنګه يو بل هغه تن چې د ولسمشر لخوا به ټاکل کيږي په کې شامل دي .
- **ربع يا قسط:** يو کال په څلورو برخو ويشل کيږي چې هره برخه يې درې مياشتې دي او هرې درې مياشتې د يوې ربعې په نامه ياديږي چې په وار سره لومړی ، دوهمه ، دريمه او څلورمه ربع ده .
- **فورمه:** هغه جدول دی چې معين عمودي او افقي ستونونه لري او د يوې معينې موضوع حساب په کې ښودل کيږي .
- **مقرره:** هغه قواعد دي چې د قانون له روحيې سره سم د هغه د تفسير او توضيح لپاره وضع شوي دي او بايد په عمل کې پلي کړاي شي .
- **طرزالعمل:** هغه روش او لاره ده چې له مخې يې بايد ټولې چارې مخ ته يوړل شي .

بودجه څوک جوړوي:

د کورنی مالي پلان د معمول په ډول د يوه مشر لخوا (پلار ، مور او يا مشر ورور) په لاس جوړيږي ځکه چې هغو ته ديوه مسوول او هوښيار شخص په سترګه کتل کيږي . له همدې امله ده چې د کورنی بوديجه د کور د مشر لخوا تر کنترول لاندې کيږي او د کورنی مشر بايد د مصرفونو او عايد تر منځ يو دول تعادل رامنځ ته کړي ترڅو د بوديجې له کسر څخه مخنيوی وشي . د کورنی غړي کولای شي يوازې هغه وخت پيسې مصرف کړي چې د کورنی له مشر څخه يې اجازه اخيستې وي . د دولت بوديجه د کورنی د بوديجې يو لوی ډول دی ځکه چې له ډيرو کورنيو څخه يو حکومت جوړيږي او بوديجه يې هم په همدې شکل سره عملي کيږي . له همدې امله بوديجه د دولت يو مالي پلان دی چې غواړي هغه مصرفونه کم کړي چې اړين نه دي او همدارنګه اړتياوو ته لومړيتوبونه وټاکي .

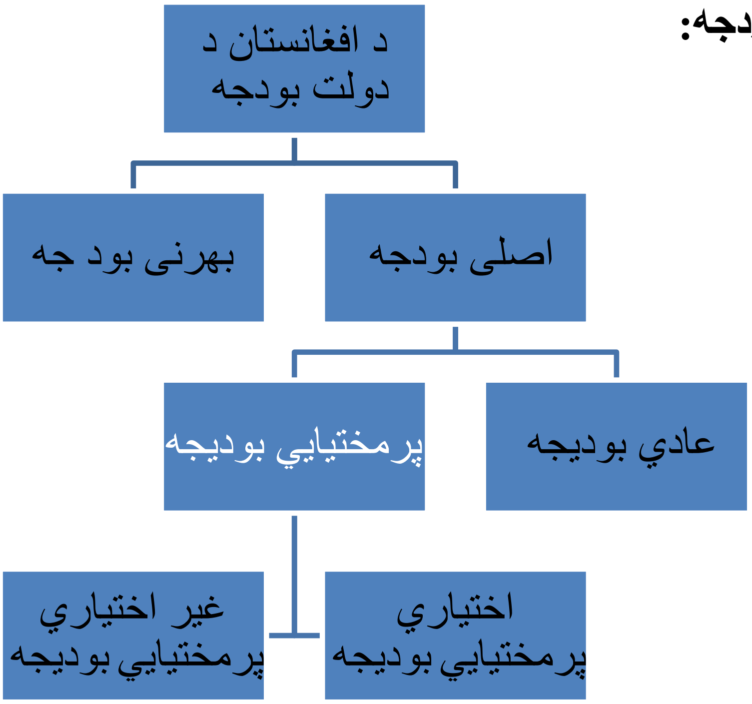
د بودجي ډولونه:

په عمومي ډول بودجه په دوه ډوله ده

۱- عادي بودجه :له هغي بودیجي څخه ده چي د یوي ټاکل شوي مودي (یو مالي کال) لپاره ترتیب کیږي چي په هغه کي د دولت عادي مصارف او د هغه د عوایدو سرچیني شاملي دي .

۲-پرمختیایي بودیجه : هغه بودیجه ده چي په هغه کي د تمویل پروګرام(مالي تدارکات) او د پرمختیایي پروګرامونو مصارف شامل دي .

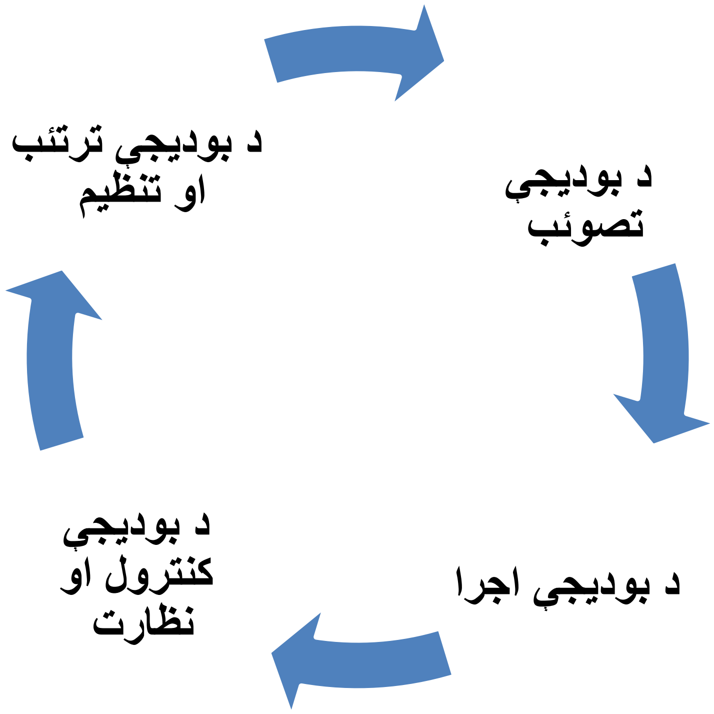
دافغانستان د دولت بودجه:



د بود جي دوران :

په هغو هیوادونو کي چي دولتي سیستم یي د دریو ګونو قواوو (اجرایه ، مقننه ، قضاییه) پر بنسټ ولاړ دي د بودیجي د جوړولو پروسه (د بودیجي سایکل) له څلورو پړاوونو څخه په لاندي ډول جوړیږي

- لومړی پړاو د بودیجه جوړول ، تنظیم او غوښتنه
- دوهم پړاو د بودیجي تصویب
- دریم پړاو د بودیجي اجرا
- څلورم پړاو د بودیجي د مصرف څخه نظارت او کنټرول


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

يوولسم فصل

دمنجمنټ سطحي ياطبقې _ (Management Levels)

د وظيفې له نظره دمنيجر ډولونه

لوړ رتبه يا دلوړي کچي مدير (Top level Manager)

هغه مدير دی چي داوږدي مودي لپاره پلان جوړوي ،دمنځنی او ښکتنی سطحي مديرانو ته لارښونه کوي ،هغوکنټرولوي او دپوره تصميم نيوني صلاحيت لري.

په نسبي توګه يوه ورکي اجرايوي ډله ده چي اداره کنټرولوي او دټولو شعبو داجراتومسؤليت په غاړه لري ،داداري لپاره موخي ټاکي او دموخولاسته راوړلو لپاره ستراتيژي او تګلاره جوړوي او هم دمنځنی کچي دمديران دکړونو فعاليتونوڅآرنه کوي .

دلوړي کچي مديرانو دندې

داهدافو ټاکل او دهغي لاسته راوړلو لپاره اوږد مهاله پلانونه او ستراتيژي جوړول

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

داداري غړو اوکارکوونکو دټاکني حق په اداره کي لري

دمنځنی سطحي مديرانو ته دهغوي دستونزو په اړوند لارښوني کول

منځنی رتبه دمنځنی کچي مدير (Middle Level Manager)

په يوه اداره کي دمديرانو دهغي ډلي څخه عبارت دی کوم چي دلوړ او ټيټ رتبه مديرانو ترمنځ روابط قايموي او دلوړي کچي دمديرانو څخه هدايت اخلي او دهغوي دتګلاري دعملي کولومسؤليت په غاړه لري او دښکته کچي دمديرانو فعاليتونه اوکړني مشاهده کوي او همغږي کوي او دلومړی کچي دمديرانو دڅارني مسؤليت په غاړه لري .

داهغه ډول مدير دی،چي دټيټي سطحي منيجران کنټرولوي او ددي منيجرانو دفعاليتونو مسؤليت په غاړه لري او د ډيپارټمنټونو لپاره پلان جوړوي او دسازمان ټاکلي اهداف تعقيبوي .

دمنځنی کچي د مدير دندې

دمتوسطي کچي پلانونه جوړوي او اوږدمهاله پلانونه دڅيرني او کنټرول لپاره لوړي کچي مديرانو ته وړاندي کوي او ترتيب کوي .

بيلابيلو څانګوته پاليسي جوړول .

- ورځيني او اونيزه (هفته وار) راپورونه كنټرولوي او ارزيابي كوي .
- ټيټو كچي مديرانو ته دهغو دستونـــزو په اړوند لارښوني او مشوري وركوي .
- دكاركوونكو ګمارل او ټاكلو دنده په غاړه لري .

ټيټ رتبه، دلومړی كچي مدير (First level Manager)

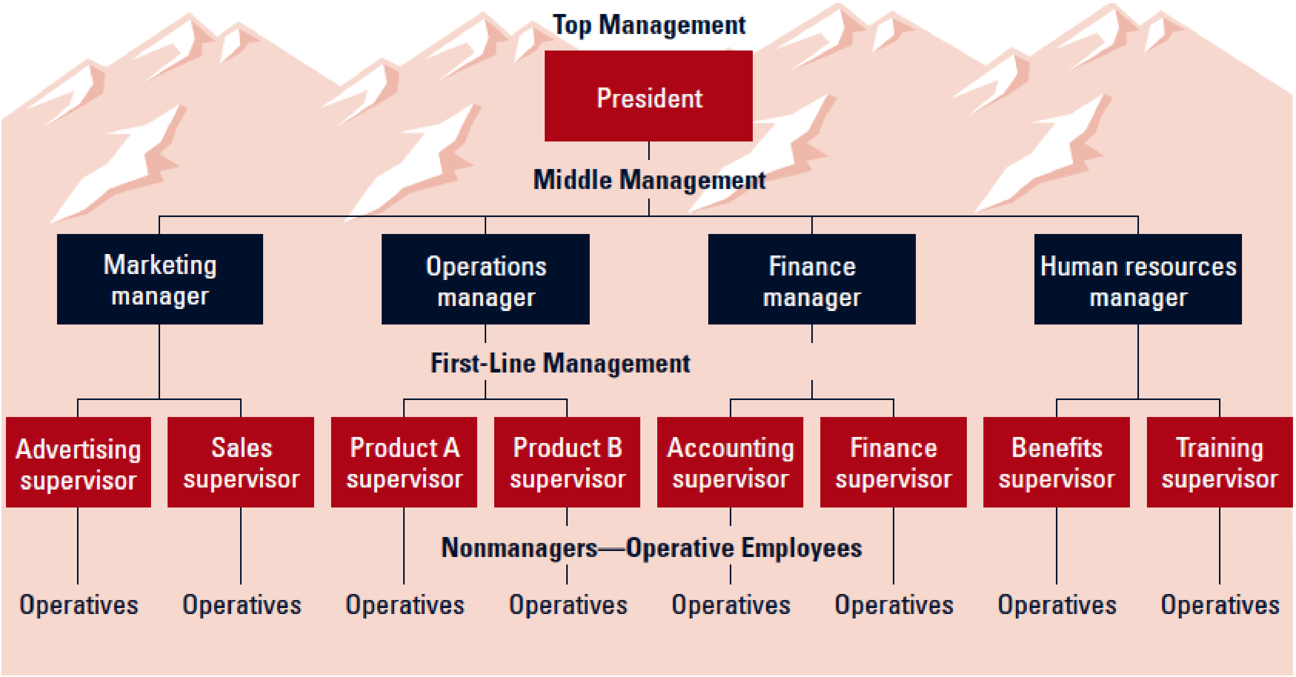
هغه مدير دی چي دكارګرانو ورځيني فعاليتونه اداره كوي او ديوسازمان سوپروېزران اوكارګران په مستقيمه توګه كنټرولوي .

په دي ډله كي هغه مديران شامل دي كوم چي دخپلواجراياتو لپاره دمنځنی كچي مدير څخه هدايت اخلي او دخپلو اجراتو (كړنو) راپور وركوي .

دټيټي كچي مديرانو دندي

- لندمهاله كاري پلانونه جوړوي ،منځنی كچي مديرانو ته يي وړاندي كوي او هغي داجراء تو په اړه اضافه معلومات وركوي.
- دلاس لاندي كاركوونكو كړنلاري ،كړني او طرزالعملونه څاري او كنټرولوي.
- د دندو لايحه په ټاكلي توګه جوړوي .
- له كاركوونكو سره هميشنی اړيكي لرل او تماس ورسره لري.

دمديرانو کچې



دولسم فصل

مفاهمه،اړیکه،ارتباط (Communication)

د مفاهمي لفظ دلاتیني کلیمي (Communicate) څخه لاسته راغلي چې دافکارو دتبالي په معني دي

مفاهمه یوسیستم دی ،په کوم کي چې دمعلوماتو ،پیغامونو او اوازونو او داسي نورو انتقال دیوځاي نه بل ځاي ته ،یا یو انسان نه بل انسان ته دلیږدلو لپاره اسانتیاوي رامنځته کوي .

یا هغه عمل او کړنه ده چې یو غږي دخپل اړتیاوو،غوښتنو،ادراکاتو او نظریاتو په هکله بل غړي ته معلومات ورکوي او یاهم دبل غړي څخه معلومات لاس ته راوړي مفاهمه بلل کیږي .

داشارو،لیکلو او خبرو کولو په وسیله دمعلوماتو یاافکارو او پیغامونو تبادلي ته مفاهمه وایي .

Communication:

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

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

د مفاهمي ډولونه

په عمومي ډول مفاهمه په دوه ډوله ده

۱-کلماتي مفاهمه :هغه مفاهمه ده چې په لیکلي او شفاهي ډول صورت نیسي.

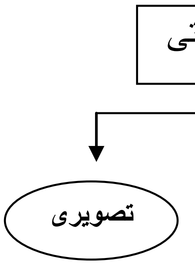
۲-غیر کلیماتي مفاهمه:هغه مفاهمه ده چې په تصویري او اشاري ډول صورت نیسي .

خو داداري له مخي مفاهمه په دري ډوله ده

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

۲-صعودي مفاهمه :په دغه اړیکه کي راپوررونه ،پیشنهادات او ګذارشونه لوړ مقاماتو ته ورکول کیږي .

۳-افقي مفاهمه :د اداري په داخل کي دمختلفو ډيپارټمنټونو ترمنځ دخيالاتو نظرياتو مکتوبونو تبادلي جريان ته افقي ارتباط وايي .



دمفاهمي شکلونه (Forms of Communication)

۱ـ له ځان سره مفاهمه يا فردي مفاهمه :

له ځان سره مفاهمه هغه مفاهمه ده چې يوشخص له ځان سره فکر کوي ،خبري کوي ،اوله ځان سره مشغول وي دا يو غير شغوري عمل دی ،چې ټول انسانان پکي شامل دي .

۲ـ دوه کسيزه مفاهمه :

د ډول مفاهمه دوه اشخاص په بر کي نيسي لکه يو کس دبل کي سره بحث استدلال او خبري کول ،خو دا دوه کسيزه خبري په مفاهمه کي څو شکلونه لري لکه د دوه ملګرو ترمنځ عامي خبري ،د دوه شريکانو ترمنځ دتجارت خبري ،د دوه دهقانانو ترمنځ دکرني په اړه خبري او يا د دوه کسانو ترمنځ رسمي ملاقات (انټرويو) او داسي نور

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

۳-ګروپي (ډله ايزه) مفاهمه :

په دي ډول مفاهمه کي ديو کس خبري کول دي دخلکو يوي ډلي ته او يا دخلکو ترمنځ دمشکلاتو دحل په خاطر بحث اومباحثه شامله ده مثلا : يو ټولګي ته تدريس کول او يا په کلو کي دمشرانو جرګي کول

٤- کتلوي (ټولیزه)مفاهمه :

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

٥-شفاهي مفاهمه :

په پرله پسې منظمو فقرو،لغاتو،اصطلاحاتو اونومونو له پیلولو څخه عبارت ده ،چې مونږ او تاسو يې د ژبې په واسطه خلکو ته بیانوو.

٦- غیر شفاهي مفاهمه :

دا هغه مفاهمه ده چې د خبرو په اساس نه بلکې د لیکلو په اساس او بعضې وختونه د غیر لفظي مفاهموي حرکاتو لکه د بدن خوځښت ،دمخ کونجې ،دلاس خوځول په سترګو اشاري کول اوداسې نور دمثال په ډول :په یوه خلور لاري کې دترافیک اشاره تاسو ته دخبرو رهنمایي کوي .

دمفاهمې عناصر (Elements of Communication)

١- لیږدونکی (Sender):

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

٢- پیغام (Massage)

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

یا ټول هغه معلومات چې ویونکی يې اوریدونکي ته دمفاهمې له لیاري انتقالوي پیغام بلل کیږي .

٣- چینل (Channel)

د یو سړي نه بل سړي ته (دلیږدونکي نه اخیستونکي ته) دمعلوماتو دلیږدلو لپاره داړیکو د بیلا بیلو چینلونو له لارې استفاده کیږي نو ویلاي شو چې چینل دهغې وسیلې او لارې څخه عبارت دي ،چې پیغام دنظرلاندې خلکو او اوریدونکو ته انتقالوي لکه راډیو،تلویزیون ،ورځپاڼي ،مجلې او داسې نور چینلونه او میدیاګانې

هغه چینلونه چې وګړي یي دمستقیمي مفاهمي په وخت کي استعالوي عبارت دي له
سترګو،غوږونو،خولي اودبدن نور غړو څخه .نو په عمومي ډول چې څومره چینلونه زیات اوموثر
وي په هماغه اندازه دمفاهمي مؤثریت هم زیات وي .

٤- اخیستونکی (Receiver)

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

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

Receiver   Channel   ⟵ Massage ⟵ Sender   ⟵

اخیستونکي   چینل   پیغام   لیږدونکی

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

دیو پیغام څلور اړخونه

۱- دموخي اړخ :

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

۲- داړیکو اړخ :

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

۳- دځان څرګندوني اړخ :

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

٤- دغوښتنو اړخ :

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

دمثال په ډول

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

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

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

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

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

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

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

څلور اوريدونکي غوږونه

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

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

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

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

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

د تحليل بدلون په اړوند معلومات

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

دتحلیل بدلون په دري بیلابیلو کچو تشریحخ کړي .چي داتول دانسانانو دکوچني والي له تجربو څخه سرچینه اخلي .

د بدلون څیړني د تیوري په اساس په عمومي توګه دشخصیت دري کچې شته چې له دغو کچو څخه وګړي په دوامداره توګه کار اخلي .

۱- دمور اوپلار توب کچه (والدینو کچه).

۲- د لویوالي کچه (ځوانی کچه) .

۳- دماشوم والي کچه (کوچني توب کچه)

۱- د مور اوپلارتوب کچه :

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

دمور اوپلارتوب کچه په دوه نورو برخو یعني د میندو کچه چې د ښني او ساتني سمبول دی او ډیره زړه سوانده ،بااحتیاطه او بخونکي ده او پلارتوب کچه چې ډیر جدي پر اصولو کلک او پابند دې ویشل شوي .

۲- دلوي والي کچه :

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

۳- دماشوم توب کچه (دکوچني والي کچه):

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

دماشوم توب کچه په دري فرعي برخو ویشل شویده :

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

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

دمثال په ډول :

هغه کارکوونکي چې د آمر د نیوکو لاندي نیول کیږي نو دیوماشوم په څیر سر کوز نیسي او دخجالتی احساس کوي یا هم په غصه کیږي لکه دماشومتـــوب په وخت کي چې دنیـــوکي لاندي راته

د شخصیتونو کچې

بښونکي

پابند وي

نکی

=عادي ماشوم

او نه منونکي

مطيع ماشوم

دمفاهمي لپاره پينځه مهارتونه :

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

۱- لوستل (Reading)

۲- ليکل (Writing)

۳- اوريدل (Listening)

٤ – فکر کول (Thinking)

٥- خبري کول (Speaking)

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

د پوښتني کولو تخنیکونه

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

۱- معلوماتي پوښتني :

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

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

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

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

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

۲- تکتیکي پوښتني :

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

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

- تائيدي (تصديقي)پوښتني :چې مقابل لوري نه غواړي يو مهم حقيقت تصديق کړي،مثلا ايا سيد جمال الدي په افغانستان کي يو ستر شخصيت نه وو .
- تکراري پوښتني :چې محتوا يي بيرته په خپلو الفاظو بيانو لکه تا سو وايي چې ....
- ستاينيزي پوښتني : مثلا تاسو ډير پوه او هوښيار آمر ياستی مونږ غواړو تاسو څخه اداري چاري زده کړو .
- وارخطايي پوښتني : دا هغه پوښتني دي چې يو شخص پکي د وارخطايي احساس کوي لکه نن به احمد راشي او تا سو ته به د تختي په وړاندي درس تشريح کړي .

فصاحت او سم الفاظ د تاړيکو پړاو رهبري کوي :

دمفاهمي او اړيکو دلارښووني پړاو په دي معني نه دي ،چې يو سړي دي دخبرو ټيکه په لاس کي ونيسي او ټولي خبري دي وکړي ،د دي برعکس يه ښه مفاهمه کوونکی پوهيږي چې څه و وايي ،څه ډول يي و وايي ،څه وخت يي و وايي او څه وخت غلي کښيني،څه وخت او څه ډول پوښتنه مطرح کړي .

دلاندي نقطو په نظرکي نيولو سره دمفاهي پړاو په دوه اړخيزه او ګټوره توګه تنظيمږي .

۱- ښه پيل .

۲- دميني او يو والي فضا منځ ته راوړل .

۳- دقيقه او فعاله اوريدل .

٤- دپوښتنو مطرح کول .

٥- دښه پوهيدلو لپاره دموضوع تفسيرول .

٦- دمفاهمي په جريان کي دمباحثي نه کار اخيستل .

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

۸- د فيډ بيک تبادله .

۹- د خبرو د پاي ته رسيدو لپاره دمناسبو جملو موندنه ،مثلا ستاسو دتوجه څخه ډيره زياته منه .

فعاله اوريدنه :

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

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

د فعال اوریدني علایم

۱- دموضوع په اړونده پوښتني پکي رامنځته شي .

۲- موضوع پکښي ښه تشریح او توضیح شي .

۳- دخلکو نظریات پکي ښکاره کیږي .

٤- د اوریدل شوو خبرو خلاصه .

د فعالي اوریدني ګټي :

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

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

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

سوال : فعال اوریدل کوم دي .

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

فیډبیک،غبرګون،عکس العمل Feed back

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

فيډ بيک دپيغام اخيستونکي عکس العمل دپيغام ليږدونکي په اړوند چې ليږدونکي دپيغام دڅرنګوالي په اړوند خبروي .

يا په ساده ډول دمتکلم په مقابل کي دمخاطب عکس العمل ته (Feedback) وايي، او د فيډ بيک په ورکولو کي بايد مؤدبانه الفاظ استعال شي .

د اوريدونکو لخوا دفيډ بيک دترلاسه کولو په اساس ليږدونکی په دي توانيږي چې خپله غلطي او تيروتنه که شوي وي اصلاح کړي .

د اغيزمن فيډبيک څرنګوالي

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

۲- دامکان په صورت کي بايد فيډ بيک مختصر او لنډ وي

۳- په فيډ بيک کې بايد مثبت احساسات ګډ وي

٤- د موجوده وضعې د مطالعې وروسته فورا بايد فيډ بيک ورکړل شي

٥- فيډ بيک بايد مقابل لوري د ځيرنې او ارزونې لاندې ونه نيسي

د فيډ بيک د لاسته راوړلو او يا اوريدلو په وخت کې بايد څه وکړو؟

۱- کله چې مقابل جانب فيډ بيک ورکوي نو اخيستونکی بايد په ډيره ارامه فضا او پوره توجه سره هغه ته غوږ ونيسي او کوشش ونکړي چې فورا د ځان څخه دفاع وکړي.

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