فهرست:

سریزه : 5
لومړی فصل 6
اداره 6
د اداري تاريخچه 6
د اداری اهمیت 9
د اداري ډولونه 10
هغه منابع چي اداره يي په کار وړي دادي 10
ديوي روغي اوسالمي اداري(Organization) نبني او ځانگرتياوي 10
په اداره كي ځينو مهمو اصطلاحاتو تعريفونه 11
1. د مامور تعریف Definition of an Official: 11
2 . د آمر تعریف Definition of Staff Officer 15
3 .مدیرتعریف: Manager 15
4 .ماموریت اخلاق: (morality of an official) 16
5 . ستراتیژی: Strategy 16
6 . وظیفی (دندی) تعریف:Job 16
7 . بست تعریف: Post 16
9 . صلاحیت سپارلوتعریف:Delegation of Authority 17
10 . اداری اسنادو تعریف (Document of management) 17
11 . پشنهاد تعریف: Offer 17
12 . مکتوب تعریف: (letter 18
دوهم فصل 21
د اداری دندی یا عناصر 21
دريم فصل 21
Planningپلان نیونه: 21
د پلان نیوني فلسفه: 21
پلان نیوني ته اړتیا: 21
د پلان نیوني تعریف: 22
د پلان نیوني موخي يااهداف: 22
د پلان نیوني لومړیتوب(اولویت): 23
Types of planning on bases of Durationدوخت په اساس دپلان ډولونه 23
د پلان نیوني ډولونه:- 23
لومړی: اساسي پلان نیونه:- 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(رهبرۍ) 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 او اهميت په اداره کي : 47
دسازماندهي ډولونه: 48
لومړي: رسمي سازماندهي: 48
الف _ مستقيمه سازماندهي:Direct Organization 48
ب _ وظيفوي سازماندهي یاFunctional Organization : 49
دوظيفوي سازماندهي ګټي : 49
دوظيفوي سازماندهۍ عيبونه :- 50
دوهم _غيررسمي سازماندهي یاInformal Organization 50
غير رسمي سازماندهي لاندي ځانګړني لري: 50
اووم فصل 52
هماهنګ کول یا(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

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

بسم الله الرحمن الرحيم

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 څیړني 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 تعریف کړي ده:

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

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

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

د اداري تاريخچه

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

پیدابښت سره سم پیلیږي. په ابتداء کې انسانان د خپلو لومړنیو اړتیاؤ لکه خوراک، پوښاک، د کور او سرپنا په برابرولو کې یو د بل سره د مرستې او همکارۍ نه ناچاره وه، له دې امله چې یو بل ته د مرستې 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 کڼل کیږي، او د انساني ژوند په تاریخ کې حتی ابتدایي اداري ددوي په پرمختګ کې 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، ابتدایي 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 مفاهمې هم اداري نظام بشپړ کړ، انسان له همغه پیل څخه د پلان اهمیت و پیژنده او پلان یې جوړ او تطبیق کړ.

د اداري تاریخچه لرغوني مصر، یونان، روم، آریایي ټولنې او پارسیانو پوري رسیږي. په مصر کې د میلاد څخه ۴۰۰۰ کاله مخکي اوله نن څخه ۶۰۰۰ کله وړاندې د اوبو لګلولو پروژې جوړي او تطبیق سوې. همدوي یو کال په ۳۶۵ ورځو باندې وویشه او خپل اداري پلان یې ورسره برابر کړ. وروسته بیا د میلاد څخه ۲۵۰۰ کاله مخکې د شمیر سستم ایجاد سو، وریسې له میلا څخه ۱۵۰۰ کاله مخکې حضرت موسی (ع) د خپلې واکمنی په حدودو کې یو دول ابتدایي اداري تشکیل جوړ کړ چې په دغه تشکیل کې د حضرت موسی (ع) پواسطه د فرمانونو صادرول، د مراتبو د لړې 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. چې ددغه پیغمبر اداري نظام یو نمونه نظام وګرځېده، پارسیانو خپله امپراطوري په شلو ولایتونو ویشلې وه، د هر ولایت په رأس کې یو والي ؤ. چې د اهم یو ډول اداري نظام ؤ. په ابتدايي ټولنو کې انسانانو له وحشي ژویو څخه ځانونه په جمعي توګه ساتل، د بیګانه قبایلو په وړاندې یې جمعي دفاع کوله. او د حضرت عیسی (ع) فرمانونو کې هم پر وروګلوی، عدالت او د خداي (ج) په یو والي ټینګار کېده. د ا پدې مانا چې هیڅ بنده نشي کولای چې په یو وخت کې ددوه اربابانو عبادت وکړي.

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

په لرغوني چين کي د چينايانو له خوا د مشورتي بورډ يا ځانګي جوړولو په ګټوره توګه د پاملرني تخصص او ترتيب اصولو رامنځته کيدل د فرمانونو صادرل او د هغوی په پلي کولو ټينګار کول د ښه مديريت يوه بيلګه کيدای سي او د چينايانو په لرغوني اسنادو کي ليدل سوي دي او د ادارې يو مثال دي خو وروسته بيا د ارسطو او افلاطون لخوا د ادارې د علم تيوريکي اساسات بيان سول، روميانو هم په اداره کي ډير کار وکړ. دوي له ميلاد څخه ۲۸۴ کاله مخکي خپله امپراطوري په ۱۰۱ ولايتونو وويشل شو چي ۱۲ ناحيې او څلور ځانګي يې درلودلي؛ او د روميانو د امپراطوري مشر (ديوکلسين) درې مرستيالان درلودل. درې برخي يې مرستيالانو ته سپارلي وې او يوه برخه يې خپله اداره کوله البته د ټولې امپراطوری د نظامی چارواکي يې په خپل لاس کي نيولي وې.

په آريايي تمدن کي د ادارې ډيرې ښې نمونې سته، د بلخ نامتو پاچا يما يو ډير ښه اداري نظام درلوده له دې امله چي آريايان ټول مالداره وه، هر څړ ځای يو مشر درلود، څو کيرډيو يوه اداره درلوده، په دغه ټوله موده کي د اداري لپاره مقررات او قوانين موجود وه. زموږ لرغوني هيواد کي سوری شيرشاه (فريد خان) او بيا ميرويس نيکه مدبر رهبران او اداري لاربنود وه، او همدارنګه احمد شاه بابا پخپله پراخه امپراطوري کي يوه کلکه ،منظمه ،سالمه ،اصولی اودقانون پلان اوتشکيل لرونکی اداره جوړه کړی وه خودغه رهبرزيات په جګړوکی بوخت پاتی شو او اداری ريفورم (اصلاح) ته ډيروزګارنشو له بده مرغه له هغه څخه وروسته ورو ورو دافغانستان اداری نظام له رکود بی نظمی اوفساد سره مخامخ شو يوازی اميرشيرعلی خان په خپله دويمه پلا پاچايی کی دعلامه سيدجمال الدين افغانی له خوا دسپارښت شوی اصلاحی پلان له مخی ډيرلږ د اداری په جوړولوکی ګام اوچت کړ خودانګريزانودتحرکاتوله امله بريالی نشو لږ وروسته بيا اميرعبدالرحمن خان قوی مرکزی اداره درلوده خود دغه مستبداتوکرات په اداره کی داداری يوشمير عناصر او اهداف نه ؤ صرف دغازی امان الله خان په دوره کی يوځل بيا اداری قوانينو اونظام ته په عصری بڼه توجه وشوه خوسقاوی اغتشاش دغه عصری ريفورمونه (اصلاحات)ضايع کړل دا دی نن ورځ بيا موږ ته ثابته شوه چی ترڅواداره جوړه نه کړو اود اداری اصول دسالمی مشخصات احياء نشی هيڅکله به دترقی په لورقدم اوچت نشی توری اوتاريخی وياړونه وطن ته آبادی اوسوکالی نه راولی بلکی صرف ښه مديريت او وړکدرونه اوچت ظرفيت اوبډايه بشری منابع وطن رفاه حد ته رسيدوپه مديريت سره کيدلای شی اوبس ! دبشری ټولنی اوږد تاريخ اوزموږ دخپل مملکت حالاتو وښوده چی هوساينه خير اوفلاح آبادی اوترقی صرف داداری په جوړښت سره راتلای شی اداره يوجمعی نظام دی اودهغی اصول اهداف اوعناصر وباندی بايد پوه شو دبشری منابعوظرفيت لوړول زموږ دترقی کليدی عنصردی .

د اداری اهمیت

د اداري له نامه څخه ځرګندېږي، چې د ژوند په هره برخه کې اداره ضروري ده، خو د لازېات پوهاوي لپاره لاندې ځېزونه 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 ګډوډیږي او هم خپل هدف ته ژر رسیږي. دمصرف یا لګښت راتیتونه 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 خپلي دندې په ښه توګه پر مخ بیول او همدارنګه خپل کړه وړه په مثبته بڼه پر مخ بیول او مثبت کار ته د خپلو افرادو هڅول دا ټول د ښې اداري په نتیجه کې لاس ته راځي :
د منجمینټ په رڼا کې د هر شي او هرې ستونزې لپاره ځان ته کړنلاره جوړېدای شي، خوپه عام شکل او ټولنیز ډول اداره پیژندل اړین دي او د ستونزو په حل کې باید ګټه ترې واخیستل شي، نو ویلای شي چې په هرڅه کې باید ځانګړی اداري فکر ولرو لکه :

دخپل ځان اداره

دخپلي کورنی اداره

دخپل کلی اداره

د خپلي ټولني اداره

دخپلو چارو او کاراوبار اداره

ډیر داسي مسایل شته دی چې د منظمي 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 ترمنظمي اداري لاندې په مخ لاړه شي بې له کومي ستونزې به دکورنی هرکار په ښه شکل صورت ومومي، 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 پورې تړلي دي.

د اداري دولونه

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

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

اداره په لغت کي حاکمیت، تنظیم او په یوه کړی کي راوستلو ته وایي او په اصطلاح کي له هغي قوې 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 یې په کار وړي دادي

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

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

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

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

دیوي روغي اوسالمي اداري(Organization) نښې او ځانګړتیاوي

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

- تشکیل باید داصل او اړتیا سر برابر وي او د اداري اصل له موخو او دندو سره یووالی ولري .
- اداره باید له جعل کاری (تقلب) ،کاغذپرانی،رشوت اخستني او ناوړه ګټي اخستني نه پاکه وي .
- کار باید اهل کار خلکو ته وسپارل شي.
- په اداره کي باید هماهنګي ،دکنترول ښه سیستم او درهبري مقام څخه اطاعت موجود وي.
- اداره باید کار کوونکو په 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 چې 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 چې ددولت په ماموریت کی په کار ګومارل کیدل او په دې هکله د ملکي خدمتونو د کار کوونکو قانون په اوومه ماده کی د مامور د استخدام شرایط په داسي دول دي:

اوومه ماده: د مامور د استخدام شرایط:

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

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

3. هغه مامورین چي د دولسم ټولګي څخه د ټیټو تحصیلاتو 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 معیارونه یې بشر کړي وي د اداري اصلاحاتو د برنامي د تطبیق په ترڅ کی کولای سي د تحصیل د درجي له په پام کي نیولو پرته د ملکي خدمتونو بستونه د سیالي پر بنسټ تر لاسه کړي.

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

5. شخص په هغه دنده چي مستقیم آمر یې له لومړي درجي خپلوانو څخه وي نه سي مقرریدی د لومړي درجي خپلوان پدی منظور له پلار، مور، اولاد، زوج، زوجه، ورور او خور څخه عبارت دي.
او همدارنګه د یو مامو تادیبي مراتب له اداري مقرراتو او قواعدو څخه د تخلف په صورت کي د ملکي خدمتونو کار کوونکو قانون په دیرشمه (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 نیول سره په لاندي مواردو کي لومړی په توصیې سره دوه یم ځل په اخطاري او دریم ځل تر پنځو ورځو پوري په کسر مزد او څلورم ځل ورته دندي ته په تبدیلی سره تأدیبیږي

i. په دندي باندی نه پا بندي
ii. له مراجعینو سره ناوړه چال چلند
iii. د قانوني اوامرو په اجرأ او سپارل سوي دنده کي نه دقت
iv. د دندي له لایحي 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 نیول
vii. د کار د انضباط په پامی نه نیول
viii. له دندي څخه د تیښتي په مقصد پلمه لټول
ix. د ملکي خدمتونو د مامورینو د سلوک د ډول په مقرره کي نور ورته درج سوي دي.

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

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

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

a. ددې مادې په ۴ فقره کې ددرج سوو شرایطو په بشپړول

b. د جوړونکو طرحو او وړاندیزونو وړاندې کول چې اغیزناکو پایلو ته رسیدلی وي.

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

6. مامو د لاندې شرایطو په بشپړېدول سره د لومړي 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 لومړي درجه اعطاء آمر په وړاندیز د جمهور ریس په منظوری یا راساً د جمهور ریس له خوا ورکول کیږي.

د قراردادي کارکوونکي مکافات د ملکي خدمتونو کار کوونکو سره فرق لري. او د قراردادي کارکوونکو مکافات په شپږویشتمې ماده کې د ملکي خدمتونو کار کوونکو قانون په لاندې ډول ورځخه 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 ښځه پورته اجرأ کړي د اداري 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 نوموړو مقاماتو لخوا ورکول کيږي.

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

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

2 . د آمر تعريف Definition of Staff Officer

هغه مامور دي چي د تشکيلاتي مراتبو د سلسلی له 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 سرې مياشتي رياست، د علومو اکاديمي او د انتخاباتو کميسون او نور سره له دي چي وزارتونه ندي خو بيا هم مستقلي اداري دي.

3. مديرتعريف: Manager

مدير په لغت کی ادار کوونکي ته وايی او په اصطلاح کی هغه چا ته ويل کيږی چه د خپل 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 .ماموریت اخلاق: (morality of an official)

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

الف: کاری اخلاق

ب: شخصی اخلاق

5 . ستراتیژی: Strategy

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

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

6 . وظیفی (دندی) تعریف: Job

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

7 . بست تعریف: Post

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

8 .صلاحیت تعریف: Authority

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

9 . صلاحیت سپارلوتعریف: Delegation of Authority

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

په اداری روش کی چې 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 چې 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 دڅکلواوبو دستونزوسره مخامخ دی امید دی چی پدی برخه کی دستونزوحل اوپدی اړه باید لازم اقدامات ونیول شی . په درنښت د ( ) ولایت دپوهنی رئیس	

12 . مکتوب تعریف: (letter

مکتوب یو مهم اداری سند دی چه د هغه په واسطه له مهمو موضوعاتو لکه (لارښوني ، اوامر ، مقرری ، د اجرأتو راپورونه ، د لارښوونو 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 ګڼو د ثبتولو په هدف په هغه کی ځانګړی ځای ټاکل کیږی ، مکتوب هغه مهال رسمی بڼه غوره کوی

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

د کندهار ولایت د استیناف محکمی ریاست

د کندهار ولایت د ابتدائیه محکمي ریاست

د کندهار ولایت د مدني دیوان

عـــــــ / / ۱۳۹۲

دحقوقواداری محترم امریت ته !

ستاسومحترم امریت د عــــــ / / 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 شـــــــــــــو .

په درنښت

دمدنی دیوان رئیس

دوهم فصل

د اداری دندی یا عناصر

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

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

دریم فصل

Planningپلان نیونه:

سریزه:

هر څومره چې 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، چې د مدیریت او رهبری په خدمت کې د یوې وسیلې په توګه ورځخه په ټولنیزو سازمانونو کې کار اخلي.

نني 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 چې بنسټ یې راسخ علم او تفکر تشکیلوي او د مدیریت یوه نه جلا کیدونکې 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 موخې لاسته راوړي حتی که یو شخص یوې مهمانی ته ځي او کو خرید او فروش ولري مخکې له دې چې هغه عملي اقدام وکړی باید نوموړې عمل طرحه ریزي کړی.

نو پلان نیونه له دغه واقیعت ځخه نشات کوی چې (ټول وګړی یا نهادونه په متحولو چاپیریالونو کې فعالیت کوي) دا چې انسان له اینده ځخه 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 نیونې 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 ځخه عبرت اخیستنه او د هغوې پر بنسټ د نویو پروژو طرحه کول په ټاکلي وخت او زمان سره.

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

مخکې له فزیکې تلاش ځخه باید پوره ذهني تلاش صورت ومومي.

د پلان نیونې 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 ځخه ډډه کیږي.

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

١ـ اوږدمهاله پلان Long-time plan

2-منځ مهاله پلان Middle time Plan

٣ـ لنډمهاله پلان Short time Plan

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

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

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

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

د پلان نیوني ډولونه:-

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

١-اساسي یا سترتیژیکه پلان نیونه

٢-عملیاتي یا اجرایوي پلان نیونه

٣- تخصصي پلان نیونه

لومړی: اساسي پلان نیونه:-
اساسي یا ستراتیژیکه 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 نیوني 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 نیوني ته د مدیر په ټولو ساحاتو کي ضرورت لیدل کیږي، تخصصی پلان نیونه د مدیر د ځانګړو دندو د ماهیت په بنسټ نیول کیږي د بیلګې په توګه:-

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

نظریه:- SWOT

<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>

د پلان نیوني روش یا طریقه:-

نظریه ده. SWOT د پلان نیوني لپاره علماء او مختلف نوعه روشونه ارایه کړي دي چې د هغه له جملې څخه متحد دوله روش یا د

پدې معنی چې مخکې له پلان نیونې څخه باید د اینده اجرأتو د اجرأ لپاره یوه برسي صورت وومومي.

او دغه برسي په دوه دوله ده چې یوې ته یې د داخلي برسي وایي او دوهمې ته یې خارجي برسي وایي.

اول: داخلي برسي:-

داخلي برسي په دې معنی چې مدیر باید د خپل سازمان پخوانیو اجرأتو ته کتنه وکړي، او د پخوانیو اجراتو قوي نقاط او ضعیف نقاط همه جانبه برسي کوي.

دوهم: خارجي برسي:-

په خارجي برسي کې مدیر باید د خپل سازمان په پرتله بهرني محیط او چاپیریال برسي کړي یعنی خپل اقتصادي، سیاسي او فرهنګي نقش په خپل چاپیریال کې د نورو سازمانونو پر وړاندې وارزوی او پدې پوه شي چې مدیر د څومره تهدیدنو سره مخ دي، حل لارې ولتوی 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 نیوني 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 ورکړای شي او پدې پوه شي.

و: اوږد مهاله پلان نیونه د لنډ مهاله پلانیوني تکمیل کونکي وی.

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

د پلان نیوني 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 نیوني 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 خلکونورواداراو حمایه کوونکواو ډونرانو اونورواستفادی لپاره دپلان په لیکل شوی بنه جوړول اودکارونوتشریح .

څلورم فصل

مشري،رهبري (Leadership)

د مشر او مشری اصطلاح

د مشراو مشری اصطلاح د بلابیلو ژبو په کلتور کي ډول،ډول په کار وړل کیږي،چې په انګلیسي ژبه کي ورته لیډر (Leader) او لیډرشیپ (Leadership) وایي اوپه فرانسوی ژبی کی فرمان ورکونکی اوفرمان ورکونه یی بولی د فارسي ژبی په اصطلاح کي ورته بي شمیره اصطلاحات ذکر شوي دي چي ځیني په لاندي ډول دي :

رهبر او رهبري _ ریس او ریاست _ مسؤل او مسؤلیت .

چي دا ټول لقبونه هغه چاته ورکول کیږي ،چي دیوي ډلي په لومړي سر کي قرار لري او یا د ډلو او ادارو دمشری مسؤلیت په غاړه لري

د مشری تعریف

د مشری په هکله بیلا بیل تعریفونه شویدي،چي ځیني په لاندي ډول دي .

په خلکو کي دپیشرفت او نفوذ هنر یا علم دی،چي دخلکو دخواهشاتو په نظرکي نیولو سره خپل اهداف او غوښتني لاسته راوړي .

دمعلومو اهدافو لاسته راوړلو لپاره په اجتماع کي دخلکو په کار اچول او په هماهنګی سره دلاس لاندي خلکو ته رهنمايي کول .

رهبري داسلام له نظره:

حضرت نبي کریم (ص) فرمایلي دي :

هر یو له تاسو نه شپونکی دی،او له شپونکي نه به دهغه درعیت پوښتنه کیږي،چي ټول مسلمانان په یونه یوشکل په خپل شخصي یارسمي ژوندکي درهبر او مسؤل رول لري .

دمدیریت او رهبری ترمنځ مشابهت او فرق :

که څه هم دا دواړه اصطلاح ګاني (مدیریت او رهبري) یو دبل سره ډیري نژدي اړیکي لري خومعولا مدیریت دچارو دتنظیم او رهبري دوګړو دتنظیم په معنی 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 اداري 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 ارزیابي کړي .

د قوت او ځواک نقطي S = Strength

ضعیفه او کمزوري نقطي W = Weakness

د فرصتونو،چانس نقطي O = Opportunities

T = Threats دتهدید (خطراتو) نقطي

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 عوامــــل یــــا 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 تکنالوجۍ راتګ ،دقوانینواسانه کیدل د نړیوال تجارت ځینو ممانعتونو لیري کیدل .

٤- تهدید ،ګواښونه (Threats):

دا دهغه حالاتوڅخه عبارت دي چي د يوي اداري په پرمختګ 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
تهديدونه</td></tr>
<tr><td colspan="2">خارجي
External</td></tr>
</table>

رهبرخصوصيات اوځانګړنی :

ښه هوش بايدولری ۲ـ بيان رساله اوبانفوذه وی ۳ـ فکری نبوغ او وسيع فکرخاوند وی ۴ـ موافقيت انګيزه طلبه وی ۵ـ انسان ګيرايي :يعنی انسانی کرامت ته بايدپه درنښت قايل وی ۶ـ ظاهری اوفزيکی خصوصياتولرونکی وی ۷ـ دتحصيل اوتجربی خاوند وی ۸ـ کاری خصوصيات بايد ولری يعنی وظيفه پيژندونکی بايد وی ۹ـ تولنيزخصوصيات يعنی سياسی اوتولنيزموقف ولری ۱۰ـ باوقاره شخصيت ۱۱ـ قوت ،سماعت ،بصارت اوجسمانی اعضاؤباندی درست والی ۱۲ـ تندرست والی ۱۳ـ صحت مندی ۱۴ـ دقانون څخه اګاهی

دمشری(رهبری) شيوي يا طريقي

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

درهبرۍ 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 دخوابدۍ ،بې علاقې او نارضايي احساس وکړي .

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

١- د رهبرۍ امرانه طريقه (ديکتاتوره رهبري) .

٢- د رهبرۍ مشارکتي طريقه (ديموکراته رهبري) .

٣- د رهبرۍ پلارګوني طريقه (پدرانه رهبري) .

٤- د رهبرۍ ازاده طريقه (خپلواکه رهبري) .

د رهبرۍ امرانه طريقه (دکتاتوره رهبري)

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

د امرانه رهبري ګټي :

١- پريکړه په کې ډيره ژر نيول کيږي ،ځکه چې دپريکړي 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 ويري 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 رهبرۍ نواقص

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

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

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

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

مشاركتي رهبري (ديموكراته رهبري):

په دي طريقه كي رهبر په خپل كاركونكو باندي مكمل اعتماد او باور لري،درهبر او كاركونكو ترمنځ ښه او صميمانه روابط موجود وي او مشكلات په مشوره سره حل كوي ،نو په همدي اساس ټول منابع داهدافو لاسته راوړلو لپاره پكاروړل كيږي او ارتباط پكي دوه طرفه وي او په تصميم نيونه كي د اداري ټول پرسونل برخه اخلي .

د مشاركتي رهبرۍ ګټي :

١- ځرنګه چي پدي طريقه كي تصميم نيونه په مشتركه توګه نيول كيږي نو پدي اساس كاركونكي په ډيره علاقمندۍ سره د نوموړي اداري داهدافو لاسته راوړلو كي ډير زيار اوباسي .

٢- پدي طريقه كي دلاس لاندي كاركونكو پټ استعدادونه،قابليت او نظريات ځرګنديږي

٣- ځرنګه چي پدي طريقه كي كاركونكي زيات تشويق كيږي ،روحيات يي لوړيږي ،د وظايفوسره يي علاقه زياتيږي نو په نتيجه كي ښه انساني روابط منځته راځي .

دمشاركتي رهبرۍ نواقص:

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

٢- په دي طريقه كي د رهبر په پوهه او استعداد باندي دكاركونكو شک پيداكيږي .

٣- كه دغه طريقه دوام وومومي نو په كاركونكو باندي د رهبر كنترول ضعيفه كيږي .

٤- كه كچيري نادرسته تصميم ونيول شي نو رهبر او كار كونكي به يو بل ملامتوي .

پلارګوني رهبري (پدرانه رهبري):

درهبرۍ پدي طريقه كي رهبردلاس لاندي كسانو سره دپلار په څير چلند كوي او د دوی مشكلاتو ته زياته توجه كوي،رهبر او دلاس لاندي كاركونكي يو بل ته احترام كوي ،مګر د رهبراو پيروانو ترمنځ آمرانه رابطه قرارلري لكه د خان او ناظر رابطه .

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

دپلارګوني رهبرۍ ګټي :

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

- دکارکونکو فعالیت ډیر ښه وي ،څکه 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 كي دلاس كاركونكو فعاليت ضعيفه وي ،ځكه چې رهبر په اوضاع باندي مكمل كنټرول نه لري او نشي كولاي چې خپل مهارت دلاربښوني له لياري لاس لاندي وګړو ته انتقال كړي .
- په دغه طريقه كي دلاس لاندي كاركونكو په فعاليتونو كي خپل سري ښكاري كيږي .

نتيجه:

درهبرئ د ذكر شوو څلورو طريقو په نظر كي نيولو سره كولاي شو و وايو چې : درهبرئ لپاره كومه خاصه او ځانګړي طريقه وجود نه لري ،چې رهبر هغه دخپلي اداري د ورځنيو فعاليتونوكي پكار واچوي اوياهم دتل لپاره ورځيني كارواخلي ،بلكي د رهبرئ طريقي دوضعيت،شرايطو،او افرادو له نظره توپير لري اوبدلون منونكي دي .

مثلاً:ممكنه ده يو رهبر ديو نوي مقرر شوي كاركونكي په هكله چې دهغه پوهه،مهارت او تجربه داداري په وړاندي په ټيټه كچه كي واقع وي نو رهبر تر يوي مودي پوري د آمرانه طريقي څخه كار واخلي ،وروسته له څه وخته چې كاركونكي لږ پرمختګ وكړي نو رهبر دي د پلارګوني طريقه دهغه په مقابل كي وكاروي او هغه وخت چې كاركونكي دكافي تجربي او مهارت ترلاسه كړي او خپل تعهد اداري ته وښايي رهبر كولاي شي د هغه په مقابل كي دمشاركتي طريقي څخه استفاده وكړي ،وروسته چې داموضوع ښه په اثبات ورسيده چې كاركونكو مهارت ،تجربه او پوهه په بشپړه توګه روښانه شوه ،نو كيداشي رهبر د ازادي طريقي نه كار واخلي

علاوه پردي د وظيفوي ضرورتونو په نظر كي نيولو سره ممكنه ده چې رهبر د رهبرئ مختلطه طريقه وكاروي او يا دمختلفو خلكو په مقابل كي دمختلفو طريقو څخه استفاده وكړي ،ددي امكان هم موجود دی چې يو رهبر دهركاركونكي د بيلابيلو دندو په مقابل كي درهبرئ مختلفو طريقونه كار واخلي .

لويه اشتباه په دي كي ده چې هر كله يو رهبر په دوامداره توګه د رهبرئ ديوي طريقي يا دوه طريقو څخه استفاده كوي او ياد ټولو لاس لاندي خلكو په مقابل كي يوه طريقه په كار وړي نو بد عواقب به منځته راوړي چې داداري داهدافو په ناكامئ او روابطو په شكيدلو به پاي ته ورسيږي

پنځم فصل

استخدام (په کار گمارل)- (Staffing)

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

داستخدام منابع :

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

الف : داخلي سرچيني ب : خارجي سرچيني

داستخدام داخلي سرچيني :

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

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

د اخلي استخدام ګټي :

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

د داخلي استخدام زيانونه (نواقص) :

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

2. بعضي اوقات داډول استخدام دکارکوونکو 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 مخينيوي کوي ،ځکه چې نور کارکوونکی اداري ته دځان سره نوي افکار،مهارتونه او تجربي راوړي .

داستخدام خارجي سرچيني :

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

دخارجي استخدام لپاره دلاندي مراجعو څخه استفاده کيږي .

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

د استخدام مراحل :

داستخدام مراحل په لاندی ډول دی .

دضرورتو تحليل او ارزيابی (ددندو تحليل او تجزيه)

پدی مرحله کښی داداری موجود او اينده ضرورتونه په ګوته کيږی او دضرورتو په اساس استخدام صورت مومی .

دا هغه پړاودی چی دانسان سرچينه دمتخصيصونو په مرسته ديو ځای دماهيت دروښانه کولو لپاره سرته رسيږی او دکار کوونکو ټاکنی لپاره معلوماتو دراټولو ، ويشلو اوکار د کولو په خاطر پکاره وړل کيږی .

ددی لپاره بيلا بيلی لاری شته چی بی شميره پايلی منځته راوړی چی ځينی په لاندی ډول دی

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

د وظايفو دلايحي جوړول :

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

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

وظايفو لايحه لاندي ټکي روښانه کوي .

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

د وظايفو دلايحي جوړولو طريقه :

- دمقدمي موجوديت :

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

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

دخالي بست (وظيفي)اعلانول :

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

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

دانتخاب پروسه :

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

دکارکوونکو دانتخاب پروسه ديوي اداري ځخه بلي اداري ته فرق کوي ،خو بيا هم د دي پروسي هدف دادی چي 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 ځخه هدف دهغو وړانديز پاڼو ليري کول دي چي داداري داړتيا وړ معياورنه ونلري ،خو په شارټ لست کي بايد دکوم تبعيض ځخه 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 ټينگښت):

- کمپیوټر سره بلدتیا :

دمثال په ډول :   دشارټ لست کولو لپاره دفورمي جوړول

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

2- امتحان (Testing):

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

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

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

خودژونالیزم دنگاه نه مصاحبه په دوه ډوله ده

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

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

دمصاحبي لپاره مهمي پوښتني :

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

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

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

10. د دمصاحبي دپاره موڅرنگه تياري نيولی دی ؟

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

سلوک ،برخورد يا طرزتفکر (Behaviour):

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

دمشری مهارتونه :

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

کارکوونکو سره به اړيکي څه ډول تنظيمو ی؟

کارکوونکي څه ډول رهنمايي کوی ،دهغوی نظارت اوکنټرول 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 لری؟

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

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

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

تجارب او مسؤليتونه :

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

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

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

په نفس (ځان)باور لرل او ځان لیدنه :

ماضي مو تشریح کړئ او په لنډ ډول ځان راوپیژنئ ؟

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 ورکوئ (لوړ معاش اوکه کاري رضایت)؟

ولي مودغه رشته چې تاسي پکي تحصیل کړیدئ 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 درلودلئ؟
4. دنیوکي 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 .

دمرکي په بهیر کي دنوماند منفي ټکي (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. دسترګو داړیکو نه ټینګول له مرکه کوونکو سره .

7. په خپل ځان او ځواب اعتماد نه لرل .

8. دحدنه زیات په معاش تاکید کول .

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

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

1. دورکړي مبلغ (اندازه)

2. د دندي په اړوند ځانګري شرایط .

3. دکار دپیل نیټه .

4. درسمي سفرونو شرایط.

بشري منابعو مدیریت باید په لمړي قدم کې 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 چې 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 کارکوونکې دمعرفت پروګرام :

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

دیو نوي دندي دښه 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 کې 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 محیط ،صلاحیتونه او مسؤلیتونه 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 ډېر ژر ځان داداري غړي وشميري .

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

* دنوي کار کوونکي دکار ځاي او وسايل:

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

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

* داداري دراز ساتل:

ستاسي په اداره کې څرنگه داداري راز ساتل شويدي ؟

کومه لاربښونه یاطرز العمل شته چې نوي کارکوونکي ته توضیع شي او که چیرته کوم کارکوونکی داداري راز افشاء کړې نوایا هغې لپاره کوم دتنبهي قواعد شته ؟

* دڅانگو اکمالات ،اسانتیاوي او دتعمیرونو جوړښت:

مهم یامناسب تعمیر او اسانتیاوي نوې کارکوونکي ته ور وښايي ،هغه سره دتعمیر په خوا اوشا کې وگرځی او مهمي اسانتیاوي ورته برابري کړۍ ،مثلاً عمومي انگړ ،دموټرتم ځاي دنوموړي ډیپارټمنټ،فوټوکاپي ماشین ،مدیرانو کوټه ،کانتین،داعلاناتو تخته او د ډوډۍ خوړلو کوټه.

* صحت او خوندي توب:

ایا نوې کارکوونکی ته مو دصحت په اړه معلومات ورکړې ؟

- دخوندي توب او امن د اوسيدني په هکله بنستيزي زده کړې .
- دضرورت په وخت کې دلمړنيو مرستو مسؤل او دلمړنيو مرستو صندوق څه بايد وکړې؟
- داور لګيدو په وخت کې دخارجيدو دروازه .

* امنيت:

دامنيت په اړوند ټول مسايل اماده کړې ؟

- د دفتر او د دفتر دحويلی تړل او خلاصول .
- نوي کارکوونکې ته امنتي کار (داړتيا په وخت کې)
- دمعلوماتي تکنالوژۍ او امنيتي پاليسيو په هکله معلومات .

* دکار او رخصتۍ وختونه ،دمريضی رخصتي ګاني:

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

- رسمي وختونه (دناسوب والي او ناوخته راتلوپه هکله عکس العمل)
- دوخت اړوند دفورمي تکميلول .
- درخصتۍ اومريضۍ دوسيه .
- درخصتۍ دورځومقررات .

* معاشونه او دلاس مزد:

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

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

* داداري آداب:

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

* مفاهمه /اړيکه:

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

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

*زده کړي او پراختيا:

ايا دنوي کار کونکې ته مو دزده کړې پلان شته ؟

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

شپږم فصل

سازماندهي:.(Organizing)

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

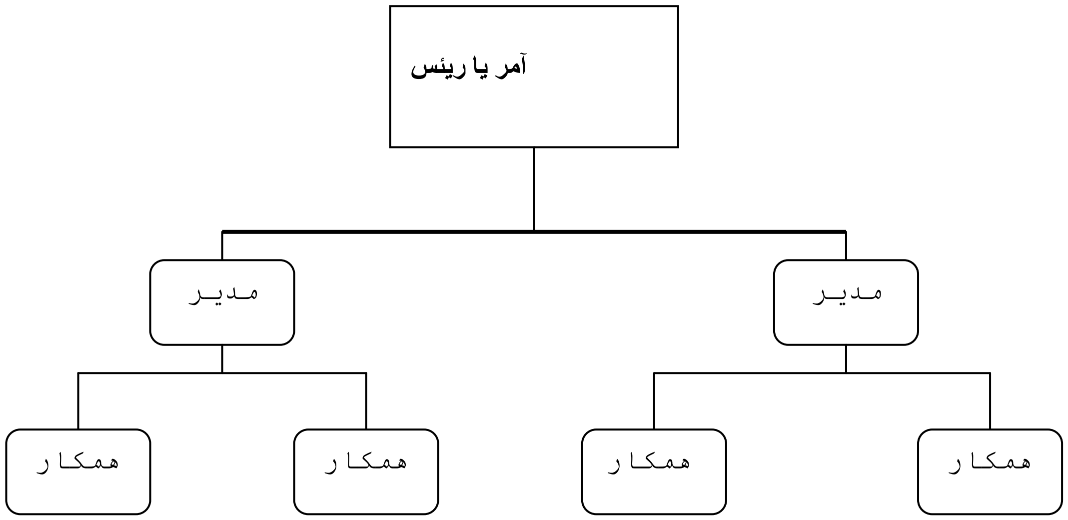
رسمي سازماندهي په خپل وارپه څوبرخوويشل شويده چي عبارت ده له:

الف _ مستقيمه سازماندهي:Direct Organization

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

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

په لاندي دياګرام کي Direct Organization   په څرګند ډول ليدلاي شو



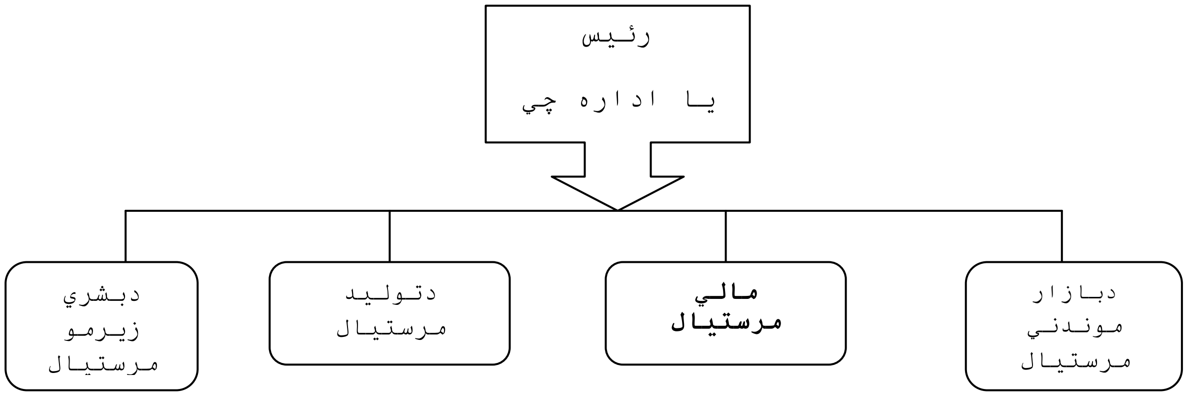
ب _ وظيفوي سازماندهي یاFunctional Organization :

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

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

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

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



دوظيفوي سازماندهي ګټي :

- اداري پرسونل ته دهغوي دتخصص او مسلکونو ،توان اوورتيا سره سم دندي سپارل کيږي
- دکارکوونکو ترمنځ همکاري او هم غږي ته وده او پراختيا ورکوي .
- په دي ډول سازماندهي کي د اداري پر سونل ته لازمه روزنه او ترينک 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 سازماندهۍ عيبونه :-

- دمسلکي اواداري اشخاصودکډي 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 ديوى 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 يو اصل دي چي دکارمندانو تر منځ په تفاهم او ګډي مرستي سره کارکولو ته همغږي ويل کيږي ،چي دکار دساحي دستونزو پيژندل او دهغوي دهغوي دبنه حل ،دکاردبني فضا ايجاد د اداري دپياوړتيا او دحيثيت دلوړيدو لامل ګرځي .

دفايول نظريي مطابق هماهنګ هغه وخت ايجاديږي چي اول دفعاليتونو او مختلفو بخشونوترمنځ توافق پيداشي بعدا سازمان دهدف يوالي او جهت يوالي درلودونکي وي تر څو له دي لاري څخه د امورراتو په اجراکولو کي سهولت رامنځ ته شي .اودکاميابي شرائط په کم (حداقل)مصرف تامين شي .

دوظايفوتقسيم

پوهاند محمد بشير دوديال .اداره .کال(2008) مخ 156

اودکاراوفعاليتونوتشکيل واحدونه هماهنګي دهغوضروري لاندي ګني

اوهمدارنګه هماهنګي دفعاليتونواودسازمان مختلفوواحدونوترمنځ يوالي اووحدت پيداکولو(ايجاد)څخه عبارت دي پدي شرائط چي دسازمان اهداف په مؤثر ه توګه ثبات پيداکړي .کله چي دوظايفوترسره کولولپاره دمختلفوواحدونوترمنځ ارتباطات ضروري وي نوديره هماهنګي پکارده . دعملياتوهماهنګ کولوشموليت ترلازمه حده دسازمان دمديرانودمستقيمورو ابطوپه وجي دتابع واحدونوسره تړاولري .نوپدي اساس هرڅومره دواحدونوتعدادچي مؤثربحث سرپرستي محدودوالي زيات وي نودتابع واحدونوعمليات هماهنګ په شکل کارشي .دهماهنګي اهميت په اړه بايدووايوڅرنګه چي دماشين يوه برخه خپل سرکارنشي ترسره کولاي نودهغه حرکت لپاره لازمه ده چي نومورړي يواځي په احتياط او لازم شکل ځاي پرځاي کړو اوهمدارنګه خپل وظايف په دقعت او منطقي ډول تر سره کړو.

دهماهنګي مناسب او منطقي ارتباطاتو ايجاد (پيداکول) دافرادي وظايفو تر منځ چي رنګا رنګ عمليات تر سره کوي او دمسوليت اختلاط دمخ نيوي لپاره ديو سازمان داهدافو دتحقق ته ضرورردي .

دهماهنګي څخه لاندي نتايج په لاس راځي :

- هدف په کم مصرف تحقق پيداکوي .
- دابتدايي او بعدي امورو تاثيرات برسي او نتايج په نظرکي نيول کيږي .

- ⊙ تجهیزات دضروریاتو مطابق وي.
- ⊙ خرځلاو 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

کنترول.(Control):

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

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

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

دکنترول اقسام:

الف :مخکيني کنترول(مخکي دعمل څخه کنترول)

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

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

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

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

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

نهم فصل

راپور ليکل

Reporting

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

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

د راپور جوړښت (د راپور دری برخی):

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

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

یوه پروژه دغه لاندی مراحل لری:

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

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

د راپور لیکلو ارزښت:

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

د راپور ډولونه:

1. **کلنۍ راپور Annual report**
2. **کمیټې راپور Committee report**
3. **د مجلس راپور Meeting**
4. **د پروژې راپور Project report**
5. **میاشتنۍ، ربعوار او د شپږو میاشتو راپور Periodic report د راپور په لیکلو کې باید لاندې ټکي په نظر کې ونیول شي.**

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

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

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

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، یعنی د اداری د فعالیت یا د پروژې له کار څخه پرته تحولات او بدلونونه هم ولیکئ.

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

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

9. ضمائم: دا هغه معلومات دي، چې ستاسو راپور نور هم بشپړ 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 کمپیوټري موقیعت لیکل د پاڼې په پای کې مه هیروئ. ښه راپور هغه دی، چې لوستونکې سم له لوستلوسره یوی خواته ونه غورځوی؛ بلکې هغه ته ډیر لوړ ارزښت قائل شي. د راپور لوستل باید د کارونو په پرمختیا کې د مثبتو تغیراتو لامل شي نه دا چې صرف د ګزارشاتو په فایل (دوسیه) کې واچول شي؛ نو باید لاندې ټکې پکې 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 فرعي عنوانونه ورکړئ. په افغانستان کې لویه نیمګړتیا داده، چې مقامات، مسؤلین یا چارواکی راپور پخپله نه لیکی، دوی یې کوم ادیب او لیکوال ته سپاری دوی فکر کوی، چې راپور باید نهایی درجه ادبي 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 یې نه درلوده.

لسم فصل

بوديجي جوړول

بــو د جــه (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 چي د ځينو روايتونو له مخي دغه څرمنيز کوچني بکس باندي ددغه هيواد د اقتصاد د وزارت ټاپه لګول شوې وه.

د بوديجي بيلابيل تعريفونه

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

- بوديجه هغه مالي پروګرام دی چې په يوه معين موده کې د ځينو فعاليتونو د ترسره کولو لپاره په پام 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 کې د عايداتو د کچې او د نورو مالي سرچينو اټکل کيږي او هم د هغو مصرفونو د ترسره کولو څرنګوالی په کې شامل دی چې د دولت دغه موخه پلي کوي .
- **بوديجه هغه تقنيني سند دی چې په هغه کې د دولت د يوه ټاکل شوي وخت (مالي کال) ټول عايد او مصرفونه اټکل شوي دي او هم د دولت د موخو د پوره کيدو لپاره د هغه سياسي ، اقتصادي ، دفاعي ، ټولنيز او کلتوري فعاليتونو ته وده ورکوي .**

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

مالي کال:

د بوديجي ځانګړيتوبونه

- لومړی دا چې بوديجه هغه پروګرام دی ،چې د موخو ، محدوديتونو ، مرزونو ، امکاناتو او د فعاليت او کار د ډول او وخت ځانګړيتوبونه په کي نغښتي دي .
- بوديجه په يوه ټاکل شوي وخت او د لمړيز کال پر بنسټ په پام کي 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 کي زياتول او يا هم کسر يا کمول شوني دي
- بوديجه د دولت او يا نورو سازمانونو د عوايدو او مصرفونو اټکل کوي .

د دولت بودیجه

بودیجه له مالي سرچینو څخه د استفادې یو دولتي پلان او همدارنګه د مالي فعالیتونو یو پلان دی چې په هغه کې د یوې ټاکل شوې دورې لپاره ټول مصرفونه او عواید د پلان له مخې تنظیم شوي دي (همدارنګه بودیجه د یوه انتخاب په معنی هم ده)

بودیجه له مالي چارو څخه د رپوټ ورکولو یوه بنسټ (اساس) او هم د هیواد پارلمان ، د ماليې 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 کنترول 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 کنترول 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 ماليې 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 یعنې 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 يادېږي 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 يادېږي 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 څېړنه 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 يادېږي 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 کورنۍ 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 کورنۍ بوديجه د کور د مشر لخوا تر کنترول لاندې کيږي او د کورنۍ مشر بايد د مصرفونو او عايد تر منځ يو دول تعادل رامنځ ته کړي ترڅو د بوديجې له کسر څخه مخنيوی وشي . د کورنۍ غړي کولای شي يوازې هغه وخت پيسې مصرف کړي چې د کورنۍ له مشر څخه يې اجازه اخيستې وي . د دولت بوديجه د کورنۍ 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 .

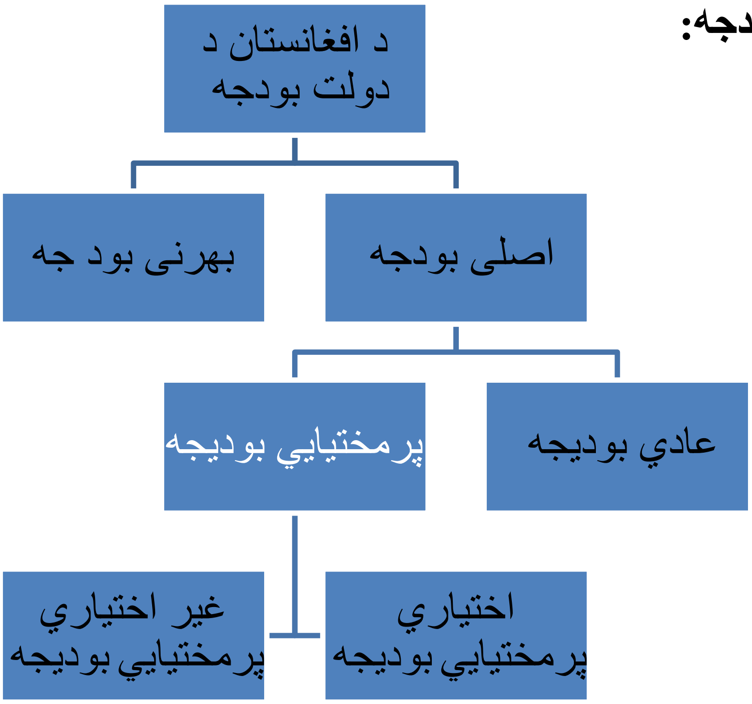
د بودجې ډولونه:

په عمومي ډول بودجه په دوه ډوله ده

۱- عادي بودجه :له هغي بوديجې څخه ده چې د يوې ټاکل شوې مودې (يو مالي کال) لپاره ترتيب کيږي چې په هغه کې د دولت عادي مصارف او د هغه د عوايدو سرچيني شاملي دي .

۲-پرمختيايي بوديجه : هغه بوديجه ده چې په هغه کې د تمويل پروګرام(مالي تدارکات) او د پرمختيايي پروګرامونو مصارف شامل دي .

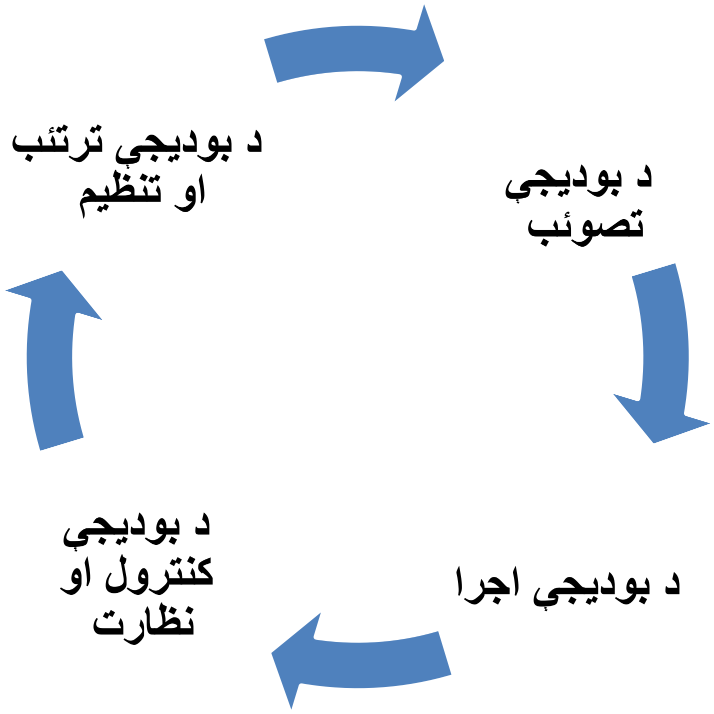
دافغانستان د دولت بودجه:



د بود جې دوران :

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

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


د بوديجې ترتئب
او تنظيم
د بوديجې
تصوئب
د بوديجې اجرا
د بوديجې
کنترول او
نظارت

يوولسم فصل

دمنجمنټ سطحي ياطبقي _ (Management Levels)

د وظيفي 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 وړکي 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 کنټرولوي او ارزيابي کوي .
- ټيتو کچي مديرانو ته دهغو دستونـــزو په اړوند لارښوني او مشوري ورکوي .
- دکارکوونکو ګمارل او ټاکلو دنده په غاړه لري .

ټيټ رتبه ،دلومړی کچي مدير (First level Manager)

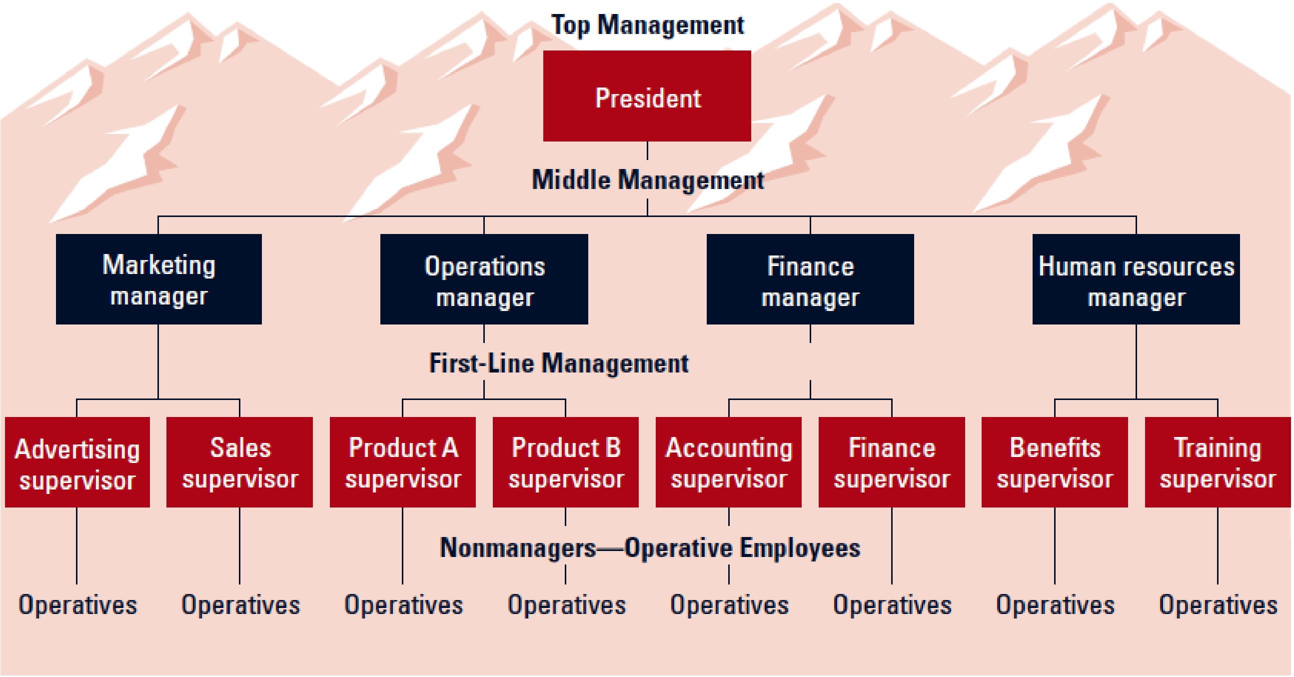
هغه مدير دی چي دکارګرانو ورځيني فعاليتونه اداره کوي او ديوسازمان سوپروېزران اوکارګران په مستقيمه توګه کنټرولوي .

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

دټيټي کچي مديرانو دندي

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

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 غړي 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.

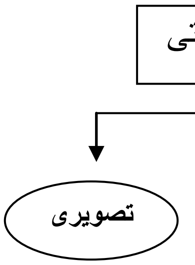
۲-غیر کلیماتي مفاهمه:هغه مفاهمه ده چې په تصویري او اشاري ډول صورت نیسي .

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 راپورونه ،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)

۱- 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 .

۲- 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

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

٥-شفاهي مفاهمه :

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

٦- غیر شفاهي مفاهمه :

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

دمفاهمي عناصر (Elements of Communication)

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 داسي لارو چارو څخه کار واخلي یعني دمفاهمي دمختلفو ډولونو څخه استفاده وکړي چي اوریدونکي ته په کامیابی سره خپل معلومات انتقال کړي .

٢- پیغام (Massage)

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

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

٣- چینل (Channel)

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

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

٤- اخيستونکی (Receiver)

دمفاهمي په پروسه کي اخيستونکي روستنی رابطه تشکيلوي دمفاهمي دټولي پروسي هدف اومقصد
دپيغام په اړوند داخيستونکي پوهول دي .

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

Receiver	Channel	Massage	Sender	
اخيستونکي	چينل	پيغام	ليږدونکی	

داماډل په خپل ذات کي ډير ساده دی :مثلا که څوک يو پيغام د يو چينل له لياري يو چاته ليږدوي
،يعني له زه تاسوته درس درکوم نو زه ليږدونکي يم ،زما الفاظ يا وينا پيغام دی ،زما اواز او خوله
چينل دي او تاسو چي درس ته متؤجه ياستی اخيستونکي ياست .

ديو پيغام څلور اړخونه

١- دموخي اړخ :

هر پيغام دموخي په اړه دمعلوماتو لرونکی دی ،چي په اسانه توګهٔ حقايق بيانوي .

٢- داړيکو اړخ :

هر پيغام دليږدونکي او اخيستونکي ترمنځ مناسبات او اړيکي څرګندوي او داچي هغوی ديوبل په اړه
څه فکر کوي يقيني ده چي د فکر ډول يي سره توپير لري .

٣- دځان څرګندوني اړخ :

يوپيغام نه يوازي دحقايقو په هکله معلومات لري بلکي پخپـــله دليږدونکي په اړه هم معلــــومات
ورکوي يعني دپيغام په وړاندي کولو سره مقابل لـــوري ته نومـــوړي شخص دعلميت
،استعداد،اخلاقو او داسي نورو صفاتو څـــــرګندونه هم کـــيږي ،نو ويلاي شو چي،دځـــان
څـــــــرګندونه مقــابل لوري ته دخپل ضمير څرګندول دي .

٤- دغوښتنو اړخ :

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

دمثال په ډول

په يوه اداره كي دكار په جريان كي مدير له خپل كاركوونكوڅخه پوښتي :

په دي مكتوب كي څه املايي خطاوي (غلطي) موجودي دي ؟

كار كوونكي جواب وركوي ،چې انسان له سهوي خالي نه وي ،نوكولاي شو چې دمدير پيغام څلور اړخونه په لاندي ډول تعبير كړو.

١- دموخې اړخ : په مكتوب كي داملايي خطاوي موجودوالي .

٢- داړيكو اړخ : تاسو زما له نژدي كاركوونكو څخه ياست .

٣- دځان ښودني اړخ : په مكتوب كي املايي خطاوي زما نه خوښيږي .

٤- دغوښتني اړخ : دمكتوب په ليكنه كي بايد دغور اودقت څخه كار واخيستل شي .

څلور اوريدونكي غوږونه

د دي څخه څرګنديږي چې اوريدونكي 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- داړيكو اړخ : هغه څه ډول له ماسره خبرې كوي او د كومي اړيكي په اساس له ماسره خبري كوي

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

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

د تحليل بدلون په اړوند معلومات

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

دتحلیل بدلون په دري بیلابیلو کچو تشریحخ کړي .چې داټول 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 ښښني 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 درینتیا 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 ،بې پروا او نه منونکي وي .
- مطیع 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 دنیــوکي لاندي راته

د شخصیتونو کچې

بښونکي

پابند وي

ونکی

=عادي ماشوم

او نه منونکي

مطیع ماشوم

دمفاهمي لپاره پینځه مهارتونه :

مفاهمه یوه پروسه ده چې دهغي په ترڅ کي مفکوره ،معلومات،اوپیغامونه له لیږدونکي څخه اخیستونکي ته لیږدول کیږي چې دغه پروسه او داډول انتقالول ځینو مهارتونو ته ضرورت لري کچیري دغه مهارتونه موجود نه وي نو مونږ نوموړي پروسه نشو بشپړولای ،چې هغه مهارتونه په لاندي ډول دي :

۱- لوستل (Reading)

۲- لیکل (Writing)

۳- اوریدل (Listening)

٤ – فکر کول (Thinking)

٥- خبري کول (Speaking)

دغه مهارتونه هر یو یې د پروسې په یوه مرحله کې خپل ارزښت لري ،مثلا :کچیرې لیږدونکي پیغام په لیکلې بڼه لیږدوي باید په لیکنه پوه او دلیکنې مهارت یې زده وي ،کچیر اخیستونکي ته پیغام په لیکلې 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 ،پدې توګه دپورتنې مهارتونو څخه پرته مفاهمه نامکنه او نیمګړ بلل کیږي .

د پوښتنې کولو تخنیکونه

د پوښتنو دلاندې تخنیکونو څخه دکار اخیستلو په اساس خپل دضرورت وړ معلومات په لاس راوړلی شی ،د دې تخنیکونو په اساس تاسو کولاې شی چې مکالمه پخپله خوښه په مخ بوځئ چې مونږ دلته دوه ډوله پوښتنې لرو.(معلوماتي پوښتنې او تکتیکي پوښتنې)

١ـ معلوماتي پوښتنې :

دا هغه پوښتنې دي چې د دې پواسطه د یوې موضوع په ارتباط په مختصر او مفصل ډول معلومات ترلاسه کولې شو .او دا هم دوه ډوله ویشل شویدي .

a - محدوده یا تړلې پوښتنې: دا هغه پوښتنې دي چې جواب یې په هو،نه او یا یو مطلوب انتخآب پورې تړلې وي ،مثلا ایا ډوډې خوړې ؟ (جواب =هو/نه)

تاسو د سرک په ښې خواته ځې یا کیڼې خواته . (جواب = ...).

b- ښکاره یا پرانستې پوښتنې: پرانستې پوښتنې کیداې شې د لنډځواب موندلو لپاره مطرح شې اویا ممکنه ځواب ویلوته پرانستې مضا منځته راوړي

مثلا : تاسو څه وخت کور ته ځې ؟ یا تاسو دلته دڅه مقصد لپاره راځې ؟

٢ـ تکتیکي پوښتنې :

دا هغه پوښتنې دي چې د یو خاص تکتیک په اساس ترسره کیږي او لاندې ډولونه لري .

- ○ مجبورونکي پوښتنې : مثلا ، ایا ځوک شته چې کوچې پهلوان سره غیره ونسې .
- ● وړاندیزي پوښتنې : ایا تاسو کولاې شی چې مونږ سره په دفتر کې د ریس په توګه 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 ياستئ 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 تنظيميږي .

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 .

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

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

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

د اغیزمن فیډبیک څرنګوالي

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

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

۳- په فیډ بیک کې باید مثبت احساسات ګډ وي

٤- د موجوده وضعې د مطالعې وروسته فورا باید فیډ بیک ورکړل شي

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

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

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

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