بسم الله الرحمن الرحيم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د منجمنټ اساسات

څانګه: اداره او منجمنټ، بانکداري، محاسبه او د تجارت اقتصاد

مولف: پردیس سلطاني

ژباړن: مجیب الرحمن امیري

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزابي د تعلیمي نصاب رییس
- محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار

د تصحیح کمېټه:

- فضل الولی شیراني
- عبدالجمیل ممتاز

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: علی مومنی

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کړ ISBN: ISBN 978 [illegible]936300[illegible]2

Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

دا وطن افغانستان دی   دا عزت د هر افغان دی

کور د سولې کور د تورې   هر بچی یې قهرمان دی

دا وطن د ټولو کور دی   د بلوڅو د ازبکو

د پښتون او هزاره وو   د ترکمنو د تاجکو

ور سره عرب، ګوجر دي   پامیریان، نورستانیان

براهوي دي، قزلباش دي   هم ایماق، هم پشه یان

دا هیواد به تل ځلیږي   لکه لمر پر شنه آسمان

په سینه کې د آسیا به   لکه زړه وي جاویدان

نوم د حق مو دی رهبر   وایو الله اکبر وایو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلې دي. همدا بشري قوه او کاري متې دي چې د هیواد انکشافي اهدافو ته د رسیدو لارې چارې طی کوي او د یوه نیکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي.

انسان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انساني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه سوکاله ژوند د اسبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنګه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انسان نقش، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هیڅ حالت کې نه نفی کېږي او نه هم منقطع کېږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ستر او سپېځلي هدف ته د رسیدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیستی، نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داسې اساس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحیې د هغوی پالنه نه یوازي پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان، درانه استادان او مربیون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نیکمرغه افغانستان ارمان، یوازې او یوازې د دوی په پیاوړو متو، ویښ احساس او نه ستړي کیدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له امله کیدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه شي.

د دې نصاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیر کې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرستو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیاوړو استادانو څخه رجامندانه هیله کوم چې د دې نصاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

څپرکي	سرلیکونه	پاڼې
لومړی	د ادارې او مدیریت تعریف	۱
دویم	مدیر څوک دی؟	۷
دریيم	په اداره کې د نهو اصلونو تشریح	۱۵
څلورم	د منجمنټ لوړه سطحه (عالي مدیریت)	۲۷
پنځم	د وګړو ترمنځ د کار ویش	۳۱
شپږم	د مدیریت عمده مسوولیتونه	۳۹
اووم	همغږي	۴۷
اتم	د استخدام چارې	۵۹
سرچینې او اخیستنې		۶۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

صنعتي پرمختیاوو او د نوي ټکنالوژۍ سیستمونو د انسانانو د ژوندانه په څرنګوالي او تشکیل کې یو ځانګړی نظم رامنځته کړ. دې ډول پرمختیاوو نه یوازې د ټولنې د ټولنیز او صنعتي ژوندانه پر وضعه او تشکیلاتو کې اغېز وکړ، بلکې ټولنیزو کړنو، فکر او طرز ته یې هم بدلون ورکړ. د نننۍ نړۍ په بېلابېلو ټولنو کې ټولنیز نظام او اقتصادي پرمختیاوې، چې فوق العاده پراختیا او پرمختیا یې موندلې، یوې مطلوبې ادارې او ډله ییزو همکاریو ته اړتیا لري، چې کولی شو په بېلابېلو برخو لکه سوداګریزو، کولتوري او نورو کې د ډله ییزو همکاریو په موخه په ادارو او موسسو کې د شعبو او څانګو رامنځ ته کول، چې د اداري مراتبو د لړۍ تر رهبرۍ او لارښوونې لاندې د ټاکلو موخو د ترسره کېدو او لاسته راوړلو لپاره فعالیت کوي، د بېلګې په توګه یاد کړو.

څرګنده ده، چې هر نظام له ادارې او منجمنټ پرته خپلې چارې په سمه توګه پر مخ نه شي وړلای او هم یې نه رامنځ ته کول او تاسیسول د یوه سازمان موخې له ناکامۍ سره نه شي مخ کولی ، له دې امله یوه اداره یا نوموړی شوی سازمان هم نه شي کولی اداري دندې په ښه او بشپړه توګه ترسره کړي، څکه له دقیقې پلان جوړونې، دقیقو او منظمو تشکیلاتو، سمې رهبرۍ او کنټرول پرته د سازمان موخو ته رسېدنه ستونزمنه او ښایي ناشونې وي.

د وخت په تېرېدو او د ادارې او منجمنټ د ګټو او ارزښت پر پېژندنې سره سازمانونو او ادارو وپتېیله، چې دې موضوع ته ډېره پاملرنه وکړي، ترڅو د سازمان موخو ته د نژدې کېدو لپاره له ټولو مهارتونو کار واخیستل شي. نن ورځ دا څانګه د ورځ په ورځ ډېرېدونکي اهمیت له امله د اداري مسایلو ترڅنګ د منجمنټ اړوند مسایل ټاکلو موخو ته درسېدو لپاره ډېر مرستندوی او بنسټیز ګڼل کېږي. نن ورځ د نړۍ په ډېرو پوهنتونونو، مدرسو، انستیتیوتونو او نورو اختصاصي موسسو کې تدریسېږي او د هغو له اړوندو مهارتونو، تجربو او تخصص څخه د ټولنیزو، اقتصادي او سیاسي علومو په ډېرو برخو کې لازمه ګټه اخیستل کېږي.

په درناوي

پردیس سلطاني

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د ادارې او مدیریت تعریف

تولیزه موخه:
په دولتي چارو کې د ادارې او مدیریت پر اهمیت پوهېدنه.

د زده کړې موخه: ددې څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندې موضوعات زده کړي:

- د ادارې تعریف
- د ادارې د سیر او بشپړتیا لیدلوری
- موخې
- د اړوندو اړخونو موثریت او مثمریت

د ادارې او مدیریت تعریف: اداره یو ټولنیز یا اجتماعي نظام دی، چې د ځانګړو کړنلارو پر بنسټ ولاړ وي او په هغه کې ګڼ شمېر وګړي یو لړ نسبتاً مشخصو هدفونو ته د رسېدو په موخه پر بېلابېلو او دقیقو دندو بوخت وي.

په اداره کې د کار د اسانتیا او مشخصو موخو ته د رسېدو لپاره یو د بل تر څنګ د اشخاصو ځای پر ځای کولو پروسه ډېره د پام وړ ده، تر څو له هغو نه په اغېزناکه او مثمره توګه ګټه واخیستل شي او په پایله کې یې د اړوندو خواوو ډاډ او خوښي ترلاسه کېږي.

مدیریت: مدیریت په لغت کې د اداره کولو په مانا دی او په اصطلاح کې مدیریت په لږ وخت او په لږ لګښت سره موخې ته د رسېدو لپاره د انساني او مادي ځواك یا نیرو همغږي کولو ته وایي. په بله وینا د ادارې د ارکانو له هغې جملې نه، د دندو، پلان، موخې او منابعو سازمانولو یا تنظیم ته مدیریت وایي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ادارې او مدیریت ودې او بشپړتیا ته لنډه کتنه:

تر صنعتي انقلاب مخکې (د ۱۸ پېړۍ وروستیو او د ۱۹ پېړۍ لومړیو) کې د انساني ځواک د روزنې لپاره مطلوب او بنسټیز مضامین او مطالب موجود نه وو، خو د شلمې پېړۍ په پیل کې په فوق العاده پراختیا سره علومو او فنونو ته د نویو علمي پوهو په توګه اړتیا محسوسه شوه. د علمي مدیریت مفکوره د لومړي ځل لپاره د انګلیسي لیکوال چارلیس بیبیج Charles B bbage په وخت کې د (د صنایعو د خاوندانو سپمونه) کتاب کې رامنځ ته شوه او شاوخوا پنځوس کاله وروسته د هنریتون Henry towne په نامه یوه امریکایي پوه د خپلې صنعتي موسسې په اداره کې نوې کړنلارې وکارولې، چې د هغه وخت د مسؤولینو د پام وړ وګرځېدې.

تر ۱۹۰۳ ز کاله پورې د مدیریت د پوهې یا علم په نامه هېڅ شی موجود نه وو، خو په را وروسته کلونو کې فرید ریك ونسلو تایلور Frederck w.toylor د علمي مدیریت په نامه یوه رساله خپره کړه، چې نن ورځ د تایلور سیستم د علمي مدیریت په نامه یادېږي، چې تر ډېره په صنعتي موسسو کې د تولید د زیاتوالي لپاره د ځانګړو کړنلارو او فنونو درلودونکې ده. ټایلور په خپله رساله کې له هغو عناصرو او د اداري واحدونو له اړیکو څخه یادونه کړې، چې د تولید د زیاتوالي بنسټ ګڼل کېږي. د ټایلور د نظریې پر بنسټ د انساني کړو وړو مکتب (mvmah behavioral approach)، چې د بېلابېلو روېشونو لرونکی او د ادارې د کار او کړنو مرستندوی واقع شو، منځ ته راغی. د وخت په تېرېدو سره له ۱۹۲۰ ز نه بیا تر ۱۹۶۰ ز کلونو په لسیزوکې د مدیریت ګڼ شمېر روېشونه او سیستمونه، نظریې او مفکورې رامنځ ته شوې، چې په پایله کې یې اداري کارونو او فعالیتونو ښه والی وموند او همداشان د انساني ځواك روزنې او استخدام ته ځانګړې پاملرنه واوښته. د یادو کلونو په ترڅ کې د لومړۍ او دوهمې نړیوالې جګړې پر مهال (له ۱۹۱۴ تر ۱۹۱۸ او -۱۹۴۵ تر ۱۹۴۵)پورې د تولید په ډولونو او کیفیت کې په ځانګړې توګه په پوځي تجهیزاتو او لوازمو کې ډېر بدلونونه منځ ته راغلل، خو د جګړو په پای ته رسېدو سره د تولیداتو په کیفیت، کمیت او ډولونو کې ډېر زیات بدلونونه رامنځ ته شول او دا ټول د ښه مدیریت له امله وو، چې ډېره پاملرنه ورته شوې وه.

باید ووایو، چې نن ورځ د مدیریت اصطلاح یوازې د صنعتي تولیداتو د چارو او سیستمونو په ښه والي پورې محدوده نه ده، بلکې د وخت په تېرېدو سره له دې اصطلاح څخه د اداري او ټولنیزو چارو د ښه والي په لار کې کار واخیستل شو او دې پایلې ته ورسېدل، چې موسسې د نننې مدیریت له مطلوبو اصولو او کړنلارو څخه له ګټې اخیستنې پرته په خپلو اړوندو کارونو کې بریالیتوب نه شي ترلاسه کولی.

د مدیریت کارونو او فعالیتونو د کمپلکس کمپیوټري ماشینونو په وسیله پراخوالی او اهمیت

(c) ketabton.com: The Digital Library

ومونډ، په ځانګړې توګه د کمپیوټر د الکترونکي ماشین په کارولو سره، چې تر ۱۹۶۰ کال وروسته له هغه څخه لازمه ګټه واخیستل شوه، د مدیریت د علم اهمیت یې نور هم لوړ کړ. د وخت په تېرېدو او د مدیریت د بېلابېلو دندو، لکه پلانجوړونې، تشکیلاتو، کنټرول، رهبرۍ او همغږیتوب د اهمیت او ارزښت په درك او پېژندلو سره د پرسونلي کادرونو دندو ورځ په ورځ ډېروالی ومونډ او هر کال ډېر محصلان او زده کوونکي په نړۍ کې د پرسونلي چارو د ادارې او مدیریت په څانګه کې پر زده کړو بوخت شول، چې د پرسونلي چارو او مدیریت په څانګه کې دا ټول بدلونونه د علم او تخنیك په بېلابېلو څانګو کې د پرمختګونو له امله دي.

دا ټول بدلونونه او پرمختیاوې او د علومو د پوهانو او عالمانو نوې نظریې د ادارې په علم کې د نویو انګېزو د منځ ته راتګ لامل شول، چې په پایله کې یې ورځ په ورځ د مدیریت اهمیت زیاتوالی ومونډلی او د ډېرى عالمانو او پوهانو پاملرنه یې ځان ته اړولې ده او نوې انګېزې د ادارې او مدیریت د منځ ته راتګ لامل شوې دي، چې بالاخره په پایله کې یې نننی علمي مدیریت (scient ific man agement) او د مدیریت نورې بېلابېلې څانګې رامنځ ته شوې دي.

د ادارې او منجمنټ مهم توکي:

۱ – هدف،

۲ – منابع،

۳ – موثریت یا (effectiveness)،

۴ – مثمریت (efficiency)،

۵ - شریك اړخونه (stakeholders).

موخه یا هدف: موخه هغه غوښتل شوې یا مطلوبه پایله ده، چې د یوې ادارې ټولې کړنې په هماغه لوري سوق کېږي.

د موخې ځانګړنې: موخه باید لاندې ځانګړنې ولري:

- څرګنده او مشخصه به وي،
- د ارزونې یا سنجش وړ به وي،
- د ترلاسه کېدو وړ به وي،
- رښتینې به وي،
- د یوې زماني محدودې درلودونکې به وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

منابع: منابع د یوه سازمان مادي او معنوي پانګه ګڼل کېږي او لاندې ډولونه لري:

- فزیکي منابع
- مالي منابع
- انساني منابع
- نامحسوسې منابع

موثریت یا effectiveness: د سمو کړنو او فعالیتونو له ترسره کولو څخه عبارت دی، چې د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره له موږ سره مرسته کوي. هغه څه چې په موثریت کې ډېر مطرح دي، هغه د څرنګوالي یا کیفیت مسئله ده.

مثمریت (efficiency): د کړنو او فعالیتونو سم ترسره کول دي، چې له هغه څخه په ګټې اخیستلو سره له لږې پانګې څخه ډېر محصول یا ډېره نتیجه ترلاسه شي، یانې د پانګې د محصول نسبت ډېر وي.

په مثمریت کې لاندې توکي د بحث وړ دي:

- شومره والی یا کمیت،
- بیه،
- وخت.

په اداره او منېجمنټ کې شریك لوري:

له هغو اشخاصو څخه عبارت دي، چې په سازمان یا د هغه په کړنو کې برخه لري، ګټه ترې پورته کوي او یا تمایل ورته لري او یا دا، چې د سازمان کړنې او فعالیتونه په یو ډول پر هغوی هم د ګټې او هم د تاوان له پلوه اغېزې ولري.

شریك یا دخیل لوري د لاندې کټګوریو لرونکي دي:

- سهیم یا برخه اخیستونکي،
- کارکوونکي او مامورین،
- پیرودونکي/ تمویلوونکي،
- وړاندې کوونکي،
- د سیمې وګړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي د مطالبو لنډیز:

څرګنده ده، چې هېڅ نظام له ادارې او منجمنټ پرته خپلې دندې او فعالیتونه په سمه توګه نه شي ترسره کولی او همداشان د هغو نه رامنځ ته کول او تاسیسول، د یوه سازمان موخې له نابودۍ او ناکامۍ سره مخ کولی شي.

د اوسمهاله مدیریت د مهارتونو د ښوونیزو پروګرامونو بنسټیزه موخه، د اداري اصلاحاتو په پلي کولو کې د دولت د پالیسۍ ملاتړ او د ملکي کارکوونکو د کاري وړتیا وده او پرمختیا او همداشان خلکو ته د اغېزناکو خدمتونو په وړاندې کولو سره د هغوی ځواکمنول دي.

ورځ په ورځ د ادارې او مدیریت اهمیت ډېر شوی او د پوهانو او عالمانو د ډېرې پاملرنې وړ ګرځېدلې او په دې برخه کې نوې انګېزې د دې لامل شوې، چې په اداره او منجمنټ کې نوې څانګې رامنځ ته شي. د وخت په تېرېدو سره بشر د مدیریت د بېلابېلې دندوې، لکه پلان جوړونې، تشکیلات، کنټرول، رهبري او همغږیتوب په غاړه لري.

د پرسونلي کادرونو دندو ورځ په ورځ ډېروالی موندلی او هر کال ډېر محصلان او زده کوونکي د پرسونلي چارو د ادارې او مدیریت په څانګه کې پر زده کړو بوخت دي، چې د پرسونلي چارو او مدیریت په څانګه کې دا ټول بدلونونه د علم او تخنیك په بېلابېلو څانګو کې د پرمختګونو له امله منځ ته راغلل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې:

۱ – اداره تعریف کړئ؟

۲ – مدیریت تعریف کړئ؟

۳ – د ادارې او مدیریت پر بشپړتیا او وده رڼا واچوئ؟

۴ – موثریت تعریف کړئ؟

۵ –مثمریت تعریف کړئ؟

۶ – موخه یا هدف څه ته وایي؟

۷ – منابع څه ته وایي، تعریف یې کړئ؟

۸ – مدیر او مدیریت څه توپیر سره لري؟

۹ – د کمیت او کیفیت په هکله رڼا واچوئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم څپرکی

مدير څوک دی؟

ټوليزه موخه:
د بېلابېلو سطحو په هکله معلومات

د زده کړې موخې: ددې څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندې موضوعات زده کړي:

- د مدير او مديريت کاري او عمده دندې.
- د مديريتونو د تشکيلاتي سيستم په هکله معلومات.
- په سازمانونو کې د پلانونو کارونه.

مدير څوك دی: مدير په لغت کې اداره کوونکي او کارکوونکي ته وايي او په اصطلاح کې مدير هغه څوك دی، چې د خپل ټيم يا ډلې د کړنو مسووليت پر غاړه لري.

مدير او مديريت څه شی دی؟

مديريت په لغت کې د اداره کولو او منجمنټ او دې ته ورته امثالو په مانا دی او په اصطلاح کې مديريت په لږ وخت او په لږ لګښت سره موخې ته د رسېدو لپاره د انساني او مادي ځواك همغږي کولو ته وايي. په بله وينا د ادارې د ارکانو له هغې جملې نه، د دندو، پلان، موخې او منابعو سازمانولو يا تنظيم ته مديريت وايي.

سيستم څه شی دی؟

په يو بل پورې تړلې يو شمېر هغه کړنلارې دي، چې د دغو کړنلارو په ترسره کولو سره د يوه سازمان د موخو يوه برخه ترلاسه کېدلای شي. په بله وينا سيستم له يوې ټولګې يا مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو يو په بل پورې اړوندو برخو څخه، چې په ګډه سره کار کوي،

(c) ketabton.com: The Digital Library

تشکیل شوی وي، په داسې توګه، چې په یوه برخه کې د ستونزې د پېښېدو په صورت کې ټول سیستم اغېزمنېږي، خو د ادارې او مدیریت له مخې، سیستم د یوه سازمان د داخلي ارګانونو او ډیپارټمنټونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې خپلو مشخصو او ګډو موخو ته د رسېدو لپاره له یو لړ مشخصو مقرراتو او قواعدو پیروي کوي او په ګډه فعالیت سره کوي.

سیستم په دوه ډوله دی، یو تړلی سیستم او بل ازاد سیستم دی، ازاد سیستم له بهرني چاپېریال سره اړه لري، خو تړلی بیا د هغه برعکس وي.

ستراتېژي څه ته وایي؟

ستراتېژي هغه جامع، ځانګړی او بشپړ پروګرام دی، چې پر بنسټ یې د یوه سازمان بنسټیزو موخو ته نیل یا نژدې والي ټاکل کېږي. په بله وینا ستراتېژي د یوه سازمان ټولیزې یا کُلي موخې ته د نژدې والي او رسېدو لپاره د جامع پالیسیو او کړنو پلان ته ویل کېږي.

پلان: په سیستماتیکه او منظمه بڼه موخې ته د رسېدو لپاره له مخکې نه جوړه شوې طرحه پلان بلل کېږي. د وخت د مدیریت له مخې پلان درې ډوله دی:

- لنډمهاله پلان
- منځمهاله پلان
- اوږدمهاله پلان

تشکیل څه شی دی؟

تشکیل په یوه اداره کې د دندو وېشنې، د مسوولیتونو او واکونو د حدودو ټاکلو، د واحدونو منطقي اړیکو ټاکلو او د مراتبو لړۍ ته وایي. درې ټکي په تشکیل کې د اهمیت وړ دي:

- د دندو وېش
- د مسوولیتونو او واکونو د حدودو ټاکل او تثبیتول
- د واحدونو منطقي اړیکې ټاکل

د تشکیل موخې او مفهوم:

نن ورځ د یوه هېواد تشکیل د بېلابېلو موخو پر بنسټ طرحه کېږي او هره اداره یا موسسه د خپلې اړتیا له مخې د خپل تشکیل پر طرحه لاس پورې کوي. د بېلګې په توګه د یوې نظامي موسسې تشکیل د یوې ښوونیزې او روزنیزې موسسې له تشکیل سره د موخو او دندو له مخې، ډېر توپیر لري، خو په هر تشکیل کې د درېیو څیزونو وړاندې کول، لکه منظم تشکیل، د اشخاصو

(c) ketabton.com: The Digital Library

شتون او مالي مسایل اړین ګڼل کېږي، چې په ګډه موخې ته د رسېدو لپاره لار اسانوي. نن ورځ نظر پخوا وختونو ته د تشکیل موضوع د مانا او مفهوم له پلوه ډېر توپیر لري. پخوا دندې، مسوولیتونه او اړیکې څرګند نه وو، خو نن ورځ، چې علم او تخنیك ډېر پرمختګ کړی، د دې توان یې موندلی، چې د تشکیل لپاره بشپړ تعریفونه او معیارونه وړاندې کړي، خو د تشکیل د موضوع او منځپانګې د درك کولو لپاره اړ یو، هغه تعریفونه غوره کړو، چې د پوهانو او عالمانو له خوا وړاندې شوي دي. باید ووایو، چې په ځینو ځایونو کې د تشکیل او سازمان کلمه تقریباًپه یوه مفهوم سره کارول شوې ده. هغه تعریف، چې نن ورځ ټول پوهان پرې متفق دي هغه دادی، (یو شمېر وګړي چې په ټولیزه توګه تر یوې رهبرۍ لاندې د اداري مراتبو په لړۍ کې له شته امکاناتو سره د ځانګړو قوانینو مطابق موخو ته د رسېدو لپاره رامنځ ته شوي وي او په هغه کې دندې، مسوولیتونه او انساني اړیکې مشخصې وي. تشکیل بلل کېږي.)

هغه تعریف چې د سازمان لپاره وړاندې شوی، دادی: (یوه ډله انسانان چې بېلابېلې عقیدې او اډیالوژۍ ولري او ټول د یوې یا څو ټاکل شویو موخو د لاسته راوړلو لپاره په متفقه رایه یو بل سره همکاري وکړي او له ټولو تکنالوژیکي، مادي او انساني منابعو ګټه واخلي او هر یو غړی یا ګډون کوونکې ډلې د خپلو فعالیتونو په مقابل کې د ګټې غوښتونکې وي.)

له پورتنیو تعریفونو او مفاهیمو جوتېږي، چې تشکیل او یا سازمان دواړه د ټاکل شویو او مشخصو موخو د ترلاسه کولو په موخه له وګړو او له منابعو او امکاناتو څخه د ګټې اخیستنې او یو له بل سره د همکارۍ له مخې رامنځ ته کېږي، چې په حقیقت کې دواړه یوه مانا او مفهوم احتوا کوي. د سازمان یو بل تعریف داسې دی، سازمان هغه وسیله ده، چې په عملي او سیستماتیکه توګه انسان خپلې موخې ته رسوي.

باید ووایو، چې هر ډول تشکیل درې مهمې دندې لري او په هغو کې باید منعکس شوی وي:

۱ – د یوې ادارې په تشکیل کې د دندو وېشنه: په لومړي سر کې لازمه ده، چې په هغه کې د دندو ډلبندي، د کار وېشنه، چې په هغو کې د بېلابېلو اداري واحدونو کنټرول او همغږي په ښه توګه ترسره شي، مشخصه شي، چې دا کار ځانګړو موخو ته د یوې ادارې د رسېدو له مهمو عواملو څخه ګڼل کېږي.

۲ – د مسوولیتونو او واکونو ټاکل او تثبیتول: د ګډو موخو د تامین لپاره ډله ییزه همکاري باید تر یوې رهبرۍ لاندې د مراتبو د لړۍ په ترځ کې ترسره شي، له دې پرته په اداره کې ګډوډې او خپلسري رامنځ ته کېږي او د ادارې د موخو د ترلاسه کولو په لار کې ستونزې پېښېږي.

۳ – د اداري څانګو یا واحدونو ترمنځ اړیکې: (عمودي او افقي) ټاکلې او مشخصې وي، له دې پرته شخصي او نارسمي اړیکي ښایي په اداره کې د ستونزو، بې عدالتۍ او تیتوالي لامل شي.

د تشکیل پر پورتنیو یادو شویو توکو سربېره، موخو ته د رسېدو لپاره د دندو د ډلبندۍ کار، د

(c) ketabton.com: The Digital Library

واکونو ورکول، د مسوولیتونو ټاکل او تثبیتول، د اغېزناکې همکارۍ په موخه د اړیکو ټاکل هم په تشکیل کې غوره توکي ګڼل کېږي. د تشکیل مفهوم او پېژندنه د هر پوه او عالم له لیدلوري توپیر لري، دا چې ډېرو پوهانو په دې برخه کې نظرونه وړاندې کړي، نو موږ نه شو کولی، د ټولو نظرونه دلته راوړو؛ نو په دې توګه غواړو یوازې د ۱۹ او ۲۰ پېړۍ د څو تنو نوموتو پوهانو نظرونه راوړو. د یادونې وړ ده، چې د دغو پوهانو د عقایدو او نظرونو ترمنځ هم توپیرونه لیدل کېږي او آن یو پر بل یې نیوکې هم کړې دي، یو د بل نظرونه یې حتا رد کړي هم دي، له همدې امله د اصولو د رامنځ ته کولو لپاره د دوی د عقایدو او نظرونو په راړولو کې ستونزې شته، خو د ځینو نظرونه او عقاید بیا تر یو لړ خبرو اترو وروسته تر یوې قاعدې لاندې راوستل شوي او بالاخره د اداري اصولو او قواعدو په توګه منل شوي دي.

لکه څنګه، چې پر ۱۹۱۶ کال یوه فرانسوي پوه هانري فایول Henry Fayol په خپل کتاب (د اداري د فن اصول) کې، همداشان مونیړ ایلي M ony Rialy او اوریك ګیولیك Ureic Gulick پر ۱۹۳۹ کال د تشکیل په اړه کتابونه ولیکل او همداشان Max Weber د تشکیل او کوچنیو سازمانونو په اړه نظرونه وړاندې کړل، چې نظرونه یې تقریباً همغږي وو. په دې توګه دا نظرونه بالاخره د اداري او مدیریت د علم د اصولو د رامنځ ته کولو لپاره مرستندوی واقع شول، چې د اداري او منجمنټ دا اصول به د مدیریت په برخه کې مطالعه او وڅېړو.

د تشکیل ډول: هر تشکیل د هغه د ټاکل شویو موخو او دندو د کیفیت او کمیت له پلوه له یوې اداري نظر بلې ته توپیر لري.

لکه څنګه، چې مخکې مو د یوې بنې اداري تشکیل او د هغې د وګړو یا کارکوونکو اړیك، هم له رسمي او هم له نارسمي اړخه مطالعه کړې، اوس تشکیل د تمرکز او نه تمرکز له نظره څېړو.

که څه هم تمرکز او نه تمرکز په مطلقه توګه د یوې اداري په تشکیل کې هېڅ شتون نه لري، نو له همدې امله له تشکیلاتي، سیاسي او جغرافیایي اړخه تل د تمرکز او نه تمرکز ترمنځ تعادل توپیر موندلی. تشکیل، چې عمدتاً د واکونو د ورکړې له امله د ځانګړو شرایطو په ترڅ کې رامنځ ته کېږي، یوه داخلي یا کورنۍ چاره ده، چې له امله یې د اداري دندې چټکتیا او ښه والی مومي او د اداري کارونو د ځنډ مخنیوی کېږي.

تمرکز او نه تمرکز له سیاسي او جغرافیایي پلوه بېله مانا او مفاهیم لري، چې دلته د هغو څېړل موږ له موضوع څخه لرې کوي، نو ځکه ترې تېرېږو او د تشکیلاتو پر موضوع خبرې کوو.

په اداره کې یو مرکزي مقام یا چارواکی د پالیسۍ، پلان د فعالیتونو د ترسره کولو عمومي مسوول دی او د پایلو د ارزونې او لاسته راوړنې لپاره لازم او مطلوب ترتیبات نیسي او د موخو د ترلاسه کولو لپاره د بېلابېلو فعالیتونو ترمنځ د همغږۍ لپاره مناسبې کړنلارې غوره کوي. په دې کې شك نشته، چې تمرکز د وګړو د رهبرۍ په سیستم کې ډېر غوره رول لوبولی دی او د اداري

(c) ketabton.com: The Digital Library

د بېلابېلو دندو او فعالیتونو د ترسره کولو په چاره کې یې همغږي او یووالی رامنځ ته کړی او د راتلونکي لپاره یوه متصوره وقایه ګڼل کېږي.

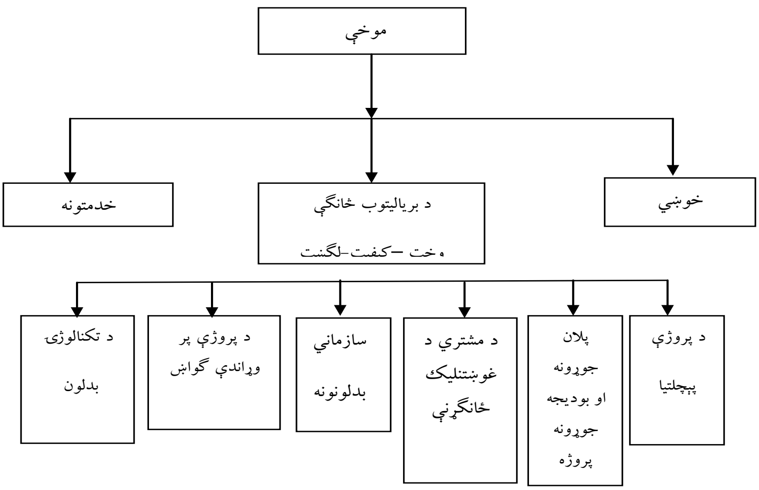
د تمرکز ګټې په هغه صورت کې څرګندېدای شي، چې د ادارې د فعالیتونو لمنه ډېره پراخه نه وي، له هغه پرته د ادارې فعالیتونه په بېلابېلو پوړونو یا طبقو کې د ګڼو کارونو غوښتنه کوي.

د یادونې ده، چې په ټولو اداري څانګو کې د نه مرکزیت اندازه یو شان نه ده. هره اداره د هغې د تشکیل د پراختیا پر بنسټ د دندو د ترسره کولو لپاره له څو طبقې امرانو، رییسانو، مدیرانو، کارکوونکو څخه منځ ته راځي او په تشکیلاتي نه تمرکز کې اساسي مسئله داده، چې څومره د ادارې ځانګړې دندې لوړو چارواکو د ځان لپاره غوره کړي او څومره دندې رییسانو ځان ته ټاکلې دي.

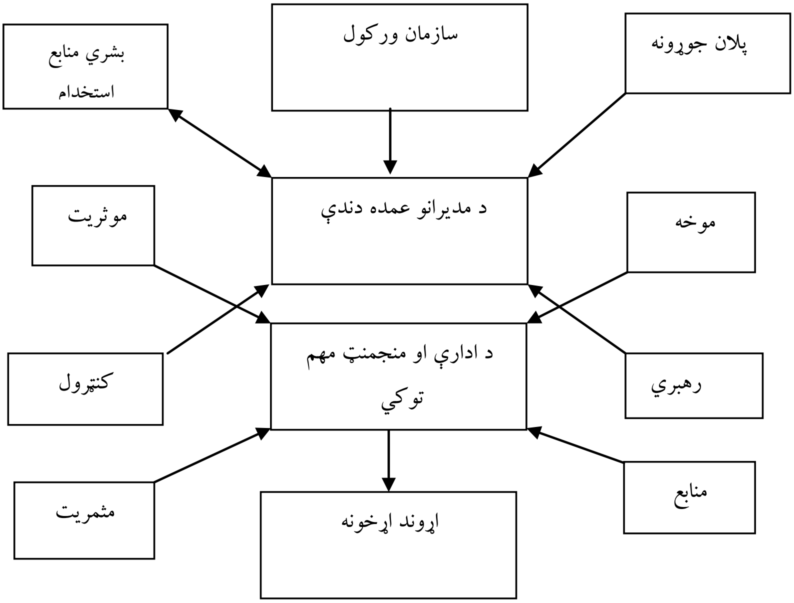
بناً د محصول د ډول یا جغرافیایي سیمې او یا نورو عواملو پر بنسټ تشکیلېږي او هر امر په یادو شویو څانګو یا د واحدونو په داخلي چارو کې خپلواک دی او له خپلو کړنو او فعالیتونو څخه اړوندو مقاماتو ته رپوټ ورکوي.

په اداري او تشکیلاتي تمرکز کې واک او صلاحیت له هغه واک او صلاحیت سره، چې کارکوونکو ته ورکول کېږي، توپیر لري. ځکه کارکوونکي ښایي د خپل واک یوه برخه بل چا ته ورکړي، چې په دې صورت کې دا کار انفرادي اړخ لري.

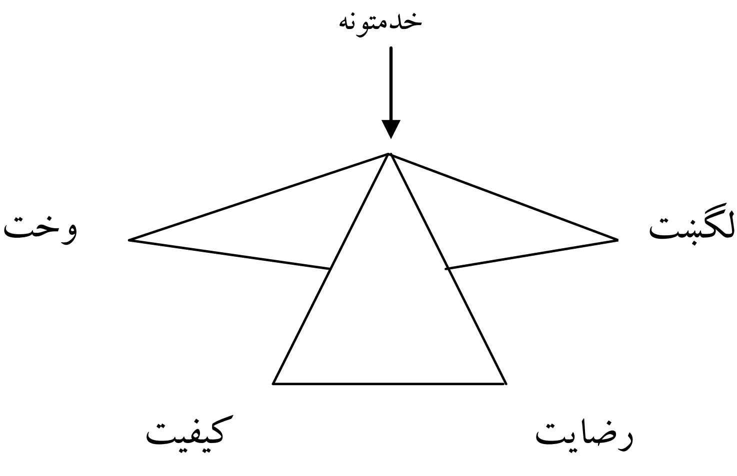
تشکیلاتي نه تمرکز هغه وخت مطرح کېږي، چې د صلاحیتونو ورکړه عمومي اړخ ولري او د ادارې په ټولو طبقو کې عملي کېږي. یو بل څه، چې د یادونې دي، دا دي، چې نه تمرکز یا عدم تمرکز که انفرادي وي او که تشکیلاتي، باید د صلاحیت اندازه یې د ساحې، وخت او د صلاحیت د دوام د لوزوم په صورت کې څرګنده او روښانه وي.



(c) ketabton.com: The Digital Library



د پروژې د موخو د څانګو ترمنځ اړيکې



(c) ketabton.com: The Digital Library

د دويم څپرکي لنډيز:

مديريت د يوې ادارې د ارکانو ، لکه موخې، پلان، دندو او منابعو تنظيم او همغږۍ ته وايي.

مديريت په لغت کې اداره کولو ته وايي او په اصطلاح کې مدير هغه څوک دی، چې د خپلې ډلې يا ټيم د کړنو مسوولیت پر غاړه لري.

سيستم له هغې مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو يو په بل پورې اړوندو برخو څخه، چې په ګډه سره کار کوي، تشکيل شوی وي. خو د ادارې او منېجمنټ له نظره سيستم د يوه سازمان د بېلابېلو داخلي څانګو او ارګانونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې ګډو موخو ته د رسېدو لپاره له يو لړ قواعدو او مقرراتو څخه پيروي کوي او په ګډه يو له بل سره کار کوي.

تشکيلاتي نه تمرکز هغه وخت مطرح کېږي، چې د صلاحيتونو ورکړه عمومي اړخ ولري او د ادارې په ټولو طبقو کې عملي کېږي. يو بل څه، چې د يادونې دي، دا دي، چې نه تمرکز يا عدم تمرکز که انفرادي وي او که تشکيلاتي، بايد د صلاحيت اندازه يې د ساحې، وخت او د صلاحيت د دوام د لزوم په صورت کې څرګنده او روښانه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پوښتنې:

١ – مدير څوک دی؟

٢ – د مديريت په اړه څومره پوهېږئ؟

٣ – سيستم څه شی دی؟

٤ - ستراتېژي څه ته وايي؟

٥ – پلان تعريف کړئ؟

٦ – موخه څه ته وايي او د تشکيل مفهوم واضېح کړئ؟

٧ – د يوې ادارې په تشکيل کې د دندو پر وېشنه رڼا واچوئ؟

٨ – د صلاحيتونو او مسووليتونو ټاکل او تثبيتول واضېح کړئ؟

٩ – د تشکيل ډول واضېح کړئ؟

١٠ – د مديرانو مهمې دندې په يوه چارټ کې واضېح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

درېیم څپرکی

په اداره کې د نهو اصلونو تشریح

ټولیزه موخه

په یوه سالمه اداره کې د مدیریتونو د ځانګړنو درک کول

د زده کړې موخه: د دې څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندې موضوعات زده کړي:

- په سازمانونو کې وضع شوي مقررات.
- د یوې سالمې ادارې درک.
- د منظمې پلانجوړونې پر بنسټ د مدیرانو عمده دندې.

په اداره کې د نهو اصولو تشریح

۱ – د همغږۍ(coordination) اصل: د اداري مراتبو د لړۍ شتون د همغږۍ د اصل لپاره اسانتیاوې برابروي، چې دا اسانتیاوې په یوه سازمان کې د دندو د ډلبندۍ او د صلاحیتونو د تثبیت له لارې رامنځ ته کېږي.

۲ – د مراتبو د لړۍ اصل (hierereht): دا اصل د همغږۍ لپاره اسانتیاوې برابروي، دا اسانتیاوې بیا په یوه سازمان کې د دندو د ډلبندۍ او د صلاحیتونو د تثبیت له لارې رامنځ ته کېږي او په اداري کړنو کې د دې اصل مراعاتول ډېر لیدل کېږي.

۳ – د تخصص (specialization) اصل: دا اصل تر ډېره د کار په څرنګوالي او ماهیت پورې اړه لري، چې د دندو د ډلبندۍ او د کار د وېشنې له لارې میسرېږي. د اداري او مرستندویو څانګو یا واحدونو ترمنځ د کار وېشنه د همدې اصل پر بنسټ صورت مومي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴ – په فرمان ورکولو کې د یووالي (vnityenorder)اصل: د همغږۍ او د کارونو د تیتوالي د مخنیوي لپاره د مدیریت د علمي اوصولو له ډلې څخه دی، چې د دې اصل پر بنسټ مادونان یوازې د مافوق امر مسوول دي او هم د ورسپارل شویو کارونو د ترسره کولو مسوولیت پر غاړه لري. آمر کولی شي د اړتیا په صورت کې خپل کارونه او مسوولیتونه د دویمو واحدونو ترمنځ تقسیم او هغوی ته صلاحیت ورکړي.

۵ – د څارنې اصل: دا اصل، چې د اداري مراتبو له لړۍ سره نژدې اړیکې لري، په هغو اشخاصو پورې اړوند دی، چې هغوی په اسانۍ سره کولی شي خپل مادونان کنټرول او وڅاري.
د شلمې پېړۍ یوه پوه یورنیك په دې اړه خپل نظر څرگند کړی، لکه څنگه، د موسیقۍ غړونکي گوتې د موسیقۍ د ځینو آلوله یو شمیر ټنیو سره بلدې وې، د انسان فکر او ځواك نه شي کولی تر یو شمېر ټاکلو وگړو د زیاتو سرپرستي وکړای شي. د هغه په عقیده د یوه امر اړوند کارکوونکي باید له ۵ تر ۶ زیات نه وي، خو دا څارنه د تمرکز او نه تمرکز او نورو عواملو په کمیت او کیفیت پورې هم تړلې ده.

۶ – د اختیار او مسوولیت اصل (responsibility authority): د دې اصل له مخې باید په یوه اداره کې دندې، صلاحیتونه، مسوولیتونه او د ادارې د بېلابېلو څانگو ترمنځ اړیکې په بشپړه توگه څرگندې او ټاکلې وي.
هر شخص د مافوق له خوا د ورسپارل شویو دندو د صلاحیتونو په چوکاټ کې مسوولیت لري. هغه کارونه، چې د یوه کارکوونکي له صلاحیت څخه بهر وي، باید ترسره یې نه کړي. دغه اصل او همداشان د اداري مراتبو د لړۍ اصل په یوه اداره کې ډېر اهمیت لري.

۷ – د تعادل egvlibrayn اصل: د دې اصل په پام کې نیولو سره په ادارې پورې ټول اړوند قوانین او مقررات په داسې ډول ترتیب او ترسره کېږي، چې عدالت په کې شونی وي او د ادارې د موخو د ترلاسه کېدو لپاره اسانتیاوې برابرېږي.

۸ – د نرمښت یا انعطاف منلو (flexibility) اصل: د شرایطو له امله په یوه اداره پورې اړوند کارونه او فعالیتونه د بدلون په حال کې وي. په یوه اداره پورې اړوند کارونه، تشکیل او موخې په اقتصادي، سیاسي او ټولنیز حالت پورې تړلې دي. که د نویو بدلونونو له غوښتنې سره د کار د پلانونو د تعدیل لپاره لازم ترتیبات ونه نیول شي، په دې صورت کې ډېره شونتیا شته، چې د موسسې یا یوې ادارې د پلانونو او پروگرامونو په بشپړتیا او ترسره کېدو کې ځنډ او خنډونه رامنځ ته شي، نو له دې امله باید په اداره کې کارونه داسې تنظیم شي، چې په کاري پروگرامونو کې په

(c) ketabton.com: The Digital Library

هر وخت او زمان کې تعدیل امکان ولري. له دې پرته په امنیتي، اقتصادي، سیاسي، ټولنیزو او نورو شرایطو کې د یوې ادراې فعالیتونه او موخې په سمه توګه ترسره کېدلی نه شي.

۹ – د ګټورتیا (کارایۍ) (efficiency) اصل: دا اصل په یوه سازمان کې د پرتلنې له لارې ځرګندېږي او هغه لګښتونه، چې د کار له وروستۍ پایلې حاصلېږي، کولی شو تر څېړنې لاندې ونیسو، خو دا اصل، چې د عامل (cinpvt)او حاصل (ovtpvt)له پروسې څخه ترڅېړنې لاندې نیول کېږي، عموماً د پولي واحدونو یا ادارو په استناد څېړل کېږي، خو په واقعیت کې د عامل او حاصل د پروسې په جریان یا پای ته رسېدو کې، ښایي ځینې کارونه او روانې ګټې او خدمتونه، چې په پیسو سره د ارزونې وړ نه وي، هم له ځانه سره ولري.

د ادارې عمده دندې:

اداري دندې په هر سازمان کې د کیفیت او کمیت له پلوه توپیر مومي. موږ نه شو کولی د هر سازمان لپاره مشخصې دندې وټاکو، ځکه د مسوولیتونو او بېلابېلو موخو له پلوه د هر سازمان دندې له نورو سره توپیر لري.

دلته موږ له ټولنیزو، اقتصادي او سیاسي دندو سره سروکار نه لرو، یوازې هغه دندې چې له اداري او اجرایوي پلوه د یوې موسسې یا ادارې په آمرانو پورې اړوندېږي، تر څېړنې لاندې نیسو.

باید ووایو، چې د هر آمر او مشر دندې د هغه د مسوولیتونو او د ندو د لویوالي او کوچنیوالي او د هرې ادارې د موخو له امله توپیر لري، خو د امر د دندو په ټاکلو کې ډېری پوهان د اداري چارو د مشهور پوه امریکایي لیوترګیولیك lyter gvlick له نظریې څخه ګیته اخلي.

د ادارې او منېجمنټ اهمیت:

- په سمه توګه د موخو ترلاسه کول.
- د لګښتونو کمښت.
- د پولي او زماني فعالیتونو په پام کې نیولو سره د فعالیتونو بشپړول.
- د مشتریانو او ټمویلوونکو ډاډ او خوښي ترلاسه کول، د سازمان په ټولو ډولونو کې د پلي کېدو وړ وي.

د سالمې ادارې ځانګړنې: په یوه اداره کې له ټولو اداري اصولو، قواعدو او مقرراتو پیروي لازمه ده.

تشکیل باید د ادارې له اصلي اړتیاوو سره سم وي، د ادارې له اصلي دندو او موخو سره همغږی وي او د تشکیل له پړسوب څخه ډډه وشي.

د کارکوونکو په انتصاب، ټاکنه، بدلون، تبدیل او تادیاتو کې مهم اداري اصول لکه د تعادل، تخصص، موثمریت او موثریت، انساني اړیکې او اداري مراتبو لړۍ مراعات شوې وي.

اداره به له درغلۍ، ناوړه ګټې، بډې اخیستلو او بیروکراسۍ څخه خالي وي او کار باید اهل د

(c) ketabton.com: The Digital Library

کار ته وسپارل شي.

په یوه اداره کې به همغږي، د رهبرۍ او کنټرول غوره سیستم موجود وي او د مدیریت له اصولو څخه پیروي ویشی.

د مدیرانو یا منېجرانو عمده دندې:

- پلان جوړونه
- سازمانول
- استخدام
- رهبري
- کنټرول

د لیټرړ راکر د نظریې پر بنسټ د مدیرانو عمده دندې: د مدیرانو عمده دندې په پنځه ډوله دي:

۱ – د پلان تنظیم او ترتیبول(planning): د پلان کلمه په بېلابېلو ماناوو کارول کېږي، دلته پلان د یوې ادارې د بنسټېزو فعالیتونو له وړاندوینې او د مدیریت د موخو د تامین لپاره د هغو له سرته رسولو څخه عبارت دی. په حقیقت کې ویلی شو، چې د پلان تنظیم د یوې ادارې د کاري مسایلو لپاره د بېلابېلو لارو له لټولو او د هغو د پایلو له څېړلو سره تړلی دی.

نن ورځ پلان او پلان جوړونې ډېر اهمیت موندلی دی، چې په یوه اداره او مدیریت کې د موخو ټاکل، د فعالیتونو ترسره کول او د هغو وړاندوینه او همداشان د مطلوبو او لازمو پالیسیو غوره کول د پلان جوړونې په چارو پورې اړوندېږي. که چېرې د ادارې د پلانونو طرحه په لازمه ځیرکتیا سره تثبیت او ونه ټاکل شي، د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو لوری به ناڅرګند وي، د ادارې په فعالیتونو کې به همغږي او یووالی نه وي او اداره به له یوې ګډوډۍ سره مخ وي.

هغه څه، چې په پلان جوړونه کې مهم دي، دادي، چې موخې څه ډول باید ترتیب شي، څنګه موخو ته رسېدنه کېدای شي، د کومو او څه ډول اشخاصو په واسطه رسېدنه صورت مومي او کوم شخص یا اشخاص مطلوبې دندې ترسره کولی شي؟ د دې پوښتنو حل کول تر ټولو د مخه د مدیریت په دندو پورې اړه لري او مدیریت هغه وخت د دې پوښتنو پر حل لاسبری کېږي، چې په اړوندو مسایلو کې پلان جوړوونکي ته یو لړ سم او منسجم معلومات او ارقام مخکې له مخکې په واک کې ورکړل شوي وي، ترڅو له دې معلوماتو او ارقامو څخه د ادارې د موخو او فعالیتونو د تثبیت لپاره د بنسټیزې منبع په توګه کار واخلي.

باید ووایو، چې په اداري چارو کې باید له یو لړ اټکلونو او تعدیلونو هم کار واخلو. پلان جوړونه، چې د مدیریت له بنسټونو سره تړلې وي، ډېرې ګټې لري، چې له هغې جملې نه ځینې یې دلته راوړو:

۱ – پلان جوړونه، چې د ژور فکر او سم مدیریت پر بنسټ ترسره شوې وي، په پلان پورې

(c) ketabton.com: The Digital Library

اړوند مسایل، موخې یا هدف ته رسولی شي.

۲ – پلان جوړونه، چې د مدیریت پر بنسټ ترسره شوې وي، د ادارو او موسسو په فعالیتونو کې همغږي، تنظیم او یووالی منځ ته راځي او د فعالیتونو د تداخل له تکرار څخه مخنیوی ګرځي.

۳ – د مدیریت پر بنسټ ولاړه پلان جوړونه هرو مرو پر عملي کار باندې د سیستماتیك کنټرول لامل کېږي.

۴ – مدیریت د پلان جوړونې موخو ته پراختیا ورکوي او د اداري کارونو او فعالیتونو د پلي کېدو لپاره له علمي کړنلارو او څېړنو څخه ډېره ګټه اخیستل کېږي.

د یادونې وړ ده، چې اداري پلان پر لنډمهاله، منځمهاله او اوږدمهاله ډولونو باندې وېشل کېږي، چې د کار د ډول او د کار د موخې په پام کې نیولو او همداشان د اقتصادي او سیاسي وضعې او د کار د پیل او پای د وخت له پلوه پیشبیني او تثبیت کېږي.

تجربو ښوولې ده، چې اوږدمهاله موخو ته رسېدل هغه وخت صورت مومي، چې اوږدمهاله او منځمهاله موخه د زمان په قید او د کار د پرمختیا د پړاوونو په پام کې نیولو سره تثبیت شوې وي.

په پلان جوړونه کې عموماً لاندې پړاوونه په پام کې نیول کېږي او په دې پړاوونو کې به د موخو د ترلاسه کولو په لارو کې لازم تجهیزات او مالي وسایل هم مخکې له مخکې تثبیت شوي وي.

پیلیز یا مقدماتي پړاو: په دې پړاو کې د پلان موخې، د اړتیا وړ ارقامو او معلوماتو د برابرولو په موخه لازمې سروې ګانې ترسره کول، د پولي او مالي منابعو د اړتیا وړ تجهیزاتو او لوازمو لارې او ډولونه، د بشري قواوو تعین او تثبیت، د فعالیتونو ډول او ترسره کول، د پلان د ځانګړنو د پلي کولو څرنګوالی، د پلان د کنټرول څرنګوالی او د پلا نور مسایل تثبیت او ټاکل کېږي.

د ترسره کولو او پلي کولو پړاو: په دې پړاو کې فعالیتونه، پروګرامونه د تجهیزاتو، لوازمو او د پلان نور د اړتیا وړ مسایل، چې په مقدماتي پړاو کې ذکر شول، د ټاکل شویو کړنلارو او پروګرامونو مطابق د تطبیق او ترسره کولو وړ ګرځي. په دې پړاو کې د اداري فعالیتونو کنټرول ځانګړی اهمیت لري، ځکه د مشخصو معیارونو له مخې د فعالیتونو کنټرول، د ټاکل شویو موخو په پام کې نیولو سره فعالیتونه په خپل اصلي لوري بیایي او د انحرافاتو مخنیوی کېږي.

د ارزونې پړاو:

په دې پړاو کې ټول هغه فعالیتونه، چې د ټاکل شویو پلانونو او پروګرامونو له مخې ترسره شوي وي، د دې لپاره تر ارزونې لاندې نیول کېږي، چې ایا اړوند فعالیتونه د مخکې له مخکې تثبیت شویو معیارونو مطابق ترسره شوي او که نه؟

باید ووایو، چې د معیارونو پر بنسټ په پلان کې د شاملو فعالیتونو کنټرول او څارنه اړین ګڼل کېږي، یانې هغه معیارونه، چې د فعالیتونو د پایلو د ارزونې لپاره تثبیت شوي، باید وخت په

(c) ketabton.com: The Digital Library

وخت تعقیب او کنټرول شي. د ارزونې پړاو په حقیقت کې د کار پایلې او په کنټرول پورې اړوند فعالیتونه ارزوي. په دې ډول، چې ایا په ټاکل شوي وخت او لږ لګښت سره کار په ښه توګه پای ته رسېدلی او یا له تثبیت شویو معیارونو انحراف شوی دی؟

که کارونه د مخکې له مخکې ټاکل شویو معیارونو له مخې، په ښه کمي او کیفي توګه په ټاکلي وخت او لږ لګښت سره پای ته رسېدلې وي، په دې صورت کې د فعالیتونو پایلې د ډاډ وړ وي، له دې پرته باید د مخکې له مخکې ټاکل شویو معیارونو څخه د انحراف لاملونه وپلټل شي، رسېدنه ورته وشي او د مخنیوي او تکرار لپاره یې لازم تدبیرونه او اقدامات ترسره شي.

۲ – تشکیل یا (organization): دولتي او خصوصي موسسې د وضعه شویو قوانینو او مقرراتو له مخې، چې اصلي منشأ یې د هېواد اساسي قانون دی، د محیطي، ټولنیزو، سیاسي او اقتصادي شرایطو په پام کې نیولو سره منځ ته راځي، چې عمدتاً د وګړو ترمنځ د منطقي او منظمو اړیکو په واسطه په یوه اداري ځانګه یا واحد کې که لویه وي او که کوچنۍ، د یوې یا څو مشترکو موخو د لاسته راوړلو لپاره څخه راځرګندېږي او جوړېږي.

۳ – رهبري: د رهبرۍ اصطلاح د سیاستپوهانو، د خصوصي او دولتي موسسو د مشرانو، پوهانو او څېړونکو له نظره توپیر لري او د هغې د واقعي مانا په اړه د نظر یووالی نشته، خو له دې سره سره بیا هم په ټولیزه توګه دا ثابته شوې، چې د کارکوونکو په کړنو او چلند کې د رهبرۍ څرنګوالی ډېر اهمیت لري او ښه رهبر کولی شي، چې د اداري ډېرې ستونزې هوارې کړي او په نتیجه کې دا ثابته شوې، چې د رهبرۍ مسایل په ادارو کې د رئیسانو او کارکوونکو د بدلون لامل کېږي.

د بېلګې په توګه، کولی شو په دویمه نړیواله جګړه کې د امریکا د نظامي ځواکونو د لوی رئیس جنرال براډلي تجربه د رهبرۍ د عمل مصداق وبولو. د جګړې پر مهال ۹۰ شمېره پیاده لښکر د یوه داسې قوماندان تر مشرۍ لاندې چې د رهبرۍ توان یې نه درلود، جبهې ته ولېږل شول، دا چې نوموړي قوماندان د رهبرۍ وړتیا نه درلودله، نو نژدې وه، چې د جګړې جبهه ماته وخوري. اړوندو مشاورانو جنرال براډلي ته وړاندیز وکړ، چې ژرترژره باید ۹۰ شمېره لښکر منحل کړي او په هغه پورې اړوند کسان نورو پوځي ادارو ته ورکړي؛ خو براډلي له دې وړاندیز سره مخالفت وکړ. کله چې موضوع له نژدې وڅېړل شوه، څرګنده شوه، چې د دې ټولو ستونزو او ناغېړیو سرچینه د ښې رهبرۍ نه شتون و، چې یاد جنرال ژرترژره رهبر تبدیل او پرځای یې بل وړ شخص وټاکه او جګړه یې د بریا په خوا بوتله.

د یوه رهبر خویونه او ځانګړنې د ادارو، د دندو د څرنګوالي، سازمانونو او د اشخاصو د ځانګړنو له مخې توپیر سره لري. خو دلته څو ځانګړنې، چې د یوې ادارې په رهبري کولو کې اړینې ګڼل کېږي، په لنډه توګه وړاندې کوو.

یو غوره رهبر باید پر نفس باور ولري، د نوښت او مثبت تفکر لرونکی وي، ټولنیز اخلاق ولري او په خپله اراده کې غښتلی او هوښیار وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

باید ووایو چې د رهبرۍ په اړه ډېرې څېړنې شوې دي، خو تر اوسه يې ورته مشخص او ټاکلي عناصر نه دي ټاکلي، خو له دې ټولو مفکورو سره سره رهبري باید د مشخصو موخو د ترلاسه کولو په منظور په ځانګړو محیطي شرایطو کې په یوه اداره کې د متقابلو اړیکو له اغېزو څخه اغېزمنه پدیده ده، چې دا پدیده یوه رهبر ته دا توانایي او ځواك ورکوي، چې خپل پیروان او تابعین د کړو وړو او چلند له پلوه تر اغېزې لاندې راولي. د پورتني لنډ تعریف په پام کې نیولو سره په یوه مشخصه رهبرۍ کې رهبري باید شتون ولري.

۱ – د تشخیص قدرت: د وړتیا یو ډول دی، چې رهبر له فعلي موقعیت او د خپلې رهبرۍ له پایلو څخه خبرتیا ترلاسه کړې وي.

۲ – د پلي کولو قدرت: په دې وړتیا کې د شخص کړنې او چلند د نورو وګړو له کړنو او چلند سره، چې د ادارې له موخو سره همغږې وي، تطبیق کېږي.

۳ – د اړیکو د ټینګښت قدرت: دا ډول وړتیا د کړنو په پلي کولو او د اداري ځانګو ترمنځ د نېکو اړیکو په ټینګښت پورې اړونده ده او د ادارې موخو ته د رسېدو په لار کې مرسته کوي. د یادونې وړ ده، چې تر اوسه ډېرې څېړنې شوې او لا هم روانې دي، ترڅو د یوه رهبر لپاره ممیزات او ځانګړنې تثبیت کړي. دا ډول د بشپړو ځانګړنو کار ډېر سخت او ستونزمن دی، خو د رهبرۍ ځینې ځانګړنې، چې د ځینو پوهانو له خوا، په ځانګړې توګه د یوجین Eugenee jennimgs له خوا تر پنځوس کاله څېړنې وروسته یانې له ۱۹۱۱ تر ۱۹۶۱ پورې د رهبرۍ اناتومي په رساله کې پر ۱۹۷۲ کال وړاندې کړې، چې د یوه جدول په بڼه په لاندې ډول ښوول کېږي.

د یوه ښه رهبر ځانګړنې او مهارتونه

ممیزه صفحات	مهارتونه
له موقعیتونو سره همغږي	ځیرك او هوښیار
په ټولنیز چاپېریال کې هوښیار	ماهر
له چاپېریال سره توافق کوونکی	په خپل کار کې هڅاند
د رهبرۍ مینه وال	ډیپلومات
فعال او مقام غوښتونکی	د روان او فصیح کلام لرونکی
ثابت قدم	ستونزه پېژندونکی
پر نفس باور لرونکی	منتظم (د سالم مدیریت د وړتیا لرونکی)
د مسوولیتونو منلو ته لېوال	هڅوونکی
فعال او سالم	له ټولنیزه اړخه ماهر
پر خلکو باوري	خیرغوښتونکی
لرلیدی	د کار د ترسره کولو د وړتیا درلودونکی
د سیستم منځ ته راوړونکی	د خلکو د قانع کولو د وړتیا درلودونکی
نور اړین صفحات	او نور مسوولیتونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴- کنټرول: کنټرول او څارنه هم د پلان د تنظیم غونډې د بېلابېلو اشخاصو په اند مختلف مفاهیم لري، چې ټول د ادارې د مطلوبو موخو په نسبت د فعالیتونو د پایلو د تطبیق په اړه ډاډ ترلاسه کول دي. کنټرول او څارنه د مدیریت په ټولو پړاوونو لکه د پلان تنظیم، تشکیل، همغږۍ او رهبرۍ کې په پام کې نیول شوي او په هر پړاو کې ځانګړی اهمیت لري.

هر کنټرول درې عمده پړاوونه لري، چې لومړی پړاو یې د موخو د ټاکلو او پېژندنې، کړنلارو او ارزونې پړاو دی، چې مخکې له مخکې یې وړاندوینه کېږي.

دویم پړاو یې ترسره شوي فعالیتونه او د اټکل شویو کارونو تطبیق دی او درېیم پړاو یې د نیمګړتیاوو له منځه وړل او د انحرافاتو د پېښېدو او تکرار مخنیوی دی.

په کارونو کې څو ډوله څارنه او کنټرول موجود دی، چې کولی شو هغه تر فعالیت مخکې کنټرول، د فعالیت په جریان کې کنټرول او تر فعالیت وروسته کنټرول په توګه تفکیك کړو. یو شمېر کنټرولران او پوهان پر دې باور دي، چې تر فعالیت مخکې کنټرول ځانګړی اهمیت لري. تجربو ثابته کړې ، چې د کار په جریان کې ډېر کم دا سې پېښېږي، چې د کار پایلې له اټکل شویو موخو سره سمون ولري.

په دې توګه د ادارې مسوولین دې ته متوجه کوي، چې د نیمګړتیاوو او د انحراف د عواملو په اړه لازم او مطلوب اقدام وکړي. په دې صورت کې مسوولین اړباسي چې د کار د ښه والي شرایط او لازم وسایل تهیه کړي او د هر واحد په ټاکلو کې کنټرول، د پالیسیو غوره کول، د کنټرول او روزنې کړنلارې او د کنټرول او څارنې په موخه وړ اشخاص موجود وي.

په اداري سیستمونو کې تل هڅه کېږي، چې د کنټرول د اعمالو په وسیله د دې لپاره، چې کوم کارونه ترسره شي او څه غواړي، چې باید ترسره شي لازمې لارښوونې تثبیت او تشخیص شي او ویلی شو، چې کنټرول په یوه اداره کې د پورتنیو څلورو پړاوونو تحول دی، چې په لاندې ډول وړاندې کېږي:

۱ – کنټرول د اداري معیارونو د پراختیا لامل کېږي.

۲ –کنټرول د ادارې د کارکوونکو او مطلوبو معیارونو د ټاکلو لپاره یوه وسیله ده.

۳ –کنټرول د سمو او راپور ورکوونکو سیستمونو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي. لکه مخکې مو، چې وویل کنټرول یوه کیفي او نسبي پدیده ده، چې په بېلابېلو ادارو کې منل شوي معیارونه وړاندې کوي، ځکه د هرې ادارې ماهیت د هغې له تشکیل کوونکو غړو سره تړاو لري او له بله اړخه هره اداره د موخې د اهمیت له پلوه له ځانګړو لومړیتوبونو څخه برخمنه وي، چې دا لومړیتوبونه او د موخو قدامتونه له یوې ادارې نه بلې ته توپیر مومي.

۵ – همغږي Coordination: د مدیریت یوه مهمه دنده د یوې ادارې د ګډې موخې لپاره د ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ د موازنې او همغږۍ رامنځ ته کول دي، ځکه اداره د یوه ماشین په څېر ده، چې هره برخه یې د ځانګړو موخو لپاره کار کوي، لکه څنګه چې د ماشین د بېلابېلو برخو

(c) ketabton.com: The Digital Library

ترمنځ تعادل او منطقي اړیکو ته اړتیا شته، همداسې د ګډې موخې د تامین لپاره د اداري څانګو ترمنځ د دندو تعادل او تطبیق هم لازمي دی.

د یوې ادارې په تشکیل کې دوې موضوعګانې ډېرې مهمې دي، یوه د دندو ډلبندي او د کار وېشنه او دویم د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغږي کول دي، چې د ګډې موخې د ترلاسه کولو لپاره مهم او اړین ګڼل کېږي. البته د هغو ادارو په مدیریت کې همغږي، چې فعالیتونه یې لږ او محدود وي، دومره ستونزمن نه دي، خو هغه ادارې، چې فعالیتونه یې پراخ او بېلابېلې څانګې ولري، همغږي یې ستونزمنه ده.

عمدتاً په ډېرى هېوادونو کې د وزارتونو او دولتي موسسو د اداري چارو د همغږي کولو لپاره یوه لویه شورا، چې د دولتي ادارو او وزارتونو واکمن استازي او اهل خبره په کې ګډون لري، رامنځ شوي وي او د بېلابېلو واحدونو او اداري څانګو ترمنځ همغږي رامنځ ته کوي.

د همغږۍ د تامین او رامنځ ته کولو لپاره ماریپارکرفالت درې اصله وړاندیز کړي دي:

۱ – د یوې ادارې د فعالیتونو د متقابلو اغېزو همغږي: د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو تاثیر، په اداره کې د همغږۍ حس منځ ته راوړي او په یوه اداره کې هغه وخت بشپړه همغږي منځ ته راځي، چې د یوې څانګې فعالیتونه د ادارې د بلې څانګې فعالیتونه او همداشان د ټولې ادارې فعالیتونه له یو بل سره همغږي وي. د ادارې له امرانو سره همغږي د مستقیمو (عمودي) او نامستقیمو (افقي) اړیکو له لارې صورت مومي.

البته رسمي اړیکې چې د رسمي اړیکو له لارې ترسره کېږي، لږ وخت نیسي او خورا ښه نتیجه هم ورکوي، خو هغه همغږي، چې د نامستقیمو اړیکو له لارې صورت مومي، په هغې کې د پالیسیو ټاکل او اجرایي پروګرامونه ستونزمن وي. په هغه صورت کې، چې د ادارو ترمنځ بعدي توافق رامنځ ته شي، په حقیقت کې دا توافق ظاهري بلل کېږي او رسمي او ظاهري همغږي تمثیلوي.

۲ – د مقام همغږۍ لپاره د اړتیا احساس: د ادارو مسوولین باید نه یوازې دا چې د اداري ستونزو د را څرګندېدو پر مهال له یو بل سره کتنې او د نظرونو تبادله وکړي، بلکې د دندو د ښې ترسره کېدا لپاره د کتنې او ملاقات په ټولو پړاوونو کې هڅې وکړي او هم باید وواېو، چې پراخې مرکزي موسسې تل د بدلون په حال کې دي او اداري فعالیتونه او موخې یې هم تر اقتصادي، سیاسي اوضاع لاندې راځي. له دې بدلونو سره لازمه ده، چې د وروستیو کړنو او پروګرامونو د تعدیل لپاره مناسب ترتیبات ونیول شي، د همغږۍ د رامنځ ته کولو په موخه د غونډو په جوړولو او د نویو غوښتنو په پام کې نیولو سره لازم تصمیمونه ونیول شي. دا کار د ادارو د مسوولینو او رئیسانو ترمنځ د تلپاتې همغږۍ د رامنځ ته کېدو لارې او شونتیا پیدا کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳ – د مدیریت اصول: د تاریخ په اوږدو کې پوهانو او څېړونکو د مدیریت د اصولو په اړه ډېر نظرونه وړاندې کړي دي، چې په نظرونو کې یې بشپړ وحدت نه لیدل کېږي. له دې جملې نه هانري فایولhenry fayol ، مونیرایلmooney rciely ، کونتز دانیل koontz donnell هم دي، چې د مدیریت د اصولو په اړه یې په نظرونو کې اتفاق موجود دی او د مدیریت تصور یې په بېله توګه وړاندې کړی دی.

د درېیم څپرکي لنډیز:

په یوه اداره کې له ټولو اداري اصولو، قواعدو او مقرراتو پیروي لازمه ده.

تشکیل باید د ادارې له اصلي اړتیاوو سره سم وي، د ادارې له اصلي دندو او موخو سره همغږي او د تشکیل له ډېربښت څخه باید ډډه وشي.

په یوه اداره کې همغږي، د رهبرۍ او کنټرول غوره سیستم موجود وي او د مدیریت له اصولو څخه پیروي صورت ومومي.

مدیریت د نورو په وسیله د کار ترسره کولو ته وایي. مدیریت علم دی، ځکه د ټولنیزو علومو له جملې نه دی او په ټولنه پورې اړوند مسایل د اقتصادي، ټولنیزو او اخلاقي ځانګړنو مطابق تر څېړنې لاندې نیسي او همداشان د ادارې موخو ته د رسېدو لارې چارې تنظیموي. مدیریت له هنر څخه عبارت دی، ځکه هنر د کار په ترسره کولو کې هغه مهارت ته وایي، چې د تکرار او مشاهدې د تجربې په وسیله لاسته راغلی وي، نو په دې توګه په مدیریت کې هم هنر او هم تیوري دواړه شاملېږي، ځکه یو شخص، چې هم تجربه او هم زده کړې ولري، خو که په هغه کې د کار د ترسره کولو احساس نه وي، مدیریت په سمه توګه نه شي ترسره کولی.

په کارونو کې څو ډوله څارنه او کنټرول موجود دی، چې کولی شو هغه تر فعالیت مخکې کنټرول، د فعالیت په جریان کې کنټرول او تر فعالیت وروسته کنټرول په توګه تفکیك کړو. یو شمېر کنټرولران او پوهان پر دې باور دي، چې تر فعالیت مخکې کنټرول ځانګړی اهمیت لري. تجربو ثابته کړې د کار په جریان کې ډېر کم دا سې پېښېږي، چې د کار پایلې له اټکل شویو موخو سره سمون ولري.

په دې توګه د ادارې مسوولین دې ته متوجه کوي، چې د نیمګړتیاوو او د انحراف د عواملو په اړه لازم او مطلوب اقدام وکړي.

په دې صورت کې مسوولین اړباسي، چې د کار د ښه والي شرایط او لازم وسایل تهیه کړي او د هر واحد په ټاکلو کې کنټرول، د پالیسیو غوره کول، د کنټرول او روزنې کړنلارې او د کنټرول او څارنې په موخه وړ اشخاص موجود وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېیم څپرکي پوښتنې

۱ – د همغږۍ اصل څه ته وايي؟

۲ – د مراتبو د لړۍ اصل واضح کړئ؟

۳ – د تخصص پر اصل رڼا واچوئ؟

۴ – په رهبرۍ یا فرمان ورکولو کې د وحدت(یووالي) اصل توضیح کړئ؟

۵ – د څارنې د اصل په اړه څومره پوهېږئ؟

۶ – د اختیار او مسوولیت د اصل په هکله خپل معلومات ولیکئ؟

۷ – د تعادل پر اصل رڼا واچوئ؟

۸ – د نرمښت یا انعطاف منلو اصل څه ته وایي؟

۹ – د ګټورتیا یا کارایۍ پر اصل رڼا واچوئ؟

۱۰ – د ادارې عمده دندې په ګوته کړئ؟

۱۱ – د ادارې او منجمنټ پر اهمیت خپل معلومات ولیکئ؟

۱۲ – د یوې سالمې ادارې ځانګړنې ولیکئ؟

۱۳ – د مدیرانو عمده دندې تشریح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

د منجمنټ لوړه سطحه (عالي مدیریت)
Strategic Management

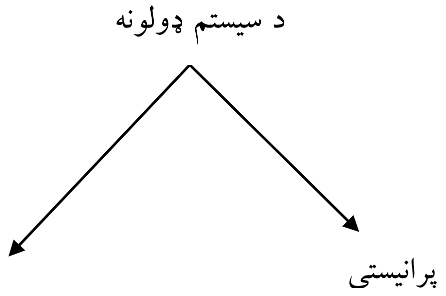
ټولیزه موخه:
په دولتي سکتور او ازاد بازار کې د مدیریت د سیستمونو درك

د زده کړې موخې: ددې څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندې موضوعات زده کړي:

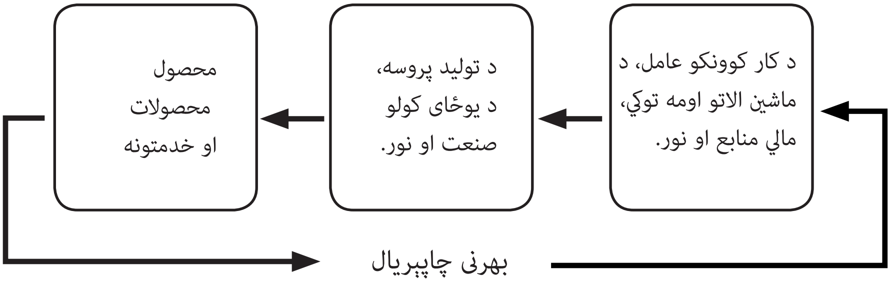
- په سازمانونو کې د سیستم اهمیت.
- په مارکېټ کې د پرانیستي او تړلي سیستم اړیکې.
- د مدیریت د سطحو مطالعه.
- په دولتي سکتورکې د اجرایوي مدیریت د عمده دندو درك.

د سیستم تعریف: په یو بل پورې تړلي یو شمېر هغه روېشونه دي، چې د یادو روېشونو په ترسره کولو سره د یوه سازمان د موخو یوه برخه ترلاسه کېدلای شي. په بله وینا، سیستم له یوې ټولګې یا مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو یو په بل پورې اړوندو برخو څخه چې په ګډه سره کار کوي، تشکیل شوی وي، په داسې توګه، چې په یوه برخه کې د ستونزې د پېښېدو په صورت کې ټول سیستم اغېزمنېږي، خو د ادارې او مدیریت له مخې: سیستم د یوه سازمان د داخلي ارګانونو او ډیپارټمنټونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې خپلو مشخصو او ګډو موخو ته د رسېدو لپاره له یو لړ مشخصو مقرراتو او قواعدو پیروي کوي او په ګډه له یو بل سره فعالیت کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



ازاد سیستم له بهرني چاپېریال سره اړه لري، خو ترلی بیا د هغه پرعکس دی.



د پرانیستي سیستم په توګه د سازمان بڼه

د منجمنټ لوړه سطحه (عالي مدیریت) strategic management:

ستراتېژیکي منجمنټ د هغو دندو له تشخیص او چاپېریال څخه عبارت دی، چې دا دندې په کې ترسره کېږي. د لوړو سطحو منجمنټ په یوه ټاکلې موده کې د اداري اوږدمهاله موخو ته د رسېدو لپاره کار کوي. د لوړې سطحې منجمنټ د تثبیت د ډول یا څرنګوالي په هکله تصمیم نیسي، د کرکټر ځانګړې دندې او د هغو لوری په ټولیزه توګه بشپړوي.

د منځنۍ سطحې منجمنټ یا tactical management: د منځنۍ سطحې د منجمنټې او مدیریت د کار ترسره کولو او کنټرول لپاره د غوره کړنلارې په هکله د تدبیرونو له پلانولو او تصمیم نیونې سره سروکار لري. د منځنۍ سطحې د منجمنټ لپاره ندرتاً لیدل کېږي، چې کومې دندې باید ترسره شي او تر ټولو ډېر باید دا تشخیص شي، چې د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره مشخصې دندې ترسره او عملي شي.

د منجمنټ ټیټه سطحه: د منجمنټ ټیټه سطحه په مستقیم ډول د کارکوونکو د فعالیتونو د پلان جوړونې او کنټرول مسوولیت پر غاړه لري، ترڅو د لوړې سطحې له موخو سره سمون ومومي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

عملياتي مديريت: له تشکيلاتي پلوه د عالي مديريت تر سطحې وروسته، چې د اوږدمهاله ستراتېژيو پلان څېړي، انکشاف ورکوي. دا مديريت د اوږدمهاله پلانونو ترڅنګ لنډمهاله پلانونه هم تر ارزونې لاندې نيسي. د مديريتونو په بېلابېلو سطحو کې د کړنلارو د وحدت اصل تطبيقوي او يو خارجي مهارت يې په سکتوري سيستم کې د داخلي اسبابو او وسايلو د سازمانولو پروسه ده. ترسره شوي کارونه او د خپل ټيم او نورو د کاري پروسې تګلاره تر ارزونې لاندې نيسي او مهمې او خطرناکې دندې، چې د منجمنټ له پلوه ډېر وخت نيسي، په لږ وخت کې ترسره کوي. دې ډول مديريتونو ته ډېرى دندې د عالي مديريتونو له خوا ورکول کېږي. د نړۍ په وروسته پاتې هېوادونو کې د دې ډول مديريتونو د دندو ترسره کول د امنيتي او نظامي ارګانونو پر غاړه وي.

د عملياتي سطحې مديريت:

هغه پروسه ده، چې يو لړ فعاليتونه، چې د يوې موسسې يا ادارې له تنظيم، انسجام، رهبرۍ او کنټرول سره په ارتباط کې دي په ځان کې رانغاړي او ګټې دندې ترسره کوي. د دې مديريت عمده دندې د منجمنټ په واسطه پلان جوړونه ده، چې څه بايد وشي، کوم کار بايد ترسره شي، څه ډول بايد وشي، يانې څنګه او څه ډول اټکل شوې موخې ترلاسه شي، د چا له خوا اټکل شوې موخې ترلاسه او طرحه شوې دندې ترسره شي؟

په عملياتي سطحه کې کولى شو، د منجمنټ پلان جوړونه د يوه فکري او سيستماتيك اټکل له مخې ترسره کړو، په موسسو کې پلان جوړونه په ښه توګه ترسره کېږي. استخدام چې دنده يې د کارکوونکو ټاکل او ځای پر ځای کول دي، په سمه توګه صورت ومومي؛ نو راپور ورکول او راپور اخيستل، پوهاوی را پوهاوی، رهبري کول، همغږيتوب، د بودجې پلي کول، د ادارې يا موسسې د چارو څارنه، ارزونه او کنټرول په سمه توګه ترسره کېږي.

د څلورم څپرکي لنډيز

د ادارې او مديريت له مخې، سيستم د يوه سازمان د داخلي ارګانونو او ډيپارټمنټونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې خپلو مشخصو او ګډو موخو ته د رسېدو لپاره له يو لړ مشخصو مقرراتو او قواعدو پيروي کوي او په ګډه له يو بل سره فعاليت کوي.

د لوړې سطحې مديريت عمده او ټوليز اوږدمهاله پلانونه طرح او ارزوي.

د منځنۍ سطحې مديريت لنډمهاله پلانونه جوړوي او اوږدمهاله پلانونه د کنټرول او اروزنې په خاطر د عالي سطحې د مدير په واسطه تنظيم او ترتيبوي. کاري او لنډمهاله پلانونه جوړوي او د هغو په اړه د منځنۍ سطحې مديرانو ته ډېر جزيات وړاندې کوي.

سيستم له يوې ټولګې يا مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو يو په بل پورې اړوندو برخو څخه چې په ګډه سره کار کوي، تشکيل شوی وي، په داسې توګه چې په يوه برخه کې د ستونزې د پيښېدو په صورت کې ټول سيستم اغېزمنېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې:

۱ – سیستم تعریف کړئ؟

۲ – د عالي سطحې مدیریت څه ته وایي؟

۳ – د منځنۍ سطحې مدیریت یا منجمنټ تشریح کړئ؟

۴ – د ټیټې سطحې پر منجمنټ رڼا واچوئ؟

۵ – عملیاتي مدیریت تشریح کړئ؟

۶ – د عملیاتي سطحې مدیریت څه ته وایي؟

۷ – د سیستم د ډولونو نومونه واخلئ؟

۸ – پرانیستی او تړلی سیستم تشریح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د وګړو ترمنځ د کار ویش

ټولیزه موخه:
پر کړنو باندې د کار د ویش ګټې

د زده کړې موخې: د دې څپرکي تر لوستلو وروسته محصلان لاندې موضوعات زده کوي:

- د کار د وېش سیستم.
- د کار د وېش پر بنسټ د کاري پلان کارول.
- هر کار کوونکي ته د ځانګړې او مشخصې دندې سپارل.

د وګړو ترمنځ د کار وېش: لکه مخکې مو چې وویل، د کار د وېش لپاره د دندو ډلبندي د یوې ادارې په تشکیل کې اړینه ګڼل کېږي او د موسسې یا ادارې د فعالیتونو او ځانګړو شرایطو پر استناد توپیر لري. د اداري څانګو آمران باید د کارونو د غوره والي او ښه توب لپاره مهم عوامل تشخیص او د هر یوه عامل اهمیت تثبیت او وټاکي.

د اداري څانګو د امرانو له پورتنیو دندو جوتېږي، چې دندې پر کوچنیو اجزاوو وېشل شوې او هره دنده یا فعالیت په یوه اداري واحد یا څانګه کې متمرکز کېږي. څرګنده ده، چې بالاخره دا ډول کړنې په تشکیل کې د ډېرو اداري واحدونو د منځ ته راتګ لامل کېږي او د دې ټولو اداري واحدونو ترمنځ د همغږۍ رامنځ ته کول هم څه اسانه کار نه دی. په هر صورت هغه څه چې د کار په وېش کې اغېزناك دي، په لاندې ډول وړاندې کېږي:

۱ - تخصص: کار باید داسې ووېشل شي، چې د اشخاصوله تخصص او فن څخه په ښه توګه ګټه واخیستل شي.

۲ – کنټرول: دا هم یو له هغو عواملو څخه دی، چې د دندو په وېش کې ډېره اغېزه لري. که وغواړو د اداري بېلابېلې کړنې او د فعالیتونو پایلې یې وارزوو، نو په دې صورت کې باید د ادارې

(c) ketabton.com: The Digital Library

او د هغې د ګنو او بېلابېلو واحدونو د فعالیتونو لپاره کنټرول رامنځ ته کړو. د کنټرول په واسطه د دندو له تکرار او تداخل څخه مخنیوی کېږي. د دندو له تکرار څخه موخه داده، چې دوه یا څو اداري واحدونه عامه مشابه دنده ترسره کړي او د دندو له تداخل څخه موخه داده، چې د دندې ترسره کول یا ټاکل شوی کار، د دوو یا څو واحدونو ترمنځ تقسیم شي، نو په دې صورت کې تداخل او د دندو تکرار سربېره پر دې، چې لګښتونه زیاتوي، د کار د ګډوډۍ او هم په اداره کې له مسوولیتونو څخه د تېښتې لار برابروي او بلاخره د ادارې د کارونو ارزونه ستونزمنېږي.

په دندو کې هماهنګي هم هغه عامل دی، چې د ادارې په تشکیل کې باید پاملرنه ورته وشي. د دندو ډلبندي ښایي په یوه اداره کې له کل نه د جز (له پورته نه ښکته) او یا له جز نه د کل (له ښکته نه پورته) بڼه رامنځ ته شي. خو په دولتي موسسو کې اغلباً د دندو ډلبندي له پورته نه ښکته ترسره کېږي. یانې عملاً د اداري مراتبو د لړۍ فوقاني طبقې، چې د عمومي پالیسۍ، د پلان د برابرولو او طرحې، کنټرول او کارونو د هماهنګ کولو مسؤولې دي، تشکیلېږي، چې وروسته بیا نور واحدونه د مشابه دندو د ډلبندۍ پر بنسټ د لوړو مرتبو د لړۍ تر مشرۍ لاندې ټاکل کېږي. خو ښایي په صنعتي موسسو کې برعکس وي. لومړی ښایي د هر تولیدي کار جزیات معلوم شي او وروسته د هغو د هماهنګ کولو او تطبیق کولو لار د لوړو مراتبو په لړۍ کې وټاکل شي. د یوې ادارې په تشکیل کې د دندو د ډلبندۍ منشا او بنسټ متنوع وي، خو د موضوع د څېړنې لپاره ګیولیك gylieck د دندو ډلبندي په لاندې ډول ښیي، ډلبندي د موخې پر استناد (لکه د ښوونې او روزنې، د څښلو اوبو برابرول، د جنایت مخنیوی او نور)، د دندو د څرنګوالي پر بنسټ ډلبندي (انجینري، احصایه او نور)، د سکتورونو د څرنګوالي پر بنسټ ډلبندي (کرنه، کانونه، ځنګلونه او نور.)، د کار او فعالیت د ساحې پر بنسټ ډلبندي، (د شمال ساحه، د سوېل او ... ساحه). اوس په یوه اداره کې د دندو ډلبندي د پورتنیو موضوعګانو پر بنسټ په لنډه توګه وړاندې کېږي.

په یوه اداره کې د موخو پر بنسټ د دندو ډلبندي:

په دې صورت کې باید ګڼ فعالیتونه داسې ډلبندي شي، چې د ادارې په اړوندو واحدونو یا څانګو کې د مشابه دندو ترمنځ مناسبې او منطقي اړیکې ټینګې شي او د ادارې موخې شونې کړي. د ادارې د چارو او کارونو وېش پر څو ګروپونو او د هر ګروپ د کارونو وېش په اصلي کارونو او فرعي فعالیتونو باندې صورت مومي. په حقیقت کې کولی شو، د دې دندو ترسره کول، د دندو ډلبندي وبولو.

د اداري مراتبو د لړۍ مراعات د دې لامل کېږي، چې هره اداره پر څو طبقو او هره طبقه پر څو واحدونو او هر واحد پر څو نورو اړوندو واحدونو ووېشل شي. د هر پروګرام د اصلي فعالیتونو ترسره کول د عالي ادارې پر غاړه او فرعي فعالیتونه د ادارې په نورو واحدونو پورې اړه مومي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یوې ادارې د دندو په ډلبندۍ کې لاندې پړاوونه په پام کې نیول کېږي:

۱ – د ټولو اړوندو فعالیتونو ترتیب او برابرول، چې ترسره کول یې د ادارې موخو ته رسېدل شونې کوي.

۲ – د پروګرامونو په بنه د کار او فعالیتونو وېش او د لومړنیو واحدونو په توګه د هغو نومونه. د بېلګې په ډول د مرستندویو واحدونو او شعبو تثبیت، لکه استخدام، محاسبه، بودجه، خدمتونه او نور د ادارې د عمومي چارو تر نامه لاندې ډلبندي کېږي. پر اړوندو فعالیتونو باندې د هرې څانګې وېش او تثبیت، چې اصلي او فرعي فعالیتونه په کې شاملېږي. د بېلګې په توګه که د یوې څانګې اصلي فعالیت د ساري ناروغیو د خورېدو مخنیوی وي، شایي د هغه فعالیت ترڅنګ نور فعالیتونه لکه د وینې معاینات، د ناروغانو د دوسیو خوندي کول، اکسرې، پېچکاري او نور هم موجود وي. په یوه اداره کې د هماهنګۍ د موضوع د اهمیت له پلوه شایي د اړتیا پر مهال غیرمشابه دندې د یوه واحد آمر تر سرپرستۍ لاندې راشي. د بېلګې په توګه د یوې ادارې په فعالیتونو کې د هماهنګۍ او مسوولیتونو د تثبیت په موخه، شایي ډول ډول دندې، لکه تولید، خرڅلاو او انجنیري، چې د فعالیت د ډول له مخې توپیر سره لري، د هماهنګۍ په موخه د یوه واحد آمر تر مشرۍ لاندې راشي.

۳ – **سپما:** د یوې ادارې په تشکیل کې یوه بله مهمه موضوع، چې باید پاملرنه ورته وشي، په لګښتونو کې سپما ده. هرڅومره، چې د یوې ادارې طبقې او څانګې زیاتې وي، د اړیکو ستونزې او د ادارې لګښتونه هم ورسره لوړ ځي، ځکه هر نوی واحد یا څانګه، چې تشکیلېږي، کارکوونکو، ودانۍ او دفتري وسایلو ته اړتیا لري، نو له دې امله باید په یوه اداره کې د سپما مسئله په پام کې ونیول شي او د نزول په صورت کې شایي د ادارې د ادغام مسئله یانې د څو څانګو د فعالیتونو یو ځای کول او په یوه څانګه یې تمرکز کول، احساس شي او شایي د اداري څانګو ادغام پر پورتنیو مسایلو سربېره د ځینو نورو دلایلو پر بنسټ، نور عوامل له هغې جملې نه څارنه هم صورت ومومي.

۴ – **د دندو نسبي اهمیت:** د یوې ادارې په تشکیل او د کار په وېش کې باید د دندو نسبي اهمیت له پامه ونه غورځول شي. د بېلابېلو څانګو رئیسان دې ته لېوالتیا لري، چې تر خپلې وسې پورې د ادارې د لوړو مقاماتو ترنظر لاندې دندې ترسره کړي، ترڅو یې فعالیتونه د ډېرې پاملرنې وړ وګرځي او د نسبي اهمیت په پام کې نیولو پرته یې د مراتبو د لړۍ په لومړي کتار کې ودروي. د دې نمایشاتو د مخنیوي لپاره لازمه ده، چې په تشکیل کې د دندو وېش په پام کې ونیول شي. پر پورتنیو عواملو سربېره، نور عوامل لکه د وګړو ټولنیزې اړیکې، د کار په وېش او تشکیل کې ډله ییزې اړیکې هم بې اغېزې نه وي.

په پایله کې ویلی شو، چې د کار وېش باید داسې ترسره شي، چې تر ممکنه بریده د ادارې ثبات تضمین کړي او لږ ادلون او بدلون په کې راشي او همداشان د دندو په وېش او تشکیل کې، د نرمښت یا انعطاف منلو اصل هم له پامه ونه غورځول شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په يوه اداره کې د کار وېش او د دندو ډلبندي:

۱ – د کار له وېش څخه موخه: څرګنده ده، چې د بېلابېلو اداري واحدونو ترمنځ د کار وېش د يوې اداري لويه اړتيا ګڼل کېږي. په هره اداره کې کار د اداري د واحدونو ترمنځ وېشل شوی وي، ترڅو د وګړو او کارکوونکو کار مشخص او څرګند وي. د بېلګې په توګه، د ادارې رئيس دندې پر ټولو ادارو وېشي. همداشان د ادارو امران خپل اړوند کارونه تر لاس لاندې مديرانو ته او مديران خپلې اړوندې دندې پر خپلو کاري کارکوونکو باندې وېشي. د يادونې ده، اداري واحدونه چې عمدتاً په بېلابېلو نومونو، لکه خپلواکه اداره، اداره، دايره، شعبه او نورو معمول دي او په ټولو ادارو کې کټ مټ مفهوم نه ورکوي او متحدالشکل هم نه وي او د هرې ادارې د موخو له مخې توپير سره لري. په ادارو کې د کار له وېش څخه مقصد د غوره او ښې پايلې لاس ته راوړل دي.،څکه د کار په وېش سره مهارتونه او د کار تخصص ورځ په ورځ ډېروالی مومي، چې په پايله کې هم له کيفي او هم له کمي پلوه ښې لاسته راوړنې لري.

هر څومره، چې د يوې ادارې کارونه پراخ او ډېرېږي، په هماغه اندازه د کار د وېش اهميت او تخصص هم ډېروالی مومي، څکه په دې صورت کې د کارونو د ترسره کولو لپاره د وګړو په غوره کولو او ټاکلو کې د پوهې، وړتيا او څواکمنتيا اصل په پام کې نيول کېدای شي. همداشان هرڅومره، چې د کارکوونکي لپاره دندې محدودېږي، په هماغه اندازه يې په کار کې مهارت او تجربه پياوړې کېږي. هغه څه، چې د دندو په وېش کې د پام وړ دي، هغه له کار سره د کارګرو مينه او لېوالتيا ده، چې دا چاره د ډېرو برياوو او ډېر مثمريت لامل کېږي.

د کار په وېش کې په ټوليزه توګه دوې موضوعګانې په پام کې نيول کېږي:

لومړی دا چې، د يوې ادارې په اړوندو واحدونو کې د کار وېش بايد د ادارې له موخو سره هماهنګي ولري او هم بايد د هر واړه اداري واحد او اړوندو کارکوونکو لپاره د کار اندازه او د بشپړتيا موعد د ټاکل شويو مشخصاتو له مخې تثبيت شوی وي.

دويم دا چې، په يوه اداري واحد کې د کارکوونکو ترمنځ د کار وېش بايد د مطلوبو موازينو او معيارونو له مخې صورت موندلی وي او د هر پړاو لپاره يې بايد معيارونه معين وي. په سوداګريزو، صنعتي او نورو ادارو کې د کار وېش د موخو، اړوندو دندو، د کار د څرنګوالي او نورو عواملو له مخې توپير مومي، نو له دې امله دا شونتيا نه لري، چې د ټولو ادارو لپاره ټولو ته د منلو وړ يو ډول بشپړ او ټاکلي معيارونه رامنځ ته شي، خو په ټوليزه توګه ويلی شو، چې د کار په وېش کې لاندې مهم عوامل هم د پاملرنې وړ دي او يا يې په پام کې نيولو سره په يوه اداره کې کارونه ووېشل شي.

د دندو پر بنسټ د کار وېش: د يوې ادارې اصلي دندې، چې د اصلي دندو پر بنسټ تشکيلېږي، ټول هغه کارونه او فعاليتونه چې د فعاليتونو له مخې يو له بل سره اړيکې لري، د يوه اداري واحد په توګه متمرکزې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تولید د څرنګوالي پر بنسټ د کار وېش: ځینې وختونه اړتیا پېښېږي، چې یوه اداره د محصول د څرنګوالي په استناد دندې ووېشي، په دې حالت کې نسبتاً خپلواك واحدونه، چې هر یو د ټاکل شویو څیزونو د برابرولو مسوول وي، د یوه امر تر نظر لاندې تشکیلېږي.

د سیمې او ځای پر بنسټ د کار وېش: د کار د وېش په دې صورت کې ټاکلې سیمه او ساحه د مشخصو کارونو لپاره تعین او تثبیتېږي، چې د دوېمي واحدونو تر نظر لاندې په ټاکلو ساعتونو کې فعالیتونه ترسره کوي او د خپل کار رپوټونه د وضعه شویو قوانینو او مقرراتو له مخې وخت په وخت لومړنیو واحدونو ته سپاري. په ځینو مواردو کې کېدای شي د کار وېش په ترکیبي توګه د بېلابېلو واحدونو د ګډو کارونو پر بنسټ صورت ومومي او د یوه رئیس یا یوه امر او یا هم د دوو اداري واحدونو د ګډ پلاوي تر نظر لاندې فعالیت وکړي.

د بېلګې په توګه، یو اداري واحد په یوه ټاکلې ساحه کې د فلزي څیزونو مسوول دی او بل اداري واحد د کیمیاوي توکو د تولید مسوول دی. د خپلو فعالیتونو د اقتصادي توب او ګټورتوب لپاره د دواړو واحدونو د خرڅلاو او تولید د دندو وېش په ګډه صورت مومي، چې دا دوې څانګې (خرڅلاو او تولید) د یوه امر، یا رئیس او یا هم د دواړو ادارو د ګډ پلاوي تر نظر او مشرۍ لاندې دندې ترسره کوي.

د کار او دندې په وېش کې د اداري موخې هم اغېزې لري او د ټولو ادارو او لومړنیو واحدونو لپاره لازمه ده، چې د اداري موخو ته د رسېدو لپاره دندې ووېشي. د بېلګې په توګه، په دولتي تشکیلاتو کې، چې په دولت پورې له ټولو موسسو او ادارو څخه متشکل وي، د بېلابېلو موخو لپاره تشکیل شوي وي او د موخو له پلوه یې د دندو وېشنه صورت مومي. مثلاً په وزارتونو کې، لکه پوهنې، روغتیا، ملي دفاع، صنایعو، کرنې او نورو هر یوه کې موخې مشخصې وي او په هغو کې د کار وېش د ټولو واحدونو او کارکوونکو ترمنځ مشخص وي.

د اداري د موخو پر بنسټ د دندو ډلبندي:

د کار او تخصص د اصل د ترسره کولو لپاره لازمه ده، چې دندې ډلبندي شي، ترڅو پر هغو کنټرول او څارنه په اسانه توګه ترسره شي او د اداري واحدونو ترمنځ همغږي رامنځ ته شي. د موضوع د تحقق لپاره لازمه ده، چې د هرې شعبې د دندو حدود او د شعبو او کارکوونکو ترمنځ اړیکې معینې او مشخصې وي او هم هڅه وشي، چې د دندو په ډلبندۍ سره د اداري تداخل مخنیوی وشي او د فعالیتونو په ترسره کولو کې هماهنګي منځ ته راشي.

د دندو ډلبندي عموماً په یوه اداره کې د مراتبو د لړۍ د اصل له مخې د عمودي وېشنو پر بنسټ صورت مومي. یانې هره اداره پر څو طبقو او هره طبقه پر څو اړوندو سیاسي واحدونو باندې د دندو د ډلبندۍ له مخې وېشل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د هرې څانګې اړوند واړه واحدونه باید له لویو واحدونو سره او په متحدالشکله عنوانونو یعنی سر لیکونو، د اړوندو فعالیتونو د اړیکو له مخې ډلبندي شوي وي. مثلاً نشو کولی، چې په اداري برخه پورې اړوند ټول واحدونه د طبیعي یا صححو واحدونو له برخې سره وتړو.

د کار او دندې د وېش بنسټیز عوامل:

لکه مخکې مو، چې وویل، د یوې ادارې په تشکیل کې د کار د وېش لپاره د دندو ډلبندي اړینه ګڼل کېږي او موسسې د فعالیت او شرایطو د څرنګوالي له مخې توپیر لري، نو له دې امله د اداري واحدونو آمران باید د کارونو د غوره ترسره کولو لپاره مهم عوامل تشخیص او د دې عواملو د هر یوه اهمیت تعین او تثبیت کړي.

د اداري واحدونو د امرانو له پورتنیو کړنو جوتېږي، چې دندې پر وړو اجزاوو وېشل شوې او هره دنده یا ځانګړی مشابه فعالیت په یوه اداري واحد کې متمرکز کېږي. څرګنده ده، چې بالاخره دا کړنې په تشکیل کې د ډېرو اداري واحدونو د منځ ته راتګ لامل کېږي او د دې ټولو واحدونو ترمنځ د هماهنګۍ رامنځ ته کول هم څه اسانه کار نه دی، نو پر دې بنسټ ډېر عوامل د کار په وېش کې اغېزناك دي، خو تر ټولو ډېر اغېزناك عوامل يې په لاندې توګه وړاندې کوو:

۱ – تخصص: کار باید داسې ووېشل شي، چې د هر فن کار او متخصص شخص له خدمتونو څخه په ښه توګه ګټه واخیستل شي.

۲ – کنټرول: کنټرول هم یو له هغو عواملو څخه دی، چې د دندو په وېش کې ډېره اغېزه لري. که وغواړو د ادارې د بېلابېلو کارونو او فعالیتونو پایلې و ارزوو، نو په دې صورت کې باید د ادارې د بېلابېلو واحدونو د فعالیتونو لپاره کنټرول رامنځ ته کړو. په ښه کنټرول سره د دندو له تکرار او تداخل څخه مخنیوی کېږي. د دندو له تکرار څخه موخه داده، چې دوه یا څو اداري واحدونه عامه مشابه دنده ترسره کړي او د دندو له تداخل څخه موخه داده، چې د دندې ترسره کول یا ټاکل شوی کار، د دوو یا څو واحدونو ترمنځ تقسیم شي، نو په دې صورت کې تداخل او د دندو تکرار سربېره پر دې، چې لګښتونه زیاتوي، د کار د ګډوډۍ او هم په اداره کې له مسوولیتونو څخه د تېښتې لار برابروي او بالاخره د ادارې د کارونو ارزونه ستونزمنېږي.

د دندو نسبي اهمیت: د یوې ادارې په تشکیل او د کار په وېش کې باید د دندو نسبي اهمیت له پامه ونه غورځول شي. د بېلابېلو څانګو رئیسان دې ته لېوالتیا لري، چې تر خپلې وسې پورې د ادارې د لوړو مقاماتو ترنظر لاندې دندې ترسره کړي، ترڅو يې فعالیتونه د ډېرې پاملرنې وړ وګرځي او د نسبي اهمیت په پام کې نیولو پرته يې د مراتبو د لړۍ په لومړي کتار کې ودروي. د دې نمایشاتو د مخنیوي لپاره لازمه ده، چې په تشکیل کې د دندو وېش په پام کې ونیول شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي لنډیز

دندې پر کوچنیو اجزاوو وېشل شوې او هره دنده یا فعالیت په یوه اداري واحد یا څانګه کې تمرکز مومي.

کنټرول یو بل عامل دی، چې د دندو په وېش کې ډېره اغېزه لري.

د کار وېش باید داسې ترسره شي، چې تر ممکنه بریده د ادارې ثبات تضمین کړي او لږ ادلون او بدلون په کې راشي او همداشان د دندو په وېش او تشکیل کې، د نرمښت یا انعطاف منلو اصل له پامه ونه غورځول شي.

په بېلابېلو اداري واحدونو کې د کار وېش د ننني لویو ادارو له مهمو اړتیاوو څخه ګڼل کېږي.

په هره اداره کې کار د ادارې د بېلابېلو اړوندو واحدونو ترمنځ وېشل شوی وي، ترڅو د وګړو او کارکوونکو کار مشخص او څرګند وي.

د دندو په وېش کې باید کنټرول دقیق او د باور وړ وي، له شخصي تعصوبونو څخه ډډه وشي. د کنټرول موخه د چارو سمون وي، نه اشخاصو ته جزا ورکول.

هر څومره، چې د یوې ادارې کارونه پراخ او ډېرېږي، په هماغه اندازه د کار د وېش اهمیت او تخصص هم ډېروالی مومي، ځکه په دې صورت کې د کارونو د ترسره کولو لپاره د وګړو په غوره کولو او ټاکلو کې د پوهې، وړتیا او ځواکمنتیا اصل په پام کې نیول کېدای شي. همداشان هرڅومره، چې د کارکوونکي لپاره دندې محدودېږي، په هماغه اندازه یې په کار کې مهارت او تجربه پیاوړې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې:

۱ – د وګړو یا کارکوونکو ترمنځ د کار وېش توضیح کړئ؟

۲ – د ادارې په فعالیتونو کې د هماهنګۍ په اړه څومره پوهېږئ؟

۳ – د یوې ادارې د دندو په ډلبندۍ کې کوم پړاوونه باید په پام کې ونیول شي؟

۴ – د دندو نسبي اهمیت تشرېح کړئ؟

۵ – کوم څیزونه د دندو په وېش کې اغېزناك او مهم دي؟

۶ – د دندو او کار د وېش بنسټيز عوامل شرحه کړئ؟

۷ – په دنده کې د تخصص اصل واضح کړئ؟

۸ – د معلوماتي کنټرول په اړه معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت عمده مسوولیتونه

ټولیزه موخه:

کارکوونکو ته د ورسپارل شویو دندو پر وړاندې کاري مسوولیتونه

د زده کړې موخې: د دې فصل په پای کې به محصلین لاندې موضوعات زده کړي:

١ – د مدیرانو کاري مسوولیتونه او کړنې.
٢ – د سازمانونو او انساني ځواك د رهبري کولو کړنلاره.
٣ – د کار پر وړاندې د پرسونل کاري کړنلاره.

د مدیریت عمده مسوولیتونه: په دې څپرکي کې د پرسونلي چارو مدیریت، مالي او بودجه یي چارې، پلان جوړونې، اړیکو او پروسیجرونو (د ستورالعملونو) موضوعګانې تر څېړنې لاندې نیول شوې، چې د هرې یوې مطالعه او پېژندنه ځانګړی اهمیت لري.

د پرسونلي چارو مدیریت: تر صنعتي انقلاب مخکې د پرسونلي چارو موضوع دومره مهمه نه وه. هغه مهال کار تر ډېره په ابتدایي سیستم، په کرنیزو چارو پورې اړوند و او دکارګرو برخلیك د وخت د فیوډالانو په لاس کې و او له هغوی نه یې ډېره او غیرمنطقي ګټه پورته کوله. خو د ١٩ پېړۍ په لومړیو کې صنعتي انقلاب د پرسونلي چارو د وضعې ماهیت او څېره بدله کړه او اهمیت یې په نړۍ کې په ډاګه شو.

د اتلسمې پېړۍ په وروستیو کې ماشین او د ماشیني سیستمونو چټکه وده د صنعتي انقلاب له امله رامنځ ته شوه. د لومړي ځل لپاره د اوبدلو او وربشلو نساجي صنایعو پر فعالیت پیل وکړ، لاسي کارونه پرماشیني کارونو بدل شول. د وخت په تېرېدو سره د صنایعو په برخه کې نوې

(c) ketabton.com: The Digital Library

کشفونې راڅرګندې شوې. پر ۱۹۶۹ ز کال مانچستر ښار د مالوچو د صنعت او د مالوچو د نورو منسوجاتو له امله نړیوال شهرت وموند. لږه موده وروسته د ۱۹ پېړۍ په لومړیو کې د وړیو صنعت ته هم ځانګړې پاملرنه واوښته. هغه مهال اداري کارونه، اداره او د صنایعو کارونه د وخت د فیوډالو او اشرافو په لاس کې وو، متخصصانو او فنکارانو ته اهمیت نه ورکول کېده. هغوی ته دومره اړتیا هم نه محسوسېده او همداشان د هغوی له انساني ځواک څخه هم په ډېر کم مزد سره ګټه اخیستل کېده او عمدتاً انسانان د ماشین غلامان وو، خو وروسته بیا انکشاف او صنعت پراختیا ته د انسان فکري ځواک ثابت شو، نوي فکرونه او اندونه رامنځ ته شول، نوي کارونه او انکشافات پیل شول، نوي وسایل تولید شول، خلکو د خپلو فکرونو او د وخت د غوښتونو مطابق ځانونه عیار کړل.

صنعتي انقلاب د انساني ځواک په تشکیل او ترکیب کې ډېر تعاملات او بدلونونه راوستل او د خلکو د ژوندانه او استوګنې په وضعه کې یې بدلون منځ ته راوړ او د وخت په تېرېدو سره د انسان انساني ځواک ته هم اړتیا پیدا و او بالاخره په بېلابېلو څانګو کې چټکه وده رامنځ ته شوه.

په امریکایي او اروپایي هېوادونو کې د صنعتي انقلاب زېږنده د علم او تخنیك ورځ په ورځ غوړېدونکی پرمخیون د دې لامل شو، چې د صنعت په غوړېدا کې یې انساني ځواك ته اړتیا محسوسه کړه او د نورو تولیداتو لکه ځمکې، پانګونې او نورو ترڅنګ د انسان کار ته د تولید د عواملو په توګه اهمیت ورکړل شو. انسانانو بېلابېلو اختصاصي څانګو ته لاسرسی وموند. د خپلو حقونو او حلال مزد د ترلاسه کولو لپاره یې د کارګرانو ټولنې رامنځ ته کړې او د مزد د سیستم ټاکل د وخت د واحدونو پربنسټ صورت وموند او دا سیستم یې د تولید ځانګړی سیستم ونوماوه.

پرسونلي مدیریت له دوو سترو موضوعګانو سره سروکار لري:

لومړی، د سوداګریزو سازمانونو د اداري واحدونو لپاره د اشخاصو د استخدامولو په موخه د پروسجرونو، لایحو، ټاکلو او مشخصو علمي سیستمونو برابرول.

دویم، د پوستونو ټاکل او د معیارونو او کړنلارو مشخص کول او د اداري واحدونو ترمنځ د اړیکو رامنځ ته کول، چې د استخدام په پروسه کې مهم ګڼل کېږي. هغه څه، چې د پرسونلي چارو ادارې د محوله اداري دندو په مخ ته وړلو کې مهم دي، دادي: لومړی، اشخاص باید په اداري چارو کې د مهارت او وړتیا لرونکي وي او د پرسونل په پېژندنه کې ځانګړی مهارت ولري او دویم دا، چې پرسونلي محوله چارې ترسره کړي او مهمه دا، چې ګومارل شوي اشخاص د خپلې اړوندې ادارې له قوانینو، مقرراتو، لایحو، استخدامي چارو او د پرسونل له دندو او مسوولیتونو بشپړه خبرتیا ولري.

په ټولیزه توګه د پرسونلي چارو اداره د وړ او شرایطو پوره کوونکو کسانو د استخدام او د نامطلوبو اشخاصو د برطرفۍ له مسایلو او موضوعګانو سره سروکار لري.

د اشخاصو په انتخاب، انتصاب او استخدام کې باید اداري اصول او موازین په پام کې وساتل

(c) ketabton.com: The Digital Library

شي. همداشان د دندې د ځانګړنو د پېژندنې ترڅنګ د مطلوبو اشخاصو ځانګړنو او له هغوی څخه ډېرې ګټې اخیستنې ته هم پاملرنه وشي.

په عامه توګه د مدیریت د څانګې د پوهانو او علماوو د نظریو پر بنسټ، هر ټولنیز دولتي او خصوصي، صنعتي، سیاسي، مذهبي، ښوونیز او خدماتي سازمان، دوه ډوله دندې لري، عملیاتي دندې او اداري دندې. باید وویل شي هر سازمان ځان ته مشخصې او ټاکلې دندې لري.

دلته له موضوع سره په تړاو لومړی د پرسونلي اداري موخې او ورپسې د پرسونلي چارو اداري اړوندې دندې تر څېړنې لاندې نیسو:

۱ – د پرسونلي چارو د مدیریت موخې: لکه مخکې مو چې وویل، ننني ټولنیز سازمانونه هر یو ځان ته بېلابېلې ځانګړې موخې لري، چې سازمان يې پر ترلاسه کولو مکلف وي.

د پرسونلي مدیریت بنسټیزه دنده، د پام وړ پوستونو ته د وړ او اهلو کسانو جلبول، د سازمان د واحدونو ترمنځ د اړیکو ټینګښت او استخدام، دندو او مسوولیتونو، حقوقو ټاکلو او د دندې پر وړاندې د اشخاصو د وجایبو په پروسه کې همکاري کول دي.

د پرسونلي چارو اداري د دندو د اهمیت په پام کې نیولو سره داسې کسان باید په دې واحدونو کې کار وکړي، چې د مهارت، کاري سابقې، لازمو زده کړو او د سازمان لپاره د مطلوبو اشخاصو د پېژندلو د وړتیا لرونکي وي.

د دې لپاره، چې پرسونلي مدیران وکولی شي له غوښتنې سره سم له انساني ځواك څخه د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره وړ ګټه ترلاسه کړي؛ نو لازمه ده، چې په خپلو اداري تشکیلاتو کې د پرسونلي واحد په نامه یو واحد رامنځ ته شي، ترڅو دا واحد د متخصصانو او پوهو کسانو په مرسته باکفایته او د اړتیا له مخې وړ کسان پیدا کړي او په غوره کولو او استخدام کې يې اقدام وکړي. همداشان د موخو ټاکل باید د اداري له واحدونو سره داسې عیار شي، چې د سازمان موخو ته رسېدنه شونې او اسانه کړي.

د صنعت ډېره غوړېدنه او انکشاف، د حرفو منځ ته راتلل او د صنعت بېلابېلې څانګې د پرسونلي چارو د مسایلو د پراختیا لامل شول او ورځ په ورځ د پرسونلي چارو د اداري مسایلو بشپړتیا ومونده، د پرسونلي چارو دندو او مسوولیتونو او د هغو موخو او مقصدونو هم پراختیا وموندله. د پرسونلي چارو اړوندې اداري د موخو او اهمیت په پام کې نیولو سره دا اداره د سازمان موخو ته درسېدو تر ټولو مهمه لار بولي. په یوه سازمان کې د خلکو استخدام او جذبول، چې له ټولو مادي او معنوي حقونو برخمن وي، د کارکوونکو د مثبتو انګېزو ترویجول او د مطلوبو کارونو تنظیم او غوره والی، د غوره چاپېریالي شرایطو برابروالی، د پرسونلي چارو د اداري له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي. همداشان د کارکوونکو د مشخص پېژندنه او د مشخصاتو څرنګوالی، د چوپړ پر مهال د کارکوونکو ښوونې او روزنې ته پاملرنه، د کارکوونکو د نوښتونو د حس پیاوړي کول هم د پرسونلي چارو د اداري په دندو کې راځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د سازمان په پروګرامونو کې باید د امرانو او کارکوونکو ترمنځ د اړیکو څرنګوالی، د متقابلو مسوولیتونو او صلاحیتونو حدود، د متقابلو امکاناتو او مسوولیتونو تامین او د کارکوونکو د سوکالۍ امکانات ټاکلي او مشخص وي او پروګرام یا برنامه باید داسې برابره شي، چې په کیفیت او کمیت کې ښه والی او زیاتوالی راولي او کارکوونکي غوره او ښو کارونو ته وهڅول شي.

د پرسونلي چارو په موخو کې مطلوبو موخو ته د رسېدو لپاره، د انساني منابعو مدیریت د اړوندو موضوعګانو په چوکاټ کې، حقوق او امتیازونه او هم د کارونو د ښه والي د لارو چارو لپاره د لازمو لایحو او مقرراتو له لارې، چې په هغو کې د پرسونلي چارو تګلاره منعکسه شوې وي، هم شامل وي. البته له دې سره په څنګ کې پر اړوندو کارونو باندې کنټرول او څارنه هم اړینه ګڼل کېږي. کنټرول او څارنه د مسوولیتونو او واکونو د ورکړې په وسیله د ادارې د لوړپوړو امرانو له خوا ماتحت امرانو ته ورکول کېږي. کنټرولران او سوپروایزران دنده لري، چې اداري کارونه په دوامداره او اغېزناکه توګه مراقبت کړي او د ادارې په کارونو کې د ستونزو د پېښېدو له امله د اداري مراتبو د لړۍ په پام کې نیولو سره اړوند امران له موضوع څخه خبر کړي. البته د کنټرولرانو دنده چارواکو ته د رپوټ په ورکولو پای ته نه رسېږي، بلکې کنټرولران او مافوق مامورین له لوړوپوړو چارواکو سره په ګډه د ادارې د ستونزو د هوارولو لپاره یو له بل سره ګډ کار کوي.

د سالم او مناسب چاپېریال د رامنځ ته کولو له لارې د کارکوونکو خوښ او خوشحال ساتل او د قومي او نژادي تبعیضونو له منځه وړل هم د پرسونلي ادارې له مهمو موخو څخه شمېرل کېږي او د دغو موخو په عملی کیدو سره په سازمان یا یوه ارګان کې عدالت تامین او کارونه هم پر وخت او زمان ترسره کېږي. باید ووایو چې د کارکوونکو په خوشحال ساتلو کې د معاشونو لوړوالی هم ډېره اغېزه لري.

په ټولیزه توګه د هر سازمان موخه او انګېزه له کمي او کیفي اړخه د تولید د سطحې لوړوالی او مشتریانو ته د غوره چوپړ ترسره کول دي. تولید او له تولید څخه غوره ګټه اخیستنه هغه وخت صورت موندلی شي، چې کار د کارکوونکو له روحي او رواني ځانګړنو سره سم او همغږی وي او وګړي یا کارکوونکي هم د تولید د وسایلو په توګه په پام کې ونیول شي، نه د ماشین الاتو په توګه. په عمومي توګه په یوه اداره کې ستونزې له دوو اړخونو تر ارزونې لاندې راځي. ټولیزې ستونزې تر ډېره ټولیز مسایل لکه د کارکوونکو د مزد او معاش حقوق او د هغوی نورو غوښتنې په پام کې نیسي. البته د دغو ستونزو بشپړه پېژندنه هغه که وګړنیزې وي او که ډله ییزې، ستونزمن کار دی او د دې ډول ستونزو د درك او پېژندنې تر ټولو غوره لار د پرسونلي چارو اداره ده، چې د عواملو د تحلیل، تجزیې او څېړلو له لارې کولی شي ستونزې درك کړي او د هوارولو او له منځه وړلو په لار کې یې غوره مشورې وړاندې کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یادونې ده، چې د دې ډول ستونزو په له منځه وړلو سره د کار په عواملو کې تعادل او توازن منځ ته راځي او د اوامرو د غوره عملی کیدو، غوره رهبرۍ او په سازمان یا ارګان کې د کنټرول لامل ګرځي.

کله چې د سازمان ستونزې هوارې شي او له انسان څخه د کار او تولید د اصلي عامل په توګه کار واخیستل شي، کارکوونکي له ټولو مادي او معنوي حقونو او امتیازونو برخمن شي، د کارکوونکو او امرانو ترمنځ ښې اړیکې موجودې وي، کار د کار اهل ته سپارل شوی وي، نو په دې صورت کې په یقین سره ویلی شو، چې په دې ډول اداره کې عدالت حاکم دی او د پرسونلي چارو اداره په خپلو اړوندو کارونو کې هم له کمي او هم له کیفي پلوه بریالۍ ده.

په ټولیزه توګه، د پرسونلي چارو د ادارې موخې کولی شو په لنډه توګه داسې وړاندې کړو:

۱ – په اداره کې د استخدام لپاره د مطلوبو او د کار اهل کسانو جلبول؛

۲ – د ادارې د کارکوونکو د روحیې د پیاوړتیا په موخه د مثبتو انګېزو منځ ته راوړل؛

۳ – په اداره کې د کارکوونکو له انساني ځواك څخه وړ او مناسبه ګټه اخیستنه؛

۴ – ښوونه او روزنه، بیارغونه، د کارکوونکو د مهارتو او وړتیاوو پراختیا او بشپړتیا؛

۵ – د کار له چاپېریال څخه د زیږېدونکو تصادفاتو او ګواښونو مخنیوی، د سوکالۍ، استقرار او ښو اړیکو تامینول؛

۶ – د پرسونلي پالیسیو منځ ته راوړل؛

۷ – د کارکوونکو څارنه او پر کړنو او فعالیتونو باندې یې دوامدار کنټرول؛

۸ – د کارکوونکو خوشحال او خوښ ساتل؛

۹ – د ادارې د کارونو د ترسره کولو لپاره د لارو چارو رامنځ ته کول، له کارکوونکو څخه په ورسپارل شویو دندو کې اغېزناکه او مطلوبه ګټه اخیستل او وخت پر وخت هغوی ته د ټولو حقونو او امتیازونو ورکول.

باید ووایو، چې پورتني ټول یاد شوي توکي ډېر تفسیر او شننې ته اړتیا لري، خو موږ یې یوازې په لنډه توګه یادونه وکړه. د یادونې وړ ده د، چې تر ټولو غوره کړنلارې او له نوې ټکنالوژۍ او عملي او تحقیقي پروګرامونو څخه ګټه اخیستنه هغه وخت ترسره کېدای شي، چې فعالیتونه یې د پوهو، ذکي، د سالم عقل څښتنانو او بااحساسه، مثبتو انګېزو ورکوونکو اشخاصو په واسطه ترسره شي.

د علومو د پراختیا په پام کې نیولو سره اړینه ده، چې د پرسونلي چارو په فعالیتونو کې، د پلانجوړونې چارې او په هغو کې د اړتیا وړ وسایل او اشخاص، د پرسونلي چارو کارکوونکو پراختیا، استخدامي چارو ته پاملرنه، د پرسونلي چارو د څېړنو عمومي اړیکو رامنځ ته کول، چې په هغو کې د عقایدو او روحیې له نظره د ادارې د کارکوونکو او اشخاصو پېژندنه او رواني مسایلو ته پاملرنه و شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

رهبري او لارښوونه:

د پرسونلي چارو د اداري درېيمه دنده لارښوونه او رهبري ده. دا کار يو له هغو مهمو توکو څخه دی، چې مديران، غړي او کارکوونکي په اداري پورې اړوند واحدونه په هغه لوري، چې د اداري موخې ميسروي، رهبري کوي.

په بله وينا، د اداري د موخو د ترلاسه کولو په منظور د همکارۍ لپاره د ګټورو انګېزو رامنځ ته کول د ښې رهبرۍ په واسطه صورت مومي.

د پرسونلي چارو د مديريت عمده دندې:

۱ – اداري دندې يا managerial functions او عملياتي دندې operational functions، که څه هم د دې دواړو دندو ترمنځ تفکيك ستونزمن کار دی، خو دلته يې تفکيك مازې د اداري د کارکوونکو د دندو د څرنګوالي او ترسره کولو له نظره څېړل شوی. لومړی هغه کسان، چې د پرسونلي چارو اداري دندې ترسره کوي، هغوی د خپلو صلاحيتونو پر بنسټ د رهبرۍ، د اشخاصو د اداري او د اداري د لوازمو د برابرولو مسووليت پر غاړه لري. د خپلو اړوندو دندو په ترسره کولو کې د لازمو اختيارونو او صلاحيتونو د نه درلودلو په نسبت نور خلك د چارو په اداره کې هېڅ ډول مسووليت نه لري.

خو له ټوليزه پلوه بايد ووايو، چې د پرسونلي چارو د اداري دندې له بنسټيزو اداري دندو څخه دي، په حقيقت کې ټولې پرسونلي دندې پرغاړه لري او د دواړو دندو په ترسره کولو سره د سازمان ارمان او موخې پوره کوي.

اوږه پر اوږه کړنلاره:

د شخړو د هواري لپاره بېلابېلې کړنلارې شتون لري، چې يوه يې هم اوږه پر اوږه کړنلاره ده. د يوې کړنلارې د برابرولو لپاره ځانونه چمتو کړئ، ستاسې د فکر ډول په يوه ستونزمنه مکالمه کې مهم رول لوبوي، د ادراك له پلوه ستاسې په ذهن کې تصويرونه مجسم کېږي، بيا موضوع په دې کړنلاره کې مجسمه کړئ او مثبت فکر وکړئ او په دې کړنلاره کې په خپلو ادرا فلټرونو کې آګاهي ترلاسه کړئ. په اوږه پر اوږه کړنلاره کې له سمو پلانونو څخه ګټه واخيستل شي. د وخت تنظيم، پر وخت حاضرېدلو، د ستونزو هوارولو، يا له فعالي غوږ نيولو له فرضياتو څخه اختياراتو او د اړتيا په وخت کې د هغو ځنډولو ته جدي پاملرنه وشي.

د شپږم څپرکي لنډيز:

د مديريت تر ټولو سخته دنده رهبري ده، ځکه په دې بحث کې د نورو د نفوذ او رغبت له رامنځ ته کولو بحث کېږي، چې دا کار ډېر سخت دی او د مديريت د هنر له ځانګو څخه ګڼل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پرسونلي مدیریت له دوو سترو موضوعگانو سره سروکار لري:

لومړی، د سوداګریزو سازمانونو د اداري واحدونو لپاره د اشخاصو د استخدامولو په موخه د پروسیجرونو، لایحو، ټاکلو او مشخصو علمي سیستمونو برابرول.

دویم، د پوستونو ټاکل او د معیارونو او کړنلارو مشخص کول او د اداري واحدونو ترمنځ د اړیکو رامنځ ته کول، چې د استخدام په پروسه کې مهم ګڼل کېږي. په ټولیزه توګه د ادارې ټولیزې موخې داسې رالنډولی شو:

- په اداره کې د استخدام لپاره د مطلوبو او د کار اهل کسانو جلبول؛
- د ادارې د کارکوونکو د روحیې د پیاوړتیا په موخه د مثبتو انګېزو منځ ته راوړل؛
- په اداره کې د کارکوونکو له انساني ځواك څخه وړ او مناسبه ګټه اخستنه؛
- ښوونه او روزنه، بیارغونه، د کارکوونکو د مهارتونو او وړتیاوو پراختیا او بشپړتیا.

په اوږه پر اوږه کړنلاره کې باید له سمو پلانونو څخه ګټه واخیستل شي، د پام وړ پوستونو لپاره د شرایطو وړ کسان جلب او جذب شي.

د پرسونلي چارو د ادارې د اهمیت په پام کې نیولو سره باید داسې کسان په دې واحدونو کې دنده ترسره کړي، چې د مهارتونو، اداري سابقې، لازمو زده کړو او د سازمان لپاره د مطلوبو او وړ کسانو د پېژندلو وړتیا ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي پوښتنې:

۱ – د مدیریت عمده مسوولیتونه توضیح کړئ؟

۲ – د پرسونلي چارو مدیریت تشریح کړئ؟

۳ – د پرسونلي چارو موخې تشریح کړئ؟

۴ – د پرسونلي چارو اداري موخې کومې دي؟

۵ – لارښوونه او رهبري څه ته وايي؟

۶ – اوږه پر اوږه کړنلاره توضیح کړئ؟

۷ – اداري دندې څه ته وايي؟

۸ – د پرسونلي چارو موخې څو او کومې دي؟

۹ – د کارکوونکو د خوشحال او خوښ ساتلو په هکله څومره معلومات لرئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

اووم څپرکی

همغږي

تولیزه موخه:
په سازمانونو کې د بېلابېلو سطحو رهبري او لارښوونه

د زده کړې موخې: د دې فصل په پای کې به محصلین وکړای شي چې:

١ – غوره رهبري او د کارونو د مخ ته وړلو کړنلاره
٢ – د رسمي او شخصي ادارو د کار د کړنلارې عمده توپیر
٣ – د سازمان په رهبرۍ کې پر اړیکو د ضوابطو برقرارول
٤ – د سازمان د کارونو همغږي کول

همغږي coordination: د منجمنټ یوه مهمه دنده د ګډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغږي او موازنه رامنځ ته کول دي، ځکه لکه مخکې چې وویل شول، اداره یوه ماشین ته ورته ده، چې هره برخه یې بېله دنده مخ ته وړي. لکه څنګه، چې د ماشین د بېلابېلو برخو ترمنځ منطقي اړیکو او تبادل ساتنې ته اړتیا ده، په همدې ترتیب د ګډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د ادارې د واحدونو د دندو ترمنځ منطقي اړیکې او تړاو هم اړین دی.

په عمومي توګه د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې په تشکیل کې دوې موضوع ګانې مهمې ګڼل کېږي، یوه د کار وېش او د دندو ډلبندي ده او بله هم د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغږي کول دي.

د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغږي کول اړین دي. البته په هغو ادارو کې، چې فعالیتونه یې لږ وي، د همغږۍ رامنځ ته کول ډېر ستونزمن نه دي، خو په هغو ادارو کې، چې پراخې او ډېر اداري واحدونه ولري، ستونزمن او د پام وړ کار دی. په عمومي

(c) ketabton.com: The Digital Library

توګه په ډېرى هېوادونو کې د وزارتونو او دولتي موسسو د اداري کارونو د همغږي کولو لپاره د وزارتونو او دولتي ادارو له واکمنو استازو څخه يوه عالي شورا تشکيلېږي، ترڅو د بېلابېلو ادارو ترمنځ همغږي رامنځ کړي.

د همغږۍ د تامين او رامنځ ته کولو لپاره مارېپارکرفالت درې اصله وړاندې کړي دي:

۱ – د يوې ادارې د فعاليتونو د متقابلو اغېزو همغږي: د ادارې د بېلابېلو فعاليتونو تاثير، په اداره کې د همغږۍ حس منځ ته راوړي او په يوه اداره کې هغه وخت بشپړه همغږي منځ ته راځي، چې د يوې ځانګې فعاليتونه يا د ادارې د بلې ځانګې فعاليتونه او همداشان د ټولې ادارې فعاليتونه له يو بل سره همغږي وي.

۲ – د مستقيمو اړيکو له لارې همغږي: د ادارې له امرانو سره همغږي عمدتاً له دوو لارو مستقيمو (عمودي) او نامستقيمو (افقي) اړيکو له لارې صورت مومي.

البته رسمي اړيکې، چې د رسمي اړيکو له لارې ترسره کېږي، لږ وخت نيسي او خورا ښه نتيجه هم ورکوي، خو هغه همغږي، چې د نامستقيمو اړيکو له لارې صورت مومي، په هغې کې د پاليسيو ټاکل او اجرايي پروګرامونه ستونزمن وي. په هغه صورت کې، چې د ادارو ترمنځ بعدي توافق رامنځ ته شي، په حقيقت کې دا توافق ظاهري بلل کېږي او رسمي او ظاهري همغږي تمثيلوي.

۳ - د ادارو مسوولين بايد نه يوازې دا، چې د اداري ستونزو د را څرګندېدو پر مهال له يو بل سره کتنې او د نظرونو تبادله وکړي، بلکې د دندو د ښې ترسره کېدا لپاره د کتنې او ملاقات په ټولو پړاوونو کې هڅې وکړي او هم بايد ووايو، چې پراخې مرکزي موسسې تل د بدلون په حال کې دي او اداري فعاليتونه او موخې يې هم تر اقتصادي، سياسي اوضاع لاندې راځي. له دې بدلونونو سره لازمه ده، د وروستيو کړنو او پروګرامونو د تعديل لپاره مناسب ترتيبات ونيول شي، د همغږۍ د رامنځ ته کولو په موخه د غونډو په جوړولو او د نويو غوښتنو په پام کې نيولو سره لازم تصميمونه ونيول شي. دا کار د ادارو د مسوولينو او رئيسانو ترمنځ د تلپاتې همغږۍ د رامنځ ته کېدو لارې برابروي.

د کنټرول ډولونه:

د سبا ليد کنټرول (تر کړنې مخکې کنټرول):په دې ډول کنټرول کې د کړنو يا فعاليتونو د پايلو د وړاندوينې پر بنسټ، د هغو تر ترسره کېدو مخکې يو مناسب اصلاحي پروګرام ټاکل کېږي. دا ډول کنټرول يوازې هغه وخت د کارېدنې وړ دی، چې وکولای شي د کړنو په چاپېريالي شرايطو کې احتمالي بدلونونه او د کړنو د احتمالي پرمختګ د ميزان پر وخت او موقع سره وړاندوينه وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کړنې د ترسره کېدو پر مهال کنټرول:په دې ډول کنټرول کې، د پروګرام د هر پړاو کړنې د هغو د ترسره کولو پر مهال کنټرولېږي او کوښښ کېږي، چې د کړنو د ترسره کولو پر مهال، نیمګړې کړنې سمې او د نورو نیمګړتیاوو له رامنځ ته کېدو مخنیوی وکړي.

د کړنې تر ترسره کېدو وروسته کنټرول:دا ډول کنټرول د کړنو تر ترسره کېدو وروسته د هغو د پایلو د ارزونې او د پروګرام له موخو څخه د انحراف میزان څېړي. معمولاً له دغه ډول کنټرول څخه ترلاسه شوې پایلې د وروستیو اقداماتو د ښه والي او پلان جوړونې لپاره کارول کېږي.
د مدیرانو لپاره تر کړنې د مخکې کنټرول اهمیت د کړنې د ترسره کېدو پر مهال کنټرول او د کړنې تر ترسره کېدو وروسته کنټرول په نسبت ډېر دی.

رهبري یا Leading :

رهبري د وګړو پر ډله ییز فعالیت باندې د اغېزې اچونې هغه پروسه ده، چې په یوه ټاکلي وضعیت کې د ګډو موخو د تحقق لپاره مرسته کوي. په رهبرۍ کې پر نورو باندې د نفوذ درلودل، په داسې توګه، چې هغوی د موخو د تحقق په لور بوځي، د ډېر اهمیت وړ دي.
د یوه رهبر لازمې ځانګړنې او مهارتونه دادي: لرلید، ټولنیزوالی، د کار نوښت، پر نفس باندې د باور قوي اراده، د دندو له ښې ترسره کېدنې څخه خبرتیا، د موقعیتونو پر وړاندې پوهه او ځیرکي، رواني روغتیا او نور.
رهبري د خلاقیت له پلوه، د لارښوونې، توصیې او هڅونې او په اداره کې د مثبتو بدلونونو رامنځ ته کولو ته ځیرمنه وي. په اداره کې مدیران یا منجران، د پلان جوړونې، سازمانتوب، استخدام او کنټرول پر دندو سربېره د دې ډول اداري کړنو رهبري هم پر غاړه لري.

کنټرول control:

کنټرول هغه پروسه ده، چې، د ترسره شویو کړنو پرتلنه له پلان شویو کړنو سره تر غور او څېړنې لاندې نیسي.
کنټرول د منېجرانو یوه مهمه دنده ده، چې له نورو دندو سره په څنګ کې یې، د ادارې د موخو او پلانونو د ترلاسې اغېزناك عامل ګڼل کېږي او د ادارې د همېشنیو کړنو د سمون لپاره کارول کېږي. کنټرول د یوې ادارې د موخو د ترلاسې د مېزان پرمختګ شونی کوي او پروسه یې د پروګرام د پیل له لومړیو نه تر وروستیو پړاوونو او حتا د پروګرام یا کار تر پای ته رسېدو وروسته هم غځېدلای شي.

د کنټرول او پلان جوړنې مفاهیم معمولاً له یو بل سره یو ځای مطرح کېږي، ځکه د کنټرول په پروسه کې مسوولین، د (کړنو) موجوده وضعه د پلانونو له مطلوبې وضعې سره پرتله کوي او د هغو پر بنسټ د اړتیا په صورت کې پر نویو پلان جوړونو باندې لاس پورې کوي، یانې د موجوده

(c) ketabton.com: The Digital Library

وضعې او مطلوبې وضعې په تشخيص کولو سره، يا په بل عبارت يا (له موخو سره د کړنو) تطبيق د نيمګړتياوو په اصلاح کولو (د موخو له تګلوري څخه ګرځېدل) څېړي. له همدې امله ده، چې کنټرول د مديريت له ټولو عمده دندو سره اړه لري، خو د پلان جوړونې له پروسې سره يې تړاو ډېر د ارزښت او اهميت وړ دی.

يوه اداره ټاکلو موخو ته د رسېدو لپاره پلان جوړونې او سازمانولو ته مخه کوي، سربېره پر دې پر استخدام او رهبرۍ لاس پورې کوي، چې په پايله کې د اداري تشکيل يوه بڼه غوره کوي.

په رسمي او نارسمي اداره کې اړيکې:

د دې لپاره، چې يوه رسمي اداره له نارسمي ادارې څخه تفکيك کړو، نو اړينه ده چې دا مسئله په يوه اداره کې د وګړو د اړيکو له نظره تر بحث لاندې ونيسو. د لومړي مطلب د توضيح لپاره بايد رسمي او نارسمي اداره په اجمالي توګه يوه له بلې څخه توپير شي.

رسمي اداره د وګړو له هغې اجتماع څخه عبارت ده، چې د اداري مراتبو د لړۍ تر رهبرۍ لاندې د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو لپاره له يو بل سره مرسته او همکاري کوي. په رسمي اداره کې دندې مشخصې او ټاکلې دي، د هر کارکوونکي مسووليت او صلاحيت په بشپړه توګه څرګند دی، خو په نارسمي اداره کې د وګړو اړيکې د هر وګړي يا ډلې د مشخصو مقاصدو او موخو له مخې د مراتبو د لړۍ له رهبرۍ پرته رامنځ ته کېږي او د رسمي ادارې له موخو سره هېڅ سروکار نه لري او دغه اړيکې يوازې د انسانانو د طبيعي غوښتنو او ټولنيزو غريزو له امله وي.

کله چې يوه رسمي اداره د ټاکلو موخو او مقصدونو د تامين لپاره رامنځ ته کېږي، د خپلو رسمي او نارسمي اړيکو ترڅنګ د هغې ادارې د منطق او موخو په پام کې نيولو پرته منځ ته راځي، چې په واقعيت کې د وګړو ترمنځ د دې ډول خصوصي اړيکو ټينګښت له لازم اداري تشکيل او ترکيب پرته منځ ته راځي، چې دا نارسمي اړيکې نه شو کولی په پخواني ډول متجسمې کړو. حال دا چې د وګړو رسمي اړيکې د هغوی د ورسپارل شويو دندو سره کولی شو په يوې مخکېنۍ يا پخوانۍ بېلګې سره وښيو او عمدتاً د وګړو اړيکې او د يوې رسمي ادارې اړوندې دندې د هغو بېلګو په وسيله، چې په هغو کې د اداري مراتبو لړۍ وښوول شي او معمولاً د دې ډول بېلګو تجسم د وګړو په شمېر او د دندو د ډولونو له مخې وړاندې کېږي، چې بالاخره د مراتبو د لړۍ په راس کې پر يوې نقطې او يا مربع ډوله تشکيل باندې پای مومي.

رسمي اداره په ټوليز ډول له څو طبقو (رهبرۍ، اجرايي، عملياتي او ...) څخه تشکيلېږي، چې لومړۍ طبقه يې معمولاً د ادارې د ټوليزو سياستونو د برابرولو مسووليت لري.

د اجرايوي طبقې اړوند کارکوونکي د ادارې يا موسسې د پاليسۍ او سياست د چارو مسوول او مخ ته وړونکي دي.

عملياتي طبقه د هغو کارونو د ترسره کولو مسووليت پر غاړه لري، چې د طبقو له خوا تصميم

(c) ketabton.com: The Digital Library

نیول کېږي ، اړیکې او کړنې یې د وضعه شویو قوانینو او مقرراتو مطابق د اداري مراتبو تر لړۍ لاندې ترسره کېږي. د نورو مهمو اداري خاصیتونو څخه یو دا هم دی، چې دا ډول اداره اکثراً د وضعه شویو قوانینو او مقرراتو، شرایطو او اصولو له مخې منځ ته راځي او د مشخصو دندو او مسوولیتونو لرونکې وي، دا مشخصات یا ځانګړنې نه شو کولی په یوه نارسمي اداره کې ومومو. نارسمي اداره تر ډېره د وګړو ټولنیزو اړیکو، خصوصي او شخصي اړیکو، دودونو، عادتونو ته ترجېح ورکوي، چې دا ډول اړیکې ځینې وخت د ادارې په اړوندو کارونو کې موثرې واقع کېږي او هم د موثریت، اهمیت او د اړیکو د درجې له اړخه کولی شو د نارسمي سازمان او انفرادي اشخاصو اړیکې په رسمي بڼو کې د (soaciogram) په بڼه وښیو.

په لنډه توګه ویلی شو، چې په یوه اداره کې نارسمي اړیکې څه ناڅه په اداره کې د تعدیل او بدلون سبب کېدای شي، په ځینو وختونو کې دا ډول اړیکې په اداره کې د همکارۍ او اسانتیاوو لامل ګرځي، خو په ځینو حالاتو کې د ادارې په اصلي دندو کې د ستونزو باعث او د ادارې موخو ته رسېدل ستونزمنوي.

باید ووایو، چې د رسمي ادارې د واحدونو یا وګړو اړیکې له نورو رسمي ادارو سره له یوه اړخه او هم د وګړو او نارسمي واحدونو اړیکې د هغو له متجانسو ډلو او ګروپونو سره له بله اړخه، د یو بل په کارونو کې د اسانتیاوو لامل کېږي او هم په ځینو وختونو کې د یو بل په کارونو کې د ستونزو د پیښېدو سبب ګرځي. نو له همدې امله په رسمي ادارو کې د ټولو دندې او اړیکې د وضعه شویو قوانینو او مقرراتو مطابق ټاکلې او تثبیت شوې دي او مداخلات او د نارسمي اړیکو ټینګښت، چې منشأ یې نارسمي یا د قوانینو او مقرراتو له مخې نه دي او تر ډېره د عرف او دودونو، ټولنیزو او شخصي اړیکو په واسطه منځ ته راځي، تر ډېره بریده دا ډول اړیکې او مداخلات په اداره کې د وروسته پاتې والي او نه همغږۍ لامل کېږي.

کتنه، ارزونه، څارنه

کتنه یا monitoring:کتنه یا مانیټورېنګ د یوې پروژې د فعالیتونو دوامدار او سیستماتیك مراقبت دی، چې په ټاکلو زماني فصلونو کې ترسره کېږي.

مانیټورېنګ له هغه جریان څخه عبارت دی، چې په هغه کې موجوده حالت تر ارزونې لاندې نیول کېږي، د فعالیتونو کمزوري او قوي ټکي تشخیص او د هغو د غوره والي لپاره لازمې سپارښتنې تجویز او وړاندې کېږي.

کتنه یا مانیټورېنګ د دوراني راټولونې او د ټاکلو برخو له تحلیل څخه عبارت ده، چې اداره کوونکي پر دې توانوي ترڅو دا معلومه کړي، چې ایا کلیدي فعالیتونه د پلان له مخې ترسره کېږي او په هغه چا چې ګټه ترې اخلي پام وړ اغېزې لري او که نه؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

څېړنه د معلوماتو د تحلیل او راټولونې څخه عبارت ده، چې د ادارې کارونه سموي او هم د ادارې له کارونو سره مرسته کوي.

کتنه د څه لپاره؟

- د دې لپاره، چې د پروګرامونو څېړنه معلومات برابروي، چې د کار د ترسره کول د قضاوت پر بنسټ وي او هغوی وکولی شي په خپلو ورځنیو فعالیتونو کې لازم بدلونونه راولي.
- د څېړنې او ارزونې معلومات شايي د پروګرام د تاثیر د قضاوت لپاره بنسټ او پایه وي، له دې امله د پلټنو ارزونې اکثراً د تصمیمونو د ادامې، د جاري پروګرامونو د پراختیا او محدودولو لپاره غوره وسیله ګڼل کېږي.

د کتنې اصول او بنسټونه

- کتنه یا مانیټورېنګ باید د یوې پروژې د پروسې بشپړ جز او یوه سیستماتیکه نمونه وي.
- په مانیټورېنګ کې باید تر ټولو لږ لګښت رعایت شي.
- دا سیستم باید له اجراکوونکي ځواك سره نژدې او مستلزم وي، ترڅو دا یقیني کړي، چې د هغوی لازم معلومات په کافي اندازه د پام وړ ګرځېدلي دي.

د ګټه اخیستونکو د تضمین کولو د وسایلو لارې هم باید وازمویل شي، البته په محرمانه ډول.

د کتنې یا مانیټورېنګ ډولونه: د یوې پروژې د څېړنه یا مانیټورېنګ لپاره دوه ډوله مانیټورینګ شته:

١ – د پروسې مانیټورېنګ

٢ – د تاثیر مانیټورېنګ

د پروسې کتنه یا مانیټورېنګ:

- د هرې پروژې یا پروګرام څارنه او څېړنه باید له منابعو څخه د ګټې اخیستلو، د فعالیتونو د پرمختګ او د هغوی د ترسره کولو د لارو چارو په باره کې معلومات ولري.

د پروسې څارنه او بررسي د لاندې مقصدونو په موخه کارول کېږي:

- د یوې قاعدې پر بنسټ د کار د پلان جوړونې تکرار، یانې مرتب او تعین.
- د دې تشخیصول، چې ایا فعالیتونه له پلان سره سم ترسره شوي که نه؟
- د ستونزو د پېښېدو پر مهال د ستونزو پېژندنه او پر وړاندې یې مبارزه.
- له فرصتونو څخه په ګټه اخیستنې سره د انساني ځواك جوړونه او د ګټې اخیستل.
- د دې تشخیصول، چې ایا د ادارې د کار کړنلاره د کار د موخو د ترلاسه کولو تر ټولو غوره لار ده او که نه؟
- څېړنه، د مستفدینو نفوذ او بهرني چاپېریال ته پاملرنې سره، چې له کار سره اړیکې لري، بدلون کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تاثير کتنه Impact monitoring:

د تاثیر کتنه یا بررسي همداشان د پرمختګ په اړه او پر پروګرام باندې د تاثیر لپاره معلومات برابروي.

د تاثیر کتنه د لاندې موخو لپاره ترسره کېږي:

- کار ته کېدای شي د تداوم پر بنسټ له موخې سره تړاو ورکړل شي، ترڅو د پرمختګ لپاره یوه اندازه وټاکل شي.

- کار متقابلاً د شرایطو او حالاتو په تایید سره، د اصلاحاتو او بدلونونو پرته کولی شي.

- موخو ته اړتیا تشخیصېدلی شي.

- د ډېرو معلوماتو لپاره اړتیا په تحقیق سره تشخیصېدلی شي.

د ادارې د څېړنې سیستم اصلي او ضروري اجزا دا لاندې دي:

۱ – د هر فعالیت لپاره د ځانګړنو غوره کول؛

۲ – د اړوندو ځانګړنو لپاره د اطلاعاتو راټولول؛

۳ – د اطلاعاتو تحلیلول؛

۴ – په سمه او مناسبه طریقه د معلوماتو وړاندې کول؛

۵ – د کار د ښه والي لپاره له دغو معلوماتو ګټه اخیستل.

- له څېړنې څخه موخه د پروګرام مدیرانو، کارکوونکو او تصمیم نیوونکو ته د کافي معلوماتو برابرول دي.

- کتنه هغه پروسه ده، چې هر څوک کولی شي د هغې په وسیله د خپل کار کمزوري او قوي ټکي تشخیص او د پروګرام لارښوونې جبران او تلافی کړي.

د کتنې ځانګړنې

۱ – د منابعو ځانګړنې Input indicators : د منابعو ځانګړنې له مالي منابعو، لوازمو او تجهیزاتو، اجناسو او څیزونو او نورو څخه عبارت دي.

۲ – د پروسې ځانګړنې: د پروسې ځانګړنې د اندازه کولو له ټولو ځانګړنو سره دا ښيي، چې یوه پروژه څنګه پلې کېږي او د ادارې سیستم، د دفتر او لیکنیو مدارکو ساتنې، څېړنې، څارنې، مالي لوژیستیك او نورو ته نسبت ورکول کېږي.

۳ – د محصول ځانګړنې out put indicators: د ځانګړو له اندازه کولو او سنجولو څخه عبارت دي او ښيی څنګه یوه پروژه په خپلو موخو کې بریالۍ ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یوه فعالیت د کتنې پړاوونه:

۱ – د موخې ټاکل؛

۲ – تصمیم نیونه؛

۳ – پلان کول؛

۴ – تر پلي کولو مخکې د پلان څېړل؛

۵ – له واکمن مقام څخه د پلان د منظورۍ اخیستل؛

۶ – د معلوماتو راټولول؛

۷ – د راټولو شویو معلوماتو تحلیل؛

۸ – واکمنو مراجعو ته راپور ورکول؛

۹ – له لاسته راغلو حقایقو او شواهدو څخه ګټه اخیستل؛

۱۰ – د سمون په موخه د پلان بدلون.

د کتنې د راپور چمتو کول

- مقدمه
- موخه
- میتودولوژي (د نومرې اندازه)
- تر پوښښ لاندې ساحه
- اصل متن یا موضوع
- پایله

سازمانول: د وګړو او ګروپونو ترمنځ د دندو د وېش او تنظیم او د تصدۍ موخو ته د رسېدو لپاره د فعالیتونو د همغږۍ پروسه ده. همداشان سازمانول د منجمنت صلاحیتونه تثبیتو ي .

نارسمي اداره: هماغه مدیریتونه دي، چې د بازار (ټولنې) د غوښتنې له امله منځ ته راځي او رسمي (دولتي) مدیریتونه د کار د محیط او دخیلو اړخونو د فعالیت زمینه، چې له نارسمي ادارې سره د عرضې او غوښتنې یا تولید له پلوه اړیکې لري او متخصصان د عامه اړیکو له پلوه له بېلابېلو تخنیکونو څخه کار اخلي.

د پام وړ ګروپونو د پېژندنې او د هغوی تر تاثیر لاندې راوستلو په برخه کې او په دې اړه مطبوعاتي کنفرانسونه او مستقیمې اړیکې ټینګې کړي، ترڅو دا ډول ادارې د مدیریتي غوښتنو خلاف عمل ونه کړي.

په نارسمي ادارو کې دولت یوازې د لارښوونې، د بېلابېلو فعالیتونو د زمینې د مساعدولو او د هغو د سوق او هڅولو حق لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

رسمي او نارسمي اداره:

د منجمنټ د علم له نظره هغه هېوادونه، چې توليدي وسايل يې د خصوصي مالکيت په ولکه کې وي، يا په بل عبارت د ازاد بازار سيستم ولري؛ نو هلته دوه ډوله ادارې ته اړتياده رسمي اوبله يې نا رسمي.

په رسمي اداره کې: د کنټرول سيستم، څارنه او کتنه او په بېلابېلو طريقو د انسان پر کار اچول او د هغوی د وړتيا او توانمندۍ له څواك څخه ګټه اخيستنه تر څېړنې لاندې نيسي. په دې صورت کې دولت په مقننه، قضائيه او اجرائيه چارو کې د مداخلې حق لري او د سکتورونو لپاره د اقتصادي فعاليتونو پراختيا ته لارې چارې چمتو کوي او په ترسره کولو کې يې يوازې د څارنې له عملي کار اخلي او د اړتيا په صورت کې رسمي اداره د هغوی په چارو کې د لاسوهنې حق لرلای شي.

د تشکيل د جوړولو طرحه: د تشکيل په طرحه او د يوې موسسې يا ادارې په تاسيس کې بېلابېل عوامل برخه لري، چې هر يو په خپل ځای د ادارې پر کار ډېرې اغېزې لري.

د يوې موسسې د رامنځ ته کولو او د تشکيل په طرحه کې، د فکر ډول، ټولنه او نورې ټولنيزې ډلې، د هغوی ګټور عقايد ډېره اغېزه لري.

يوله مهمو عواملو څخه، چې د ادارې په تشکيل کې ډېره اغېزه لري، هغه موخې دي، چې د ادارې د کارونو ارزونه هم له ستونزو سره مخ کوي. نن ورځ په ادارو کې د يوې موخې پر ځای څو موخې، چې د شخصي او ډله ييزو افکار زېږنده دي، مطرح دي، چې په ځينو وختونو کې دا موخې د يوې بلې ادارې له موخو سره توپير لري، همداشان هره اداره او موسسه څو بېلابېلې او متنع الحرام موخې لري، چې د نورو ادارو له موخو سره توپيرونه لري؛ نو له دې امله ستونزمنه ده، چې د هغوی د موخې يا موخو د ټاکلو لپاره يو ټاکلی او مشخص معيار وضعه کړو او د ارزونې د لازمو او مطلوبو معيارونو نه شتون د يوې موسسې يا ادارې کار له ستونزو سره مخ کوي.

په بله وينا د يوې ادارې موخې د بلې ادارې له موخو سره توپير لري. مداخلات او د موخو طرز تفکر، د ادارې د موخو په ټاکلو کې رول لري او دا به ستونزمنه وي چې د موخو د ټاکلو لپاره داسې معيار وټاکو، چې د ټولو ادارو لپاره د منلو وړ وي. له دې امله د اصولو او موازينو تهيه او ترسره کول، چې عموميت ولري او هم په ټولو ادارو کې د ترسره کېدلو وړ وي، ستونزمنه ده، لکه څنګه، چې د وګړو د فکر طرز د يوې ادارې د موخو په ټاکلو او تشکيل کې اغېزناك دی، ټولنه او فرهنګ هم په دې برخه کې ډېر اغېزناك دي.

د بېلابېلو قومونو او ملتونو ټولنيز ارزښتونه هم له مهمو عواملو څخه دي، چې د يوې ادارې د موخو په ټاکلو، ډول او د تشکيل په پراختيا کې اغېزناك رول لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په پايله کې موضوع په دې ډول رالنډولی شو چې: اداري او د يوه محدود او يا تابع سيستم تشکيل د عامه قبول وړ معيار نه دی، بلکې تل د بدلون په حال کې دی. نننۍ دولتي او خصوصي اداري تل له بهرنيو عواملو او بېلابېلو وګړو سره سروکار لري او د پورتنيو عواملو تر اغېزې لاندې راځي او د ادارې په ډول، د موخو په شمېر او د تشکيل په څرنګوالي کې اغېز لري.

بايد ووايو، چې په بېلابېلو څانګو کې د بېلابېلو علومو نننی پرمختګ يو له بل سره توپير لري يا په بله وينا په يوه برخه کې پرمختګ نظر بلې ته ډېر وي، په ځانګړې توګه د علم او تخنيك پراختيا او د پېچلو ماشينونو رامنځ ته کېدل، باالخصوص د متنوع کمپيوټرونو اغېزې په ټولوساحو کې يو شان نه دي او بشر د خپل توان او علمي پوهې له مخې له هغو څخه په محدودو ساحو کې ګټه اخيستې ده.

دا، چې د علم او تخنيك له پرمختياوو څخه په بېلابېلو درجو او بېلابېلو ساحو کې ګټه اخيستل کېږي، نو دا به ستونزمنه وي، چې د ټولې ساحې او د اړوندو برخو علومو لپاره مشخص معيار يا اصول وټاکل شي، ځکه دا نني بدلونونه او پرمختياوې د ادارې او مديريت د سيستم، څرنګوالي، د کار ډول او د تشکيل په جوړښت کې ډېره اغېزه لري.

د اووم څپرکي لنډيز:

څارنه يو مديريتي فعاليت دی، چې ترنظر لاندې کسان د هغې په وسيله تر مثبتې اغېزې لاندې راځي، ترڅو د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره په مثبت تحرك او رول سره بشپړه همکاري وکړي يا هغه پروسه ده، چې د هغې له مخې د يوې ادارې فعاليتونه د څارونکي په وسيله ترکنټرول لاندې نيول کېږي، ترڅو د کار يا فعاليتونو ټولې برخې داسې پرمخ بوځي، چې مطلوبې موخې ترلاسه شي.

ترڅو، چې د پام وړ موخه لاس ته راځي، ګټورې مشورې دې وړاندې شي. څېړنه يا مانيټورېنګ د يوه پروګرام، پروژې دوامدارې سيستماتيکې ارزونې ته وايي.

کنټرول هغه پروسه ده، چې د ترسره شويو کړنو پرتلنه له پلان شويو کړنو سره تر غور او څېړنې لاندې نيسي او کنټرول د منجرانو يوه مهمه دنده ده.

څېړنه او مانيټورېنګ د معلوماتو د راټولو او څېړلو يوه پروسه ده، او له هغو معلوماتو څخه ګټه هم زموږ او هم د ادارې د کار له سمون او ښه والي سره مرسته کوي.

د تشکيل په طرحه او د يوې موسسې يا ادارې په تاسيس کې بېلابېل عوامل برخه لري، چې هر يو په خپل ځای د ادارې پر کار ډېرې اغېزې لري.

د يوې موسسې د رامنځ ته کولو او د تشکيل په طرحه کې، د فکر ډول، ټولنه او نورې ټولنيزې ډلې او د هغوی ګټور عقايد ډېره اغېزه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اووم څپرکي پوښتنې:

۱ – همغږي یا هماهنګي څه ته وايي؟

۲ – کنټرول په څو ډوله دی، توضیح یې کړئ؟

۳ – رهبري څه ته وايي؟

۴ - کنټرول توضیح کړئ؟

۵ – رسمي او نارسمي اړیکې شرحه کړئ؟

۶ – څېړنه یا مانیټورېنګ توضیح کړئ؟

۷ – ارزونه څه ته وايي؟

۸ – څارنه شرحه کړئ؟

۹ – د څېړنې یا مانیټورېنګ ډولونه کوم دي؟

۱۰ – سازمانول شرحه کړئ؟

۱۱ – نارسمي اداره تشریح کړئ؟

۱۲ – د تشکیل د جوړلو په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

د استخدام چارې

ټولیزه موخه:
په دولتي او خصوصي سکتور کې د انساني ځواک استخدامول

د زده کړې موخې: د دې فصل په پای کې به محصلين لاندې موضوعات زده کړي:

۱ – د بشري ځواک د استخدامولو غوره کړنلاره.
۲ – د سازمان د کارونو همغږي کول.
۳ – په سازمانونو کې ګټورې خبرې اترې او اړیکې.
۴ – د انساني ځواک د پر کار اچولو په خاطر د بودجې جوړول.

د استخدام چارې:

د استخدم پړاوونه: د دې لپاره، چې د ادارې موخې هم د کیفیت او هم د کمیت له پلوه په اسانه ترلاسه شي، اړینه ده، چې د ادارې د بستونو لپاره پوه او متخصص کسان غوره او پر دندو وګومارل شي.

لکه څنګه، چې د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره لومړنيو توکو، لازمو وسايلو او تجهيزاتو او اغېزناکې او مطلوبې ټکنالوژۍ ته اړتيا ده، د چارو هره تصدي هڅه کوي، چې له غوره توکو او له ننۍ ټکنالوژۍ څخه کار واخلي او په څنګ کې يې د کاري ځواک د تدارك او برابرولو لپاره هم هڅه وينسی، چې په خپل مديريت کې وړ او پوه کسان جذب او استخدام کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په یوه اداره کې د استخدامولو په چارو کې لاندې مطالب د اهمیت وړ دي:

۱ – کارمن موندنه recruitment: د وړ، پوهو او متخصصو کسانو تر استخدامولو مخکې اداره باید د مناسبو، پوهو او متخصصو کسانو په لټه کې شي او د غوره راتلونکې لپاره هغوی د علمي کړندارو له مخې جذب کړي.

د استخدامولو د چارو د ادارې له نظره، د کارکوونکي موندنه د مناسبو کسانو له فعالیتونو او تدارکاتو او ورسپارل شویو دندو ته د هغوی په هڅونې او ترغیب پوره اړه سري.

یا په بله وینا، د کارکوونکي موندنه، د پام وړ کسانو جذبولو او د ادارې اړوندو کارونو ته د هغوی له چمتو کولو څخه عبارت ده.

له پورتنیو مطالبو جوتېږي، چې کارکوونکی نه یوازې د وګړو په کشف او پېژندنې اطلاقېږي، بلکې د اداري مسوولیتونو پر وړاندې د هغوی چمتووالی هم دی. د یوه نوي بست لپاره د کارکوونکي د موندنې لپاره اداري هڅه کوي، چې د پام وړ کارکوونکي د ادارې له دننه او ځینې یې له بهر څخه پیدا کړي، البته د پورتنیو دوو نظرونو پیروي هم ښېګنې لرلای شي او هم نیمګړ تیاوې.

د کارکوونکي د موندلو کړنلاره د موسسې د مسوولینو په طرزتفکر پورې اړه لري. په عمومي توګه د کارکوونکي موندنه په درېیو مادو کې داسې رالنډولی شو:

۱ – مستقیمه کړنلاره: په دې کړنلاره کې له واسطې یا د کاري ځواك له منابعو پرته اړیکه نیول کېږي.

۲ – نامستقیمه کړنلاره: دا کړنلاره د کارکوونکي د موندنې مهمه کړنلاره ګڼل کېږي، چې د ورځپاڼو، مجلو، جریدو او نورو خپرنیزو وسایلو کې د خپرولو له لارې صورت مومي.

۳ – منځنۍ کړنلاره: د دې کړنلارې لګښت کم دی او د کارموندنې د دولتي او خصوصي اژانسونو له لارې ترسره کېږي او هم ځینې کړنلارې لکه د کارګرۍ له ټولنو، سندیکا او سپارښتونه هم د کارکوونکي د موندلو منبع کېدای شي.

۲ - ټاکل Select: دا پړاو د استخدامولو د چارو تر ټولو اوږد او مهم پړاو دی. سم غوره کول یا انتخاب په حقیقت کې سم استخدام او بالاخره د یوې سمې او سالمې اداري رامنځ ته کول دي، ځکه د پرسونلي چارو اداره دنده لري، چې د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لپاره وړ او غوره کسان جذب کړي او هم د هغوی په ساتنه کې له علمي کړنلارو څخه ګټه واخلي.

د سم انتخاب لپاره لومړنی شرط، د فني معیارونو ټاکل، د استعداد او وړتیا قدرت او نور دي. د پورتنیو شرایطو په درلودلو سره یو سړی په ښه توګه کولی شي، چې ورسپارل شوې دندې په ښه توګه مخ ته یوسي.

معمولاً په یوه اداره کې د دندو خصوصیات د یوه داوطلب له ټولو صفتونو سره، چې مخکې تهیه شوي وي، تر ارزونې لاندې راځي. که چېرې یوه اداره ونه شي کولی د اړتیا وړ کسان، چې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

شرایطو وړ نه وي، استخدام کړي، کولی شي د خپلو ښوونیزو او روزنیزو پروګرامونو له لارې هڅوی واروزي او خپل بستونه وربانديې ډك او مناسبه ګټه ترې واخلي، چې دا کار هم د وګړو په انتخاب کې یو بل عامل ګڼل کېدای شي.

باید ووایو، هر څومره، چې د داوطلبانو شمېر د ادارې د اړتیاوو په نسبت ډېرېږي، هماغومره انتخاب ښه کېږي او ښه تکړه کسان ادارې ته جذبېږي. خو که هر څومره د داوطلبانو شمېر کمېږي، د کسانو انتخاب په ښه توګه نه شي ترسره کېدای، مانا داچې تر ډېره بریده غوره او وړ کسان نه شي جذبېدلای.

د دې لپاره، چې د انتخاب د عملیې جریان د یوه منطقي روش پر بنسټ سیستماتیك ترسره شي، باید د داوطلب اضافي او کافي معلومات، چې د هغه په قبولیت او نه قبولیت ډېره اغېزه لري، موجود وي.

د انتخاب په پړاوونو کې لاندې شرایط باید په پام کې ونیول شي:

۱ – باید ټولې هغه غوښتنپاڼې، چې د داوطلبانو له خوا ورکړل شوې، په دقیقه توګه تحلیل او وڅېړل شي، ترڅو د دندې له څرنګوالي سره همغږې وي.

۲ – یوه بشپړه او لازمه فورمه طرحه او د داوطلب په واك کې ورکړل شي، تر څو داوطلب وکولی شي په هغه کې خپل معلومات او اطلاعات درج کړي او د انتخاب کوونکي په واك کې یې ورکړي.

۳ – څېړنه باید د هغو معلوماتو او اسنادو پر بنسټ وي، چې د کارکوونکي د کاري سابقې له حالت څخه لاسته راځي.

۴ – هغه معلومات، چې د مصاحبې له لارې ترلاسه کېږي، د اشخاصو په غوره کولو یا انتخاب کې اغېزه لري.

۵ – د روغتیایي فورمو برابرول هم، چې په هغو کې د داوطلب روحي او جسمي وضعه په ښه توګه څرګندېږي، لازمي ګڼل کېږي.

۶ – د داوطلبانو د پخوانیو کارونو او خدمتونو د فورمو ډکول او برابرول، که چېرې د کار پخوانۍ سابقه ولري، مسوولیت او عدم مسوولیت، حقوق او امتیازونه او د پخوانیو امرانو د نظرونو اخیستل لازمي دي. ځینې ادارې په ناخوداګاه ډول د جمجمې پېژندنې **phrenogy**، څېرې پېژندنې **physiognomy**، رنګ پېژندنې **pigmentation**، رسم الخط **graphology** یا ګراف پېژندنې او نورو له مخې د اشخاصو په انتخاب او غوره کولو لاس پورې کوي، چې عملي اړخ نه لري او هر سړی په خپلو ځانګړو کړنلارو سره د وګړو په ارزونې او غوره کولو کې اقدام کوي او په دې توګه د پورته یادو شویو مشخصو له مخې، چې هره یوه یې ځان ته ځانګړي معیارونه لري، کارکوونکي جذبوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځينې خلك د وګړو د غوره كولو لپاره لازمې ازموينې په پام كې نيسي، چې دا ازموينې په لاندې ډول دي:

- د هوش يا ځيركتيا ازموينه cnce test.intellg
- د استعداد ازموينه aptivde test
- د قوې د ټاكلو ازموينه proficiency test
- د لېوالتيا د لارو ازموينه interest test
- د شخصيت ازموينه personality test

د پورتنيو ازموينو د درك او ځانګړنو لپاره ډېرو خبرو ته اړتيا ده، خو دلته له موضوع سره د نه تړاو له امله ورڅخه تېرېږو.

د بودجې جوړول budgeting: په دې كټګورۍ كې د دندو د ترسره كولو لپاره د بودجې طرحه او تنظيم او مالي مسايل، يانې عوايد او لګښتونه شامل دي.

بايد ووايو، چې مشهور پوه ګيوليك د كنټرول او رهبرۍ مسايل، چې د ادارې له مهمو توكو څخه دي، د ادارې د دندو په برخه كې نه دي ذكر كړي. هغه پر دې عقيده درلودله كه پلان جوړونه، د راپور وركولو سيستم او د بودجې تصنيف په علمي توګه ترسره شي، پخپله د رهبرۍ مسايل په هغه كې پلي كېږي.

اړيكې Communication: د ځانګو او برخو ترمنځ د اطلاعاتو د تبادلې لپاره يوه پروسه ده. د اړيكو علوم د اړيكو د مطالعې لپاره د پوهنتون يوه برخه ده.

دويم مفهوم يې د دوو كسانو ترمنځ اړيكې ښيي. داسې، چې هغوى يو بل ته ليك ليكي، يا ټلېفون كوي او يا هم مخامخ ور سره ګوري. همداشان دا كلمه كولى شو د پغامونو د تبادلې په توګه هم وپېژنو.

د اړيكو اجزاوې او كړنلارې: د اړيكو پېژندل شوې اجزاوې لېږونكى، كانال، زمينه، چاپېريال، د څپو تداخل، ترلاسه كوونكى پيغام او سرچينې دي.

د اړيكو پروسه هغه څه دي، چې بشر ته اجازه وركوي، چې تجربې او پوهې سره شريكې كړي. د انساني اړيكو متداولې بڼې دادي: ژبه، نښې، خبرې اترې، ليكل، اشارې، راډيويي خپرونې او نور. اړيكې كېداى شي په متقابلو او يا يو اړخيزو بڼو ارادي او يا هم غيرارادي وي، يا شفاهي او غيرشفاهي وي. همداشان كېداى شي اړيكې فزيكي او مادي بڼې ولري.

د اړيكو تعريف: د اړيكو لپاره داسې تعريف، چې ټولو ته د منلو وړ وي، شتون نه لري. پر ۱۹۷۰ كال فرايك دنس ۱۲۶ خپاره شوي تعريفونه وړاندې كړل. د ځينو خلكو له انده اړيكې پر بېلابېلو مفاهيمو او كله هم پر متضادو مفاهيمو دلالت كوي. له يوه اړخه د هغو مانا د دوو انسانو ترمنځ د يوې مانالرونكې مكالمې له لارې متفكرانه تبادل او ليدلورى وي. اړيكې د دوو لوريو ترمنځ د مفاهيمو، مفكورو او پيغامونو لېږد ته وايي، او يا هم د دوو يا زياتو كسانو ترمنځ

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مفاهیمو ترلاسه کولو او لېږلو ته اړیکې وايي. د وروستیی تعریف پر بنسټ ویلی شو، چې ماشینونه او ځناور هم یو له بل سره اړیکې ټینګوي.

د اړیکو پر وړاندې خنډونه: په اړیکو پورې تړلې اندېښنې د اطلاعاتو د درك په توګه پېژندل کېږي. اړیکې کېدای شي د کارولو عواملو، نه تشخیص او قطب له عوملوڅخه زیان ووینې.

د اړیکو بڼې:

د حیواناتو اړیکې
د انسانانو ترمنځ اړیکې
د بازار موندنې اړیکې
تبلیغات
عمومي اړیکې
د انسان داخلي اړیکې
غیر شفاهي اړیکې
ویناییزې اړیکې
د لرې لارې اړیکې
د انټرنېټ او کمپیوټر په واسطه اړیکې
کولتوري اړیکې
د اړیکو نظریه

اغېزناکې اړیکې: کله چې پیغام لېږونکی وکولی شي بیرته پیغام اخیستونکی شي، دا پروسه د اغېزناکو اړیکو په نامه یادېږي.
- د اینګودینګ پړاو، یا د دیکودینګ پړاو رامنځ ته کول یا د ارزښت او اغېز له نظره پایله، مستقیمې یا مخامخ اړیکې په لومړۍ درجه کې راځي.

لارښوونه directing: په یوه اداره کې د دندو د ښه ترسره کولو لپاره ځانګړي یا عام تصمیمونه او د حکمونو او لارښوونې طرز، صورت مومي.

همغږي کول coordinating: په دې کټګورۍ کې ټول هغه فعالیتونه، چې د سازمان یا ادارې موخو ته درسېدو لپاره د دندو په پلي کولو کې اړین ګڼل کېږي، تعین او مشخص کېږي او د ټاکلو دندو د ترسره کولو په برخه کې موازنه او تعادل رامنځ ته کېږي. مخکې مو هم وویل، چې اداره د یوه ماشین په څېر ده، چې هره برخه یې ځانګړې دنده ترسره کوي. دا، چې د ماشین د بېلابېلو برخو ترمنځ منطقي اړیکې او تعادل اړین دی، همداسې د ګډې موخې د تامین لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو واحدونو په دندو کې هم تعادل اړین ګڼل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اتم څپرکي لنډیز

د یوه شخص د احساساتو درك او توانایي د موضوع او معاملې مطابق دي. د یوه مدیر یا رهبر لپاره د اړیکو په برخه کې مهارتونه له عمده موضوعګانو څخه دي. مدیر باید د سازمان په دننه کې له خپلو کارکوونکو او نورو کسانو سره د اړیکو وړتیا او توان لري، ترڅو د کنټرول په وسیله پېژندل شوي ټاکل شوي او پلانونه په سمه توګه ترسره شي.

پلان جوړونه او کنټرول دواړه یو د بل لازم او ملزوم دي.

د استخدام په چارو کې لاندې مطالب د اهمیت وړ دي:

١ – د کارکوونکي موندنه

٢ – مستقیمه کړنلاره

٣ - نامستقیمه کړنلاره

۴ – منځنۍ کړنلاره

که د راپور ورکولو سیستم او د بودجې تصنیف په علمي توګه ترسره شي بانو د رهبرۍ مسایل پخپله په هغه کې پلي کېږي.

اداره د یوه ماشین په څېر ده، چې هره برخه یې ځانګړې دنده ترسره کوي. دا، چې د ماشین د بېلابېلو برخو ترمنځ منطقي اړیکې او تعادل اړین دی، همداسې د ګډې موخې د تامین لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو واحدونو په دندو کې هم تعادل اړین ګڼل کېږي.

د اتم څپرکي پوښتنې

١ – استخدامي چارې تشریح کړئ؟

٢ – رهبري توضیح کړئ؟

٣ – د بودجې د جوړولو په اړه خپل معومات وړاندې کړئ؟

۴ – همغږي څه ته وایي؟

۵ – اړیکې څه ته وایي، شرحه یې کړئ؟

۶ – د اړیکو پر وړاندې خنډونه څه دي؟

٧ – د کارکوونکي موندنه تشریح کړئ؟

٨ – د استخدام پړاوونه تشریح کړئ؟

٩ – مستقیمه او منځنۍ کړنلاره څه ته وایي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچيني او اخځليکونه:

۱- سر محقق ناصر، ستانکزي اداره و منجمنت سال ۱۳۸۳
۲- اساسات و مهارت هاي مديريت ،کميسيون مستقل اصلاحات اداري سال ۱۳۸۳
۳- اداره و مديريت سر محقق ناصر ستانکزي سال ۱۳۸۷
۴- مديريت عمومي دوکتور سيد مهدي (الواني) سال ۱۳۷۴
۵- مديريت و اصول سرپرستي دوکتو ر سيد رضا سيد جوادين عضو هئيات علمي دانشگاه تهران سال ۱۳۸۵.
۶- مديريت عمومي دوکتور سيد مهدي الواني سال ۱۳۸۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

د پوهنې وزارت د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت د ښوونيز نصاب د انکشاف رياست د ټولنې د عيني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلينو او شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې يې تخنيکي او مسلکي رشتې درلودې او لري يې، په لومړي سر کې يې تصميم ونيو، چې په ښـــوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بيا کتنه وکړي او ورپســـې بيا د شاګردانو او محصلينو د درسي کتابونو د تاليف لپاره مبادرت او کوښــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســـابدارۍ څانګې د ښـــوونکو په ميړانې او همت سره د ادارې او حســـابدارۍ درسي کتابونه تاليف شول تر څو په وړيا ډول د شاګردانو او محصلينو په واک او اختيار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســـتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شـــاګردانو او د تخنيکي او مســـلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شـــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښـــوونکو او د ادارې او حســـابدارۍ څانګې د مســـلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مســـلکي، تخنيکـــي او علمي مطالبـــو او مفاهيمو د څرنګوالي په هکلـــه خصوصاً د هغوی املايي او انشـــايي اشـــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شـــاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شـــان له ګرانو شـــاګردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســـتفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ســـتونزې، فقر او وروســـته پاتې والی په نظر کې ونيسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلينو د ګټې وړ وګرځي.

پته: د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنيکي زده کړو معينيت

د تعليمي نصاب د پراختيا رياست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مديريت

Get more e-books from www.ketabton.com
Ketabton.com: The Digital Library