

2020

# Management & Administrative



Ketabton.com

اصلاحات اداري او ملكي خدمتونو د امتحان د پاره اداره او منجمنت

masoodsohilzai12@gmail.com

22-May-20

**Management:** یوه فرانسوي کلمه ده چې د دوو برخو څخه بشکيل شوي (manage) تنظیمولو

معنی ورکوي او (ment) د غړو یا افرادو په معنی ده. په ماهرانه ډول د افرادو تنظیمولو ته منجمنې وائي. نوټ: منجمنې یو هنر دی مگر اورگانیزیشن یو علم دی. اورگانیزیشن د اورگان څخه اخستل شوي د یوې ادارې د غړو څخه عبارت دی دا پدی معنی چې د یوې ادارې غړي څنگه سنبالیدی شي او ددې غړو څخه په څه شان گټه اخستل کیدای شي.

**Manager:** د ادارې چلوونکي یا کارکوونکي ته ولکيري چې د خپلي ډلي د کړنو مسؤلیت په غاړه ولري. یا په بل عبارت ; هر هغه شخص چې پلان جوړ وي د پلان جوړولو تنظیمولو لارښود کولو او د کنټرول وظیفه په غاړه ولري هغه ته مدیر ولکيري.

**Management (منجمنې) او Administration (اداره) څه توپیر لري؟**

منجمنې هغه میتود طرز او طریقه ده چې په ذریعه یې مادي وسایل او بشري زیرمي په اغیزمن ډول او د لږ وخت او لږ زیار په ویستلو ټاکلي موخي ترلاسه کيري مگر Administration (اداره) هغه ځای او محل چې یو شمیر کارکوونکي پکې د وضع شویو مقرراتو په رڼا کې د مادي او نورو زیرمو څخه په استفاده دندې سرته رسوي ترڅو ټاکلي اهداف ترلاسه کړي د منجمنې یعنی د اداره کولو طرز او طریقي په Administration (اداره) مستقیمه اغیزه لري که چیري د منجمنې عملیه د هغې بنسټونو ته پام کې نیولو سره په سم ډول صورت ونیسي نو اداره او سازمان د پرمختگ خواته ځي او په پام کې نیول شوي اهداف ترلاسه کوي او برعکس که چیري منجمنې طرز او طریقي ناسمه او بنسټونه یې په پام کې ونه نیول شي (عملي نه شي) نو اداره او سازمان د ناکامي خواته درومي او ویل کيري چې نوموړي بي کاره او وروسته پاتي اداره ده.

**Differences between Administration and Management**

Administraton	Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• د نورو افرادو په وسیله د کار ترسره کول.</li> <li>• د تصامیمو د عملي کولو دنده پرمخ وړي.</li> <li>• تصمیم نیول چې څوک او څرنګه کار ترسره شي.</li> <li>• د کار د کولو، منجرانو په وسیله د لاندی کسانو څخه د کار اخستلو وظیفه لري.</li> <li>• په ټیټه کچه د منجمنې دنده پرمخ وړي.</li> <li>• د منجمنې نوم په زیات پیمانته د تجارتي ادارو لپاره په کار وړل کيري.</li> <li>• منجران په عمومي ډول استخدام شوي وی کوم چې د تنخوا په بدل کې وظیفه ترسره کوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• په پرځه او لویه پیمانته د پلانونو پالیسیو او اهدافو ټاکل.</li> <li>• د تصامیمو د نیولو دنده پرمخ وړي.</li> <li>• تصمیم نیول چې څه او څه وخت ترسره شي.</li> <li>• د فکر کولو، پلانونو او تصمیم نیولو وظیفه لري.</li> <li>• په لوړه کچه د منجمنې دنده پرمخ وړي.</li> <li>• د اداري نوم یا ټکي په خاص ډول غیر تجارتي ادارو کې لکه دولتي څانګي فوجي او نورو لپاره کارول کيري.</li> <li>• اداره چیان په عمومي ډول د تجارت یا کاروبار مالکان وی.</li> </ul>

**Importance of management (د منجمنې اهمیت):** منجمنې په کاروبار کې د مغز اهمیت لري ځکه

بغیر له منجمنې څخه یوه اداره او کاروبار نشي کولای پرمختګ وکړي او باقی پاتې شي. لاندې څو نقطې د منجمنې د اهمیت غوره بنکارندوي دي.

- 1 - منجمنې انساني نیرو ته وړتیا ورکوي ترڅو د موسیسي موخي په لازم ډول ترلاسه کړي او د دوي کوبنبنونه او رهنمایي کوي ترڅو د موسیسي د موخو څخه لاسته راوړني رښتني کړي.
- 2 - منجمنې یواځني لاره ده چې په هغه کې منابع په لوړه پیمانته په کار اچول کيږي
- 3 - د غوره پلان ، غوره تشکیل او مؤثره کنټرول په لرولو سره منجمنې د موسیسي لکښتونه راتیټوي او ددي قابلیت وربښي ترڅو له نورو سره رقابت وکړي.
- 4 - منجمنې موسیسي ته د نویو ایډیاګانو فکرونو او یوي ښي اینده په اړوند سوچ کولو قدرت وربښي.
- 5 - منجمنې د موسیسي د کارونو د مؤثره او ښه ډول پرمخ بیولو ضمانت ورکوي.
- 6 - منجمنې موسیسه د وخت د تغیراتو سره آشنا کوی او ددي قابلیت وربښي ترڅو چلنجونو(د وخت ضرورتونو) ته ځواب ووايي.

**Goals of management (د منجمنې مقصدونه)**

- 1 - د زیات تولید ترلاسه کول د مصارفو کموالي او لوړ مؤثریت دا د اداري (منجمنې) هدف وی.
- 2 - د کار لپاره د روزل شوي او غوره انساني قوي وړاندي کول .....
- 3 - د کار د میتودونو موادو او سامان الاتو ستندرد او معیاري کول.
- 4 - د انساني کار هبري برخي لپاره د علم او پوهي رامنځته کول.
- 5 - د یو بل سره د کومک او هکاري د روحي رامنځته کول.
- 6 - د کار ویش او د هغوي د مسؤلیتونو تامينول .

**Who is manager?**

منیجر د هغه کس څخه عبارت دي کوم چې د نورو پوسیله د کار د ترسره کولو مهارت ولري.

- 1 - هغه کیدای شي خپله شخصي قدرت ولري او یا ونه لري.
- 2 - هغه په رسمي ډول د قدرت لرونکي وی(حق لري چې امر وکړي)
- 3 - منیجر ټاکل کيږي او له ټاکلو وروسته په موسیسه کې خپل موقف ترلاسه کوي

**آیا منجمنې علم دی او که فن یا هنر؟**

منجمنې او اداري په اړه پوه ترلاسه کول د یوي خوا د زده کړو په ترلاسه کولو سره حاصلیږي او د بله پلوه یې په اړه د کار په جريان کې معلومات ترلاسه کيږي نو پدی اساس د منجمنې په اړه هغه معلومات چې د زده کړو په ذریعه ترلاسه کيږي د اداري د علم او هغه مهارتونه او تجربې چې یو شخص یې د عملي کار په ترڅ کې ترلاسه کوی منجمنې فن او هنر بلل کيږي

منجمنې او اداره که د یوي خوا علم او پوهنه ده خو د بل پلوه فن او هنر دی او دواړو(تیوري او تجربې) د یوځای کیدو په نتیجه کې اغیزمن منجمنې او اداره رامنځته کيږي.

**Resource:** هر هغه وسایل چې یو اداره یې د خپلو اهدافو ترسره کولو لپاره په کار وړی منابعی بلل کيږي. یا په بل عبارت; د یوي اداري مادی او معنوی پانګې ته منابع ولکيږي هغه منابع چې په اداره کې استعمالیږي (بشري منابع ، فزیکي منابع ، مالي منابع ، غیرمحسوسه منابع)

**Haman resource:** لکه د اداري پرسونل ، متخصصین او خدماتي غړي.....

**Physical resource:** تعمیرات ، عراده جات او ماشین الات.....

**Financial resource:** نقدي پسي یا هغه فنډونه چې د بحر څخه راکړل شوی وي.....

**Intangible resource:** استعداد ، مهارت او تجربه.....

**System:** سیستم د یوي اداري د څانګو د مجموعي څخه عبارت ده چې د ټاکلو اهدافو د اصولو لپاره د یو لړ قواعدو او اصولو څخه پیروي کوي او یو ځای سره پکې کار کيږي.

او یا په بل عبارت ; یو د بل سره مربوط کړن لارو د مجموعی څخه عبارت دی د کوم پواسطه چې ځنی اداري خپلي موخي تر لاسه کولی شي.

**Open system:** خلاص سیستم هغه سیستم ته ولکیري چې په هغی کې د بحر سره اړیکي ټینګیري.

**Close system:** تړلي سیستم هغه سیستم دی چې د بحر چاپیریال سره اړیکي ونه لري.....

**Strategy:** د یو بشپړ واحدی کړن لاري څخه عبارت دی د کوم پواسطه چې د اداري اساسي اهداف تر لاسه کیري. یا په بل عبارت; ستراتیژي د تگلارو او فعالیتونو بشپړ پلان څخه عبارت دی د کوم پواسطه چې د اداري ټول اهداف تر لاسه کیري. یا ستراتیژي یو مکمل یا جامع پروګرام څخه عبارت دی چې د هغی پواسطه د اداري اساسی اهداف تر لاسه کیدای شی .

**Plane:** د وړاندي نا جوړه شوی ذهني طرحی څخه عبارت دی چې په منظمه او سیستماتیکه توګه خپلو اهدافو ته رسیدلی شو.

**لنډ مهاله پلان:** چې د یو کال څخه کم وخت ولري.

**منځ مهاله پلان:** د پنځو کالو څخه کم وخت ولري.

**اوږد مهاله پلان:** چې د پنځو کالو څخه یې وخت زیات وي.....

**ماشتر پلان:** دا ډول پلان د سردار داؤد خان په وخت کې معمول وه پدی ډول پلان کې څو پلان پنځه کلن پلانونه شامل دی.....

**تشکیل:** د دندو ویشل ، د واک ورکول ، د مسؤلیت ورکول او د واحدونو منطقي اړیکو ټاکلو ته تشکیل وائي.....

**Organization:** A group of people which work together for some common goals.

**Organization:** اداره په لغت کې حاکمیت او تنظیم او په یوه کړی کې راوستلو ته وائي او په اصطلاح کې داره یو ټولنیز تنظیم دی چې د یوي هر اړخيزي پالیسي او منظم تشکیل په پام کې نیولو سره د اړونده وظایفو د بنه ترسره کولو لپاره لار هواره وی او ټاکلی هدف د پاره امکانات برابر وی.

یا په بل عبارت; اداره یو ټولنیز نظم دی یو شمیر وګړي د ټاکلی مقاصدو لپاره په هغی کې تنظیم شوي وی د ټاکلی قواعدو په اساس یو د بل په مرسته خپل ځان هدف ته رسوي.....

د حقوقو او سیاسي علومو له مخي ادارات په دوه برخو ویشل شوي دي.

**عامه اداره:** هغه اداره ده چې د ټول هیواد په سطحه بحث لاندی نیول کیري.

**خصوصي اداره:** هغه اداره ده چې د موسیسو ، شرکتونو ، پروژو په سطحه د بحث لاندی نیول کیري.



## د اداري مهم عناصر:

- 1 - موخی یا هدف (objectives)
- 2 - اغیزناکتوب یا موثریت (effective ness)
- 3 - سرچیني یا منابع (resources)
- 4 - مثریت یا گتورتوب (efficiency)
- 5 - ښکل اړخونه یا جوانب زیدحل (stake holder)

**Objectives:** د مدیریت د نظره موخی هغو غوښتل شوو پایلو د رسیدني څخه عبارت دی د کومو لاسته راوړنو ته چې د یوې اداري ټولې کړنې یا فعالیتونه متوجه وی..... موخه باید لاندې ځانگړتیاوې (مشخصات) SMART درلودونکې وی.

- 1- روښانه او مشخصه (specific)
- 2- د سنجش وړ وي (measurable)
- 3- د لاسته راوړني وړ وي (attainable)
- 4- حقیقت لرونکي وي (realistic)
- 5- د وخت محدودیت لرونکي وي (time bound)

**Sources:** منابع د یوې اداري مادي او معنوي پانگو څخه عبارت دي. یا هر هغه وسایل چې یو اداره یې د خپلو اهدافو ترسره کولو لپاره په کار وړي منابعي بلل کيږي..... د منابعو ډولونه....

- 1 - بشري منابع (human resources) ..... لکه پرسونل، متخصصین او خدماتي کار کوونکي..
- 2 - فزیکي منابع (physical resources) ..... لکه تعمیرات، ماشینونه، ځمکه او داسې نور....
- 3 - مالي منابع (financial resources) ..... لکه بودیجه او هغه نقدي پیسې چې مونږ ته په واک کې راکړل شوي دي یا هغه فنډونه چې دونه تخصیص کړي وي.
- 4 - غیر محسوسه منابع (intangible resources) ..... لکه مهارتونه، استعداد، کسبي زده کړي او نوري تجربې..

**Effectiveness:** اغیزناکتوب یا موثریت د فعالیتونو په درسته توگه سرته رسونې څخه عبارت دی چې د موخو د لاسته راوړنې لپاره مور سره مرسته کوی.....

او یا په بل عبارت؛ د یو مطلوب هدف تر لاسه کول په یو ټاکلي یعنی یو مشخص وخت کې اغیزناکتوب بلل کيږي ..... په اغیزناکتوب کې یوه موضوع چې ډیره مطرح کيږي هغه کیفیت (quality) ده.

**Efficiency:** مثریت یا گتورتوب د سرچینو کارول په گتوره توگه چې د هغی په نتیجه کې ډیر محصول یعنی output لاسته راځي..... یعنی که چیرته هدف په لږ وخت او کم منابعو سره تر لاسه شي مثریت بلل کيږي او مثریت کې لاندې نقطې په نظر کې نیول کيږي (کمیت quantity), (ارزښت value), (وخت time)

**Stake holder:** ښکل اړخونه د هغه وگړو څخه عبارت دي چې په یوه اداره کې یا د اداري په فعالیتونو کې برخې لري او یا د اداري فعالیتونه د هغې په گټو او تاوان باندې اغیزي ولري..... ښکل اړخونه په لاندې ډول دی..... (برخه لرونکي participant), (کارکوونکي یا مامورین staff), (مشتریان consumer), (تمویلونکي donor), (عرضه کوونکي؛ اخستونکي؛ suppliers), (دمنطقي اوسیدونکي local community)

## د منجمنت او اداري ارزښت:

- 1 - دموخو لاسته راوړنه په درسته توگه
- 2 - د لگښتونو کمښت
- 3 - د فعالیتونو بشپړونه په کم وخت او په کم مصرف سره
- 4 - د مشتریانو رضایت یا قناعت (satisfaction)

## د یوې روغې او سالمې اداري ځانگړتیاوې:

- 1 - په یوه اداره کې اداري قوانینو، مقرراتو او اصولو پیروي کول .

- 2- تشکیل باید د اصل او اړتیا سره برابر وي او د اداري اصل له موخو او د دندو سره یووالی ولري.
- 3- اداره باید له جعل کاري(تقلب) کاغذپرانی، رشوت اخستني او ناوړه گټي اخستني نه پاکه وي.
- 4- کار باید اهل کار خلکو ته وسپارل شي.
- 5- په اداره کې باید هماهنگي، د کنټرول ښه سیستم او د رهبري مقام څخه اطاعت موجود وي.
- 6- اداره باید کارکوونکو په انتخاب، انتصاب، بدلون او داسی نورو مهمو اداري اصولو پر بنسټ لکه د تعادل اصل، تخصص اصل، گټورتوب، اغیزناکتوب او انساني اړیکو په مراعت کولو سره منځته راغلي وي.

### د اداري بنسټیز اصول:

- 1- دموخو یو والي اصل
- 2- دمراتیو د لړۍ اصل (سلسله مراتب)
- 3- د تخصص اصل
- 4- د گډ دستور ورکولو اصل
- 5- د چاپیریال څارني اصل
- 6- د صلاحیت او مسؤلیت سپارني اصل
- 7- د تعادل اصل
- 8- د بدلون منلو او تل پاتی والي اصل
- 9- د کار د منځته راوړلو اصل

**Manager:** د اداري چلوونکي یا کارکوونکي ته ولکیري چې د خپلي ډلي د کړنو مسؤلیت په غاړه ولري.

یا په بل عبارت؛ هر هغه شخص چې پلان جوړوي د پلان جوړولو تنظیمولو لارښود کولو او د کنټرول وظیفه په غاړه ولري هغه ته مدیر ولکیري.

### د مدیرانو مهمي دندې function of managers:

- 1- پلان جوړونه (planning)
  - 2- سازمان ورکونه یا تنظیمول (organizing)
  - 3- لارښوونه یا رهنمایی یا مشري (leader)
  - 4- استخدام یا گمارل (staffing)
  - 5- کنټرول یا اداره کول (controlling)
- Planning:** پلان نیونه یوه پروسه ده کوم چې د مدیرانو په مرسته د مناسبو موخو د تشخیص او انتخابولو په مقصد استعمالیږي او همدارنگه د یوې اداري لپاره د یو کار یا عمل د کړنلاري حیثیت لري.....
- یا په بل عبارت؛ د اداري افرادو لپاره د اهدافو ټاکل او دغه اهداف لاسته راوړلو لپاره طریقې جوړول او وړاندیز کول چې.....

- 1- څه وکړو؟ یعنی د اهدافو معلومول
- 2- څرنگه یې وکړو؟ یعنی ورځني چاري معلومول
- 3- چیرته یې وکړو؟ یعنی د موقعیت معلومول
- 4- کله یې وکړو؟ یعنی د وخت معلومول
- 5- څوک یې وکړي؟ اهل کار معلومول

**Organizing:** سازماندهي (تنظیمول) د یو اورگان یا اداري مالی، بشري، فزیکي او داسی نوري منابع یا سرچیني سره هماهنگ کول او په مشخصه توگه تنظیمول چې د اورگان اغیزمن توب پکې عینتی وي سازمان بلل کیږي....

یا په بل عبارت؛ د وظایفو تقسیم د خلکو په منځ کې د هغوي د ضرورتونو په مطابق د هغو رشتو په مطابق سازمان (اداره) ورته ویل کیږي.

### سازمان ورکونه غوره او مهم موضوعات:

- 1- ددي موضوع روښانه کول چې کوم غړي دی کومي دندې ترسره کړي.

2- کوم غړي د پایلو د لاسته راوړلو ونډه او مسؤلیت په غاړه لري.

3- د اداري موخو ته د رسیدني په خاطر د اړیکو او مناسبو پریکړو زمینه برابرول.

4- د کاري مقرراتو د سیستم ټاکنه . لکه د پریکړو د نیونو لپاره اړیکو تامینول ، د شخړو هوارول او داسي نور...

**Leading:** د افرادو بیدارول ، تشویقول ، رهنمایي کول ، روزل او ترینګ کولو پروسې ته رهنمایي یا لارښوونه وایي

**Leader ship:** مشري یا رهبري د لاس لاندې خلکو ترمنځ د نفوذ کولو څخه عبارت دي ترڅو د هغوي پر فعالیتونو اغيزي وکړي ، او د اداري موخو لاسته راوړلو ته یې رهنمایي وکړي.

### د یو مشر او لارښود لازم خصوصیات او مهارتونه:

1- ټولنیز اوسیدل

2- ابتکار (نوبت کول یعنی نوي نوي کارونه رامنځته کول)

3- قوي اراده لرونکي

4- پخپل ځان بارو لرل

5- د فعالیتونو په اړوند بشپړه معلومات لرل

6- په زړه پوري والي لرل یا دلچسپي لرل

7- مرسته کوونکي

8- بدلون منوونکي

9- د موقعیت سره بلدتیا

**Staffing:** استخدام یا ګمارل د تشو بستونو ډکول ، د افرادو جلبول ، نیول ، تبدیلو او رتبه ورکولو پروسې ته استخدام

وایي او یا استخدام د اداري په جوړښت او تشکیل کې د خالي بستونو ډکول او ډک ساتنو څخه عبارت دی چې لاندې

پړاونه پکې شامل دي

1- د انساني ځواک د اړتیاو پیژندل

2- د موجوده غړو څیرنه

3- ټاکنه

4- ګمارل

5- زده کړه

6- ارزونه

### استخدام په دوه ډوله دی:

داخلي استخدام : پدې استخدام کې مقاماتو(بستونه) د اداري د داخلي پرسونل څخه ډکيري يا نيول کيږي.

داخلي استخدام لاندی گټي لري

1- مدیر مخکې د مخکې نه د ټولو کاندیدانو سره بلدتیا لري

2- کارکوونکي د شرکت یا اداري په کلتور باندې ښه پوهيږي

3- د ددي کار سره کارگران تشویقيږي او یو کارگر په کم معاش سره استخداميږي.

داخلي استخدام زیانونه :

1- د نوو نظریاتو نه موجودیل

2- د خلکو اشتراک (د واسطې په اساس راتگ )

**خارجي استخدام:** پدې کې منیجر(مدیر) د اداري یا شرکت نه بیرون خلک پیدا کوي چې مخکې ئي په شرکتونو کې

کارنه وي کړي ددي لپاره په اخبارو کې او انټرنیټ کې اشتهارات ورکوي.

**Controlling:** کنټرول د مدیر د مهمو دندو څخه شمیرل کيږي او د هغه پړاونو څخه عبارت دی چې ترسره شوي

فعالیتونه د پلان شوي فعالیتونو سره مقایسه کوي.....او یا د مشکلاتو او ستونزو پیدا کول او د هغی حل کولو پروسې ته

کنټرولول وائي چې د همیشنی اصلاح لپاره په یوه اداره کې ترسره کيږي او دغه پړاو د لومړي مرحلې څخه تر

پايي پوري دوام لري

**د کنټرولو ډولونه:**

- 1 - مخکي د عمله کنټرول
  - 2 - د کار په جریان کې کنټرول
  - 3 - د کارونو یا فعالیتونو سرته رسوني څخه وروسته کنټرول
- نظارت:** په اداره کې د چارو څارنه، چک کول او له نژدې څخه د پروژي فعالیتونه ځان په ځان کتل نظارت بلل کېږي.
- ارزیابي:** د کارونو د پایلو مقایسه کول د ارزیابي په نوم یادېږي او یا د یوې موسیسي د دفتر یا د پروژي فعالیتونو د ارزښت په باره کې قضاوت کول د ارزیابي په نوم یادېږي.

**Management levels (د منجمنت سطحي یا طبقي):** د وظیفې له نظره د منیجر ډولونه

**لوړ رتبه یا دلوري کچي مدیر:** هغه مدیر دی چې د اوږدې مودې لپاره پلان جوړوي، د منځني او بنکټني سطحي مدیرانو ته لارښونه کوي هغو کنټرولوي او د پوره تصمیم نیوني صلاحیت لري. په نسبي توګه یوه وړکي اجرایوي ډله ده چې اداره کنټرولوي او د ټولو شعبو د اجراتو مسؤلیت په غاړه لري د اداري لپاره موخي ټاکنې او د موخو لاسته راوړلو لپاره ستراتیژي او تګلاره جوړوي او هم د منځني کچي د مدیران د کړونو فعالیتونو څارنه کوي.

**د لوري کچي مدیرانو دندې:**

- 1 - د اهدافو ټاکل او دهغې لاسته راوړلو لپاره اوږد مهاله پلانونه او ستراتیژي جوړول
  - 2 - د بیلا بیلو کاري پروا او دندې ارزیابي کول او له هغو سره مرسته کول
  - 3 - د اداري غړو او کارکوونکو د ټاکنې حق په اداره کې لري
  - 4 - د منځني سطحي مدیرانو ته د هغوي د ستونزو په اړوند لارښوني کول
- منځني رتبه د منځني کچي مدیر:** په یوه اداره کې د مدیرانو د هغې ډلې څخه عبارت دی کوم چې د لوړ او ټیټ رتبه مدیرانو ترمنځ روابط قایموي او د لوري کچي د مدیرانو څخه هدایت اخلي او د هغوی د تګلاري د عملي کولو مسؤلیت په غاړه لري او د بنکټه کچي د مدیرانو فعالیتونه اوکړنې مشاهده کوي او همغږي کوي او د لومړي کچي د مدیرانو د څارنې مسؤلیت په غاړه لري. یا په بل عبارت؛ دا هغه ډول مدیر دی چې د ټیټي سطحي منیجران کنټرولوي او ددي منیجرانو د فعالیتونو مسؤلیت په غاړه لري او د ډیپارټمنټونو لپاره پلان جوړوي او د سازمان ټاکلي اهداف تعقیبوي.

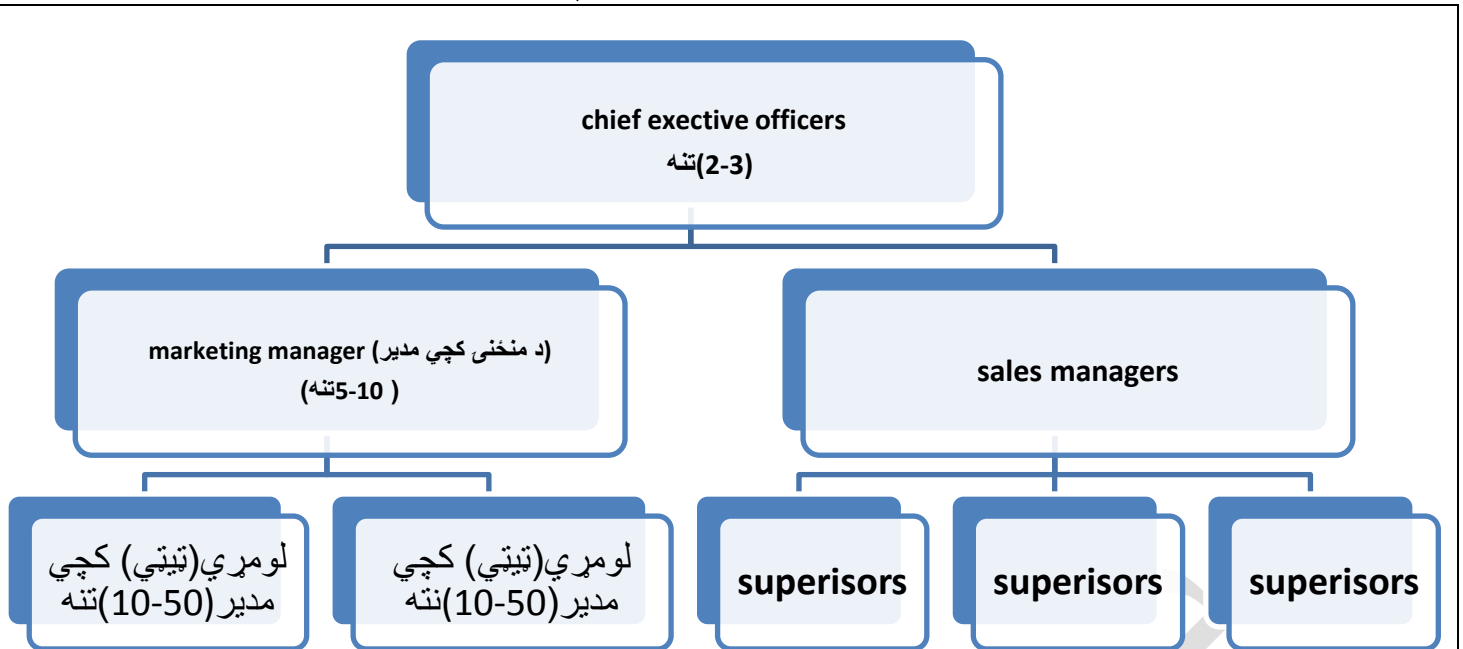
**د منځني کچي د مدیر دندې:**

- 1 - د متوسطي کچي پلانونه جوړوي او اوږد مهاله پلانونه د څیرني او کنټرول لپاره لوري کچي مدیرانو ته وړاندې کوي او ترتیب کوي.
  - 2 - بیلا بیلو څانګو ته پالیسي جوړول.
  - 3 - ورځیني او اونیزه (هفته وار) راپورونه کنټرولوي او ارزیابي کوي.
  - 4 - ټیټو کچي مدیرانو ته د هغو د ستونزو په اړوند لارښوني او مشوري ورکوي
  - 5 - کارکوونکو ګمارل او ټاکلو دنده په غاړه لري.
- ټیټ رتبه، د لومړي کچي مدیر:** هغه مدیر دی چې چې د کارګرانو ورځیني فعالیتونه اداره کوي او د یو سازمان سوپرویزران او کارګران په مستقیمه توګه کنټرولوي.....
- پدې ډله کې هغه مدیران شامل دی کوم چې د خپلو اجراتو لپاره د منځني کچي مدیر څخه هدایت اخلي او د خپلو اجراتو (کړنو) راپور ورکوي.

**د ټیټي کچي مدیرانو دندې:**

- 1 - لنډ مهاله کاري پلانونه جوړوي منځني کچي مدیرانو ته یې وړاندې کوي او هغې د اجراتو په اړه اضافه معلومات ورکوي.
- 2 - د لاس لاندې کارکوونکو کړنلاري کړنې او طرزالعملونه څاري او کنټرولوي
- 3 - د دندو لایحه په ټاکلي توګه جوړوي.
- 4 - له کارکوونکو سره همیشني اړیکي لرل او تماس ورسره لري.





### منجمنت مهارتونو:

منجمنت دري ډوله مهارتونو لري;

- 1 - مفهومي مهارتونو (conceptual): ددې مهارت لرو سره یو مدیر (اداره چې) کولای شي چې اداره په عمومي توګه وپېژني او پدې راز پوهیږي چې د یوې ادارې مختلفې شعبو (دفترونه) د نورو څانګو سره څه اړیکې لري او په یوه برخه کې بدلون په نورو برخو باندې څه اغېزې لري دې مهارت لرو سره یو مدیر د خپلې ادارې او ټولني ترمنځ بڼه اړیکې قایمولي شي او دا مهارت باید د لوري کچي مدیر لپاره ډیر ضروري دي
- 2 - انساني مهارتونو (human skills): ددې مهارت په لرو سره یوه مدیر کولای شي چې د خپلو افرادو ترمنځ همکاري فضاء ته انکشاف ورکړي او د خپل ځان او د ګروپ قوي او ضعیفه نقطې لازم اقدامات ترسره کړي
- 3 - تخنیکي مهارتونو (technical skills): دا هغه مهارت دی چې په مربوط ساحه کې په عملي توګه په مخ کې او ډیر اهمیت لري څرنگه د ټیټي کچي مدیران کار ترسره کوي نو دغه مهارت باید زیات ولري

## Communication (مفاهمه، اړیکې او یا ارتباط):

د مفاهمي یا اړیکې کلمه د communicate یوې لاتیني کلمې څخه اخستل شوي دي چې د افکارو د تبادلې په معنی ده.

مفاهمه یوه سیستم دی چې په کوم کې چې د معلوماتو پیغامونو اوزونو او داسې نور انتقال د یوځای نه بل ځای ته د یو انسان نه بل انسان ته د لیرلو اسانتیاوي رامنځته کیږي.

د شفاهي یا غیر شفاهي پیغامونو د لیرلو یا اخستلو پروسې ته ارتباط یا اړیکې وایي.

ددې لپاره چې مفاهمه بڼه واضحه شي نو د هغې پروسې څخه عبارت ده چې پیغامونه د یوې منبع څخه اوریدونکو ته دمختلفو چینلونو له لارې خپروي د مثال په ډول محاوره د مفاهمي ډیر عام ډول دی. هغه شخص چې خبرې کوي منبع ده او هغه شخص چې غور یې نیولي دي اوریدونکي دی، هغه څه چې خپریږي پیغام دی او هوا او خوله چې د خبرو کوونکو د اواز څپې انتقالوي د چینل څخه عبارت دي.

### د مفاهمي او اړیکې اهمیت:

د اړیکو ماهیت پدې کې دي چې څوک نه شي کولای بی اړیکو اوسي یعنې د یوې ادارې او مؤسسي کارکوونکي په دایمي توګه یو نه یو ډول یو له بل سره اړیکې نیسي حتی که دوي داسې بڼکاره شي چې ګواکې اړیکې سره نه لري بیا هم سره اړیکې لري.

1 - د مفاهمي په موجودیت کې هیڅ فرد د جامعي سره بی ارتباطه کیدای نشي.

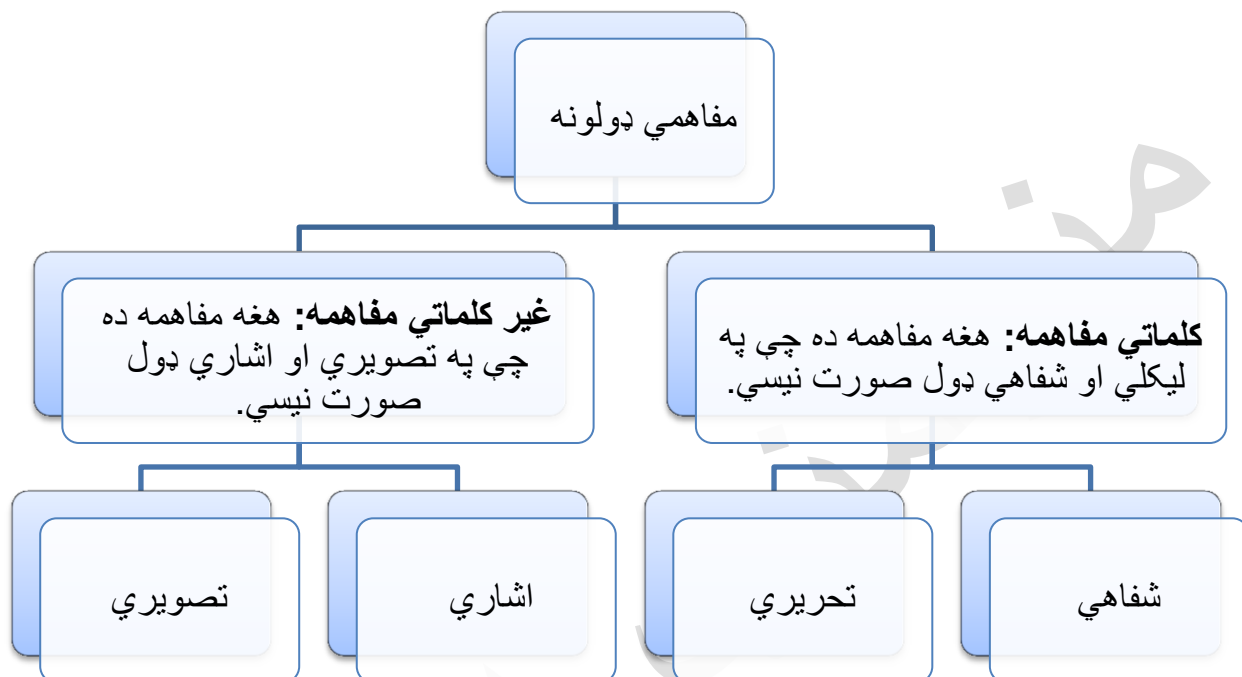
2- د ټولو اختراعاتو او انکشافاتو اساس ارتباطات کیدالی شي.

3- په یوه موضوع چپ پاتي کیدل هم د ارتباطاتو څخه عبارت دي.

په عمومي ډول مفاهمه په دوه ډوله ده:

1- مستقیمه مفاهمه: دا هغه مفاهمه ده چې په مستقیمه توگه یو بل سره اړیکي نیول کیږي. لکه مخامخ خبري کول

2- غیرمستقیمه مفاهمه: چې په مستقیم ډول یو بل سره خبري نه کوي بلکې د یو بل اړخ لمخي اوري یا معلومات ترلاسته کوي. لکه خبري رسني، راديو، تلویزون، اخبار او نور.....



د اداري له مخي مفاهمه بیا هم په دوه ډوله ده:

1- د اداري داخلي مفاهمه: دا هغه مفاهمه ده چې د یو اداري په داخل کې ترسره کیږي او په دري برخو ویشل شوي ده.

(a) نزولي(له پاس نه لاندې) مفاهمه: د لوړو مقاماتو څخه پلانونه هدایت لپاره لاندې مقاماتو ته ورکوي.

(b) صعودي(له ښکته نه پورته) مفاهمه: ښکته خوانه راپورونه، پیشنهادات اوکاري گذارش لوړو مقاماتو ته ورکول.

(c) افقي مفاهمه: د اداري په داخل کې د مختلفو ډیپارټمنټونو تر منځ د خیالاتو، نظریاتو، مکتوبونو تبادلې جریان ته افقي ارتباط وايي.

2- د اداري څخه بیرون یا خارجي مفاهمه: چې د اداري څخه بیرون خلکو ترمنځ مفاهمي څخه عبارت دي.

### Forms of communication (د مفاهمي شکلونه):

1- له ځان سره مفاهمه یا فردي مفاهمه: له ځان سره مفاهمه هغه مفاهمه ده چې یو شخص له ځان سره فکر کوي، خبري کوي، او له ځان سره مشغول وي دا یو غیر شغوري عمل دي چې ټول انسانان پکې شامل دي.

2- دوه کسيزه مفاهمه: دا ډول مفاهمه دوه اشخاص په برکي نیسي لکه یو کس د بل کس سره بحث استدلال او خبري کوی خو دا دوه کسيزه خبري په مفاهمه کې څو شکلونه لري لکه د دوه ملگرو ترمنځ عامي خبري، د دوه شریکانو ترمنځ د تجارت خبري، د دوه دهقانانو ترمنځ د کرنې په اړه خبري او یا د دوه کسانو ترمنځ رسمي ملاقات(انټرويو) او داسې نور.... چې ددې ټولو مقصد د معلوماتو ورکول، قانع کول، تشویق، ستونزو حل کول او یا فقط خبري کول.

3- گروپي(پله ایزه) مفاهمه: پدې ډول مفاهمه کې د یو کس خبري کوي د خلکو یوې ډلې ته او یا د خلکو ترمنځ د مشکلاتو دحل په خاطر بحث او مباحثه شامله ده مثلاً یو ټولگي ته تدریس کول.

4 - **کتلوي (ټوليزه) مفاهمه:** کتلوي مفاهمه له هغي مفاهمي څخه عبارت ده چې پدي کې مفاهمه کوونکي د زيات تعداد خلکو سره خپل پيغام شريکوي په ټوليزه مفاهمه کې راډيو، تلویزون، ورځپاڼي، مجلې او نمايشات شامل دي ددي مفاهمي گټه همدا ده چې په يوه وخت کې زيات تعداد خلکو ته معلومات ورکوي.

5 - **شفاهي مفاهمه:** په پرله پسې منظمو فقرو، لغاتو، اصطلاحاتو او نومونو له پيلولو څخه عبارت دي چې مونږ او تاسو يې د ژبي په واسطه خلکو ته بيانوو.

6 - **غير شفاهي مفاهمه:** دا هغه مفاهمه ده چې د خبرو په اساس نه بلکې د ليکلو په اساس او بعضي وختونه د غير لفظي مفاهمي حرکاتو لکه د بدن خوښت، دمخ گونجي، د لاس خوځول، په سترگو اشاري کول او داسي نور د مثال په ډول په يوه څلور لاري کې د ترافيک اشاره چې تاسو ته د خبرو رهنمايي کوي.

### Elements of communication (د مفاهمي عناصر):

1 - **Sender (ليږدونکي):** ليږدونکي يا منبع کيداي شي يو شخص، يو گروپ، يو سازمان يا يوه مؤسسه وي او همدارنگه دوي کولاي شي چې يو پيغام وليږدوي ترڅو د زياتو شيانو په باره کې معلومات حاصل کړي او ليږدونکي بايد د داسي لارو چارو څخه کار واخلې يعني د مفاهمي د مختلفو ډولونو څخه چې په کاميابي سره اوريدونکي ته خپل معلومات انتقال کړي.

2 - **message (پيغام):** د معلوماتو د فهرست او مجموعي څخه عبارت دي چې د ليږدونکي يا ويونکي لخوا اخستونکي او زده کوونکي ته ليږل کيږي... يا ټول هغه معلومات چې ويونکي يې اوريدونکي ته د مفاهمي له لاري انتقالوي پيغام بلل کيږي.

3 - **Channel (چينل):** يو سري بل سري ته يا ليږدونکي اخستونکي ته د معلوماتو لپاره د اړيکو د پړاو د مختلفو چينلونو د لاري سرته رسوي نو ويلي شو چې چينل د هغه وسيلې او طريقو څخه عبارت ده چې پيغام د نظر لاندې خلکو ته انتقالوي. لکه راډيو، تلویزون، ورځپاڼي، مجلې او داسي نور چينلونه يا دستگاوې..... هغه چينلونه چې په مستقيم مفاهمه کې ورڅخه کار اخستل کيږي عبارت دي له سترگو، غوږو، خوله او د بدن د نورو غړو څخه نو په عمومي ډول ويلي شو چې څومره چينلونه زيات يا مؤثره وي نو په هماغه اندازه د مفاهمي مؤثريت زيات دي.

4 - **Receiver (اخيستونکي):** د مفاهمي په پروسه کې اخيستونکي ورستني رابطه تشکيلوي د مفاهمي ټولي پروسې او اړخونه خپله اخستونکي ته د پيغام وړاندي کول دي او په هغي پوهول دي.

**د مفاهمي د پروسې ماډل:** د هغي اساني لار په اساس چې په يوه مفاهمه پوه شو نو پکار ده چې د هغي پروسې د ماډول څخه استفاده وکړو چې مونږ ته يې رابنايي....



دا ماډل په خپل ذات کې ډير ساده دي مثلا که څوک يو پيغام د يو چينل له لاري يو چاته ليږدوي يعني زه تاسو ته درس درکوم نو زه ليږدونکي يم، زما الفاظ يا وينا پيغام دي، زما اواز او خوله چينل دي او تاسو چې درس ته متوجي ياستي اخيستونکي ياست..... او يا که د تلویزون يو پروگرام په نظر کې ونيسو.

1 - د پروگرام خپرونکي (چلونکي) منبع (ليږدونکي) دي.

2 - د پروگرام ليکنه (اجزاء) پيغام دي.

3 - راډيو يا تلویزون ستيشن چينل دي.

4 - او څوک يې چې اوري هغه اوريدونکي يا اخيستونکي دي.

### د يو پيغام څلور اړخونه:

1 - **دموځو اړخ:** هر پيغام د موخي د پاره د معلوماتو لرونکي دی يعني په اساني سره حقايق بيانوي.

2- **د اړیکې اړخ:** هر پیغام د لیردونکي او اخستونکي ترمنځ اړیکې او مناسبات څرگندوي. دا چې هغوي یو بل په اړه څه فکر کوي یقیني نده چه د دوي فکر دي یو شي وي دا د اړیکو اړخ د الفاظو او غیر لفظي اشارو په مرسته بنودل کیږي.

3- **خان څرگندوني اړخ:** یو پیغام نه یواځې د حقایقو په هکله معلومات لري بلکې د لیردونکي په اړه هم معلومات ورکوي. یعنی د نوموړي شخصیت، علمیت، استعداد، اخلاق او داسې نورو صفاتو څخه مور خبره وي نو په عمومي ډول ویلي شو د خان څرگندوني اړخ د مقابل لوري ته د خپل ضمیر څرگندول دي.

4- **د غوښتنې اړخ:** وگړو زیاتره وخت د خپل ځانگړي مقصد لاسته راوړلو لپاره مفاهمه کوي. نو پیغام باید داسې موثره توگه په نظر کې وینول شي چې په مقابل لوري باندې اغیزه وکړي.....  
دمثال په ډول: په یوه اداره کې د کار په جریان کې مدیر د خپلو کارکوونکو څخه پوښتنه کوي.....

(پدې مکتوب کې املائي غلطې موجوده ده).....

نو کولاي شو چې ددغه پیغام څلور اړخونه په لاندې ډول تعبیر کړي

اول د موخي اړخ: په مکتوب کې املائي خطاؤ موجود والي .....

دوهم د اړیکو اړخ: تاسو زما د نژدې ملگرو څخه یاست .....

درېم د خان ښودني اړخ: په مکتوب کې املائي خطاوي زما نه خوښیږي.....

څلورم د غوښتنې اړخ: په مکتوب کې باید د غور او دقت څخه کار واخستل شي.....

### څلور اړیدونکي غوړونه:

ددې څخه څرگندیږي چې اړیدونکي(اخذتونکي) هم پیغام له څلور اړخونو نا د څیړني لاندې نیسي.

1- د موخي اړخ: څه ډول د هغه د خبرو په رښتیاوالي باندې پوه شم.....

2- د اړیکو اړخ: هغه څه ډول له ما سره خبرې کوي او د کومي اړیکې په اساس له ماسره خبرې کوي.....

3- د خان ښودني اړخ: د هغه د خبرو په وړاندې څه ډول عکس العمل ولرو.....

4- د غوښتنې اړخ: هغه څه ډول انسان دي او څه غواړي.....

**تحلیل د بدلون په اړوند معلومات:** د تحلیل بدلون چې د T.V په نوم هم یادېږي د څیړنیز او اروا پوهني تیوري څخه عبارت ده چې دغه تیوري د یوه اروا پوه (ایرک بیرون) لخوا په کال (۱۹۵۰) کې مطرح شوي ده ایرک بورن پدې عقیده وه چې د افهام او تفهیم په بهیر کې د مفاهمي دواړو اړخونو ته پام لرنه وشي نه یواځې یو اړخ ته .....  
د بدلون څیړني د تیوري په اساس په مجموعي توگه د شخصیت دري کچې شته دي

چې وگړي په دوامداره توگه ددې څخه استفاده کوي چې دا د ټولو انسانانو د کوچني والي د تجربو څخه سرچینه اخلي.

1- **د مور او پلار توب کچه:** هغه وکړي چې پدې کچه کې قرار لري د نورو وگړو په وړاندې لکه د میندو او پلارونو په شان سوچ فکر او کړنه کوي ذکر شوي وگړي پدغه خوي لوي شوي وي او زیاتره وگړو ته دغه خوي د والدینو څخه پاتي وي د مور او پلار توب کچه په دوه نورو برخو ویشل شوي ده....

(a) **دمیندو کچه:** چې بڅښني او ساتني سمبول دی او ډیره زړه سواندي او بالاحتیاطه ده.

(b) **دپلار توب کچه:** ډیر جدي د اصولو پابند وي مثلاً یو غړي خپلو ورځني چارو کې ندي بریالي شوي او نورو باندې چغې وهی چې دا چلند د هغه په کوچنوالي باندې د عادت څرگندونه کوي....

2- **د لویوالي کچه (د ځواني کچه):** دغه کچه د سوچ کولو معقول ظرفیت او د یو لړ کړونو څخه عبارت دي چې د ژوند په اوږدو کې ترلاسه شوي تجربو په اساس ولاړه ده د ځواني په کچه کې کړنه یا عمل د رښتیاؤ ارزونه او د موخو په لور د تلولو په معني دي.....

3- **ماشومتوب کچه:** د کوچنیوالي کچه د وگړو د ذهني حالت کنټرول وي هغه وخت د هغې احساساتو افکارو او سلوک لمخي د کوچني توب د وخت په شان کړنه کوي..... د ماشومتوب کچه بیا په دري فرعي کچو ویشل شوي ده ...

(a) **عادي ماشوم:** ډیر خوش خویه او معمولي طبعي چلند کوي.

(b) **سرغړونکي ماشوم:** خپل سره، کم نظره، بی پروا، او خبري نه منونکي وي.

دمثال په ډول: هغه کارکوونکي چې د پوښتنې د نیوکو لاندې نیول کیږي نو د ماشوم په څیر سر تیت نیسي یا خجالتی احساس کوي او یا هم په غصه کیږي لکه د ماشومتوب په وخت کې چې د نیوکې لاندې راته.....

د والدينو كچه: مور - بالاحتياطه، مهربانه، زړه سواندي او بښونكي  
پلار - جدي او د اصولو پابند وي

### د شخصيتونو كچي

#### د ماشومانو كچه:

عادي ماشوم = خوش خويه او معمولي طبعي لرونكي  
سرغرونكي ماشوم = خپل سره، بي پروا او نه منونكي  
مطبع ماشوم = خيره منونكي

#### د ځوانانو كچه: هدفمند، تحليل كونكي، معلومات وركونكي

د مفاهمي د پاره پنځه مهارتونه: مفاهمه يوه پروسه ده چې د هغي په طرز كې مفكوره وي معلومات او پيغامونه د ليردونكي څخه اخستونكي ته انتقاليزي چې دغه پروسه يو ډول مهارتونو ته ضرورت لري چې عبارت دی له.....

1- لوستل (reading)

2- ليكل (writing)

3- اوريدل (listening/hearing)

4- فكر كول (thinking)

5- خبري كول (speaking)

دغه مهارتونه هر يو د پروسې په يوه مرحله كې خپل ارزښت لري مثلا (۱) كه چيري لږدونكي پيغام په ليكلي بڼه ليردوي نو بايد دليكلو مهارت ولري.....(۲) او كه چيري اخستونكي ته پيغام په ليكلي بڼه ترتيب كړي نو هغه بايد د لوستلو مهارت ولري.....(۳) او كه د خبرو وينا او بياني په شكل يې ورته اوره وي نو هغه بايد د اوريدلو مهارت ولري.(۴) او د فكر كولو مهارت ټولو اړخونو ته ضروري دی نو پدي اساس د پورتنني مهارتونو څخه پرته مفاهمه نمگړي او ناممكنه بلل كيږي.

د پوښتونو كولو تخنيكونه: پوښتونكي د لاندي تخنيكونو څخه د كار اخستني په اساس خپل ضرورت وړ معلومات ترلاسه كولي شي... ددي تخنيكونو پواسطه تاسي كولاي شي چې مكالمه(مفاهمه) پخپله خوبه پرمخ بوزي..... مور په عمومي ډول دوه ډوله پوښتنې لرو...

1 - معلوماتي پوښتنې: دا هغه پوښتنې دي چې ددي پواسطه د يو موضوع په ارتباط په مفصل او مختصر ډول معلومات ترلاسه كولي شو..... چې دا ډول پوښتنې هم په دوه ډوله دي..

(a) محدودې يا تړلي پوښتنې: دا هغه پوښتنې دي چې ځواب يې په هو يا نه او يا انتخابولو په اساس كولاي شو.....

مثال ايا تاسو نور درس ويل غواړي؟ ..... ايا تاسو د سرک په بڼي لوري ځي يا په چپ لاس ....؟

(b) پرانستي يا بڼكاره پوښتنې: كيډاي شي د لاندي ځواب موندني لپاره مطرح شي او يا ممكنه ځواب ويلو ته پرانستي فضاء رامنځته كړي.....

مثال تاسو څه وخت كور ته ځي؟ ..... يا تاسو دلته د څه مقصد لپاره راځي؟

2 - تكتيكي پوښتنې: دا هغه پوښتنې دي چې د يو خاص تكتک په اساس رامنځته كيږي او لاندي ډولونه لري.....

(a) مجبورونكي پوښتنې: ايا كوم ځوان شته چې د اجمل سره غږه ونيسي؟

(b) وړانديزي پوښتنې: ايا ته موافق يې چې مور سره د رئيس په توگه دنده تر سره كړي؟

(c) تائيدي يا تصديقي پوښتنې: د مقابل لوري نه غواړي چې يو مهم حقيقت تصديق كړي.....

مثال ايا ريښتيا ده چې ډاکټر نائیک يو لوي عالم دی؟

(d) **تکراري پوښتنې:** چې محتواوي بیرته پخپلو الفاظو بیانوو.....

لکه یعنی تاسي وائي چې .....

(e) **ستاينيزي پوښتنې:** مثلا تاسو ډير پوه او هوښيار امر ياستی مونږ غواړو تاسو څخه اداري چاري زده کړو.

(f) **وارخطايي پوښتنې:** دا هغه پوښتنې دي چې يو شخص پکې ورخطايي احساس کوي.

مثلا نن به عبدالله راشي او تاسو ته به د تختي په وړاندي درس تشریح کړي....

### د اغيزمنې مفاهمي د پاره ځني تخنيکونه:

په ۱۹۸۶ م کال کې دوه عالمان وه چې يو Gwinu اوبل يې Lionbrger نومیده د ښی مفاهمي او غوره درک د پاره ځني مهارتونه يا لارښوونې وړاندي کړي چې په لاندې ډول يې څيړوو.

1 - کله چې يو پيغام انتقالوونکې پيغام انتقالوي نو د مفاهمي د پروسې ، د مفاهمي په اجزاء او مفاهمي نه ورپيښو خنډونو باندې پوه وي ترڅو پيغام ورکول زيانمن نشي..

2 - د پيغام ژبه بايد واضحه ساده او روانه وي او وايونکي او اوريدونکي د پاره يوه معنی لرونکي وي.

3 - مفاهمه بايد شفاهي او غير شفاهي يو د بل سره په يو وخت او يو ځاي کې وي يعني ستاسو مخ، سترگي او د بدن نور غړي او اشاري يو د بل سره ارتباط ولري او پخپل ځاي کې سره استعمال شي.

4 - د خپلو اوريدونکو د مشکلاتو سره د لچسپي لرل او د هغې د حل د پاره مشوري ورکول.

5 - د خپلو اوريدونکو عقيدې ، ملیت ، دود او دستور ته احترام کول.

6 - د خپلو اوريدونکي اعتماد او ملگرتيا تر لاسه کول.

7 - په خبري ډول غورځونې څخه ډډه کول. مثلا که څوک تاسو ته غورځونې نه نيسي نو کوشش مه کوي چې هغه کس دي تاسو ته غورځونې ونيسي بايد ددې په ځاي چې هغه خبري وکړي نوموړي کس ورسره دلچسپي لري . وروسته ددې نه نوموړي ضرور تاسو ته غورځونې نيسي....

**فصاحت او بلاغت:** فصاحت او سم الفاظ د اړيکو د پراو رهبري کوي د مفاهمي او اړيکو د لارښوونې پراو پدې معني ندي چې يو شخص دي د خبرو تیکه واخلې او ټولي خبري دي همدا کوي. برعکس يو مفاهمه کوونکي پوهيږي چې څه ووايي، څه ډول ووايي، څه وخت ووايي او څه وخت غلي کيني او همدارنگه څه وخت او څه ډول پوښتنې مطرح کړي. لاندې نقطو په نظر کې نيولو سره د مفاهمي پراو په دوه اړخيزه توگه تنظيميږي.

1 - ښه پيل

2 - د مينې او يووالي فضاء منځ ته راوړل

3 - دقيقه او فعاله اوريدنه

4 - د پوښتنو مطرح کول

5 - د ښه پوهيدلو لپاره د موضوع تشریح کول

6 - د مفاهمي په جريان کې د مباحثې نه کار اخستل

7 - مخاطب ته تاسو کلمي استعمالول

8 - اعتراض څارنه مخکې ددې څخه چې مطرح شي

9 - د خبرو پايې ته د رسيدو لپاره مناسبو جملو استعمالول مثلا: تاسو توجه څخه مننه

10 - فيديک (غبرگون تبادلې)

**فعاله اوريدنه:** د اوريدنې د کړنلاري او مخامخ لوري ته د ځواب ورکول څخه عبارت دي. چې د خپل منځي درک او زمينې ته ښه والي وربښي فعاله اوريدنه ځني وختونه د اوريدنې منظمې نني او ځواب ورکولو ته راجع کيږي چې د وايونکي پاملرنه ځان ته راجلوي. فعاله اوريدنه يواځې مهمه نده چې څه شي مو درک کړل بلکې لدې نظره هم ارزښتناکه ده چې څرنگه مقابل لوري ته ور وښايې چې تاسو څه ويلي هغه مو درک کړي.

**فعاله اوريدنه کومه ده؟**

1 - فعاله اوريدنه هغه ده چې مقابل لوري ته تاثير ولري

2 - چې په ټولو معناوو او خواصو درک شوي وي

3 - سوال او ځواب پکې منځته راغلي وي

4 - پوښتني کوونکي ته پوره وخت ورکړل شي کلمات يې تکراري شي او په ورين تندې ځواب ورکړل شي.

#### د فعاله اوریدني علايم:

- 1 - د موضوع اړونده پوښتني پکې رامنځته شي
- 2 - موضوع ښه تشریح او توضیح شي
- 3 - د خلکو نظريات پکې ښکاره شي
- 4 - د اوریدل شوو خبرو خلاصه پکې وړاندې شي

#### فعال اوریدني گټي:

- 1 - وگړي مجبور يږي چې په دقیقه توگه او پاملرني سره نورو ته غوږ ونیسي
- 2 - د وگړو ترمنځ ناوړه تفاهم مخنيوي کوي او اوریدونکي په خپله تصدیق کوي چې ویل شوي موضوع يې په سمه توگه درک کړي ده

3 - وگړو ته جرات ورکوي چې د نوموړي موضوع په اړوند زیاتي خبري وکړي

**فیدبیک (عکس العمل):** هغه عمل دي چې پیغام اخستونکي يې پیغام لیردونکي ته ورکوي او پیغام لیردونکي پوهوي چې اخستونکي پیغام څنگه او څومره اخستي دی فیدبیک د پیغام اخستونکي عکس العمل د پیغام لیردونکي په اړوند چې لیردونکي د پیغام د څرنګوالي په اساس خبروي په ساده ډول متکلم په مقابل کې مخاطب عکس العمل ته فیدبیک وايي. د فیدبیک په ورکولو کې باید مؤدبانه الفاظ استعمال شي نه دا ډول چې فوراً د ډیرو احساساتو او بدو الفاظو (غیر ادبي) څخه استفاده وشي. د اوریدونکي لخوا د فیدبیک د ترلاسه کولو په اساس لیردونکي پدې توابیږي چې خپله غلطې او تیر وټنه اصلاح کړي.

#### اغیزمن فیدبیک څرنګوالي (مؤثره غبرګون)

- 1 - مؤثره غبرګون هغه دی چې مقابل جانب ستاسو څخه د هغې تقاضا کړي وي
- 2 - د امکان په صورت کې باید فیدبیک مختصر او لنډ وي
- 3 - په فیدبیک کې باید مثبت احساسات او بر داشتونه گډ وی یعنی مثبت غوښتنه
- 4 - د موجوده وضعې د مطالعې وروسته فوراً باید فیدبیک ورکړل شي
- 5 - فیدبیک باید مقابل لوري د څیړني او غرضونو لاندې ونه نسي
- 6 - فیدبیک باید هغه چا په حق کې وغوښتل شي چې چا عکس العمل په ځان مني

#### فیدبیک د لاسته راوړلو او اوریدلو په وخت کې باید څه وکړو؟

- 1 - کله چې مقابل جانب فیدبیک ورکوي نو اخستونکي باید په ډیره ارامه فضا او مکملې توجو سره هغه ته غوږ ونیسي او کوشش ونکړي چې فوراً د ځان دفاع وکړي
- 2 - د مقابل جانب د انتقاداتو په مقابل کې باید سوالونه مطرح شي او پخپله ژبه تکرار شي یعنی ستاسو منظور دادي چې...

3 - د نورو اشخاصو څخه د مربوط موضوع په هکله د فیدبیک غوښتنه وشي ....

مثلاً: غواړم چې پوه شم چې ستاسو پدې مورد کې څه فکر دي

4 - د فیدبیک نیوونکو یا ورکوونکو څخه د هیڅ چا د نظرونو سپکاوي باید ونشي او هغوي ته اطمینان ورکړل شي.

#### فیدبیک نه وروسته باید څه وکړو؟

- 1 - په ارامه او ورين تندې يې ومنو
- 2 - د هغه الفاظ او نیوکې تکرار شي
- 3 - موضوع د څیړني په منظور د بل نفر سره شریکه کړي او نظر يې واخلي
- 4 - د قناعت د حاصلولو څخه وروسته يې مه تحدیده وي
- 5 - دوباره فیدبیک څخه يې مه منع کوي

## Leadership (مشری او رهبري):

د مشر او مشري احترام د بيله بيلو ژبو په کلتورکې ډول ډول په کار وړل شوي ده چې په انگلسي ژبه کې ورته leader ship او يا leader وايي. په فرانسوي ژبه کې ورته مدير او مديريت وايي. کله هم ورته فرمان ورکونکي او فرمان ورکونه وايي. او په فارسي ژبه کې ورته بي شميره اصطلاحات ذکر شوي وي چې ځني په لاندې ډول دي. رهبر او رهبري، مدير او مديريت، رئيس او رياست، مسؤل او مسؤليت، چې دا ټول لقبونه هغه چا ته ورکول کيږي چې د يوې ډلې په لومړي سرکې قرار ولري..... د مشري لپاره مختلف تعريفونه شوي دي چې ځني په لاندې ډول دي....

**مشری:** په خلکو کې د پيشرفت او نفوذ هنر يا علم دي چې د خلکو د خواهشاتو په نظر کې نيولو سره خپلي غوښتنې او اهداف لاسته راوړي.

د معلومو اهدافو لاسته راوړني لپاره په اجتماع کې د خلکو په کار اچول او په هماهنگي سره د لاس لاندې خلکو ته رهنمايي کولو څخه عبارت دی.

په يو گروپ کې رهبري هغه لاسته راوړنه ده چې د هغې پواسطه يو نفر نور افراد او خلک د خپل تاثیر او نفوذ لاندې راولي چې په داوطلبانه ډول د يو معلوم هدف لپاره په يو معلوم ځای کې برخه واخلي.

**د مشري يا رهبري ډولونه:** رهبري رسمي اړخ او هم غيررسمي اړخ لري يعني رهبري په دوه ډوله ده .....

**1- رسمي رهبري:** دا هغه رهبري ده چې خپل فعاليتونه د يوې ادارې د چوکاټ په داخل کې اجراء کوي او د اداري ټول قوانين پکې عملي کيږي او افرادو ته يې مادون ويل کيږي. لکه ټولي دولتي او غيردولتي ادارې چې د يو ټاکلي قانون لاندې خپل فعاليتونه ترسره کوي.

**2- غيررسمي رهبري:** دا هغه رهبري ده چې اداري څخه بيرون خپل فعاليتونه ترسره کوي چې افرادو ته يې پيراوان ويل کيږي. لکه مذهبي ډلو مشر، قومي مشري او هنري ډلو مشري.....

**رهبري د اسلام د نظره:** حضرت محمد ص فرمايلي دي هر يو د تاسو څخه شپونکي دي او د شپونکي څخه د هغې د رعيت پوښتنه کيږي چې دغه حديث شريف څخه داسې نتيجه اخستل کيږي چې ټول مسلمانان يو نه يو شکل لمخي خپل شخصي او رسمي ژوند کې د رهبر يا شپون رول لري..

**د مديريت او رهبري ترمنځ مشابهت او توپير:** که څه هم دا دواړه اصطلاگاني مديريت او رهبري يو د بل سره ډير نژدې اړيکې لري نو بيا هم فرق لري چې معمولا مدير د چارو تنظيم او رهبري د وگړو تنظيمولو په معنی ده رهبري د اداري تشکيل يو سلسله مراتبو څخه هم ملاحظه کوي مگر مديريت يواځې اداره کې مطرح کيداي شي يعني ډير رهبران مديران ندی مگر د دوي مديران رهبران دي. مثلاً; رهبر کيداي شي د قوت او نفوذ خاوند وی مگر د يو اداري سمت بيليدونکي نه وي چې هغه به د قومي مذهبي ډلې مشر وي له بله پلوه په اداره کې اکثره مديران د رهبري رول لوبوي ځکه رهبري د مدير عمده وظيفو څخه شميرل کيږي په لنډ ډول سره ويلی شو چې هر مدير رهبر کيداي شي خو هر رهبر مدير نشي کيدای.....

**مديريت په عام او خاص مفهوم سره:** د مديريت اصطلاح په دوه مفهومو سره يعني په عامه توگه او خاصه توگه کارول شوي دي.

**1- په عامه توگه:** په عامه توگه د يو غړي يا د يوې ډلې دندو د تشریح او پيژندولو څخه بحث کوي. يعني د يو کارکونکي د چارو تنظيمول او مشري کول دي.

**2- په خاص مفهوم سره مديريت:** برنامو جوړول، د بوديجي تشریح کولو، په کارگمارلو، سازمان ورکولو، رهنمايي ورکولو، د صلاحيت سپارل، د مشکلاتو حل کولو کنټرولو او راپور ورکولو څخه عبارت دي...



د مشرتابه یا رهبر لپاره غوره ځواکمندي (رهبر کیدو لپاره عمده تواني):

- 1 - تاسو د ځان لپاره د کرنلاري تعینولو توانايي لري لکه فردي پرختیا، پلان جوړول او د خپل اهداف په گټوره توگه تنظیمول، د ستونزو حلولو توان باید ولري.....
- 2 - د افرادو یا د وگړو د گروپونو رهبري.....
  - (a) ښه مفاهمه او د قناعت ورکولو توان لکه د فیډبیک په وخت کې
  - (b) د کرنلاري د تعینولو او تصمیم نیولو توانايي
  - (c) یو ښه او باکیفیته اوریدنه
  - (d) د مشکلاتو تحلیل د حل لپاره مختلفي لاري پیدا کول
  - (e) د پلان جوړول او د اهدافو ټاکل او د هغوي لپاره لاري جوړول
  - (f) د ډلیزو تیمونو جوړول
  - (g) په خلکو کې نفوذ لرل او هغوي ته د انگیزی ورکولو توانايي
  - (h) د نورو کسانو نظارت او څارني ځواک لرل.
- 3 - د یو اداري په کچه د نورو مشرتوب.....

- (a) د گروپونو او سازمانو تشکیلاتو او کاري پروسي په نظر کې نیولو سره د سیستم په باره کې فکر کولو توانايي
  - (b) په اداره کې د تغیراتو راوستو توانايي
  - (c) د اداري په سطحه د کرنلارو تعین او د ستراتیژي تحلیل (SWOT) یعنی قوي او ضعیفو نقطو د فرصتونو او تهدیداتو توانايي.....
- د SWOT تحلیل په یوه اداره کې یو د هغه سمو اهدافو څخه دي کوم په وسیله چې د یو اداري په اړوند پوه ترلاسه کیږي او همدارنگه د موسیسي لپاره تصامیمو نیولو کې باارزښته رول لوبوي.

### :SWOT

**S-strength (قوي نقطې، قوت او ځواک نقاط):** قوت د یو اداري لپاره اساسي عامل دي کوم چې د یو اداري ته پرمختگ او وده ورکوي او رقابت لپاره لاره خلاصه وي. مثلاً؛ تولیدي عوامل، مسلکي پرسونل، پوه او مهارت، او د پوهنتون باتجربه استادان....

**W-weakness (ضعیفه او کمزوري نقطې):** د یو اداري د قوت لپاره چې کوم فکتورونه ذکر شوي وي د هغې نه درلودل خپله د کمزورتیا په معني ده. مثلاً؛ ضعیفه منجمنت، ضعیفه کنترول، د اخستونکو خوښه په نظر کې نه نیول ..

**O-opportunities (فرصت او چانس):** دا د یو اداري د هغه توانايي څخه عبارت دي چې د هغه پواسطه په یوه اداره کې وده او پرمختگ رامنځته کیږي او د اداري ټاکلي اهداف په لازم وخت او شرایطو سره ترلاسه کیږي. مثال په ډول د نوي تکنالوژي رامنځته کیدل، اخستونکي د ضرورتونو زیادیدل، ځني ممانعتونو لري کیدل او داسي نور....

**T-threats (خطرات او تهدیدونه):** دا د هغه حالاتو څخه عبارت دي چې د یو اداري د پرمختگ او ودي پرمختگ کې خنډ او خنډ رامنځته کوي. مثال په ډول نړیوال رقابت، د نوي قوانینو وضع کیدل، د اخستونکي نا رضایت.....

نوټ: strength او weakness د اداري داخلي نقطې بلل کیږي او همدارنگه opportunity او threats د اداري څخه بیروني نقطې بلل کیږي.

## د سوات د تحلیل چوکاټ

منفي -	داخلي internal		مثبت +
	Weakness کمزورتیاوي	Strength قوت	
	Threats تهدیدونه	Opportunities فرصتونه	
	خارجي external		

د یو مدیر د ونډو توپیر د یو رهبر سره:

1 - د مدیر رول او ونډې..... یو مدیر په اداره کې لاندې رول یا ونډه ترسره کوي

(a) کارونو تنظیم لکه د اسنادو، ارقامو، منابعو او داسې نور....

(b) د پلان او بودیجې جوړول

(c) په کار گمارل

(d) تنظیم، همغږي کول او د صلاحیت سپارل

(e) کارونو ته پراختیا او وده ورکول

(f) په کارونو باندې تمرکز او مشکلاتو حل کوي

(g) کنټرول او راپور ورکول

2 - د یو رهبر رول یا وظایف

(a) هدایت ورکول یا رهنمائي کول

(b) د تحرک رامنځته کول

(c) د ستونزو حل کول

(d) د تصمیم نیول

(e) هڅول او ساتنه

(f) د غړو اداره کول

(g) د گروپونو تنظیمول

د رهبري شیوي (طریقي): د رهبري د بني طریقي انتخاب چې د ماحول په نظر کې نیولو سره وشي د اداري د اهدافو

د لاسته راوړلو سبب ګرځي. خو د یو مدیر د نابرابري انگیزو په درلودلو سره د اداري موخي له ستونزو سره

مخامخ کېږي او ممکنه ده د کارکونکو د خوابدې، بی علاقي او نارضايي احساس وکړي.....

د رهبري د رفتار په تیوري کې د یوي طبقه بندي په اساس رهبران په دوه ډوله دي....

اول: انسان غوښتونکي رهبران اکثره خپله توجو د اداري کارکونکو ته کوي او دوهم: سازمان غوښتونکي رهبران

د اداري اهداف په افرادو مقدم گڼي .....  
په یوه بله نظریه کې د مشري (رهبري) طریقي په څلور ډوله ویشل شوي دي چې عبارت دي له .....

1 - امرانه یا دیکتاتور رهبري: پدغه طریقه د اداري ټولي پریکړي د تشکیلاتي هرم په اساس نیول کېږي چې په

بشپړه توګه امرانه او اداري غوښتونکي وي او پریکړي د مراتبو د لړي له لاري د پورته نا بنکته خواته لږدول

کېږي رهبر او کارکونکي اړیکې عموماً د ویري، تهدید، پیرکول او ملامت کولو پربنسټ ولاړي وي او اړیکي د

پورته نه بنکته خواته عمودي او د یو طرف وي د مدیریت په لوړه کچه کې جدي کنټرول موجود وي یا په لنډ

ډول په دغه مشري کې د اعتماد او باور کموالي حیس کيږي په ډیره ویري سره کارکوونکي خپل وظایف ترسره کوي او کارکوونکي د خپل امیر له خوا تهدیديږي.

**د امرانه مشري گټي:**

- (a) پریکړي یا تصمیم زر تر زره نیول کيږي ځکه د پریکړي نیوونکي مرجع یو رهبر وي
- (b) دغه طریقه د اداري په ټیټه کچه کې مناسبه ده ځکه چې کارکوونکي د کمي پوهي څخه برخه مند دي او د لوړ مقام له ویري پرته خپله دنده په سمه توگه ترسره کوي
- (c) دغه طریقه په اضطراري حالاتو کې مناسبه او پکار ده
- (d) په امرانه طریقه کې حاکمیت عام او تام د رهبري په لاس کې وي (د لاس لاندي وگرو باندي حاکمه وي)

**د امرانه رهبري نواقص:**

- (a) کارکوونکو رابوط د یو رهبر سره خشونت او جنگ ته وځي د دوي علاقه د کار سره کميږي
- (b) کارکوونکي د کاره خپلي اوږي سپکوي او که کار هم کوي نو مسؤلیت یې نه مني
- (c) ددي لپاره چې کارکوونکي تصمیم نیونه کې برخه نه لري او ددي استعداد او توانايي څخه کار نه اخلي او د انساني سرچینو د انکشاف مخه نیول کيږي

(d) که دا طریقه د مؤاقت وخت لپاره وي نو مثبتې نتیجه لري او که دوام ومومي نو منفي پایلي به رامنځته کړي

**2 - د مشارکتی رهبري طریقه (ډیموکراته رهبري):** پدي طریقه کې رهبر د لاس لاندي کارکوونکي باندي پوره اعتماد لري او د لاس لاندي خلکو ترمنځ بڼه او صمیمانه روابوط موجود وي او مشکلات په مشورې سره حل کوي نو پدي اساس ټول منابعي د اهدافو لاسته راوړلو لپاره په کار وړل کيږي پدي رهبري کې ارتباط په عمودي او افقي شکل دوه طرفه وي او په تصمیم نیونه کې د اداري ټول پرسونل ونډه لري.

**د مشارکتی رهبري گټي:**

- (a) پدي رهبري کې یو رهبر د خپل لاس لاندي کارکوونکي سره مشوري کوي او تصمیم نیسي نو کارکوونکي په ډیره دلچسپي سره د ټاکلو اهدافو د لاس ته راوړلو لپاره ډیر زیار او زحمت گالي
- (b) پدي طریقه کې د لاس لاندي خلکو استعداد رابرسیره کيږي
- (c) پدي طریقه کې پیروان او مادونان زیات تشویق کيږي او روحیت یې لوړیږي نو د خپلو وظایفو سره یې دلچسپي پیدا کيږي او په نتیجه کې بڼه انساني روابوط رامنځته کيږي

**مشارکتی رهبري نواقص:**

- (a) څرنکه چې پدي رهبري کې مشوري موجودي وي نو د تصمیم نیولو پروسه د ځنډ سره واقع کيږي
- (b) پدي رهبري کې د رهبر پ استعداد باندي د لاندي خلکو شک او شعبه پیدا کيږي
- (c) که دغه طریقه دوام ومومي نو د رهبر لاس لاندي خلکو باندي کنترول ضعیفه کيږي
- (d) که چیري نادرسته تصمیم ونیول شي نو رهبر او کارکوونکي به یو بل ملامتوي

**3 - پلارگوني رهبري (پدرانه رهبري):** د رهبري پدي طریقه کې رهبر د لاس لاندي کارکوونکو سره د پلار په څیر چلند کوي او د دوي مشکلاتو ته زیاته توجه کوي رهبران او د لاس لاندي کسان یو بل ته په متقابل احترام قایل وي او پدغه طریقه امرانه روابوط برقرار وي تصمیم نیونه پکې د رهبر په غاړه وي او پیروان یې پرته ځنډ او امر څخه یې منی. د رهبر او کارکوونکو ترمنځ د ویري او ترحم ارتباط موجود وي.

**پدرانه رهبري گټي:**

- (a) د لاس لاندي خلک رهبر او اداري کسان صادقې او وفاداره وي
- (b) په اداره کې بڼه انساني روابوط موجود وي
- (c) د لاس لاندي خلکو فعالیت ډیر بڼه وي ځکه د ویري او ترحم موازینه موجوده وي

**پدرانه رهبري نواقص:**

- (a) په هغه صورت کې چې رهبر او لاس لاندي خلکو ترمنځ متقابل اعتماد موجود نه وي نو دا طریقه غیر مناسبه ده
- (b) په اضطراري حالت کې یو رهبر د سختي نه کار واخلي نو کیدای شي د لاس لاندي خلکو مقاومت سره مخامخ شي

(c) یو رهبر پکې خپل شخصي مسایلو ته زیاته توجه ورکوي

(d) کیدای شي د رهبر نيکي او بني رويي څخه بده استفاده وشي

**4 - ازاده (خپلواکه) رهبري:** د رهبري پدې طريقه کې د رهبر د لاس لاندي کسانو په فعاليتونو کې مداخله نه کوي او د لاس لاندي خلک د رهبر د کنټرول نه پرته راسپارل شوي کارونه په ازاده ډول سرته رسوي ددې طريقې نه هغه وخت استفاده اخستل کيږي چې د لاس لاندي وگړي تعليم افته باتجربه او مهارت لرونکي وي دوي کولای شي د رهبر مشوري او هدايت نه پرته خپل کارونه په بڼه ډول ترسره کړي چې په تعليماتي مؤسساتو کې ددې طريقې نه کار اخستل کيږي لکه مکتبونو، پوهنتونو کې استادان پخپله خوښه تدريس کوي د مکتب مدير يا د پوهنتون رئيس د تدريس په هکله دوي ته هدايت نه ورکوي.....

**د ازاده رهبري گټي:**

(a) پدې رهبري کې د لاس لاندي خلک په ازاده او دوامداره توگه د خپل استعداد څخه استفاده کوي

(b) په وظيفه باندي د اطمینان لوړ احساس موجود وي

(c) د لاس لاندي خلکو د تجارېو او توانايي څخه استفاده کيږي

(d) د لاس لاندي خلک موقع لري چې په اعظمي ډول د کارونو په اجراء کولو کې خپل استعداد وښي

**د ازاده رهبري نواقص:**

(a) پدې طريقه کې رهبر رول او قدر د لاس لاندي خلکو په منځ کې کميږي

(b) پدې طريقه کې د لاس لاندي خلکو فعاليت ضعيفه وي ځکه رهبر په اوضاع باندي کنټرول نه لري او نشي

کولای خپل مهارت د لارښوني د لاري د لاس لاندي خلکو ته انتقال کړي

(c) پدغه طريقه کې د لاس لاندي خلک خپلواکه ښکاري

**نتيجه:** د رهبر د ذکر شوو څلور طريقو په نظر کې نيولو سره کولای شو چې ووايو.....

د رهبري لپاره کومه خاصه او کومه ځانگړي طريقه وجود نلري چې رهبر هغه د خپلي اداري په ورځني فعاليتونو کې په کار واچوي او يا هم د تل لپاره ورڅخه استفاده وکړي بلکې د رهبري طريقې د وضیعت، شرايطو او افرادو له نظره توپير لري او بدلون منونکي وي. مثلاً; ممکن ده يو رهبر د يوه مقرر شوي کارکوونکي په هکله چې د هغه پوه، مهارت او تجربه د اداري په وړاندي په ټيټه کچه کې قرار لري نو رهبر تر يو وخته پوري د رهبري امرانه طريقې څخه کار اخلي وروسته د څه وخته چې کارکوونکي لږ پرمختگ وکړي نو رهبر ته پکار ده چې د پلارگوني طريقې څخه استفاده وکړي او د کافي تجربو په حاصلولو سره رهبر بايد د مشارکتي طريقې نه استفاده وکړي وروسته چې دا موضوع ښه اثبات ورسيري نو کارکوونکي مهارت تجربه او پوه ترلاسه کړي وي نو کيدای شي رهبر د خپلواکه يا ازاده رهبري نه کار اخلي علاوه پردي د نورو وظيفو د ورکولو او په نظر کې نيولو سره ممکنه ده چې رهبر د رهبري لپاره مختلفې طريقې وکاره وي او يا دا چې د مختلفو خلکو په وړاندي د مختلفو طريقو څخه استفاده وکړي لويه اشتباه پدې کې داده چې کله يو رهبر په دوامداره توگه يو لاندي کارکوونکي باندي د يوي طريقې نه استفاده کوي نو په اداره کې به دغه عواقب رامنځته شي او د اهدافو د ناکامي او روابطو په شکيدلو پایي ته ورسيري.

**د ايزين هاور د اصل لمریتوب:**

نوموړي عالم دندي دکار او فعاليت په اساس په لاندي څلورو برخو ويشلي دي.

**الف دندي:- چې مهمي او عاجلي دي (دغه دندي بايد زر تر زره پخپله ترسره شي)**

**ب دندي:- چې مهمي دي خو عاجلي نه دي (چې ددې لپاره يو وروستنی نيټه وټاکل شي ترڅو په مناسب وخت کې په**

**هغي باندي کار وشي او يا يو لايقه او کار پوه کارکوونکي ته وسپارل شي)**

**ج دندي:- چې عاجلي دي خو مهمي نه وي (دا کارونه بايد زر تر زره نورو ته وسپارل شي او که په خپله ترسره کوي**

**نو په هغه وخت کې چې کار مو کم وي ترسره شي)**

**د دندي:- چې نه مهمي وي او نه عاجلي وي (چې د سرته رسونی نه يې ډډه وکړي)**

**د شخصيت هنداره:**

د ا ماډل د جوزف لافټ او هاري انگام په مرسته نومول شوي دي ددې ماډل په اساس د انسان شخصيت څلورو

څانگو درلودونکي دي.

- 1 - **بنسټه څانګه (ساحه):** د شخصیت د هغه څانګې بنوونکې ده چې د شخص د خپل ځان په هکله پوهیږي او نور خلک هم دده په هکله پوهیږي چې دا کیدای شي احساسات، علاقه مندي، کرنې او عادت وي... مثلاً؛ یو دفتر ته یو مامور سهار وختي راځي او یا یوکس سیګریټ سکاوي او نور....
- 2 - **رنده ساحه:** دا هغه ساحي څخه عبارت دي چې یو شخص پکې د ځان په هکله نه پوهیږي خو نور ورڅخه خبر وي یعنې شخص ته نامعلوم او نورو ته افرادو ته معلوم وي... مثلاً؛ یوشخص (احمد) د خبروګولو په وخت کې ځني الفاظ سم نه ادا کوي یا د مکالمې په وخت کې د خپلو ګوتو سره مصروف وي نو پدغه وخت کې مقابل جانب د فیډبیک په ورکولو سره د نوموړي شخص دغه مشکل له منځه وړي.
- 3 - **پټه ساحه:** هغه روبنانه ساحه ده چې خپله شخص ته معلوم وي ولي نورو ته معلوم نه وي دا هغه کرنې دي چې شخص یې په حاصو مواردو کې د ځانه بنایي .... مثلاً؛ یو شخص د ماشومانو سره بد چلند کوي
- 4 - **تیاره ساحه (څانګه):** دا د انسان د شخصیت د هغه ساحي څخه عبارت دي چې خپله شخص او نورو ته معلومه نه وي چې د یو نوي وضعیت سره مخامخ کیدو په صورت کې بنسټه کیري. کیدای شي دا یو سخت او مشکل وضعیت وي چې شخص په خپل ژوند کې د لمړي ځل لپاره ورسره مخامخ کیري.....
- د مدیریت مختلفي طریقې:** مدیران د مدیریت د مختلفو طریقو څخه په یوه اداره کې استفاده کوي
- 1 - مدیریت د هدف پر بنسټ: اداره په عمومي توګه موخي او اهداف ټاکي د هغه نه وروسته مدیران هر یو کارکوونکي ته خپله موخه مشخصه کوي چې لاس ته راوړلو لپاره نوموړي شخص مؤظف وي.
- 2 - مدیریت د کنټرول او لارښود په بنسټ: مدیران کوشش کوي چې په دودداره توګه کنټرول ولري او کارکوونکي ته هدایت کوي.
- 3 - مدیریت د صلاحیت سپارلو په بنسټ: مدیران کوشش کوي چې د ممکنه حده کارکوونکي ته کارونه وسپاري او همغه اندازه صلاحیت ورکوي
- 4 - مدیریت د ټینس د میز پر بنسټ: پدې ډول مدیریت کې ټول کارکوونکي کارونه د ټینس د بال په څیر یو بل ته پاس کوي که کارونه سرته ورسیري او که نه هغوي ته مهمه نده.
- د ماموریت شرحه:** د ماموریت شرحه په حقیقت کې د اداري د موجودیت د لیل دي چې د اداري فعالیتونه واضع کوي او د اداري مقاصدو ساده بیان دي ترڅو ټول کارکوونکو ته معلوم شي د ماموریت شرحه باید د لاندې خصوصیاتو درلودونکي وي.
- 1 - ورسپارل شوي کارونه باید واضح وي.
- 2 - جزوي او په لنډ ډول وي
- 3 - موافق او ترسره کوونکي وي
- 4 - مواسق (اوچت) او معتبر وي یعنې د اعتبار وړ وي او حقیقت ولري
- لري لید (دورنما):** لري لید د یو شخص سره پټ راز دي چې د پټو خواهشاتو د غوښتونو د تشریح څخه عبارت دي یا لري لید زموږ په د بطني غوښتونو شرحه ده مګر د منجمنت د نظره د یوي اداري د نهایي هدف د تشریح څخه عبارت دي د افرادو د تعهد (ژمني) منځ ته راوړلو سبب ګرځي لري لید یوه ډیوه ده چې اداري ته رڼا ورکوي او که چیري لري لید نه وي نو د اداري کارونه بي مفهومه وي.
- د وظیفې پیاوړي کول:** څنګه کولای شو چې خپله وظیفه پیاوړي کړو؟
- وظیفې د پیاوړي کولو لپاره لاندې نقطې په نظر کې لرو.
- 1 - هدف باید ټولو ته معلوم وي
- 2 - هر چا ته باید خپله وظیفه مشخصه شي
- 3 - لایحه او قوانین باید څرګند وي
- 4 - ټولي منابع په درسته توګه په کار واچول شي
- 5 - کارکوونکو ته ټرینینګونه او سمینارونه ورکړل شي
- 6 - ترڅو کارکوونکو کې نوښت رامنځته شي
- 7 - کارکوونکي سره مشوري وشي
- د مهارتونو د انکشاف د پاره پلان ګزاري:**

- 1 - کارکوونکو ته مشوري ورکول د هغوي ضرورتونه حس کول او مشکل د حل لپاره تدابیر بیول
- 2 - په کار پوه افرادو جذبول او مهارتونه ورته انتقالول
- 3 - د اداري د پرمختگ د پاره هلي ځلي کول
- 4 - د وظيفي تبادلې، سیمناړونه جوړول، شخصي زده کړه ورکول او کار په ساحه کې زده کړي داخل خدمت لپاره ترسره کيږي.

په سازمانونو کې د مهارتونو د زیاتوالي پنځه بخشونه:

- 1 - ارتباطي مهارتونه لکه جلسي (moderation) او پریزنټیشنونه
- 2 - عمومي مهارتونه
- 3 - تکنالوژیکي مهارتونه لکه د کمپیوټر په بخش کې زده کړي
- 4 - د مدیریت او رهبري مهارتونه
- 5 - د کارکوونکو مربوط مهارتونه

نوټ: دغه مهارتونه په مدیریت کې دري طبقاتو سره تړلي دي او بشري منابعي وظیفه داده چې دغه پلانونه جوړ او د تطبیق د پاره هلي ځلي وکړي انکشافی پلانونه باید په کال کې دوه واري ارزیابي شي او د کال په منځ کې چې څومره پیشرفت مو کړي او د کال په اخره کې چې نوي کال ته څه ډول پلان جوړ شي او یا ورته ضرورت لري

**ستراتیژیک پلان:** د تگلاري یا د ستراتیژي انکشاف او یا پرمختگ ته ستراتیژیک پلان ویلکيږي د مختلفو تگلارو څخه په استفاده غوښتل شوي اهدافو لاس ته راوړلو او مختلفو فعالیتونو کار دي دغه پلان په نظامي، تجارتي، زراعتي او داسي نورو ادارو کې تطبیق وړ دي....

د یوي موثره ستراتیژي نقطې:

- 1 - د غوښتل شوي اهدافو د پاره توانايي
- 2 - ستراتیژي باید د موقعیت، منابعو او ضرورتونو سره سمه جوړه شي
- 3 - جامع او مکمله وي

د ناقصي ستراتیژي رامنځته کیدو علتونه:

- 1 - هغه وخت ستراتیژي ناقصه وي چې هدف یې واضح او پیژندل شوي نه وي
- 2 - SWOT تیوري په نظر کې نیول
- 3 - د زړي ستراتیژي په صورت کې د نوي ستراتیژي نه موجودیدل
- 4 - منابع د بیروني محیط سره سازگاري نه وي
- 5 - هماهنگي کموالي

مدیران ولي پاتي راځي؟

- 1 - بي ځايه مغروریدل
- 2 - ځان لیدنه او له حده وتلي احساسات
- 3 - بي واکي او له رښتینوالي او واقعیت نه تینښته
- 4 - باور نه کول
- 5 - د خلکو سره نامناسبي اړیکي
- 6 - د قوانینو څخه سرغړونه
- 7 - رسم او رواج ماتونه

## Human Resources Management (د انساني سرچينو مدیریت):

**انساني سرچينو مدیریت مفهوم:** په ټولو دولتي ادارو او خصوصي شرکتونو کې د انساني سرچينو مدیریت یو بیستیزه برخه ده د بشري سرچينو مدیریت د فکر په بنسټ ولاړه ده چې کارکوونکي باید د انسان په توګه په پام کې ونیول شي. د بشري چينو مدیریت یو ډول ځانګړي مهارت او تخصص دي چې د کارکوونکو د رضایت، د سازمانی اهدافو خوندي کول او د پروګرامونو د برابرولو لپاره کوښښ کوي. بشري سرچينو مدیریت د مدیرانو له موخو نه یوه داده چې کار اهل کار ته وسپارل شي او هم د کار کوونکو مهارتونو ته انکشاف ورکړل شي ترڅو خپله وظیفه په درسته توګه اجراء کړي. د بشري سرچينو مدیریت دندې تر ډیره حده د اداري ځانګړو پوري تړلي دي چې د انتخاب، ارزیايي او معاشونو ورکړه او نوري چاري پرمخ وړي نو په لنډ ډول وایو چې د انساني سرچينو مدیریت د سازمانی اهدافو د تامین او دکارکوونکو رضایت حاصلول، سیاست اچونه او پلان جوړونه کې فعالیت کوي.....

### د بشري سرچينو مدیریت تعریف:

د بشري منابعو مدیریت د کارکوونکي فعالیت سره تړلي سیاستونو لاري چاري څاري، چې په ځانګړي ډول د کارکوونکو جذبول، کارونو ته پرختیا ورکول، د ظرفیتونو لوړول، معاشات او مکافات ورکول او ددي د پاره د بنو اړیکو ټینګول او ښه چاپیریال رامنځته کول دي.

### بشري سرچينو د مدیریت اهداف:

د انساني سرچينو مدیریت اساسي هدف د سازمان او کارکوونکو په مرسته او کوښښ باندي د مطلوبو نتایجو لاسته راوړل دي یا بشري سرچينو مدیریت هدف په سازمان کې د انساني قواوو د لاسته راوړنو د زیاتوالي څخه عبارت دي نو پدي اساس د انساني سرچينو مدیریت لاندې څلور عمده اهداف لري.

✓ اختصاصي هدف

✓ وظیفوي هدف

✓ سازمانی هدف

✓ ټولنیز هدف

### بشري سرچينو د مدیریت عمده دندې:

1 - بشري منابعو د پاره پلان جوړول

2 - د کارکوونکو پیدا کول، انتخابول، جذبول او استخدامول

3 - کارکوونکو ته روزنه او پرختیا ورکول

4 - د معاشاتو او حقوقي سیستم جوړول

5 - د هر کارکوونکي د اطلاعاتي مسایلو ترتیب او تنظیم (خلص سوانع، مهارتونو نوانايي، معاشاتو اندازه او نور)

6 - نظم او ډسپلین اړوند لاري چاري تعینول او شکایتونو څیرل

7 - د کارکوونکو په کړنو فعالیتونو ارزول

8 - د اخلاقو او د کار قوانین په پام کې نیول

**د بشري منابعو مدیریت بنسټونه:** ددي مدیریت د اساساتو څخه یو دا دي چې دغه پروسه باید دوراني او دوامداره وي د کارکوونکو د پوهي او تجربې د تحلیل نه وروسته باید دغه کارکوونکي ته د وظیفې لایحه او استخدام د پروسې پلان جوړ کړي او که چیرې کوم کارکوونکي خپله دنده پریردي (مثلا تقاعد کوي) نو د انساني سرچينو مدیریت به د نوي کارکوونکي پلټنه کوي او دغه پروسه بیا له سره پیل کوي.

**غړي د یوي اداري د شتمني په توګه:** په اداره کې کارکوونکي او د هغوي مهارتونه او تجربې د اداري شتمني ده او دغه شتمني باید اداره د لاسه ورنه کړي خو کله کله داسې یو کارکوونکي پیدا شي چې نوموړي خپله دنده پریردي نو مونږ باید د نوموړي شخص پوه، مهارت او تجربه په خپله اداره کې وساتو چې ددغي پوهي ا مهارتونو راټولونه یوه بارزښته دنده ده چې د هغي د ساتلو لپاره مختلفي لاري او طریقي وجود لري چې ځیني یې په لاندې ډول دي.

1- **وظیفوي دوران:** د کارکوونکو په منځ کې د وظایفو او مسؤلیتونو ته باید تغیر ورکړو چې د دغه میتود هدف د کارکوونکو د پوهې لوړول او انتقالول دي.

2- **زده کړل شوي درسونه:** هغه پوهه او مهارت دي چې د کار په جریان کې د تجارو څخه لاسته راځي، چې په ستونزو کې د مقابلي په خاطر په کار وړل کېږي هدف یې دادي چې هغه خطاوي چې د کارکوونکو څخه د کار په جریان کې پېښیږي کمښت پیدا کړل.

3- **ژیري او آبي پاني:** دا داخلي سرچینو له لارې په اداره کې د پوهې د یو ځای کیدو وسیله ده.

4- **فکري نقشه:** له تخنیکي جوړښت او د لیدو وړ پوهې نه عبارت دي یا د معلوماتو داسې منظمول دي چې په اسانې سره د استفادې وړ وي د خطوط، شکلونه، کوچني رسمونو، رنگونو او تصاویرو په کارولو سره کولای شو د لیدني او بصري حافظه تقویه کړو.

### تقاعد معلوماتي پلان:

تقاعد (retirement) څه شي دي؟

دا اداري دایمي یا مؤقت بست څخه د یو مامور د رابطې بلکل پرې کیدل دي خو البته اجیر تقاعد نه لري او شرط یې دادي چه هغه ته د تقاعد امتیاز په معاش کې ورکول کېږي.

**د تقاعد معاش:** دا هغه پیسې دي چې د وظیفې په جریان کې اداري د نوموړي شخص د معاش څخه له ځان سره ساتلي وي او د وظیفې د ختمیدو نه وروسته نوموړي شخص ته ورکول کېږي چې د خپل ژوند ضرورتونه پرې پوره کړي د تقاعد پلانونه کیدای شي د بیمو شرکتونو دولت، د کارکوونکو اتحادیو او سوداگریزو اتحادیو تنظیم کړي وي.

### استخدام (staffing):

د اداري په تشکیلاتي جوړښت کې د تشو بستونو ډکولو د پاره د لایقه باتجربه افرادو راجلبول نیول تبدیلولو او رتبې ورکولو پروسې ته استخدام وایي.....

په بل عبارت؛ استخدام د اداري په تشکیلاتي جوړښت کې د وړتیا او لیاقت په اساس د تشو بستونو ډکولو ته ولکېږي. **د استخدام منابع:** د لایقه او بااستعداده اشخاصو د مندولو د پاره دوه ډوله منابع شته.

1- **داخلي استخدام منابع:** پدې حالت کې اداره د ضرورت وړ خالي بستونه د خپلو موجوده کارکوونکو په اساس په لاندې ډول ډکوي.

(a) د یوې شعبي څخه بلې شعبي ته د افرادو انتقال چې پدې اداره کې مدیر خپل کارکوونکي تحصیل، کاري تجربه او مهارتونه په نظر کې نیسي او بیا هغه شخص مناسب بست ته تبدیلولي.

(b) د موجوده بست څخه د خالي بست یا ټیټ بست ته تبدیلول هغه کارکوونکي چې د خپل بست څخه زیات وړتیا ولري نو لوړ بست ته ترقي کوي او که استعداد یې کم وي یعنی لازم وړتیا ونه لری نو ټیټ بست ته یې تبدیلولي.

### د داخلي استخدام گټې:

(a) کارکوونکي د رضایت او تشویق سبب گرځي.

(b) کارکوونکي د اداري په کلتور او پالیسي ښه پوهیږي.

(c) مدیر د کارکوونکو د اخلاقو تجربه او مهارت په برخه کې پوره معلومات لري.

(d) پدې استخدام کې وخت او مصرف کم وي.

### د داخلي استخدام نواقص:

(a) د داخلي استخدام د اداري ټول بشري ضرورتونه نشي پوره کولای ځکه دده په ترفیع سره دده بست(ځای) خالي پاتې کیږي.

(b) بعضي اوقات دا ډول استخدام د کارکوونکو د نارضايتي سبب گرځي یعنی اداري ته د شک په سترگه گوري چې مدیر به د واسطې په اساس کوم کس راوستي وي.

(c) ددې استخدام په اساس اداره د نوو تجربو او مهارتونو څخه محدودیږي.

**نوټ:** په عمومي ډول تجارو داسې ښودلي ده هغه وظایف چې په مسلکي او لوړه کچه وي نو د هغه د پاره د اخلي استخدام گټور دي او په ټیټه کچه کې کیدای شي د وظایفو د پاره خارجي استخدام څخه استفاده وشي.



2- **خارجي استخدام منابع:** کله چې اداره داخلي منابع څخه خالي بست د ډکولو د پاره مناسب او وړ اشخاص پیدا نه کړي نو بیا د استخدام د پاره د خارجي منابعو څخه استفاده کوي نو ددي د پاره مدیر د اداري یا شرکت نه بیرون کس پیدا کوي چې مخکې په نوموړي اداره کې کار نه وي کړي د خارجي استخدام د پاره د لاندې مرجعو څخه استفاده کيږي...

(a) د پوهنتونونو او مسلکي لیسو څخه .....

(b) دکار موندني عمومي ادارو څخه لکه اصلاحات اداري او ملکي خدمتونو.....

(c) راډیو، تلویزون، اخبار، انټرنیټ .....

(d) د نورو ادارو یا سازمانو د بشري منابع د بوردونو څخه

(e) د ملکي خدمتونو د تعیناتو د بوردونو څخه.....

**د خارجي استخدام مثبتة نقطه:** د نوو تجربو، ابتکاراتو او مهارتونو راوړل ...

**د خارجي استخدام منفي نقطه:** دتجاربو نه موجودیت، د اداري د پالیسي سره نا اشنایي، په کم معاش کار نه کول...

**د استخدام مراحل:**

د ضرورتونو تحلیل او ارزیابي(دندي تحلیل او تجزیه): پدې مرحله کې اداره موجوده او آینده ضرورتونه په گوته کوي او د ضرورتو په اساس استخدام صورت نیسي دا هغه پړاو دي چې د انساني سرچینو د مدیر په مرسته د یو ځای(موقیعت) ماهیت د څرنګوالي د پاره سرته رسیږي او د کارکوونکي د ټکنی او معلوماتو د راټولو د پاره په کار وړل کيږي .... ددي مختلفي لاري شته چې ځني په لاندې ډول دي....

1- د چارو د مسؤلینو سره خبري.

2- پوښتنلیکونه.

3- راپور.

4- مستقیمه لیدنه.

5- د ویديو کمرې(دغه دکارونو د ترسره کولو اصلي موخه او د وظایفو لایحه جوړول دي)

**د وظایفو لایحي جوړول:** د وظایفو لایحه هغه لیکل شوي سند دي چې په یوه اداره کې د یو بست د موجودیت دریز تشریح کوي..... او یا بل عبارت; د وظایفو لایحه یو رسمي سند دي چې په هغه کې د کار مهم هدفونه دکارکوونکي مسؤلیت او صلاحیتونه واضح او تشریح شوي وي.....وظایفو لایحه لاندې ټکي روښانه کوي.

1- کارکوونکي باید غوښتل شوي توانايي ولري چې عبارت ده له تعلیم او تجربې څخه...

2- کارکوونکي باید د وظایفو شاخصونه(indicator - فعالیتونه او راپور ورکول) وپیژني ترڅو وظیفه په ښه ډول اجراء کړي.

3- و وظایفو د لایحي په اساس د کارکوونکو کړني او فعالیتونه ارزیابي کيږي.

4- کارکوونکي باید د دندې په اړوند مسولیتونه وپیژني

5- د وظایفو د لایحي په اساس د معاشاتو یو ثابت سیستم منځ ته راوړلي شو.

**د وظایفو د لایحي جوړولو طریقه:**

1- مقدمي موجودیت(د بست نوم، د اداري نوم، موقیعت، د بست تعداد، د بست نمبر او داسي نور)

2- د اداري د دندو پیژندل

3- مسولیتونه او صلاحیتونه

4- شرایط(تحصیل درجه، کاري تجارب او مسلکي مهارتونه)

**د خالي بست(وظیفې) اعلانول:** کله چې د خالي بست لپاره د وظایفو لایحه ترتیب شي نو بیا د پام وړ خالي بست اعلان ته سپارل کيږي د خالي بست د اعلان مؤثري لاري په لاندې ډول دي.

1- د وظیفې اعلان باید په پوهنتونونو او مسلکي لیسو د اعلاناتو په لوجو کې نصب شي.

2- خالي بست باید د راډیو، تلویزون، ورځپاڼي او انټرنیټ له لاري اعلان شي.

3- د کاريابي مرکزونو ته د اداري د وظیفې د اعلان په هکله معلومات ورکړل شي

4- د ملکي خدمتونو تعیناتو بورد څخه باید اعلان ته وسپارل شي.

کوم اعلان ښه اعلان دي؟

ښه اعلان هغه اعلان دي چې د وظيفي عنوان، مفهوم، مشخصات او شرایط پکې په لنډه توګه بیان شوي وي. د **انتخاب پروسه**: د ټاکلو پروسه د کاندیدانو په تحصیل، تجربه او د کار په توانايي باندې د قناعت کولو څخه عبارت ده. د کارکوونکو د انتخاب پروسه د یوې اداري څخه بلې ادارې ته فرق کوي، خو بیا هم ددې پروسې هدف دادې چې مناسب شخص د مناسبې وظيفې لپاره وټاکل شي..... او همدارنګه د انتخاب په پروسه کې لاندې برخې شاملې دي.

**1 - د غوښتن لیکونو ارزیابي کول او شارټ لسټ کول (short-list):** د شارټ لسټ څخه هدف د هغو وړاندیز پانو لیري کول دي چې د اداري د اړتیا وړ معیارونه ونلري خو په شارټ لسټ کې باید د کوم تبعیض څخه کار ونه اخستل شي او په شارټ لسټ کولو کې لاندې نقطې باید په نظر کې ونیول شي.

❖ تحصیلات

❖ کاري تجربه

❖ ژبني مهارتونه

❖ د وظيفي ارتقاء او پرمختګ

❖ ثبات او استقامت (په وظيفه کې ټینګښت)

❖ کمپیوټر او دیته ورته نور الیکټرونیکي مهارتونه

د مثال په ډول د شارټ لسټ کولو لپاره د فورمي جوړول.

شماره	نوم	تحصیلات	کاري تجربه	ژبني مهارت	کمپیوټر	مجموعه
1	منصور احمد	6	7	9	9	31
2	صفی الله	9	8	8	8	33
3	روشنه	7	8	6	9	30

**2 - امتحان (testing):** د کاندیدانو څخه امتحان اخستلو هدف د هغوي د استعداد، تجربې او کار د توانايي د معلومولو څخه عبارت دي، د امتحان لپاره وخت ټاکل فرق لري او نظر په خصوصیت د کار ټاکل کیري او امتحان لاندې ډولونه لري.

❖ تحریري امتحان: (معنی دا چې پارچه د لیکلو د پاره ورکول کیري)

❖ تقریري (شفاهي) امتحان: (سوال او ځواب پکې مطرح کیري)

❖ عملي امتحان: (د وظيفي د خصوصیاتو په نظر کې نیولو سره د کار په ساحه کې اخستل کیري)

❖ ذهني (عقلي) امتحان: (داسې سوالونه پکې کیري چې د ذهني انکشاف ورڅخه معلومیري)

خو په دولتي ادارو کې چې کوم امتحان اخستل کیري په هغې کې څلور سوالونه تحریري او شپږ سوالونه شفاهي وي.

**3 - مصاحبه (interview):** د نظریاتو او افکارو تبادلې ته مصاحبه وایي یا مصاحبه د انتخاب یو ډول دي چې د استخدام کیدونکو اشخاصو څخه د مستقیم سوالونو (سوالونو او ځواب) په اساس د تعیناتو د بورډ یا د ټاکلي کمیټي لخوا ترسره کیري.

**د مصاحبي ډولونه:**

**(a) منظمه مصاحبه:** دا هغه مصاحبه ده چې سوالونه پکې مخکې د مخکې نه جوړ شوي وي (سوالونه په پاکټکې بند وي) او دا مصاحبه زیاتره لوړ بستونو د پاره ترسره کیري.

**(b) غیر منظمه مصاحبه:** دا هغه مصاحبه ده چې سوالونه پکې بند نه وي بلکې په هماغه وخت کې جوړ وي او مطرح کیري چې دا شان مصاحبه زیاتره د ټیټ رتبه بستونو لپاره وي.

**(c) مخلوط (مکس) مصاحبه:** دا هغه مصاحبه ده چې دواړه قسمه سوالونه پکې مطرح کیري.

خو د ژورنالیزم د نگاه نه مصاحبه په دوه ډوله ده.

**1 - ازاده مصاحبه (free interview):** هغه مصاحبه ده چې یو ژورنالست یې د مختلفو موضوع گانو په اړه مطرح کوي.

**2 - محدوده مصاحبه (bond interview):** هغه مصاحبه ده چې د یوې مشخصې موضوع په هکله مطرح کیري.

**د مصاحبي پلان:** مصاحبه باید په یو منظم ساختمان کې ونیول شي د مصاحبي د پاره باید ټاکلي وخت تعین شي ارامه فضاء ورته جوړه شي او د سوالونو څخه ورته یوه څه د وظیفې مربوط وي او نور عمومي وي څرنگه چې مصاحبه ساختمان پوري اړه لري نو ټول موضوعات باید د مخکې د مخکې نه آماده شي.

**د مصاحبي د پاره مهمې پوښتنې:** هغه پوښتنې چې د ظرفیتونو د څیړنې د شخصیت او د کاندیدانو د تحرک د پاره پري استفاده کيږي ډیر زیاتي دي خو دلته مور یو څو د نموني په ډول ذکر کوو.....

### 1 - د خپل خان په هکله خبرې وکړي؟

یعنی(مطلب) خان معرفي کړي ... څوک، د چا زوي، د کوم ځاي، څه کار کوي او دیته ورته نور څه ویل ....

### 2 - پنځه کاله وروسته غواړي چې کوم ځاي ته ورسېږي؟

لکه په ځواب کې زما په نظر که چیرته ستاسو په اداره کې مقرر شوم او که ستاسو همکاري د ما سره وه نو ضرور به پېچلي مهارتونه او تجربې او هم لوړ بست ترلاسه کړم ....

### 3 - څه مقدار معاش غواړي؟

ځواب: څه چې ستاسو د اداري اصول وي....

### 4 - ستاسو لوي ضعف (صیغه نقطه) څه شي ده؟

لکه په ځواب کې به وایو زما تر ټولو لوي ضعف دادي کله چې کوم مسؤلیت راوسپارل شي تر هغه نه پرېږدم ترڅو چې مي سرته نه وي رسولي.....

### 5 - څنگه کولاي شي چې کاري فشار کنترول کړي؟

زه به ټول کارونه ترتیبه وم او لمړي به هغه کارونه کوم چې پر ما باندي يي فشار واردېږي او بیا هغه کارونه کوم چې په دوهمه درجه کې مهم گڼل کيږي او یا په اداره کې د موجوده همکارانو څخه همکاري غواړم او یا د اداري څخه زیات وخت به غواړم ....

### 6 - ولي زمونږ په اداره کې ددي بست سره دلچسپي کړي؟

ځکه چې تاسو زما د مسلک مطابق بست اعلان کړي نو ځکه غواړم چې دلته مقرر شم او خپل مسلک ته وده ورکړم.

### 7 - ولي مو پخواني دنده ترک کړیده؟

### 8 - ستاسو پلان به د اداري د پرمختگ لپاره په راتلونکي پنځو کلونو کې څه وي؟

### 9 - ستاسو ترټولو نه لویه لاسته راوړنه او موفقیت څه شي دي؟

### 10 - د مصاحبي د پاره مو څرنگه تیاری نیولي دي؟

په عمومي ډول په مصاحبه کې لاندې موضوعات په دقیقه توگه ارزایي کيږي او پوښتل کيږي..

**سلوک، برخورد یا طرزتفکر (behavior):** هر کار د اجراء د پاره انسان یو خاص برخورد لري او دغه برخورد په مختلفو طریقو سره اجراء کیدای شي باید د مصاحبي په جریان د یو شخص برخورد د مطالعه لاندې ونیول شي..... مثلاً؛ د یو مهمې موخي په هکله چې مخکې مو ټاکلي وه او هغې موخي ته رسیدلي استي نو په اړوند يي معلومات راکړي؟

**مشرې مهارتونه (leadership):** که تاسي یو لارښود یا مشر شي نو د کومو مهارتونو څخه به استفاده وکړي؟ یعنی کارکوونکو سره اړیکې څه ډول ټینګوي او هغوي څه ډول رهنمایي کوي. او څه ډول يي کنترولوي. د رهبري یوه داسې طریقه چې ستونزي د حل د پاره ورڅخه کار اخستل کيږي کومه یوه ده؟

**د تحصیلاتو په هکله (education):** لوړ تحصیلات مو ترکوم ځایه کړي دي او ایا اسناد يي په لاس کې لري؟ او که موقع ورکړل شي نو خپلي زده کړي ته به دوام ورکړي؟ کوم روزنیز پروگرامونه مو ترلاسه کړي دي؟ خپل کاري ظرفیت مو څنگه لوړ کړي دي او همدارنگه اوس کوم تحصیلي اهداف تعقیبوي؟؟؟؟

**تجارب او مسؤلیتونه (responsibilities & experiences):** د پخوانی او اوسنی وظیفې د بني خاطري په هکله تړي وپوښتی او که کومه اشتباه مو کړي وي د هغې څخه مو څه زده کړي؟

کمپیوټر، انټرنیټ، عصري وسایل او داسي نور شیانو کې څومره تجربه لري؟ ددغه شان بست لپاره یو کاندید څومره تجربه ولري او کومې تجربې تاسو لوړې درجې ته رسولي یاست، او د خپلو تیرو تجاربو څخه مو څه زده کړي؟

**په نفس (خان) باور لرل او خان لیدنه:** ماضي مو تشریح کړي او په لنډ ډول خان راوپېژنی؟ د فشار او بدلون سره څه ډول چلند کوي؟ کوم عمل مو بد راځي؟ ستاسو ترټولو ضعیفه نقطه کومه یوه ده؟ خپل خان کارکوونکو ته څه ډول معرفي کوي؟؟؟؟

**د نوماندانو تشویقول:** ستاسو د ټولو نه لوي مسلکي ستونزه څه ده؟ ددې دواړو څخه کوم یو ته ترجیح ورکوي (لور معاش او که کاري رضایت)؟ ولي مو دغه رشته چې تاسي پکې تحصیل کړيدي انتخاب کړي؟؟؟

**د نوماندانو څخه سختی پوښتنې:** ولي مو پخواني دنده ترک کړي ده؟ مثلاً په ځواب کې وایوې امنتي اویاکومه بله بهانه. ولي مو تراوسه پوري بله دنده نه ده اخستي؟ مثلاً زما دمسلک مطابق دنده نده پیدا شوي.... ایا کله مو په زړه پوري امر درلوده؟ د نیوکې (انتقاد) لرونکو وگړو سره څه ډول چلند کوي؟ مثلاً په ځواب کې وایو (عیب د ولو منځ دي) که نیوکه نه وي نو انسان به څنگه په خان کې اصلاح راولي... او داسی نور ویل څه شي ستاسي د غصي باعث گرځي؟ مثلاً یو کس چې نه پوهیږي مگر اسرار کوي په هغه باندي.....

**نوټ:** د نوماندانو پوښتنې ته دقیقاً متوجي شي ځکه هغوي تاسو ته مهم معلومات درکوي...  
**د مرکې په بهیر کې د نوماندانو څخه منفي ټکي (مطلب مي دا چې دمرکې په جریان کې دا پوښتنې ځواب نه کړي)**

- 1 - د پوښتنو نه مطرح کول..
  - 2 - د پخواني امر بد ویل.. (یعني د پخواني امر پسې بد ونه ویل شي)
  - 3 - د نیوکو (انتقاد) نه منل...
  - 4 - د ظاهري بتي نه لرل... (مطلب دا چې ظاهري پوزیشن باید جوړ وي)
  - 5 - خان ډیر پوه گڼل... (خان باید ډیر هښیار او چلاک مه گڼه)
  - 6 - د سترگو د اړیکو نه ټینگول... (یعنی eye contact وشي)
  - 7 - په معاش د حد نه زیات تاکید کول...
- وروسته د مصاحبې څخه تاسی باید تصمیم ونیسی چې کوم نوماند د دندې د پاره مناسب دي او د مهمو بستونو د پاره د مطلوبو نوماندانو څخه دوهم ځل انټروي واخلې او کله چې مو شخص انتخاب کړه نو بیا رسمي خبر ورکړي او د قرارداد څخه د مخه باید نوماند ته ددغه مواردو په هکله معلومات ورکړل شي.....

- 1 - د ورکړي مبلغ یعنی د معاش اندازه
  - 2 - دندې په اړوند ځانگړي شرایط
  - 3 - د کار د پیل نیټه
  - 4 - د رسمي سفرونو شرایط
- ازمایښتي دورې د پاره مهم نقاط:**

- 1 - نوي کارکوونکي د خپلي دندې سره آشنا کړي او د هغه کاري محیط، صلاحیتونه او مسؤلیتونه ورته روښانه کړي.
  - 2 - د هغه دکار ځاي او نوري مربوط اداري ورته څرگندي کړي.
  - 3 - ښه راغلاست ورته ووايي تشویق يې کړي او ډاډ ورکړي .
- د کار د شروع کیدو څخه باید دمخه نوموړي معلومات ورکړي:**
- 1 - د نوي کارکوونکي د کار ځاي او ساتل
  - 2 - د اداري راز ساتل
  - 3 - د ځانگو اکمالات اسانتیاوي او تعمیرونو جوړښت
  - 4 - صحت او خونديتوب
  - 5 - امنیت
  - 6 - دکار او رخصتي وختونه او د مریضي رخصتونه ورته وښايي
  - 7 - د اداري اداب
  - 8 - مفاهمه او اړیکه
  - 9 - راپور ورکونه څنگه چا ته ورکړل شي
- 10 - صادر شوي او وارد شوي مکتبونو پراوو

## Financial Management (مالي مدیریت):

### مالي مدیریت:

د مالي مدیریت موخو د لاسته راوړلو په خاطر د یوې ادارې یا د ادارې د غړو په نظم او سمبالولو څخه بحث کوي. یا په بل عبارت؛ مالي مدیریت د یو دولتي او غیر دولتي ادارو د مالي پلان جوړولو د بودیجې جوړولو نظم ترتیب کنټرول او څیړلو ته ویل کیږي.

### د مالي مدیریت موخې:

- 1- راکړه ورکړه د شتمني رامنځته کولو د پاره.
- 2- نقدو پیسو پیدا کول.
- 3- ادارو ته سرمایې او د هغې منابع پیدا کول.

### محاسبه (Accounting):

هغه فن یا هنر دي چې په یوه موسیسه کې مالي فعالیتونه او مروج پولې واحد ثبت، ډله بندي کول او خلاصه کول او بیا ددې نتيجه راباسولو ته محاسبه وايي.

### کتاب داري (Book keeping):

دا هغه علم دي چې د پیسې د راکړې ورکړې ثبت پکې په دقیق ډول ترسره کیږي. **ځنی مهم اصطلاحات چې په محاسبه کې استعمالیږي.**

1 - **معامله (transaction):** دوه یا څو اشخاصو ترمنځ راکړه ورکړه په نقدي او جنسي (اموالو یا اجناسو) معامله بلل کیږي. یا په بل عبارت؛ د دوه ادارو ترمنځ داسې اړیکې چې په هغو کې د ادارې اقتصاد تغیر ومومي معامله بلل کیږي. معامله په دوه ډوله ده.

- (a) **قرض معامله (credit transaction):** چې خطرناک عمل بلل کیږي او اکثره وخت د شخړو باعث کیږي.
- (b) **نقدي معامله (cash transacton):** دا بڼه او بهترینه عمل بلل کیږي چې کوم خطر پکې نه رامنځته کیږي.
- 2 - **صورت حساب (account):** یو رقم معاملات چې په منظمه توګه ثبت کوني ته صورت حساب وايي مثلاً د معاش صورت حساب، کرایه، برق ....
- 3 - **کاروبار یا تجارت (business):** هر هغه قانوني فعالیت چې د ګټې د لاسته راوړلو د پاره ترسره کیږي عبارت له بزڼس (کاروبار) څخه دي..

4 - **پانګه (capital):** هغه پیسې چې په هغه باندې یو سوداګر خپل کاروبار شروع کوي پانګه بلل کیږي.

5 - **شتمني (assets):** له شتمني څخه منظور ټول منقول او غیر منقول اموال، اجناس نقدي او حقیقي پیسې دي چې د یو تجارتي موسسې یا د شرکت په اختیار کې وي همدې ته شتمني وايي..... او شتمني په دوه ډوله ده

(a) **ثابته شتمني (fixed assets):** هغه شتمني ده چې د یوه مالي دورې څخه د زیات وخت لپاره د استفادې وړ وي او استهلاک کیږي. مثال: تعمیر، ماشین الات، موټر او نور...مګر ځمکه واحده شتمني ده چې نه استهلاک کیږي.

(b) **جاري یا دوراني شتمني (current assets):** دا هغه شتمني ده چې د نقدو پیسو په شکل وي او یا په اساني سره په نقدو پیسو بدلیږي او یا په بل عبارت؛ هغه شتمني څخه عبارت ده چې د یو مالي دورې څخه کمه موده کې بدلون مومي. مثال: نقدي بانکي حسابونه، پیشکې یا قرضداري او ذخیره یا ګودام او دارنګه نور....

6 - **پورونه یا ژمني، قرضونه (loan):** له هغو مبلغو څخه عبارت دي چې کومه مؤسسه یا شرکت یې نورو کسانو او یا شرکتونو ته ورکولو سره ژمن وي چې بیرته به یې ورکوي او کله کله د قرض د ورکولو سره یو څه اندازه سود هم ورکول کیږي.... او په دوه ډوله دي

(a) **اوږد مهاله (long term loans):** هغه پورونه دي چې د یوه مالي دورې نه وروسته تادیه کیږي.

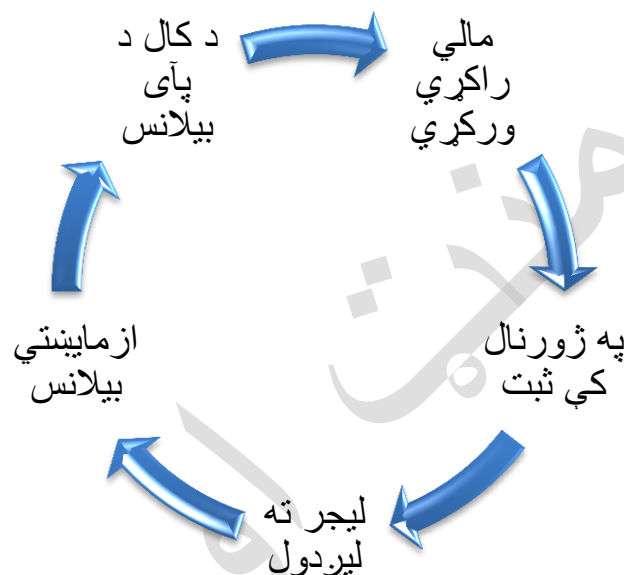
- (b) لنډ مهاله (short term loans): هغه پورونه دي په یو مالي دوره کې (یو کال کې تادیه شي) لکه مزد
- 7 - بل (voucher): هغه لیکل شوي سند څخه عبارت دي چې د پلورونکي لخوا اخستونکي ته ورکول کېږي او د یو جنس ټول ځانګړتیاوي لکه ډول، مقدار، قیمت او داسې نورو ځانګړتیاوو لرونکي وي.
- 8 - ګودام یا ذخیره (stock): ګودام د هغه ځای څخه عبارت دي چې یو شرکت یا اداره هلته خپل تولید شوي اجناس ساتي.
- 9 - خرڅلاؤ (sale): هر هغه معامله چې د هغې پواسطه مور پیسې ترلاسه کولای شو د خرڅلاؤ څخه عبارت دي.
- 10 - لګښت یا مصارف (expenses): د شتمني په ارزښت کې د کموالي او خدمتونو په کار اچولو څخه عبارت دي په یوه تصدیق کې د اقتصادي فعالیتونو او تولید منځته راوړلو سبب کېږي.
- (a) ثابت لګښت: عبارت له هغه لګښتونو څخه دي چې د شرکت د تولید مقدار په بدلون سره او د شرکت د فعالیت د ساحې په زیاتیدو سره تغیر نه مومي. مثلاً تعمیر کرایه، ماشینونو قیمت، تجهیزات او نور....
- (b) متحول لګښتونه: دا هغه لګښتونه دي چې د تولید د مقدار په تغیر سره پکې بدلون رامنځته کېږي. مثلاً: زیاتو تولیداتو د پاره د کارګرانو زیاتول یا د خامو موادو زیاتوالی...
- 11 - اسعار: هغه بحراني پیسې چې د پیسو په مارکیټ کې په ملي پیسو باندې بدلېږي اسعار بلل کېږي لکه ډالر، یورو او داسې نور ...
- 12 - کمښت یا تحفیف (discount): له هغو پیسو څخه عبارت دي چې یوه معامله لرونکي یې بل معامله لرونکي ته یا پلورونکي یې اخستونکي ته د کمښت په توګه حسابوي .... او په دوه ډوله دي
- (a) سوداګریز تحفیف (trade discount): کله چې پلورنګي په خپلو مشتریانو باندې یو شي پلوري د هغې لپاره کمښت منی د سوداګریز تحفیف پنوم یادېږي. (د ښه روابطو جوړولو او یا د ډیرو اموالو د خرڅیدو په خاطر)
- (b) نقدی تحفیف (cash discount): کله چې پورونکي په پور وړي باندې پیسې ولري او وخت یې هم ټاکلي وي بیا که پور وړي له ټاکلي مودې څخه د مخه پیسې ورکړي هغه پیسې چې ورته کمی شمیرل کېږي هغې ته نقدی کمښت وايي یا د نقدو په یو نرخ ورکوي او په قرضو یې په بل نرخ ورکوي.
- 13 - وتلي لګښتونه (expenditure): د یوې ادارې د شتمنیو په ارزښت څخه عبارت دي چې په یوه ټاکلي موده کې بنودل کېږي او له عادي لګښتونو سره یې توپیر دادي چې وتلي لګښتونه د ګټې په خاطر ترسره کېږي.
- 14 - عایدات (revenue-income): د کار او خدمت په بدل کې لاس ته راغلي پیسو ته عاید ویل کېږي مثلاً د حاصلاتو خرڅلاؤ، د کرایې اخستل او نور.... او په دوه ډول دي
- (a) اصلي عواید: هغه عواید دي چې د شرکت د اصلي فعالیتونو له لارې تر لاسه کېږي او د شرکت ټول فعالیتونه د هغې په لوري سوق کېږي مثلاً یو کمپنی د بوت جوړولو جواز اخلي نو ټول فعالیتونه د بوت جوړولو په برخه کې سوق کوي نو د بوت جوړولو څخه ټول لاسته راغلي پیسې اصلي عواید بلل کېږي.
- (b) فرعي عواید: د هغه عواید دي چې شرکت د اصلي فعالیتونو له لارې نه تر لاسه کېږي بلکې د فرعي فعالیتونو له لارې یې شرکت ترلاسه کوي مثلاً د بوت جوړولو فابریکه د هغه ضایع شوي څرمنو څخه واره جیبي چرمی بکسونه په جوړولو کې تری کار اخلي او یا ددې څخه هم ضایعې شوي څرمني چې نوري د استعمال قابل نوي د سوخت د پاره په بټیو خرڅیږي او دغه پیسې چې لاسته راوړي فرعي عواید بلل کېږي.
- 15 - ډبټ او کریډټ (debit and credit): ډبټ او کریډیټ دوه اصطلاحګانې دي چې په محاسبه کې زیاتي کارول کېږي او که چیرته دغو کلیمو ته ښه دقت ونه شي نو د یو شرکت یا مؤسسې مالي فعالیتونه سره ګډوډ کېږي د ډبټ او کریډیټ اصطلاحګانې معمولاً کین او ښي اړخ ته لیکل کېږي چې دا اصطلاحګانې اکثراً په محف ډول ډبټ Dr او کریډیټ په Cr بنودل کېږي خو بعضي وختونه د زیاتوالي او کموالي په مانا هم استعمالېږي او د معاملود ثبت په مهال کارول کېږي.
- په محاسبوي معاملاتو کې د ډبټ او کریډیټ اساسي قاعده:
- د ډبټ او کریډیټ قاعده چې په محاسبوي معاملاتو کې د حسابونو د زیاتیدو او یا کمیدو لامل ګرځي په لاندې جدول کې په ګوته کېږي...

عوامل / حساب	زیاتوالي	کموالي
شتمني Assets	Dr	Cr
لگښتونه Expenses	Dr	Cr
پورونه Liabilities	Cr	Dr
عاید Income	Cr	Dr
پانگه Capital	Cr	Dr

دا یو داسې میتود دي چې په زیاتره هیوادونو کې ورڅخه استفاده کيږي هره معامله لږترلږه دوه ځلي ثبتيږي چې یو ځل کريدت کيږي او بل ځل دبت کيږي....

### د محاسبي دوران:

د محاسبي په دوران کې د راکړي ورکړي (معاملاتو) پیل د ژورنال په دفتر کې د راکړي ورکړي ثبت (درج) له ژورنال څخه لیجر ته د راکړي ورکړي لیږد، د ازماينستي بیلانس جوړول يعنې له لیجر نه ازماينستي بیلانس ته د باقیمانده لیږدو او د کال د پای حسابونو جوړولو لکه د شرکت گټه او تاوان او وروستی بیلانس راځي.



**مالي راکړي ورکړي:** مخکې له دې چې سوداگريزي معاملي (راکړي ورکړي) په په ژورنال کې درج (ثبت) شي باید د دفترنو موقعیت، ډول زیاتوالي او کموالي او بالاخره د هغه د دبت او کريدت قوانین مشخص کړو نو ددې لپاره د معاملاتو د معاملو د پیژندنې پړاونه څیرو.

1 - د اړوند حسابونو پیژندل (بنکيل شوي حسابونه)

2 - د حسابونو د ډول یا کټگوريو مشخص کول

3 - په حسابونو کې زیاتوالي او کموالي

4 - د حسابونو دبت او کريدت کول

مثال:- علی بابا شرکت د ۸۰۰۰ افغانی په ارزښت یو پایه کمپیوټر په نقدو وپیرودو (واخیست).

کمپیوټر .....نقده (کسه)

شتمني .....شتمني

زیاتوالي .....کموالي

Dr.....کريدت

ثبت:- کمپیوټر ۸۰۰۰ افغانی

نقده ۸۰۰۰ افغانی

**د تي (T) حسابونه:** د تي حسابونه د يو لیجر یا عمومي دفتر لاند شکل راښيي دا ډول حسابونه په دوه ستونونو ویشل شوي دي په کين ستون چې ورته دبت او بني ستون چې ورته کريدت وايي. یواځي د محاسبي له خوا د معاملاتو د

تحلیل او څیړني لپاره او همدارنگه د بنوونکو او زده کوونکو لخوا د حسابداري د زده کړي په وخت کې حساب اخستل کيږي او سوداگري او حسابي شرکتونو کې د نوو بیلابیلو ډولونو څخه کار اخستل کيږي.  
د ټي شکل نمونه:

Dr	د حساب نوم	Cr
۴۰۰۰ افغانی		۳۰۰۰ افغانی

هره معامله لږترلږه دوه ځل ثبت کيږي یو ځل کريدت او بل ځل دبت کيږي .....

د ټي په حساب او بیلانس شپېت کې معاملي!  
پورونه + شخصي پانگه = شتمني

**ژورنال (Journal):** ژورنال یا روزنامه د هغه دفتر څخه عبارت دي چې ټولي ورځني مالي راکړي ورکړي پکې په تاریخ وار یا نيټه وار ډول ثبت کيږي چې بعضي پوهان دغه دفتر ته د اقتصادي یا تجارتي واحد بنسټيز کتاب وايي. پايه بل عبارت؛ ژورنال هغه لومړني کتاب دي چې په هغه کې ټولي مالي راکړي ورکړي په تاریخ وار ډول درج کيږي.

د ژورنال ځانگړتياوي:

- 1- ژورنال د مضاعفي(دوه اړخيزي) محاسبې پر لور لومړني پړاو دي هره تجارتي راکړه ورکړه تر ټولو نه مخکې په ژورنال کې ثبت کيږي نو له دې کبله دا دفتر د اصلي یا بنسټيزه دفتر په نوم هم ياديږي.
  - 2- څرنگه چې ورځني معاملي په ژورنال کې ثبت کيږي نو له همدې کبله يې ورځپاڼه، روزنامه هم بولي.
  - 3- ټولي معاملي بايد پدې دفتر کې په نيټه وار توگه ثبت شي.
  - 4- په ژورنال کې لومړي ټول هغه حسابونه چې دبت Dr کيږي ثبت کيږي او وروسته بيا هغه حساب چې کريدت Cr کيږي نو په همدې اساس لیجر ته يې د انتقال په وخت کې ډير اسانتياوي.
  - 5- د هر معاملي په پای کې د هغې راکړي ورکړي د لاسه څرگندتيا په خاطر د خلاصه په نوم يوه وره جمله ليکل کيږي چې د Narration پنوم ياديږي. په ژورنال کې ثبت ته Journalizing وايي.....
- د ژورنال معياري شکل:---

د ژورنال پاڼه		مالي دوره:- ۱۳۹۹/۱/۱ څخه تر ۱۳۹۹/۱/۳۰ نيټې پوري مالي دوره		
نېټه	تفصيل	ليجر پاڼه	دبت Dr	کريدت Cr
1399/1/1	پرنټر جاويد ته ورکړل شوي دي قيمت يې ۷۵۰۰	۱۷	3500	
1399/1/5	کمپيوټر په نقدو خرڅ شوي	۱۹	10000	4000
				10000

نوټ:- د دبت او کريدت د مجموعو حاصل بايد سره مساوي وي .....



په لمرني ستون کې نېټه په مسلسل ډول درج کيږي يعني په کومه نېټه کې چې راکړه ورکړه ترسره شوي وي همدغه نېټه پکې ذکر کيږي.

په دوهم ستون کې د بڼکل شوي حسابونو نومونه پکې ثبت کيږي يعني چې د معاملي خلاص مطلب ذکر کيږي. په دريم ستون کې د همدې راکړي ورکړي د ثبت محل بنودل کيږي.

په څلورم ستون کې د ډېټ شوي مبلغ اندازه درج کيږي.

په پنځم ستون کې د کريډټ شوي مبلغ اندازه درج کيږي.

#### د ژورنال په حساب کې د معاملاتو د ثبت اصول:

1 - په لومړي گام کې بايد حسابونو تحليل او تجزيه ترسره شي.

2 - د معاملو د نېټې درج کول.

3 - د ډېټ شوي حساب او درج کول او وروسته بيا کريډټ شوي حساب لږ بڼکنه درج کيږي.

4 - د هغه حساب نوم چې ډېټ کيږي د پيليدونکي ليک سره نژدې وليکلي شي او د هغې حساب نوم چې کريډټ کيږي د ليک له پيل نه په لږ واټن سره وليکل شي.

5 - د بڼکيلو حسابونو په پاې کې د راکړي ورکړي د لا څرگندتيا په خاطر يوه وړه جمله ليکل کيږي.

6 - له يوه ثبت څخه د بل ثبت د جدا کيدو په خاطر يوه کرښه وباسي ترڅو مخکې راکړي ورکړي له وروستيو معاملو څخه بيل شي.

**ليجر (ledger):** ليجر عبارت دي د هغه دفتر څخه چې په معمولي توگه د يوې ادارې ټولې راکړي ورکړي په هغې کې په خلاصه ډول تسليم او درجه بندي کيږي او د ژورنال څخه ليجر ته لږدول کيږي. د يادولو وړ ده چې د هر يو صورت حساب د پاره جدا جدا ليجر جوړيږي.

#### د ليجر عمومي شکل:

Date	Description	Journal file	Dr	Cr	Balance
1399/2/24	Capital	1	110000		Dr=110000
1399/3/1	Furniture	1		10000	Dr=100000
1399/3/28	Purchase	1		25000	Dr=75000
1399/4/6	Sale	1	45000		Dr=120000
1399/4/24	Sale	1	9000		Dr=129000
Total					Dr=129000

ازماينښتي بيلانس (trail balance): د هغه بيلانس څخه عبارت دي چې په هغه کې د ليجر د حسابونو مجموعي وروسته د سنجش او باقي مانده د ټاکنې څخه درج کيږي..

ازماينښتي بيلانس د شرکت يا مؤسسي له قانوني دفترونو څخه نه شميرل کيږي خو ددې جوړول د يو لړ موخو لپاره اړين گڼل کيږي.

Date	Description	Ledger file	Dr	Cr

که چيرته په ازماينښتي بيلانس کې د ډېټ او کريډټ total مساوي وي نو د ثبت پروسه مو صحيح ده ...

**بودیجه (baguette):** بودیجه (baguette) خپله انګلیسي کلیمه ده چې د څرمني بټوي ته ویل کیږي او دغه اصطلاح په انګلستان کې رمنځته شوي ده .

**تعریف:** بودیجه یو تقنیني یا قانوني سند دي چې پدې کې د دولت ټولو واحدونو عواید او لګښتونه د یو ځانګړي مودې (یو مالي کال) د پاره سنجول کیږي چې دا سند د دولت د لړلید او موخو د پوره کولو د پاره باید د سیاسي اقتصادي، نظامي، فرهنگي او کلتوري او ټولنیزو پراختیا د ودې سبب ګرځي...

یادوني وړ ده چې دولتي بودیجه د پارلمان له خوا تصویب کیږي..

### په افغانستان کې د بودیجې د بشپړ کیدو تاریخي مسیر:

له هغه ځایه چې مالي او اداري مسایل د نورو مواردو په شان د هیوادونو د سیاسي، ټولنیزو اقتصادي او طبیعي وضعیت سره نږدې تړاو لري نو له همدې امله په دغو برخو کې رامنځته شوي بدلونونه کولای شي. په بل کې د بدلون د رامنځته کیدو لپاره د یوې اغیزمنې انګیزې په توګه رول ولوبوي. په افغانستان کې د مالي سیستمونه د طرحي د جوړیدو او پلي کیدو د دولت له ډیرو لومړنیو سیستمونو د جوړیدو سره سم پیل شوي دي خو داسې کوم اسناد نه شته چې وښايي د هغه مالي چارې او اړوند مالي سیستمونه د کوم دولتي سازمان تر کنټرول لاندې ول، په څه ډول یې کار کوو او نوم یې څه وه. خو په هیواد کې ځینې تاریخي او ټولنیزې څیړنې ښيي د غزنویانو په وخت کې داسې یوه اداره موجوده وه چې د دولت د مصرف او عوایدو د چارو د تنظیم مسؤلیت یې په غاړه درلوده.

د احمد شاه بابا په وخت کې هم د اعلي دیوان تر نامه لاندې یوه اداره چې د هیواد مالي او اداري چارې یې تر کنټرول لاندې درلودې موجوده وه چې د هغه چلوونکي دیوان بیګي لقب درلوده په وروستیو دولتي سلسلو کې هم ددغې داري نوم د وکیل العرب، امین الملک او مستوفي الممالک تر نامه لاندې ذکر شوي دي.

د امیر شیر علی خان د سلطنت د په وروستیو کلونو کې په مرکز کې د مالي چارو د سمون یوه منظمه اداره د مستوفي الممالک تر نامه لاندې په کار پیل وکړ او په ولایتونو او علاقه داریو کې د هغه تر امر لاندې اداري بیا د سر دفتر داري تر نامه لاندې جوړې او په کار یې پیل وکړ چې د اړوندو سیمو مالي او د حساب چارې یې په غاړه درلودې د هغه وخت مستقیمی مالي سرچینې د مالیاتو راټول ول.

بالاخره په کال ۱۲۹۸ لمریز کې یعنی د هیواد د خپلواکي د ترلاسه کیدو وړاندې د میر امان الله خان په دوران کې د دولت د مصرف او حساب چارې د روزنامهچې د دفترونو له لارې او د فورم او سیاق له اصولو سره سم مخ ته بیول کیږي.

د سیاق اصول د اعدادو او شکلونو یوه مجموعه ده چې له دې لارې به د هر مالي کال په پای کې د دولت د حسابونو یوه خلاصه جوړیده او د دغو اصولو بنسټ د وخت د یوه کار پوه لخوا چې سیاق نومیده ایښودل شوي دي.

### په مالیاتو کې د ځني کاریدونکي اصطلاحاتو پیژندنه:

**مالي کال:** هغه کال چې د هغې په شروع کیدو سره معاملي یا راکړه ورکړه پیل او په ختمیدو سره یې پای ته رسیږي. **بودیجوي کال:** د مالي کال څخه وروستني کال ته بودیجوي کال ویل کیږي. مثال په ډول اوس ۱۳۹۸ هـ ش کال دي او راتلونکي ۱۳۹۹ هـ ش کال به بودیجوي کال وي.

**دولت عادي مدارک:** هغه مدارکونه دي چې د هغې څخه په عادي ډول عواید لاسته راځي. د مثال په ډول: مالیات، محصولات، کرایې او داسې نور..

**عادي مصارف:** له عادي مدارکو څخه د دولت عادي مصارف په بودیجه کې سنجش او د تخصیص د ترلاسه کولو لپاره په هر څلور میاشتو کې ورڅخه کار اخیستل کیږي. لکه د تنځاګانو ورکول، د دفترونو د نورو مصرفونو د تامین لپاره او نور....

**د بودیجې کمیټه:** هغه کمیټه چې دنده یې د مالي کال د بودیجې تجدید او څیړنه ده او د ماليې د وزیر تر امر لاندې کار کوي چې غړي یې د اقتصاد او ټهرنیو چارو وزیران او همدارنګه یوبل هغه تن چې د ولسمشر لخوا به ټاکل کیږي په شامل دي.

**ربع یا قسط:** یو کال په څلورو برخو ویشل کیږي چې هره برخه یې درې میاشتې ده او هري درې میاشتې د یوې ربعي په نامه یادېږي چې په وار سره لومړي، دوهمه، دریمه او څلورمه ربع ده.

**فورمه:** هغه جدول دي چې معین عمودي او افقي ستونونه لري او د یوې معینې موضوع حساب په کې ښودل کیږي.

**بودیجه څوک جوړوي:** هر یو کور ځانته مشر لري نوموړي کور مالي پلان همغه مشر جوړوي ځکه دغه مشر پدي کور کې یو مسؤلیت لري. نو پدي اساس حکومتی بودیجه د کورني بودیجې یو لوي ډول دي ځکه په حکومت کې زیات شمیر کورني وجود لري (وزارتونه) په نتیجه کې بودیجه همدا ډول د کورونو په اساس جوړیږي. په دوه ډول ده

- 1 - **عادي بودیجه:** هغه بودیجې څخه عبارت ده چې د یو ټاکلي مودې (یو مالي کال) د پاره ترتیب شوي وي چې د دولت د عوایدو او لگښتونو سرچینې د ځان سره لري د مثال په ډول د معاشاتو بودیجه
- 2 - **پرمختیایي بودیجه:** د هغه بودیجې څخه عبارت ده چې د پرمختیایي پروگرامونو، لگښتونو د تمویل پلان د ځان سره لري چې دري کاله موده په بر کې لري. د مثال په ډول: د نوو مکتبونو، کلینیکونو، بندونو، سرکونو او داسې نورو جوړول

**د افغانستان بودیجه:**

- 1 - **بهرني بودیجه:** پدي کې هغه بودیجه شامله ده چې خارج څخه راځي او مستقیماً د خارجیانو په اساس په مصرف رسیږي. لکه (PRT) مصارفات
- 2 - **اصلي بودیجه:** دا هغه بودیجه ده چې د افغانستان د حکومت لخوا په مصرف رسیږي چې پدي کې خارجي او داخلي بودیجې شاملې دي او په دوه ډوله ده.

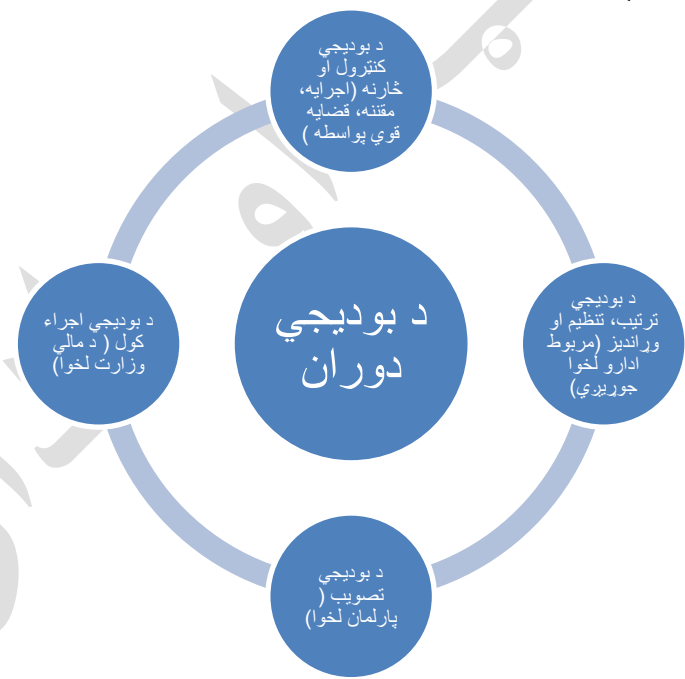
**(a) عادي بودیجه**

**(b) پرمختیایي بودیجه:** دا بیا هم په دوه برخو ویشل شوي ده

**i. اختیاري پرمختیایي بودیجه**

**ii. غیر اختیاري (اجباري) پرمختیایي بودیجه**

**د بودیجې دوران:** هغه هیوادونه چې دولتونه یې د دري گوني قواوو لرونکي وي لکه مقننه قوه، اجرایه قوه او قضایه قوه او د هغه دوران په لاندي ډول دي....



**د پروژې د مدیریت تاریخچه:**

معمولاً په نړي کې د پروژې مدیریت د چین د یوالونو، د مصر اهرامونو او د بودا مجسمې جوړول او همدارنگه د اریوس په امر د جمشید پادشاه د تخت بنسټ ایښودل په اساس د یوې پروژې پوري تړلي دي.

**د پروژې مدیریت د کار په مختلفو پړاونو کې:**

د ودانې جوړول، د انجینیري بخش، د فاعی سیستمونه، اقتصادي او اجتماعي زیربناوو کې پرختیا کړي ده. د پروژې مدیریت بنسټ اساس ایښودنکي یو امریکایي عالم Henry Gant دی چې نوموړې پروژې د مدیریت پلار گڼل کیږي.

**د پروژې د مدیریت تعریف:**

د مالي منابعو او وخت په نظر کې نیولو سره د ټولو فعالیتونو د پاره د پلان جوړونې ترتیب او تنظیم کول او د هغه د پاره د بودیجې تعینول او د هغوي د کنټرول څخه عبارت ده چې ټاکلي شوي اهداف ترلاسه شي.

### ولي د پروژې مدیریت کوو؟

د پروژې مدیریت ددي د پاره کوو چه !

- 1- چې د کاري فعالیتونو د پاره د کار وخت او په کار ور اشخاص وپیژنو.
- 2- د راپور ورکوني مرجع وپیژنو.
- 3- د فعالیت د پاره ټاکلي وخت تعین کړو.
- 4- د مشکلاتو د رابرسیره کیدو څخه د مخه د حل لاري چاري وپلټوو.
- 5- چې په اینده پروژې کې بنوالي رامنځته کړو.

### د پروژې په مدیریت کې رامنځته کیدونکي ستونزي:

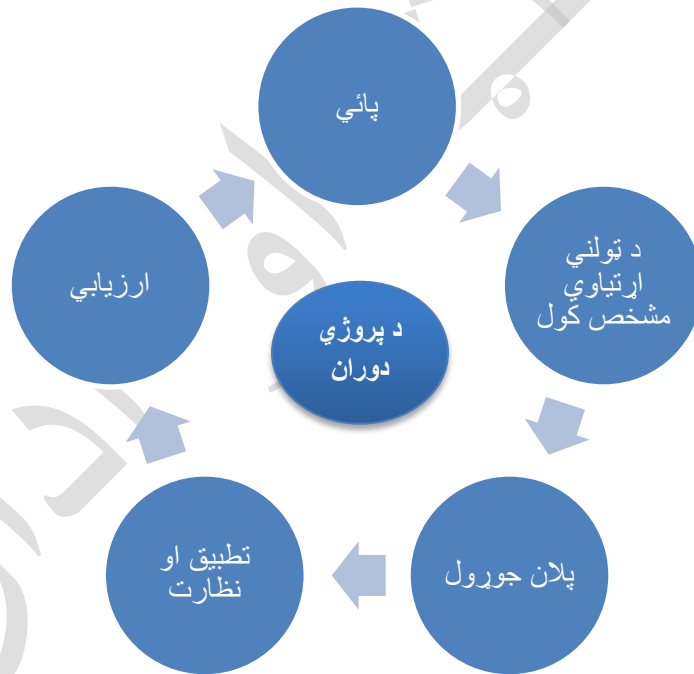
- 1- د پروژې پیچلتیاوي
- 2- د مشتري یا اخستونکي د وړاندیز مشخصات
- 3- د اداري بدلونونه
- 4- تکنالوژیکي تغیرات

### پروژه:

پروژه د څو مرکبو او منظمو فعالیتونو څخه عبارت ده چې د یو خاص مقصد د لاسته راوړلو په خاطر د ټاکلو مصارفو او معین وخت کې ترسره شي. او یا پروژه یو سیستم دي چې په هغې کې عوامل په محصول بدلیري....

### د پروژې دوران :

د پروژې د ژوند څخه عبارت دي چې ابتدایي مفکوري څخه شروع او د پروژې په تکمیلیدو سره پایي ته رسیږي. د پروژې دوران اجزاي..



پروگرام: د څو پروژو د مجموعو څخه عبارت دي چې د یو لړ لورو مقاصدو د اهدافو د لاسته راوړلو د پاره جوړیږي. د مثال په ډول د انگشاف دهات پروگرام چې مختلفي پروژې په سرکې لري.

د پروژې ځانګړتیاوي: د لاندې ځانګړتیاوو درلودونکي دي.

- 1- توپیر لرونکي (uniqueness)
- 2- پیچلتیاوي (complexity)
- 3- ټاکلي موخي (specific goals)
- 4- ټاکلي وخت (limited time)
- 5- معینه بودیجه (limited budget)
- 6- ټاکلي شوي غړي (specific organization)

**توپیر لرونکي:** د یوې پروژې فعالیتونه د یوې ادارې معمولي فعالیتونو سره فرق او توپیر لري د یو پروژې فعالیتونه په ډیره اسانې سره توقف او یا ودریږي. خو د ادارې فعالیتونه نشي کولای چې ځای پر ځای ودریږي. د مثال په ډول: د مکتب جوړول چې یوه پروژه ده خو د یو مکتب لرل او د ورځینو معمولي فعالیتونو سرته رسونه پروژه نده.

**پېچلتیاوي:** پدې مفهوم دي چې پروژې بي شمیره اړخو درلودونکي ده چې د غور او لیدني لاندی نیول کیږي. د مثال په ډول د دفتر د موټر څخه استفاده د دفتر په ورځني چارو کې کار اخستل پروژه نده. او په یو شمیر کارکوونکي د یو بلې ادارې د چارو سرته رسوني د پاره د یو ټاکلي وخت لپاره خدماتي دنده سرته رسوي او یا که د ترانسپورت امکانات ورته تهیه کړي نو پدغه صورت د پروژې د صفاتو څخه شمیرل کیږي نو پدی اساس تاسو یوه پروژه په لاس کې لري.

**ټاکلي موخي:** هره پروژه یو ټاکلي او مهمي موخي لري چې د پروژې موخي باید SMART وي.

**ټاکلي وخت:** هره یوې پروژې د پاره باید ټاکلي وخت يعني د پیل او پایي مشخصه نیټه معلومه وي.

**د پروژې بودیجه:** د هرې پروژې د پاره باید مخکې د مخکې نه د بودیجې سنجش شوي وي يعني د پیل څخه تر پایي پوري د ټولو فعالیتونو د پاره بورجه معلومه وي.

**د پروژې وگړي:** د پروژې کارکوونکي باید مخکې د مخکې نا ټاکل شوي او هر چا ته باید خپل مسؤلیت سپارل شوي وي او څو تنه باید اضافه په پروژه کې موجود وي چې د کمبود په وخت د نوموړي خلکو څخه استفاده وشي.

**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**