بسم الله الرحمن الرحيم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د پلان جوړونې مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ

راټولونکی: عبدالجبار قیومي

ژباړن: خادم احمد حقیقي

د څار کمېټه:

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

د علمي تصحیح کمېټه:

- محمد خالد
- عبدالجمیل ممتاز

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: عبدالله شاهي

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کډ ISBN: ۹۷۸-۹۹۳٦-۳۰-۰۸۱-۱

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 سولي کور د توري / هر بچی يې قهرمان دی

دا وطن د ټولو کور دی / د بلوخو د ازبکو

د پښتون او هزاره وو / د ترکمنو د تاجکو

ور سره عرب، ګوجر دي / پاميريان، نورستانيان

براهوي دي، قزلباش دي / هم ايماق، هم پشه يان

دا هيواد به تل ځليږي / لکه لمر پر شنه آسمان

په سينه کې د آسيا به / لکه زړه وي جاوېدان

نوم د حق مو دی رهبر / وايو الله اکبر وايو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پيغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د يوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پياوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زيار پورې تړلي دي. همدا بشري قوه او کاري متې دي چې د هيواد انکشافي اهدافو ته د رسېدو لارې چارې طې کوي او د يوه نېکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمينوي.

انســان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انســاني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د يوه ســوکاله ژوند د اســبابو او ايجاباتو د تکميل لپاره خپل اغيزمن نقش، همدارنګه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

لــه همدې ځايه ده چې د يوه ژوندي او فعال انســان نقــش، د خپل ژوند د چاپېريال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هېڅ حالت کې نه نفي کېږي او نه هم منقطع کېږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت مسووليت او مکلفيت لري چې د اســلامي ارزښــتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانينو ته په ژمنتيا سره، د افغانســتان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ســتر او ســپېڅلي هدف ته د رســېدو په خاطر د انساني ظرفيت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنيکي کادرونو روزنه او پراختيا يو اړين مقصد دی. همدا په تخنيکي او مسلکي زده کړو مزين تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سيستماتيک ډول د هيواد انکشاف محقق او ميسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند ټګ لاره، دولتداري او ټولنيز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخيســتی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي بايد په علمي معيارونو داســې اســاس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نســل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړيتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفيت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربيت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه يواځې پخپل ذات کې يوه اساسي وجيبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه يې وژغوري او د نورو له سياسي او اقتصادي احتياج څخه يې آزاد کړي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان، درانه اســتادان او مربيون بايد په بشــپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نېکمرغه افغانستان ارمان، يواځې او يواځې د دوی په پياوړو متو، ويښ احساس او نه ستړي کېدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنيکي زده کړو له امله کېدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه شي.

د دې نصــاب له ټولو ليکوالانو، مولفينو، ژباړونکو، ســموونکو او تدقيق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهيــر کــې د ټولو کورنيو او بهرنيو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرســتو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پيــاوړو اســتادانو څخه رجامندانه هيله کوم چې د دې نصــاب په ګټور تدريس او فعاله تدريب سره دې د زړه په ټول خلوص، صميمي هځو او وجداني پيکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او وياړمن افغانستان په هيله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوريت د پوهنې وزير

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

مخ	سرلیکونه	څپرکي
۱	د پلان جوړونې بنسټیز مفاهیم	**لومړی**
۲۳	د بشري منابعو (انساني منابعو) پلان جوړونه	**دویم**
۳۳	اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه	**درېیم**
۶۳	پراختیا او له کاري پلان څخه ګټه اخیستنه	څلورم
۸۳	د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه	پنځم
۱۰۱	د ملي پلان جوړونې رامنځته کول	شپږم
۱۱۵	سرچینې او اخځلیکونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

مدیریت نن ورځ د مترقي جوامعو د چارو اداري له بنسټیزو رکنونو څخه ګڼل کېږي. ځکه چې د موجودو عواملو ترکیب او ترمنځ یې همغږۍ رامنځ ته کول او د منابعو د کمښت او د محدودیتونو د زیاتــوالي پــه پام کې نیولو سره په اغېزمنه توګه ور هدف ته د رســېدو په موخه یوه صحیحه پلان جوړونه، د ســازمانونو د اغېزمنتیا په لاره کې یو ســتر ځواک ګڼل کېږي. د عواملو د تجزیې او تحلیل لپــاره، چــې د ریاضي په قالبونو کې وړاندې شــوي، له کمپیوټر څخه ورځ تــر بلې زیاتیدونکي ګټه اخیســتنه هم دغه پلاني میتودونو ته پراختیا او تکامل وربښــي او د پلان جوړونې همدغه میتودونه د سیستم په قالب کې د (جامع پلان جوړونې یا Comprehensire) ترسرلیک لاندې مطالعه کېږي.

له بلې خوا د مدیریت، حسابدارۍ، اقتصاد، د کمپیوټر پېژندنې او صنایعو په څانګو کې د پلان جوړونې (Planning) مضمون شاملول، ډېر اړین او مهم ګام ګڼل شوی دی.

دغه کتاب، چې د ستراتیژیکې پلان جوړونې تر سرلیک لاندې تدوین شوی نه یوازې د محصلانو او د مســلکي تعلیماتو موسسې د کدرونو او استادانو ګټې اخیستنې ته وړاندې شوي، بلکې د نورو دولتي او خصوصي ادارو کارکوونکي هم کولی شي، چې ترې په بشپړه توګه ګټه واخلي. ځکه د ټولنې هر فرد، چې غواړي کار وکړي، باید مخکې له مخکې له ځان سره پلان ولري او هغه کار چې غواړي یې په راتلونکي کې ترسره کړي، نو باید ورته وړاندوینه او اټکل ولري او په اړه یې باید سوچ وکړي، چې د کومې کړنلارې له مخې کېدای شي، په اغېزمنه او ګټوره توګه ترسره شي. په دې توګه هدف ته د رسېدو په پار باید د پلان له لارې هڅې وشي، ترڅو مثبتې پایلې ترلاسه شي.

د دغه کتاب لومړی څپرکي، د پلان جوړونې بنســټیز مفاهیم په بر کې نیسي، چې په مرسته یې د پــلان جوړونې ارزښــت او اړتیا، د پلان جوړونې تعریف، د پــلان جوړونې هدف، د پلان جوړونې ډولونه توضیح او تشریح کېږي او په دویم څپرکي کې یې د بشري منابعو د مدیریت پلان جوړونه او په درېیم څپرکي کې یې د بشري منابعو په پلان جوړونه کې د کموالي په تحلیل کې عمده عوامل له بېلګو سره توضیح او تشریح شوي دي.

د کتاب د دویمې برخې، په لومړي څپرکي کې په تولیدي او صنعتي موسسو کې پلان جوړونه او دویم څپرکي کې یې ستراتیژیک یا جامع پلان جوړونه او درېیم څپرکي کې یې ښوونیزه پلان جوړونه تر بحث او څېړنې لاندې نیول شوي دي.

په درناوي

عبدالجبار قیومي

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب ټولیزه موخه:

په اقتصادي څانګو کې د پلانونو د سم ترتیب
او تنظیم په اړه د معلوماتو ترلاسه کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د پلان جوړونې بنسټیز مفاهیم

ټولیزه موخه:

د اقتصادي پلانونو د ترتیب او تنظیم په موخه د وړتیاوو رامنځ ته کول.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به محصلین د لاندې ټوکو په اړه معلومات ترلاسه کړي:

- د پلان جوړونې ارزښت او اړتیا.
- د پلان جوړونې تعریف.
- د پلان جوړونې موخه.
- د پلان جوړونې ډولونه.
- د پلان جوړونې لپاره بېلابېلې ستراتیژۍ.
- د موخې او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه.
- بېړنۍ پلان جوړونه او اقتصادي پلان جوړونه.
- د پلان جوړونې عمده پړاوونه.
- د پلان جوړونې میتودونه.
- متمرکزه او غیرمتمرکزه پلان جوړونه.

د پلان جوړونې ارزښت

نن ورځ چې د پوهې، علم، ساینس، تکنالوژۍ او د اقتصادي محاسبې دوره ده، نو پانګه اچونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پــلان جوړونه له ډېر ارزښــت څخه برخمنه ده. باید په تولیــدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمــي پلان جوړونه او پانګونه تــرسره شي ځکه چې د یوه منظم پلان له درلودلو پرته د پروژو ي چارو پرمخ بیول، منفي پایلې لري. اقتصادپوهان پلان جوړوي او د پلان له مخې سنجش او محاسبه کــوي او د تولیــد اقتصادي شرایط تحلیــل او تجزیه کوي؛ په دې توګه د خپلــې پانګې او طبیعي سرچینو کچه او اندازه هم په پام کې نیسي، په اقتصادي محاسبو کې دغو اټکلونو او محاسبې ته، اقتصادي پلان او پلان جوړونه ویل کېږي.

کله چې انســان د خپلې عقلاني ودې په لړ کې په خپل ژوندانه کې د پلان جوړونې اړتیا درک کړه او له هغه څخه یې د مدیریت او رهبرۍ په خدمت کې په ټولنیزو نظامونو کې د یوې وسیلې په توګه کار واخیســت، نو د اداري سیستم هم پیچلی شو، ان تر دې چې اوسمهال انسانان نه شي کولی، له یوې علمي پلان جوړونې پرته د خپل ژوندانه چارې سمبال کړي.

پلان جوړونه د مدیرانو له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي، چې له نورو دندو سره یې نژدې اړیکې لري. که چېرې د پلان جوړونې پر بنسټ د انساني ژوندانه ټول اړخونه په پام کې ونیول شي نو د تعقل او تفکر پر بنسټ، یو ډول ژمنتیا رامنځته او ورسره جوخت د دوام او پایښت اړتیا یې لا جوتېږي.

د دې ترڅنــګ له پلان جوړونې او پلان درلودلو پرته د فردي او شــخصي موخو ترلاســه کېدل هم له نیمګړتیاوو خالي نه وي، لکه څرنګه چې د ډېرو جزوي او ساده چارو ترسره کول، لکه یوې میلمستیا ته تګ یا د یوه محصول پلور هم یوې دقیقې پلان جوړونې ته اړتیا لري.

د پلان جوړونې اړتیا له هغه ځایه جوتېږي چې په یوه دینامیک او محرک چاپېریال کې ټولې اداري په دې لټه کې دي چې خپلې محدودې سرچینې د متنوعو او مخ پر زیاتېدونکو اړتیاوو لپاره ولګوي. د محیط تحرک او پکې د تصادم شتوالی او همدا راز له محیطي تغییراتو څخه د اطمینان نشتوالی، د پلان جوړونې اړتیا لاپسې کره کوي.

(پیټر دراګر) پر دې باور دي، چې د اغېزمنتوب توب (په ســمه توګه د موخو ترلاســه کېدل او د چارو ترسره کېدل) او د اغېزمنتیا (په ســمه توګه د چارود ترسره کولو) ترمنځ توپیر شــته که څه هم د هدف جوړونې او د هدفونو د ترلاسه کېدو په پړاوونو کې، دواړه په پام کې نیول کېږي.

د پلان جوړونې تعریف

پلان څه شــی دی؟ موخې (هدف) ته د رســېدو په خاطر په منظم او سیستماتیک ډول د یوې مخکینۍ طرحې برابرولو ته پلان وایي. همدا راز، تر کړنې وړاندې تفکر ته پلان ویل کېږي.

د پام وړ هدف د ترلاسه کولو په موخه، له فزیکي اقدام څخه دترسره کېدو وړاندې، باید کافي ذهنــي چــارې او هڅې ترسره شي. دغه بهیر ته پلان جوړونــه ویل کېږي چې د مدیریت

(c) ketabton.com: The Digital Library

بنسټ (Foundation) جوړوي.

پر دې بنسټ، پلان جوړونه په دې اړه تصمیم نیونه ده چې کوم کارونه باید ترسره شي.

یا د موخې (هدفونو) ټاکلو او د ترلاسه کېدو او اټکل کېدو لارو چارو ته یې پلان جوړونه وايي.

په دې توګه، پلان جوړونه، د مطلوب وضعیت پېژندنې او د هغو وسیلو موندلو او اټکل کولو ته ویل کېږي چې دغه وضعیت ته د رسېدو لپاره لاره هواروي. یا د اټکلونو او وړاندوینو د لومړنیو بېلګو پر بنسټ، د یو وضعیت یا موضوع د تغییر لپاره د کړنو طرحې ته پلان جوړونه وايي.

پـلان جوړونــه، د هغه ځای ترمنځ چې پکې یو او هغه ځای چې غواړو ورته ورسـېږو، د یوه پل حیثیت لري.

په پای کې، پلان جوړونه هدف ته د رسـېدو په موخه، د هدف، د اړتیا وړ وسـیلې، د فعالیت څرنګوالی او د مناسبو کړنلارو یو روڼ تصویر وړاندې کوي.

د پلان جوړونې هدفونه او موخې (Goal and Objectives in planning)

لکه څرنګه، چې سـاحلي بندرونه د بېړۍ د کارکوونکو لپاره هدف ته د رسـېدو موخه ده، نو هدف او موخې هم د آمرینو لپاره لارښـود وي. که څه هم هدفونه (Goals) او (موخې) مقاصد (Objectives) سره مترادفې کلمې دي، خو د پلان جوړونې په برخه کې سره بېل مفاهیم لري.

هدف (Goal): هغه مطلوبه پایله ده چې د ممکنه ځواک د ترلاسه کېدو لپاره هلې ځلې کوي.

یا په بل عبارت: هغه پایله ده چې د یوې ادارې ټول فعالیتونه هغې ته د رسېدو لپاره ترسره کېږي. یا هدف، د یوه کال یا تر هغه زیاته موده کې، د موخو د ټولیز تطبیق یوه طرحه ده. هدف د موخــې (مقصــد) پر تله عام دی؛ د بېلګې په توګه د یوې روغتیایي پروژې هدف په لاندې توګه لیکلی شو: په یوه سیمه کې، د روغتیا په برخه کې د خلکو د پوهاوي د کچې لوړول. همدا راز د یوې تولیدي پروژې هدف د تولید زیاتوالی دی.

مقاصد (موخې) Objectives Or Mission Or Purpose

مقصد (موخه) یا ماموریت د یوې ادارې بنستیزه دنده یا د دندې یوه برخه مشخصوي.

د بېلګې په توګه د یوې تولیدي پروژې ټولیزه موخه، تولید، د توکو وېش او خدمتونه وي.

موخــې (مقاصد) د دوهمي هدفونو ټوله (مجموعه) ده چې هدف ته د رسـېدو په لاره کې له موږ سره مرسـته کوي او یا په بل عبارت، یو شـمېر نور دوهمي هدفونه چې ټولیز هدف ته د تطبیق جامه وراغوندي د مقاصدو په نامه یادېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د موخو ځانګړنې Objectives Characteristics

په مقاصدو کې باید د Smart اصل په پام کې ونيول شي.

a- مشــخص والی Specific: مقصد باید مشــخص وي او ناڅرګندتیا (ابهام) ونه لري؛ په هره اندازه چې مقصد مشخص او روښان وي، په هماغه کچه د ترلاسه کېدو وړ وي او په پای کې کولی شي موږ ټولیز هدف ته ورسوي.

b- د اندازه کیدو وړ Measurable: مقصد باید د اندازه کولو وړ وي.

c- د ترلاسه کېدو وړ Achievable: یعنې مقصد باید د ترلاسه کېدو وړ وي، که چېرې مقصد مشــخص، څرګند او د اندازه کېدو وړ وي، خو د ترلاســه کېدو وړ نه وي، بیا هم نه شي کولی موږ ټولیز هدف ته ورسوي؛ دا په دې معنا که چېرې د هدف د تحقق او ترلاسه کېدو لپاره کافي مادي او معنوي امکانات او شرایط موجود نه وي، نو دغه لړۍ هدف ته د رسېدو په لاره کې خنډ ګرځي.

d- رښتینې Realistie: مقصد باید رښتینی وي، خیالي نه وي او واقعیت ولري.

e- ټاکلی وخت ولري Time bound: هر مقصد باید ټاکلې موده ولري، یعنې د ټاکلې مودې په چوکاټ کې پلی شي، د پروژې په کاري پلان کې باید د مقصد د پیلېدو او پای ته رســېدو نېټه مشخصه وي.

په ټولیزه توګه د هرې پلان جوړونې هدفونه په لاندې توګه دي

- د فعالیتونو د تنظیم له لارې هدف ته د رسېدو د شونتیا زیاتوالی.
- د عملیو سپما کولو ته له مقرونې لارې د اقتصادي ګټې زیاتوالی.
- مقاصدو او هدفونو ته د رسېدو پر لارو تمرکز او له مسیر څخه له ګرځیدو څخه ډډه کول.
- د کنترول لپاره د وسیلو چتمو کول.

د پلان جوړونې ډولونه

پلان جوړونه په درې ډوله ده:

۱- اوږدمهاله پلان جوړونه Strategic Planning.

۲- عملیاتي پلان جوړونه Action Planning.

۳- تخصصي پلان جوړونه Profession Planning.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوږدمهاله یا ستراتیژیکه پلان جوړونه

ستراتیژیکه پلان جوړونه ټاکلو موخو ته د رسېدو په موخه د ستراتیژیو یوه پرمختیایي پروسه ده.

ستراتیژي څه شی ده؟

ستراتیژي هغه جامع، واحده او کامله برنامه ده چې له مخې یې د اداري بنسټیزو هدفونو ته د رسېدو لارې ټاکل کېږي. یا په بل عبارت، د اداري کلي هدف ته د رسېدو په موخه د ټګلارو او کړنو جامع پلان ته ستراتیژي ویل کېږي.

د ستراتیژیکې پلان جوړونې ارزښت څه شی دی؟

په ستراتیژیکه پلان جوړونه کې باید لاندې پوښتنو ته ځواب وویل شي:

- اوس څوک یو؟
- ستونزه څه ده؟
- کومو امکاناتو ته لاسرسی لرو؟
- چېرته امکاناتو ته لاسرسی شونی دی؟
- څرنګه هلته رسېدلی شو؟

موږ څوک یو؟ (زموږ ونډه څه ده؟)

- څوک له پروژې سره لېوالتیا لري؟
- څوک پکې کار کوي؟
- کوم څیزونه، هلته د رسېدو په لاره کې خنډ ګرځي؟
- څرنګه کولی شو، له پرتو خنډونو او ستونزو څخه ځان وژغورو؟
- څرنګه پر دې پوهېدای شو چې موږ هلته رسېدلی یو؟

د ستراتیژیو هدفونه او ماهیت

ستراتیژیکه پلان جوړونه یو داسې بهیر دی چې یو وزارت، کمپنۍ، موسسه او یا تصدۍ یې له مخې خپل مسیر ټاکي او د انساني ځواک په ګډون تر خپل واک لاندې سرچینو د استخدام او ګومارلو په تړاو، پرېکړه کوي. یا په بل عبارت، د ستراتیژۍ پلان جوړونه د دې موضوع تشخیص دی چې یوه اداره چېرته غواړي ورسېږي او څرنګه به هلته ورسېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستراتیژیکې پلان جوړونې په تحلیل کې له بېلابېلو اقتصادي کړنلارو څخه ګټه اخیستل کېږي؛ د SWOT.(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) او PEDT (Political, Economic Social and Technological) تحلیل په ګډون.

کله چې موږ له یوې پلان جوړونې سره د (ستراتیژیک) عنوان ورزیاتوو، زموږ هیله دا ده چې دغه پلان جوړونه په لویه کچه طرح شــوې او د (تکتیکي) پلان جوړونې پرخلاف، یو پراخ تصویر وړانــدې کــوي، چې د تعریف له مخې، پــر تکتیکونو، جزئي او ځانګرو کړنــو د تمرکز په معنا ده. ســتراتیژیکه پلان جوړونه، په یو لړلید سره د یوې منظمې پروســې په بهیر کې ترسره کېږي. دغه پروسه لاندې پړاوونه لري:

الف- د ادارې د ماموریتونو، اوږدمهالو هدفونو او رسالت ټاکل.

ب- د لنډ مهالو کمي او کیفي هدفونو په چوکاټ کې د اوږدمهالو هدفونو تفکیک او تجزیه؛ دغه پړاو ته د هدف جوړونې نوم ورکول کېږي.

ج- د تګلارو تنظیم او تدوین او د کلي پالیسیو ټاکل.

د- د عملیاتي (اجرائیوي) پلانونو طرح او تنظیم.

عملیاتي (اجرائیوي) پلان جوړونه

د عملیاتي پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه دي:

الف- د لنډمهالو برنامو تدوین (د بودیجې تنظیم او مهالوېش).

ب- د کړنو محاسبې، د کمي او کیفي معیارونو ټاکل او د عملیو د ترسره کېدود لګښتونو څېړل.

ج- د برنامو ارزونه او د کړنو د انحراف د موردونو ټاکل.

د- د برنامو بیا کتنه.

تخصصي پلان جوړونه

ځینې وختونه د مدیرانو د دندو د ځینو برخو تخصصي ماهیت ته په پام سره، د اجرا لپاره یې پلان جوړونه ترسره کېږي چې دغه لړۍ د تخصصي پلان جوړونې په نامه یادېږي.

تولیدي پلان جوړونه

تولیدي پلان جوړونه، په بازار کې د موجودو غوښــتنو او د ټولنې د اټکل شــویو اړتیاوو په پام کې نیولو سره، د محصولاتو او توکو د تولید لپاره، د اړتیاوو د ټاکلو، د وسیلو او اسانتیاوو د تامین او د انساني ځواک د روزنې پر بنسټ ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې او د تولید د کنټرول یو شمېر هدفونه په لاندې توګه دي

– د ترلاسه شویو سپارښتنو پر بنسټ، د محصولاتو له سپارلو سره، په اداره کې د محصول د تولید ظرفیت او د تولید د وخت ترمنځ د همغږۍ رامنځ ته کول.

– د موجودو کارګرانو او ماشین الاتو د فراغت موده ترټولو ټیټې کچې ته رسول.

– په مناسب وخت کې، د اړتیا وړ د لومړنیو توکو او وسیلو برابرول.

– له موجودو شیانو څخه د ګټې اخیستنې په برخه کې د نوښتونو او له محیط سره د سرچینو د تبادلې لړۍ تر ټولو لوړې کچې ته رسول.

– په ټولو واحدونو کې د محصول انډول په پام کې نیول.

– د تولیدي فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره د مناسبو کړنلارو تدوینول: په داسې توګه چې مدیران له دفتري کارونو څخه د فراغت پر مهال وکولی شي د خپل وخت یوه برخه د کارکوونکو مدیریت او روزنې ته وقف کړي.

– د مدیرانو او مسوولانو د خبرونې په موخه هغوی ته کاري رپوټ وړاندې کول.

د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه

– د اړتیا وړ کسانو د شمېر په واضحولو سره د انساني ځواک پلان جوړونه.

– اداره د راتلونکو کلونو لپاره د کارکوونکو د غوراوي، روزنې، ترفیع او تقاعد په موخه پلان جوړوي او د انساني ځواک د شاملېدو او وتلو کچه ټاکي. لکه څرنګه چې د همدې براورد له مخې کولی شو، د ادارې د اړتیا وړ اسانتیاوو او وسیلو اټکل وکړو. د انساني ځواک پلان جوړونه د ادارې د تشکیل په چمتو کېدو سره پیلېږي او داسې موارد، لکه ترفیع، د استخدامي مقررو تدوین او په خدمت کې شامل د روزنیزو پلانونو تنظیم په بر کې نیسي.

د مالي پلان جوړونه او د بودیجې تنظیم

په مالي پلان جوړونه کې مدیران له لګښتونو، عوایدو او د مالي سرچینو له ټاکلو سره سروکار لري، همدا راز اداري هدف ته د رسېدو لپاره د مالي سرچینو د لګولو د څرنګوالي په برخه کې هم پلان جوړونه ترسره کېږي.

د پلان جوړونې لپاره بېلابېلې ستراتیژۍ

د پلان جوړونې لپاره د بېلابېلو ستراتیژیو له ډلې څخه له لاندینو مواردو څخه یادونه کوو:

– له دننه بهر ته پلان جوړونه او له بهره دننې ته پلان جوړونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له پورته نه ښکتې خواته او له ښکتې خوانه پورته ته پلان جوړونه.
- د هدف پر بنسټ پلان جوړونه.
- د استثناتو پر بنسټ پلان جوړونه.
- بېړنۍ پلان جوړونه.
- اقتصادي پلان جوړونه.

له دننې خوا نه بهر ته او له بهر نه دننې خواته ته پلان جوړونه

– له د ننې نه بهر ته په پلان جوړونه کې پر هغو کړنو تمرکز کېږي چې اداري يې حاضر دمه د ترسره کېدو په حال کې وي او هڅه کېږي چې په سـمه توګه ترسره شي. دغه پلان جوړونه په اداره کې عمده تغييرات نه رامنځ ته کوي، خو دومره ويلی شـو چې له صنايعو څخه د ښـې ګټې اخيستنې په برخه کې، ډېرې ګټورې او اغېزمنې پايلې لري.

– لـه بهرنــه د ننې خوا ته په پلان جوړونه کې، په پيل کــې بهرنی محيط تر څېړنې او تحليل لاندې نيول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د ګټې اخيستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.

– پــه زياترو ادارو کې لــه دواړو کړنلارو څخه په ګټې اخيســتنې سره د پلان جوړونې چارې ترسره کېږي، ترڅو ښې پايلې ترلاسه شي. په ټوليزه توګه له دننې بهر ته پلان جوړونه د روانو چارو د ښې ترسره کېدا په موخه ترسره کېږي او موخه يې هم د چارو د ترسره کېدا د ښو کړنلارو موندل دي. له بهرنه دننې خواته پلان جوړونه هغه مهال ګټوره ده چې اداره وغواړي په فرد پورې تړلی کار ترسره کړي او د دغې پلان جوړونې موخه، د محيطي فرصتونو موندل او له هغو څخه د ښې ګټې اخيستنې لارې چارې دي.

له پاسه ښکته خوا ته او له ښکته نه پورته خوا ته پلان جوړونه

له پورته نه ښــکتې خواته د پلان جوړونې په برخه کې عالي مدير لومړی عمده هدفونه ټاکي او د نــورو څانګــو د مديرانو لپاره دغه شــونتيا برابروي چې د لويــو هدفونو په چوکاټ کې خپل پلانونه تدوين کړي؛ په داســې حال کې چې له پورته نه ښــکتې خواته پلان جوړونه له دې پرته، چــې د اداري کلي محدوديتونــه په پام کې ونيول شي، د هغــو پلانونو په تدوينولو پيليږي، چې په عملياتي ســطوحو کې رامنځ ته کېږي او ورپســې دغه پلانونه، د سلسلې مراتبو له لارې د مديريت لوړو سطحو ته وړاندې کېږي.

– کېدای شي، دغه پوښــتنه رامنځ ته شي چې کومې کړنلارې تر نورو ښه والی لري؟ په دې اړه بايد څرګنده کړو چې دغه مســئله (په شرايطو پورې تړلې ده). د بېلګې په توګه، د ښــوونځي په

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیستم کې پلان جوړونه، له ښکتې خوا ته پورته ته د پلان جوړونې تر ټولو مطلوبه بېلګه ده.

– باید ووایو، چې له دغو کړنلارو (له پورته نه ښکتې خواته او له ښکتې نه پورته خوا ته) هر یو مثبت او منفي اړخونه لري. هغه پلانونه چې له ښــکتې پورته ته د پلان جوړونې د کړنلارې په مرســته جوړېږي کېدای شي، د کلي او منســجم لوري اخیســتنې له اړخه کمزوري وي. په ځانګړي توګــه هغه مهال چې تدوین شــوي پلانونه په بېلابېلو کوچنیو سیســتمونو کــې، د نا انډولو او ان متضادو عملیاتي جهت اخیســتنو او موخو درلودونکی وي، نو د دغې مســئلې د څرګندېدو شونتیا ډېــره کره وي. د دغې کړنلارې، عمده مثبت اړخونه، د هغو کســانو ترمنځ د ژمنتیا زیاتوالی او د ملکیت د احساس تشدید دي چې په پلان جوړونه کې د ادارې له عملیاتي سطوحو څخه له پورته نه ښکتې خوا ته د ترلاسه کېدو وړ دي.

– ښــایي د پلان جوړونې تر ټولو ښــه کړنلاره هغه وي چې له پورته خوا ته پیلېږي، خو دغه چــارې هغــه مهال اغېزمنې واقع کېږي چې د بېلابېلو واحدونو د کارکوونکو یو زیات شــمېر ته د مشارکت او برخه اخیستنې زمینه برابره شي.

– دغې کړنلارې ته په پام سره مدیرانو ته توصیه کېږي چې لومړی له بنسټیزو مسئلو لکه (د ادارې اوســنی مقام څرنګه ارزول کېږي؟) (د ادارې هدف څه شــی دی او څه غواړي، چې ترسره کــړي؟) (په راتلونکي کــې له ادارې څخه څه هیلې کېدای شي؟) د پلان جوړونې بهیر پیل کړي او ورپسې په دې اړه د نورو د نظر غوښتلو سره، د ادارې په نورو څانګو کې یې پر ارزونه لاس پورې کړي او د ترلاسه شویو معلوماتو په پام کې نیولو سره خپل عملیاتي پلانونه پیل کړي او په دې برخه کې، د نورو له نظریو او لیدلورو څخه دې هم کار واخلي.

– په دې توګه مدیران باید داســې زمینې برابرې کړي چې ټول کســان وکولی شي، د پلانونو د مثبتو او منفي اړخونو په اړه خپل نظر څرګند کړي او له دغې لارې هڅه وکړي، د هغو کارکوونکو ژمنتیــا خپله کړي چــې حمایت یې د پلانونو په بریالیتوب کې اغېزمن وي، تر څو د ادارې په ټولو څانګو او برخو کې په بریالۍ توګه د پلانونو د ترسره کېدو شونتیا کره شي.

د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

– د دغه لید له مخې باید لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مســئلې مشــخصې شي، ورپســې د کارکوونکو په مشــارکت سره، د ادارې د ټولو واحدونو او اړوندو څانګو او بیا په اداره کې د ټولو کســانو لپاره، په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي. په مدیریت کې د هدف پر بنســټ د فردي او اداري هدفونــو د ترکیــب لپاره هڅه کېږي. د پلان جوړونې دغه کړنــلاره، په دې باور سره په پام کــې نیول کېږي چې د فردي هدفونو په چوکاټ کــې د ادارې د هدفونو د تعریف په چاره کې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیرانو او کارکوونکو مشـارکت، په کارکوونکو کې د روحیې او کړنو ښـې نښې راڅرګندوي څکه چې د متقابلې هوکړې پر بنسټ په ټولیزه توګه د ادارې د هدفونو منل، هدفونو ته د رسېدو په موخه د اشخاصو هوډ او ژمنتیا نور هم غښتلي او پیاوړي کوي.

د هدف پر بنسټ د مدیریت مثبت او منفي اړخونه

د دغې کړنلارې مثبت اړخونه په لاندې توګه دي:

- د کارکوونکو او مدیرانو د ارتباطي زمینو پراختیا.
- د چارو د محتوا او د دندو د ارزښت په اړه د کارکوونکو او مدیرانو ترمنځ توافق رامنځته کول.
- له انساني منابعو او کارکوونکو څخه د کار اخیستنې په کړنلاره کې د ښه والي رامنځ ته کول.
- د کارکوونکو پرمختګ، مهارتونو او وړتیاوو ته یې وده ورکول.
- د کارکوونکو د کړنو ښه والی او د هدفونو د ترلاسه کېدو په تړاو یې د ژمنتیاوو زیاتول.
- د کارکوونکو د کړنو د ارزونې په معیارونو کې د ښه والي رامنځ ته کول.
- په نوښتونو کې د کارکوونکو له بالقوې نوښتونو او وړتیاوو څخه د ادارې ګټه اخیستنه.
- په اداره کې د کلي پلان جوړونې په بهیر کې د ښه والي رامنځ ته کول.

د دغې کړنلارې عیبونه په لاندې توګه په ګوته کېږي

- تر حد زیات د وخت ضایع کېدل.
- د مکاتباتو پر مستندوالي تر حد زیات ټینګار.
- د هغو هدفونو د تعدیل د شونتیا نشتوالی چې ترسره کېدل یې غیرعملي بریښي.
- د هدفونو په ترلاسه کېدو کې د رښتیني بریالیتوب د کچې د ارزونې د امکان نشتوالی.
- د عالي مدیرانو پر حمایت، د دغه میتود د بریالیتوب د کچې ارتباط.
- په مطلوب حد کې د هدفونو د تعریف نشـتوالی (د هدفونو په ټاکلو کې د کارکوونکو د وړتیاوو پر کچې د تړلو له امله).
- د توافق وړ هدفونو ته د رسـېدو په لاره کـې د کار د پرمختګ د تضمین لپاره د څارنیز او لارښود سیستم نشتوالی.

د استثناآتو پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

- د دغه لید پر بنســټ د هدفونو تر ټاکلو وروســته باید د منابعــو پر تخصیص او د عملیاتي

(c) ketabton.com: The Digital Library

شاخصونو پر ټاکلو اقدام وشي او د چارو د ترسره کېدو څرنګوالی د واحدونو مسوولینو ته وسپارل شي؛ په دې اړه د واحدونو مسوولین عملي نوښت په خپل واک کې لري او لوړ مدیران هغه مهال په چارو کې مداخله کوي چې د یوې واحدې کړنې د اټکل شویو پلانونو له ټاکلو پولو څخه واوړي. د چارو بهیر د کنټرول او د واحدونو پر کړنو د څارنې لپاره په دغه میتود کې د کار اخیستنې وړ یو شمېر وسیلې موجودې دي چې موږ ترې په لاندې توګه نومونه اخلو: بودیجه، د حسابدارۍ د مدیریت ټاکلي لګښتونه، او د مصرفوونکو او د پانګه اچوونکو مرکزونو پر کړنو څارنې.

بېړنۍ پلان جوړونه او اقتضایي پلان جوړونه

– **بېړنۍ پلان جوړونه.**

– د دغې کړنلارې پر بنسټ د پېښو او شرایطو وړاندوینه کېږي؛ وړ غبرګونونه او ځوابونه ورته په پام کې نیول کېږي.

– **اقتضایي پلان جوړونه.**

– تر کړنې وړاندې د تفکر پر بنسټ پلان جوړونه ده. باید ووایو، په دې برخه کې هر څومره، چې د پلان جوړونې چاپېریال ناډاډمن وي، په هغومره کچه د مفروضاتو وړاندوینو او ان لومړنیو موخو د نامناسبوالي اټکلونه زیاتېږي. په داسې او دې ته ورته مواردو کې، په مستمره توګه، ناڅاپي مسئلې او پېښې رادمخه او په پایله کې یې، په پلان جوړونه کې د بدلون اړتیا رامنځ ته کېږي. پر دې بنسټ غوره دا ده چې د پلان جوړونې پر مهال د ناڅاپي پېښو د رامنځ ته کېدو وړاندوینه شوې وي او د دې اټکل هم وشي، که چارې لکه څرنګه چې هیله یې لرو پر مخ نه شي ولاړې، نو په پلانونو کې کوم بدلونونه رامنځ ته کېږي چې د بدیل په توګه کار ورکړي. په اقتضایي پلان جوړونه کې (د اجرا وړ بېلابېلو امکاناتو) پېژندنه کېږي او که چېرې د اصلي پلان اعتبار د محیطي تغییراتو له امله تر حد زیات راټیټ شي باید له هماغو اټکل شویو بدیلو لارو چارو څخه کار واخیستل شي.

– د اقتضایي پلان جوړونې د بریالیتوب رمز تر پلان جوړونې وړاندې په راتلونکې کې د احتمالي جهتونو د تغییر پېژندنه ده چې کولی شي اثر غورځوونکي جاري پلانونه وي؛ کله هم د جهتونو تغییر تر پلان جوړونې وړاندې د تفکر او سوچ له لارې د وړاندوینې او تشخیص وړ دي. همدارنګه د اړتیا پر مهال کولی شو، له (تحریک آمیزې) کړنلارې څخه ګټه واخلو. په دې توګه، ځېنې کسان په اسمي توګه (د نوم له مخې) د راتلونکو ناڅاپي پېښو او حالتونو د ترسیم لپاره ګومارل کېږي چې له همداسې پېښو سره د مخامخ کېدو په صورت کې مناسبې کړنلارې طرح او پلانوي. پر دې بنسټ د دغه سبک د مخکني لید له مخې، کله چې په اټکل شویو برخو کې کومه ستونزه رامنځ ته شي نو له اقتضایي پلان جوړونې څخه په ګټې اخیستنې سره بېړنۍ اقدام ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې عمده پړاوونه

۱- د موجودو مقتضیاتو پېژندنه (فرصتونه او محدودیتونه).

۲- د لنډمهالو هدفونو ټاکل.

۳- د اړینو کړنو په اړه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

۴- د معلوماتو ډلبندي او تحلیل.

۵- د راتلونکي وضعیت د وړاندوینې پر بنسټ د فریضو او اټکلونو وړاندې کول.

۶- د ځیناستو بدیلونو موندل.

۷- د بېلابېلو بدیلونو ارزونه.

۸- د وړ او مناسبو بدیلونو غوراوی.

۹- د فرعي او حمایتي پلانونو تدوین.

۱۰- د فعالیتونو د تسلسل او د مهالوېش د جدول تنظیم (په تفصیلي توګه).

د پلان جوړونې اغېزمنتوب

– د فعالیتونو مهالنی وړاندې والی.

– همغږي او اړیکې.

– د شرایطو برابرول.

– ګډې هڅې (تشریک مساعي).

د بریالي پلان جوړونې عمده ننګونې

– له لوړو مدیرانو څخه ټیټو مدیرانو ته د پلان جوړونې د دندې بشپړه سپارنه.

– په اجرایيوي چارو کې تر حد زیاته بوختیا.

– د هدفونو بشپړ مشخص کېدل.

– د معلوماتو ډلبندي او تحلیل.

– د اجرایيوي مدیرانو نه مشارکت.

– د کړنو له ارزونې سره د پلان د اړیکو نشتوالی.

– د پلان تر حده زیاته پېچلتیا.

– ځان محوري.

– د پلانونو د بیا کتنې نشتوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان د ترسره کېدو او د ژمنتیاوو اصلي موده

– پلانونه باید په داسې بڼه ترتیب او تنظیم شي چې د پرېکړو د ترسره کېدو په پایله کې د ژمنتیاوو ترسره کېدل په هماغه ټاکل شوې موده کې شونی وي.

د پلان د انعطاف پذیرۍ ارزښت

باید انعطاف منونکي پلانونه طرح شي، خو دا هم باید په پام کې ونیسو چې د پلان د انعطاف پذیرۍ لګښتونه باید د پلان د ترلاسه شویو منابعو څخه زیات نه وي.

د پلان جوړونې کړنلارې

لکــه څرنګــه چې په یوه اداره کې د وړ مدیریت د کړنلارې غوراوی ډېر د ارزښــت وړ دی په همدې توګه، په پلان جوړونه کې هم د هغې کړنلارې غوراوی چې د هدف په ټاکلو اغېزمن او د کنټرول او څارنې په برخه کې هم د تطبیق وړ وي، د ادارې له مدیریت سره زیاته مرسته کوي. د علم او پوهې په پرمختګ سره په ځانګړې توګه په وروســتیو پیړیو کې، په بېلابېلو برخو کې چې مدیریت ورسره مخامخېدونکی دی، مختلفې کړنلارې تجویز شوي دي، خو مدیریت تر ډېره بریده د انتخــابي کړنلارو پر علمي توب ټینګار کوي. له همدې امله د پلان Program Evaluation and Review Technique د ارزونــې یا څېړنې پورې ځانګړې شــوې کړنــلارې او یادې کړنلارې ته ډېر نژدې د بحراني مســیر یا ســی پی ام Critical path Method او دې تــه ورته د پلان جوړونې له نویو کړنلارو څخه کار اخیستنه د هغو مدیرانو د کار په دستور کې قرار لري چې د کار څرنګوالی یې له دغه ډول پلان جوړونو سره متناسب دي. په هغه صورت کې چې د داسې معیارونو لکه د انتظــار صــف (۱) په ځانګړې توګه د انتظار له زمان [۱] سره سروکار پیدا کړي، د پلان د څېړنې او ارزونې کړنلاره او یا د بحراني مسیر کړنلاره (CPM) کېدای شي، په ښه توګه تر کار اخیستنې لاندې ونیــول شي. دغــه دوه کړنلارې د هغو پروژو د پلانولو او همغږي کولو لپاره په کار وړل کېږي چې کولــی شي، د مهارتونو او فعالیتونو هغه مجموعه سره تفکیک کړي چې سره متقابلې اړیکې لري. یــادې کړنلارې کولــی شي د هر فعالیت لپاره معلومات وړاندې کــړي، لکه د پروژې د پیل او پای لپاره د تر ټولو نژدې او یا وروســتۍ نېټې ټاکل. له دغو وســیلو څخه د کار اخیستلو لپاره، مدیران یوه شــبکه رسموي چې د پروژې د بشــپړېدو لپاره پکې د پام وړ کار بهیر او جریان ښودل کېږي. دغه شــبکه له فعالیتونو او پېښــو سره له ټرلو مسیرونو څخه جوړېږي. یو له دغو مسیرونو څخه هغه فعالیتونه دي چې تر دې مخکې چې د پروژې نهایي بشپړېدا له ګواښ سره مخ کړي، له ځنډ سره مخامخ کېږي. دغه مســیر (بحراني مسیر) د بشــپړېدو لپاره زیاتې مودې ته اړتیا لري. پر دې

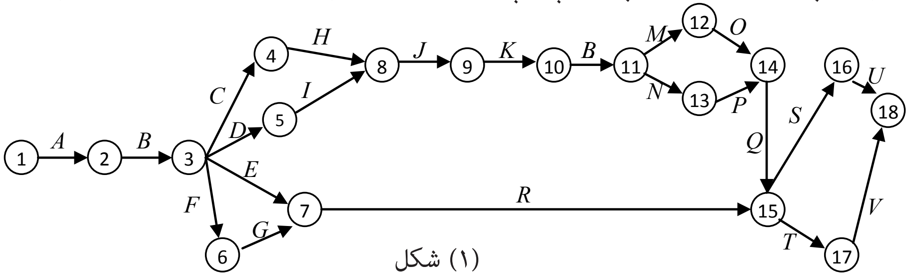
[۱] Waiting time-۱

(c) ketabton.com: The Digital Library

بنسټ، د پروژې د بشپړېدا لپاره اړین وخت هغه موده ده چې د بحراني مسير د بشپړيدا لپاره اړين ګڼل کېږي. لاندينۍ بېلګه د يوې ساختماني پروژې په بيارغونه کې د (پرت) له کړنلارې څخه د ګټې اخيستنې څرنګوالی جوتوي.

په پيل کې د (۱) شکل په بڼه، د پرت شبکه رسمېږي چې پکې د پروژې لپاره د کار جريان ښودل کېږي.

په دغه پروګرام کې هر مشخصوونکی غشی[۱] د يوې ځانګړې پېښې ښودنه کوي چې د پروژې ورته اړتيا ده، شمېره لرونکې دايرې د هرې پېښې[۲] د پيل او پای د ټکو ښودونکي دي، همدا راز غشي د دې ښودنه کوي، تر دې مخکې چې يوه پروسه پيل شي، کومه پروسه بايد بشپړه شي.



(۱) شکل

د هرې پېښې يا پروسې لپاره د خوشبينۍ مهال[۳] د ډېر احتمال[۴] او د بدبينۍ مهال[۵] چې د بشپړېدو لپاره اړين ګڼل کېږي، براورد کېږي. د دغو براوردونو يو شمېر په لاندې شکل کې ښودل شوی دي:

پر ورځ باندې د زمان براورد:

د پيل ټکی					
بد بينۍ	ډېر احتمال	خوشبينۍ	پای	د پېښې شرح	
3	2	1	1او2	د نښو رسمول	A
4	3	2	2 او3	اسکليټ جوړونه	B
3	2	1	3 او4	د الکتريکي وسيلو نصبول	C
1	5/0	2/0	6 او7	د کابينت د پېرېدلو امر	G

۱- Arow

۲- Event

۳- Optimistic

۴ - Most probable

۵- Pessimistic

(c) ketabton.com: The Digital Library

H	د الکتریکي وسیلو کتنه	4 او8	4/0	5/0	1
I	د حرارتي وسیلو کتنه	5 او8	5/0	7/0	1
T	د کابینت نصبول	15او17	8/0	1	2/1
U	د موکت نصب	16او 18	8/0	1	2/1
V	وروستنۍ کتنه	17او18	4/0	5/0	1
د بشپړېدو د مهال اټکل					

A-۷ د پېښو شودونکی.

۱-۱۸ د پېښو د پیل او پای د ټکو شودونکی.

د کار جریان تر پلان او د هرې پېښې تر براورد وروسته، د لاندینیو ځایونو د ټاکلو لپاره باید د تجزیې او تحلیل له کړنلارې څخه کار واخیستل شي.

۱- بحراني مسیر چې د بشپړېدو لپاره زیاتې مودې ته اړتیا لري.

۲- د هرې پېښې د پیل او پای لپاره لومړنۍ ممکنه ورځ.

۳- له دې پرته چې په پروژه کې ځنډ رامنځ ته شي، د هرې پېښې د پیل او پای لپاره وروستنۍ ممکنه ورځ.

۴- د هرې پېښې لپاره قطعي شوې موده.

د پروسې په تجزیه او تحلیل کې ترلاسه شوې پایله ښیي چې په دغه پروژه کې کولی شو، ۲۲/۴ کاري ورځ د بحراني مسـیر د بشـپړېدو لپاره (پر دې بنسټ د ټولو پروژو لپاره) په پام کې ونیسو. د ځانګړو پېښو لپاره یو شمېر براوردونه په لاندې جدول کې ښودل شوي دي:

پېښه	د پیل ورځ		د پای ورځ		
	تر ټولو ژر	تر ټولو ناوخته	تر ټولو ژر	تر ټولو ناوخته	قطعي شوې موده
A	۰	۲	۰	۲	۰
B	۲	۲	۵	۵	۰
C	۵	۵	۷	۷	۰

(c) ketabton.com: The Digital Library

G	۶	۹/۷	۶/۵	۱۰/۲	۳/۷
H	۷	۷	۷/۶	۷/۶	۰
I	۶	۶/۹	۶/۷	۷/۶	۰/۹
T	۲۰/۳	۲۰/۸	۲۱/۳	۲۱/۸	۰/۵
U	۲۱/۳	۲۱/۳	۲۲/۴	۲۲/۶	۰
V	۲۱/۳	۲۱/۸	۲۱/۹	۲۲/۶	۰/۵

A-۷ د پېښو شودونکی.

۱۸-۱ د پېښو د پای او پیل د پراوونو ښودونکی.

په دغې طرحې پورې په اړوند شکل کې، لکه څرنګه چې مخکې هم ورته اشاره وشوه، شماره لرونکې دایرې، د هرې پېښــې د پیل او پای د پړاو ښــودونکې ده. دغه دایرې کولی شي، په نورو هنــدسي بڼــو کې هم وکارول شي. د هرې پېښــې اجرا هم د ورځې له مخــې ده چې کولی شي، د ساعت، اونۍ، کال او نورو معیارونو په بڼه کې هم په پام کې ونیول شي.

پــه دغه کړنلاره کــې، لکه څرنګه چې لیدل کېږي، هغو طرحو ته پاملرنه کېږي چې په اړه یې مخکینۍ تجربه وجود نه لري؛ د دې ترڅنګ، د دغې طرحې په مرســته، د ټاکل شــوي فعالیت د تــرسره کېدو تر ټولــو کمه اړینه موده او د کار د پرمختګ په تــړاو اړین معلومات د مدیریت په واک کې ورکول کېږي.

تکتیکي او ستراتیژیکي پلان جوړونه:[۱]

ســتراتیژي د پــلان یو ډول دی چــې د اداري موخــه او مقصد، د هغه خدمــت له مخې چې ټولنې ته به یې وړاندې کړي، ټاکي او همدارنګه دغه ټکی مشــخصوي چې اداره د کومو کســانو او اشــخاصو په مرســته کولی شي دغه خدمتونه پروسس او ووېشي. ســتراتیژۍ د اداري د بنسټیز ماموریــت او د پام وړ هدفونو شرح او د دغو هدفونو په ترسره کولو کې د موســســې د منابعو د تخصص د څرنګوالي ټاکونکې دي.

Tatical and Stratigic Planing-۱

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستراتيژيکه پلان جوړونه هغه پروسه ده چې په مرسته يې د ادارې د فعاليتونو او ماموريتونو هدفونــه او چوکاټ په اوږدمهاله توګه ټاکل کېږي. دغه پلان جوړونه د فعاليتي ډګر له پلوه ډېره پراخه ده او د ادارې پر عملياتو ډېر اغېز لري هدفونو ته لاسرسی نسبتا ستونزمن دی؛ تجربه پکې اغېزمنه ونډه نه لري او د ادارې د عالي مديرانو له خوا ټاکل کېږي.

تکتيکي پلان جوړونه هغه عمليه ده چې په ترڅ کې يې د ادارې هدفونه نســبتا په يوه لنډه موده او د عملياتي پلان جوړونې په چوکاټ کې ټاکل کېږي او د فعاليتي ډګر له پلوه چندان پراخه نه ده؛ تجربه پکې کره ونډه لري؛ په دې توګه د ستراتيژيکي پلان جوړونې په پرتله لږه مخاطره په بر کې لري چې په معمول ډول د منځنيو مديرانو له خوا ټاکل کېږي.

پــه دغــه ډول پلان جوړونو کې د لنډمهال او اوږدمهال مفهوم يو نســبتي مفهوم دی؛ په دې معنا چې د بېلګې په توګه يو دوه کلن پلان کېدای شي، په يوه اداره کې اوږدمهاله او ســترايتژيک او په بله اداره کې لنډمهاله او تکتيکي وګڼل شي. په دغه ډول پلان جوړونو کې د تجربې د ونډې معنــا دا ده چــې په معمول ډول ځينې ادارې د نوي توليد پــه وړاندې کولو لاس پورې کوي يا يو داسې نوی خدمت وړاندې کړي چې د هدفونو جز يې نه ګڼل کېږي.

متمرکزه او نا متمرکزه پلان جوړونه

پــه متمرکــزه پلان جوړونه کې د پــلان جوړونې واحد (مرکزيت) د هــرې ځانګې لپاره د کار لارښــود ټاکي. کارګر کله چې خپل کار پای ته ورســوي، په هماغه مهال د پلان جوړونې واحد ته رپوټ ورکوي چې ورسره سم بل کار ورته سپارل کېږي. د پلان جوړونې واحد له کارګرانو، منځنيو مديرانــو او سرکارګرانــو سره چې د کار د امر د ترلاســه کولو لپاره د برنامــې جوړونې مديرانو ته مراجعه کوي، اړيکې او ارتباط لري. په نامتمرکزه پلان جوړونه کې د مرکزي پلان جوړونې واحد د هــرې ځانګــې لپاره د کار د پيل او پای نېټه ټاکي. سرکارګران د کار د ترسره کېدو لړۍ کارګرانو ته ســپاري او د کار مهالنی پلان داســې ترتيبوي چې د توليدي پلان جوړونې د واحد له خوا له ټاکلې مودې او نېټې سره همغږی وي. په دغه پلان جوړونه کې پر چارو يوه عمومي څارنه شتون لري.

د بېړنيو او اړينو وختونو لپاره پلان جوړونه

د بــازار د بدلونونــو په پام کې نيولو سره په ځانګړې توګه پــه ازاد اقتصاد کې د هغو وختونو لپاره د پلان درلودل چې د بازار د دراټيتدو له امله سپارښــتنه نه وي ترلاســه کړې او توليد نه وي رامنځ ته شوی ډېر ارزښتناک ګڼل کېږي. لاندنيو ټکيو ته پاملرنه تر يوه حده کولی شي، د ادارې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

کلي هدف د په خطر کې لویدو په اړه د مدیریت اندېښنې کمې کړي، تر څو د بحران کچه راټیټه او مخکې له مخکې ټاکل شوی پلان بېرته خپل ځای ونیسي.

دغه ټکي په لاندې توګه دي

- د کار د بېرني پیل او پای د قاطعیت کتنه.
- د بحران د کمښــت لپاره د ادارې په دننه او له ادارې نه بهر له خلکو سره په مشــترکه توګه د هڅو پیلول.
- د تأمین ، اطلاعاتي او عملیاتي کنټرولرو څېړنه او پراختیا.
- د پلانونو څېړنه.
- له نورو صنعتي واحدونو او معلوماتي منابعو سره د اړیکو پراختیا.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي لنډيز

د پلان جوړونې ارزښت:

نن ورځ چې د پوهې، علم، ساينس ، تکنالوژۍ او اقتصادي محاسبې دوره ده، نو پانګه اچونه او پــلان جوړونه له ډېر ارزښــت څخه برخمنه ده؛ بايد په توليــدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمي پلان جوړونه او پانګونه ترسره شي.

کله چې انســان د خپلې عقلاني ودې په لړ کې په خپل ژوندانه کې د پلان جوړونې اړتيا درک کړه او له هغه څخه د مديريت او رهبرۍ په خدمت کې په ټولنيزو نظامونو کې د يوې وسيلې په توګه کار واخيست، نو اداري سيستم هم پيچلی شو، ان تر دې چې اوسمهال انسانان نه شي کولی، د يوې علمي پلان جوړونې پرته د خپل ژوندانه چارې سمبال کړي.

پلان جوړونه د مديرانو له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي چې له نورو دندو سره يې نژدې اړيکې لري.

د پــلان جوړونـــې اړتيا له هغه ځايــه جوتېږي چې ټولــې اداري په يــوه ديناميک او محرک چاپېريــال کــې په دې لټه کې دي چــې خپلې محدودې سرچينې د متنوعــو او مخ پر زياتېدونکو اړتياوو لپاره مصرف کړي.

د پلان جوړونې تعريف:

پلان څه شــی دی؟ موخې (هدف) ته د رســېدو په موخه په منظم او سيستماتيک ډول د يوې مخکنۍ طرحې برابرولو ته پلان وايي.

هدف هغه پايله ده چې د يوې ادارې ټول فعاليتونه هغې ته د رسېدو په موخه ترسره کېږي.

مقصد (موخه) يا ماموريت د يوې ادارې بنسټيزه دنده يا يوه برخه يې مشخصوي.

د مقاصدو او يا ماموريت ځانګړنې (Objectives...... Characteristic):

۱- Specific مشخص وي.

۲- Measwrable د اندازه کولو وړ وي.

۳- Achievable د ترلاسه کېدو وړ وي.

۴- Realistic واقعي وي.

۵- Time bounded ټاکلې موده ولري.

Stratigic ستراتيژي

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستراتيژي هغه جامع، واحده او کامله برنامه ده چې پرېنسټ يې د ادارې بنسټيزو هدفونو ته د رسېدو لارې ټاکل کېږي.

تخصصي پلان جوړونه:

ځينې وختونه د مديرانو د دندو د ځېنو برخو تخصصي ماهيت ته په پام سره، د ترسره کېدو لپاره يې پلان جوړونه ترسره کېږي چې دغه لړۍ د تخصصي پلان جوړونې په نامه يادېږي.

عملياتي پلان جوړونه:

د لنډمهالو پلانونو تدوينولو، د کمي او کيفي معيارونو ټاکلو، د پلانونو ارزونې او په پلانونو کې بياکتنې ته عملياتي پلان جوړونه ويل کېږي.

توليدي پلان جوړونه:

توليدي پلان جوړونه په بازار کې د موجودو غوښتنو او د ټولنې د اټکل شويو اړتياوو په پام کې نيولو سره، د محصولاتو او توکو د توليد لپاره د اړتياوو د ټاکلو، د وسيلو او اسانتياوو د تامين او د انساني ځواک د روزنې پر بنسټ ترسره کېږي.

د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه:

– د اړتيا وړ کسانو د شمېر په جوتولو سره د انساني ځواک پلانول او داسې نور موارد، لکه ترفيع، د استخدام د مقررو تدوين او په خدمت کې شاملو د روزنيزو پلانونو تنظيم په بر کې نيسي.

د مالي پلان جوړونه او د بوديجې تنظيم:

په مالي پلان جوړونه کې مديران له لګښتونو، عوايدو او د مالي سرچينو له ټاکلو سره سروکارلري، همدا راز د ادارې هدف ته د رسېدو لپاره د مالي سرچينو د لګولو د څرنګوالي په برخه کې هم پلان جوړونه ترسره کېږي.

له پاسه ښکته خوا ته پلان جوړونه:

له پورته نه ښکتې خوا ته د پلان جوړونې په برخه کې عالي مدير لومړی عمده هدفونه ټاکي او د نورو څانګو د مديرانو لپاره دغه شونتيا برابروي چې د لويو هدفونو په چوکاټ کې خپل پلانونه تدوين کړي.

له ښکته نه پورته خوا ته پلان جوړونه:

په داسې حال کې چې له پورته نه ښکتې خوا ته په پلان جوړونه کې، له دې پرته، چې د ادارې کلي محدوديتونه په پام کې ونيول شي، د هغو پلانونو په تدوينولو پيلېږي چې په عملياتي سطوحو کې رامنځ ته کېږي او ورپسې دغه پلانونه، د سلسله مراتبو له لارې د مديريت لوړو سطحو ته وړاندې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دننه بهر ته پلان جوړونه:

– لــه دننه نه بهر ته په پـــلان جوړونه کې پر هغو کړنو تمرکز کېږي چې ادارې یې حاضر دمه او د ترسره کېدو په حال کې وي او هڅه کېږي چې په سمه توګه ترسره شي.

له بهرنه دننه خوا ته پلان جوړونه:

له بهرنه دننه خوا ته په پلان جوړونه کې په پیل کې بهرنی محیط تر څېړنې او تحلیل لاندې نیول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د ګټې اخیستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.

د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت:

د دغــه لید له مخې، باید لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مسـئلې مشــخصې شي، ور پســې د کارکوونکو په مشــارکت سره د ادارې د ټولو واحدونــو او اړوندو څانګو او بیا په اداره کې د ټولو کسانو لپاره په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي.

د استثنآآتو پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت:

د دغــه لیــد پر بنســټ، د هدفونو تر ټاکلو وروســته بایــد د منابعو پر تخصیــص او عملیاتي شاخصونو پر ټاکلو اقدام وشي او د چارو د ترسره کېدو څرنګوالی، د واحدونو مسوولینو ته وسپارل شي؛ په دې اړه د واحدونو مسوولین عملي نوښت په خپل واک کې لري، او لوړ مدیران هغه مهال پــه چــارو کې مداخله کوي چې د یوه واحد فعالیتونه د اټکل شــویو پلانونو لــه ټاکلو پولو څخه واوړي.

بېړنۍ پلان جوړونه:

د دغې کړنلارې پر بنسټ، د پېښو او شرایطو وړاندوینه کېږي؛ وړ غبرګونونه او ځوابونه ورته په پام کې نیول کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱- پلان جوړونه په بریالي مدیریت کې څه ارزښت لري معلومات ورکړئ؟
۲- پلان تعریف کړئ؟
۳- پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۴- د مقاصدو او یا ماموریت ځانګړنې ولیکئ؟
۵- ستراتیژي تعریف کړئ؟
۶- د تخصصي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۷- د عملیاتي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۸- له دننه نه بهر ته پلان جوړونه څرنګه ترسره کېږي؟
۹- له بهرنه دننې خوا ته پلان جوړونه څرنګه ترسره کېږي؟
۱۰- د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه توضیح کړئ؟
۱۱- د استثناآتو پر بنسټ د پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۱۲- تولیدي پلان جوړونه توضیح او تشریح کړئ؟
۱۳- د انساني منابعو د پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۱۴- مالي او د بودیجې تنظیم پلان جوړونه تشریح کړئ؟
۱۵- له پورته نه ښکتې خوا ته پلان جوړونه څرنګه ترسره کېږي؟
۱۶- له ښکته خوا نه پورته ته پلان جوړونه څرنګه صورت مومي؟
۱۷- بېړنۍ (اضطراري) پلان جوړونه توضیح کړئ؟
۱۸- اقتضایي پلان جوړونه تشریح کړئ؟
۱۹- د پلان جوړونې پړاوونه ولیکئ؟
۲۰- په پلان جوړونه کې عمده ننګونې په بشپړه توګه تشریح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويم څپرکی

د بشري منابعو (انساني منابعو) پلان جوړونه

ټوليزه موخه:

د بشري ځواک (انساني منابعو) د پلان جوړونې د ماهيت او مقاصدو په اړه د معلوماتو د ترلاسه کولو په برخه کې د اړينو مهارتونو رامنځته کول.

د زده کړې موخې: محصلين به د دغه څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د انساني منابعو (Staffing) د پلان جوړونې مفهوم.
- د بشري ځواک په پلان جوړونه کې منظمو کړنلارو ته يوه کتنه.
- د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د اغېزمنو لنډمهالو عواملو پېژندنه.
- په نړيوال چاپيريال کې د انساني منابعو پلان جوړونه.

د بشري منابعو (د بشري ځواک) (Staffing) د پلان جوړونې مفهوم

د انســاني منابعو په تړاو مديريتي ځانګړنې او دندې عبارت دي له: د جوتو شــويو اړتياوو د جوړښت په تړاو په اداري کادر کې د بستونو اشغال، د استخدام د انساني اړتياوو فهرست بندی، د انساني منابعو غوراوی، ځای پر ځای کول، ارتقا، ارزشيابي، پاداش او روزنه. دا ښکاره خبره ده چې د انســاني منابعو پلان جوړونه بايد په پام وړ اداري جوړښت کې د پرسونل موقعيت او د مقام له ونډې سره نژدې اړيکې ولري. د مديريتي تيوريو زياتره ليکوالان د انســاني منابعو پلان جوړونه د سازماندهۍ ځانګې د يو پړاو په توګه ګڼي.

موږ دلته د انســاني منابعو د پلان جوړونې دنده د لاندينيو دليلونو له مخې له ســازماندهۍ څخه په جلا ډول تر څېړنې لاندې نيسو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی دا چې د انساني منابعو د پلان جوړونې او د سازماندهۍ د دندو تفکیک د یو لړ علمي نظریاتو په رڼا کې ترسره کېږي چې په معمول ډول په عمل کې د مدیرانو له خوا په پام کې نیول کېږي؛ د دې پرخلاف چې دوی په خپله د افرادو په دندو او د ســازماندهۍ په جوړښــت کې په اداره کې معمول کړي.

دویم دا چې، د جلا دندې په توګه د انساني منابعو د پلان جوړونې تفکیک موږ ته د دې اجازه راکوي چې په غوراوي، ارزشــیابۍ او د معلوماتو سازماندهۍ په پراختیا کې پر انساني عناصرو ډېر ټینګار ولرو.

دریم: دا چې د انساني منابعو د پلان جوړونې د پراختیا په برخه کې د پوهې او تجربې د بې ساري ودې لامل ګرځي.

څلورم: دا چې زیاتره مدیران پر دې واقعیت خبر نه دي چې د انســاني منابعو پلانول، د دوی له دندو څخه دي.

په ډاډ سره ویلی شو چې اداره به داسې یو پرسونل چمتو کوي چې اداري وړتیاوې ولري، خو دا د مدیرانو له دندو څخه دي چې د ادارې تش پستونه د وړ او لایقو کسانو په ګومارلو سره ډک کړي.

د بشري ځواک (انساني منابعو) د پلانولو پر منظمو قواعدو یوه کتنه

لاندینــی تصویر د دې ښــودنه کوي چې څرنګــه د بشري ځواک د پلانولــو مدیریتي دندې د مدیریت له سیستم سره خپلې اړیکې په بشپړه توګه ټینګې کړي.

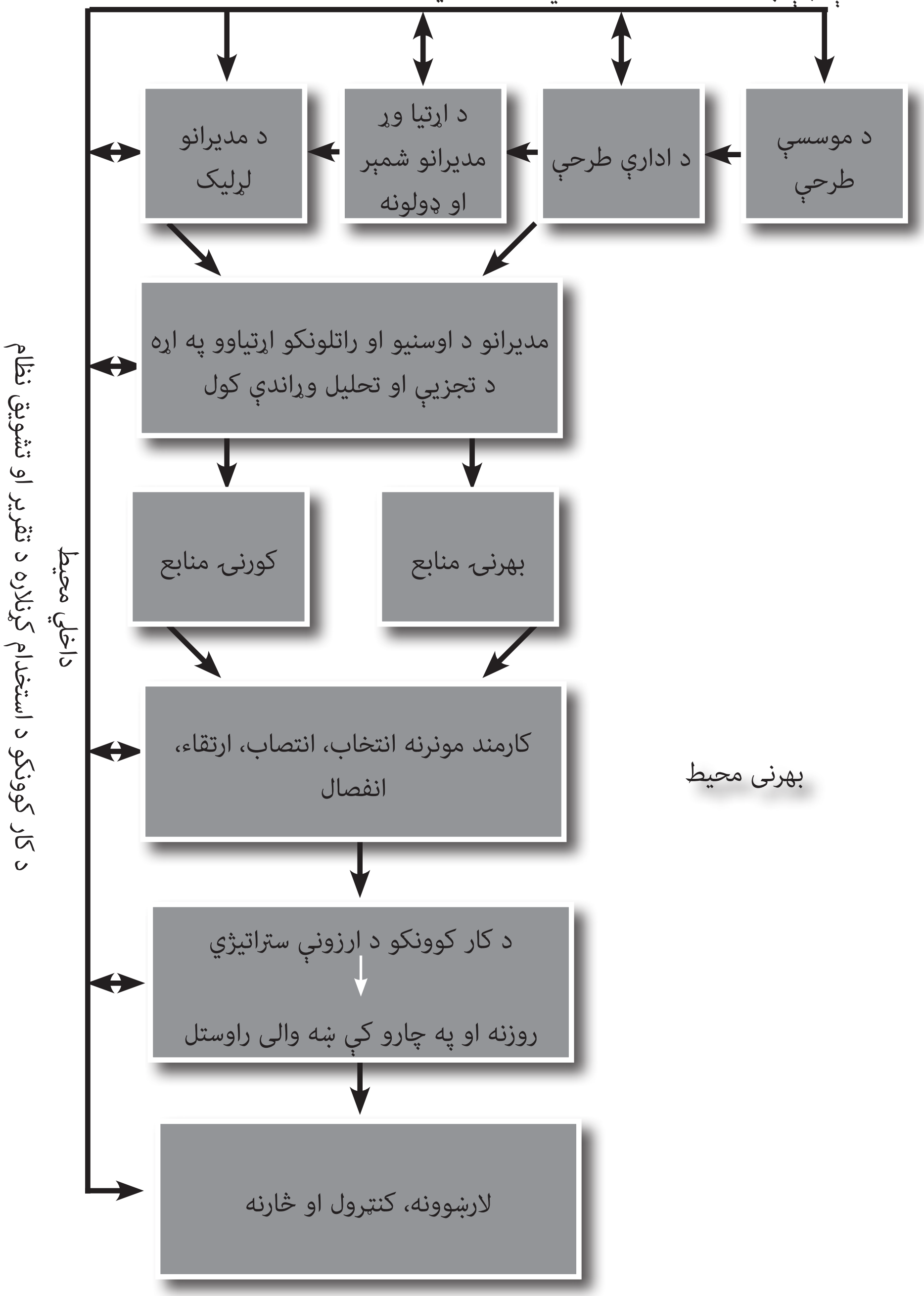
په ځانګړې توګه د دې یادونه هم اړینه بریښي چې د یوې موسسې طرحې او پلانونه د ادارې د طرحو هغه بنســټ جوړوي چې د موسســې هدفونو ته د رسېدو لپاره اړین ګڼل کېږي. اوسنی تشکیل او د سازماندهۍ وړاندیز شوي طرحې د اړتیا وړ مدیرانو شمېر او ډولونه جوتوي. مدیران بایــد دغــه اړتیا د موجودو مدیرانو د کلیــدي دندو د لړلیک (Inventory Chart) پر بنســټ د لاسرسي وړ وړتیاوو په پام کې نیولو سره پرتله کړي. د دغو تجزیو او تحلیلونو پربنسټ د استخدام غوراوي، ارتقا، ځای پرځای کولو او انفصال په پروسو کې داخلي او بهرني منابع سره همغږي کېږي. باید یادونه وکړو چې د انســاني منابعو تأمین د ښــوونې او روزنې ارزشیابۍ د مدیرانو د دندو نور اړخونه جوړوي.

د بېلګې په توګه تجربه لرونکي مدیران داسې یو چاپېریال رامنځ ته کوي چې پکې کارکوونکي په ډله ییزه توګه یو ځای سره فعالیت وکړي او په دې توګه د پام وړ هدف ته ورســېږي. یا په بل عبارت، د انساني منابعو وړ او مناسبه پلان جوړونه د هدایت او لارښوونې شونتیا برابروي.

له دې سره جوخت، غوره شوي مدیران لایق او تجربه ترلاسه کوي او له نابرو انحرافاتو تر دې

(c) ketabton.com: The Digital Library

مخکې چې پر عمده مسایلو بدل شي، څارنه کوي.



(c) ketabton.com: The Digital Library

د پرانیستي سیستم غبرګون (Open System Approach)

د انســاني منابعو پلان جوړونه یو پرانیستي سیســتم ته اړتیا لري. دغه موضوع د موسسې په دننــه کــې صورت مومي چې په یو ډول نه یو ډول لــه بهرني محیط سره په ارتباط کې وي. پر دې بنسټ، د شرکت کورني عوامل لکه (د پرسونل سیاستونه، د اداره کولو څرنګوالی، د پاداش ورکولو سیستم او داسې نور) باید په پام کې ونیول شي.

په ډاډ سره ویلی شــو چې له مناســبو پاداشــونو پرته، له مدیرانو څخه د لوړ کاري کیفیت د ساتنې او ترسره کولو انتظار ناشونی بریښي.

بهرنــی محیــط هم باید له پامه و نه غورځول شي. دغه محیــط د منلو وړ او په لوړه کچه په تکنالوژۍ پوه، تجربه لرونکو او د لوړ تخصص او مهارت لرونکو مدیرانو ته اړتیا لري.

د لایقو مدیرانو غوښتنو ته پر وخت نه رسېدنه، په خپله کولی شي، د موسسې د معقولې ودې د لارې خنډ شي.

مدیریتي او د نورو پلان جوړونو ارزښت موندنه

مدیریتي ارزښــتونه، له انتخاب (ټاکنې)، انتصــاب، ترفیع او ارتقا سره نژدې اړیکې لري. آن په دې اړه ویلی شو، چې له قانوني پلوه باید تر نورو مسئلو مخکې د ارزښتونو ونډه په پام کې ونیول شي. دا هغه واقعیت دی چې ارزشیابي په موسسه کې د هغو شاملو اشخاصو د پېژندنې لپاره چې ارتقا ته چمتووالی لري یوه پایه ده، خو له بلې خوا هغه داوطلب چې له موسسې څخه بهر راځي، لومړی باید انتخاب او ورپســې پر دنده وګومــارل شي او بیا په اړونده دنده کې یې کړنې وارزول شي. له دې امله وړاندې شــوې بېلګه د مدیریت له خوا د افرادو انتخاب او اســتخدام او د راټولو شویو معلوماتو ارزونه هم په برکې نیسي، خو په دې کې شک نشته، له هغه ځایه چې ارزونه، له غوراوي، انتصاب، اســتخدام او ارتقا سره نژدې اړیکې لري، نو د کارکوونکو د پلان جوړونې پروسه د ارزونې له پروسې سره همغږې او تړلې ده.

د انساني منابعو (بشري ځواک) په پلانولو کې اغېزمن موقعیتي عوامل

د انساني منابعو د پلانولو پروسه چې په (۱-۱) تصویر کې ښودل شوې ده، د یو شمېر محیطي عواملو تر اغېزې لاندې راځي.

په ځانګړې توګه لاندیني بهرني عوامل

پــه ټولنــه کې د زده کړې کچه او ځینې نورې مقررې او قوانین چې له انســاني منابعو سره په

(c) ketabton.com: The Digital Library

مستقیمه توګه تړاو لري، له موسسې څخه بهر د موجودو مدیرانو په نسبت اقتصادي مسایل او د عرضې او تقاضا شرایط، ټول هغه موارد دي چې باید په پام کې ونیول شي.

خو داخلي عوامل هم د انساني منابعو په پروسه کې اغېز لرلی شي. په دې برخه کې کولی شو، د ادارې له هدفونو، د تکنالوژۍ له دندو، اداري جوړښت، عرضې او تقاضا، د موسسې په دننه کې د مدیرانو په تړاو د تشویق او پاداش له سیستم څخه یادونه وکړو. ځینې موسسې په ښه توګه سازماندهي شوی او یو مناسب جوړښت نه لري.

د ځینو او دندو، د بېلګې په توګه د خرڅلاو د څانګې د مدیر لپاره په انساني اړیکو کې د وړتیاوو او مهارتونو درلودل، له څانګړي ارزښت څخه برخمن دی. په داسې حال کې چې د همداسې مهارتونو درلودل د یوه لابراتواري څېړونکي لپاره چې په خپل کارځای کې فعالیت کوي ډېر اړین نه ګڼل کېږي. پر دې بنسټ د اغېزمنو انساني منابعو پلان جوړونه د یو لړ بهرنیو او داخلي موقعیتي عواملو پېژندنې ته اړتیا لري. مورږ دلته د هغو عواملو په تړاو بحث کوو چې د انساني منابعو په برخه کې اړین ګڼل کېږي:

بهرنی محیط

د بهرني محیط عوامل د انساني منابعو پلان جوړونه په بېلابېلو ډولونو تر خپلې اغېزې لاندې راولي. دغه عوامل مورږ کولی شو، پر بېلابېلو ډلو لکه: روزنه، ټولنیز، حقوقي، سیاسي او اقتصادي فرهنګ ووېشو.

د بېلګې په توګه، په لوړ کیفیت سره تکنالوژي چې په ځینو صنایعو کې تري کار اخیستل کېږي، کوټلې او د اجرا وړ زده کړو ته اړتیا لري. همدارنګه، هغه مدیران چې د ټولنیز فرهنګ له لوړې کچې څخه برخمن دي، په ټولیزه توګه اوامر په پټو سترګو ترسره کوي او د تصمیم نیونې په برخه کې د اغېزمنې ونډې د لرلو غوښتونکي دي. سربېره پر دې اوسمهال او په راتلونکي کې باید مدیران تر پخوا ډېر د ټولنې لیدلوري او نظریو ته په ارزښت قایل شي. ټولیزې منطقي او مشروعې اړتیاوې باید د لوړو اخلاقي معیارونو په پام کې نیولو سره ترسره او اوارې شي.

اقتصادي شرایط (د رقابتي موقعیت په بر کې نیوونکی) د مدیرانو عرضه او تقاضا ټاکي. حقوقي او سیاسي ستونزې شرکتونه پر دې ملزموي چې له هغو قوانینو او مقررو څخه متابعت وکړي چې د دولتي بېلابېلو سطوحو له خوا وضع او پلي کېږي.

حکومتي اصلي او مهم قوانین او په عادلانه استخدام پورې اړوندې لایحې او دستورونه د انساني منابعو پلان جوړونه تر خپلې اغېزې لاندې راولي.

موږ به دلته د مساوي استخدام پر موقعیت او د ښځو پر ونډې تمرکز وکړو او د دې ترڅنګ، د نړیوالې سوداګرۍ پر بنسټ به د انساني منابعو د پلان جوړونې په اړه هم بحث وکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مساوي استخدام موقعيت

د مســاوي استخدام په اړه يو شــمېر قوانين تصويب شوي دي. دغه قوانين په استخدام کې د نفــوذ اعــمال چې د توکم، رنګ، مذهب، مليت، جنس او عمــر د تبعيض په بڼه وي منع کوي. يو شانته استخدامي موقعيت د قوانينو پر بنسټ رامنځ ته شوی او ياد قوانين د انساني منابعو پلان جوړونه د شديدو تغييراتو په بڼه تر خپلې اغېزې لاندې راولي.

د ارتقا لپاره اســتخدام، انتصاب او انتخاب بايد د قوانينو پر بنسټ ترسره شي. دا په دې معنا، چې په دې برخو کې د مديرانو پرېکړې بايد له مقررو او قوانينو څخه اخيســتل شوې وي؛ هغوی بايد د قوانينو د اجرا په اړه اړينې زده کړې ترلاسه کړې وي.

په نړيوال چاپېريال کې د انساني منابعو پلان جوړونه

يو شــخص بايد بهرنيو شرايطو ته جدي پاملرنه وکــړي او نړيوال پرمختګونه چې د تکنالوژۍ، اړيکو او نورو څو مليتي ســهامي شرکتونو په برخو کې رامنځ ته کېږي، د راتلونکي لرليد په توګه پــه پــام کې ونيسي. په راتلونکي کې د ســترو نړيوالو شرکتونو لپاره د بېلابېلــو مليتونو له مديرانو څخــه د لــوړ کيفيت جوړو ټيمونو لرل به يو غير عادي او خــارق العاده چاره نه وي. که څه هم (ديود هنيان[1]) او (هاورد [2]پرلموتر) معتقد دي چې يوازې په موقتو او بېړنيو موقعيتونو کې بهرني مديران د انســاني منابعو د پلان جوړونې په لســت کې راځي، په داســې حال کې چې د پانګونې اصلي هېوادونه چې پکې څو مليتي شرکتونه شتون لري، په معمول ډول د هماغه شرکت د انساني منابعو د دايمي مديرانو جزء وي.

پــه بل عبارت موږ کولی شــو، يو زيات شــمېر امريکايي وګړي په بهر کــې د فعالو امريکايي شرکتونو په بېلابېلو پستونو کې ومومو.

کورني شرايط

د بحث لپاره په پام کې نيول شــوي داخلي عوامل، لاندې شــيان په بر کې نيسي: د شرکت له دننې يا بهر څخه د مديريتي مقام په ټاکلو کې د انســاني منابعو پلان جوړونه، د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د مسووليتونو ټاکل او د تغييراتو پر وړاندې مقاومت باندې د غالبېدو په موخه، لوړ مديريت ته اړتيا.

۱- David Heenan

۲ - Howard V.Perlmutter

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انساني منابعو د پلان جوړونې مسوولیت

که څه هم د انســاني منابعو د پلان جوړونې مســوولیت په هره کچه هر مدیر ته متوجه وي، خو وروستنی مسوولیت یې د اجرایي مسوول او د سیاست جوړونکو مدیرانو د ډلې پر غاړه دی. دوی دنده لري چې تر لاس لاندې کارکوونکو ته د اجرایي مســایلو د قوانینو په رســولو کې خپل مســوولیت ادا کړي او د ابلاغ شــویو مســایلو د اجرایي کېدو په تړاو ډاډ ترلاسه کړي. د بېلګې په توګه، د ستراتیژیکو پرېکړو تصمیم نیول، له دې جملې څخه د انساني منابعو د تامین پلان جوړونې د پراختیا په اړه چې ارتقا له دننې څخه وي یا له بهر څخه د شرکت د اړتیا وړ مدیران تامین شي، د کاندیدانــو د جذبولو څرنګوالی، د میتود غوراوی، مناســب غوراوی او تعقیب یې، د موسســې د اجراآتــو پــه اړه د ارزونې پــلان، د ډول انتخاب، د مدیرانو د روزنــې ماهیت، د ادارې د پراختیا څرنګوالی، د ارتقایي سیاستونو انتخاب او تقاعدد لوړو مدیرانو د دندو له جملې څخه دي.

اجرایي مدیران باید د انســاني منابعو د غړو چې په معمول ډول له پرســونلي دیپارټمنټ څخه وي، له خدمتونو څخه (په داسې مواردو لکه: د افرادو استخدام، پذیرش، انتخاب، انتصاب، ارزول، زده کړې) ګټه واخلي. که څه هم دا د مدیرانو د مســؤلیت جزء دی چې تش پســتونه د لایقو او وړ کسانو په وسیله ډک کړي.

د لوړو مدیریتونو د ملاتړ ترلاسه کول هم اړین ګڼل کېږي، ځکه کېدای شي، ځېنې نور مدیران د پلان د پلي کېدو پر وړاندې خنډ واقع شي، په دې توګه د لوړو مدیرانو ملاتړي د یاد مقاومت په ختمېدو کې ډېرې مثبتې اغېزې لري.

که د انســاني منابعو پلان جوړونه په اغېزمنه توګه اجرا او پلې شي، نو په دایمي توګه د عالي مدیریت پرســتیژ او ځواک زیاتېږي. کېدای شي په دغه پروسه کې ځېنې داخلي مدیران د خپلو یو شمېر ترلاس لاندې کارکوونکو د له لاسه ورکولو له امله، یو څه لانجې او ستونزې جوړې کړي، خو موږ باید هڅه وکړو، چې یاد کســان د موسســې په بله ځانګه کې هلته چې کېدای شي، ګټوره او اغېزمنه ثابته شي، هغوی ته د کار او فعالیت زمینې برابرې کړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي لنډیز

د انساني منابعو پلان جوړونه، د اداري تشکیلاتو د خالي پستونو د ډکولو په مفهوم دي. موږ د انســاني منابعو پلان جوړونه، د کاري ځواک په پېژندلو، د انساني منابعو د اړتیاوو په ټاکلو، تر لاس لاندې افرادو په فهرســتولو او د افرادو پر غوراوي، اســتخدام، انتصاب، ارتقاء، ارزونه، د حقوقو او پاداش ورکړه او زده کړې مشخصوو.

همدارنګــه د انســاني منابعو د پلان جوړونې په تړاو، له سیســتمي بیا کتنــې څخه کار اخلو. د موسســې د اداري طرحو اجرا چې د انســاني منابعو د تامین د وظایفو په تړاو، زیات بشري ځواک او زیاتو لګښتونو ته اړتیا لري. د اړتیا وړ مدیرانو کمیت او کیفیت یعنې دا چې دوی باید په اداره کې مهمې دندې سر ته ورســوي، د بېلابېلو لاملونو زېږنده ده. د انســاني منابعو په پلان جوړونه کې تر ټولو مهم او لومړنی قدم دا دی، چې د هغه مدیریتي وظایفو، چې د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د افرادو د اســتخدام، پذیرش، کارموندنې، ارتقا یا انفصال ضمیمه ده، د فهرست په جوړولو سره د ترلاس لاندې افرادو مشــخصول وي. د مدیرانو د کاري توب او موثریت د زیاتوالي په موخه، اداري ارزونو، زده کړې او اداري ښــه والي ته پاملرنه وشــیي. د انساني منابعو پلان جوړونه په مستقله توګه نشي کېدای ترسره شي، باید په دې برخه کې یو لړ نور کورني او بهرني عوامل هم په پام کې ونیول شي.

د انساني منابعو پلان جوړونه، یو شانته استخدامي قوانینو او شرایطو ته اړتیا لري چې په عمل کې باید د اقلیتونو او ښځو پر وړاندې د هېڅ راز تبعیض جوګه نه شي.

د دوره کولو لپاره کلیدي او مباحثې موارد:

١. د انساني منابعو پلان جوړونه.

٢. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې سیستمي بیا کتنه.

٣. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې فعال عوامل.

٤. د شرکت د مدیرانو د کلیدي دندو د لړلیک پر بنسټ چارت.

٥. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې اغېزمن محیطي عوامل.

٦. د اداري له دننې څخه پرمختګ.

٧. د ازادې سیالۍ سیاست.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۸. له شرکت څخه بهر د کليدي مديرانو ګومارل.

۹. د مساوي استخدام د موقعيتونو رامنځ ته کول.

۱۰. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د مسووليتونو منل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي پوښتنې

۱- د مدیرانو او ټیټ پوړو کارکوونکو د پست په اړه د انساني منابعو د پلان جوړونې توپیرونه توضیح کړئ؟

۲- که چیرې تاسې مدیر شئ، د څه ډول بدلې انتظار لرئ؟

۳- مدیر کېدل، کومې منفي پایلې په بر کې لري؟

۴- د انســاني منابعو پلان جوړونه څرنګه د مدیریت له نورو فعالیتونو او دندو سره په ارتباط کې واقع کېږي؟

۵- هغه بهرني عوامل لســت او وارزوئ چې د انســاني منابعو په پلان جوړونه کې اغېزمن رول لري او دا هم څرګنده کړئ چې کوم عامل تر نورو اقتصادي دي؟

۶- د موجودو مدیرانو د چارت عمده ځانګړتیاوې څه شی دي؟

۷- د اداري لــه دننــې څخه د ارتقا سیاســت د منلو په پایله کې رامنځ ته شــوې ســتونزې او ګواښونه کوم دي، بیان یې کړئ؟

۸- آیا تاســې پر دې باوري یاســت چې د مدیرانو د کلیدي دندو لســت او د هغوی صفات او اوصاف محرم دي؟ د ځواب د مثبت والي او منفي والي په صورت کې توضیح ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریيم څپرکی

اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

ټوليزه موخه:

په هېواد او نړۍ کې د اقتصادي پلان جوړونې په برخه کې د لازمو وړتیاوو او مهارتونو رامنځته کول.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به محصلين لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د اقتصادي پلانونو په اړه لومړني معلومات.
- د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه.
- ملي پلان جوړونه.
- د پلانونو پروسه.
- د پلانونو ماډلونه.
- د صنايعو ذات البيني ماډلونه.
- د ټولنيزې محاسبې متريکس.
- خطي پروګرام جوړونه.
- د پروژو ارزونه.
- په پرمختيايي هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه.

اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

د اقتصادي پرمختيا هدف ته د رسېدو لپاره زياتره اقتصادپوهان له پلان جوړونې څخه پلوي کوي. دغه پلوي په دې خاطر ده چې اقتصادي پلان اغېزمنې پايلې لرلې دي، په ځانګړې توګه

(c) ketabton.com: The Digital Library

په شـوروي اتحاد او چین کې د کمونیزم په دوو دریو لومړیو لسـیزو کې او همدارنګه تر دویمې نړیوالې جګړې وروسـته د اروپا په بیاودانولو کې د مارشـال اقتصادي پلان بریالیتوب. د اقتصادي پلان په اړه دا خبره کره ده چې یو اقتصادي منظم پلان کولی شي، ډېر ژر د بریا پولې ته ورسېږي. زیاتـرو مـخ پر ودو هېوادونو په مختلفـو درجو پر اقتصادي پلان جوړونـې لاس پورې کړی؛ باید یادونه وکړو چې د دغو پلانونو بریالیتوب په موجودو شرایطو، د ټولنې پر واقعیتونو، د وسایلو او پرسونل د چمتو کولو په څرنګوالي او په خپله د پلان په طرح پورې تړلی دی.

که په یوه اړخ کې د بازار خالص اقتصاد داسـې قرار ولري چې په اقتصادي چارو کې د دولت لاسـوهنه ردوي، په بل لوري کې یې پلان شـوی اقتصاد قرار لري. په دغه ډول اقتصادونو کې چې په معمول ډول سوسیالیستي دي، د تولید د و سیلو ملکیت ټول د دولت په لاس کې دی، دولت د پلانونو له لارې د عاید لګښـت او وېش کنترولوي. د دوو مخالفو قطبونو ترمنځ بېلابېل اقتصادونه وجـود لري چې دولت په قسـمي توګه په اقتصادي چارو کې مداخله کـوي، چې دغه مداخله د رهبرۍ د پرمختیاه د شرایطو برابرول او له ضایعاتو څخه د مخنیوي بڼه لري. خو بیا هم یو شمېر لاملونه شـته، چې د سوسیالیسـتي اقتصاد او یا مختلط اقتصاد د ډولونو پر تله د بازار اقتصاد له لارې د تولیـد عواملـو ته ترجیح ورکوي. لومـړی ویل کېږي چې د بازار پر ځـواک باندې اتکا، د شخصي فعالیتونو د تشویق لامل ګرځي، په حکومت او ټولنه کې د دیموکراسۍ کړنلارې رامنځ ته کوي او شـخصي هیلو ته غښـتلتیا وربښي. دویم بازار کولی شي، د مصرفوونکو له میل سره سم په زرګونه توکي چمتو کړي او په عین حال کې د تولید د عواملو او نیمه کاره توکو په زرګونه ډوله (د ګټو د لوړې کچې له میتود سره سم) د مولدینو لپاره برابر کړي . دا هغه دنده ده چې ډېره پېچلې ده او د پلانولو په بهیر کې د حکومت لپاره ډېرې سـتونزې راولاړوي. بالاخره بازار د حکومت په پرتله له نویو شرایطو سره ځان ډېر ژر او په اسـانه طریقه عیارولی شي او داسـې انګیزې رامنځ ته کوي چې افراد یې له مخې کولی شي، له خپلو رجحاناتو سره سم په خپلو پرېکړو کې آني او فوري بدلونونه رامنځ ته او پلي کړي. په داسـې حال کې چې حکومت د مخکنیو پرېکړو د بدلون لپاره زیات وخت ته اړتیا لري.

د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه

د هغـو مثبتـو اړخونو سره سره چې د بازار اقتصاد ترې برخمـن دی، خو په ځېنو حالاتو کې بیا په ښـه توګه کار نه شي کولی چې دغه لړۍ د (بازار د ناکامیو) په ډله کې شـمېرل کېږي. لکه څرنګـه چـې په همدغو حالاتوکې بازار په خپل حال پاتې کېدلی شي، نو په کفایت سره کار نه شي کولـی؛ موږ دلته نه غواړو چې د بازار له ناکامیو او ماتو، هر یو تر بحث لاندې ونیسـو، بلکې په لنډه توګه ترې یوه یادونه کوو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انحصاراتو رامنځته کېدل

په ځانګړې توګه په مخ پر ودو هېوادونو کې، کله چې یوه تصدۍ وکولی شي، له کنټلوي سپما څخه په چټکۍ سره کار واخلي، نو په هغه کچه لویېږي چې د یوه هېواد ټول محدود بازار اشغال کړي او د سـیالۍ له لارې د نورو د شـمولیت لپاره ستونزې پیښوي. ان په پرمختللو هېوادونو کې هم داسـې اولیګوپولۍ تر سـترګو کېږي چې څو محدودې تصدۍ یو صنعت کنټرولوي چې په دې توګه د نورو د ګډون موکه له منځه ځي. باید یادونه وکړو چې د کرنې، کب نیونې، لاسي صنایعو، ترانسپورت، پرچون سوداګرۍ او شخصي خدمتونو په برخه کې د انحصاراتو او اولیګوپولیو د رامنځ ته کېدو شونتیا ډېره لږه محسوسه وي. خو که په صنایعو کې انحصارات لار ومومي، نو بیې لوړې او د تولید کچه ټیټېږي چې په دې توګه ډېر زیان مصرفوونکو ته اوړي. البته حکومت کولی شي، د انحصاراتو د منع کولو د حداکثر نرخ د ټاکلو او یا پر ګټې د مالیې د زیاتولو له لارې د انحصاراتو د ډېرې ګټې اخیستنې مخه ونیسي او د دغو مالیاتو عواید په بل ځای کې د مصرفوونکو په ګټه ولګوي.

بهرنۍ سپما

بـازار نـه شي کولی، ټولې هغه ګټې چې د نورو تصدیو لپاره د یوې تصدۍ له فعالیت څخه د زېږنده سـپما له اړخ پیدا شـوې، ګټورې کړي. د بېلګې په توګه هغه سپماوې چې د یوه سړک یا د اوبولګولو د یوه بند د جوړولو له لارې د خلکو او نورو تصدیو په برخه کېږي. دا په دې معنا ده، چې دغه تصدۍ له دې پرته، چې یوه روپۍ یې مصرف شي، ګټې یې زیاتې شوي دي. لکه څرنګه چې د سـالنګ د تونل په جوړېدو سره کابل ته د مزارشریف او قطغن د خربوزو رسـولو په برخه کې زیاتې اسانتیاوې رامنځ ته شوې او د یادو سیمو بزګرانو له دې پرته چې یوه روپۍ یې مصرف شـوې وي، اوس په پراخه پیمانه خربوزې په ښـه بیه کابل یا پېښـور ته لېږدولی شي؛ دا په داسې حـال کـې ده، چې هېڅوک نه شي کولی د خربوزې کروندګر له دغه تونل څخه له ګټه اخیسـتنې څخه منع کړي.

لـه دې امله، خصـوصي متصدیان ډېر کم حاضرېږي چې په همداسـې ټولګټو پروژو کې چې بهرنۍ سپماوې په بر کې لري، پانګونه وکړي او دولت مجبور دی چې د دغو پروژو د ذاتي ارزښت لـه پلوه پرې پانګونه وکړي. ځکه نه یوازې سـپماوې د کنټرول وړ نـه دي، بلکې په عین حال کې دغه پروژې زیاتې پانګې ته اړتیا لري چې د خصوصي پانګونې له اقتصادي توان څخه ډېرې لوړې دي، نـو پر دې بنسـټ پـه دې برخه کې بازار نـاکام دی او باید دولت مداخلـه وکړي. د بهرنۍ سـپما موضـوع له متوازنې ودې سره نژدې تړاو لري. لکـه څرنګه که څو تصدۍ په ګډه سره خپل فعالیت پیل کړي، کېدای شي د یو بل له تجربو څخه یو څه زده کړي، د یو بل توکي په خپل تولید کـې وکاروي. همدارنګه د تصدیو ترمنځ مخکنۍ او وروسـتنۍ Backward Forward Linkages

(c) ketabton.com: The Digital Library

موضوع، د بهرنیو سپماوو او یا اړتیاوو زېږنده ده. حکومتونه کولی شي، د پلان جوړونې پر مهال دغه اړیکې په پام کې ونیسي او په منظمه او پلان شوې توګه د یو سکتور او یا صنعت د ودې او پرمختیا لامل شي، خو دغه دنده یو خصوصي پانګوال نه شي کولی، چې پر مخ یې بوځي.

د بهرنۍ سپما نشتون Extemal Disecomoies

دا له هغو لګښتونو څخه سپما ده چې د تصدۍ د خپل فعالیت معلول نه ده. د بېلګې په توګه، په صنعتي هېوادونو کې د هوا یا ژوند د چاپېریال ککړوالی. د کثافت عاملې تصدۍ په خپله خوښه د ددغه وضعیت کنټرولولو ته حاضرې نه دي؛ ځکه چې لګښتونه یې ډېرېږي، خو په همدې حال کې نور اشخاص او تصدۍ چې په سیمه کې حضور لري، ترې زیانمنېږي. له تولیزو منابعو څخه ګټه اخیستنه لکه څړځایونه، د کب نیونې لپاره سیندونه، ځنګلونه او داسې نور ټول کولی شي د نه سپما لامل شي هغه کسان چې د پسونو لویه رمه لري، کوچني شپانه له صحنې څخه وباسي او یا هم له څړځایونو څخه داسې په بې رحمانه توګه ګټه اخلي چې د راتلونکي کال لپاره آن د واښه رېښه هم په ځمکه کې نه پاتې کیږي. د افغانستان له ځنګلونو څخه ناقانونه ګټه اخیستنه د بهرنۍ نه سپما بله روښانه بېلګه ده چې نه یوازې غرونه یې له ځنګلونو څخه تش کړل، بلکې په ټوله سیمه کې د اقلیم د بدلون لامل هم شوي د ورښت کچه خورا ټیټه شوه. بازار د شخصي ګټو پر بنسټ ولاړ دی، دغې نه سپما ته پاملرنه نه لري، خو حکومت کولی شي چې د قوانینو او مالیاتو په وضع کولو سره له دغې نه سپما څخه مخنیوی وکړي.

د نویو صنایعو دلیل

دا مسئله ډېره اړینه ګڼله کېږي چې باید مخ پر وده هېوادونو ته وخت ورکړل شي نوي جوړ کړي صنایع چې د بالقوې ودې ارزښت لرونکي دي، له وارداتو سره د سیالۍ په ډګر کې حمایه کړي. بیا هم ازاد بازار او نړیواله سیالۍ د همداسې نویو تشکیل شویو تصدیو د له منځه تلو لامل ګرځي. له دې امله حکومتونه باید د وارداتي تعرفو په وسیله دغو تصدیو ته کافي وخت ورکړي، ترڅو وده وکړي او ثمر ته ورسېږي. باید یادونه وکړو چې نوې صنایع او وده یې بیا هم له متوازنې ودې سره تړلې ده. که حکومت وکولی شي، څو دتصدیو ملاتړ وکړي، نو د بهرنۍ سپما د پیدا کېدو له لارې د هغوی د پرمختیا زمینه برابرېږي، په دې توګه د صنعت سکتور وده کوي.

د مصرفوونکو حاکمیت

په پرمختللو هېوادونو کې ویل کېږي چې مصرفوونکی (مشتري) پاچا دی او پیسې رایه ورکوي چې څومره او د چا لپاره تولید شي، خو د مخ پر دو اقتصادونو په تړاو چې ډېره برخه یې له پولي او بانکي سیستم څخه بهر ده، دغه خبره صدق نه کوي. څو بانکونه چې شتون لري، هغه هم د

(c) ketabton.com: The Digital Library

پرمختللو اقتصادونو په مړل دي، زياتره خلک آن د بانک ودانۍ، د بانک مفهوم او پيسې هم نه پېژني. پر دې بنسټ، په دغو اقتصادونو کې نه پيسې رايه ورکوي او نه مصرفوونکی واکمن دی او نه هم د بازار اقتصاد کوم ځای لري. له دې امله، د حکومت دنده د پولي او بانکي سکتور هڅونه او تشويق دی او د شونتيا تر بريده بايد اقتصاد د اطرافي او معيشيتي اقتصاد ځايناستی شي، ترڅو ورسره جوخت بازار هم وغوړېږي. په زياترو مخ پر وده هېوادونو کې يو شمېر لږکي شتون لري چې په اصل کې مهاجر دي او د سوداګرۍ او خدمتونو يوه زياته برخه همدوی ترسره کوي. لکه په افريقا کې هنديان او پاکستانيان؛ په ختيځه آسيا او اندونيزيا کې چينايان، په افريقا کې لبنانيان او په لاتينه امريکا کې يهوديان. دغه لږکي له هوسا ژوندانه څخه برخمن دي خو په خپله د سيمې خلک له بېوزلی سره مخامخ دي. پر دې بنسټ د بازار ځواک چې عدم مساوات يې رامنځ ته کړی، د ملي رجحاناتو د طرحې په وسيله په يادو هېوادونو کې بايد مهار شي.

په بازار کې مداخله، تل د دولت په ګټه نه تمامېږي. داسې بېلګې شته چې هرې مداخلې وضع لا پسې خرابه کړې ده. د بېلګې په ډول، د اُجرې حداقل نرخ ټاکل چې موخه يې د غيرماهرو کارګرانو په ژوندانه کې ښه والی راوستل دي د استخدام د کمښت لامل ګرځي. همدارنګه د وارداتو کنترول د قاچاقو په کچه کې زياتوالی راولي او تور بازار رامنځ ته کېږي. د سود نرخ ټاکل، زياتره د پانګې د ناسمې تعبيې لامل ګرځي او د خوراکي توکو د بيې کنترول په مخ پر ودو هېوادونو کې زياتره بزګران او کروندګر چې د هېواد د وګړو زيات شمېر جوړوي، زيانمنوي.د خوراکي توکو ارزانه واردات او مامورينو ته د کوپون د وېش له لارې د خوراکي توکو سب سايډي يا د حکومتي سب سايډي په وسيله د خوراکي توکو د نرخونو ټاکل او کنترول، نه يوازې د دولتي بوديجې بار زياتوي، بلکې په هېواد کې د کرنې سکتور هم له پښو غورځوي. پورتنيو ټکيو ته په پام سره دولت بايد د خپلو پاليسيو او اقتصادي تګلارو په طرح کې ډېر محتاط وي؛ په ځانګړې توګه هغه مهال چې په بازار کې مداخله کوي.

ملي پلان جوړونه

د بازار د ناکاميو په اړه له پورتنيو تشريحاتو څخه بايد درک شي چې حکومتونه په مختلطو اقتصادونو کې په يو ډول نه يو ډول مداخله کوي. د دغې مداخلې موخه د بازار اقتصاد د نيمګړتياوو اصلاح، د نورو تصديو لپاره د پرمختيايي او تشويقي زمينو برابرول، د بېوزلو طبقو په ګټه نسبتا په لوړه کچه د عوايدو د بيا وېش او بالاخره يو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبري ده. د دې يادونه هم بايد وکړو چې دولت د دغو مداخلو په ترڅ کې بايد لومړی هدفي رجحانات ترتيب او مناسبې وسيلې لکه د مالياتو وضع کول تنظيم کړي او همدا راز د پيسې د عرضې د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنترول په خپل لاس کې واخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې سیاست

د ملي اقتصاد په پلان جوړونه کې سیاستوال یو لړ هدفونه ټاکي او د پلیټوب جواز یې صادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهان او پلان جوړونکي ورته عملي حل لارې لټوي او بالاخره انجنیران او نور مامورین لکه د کرنیزې پرمختیا مامورین یې د پلیتوب ډګر ته سپاري.

خو دغه تشریح ډېره لنډه ده، باید پوښتنه وکړو، چې سیاستوال څوک دی؟ څرنګه ټاکل شوی او د رایې اخیستنې پرمهال یې له خلکو سره کومې ژمنې کړې دي؟ په دیکتاتوري او نیمه دیکتاتوري هېوادونو کې سیاستوال د تصمیم نیولو پر مهال د رایې اچوونکو او نورو ځواکمنو ډلو لکه: د کارفرمایانو ټولنې، د بزګرانو ټولنې، د مصرفوونکو ټولنې، پوځي ځواکونو او داسې نورو تر مستقیمې او نامستقیمې اغېزې لاندې راځي. له دې امله ویلی شو چې په یادو هېوادونو کې د پلان رجحانات د سیاستوالو په وسیله نه، بلکې د اړوندو ځواکمنو ډلو او ټولنو له خوا ټاکل کېږي. په دیکتاتوري او نیمه دیکتاتوري هېوادونو کې له دې سره سره چې سیاستوال مطلق العنان وي، خو بیا هم په یوه اوږده موده کې باید د رایې پر وړاندې ځان تسلیم کړي، له دې پرته، دغه دیکتاتوران په زیاترو مخ پر ودو هېوادونو کې ډېر ژر له منځه ځي. پلان جوړونکي چې زیاتره یې اقتصاد پوهان دي، په لومړي پړاو کې له خپلې اقتصادي پوهې څخه په ګټې اخیستنې سره، ټاکلو هدفونو ته د رسېدو په موخه بېلابېلې لارې چارې لټوي. خو دغه ډله د مامورینو او انجنیرانو په شان چې د پلان د تطبیق چارې پر غاړه لري، نه شي کولی چې د ځواکمنو ډلو تپلو له اغېزې څخه ځان وژغوري. کېدای شي اقتصادپوه پر دې پوه شوی وي چې د خوراکي توکو ارزانه واردات د بزګرانو او کروندګرو په زیان دي، خو ښاري مصرفوونکي به د وارداتو د هر کمښت او یا د خوراکي توکو د سب سایدي د کموالي پر وړاندې مقاومت وکړي. لکه څرنګه چې د خوراکي توکو د سب سایدي کمښت په مصر کې د انور سادات په مشرۍ د مصر د هغه مهال حکومت دوه ځله له ګواښ سره مخامخ کړ او د پراخو لاریونونو لامل شو.

همدارنګه په مراکش کې د دویم شاه حسن په مشرۍ حکومت مجبور شو چې د ولسي پراخو او توندو لاریونونو له امله، د خوراکي توکو د سب سایدي د ځنډولو فرمان د څو ورځو تر تېرېدو وروسته بېرته لغو کړي. په هر حال د اقتصاد علم پر دې حکم کوي، چې د کورني کرنیز سکتور د ودې یوه لاره هماغه په ښارونو کې د خوراکي توکو د سب سایدي الغا ده. ښایي دغه حکم د دې لامل شي، څو غاړه یې د دیکتاتور تر تیغ لاندې راشي، خو کله چې ټول ولس د حکومت د همداسې اقدام پر وړاندې په لاریونونو لاس پورې کړي، بیا نو ټول مجبور دي، چې د ولس ارادې ته غاړه کېږدي.

سربېره پر دې، کله چې ولیدل شول، د حکومتونو جوړښت هر یو له بېلو وزارتونو، خپلواکو موسسو، ولایتونو او داسې نورو څخه جوړ شوی، نو هر وزیر او والي هڅه کوي چې د ملي هدف

(c) ketabton.com: The Digital Library

پــه پر تله د خپلو موســو کلي هدف ته ترجیــح ورکړي، نو د پلان جوړونکــي دنده ده چې په همداســې شرایطو کې د علایقو تضادونه له منځه یوسي او له دې پرته چې له یو وزیر یا والي سره د مقابلې په پایله کې خپل موقعیت له ګواښ سره مخ کړي، منځنۍ او سوله ییزه لاره خپله کړي؛ که څه هم دغه تناوب او منځلارې توب یو ملي هدف ته په رسېدو کې د ځنډ لامل شي. همدا راز لکه څرنګه چې پلان جوړونه بېلابېل وزارتونه چې له بېلابېلو سکتورونو څخه استازیتوب کوي، په بر کې نیسي او هر یو په حق جانبه بڼه په ملي پلان کې د خپل پلان د رجحان لومړیتوب غواړي، د بېلګې په توګه د کرنیزې وزارت کرنیز پراختیایي پروژې مخته کوي، د برېښــنا وزارت سیمو ته د برېښنا رسونې چارې مقدمې ګڼي، یا د کانونو وزارت د کانونو د راایستلو چارې (د بېلګې په توګه د حاجیګک داوســپنې کان) د ملي پرســتیژ لامل او د اســعارو مهمه منبع ګڼي او داسې نور. په دا رنګــه حالاتو کې مرکزي پلان جوړونه باید د پــروژوي لومړیتوب په اړه پرېکړه وکړي. له دې پرته ملي ګټې له وزیرانو یا د پیشــنهادي پروژو له نورو ګټه اخیســتونکو څخه د ډار قرباني نه کړي. بالاخره، ملي سیاسي ګوندونه او غوښتنې د ملي پلان جوړونې لاره کې یوه بله لویه ستونزه ده.

د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

پــه لومړي پړاو کې پر ســیاسي رهبرانو لازم دي، چې د پلان هدفونــه تثبیت کړي. لکه څرنګه چــې د هدفونو په بڼه یو شــمېر یــې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د اســتخدام زیاتوالی، د عاید د بیا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلۍ له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عین حال کې ســیاسي رهبران بایــد د هدفونو تقدم او لومړیتوب هم وټاکي. پــه دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهیــت یوې تابع تــه بیک ورکول کېږي چې هغوی په ټاکلــو تدبیرونو سره ملي قدامتونو ته رســېږي. دغــه تدبیرونه چې د هدفونو په وزن او رنګ کې وړاندې شــوي، پــه ریاضیکي بڼه هم بیانېــدای شي، خو له دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخیســتل کېږي. تر ټولو معمول یې دا دی چې هدفي زیاتوالی په یوه یا څو ټاکلو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زیاتوالی، په استخدام کې ۲٪ زیاتوالی او داســې نور او بیا پلان جوړونکي ته امر کیږي چې د ترلاســه کېدو لارې چارې یې ومومي. بالاخره سیاســتوال کولی شي چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښــت قایل شي، د بېلګې په ډول پلان جوړونکي ته ووایي چې د اقتصادي ودې او اســتخدام هدفونه دواړه په دغه پــړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکي دنــده له همدغه پړاو څخه پیلېږي، هغه د کمیابو منابعو موجودیت ته متوجه کېږي، ګوري چې په اقتصاد کې د بهرنۍ پانګې د سپما، د دولت عاید، صادراتي عاید او د ماهرو او متخصصو کارکوونکو د نسبت اندازه څومره ده. یا په بل عبارت، ټول فزیکي او اداري محدودیتونه یو یو څېړي، دغه محدودیتونه هدف ته د رســېدو ځواک کموي. تر

(c) ketabton.com: The Digital Library

دې وروســته پلان جوړونه هدفونو ته د رسېدووســايلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګې اچونې د پروژو، د قيمت د سياستونو، د پولي او مالي سياست ټاکل او داسې نور. پر دې بنســټ ښايي داســې لارې چارې ولټول شي چې شخصي انګېزې رامنځ ته او ملي هدفونو ته د رسېدو په لاره کې د خصوصي پانګه اچوونکو د هڅونې او تشويق لامل شي. بالاخره پلان جوړونه ميکانيکــي پړاو ته رســېږي. په دغه پړاو کې يو لړ تدبيرونه تــر لاس لاندې نيول کېږي، ترڅو ملي هدفونه ترلاسه شي. د دغه پړاو پايله د يو پرمختيايي پلان رامنځ ته کېدل دي چې په راتلونکو کې ترلاسه لاندې نيول کېږي.

درېيــم پړاو د مســوولو چارواکو له خــوا د پلان تطبيقول دي. په دغه پــړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رســېدلې. د پايلو د راټولولو منظمه کتنه او تحليل يې ښايي په پلان کــې د بدلونونو لامل شي. د راټولو شــويو عددونو له مخې نه يــوازې د فعلي پلان برياليتوب ټاکل کېږي، بلکې په عين حال کې د راتلونکو پلانونو د طرحې لپاره ښه مواد هم ترلاسه کېږي. بالاخره څلورم پړاو دا دی چې ښايي د پلان په دغه بهير کې څرګنده شي چې کوم هدف ته لړ ارزښت او کوم يوه ته زيات ارزښــت منل شوی دی. له دې امله کېدای شي، Trade-off يا د يوه هدف له بل هدف سره تبادله صورت ومومي. د بېلګې په توګه، د پلان په بهير کې دا خبره روښــانه کېږي چې د اقتصادي ودې د هدف په پرتله بايد د استخدام د زياتوالي هدف ته لومړيتوب ورکړ شوی وای.

اوسمهال په مخ پر ودو هېوادونو کې ځو کلنه (په معمول ډول پنځه کلن) پرمختيايي پلانونه دود شــوي دي. د دغــو پلانونو د تعميــل لپاره حکومت هــر کال د کاري بوديجــې ترڅنګ يوه پرمختيايــي بوديجــه هم په پام کــې نيسي. له عــادي بوديجې څخه موخه د حکومــت د ټوليزو فعاليتونو تمويل دی، خو له پرمختيايي بوديجې څخه موخه د پرمختيايي پلان د پروژو تمويل وي.

د پلان جوړونې ډولونه (مډل):

پــه پورتنــۍ برخه کې د پلانونو د طرحې او ترتيب په اړه بحث وشــو، پــه دې برخه کې پر اقتصــادي مډلونــو، چې د پلان جوړونې مرســتندوی دي بحث کېږي. پــه دې برخه کې به د پلان جوړونې شپږ مډلونه تشريح شي.

د کينزيونو د ودې مډل

د پلان جوړونې تر ټولو ســاده او مشــهور ماډل، د زود- دو مار ماډلونه دي چې په مخکنيو څپرکو کې هم پرې بحث شوی دی.

$$G = \frac{S}{K} \qquad (1)$$

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه ماډل کې g د کورني ناخالص تولید د کلنۍ ودې نســبت، GDP، S د ســپما نسبت او K د پانګې او سود یا (ICOR). Incrementead Capital متزاید نسبت دی. که K ثابت وي، نو پلان جوړونکی کولی شي، د ټاکلې ودې یو نســبت ته د رسېدو په پار د سپما لازم مقدار وسنجوي او یا کولی شي، د ممکنه سپما نسبت وټاکي او وسنجوي چې د دغه نسبت له مخې کولی شي، دغه مسئله ترلاسه کړي چې څو سلنه اقتصادي وده ممکنه ده.

البته کولی شو، دغه ساده ماډل ته پراختیا ورکړو او ورسره حقیقت ته نژدې شو.

$$\Delta y = yt - yt - 1 + \left(1/k\right)$$
$$\Delta kt - 1 = \left(1/k\right)...\left(it - 1 - akt - 1\right) \qquad (2)$$

یا کولی شو په لاندې بڼه یې ولیکو:

$$yt = yt - 1 + \left(1/k\right)\left(1t - 1 - akt - 1\right) \qquad (3)$$

په دویمه (۲) معادله کې y له GDP څخه او K د پانګونې له زېرمې، (د استهلاک ونډې په ګډون) ناخالصې پانګونې څخه عبارت دی او k د ســودي پانګې له متزاید نســبت او د پانګونې له موجــودې زېرمــې څخه عبارت دی. t له روان کال څخــه عبارت دی او $(t-1)$ تېر کال دی. دلته د دې اټکل شــوی چې پانګونه ژر ثمر ورکوونکی او یوازې یو کال ته اړتیا لري چې حاصل ترلاســه شي. تــر دغــه ځایه پورې موږ اقتصادي عرضه ولیده چې څېنې اقتصاد د یوه کال په لړ کې څومره تولید درلودلی شي.

د تقاضــا یا د تولید د اســتعمال له اړخه لــه پنځو نورو معادلو څخــه کار اخلو او دغه ټولې معادلې د کینز د ډول پر بنسټ دي.

$$St = Fyt \qquad (4)$$
$$It = St + Ft \qquad (5)$$
$$\mathrm{Mt} = \mathrm{Myt} \qquad (6)$$
$$Mt = Et + Ft \qquad (7)$$
$$Ct = yt - It + Ft \qquad (8)$$

پــه دغــو معادلو کې S له ملي ناخالصې ســپما، F له بهرنۍ ســپما (بهرنۍ مرســتې + بهرنۍ پانګونې)، M له وارداتو، E له صادراتو C له لګښــت f د ســپما له وروستني تمایل او m د وارداتو له وروستني تمایل او t له روان کال څخه عبارت دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(4) معادله د کینز د سپما تابع ده، په دې معنی چې سپما د عوایدو یو ثابت نسبت دی. (5) معادله د دې ښودنه کوي چې ناخالصه پانګه اچونه باید د کورنۍ او بهرنۍ سپما په وسیله تمویل شي. (6) معادلــه د دې څرګندویه ده، چــې واردات د کورنیو عوایدو د ثابت تابع ده. (7) معادله ښــيي، چې واردات د صادراتي عوایدو او بهرنیو پانګو (ســپما) تابــع ده. (8) معادله دغه موضوع جوتوي، چې د قســمت لګښــت د عوایدو او سپما باقي ده، د کورنۍ پانګې په بڼه. دا هم باید له پامه و نه غورځوو، چې بهرنۍ سپما له (۵) معادلې څخه په ګټه اخیستنې سره ښودل شوې ده.

د خطي مستقلو معادلو هر سیستم په هغه صورت کې د شپږو پورتنیو معادلو په څېر حلېدای شي، چــې د معادلو شــمېر د مجهولاتو د معادلې له شــمېر سره معــادل وي. په دغه معادلو کې لس مجهوله شــتون لري. (Mt,Ft,St,It-1,It,Kt-1,yt-1.yt.ct,Et)یعنې تر موجودو معادلاتو څلور مجهولې زیاتې دي. خو درې مجهولونه یې یعنې It-1,Kt-1,yt-1 فرض شوی چې معلوم وي؛ ځکه چــې دا د تېرو کلونو ډیتاګانې دي چې د تخمین لپاره یې عددونه کارول کېږي، خو Et په معمول ډول په جلا توګه ترسره کېږي، ځکه چې صادرات د ماډل په بهرنیو عواملو پورې تړلي دي؛ یعنې د کورنۍ عرضې ظرفیت د صادراتو او نړیوال بازار لپاره وي. په دې توګه یوازې شپږ مجهولونه پاتې کېږي، نوله شپږو معادلو څخه باید ترلاسه شي.

فرض کوو چې Ft بهرني ســپما (بهرنۍ مرســتې جمع د بهرنیو پانګه اچونو) له ماډل څخه بهر وټــاکل شي، ځکه مرســتې له بهــرني حکومت سره د جګړې وړ وي، او بهرنــۍ پانګه اچونې تل په کورنیو اقتصادي شرایطو پورې تړلي نه دي، نو داســې یو مایک ماډل د ترلاسه کېدو هڅه کوو چې پکې پنځه مجهوله (M,S,L,Y,C) او شپږ معادلې شتون ولري.

البتــه پورتنی مــاډل له دوه خلاوو Two gaps ماډل سره ورته دی چې یوه یې، (5) معادله ده چې له کورنۍ او بهرنۍ ســپما څخه په ګټه اخیستنې سره پانګه اچونه متعادل حالت ته راولي. او بــل یې (7) معادلــه ده چې له صادراتي عوایدو او بهرنیو ســپما وو سره وارادات متعادلوي. په یو متعادل اقتصاد (سالمه پلان جوړونه) کې باید دغه دوه خلاوې ډکې شي؛ یعنې دواړې معادلې سره د تعادل حالت ته راشي.

باید یادونه وکړو چې دغه ماډل ډېر کارولی شو او پېچلې بڼه یې پر کرنې، صنعت او خدمتونو باندې د ســکتورونو وېش دی. په عین حال کې کولی شــو چې په دغه ماډل کې د تولید عوامل په جلا توګه محاسبه کړو. دغه عوامل د کار له بېلابېلو ډولونو، طبیعي منابعو او د وارداتو له ډولونو څخه عبارت دي. دا هم باید له پامه و نه غورځوو چې هره نوې معادله کولی شي چې د تعادل یا د عامل د کموالي استازی شي چې په دې توګه، د څو خلاوو (MuLti-gaps) ماډل ترلاسه کېږي خو په هر حال کې د پلان جوړونې میتود پر خپل حال پاتې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ذات البيني صنايعو ماډل (ډول)

تحليل – د حاصل لګښت Input-output analaysis

د کينز مکرو اکونوميکي ماډل د اقتصادي سـکتورونو يعنې کرنې، صنعت او خدمتونو په تړاو بشـپړ تشريحات نه لري. د مکرواکونوميکي تعادلاتو د رامنځ ته کولو په موخه د يادو سـکتورونو ترمنځ د اړيکو څېړل د پلان جوړونې لپاره مهم ګڼل کېږي. هغه وسـيله چې د همداسـې اړيکو د تحليـل لپاره وجود لري، د حاصل د لګښـت تحليل دی؛ دغـه ډول (مډل) يو جدول لري چې د سـکتوري اړيکو ښـودونکی او د امريکا پـه اقتصاد کې د نورو اقتصادي اړيکـو په پار تر دويمې نړيوالې جګړې وروسـته د (Wassily Leantief) په وسـيله طرح شوې ده. له ده سره هممهاله يو روسي اقتصاد پوه (Leonid Kantorovid) په مسـتقله توګه همداسې يو جدول د روس د اقتصاد لپاره ترتيب کړی. دغه جدول په اصل کې د حاصل بهير له يوه صنعت نه بل ته يې او وروسـتنی کاروونکـی (اسـتعمالوونکی) (مصرفوونکو، پانګه اچوونکو او صادروونکو) ته ښـيي. همدا راز د ياد جدول، يوه سـاده بڼه د اومو توکو، صنعتي مصرفي توکو، د مولد صنعتي اجناسـو او د خدماتي سـکتورونو ترمنځ اړيکې جوتوي. په حاشـيه کې کتارونه، توليدوونکي سکتورونه (فروشات) ښيي او په ستونونو کې پېرېدونکي يا کاروونکي ښودل شوي دي. د بېلګې په توګه، د اومو توکو سکتور په لومړۍ حاشيه کې، کرنه، معادن او ځنګلونه ۲۰ ميليونه ډالره توکي توليد کړي چې په خپله په سـکتور کې په مصرف رسـېږي. دغه سکتور ۷۵ ميليونه ډالر مواد توليد کړي او هغه يې پر مصرفي صنعتي سـکتور باندې پلورلي دي. همدارنګه ۵۰ ميليونه ډالر نور يې د مولده اجناسـو پر صنعتي سـکتور پلورلي، خو د خدمتونو پر سـکتور يې هېڅ شی نه دي پلورلي. دغه منځنۍ ګټې اخيستنې ټوله نژدې ۱۴۵ ميليونو ډالرو ته رسېږي (۵ ستون) او د دغو اجناسو د وروستني توليد بيه (دهغوی د ارزښت تر زياتېدو وروسته) ۲۵۵ ميليونو ډالرو ته رسېږي. په دې توګه د ياد سکتور د توليد ټول ارزښت ۴۰۰ ميليونه ډالر ټاکل کېږي.

۱۶ جدول: د لومړنيو توکو، صنايعو، د توليدي اجناسو توکي او د خدمتونو سکتورونه، د کارونې مجموعه او د ګټې اخيستنې مجموعه.

		مصرفي	صنعتي		منځنی	وروستنی	Σوروستنی
لومړني مواد	۲۰	۷۵	۵۰	۰	۱۴۵	۲۵۵	۴۰۰
د مصرفي صنايعو اجناس	۰	۳۰	۰	۰	۳۰	۱۷۰	۳۰۰
توليدي اجناس	۶۰	۶۰	۷۵	۰	۱۹۵	۵۵	۲۵۰

(c) ketabton.com: The Digital Library

خدمتونه	۴۰	۱۵	۵۰	۷۰	۱۷۵	۱۷۵	۳۵۰
د پېرېدنې مجموع	۱۲۰	۱۸۰	۱۷۵	۷۰	۵۴۵		
د تولید زیات ارزښت							
وروستنی	۲۸۰	۱۲۰	۷۵	۲۸۰	۰	۷۵۵	
د تولید مجموع	۴۰۰	۳۰۰	۲۵۰	۳۵۰			۱۳۰۰

په عین حال کې د صنعتي تولید د اجناسو سکتور د ۶۰ میلیونو ډالرو په ارزښت خپل تولید د مصرفي اجناسو پر صنایعو پلورلی دی. هر مولد په عین حال کې، د منځنیو توکو کاروونکي دي او پېرېدنه یې د جدول په ستونونو کې ښودل شوې ده. د بېلګې په توګه: د مصرفي اجناسو سکتور د ۷۵ میلیونو ډالرو په ارزښت اومه توکي او د ۳۰ میلیونو ډالرو په ارزښت یې له خپل سکتور څخه ۱۵ میلیونه ډالره خدمتونه اخیســتي، نو د پېرېدنې مجموعه یې ۱۸۰ میلیونو ډالرو ته رسېږي او دغه ارزښــت د ۱۲۰ میلیونو ډالرو زیات ارزښت رامنځته کړی (د اُجرې، د ځمکې د اجارې رانت، اســتهلاک او د ســود ګټې په ګډون) او مجموعي تولید یې ۳۰۰ ملیونه ډالرکېږي. دغه مبلغ باید د مجموعي تولید معادل وي چې په دویم کتار کې ښــودل شــوی دی. هر کتار (حاشیه)، حاصل له حاصل څخه، د ګټې اخیستنې د څرنګوالي له مخې ښودلی (د وروستنې تقاضا په ګډون)، په داسې حال کې چې د هر ستون د حاصل لګښت (کاست) او د تولید ګټې یې ښیي. د محاسبې د اصل له مخې باید دغه دوه مجموعې سره مســاوي وي. دغه اصل د کتارونو (حاشــیې) پر ۵، ۶ او ۷ باندې صدق کوي؛ ۶ یا د وروســتني اســتعمال ســتون د منفي صادراتو او وارداتو په ګډون، د هر سکتور لپاره د لګښــت او پانګونې مجموعه ښــیي. که د ۶ ستون دغه عددونه سره جمع شي، نو ناخالص ملي تولید ترلاسه کېږي، ۶ کتار هغه زیات ارزښت ښیي چې په سکتور کې اضافه شوی چې سرجمع یې باید د GNP معادل وي.

د حاصل د لګښت جدولونه ډېر کتارونه او ستونونه لري. دغه جدول په امریکا کې نژدې ۵۰۰ سکتورونه په برکې نیسي. سربېره پر دې، هغه ستون چې وروستني کارونه او هغه کتار چې اضافه شوی ارزښت په بر کې نیسي، کېدای شي تر حده زیات پر خپلو اجزاوو ووېشل شي. په کتارونو کې د وارداتي اجناسو د پانګې د کار کچه (چې په دننه کې نه ده تولید شوې) کېدای شي، د جدول په پای کې ورزیات شي چې د تولید د زیاتوالي لپاره پانګه ییزې اړتیاوې، کار او اسعار ښیي.

د دې لپاره چې جدول د پلان جوړونې لپاره د اســتفادې وړ یوه وســیله وګرځي، باید یوه بله بنسټیزه فرضیه هم په پام کې ونیول شي، د حاصل د لګښت جدول یوازې په یوه کال کې په یو وار د ســکتور د فعالیت تصویر وړاندې کوي؛ که اټکل شي، د پېرېدنې نســبت او د مازاد ارزښت خلق د هر صنعت لپاره له وروســتني تولید سره ثابت دی او په راتلونکي کې هم دغه نســبت تغییر نه

(c) ketabton.com: The Digital Library

مومي. پر دې بنسـټ د لګښــتونو (کاست) دغه يوواري تصوير د اقتصاد پوه لپاره د توليد تابع يو ثابت ضريب (کووفيســينت) ګرځي. يعنې د دې شودنه کوي چې په هر صنعت کې مصرف (ګټه اخيستنه) او کاست (د توليد مصرف) بايد د توليد په تناسب اضافه شي. پورتنی جدول د (Mstrix) پر نسـبتونو بدلېدای شي او په دې صورت کې د حاصل مصرف د ضريب (کوونيســينت) په نامه يادېږي. دغه چاره په بعدي جدول کې ترسره شــوې ده. په مخکني جدول کې هر ســتون د حاصل پر مجموعه وېشــل کېږي. لکه څرنګه چې دويم ستون د مصرف د صنعتي اجناسو لپاره د مصرف يو نسبت داسې اټکل کوي:

د توليد هر واحد د لومړنيو اجناسو لپاره ۰,۲۵، د مصرفي صنعتي اجناسو لپاره ۰,۱۰، د توليدي صنعتي اجناسو لپاره ۰,۰۵ او د خدمتونو لپاره د ۰,۴۰ په اندازه مازاد ارزښت خلق کوي.

دغــه ضريبونه چــې د (A-Matrix) په نامه يادېږي، کولی شي، د هر ســکتور لپاره د توليد د توابعو د يوې ډلې په توګه لکه څرنګه چې په ستونونو کې ښودل شوی، وپېژندل شي. د ثابت توليد دغــه توابع د ليونتيف توليد د تابع په نامه هم يادېــږي. دا حاصل د مصرف (Matrix) عناصر او اجزاء د (aij) نښــې په وسيله ښودل کېږي چې i له کتار (حاشيه) يا لګښت څخه استازيتوب کوي او j د ستون لپاره کارول شوی دی. په دې توګه، a_{12} د لومړنيو موادو حاصل دی چې د مصرفي جنس د في واحد په توليد کې کارېږي؛ يعنې ۰,۲۵ په داســې حال کې چې a_{43} د خدمتونو واحد ۰,۲۰ ده چې د توليد د يوه صنعتي جنس د توليد لپاره کارېږي.

د ضريبونو ماتريکس Coefficient Marix

	سکتورونه	$\frac{1}{X_1}$	$\frac{2}{X_2}$	$\frac{3}{X_3}$	$\frac{4}{X_4}$
۱	لومړني توکي (X_1)	0.05	0.25	0.20	0.00
۲	د لګښت اجناس (X_2)	0.00	0.10	0.00	0.00
۳	توليدي اجناس (X_3)	0.15	0.20	0.30	0.00
۴	خدم‌تونه (X_4)	0.10	0.05	0.20	0.20
۵	د پېرېدنو مجموع	0.30	0.60	0.70	0.20
۶	اضافه شوی ارزښت	0.70	0.40	0.30	0.80
۷	مجموعي توليد	1.00	1.00	1.00	1.00

(c) ketabton.com: The Digital Library

لیونتیف ماترکس د لاندینۍ ستونزې د حل لپاره په داسې بڼه کارول کېږي: پلان جوړونکی د پنځو کلونو لپاره د یوې اقتصادي ودې په هدف د وروستنیو اجناسو اټکل کوي. یعنې هغه اجناس چې د لوړ عاید له مخې د مصرفوونکو، پانګه اچوونکو، حکومت او بهر له خوا غوښتل کېږي. تر دې وروسته د دې اټکل کېږي چې د هر ډول جنس د تولید لپاره څومره منځنیو تولیداتو (اومه نیمه کاره) ته اړتیا شته؛ کله چې کېدای شي، د دغه ډول تولیداتو مقدار اټکل شي، نو په هره څانګه کې د اړتیا وړ پانګې د مقدار اټکل هم کېدای شي. دغه مسئله د پرمختیا د پلان زړه جوړوي. اوسمهال د متریکسي معادلو پر بنسټ د هر جنس د تولید هغه لازم مقدار ټاکل کېږي چې په نورو جنسونو کې په کار وړل کېږي او بالاخره د کار ټمام اجناسو په بڼه راڅرګندېږي. دغه بیانیه د روسیې او چین د پلان جوړونې بنسټ جوړ کړی و او د مادي بېلانسونو یا (Materials balance) په نامه یادېدل. د بېلګې په توګه، زموږ د پام وړ څلور جنسونو کې د هر جنس لازم مقدار چې په وروستني تولید کې یې ونډه لرلې ده، د لاندینیو معادلو په مرسته ښودل کېږي:

$$
\begin{aligned}
x_1 &= a11x_1 + a12x_2 + a13x_3 + a14x_4 + F_1 \\
x_2 &= a21x_1 + a22x_2 + a23x_3 + a24x_4 + F2 \\
x_3 &= a31x_1 + a32x_2 + a33x_3 + a34x_4 + F3 \\
x_4 &= a41x_1 + a42x_2 + a43x_3 + a44x_4 + F3
\end{aligned}
$$

کله چې د هر جنس د تولید لازم مقدار د تولید له ظرفیت سره پرتله شي، نو دغه پرتلنه د تولیدي ځواک یوه ازموینه وي. یا په بل عبارت، کتل کېږي چې آیا ظرفیتونو له نویو پانګونو سره جوخت پراختیا موندلی؟ په دې صورت کې د پانګونې مقدار باید د سپما (پس انداز) او بهرنۍ پانګونې سره پرتله شي. همدارنګه کارګر او مهارتونو ته یې باید پاملرنه وشي او بالاخره د هغو طبیعي سرچینو کتنه هم باید وشي چې تولیدات ورته اړین ګڼل کېږي. د بېلګې په ډول، د بشري ځواک پلان جوړونکي باید پر دې خبر وي چې د اجناسو د هرې څانګې د تولید لپاره د څو نویو کارګرانو کوم ډول مهارتونو ته اړتیا لیدل کېږي؟ باید یادونه وکړو، دغه ماډل اوسمهال د پلان جوړونې تر ټولو بشپړه بېلګه ده؛ دغه ډول د یو لړ مثبتو اړخونو د لرلو ترڅنګ، ځینې نیمګړتیاوې هم لري. لومړی دا چې په تولید کې شایي د ضریب فرضیه یا د لازمو عواملو ثابت کووفیسنیت صدق و نه کړي؛ ځکه د تولید عوامل له یو بل سره د تعویض وړ دي او کولی شو، پانګه د کارګر پر ځای وکاروو او یا دا چې د نفت انرژۍ پر ځای د ډېرو له سکرو یا ابي برېښنا څخه ګټه واخلو. دویم دا چې په دغه ماډل کې تکنالوژیکي ابداعات ثابت نیول شوي دي، په داسې حال کې چې هر ابداع د لیونتیف په جدولي مډل (ډول) کې بېلو ضریبونو ته اړتیا لري. درېیم، په دغه ډول کې، د مقیاس یا کتلوي یا ثابتو ضریبونو سپما ته پاملرنه نه شي کېدای؛ ځکه چې د تصدۍ پراخېدل او

(c) ketabton.com: The Digital Library

د وخت په تېرېدو سره، د تجربې ترلاســه کول، د عواملو مولديت لوړوي؛ که څه هم په دې برخه کــې، غير خطي او پېچلي کړنلارې کولی شي ســتونزه اواره کړي، خو په پلان جوړونه کې ترې ګټه نه اخيستل کېږي.

د ټولنيزې محاسبې مټريکس Socual Accounting Matrix (SAM)

کــه څــه هم کېدای شي، له نورو اضافاتو سره د حاصل لګښــت تابلو پېچلې شي، خو بيا هم د پلان جوړونې سياست بنسټيز اړخونه په بر کې نه نيسي او د ۱۹۷۰ کلونو په لسيزه کې د ټولنيزې محاســبې مټريکس يا SAM رامنځ ته شــوه چې د لونټيف مډل د پراختيا لامل وګرځېده. په دغه سيســتم کې د توليد د هر عامل لپاره کېدای شي، يو ســتون يا کتار اضافه شي؛ د بېلګې په ډول: د پانګــې د ډولونو د بېلابېلو کاري مهارتونو لپاره عوامل چــې د ليونتيف په تابلو کې ورزياتېږي، د مــازاد، وارداتو، صادراتو او پانګې ارزښــت د رامنځ ته کېدو پــه برخه کې د يو څرګند ليد وړاندې کول شــوني کوي. د ټولنيزې محاســبې په مټريکس کې يو بل ابداع د هرې يوې کورنۍ تصدي او حکومت لپاره د يوه کتار (حاشــيه) او يو ســتون ورزياتول دي. کورنۍ د عايد د مقدار پر بنسټ، تقسيم شوي او تصدۍ د پراخوالي او يا ملکيت له مخې، پر کوچنيو اجزاوو باندې وېشل کېږي.

پــه دې توګه پلان جوړونکي دا مســئله درک کوي چې د توليــدي عواملو د کوم مقدار مالک دی او څومره عرضه کوي او چا په څومره اندازه په مجموعي توليد کې برخه اخيستې ده او عايد ترلاسه کوي او يا دا چې څو ډوله کارګران په کومه اقتصادي څانګه کې بوخت دي په دې توګه نه يوازې توليد ارزول کېږي، بلکې په عين حال کې د عوايدو وېش هم څېړل کېدای شي. له دې امله د ټولنيزې محاســبې مټريکس د عوايدو د وېشلو لپاره د تدبير نيولو، د سيما د وروستني نسبت د تغيير، د صادراتو زياتوالی او داسې نورو مواردو کې په کار وړل کېږي.

د ټولنيزې محاســبې مټريکس په اقتصادي پلان جوړونه کې څلور دندې سرته رســوي؛ لومړی: د ملي محاســباتو، د کورنيو بوديجوي سروې ګانو، پر عايداتو د مالياتو د معلوماتو، د پولي بازارونو د حســابونو پــه برخه کې يو مفصل معلومــاتي چوکاټ برابروي. کله چې جمع شــوي عددونه په جدولونو کې ترتيب شي، ورپسې د اصلاحاتو په موخه سره پرتله کېږي. دويم: په دې توګه د پلټنې ريسرچ لپاره يو ټوليز، جامع او بنســټيز انځور وړاندې کوي، بالاخره د ټولنيزې محاسبې مټريکس، د پلان جوړونې په پار، د مداخلې او د مداخلې د څرنګوالي او د اصلاحي تدبيرونو د نيولو په برخه کــې اغېزمنې لارې چــارې وړاندې کوي، خو نيمګړتيايې د ليونتيف تابلو په شــان د ثابت ضريب فرضيې د تعويض د امکاناتو نه رعايت، د مولديت تغييرات او موسســاتي تغييرات دي؛ د ټولنيزې محاسبې د مټريکس پر بنسټ پلان جوړونه د وروسته پاتې هېوادونو لپاره يو لړ ستونزمن برېښي؛

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځکه چې زیاتو عددونو او جدولونو ته اړتیا لري.

خطي پروګرام جوړونه Linear Programnming

د حاصل د لګښت تحلیل هغې پوښتنې ته ځواب وایي، چې آیا د صنایعو ټاکلو هدفونو ته د رسېدو لپاره کافي منابع په لاس کې شته او که څنګه؟ خو پلان جوړونکي بیا خپله پوښتنه په بل ډول مطرح کوي، هغوی پوښتي چې ټاکلې سرچینه څرنګه وکارول شي، ترڅو په پراخه کچه خپلو هدفونو ته ورسېږو.

په بل عبارت، موږ غواړو له سرچشو څخه د ګټې اخیستنې پر ځای، له هغوی څخه په مطلوب او یـا اوپټیـمال ډول ګټه واخلو چې د خطي پروګرام جوړونې تخنیک همدغه پوښــتنې ته ځواب وایي. د خطي پروګرام جوړونې په زیاترو برخو کې د حاصل او لګښــت تحلیل تر بحث او ارزونې لاندې نیسي؛ یعنې په دې ډول کې هم د حاصل د لګښــت له عین تابلو څخه کار اخیســتل کېږي، خو له یوه بل سره یې توپیر، هدفونو ته په پام سره د معاملې په څرنګوالي کې څرګندېږي؛ په دې معنا، چې د حاصل لګښت او د مټریکسونو په تحلیل کې، هدفونوته د ځانګړو ارزښتونو په توګه یوه معنا ورکول کېږي؛ په داسې حال، کې چې په خطي پروګرام جوړونه کې د رفاء له یوې تابع یا افاقي تابع څخه ګټه اخیســتل کېږي. یوه افاقي تابع هغه الجبري جمله ده چې د هدف لپاره یو متغییــر په بر کې ولري او هدفونو ته د رجحاناتو د ترتیب په پام کې نیولو سره وزن ورکول کېږي چې دغه وزن د نورو هدفونو په پرتله د هر هدف ارزښت بیانوي. د وزن ورکولو دغه بڼه اختیاري ده؛ ځکه اقتصادپوهان باید د ارزښــت پر قضاوت لاس پورې نه کړي، بلکې دغه قضاوت سیاســت پوهانو ته پرېږدي؛ د بېلګې په ډول: شایې د حکومت له اړخ درې هدفونه مرجح وګڼل شي:

(۱) د مــلي عایــد زیاتوالی (۲) د کار موندلو ځــای او (۳) د وګړو د ۴۰٪ بېوزلې طبقې د عاید زیاتوالــی. موږ دغه هدفونــه د (G1,G2,G3) په نامه نوموو. د بېلګــې په ډول، G1 ته یو فرضي ارزښت یا وزن ورکول کېږي. که G2 یا د کار موندلو ځای، چې نوي استخدام شویو کارګرانو ته د ورکړل شــوي اُجرې له مخې اندازه کېږي، نیم یعنې ۰,۵ وزن ورکړل شي او که G_3 تر ټولو بېوزلې طبقــې ۴۰٪ تــه د لومړۍ هدف یا د ملي عاید د زیاتوالي ۷۵٪ ارزښــت ورکړل شي، نو زموږ آفاقي تابــع له: $W=W_1G_1+W_2G_2+W_3G_3=$ $G_1+0.5G_2+0.75+G_3$ څخه عبارت ده او W د هر هدف وزن ښــيي. دغه پروګرام د هماغو فعالیتونو د تولید مقدارټاکي چې د افاقي تابع ارزښــت اعظمي حد ته رسوي. دغه د اعظمي حد ته د رسولو پروسه، له دوو محدودیتونو سره مخامخ ده؛ لومړی: د هــر جنس تولید باید د لیونتیف د حاصل لګښــت د مټریکس اړیکې تأمین کړي؛ یعنې په دغه صــورت کې، هغه اجناس تولیدېږي چې د بېوزلې طبقې د اســتخدام او عایــدو په زیاتوالي کې د چټکې ودې لامل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویــم دا چې د دغو اجناســو او خدمتونو تولید باید د منابعــو د محدودیت په پام کې نیولو سره تــرسره شي؛ یعنې داســې اجناس بایــد تولید نه شي، چې منابع ورته موجــودې نه وي، خو په ټولیــزه توګــه په عمل کې یوازې د تولید یو عامل تر ګټې اخیســتنې لاندې نیول کېږي او له نورو عواملو څخه کېدای شي، په لږه اندازه ګټه واخیســتل شي. دغه مډل په کمپیوټر کې په ښــه توګه حلېدای شي؛ ځکه چې باید څو ځلې هڅې وشي، ترڅو د پورتنیو محدودیتونو په پام کې نیولو سره د اعظمي افاقي تابع ومومندل شي. د خطي پروګرام جوړونه تحلیل، د حاصل لګښــت په پرتله یوه اندازه پیچلې ده. خطي پروګرام جوړونه تر ډېره بریده په کرنه او صنعت کې په اغېزمنه توګه تر ګټــې اخیســتنې لاندې نیول کېږي. د بېلګې په ډول: د حیواناتــو د خواړو په ترکیب کې د هغوی د اعظمي کچې ودې په پام کې نیولو سره پلان جوړونه؛ یا د کاســت (لګښــت) کچې د کمولو په موخه د یوې صنعتي پروســې پلان جوړونه، خو په ملي پلان جوړونه کې یوازې اکاډمیک ارګانونه تــرې ګټه اخلي؛ یعنې یوازې تیوریکي نه بلکې عملي ګټه اخیســتنه ترې میسره ده. اقتصادپوهانو هڅه کړې، د دغې پروګرام جوړونې په مرسته د هند، برازیل، اسراییل او یا سویلي کوریا د اقتصاد یو انځور وړاندې کړي.

د سنجش وړ ټولیزو تعادلونو ډولونه
(Coputable General Equilibtiun Model (CGE)

د خطــي پروګرام کارونه په هغو حالاتو کې مناســبه ده، چې پلان جوړونه د تولید په پرېکړو او بیو کې د یاد وړ کنترول ولري، خو په بېلابېلو اقتصادونو کې چې بازار د عواملو او بیو په ټاکلو کې خلاص لاس لري او پلان جوړونکي پکې چندان کنترول نه لري، د دغه مډل کارونه ډېره ګټوره نه ده. پر بازار متکي د متقابلو اړیکو د ښودلو او د اقتصادپوهانو د موافقو پرېکړو د اتخاذ په پار د محاسبې وړ ټولیز تعادل ډولونه رامنځ ته شوي دي.

Comutale General Equilibrium Modles (CGE) دغــه ټولیز تعادل په بېلابېلو بڼو کې موجود دي او ښایي دغه راز مډل (ډول) پر څو محدودو معادلو متکي وي او یا دا چې د ټولنیزې محاســبې د مټریکس په شــان یو زیات شــمېر معادلې په بر کې ونیسي. CGE د خطي توب له محدودیــت سره مــخ نه دی. د بېلګې په توګه، د نیو کلاســیکي تولید توابع کولی شي، د عواملو د تعویــض د وړتیاوو، د مولدیت زیاتوالی او کتلوي ســپماوو په پام کې نیولــو سره، تولیدي اړیکې وښــيي. همدارنګه د لګښــت تابع هم چې پکې د اجناسو د تعویض وړتیا موجودېدای شي، هم د دغو مډلونو یو ډول دی، دغه مډلونه د کارونې پراخه وړتیا لري. خو په دې ځای کې موږ نه شــو کولی، چې له دغو مډلونو څخه په مشرح ډول بحث وکړو؛ ځکه چې ډېر پیچلي دي، نوي رامنځ ته شوي او لا تراوسه وروستنې بڼه بشپړه شوې نه ده. له دغو مډلونو څخه تر ډېره بریده د اقتصادي

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیاســت د وســایلو د تحلیل په برخه کې کار اخیستل کېږي. باید یادونه وکړو چې د دغو مډلونو علمي ارزښت په هغو فرضیو پورې تړلی دی چې یاد مډلونه پرې متکي دي.

د پروژو ارزونه Project Appriasal

د لګښتونو (کاسټ) او منابعو تحلیل Cost-benefit Analysis

د یــوه اقتصــادي پلان لویه برخه د پروژو او د پروژو د لګښــتونو توضیح جوړوي. د پروژې د ارزونې له وسیلو څخه یو هم د لګښتونو (کاسټ) او منابعو تحلیل دی. Cost-benefit Analysis. دغــه تحلیل په یوه تصــدۍ کې د پانګونې له تحلیل سره ورته ده چــې د پانګونې پلان ترتیب او تحلیلــوي، پــه دې توګه د هغې پانګونې د غوراوي په اړه مثبــت نظر وړاندې کوي چې د تصدۍ لپاره ډېره ګټوره ده. په دغه تحلیل کې درې عنصره شامل دي: د لګښتونو (کاسټ) فعلي ارزښت، فرصتي لګښتونه (یا له لاسه وتلي ګټې) او تمثیلي بیې Shadow Prices.

فعلي ارزښت Present Value

لومــړی د یــوې پانګونې خالص نغدي جریان لیدل کېږي او موخه یې د تولید له خرڅلاو (یا د خرڅلاو عاید؛ د خرڅلاو په عاید کې طلبات؛ یعنې د پور په ډول خرڅلاو هم شــاملېږي) څخه د نغدي عاید، د پانګونې نغدي لګښتونو (چې غیر نغدي لګښت لکه د پور په ډول پېرېدنه هم په بــر کې نیسي)، د توکو لګښــت، اُجره او معاش، د خدمتونــو په بدل کې ورکړې او د نورو ترمنځ د توپیرونو جوتول دی. هغه لګښــتونه چې د تصدۍ په نغدي منابعو کې د کموالي لامل نه ګرځي، لکه اســتهلاک، په دغو نغدي لګښــتونو کې نه شــاملېږي. دویم اټکل شوی، فعلي موجودې نغدې پیســې، د هغو پیســو پرتله چې په راتلونکي کې ترلاســه کېږي، زیات ارزښــت لري ځکه چې یو، تصدۍ کولی شي، د اوســني او راتلونکي پیســې ترمنځ د زماني واټن په موده کې له خپلو اوســنیو یا فعلي پیســو څخه ګټې ترلاســه کړي او یا دا چې د قرضه ســندونو او داسې نورو په پېرېدلو کې ســود ترلاســه شي. د بېلګې په توګه، یو کس ته ۱۰۰۰ ډالره ورکول کېږي، خو په دې برخه کې بیا دی په خپله اختیار لري، چې اوس یې ترلاســه کوي او که په راتلونکی کال کې؛ نو طبیعي ده چې نوموړی به اوســمهال ته ترجیح ورکوي؛ په دې توګه دغه ۱۰۰۰ ډالره پیســې ترلاسه او د بېلګې په ډول په ۸٪ نرخ یې د ســپما یا پس انداز په یوه حســاب کې داخلوي چې د یوه کال په تېرېدو سره د ۱۰۰۰ ډالرو پر ځای به د ۱۰۸۰ ډالرو خاوند کېږي؛ نو په دې حســاب کې، په راتلونکې کال کې د ۱۰۰۰ ډالرو ارزښت له ۹۲۶= ۱،۰۸/۱۰۰۰ څخه عبارت دی؛ ځکه چې د وخت په تېرېدو سره له نغدو پیسو څخه سود او ګټې ترلاسه کېږي. له دې امله راتلونکې پیسې، اوسمهال لږ ارزښت لري. دغه پروســه د تنزیل کولو یا (Descounting) په نامه یادېږي ځکه چې په زیات زماني واټن کې،

(c) ketabton.com: The Digital Library

له ســود څخه هم ســود ترلاسه کېږي؛ پر دې بنســټ، د تنزيل د محاسبې لپاره بايد د مرکب سود له محاسبې څخه کار واخيستل شي. د بېلګې په ډول: په ۸٪ نرخ په دويم کال کې، له ۱۰۸۰ ډالرو څخه ۸۶ نور ډالر ترلاســه کېږي. د دغه حســاب له مخې، له نن څخه دوه کاله وروســته د ۱۰۰۰ ډالرو ورکړه بايد د فعلي ارزښت په حساب سره، ديسکونت يا تنزيل ورکړل شي. يعنې د زرو ډالرو فعلي ارزښت يو کال وروسته بايد ۸۵۸=۱,۰۰۰/۱,۱۶۶ ډالره وي. پر دې بنسټ، د P د فعلي ارزښت تولیزه معادله عبارت ده له:

$$P = F(1+i)$$

F د هغه پيســو مقدار دی چې راتلونکی کال ترلاســه کېږي. د بېلګې په ډول په پورتني مثال کې زر ډالره ده؛ i د ســود نرخ يا ۸ ٪ دی او n د هغو کلونو شــمېر دی چې پکې په راتلونکي کې پيسې ترلاسه کېږي. کله چې د سود بيه لوړه شي، يا د هغو کلونو شمېر زيات شي چې پيسې پکې ترلاسه کېږي، په فعلي ارزښت کې په هماغه کچه کموالی رامنځ ته کېږي. د پانګونې يوه پروژه، په زمــاني بهير کې د نغدي عايــد (Cash Flow) بېلابېل مقادير لري؛ د پانګونې په لومړنيو کلونو کې نغدي لګښتونه ډېر وي، خو په ورپسې کلونو کې د وخت په تېرېدو او د پروژې په بشپړېدو سره، د خالــص نغدي عايد کچه لوړېږي او د کاســت (مصرف) په پرتلــه، عايد زياتېږي. د خالص نغدي جريان د محاسبې لپاره له لاندينې فورمول څخه کار اخيستل کېږي:

$$NPV = \sum_{t=0} (Bt - Ct/(\rho + i)^t \quad \textit{(Net present Valum)}$$

په دغه معادله کې، NPV خالص فعلي ارزښــت، له Bt يا منافع او Ct کاســت (په هر کال کې د پانګونې په ګډون لګښــتونو t) سره مســاوي ده او i د تنزيل نرخ او n د پروژې عمر دی. د يوې تصدۍ لپاره د تنزيل نرخ له بېلابېلو ځايونو څخه د نغدي منابعو د ترلاســه کولو وســطي کاســت دی. کــه NPV = 0 شي، نــو دا په دې معنا ده چې د پروژې عايد يوازې د لګښــت بېلابېل ډولونه پوره کړي، کومه ګټه يا تاوان يې نه دی کړی. په دغه حالت کې د دســکونت نرخ يو ځانګړی نوم يا Internal Rate of Return (IRR) يا د داخلي ســود نوم لري. که NPV مثبت وي، نو پروژه خپل ټول لګښــتونه پوره کړي او تصدۍ ته ګټه هــم پاته کېږي او که NPV منفي وي، نو تصدي تاوان کړی.

د پروژې د متوقع کېدو يوه بله وسيله، د ګټو او لګښتونو (کاست) ترمنځ نسبت دی.

$$BCR = \sum_{t=0} BT(\rho + I)^{-T} / \sum_{t=0}^{n} ct(1+i)^{-t}$$

CCR=Benefit – Cost Ratio

که NPV= 0 وي او BCR = 1 ، نو پروژه به ښــايي لا هم د منلو وړ وي ځکه چې لګښــتونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوس هــم یو لړ ګټې رامنځ ته کولی شي، خو د BCR محاسـبه مبهــم او اختیاري ده ځکه چې یو شمېر ګټو ته ارزښت ورکول ستونزمن دي، د NPV او IRR ارزښتونو پرخلاف چې دقیق وي.

باید یادونه وکړو چې پروژه هغه مهال غوره شي چې خالص فعلي ارزښــت یې مثبت وي او یا پــه بــل عبارت، باید د څو پروژو له منځ څخه هغه پروژه غوره شي چې له ترټولو لوړ خالص فعلي ارزښت څخه برخمنه وي.

فرصتي لګښتونه

بیــا هم د راتلونکــي ترټولو لوړ عاید لرونکې پانګونې د ډول پــه موندلو کې د ملي اقتصاد د پلان جوړونکي موقعیت د یوي تصدۍ په شــان دی چې غواړي، پانګونه وکړي؛ یوازینی توپیر یې دا دی چې یو پلان جوړونکی د پانګونې د منابعو له جریان او فرصتي لګښــتونو سره هم لېوالتیا ښــيي. کله چې دولت او یا یوه خصوصي تصدۍ د تولید او منابعو عوامل تر ګټې اخیستنې لاندې نیسي، دا په دې معنا ده چې نورې تصدۍ یې له کارونې څخه منع کوي. د بېلګې په توګه، د اوبو لګولو په یوه پروژه کې پانګونه هماغه ســپماوې کارولې دي چې کولای شــو، د یوه سړک یا د یوه ښوونځي په ودانولو کې هم ترې کار واخیستل شي. د ټولنې لپاره د یوې پروژې کاست (لګښتونه) د عواملي ګټو (اجناس او خدمتونه) له ارزښــت څخه عبارت دی چې که په نورو پرژو کې په کار لویدلــی وای، نو دغه ګټې به تامینېــدې. د بېلګې په توګه، یوه نســاجي فابریکه، اطرافي کارګران اســتخداموي؛ په خپله د تصدۍ لپاره د کار کاست (لګښتونه)، له هغو اُجرو څخه عبارت دی چې یاده فابریکه یې کارګرانو ته ورکوي، خو د ټولنې لپاره یې کاســت په اطرافي ســیمو کې د تولید له تقلیل څخه عبارت دی چې له استخراج څخه یې کارګران پیدا شوي، په دې توګه، په اطرافي سیمو کې د تولید دغه تقلیل د هغو اطرافي کارګرانو له فرصتي کاســت څخه عبارت دی چې په نســاجي فابریکه کې استخدام شوي دي. په عین حال کې که یاده فابریکه د سیمې سپماوې د خپلې پانګه اچونې لپاره راټولوي، خو دغه ســپما په هماغه ســیمه کې د ۱۲٪ په اندازه ســود لري، نو فرصتي لګښتونه یې چې په فابریکه کې کار ترې اخیستل شوی ۱۲٪ دی او باید همدغه نرخ دتنزیل شي. په همدې حال کې د پروژې په ارزونه کې د دتنزیل نرخ باید حقیقي ونیول شي؛ یعنې د انفلاسیون نرخ باید پرې زیات شي. زموږ د بېلګې له مخې که د کلني انفلاســیون نرخ ۱۰٪ وي، نو د حقیقي دسکونت نرخ به ۲۲٪ وي.

اســعار د کاســت او ګټو پــه تحلیل کې وتلې مهمــه ونډه لري ځکه چې زیاتــره مخ پر ودې هېوادونــه نه شي کولی د صادراتو له لارې کافي اســعار ترلاســه کړي، څو پــرې د خپلو وارداتو او پانګونې اړتیاوې پوره کړي. زیاتره پروژې موادو او ماشــین الاتو ته اړتیا لري چې له بهره راځي پر دې بنسټ هره پروژه د اسعارو یو لګښت هم لري، خو که نورې پروژې کمې کړي، نو له دې امله،

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرصتي کاســت (له لاســه وتلي ګټې) یا د هر هغه جنس ګټې چې وارد یا صادرېږي، باید د هغه اسعارو له مخې، چې پکې مصرفېږي او یا ترې لاسته راځي، وسنجول شي. د بېلګې په توګه، هغه مالوچ چې په نساجي فابریکه کې ترې کار اخیستل کېږي، کېدای شي د صادراتو لپاره هم استعمال شي او اســعار ترې ترلاســه شي نو د دغه مالوچ فرصتي لګښتونه د اسعارو هغه مقدار دی چې له صادراتو څخه ترلاسه کېدلی شوای. که په فابریکه کې تولید شوی رخت د منسوجاتو واردات بدل کړي، نو د داخلي نساجي فابریکې د کار تر پیلېدو وروسته، د منسوجاتو د وارداتو د کښت له درکه د اسعارو سپما، له فرصتي لګښتونو څخه عبارت ده.

تمثیلي قیمتونه Shadow Prices

د اجناســو او خدمتونو هغه لګښــتونه چې د ټول اقتصاد لپاره اټکل کېږي تمثیلي قیمتونه او ټولنیــز فرصتي لګښــتونه نومول کېږي. د دغو برخو لومړنی اټــکل د هغو قیمتونو له مخې ترسره کېږي، چې د ځمکې، کار، پانګې او اســعارو لپاره په بازار کې ټاکل کېږي، خو ډېر نور لاملونه هم شته چې ټولنیز فرصتي لګښتونه او د بازار د بیو ترمنځ توپیرونه رامنځ ته کوي. د بېلګې په توګه: بېلابېلې ســب ســایدۍ، د حداقل اُجرو انحصاري غوښتنې، د ســودي نرخ کنټرول، وارداتي تعرفې او ونډې، د بیو کنټرول او داســې نور. پر دې بنســټ، د پورتنیو عواملو په پام کې نیولو سره د تمثیلي بیو د موندلو په پار باید د بازار بیې تعدیلې شي. د بېلګې په ډول، که دولت د حداقل اُجوره لپاره معیار ټاکلی وي، نو زموږ په بېلګه کې د نســاجۍ فابریکه ښایي د کارګرانو د فرصتي لګښتونو په پرتله لوړه اُجرې کارګرانو ته ورکړي.

په هر اقتصاد کې بیا په ځانګړې توګه د هرې اقتصادي څانګې په سکتور کې دغه تمثیلي بیې باید په جلا توګه تحقیق او وټاکل شي. دا د اقتصادي پلان جوړونکې دنده ده چې د ریسرچ څانګې یې دغه بیې معلومې کړي. د دغو بیو په ټاکلو سره پلان جوړونکي کولی شي، تولیدي منابع په ښه بڼه تعبیه کړي او په دې توګه تثبیت شوو ملي هدفونو ته ورسېږي.

پــه لنډه توګــه باید یادونه وکړو چــې د فرصتي فعلي لګښــتونو او تمثیلي بیــو څخه په ګټه اخیســتنې سره کولی شــو، له اقتصادي پلوه د یوې پروژې ارزونه ترسره کړو. په عین حال کې دا هــم بایــد له پامه و نه غورځوو چې د اقتصادي پرمختیا په کتابونو او نړیوال بانک په رپوټونو کې د پروژې له دریو ارزونو څخه چې په لاندې توګه دي، نوم اخیستل شوی دی:

۱- د پروژو د سوداګرۍ ارزونه یا Commercial Project Appraise: په دغه ارزونه کې یوه تصدۍ د بازار د مروجه قیمتونو له مخې خپله پانګونه تحلیلوي.

۲- د پــروژې اقتصــادي ارزونه یــا Economic Prohect Appraisl: د پــروژې له اقتصادي

(c) ketabton.com: The Digital Library

ارزونې څخه موخه د پروژې په تحلیل کې له فرصتي لګښـتونو او ټمثیلي بیو څخه ګټه اخیستنه ده چـې هدف يې باکفایته اقتصادي وده او په اقتصاد کـې له کمیابو عواملو او منابعو څخه کار اخیستل دي. دغه ارزونه د پلان جوړونکو له خوا د پلان په ترتیب کې ترسره کېږي.

۳- د پروژې ټولنیزه ارزونه: په ټولنیزه ارزونه کې هم له فرصتي لګښـتونو او ټمثیلي بیو څخه کار اخیسـتل کېږي او هم د عاید د تر ټولو مناسـبې وېشـنې په پار د رفاهیت وزنونه د پروژو او پلانونو په ترتیب کې د کار اخیستنې وړ ګرځي.

نیوکې

باید یادونه وکړو، چې د یوه پلان په ترتیب کې د پورتنیو ارزونو ډولونه په وروستي پړاو کې د اړوندو عددونو او کووفیسـینټونو په سموالي پورې تړلي دي او د دغو ضریبونو حداکثر برخه ثابت فرض کېږي. دغه لړۍ په سـکټورونو کې د تولیدي پروسـې په بهیر کې کوم تکنالوژیکي تغییر نه رامنځ ته کوي. له بلې خوا دغه عددونه او ضریبونه تر ډېره بریده د صنایعو د دریو تر پنځو کلنو تېرو تجربو څخه ترلاسـه کېږي. په داسـې حال کې چې د پلان جوړونې اصلي دنده په راتلونکي کـې اقتصـادي تبدیلات او اجراآت دي. له دې امله د دغې موخې لپاره تر پلان مخکې له ضریبونو څخه کار اخیسـتنه ډېره ګټوره نه ده؛ په دې توګه باید له پلان جوړونې سره سـم پکې نوی والی رامنځ ته شي.

په هر سـکټور او تصدۍ کې د تولید تابع یوازینۍ فرضیه سـتره تجمع په یو قالب کې سـاده کـوي، خو د دغه تخنیک عملي تطبیق د حاصل مـصرف د تخنیک له محدودیت سره مخامخوي. پـه ځانګړې توګه دغه موضوع تر ډېره حده، په بېلابېلو صنایعو کې د اسـتخدام په تړاو له زیات ارزښـت څخه برخمنه ده څکه چې ځینې صنایع د اسـتخدام پراخه او زیاته وړتیا لري او که د یو سـکټور ټول صنایع په یو قالب او یا د یو تخنیک له مخې ارزول کېږي، نو د مختلف شـکلونو او بېلابېلو تولیدي توابعو درلودونکو صنایعو بېلابېل اثرات پټ پاتې کېږي. باید یادونه وکړو چې دغه ستونزه د تخنیک له انتخاب او متناوبو ضریبونو څخه په ګټې اخیستنې سره د خطي او غیرخطي پروګرامونـو له لارې حلېدای شي، خو په عمل کې دغه مډلونه د پیچلو کړنلارو او زیاتو احصاییوي معلوماتو په وړاندې کولو سره د مخ پر ودو هېوادونو له واک څخه لوړ دي.

بالاخره د مصرف او حاصل د وړاندوینې ماډلونه د هغو هېوادونو لپاره چې نسبتا پراخ صنعتي بنسټ لري او د صنایعو د (Linkage) اړیکې پکې غښتلې دي، تر نورو موافق او مناسب برېښي. په داسې حال کې چې زیاتره مخ پر وده هېوادونه کوچني صنعتي بنسټ لري او د موثقو عددونو شمېر یې هم لږ وي، له دې امله پلان جوړونکی په دغو هېوادونو کې کولی شي، له ساده ماډلونو

(c) ketabton.com: The Digital Library

څخه چې یوازې څو محدود سکتورونه په بر کې نیسي کار واخلي. په دې توګه په راتلونکي کې د بشپړو عددونو او ګټورو تجربو امکانات ترلاسه کېږي.

که څه هم زیاتره مخ پر وده هېوادونه په خپلو پلان جوړونو کې د مکرو اکونومکي (Harrod-Doomar) له بنسټیزو تخنیکونو او مډلونو او د حاصل او مصرف له ساده مډلونو څخه کار اخلي، خــو ځینې یې د ســایوي محدودو وجوهــو په تعبیه کې کار ترې اخــلي، ګواکې چې د پروژې له ارزونې څخه اســتفاده کوي. خو په هر صورت دغه درې طریقې له عملي او علمي پلوه له یو بل سره اړیکــې لــري. لکه څرنګه چې د مکرویک ماډلونه پراخه ســتراتیژي طرح کوي، د هم مرتبطو هدفونو د مصرف حاصل تحلیل سره راټولوي او د پروژې ارزونه په هر سکتور کې د پلان جوړونې کفایت او انفرادي پروژې کره کوي. په هره اندازه چې دغه درې طریقې په ګډه سره په کار یوړل شي او تر منځ یې نژدې اړیکې وي، په هغومره کچه د پلان جوړونې بریا ډېره وي.

د یــو مــخ پر وده هېواد لپــاره د پلان جوړونې د یو خاص ماډل غــوراوي باید په تقلیدي بڼه تــرسره نه شي. لکه څرنګه چې شــکاره ده، یو مــاډل د ځانګړو شرایطو او وخت له مخې په هېواد کې بریالی دی، نو باید فکر و نه شي چې همدغه ماډل به د بېلو شرایطو لرونکي یو بل هېواد کې هم ورته پایلې ولرلی شي. د مخ پر ودو هېوادونو تر ټولو لویه ســتونزه دا ده چې د پلان جوړونې د فني پرسونل د کموالي، د احصاییې قلت، د اقتصادي رښتینی جوړښت د ناڅرګندوالی له امله په تقلیدي بڼه د هدفونو پر ټاکلو لاس پورې او د نورو هېوادونو ماډلونه یې په کار وړي. دا ســمه ده چــې د هماغو هېوادونو کارپوهانو (د افغانســتان په پــلان جوړونه کې روسي، امریکایي او یا هندي مشــاورینو) په خپلو هېوادونو کې چې بېل اقتصادي شرایط لري، تجربوي پلان جوړونه نه لــري، خو دا په دې معنا نه ده چې هغوی په افغانســتان کې د پــلان جوړونې لپاره هم پراخ لید ولري، دودونه، عنعنې، د منابعو محدودیتونه، د ګواښونو منل او د افغانستان د حکومت کړنې او داســې نور وپېژني. له دې امله توصیه کېږي چې پر کورنیو پلان جوړونکو او فني پرســونل باندې باید ډېر باور وشي او د بهرنیانو په پرتله نظریو ته یې ارزښــت ورکړل شي. خو په تاســف سره باید ووایو چې د افغانستان د تېرو دورو په پلان جوړونه کې هغه څه چې د مســتراالف او یا موسوچ له خوا څرګندېده، ان د هغوی بې بنســټه ویناوو او خبرو ته هم د کورني کارپوه د علمي او نظریاتي فورمولونــو په پرتله ډېر ارزښــت ورکول کېده او د پلان دوزیر او نــورو دولتي چارواکو له خوا به منــل کېدل. له دې امله دا بې ځایه نه وه چــې دغه پلانونو دتوقع پایلې نه درلودې؛ ځکه هغوی (کارپوهان) نه یوازې د هېواد له وضعې څخه ناخبر وو، بلکې دغه مهال یې په ډېره هوښیارتیا او ځیرکتیا سره د خپلو متبوعو هېوادونو او مرسته کوونکو موسسو هدفونه د افغانستان لپاره په پلان کې په پام کې نیول او پلي کول. د غازي آباد پروژې چې میوه یې د روسیې بازارونو ته صادرېدله، او یا په باغ بالا کې د انټرکانینټل هوټل ودانۍ چې تر دې ډېر لوړ و، چې یو عادي افغان پکې پښه

(c) ketabton.com: The Digital Library

دننه کړي، تر لاس لاندې ونیول شول. له دې امله به بې ځایه نه وي چې په مخ پر ودو هېوادونو کې د پلانونو د ناکامۍ او ماتې د لاملونو په اړه یوه اندازه په تفصیل سره خبرې وکړو، ترڅو زموږ ځوانـــان د مخکنیو پلانونو ټولې نیمګړتیاوې درک کړي او په راتلونکي کې وکولی شي چې د هېواد له شرایطو سره سم پلانونه طرح کړي.

په زیاترو وروســته پاتو هېوادونو کې په وروســتیو څو لسیزو کې پلانونه خپل واقعي هدفونو ته نه دي رسـېدلي. د پلانونو د رســمي خپرونو او واقعیتونو ترمنځ توپیر ډېر زیات دی. که څه هم د دغــو پلانونــو د زیاترو هدفونه، د بېوزلۍ د عاید په وېــش کې د نااندولۍ د کچې راټیټول او د بېــکارۍ کنټرول و، خو په زیاترو مخ پــر وده هېوادونو کې دغه پلانونه د نورو ناورینونو د رامنځ ته کېدو لامل شــول. په همدې حال په افغانســتان کې هم لکه څرنګه چې لاندیني تشریحات یې ښــودنه کوي، د پلان جوړونې هدفونه لکه څرنګه چې یې وړاندوینه شــوې وه، ترلاســه نه شول، د کابل ښــار اطراف ته په کتو او ښــارونو ته د اطرافیانو کډوالېدل کابل ښار یې داسې پراخه کړه، چې یاد ښــار د لویدیځ، ختیځ، شــمال او جنوب له لوري دومره پراختیا موندلې چې نا آشــنا سړي ته ډېره ګرانه ده چې د کابل پخوانی ښــار ومومي. د کابل په بېلابېلو ســیمو کې د هغو بیکارانو چې ســهار وختي د ورځې تر نیمایي د کار د پیدا کولو لپاره انتظار کوي، د یو ځای کېدو ســیمې جوړې شوې چې تر ټولو مهم یې: سرای غزني، دهمزنګ، سرچوک، پارک زرنګار، د حاجي یعقوب څلورلارې، د شــهر آرا بازار او داســې نورې سیمې دي. د دغو بیکارو کسانو څلورمه برخه، له دې پرته چې د ورځې کومه دنده ومومي، ورځې بیکاره او وږي تېروي او ســبا ته د بیا لپاره همدغې ســیمې ته راځي. دغه وضع پــه هېڅ صورت د پلان له بریالیتوب څخه اســتازیتوب نه کوي. لکه څرنګه چې لیدل کېږي د بیکارانو یوه بله اضافي ډله د ۱۲ ټولګي فارغان جوړوي. په افغانستان کې ځمکني اصلاحات پیل شــول، خو زموږ بزګران د کرکیلي لپاره، بزغالۍ، کوډ، غوایي او کافي اوبه نه لري. نو دغه بزګر د اوبو او یوې ګولې ډوډۍ د پیدا کولو لپاره خپله ځمکه او پټۍ پرېښوده او د خپلې کورنۍ له نورو غړو سره د سرچوک د بیکارانو له ډلې سره یوځای شول چې د ورځنۍ اُجرې استخدام لپاره له سهاره تر ماښامه په انتظار کې تېروي.

په مخ پر وده هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې او ناکامۍ لاملونه

۱- د پــلان او د پــلان د پلیتوب نیمګړتیاوې: پلانونه ډېر په چټکۍ سره طرحه شــول، او د هر یوه لپاره بېلابېل هدفونه په پام کې ونیول شــول. د هدفونو د تضاد او ســیالۍ موضوع مطرح نه ده. له دغو پلانونو څخه زیاترو یې یو شــکلی ډېزاین درلود، خو په عین حال کې مبهم (ناڅرګند) و. لکه د پیکاسو تابلوګانو په څېر، ګواکې د هدفونو جزییاتو او له یوه بل سره یې د توافق په اړه فکر نه و شوی. دغو هدفونو ته د رسېدو په موخه ځانګړې تګلارې په پام کې نیول شوې وې خو

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تګلارو تضاديې له پامه غورځول شوی و.

۲- **د کافي او د اعتماد وړ ديټونو نشتوالی:** دا ښکاره خبره ده، چې د بل هرڅه په څېر احصايې هم په مخ پر ودو هېوادونو کې ډېرې کمې لږ مســتند او د اعتماد وړ وي. کله چې د پراخې پلان جوړونې لپاره پر دغو شـمېرو اعتماد وشي، نو دا هم ښـکاره ده چې پايله يې د هيلو پرخلاف او ماتــه يې حتمي ده. په ځانګړې توګــه هغه مهال چې دغه مصنوعي او نيمګړي عددونه په پيچلو مډلونو کې ځای پر ځای شي، نو بايد د مثبتې پايلې انتظار ترې و نه لرو.

۳- **د نه اټکليدو داخلي او خارجي اقتصادي اختلاف:** لکه څرنګه، چې مخ پر ودو هېوادونه تر هر څه زيات بهرنۍ ســوداګرۍ، پانګه ييزو وارداتو او فني پرسونلو ته اړتيا لري، نو په دې توګه د لنډمهالو پلانونو تدوين هم ستونزمن برېښي. د مثال په ډول، په ۱۹۷۴ او ۱۹۷۹ کلونو کې د نفتي بيې د زياتېدو له امله، زياتره مخ پر ودو هېوادونه له ســترو ســتونزو سره مخ شــول چې په يادو هېوادونو کې د زياترو پلانونو د تعديل لامل وګرځېده. خو دا يوه بېلګه وه چې د دې ښودنه کوي چــې مــخ پر وده هېوادونه تر کومه بريده د خپلې پلان جوړونې په برخه کې له نړيوالو اقتصادي ناســمتياوو څخه اغېزمن کېږي. دغه مهال يوازې هغه وروســته پاتې هېوادونو وکولی شول چې د دغه ناســم نړيوال اقتصادي بهير له زيانونو څخه تر يوه بريده ځانونه وساتي چې خپل پلانونه يې تعديــل کړي وی. پر دې بنســټ، دغه هېوادونه بايد د زياتې مودې لپــاره پر خپلو کورنيو منابعو اتــکا ولري، او د اقتصادي انضمام له لارې هڅه وکړي چې د خپلو پلانونو لپاره د تطبيق او پليتابه ډګر ومومي.

۴- **موسســاتي کمزورتيا:** په زياترو مخ پر ودو هېوادونو کې د پلان جوړونې موســســه يا د پلان وزارت شــتون لــري چې تر ټولو مهم کار يې له عددونــو سره لوبې دي. خو د هېوادونو د (عادي او پرمختيايي) او په خپله د پلان وزارت د بوديجې کنټرول د ماليې وزارت د بوديجې د رياست په لاس کې دی. د دندو دغه ډول وېشــنه په حقيقت کې ســتره نيمګړتيا لري او د پلان وزارت ونډه يــې يــوازې د عدد جوړولو د فابريکې په محدوده او رپوټ ليکو کې خلاصه کوي. د ماليې او پلان وزارت ترمنځ د مباحثو او اړيکو کچه محدوده ده او ځېنې وختونه د قدرت جګړه د حکومت دغه دوه څانګې سره دوښــمنې ګرځولې. هغه څه چې د پلان وزارت تر لاس لاندې نيسي او په اړه يې پلان طرحه کوي، (دغه موضوع په افغانستان کې په ځانګړې توګه د جمهوريت په دوران کې په وضاحت سره ليدل کېږي) د ماليې وزارت هڅه کوي چې په يو ډول نه يو ډول له ګډوډيو او اخلال سره مــخ کړي. د پلان جوړونکو له خوا له نړيوالو ســاحو څخه د پــلان جوړونې د تقليدي ميتود کارونه يوه بله ستونزه ده چې د دغه وزارت توصيې يې له محيطي شرايطو څخه بهر واقع کوي او

(c) ketabton.com: The Digital Library

تر یوه حده له بېځایو توصیو څخه د ډېره کولو په برخه کې مالیې وزارت مجبوروي.

د دې ترځنـګ د څو طبقه یي اداري پروسـیجرونو شـتون، د نوښـتونو او تغییـر پر وړاندې مقاومت، طرحه شـویو هدفونو نه ژمنتیا، د ملي علایقو او ګټو پرتله شـخصي او ګوندي علایقو او ګټو (د لوړو څوکیو نیول یا په اوسني دنده پاته کېدل) ته لومړیتوب ورکول، فساد او بډه اخیستنه او داسـې نور عوامل هغه څه دي چې د اقتصادي پلانونو تطبیق او پلیتابه له ننګونو سره او ماتو سره مخ کوي.

د نړۍ په ځینو هېوادونو کې د پلان وزارت شتون نه لري او یاد وزارت د مالیې وزارت د یوې څانګې په توګه فعالیت کوي. دغه چاره که څه هم یو لړ ګټې لري؛ لکه د وزیرانو ترمنځ د سیالیو کچــه راټیټــوي او د تمویل او پلان جوړونې د منبع په توګه د مالیې وزارت مســوولیت زیاتوي خو منفي اړخ یې بیا دا دی چې په مالیې وزارت کې د اداري تشکیلاتو د پراختیا لامل ګرځي.

۵- د ســیاسي غوښــتنې نشــتوالی: په زیاترو مخ پر ودو هېوادونو کې پلانونــه یوازې د رنګه کاغذونو پر مخ په ښایســته بڼه چاپېږي، خو تطبیق یې د هغو لاملونو له امله چې مخکې موټرې یادونــه وکړه، له ســتونزو سره مخ کېږي. په دې برخه کې یــو بل لامل د پلانونو د تطبیق په برخه کې د سیاستوالو د غوښتنې نشتوالی دی. په دغو هېوادونو کې کله چې مطروحه پلانونه د دولتي مامورینو او نورو اشخاصو شخصي ګټې له ګواښ سره مخ کړي، نو یاد کسان د پلان د تطبیق مخه نیسي او په اداره کې د هر راز ریفورم پر مخ خنډ ګرځي؛ خو له دې ټولو سره سره، سیاستوال خپله ژمنتیــا نه پــوره کوي. په دې توګه د یوه پلان تطبیق، د سیاســتوالو او تصمیم نیوونکو کړیو کلک هوډ ته اړتیا لري. سیاســتوال باید له ګروپي، قومي او صنفي کړیو څخه ځانونه وباسي او د خپل هېواد د اقتصادي پرمختیا او د مطروحه پلان د تطبیق لپاره پراخ نظر، کلک هوډ او پیاوړې ژمنتیا ولري. دا ښــکاره خبره ده، چې پرمختیایي او ریفورمي پرېکړې هر وخت او په هر ځای کې، د یو شــمېر ځواکمنو او متضررو کســانو د مقاومت امکانات رامنځ ته کوي، خو په دې خاطر، چې یو ریفورم وکولی شي، یو زیات شــمېر کسانو ته ګټه ورسوي او لږ کسان ترې زیانمن شي، نو اقتصادي سیاستوال باید د خپلو پرېکړو په پلیتابه کې کلک هوډ او پوره ژمنتیا ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېيم څپرکي لنډيز

اقتصادي پلان جوړونه:

د اقتصادي پرمختيا هدف ته د رسېدو لپاره، زياتره اقتصادپوهان له پلان جوړونې څخه پلوي کوي. دغه پلوي په دې خاطر ده، چې اقتصادي پلان اغېزمنې پايلې ولري، په ځانګړې توګه په شوروي اتحاد او چين کې د کمونيزم په دوو دريو لومړيو لسيزو کې او همدارنګه تر دويمې نړيوالې جګړې وروسته د اروپا په بياودانولو کې د مارشال داقتصادي پلان برياليتوب. د اقتصادي پلان په اړه دا خبره کره ده، چې يو اقتصادي منظم پلان کولی شي، ډېر ژر د بريا پولې ته ورسېږي. په زياترو مخ پر ودو هېوادونوکې په مختلفو درجو پر اقتصادي پلان جوړونې لاس پورې شوی؛ بايد يادونه وکړو، چې د دغو پلانونو برياليتوب په موجودو شرايطو، د ټولنې پر واقعيتونو، د وسايلو او پرسونل د چمتو کولو په څرنګوالي او په خپله د پلان په طرح پورې تړلی دی.

د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه:

د هغو مثبتو اړخونو سره سره، چې د بازار اقتصاد ترې برخمن دي، خو په ځېنو حالاتو کې بيا په ښه توګه کار نه شي کولی، چې دغه لړۍ د (بازار د ناکاميو) په ډله کې شمېرل کېږي. لکه څرنګه چې په همدغو حالتونو کې بازار په خپل حال پرېښودل شي، نو په کفايت سره کار نه شي کولی؛ موږ دلته نه غواړو، چې د بازار د ناکاميو او ماتو له لاملونو څخه هر يو تر بحث لاندې ونيسو، بلکې په لنډه توګه ترې يوه يادونه کوو:

١. بهرنۍ سپما (صرفه جويۍ).
٢. بهرنۍ نه سپما (بهرنی عدم صرفه جويۍ).
٣. د نويو صنايعو دليل.
۴. د مصرفوونکو واکمنی د بازار پر اقتصاد اغېزې لري.

ملي پلان جوړونه:

د بازار د ناکاميو په اړه له پورتنيو تشريحاتو څخه بايد درک شي، چې حکومتونه په مختلطو اقتصادونو کې په يو ډول نه يو ډول مداخله کوي. د دغې مداخلې موخه د بازار د اقتصاد د نيمګړتياوو اصلاح، د نورو تصديو لپاره د پرمختيايي او تشويقي زمينو برابرول، د بېوزلو طبقو په ګټه نسبتاً په لوړه کچه د عوايدو د بيا وېش او بالاخره يو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبري وي. د دې يادونه هم بايد وکړو، چې دولت د دغو مداخلو په ترڅ کې بايد لومړی هدفي رجحانات ترتيب او مناسبې وسيلې لکه د مالياتو وضع کول تنظيم کړي او همدا راز د پيسو د عرضې، د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنترول په خپل لاس کې واخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې سیاست:

د ملي اقتصاد په پلان جوړونه کې سیاستوال یو لړ هدفونه ټاکي او د پلیټوب جواز یې صادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهان او پلان جوړونکي ورته عملي حل لارې لټوي او بالاخره انجنیران او نور مامورین لکه د کرنیزې پرمختیا مامورین یې د پلیټوب ډګر ته سپاري.

د پلان جوړونې پروسه:

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

په لومړي پړاو کې پر سیاسي رهبرانو لازم دي، چې د پلان هدفونه تثبیت کړي. لکه څرنګه، چې د هدفونو په بڼه یو شمېر یې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د استخدام زیاتوالی، د عاید د بیا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلۍ له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عین حال کې، سیاسي رهبران باید د هدفونو تقدم او لومړیتوب هم وټاکي. په دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهیت تابع ته څو ورکول کېږي، چې هغوی په ټاکلو تدبیرونو سره ملي قدامتونو ته رسېږي. دغه تدبیرونه چې د هدفونو په وزن او رنګ کې وړاندې شوي، په ریاضیکې بڼه هم بیانېدای شي، خو له دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخیستل کېږي. تر ټولو معمول یې دا دی، چې هدفي زیاتوالی په یوه یا څو ټاکلو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زیاتوالی، په استخدام کې ۲٪ زیاتوالی او داسې نور او بیا پلان جوړونکي ته امر وشي، چې د ترلاسه کېدو لارې چارې یې ومومي. بالاخره سیاستوال کولی شي، چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښت قایل شي، د بېلګې په ډوله پلان جوړونکي ته ووایي، چې د اقتصادي ودې او استخدام هدفونه دواړه په دغه پړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکی دنده له همدغه پړاو څخه پیلېږي، هغه د کمیابو منابعو موجودیت ته متوجه کېږي، ګوري چې په اقتصاد کې د بهرنۍ پانګې د سپما، د دولت عاید، صادراتي عاید او د ماهرو او متخصصو کارکوونکو د نسبت اندازه څومره ده. یا په بل عبارت، ټول فزیکي او اداري محدودیتونه یو یو څېړي، دغه محدودیتونه هدف ته د رسېدو څواک کموي. تر دې وروسته پلان جوړونه هدفونو ته د رسېدو وسایلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګه اچونې د پروژو، د قیمت د سیاستونو، د پولي او مالي سیاست ټاکل او داسې نور. پر دې بنسټ، ښایي داسې لارې چارې ولټول شي، چې شخصي انګېزې رامنځ ته او ملي هدفونو ته د رسېدو په لاره کې د خصوصي پانګه اچوونکو د هڅونې او تشویق لامل شي. بالاخره پلان جوړونه میکانیکي پړاو ته رسېږي. په دغه پړاو کې یو لړ تدبیرونه تر لاس لاندې نیول کېږي، ترڅو ملي هدفونه ترلاسه شي. د دغه پړاو پایله د یو پرمختیایي پلان رامنځ ته کېدل دی، چې په راتلونکي کې ترلاسه لاندې نیول کېږي.

دریېم پړاو، د مسئوولو چارواکو له خوا د پلان تطبیقول دي. په دغه پړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رسېدلې. د پایلو د راټولو منظمه کتنه او تحلیل یې ښایي په پلان کې

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تعدیلونو لامل شي. د راټولو شویو عددونو له مخې نه یوازې د فعلي پلان بریالیتوب ټاکل کېږي، بلکې په عین حال کې، د راتلونکو پلانونو د طرحې لپاره ښه مواد هم ترلاسه کېږي. بالاخره څلورم پړاو دا دی، چې ښـــایي، د پلان په دغه بهیر کې څرګنده شي، چې کوم هدف ته لږ ارزښـــت او کوم یوه ته زیات ارزښت منل شوی دي.

د پلان جوړونې ماډلونه:

په لاندې توګه دي:

۱. د کینزیونونو ماډل.
۲. د صنایعو ذات البیني ماډلونه.

د ټولنیزې محاسبې مټریکس Socual Accounting Matrix (SAM):

که څه هم کېدای شي، چې له نورو اضافاتو سره د حاصل لګښت تابلو پېچلی شي، خو بیا هم د پلان جوړونې سیاست بنسټیز اړخونه په بر کې نه نیسي او د ۱۹۷۰ کلونو په لسیزه کې د ټولنیزې محاســبې مټریکس یا SAM رامنځ ته شــو، چې د لونټیف مډل د پراختیا لامل وګرځېده. په دغه سیســتم کې د تولید د هر عامل لپاره کېدای شي، یو ســتون یا قطار اضافه شي؛ د بېلګې په ډول: د پانګــې د ډولونو د بېلابېلو کاري مهارتونو لپــاره عوامل، چې د لیونټیف په تابلو کې ورزیاتېږي، د مــازاد، وارداتو، صادراتو او پانګې ارزښــت د رامنځ ته کېدو پــه برخه کې د یو څرګند لید وړاندې کول، شــونی کوي. د ټولنیزې محاسبې په مټریکس کې یو بل ابداع د هرې یوې کورنۍ، تصدي او حکومت لپاره د یوه قطار (حاشـیه) او یو ســتون ورزیاتول دی. کورنۍ د عاید مقدار پر بنســټ، تقسیم شوي او تصدي د پراخوالی او یا ملکیت له مخې پر کوچنیو اجزاوو باندې وېشل کېږي.

خطي پروګرام جوړونه Linear Progranming:

د حاصل دلګښت تحلیل هغې پوښتنې ته ځواب وايي، چې آیا د صنایعو ټاکلو هدفونو ته د رســېدو لپاره کافي منابع په لاس کې شــته او که څنګه؟ خو پلان جوړونکي بیا خپله پوښتنه په بل ډول مطرح کوي، هغوی داپوښــتنه کوي، چې ثابت منابع څرنګه وکارول شي، ترڅو په پراخه کچه خپلو هدفونو ته ورسېږو.

په مخ پر وده هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه:

۱. د پلان او د پلان د تطبیق نیمګړتیا.
۲. د کافي نه اعتماد وړ ریټونو نشتوالی.
۳. د نه وړاندوینې وړ بهرني او داخلي اقتصادي اختلالات.
۴. موسساتي کمزورتیا.
۵. د سیاسی غوښتنې نشتوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېيم څپرکي پوښتنې

۱. د اقتصادي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟

۲. د بازار اقتصاد د ماتې لاملونه واضح کړئ؟

۳. د پلان جوړونې د سياست په اړه معلومات ورکړئ؟

۴. د پلان جوړونې پروسه کوم پړاوونه وهي، پړاوونه يې وليکئ؟

۵. د پلان جوړونې ماډلونه کوم دي، نومونه يې واخلئ؟

۶. د ټولنيزې محاسبې د مټريکس په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟

۷. خطي پروګرام جوړونه له بېلګې سره توضيح کړئ؟

۸. په مخ پر ودو هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه توضيح کړئ؟

۹. د پروژو ارزونه په څه ډول ترسره کېږي، په اړه يې خپل معلومات وليکئ؟

۱۰. د سياسي غوښتنې نشتوالی څه شی دی، په اړه يې خپل وضاحت وړاندې کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

شلورم څپرکی

پراختیا او له کاري پلان څخه ګټه اخیستنه

ښوونیزه موخه:

د مدیریت په ټولو سطو کې د کاري پلان د طرحې په اړه د معلوماتو ترلاسه کولو لپاره د اړینو اړتیاوو رامنځته کول.

د زده کــړې موخې: محصلین بــه د دغه څپرکي په پای کې پر دې وتوانېږي، چې لاندني معلومات ترلاسه کړي:

- کاري پلان څه شی دی؟
- له موخو او پروګرام سره سم کاري پلان.
- په ټولو سطحو کې د کاري پلان طرحه.
- د کاري پلان لپاره د فعالیتونو تحلیل او تجزیه.
- د حالاتو د تغییر لپاره د پلان جوړول.
- د کاري پرمختیا د څېړلو په موخه د کاري پلان په کار اچول.
- ټیم لرونکی کاري پلان.
- پر خپل مسیر د پروګرام د ساتلو په موخه د کاري پلان کارونه.
- د پروګرام د ارزونې په موخه د کاري پلان کارونه.
- د پلان جوړونې دوره.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کاري پلان پراختيا او ترې ګټه اخيستنه

Work planning: Developing and Using Work Plan

What is work plan? کاري پلان څه شی دی؟

کاري پلان له جانبي دندو څخه شمېرل کېږي، چې د برنامې د پرمختيا او تطبيق لپاره ترسره کېږي. يو کاري پلان هغه سند ته وايي، چې د کارکوونکو د مدير په وسيله ترتيبېږي. کاري پلان د پلان شويو فعاليتونو ټول ليست، د ترسره کېدو نيټه يې او دا چې د چا په وسيله به ترسره شي، هغه منابع چې ورته اړتيا ليدل کېږي، هغه مسئوول کس چې د ترسره کېدو مسووليت يې پر غاړه لري، په بر کې نيسي. کاري پلان يو داسې سند دی، چې د پروګرام د تطبيق په موخه کاري کفايت او بشپړه اغېزمنتيا لري او بايد په منظمه او دوامداره توګه د څېړلو د يوې وسيلې په څېر، په ټولو سطوحو کې وکارول شي.

کاري پلان (چې عملياتي هم نومول کېږي) له اوږد مهاله پلان څخه بېل پلان دی. دغه پلان هم د مشخصو فعاليتونو د ترسره کېدو په پار يوه ټاکلې موده (چې له يوې اونۍ تر يوه کاله پورې وي) په بر کې نيسي. کاري پلان د پلان شويو فعاليتونو د تطبيق په بهير کې کله کله بياکتنې ته هم وړاندې کېږي. اوږدمهال پلان بايد هغه ځای چې مونږ غواړو ورته ورسېږو او د رسېدو ميتودونه يې توضيح کړي. يو شمېر اداري د اوږدمهالې پروسې په بهيرکې موخې پلانوي، پرمختيا او وده ورکوي.

کاري پلان د پروګرام له موخو سره پيلېږي

Objectives working begings with programs's

که څه هم د اوږدمهالې پروسې د پلان جوړونې په بهير کې ستاسې د پروګرام موخې پراختيا موندلی وي، خو د پروګرام دغه مقاصد (موخې) ستاسې د کاري پلان د پروسې لپاره د پيل ټکی دی. د کاري پلان په پروسه کې دخيل کسان، هغه فعاليتونه ټاکي، چې د موخې د ترسره کېدو لپاره بايد صورت ومومي. په ټوليزه توګه يوه اداره په يوه پروګرام سره نه يوازې ټول کلني کاري پلان ته بايد پراختيا ورکړي، بلکې د کاري پلان انفرادي خدمات يا د کارکوونکو د کاري پلان خدمات هم وړاندې کړي، چې په ترڅ کې يې وکولی شي، د اونۍ او مياشتني پلانونه هم اصلاح کړي. له کاري پلانونو او د کاري پلان له پروسې څخه د ګټې د ترلاسه کولو په موخه تاسې دې ته اړياست چې لاندې ټکي په پام کې ونيسئ:

- هغه پړاوونه، چې د کاري پلان په پروسه کې بايد شامل وي.
- څرنګه په هر کال کې د کاري پلان پروسې ته پرمختيا ورکړل شي؟
- کلنی کاري پلان څرنګه برابرېږي او د پروګرام د پلانولو او ارزولو ترمنځ ارزښت څرنګه

(c) ketabton.com: The Digital Library

جوتېدای شي؟

- هغه تکتیکونه چې د پلان جوړونې د ډیزاین لپاره وکولی شي، د کارکوونکو خدمتونه سره بېل کړي.

د کاري پلان چمتووالی Getting ready for work planning

په ټولو سطحو کې کاري پلان Work planning occurs at all levels

کاري پلان هغه پروسه ده، چې د یوې ادارې یا پروګرام په ټولو سطوحو کې کارونه لري. یو کاري پلان د مدیر او اړوندو کارکوونکو له خوا ددې لپاره لیکل کېږي، چې مشخص فعالیتونه پلان کړي، هغه منابع وټاکي، چې د فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره اړین ګڼل کېږي او بودیجه برابره کړي. د کاري پلان د پروسې پر مهال مدیر هغه مشخص فعالیتونه، چې د دندو په بېلابېلو سطوحو کې ترسره کېږي (ساحوي، کلنیک، ټولنه، کلی) د یوې ټاکلې مودې لکه کال، میاشتې، ورځ او داسې نورو له مخې ټاکي. د کاري پلان پایلې ټاکلي موخې او ورته فعالیتونه چې باید ترسره شي، تعینوي. دغه فعالیتونه هغه مهال د پروګرام د ترسره کېدو اجازه ورکوي، چې موخې ترسره شي. د دغو فعالیتونو د پوښښ لپاره بودیجه باید له موجود د فنډ سره پرتله شي؛ په هغه صورت کې، چې کار او فعالیت ډېره په ګرانه بیه تمام شي، نو په کاري پلان کې باید تغییر رامنځ ته شي.

په هغه صورت کې، چې لنډمهاله کاري پلان په لومړنۍ بڼه د پلان جوړونې موخې او بېلې بودیجې په بر کې و نه نیسي، نو اړوند کلنی کاري پلان او کلنۍ عملیاتي بودیجه باید تعدیل شي. پر دې بنسټ یوه اداره کولی شي، ډېر انفرادي کاري پلانونه، چې د تاسیس پلان پر مخ وړي، ولري.

هغه پوښتنې، چې د کاري پلان په وسیله ځوابېږي
Question Answered By the Work Plan

C.B.D

که څه هم د کاري پلان د پراختیا په حال کې یاست، خو د یوې مشخصې ساحې لکه سي. بي. دي او یا کلنیک لپاره کاري پلان، په یوه له دغو موقعیتونو کې د کارکوونکو د غړو له کاري پلان سره ورته دي. تاسې اړتیا لرئ، د هغو فعالیتونو د جزییاتو په دننه کې، چې د پروګرام د مقاصدو لپاره ترسره کېږي، سوچ وکړئ او ممکن لاندینیو پوښتنو، په ترسره کېدو کې له تاسې سره مرسته وکړي:

- موخو (مقاصدو) ته د رسېدو لپاره باید کومو فعالیتونو ته پاملرنه وشي؟
- څوک دغه فعالیتونه ترسره کوي؟
- فعالیتونه څه وخت پر مخ وړل کېږي؟
- کومو منابعو ته اړتیا لیدل کېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د فعالیتونو تحلیل او څېړنه (Analyzing and discussing the activities)

کارکوونکــي چــې په هره کچه کې وي، باید کاري پلان ولــري. لکه څرنګه چې د پلان جوړولو پروســه (کار باید څرنګه پلان شي او کوم کســان پکې دخیل وي) د نهایي پلان په کچه مهمه ده. د پلان طرح د هغو کســانو لپاره، چې د پلان جوړونې په پروســه کې دخیل دي، دا موقع برابروي، ترڅو یو لړ پوښــتنې مطرحې کړي. پوښــتنې باید د پروګرام د لومړیتوبونو په پام کې نیولو سره د کارکوونکو د وخت اختصاص، د فردي او پروګرامي مقاصدو (موخو) د مناســبوالي، کورني همغږۍ (د اړتیا پر مهال نقلیې وسیلې ته لاسرسی) او له نورو دفترونو سره د همغږۍ په اړه مطرحې شي. پــه دې توګــه تحلیل او بحث د پلان جوړونې لپاره ډېر اړین او مهم دی. کله چې یو پروګرام یا یو کار کارکوونکــو تــه د دې موقع ورکوي، چې پوه شي، دغه فعالیتونه ولې مهم دی او د ترسره کېدو لپاره یې تر ټولو ښه لاره غوره کړي، په پایله کې د کارکوونکو لپاره یو معقول او منطقي پلان چمتو کېږي. د دغې پروســې پایله به د فعالیتونو او دندو د ترسره کېدو لپاره یو پلان وي، همدارنګه د ترسره کېدو لپاره یو مهال وېش وي، چې چارې پر نورو هم ووېشي.

پــه یــوه اداره یا پروګرام کې د کاري پلان پایله په هره ســطحه او کچه چې وي، عبارت ده له: کوم کارکوونکی کوم فعالیت سر ته رسوي، ترڅو د پروګرام مقاصدو ته ورسېږي.

له بېلابېلو کاري پلانونو څخه د ګټې اخیستنې تخنیک او وسایل

Tools and Techniques-use of variations work plan

د حالاتو د تغییر په موخه د کاري پلان جوړول:

کاري پــلان په حقیقت کې یــو فعالیت نه دی، چې ترسره شي؛ ځکه چې له کاري پلان څخه د غیرمنتظره تعریفاتو توسعه او یا د پروګرام داخلي او خارجي حالاتو تغییرات اغېزمن کېږي. مدیران دنده لري، چې بدیل پلانونه هم جوړ کړي. کاري پلان باید په مکرر ډول مطالعه شي، ترڅو یې له ارتباط څخه یې ډاډمن شو.

د کاري پلان جوړونې د پروسې پیل:

یو مدیر په پیل کې باید لاندې پوښتنې مطرح کړي:

- کــوم فعالیتونــه ډېر مهم او ارزښــتناک دي؟ (که دغه فعالیتونه ترسره نــه شي، نو پایلې نه ترلاسه کېږي).
- فعالیتونه د کوم تسلسل له مخې باید ترسره شي؟
- د کاري پلان په توضیح کې د فعالیتونو د کومو جزییاتو تشریح اړینه ګڼل کېږي؟ کوم کســان، د کومو مهارتونو له مخې او په څومره موده کې کولی شي، دغه فعالیتونه په سمه توګه ترسره کړي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

– لګښتونه به يې څومره وي؟ او ايا منابع د لاسرسۍ وړ دي؟

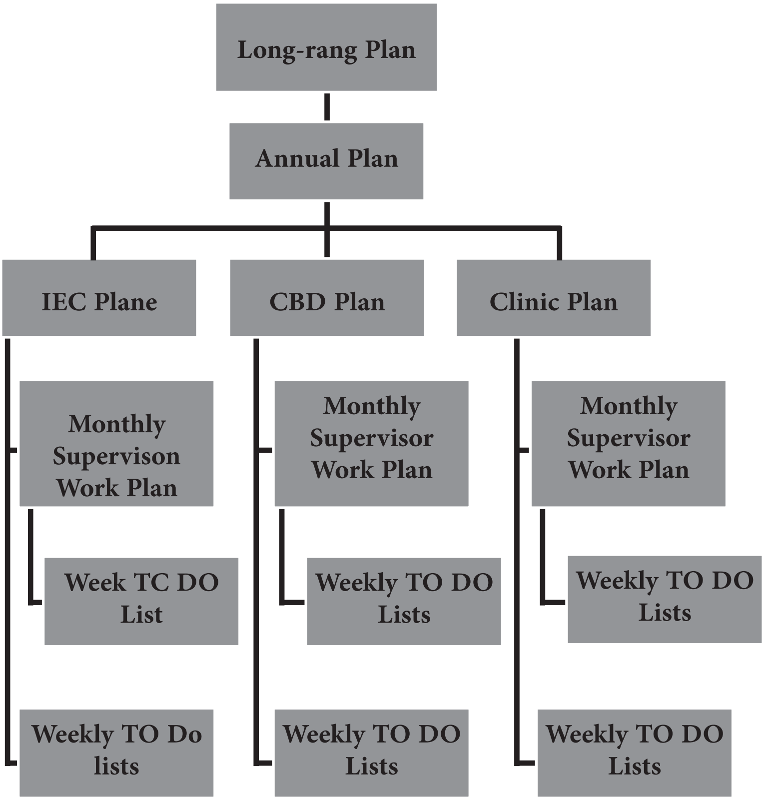
د کاري پرمختګ د څېړلو په موخه له کاري پلان څخه کار اخيستنه

Work Plans can be used to Monitor Progress

کاري پــلان داســې موقع برابروي، چې لــه کاري پلان سره ترسره شــوي فعاليتونه پرتله کړي؛ همدارنګه د دې لپاره هم فرصت راکوي، چې د پلان او اجراشويو فعاليتونو د موجود توپير لاملونه او دا چې آيا د ترسر شــويو فعاليتونو په پايله کې متوقعه پايلې ترلاسه شوي او کنه، څېړي، همدا راز د دې لپاره زمينه برابروي، چې د اړتيا له مخې په کاري پلان کې تغييرات رامنځ ته کړو؛ په دې توګه ويلی شو، چې تاسې او همکاران مو بايد کاري پلان د څېړلو لپاره وکاروئ.

کاري پلان څرنګه بايد په بېلابېلو سطوحو کې سره ترتيب شي؟

How Work Plans at different levels fit together



(c) ketabton.com: The Digital Library

کاري پلان باید په مشترک ډول جوړ شي
(Work plans should fit together)

لکــه څرنګــه، چې کاري پلان د کار تر پیلېدو وړاندې چمتــو کېږي، نو له دې امله، په بېلابېلو سطوحو کې باید په مشترک ډول جوړ شي. له هغه ځایه، چې بېلابېل مدیران په بېلابېلو بڼو کاري پلان چمتو کوي، نو فارمټونه او پلان جوړونه یې هم سره توپیر کوي.

کاري برنامه د مدیریت هغه دوسیه ده چې د غړو د انعطاف پذیرۍ او خلاقیت له محدودولو پرته د هغوی لپاره د یو جوړښت د چمتو کولو لپاره ترې ګټه اخیستل کېږي.

کاري پلان ټیم ته اړتیا لري
(Work Plans requird team effort)

د دې لپاره، چې غوره کړئ، کوم کسان د کاري پلان په جوړولو کې باید برخه واخلي، له خپل ځانه وپوښتئ، چې کوم کسان فعالیتونه تطبیقوي؟

په ټولیزه توګه دا یو ډېر ښــه مشــق او تمرین دی، چې په پام کې ونیول شي. هغه کارکوونکي چــې د فعالیتونــو یــوه برخه ترسره کوي، د پــلان او د پلان د ترسره کېدو لپــاره دیوه مهال ویش پــه جوړولــو کــې او هغه کارکوونکي چــې د پلان په لیکلو کــې برخه اخلي اجــراات یې د هغو کارکوونکوپه پرتله ډېر ښه دي، چې له سوپروایزر څخه لیکل شوی پلان ترلاسه کوي.

پــه پلان جوړولو کې د کارکوونکو شریکول په هغوی کې د مالکیت احســاس پیدا کوي او په ترسره کولو کې یې زیات مسوولیت مني.

کاري پلان جوړونه زیاتې ګټې په بر کې لري:

- د ګروپي او همکارۍ فضا رامنځ ته کوي.
- کارکوونکي پر دې پوهېږي، چې کوم کار د کوم کس له خوا ترسره کېږي.
- د هدف د ترلاســه کولو په موخه کارکوونکي د ســتونزمنو چارو ترسره کېدو ته تشــویق او هڅول کېږي.
- هغو کارکوونکو ته احساس وربښل کېږي، چې خپلو موخو او هدفونو ته رسېږي.
- د یــوه داســې فارمټ رامنځ تــه کول، چې د تغییراتــو لپاره ګټور انعطــاف پذیر او ځواب ورکوونکی وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروګرام یا ادارې په ټولو برخو کې د کاري پلان ګټورتوب
Work planning benfits all levels of a program or organization

کاري پــلان د پروګرام یا ادارې پــه ټولو برخو یا څانګو کې د پلان شــویو فعالیتونو محتاطانه بیاکتنې ته اړتیا لري.

د کاري پلان په وســیله له موجودو منابعو سره د حساب، اختصاص، د لومړیتوبونو د تشخیص وړتیا زیاتېږي. کاري پلان له تاسې سره مرسته کوي، چې د خپلې ادارې یا پروګرام مقاصد وټاکئ او دا هــم جوته کړئ، چې په همدغه ټاکلې موده کې ترسره کېږي او کنه؟ همدارنګه د دې موضوع تحلیــل، چې ستاســې اړینې دندې څه وخت سرته رســېږي او دغه پروســه لــه کارکوونکو سره د فعالیتونو او د وخت په تنظیم کې ډېره مرسته کوي. مدیران باید خپلو کارکوونکو ته وخت ورکړي، ترڅو هغوی داســې کاري پلان جوړ کړي، چې ډاډ ترلاســه شي، ټــول فعالیتونه په بر کې نیسي او هیڅ فعالیت له پامه نه دی غورځول شــوی او په پای کې مدیران د کاري پلان په تړاو باید جدي پاملرنه ولري.

پر خپل مسیر د پروګرام ساتلو په موخه کاري پلان
Vignette-using work plans to keep a program or organization

د پروګرام د څېړلو لپاره د کاري پلان کارول

کاري پلان د یو پروګرم له نورو برخو سره د تطبیق پرمهال نژدې اړیکې لري؛ لکه: څېړنه او ارزونه.

هغه کاري پلان چې د څېړلو او ارزولو په موخه ترې کار اخیستل کېږي، له دې سره ډېره مرسته کــوي، چې له هغو فعالیتونو څخه مخنیوی وکړي، چــې په پلان جوړونه کې درج نه دی. مدیران د دې امــر پــه ټاکلو سره، چې کوم فعالیت په کاري پلان کې ډېر مهــم دی، د څېړلو لپاره هماغه فعالیت په ګوته کوي. کاري پلان مشــخصوي، چې څېړنه او کتنه څه وخت او چېرې ترسره کېږي او دا له مدیرانو سره مرسته کوي، چې په پروګرام کې دوراني پرمختګ چک کړي.

د څېړنــو او کتنــو تکرار په منابعو کې تغییرات رامنځ ته کوي. دغه چاره کېدای شي د بیاکتنې په موخه ترسره شي. د کتنې او څېړنې د هر ځل ترسره کېدو وروسته مدیر باید له خپلو کارکوونکو سره بحث وکړي، چې آیا دې ته اړتیا شته، چې کاري پلان په بشپړه توګه توضیح شي. لکه څرنګه چې د دغې کړنې ترسره کېدنه یې هم چک کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- فعالیتونه لا مناسب دي.
- کارکوونکي د فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره وېشل شوي دي.
- د پروژې د ترسره کېدو له بهیر څخه ترلاسه شوي معلومات لا حقیقي دی.

د پروګرام د ارزونې لپاره د کاري پلان کارونه

Using work plans to evaluate your program

د پروګرم ارزونه د یوه یا دوو کلونو په لړ کې ترسره کېږي. او یا هم د عملیاتي کال په وروستیو کې صورت نیسي. د ارزونې تر ټولو مهم هدف دا دی، چې آیا پروګرام او پلان ټاکل شوې موخې ته رسـېدلی او د دغه پروګرام ځانګړي فعالیتونه د هدف د ترلاسه کولو په برخه کې ونډه لرلې ده او کنه؟ همدارنګه ارزونه دا موضوع څېړي، چې آیا منابع په اغېزمنه او باکفایته توګه مصرف شـوي او کنه؟ چې د کاري پلان له درلودلو پرته دغو پوښـتنو ته د ځواب وړاندې کول ستونزمن برېښي. د یوه کاري پلان درلودل، چې په مکرر ډول بیاکتنه ترې ترسره شـوي، کولی شي تاسـې او ستاسې نـور همــکاران په دقیقه توګه وارزوي او د افرادو د فعالیتونو پایلې مشـخصې کړي، ترڅو تحلیل شي، چې ایا هغه پروګرام یا هغه هدفونه چې د ادارې له خوا ټاکل شوي وو، ترلاسه شوي او کنه؟

په دې توګه د پلان جوړونې او ارزونې پروسه له پیله سره اړیکې لري او د ټولو مدیرانو لپاره، چـې پـه هره کچه کـې وي، موثرې پایلې وړاندې کـوي، څو په نورو پـلان جوړونو کې ترې ګټه واخیسـتل شي. له دې امله د ارزونې پروسـه د پلان جوړونې له پروسـې سره وصل ده او دا ښایي اسانه وي، چې دواړه وارزول شي، چې د یوه پروګرم اغېزمنتیا او کفایت د همدغو فعالیتونو زېږنده ده او که د نورو فکتورونو له امله، او کوم فعالیت تر نورو زیات اغېزمن دی.

د پلان جوړونې دوره The planning cycle

سایکل د پلان جوړونې ټولې ځانګې له یوه بل سره د یو ځای کېدو په پړاوونو کې منسجم او تنظیموي. د دغه جوړښـت په دننه کې پلان جوړونه له تاسـې سره په دې برخه کې، چې ستاسې پلان ته په بشپړه توګه پاملرنه وشي، مرسته کوي.

په دې توګه تاسې به ډاډ حاصل کړئ، چې له خپلو تېروتنو څخه به یو څه زده کړئ او په خپلو راتلونکو پرېکړو او پلانونو کې به ترې کار اخلئ.

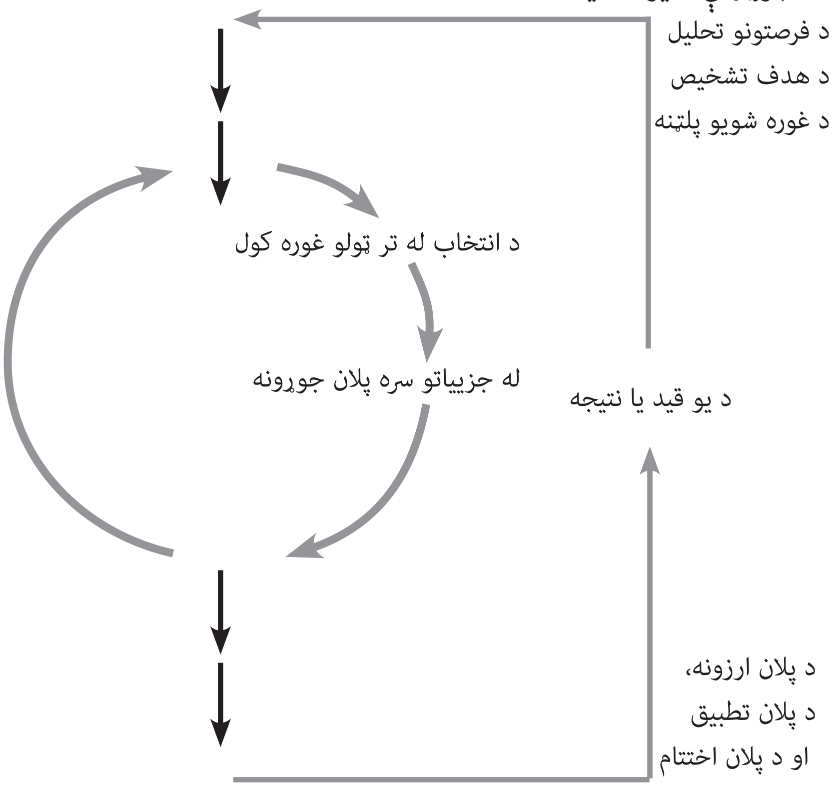
د پلان جوړونې د دغې دورې کارونه تر یوې ځانګړې پېچلې مرحلې پورې ستاسـې د پروژوي چارو له تنظیم او پلانولو سره مرسته کوي. خو دغه چاره بیا هم تر ډېره بریده په شرایطو او حالاتو پورې تړلې ده، ځکه چې په پروژو کې ډېر کسـان په اوږدمهاله توګه برخه اخلي او همدارنګه تر ډېره حده له رسمي کړنلارو او میتودونو څخه کار اخیستل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

وسایل څرنګه وکارول شي How to use tool؟

دا به غوره وي، چې پلان جوړونه د یوه سـایکل په بڼه نه بلکه دیوې مسـتقیمې پروسـې په بڼه په پام کې ونیسو. تاسې پروسه باید یو وار وارزوئ؛ که څه هم ممکن کوم څه، چې تاسې یې اراده لـرئ، نژدې وي. دغه ارزونه کېـدای شي په ګرانه بیه تمامه شي او یا د تحلیل له نورو ممکنه وسـیلو څخه کار واخیسـتل شي. دغه تحلیل او تجزیه کېدای شي، ستاسې د پلان جوړونکو د هغو پایلو دلیل وښـیي، چې تاسـې یې تمه نه لرله. ممکن لګښـتونه ډېر زیات شي. یا پروسه په اسانۍ سره ترسره نه شي، په دغه صورت کې تاسې باید بېرته مخکني پړاو ته وګرځئ. ممکن تاسې پر دې اړ وایسـتل شئ، چې له خپل ټول پلان څخه منصرف شـئ. کېدای شي ستاسـې د پلان جوړونې د پروسې پایله دا وي، چې غوره ده، هېڅ شی ترسره نه کړئ. په پای کې هغه څه چې تاسې ترلاسه کړئ، په خپل راتلونکي پلان کې ترې کار واخلئ.د پلان جوړونې دوره یا سـایکل په ۱ شـکل کې ښودل کېږي:

د پلان جوړونې د یوه سایکل شکل



(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه توضیح کېږي

۱- د فرصتونو تحلیل Analysts of Opportunities:

په دغه مرحله کې تر ټولو لومړی شـی، چې ترسره کېږي، د هغو بنسټونو ترسره کول دي، چې اجرا کېږي؛ تاسې به په راتلونکو پړاوونو کې دغه هدفونه تشکیل کړئ. دا ستاسې د اوسني دریځ او راتلونکې پرېکړې د ازماېښت لپاره یوه کړنلاره ده، چې تاسې څرنګه کولی شئ، اصلاح یې کړئ. په دې برخه کې یو شمېر نور تخنیکونه هم موجود دي، چې کولی شي، له تاسې سره مرسته وکړي.

- تحلیل Swot Analysis: دا ستاســې له کمزوریو، وړتیاوو، فرصتونو او هغو ګواښــونو څخه چې تاسې ورسره مخامخ یاست، یو رسمي تحلیل دی.
- د ګواښونو تحلیل Risk Analysis: دغه تحلیل د پروژې د ګواښونو او په اداره یا عملیاتو کې ستاسې د نیمګړتیاوو او کمزوریو د تشخیصولو په پار له تاسې سره مرسته کوي. د دغې کړنلارې په وسیله تاسې کولی شئ، د ګواښونو د خنثا کولو په موخه پلان جوړونه ترسره کړئ.

د تغییر راوســتلو په لاره کې د ســتونزو پېژندنه: نور کسان (لکه مشتریان) کېدای شي، د هغې کړنلارې د بدلون په موخه چې تاسې ترې کار اخلئ، پر تاسې فشار راوړي؛ ستاسې کاري چاپېریال کېدای شي تغییر وکړي، کېدای شي، تاســې پیش بین واوســئ، چې یادو فشارونو ته یا د نوي قانون جوړونې په پایله کې او یا په حکومتي نظام کې د تغییراتو له امله غاړه کېږدئ.

د هغو اصلاحاتو چې تاســې یې کولی شــئ، ترسره کړئ، له ټولو وســیلو څخه د کار اخیستنې په پار بېلابېلې کړنلارې ترتیبې کړئ. دغه تخلیقي وسیلې په ساده پروسه کې د اقتدار لوړو مرتبو ته رسېږي.

له خپل پلانه د هدف ټاکل Identifying the aim of your plan

هغه مهال، چې د دقیق تغییر او پرېکړې په پار، هغه واقعي تحلیل او تجزیه بشــپړه شــوه، چــې د پــلان د هدف ټاکلو لپاره تــرسره کېږي، نو هڅه وکړئ، چې پــه واضحه توګه په خپل پلان کې هدف ته ځای ورکړئ، څو له پلانه د وټلو موضوعاتو په اړه ستاســې له بې موردو هڅو څخه مخنیوی وشي. هدف باید په لنډه او ساده جمله کې بیان شي، دا موضوع د دې ښودنه کوي، چې هدف ستاسې په ذهن کې په واضحه او رڼه توګه ځای لري. د خپل پلان د هدفونو د فورمول بندۍ پرمهال د ستونزو د موجودیت په صورت کې دغه پوښتنې له ځانه سره مطرحې کړئ:

- غواړم، راتلونکی څرنګه وي؟
- مشتریانو ته د کومو ګټو وړاندې کوونکی یم؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له کومو کړنلارو څخه باید کار واخلم؟
- زما په هدف کې کوم معیارونه نغښتي دي؟
- کومو ارزښتونو ته زه او اداره دواړه باوري یو؟

تاسې کولی شئ، دغه هدفونه د راتلونکي یا اټکل شوي وضعیت په بڼه بیان کړئ. اټکل شوې بیانیه، هغه ټولې ګټې ښيي، چې اداره یې د ګټې اخیستونکو لپاره برابروي یا یې وړاندې کوي. د بېلګې په توګه، راتلونکې (دورنما) بیانیه یوه ذهني وسیله ده، لکه د زیات محصول په اړه د تفکر په پایله کې د مشتریانو د ژوندانه په کیفیت کې ښه والی راوستل. په دې توګه، دغه موضوع د دې ښودنه هم کوي، چې د یادې موضوع کوم هدفونه مطرح او باید ترسره شي.

د مشـــین بیانیه، د دورنما بیانیې ته واقعیت وربښـــي او همدارنګه انســـان ته ښيي، چې یاده بیانیه باید څرنګه ترسره شي. په دې توګه مشـــین، یو ښـــه جوړښت د رسېدو وړ، لنډه سروې او تر ټولو ښه ذهني مناسبه وسیله برابروي.

د امکاناتو پلټنه Exploring Option

امکانات: په دغه پړاو کې باید تاسې پر دې پوه شئ، چې چېرته یاست او څه شی ترسره کوئ. هغه څه چې یې ترسره کوي پر دې هم باید پوه شئ، چې څرنګه یې ترسره کوئ. په دې برخه کې د هغو پراخو امکاناتو او وســـایلو په اړه توضیحات وړاندې کېږي، چې د چارو په ترسره کولو کې له تاسې سره مرسته کوي.

په دغه پړاو کې دا غوره ده، چې د شونتیا په صورت کې لږ وخت د ډېرو امکاناتو د رامنځ ته کولـــو لپـــاره ولګول شي؛ که څه هم لومړنۍ ایډیاوې چې ذهن تـــه لاره پیدا کوي، کېدای شي زموږ ذهـــن له ننګونو سره مـــخ کړي، خو د لږ وخت په تېرېدو سره کېـــدای شي، زیاتې ممکنه ایډیاوې رامنځ ته او په دې توګه موږ تر ټولو غورو او مناســـبو حل لارو ته لاسرســـی پیدا کړو. د بېلګې په توګه خپلې ښې نظریې له نورو نظریو څخه بېل او اصلاح کړئ.

د تر ټولو غوره امکان ټاکنه Selection the Best Option (امکان)

تر دې وروســـته چې د موجوده امکاناتو پلټنه ترسره شـــوه، نو د پرېکړې د نیولو وخت راځي، ترڅو په دې اړه پرېکړه وشي، چې له کومې کړنلارې څخه باید ګټه واخیستل شي. ورپسې د وخت او منابعو د موجودیت په صورت کې تصمیم نیول کېږي، چې څرنګه د یوې برنامې د ترسره کولو لپاره ټول امکانات، قمتونه، د خطراتو څېړل په پام کې ونیول شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له جزییاتو سره پلان جوړونه Detailed Planning

کله چې تاسې له ټولو جزییاتو سره د پلان جوړونې چارې پیلوئ، باید له هغه ځایه چې تاسې پکې قرار لرئ، یوه ښه انګېرنه وړاندې کړئ، تاسې باید داځرګنده کړئ، چې غواړئ څه شی ترسره کړئ؟ او ستاسې لپاره د امکاناتو تسلسل موجود دی؟ تاسـې کېدای شي، له هغو امکاناتو څخه مـو یوه غوره کړې وي، چې د محصول پایلې ته ډېره ورته ده. له جزییاتو سره پلان جوړونه ټاکلې هدف ته د رسېدو په پار د یوه باکفایت او اغېزمن کار د ترسره کېدو پروسه ده. یا د غوراوي یوه پروســه ده، چې له مخې یې دا خبره جوتېږي، چې څــوک باید کومې چارې، څه وخت، څرنګه او په څومره لګښت ترسره کړي.

د پــلان جوړونې تکتیک لکه چارتونه، د طریقې تحلیل، ګراف او داســې نور کولی شي، چې د کاري لومړیتوبونو او ضرب الاجل په ټاکلو او د منابعو په تخصیص کې مرسته وکړي. همدارنګه د وخت په تړاو، چې مور د چارو د ترسره کولو لپاره ورته اړتیا لرو، باید ژور سوچ او فکر وشي. همدا راز د مکانیزم کنټرولي چارې ته چې هلته هم د مربي اړتیا راله مخه کېږي، باید جدي پاملرنه وشي.

دغه چارې داســې فعالیتونه لکه: د کیفیت د تامین، کنټرول او لګښــت رپوټ ورکول او داسې نور په بر کې نیسي، چې د پلان د انحرافاتو تصحیح ته اړتیاو لري.

یو ښه پلان لاندې موضوعات په بر کې نیسي:

- د اوسنیو حالتونو ټاکل.
- د مشخص هدف درلودل.
- له موجوده منابعو څخه کار اخیستنه.
- د دندو لایحه، لومړیتوبونه، ضرب الاجلونه یې..
- د خطرونو تشخیص او ټولنیزه پلان جوړونه. د خطرونو تشخیص تاسې ته اجازه درکوي، چې د بحـران پــه اړه یو اغېزمن ځواب وړاندې کړئ. کېدای شي دغه ځواب تاســې په هغه حالت کې وړاندې کړئ، چې ذهني انډول مو له ستونزو سره مخ وي.
- انتقــالي بحثونو ته پاملرنه ولرئ. په هغه صورت کې، چې تاســې یاد پلان تطبیقوئ، څرنګه کولی شئ، کارونه په خپل حال کې وساتئ.

د پلان ارزونه او اغېزه یې Evaluation of the plan and its impact

تــر دې وروســته، چې خپل پلان مو لــه ټولو جزییاتو سره ترسره کړ نو په ورپســې پړاو کې د تصمیــم نیونــې په موخه یو ځل بیا پرې کتنه کوو، چې آیا د دې ارزښــت لري، چې تطبیق شي او

(c) ketabton.com: The Digital Library

کنه؟ نو په دې برخه کې باید هدفمنده واوسئ؛ که څه هم تاســې د پلان په تړاو ډېر څه ترسره کړي وي، خو کېدای شي، پلان د تطبیق ارزښت و نه لري، نو دا هغه څه دي، چې پلان جوړونه له جزییاتو سره بې ځایه ثابتوي. باید یادونه وکړو، دا غوره ده، چې په پلان کې منابع او د اشــخاصو اســتخدام هم ترسره شي. د اوسني پلان ارزونه ستاســې لپاره د نورو امکاناتو او فرصتونو د تحقق لپاره لاره اواروي. د یوه پلان په ارزونه کې لاندې تکتیکونه اغېزمن ګڼل کېږي:

مثبته او منفي لېوالتیا (PMT(Plus Minus Interest

دغه تکتیک د یوې پرېکړې ګټې او زیانونه په اسانه او ساده بڼه ترسیموي. د پلان مثبت ټکی باید په دویمه ستنه (دمنفي ستنې په اړخ) کې او د مناسب پلان استنباط په درېیم ستنه کې لست شي. هره برخه کولی شو، د + او – پر نښو ځانګړې شي.

د لګښتونو او منابعو تحلیل Cost/Benefit Analysis

دغه چاره د حســابي مالي وروســتنې پلان جوړونې لپاره ډېر ارزښت لري. په پلان کې د دخیلو لګښتونو زیاتول او له متوقعه ګټې سره یې پرتلنه په دغه برخه کې ترسره کېږي.

د ساحوي قوو تحلیل Force Field Analysis

PMT او د ســاحوي قوو تحلیل له تاســې سره د ښو نظریو د ترلاسه کولو په برخه کې مرسته کوي، همدا راز له هغو کړنلارو سره هم هوکړه لري، چې ستاسي په پلان کې تعدیل رامنځ ته کوي او بېرته یې تنظیموي.

د پیسو د جریان وړاندوینه Cash Flow Forecast

په هغه صورت کې، چې پرېکړه مالي عمده مفهوم ولري؛ لکه سوداګري، پلان او بازار موندنه، د پیسو جریان د وړاندوینې برابرول، ډېر زیات اغېزمن ثابتېدای شي. دغه چاره تاسې ته د دې زمینه برابروي، چې پر عایداتو اولګښــتونو باندې د وخت اغېزې وارزوئ. همدارنګه د پیســو د جریان د منفي او مثبتې لوېې اندازې څېړنه له یوه پلان سره ډېره مرسته کوي. کله چې د پاڼې وېش تنظیم شي، د یوه اغېز په توګه د پیسو د جریان ښه وړاندوینه، د پلان تر ټولو یو ګټورکار دی. دغه چاره د بېلابېلو فرضیاتو د تاثیر د څېړلو په موخه تر ټولو یوه اسانه قاعده ده.

د فکر کولو شپږ کړنلارې Six Thinking Hats

د فکر کولو شــپږ کړنلارې د پلان او اســتنباط لپاره د نظریو د راټولو په پار یو ډېر ښه تکتیک

(c) ketabton.com: The Digital Library

دی. دغــه کړنــلاره د دې لپاره زمينــه برابروي، چې تاســې وکولی شئ، چې د عاطفي، نســبتي، خوشــبينۍ او بدبينــۍ يو پلان چمتو کړي. بايد يادونه وکړو، چې ستاســې هــر پلان بايد له عامه نظرياتو سره توافق ولري.

— که چېرې تحليل د دې ښــودنه وکړي، چې پلان کافي منفعت په پايله کې نه لري، نو بايد د ټولو پړاوونو په پرېښودلو سره د پلان جوړونې په سايکل کې د پلان مخکني پړاو ته وروګرځو.

په تطبيق کې د تغيير رامنځته کول Implementing Change

کله چې ستاسې د تصميم نيونې پلان بشپړ شي او له مخې يې چارې د قناعت وړ وي، نو بايد د تطبيق پر وخت يې فکر وشي. ستاسې پلان به د دې وضاحت وړاندې کړي، چې بيا هم پلان او د پلان ټولو جزيياتو ته څرنګه پاملرنه وشي، چې تر څېړلو وروسته اجرا شي.

د پلان جوړونې څنډول Closing the Plan

کله چې يو پلان ترسره شي، نوتاسې کولی شئ پروژه وځنډوئ. دغه مهال تاسې بايد د پروژې د ارزښــت وخت او زمان د دې لپاره چې له دې اړخه د کومو شــيانو زده کړې ترلاســه کولی شو، وارزوئ. پــه هغه صورت کې، چې د پروژې په چارو کې ښــه والی راغلی وي، نو دغه ارزونه بايد پلان جوړونې ته هم شامله شي.

که د پروژو د ترسره کېدو په درشــل کې ډېر شــيان سره ورته وي، نو دغه لســت او عنوانونو تــه بايــد د پلان جوړونې په بهير کې کتنه وشي. په هغه صورت کې، چې تاســې زده کړي مخکني درسونه نه وي هېر کړي، نو د دغې کړنلارې کارونه له تاسې سره ډېره مرسته کوي.

بنسټيز ټکي Key Points

د پلان جوړونې سايکل هغه پروسه ده، چې د يوه ښه، د کتنې وړ او پياوړي پلان په جوړولو کې له تاسې سره مرسته کوي.

په لومړي پړاو کې د وخت او فرصتونو تحليل د اســاسي او مســتحکم پلان په جوړولو کې له تاسې سره مرسته کوي. په دويم پړاو کې بايد د پلان د هدف په ټاکلو کې زياته پاملرنه وشي.

په درېيم پړاو کې د امکان تر وسه د دغه هدف د ترلاسه کېدو په موخه بايد بېلابېلې کړنلارې رامنــځ ته شي. د وخت په لګولو سره تاســې کولی شــئ، د څرګندو حــل لارو په پرتله د حل غوره لارې ومومئ.

ورپســې د پــلان تر ټولو غوره کړنلاره، چې جزييات يې تطبيق وشــيي، غــوره کړئ. دغه پلان

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دې اړخه، چې د تطبيق ارزښـــت لري، وارزوئ. که چېرې د تطبيق ارزښـــت و نه لري، نو بېرته مخکني پړاو ته وګرځئ. که چېرې کافي محصول او پايلې و نه لري، نو هېڅکله تغيير مه راولئ. نو کله چې تاسې خپل کار انتخاب کړ، چې دغه کار ترسره کېدونکی دی، نو ترسره يې کړئ، تر هغه مهاله چې بشـــپړ شي، نو بيا يې وازمويئ. له دغې کړنلارې څخه د خپلو راتلونکو پلانونو لپاره هم کار اخيستلی شئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي لنډيز

کاري پلان څه شی دی؟

کاري پلان له جانبي دندو څخه شـمېرل کېږي، چې د برنامې د پرمختيا او تطبيق لپاره ترسره کېږي. يو کاري پلان هغه سند ته وايي، چې د کارکوونکو د مدير په وسيله ترتيبېږي. کاري پلان د پلان شـويو فعاليتونو ټول ليسـت، د ترسره کېدو نيټه يې، او دا چې د چا په وسيله به ترسره شي، هغه منابع چې ورته اړتيا ليدل کېږي، هغه مسئوول کس چې د ترسره کېدو مسووليت يې پر غاړه لري، په بر کې نيسي. کاري پلان يو داسې سند دی، چې د پروګرام د تطبيق په موخه کاري کفايت او بشپړه اغېزمنتيا لري او بايد په منظمه او دوامداره توګه د څېړلو د يوې وسيلې په څېر په ټولو سطوحو کې وکارول شي.

کاري پلان د پروګرام له موخو سره پيلېږي:

که څه هم د اوږدمهالې پروســې د پلان جوړونې په بهير کې ستاسې د پروګرام موخې پراختيا موندلې وي، خو د پروګرام دغه مقاصد (موخې) ستاســې د کاري پلان د پروســې لپاره د پيل ټکی دی. د کاري پلان په پروسه کې دخيل کسان، هغه فعاليتونه ټاکي، چې د موخې د ترسره کېدو لپاره بايــد صــورت ومومي. په ټوليزه توګه يوه اداره په يوه پروګــرام سره نه يوازې ټول کلني کاري پلان تــه بايد پراختيا ورکړي، بلکې د کاري پلان انفــرادي خدمات يا د کارکوونکو د کاري پلان خدمات هم وړاندې کړي، چې په ترڅ کې يې وکولی شي، دکار اوونيزاومياشتنيز پلانونه هم اصلاح کړي.

د کاري پلان چمتووالی:

يو کاري پلان د مدير او اړوندو کارکوونکو له خوا په دې پار ليکل کېږي چې مشخص فعاليتونه پــلان کــړي، هغه منابع وټاکي، چــې د فعاليتونو د ترسره کېدو لپاره اړين ګڼــل کېږي او بوديجه برابره کړي. د کاري پلان د پروسې پر مهال، مدير هغه مشخص فعاليتونه، چې د دندو په بېلابېلو سطوحو کې ترسره کېږي (ساحوي، کلنيک، ټولنه، کلی) د يوې ټاکلې مودې لکه کال، مياشتې، ورځ او داســې نورو له مخې ټاکي. د کاري پلان پايلې، ټــاکلي موخې او ورته فعاليتونه چې بايد ترسره شي، تعينــوي. دغه فعاليتونه هغه مهال د پروګــرام د ترسره کېدو اجازه ورکوي، چې موخې ترسره شي. د دغــو فعاليتونو د پوښــښ لپاره بوديجه بايد له موجود فنــډ سره پرتله شي؛ په هغه صورت کې، چې کار او فعاليت ډېره په ګرانه بيه تمامه شي، نو په کاري پلان کې بايد تغيير رامنځ ته شي.

تاســې اړتيا لرئ، چې د هغو فعاليتونو د جزيياتو په دننه کې، چې ستاســې د پروګرام د موخو د ترسره کېدو لپاره ترسره کېږي، تفکر وکړئ، او لاندې پوښتنې مطرحې کړئ:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. موخو ته د رسېدو په پار کومو فعالیتونو ته باید پاملرنه وشي؟

۲. څوک دغه فعالیتونه باید ترسره کړي؟

۳. فعالیتونه څه وخت پر مخ بیول کېږي؟

۴. کومو منابعو ته اړتیا ده؟

د یوه مدیر د کار د پلان جوړونې د پروسې پیل د لاندینیو پوښتنو پر ځوابونو باید پیل شي:

۱. کوم فعالیتونه زیات مهم دي؟

۲. د کوم تسلسل له مخې فعالیتونه باید ترسره شي؟

۳. د کاري پلان په توضیح کې د فعالیتونو د کومو جزییاتو تشریح اړینه ده؟

۴. څومره لګښتونه به په بر کې ولري؟

د کاري پرمختګ د څېړلو په پار د کاري پلان په کار اچول:

کاري پــلان دا فرصت برابروي، چې د دې پرتلنه ترسره کړو، چې ترسره شــوي کارونه له کاري پلان سره سمون خوري یا ورسره توپیر لري. دې ته په پام سره، چې آیا د فعالیتونو د اجرا له امله، متوقعه پایلې ترلاسه شوي، یاده پوښتنه د دې زمینه برابروي، چې په کاري پلان کې تغییرات رامنځ ته کړو.

کاري پلان باید په مشترکه توګه جوړ شي:

لکه څرنګه، چې کاري پلان د کار تر پیلېدو وړاندې چمتو کېږي، نو له دې امله، کاري پلان باید په بېلابېلو سطوحو کې په مشترکه توګه جوړ شي.

کاري پلان د کاري ټیم هڅو ته اړتیا لري:

کاري پلان باید د کاري ټیم له خوا جوړ شي. د کاري پلان په جوړولو کې د کارکوونکو شریکول، په هغوی کې د مالکیت احساس راژوندی کوي، په دې توګه د کاري پلان په اجرا کې هغوی زیات مسوولیت پر غاړه اخلي.

د کاري پلان ګټورتیا:

۱. د ګروپي او همکارۍ فضا رامنځ ته کول.

۲. د دې په اړه د کارکوونکو پوهه، چې د کار کومه برخه د چا په وسیله ترسره کېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. هدف ته د رسېدو په موخه، د ستونزمنو کارونو د ترسره کېدو لپاره د کارکوونکو هڅول او تشویق.

۴. کارکوونکو ته د دې احساس ورکول، چې خپلو هدفونو او موخو ته به رسېږي.

د پروګرام د ارزونې په پار د کاري پلان کارونه:

د ارزیابۍ تر ټولو مهمه موخه دا ده، چې آیا پروګرام ټاکلې متوقعه موخې ته رسـېدلی او که څنګه، همدارنګه د دغه پروګرام ځانګړي فعالیتونه د هدف په ترلاسه کېدوکې ونډه لرلی شي، او کنه؟

د پلان جوړونې دوره یا د پلان جوړونې دایره:

۱. د فرصتونو تحلیل.

۲. د هدف تشخیص.

۳. د امکاناتو پلټنه.

۴. د پلان ارزونه.

۵. د پلان پلی کول.

۶. د پلان پای.

۷. له پلان څخه د هدف د پایلې ټاکل.

له پلان څخه د هدف ټاکل:

هدف باید په یوه لنډه او ســاده جمله کې په څرګند ډول مشــخص شي. دغه ډاډ باید موجود وي، چې هدف ستاســې په ذهن کې واضح او روښــانه دی. په دې برخه کې له ځانه دغه پوښتنې وپوښتئ؟

۱. غواړو راتلونکی څرنګه وي؟

۲. کومې ګټې غواړو مشتریانو ته وړاندې کړو؟

۳. د کومو ځانګو پلټنې ته رجوع وکړو؟

۴. زما په هدف کې کوم معیارونه نغښتي دي؟

۵. کومو ارزښتونو ته زه او زما مؤسسه باوري ده؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱. کاري پلان څه شی دی؟

۲. له کاري پلانونو څخه د ګټو د ترلاسه کولو په پار کومو شیانو ته اړتیا لرئ؟

۳. د کاري پلان چمتووالی څرنګه نیول کېږي، واضح یې کړئ؟

۴. هغه پوښتنې، چې د کاري پلان په وسیله ځوابېږي، کومې کومې دي؟

۵. کاري پلان باید په مشترکه بڼه جوړ شي، په دې اړه خپل دلیلونه وړاندې کړئ؟

۶. د کاري پلان په جوړولو کې کوم کسان ونډه لرلی شي، خپل معلومات ولیکئ؟

۷. د پلان جوړونې ګټورتیا څه شی ده تشریح یې کړئ؟

۸. د پروګرام په ټولو سطوحو کې د کاري پلان ګټورتیا تشریح کړئ؟

۹. د پروګرام د ارزونې لپاره د کاري پلان د کارونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟

۱۰. د پلان جوړونې دوران توضیح کړئ؟

۱۱. د فرصتونو تحلیل څرنګه ترسره کېږي؟

۱۲. د امکاناتو پلټنه او د ښو امکاناتو غوراوی څرنګه صورت مومي؟

۱۳. د پلان ارزونه څرنګه ترسره کېږي؟

۱۴. د پلان جوړونې په سایکل یا دایره بنسټیز ټکي روښانه کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه

ټولیزه موخه:

په بېلابېلو کچو د ښوونیزو او روزنیزو پلانونو د طرحې او ترتیب په اړه د وړتیاوو او مهارتونو رامنځته کول.

د زده کړې موخې: محصلین د دغه څپرکي په پای کې کولی شي، لاندني معلومات ترلاسه کړي:

- د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت.
- د ښوونیزې پلان جوړونې تعریفونه.
- د ښوونې او روزنې پلان جوړونې وېشنه او ډلبندي.
- د ښوونیزې پلان جوړونې لمن او کچه.
- د نړۍ په بېلابېلو هېوادونو کې ښوونیزه پلان جوړونه.
- په معاصره دوره کې د پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- ښوونیزه پلان جوړونه، د هغې پړاوونه او کړنلاره.
- ولې له دکمیت له پلوه د ښوونې او روزنې پراختیایي چارو ته زیاته پاملرنه کېږي؟

د ښوونې او روزنې په برخه کې د پلان جوړونې په اړه کلیات

د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت

د ښوونیزو مدیرانو له مهمو دندو څخه یو هم د پلان جوړونې چارې ته د دوی زیاته ځانګړې پاملرنه ده. پلان جوړونې ته د موسسې په ټولو څانګو کې اړتیا لیدل کېږي، خو له

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغــه ځایــه چې لوړ پوړي مدیران د شرایطو او موقعیت له مخــې د اداري په اړه هراړخیزه نظر لري او له بهرني سیســتم سره د هر ښــوونیز سیســتم اړیکي په دقت سره څاري، نو دنده یې تر ټولو پرمســوولیته او درنه ده. پر دې بنســټ، د دې اړتیا رامنځ ته کېږي، چې د همداسې مدیرانو ډېــر وخت باید د پلان جوړونې لپاره ځانګړی شي. په یوه (سیســتماتیکه) پلان جوړونه او په یوه (ډینامیک) چاپېریال کې مدیر د یو (ستراتیژیســت) رول ادا کوي، چې د اداري هدفونو ته په پام سره، د اوږدمهالــو طرحونو په چمتو کولــو لاس پورې کوي او په دې برخه کې د پلان جوړونې له بېلابېلو کړنلارو څخه ګټه اخلي.

په ښوونیزو او روزنیزو ادارو کې د پلان او پلان جوړونې د اړتیا په اړه ډېر بحثونه شوي او نن ورځ دغه چاره له زیات ارزښت څخه برخمنه ده؛ ځکه چې:

۱. د تحصیــلي بېلابېلو دورو د فارغ التحصیلانو د اخلاقي، مذهبــي، عاطفي، عقلاني، ټولنیزې، فرهنګي او جســماني ودې او د پلان جوړونې نظام او دیوه تعلیمي سیســتم په دننه کې د ترسره شویو عملیاتو د ټولګې ترمنځ مثبتې اړیکې شته.

۲. پــه دې توګه په هره کچه چې زده کوونکي وکولی شي، د یوه ښــوونیز سیســتم په دننه او بهر له مناســبو ښــوونیزو فرصتونو او پلانونو څخه ګټه واخلي، نو د هغوی د بالقوه اســتعدادونو د فعالېدوکې زمینې په اســانه توګه سره برابرېږي، په دې اســاس، په پایله کې د هغوی د وجود د بېلابېلو اړخونو وده ممکن ګرځي.

۳. اقتصــاد پوهانو د اقتصادي ارکان، ملي او فردي عوایدو د مخ پر زیاتېدونکې ودې او د پلان جوړونــې نظام، پــه ځانګړې توګه د ښــوونې او روزنې په برخه کې د پــلان جوړونې بهیر ترمنځ تړاوونــه ډېر نژدې بــولي او د وظیفوي مهارتونو د کمیت او کیفیت پر زیاتوالي او د تولید کچې پر لوړاوي د ښوونې او روزنې بهیر اغېزې کره ګڼي.

۴. په یوه ټولنه کې د ســمې ښــوونیزې پلان جوړونې نظام په شتوالی سره، ټولنه د پرمختیا پر لور ګامونه اخلي، د دې ترڅنګ وګړه نیز شخصیت وده مومي او دغه چاره د علومو او تکنالوژۍ پــه پراختیا کې اغېزمن رول لري او د ټولنې علمي، فنــي، فرهنګي او اخلاقي ډګرونه نوي غوړېدا ته چمتو کېږي.

۵. د پام وړ ټولنې (په ځانګړې توګه د ځوانانو د ټولنې) وده، له یوې خوا په بېلابېلو ښوونیزو ځانګو کې د زده کړې هرکلی او په دولتي او خصوصي ادارو کې استخدام یا کار او له بلې خوا په بېلابېلو برخو او ځانګو کې د امکاناتو او وسیلو کمښت، ټول د پلان جوړونې اړتیا په ځانګړې توګه په ښوونیزو او روزنیزو ادارو کې نوره هم کره کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښــوونیزو اوږدمهالو او منځمهالو طرحو شــتون، چې د پلان جوړونې د اصولو او موازینو په پام کې نیولو سره چمتو او تدوین شوی وي، په تحصیلي بېلابېلو دورو کې د روزل شوي بشري ځواک او د بېلابېلــو ډګرونو لکه صنعــت، کرنې او ټولنیز خدمتونو د اړتیا ترمنځ د توازن او تعادل اغېزمن لامل ګڼل کېږي او همدارنګه د مالي، انساني ضایعاتو او بېکارۍ په مخنیوي کې ستر رول لوبوي.

د ښوونیزې پلان جوړونې تعریفونه

کلــه چــې منابع او امکانات محدود او پر وړاندې یې مطلــوب هدفونه هم پراته وي او دغه موضوع هم مطرح وي، چې د پام وړ هدفونو ته د رسېدو لپاره له دغو امکاناتو څخه د زیاتو ګټو د ترلاسه کېدو په موخه کار واخیستل شي، نو په دې توګه د دې اړتیا رامنځ ته کېږي، چې ځانګړې سیاستونه او تدبیرونه تر لاس لاندې ونیول شي.

هغه سیاستونه، چې بالقوه امکاناتو ته فعالیت وربښي او د مناسبو کړنلارو په غوره کولو سره، هغو هدفونو ته د رسېدو لارې چارې شوني کوي، چې په لومړیتوب کې قرار لري.

د نظــر خاونــدان د پلان جوړونې د مفهوم او تعریف په اړه بېلابېل او ډول ډول نظرونه لري، نو په دې توګه د پلان جوړونې لپاره زیات تعریفونه وړاندې شوي، چې یو شمېر یې په لاندې توګه دي:

۱. پلان جوړونه د (تر عمل وړاندې تفکر) هماغه نوې بڼه ده.

۲. پلان جوړونه عبارت ده له:

مشخصو هدفونو ته د رسېدو په موخه د ترټولو مناسبې وجهې له مخې، د امکاناتو کارول او له منابعو څخه ګټه اخیستنه.

۳. پلان جوړونه عبارت ده له:

د هغــو عقلاني پرېکړو مجموعــه ده، چې په راتلونکې ټاکلې موده کې د اقتصادي، ټولینزو او فرهنګی لاملونو د ترلتیاوو په پام کې نیولو سره، تر لاس لاندې نیول کېږي.

دغه پرېکړې: هدفونه، لومړیتوبونه، د ترسره کولو کړنلارې او وسایل، د پام وړ ارمانونو د ترلاسه کېدو په موخه د ټولو منابعو کارول او له ټولو امکاناتو څخه ګټه اخیستنې په پام کې نیول کېږي.

۴. (فیلیپ کومبز) د کلمې د پراخې معنا له مخې ښــوونیزه پلان جوړونه داســې تعریفوي: (د ټولنې د رښتینو اړتیاوو څېړنه، د ښوونې او روزنې د پراختیا علتونو او انګیزو ژوره تجزیه او تحلیل او پر سمو ښوونیزو کړنلارو اتکا ترڅو چې:

د کار پایلې لا پسې ښې او د زده کوونکو په ځانګړې توګه دټولنې د ستونزو په له منځه وړلو کې باید اغېزمن ګامونه اوچت شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵. د زده کوونکـو او ټولنې د اړتیاوو د پوره کولو په پار، د ښـوونیز او روزنیز نظام د عملي او اغېزمنو اجرااتو د زیاتوالي په موخه، د ټولو منطقي او عملي کړنو او پرېکړو په کار اچول.

په پورتني تعریف او نورو تعریفونو کې دقت د دې ښودنه کوي، چې په ښوونیزه پلان جوړونه کې باید مهم ټکي او پړاوونه په پام کې ونیول شي، له دې جملې څخه:

۱. ښـوونیزه پلان جوړونـه راتلونکي ته زیاته پاملرنه لري، نو بایـد د راتلونکي لپاره تدبیرونه پکې پلي شي.

۲. د پلان جوړونې پرمهال هدفونه باید مشخص وي او بشپړ صراحت ولري.

۳. د روانـې او تېـرې وضعې په اړه لـه بېلابېلو لارو چاروڅخه باید اړین او بشـپړ معلومات ترلاسه شي.

۴. ترلاســه شـوي معلومات باید ترڅېړنې، تجزیې او تحلیل لاندې ونیول شي او روانه وضعه په سمه توګه وارزوله او محاسبه شي او د موجودې وضعې د امکاناتو ، منابعو او محدودیتونو په اړه باید بشپړ معلومات ترلاسه شي.

۵. د اړتیاوو پېژندنه او په ژوره توګه یې تجزیه او تحلیل.

۶. مقدمات باید وټاکل شي.

۷. د ښـوونې او روزنې د ټولیزو او ارماني هدفونو په پام کې نیولو سره د هدفونو پېژندنه او د پام وړ هدفونو ټاکنې ته پاملرنه وشي.

۸. د کار میتوډ او د پلان د اجرا دپړاوونو د ټاکلو او د زماني جدول د تنظیم وړاندوینه باید وشي.

۹. وسایل، اړتیاوې او د لازمې بودیجې وړاندوینه باید برآورد شي.

۱۰. د کار لـه پرمختګ څخه په مداومه توګه د اجرایي او ارزښـت موندنې د پړاوونو طرحې او نظارت باید چمتو شي.

ښـوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه یو پیچلی او سـتونزمن علم او فن دی، په دې توګه د نظر د خاوندانو ترمنځ هم د ښـوونې او روزنې د پلان جوړونې په تړاو د دغه علم د اصولو او میتودونو په اړه د نظر اتفاق نه لیدل کېږي.

پـه دې برخه کې به د ښـوونیزې پلان جوړونې د ډولونو او بېلابېلـو میتودونو په اړه په لنډه توګه بحث وشي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ښوونه او روزنه کې د پلان جوړونې طبقه بندي

د ښوونې او روزنې پلان جوړونه له څو ليدلورو څخه طبقه بندي کېږي:

۱. د وخت او مودې د اوږدوالي په اعتبار: ښـوونيز پلانونه کېدای شي، د زماني فواصلو په توګه په لنډمهاله، منځمهاله او اوږدمهاله بڼه تدوين شي.

په لنډمهالو پلان جوړونو کې د فوري او بنسټيزو کمبوديو د له منځه وړلو په پار جدي پاملرنه کېږي.

پـه منځنـۍ او اوږدمهاله پلان جوړونه کې تر ډېره بريده د ښـوونې او روزنې په برخه کې د کيفيت لوړوالي او ښوونيزو نوښتونو ته پاملرنه کېږي.

د لنډمهالـې پلان جوړونې لپـاره په معمول ډول له يوه څخه تـردوو کلونود منځمهالې پلان جوړونې لپاره (دځلوروځخه ترپنځو) او اوږدمهالې پلان جوړونې لپاره له لسـو څخه تر پنځلسـو کلونـو پورې په پـام کې نيول کېږي. د يوې ټولنې ښـوونيز او روزنيز ماهيت او د ښـوونيز نظام ځانګړتياوې يې د دې غوښــتنه کوي، چې د اوږدمهالو پلانونو تدوين ته زياته پاملرنه وشي، په دې توګه د پراخې زماني دورې لپاره يوه وړاندوينه وړاندې کېږي.

۲. د جامعيــت يـا محدوديت په اعتبار پلان جوړونه: که چېرې د ښـوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې چارې يوازې د نظام په دننه کې تر ښوونځي وړاندې او په ښوونځي کې پای ته ورسېږي او په يوه ټولنه کې د ښـوونې او روزنې رسـمي سامانونه په بر کې ونيسي، نو نه شو کولی د پلان جوړونې دغه ډول، يوه جامعه پلان جوړونه ونوموو.

ځکه ښوونه او روزنه د ټولنې د ټولو خلکو حق دی او ټول بشري وګړي په بر کې نيسي؛ پيغمبر صلی الله عليه وسلم په دې اړه فرمايلی: (اطلبو العلم من المهد الی اللحد).

دغه حديث پر دې دلالت کوي، چې ښوونې او روزنې د ژوندانه په ټولو دورو کې په مستمره توګه دوام موندلی دی؛ نو په دې توګه د ښوونې او روزنې د استمرار اصل د تحقق له مخې د دې اړتيا رامنځ کوي، چې ښوونيزه پلان جوړونه بايد دجامعې له ځانګړنې څخه برخمنه وي؛ رسمي او نا رسمي زده کړې لکه: تر کار وړاندې زده کړه، د کار په بهير کې زده کړه او د فراغت پر مهال د زده کړې ټولې دورې بايد په بر کې ونيسي.

زموږ په هېواد کې د اسـلامي ارزښــتونو تحقق د ښوونې او روزنې د ارزښت او اړتيا پر بنسټ ترسره کېدونکی دی او ګران پيغمبر صلی الله عليه و سلم د علم او پوهې د ارزښت په اړه فرمايي: (طلب العلم فريضه علي کلي مسلم و مسلمة)؛ نو دغه چاره د اوږدمهالې او جامعې پلان جوړونې غوښتونکې ده. په دې توګه په دې برخه کې له ټولو ښوونيزو امکاناتو لکه: خپرونې، چاپي رسنۍ، انځوريزې او غږېزې رسنۍ، مذهبي غونډې جومات او فرهنګي غونډو څخه بايد ګټه واخيستل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. د هېــواد اقتصــادي، ټولنيزې او فرهنګي پراختيا په پلان کې د ښــوونې او روزنې د پلان د ارتبــاط او ادغــام په اعتبار: په دغه ډول په ښــوونيزو پلانونو کې د ښــوونيزو پلانونو او د ټولنې ټولنيــزو، اقتصادي او فرهنګي اړتياوو ترمنځ اړيکــې او تړلتيا رامنځ ته کېږي. خو بايد هڅه وشي، چې ښوونيزه پلان جوړونه د هېواد له عمومي پلان څخه خپلواکه او بېله نه شي.

د هغــه ارزښــت له مخې، چې د هرې ټولنې د ښــوونې او روزنې چارې پــه اخلاقي، ټولنيزو، اقتصادي او فرهنګی وده او د مهارت په بېلابېلو کچو کې د بشري ځواک په تأمين کې لري، د دې اړتيا رامنځ ته کېږي، چې دغه ډول پلان جوړونې (ښــوونيزې پلان جوړونې) ته زياته پاملرنه وشي او تر ټولو موجه او بشپړه وګڼل شي.

۴. د ښــوونې او روزنــې پــلان د اداري ميتود په اعتبار: د پلان جوړونــې دغه ډول ممکن په لاندې بڼه ترسره شي:

الف: ښوونيزه متمرکزه يا تجمعي پلان جوړونه.

ب: غيرمتمرکزه يا ارشادي ښوونيزه پلان جوړونه.

ج: د دواړو پورتنيو ميتودونو ترمنځ فاصل حد، يعنې نيمه متمرکزه پلان جوړونه.

د نــړۍ بېلابېل هېوادونه خپلو جغرافيايي، ســياسي او فرهنګي اوضاعو او د اســاسي قانون او دنورو قوانينو ګټو ته په پام سره له پورتنيو ميتودونو څخه يوه غوره او کار ترې اخلي.

۵. کميت ته د ارزښــت ورکولو له پلوه ښــوونيزه پلان جوړونه: د ښوونيزې پلان جوړونې په دغــه ډول کــې يوازې د کمي پراختيا اړخ ته زياته پاملرنــه کېږي او هڅه کېږي، چې د وګړو نيزې وړاندوينې په پام کې نيولو سره په بېلابېلو تحصيلي دورو کې د پنځو يا لسو کلونو په لړ کې بېلابېل ګروپونه رامنځ ته شي.

۱. د هغو کسانو سلنه چې ښوونځي ته ځي او په هره تحصيلي دوره کې زده کړه کوي، براورد او ټاکل کېږي:

۲. د هــرې تحصيلي دورې لپاره اړين معلومات او بشري ځواک، چې بايد وارزول او تأمين شي، پيش بيني کېږي.

۳. د هغو ښوونځيو شمېر بايد مشخص شي، چې بايد جوړ او ګټې اخيستنې ته وړاندې شي.

۴. هغه وسايل، چې د پلان په لړ کې د هر ټولګي او ښوونځي لپاره په هره تحصيلي دوره کې يې اړتيا ليدل کېږي، پيش بيني کېږي.

۵. په پای کې په ښوونيزه پلان جوړونه کې د منلو وړ معيارونو او دپورتنيو موارد و په پام کې

(c) ketabton.com: The Digital Library

نیولو سره اړین لګښتونه برآورد کېږي.

د پلان جوړونې دغه ډول، د پراختیا د پلان جوړونې په نامه نومول کېږي.

۶. **کیفیت ته د لومړیتوب او ارزښت ورکولو له پلوه ښوونیزه پلان جوړونه:** په دغه ښوونیزه پلان جوړونه کې کیفي ودې ته ارزښت ورکول کېږي او هڅه کېږي، څو:

۱. له بېلابېلو لارو د ښوونکو معلومات او مهارتونه زیات شي.

۲. په تحصیلي برخه کې موجودې کمزورتیاوې کمې شي.

۳. د رد کولو کچه تر ټولو ټیټې کچې ته ورسېږي.

۴. د ماشومانو او تنکیوځوانانو خدای ورکړې بالقوه وړتیاوې، فعالیت ومومي.

5. د زده کوونکـو د وجود ټول اړخونه وده وکړي او د ښــوونې او روزنــې ادارې مثبتې پایلې لوړې کچې ته ورسېږي.

۷. **- د کمي او کیفي ترکیب له پلوه ښوونیزه پلان جوړونه:** د نظر خاوندان دغه پلان جوړونه تر ټولو ګټوره بولي او په ښوونیزو او روزنیزو ادارو کې یې اغېزمن ګڼي.

۸. **د ښوونیزې پلان جوړونې د یوې څانګې په توګه، درسي پلان جوړونه:** درسي پلان جوړونه د ښــوونیزې پلان جوړونې تر ټولو ستونزمنه برخه ده، چې پکې د درسي پلان او ښوونیزو هدفونو د طبقه بندۍ په اړه خبرې کېږي.

د ښوونیزې پلان جوړونې کچه

په معمول ډول په هر هېواد کې ښوونیزه پلان جوړونه په بېلابېلو کچو کې صورت مومي. په افغانستان کې د ښوونیزې پلان جوړونې لړۍ په لاندې کچو کې د مشاهدې وړ ده:

۱. د هېواد په کچه پلان جوړونه، چې د ښوونې او روزنې، فرهنګ او لوړو زده کړو د وزارتونو په مرسته د پلان او بودیجې د ادارې له خوا ترسره کېږي.

۲. ښــوونیزه پلان جوړونه، د وزارتونو، د کارکوونکو د دفترونو او د محوله دندو د تناســب په کچه ترسره کېږي.

۳. د ولایتونو او د سیمو په کچه هم ښوونیزه پلان جوړونه په پام کې نیول کېږي.

۴. د ښوونځي په کچه هم ښوونیز پلان جوړېږي.

۵. همدارنګه د ټولګي په کچه هم د ښوونکو له خوا ښوونیز پلان جوړېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د نړۍ په بېلابېلو هېوادونو کې ښوونیزه پلان جوړونه

په تېرو وختونو کې په هره ټولنه کې د پام وړ اړتیاوو، امکاناتو او هدفونو د دوامدارې نه پلټنې له امله به، پلان جوړونه په ځانګړې توګه ښوونیزه پلان جوړونه ډېره په ساده بڼه جوړېده، خو نن ورځ نه یوازې مخ پر وده هېوادونه، پلان جوړونې په ځانګړې توګه ښوونېزې پلان جوړونې ته اړتیا لري، بلکې هغه هېوادونه هم چې د پرمختګ له لوړو شاخصونو څخه برخمن دي، پر حیاتي اړتیا باندې یې خبر او ورته ځانګړی ارزښت ورکوي. هغه څه چې په دې برخه کې یې یادونه اړینه برېښي دا ده، چې: بېلابېل هېوادونه د دولت د دخالت د کچې او د پلان جوړونې د حدودو په اړه بېلابېلې نظریې لري.

پـه ځېنو هېوادونو کې دولت راتلونکی ترسـیموي او خصـوصي پانګونو ته زیاته پاملرنه کوي او په یو شـمېر همدغو هېوادونو کې د خصوصي پانګونې نیمایي برخه هم د دولت له خوا ترسره کېږي او د خصوصي ځانګې لارښـوونه او د دې ځانګې له خدمتونو څخه ګټه اخیسـتنه، د تولید د چټکۍ او تیزۍ لامل ګرځي.

ځېنې هېوادونه، یو جامع ټولنیز او اقتصادي پلان لري؛ او ښـوونیزه او فرهنګي پلان جوړونه یې د همدغې جامع پلان د یوه جزء په توګه وړاندې کېږي. په دې توګه دوی هڅه کوي، د هېواد د ټولیز او ښوونیز پلان ترمنځ بشپړ ټرتیا رامنځ ته کړي.

په دغو هېوادونو کې د جامع پلان د تدوین او اړوندې ښوونیزې پلان جوړونې په برخه کې یې یوه پیاوړې اداره، چې له پیاوړو مسـلکي او با تجربه کسانو څخه ترکیب شوي وي، موجوده وي. دغه اداره د دې واک لري، چې د هېواد کلي پلان څرنګه طرح او تدوین کړي.

د نـړۍ ځېنې هېوادونه بیا دغه عمده مرکز نه لري او بېلابېل وزارتونه خپلې طرحې چمتو او دولت ته یې وړاندې کوي؛ له همدې امله ده، چې کله کله د پلانونو ترمنځ ناهمغږي او نااړولي هم ترسترګو کېږي.

باید یادونه وکړو، چې په شـلمه پیړۍ کې پر جامعه پلان جوړونه او ښـوونیزه پلان جوړونه باندې ډېر ټینګار شوی دی، تر دې بریده، چې دغه پیړۍ د پلان جوړونې د پیړۍ په نامه یادېږي.

د اقتصادي پلانونو طرحې د لومړي ځل لپاره (۱۹۲۳ شـوروي) له سوسیالستي هېوادونو څخه پیل شوې او په تدریج سره اروپایي او لویدیځو هېوادونو ته یې له ۱۹۳۰ نه وروسته لاره وموندله او ورو ورو یې د نړۍ ټول هېوادونه په بر کې ونیول.

په زیاترو دغه پلانونو کې د ښـوونیز او روزنیز پلان لپاره یوه برخه یا ځانګه بېله شـوې ده. له هغه ځایه، چې ښوونیزه پلان جوړونه یوه پیچلې علمي او فني پلان جوړونه ده او بېلابېلو مناسبو

(c) ketabton.com: The Digital Library

تخنیکونــو تــه اړتیا لري، له دې امله د اصولو او میتودونو پــه اړه یې د نظر د خاوندانو ترمنځ یو واحد نظر نه ترسترګو کېږي.

خو د بېلابېلو څېړنو ترسره کول، د دغې څانګې د پوهانو له خوا د بېلابېلو کتابونو تالیف، زده کوونکو او محصلینو ته د اړینو درســونو تدریس، د لوړو زده کړو موسســې په مختلفو درجو کې د تحصیــلي دورو او څانګــو رامنځ ته کول او په مجلو کې د ګڼورو مقالو او لیکنو خپرېدل، ټول د ښوونیزې پلان جوړونې د فن او پوهې د پراختیا په برخه کې زیاته مرسته کړې ده.

پــه دې اړه هغه نړیواله اداره، چې غوښــنه او فعاله ونډه ادا کــوي، د ملګرو ملتونو روزنیز، علمي او فرهنګي اداره (یونسکو) ده، چې په ملګروملتونو پورې له تړلو نړیوالو سازمانونو څخه ده.

دغه اداره په ۱۹۴۵ میلادي کال رامنځ ته شــوه او خپله موخه یې د ښــوونې او روزنې له بهیر سره مرسته او په بېلابېلو هېوادونو کې د پوهې او فرهنګ وده او پرمختګ اعلان کړه.

اوســمهال په دغه ســازمان کې یو زیات شــمېر هېوادونه غړیتوب لري او له مالي پلوه د غړو هېوادونو له خوا تمویلېږي، همدارنګه د یادې ادارې کارکوونکي او متخصصان د غړو هېوادونو له متخصصینو او کارپوهانو څخه غوره کېږي.

دغه اداره خپلو لنډمهالو او اوږدمهالو هدفونو ته د رسېدو په موخه د نظر خاوندانو او د غړو هېوادونو له مشورو څخه په ګټه اخیستنې سره خپل پلانونه طرحه او ورپسې د بېلابېلو ناستو او غونډو په جوړولو او دبېلابېلو کنفرانسونو له لارې چمتو شوي پلانونه تصویبوي او د اجرا لپاره یې غړو هېوادونو ته وړاندې کوي.

په معاصره دوره کې د پلان جوړونې ځانګړتیاوې

ښــوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه تر دویمې نړیوالې جګړې وروســته د نړۍ په بېلابېلو سیمو کې یو لړ ځانګړتیاوې لري، چې تر ټولو مهمې یې په لاندې توګه دي:

۱. د راتلونکي اټکل او وړاندوینې له مخې لنډمهاله ده او تر راتلونکي کاله یې په پام کې نیوله.

د ښوونې هره بېله دوره؛ لکه: لومړنۍ دوره، منځنۍ دوره یا د ښوونکي د روزنې دوره، د لوړې زده کړې دوره هره یوه یې په جلا توګه پلانېږي او له بلې دورې سره تړاو نلري.

۲. د ښــوونې او روزنې په نظام کې تغییر او بدلون نشــته او ښوونیزه پلان جوړونه د مقدماتو ثبات او د نورو پلانونو په پام کې نیولو سره ترسره کېږي.

۳. د ښــوونېزو او روزنیــزو پلانونو او د اقتصــادي، ټولنیزې او فرهنګي پراختیــا پلانونو ترمنځ

(c) ketabton.com: The Digital Library

سمې اړيکې نه ټينګېدلې، خو د يونسکو ونډې او د دغې موسسې نورو علمي، څېړنيز او تعليمي فعاليتونو ته په پام سره، چې مخکې هم ورته اشــاره وشــوه، د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه، د نړۍ په زياترو هېوادونو کې دود او د پام وړ ورګرځېده.

ښوونيزه پلان جوړونه، د هغې پړاوونه او ميتودونه

بايد يادونه وکړو، چې د بشري ځواک د اړتياوو وړاندوينه د ښوونيزې پلان جوړونې له عمده بنسټونو څخه ګڼل کېږي، څو د پلان جوړونې چارې د راتلونکو اړتياوو پر بنسټ ولاړې وي. دغه چاره درې مقدماتي پړاوونه لري:

لومړی پړاو: د موجودې وضعې پېژندنه

د موجودې وضعې په پېژندلو کې او له پېښــو څخه خبرتيا، په پلان جوړونه کې يو مهم اصل ګڼل کېږي، چې په ښوونيزه پلان جوړونه کې لاندېني معلومات اړين ګڼل کېږي:

۱. د وګړو د پراختيا په اړه معلومات:

- د هېواد، ولايتونو او ولسواليو د وګړو شمېر.
- د وګړو د ودې پروسه او د ودې سلنه.
- د وګړو د عمر ترتيب په ځانګړې توګه د هغو وګړو د عمر ټاکل، چې د ښوونځي او فعاليت په عمر کې دي.
- د کډوالۍ سلنه.
- فعال وګړي.
- په بېلابېلو دندو کې د بوختو وګړو وېش او داسې نور.

۲. د صنعت، خدمتونو او کرنې په برخه کې د بشري ځواک د کموالي په اړه بشپړ معلومات.

۳. د اشتغال، بېکارۍ او کم کارۍ د وضعې په اړه جامع معلومات.

۴. د مهارت په بېلابېلو کچو کې د دولتي او خصوصي ادارو او د هغوی د بشري ځواک په اړه معلومات.

۵. د ښوونې او روزنې د تکاملي پړاوونو پېژندنه او ښووينزې لاسته راوړنې او نيمګړتياوې.

۶. په بېلابېلو تحصيلي دورو کې د زده کوونکو د شــمېر په اړه بشــپړ معلومات، په هره دوره کې د تېرې دورې په پرتله د ودې ســلنه او د نجونو او هلکانو نســبت او په ښارونو او کليو کې د محصلينو نسبت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷. د ښــوونيز پوښښ سلنه (ظاهري پوښښ او واقعي پوښښ) يا په بېلابېلو ښوونيزو دورو کې د تحصيل د اشتغال نسبت.

۸. په ښــارونو او کليو کې له بېلابېلو ښــوونيزو او روزنيزو دورو څخه د ښځينه وو يا نارينه وو زده کوونکو او محصلانو د برخې اخيستنې ترمنځ د توپير سلنه.

۹. د بېلابېلو تحصيلي دورو د ښوونکو او استادانو او نورو ښوونيزو کدرونو او اداري کارکوونکو شــمېر او د دورې، د زده کړې ځانګې، جنس، ښــار او کلي په تفکيک سره د ښــوونکو او د اړتياوړ نور بشري ځواک د کموالي د سلنې تشخيص.

۱۰. د ښــار او کلي پــه تفکيــک سره د ټولګيو، ښــوونځيو، نيمه وخت ښــوونځيو او څو نوبتي ښوونځيو له شمېر څخه د بشپړ معلوماتو ترلاسه کول او د هېواد په مختلفو سيمو کې د بېلابېلو تحصيلي کچو په پام کې نيولو سره د ښوونيز چاپېريال د کموالي تشخيص.

۱۱. له تجهيزاتي، لابراتواري امکاناتو، ســمعي او بصري وسايلو، کتابتونونو او د کتابونو له شمېر او داسې نورو څخه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول او په بېلابېلو ښوونيزو سيمو او بېلابېلو تحصيلي دورو کې د يادو تجهيزاتو د کمښت تشخيص.

۱۲. په هېواد، ولايتونو او سيمو کې پر بېلابېلو تحصيلي څانګو د زده کوونکو او محصلانو وېش.

۱۳. د ښــوونکي د روزنې او د هېواد د لوړې زده کړې په نورو مرکزونو کې، د منځنۍ دورې د فارغ التحصيلانو د قبولي سلنه.

۱۴. د جنس، ښار، کلي او په عمده ډول د ډلې په ځانګړې توګه د واجب التعليم ډلې په تفکيک سره د سواد لرونکو سلنه.

۱۵. د ښــوونکو په پرتله د زده کوونکو نســبت، او د ټولګي او نورو تعليمي کارکوونکو په پرتله د زده کوونکو نسبت.

۱۶. د جنس، ښــار او کليو په تفکيک سره په تحصيلي دوره کې د ښــوونيزو اداري کارکوونکو د شمېر په اړه بشپړ معلومات؛ او د ادارې او کارپوهنې د کدري کموالي تشخيص.

۱۷. د جنس، ښــار او کليو په تفکيک سره د ټولــو تحصيلي څانګو او دورو په پام کې نيولو سره د قبولۍ او ردېدو سلنه.

۱۸. د جنس او تحصيلي څانګې په تفکيک سره په هر کال کې د قبولۍ له مخې په بېلابېلو دورو کې د روزنيزو او بشري قواوو د تامين له مرکزونو څخه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۹. د تېرو کلونو په نسبت د پانګه ییزو اعتباراتو او د ودې له سلنې څخه یې د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

دويم پړاو- د موجودې وضعې تحليل او محاسبه

ښوونيز پلان جوړونکي خامې ورکړې او معلومات تحليل او محاسبه کوي او په دې برخه کې د بېلابېلو پوښتنو پر طرحه لاس پورې کوي؛ لکه:

تر کومه بريده د پام وړ هدفونه ترلاسه شوي دي؟

له چمتو شويو او مهارت لرونکو کسانو څخه تر کومه بريده په سمه توګه کار اخيستل کېږي؟

د فارغ التحصيلانو د شمېر او د کارد بازار ترمنځ څرنګه ارتباط موجود دي؟

په ښارونو او کليو کې زده کړې ته د لېوالتيا اغېزمن لاملونه کوم دي؟

ولې زموږ ښوونځي په ځانګړې توګه د ولايتونو په مرکزونو کې په تدريجي ډول څو نوبتي کېږي؟

ولې د ښوونکو او استادانو شمېر د ښوونځيو د پراختيا او اړتيا په تناسب نه دي؟

ولې زده کوونکي د بېلګې په ډول د افغانستان په عمومي منځنۍ دوره کې د تجربوي علومو څانګو ته ډېره لېوالتيا ښيي؟

د فني او مسلکي څانګو او د ټولنې بېلابېلو دندو ته د لېوالتيا د زياتېدو په برخه کې د انګېزې د رامنځ ته کولو په پار بايد څه وشي؟

د تحصيلي کچې راټيټېدل او رالوېدل د کومو بهرنيو او کورنيو لاملونو زېږنده ده؟

ولې واجب التعليم کسان يا د ښوونځي په عمر وګړي پر دې نه دي توانيدلي، چې ښوونځي ته ولاړ شي؟

ولې د معلمۍ په څانګو کې تحصيل په لومړيتوب کې قرار نه لري؟

ولې د ملي ناخالصو توليداتو زياته سلنه د ښوونې او روزنې چارو ته نه ده ځانګړې شوې؟

په دې برخه کې د پورتنيو لسو پوښتنو ترڅنګ لس نورې پوښتنې هم د ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې مطرح شوې، چې د هريوې په اړه د معلوماتو ترلاسه کول، کېدای شي، د ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې اغېزمنې او ګټورې وي؟

درېيم پړاو

تېرې او موجودې وضعې ته په کتو سره د راتلونکو اړتياوو څېړل او د اړتيا وړ بشري ځواک احتمالي محاسبه او په پايله کې د اوږدمهالو، منځمهالو او لنډمهالو ښوونيزو طرحو چمتو کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه پړاو کې، په بېلابېلو برخو کې د بشري ځواک د راتلونکو اړتیاوو د څېړلو په پار له بېلابېلو میتودونو څخه کار اخیستل کېږي، چې هر یو خپل ځانګړي محاسن او محدودیتونه لري.

د پلان جوړونې میتودونه

۱. د بېلابېلو ادارو له مسـئوولانو او یا د صنایعو له خاوندانو څخه، د بشري ځواک د شـمېر او د مهارت کچې له پلوه د هغوی د راتلونکو اړتیاوو په اړه د پوښتنې میتود.

۲. د تېرو غوښـتنو او لېوالتیاوو پر بنسټ، تېرو پروسـو ته پاملرنه او د راتلونکي بشري ځواک وړاندوینه. (دغه میتود همدا اوس په ښوونه او روزنه، فرهنګ اود لوړو زده کړو په وزارتونو کې د پلان جوړونې کارپوهانو له خوا اعمالېږي).

۳. له تحلیلي میتود څخه ګټه اخیستنه.

د اړتیا وړ بشري ځواک برآورد

دغه میتود څو ډوله لري او په بېلابېلو طریقو ترسره کېږي، لکه:

– د (پارنس) او (بکرمن) میتود.

– د (تنبزګن) او (کریا) میتود.

د ټولنیزو غوښتنو کړنلاره

پـه دغـه کړنلاره کې په اقتصادي، ټولنیزه، فرهنګي وده کې، په زده کړو د شـمول وړ وګړو د نسبت څېړنې، د هرې ښوونیزې کچې د افرادو نسبت ټاکنې، په تحصیلي ډلو کې د وګړو د زیاتوالي او ودې د کچې وړاندوینې، په راتلونکي کې د وګړو د ښوونیزې لېوالتیا کچې، ښوونیزو هدفونو ته د توجه اندازې او د اړتیاوړ بشري ځواک کچې ته زیاته پاملرنه کېږي.

ولې د ښوونې او روزنې پراختیا ته له کمي پلوه زیاته پاملرنه کېږي؟

لکه څرنګه چې وویل شـول، د نړۍ په ځېنو هېوادونو په ځانګړې توګه مخ پر ودو هېوادونو کې د نفوس د زیاتېدو له امله او له رسـمي زده کړو څخه د ماشـومانو او تنکیوځوانانو د مخ پر زیاتیدونکي هرکلي په پایله کې د ښـوونې او روزنې اداري په مرتب ډول پراختیا موندلې، چې دغه چـاره پـه ټولنه کې د وګړو له لا تـودو هرکلیو سره مخامخېږي. په داسـې حال کې، چې نن ورځ ښـوونه او روزنه د هر هېواد له مهمو او بنسـټیزو چارو څخه ګڼل کېږي، چې د ټولنې د لارښودو او پلان جوړونکو کوټلې پاملرنه یې هم ځان ته اړولې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پورتني او په لسګونه نور علتونه، د دې لامل ګرځېدلي، چې کمي پلان جوړونې ته نسبتاً زياته پاملرنه وشي؛ په دې توګه د کمي اړخ د پراختيا کيفيت ته پاملرنه يې تر خپلې شعاع لاندې راوستې ده.

دغه پاملرنه د دې لامل شـوي، چې شـلمه پېړۍ د کمياتو پر پېړۍ ونومول شي او په پايله کې يې د نړۍ د زياترو هېوادونو په ښوونيزو او روزنيزو موسسو کې کميات پر کيفياتو واکمن شي.

په دې توګه د نړۍ په زياترو هېوادونو کې سـياسي او ټولنيز هدفونه د ښـوونيزو او روزنيزو هدفونوپه پرتله غوښن دي، او په دغو هېوادونو کې ټولې هڅې دې ته متوجه دي چې:

۱. پـه چټکۍ سره ټول يا زياتره خلک يوازې پر دې وتوانېږي، چې ولوسـتلی او وليکلي شي او د سـواد زده کړې هدفونه همدې چارې ته خلاصه کېږي، په دې توګه د ښوونيزو شمېرنو د رپوټ برابرولو لپاره شرايط چمتو کوي او بس.

۲. د زده کوونکو د شمېر د زياتوالي او ښوونيز چاپېريال او ځايونو د کموالي له امله، ښوونځی په تدريجي توګه دوه وخته او دري وخته کېږي، چې په پايله کې د زده کوونکو شـمېر لا پســې زياتېږي؛ په دې توګه تل هڅه کېږي، چې د شمېر زياتوالی معيار وګرځي او تل د ښوونې او روزنې د پرمختيا او پرمختګ لپاره د شاخص په توګه اعلان شي.

۳. په درسي ټولګو کې د زده کوونکو نصاب مخ پر زياتېدو وي، له دې امله هڅه کېږي، چې يو زيات شمېر زده کوونکي په کمه ساحه کې خپلو زده کړو ته دوام ورکړي او له دې لارې د چاپېريال د کموالي ستونزه تر يوه بريده حل شي.

۴. يو زيات شمېر ښوونکي پر درسي چارو بوخت وساتل شي، که څه هم له اړينو واکونو څخه برخمن وي.

۵. ډېر زده کوونکي او ښوونکي له کمو او ارزانو وسايلو څخه ګټه واخلي.

۶. د سړي پر سر لږ لګښت ترسره شي.

پورتني او نور موارد ټول د ښوونې او روزنې چارو پر کمي پراختيا دلالت کوي.

مهم ټکی دا دی چې

کميت د کيفيت په کې دی او د کميت پراختيا ته زياته پاملرنه له مصلحت سره اړخ نه لګوي. په دې توګه ښوونيز پلان جوړونکي بايد کيفيت د کميت قرباني نه کړي.

ځکـه کـه چېرې با تجربه ښـوونکي د تدريس چارې پر مخ بوځي او په ښـوونځيو کې د زده کوونکـو د ودې او پرمختـګ لامـل وګرځي او د زده کوونکـو د وړتياوو د ځلېدو لپاره مناســب

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرصتونه رامنځ ته کړي او ورسره جوخت د ښـــوونځیو مدیران د دغې مهمې چارې د تحقق لپاره شرایـــط برابـــر کړي، نو په تحصیلي ډګر کـــې د کمزورتیاوو کچه راټیټـــه او د دې ترڅنګ به ژورې عاطفي، ټولنیزې او اخلاقي اغېزې پر ځای پرېږدي.

که چېرې له یوې خوا د ماشـــومانو، تنکیو او ځوانانو ځانګړتیاوو او راتلونکي اړتیاوو ته یې او له بلې خوا د ټولنې احتیاجاتو ته پاملرنه وشي، نو د ښوونې او روزنې د ادارې د ګټې کچه لوړېږي، په دې توګه په کیفي اړخ کې د ښه والي په راتلو سره، د زده کوونکو شمېر هم زیاتېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي لنډيز

۱- د ښوونيزې پلان جوړونې ارزښت:

د پـلان جوړونې چارې ته ځانګړې پاملرنه د ښـوونيزو موسسـو د مديرانو له عمده او مهمو دندو څخه ګڼل کېږي.

په ښوونيزو او روزنيزو ادارو او موسسو کې د پلان لرلو او پلان جوړونې د ارزښت په اړه ډېر بحثونه وړاندې شوي او دغه چاره په نننۍ نړۍ کې له بې ساري ارزښت څخه برخمنه ده؛ څکه چې:

۱. د ښـې ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې په پايله کې، د ځوانانو د بالقوې وړتياوو د ودې ښې زمينې برابرېدای شي.

۲. د اقتصاد پوهان د وظيفوي مهارتونو د کميت او کيفيت زياتوالی او د توليدي کچې لوړوالی په ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې پورې تړلي بولي.

۳. په يوه ټولنه کې د ښـې ښـوونيزې پلان جوړونې شـته والی، د دې ترڅنګ چې د افرادو د شخصيت د ودې امکان برابروي، د علومو په پراختيا کې هم تر ټولو اغېزمن لامل ګڼل کېږي.

۲- د ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې تعريف:

(د ټولنې د رښتينو اړتياوو څېړل او د ښوونې او روزنې د پراختيا د علتونو او انګيزو تحليل او تجزيه او د ښـو او صحيحو ښـوونيزو ميتودونو تر لاس لاندې نيول؛ په دې خاطر چې: د کار پايلې اغېزمنې وي او په ټولنه کې د زده کوونکو د ستونزو په اوارولو يا هوارولو کې کاري واقع شي).

۳- په ښوونه او روزنه کې د پلان جوړونې ډلبندي:

۱. ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې د مودې او وخت د اوږدوالي په اعتبار سره ترسره کېږي.

۲. د هېـواد د اقتصـادي، ټولنيز او فرهنګي پرمختيا په پلان کې د ښـوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې د جامعيت يا محدوديت په اعتبار.

۳. د ښوونې او روزنې د اداري کچنلارې په اعتبار.

۴. کيفيت ته د لومړيتوب او ارزښت منلو له پلوه ښوونيزه پلان جوړونه.

۵. د کمي او کيفي انډول په پام کې نيولو سره ښوونيزه پلان جوړونه.

۶. درسي پلان جوړونه د ښوونيزې پلان جوړونې د يوې برخې په توګه.

۴- د ښوونيزې پلان جوړونې کچه:

ښوونيزه پلان جوړونه په معمول ډول په هر هېواد کې په بېلابېلو کچو کې ترسره کېږي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. د هېواد په کچه
۲. د وزارتونو په کچه
۳. د ولايتونو په کچه
۴. د درسي صنوفو په کچه

۵- د نړۍ دهېوادونو په کچه ښوونيزه پلان جوړونه:

اوســمهال نه يوازې مخ پر وده هېوادونه دې ته اړ دي، چې پلان او په ځانګړې توګه ښوونيزه پلان جوړونې ته پاملرنه ولري، بلکې هغه هېوادونه چې د پرمختيا ځانګړنې (شاخصونه) لري هم دې چارې ته په ځانګړې ارزښت قايل دي.

۶- په معاصره دوره کې د ښوونيزې پلان جوړونې ځانګړتياوې:

ښوونيزه او روزنيزه پلان جوړونه تر دويمې نړيوالې جګړې وړاندې په زياترو هېوادونو کې يو لړ ځانګړنې درلودلې، چې ترټولو مهمې يې په لاندې توګه دي:

۱. د ليد د پرخوالي له پلوه.
۲. د ټولــو ښــوونيزو دورو لکه لومړنيو، منځنيو او لوړو دورو لپاره به ښــوونيزه پلان جوړونه ترسره کېدله.
۳. په روزنيز نظام او پلان جوړونه کې به يې بدلونونه نه رامنځ ته کېدل.
۴. د ښــوونيزو او روزنيــزو او اقتصادي پرمختياوو د پلانونو ترمنــځ به هېڅ راز صحيح تړاوونه موجود نه و.

۷- تر دويمې نړيوالې جګړې وروســته د ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې د سير او تکامل په لړ کې، لاندېنيو پړاوونو ته پاملرنه شوې ده:

۱. د پېژندنې پړاو.
۲. عقلاني او ځانګړو پلان جوړونو ته د پاملرنې پړاو.
۳. د ښوونيزې پلان جوړونې د جامعيت پړاو.
۴. د اقتصادي پرمختيا له پلانونو سره د ښوونيزو پلانونو د همغږۍ پړاو.
۵. د کيفيت د پراختيا پړاو.
۶. اوږدمهالو پلانونو ته د پاملرنې پړاو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱. ولې پلان جوړونه، د ښوونيزو مديرانو د دندو يوه مهمه برخه جوړوي؟

۲. د پلان جوړونې او ښوونيزې پلان جوړونې په اړه تعريفونه وړاندې او مفاهيم يې تحليل کړئ؟

۳. د ښوونيزې پلان جوړونې د کلياتو بحث ته په پام سره ولې د افغانستان په ښوونيزو موسسو کې ښوونيزه پلان جوړونه په همغږې توګه د کمي او کيفي پلان جوړونې پر بنسټ وي؟

۴. د ښــوونيزې پلان جوړونې مقدماتي پړاوونه په ګوته کړئ او که داســې فرض کړئ، چې په خپله سيمه کې دغه چاره ترسره کوئ، نو د کومو معلوماتو ترلاسه کولو ته اړتيا لرئ؟

۵. ولې ښوونيزه پلان جوړونه اوږدمهاله وي؟

۶. د ښوونيزې پلان جوړونې سطحه او کچه د بېلابېلو بېلګو په وړاندې کولو سره توضيح کړئ؟

۷. د ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې د يونسکو فعاليتونه تر بحث لاندې ونيسئ؟

۸. په ښوونيزه پلان جوړونه کې د ټولنيزې تقاضا کړنلاره تحليل کړئ؟

۹. ولې د نړۍ يو شمېر هېوادونه د ښوونې او روزنې کمي پرمختيا ته زياته پاملرنه لري؟

۱۰. د يونســکو د شــمېرنو او معلوماتو له مخې د بېلابېلو هېوادونو د تحصيلي کچې ټيټوالی تر بحث لاندې ونيسئ؟

۱۱. ولې د تحصيلي کچې د ټيټوالي سلنې کمبدو ته پاملرنه کېږي، خپل دلايل وليکئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پلان جوړونې رامنځته کول

تولیزه موخه:

د ملي پلان جوړونې په اړه اړینې وړتیاوې، هدفونه او د ترلاسه کېدو څرنګوالی یې او د دولتي پلانونو ترتیب او تنظیم.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندني معلومات ترلاسه کړي:

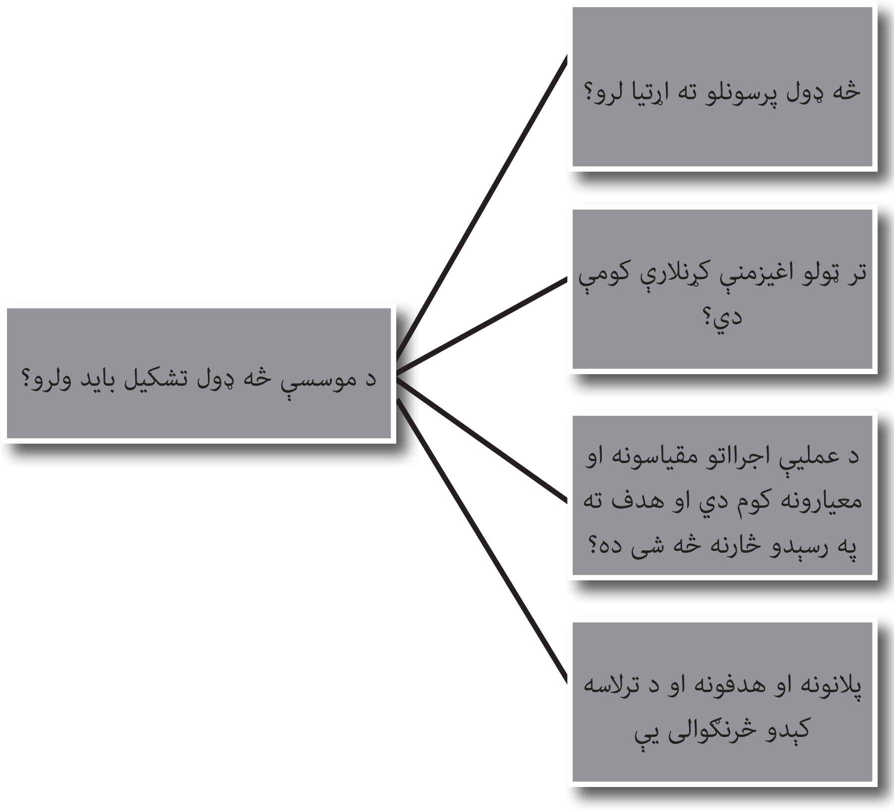
- د ملي پلان جوړونې ارزښت.
- د ملي پلان جوړونې هدفونه.
- د ملي پلان جوړونې ښې پایلې.
- د ملي پلان جوړونې تعریف.
- د ملي پلان جوړونې پروسه.
- د بشپړ پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- د ملي پلان جوړونې کچه.
- سیمه ییزه پلان جوړونه.

ملي پلان جوړونه

مــلي پلان جوړونه د مدیرانو له مهمو دنــدو څخه ګڼل کېږي. پلان جوړونه له تعقل ډکه یوه پروســه ده او همدارنګــه د کوم ځای چــې یو او کوم ځای چې غواړو ورته ورســېږو ترمنځ د هو ځواب دی؛ ملي پلان جوړونه د هدف، د اړتیا وړ وســیلو او هدف ته د رســېدو په پار د فعالیتونو

(c) ketabton.com: The Digital Library

او کړنلارو د څرنګوالي يو روښـــانه انځور دی. په لاندیني شـــکل کې د ملي پلان جوړونې مفهوم په ساده بڼه بيان شوی دی:



د ملي پلان جوړونې ارزښت

د بېلګـــې په توګه د یوې موسســـې پنځه کلنه پلان جوړونه ښـــيي، چې کـــوم کارونه ترسره او څرنګه باید پلي شي.

پلان جوړونه يو توحيدوونکی چوکاټ وړاندې کوي

د پلان په چوکاټ کې د موسسې بېلابېل واحدونه د هدفونو د تحقق په موخه مشارکت کوي، په دې توګه له ګډوډيو او په يوازې توګه خپلسريو څخه مخنيوی کېږي.

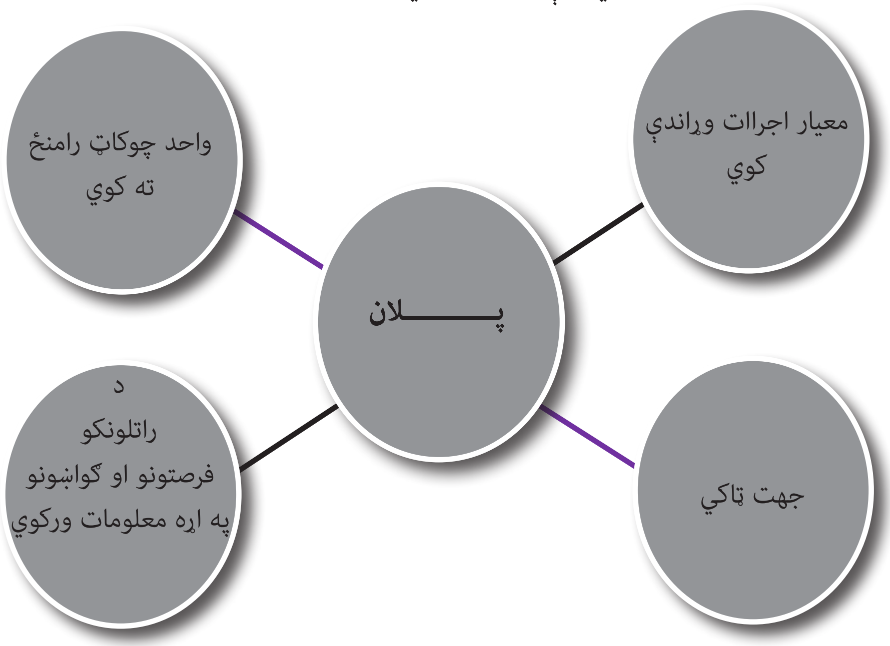
(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي پلان جوړونه کولی شي، فرصتونه او ګواښونه مشخص کړي

د پیــتر په اند، ملي پــلان جوړونه نه شي کولی، د اوږدمهالو تصمیــم نیونو په پایله کې رامنځ ته شــوي خطرونه په بشــپړه توګه له منځه یوسي، خو کولی شي، د بالقوه فرصتونو او ګواښونو له تشخیص سره مرسته وکړي او په پایله کې یې د رامنځ ته شویو زیانونو کچه راټیټه کړي.

ملي پلان جوړونه عملي معیارونه وړاندې کوي:

یو ګټور پلان هغه څه ټاکي، چې باید ترسره شي.



پــه مــخ پر ودو هېوادونو کې ملي پلان جوړونې ته ځکه ډېر ارزښــت ورکول کیږي، چې پلان جوړونــه، اقتصادي خپلواکۍ ته د رســېدو په موخه د کورنیو محدودو منابعو د بســیج په موخه یوه بنسټیزه وسیله ګڼل کېږي. ځکه د یادو هېوادونو ځانګړنو ته په پام سره چې پیړۍ پیړۍ له اقتصــادي خپلواکــۍ څخه بې برخې دي، یوه دقیقه پلان جوړونــه کولی شي، یو متوازن او مخ پر وړاندې اقتصاد ته د رسېدو لپاره مرسته وکړي.

د ملي پلان جوړونې هدفونه

- د فعالیتونو د تنظیم له لارې هدف ته د رسېدو لپاره لاره هوارول.
- د فعالیتونو اقتصادي توب.

(c) ketabton.com: The Digital Library

– پر موخو او هدفونو تمرکز او د مسیر له تغییر څخه ډډه کول.

– د کنټرول لپاره د وسیلو برابرول.

د پلان جوړونې ښې پايلې

– د موسسې هدفونه يوازې او يوازې د پلان جوړونې په چوکاټ کې ترلاسه کولی شو.

– پلان جوړونه د پرېکړو د اجرا لپاره زمينې برابروي.

– پلان جوړونه په بېلابېلو کچو مرستې کوي، چې د راتلونکي لپاره ډايزين شوي طرحې په منظمه توګه اجرا شي او غوښنه پايلې ولري.

– موسسې يوازې د پلان جوړونې په مرسته کولی شي، چې ځان د تکنالوژۍ له چټکې ودې سره عيارې کړي.

– پلان جوړونه موږ د سترې اقتصادي ودې پر لور بيايي او د توليد د عاملونو له ضايع کېدو څخه مخنيوی کوي.

– پلان جوړونه د بوديجه بندۍ لامل ګرځي او په پايله کې د کنټرول وسيلې د مدير په واک کې ورکوي.

– پلان جوړونه ګروپي روحيه لوړوي، په دې توګه د موسسې د اجرااتو په پايله کې زياتوالی راځي.

د ملي پلان جوړونې تعريف

– پلان جوړونه يو دولتي فعاليت دی، لومړی ترلاسه کېدونکي هدفونه په پرله پسې توګه ترتيب او د اقتصادي او ټولنيزې پرمختيا په بهير کې يې لومړيتوب جوتوي. ورپسې د دغو هدفونو د ترلاسه کېدو په پار مقصدونه ټاکي او په پايله کې پام وړ ارمانونو ته د رسېدو لپاره انتخابي وسيلې په کار اچوي.

– د هغو بدلونونو چې په اقتصادي اصلي متغيرونو (لکه دوخت په اوږدو او د مخکې له مخکې ټاکل شويو هدفونو له مجموعې سره برابره ديوه هيواد کورنی ناخالص محصول، لګښت ، پانګونه اوسپما) د جهت ورکولو تراغيزې لاندې راوستلو او آن کنټرول په موخه د يوې مرکزي موسسې شعوري هڅې ترسره شي.

– په دې توګه د پلان جوړونې بنسټ په دريو مفاهيمو تاثير، جهت ورکولو او کنټرول کې رالنډيږي، له بلې خوا جامعه پلان جوړونه کېدای شي، د ملي اقتصاد عمده يا جزوي اړخونه لکه صنعت، کرنه او داسې نور هم په برکې ونيسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې په نظام کې د ګټورو معلوماتو برابرولو، ساتلو، ترلاسه کولو او د عملي کړنلارو کار اخیستنې ته اړتیا لیدل کېږي، چې په دې برخه کې د اړتیا وړ معلومات په لاندې توګه دي:

– د هېـواد د جـاري او تېر اقتصادي، ټولنیز، صنعتي، فرهنګي، ښــوونیز، دفاعي، ســیاسي او امنیتي کلي او ټولیز شرایط.

– د ټول هېواد د منابعو پورې اړوندې شمېرنې او ارقام لکه: د انساني، مالي، تجهیزاتي تاسیساتو او داسې نورو او د اړوندو نیمګړتیاوو او کمزورتیاوو ارزونه.

– د تېرو او جاري پروژو د طرحو د اجراآتو د پرمختیا رپوټ. دغې لنډې مقدمې ته په پام سره، د پلان جوړونې پروسه عبارت ده له:

– ماموریت او دنده.

– په پلان جوړونه کې لومړی ګام د موسسو د ماموریتونو او دندو مشخصول دی.

– **د فرصتونو او ستونزو پېژندنه:**

– د فرصتونو او نیمګړتیاوو پېژندنه، د واقعي پلان جوړونې د سر ټکی دی.

– **د هدفونو ټاکل:**

هره موسســه راتلونکي مطلوب هدفونه لري او هــر پلان د هدف له درلودلو پرته کومه معنا نه لري، هدفونه په پلان کې همغږي او د عمل وحدت رامنځ ته کوي او د انتظار وړ پایلې ټاکي.

– راتلونکي ته په پام سره، هدفونو ته د رسـېدو په پار، د سیاستونو او مناسبو کړنلارو تنظیم. (د فرضیو رامنځ ته کول).

– **د لومړیتوبونو ټاکل:**

– د لومړیتوبونو ارزونه او د سیاســتونو تر ټاکلو وروســته د تر ټولو مناســبو عملي لارو چارو غــوراوي، هــر یو تر څېړنې لاندې نیول کېږي، ترڅو د لومړیتوب غوراوی رښــتینی وي. په دې اړه باید څلور موضوعګانې په پام کې ونیول شي:

– د ټولنې له ټولنیز او اقتصادي جوړښت سره د سیاستونو مناسبوالی.

– د منلو وړ وي.

– د اصلي او مرستندوی پلان تنظیم.

– بودیجه بندي.

تر دې وروســته، چې وروســتنی تصمیم ونیول شي او پلان تنظیم شي، باید پر شــمېره او رقم بانــدې تبدیــل شي؛ که بودیجه بندي دقیقه وي، پلان د اقتصادي توجیې ترڅنګ، د چارو د کنترول

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پرمختګ لپاره به وسیله هم وي.

د جامع (پلان جوړونې ځانګړتیاوې (ستراتیژیک)

– جامعــه پــلان جوړونه پر ټولنې د واکمنو ارزښــتونو انعکاس دی؛ ځکــه چې پکې د ټولنې، لیدلوری، باورونه او دودونه منعکس کېږي.

– جامعه پلان جوړونه د موسســې اصلي پوښــتنو او بنســټیزو مســئلو ته پاملرنه لري. داسې پوښتنې لکه: د موسسې د نن ورځې پلانونه څه شی دي او راتلونکي پلانونه یې باید څه شی وي؟ نن چېرته یو، او زموږ راتلونکي جهت نیونې کومې دي؟ په راتلونکي کې د ادارې امکانات او منابع به څه وضعیت ولري او د کومو هدفونو لپاره باید ولګول شي.

– جامعه پلان جوړونــه د عملیاتي پلان جوړونې چوکاټ جوړوي او د مدیریت تصمیم نیونې یې برابروي.

– جامعه پلان جوړونه اوږدمهالی لید لري او په موسسه کې لېږې افقونو ته پاملرنه کوي.

– جامعه پلان جوړونه په بالنســبه اوږدمهاله زماني دورو کې د موســســې عملیات او اقدامات همغږي کوي او ورته نظم او انسجام وربښي.

– جامعه پلان جوړونه د ادارې په لوړو کچو کې ترسره کېږي.

– جامعه پلان جوړونه پراخه ده او د موســســې عملیاتي برنامې په بر کې نیسي او د ملي پلان جوړونې په کچه د برنامو جهت ټاکي.

ماکرو او میکرو پلان جوړونه، ملي ستره پلان جوړونه

د هېواد د ملي اقتصادي عاملونو د وړاندوینې او تخصیص مطالعې ته ستره پلان جوړونه ویل کېږي.

په بل عبارت، هغه هڅې چې د سترو اقتصادي عاملونو لکه: ملي تولید، ملي عوایدو، صاداراتو او وارداتو، اشتغال او داسې نورو د برآورد او د بېلابېلو اقتصادي، ټولنیزو، فرهنګي او رفاهي ځانګو د ونډې د ټاکلو په موخه، چې ټاکلو هدفونو ته د رسېدو په پار ترسره کېږي، د ســترې ملي پلان جوړونې په نامه یادېږي.

د (میکرو) د ځانګې پلان جوړونه

د مــلي پرمختیا او له وړاندې ټاکل شــویو هدفونو په چــوکاټ کې په یوه اقتصادي، ټولنیزه او بنســټیزه ځانګه کې د همغږو فعالیتونو د تصمیم نیونې او پیشــبینۍ پروســې ته د ځانګې پلان جوړونه ویل کېږي؛ لکه: د صنعت، کرنې او نورې ټولنیزې ځانګې (ښوونه او روزنه لوړې زده کړې) او بنسټیزې ځانګې (مخابرات، سړک جوړونه او داسې نور).

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیمه ییزه پلان جوړونه

سیمه ییزه پلان جوړونه هغه پروسه ده، چې د سیمه ییزو اړتیاوو او امکاناتو په پام کې نیولو سره، د بېلابېلـو اقتصادي او ټولنیزو پلانونو د تنظیــم او همغږولو په موخه ترسره کېږي. یا په بل عبارت، ســیمه ییزه پلان جوړونه، هغه پروســه ده، چې په پلان جوړونه کې د سیمه ییزو خلکو د ګډون او له ښکته څخه پورته ته د پلان جوړونې زمینو د برابرولو په موخه ترسره کېږي.

د سیمه ییزې پلان جوړونې هدفونه

– په هغو وروسته پاتو او کم ودو سیمو کې د پانګونې تمرکز، چې مناسب اقتصادي او ټولنیز ظرفیتونه لري.

– د کرنیزو یا صنعتي تولیدي ټولنو د رامنځ ته کولو په موخه د یوې اقتصادي څانګې د پلانونو سیمه ییز کول.

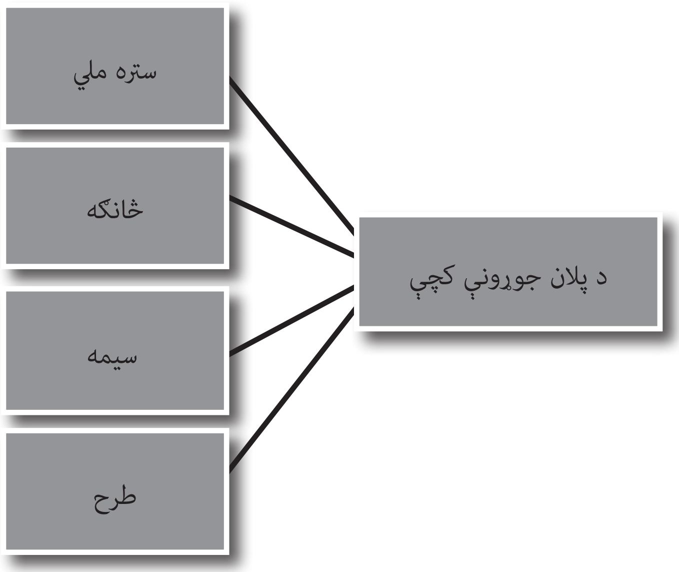
– د هېواد په بېلابېلو برخو کې د اقتصادي څانګو د تفصیلي طرحو چمتو کول او اجراء.

– د ســیمه ییزې پلان جوړونې د جامعې پلان جوړونې برابرول، تنظیم او اجرا، چې د ســیمه ییزې پلان جوړونې ترټولو بشــپړه او مناســبه بڼه هم ګڼل کېږي. څکه دغه ډول پلان جوړونه، د پروژو او طرحو ترمنځ همغږۍ رامنځ ته کوي او د سیمې متعادله اقتصادي او ټولنیزه وده تامین او موجود بنسټیز اختلافونه یې په چټکۍ سره تعدیلوي.

د طرحې په کچه پلان جوړونه

طــرح د پــلان اجرایي پړاو ګڼل کېږي؛ ټــول اقتصادي او ټولنیز پرمختیایــي پلانونه له بېلابېلو طرحو څخه جوړ شوي، چې په اجرا سره یې، ستر اقتصادي او ټولنیز پلانونه ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



سیمه ییزه پلان جوړونه

له سـیمه ییزو څېړنو او کتنو څخه موخـه، د ودې او پرمختیا د هرې سـیمې د ظرفیتونو او وړتیاوو د کچې موندنه ده. په سیمه ییزو مطالعاتو کې، تېر او حال تر مطالعې لاندې نیول کېږي او له ترلاسه شویو معلوماتو څخه د راتلونکي لپاره د وړاندوینې په پار کار اخیستل کېږي.

د دریو لاندینیو پدېدو په پام کې نیولو سره، د درېیمې نړۍ هېوادونه دې ته اړ دي، چې سیمه ییزه پلان جوړونه د ملي پلان جوړونې په چوکاټ کې منظوره کړي.

د هېواد په بېلابېلو سیمو کې د پراختیا د کچې ناهمغږي

د مخ پر ودو هېوادونو د ټولنیز اقتصاد د تشکیل له ځانګړتیاوو څخه یوه ځانګړنه داده، چې د هېواد یوه یا څو سـیمې ډېره وده او پرمختګ کړي، په داسـې توګه، چې له نورو سـیمو سره د عوایدو او ټولنیز رفاه له اړخه د سترې نابرابرۍ لامل ګرځېدلی دی. دغه لړۍ کولی شي، د کډوالېدو په ګډون نورې بدې اقتصادي او ټولنیزې پایلې په بر کې ولري.

د ښاري ژوند چټکې پراختیا او د ښار او کلي ترمنځ د پرمختګ کره ناانډولي

- ښـارونه په چټکۍ سره د بازار د اقتصادي فعالیتونو، د کار ځواک د جذب او د ښوونیزو او

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرهنګــي امکاناتو د وړانــدې کولو پر مرکز د بدلېدو په حال کې دي، په دې توګه په پراخه پیمانه اعتبارونه او امکانات له هرې خوا ورته چمتو کېږي؛ په داسې حال کې، چې کلي لا هم د پخوا په شــان له ټولنیز اقتصادي رکود سره لاس او ګرېوان دي، چې دغه ناهمغږي او ناانډولي د دې لامل ګرځي، چې یو زیات شمېر کلیوالي اوسیدونکي په ځانګړې توګه ځوانان ښارونو ته مخه کړي.

– په ملي فضا کې د پراختیا څرکونه او وروسته پاتې نښې:

پــه یوه یا څو ســیمو کې د تولیدي او خدماتي فعالیتونو تمرکــز د دې لامل کېږي، چې یادې سیمې د ودې او پرمختګ پر لوري ګامونه واخلي، خو د دې پرخلاف د هېواد نورې سیمې هماغه شــان د وروســته پاتې په لومو کې راګیر وي. په پورته برخه کې دریو پدېدو ته په پام سره، دري کلي پوښتنې مطرح کېږي:

– ولې د یوه هېواد ځېنې ســیمو او ښــارونو وده کړې او نورې سیمې او ښارونه وروسته پاتې دي، څرنګه کولی شو، چې دغه ناانډولی له منځه یوسو؟

– د ملي ټاټوبي په لر او بر کې د اقتصادي او ټولنیزو کړنو او موسسو د استقرار محل په ټاکلو کې کوم لاملونه ډېره ونډه لري؟

ولې پرمختیا په ځېنو ســیمو کــې د انعکاس او په نورو ســیمو کې د خپرېدو لامل کېږي، خو په ځېنو نورو سیمو کې بیا هم د وروسته پاتې د لامل په توګه پېژندل کېږي؟

د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه او اقدامات

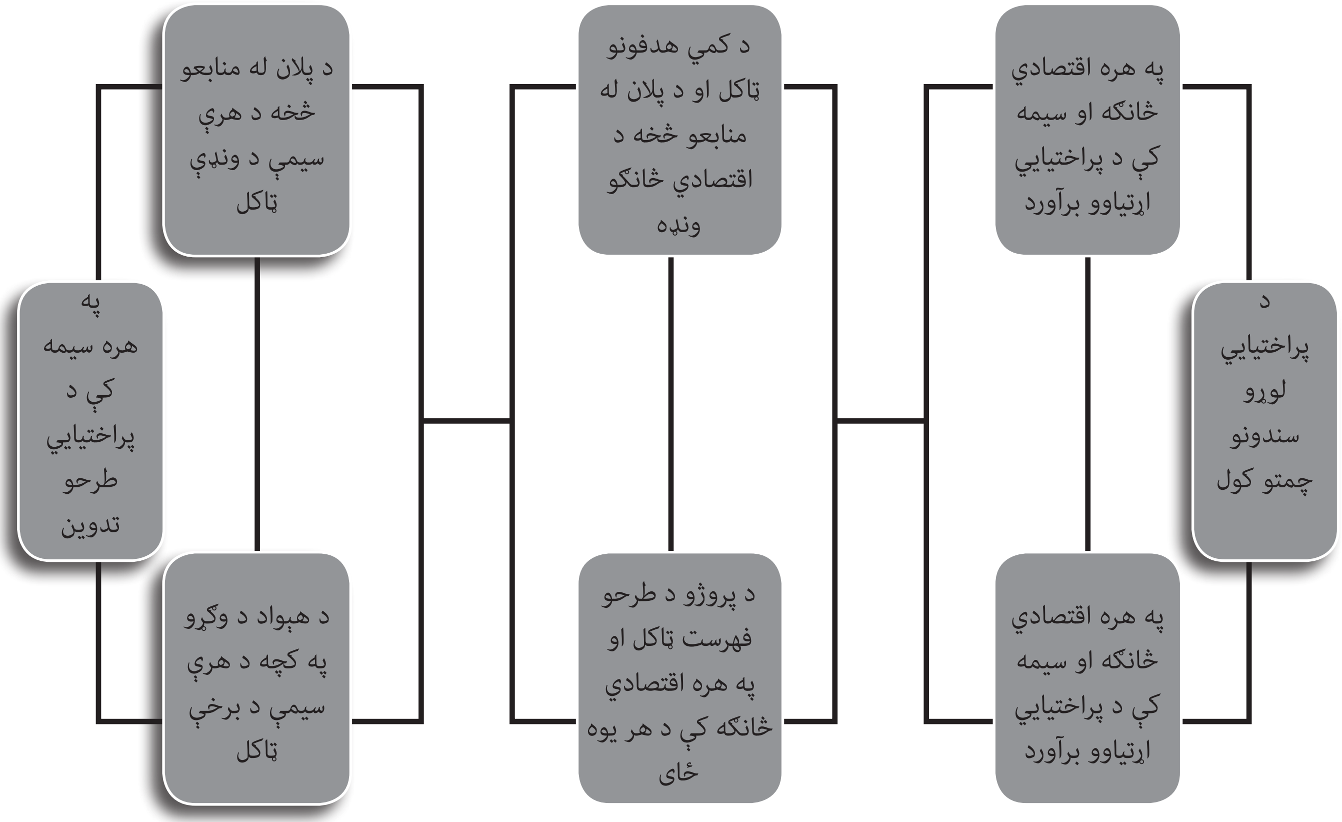
۱- د محدودې ټاکل	د سیمه ییزې پراختیا لپاره ملي ستراتیژۍ	ورودي ۱
	د پرمختیا بالقوه امکانات	
	د سیمې د محدودې ټاکنه	
۲- سیمه ییزه تجزیه او تحلیل	وګړي	
	اقتصاد	
	ټولنیز سیاسي تشکیل	
	د وروسته پاتې لاملونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- د هدفونو تجزیه و تحلیل.	د هدفونو ټاکل	
	د پراختیا ستراتیژي	
۴- د پروژې او ځانګې تجزیه او تحلیل	کلیدي انتخابونه	
	د کلیدي پروژو ټاکل	
	د ملاتړ پروژو ټاکل	
د سیمه ییزې پراختیایي طرحې چمتو کول	د پراختیا فضایي مفهوم	
	هدفونو ته د رسېدو په پار د پروژو مجموعي پرمختګ	ورودي ۲
	د پروژې د اجرا بېلابېلې لارې چارې	ورودي ۳
	د اجرا لپاره اړین تشکیلات	
	د خلکو ګډون	

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پراختیا (سیمه ایزې ځانګې) جامعې پلان جوړونې د نظام کلس چوکاټ



(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي لنډیز

پلان جوړونه د ټولو مدیرانو تر ټولو مهمه دنده او له تعقل څخه ډکه یوه پروسه ده.

د پلان جوړونې ارزښت:

- جهت ټاکي.
- له امله یې د چارو د واحد چوکاټ ترلاسه کېږي.
- فرصتونه او ګواښونه مشخصوي.
- د عملي اجراااتو لپاره معیارونه وړاندې کوي.

د پلان جوړونې هدفونه:

- هدف ته د رسېدو د اټکل زیاتوالی.
- اقتصادي توب.
- پر هدف تمرکز او د مسیر له تغییر څخه ډډه کول.

د پلان جوړونې ښې پایلې:

- هدفونه یوازې د پلان جوړونې په چوکاټ کې ترلاسه کېدای شي.
- د پرېکړو د ترسره کېدو لپاره زمینه برابروي.
- پلان جوړونه مرسته کوي، څو راتلونکي طرحې په منظمه توګه ترسره شي.
- یوازې د پلان جوړونې په مرسته کولی شو، چې له تکنالوژۍ سره همغږي شو.
- پلان جوړونه موږ د سترې اقتصادي ودې پر خوا بیایي.
- پلان جوړونه د بودیجه بندۍ لامل ګرځي او د کنترول وسیلې په لاس راکوي.
- ګروپي روحیه لوړوي.

د ملي پلان جوړونې تعریف:

هغه دولتي فعالیت دی، چې لومړی د اقتصادي او ټولنیزې پراختیا په مسـیر کې تلپاتې، ترلې او همغږي هدفونه مشـخصوي، ورپسـې دغو مقصدونو ته د رسېدنې وسایل ټاکي او په پایله کې هدف ته د رسېدو لپاره انتخابي ابزارونه په کار وړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پلان جوړونې پروسه:

- د ماموریت او دندو مشخصول.
- د فرصتونو پېژندنه.
- د هدفونو ټاکل.
- راتلونکي ته پاملرنه او د سیاستونو تنظیم.
- د لومړیتوبونو ټاکل.
- د اصلي او حمایوي پلان تنظیم.
- د جامعې پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- پر ټولنې د واکمنو ارزښتونو انعکاس دی.
- د موسسې اصلي پوښتنوته معطوف دي.
- د عملیاتي پلان جوړونې لپاره چوکاټ ټاکي.
- اوږدمهال لید لري.
- په بالنسبه اوږدو زماني دورو کې د موسسې عملیات او اقدامات همغږی کوي.
- د ادارې په لوړو کچو کې رامنځ ته کېږي.
- هر اړخیز دی او ټول عملیاتي پلانونه په بر کې نیسي.

د ملي پلان جوړونې کچې:

- لویه
- څانګه ییزه
- سیمه ییزه
- طرحیزه

سیمه ییزه پلان جوړونه:

- دریو لاندینیو پدېدوته په پام سره دولتونه اړ دي، چې سیمه ییزه پلان جوړونه ولري:
- د هېواد په بېلابېلو سیمو کې د پراختیا او پرمختیا نانډولی.
- چټک ښاریز ژوند او د کلیو او ښار ترمنځ ناانډولی.
- په ملي فضا کې لوړې ژورې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه:

- د سیمې د محدودې ټاکل.
- سیمه ییزه تجزیه او تحلیل.
- د هدفونو تجزیه او تحلیل.
- د پروژو تجزیه او تحلیل.
- د سیمه ییزې پرمختیایي طرحې چمتو کول.
- د سیمه ییزې پرمختیا د طرحو اجرا.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي پوښتنې

۱- د پلان جوړونې مفهوم بیان کړئ؟
۲- ولې پلان جوړونه ارزښت لري؟
۳- د ملي پلان جوړونې موخه بیان کړئ؟
۴- د پلان جوړونې پایلې تشریح کړئ؟
۵- ملي پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۶- د پلان جوړونې پروسه بیان کړئ؟
۷- د جامعي پلان جوړونې ځانګړتیاوې په ګوته کړئ؟
۸- د ملي پلان جوړونې د سطوحو نومونه واخلئ؟
۹- د سیمه ییزې پلان جوړونې هدفونه بیان کړئ؟
۱۰- سیمه ییزه پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۱۱- ولې دولتونه دې ته اړ دي، چې سیمه ییزه پلان جوړونه ولري؟
۱۲- د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه ولیکئ؟
۱۳- د موسسې د بودیجې او پلان پنځه هدفونه په ګوته کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچينې او اخځليکونه

۱- حيدري، نورخان د اقتصاد پوهنځي استاد، پلان گذاری اقتصادی، کابل پوهنتون.

۲- غوثي، محمد عارف، قاموس اقتصاد انگليسی به دری، د کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځی.

۳- BPAC Training and Resource Centre Office Management (BRAC)Afghanistan (Bonghdesh

۴- کونتــاز، پلان گذاری قوای بشری در محط بين المللی، ژباړه عظم رحيمي نيک، زند فرهنگي خپرندويه موسسه، تهران.

۵- غفوري، دکتور غلام رضا، سازمان و مديريت بخش پلان گذاری، انتشارات ترمه، تهران.

۶- شبان، دکتور محمد انور، تيوری ها، عوامل و سياست ها، کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځی.

۷- نافع، پرويز، Fundamentals of public Adminstration د ايران د ملي کتابتون خپرونه.

(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 ښوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بيا کتنه وکړي او ورپسې بيا د شاګردانو او محصلينو د درسي کتابونو د تاليف لپاره مبادرت او کوښښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د ښوونکو په مېړانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ 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 لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شاګردانو او د تخنيکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د مسلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مسلکي، تخنيکي او علمي مطالبو او مفاهيمو د څرنګوالي په هکله خصوصاً د هغوی املايي او انشايي اشتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له ګرانو شاګردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته 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