2020

Management & Administrative

Ketabton.com

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

masoodsohilzai12@gmail.com

22-May-20

Management: یوه فرانسوي کلمه ده چې د دوو برخو څخه بشکیل شوي (manage) تنظیمولو معنی ورکوي او (ment) د غړو یا افرادو په معنی ده. په ماهرانه ډول د افرادو تنظیمولو ته منجمنټ وائي.

نوټ: منجمنټ یو هنر دی مګر اورګانیزیشن یو علم دی. اورګانیزیشن د اورګان څخه اخستل شوي د یوې اداري د غړو څخه عبارت دی ادا پدی معنی چې د یوي اداري غړي څنګه سنبالیدی شي او ددي غړو څخه په څه شان کټه اخستل کیدای شی.

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

Management (منجمنټ) او Administration (اداره) څه توپیر لري؟

منجمنټ هغه میتود طرز او طریقه ده چې په ذریعه یي مادي وسایل او بشري زیرمي په اغیزمن ډول او د لږ وخت او لږ زیار په ویسټلو ټاکلي موخي ترلاسه کیږي مګر Administration (اداره) هغه ځاي او محل چې یو شمیر کارکونکي پکې د وضع شویو مقرراتو په رڼا کې د مادي او نورو زیرمو څخه په استفاده دندي سرته رسوي ترڅو ټاکلي اهداف ترلاسه کړي د منجمنټ یعني د اداره کولو طرز او طریقي په Administration (اداره) مستقیمه اغیزه لري که چیري د منجمنټ عملیه د هغي بنستونو ته پام کي نیولو سره په سم ډول صورت ونیسي نو اداره او سازمان د پرمختګ خواته ځي او په پام کې نیول شوي اهداف ترلاسه کوي او براعکس که چیري منجمنټ طرز او طریقي ناسمه او بنستونه یي په پام کې ونه نیول شي(عملي نه شي) نو اداره او سازمان د ناکامي خواته درومي او ویل کیږي چې نوموړي بې کاره او وروسته پاتي اداره ده.

:Differences between Administration and Management

Management	Administraton
• په پرخه او لویه پیمانه د پلانونو پالیسیو او اهدافو ټاکل. • د تصامیمو د نیولو دنده پرمخ وړي. • تصمیم نیول چې څه او څه وخت ترسره شي. • د فکر کولو، پلانونو او تصمیم نیولو وظیفه لري. • په لوړه کچه د منجمنټ دنده پرمخ وړي. • د اداري نوم یا ټکي په خاص ډول غیرتجاراتي ادارو کې لکه دولتي ځانګي فوجي او نورو لپاره کارول کیږي. • اداره چیان په عمومي ډول د تجارت یا کاروبار مالکان وی.	• د نورو افرادو په وسیله د کارترسره کول. • د تصامیمو د عملي کولو دنده پرمخ وړي. • تصمیم نیول چې څوک او څرنګه کار ترسره شي. • د کار د کولو، منجرانو په وسیله د لاندی کسانو څخه د کاراخستلو وظیفه لري. • په ټیټه کچه د منجمنټ دنده پرمخ وړي. • د منجمنټ نوم په زیات پیمانه د تجاراتي ادارو لپاره په کار وړل کیږي. • منیجران په عمومي ډول استخدام شوي وی کوم چې د تنخوا په بدل کې وظیفه ترسره کوي.

Importance of management (د منجمنټ اهميت): منجمنټ په کاروبار کې د مغز اهميت لري ځکه بغير له منجمنټ څخه يوه اداره او کاروبار نشي کولاي پرمختګ وکړي او باقي پاتي شي. لاندي څو نقطي د منجمنټ د اهميت غوره ښکارندوي دي.

1 - منجمنټ انساني نيرو ته وړتيا ورکوي ترڅو د موسيسي موخي په لازم ډول ترلاسه کړي او د دوي کوښښونه او رهنمايي کوي ترڅو د موسيسي د موخو څخه لاسته راوړني رښتني کړي.

2 - منجمنټ يواځني لاره ده چي په هغه کي منابع په لوړه پيمانه په کار اچول کيږي

3 - د غوره پلان ، غوره تشکيل او مؤثره کنترول په لرولو سره منجمنټ د موسيسي لکښتونه راټيټوي او ددي قابليت وربښي ترڅو له نورو سره رقابت وکړي.

4 - منجمنټ موسيسي ته د نويو ايدياګانو فکرونو او يوي ښي اينده په اړوند سوچ کولو قدرت وربښي.

5 - منجمنټ د موسيسي د کارونو د مؤثره او ښه ډول پرمخ بيولو ضمانت ورکوي.

6 - منجمنټ موسيسه د وخت د تغيراتو سره اشنا کوي او ددي قابليت وربښي ترڅو چلنجونو(د وخت ضرورتونو)ته ځواب ووائي.

Goals of management (دمنجمنټ مقصدونه)

1 - د زيات توليد ترلاسه کول د مصارفو کموالي او لوړ مؤثريت دا د اداري (منجمنټ)هدف وی.

2 - د کار لپاره د روزل شوي او غوره انساني قوي وړاندي کول ....

3 - د کار د ميتودونو موادو او سامان الاتو ستندرد او معياري کول.

4 - د انساني کار هبري برخي لپاره د علم او پوهي رامنځته کول.

5 - د يو بل سره د کومک او هکاري د روحي رامنځته کول.

6 - د کار ويش او د هغوي د مسؤليتونو تامينول .

Who is manager?

منيجر د هغه کس څخه عبارت دي کوم چي د نورو پوسيله د کار د ترسره کولو مهارت ولري.

1 - هغه کيداي شي خپله شخصي قدرت ولري اويا ونه لري.

2 - هغه په رسمي ډول د قدرت لرونکي وی(حق لري چي امر وکړي)

3 - مينجر ټاکل کيږي او له ټاکلو وروسته په موسيسه کي خپل موقف ترلاسه کوي

آيا منجمنټ علم دی او که فن يا هنر؟

منجمنټ او اداري په اړه پوه ترلاسه کول د يوي خوا د زده کړو په ترلاسه کولو سره حاصليږي او د بله پلوه يې په اړه د کار په جريان کي معلومات ترلاسه کيږي نو پدی اساس د منجمنټ په اړه هغه معلومات چي د زده کړو په ذريعه ترلاسه کيږي د اداري د علم او هغه مهارتونه او تجربي چي يو شخص يي د عملي کار په ترڅ کي ترلاسه کوی منجمنټ فن او هنر بلل کيږي

منجمنټ او اداره که د يوي خوا علم او پوهنه ده خو د بل پلوه فن او هنر دی او دواړو(تيوري او تجربي) د يوځاي کيدو په نيتجه کي اغيزمن منجمنټ او اداره رامنځته کيږي.

Resource: هر هغه وسايل چي يو اداره يي د خپلو اهدافو ترسره کولو لپاره په کار وړی منابعی بلل کيږي. يا په بل عبارت; د يوي اداري مادی او معنوی پانګي ته منابع ولکيږي هغه منابع چي په اداره کي استعماليږي (بشري منابع ، فزيکي منابع ، مالي منابع ، غيرمحسوسه منابع)

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

Physical resource: تعميرات ، عراده جات او ماشين الات............

Financial resource: نقدي پسي يا هغه فنډونه چي د بحر څخه راکړل شوی وي.......

Intangible resource: استعداد ، مهارت او تجربه...

System: سيستم د يوي اداري د څانګو د مجموعي څخه عبارت ده چي د ټاکلو اهدافو د اصولو لپاره د يو لړ قواعدو او اصولو څخه پيروي کوي او يو ځاي سره يکي کار کيږي.

او یا په بل عبارت ; یو د بل سره مربوط کړن لارو د مجموعی څخه عـبارت دی د کـوم پواسطه چي څنی اداري خپلي موخي تر لاسه کولی شي. سیستم په دوه ډوله دی

Open system: خلاص سیستم هغه سیستم ته ولکیږي چې په هغې کې د بحر سره اړیکي تینګیږي.

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

Strategy: د یو بشپړ واحدي کړن لاري څخه عبارت دی د کوم پواسطه چي د اداري اساسي اهداف ترلاسه کيږي.
یا په بل عبارت; ستراتیژي د تګلارو او فعالیتونوبشپړ پلان څخه عبارت دی د کوم پواسطه چي د اداري ټول اهداف تر لاسه کیږي.یا ستراتیژي یو مکمل یا جامع پروګرام څخه عبارت دی چې د هغي پواسطه د اداري اساسی اهداف ترلاسه کیداي شی .

Plane: د وړاندي نا جوړه شوی ذهـني طرحی څخه عبارت دی چي په مـنظمه او سیستماتیکه تـوګه خپلـو اهـدافو ته رسیدلی شو. پلان په دري ډوله دی

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

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

اوږد مهاله پلان: چي د پنځو کالو څخه یي وخت زیات وي...

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

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

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

Organization: اداره په لغت کي حاکمیت او تنظیم او په یوه کړی کي راوستلو ته وائي او په اصطلاح کي داره یو ټولنیز تنظیم دی چي د یوي هر اړخیزي پالیسي او منظم تشکیل په پام کي نیولو سره د اړونده وظایفو د ښه ترسره کولو لپاره لار هواره وی او ټاکلی هدف د پاره امکانات برابروی.
یا په بل عبارت; اداره یو ټـولنیز نظم دی یو شیمـر وګـړي د ټاکلی مقـاصدو لـپاره په هغــي کي تنظیم شوي وی د ټاکلی قواعدو په اساس یو د بل په مرسته خپل ځان هدف ته رسوي..................................
د حقوقو او سیاسي علومو له مخي ادارات په دوه برخو ویشل شوي دي.

عامه اداره: هغه اداره ده چي د ټول هیواد په سطحه بحث لاندي نیول کیږي.

خصوصي اداره: هغه اداره ده چي د موسیسو ، شرکتونو ، پروژو په سطحه د بحث لاندي نیول کیږي.

د اداري مهم عناصر:

1 - موخې يا هدف **(objectives)**

2 - اغيزناکتوب يا موثريت **(effective ness)**

3 - سرچيني يا منابع **(resources)**

4 - مثمريت يا ګټورتوب **(efficiency)**

5 - ښکل اړخونه يا جوانب زيدحل **(stake holder)**

Objectives: د مديريت د نظره موخي هغوغوښتل شوو پايلو د رسيدني څخه عبارت دی د کومو لاسته راوړنو ته چې د يوي اداري ټولي کړنی يا فعاليتونه متوجه وی...... موخه بايد لاندی ځانګړتياوي (مشخصات) SMART درلودونکی وی.

1- روښانه او مشخصه **(specific)**

2- د سنجش وړ وي **(measurable)**

3- د لاسته راوړني وړ وي**(attainable)**

4- حقيقت لرونکي وي**(realistic)**

5- د وخت محدويت لرونکي وي**(time bound)**

Sources: منابع د يوي اداري مادي او معنوي پانګو څخه عبارت دي. يا هرهغه وسايل چې يو اداره يي د خپلو اهدافو ترسره کولو لپاره په کار وړي منابعي بلل کيږي................. د منابعو ډولونه....

1 -بشري منابع **(human resources)** ....لکه پرسونل، متخصصين او خدماتي کار کوونکي..

2 -فزيکي منابع **(physical resources)** ......لکه تعميرات ، ماشينونه ، ځمکه او داسی نور....

3 -مالي منابع **(financial resources)**........لکه بوديجه او هغه نقدي پيسي چې مونږ ته په واک کې راکړل شوي دي يا هغه فنډونه چې دونږ تخصيص کړي وي.

4 -غيرمحسوسه منابع **(intangible resources)**........لکه مهارتونه ، استعداد ، کسبي زده کړي او نوري تجربي..

Effectiveness: اغيزناکتوب يا موثريت د فعاليتونو په درسته توګه سرته رسونی څخه عبارت دی چې د موخو د لاسته راوړنی لپاره مونږ سره مرسته کوی....................

او يا په بل عبارت; د يو مطلوب هدف ترلاسه کول په يو ټاکلي يعني يو مشخص وخت کې اغيزناکتوب بلل کيږي .... په اغيزناکتوب کې يوه موضوع چې ډيره مطرح کيږي هغه کيفيت (quality) ده.

Efficiency: مثمريت يا ګټورتوب د سرچينو کارول په ګټوره توګه چې د هغې په نتيجه کې ډير محصول يعني output لاسته راځي...... يعني که چيرته هدف په لږ وخت او کم منابعو سره ترلاسه شي مثمريت بلل کيږي او مثمريت کي لاندی نقطی په نظر کې نيول کيږي (کميت quantity),,,, (ارزښت value),,,,(وخت time)

Stake holder: ښکل اړخونه د هغه وګړو څخه عبارت دي چې په يوه اداره کې يا د اداري په فعاليتونو کې برخي لري او يا د اداري فعاليتونه د هغي په ګټو او تاوان باندي اغيزي ولري...............ښکل اړخونه په لاندی ډول دی......

(برخه لرونکي participant),,,, (کارکوونکي يا مامورين staff),,,, (مشتريان consumer),,,, (تمويلوونکي donor),,,, (عرضه کوونکي؛اخستونکي؛ suppliers),,,, (دمنطقي اوسيدونکي local community)

د منجمنټ او اداري ارزښت:

1 - دموخو لاسته راوړنه په درسته توګه

2 - د لګښتونو کمښت

3 - د فعاليتونو بشپړونه په کم وخت او په کم مصرف سره

4 - د مشتريانو رضايت يا قناعت (satisfaction)

د يوي روغي او سالمي اداري ځانګړتياوي:

1 - په يوه اداره کې اداري قوانينو، مقرراتو او اصولو پيروي کول .

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

د اداري بنسټیز اصول:

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

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

د مدیرانو مهمي دندي function of managers:

1 - پلان جوړونه(**planning**)
2 - سازمان ورکونه یا تنظیمول(**organizing**)
3 - لارښوونه یا رهنمایي یا مشري(**leader**)
4 - استخدام یا ګمارل(**staffing**)
5 - کنټرول یا اداره کول(**controlling**)

Planning: پـلان نیونـــه یوه پروسه ده کوم چي د مدیرانو په مرسته د مناسبو موخو د تشخیص او انتخابولو په مقصد استعمالیږي او همدارنګه د یوي اداري لپاره د یو کار یا عمل د کړنلاري حیثیت لري......
یا په بل عبارت; د اداري افـرادو لـپاره د اهدافو ټاکل او دغه اهداف لاسته راوړلو لپاره طریقي جوړول او وړاندیز کول چي......

1 -څه وکړو؟ یعني د اهدافو معلومول
2 -څرنګه یي وکړو؟ یعني ورځني چاري معلومول
3 -چیرته یي وکړو؟ یعني د موقعیت معلومول
4 -کله یي وکړو؟ یعني د وخت معلومول
5 -څوک یي وکړي؟ اهل کار معلومول

Organizing: سازماندهي (تنظیمول) د یو اورګان یا اداري مالی، بشري، فزیکي او داسی نوري منابع یا سرچیني سره هماهنګ کول او په مشخصه توګه تنظیمول چي د اورګان اغیزمن توب پکي عښتی وي سازمان بلل کیږي....
یا په بل عبارت; د وظایفو تقسیم د خلـکو په منځ کي د هغـوي د ضرورتونو په مطـابق د هغو رشتو په مطابق سازمان (اداره) ورته ویل کیږي.

سازمان ورکونه غوره او مهم موضوعات:

1 - ددي موضوع روښانه کول چي کوم غړي دی کومي دندي ترسره کړي.

2 - کوم غړي د پایلو د لاسته راوړلو ونډه او مسؤلیت په غاړه لري.
3 - د اداري موخو ته د رسیدني په خاطر د اړیکو او مناسبو پریکړو زمینه برابرول.
4 - د کاري مقرراتو د سیستم ټاکنه . لکه د پریکړو د نیونو لپاره اړیکو تامینول ، د شخړو هوارول او داسي نور...

Leading: د افرادو بیدارول ، تشویقول ، رهنمایي کول ، روزل او ټرینګ کولو پروسي ته رهنمایي یا لارښوونه وایي

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

د یو مشر او لارښود لازم خصوصیات او مهارتونه:

1 - تولنیز اوسیدل
2 - ابتکار (نوښت کول یعني نوي نوي کارونه رامنځته کول)
3 - قوي اراده لرونکي
4 - پخپل ځان باور لرل
5 - د فعالیتونو په اړوند بشپړه معلومات لرل
6 - په زړه پوري والي لرل یا دلچسپي لرل
7 - مرسته کوونکي
8 - بدلون منوونکي
9 - د موقعیت سره بلدتیا

Staffing: استخدام یا ګمارل د تشو بستونو ډکول ، د افرادو جلبول ، نیول ، تبدیلو او رتبه ورکولو پروسي ته استخدام وایي او یا استخدام د اداري په جوړښت او تشکیل کي د خالي بستونو ډکول او ډک ساتنو څخه عـبارت دی چـــي لانـدي پړاونه پکی شامل دي

1 - د انساني ځواک د اړتیاو پیژندل
2 - د موجوده غړو څیړنه
3 - ټاکنه
4 - ګمارل
5 - زده کړه
6 - ارزونه

استخدام په دوه ډوله دی:

داخلي استخدام : پدي استخدام کي مقاماتو(بستونه) د اداري د داخلي پرسونل څخه ډکیږي یا نیول کیږي.
داخلي استخدام لاندی ګټي لري

1 - مدیر مخکې د مخکې نه د ټولو کاندیدانو سره بلدتیا لري
2 - کارکوونکي د شرکت یا اداري په کلتور باندي ښه پوهیږي
3 - د ددي کار سره کارګران تشویقیږي او یو کارګرپه کم معاش سره استخدامیږي.

داخلي استخدام زیانونه :

1 - د نوو نظریاتو نه موجویدل
2 - د خلکو اشتراک (د واسطي په اساس راتګ)

خارجي استخدام: پدي کي منیجر(مدیر) د اداري یا شـرکت نه بیـرون خـلک پیدا کوي چي مخکي ئي په شرکتونو کي کارنه وي کړي ددي لپاره په اخبارو کي او انټرنیټ کي اشتهارات ورکوي.

Controlling: کنترول د مدیر د مهمو دندو څخه شمیرل کیږي او د هغه پړاونو څخه عبارت دی چي ترسره شوي فعالیتونه د پلان شوي فعالیتونو سره مقایسه کوي.......او یا د مشکلاتو او ستونزو پیدا کول اود هغی حل کولو پروسی ته کنترولول وائي .... چي د همیشنی اصلاح لپاره په یوه اداره کي ترسره کیږي او دغه پړاو د لومړي مرحلی څخه تر پایي پوري دوام لري

د کنټرولو ډولونه:

1 - مخکې د عمله کنټرول

2 - د کار په جریان کې کنټرول

3 - د کارونو یا فعالیتونو سرته رسوني څخه وروسته کنټرول

نظارت: په اداره کې د چارو څارنه ، چک کول او له نژدې څخه د پروژې فعالیتونه ځان په ځان کتل نظارت بلل کیږي.

ارزیابي: د کارونو د پایلو مقایسه کول د ارزیابی په نوم یادیږي او یا د یوې موسیسي د دفتر یا د پروژې فعالیتونو د ارزښت په باره کې قضاوت کول د ارزیابي په نوم یادیږي.

Management levels (دمنجمنټ سطحي یا طبقي): د وظیفي له نظره د منیجر ډولونه

لوړ رتبه یا دلوړې کچې مدیر: هغه مدیر دی چې د اوږدې مودې لپاره پلان جوړوي، د منځني او ښکتني سطحې مدیرانو ته لارښونه کوي هغو کنټرولوي او د پوره تصمیم نیوني صلاحیت لري. په نسبي توګه یوه وړکې اجرایوي ډله ده چې اداره کنټرولوي او د ټولو شعبو د اجراتو مسؤلیت په غاړه لري د اداري لپاره موخې ټاکي او د موخو لاسته راوړلو لپاره ستراتیژي او تګلاره جوړوی او هم د منځني کچې د مدیران د کړونو فعالیتونو څارنه کوي.

د لوړې کچې مدیرانو دندې:

1 - د اهدافو ټاکل او دهغی لاسته راوړلو لپاره اوږد مهاله پلانونه او ستراتیژي جوړول

2 - د بیلا بیلو کاري پړاو او دندې ارزیابی کول او له هغو سره مرسته کول

3 - د اداري غړو او کار کوونکو د ټاکني حق په اداره کې لري

4 - د منځني سطحې مدیراو ته د هغوې د ستونزو په اړوند لارښونی کول

منځني رتبه د منځني کچې مدیر: په یوه اداره کې د مـدیرانو د هغــې ډلی څخه عــبارت دی کوم چې د لوړ او ټیټ رتبه مدیرانو تـرمنځ روابـط قـایمـوي او د لوړې کچې د مـدیرانو څخه هدایت اخـلـی او د هغوی د تګلارې د عمـلي کولو مسؤلیت په غـاړه لـري او د ښکته کـچې د مـدیرانو فعالیتونه اوکړنی مشاهده کوي او همغږي کوی او د لومړي کچې د مدیرانو د څارنی مسؤلیت په غاړه لري.

یا په بل عبارت; دا هغه ډول مدیر دی چې د ټیټې سطحې منیجران کنټرولوي او ددې منیجرانو د فعالیتونو مسؤلیت په غاړه لري او د ډیپارټمنټونو لپاره پلان جوړوي او د سازمان ټاکلي اهداف تعقیبوي.

د منځني کچې د مدیر دندې:

1 - د متوسطې کچې پلانونه جوړوي او اوږد مهاله پـلانونه د څیـړني او کنـټـرول لپاره لوړې کچې مدیرانو ته وړاندې کوي او ترتیب کوي.

2 - بیلا بیلو څانګو ته پالیسي جوړول.

3 - ورځنیني او اونیزه(هفته وار) راپورونه کنټرولوي او ارزیابي کوي.

4 - ټیټو کچې مدیرانو ته د هغو د ستونزو په اړوند لارښوني او مشوري ورکوي

5 - کارکوونکو ګمارل او ټاکلو دنده په غاړه لري.

ټیټ رتبه، د لومړې کچې مدیر: هغه مدیر دی چې چې د کارګرانو ورځیني فعالیتونه اداره کوي او د یو سازمان سوپروېزران او کارګران په مستقیمه توګه کنټرولوي.....

پدې ډله کې هغه مدیران شامل دی کوم چې د خپلو اجراتو لپاره د منځنی کچې مدیر څخه هدایت اخلی او د خپلو اجرااتو(کړنو) راپور ورکوي.

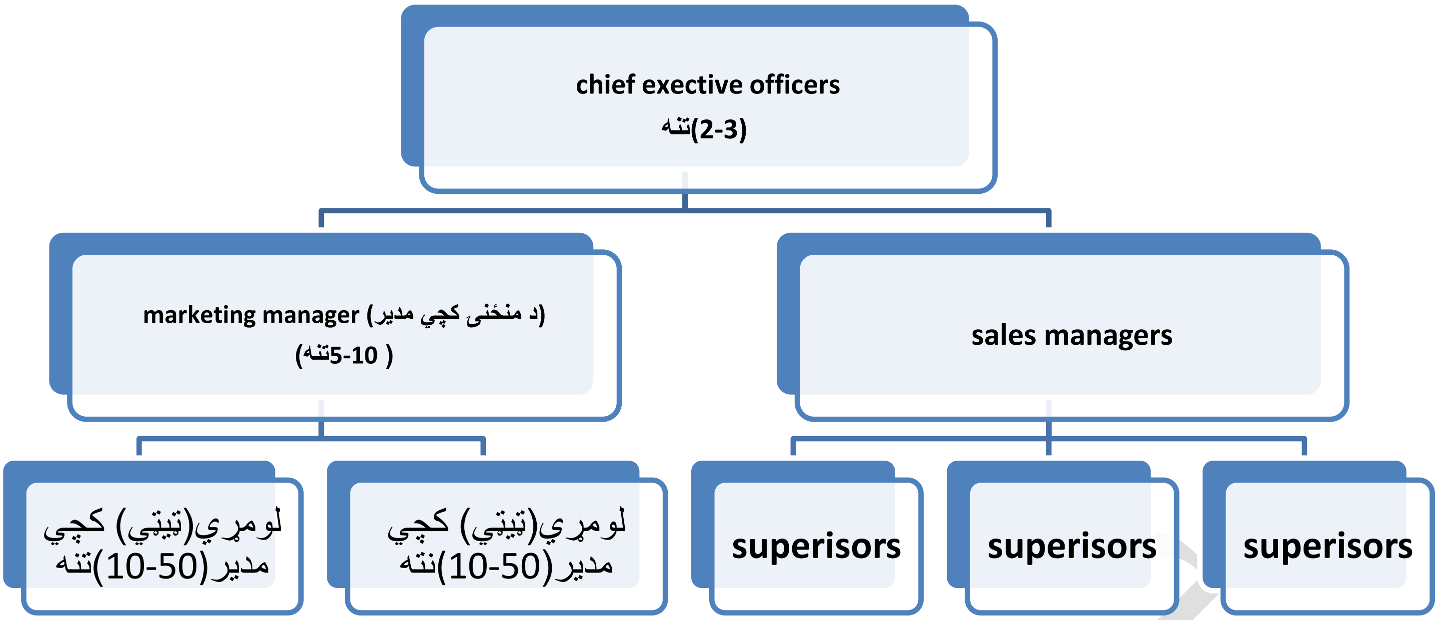
د ټیټې کچې مدیرانو دندې:

1 - لنډ مهاله کاري پلانونه جوړوي منځني کچې مدیرانو ته یې وړاندې کوي او هغې د اجرااتو په اړه اضافه معلومات ورکوي.

2 - د لاس لاندې کارکونکو کړنلارې کړنی او طرزالعملونه څارې او کنټرولوي

3 - د دندو لایحه په ټاکلي توګه جوړوي.

4 - له کارکوونکو سره همیشني اړیکي لرل او تماس ورسره لري.



منجمنټ مهاراتونه:

منجمنټ دري ډوله مهاراتونه لري;

1 - مفهومي مهاراتونه(conceptual): ددې مهارت لرلو سره يو مدير(اداره چي) کولاي شي چي اداره په عمومي توګه وپيژني او پدي راز پوهيږي چې د يوې اداري مختلفي شعبو(دفترونه) د نورو څانګو سره څه اړيکي لري او په يوه برخه کې بدلون په نورو برخو باندې څه اغيزې لري دي مهارت لرلو سره يو مدير د خپلې اداري او تولنې ترمنځ ښه اړيکي قايمولي شي او دا مهارت بايد د لوړې کچې مدير لپاره ډير ضروري دي

2 - انساني مهاراتونه(human skills):ددې مهــارت په لــرلو سره يوه مدير کولای چي د خپلو افرادو ترمنځ همکاري فضاء ته انکشاف ورکړي او د خپل ځان او د ګروپ قوي او ضعيفه نقطې لازم اقدامات ترسره کړي

3 - تخنيکي مهاراتونه(technical skills):دا هغه مهارت دی چې په مربوط ساحه کې په عملي توګه په مخ ځي او ډير اهميت لري څرنګه د ټيټې کچې مديران کار ترسره کوي نو دغه مهارت بايد زيات ولري

Communication (مفاهمه، اړيکي او يا ارتباط):

د مفاهمي يا اړيکي کلمه د communicare يوې لاتيني کلمې څخه اخستل شوي دي چې د افکارو د تبادلې په معنی ده.

مفاهمه يوه سيستم دی چې په کوم کې چې د معلوماتو پيغامونو اوازونو او داسی نور انتقالات د يوځاي نه بل ځاي ته د يو انسان نه بل انسان ته د ليږلو اسانتياوي رامنځته کيږي.

د شفاهي يا غير شفاهي پيغامونو د ليږلو يا اخستلو پروسي ته ارتباط يا اړيکي وائي.

ددې لپاره چې مفاهمه ښه واضحه شي نو د هغې پروسې څخه عبارت ده چې پيغامونه د يوې منبع څخه اوريدونکو ته دمختلفو چينلونو له لارې خپروي د مثال په ډول محاوره د مفاهمي ډيرعام ډول دی. هــغه شخص چې خبري کوي **منبع** ده او هــغه شخص چې غوږ يې نيولي دي **اوريدونــکی** دی ، هغه څــه چې خپريږي **پيغام** دی او هــوا او خوله چې د خبرو کوونکو د اواز خپرې انتقالوي د **چينل** څخه عبارت دي.

د مفاهمي او اړيکي اهميت:

د اړيکو مــاهيت پدې کې دي چې څــوک نه شي کــولاي بې اړيــکو اوسي يعني د يوې اداري او مؤسسي کارکوونکي په دايمي توګه يو نه يو ډول يو له بل سره اړيکي نيسي حتی که دوي داسي ښکاره شي چې ګواکي اړيکي سره نه لري بيا هم سره اړيکي لري.

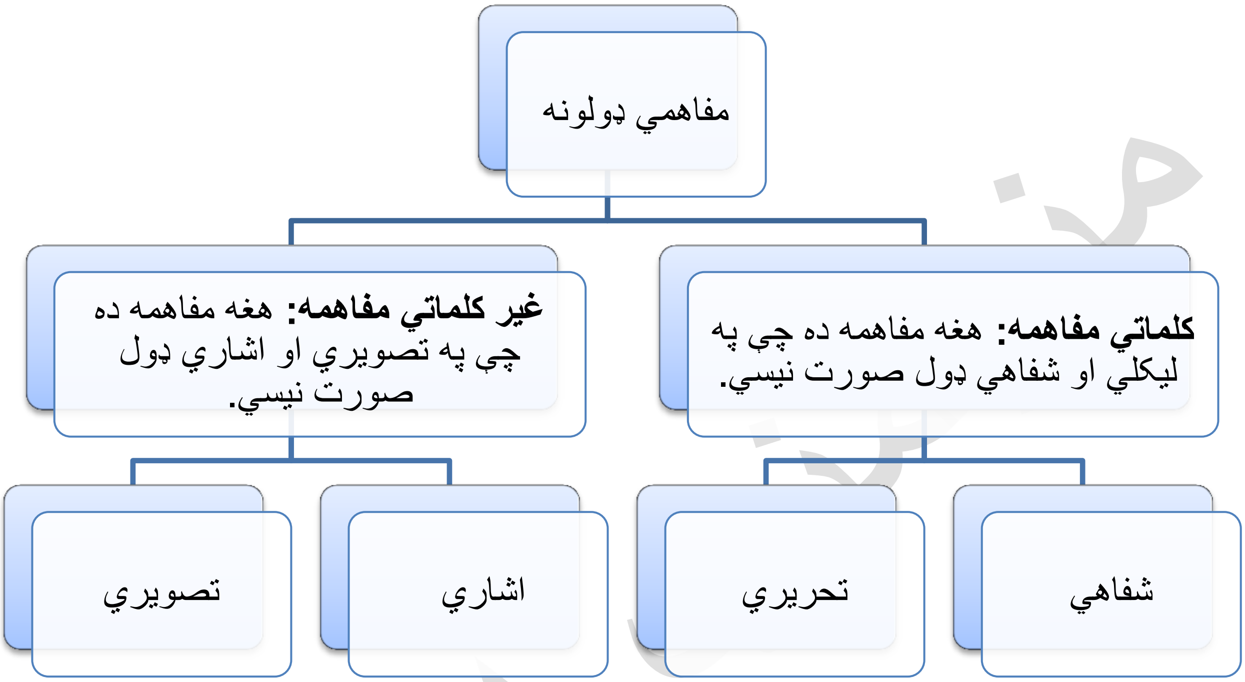
1 - د مفاهمي په موجوديت کې هيڅ فرد د جامعي سره بې ارتباطه کيداي نشي.

2 - د نوولو اختراعاتو او انکشافاتو اساس ارتباطات کیدالي شي.
3 - په یوه موضوع چپ پاتي کیدل هم د ارتباطاتو څخه عبارت دي.

په عمومي ډول مفاهمه په دوه ډوله ده:

1 - مستقیمه مفاهمه : دا هغه مفــاهمه ده چې په مستقیمه توګه یو بل سره اړیــکي نیول کیــږي. لکه مخامخ خبري کول

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



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

1 - **د اداري داخلي مفاهمه :** دا هغه مفاهمه ده چې د یواداري په داخل کي ترسره کیږي اوپه دري برخو ویشل شوي ده.

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

b) **صعودي(له ښکته نه پورته) مفاهمه:** ښکته خوانه راپوروته، پیشنهادات اوکاري ګذارش لوړو مقاماتو ته ورکول.

c) **افقي مفاهمه:** د اداري په داخل کي د مختلفو ډیپارټمنټونو تر منځ د خیالاتو، نظریاتو، مکتوبونو تبادلي جریان ته افقي ارتباط وایي.

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

Forms of communication (دمفاهمي شکلونه):

1 - **له ځان سره مفاهمه یا فردي مفاهمه:** له ځان سره مفاهمه هغه مفــاهمه ده چې یو شخص له ځـان سره فـکر کــوي، خبري کوي، او له ځان سره مشغول وي ادا یو غیر شعوري عمل دي چې ټول انسانان پکي شامل دي.

2 - **دوه کسیزه مفاهمه:** د ا ډول مفاهمه دوه اشخــاص په بــرکي نیسي لکه یو کس د بل کس سره بحث استدلال او خبري کوي خو دا دوه کسیزه خبري په مفاهمه کي ځــو شکلونه لري لکه د دوه ملــګرو ترمنځ عامي خبري، د دوه شریکانو ترمنځ د تجارت خبري، د دوه دهقانانو ترمنځ د کــرني په اړه خبري او یا د دوه کسانوتر منځ رسمي ملاقات(انترویو) او داسي نور....چې ددي ټولو مقصد د معلوماتو ورکول، قانع کول، تشویقول، ستونزو حل کول او یا فقط خبري کول.

3 - **ګروپي(دله ایزه)مفاهمه:** پدي ډول مفاهمه کي د یو کس خبري کــوي د خلکو یوي ډلــي ته او یا د خــلکو تــرمنځ د مشکلاتو دحل په خاطر بحث اومباحثه شامله ده مثلا یو ټولګي ته تدریس کول.

4 - **کتلوي(تولیزه) مفاهمه:** کتلوي مفاهمه له هغي مفاهمي څخه عبارت ده چي پدي کي مفاهمه کوونکي د زيات تعداد خلکو سره خپل پیغام شریکوي په تولیزه مفاهمه کي راډیو،تلویزون،ورځپاني،مجلي او نمایشات شامل دي ددي مفاهمي ګټه همدا ده چي په يوه وخت کي زيات تعداد خلکو ته معلومات ورکوي.

5 - **شفاهي مفاهمه:** په پرله پسي منظمو فقرو، لغاتو، اصطلاحاتو او نومونو له پیلولو څخه عبارت دي چي مونږ او تاسو يې د ژبي په واسطه خلکوته بیانوو.

6 - **غیرشفاهي مفاهمه:** دا هغه مفاهمه ده چي د خبرو په اساس نه بلکي د لیکلو په اساس او بعضي وختونه د غیر لفظي مفاهموي حرکاتو لکه د بدن خوځښت، دمخ ګونجي، د لاس خوځول، په سترګو اشاري کـول او داسي نور د مثال په ډول په يوه څلورلاري کي د ترافیک اشاره چي تاسو ته د خبرو رهنمایي کوي.

Elements of communication (د مفاهمي عناصر):

1 - Sender **(لیږدونکی):** لیږدونکي یا منبع کیداي شي یو شخص، یو ګروپ، یو سازمان یا یوه مؤسسه وي او همدارنګه دوي کولاي شي چي یو پیغام ولیږدوي ترڅـو د زیاتو شیانو په بـاره کي معـلومات حـاصل کړي او لیږدونکي باید د داسي لارو چـارو څخه کار واخـلي یعني د مفـاهمي د مختلفو ډولـونو څخه چي په کامیابي سره اوریدونکي ته خپل معلومات انتقال کړي.

2 - massage **(پیغام):** د معـلومـاتـو دفهرست او مـجموعـي څخه عـبارت دي چي د لـیـږدونکي یا ویونکي لـخـوا اخستونکي او زده کـوونکي ته لیږل کیږي... یا ټول هغه معلومات چي ویونکي يې اوریدونکي ته د مفاهمي له لاري انتقالوي پیغام بلل کیږي.

3 - Channel **(چینل):** یو سری بل سړي ته یا لیږدونکي اخستونکي ته د معلوماتو لپاره د اړیکو د پراو د مختلفو چینلونو د لاري سرته رسوي نو ویلي شو چي چینل د هغه وسیلي او طریقو څخه عبارت ده چي پیغام د نظر لاندي خلکو ته انتقالوي. لکه راډیو، تلویزون، ورځپاني، مجلي او داسي نورچینلونه یا دستګاوي......
هغه چینلونه چي په مستقیم مفاهمه کي ورڅخه کار اخستل کیږي عبارت دی له سترګو، غوږو، خوله او د بدن د نورو غړو څخه نو په عمومي ډول ویلي شو چي څومره چینلونه زیات یا مؤثره وي نو په همغه اندازه د مفاهمي مؤثریت زیات دي.

4 - Receiver **(اخیستونکی):** د مفاهمي په پروسه کي اخیستونکي ورستني رابطه تشکیلوي د مفاهمي ټولي پروسي او اړخونه خپله اخستونکي ته د پیغام وړاندي کول دي او په هغي پوهول دي.

دمفاهمي د پروسي ماډل: د هغي اساني لارپه اساس چي په يوه مفاهمه پوه شو نو پکار ده چي د هغي پروسي د ماډول څخه استفاده وکړو چي مونږ ته يې راښايي....

دا ماډل په خپل ذات کي ډیر ساده دي مثلا که څوک یو پیغام د یو چینل له لاري یو چاته لیږدوي یعني زه تاسو ته درس درکوم نو زه لیږدونکي یم، زما الفاظ یا وینا پیغام دي، زما اواز او خوله چینل دي او تاسو چي درس ته متوجي یاستي اخیستونکي یاست.......او یا که د تلویزون یو پروګرام په نظر کي ونیسو.

1 - د پروګرام خیرونکي (چلوونکي) منبع(**لیږدونکی**) دي.

2 - د پروګرام لیکنه (اجزاء) **پیغام** دي.

3 - راډیو یا تلویزون ستیشن **چینل** دي.

4 - او څوک يې چي اوري هغه اوریدونکي یا **اخیستونکي** دي.

د یو پیغام څلور اړخونه:

1 - **دموخو اړخ:** هر پیغام د موخي د پاره د معلوماتو لرونکي دی یعني په اساني سره حقایق بیانوي.

2 - **داړیکي اړخ:** هر پیغام د لیږدونکي او اخستونکي ترمنځ اړیکي او مـناسبات ځرګندوي. دا چي هغوي یو بـل په اړه څه فکر کوي یقیني نده چه د دوي فکر دي یو شي وي دا د اړیکو اړخ د الفاظو او غیر لفظي اشارو په مرسته ښودل کیږي.

3 - **ځان ځرګندوني اړخ:** یو پیغام نه یواځي د حقایقو په هـکله معلـومات لـري بلکي د لیږدونکي په اړه هم معلومات ورکوي. یعني د نوموړي شخصیت، علمیت، استداد، اخلاق او داسي نورو صفاتو څخه موږ خبره وي نو په عمومي ډول ویلي شو د ځان ځرګندونی اړخ د مقابل لوري ته د خپل ضمیر ځرګندول دي.

4 - **د غوښتني اړخ:** وګړو زیاتره وخت د خپل ځانګړي مقصد لاسته راوړلو لپاره مفاهمه کوي.نو پیغام باید داسي موثره توګه په نظر کې وینول شي چې په مقابل لوري باندي اغیزه وکړي.........
دمثال په ډول: په یوه اداره کې د کار په جریان کې مدیر د خپلو کارکوونکو څخه پوښتنه کوي..........

(پدي مکتوب کې املائي غلطي موجوده ده)...........

نو کولاي شو چې ددغه پیغام څلور اړخونه په لاندي ډول تعبیرکړي

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

دوهم د اړیکو اړخ: تاسو زما د نژدي ملګرو څخه یاست ......

دریم د ځان ښودني اړخ: په مکتوب کې املائي خطاوي زما نه خوښیږي......

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

څلور اوریدونکي غوږونه:

ددي څخه ځرګندیږي چې اوریدونکي(اخستونکي) هم پیغام له څلور اړخونو نا د څیرني لاندي نیسي.

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

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

3 - د ځان ښودني اړخ: د هغه د خبرو په وړاندي څه ډول عکس العمل ولرو........

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

تحلیل د بدلون په اړوند معلومات: د تحلیل بدلون چې د T.V په نوم هم یادیږي د څیړنیز او اروا پوهني تیوري څخه عـبارت ده چي دغـه تیــوري د یوه اروا پوه (ایرک بیرون) لخوا په کال(۱۹۵۰) کې مطرح شوي ده ایرک بورن پدي عقیده وه چې د افهام او تفهیم په بهیر کې د مفاهمي دواړو اړخونو ته پام لرنه وشي نه یواځي یو اړخ ته .... د بدلون څیـړني د تیوري په اسـاس په مجمـوعـي تـوګه د شخصیت دري کچي شته دي چي وګړي په دوامداره توګه ددي څخه استفاده کوي چې دا د ټولو انسانانو د کوچني والي د تجربو څخه سرچینه اخلي.

1 - **د مور او پلارتوب کچه:** هغه وګړي چې پدي کچه کې قرار لري د نورو وګرو په وړاندي لکه د میندو او پلارونو په شان سوچ فکر او کړنه کوي ذکر شوي وګړي پدغه خوي لوي شوي وي او زیاتره وګړو ته دغه خوي د والدینو څخه پاتي وي د مور او پلارتوب کچه په دوه نورو برخو ویشل شوي ده....

a) **دمیندو کچه:** چې بخښني او ساتني سمبول دی او ډیره زړه سواندي او بااحتیاطه ده.

b) **دپلارتوب کچه:** ډیر جدي د اصولو پابند وي مثلا یو غړي خپلو ورځني چـارو کې نـدي بـریالــي شوي او نورو باندي چغي وهی چې دا چلند د هغه په کوچنوالي باندي د عادت ځرګندونه کوي....

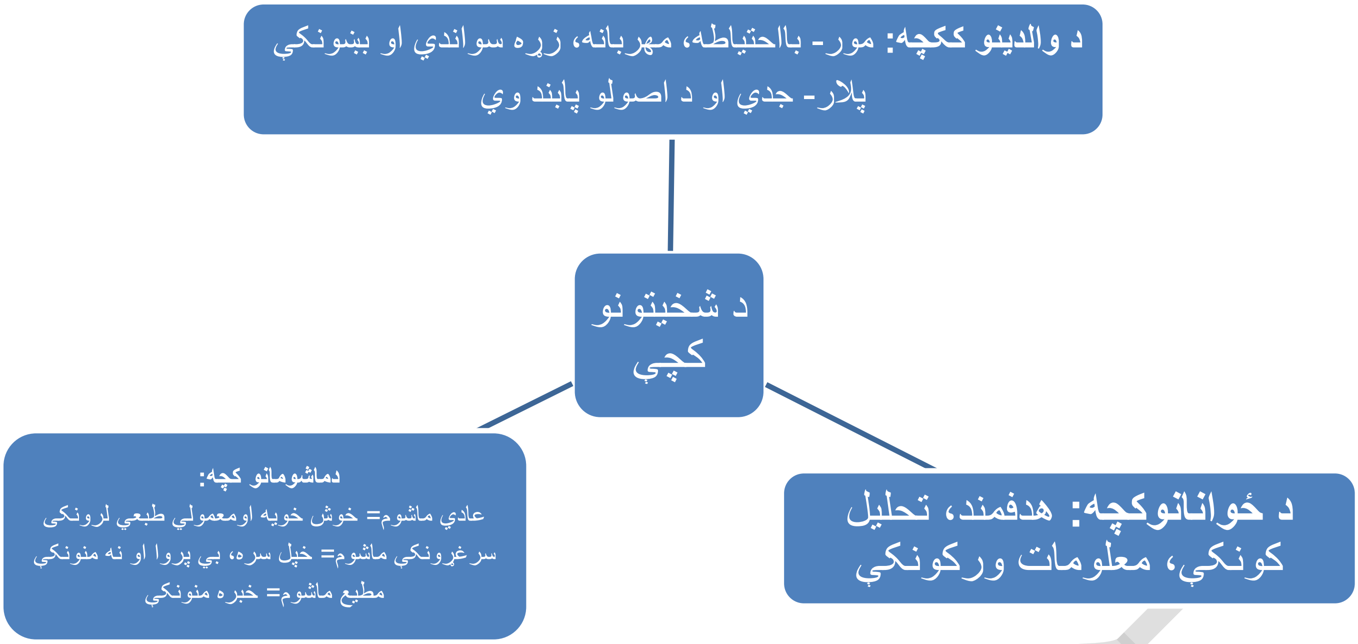
2 - **د لویوالي کچه(د ځواني کچه):** دغه کچه د سوچ کـولو معقول ظـرفیت او د یـو لـړ کړونـو څخه عـبارت دي چې د ژوند په اوږدو کې تـرلاسه شوي تجـربو په اساس ولاړه ده د ځواني په کچه کې کړنه یا عمل د رښتیاؤ ارزونه او د موخو په لور د تلولو په معني دي........

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

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

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

دمثال په ډول: هغه کارکـوونکې چې د پـوښتني د نیوکو لاندي نیول کیږي نو د ماشوم په څیر سر ټیټ نیسي یا خجالتی احساس کوي او یا هم په غصه کیږي لکه د ماشومتوب په وخت کې چې د نیوکي لاندي راته.........



د مفاهمې د پاره ېنځه مهارتونه: مفاهمه یوه پروسه ده چې د هغې په طرز کې مفکوره وي معلومات او پیغامونه د لیږدونکي څخه اخستونکي ته انتقالیږي چې دغه پروسه یو ډول مهارتونو ته ضرورت لري چې عبارت دی له.....

1 -**لوستل** (reading)

2 -**لیکل** (writing)

3 -**اوریدل** (listening/hearing)

4 -**فکر کول** (thinking)

5 -**خبرې کول** (speaking)

دغه مهارتونه هـر یو د پـروسی په یوه مـــرحله کې خپل ارزښت لـري مثلا (۱) که چیري لږدونکي پیغام په لیکلي بڼه لیږدوي نو باید دلیکلو مهارت ولري...........(۲) او که چیري اخستونکی ته پیغام په لیکلي بڼه ترتیب کړي نو هغه باید د لوستلو مهارت ولري ....(۳) او که د خبرو وینا او بیاني په شکل یې ورته اوره وي نو هغه باید د اوریدلو مهارت ولري.(۴) او د فـکر کـولو مهارت تولو اړخونو ته ضروري دی نو پدي اساس د پـورتني مهارتونو څخه پـرته مفـاهمه نمګړي او ناممکنه بلل کیږي.

د پوښتونو کولو تخنیکونه: پوښتونکي د لاندي تخنیکونو څخه د کار اخستني په اساس خپل ضرورت وړ معلومات ترلاسه کولي شي... ددي تخنیکونو پواسطه تاسي کولای شي چې مکالمه(مفاهمه) پخپله خوښه پرمخ بوزي......

مورږ په عمومي ډول دوه ډوله پوښتني لرو...

1 - **معلوماتي پوښتني:** دا هغه پوښتني دي چې ددي پواسطه د یو موضوع په ارتباط په مفصل او مختصر ډول معلومات ترلاسه کولي شو..... چې دا ډول پوښتني هم په دوه ډوله دي..

a) **محدودي یا تړلي پوښتني:** دا هغه پوښتني دي چې ځواب یې په هو یا نه او یا انتخابولو په اساس کولای شو....

مثال ایا تاسو نور درس ویل غواړئ ؟ .... ایا تاسو د سرک په ښي لوري ځئ یا په چپ لاس ....؟

b) **پرانستي یا ښکاره پوښتني:** کـــیداي شي د لاندي ځواب موندني لـــپاره مطـــرح شي او یا ممکنه ځـــواب ویلو ته پرانستي فضاء رامنځته کړي.......

مثال تاسو څه وخت کور ته ځئ؟ .... یا تاسو دلته د څه مقصد لپاره راغلئ؟

2 - **تکتکي پوښتني:** دا هغه پوښتني دي چې د یو خاص تکتک په اساس رامنځته کیږي او لاندي ډولونه لري......

a) **مجبورونکي پوښتني:** ایا کوم ځوان شته چې د اجمل سره غړه ونیسي؟

b) **وړاندیزي پوښتني:** ایا ته موافق یې چې مورږ سره د رئیس په توګه دنده تر سره کړي؟

c) **تائیدي یا تصدیقي پوښتني:** د مقابل لوري نه غواړي چې یو مهم حقیقت تصدیق کړي.......

مثال ایا ریښتیا ده چې ډاکتر نائیک یو لوي عالم دی؟

d) **تکراري پوښتني:** چې محتواوي بيرته پخپلو الفاظو بيانوو........
لکه يعني تاسي وائي چې ....
e) **ستاينيزي پوښتني:** مثلا تاسو ډير پوه او هوښيار امر ياستئ مونږ غواړو تاسو څخه اداري چاري زده کړو.
f) **وارخطايي پوښتني:** دا هغه پوښتني دي چي يو شخص پکې ورخطائي احساس کوي.
مثلا نن به عبداله راشي او تاسو ته به د تختي په وړاندي درس تشريح کړي....

د اغيزمني مفاهمي د پاره ځني تخنيکونه:

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

1 - کله چې يو پيغام انتقالوونکې پيغام انتقالوي نو د مفاهمي د پروسي ، د مفاهمي په اجزاء او مفاهمي نه ورپيښنو خنډونو باندي پوه وي ترڅو پيغام ورکول زيانمن نشي..
2 - د پيغام ژبه بايد واضحه ساده او روانه وي او وايونکي او اوريدونکي د پاره يوه معنی لرونکې وي.
3 - مفاهمه بايد شفاهي او غير شفاهي يو د بل سره په يو وخت او يو ځاي کې وي يعني ستاسو مخ، سترګي او د بدن نور غړي او اشاري يو د بل سره ارتباط ولري او پخپل ځاي کې سره استعمال شي.
4 - د خپلو اوريدونکو د مشکلاتو سره د لچسپي لرل او د هغي د حل د پاره مشوري ورکول.
5 - د خپلو اوريدونکو عقيدي ، مليت ، دود او دستور ته احترام کول.
6 - د خپلو اوريدونکي اعتماد او ملګرتيا تر لاسه کول.
7 - په خبري ډول غوږ نيوني څخه ډډه کول. مثلا که څوک تاسو ته غوږ نه نيسي نو کوشش مه کوي چې هغه کس دي تاسو ته غوږ ونيسي بايد ددي په ځاي چې هغه خبري وکړي نوموړي کس ورسره دلچسپي لري . وروسته ددي نه نوموړي ضرور تاسو ته غوږ نيسي....

فصاحت او بلاغت: فصاحت او سم الفاظ د اړيکو د پړاو رهبري کوي د مفاهمي او اړيکو د لارښووني پړاو پدي معني ندي چې يو شخص دي د خبرو تيکه واخلي او ټولي خبري دي همدا کوي. برعکس يو مفاهمه کوونکې پوهيږي چې څه ووايې، څه ډول ووايې، څه وخت ووايې او څه وخت غلي کيني او همدارنګه څه وخت او څه ډول پوښتني مطرح کړي. لاندي نقطو په نظر کې نيولو سره د مفاهمي پړاو په دوه اړخيزه توګه تنظيميږي.

1 -ښه پيل
2 -د ميني او يووالي فضاء منځ ته راوړل
3 -دقيقه او فعاله اوريدنه
4 -د پوښتنو مطرح کول
5 -د ښه پوهيدلو لپاره د موضوع تشريح کول
6 -د مفاهمي په جريان کې د مباحيثي نه کار اخستل
7 -مخاطب ته تاسو کلمي استعمالول
8 -اعتراض ځارنه مخکي ددي څخه چې مطرح شي
9 -د خبرو پايې ته د رسيدو لپاره مناسبو جملو استعمالول مثلا: تاسو توجو څخه مننه
10 - فيدبيک (غبرګون تبادله)

فعاله اوريدنه: د اوريدني د کړنلاري او مخامخ لوري ته د ځواب ورکول څخه عبارت دي. چې د خپل منځي درک او زمينی ته ښه والي وربښي فعاله اوريدنه ځني وختونه د اوريدني منظمي نني او ځواب ورکولو ته راجع کيږي چې د وايوونکي پاملرنه ځان ته راجلبوي. فعاله اوريدنه يواځي مهمه نده چې څه شي مو درک کړل بلکې لدي نظره هم ارزښتناکه ده چې څرنګه مقابل لوري ته ور وښايې چې تاسو څه ويلي هغه مو درک کړي.

فعاله اوريدنه کومه ده ؟

1 - فعاله اوريدنه هغه ده چې مقابل لوري ته تاثير ولري
2 - چې په ټولو معناوو او خواصو درک شوي وي
3 - سوال او ځواب پکې منځته راغلي وي

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

د فعاله اوريدني علايم:

1 - د موضوع اړونده پوښتني پکې رامنځته شي

2 - موضوع ښه تشريح او تواضح شي

3 - د خلکو نظريات پکې ښکاره شي

4 - د اوريدل شوو خبرو خلاصه پکې وړاندي شي

فعاله اوريدني ګټي:

1 - وګړي مجبوريږي چې په دقيقه توګه او پاملرني سره نورو ته غوږ ونيسي

2 - د وګړو ترمنځ ناوړه تفاهم مخنوي کوي او اوريدونکې په خپله تصديق کوي چې ويل شوي موضوع يې په سمه توګه درک کړي ده

3 - وګړو ته جرات ورکوي چې د نوموړي موضوع په اړوند زياتي خبري وکړي

فيدبيک (عکس العمل): هغه عمل دي چې پيغام اخستونکي يي پيغام ليږدونکي ته ورکوي او پيغام ليږدونکي پوهوي چې اخستونکي پيغام څنګه او څومره اخستي دی فيدبيک د پيغام اخستونکي عکس العمل د پيغام ليږدونکي په اړوند چې ليږدونکي د پيغام د څرنګوالي په اساس خبروي په ساده ډول متکلم په مقابل کې مخاطب عکس العمل ته فيدبيک وايي.

د فيدبيک په ورکولو کې بايد مؤدبانه الفاظ استعمال شي نه دا ډول چې فــورا د ډيــرو احساساتو او بدو الفاظو(غيرادبي) څخه استفاده وشي. د اوريدونکې لخوا د فيدبيک د ترلاسه کولو په اساس ليږدونکې پدي توابيږي چې خپله غلطي او تير وتنه اصلاح کړي.

اغيزمن فيدبيک څرنګوالي(مؤثره غبرګون)

1 - مؤثره غبرګون هغه دی چې مقابل جانب ستاسو څخه د هغي تقاضا کړي وي

2 - د امکان په صورت کې بايد فيدبيک مختصر او لنډ وي

3 - په فيدبيک کې بايد مثبت احساسات او بر داشتونه ګډ وی يعني مثبته غوښتنه

4 - د موجوده وضعي د مطالعي وروسته فورا بايد فيدبيک ورکړل شي

5 - فيدبيک بايد مقابل لوري د څيرني او غرضونو لاندي ونه نسي

6 - فيدبيک بايد هغه چا په حق کې وغوښتل شي چې چا عکس العمل په ځان مني

فيدبيک د لاسته راوړلو او اوريدلو په وخت کې بايد څه وکړو؟

1 - کله چې مقابل جانب فيدبيک ورکوي نو اخستونکي بايد په ډيره ارامه فضا او مکملي توجو سره هغه ته غوږ ونيسي او کوشش ونکړي چې فورا د ځان دفاع وکړي

2 - د مقابل جانب د انتقاداتو په مقابل کې بايد سوالونه مطرح شي او پخپله ژبه تکرار شي يعني ستاسو منظور دادي چې...

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

مثلا: غواړم چې پوه شم چې ستاسو پدي مورد کې څه فکر دي

4 - د فيدبيک نيوونکو يا ورکوونکو څخه د هيڅ چا د نظرونوسپکاوي بايد ونشي او هغوي ته اطمينان ورکړل شي.

فيدبيک نه وروسته بايد څه وکړو؟

1 - په ارامه او ورين تندي يې ومنوو

2 - د هغه الفاظ او نيوکي تکرار شي

3 - موضوع د څيرني په منظور د بل نفرسره شريکه کړي او نظر يې واخلي

4 - د قناعت د حاصلولو څخه وروسته يې مه تحديده وي

5 - دوباره فيدبيک څخه يې مه منع کوي

Leadership(مشري او رهبري):

د مشــر او مشـري احتــرام د بيله بيلـو ژبـو په کلتورکي ډول ډول په کار وړل شوي ده چې په انګلسي ژبه کـې ورتـه learder ship او يا leader وايي. په فرانسوي ژبه کي ورته مدير او مديريت وايي. کله هم ورته فرمان ورکوونکي او فرمان ورکونه وايي. او په فارسي ژبه کي ورته بي شميره اصطلاحات ذکر شوي وي چي ځني په لاندي ډول دي. رهبر او رهبري، مـدير او مـديريت، رئيس او رياست، مسـؤل او مسؤليت، چـې دا ټول لـقبونه هغه چـا ته ورکول کيږي چي د يوي ډلي په لومړي سرکي قرار ولري..... د مشري لپاره مختلف تعريفونه شوي دي چي ځني په لاندي ډول دي....

مشري: په خلکو کي د پيشرفت او نفوذ هنر يا علم دي چې د خلکو د خواهيشاتو په نظر کې نيولو سره خپلي غوښتني او اهداف لاسته راوړي.

د معلومـو اهـدافو لاسـتـه راوړنـي لـپاره په اجتماع کې د خـلکو په کار اچـول او په هـماهنګي سره د لاس لاندي خلکو ته رهنمايي کولو ځخه عبارت دی.

په يو ګروپ کي رهبري هغه لاسته راوړنه ده چي د هغي پواسطه يو نفر نور افراد او خلک د خپل تاثير او نفوذ لاندي راولي چي په داؤطالبانه ډول د يو معلوم هداف لپاره په يو معلوم ځاي کي برخه واخلي.

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

1 - **رسمي رهبري:** دا هغه رهبري ده چي خپل فعاليتونه د يوي اداري د چوکاټ په داخل کې اجراء کوي او د اداري ټول قوانين پکي عملي کيږي او افرادو ته يي مادون ويل کيږي . لـــکـه ټولي دولتـي او غيـردولتي اداري چي د يو ټاکلي قانون لاندي خپل فعاليتونه ترسره کوي.

2 - **غيررسمي رهبري:** دا هغه رهبري ده چي اداري ځخه بيرون خپل فعاليتونه تـرسـره کوي چي افرادو ته يي پيراوان ويل کيږي. لکه مذهبي ډلو مشر، قوي مشري او هنري ډلو مشري.........

رهبري د اسلام د نظره : حضرت محمد(ص) فرمايلي دي هــريو د تاسو ځخه شپونکې دي او د شپونکي ځخه د هغي د رعيت پوښتنه کيږي چي دغه حديث شريف ځخه داسي نتيجه اخستل کيـږي چي ټول مسلمانان يو نه يو شکل لمخي خپل شخصي او رسمي ژوند کي د رهبر يا شپون رول لري..

د مديريت او رهبري ترمنځ مشابهت او توپير: که څه هم دا دواړه اصطلاګاني مديريت او رهبري يو د بل سره ډير نژدي اړيکي لري نو بيا هم فرق لري چي معمولا مدير د چارو تنظيم او رهبري د وګړو تنظيمولو په معنی ده رهبري د اداري تشکيل يو سلسله مراتبو ځخه هم ملاحظه کوي مګر مديريت يواځي اداره کي مطرح کيداي شي يعني ډير رهبران مديران ندی مګر د دوي مديران رهبران دي. مثلا; رهبر کيداي شي د قوت او نفوذ خاوند وی مـــګر د يو اداري سمت بيليدونکي نه وي چي هغه به د قومي مذهبي ډلي مشر وي له بله پلوه په اداره کي اکثره مديـران د رهبـــري رول لـــــوبــوي ځکه رهبري د مدير عمده وظايفو ځخه شميرل کيږي په لنډ ډول سره ويلي شو چي هر مديــر رهــبر کيــداي شي خو هر رهبر مدير نشي کيدای.....

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

1 - په عامه توګه: په عامه توګه د يو غړي يا د يوي ډلي دندو د تشريح او پيژندولو ځخه بحث کوي. يعني د يو کارکوونکي د چارو تنظيمول او مشري کول دي.

2 - په خاص مفهوم سره مديريت: برنامو جوړول، د بوديجي تشريح کولو، په کارګمارلو، سازمان ورکولو، رهنمايي ورکولو، د صلاحيت سپارل، د مشکلاتو حل کولو کنټرولو او راپور ورکولو ځخه عبارت دي...

د مشرتابه يا رهبر لپاره غوره ځواکمندي(رهبر کيدو لپاره عمده تواني):

1 - **تاسو د ځان لپاره د کړنلاري تعينولو توانايي لري** لکه فردي پرختيا، پلان جوړول او د خپل اهداف په ګټوره توګه تنظيمول ، د ستونزو حلولو توان بايد ولري.....

2 - **د افرادو يا د وګړو د ګروپونو رهبري......**

a) ښه مفاهمه او د قناعت ورکولو توان لکه د فيدبيک په وخت کې
b) د کړنلاري د تعينولو او تصميم نيولو توانايي
c) يو ښه او باکيفيته اوريدنه
d) د مشکلاتو تحليل د حل لپاره مختلفي لاري پيدا کول
e) د پلان جوړول او د اهدافو ټاکل او د هغوي لپاره لاري جوړول
f) د ډليزو ټيمونو جوړول
g) په خلکو کې نفوذ لرل او هغوي ته د انګيزي ورکولو توانايې
h) د نورو کسانو نظارت او څارني ځواک لرل.

3 - **د يو اداري په کچه د نورو مشرتوب........**

a) د ګروپونو او سازمانو تشکيلاتو او کاري پروسي په نظر کې نيولو سره د سيستم په باره کې فکر کولو توانايې
b) په اداره کې د تغيراتو راوستو توانايي
c) د اداري په سطحه د کړنلارو تعين او د ستراتيژي تحليل (SWOT) يعني قوي او ضعيفو نقطو د فرصتونو او تهديداتو توانايي........................

د SWOT تحليل په يوه اداره کې يو د هغه سمو اهدافو څخه دي کوم په وسيله چې د يوي اداري په اړوند يوه ترلاسه کيږي او همدارنګه د موسيسي لپاره تصاميمو نيولو کې باارزښته رول لوبوي.

:SWOT

S-strength (قوي نقطي، قوت او ځواک نقاط): قوت د يوي اداري لپاره اساسي عامل دي کوم چې د يوي اداري ته پرمختګ او وده ورکوي او رقابت لپاره لاره خلاصه وي. مثلا; توليدي عوامل، مسلکي پرسونل، پوه او مهارت، او د پوهنتون باتجربه استادان....

W-weakness (ضعيفه او کمزوري نقطي): د يو اداري د قوت لپاره چې کوم فکتورونه ذکر شوي وي د هغي نه درلودل خپله د کمزورتيا په معني ده. مثلا; ضعيفه منجمنټ، ضعيفه کنټرول، د اخستونکو خوښه په نظر کې نه نيول ..

O-opportunities (فرصت او چانس): دا د يو اداري د هغه توانايي څخه عبارت دي چې د هغه پواسطه په يوه اداره کې وده او پرمختګ رامنځته کيږي او د اداري ټاکلي اهداف په لازم وخت او شرايطو سره ترلاسه کيږي. مثال په ډول د نوي تکنالوژي رامنځته کيدل، اخستونکي د ضرورتونو زياديدل، ځني ممانعتونو لري کيدل او داسي نور...

T-threats (خطرات او تهديدونه): دا د هغه حالاتو څخه عبارت دي چې د يوي اداري د پرمختګ او ودي پرمختګ کې خنډ او ځنډ رامنځته کوي.
مثال په ډول نړيوال رقابت، د نوي قوانينو وضع کيدل، د اخستونکې نا رضايت ....

نوټ: strength او weakness د اداري داخلي نقطي بلل کيږي او همدارنګه opportunity او threats د اداري څخه بيروني نقطي بلل کيږي.

د سوات د تحليل چوکاټ

مثبت **+**	**داخلي** **internal**		**منفي** **-**
	Strength قوت	Weakness کمزورتياوې	
	Opportunities فرصتونه	Threats تهديدونه	
	خارجي **external**		

د يو مدير د وندو توپير د يو رهبر سره:

1 - د مدير رول او وندي...... يو مدير په اداره کې لاندي رول يا ونده ترسره کوي

a) کارونو تنظيم لکه د اسنادو، ارقامو، منابعو او داسي نور....
b) د پلان او بوديجي جوړول
c) په کار ګمارل
d) تنظيم، همغږي کول او د صلاحيت سپارل
e) کارونو ته پراختيا او وده ورکول
f) په کارونو باندي تمرکز او مشکلاتو حل کوي
g) کنټرول او راپور ورکول

2 - د يو رهبر رول يا وظايف

a) هدايت ورکول يا رهنمايي کول
b) د تحرک رامنځته کول
c) د ستونزو حل کول
d) د تصميم نيول
e) هڅول او ساتنه
f) د غړو اداره کول
g) د ګروپونو تنظيمول

د رهبري شيوي(طريقي): د رهبرۍ د ښي طريقي انتخاب چي د ماحول په نظر کي نيولو سره وشي د اداري د اهدافو د لاسته راوړلو سبب ګرځي. خو د يو مدير د نابرابري انګيزو په درلودلو سره د اداري موخي له ستونزو سره مخامخ کيږي او ممکنه ده د کارکوونکو د خوابدۍ، بی علاقي او نارضايي احساس وکړي..............

د رهبرۍ د رفتار په تيوري کي د يوي طبقه بندي په اساس رهبران په دوه ډوله دي....

اول:انسان غوښتونکي رهبران اکثره خپله توجو د اداري کارکوونکو ته کـوي او دوهـم:سازمان غوښتونکي رهبران د اداري اهداف په افرادو مقدم ګڼي .....

په يوه بله نظريه کي د مشري(رهبري) طريقي په څلور ډوله ويشل شوي دي چي عبارت دي له .....

1 - **امرانه يا ديکتاتوره رهبري:** پدغه طريقه د اداري ټولي پريکړي د تشکيلاتي هرم په اساس نيول کيږي چي په بشپړه توګه امرانه او اداري غوښتونکي وي او پريکړي د مراتبو د لړي له لاري د پورته نا ښکته خواته لېږدول کيږي رهبر او کارکوونکي اړيکي عموما د ويري، تهديد، پېرکول او ملامت کولو پربنسټ ولاړي وي او اړيکي د پورته نه ښکته خواته عمودي او د يو طرف وي د مديريت په لوړه کچه کي جدي کنټـرول مـوجود وي يا په لنډ

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډول په دغه مشري کې د اعتماد او باور کموالي حيس کيږي په ډيـره ويري سره کارکوونکي خپل وظايف ترسره کوي او کارکوونکي د خپل امير له خوا تهديديږي.

د امرانه مشري ګټې:

a) پريکړي يا تصميم زر تر زره نيول کيږي ځکه د پريکړي نيوونکي مرجع يو رهبر وي

b) دغه طريقه د اداري په ټيټه کچه کې مناسبه ده ځکه چې کارکونکي د کمي پوهي څخه برخه مند دي او د لوړ مقام له ويري پرته خپله دنده په سمه توګه ترسره کوي

c) دغه طريقه په اضطراري حالاتو کې مناسبه او پکار ده

d) په امرانه طريقه کې حاکميت عام او تام د رهبري په لاس کې وي(د لاس لاندي وګړو باندي حاکمه وي)

د امرانه رهبري نواقص:

a) کارکوونکو راوبط د يو رهبر سره خشونت او جنګ ته وځي د دوي علاقه د کار سره کميږي

b) کارکوونکي د کاره خپلي اوږي سپکوي او که کار هم کوي نو مسؤليت يي نه مني

c) ددي لپاره چې کارکوونکي تصميم نيونه کې برخه نه لري او ددي استعداد او توانايي څخه کار نه اخلي او د انساني سرچينو د انکشاف مخه نيول کيږي

d) که دا طريقه د مؤاقت وخت لپاره وي نو مثبته نتيجه لري او که دوام وومومي نو منفي پايلي به رامنځته کړي

2 **- د مشارکتي رهبري طريقه(ديموکراته رهبري):** پدي طريقه کې رهبر د لاس لاندي کارکوونکي باندي پوره اعتماد لري او د لاس لاندي خلکو ترمنځ ښه او صميمانه روابط موجود وي او مشکلات په مشورې سره حل کوي نو پدي اساس ټول منابعي د اهدافو لاسته راوړلو لپاره په کار وړل کيږي پدی رهبري کې ارتباط په عمودي او افقي شکل دوه طرفه وي او په تصميم نيونه کې د اداري ټول پرسونل ونده لري.

د مشارکتي رهبري ګټې:

a) پدي رهبري کې يو رهبر د خپل لاس لاندي کارکوونکي سره مشوري کوي او تصميم نيسي نو کارکوونکي په ډيره دلچسپي سره د ټاکلو اهدافو د لاس ته راوړلو لپاره ډير زيار او زخمت ګالي

b) پدي طريقه کې د لاس لاندي خلکو استعداد رابرسيره کيږي

c) پدي طريقه کې پيروان او مادونان زيات تشويق کيږي او روحيت يي لوړيږي نو د خپلو وظايفو سره يي دلچسپي پيدا کيږي او په نتيجه کې ښه انساني روابط رامنځته کيږي

مشارکتي رهبري نواقص:

a) څرنګه چې پدي رهبري کې مشوري موجودي وي نو د تصميم نيولو پروسه د ځند سره واقع کيږي

b) پدي رهبري کې د رهبر بې استعداد باندي د لاندي خلکو شک او شعبه پيدا کيږي

c) که دغه طريقه دوام وومومي نو د رهبر لاس لاندي خلکو باندي کنترول ضعيفه کيږي

d) که چيري نادرسته تصميم ونيول شي نو رهبر او کارکوونکي به يو بل ملامتوي

3 **- پلارګوني رهبري(پدرانه رهبري):** د رهبري پدي طريقه کې رهبر د لاس لاندي کارکوونکو سره د پلار په څير چلند کوي او د دوي مشکلاتو ته زياته توجه کوي رهبران او د لاس لاندي کسان يو بـل ته په متقابـل احترام قايـل وي او پدغه طريقه امرانه روابط برقرار وي تصميم نيونه پکي د رهبر په غاړه وي اوپيروان يي پرته ځند او امر څخه يي منی . د رهبر او کارکوونکو ترمنځ د ويري او ترحم ارتباط موجود وي.

پدرانه رهبري ګټي:

a) د لاس لاندي خلک رهبر او اداري کسان صادقه او وفاداره وي

b) په اداره کې ښه انساني روابط موجود وي

c) د لاس لاندي خلکو فعاليت ډير ښه وي ځکه د ويري او ترحم موازينه موجوده وي

پدرانه رهبري نواقص:

a) په هغه صورت کې چې رهبر او لاس لاندي خلکو ترمنځ متقابل اعتماد موجود نه وي نو دا طريقه غير مناسبه ده

b) په اضطـراري حالت کې يو رهبر د سختـي نه کار واخلي نو کيداى شي د لاس لاندي خلکو مقاومت سره مخامخ شي

c) يو رهبر پکي خپل شخصي مسايلو ته زياته توجو ورکوي
d) کيداي شي د رهبر نيکي او ښې رويې څخه بده استفاده وشي

4 **- ازاده(خپلواکه) رهبري:** د رهبري پدي طريقه کې د رهبر د لاس لاندي کسانو په فعاليتونو کې مداخله نه کوي او د لاس لاندي خلک د رهبر د کنټرول نه پرته راسپارل شـــوي کارونه په ازاده ډول سرته رسوي ددي طريقي نه هغه وخت استفاده اخستل کيږي چې د لاس لاندي وگـــړي تعليم افته باتجـربه او مهارت لـــرونکي وي دوي کولاي شي د رهبر مشوري او هدايت نه پرته خپل کارونه په ښه ډول ترسره کـــړی چې په تعليماتي مؤسيساتو کې ددي طريقي نه کار اخستـــل کيږي لکه مکتبونو، پوهنتونو کې استادان پخپله خوښه تدريس کوي د مکتب مدير يا د پوهنتون رئيس د تدريس په هکله دوي ته هدايت نه ورکوي.......

د ازاده رهبري گټي:

a) پدي رهبري کې د لاس لاندي خلک په ازاده او دوامداره توگه د خپل استعداد څخه استفاده کوي
b) په وظيفه باندي د اطمنان لوړ احساس موجود وي
c) د لاس لاندي خلکو د تجاربو او توانايي څخه استفاده کيږي
d) د لاس لاندي خلک موقع لري چې په اعظمي ډول د کارونو په اجراء کولو کې خپل اسعتداد وښي

د ازاده رهبري نواقص:

a) پدي طريقه کې رهبر رول او قدر د لاس لاندي خلکو په منځ کې کميږي
b) پدي طريقه کې د لاس لاندي خلکو فعاليت ضعيفه وي ځکه رهبر په اوضاع باندي کنټرول نه لري او نشي کولای خپل مهارت د لارښوني د لاري د لاس لاندي خلکو ته انتقال کړي
c) پدغه طريقه کې د لاس لاندي خلک خپلواکه ښکاري

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

د رهبري لپاره کومه خاصه او کومه ځانگړي طريقه وجود نلري چې رهبر هغه د خپلې اداري په ورځنې فعاليتونو کې په کار واچوي او يا هم د تل لپاره ورڅخه استفاده وکړي بلکې د رهبري طريقي د وضيعت ، شرايطو او افـرادو لـــه نظره توپير لري او بدلون منونکې وي. مثلا; ممکن ده يو رهبر د يوه مقررشوي کارکوونکې په هکله چې د هغه پوه، مهارت او تجربه د اداري په وړاندي په ټيټه کچه کې قرار لري نو رهبر تر يو وخته پوري د رهبري امرانه طريقي څخه کار اخلي وروسته د څه وخته چې کارکوونکې لږ پرمختگ وکړي نو رهبر ته پکار ده چې د پلارگوني طريقي څخه استفاده وکړي او د کافي تجربو په حاصلولو سره رهبر بايد د مشارکتـــي طـــريقي نه استفاده وکړي وروسته چې دا موضوع ښه اثبات ورسيږي نو کارکوونکي مهارت تجـــربه او پوه تـــرلاسه کړي وي نو کيداي شي رهبر د خپلواکه يا ازاده رهبري نه کار واخلي پردي د نـورو وظايفو د ورکولو او په نظـــر کې نيولو سره ممکنه ده چې رهبـر د رهبري لـــپاره مختلفـي طريقي وکاره وي او يا دا چې د مختلفو خلکو په وړاندي د مختلفو طريقو څخه استفاده وکړي لويه اشتباه پدي کې داده چې کله چې يو رهبر په دوامداره توگه يو لاندي کارکوونکې باندي د يوي طريقي نه استفاده کوي نو په اداره کې به دغه عواقيب رامنځته شي او د اهدافو د ناکامي او روابطو په شکيدلو پايي ته ورسيږي.

د ايزين هاور د اصل لمريتوب:

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

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

ب دندي:- چې مهمي دي خو عاجلي نه دي(چې ددي لپاره يو وروستنی نيټه وټاکل شي ترڅو په مناسب وخت کې په هغي باندي کار وشي او يا يو لايقه او کار پوه کارکوونکې ته وسپارل شي)

ج دندي:- چې عاجلي دي خو مهمي نه وي(دا کارونه بايد زر تر زره نورو ته وسپارل شي او که په خپله ترسره کوي نو په هغه وخت کې چې کار مو کم وي ترسره شي)

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

د شخصيت هنداره:

د ا مـادل د جـوزف لافت او هـاري انگام په مرسته نومول شوي دي ددي ماډل په اساس د انسان شخصيت څلورو څانگو درلودونکې دي.

1 - **ښکاره ځانګه(ساحه):** د شخصیت د هغه ځانګي ښوونکي ده چي د شخص د خپل ځان په هکه پوهیږي او نور خلک هم دده په هکله پوهیږي چي دا کیداي شي احساسات، علاقه مندي، کړني او عادت وي... مثلاً; یو دفتر ته یو مامور سهار وختي راځي او یا یوکس سیګریټ سکاوي او نور....

2 - **ړنده ساحه:** دا هغه ساحي څخه عبارت دي چي یو شخص پکي د ځان په هکله نه پوهیږي خو نور ورڅخه خبر وي یعني شخص ته نامعلوم او نورو ته افرادو ته معلوم وي....مثلاً; یوشخص(احمد) د خبروکولو په وخت کي ځني الفاظ سم نه ادا کوي یا د مکالمي په وخت کي د خپلو ګوتو سره مصروف وي نو پدغه وخت کي مقابل جانب د فیدبیک په ورکولو سره د نوموړي شخص دغه مشکل له منځه وړي.

3 - **پټه ساحه:** هغه روښانه ساحه ده چي خپله شخص ته معلوم وي ولي نورو ته معلوم نه وي دا هغه کړني دي چي شخص یي په حاصو مواردو کي د ځانه ښایي ..... مثلاً; یو شخص د ماشومانو سره بد چلند کوي

4 - **تیاره ساحه(ځانګه):** دا د انسان د شخصیت د هغه ســاحي څخه عبارت دي چي خپله شخص او نورو ته معلومه نه وي چي د یو نوي وضعیت سره مخامخ کیدو په صورت کي ښکاره کیږي.کیداي شي دا یو سخت او مشکل وضعیت وي چي شخص په خپل ژوند کي د لمړي ځل لپاره ورسره مخامخ کیږي......

د مدیریت مختلفي طریقي: مدیران د مدیریت د مختلفو طریقو څخه په یوه اداره کي استفاده کوي

1 - مـدیریت د هــدف پر بنسټ: اداره په عمومي تــوګه موخي او اهـــداف ټاکي د هغه نه وروسته مــدیران هر یو کارکوونکي ته خپله موخه مشخصه کوي چي لاس ته راوړلو لپاره نوموړي شخص مؤظف وي.

2 - مدیریت د کنټرول او لارښود په بنسټ: مدیران کوشش کوي چي په دومداره توګه کنټرول ولري او کارکوونکي ته هدایت کوي.

3 - مدیریت د صلاحیت سپارلو په بنسټ: مـدیــــران کوشش کوي چي د ممکنه حده کارکوونکي ته کارونه وسپاري او همغه اندازه صلاحیت ورکوي

4 - مـدیـریت د ټینس د میز پربنسټ: پدي ډول مدیریت کي ټول کارکوونکي کارونه د ټینس د بال په څیر یو بل ته پاس کوي که کارونه سرته ورسیږي او که نه هغوي ته مهمه نده.

د ماموریت شرحه: د ماموریت شرحه په حیقیقت کي د اداري د موجودیت د لیـــل دي چي د اداري فعالیتونه واضع کوي او د اداري مقاصدو ساده بیان دي ترڅو ټول کارکوونکو ته معلوم شي د ماموریت شرحه باید د لاندي خصوصیاتو درلودونکي وي.

1 - ورسپارل شوي کارونه باید واضح وي.

2 - جزوي او په لنډ ډول وي

3 - موافق او ترسره کوونکي وي

4 - مواسق(اوچت) او معتبر وي یعني د عتبار وړ وي او حقیقت ولري

لري لید (دورنما): لري لید د یو شخص سره پټ راز دي چي د پټو خواهشاتو د غوښتونو د تشـریح څخه عــبارت دي یا لري لید زمونږه د باطني غوښتونو شرحه ده مګر د منجمنټ د نظره د یوي اداري د نهایي هـــدف د تشریح څخه عبارت دي د افــرادو د تعهد(ژمني) منځ ته راوړلو سبب ګرځي لري لید یوه ډیوه ده چي اداري ته رڼا ورکوي او که چیري لري لید نه وي نو د اداري کارونه بي مفهومه وي.

د وظیفي پیاوړي کول: څنګه کولاي شو چي خپله وظیفه پیاوړي کړو؟ وظیفي د پیاوړي کولو لپاره لاندي نقطي په نظر کي لرو.

1 - هدف باید ټولو ته معلوم وي

2 - هر چا ته باید خپله وظیفه مشخصه شي

3 - لایحه او قوانین باید څرګند وي

4 - ټولي منابع په درسته توګه په کار واچول شي

5 - کارکوونکو ته ټرینیګونه او سمینارونه ورکړل شي

6 - ترڅو کارکوونکو کي نوښت رامنځته شي

7 - کارکوونکي سره مشوري وشي

د مهارتونو د انکشاف د پاره پلان ګزاري:

(c) ketabton.com: The Digital Library

1 - کارکوونکو ته مشوري ورکول د هغوي ضرورتونه حس کول او مشکل د حل لپاره تدابير بيول
2 - په کار پوه افرادو جذبول او مهارتونه ورته انتقالول
3 - د اداري د پرمختګ د پاره هلي ځلي کول
4 - د وظيفي تبادله، سيمنارونه جوړول، شخصي زده کړه ورکـــول او کار په ساحه کې زده کړي داخــــل خدمت لپاره ترسره کيږي.

په سازمانونو کې د مهارتونو د زياتوالي پنځه بخشونه:

1 - ارتباطي مهارتونه لکه جلسي(moderation) او پريزنټيشونونه
2 - عمومي مهارتونه
3 - تکنالوژيکې مهارتونه لکه د کمپيوټر په بخش کې زده کړي
4 - د مديريت او رهبري مهارتونه
5 - د کارکوونکو مربوط مهارتونه

نوټ: دغه مهارتونه په مديريت کې دري طبقاتو سره تړلي دي او بشري منابعي وظيفه داده چې دغه پلانونه جوړ او د تطبيق د پاره هلي ځلي وکړي انکشافي پلانونه بايد په کال کې دوه واري ارزيابي شي او د کال په منځ کې چې څومره پيشرفت مو کړي او د کال په اخره کې چې نوي کال ته څه ډول پلان جوړ شي او يا ورته ضرورت لري

ستراتيژيک پلان: د تګلاري يا د ستراتيژي انکشاف او يا پـــرمختګ ته ستراټيژيک پلان ويلکيږي د مختلفو تګلارو څخه په استفاده غوښتل شوي اهدافو لاس ته راوړلـــــو او مختلفو فعاليتونو کار دي دغه پلان په نظامي، تجاراتي، زراعتي او داسي نورو ادارو کې تطبيق وړ دي....

د يوي موثره ستراټيژي نقطي:

1 - د غوښتل شوي اهدافو د پاره توانايي
2 - ستراټيژي بايد د موقيعت، منابعو او ضرورتونو سره سمه جوړه شي
3 - جامع او مکمله وي

د ناقصي ستراتيژي رامنځته کيدو علتونه:

1 - هغه وخت ستراتيژي ناقصه وي چې هدف يې واضح او پيژندل شوي نه وي
2 - SWOT تيوري په نظر کې نيول
3 - د زړي ستراتيژي په صورت کې د نوي ستراتيژي نه موجوديدل
4 - منابع د بيروني محيط سره سازګاري نه وي
5 - هماهنګي کموالي

مديران ولي پاتي راځي؟

1 - بي ځايه مغروريدل
2 - ځان ليدنه او له حده وتلي احساسات
3 - بي واکې او له ربښتينوالي او واقيعت نه تيښته
4 - باور نه کول
5 - د خلکو سره نامناسبي اړيکې
6 - د قوانينو څخه سرغړونه
7 - رسم او رواج ماتونه

Human Resources Management(د انساني سرچينو مديريت):

انساني سرچينو مديريت مفهوم: په ټولو دولتــي ادارو او خصوصـــي شرکتونو کې د انساني سرچينو مديريت يو بيستيزه برخه ده د بشري سرچينو مديريت د فکر په بنسټ ولاړه ده چې کارکوونکي بايد د انسان په توګه په پام کې ونيول شي. د بشري چينو مديريت يو ډول ځانګړي مهارت او تخصص دي چي د کارکوونکو د رضايت، د سازماني اهدافو خوندي کول او د پروګرامونو د برابرولو لپاره کوښښ کوي. بشري سرچينو مديريت د مديرانو له موخو نه يوه داده چي کار اهل کار ته وسپارل شي او هم د کار کوونکو مهارتونو ته انکشاف ورکړل شي ترڅو خپله وظيفه په درسته توګه اجراء کړي د بشري سرچينو مديريت دندي تر ډيره حده د اداري ځانګو پوري تړلي دي چي د انتخاب، ارزيابي او معاشونو ورکړه او نوري چاري پرمخ وړي نو په لنډ ډول وايو چي د نساني سرچينو مديــريت د ســازماني اهدافو د تامين او دکارکـــوونکو رضايت حاصلول، سياست اچونه او پلان جوړونه کي فعاليت کوي........

د بشري سرچينو مديريت تعريف:

د بشري منابعو مديريت د کارکوونکي فعاليت سره تړلي سياستونو لاري چاري څاري، چې په ځانګړي ډول د کارکوونکو جذبول، کارونو ته پرختيا ورکول، د ظرفيتونو لوړول، معاشات او مکافات ورکول او ددي د پاره د ښو اړيکو ټينګول او ښه چاپيرېال رامنځته کول دي.

بشري سرچينو د مديريت اهداف:

د انساني سرچينو مديريت اساسي هدف د سازمان او کارکوونکو په مرسته او کوښښ باندي د مطلوبو نتايجو لاسته راوړل دي يا بشري سرچينو مديريت هدف په سازمان کې د انساني قواوو د لاسته راوړنو د زياتوالي څخه عبارت دي نو پدي اساس د انساني سرچينو مديريت لاندي څلور عمده اهداف لري.

- ✓ اختصاصي هدف
- ✓ وظيفوي هدف
- ✓ سازماني هدف
- ✓ ټولنيز هدف

بشري سرچينو د مديريت عمده دندي:

1 - بشري منابعو د پاره پلان جوړول
2 - د کارکوونکو پيدا کول، انتخابول، جذبول او استخدامول
3 - کارکوونکو ته روزنه او پرختيا ورکول
4 - د معاشاتو او حقوقي سيستم جوړول
5 - د هر کارکوونکي د اطلاعاتي مسايلو ترتيب او تنظيم(خلص سوانح، مهارتونو نوانايي، معاشاتو اندازه او نور)
6 - نظم او ډسپلين اړوند لاري چاري تعينول او شکايتونو څيړل
7 - د کارکوونکو په کړنو فعاليتونو ارزول
8 - د اخلاقو او د کار قوانين په پام کې نيول

د بشري منابعو مديريت بنستونه: ددي مديريت د اساساتو څخه يو دا دي چي دغه پروسه بايد دوراني او دوامداره وي د کارکوونکو د پوهي او تجربي د تحليل نه وروسته بايد دغه کارکوونکي ته د وظيفي لايحه او استخدام د پروسي پلان جوړ کړي او که چيري کوم کارکوونکي خپله دنده پريږدي(مثلا تقاعد کوي) نو د انساني سرچينو مديريت به د نوي کارکوونکي پلټنه کوي او دغه پروسه بيا له سره پيل کوي.

غړي د يوي اداري د شتمني په توګه: په اداره کې کارکوونکي او د هغوي مهارتونه او تجربي د اداري شتمني ده او دغه شتمني بايد اداره د لاسه ورنه کړي خو کله کله داسي يو کارکوونکي پيدا شي چي نوموړي خپله دنده پريږدي نو مونږ بايد د نوموړي شخص پوه، مهارت او تجربه په خپله اداره کې وساتو چي ددغي پوهي ا مهارتونو راټولونه يوه باارزښته دنده ده چي د هغي د ساتلو لپاره مختلفي لاري او طريقي وجود لري چي ځيني يي په لاندي ډول دي.

1 - **وظيفوي دوران:** دکارکوونکو په منځ کې د وظايفو او مسؤليتونو ته بايد تغير ورکړو چې د دغه ميتود هدف د کارکوونکو د پوهي لوړول او انتقالول دي.

2 - **زده کړل شوي درسونه:** هغه پوهه او مهارت دي چې دکار په جريان کې د تجاربو څخه لاسته راځي، چې په ستونزو کې د مقابلي په خاطر په کار وړل کيږي هدف يې دادي چې هغه خطاوي چې د کارکوونکو څخه د کار په جريان کې پيښيږي کمښت پيدا کړل.

3 - **ژيړي او آبي پاڼي:** دا داخلي سرچينو له لاري په اداره کې د پوهي د يو ځاي کيدو وسيله ده.

4 - **فکري نقشه:** له تخنيکي جوړښت او د ليدو وړ پوهي نه عبارت دي يا د معلوماتو داسي منظمول دي چې په اساني سره د استفادي وړ وي د خطوط، شکلونه، کوچني رسمونو، رنګونو او تصاويرو په کارولو سره کولاي شو د ليدني او بصري حافظه تقويه کړو.

تقاعد معلوماتي پلان:

تقاعد(retirement) څه شي دي؟

دا اداري دايمي يا مؤاقت بست څخه د يو مامور د رابطي بلکل پري کيدل دي خو البته اجير تقاعد نه لري او شرط يې دادي چه هغه ته د تقاعد امتياز په معاش کې ورکول کيږي.

د تقاعد معاش: دا هغه پيسي دي چې د وظيفي په جريان کې اداري د نوموړي شخص د معاش څخه له ځان سره ساتلي وي او د وظيفي د ختميدو نه وروسته نوموړي شخص ته ورکول کيږي چې د خپل ژوند ضرورتونه پري پوره کړي د تقاعد پلانونه کيداي شي د بيمو شرکتونو دولت، د کارکوونکو اتحاديو او سوداګريزو اتحاديو تنظيم کړي وي.

استخدام(staffing):

د اداري په تشکيلاتي جوړښت کې د تشو بستونو ډکولو د پاره د لايقه باتجربه افرادو راجلبول نيول تبديلولو او رتبي ورکولو پروسي ته استخدام وايي.........

په بل عبارت; استخدام د اداري په تشکيلاتي جوړښت کې د وړتيا او لياقت په اساس د تشو بستونو ډکولو ته ولکيږي.

د استخدام منابع: د لايقه او بااستعداده اشخاصو د مندولو د پاره دوه ډوله منابع شته.

1 - **داخلي استخدام منابع:** پدي حالت کې اداره د ضروبت وړ خالي بستونه د خپلو موجوده کارکوونکو په اساس په لاندي ډول ډکوي.

a) د يوي شعبي څخه بلي شعبي ته د افرادو انتقال چې پدي اداره کې مدير خپل کارکوونکي تحصيل، کاري تجربه او مهارتونه په نظر کې نيسي او بيا هغه شخص مناسب بست ته تبديلوي.

b) د موجوده بست څخه د خالي بست يا ټيټ بست ته تبديلول هغه کارکوونکي چې د خپل بست څخه زيات وړتيا ولري نو لوړ بست ته ترقي کوي او که استعداد يې کم وي يعني لازم وړتيا ونه لري نو ټيټ بست ته يې تبديلوي.

د داخلي استخدام ګټي:

a) کارکوونکي د رضايت او تشويق سبب ګرځي.

b) کارکوونکي د اداري په کلتور او پاليسي ښه پوهيږي.

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

d) پدي استخدام کې وخت او مصرف کم وي.

د داخلي استخدام نواقص:

a) د داخلي استخدام د اداري ټول بشري ضرورتونه نشي پوره کولي ځکه دده په ترفيع سره دده بست(ځاي) خالي پاتي کيږي.

b) بعضي اوقات دا ډول استخدام دکارکوونکو د نارضايتي سبب ګرځي يعني اداري ته د شک په سترګه ګوري چې مدير به د واسطي په اساس کوم کس راوستي وي.

c) ددي استخدام په اساس اداره د نوو تجربو او مهارتونو څخه محدوديږي.

نـوټ: په عمومي ډول تجاربو داسي ښودلي ده هغه وظايف چې په مسلکي او لوړه کچه وي نو د هغه د پاره د اخلي استخدام ګټور دي او په ټيټه کچه کې کيداي شي د وظايفو د پاره خارجي استخدام څخه استفاده وشي.

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

a) د پوهنتونونو او مسلکي لیسو څخه .....
b) دکار موندني عمومي ادارو څخه لکه اصلاحات اداري او ملکي خدمتونو.........
c) راډیو، تلویزون، اخبار، انټرنیټ ......
d) د نورو ادارو یا سازمانو د بشري منابع د بوردونو څخه
e) د ملکي خدمتونو د تعیناتو د بوردونو څخه.....

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

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

د استخدام مراحل:

د ضرورتونو تحلیل او ارزیابي(دندي تحلیل او تجزیه):پدي مرحله کې اداره موجوده او اینده ضرورتونه په ګوته کوي او د ضرورتو په اساس استخدام صورت نیسي دا هغه پړاو دي چې د انساني سرچینو د مدیر په مرسته د یو ځاي(موقیعت) ماهیت د څرنګوالي د پاره سرته رسیږي او د کارکوونکې د ټکني او معلوماتو د راټولو د پاره په کار وړل کیږي .... ددي مختلفي لاري شته چې ځني په لاندي ډول دي....

1 - د چارو د مسؤلینو سره خبري.
2 - پوښتنلیکونه.
3 - راپور.
4 - مستقیمه لیدنه.
5 - د ویډیوي کمري(دغه دکارونو د ترسره کولو اصلي موخه او د وظایفو لایحه جوړول دي)

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

1 - کارکوونکې باید غوښتل شوي توانایي ولري چې عبارت ده له تعلیم او تجربي څخه...
2 - کارکوونکې باید د وظایفو شاخصونه(indicator - فعالیتونه او راپور ورکول) وپیژني ترڅو وظیفه په ښه ډول اجراء کړي.
3 - و ظایفو د لایحي په اساس د کارکوونکوکړني او فعالیتونه ارزیابي کیږي.
4 - کارکوونکې باید د دندي په اړوند مسولیتونه وپیژني
5 - د وظایفو د لایحي په اساس د معاشاتو یو ثابت سیستم منځ ته راوړلي شو.

د وظایفو د لایحي جوړولو طریقه:

1 - مقدمي موجودیت(د بست نوم، د اداري نوم، موقیعت، د بست تعداد، د بست نمبر او داسي نور)
2 - د اداري د دندو پیژندل
3 - مسولیتونه او صلاحیتونه
4 - شرایط(تحصیل درجه، کاري تجارب او مسلکي مهارتونه)

د خالي بست(وظیفي) اعلانول: کله چې د خالي بست لپاره د وظایفو لایحه ترتیب شي نو بیا د پام وړ خالي بست اعلان ته سپارل کیږي د خالي بست د اعلان مؤثري لاري په لاندي ډول دي.

1 - د وظیفي اعلان باید په پوهنتونونو او مسلکي لیسو د اعلاناتو په لوحو کې نصب شي.
2 - خالي بست باید د راډیو، تلویزون، ورځپاني او انټرنیټ له لاري اعلان شي.
3 - د کاریابي مرکزونو ته د اداري د وظیفي د اعلان په هکله معلومات ورکړل شي
4 - د ملکي خدمتونو تعیناتو بورد څخه باید اعلان ته وسپارل شي.

کوم اعلان ښه اعلان دي؟

حقیقت او اداره

(c) ketabton.com: The Digital Library

بنه اعلان هغه اعلان دي چې د وظيفي عنوان، مفهوم، مشخصات او شرايط پکي په لنډه توګه بيان شوي وي.

د انتخاب پروسه: د ټاکلو پروسه د کانديدانو په تحصيل، تجربه او د کار په توانايي باندي د قناعت کولو څخه عبارت ده. د کارکوونکو د انتخاب پروسه د يوي اداري څخه بلي اداري ته فرق کوي، خو بيا هم ددي پروسي هدف دادي چې مناسب شخص د مناسبي وظيفي لپاره وټاکل شي..........او همدارنګه د انتخاب په پروسه کې لاندي برخي شاملي دي.

1 - **د غوښتن ليکونو ارزيابي کول او شارټ لست کول(short-list):** د شارټ لست څخه هدف د هغو وړانديز پاڼو ليري کول دي چې د اداري د اړتيا وړ معيارونه ونلري خو په شارټ لست کې بايد د کوم تبعيض څخه کار ونه اخستل شي او په شارت لست کولو کې لاندي نقطي بايد په نظر کې ونيول شي.

- ❖ تحصيلات
- ❖ کاري تجربه
- ❖ ژبني مهارتونه
- ❖ د وظيفي ارتقاء او پرمختګ
- ❖ ثبات او استقامت(په وظيفه کې ټينګښت)
- ❖ کمپيوټر او ديټه ورته نور اليکترونيکي مهارتونه

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

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

2 - **امتحان (testing):** د کانديدانو څخه امتحان اخستلو هدف د هغوي د استعداد، تجربي او کار د توانايي د معلومولو څخه عبارت دي، د امتحان لپاره وخت ټاکل فرق لري او نظر په خصوصيت د کار ټاکل کيږي او امتحان لاندي ډولونه لري.

- ❖ تحريري امتحان:(معنی دا چې پارچه د ليکلو د پاره ورکول کيږي)
- ❖ تقريري (شفاهي) امتحان: (سوال او ځواب پکي مطرح کيږي)
- ❖ عملي امتحان: (د وظيفي د خصوصياتو په نظر کې نيولو سره د کار په ساحه کې اخستل کيږي)
- ❖ ذهنی(عقلي) امتحان: (داسي سوالونه پکي کيږي چې د ذهني انکشاف ورڅخه معلوميږي)

خو په دولتي ادارو کې چې کوم امتحان اخستل کيږي په هغي کې څلور سوالونه تحريري او شپږ سوالونه شفاهي وي.

3 - **مصاحبه (interview):** د نظرياتو او افکارو تبادلي ته مصاحبه وايي يا مصاحبه د انتخاب يو ډول دي چې د استخدام کيدونکو اشخاصو څخه د مستقيم سوالونو (سوالونو او ځواب) په اساس د تعيناتو د بورد يا د ټاکلي کميټي لخوا ترسره کيږي.

د مصاحبې ډولونه:

a) **منظمه مصاحبه:** دا هغه مصاحبه ده چې سوالونه پکي مخکي د مخکې نه جوړ شوي وي(سوالونه په پاکټکې بند وي) او دا مصاحبه زياتره لوړ بستونو د پاره ترسره کيږي.

b) **غير منظمه مصاحبه:** دا هغه مصاحبه ده چې سوالونه پکي بند نه وي بلکې په هماغه وخت کې جوړ وي او مطرح کيږي چې دا شان مصاحبه زياتره د ټيټ رتبه بستونو لپاره وي.

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

خو د ژورناليزم د نګاه نه مصاحبه په دوه ډوله ده.

1 - **ازاده مصاحبه (free interview):** هغه مصاحبه ده چې يو ژورنالست يې د مختلفو موضوع ګانو په اړه مطرح کوي.

2 - **محدوده مصاحبه (bond interview):** هغه مصاحبه ده چې د يوي مشخصي موضوع په هکله مطرح کيږي.

د مصاحبي پلان: مصاحبه بايد په يو منظم ساختمان کې ونيول شي د مصاحبي د پاره بايد ټاکلي وخت تعين شي ارامه فضاء ورته جوړه شي او د سوالونو څخه ورته يوه څه د وظيفي مربوط وي او نور عمومي وي څرنګه چې مصاحبه ساختمان پوري اړه لري نو ټول موضوعات بايد د مخکې د مخکې نه اماده شي.

د مصاحبي د پاره مهمي پوښتني: هغه پوښتني چې د ظرفيتونو د څيرني د شخصيت او د کانديدانو د تحرک د پاره پري استفاده کيږي ډير زياتي دي خو دلته موږ يو څو د نمونې په ډول ذکر کوو......

1 - د خپل ځان په هکه خبري وکړي؟

يعنی(مطلب) ځان معرفي کړي ... څوک، د چا زوي، د کوم ځاي، څه کار کوي او ديته ورته نور څه ويل .....

2 - پنځه کاله وروسته غواړي چې کوم ځاي ته ورسيږي؟

لکه په ځواب کې زما په نظر که چيرته ستاسو په اداره کې مقرار شوم او که ستاسو همکاري د ما سره وه نو ضرور به پيچلي مهارتونه او تجربي او هم لوړ بست ترلاسه کړم .....

3 - څه مقدار معاش غواړي؟

ځواب: څه چې ستاسو د اداري اصول وي....

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

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

5 - څنګه کولاي شي چې کاري فشار کنترول کړي؟

زه به ټول کارونه ترتيبه وم او لمړي به هغه کارونه کوم چې پر ما باندي يي فشار واردیږي او بيا هغه کارونه کوم چې په دوهمه درجه کې مهم ګڼل کيږي او يا په اداره کې د موجوده همکارنو څخه همکاري غواړم او يا د اداري څخه زيات وخت به غواړم ....

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

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

7 - ولي مو پخواني دنده ترک کړيده؟

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

9 - ستاسو ترټولو نه لويه لاسته راوړنه او مفقيت څه شي دي؟

10 - د مصاحبي د پاره مو څرنګه تياری نيولي دي؟

په عمومي ډول په مصاحبه کې لاندي موضوعات په دقيقه توګه ارزيابي کيږي او پوښتل کيږي..

سلوک، برخورد يا طرزتفکر(behavior): هر کار د اجراء د پاره انسان يو خاص برخورد لري او دغه برخورد په مختلفو طريقو سره اجراء کيداي شي بايد د مصاحبي په جريان د يو شخص برخورد د مطالعه لاندي ونيول شي........

مثلاً؛ د يو مهمي موخي په هکله چې مخکې مو ټاکلي وه او هغي موخي ته رسيدلي استي نو په اړوند يي معلومات راکړي؟

مشري مهارتونه(leadership): که تاسي يو لاربنود يا مشر شي نو د کومو مهارتونو څخه به استفاده وکړي؟ يعنی کارکوونکو سره اړيکي څه ډول ټينګوي او هغوي څه ډول رهنمايي کوي.او څه ډول يي کنټرولوي.د رهبري يوه داسي طريقه چې ستونزي د حل د پاره ورڅخه کار اخستل کيږي کومه يوه ده؟

د تحصيلاتو په هکله(education): لوړ تحصيلات مو ترکوم ځايه کړي دي او ايا اسناد يي په لاس کې لري؟ او که موقع ورکړل شي نو خپلي زده کړي ته به دوام ورکړي؟ کوم روزنيز پروګرامونه مو ترلاسه کړي دي؟ خپل کاري ظرفيت مو څنګه لوړ کړي دي او همدارنګه اوس کوم تحصيلي اهداف تعقيبوي؟؟؟؟؟

تجارب او مسؤليتونه(responsibilities & experiences): د پخوانی او اوسنی وظيفي د ښي خاطري په هکله تري وپوښتی او که کومه اشتباه مو کړي وي د هغي څخه مو څه زده کړي؟

کمپيوټر، انټرنيټ، عصري وسايل او داسي نور شيانو کې څومره تجربه لري؟ ددغه شان بست لپاره يو کانديد څومره تجربه ولري اوکومي تجربي تاسو لوړي درجي ته رسولي ياست، او د خپلو تيرو تجاربو څخه مو څه زده کړي؟

په نفس (ځان) باور لرل او ځان ليدنه: ماضي مو تشريح کړي او په لنډ ډول ځان راوپيژنی؟ د فشار او بدلون سره څه ډول چلند کوي؟ کوم عمل مو بد راځي؟ ستاسو ترټولو ضعيفه نقطه کومه يوه ده؟ خپل ځان کارکوونکو ته څه ډول معرفي کوي؟؟؟؟؟

د نوماندانو تشويقول: ستاسو د ټولو نه لوي مسلکي ستونزه څه ده؟ ددي دواړو څخه کوم يو ته ترجيع ورکوي(لوړ معاش او که کاري رضايت)؟ ولي مو دغه رشته چې تاسي پکې تحصيل کړيدي انتخاب کړي؟؟؟؟

د نوماندانو څخه سختی پوښتني: ولي مو پخواني دنده ترک کړي ده؟مثلاپه ځواب کې وايوبی امنتي اوياکومه بله بهانه. ولي مو تراوسه پوري بله دنده نه ده اخستي؟ مثلا زما دمسلک مطابق دنده نده پيدا شوي.... ايا کله مو په زړه پوري امر درلوده؟ د نيوکې(انتقاد) لرونکو وګړو سره څه ډول چلند کوي؟ مثلا په ځواب کې وايو (عيب د ولو منځ دي) که نيوکه نه وي نو انسان به څنګه په ځان کي اصلاح راولي...او داسی نور ويل څه شي ستاسي د غصي باعث ګرځي؟ مثلا يو کس چي نه پوهيږي مګر اسرار کوي په هغه باندي.......

نوټ: د نوماندانو پوښتني ته دقيقآ متوجي شي ځکه هغوي تاسو ته مهم معلومات درکوي...

د مرکي په بهير کي د نوماندانو څخه منفي ټکي (مطلب مي دا چي دمرکي په جريان کي دا پوښتني ځواب نه کړي)

1 - د پوښتنو نه مطرح کول..
2 - د پخواني امر بد ويل.. (يعني د پخواني امر پسی بد ونه ويل شي)
3 - د نيوکو(انتقاد) نه منل...
4 - د ظاهري بڼي نه لرل...(مطب دا چي ظاهري پوزيشن بايد جوړ وي)
5 - ځان ډير پوه ګڼل...(ځان بايد ډير هښيار او چلاک مه ګڼه)
6 - د سترګو د اړيکو نه ټينګول...(يعنی eye contact وشي)
7 - په معاش د حد نه زيات تاکيد کول...

وروسته د مصاحبي څخه تاسی بايد تصميم ونيسي چي کوم نوماند د دندي د پاره مناسب دي او د مهمو بستونو د پاره د مطلوبو نوماندانو څخه دوهم ځل انټروي واخلي او کله چي مو شخص انتخاب کړه نو بيا رسمي خبر ورکړي او د قرارداد څخه د مخه بايد نوماند ته ددغه مواردو په هکله معلومات ورکړل شي.....

1 - د ورکړي مبلغ يعني د معاش اندازه
2 - دندي په اړوند ځانګړي شرايط
3 - د کار د پيل نيټه
4 - د رسمي سفرونو شرايط

ازمايښتي دوري د پاره مهم نقاط:

1 - نوي کارکوونکي د خپلي دندي سره اشنا کړي او د هغه کاري محيط، صلاحيتونه او مسؤليتونه ورته روښانه کړي.
2 - د هغه دکار ځاي او نوري مربوط اداري ورته څرګندي کړي.
3 - ښه راغلاست ورته ووايي تشويق يي کړي او ډاډ ورکړي .

د کار د شروع کيدو څخه بايد دمخه نوموړي معلومات ورکړي:

1 - د نوي کارکوونکي د کار ځاي او ساتل
2 - د اداري راز ساتل
3 - د څانګو اکمالات اسانتياوي او تعيمرونو جوړښت
4 - صحت او خونديتوب
5 - امنيت
6 - دکار او رخصتي وختونه او د مريضي رخصتونه ورته وښايي
7 - د اداري اداب
8 - مفاهمه او اړيکه
9 - راپور ورکونه څنګه چا ته ورکړل شي
10 - صادر شوي او وارد شوي مکتبونو پراوو

Financial Management(مالي مديريت):

مالي مديريت:

د مالي مديريت موخو د لاسته راوړلو په خاطر د يوي اداري يا د اداري د غړو په نظم او سمبالولو څخه بحث کوي. يا په بل عبارت؛ مالي مديريت د يو دولتي او غير دولتي ادارو د مالي پلان جوړولو د بوديجي جوړولو نظم ترتيب کنترول او څيـــړلو ته ويل کيږي.

د مالي مديريت موخې:

1 - راکړه ورکړه د شتمني رامنځته کولو د پاره.

2 - نقدو پيسو پيدا کول.

3 - ادارو ته سرمايي او د هغي منابع پيدا کول.

محاسبه(Accounting):

هغه فن يا هنر دي چې په يوه موسيسه کي مالي فعاليتونه او مروج پولي واحد ثبت، ډله بندي کول او خلاصه کول او بيا ددي نتيجي راباسولو ته محاسبه وايي.

کتاب داري(Book keeping):

دا هغه علم دي چې د پيسی د راکړي ورکړي ثبت پکي په دقيق ډول ترسره کيږي.

ځنی مهم اصطلاحات چې په محاسبه کې استعماليږي.

1 - **معامله(transaction):** دوه يا څو اشخاصو ترمنځ راکړه ورکړه په نقدي او جنسي (اموالو يا اجناسو) معامله بلل کيږي. يا په بل عبارت؛ د دوه ادارو ترمنځ داسي اړيکي چې په هغو کي د اداري اقتصاد تغير ومومي معامله بلل کيږي.

معامله په دوه ډوله ده.

a) قرض معامله(credit transaction): چې خطرناک عمل بلل کيږي او اکثره وخت د شخړو باعث کيږي.

b) نقدي معامله(cash transacton): دا ښه او بهترينه عمل بلل کيږي چې کوم خطر پکي نه رامنځته کيږي.

2 - **صورت حساب(account):** يو رقم معاملات چې په منظمه توګه ثبت کوني ته صورت حساب وايي مثلا د معاش صورت حساب، کرايه ، برق ....

3 - **کاروبار يا تجارت(business):** هر هغه قانوني فعاليت چې د ګټي د لاسته راوړلو د پاره ترسره کيږي عبارت له بزنس(کاروبار) څخه دي..

4 - **پانګه(capital):** هغه پيسي چې په هغه باندي يو سوداګر خپل کاروبار شروع کوي پانګه بلل کيږي.

5 - **شتمني(assets):** له شتمني څخه منظور ټول منقول او غير منقول اموال، اجناس نقدي او حقيقي پيسي دي چې د يو تجارتي موسسي يا د شرکت په اختيار کي وي همدي ته شتمني وايي..... او شتمني په دوه ډوله ده

a) ثابته شتمني(fixed assets): هغه شتمني ده چې د يوه مالي دوري څخه د زيات وخت لپاره د استفادي وړ وي او استهلاک کيږي. مثال: تعمير، ماشين الات، موټر او نور...مګر ځمکه واحده شتمني ده چې نه استهلاک کيږي.

b) جاري يا دوراني شتمني(current assets): دا هغه شتمني ده چې د نقدو پيسو په شکل وي او يا په اسانی سره په نقدو پيسو بدليږي او يا په بل عبارت؛ هغه شتمني څخه عبارت ده چې د يو مالي دوري څخه کمه موده کي بدلون مومي. مثال: نقدي بانکي حسابونه، پيشکي يا قرضداري او ذخيره يا ګودام او دارنګه نور....

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

a) اوږد مهاله(long term loans): هغه پورونه دي چې د يوه مالي دوري نه وروسته تاديه کيږي.

b) لنډ مهاله(short term loans): هغه پورونه دي په يو مالي دوره کې(يو کال کې تاديه شي) لکه مزد
7 - **بل (voucher):** هغه ليکل شوي سند څخه عبارت دي چې د پلورونکي لخوا اخستونکي ته ورکول کيږي او د يو جنس ټول ځانګړتياوي لکه ډول، مقدار، قيمت او داسي نورو ځانګړتياوو لرونکي وي.
8 - **ګودام يا ذخيره (stock):** ګودام د هغه ځاي څخه عبارت دي چې يو شرکت يا اداره هلته خپل توليد شوي اجناس ساتي.
9 - **خرڅلاؤ(sale):** هر هغه معامله چې د هغي پواسطه موږ پيسي ترلاسه کولای شو د خرڅلاو څخه عبارت دي.
10 - **لګښت يا مصارف(expenses):** د شتمني په ارزښت کي د کموالي او خدمتونو په کار اچولو څخه عبارت دي په يوه تصديق کي د اقصادي فعاليتونو او توليد منځته راوړلو سبب کيږي.
a) ثابت لګښت: عبارت له هغه لګښتونو څخه دي چې د شرکت د توليد مقدار په بدلون سره او د شرکت د فعاليت د ساحي په زياتيدو سره تغير نه مومي. مثلا تعمير کرايه، ماشينونو قيمت، تجهيزات او نور....
b) متحول لګښتونه: دا هغه لګښتونه دي چې د توليد د مقدار په تغير سره پکي بدلون رامنځته کيږي. مثلا: زياتو توليداتو د پاره د کارګرانو زياتول يا د خامو موادو زياتوالي...
11 - **اسعار:** هغه بحراني پيسي چې د پيسو په مارکيټ کي په ملي پيسو باندي بدليږي اسعار بلل کيږي لکه ډالر، يورو او داسي نور ...
12 - **کمښت يا تحفيف(discount):** له هغو پيسو څخه عبارت دي چې يوه معامله لرونکي يي بل معامله لرونکي ته يا پلورونکي يي اخستونکي ته د کمښت په توګه حسابوي ....او په دوه ډوله دي
a) **سوداګريز تحفيف(trade discount):** کله چې پلورنکي په خپلو مشتريانو باندي يو شي پلوري د هغي لپاره کمښت منی د سوداګريز تحفيف پنوم ياديږي. (د ښه روابطو جوړلو او يا د ډيرو اموالو د خرڅيدو په خاطر)
b) **نقدی تحفيف(cash discount):** کله چې پورونکي په پور وړي باندي پيسي ولري او وخت يي هم ټاکلي وي بيا که پور وړي له ټاکلي مودي څخه د مخه پيسي ورکړي هغه پيسي چې ورته کمي شميرل کيږي هغي ته نقدي کمښت وايي يا د نقدو په يو نرخ ورکوي او په قرضو يي په بل نرخ ورکوي.
13 - **وتلي لګښتونه(expenditure):** د يوي اداري د شتمنيو په ارزښت څخه عبارت دي چې په يوه ټاکلي موده کې ښودل کيږي او له عادي لګښتونو سره يي توپير دادي چې وتلي لګښتونه د ګټي په خاطر ترسره کيږي.
14 - **عايدات (revenue-income):** د کار او خدمت په بدل کي لاس ته راغلي پيسو ته عايد ويل کيږي مثلا د حاصلاتو خرڅلاؤ، د کرايي اخستل او نور.... او په دوه ډول دي
a) اصلي عوايد: هغه عوايد دي چې د شرکت د اصلي فعاليتونو له لاري تر لاسه کيږي او د شرکت ټول فعاليتونه د هغي په لوري سوق کيږي مثلاً يو کمپنی د بوټ جوړلو جواز اخلي نو ټول فعاليتونه د بوټ جوړولو په برخه کي سوق کوي نو د بوټ جوړولو څخه ټول لاسته راغلي پيسي اصلي عوايد بلل کيږي.
b) فرعي عوايد: د هغه عوايد دي چې شرکت د اصلي فعاليتونو له لاري نه تر لاسه کيږي بلکې د فرعي فعاليتونو له لاري يي شرکت ترلاسه کوي مثلا د بوټ جوړولو فابريکه د هغه ضايع شوي څرمنو څخه واړه جيبي چرمی بکسونه په جوړولو کي تري کار اخلي او يا ددي څخه هم ضايعي شوي څرمني چې نوري د استعمال قابل نوي د سوخت د پاره په بټيو خرڅيږي او دغه پيسي چې لاسته راوړي فرعي عوايد بلل کيږي.
15 - **ډبټ او کريډټ(debit and credit):** ډبټ او کريډيټ دوه اصطلاګاني دي چې په محاسبه کي زياتي کارول کيږي او که چيرته دغو کليمو ته ښه دقت ونه شي نو د يو شرکت يا مؤسسي مالي فعاليتونه سره ګډوډ کيږي د ډبټ او کريډټ اصطلاګاني معمولا کين او ښي اړخ ته ليکل کيږي چې دا اصطلاګاني اکثرا په محفف ډول ډبټ Dr او کريډټ په Cr ښودل کيږي خو بعضي وختونه د زياتوالي او کموالي په مانا هم استعماليږي او د معاملود ثبت په مهال کارول کيږي.

په محاسبوي معاملاتو کې د ډبټ او کريډټ اساسي قاعده:

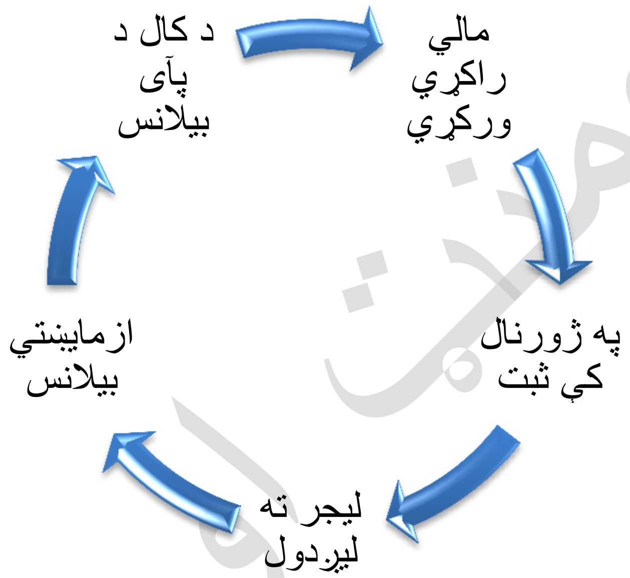
د ډبټ او کرايډټ قاعده چې په محاسبوي معاملاتو کي د حسابونو د زياتيدو او يا کميدو لامل ګرځي په لاندي جدول کي په ګوته کيږي...

عوامل / حساب	زیاتوالي	کموالي
شتمنۍ Assets	Dr	Cr
لګښتونه Expenses	Dr	Cr
پورونه Liabilities	Cr	Dr
عاید Income	Cr	Dr
پانګه Capital	Cr	Dr

دا یو داسي میتود دي چي په زیاتره هیوادونو کي ورڅخه استفاده کیږي هره معامله لږترلږه دوه ځلي ثبتیږي چي یو ځل کریډیټ کیږي او بل ځل ډبټ کیږي....

د محاسبي دوران:

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



مالي راکړي ورکړي: مخکي له دي چي سوداګریزي معاملي(راکړي ورکړي) په په ژورنال کي درج(ثبت) شي باید د دفترونو موقعیت، ډول زیاتوالي او کموالي او بالاخره د هغه د ډبټ او کریډیټ قوانین مشخص کړو نو ددي لپاره د معاملاتو د معاملو د پیژندني پراونه څیړو.

1 - د اړوند حسابونو پیژندل(تشکیل شوي حسابونه)
2 - د حسابونو د ډول یا کټګوریو مشخص کول
3 - په حسابونو کي زیاتوالي او کموالي
4 - د حسابونو ډبټ او کریډیټ کول

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

کمپیوټر .... نقده (کسه)
شتمنی .... شتمنی
زیاتوالي .... کموالي
Dr.................... کریډیټ
ثبت:- کمپیوټر ۸۰۰۰ افغانی
نقده ۸۰۰۰ افغانی

د تي (T) حسابونه: د تي حسابونه د یو لیجر یا عمومي دفتر لنډ شکل راښي دا ډول حسابونه په دوه ستونونو ویشل شوي دي په کیڼ ستون چي ورته ډبټ او ښي ستون چي ورته کریډیټ وايي. یواځي د محاسبي له خوا د معاملاتو د

تحلیل او څیرني لپاره او همدارنګه د ښوونکو او زده کوونکو لخوا د حسابداري د زده کړي په وخت کي حساب اخستل کیږي او سوداګري او حسابي شرکتونو کي د نوو بیلابیلو ډولونو څخه کار اخستل کیږي.

د تي شکل نمونه:

هره معامله لږترلږه دوه ځل ثبت کیږي یو ځل کریډټ او بل ځل دبټ کیږي ....

د تي په حساب او بیلانس شیټ کي معاملي! پورونه + شخصي پانګه = شتمني

ژورنال(Journal): ژورنال یا روزنامچه د هغه دفتر څخه عبارت دي چي ټولي ورځني مالي راکړي ورکړي یکي په تاریخ وار یا نیټه وار ډول ثبت کیږي چي بعضي پوهان دغه دفتر ته د اقتصادي یا تجارتي واحد بنسټیز کتاب وایي. یاپه بل عبارت; ژرونال هغه لومړني کتاب دي چي په هغه کي ټولي مالي راکړي ورکړي په تاریخ وار ډول درج کیږي.

د ژورنال ځانګړتیاوي:

1 - ژورنال د مضاعفي(دوه اړخیزي) محاسبي پر لور لومړني پړاو دي هره تجارتي راکړه ورکړه تر ټولو نه مخکي په ژورنال کي ثبت کیږي نو له دي کبله دا دفتر د اصلي یا بنسټیزه دفتر په نوم هم یادیږي.
2 - څرنګه چي ورځني معاملي په ژورنال کي ثبت کیږي نو له همدي کبله یي ورځپانه، روزنامچه هم بولي.
3 - ټولي معاملي باید پدي دفتر کي په نیټه وار توګه ثبت شي.
4 - په ژورنال کي لومړي ټول هغه حسابونه چي دبټ Dr کیږي ثبت کیږي او وروسته بیا هغه حساب چي کریډټ Cr کیږي نو په همدي اساس لیجر ته یي د انتقال په وخت کي ډیر اسانتیاوي.
5 - د هر معاملي په پاي کي د هغي راکړي ورکړي د لا ښه څرګندتیا په خاطر د خلاصه په نوم یوه وړه جمله لیکل کیږي چي د Narration پنوم یادیږي. په ژورنال کي ثبت ته Journalizing وایي.......

د ژورنال معیاري شکل:::---

مالي دوره:- ۱۳۹۹/۱/۱ څخه تر ۱۳۹۹/۱/۳۰ نیټي پوري مالي دوره				د ژورنال پاڼه
نیټه	تفصیل	لیجر پاڼه	دبټ Dr	کریډټ Cr
1399/1/1	پرنټر جاوید ته ورکړل شوي دي قیمت یي ۷۵۰۰	۱۷	3500	
				4000
1399/1/5	کمپیوټر په نقدو خرڅ شوي	۱۹	10000	
				10000

نوټ:- د دبټ او کریډټ د مجموعو حاصل باید سره مساوي وي .....

په لمړني ستون کې نيټه په مسلسل ډول درج کيږي يعني په کومه نيټه کې چې راکړه ورکړه ترسره شوي وي همدغه نيټه پکي ذکر کيږي.

په دوهم ستون کې د ښکل شوي حسابونو نومونه پکي ثبت کيږي يعني چې د معاملي خلاص مطلب ذکر کيږي.

په دريم ستون کې د همدي راکړي ورکړي د ثبت محل ښودل کيږي.

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

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

د ژورنال په حساب کې د معاملاتو د ثبت اصول:

1 - په لومړي گام کې بايد حسابونو تحليل او تجزيه ترسره شي.
2 - د معاملو د نيټي درج کول.
3 - د ډېبټ شوي حساب او درج کول او وروسته بيا کريډټ شوي حساب لږ ښکته درج کيږي.
4 - د هغه حساب نوم کوم چې ډېبټ کيږي د پيليدونکي ليک سره نژدي وليکلي شي او د هغي حساب نوم چې کريډټ کيږي د ليک له پيل نه په لږ واټن سره وليکل شي.
5 - د ښکيلو حسابونو په پاي کې د راکړي ورکړي د لا څرگندتيا په خاطر يوه وړه جمله ليکل کيږي.
6 - له يوه ثبت څخه د بل ثبت د جدا کيدو په خاطر يوه کرښه وباسي ترڅو مخکي راکړي ورکړي له وروستيو معاملو څخه بيل شي.

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

د ليجر عمومي شکل:

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

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

ازمايښتي بيلانس د شرکت يا مؤسسي له قانوني د فترونو څخه نه شميرل کيږي خو ددي جوړول د يو لړ موخو لپاره اړين گڼل کيږي.

Date	Description	Ledger file	Dr	Cr

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

بوديجه(baguette): بوديجه(baguette) خپله انګليسي کليمه ده چې د څرمني بټوي ته ويل کيږي او دغه اصطلاح په انګلستان کې رمنځته شوي ده .
تعريف: بوديجه يو تقنيني يا قانوني سند دي چې پدي کې د دولت ټولو واحدونو عوايد او لګښتونه د يو ځانګړي مودي(يو مالي کال) د پاره سنجول کيږي چې دا سند د دولت د لرليد او موخو د پوره کولو د پاره بايد د سياسي اقتصادي، نظامي، فرهنګي او کلتوري او ټولنيزو پرختيا د ودي سبب ګرځي...
يادوني وړ ده چې دولتي بوديجه د پارلمان له خوا تصويب کيږي..
په افغانستان کې د بوديجې د بشپړ کيدو تاريخي مسير:
له هغه ځايه چې مالي او اداري مسايل د نورو مواردو په شان د هيوادونو د سياسي، ټولنيزو اقتصادي او طبيعي وضعيت سره نږدي تړاو لري نو له همدي امله په دغو برخو کې رامنځته شوي بدلونونه کولاي شي. په بل کې د بدلون د رامنځته کيدو لپاره د يوې اغيزمنې انګيزې په توګه رول ولوبوي. په افغانستان کې د مالي سيستمونه د طرحي د جوړيدول او پلي کيدل د دولت له ډيرو لومړنيو سيستمونو د جوړيدو سره سم پيل شوي دي خو داسي کوم اسناد نه شته چې وښايي د هغه مالي چارې او اړوند مالي سيستمونه د کوم دولتي سازمان تر کنترول لاندي ول، په څه ډول يې کار کوو او نوم يې څه وه. خو په هيواد کې ځيني تاريخي او ټولنيزې څيرني ښيي د غزنويانو په وخت کې داسي يوه اداره موجوده وه چې د دولت د مصرف او عوايدو د چارو د تنظيم مسؤليت يې په غاړه درلوده.
د احمد شاه بابا په وخت کې هم د اعلي ديوان تر نامه لاندي يوه اداره چې د هيواد مالي او اداري چاري يې تر کنترول لاندي درلودي موجوده وه چې د هغه چلونکي ديوان بيګي لقب درلوده په وروستيو دولتي سلسلو کې هم ددغي داري نوم د وکيل الرعب، امين الملک او مستوفي الممالک ترنامه لاندي ذکر شوي دي.
د امير شيرعلی خان د سلطنت د په وروستيو کلونو کې په مرکز کې د مالي چارو د سمون يوه منظمه اداره د مستوفي الممالک ترنامه لاندي په کار پيل وکړ او په ولايتونو او علاقه داريو کې د هغه تر امر لاندي اداري بيا د سر دفتر داري ترنامه لاندي جوړي او په کار يې پيل وکړ چې د اړوندو سيمو مالي او د حساب چاري يې په غاړه درلودي د هغه وخت مستقيمي مالي سرچيني د مالياتو راټول ول.
بالاخره په کال ۱۲۹۸ لمريز کې يعنی د هيواد د خپلواکي د ترلاسه کيدو وړاندي د مير امان الله خان په دوران کې د دولت د مصرف او حساب چاري د روزنامچه د دفترونو له لاري او د فورم او سياق له اصولو سره سم مخ ته بيول کيږي.
د سياق اصول د اعدادو او شکلونو يوه مجموعه ده چې له دي لاري به د هر مالي کال په پاي کې د دولت د حسابونو يوه خلاصه جوړيده او د دغو اصولو بنسټ د وخت د يوه کار پوه لخوا چې سياق نوميده ايښودل شوي دي.
په مالياتو کې د ځني کاريدونکي اصطلاحاتو پيژندنه:
مالي کال: هغه کال چې د هغي په شروع کيدو سره معاملي يا راکړه ورکړه پيل او په ختميدو سره يې پايي ته رسيږي.
بوديجوي کال: د مالي کال څخه وروستني کال ته بوديجوي کال ويل کيږي. مثال په ډول اوس ۱۳۹۸ هـ ش کال دي او راتلونکي ۱۳۹۹ هـ ش کال به بوديجوي کال وي.
دولت عادي مدارک: هغه مدراکونه دي چې د هغي څخه په عادي ډول عوايد لاسته راځي. د مثال په ډول: ماليات، محصولات، کرايي او داسي نور..
عادي مصارف: له عادي مدارکو څخه د دولت عادي مصارف په بوديجه کې سنجش او د تخصيص د ترلاسه کولو لپاره په هر څلور مياشتو کې ورڅخه کار اخيستل کيږي. لکه د تنخاګانو ورکول ، د دفترونو د نورو مصرفونو د تامين لپاره او نور....
د بوديجي کميته: هغه کميته چې دنده يې د مالي کال د بوديجي تجديد او څيرنه ده او د ماليې د وزير تر امر لاندي کار کوي چې غړي يې د اقتصاد او تهرنيو چارو وزيران او همدارنګه يوبل هغه تن چې د ولسمشر لخوا به ټاکل کيږي په شامل دي.
ربع يا قسط: يو کال په څلورو برخو ويشل کيږي چې هره برخه يې دري مياشتي ده او هري دري مياشتي د يوې ربعي په نامه ياديږي چې په وار سره لومړي، دوهمه، دريمه او څلورمه ربع ده.
فورمه: هغه جدول دي چې معين عمودي او افقي ستونونه لري او د يوې معيني موضوع حساب په کې ښودل کيږي.

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

1 - **عادي بودیجه:** هغه بودیجي څخه عبارت ده چې د یو ټاکلي مودي(یو مالي کال) د پاره ترتیب شوي وي چې د دولت د عوایدو او لګښتونو سرچینې د ځان سره لري د مثال په ډول د معاشاتو بودیجه

2 - **پرمختیایي بودیجه:** د هغه بودیجي څخه عبارت ده چې د پرمختیایي پروګرامونو، لګښتونو د تمویل پلان د ځان سره لري چې دري کاله موده په بر کې لري. د مثال په ډول: د نوو مکتبونو، کلینیکونو، بندونو، سرکونو او داسي نورو جوړول

د افغانستان بودیجه:

1 - **بهرني بودیجه:** پدي کې هغه بودیجه شامله ده چې خارج څخه راځي او مستقیماً د خارجیانو په اساس په مصرف رسیږي. لکه (PRT) مصارفات

2 - **اصلي بودیجه:** دا هغه بودیجه ده چې د افغانستان د حکومت لخوا په مصرف رسیږي چې پدي کې خارجي او داخلي بودیجي شاملي دي او په دوه ډوله ده.

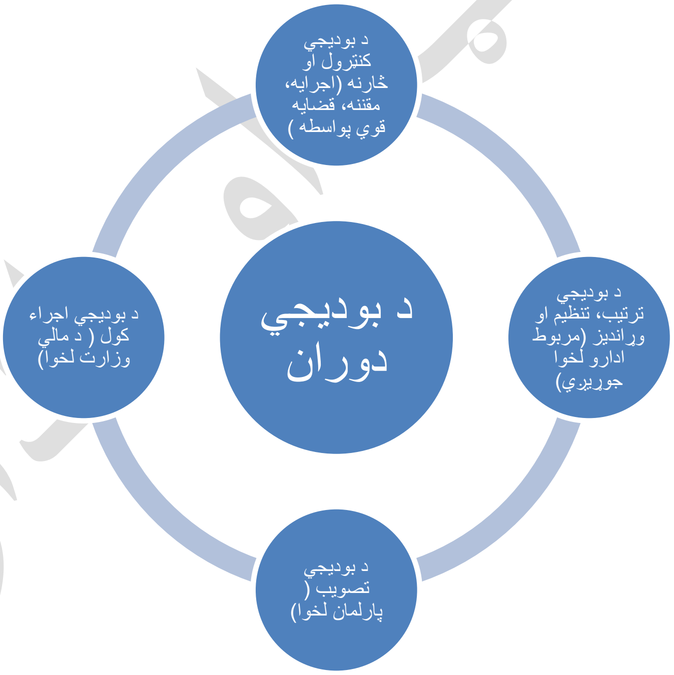
a) **عادي بودیجه**

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

i. **اختیاري پرمختیایي بودیجه**

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

د بودیجي دوران: هغه هیوادونه چې دولتونه يې د دري ګوني قواوو لرونکي وي لکه مقننه قوه، اجرایه قوه او قضایه قوه او د هغه دوران په لاندي ډول دي....



د پروژي د مدیریت تاریخچه:

معمولاً په نړي کې د پروژي مدیریت د چین د یوالونو، د مصر اهرامونو او د بودا مجسمي جوړول او همدارنګه د اریوس په امر د جمشید پادشاه د تخت بنسټ ایښودل په اساس د یوي پروژي پوري تړلي دي.

د پروژي مدیریت د کار په مختلفو پړاونو کې:

د وداني جوړول، د انجینیري بخش، د فاعي سیستمونه، اقتصادي او اجتماعي زیربیناوو کې پرختیا کړي ده. د پروژي مدیریت بنسټ اساس ایښودنکي یو امریکایي عالم Henry Gant دی چې نوموړی پروژي د مدیریت پلار ګڼل کیږي.

د پروژي د مدیریت تعریف:

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

ولي د پروژي مديريت كوو؟

د پروژي مديرت ددي د پاره كوو چه !

1 - چي د كاري فعاليتونو د پاره د كار وخت او په كار وړ اشخاص وپيژنو.

2 - د راپور وركوني مرجع وپيژنو.

3 - د فعاليت د پاره ټاكلي وخت تعين كړو.

4 - د مشكلاتو د رابرسيره كيدو څخه د مخه د حل لاري چاري وپلټوو.

5 - چي په اينده پروژي كي ښوالي رامنځته كړو.

د پروژي په مديريت كي رامنځته كيدونكي ستونزي:

1 - د پروژي پيچلتياوي

2 - د مشتري يا اخستونكي د وړانديز مشخصات

3 - د اداري بدلونونه

4 - تكنالوژيكي تغيرات

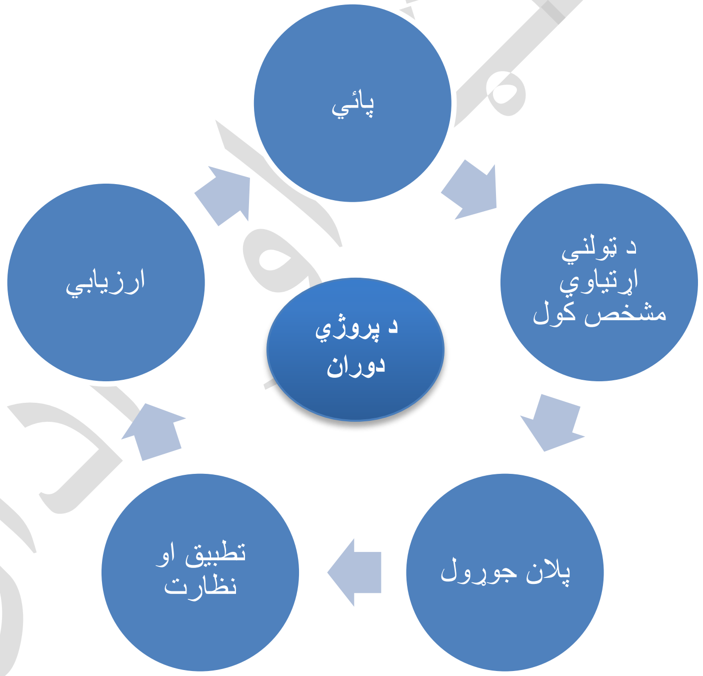
پروژه:

پروژه د څو مركبو او منظمو فعاليتونو څخه عبارت ده چي د يو خاص مقصد د لاسته راوړلو په خاطر د ټاكلو مصارفو او معين وخت كي ترسره شي. او يا پروژه يو سيستم دي چي په هغي كي عوامل په محصول بدليږي....

د پروژي دوران :

د پروژي د ژوند څخه عبارت دي چي ابتدايي مفكوري څخه شروع او د پروژي په تكميليدو سره پايي ته رسيږي.

د پروژي دوران اجزاوي..



پروګرام: د څو پروژو د مجموعو څخه عبارت دي چي د يو لړ لوړو مقاصدو د اهدافو د لاسته راوړلو د پاره جوړيږي. دمثال په ډول د انكشاف دهات پروګرام چي مختلفي پروژي په سركي لري.

د پروژي ځانګړتياوي: د لاندي ځانګړتياوو درلودونكي دي.

1 - توپير لرونكي(uniqueness)

2 - پيچلتياوي(complexity)

3 - ټاكلي موخي(specific goals)

4 - ټاكلي وخت(limited time)

5 - معينه بوديجه(limited budget)

6 - ټاكلي شوي غړي(specific organization)

(c) ketabton.com: The Digital Library

توپیر لرونکی: د یوي پروژي فعالیتونه د یوي اداري معمولي فعالیتونو سره فرق او توپیر لري د یو پروژي فعالیتونه په ډیره اساني سره توقف او یا ودریږي.خو د اداري فعالیتونه نشي کولاي چې ځاي پر ځاي ودریږي. د مثال په ډول: د مکتب جوړول چې یوه پروژه ده خو د یو مکتب لرل او د ورځینیو معمولي فعالیتونو سرته رسونه پروژه نده.

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

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

ټاکلي وخت: هره یوي پروژي د پاره باید ټاکلي وخت یعني د پیل او پائي مشخصه نیټه معلومه وي.

د پروژي بودیجه: د هري پروژي د پاره باید مخکې د مخکي نه د بودیجي سنجش شوي وي یعني د پیل څخه تر پائي پوري د ټولو فعالیتونو د پاره بوریجه معلومه وي.

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

منجمنټ او اداره

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