



## کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د منجمنې اساسات  
څانګه: اداره او منجمنې، بانکداري، محاسبه او د تجارت اقتصاد  
مولف: پردیس سلطاني  
ژباړن: مجيب الرحمن اميري  
د څار کمېټه:

- محمد آصف ننگ د تخنيکي او مسلکي زده کړو معين
- ديپلوم انجنير عبدالله کوزاي د تعليمي نصاب رييس
- محمد اشرف وحدت په تعليمي نصاب کې د معينيت د مقام سلاکار

### د تصحيح کمېټه:

- فضل الولی شيراني
- عبدالجمیل ممتاز

د گرافیک او ډيزاين څانګې مسؤل: محمد جان عليرضايي

گرافیک او ډيزاين: علی مومنی  
چاپ کال: ۱۳۹۲ لمريز کال  
تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه  
چاپ ځل: لومړی  
وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af  
برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af  
کې ISBN: ISBN 978 36300 12

Ketabton.com

د چاپ حق د تخنيکي او مسلکي زده کړو له معينيت سره خوندي دی



## ملي سرود

دا وطن افغانستان دی  
کور د سولې کور د تورې  
دا وطن د ټولو کور دی  
د پښتون او هزاره وو  
ور سره عرب، گوجر دي  
براهوي دي، قزلباش دي  
دا هیواد به تل ځلیږي  
په سینه کې د آسیا به  
نوم د حق مو دی رهبر  
دا عزت د هر افغان دی  
هر بچی یې قهرمان دی  
د بلوڅو د ازبکو  
د ترکمنو د تاجکو  
پامیریان، نورستانیان  
هم ایماق، هم پشه یان  
لکه لمر پر شنه آسمان  
لکه زړه وي جاوېدان  
وایو الله اکبر وایو الله اکبر



## د پوهنې وزارت پیغام

### گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلي دي. همدا بشري قوه او کاري مټې دي چې د هیواد انکشافی اهدافو ته د رسیدو لارې چارې طی کوي او د یوه نیکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي. انسان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انساني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه سوکاله ژوند د اسبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنگه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انسان نقش، د خپل ژوند د چاپیریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هیڅ حالت کې نه نفی کېږي او نه هم منقطع کېږي. په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروع قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چاپکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ستر او سپیڅلي هدف ته د رسیدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنګي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي.

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

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

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

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

# لړلیک

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

## سریزه

صنعتي پرمختياوو او د نوې ټکنالوژۍ سیستمونو د انسانانو د ژوندانه په څرنگوالي او تشکیل کې یو ځانگړی نظم رامنځته کړ. دې ډول پرمختياوو نه یوازې د ټولني د ټولنيز او صنعتي ژوندانه پر وضعه او تشکیلاتو کې اغېز وکړ، بلکې ټولنيزو کړنو، فکر او طرز ته یې هم بدلون ورکړ. د نننۍ نړۍ په بېلابېلو ټولنو کې ټولنيز نظام او اقتصادي پرمختياوې، چې فوق العاده پراختيا او پرمختيا یې موندلې، یوې مطلوبې ادارې او ډله ییزو همکاريو ته اړتیا لري، چې کولی شو په بېلابېلو برخو لکه سوداگریزو، کولتوري او نورو کې د ډله ییزو همکاريو په موخه په ادارو او موسسو کې د شعبو او څانگو رامنځ ته کول، چې د اداري مراتبو د لړۍ تر رهبرۍ او لارښوونې لاندې د ټاکلو موخو د ترسره کېدو او لاسته راوړلو لپاره فعالیت کوي، د بېلگې په توگه یاد کړو.

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

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

## په درناوي

پردیس سلطاني



## د ادارې او مدیریت تعریف

### تولیزه موخه:

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

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

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

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

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

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

## د ادارې او مدیریت ودې او بشپړتیا ته لنډه کتنه:

تر صنعتي انقلاب مخکې ( د ۱۸ پېړۍ وروستيو او د ۱۹ پېړۍ لومړيو) کې د انساني ځواک روزني لپاره مطلوب او بنسټيز مضامين او مطالب موجود نه وو، خو د شلمې پېړۍ په پيل کې په فوق العاده پراختيا سره علومو او فنونو ته د نويو علمي پوهو په توگه اړتيا محسوسه شوه. د علمي مدیریت مفکوره د لومړي ځل لپاره د انگليسي ليکوال چارليس بيبيج Charles Babbage په وخت کې د ( د صنايعو د خاوندانو سپمونه) کتاب کې رامنځ ته شوه او شاوخوا پنځوس کاله وروسته د هنريتون Henry townه په نامه يوه امريکايي پوه د خپلې صنعتي موسسې په اداره کې نوې کرنلارې وکارولې، چې د هغه وخت د مسؤولينو د پام وړ وگرځېدې.

تر ۱۹۰۳ ز کاله پورې د مدیریت د پوهې يا علم په نامه هېڅ شی موجود نه وو، خو په را وروسته کلونو کې فريد ريک ونسلو تایلور Frederick w.taylor د علمي مدیریت په نامه يوه رساله خپره کړه، چې نن ورځ د تایلور سيستم د علمي مدیریت په نامه يادېږي، چې تر ډېره په صنعتي موسسو کې د توليد د زياتوالي لپاره د ځانگړو کرنلارو او فنونو درلودونکې ده. تایلور په خپله رساله کې له هغو عناصرو او د اداري واحدونو له اړيکو څخه يادونه کړې، چې د توليد د زياتوالي بنسټ گڼل کېږي. د تایلور د نظريې پر بنسټ د انساني کړو وړو مکتب (mvmah behavioral approach)، چې د بېلابېلو روپشونو لرونکی او د ادارې د کار او کړنو مرستندوی واقع شو، منځ ته راغی. د وخت په تېرېدو سره له ۱۹۲۰ ز نه بيا تر ۱۹۶۰ ز کلونو په لسيزوکې د مدیریت گڼ شمېر روپشونه او سيستمونه، نظريې او مفکورې رامنځ ته شوې، چې په پايله کې يې اداري کارونو او فعاليتونو ښه والی وموند او همداشان د انساني ځواک روزنې او استخدام ته ځانگړې پاملرنه واوښته. د يادو کلونو په ترڅ کې د لومړۍ او دويمې نړيوالې جگړې پر مهال ( له ۱۹۱۴ تر ۱۹۱۸ او ۱۹۴۵- تر ۱۹۴۵) پورې د توليد په ډولونو او کيفيت کې په ځانگړې توگه په پوځي تجهيزاتو او لوازمو کې ډېر بدلونونه منځ ته راغلل، خو د جگړو په پای ته رسېدو سره د توليداتو په کيفيت، کميت او ډولونو کې ډېر زيات بدلونونه رامنځ ته شول او دا ټول د ښه مدیریت له امله وو، چې ډېره پاملرنه ورته شوې وه.

بايد ووايو، چې نن ورځ د مدیریت اصطلاح يوازې د صنعتي توليداتو د چارو او سيستمونو په ښه والي پورې محدوده نه ده، بلکې د وخت په تېرېدو سره له دې اصطلاح څخه د اداري او ټولنيزو چارو د ښه والي په لار کې کار واخيستل شو او دې پايلې ته ورسېدل، چې موسسې د ننني مدیریت له مطلوبو اصولو او کرنلارو څخه له گټې اخيستنې پرته په خپلو اړوندو کارونو کې برياليتوب نه شي ترلاسه کولی.

د مدیریت کارونو او فعاليتونو د کمپلکس کمپيوټري ماشينونو په وسيله پراخوالی او اهميت



وموند، په ځانگړې توگه د کمپیوټر د الکترونیکي ماشین په کارولو سره، چې تر ۱۹۶۰ کال وروسته له هغه څخه لازمه گټه واخیستل شوه، د مدیریت د علم اهمیت یې نور هم لوړ کړ. د وخت په تېرېدو او د مدیریت د بېلابېلو دندو، لکه پلانجورونې، تشکیلاتو، کنټرول، رهبرۍ او همغږیتوب د اهمیت او ارزښت په درک او پېژندلو سره د پرسونلي کادرونو دندو ورځ په ورځ ډېروالی وموند او هر کال ډېر محصلان او زده کوونکي په نړۍ کې د پرسونلي چارو د ادارې او مدیریت په څانگه کې پر زده کړو بوخت شول، چې د پرسونلي چارو او مدیریت په څانگه کې دا ټول بدلونونه د علم او تخنیک په بېلابېلو څانگو کې د پرمختگونو له امله دي.

دا ټول بدلونونه او پرمختیاوې او د علومو د پوهانو او عالمانو نوې نظریې د ادارې په علم کې د نویو انګېزو د منځ ته راتګ لامل شول، چې په پایله کې یې ورځ په ورځ د مدیریت اهمیت زیاتوالی موندلی او د ډېری عالمانو او پوهانو پاملرنه یې ځان ته اړولې ده او نوې انګېزې د ادارې او مدیریت د منځ ته راتګ لامل شوې دي، چې بالاخره په پایله کې یې نننۍ علمي مدیریت (scientific management) او د مدیریت نورې بېلابېلې څانگې رامنځ ته شوې دي.

#### د ادارې او منجمنټ مهم تويي:

- ۱ - هدف،
- ۲ - منابع،
- ۳ - موثریت یا (effectiveness)،
- ۴ - مثمریت (efficiency)،
- ۵ - شریک اړخونه (stakeholders).

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

#### د موخې ځانگړنې: موخه باید لاندې ځانگړنې ولري:

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

**منابع:** منابع د یوه سازمان مادي او معنوي پانگه گنل کېږي او لاندې ډولونه لري:

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

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

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

په مثمریت کې لاندې توکي د بحث وړ دي:

- څومره والی یا کمیت،
- بیه،
- وخت.

**په اداره او منېجمنټ کې شریک لوري:**

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

**شریک یا دخپل لوري د لاندې کټګوریو لرونکي دي:**

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

### د لومړي څپرکي د مطالبو لنډيز:

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

د اوسمهاله مديريت د مهارتونو د ښوونيزو پروګرامونو بنسټيزه موخه، د اداري اصلاحاتو په پلي کولو کې د دولت د پاليسۍ ملاتړ او د ملکي کارکوونکو د کاري وړتيا وده او پرمختيا او همداشان خلکو ته د اغېزناکو خدمتونو په وړاندې کولو سره د هغوی ځواکمنول دي.

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

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

د لومړي څپرکي پوښتنې:

- ۱ - اداره تعريف كړئ؟
- ۲ - مديريت تعريف كړئ؟
- ۳ - د ادارې او مديريت پر بشپړتيا او وده رڼا واچوئ؟
- ۴ - موثريت تعريف كړئ؟
- ۵ - مثمريت تعريف كړئ؟
- ۶ - موخه يا هدف څه ته وايي؟
- ۷ - منابع څه ته وايي، تعريف يې كړئ؟
- ۸ - مدير او مديريت څه توپير سره لري؟
- ۹ - د كميت او كيفيت په هكله رڼا واچوئ؟

## مدیر څوک دی؟

### ټولیزه موخه:

د بېلابېلو سطحو په هکله معلومات

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

- د مدیر او مدیریت کاري او عمده دندې.

- د مدیریتونو د تشکیلاتي سیستم په هکله معلومات.

- په سازمانونو کې د پلانونو کارونه.

**مدیر څوک دی:** مدیر په لغت کې اداره کوونکي او کارکوونکي ته وايي او په اصطلاح کې مدیر هغه څوک دی، چې د خپل ټیم یا ډلې د کړنو مسوولیت پر غاړه لري.

### مدیر او مدیریت څه شی دی؟

مدیریت په لغت کې د اداره کولو او منجمنت او دې ته ورته امثالو په مانا دی او په اصطلاح کې مدیریت په لږ وخت او په لږ لګښت سره موخې ته د رسېدو لپاره د انساني او مادي ځواک همغږي کولو ته وايي. په بله وینا د ادارې د ارکانو له هغې جملې نه، د دندو، پلان، موخې او منابعو سازمانولو یا تنظیم ته مدیریت وايي.

### سیستم څه شی دی؟

په یو بل پورې تړلې یو شمېر هغه کړنلارې دي، چې د دغو کړنلارو په ترسره کولو سره د یوه سازمان د موخو یوه برخه ترلاسه کېدلای شي. په بله وینا سیستم له یوې ټولګې یا مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو یو په بل پورې اړوندو برخو څخه، چې په ګډه سره کار کوي،

تشکیل شوی وي، په داسې توگه، چې په یوه برخه کې د ستونزې د پېښېدو په صورت کې ټول سیستم اغېزمنېږي، خو د ادارې او مدیریت له مخې، سیستم د یوه سازمان د داخلي ارگانونو او ډیپارټمنټونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې خپلو مشخصو او گډو موخو ته د رسېدو لپاره له یو لړ مشخصو مقرراتو او قواعدو پېروي کوي او په گډه فعالیت سره کوي. سیستم په دوه ډوله دی، یو تړلی سیستم او بل ازاد سیستم دی، ازاد سیستم له بهرني چاپېریال سره اړه لري، خو تړلی بیا د هغه برعکس وي.

### ستراتېژي څه ته وايي؟

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

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

- لنډمهاله پلان

- منځمهاله پلان

- اوږدمهاله پلان

### تشکیل څه شی دی؟

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

- د دندو وېش

- د مسوولیتونو او واکونو د حدودو ټاکل او تثبیتول

- د واحدونو منطقي اړیکې ټاکل

### د تشکیل موخې او مفهوم:

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

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

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

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

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

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

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

۳ - د اداري څانګو یا واحدونو ترمنځ اړیکې: ( عمودي او افقي) ټاکلې او مشخصې وي، له دې پرته شخصي او نارسمي اړیکي ښايي په اداره کې د ستونزو، بې عدالتۍ او تیتوالي لامل شي. د تشکیل پر پورتنیو یادو شویو توکو سربېره، موخو ته د رسېدو لپاره د دندو د ډلبندي، کار، د

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

لکه څنگه، چې پر ۱۹۱۶ کال یوه فرانسوي پوه هانري فايول Henry Fayol په خپل کتاب (د ادارې د فن اصول) کې، همداشان مونږ ايلي M ony Rialy او اوریک گيولیک Ureic Gulick پر ۱۹۳۹ کال د تشکیل په اړه کتابونه ولیکل او همداشان Max Weber د تشکیل او کوچنیو سازمانونو په اړه نظرونه وړاندې کړل، چې نظرونه یې تقریباً همغږي وو. په دې توگه دا نظرونه بالاخره د ادارې او مدیریت د علم د اصولو د رامنځ ته کولو لپاره مرستندوی واقع شول، چې د ادارې او منجمنټ دا اصول به د مدیریت په برخه کې مطالعه او وڅېړو.

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

لکه څنگه، چې مخکې مو د یوې ښې ادارې تشکیل او د هغې د وگړو یا کارکوونکو اړیک، هم له رسمي او هم له نارسمي اړخه مطالعه کړې، اوس تشکیل د تمرکز او نه تمرکز له نظره وڅېړو.

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

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

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



د بېلابېلو دندو او فعاليتونو د ترسره کولو په چاره کې يې همغږي او يووالی رامنځ ته کړی او د راتلونکي لپاره يوه متصوره وقياه گڼل کېږي.

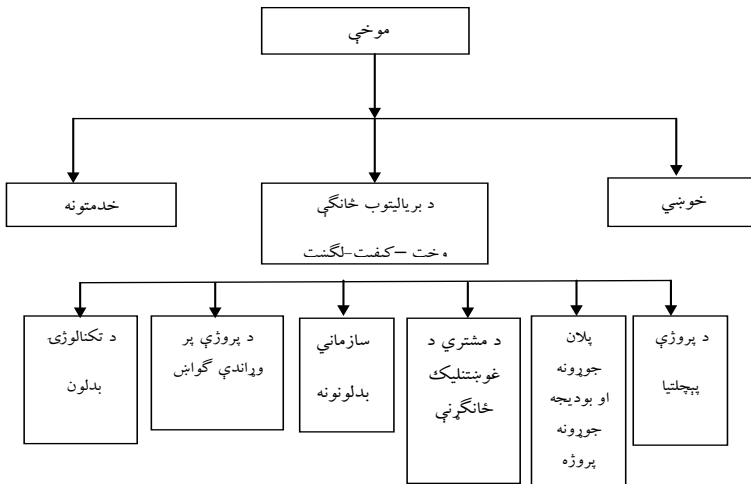
د تمرکز گټې په هغه صورت کې څرگندېدای شي، چې د ادارې د فعاليتونو لمنه ډېره پراخه نه وي، له هغه پرته د ادارې فعاليتونه په بېلابېلو پوړونو يا طبقو کې د گڼو کارونو غوښتنه کوي.

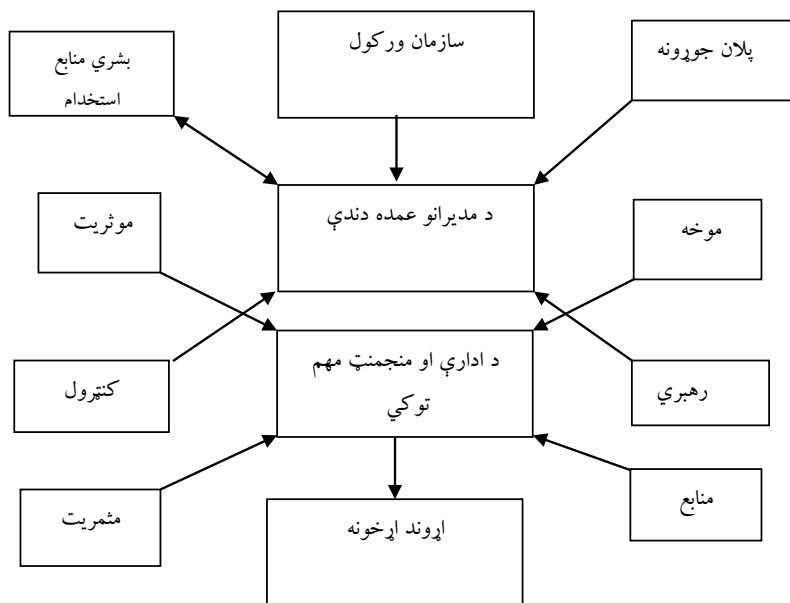
د يادونې ده، چې په ټولو اداري څانگو کې د نه مرکزيت اندازه يو شان نه ده. هره اداره د هغې د تشکيل د پراختيا پر بنسټ د دندو د ترسره کولو لپاره له څو طبقې امرانو، رييسانو، مديرانو، کارکوونکو څخه منځ ته راځي او په تشکيلاتي نه تمرکز کې اساسي مسئله داده، چې څومره د ادارې څانگې دندې لوړو چارواکو د ځان لپاره غوره کړي او څومره دندې رييسانو ځان ته ټاکلې دي.

بناً د محصول د ډول يا جغرافيايي سيمې او يا نورو عواملو پر بنسټ تشکيلېږي او هر امر په يادو شويو څانگو يا د واحدونو په داخلي چارو کې خپلواک دی او له خپلو کړنو او فعاليتونو څخه اړوندو مقاماتو ته رپوټ ورکوي.

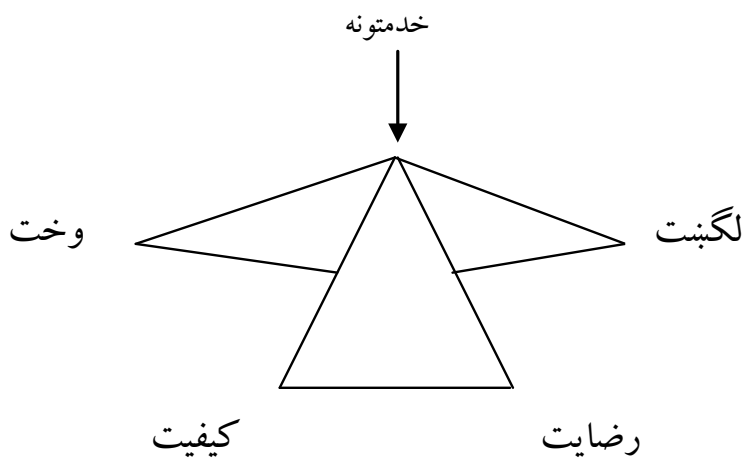
په اداري او تشکيلاتي تمرکز کې واک او صلاحيت له هغه واک او صلاحيت سره، چې کارکوونکو ته ورکول کېږي، توپير لري. ځکه کارکوونکي ښايي د خپل واک يوه برخه بل چا ته ورکړي، چې په دې صورت کې دا کار انفرادي اړخ لري.

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





د پروژې د موخو د خانګو ترمنځ اړیکې



## د دویم څپرکي لنډيز:

مدیریت د یوې ادارې د ارکانو، لکه موخې، پلان، دندو او منابعو تنظیم او همغږۍ ته وايي. مدیریت په لغت کې اداره کولو ته وايي او په اصطلاح کې مدیر هغه څوک دی، چې د خپلې ډلې یا ټیم د کړنو مسوولیت پر غاړه لري.

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

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

### پوښتنې:

- ۱ - مدير څوک دی؟
- ۲ - د مدیریت په اړه څومره پوهېږئ؟
- ۳ - سیستم څه شی دی؟
- ۴ - ستراتیژي څه ته وايي؟
- ۵ - پلان تعريف کړئ؟
- ۶ - موخه څه ته وايي او د تشکیل مفهوم واضح کړئ؟
- ۷ - د یوې ادارې په تشکیل کې د دندو پر وېشنه رڼا واچوئ؟
- ۸ - د صلاحیتونو او مسوولیتونو ټاکل او تثبیتول واضح کړئ؟
- ۹ - د تشکیل ډول واضح کړئ؟
- ۱۰ - د مدیرانو مهمې دندې په یوه چارټ کې واضح کړئ؟

## په اداره کې د نهو اصولو تشریح

### ټولیزه موخه

په یوه سالمه اداره کې د مدیریتونو د ځانگړنو درک کول

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

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

### په اداره کې د نهو اصولو تشریح

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

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

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

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

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

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

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

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

هر وخت او زمان کې تعديل امکان ولري. له دې پرته په امنيتي، اقتصادي، سياسي، ټولنيزو او نورو شرايطو کې د يوې ادارې فعاليتونه او موخې په سمه توگه ترسره کېدلی نه شي.

۹ - د گټورتيا ( کارايي) (efficiency) اصل: دا اصل په يوه سازمان کې د پرتلنې له لارې څرگندېږي او هغه لگښتونه، چې د کار له وروستۍ پايلې حاصلېږي، کولی شو تر څېړنې لاندې ونيسو، خو دا اصل، چې د عامل (cinpvt) او حاصل (ovtpvt) له پروسې څخه ترڅېړنې لاندې نيول کېږي، عموماً د پولي واحدونو يا ادارو په استناد څېړل کېږي، خو په واقعيت کې د عامل او حاصل د پروسې په جريان يا پای ته رسېدو کې، ښايي ځينې کارونه او روانې گټې او خدمتونه، چې په پيسو سره د ارزونې وړ نه وي، هم له ځانه سره ولري.

### د ادارې عمده دندې:

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

دلته موږ له ټولنيزو، اقتصادي او سياسي دندو سره سروکار نه لرو، يوازې هغه دندې چې له اداري او اجرايوې پلوه د يوې موسسې يا ادارې په آمرانو پورې اړوندېږي، تر څېړنې لاندې نيسو. بايد ووايو، چې د هر آمر او مشر دندې د هغه د مسوولیتونو او د ندو د لويوالي او کوچنيوالي او د هرې ادارې د موخو له امله توپير لري، خو د امر د دندو په ټاکلو کې ډېری پوهان د اداري چارو د مشهور پوه امريکايي ليوترگيولیک lyter gvlick له نظريې څخه گټه اخلي.

### د ادارې او منېجمنټ اهميت:

- په سمه توگه د موخو ترلاسه کول.
- د لگښتونو کمښت.
- د پولي او زماني فعاليتونو په پام کې نيولو سره د فعاليتونو بشپړول.
- د مشريانو او تمويلوونکو ډاډ او خوښي ترلاسه کول، د سازمان په ټولو ډولونو کې د پلي کېدو وړ وي.

د سالمې ادارې ځانگړنې: په يوه اداره کې له ټولو اداري اصولو، قواعدو او مقرراتو پيروي لازمه ده. تشکيل بايد د ادارې له اصلي اړتياوو سره سم وي، د ادارې له اصلي دندو او موخو سره همغږی وي او د تشکيل له پرسوب څخه ډډه وشي. د کارکوونکو په انتصاب، ټاکنه، بدلون، تبديل او تاديواتو کې مهم اداري اصول لکه د تعادل، تخصص، موثريت او موثريت، انساني اړيکي او اداري مراتبو لړۍ مراعات شوې وي. اداره به له درغلی، ناوره گټې، بدې اخيستلو او بيروکراسۍ څخه خالي وي او کار بايد اهل د

کار ته وسپارل شي.

په يوه اداره کې به همغږي، د رهبرۍ او کنټرول غوره سيستم موجود وي او د مديريت له اصولو څخه پيروي ویشی.

### د مديرانو يا منبجرانو عمده دندې:

- پلان جوړونه

- سازمانول

- استخدام

- رهبري

- کنټرول

د لیتډ راکر د نظریې پر بنسټ د مديرانو عمده دندې: د مديرانو عمده دندې په پنځه ډوله دي:

۱ - د پلان تنظيم او ترتيبول (planning): د پلان کلمه په بېلابېلو ماناوو کارول کېږي، دلته پلان د يوې ادارې د بنسټيزو فعاليتونو له وړاندوينې او د مديريت د موخو د تامين لپاره د هغو له سرته رسولو څخه عبارت دی. په حقيقت کې ویلی شو، چې د پلان تنظيم د يوې ادارې د کاري مسایلو لپاره د بېلابېلو لارو له لټولو او د هغو د پایلو له څېړلو سره تړلی دی.

نن ورځ پلان او پلان جوړونې ډېر اهميت موندلی دی، چې په يوه اداره او مديريت کې د موخو ټاکل، د فعاليتونو ترسره کول او د هغو وړاندوينه او همداشان د مطلوبو او لازمو پالیسيو غوره کول د پلان جوړونې په چارو پورې اړوندېږي. که چېرې د ادارې د پلانونو طرحه په لازمه ځيرکتيا سره تثبيت او ونه ټاکل شي، د ادارې د بېلابېلو فعاليتونو لوری به ناڅرگند وي، د ادارې په فعاليتونو کې به همغږي او يووالی نه وي او اداره به له يوې گډوډۍ سره مخ وي.

هغه څه، چې په پلان جوړونه کې مهم دي، دادي، چې موخې څه ډول بايد ترتيب شي، څنگه موخو ته رسېدنه کېدای شي، د کومو او څه ډول اشخاصو په واسطه رسېدنه صورت مومي او کوم شخص يا اشخاص مطلوبې دندې ترسره کولی شي؟ د دې پوښتنو حل کول تر ټولو د مخه د مديريت په دندو پورې اړه لري او مديريت هغه وخت د دې پوښتنو پر حل لاسبری کېږي، چې په اړوندو مسایلو کې پلان جوړونکي ته يو لړ سم او منسجم معلومات او ارقام مخکې له مخکې په واک کې ورکړل شوي وي، ترڅو له دې معلوماتو او ارقامو څخه د ادارې د موخو او فعاليتونو د تثبيت لپاره د بنسټيزې منع په توگه کار واخلي.

بايد ووايو، چې په اداري چارو کې بايد له يو لړ اټکلونو او تعديلونو هم کار واخلو. پلان جوړونه، چې د مديريت له بنسټونو سره تړلې وي، ډېرې گټې لري، چې له هغې جملې نه ځينې يې دلته راوړو:

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



اړوند مسایل، موخې یا هدف ته رسولی شي.

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

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

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

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

تجربو ښوولې ده، چې اوږدمهاله موخو ته رسېدل هغه وخت صورت مومي، چې اوږدمهاله او منځمهاله موخه د زمان په قید او د کار د پرمختیا د پړاوونو په پام کې نیولو سره تثبیت شوې وي. په پلان جوړونه کې عموماً لاندې پړاوونه په پام کې نیول کېږي او په دې پړاوونو کې به د موخو د ترلاسه کولو په لارو کې لازم تجهیزات او مالي وسایل هم مخکې له مخکې تثبیت شوي وي.

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

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

### د ارزونې پړاو:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

باید ووايو چې د رهبرۍ په اړه ډېرې څېړنې شوې دي، خو تر اوسه يې ورته مشخص او ټاکلي عناصر نه دي ټاکلي، خو له دې ټولو مفکورو سره سره رهبري بايد د مشخصو موخو د ترلاسه کولو په منظور په ځانگړو محيطي شرايطو کې په يوه اداره کې د متقابلو اړيکو له اغېزو څخه اغېزمنه پدیده ده، چې دا پدیده يوه رهبر ته دا توانايي او ځواک ورکوي، چې خپل پيروان او تابعين د کړو وړو او چلند له پلوه تر اغېزې لاندې راولي. د پورتنی لنډ تعريف په پام کې نيولو سره په يوه مشخصه رهبرۍ کې رهبري بايد شتون ولري.

۱ - د تشخیص قدرت: د وړتيا يو ډول دی، چې رهبر له فعلي موقعيت او د خپلې رهبرۍ له پايلو څخه خبرتيا ترلاسه کړي وي.

۲ - د پلي کولو قدرت: په دې وړتيا کې د شخص کړنې او چلند د نورو وگړو له کړنو او چلند سره، چې د ادارې له موخو سره همغږي وي، تطبيق کېږي.

۳ - د اړيکو د ټينگښت قدرت: دا ډول وړتيا د کړنو په پلي کولو او د اداري څانگو ترمنځ د نېکو اړيکو په ټينگښت پورې اړونده ده او د ادارې موخو ته د رسېدو په لار کې مرسته کوي. د يادونې وړ ده، چې تر اوسه ډېرې څېړنې شوې او لا هم روانې دي، ترڅو د يوه رهبر لپاره مميزات او ځانگړنې تثبیت کړي. دا ډول د بشپړو ځانگړنو کار ډېر سخت او ستونزمن دی، خو د رهبرۍ ځينې ځانگړنې، چې د ځينو پوهانو له خوا، په ځانگړې توگه د يوجين Eugene jennimngs له خوا تر پنځوس کاله څېړنې وروسته يانې له ۱۹۱۱ تر ۱۹۶۱ پورې د رهبرۍ اناتومي په رساله کې پر ۱۹۷۲ کال وړاندې کړې، چې د يوه جدول په بڼه په لاندې ډول ښوول کېږي.

د يوه ښه رهبر ځانگړنې او مهارتونه

مهارتونه	مميزه صفحات
څپرک او هوسبار	له موقعيتونو سره همغږي
ماهر	په ټولنيز چاپيريال کې هوسبار
په خپل کار کې هڅاند	له چاپيريال سره توافق کوونکی
ډيپلومات	د رهبرۍ مينه وال
د روان او فصیح کلام لرونکی	فعال او مقام غوښتونکی
ستونزه پېژندونکی	ثابت قدم
منتظم (د سالم مدیریت د وړتيا لرونکی)	پر نفس باور لرونکی
هڅوونکی	د مسووليتونو منلو ته لېوال
له ټولنيزه اړخه ماهر	فعال او سالم
خپرغوښتونکی	پر خلکو باوري
د کار د ترسره کولو د وړتيا درلودونکی	لرليدی
د خلکو د قانع کولو د وړتيا درلودونکی	د سيستم منځ ته راوړونکی
او نور مسووليتونه	نور اړين صفحات

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

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

دویم پړاو یې ترسره شوي فعالیتونه او د اټکل شویو کارونو تطبیق دی او درېیم پړاو یې د نیمگړتیاوو له منځه وړل او د انحرافاتو د پېښېدو او تکرار مخنیوی دی. په کارونو کې څو ډوله څارنه او کنترول موجود دی، چې کولی شو هغه تر فعالیت مخکې کنترول، د فعالیت په جریان کې کنترول او تر فعالیت وروسته کنترول په توگه تفکیک کړو. یو شمېر کنترولران او پوهان پر دې باور دي، چې تر فعالیت مخکې کنترول ځانگړی اهمیت لري. تجربو ثابتې کړې، چې د کار په جریان کې ډېر کم دا سې پېښېږي، چې د کار پایلې له اټکل شویو موخو سره سمون ولري.

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

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

۱ - کنترول د اداري معیارونو د پراختیا لامل کېږي.

۲ - کنترول د ادارې د کارکوونکو او مطلوبو معیارونو د ټاکلو لپاره یوه وسیله ده.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### د درېیم څپرکي لنډیز:

په یوه اداره کې له ټولو اداري اصولو، قواعدو او مقرراتو پیروي لازمه ده. تشکیل باید د ادارې له اصلي اړتیاوو سره سم وي، د ادارې له اصلي دندو او موخو سره همغږي او د تشکیل له ډېرېست څخه باید ډډه وشي. په یوه اداره کې همغږي، د رهبرۍ او کنترول غوره سیستم موجود وي او د مدیریت له اصولو څخه پیروي صورت ومومي.

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

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

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

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

## د درېم څپرکي پوښتنې

- ۱ - د همغږۍ اصل څه ته وايي؟
- ۲ - د مراتبو د لړۍ اصل واضح کړئ؟
- ۳ - د تخصص پر اصل رڼا واچوئ؟
- ۴ - په رهبرۍ يا فرمان ورکولو کې د وحدت ( يووالي) اصل توضیح کړئ؟
- ۵ - د څارنې د اصل په اړه څومره پوهېږئ؟
- ۶ - د اختيار او مسووليت د اصل په هکله خپل معلومات وليکئ؟
- ۷ - د تعادل پر اصل رڼا واچوئ؟
- ۸ - د نرمښت يا انعطاف منلو اصل څه ته وايي؟
- ۹ - د گټورتيا يا کارايۍ پر اصل رڼا واچوئ؟
- ۱۰ - د ادارې عمده دندې په گوته کړئ؟
- ۱۱ - د ادارې او منجمنټ پر اهميت خپل معلومات وليکئ؟
- ۱۲ - د يوې سالمې ادارې ځانگړنې وليکئ؟
- ۱۳ - د مديرانو عمده دندې تشریح کړئ؟





## د منجمنت لوره سطحه (عالي مدیریت) Strategic Management

ټوليزه موخه:

په دولتي سکتور او ازاد بازار کې د مدیریت د سیستمونو درک

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

- په سازمانونو کې د سیستم اهمیت.
- په مارکېټ کې د پړانيسټي او ټرلي سیستم اړیکې.
- د مدیریت د سطحو مطالعه.
- په دولتي سکتور کې د اجرايوي مدیریت د عمده دندو درک.

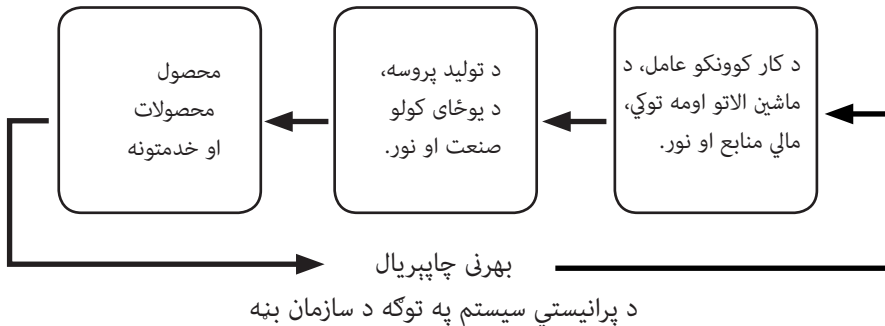
د سیستم تعريف: په يو بل پورې تړلي يو شمېر هغه روېشونه دي، چې د يادو روېشونو په ترسره کولو سره د يوه سازمان د موخو يوه برخه ترلاسه کېدلای شي. په بله وينا، سیستم له يوې ټولګې يا مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو يو په بل پورې اړوندو برخو څخه چې په ګډه سره کار کوي، تشکیل شوی وي، په داسې توګه، چې په يوه برخه کې د ستونزې د پېښېدو په صورت کې ټول سیستم اغېزمنېږي، خو د ادارې او مدیریت له مخې: سیستم د يوه سازمان د داخلي ارګانونو او ډيپارټمنټونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې خپلو مشخصو او ګډو موخو ته د رسېدو لپاره له يو لړ مشخصو مقرراتو او قواعدو پيروي کوي او په ګډه له يو بل سره فعاليت کوي.

## د سیستم ډولونه

ترلې

پرانستی

ازاد سیستم له بهرني چاپیریال سره اړه لري، خو ترلې بیا د هغه پرعکس دی.



### د منجمنټ لوړه سطحه (عالي مدیریت) :strategic management

سټراتېژیکي منجمنټ د هغو دندو له تشخیص او چاپیریال څخه عبارت دی، چې دا دندې په کې ترسره کېږي. د لوړو سطحو منجمنټ په یوه ټاکلې موده کې د ادارې اوږدمهاله موخو ته د رسېدو لپاره کار کوي. د لوړې سطحې منجمنټ د تثبیت د ډول یا څرنگوالي په هکله تصمیم نیسي، د کرکټر ځانگړې دندې او د هغو لوری په ټولیزه توگه بشپړوي.

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

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

**عملیاتی مدیریت:** له تشکیلاتي پلوه د عالي مدیریت تر سطحې وروسته، چې د اوږدمهاله ستراتیژیو پلان څېړي، انکشاف ورکوي. دا مدیریت د اوږدمهاله پلانونو ترڅنګ لنډمهاله پلانونه هم تر ارزونې لاندې نیسي. د مدیریتونو په بېلابېلو سطحو کې د کړنلارو د وحدت اصل تطبیقوي او یو خارجي مهارت یې په سکتوري سیستم کې د داخلي اسبابو او وسایلو د سازمانولو پروسه ده. ترسره شوي کارونه او د خپل ټیم او نورو د کاري پروسې تگلاره تر ارزونې لاندې نیسي او مهمې او خطرناکې دندې، چې د منجمنټ له پلوه ډېر وخت نیسي، په لږ وخت کې ترسره کوي. دې ډول مدیریتونو ته ډېری دندې د عالي مدیریتونو له خوا ورکول کېږي. د نړۍ په وروسته پاتې هېوادونو کې د دې ډول مدیریتونو د دندو ترسره کول د امنیتي او نظامي ارګانونو پر غاړه وي.

### د عملیاتي سطحې مدیریت:

هغه پروسه ده، چې یو لږ فعالیتونه، چې د یوې موسسې یا ادارې له تنظیم، انسجام، رهبرۍ او کنټرول سره په ارتباط کې دي په ځان کې رانغاړي او گڼې دندې ترسره کوي. د دې مدیریت عمده دندې د منجمنټ په واسطه پلان جوړونه ده، چې څه باید وشي، کوم کار باید ترسره شي، څه ډول باید وشي، یانې څنګه او څه ډول اټکل شوې موخې ترلاسه شي، د چا له خوا اټکل شوې موخې ترلاسه او طرحه شوې دندې ترسره شي؟

په عملیاتي سطحه کې کولی شو، د منجمنټ پلان جوړونه د یوه فکري او سیستماتیک اټکل له مخې ترسره کړو، په موسسو کې پلان جوړونه په ښه توګه ترسره کېږي. استخدام چې دنده یې د کارکوونکو ټاکل او ځای پر ځای کول دي، په سمه توګه صورت ومومي؛ نو راپور ورکول او راپور اخیستل، پوهاوی را پوهاوی، رهبري کول، همغږیتوب، د بودجې پلي کول، د ادارې یا موسسې د چارو څارنه، ارزونه او کنټرول په سمه توګه ترسره کېږي.

### د څلورم څپرکي لنډيز

د ادارې او مدیریت له مخې، سیستم د یوه سازمان د داخلي ارګانونو او ډیپارټمنټونو له مجموعې څخه عبارت دی، چې خپلو مشخصو او گډو موخو ته د رسېدو لپاره له یو لږ مشخصو مقرراتو او قواعدو پېروي کوي او په ګډه له یو بل سره فعالیت کوي.

د لوړې سطحې مدیریت عمده او ټولیز اوږدمهاله پلانونه طرح او ارزوي.

د منځنۍ سطحې مدیریت لنډمهاله پلانونه جوړوي او اوږدمهاله پلانونه د کنټرول او ارزونې په خاطر د عالي سطحې د مدیر په واسطه تنظیم او ترتیبوي. کاري او لنډمهاله پلانونه جوړوي او د هغو په اړه د منځنۍ سطحې مدیرانو ته ډېر جزیات وړاندې کوي.

سیستم له یوې ټولګې یا مجموعې څخه عبارت دی، چې له څو یو په بل پورې اړوندو برخو څخه چې په ګډه سره کار کوي، تشکیل شوی وي، په داسې توګه چې په یوه برخه کې د ستونزې د پېښېدو په صورت کې ټول سیستم اغېزمنېږي.

## د څلورم څپرکي پوښتنې:

- ۱ - سیستم تعریف کړئ؟
- ۲ - د عالي سطحې مدیریت څه ته وايي؟
- ۳ - د منځنۍ سطحې مدیریت یا منجمنټ تشریح کړئ؟
- ۴ - د ټیټې سطحې پر منجمنټ رڼا واچوئ؟
- ۵ - عملیاتي مدیریت تشریح کړئ؟
- ۶ - د عملیاتي سطحې مدیریت څه ته وايي؟
- ۷ - د سیستم د ډولونو نومونه واخلي؟
- ۸ - پرانیستی او تړلی سیستم تشریح کړئ؟

## د وگړو ترمنځ د کار ویش

### ټولیزه موخه:

پر کړنو باندې د کار د ویش گټې

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

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

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

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

۱ - **تخصص:** کار باید داسې ووېشل شي، چې د اشخاصو له تخصص او فن څخه په ښه توگه گټه واخیستل شي.

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

او د هغې د گڼو او بېلابېلو واحدونو د فعاليتونو لپاره کنټرول رامنځ ته کړو. د کنټرول په واسطه د دندو له تکرار او تداخل څخه مخنيوی کېږي. د دندو له تکرار څخه موخه داده، چې دوه يا څو اداري واحدونه عامه مشابه دنده ترسره کړي او د دندو له تداخل څخه موخه داده، چې د دندې ترسره کولو يا ټاکل شوی کار، د دوو يا څو واحدونو ترمنځ تقسیم شي، نو په دې صورت کې تداخل او د دندو تکرار سر بېره پر دې، چې لگښتونه زیاتوي، د کار د گډوډۍ او هم په اداره کې له مسوولیتونو څخه د تېښتې لار برابرې او بلاخره د ادارې د کارونو ارزونه ستونزمنېږي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## په یوه اداره کې د کار وېش او د دندو ډلبندې:

۱ - د کار له وېش څخه موخه: څرگنده ده، چې د بېلابېلو اداري واحدونو ترمنځ د کار وېش د یوې ادارې لویه اړتیا گڼل کېږي. په هره اداره کې کار د ادارې د واحدونو ترمنځ وېشل شوی وي، ترڅو د وگړو او کارکوونکو کار مشخص او څرگند وي. د بېلگې په توگه، د ادارې رئیس دندې پر ټولو ادارو وېشي. همداشان د ادارو امران خپل اړوند کارونه تر لاس لاندې مدیرانو ته او مدیران خپلې اړوندې دندې پر خپلو کاري کارکوونکو باندې وېشي. د یادونې ده، اداري واحدونه چې عمدتاً په بېلابېلو نومونو، لکه خپلواکه اداره، اداره، دایره، شعبه او نورو معمول دي او په ټولو ادارو کې کت مټ مفهوم نه ورکوي او متحدالشکل هم نه وي او د هرې ادارې د موخو له مخې توپیر سره لري. په ادارو کې د کار له وېش څخه مقصد د غوره او ښې پایلې لاس ته راوړل دي، ځکه د کار په وېش سره مهارتونه او د کار تخصص ورځ په ورځ ډېروالی مومي، چې په پایله کې هم له کيفي او هم له کمي پلوه ښې لاسته راوړنې لري.

هر څومره، چې د یوې ادارې کارونه پراخ او ډېرېږي، په هماغه اندازه د کار د وېش اهمیت او تخصص هم ډېروالی مومي، ځکه په دې صورت کې د کارونو د ترسره کولو لپاره د وگړو په غوره کولو او ټاکلو کې د پوهې، وړتیا او ځواکمنتیا اصل په پام کې نیول کېدای شي. همداشان هرڅومره، چې د کارکوونکي لپاره دندې محدودېږي، په هماغه اندازه یې په کار کې مهارت او تجربه پیاوړې کېږي. هغه څه، چې د دندو په وېش کې د پام وړ دي، هغه له کار سره د کارگرو مینه او لېوالتیا ده، چې دا چاره د ډېرو بریاوو او ډېر مثمریت لامل کېږي.

د کار په وېش کې په ټولیزه توگه دوې موضوعگانې په پام کې نیول کېږي: لومړی دا چې، د یوې ادارې په اړوندو واحدونو کې د کار وېش باید د ادارې له موخو سره هماهنگي ولري او هم باید د هر واړه اداري واحد او اړوندو کارکوونکو لپاره د کار اندازه او د بشپړتیا موعده د ټاکل شویو مشخصاتو له مخې تثبیت شوی وي.

دویم دا چې، په یوه اداري واحد کې د کارکوونکو ترمنځ د کار وېش باید د مطلوبو موازینو او معیارونو له مخې صورت موندلی وي او د هر پړاو لپاره یې باید معیارونه معین وي. په سوداگریزو، صنعتي او نورو ادارو کې د کار وېش د موخو، اړوندو دندو، د کار د څرنګوالي او نورو عواملو له مخې توپیر مومي، نو له دې امله دا شونتیا نه لري، چې د ټولو ادارو لپاره ټولو ته د منلو وړ یو ډول بشپړ او ټاکلي معیارونه رامنځ ته شي، خو په ټولیزه توگه ویلی شو، چې د کار په وېش کې لاندې مهم عوامل هم د پاملرنې وړ دي او یا یې په پام کې نیولو سره په یوه اداره کې کارونه ووېشل شي.

د دندو پر بنسټ د کار وېش: د یوې ادارې اصلي دندې، چې د اصلي دندو پر بنسټ تشکیلېږي، ټول هغه کارونه او فعالیتونه چې د فعالیتونو له مخې یو له بل سره اړیکې لري، د یوه اداري واحد په توگه متمرکزې کېږي.



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

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

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

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

#### د ادارې د موخو پر بنسټ د دندو ډلبندي:

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

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

د هرې څانگې اړوند واره واحدونه باید له لویو واحدونو سره او په متحدالشکله عنوانونو یعنی سر لیکونو، د اړوندو فعالیتونو د اړیکو له مخې ډلبندي شوي وي. مثلاً نشو کولی، چې په اداري برخه پورې اړوند ټول واحدونه د طبیعي یا صححو واحدونو له برخې سره وتړو. د کار او دندې د وېش بنسټیز عوامل:

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

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

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

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

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

## د پنځم څپرکي لنډيز

دندې پر کوچنيو اجزاوو وېشل شوې او هره دنده يا فعاليت په يوه اداري واحد يا څانگه کې تمرکز مومي.

کنترول يو بل عامل دی، چې د دندو په وېش کې ډېره اغېزه لري. د کار وېش بايد داسې ترسره شي، چې تر ممکنه بريده د ادارې ثبات تضمين کړي او لږ ادلون او بدلون په کې راشي او همداشان د دندو په وېش او تشکيل کې، د نرمښت يا انعطاف منلو اصل له پامه ونه غورځول شي.

په بېلابېلو اداري واحدونو کې د کار وېش د نننيو لويو ادارو له مهمو اړتياوو څخه گڼل کېږي. په هره اداره کې کار د ادارې د بېلابېلو اړوندو واحدونو ترمنځ وېشل شوی وي، ترڅو د وگړو او کارکوونکو کار مشخص او څرگند وي.

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

هر څومره، چې د يوې ادارې کارونه پراخ او ډېرېږي، په هماغه اندازه د کار د وېش اهميت او تخصص هم ډېروالی مومي، ځکه په دې صورت کې د کارونو د ترسره کولو لپاره د وگړو په غوره کولو او ټاکلو کې د پوهې، وړتيا او ځواکمنتيا اصل په پام کې نيول کېدای شي. همداشان هرڅومره، چې د کارکوونکي لپاره دندې محدودېږي، په هماغه اندازه يې په کار کې مهارت او تجربه پياوړې کېږي.

### د پنځم څپرکي پوښتنې:

- ۱ - د وگړو يا کارکوونکو ترمنځ د کار وېش توضيح کړئ؟
- ۲ - د ادارې په فعاليتونو کې د هماهنگۍ په اړه څومره پوهېږئ؟
- ۳ - د يوې ادارې د دندو په ډلبندۍ کې کوم پړاوونه بايد په پام کې ونيول شي؟
- ۴ - د دندو نسبي اهميت تشریح کړئ؟
- ۵ - کوم څيزونه د دندو په وېش کې اغېزناک او مهم دي؟
- ۶ - د دندو او کار د وېش بنسټيز عوامل شرحه کړئ؟
- ۷ - په دنده کې د تخصص اصل واضح کړئ؟
- ۸ - د معلوماتي کنټرول په اړه معلومات ورکړئ؟

## د مدیریت عمده مسوولیتونه

### ټولیزه موخه:

کارکوونکو ته د ورسپارل شویو دندو پر وړاندې کاري مسوولیتونه

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

- ۱ - د مدیرانو کاري مسوولیتونه او کړنې.
- ۲ - د سازمانونو او انساني ځواک د رهبري کولو کړنلاره.
- ۳ - د کار پر وړاندې د پرسونل کاري کړنلاره.

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

د پرسونلي چارو مدیریت: تر صنعتي انقلاب مخکې د پرسونلي چارو موضوع دومره مهمه نه وه. هغه مهال کار تر ډېره په ابتدايي سیستم، په کرنیزو چارو پورې اړوند و او دکارگرو برخليک د وخت د فیوډالانو په لاس کې و او له هغوی نه یې ډېره او غیرمنطقي گټه پورته کوله. خو د ۱۹ پېړۍ په لومړیو کې صنعتي انقلاب د پرسونلي چارو د وضعې ماهیت او څېره بدله کړه او اهمیت یې په نړۍ کې په ډاگه شو.

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

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

صنعتي انقلاب د انساني ځواک په تشکیل او ترکیب کې ډېر تعاملات او بدلونونه راوستل او د خلکو د ژوندانه او استوګنې په وضعه کې یې بدلون منځ ته راوړ او د وخت په تېرېدو سره د انسان انساني ځواک ته هم اړتیا پیدا و او بالاخره په بېلابېلو څانګو کې چټکه وده رامنځ ته شوه. په امریکایي او اروپایي هېوادونو کې د صنعتي انقلاب زېږنده د علم او تخنیک ورځ په ورځ غوړېدونکې پرمخونې د دې لامل شو، چې د صنعت په غوړېدا کې یې انساني ځواک ته اړتیا محسوسه کړه او د نورو تولیداتو لکه ځمکې، پانګونې او نورو ترڅنګ د انسان کار ته د تولید د عواملو په توګه اهمیت ورکړل شو. انسانانو بېلابېلو اختصاصي څانګو ته لاسرسی وموند. د خپلو حقونو او حلال مزد د ترلاسه کولو لپاره یې د کارګرانو ټولنې رامنځ ته کړې او د مزد د سیستم ټاکل د وخت د واحدونو پربنسټ صورت وموند او دا سیستم یې د تولید ځانګړی سیستم ونوماوه.

### پرسونلي مدیریت له دوو سترو موضوعگانو سره سروکار لري:

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

**دویم،** د پوستونو ټاکل او د معیارونو او کړنلارو مشخص کول او د اداري واحدونو ترمنځ د اړیکو رامنځ ته کول، چې د استخدام په پروسه کې مهم ګڼل کېږي. هغه څه، چې د پرسونلي چارو ادارې د محوله ادارې دندو په مخ ته وړلو کې مهم دي، دادی: لومړی، اشخاص باید په اداري چارو کې د مهارت او وړتیا لرونکي وي او د پرسونل په پېژندنه کې ځانګړی مهارت ولري او دویم دا، چې پرسونلي محوله چارې ترسره کړي او مهمه دا، چې ګومارل شوي اشخاص د خپلې اړوندې ادارې له قوانینو، مقرراتو، لایحو، استخدامي چارو او د پرسونل له دندو او مسوولیتونو بشپړه خبرتیا ولري. په ټولیزه توګه د پرسونلي چارو اداره د وړ او شرایطو پوره کوونکو کسانو د استخدام او نامطلوبو اشخاصو د برطرفۍ له مسایلو او موضوعگانو سره سروکار لري.

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

شي. همداشان د دندې د ځانگړنو د پېژندنې ترڅنگ د مطلوبو اشخاصو ځانگړنو او له هغوی څخه ډېرې گټې اخیستنې ته هم پاملرنه وشي. په عامه توگه د مدیریت د څانگې د پوهانو او علماوو د نظریو پر بنسټ، هر ټولنیز دولتي او خصوصي، صنعتي، سیاسي، مذهبي، ښوونیز او خدماتي سازمان، دوه ډوله دندې لري، عملیاتي دندې او اداري دندې. باید وویل شي هر سازمان ځان ته مشخصې او ټاکلې دندې لري. دلته له موضوع سره په تړاو لومړی د پرسونلي ادارې موخې او ورپسې د پرسونلي چارو ادارې اړوندې دندې تر څېړنې لاندې نیسو:

۱ - د پرسونلي چارو د مدیریت موخې: لکه مخکې مو چې وویل، ننني ټولنیز سازمانونه هر یو ځان ته بېلابېلې ځانگړې موخې لري، چې سازمان یې پر ترلاسه کولو مکلف وي. د پرسونلي مدیریت بنسټیزه دنده، د پام وړ پوستونو ته د وړ او اهلو کسانو جلبول، د سازمان د واحدونو ترمنځ د اړیکو ټینګښت او استخدام، دندو او مسوولیتونو، حقوقو ټاکلو او د دندې پر وړاندې د اشخاصو د وجایبو په پروسه کې همکاري کول دي. د پرسونلي چارو ادارې د دندو د اهمیت په پام کې نیولو سره داسې کسان باید په دې واحدونو کې کار وکړي، چې د مهارت، کاري سابقې، لازمو زده کړو او د سازمان لپاره د مطلوبو اشخاصو د پېژندلو د وړتیا لرونکي وي.

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

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

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

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

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

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



د یادونې ده، چې د دې ډول ستونزو په له منځه وړلو سره د کار په عواملو کې تعادل او توازن منځ ته راځي او د اومرو د غوره عملی کیدو، غوره رهبرۍ او په سازمان یا ارگان کې د کنترول لامل گرځي.

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

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

- ۱ - په اداره کې د استخدام لپاره د مطلوبو او د کار اهل کسانو جلبول؛
- ۲ - د ادارې د کارکوونکو د روحیې د پیاوړتیا په موخه د مثبتو انگیزو منځ ته راوړل؛
- ۳ - په اداره کې د کارکوونکو له انساني ځواک څخه وړ او مناسبه ګټه اخیستنه؛
- ۴ - ښوونه او روزنه، بیارغونه، د کارکوونکو د مهارتو او وړتیاوو پراختیا او بشپړتیا؛
- ۵ - د کار له چاپیریال څخه د زیږېدونکو تصادفاتو او ګواښونو مخنیوی، د سوکالی، استقرار او ښو اړیکو تامینول؛
- ۶ - د پرسونلي پالیسیو منځ ته راوړل؛
- ۷ - د کارکوونکو څارنه او پر کړنو او فعالیتونو باندې یې دوامدار کنترول؛
- ۸ - د کارکوونکو خوشحال او خوښ ساتل؛
- ۹ - د ادارې د کارونو د ترسره کولو لپاره د لارو چارو رامنځ ته کول، له کارکوونکو څخه په ورسپارل شویو دندو کې اغېزناکه او مطلوبه ګټه اخیستل او وخت پر وخت هغوی ته د ټولو حقونو او امتیازونو ورکول.

باید ووايو، چې پورتنی ټول یاد شوي ټوکي ډېر تفسیر او شنې ته اړتیا لري، خو موږ یې یوازې په لنډه توګه یادونه وکړه. د یادونې وړ ده د، چې تر ټولو غوره کړنلارې او له نوې ټکنالوژۍ او عملي او تحقیقي پروګرامونو څخه ګټه اخیستنه هغه وخت ترسره کېدای شي، چې فعالیتونه یې د پوهو، ډکي، د سالم عقل څښتنانو او باحساسه، مثبتو انگیزو ورکوونکو اشخاصو په واسطه ترسره شي.

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

## رهبري او لارښوونه:

د پرسونلي چارو د ادارې درېيمه دنده لارښوونه او رهبري ده. دا کار یو له هغو مهمو توکو څخه دی، چې مدیران، غړي او کارکوونکي په ادارې پورې اړوند واحدونه په هغه لوري، چې د ادارې موخې میسر وي، رهبري کوي. په بله وینا، د ادارې د موخو د ترلاسه کولو په منظور د همکارۍ لپاره د گټورو انگېزو رامنځ ته کول د ښې رهبرۍ په واسطه صورت مومي.

## د پرسونلي چارو د مدیریت عمده دندې:

۱ - اداري دندې یا managerial functions او عملیاتي دندې operational functions، که څه هم د دې دواړو دندو ترمنځ تفکیک ستونزمن کار دی، خو دلته یې تفکیک مازې د ادارې د کارکوونکو د دندو د څرنگوالي او ترسره کولو له نظره څېړل شوی. لومړی هغه کسان، چې د پرسونلي چارو اداري دندې ترسره کوي، هغوی د خپلو صلاحیتونو پر بنسټ د رهبرۍ، د اشخاصو د ادارې او د ادارې د لوازمو د برابرولو مسوولیت پر غاړه لري. د خپلو اړوندو دندو په ترسره کولو کې د لازمو اختیارونو او صلاحیتونو د نه درلودلو په نسبت نور خلک د چارو په اداره کې هېڅ ډول مسوولیت نه لري. خو له ټولیزه پلوه باید ووايو، چې د پرسونلي چارو د ادارې دندې له بنسټيزو اداري دندو څخه دي، په حقیقت کې ټولې پرسونلي دندې پر غاړه لري او د دواړو دندو په ترسره کولو سره د سازمان ارمان او موخې پوره کوي.

## اوږه پر اوږه کړنلاره:

د شخړو د هوارې لپاره بېلابېلې کړنلارې شتون لري، چې یوه یې هم اوږه پر اوږه کړنلاره ده. د یوې کړنلارې د برابرولو لپاره ځانونه چمتو کړئ، ستاسې د فکر ډول په یوه ستونزمنه مکالمه کې مهم رول لوبوي، د ادراک له پلوه ستاسې په ذهن کې تصویرونه مجسم کېږي، بیا موضوع په دې کړنلاره کې مجسمه کړئ او مثبت فکر وکړئ او په دې کړنلاره کې په خپلو ادرا فلترونو کې آگاهي ترلاسه کړئ. په اوږه پر اوږه کړنلاره کې له سمو پلانونو څخه گټه واخیستل شي. د وخت تنظیم، پر وخت حاضرېدلو، د ستونزو هوارولو، یا له فعالې غورځونې نیولو له فرضیاتو څخه اختیاراتو او د اړتیا په وخت کې د هغو ځنډولو ته جدي پاملرنه وشي.

## د شپږم څپرکي لنډيز:

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

### پرسونلي مدیریت له دوو سترو موضوعگانو سره سروکار لري:

لومړی، د سوداگریزو سازمانونو د اداري واحدونو لپاره د اشخاصو د استخدامولو په موخه د پروسیجرونو، لایحو، ټاکلو او مشخصو علمي سیستمونو برابرول. دویم، د پوستونو ټاکل او د معیارونو او کړنلارو مشخص کول او د اداري واحدونو ترمنځ د اړیکو رامنځ ته کول، چې د استخدام په پروسه کې مهم گڼل کېږي. په ټولیزه توګه د اداري ټولیزې موخې داسې رالندولی شو:

- په اداره کې د استخدام لپاره د مطلوبو او د کار اهل کسانو جلبول؛
  - د ادارې د کارکوونکو د روحیې د پیاوړتیا په موخه د مثبتو انگېزو منځ ته راوړل؛
  - په اداره کې د کارکوونکو له انساني ځواک څخه وړ او مناسبه ګټه اخستنه؛
  - ښوونه او روزنه، بیارغونه، د کارکوونکو د مهارتونو او وړتیاوو پراختیا او بشپړتیا.
- په اوږه پر اوږه کړنلاره کې باید له سمو پلانونو څخه ګټه واخیستل شي، د پام وړ پوستونو لپاره د شرایطو وړ کسان جلب او جذب شي.
- د پرسونلي چارو د ادارې د اهمیت په پام کې نیولو سره باید داسې کسان په دې واحدونو کې دنده ترسره کړي، چې د مهارتونو، اداري سابقې، لازمو زده کړو او د سازمان لپاره د مطلوبو او وړ کسانو د پېژندلو وړتیا ولري.

د شپږم څپرکي پوښتنې:

- ۱ - د مدیریت عمده مسوولیتونه توضیح کړئ؟
- ۲ - د پرسونلي چارو مدیریت تشریح کړئ؟
- ۳ - د پرسونلي چارو موخې تشریح کړئ؟
- ۴ - د پرسونلي چارو ادارې موخې کومې دي؟
- ۵ - لارښوونه او رهبري څه ته وايي؟
- ۶ - اوږه پر اوږه کړنلاره توضیح کړئ؟
- ۷ - اداري دندې څه ته وايي؟
- ۸ - د پرسونلي چارو موخې څو او کومې دي؟
- ۹ - د کارکوونکو د خوشحال او خوب ساتلو په هکله څومره معلومات لری؟

## همغري

### ټوليزه موخه:

په سازمانونو کې د بېلابېلو سطحو رهبري او لارښوونه

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

- ۱ - غوره رهبري او د کارونو د مخ ته وړلو کړنلاره
- ۲ - د رسمي او شخصي ادارو د کار د کړنلارې عمده توپیر
- ۳ - د سازمان په رهبرۍ کې پر اړیکو د ضوابطو برقرارول
- ۴ - د سازمان د کارونو همغري کول

**همغري coordination:** د منجمنټ یوه مهمه دنده د گډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې د بېلابېلو دندو ترمنځ همغري او موازنه رامنځ ته کول دي، ځکه لکه مخکې چې وویل شول، اداره یوه ماشین ته ورته ده، چې هره برخه یې بېله دنده مخ ته وړي. لکه څنګه، چې د ماشین د بېلابېلو برخو ترمنځ منطقي اړیکو او تبادل ساتنې ته اړتیا ده، په همدې ترتیب د گډې موخې د ترلاسه کولو لپاره د ادارې د واحدونو د دندو ترمنځ منطقي اړیکې او تړاو هم اړین دی. په عمومي توګه د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لپاره د یوې ادارې په تشکیل کې دوی موضوع ګانې مهمې ګڼل کېږي، یوه د کار وېش او د دندو ډلبندي ده او بله هم د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو همغري کول دي.

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

توگه په ډېری هېوادونو کې د وزارتونو او دولتي موسسو د اداري کارونو د همغږي کولو لپاره د وزارتونو او دولتي ادارو له واکمنو استازو څخه یوه عالي شورا تشکیلېږي، ترڅو د بېلابېلو ادارو ترمنځ همغږي رامنځ کړي.

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

۱ - د یوې ادارې د فعالیتونو د متقابلو اغېزو همغږي: د ادارې د بېلابېلو فعالیتونو تاثیر، په اداره کې د همغږۍ حس منځ ته راوړي او په یوه اداره کې هغه وخت بشپړه همغږي منځ ته راځي، چې د یوې څانگې فعالیتونه یا د ادارې د بلې څانگې فعالیتونه او همداشان د ټولې ادارې فعالیتونه له یو بل سره همغږي وي.

۲ - د مستقیمو اړیکو له لارې همغږي: د ادارې له امرانو سره همغږي عمدتاً له دوو لارو مستقیمو (عمودي) او نامستقیمو (افقي) اړیکو له لارې صورت مومي. البته رسمي اړیکې، چې د رسمي اړیکو له لارې ترسره کېږي، لږ وخت نیسي او خورا ښه نتیجه هم ورکوي، خو هغه همغږي، چې د نامستقیمو اړیکو له لارې صورت مومي، په هغې کې د پالیسيو ټاکل او اجرائي پروگرامونه ستونزمن وي. په هغه صورت کې، چې د ادارو ترمنځ بعدي توافق رامنځ ته شي، په حقیقت کې دا توافق ظاهري بلل کېږي او رسمي او ظاهري همغږي تمثیليوي.

۳ - د ادارو مسوولین باید نه یوازې دا، چې د اداري ستونزو د را څرگندېدو پر مهال له یو بل سره کتنې او د نظرونو تبادلې وکړي، بلکې د دندو د ښې ترسره کېدا لپاره د کتنې او ملاقات په ټولو پړاوونو کې هڅې وکړي او هم باید ووایو، چې پراخې مرکزي موسسې تل د بدلون په حال کې دي او اداري فعالیتونه او موخې یې هم تر اقتصادي، سیاسي اوضاع لاندې راځي. له دې بدلونونو سره لازمه ده، د وروستیو کړنو او پروگرامونو د تعدیل لپاره مناسب ترتیبات ونيول شي، د همغږۍ د رامنځ ته کولو په موخه د غونډو په جوړولو او د نویو غوښتنو په پام کې نیولو سره لازم تصمیمونه ونيول شي. دا کار د ادارو د مسوولینو او رئیسانو ترمنځ د تلپاتې همغږۍ د رامنځ ته کېدو لارې برابرېوي.

#### د کنټرول ډولونه:

د سبا لید کنټرول ( تر کړنې مخکې کنټرول): په دې ډول کنټرول کې د کړنو یا فعالیتونو د پایلو د وړاندوینې پر بنسټ، د هغو تر ترسره کېدو مخکې یو مناسب اصلاحي پروگرام ټاکل کېږي. دا ډول کنټرول یوازې هغه وخت د کارېدنې وړ دی، چې وکولای شي د کړنو په چاپېریالي شرایطو کې احتمالي بدلونونه او د کړنو د احتمالي پرمختگ د میزان پر وخت او موقع سره وړاندوینه وکړي.

د کړنې د ترسره کېدو پر مهال کنترول: په دې ډول کنترول کې، د پروگرام د هر پړاو کړنې د هغو د ترسره کولو پر مهال کنترولېږي او کوشنې کېږي، چې د کړنو د ترسره کولو پر مهال، نیمگړې کړنې سمې او د نورو نیمگړتیاوو له رامنځ ته کېدو مخنیوی وکړي.

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

### رهبري يا Leading :

رهبري د وگړو پر ډله ییز فعالیت باندې د اغېزې اچونې هغه پروسه ده، چې په یوه ټاکلي وضعیت کې د گډو موخو د تحقق لپاره مرسته کوي. په رهبرۍ کې پر نورو باندې د نفوذ درلودل، په داسې توگه، چې هغوی د موخو د تحقق په لور بوځي، د ډېر اهمیت وړ دي. د یوه رهبر لازمي ځانگړنې او مهارتونه دادي: لرلید، ټولنيزوالی، د کار نوښت، پر نفس باندې د باور قوي اراده، د دندو له ښې ترسره کېدنې څخه خبرتیا، د موقعیتونو پر وړاندې پوهه او ځیرکي، رواني روغتیا او نور.

رهبري د خلاقیت له پلوه، د لارښوونې، توصیې او هڅونې او په اداره کې د مثبتو بدلونونو رامنځ ته کولو ته څېرمه وي. په اداره کې مدیران یا منجران، د پلان جوړونې، سازمانتوب، استخدام او کنترول پر دندو سربېره د دې ډول اداري کړنو رهبري هم پر غاړه لري.

### کنترول control:

کنترول هغه پروسه ده، چې، د ترسره شویو کړنو پرتله له پلان شویو کړنو سره تر غور او څېړنې لاندې نیسي.

کنترول د منبجرانو یوه مهمه دنده ده، چې له نورو دندو سره په څنگ کې یې، د ادارې د موخو او پلانونو د ترلاسي اغېزناک عامل گڼل کېږي او د ادارې د همېشنیو کړنو د سمون لپاره کارول کېږي. کنترول د یوې ادارې د موخو د ترلاسي د میزان پرمختگ شونې کوي او پروسه یې د پروگرام د پیل له لومړیو نه تر وروستيو پړاوونو او حتا د پروگرام یا کار تر پای ته رسېدو وروسته هم غځېدلای شي.

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

وضعې او مطلوبې وضعې په تشخیص کولو سره، یا په بل عبارت یا ( له موخو سره د کړنو ) تطبیق د نیمګړتیاوو په اصلاح کولو ( د موخو له تګلوري څخه ګرځېدل ) څېړي. له همدې امله ده، چې کنترول د مدیریت له ټولو عمده دندو سره اړه لري، خو د پلان جوړونې له پروسې سره یې تړاو ډېر د ارزښت او اهمیت وړ دی.

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

### په رسمي او نارسمي اداره کې اړیکې:

د دې لپاره، چې یوه رسمي اداره له نارسمي ادارې څخه تفکیک کړو، نو اړینه ده چې دا مسئله په یوه اداره کې د وګړو د اړیکو له نظره تر بحث لاندې ونیسو. د لومړي مطلب د توضیح لپاره باید رسمي او نارسمي اداره په اجمالي توګه یوه له بلې څخه توپیر شي.

رسمي اداره د وګړو له هغې اجتماع څخه عبارت ده، چې د اداري مراتبو د لړۍ تر رهبرۍ لاندې د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو لپاره له یو بل سره مرسته او همکاري کوي. په رسمي اداره کې دندې مشخصې او ټاکلې دي، د هر کارکوونکي مسوولیت او صلاحیت په بشپړه توګه څرګند دی، خو په نارسمي اداره کې د وګړو اړیکې د هر وګړي یا ډلې د مشخصو مقاصدو او موخو له مخې د مراتبو د لړۍ له رهبرۍ پرته رامنځ ته کېږي او د رسمي ادارې له موخو سره هېڅ سروکار نه لري او دغه اړیکې یوازې د انسانانو د طبیعي غوښتنو او ټولنیزو غریزو له امله وي.

کله چې یوه رسمي اداره د ټاکلو موخو او مقصدونو د تامین لپاره رامنځ ته کېږي، د خپلو رسمي او نارسمي اړیکو ترڅنګ د هغې ادارې د منطق او موخو په پام کې نیولو پرته منځ ته راځي، چې په واقعیت کې د وګړو ترمنځ د دې ډول خصوصي اړیکو ټینګښت له لازم اداري تشکیل او ترکیب پرته منځ ته راځي، چې دا نارسمي اړیکې نه شو کولی په پخواني ډول متجسمې کړو. حال دا چې د وګړو رسمي اړیکې د هغوی د ورسپارل شویو دندو سره کولی شو په یوې مخکېنۍ یا پخوانۍ بېلګې سره وښیو او عمدتاً د وګړو اړیکې او د یوې رسمي ادارې اړوندې دندې د هغو بېلګو په وسیله، چې په هغو کې د اداري مراتبو لړۍ وښوول شي او معمولاً د دې ډول بېلګو تجسم د وګړو په شمېر او د دندو د ډولونو له مخې وړاندې کېږي، چې بالاخره د مراتبو د لړۍ په راس کې پر یوې نقطې او یا مربع ډوله تشکیل باندې پای مومي.

رسمي اداره په ټولیز ډول له څو طبقو ( رهبرۍ، اجرايي، عملیاتي او ... ) څخه تشکیلېږي، چې لومړۍ طبقه یې معمولاً د ادارې د ټولیزو سیاستونو د برابرولو مسوولیت لري.

د اجرايوي طبقې اړوند کارکوونکي د ادارې یا موسسې د پالیسۍ او سیاست د چارو مسوول او مخ ته وړونکي دي.

عملیاتي طبقه د هغو کارونو د ترسره کولو مسوولیت پر غاړه لري، چې د طبقو له خوا تصمیم



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

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

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

### کنټنه، ارزونه، څارنه

کنټنه یا monitoring: کنټنه یا مانیتورېنگ د یوې پروژې د فعالیتونو دوامدار او سیستماتیک مراقبت دی، چې په ټاکلو زماني فصلونو کې ترسره کېږي.

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

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

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

### کننه د څه لپاره؟

- د دې لپاره، چې د پروگرامونو څيړنه معلومات برابر وي، چې د کار د ترسره کولو د قضاوت پر بنسټ وي او هغوی وکولی شي په خپلو ورځنيو فعاليتونو کې لازم بدلونونه راولي.
- د څيړنې او ارزونې معلومات ښايي د پروگرام د تاثير د قضاوت لپاره بنسټ او پايه وي، له دې امله د پلټنو ارزونې اکثراً د تصميمونو د ادامې، د جاري پروگرامونو د پراختيا او محدودولو لپاره غوره وسيله گڼل کېږي.

### د کتنې اصول او بنسټونه

- کننه يا مانيتورېنگ بايد د يوې پروژې د پروسې بشپړ جز او يوه سيستماتيکه نمونه وي.
- په مانيتورېنگ کې بايد تر ټولو لږ لگښت رعايت شي.
- دا سيستم بايد له اجراکونکي ځواک سره نژدې او مستلزم وي، ترڅو دا يقيني کړي، چې د هغوی لازم معلومات په کافي اندازه د پام وړ گرځېدلي دي.

د گټه اخيستونکو د تضمين کولو د وسايلو لارې هم بايد وازمويل شي، البته په محرمانه ډول. د کتنې يا مانيتورېنگ ډولونه: د يوې پروژې د څيړنه يا مانيتورېنگ لپاره دوه ډوله مانيتورېنگ

شته:

۱ - د پروسې مانيتورېنگ

۲ - د تاثير مانيتورېنگ

### د پروسې کننه يا مانيتورېنگ:

- د هرې پروژې يا پروگرام څارنه او څيړنه بايد له منابعو څخه د گټې اخيستلو، د فعاليتونو د پرمختگ او د هغوی د ترسره کولو د لارو چارو په باره کې معلومات ولري.
- د پروسې څارنه او برسي د لاندې مقصدونو په موخه کارول کېږي:
- د يوې قاعدې پر بنسټ د کار د پلان جوړونې تکرار، يانې مرتب او تعين.
- د دې تشخيصول، چې ايا فعاليتونه له پلان سره سم ترسره شوي که نه؟
- د ستونزو د پېښېدو پر مهال د ستونزو پېژندنه او پر وړاندې يې مبارزه.
- له فرصتونو څخه په گټه اخيستې سره د انساني ځواک جوړونه او د گټې اخيستل.
- د دې تشخيصول، چې ايا د ادارې د کار کړنلاره د کار د موخو د ترلاسه کولو تر ټولو غوره لار ده او که نه؟

- څيړنه، د مستفدينو نفوذ او بهرني چاپېريال ته پاملرنې سره، چې له کار سره اړيکې لري، بدلون کوي.

## د تاثیر کتنه Impact monitoring:

د تاثیر کتنه یا برسي همداشان د پرمختگ په اړه او پر پروگرام باندې د تاثیر لپاره معلومات برابروي.

د تاثیر کتنه د لاندې موخو لپاره ترسره کېږي:

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

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

- موخو ته اړتیا تشخیصېدلې شي.

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

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

۱ - د هر فعالیت لپاره د ځانگړنو غوره کول؛

۲ - د اړوندو ځانگړنو لپاره د اطلاعاتو راټولول؛

۳ - د اطلاعاتو تحلیلول؛

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

۵ - د کار د ښه والي لپاره له دغو معلوماتو گټه اخیستل.

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

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

## د کتنې ځانگړنې

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

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

۳ - د محصول ځانگړنې out put indicators: د ځانگړو له اندازه کولو او سنجولو څخه عبارت دي او ښی څنګه یوه پروژه په خپلو موخو کې بریالی ده.

## د یوه فعالیت د کتنې پړاوونه:

- ۱ - د موخې ټاکل؛
- ۲ - تصمیم نیونه؛
- ۳ - پلان کول؛
- ۴ - تر پلي کولو مخکې د پلان څېړل؛
- ۵ - له واکمن مقام څخه د پلان د منظوری اخیستل؛
- ۶ - د معلوماتو راټولول؛
- ۷ - د راټولو شویو معلوماتو تحلیل؛
- ۸ - واکمنو مراجعو ته راپور ورکول؛
- ۹ - له لاسته راغلو حقایقو او شواهدو څخه گټه اخیستل؛
- ۱۰ - د سمون په موخه د پلان بدلون.

## د کتنې د راپور چمتو کول

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

**سازمانول:** د وگړو او گروپونو ترمنځ د دندو د وپش او تنظیم او د تصدی موخو ته د رسېدو لپاره د فعالیتونو د همغږۍ پروسه ده. همداشان سازمانول د منجمنت صلاحیتونه تثبیتوي .

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

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

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

## رسمي او نارسمي اداره:

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

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

**د تشکيل د جوړولو طرحه:** د تشکيل په طرحه او د يوې موسسې يا ادارې په تاسيس کې بېلابېل عوامل برخه لري، چې هر يو په خپل ځای د ادارې پر کار ډېرې اغېزې لري. د يوې موسسې د رامنځ ته کولو او د تشکيل په طرحه کې، د فکر ډول، ټولنه او نورې ټولنيزې ډلې، د هغوی گټور عقايد ډېره اغېزه لري.

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

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

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

په پایله کې موضوع په دې ډول رالندولی شو چې: ادارې او د یوه محدود او یا تابع سیستم تشکیل د عامه قبول وړ معیار نه دی، بلکې تل د بدلون په حال کې دی. نننۍ دولتي او خصوصي ادارې تل له بهرنیو عواملو او بېلابېلو وګړو سره سروکار لري او د پورتنیو عواملو تر اغېزې لاندې راځي او د ادارې په ډول، د موخو په شمېر او د تشکیل په څرنګوالي کې اغېز لري. باید ووايو، چې په بېلابېلو څانګو کې د بېلابېلو علومو نننۍ پرمختګ یو له بل سره توپیر لري یا په بله وینا په یوه برخه کې پرمختګ نظر بلې ته ډېر وي، په ځانګړې توګه د علم او تخنیک پراختیا او د پېچلو ماشینونو رامنځ ته کېدل، بالخصوص د متنوع کمپیوټرونو اغېزې په ټولوساحو کې یو شان نه دي او بشر د خپل توان او علمي پوهې له مخې له هغو څخه په محدودو ساحو کې ګټه اخیستې ده.

دا، چې د علم او تخنیک له پرمختیاوو څخه په بېلابېلو درجو او بېلابېلو ساحو کې ګټه اخیستل کېږي، نو دا به ستونزمنه وي، چې د ټولې ساحې او د اړوندو برخو علومو لپاره مشخص معیار یا اصول وټاکل شي، ځکه دا ننني بدلونونه او پرمختیاوې د ادارې او مدیریت د سیستم، څرنګوالي، د کار ډول او د تشکیل په جوړښت کې ډېره اغېزه لري.

#### د اووم څپرکي لنډيز:

څارنه یو مدیریتي فعالیت دی، چې ترنظر لاندې کسان د هغې په وسیله تر مثبتې اغېزې لاندې راځي، ترڅو د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره په مثبت تحرک او رول سره بشپړه همکاري وکړي یا هغه پروسه ده، چې د هغې له مخې د یوې ادارې فعالیتونه د څارونکي په وسیله ترکنټرول لاندې نیول کېږي، ترڅو د کار یا فعالیتونو ټولې برخې داسې پرمخ بوځي، چې مطلوبې موخې ترلاسه شي.

ترڅو، چې د پام وړ موخه لاس ته راځي، ګټورې مشورې دې وړاندې شي. څېړنه یا مانیتورېنګ د یوه پروګرام، پروژې دوامدارې سیستماتیکې ارزونې ته وايي.

کنټرول هغه پروسه ده، چې د ترسره شویو کړنو پرتلنه له پلان شویو کړنو سره تر غور او څېړنې لاندې نیسي او کنټرول د منجرانو یوه مهمه دنده ده.

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

د تشکیل په طرحه او د یوې موسسې یا ادارې په تاسیس کې بېلابېل عوامل برخه لري، چې هر یو په خپل ځای د ادارې پر کار ډېرې اغېزې لري.

د یوې موسسې د رامنځ ته کولو او د تشکیل په طرحه کې، د فکر ډول، ټولنه او نورې ټولنیزې ډلې او د هغوی ګټور عقاید ډېره اغېزه لري.

د اووم څپرکي پوښتنې:

- ۱ - همغږي يا هماهنگي څه ته وايي؟
- ۲ - کنترول په څو ډوله دی، توضیح یې کړئ؟
- ۳ - رهبري څه ته وايي؟
- ۴ - کنترول توضیح کړئ؟
- ۵ - رسمي او نارسمي اړیکې شرحه کړئ؟
- ۶ - څېړنه يا مانیتورېنگ توضیح کړئ؟
- ۷ - ارزونه څه ته وايي؟
- ۸ - څارنه شرحه کړئ؟
- ۹ - د څېړنې يا مانیتورېنگ ډولونه کوم دي؟
- ۱۰ - سازمانول شرحه کړئ؟
- ۱۱ - نارسمي اداره تشریح کړئ؟
- ۱۲ - د تشکیل د جوړولو په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟





## د استخدام چارې

ټوليزه موخه:

په دولتي او خصوصي سکتور کې د انساني ځواک استخدامول

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

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

### د استخدام چارې:

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

لکه څنګه، چې د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره لومړنیو توکو، لازمو وسایلو او تجهیزاتو او اغېزناکې او مطلوبې ټکنالوژۍ ته اړتیا ده، د چارو هره تصدې هڅه کوي، چې له غوره توکو او له نننۍ ټکنالوژۍ څخه کار واخلي او په څنګ کې یې د کاري ځواک د تدارک او برابرولو لپاره هم هڅه وینسی، چې په خپل مدیریت کې وړ او پوه کسان جذب او استخدام کړي.

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

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

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

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

له پورتنیو مطالبو جوتېږي، چې کارکوونکي نه یوازې د وگړو په کشف او پېژندنې اطلاقېږي، بلکې د اداري مسوولیتونو پر وړاندې د هغوی چمتووالی هم دی. د یوه نوي بست لپاره د کارکوونکي د موندنې لپاره ادارې هڅه کوي، چې د پام وړ کارکوونکي د ادارې له دننه او ځینې یې له بهر څخه پیدا کړي، البته د پورتنیو دوو نظرونو پيروي هم شپږگنې لرلای شي او هم نیمگړ تیاوې. د کارکوونکي د موندلو کړنلاره د موسسې د مسوولینو په طرزتفکر پورې اړه لري. په عمومي توگه د کارکوونکي موندنه په درېیو مادو کې داسې رانډولی شو:

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

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

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

۲ - ټاکل Select: دا پړاو د استخدامولو د چارو تر ټولو اوږد او مهم پړاو دی. سم غوره کول یا انتخاب په حقیقت کې سم استخدام او بالاخره د یوې سمې او سالمې ادارې رامنځ ته کول دي، ځکه د پرسونلي چارو اداره دنده لري، چې د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لپاره وړ او غوره کسان جذب کړي او هم د هغوی په ساتنه کې له علمي کړنلارو څخه گټه واخلي. د سم انتخاب لپاره لومړنی شرط، د فني معیارونو ټاکل، د استعداد او وړتیا قدرت او نور دي. د پورتنیو شرایطو په درلودلو سره یو سړی په ښه توگه کولی شي، چې ورسپارل شوې دندې په ښه توگه مخ ته یوسي.

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

شرایطو وړ نه وي، استخدام کړي، کولی شي د خپلو ښوونیزو او روزنیزو پروگرامونو له لارې هغوی واروزي او خپل بستونه ورباندې ډک او مناسبه گټه ترې واخلي، چې دا کار هم د وگړو په انتخاب کې یو بل عامل گڼل کېدای شي.

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

د دې لپاره، چې د انتخاب د عمليې جريان د يوه منطقي روش پر بنسټ سیستماتیک ترسره شي، باید د داوطلب اضافي او کافي معلومات، چې د هغه په قبولیت او نه قبولیت ډېره اغېزه لري، موجود وي.

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

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

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

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

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

۵ - د روغتیايي فورمو برابرول هم، چې په هغو کې د داوطلب روحي او جسمي وضعه په ښه توگه څرګندېږي، لازمي گڼل کېږي.

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

ځينې خلك د وگړو د غوره كولو لپاره لازمي ازمويښې په پام كې نيسي، چې دا ازمويښې په لاندې ډول دي:

- د هوش يا ځيركتيا ازمويښه cnce test.intellg

- د استعداد ازمويښه aptivde test

- د قوې د ټاكلو ازمويښه proficiency test

- د لېوالتيا د لارو ازمويښه interest test

- د شخصيت ازمويښه personality test

د پورتيو ازمويښو د درك او ځانگړنو لپاره ډېرو خبرو ته اړتيا ده، خو دلته له موضوع سره د نه تړاو له امله ورڅخه تېرېږو.

**د بودجې جوړول budgeting:** په دې كټگورۍ كې د دندو د ترسره كولو لپاره د بودجې طرحه او تنظيم او مالي مسایل، يانې عوايد او لكښتونه شامل دي.

بايد ووايو، چې مشهور پوه گيوليك د كنترول او رهبرۍ مسایل، چې د ادارې له مهمو توكو څخه دي، د ادارې د دندو په برخه كې نه دي ذكر كړي. هغه پر دې عقیده درلودله كه پلان جوړونه، د راپور ورکولو سيستم او د بودجې تصنيف په علمي توگه ترسره شي، پخپله د رهبرۍ مسایل په هغه كې پلي كېږي.

**اړيکې Communication:** د ځانگو او برخو ترمنځ د اطلاعاتو د تبادلې لپاره يوه پروسه ده. د اړيکو علوم د اړيکو د مطالعې لپاره د پوهنتون يوه برخه ده.

دويم مفهوم يې د دوو کسانو ترمنځ اړيکې ښيي. داسې، چې هغوی يو بل ته ليک ليکي، يا تېلفون کوي او يا هم مخامخ ور سره گوري. همداشان دا کلمه کولی شو د يغامونو د تبادلې په توگه هم وپېژنو.

**د اړيکو اجزاوې او کړنلارې:** د اړيکو پېژندل شوې اجزاوې لېرونکي، کانال، زمينه، چاپېريال، د څپو تداخل، ترلاسه کوونکي پيغام او سرچينې دي.

د اړيکو پروسه هغه څه دي، چې بشر ته اجازه ورکوي، چې تجربې او پوهې سره شريکې کړي. د انساني اړيکو متداولې بڼې دادي: ژبه، نښې، خبرې اترې، ليکل، اشارې، راډيويي خپرونې او نور. اړيکې کېدای شي په متقابلو او يا يو اړخيزو بڼو ارادي او يا هم غيرارادي وي، يا شفاهي او غيرشفاهي وي. همداشان کېدای شي اړيکې فزيکي او مادي بڼې ولري.

**د اړيکو تعريف:** د اړيکو لپاره داسې تعريف، چې ټولو ته د منلو وړ وي، شتون نه لري. پر ۱۹۷۰ کال فرايک دنس ۱۲۶ خپاره شوي تعريفونه وړاندې کړل. د ځينو خلکو له انده اړيکې پر بېلابېلو مفاهيمو او کله هم پر متضادو مفاهيمو دلالت کوي. له يوه اړخه د هغو مانا د دوو انسانو ترمنځ د يوې مانالرونکې مکالمې له لارې متفکرانه تبادل او ليدلوری وي. اړيکې د دوو لوريو ترمنځ د مفاهيمو، مفکورو او پيغامونو لېږد ته وايي، او يا هم د دوو يا زياتو کسانو ترمنځ

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

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

#### د اړیکو بڼې:

د حیواناتو اړیکې

د انسانانو ترمنځ اړیکې

د بازار موندنې اړیکې

تبلیغات

عمومي اړیکې

د انسان داخلي اړیکې

غیر شفاهي اړیکې

ویناییزې اړیکې

د لرې لارې اړیکې

د انټرنېټ او کمپیوټر په واسطه اړیکې

کولتوري اړیکې

د اړیکو نظریه

اغېزناکې اړیکې: کله چې پیغام لېږونکی وکولی شي بیرته پیغام اخیستونکی شي، دا پروسه د اغېزناکو اړیکو په نامه یادېږي.

- د اینګودینګ پړاو، یا د دیکودینګ پړاو رامنځ ته کول یا د ارزښت او اغېز له نظره پایله، مستقیمې یا مخامخ اړیکې په لومړۍ درجه کې راځي.

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

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

## د اتم څپرکي لنډيز

د يوه شخص د احساساتو درک او توانايي د موضوع او معاملې مطابق دي. د يوه مدير يا رهبر لپاره د اړيکو په برخه کې مهارتونه له عمده موضوعگانو څخه دي. مدير بايد د سازمان په دننه کې له خپلو کارکوونکو او نورو کسانو سره د اړيکو وړتيا او توان لري، ترڅو د کنترول په وسيله پېژندل شوي ټاکل شوي او پلانونه په سمه توگه ترسره شي.

پلان جوړونه او کنترول دواړه يو د بل لازم او ملزوم دي.

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

۱ - د کارکوونکي موندنه

۲ - مستقيمه کړنلاره

۳ - نامستقيمه کړنلاره

۴ - منځنۍ کړنلاره

که د راپور ورکولو سيستم او د بودجې تصنيف په علمي توگه ترسره شي بانو د رهبرۍ مسایل پخپله په هغه کې پلي کېږي.

اداره د يوه ماشين په څېر ده، چې هره برخه يې ځانگړې دنده ترسره کوي. دا، چې د ماشين د بېلابېلو برخو ترمنځ منطقي اړيکې او تعادل اړين دي، همداسې د گډې موخې د تامين لپاره د يوې ادارې د بېلابېلو واحدونو په دندو کې هم تعادل اړين گڼل کېږي.

## د اتم څپرکي پوښتنې

۱ - استخدومي چارې تشرېح کړئ؟

۲ - رهبري توضېح کړئ؟

۳ - د بودجې د جوړولو په اړه خپل معومات وړاندې کړئ؟

۴ - همغږي څه ته وايي؟

۵ - اړيکې څه ته وايي، شرحه يې کړئ؟

۶ - د اړيکو پر وړاندې خنډونه څه دي؟

۷ - د کارکوونکي موندنه تشرېح کړئ؟

۸ - د استخدام پړاوونه تشرېح کړئ؟

۹ - مستقيمه او منځنۍ کړنلاره څه ته وايي؟

### سرچيني او اخځليکونه:

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

## د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

د پوهنې وزارت د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت د ښوونیز نصاب د انکشاف ریاست د ټولنې د عیني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلینو او شاگردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونيو، چې په ښوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپسې بیا د شاگردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوښښ وکړي. د خدای (ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د ښوونکو په میړانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاگردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي. د علم او معرفت له ټولو لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شاگردانو او د تخنیکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کېږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د مسلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مسلکي، تخنیکي او علمي مطالبو او مفاهیمو د څرنگوالي په هکله خصوصاً د هغوی املايي او انشایي اشتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له گرانو شاگردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلینو د گټې وړ وگرځي.

**پته:** د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنیکي زده کړو معینیت

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت



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