بسم الله الرحمن الرحیم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د مدیریت مهارتونه

څانگه: اداره او منجمنټ

مولف: محمدجان باوري

ژباړن: قاري محمد حلیم

د څار کمېټه:

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

د تصحیح کمېټه:

- محمد احسان احسان
- خادم احمد حقیقی

د گرافیک او ډیزاین څانگې مسئول: محمد جان علیرضایي

گرافیک او ډیزاین: علی مومنی

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کډ ISBN: ISBN 9789936300699

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

ملي سرود

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

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د هماغه ټولنې د توانمندو کاري کادرونو، بشري قواؤ او ماهرو متو په کار او زیار پورې تړلی او د دوی په خوارۍ پورې نغښتی. همدا بشري قوا او کاري متې دي چې د هیواد انکشافي اهدافو ته د رسیدو لارې چارې طی کوي او د یوه نیکمرغه، ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي.

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

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعاله انسان ونډه، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، همیشه مطلوبه او په هیڅ حال او احوال کې نه نفی کیږي او نه هم منقطع کیږي.

د پوهنې نظام په ټولنه کې او په خاصه توګه د پوهنې تخنیکی او مسلکی زده کړې مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو معقولو او مشروع قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي او دغه ستر او سپیڅلی هدف ته د رسیدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوی، مسلکي او تخنیکی کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد او مرام دی. همدا په تخنیکی او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولای شي 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 ، دولتدارۍ او ټولنیز نظام د اسلام له سپیڅلو احکامو څخه الهام اخیستی ، نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقی باید په علمي معیارونو داسې اساس او بنا شي چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته لومړیتوب ورکړل شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحیې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده ، بلکه دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو غښتلی کړي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسی او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد وساتي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان او درانه استادان او مربیون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نیکمرغه افغانستان آرمان، یواځې او یواځې د دوی په توانمندو متو، ویښ احساس او نه ستړي کیدونکي جد او جهد کې نغښتی او همدا مسلکي او تخنیکي زده کړې کولای شي په ډیرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه کړي.

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

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

لړلیک

پاڼې	سرلیکونه	څپرکي
۱	د اصولو اداره، د وظایفو اداره او د مدیریت سطوح	لومړی
۱۵	بشري مهارتونه	دویم
۲۷	د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنګو نو درک	دریيم
۳۷	د تصمیم نیونې مهارت	څلورم
۴۷	د اداري او منجمنټ له نظره د موخو د ټاکنې مهارت	پنځم
۵۹	تخنیکي مهارتونه	شپږم
۸۳		سرچینې او اخیستنې

سریزه

پروګرام جوړول، سازمانول، څارنه او داسې نورې دندې په دودیزو ادبیاتو کې د بریالیو مدیرانو لپاره په لومړیتوبونو کې راځي، او وروسته له هغې د مدیرانو لپاره نور نقشونه لکه ارتباطي تصمیم نیونه او اطلاعاتي نقشونه مطرح شول. اوسني مدیران پرته له فني، اداري او انساني مهارتونو، باید د ادارې په مهارت هم سمبال وي او ټولنیز مسایل دې هم د سازمان او ادارې له موخو څخه وشمیري.

مدیران دې له خپلو سازماني موخو نه ډېر د ټولنې او خپل هېواد موخو ته پاملرنه وکړي.

د مدیریت اوسنۍ فلسفه د ټولنې او خلکو پر وړاندې مسؤلیت د هرې ادارې او سازمان د منشور له اړینو برخو څخه ګڼي.

د مدیریت د نظر د خاوندانو په باور مدیران باید وکولای شي، چې سیاسي او اقتصادي موخې سره یو ځای کړي. او د ادارې او سازمان اقتصادي او ټولنیزو موخو ته د رسېدو لپاره د ستراتیژیو په چوکاټ کې ترې ګټه پورته کړي.

راتلونکي مدیران باید عمومي تګلاره او مدیریتي لړۍ د بریا لپاره وپېژني او د مجموعې په واحد چوکاټ کې یې سره منظم کړي.

په اوسني وخت کې د مدیرانو لپاره نورو مهارتونو او وړتیاوو ته هم اړتیا ده؛ لکه سیاسي، ارتباطي او تحلیلي مهارتونه.

اوسني مدیران باید له خپلې ټولنې او مشتریانو سره په نیږدې اړیکه کې وي. پر ټولنه او خلکو باندې نفوذ له قوي اړیکو پرته نه برابرېږي. موږ نشو کولای، چې ټولنه د دستور او امر له لارې کار ته اړ کړو؛ نو خلک باید د زړه له لارې ځان ته نږدې کړو او د هغوی په زړونو باندې حکومت وکړو؛ څو د خلکو باور په اداره، مؤسسه او سازمان باندې زیات شي. که د خلکو د باور په تر لاسه کولو کې د ادارې پایښت تضمین نه کړي، مؤسسه به په لنډه موده کې له زوال اوسقوط سره مخ شي.

دا خبره رښتیا ده چې وایي : بریالی مدیر ماته خوړلې مؤسسه د نجات کڅ ته بیایي. مساله دا ده چې دې بیلګې ته د رسېدلو لپاره باید مدیران ډېر څه زده کړي، او که بې له پوهې او په ناخاپي سره دا کار ونیسي؛ نو د کار پرمختګ به یې ډېر سست او کار به یې ډېر مصرف ولري او حتی له زحمته ډک او د زغملو وړ به نه وي. او دا به د تعجب وړ خبره نه وي، چې ډېر به یې بریالي نه وي.

جاپانیان او د دنیا نور کارپوه لارښودي په دې پوه شوي دي او په دوامداره توګه د نړۍ له نویو پوهنو او مهارتونو سره په اړیکه کې دي، په همدې لحاظ دا کتاب لیکل شوی او د نوي نسل ځوانانو لپاره، چې وروسته له دې به د کارونو مسؤولیت په غاړه اخلي مشورې ورکړل شوې دي.

دا کتاب په شپږو څپرکیو کې لیکل شوی دی. په لومړي څپرکي کې د مدیریت او ادارې په هکله عمومي معلومات ورکړل شوي؛ څو لوستونکی د اساسي ادارې اصول، د مدیرانو وظایف او د مدیرانو سطح په ښه توګه وپېژني.

په دویم څپرکي کې د مدیریت بشري مهارتونه توضیح او تشریح شوي دي؛ څو مدیران په

لاندې موضوعګانو باندې پوه شي، (په کارونو کې ښه چلند او اخلاق، له ذهن سره د کار د فشار اړیکه، د کار پر مهال د ستړیا له منځه وړل.)

په دریم څپرکي کې د افهام او تفهیم په اړه، په څلورم څپرکي کې د پرېکړې کولو مهارت، په پنځم څپرکي کې د موخو د تحلیل مهارت، چې د موخو مفهوم، د موخو ځانګړتیاوې، د موخو بېلول، د موخو وېشل د زمان له نظره پکې شامل دي؛ څو مدیران د موخو اساسي مهارتونه په سمه توګه وپېژني.

په شپږم څپرکي کې د مدیریت تخنیکي او فني مهارتونه توضېح او تشرېح شوي دي؛ څو یو مدیر د دفتر دارۍ اساسي مهارتونه، د دفترداریۍ د اساسي مهارتونو رکنونه، فعاله اوریدنه، د دفتر سازماندهي، د دوسیه بندۍ سیستم او د مشتریانو په چلند باندې پوه شي.

دغه کتاب مې له ډېرو هڅو وروسته له معتبرو سرچینو څخه، چې لېست یې د کتاب په پای کې لیکل شوی دی ولیکه، شاید چې ځینې نیمګړتیاوې پکې وي؛ خو له عالیقدره استادانو او مربیانو

څخه د مرستې هیله لرم.

په درناوی

محمد جان باوری

د کتاب تولیزه موخه:

د مدیریت د مهارتونو توضیح او تشریح، (بشري مهارت، د تصمیم نیونې مهارت، د موخو د تحلیل مهارت او تخنیکي مهارت)

اداره، د ادارې اصول، وظایف او د مدریت سطحې

ټولیزه موخه:
د ادارې او مدیریت په هکله عمومي معلومات.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلین باید لاندې موضوعات توضیح کړای شي.

- اداره څه شی ده او له کومه وخته راهیسې په انساني ټولنه کې شتون لري.
- د ادارې بنسټیزاصول
- د علماوو په نظر د مدیریت څو تعریفونه
- د مدیریت کاري چوکاټ
- د مدیرانو دندې او د مدیرانو مختلفې سطحې

د ادارې تاریخچه

د هراړخیزه ماهیت د پیژندنې لپاره او د نن ور ځې د مدیریت مفاهیم او د هغوی د تاریخي ریښو څېړنه ښايي ګټوره وي. ځینې متخصیصین او مخکیني څېړونکي وايي: مدیریت د انسان له پیدایښت سره سم پیلېږي او پردې باور دي چې، هنر د کورنۍ د نهاد په شکل نیونې سره مطرح شوی دی. ځینې یې بیا زر کاله ترمیلاد مخکې دهغه سابقه رسوي.

یعنې کله چې لرغونو سومریانو په ثبت او ضبط او د خپلو سوداګریزو او اداري کړنو د سوابقوپه مکتوب کولو پیل وکړ له ځینو نورو څېړونکو سره د مدیریت د تاریخي زمینې د مواردو په برسۍ کې د مدیریت د نقش نظیر د مصر د درې ګونو اهراموپه هکله د لرغوني روم په امپراطورۍ کې د کنټرول او اړیکو طریقه او بلاخره د تجارت قانوني چوکات په وینز او فلورانس کې په څوارلسمه پېړۍ کې پیل شول.

په مدیریت کې عمده نوښت د صنعتي انقلاب په لړ کې راغی. نړۍ په اوولسمه پېړۍ کې؛ یعنې د امریکا د اجتماعي پاڅون په وخت کې هغه مهال، چې د انګلستان دیارلس ګونې مستعمرې له هغې څخه بېلې شوې او د امریکا متحده ایالتونه یې جوړ کړل، د مهمو پېښو شاهده وه. په دې وخت کې وو، چې د نفوس چټک زیاتوالي په ټولنو کې جدي اړتیاوې راپیدا کړې. په همدغه دوران کې د ادم سمیت د زیات تولید نظریه دا وه، چې (د سنجاق جوړولو په فابریکه کې د خلکو د تخصص پر اساس د کارونو وېشنه) په دې وخت کې د صنایعو په برخه کې لوی بدلون منځ ته راغی، داسې بدلون، چې اوس هم د هغه نښې نښانې د ډېرى تجارتي سازمانونو د کار د تنظیم په څرنګوالي کې لیدل کیږي. د بېلګې په توګه د شلمې پېړۍ په لومړیو کې هنري فورد(Henry Ford) د (زیات تولید) له لارې، د موټر په جوړولو کې په کارولو سره نه منونکې بریاوې لاسته راوړې.

په هغه وخت کې چې، فورد، فعالیت کاوه نوې عملیاتي طرحې د صنعت په برخه کې جوړیدلې او وړاندې کېدلې. او د پوهانو په وسیله تحلیل او تجزیه کېدلې؛ څو د هغوی مدیریتي کاري فعالیتونه وپېژندل شي.

تیلور د علمي اصولو مدیریت کتاب په ۱۹۱۱ کال کې خپور کړ او هغه په دې کتاب کې وویل، چې (ښه به دا وي، چې د مدیریت اصلي موخه د کارمند او کارفرما بریا وي.) تیلور، چې د علمي مدیریت پلار هم ګڼل کیږي، وایي چې په دې عقیده ؤ، چې هم عصره کارکونکي یې د وړتیا څخه کم کار کوي.

تیلور دغه څلور اصله د علمي مدیریت د اصولو په توګه وړاندې کړي دي.

۱) د هر مصروفیت د فعالیتونو په عملي کولو کې د کارونو د تر سره کولو د ستندرد حرکت د قوانینو تدوینول او دکاري مناسبو شرایطو ایجادول شامل دي.

۲) د کارکوونکو دقیق ټاکل د هر کار لپاره د مناسبو وړتیاوو سره.

۳) د ټاکل شوو کارکوونکو ښه روزنه او د عملي کار لپاره د هغوی د جلبولو زمینې برابرول.

۴) د کارکوونکو د کار پروګرامول او د کار کولو لپاره زمینه برابرول.

د ادارې مفهوم

د تاریخ په لړ کې اداره په مختلفو بڼو تفسیر او تعبیر شوې ده. پخوا به جبري سپارښتنو او لارښونو او تادیبي او جزایي احکامو ته اداره ویل کېده او وروسته د ادارې مفهوم پراختیا ومونده او کنترول، د مسؤولیتونو پېژندنه، د مسؤولیتونو تثبیتول او د سیاست تعینول پکې شامل شول. او کله چې بشر په ټولنیز او اقتصادي برخو کې د پراختیا او پرمختګ په لور ګام ایښوده؛ نو د ادارې مفهوم هم پراختیا پیدا کوله؛ له دې امله اداره یوازې په ټولنیزو او سیاسي چارو پورې اړه نه لري؛ بلکې په سوداګریزو، صنعتي، زراعتي او نورو برخو پورې هم اړه لري. د یادونې وړده، چې د ادارې

علــم د ادارې د کارپوهانــو د پام وړ ګرځېدلی او هر څوک پــه خپل وس او توان پورې د ادارې د علم ارزښت بیانوي او ډېرى يې بيا داسې راپيژني.

د ادارې تعریف :اداره هغه ځانګړی ټولنيز نظم دی، چې د هغې په اساس ځينې خلک ځينو ځانګړو موخو ته د رسېدو لپاره يو له بله سره مرسته کوي، په دې مفهوم، چې ځينې پريکړې کوي او هغه عملي کوي. د دې تعريف ځينې کليمې توضيح ته اړتيا لري.

۱) ټولنيــز نظام :په دې معنى، چې د بشر انفــرادي فعاليتونه د يوه ډلييز فعاليت په چوکاټ کــې تــر پام لاندې ونيول شي او هغه څه، چې په اداره او ســازمان کې مطرح شــوي د څو افرادو ډلييزه مرسته ده.

۲) متعــدد هدفونه: د ادارې په تعريف کې د يــو لړ موخو څخه، نه د يوه هدف څخه بحث کيږي، څومره چې يو اداري سازمان او د هغې کارکوونکي محدود وي؛ نو بيا د يوه هدف پر ځای د مختلفو موخو تشخيصول ممکن دي. هربرت سايمون (Herbert Simon) موخه يوه داسې زينه د موخو او وســايلو د مرتبې سلسلې تر عنوان لاندې توصيف کړې ده. وړې موخې، لويو موخو ته د رسېدو لپاره يوه وسيله ده.

۳) د موخې نســبي تشــخيص: دريم مطلب، چې د ادارې په تعريــف کې ورسره مخامخ يو د ګروپي فعاليتونو د موخو تشخيص دی.
که څه هم د ډېرو ســازمانونو جوړونکو ته هم د سازمان جوړولو اصلي موخه نه وي معلومه، هغه خلک، چې په ټيټو پوستونو کې کار کوي څکه د مشخصو موخو څخه نه دي خبر شوي.

۴) په عمل او پرېکړه کې همغږي او مرسته: که څه هم د اجرايي فعاليتونو په اجرا کولو کې او يــا هم په تصميمونو کې بايد د يوې خاصــې هماهنګۍ خاوند وي او د همکارۍ د روحيې په جوړولو سره خپلو موخو ته ورسېږي.

۵) د پرېکړې د ماهيت نه ټاکل: هغه تصميمونه، چې په يوه ســازمان کې د ګروپي همکارۍ په هکله نيول کېږي ممکن چې ټولې عملي جنبې ولري؛ خو په ځينو اداري ســازمانونو کې کېدای شي چې هم سياسي او هم عملي خواوې (جنبې) ولري.

د مدیریت اصول

د مدیریت اصول هغه ضوابط او قواعد دي، چې پە سمه توگه اجرا کولو سره (د مقتضیاتو او شرایطـو پـه پام کې نیولو سره او یا د قانون موقعیت) یې د ســازمان بریا تضمینوي. که څه هــم د مدیریت اصول په بشــپړه توگــه ګټور دي؛ خو په مطلقه توگه یې اجرا کول هم ســم نه دي، ځکه د لومړیتوب حق او د هر یوه نســبي اهمیت او د اجرا کولو څرنگوالی د شرایطو په پیژندنې او غوښتنو پورې اړه لري. حتی هنري فایول هم دا اصل د انعطاف او مداومت په نامه تاییدکړیدی.

د مدیریت کلاســیک اصول یا د ســازماني کارونو اجرایي ضوابط بېلابېــل دي؛ خو فایول یې ۱۴ مورده ذکر کړي دي. ځینې اصلونه یې د انســاني اړیکو په اړه دي لکه: د انصاف اصل، د بې غرضــۍ اصل، د فردي سرچینــو لومړیتوب، په فردي منافعــو او د کارکوونکو د خدمتونو جبران او ځینــې نــور یې لکه: د کارایۍ اصل او د کار د وېشــلو اصل د اغېزښــیندلو په اړه او پاتې یې د بېلابېلــو اداري چارو په هکله دي. کلاســیکو محققانو دغه اصولو تــه پراختیا ورکړې، چې له مهمــوڅخــهیــېدادي:

۱) د مداومــت او انعطــاف پذیــرۍ اصــل (Principle of Flexibility and Stability)

د مدیریــت سیاســتونه، اصول او تګلارې بایــد د انعطاف وړ او د چاپېریال له غوښــتنو او شرایطو سره ســمون ولري، ځکه چې د ســازمان داخلي شرایط له وخــت سره یو ځای په بدلون کې دي. نو مدیریت د دې اصل په سرته رســولو سره د ســازمان فعالیتونه له ټولنیز، اقتصادي، فرهنګي او فني تغیراتو سره سم کړي او سازمان ته، موخې ته د رسېدو لپاره اسانتیا برابره کړي. د مداومت اصل د دې غوښــتنه کوي، چې مدیریت د ســازمان په مخ تــه بیولو کې موخو ته د رســېدو لپاره قاطعیت او استقامت وښــیي. ځکه چې تغیرات کولای شي په سازمان او چاپیریال کــېمقاومــتاوتعارضونــهرامنځتــهکــړي.

۲) د تعــادل اصــل (Principle of balance):

ســازماني تګلارې او اصول باید د دې اصل پر بنســټ له موخو سره په یوه او متناســبه توګه تحقــق وموــي. او په ځانګړې توګه هغه اصول، چې یو لــه بله سره په تناقص او تضاد کې دي وسنجول شي او له موخو سره په متوازنه توګه سرته ورسېږي. د بېلګې په توګه کولای شو د تمرکز د اصل پر وړاندې د غیر تمرکز یا له نظارته د چاپیریال د اصل پر وړاندې د واحدونو پراختیا او د اړیکــو مجازي تطویل اصل او له فرماندهــۍ د وحدت اصل پر وړاندې د فرماندهۍ د تعدد اصــل څخه نــوم واخلو، چې د تعادل د اصل له مخې د دوی په منــځ کې باید یو ډول همغږي او توازن شــتون ولري.

۳) د سمت د يووالي او همغږۍ اصل(Principle unity of direction coordination)

د دې اصــل مطلــب د ټولو عملياتو زماني، مکاني او عيني تطبيقول، موخو ته د رســېدو لپاره دي. دا اصل د موخې يووالی هم ضروري ګڼي، چې د هغې پر اســاس به د ســازمان د مختلفو واحدونو ټول کارکوونکي يوې واحدې موخې ته د رســېدو لپاره کار کوي.

د دې دواړو موخو توپير په دې کې دی، چې د سمت د يووالي موخه د سازمان په فعاليتونو او کارونــو پــورې اړه لري او د موخې د يووالي اصل د ســازمان د غړو پر کارونو او موخو باندې ناظــروي.

۴) د کارونــې اصــل (Principle of productivity):

د ســازمان کارونې کولای شو داســتفادې وړ سرچينو ته د ېېرته ورکولو د نسبت په وسيله د کار يــا پانګې په څېر انــدازه کړو. د کارونې اصل د دې موخو غوښــتونکی دی، چې يوه معينه (بيرتــه ورکــړه) او يا حــد د کار قوت يا سرمايه لاســته راوړل شي. يا د دې بر عکــس له ټاکلو امکاناتو او سرچينو (لګښــتونه يا مصارف) سره د بيا ورکړې او توليد زياته اندازه رامنځته شي. د کارونو ارزونه او اندازه کول په خصوصي او توليدي ســازمانونو کې اسانه ده. په داسې حال کې، چــې په خدماتي (دولتي) ســازمانونو کې، چې د خدماتو کيفيت او اثــار يې په بازار کې مطرح دي او لګښــت يې هم د ټولنې په توليد او ګټه کې اغيزناک دی او له يوې ځانګړې ســتونزمنتيا سره مخامــخ دی. چې ځينې يې د هزينې او ګټې د اجتماعي تحليل او تجزيې څخه ممکن دي.

لــه دې سره سره چــې ګونګتياوې د کارايۍ په اندازه کولو او تعريــف کې په ځانګړې توګه په دولتي ســازمانونو کې شــتون لري، په دې بايد پوه شــو، چې د هر ســازمان د شتون او پاتې کيــدو شرط کارايــي ده.

۵) د کار وېشــلو او په مصروفيت کې د تخصص اصل (Division of work principle)

د کار ويشــل له اجتماعي او طبيعي اصولو څخه دي، چې د ژوو په تکامل کې ليدل کېږي. دا موجــودات د تکامــل پر مهال د نويو غړو صاحبان ګرځي، چې هر يو يې ځانګړې دندې لري. پــه انســاني ټولنو کې هم دا ليدل کيږي، چــې د ټولنې په پراختيا سره نوي ســازمانونه رامنځته کېږي، چې ځانګړې دندې په غاړه اخلي او د لومړي ســازمان، چې ډېرې دندې يې درلودې ځای نيسي. نو په دې اساس د سازمان د حجم او د فعاليت د سطحې په زياتېدو سره د کار وېش او پــه شــغل کې تخصص منځ ته راځي، چــې د کار ډول او ماهيت ځانګړی کوي. دکار ويش او په شغل کې تخصص د سازمان د مهارت او کارايۍ د زياتېدو سبب ګرځي، چې د سازمان راتلونکې پــه هغــه پــورې اړه لــري.

۶) د مراتبو د سلسلې اصل (یا لوړې کړۍ)(Principle of scalar chain):

ـ دا اصل د دې مفهوم بیانونکی دې، چې د سازمان د کارکوونکو ارتباط باید معینه کرښه د مدارجو او تعین شوو مقاماتو پر اساس، چې په لوړسازماني دور شامل کې دی او د مقاماتو او اجرایي د کارکونکو تر منځ دي، طی کړي. نو په دې اساس فرمان له پاسه لاندې او راپور له لاندې نه پاس ته انتقالیږي. او په دې توګه دا اصل د فرماندهۍ یووالی تضمینوي او د دې مانع کیږي چې یو مقام د څو مقامونو تر امر لاندې کار وکړي. د مراتبو لړۍ نه یوازې باید چې له لاندې نه پاس ته مراعات شي بلکې له پاسه دې لاندې ته هم مراعات شي او غیر له دې نه د ارشدیت ځنځیر به تخریب او د فرماندهۍ د یووالي اصل به تر پښو لاندې شوی وي او په دې پسې به نور اصول لکه د واک او مسؤلیت تناسب له کاره ولویږي. او همدارنکه هم ردیفه مقامات د دې اصل د ساتلو لپاره باید له یو بل سره د مستقیمو اړیکو نیولو څخه ډډه وکړي.

۷) د تمرکز اصل (principle of centralization):

ـ سازمان د جمعي اړیکو د لړۍ په توګه ټاکل شوو موخو ته د رسېدو لپاره ځینې رهبرۍ او هدایاتو ته اړ دی، که ارتباطي سلسله د هغو په یوه واحد پورې تړلې وي، د پریکړې له مخې د هغو توپیر او د تراو حدود د هغو د تمرکز په درجو کې وینو. د اختیاراتو د تمرکز څخه د یو معین میزان شتون د سازمان د بېلابېلو برخو د هدایت لپاره او د فعالیتونو او برخو تر منځ د همغږۍ جوړول او د جامعو برنامو طراحي ضروري ده. د اختیاراتو مرکز د اعصابو د لړۍ په هکله او د هغې تمرکز په مغز کې کار کوي. مغز کولای شي د ورلېږدول شویو معلوماتو په وسیله د اجرایي عملیاتو دستورونه په کامله اشرافتیا سره ټولو فعالیتو ته ولېږدوي. دې ته په پام سره چې د اختیاراتو تمرکز یو نسبي امر دی، د مدیر وظیفه دا ده چې د تمرکز غوښتل شوی حد چې د کارمندانو مهارتونواو فعالیتونو ته په کتو سره ټاکل کیږي او د اجرا لپاره وړاندې کیږي.

۸) د فرمان ورکولو د یووالي اصل(unity of command principle):

ـ دا اصل د دې مفهوم لري چې یو کارکوونکی د یو کار د کولو لپاره د یوه رئیس څخه فرمانبرداري وکړي. د دې اصل پلي کول د کارکوونکو د اړیکو سبب ګرځي او د وظایفو او مسؤلیتونو د تداخل څخه ډډه کیږي، په دې اساس د همغږۍ د زیاتوالي سبب ګرځي.

ـ د فرماندهۍ زیاتوالی د نفاق او اختلاف سبب ګرځي او په ښوونځیو، مدرسو، کورنیو، صنعت، تجارت او دولتي ادارو کې په وار وار لیدل شوی، څرنګه چې په ښوونځي کې مدیریت د تایلور علم بلل شوی، د دې دواړو اصولو څخه هر یو یې مثبتې او منفي ځانګړتیاوې لري. چې له هغوی څخه شرایطو ته په کتلو سره استفاده وشي او که ضرورت وي په سازمان کې دې د دواړو اصولو یو ترکیب وکاروي.

۹) د واک او مسؤولیت د تناسب اصل (principle of authority and responsibility)

ـ فایـول واک په دریو معناوو سره سـتایي یعنې هـم د فرماندهۍ اوتصمیم نیولو حق او هم د فرمانبردارۍ د ایجاد توانمندي په افرادو کې د واک او قدرت تر نظر لاندې بې له مسـؤولیت نه هېڅ مفهوم هم نه لري. په رښـتیا سره د واک او قدرت ضامن، مسـؤولیت دی او د هغې سره هر وخت یو ځای او څنگ په څنگ وي چې د مجازاتو او پاداش په بڼه څرگندېږي. چېرته چې قدرت وي مسـؤلیت هم منځ ته راځي. او په هر ځای کې چې مسـؤولیت وي بیا واک او قدرت ته راجع کېږي. نو د دې اصل په اسـاس د مسـؤولیت میزان او حدودو له هغه واک سره متناسب وي، چې د یوه معین کار دکولو لپاره ټاکل شـوی وي. فایول واک په دوو رسـمي او شـخصي برخو وېشلی دی. رسـمي واک په سـازمان کې دسړي د شغل او مقام څخه سرچینه اخلي په داسې حال کې چې شـخصي واک بیا د سړي هوښ، تجربه، نفوذ، جاذبه، شخصیت اوله پخوانیو خدماتو څخه سرچینه اخلي. فایول په دې باور دی چې یو ښه مدیر له خپل نفوذ او شخصي واکونو څخه هم کار واخلي.

۱۰) د جمعي گټو لوړوالی پر فردي گټو

ـ فایول دا اصل د ټولنیز ښونځي له بنسټ ایښودونکي یعنې سقراط څخه اخیستی دی. نو له دې مخـې اصالت یوې ټولنې یا گروه ته ورکوي. فایول د دې پر بنسـټ چې د یوه هېواد، کورنۍ یا ټولنې گټې د هغوی پر غړو باندې لومړیتوب لري دا وایي چې مدیران باید دسازمان په رهبرۍ کې له فردي گټو څخه ټولنیزو گټو ته ډېر ارزښـت ورکړي. د یادونې وړ ده چې دا اصل د فردي حقونو له ارزښت موندلو سره او دا موضوع چې ټولنیزې گټې له فردي گټو څخه منشا اخلي هم د تایید وړ ده.

۱۱) د انصاف او بې غرضۍ اصل(Principle of equity)

ـ د دې اصل سره سم مدیران باید له خپلو کارمندانو سره په عدل او مینې سره چلند وکړي؛ تر څو د هغوی د وفادارۍ او د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره د کارکولو ډاډ حاصل کړي.

۱۲) د کارکوونکو د خدماتو جبران(remuneration of personal principle)

ـ فایـول باوري دی چـې کارکونکو ته باید د هغوی حقونه د هغـو کارونو په مقابل کې چې سـازمان تـه یې کـوي، ورکـړل شي او د کارکونکو او ریس د رضایـت وړ وي. د وخت له مخې د حق الزحمې او د کار له مخې د حق الزحمې د ورکولو طریقه په داسـې توگه تر سره کېږي، چې شرایطو او غوښـتنو ته پکې پام شـوی وي، د هغه د نظر مطابق کارکونکي کولای شي، چې په غیر پولي مرستو او گټو کې شریک شي.

۱۳) د انضباط یا نظم اصل(principle of discipline)

ـ انضباط او دسـیپلین مقرراتو او موخو ته د احترام، په کار او فعالیت کې هڅه، کوښښ او مداومت مناسب ظاهري ساتنه او په سازمان کې د مرسوم چلند څخه تابعیت دی. په اردو کې د قدرت تر ټولو لوی عامل انضباط دی. د سازمان ټول غړي باید د انضباط تابع وي. د انضباط ساتنه او پاتې کېدل په لاندې موضوع پورې اړه لري.

ـ الف: دسازمان وړ او لایق مدیران او سرپرستان باید په کار بوخت وي.

ـ ب: سازماني قراردادونه او موافقت نامې واضح او منصفانه وي.

ـ ج: کارکونکي قراردادونو او قوانینو ته احترام وکړي او هغه پلي کړي.

ـ د: کارکونکي د وظایفو د اجرا کولو لپاره د توان وړ کار وکړي.

۱۴) د ترتیب او نظم اصل (order principle)

ـ د ترتیب او نظم اصل په دې معنی چی د سـازمان کارکونکي د سـازمان د موخو د تر لاسه کولو او د سـازمان د کارونې په منظور د هغوی کارکوونکي په سـمه توګه وټاکل شي او له مناسبو اسـانتیاوو سره په مناسـبه دنده وګمارل شي. څرنګه چې د سازمان وسایل په مناسبه توګه وکارول شي همدارنګه باید د سازمان غړي هم په مناسبو کارونو او پوستونو کې وګمارل شي.

۱۵) د نظارت کولو اصل (Span of management principle)

ـ دا اصـل د کارکونکو په شـمېر چې سرپرسـت یې په اسـانۍ سره اداره کـولای شي اړه لري ګیولیک (Guliek) د نظارت اصل د لاس د ګوتو په بیلګه ښیی چې یو هنرمند د هغې په وسیله د پیانو بېلابېلو کلاویو ته لاس رسی مومي. د انسان فکر هم په ځانګړي وخت او ځای کې د ځانګړو خلکو او کارکونکو د کنټرول توانایي لري. دا کلاسـیکه نظریه وروسـته د محققانو له خوا د تایید وړ واقع شـوه. هغوی د دې اصل لپاره ځانګړي اغیزناک شرایط او لاملونه په ګوته کړل. تر ډېره د قدرت او فکري او کاري ظرفیت په څېر د شرایطو د عملیاتو په درجه باندې د تمرکز او یا نه تمرکز د درجې رول د سـازمان په کارونو کې د تنوع او چاپیریالي شرایطو او بالاخره په نظارت کولو کې مهم بلل کېږي او د کمیت د وربښلو په سرچینو او تثبیت کې نظارت کېږي.

د مدیریت تعریف:

ـ د مدیریت کلیمې عربی ریشـه «دور» او «دوران» دی، چې د کېدلو او کولو په مفهوم دي. په فارسي کې مدیریت د مدیریت او مدیر (management/managing) د ادارې یا مؤسسې اداره کولو ته وایي. د دې کلیمې انګلیسـی معادله کلیمـه (management) ده چې د بېلابېلو معناوو لپاره کارول شـوې ده. د پودون هوس (Podon house) په ډیکشنرۍ کې په مهارت او تدبیر سره

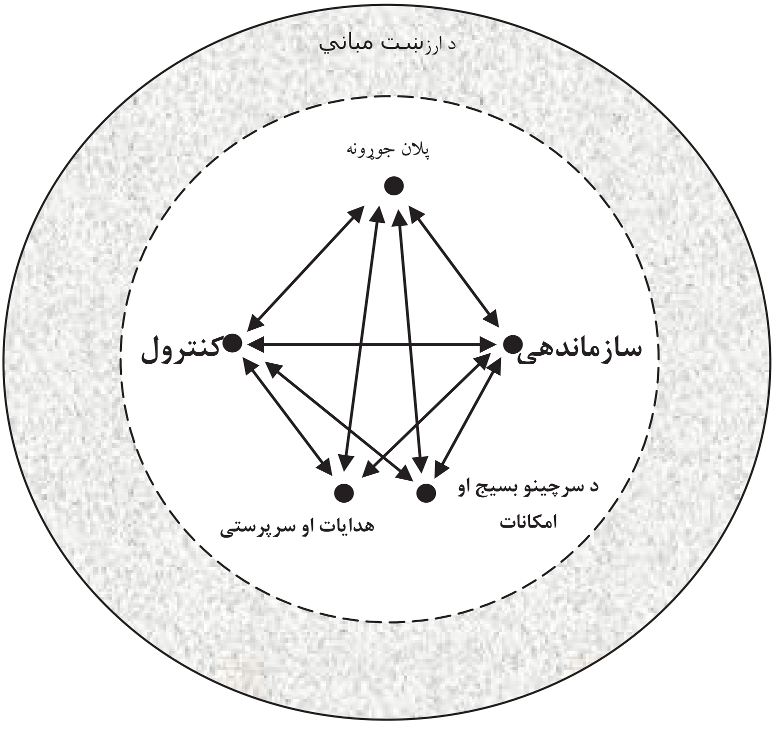
کنترول کول یا چاره کول، هدایت کول او یا ساتل په معنی راغلې ده.
ـ د فونـک واګنـال (Funk wagnal) په قاموس کې، روزنه ورکول په یوه حالت سـاتل او یا د متقاعد کولو له لارې یا د ګټور کار د کولو له لارې مطلوب موفقیت ته وایي.
ـ په اکسـفورد (Oxford) قاموس کې د دې کلیمـې معنی په موخه کې بریا، د یو شي پای ته رسېدل او ملتیا لیکل شوې ده.
ـ په وبستر (Webster) قاموس کې د دې کلیمې معنی په لاندې ډول لیکل شوې ده: په دقت سره چلند، د بردبارۍ له مخې او یا د تدبیر او ظرفیت په وسـیله کار کول. جالبه خبره دا ده چې دغـه لغت (management) د (manage) له رېښـې څخه اخسـتل شـوی، دایټالیوي Managy (irae) کلیمې څخه اخیستل شوې ده، چې د په واک کې لرلو او روزنې په مفهوم ده.
ـ د دې کلیمـې اخره معادله کلیمـه ریاضت ده، چې هغه هم دقیقاً د تربیت په معنی ده او د نفـس د روزنې او مهارت پـر مهال کارول کېږي چې د ځاني مدیریـت(self-management) د نظریې سره نیږدې ده.
ـ د مدیریت اصطلاحي معناوې هم بېلابېلې او ډېرې دي. ځینې تعریفونه یې دا دي.
ـ » د نورو په وسیله د کار سر ته رسول.
ـ » کړنې ته د اطلاعاتو اړونه ــ چې دې ته هم تصمیم وایي.
ـ » د سازمان رسمي کارکونکو لپاره د اغیزناک چاپېریال جوړول.
ـ » موخو ته د رسېدو لپاره مادي او انساني سرچینې سره همغږې کول.
ـ » د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره د ټولو سازماني سرچینو کارول د کارکونکو پر کار نظارت او د کار رهبري، سازماندهي او د پلان جوړول.
ـ » مدیریت سازماني موخو ته د رسېدو لپاره د انساني او مادي سرچینو همغږې کول دي.
ـ » مدیریت کولای شـو چې تر ډېره غوښـتل شـوو موخوته د جمعي فعالیتونو د کنترول او رهبرۍ له لارې په رسېدو د علم او هنر په همغږۍ او یوځای کولو سره تعریف کړو.
ـ » مدیریت هغه پروسـه ده چې د هغې په وسـیله فردي او ډله ایز کوښښـونه موخو ته د رسېدو لپاره سره همغږي کوي.
ـ » مدیریت یوه پیچیده ذهني او عیني اړیکه ده.
ـ » مدیریت د نورو په وسیله او د نورو له طریقه د کارونو سر ته رسول دي.

ـ شـونې ده مدیـرت د موخو د پېژندنـې او ایجاد په عنوان د ټولو اړونـده وګړو د همغږۍ دفعالیتونو له لارې هغوی ته تعریف شي.

راټولوونکـی مدیریـت د اغیزمنې کار ګیرۍ لپاره او د انسـاني او مادي سرچینو کار آمد د یوه ارزښـت من نظام پر بنسټ منل شـوی دی، چې د پلان جوړونې، منظمې سازماندهي د سر چینو

او امکاناتو له لارې هدایت او د عملیاتو کنټرول دټاکلیو موخو د لاسته راوړنې لپاره صورت نیسي. دغه تعریف لاندې پنځه اساسي نقطې چې د مدیریت د کلي مفاهیمو بنسټ د نظریې ورکونې په حوضو کې په برکې نیسي.

۱- مدیریت یو را چاپېروونکی دی.
۲- مدیریت د انساني تشکیلاتو پر لارښوونه دلالت کوي.
۳- اغیزمن مدیریت د مناسبې تصمیم نیونې او د مطلوبو پایلو په لاسته راوړنې ښکاره کوونکی دی.
۴- ښه او کاري مدیریت د سرچینو د تخصص او مدبرانه معرف متضمن دی.
۵- مدیریت پر هدفمندو فعالیتونو تمرکز لري.



د مدیریت کاري چوکات

یو مدیر: ټاکلې دندې	ترسره کوي	سازماندهی، پلان جوړونه، استخدام، رهبری او کنټرول
یو مدیر: له ټاکلیو سرچینو	څخه استفاده کوي	انساني، فزیکي او مالي
یو مدیر: په مشخصو طرزونو	پوهېږي	ستندردونه، ارزونې، کنټرول او داسې نور
یو مدیر: له ټاکلیو مهارتونو	څخه استفاده کوي	افهام او تفهیم، رهبري، تشویق او تحریک، د شخړو حل
یو مدیر: مشخص اهداف	پر مخ وړي	انفرادي، سازماني، مشترک
یو مدیر: د ودې او پرمختګ	لاره پرانیزي	ګډه همکاري

د مدیرانو کره دندې

- پلان جوړونه
- سازماندهي
- استخدام
- رهبري
- کنټرول

د مدیریت سطحې

هر مدیر د کار ډول ته په توجه سره، د سازمان سطحه او موجود شرایط او غوښتنې د مدیریتي مهارتونو درجو ته اړتیا لري، نو ځکه خو د څو سوه زریز وګړو درلودونکی شرکت مدیر بلل کېږي، په داسې حال کې چې، د یوې بیمې د دفتر د لسو نفرو درلودنکي سرپرست ته هم مدیر ویل کېږي.

معمولا د مدیریت د سطوحو د طبقه بندۍ لپاره لاندې سطحې په نظر کې نیول کېږي:

۱- عملیاتي سطح (سرپرستي)

۲ـ منځني سطح

۳ـ عالي سطح

عملياتي سطح (سرپرستي)

مدیران معمولاً ډېر بوخت خلک دي او هغوی ته د خلکو یو په بل پســې ورتګ د هغوی په کار کې د خنډ سبب کېږي. او ډېری وخت مجبوره دي، چې د نظارت لپاره په تګ راتګ کې وي. دغه مدیران د کارونو سرته رسولو لپاره خپلو کارکوونکو ته ځانګړي کارونه وېشي. دغه مدیران د پلان جوړولو، مطالعه او راپور لیکلو لپاره ډېر کم وخت مصرفوي.

د عملیاتي سطحو مدیران خپل ډېر وخت د کارکنانو سره، ځینې یې د همکارانو سره او ډېر کم وخت له خپل مافوق رتبه خلکو سره اود سازمان د بهرنیو خلکو سره تېروي.

خلاصه داچې دا سطحه مدیران یوه ډېره فعاله دوره په سازمان کې تېروي. او ډېری وخت یې د مسایلو په حل وفصل کې تېرېږي.

۱- منځني سطوح: دغه سطحه مدیران د عالی او عملیاتي سطحې مدیرانو په منځ کې د یوې منځنـــۍ حلقــې په توګه عمل کوي. دغه مدیران دعالي ســطحې مدیرانو ته ګــزارش ورکوي. او پر سرپرستانو باندې نظارت یې کار دی. د دغې مدیرانو ډېری وخت د معلوماتو په تحلیل او راټولولو کــې او د تصمیم ګیــرۍ لپاره د اطلاعاتو او ارقامو جوړول د خپرونو او عملي طرحو تنظیم د عالي مدیریت تصمیماتو لپاره او د سرپرســتانو هدایت او د هغوی د فعالیتونو تنظیمول سازماني موخو ته د رسېدو لپاره.

منځنـــي مدیران د منځمهاله خپرونو تنظیم په غاړه لري جامعې او اوږد مهاله خپرونې د عالي مدیریت د نظر د ا ظهار لپاره جوړوي.

د پـام وړ ټکــی دا دی چې د منځنۍ ســطح مدیران د کمپیوتري او نــورو تکنالوژۍ څخه په کارولو سره په اداراتو کې ځینې معلومات ادغام او یا حذف کوي.

۲- عالي ســطوح: که یو مدیر په عملیاتي او منځني ســطحو کې بریالی وي نو طبعاً کولای شي چې په عالي مدیریت کې هم کار وکړي.

عالي مدیر د ســازمان د عمــده واحدونو ټولنیز چلند ارزیابی کوي. د ســازمان د مهمو اولویو موضوعاتو او مســایلو په هکله له ټیټ رتبه مدیرانو سره غږېږي. خپل ډېری وخت د ســازمان بهر یا له خپلو هم سطحه مدیرانو سره تېروي.

د مدیریت سطحه	منصب او مقام	عنوان
عالي	ریاست ـ معاونت	ریس ـ اجرایي معین
منځنی	کلي مدیر	د پېرلو امر
عملیاتي	سرپرست	د تولید سرپرست

سازماني عنوان او منصب د مديريت د هرې سطحې سره مناسب

په پورتني جدول کې ښودل شوي چې کوم منصب او مقام په کوم عنوان عالي مديريت ته په پام کې نيول کېږي. کوم مقام او منصب په کوم عنوان منځني مديريت ته ټاکل کېږي. او همداسې په عملياتي سطحه کې.

د لومړي څپرکي دمطالبو لنډيز

ځينې محققين او څېړونکي د انســان له پيدايښت سره د مديريت سابقې ته نسبت ورکوي او پر دې باور دي، چې د مديريت هنر د کورنۍ د جوړېدو سره يو ځای مطرح شوي. په مديريت کې عمده تغيرات د صنعتي انقلاب پر مهال راغلل. په مديريت کې عمده نوښت د صنعتي انقلاب په لړ کې راغی. نړۍ په اولسمه پېړۍ کې يعنې د امريکا د اجتماعي پا څون په وخت کې هغه مهال چې د انګلستان ديارلس ګونې مستعمرې له هغې څخه بېلې شوې او د امريکا متحده ايالتونه يې جوړ کړل د مهمو پېښو شاهده وه. په همدې دوران کې وو چې، د جمعيت تېزې ودې په جوامعو يا ټولنو کې جدي اړتيا وې ايجاد کړې.

د ادم ســميت نظريه د کار د تقســيم او د سنجاق جوړونې په کار خانه کې د تخصيص ګرايي په هکله يو لوی تحول د جوړونې په څانګه کې وصل شو.

تيلــور پــه ۱۹۱۱ ميلادي کې د علمي مديريــت د اصولو کتاب منتشر کــړ. او څلور اصله (د فعاليتونــو علمي کول، د کارکنانو دقيق انتخــاب، د کار کنانو دقيقه زده کړه او له کار کنانو څخه حمايت) يې مطرح کړل.

هر مديريت د اداري په دوران کې سره را ټول کېږي او اداره عبارت ده له هغه ځانګړي ټولنيز نظم څخه، چې په بنسټ يې په بشر کې له افرادو څخه ځينې افراد يو لړ موخو ته د رسېدنې په منظور نســبتا مشخص له يو بل سره همکاري کوي. د دې تعريف له متشکله عناصرو څخه ځينې يې تر يوه حده پورې وضاحت ته اړتيا لري، مثلا ټولنيز نظام، متعددې موخې، نســبي تشخيص، د همکارۍ او هم غږۍ موخه په عمل او تصميم کې، د تصميم د ماهيت عدم تعين.

د مديريت اصول له هغو قواعدو او ضوابطو څخه متشکل دي چې، د هغوی سمه اجرا د ټول ســازمان برياليتوب تظمينوي. همدغه اصول چې د کلاسيکو څېړونکو په وسيله يې خپرتيا موندلې ده مهم يې عبارت دي له:

۱-   د انعطاف مننې او مداومت اصل
۲-   د تعادل اصل
۳-   د جمعيت د وحدت اصل يا هم غږي
۴-   د کارايي اصل

۵- د کار د تقسیم اصل او تخصص په مشاغلو کې
۶- د سلسله مراتبو اصل
۷- د تمرکز اصل
۸- د فرمان دهي د وحدت اصل
۹- د اختیار او مسؤلیت د تناسب اصل
۱۰- په فردي منافعو باندې د جمعي منافعو د لوړوالي اصل
۱۱- د بې غرضۍ او انصاف اصل
۱۲- د انضباط اصل
۱۳- د نظم او ترتیب اصل
۱۴- د نظارت د چاپیریال اصل

په عربي ژبه کې مدیریت د دور او دوران په مانا تعریف شـوی، او مدیر د کار اداره کوونکي ته ویل کېږي او یا پر بل عبارت: مدیریت عبارت دی د انسـاني او مادي سرچینو له همغږۍ څخه د موخــې موندلــو په موخه او یــا مدیریت د کارونو د ترسره کولو په مانا په وسـیله او د نورو له طریقه تعریف شوی دی.

د مدیرانو عمده دندې (پلان جوړونه، سازماندهي، استخدام، رهبري او کنترول) تشکیلوي. سربېره پردې د مدیریت سطوح په (عملیاتي، میاني او عالي سطحې سره تقسیم شوی دی).

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱- تیلور په کوم کال خپل کتاب منتشر کړ او څو اصله یې په خپل کتاب کې معرفي کړي دي؟
۲- اداره تعریف او دهغه متشکله عناصر توضیح کړئ؟
۳- د مدیریت اصول کوم ډول ضوابط او قواعد تشکیلوي تشریح او توضیح یې کړئ؟
۴- د اکسفورډ او واګنال په فرهنګ کې مدیریت څه ډول تعریف شوی واضح یې کړئ؟
۵- منجمنت (Management) اصلا په کومه ژبه کې ریښه لري او په څه مانا دی، واضح یې کړئ ؟
۶- د مدیریت په کاري چوکات کې، کوم کارونه شـتون لري چې باید د مدیر په واسـطه تر سره شي، واضح یې کړئ؟
۷- د مدیرانو عمده دندې په لنډ ډول تشریح کړئ؟
۸- د توجــه مدیر د کار په یوه ډول، د ســازمان ســطحه موجوده شرایط او غوښــتنې د مدیریتي مهارتونو څو سطحو ته اړتیا لري، واضح یې کړئ؟
۹- د مدیریت میاني سطوح لکه حلقه د عملیاتي مدیرانو او د عالي سطوحو د مدیرانو په مینځ کې تعریف شوی، د دې سطحې د مدیریت اساسي دنده څه شی ده، واضح یې کړئ؟
۱۰- سازماني منصب او عنوان متناظر د مدیریت په هره سطحه سره په جدول کې تشریح کړئ؟

بشري مهارتونه

ټولیزه موخه

د توانایۍ او قدرت درلودل د چاپېریال د ایجاد په زمینه کې تشخیص په اداره کې تفاهم او همکاري

د زده کړې موخې: دا چاپېروونکی ددې څپرکي له لاندې موضوعاتو سره آشنایي پیداکوي:

- کار کوونکي په لیاقت او توانایۍ سره په اداره او کار کې اشنا کېږي.
- په کاري چاپیریال کې د اخلاقو او چلند له موضوعګانو سره اشنا کېږي.
- د ډلییز کار له چاپېریال او فرهنګ سره اړوندې موضوعګانې ورته اشنا کېږي.
- د کار د فشار اړیکه له ذهن سره ورته اشناکېږي.
- په کاري چاپیریال کې د ستړیا او ستومانۍ رفع کولو سره اشنا کېږي.
- په کاري چاپیریال کې د وخت له تنظیم سره اشنا کېږي.

بشري مهارت(Human skill): بشري یا انساني مهارت یعنې د همکارۍ او تفاهم چاپېریال د منځته راوړلو وړتیا د نورو په وسیله د کار سر ته رسول د ګروپ د غړي په توګه مؤثر فعالیت د خلکو په انګېزو پوهېدل او د هغوی پر چلند تاثیر اچونه. انساني مهارت د فني مهارت په مقابل کې ده یعنې د شیانو سره د کار کولو په مقابل کې د خلکو سره په بریالۍ توګه کار کول. انساني مهارتونه د دې مستلزم دي، چې انسان له هر څه نه مخکې ځان وپېژني، دخپلو د ضعف او قوت له ټکو څخه خبر وي. فکرونه او عقاید یې ورته روښانه وي. په نفس اعتماد ولري. په کارى چاپېریال کې چلند او اخلاق سم کړي. ټرل شوي روابط یا د دسته جمعي کار د چاپېریال په فرهنګ باندې پوه شي. په خپل ځان باندې اړین لاملونه وپېژني او په نورو اعتماد وکړي د هغوی عقایدو، ارزښتونو او احساساتو ته احترام وکړي. هغوی درک کړي. د خپلو کړو وړو او خبرو د تایید په اړه پوه وي. او د نورو د همکارۍ دجلب لپاره د منلو وړ او هوسا چاپېریال چمتو کړای شي.

انساني مهارتونه په اسانۍ سره نه موندل کېږي او ځانګړې لارې اوفنون نه لري. نن ورځ علمي پوهــه د ارواپوهنې، ټولنيزې ارواپوهنې، خلک پېژندنې او تجربې او کارزده کړې په قلمرو کې په ډلييزو او ټولنيزو شرايطو کې په غير مســتقيم ډول انســاني مهارتونو ته د لاسرسي زمينه برابروي. د خلکو عمل او غبرګون او د انګېزو او انتظارونو او د هغوی د کړنو پروړاندې حساســيت دا مرســته کوي؛ څو شــخص د وخت پــه تېربدوسره وکولای شي، چې علتونــه او لاملونه جوړ کړي، د افرادو انساني کړه درک کړي او د کار کولو لارې چارې او پر هغوی يې اغېزې زده کړي.
د دې لپاره چې مدير وکولای شي د زده کړې د چاپېريال د يو اغيزناک غړي په توګه واقع شي او د کارکونکو په منځ کې تفاهم او همکاري منځ ته راوړي، بايد په کافي توګه انساني او بشري مهارتونه ولري.

په کار او اداره کې د شخص لياقت او توانايي

که څوک غواړي بې له دې چې د کاري فشار لاندې واقع شی، د وظايفو د عهدې څخه ووځي، نو بايد چې ډېر با صلاحيته او با کفايته وي؛ تر څو ورســپارل شــوي مسؤوليتونه په سمه توګه سر ته ورســوي. که چېرې څوک دکار د عهدې څخه د نه وتلو پريشــاني په سر کې ولري، نو ډېر ژر د فشــار لاندې واقع کېږي. که د ادارې مســؤولين د خپلو باصلاحيته مقاماتو په اصولو او اوامرو پوه نشي، ډېر زر په قهر کېږي او روحي فشــار ورته پيدا کېږي. توليدي مدير که د خپل کار په هکله پوه نه شي او يو خلاق ذهن نه لري ممکن د هر قرار داد نه مخکې شپې په ويښو سترګو سره سبا کــړي. ډيرى زده کونکي چې خپل د امتحان لپاره پوره چمتووالى نه لري ډېر په تشــويش او وېره کې يې وخت تېرېږي.
بې کفايتي په اداره او د کار په رهبرۍ کې د شــغل سره د نا آشــنايۍ، بې علاقه ګۍ او په کار کې لازم تخصص نه درلودل، د انګيزې د کمښــت له ســببه رامنځته کېږي. په هر کاري چاپېريال کې د کار او وظيفې په ښه توګه سر ته رسولو لپاره بايد سړی خپل مسؤوليتونه وپېژني، با صلاحيته وي؛ تر څو خپلو کارونو ته ورســېدای شي. له خپل کار څخه خوند واخلي، او د خپلو کارکوونکو له اړيکو خوشاله وي.

هغه لاملونه چې په کار کې فشار کموي دا دي: د دندې پېژندنه، د اوږد مهاله، منځمهاله لو لنډ مهاله پلانونو تطبيق، د ادارې موخو ته رسېدل، نيک اخلاق او نورو رسومو او عقايدو ته احترام.

په کاري چاپېريال کې اخلاق او رفتار

کــه څوک په راکړه ورکړه کې، دولتي او خصوصي خدمتونو کې، مخفيانه معلوماتو کې (بډې، اختلاص او په اسنادو کې نور فرېبونه او جعل کارۍ)لاس ولري، کاري اخلاق د ادارې د اصولو سره ســم په پام کې ونه نيسي وجدان به يې نا ارامه او روح به يې پرېشــانه وي، نو همدا وي چې د روحي فشار سره مخامخ وي.

د بېلګې په توګه: په یو تجارتي شرکت کې ښاغلی «کاف» د حساباتو برخې مسؤول دی. دشرکت په حساباتو کې یو کال مخکې د ده له تقاعد څخه اساسي اختلافات لیدل کېږي. هغه مخکې د تقاعد اخیستلو نه له کاره وایستل شو او د څو کلني خدمت او کوښښ حقوق یې لاسته را نه وړل، ځکه د حساباتو د اختلاف په ښکاره کېدو سره له کاره برطرف او محاکمه شو، څارنوالۍ ته وروپېژندل شو، که څه دی خپله خپل ځان ملامت نه بولي، خو محکمه، څارونوالي، شرکت او قانوني مراجع په دې عقیده دي، چې ده د ډېر حرس او نامشروع دارایۍ د لاسته راوړلو په خاطر اختلاس کړی دی. د ابروریزۍ برسېره هغه د ټول عمر زېرمه له لاسه ورکړه او د عمر اخر څلورو کلونو یې د روح او وجدان په نارحتۍ سره تېر کړل او د ټینګ فشار لاندې راغی او خود بخوده له منځه ولاړ.

بریالی انسان دې په کاري چاپېریال کې وهڅېږي؛ تر څو دکاري بریاوو تر څنګ دې اخلاقي مسایل او دکار حرفه له ټولو اصولو سره په پام کې ونیسي.

د جمعي کار د چاپېریال له فرهنګ سره اړین لاملونه

اداره یو ټولنیز نظام دی چې ډېر خلک په هغې کې ځینو ځانګړیو موخو ته د رسېدو لپاره په بېلابېلو وظیفو ګمارل شوي دي. د ادارې نه بریالي کېدل ترلاندې موضوعګانو پورې اړه لري.

- د خلکو نه ستایل د سرته رسول شوي کار لپاره.
- د همکارۍ د روحیې کمښت په کاري چاپېریال کې.
- هغه لاملونه چې د منځني پرمختګ مانع کېږي.
- ډېر مشکل کاري پلان
- د افرادو له کاري ذوقونو او غوښتنو سره د کاري سیاستونو تضاد.
- زیات کاري ساعتونه
- نا منظم کاري ساعتونه
- مداوم شغلي ماموریتونه او سفرونه
- د استراحت او رخصتۍ لپاره د پوره فرصت نه درلودل
- اړین لاملونه له ما فوق سره او د هغه جانبي مسایل
- د یوه ډېر موفق او دقیق ریس درلودل
- هغه ریس چې د خپل کارمند په تعریف او تحسین کې ډېر خسیس دی
- هغه ما فوق چې خپلو افرادو ته د عمل او اختیار ازادي نه ورکوي
- له همکارانو سره همېښني برخوردونه او کشمکش
- د همکارانو په وړاندې له ناوړه سیاست څخه کار اخیستل
- د بې صلاحیته او نالایقوتر لاس لاندې کسانو درلودل
- له شخصي حرفې څخه د کورنۍ نا رضایتي

ـ د کورنۍ له لوري د کارمند نه حمایت
ـ د کورنـۍ لپـاره د کم وخت اختصـاص، او په پایله کې د کورنۍ په چاپېریال کې د سـخت روحي فشار زیاتوالی
ـ د کورنۍ له آرامش سره له حد څخه زیات تداخل
ـ د ډېرې غوښتنې قهر او غوصه، د کارمند خپله پیوسته غوصه
ـ د پرمختګ لپاره کم حوصله ګي او د کارمند د شخصي مهارت ترلاسه کول
ـ د اړونده دندې د ترسره کولو لپاره بې وسي
ـ د نوي فن آورۍ له روشونو سره نا اشنایي
ـ په کار کې له هغه خپل حد څخه زیات مسـؤولیت په داسـې توګه سره چې شـخص یې له عهدې څخه ونه وځي
ـ د کار په سپارلو کې د یوه شخص نا توانې پر نورو باندې
ـ د حرفه یې نا امنۍ احساس
ـ ډلې ته په مرسته کولو کې کمزوري.
ـ ډلې چې په یوه چاپېریال کې کار کوي له بېلابېلو روحي فشارونو سره مخامخ کېږي. د کاري وخت زیاتوالی، د کار کوونکو تر منځ د همکارۍ نشـتون مدیر له لوري د کاري وضعیت نه درک کول، د کورنۍ سره د کافي وخت نه درلودل، د کافي اسـتراحت نه درلودل د رواني فشـارونو سـبب ګرځي چې انسان پریشانه کوي او له ډېرو روحي او ذهني ستونزو سره یې مخامخ کوي.
ـ مدیر په چاپېریال کې د پورتنیو شرایطو په لرلو هر وخت ډېر پرېشانه وي. آیا مدیر له ځانه پوښتلي چې شاید کوم مشکل وي؟ څرنګه چې د هغوی شغل هغوی نه ترغیبوي؛ تر څو خپل کار په سـمه توګه اجرا کړي. که په ټول توان سره نشـی کولای کار مخکې بوځي او که نه غواړي چې یو ښـه او لایق مدیر واوسی او کوم مسـؤولیت واخلی نو حتماً تاسو او ستاسو په شغل کې کومه سـتونزه شـته، نو په داسـې حال نشـی کولای دغې وظیفې ته خپل فکر او ځان ته د ضرر رسولو څخه پرته د ډېر وخت لپاره دوام ورکړی. او یا د خپلې وظیفې د پرېښـودو په فکر کې شـی. هغه سازمانونه چې د خپلو کارکوونکو آرامۍ ته پام نه کوي په کاري چاپېریال کې ډېر فشارونه رامنځ ته کوي کله چې د کار لپاره خپل کارکوونکي نه تشـویق کوي کله چې له خپل مناسـب مسؤولیت څخه او دحقوقو او له مزایاوو څخه محرومېږي او کله چې شغلي امنیت نه لري د کار چاپېریال له تشویش څخه ډک وي، چې دا امر دکار د بهیر سرعت کموي او په هغه چاپېریال کې دکارکوونکو سـلامتیا ته نقصان رسـوي. دغه موضوع د مدیریت له مهارت سره تړاو لري؛ څو د جمعي کار د چاپېریال د فرهنګ اړوند لاملونه درک او د اړتیاوو سره سم عمل وکړي.

د ذهن او د کار د فشار اړیکه

په اوسـنۍ بوخته نړۍ کې د کار له فشـار څخه ځان ژغورل امکان نه لري، په رښتیا سره د کار

فشــار د ژوند له یوې برخې څخه دی. د کار فشــاریوازې د خلکو د څرنګوالي په نظر د رنځېدلو، پریشــانۍ او افسردګۍ په توګه ځان نه ښــکاره کوي، بلکې کولای شي روحي او رواني بیماري لکه عصبي پریشــاني، بې قراري او بې تابي، خشــن چلند او روحي اختلافات هم رامنځ ته کړي. فشار د ذهن کار سره ګډوډوي او روحي تعادل له منځه وړي.

د ذهنــي وضیعــت تغیر په وجود باندې اثر کوي او بیمار ځــان هم روحي او رواني بیماري لا زیاتوي د دې خطرناکه بیمارۍ د علاج لپاره د دې فشار نه ځان وژغوري.

هغه کسان چې سلامت او تندرست پاتې کېږي ډېره قوي ذهني نیرو لري.

هغوی هر څه له ډېر پراخه اړخ څخه ګوري او یوازې خپلو وړو او شخصي ارزښتونو ته اهمیت نــه ورکوي. هغوی د بهرنیو او منځنیو ســتونزو سره په خپله توانایــۍ مخامخ کېدای شي. هغوی امیدواره دي چې ســتونزې ګام په ګام حل او فصل شي بلاخره څومره چې دســړي اعتماد او ایمان قوي وي، ډېر زر ستونزې حل و فصل کولای شي ځکه چې اعتماد لري چې وروسته له هرې سختۍ یوه ارامي راځي او ښو ورځو ته په امیدوارۍ سره ستونزې شاته پرېږدي، کړکېچ ته نه سره رسېږي.

د کار لــه فشــار څخه منځ تــه راغلو ناروغیو نه څنګه مخ نیوی وکړو. په اخره لســیزه کې په ســازمانونو کې د کاري فشاریا (Stress) څخه منځ ته راغلو بیماریو ته ډېر پام کېږي. او د سازماني چلنــد د مهمو مباحثو څخه ګرځېدلې. کــه څه هم دا بحث په طبابت کې له ډېر وخت را په دې خوا شامل دی، خو په سازماني چلند کې دا نوی بحث دی او د دې برخې علما ډېر کم وخت کېږي، چې د دې ناروغۍ تحلیل او بررسۍ ته یې پیل کړی.

مدیران، کارکونکي او د ســازمان څښــتنان د عصبي او رواني ځانګړو فشــارونو تر تاثیر لاندې راځي او په داســې کړو وړو لاس پورې کوي چې په مســتقیمه توګه په راپور ورکولو کې ســازمان څرګندوی، عصبي فشــارونه دجســماني اثارو لرونکي هم دي او له دې لارې هم ســازمان ته لویه ضربه واردولای شي.

هر څه چې د کار په لړ کې د فشار منځته راوړونکي وي موږ یې باید په خپل جسم او ذهن باندې د ناوړو اغیزو د کمولو لپاره لارې پیدا کړو. څرنګه چې وکولای شو د کار په لړ کې د عصبي فشــارونو ټول لاملونه له منځه یوســو، چې په فرضي توګه هغو شرایطو ته ورســېږو، چې په هغې کې نارینه، ښــځې او ماشــومان له هر فشــار او کړکېچ څخه لرې وي، چې البته د منطقي لحاظه دا خبره ممکنه نه ده، کله چې شــخص بهرني محرکونه فشــار (عصبي فشارونه) له ځانه لرې کړي، د ننه د پخوانیو ناخود اګاهو تجربو په خاطر، خیالونه او وړاندوینې خپله فشــار تولیدوي. فشــار لکــه وېــره، نیکمرغي او آرامتیا زمــوږ د ژوند یوه برخه ده. خو په هر حال کولای شــو د هغې د بهبودلپاره یې بېلابېلې لارې پیدا کړو. او په جســم او ذهن باندې له منفي اوناوړو تاثیراتو څخه یې مخنیوی وکړو.

پوهېــږو کله چې له یوه خطــر سره مخامخ کېږو، وجود مو څرنګه بېلابېل عصبي، هورموني او

شیمیایی کړه وړه تامینوي؛ څو د انسان د وجود جوړښت له جسمي او ذهني لحاظه چمتو شي. او وجود د خطر د برطرف کېدو څخه وروســته بېرته خپل عادي حالت نيسي. عصبي فشار زيان منځ ته راوړي او په فرد کې کښــېني. هغه مهال چې د فشــار منځ ته راوړونکي لاملونه ډېر زيات وي په دوام سره په سړي اثر کوي، او عصبي فشارونه دايمي حالت نيسي. په دغه حالت کې جسم له جزوي کشمکشونو سره مخ کېږي.

د انسان ذهني ځواک، چې نيم خود اګاه ډول له پخوانيو ترخو تجربو، دراتلونکې له وړاندوينې او دوه زړه توب سره نږدې اړيکې لري، د وېرې، کينې، پېښــېمانۍ او کرکې په اثر خپل تعادل له لاسه ورکوي. دغه لاملونه فشار په يوه دايمي حالت بدلوي. مخکې مو وليدل چې څرنګه د خلکو غبرګون د يو شــان شرايطو سره توپير لري، همدغه امر له موږ سره مرســته کوي، چې د فشــار د تسکينولو او کمولو بېلابېلې لارې پيدا کړو.

د يو سړي د فشار سره تګلاره د بل لپاره يو ګواښ دی، چې بايد پام وکړي د ژوند د تګلارې په بدلولو سره چې يو ډېر ناچيزه بدلون دی کولای شي فشــار کم کړي. د عصبي فشــار په کمولو کې چې ډېر رول لري هغه په کار کې دمه نيول، ذوقي کارونه او سرګرمۍ، ورزش او بدني فعاليتونه، د وجود د اړتيا وړ او مکمله ډوډۍ، د مايعاتو څښــل، د تازه سبو او مېوو خوړل، په کاري چاپېريال کې مناسب نور او کم غږ، په لازمو وختونو کې ارامتيا، مساژ او حمام کول، د فکر او خيال ځای، د خپل وضعيت بدلول، دخوښــې موسيقۍ اورېدل، عبادتونه، دعاوې، په پاک الله باندې قلبي ايمان درلودل او داسې نور.

د کاري ستړيا رفع کول

د کار په وخت کې د روحي فشار د کمولو لپاره بايد يو څه استراحت وشي. په يوه واړه بدلون او حرکت سره ســتړيا رفع کولای او کار پرېښــودی شــو. په يوه داســې بوختيا چې خوښه مو وي، دښــتې او صحــرا او يا هم زيارتونو ته په تلو، د ملګــرو او د خپلوانو ليدل، د يوه هنر زده کول، د بڼونــو پالنه، ليکل، د يوه جــدول حل کول او يا هم له اولادونو يا مور او پلار سره د خبرو په کولو سره دغه بدلون راتلای شي.

پــه ډېرو لارو سره کولای شــو د کار ســتړې کوونکې او يو ډول لارې ته بدلــون ورکړو او آرام ورکړو. له علمي پلوه هغه کســان چې له يوې ورځې ســخت کار څخه وروســته اســتراحت کوي، ښــه پايله تر لاســه کوي او لږ روحي فشار او غبرګون ښيي. همدارنګه خپل بدن او فکر د فشار له ســتونزو ساتي. ډېر هغه کسان چې پرله پسې ډېر کار کوي او نشي کولای ځان ورڅخه خلاص کړي او اســتراحت وکړي له ډېر روحي فشــار سره مخ دي. دا ډول کسان د ادارې او دفتر ستونزې کور، د ډوډۍ مېــز او پــه پای کې يې د خوب تخت ته وړي، هغوی د ســفر، پرواز، له کار او ماموريت څخــه د بېرته راګرځېدو په ټولو وختونو کې اندېښــمن وي. د کار پــه بهير کې، له کاري چاپېريال بهر، د کار په دفتر او نورو ځايونو کې وېره لرل، زړه نازړه توب او پرېشاني ملګرې وي. کله چې اړ

کېږي او له کوم نوي کړکېچ سره مخ کېږي په پوره ډول له پښــو لوېږي، چې له امله يې خپل بدن او ذهن ته جدي ضرر رسوي.

دنده مو چې هر څومره مهمه وه اړينه نه ده چې په پرله پسې ډول کار وکړی. څنګه مو چې وويل پرلپسې کارکوونکي، بې وقفې کار خپله توانايي بولي. هغوی د خپل ورځ په ورځ ډېرېدونکي ذهني او فزيکي فعاليت له امله په خپله وړتيا او انرژۍ نازېږي. يوه پېژندل شــوې ډاکټره وايي: ((نه پوهېږم که دومره په چټکۍ مې کار کولای نو څه به مې کول.)) کار د دې خلکو لپاره، د دوی ژوند دی چې په پای کې يې د مړينې لامل کېږي. هر څوک له خپل کار سره ســم وړ اســتراحت ته هم اړتيا لري. هغه مديران چې کاري ســاعتونه يې اوږده دي د کار لپاره ثابت کاري پروګرام لري، پــه کاري چاپېريال کې ځانګړي پروګرامونه او موخې مختنه وړي. د دوی کاري چاپېريال ډېره ګڼه ګوڼه او ډېر مسوليت لري چې له ډېر خوځښت او زړه نازړه توب سره مخ دي. چې له همدې امله پرلپسې تفريح او استراحت ته اړتيا لري. تاسې چې په هر ډول مديريت بوخت ياست استراحت ته اړتيا لری. او هر څومره چې د ځان د هوښيارۍ او ځواکمنۍ فکر کوی، نو ځينې وخت استراحت وکړئ؛ څو تلپاتې بشپړه روغتيا ولری.

په لوړ غږ خبرې مه کوئ

پــه لوړ غږ خبرې کــول او چيغې وهل ډېر حرارت توليدوي چې ډېره انرژي لګوي. په معمولي ډول يو کس ته له ډېرې مطالعې وروسته ځان عصباني او کمزوری ښکاري. که غواړی له خپل نني روحي فشار خلاص شی، هڅه وکړئ په نرمۍ او ورو سره خبرې وکړئ.

ډېر پياوړي او نافذ فکرونه يوازې د څو کليمو په چوکاټ کې بيانولای شــو. ځينو کســانو دغه وړتيا پرته له دې چې ډېره ګرمي او حرارت توليد شي، په ځان کې روزلې ده.

کله چې په عادي حالت خبرې کوو، کولای شــو پرته د روحي فشــار له څرګندولو، زړه نازړه توب، غوســې او شــخړې خبرې وکړو. ډېر ځله خلک خپله غوســه او روحي فشار د خپلو خبرو په ډول، بيړه، دښمنۍ، کينه او خوځښت کې څرګندوي. خبرې پرته له تاوتريخوالي، کينې او چيغو هم په قاطع او محکم ډول کېدای شي.

د خبرو کولو د ډول کنټرول، د بدن د جوړښت د برابرۍ په رامنځ ته کولو کې ښه اغېز لري. د بيړې په حالت کې چې ډېر فشار هم ورسره ملګری وي يوې د ښه فکر او منطقي خبرې ته بل رنګ ورکوي. که عادت کړو چې کله کله چوپتيا غوره کړو، نو پر بدن او ذهن به مو ښه اغېز ووينو.

خپل وخت تنظيم کړئ

د دې لپاره چې وکولای شو د ورځې يا اوونۍ په بهير کې د خپل نظر وړ کارونو پسې ورسېږی، اړينه ده خپل وخت په وړ ډول ووېشئ. خپلو ورځنيو چارو ته د سهار له بستر څخه له پاڅېدو بيا بېرته د شپې بستر ته تر تلو پورې پوره پاملرنه وکړئ. د ډېرو خلکو لپاره ګټور وخت له پنځه لسو

ساعتونو څخه تر اتلسو ساعتونو پورې دی. د هر کار د ترسره کولو لپاره ستاسې ټول بالقوه ځواک یوازې پر همدې چوکاټ پورې اړه لري. څومره چې ورځنۍ چارې ډېرې کنټرول کړی، همغه ډول د ژوند د موخو د کارونو په چټکتیا ډېر واک لری.

واک او اختیار له تاسو سره دی: ستاسو ورځنی وخت کولای شي له فشار څخه سرشار او هم له روحي او رواني فشار څخه اندېښنه، زړه ماتوالی، غوصه، سست والی، د چارو، یو له بله غټ والی، د عاطفـي او ذهني تعادل نشـتوالی، تلوار وهلې نیونـې او حرکات او بې نتیجې وي او یا له پلان جوړونې څخه شیندلې، روحي آرامتیا دلاسته راوړنو محاسبه ډېرېږي، د وخت د چوکاټ د کنټرول لپاره د لاندې مواردو رعایت اړین دی.

- هره ورځ ، له هر کار څخه مخکې، خپل کارونه او فعالیتونه له پلان جوړونې سره سم عیار کړئ.
- ورځني کارونه ترجیح بندي کړئ.
- هر کار په خپل وخت کې پیل کړئ.
- په هر ځای کې په هغه خپل وخت حاضر شئ.
- له خپلو اطرافیانو سره په بحث او جدال کې مه بوختېږئ.
- خپل کارونه له شیندل والي او ګډوډیو څخه پاک کړئ
- خپل احساسات او عواطف له خپلو څېرمه پېښو سره بېل کړئ.
- خپلو ټولو چارو ته په پوره ډاډ سره په مثبت ډول وګورئ.
- په لومړي سر کې خپل ټول کارونه پلان او بیا یې له دې برنامې سره سم عملي کړئ
- هره ورځ خپل کارونه په اولویت بندۍ پیل او بیا یې پای ته ورسوئ

تاسو هغه مهال د وخت کنټرول له لاسه ورکوی چې کله:

- په هغه خپل ټاکلي وخت پر خپل کاراو یا هم د لیدنې کتنې په ځای کې حاضر نه شی.
- له ناوخته راتلو څخه وروسته بانې مانې وکړی.
- اجازه ورکړئ چې د چارو مکرره پاشـلتیا، پلان شـوي فعالیتونه تاسو له هغه خپل اصلي تګ لارې څخه وباسي.
- د فشار او سرزنښت تر اغیز لاندې اویا په نتیجه کې فشار قرار نیسي.
- د غیر مترقبه پېښو تر پام غټ راوستل.
- د «چرا من؟» یعنې ولې زه، غوندې افکارو سره مبارزه کول.
- د ورځې په پای کې د سټریا او بې حالۍ احساس وکړئ.

- ورځ د شته ناخوښیو په شکایت پای ته ورسوئ.
- ورځنیو چارو ته د بشپړو کارونو نه بلکې د نابشپړو کارونو له مخې فکر وکړئ

پر ځان باور ډېر کړئ

آیا ځان ته د مثبتو افکارو په ورکولو سره د روحي فشـارونو په وړاندې غبرګون بدلون کولای شي؟ د ذهن پیاوړتیا او ځواک د حقیقي ښـه والي او اغېز ښـندلو لپاره ثابت شـوی دی. د کتلو په بدلـون سره نـه یوازې وړې، لویې او جدي ناروغۍ او ناآرامۍ په ورو ورو سره ښـې کېږي. ډېرې هغه مذهبي او عقیدوي ډلې چې د کتلو په اغېز باندې ټینګار کوي دې مسئلې ته ډېر پام کوي.

که جسـم یا بدن پر ذهن اغېز وکړي، ذهن هم د جسم یا بدن حالت تر کنټرول لاندې نیسي. کله چې کسـان له جسـمي پلوه ښه حالت ولري، خوشاله ذهن او ډېره ښه روحیه به ولري او کله چې ډاډمن، آرام او ښه ذهن لري نو د بدن دردونه او ناآرامۍ هم په ښکاره توګه له منځه ځي. له بلې خوا تر فشار او اندېښنو لاندې ذهن نه یوازې دا چې ناروغۍ او ناآرامۍ رامنځ ته کوي بلکې د ډېرو تاوتریخوالو لامل هم کېږي جسـم له ذهن او ذهن له جسم څخه نشو بېلولای. همدا کار د ناروغیو او ناآرامیو اصلي لامل دی چې د روحي فشار په واسطه راځي.

ناروغ او ضرر لرونکي جسمي لاملونه د جسم په واسطه پر ذهن اغېز کوي او همدارنګه منفي هیجاني غبرګونونه د ذهن په واسطه پر جسم اغېز کوي؛ ترڅو پورې چې جسم او ذهن په یوګوني ډول ونه منو، د فشار اداره کول آسانه کار نه دی.

د پر ځان باور د لارو ټولنیزه فلسفه

د دې اړیکې په واسطه د ذهن او جسم یا جسم او ذهن بنسټ جوړ شوی دی. ښه او مثبت باور پر جسم باندې مثبت اغېز ښندي. چې په دې سره انسان روغتیا پیدا کوي. که هره ټاکل شوې لاره وي، لکـه هیپنوتیـزم، په ځان باور، مذهبي څرګندونه، اروایـي آرامي، د ذهني حالت بدلون او د فشـار حالت په بشـپړ ډول بدلوي، په همدې ډول د هغه ویجاړوونکی اغېز کموي. ذهن او جسم له یو بل سره نېغې اړیکې لري څوک چې خوشاله او روغ جسم ولري، ښه ذهن هم لري.

دغو توصیو ته فکر وکړئ

ـ د فشار شرایط درک او وپېژنی، پیدا کړی چې په یوه شېبه کې په ځانګړې توګه په تاسې کې څه شی روحي فشار تولیدوي.

ـ په هوښیارانه ډول هڅه وکړئ چې خپل روحي یا رواني فشار راکم کړی

ـ له فشار سره د مناسبې مخېدنې لپاره سمې او ځانګړې طریقې رامنځته کړئ

ـ په ژوندا نه کې خپل ځان اوخپل ارزښتونه قیمتي کړئ

ـ د احساساتو او عقایدو د سرکوبولو او په پام کې نه نیولو او همدا رنګه نوروته له توجه څخه ډه ډه وکړئ

ـ هغـو وګړو ته پام وکړئ چې په سـختو او نـاوړه حالاتو کې ژوند کوي، خو خپل روحي او یا رواني فشار نه ښیي

ـ د روحي او جسمي ستونزو د کمښت لپاره لارې په کار واچوئ
پاملرنه: د وجود د ننه طریقې، پرځان د فشار راوړلو په مانا نه دي، بلکه تربیت او پالنه اوږد مهاله ذهني ارزښتونه په پام کې نیولې

د ازموینې لپاره څو کړنلارې یا دستورالعمل

ـ هیلې او امیدونه خورا بدو شرایطوته ښه والی وربښي.
ـ فعالیت او تفریح له یو بل سره مغایرت نه لري.
ـ کار مهلک نه دی مګر ستاسو لید ډول هغه همداسې کوي.
ـ طبعیت او دژوند او کار ماهیت هرڅه چې وي په لوبو او ذوقي کارونو د روحي فشار په شدت سره کمې کړئ.
ـ د خپل نفس عزت او هنري فعالیتونو ته زیاتوالی ورکړئ او په همدې طریقې سره فشار کم کړئ.
ـ سپورت د فشار د له منځه وړلولپاره انرژي مصرفوي.
ـ خپله غذايي برنامه تنظیم کړئ، په محرکو او ازار ورکوونکیو توکو مه متکي کېږئ.
ـ اوبه بهترینه دوا او علاج دی، او د روحي فشار په کښته کولو کې ډېره مرسته ا و مساعدت کوي.
ـ لـږ ترلـږه په ورځ کې یو ځل لـه چیغو پیغو او نـورو څخه کناره ګیري وکړئ، تیاره او سـاکت چاپېریال ته ولاړ شئ.
ـ لوړ غږ د تکلیف او ازار نښه ده. په عوض کې ارام او نرم صحبت وکړئ.
ـ ډېر وخاندئ، یو شـی هم دومره ارزښـت نه لري چې وغواړي خوشـالي او نشـاط له تاسو څخه واخلي.
ـ شور او لذت او هم له نوروسره په هم دلۍ و پوهېږئ، نورو ته فنا یوسئ، په همدې حالت کې روحي فشار د تحمل وړ دی .
ـ خپلې کمزورۍ او وسنې وپېژنئ او همدا شان خپل محدودیتونه.
ـ آمادګي یو امتیاز او ښه کار دی. احساس ګیجي او حیرت فشار ډېروي .
ـ په خپل وخت حاکم واوسئ او هغه په مناسبه توګه سره تنظیم کړئ.
ـ کله چې ستړي یاستی او زغم ونه لری د لزوم په صورت کې «نه» ووایئ.
ـ له کمیاوي لحاظه تلوار او دوه زړه والی فشار رامنځته کوي، وحشت او ډار انسان خوري.
ـ تغیر او تحول د ټولو شـیانود پای په مانا نه دی، د ژوند بدلونونه په خوشـحالۍ او مثبته لیدنه سره ومنئ.
ـ انعطاف منونکي واوسئ، همېشه د حل نورې لارې هم شتون لري.
ـ ژوند په ډېر لږ فشار سره ډېر عالي او ښکلی دی، اما لکه څرنګه چې ډېره مالګه غذا خرابوي ډېر فشار هم تاسو له منځه وړي.

د دویم څپرکي دمطالبو لنډیز

بــشري یا انســاني مهارت یعنې د قــدرت او وس درلــودل، د چاپېریال د ایجاد پــه زمینه کې تشخیص، تفاهم او همکاري، او د نورو په وسیله د کار ترسره کول، د ګروه د غړي په عنوان اغیزمن فعالیت، د افرادو دانګیزو درک، او د هغوی په رفتار کې تاثیر اچونه.

کــه چېرې افــراد وغواړي په بریالیتوب سره د خپلو دندو له عهــدې څخه ووځي، پرته له دې څخه چې د خپلې حرفې په خاطر له ســخت فشــار سره لاس او ګریوان شي. باید ډېر با صلاحیته او با کفایته وي؛ ترڅو وکولای شي ورته سپارل شوي مسؤلیتونه په سمه طریقه سره تر سره کړي.

باید وپوهېږو چې له یوه شــغل سره اشــنایي د لازم تخصص نشتوالی، بې علاقګي او د انګېزې لږ والی، دا ټول په اداره او د کار په رهبرۍ کې د شخص د بې کفایتۍ لامل ګرځي.

د کار په چاپېریال کې بریالی او موفق فرد کوښــښ کوي چې د خپل کار د موفقیتونو په اړخ کې په یوه ســمه او ښــه وجه سره اخلاقي مســایل او د خپل کار حرفه په ټولو شرایطو کې رعایت کــړي. هغه افراد چــې په یوه چاپېریال کې پــه ټولییزه توګه سره کار کوي د روحي فشــارونو له بېلابېلو ډولونو سره مخ کېږي، د کار ساعتونه ډېر، د افرادو تر منځ عدم همکاري، د مدیر له لوري د کاري وضعیت نه درک کول، له کورنۍ سره د کافي وخت د تېرولو نه درلودل، د کافي اســتراحت نشــتوالی او .... د رواني فشــارونو د پېښېدو لامل ګرځي، چې یو فرد مضطرب او اندیښمن کوي او له ډېرو زیاتو ذهني او روحي ستونزو سره مخ کېږي، هغه افراد چې سالم او تندرست پاتې کېږي، هغه کسان دي چې ډېره زیاته پیاوړې قوه لري.

هغه ټول شیان په ډېر پرانیستي او پراخه لید سره ویني. هغوی د خپل توان او طاقت په مټه له بهرنیو او کورنیو ستونزو سره په برخورد یا نښته کې په خپل ځان اعتماد او اطمنان لري. بلاخره چې د فرد هرڅومره ایمان او اعتقاد پیاوړي او قوي وي د ســتونزو په حل باندې کا میابېږي، دغه ډول افراد هېڅکله په ټپه نه درېږي.

د دویم څپرکي پوښتنې

۱. بشري مهارت تعریف کړئ او هم یې توضیح کړئ چې بشري مهارت د کومې ځانګړنې مستلزم دی؟

۲. په کار او اداره کې د فرد لیاقت او توانایي څه رول او ارزښت لري توضیح یې کړئ؟

۳. د ټولییز کاري چاپېریال له فرهنګ سره تړلي لس لاملونه تشریح او توضیح کړئ؟

۴. د کار د فشــار او ذهن تر منځ د تړاو په اړه وایو، د ذهني وضعیت تغیر پر بدن اغیز اچوي یعنې څه؟ موضوع تشریح کړئ؟

۵. څرنګه کولای شو له کاري فشار څخه د راټوکیدلیو رواني ناروغیو مخنیوی وکړو، موضوع دقیقا تشریح کړئ؟

۶. هغه مدیران چې کاري ساعتونه یې اوږده دي په کاري چاپېریال یې ازدهام دی د سټرېا د لرې کولو لپاره څه شي ته اړتیا لري موضوع تشریح کړئ؟

۷. په لوړ غږ سره خبرې کول کوم خطرناکه عواقب منځته راوړي موضوع تشریح کړئ؟

۸. د وخت د تنظیم په اړه له مواردو څخه لس موارد تشریح او توضیح کړئ؟

۹. خپل ځان ته تلقین یعنې څه او څه مفهوم لري دقیقا موضوع تشریح کړئ؟

۱۰. د شــلو کړنــلارو له جملې څخه لس کړنلارې لس یې فقــط د امتحان په خاطر دقیقا تشریح او توضیح کړئ؟

د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنگونو درک

ټولیزه موخه
د افهام او تفهیم د مهارتونو پېژندل او د مختلفو فرهنگونو د درک تقویه

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې له محصلینوڅخه انتظار کېږي چې:

- د مفاهمې په تعریف او د ایجاد په طرز یې پوه وي.
- د مفاهمې ماهیت وپېژني.
- فرهنگ او فرهنگ سازماني توضیح کړي.
- د فرهنگ ډولونه وپېژني.
- د فرهنگ په منځ کې مسایل.
- اخلاقي او غیر اخلاقي اړخونه توضیح کړي.

مفاهمه

د مفاهمې اصطلاح څرنګه چې دلته په کار وړل شوې د سازمان د ننه د افرادو په منځ کې تعامل، داخلي ارتباط او له سازمان څخه بهر خارجي ارتباط دا واضحه وي چې، دغه تعاملات معلوماتو، مباحثاتو، د تصامیمو اتخاذ، اشتهاراتو، عامه اړیکو او همداسې نورو شیانو سره تړاو لري.

د مفاهمې تعریف: له مفاهمې سره په تړاو مختلف تعریفونه شتون لري چې څو نمونې یې په لاندې ډول دي:

۱- هر هغه عمل چې په واسطه یې افراد وکولای شي د اړتیا وو، غوښتنو، اداراتو، نظریاتو او د خپلې اگاهۍ په اړه یو له بل سره د مالوماتو تبادله وکړي، نو همدغه د مفاهمې یا اړیکې په نامه یادېږي.

۲- مفاهمه د افکارو، پیغامونو، یا مالوماتو له تبادلې څخه عبارت ده چې، د ویلو، رفتار، اشـاراتو او تحریر له لارې تر سره کېږي.

۳- مفاهمه له یوې خبرانه او نا خبرانه غوښتل شوي او یا نا غوښتل شوې کړنې څخه عبارت ده چې د هغه له لارې احساسـات او نظریات د لفظي او غیر لفظي پیغامونو په بڼه بیانېږي او وروسـته لیږدول کیږي او درک کېږي.

مفاهمه کولای شي په خبرانه او یا نا خبرانه غوښـتل شـوي او یا نا غوښتل شوي ډول معمول او یا غیر معمول علامات په شفاهي او غیر شفاهي توګه صورت نیسي او ټول کولای شي د ویلو او تکلم له لارې یا په نورو لارو صورت ونیسي.

د مفاهمې ماهیت

د اړیکـې یا مفاهمې ماهیت پـه دې کې دی چې، څوک نه شي کولای بې اړیکې وي. یعنې د یـوې ادارې او مؤسسـې دا خلي افراد یا کارمندان په متـداوم ډول سره له بنو څخه په یوه بڼه یو له بله اړیکې نیسي.

حتی که هغوی داسې هم وبرېښي چې ګواکي اړیکه نه لري، اما بیا هم اړیکه سره لري یعنې اړیکې په ټولو ځایونو کې شتون لري.

عین قضیه د بهرنۍ نړۍ د اړیکې په هکله هم صدق کوي. دا چې یوه اداره او مؤسسـه څه وایي او یا یې لیکي، دا چې ایا سـودا ګریز اعلان ښـه دی یابد او یا داچې عامه مناسبات او د بازار موندنې مناسـبات ښـه دي او یا خراب، بیا هم مفاهمه او اړیکه منځته راځي، که یوه اداره او یا یوه مؤسسه څه نه وایي یا یې نه لیکي؛ خو بیا هم په غیر مستقیمه توګه سره پیغام لېږدوي.

د فرهنګ تعریف: اساسـا فرهنګ د اطلاعاتو او کړنلارو مجموعه ده د واقعیتونو د سـازمان ورکونې په منظور انسان ته د ښښنې په مانا ده.

څرنګـه چې کلاید کلو کوهن مطرحوي « فرهنګ ټولو احسـاس شـویو طرزونو او طریقو ته شامل دی، احساس کول او د غبرګون ښکاره کول دي چې عمدتا د نومونو له لارې موندل او لیږدول کېږي، او د انسـا ني ګروپونو مشـخصې لاسته را وړنې او د هغوی د تجسم له جملې څخه په لاسې جوړښت کې منځته راځي.

د فرهنګ اصلي زړی (هسـته) د سـنتي عقیدو ((چې په تاریخي توګه را اخیستل شوي دي.)) او هغو ارزښتونو چې لري یې لرونکی دی.

پر بېلابېلو فرهنګونو پوهېدل

د فرهنګ په اړه ډول ډول تعريفونه شته چې يو تعريف يې په لاندې ډول دی:

فرهنګ د نښــو، عقيدو، ارزښتونو، هيلو او ســلوکي قاعدو له سېستم څخه عبارت دی. که په يوه اداره کې د بېلابېلو فرهنګونو کسان کار کوي، د دوی په اړيکو کې ډېر توپيرونه ليدل کېږي، د بېلګې په توګه که له همکارو موسسو يا بهرنيو سلاکارانو سره کار کوی، نو لازمه ده د دواړو خواوو تر منځ د مخالفت د له منځه وړلو لپاره جامع او څرګند معلومات ترسره شي.

ناسمې پوهېدنې ((اشتباهات))

ډېر توکي شته چې د بېلابېلو فرهنګونو د کارکوونکو تر منځ د ناپوهېدنې لامل کېږي. دا چې خلک بېلابېل فرهنګي شــاليد لري. نو پيغامونو ته پــه بېلابېلو نومونو سره پټ نوم ورکوي او پټ نوم يې خلاصوي. په لومړي قدم کې بايد ومنو چې نور د ((بېلابېلو فرهنګونوخلک)) زموږ په ډول فکر نه کوي. د دې ناسمو پوهېدنو ډولونه په لاندې ډول دي:

ژبه

د ژبنيزو ناپوهېدنو ډېر امکان شــته، تر دې چې که يو کس د مقابل لوري په فرهنګ ښــه پوه وي. په دې معنی نه دی چې هغه کولای شي ښــه او وړ کلمه وټاکي، ښــه ګړدود (لهجه) وکاروي، له مقابل لوري سره د ســترګو په ښــه او وړ تماس سره خبرې وکړي. په وړ وخت کې وړ عنوانونه وکاروي او داسې نور.

د بېلګې په توګه په مرکزي اروپا کې دا يو غيرمعمولي کار دی چې د رســمي خبرو اترو په پيل کې دويم ځل د شــخصي او کورنيو مســايلو په اړه خبرې وشي. هلته خلک دا ډېر خوښــوي، چې د کار او دندې په اړه خبرې پيل کړي. خو په افغانســتان کې د خبرو په پيل کې د شــخصي مسايلو په اړه خبرې ډېر وخت نيسي. نو کېدای شي موږ تر لاسه کړو چې اروپايان لږ عاطفه لري او بې مينې دي، خو اروپايان کېدای شي ووايي افغانان اصولي او مســلکي نه دي ځکه چې د شــخصي مسايلو په اړه ډېرې خبرې کړي.

فرهنګي ارزښتونه

په دې برخه کې ډېر ژور توپيرونه او ډېر مسايل د کتو وړ دي. اصلي ټکی دادی چې د بېلابېلو فرهنګونو تر منځ د ليدلو بې پلوه ډول شتون لري.

کله چې له نورو سره اړيکې نيسو، د خپل فرهنګ له مخې چلند ورسره کوو، دا په دې معنی نه ده، چې دا ډول چلند به سم او يا هم ناسم وي، بلکې دا يوازې زموږ نظر ښيي.

زموږ د نظر له مخې کېدای شي د نورو فرهنګي ارزښتونه د تعجب وړ او يا هم د نه منلو وړ وي خو د نورو په فرهنګ کې دغه ارزښــتونه ځانګړې معنی او اعتبار لري او په بشــپړ ډول منل

شوي دي. د بېلګې په توګه په يوه فرهنګ کې د مرتبو لړۍ او د چلند ډول درک کېدای شي. دغه مسئله پــه دې ټکي ټينګار کوي چې د دوی له مشرانو او آمرينــو سره څه ډول خبرې کېږي او يا هم دا چې پر دوی څه ډول نيوکه کوي، څه ډول چلند ورسره کېږي، د هغو کســانو لپاره چې په فرهنګ کې يې په څرګنده توګه نيوکه منل شــوې وي. او د مرتبو لړۍ نه احساســېږي، د دوی هر څه د حقونو د برابرۍ د اصل پر بنســټ ولاړ وي. دا به ورته ډېره ســخته وي چې له داســې يوه فرهنګ سره مخ شي، چې د مراتبو لړۍ په جدي توګه پکې رعايت کېږي. او اړ وي چې له لوړ رتبه کسانو سره د خبرو لپاره په آدابو او ځانګړو تشريفاتو اړيکې ونيسي. دغه توپيرونه د لويديځوالو او افغانانو تر منځ ستونزې زېږولای شي. ځکه چې يو لويديځوال له يوه افغان لوړ پوړي سره څه ډول چــې افغان لوړپوړی هيله لري، په ډېر درناوي سره اړيکې نه نيسي ځکه چې د هغوی په فرهنګ کې داسې څه نشته، له بلې خوا کېدای شي لويديځوال د افغانانو دا ډول تشريفاتي چلند يو پېچلې نظر وبولي ځکه افغانان په ډېر تشريفاتي ډول اړيکې نيسي.

فکرونه او فرضيې

کېدای شي خلک د مقابل لوري د لاملونو په اړه ناسم فکر وکړي، که موږ د ادب او رښتينولی په اړه يوه بېلګه وړاندې کړو، دغه دوه ارزښــتونه په ټولو فرهنګونو کې شته، پوښتنه دا ده چې کوم يو يې د مهم ارزښــت په توګه منل شــوی؟ په هغو فرهنګونو کې چې ادب تر صداقت ښه ښودل شوی وي، خلک پر عامه غونډو کې پر نورو نيوکه نه کوي، ځکه چې دوی نه غواړي نور په عامه غونډه کې وشرموي. خو په هغو فرهنګونو کې چې صداقت تر ادب ښــه ښودل شوی، خلک نورو ته دروغ نه وايي، په څرګنده او ښــکاره توګه خبرې ورسره کوي، پايله به يې دا شي چې د ادب د فرهنګ خلک به د صداقت د فرهنګ کســان بې احساســه او ناوړه وبولي او د صداقت د فرهنګ کسان به د ادب د فرهنګ کسان دروغجن او تنګ نظره وبولي.

ستونزه دلته ده چې خلک فکر کوي، د دوی فرهنګي ارزښتونه يوازيني او عام دي او نور هم بايد د دوی په څېر چلند وکړي او که يې ونکړي نو کړه وړه به يې قصدي او منفي وي.

د بېلابېلو فرهنګونو منل څه ډول پياوړي کړو؟

دا ډېــر مهم ټکی دی چې موږ له هغو کســانو سره چې ملاقات کــوو، نو د اړيکو د اصولو له مخې يې بايد د فرهنګ په اړه بشپړه پوهه ولرو.

د اړيکــو د پوهــاوي د مفهوم د ښــه څرګندولو لپاره په لاندې شــپږو توکــو اړيکو ته پراختيا ورکولای شو.

۱-عاميانه ژبه او اصطلاحات مه کاروئ، داســې کلمې بيان کړئ چې ټاکلې معنی ورکړي او د روښانه او څرګندو خبرو لپاره هڅه وشي.

۲ـ هر څه په پاملرنې سره واورئ، په هغه ټکو چې پوه وی تاييد يې کړئ او پوښتنه وکړئ. دا

ټکی هم ارزښـت لري، کله چې د آواز فشـار او د ادا کولو ډول ستونزه ولري، یا هم دا چې تاسې لـه مخامـخ کس سره په دریيمه ژبه خبرې کوی، د بېلګې په توګه لـه یوه ایټالوي سره په انګلسي خبرې کوی.

۳ـ دا یو بشپړ حقیقت دی چې د غږ فشار او د ګړدود (لهجې) ډول معنی ته ډېر توپیر ورکوي.

۴ـ د اشارې ژبې بدلونونو ته پوره پام وکړئ. د بېلګې په توګه د اشارې ژبه، که یوه اشاره داسې پیغام ورسوي چې مقابل لوری په موضوع پوره نه وي پوه شوی.

۵ـ هغه مهم ټکي چې په اړه يې خبرې شوې بیا تکرار کړئ، څو باوري شی، چې تاسې او مقابل لوري مو یوشان مفهوم اخیستی.

۶ـ که مو وکولای شوای موضوعات د لیدو وړ کړی، روښانه ده چې د بېلابېلو فرهنګونو د درک کولو مهمه مسئله د متقابل درناوي رعایتول دي.

د سازمان له فرهنګ سره د مدیر آشنا کېدل

هر ډول پروګرام چې د فرد له سـازمان سره د آشنا کېدلو لپاره جوړېږي، باید نظام او فرهنګ ته په پام سره د سـازمان ارزښـت ولري، ځکه چې هر وخت، یې ارزښـت نظر نظام او فرهنګ ته له سم او وړ چلند څخه ځانګړی تعریف لري. په هره اداره او سازمان کې وړ چلند توپیر لري.

د سـازمان له فرهنګ څخه موخه هغه عناصر او لاملونه دي، چې په ټولیيزه توګه په سـازمان کې یو ځانګړی جوهر رامنځ ته کوي.

- هغه ادبونه او اصلونه چې لیکل شوي او تدوین شوي هم نه دي او د کارکوونکو له یو نسل څخه بل ته لېږدول کېږي.

- هغه کلیمې، کنایې، اشـارې او په ټولیزه توګه ځانګړې (ژبه) چې یوازې د سـازمان غړي پرې پوهېږي.

- په ځانګړي ډول جمعي ذهنیتونه، د فکرونو ډول، کتنې او دریز نیول.

- هغه ځانګړي اصول او د ژوند ادبونه چې د سازمان د هر غړي په چلند او حرکاتو او د دوی تر منځ په ټولنیزو اړیکو واکمن دي.

- د یوه ځانګړي دود شـتون چې د هغه رعایتول ښـه کار، خو هغه ته پام نکول نامعقول او ناوړه کار بلل کېږي.

له سازمان سره د فرد د آشنا کولو د پروسې یوه مهمه برخه، فرد ته د سازمان د اساسي او اصلي ارزښـتونو ورپېژندل او د دې ارزښـتونو په منلو ټینګار کول، د سـازمان تر موخو او شـته فلسفې پورې اړه لري. که سازمان هغه کسان غواړي چې ښه وفا ولري او د دوی ادبونه او ارزښتونه پرته

له کومې خبرې ومني او په ساتلو کې يې مرسته وکړي نو د آشنا کېدلو لړۍ بل ډول کېږي. خو که چېرې ســازمان د خپلواکو نظريو کسان غواړي، چې خلاقيت او نوې نظريې ولري، کولای شي، نوې او ابتکاري لارې وړاندې کړي. په لومړي ډول به ســازمان خوشــاله شي چې کسان يې پرته له کوم شرطه ټول ارزښتونه مني او غاړه ورته ږدي. خو د دويم توکي په اړه به د سازمان اصلي او چورليز (محوري) ارزښتونه کافي وي.

فرهنګي مسايل

لومــړی بايد روښــانه کړو چې لــه فرهنګ څخه مو موخــه څه ده؟ هغه کســان چې بهرنيو هېوادونــو ته ځي، د هغوی له ادبونو، دودونو، چلند او ټولنيزو ارګانونو چې انســانانو د ژوندنيو چارو په اړه جوړ کړي دي مخ کېږي. د فرهنګ مفهوم ته د انســان پېژندونکو ځکه پام واوښــت؛ څو دغه لوړه پانګه هم په کارېدونکو توکو کې وشماري. د انسان پېژندونکو پوهانو له وخت څخه چــې اډوارډ ټيلور هم يو له دې پوهانو څخه دی، دغه مســائل د خــبرو وړ ؤ، چې د ټولنيز ژوند لاره د يوې غير عملي پېښــې لاســته راوړنه نه ده، بلکې د يوې ټولنې د بهرنۍ پوهې روښنايي ده. له بنســټيزو مسايلو سره مخ کېدل لکه، د نه وړاندوينې وړ، د طبيعي چاپېريال اندېښنه، د ټولنې څرنګوالی او د توکو په نظم کې د انسانانو ځای، د انسانانو د جنسيت او ډول بېل بېل والی هغه وخت رامنځ ته کېږي چې يو ډول پوښــتنو ته بېلابېل ځوابونه ورکړل شي. په بېلو فرهنګونو کې د دواړو لوريــو تــر منځ په خبرو اترو کې عمومي لاره توپير لري. سره ددې چې هر فرهنګ اســتثناء لري. له دې پرته به په بېلابېلو فرهنګونو کې د ځانګړو فنونو په وړ والي پوهېدل توپير ولري.

آسيايي خبرې کوونکي د دواړو لوريو د عزت په ساتنه ټينګار کوي. تر اندازې زياته غيرصميمي نيوکه، بې صبره او د نه برابرۍ وړ کېدل د نا اغېزمنو خبرو اترو لامل کېږي. چينايان نامســتقيمې پوښــتنې وړاندې کوي د بېلګې په توګه د دې پر ځای چې ووايي: ((آيا کولای شئ دغه کالي ارزانه او په ښه کيفيت توليد کړئ.)) وايي: د کاليو د توليد لپاره مو داسې لاره پيداکړې چې په لږ لګښت او ښه کيفيت يې جوړ کړو. چې د ښه والي لپاره يې ستاسې وړانديز ته هرکلی وايو.

له روســانو سره په تاريخي توګه خبرې اترې، بېلابېلې ســتونزې زېږوي، روســان د خبرو په پيل سره په بيان شــوو توکو ټينګار کوي، د رابط په شــتون ټينګار نه کوي، هغوی لږ امتياز ورکوي، تر دې چې له مقابل لوري امتياز ورکول د هغه کمزوري بولي، چې هېڅ وخت يې د جبران کولو فکر نه کوي. روسان په دې شهرت لري چې له مقابل لوري سره د پرلپسې اړيکو هڅه نه کوي. د دوی پيليزه موضوع ډېر وخت افراطي وي او هر ډول ژمنې ته دومره ارزښت نه ورکوي.

له بلې خوا عرب د عقيدتي يا واقعي ســبک پر ځای عاطفي ســبک کاروي. عرب د ټولو خبرو اترو په بهير کې غوښتنې وړاندې کوي، امتيازونه ورکوي او هغه امتيازونه چې له مقابل لوري يې تر لاســه کوي خامخا يې جبران کوي. هغوی په پيل کې افراطي وي؛ خو ورو ورو په مقرره ژمنه

ټینګار کوي. عرب په اوږدمهاله اړیکو ټینګار کوي، نو له همدې امله دوی ته شــخصي اړیکې، کار او کسب ارزښت لري.

د شــمالي امریکا خلک د عربو پر خلاف د دې پر ځای چې په ادعا شــوو موضوعاتو او ذهني عواطفــو خبرې کــړي، د عیني واقعیتونو په واســطه له مقابــل لوري سره منطقــي دعوه پیلوي. امریکایــان کېــدای شي په لومړیو کې لږ امتیازونه ورکړي، خو وروســته په معمولي توګه له مقابل لوري ورکړل شــوي امتیازونه ورګرځوي. دوی په پیل کې په متعادل ډول خبرو ته وړاندې کېږي او لنډمهاله اړیکې ټینګوي؛ خو ژمنې ته ډېر ارزښت ورکوي.

په مکسیکو کې شخصي اړیکې د کار او کسب په اړه د خبرو اترو مهمه برخه جوړوي. په کار او کسب کې مېلمه پالنه لومړی ځای لري، خبرې اترې په ټولنیزه مینه پیلېږي او د خبرو اترو د بریا لپاره د مقابل لوري د باور تر لاسه کول او هغه ته درناوی اړین بولي. د مکسیکو اجرایوي مدیرانو د شــمالي امریکاپه بحث کوونکو څو ځله د دې له امله ســخته نیوکه کړې، چې هغوی خبرې اترې په اصلي موضوع پیلوي. مکســیکویان له مقدمې پرتــه اصلي موضوع ته تلل بې خونده او د ادب خلاف بولي. دوی په پیل کې ډېر په احتیاط یا ســوءظن سره په خبرو اترو پیل کوي، نه خوښــوي چې ناڅاپه څرګند شي او د خبرو اترو له پیل څخه بده ګټه وکړي. له همدې امله د خبرو اترو پیل باید غیرمستقیم، په احتیاط سره او څرګندې وي او د کتنو طرحه له مستقیمو پوښتنو سره وروسته ته پاتې شي.

پــه پایله کې کــه څه هم خبرې ډېرېــږي خو حقیقي خــبرو اترو ته لږ وخــت ورکول کېږي. مکسیکویان خوښوي چې خبرې اترې په یوې عملي بېلګې پیل کړي او وروسته د بحثونو په تشریح پیل وکړي. وروســتۍ پایلې جزیاتو ته په لږ رسېدو سره ترلاسه کېږي. دوی داسې پرېکړې خوښوي چې یوه پیاوړې شــفاهي پېژندنه ورسره وي. هغوی باور لري چې لیکلې ژمنه دویم ځای لري. او شفاهي ژمنه یوازې پیاوړې پرېکړه ده. خو کله کله شفاهي بیان په څرګند ډول مثبت، خو په خبرو اترو کې یوازې د عزت ساتلو لپاره وي چې د پوست له لارې وروسته د نه منلو ځواب ورلېږل کېږي.

جاپانیان خپل غیر مســتقیم دودیز چلند ته په پام سره د نه کلمه په مســتقیم ډول ویلای شي. او هــر څه یې چې پــه ذهن کې ګرځي په خوله یې راوړي. په دې شرط چې خبرې اترې خصوصي او له کوم خپل سره وي.

هغــو مدیرانو ته چې د فرهنګونو تر منځ فعالیــت کوي، د دې ټولو بحثونو پیغام دا دی چې دهر بحث محتوا ته په پام سره کښــېني. هغوی باید د خبرو اترو او نظرونو د ســبکونو د توپیرونو په اړه چې هر بحث کوونکی بحث ته ورکاږي خبر وي.

د خبرو اترو اخلاقي اړخونه

دا چې په بحثونو کې کسـان ګڼ تصميم ته د رسـېدو لپاره بېلابېلو لارو ته ترجيح ورکوي او د اخلاقي چلند بحث هم رامنځ ته کېږي.

مديـران بايد د نورو بحث کوونکو پـه ډول د ملاماتوونکو بحثونو په بهير کې چې فردي ګټې لومړيتوب لري، بايد لوړ اخلاقي معيار په نظر کې ونيسي.

د غير اخلاقي چلندونو لامل

لاندې لاملونه د بحث کوونکو د غيراخلاقي چلندونو د ترسره کولو لامل ګرځي:

- **د ګټې لامل:** چې هر برخه اخيستونکی د ډېرې ګټې د تر لاسه کولو په هڅه کې وي.

- **د رقابت حس:** بحث کوونکي په دې باور وي چې د دواړو لوريو د اړتياوو د پوره کولو لپاره پوره سرچينې نشته.

- **عدالت غوښتنه:** د عادلانه پايلو پلټنه هغه هم يوازې د خپلو شخصي ګټو په نظر کې نيولو سره کلـه چې بحث کوونکـی غيراخلاقي چلند کوي، نو هڅه کوي خپل نظر د داسـې نظرونو په واسـطه لکـه: ((څرګنده ده چې دا کار د منلـو وړ نه و)) يا ((په دې کار کـې بې ضرره دی)) يا ((موخه وسيله ښيي)) يا هم ((رښتيا په بشپړه توګه عدل دی)) څرګندوي.

د دې دليل راوړنو د حاصل له تر لاسه کولو وروسته لنډ مهاله ګټې د اوږدمهاله منفي تبليغاتو سره مـخ دي. يـا په بله وينا نوموړی په خـبرو اترو کې نور له دې لارې خپلو غوښـتنو ته نه شي رسـېدای. څوک چې غيراخلاقي چلند کوي بايد د ناخوښو کسـانو غچ ته هم انتظار وکړي، له دې پرته که يو کس يو ځل غيراخلاقي چلند وکړي کېدای شي د همداسې چلندونو په دام کې بند پاتې شي او په نورو وختونو کې هم غيراخلاقي چلند وکړي.

په خبرواترو کې غيراخلاقي فنون

د وروسـتيو څېړنيزو اخيسـتنو له مخې تلفيقي بحثونو د خبرواترو ازرښت پيداکړی، تر ډېرې کچې د تبادله شوو اطلاعاتو پر څرنګوالي پورې اړه لري. دروغ، د پېچلو واقعيتونو پټول او د نورو ډېـرو غيراخلاقي فنونو کارول کله: باور، نېک نيت چـې د ((وړل وړل)) خبرو اترو د دواړو لوريو لپاره اړين دي، له منځه وړي. له دې حقيقتونو څخه خبرتيا کولای شي د بحث کوونکو له ښه نيت څخه د بدې ګټې اخيستنې مخه ونيسي. د خبرو اترو غيراخلاقي فنون لکه: دروغ، ځان خلاصول، د ځای بدلول، د مقابل لوري د افکارو ګډوډولو د غوښتنو لوړول او نورې چلبازۍ کوي.

مديران بايد د خبرو اترو په بهير کې د خپل سازمان د سازماني اخلاقو اصول رعايت کړي.

د درېیم څپرکي دمطالبو لنډيز

د مفاهمې اصطلاح چې څه ډول دلته کار شــوې، په ســازمان کې د ننه او له سازمان څخه بهر د کسانو تعامل څرگندوي. دغه تعاملات په معلوماتو، بحثونو تصميم نيونو، اعلانونو، عامه اړيکو او نورو پورې اړه لري.

د اړيکې يا مفاهمې ارزښــت دا دی، چې څوک نشي کولای بې اړيکې پاتې شي، په دې معنی چې د مؤسســې يا يوې ادارې په د ننه کې له يو بل سره په پرلپســې توگه په يو نه يو ډول اړيکې لري.

د فرهنــگ د تعريــف پــه اړه بايد ووايــو، چې د واقعيتونــو د برابرولو پــه اړه د اطلاعاتو او دستورالعملونو له ټولگې څخه عبارت دی، چې نړۍ ته د معنی ورکولو په معنی دی.

که چېرته په يوه اداره کې د مختلفو فرهنگونو کارکوونکي شــتون ولري نو په يوه ډول نه په يوه ډول د هغوی په اړيکو کې ډېر توپيرونه څرگندېږي.

کلــه چې له نورو سره موږ اړيکه نيســو، د خپل فرهنگ له نظــره ورسره رفتار کوو، دا په دې مانا نده چې، دغه ليدنې به سمې او يا غلطې وي، بلکه دغه صرف موږ ته د ليدنې طرز را ښيي.

دغــه نکتــه ډېره مهمه ده، چې موږ د فرهنگ او اصولو تړاو يا د مفاهمې په باره کې له هغو اشــخاصو سره چې ملاقات کوو دقيقه مالومات تر لاســه کړو. اساســا د خلکو پېژندونکيو توجه د فرهنگ په مفهوم له دې امله وه چې، وکولای شي دغه فرهنگ فوق العاده غني کړي. د بشر عدم تجانس هغه مهال درک کېږي چې، پوښتنو ته متفاوت ځوابونه يو برابر وړاندې شي.

څرنگــه چې عمومي لارموندنه د مذاکرې په پړتله د جانبينو په منځ کې په مختلفو فرهنگونو کې يو له بل سره فرق کوي، اگر که په هر فرهنگ کې استثنا شتون لري.

د چينايانو، روســانو، اعرابو، شــمالي امريکايانو، مکزيکيانو او جاپانيانــو برخورد د مذاکرې په جريان کې د هغوی د احساساتو او برخورد درک پر مدير باندې ضروري گڼل کېږي.

د جانبينو تر منځ مذاکره د غير اخلاقي رفتارونو انگېزه لکه د ســود انگېزه، د رقابت حس او عدالت غوښــتنه لري، کله چې مذاکره کوونکي د غير اخلاقي رفتار مرتکب گرځي، ډېر تلاش کوي چې خپل رفتار د بېلا بېلو نظريو په څرگندولو سره توجيه کړي.

د دریم څپرکي پوښتنې:

۱. مفاهمه تعریف کړئ او هم یې مرتبط تعاملات تشریح کړئ؟
۲. د مفاهمې ماهیت څه شــی دی او آیا ســکوت هم په مفاهمه کې کومه مانا لري، موضوع توضیح کړئ؟
۳. د کلایــد کلــو کوهن له نظــره فرهنګ تعریف کړئ او هم یې تشریــح کړئ، چې د فرهنګ اصلي هسته څه شی ده؟
۴. فرهنګــي ارزښــتونه تعریف کــړئ او هم ولیکی چې زموږ له لورلیــد څخه د نورو فرهنګي ارزښتونه څرنګه معلومېږي؟
۵. څرنګه کولای شو د مختلفو فرهنګونو درک تقویه کړو، موضوع دقیقا تشریح کړئ؟
۶. د مدیر اشــنایي د ســازمان له فرهنګ سره د مدیریت د مهارت په تقویت کې څه رول لري، په موجهو دلایلو سره موضوع تشریح کړئ؟
۷. روســان د مــذا کرې په جریان کې په کومــو نقاطو ډېر تاکید لري، پــه قانع کوونکو دلایلو موضوع تشریح کړئ؟
۸. د شــمالي امریکا خلک، د اعرابو برعکس د مذاکرې په جریان کې پر کومو نقاطو ډېر تاکید کوي، دقیقا موضوع تشریح کړئ؟
۹. هغــه مــوارد چې کولای شي د مذاکرې په جریان کې د غیــر اخلاقي رفتار د انګېزې د تولید باعث وګرځي، په موثقو دلایلو سره یې تشریح کړئ؟
۱۰. په مذاکره کې غیر اخلاقي فنون تشریح وکړئ؟

د تصمیم نیونې مهارتونه

ټولیزه موخه :

د مدیرانو اشنایي د تصمیم نیونې له روشونو او طریقو سره، او د هغوی آګاهي د ټاکنې له مباني څخه د حل لارې.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلین باید لاندې موضوعات توضیح کړای شي:

- تصمیم او مؤثر تصمیم
- شخصي او سازماني تصمیمونه
- د اساسي او ورځنیو تصمیمونو توپیر له عادي او ستراتیژیکي تصمیمونو سره څه شی دی
- د تصمیم نیونې له طرز او ګامونو سره اشنایی

تصمیم نیونه Decision making

کــه د مدیریت بېلابېلې کړنې په نظر کې راوړئ، په څرګنده توګه وینو چې د مدیریت د ټولو فعالیتونــو جوهر په تصمیم نیونــه کې دی. تصمیم نیونه له مدیریت څخــه نه بېلېدونکي توکي شمېرل کېږي. چې د مدیریت په هر ډول دنده کې په یو ډول سره څرګندېږي. د سازمان د تګلارې په ټاکلو، د موخو په جوړولو، د ســازمان په طرحو، ټاکنو، ارزونو، او د ســازمان په ټولو کړنو کې تصمیم اصلي او بنسټیز رکن دی.

همدارنګه مدیر له داسې چارو سره مخ دی چې تصمیم نیونه ورڅخه غواړي، او همدا تصمیم د سازمان د موخو د ترلاسه کولو او بریا ټاکونکی دی.

لــه همدې امله مدیرانو ته د تصمیم لارې او د تصمیــم نیونې له تخنیکونو خبرتیا ډېره مهمه ده، او له همدې توکو څخه د کار اخیســتنې له امله ده، چې د تصمیم نیونې په اړه د مدیرانو د وړتیا اغېزمنتیا ډېرېږي.

تصمیم نیونه د ښـې حل لارې ټاکنه ده، البته له ښـې لارې مطلب وړ لاره ده. د پروګرام جوړونې یـوه برخه تصمیم نیونـه ده، مدیران د مدیریت په ټول وخت کې په تصمیم نیونه بوخت دي، نو تصمیم نیونه د مدیریت له مهمو دندو څخه ده.
ټاکلی وخت او کره والي د تصمیم نیونې له مهمو مسائلو څخه دي.
اغېزمن تصمیم: هغه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی خپلې موخې ته ورسوي.
د کار وړ تصمیــم: هغـه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی د وخت او مادي سرچینو په کارولو سره موخې ته ورسوي.
پـه تصمیم نیونه کې بل اغېزمن لامل عقلاني والـیRationality دی، تصمیم نیوونکی مدیریت د ارزښـت وړ مدیریت دی او عقلاني په دې معنی چې د سـازمان او ادارې شرایط هم په نظر کې ونیسي.

د تصمیمونو ډولونه Type of Decisions

۱ـ شخصي او سازماني تصمیمونه Personal and Organizational Decisions

که یو شـخص د خپل ځان لپاره تصمیم ونیسي نو دا تصمیم شـخصي تصمیم دی. او که همغه شخص له سازمان سره په اړیکه کې تصمیم ونیسي سازماني تصمیم دی.

په شـخصي تصمیـم نیونو کې اختیار ته کومـه اړتیا نه لرو او د دې سـپارنې په مقابل کې د تصمیم نیونې مسـؤولیت د اخیستونکي تصمیم ته ګرځي، کله ناکله همدغه دواړه تصمیمونه په ټولو کې هم ادغامېږي. نو په دې صورت کې، یو شخص له خپلو منافعو څخه د سازمان د منافعو په خاطر تېرېږي.

۲ـ پـلان کـړل شـوي او نه پـلان کـړل شـوي تصمیمونـه Program and Nonprogram (Decisions)

پلان کړل شـوي تصمیمونه هغه پلانونه دي، چې د هغـه ځانګړي چوکاټ په خاطر چې لري یـې، د هغوی لپاره مخکې له مخکې پلان جوړېږي. د پلان جوړونې تصمیمونه تکراري تصمیمونه دي او د همدغه تکرار له امله په سـازمان کې د دوی لپاره مخکې له مخکې یو ځانګړی چوکاټ په نظر کې نیول شوی دی.
درې لاملونه په پلان کړل شویو تصمیمونو کې د اهمیت وړ دي.

۱. عادت
۲. د تصمیمونو ستندرد شکل
۳. سازماني جوړښت

نه پلان کړل شــوي تصمیمونه هغه تصمیمونه دي چې، دایما په ســازمان کې نه نیول کېږي. همدغه تصمیمونه معمولا اتفاقي تر سره کېږي، نو له همدې امله داســې ځانګړې برنامه نه لري، دغــه تصمیمونه تکراري نه دي، نو په همدې خاطر داســې کوم ځانګــړی چوکاټ نه لري. لاندې لاملونه په نه پلان کړل شویو تصمیمونو کې داخل دي:

۱. قضاوت Judgment
۲. خلاقیت Creativity
۳. ذکاوت Intuition

خلاقیت او قضاوت په یوه کس کې د روزنې وړ دی، خو ذکاوت او هوښیاري هغه څه دي چې خدای (ج) چاته ورکړي وي. هغه مدیر چې په بې پلانه تصمیمونو کې ډېر بریالی شي، ښــه مدیر بلل کېږي. ځکه چې له یاد شوو لاملونو یې ښه ګټه اخیستې ده.

۳- ورځني او بنسټیز تصمیمونه Basic and Routine Decisions

د سازمان جوړښت په دې تصمیمونو اېښودل کېږي، چې ورځني تصمیمونه هره ورځ تکرارېږي.

بنسټیز تصمیمونه د خاصو ځانګړتیاوو درلودونکي دي.

۱- پایلې ته د رسېدو وخت اوږد دی.
۲- لویې پانګې اچونې ته اړتیا ده.
۳- د رسک (Risk) لوړه درجه لري.

مخکنې بنسټیز تصمیمونه د ورځنیو تصمیمونو اړتیا ده. معمولاً ورځني تصمیمونه د تکرارېدو له امله د مقرراتو او قانون شکل نیسي، او د کارکوونکو د حالت په ښه والي کې لږ رول لري.

که اوس د تقاعد عمر له ۵۸ څخه ۶۰ ته بدل شویوي، دومره مهمه نه ده، معمولاً ۹۰ په سلو کې ورځني تصمیمونه دي.

۱ ـ عــادي او ســتراتیژیک تصمیمونــه: Ordinary and Strategic Decisions: عــادي تصمیمونه د سازمان په نننې حالت پورې اړه لري او معمولاً، تکراري، دایمې او ورځني تصمیمونه دي. ســتراتیژیک تصمیونه هغه دي چې د ســازمان له بهرني چاپېریال سره اړیکې لري او په بهرني چاپېریــال کــې حالت تثبیتوي. په دې تصمیمونو کې د ســازمان د پایښــت راز نغښــتی دی او د مدیریت په لوړه سطحه رامنځ ته کېږي.

۲ ـ عملياتي او اجرايي تصميمونه Administrative and Operative Decisions: اجرايي تصميمونه هغه تصميمونه دي چې د سازمان په جوړښت پورې اړه لري او د مديريت په منځنۍ کچه رامنځ ته کېږي. يا په بل عبارت اجرايي تصميمونه د سازمان په جوړښت کې د ځواک اړيکې ځرګندوي. عملياتي تصميمونه د سازمان د ګټې ورکولو په وضعيت پورې تړاو لري. چې د ټيټ مديريت په واسطه يې تصميم نيول کېږي. په ټولنيز ډول دا تصميمونه په دريو برخو وېشلای شو:

۱ـ ستراتيژيک تصميمونه: د لوړ مديريت په واسطه نيول کېږي، د سازمان د پايښت راز او په بهرني چاپېريال کې سازمان مطرح کوي.

۲ـ اجرايي تصميمونه: د سازمان په جوړښت پورې اړه لري او د منځني مديريت په واسطه نيول کېږي چې هڅونې او ارزونې تر څېړنې لاندې شي.

۳ـ عملياتي تصميمونه: د سازمان په ګټه ورکولو پورې اړه لري او د منځني مديريت په واسطه نيول کېږي چې د سازمان په مقرراتو، قوانينو او چلندونو پورې اړه لري.

د تصميم نيونې لارې: Process of Decision Making

۱ـ ذاتي او سېستمي لاره: **Systemative and Intuitive Approach:** دغه لاره د Mekney اوKeen په نوم دوو د نظر خاوندانورامنځ ته کړې. دغه لاره د ټولو شوو او ارزول شوو اطلاعاتو له مخې مطرح کېږي.

۲ـ د احساس او فکر کولو لاره: **Feeling and Thinking Approach:** له دغې لارې هر شی د يو کس له خوا د فکر او منطق په بنسټ ارزول کېږي. د فکر کولو او احساس کړلو په لاره کې تصميم نيوونکی ډېر له موضوع سره له احساسه ډک چلند کوي.

۳ـ توصيفي او عادي لاره:Normative **and Descriptive Approach**

په عادي لاره کې تصميم نيوونکي د ټاکنې د پخوانۍ لارې په بنسټ د حل لارو له مخې عمل کوي او په توصيفي لاره کې تصميم نيوونکي له خپل منطق څخه که هغه عاقلانه وي کار اخلي.

سېستمي، فکري او عادي لارې لرې دي.

ذاتي، احساسي او توصيفي لارې کيفي يا د څرنګوالي لارې دي.

د تصميم نيونې ګامونه: Steps in Decision Making

لومړی ګام: د موخې مشخص کول، Objective to be achieved

کله چې تصميم نيول کېږي، لومړی بايد وليدل شي چې ددې تصميم نيونې لپاره څه موخه لرو او غواړو چېرته ورسېږو. په سازمان کې موخې په دوو برخو وېشل کېږي.

۱ـ سازماني موخې، Organization Objective

۲ـ د هرې برخې موخې، Departmental Objective

د هرې برخې له موخو څخه سازماني موخې لاس ته راځي. کېدای شي د هرې برخې موخې بېل لوري ولري، خو په ټولیز ډول دغه سازماني موخې دي.

دویم ګام: د ستونزې تشخیص، شننه او څېړنه: Identification+ Analysis of problem

د ستونزې تشخیص په حقیقت کې د نیمې ستونزې حل دی. کله هم امکان لري ستونزې په نېغ ډول ونه پېژندل شي. خو که مو په دې تشخیص کې اشتباه وکړه نو وړاندې شوې حل لارې به هم ښه ګټه ونلري، پر دې سربېره به مو وخت او لګښت هم بې ځایه تللی وي. سازمان له ډېر لګښت او نا حل شوې ستونزې سره مخ کوي، نو له دې امله د ستونزې تشخیصول ډېر مهم دي. وروسته له دې چې ستونزه تشخیص کړو باید د ستونزې د حل لپاره بېلابېلې لارې وړاندې کړو.

درېیم ګام: د بېلابېلو حل لارو ټاکل:Determining Different Courses of Actio

د ټولو هغو لارو چې فکر ته مو راځي لېست برابروو. د حل لارو لپاره اطلاعاتو کتلو ته اړتیا لرو که هغه رسمي او یا غیررسمي وي. له اطلاعاتو څخه کار اخیستل سازمان له یو څه لګښت سره مخ کوي. نو لومړی باید معلومه کړو هغه اطلاعاتي سرچینې مو چې په لاس کې دي د لګښت له مخې څومره کره او ګټورې دي.

آیا لګښت مو د هغو اطلاعاتو ارزښت لري چې غواړو تر لاسه یې کړو؟ آیآ د هغوی کره والی مشخص دی کنه؟ نو د حل لارو د لېست له برابرولو څخه وروسته، د هغوی د ارزولو نوبت رسېږي.

څلورم ګام: د بېلابېلو حل لارو ارزول: Evaluating Different courses of actio

لومړی د حل لارو پیاوړي او کمزوري ټکي مشخص کوو. وروسته پردې بنسټ حل لارو ته امتیاز ورکوو. په پای کې کره حل لارې مشخصوو. اوس د حل لارو کره او ارزول شوی لېست لرو، چې باید حل لاره ورته وټاکو.

پنځم ګام: د یوې حل لارې ټاکل: Selecting an Alternative

کېدای شي ښې حل لارې زموږ لپاره وړ نه وي، باید داسې حل لاره وټاکو چې زموږ له سازمان سره وړ وي. دلته څو حل لارې د تشخیص وړ دي.

۱- ښه حل لاره: Good Alternative: د دې ډول حل لارو مثبت لوری له منفي ډېر دی.

۲ـ کمزورې حل لاره: Poor Alternative:د دې حل لارو منفي لوری له مثبت ډېر دی.

۳ـ ګډې حل لارې:Mixed Alternative: په دغه حل لارو کېدای شي مثبته پایله ولري خو د منفي پایلې امکان هم لري.

۴ـ نامشخصې حل لارې: Uncertain Alternative:په دې حل لارو کې د منفي یا مثبتې پایلې تشخیص نشو کولای، که یې وکړو او د احتمال له مخې د پایلې وړاندوینه وکړو، نو د یوې یا دوو لارو څخه پورته کېږي. د یو اندازه اصولو له مخې حل لارې کموو؛ څو د وړ حل لارې ټاکل آسانه شي.

A۔ د حذف کولو لاره: noitanimilE fo elpicnirP eTh

که لاســته راغلې حل لارې دومره ډېرې وي، چې په منځ کې يې وړ انتخاب وکړای شــو، هغه حل لارې چــې يو څه کمــزورې دي ترې کموو. چې د کمزورو حل لارو پــه کمولو او حذفولو سره په آســانۍ کولای شــو له لږ حل لارو څخه يوه وټاکو. که ډېرې حل لارې وآزمايو نو ســازمان له ډېر لګښت سره مخ کېږي. نو په لږو حل لارو کې ټاکنه آسانه او ارزانه ده.

B۔ د لاملونو د محدودولو لاره: rotcaf gnitimil fo elpicnirp eTh

هغه لاملونه محدودوو چې د حل لارو لپاره يې په نظر کې نيســو، د حل لارو د ارزونو په وخت کې د يو سلسله فکتورونو په پام کې نيولو سره هغو حل لارو ته چې ډېر ارزښت لري امتياز ورکوو.

د دې فکتورونو په محدودولو او لومړيتوب ورکولو سره د حل لارې ټاکل آسانېږي. مهم فکتورونه عبارت له ((لګښت، ځای، وخت، او د کار وړتيا)) څخه دي.

C۔ د مهارت د لېږد لاره: lliks eht gnimrofsnarT fo elpicnirp eTh

کله چې تصميم نيوونکی په ځان کې د تصميم نيولو لپاره لازمه وړتيا نهويني، هڅه کوي له نورو مهارتونــو کار واخلي، چــې دغه مهارتونه د نوموړي خپل تخصص او تجربه ده چې د نورو اړخيزو توکو په واســطه لکه د کمپيوټر ســافټ ويرونه مرسته کوي. خو د اړخيزو توکو د کارولو لپاره بايد ټول شــته اطلاعات په عددي ډول واوړي. وروســته د ښــې ټاکنې لپاره د تصميم نيولو له بېلابېلو پکېجونو کار واخيستل شي.

D۔ د دلايلو د نه کافي کولو اصل: snosaeR tneicffiusni fo elpicnirp eTh

که د هرې حل لارې لپاره وړ کافي دلايل ونلرو، اړ يو دغه حل لارې حذف کړو، ځکه غواړو چې د کار له پايلې ډاډه وو او له بلې خوا به يو څه حل لارې محدودې کړو.

شپږم ګام: تصميم په عمل بدلول: noitca otni noisiceD gnitnemelpmI

د دې لپاره چې يو تصميم په عمل بدل شي، د مرتبې تر ټولو ښه لامل تر لاس لاندې کسان دي. د دوی په واسطه يو عادي تصميم هم ښې موخې ته رسېدای شي. خو که د تصميم نيوونکي تر لاس لاندې کسان ښه همکاري ونکړي، نو تر ټولو ښه تصميمونه هم ښه پايله نه ورکوي.

اووم ګام: د تصميمونو تعقيبول: noisiceD eht pu gniwolloF

که تصميم نيوونکی ډېر ښه تصميم ونيسي خو بيا يې په نيمايي کې پرېږدي، د ترسره کېدو ډاډ يې نشته، خو تعقيب دی چې تصميم ښې پايلې ته رسوي.

ځکــه که تعقیب نشي نو د ترسره کولو په وخــت به له سرغړونو سره مخ شي. نو تصمیم نیوونکی باید د نیول شوو تصمیمونو تر مطلوبې پایلې پورې لارښوونه وکړي.

د حل لارو د ټاکنو بنسټونه

له اصلي لارو څخه د ټاکنو درې لارې لرو.

- تجربه: Experience

- آزمویل:Experiments

- شننه، تجربه او څېړنه:Research+ Analysis

تجربه: Experience

د مدیرانو د تجربو له مخې ځینې حل لارې پوره څرګندې دي چې ښــه لاره ده کنه؟ ډېری د نظر خاوندان په دې باور دي، چې د حل لارو د ټاکنې لپاره تجربه له ښــو لاملونو څخه ده. دغه کار هغه وخت کېدونکی دی چې تصمیم نیوونکي ســمې تجربې لاسته راوړې وي او د خپلې بریا او ماتې پر لاملونو پوه شي.

کــه یو تصمیم نیوونکی یا مدیر د خپلې ماتې او بریا پر لامل پوه نشي. نشي کولای د یوې حل لارې د بریا امکانات تجزیه او وڅېړي. تجربه هغه وخت یو اغېزمن لامل کېدای شي، چې کوونکی یې د ماتې او بریا په لاملونو خبر او پوه وي او د بریا لامل یې اتفاقي نه وي.

آزمویل: Experiments که وغواړو د مناسب والي په ازمویښت د حل لارې مشخصې کړو، نو باید د سازمان لپاره د ډېر زیات لګښت وړاندوینه وکړو؛ خو د اړینتوب له مخې ځینې د حل لارې باید په ازمویښت سره وټاکل شي.

پــه دې زمینه کې د الوتکو شرکتونه ډېره ښــه بېلګه کېــدای شي، ځکه چې په دې ډول مواردو کې پرته له څېړنې او جوړښــت څخه د هغه نمونه او ازمویښــت او د ستونزو حل یې په عمل کې نه شي کېدای زیات تولید ته یې ورسوي.

تحلیل او تجزیه Research + Analysis

د حــل پــه ځینو لارو کې کېدای شي کاملا له تجربو څخه اســتفاده وشي او ســازمان هم نشي کولای ازمویښــتي لګښــتونه تحمل کړي، وروســته له دې طرز څخه استفاده کېږي. په دې طریقه کې خپل محصول یا فعالیت د مالت په بڼه راوړل کېږي او په عمل کې یې ســتونزې څېړی، او له هغه وروســته په واقعي تولید لاس پورې کوي، ښــارګوټي جوړونه ډېره ښه بېلګه ده په دې زمینه کې کېدای شي. ډېری سازمانونه له همدې طریقې استفاده کوي ځکه چې هم د کار عملي جنبه یا اړخ څېړل کېږي، او هم د سازمان لپاره ډېر لګښت منځته نه راوړي.

ضمناً د رياضي له روشــونو څخه د مديريت د تصميم نيونې په څانګه کې ډېره استفاده کوي، څو موارد لکه د تصميم نيونې څانګه، د لوبو تيوري ... په تصميم نيونه کې د استفادې وړ ګرځي.

د څلورم څپرکي د مطالبو لنډيز

که چېرې د مديريت مختلف فعاليتونه په نظر کې ونيســيو په وضاحت سره ليدل کېږي چې، د مديريــت د ټولــو فعاليتونو جوهر د تصميم نيونې مهارت دی. تصميم نيونه د مديريت څخه د بېلېدو له نه منونکو اجزاوو څخه شمارل کېږي. او د مديريت په هره دنده کې په يوه ډول نه په يوه ډول په مخ ځي، د تصميم نيونې له مهمو مسايلو څخه د هغه سم والی او په وخت والی دی، هر تصميم بايد اغيزمن او کاري وي.

تصميمونه په لاندې ډولونو ويشل شوي دي:

۱- شخصي او سازماني تصميمونه

۲- پلان کړل شوي او نه پلان کړل شوي تصميمونه

۳- عادي او ستراتيژيک تصميمونه

۴- اساسي او ورځني تصميمونه

۵- اجرايوي او عملياتي تصميمونه

سر بېره پر دې تصميمونه د لاندې طريقو درلودونکي دي:

۱- سيستمي او ذاتي روش

۲- د فکر کولو او احساس کولو روش

۳- عادي او توصيفي روش

همدا راز تصميمونه د لاندې ګامونو درلودونکي دي:

لومړی ګام: د هدف مشخص کول

دويم ګام: د ستونزې تشخيص، تجزيه او تحليل

دريم ګام: د مختلفو لارو د حل تعينول

څلورم ګام: د مختلفو لارو د حل ارزونه

پنځم ګام: د يوې لارې د حل انتخاب.

شپږم ګام: د تصميم تبديلول په عمل باندې.

اوم ګام: د تصميمونو له سره نيول.

کــه چېرې تصميم نيوونکي ډېر ښــه تصميم هم ونيسي، خو هغــه پرېږدي، نو د هغه د سرته

رسولو اطمنان نشته، بلکه پيګيري تصميم دی چې هغه مطلوبې پايلې ته ورسوي.

معمولا درې اصلي طريقې د لارو د حل د انتخاب لپاره شتون لري.

۱. تجربه Experience

۲. ازمويښت Experiments

۳. څېړنه او تحليل Research + Analysis

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱- د مدیریـت پـه فعالیتونو کې تصمیم نیونه څه رول لري، نو موږ موضوع د موجهو دلایلو په وړاندې کولو سره توضیح کړئ؟

۲- شخصي او سازماني تصمیمونه تعریف او همدا راز د دې دواړو تصمیمونو توپیر په قانع کوونکو دلایلو سره توضیح کړئ؟

۳- اساسي او ورځني تصمیمونه تشریح کړئ او هم دا ولیکئ چې دا ډول تصمیمونه د څو ځانګړو مشخصاتو درلودونکي دي؟

۴- تصمیم نیونه د څو خاصو روشونو درلودونکې ده، له هغې جملې څخه عادي او توصیفي روش تشریح کړئ؟

۵- په تصمیم نیونه کې شـخصي کول د موخې څه رول لري او همدا راز سـازماني موخې او د هرې ځانګې موخې توضیح کړئ؟

۶- د یـوې لارې د حـل د انتخاب موضوع تشریـح کړئ او هم ولیکئ د سـازمان له شرایطو سره مناسبې څو لارې متصوېږي دي؟

۷- له یو لړ اصولو څخه په اسـتفادې سره یو څو د حل لارې کموو، لطفا د حل د لارو اصول چې په زریعه یې د حل لارو ته کمښت ورکوو توضیح کړئ؟

۸- د لاس لانـدو د همـکارۍ رول د تصمیـم په عمل باندې د تبدیل تطبیـق په خاص دقت سره توضیح کړئ؟

۹- په تصمیم نیونه کې څو ګامه شـتون لري، چې د نیونې په سـبب یې باید پورته کړو، او له دې جملې څخه د مختلفو لارو د حل تعینول تشریح کړئ؟

۱۰- د تصمیمونو له سره نیول تشریح او د لارو د حل له مینځه د انتخاب مباني د څو اصلي روشونو درلودونکې ده، په ډېر غور سره یې توضیح کړئ؟

د ادارې او منجمنټ له نظره د موخو د ټاکنې مهارت

ټولیزه موخه :
د مدیرانو توانمند جوړول د موخو د ټاکنې د سطحې د لوړ والي په خاطر

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلین باید له لاندې موضوعاتو سره بشپړ معلومات ترلاسه کړي:

- په اداره کې یې موخې او مهم رولونه
- د موخو مشخصات او د هغې د دسته بندۍ طریقه
- داخلي او خارجي موخې
- د تابع د موخو ځېرنه
- دموخو تغیر او د هغه قوتونه چې یې د تغیر باعث ګرځی

د موخــو مفهوم The Meaning of Targets: مدیریت موخې ته د رسـېدو وسـیله ده نو د موخو کلمه په مدیریت او د مدیریت په هر فعالیت کې د ارزښــت وړ ده. او مدیریت له موخې پرتــه بــې معنی دی. یا په بل عبارت په واقعیت کې موخې، مســائل، ســتونزې، وړاندویل شــوې غوښــتنې او یا هم د وړاند وېلو وړ غوښــتنې چې د هغې د ترسره کولو لپاره د ادارې ټول فعالین هڅه کوي.

د یادونې وړ ده چې هره موسســه باید د یو لړ ټاکلو او شــخصي موخو لرونکې وي او د موخو د طرح کولو لپاره یې لازمه هڅه وشي. خو دغه موخې باید د نومورې موسسې یا ټولنې د اړتیاوو او مشخصو شرایطو سره سم وټاکل شي.

موسسې د موخې یا موخو لرونکې وي، چې ځینې یې د ګډو موخو لرونکې دي، خو ځینې یې

بیا د ځانګړو او مشخصو موخو لرونکې وي. د بېلګې په توګه، د تولید د کچې لوړوالی یا د کار د اغېزمنتیا لوړول د ټولو موسساتو او ارګانونو ګډه موخه ده.

خــو د کار د وخــت ټاکل نظر هــرې صنعتي یا ســوداګریزې تصدۍ ته د همغــې څانګې د مشخصاتو په نظر کې نیولو سره توپیر لري.

د بېلګې په توګه د یوې تولیدي موسســې د کاري چوکاټ ټاکل نظر یوې غېرتولیدي موســې ته توپیر لري. چې اداره کوونکي د موسسې د کار د ځانګړتیاوو په نظر کې نیولو سره د کار وخت په مشخص ډول ټاکي. یا د بېلګې په توګه د ګټه اخیستونکو موسسو موخه ګټه تر لاسه کول او د غیر انتفاعي یا ګټه نه اخیســتونکو موســو موخه په مشخص ډول ټولنې ته خدمت کول دي چې د دولت لخوا یې مرسته کېږي.

دموخې په برخو وېشل

الف: ګټورتوب: ګټورتوب د نسبت له پایلې څخه عبارت دی.

$$\frac{\text{حاصل} \times 100}{\text{د تولید د عامل مقدار}}$$

پــه یوه انتفاعي تصدۍ کې ګټورتوب د یوې موخې په توګه ډېر د ارزښــت وړ دی او تصدۍ هڅه کوي چې د ګټې په لوړولو سره کار او فعالیت وکړي.

د یــوې تصدۍ ګټورتوب چې هر څومره لوړ وي، نوموړې تصدي موخو ته د رســېدو لپاره په هماغه کچه بریا احساســوي. ګټورتوب کولای شي د صنایعو پــه اړه په بېلابېلو تصدیو کې هماغه صنعتي څانګه د سوداګرۍ له بېلابېلو تصدیو سره توپیر ولري. د بېلګې په توګه کولای شي د فولادو جوړولو په یوه تصدۍ کې ۱۵ ســلنه ګټه واخلي او د فولادو جوړولو په بله تصدۍ کې ۱۰ ســلنه ګټه واخلي. چې دغه اصل د بېلابېلو فکټورونو او لاملونو تابع دی.

ب: مولدیت: په دې اړه باید ووایو چې مولدیت یا تولید د تصدۍ له موخو څخه دی او د وخت په واحد کې د نسبت له پایلې څخه عبارت دی

$$\frac{\text{په فزیکي ډول د فعالیت حاصل (مقدار)}}{\text{د فزیکي فعالیت مصرف (د کارکوونکو شمېر)}}$$

د تولیــد فزیکــي اړخ په نظر کې نیول کېږي خو په ګټورتوب یا مثمریت کې پولي اړخ په نظر کــې نیــول کېږي. یا په بله وینا په ګټورتوب د قیمتونو بدلون اغېز لري. خو په مولدیت د قیمتونو بدلــون اغېز نه لري. پــه تصدۍ کې د مولدیت له منځه وړل د یوې اداري له هیلو څخه دي. چې دغه چاره د بېلابېلو فکټورونو او تدبیرپه کار اچولو سره ترسره کېږي.

ج. وړانــدې کېــدل: له نورو د مخکې تصدۍ پــه توګه د ځينو او يا اکثرو صنعتي او ســوداګريزو تصديو موخه ده. چې نورې تصدۍ يې فعاليتونه او نوښتونه د خپل کار سرمشق وګرځوي او پيروي يې وکړي. د بېلګې په توګه که چېرې د آهو بوټونو کمپنۍ ښه توليد لري او ښه پرې پېژندل شوې وي. کــه نورې کمپنيانــې د آهو بوټ جوړولو د کمپنۍ توليــدات کاروي، نو د آهو بوټ جوړولو کمپنۍ به له نورو مخکې وي. او په مارکېټ کې به ښه شهرت پيداکړي چې دغه شهرت د نومووړې کمپنۍ د ادارې له غوښتنو او موخو څخه دی.

د. پــه مارکېټ کې نفــوذ پيداکول: په مارکېټ کې د يوې تصدۍ نفــوذ د هغه صنعتي څانګې د ځومره والي او څرنګوالي له امله دی.

د بېلګې په توګه که د ځومره والي له پلوه د نســاجي صنعت ټول توليدات ســل په سلو کې په نظر کې ونيســو او تصدۍ ۱۰ ســلنه عرضه يا توليد کړي، نو په بازار کې د تصدۍ برخه د نساجي صنعــت له امله ۱۰ ســلنه ده او که د تصدۍ صنعت په هره کچــه وده وکړي په هماغه کچه يې برخه په مارکېټ کې لوړېږي. چې له امله يې په مارکېټ کې د کميت له پلوه لوړېږي. همدارنګه د يوې تصدۍ د توليد څرنګوالی چې هر څومره لوړ وي او ښه جنسيت توليد کړي په هماغه کچه په مارکېټ کې د کيفيت له پلوه شــهرت پيداکوي. چې دا دواړه اصله په مارکېټ کې د تصدۍ د نفوذ لپاره د تصدۍ د ادارې له موخوڅخه دي.

هـ. د اخيســتونکي قناعت تر لاســه کول: دا چې تصدۍ د اخيســتونکو د قناعت له تر لاسه کولو پرته په اوږد مهاله توګه فعاليت نشي کولای نو د دې لپاره چې يوه تصدۍ د ډېر وخت لپاره پاتې شي نو يوه مهمه موخه يې اخيستونکو ته قناعت ورکول دي.

دا چــې پــه لومړيو کې د يوې تصدۍ د توليد په ښــه والي يا خراب والي اخيســتونکي خبر نه وي. خــو د توليد په څرنګوالي سره په اوږده وخت (Long Run)اخيســتونکی پوهېږي، که چېرې يې توليد ښــه و، نو د اخيســتونکو مينه ورسره ډېرېږي او که ښه نه و، نو مخ ترې اړوي. چې دغه موضوع په تصدۍ کې د يوې مهمې موخې په توګه رامنځ ته کېږي.

و: د ټولنيزو مســؤوليتونو رعايتول: دا چې په ټولنه کې هره تصدۍ ټولنيز مســؤوليتونه لري چې بايد د يوې موخې په توګه يې رعايت کړي. په دې سربېره يوه تصدۍ په داسې ډول خپلې موخې تثبيتــوي، چــې د تصدۍ د موخو له امله ټولنې ته ضرر ونه رســوي. د بېلګې په توګه د بګرامي د نســاجۍ تصدي د خپلو بېلابېلو توليداتو له امله د خلکو په وړاندې د امکان تر کچې مســؤوليت لري، چې د توليداتو په واســطه بايد د خلکو ټولنيز مسؤوليت رفع کړي، چې له موخو څخه يې د ګټې تر لاسه کول هم دي. خو د ګټې تر لاسه کول بايد تر يوه ټاکلي قانون لاندې وي؛ څو د خلکو او ټولنې اقتصاد ته ضرر ونه رسوي.

موخې په برخو وېشل او تصنیف

موخې په لاندې ډول تصنیف او په برخو وېشلای شو:

الف. ننۍ موخې، بهرنۍ موخې: ننۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسسې یا ادارې تر اړتیاوو پورې اړه ولري. د بېلګې په توګه د شعبو او ادارې د څانګو منظمول، د کار د ښه والي لپاره په موسسه کې د ننه یو له عمده او بنسټیزو موخو شمېرل کېږي.

بهرنۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي، چې د اخیستونکو او ټولنې په واسطه تثبیتېږي، د بېلګې په توګه اخیستونکو ته په خپل وخت د توکو د لېږد لپاره د موخې ټاکل، یا هم د یوې تولیدي موسسې لخوا د خلکو له عاید او ژوند له کچې سره د محصولاتو وړاندې کول.

ب. اسمي، حقیقي او واقعي موخې: حقیقي او واقعي موخې عبارت له هغو موخو څخه دي، چې اړونده موسسه یې د هغو د ترسره کولو لپاره خپلې ټولې واقعي هڅې کوي.

اسمي موخې هغه دي چې یوازې د کاغذ پرمخ، بنسټپانه، کلنۍ، یا خپرونو کې لیکل کېږي. د بېلګې په توګه د یوې تصدۍ په بنسټپانه کې د کارکوونکو د حالت د ښه والي په اړه په رسمي توګه مطالب تثبیت شوي، خو لیدل کېږي چې نوموړی کار په عمل کې سرچپه ترسره کېږي چې دغه اصل په خصوصي تصدیوکې ډېر لیدل کېږي. یا هم د بېلګې په توګه په یوه تصدۍ کې اصلي موخه ګټه ترلاسه کول دي. خو په بنسټپانه کې په اسمي توګه کارکوونکو ته پاملرنه او نور لیکي.

ج. وخت ته په کتو د موخو وېش: د وخت له مخې موخې په اوږدمهاله اولنډمهاله برخوویشل کېږي. د بېلګې په توګه یوه تصدۍ یا موسسه په لنډمهال کې داسې یوه موخه تثبیتوي چې په اوږد مهال کې د ټولو موخو ښکارندویه نه وي. ځکه کېدای شي، نوموړې موسسه په اوږد مهال کې داسې بله موخه هم ولري. یا هم ویلی شو، چې یوه موسسه یا تصدۍ کولای شي د وخت له مخې په اوږد مهال کې یو ډول موخه تثبیت کړي او د لنډ مهال لپاره به کېدای شي نورې موخې ولري. د بېلګې په توګه د تولیدي تصدۍ لخوا د قېمت ټیټول، څو نورو موسسو او تصدیو ته ماتې ورکړي یوه لنډمهاله موخه ده، خو د اوږدمهال لپاره به نوموړې تصدۍ یوانحصاري قېمت په نظر کې ولري. یا هم د موخو په طرح کولو او پلان له مخې د اقتصادي او ټولنیز پرمختګ په اړه ویلای شو، چې یو څه پروګرامونه او پروژې اوږد مهاله شکل لري، خو یو څه به یې د یوې موخې په توګه لنډ مهاله وي.

د. عمومي اومشخصې موخې: عمومي موخې هغه دي چې په عمومي ډول د موسسې یا تصدۍ تګلوری ټاکي، چې نور ډېر تفصیل او اجزاء لري. خو مشخصې موخې بشپړ جزیات او تفصیل لري. ځینې پوهان وایي چې موخې باید له ټولو جزیاتو سره تثبیت شي خو ځینې بیا وایي چې موخې باید په عمومي توګه تثبیت شي، خو دریېمه ډله پوهان چې نظرونه یې ډېر منل کېږي، وضع او حالت د شرایطو تابع بولي، وایي چې د ځینو مشخصو شرایطو له مخې ښه ده، چې عمومي موخې تثبیت شي او په ځینو شرایطو کې کولای شي موخې په مشخص ډول تثبیت کړي، چې دغه ګروپ حالتي ګروپ هم بولي. ددې ډلې پوهانو د نظر په بنسټ د مشخصو موخو په ټاکلو هغه

وخت بیره کېږي، چې اداره کوونکی وغواړي د تر لاس لاندې کسانو کړنې اوهڅې محدودې کړي.

د یادونې وړ ده چې که د تولیدي او غیرتولیدي موسسو لکه، سوداګریزې، ټرانسپورټي او نور د ټولو موخو ډولونه یوه خوا او د دوی اړونده ځانګړتیاوې له بلې خوا په نظر کې ونیول شي، لاندې موخې یې د ډېر ارزښت وړ دي:

۱ـ وړ ګټه او د ټولنیزې آرامتیا برابرول.

۲ـ د حقوقي او اقتصادي خپلواکۍ ساتل.

۳ـ د برابرولو او پلورلو په مارکېټونوکې لویه ونډه لرل.

۴ـ لوړ ټولنیز ځای لرل.

۵ـ د اړونده موسسې یا ارګان د فعالیتونو دوام یا پایښت.

۶ـ د موسسې د کارکوونکو آرامي او سوکالي.

۷ـ په ټولنیز ډول د دولت د او ټولنې سوکالي.

د موخو د ټاکلو اصلونه

دموخو ټاکل او ترسره کول د لاندې شرایطو تابع دي.

۱ـ موخې باید د فکر منونکې وي:

کــه د فکــر ډول او موخې اندازه معلومه نه وي، د دې معلومول چې موخه ترسره شــوې کنه سخت دي. سره ددې چې د موخې د دقیق پرمختګ معلومول ستونزمن کار دی خو هره موخه تر وړ پاملرنې پورې اړه لري. دغه پاملرنه د (شومره والي) او (څرنګوالي) وخت او لګښــت په واسطه ترسره کولای شــو. دغه لاملونه د ډېرو ســازماني موخو په اړه د ارزښت وړ دي. خو کله چې د یوه سازمان مدیر وایي چې د دوی د سازمان موخه روزنیز خدمتونه دي بس نه دي، بلکې باید ووایي: شومره روزنیز خدمتونه؟ څه ډول روزنیز خدمتونه؟ په کومه کچه او څرنګوالي سره؟ دغه خدمتونه به په شومره لګښت، څه وخت او د شومره وخت لپاره وي؟ د موخې د ټاکلو په وخت کې په فکر کولو سره کولای شو د موخې عملي ارزښت ډېر کړو.

۲ـ موخې باید لاس ته راتلونکې وي:

د موخو تر لاســه کول یو څه وخت نیسي خو دغه وخت باید واقعیت ولري. په دې معنی چې موخې باید په یوه ټاکلي وخت تر لاســه کېدونکې وي. د دې کار د آســانتیا لپاره کولای شو موخې په فرعي برخو د پراوونو په ډول ووېشــو. د اروپوهنې د یو اصل له مخې که د فرعي موخو د تر لاسه کولو لپاره د یو کس چلند پیاوړی شي، اوږد مهاله موخو ته د رسېدو لپاره یې هڅې ډېرېږي، نــو لــه دې امله باید چې موخې د حقیقت پیداکولو له مخې نه ډېرې ســاده او آســانه او نه هم ډېرې پېچلې وي.

۳ـ موخې باید د منلو وړ وي:

مدیران خامخا کارکوونکي د بیانیې په وړاندې کولو سره له موخو خبروي. په ډېرو سازمانونو کې دغه یو طرفه لاره د کارکوونکو دکارونو د موخې ټاکلو وسیله شمېرل کېږي. نو دا موخې به د ځینو کسانو د منلو وړ وي، چې په ترسره کولو کې به یې ونډه واخلي، لـه دې امله د موخو په ټاکلو کې د خلکو ونډه ګټوره ده. سره د دې چې دغه کار کول وخت نیسي، خو د سازمان کارکوونکي خپلو موخو ته ژمن کوي.

۴ـ موخې باید ورته والی او توافق ولري:

پـه دې معنی چې موخې بایـد یو د بل ضد نه وي، تناقض هلته رامنځ ته کېږي چې موخې د ((ګټومره والي، ګړنګوالي)) لګښت او وخت له مخې نه وي ګړګندې شوې. خو په هر سازمان کې تر یوې اندازې پورې د موخو د تناقض چاره نه کېږي، ځکه چې موخې، د خلکو ګټې او سازماني ډلې بشپړه هوکړه نه لري.

د بېلګې په توګه د حقونو او حق الزحمې په اړه چې د سازمان کارکوونکي کومې موخې لري، د سازمان مدیران او واکمنان توافق نه ورسره لري.

په اوسنیو لویو او پېچلو سازمانونو کې د موخو تر منځ بشپړ توافق نشته خو د سازمان د ځینو کړنو له امله به هڅه د موخو تر منځ د توافق لپاره مرسته وکړي.

۵ـ د موکې (فرصت) له لاسه وتل:

د موخـو پـه ټاکلو کې باید په له لاس تللي وخت یا ګټه نه کړلـو پام وکړو. ډېرې موخې د له لاسه وتلي حالت سره مخ دي. په دې معنی چې یوه موخه له نورو مخکې بولي، په پایله کې کېدای شي د نورو موخو په نه ټاکلو سره بریا راوړونکي فرصتونه له لاسه ووځي. له لاسه وتلی فرصت نه یوازې مالي برخې ته بلکې فردي هڅې، وده، شـخصي رضایت، د کار ګړنګوالی او هغه وخت چې بې ځایه تللی اشاره کوي. هغه کارخانې چې په لږو موخو ټینګار کوي. کېدای شي له ټیټ ګړنګوالي سره مـخ شي. هغه پوهنتون چې خپلې سرچینې د ماسـټرۍ، او دوکتورا لپاره کاروي کېدای شي د لېسـانس دورې په پروګرامونو کې له سـتونزو سره مخ شي. نو د موخو په ټاکلو او پراختیا کې باید د له لاسه وتلي فرصت په اړه فکر وشي.

په ۱۹۶۸ م کال کې وفات شـوی (امیتا اتزیوني) وایي: ((ډېر سـازمانونه په ډېرو چارو کې، په بشپړه توګه خپلو موخو ته نه رسېږي.)) د سازمان له ټولو ځانګړتیاوو څخه لږ وړتیا لري. کله چې سـازمان له نورو سازمانونو سره پرتله شي. کېدای شي کفایت ولري، خو کله چې د سازمان د موخو له اصولو سره پرتله شي نو بې کفایته به وي.

د ښېلو ارزښتونو له مخې د فرد او سازمان د موخو تړاو:

زموږ په مدیریت کې پخوانۍ موضوع یوه تاریخي شـخړه ده، چې د کارکوونکو او آمر، ریس او مامور، ســازمان او فرد تر منځ روانه ده، چې تر اوســه پورې یې د ســازمان د واکمنانو، مدیرانو او د نظر د خاوندانو ذهن بوخت کړی دی. دوی تل فکر پرې کوي، چې فرد او ســازمان د موخو تر منځ پخلاینه وکړي، چې دغه فکر د سازمان او مدیریت په ټولو نظریو کې تیت شوی. یا په بل عبارت د مدیریت او د ســازمان ټولې مســتقیمې او نامستقیمې هڅې او نظریې د فرد او سازمان د تړاو په اړه دي.

یــا په بل عبارت د ســازمان او مدیریت ډېــرې نظریې د فرد او ســازمان د موخو د تړاو لپاره مستقیمې او نامستقیمې هڅې دي.

لکه د لامل نظریې یا محتوا هڅه کړي؛ څو په سازمان کې د کار او انساني لاملونه څرګند کړي. ددې نظریو له مخې انسان هغه وخت په کار بوخت کېږي چې مادي او غیر مادي اړتیاوې یې پوره شي. په داسې حال کې چې د سازمان موخه کار دی، د فرد موخه هم رامنځ ته کېږي، ځکه چې د اړتیــاوو پــوره کوونکې یې ده. په نورو نظریو کې، د کار په څرګندولو پوهېږي او هڅه کوي د فرد لپاره کار داسې طرحه کړي، چې د نوموړي د هڅېدو لامل شي. نو په دې صورت کې فرد هڅېږي، چې له امله یې د سازمان موخې هم ترسره کړي.

هغه نظریې چې په اصطلاحي ډول احتمال او انتظار نوم ورکړل شــوی، مدیریت ددې هڅه کوي چې د احتمال او انتظار په ډېرېدو سره فرد خپل نظر د ســازمان د موخو په ترسره کولو سره پوره کوي.

دلته کار هغه وسیله کېږي چې فرد یې په ترسره کولو سره د خپل نظر وړ پایلې ته رسېږي او د ســازمان موخې هم ترسره شي. هر څومره چې د مطلوبې پېښې د پېښېدو احتمال او انتظار ډېر شي، د ســازمان د موخو د پوره کولو لپاره د فرد علاقه ډېرېږي، نو د ســازمان هڅه باید دا وي، چې د خوښــې وړ پایلې وپېژني او د کارکوونکو لپاره یې د پېښــېدو احتمال او انتظار ډېر کړي؛ څو په سازمان کې داسې یو چاپېریال جوړ شي، چې په هغه کې فرد خپلې اړتیاوې پوره کېدونکې وبولي.

کاري طرحې هم د فرد او سازمان د موخو په پخلاینه کې هڅې کوي. په دې طرحې سره د کار کول، چې د ســازمان موخه ده او لاســته راوړنې چې د فرد موخه ده، تر منځ اړیکې ټینګې شوې، چې فرد په ډېر کار سره ډېره لاسته راوړنه لري.

د موسسې په ګټه او لاسته راوړنه کې شریکېدل، په تولیداتو او په سازمان کې برخه لرل، ټول هغه تدبیرونه دي چې د فرد او سازمان د موخو د پخلاینې لامل کېږي.

پــه تصمیم نیونــو کې د کارکوونکو ګډون د دې لامل کېږي، چې هغوی ځان له ســازمان سره نژدې وبولي او له سازمان سره ډېره وفا او اړیکې احساس کړی. له سازمان سره نژدېوالی د سازمان موخــو تــه له فرد سره تړاو ورکوي او د فرد او ســازمان د موخو د پخلاینــې لامل کېږي. نو په دې

ترتیب سره مشارکتي مدیریت او ډله ایزه تصمیم نیونه، فرد له سازمان سره د نژدې کولو بله لاره ده. هغه څوک چې په ســازمان کې د مشــورې او نظر غوښــتلو وړ وګرځي. او په تصمیمونو کې برخه ورکول کېږي فکر کوي چې سازمان تر ده پورې هم اړه لري او د ده او سازمان موخه یوه ده،

خو همدارنګه له ټولو دغو نظریو او ټولو ورته نظریو چې دلته یادې شــوې، د فرد او ســازمان موخه هېڅ کله نه یوه کېږي، خو د دې لپاره هڅه کېږي، چې د ســازمان او فرد تر منځ موخې د امکان تر کچې سره نژدې شي. او تر منځ یې لرې والی لږ شي. نو له دې امله ویل شوي تدبیرونه د فرد او ســازمان د موخو په یووالي نه پوره کوي. بلکې د نژدې کېدو امکان یې ډېروي. په ارزښتونو کې د فرد او سازمان د موخو د دې ناممکنې پخلاینې او تضاد لامل د دوی په وروستیو موخو کې دی. خو که د دوی وروستۍ موخې یو شی کړای شي، چې له امله یې فرد او سازمان یو کېږي چې د دې یــووالي په صــورت کې به پخلاینه امکان ولري، خو مخکې تر دې چې دغه بحث وکړو لازمه ده، د موخو د مراتبو لړۍ یا د موخو د لومړیتوبونو مراتب څرګند کړو.

د کارکوونکو لپاره د موخو د مراتبو لړۍ

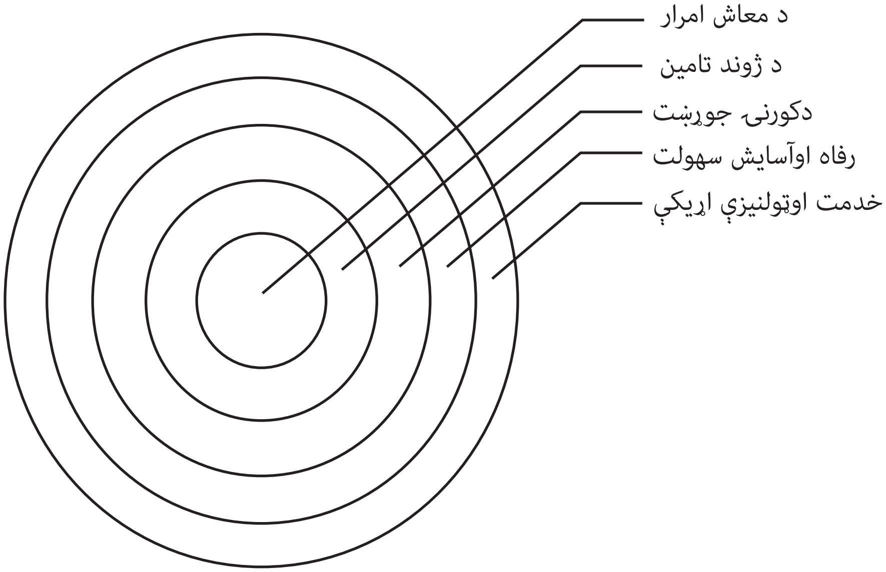
هــر فــرد اصولاً د موخو مرتبې لــري، د موخو د مراتبو په لړۍ کې یو بل ته د دوی ارزښــت او د لومړیتــوب درجه ښــودل کېږي. لوړې موخې په لوړو مرتبو کــې او ټیټې موخې به په ټیټو مرتبو کې وي.

همدارنګه که له کارکوونکو پوښــتنه وشي ولې کار کوي؟ کېدای شي ووایي، د معاش د ترلاسه کولو او ژوند تېرولو لپاره کار کوم. اوس که خپلو پوښتنو ته ادامه ورکړو او وپوښتو د معاش له تر لاسه کولو ستاسې موخه څه ده؟ کېدای شي ځواب راکړي، د ژوند برابرول، دکورنۍ جوړول، د مېرمنې او ماشومانو لرل او همدارنګه به په نورو پوښتنو کې د نورو موخو لکه د آرامۍ او سوکالۍ، حرمت او ټولنیز ارزښت نومونه واخلي.

نو په دې ترتیب سره د نومورې لومړۍ موخه د معاش اخیســتل او وروســتۍ موخه یې حرمت او ټولنیز ارزښــتونه دي. د دې ډول کارکوونکي موخې او فرضي مرتبې د (۱) شــکل په پنځم څپرکي کې ښودل شوې دي.

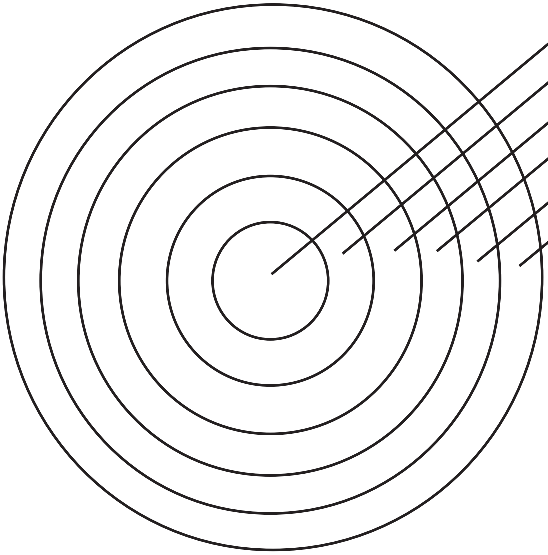
د موخــو د مرتبو د لړۍ ځانګړتیا داده چې د هرې موخې ارزښــت نظــر بلې موخې ته وټاکي او څرګنــده ده چې لوړې موخې ټیټې تر خپلو وړانګو لاندې نیسي. په پورته بېلګه کې د کارکوونکي لپــاره ټولیــز حرمت له ټولو موخو لوړ دی. نو که چېرې له ټیټو موخو څخه هرې، اصلي موخې ته زیان ورسوي له منځه ځي. په همدې ډول معاش چې د ده د ژوند جوړوونکی دی ورنکړل شي له

کاره بــه لاس واخلي. نو له دې امله لــوړې موخې ټاکونکې دي نو د ټيټو موخو د تعرض په وخت کې ټيټې موخې د لوړو موخو په ګټه له منځه ځي.



د پنځم څپرکي لومړی شکل: د يوه فرد د فرضي موخو د مراتبو لړۍ

له موخو څخه د مراتبو د لړۍ د سازمان لپاره موخې شتون لري، مثلا شونې ده يو سازمان د ګټې په غايي او نهايي موخه سره تاسيس شي او د توليد موخې افرادو او د سازمان اعضاوو ته توجه په توليد کې د کيفيت رعايت او د وجهي کســب او په ټولنه کې اعتبار ټولې جزئي موخې که د ګټې په کسبولو سره يې نسبت وشي، د پنځم څپرکي دويم شکل په داسې حالت کې له لاندينيو موخو څخه هره يوه موخه د غايي موخې تر سلطې لاندې دی. او هرکله يې چې احتمال وشي، چې يو له هغو څخه به د ګټې لاسته راوړنه ښايي په خطر کې واچوي، بايد هغه په يوه طرف کې کېږدي او يا هم د نهايي موخې مطابق هغه ته رول وربدل کړي. په همدې ترتيب د وجهه کسب او ټولنيز اعتبار د ډېرې ګټې دترلاسه کولو په خاطر دی. د سازمان افرادو ته په توجه سره په دې خاطر ده چې د توليد څرنګوالی ترلاسه شي او په پناه کې يې وجهه او د اجتماع اعتبار په لاس راشي.



« دویم شکل: په یوه سازمان کې د فرضي موخو لړۍ»

د پورتنیــو بېلګــو په نظرکې درلودلو سره په کلي توګه سره نهایــي او غایي موخې څرنګه چې چــترۍ په لاندینیو موخو ســیورى غوړولــى او هغوی ته لوری ورکوي. همــدا راز نهایي موخې د شــکتنیو موخو د همغږۍ موجب ګرځي او هغوی لره په خپله راســتایي کــې قرار ورکوي. غایي موخې د لاندینیو موخو د ارزونې لپاره یو شاخص هم دی. او له فرعي موخو څخه هر یو د یادې شــوې موخې په املاک سره د ارزونې وړ ګرځي، مثلا هغه تولید چې ډېرى په لاسته راوړنه باندې نه منجرېږي، په پورتني مثال کې توحید منونکی نه وي.

د پنځم څپرکي دمطالبو لنډیز

مدیریت یوې موخې ته رسېدل دي، نو په مدیریت او د مدیریت په هر فعالیت کې د موخې عنصر زیات اهمیت لري، او بې موخې مدیریت هېڅ مانا نه لري. د یادونې وړده چې هره مؤسسه باید د یو شــمېر خاصو او معینو موخو در لودونکې وي او د دې موخو د تر لاســه کولو لپاره یو منظم پلان طرحه او د عملي کولو لپاره یې لازم ګامونه پورته کړل شي.

موخې د ډل بندۍ له اړخه د ګټور توب، تولید، د مارکېټ په نفوذ کې مخکې والی، د مشتري قناعت او د ټولنیزو مسؤولیتونو مراعات کول، ډل بندي شوې دي او همدا رنګه موخې په کورنیو او بېرونیو موخو، حقیقي او اسمي موخو، اوږد مهاله او لنډ مهاله موخو، عمومي او خاصو موخو سره تقسیم شوېدي.

لاندې معیارونه موخې تعینوي:

موخې باید سنجش قبلوونکې وي، موخې باید د لاسته راوړنو در لودونکې وي، موخې باید د قبلېدو وړ وي، موخې باید هم غړې او په خپلو کې دتوافق در لودونکې وي، د موخو په ټاکلو کې باید له لاسه وتليو پيسو او لګښتونو ته پاملرنه وشي.

لکه څرنګه چې په «۱۹۶۸» کال کې امتای اتزيونی په ګوته کوي چې « په ډېرو مواردو کې زياتره سازمانونه په مکمل ډول سره خپلو موخو ته نشي رسېدای....په کمه اندازه کفايت کول د سازمانونو د ټوليزو ځانګړ تياوو څخه دي ».

کله چې يو سازمان له نورو ټولو سازمانونو سره پرتله شي امکان لري چې کفايت او د يوې برخې اغيز شتون ولري خو کله چې په خپله د سازمان د موخو له معيار سره ارزونه وشي امکان لري چې هلته د کفايت او يوې برخې د اغيزې نه شتون وي.

هغه څه چې يوه تاريخي شخړه په يوه مديريت کې مخکينۍ موضوع ده او د سازمانونو د مسؤول مديرانو او د مديريت په اړه د نظر ورکوونکو ذهنونه يې د خپل ځان خواته مصروف ساتلي دي، له ارزښتناکو ليد لوريو څخه هغه د سازمان او فرد موخو ته رسېدل دي او دغه موخې سره فرق لري. مثلا د انګېزې په تيوريو کې، د انتظار او احتمال په تيوريو کې، په هغو تيوريو کې چې د کارونو د طرحه کولو په اړه وي، د کار کوونکو د مشارکت په تيوريو کې، په تصميم نيونه او ... کې نښاني شويدي، چې د فرد موخو ته د سازمان په موخو کې څنګه انعکاس ورکړل شي؛ ترڅو فرد د خپلو موخو په لاس ته راوړلو کې د سازمان موخې هم لاس ته راوړي. خو له ټولو مشابه او يوشان نظريو څخه چې له ځينو څخه يې په دغه کتاب کې يادونه شوېده، د فرد او سازمان موخه هېڅکله په خپل منځ کې نه يو کېږي بلکه هڅه داده چې يادې شوې موخې، بېخي سره نيږدې شي او د هغوی تر منځ د تضاد د شدت کچه را کمه شي، په دې توګه په مخکې نيول شوي تدبيرونه د شخص او سازمان د موضوع په يوالي او وحدت پای ته نه دي رسېدلي، بلکه له هغوی څخه دا امکان تر لاسه کوي، د دې تضاد علت په وروستيو موخو کې دی.

د يا دولو وړده چې موخې د هر فرد لپاره مرتبې لري د مثال په توګه که له يوه کار کوونکي څخه و پوښتو چې ولې کار کوې امکان لري ځواب راکړي چې د معاش اخيستلو په خاطر، که خپلې پوښتنې ته دوام ورکړو چې له معاش اخيستلو څخه ستاسو موخه څه ده امکان لري ځواب راکړي چې د ژوندانه تأمينول، د کورنۍ جوړښت او وروسته آرامتيا، هوساينه، درنښت او ټولنيز سمون.

په همدې ترتيب سره د هغې لومړنۍ موخه د معاش لاسته راوړل او وروستۍ موخې يې حرمت او ټولنيز ارزښت دی د موخو د مرتبو سلسله وار خاصيت هغه دی چې د هرې موخې اهميت د بلې موخې د اهميت په پرتله تعينوي او لوړې موخې ټيټې موخې تر خپلې شعا لاندې نيسي.

همداراز د سازمان لپاره هم د موخو سلسلوي مراتب شته، امکان لري د سازمان لومړنۍ موخه زيات عايد او ګټه زيات توليد، ټولنيز اعتبار په توليد کې آخري لوړ کيفيت او د ســازمان غړو ته توجه جوړول دي.

پورتنيــو مثالونو ته په پام سره په پوره توګه وروســتيو موخو د چترۍ په شــان په ټيټو موخو سيوری غوړولی دی او هغو ته يو لوری ور ښيي، دا ډول غايي موخې د لاندينيو موخو د همغږۍ کولو ســبب شــوې او هغه په خپل ځنګ کې نيسي، نمايي او نهايي موخې د ټيټو موخو د ارزونې لپاره معيار هم ګرځېدای شي او له فرعي موخو نه هره يوه د يادو شويو معيارونو په پام کې نيولو سره تر ارزونې لاندې نيسي.

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱. د موخو مفهوم تشريح کړئ او دا واضحه کړئ چې ولې په مديريت او د مديريت په هر فعاليت کې موخه د مديريت اساسي عنصر شمارل کېږي؟
۲. موخې په څو برخو تقســيمېږي له هغې جملې څخه د يوې ادارې او ســازمان لپاره پېش قدم والی په څه مانا دی په قانع کوونکو دلايلو سره موضوع تشريح کړئ؟
۳. پــه يوه اداره او يا يوه مؤسســه کې داخلي او خارجي موخې کــوم ډول فعاليتونه تر سره کوي، موضوع توضيح کړئ؟
۴. د موخو تقسيمات له زماني نګاه څخه تشريح کړئ، او هم خپل مالومات د عمومي او مشخصو موخو په هکله وليکئ؟
۵. موخې بايد هم خواني او توافق ولري يعنې څه؟ لطفا په دې زمينه کې خپل مالومات وليکئ؟
۶. موخــې بايد ســنجش منونکي وي، په څه مانا؟ ، په قانع کوونکــو او قوي دلايلو سره موضوع تشريح کړئ؟
۷. انګزشي تيوري له سازمان سره د فرد د موخو د تلفيق په ايجاد کې توضيح کړئ؟
۸. د ټيکه کارۍ د طرحو په هکله له سازمان سره د فرد د موخو د تلفيق په هکله څه چې پوهېږئ ويې ليکئ؟
۹. د کار کوونکو د مشارکت د تيورۍ په هکله په تصميم نيونه کې له سازمان سره د فرد د موخو د تلفيق په هکله څه چې پوهېږئ ويې ليکئ؟
۱۰. د مراتبو لړۍ د فرد له فرضي موخو څخه د يوه سازمان د فرضي موخو د مرتبو د لړۍ سره څه توپير لري، آيا د فرد موخې د سازمان له موخو سره يو شی دي او که په خپلو کې سره توپير لري، نوموړې موضوع په قانع کوونکو دلايلو سره وليکئ؟

تخنیکي مهارتونه

ټولیزه موخه :
د دفتر د تنظیم دقیق درک، د دفتر دوسیه بندي ، تنظیم او د ادارې د مشتریانو د تقاضاوو درک

دزده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلین باید لاندې موضوعات توضیح کړای شي:
د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو مفهوم
- ددفتر دارۍ د مهارتونو ارکان
- د فعال اورېدلو ارزښت
- په اداره او دفتر کې د دوسیه بندۍ سیستم
- د ادارې د مشتریانو غوښتنې او د هغوی هیلې

فني او تخنیکي مهارتونه

فنـــي مهارتونه (Technical Skill) یعنې د خاصــو دندو په تر سره کولو کې پوهه او توانایي چــې لازمــه یې د فنونو په کاربرد کې تیــارى، او ځانګړي آلات، او په رفتــار او فعالیت کې عملي شایستګي، د تحصیل له لارې فني او تخنیکي مهارتونه، کاري وړتیا او تجربه ترلاسه کېږي، معمولا مدیران دغه مهارتونه د زد ه کړییزو دورو په طرز کې د کار په زده کړې سره رانیسي، د پوهې نظیر د پلان جوړولو فنون او روشونه، بودجه بندي، کنترول، حساب داري، مالي چارې، کار کونه، په کار اچونه، د دفتر دارۍ تنظیم، له مشــتریانو سره د ملاقات اوځواب وړاندې کولو او د دوســیه بندۍ ترتیب، د مشتریانو تقاضاوو او اړتیاوو ته ځواب.

د تخنیکي مهارت مهمه ځانګړتیا دا ده چې د ښــه والي او بد والي تر ټولو لوړه درجه پکې ترلاســه کېـدای شي. ځکــه دا ډول مهارت، د ماهیت له اړخه دقیق، مشــخص، د عیني او اندازه کېدو وړ ضوابطــو در لودونکــی دی، له همدې امله، هم د زده کړې په مرحله کې او هم په عملي او کاري مرحله کې د هغه کنټرول آسانه دی، د ښو ونې د مدیرانو د اړتیا وړ تخنیکي مهارتونه، په پورتنیو موردونو سربېره د زده کړه ییزې پلان اچونې مهارت، زده کړه ییز ارزښت پیدا کول، د فنونو د زده کړې لارښوونه او د تدریس میتودونه، د مالي او اداري فنونو زده کړه او پرمخ وړل پکې شامل دي. د هغو خاصو دندو د ترسره کولو لپاره، چې یو ښو ونیز مدیر یې لري، باید په پوره توګه د لاندینیو تخنیکي او فني مهارتونو درلودونکی وي.

د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو مفهوم

دغه برخه یوه سلسله دلایل وړاندې کوي چې هغه د دفتر لرلو د اساسي مهارتونو د سیستم په پیدا کولو او تطبیق باندې ولاړ دي او همدا رنګه د دفتر لرلو د اساسي مهارتونو مزایا او ګټې د ټولو لړیو د اسانه کوونکي او هستې په توګه، اجراآت، په سازمان کې برياوې او تغیرات ښکاره کوي.

که وغواړی چې د دفتر دارۍ اســاسي مهارتونه پــه پوره ډول سره تطبیق کړی په هغه صورت کــې بایــد هغه نظریات وڅېړی، کوم چې د هغه د تایید او یا رد په اړه وي. ځینې په دې باور دي چې د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو تطبیق امکان لري دلاندې ستونزو لرونکی وي:

- زیات وخت نیسي او هغه وخت چې په دې اړه په دفتر کې مصرف کېږي ګټور نه دی.
- اجازه راکړی چې کار کوونکي آزاد پرېږدم؛ ترڅو په خپله خوښه ځانونه تنظیم کړي، هر شخص یوې خاصې فضا ته اړتیا لري.
- کاري ځای چې ځومره ازدهام ولري او له ورقو او نورو لوازمو څخه ډک وي ښه دی ځکه کار کوونکی زحمت کښي او مصروف ښيي.
- د کاري ځای پرله پسې انتظام خسته کوونکی وي.

د دې برعکس ځینو نورو د دفتر دارۍ د اســاسي مهارتونو په اړه د تایید وړ نظریات وړاندې کړیدي چې په لاندې ډول دي:

- وخت په حقیقت کې پیســې او شــتمني ده، د دفتر دارۍ په اساسی مهارتونو کې ځینې ساده قاعدې او معیارونه شته چې د پیسو او وخت له ضایع کېدنې څخه مخنیوی کوي.
- د دفتر دارۍ اساسي مهارتونه د همکارانو تر منځ له سوءتفاهم څخه مخنیوی کوي.
- د دفــتر دارۍ د اســاسي مهارتونو د تطبیــق په صورت کې، یو کارمند د اســنادو او نورو لوازمو د لټولو په خاطر لږ وخت مصرفوي، او د با ارزښــته او اغیزناکو لړیو لپاره ښــایي ډېر وخت ولري.

- د دفتر دارۍ اساسي مهارتونه په ازرښتناکو خدماتي لړیو کې د یوه محرک په توګه په بسیط او منظم ډول کار کوي.
- د دفتر دارۍ اساسي مهارتونه د لړۍ له مدیریت څخه عبارت دي، او د عمومي مدیریت د کیفیت یوه مهمه برخه ده.
- کیفیت تنها محصولي ځانګړتیاوې یا هغه خدمات چې یو سازمان یې عرضه کوي، نه بیانوي، بلکه د هغه دبرابرولو، څرنګوالی او لاس ته راوړلو لارې چارې هم واضح کوي.
- له دې امله عمومي مدیریت، ظرفیت واضح کوي، چې محصول، توزیع او د هغه خرڅلاو څرنګه تنظیمېږي. د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو تاییدي او غیر تاییدي نظریاتو ته په کتنې سره کوم چې پورته یاد شول، له هغو څخه کوم یو ارزښت ناک بولی؟

لطفاً وډاکی او خپل د ډاکلو دلایل د تاییدي او غیر تاییدي نظریاتو په پام کې نیولو سره شرح کړی.

د دفتر دارۍ د اساسي مهارت تعریف

د دفتر دارۍ اساسي مهارتونه له هغې لړۍ څخه عبارت دي چې د یوه دفتر د داخلي وسایلو، اسبابو او لوازمو سازمانوونکې، او همدا رنګه د یوه سازمان د داخلي او خارجي بېلابېلو واحدونو تر منځ د رسمي او منطقي روابطو جوړوونکې وي؛ چې په نتیجه کې د دفتر د ننه ښه کاري فضا تأمینوي.

د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو اصطلاح د دوو لاندې برخو په تنظیم پورې تړلې ده: یا په بل عبارت، د دفتر دارۍ مدیریت د لاندنیو رکنونو لرونکی وي.

د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو رکنونه
لومړی مبحث: د دفتر ارتباطات
دویم مبحث: د دفتر سازمانوونکی

د مفاهمې لومړی مبحث، ارتباط: د مفاهمې اصطلاح، څرنګه چې دلته رسمي ارتباط په کار شوي، دیوه سازمان دننه داشخاصو ترمنځ تعامل«داخلي ارتباط» او له سازمان څخه بېرون« خارجي ارتباط» واضح کوي، دغه تعاملات له معلوماتو، بحثونو، تصمیم نیولو، اشتهاراتو، عامه اړیکو او داسې نورو سره تړاو لري.

د مفاهمې تعریف، ارتباط: د مفاهمې په اړه، ارتباط بېلا بېل تعریفونه لري؛ چې له هغې څخه لاندې څو بېلګې را اخلو:

۱. هر هغه عمل چې د هغه په واسـطه اشـخاص وکولای شي؛ چې د خپلو اړتیاوو، غوښـتنو، ادراکاتو او نظریاتو په اړه مالومات تر لاسـه کړي او خپل مالومات یو له بل سره تبادله کړي، د مفاهمې/ ارتباط په نوم یادېږي.
۲. مفاهمه، ارتباط د افکارو، دخبرو له لارې له مالوماتو څخه ډکو پیغامونو، کړو وړو، حرکاتو او لیکنو له تبادلې څخه عبارت دی.
۳. مفاهمه له بېلابېلو وسـایلو او لارو څخه دمالوماتو، نظریاتو، پیغامونو، افکارو، لارښـوونو، ادراکونو، او احساساتو د دواړو خواوو تر منځ له انتقال یا تبادلې څخه عبارت ده

د مفاهمــې ماهیت،ارتبــاط: د ارتباط ماهیت په دې کــې دی، چې«څوک نشي کولای بې ارتباطه وي» په دې مانا چې د یوې مؤسسې یا یوې ادارې داخلي غړي یا کارکوونکي په دوامداره توګه په هر شــکل چې وي یو له بل سره ارتباط نیسي که څه هم هغوی بې ارتباطه ښـکاره شي؛ خو بیا به هم ارتباط ولري.

حتی سـکوت هم د یوه شي مانا ورکوي، دا چې تاسـو د ویلو لپاره څه شی نه لری او یا هم نه غواړی څه ووایی اما بیا هم ارتباط لری یعنې ارتباط په ټولو ځایونو کې موجود دی.

عین قضیه له بهرنۍ نړۍ سره د ارتباط په هکله هم صدق کوي. دا چې یوه اداره او مؤسسه څه وایي او یا یې لیکي. او یا دا چې سـوداګریز اعلان ښــه دی یا نه، او یا دا چې عامه او د بازار موندنې مناسبات ښه دي یا خراب بیا هم ارتباط منځته راځي.
که یوه اداره او یا یوه مؤسســه څه نه وایي او یا یې نه لیکي بیا هم په غیر مسـتقیمه توګه سره یو پیغام لېږدوي.

د یوه پیغام څلور اړخونه
د موخــې اړخ: هر پیغام له موخې سره پــه رابطه کې د مالوماتو درلودونکی دی چې په ډېره ساده‌ګۍ سره حقیقتونه بیانوي.

د روابطو اړخ: هر پیغام د لېږونکي او را نیوونکي په منځ کې مناسـبات واضحوي، او دا چې هغوی د یوبل په هکله څه فکر کوي، مسلمه ده چې د هغوی د فکر طرز متفاوت دی. د روابطو اړخ د الفاظو، آهنګ(غږ) او د غیر لفظي اشـاراتو په واسـطه ښودل کېږي. پیغام موندونکي د دا راز پیغام په هکله ډېر حساس وي.
د ځــان ښرګندونــې اړخ: یو پیغام نه یواځې دا چې د حقایقو په رابطه د مالوماتو درلودونکی دی، بلکــه خپلــه د لیږدوونکي په اړه هم مالومات ورکوي، ځان ښـو ونه جانب مقابل ته د خپلو غوښتنو ښرګندولو ته شامله ده.

د درخواست اړخ: معمولا افراد د خپلو خاصو مقاصدو د ترلاسه کولو په منظور مفاهمه کوي، نوځکه پیغام په داسې ډول په نظر کې نیول کېږي چې په یوه ډول له هغو څخه پر جانب مقابل باندې تاثیر واچوي.

مثال:

مدیر دکار په جریان کې له خپل کارمند څخه پوښتنه کوي:

په دغه مکتوب کې کومه املایي تېروتنه شته؟

کارمند ځواب ورکوي: انسان له تېروتنې څخه خالي نه دی.

مدیر کولای شي چې د پیغام څلور اړخونه په لاندې ډول تعبیر کړي:

د موخې اړخ: په مکتوب کې املایي تېروتنه ده.

د ځان ښودنې اړخ: په مکتوب کې املایي تېروتنه زما نه خوښېږي.

د روابطو اړخ: تاسې زما د نیږدې کارکوونکو له ډلې څخه یاست.

د غوښتنې اړخ: د مکتوبونو په لیکلو کې دې دقت وشي.

د کارکوونکي غبرګون ښیي، چې ده د موخې له زاویې څخه پیغام ترلاسه کړیدی.

که نوموړي دروابطو له زاویې څخه پیغام تر لاسه کولای، شاید ځواب یې دا ډول وای: دغه تېروتنه دویم ځل نه تکرارېږي.

مفاهمه هغه وخت جدي کېږي؛ چې اخیســتونکی پیغام له یوې داسې زاویې څخه تر لاسه کړي، چې استوونکی په هغه باندې د تاکید قصد ونه لري.

غبرګون ښــودل او غوږنیول شــاید صرف دپیغام دیوه اړخ باعث وګرځي، چې د پیغام نور اړخونه به درک نشي کړای.

په یاد ولری، چې دپیغام په یوه اړخ باندې تمرکز کول دسختو ناسموپوهیدنو باعث ګرځي، واقعي مفاهمه هغه وخت صورت نیسي، چې لاســته راوړل شــوي او لېږل شوي مالومات د پیغام په ټولو اړخونو کې سره ورته او یوشان وي.

فعاله اورېدنه

فعاله اورېدنه نه تنها له دې اړخه مهمه ده، چې څه شــی درک کولای شي « دیوه پیغام څلور اړخونه» بلکه له دې لید لوري څخه هم د اهمیت لرونکې ده، چې څنګه مقابل شخص ته وښایی، هغه څه چې دی یې وایي تاسې یې درک کوی.

دقیقه اورېدنه له تاسو سره مرسته کوي؛ ترڅود فهم او اعتماد فضا رامنځته کړی، چې دا به په خپله د یوه ښه او ګټور ارتباط د مفاهمې په خاطر یو بل لازمي شرط وي.

د دقیقې اورېدنې بېلابېل روېشونه په لاندې ډول دي:

- په دقت سره اورېدنه.
- د عبارتونو له دویم ځل بیانولو سره تشریحي اورېدنه.
- فعال اورېدل او پایله اخیستنه.

ستاســې دقت مقابل شـخص ته دا احساس وربښــي، چې د ده په وینا، د ده خبرو ته ستاسو توجه اوښــتې ده او په بله موضوع باندې بوخت نه یاســت، دغه ټکی د دوه اړخیز درک او یوې ښــې مفاهمې اساس جوړوي، په دې خاطر؛ ترڅو وکتل شي، چې اخیستونکي شخص د استوونکي د پیغام ټول اړخونه په عین شکل سره درک کړیدي، دی باید ترلاسه شوی پیغام تشریح او په خپلو الفاظو ووایي.

«نو تاسې وایی چې...»

«په بل عبارت...»

همدا شــان استوونکی باید له اخیستونکي څخه ځینې پوښتنې وکړي؛ ترڅو د دویم ځل لپاره پیغام ورسول شي او دا اطمنان ترلاسه کړل شي، چې اخیستونکي د پیغام ټول اړخونه په عین شکل درک کړیدي.

«آیا تاسې وایی چې... ؟»

«ستاسې منظور همدا دی چې...»

بلاخره فعال اورېدونکی نه تنها خپل دقت ښکاره کوي، بلکه د مفکورې په اړه خپله شخصي پایله اخیستنه هم وړاندې کوي.

دمثال په توګه: نو تاســې قصد نه لری چې دغه طرحه تر سره کړی، بلکې غواړی چې د یوې بلې طرحې پرمخ کار وکړی؟

د توجه وړ: دغه ټکی خپل عادت وګرځوی، چې له پوښتنې پرته ځواب مه ورکوی.

فعاله اورېدنه د لاندې ښېګڼو لرونکې وي:

اشخاصو ته قدرت ورکوي، چې په دقیقه توګه او توجه سره مقابل لوري ته غوږ ونیسي.

د طرفینــو پــه منځ کې د تفاهم له لوري مخنیوی شــوی او اوریدونکی په خپله دا تصدیقوي، چې ویل شــوې موضوع یې په ســمه طریقه سره درک کړې. افرادو ته جرأت وربښي؛ ترڅوپه دې

باره کې ډېرې خبرې وکړي.

د منازعې په مهال معمولاً طرفين د يو بل په مقابل کې قرارنيسي او د يوبل نظريات د واقعې دشر حــې په اړه تکذيبوي. دغه عمل هغــوي مجبوروي؛ ترڅويو دفاعي حالت ځانته اختيار کړي، له هغوي سره سره که چېرې احســاس وکړي، چې جاتب مقابل واقعآ په خپلو اندېښنو رسېدلی او د هغــوی ويلوتــه غوږ ږدي، په هغه صورت کې هغوی احتمالآ په ډېرو جزياتو سره صحبت کوي، خپل احســاس او د احســاس دليل په همدې باره کې ښايي څرګند کړي. که چېرې د منازعې دواړه طرفه دغه کار ترسره کړي، نو په هغه صورت کې به د توانايۍ فرصت ترلاســه کړي او د ســتونزې د حل لپاره به ډېرڅه وکړي.

رســمي ارتباطات: ښــې رســمي اړيکې څرنګه کېــدای شي واوسي؟ د ښورســمي ارتباطاتو د مشــخصاتو د پوهېدولو په خاطربايد اووه ټکي په پام کي ونيســو، چې هغه له وضاحت، اکمال، اختصار، درست والي او د ملاحضاتو او ادابو له واقيعت څخه عبارت دي.

واضح والی:

- خپلې رسمي اړيکې لنډې او ساده تنظيم کړئ.
- د خبرو پرمهال له لنډو او په محاوره کې له معمولوکلماتوڅخه استفاده وکړئ.
- له اغيزمنوپاراګرافونو اوجملاتو څخه استفاده وکړئ.
- مناسب ويل او اورېدل په نظرکې ونيسئ.
- له نامعمولو کلماتو، مخففاتو، اختصاراتو، شعارونو او بې مفهوموالفاظو څخه ډډه وکړئ.

بشپړوالی:

- ټولو پوښتنوته ځواب وړاندې کړئ.
- د اړتيا په مهال اضافي معلومات ورکړئ.
- د څوک، څه، څه وخت، ولې، او څرنګه توضيحي پوښــتنې او همداســې نورې نقطې په نظرکې ونيسئ.

مختصروالی:

- اصطلاحي کلمې حذفې او يايې لنډې کړئ.
- فقط مناسبې جملې اضافه کړئ.
- له بې مورده تکرار، او اوږدو جملو، بې موقع الفاظو او مجهولو افعالو څخه پرهېز وکړئ.

درست والي:

ـ د وينا مناسبه سطحه انتخاب کړئ.

ـ صرف مسلم حقايق، ټوليز او درست ارقام علاوه کړئ.

ـ د ليکنې منلې شوې طريقې مد نظر ونيسئ.

ـ له تبعيض آمېزه اصطلاحاتو څخه استفاده مه کوئ.

واقعي والی:

ـ له حقايقو او مشخصه ارقاموڅخه استفاده وکړئ.

ـ له عملي افعالو څخه استفاده وکړئ.

ـ له واضحو، ژونديو او د تصور وړکلماتوڅخه استفاده وکړئ.

ـ له ګونګو کلماتو او عباراتوڅخه پرهېز وکړئ.

توجه درلودل:

ـ ستاسوکلمې ته د زه، يا موږ، په نسبت ډېره توجه وکړئ.

ـ په ويونکي کې علاقمندي ايجاد کړئ.

ـ په مثبتواو خوندورو حقايقو ټينګارکوی، اخلاقي اصول مراعت کړئ.

ـ د منفي کلماتو له ښکاره کولو څخه پرهېزوکړئ.

مودب والی:

ـ صميمي، بانزاکته، هوښياراو تحسين کوونکي اوسئ.

ـ املايي او ګرامري تيروتنې يو ګونګ پيام رسـوي. همېشـه له يوه بل شـخص څخه تقاضآ وکړئ؛ ترڅو ستاسو مهمې ليکنې تصحېح کړي.

ـ که چېرې دغه قدمونه د ليکنې په مهال په نظرکې ونيسئ، ښايي ستاسو د سند د مؤثريت تضمين کوونکي وي.

ـ د زړه تنګوونکو، اذيت کوونکو او تحقير آمېزه اصطلاحاتو له کارولو څخه ډه ډه وکړئ.

ـ له هغو عبارتونو او کلمو څخه استفاده وکړی، چې هغه ستاسو د خبرو مثبت لهجه ښودلای شي.

ـ په ساده ډول ځواب ورکړئ.

په هغه صورت کې، چې په بين المللي سـطحه رسـمي ارتباط په نظرکې ونيسـو، په قبول شـويو معيارونو برسېره، يو شمېر منل شوي رواجونه او عادتونه شته. دمثال په توګه:

ـ لومړی سلام او ښه راغلاست ووايئ! وروسته خپل ځان معرفي کړئ! آرامې او دقيقې خبرې وکړئ! د بشاشـې قوارې درلودونکي واوسئ! متبسم والی او بشاشيت آن تردې چې د ټليفون دګوشۍ تر

شا هم داسې احساسېدای شي، لکه څنګه چې زموږ غوږونه کولای شي دغه رمز کشف کړي.
د عمومیاتو په اړه یوځه وواي؛ ترڅو د تحرک قوه او مناسبه فضا رامنځته کړی، د مثال په توګه د آب وهوا، روغتیا، کورنۍ او یا نورو معمولي مسایلو په اړه.

دویم مبحث: د دفتر سازماندهي

د دفتر د سازماندهي اسطلاح د ارتباط یا مفاهمې هغو انواعو ته راجع کېږي؛ چې د لمس کولو وړدي، لکه تحریري ارتباطات او هغې ته ورته نور؛ خو برعکس لفظونه، لیدنې، جســماني حرکتونه او همدې ته ورته نور، چې د لمس وړ نه دي په دې کې نشي شاملېدای.

د دفتر سازمان دهي د اسنادو له تنظیم او ترتیب، دوسیه بندۍ، د مدارکو او اسنادو له ساتلو څخه بحث کوي.

د رسمي لیکنې مهارتونه

د رســمي لیکنې مهارتونه، د رسمي امورو او سازمانونو په بېلابېلو انواعو کې د اهمیت وړدي، دغه ټکی تنها د اداري امورو د دقیق همغږي کولو په خاطر مهم نه دی، بلکه له دې اړخه هم د اهمیت وړدی، چې له هغې څخه ملاقات کوونکي او معامله کوونکي د سازمان د عمومي تخصصي توانایيو د سنجش کولو په خاطر استفاده کوي.

معامله کوونکی دېته مایل دی؛ چې ستاسې د سازمان په اړه یو منفي ټکی پیدا کړي.

مثلا املایي تېروتنې، نومونه، ګونګ عبارتونه او ستاســې د ناســمې لهجې کارونه، باید موخې ته د رسوونکو دندو او وظیفوي مکلفیتونو د اجرا په اړه یادونه وکړی؛ چې ستاسې د دندو د لایحې یوه برخه جوړوي، په همدې خاطر د اهمیت وړدی؛ ترڅو لاندې ټکي په یاد ولری:

۱- کېدای شي ستاسې د اسنادو لوستونکي تغیر وکړي، چې بیا به یې د پوهې کچه سره توپیر ولري. نو پکار ده چې د دوی د پوهې او معلوماتو کچه په نظر کې ونیول شي.

۲- ستاســې د اســنادو او مکتوبونو لوســتونکي، د دندې په وخت کې یوازې ستاسې د لیکل شوي راپور لنډه لیکنه او اسناد چې په آسانۍ سره د لوستلو وړ وي لولي.

هغــوی د دنــدې پر وخت هغه ټکي د لوســتلو لپاره ټاکي، چې د دوی په فکر په یو شــکل به له هغې څخه اســتفاده وشي، ستاسو مســؤولیت دا دی چې خپل اسناد په داسې ډول ولیکی چې په اسانی سره د فهم وړ وي.

۳- ستاســو راپورونه، مکتوبونه او اسناد کېدای شي چې د داسې اشخاصو لخوا ولوستل شي، چې له

تاسې سره د هغه تصور نه وي، امکان لري تحریري موضوعات وروسته یا څوکاله وروسته د داسې اشخاصو لاس ته ورشي، چې تاسې هېڅ ونه پېژني او دهغه وضعیت او حالاتو په اړه مالومات ونه لري، کوم چې په هغه کې مکتوب لیکل شـویدی. نو هر مطلب چې لیکی کولای شـی چې دسند په حیث یې په دوسیه کې شامل کړی.

باید په یاد ولرو، چې زموږ لوسـتونکي ټول مکتوب نه لولي، د کارکوونکو عمده تېروتنه داده، چې داسـې تصور کوي، چې لوسـتونکي به ټول ټکي په دقت سره ولولي، په داسـې حال کې چې قضیه سرچپه ده، د مجلسونو ډېری را پورونه او ګزارشونه نه لوستل کېږي.

خپلې لیکنې په ساده مخیزو واضح کړی: ممکن د مکتوبونو، یادښتونو او راپورونو د لیکلو پر وخت پر خپلو اوږو دروند بار احساس کړی؛ خو متاثره کېږی مه، ځکه چې لاندې ټکي به له تاسې سره مرسته وکړي؛ څو خپلې رسمي لیکنې په اسانه او ساده توګه ترتیب کړای شی.

۱- باید پوه شی، چې د چا په عنوان لیکنه کوی.

- ستاسو د مکتوبونو لوستونکي به څوک وي؟
- هغوی ستاسې دلیکل شوې موضوع په اړه څه پوهېږي؟
- د هغوی کاري سابقه څنګه ده؟
- د هغوی دبرخورد طرز، ستاسې او لیکل شویو مطالبو په نسبت څرنګه دی؟
- هغه مطلبونه چې تاسې یې لیکی شاید نور اشخاص هغه ولولي؟ هغه مطلبونه چې لیکلي مودي امکان شته چې د داسې کسانو لخوا، چې هغه هېڅ ونه پېژنی غلط تعبیر شي، چې کېدای شي تاسې او یا ستاسو سازمان سم انعکاس نشي.

۲- باید په دې پوه شی چې ولې لیکنه کوی؟

- دخپلو مکتوبونو له لوستونکو څخه څه غواړی، چې ستاسو د متن له لوستلو څخه وروسته یې تر سره کړی؟
- څه غواړی، چې هغوی کوم ټکي درک کړي او یا ورباندې پوه شي؟
- له هغوی څخه د څه ډول سلوک توقع لری؟
- ډېر عمده مالومات باید د خپل مکتوب د متن په څو لومړیو کرښو کې په یاد راوړل شي، ولیکی چې څوک، څه وخت، ولې، د څه لپاره، څه ترسره کوي. صرف د دغو مهمو ټکو له لیکلو څخه وروسته، تاسې کولای شی، چې جزیاتو او یا نورو هغو اضافي مالوماتو ته لاړ شی کوم چې د لیکنې اړوند دي.

۳- خپله مفکوره باید وړاندې کړئ.

- د هغو پوښتنو په اساس، چې د نظر وړ ګروپ سره به یې تر سره کړی، د هغه موخې په خاطر چې تاسې او ستاسې د متن لوستونکي یې غواړي ترلاسه کړي، خپله مفکوره وړاندې کړئ.

۴- خپل تحریري متن باید منظم کړی او د هغې د بڼې په اړه باید تصمیم ونیسی.

- له لیکلو څخه مخکې تل، عمده ټکي له خپل ځان سره مشخص کړئ، آن تردې که تاسې په بیړه پنځه یا شپږ کلمې هم لیکی، چې له امله یې د دغې لارې د لیکلو وخت کمېږي. او همدارنګه تاسې ته د پاڼې سر او عنوان در یادوي.
- سمدلاسه اصلي موضوع ولیکئ، باید معروف لوستونکي ستاسې د لیکنې د دوو یا دریو کرښو له لوستلو څخه وروسته ستاسې پیغام ترلاسه کړي.
- تاسې باید له پایلې اخیستنې سره د یوه عمل له ترسره کولو څخه وروسته، لومړني دلایل بیان کړی، په پای کې له مالوماتو ډک او بحث پاروونکي مسایل د هغه چا لپاره ولیکی، چې هغوی یې د لوستلو وخت لري.
- خپل پیغام په داسې ډول تنظیم کړئ، چې دلیدلو وړوي؛ څو په اسانۍ او وضاحت سره دپوهیدو وړ وي.
- د پراګرافونو او کرښو تر منځ مناسبې فاصلې په نظرکې ونیسی، دپراګرافونو د ډلبندۍ په خاطر له عنوانونو څخه کار واخلئ.

۵- د خپلې ادارې معیاري فارم وړاندې کړئ.

- تاسې باید دخپل سازمان له معیاري الګو یا نمونو څخه کار واخلی، د خپل سازمان پېژندل شویو نښونښانونو ته دقیقه توجه وکړئ. (یوشمېر رنګونه، مخصوصې نښې یا علامې د یوه سازمان دسمبول یا د سازمان د پېژندونکي په حیث منل شویدي).

۶- مخکې له لیکلو څخه باید د خپل سند خاکه ولیکئ او واضح یې کړی. د دې کار د ترسره کولو په ترځ کې د نظر وړ ګروپ او د هغې موخه په یاد ولری.

۷- خپل سند لنډ او ساده جوړ کړئ.

- د خپل متن لوستونکي ته سهولت برابر کړئ، لنډې جملې ولیکئ او ساده کلیمې وکاروئ، که په دې باور وو، چې پېچلې کلیمې او اوږدې جملې زموږ د زکاوت ښکارندوی دي، نو دا یوه تېروتنه ده. یو دقیق او خلص راپور ډېر اغیزناک دی، ځکه دلیکونکي او لوستونکي کم وخت نیسي.
- جملې په لوړ آواز سره ولولئ؛ تر څو وکتل شي چې اوږدې نه وي، که مو د لوستلو

پرمهال نفس سوځېدنه احساس کړه نو حتما جمله اوږده ده، خپله لیکنه یوه بل چاته ولولئ! که د جملې له پای څخه مخکې دهغې پیل د ده څخه هېرؤ، نو باید هغه جمله په دوو یادریو فرعي جملو باندې ووېشی.

– تاسې باید په خاصو مسایلو باندې خبرې وکړی، عمومیات پرېږدی.
– د ګونګو عمومیاتو پرځای ثابتې او مشخصې کلیمې وکاروئ. ستاسې متن باید داسې نه وي، چې ستاسې لوستونکی یې په موخه پوه نشي او ستاسې او د هغه وخت ضایع کړي.

۸- فعالې جملې وکاروئ.

– فعاله جملې په نظر کې نیول له مړې او خسته کوونکې لیکنې څخه مخنیوی کوي. مثلاً «احمد دجلسې راپور په دوسیه کې کېښود» نودا یوه فعاله جمله ده، دغیر فعاله جملې بېلګه په دې ډول ده «دجلسې راپور د احمد لخوا په دوسیه کې اېښودل شویدی».
– څرنګه چې کتنه کېږي، غیر فعاله جملې اوږدې او بې تصویره وي، په داسې حال کې چې فعاله جملې تصویري، ژوندۍ او متقاضي وي. که ووایو چې «د دې مکتوب په اړه ستاسې عاجله توجه غوښتل شوېده» دایوه پېچلې جمله ده، نو په دې ډول یې ساده کوو « دغه مکتوب ته لطفاً عاجله توجه وکړئ»

۹- دخپلې لیکنې لهجې ته متوجه اوسئ.

– ستاسې دلیکنې طرز دمتن لوستونکي ته، ستاسې د شخصیت یو ذهني تصویر ورکوي، نو په مسلکي خو په احترامانه او صمیمي ډول لیکنه وکړئ. که ډېره رسمي او پېچلې لیکنه وکړی، نو شاید لوستونکي ستاسې له شخصیت څخه هماغه شان برداشت وکړي.
– کـه وغواړی چې لوستونکي په حرکت راولـی، دمنفي کلمو او عبارتونـو پرځای مثبت عبارتونه او کلمې وکاروی؛ ترڅو لیکنه مثبت او دکار وړ شکل غوره کوي. دمثال په توګه داسې باید ونه لیکل شي:

«دموفقیت دنه شتون اوزمونږ د بېلونو دځنډونې له امله دغه خبرداری تاسې ته درولېږل شو» تاسې باید داسې ولیکی «آیا تاسې زمونږ د ۱۳۸۸/۸/۱۲ نېټې لیک ترلاسه کړیدی؟»

۱۰- خپل سند بیا له سره وګورئ.

– لومړی خپل مهم سندونه بشپړ کړئ، ورپسې له یوڅه وخت وروسته هغه تر نظر تېر کړئ، دغه کاربه ستاسې عینیت ګرایۍ ته ګټورتوب وبښي.

۱۱- خپله لیکنه د صرف، نحوې، نښانو اېښودنې او املایي تېروتنې له نظره صحیح کړئ.

د دوسیه بندی د سیستم پیلStart of Filing System

د لومړي ځل لپاره د دوسیه بندي سیستم دروم په امپراتورۍ کې منځ ته راغلی، چې وروسته بیا دغه سیستم په مصراو ایران کې هم دودشو. په لرغوني زمانه کې په همدې رابطه یومعروف ضرب المثل شتون درلود، چې هغه داسې و، څه چې په فایل کې نشته په جهان کې نشته همدارازکولای شو فایل د دولتي ارګانونو او خلګوتر منځ د ارتباط وسیله وګڼو.

د یوې دوسیې د پیل لاندی مسایل ضروري دي

۱- معلومات: د دوسیې ننني معلومات باید مکمل، مستند، دقیق او موثق وي.

۲- تصامیم او فرامین: یعنې دوسیه د تصمیم نیونې اساس تشکیلوي

۳- استفاده کوونکي: یعنې هرهغه څوک چې له دوسیې څخه استفاده کوي، هغه اشخاص او کارمندان، چې ورته ضرورت لری اویا ورسره سرو کار لری یعني د چارو مسؤول.

۴- راجسترکوونکی: یعني کوم کس چې دوسیې ثبتوي او حفظ کوی اود اړتیا په مهال یې استفاده کوونکي په واک کې ورکوي.

د دوسیه بندۍ د سیستم تعریف: Definition of filing system

د دوسیه بندۍ سیستم د یوې کاري پروسې د اسنادو راټولونه، دهغه د کود نمبرپه اساس څخه عبارت ده، یا په بل عبارت دوسیه باید دلاندې څلورو مشخصاتو درلودونکې وي.

۱- باید مستند وي یعنې اسناد باید سم ، واضح ، شفاف ، کره اوهم باید د قانوني استنادو درلودونکي وي

۲- باید ثبت شوې وي : یعنې اسناد باید ثبت شوې اوباید د کود نمبردرلودونکې وي ترڅو د اړتیا په مهال په ډېرلږوخت په واک کې ورکړل شي

۳- باید دلاس رسۍ وړوي : په دې مانا چې د هرچا اړتیا وي او وې غواړي چې د اړتیا په مهال ورڅخه استفاده وکړي یعني دوسیې لره په ډېر لږوخت کې ترلاسه کړي او دوسیه نه باید د یوه نفرپه انحصارکې وي

د یوې دوسیې برخې

یوه دوسیه د لاندې اجزاوو درلودونکې ده

۱- ورقې : د دوسیې دننه له کاغذونو څخه عبارت ده

۲- دیپارټمنت یعنې د اړونده څانګې نوم ، د اړونده وزارت او ریاست نوم باید په دوسیه کې ذکرشي

۳- د دوسیې ترتیب کوونکې مقامات : د دوسیې مرتب کوونکې باید په دوسیه کې ذکر شي

۴- د اسنادو نوم : یعنې دوسیه باید د خصوصیت کارانو د نوم په نظرکې درلودلو سره ونومول شي.

۵- نېته : یوه دوسیه باید د نېټې درلودونکې وي

۶- د اوراقو کود : د فایل کود په ورقو کې د ننه په دوسیه کې باید درج شي

۷- د صفحې نمبر : د ننۍ صفحې باید د یولړ مسلسلو نمبرو درلودونکې وي

۸- پوښ : هره دوسیه باید د یوه پوښ درلودونکې وي چې هماغه پوښ د دوسیې ساتونکی دی .

۹- د دوسیې کود : د سستم بندۍ له عمومي کود نمبرڅخه عبارت ده

۱۰- ملاحظات : هره دوسیه باید د هغې د کاري پروسې په اخر کې د ملاحظاتو درلودونکې وي. همدغه ملاحظات باید د دې ښوونکې وي چې آیا د دوسیې د اجراأتو د کار لړۍ تکمیل شوې اوکه نه ،اویاهم وروستنیو اجراأتوته اړتیا لري اوکه نه ؟ اوکه دوسیه باید وتړله شي.

د دوسیه بندۍ موخهTargets of filing system

د دوسیه بندۍ له درلودلو او ایجاد څخه موخه عبارت ده له:

۱- **د دوسـیې همعصر والی:** د دوسـیې له همعصروالي څخه موخه داده چې هرکله دصلاحیت لرونکو مقاماتو لخوا دوسـیه غوښـتل کېږي، باید تیاره، همغه وخت د لاس رسي اواسـتفادې وړوي، نو د دوسیې مالومات باید تل همعصر وي.

۲- **د دوسیې غیرشخصي والی:** یعنې دوسیه باید د وګړو په انحصار کې نه وي او د دفتر هر غړی چې د هغې د استفادې اړتیا ولري، باید دوسیه ترلاسه او استفاده ورڅخه وکړای شي.

۳- **دقیق والی او شـفافیت درلودل:** له دقیق والي او شـفافیت درلودلو څخه موخه داده، چې په دوسیه کې د ننه اسناد باید د شفافیت، وضاحت، سراحت درلودونکي، دقیق او مؤثق وي.

۴- **ددوسـیې منطقي والی:** په دې مانا چې دوسیه باید د قانوني او علمي منطق په اساس ترتیب شي او د دوسیې دننه مطالب باید دقانوني او منطقي روابطو درلودونکي وي

۵- **دقیق والی او مؤثق والی:** په دوسـیه کې دننه اسـناد باید په پوره دقت سره ترتیب شي او په دوسیه کې دننه اعداد او ارقام باید مؤثق وي.

۶- **کنترول:** کنترول په دوو طریقو سره صورت نیولای شي.

الـف: داخلي کنترول: له هغــه کنترول څخه عبارت دی چې داړوندې اداري لخوا په دفتر کې دننه صورت نیسي.

ب: خارجي کنترول: هغه کنترول ته ویل کېږي چې دبهرنیو صلاحیت لرونکو ارګانونو لخوا صورت نیسي.

۷. **قانوني مصؤنیت:** په یوه دوسیه کې د اسنادو دپروسې له سم تکمیل کولو سره، نوموړي اسناد او اړونده دفتر قانوني مصؤنیت پیدا کوي.

په دایروي ډول سره د دوسیه بندۍ دسیستم موخې Tasks of a filing system

۱- پوهېږو چې په یوه دفتر کې زیاتې دندې، اســناد او دوســیې وي، په لومړي قدم کې ټول اسناد باید په بېلو کټګوریو تقســیم شي، دوســیې باید دکټګوریو او جوړښت مطابق سره بېلې شي او په اړونده شعبو کې مسؤول اشخاص معلوم شي.

۲- ددوسیې ثبت: دوسیه باید راجستر شي، دثبت نمبر ورکړل شي او په سمه توګه تنظیم شي.

۳- ددوسیې ساتل: دوسیه باید په مناسب، محفوظ او سم ځای کې وساتل شي، دوسیه هغه وخت ســاتل کېږي، چې اســتفاده کوونکی یې لارښــوونه وکړي، چې ددوسیې کار پای ته رسېدلی دی او دوسیه باید تر ټاکلي وخت پورې وساتل شي.

۴- اماده کول: دراجستر مسؤول کس مکلف دی؛ ترڅو دوسیه یافایل د استفاده کوونکو لپاره آماده کړي او کله یې چې هغوی غوښــتنه کوي او یا یې ورته اړتیا پیدا کېږي باید لاس رســی ورته ولري. دراجســتر مسؤول شخص دنده لري؛ ترڅو بېلابېلو شعبو ته دوسیه په خپله یوسي، برسېره پردې دا دنده هم لري، چې له استفادې او اجرآتو څخه وروسته دوسیه په آرشیف کې وساتي او یایې څنګه چې لازمه بولي له منځه یوسي.

د دوسیه بندۍ دسیستم لپاره لومړني یا اړین شرطونه

۱. دقت: په دې مانا چې داســنادو یا دوســیو دکود نمبرو په برخه کې باید لازم دقت وشي؛ ترڅو تېروتنې ونشي.

مثال: که دڅو دوسیو کود نمبرونه یوله بل سره نیږدې وي، یعنې «۱۲۳ او الف ۱۲۴ » اوداسې نور، په پوره دقت سره باید اســناد په اړونده دوسیه کې کېښودل شي. څنګه چې نمبرونه یو بل ته ورته او سره نیږدې وي، باید دقت وشي؛ ترڅو داجرآتو پرمهال دکاري ستونزو دپیدا کېدو سبب نشي.

۲. پــه خپــل وخت او زمان: له وخت او زمان څخه مقصد دادی، چې ورقې او اســناد چې په کوم وخت اجراء شوي، باید نمبر ورکړل شي او په دوسیه کې کېښودل شي.

۳. دیادونې وړده چې د اســتفاده کوونکي او راجســتر کوونکي تر منځ همکاري یو اړین کار دی، ځکه راجســتر کوونکی دســاتنې او ترتیب دنده په غاړه لري او دغــه کار په حقیقت کې له هغو خدمتونو سره یو ډول مرسته ده کوم چې د استفاده کوونکي لپاره ترسره کېږي.

۴. دکود نمبر پلان: دوســیوته کود ورکول د لوړو مقاماتو لخوا ترسره کېږي او دوســیې ته باید په داسې ډول سره کود ورکړل شي، چې دهغې په پیدا کولو او استفاده کې آسانتیا راولي.

۵. ساتنه: کله چې موږ یوه دوسیه ترتیب کوو، نو باید دهغې دساتلو لپاره مناسب ځای ولرو لکه الماری، اطاق او داسې نور.

۶. دانتقالولو سیستم: په مطمن ډول سره له یوه دفتر څخه بل دفتر ته یا له یوه وزارت څخه بل وزارت ته، دیوې یا څو دوسیو دانتقالولو سیستم باید جوړ شي.

داسنادو دثبتولو بنسټیزې لارښوونې

د اســنادو دمدیریت له عمده موضوعاتو څخه یو دادي چې اســناد په خپل وخت او زمان او محتاطانــه ډول سره ثبــت شي، لیکونکی او راجســتر کوونکی باید یوله بل سره مرســته او یوځای کاروکړي، په حقیقت کې راجستر د یوې اداري حافظه ده، خو باید په یاد ولرو چې هر دیپارټمنت دزیات ګټورتوب په خاطر د دوســیه بندۍ مدیریت ته اړتیا لري. ددوسیه بندۍ د مدیریت اصلي دنده داسنادو د ډلبندۍ، ساتنې، تیارولو، په ترتیب جوړونې اوراجستر کولو څخه عبارت دي.
دراجستر کوونکي او لیکونکي ترمنځ دښې همکارۍ په خاطر باید لاندې اساسي لارې په کار واچول شي

ـ راجستر کوونکی باید په هر سند باندې دهغه د واردولو نېټه ولیکي او مهر یې کړي.
ـ د دوسیه بندۍ د سیستم په اساس باید دسند پرمخ د دوسیې صحیح نمبر ولیکل شي.
ـ هر لیکوال چې مستقیماً کوم اسناد ترلاسه کوي، باید عمومي راجستر کوونکي ته یې راجع کړي، تاسې فقط راجستر شوي اسناد په موفقانه توګه څېړلای شی.
ـ دصادر شویو اسنادو پرمخ چې هره ملاحظه لیدل کېږي باید د دوسیه بندۍ مکمل او سم نمبر ولري.
ـ د دوسیو لپاره دنویو نمبرونو ټاکل او دپخوانیو نمبرونو تغیرول یواځې دراجستر کوونکي دنده ده.
ـ دوســیې په عامه توګه دراجســتر کوونکي سره ســاتل کېږي، په هغه حالت کې چې یوه دوسیه دیوڅــه وخت لپاره له لیکوال سره پاتې کېږي، بایــد دی په جریان کې واچول شي، همدا رنګه که دوســیه یوه بل دیپارټمنت، بخش او یا بل لیکوال ته راجع یا لېږل کېږي نو په هغه وخت کې هم باید راجستر کوونکی په جریان کې وي.

د ورقو دباطلولو په اړه پوښتنې

ـ ځینــې وخــت د ورقو تراکم منځتــه راځي، څکه دافکر کوو، چې یــوه ورځ به مو په کارشي، همدارنګه له څوکاله ساتنې څخه وروسته بیا هم موږ دافکر کوو چې یوه ورځ به دا ورقې په کار راشي، شــاید لومړۍ پوښــتنه داوي چې دیوه کال په اوږدو کې مو دغو ورقو ته اړتیا درلوده؟ که ځواب منفي وي نو باید د مېز له سره یې لرې کړو.

ـ آیا دغه مالومات له بل ځای څخه هم ترلاســه کولای شــو؟ ورقې ډېرېږي، څکه موږ دا فکر کوو، چې په هغو کې درج شــوي مالومات به په راتلونکې کې په کار راشي، له ټولې نړۍ څخه د

پــوره اطلاعاتو او مالوماتو دلاس رسي او د انټرنېټ له کارونې سره دا اړتیا نشي احساسـېدای، چې موږ خپله الماری له ورقو څخه ډکه کړو.

ـ آیا دهغو کاپي ترلاسه کېدای شي؟ که په یوه سازمان کې څو کارکوونکي عین مالومات له ځان سره وساتي کومه گټه به ونه لري. په وزارت خانو کې مالوم دي چې څوک دهغو مالوماتو مسؤول دی، چې تاســې اړتیا ورته لرى. په همدې اســاس لازمه نده چې هغه ټول له ځان سره وساتی. ښه به داوي، چې داســې یو سیستم جوړکړی چې د مشــخصو مالوماتو دساتلو په خاطر خاص کسان تعین شي.

مثلاً « دقرطاســیې اړونده مالومات لکه لســت، قیمتونه، کتاب، لړلیک اونورو دســاتلو مسؤل ښــاغلی حمیــد دی» ټولو کار کوونکو تــه دا موضوع مالومه ده، که هغوی پــه دې اړه کوم نوي مالومات ترلاســه کوي، نو ښــاغلي حمید ته یې راجع کوي او که په دې اړه کومه پوښتنه ورته پیدا کېږي نو دیوه تجربه لرونکي شخص په حیث به ښاغلي حمید ته مراجعه کوي.

آیا د اسنادو د ساتلو لپاره کوم ډول قانون شته؟ باید د اسناد ساتنې په برخه کې حقوقي مقررات او داخلي قوانین مراعات شي.

له مشتري سره د ادارې اړیکې

په دې برخه کې دېته اړتیا ده؛ ترڅو پوه شــو چې اداره له مشــتري سره څه ډول اړیکې لري. مشــتري هغه څوک دی چې له ادارې څخه غوښــتنې او توقع لري. دمشتري غوښتنې نظر په کاري خصوصیاتــو د ادارې لــه تولید سره فــرق کوي، ځکه مشــتري او اداره په خپلو کــې معقول اونه بېلېدونکــې اړیکــې لري. کله چــې اداره نظر په خپل کاري خصوصیــت سره خپل خدمات عرضه کوي، مشــتري ته اړتیا لري، نو لیدل کېږي چې هره اداره به خاصو مشــتریانو ته اړتیا ولري. مهمه موضوع داده چې یوه اداره وکولای شي؛ ترڅو له بېلابېلو لارو څخه دمشتریانو رضایت ترلاسه کړي او مشــتري د خپلو غوښتنو دترلاســه کولو لپاره د ادارې هغه اصول او مقررات په نظر کې ونیسي، کوم چې د قوانینو او مقرراتو پر بنســټ جوړشــوي وي؛ ترڅو د ادارې او مشتري ترمنځ اساسي او غوره مناســبات او ټولنیز معقول روشــونه ټینګ شي او دواړه لــوري یوله بل څخه راضي وي، چې دمشتري د رضایت تر لاسه کول، د ادارې د شهرت سبب کېږي او د ادارې رضایت د کاري جریان د ډېرښت سبب کېږي، چې په پایله کې د ادارې د خدماتو او تولیدي سطحې د لوړېدو سبب ګرځي.

دمشتري پېژندنه

مشتري له هغه شخص څخه عبارت دی، چې د خپلې اړتیا په اساس مراجعه کوي، نظر په موضوع، د هرې ادارې مشتري فرق کوي.

مثلا د ښاروالۍ مشتري د سوداګرۍ د وزارت له مشتري سره فرق کوي.

۱- داخلي پېرودونکی
۲- بهرنی پېرودونکی
۳- مستقیم پېرودونکی
۴- غیر مستقیم پېرودونکی
۵- دايمي پېرودونکی
۶- موقتي پېرودونکی

۱. داخلي پېرودونکی عبارت له هغه پېرودونکې څخه دی چې د ستونزې د حل کولو په خاطر د اداري یوه بل واحد ته مراجعه کوي .
د ساري په توګه د سوانحو د مدیریت مامور د خپل معاش د حوالې په موخه د محاسبې څانګې ته مراجعه کوي

۲ . بهرنی پېرودونکی: عبارت له هغه پېرودو نکی څخه دی چې له نورو دوایرو څخه د سستونزې د حل په موخه مراجعه کوي

۳ . غیرمستقیم پېرودونکی: له هغه پېرودونکي څخه عبارت دی چې د کار یوه برخه یې د اداري لایحې اړخه هغې څانګې ته اړتیا پیدا کوي
مثال : د کنټرول څانګه عیني دنده پرمخ وړي

۴ . مستقیم پېرودونکی: عبارت له هغه پېرونکې څخه دی چې کاریې په مستقیم ډول له هغې څانګې سره ارتباط پیدا کوي مثلاً مخابراترته د یوه پارسل تسلیمول

۵ . دايمي پېرونکی: عبارت له هغه پېرونکې څخه ده چې په دايمي توګه سره اداري ته مراجعه کوي مثلاً د برق څانګه ، آبرساني ، شهري او صفایي

۶ . مؤقتي پېرونکی: عبارت له هغه مشتري څخه دی چې یو ځلې د کار د ترسره کولو پخاطر څانګې ته مراجعه کوي مثال: بشري قوه

د پېرودونکې غوښتنې

هر پېرودونکی له اداري څخه غوښــتنه لري ترڅود ده د ستونزو د حل کولو پخاطر هراړخیزه هڅــه وشي او پــه ډېرلږ وخت کې یــې کار ترسره شي اما باید داخبره له پامــه ونه غورځوو چې د پېرودونکې غوښــتنې نظرد نوموړې ترغوښــتنو پورې فرق کوي . مثلاً هغه پېرودونکی چې اداري ستونزه لري نظر هغه پېرودونکې ته چې د تولیدي خدمتونو د غوښتنو ستونزه و لري توپیرلری. په داســې حالاتو کې هرڅوک هیله مند وي ترڅو له نوموړې څخه مثبته پایله اوښه برخورد د اداري له لورې له ده صورت ونیسي

سهولت: په لومړې سرکې اداره مکلفه ده ترڅود خپل کار په ابتدا کې پېرودونکې ته اسانتیا مهیا

کړي. د مثال په توګه په تشـکیلاتي جوړښـت کې کامل وضاحت شـتون لري ترڅو پېرودونکی له سرګرد انیو څخه خلاص او وخت یې ضایع نشي.
اود کار د جریان لړۍ یوه روښـانه اداره ده اود اداري کارسرعت په نظر کې ونیسـې . اود هرکار کوونکې لپاره د دندو دلایحو درلودل اړین بریښـي او په هماغه وخت د پېښوستونزو د رفع کولو په مهال ورڅخه استفاده وشي اوځواب ویوونکی واوسي

رضا یت:

- دپېرودونکې ستونزه باید رفع شي
ــ له پېرونکې سره دوستانه اړیکې د احترام اوحرمت په چوکاټ کې باید ایجاد شي
ــ دوخت په نظرکې په درلود لو سره د پېرودونکې د کار په اړه .
ــ بشپړ معلومات د هغه کار په اړه چې د پېرودونکې د قناعت باعث ګرځي .
ــ منل شوی کار کوونکی باید له پېرودونکې سره خبرې اترې وکړي .
ــ کار کوونکی باید د پېرودونکې په وړاندي حوصله ولري .
ــ کار کوونکی باید د پېرودونکې لپاره د لارو د حل څرنګوالی ولټوي

خودي انګېزه

عبارت له هغه حرکت څخه ده چې د دې عمل د ترسره کولو په موخه دغه انګېزه کولای شي ښه مثبته وي اوهم کېدای شي منفي وي
خودي انګېزه په درې برخو تقسمیږي
۱- ټولنیزه اړتیا
۲- امنیتي اړتیا
۳- سیاسي اړتیا

ټولنیزه اړتیا: له کومه ځایه چې انسان یوټولنیز موجود دی نوځکه خوخپلې اړتیاوې اواحتیاجات پـه ګډ کوښـښ سره د ټولنې له نورو غړو سره رفع کوي . نوځکه خو ویلای شـو ټولنیزې اړتیاوي مستقیماً نه خلاصېدونکې ارګانیکي اړیکې پخپل منځ کې لري
مثال : د یو کار کوونکې ټولنیزې هڅې د نوموړې د ما دي او معنوي ستونزو رفع کول دي.

امنیتي اړتیاوې

هرکارمند د خپلومحوله چارو د پرمخ بولو په خاطر امنیت ته اړتیا لري.
همدغه امنیت دی چې د کار فضا رامنځ ته کوي.

اوهم يې د قانون تطبيق د هغې له تقنيني لارې څخه فراهم کړی دی .
بلاخره امنيت د دې باعث ګرځي چې کار کوونکی د مسؤليت احساس وکړي
اوپرته له کوم ډار او دوه زړيتوب څخه کار پرمخ بوزي .

سياسي اړتيا:

کاري پاليسي او يا سياست په هره ټولنه کې له اولو يتونو څخه شمېرل کيږي نوځکه خو د کار کوونکې سياسي احتياج ترهغې شعاع لاندې قرار لري يعني دا چې کار کوونکی هغه مهال په سمه توګه سره دنده ترسره کړي چې د نوموړي عقيدې ته احترام وشي او ټولې غوښـتنې يې په نظرکې ونيولې شي او هغه خپل حقوق يې په هغه خپل وخت ورکړل شي
او هيڅ ډول سرغړونه له اجرااتو او امتيازاتو څخه ده ته ونه رسيږي او پايله کې ويلای شو هر کار کوونکی د دولت دعمومي پاليسي په نظر کې درلودلو سره بايد خپل اداري اجراات تنظيم کړي

د پېرودونکې د اړيکې تنظيمول:

هــر هغه څوک چې پــه عامه اداره کې کار کوي نو کاري ارتباط يــې له پېرودونکې سره يوه ډېره مهمه مسئله ده .
مونږ بايد له پېرودونکې سره ښــې نږدې معقولې او ښې اړيکې ولرو له مشتري يا پېرودونکې سره د ارتبــاط مانــا او مفهــوم عبارت لــه دې څخه ده چې څرنګه کولای شــو خپلــې اړيکې له پېرودونکــې سره برقــراره کړو لکه څرنګه چــې مو پورته د ارتباط د تنظيمولــو له کلمې څخه يا دونه وکړه نو ويلای شو چې خپلې چارې په روښانه او څرګند ډول سره له پېرودونکې سره تنظيم کړو ترڅو پېردوونکی وکولای شي په ډېره اوښه پيمانه سره ورڅخه استفاده وکړي . له يوه اړخه د پېرودونکــې رضايت جلبيږي او له بلــه اړخه په کار کې مثمريت او کفايت څرګنديــږي او کار په بريالۍ توګه سره پرمخ ځي

له پېرودونکې سره برخورد

له پېرودونکيوسره د برخورد په رابطه درې موضوع ګانې توجه جلبوي

١- په برخورد کې افراط
٢- په برخورد کې تفريط
٣- په برخورو کې اعتدال

د کارمند پېژندنه: کارمند هغه شخص دی چې په يو اړخيزه توګه سره د دولت له اړخه مقرريــږي اود خلګو خدمت ګاروي

د کارمندمســؤليت: د هرکارمند مســؤليت له يو لړ مراتبو څخه راپورته کيږي . همدغه سلســله

مراتب څرنګه چې صلاحیتونه یوله بل سره بېلوي همداراز مسؤلیتونه هم منځ ته راوړي.
د منازعې د حل لړۍ: هرکله چې د کار د جریان په لړۍ کې د پېرودونکې او کارمند ترمنځ شخړه منځ ته راشي نو کولای شو په لاندي طریقو سره نوموړې شخړې رفع کړو

۱- په لومړي سرکې باید د پېرودونکې هیلې او غوښتنې په نظرکې ونیولی شي
۲- په دویم قدم کې باید د پېرودونکي هیلې او غوښتنې تحلیل او وارزول شي ترڅو بهرته د وتلو یوه ممکنه لاره وموندله شي
۳- سربېره پرخپل موقف د پېرودونکې موقف هم باید په نظرکې ونیولی شي
« د تعادل نقطه د دواړو لورو له توافق څخه عبارت ده چې د واړه لوري په هغه سره توافق وکړي »

د مشاجرې د حل د ګړنو لړۍ

۱- د مشاجرې تعریف
۲- د مشاجرې تشریح او توضیح
۳- د کار د پایلې جمعبندي
۴- د لارې د حل موندنه
۵- واقعي حل لاره
۶- کنترول

د مشاجرې تعریف: مشاجره په لغت کې کشمکش اوعدم توافق ته ویل کیږي او په اصطلاح کې د کار کوونکې او پېرودونکې تر منځ د ادارې چارو له ناساز ګارۍ څخه عبارت ده او حتّی امکان لري د خپلې ادارې په سطحه سره د آمر اومادون ترمنځ هم واقع شي

۲- د مشــاجرې توضیح او تشریح: هغه مهال چې د پېرودونکې کار په هغه خپل وخت اجرا نشي اویا هم له بیو کراسۍ څخه راپورته شوي سکتګي منځ راشي نو پېرودونکی د ستړیا په احساسولو سره لــه کار کوونکــې سره منازعــه یا جګړه کوي چــې همدغه مطلب د کشــمکش لامل ګرځي ، اوهمداراز لیدل کیږي چې ځینې پېرودونکې ناشــونې هیلې پرمخ وړي چې دا کارهم همداشان د مشاجرې د را پیدا کېدو لامل ګرځي او د کار پروسه له ماتیې سره مخامخ کوي .
مشاجره ډېر وخت د صلاحیت او مسؤلیت له عدم موجو دیت څخه رامنځ ته کیـږي .

جمع بندي: وروســته له دې څخه چې له کار کوونکې او پېرودونکې څخه پوښتنو صورت و موند نود پوښتـنو ځوابونه راټولوو او دا تشخیصوو چې په نوموړې مشاجره کې ستونزه چېرته ده ؟ آیا کار کوونکی ستونزه لري اوکه پېرودونکی او یاهم دواړه

د لارې د حل موندنه:

وروستنی قدم د لارې د حل له موندنې څخه عبارت ده حل لاره کېدای شي په لاندي د وو شکلونو ترلاسه شي

۱- سل په سلو کې پرېکـنده
۲- ممکنه حل لاره

کنټرول :

بلاخره باید کنټرول شي چې د حل د لارې موند نه مناسـبه ده اوکه نه که یې چیري پایله په مثبته توګـه سره خلاصه نشي نو باید ممکنه حـل لاره وموند لی شي او همدا راز کار کوونکی کولای شي پــه موجهو او قانــع کوونکو د لایلو خپل موقعیت تعین او تثبیت کـړي اود موضوع په حل کولو باندي لاس پوري کړي

د شپـږم څپـرکي دمطالبو لنډیز

فني یا تخنیکي مهارتونه د پوهې او کېد نې په مانا د هغو ځانګړو د ندود په ترسره کولو کې چې لزوم یې د ابزارو او فنونو په عملي کولو کې نغښتـي ده .
د تخنیکي مهارت څرګنده ځانګړتیا دا ده چې د شـکلا اوهوښـیاری خورا لوړه درجه په هغې کې و مونـده شي . لـه مهمــو مهارتونو څخه یو مهارت چې مدیر یې بایــد درلودونکی وي هغه د د فترداری بنسټیز مهارت دی.

د د فترداری اساسي مهارتونه د سازمان ورکونې ، اسباب ، لوازم ، د د فتر داخلي وسایل اود یوه ســازمان د بانـد نیـو او بهرنیو مختلفو واحدونو ترمنځ د رسـمي او منطیقي اړیکو له ایجاد څخه عبارت ده چې په نتیجه کې یې د ننه په د فترکې ښــه کاري فضا تأ مینـږي . د د فترداری بنســټیز مهارتونه د دوو ځانګو د تنظیم یعنې د د فتر په ارتباطا تو اوسازمان ورکونې اتکاء کوي
د ادارې په تنظیم کې ارتباط اومفا همه یوحیاتي رول لري.

مفاهمــه او ارتبــاط د افکارو له تباد لې ، د وینالــه لارې پیامونه یا معلومات اویاهم د رفتار ، اشاراتو او تحریر له لارې له پیامونو یا معلوماتو څخه عبارت دي
که یوه اداره او یا یوه مؤسسه نه څه وایي اونه هم څه لیکي خوبیاهم په غیر مستقیمه توګه سره یو پیام لیـږي.
هرهغه پیام چې د رلودونکی د معلوماتو وي له هغې موخې سره په رابطه کې وي چې په ډ یره ساد ګی سره حقایق بیا نوي.
واقعي مفاهمه هغه مهال صورت نیسي چې لېـږل شوي او موندل شوې معلومات د پیام په ټولو اړخونو کې یوشی وي.

کره اورېـد نه ستاسو سره مرسته کوي ترڅو د باور او پوهيدو فضا ايجاد کړئ

د کره اورېـد نې بـېلا بـېل ډولونه اوطريقې په لاندي ډول دي.

۱- په غور اود قت سره اورېـد نه

۲- تشريحي اورېـد نه د عباراتو په دويم ځلي بيان سره

۳- فعاله اروېـد نه او پايله اخيسـتنه: د ښورسـمي اړيکو د مشـخصاتو پوهېـد نې لپاره بايد اوه ټکـې په پام کـې ولرو .چې هغه عبارت دي له وضاحت ، اکمال ، اختصار ، سـمېد نه ، واقعيت ، ملاحضـات اوهم د د فتر د سـازمان ورکونې اداب چې د د فـتر دارۍ له مهارتونو څخه يو مهارت دی چې مشتمل دی د دوسيه بندۍ د اسنادو په ترتيب او تنظيم ، د اسنادو ساتنه اوهم د ادارې له پېـرودونکو سره په برخورد باندي بايد علاوه شي چې د مکتوبونو، وړاند يـزونو، اسـتعلامونو او خپلو نورو داسي ليکنو ليکل بايد په ساده او واضحو ټکو وليکئ .

عام فهمه او پرته د درنو کلماتو له استعمال څخه خپل متن وليکئ اوهم فعاله جملې استعمالې کـړئ ، اوهـم بايد د خپلې ليکنې طرز ته جّدِی پاملرنه ولرئ هغه بل عنصر چې د د فترداری په مهارت کې ډېر مهم اوارزښتناک رول لري هغه د دوسيه بندۍ تنظيم دی.

دوسـيه بندۍ سيسـتم عبارت د يوې کاري پروسـې د اسـنادو له راټولونې څخه عبارت ده د هغې د کود نمبر په اسـاس، يا په بل عبارت دوسـيه د ادارې له مغز او حافظې څخه عبارت ده . يوه دوسيه بايد د لاندي څلورو مشخصاتو درلودونکې وي (۱) بايد مکمله وي ، مستنده وي ثبت شـوي وي ، د لاس رسـۍ وړ وي . هره دوسيه د خپلو اجزاوو درلودونکې وي لکه ورقې ، ځانګه ، ترتيب کوونکې مقامات ، د اسنادو نوم ، نېټـه ، د اوراقو کود ، د صفحې نمبر، پوښ د دوسيې کود د ملاحظاتو درلودونکې وي . د يادونې وړده چې هره دوسيه د يوه بنسټيزلارښود په درلودلو سره ثبت ده . او هغه ورقې چې د استفادې وړ نه وي بايد د مېـزله مخې لري په يوه الماری کې راټولې شي او بايد پوه شئ چې دغه ورقې څه وخت د استفادې وړدي ؟ د ورقود با طلولو په هکله با يد ټول هغه قوا نين او مقررات چې په مؤسسـه کې شـتون لري بايد تطبيق شي د دي په خاطر چې ټولې مؤسسې د خپلو کړنو د طرز او کارله اړخه پخپل منځ کې توپيـر سره لري . داخلي قوانين او حقوقي مقررات بايد د اسنادو د ساتنې په باره کې جدًا بايد مراعت شي .

سربېـره پردې هره اداره له خپـل پېرودونکې سره سر اوکار لري لکـه څرنګه چې پېرودونکی عبارت له هغه شخص څخه دی چې د يوې اړتيا په اساس مراجعه کوي . د هرې ادارې پېرودونکی نظـرد هغـوی موخوته فرق لري . د پېرودونکو څخه پرهرې ادارې او مؤسسـې لازمه ده ترڅو د پېرودونکي غوښـتنې ته په لبيک ويلو سره اسـانتياوې هغوی ته ايجـاد او رضا يت يې همدا راز ترلاسه شي .

د شپږم څپرکي پوښتنې

۱- فني او تخنيکي مهارتونه په مديريت کې څه رول لري اوهم دا وليکئ چې مديران دا دوه ډوله مهارتونه څرنګه او چېرته زده کوي ؟

۲- لطفًا د د فترداری د اساسي مهارتونو د موافقينو او مخالفينو نظريات وليکئ ؟

۳- د يــوه پيغــام څلور اړخونه بيان کړئ اوهم د فعالــو اوربېدلو مزايا وې او ګټې په اړوند د لايلو سره وليکئ ؟

۴- ښــې رســمي اړيکې څرنګه کېدای شي واوسي ؟ لطفًا د رســمي اړيکو د مشــخصاتو اوه نکتې وليکئ ؟

۵- د کومو نقطو په رعا يت کولو سره کولای شئ خپلې رسمي ليکنې په ډېره ساده او اسانه طرېقي سره برابرې کړئ ؟

۶- د لومړي ځل لپاره د دوســيه بندۍ سيســتم په کوم هيواد کې منځ ته راغی ؟ اود يوې دوسيې د پيــل لپاره کوم مسايل ضروري او اړين ګڼل کيــږي ؟

۷- د دوســيه بندۍ سيســتم تعريف کړئ . اوهم د دوســيه بندۍ څلورمشــخصات تشريح کړئ ؟

۸- د دوسيه بندۍ د اجرا کولو نوم واخلئ او د دوسيه بندۍ په سيستم کې د ملاحظاتو نوم واخلئ اوهم يې توضيح کړئ ؟

۹- د پېرودونکــې د ډولونــو نومونه واخلئ اوهم د دايمي اومؤقتــي پېرودونکي ترمنځ توپير بيان کړئ ؟

۱۰- که چيرې د کار کوونکې او پېرودونکې ترمنځ شــخړه پېښــه شي نود کومې کاري پروســې پربنــسټ هغه بايد حل کړو همدغه موضوع وسپړئ ؟

سرچيني او اخځليکونه:

۱- حقیقی – دکتر محمد علی – تئوریهای مدیریت،اصول،مبانی،فرآیند،چاپ اول تاریخ چاپ ۱۳۷۸
۲- جوداری – شوبیر مترجم دکتر فخرالدین معروفی،عزیز سلیمان زاده مدیریت قرن بیست و یکم تاریخ چاپ ۱۳۸۳
۳- رضائیان – دکتر علی – مبانی سازمان و مدیریت،چاپ هفتم – سال چاپ ۱۳۸۴
۴- کوهـــن – ریمون ترجمـــه محمد علی محمدی – گفتگوی فرهنگها ارتبـــاط های بین المللی در دنیای وابسته چاپ اول سال چاپ ۱۳۸۰
۵- نیکو اقبال – دکتر علی اکبر – برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت چاپ اول ۱۳۷۸
۶- اساســات اداره و مدیریت – ارتقای ظرفیت مامورین ملکی – چاپ کمسیون مستقل اصلاحات ادارات ملکی – سال چاپ ۱۳۸۵
۷- علاقه بند – دکتر علی – مدیریت عمومی – چاپ اول – تاریخ نشر ۱۳۷۵
۸- لکچر نوت های پوهنتون کابل – پوهنحی اقتصاد – ازتحقیقات و نوشته های پوهاند یادگاری صاحب
۱- کهانا – گیریجا – ترجمه به فارسی شقایق قندهاری – استرس – چاپ اول زمستان سال ۱۳۸۲

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 ونیو، چې په ښـــوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپســـې بیا د شاگردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوښـــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســـابدارۍ څانگې د ښـــوونکو په میړانې او همت سره د ادارې او حســـابدارۍ 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 لوســـتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شـــاگردانو او د تخنیکي او مســـلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شـــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کیږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښـــوونکو او د ادارې او حســـابدارۍ څانگې د مســـلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مســـلکي، تخنیکـــي او علمي مطالبـــو او مفاهیمو د څرنگوالي په هکلـــه خصوصاً د هغوی املایي او انشـــایي اشـــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شـــاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شـــان له گرانو شـــاگردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســـتفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ســـتونزې، فقر او وروســـته 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