بسم الله الرحمن الرحيم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د مدیریت مهارتونه

څانګه: اداره او منجمنټ

مولف: محمدجان باوري

ژباړن: قاري محمد حلیم

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزابي 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 ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک 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

Ketabton.com

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

Downloaded from: ketabton.com

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

Downloaded from: ketabton.com

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 کېږي او نه هم منقطع کېږي.

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 ټګ 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 داسي 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 ډېرو 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

Downloaded from: ketabton.com

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	دریم
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

Downloaded from: ketabton.com

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 ناخاپۍ 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 مسؤلیت 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

Downloaded from: ketabton.com

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 سترېا 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 دفتردارۍ 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

Downloaded from: ketabton.com

Downloaded from: ketabton.com

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)

Downloaded from: ketabton.com

لومړی څپرکی

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 ښایي ګټوره وي. ځینې متخصیصین او مخکیني څېړونکي وایي: مدیریت د انسان له پیدایښــت سره ســم 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.

یعنــې کلــه چې لرغونو ســومریانو په ثبت او ضبــط او د خپلو ســوداګریزو او اداري کړنو د سوابقوپه مکتوب کولو پیل وکړ له ځینو نورو څېړونکو سره د مدیریت د تاریخي زمینې د مواردو پــه برســې کې د مدیریت د نقــش نظیر د مصر د درې ګونــو اهراموپه هکلــه د لرغوني روم په امپراطــورۍ کــې د کنټرول او اړیکو طریقه او بلاخره د تجارت قانوني چوکات په وینز او فلورانس کې په څوارلسمه پېړۍ کې پیل شول.

Downloaded from: ketabton.com

پــه مدیریــت کې عمده نوښــت د صنعتي انقلاب په لــړ کې راغی. نړۍ په اوولســمه پېړۍ کــې؛ یعنې د امریــکا د اجتماعي پاڅون په وخت کې هغه مهال، چې د انګلســتان دیارلس ګونې مســتعمرې له هغې څخه بېلې شــوې او د امریــکا متحده ایالتونه یې جوړ کړل، د مهمو پېښــو شــاهده وه. پــه دې وخت کې وو، چې د نفوس چټک زیاتوالي په ټولنــو کې جدي اړتیاوې راپیدا کړې. په همدغه دوران کې د ادم ســمیت د زیات تولید نظریه دا وه، چې (د ســنجاق 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 ډېرې تجارتي سازمانونو د کار د تنظیم په څرنګوالي کې لیدل کیږي. د بېلګې په توګه د شــلمې پېړۍ په لومړیو کې هنري فــورد(Henry Ford) د (زیات تولید) لــه لارې، د موټر په جوړولو کې په کارولو سره نه منونکې بریاوې لاسته راوړې.

پــه هغه وخت کــې چې، فورد، فعالیــت کاوه نوې عملیــاتي طرحې د صنعت پــه برخه کې جوړېدلې 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 تفســیر او تعبیر شــوې 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

Downloaded from: ketabton.com

علــم د اداري د کارپوهانــو د پام وړ ګرځېدلی او هر څوک پــه خپل وس او توان پورې د اداري د علم ارزښت بیانوي او ډېری یې بیا داسې راپېژني.

د اداري تعریف :اداره هغه ځانګړی ټولنیز نظم دی، چې د هغې په اساس ځینې خلک ځینو ځانګړو موخو ته د رسېدو لپاره یو له بله سره مرسته کوي، په دې مفهوم، چې ځینې پریکړې کوي او هغه عملي کوي. د دې تعریف ځینې کلیمې توضیح ته اړتیا لري.

۱) ټولنیــز نظام :په دې معنی، چې د بشر انفــرادي فعالیتونه د یوه ډلییز فعالیت په چوکاټ کــې تــر پام لاندې ونیول شي او هغه څه، چې په اداره او ســازمان کې مطرح شــوي د څو افرادو ډلییزه مرسته ده.

۲) متعــدد هدفونه: د اداري په تعریف کې د یــو لړ موخو څخه، نه د یوه هدف څخه بحث کیږي، څومره چې یو اداري سازمان او د هغې کارکوونکي محدود وي؛ نو بیا د یوه هدف پر ځای د مختلفو موخو تشخیصول ممکن دي. هربرت سایمون (Herbert Simon) موخه یوه داسې زینه د موخو او وســایلو د مرتبې سلسلې تر عنوان لاندې توصیف کړې ده. وړې موخې، لویو موخو ته د رسېدو لپاره یوه وسیله ده.

۳) د موخې نســبي تشــخیص: دریم مطلب، چې د اداري په تعریــف کې ورسره مخامخ یو د ګروپي فعالیتونو د موخو تشخیص دی.
که څه هم د ډېرو ســازمانونو جوړونکو ته هم د سازمان جوړولو اصلي موخه نه وي معلومه، هغه خلک، چې په ټیټو پوستونو کې کار کوي ځکه د مشخصو موخو څخه نه دي خبر شوي.

۴) په عمل او پرېکړه کې همغږي او مرسته: که څه هم د اجرایي فعالیتونو په اجرا کولو کې او یــا هم په تصمیمونو کې باید د یوې خاصــې هماهنګۍ خاوند وي او د همکارۍ د روحیې په جوړولو سره خپلو موخو ته ورسېږي.

۵) د پرېکړې د ماهیت نه ټاکل: هغه تصمیمونه، چې په یوه ســازمان کې د ګروپي همکارۍ په هکله نیول کېږي ممکن چې ټولې عملي جنبې ولري؛ خو په ځینو اداري ســازمانونو کې کېدای شي چې هم سیاسي او هم عملي خواوې (جنبې) ولري.

Downloaded from: ketabton.com

د مدیریت اصول

د مدیریت اصول هغه ضوابط او قواعد دي، چې په سمه توګه اجرا کولو سره (د مقتضیاتو او شرایطو په پام کې نیولو سره او یا د قانون موقعیت) یې د سازمان بریا تضمینوي. که څه هم د مدیریت اصول په بشپړه توګه ګټور دي؛ خو په مطلقه توګه یې اجرا کول هم سم نه دي، ځکه د لومړیتوب حق او د هر یوه نسبي اهمیت او د اجرا کولو څرنګوالی د شرایطو په پیژندنې او غوښتنو پورې اړه لري. حتی هنري فایول هم دا اصل د انعطاف او مداومت په نامه تایید کړی دی.

د مدیریت کلاسیک اصول یا د سازماني کارونو اجرایي ضوابط بېلابېل دي؛ خو فایول یې ۱۴ مورده ذکر کړي دي. ځینې اصلونه یې د انساني اړیکو په اړه دي لکه: د انصاف اصل، د بې غرضۍ اصل، د فردي سرچینو لومړیتوب، په فردي منافعو او د کارکوونکو د خدمتونو جبران او ځینې نور یې لکه: د کارایۍ اصل او د کار د وېشلو اصل د اغېزښیندلو په اړه او پاتې یې د بېلابېلو اداري چارو په هکله دي. کلاسیکو محققانو دغه اصولو ته پراختیا ورکړې، چې له مهمو څخه یې دا دي:

۱) د مداومت او انعطاف پذیرۍ اصل (Principle of Flexibility and Stability)

د مدیریت سیاستونه، اصول او تګلارې باید د انعطاف وړ او د چاپېریال له غوښتنو او شرایطو سره سمون ولري، ځکه چې د سازمان داخلي شرایط له وخت سره یو ځای په بدلون کې دي. نو مدیریت د دې اصل په سرته رسولو سره د سازمان 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 غوښتنه کوي، چې مدیریت د سازمان په مخ ته بیولو کې موخو ته د رسېدو لپاره قاطعیت او استقامت وښیي. ځکه چې تغیرات کولای شي په سازمان او چاپیریال کې مقاومت او تعارضونه رامنځته کړي.

۲) د تعادل اصل (Principle of balance):

سازماني تګلارې او اصول باید د دې اصل پر بنسټ له موخو سره په یوه او متناسبه توګه تحقق ومومي. او په ځانګړې توګه هغه اصول، چې یو له 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 اړیکو مجازي تطویل اصل او له فرماندهۍ د وحدت اصل پر وړاندې د فرماندهۍ د تعدد اصل څخه نوم واخلو، چې د تعادل د اصل له مخې د دوی په منځ کې باید یو ډول همغږي او توازن شتون ولري.

Downloaded from: ketabton.com

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

د دې اصــل مطلــب د ټولو عملیاتو زماني، مکاني او عیني تطبیقول، موخو ته د رســېدو لپاره دي. دا اصل د موخې یووالی هم ضروري ګڼي، چې د هغې پر اســاس به د ســازمان د مختلفو واحدونو ټول کارکوونکي یوې واحدې موخې ته د رســېدو لپاره کار کوي.

د دې دواړو موخو توپیر په دې کې دی، چې د سمت د یووالي موخه د سازمان په فعالیتونو او کارونــو پــورې اړه لري او د موخې د یووالي اصل د ســازمان د ټولو پر کارونو او موخو باندې ناظــروي.

۴) د کارونــې اصــل (Principle of productivity):

د ســازمان کارونې کولای شو داســتفادې وړ سرچینو ته د بېرته ورکولو د نسبت په وسیله د کار یــا پانګې په څېر انــدازه کړو. د کارونې اصل د دې موخو غوښــتونکی دی، چې یوه معینه (بیرتــه ورکــړه) او یا حــد د کار قوت یا سرمایه لاســته راوړل شي. یا د دې بر عکــس له ټاکلو امکاناتو او سرچینو (لګښــتونه یا مصارف) سره د بیا ورکړې او تولید زیاته اندازه رامنځته شي. د کارونو ارزونه او اندازه کول په خصوصي او تولیدي ســازمانونو کې اسانه ده. په داسې حال کې، چــې په خدماتي (دولتي) ســازمانونو کې، چې د خدماتو کیفیت او اثــار یې په بازار کې مطرح دي او لګښــت یې هم د ټولنې په تولید او ګټه کې اغیزناک دی او له یوې ځانګړې ســتونزمنتیا سره مخامــخ دی. چې ځینې یې د هزینې او ګټې د اجتماعي تحلیل او تجزیې څخه ممکن دي.

لــه دې سره سره چــې ګونګتیاوې د کارایۍ په اندازه کولو او تعریــف کې په ځانګړې توګه په دولتي ســازمانونو کې شــتون لري، په دې باید پوه شــو، چې د هر ســازمان د شتون او پاتې کیــدو شرط کارایــي ده.

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

د کار ویشــل له اجتماعي او طبیعي اصولو څخه دي، چې د ژوو په تکامل کې لیدل کېږي. دا موجــودات د تکامــل پر مهال د نویو غړو صاحبان ګرځي، چې هر یو یې ځانګړې دندې لري. پــه انســاني ټولنو کې هم دا لیدل کیږي، چــې د ټولنې په پراختیا سره نوي ســازمانونه رامنځته کېږي، چې ځانګړې دندې په غاړه اخلي او د لومړي ســازمان، چې ډېرې دندې یې درلودې ځای نیسي. نو په دې اساس د سازمان د حجم او د فعالیت د سطحې په زیاتېدو سره د کار وېش او پــه شــغل کې تخصص منځ ته راځي، چــې د کار ډول او ماهیت ځانګړی کوي. دکار ویش او په شغل کې تخصص د سازمان د مهارت او کارایۍ د زیاتېدو سبب ګرځي، چې د سازمان راتلونکې پــه هغــه پــورې اړه لــري.

Downloaded from: ketabton.com

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 ځو 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 همدارنګه 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 تړاو 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 ښووونځیو، 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.

Downloaded from: ketabton.com

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

ـ فایــول واک په دریو معناوو سره ســتایي یعنې هــم د فرماندهۍ اوتصمیم نیولو حق او هم د فرمانبردارۍ د ایجاد توانمندي په افرادو کې د واک او قدرت تر نظر لاندې بې له مســؤولیت نه هېڅ مفهوم هم نه لري. په رښــتیا سره د واک او قدرت ضامن، مســؤولیت دی او د هغې سره هر وخت یو ځای او څنګ په څنګ وي چې د مجازاتو او پاداش په بڼه څرګندېږي. چېرته چې قدرت وي مســؤلیت هم منځ ته راځي. او په هر ځای کې چې مســؤولیت وي بیا واک او قدرت ته راجع کېږي. نو د دې اصل په اســاس د مســؤولیت میزان او حدودو له هغه واک سره متناسب وي، چې د یوه معین کار دکولو لپاره ټاکل شــوی وي. فایول واک په دوو رســمي او شــخصي برخو وېشلی دی. رســمي واک په ســازمان کې دسړي د شغل او مقام څخه سرچینه اخلي په داسې حال کې چې شــخصي 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 ګټو لوړوالی پر فردي ګټو

ـ فایول دا اصل د ټولنیز ښونځي له بنسټ ایښودونکي یعنې سقراط څخه اخیستی دی. نو له دې مخــې اصالت یوې ټولنې یا ګروه ته ورکوي. فایول د دې پر بنســټ چې د یوه هېواد، کورنۍ یا ټولنې ګټې د هغوی پر غړو باندې لومړیتوب لري دا وایي چې مدیران باید دسازمان په رهبرۍ کې له فردي ګټو څخه ټولنیزو ګټو ته ډېر ارزښــت ورکړي. د یادونې وړ ده چې دا اصل د فردي حقونو له ارزښت موندلو سره او دا موضوع چې ټولنیزې ګټې له فردي ګټو 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 فایــول باوري دی چــې کارکونکو ته باید د هغوی حقونه د هغــو کارونو په مقابل کې چې ســازمان تــه یې کــوي، ورکــړل شي او د کارکونکو او ریس د رضایــت وړ وي. د وخت له مخې د حق الزحمې او د کار له مخې د حق الزحمې د ورکولو طریقه په داســې توګه تر سره کېږي، چې شرایطو او غوښــتنو ته پکې پام شــوی وي، د هغه د نظر مطابق کارکونکي کولای شي، چې په غیر پولي مرستو او ګټو کې شریک شي.

Downloaded from: ketabton.com

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 لاسـه 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 يې 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

Downloaded from: ketabton.com

کنترول کول یا چاره کول، هدایت کول او یا ساتل په معنی راغلې ده.

ـ د فونــګ واګنــال (Funk wagnal) په قاموس کې، روزنه ورکول په یوه حالت ســاتل او یا د متقاعد کولو له لارې یا د ګټور کار د کولو له لارې مطلوب موفقیت ته وایي.

ـ په اکســفورډ (Oxford) قاموس کې د دې کلیمــې 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 وســیله کار کول. جالبه خبره دا ده چې دغــه لغت (management) د (manage) له رېښــې څخه اخســتل شــوی، دایټالیوي Managy (irae) کلیمې څخه اخیستل شوې ده، چې د په واک کې لرلو او روزنې په مفهوم ده.

ـ د دې کلیمــې اخره معادله کلیمــه ریاضت ده، چې هغه هم دقیقاً د تربیت په معنی ده او د نفــس د روزنې او مهارت پــر مهال کارول کېږي چې د ځاني مدیریــت(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 چاپیریال 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 شــو چې تر ډېره غوښــتل شــوو 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 پروســه ده چې د هغې په وســیله فردي او ډله ایز کوښښــونه 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.

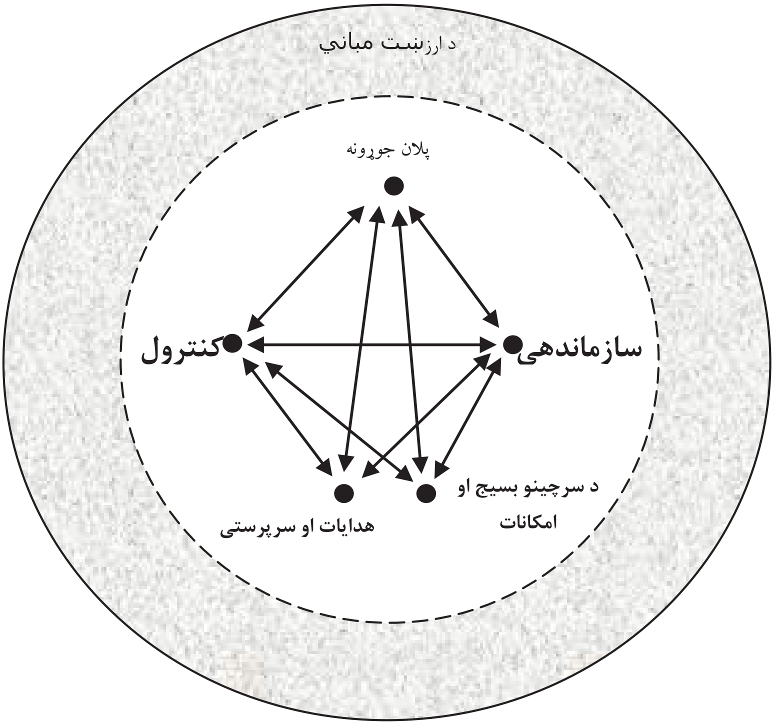
ـ شــونې ده مدیــرت د موخو د پېژندنــې او ایجاد په عنوان د ټولو اړونــده وګړو د همغږۍ دفعالیتونو له لارې هغوی ته تعریف شي.

راټولوونکــی مدیریــت د اغیزمنې کار ګیرۍ لپاره او د انســاني او مادي سرچینو کار آمد د یوه ارزښــت من نظام پر بنسټ منل شــوی دی، چې د پلان جوړونې، منظمې سازماندهي د سر چینو

Downloaded from: ketabton.com

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 چاپېرووونکی 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.



Downloaded from: ketabton.com

د مدیریت کاري چوکات

یو مدیر: ټاکلې دندې	ترسره کوي	سازماندهی، پلان جوړونه، استخدام، رهبری او کنترول
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
- کنترول

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

Downloaded from: ketabton.com

عملياتي سطح (سرپرستي)

مديران معمولاً ډېر بوخت خلک دي او هغوی ته د خلکو يو په بل پســې ورتگ د هغوی په کار کې د خنډ سبب کېږي. او ډېری وخت مجبوره دي، چې د نظارت لپاره په تگ راتگ کې وي. دغه مديران د کارونو سرته رسولو لپاره خپلو کارکوونکو ته ځانګړي کارونه وېشي. دغه مديران د پلان جوړولو، مطالعه او راپور ليکلو لپاره ډېر کم وخت مصرفوي.

د عملياتي سطحو مديران خپل ډېر وخت د کارکنانو سره، ځينې يې د همکارانو سره او ډېر کم وخت له خپل مافوق رتبه خلکو سره اود سازمان د بهرنيو خلکو سره تېروي.

خلاصه داچې دا سطحه مديران يوه ډېره فعاله دوره په سازمان کې تېروي. او ډېری وخت يې د مسايلو په حل وفصل کې تېرېږي.

١- منځني سطوح: دغه سطحه مديران د عالی او عملياتي سطحې مديرانو په منځ کې د يوې منځنــۍ حلقــې په توګه عمل کوي. دغه مديران دعالي ســطحې مديرانو ته گــزارش ورکوي. او پر سرپرستانو باندې نظارت يې کار دی. د دغې مديرانو ډېری وخت د معلوماتو په تحليل او راټولولو کــې او د تصميم ګيــرۍ لپاره د اطلاعاتو او ارقامو جوړول د خپرونو او عملي طرحو تنظيم د عالي مديريت تصميماتو لپاره او د سرپرســتانو هدايت او د هغوی د فعاليتونو تنظيمول سازماني موخو ته د رسېدو لپاره.

منځنــي مديران د منځمهاله خپرونو تنظيم په غاړه لري جامعې او اوږد مهاله خپرونې د عالي مديريت د نظر د ا ظهار لپاره جوړوي.

د پــام وړ ټکــی دا دی چې د منځنۍ ســطح مديران د کمپيوتري او نــورو تکنالوژۍ څخه په کارولو سره په اداراتو کې ځينې معلومات ادغام او يا حذف کوي.

٢- عالي ســطوح: که يو مدير په عملياتي او منځني ســطحو کې بريالی وي نو طبعاً کولای شي چې په عالي مديريت کې هم کار وکړي.

عالي مدير د ســازمان د عمــده واحدونو ټولنيز چلند ارزيابی کوي. د ســازمان د مهمو اولويو موضوعاتو او مســايلو په هکله له ټيټ رتبه مديرانو سره غږېږي. خپل ډېری وخت د ســازمان بهر يا له خپلو هم سطحه مديرانو سره تېروي.

د مديريت سطحه	منصب او مقام	عنوان
عالي	رياست ـ معاونت	ريس ـ اجرايي معين
منځنی	کلي مدير	د پېرلو امر
عملياتي	سرپرست	د توليد سرپرست

Downloaded from: ketabton.com

سازماني عنوان او منصب د مديريت د هرې سطحې سره مناسب

په پورتني جدول کې ښــودل 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 ځانګه 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 منني او مداومت اصل
۲- د تعادل اصل
۳- د جمعيت د وحدت اصل يا هم غږي
۴- د کارايي اصل

Downloaded from: ketabton.com

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 انظباط 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 شــوی، او مدیر د کار اداره کوونکي ته ویل کېږي او یا پر بل عبارت: مدیریت عبارت دی د انســاني او مادي سرچینو له همغږۍ څخه د موخــې موندلــو په موخه او یــا مدیریت د کارونو د ترسره کولو په مانا په وســیله 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 شــتون لري چې باید د مدیر په واســطه 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؟

Downloaded from: ketabton.com

بشري مهارتونه

ټولیزه موخه

د توانايۍ او قدرت درلودل د چاپېريال د ايجاد په زمينه کې تشخيص په اداره کې تفاهم او همکاري

د زده کړې موخې: دا چاپېروونکی ددې څپرکي له لاندې موضوعاتو سره آشنايي پيداکوي:

- کار کوونکي په لياقت او توانايۍ سره په اداره او کار کې اشنا کېږي.
- په کاري چاپيريال کې د اخلاقو او چلند له موضوعګانو سره اشنا کېږي.
- د ډليبز کار له چاپېريال او فرهنګ سره اړوندې موضوعګانې ورته اشنا کېږي.
- د کار د فشار اړيکه له ذهن سره ورته اشناکېږي.
- په کاري چاپيريال کې د ستړيا او ستومانۍ رفع کولو سره اشنا کېږي.
- په کاري چاپيريال کې د وخت له تنظيم سره اشنا کېږي.

بشري مهارت(Human skill): بشري يا انساني مهارت يعنې د همکارۍ او تفاهم چاپېريال د منځته راوړلو وړتيا د نورو په وسيله د کار سر ته رسول د ګروپ د غړي په توګه مؤثر فعاليت د خلکو په انګېزو پوهېدل او د هغوی پر چلند تاثير اچونه. انساني مهارت د فني مهارت په مقابل کې ده يعنې د شيانو سره د کار کولو په مقابل کې د خلکو سره په بريالۍ توګه کار کول. انساني مهارتونه د دې مستلزم دي، چې انسان له هر څه نه مخکې ځان وپيژني، دخپلو د ضعف او قوت له ټکو څخه خبر وي. فکرونه او عقايد يې ورته روښانه وي. په نفس اعتماد ولري. په کارى چاپېريال کې چلند او اخلاق سم کړي. ټول شوي روابط يا د دسته جمعي کار د چاپېريال په فرهنګ باندې پوه شي. په خپل ځان باندې اړين لاملونه وپېژني او په نورو اعتماد وکړي د هغوی عقايدو، ارزښتونو او احساساتو ته احترام وکړي. هغوی درک کړي. د خپلو کړو وړو او خبرو د تاييد په اړه پوه وي. او د نورو د همکارۍ دجلب لپاره د منلو وړ او هوسا چاپېريال چمتو کړای شي.

Downloaded from: ketabton.com

انساني مهارتونه په اسانۍ سره نه موندل کېږي او ځانګړي لارې اوفنون نه لري. نن ورځ علمي پوهــه د ارواپوهنې، ټولنيزې اروا‌پوهنې، خلک پېژندنې او تجربې او کارزده کړې په قلمرو کې په ډليزو 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 تېرېدوسره 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. ډيری زده کونکي چې خپل د امتحان لپاره پوره چمتووالی 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.

Downloaded from: ketabton.com

د بېلګــې پــه توګه: په يو تجارتي شرکت کې ښــاغلی «کاف» د حســاباتو برخې مســؤول دی. دشرکت په حســاباتو کې يــو کال مخکې د ده له تقاعد څخه اســاسي اختلافات ليدل کېږي. هغه مخکې د تقاعد اخيستلو نه له کاره وايستل شو او د څو کلني خدمت او کوښښ حقوق يې لاسته را نه وړل، ځکه د حساباتو د اختلاف په ښکاره کېدو سره له کاره برطرف او محاکمه شو، څارنوالۍ ته وروپېژندل شــو، که څه دی خپله خپل ځان ملامت نــه بولي، خو محکمه، څارونوالي، شرکت او قانوني مراجع په دې عقيده دي، چې ده د ډېر حرس او نامشروع دارايۍ د لاسته راوړلو په خاطر اختلاس کړی دی. د ابروريزۍ برســېره هغه د ټول عمر زېرمه له لاســه ورکړه او د عمر اخر څلورو کلونو يې د روح او وجدان په نارحتۍ سره تېر کړل او د ټينګ فشــار لاندې راغی او خود بخوده له منځه ولاړ.

بريالی انســان دې په کاري چاپېريال کې وهڅېږي؛ تر څو دکاري برياوو تر څنګ دې اخلاقي مسايل او دکار حرفه له ټولو اصولو سره په پام کې ونيسي.

د جمعي کار د چاپېريال له فرهنګ سره اړين لاملونه

اداره يــو ټولنيز نظام دی چې ډېر خلک په هغې کې ځينو ځانګړيو موخو ته د رســېدو لپاره په بېلابېلو وظيفو ګمارل شوي دي. د ادارې نه بريالي کېدل ترلاندې موضوعګانو پورې اړه لري.

- د خلکو نه ستايل د سرته رسول شوي کار لپاره.
- د همکارۍ د روحيې کمښت په کاري چاپېريال کې.
- هغه لاملونه چې د منځني پرمختګ مانع کېږي.
- ډېر مشکل کاري پلان
- د افرادو له کاري ذوقونو او غوښتنو سره د کاري سياستونو تضاد.
- زيات کاري ساعتونه
- نا منظم کاري ساعتونه
- مداوم شغلي ماموريتونه او سفرونه
- د استراحت او رخصتۍ لپاره د پوره فرصت نه درلودل
- اړين لاملونه له ما فوق سره او د هغه جانبي مسايل
- د يوه ډېر موفق او دقيق ريس درلودل
- هغه ريس چې د خپل کارمند په تعريف او تحسين کې ډېر خسيس دی
- هغه ما فوق چې خپلو افرادو ته د عمل او اختيار ازادي نه ورکوي
- له همکارانو سره همېشني برخوردونه او کشمکش
- د همکارانو په وړاندې له ناوړه سياست څخه کار اخيستل
- د بې صلاحيته او نالايقوتر لاس لاندې کسانو درلودل
- له شخصي حرفې څخه د کورنۍ نا رضايتي

Downloaded from: ketabton.com

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 یي 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 غواړی 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

Downloaded from: ketabton.com

فشــار د ژوند له یوې برخې څخه دی. د کار فشــاریوازې د خلکو د ځرنګوالي 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 ځومره 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 ځرګندوی، 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. ځرنګه 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 ځرنګه بېلابېل عصبي، هورموني او

Downloaded from: ketabton.com

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 وروسته بېرته خپل عادي حالت نیسي. عصبي فشار زیان منځ ته راوړي او په فرد کې کښېني. هغه مهال چې د فشار منځ ته راوړونکي لاملونه ډېر زیات وي په دوام سره په سړي اثر کوي، او عصبي فشارونه دایمي حالت نیسي. په دغه حالت کې جسم له جزوي کشمکشونو سره مخ کېږي.

د انسان ذهني ځواک، چې نیم خود اګاه ډول له پخوانیو ترخو تجربو، دراتلونکې له وړاندوینې او دوه زړه توب سره نږدې اړیکې لري، د وېرې، کینې، پښېمانۍ او کرکې په اثر خپل تعادل له لاسه ورکوي. دغه لاملونه فشار په یوه دایمي حالت بدلوي. مخکې مو ولیدل چې څرنګه د خلکو غبرګون د یو شان شرایطو سره توپیر لري، همدغه امر له موږ سره مرسته کوي، چې د فشار د تسکینولو او کمولو بېلابېلې لارې پیدا کړو.

د یو سړي د فشار سره تګلاره د بل لپاره یو ګواښ دی، چې باید پام وکړي د ژوند د تګلارې په بدلولو سره چې یو ډېر ناچیزه بدلون دی کولای شي فشار کم کړي. د عصبي فشار په کمولو کې چې ډېر رول لري هغه په کار کې دمه نیول، ذوقي کارونه او سرګرمۍ، ورزش او بدني فعالیتونه، د وجود د اړتیا وړ او مکمله ډوډۍ، د مایعاتو څښل، د تازه سبو او مېوو خوړل، په کاري چاپېریال کې مناسب نور او کم غږ، په لازمو وختونو کې ارامتیا، مساژ او حمام کول، د فکر او خیال ځای، د خپل وضعیت بدلول، دخوښې موسیقۍ اورېدل، عبادتونه، دعاوې، په پاک الله باندې قلبي ایمان درلودل او داسې نور.

د کاري ستړیا رفع کول

د کار په وخت کې د روحي فشار د کمولو لپاره باید یو څه استراحت وشي. په یوه واړه بدلون او حرکت سره ستړیا رفع کولای او کار پرېښودی شو. په یوه داسې بوختیا چې خوښه مو وي، دښتې او صحرا او یا هم زیارتونو ته په تلو، د ملګرو او د خپلوانو لیدل، د یوه هنر زده کول، د بڼونو پالنه، لیکل، د یوه جدول حل کول او یا هم له اولادونو یا مور او پلار سره د خبرو په کولو سره دغه بدلون راتلای شي.

په ډېرو لارو سره کولای شو د کار ستړې کوونکې او یو ډول لارې ته بدلون ورکړو او آرام ورکړو. له علمي پلوه هغه کسان چې له یوې ورځې سخت کار څخه وروسته استراحت کوي، ښه پایله تر لاسه کوي او لږ روحي فشار او غبرګون ښیي. همدارنګه خپل بدن او فکر د فشار له ستونزو ساتي. ډېر هغه کسان چې پرله پسې ډېر کار کوي او نشي کولای ځان ورڅخه خلاص کړي او استراحت وکړي له ډېر روحي فشار سره مخ دي. دا ډول کسان د ادارې او دفتر ستونزې کور، د ډوډۍ مېز او په پای کې یې د خوب تخت ته وړي، هغوی د سفر، پرواز، له کار او ماموریت څخه د بېرته راګرځېدو په ټولو وختونو کې اندېښمن وي. د کار په بهیر کې، له کاري چاپېریال بهر، د کار په دفتر او نورو ځایونو کې وېره لرل، زړه نازړه توب او پرېشاني ملګرې وي. کله چې اړ

Downloaded from: ketabton.com

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

دنده مو چې هر څومره مهمه وه اړینه نه ده چې په پرله پسې ډول کار وکړی. څنګه مو چې وویل پرلپسې کارکوونکي، بې وقفې کار خپله توانایي بولي. هغوی د خپل ورځ په ورځ ډېرېدونکي ذهني او فزیکي فعالیت له امله په خپله وړتیا او انرژۍ نازېږي. یوه پېژندل شــوې ډاکټره وایي: ((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 یې د مړینې لامل کېږي. هر څوک له خپل کار سره ســم وړ اســتراحت ته هم اړتیا لري. هغه مدیران چې کاري ســاعتونه یې اوږده دي د کار لپاره ثابت کاري پروګرام لري، پــه کاري چاپېریال کې ځانګړي پروګرامونه او موخې مخته وړي. د دوی کاري چاپېریال ډېره ګنه ګوڼه او ډېر مسولیت لري چې له ډېر خوځښت او زړه نازړه توب سره مخ دي. چې له همدې امله پرلپسې تفریح او استراحت ته اړتیا لري. تاسې چې په هر ډول مدیریت بوخت یاست استراحت ته اړتیا لری. او هر څومره چې د ځان د هوښیارۍ او ځواکمنۍ فکر کوی، نو ځینې وخت استراحت وکړئ؛ څو تلپاتې بشپړه روغتیا ولری.

په لوړ غږ خبرې مه کوئ

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

ډېر پیاوړي او نافذ فکرونه یوازې د څو کلیمو په چوکاټ کې بیانولای شــو. ځینو کســانو دغه وړتیا پرته له دې چې ډېره ګرمي او حرارت تولید 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، بیړه، دښمنۍ، کینه او خوځښت کې څرګندوي. خبرې پرته له تاوتریخوالي، کینې او چیغو 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 بیړې په حالت کې چې ډېر فشار هم ورسره ملګری وي یوې د ښه فکر او منطقي خبرې ته بل رنګ ورکوي. که عادت کړو چې کله کله چوپتیا غوره کړو، نو پر بدن او ذهن به مو ښه اغېز ووینو.

خپل وخت تنظیم کړئ

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

Downloaded from: ketabton.com

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 عاطفــي او ذهني تعادل نشــتوالی، تلوار وهلې نیونــې 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 والې 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 پاشــلتیا، پلان شــوي 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 ستړیا 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

Downloaded from: ketabton.com

پر ځان باور ډېر کړئ

آیا ځان ته د مثبتو افکارو په ورکولو سره د روحي فشـــارونو په وړاندې غبرګون بدلون کولای شي؟ د ذهن پیاوړتیا او ځواک د حقیقي ښــه والي او اغېز ښــندلو لپاره ثابت شــوی دی. د کتلو په بدلــون سره نــه یوازې وړې، لویې او جدي ناروغۍ او ناآرامۍ په ورو ورو سره ښــې کېږي. ډېرې هغه مذهبي او عقیدوي ډلې چې د کتلو په اغېز باندې ټینګار کوي دې مسئلې ته ډېر پام کوي.

که جســم یا بدن پر ذهن اغېز وکړي، ذهن هم د جسم یا بدن حالت تر کنټرول لاندې نیسي. کله چې کســان له جســمي 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 جســم 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، لکــه هیپنوتېــزم، په ځان باور، مذهبي څرګندونه، اروایــي آرامي، د ذهني حالت بدلون او د فشــار حالت په بشــپړ 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 وپیژنی، 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 هغــو وګړو ته پام وکړئ چې په ســختو او نــاوړه حالاتو کې ژوند کوي، خو خپل روحي او یا رواني فشار نه ښیي

Downloaded from: ketabton.com

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 نیولي

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 غذایي برنامه تنظیم کړئ، په محرکو او ازار ورکوونکیو توکو مه متکي کیږئ.
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.

Downloaded from: ketabton.com

د دويم څپرکي دمطالبو لنډيز

بــشري يا انســاني مهارت يعنې د قــدرت او وس درلــودل، د چاپېريال د ايجاد پــه زمينه کې تشخيص، تفاهم او همکاري، او د نورو په وسيله د کار ترسره کول، د ګروه د غړي په عنوان اغيزمن فعاليت، د افرادو دانګيزو درک، او د هغوی په رفتار کې تاثير اچونه.

کــه چېرې افــراد وغواړي په بريالیتوب سره د خپلو دندو له عهــدې څخه ووځي، پرته له دې څخه چې د خپلې حرفې په خاطر له ســخت فشــار سره لاس او ګريوان شي. بايد ډېر با صلاحيته او با کفايته وي؛ ترڅو وکولای شي ورته سپارل شوي مسؤليتونه په سمه طريقه سره تر سره کړي.

بايد وپوهېږو چې له يوه شــغل سره اشــنايي 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 کفايتۍ لامل ګرځي.

د کار په چاپېريال کې بريالی او موفق فرد کوښــښ کوي چې د خپل کار د موفقيتونو په اړخ کې په يوه ســمه او ښــه وجه سره اخلاقي مســايل او د خپل کار حرفه په ټولو شرايطو کې رعايت کــړي. هغه افراد چــې په يوه چاپېريال کې پــه ټولييزه توګه سره کار کوي د روحي فشــارونو له بېلابېلو ډولونو سره مخ کېږي، د کار ساعتونه ډېر، د افرادو تر منځ عدم همکاري، د مدير له لوري د کاري وضعيت 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 يو فرد مضطرب او انديښمن کوي او له ډېرو زياتو ذهني او روحي ستونزو سره مخ کېږي، هغه افراد چې سالم او تندرست پاتې کېږي، هغه کسان دي چې ډېره زياته پياوړې قوه لري.

هغه ټول شيان په ډېر پرانيستي او پراخه ليد سره ويني. هغوی د خپل توان او طاقت په مټه له بهرنيو او کورنيو ستونزو سره په برخورد يا نښته کې په خپل ځان اعتماد او اطمنان لري. بلاخره چې د فرد هرڅومره ايمان او اعتقاد پياوړي او قوي وي د ســتونزو په حل باندې کا ميابېږي، دغه ډول افراد هېڅکله په ټپه نه درېږي.

Downloaded from: ketabton.com

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 فشـــار 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 سټریا 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؟

Downloaded from: ketabton.com

د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنګونو درک

ټولیزه موخه

د افهام او تفهیم د مهارتونو پېژندل او د مختلفو فرهنګونو 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.
- فرهنګ او فرهنګ سازماني توضیح کړي.
- د فرهنګ ډولونه وپېژني.
- د فرهنګ 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 ســازمان 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 مفاهمــې تعریف: له مفاهمې سره په تړاو مختلف تعریفونه شــتون لري چې څو ځمونې 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 اګاهۍ په اړه یو له بل سره د مالوماتو تبادله وکړي، نو همدغه د مفاهمې یا اړیکې په نامه یادېږي.

Downloaded from: ketabton.com

۲- مفاهمه د افکارو، پیغامونو، یا مالوماتو له تبادلې څخه عبارت ده چې، د ویلو، رفتار، اشـــاراتو 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 احساســـات او نظریات د لفظي او غیر لفظي پیغامونو په بڼه بیانېږي او وروســـته لیږدول کیږي او درک کېږي.

مفاهمه کولای شي په خبرانه او یا نا خبرانه غوښـــتل شـــوي 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 اړیکـــې یا مفاهمې ماهیت پـــه دې کې دی چې، څوک نه شي کولای بې اړیکې وي. یعنې د یـــوې ادارې او مؤسســـې دا خلي افراد یا کارمندان په متـــداوم ډول سره له بڼو 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 مؤسســـه څه وايي او یا یې لیکي، دا چې ایا ســـودا ګریز اعلان ښـــه دی یابد او یا داچې عامه مناسبات او د بازار موندنې مناســـبات ښـــه دي او یا خراب، بیا هم مفاهمه او اړیکه منځته راځي، که یوه اداره او یا یوه مؤسسه څه نه وايي یا یې نه لیکي؛ خو بیا هم په غیر مستقیمه توګه سره پیغام لېږدوي.

د فرهنګ تعریف: اساســـا فرهنګ د اطلاعاتو او کړنلارو مجموعه ده د واقعیتونو د ســـازمان ورکونې په منظور انسان ته د بښنې په مانا ده.

څرنګـــه چې کلاید کلو کوهن مطرحوي « فرهنګ ټولو احســـاس شـــویو 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 انســـا نې ګروپونو مشـــخصې لاسته را وړنې او د هغوی د تجسم له جملې څخه په لاسي جوړښت کې منځته راځي.

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

Downloaded from: ketabton.com

پر بېلابېلو فرهنګونو پوهېدل

د فرهنګ په اړه ډول ډول تعریفونه شته چې یو تعریف یې په لاندې ډول دی:

فرهنګ د نښــو، عقیدو، ارزښتونو، هیلو او ســلوکي قاعدو له سېستم څخه عبارت دی. که په یوه اداره کې د بېلابېلو فرهنګونو کسان کار کوي، د دوی په اړیکو کې ډېر توپیرونه لیدل کېږي، د بېلګې په توګه که له همکارو موسسو یا بهرنیو 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 شــالید لري. نو پیغامونو ته پــه بېلابېلو نومونو سره پېټ نوم ورکوي او پېټ نوم یې خلاصوي. په لومړي قدم کې باید ومنو چې نور د ((بېلابېلو فرهنګونوخلک)) زموږ په ډول فکر نه کوي. د دې ناسمو پوهېدنو ډولونه په لاندې ډول دي:

ژبه

د ژبنیزو ناپوهېدنو ډېر امکان شــته، تر دې چې که یو 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 یو غیرمعمولي کار دی چې د رســمي خبرو اترو په پیل کې دویم ځل د شــخصي او کورنیو مســایلو په اړه خبرې وشي. هلته خلک دا ډېر خوښــوي، چې د کار او دندې په اړه خبرې پیل کړي. خو په افغانســتان کې د خبرو په پیل کې د شــخصي مسایلو په اړه خبرې ډېر وخت نیسي. نو کېدای شي موږ تر لاسه کړو چې اروپایان لږ عاطفه لري او بې مینې دي، خو اروپایان کېدای شي ووایي افغانان اصولي او مســلکي نه دي ځکه چې د شــخصي مسایلو په اړه ډېرې خبرې کړي.

فرهنګي ارزښتونه

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

کله چې له نورو سره اړیکې نیسو، د خپل فرهنګ له مخې چلند ورسره کوو، دا په دې معنی نه ده، چې دا ډول چلند به سم او یا هم ناسم وي، بلکې دا یوازې زموږ نظر ښیي.

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

Downloaded from: ketabton.com

شوي دي. د ببلګې په توګه په يوه فرهنګ کې د مرتبو لړۍ او د چلند ډول درک کېدای شي. دغه مسـئله پـه دې ټکي ټينګار کوي چې د دوی له مشرانو او آمرينـو سره څه ډول خبرې کېږي او يا هم دا چې پر دوی څه ډول نيوکه کوي، څه ډول چلند ورسره کېږي، د هغو کسـانو لپاره چې په فرهنګ کې يې په څرګنده توګه نيوکه منل شـوې وي. او د مرتبو لړۍ نه احساسـېږي، د دوی هر څه د حقونو د برابرۍ د اصل پر بنسـټ ولاړ وي. دا به ورته ډېره سـخته وي چې له داسـې 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 چـې 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 ببلګه وړاندې کړو، دغه دوه ارزښـتونه په ټولو فرهنګونو کې شته، پوښتنه دا ده چې کوم يو يې د مهم ارزښـت په توګه منل شـوی؟ 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 ښـه ښودل شوی، خلک نورو ته دروغ نه وايي، په څرګنده او ښـکاره توګه خبرې ورسره کوي، پايله به يې دا شي چې د ادب د فرهنګ خلک به د صداقت د فرهنګ کسـان بې احساسـه 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 ډېـر مهم ټکی دی چې موږ له هغو کسـانو سره چې ملاقات کـوو، نو د اړيکو د اصولو له مخې يې بايد د فرهنګ په اړه بشپړه پوهه ولرو.

د اړيکـو د پوهـاوي د مفهوم د ښـه څرګندولو لپاره په لاندې شـېږو توکـو اړيکو ته پراختيا ورکولای شو.

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

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

Downloaded from: ketabton.com

ټکی هم ارزښت لري، کله چې د آواز فشار او د ادا کولو ډول ستونزه ولري، یا هم دا چې تاسې له مخامخ کس سره په درېیمه ژبه خبرې کوی، د بېلګې په توګه له 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 یې 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 سازمان سره د آشنا کېدلو لپاره جوړېږي، باید نظام او فرهنګ ته په پام سره د سازمان ارزښت ولري، ځکه چې هر وخت، یې ارزښت 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 سازمان له فرهنګ څخه موخه هغه عناصر او لاملونه دي، چې په ټولیزه توګه په سازمان 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، اشارې او په ټولیزه توګه ځانګړې (ژبه) چې یوازې د سازمان 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 شتون چې د هغه رعایتول ښه 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 ارزښتونو ورپېژندل او د دې ارزښتونو په منلو ټینګار کول، د سازمان تر موخو او شته فلسفې پورې اړه لري. که سازمان هغه کسان غواړي چې ښه وفا ولري او د دوی ادبونه او ارزښتونه پرته

Downloaded from: ketabton.com

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

فرهنګي مسایل

لومــړی باید روښــانه کړو چې لــه فرهنګ څخه مو موخــه څه ده؟ هغه کســان چې بهرنیو هېوادونــو ته ځي، د هغوی له ادبونو، دودونو، چلند او ټولنیزو ارګانونو چې انســانانو د ژوندنیو چارو په اړه جوړ کړي دي مخ کېږي. د فرهنګ مفهوم ته د انســان پېژندونکو ځکه پام واوښــت؛ ځو دغه لوړه پانګه هم په کارېدونکو توکو کې وشماري. د انسان پېژندونکو پوهانو له وخت څخه چــې اډوارډ ټیلور هم یو له دې پوهانو څخه دی، دغه مســائل د خــبرو وړ ؤ، چې د ټولنیز ژوند لاره د یوې غیر عملي پېښــې لاســته راوړنه نه ده، بلکې د یوې ټولنې د بهرنۍ پوهې روښنایي ده. له بنســټیزو مسایلو سره مخ کېدل لکه، د نه وړاندوینې وړ، د طبیعي چاپېریال اندېښنه، د ټولنې څرنګوالی او د توکو په نظم کې د انسانانو ځای، د انسانانو د جنسیت او ډول ډول بېل بېل والی هغه وخت رامنځ ته کېږي چې یو ډول پوښــتنو ته بېلابېل ځوابونه ورکړل شي. په بېلو فرهنګونو کې د دواړو لوریــو تــر منځ په خبرو اترو کې عمومي لاره توپیر لري. سره ددې چې هر فرهنګ اســتثناء لري. له دې پرته به په بېلابېلو فرهنګونو کې د ځانګړو فنونو په وړ والي پوهېدل توپیر ولري.

آسیایي خبرې کوونکي د دواړو لوریو د عزت په ساتنه ټینګار کوي. تر اندازې زیاته غیرصمیمي نیوکه، بې صبره او د نه برابرۍ وړ کېدل د نا اغېزمنو خبرو اترو لامل کېږي. چینایان نامســتقیمې پوښــتنې وړاندې کوي د بېلګې په توګه د دې پر ځای چې ووایي: ((آیا کولای شئ دغه کالي ارزانه او په ښه کیفیت تولید کړئ.)) وایي: د کالیو د تولید لپاره مو داسې لاره پیداکړې چې په لږ لګښت او ښه کیفیت یې جوړ کړو. چې د ښه والي لپاره یې ستاسې وړاندیز ته هرکلی وایو.

له روســانو سره په تاریخي توګه خبرې اترې، بېلابېلې ســتونزې زېږوي، روســان د خبرو په پیل سره په بیان شــوو توکو ټینګار کوي، د رابط په شــتون ټینګار نه کوي، هغوی لږ امتیاز ورکوي، تر دې چې له مقابل لوري امتیاز ورکول د هغه کمزوري بولي، چې هېڅ وخت یې د جبران کولو فکر نه کوي. روسان په دې شهرت لري چې له مقابل لوري سره د پرلپسې اړیکو هڅه نه کوي. د دوی پیلیزه موضوع ډېر وخت افراطي وي او هر ډول ژمنې ته دومره ارزښت نه ورکوي.

له بلې خوا عرب د عقیدتي یا واقعي ســبک پر ځای عاطفي ســبک کاروي. عرب د ټولو خبرو اترو په بهیر کې غوښتنې وړاندې کوي، امتیازونه ورکوي او هغه امتیازونه چې له مقابل لوري یې تر لاســه کوي خامخا یې جبران کوي. هغوی په پیل کې افراطي وي؛ خو ورو ورو په مقرره ژمنه

Downloaded from: ketabton.com

ټينګار کوي. عرب په اوږدمهاله اړيکو ټينګار کوي، نو له همدې امله دوی ته شــخصي اړيکې، کار او کسب ارزښت لري.

د شــمالي امريکا خلک د عربو پر خلاف د دې پر ځای چې په ادعا شــوو موضوعاتو او ذهني عواطفــو خبرې کــړي، د عيني واقعيتونو په واســطه له مقابــل لوري سره منطقــي دعوه پيلوي. امريکايــان کېــدای شي په لومړيو کې لږ امتيازونه ورکړي، خو وروســته په معمولي توګه له مقابل لوري ورکړل شــوي امتيازونه ورګرځوي. دوی په پيل کې په متعادل ډول خبرو ته وړاندې کېږي او لنډمهاله اړيکې ټينګوي؛ خو ژمنې ته ډېر ارزښت ورکوي.

په مکسيکو کې شخصي اړيکې 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 ټولنيزه مينه پيلېږي او د خبرو اترو د بريا لپاره د مقابل لوري د باور تر لاسه کول او هغه ته درناوی اړين بولي. د مکسيکو اجرايوي مديرانو د شــمالي امريکاپه بحث کوونکو څو ځله د دې له امله ســخته نيوکه کړې، چې هغوی خبرې اترې په اصلي موضوع پيلوي. مکســيکويان له مقدمې پرتــه اصلي موضوع ته تلل بې خونده او د ادب خلاف بولي. دوی په پيل کې ډېر په احتياط يا ســوءظن سره په خبرو اترو پيل کوي، نه خوښــوي چې ناڅاپه څرګند شي او د خبرو اترو له پيل څخه بده ګټه وکړي. له همدې امله د خبرو اترو پيل بايد غيرمستقيم، په احتياط سره او څرګندې وي او د کتنو طرحه له مستقيمو پوښتنو سره وروسته ته پاتې شي.

پــه پايله کې کــه څه هم خبرې ډېرېــږي خو حقيقي خــبرو اترو ته لږ وخــت ورکول کېږي. مکسيکويان خوښوي چې خبرې اترې په يوې عملي بېلګې پيل کړي او وروسته د بحثونو په تشريح پيل وکړي. وروســتۍ پايلې جزياتو ته په لږ رسېدو سره ترلاسه کېږي. دوی داسې پرېکړې خوښوي چې يوه پياوړې شــفاهي پېژندنه ورسره وي. هغوی باور لري چې ليکلې ژمنه دويم ځای لري. او شفاهي ژمنه يوازې پياوړې پرېکړه ده. خو کله کله شفاهي بيان په څرګند ډول مثبت، خو په خبرو اترو کې يوازې د عزت ساتلو لپاره وي چې د پوست له لارې وروسته د نه منلو ځواب ورلېږل کېږي.

جاپانيان خپل غير مســتقيم دوديز چلند ته په پام سره د نه کلمه په مســتقيم ډول ويلای شي. او هــر څه يې چې پــه ذهن کې ګرځي په خوله يې راوړي. په دې شرط چې خبرې اترې خصوصي او له کوم خپل سره وي.

هغــو مديرانو ته چې د فرهنګونو تر منځ فعاليــت کوي، د دې ټولو بحثونو پيغام دا دی چې دهر بحث محتوا ته په پام سره کښــېني. هغوی بايد د خبرو اترو او نظرونو د ســبکونو د توپيرونو په اړه چې هر بحث کوونکی بحث ته ورکاږي خبر وي.

Downloaded from: ketabton.com

د خبرو اترو اخلاقي اړخونه

دا چې په بحثونو کې کسـان ګډ تصمیم ته د رسـېدو لپاره بېلابېلو لارو ته ترجیح ورکوي او د اخلاقي چلند بحث هم رامنځ ته کېږي.

مدیـران باید د نورو بحث کوونکو پـه ډول د ملاماتوونکو بحثونو په بهیر کې چې فردي ګټې لومړیتوب لري، باید لوړ اخلاقي معیار په نظر کې ونیسي.

د غیر اخلاقي چلندونو لامل

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

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

- **د رقابت حس:** بحث کوونکي په دې باور وي چې د دواړو لوریو د اړتیاوو د پوره کولو لپاره پوره سرچینې نشته.

- **عدالت غوښتنه:** د عادلانه پایلو پلټنه هغه هم یوازې د خپلو شخصي ګټو په نظر کې نیولو سره کلـه چې بحث کوونکـی غیراخلاقي چلند کوي، نو هڅه کوي خپل نظر د داسـې نظرونو په واسـطه لکـه: ((څرګنده ده چې دا کار د منلـو وړ نه و)) یا ((په دې کار کـې بې ضرره دی)) یا ((موخه وسیله ښیي)) یا هم ((رښتیا په بشپړه توګه عدل دی)) څرګندوي.

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

په خبرواترو کې غیراخلاقي فنون

د وروسـتیو څېړنیزو اخیسـتنو له مخې تلفیقي بحثونو د خبرواترو ازرښت پیداکړی، تر ډېرې کچې د تبادله شوو اطلاعاتو پر څرنګوالي پورې اړه لري. دروغ، د پېچلو واقعیتونو پټول او د نورو ډېـرو غیراخلاقي فنونو کارول کله: باور، نېک نیت چـې د ((وړل وړل)) خبرو اترو د دواړو لوریو لپاره اړین دي، له منځه وړي. له دې حقیقتونو څخه خبرتیا کولای شي د بحث کوونکو له ښه نیت څخه د بدې ګټې اخیستنې مخه ونیسي. د خبرو اترو غیراخلاقي فنون لکه: دروغ، ځان خلاصول، د ځای بدلول، د مقابل لوري د افکارو ګډوډولو د غوښتنو لوړول او نورې چلبازۍ کوي.

مدیران باید د خبرو اترو په بهیر کې د خپل سازمان د سازماني اخلاقو اصول رعایت کړي.

Downloaded from: ketabton.com

د درېيم 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 څرګندوي. 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 توګه په يو نه يو ډول اړيکې لري.

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

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

کلــه چې له نورو سره موږ اړيکه نيســو، د خپل فرهنګ 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 فرهنګ 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 فرهنګ په مفهوم له دې امله وه چې، وکولای شي دغه فرهنګ فوق العاده غني کړي. د بشر عدم تجانس هغه مهال درک کېږي چې، پوښتنو ته متفاوت ځوابونه يو برابر وړاندې شي.

څرنګــه چې عمومي لارموندنه د مذاکرې په پړتله د جانبينو په منځ کې په مختلفو فرهنګونو کې يو له بل سره فرق کوي، اګر که په هر فرهنګ 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 ګمانېږي.

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

Downloaded from: ketabton.com

د دريم څپرکي پوښتنې:

۱. مفاهمه تعريف کړئ او هم يې مرتبط تعاملات تشريح کړئ؟
۲. د مفاهمې ماهيت څه شــی دی او آيا ســکوت هم په مفاهمه کې کومه مانا لري، موضوع توضيح کړئ؟
۳. د کلايــد کلــو کوهن له نظــره فرهنګ تعريف کړئ او هم يې تشريــح کړئ، چې د فرهنګ اصلي هسته څه شی ده؟
۴. فرهنګــي ارزښــتونه تعريف کــړئ او هم وليکی چې زموږ له لورليــد څخه د نورو فرهنګي ارزښتونه څرنګه معلومېږي؟
۵. څرنګه کولای شو د مختلفو فرهنګونو درک تقويه کړو، موضوع دقيقا تشريح کړئ؟
۶. د مدير اشــنايي د ســازمان له فرهنګ سره د مديريت د مهارت په تقويت کې څه رول لري، په موجهو دلايلو سره موضوع تشريح کړئ؟
۷. روســان د مــذا کرې په جريان کې په کومــو نقاطو ډېر تاکيد لري، پــه قانع کوونکو دلايلو موضوع تشريح کړئ؟
۸. د شــمالي امريکا خلک، د اعرابو برعکس د مذاکرې په جريان کې پر کومو نقاطو ډېر تاکيد کوي، دقيقا موضوع تشريح کړئ؟
۹. هغــه مــوارد چې کولای شي د مذاکرې په جريان کې د غيــر اخلاقي رفتار د انګېزې د توليد باعث وګرځي، په موثقو دلايلو سره يې تشريح کړئ؟
۱۰. په مذاکره کې غير اخلاقي فنون تشريح وکړئ؟

Downloaded from: ketabton.com

څلورم څپرکی

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.

Downloaded from: ketabton.com

تصميم نيونه د ښــې حل لارې ټاکنه ده، البته له ښــې لارې مطلب وړ لاره ده. د پروګرام جوړونې يــوه برخه تصميم نيونــه ده، مديران د مديريت په ټول وخت کې په تصميم نيونه بوخت دي، نو تصميم نيونه د مديريت له مهمو دندو څخه ده.
ټاکلی وخت او کره والي د تصميم نيونې له مهمو مسائلو څخه دي.
اغېزمن تصميم: هغه تصميم دی چې تصميم نيوونکی خپلې موخې ته ورسوي.
د کار وړ تصميــم: هغــه تصميم دی چې تصميم نيوونکی د وخت او مادي سرچينو په کارولو سره موخې ته ورسوي.
پــه تصميم نيونه کې بل اغېزمن لامل عقلاني والــیRationality دی، تصميم نيوونکی مديريت د ارزښــت وړ مديريت دی او عقلاني په دې معنی چې د ســازمان او ادارې شرايط هم په نظر کې ونيسي.

د تصميمونو ډولونه Type of Decisions

۱ـ شخصي او سازماني تصميمونه Personal and Organizational Decisions

که يو شــخص د خپل ځان لپاره تصميم ونيسي نو دا تصميم شــخصي تصميم دی. او که همغه شخص له سازمان سره په اړيکه کې تصميم ونيسي سازماني تصميم دی.

په شــخصي تصميــم نيونو کې اختيار ته کومــه اړتيا نه لرو او د دې ســپارنې په مقابل کې د تصميم نيونې مســؤوليت د اخيستونکي تصميم ته ګرځي، کله ناکله همدغه دواړه تصميمونه په ټولو کې هم ادغامېږي. نو په دې صورت کې، يو شخص له خپلو منافعو څخه د سازمان د منافعو په خاطر تېرېږي.

۲ـ **پــلان کــړل شــوي او نه پــلان کــړل شــوي تصميمونــه** Program and Nonprogram (Decisions)

پلان کړل شــوي تصميمونه هغه پلانونه دي، چې د هغــه ځانګړي چوکاټ په خاطر چې لري يــې، د هغوی لپاره مخکې له مخکې پلان جوړېږي. د پلان جوړونې تصميمونه تکراري تصميمونه دي او د همدغه تکرار له امله په ســازمان کې د دوی لپاره مخکې له مخکې يو ځانګړی چوکاټ په نظر کې نيول شوی دی.
دری لاملونه په پلان کړل شويو تصميمونو کې د اهميت وړ دي.

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

Downloaded from: ketabton.com

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 لوړ 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 نننی حالت پورې اړه لري او معمولاً، تکراري، دایمي 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.

Downloaded from: ketabton.com

۲ ـ عملیاتي او اجرایي تصمیمونــه Administrative and Operative Decisions: اجرایي تصمیمونه هغه تصمیمونه دي چې د سازمان په جوړښت پورې اړه لري او د مدیریت په منځنۍ کچه رامنځ ته کېږي. یا په بل عبارت اجرایي تصمیمونه د سازمان په جوړښت کې د ځواک اړیکې څرګنــدوي. عملیاتي تصمیمونه د ســازمان د ګټې ورکولو په وضعیت پــورې تړاو لري. چې د ټیټ مدیریت په واسطه یې تصمیم نیول کېږي. په ټولنیز ډول دا تصمیمونه په دریو برخو وېشلای شو:

۱ـ ستراتیژیک تصمیمونه: د لوړ مدیریت په واسطه نیول کېږي، د سازمان د پایښت راز او په بهرني چاپېریال کې سازمان مطرح کوي.

۲ـ اجرایي تصمیمونه: د ســازمان په جوړښــت پورې اړه لري او د منځني مدیریت په واسطه نیول کېږي چې هڅونې او ارزونې تر څېړنې لاندې شي.

۳ـ عملیاتي تصمیمونه: د سازمان په ګټه ورکولو پورې اړه لري او د منځني مدیریت په واسطه نیول کېږي چې د سازمان په مقرراتو، قوانینو او چلندونو پورې اړه لري.

د تصمیم نیونې لارې: Process of Decision Making

۱ـ ذاتي او سېســتمي لاره: **Systemative and Intuitive Approach:** دغه لاره د Mekney اوKeen په نوم دوو د نظر خاوندانورامنځ ته کړې. دغه لاره د ټولو شــوو 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 یو کس له خوا د فکر او منطق په بنســټ ارزول کېږي. د فکر کولو او احســاس کړلو په لاره کې تصمیم نیوونکی ډېر له موضوع سره له احساسه ډک چلند کوي.

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

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

سېستمي، فکري او عادي لارې لرې دي.

ذاتي، احساسي او توصیفي لارې کیفي یا د څرنګوالي لارې دي.

د تصمیم نیونې ګامونه: Steps in Decision Making

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

کله چې تصمیم نیول کېږي، لومړی باید ولیدل شي چې ددې تصمیم نیونې 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

Downloaded from: ketabton.com

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 ســتونزې تشــخیص 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 ښــه ګټه ونلري، پر دې سربېره به مو وخت او لګښــت هم بې ځایه تللی وي. سازمان له ډېر لګښــت او نا حل شوې ســتونزې 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 لېســت برابروو. د حل لارو لپاره اطلاعاتو کتلو ته اړتیا لرو که هغه رســمي او یا غیررســمي وي. له اطلاعاتو څخه کار اخیســتل 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 لګښــت مو د هغو اطلاعاتو ارزښــت لري چې غواړو تر لاســه یې کــړو؟ 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 ښــې حل لارې زموږ لپاره وړ نه وي، باید داســې 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 ګــډې حــل 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 تشــخیص نشــو 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.

Downloaded from: ketabton.com

A ـ د حذف کولو لاره: noitanimilE fo elpicnirP eTh

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

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

هغه لاملونه محدودوو چې د حل لارو لپاره یې په نظر کې نیســو، د حل لارو د ارزونو په وخت کې د یو سلسله فکتورونو په پام کې نیولو سره هغو حل لارو ته چې ډېر ارزښت لري امتیاز ورکوو.

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

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

کله چې تصمیم نیوونکی په ځان کې د تصمیم نیولو لپاره لازمه وړتیا نه ویني، هڅه کوي له نورو مهارتونــو کار واخلي، چــې دغه مهارتونه د نومورې خپل تخصص او تجربه ده چې د نورو اړخیزو توکو په واســطه لکه د کمپیوټر ســافټ وېرونه مرسته کوي. خو د اړخیزو توکو د کارولو لپاره باید ټول شــته اطلاعات په عددي ډول واوړي. وروســته د ښــې ټاکنې لپاره د تصمیم نیولو له بېلابېلو پکېجونو کار واخیستل شي.

D ـ د دلایلو د نه کافي کولو اصل: snosaeR tneicffiusni fo elpicnirp eTh

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

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

د دې لپاره چې یو تصمیم په عمل بدل شي، د مرتبې تر ټولو ښه لامل تر لاس لاندې کسان دي. د دوی په واسطه یو عادي تصمیم هم ښې موخې ته رسېدای شي. خو که د تصمیم نیوونکي تر لاس لاندې کسان ښه همکاري ونکړي، نو تر ټولو ښه تصمیمونه هم ښه پایله نه ورکوي.

اووم ګام: د تصمیمونو تعقیبول: noisiceD eht pu gniwolloF

که تصمیم نیوونکی ډېر ښه تصمیم ونیسي خو بیا یې په نیمایي کې پرېږدي، د ترسره کېدو ډاډ یې نشته، خو تعقیب دی چې تصمیم ښې پایلې ته رسوي.

Downloaded from: ketabton.com

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؟ ډېرى 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. ډېرى 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.

Downloaded from: ketabton.com

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

Downloaded from: ketabton.com

رسولو اطمنان نشته، بلکه پیګیري تصمیم دی چې هغه مطلوبې پایلې ته ورسوي.

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

۱. تجربه Experience

۲. ازمویښت Experiments

۳. څېړنه او تحلیل Research + Analysis

Downloaded from: ketabton.com

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱- د مدیریــت پــه 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 شــخصي کول د موخې څه رول لري او همدا راز ســازماني موخې او د هرې ځانګې موخې توضیح کړئ؟

۶- د یــوې لارې د حــل د انتخاب موضوع تشریــح کړئ او هم ولیکئ د ســازمان له شرایطو سره مناسبې څو لارې متصوېږي دي؟

۷- له یو لړ اصولو څخه په اســتفادې 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 لانــدو د همــکارۍ رول د تصمیــم په عمل باندې د تبدیل تطبیــق په خاص دقت سره توضیح کړئ؟

۹- په تصمیم نیونه کې څو ګامه شــتون لري، چې د نیونې په ســبب 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؟

Downloaded from: ketabton.com

پنځم څپرکی

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 څېړنه
- دموخو تغیر او د هغه قوتونه چې یې د تغیر باعث ګرځی

د موخــو مفهوم The Meaning of Targets: مدیریت موخې ته د رسېدو وسیله ده نو د موخو کلمه په مدیریت او د مدیریت په هر فعالیت کې د ارزښت وړ ده. او مدیریت له موخې پرته بې معنی دی. یا په بل عبارت په واقعیت کې موخې، مسائل، ستونزې، وړاندویل شوې غوښتنې او یا هم د وړاند وېلو وړ غوښتنې چې د هغې د ترسره کولو لپاره د ادارې ټول فعالین هڅه کوي.

د یادونې وړ ده چې هره موسسه باید د یو لړ ټاکلو او شخصي موخو لرونکې وي او د موخو د طرح کولو لپاره یې لازمه هڅه وشي. خو دغه موخې باید د نوموړې 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

Downloaded from: ketabton.com

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 ځانګې د مشخصاتو په نظر کې نیولو سره توپیر لري.

د بېلګې په توګه د یوې تولیدي موسســې د کاري چوکاټ ټاکل نظر یوې غېرتولیدي موسســې 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 موسســو 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 ځانګه 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 فکتورونو 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 قېمتونو بدلون اغېز لري. خو په مولدیت د قېمتونو بدلــون اغېز نه لري. پــه تصدۍ کې د مولدیت له منځه وړل د یوې ادارې له هیلو څخه دي. چې دغه چاره د بېلابېلو فکتورونو او تدبیرپه کار اچولو سره ترسره کېږي.

Downloaded from: ketabton.com

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 نوموړې 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 شومره والي او څرنګوالي له امله دی.

د بېلګې په توګه که د شومره 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 شومره 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.

Downloaded from: ketabton.com

موخې په برخو وېشل او تصنيف

موخې په لاندې ډول تصنيف او په برخو وېشلای شو:

الف. ننۍ موخې، بهرنۍ موخې: ننۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسسې يا ادارې تر اړتياوو پورې اړه ولري. د بېلګې په توګه د شـعبو او ادارې د څانګو منظمول، د کار د ښه والي لپاره په موسسه کې د ننه يو له عمده او بنسټيزو موخو شمېرل کېږي.

بهرنۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي، چې د اخيستونکو او ټولنې په واسطه تثبيتېږي، د بېلګــې په توګه اخيســتونکو ته په خپل وخت د توکو د لېــږد لپاره د موخې ټاکل، يا هم د يوې توليدي موسسې لخوا د خلکو له عايد او ژوند له کچې سره د محصولاتو وړاندې کول.

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

اســمي موخې هغه دي چې يوازې د کاغذ پرمخ، بنســټپاڼه، کلنۍ، يا خپرونو کې ليکل کېږي. د بېلګې په توګه د يوې تصدۍ په بنسـټپاڼه کې د کارکوونکو د حالت د ښــه والي په اړه په رسمي توګه مطالب تثبيت شــوي، خو ليدل کېږي چې نوموړی کار په عمل کې سرچپه ترسره کېږي چې دغه اصل په خصوصي تصديوکې ډېر ليدل کېږي. يا هم د بېلګې په توګه په يوه تصدۍ کې اصلي موخه ګټه ترلاسه کول دي. خو په بنسټپاڼه کې په اسمي توګه کارکوونکو ته پاملرنه او نور ليکي.

ج. وخت ته په کتو د موخو وېش: د وخت له مخې موخې په اوږدمهاله اولنډمهاله برخووېشل کېږي. د بېلګې په توګه يوه تصدۍ يا موســـه په لنډمهال کې داســې يوه موخه تثبيتوي چې په اوږد مهال کې د ټولو موخو ښــکارندويه نه وي. ځکه کېدای شي، نوموړې موسســه په اوږد مهال کې داســې بله موخه هم ولري. يا هم ويلی شــو، چې يوه موسسه يا تصدۍ کولای شي د وخت له مخــې پــه اوږد مهال کې يو ډول موخه تثبيت کړي او د لنډ مهال لپاره به کېدای شي نورې موخې ولري. د بېلګې په توګه د توليدي تصدۍ لخوا د قېمت ټيټول، څو نورو موسسو او تصديو ته ماتې ورکــړي يوه لنډمهاله موخــه ده، خو د اوږدمهال لپاره به نوموړې تصــدۍ يوانحصاري قېمت په نظــر کــې ولري. يا هم د موخو په طرح کولو او پلان له مخې د اقتصادي او ټولنيز پرمختګ په اړه ويلای شو، چې يو څه پروګرامونه او پروژې اوږد مهاله شکل لري، خو يو څه به يې د يوې موخې په توګه لنډ مهاله وي.

د. عمومي اومشــخصې موخــې: عمومي موخې هغه دي چې په عمومي ډول د موسســې يا تصــدۍ تګلوری ټاکي، چې نور ډېر تفصيل او اجزاء لري. خو مشــخصې موخې بشــپړ جزيات او تفصيل لري. ځينې پوهان وايي چې موخې بايد له ټولو جزياتو سره تثبيت شي خو ځينې بيا وايي چې موخې بايد په عمومي توګه تثبيت شي، خو دربېمه ډله پوهان چې نظرونه يې ډېر منل کېږي، وضع او حالت د شرايطو تابع بولي، وايي چې د ځينو مشخصو شرايطو له مخې ښه ده، چې عمومي موخې تثبيت شي او په ځينو شرايطو کې کولای شي موخې په مشخص ډول تثبيت کړي، چې دغه ګروپ حالتي ګروپ هم بولي. ددې ډلې پوهانو د نظر په بنســټ د مشــخصو موخو په ټاکلو هغه

Downloaded from: ketabton.com

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 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 (څومره 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: څومره روزنیز خدمتونه؟ څه ډول روزنیز خدمتونه؟ په کومه کچه او څرنګوالي سره؟ دغه خدمتونه به په څومره لګښت، څه وخت او د څومره 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 پړاوونو په ډول ووېشــو. د ارواپوهنې 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.

Downloaded from: ketabton.com

۳ـ موخې باید د منلو وړ وي:

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

۴ـ موخې باید ورته والی او توافق ولري:

پــه دې معنی چې موخې بایــد یو د بل ضد نه وي، تناقض هلته رامنځ ته کېږي چې موخې د ((ځومره والي، ځرنګوالي)) لګښت او وخت له مخې نه وي ځرګندې شوې. خو په هر سازمان کې تر یوې اندازې پورې د موخو د تناقض چاره نه کېږي، ځکه چې موخې، د خلکو ګټې او ســازماني 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 موخــو پــه ټاکلو کې باید په له لاس تللي وخت یا ګټه نه کړلــو 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، شــخصي رضایت، د کار ځرنګوالی او هغه وخت چې بې ځایه تللی اشاره کوي. هغه کارخانې چې په لږو موخو ټینګار کوي. کېدای شي له ټیټ ځرنګوالي سره مــخ شي. هغه پوهنتون چې خپلې سرچینې د ماســترۍ، او دوکتورا لپاره کاروي کېدای شي د لېســانس دورې په پروګرامونو کې له ســتونزو 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 شــوی (امیتا اتزیوني) وایي: ((ډېر ســازمانونه په ډېرو چارو کې، په بشپړه توګه خپلو موخو ته نه رسېږي.)) د سازمان له ټولو ځانګړتیاوو څخه لږ وړتیا لري. کله چې ســازمان 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.

Downloaded from: ketabton.com

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

Downloaded from: ketabton.com

ترتیب سره مشارکتي مدیریت او ډله ایزه تصمیم نیونه، فرد له سازمان سره د نژدې کولو بله لاره ده. هغه څوک چې په سازمان کې د مشورې او نظر غوښتلو 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 شوې، د فرد او سازمان موخه هېڅ کله نه یوه کېږي، خو د دې لپاره هڅه کېږي، چې د سازمان 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 سازمان 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 یووالي په صورت 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

هر فرد اصولاً د موخو مرتبې لري، د موخو د مراتبو په لړۍ کې یو بل ته د دوی ارزښت او د لومړیتوب درجه ښودل کېږي. لوړې موخې په لوړو مرتبو کې او ټیټې موخې به په ټیټو مرتبو کې وي.

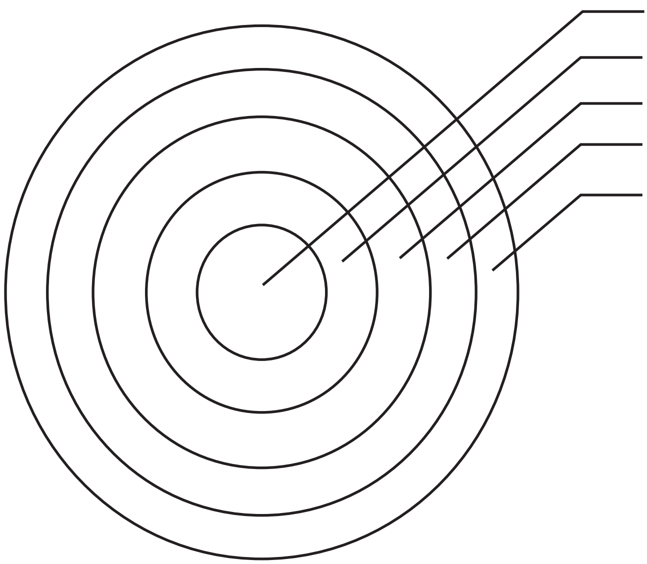
همدارنګه که له کارکوونکو پوښتنه وشي ولې کار کوې؟ کېدای شي ووایي، د معاش د ترلاسه کولو او ژوند تېرولو لپاره کار کوم. اوس که خپلو پوښتنو ته ادامه ورکړو او وپوښتو د معاش له تر لاسه کولو ستاسې موخه څه ده؟ کېدای شي ځواب راکړي، د ژوند برابرول، دکورنۍ جوړول، د مېرمنې او ماشومانو لرل او همدارنګه به په نورو پوښتنو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

نو په دې ترتیب سره د نوموړي لومړۍ موخه د معاش اخیستل او وروستۍ موخه یې حرمت او ټولنیز ارزښتونه دي. د دې ډول کارکوونکي موخې او فرضي مرتبې د (۱) شکل په پنځم څپرکي کې ښودل شوې دي.

د موخو د مرتبو د لړۍ ځانګړتیا داده چې د هرې موخې ارزښت نظر بلې موخې ته وټاکي او څرګنده ده چې لوړې موخې ټیټې تر خپلو وړانګو لاندې نیسي. په پورته بېلګه کې د کارکوونکي لپاره ټولیز 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

Downloaded from: ketabton.com

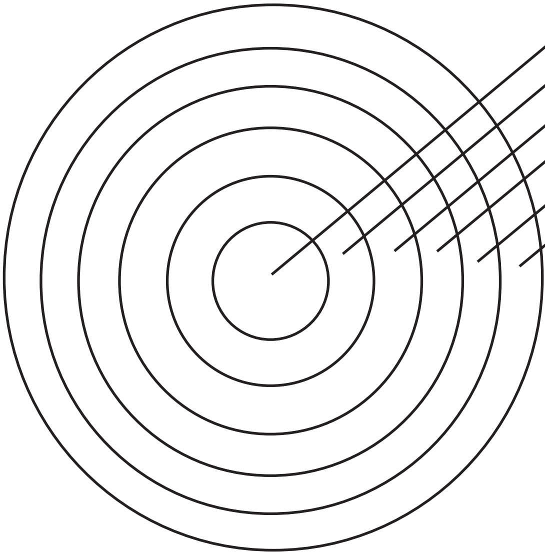
کاره بــه لاس واخلي. نو له دې امله لــوړې موخې ټاکونکې دي نو د ټيټو موخو د تعرض په وخت کې ټيټې موخې د لوړو موخو په ګټه له منځه ځي.



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 جزئې 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 ډيرې 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.

Downloaded from: ketabton.com



« 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 ســیوری غوړولــی 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 ګتور 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.

Downloaded from: ketabton.com

لاندې معیارونه موخې تعینوي:

موخې باید سـنجش قبلوونکې وي، موخې باید د لاسته راوړنو در لودونکې وي، موخې باید د قبلېـدو وړ وي، موخې باید هم غږې او پـه خپلو کې دتوافق در لودونکې وي، د موخو په ټاکلو کې باید له لاسه وتلیو پیسو او لګښتونو ته پاملرنه وشي.

لکـه څرنګـه چې په «۱۹۶۸» کال کې امتای اتزیونی پـه ګوته کوي چې « په ډېرو مواردو کې زیاتره سـازمانونه په مکمل ډول سره خپلو موخو ته نشي رسـېدای....په کمه اندازه کفایت کول د سازمانونو د ټولیزو ځانګړ تیاوو څخه دي ».

کله چې یو سـازمان له نورو ټولو سـازمانونو سره پرتله شي امکان لـري چې کفایت او د یوې برخې اغیز شـتون ولري خو کله چې په خپله د سـازمان د موخو له معیار سره ارزونه وشي امکان لري چې هلته د کفایت او یوې برخې د اغیزې نه شتون وي.

هغه څه چې یوه تاریخي شـخړه په یوه مدیریت کې مخکینۍ موضوع ده او د سـازمانونو د مسـؤول مدیرانـو او د مدیریت په اړه د نظر ورکوونکو ذهنونه یـې د خپل ځان خواته مصروف ساتلي دي، له ارزښتناکو لید لوریو څخه هغه د سازمان او فرد موخو ته رسېدل دي او دغه موخې سره فرق لري. مثلا د انګېزې په تیوریو کې، د انتظار او احتمال په تیوریو کې، په هغو تیوریو کې چې د کارونو د طرحه کولو په اړه وي، د کار کوونکو د مشارکت په تیوریو کې، په تصمیم نیونه او ... کې نښاني شویدي، 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 یوشان نظریو څخه چې له ځینو څخه یې په دغه کتاب کې یادونه شوېده، د فرد او سازمان موخه هېڅکله په خپل منځ کې نه یو کېږي بلکه هڅه داده چې یادې شوې موخې، بېخي سره نیږدې شي او د هغوی تر منځ د تضاد د شـدت کچه را کمه شي، په دې توګه په مخکې نیول شـوي تدبیرونه د شـخص او سـازمان د موضوع په یوالي او وحدت پای ته نه دي رسېدلي، بلکه له هغوی څخه دا امکان تر لاسه کوي، د دې تضاد علت په وروستیو موخو کې دی.

د یـا دولـو وړده چې موخې د هر فرد لپاره مرتبې لري د مثال په توګه که له یوه کار کوونکي څخه و پوښتو چې ولې کار کوي امکان لري ځواب راکړي چې د معاش اخیستلو په خاطر، که خپلې پوښتنې ته دوام ورکړو چې له معاش اخیستلو څخه ستاسو موخه څه ده امکان لري ځواب راکړي چې د ژوندانه تأمینول، د کورنۍ جوړښت او وروسته آرامتیا، هوساینه، درنښت او ټولنیز سمون.

پـه همـدې ترتیب سره د هغې لومړنۍ موخه د معاش لاسـته راوړل او وروسـتۍ موخې یې حرمت او ټولنیز ارزښـت دی د موخو د مرتبو سلسـله وار خاصیت هغه دی چې د هرې موخې اهمیت د بلې موخې د اهمیت په پرتله تعینوي او لوړې موخې ټیټې موخې تر خپلې شعا لاندې نیسي.

Downloaded from: ketabton.com

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 سازمان غړو ته توجه جوړول دي.

پورتنيو مثالونو ته په پام سره په پوره توګه وروستيو موخو د چترۍ په شان په ټيټو موخو سيوری غوړولی دی او هغو ته يو لوری ور ښيي، دا ډول غايي موخې د لاندينيو موخو د همغږۍ کولو سبب شوې 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 تقسيمېږي له هغې جملې څخه د يوې ادارې او سازمان لپاره پېش قدم والی په څه مانا دی په قانع کوونکو دلايلو سره موضوع تشريح کړئ؟
۳. په يوه اداره او يا يوه مؤسسه کې داخلي او خارجي موخې کوم 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. موخې بايد سنجش منونکي وي، په څه مانا؟ ، په قانع کوونکو 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 پوهېږی 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 پوهېږی 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؟

Downloaded from: ketabton.com

تخنيکي مهارتونه

ټولیزه موخه :
د دفتر د تنظيم دقيق درک، د دفتر دوسيه بندي ، تنظيم او د ادارې د مشتريانو د تقاضاوو درک

دزده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلين بايد لاندې موضوعات توضيح کړای شي:
د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو مفهوم
- ددفتر دارۍ د مهارتونو ارکان
- د فعال اورېدلو ارزښت
- په اداره او دفتر کې د دوسيه بندۍ سيستم
- د ادارې د مشتريانو غوښتنې او د هغوی هيلې

فني او تخنيکي مهارتونه

فنـــي مهارتونه (Technical Skill) يعنې د خاصــو دندو په تر سره کولو کې پوهه او توانايي چــې لازمــه يې د فنونو په کاربرد کې تيــارى، او ځانګړي آلات، او په رفتــار او فعاليت کې عملي شايستګي، د تحصيل له لارې فني او تخنيکي مهارتونه، کاري وړتيا او تجربه ترلاسه کېږي، معمولا مديران دغه مهارتونه د زد ه کړييزو دورو په طرز کې د کار په زده کړې سره رانيسي، د پوهې نظير د پلان جوړولو فنون او روشونه، بودجه بندي، کنترول، حساب داري، مالي چارې، کار کونه، په کار اچونه، د دفتر دارۍ تنظيم، له مشــتريانو سره د ملاقات اوځواب وړاندې کولو او د دوســيه بندۍ ترتيب، د مشتريانو تقاضاوو او اړتياوو ته ځواب.

Downloaded from: ketabton.com

د تخنیکي مهارت مهمه ځانګړتیا دا ده چې د ښــه والي او بد والي تر ټولو لوړه درجه پکې ترلاســه کېــدای 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 کنترول آسانه دی، د ښو ونې د مدیرانو د اړتیا وړ تخنیکي مهارتونه، په پورتنیو موردونو سربېره د زده کړه یېزې پلان اچونې مهارت، زده کړه یېز 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 کښې او مصروف ښیي.
- 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.

Downloaded from: ketabton.com

- د دفتر دارۍ اســاسي مهارتونه په ازرښــتناکو خدماتي لړیو کې د یــوه 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.
- کیفیــت تنها محصولي ځانګړتیــاوې یا هغه خدمات چې یو ســازمان 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 اســاسي مهارتونو تاییدي او غیر تاییدي نظریاتو ته په کتنې سره کوم چې پورته یاد شول، له هغو څخه کوم یو ارزښت ناک بولی؟

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

د دفتر دارۍ د اساسي مهارت تعریف

د دفتر دارۍ اســاسي مهارتونه له هغې لړۍ څخه عبارت دي چې د یوه دفتر د داخلي وسایلو، اســبابو او لوازمو ســازمانوونکې، او همدا رنګه د یوه سازمان د داخلي او خارجي بېلابېلو واحدونو تر منځ د رســمي او منطقي روابطو جوړوونکې وي؛ چې په نتیجه کې د دفتر د ننه ښــه کاري فضا تأمینوي.

د دفتر دارۍ د اســاسي 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 مفاهمــې لومړی مبحث، ارتبــاط: د مفاهمې اصطلاح، څرنګه چې دلته رســمي ارتباط په کار شــوي، دیوه سازمان دننه داشــخاصو ترمنځ تعامل«داخلي ارتباط» او له سازمان څخه بېرون« خارجــي ارتباط» واضــح کوي، دغه تعاملات له معلوماتو، بحثونو، تصمیم نیولو، اشــتهاراتو، عامه اړیکو او داسې نورو سره تړاو لري.

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

Downloaded from: ketabton.com

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 مفاهمـې ماهیت،ارتبـاط: د ارتباط ماهیت په دې کـې دی، چې«څوک نشي کولای بې ارتباطه وي» په دې مانا چې د یوې مؤسسې یا یوې ادارې داخلي غړي یا کارکوونکي په دوامداره توگه په هر شـکل 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 سـوداگریز اعلان ښـه 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 مؤسسـه څه نه وایي او یا یې نه لیکي بیا هم په غیر مسـتقیمه توگه سره یو پیغام لېږدوي.

د یوه پیغام څلور اړخونه

د موخـې اړخ: هر پیغام له موخې سره پـه رابطه کې د مالوماتو درلودونکی دی چې په ډېره سادگۍ 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، آهنگ(غږ) او د غیر لفظي اشـاراتو په واسـطه ښودل کېږي. پیغام موندونکي د دا راز پیغام په هکله ډېر حساس وي.
د ځـان څرگندونـې اړخ: یو پیغام نه یواځې دا چې د حقایقو په رابطه د مالوماتو درلودونکی دی، بلکـه خپلـه د لیږدوونکي په اړه هم مالومات ورکوي، ځان ښـو ونه جانب مقابل ته د خپلو غوښتنو څرگندولو ته شامله ده.

Downloaded from: ketabton.com

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 ښيي، 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 واي: دغه تېروتنه دویم ځل نه تکرارېږي.

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

غبرګون ښودل او غوږنیول شاید 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 لاسته راوړل شوي 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 شی 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.

Downloaded from: ketabton.com

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 شــخص 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 کړيدي، 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 کړيدي.

«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

Downloaded from: ketabton.com

باره کې ډېرې خبرې وکړي.

د منازعې په مهال معمولاً طرفین د یو بل په مقابل کې قرارنیسي او د یوبل نظریات د واقعې دشر حـــې په اړه تکذیبوي. دغه عمل هغـــوي مجبوروي؛ ترڅویو دفاعي حالت ځانته اختیار کړي، له هغوي سره سره که چېرې احســـاس وکړي، چې جاتب مقابل واقعاً په خپلو اندېښنو رسېدلی او د هغـــوی ویلوتـــه غوږ ږدي، په هغه صورت کې هغوی احتمالاً په ډېرو جزیاتو سره صحبت کوي، خپل احســـاس او د احســـاس دلیل په همدې باره کې ښايي څرگند کړي. که چېرې د منازعې دواړه طرفه دغه کار ترسره کړي، نو په هغه صورت کې به د توانايۍ فرصت ترلاســـه کړي او د ســـتونزې د حل لپاره به ډېرڅه وکړي.

رســـمي ارتباطات: ښـــې رســـمي اړیکې څرنگه کېـــدای شي واوسي؟ د ښورســـمي ارتباطاتو د مشـــخصاتو د پوهېدولو په خاطربايد اووه ټکي په پام کي ونیســـو، چې هغه له وضاحت، اکمال، اختصار، درست والي او د ملاحضاتو او ادابو له واقیعت څخه عبارت دي.

واضح والی:

- خپلې رسمي اړیکې لنډې او ساده تنظیم کړئ.
- د خبرو پرمهال له لنډو او په محاوره کې له معمولوکلماتوڅخه استفاده وکړئ.
- له اغیزمنوپاراگرافونو اوجملاتو څخه استفاده وکړئ.
- مناسب ویل او اورېدل په نظرکې ونیسئ.
- له نامعمولو کلماتو، مخففاتو، اختصاراتو، شعارونو او بې مفهوموالفاظو څخه ډډه وکړئ.

بشپړوالی:

- ټولو پوښتنوته ځواب وړاندې کړئ.
- د اړتیا په مهال اضافي معلومات ورکړئ.
- د څوک، څه، څه وخت، ولې، او څرنگه توضیحي پوښـــتنې او همداســـې نورې نقطې په نظرکې ونیسئ.

مختصروالی:

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

Downloaded from: ketabton.com

درست والي:

ـ د وینا مناسبه سطحه انتخاب کړئ.

ـ صرف مسلم حقایق، ټولیز او درست ارقام علاوه کړئ.

ـ د لیکنې منلې شوې طریقې مد نظر ونیسئ.

ـ له تبعیض آمېزه اصطلاحاتو څخه استفاده مه کوئ.

واقعي والی:

ـ له حقایقو او مشخصه ارقاموڅخه استفاده وکړئ.

ـ له عملي افعالو څخه استفاده وکړئ.

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

ـ له ګونګو کلماتو او عباراتوڅخه پرهېز وکړئ.

توجه درلودل:

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

ـ په ویونکي کې علاقمندي ایجاد کړئ.

ـ په مثبتواو خوندورو حقایقو ټینګارکوی، اخلاقي اصول مراعت کړئ.

ـ د منفي کلماتو له ښکاره کولو څخه پرهېزوکړئ.

مودب والی:

ـ صمیمي، بانزاکته، هوښیاراو تحسین کوونکي اوسئ.

ـ املایي او ګرامري تیروتنې یو ګونګ پیام رسوي. همېشه له یوه بل شخص څخه تقاضآ وکړئ؛ ترڅو ستاسو مهمې لیکنې تصحیح کړي.

ـ که چېرې دغه قدمونه د لیکنې په مهال په نظرکې ونیسئ، ښایي ستاسو د سند د مؤثریت تضمین کوونکي وي.

ـ د زړه تنګوونکو، اذیت کوونکو او تحقیر 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 بین المللي سطحه رسمي ارتباط په نظرکې ونیسو، په قبول شویو معیارونو برسېره، یو شمېر منل شوي رواجونه او عادتونه شته. دمثال په توګه:

ـ لومړی سلام او ښه راغلاست ووایئ! وروسته خپل ځان معرفي کړئ! آرامې او دقیقې خبرې وکړئ! د بشاشې قوارې درلودونکي واوسئ! متبسم والی او بشاشیت آن تردې چې د ټلیفون دګوشۍ تر

Downloaded from: ketabton.com

شا هم داسې احساسېدای شي، لکه څنګه چې زموږ غوږونه کولای شي دغه رمز کشف کړي.
د عمومیاتو په اړه یوڅه وواېئ؛ 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 املايي 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

Downloaded from: ketabton.com

تاسې سره د هغه تصور نه وي، امکان لري تحريري موضوعات وروسته يا څوکاله وروسته د داسې اشخاصو لاس ته ورشي، چې تاسې هېڅ ونه پېژني او دهغه وضعيت او حالاتو په اړه مالومات ونه لري، کوم چې په هغه کې مکتوب ليکل شـويدی. نو هر مطلب چې ليکی کولای شــی چې دسند په حيث يې په دوسيه کې شامل کړی.

بايد په ياد ولرو، چې زموږ لوســتونکي ټول مکتوب نه لولي، د کارکوونکو عمده تېروتنه داده، چې داســې تصور کوي، چې لوســتونکي به ټول ټکي په دقت سره ولولي، په داســې حال کې چې قضيه سرچپه ده، د مجلسونو ډېری را پورونه او گزارشونه نه لوستل کېږي.

خپلې ليکنې په ساده مخيزو واضح کړی: ممکن د مکتوبونو، يادښتونو او راپورونو د ليکلو 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 ليکنې په اسانه او ساده توگه ترتيب کړای شی.

۱- بايد پوه شی، چې د چا په عنوان ليکنه کوی.

- ستاسو د مکتوبونو لوستونکي به څوک وي؟
- هغوی ستاسې دليکل شوې موضوع په اړه څه پوهېږي؟
- د هغوی کاري سابقه څنگه ده؟
- د هغوی دبرخورد طرز، ستاسې او ليکل شويو مطالبو په نسبت څرنگه دی؟
- هغه مطلبونه چې تاسې يې ليکی شايد نور اشخاص هغه ولولي؟ هغه مطلبونه چې ليکلې مودي امکان شته چې د داسې کسانو لخوا، چې هغه هېڅ ونه پېژنی غلط تعبير شي، چې کېدای شي تاسې او يا ستاسو سازمان سم انعکاس نشي.

۲- بايد په دې پوه شی چې ولې ليکنه کوی؟

- دخپلو مکتوبونو له لوستونکو څخه څه غواړی، چې ستاسو د متن له لوستلو څخه وروسته يې تر سره کړی؟
- څه غواړی، چې هغوی کوم ټکي درک کړي او يا ورباندې پوه شي؟
- له هغوی څخه د څه ډول سلوک توقع لری؟
- ډېر عمده مالومات بايد د خپل مکتوب د متن په څو لومړيو کرښو کې په ياد راوړل شي، وليکی چې څوک، څه وخت، ولې، د څه لپاره، څه ترسره کوي. صرف د دغو مهمو ټکو له ليکلو څخه وروسته، تاسې کولای شی، چې جزياتو او يا نورو هغو اضافي مالوماتو ته لاړ شی کوم چې د ليکنې اړوند دي.

Downloaded from: ketabton.com

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 وړاکی.

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 مســایل د هغه چا لپاره ولیکی، چې هغوی یې د لوستلو وخت لري.
- خپل پیغام په داســې 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 وړاکی.

- تاسې باید دخپل سازمان له معیاري الګو یا نمونو څخه کار واخلی، د خپل سازمان پېژندل شــویو نښونښــانونو 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 ترڅ 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.
- جملــې پــه لوړ آواز سره ولولئ؛ تر څــو وکتل شي چې اوږدې نه وي، که مو د لوســتلو

Downloaded from: ketabton.com

پرمهال نفس ســوځېدنه احســاس 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 مشــخصې کلیمې وکاروئ. ستاســې 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 داســې حال کې چــې فعاله جملې تصویــري، 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.
- کــه وغواړی چې لوســتونکي په حرکت راولــی، دمنفي کلمو او عبارتونــو 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 شــتون اوزموږ د بېلونو دځنډونې له امله دغه خبرداری تاســې ته درولېږل شــو» تاسې باید داسې ولیکی «آیا تاسې زموږ د ۱۳۸۸/۸/۱۲ نېټې لیک ترلاسه کړیدی؟»

۱۰- خپل سند بیا له سره وګورئ.

- لومړی خپل مهم ســندونه بشپړ کړئ، ورپســې 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.

Downloaded from: ketabton.com

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 لاندي 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.

Downloaded from: ketabton.com

۵- نېټه : يوه دوسيه بايد د نېټې درلودونکې وي

۶- د اوراقو کود : د فايل کود په ورقو کې د ننه په دوسيه کې بايد درج شي

۷- د صفحې نمبر : د ننې صفحې بايد د يولړ مسلسلو نمبرو درلودونکې وي

۸- پوښ : هره دوسيه بايد د يوه پوښ درلودونکې وي چې هماغه پوښ د دوسيې ساتونکی دی .

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

۱۰- ملاحظات : هره دوسيه بايد د هغې د کاري پروسې په اخر کې د ملاحظاتو درلودونکې وي. همدغه ملاحظات بايد د دې ښوونکې وي چې آيا د دوسيې د اجراأتو د کار لړۍ تکميل شوې اوکه نه ،اوياهم وروستنيو اجرااتوته اړتيا لري اوکه نه ؟ اوکه دوسيه بايد وتړله شي.

د دوسيه بندۍ موخهTargets of filing system

د دوسيه بندۍ له درلودلو او ايجاد څخه موخه عبارت ده له:

۱- **د دوســيې همعصر والی:** د دوســيې له همعصروالي څخه موخه داده چې هرکله دصلاحيت لرونکو مقاماتو لخوا دوســيه غوښــتل کېږي، بايد تياره، همغه وخت د لاس رسي اواســتفادې وړوي، نو د دوسيې مالومات بايد تل همعصر وي.

۲- **د دوسيې غيرشخصي والی:** يعنې دوسيه بايد د وګړو په انحصار کې نه وي او د دفتر هر غړی چې د هغې د استفادې اړتيا ولري، بايد دوسيه ترلاسه او استفاده ورڅخه وکړای شي.

۳- **دقيق والی او شــفافيت درلودل:** له دقيق والي او شــفافيت درلودلو څخه موخه داده، چې په دوسيه کې د ننه اسناد بايد د شفافيت، وضاحت، سراحت درلودونکي، دقيق او مؤثق وي.

۴- **ددوســيې منطقي والی:** په دې مانا چې دوسيه بايد د قانوني او علمي منطق په اساس ترتيب شي او د دوسيې دننه مطالب بايد دقانوني او منطقي روابطو درلودونکي وي

۵- **دقيق والی او مؤثق والی:** په دوســيه کې دننه اســناد بايد په پوره دقت سره ترتيب شي او په دوسيه کې دننه اعداد او ارقام بايد مؤثق وي.

۶- **کنترول:** کنترول په دوو طريقو سره صورت نيولای شي.

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

ب: خارجي کنترول: هغه کنترول ته ويل کېږي چې دبهرنيو صلاحيت لرونکو ارګانونو لخوا صورت نيسي.

۷. **قانوني مصؤنيت:** په يوه دوسيه کې د اسنادو دپروسې له سم تکميل کولو سره، نوموړي اسناد او اړونده دفتر قانوني مصؤنيت پيدا کوي.

Downloaded from: ketabton.com

په دايروي ډول سره د دوسيه بندۍ دسيستم موخې Tasks of a filing system

۱- پوهېږو چې په يوه دفتر کې زياتې دندې، اســناد او دوســيې وي، په لومړي قدم کې ټول اسناد بايد په بېلو کټګوريو تقســيم شي، دوســيې بايد دکټګوريو او جوړښت مطابق سره بېلې شي او په اړونده شعبو کې مسؤول اشخاص معلوم شي.

۲- ددوسيې ثبت: دوسيه بايد راجستر شي، دثبت نمبر ورکړل شي او په سمه توګه تنظيم شي.

۳- ددوسيې ساتل: دوسيه بايد په مناسب، محفوظ او سم ځای کې وساتل شي، دوسيه هغه وخت ســاتل کېږي، چې اســتفاده کوونکی يې لاربښــوونه وکړي، چې ددوسيې کار پای ته رسېدلی دی او دوسيه بايد تر ټاکلي وخت پورې وساتل شي.

۴- اماده کول: دراجستر مسؤول کس مکلف دی؛ ترڅو دوسيه يافايل د استفاده کوونکو لپاره آماده کړي او کله يې چې هغوی غوښــتنه کوي او يا يې ورته اړتيا پيدا کېږي بايد لاس رســی ورته ولري. دراجســتر مسؤول شخص دنده لري؛ ترڅو بېلابېلو شعبو ته دوسيه په خپله يوسي، برسېره پردې دا دنده هم لري، چې له استفادې او اجرآتو څخه وروسته دوسيه په آرشيف کې وساتي او يايې څنګه چې لازمه بولي له منځه يوسي.

د دوسيه بندۍ دسيستم لپاره لومړني يا اړين شرطونه

۱. دقت: په دې مانا چې داســنادو يا دوســيو دکود نمبرو په برخه کې بايد لازم دقت وشي؛ ترڅو تېروتنې ونشي.

مثال: که دڅو دوسيو کود نمبرونه يوله بل سره نيږدې وي، يعنې «۱۲۳ او الف ۱۲۴ » اوداسې نور، په پوره دقت سره بايد اســناد په اړونده دوسيه کې کېښودل شي. څنګه چې نمبرونه يو بل ته ورته او سره نيږدې وي، بايد دقت وشي؛ ترڅو داجرآتو پرمهال دکاري ستونزو دپيدا 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، بايد نمبر ورکړل شي او په دوسيه کې کېښودل شي.

۳. ديادونې وړده چې د اســتفاده کوونکي او راجســتر کوونکي تر منځ همکاري يو اړين کار دی، ځکه راجســتر کوونکی دســاتنې او ترتيب دنده په غاړه لري او دغــه کار په حقيقت کې له هغو خدمتونو سره يو ډول مرسته ده کوم چې د استفاده کوونکي لپاره ترسره کېږي.

۴. دکود نمبر پلان: دوســيوته کود ورکول د لوړو مقاماتو لخوا ترسره کېږي او دوســيې ته بايد په داسې ډول سره کود ورکړل شي، چې دهغې په پيدا کولو او استفاده کې آسانتيا راولي.

Downloaded from: ketabton.com

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 اسـنادو دمدیریت له عمده موضوعاتو څخه یو دادي چې اسـناد په خپل وخت او زمان او محتاطانـه ډول سره ثبـت شي، لیکونکی او راجسـتر کوونکی باید یوله بل سره مرسـته 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 دوسـیه 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

- راجستر کوونکی باید په هر سند باندې دهغه د واردولو نېټه ولیکي او مهر یې کړي.
- د دوسیه بندۍ د سیستم په اساس باید دسند پرمخ د دوسیې صحیح نمبر ولیکل شي.
- 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.
- دصادر شویو اسنادو پرمخ چې هره ملاحظه لیدل کېږي باید د دوسیه بندۍ مکمل او سم نمبر ولري.
- د دوسیو لپاره دنویو نمبرونو ټاکل او دپخوانیو نمبرونو تغیرول یواځې دراجستر کوونکي دنده ده.
- دوسـیې په عامه توګه دراجسـتر کوونکي سره سـاتل کېږي، په هغه حالت کې چې یوه دوسیه دیوڅـه وخت لپاره له لیکوال سره پاتې کېږي، بایـد دی په جریان کې واچول شي، همدا رنګه که دوسـیه 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

- ځینـې وخـت د ورقو تراکم منځتـه راځي، ځکه دافکر کوو، چې یـوه 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، شـاید لومړۍ پوښـتنه 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.

- آیا دغه مالومات له بل ځای څخه هم ترلاسـه کولای شـو؟ ورقې ډېرېږي، ځکه موږ دا فکر کوو، چې په هغو کې درج شـوي مالومات به په راتلونکې کې په کار راشي، له ټولې نړۍ څخه د

Downloaded from: ketabton.com

پــوره اطلاعاتو او مالوماتو دلاس رسي او د انټرنېټ له کارونې سره دا اړتیا نشي احساســېدای، چې مونږ 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 ګټه به ونه لري. په وزارت خانو کې مالوم دي چې څوک دهغو مالوماتو مسؤول دی، چې تاســې اړتیا ورته لری. 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 « دقرطاســېې 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، څکه 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.

Downloaded from: ketabton.com

۱- داخلي پېرودونکی
۲- بهرنی پېرودونکی
۳- مستقیم پېرودونکی
۴- غیر مستقیم پېرودونکی
۵- دایمي 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 توگه د سوانحو د مدیریت مامور د خپل معاش د حوالې په موخه د محاسبې څانگې 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 څانگې ته اړتیا پیدا کوي
مثال : د کنټرول څانگه عیني دنده پرمخ وړي

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

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

۶ . مؤقتي پېرونکی: عبارت له هغه مشتري څخه دی چې یو ځلې د کار د ترسره کولو پخاطر څانگې 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 ونیسې

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

Downloaded from: ketabton.com

کړي. د مثال په توګه په تشــکیلاتي جوړښــت کې کامل وضاحت شــتون لري ترڅو پېرودونکی له سرګرد انیو څخه خلاص او وخت یې ضایع نشي.

اود کار د جریان لړۍ یوه روښــانه اداره ده اود اداري کارسرعت په نظر کې ونیســې . اود هرکار کوونکې لپاره د دندو دلایحو درلودل اړین بریښــي او په هماغه وخت د پېښوستونزو د رفع کولو په مهال ورڅخه استفاده وشي اوځواب ویوونکی واوسي

رضا یت:

- دپېرودونکې ستونزه باید رفع شي
- له پېرونکې سره دوستانه اړیکې د احترام اوحرمت په چوکاټ کې باید ایجاد شي
- دوخت په نظرکې په درلود لو سره د پېرودونکې د کار په اړه .
- بشپړ معلومات د هغه کار په اړه چې د پېرودونکې د قناعت باعث ګرځي .
- منل شوی کار کوونکی باید له پېرودونکې سره خبرې اترې وکړي .
- کار کوونکی باید د پېرودونکې په وړاندې حوصله ولري .
- 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 پــه ګډ کوښــښ سره د ټولنې له نورو غړو سره رفع کوي . نوځکه خو ویلای شــو ټولنیزې اړتیاوې مستقیماً نه خلاصېدونکې ارګانیکي اړیکې پخپل مېنځ 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.

Downloaded from: ketabton.com

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 کيـږي نوځکه خو د کار کوونکې سياسي احتياج ترهغې شعاع لاندي 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 څرګنديـږي او کار په برياليۍ توګه سره پرمخ ځي

له پېرودونکې سره برخورد

له پېرودونکيوسره د برخورد په رابطه دری 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 مقرريـږي اود خلګو خدمت ګاروي

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

Downloaded from: ketabton.com

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 نمونو 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 ناســاز 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 پوښـتـنو ځوابونه راټولوو او دا تشخیصوو چې په نوموړې مشاجره کې ستونزه چېرته ده ؟ آیا کار کوونکی ستونزه لري اوکه پېرودونکی او یاهم دواړه

Downloaded from: ketabton.com

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 پرېکنده
۲- ممکنه حل لاره

کنټرول :

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

د شپږم څپرکي 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 نغښتي ده .
د تخنیکي مهارت څرګنده ځانګړتیا دا ده چې د شکلا اوهوښیارۍ خورا لوړه درجه په هغې کې و مونده شي . له مهمو مهارتونو څخه یو مهارت چې مدیر یې باید 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 سازمان د باند نیو او بهرنیو مختلفو واحدونو ترمنځ د رسمي او منطیقي اړیکو له ایجاد څخه عبارت ده چې په نتیجه کې یې د ننه په د فترکې ښه کاري فضا تأ منیږي . د د فترداری بنسټیز مهارتونه د دوو څانګو د تنظیم یعنې د د فتر په ارتباطا تو اوسازمان ورکونې اتکاء کوي
د اداري په تنظیم کې ارتباط اومفا همه یوحیاتي رول لري.
مفاهمه او ارتباط د افکارو له تباد لې ، د وینالـه 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 لیږي.
هرهغه پیام چې د رلودونکی د معلوماتو وي له هغې موخې سره په رابطه کې وي چې په ډ بره ساد ګۍ سره حقایق بیا نوي.
واقعي مفاهمه هغه مهال صورت نیسي چې لیږل شوي او موندل شوې معلومات د پیام په ټولو اړخونو کې یوشی وي.

Downloaded from: ketabton.com

کره اورېـد نه ستاسو سره مرسته کوي ترڅو د باور او پوهېدو فضا ایجاد کړئ
د کره اورېـد نې بـېلا بـېل ډولونه اوطریقې په لاندي ډول دي.

۱- په غور اود قت سره اورېـد نه
۲- تشریحي اورېـد نه د عباراتو په دویم ځلي بیان سره
۳- فعاله اروېـد نه او پایله اخیســتنه: د ښورســمي اړیکو د مشــخصاتو پوهېـد نې لپاره باید اوه ټکــې په پام کــې ولرو .چې هغه عبارت دي له وضاحت ، اکمال ، اختصار ، ســمېد نه ، واقعیت ، ملاحضــات اوهم د د فتر د ســازمان ورکونې اداب چې د د فــتر دارۍ له مهارتونو څخه یو مهارت دی چې مشتمل دی د دوسیه بندۍ د اسنادو په ترتیب او تنظیم ، د اسنادو ساتنه اوهم د اداري له پېـرودونکو سره په برخورد باندي باید علاوه شي چې د مکتوبونو، وړاند یـزونو، اســتعلامونو او خپلو نورو داسي لیکنو لیکل باید په ساده او واضحو ټکو ولیکئ .

عام فهمه او پرته د درنو کلماتو له استعمال څخه خپل متن ولیکئ اوهم فعاله جملې استعمالي کــړئ ، اوهــم باید د خپلې لیکنې طرز ته جدِّي پاملرنه ولرئ هغه بل عنصر چې د د فترداری په مهارت کې ډېر مهم اوارزښتناک رول لري هغه د دوسیه بندۍ تنظیم دی.

دوســیه بندۍ سیســتم عبارت د یوې کاري پروســې د اســنادو له راټولونې څخه عبارت ده د هغې د کود نمبر په اســاس، یا په بل عبارت دوســیه د اداري له مغز او حافظې څخه عبارت ده . یوه دوسیه باید د لاندي څلورو مشخصاتو درلودونکې وي (۱) باید مکمله وي ، مستنده وي ثبت شــوي وي ، د لاس رســې وړ وي . هره دوسیه د خپلو اجزاوو درلودونکې وي لکه ورقې ، څانګه ، ترتیب کوونکې مقامات ، د اسنادو نوم ، نېټــه ، د اوراقو کود ، د صفحې نمبر، پوښ د دوسیې کود د ملاحظاتو درلودونکې وي . د یادونې وړده چې هره دوسیه د یوه بنستېـزلارښود په درلودلو سره ثبت ده . او هغه ورقې چې د استفادې وړ نه وي باید د مېـزله مخې لري په یوه الماری کې راټولې شي او باید پوه شئ چې دغه ورقې څه وخت د استفادې وړدي ؟ د ورقود با طلولو په هکله با ید ټول هغه قوا نین او مقررات چې په مؤسســه کې شــتون لري باید تطبیق شي د دي په خاطر چې ټولې مؤسسې د خپلو کړنو د طرز او کارله اړخه پخپل منځ کې توپیـر سره لري . داخلي قوانین او حقوقي مقررات باید د اسنادو د ساتنې په باره کې جدًا باید مراعت شي .

سربېــره پردې هره اداره له خپــل پېرودونکې سره سر اوکار لري لکــه څرنګه چې پېرودونکی عبارت له هغه شخص څخه دی چې د یوې اړتیا په اساس مراجعه کوي . د هرې اداري پېرودونکی نظــرد هغــوی موخوته فرق لري . د پېرودونکو څخه پرهرې اداري او مؤسســې لازمه ده ترڅو د پېرودونکي غوښــتنې ته په لبیک ویلو سره اســانتیاوې هغوی ته ایجــاد او رضا یت یې همدا راز ترلاسه شي .

Downloaded from: ketabton.com

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 ځلور 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 طرېقې 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 ځلورمشــخصات 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 ؟

Downloaded from: ketabton.com

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- کوهــن – ریمون ترجمــه محمد علی محمدی – گفتگوی فرهنگها ارتبــاط 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

Downloaded from: ketabton.com

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 شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونیو، چې په ښــوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپســې بیا د شاګردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوښــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســابدارۍ څانګې د ښــوونکو په میړانې او همت سره د ادارې او حســابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاګردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شــاګردانو او د تخنیکي او مســلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کیږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښــوونکو او د ادارې او حســابدارۍ څانګې د مســلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مســلکي، تخنیکــي او علمي مطالبــو او مفاهیمو د څرنګوالي په هکلــه خصوصاً د هغوی املایي او انشــایي اشــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شــاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شــان له ګرانو شــاګردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســتفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ســتونزې، فقر او وروســته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلینو د ګټې وړ وګرځي.

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

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

Get More e-books from www.ketabton.com
Ketabton.com - ebooks library