د افغانستان اسلامي امارت
د چارو اداري لوی ریاست
د اداري اصلاحاتو او ملکي خدمتونو اداره
د ملکي خدمتونو انستیتوت

# تخطیط
# (پلان جوړونه)

استاد: صدیق الله شیرزاد

بسم الله الرحمن الرحيم

# د تخطیط( پلان جوړونه )
# زدکړه ییزې برنامې ته
# ښه راغلاست

# د برنامې مهم عناوین

- مقدمه؛
- د پلان جوړونې مفهوم؛
- د پلان جوړونې ډولونه.

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴿60﴾

«او تاسو قوت او ترړلي اسونه تيار کړئ څومره چې استطاعت لرئ، چې په دې سره به تاسو د الله دښمنان او خپل دښمنان وېروئ او له دوی نه سوا نور خلق (هم) چې تاسو هغوی نه پېژنئ، الله هغوی پېژني»

# د پلان جوړونې مفهوم

تخطيط د يو پُل حيثيت لري چې کولای شو د هغه په وسيله ، د هغه ځايـه چـې پکې ولاړ يو هغه ځای ته مو ورسوي چې غواړو ورسيږو؛

هغه ترسيم شوې نقشه ده چې د فعاليتونو د تطبيق پر مهال اشخاصو او ادارې تـه د تصميم نيولو لارښوونه کوي؛

په عربي محتوا کې د «*التخطيط*»، کلمه استفاده کيږي چـې د لفـظ: «*خِطَّـة*» او «*خُطَّةٌ*» څخه اخيستل شوی دی.

# د پلان جوړونې مفهوم

د « خِطَّة » لفظ د هغه ځای لپاره استعمالیږي چې په هغې باندې د ځمکې نقشه په نظر کې نیول شوې وي. مثلاً، *(خِطَّةُ الْعِمَارَةِ): «الْمَكَان الَّـذِي اخْـتُطَّ لَهَا خِطَّـةُ الأَرْضِ».*

په ټوله کې تخطیط جوړونه یو جریان او بهیر دی، چې ددغه عملیې په ترځ کې منظم فعالیتونو د یو سلسله پړاوونو په شکل ترسره کیږي.

# - د پلان جوړونې مفهوم

تخطیط (پلان جوړونه) هغه جریان دی چې:

په هغې کې د ادارې، اړوند څانګې یا یو فعالیت موخې ټاکل کیږي؛

د موخو د ترلاسه کولو لپاره لارې چارې تعریف کیږي؛

سرچینې پیش بیني کیږي؛

او په فعالیتونو کې د همغږۍ د رامنځته کولو په موخه مهالویشونه، لومړیتوبونه، اصول، د کارونو تقسیم او نور حمائیوي کارونه مخکې له مخکې طرح کیږي.

# د پلان جوړونې اهمیت

۱ـ د موخو ترلاسه کول، تخطیط جوړونې ته اړتیا لري؛

۲ـ که زموږ شخصي او رسمي ژوند له تخطیط جوړونې سره سم مخته ولاړ شي، نو:

- د چارو اړوند مسیرونه به معلوم شي؛
- د چارو او آن ژوند اړوند به مو اطمینان زیات شي؛
- د سرچینو په مصرف کې به سمون رامینځته شي؛
- چارو ته به متوجه او د اجرا څرنګوالی به یې معلوم وي.

# د الله تعالي ارشادات

﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ ؛

(يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ)؛

(ذَٰلِكَ ٱلْكِتَـٰبُ لَا رَيْبَ ۛ فِيهِ ۛ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ).

د حضرت یوسف علیه سلام د قصې له مخې، اقتصادي موخو ته د رسیدو لپاره، د کمیابه سرچینو څخه د استفادې ستراتیژي داسې یاده شوې ده:

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (۴۷) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (۴۸) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (۴۹)،

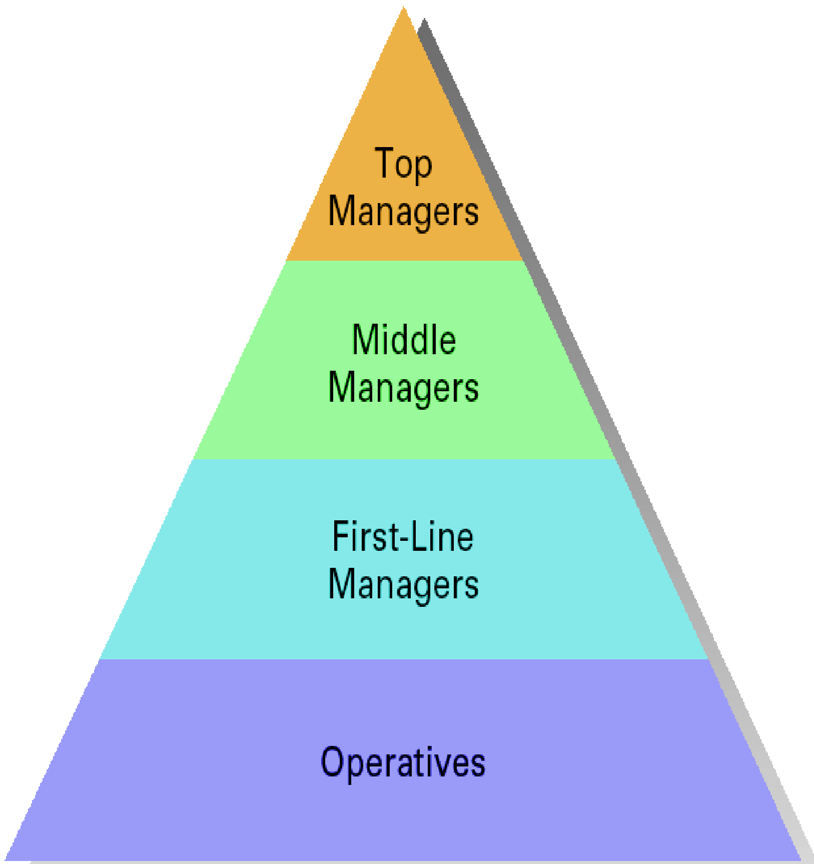
# د پلان ډولونه

؟

# د پلان جوړونې ډولونه

| د سطحو په اساس | د وخت په اساس | د استفادې په اساس |
|---|---|---|
| ستراتیژیک (Strategic) | اوږد مهاله (Long Term) | یو ځل استفاده کیدونکی (Single Use) |
| تکتیکي Tactical | منځ مهاله ( Medium-Term) | جاري (Standing) |
| عملیاتي (Operational) | لنډ مهاله (Short Term) | |

# د کچو (سطحو) په اساس د پلان ډولونه




ستراتیژیک پلانونه (Strategic Plans)

تکتیکي پلانونه (Tactical Plans)

عملیاتي پلانونه (Operational Plans)

# Strategic Plans ستراتیژیک پلانونه

هغه  پلانونه دي چې په هغې کې د اداري اوږد مهاله موخې ټاکل شوي وي؛ هغې ته د رسیدو لپاره د عمل طریقې (تګلارې) مشخص شوي وي.

یا

هغه پلانونه دي چې د اداري امکاناتو او داخلي او بهرني محدودیتونو او فرصتونو په نظر کې نیولو سره، د سازمان اوږد مهال موخې او مسیر ټاکي او هغې ته د رسیدو لپاره د تګلارو په انتخاب، سرچینو اماده کول، هڅو یوالی، لومړیتوبونو ټاکل او د تطبیق او ارزونې په سیستم باندې تمرکز کیږي.

د اسلامي شریعت له نظره هم خوموره چې فکر لوی او اړدمهاله وي هغومره یې
گټې ډېرې دي.

# Strategic Plans ستراتیژیک پلانونه



ستراتیژیکه تخطیط جوړونه د راتلونکي اوږد مهال وخت لپاره نیول کېږي چې په هغې کې مدیران د راتلونکي نـامعلوم وضـعیت او متغییـر چاپیریـال لپـاره خپـل تدابیر نیسي.

نو د تخطیط جوړونې جریان یې وخت نیونکی، پیچلی او لوړ انساني بصـیرت او پوهې ته اړتیا لري.

معمولا به سه سوال ذیل پاسخ داده میشود:

1. کجا میخواهیم برسیم؟ «دیدگاه»
2. چه باید کرد؟ « فعالیت ها»
3. چگونه باید انجام شود؟ «ستراتېژی»

# Strategic Plans ستراتیژیک پلانونه

معمولا برای سال های ۳، ۵، ۷، ۱۰ ایجاد میگردد.

یا ممکن  با توجه به ماهیت کار برای ۵۰ سال آینده باشد.

# د ستراتيژيک پلان عناصر

- لرليد
  ديدگاه
- ماموريت
  ماموريت
- ارزښتونه
  ارزش ها
- اوږد مهاله اهداف
  اهداف استراتيژيک
- ستراتيژياني
  راهکارها
- عملياتي پلان
  پلان عملياتی

# Strategic Plans ستراتيژيک پلانونه

د بېلګې په ډول که ستراتيژيک لرليد د عامه ادارې اصلاح کـول وي، نـو لانـدې مهم هدفونه کيدای شي د مهمو تخطيط برخې وي:

1. د لياقت او وړتيا پر اساس ګومارنه.
2. د ملکي خدمتونو د کارکوونکو ظرفيت لوړول.
3. د قوانينو اصلاح او بياکتنه.
4. د کاري پروسو ساده کول.

# تکتيکي پلانونه Tactical Plans

کله چې د ادارې اږدمهاله اهداف په وړو اهـدافو او اداري خـانګو تقسـيم شي ، د ورته اهدافو ترلاسه کولو لپاره تکتيکي پلانونه جوړيږي.

دا پلانونه معمولاً د اداري واحدونو په کچه جـوړيږي او مشـخص کـوي چــې هـر اداري واحد کوم کارونه او په کومه طريقه تر سره کړي ، ترڅو اوږد مهالـه اهـداف ترلاسه شي.

# تکتیکي پلانونه Tactical Plans

څو مثالونه يې:

د تولید یا خدماتو تخطیط جوړونه؛

د انساني سرچینو تخطیط جوړونه؛

مالي تخطیط جوړونه؛

بودجې تخطیط جوړونه او دې ته ورته د نورو مسلکي برخو تخطیطونه شامل دي.

تخصصي تخطیط جوړونه معمولاً د متوسطو مدیرانو لخوا جوړوېږي او بیا د ټیټې کچې مدیران د هغې په رڼا کې د عمل تخطیطونه (عملیاتي تخطیطونه) ترتیبوي.

# Operational Plans عملیاتي پلانونه

هغه پلانونه دي چې په هغې کې د ګروپونو او اشخاصو فعالیتونه او مسؤلیتونه د نږدې راتلونکي وخت لپاره مشخص شوي وي.

په دې پلانونه کې مشخص وي چې څوک؟ کوم کارونه؟ په کوم وخت کې؟ په څومره اندازې سره ترسره کړي؟

یاد پلانونه د ستراتیژیکو پلانونو د ښه تطبیق او د اداري د سرچینو څخه د مناسبې استفاده په اساس اوونیز، میاشتني، ربعوار او یا هم په کلني ډول سره جوړیږي.

# Operational Plans عملیاتي پلانونه

- په مهمه تخطیط جوړونه کې موخې ډېرې کُلي او په اسانه توګه د اندازه کېدو وړ نوي.
- په تخصصي تخطیطونو کې د مهمو موخو د ترلاسه کیدو لپاره تخنیکي تګلارې واضح کیږي چې موخې په ډیر مسلکي او تخنیکي ډول لیکل کېږي.
- خو په عملیاتي تخطیطونو کې موخې په ډیر جزئي ډول او په تفصیل سره لیکل.
- ممکن ، د هرې ورځې موخې او د هرې اوونۍ موخې ولیکل شي.

بیلگه: د کارکوونکو ظرفیت یا وړتیا لوړونه

| | |
|---|---|
| | د کارکوونکو ظرفیت یا وړتیا لوړونه |
| 1 | زده‌کړه‌ییزه اړتیا سنجونه |
| 2 | تخطیط جوړونه او د زده‌کړه‌ییزو موادو چمتو کول |
| 3 | زده‌کړه‌ییزو برنامو ته د اړتیا سنجونې له پروسې څخه د تېرو شویو کارکوونکو راغوښتل |
| 4 | زده‌کړه‌ییز تولگی چمتو کول «د کمپیوټر، پروجکټور، سپینه تختې، مارکر... چمتو کول» |
| 5 | د زده‌کړه‌ییزې برنامې پلي کول |
| 6 | د زده‌کړه‌ییزې برنامې څارنه او ارزونه |

## یوځل استفاده کیدونکی پلانونه (Single Used Plans)

هغه پلانونه دي چې په اداره کې د غیر تکراریدونکي خاص هدف ترلاسه کولو لپاره او یاهم د یوې مشخصې ستونزې د حل کولو لپاره جوړیږي او د یاد هدف د ترلاسه کیدو او یا هم ستونزې په ختمیدو سره یې په ټاکل شوي وخت کې پروسه توقف پیداکوي.

مثالونه: پروژه، پروګرام او بودجه.

# د استفادې په اساس د پلان ډولونه

## - یوځل استفاده کیدونکی پلانونه (Single Used Plans)

پروژه (تخطیط المشاریع): په اداره کې یو ځل استفاده کیدونکی فعالیت دی، چې په یوه مشخصه زماني محدوده کې د یو لړ سرچینو، مهارتونو، وسایلو او تکتیکونو په کارولو سره د ځینو خاصو موخو د ترلاسه کېدو څخه وروسته، د پاي نقطه لري.

# د استفادې په اساس د پلان ډولونه

## جاري پلانونه (Standing Plans)

هغه پلانونه دي چې په اداره کې په دوامداره او تکراريدونکي ډول استعماليږي.

ياد پلانونه د پريکړو، فعاليتونو او ستونزو د تکرار د مخنيوي لپاره جوړيږي.

مثالونه: لکه: اصول، پاليسي، پروسيجر (طرزالعمل) او داسې نور... .

# د استفادې په اساس د پلان ډولونه

## - جاري پلانونه (Standing Plans)

جاري تخطیطونه په اداره کې د هغه اجرآتو او ستونزو لپاره رامنځته کېږي چې تکراري او د ادارې لپاره معمول وي.

موخه دا وي چې کارکوونکو او مراجعینو ته د کارونو میکانیزم، د ښودل شوې لارښوونې مطابق پخپله کارونه پرمخ یوسي.

انضباط حاکم، تصامیم تکراری وجود نخواهد داشت و کارمندان در تصامیم شریک مباشند.

# د وخت په اساس د پلان ډولونه

- لنډ مهاله پلانونه (Short-Term Plans)

هغه پلانونه دي چې معمولاً د دری میاشتو، شپږ میاشتو او کال لپاره جوړیږي.

- منځ مهالي پلانونه (Intermediate-term Plan)

هغه پلانونه دي چې معمولاً د یو کال څخه تر دوه کالو مودې پورې جوړیږي.

# د وخت په اساس د پلان ډولونه

- اوږد مهاله پلانونه (Long-Term Plans )

**هغه پلانونه دي چې معمولاً د دری کالونو څخه تر پنځه یا زیاتو کالونو پورې جوړیږي.**

**برای ۳ تا ۵ یا با توجه به ماهیت موضوع ۱۰ الی ۲۰ و یا زیادتر از آن میباشد.**

# د اسلام له نظره د پلان جوړونې مراحل

1. تفکر او تدبُّر کول؛
2. مشوره کول؛
3. د اهدفو ټاکل؛
4. د لومړیتوبونو ترتیبول؛
5. د مشروع اسبابو او سرچینو وړاندوینه؛
6. په الله توکل کول او له هغه څخه د توفیق غوښتنه.

# موخې

- موخې مطلوبې پایلې دي، چې د مدیریت د تصمیمونو لاربښوونه کوي او د کار د پایلو د اندازه کولو لپاره معیار جوړوي.
- اهداف اساس پلان را تشکیل میدهد.
- اول باید درک کنیم که هدف ما چیست، تا برای رسیدن به آن پلانگذاری کنیم.

# چگونگی تعیین اهداف



ماموریت های بزرک باید طوری به بخش های کمی و کیفی تقسیم شود که برای یک کارمند قابل اجرا باشد.

از دو طریقه استفاده میشود:

۱ـ تعیین اهداف در سطح بالا:

مدیران سطح بالا اهداف تعیین میکنند و بعد به مدیران پایینی تقسیم میگردد؛

۲ـ مدیرت بر اساس اهداف:

کارمندان با توجه به معیار های تعیین شده از سوی مدیران سطوح بالا در تعیین اهداف مشارکت میکنند.

# - تعیین اهداف

غوره موخې څه ډول تدوین او ولیکو؟

تحلیل اهداف بزرگ اداره؛

ارزیابی امکانات؛

تناسب اهداف با ماموریت؛

تعیین اهداف و شریک ساختن آن با افراد ذیدخل؛

ارزیابی نتایج کار.

# د موخي ځانګړني

..

# د تخطیط جوړونې گامونه

**جهت پلانگذاری بهتر و معقول ضرورت است موارد را پیش از آن در نظر بگیـریم که در ذیل به هر یک از آنها به شکل خلص پرداخته میشود:**

# مراحل پلانگذاری

**۱ـ داشتن آگاهی از محیط:**

**عمل که پیش از پلانگذاری باید انجام شود؛**

**آگاهی بر مشکلات، موضوعات و فرصت ها از موارد مهم و نقاط اصلی برای پلانگذاری پنداشته میشود.**

**باید از مسایل اقتصادی، مالیاتی، سیاسی، رقابتی و تکنولوژیکی در جامعه خود را با خبر ساخته و تحلیل نمود.**

# مراحل پلانگذاری

- داشتن آگاهی از محیط:

الف ـ روش تحلیل قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها.

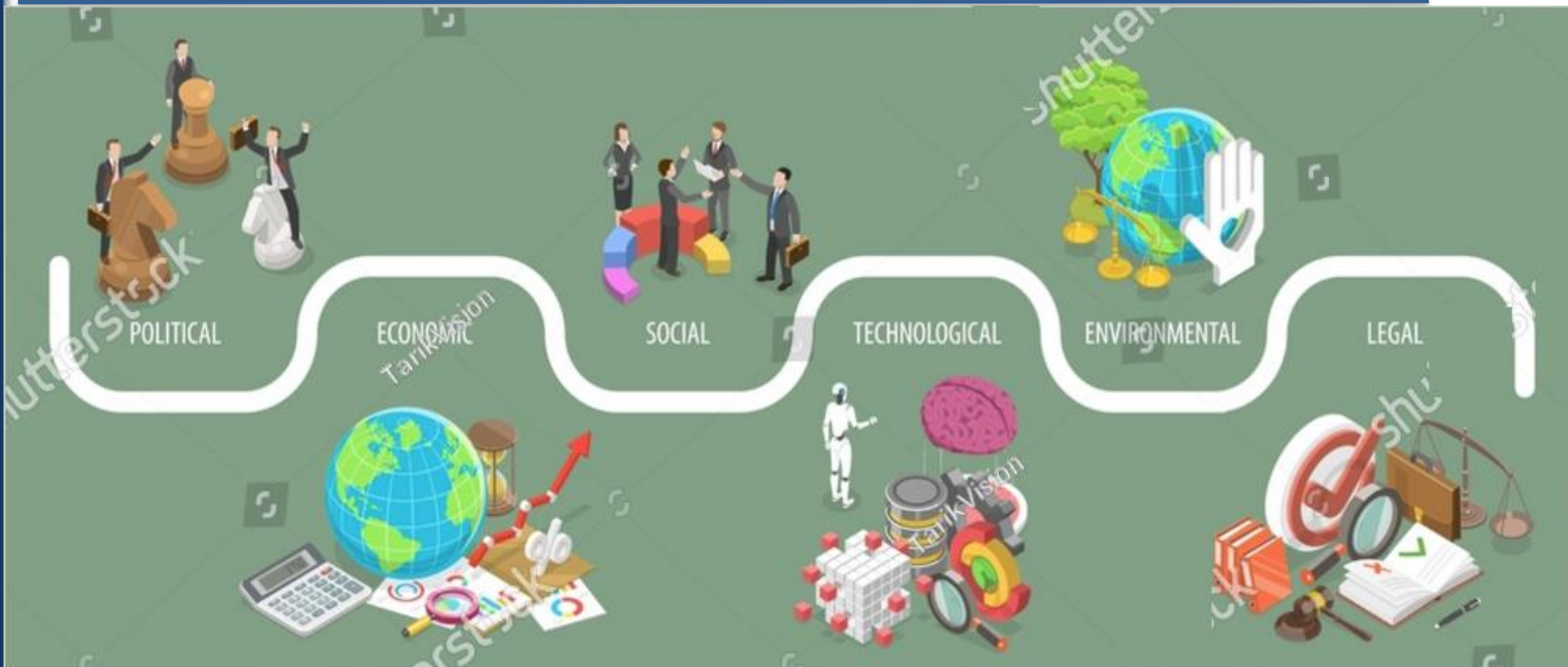
ب ـ روش تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی.

# د وام....

## داخلي چاپيریال

**د ټولو هغه عناصرو او فکتورونو څخه عبارت دی چې د ادارې د سرحداتو په داخل کې وي او تر ډیره حده د کنترول کیدو وړ وي.**

# د وام....




**بیروني چاپیریال**

**د ټولو هغه عناصرو او فکتورونو څخه عبارت دی چې د ادارې د سرحداتو څخه بیرون وي او تر ډېره حده د کنترول کېدو وړ نوي.**

# د چاپیریال تحلیل

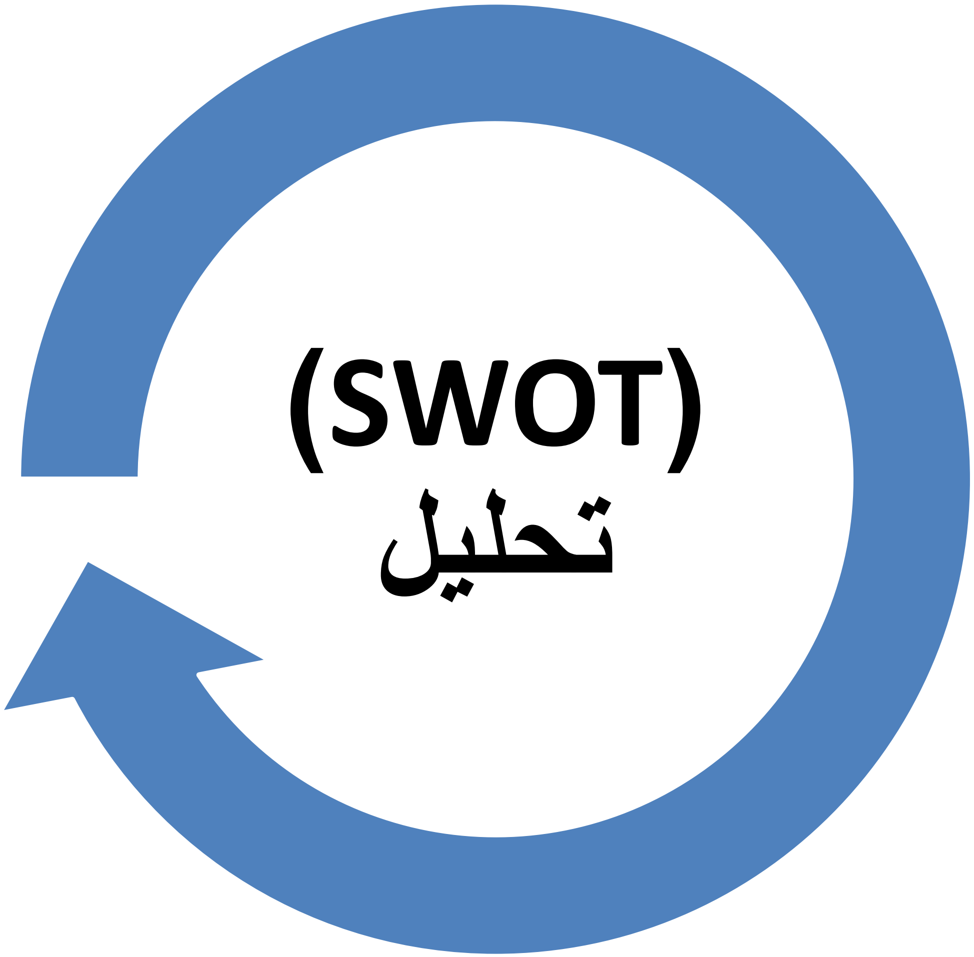
## بیروني عوامل

- ټولنیز عوامل
- تکنالوژیکی عوامل
- سیاسي عوامل
- اقتصادي عوامل

## داخلي عوامل

- بشري سرچیني
- سازماني کلتور
- لرلید او ماموریت
- سازمان جوړښت

# د وام.....




- پیاوړي ټکي
- کمزوره ټکي
- فرصتونه
- ګواښونه

له (SWOT) تحلیل (د ادارې په داخل او خارج کې د نږدې چاپیریال تحلیل) څخه ګټه اخیستنه د ستراتیژیکې پلان جوړونې یوه وسیله ده، چې د یوې ادارې داخلي او خارجي وضعیت د ارزونې لپاره کارول کېږي.

## پیاوړې ټکي: (strength)

د ادارې داخلي ځانګړنې (خلک او نور مثبت فکتورونه) دي او داسې وړتیاوې دي، چې زموږ ادارې ته د ورته ادارو په پرتله ځانګړې لوړوالی ورکوي. دا هغه شیان دي، چې اداره پکې ښه ده او د نورو ادارو په پرتله خپل کار په غوره توګه کوي.

# د وام.....

## کمزوره ټکي:

دا هم داخلي (خلک او نور کمزوره فکتورونه) ځانګړنې او هغه وضعیتونه، ستونزې او محدودیتونه دي، چې یوه اداره یې لري.

# د وام....

## فرصتونه:

**د بیروني چاپیریال هغه مثبت ټکي، وضعیتونه او امتیازات دي، چې ممکن د ادارې د پرمختګ لپاره ترې استفاده وشي..**

## گواښونه:

د بيروني چاپيريال ستونزه جوړونکي وضعيتونه او منفي فکتورونه او يا هم بالقوه ستونزې دي، چې ممکن حال يا راتلونکي کې د چاپيريالي بدلونونو سره د ادارې پر وړاندې خنډ وګرځي.

# مراحل پلانگذاری

۲ـ د موخو ټاکل:

۳ـ د چاپېريال په اړه د فرضيو مشخصول:

۴ـ د مختلفو بديلونو ټاکل:

۵ـ د بېلابېلو بديلونو ارزونه:

٦ـ د بديلونو ټاکل:

دا پړاو د حقيقي تصميم نيولو پړاو دی.

# مراحل پلانگذاری

۷ـ د حمایوي برناموتنظیمول:

کله چې یو هوایی شرکت د څو نویو الوتکو د اخیستلو پریکړه کوي، نو دا پریکړه یو لړ تخطیطونو ته اړتیا لري، چې دا تخطیطونه د بېلابېلو مهارت لرونکو کسانو روزلو او ګومارلو؛ د ادارو ساتلو ؛ د تعمیراتي امکاناتو رامنځته کولو؛

۸ـ د بودجې د تخصیص له لارې په قېمتونو باندې د تخطیطونو بیان.

# د تخطیط جوړونې مختلف طریقې

1. له داخل څخه خارج ته تخطیط جوړونه او له خارج څخه داخل ته تخطیط جوړونه؛
2. له پورته څخه ښکته تخطیط جوړونه او له ښکته څخه پورته تخطیط جوړونه؛
3. د موخې پر اساس تخطیط جوړونه؛
4. د استثناء پر اساس تخطیط جوړونه؛
5. اقتضایي تخطیط جوړونه.

# په ادارتو کې د پلان تطبیق ولې ناکامیږي؟

- په رهبرۍ کې د غلطو خلکو شتون
- د واقعیت څخه لرې اهدافو ټاکل
- په دقیق ډول د چاپیریال نه پیژندل
- د پلان د تطبیق لپاره د تعهد نه شتون
- د امکاناتو او سرچینو محدودیت
- په پلان کې پیچیده ګي

# نتیجه گیری

# له توجه څخه مو نړی مننه

# تشکر از توجه تان