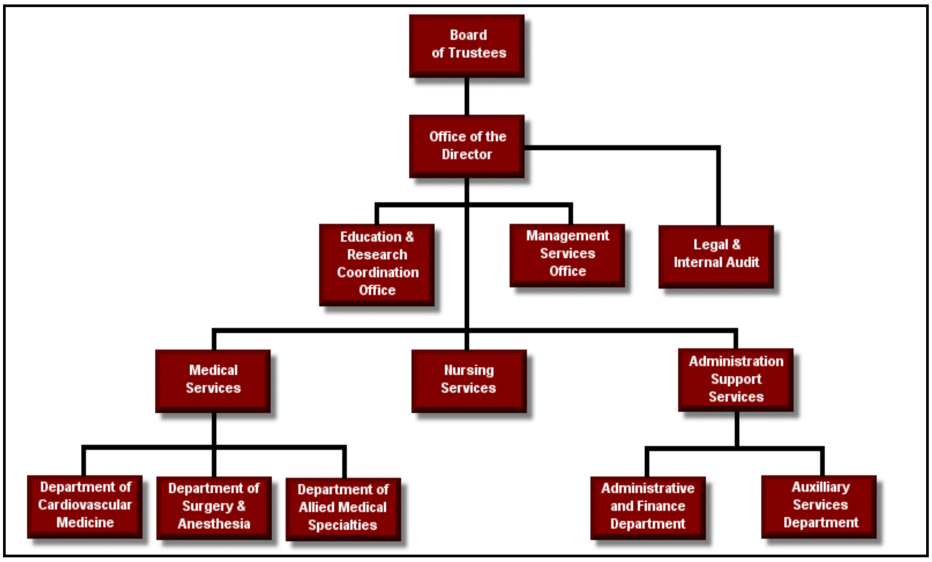
داداري اومديريت بنسټونه



Greater Afghan Library
@Greater_Afghan_Library93
@Greater_Afghan_Library_Group

Downloaded from: ketabton.com

مدير څوک دی ؟

- مدير په لغت کې داداري چلونکي ته وای ا وپه اصطلاح کې مدير هغه څوک دی چې د خپل د ټيم کړونو او عملکردونو ونډه په غاړه لري .

Greater Afghan Library
@Greater_Afghan_Library93
@Greater_Afghan_Library_Group

Downloaded from: ketabton.com

په بل قول!

- "مدیریت" د یوی فرانسوی قد می کلمی *ménagement*په معنی ده چي دلار ښونی او ځارنی لار اچونی، نه اخیستل شوی ده چي بیا دا کلمه دی دو لاتینو ګکلمو manu agere یعنی د لاس په مرسته لارښونه ښول شوی ده چي په اوسینیِ مفهموم دیوی اداری لارښونه ، مشری او هدایت کول دی ۰ دکاری ځواک او د بیلا بیلو سر چینو له لیاری (انسانی، مالی ، محسوسي او غیر محسوس) سر چینی اوسیږی ۰

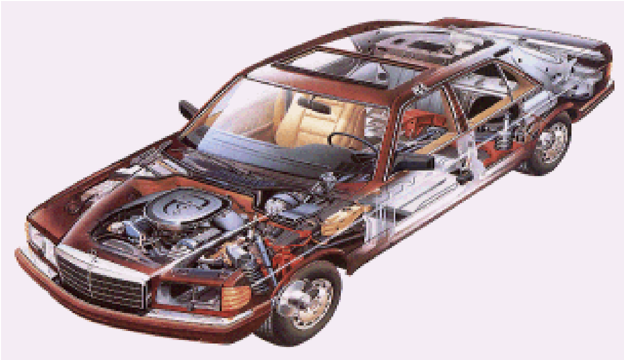
Downloaded from: ketabton.com

مدیریت یا منجمنت څه دی ؟

منجمنت له دو کلمو Manage په معنی د تنظیم کولو ا و Men په معنا د غړو اخیستل شوی دی چې په کلي مفهوم سره تنظیمول ا و اداره کول د غړو په ماهرانه بڼۀ اوسیږی

دمدیریت یو ستر کار پوه په شلمه پیړۍ کې د ماری پارکر فولیت په نامه مدیریت یی په مفهوم دی " دنورو په مرسته دکارونو سر ته رسونه په ماهرانه توګه " تعریف کړۍ دی.

Downloaded from: ketabton.com



سیستم څه ده ؟

- سیسټم دیوی ټولنی څخه عبارت ده چې دی څو ترلو او سره تشکیل شویو برخو څخه چې یو ځای سره کار کوی هغه ډول چې که تاوان په یوه برخه کې پیدا شی ټول سیستم زیان مند کیږی .

- اما د اداري او منجمنت له نظره : دیوي اداری د داخلي څانگو ، ارگانونو نه عبارت ده چې دی ټاکل شویو یو ځای موخو رسیدلو ته د یو لړټاکل شویومقرارتو نه پیروی کوئ او یو ځای سره کار کوی .

Downloaded from: ketabton.com

د سیستم ډولونه

پرانیستي

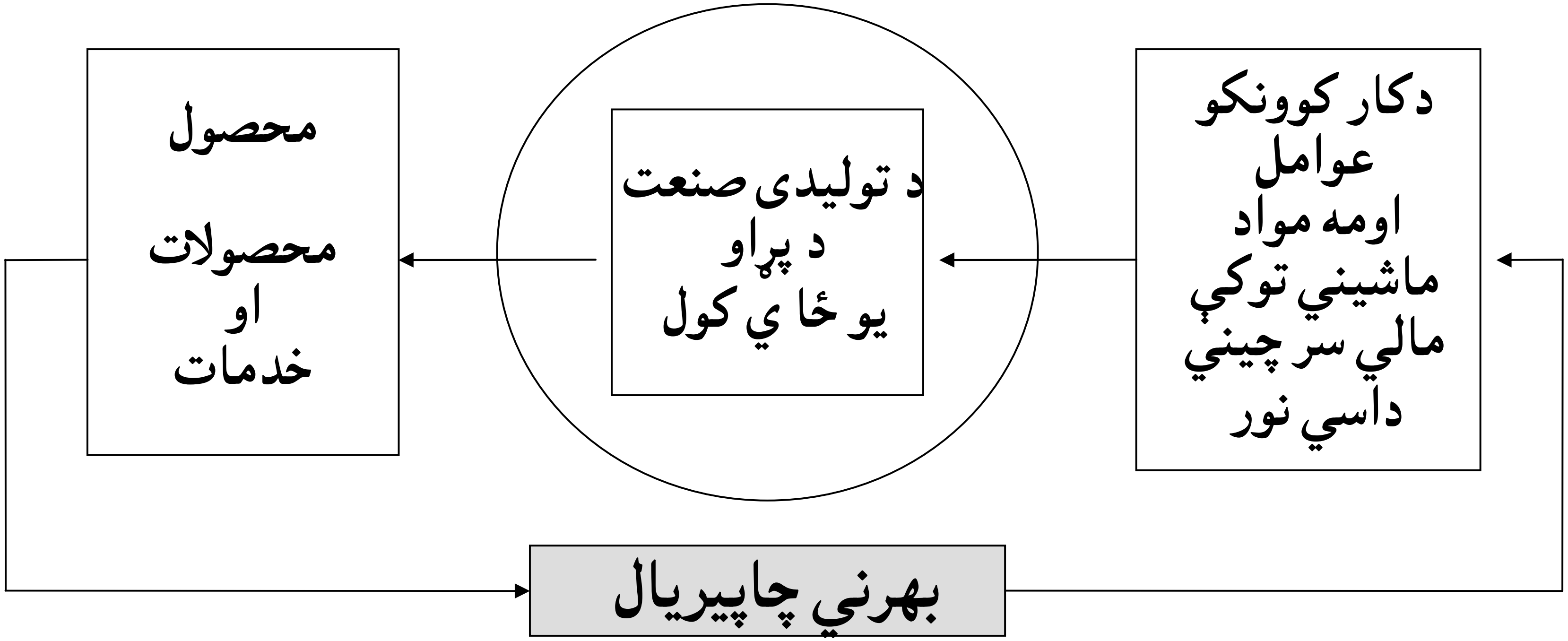
له بهرني چاپیریال سره اړیکې لری

تړلي

له بهرني چاپیریال سره اړیکې نلری

اوس دي تړلي سیستم اوسیدنه په نظر نه راځي

Downloaded from: ketabton.com



داداري موډل د يوه پرانسيتی سيستم په تو گه

Downloaded from: ketabton.com

ستراتیژی څه ده ؟

- ستراتیژی له یوی بشپړه پوره واحدی برنامي څخه عبارت ده چې د هغی پر بنسټ داداري د موخو رسیدلو لاری ا ټکل کیږی ۰
- په بل عبا رټ ستراتیژی د پالیسیو بشپړه پلان او اداری پوره موخو رسیدنو ته فعالیت بلل کیږی ۰

Downloaded from: ketabton.com

پلان څه ده ؟

- پلان مخکینی طرحه ده او په سیستماتیکه او منظمه توګه موخوته رسیدنه په
- بیلا بیلو زمانی پړاونو کې یعنی
  - لنډ مهاله
  - منځ مهاله
  - او اوږد مهاله

Downloaded from: ketabton.com

تشکیل څه ده ؟

- ددندو ویشل، د واک د ور کړی ددندو ټاکنه او په یوی اداري کې د واحدونو منطقي اړیکو ټاکني څخه عبارت ده ۰
- ددندو ویشنه
- د واکونو او دندو ټا کنه او پیژندنه
- د واحدونو منطقي اړیکې

Downloaded from: ketabton.com

اداره څه ده ؟

- اداره د ټولنيز نظام اوخاصو لارو له طرحی څخه عبارت ده چې په هغه کې يو شمير زياد خلک د يو لړ ټاکلو او پيچلو دقيقو دندو د سرته رسونو په خاطر بسيا وی ٠

Downloaded from: ketabton.com

او یا په بل عبارت !

- اداره دي يو بل تر ځنگه د خلكو د يو ځاى كولو پراو څخه عبا رت ده چي دي كارونو د آسنتيا او كارونو كي تاكلو موخو ته رسيدنه ده چي په هغه كي له بيلا بيلو سر چينو نه په گتهوره او اغيزمنه توگه كار اخيستل كيږي ٠ او په پايله كي د ذ يدخلو اړخونوقناعت او رضايت لاس ته راشي ٠

Downloaded from: ketabton.com

داداري او منجمنت مهم عناصر :

- موخې (اهداف)
- سرچينې
- اغيزناكي (موثريت) Effectiveness
- ګټهور توب (مثمريت) Efficiency
- ګډ اړخونه (جوانب ذيدخل (Stakeholders))

Downloaded from: ketabton.com

د مدیریت له نظره د موخو تعریف :

- موخې د مطلوبو پایلو سر ته رسونه ده چې ټول فعالیتونه هغې خواته بلل کیږي او سوق کیږي .

Downloaded from: ketabton.com

د موخو ځانګړتیاوی :
موخی باید ددغو ځانګړتیاو درلودنکې وی :

- روښانه او ټاکلي وی .
- د اټکل او سنجش وړ وی .
- د لاسته راوړنی وړ وی .
- حقیقت او ربښتیا ته وړاندي وي
- دوخت دمحد ود ید درلودنکي وي.

Downloaded from: ketabton.com

سرچينې (منابع) :

سرچينې د يوي اداري مادي او معنوي پانګونه عبارت ده چې په لاندې ډول ويشل کېږي :

- فزيکي سر چېنې
- مالي سر چېنې
- انساني سر چېنې
- غيرمحسوس سر چېنې

Downloaded from: ketabton.com

موثریت په اداره کې څه ده ؟

- دی فعالیتونو له سر ته رسونو څخه عبارت ده چې د اداري د موخو لاسته راوړنو لپاره موږ سره مر سته کوی
- گټهور توب په اداره کې څه ده ؟
- د فعالیتونو له سر ته رسونو نه عبارت ده چې د هغی په کار اخیستنی سره له کمی پانگې نه ډیره پایله او محصول لاس ته راځی یعنی محصول پر پانگې ډیر وی ٠

Downloaded from: ketabton.com

په اداري ا و منجمنت كې ښكيل اړخونه :

- عبارت له هغو وګړو څخه دي چې د اداري يا هغى په فعاليتونو كې برخه ، يا په زړه پورى والىۍ ولرى يا دا چې داداری فعاليتونه د هغوى په ګټه او تاوان اغيزه ولرى .
- د چارو ګډونكونكې لاندني خلك دى :
  - برخه اخيستونكې
  - كار كوونكې يا مامورين
  - مشتريان/تمويل كونكې
  - وړاندى كونكې (عرضه)
  - د سيمى خلك

Downloaded from: ketabton.com

د یوی روغی او سالمی اداری ځا نګړتیاوی :

- په یوی اداري کې له ټولو اداري قوانینو ، مقرارتو او اصولو نه پیروی په کار ده
- تشکیل باید د اداري د اصل او اړتیا و سره برابروی او داداری اصل له موخو او دندو سره یوالی ولری دی تشکیل له پړ سوب او تورم نه مخنیوی وشی ۰
- اداره باید له تقلب کاری ، کاغذ پرانی ، بډه اخیستني نه پاکه وی ۰
- دکار وړ خلکوته د کار سپا رښتنه .
- په اداره کې یوالی ، د کنټرول او مشری ښه سیستم او د مدیریت له اصولو څخه پیروی منځ ته راشی ۰

Downloaded from: ketabton.com

- د اداري بنسټیزه اصول :
- د موخو یوالۍ او د برابرۍ اصل
- د مراتبو د لړۍ اصل
- د تخصص اصل
- د دستور ورکولو او وحدت اصل
- د چاپیر یال څارنې اصل
- د واک او ونډې اخیستنې اصل
- د برابرۍ(تعاد ل) اصل
- دبدلون منلو او مدا و مت اصل
- د کار د منځ ته راتلو (کار آیی)

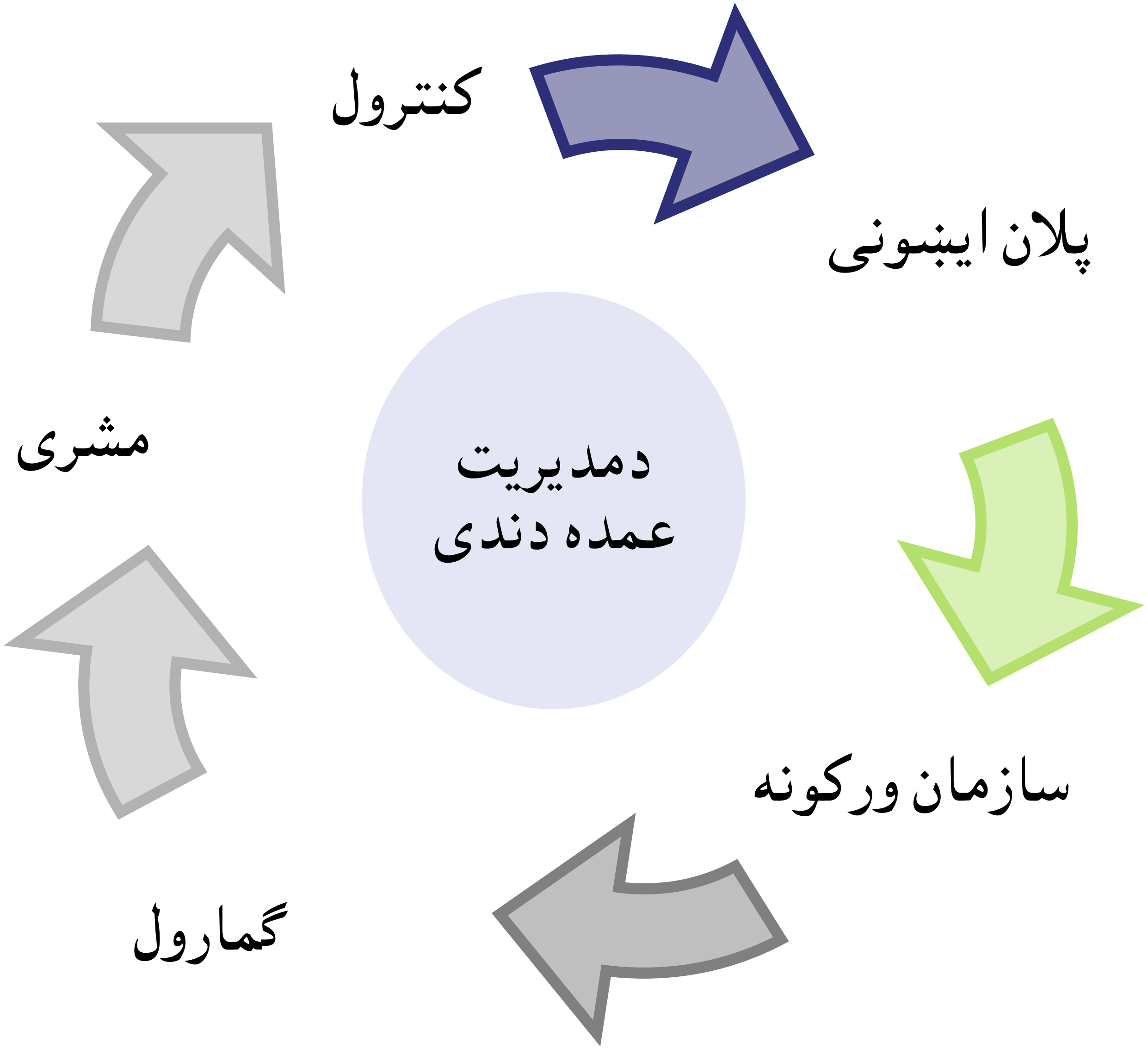
Downloaded from: ketabton.com

د مديريت کارى چوکاټ

يو مدير

ځانګړى اومعلومى دندى	سر ته رسوى	سازمان ورکوني ، پلانګذارى ، ګمارل ، مشرى ا و کنترول
ټا کلو سر چينو	نه ګټه اخلي	انسانى ، فزيکى ا و مالى
ټا کلي روش او تکنيک	په کار وړى	ستندرد ونه، ارزيابى، کنترول او نور
ټاکلي مفاهيم	پيژني	افهام او تفهيم ، مشرى ، تشويق ا و خوزښت ، دشخړو اوارول
ټاکلي مفاهيم	څاري او تعقيب وى	يوازى ، ډليز ، يو ځاى
وده او پراختيا ته	زمينه جوړوى	ډليزه مرسته

Downloaded from: ketabton.com



Downloaded from: ketabton.com

دبیلا بیلو کچو مدیرانو دندی

د لوړی کچی مدیران :

- اوږد مهاله پلانونه او ستراتیژۍ خیړی او پراختیا ورکوی ·
- د بیلا بیلو څانګو کار ی پړاو او دندي ارزیابی کوي او له هغو سره مرسته کوي
- د کلیدی غړو او کار کوونکو د ټا کني حق په اداره کې لري ددغو ډلو په ګمارولو کې مسلم حق لري.
- منځنیزو مدیرانو ته دهغو د ستونزو په اړوند لارښوني کوي.

Downloaded from: ketabton.com

دبیلا بیلو کچو مدیرانو دندی

د منځنۍ کچې مدیران :

- د متو سطې کچې پلانونه جوړوی او اوږد مهاله پلانونه د څیړنې او کنټرول لپاره لوړې کچې مدیریانو ته وړاندې کوي او تر تیب ورکوي
- بیلا بیلو څانگو ته پالیسۍ جوړوی .
- ور ځنی او اونیزه راپوټونه کنټرول او ارزیابی کوی .
- ټیټو کچو مدیریانو ته دهغو د ستونزو په اړوند لارښونې کوي او مشوري ورکوي .
- دکار کوونکو گمارل او ټا کلو دنده په غاړه لری ۰

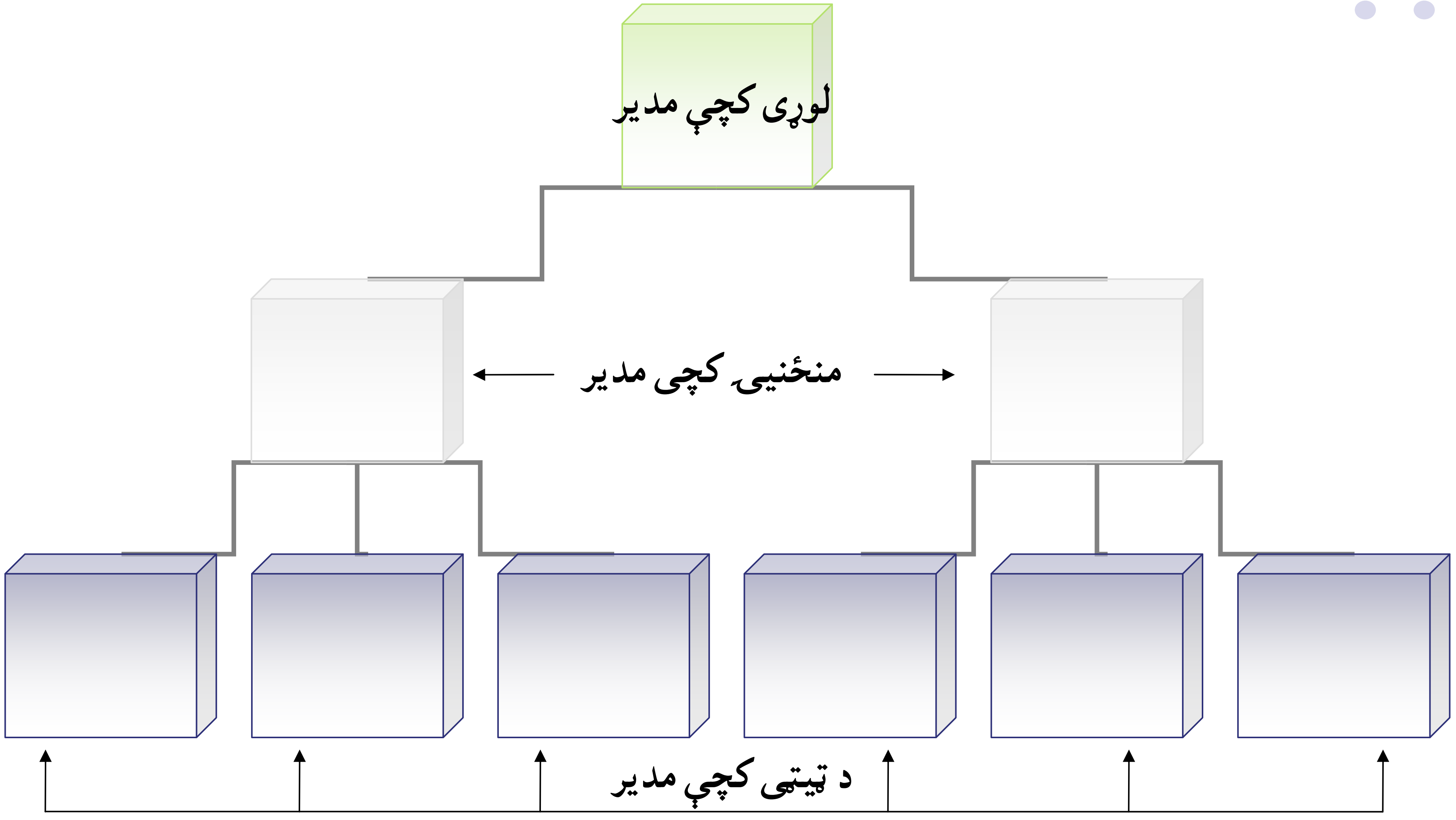
Downloaded from: ketabton.com

دبيلا بيلو کچو مديرانو دندی

تيټي کچې مديران :

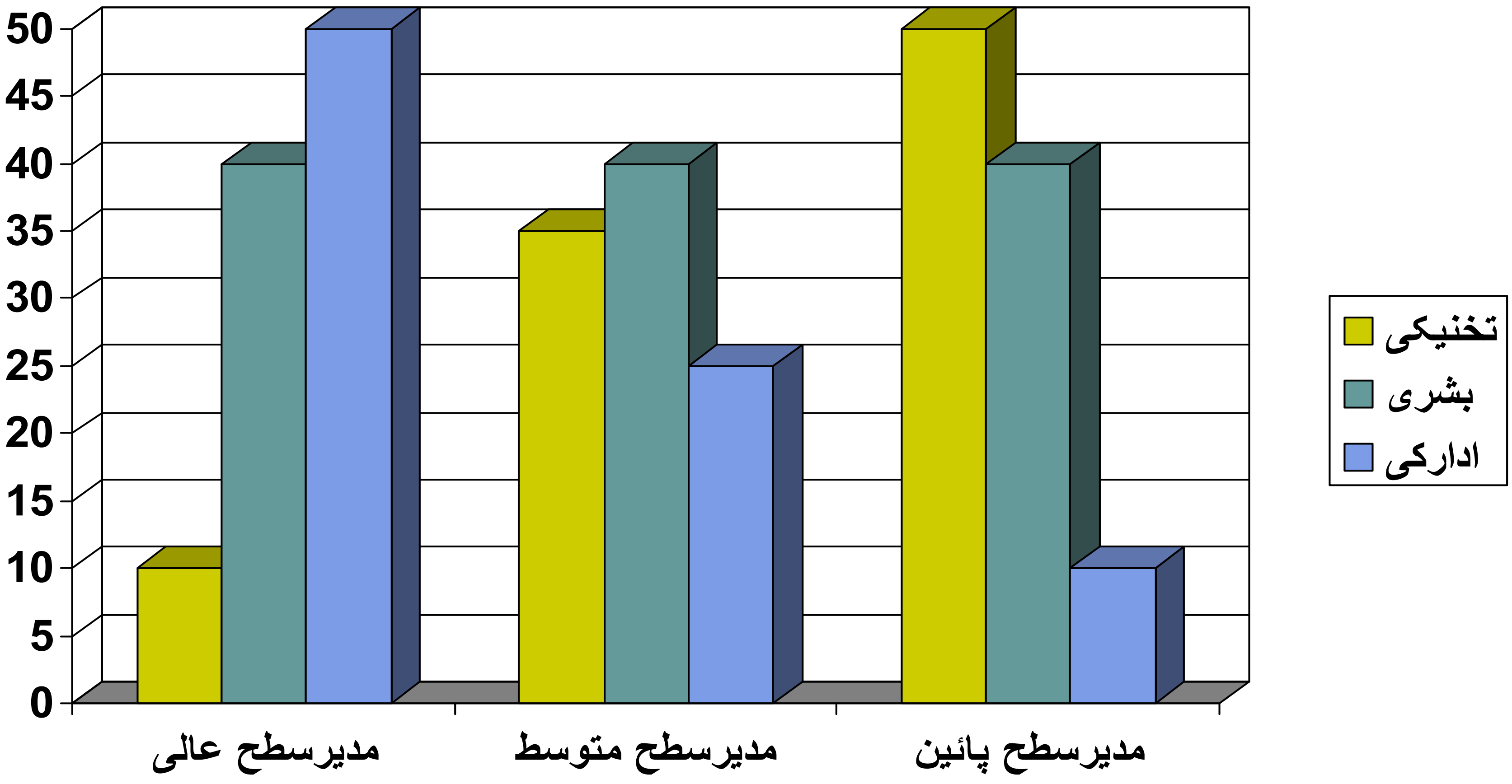
- لنډ مهاله کاری پلانونه جوړوی منځنۍ کچې مديريانو ته يی وړاندې کوي او دهغه د جزئياتو په اړوند اضافه معلومات ورکوي
- د لاس لاندو کار کونکو کړنلاری ، کړنی ، او طر ز العملونه څاری او څيړی ۰
- ورځني کارونه عمل کړنی جوړوی ۰
- ددندو لايحه په ټا کلی توګه جوړوي او تر تيب ورکوی ۰
- له کار کونکوسره هميشنۍ او وړاندی اړيکې لری او تما س وسر ه لری

Downloaded from: ketabton.com



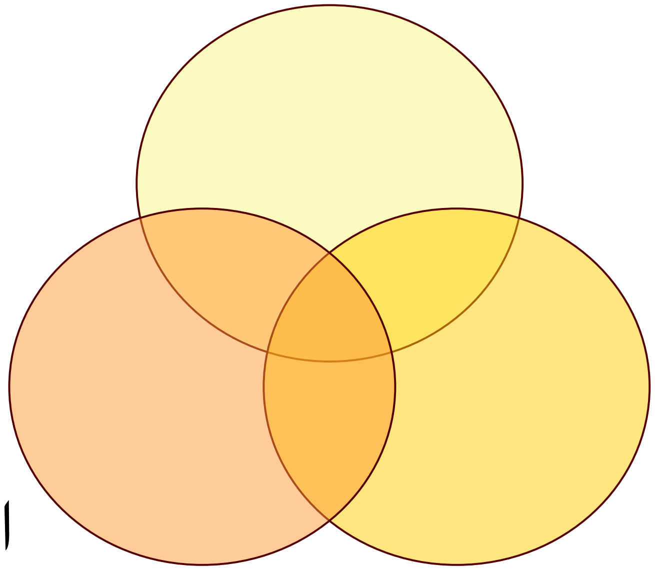
Downloaded from: ketabton.com

مدیریتی مهارتونو موډل



Downloaded from: ketabton.com

تخنیکی مهارتونه



انسانی مهارتونه

ادراکی مها رتونه

Downloaded from: ketabton.com

د مدیر وندی او مسولیتونه

- د خپل ځان په اړوند مسولیت

- د خپل لاس لاندی کار کوونکو په اړوند مسولیت او ونډه
- د خپلی اداري په اړوندو مسولیت

Downloaded from: ketabton.com

دوهم فصل

مفاهمه يا اړيکي

Downloaded from: ketabton.com

مفاهمه/اړیکې څه دي ؟

هغه عمل او کړنه ده چې یو غړی دخپل اړتیاو، غوښتنوٌ، ادراکاتو ،نظریاتو په هکله بل غړي ته معلومات ورکوي اویا هم د بل غړي په هکله معلومات لاس ته راوړي، مفاهمه/اړیکی ّبلل کیږي

Downloaded from: ketabton.com

د مفاهمې / او اړیکو ماهیت

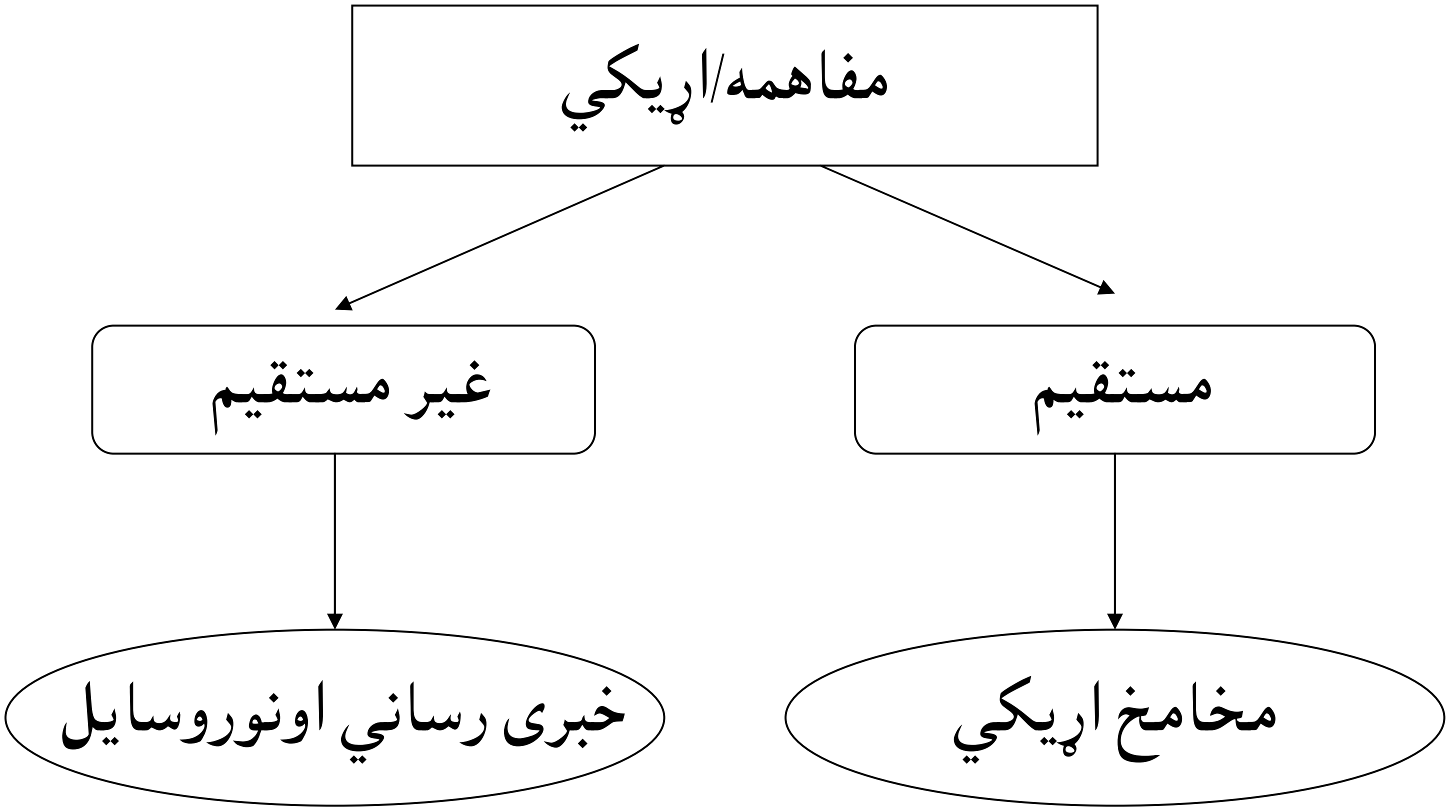
داړیکو ماهیت په دی کې دی "چې څوک نشی کولای بې اړیکو اوسي " یعني د یوی اداری او موسسې کار کونکې په دایمي توگه یو ډول نه یوډول یو له بله سره اړیکې نیسی حتی که دوی داسې ښکاره شي.چې گواکې اړیکې سره نلری ، بیا هم سره اړ یکې لری ۰ چیټیا هم د یوه شی معنی ورکوي داچې تاسو ویلو ته څه شی نه لری او یا هم نه غواړی څه ووایې خو بیا هم اړیکې سره لری ، یعني اړیکې هر ځای شته ۰

ورته قضیه د باندنی نړی سره د اړیکو په هکله صدق کوی ۰

دا چې یوه اداره یا مو سسه یو شی واي یا یې لیکي ، او دا چې آیا سوداگری اعلان ښه دی یا نه یا دا چې عامه مناسبات او د بازار موندلو مناسبات ښه دی یا خراب بیا هم اړیکې منځته راځی که یوه اداره یا موسسه څه نه وایې یا څه نه لیکې بیا هم په غیر مستیقه توگه یو پیام لیږدوی.

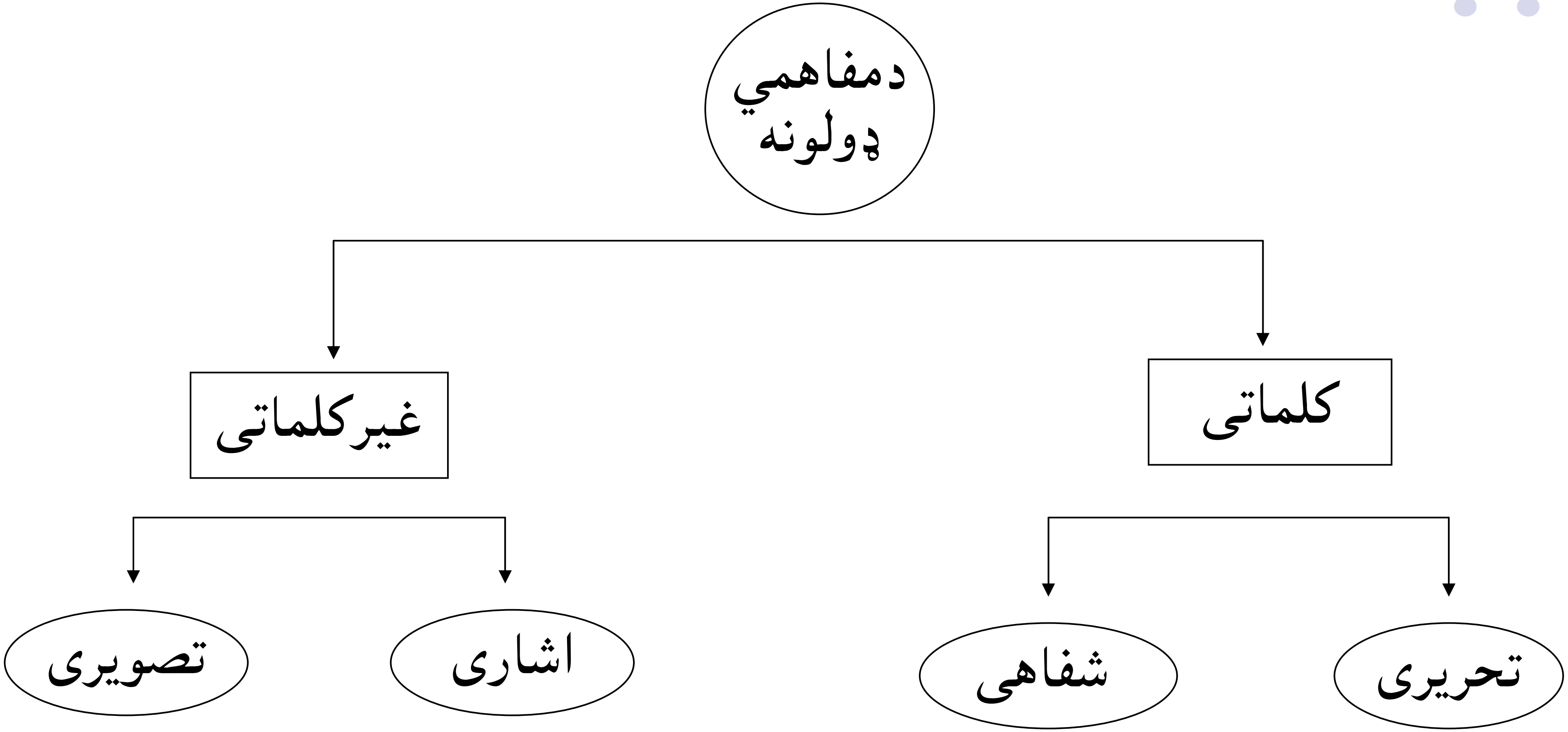
Downloaded from: ketabton.com

داړيکو /مفاهمی خواوی



Downloaded from: ketabton.com

د مفاهمي اواړيکو ډ ولونه (۲)



Downloaded from: ketabton.com

داړيکو چينلونه يا خواوي

د يوه سري نه بل سري ته (يا د ليږدونکي نه اخيستونکي ته) د معلوماتو د ليږدولو له پاره د اړيکو پراو د بيلا بيلو چينلونو له لارې سر ته رسيږي ٠ هغه چينلونه چې وګړي يې د مفاهمې په وخت په فکر کې ساتې خبرې کول او غوږ نيول دي ٠

بل چينل ليدل د لوستلو په خاطر (ديوه کتاب ، مکتوب ،يو سند او داسي نور) څخه عبارت دی

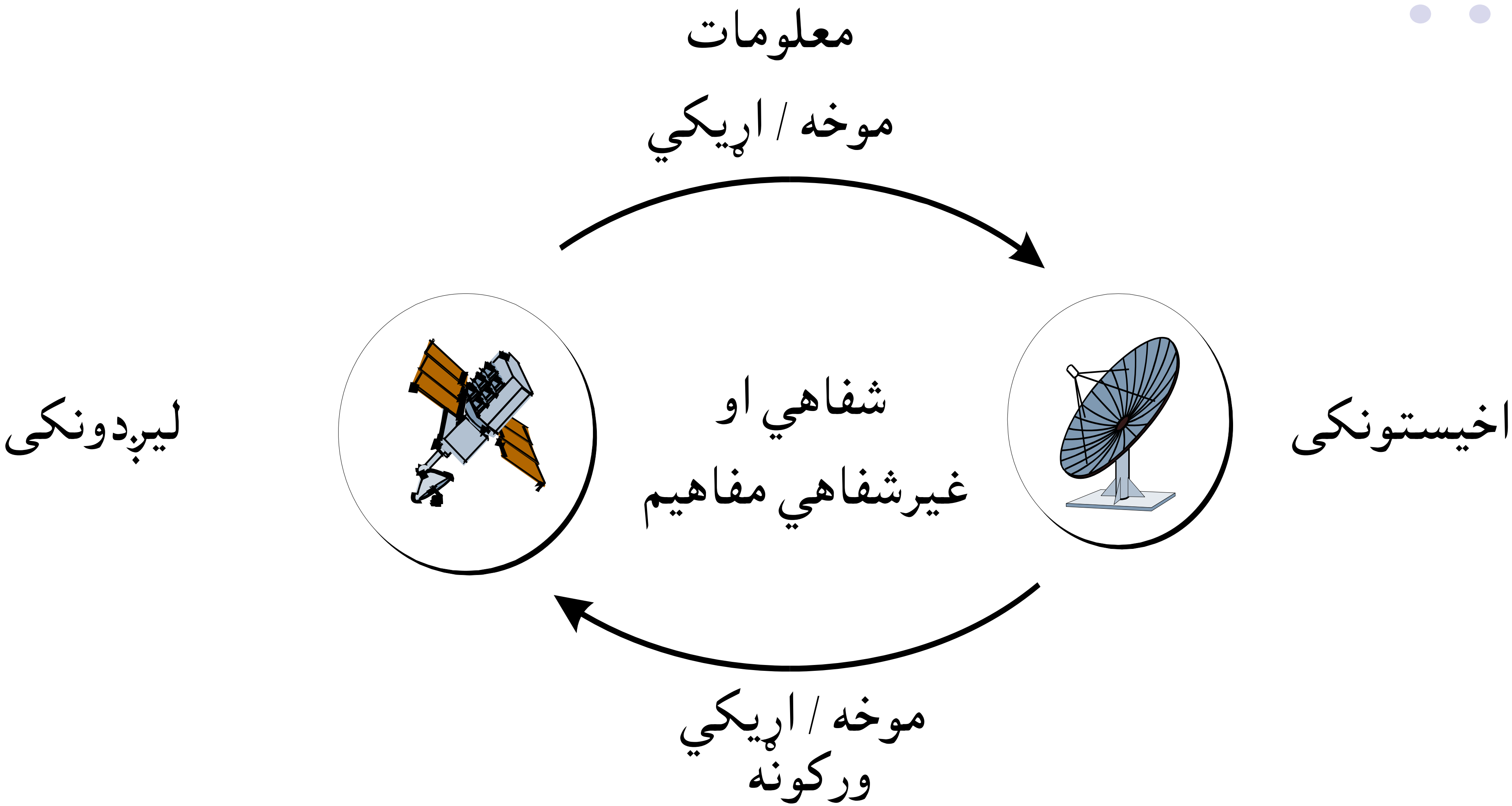
ليدنه د ننداری مفهوم هم رسوی (ديوه فلم ، خبرونو او حتی نورو وګړو ننداره)

د اړيکو ورستۍ خبره په يو بل چينل يا مزی پوری اړه پيدا کوی چې د غير لفظي اړيکو په نامه ياد يږی او دا ډول اړيکې د کتني ، تقليد او اشارو اهميت تر ارزوني لاندې نيسی ٠

ټول ياد شوی چينلونه مهم ګڼل کيږی له دی امله چې د يوه پيام په ليږ دلو او اخيستلو کې سترګې ، غوږونه ، خوله او د بدن نور غړی په کار لو يږی ٠ .

Downloaded from: ketabton.com

اخيستونکې او د لېږ د ونکي موډ لونه



Downloaded from: ketabton.com

دلیږدونکی او اخیستونکي موډ ل

په اخیستونکو او لیږدونکو موډلونکې بنسټیزه عنا صر دادي :
لیږدونکی ، اخیستونکی پیغام او فید بک ; چي لیږدونکي غړي د خپل نظر وړ پیغام د اړیکو د مزیو او چینلونو په مرسته اخیستونکي غړي ته ولیږدوی ۰ او اخیستونکې غړي پس له اخیستلو د پیغام نه د همغه چینل لیاري لیږدونکی غړي ته د پیغام ځواب ورکوي ۰

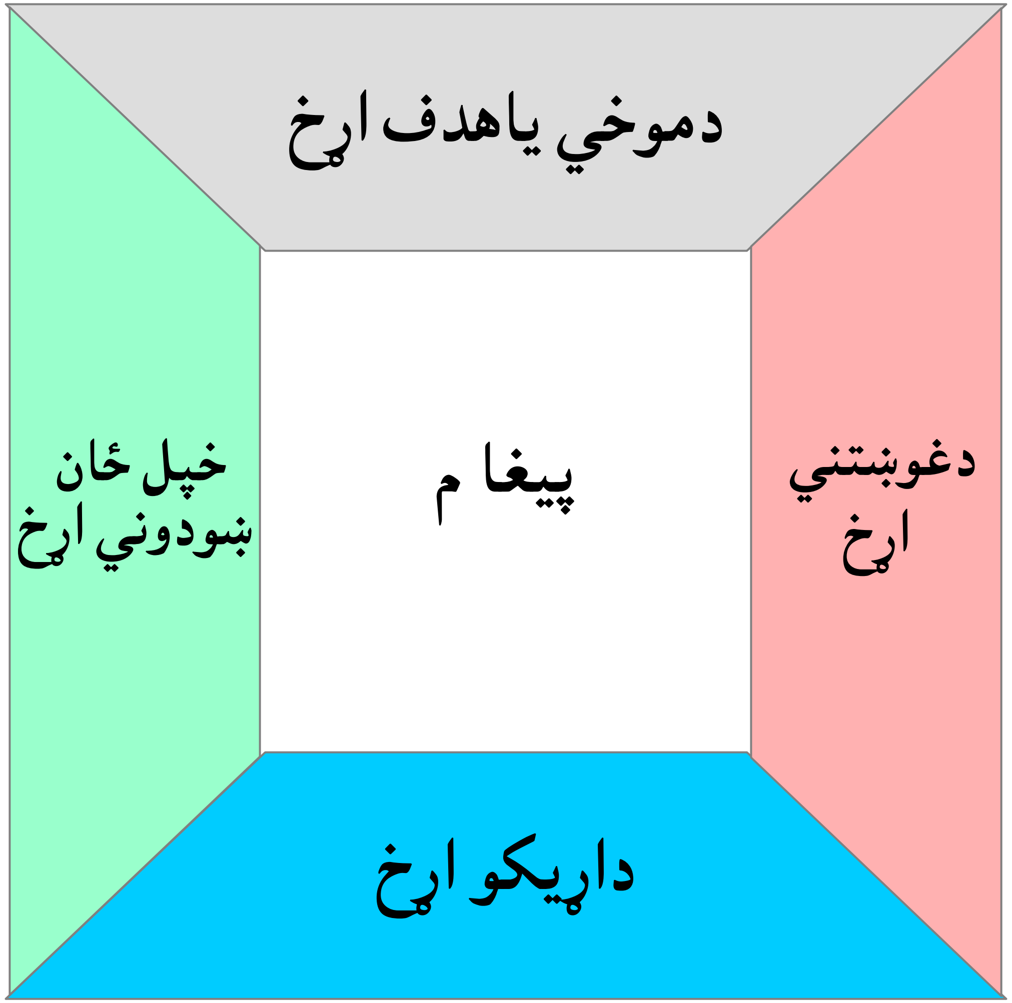
Downloaded from: ketabton.com

دلیږدلو او اخیستلو موډل

دلیږدولو او اخیستلو موډل دا په زړه پوری ټکي څرګند وی چې هر پیغام څلور اړخونه لری ۰ د پیغام لیږدو نکي او اخیستونکي با ید پوه شی چې د یو پیغا م د څلور اړخونو په هکله د هغوی شخصي تعبیرونه یو تر بله توپیر لری دا توپیر کیدای شی د لیدو وړ نا ړو ه تفا همونو او له هغو نه دراپیدا شوو ستونزو درامنځته کیدو سبب شی په یا د مو وی که پام مونه وی چې د مفاهمی د کوم ډول چینل نه کار اخلئ ، نا سم تعبیرونه به تاسو د ستونزو سره مخامخ کړی ۰

Downloaded from: ketabton.com

دیوپیغام څلوراړخه (۲)



Downloaded from: ketabton.com

دیوپیغام څلور اړخه (۳)

دموخي اړخ

هر پیغام د موخی په اړه د معلوماتو لرونکې ده چې په آسانه توګه حقایق بیانوی ۰

داریکو اړخ

هر پیغام د لیږدونکي او اخیستونکي .تر منځ منا سبات څر ګندوی او دا چې هغوی د یو بل په باب څه فکر کوی یعقیني ده چې د فکر ډول یې سره توپیر لری ۰د اړیکو اړخ د الفاظو د غږ ، د آهنګ ، او غیر لفظي اشارو په مر ستته ښودل کیږی ۰ د پیغام اخیستونکې د پیغام ددی اړخ سره ډیر حساس وی ۰

Downloaded from: ketabton.com

دیوپیغام څلور اړخه (٤)

دځان ځر ګندوني اړخ

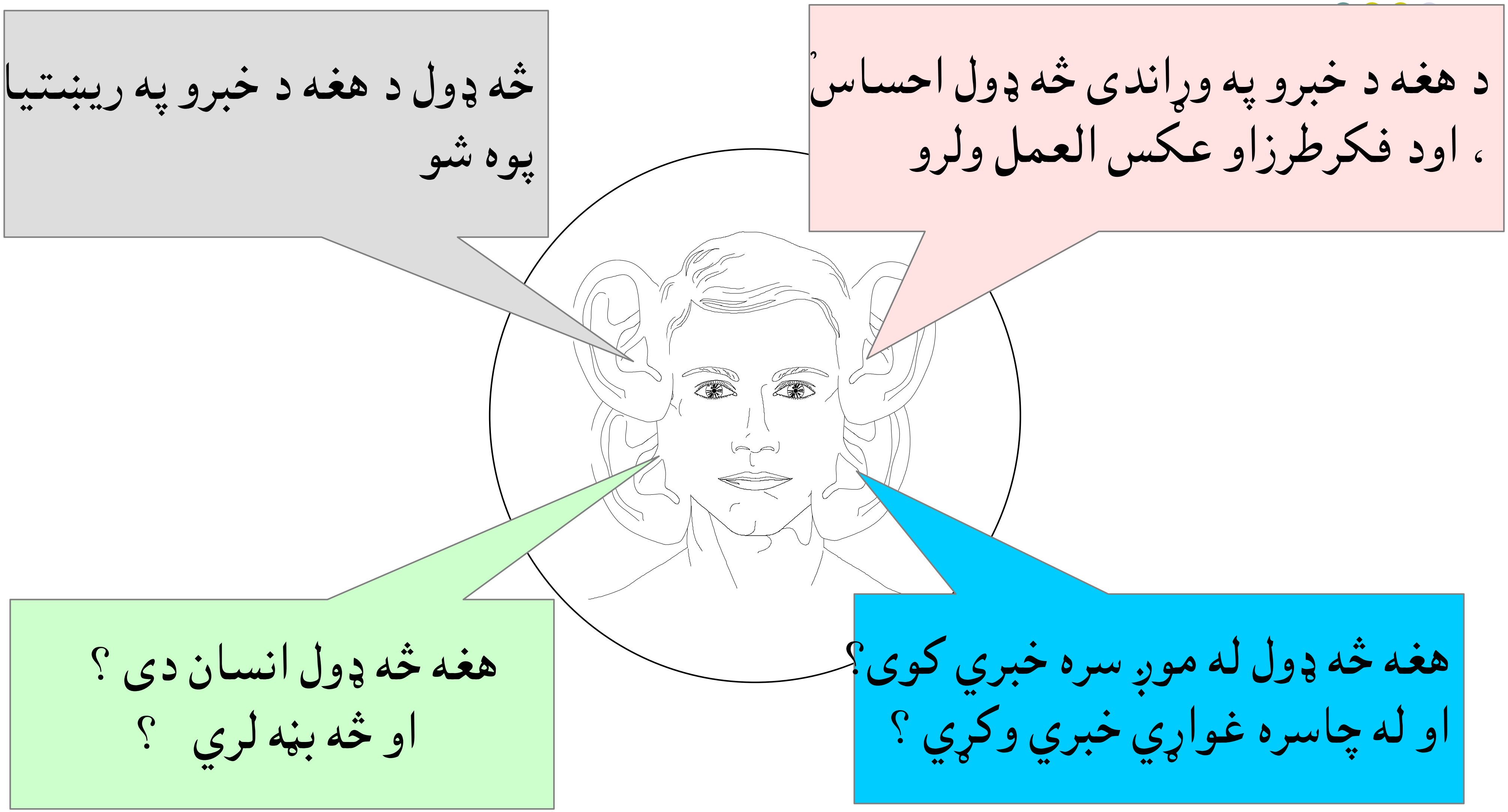
یو پیغام نه یوازی د حقایقو په هکله معلومات لری بلکې پخپله د لیږ دونکي.په باب هم معلومات ور کوی : ځان ځرګند ونه مقابل لوری ته د خپل ضمیر ه ځر ګندو ل دی ٠

د غوښتنو اړخونه :

وګړی ز یا تره وختونونه د خپلو ځانګړو مقصدونو د لاس ته راوړلو له پاره مفا همه کوی ، نو پیغام په داسي بڼه په نظر کي نیول کیږی چي په یو ډول نه ډول په مخا مخ لوری اغیزه وشنیدی ٠

Downloaded from: ketabton.com

اوريد ونكي څلور غوږه



Downloaded from: ketabton.com

ځلوراوریدونکي غوږونه

داموډل روښانه کوي چي اخیستونکي هم پیغام له ځلورو اړخونونه دځیرني لاندي نیسي.

دموخي اړخ:

څه ډول دهغه دخبرو ریښتیاو باندي پوشم؟

داړیکو اړخ:

هغه څه ډول له ماسره خبري کوي اوله چاسره غواړي خبري وکړي ؟

خپل ځان ښوونې اړخ:

دهغه دخبرو په برابرکي څه احساس ،دفکرډول او عکس العمل ولرم ؟

دغوښتني اړخ:

هغه څه دول سړي دی او څه غواړي ؟

Downloaded from: ketabton.com

د تحلیل دبدلون په اړوند معلومات

د بدلون تحلیل چي TAپه نامه هم یادیږي د څیړنیز او روانشاسۍ تیورۍ څخه عبارت ده

چي په کال ۱۹۵۰کي د یوه روانشناس د (ایرک بیرون)په نامه مطرح شوي داسي چي دغه روانشناس ۳بیلا بیلي کچې د بدلون او تحلیل داسي شر ح کړي دي۰

(د موراو پلار کچه ،د لویانو کچه او د کوچني والي کچه)

چی دا ټول د انسانانو د کوچنی والۍ له تجار بو څخه سر چینه نیسی ۰

همدا رنګه هغه و څیړله چې بیلا بیل وګړی څرنګه خپل منځ کي متقابل اعمال لری او د بیلا بیلو شخصیتونو څرنګوالی څر نګه کولای شی د وګړو پر معاملاتو اغیزه واچوی ۰

ښاغلي بیرون له نظره د افهام او تفهیم ټول بهیر باندی پام لرل او ارزونه خورا ډیره ارزښت لري همدار نګه هغه پر دی عقیدی وچی د افهام او تفهیم په بهیر کې هرو مرو د مفاهمی دواړو اړخونو ته پاملرنه وشی نه یوازی یو اړخ ته .

Downloaded from: ketabton.com

د تحليل دبدلون په اړوند معلومات(۲)

له هغه نه ورسته ښاغلي بيرون ټول بيلا بيل ټولنيز عکس العملونه يې توپير کړه چي د هغه له نظره دغه عکس العملونه له يو سلسله متقابلو اعمالو څخه عبارت ده چي په هغه يې د لوبو نوم کيښنود

شخصيت د څرنګوالي موډل (د مورو پلار کچه –د ځواني کچه– د کوچني والي کچه)

د بدلون څيړنی د تيوری په نسبت په مجموعی توګه د شخصيت دري کچې شته چي له دغو کچو څخه وګړی په دوامداره توګه کار اخلی په دی ورستيو کي دغه موډولونه په څو نورو برخو لکه و مور او پلار توب د کچي او دکو چنيوالی د کچی په هکله پراختيا موندلی ده د يادولو وړ ده چی د شخصيت کچه په ټولو وګړو کي يو ډول نده خو د وګړی پر نسب او د هغه د تيرو و تجاربو په بنسټ توپير لري .

Downloaded from: ketabton.com

معاملاتي متبادله تحليل (۳)

دمور اوپلار کچه (والدين)

مور= با احتياطه ،زړه سونده او بخښونکي
پلار = پابنده، اصولي ا و جدي

دبالغو غړو کچه

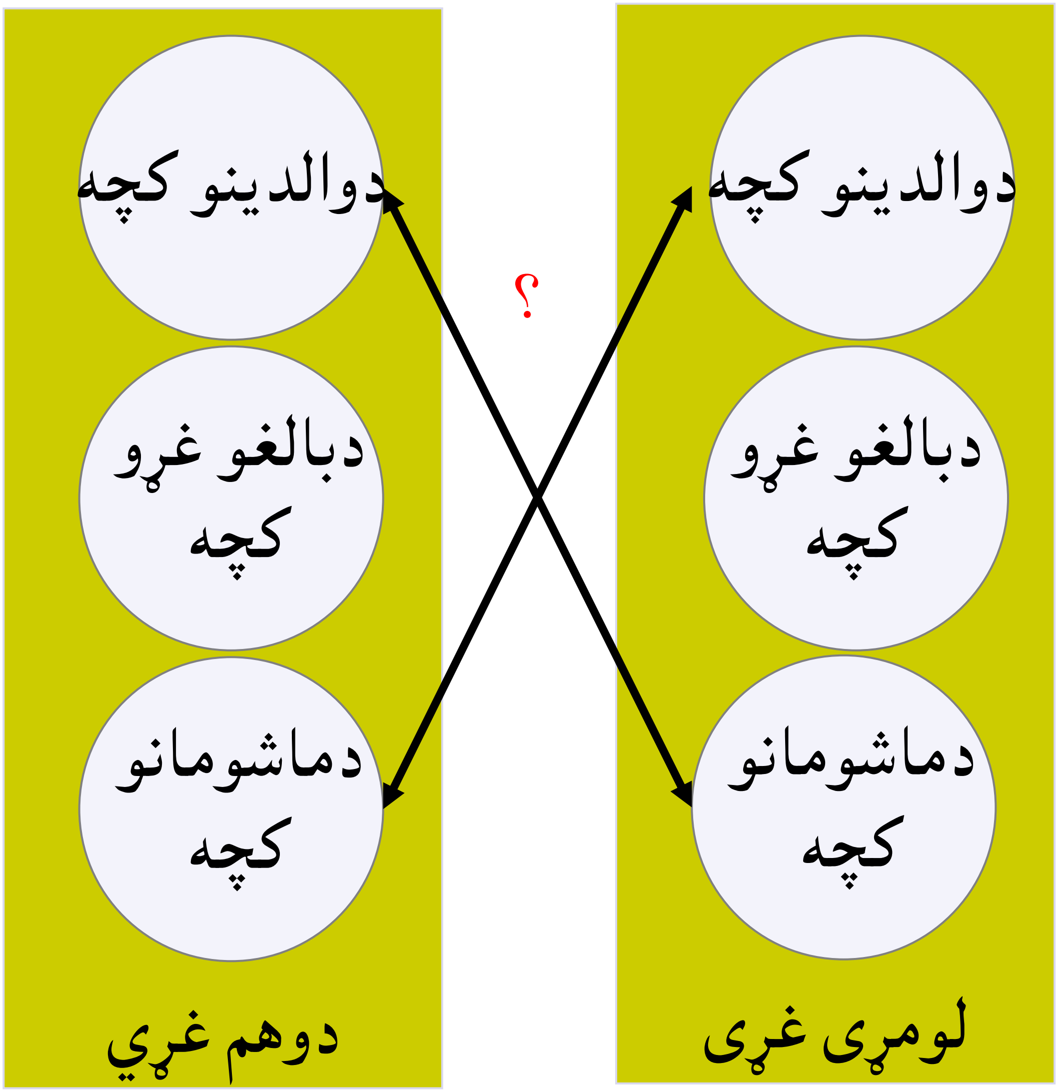
هدفمنده ، تحليل کونکي ، معلومات ورکونکي

دماشومانو کچه

عادي ماشوم/ نورمال = معمولي طبيعي ، چلند کونکی اوبازيګوشه
سرکشه اوسرغړونکي ماشوم = لجوج او خود سره
فرمان وړونکي ما شوم = آرامه ا و خبره اخيستونکي

Downloaded from: ketabton.com

معاملاتي متبادله تحليل (٤)



دغړو کومه کچه يوبل سره مفاهمه کوي ؟

Downloaded from: ketabton.com

فعاله اوریدل (۱)

فعاله اوریدل نه یوا.زی مهمه ده چې څه شی مو درک کړل (د یوه پیغام څلور ی خواوی)بلکې له دې نظره هم ارزښتناکه ده چې څر نګه مقابل لوری سړی ته وروښیی چې تا سو هر څه چې هغه واي درک کړي. دقیقه اوریدنه ستا سو سره مر سته کوی چې د باور او پو هیدو فضا منځته راوړی چې دا خپله د ګټهوری او ښی مفاهمې او اړیکو په هکله یو بل لازمی شرط ګڼل کیږی.

Downloaded from: ketabton.com

فعاله اوریدل (۲)

ددقیقی اوریدنی بیلا بیلی لاري داسی دي :

ددقت سره مله اوریدنه

د عباراتو په دوهم ځلی بیان سره تشر یحی اوریدنه

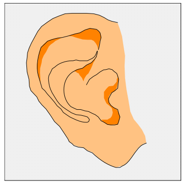
فعاله اوریدنه او پایله اخیستنه :

ستاسو دقت او پام مقابل لوری ته دا احساس ورکوی چې تاسو پاملرنه دده خبرو ته اوښتی ده او په بل شی نه یي بو خت ۰ دا تهکی د ښی مفاهمی او دوه اړخیزه درک بنسټ جوړوی ۰

ددی له پاره چې ولیدل شی چې اخیستونکی سړی د لیږدونکي د پیغام اړخونه په عین بڼه درک کوي ، هغه باید لاس ته راوړی پیغام تشریح کړی او پخپلو الفاظو یې بیان کړی ۰

((نو تاسو وایې چې ۰ ۰ ۰ ۰ ۰ ۰))

Downloaded from: ketabton.com



فعاله اوریدل (۳)

((په بل عبارت ......))

لیږدونکي هم باید د اخیستونکي شخه یو لړ پو ښتني و پو ښتي څو پیغام دوهم ځلي وویل شی او ډاډ تر لاسه کړی چې اخیستونکی د پیغام ټول اړخونه په عین بڼه درک کړی وی ۰

((آیا تاسو وایي چې ......))

((تاسو منظور دادی ......))

په پاي کي فعا ل اور یدونکي نه یوازی خپل وخت ښی بلکې د اخیستونکې مفکوری په هکله هم خپله شخصی پا یلی وړاندی کوی ۰

د بیلګې په توګه :

نوتاسو قصد نه لری چې ...... سر ته ور سوی ، بلکې تاسو غواړی چې ...... په با ب هڅه وکړی ......؟

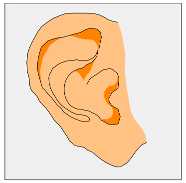
د پاملرنی وړ : دا خبره د خپل عادت جز وګرځوی چې د پو ښتنی نه پرته ځواب مه ورکوی

Downloaded from: ketabton.com

دفعاله اوریدني نښي (٤)

- اړوندو پوښتونو طرحه
- تعبير / اوتفسيركونه
- توضيحات /دنظرلاندی کونه
- دويونکی نظرياتوته درناوی
- لنډيزول

Downloaded from: ketabton.com



دغوږ نيولو دري ډوله

په غورسره غوږ نيونه

دهغو هجاګانو په کاروړنه چي دويونکي دپام وړ وي لکه – ام ،

ها ، هو (بلي)

دکلماتو له تعبير واوتفسيرسره يوځاي غوږ نيونه

دويونکي غږي دجملو بيا تکراروته اوددي پلټنه چي آيا هغه هم عين مطلب ثاري يانه

"آياتاسو مطلب مي په سمه توګه اخيستي دی چي ...."

فعاله اوريدنه او دهغه پايله اخستينه

آيا د اچي خبري او اتري تاسو په غورسره ثاري اوپه پايله کي تاسو کولي شي خپل ولاديز ددي په اړوند چي څرنګه مختته ولاړشي ابراز کړي

پس نوموضوع دانه ده چي ....موږ ....

Downloaded from: ketabton.com

Feedback(فیدبک) څه ته ویل کیږی

فید بک د پیغام د اخیستونکي عکس العمل د پیغام د لیږدونکي په مقآ بل چې لیږ دونکی د پیغام د څر نګوالی په اړوند با خبروی
فید بک کیدای شی په په څلورو اړخونو (لکه د پیغام څلور اړخه) ولیږدول او واخیستل شی هغه ډول چې لیږدونکی او اخیستونکی باید ورى شى چې دواړو خواو لیږدول شوی فید بګ د پیغام د څلور اړخو پر بنسټ یو ډول لاس ته راوړی دی .

Downloaded from: ketabton.com

دفیدبک قاعده

- (زماپه نظر کلموپه کاروړنه
- (برخلاف دمخامخ لوري مستقیمه مخاطبه ونه
- مثبته غوښتنه (د منفي غوښتونکو پر خلاف)
- فوري فید بک(نه دا چې ټول مسایل لومړی په خپل ذ هن کې وسپاری ورسته په عصبا نیت سره د مقابل لوري پر مخ یې وکاږی.
- دوه اړخیزه فید بک ورکونه (له لوري نه کښتـه ته او کته نه لوړي ته)

Downloaded from: ketabton.com

څه ډول کولای شي په اغیز منه توګه (فید بک) ورکړي

- یوازي هغه وخت فید بک ورکړي چي مقابل لوری له تاسي نه غوَښتنه وکړي .
- زیار وباسي چي دامکان په صورت کي ډیر لنډ فیدبک ورکړی ٠
- هڅه وکړی تر څو خپل فید بک خپل اُدارک د ادارکو په توګه ، خپل لیدل د لیدني په توګه او خپل احساسات د احساساتو په توګه مخامخ لوري ته وړاندي کړی ٠
- داسي نه چي فید بک مخامخ لوري ته ارزوني لاندي ونیسی ٠ .

Downloaded from: ketabton.com

ورسته د فید بک له اوریدلو څخه څه باید وکړو ؟

- هغه وخت ، چې مو له مقاّبل لوري نه فید بک ومونډ په ډیري سره سینه ورته غوږ ونیسیی ا و هڅه مه کوی چې ژر تر ژره د خپل ځان دفاّع لپاّره توجیهات وړاندي کړی لکه دا چې ووایيږ: ("هوکې ٠ ٠ ٠ ولي ...").
- د مقاّبل لوری نیوکې به خپله ژبه تکرار او داړتیا په صورت کې ډیري پوښتني وکړيږ . د ساری به توګه ("ښَبه ده ستا سو منظور داده چې...")
- له نورو وګړو نه د بیا ورکړي غوښتنه وکړی د بیلګي په توګه : (" غوارړم پوه شم پدي اړوند څه فکر کوی ... ")
- د مقاّبل لوری به درك او ّبر داشت باندی شك او "ګمان مکوی . مثلآ وواياست چې ::
- (" ستا سو اخیستنه له د موضوع نه غلطه ده په د خاطر ... ...")
- هغه وخت د فید بک غوښتونکی شی چې د منلو تیاري ولري

Downloaded from: ketabton.com

د پوَښتلو تخنيکونه

- محدوده اويا تړلي پو ښتني
- څرګنده اويا خلاصي پوښتني
- اړ ايستونکي پوښتني
- و ړانديزی پوښتني
- تاييدی يا باوری پوښتني
- تکراری پوښتني
- تمجيدی يا ستا ينيزه پوښتني
- حيرانونکي پوښتني
- مجازی پوښتني

Downloaded from: ketabton.com

فصاحت او سم الفاظ دمفاهمي د اړيکو پراو رهبري کوی

د مفا همی او اړيکو د لاړښوني پړاو په دی معني نه ده چې يو سړی د خبرو ر يښه په لاس کې ولری او ټولی خبری وکړی٠ددی په عکس يو ښه مفاهمه کو ونکې پو هيږی چې څه با يد ووايې ، څه ډول يې ووايې ، څه وخت يې ووايې او څه وخت غلی کښيني ، څه وخت پو ښتنه وکړی او څه ډول پو ښتني مطر ح کړی

لاندی ټکې د کليدی فکتور څخه بلل کيږي. چې تاسو به وتوانوی د مفاهمي پړاو په دوه اړخيزه او ګټوره توګه تنظيم او جوړ کړی .

Downloaded from: ketabton.com

فصاحت او سم الفاظ دمفاهمي
د اړيکو پړاو رهبري کوی(۲)

لاندی ټکي د کليدی فکتور څخه بلل کيږي. چې تاسو به وتوانوی د مفاهمي پړاو په دوه اړخيزه او ګټوره توګه تنظيم او جوړ کړی .

- ښه پيل
- د ميني او يوالي فضا منځ ته راوړنه .
- دقيقه او فعاله اوريدل ٠

Downloaded from: ketabton.com

فصاحت او سم الفاظ دمفاهمي
د اړيکو پراو رهبري کوی(۳)

- د پوښتنو مطرح کول ۰
- د سم درک لپاره د موضوع تفسيرول
- د سمو تشبيهاتو تاکل او منا سب وخت کې د سمو مباحثو نه کار اخيستنه ۰
- دء " ما" او ء " چا " د کلمو په ځای د تاسو په کلمه باندی په تاکيد سره مخاطب ته زيا ته پاملرنه
- د بيلګې په توګه :
- " ستا سو ګتهه په دی کې ده چې ....."
- " تاسو کولای شی وګوری ....."
- نه دا چې : " زه فکر کوم ...."
- " هر څوک کولای شی وی ګوری چې .....")
- داعتراض ځارنه حتی مخکې له دی چې مطرح شی (د امکان په صورت کې)
- د تاکيدی کلمو نه کار اخيستنه نه داسی کلمو نه چې ستاسو نظريه کمزوری کړی د خبرو د پای ته رسيدو له پاره د منا سبو جملو موندنه ۰
- د فيد بک تبادله

Downloaded from: ketabton.com

له حراکاتو سره د خبرو سمون او د هغو نه سمون

سمون

ستاسو له ليدنی نه خوښ شوم
خلاصه ټنده، موسکا له مناسبو
حرکاتوسره

نه سمون

لاتر اوسه هم د اوضاع کنټرول
په لاس کې لرم!
په ټنده کې خولي ،مایوسه څیره

Downloaded from: ketabton.com

شفاهي او غیر شفاهي مفاهیم

شفاهي نیمگړي

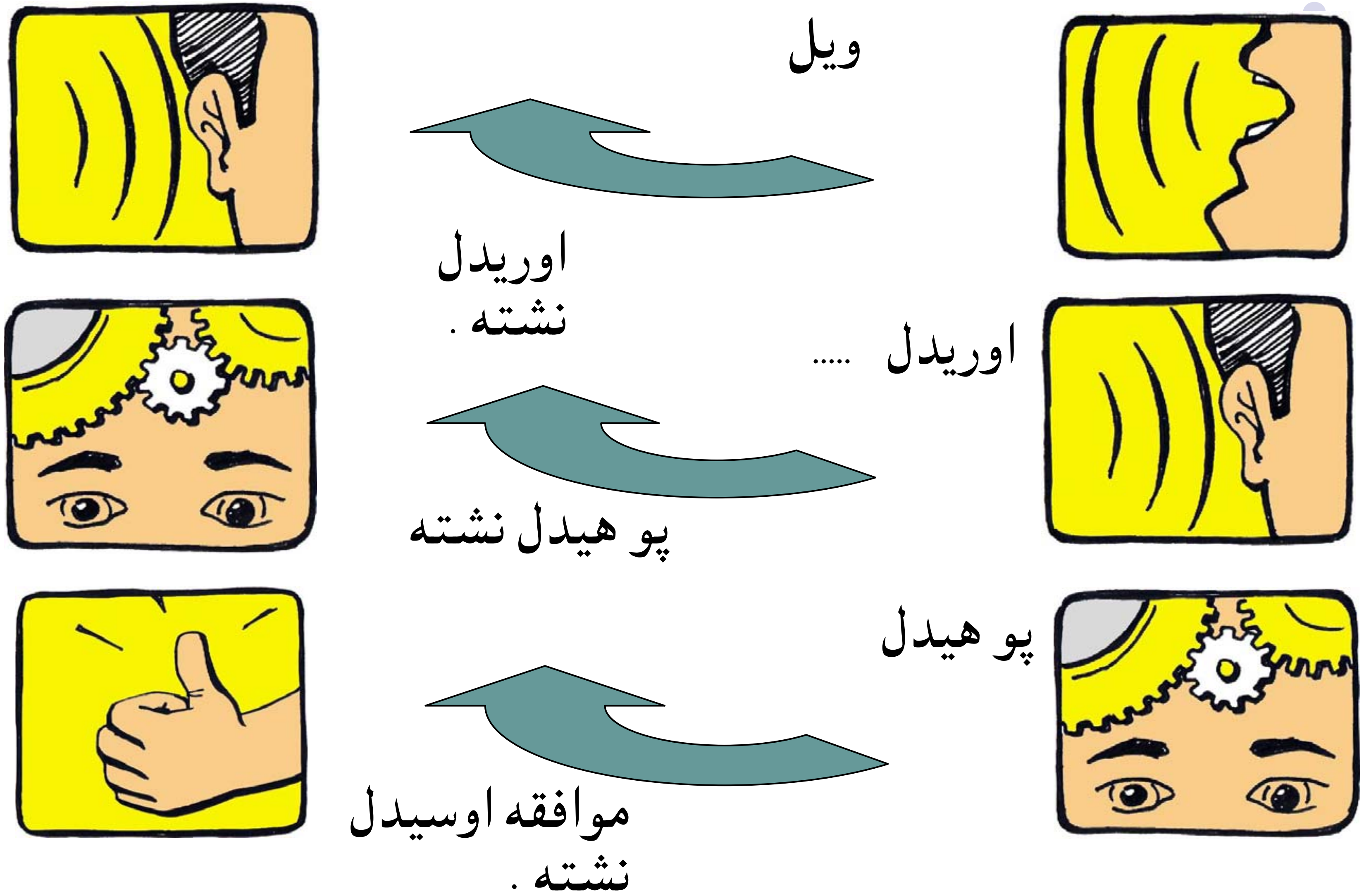
- دویلو ډول /خبري
- ساه ایستل
- د غږجگوالی او ټیټوالی
- دویلو "گړندي توب
- ّبي مفهومه او خوشي خبري

د غیر شفاهي مفاهیم

- ځان ښورونه او اشارى
- تنده – او خیره
- اودریدل ، داودریدلو ډول ، "ځام اخیستل
- دستروگو اړیکي
- ظاهری بڼه
- د مقابل لوري واټن

Downloaded from: ketabton.com

ویل د اورید لو مفهوم نه افاده کوی



Downloaded from: ketabton.com

هغه اټکل شوي فيصدي چي په مفاهمه کي دتوافق باعث کيږي

بشپړه پوالی

۵۰٪ څيره / سيما ،اشارات ، جامعی اوحرکات د خبرو په وخت کې

۳۰٪ تکلم ، دغږلوړتيا او ټيټ والي

۲۰٪ دموضوع او کلماتو محتوا.

Downloaded from: ketabton.com

داشاري ژبه

- دوستانه څیره
- د خوښی ښودل
- د سترګو اړیکو ټینګول
- ډاډمنه څیره
- د واټن په پام کې نیول
- غوږ نیول

Downloaded from: ketabton.com

د مجسم جوړونې (بصري جوړونې) په اړوند معلومات

مجسم جوړونونه عبارت ده د عکسونو (تصا ویر) ، طرحې ، د یا گرام تخنیک جوړونې او د پیغام د هر اړخیزه لیږدولو څخه مجسم جوړونې د لیدنو (بصري) د بصري تصوراتو له لارې د عینې او انتزاعې نظریاتو گټور لیږدول مجسم جوړونه ده (ډیر شمیر تاریخي بیلگې د نقاشې ، تصویري ټکو ، یونا نې هندسي بڼې او شکلونه او داسي نور)

مجسم جوړونې په اوسنۍ وخت زمان کې په بیلا بیلو برخوکې لکه : سا ینس ، اعلاناتو او اشتها راتو زده گړو او روزنې ، د موضوعاتو وړاندې کونې ، ډلیزې غونډو او داسي نوروکې د پیاده کیدو او تطبیق

ستر ه زمینه ده .

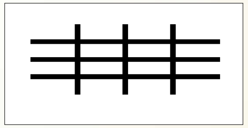
Downloaded from: ketabton.com

په سترګو د توضیح کولو معنا ګاني

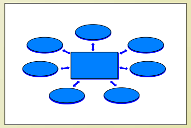
متن

- لیکونه او خطونه
- ورځپانه اخبار

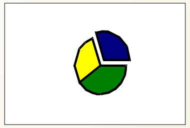
جدول



دیاګرام

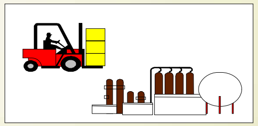


اشکال

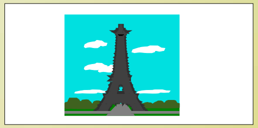


نښي او سمبول

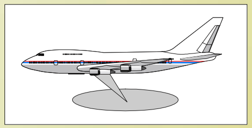
عکسونه او طرحې



عکس



موډل



Downloaded from: ketabton.com

ديوه پرزنتيشن جوړښت /ترکيب

پيژندنه

- د غږي پيژ نه
- دګډونکونکو هڅونه
- د موضوع وړاندي کول
- دموخو توضيح
- جوړښت توضيح او ترکيب
- پوښتني او د زده کړي مواد

بنستهيزه برخه

- روښانه جوړښت
- د کليدي نظرياتو جوړښت
- دترتيب شوى جوړښت شا نيونه
- هر کله پام ، ا وپيگيرى

د پايلو اخيسنه

- د کليد ي نظريات بيا ليدنه
- لنډول ،جوړښت
- دپايلو ارزونه (فيد بک)
- پوښتني / مباحثه
- داړيکو د ځاي په اړوند معلومات
- مننه / د خداى په اماني

Downloaded from: ketabton.com

دمرسته کونکو وسایلو په توګه
له اوریدونکواو لیدونکو توکو څخه کار اخیستل

دا ډول نه !

- ډیر زیاد متن
- د لوستلو به وخت کی عینکو ته اړتیا
- دموادو په جوړو لو کې له عکسونو نه کار اخیستنه
- دجوړ شویو موادله تصحیح کولو ورسته د هغه مخکې لیکني

د مغلقو او بیچیلو شویو جملاتو کار اخیستنه چي د موضوع درک تاسو ته ستونزمند کړي

له ّبیلا بیلو فارمتونو او رنګونه څخه کار اخیستنه

پرته له اغیزې

Downloaded from: ketabton.com

ددفتر داداره کولو(دفترداری) بنستیز مهارتونه

دریم فصل

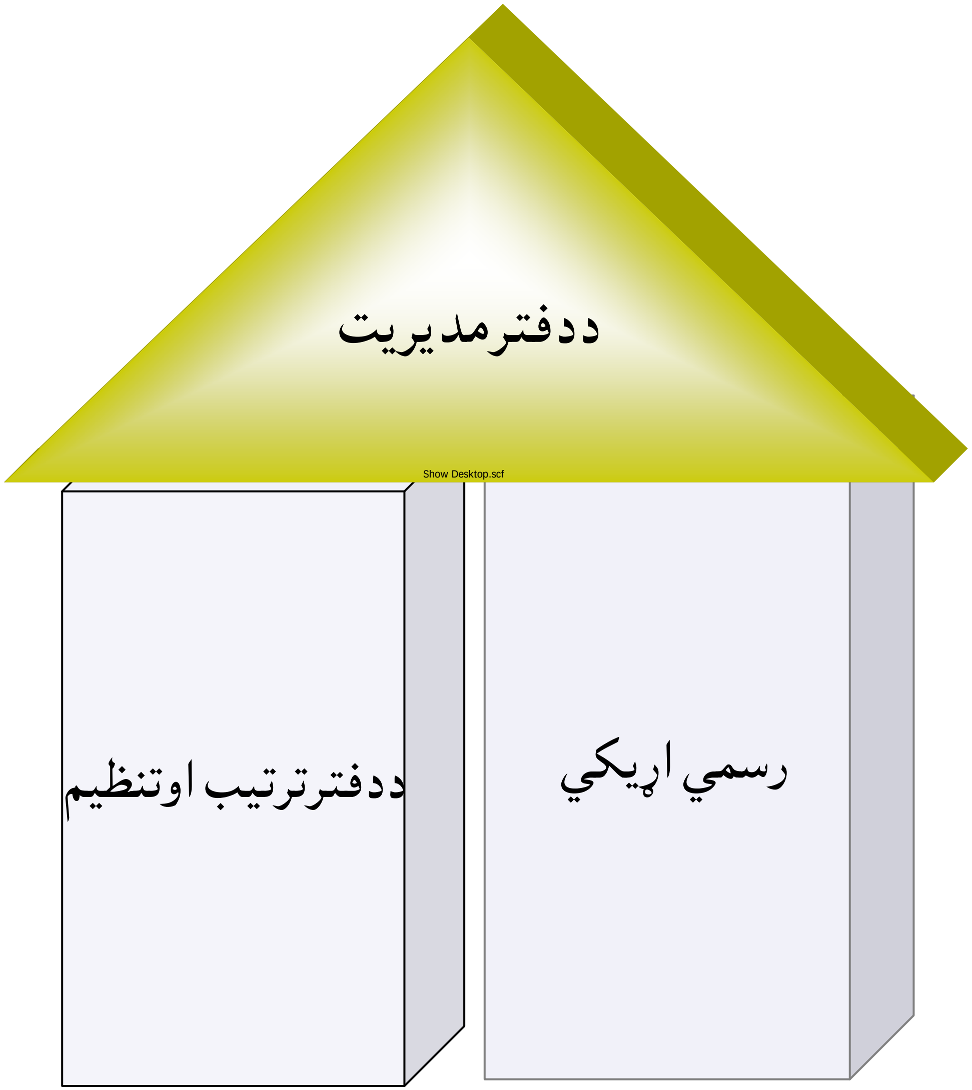
Downloaded from: ketabton.com

ددفتر دمهارت بنستيزه مهارتونه څه دي ؟

ددفتر دمديريت مهارتونه د فتر د داخلي توكو وسايلو سازمان وركوني او د رسمي او منطقي اړيكو رامنځته كول د ي اداري د بهرنيو او كورنيو واحدونو په منځ وي چې د هغي په نتيجه كې يوه ډيره ښه كاري فضا په دفتر كې تا مينيږي

Downloaded from: ketabton.com

ددفتر داداره کولو(دفترداری) بنستیز مهارتونه



Downloaded from: ketabton.com

غنډه

غنډه څه ته ويل کيږي ؟

غنډه دمنجمنت له لحاظه يودول ټولنه يا رسمي ناستی ده چی داداري يوشمير کارکونکي دغنډي دريس دنظر لاندي سره را ټوليږي .

چه په هغه کي ديو لړ مسايلو (دچارو پر مختګ ، دمخو لاسته راوړنه او دستونزو داوارولو په هکله خبري او اتري سرته رسيږي . اودهغو درسيدلو په اړوند توافق کيږي .

Downloaded from: ketabton.com

اغيزمني غونډي

Downloaded from: ketabton.com

دغونډو د جوړولو دلایل

- د معلوماتو تبادله
- دیوالی پیدایښت
- بحثونه
- د نظر دیوالي منځ ته راتګ
- دپریکړو نیونه

! یا دونه : یوازي د معلوماتو ورکړه دغونډو د جوړولو دلیل نشي کیدلی

Downloaded from: ketabton.com

د غونډو مدیریت

- څوکۍ لیری کیږدی !
- وخت او معمول نور منل شوی مقررات (د تیلفون چوپوا ، په نوبت خبري کول اوداسي نور) مراعات کړي
- یوازي د معلوماتو ورکړه دغونډو د جوړښت ښه دلیل نشي کیداي
- دغونډي د ریپورت لپاره یاداشت ونیسۍ ا ومعلوماتي موضوعات، بحثونه، پریکړي ، او تصامیم په روښانه توګه یادداشت اونښه کړۍ
- د نظر وړ موخي ته پاملرنه وکړۍ ۰
- دغونډي د لاربښوني سره سم عمل وکړی
- د لاس ته راوړلو او عمل په لور و خوزیږی

Downloaded from: ketabton.com

ددفتر جوړونه (سمبالول)

Downloaded from: ketabton.com

د دفتر جوړونه او عمومي عناصر

ددوسيو مجموعه ، دمعلوماتو ميز

لاړښوني اشاري دفرش بر مخ

دفتري نښي (د څانګي نوم، استو ګنه ، نومونه)

کاري چوکات (د کار ټاکلي ساعتونه ، د صلاحيت ورکړه ، پرځاي کول)

د دفتر لوازم (ميزاو څوکي ، کمپيوتر، روکونه ، داسنادو الماری ،دزينت ورکولو توکي ، هر غړی ته د پيژندني کارټ ، تيلفون ، انترنت ، دغوندی ميز اوداسی نور)

Downloaded from: ketabton.com

د دفتر جوړونه او عمومي عناصر۲

دواردی او صادری مدارکو او اسنادو ته منظم سیستم
دکار پړاونه په یوه دفترکې (د ندی ، دندو تړاکل ، د کار ویش)
خپل ځان جوړونه ۰
معیارونه (لستونه ، مکتوبونه ، اسناد او مدارك ،چك لستونه ا و داسی نور)
استوګنه

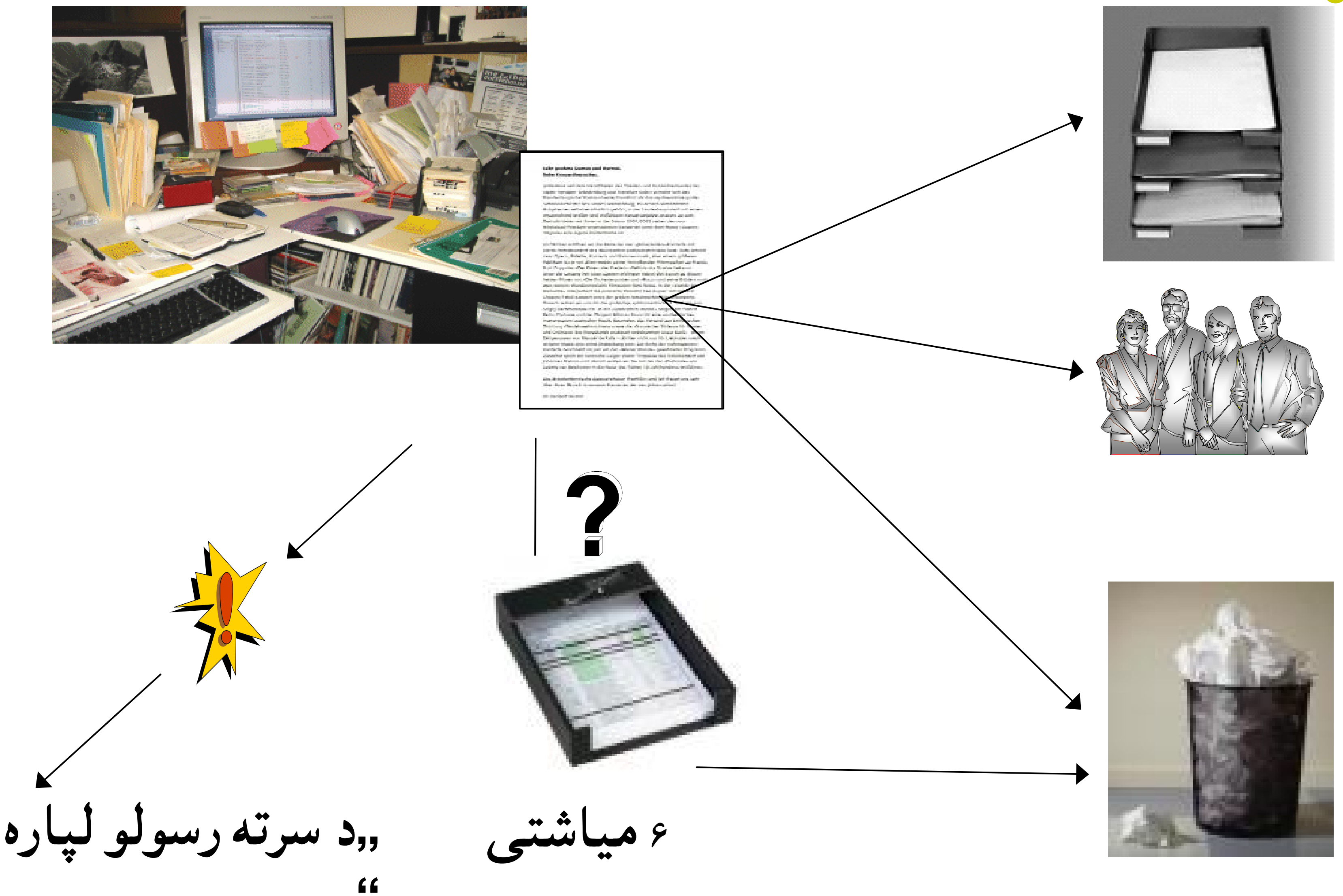
Downloaded from: ketabton.com

دځان سمبالول

- د یوه دفتر بنستیزه جوړونه په لومړی ګام کې د ځان سمبالولو پوری اړه نیسي ․
- د یوی درستی اوښي دندي سر ته رسوني لپاره یوه منظم جوړښت ته د یوه کاري بنسټ په توګه اړتیا شته ․
- یو منظمه میز کولاي شي ستاسو د ناتمامه کارونو ښه لري لید د یوی مودی په ترڅ کې وروښیی.
- دخپل ځان جوړونه او پاک میز ستاسو د کار کیفیت ته زیاد والیٙ ور بخښي ځکه چي تاسي کولای شیٙ خپل کاري وخت پر مهمو مسایلو ولګوی ․

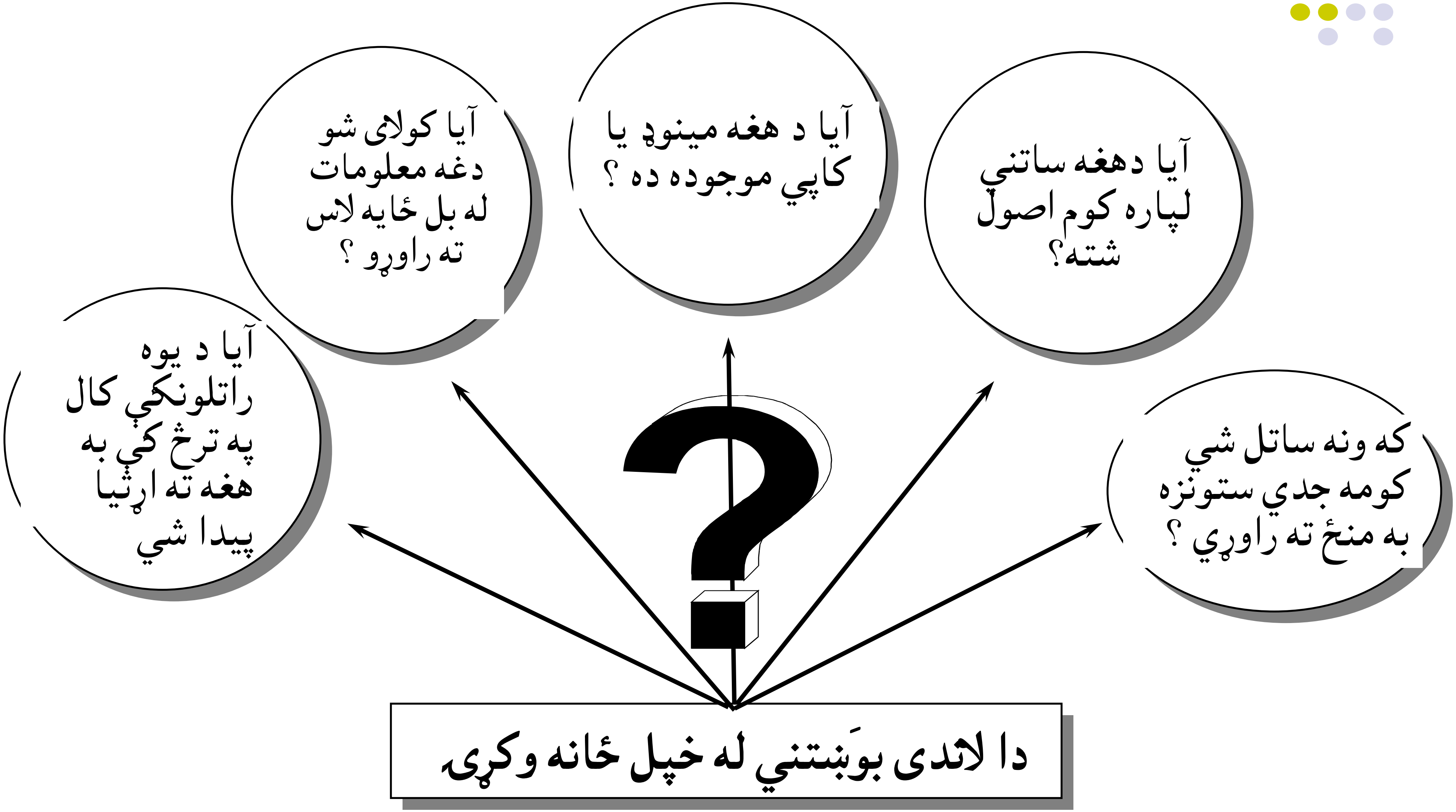
Downloaded from: ketabton.com

ستاسو د دفتر میز



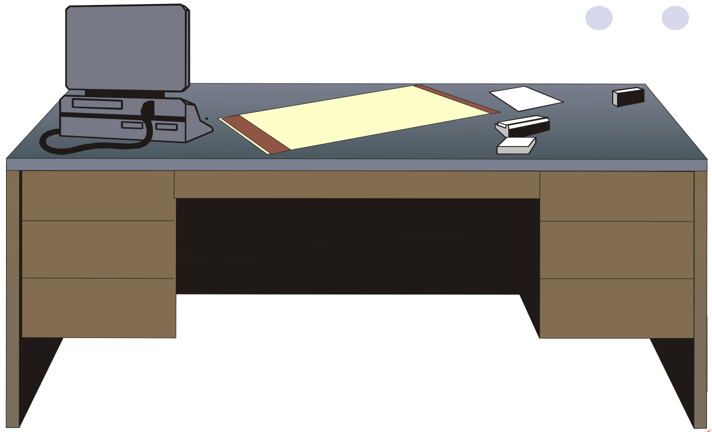
Downloaded from: ketabton.com

د پاڼوله منځه وړلو نه مخکې څو ضروري پوښتني



Downloaded from: ketabton.com

ستاسو د دفتر میز

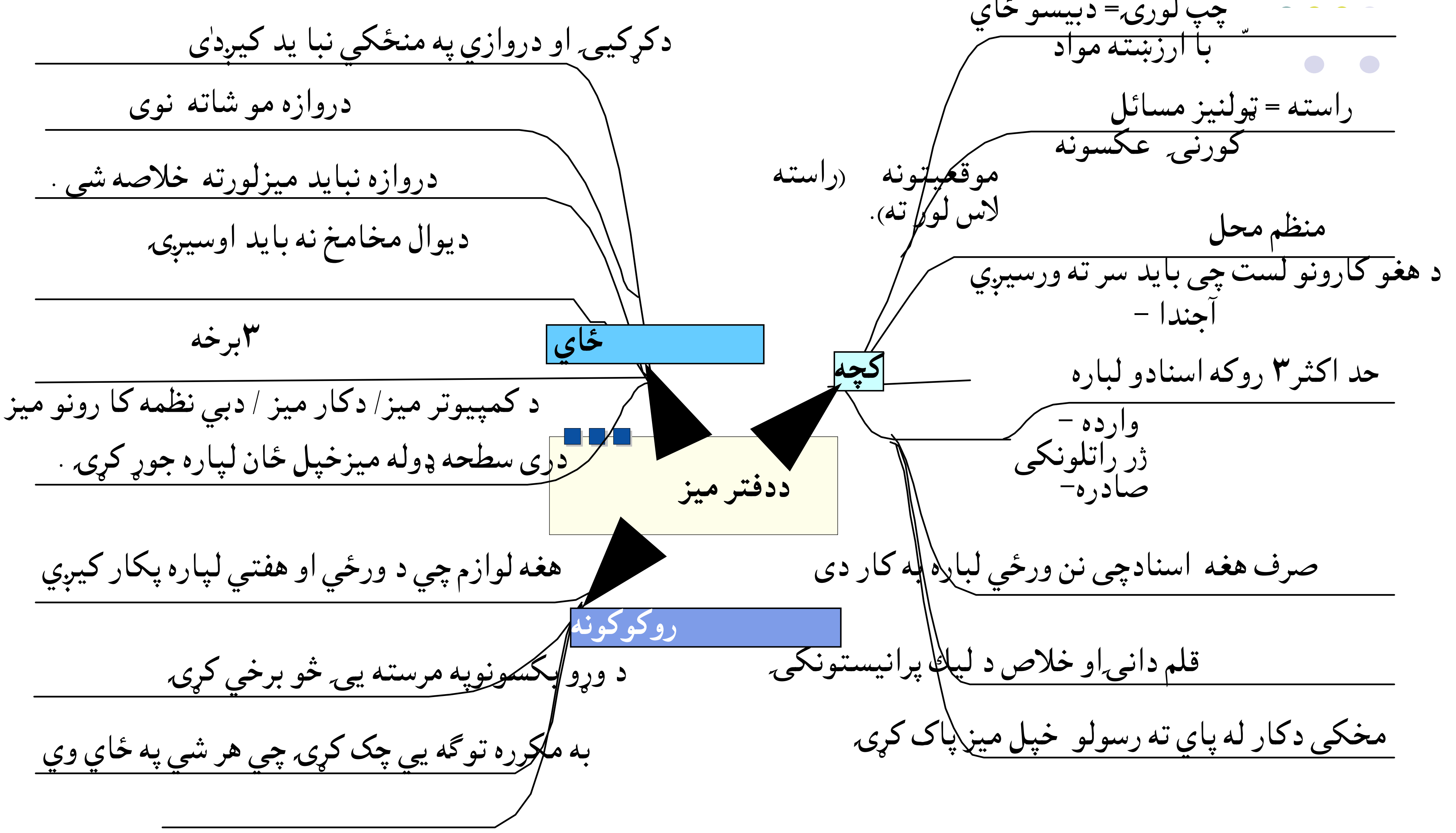


ستاسو میز باید دې لاندې ځانګړتیاولرونکې وي :

- دکار لپاره تشه فضا باید حد اقل ۱,۵ متر مربع وی ٠
- دمیز سور باید د کمپیوترد مانیتور داوږدوالي پر اساس وي
- د کمبیوتر د مانیتور فا صله ستاسو له سترګو سره باید له۵٠تر ۶٠ سانتي متره پوري وی ٠
- دپښو ایښونو ځای کم تر کمه ۶۵سانتي متره جګوالی ۵۸سانتي متره سور او ۶٠سانتي متره ژوروالی ولري
- ټول د اړتیا وړ لوازم او توکې چې ورته اړ یاستی ستاسو په واک کې دی وي ٠

Downloaded from: ketabton.com

ستاسود دفتر ميز (۲)



Downloaded from: ketabton.com

داسنادو او دوسيو تړلو سيستم (۱)

د دوسيه تړلو پلان او جوړونه دوه واحدي قاعدي لري چي ورښيې څه ډول مکاتيب تر تيب او دوسيه بندي شي ۰

- هره دوسيه دانيې بايد يو ثابت ځای ولری .
- هر ه دوسيه دانيې بايد په هغه ډول په نښه شی چی د دفتربيرون خلکو ته هم ستونزه پيدا نکړي
- د اسناد ود د وسيه بنديې سيستم بايد منظم وی
- داړتيا وړ اسناد بايد په آسانه او له لټولو پرته د اسناد و د ثبت له دوسيو نه پيدا شی

Downloaded from: ketabton.com

ستاسو د اسناد واو د دوسیوتړلو سیستم (۲)

لطفا دا ځانګه " د فعاله آرشیف " په نامه یاده کړی

- هرډول سیستم چی تاسوۍ غواړۍ وتاکی .
- دوسیه بندی په لوړ کیفیت سره اما له لږ لګښت سره
- سمه جوړونه (ځانګړي کلمات / د دوسیه تړلو پلان / د الفبا یا اعدادو په ترتیب سره)
- دوخت ذیرمه کونه
- د اسنادو لوستل یا له منځه وړل .
- راګر ځید ل ا و کنتړول .

خپل داسنادو ددوسیه تړلو سیستم هره ورځ جوړ کړی .

Downloaded from: ketabton.com

ستاسو د اسناد و د دوسيو تړلو سيستم (۳)

درى سّبده داسناد ولپاره په لاندى ډول په نامه کړى ۰ د وارده اسنادو سبد ، دکار لاندي اسنادو سبدٚ، او د صادري اسنادو سبد ۰

يادداشتونه او مکاتيب چه لاتر اوسه لوستل شوى نوى د واردى په سبد کي کيکړدى که کوم سند له د سبد نه اخلئ په هغه صورت کي فعاليت ته پيل کوئ وارده اسناد نظر په موضوع او لمړي توب وتړا کئ ۰

هغه اسناد چى غواړئ پري کار وکړئ او يا هم کارته دوام ور کړئ د کار په سبد کي کيښږ دىٚ ځکه تر اوسه توانيدلي نياست چي بشپړ يې کړئ ۰

پاملرنه :له د ي سبد نه هغه کارونه چي غواړئ شاته وغورزوئ او وځنډول شي کار مه اخلئ ځان ډاډه کړى چې اسناد مو په سبد کې نه دى ډ يرئ شوى ۰

د بشپړ شويو اسنادو لپاره د صاد ري سبد نه کار واخلئ دا سبد د ورځي خوځله خالي کړئ ۰

Downloaded from: ketabton.com

اغیزمنه مکاتبه –دلیږدولو وړ

- هڅه وکړی لنډ ه او راټوله لیکنه وکړی ستاسو په دی کار د مطلب اخیستونکې د هوساینې احساس کوي ..
- فورآځواب ورکړی : لنډ او مختصر ځواب ورکړی او مربوطه سند باندي امضا او نیټې هم ولیکی هیرمونشي د سند اصل مقابل لور ته او کاپي ستاسو سره پاتي کیږي ۰.
- خپل مکاتیب له لنډ و ښتنو اوځوابونو سره جوړ کړی. لکه مختصری فورمی چی د ځواب په خاطر په مختصر ډول جوړیږي اود ځواب د (هو) او (نه) په موندلو سره یواځي له تشو خانو نه کار اخیستل کیږي ۰

- لنډ مکاتیب : دلنډ او منل شویو لیکونو لپاره له نمونو نه کار واخلی.
- انفرادي مکاتیب : مخکی د مکتوب له جوړولو نه زیار وباسی مهم او عمده مسایل یاداشت کړی ،ویې څیری چې آیا تیلفون کول به ګټور وي یا د مکتوب لیږ د ول ۰

په یاد ولری ځني مسایل باید په لیکلي تو ګه ځواب ورکړی

Downloaded from: ketabton.com

داسناد و د ساتنی سیستم

- تل خپل اسناد او مدارک د ځانګړیو ،مارکونو په مرسته نښه کړې تر څو پوه شي د هغو په منځ کې څه شته دی ·
- هغه اسناد او مدارك چې دالفبا او يا دحروف په اعداد ترتيب شوی وی تشريح ته اړتيا لري تر څو تاسو او ستاسو ملګرو ته د پو هيدلو وړ وي ..

د اسناد ساتنه

- هغه اسناد ا و مدارك چې هركله ورته اړتيا لرې بايد ستاسو په لاس کی وي تاسی کولای شی په روک يا الماری کې ځاي پر ځاي کړی ·
- هغه اسناد او دوسی چې اړتيا ورته نلرې کولاي شی دورځني اړتيا وړ اسنادو شاته يې ځاي پر ځاي کړی ·
- هغه اسناد چې به اوږد مهاله وخت کې نه په کار کيږي يوي الماری کې چې قفل ولري وساتی اويا هم له دفتره بيرون يې وساتی ·

Downloaded from: ketabton.com

یادداشتونه او اوراق

- د نظر یاتو لیکنه یو بله اغیزمنه لاره ده چي تاسي سره مرسته کوي تر څوپوري سپارل شوي چاري ثبت او د هغه به مخ عمل وکړی ۰.
- ولی پام مو وي چي د کوچنیو پاڼو پر مخ یاداشت مه نیسۍ او یاهم دا کوچنۍ پاڼي د تختي او دیوال پر مخ مه زړوی ۰ که پاڼي وړي وړي وي ډیر ژر له یاداشتونو څخه ډک کیږي او تاسي ورته پام نکوی نو په د صورت کي هغه پاڼي خپل ارزښت له لاسه ورکوي ۰او موضوع ستاسو له فکره وځي ۰

د حل لاره : سپارل شوي دندی دتمام شویو کارونو په لست کي ولیکی یوه پاڼه سپین کاغذ کولاي شي تقریبا ۳۰ وړو ټوټو ځاي ونیسي ۰

Downloaded from: ketabton.com

دمدارکواو اسنادو وړاندي کول

هر کله په خپلو يادداشتونو کې نيته وليکۍ (مثلا تيلفوني خبرى، دغونډو گزارش اوداسې نور)

خپل ياداشتونه د مضمون پر بنسټ سره راټول کړۍ .

خپل ياداشتونه په منطقي توگه دوسيه بندي او ثبت کړۍ .

هر کله ستاسو په ياداشتونو کې کوم مکلفيت وي چي سر ته ورسيږي په هغه صورت کې هغه کارونه چي بايد سرته ورسيږي دا هم پکې ځاي کړۍ .

Downloaded from: ketabton.com

دکمپیوترپه مرسته د اسنادو او مدارکو جوړول

- د کمپیوتر حافظه ستاسو د اسنادو او مدارکو برښنایي (الکترونیکی) ذیرمه ده چی کیدای شی هغه تاسو داداری حافظهٔ ونومو و ٠
- داوسنیی ترل شوی پلان په اساس خپل جوړشوي او دارتیا وړ اسناد و لپاره د کمپیوتر په حافظه یوه دایر کتري یا دد وسیو ایښوني ځاي منځ ته راوړی
- که لهٔ کوم همکار یا د معاملی لوری سره ډیره مکاتبه لری پس نو د همغه غړي په نامه یو جداګانه فایل جوړ کړی ٠
- که یوه دایرکتری له حده زیاته پراخه او بي نظمه شي په هغه صورت کي ټول اسناد او فایلونه انتخاب او یوه بله نوي دایرکتري سره جوړ کړی.
- خپل ځان ډاډه کړی چي یوه کاپي د اسناد و (مثلا په سی ډی یا په ډی وی ډی) کي خپل ځان سره ولری ٠

Downloaded from: ketabton.com

ديوي كاري ورځي په پايله کې

- دسرته رسونو کارونو لست مو چک کړی اود يوي راتلونکې کاري ورځي په خاطريې ارزياپي کړی هغه ډول چي خپل کارونه د لمړي توب په بنسټ جوړ او سرته ورسوی .
- هغه اسناد او مدارک چي نور ورته اړتيا نلری آرشيف يې کړی او يا هم له منځه يو سی .
- هغه کارونه چي د ورځي په اوږدو کي ستا سو پر ميز کوټ او انبار شوي دي يو وار مرور او له نظره تير کړی .
- که له کاری څو ورځو نه ورسته وليدل شی چي څوکاره ستاسو پر ميز انبار شوي دي په هغه صورت کي تم شی دا اړتيا وړ وخت موهغه ته وټاکی او ټول شيان له سره پاک او منظم کړی .

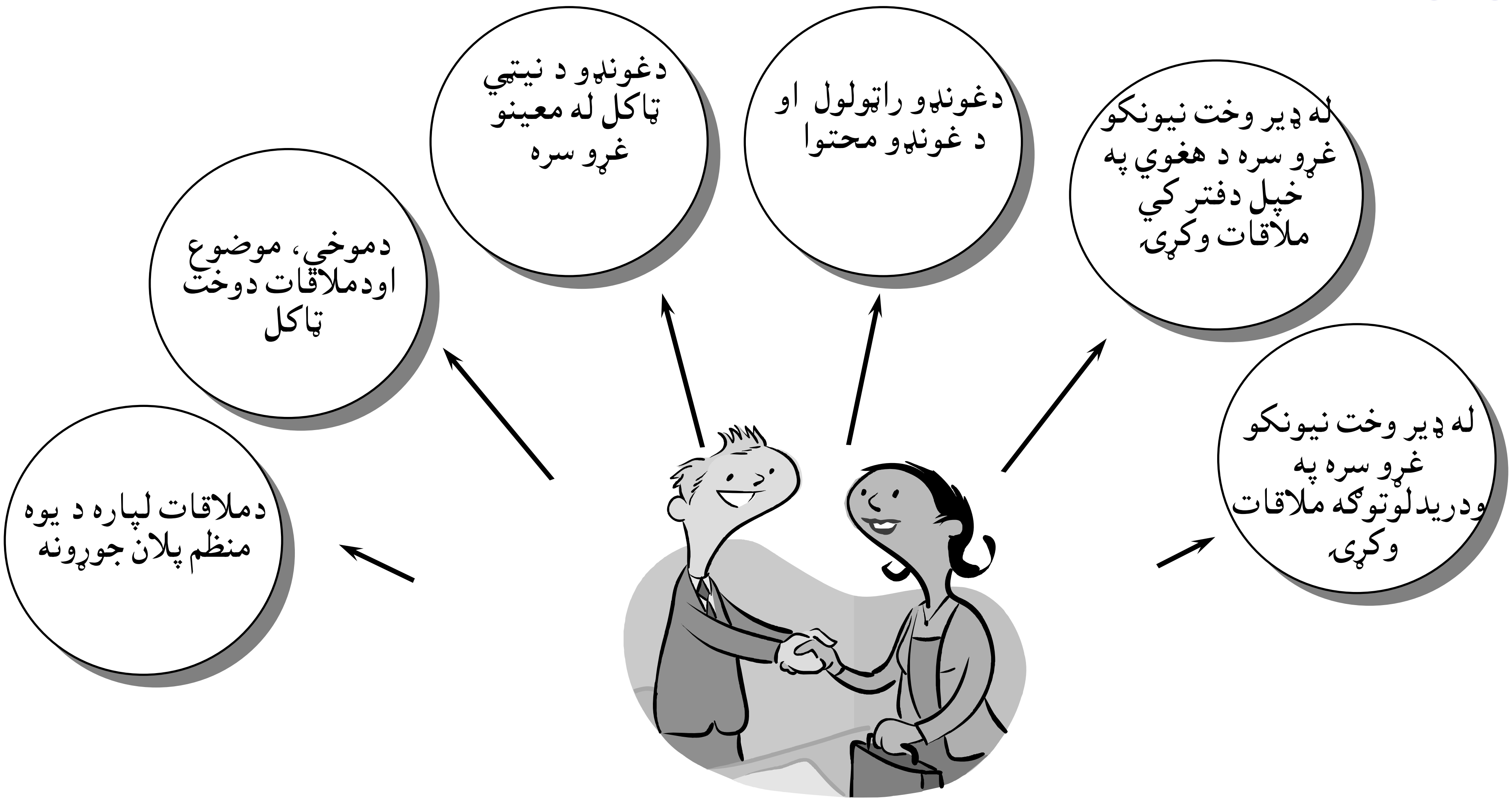
Downloaded from: ketabton.com

داغیزمنو برښنالیکو لیږد ول

- برښینا لیک مو په یو ټاکلي او معین وخت دیوی ورځې په ترڅ کي جوړ او ترتیب کړی ۰
- د راغلو پیغامونو له بکس نه د پیغام ساتلو د بکس په توګه ګټه مه اخلی ۰
- خپل راغلي پیغامونه یا له منځ یوسی او یا هم په نوم ایښودل شویو بکسونو کي وساتی۰
- هغه معلوماتي اسناد چي د څو راتلونکو ورځو په ترڅ کي ورته اړتیا لری په یوه بکس کي موقتي ځاي په ځاي کړی او د ۵ ورځو له تیرید و ورسته یې له منځه یو سی ۰
- ټاکل شوي پستي لستونه ځان ته منځ ته راوړی – ځکه چي هر معلومات یا فایل یو شخص یا اداري پوري مربوط وي نه ټولو پوري ۰ ۰
- هر کله چي چاته ضمیمي پیغام استوی اخیستونکي کس ته روښانه کړی چي له کومي پانهي نه چي مو لیږدولې ده کافي او ارزښتناکه معلومات لاسته راوړي ۰

Downloaded from: ketabton.com

له کتونکو سره اغیزمن سلوک



Downloaded from: ketabton.com

له کتو نکو سره اغیزمن سلوک

- دغونډي پیل کي دغونډي د پای وخت هم اعلان کړی (مثلاً : خوشحاله یم چي یو ساعت وخت لرو تر څو د .... په هکله خبري وکړو .)
- ورسته لدي چي دغونډي دریمه برخه تیره شوه دغونډي پاتي وخت هم اعلان کړی . (مثلا : ۲۰ دقیقه نور وخت لرو ...)
- په پاي کي د غوندي مهم او فشرده مسایل یو وار بیا وځیری او په لنډه توګه تکرار کړی او غونډه مو پاي ته ورسوی .
- نویموضوع او د غونډي د اجندا نه بهربحث او خبري مکوی او بهر له اجندا نه پوښتنو ته هم ځواب مه ورکوی او که جیري اړتیا وه د یوي نوي غوندي جوړیدو ته چي نوي مسایل په کي وڅیړل شي توافق وکړی تر څو دا نوي موضوع هم حل شي .
- دغونډي د پاي ته ریسدو لپاره غیري لفظي اشاري داسنادو له ټولو لو ، د دریدلو لپاره تیاری ، ساعت ته کتنه او داسي نور څخه عبارت کار واخلی .

پاملرنه وکړی: په ډیري درناوی سره مننه وکړی او په ډیري میني سره ګډون کونکو ته د غونډي د ختم اعلان وکړی

Downloaded from: ketabton.com

درسمي اړیکو په اړوند ۷مهم ټکي

- روښانول او وضاحت
- اکمال یا پوره کید ل
- لنډ ول
- درستي
- واقعیت یا ریښتین والیۍ
- ځیرنه / پاملرنه
- تواضع / ادب او شکسته نفسي

Downloaded from: ketabton.com

دبیلا بیلو فرهنګونو درک او پیژند نه

دفرهنگ تعریف:

فرهنگ دې يوي ټولني له مادي او معنوي ارزښتونو څخه عبارت ده .

ولي د نورو فر هنګونو په اړوند معلومات لاسته راوړو ؟

دبيلا بيلو فر هنګونو درلودنکو غړو سره د تماس له کبله احتمالي سهوي او خطا ګاني :

– ژبه
– فر هنګي ارزښتونه
– فرضيات او تصورات

Downloaded from: ketabton.com

څرنګه کولای شو خپل منځي فرهنګ ځواکمن کړو ؟

دښه پوهيد و او اړيکو په اړوند د بيلا بيلو فرهنګونو درلود نکو غړو سره شپږ مهم ټکي په پام کې ونيسۍ :

- د عاميانه ژبي او اصطلاحاتو له کار اخيستني نه ډه ډه وکړۍ ·
- فعاله او ښه ء اوريدونکۍ و اوسيږۍ ·
- دخپل دغږ لحن او تلفظ په برخه کې دقت وکړۍ ·
- د بل لوري او خپل ځان حراکاتو او سکناتو ته ديره پاملرنه ولرۍ ·
- دخبرو مهم ټکي په لنډه توګه تکرار کړۍ ·
- دامکان په صورت کي مهم ټکې د ستروکو موزونو او منا سبو حر کاتو په مرسته ادا کړۍ ·

Downloaded from: ketabton.com

د لیکلومهارت په دفتر کې

ولې مهارتونه په لیکلو یا تحریر کې مهم دي ؟

- امکان لري ستاسو د مکاتیبو او اسنادو لوستونکي د پوهې او آګاهۍ په بیلا بیلو کچو کې ځای ولری ۰

- وګړي معمولاً ددندي په وخت کې لنډ ی لیکني او رپورټ لولې
- ممکن ده ستاسو اسناد او مکاتیب بیلا بیلو وګړو لاسته ورشي چي په راتلونکي کې
- د قانوني سند په حیث ورځني کار واخلي او ګټه ورځني پورته کړي ۰

Downloaded from: ketabton.com

ځرنګه کولای شی خپلې لیکنې ساده کړی ؟

- باید پوه شی چې ولې لیکی .
- باید خپله مفکوره ځانګړې او روښانه کړی .
- باید لیکل شوې متنونه تر تیب او جوړ کړی او یو ځل بیا هغه ته بڼه ورکړی
- باید پوه شی چې چا ته یې لیکی.
- باید خپل د دفتر منل شوی فارمونه او مکتوبونه وڅاکې .
- دمکاتیبو مخکې لیکنې جوړ ې او بیا یې تصحیح کړی .
- د امکان تر حده خپل اسناد د اجزاو په ترتیب جوړ کړی .

Downloaded from: ketabton.com

څرنګه کولای شي خپلي رسمي لیکني ساده کړی ؟

- په بنسټیزه او عمده مسایلو تمرکز وکړی او له ګوښي تللو نه ډډه وکړی .
- له روښانه افعالو نه کار واخلی نه له ګنګو او پیچلو افعالو نه.
- دلیکنو لحن ته مو پاملرنه وکړی .
- خپل اسناد مو په دوامداره توګه جوړ او منظم کړی .
- خپل مکاتیب مو د ژبپوهني ، نښي اېښونو، او املاي غلطي ګانو له نظره تصحیح کړی .

Downloaded from: ketabton.com

د رپوټ لیکنه

رپوت لیکنه څه ده ؟

- د رپوټونو ځانګړ تیاوي
- د رپوټ لپاره دپلان طر حه کیدل
- د رپوټ جوړښت

Downloaded from: ketabton.com

دراپوټ لیکنه

راپو ټ لیکنه د ځارلو یوه برخه ده او ځارل د پروژې له مهمو ځانګو نه شمیرل کیږي ځکه نو د یوي پروژې له بهیر نه لید نه وکوی.
دپروژې د بهیر په هکله باید له پریکړو نیونکو غړو او د پروژې له برخه لرونکو سره خبري وشي چي په همدي ملحوظ رپوټ لیکلّ کیږي .

Downloaded from: ketabton.com

راپوټ لیکنه

درپوټ لیکلو ځانګړتیاوی

- دریښتیا ویل
- دمعلومات ورکړه
- له پر مختګ نه د مسولینو خبرول
- داړوندو غړو پام راړول

Downloaded from: ketabton.com

راپوټ لیکنه

د راپوټ طرحه

- مقابل لورۍ
- د راپور موخه
- ورکړل شوی مسولیتونه

Downloaded from: ketabton.com

رپوټ لیکل

د رپوټ جوړښت

- د رپوټ سر لیک
- دلیکونکي بشپړ نوم له کاري موقف سره
- د رپوټ موضوع
- عمده او اساسي ټکي
- پراختیاوي
- پرمختګ (د کار بهیر)
- سپا رښتني
- تړلي (ضمایم یا پیوست)

Downloaded from: ketabton.com

عامه اړیکي

پیژندل (تعریف) :

عامه اړیکي د یوی اداري او مراجعینو تر منځ د پوهې او فن په مرسته داړیکو پیدا کیدل دی .

Downloaded from: ketabton.com

دعامه اړيکو بيلا بيلي ساحي

- د بازار موند لو په خاطر عامه اړيکي ۰
- اړيکي په سياسي چارو کې ۰
- ددولتي او غيري دولتي ادارو په کچې عامه اړيکي (د پوهنتونونو ، ښوونځيو ،روغتونونو، دټولنيوزبشري خد متونو په شمول ۰

Downloaded from: ketabton.com

دعامه اړيکو په اړوند بيلا بيل تخنيکونه

دعامه اړيکو متخصصين له بيلا بيلو تخنيکونو نه کار اخلي .
د بيلگي په توگه:

- دنظر وړ ډلي پيژند نه او د اغيزو لاندي دهغو راوړنه ٠
- مطبوعاتي کنفرانسونه
- مطبوعاتي پاڼي
- مطبوعاتي او بريښنا ليکنې خپرونۍ
- د فشار ډلي

Downloaded from: ketabton.com

دعامه اړيکو بيلا بيل تخنيکونه

خج دفشار ډلي
موضوع گانو ته بڼه ورکول ، د هغو مهم ښودل او داسې نور تخنيکونه لکه :
(راديويي ا وتلويزيوني مرکې، دکتابونو نشر او نور نشرات)

Downloaded from: ketabton.com

تړون(قرار داد)

دتړون تعریف :

تړون هغه تحریري موافقتنامه ده چي د دو یا څوکسانو په منځ کي لاسلیک کیږي او د سر غړوني په صورت کي دیوه خوا موضوع محکمي او عدالت ته وړاندي کیداي شي . قرار داد د یو لړ کړونو د اجرا او د سر غړونو لپاره د اوس او راتلونکي کي لاسلیک کیږي .

Downloaded from: ketabton.com

د قرارداد عناصراوخواوي

- د دوارو خواو تر منځ يوالی (وړانديز او منل)
- ملاحظات اوکتني
- مخامخ لوري تر منځ د لاس ليک په خاطر اراده / او عزم نيت لرل ٠

Downloaded from: ketabton.com

د قرارداد اجزاوي

دتړون اجزاوي دغه مسايل له ځانه سره لري :

- دتړون بڼه (شفاهي او تحريري)
- قرار داد د دواړو خواو ظرفيت ·
- د نظر يوالیۍ ·
- مشروعيت ·
- د غوښتني حق ء دورانيو (خساراتو)جبرانول ·
- د دواړو خواو مکلفيتونه ·

Downloaded from: ketabton.com

د قرارداد شرطونه

- د داورو خواو پیژندنه یا هویت
- د تړون د موضوع ځانګړتیا ٠
- ورکړه او د هغه ټاکلې وخت ٠
- د خد ماتو ځانګړتیاوی (وخت، زمان او مسول وګړي)
- پټوالې (محرمیت)
- د تړون له منځه وړل د جانبینو له خوا
- تړون یا قرار داد د کوم هیواد تر قوانینو لاندي
- دقرارداد یاتړون موده

Downloaded from: ketabton.com

ثلورم فصل

مشری (رهبری)

Downloaded from: ketabton.com

د مشر او مشرى اصطلاح

مشر او مشرۍ اصطلاح د بيلا بيلو ژبو په فرهنگ کې په متفاوته توگه په کاروړل کيږی ٠
د انگليسی په ژبه کې هغه ته ليډر (Leader) او ليډر شيپ (LEADEDERSHIP)واي او په فرانسو ي ژبه کي مدير او مديريت اوکله هم فرمان ورکونکي او فرمان ورکونه يې بولي . دفارسي ژبې په اصطلاح کې په بيشميره توگه ياد شوي دي چې د بيلگې په توگه وړاندي کيږی
رهبر ، رهبري ، مدير ، مديريت ، ريس ، رياست ، مسول او مسولين اوداسي نور دا ټول القاب هغه چاته ورکول کيږي چې د تشکيلاتي هرم په سر کې ځاي لري او ديوئ ډلي په لمړئ سرکې وئ د ډلو ادارو د مشرۍ مسوليت په غاړه ولري . په کاروړل کيږي .

Downloaded from: ketabton.com

دمشرى تعريف (۱)

دمشرۍ په هکله بيلا بيل تعريفونه موجود دي چې غوره تعريفونه يي دادي :
مشري عبارت ده د ډلو پر منځ کې نفوذ کول تر څووکولای شی د هغوي په فعاليتونو باندي اغيزي ولري اود ی ګډو موخو د پياده کيدو لپاره يي يو لورته رهنمايي کړي .

Downloaded from: ketabton.com

دمشری تعریف (۲)

نفوذ لرل او اغیزی ایښودنی د مشرۍ یو نه بیلودنکی جز دی څه مشری د اداری په چوکاټ کې مطرحه شی یا بهر له هغی نه په دی اساس مشری کول یوازی د پرمختګ په مفهوم نه بلل کیږی بلکه نفوذ یعنی اغیزی د نورو پر سر درلودنه له ځانه سره لري اود ځواک درلودنه د نورو د لار ښونی لپاره ..

Downloaded from: ketabton.com

رسمي او غيري رسمي مشري

مشري كولاې شي رسمي اړخ ولري لكه –مشري په اكثره ډلو او نهادونو او معا ملو كې او هم كولاې شي غير رسمي دوستانه اړخ ولري ٠
مشري كيداي شي ديو مشر يا مشرانو د ډلي له خوا سرته ورسيږي
اما په هغه صورت كي چي پيروان له اندازي وتلي درناوی او احترام يعني په عنعوي ډول خپل مشر او لارښود ته ولري مطآ بقت كوي ٠

Downloaded from: ketabton.com

د مشرۍ په اړوند د نبي کریم(ص) حدیث

د اسلام د مقدس دین له نظره د مشرۍ په اړوند د نبي کريم مبارک حديث چې مسلمانانو ته يې داسې فرمايلي
هر يو له تاسو څخه په حيث دی راعي (شپون) ياست او هر يو مو د رعيت (لاس لاندي) ته مسول ياستې .
له دی مبارک حديث څخه داسې استنباط کيږی چې ټول مسلمانان په يو ډول نه په يو ډول سره په رسمی يا شخصی چارو کې د مشر يا ليډر ونډه په غاړه لری .

Downloaded from: ketabton.com

د ورته والی او توپیر دمدیریت او مشری په منځ کې وجوه

که څه هم دا دواړه اصطلاح ګاني ډیري نیږدی اړیکې له یو بل سره لري . خو معمولاً مدیریت د چارو سمبالولو په مفهوم او مشري (رهبري) د وګړو د سمبالولو په مفهوم په کار وړل کیږی .

مشري کیداي شی بهر د اداري تشکیل د مراتبو لړی کې ملاحظه شی ولي مدیریت معمولاً په اداره کې مطرحه کیږی ډیره جالبه موضوع په دی ټکې کې ده چې ډیر مشران مدیران ندی .

یو مشر ممکن د ځواک او نفوذ خاوند وی ولي د رسمی ځوکۍ درلودنکی نه وی ممکن د یوی مذهبی ، قومی ، قبیلوی ، مشر وی له بلي خوا په اداره کې ډیر مدیرا ن د مشری ونډه سرته رسوی یعنی د مشری ونډه هغه ته سپارل شوی وی چې یوازی د هغو د مدیریت یوه مهمه برخه ده .

له بل پلوه په اداره کې اکثراً مدیران ، د مشری یا رهبری ونډه هم په غاړه لری په دی معنی چې

د مشری ورکړل شوی دندی هغو ته یوازی د مدیریت له مهمو دندو څخه بلل کیږی

Downloaded from: ketabton.com

مدیریت ا و مشری

مدیریت په عام مفهوم مشری له ځانه سره لري
ولې په خاص مفهوم سره مشری نه احتوا کوي

مدیریت ا ورهبری لکه د یوی سکي دوه مخه دي

Downloaded from: ketabton.com

د مشر تابه لپاره غوره ځواکمندی

خپل ځان ته لار ښونه اومشری کونه

د غړو ، ډلو ، او اداري دمشرۍ او رهبری ځواک ولرۍ

دیوي اداری په کچه دنورو مشر توب

Downloaded from: ketabton.com

دیوه مشر ونډه (نقش)

- لار ښوونه کول
- د خوزښت منځته راوړل
- د لیری لید منځته راوړنه (لیدنه)
- د پریکړو نیونه
- دستونزو اوارول
- هڅونه او ساتنه
- دوګړو اداره کول او جوړول
- ځاني جوړښت
- د ډلو جوړونه

Downloaded from: ketabton.com

دیوه مدیر ونډه

- دچارو سمبالول لکه اسناد او مدارک ،د پروژو احصائی (شمیر)،سر چیني ،وخت ....
- پلان ا و بودجه جوړول
- دغړو پکار اچول
- جوړونه،یوالی ا و ددندو ورکړه
- پراختیاا و وده
- په چارو راټولیدل او د ستونزو اوارول
- څارل ، خبرول ، او راپوټ ورکونه

Downloaded from: ketabton.com

د مشرۍ یا رهبرۍ طریقي (۱)

اساسآ دیوه مدیر رهبري اړه نیسی دکار کونکو په نسبت د هغه نظرلید ته په بل عبارت هغه عمده او غوره عوامل چې مشري تر اغیزو لاندی راولي د یوه مدیر نظرلید دخپلي وندی او د کارکونکو وندی په نسبت ده .

د مشرۍ د لاري درسته او سمه په کار وړنه او ټاکنه چې د بهرنۍ انګیزی سره نیول کیږی کیدای شی د اداری د موخو لاسته راوړنو سره پیښ شی . دیوه مدیر د نا برابری او نا هماهنګی انګیزو په درلودلو سره داداری موخی له ستونزو سره مخامخ کیږی . او ممکنه ده کار کونکی د خوا بدۍ ، بی علاقګۍ او نا راضا یتی احساس وکړی.

Downloaded from: ketabton.com

د مشرۍ یا رهبرۍ طریقې (۳)

هغو څېړونو (تحقیقاتو) کې چې سرته رسیدلي کار کوونکي زیاتره د انسان غوښتونکو رهبرانو غوښتونکې دی او هغه رهبران چې دي اداري یا (سازمان) غوښتونکي دي د کار کوونکو له کار شکنۍ او بې علاقه ګۍ سره مخامخ کېږي پـه بله نظر یه کې دمشرۍ یا رهبرۍ سیستمونو طریقي پـه څلور ډوله ویشلی شوی دی . او هر ډول ته یې د سیستم نوم ورکړی دی .

Downloaded from: ketabton.com

دمدیریت لاری

Downloaded from: ketabton.com

آمرانه طريقى

په دی طريقى کې د اداری ټولی پريکړی د تشکيل د هرم په سر کې نيول کيږی چې په بشپړه توګه آمرانه او اداري غوښتونکې دی او پريکړی د مراتبو د لړۍ له لاری له پورته نه ښکته ته ليږدول کيږی مشر خپل لاس لاندی وګړو باندی کم اعتبار او باور کوی . د مشر (رهبر) اړيکې عموماً د ويری ، تهديد ، پړ کولو او ملامت کولو پربنسټ ولاړی وی . اړيکې له پورته نه ښکته ته عمودی او يو اړخيزه وی .

دعالي مديريت په کچه کې جدی کنټرول استوګ معمولاًپه دی شرايطو کې يو غير رسمی اداره رامنځ ته کيږی چې د اداری له موخو سره مخالفت کوی دغه غير ی رسمی اداره په کلي توګه د اداری له موخو سره مخالفه شمير ل کيږی .

Downloaded from: ketabton.com

دآمرانه مشری گټې(مزاياوي)

پريکړې ژر تر ژره نيول کيږي ځکه د پريکړو نيونو مرجع خپله مشر (رهبر) دی .

دغه طريقه د اداری په ښکته کچه مناسبه ده ځکه د هغه کار کوونکي له کمی پوهی او دانش څخه برخمند دی د لوړ مقام د ډار او ويری نه پرته خپله دنده په سمه توګه سرته نه رسوی .

له دغی طريقی نه په اضطراری حالت کار اخيستل کيږی داضطراری او ستراتيژيکو پريکړو په نيونو کي دغه طريقه مناسبه او ښه ده . په آمرانه کړنلاری کي حاکميت عام تام په لاس لاندی وګړو باندی حاکمه وی .

Downloaded from: ketabton.com

د آمرانه مشري محدويتونه

د لاس لاندو غړو اړيکي له له خپل آمر يا مشر سره په دښمنۍ او خصومت باندی بدليږی او کار کونکو مينه او علاقه له کار سره مخ په کميدووی .
لاس لاندی کار کونکي له کار څخه اوږه خالي کوی او کار هم وکړی مسووليت په غاړه نه اخلي
له دی چې لاس لاندی کار کونکي په پريکړونيونو کې ګډون نشی کولای او د هغو استعداد او توانايي نه کار نه اخيستل کيږی په همدی خاطر د انسانی سر چينو پراختيا او وده له کندی او بطی والي سره مخامخ کيږی
په لنډ مهاله موده کې شايد مشر کاميا به وی ولي که دا بهير اوږد مهاله مودی ته ټال شی نو ډيری نا خوالي او ستونزی به له ځانه سره ولری .

Downloaded from: ketabton.com

ګډونیزی مشری طریقی

په دی طریقی او لاری کې د مشر اعتماد او باور په لاس لاندو کار کونکو باندی له حده زیاد وی له مینی او تزاکت نه ډکې اړیکې د مشر او لاس لاندو کار کونکو تر منځه په ټولو چارو کې ټینګې وی

د مشرۍ په دی سبک کې پریکړی نیونی په بشپړه توکه ګډونیزی وی ، رسمي او غیری رسمي اداری تقریبآ یو بل سره یو ځای کیږی ، په دی اساس ټول ځواک د یوی واحدی موخی د پیاده کیدو لپاره په کار وړل کیږی . اړیکې په عمودی توګه موجودی وی او د پریکړو نیونو ځواک په پراخه پیمانه په ټولی اداری کې هواریږی د کنټرول او څارنی په پړاو کې داداری ټولي کچې ګډون کوی په دی طریقی کې مشر خپل د کار کونکو د پوهی د سطح د لوړوالي او د هغوی د ټولنیزو او حقوقی ارزښتونو غوښتونکې وی .

Downloaded from: ketabton.com

د ګډونیزی (مشارکتی)مشری ګټې او ښیګڼی

مشر یا رهبر خپل کار کونکي ترون او تعهد ته رابولي ، له دی چې د پریکړو نیونو په وخت کې له کار کونکو سره صلاح او مشوره کیږی نو کار کونکې سخت علاقمند وی تر څو پوری دغه پریکړې ونیول شی او د سرته رسونو مر حلي ته ورسیږی پیاده شی ، د مشری په دی طریقی کې د کار کونکو له استعداد او توانايي څخه کار اخیستل کیږی او پریکړو نیونو کې ډیره ونډه لاس لاندو کار کونکو ته سپارل کیږی ، لاس لاندی کار کونکي ډیر هڅول کیږی (تشویق) د هغو روحیه لوړه ځې له دندو سره د هغو مینه او محبت ورځ په ورځ زیاتیږی چې په پایله کې ډیری ښی انسانی اړیکې رامنځته کیږی .

Downloaded from: ketabton.com

د ګډونیزی مشری محدویتونه

له دی چې د پریکړو په نیونو کې زیاتره کار کونکو ګډون کوی نو د پریکړو نیونو پړاو ډیر په کندۍ سره مخ ته ځي او یا هم شاید د پریکړو نیونه له کار کونکو سره د مشر د لیاقت او کار پوهۍ نه درلودنه نوروته عنوان شی دغه طریقه که اوږد مهاله پړاو ته پا تی شی د کار کونکو کنټرول څارنه ضعیفه کوی او ممکنه د کنټرول نشتوالۍ څر ګند کړی .

که پریکړی نا درسته ونیول شی په دی صورت کې مشر او لاس لاندی کار کونکې یو بل پر او مسوول ګڼي لدی چې په پریکړو نیونو کې دواړه خواوی لاس لری د مهمو او استرتیژیکو مسایلو د پریکړو نیونو په وخت کې مناسبه طریقه نده

Downloaded from: ketabton.com

طريقى د پلار گوني مشرى (پدرانه)

په دی طريقى کې مشر د پلار غوندی عمل از کره وره له کار کونکو سره مخته وری او د يو پلاز په سير ونډه لوبوی او لاس لانډو کار کونکو ستونزو ته ډيره پاملرنه کوی او د هغوی ستونزو د اوارولو لپاره هڅه کوی ، مشر او لاس لاندی کار کو نکي يو ته ډير در ناوی او احترام کوی ولي آمرانه اړيکي د مشر او کار کونکو تر منځ بر قراره وی او يو بل ته مراعت او مدار کوی لګه : د خان (ار باب) او خدمتګرانو طريقه . په دغی پلار ګلوی طريقى کي پريکړی د مشر په غاړه دی او پيروان سرته رسونکي وی او بې چون چرا اوامر مني، د واقعی ملامت کولو او پا داش نه د کار کوونکو او لاس لاندو غړو د ننګيرونو لپاره کار اخيستل کيږی . د مشر او لاس لاندو کار کوونکو تر منځ اړيکي د زړه سوي (ترحم) او ډار په مزو ترلي دی . ګر څه غير رسمی اداری جوړيږی اما د اداری د رسمی موخو په برابر کې له خپل ځان مقاومت نه ښيي .

Downloaded from: ketabton.com

د طريقی ګټي ښيګنی او مزيتونه د پلار ګوني مشری

په دی طريقی کې لاس لاندی غړی د اداری او مشر په مقابل کې صادق او وفاداره وی

په اداره کې انسانی ښی اړيکې ځای لری .

د لاس لاندی غړو فعاليت بهتره وی ؛ ځکه ډار او تر حم ددو موازنو په منځ کې استوګنه لری

Downloaded from: ketabton.com

د پلار ګوني مشرى محدويتونه

په هغه صورت کې چې د متقابل لورى مشر او لاس لاندى غړى تر منځ باور او اعتماد موجود نوى دغه طريقه د مشرۍ نا مناسبه ده

په اصطرارى حالت کې که چيرى يو مشر د تشدد او بدى رويى څخه کار واخلي ممکنه د لاس لاندو غړو له مقاومت سره مخامخ شي.

د مشر پاملرنه نسبت تر ادارى شخصى مسايلو ته ډيره ده

دا هم امکان لرى چې د مشر د بنى روي او سلوک نه ، لاس لاندى غړى سو استفاده وکړى

Downloaded from: ketabton.com

د آزادی مشری یا رهبری ښیګڼي او ګټې

په دی طریقی کې لاس لاندی غړی کولای شي په آزادی ښې او دوامداره تو ګه له خپلو استعدادونو نه کار واخلي د ډاډ او اطیمینان عالي احساس له دندی سره موجود دی د آزادی مشرۍ په طریقه کې د لاس لاندی غړو له توان او استعداد ، تجروبو نه په بشپړه تو ګه کار اخیستل کیږی . لاس لاندی غړی کولای شی د فعالیتونو په سرته رسونو کې خپل پیاوړي استعداد نه کار واخلي .

Downloaded from: ketabton.com

د آزادی مشری یا رهبری ښیګني او ګټې

په دی طریقی کې لاس لاندی غړی کولای شي په آزادی ښې او دوامداره توګه له خپلو استعدادونو نه کار واخلي د ډاډ او اطیمینان عالي احساس له دندی سره موجود دی د آزادی مشرۍ په طریقه کې د لاس لاندی غړو له توان او استعداد ، تجروبو نه په بشپړه توګه کار اخیستل کیږی . لاس لاندی غړی کولای شی د فعالیتونو په سرته رسونو کې خپل پیاوړي استعداد نه کار واخلي .

Downloaded from: ketabton.com

د آزادی مشری د طریقی محدویتونه

دغه طریقه د مشر ونډه او نقش کم رنګه ورښيي هغه ډول چې د لاس لاندو غړو په منځ کې قدر منزلت له لاسه ورکوی

په دغسی کړنلاری کې د لاس لاندو غړو فعالیتونه کمزوری کیږی ، ځکه مشر پر اوضاع بشپړه کنټرول نلری نو په دی اساس خپل مهارت نشی کولاي لاس لاندو غړوته د لارښونی او هدایت لیاری ولیږدوی

دغه کړنلاره او طریقه .د هغو لاس لاندو غړو لپاره چې د مهارت او پوهې نه برخمند ندی او یا اصلاً هیڅ پوهه نلری او د ټیټ ظر فیت درلودنکې وی مناسبه نده او ښه پایله به ونلری . په دغه مشری کې د لاس لاندی کار کونکو په فعالیت کې خود سری لیدل کیږی یعنی هر یو به په خپل سر کار کوی

Downloaded from: ketabton.com

پا يله اخستني (نتيجه)

په پايله کې ويلی شو چې د مشرۍ لپاره کومه ځا نګړې او خاصه لاره او طريقه نشته چې مشران هغه په خپل ورځينی فعاليتونو کې په کار واچوی او يا هم د مشرۍ په ټول وخت ورځني کار واخلي بلکه د مشرۍ طريقي نظر په وضيعت ، شرايطو ، او غړو توپير لری او بدلون منو نکې وی د بيلګې په توګه : ممکنه ده د نوی راغلي کار کونکې چې دهغه پوهه ، مهارت ، تجربه ، تعهد، په ټيټه کچه کې وی مشر د يوې ټّاکلې مودی لپاره له آمرانه کړنلارې څخه کار واخلي ، کله چې ورسته کار کونکې لږ څه وده او رشد وکړ کيداې شی د پلار غوندی سلوک د هغه په برابر کې وشی هر کله چې کار کونکی د کافی تجربی ، مهارت ، دندی ته وفاداره ، او د ځواکمندی لوړې تعهد درلودنکی شه مشر کولای شی د ګډونيزی (مشارکتی) طريقی نه کار واخلي

ورسته کې چې دا موضوع ښه په اصبات ورسيده يعنی د کار کونکې مهارت ، تجربه ، او پوهه په بشپړه تو ګه روښانه شوه نو کيدای شی مشر د خپلواکې (آزادی) طريقی نه کار واخلي

Downloaded from: ketabton.com

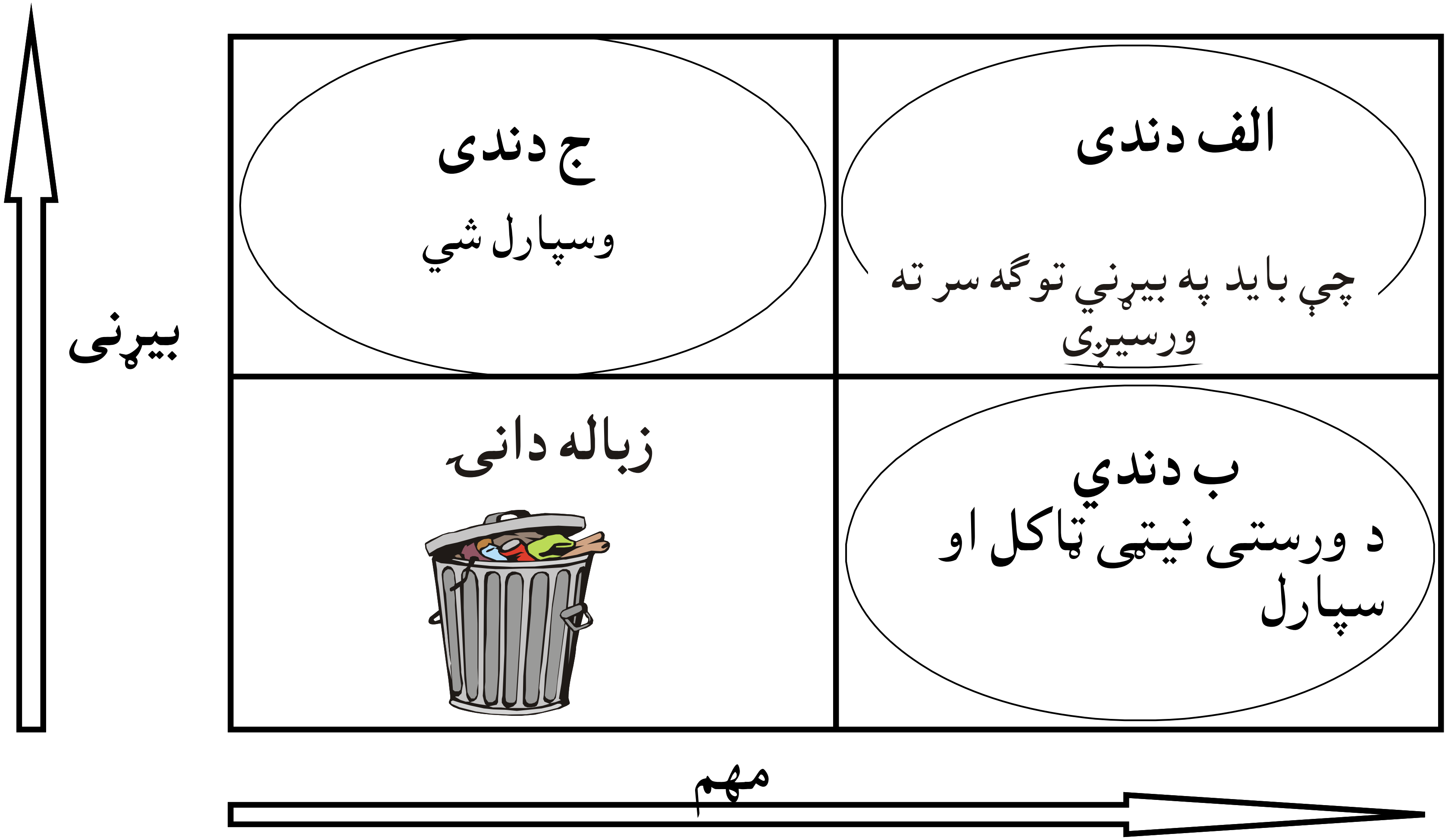
پا یله اخستني (نتیجه)

برسیره په دی نظر په وظیفوی ایجاباتو او غوښتونو ممکنه ده مشر د مختلطی مشرۍ نه کار واخلي او یا دا چې د بیلا بیلو غړو په برابر کې له بیلو بیلو طریقو او کړنلارو څخه کار واخلي ددی احتمال هم کیږی چې یو مشر د هر کار کونکې د بیلا بیلو دندو په مقابل کې له بیلا بیلو طریقو او شیو نه کار واخي .

ستره اشتباه په دی کې ده چې هر کله یو مشر یوازی له یوی یا دو طریقو او کړنلارو نه په مشرۍ کې کار واخلي او یا داچې د ټولو کار کونکو په مقابل کې یوه طریقه په کار واچوی .
ډیری ترخي او ستونزمنی پایلي به له ځانه سره ولیږدوی چې هم د اداری موخو ته او د هغه رسیدو ته زیان ورسوی او اړیکې به په بشپړه توگه له منځه یوسي

Downloaded from: ketabton.com

بیړني او مهم، - د"ایزن هاور" اصل



Downloaded from: ketabton.com

د شخصیت ء هنداره

نا ثرگنده	ثرگنده
ثرگنده ء ساحه (ما ته او نورته ثرگنده))	**ړنده ء ساحه** (ماته ناثرگنده او نورو ته ثرگنده)
پټه ء ساحه (ماته ثرگنده او نوروته ناثرگنده)	**تیاره ء ساحه** (ماته او نوروته ناثرگنده)

Downloaded from: ketabton.com

دشخصيت هنداره‌ (۲)

څرګنده، ځانګه:

څرګنده ‌ ځانګه ددې مواردو ورښونکي ده ‌ چي څوک ځان په هکله پوهيږي ‌ او نور هم دهغه په هکله پو ه وي . دغه موارد کولای شي احساسات ،علايق، او په رښتني توګه کړنه او عادت وروښي ـ دبيلګي په توګه په يوه وزارت خانه کي يو کارکونکی سګرت څکوي او نور همکاران هم پري پوهيږي ۰
کله چي يوشخص د لومړي ځل لپاره ملاقات کوه د شخص څرګنده ځانګه ترلي وی څکه دمعلوماتود تبادلي لپاره وخت ډير کم وي.ولي يوبل سره ډيره پيژند ګلوي دغه ساحه ته وسعت ورکوي . خلاصه داچي څرګنده ځانګه ‌د شخصيت هغه برخه ده چي د انسان دشخصيت يوه برخه ښکاره کوي چي هم خپله غږي ته معلومه ده او هم نور ته .

Downloaded from: ketabton.com

دشخصيت هنداره؛ (۳)

ړنده؛ ځانګه (ساحه کور)

ړنده؛ځانګه دهغه پيښو ښونکي ده چي خپله غړي دځان په هکله نه پوهيږي ولي نور دده په هکله پوهيږي . مثلا يو غړی دخبرو بهير کي ځني الفاظ سم نه پرځا'ی کوي ياد مکالمي په وخت کي خپلو ګوتو سره بوخت وي لوبي کوي اومقابل لور ته پاملرنه نکوي. لو مړی شخص په دي نه پوهيږي چي مقابل لوري له موضوع نه اګاهي پيدا کړي ده که نه تر څو پوري چي هغه ته فيدبك ورنه کړي . داد وينکو لپاره يوه مهمه دنده ده ؛ تر څو پوري دړندي ساحي د وړکتوب لپاره د ښونيز کورس په لړ کي زيار وباسي

Downloaded from: ketabton.com

دشخصيت هنداره (٤)

پټه ځانګه:

له دي ساحي نه موخه ء هغه موارد دي چي خپله غړي ته ثرګنده وي ۰ ولي نور ګسانو پري نه پوهيږٰي دا هغه ګړني دي چي يو غړى ممکنه په خاص مواردو ګي له ځانه ورو ښي نه دندي په وخت ګي ۰ دساري په توګه يو غړى په پټه ګي له ګوچنيانو سره په غصي او غضب سره ځان مخامخ ګوي موږ ګولاى شو دغه ځانګه له نورو سره په جريان پريږدو البته د پټي ساحي په مورد ګي خپل شخصيت ته مو ګمښت ورګړى وي دغه پروسه د اظهار خودي يا خپل د شخصيت بيانول دي چي دا پروسه په ګاري چاپيريال ګي دباور وړ ګرځي.

Downloaded from: ketabton.com

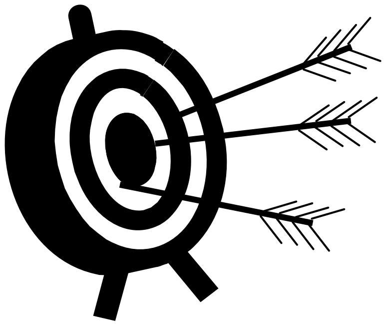
دشخصيت هنداره‌ء (٤)

تياره ء څانګه :

دا دانسان د شخصيت هغه څانګه ده چي نه خپله له هغه نه خبر وي او نه نور کسان .دنوي وضيت له مخامخ کيدو سره هغه معلومات روښانه کيږي چي تر اوسه نه خپله غړي ته معلوم وه او نه نورو کسانو ته دا ممکنه يو ستونزمند وضعيت وي چي يو غړی لو مړی ځل لپاره په ژوند کي له هغه سره مخامخ کيږي له بلي خوا دا ممکنه ده چي يو انسان د شخصيت تير تاريخ پټ وساتل شي چي هيڅ کله خپله شخص او نورو ته روښانه او معلومه نوي او هيڅ کله په چاته د لاسته راوړو وړ نوي ٠

Downloaded from: ketabton.com

مديريت داصولولو ا و مقررات پربنسټ



❑مدیریت دموخو پر بنسټ

:

❑ مدیریت د څار او کنټرول پر بنسټ / کاری تګ لوری

❑ مدیریت دواک دورکړي پربنسټ

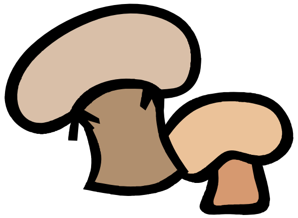
Downloaded from: ketabton.com

دمدیریت بیلابیلو روشونه (۲)

- مدیریت دواک دورکړي پربنسټ

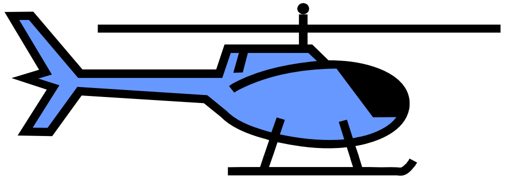
- مدیریت د مرخیړیو (سما روق) تولولو پر بنسټ :

په دی ډول مدیریت کې هر غړی لکه مرخیړي غوندی په ختبه کې بند وی کله چې بل څوک وغواړی هغه بهر وکاږی ، د مرخیړی سر له تنه جلا کیږی



Downloaded from: ketabton.com

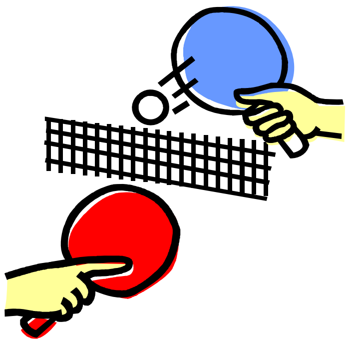
مدیریت د اصولو او مقرراتو په نښتوالي کې



❑ ***مدیریت د چورلکې پرېنسټ :***

" په دی ډول مدیریت کې ، مدیر د ټولو پر سر لکه چورلکه الوزي او په تدریجي ډول کښته راځي ډ یری دوری او ځا وری پورته کوي بیا ځلي په چټکه توګه لوړ والي نیسي

❑ ***مدیریت د تینس میز پر بنسټ :***



" په دی ډول مدیریت کې غړی ټول کارونه لکه د تینس توپ یو بل ته ور اچوی که کارونه سرته ورسیږی او که ونه سیږی

Downloaded from: ketabton.com

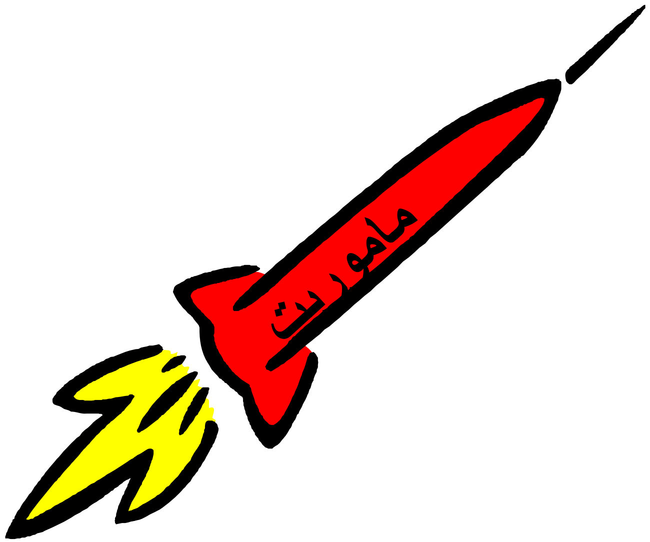
د ماموريت شرحه

ماموريت "د اداری د شتوالی لپاره زموږ د ليل ،، او هر هغه څه چي سر ته رسيږ ي .

دا د اداری د موخو يوه ساده شرحه ده چې د ټيم ټولو غړو ته څرګنده وی

دماموريت شرحه بايد دی دغو ځانګړ تياو درلودنکې وی .

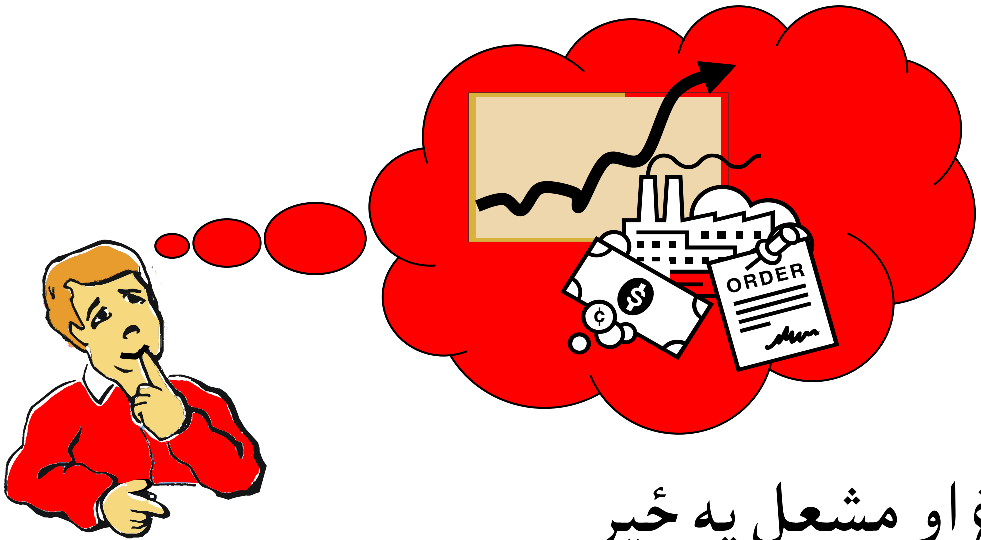
- روښانتيا او وضاحت
- داجزاو په ډول لنډ
- يوالی او سمون
- معتبره او دقيقه



Downloaded from: ketabton.com

لیدنه /لر لید

- لیدنه /لیری لید زمور د منځني پتهو غوښتونو شرحه ده /. یوازی هغه وخت کولاي شو د یوه لر لید درلودنکې ووسو چې خپلي پتهي غوښتنی او تفکرات مجسم کړو .
- لیری لید د یوی اداري د وروستۍ موخو شرحه لیک نه عبارت دی چې دیوی اداري د غړو ترون د منځ ته راتګ با عث کیږی
- لیری لید باید احساس شی



دپام وړ : لیدنه لکه د یوه څراغ او مشعل په څیر ده چې اداری ته رڼا ور بخي

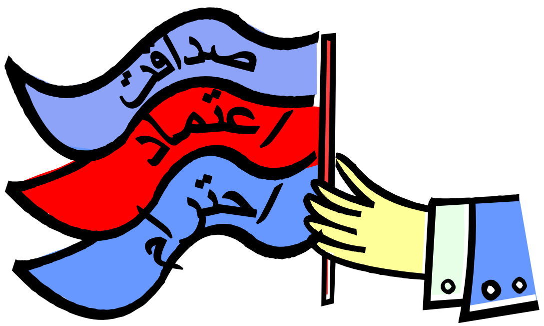
Downloaded from: ketabton.com

ارزښتونه

کوم شی، تاسی سره مرسته کوی تر څوپوری خپل ماموریت سر ته ورسوی، او خپل د لیری‌لید لیدنه لاسته راوړی،

بیلګي :

- کاری وجدان / صداقت / باور / درناوی،
- دټیم او ډلیز کار روحیه
- حساب ورکونه
- افهام و تفهیم/اړیکي
- دقانونمندی‌منځته راوړنه
- له ابتکاراتو نه ویاړنه او هغو ته بد یل
- د کار کونکو پراختیا او نور



Downloaded from: ketabton.com

دواک دسپارلو اصول

د صلاحیت دورکړي

طرزالعمل بل کس ته

دسپارلو ورړ واک او وندی د کچي تاکل او ځانګړیکیدل

د پشپړه هوډ اخیستنه

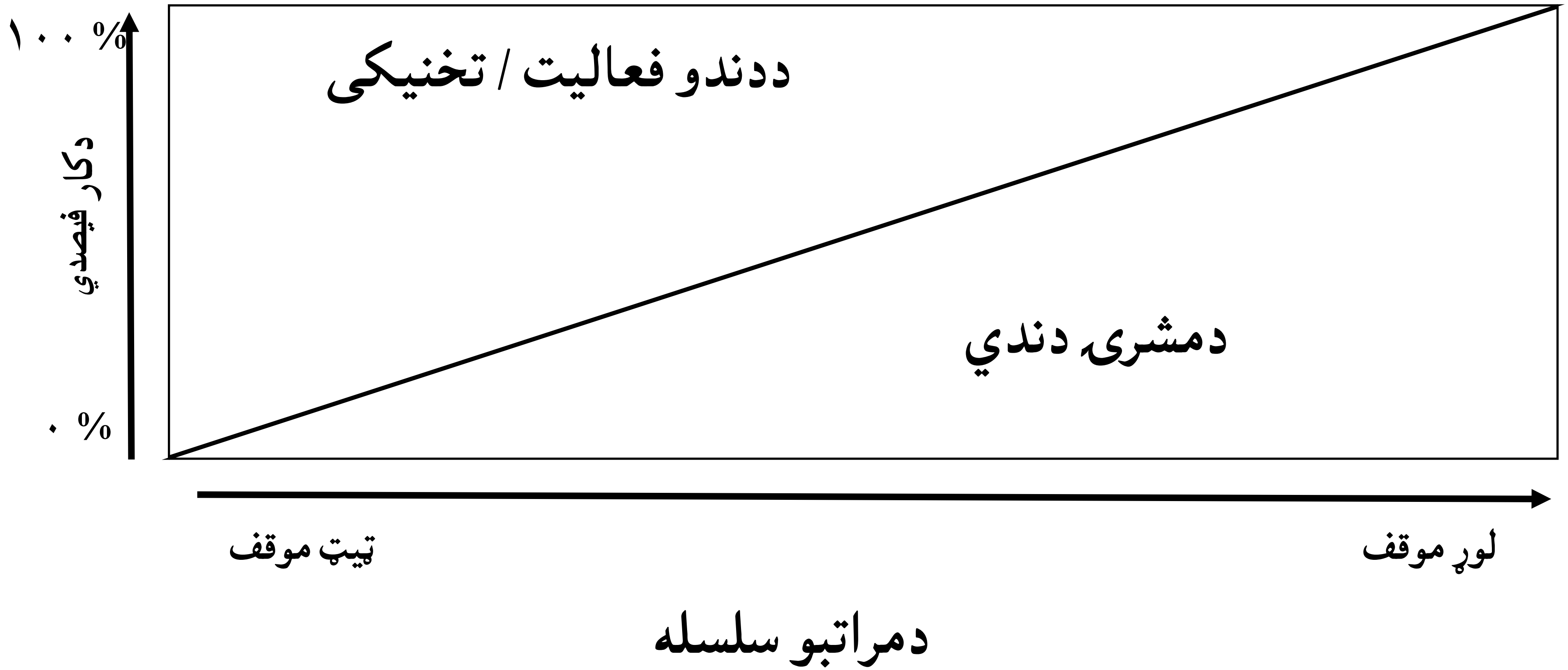
دحساب ور کوني او ونډه منلو ته تیاری

دبلنی په توګه د ورسپارل شوی دندی مجسم کول ، خو داسي بلل نه چي له توانه پورته وی (دزړه سوړوالي او ځان راضی کیدو د مخنیوی په خاطر

دمنظمي بیا ورکوني (فید بک) غوښتنه او د اړتیاو په وخت کي لارښونه

Downloaded from: ketabton.com

دد ندو برابری / دمشری د ندې



Downloaded from: ketabton.com

دهڅوني او خوزښت د منځ ته راوړلو پړاونه

ویل د اوریدلو مفهوم نه رسوی

معلومات

اوریدل د درک کولو مفهوم نه افاده کوی

ساتنه
(حمایت)

درک کول د نظرد یوالي مفهوم نه رسوی

اړیکې او مفاهمه

ترون کول په خاطر لرولو مفهوم نه رسوی

ګډون او اړیکې

په یاد لرل د کړونو مفهوم نه رسوی

د واک ورکړه او لارښونه

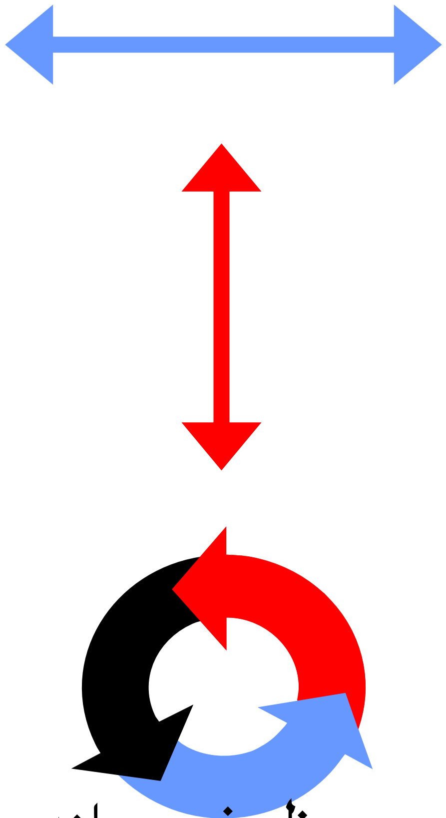
کړني د د وا م داری مفهوم نه رسوی

په یاد راوړل د مزایا وځا نګړې کیدل

Downloaded from: ketabton.com

داستعدادونو لوړوالی + دکار کونکو ظرفیت

په یوه اداره یا موسسه کې دغوره توبونو منځ ته راوړلو لاری چاری عبارت دی له :



- ددندی چاپیر یال پراختیا
- ددندو بدایې توب
- ددندو څرخیدل

استعداد فطری ده ولی کله چې په ډګر کې کینبودل شی په ظرفیت باندی بد لیږی ..

Downloaded from: ketabton.com

مشري او هڅوني

ځاني موخې

ګډې موخې

بهرني هڅوني د خوزښت او هڅونو لپاره

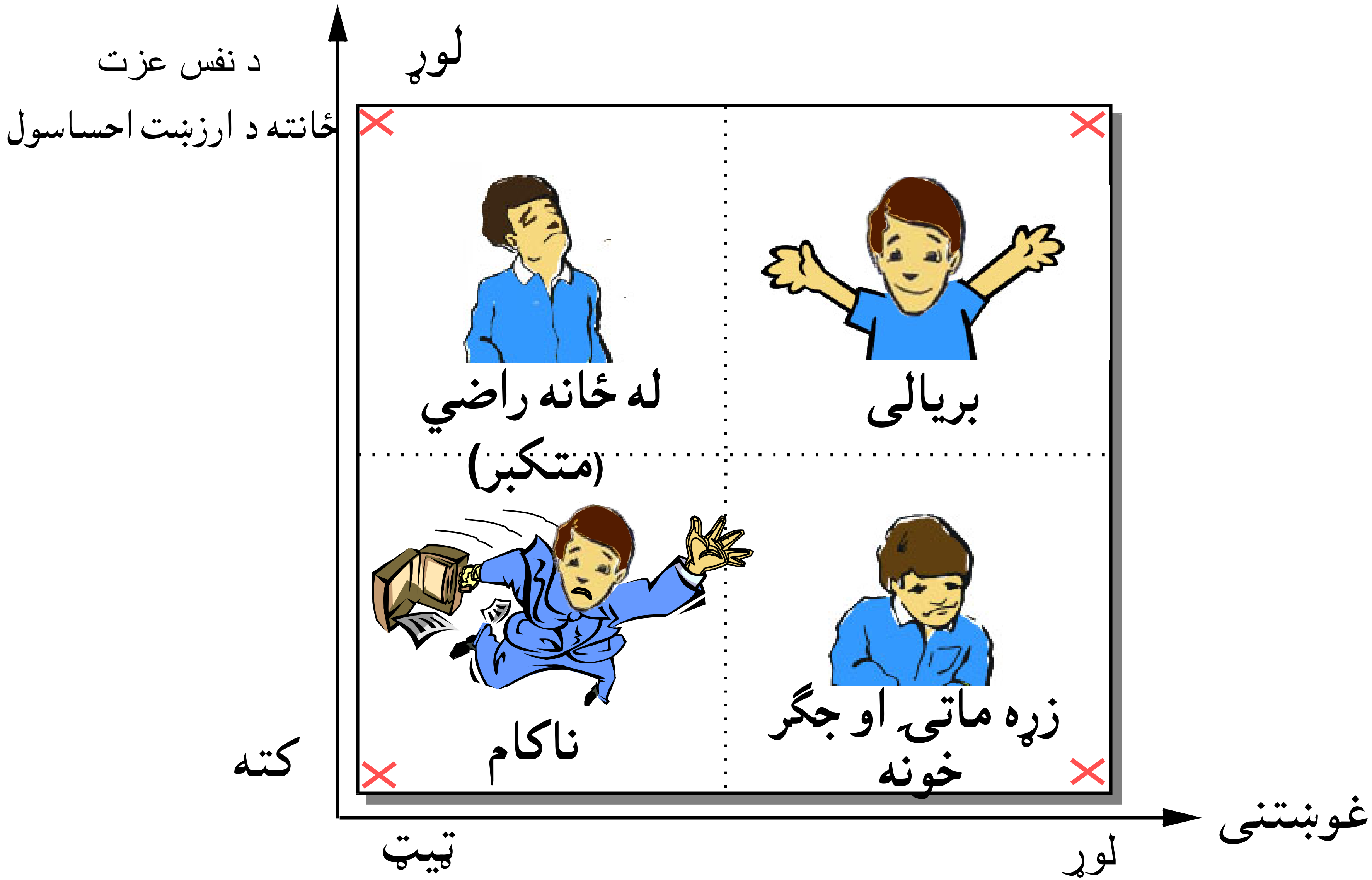
ګډي موخې =ځانی موخې

د رښتینې هڅوني او
خوزښت منځ ته راوړل

هیڅوک نشي کولاي خوزښت او هڅوني د بل چا په ځان کې منځ ته راوړي
مګر دا چې خپله غړی د منلولپاره تیارې ولري

Downloaded from: ketabton.com

له ځانه راضي / زړه ماتي



Downloaded from: ketabton.com

دکار کونکو اړتیاوی

- دواک اوصلاخیت ورکړه او د ونډې منل
- یوی اداري یا موسسی سره د تړاو ویاړ درلودنه
- له ریسانو او کار کونکو سره د ښو اړیکو درلودل
- له کړونو او نوښتونو نه ستاینه او پیژندنه
- .....

! لاندني مسایل باید د مدیر له خوا تشخیص او وپیژندل شي او په پام کې ونیول شي تر څو کاری فضا منځ ته راشی

Downloaded from: ketabton.com

ولي مديران پاتې راځی ؟

- بيې ځايه مغروريدل
- ځان ليد نه او له حده وتلي احساسا تې کيدل
- بې واکې او له ريښتينولۍ او واقعيت نه تيښته
- له حده وتلي ځان ساتنه او په ځير ليد نه
- بارور نه کول
- رفتار/ نامناسبه برخورد
- له قوانينو څخه سر غړونه
- رسم او رواج ماتونه
- بې اغيزى او لجوجانه مخالفت
- کمال غوښتونکۍ (تينګار په دٰی چې په ټولو حالاتو کې ټول شيان ښه وٰی)
- له حده وتلي بسيا والۍ او مشغولتيا

Downloaded from: ketabton.com

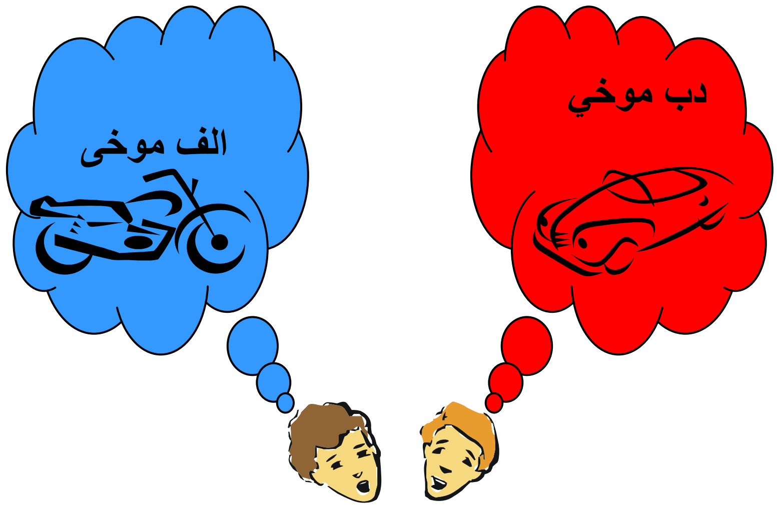
پنځم فصل

دشخړو اداره کول

Downloaded from: ketabton.com

دبیلا بیلو شخړو په هکله بیلګې

دسر چینو پر سر شخړی او د هغو دویش ثرنګوالیې



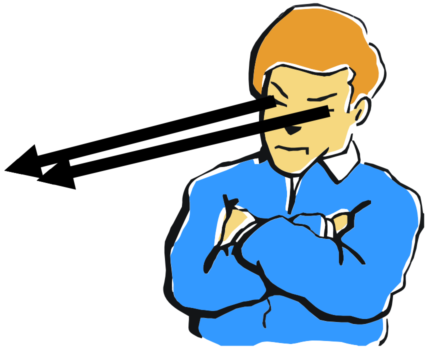
دبیلا بیلو موخو پر سر شخړی

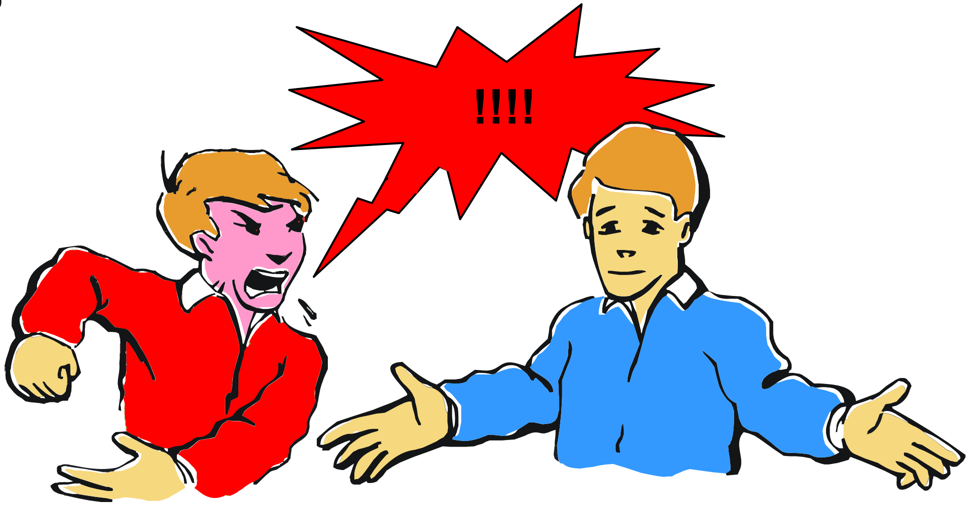
Downloaded from: ketabton.com

٢ دبیلا بیلو شخړپه هکله بیلگی

د نقشونو پر سر شخړی

د حا لاتو پر بنسټ شخړی او د
پا یلو لاسته راوړنه

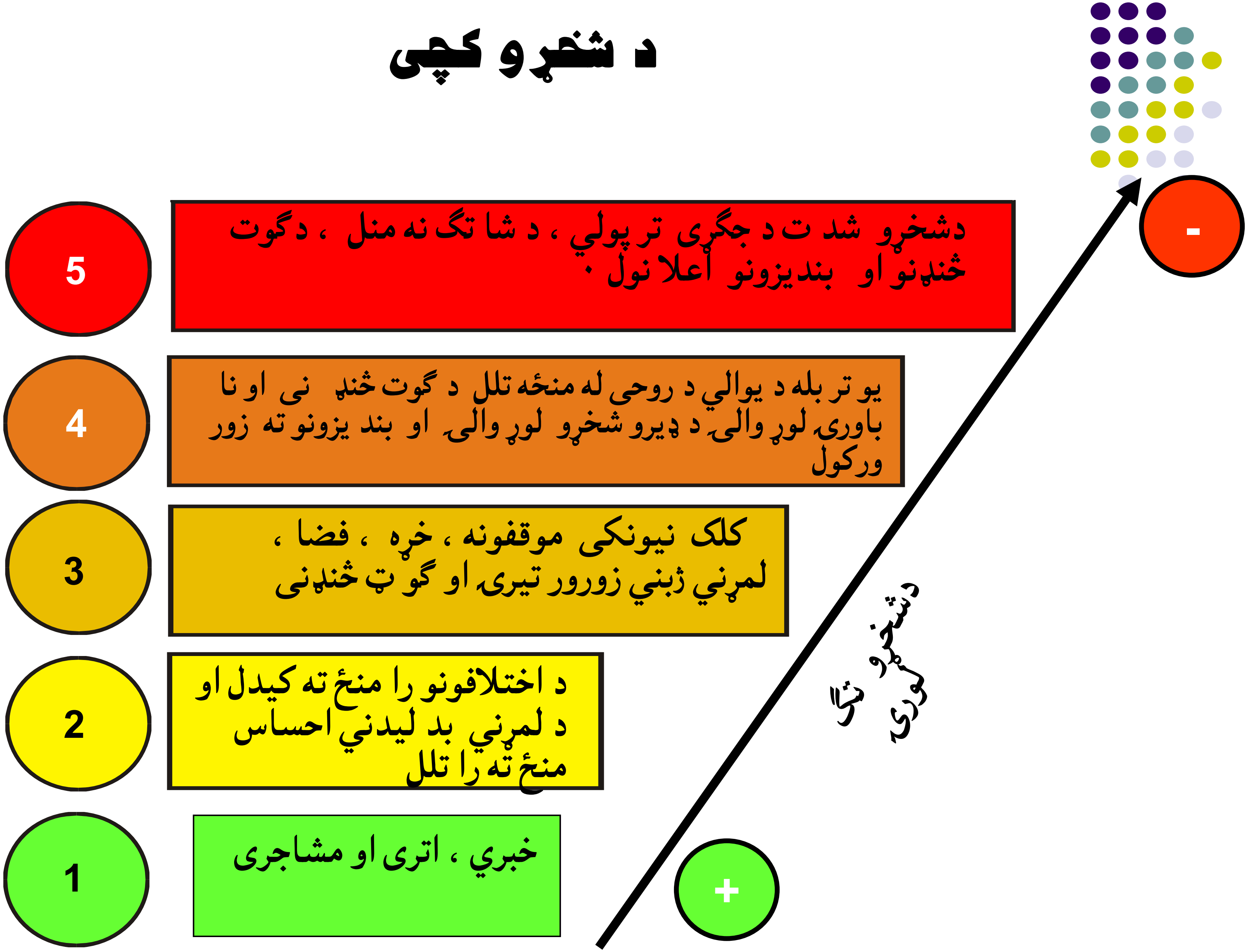




داړیکو –خپلوی پر سر شخړی

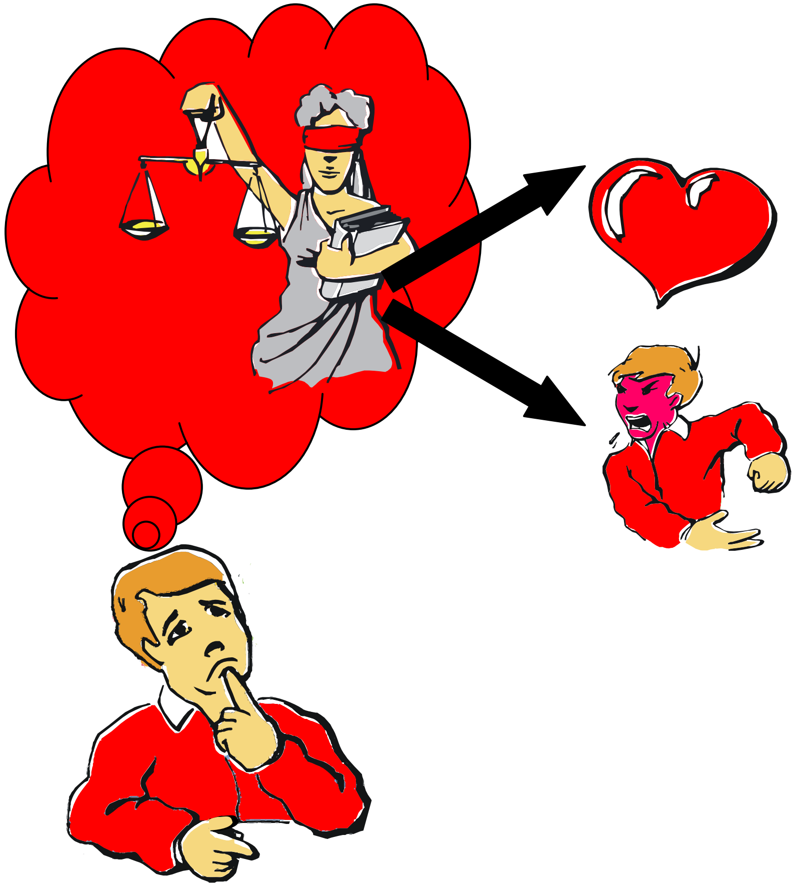
Downloaded from: ketabton.com

د شخړو کچې



Downloaded from: ketabton.com

پوهيدل (ادراک)

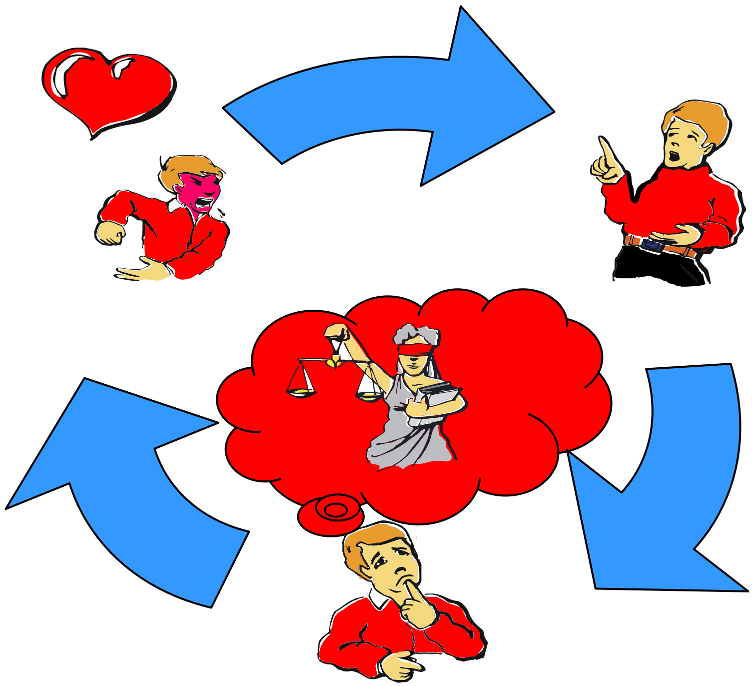


ارزښتونه ، مفکوری عقيدی ، د برخوردونو څر نګوالی د ټاکلو هيلو سبب ګر ځی ٠

Downloaded from: ketabton.com

ادراک

دا ډول هیلی په وګړو کې
د یو ډول تا کلی بر خورد د
پاڅون سبب ګرځی



دا عوامل زموږ
پخوانی احساسات او
تفکرات راپاروی .

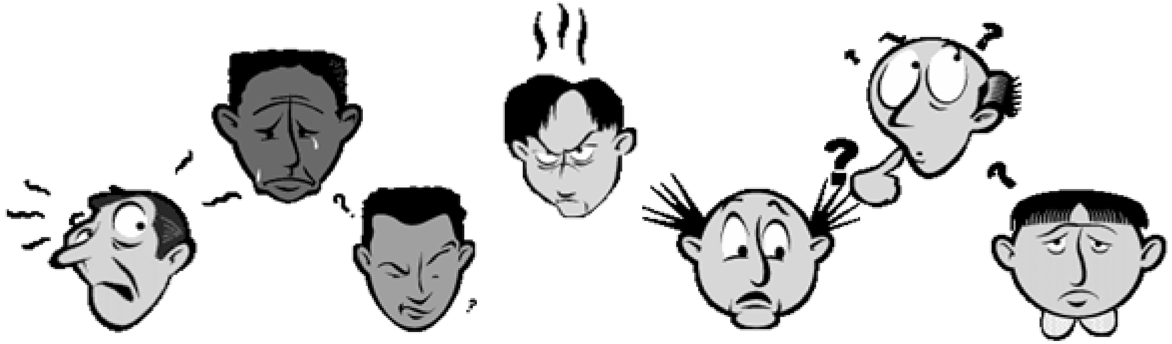
Downloaded from: ketabton.com

ادراک

- زمونږ کړه وړه د ځان په ازمویلو او پر نورو غښتلی اغیزه لری .

- د نورو په هکله منفی احساس (غصه) داریکو د کړ کیچ تیا عامل گر ځی ، د ځان لیدني احساس د نورو په نظر کښې د ګبر ښکارنډوی دی

- د هغه چا سره معامله کول چه د بیلو ار ښتونو لرونکي وی بیلا بیل دی چي کولای شی د عصبا نیت له پولې څخه پیل او د مخامخ لوري د نه منلو تر پولی پوری وغزیږی



Downloaded from: ketabton.com

د ادراکاتو په هکله بیلګی

- **ارزښونه :**

سالمه روغتیا د ښه ژوند بنسټ جوړوی ٠ څرنګه چه یو نامتو متل لرو (سالمه پوهه په سالم بدن کې وی) ٠

- **اعتقادات**

په ورځ کښې د یوی مڼې خوړل ، دداکتر تګ نه سړی ژغوری .

- **انګیرنه / ذهنیت**

ژور او ناوړه احسا سات دهغه چا په وړاندی چې روغتیا یې حالت نلری یاله ځانګړو خواړو نه یې خوری او یا هغه څوک چې لوبې نکوی ٠

Downloaded from: ketabton.com

د شځړو په اوارولو کې لس بنسټیزه ټکې

غوښتني :

خپل ځان د (وړلو – وړلو) کړنلارو سره آشنا کول

د سختو خبرو اترو په ترځ کې ستا سو د اخیستنی کچه ،پا یلو ته درسیدو لپاره لویه ونډه لوبوی ٠

موږ فطر تآ په هغه انځور چی ذهن ته یې راوړو تکیه وکړو هرو مرو باید په مثبته تو گه وی ٠

پلان:

له خبرو کولو نه مخکې تیار ووسیږ ٠ .

دخپل ځای او موخو څخه ډاډ مني تر لاسه کړی او هڅه وکړی تر څو د اوارولوډیره ښه او غوره لاره ومومی ٠

چه تاسو لپاره رښتیني او څه نا څه د منلو وړ وی ٠

نورو کومو څرگندونو او شواهدو اړتیا شته ٠

خپل لار لیک (ستر اتیژی)په هکله فکر وکړی ٠

Downloaded from: ketabton.com

د شخړو د حل لپاره د پام وړ لس بنسټيزه ټکي

ساتل شوی ټکي د یوی برابرایزی مذاکری لپاره غوره ټاکنه):

بدیل روښانه کړی . (د بیرون وتلو ټکي)

و پو هیږی چې په څه موافقه وکړی .

زیار و باسی چه د مقا بل لوری بدیل معلوم کړی . ·

په خبرو اترو او د شخړو د حلولو په ترڅ کې غو ښتنه داده چه د مقا بل لوری بدل د امکان تر حده نږدې والی وکړی ·

وخت :

خپل ځواک د شخړی پیل کې دوخت دټاکنې په پام کې نیولو سره تر کنټرول لاندی ولری·

دغندی په پاي یا ورستیو دقیقو کې اویاهم ورسته له وخته ځواب ورکولو څخه ډډه وکړی همدارنګه د اونی په ورستی ورځ (د پنجشنبی ورځ ورسته له وخته) هم له ځواب ورکولو ډډه وکړی تاسونه غواړی چې دبې پایلو خبرواترو خطر له ځانه سره کور ته یوسي او یا په رخصتی کې تر فشار لاندی اوسی ·

Downloaded from: ketabton.com

دښځرو په هکله لس بنسټیزه ټکي

حاضر اوسۍ :

دخبرو او اترو لپاره مناسبه چاپیریال غوره کړی ·

پرته له مزاحمته ، پرته له تلیفونه ، پرته له مراجعینو او پرته د برښنا لیکه له چک کولو مخامخ خبری وکړی دامکان تر حده موضوع پرته له تیلیفونه خبرو او برېښنا لیک ځخه سرته ورسوی ··

ستونزی جلا کړی :

ستونزه له وګړو جلا کړی · مهمه ده چې په ستونزه راټول شی نه دوګړو په شخصیت ·

پر مقابل لوری باندی د ژبنی یر غل ځخه ډډه وکړۍ .

که چیری مقابل لوری په دی پوه شی چه تهدیدیږی د خپل ځان په ژوغورنه لاس وهی او د ستونزو ریښو ته نشو رسید لای

Downloaded from: ketabton.com

دشخړو د حل مهم ټکی

له اټکلل څخه ډډه وکړی :

مخامخ خبری وکړۍ د مثالونو اوحاشیه روی نه ډډه وکړی ، تشبیهات جالب دی ، اما کیدای شی چه د بیلو خلکو له خوا بیل معانی ور کړ شی او تعبیر شی . هغه څه چې تاسو یې وایې په دی معنا ندی چې په شخړه کې ستاسو مخامخ لوری په هغو ټولو وپوهیږی .

د"زه" پکارول :

له خپل له لید لور ی نه خبری وکړی ،خپلي خبری د تاسی په ځای د زه په توری پیل کړی .

د بیلگی په توگه زه سوچ کوم ، زه احساس کوم او داسی نور .

نه دا چی ((تاسی وویل))((تاسی سوچ کوی)) که چیری مقابل لوری گرم او ملا مت کړی نو ستا سو ستونزی به زیاتی شی .

Downloaded from: ketabton.com

د شخړو د حل لپاره لس مهم ټکی

فعاله اوریدل :

د فعاله اوریدلو له مهارت نه کار واخلئ . دا مهارت دوامداره خیړنه له ځانه سره لری تر څو باور وموmو چې مخامخ لوری مو سم درک کړی ده ۰ د مقابل لوری خبری تکرار کړی تر څو په دی پوه شی چه د هغه په خبرو ښه پوه شوی یاست ۰ ډیر زیاد د راتلونکي په هکله و غږیږئ چه څه باید وکړئ ۰پر له پسی پو ښتنه وکړی تر څوډاډ تر لاسه کړی چې مخامخ لوری موسم درک کړی دی۰

ورسته یې واچوی :

که چیری دا احساس کوی چه نشی کولاي خپل منځي درناوی د خبرو په طرځ کي وستاتی نو ښه به داوی چه خپلی خبری شاته واچوی او د بیا لید و وعده د مقاپل لوری په خوښه و ټاکی ۰

دغه ځنډیدل به دواړو خوا ووته دا وخت ور کړی چه خبری اتر ی پرته له مشا جری او تاو تریخوالی ودریږی ۰ ۰

Downloaded from: ketabton.com

د شخړو په اوارولو کې دری پړاوه

لومړی پړاو (مرحله : دمخامخ لوری د لید لو دډول موندل .

- یوازی د موضوع اړوند وپو ښتل شی .
- له یرغل او بې ځایه اشارو څخه ډډه وکړی
- په فعاله توګه غوږ ونیسئ او هغه څه چې ویل شوی په ځیر ورته پام وکړی

هر هغه څه چی وویل شول راتول او لنډ یې کړی د مقابل لوری باید پوه شی چه تاسی د هغه په خبرو سم
پوه شوی یاست یادداشت یې کړی.

Downloaded from: ketabton.com

دشخړو د حل لپاره دری پړاوه

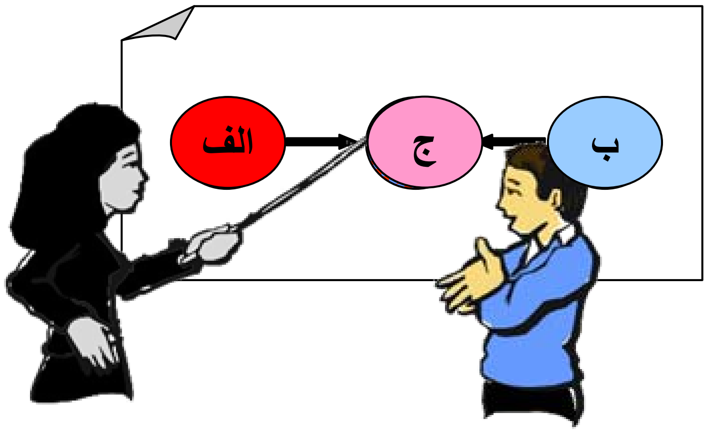
- دوهمه مرحله : خپل دلید لو ډول په ثرګنده او روښانه توګه بیان کړی
- غوښتني ، اړتیا وی او خپل بند یزونه په ثر ګند ه تو ګه بیان کړی
- موشګافي مه کوی له برید څخه ډډه وکړی .
- په دقیقه توګه د مقابل لوری خبروته غوږ ونیسی او د هغه درناوی وکړی .
- ډاډ تر لاسه کړی چه مقابل لوری دخپلو پوښتنو په ترڅ کې تاسو درک کړی یاست .

Downloaded from: ketabton.com

د شخړو د حل دری پړاوه

دریمه مر حله : د ګډ ی لاری موندل :

- زیار وباسي تر څو د بیلو او جلا غوښتنو څخه یوه ګده موخه لاس ته راوړی ٠
- زیار وباسی تر څو د حل یوه ګډه لاره د خپل او مقابل لوری د غوښتنو لپاره ومومی ٠
- د پراخ نظر څخه کار واخلیۍ او د امتیاز ور کولو له پاره چمتو اوسیۍ او خپلی غو ښتنی او هیلی یوی خواته پریږدی ٠ .
- مقابل لوری سره با انصا فه او معقوله توګه خبری اتری وکړیۍ
- ددریم ګړي غړی څخه چه د تاسی او مقابل لوری د درناوی وړ وی د مر ستی او ملګر تیا غوښتنه وکړی ٠



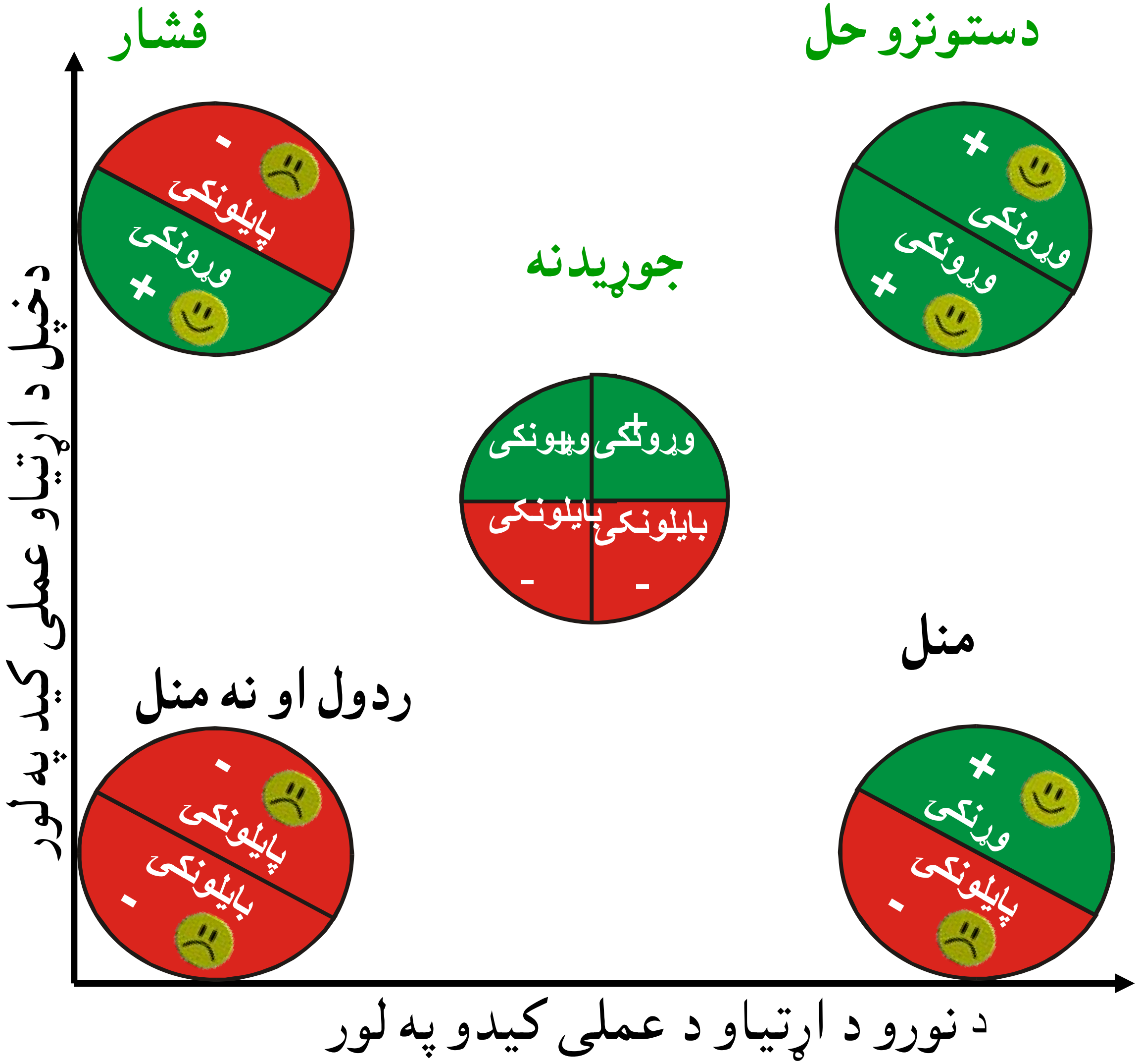
Downloaded from: ketabton.com

د شخړو په اوارولو کې تير وتني

- په سپکاوی سره مقابل لوري ته غږکول.
- دعمر او جنس په پام کې نيولو سره نامناسبه او نژاد پرستانه کړه وړه او ګوښې تګ تورن کول .
- دمخامخ لوری پرانيستو نکو نظر ياتو ته نه پاملرنه.
- ژبنۍ تهديدونه او يا له هغو ناموزنو ځايې حرکاتو څخه چې له تهديده ډک دی کار اخيستل.
- دمقابل لوری د خبرو غو څول.
- د موضوع نه بهر دخبرو طر حه کول.

Downloaded from: ketabton.com

دشخړو د حل لپاره کړنلارې (استراتیژی)



Downloaded from: ketabton.com

د ځان غوښتني او تکبر حالت

زه سم وايم – تاسو سم نه وايي

حکم کول

تهديدول

سپکاوی

Downloaded from: ketabton.com

داطاعت لاری

زه سم نه وایم – تاسو سم وایي

غلی او چپ

محتاط، او غوږنیونکي

مطیع ا وفرمانبرداره

د ماشوم په خیر

Downloaded from: ketabton.com

برابر او مساوی دریځ

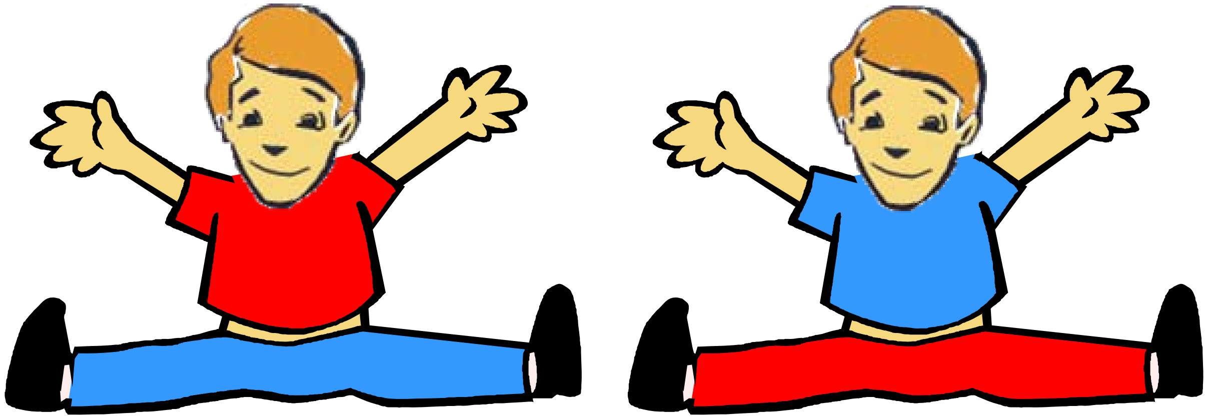
زه سم وایم – تاسو هم سم وایي

- آرام
- موخه لرونکی (موخه ایز
- با انصا فه
- د پراخه نظر لرونکي

Downloaded from: ketabton.com

د وړلو – وړلو سلوک

ديرغليزو او د فاعي حالت شخه، ګډ و هڅواو د شخړو د بدلون له پړاوڅخه عبارت ده دا يو اغيزمن بدلون ده چې د اړيکو تګ لورى مثبت او جوړونکې خواته بدلوى .

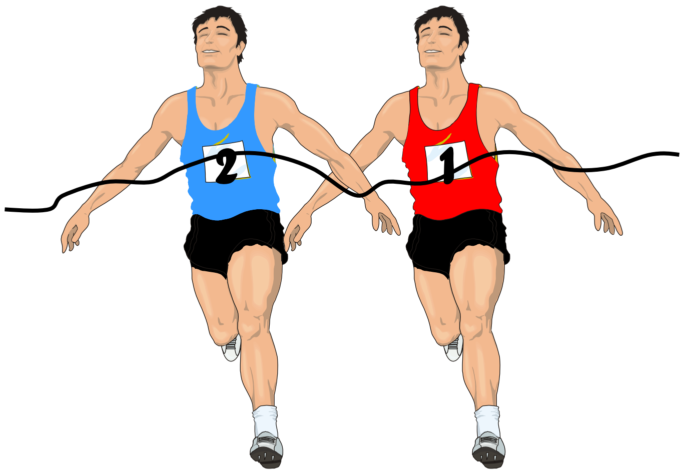


Downloaded from: ketabton.com

وړل – وړل

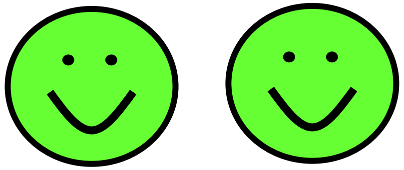
د وړلو وړلو سلوک ته نژدی کیدل ددغو استراتیژیو درلودنکې دي :

- بنستیزه اړتیاو ته یو ځل بیا پاملرنه ٠
- دفر دی توپیر ونوپه پام کې نیول او پیژندل ٠
- د مقابل لوری د ځاي او موقف په منلو کې د نظر پراخوالې د معلوماتو او ګډی مر ستی په رڼا کې.
- یرغل او برید پر ستونزو نه په مقابل لوری.



Downloaded from: ketabton.com

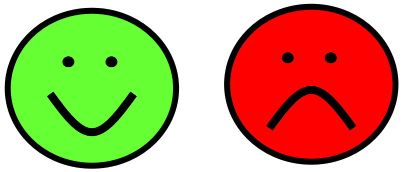
(وړل – وړل) (وړل – بایلل) او (بایلل – بایلل)



وړل – وړل :

د مخالفت جوړونکې حل

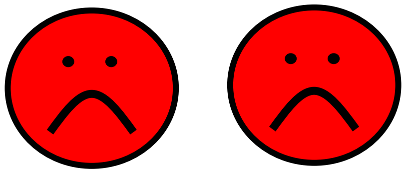
دا داوارولو غوره لاره ده چې دواړه خواوی وړونکې او خوښې وی .



وړل – با یلل:

بایلونکی نا خوښه او خواشینی وی .

په ظا هر کې شخړه حل شوی په نظر راځی اما په باطن کې د ا یرو لاندی
سکروټی وی چې دلړی هوا په رسید و سره کیدای شی په اور او لمبو بدل شی
.



با یلل – بایلل :

په شاتګ ، نا سمه جوړښت

دغه د حل لاره معمولآ د یو ټاکلی مودی د پاره وی .

Downloaded from: ketabton.com

د شخړو د لار لیک چک لست

۱. د شخړو پس منظر او پایله څه ډول ده ؟

۲. د شخړو د راګر ځید و په لار رلیک کې مهم ټکې موجود دی او که نه ؟

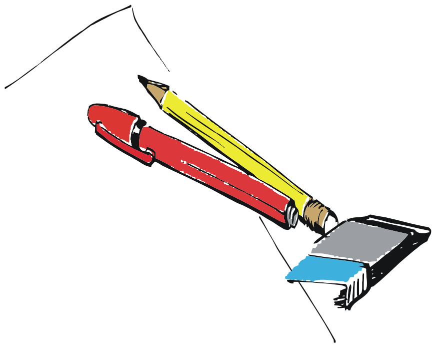
۳. آیا شخړې بدلون موندلی؟ آیا شخړه ګړندی شوی ده؟ آیا شخړې کمښت موندلی ؟

۴په کوم حالت کې شخړه ګړندی کیږی ؟ او کوم حالت کې شخړه کمیږی؟

۵. کوم توکې او ابزار شخړو ته شد ت ور کوی او کوم توکې یې د کمښت باعث ګر ځی ؟

۶. آیا داسی یو حالت شته چې له شخړو نه لیری والی وشی ؟

۷. په کوم حالت کې شخړه کمښت پیدا کوی ؟



۸. د ښکیلو خوا و په مرسته د شخړې د کمښت امکا نات څرنګه دی

Downloaded from: ketabton.com

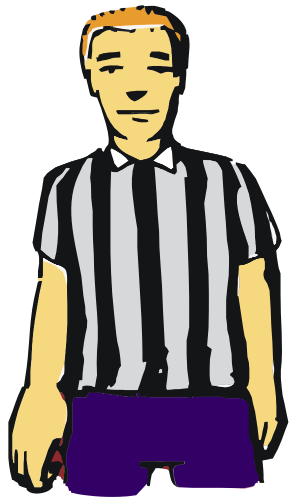
د شخړو د اوارولو لارې

لمړنی فعالیتونه : په شخړو کې د انډولو او ذیدخلو بیلا بیلو نظر یو څیړنه او تحلیل

زما نظر :

ښکر

د مقابل لورې نظر :



د بی طرفه دریم ګړی نظر

Downloaded from: ketabton.com

د مقابل لورى څيړنه او تحليل

تهديدول

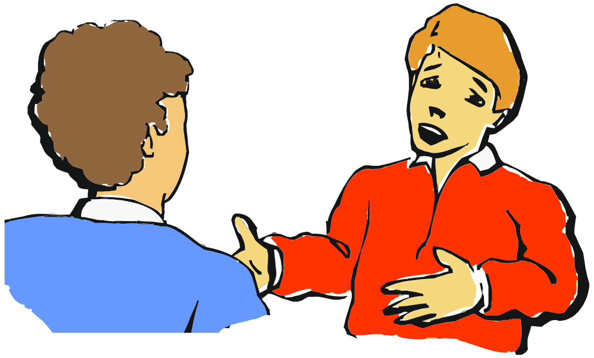
غوښتنى

وړانديزونه

Downloaded from: ketabton.com

د حل عادلانه لاره (۱)

آیا زه د شخړو د حل غوښتونکی یم ؟
(د ستونزو د حل لپاره نږدې کیدل)
آیا د شخړو د ټولو اړخوروونو په لیدو قادر یم او که یوازې خپل وړاندیز وینم ؟
(د نظر پراخوالی ولری)
د ښکیلو ډلو اړتیا او اندیښني څه دی ؟
(ټول ولیکی)
څه امکانات موجود دی ؟
(د حل ډیری لاری وموميي او پکښې دا سي یوه لاره غوره کړي، چه ددواړو خواو غوښتنې ډیر تر هغه حده چي غواړی رفع کړی .)
آیا کولاي شو په ګډه سره يي حل کړو ؟
(له یو بل سره مساویانه برخورد او عمل وکړی)



Downloaded from: ketabton.com

د حل عادلانه لاری (۲)

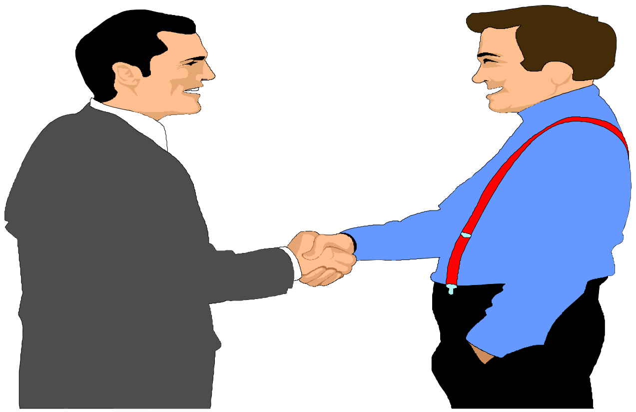
زه څه احساس کوم ؟ (آیا ډیر احساساتی یم ؟ آیا کولای شم ډیر حقیقتونه پیدا کړم ،
(ارام استراحت وکړی تر څو پوری هوسا شی) خپل احساس له نورو سره ګډ کړم ؟)
څه ته غوارم بدلون ورکړم ؟
(پر ستونزو برید او یرغل وکړی نه پر مقابل لوری)

کوم فرصت کولای شو منځ ته راوړو ؟
(د مثبتو خواو غوښتونکی ووسی نه منفی غوښتونکی)

Downloaded from: ketabton.com

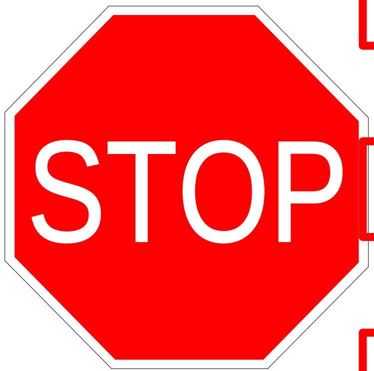
د حل عادلانه لاری (۳)

د هغوی په ذهن کې به څه وی ؟
(آیا هغوی پوهیږی چې زه هغوی درک کوم ٠
آیا دریم او بی طرفه کس ته اړتیا شته ؟
(آیا دریم ګړی غړی به زموږ سره مرسته وکړی تر څو وکولای شو یو بل وپیژنو او د خپل
دحل لاره ومومو ؟)
څه ډول کولای شو دواړه خواوی ورونکی شو ؟
(په اوارولو به هغه وخت راتول شو چې ددواړو خواو د غوښتنو ځواب ور کونکې وی)



Downloaded from: ketabton.com

STOP او GROW



S = یو گام شاته

T = فکر کول او ژور کیدل

O = د افکارو رغول او لیدني

P = مخ په وړاندې خوځیدل

G = موخه

R = واقعیت

O = تاکنی

W = څه

Downloaded from: ketabton.com

شخړه یو چانس دی

د موخو په کچه د امکان په صورت کې غوښتونو ۰۰۰

- د ګډو کړونو او طرزالعملونو منځته راوړنه او دستونزو د اوارولو لارې ۰
- د نویواو منل شویو مقرراتو منځته راوړل دټولو په مرسته ۰ دورستیو لاسته راغلو پریکړو منل د ټولو له خوانه او د یوالی منځته راتګ ۰
- دورستیو پریکړو نیول ، د مسایلو له شاته اچوني څخه مخنیوی ۰

Downloaded from: ketabton.com

شخړه یو چانس دی

د اړیکو په کچه کې ممکنه مثبته پراختیا ·

- دکار کونکو غصه او نا خوښیی کیداي شی طر حه او له منځئه لاړه شی .
- د نظر اختلا ف کیداي شی په عادلانه توگه طر حه تر خبرو اترو لاندی ونیول شی ·
- نوی او جوړونکي نظر یات مطرح او جدآ په پام کې ونیول شی .
- ناوړه او نه خوښیدونکي رویه کیدای شی مطر حه او وڅیړل شی ·
- د سولي او پیوستون په هکله دې پاملرنه او غور وشی .
- دباور د زیاتولو لپاره دچانس منځ ته راشی ·

Downloaded from: ketabton.com

د انسانانو د اړيکو په هکله غوره توري

- شپږ ډير مهم توري : " زه منم چې تير وتلی يم ."
- پينځه مهم توري : " زه په تاسو باورکوم"
- درې مهم توري : " تاسو نظر څه ده "
- دري ډير مهم توری : " لطفاَ که تاسی "
- درې ډير مهم توري : " له تاسو نه مننه "
- يوه ډير مهم توری : " موږ "
- ورستی مهم کلام : " زه "

Downloaded from: ketabton.com

پلان ایښودنی

شپږم فصل

Downloaded from: ketabton.com

دپلان ایښودنو ارزښت او اړتیا

پلان ایښودنی د مدیرانو له مهمو دندو نه شمیرل کیږی او دهغو له دندو سره اړیکي لری.

د اداری او فردي موخو پیاده کیدل هم پلان ایښود نی ته اړتیا لری .

پلان ایښودنی ته اړتیا له دي مسلی نه سرچینه نیسی چي ټولی اداری د چاپیریالی فعالیت سره ددی په لټه کي وی چي خپلی محدودی سر چینی د پرمختللو اړتیاو د لیری کیدو لولپاره ولګوی ٠

پیتر دراکر عقیده لری چي د اغیزمنتوب په منځ کي (د موخو پیاده کیدل اوسمو چارو سرته رسیدل) او ګټهور توب (د کارونو سمه سرته رسونو کي هم) توپیر شته که څه هم د موخو ایښودنی او د هغی د پیاده کیدو په پړاو کي دا مفا هیم په پام کي نیول کیږی.

Downloaded from: ketabton.com

دپلان اینبو دنی پیژندنه (تعریف)

پلان اینبودنو لپاره ډیر تعریفونه شته : هغه ډول چې هر یوه نظریه ورکونکې هڅه کړی ده : تر څوپوری د خپلو تخصصی زمینو په پام کې نیولوسره هغه تعریف کړی٠ دلته څو مطلبه له دغو تعریفونه وړاندی کیږی :

* پلان ا ینبو د نه موخو له تا کنو څخه عبارت ده ، او د هغی د دپلی کولو له پاره وړاند لید او مودنه ده .

* پلان اینبودنه له هغی پریکړی نیولو څخه عبارت ده چې ددی په هکله پام وکړی چې څه ډ ول کارونه باید سرته ورسیږی ؛

* پلان اینبودنی د مطلوبی وضیح د طرحه کولو تصور نه، او دهغو لارو او توکو پیداکونه او پیاده کونه چې هغی ته رسیدنه میسره کړی عبارت ده ٠

* پلان اینبود نه دیوه وضیعت یا موضوع د بدلون ورکولو د عملیاتو طراحې نه عبارت ده ، چې د وړاند لیدنی بیلګی پربنسټ ولاړ وی ٠

پا یلی : د موخو د پیاده کیدو ، له فزیکی پیل نه دمخه ، باید په زیاته پیمانه د ذهنی ځواکمنی نه کار واخیستل شی ٠

(دپلان اینبونی اصل)

Downloaded from: ketabton.com

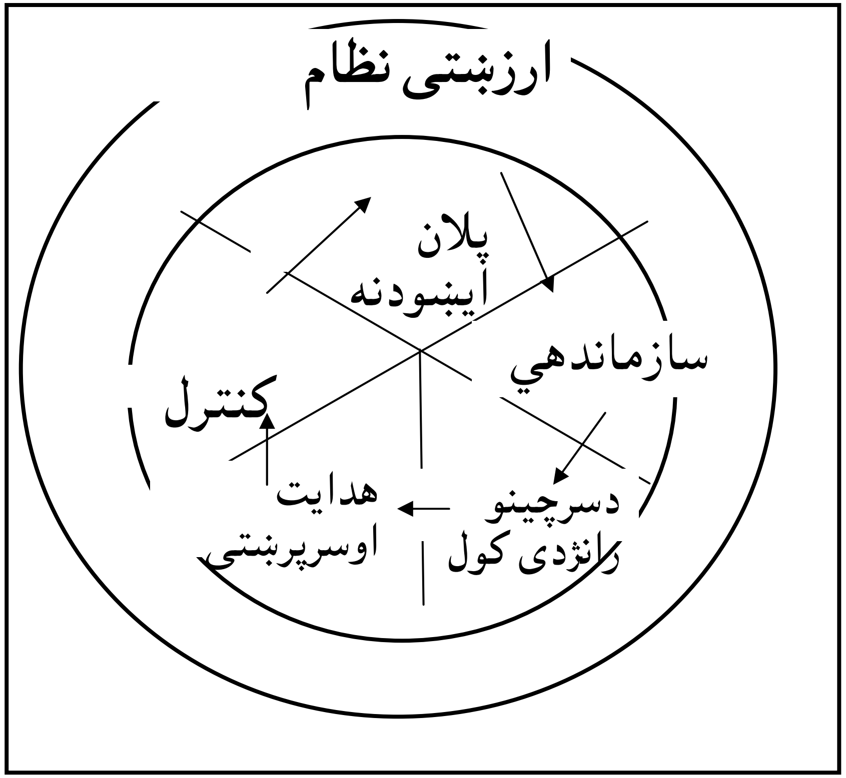
دپلان ایښودونو څخه موخه

په بشپړه توګه ، له یوی پلان ایښودنی څخه موخه عبارت ده له :
دی فعالیتونو د تنظیم له طریقه د موخوریسدونوته احتمالی زیات والی ؛
په فعالیتونوکی دلګښتونو دمخنوی له لیاری داقتصادی ګټوزیات والی
موخواو مقا صدو ته دلاس رسیدو په خاطر راتولیدل ، او تګ لوری څخه دانحراف په خاطر ځان ساتل .
دکنترول لپاره د توکو او ابزارو برابرول •

Downloaded from: ketabton.com

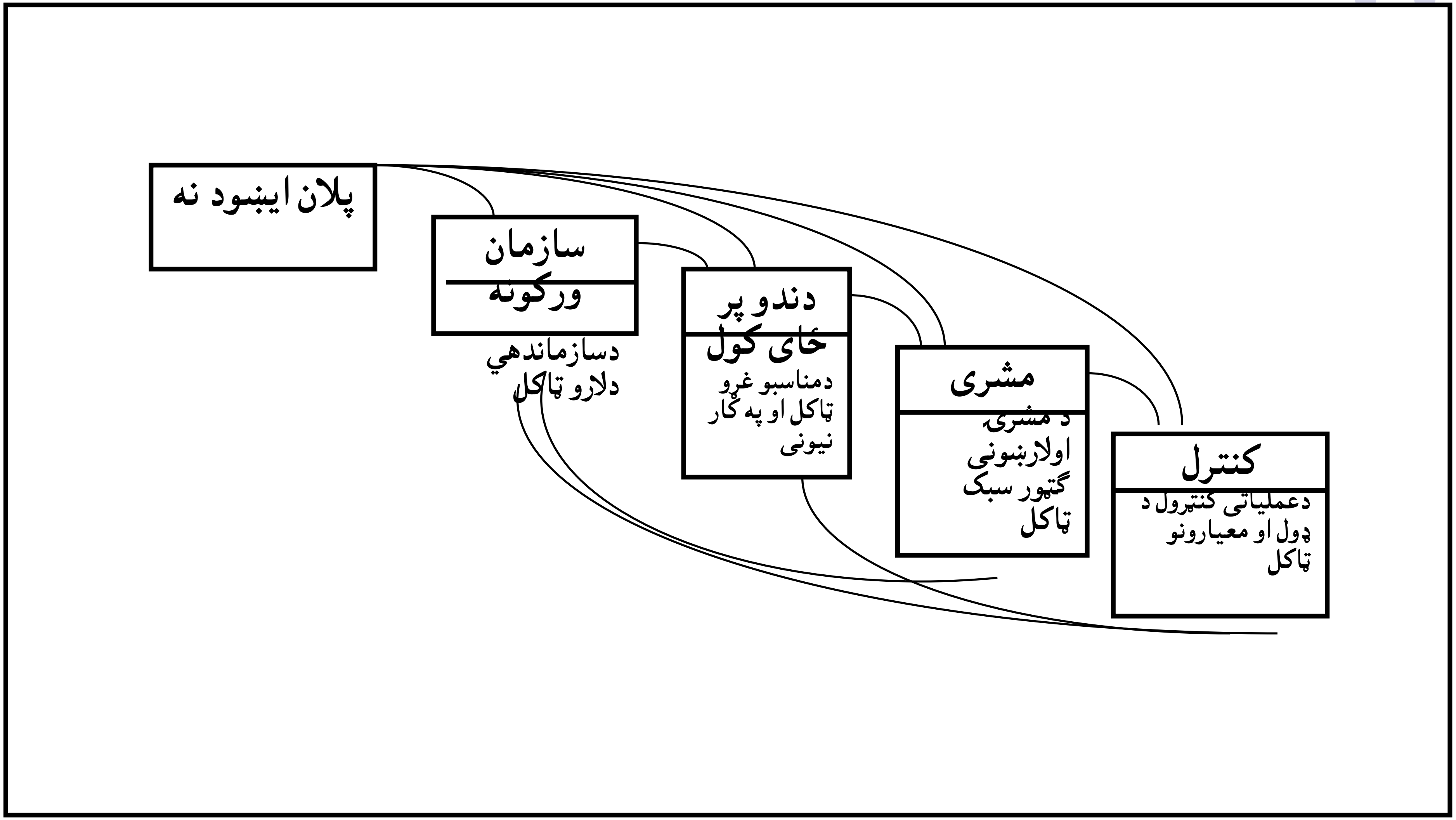
دپلان ایښودني لمړي توب

د مدیرانو په زیاتو دندو کي پلان ایښودنی لومړي توب لری ، او پر هغو باندی لومړۍ دی ؛ په دی ډول چي که وغواړو د مدیرانو دندي که د یو هرم په سر لیک په نظر کي ونیسو ښه به داوی چي پلان ایښودني د هغه هرم په سر کي ځای کړو



Downloaded from: ketabton.com

دپلان ایښودنی لومړی توب



Downloaded from: ketabton.com

دپلان ایښود نو ډولونه

• پلانونه دهر ډول موخو لپاره تنظیمیږی او په منا سبه توگه له هغه سره بڼه نیسی

دلته دپلان ایښودنی څو ډولونه تر څیړنی لاندی نیسو :

استراتیژیکه پلان ایښودنه

عملیاتي پلان ایښودنی (اجراییوی)

تخصصي.پلان ایښودنی

Downloaded from: ketabton.com

استراتیژیکي پلان ایښودنی

ستراتیژیکي : پلان ایښودنی له لیری اټکلونواو دمنظمو پړاونو په بهیر کی صورت مومی دغه پړاو لاندی مر حلی لری :

الف) دلیریو ماموریتونواو موخو ټاکل اداری ونډي او رسالتونه ؛

ب) دکمي او کیفي موخو په لنډ محاله موخو تجزیه او توپیر کول

(دغه مرحلې ته موخی ایښودنی ویل کیږي)

ج) دکړنلارو سمبالول او د بشپړه پالیسویو نیونه ؛

د) دعملیاتی پلانونو جوړونه او طرحه کول (تاکتیکي).

داستراتیژیکو پلان ایښونو بشپړه شرحه

Downloaded from: ketabton.com

عملیاتي پلان ایښودنی (اجراییوی)

دعملیاتی پلان ایښودنو مرحلی عبارت دي:

۱. د لنډ مهاله برناموتدوین (د بودیجی جوړول او محال ویش)؛
۲. دکمی او کیفی معیارونو ټاکل دکړونو اټکل او د سرته روسول شویو عملیاتی پانګو ارزونه ٠
۳. دبرنامو ارزونه او دهغو نه دعمل کړونو د انحراف موارد ټاکل ؛
۴. په بر نامو باندی کره کتنه او د نویو برنامو جوړونه ٠

Downloaded from: ketabton.com

تخصصي پلان ایښودنی

کله هم د مدیریت دندو او تخصصی برخو ځرنګوالی او ماهیت ته پاملرنه ، د دوی د اجرا لپاره پلان ایښول کیږی دغو پلان ایښودنو ته (تخصصی پلان ایښود نی) ویل کیږی .

د تولید پلان ایښودنی او کنټرول :

دتولید په پلان ایښونو کي ، د اړتیاو د تاکنی له لیاری دتوکو و او ابزارو منځته راوړل اوآسا نتیاوی‌دانساني ځواک پالنه،د تولنې د توکو اومحصولاتو د تولید لپاره وړاند لید شویو اړتیاو اودبازار د غوښتونو په پا م نیولو سره پلان ایښود ل کیږی .

Downloaded from: ketabton.com

تخصصي پلان ايښودنی

د موخو يو شمير پلان ايښودني او دتوليد کنټرول عبارت دي :

- د توليد ظرفيت او په اداره کې دمحصول دوخت تر منځ ديوالی منځ ته راوړل
- دکار کونکو او موجوده ماشين آلاتو دبيکارۍ وخت حد اقل ته ټيټه ول ؛
- د لمړنيو اړتيا وړ موادو ، توکو او وسايلومهيا کونه په مناسب وخت کې ؛
- دموجوديتونو او له چاپيريال سره د سر چينو بدلولو په کار اخيستنه کې بدلون او د حد اکثرته رسول
- دمحصولاتو د جوړونی يو ډول جوړول په ټولو واحدونو کې
- دمناسبو کړنلارو تدوينول دتوليدی فعاليتونو د سرته رسونو په خاطر په هغه ډول چې مديران ددفتری کارونو له اوزګارتيا ونه وکولای شی خپل د وخت يوه برخه د کار کونکو زده کړی او مديريت ته وقف کړی
- مديرانو او اړونده کسانو ته د ريوټ ورکړه ، او د موجودی وضيع نه د هغوی با خبره کول

Downloaded from: ketabton.com

تخصصي پلان ایښودنی

دانسانی سرچینو پلان ایښودنی

دانسانی سر چینو پلان ایښودنی د اړتیا وړ غړو د شمیر له ټاکلو سره :
اداره په راتلونکي کلونو ، کې په دی ټاکونو ، زده کړو ، ترفیع ، او یا دکار کوونکو د تقاعد په خاطر پلانیږی دانسانی ځواک ددننه اوبهر اندازه لاسته راځی هغه ډول چې وکولای شی د هغه پر بنسټ د اداری آسنتیاو او اړتیا وړ توکي او وسایل پیش بینی کړي.
دانسانی ځواک پلان ایښودنی د اداری د تشکیل سره پیلیږی او دمواردو جوړښت ډول ، تر فیع ، علی البدل تشکیل گماریدلو مقرارتو تدوین او د خدمت تر څنگ دزده کړو د بر نامو جوړونه له ځانه سره لری .

Downloaded from: ketabton.com

تخصصي پلان ايښودنی

مالي پلان ايښودنی او د بوديجی تنظيمول :

په مالي پلان ايښودنی کې د پانگو او عوايدو برآورد د مالي سر چينو ټاکل او د مالي سرچينو د لگښت طر يقی داداری د موخورسيدونو ته پلانيږی .

Downloaded from: ketabton.com

پلان ایښودنو ته بیلا بیلی استراتیژی :

دبیلا بیلو استرتیژیو له منځه دپلان ایښودنو دغه مواردو ته اشاره کیږی

- پلان ایښودنی له دننه بهرته اوپلان ایښودنی له بهر نه دننه ته ؛
- پلان ایښودنی له لوړی نه ښکته او له ښکته نه لوړی ته
- د موخو پر بنسټ پلان ایښوني ؛
- پلان ایښودني د استثنا ءپربنسټ ؛
- اضطراري پلان ایښودني ؛
- اقتصادي پلان ایښودني ؛

Downloaded from: ketabton.com

پلان ایښودنی له دننه څخه بهر ته

له دننه نه بهرته پلان ایښودني ، پر فعالیتونو باندی تم کیږی چي اداره یی په اوسني حال کي سرته رسوی ٠او هڅه کیږی چي هغوی په ښه توگه سرته ورسیږی پلان ایښودني په دی ډول اداره کي غوره بدلونونه منځته نه راوړی ولي کیدای شی له سرچینو نه کار اخیستنه گټوره او اغیزمنه وی

Downloaded from: ketabton.com

پلان اېښودنې له دننه څخه بهر ته

له بهر نه دننه ته پلان اېښودنې ،په لومړي سرکې بهرنۍ چاپیریال څېړي او تحلیلوي او دوخت نه په کار وړولوسره ټول هغه مسایل چې له هغه څخه پلان اېښودل کېږي حداقل ته رسول کېږي .

په ډیرو ادارو کی د دی لپاره چي پایلی لاسته راشی له دواړو کړنلا روڅخه کار اخلی .

په عمومی توګه پلان اېښودنه له دننه څخه بهرته د روانو کارونو د ښې سرته رسوني په خاطر صورت مومی پلان اېښودنه له بهر څخه د ننه ته هغه وخت ګټوره ده چې اداره وغواړی هغه کار سرته ورسوی چې وګړی پوری تړاو ولری او د دغی پلان اېښودنی څخه موخه په چاپیریال کی دوخت موندل او له هغه ښه ګټه اخیستنه ده

Downloaded from: ketabton.com

پلان ایښودني له پورته نه ښکته او پلان ایښودني له ښکته نه پورته

له پورته نه ښکته پلان ایښودني : په دې پلان ایښودنه کې لو مړی جگپوړی مدیران غوره موخی ټاکی او دغه امکان د نورو کچو مدیرانو ته رامنځته کوی ، تر څو پوری دعمده او غوره موخوپه چوکاټ کې خپلی بر نامی جوړي او تد وین کړی له ښکته نه پورته ته پلان ایښودنی له هغو بر نامو سره پیلیږی چې عملیاتی کچو کې ښه نیسی پرته له دی چې داداری بشپړه محدویتونو ته پام وشی هغه وخت دغه برنامی د مراتبو د لړی له لیاری یعنی د مدیریت لوړی کچې ته وړاندی کیږی.

Downloaded from: ketabton.com

له پورته نه ښکته ته دپلان ایښودنی ګټې او زیانونه او ښکته نه پورته ته د پلان ایښودنی ګټې اوزیانونه

هغه برنامی چې له کوزی نه پورته پلان کیږي . د پلان ایښودنی طریقه د کار اخیستنی لپاره تنظیمیږی ، ممکنه ده دبشپړه راغونډولو او جهت ګیرۍ نه پاکه وی. په ځانګړی توګه هر کله چې تدوین شوی برنامی په بیلا بیلو کوچنیو سیستمونو کې چې د لور نیونو او عملیاتو مقاصدوکې متضادی او نا هما هنګې وی ددی مسالی د زیاتوالی احتمال کیږی ۰

Downloaded from: ketabton.com

له پورته نه ښکته ته دپلان ایښودنی ګټې او زیانونه او ښکته نه پورته ته د پلان ایښودنی ګټې اوزیانونه۲

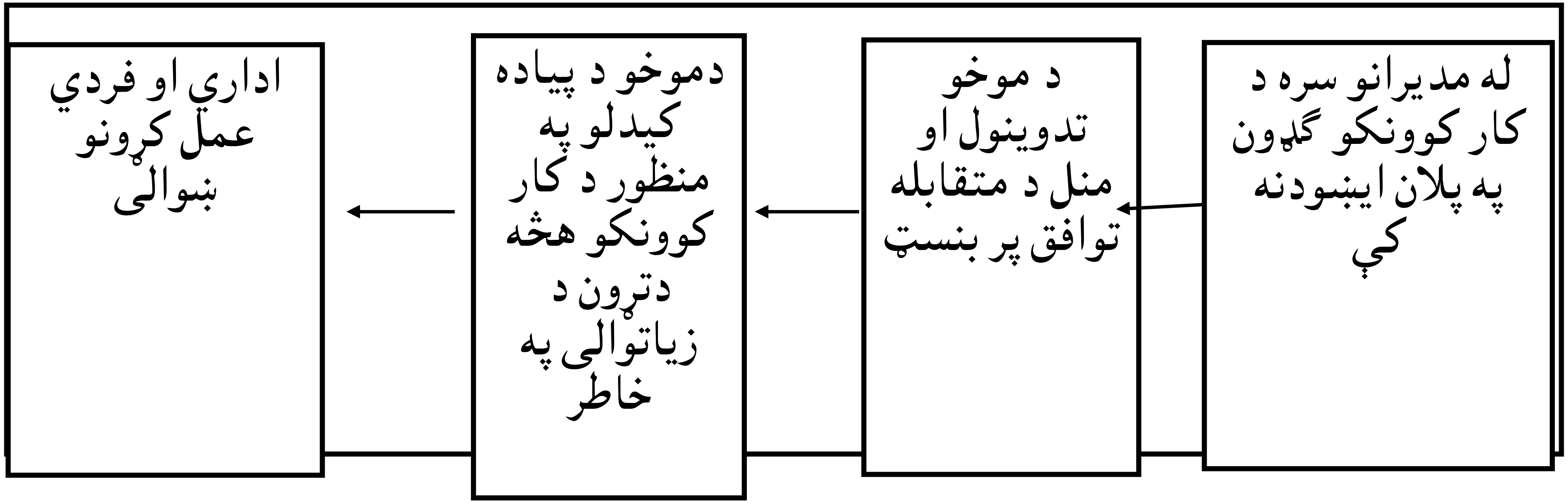
ددي کړنلاری لویه ګټه ، د هغو افرادو تر منځ د ما لکیت د ا حساس تشدید او تهد ډیر والی دی چې په پلان ایښودنه کې د اداری د عملیاتی کچو له پورته څخه ښکته د لاس ته راوړلو وړ ده

شاید غوره کړنلاره په پلان ایښود نی کې هغه لاره وی چې له پورته نه پیل شوی وی ولې د بیلا بیلو واحدونو د کار کونکو را ښکیل کیدل او د امکان په صورت کې د دوی د ګډون دډیروالی له لیاری داداری له ټولو کچو څخه ګټور اطلاعات لاس ته راوړی.

Downloaded from: ketabton.com

پلان ایښو د نی او مدیریت د موخو او پایلو پر بنسټ

دپلان ایښونی پړاونه د موخواو پایلو پر بنسټ :



Downloaded from: ketabton.com

دمدیریت ښیګڼی او عیبونه د موخی پر بنسټ

ددي کړنلاری ښیګڼي عبارت دي :

دکار کوونکو اومدیریانو ء داړیکو دپړاو نو پراختیا .

دیوالي او توافق منځ ته راوړنه د کارکوونکواومدیرانو په منځ کې د نسبی دندو کار او ارزښت د محتوا په اړوند ؛

دکار کوونکو او انساني سرچینو د بهره وری د طریقو ښه والی ؛

دکار کوونکو د ښو ګټو لپاره او د انسا ني سر چینو څخه د کار اخیستلو د کړنلارو ښه والی . .

د کار کوونکو د کړونو ښه والی او دموخو د پیاده کیدولو سره دهغو تړون

دکار کوونکو د کړونو دارزیابی دمیعارونو ښه والی ؛

دکار کوونکو د خلاقیت او نو ښتونو له ځواکه د اداری ګټه اخیستل ، ؛

په اداره کې د بشپړه پلان ایښودنې پړاو ښه والی .

Downloaded from: ketabton.com

دمدیریت ښیگڼې او عیبونه د موخې پربنسټ

ددې کړنلارې عیبونه او نقصونه عبارت دي له :
له حده وتلې وخت نیول ؛
د مکتوبونو په مستند جوړونې باندې له حده زیات ټینگار ؛
دهغو موخو نه گرندې بدلونونه چې غیرې منطقې په نظر راځي ؛
دموخو د واقعي کامیابیو عملي کېدونو د کچې ارزیابې نشت والې ؛
ددې روش دموفقیت د کچې تړون د جگپوړو مدیرانو د حمایت له کچې سره.
په مطلوب حد کې دموخو د تعریف نشت والې (دکارکوونکو د توانایې دمیزان تړون دموخو د ټاکنې په دلیل)
دځارندویه او لاربنونکو سیستمونو نشت والې د کار د پرمختگ او دموخو ته توافق لپاره ۰

Downloaded from: ketabton.com

د استسنا پر بنسټ پلان ایښودنه او مدیریت

ددې لیدنی اونګرش پر بنسټ باید د موخو له ټا کنی ورسته، د سرچینو د تخصصی او عملیاتی ځانګړتیاو ته اقدام وشی او د چارود سرته رسولو طریقی د واحدونو چارواکو ته وسپارل شی ؛

په دې ډول ،به د وا حدونو چارواکې د عمل ابتکار په واک ولری ، او جګپوړی مدیرا ن یوازی هغه وخت په کارونوکې مداخله کوی چې یوی واحدی پیش بینی شوی برنامی عملکرد له ټاکلی خده ووځی او تیری وکړی .

دکار اخیستنی وړ یوشمیر توکې او ابزار په دی کړنلاری کې د چارو د بهیر کنټرول او دواحدونو کړنو نه عبارت دی : بودیجی استندارد شوی لګښتونه د مدیریت حسابداری، او د لګښت کونکو په مراکزو څار نه او د پانګو اچونو مراکز

Downloaded from: ketabton.com

بیړنی(عاجلي) پلان ایښودنه او اقتضایی پلان ایښودنه

بیړنی پلان ایښودنه :

ددې کرنلارې پر بنسټ ، پیښې او د نویو حالاتو اټکل کیږی او د هغو لپاره عکس العملونه او منا سب ځوابونه په پام کې نیول کیږی

اقتضايي پلان ايښودنه :

دغه ډول پلان ایښودنه مخکې له عملی کولو څخه پر فکر کولو باندی ولاړه ده بهتره له دی چې د پلان ایښودنی چاپیریال نا مطمینه وی د مفروضاتو نا منا سبه احتمالی اوسیدل له وړاند لیدنی اوحتی لمړنیو موخی ، ډیروالی مومی په داسی چاپیریال کې مثالی او پیښی په غیر منتظره توګه صورت مومی او په پایله کې پلان ایښودنه کې بدلون حتمی راګر ځوی .له دی کبله ښه ده چې تل د پلان ایښودنی په وخت کې وړاند لیدنه وکړو چې کارونه څرنګه چې انتظار لرو مخکې ولاړ نشی څه بدلونه باید په برنامه کې منځ ته راشي او یا د هغی بر نامی بدیل جوړ کړو تر څو مدیر په حیرانه توګه له دا سی پیښو سره مخامخ نشی .

Downloaded from: ketabton.com

د پلان ايښودنې لوى پړاو نه

- د موجوده اړتياو پيژندل (وختونه او محدويتونه)
- د لنډ مهاله موخو ټاکل
- د ضروري فعاليتونو په هکله د ا طلا عاتو لاس ته راوړل ٠
- د اطلاعاتو تحليل او د هغو جلا کول ٠
- د راتلونکي وضيعت د وړ ا ند ليدنې پر بنسټ د فر ضيو وړاندې کول
- د بديل پلټنه او د بر نامو پرځاي د نورو برنامو ځاى پر ځاي کول
- د مناسب بديل ټا کل
- د ساتندويه او فر عى بر نامو جوړول
- د پرله پسي فعاليتونو تنظيمول او د مهال ويش جدولونه (په تفصيلى توګه ٠

Downloaded from: ketabton.com

دپلان ایښونو اغیزمنتوب

د فعالیتونو د وخت مخکې والی.

اړیکې او یوالی .

یوځای کار کونی.

د شرایطو چمتو والی.

Downloaded from: ketabton.com

پلان اینبود نی

د پلان اینبودني ښیګڼی

د پلان اینبود ني عیبونه

Downloaded from: ketabton.com

د کامیابی پلان ایښود نې په وړاندې لوی ستونزې

د پلان ایښودنی بشپړه سپارښتنه له چګپوړو مدیرانو نه نورو مدیرانوته
په اجرایوی کارونوکي له حده وتلی بسیا توب
د موخو نه څر ګند والی په بشپړه توګه
د اطلاعاتو جلا کول او د هغه تحلیل
د اجراییوی مدیرانو نه ګډون
د کړنو له ارزونی سره د برنامو داړیکو نه لرل
د برنامو له حده وتلی پیچلتیا
د برنامو نه لیدنه
په خپل ځان تکیه لرنه

Downloaded from: ketabton.com

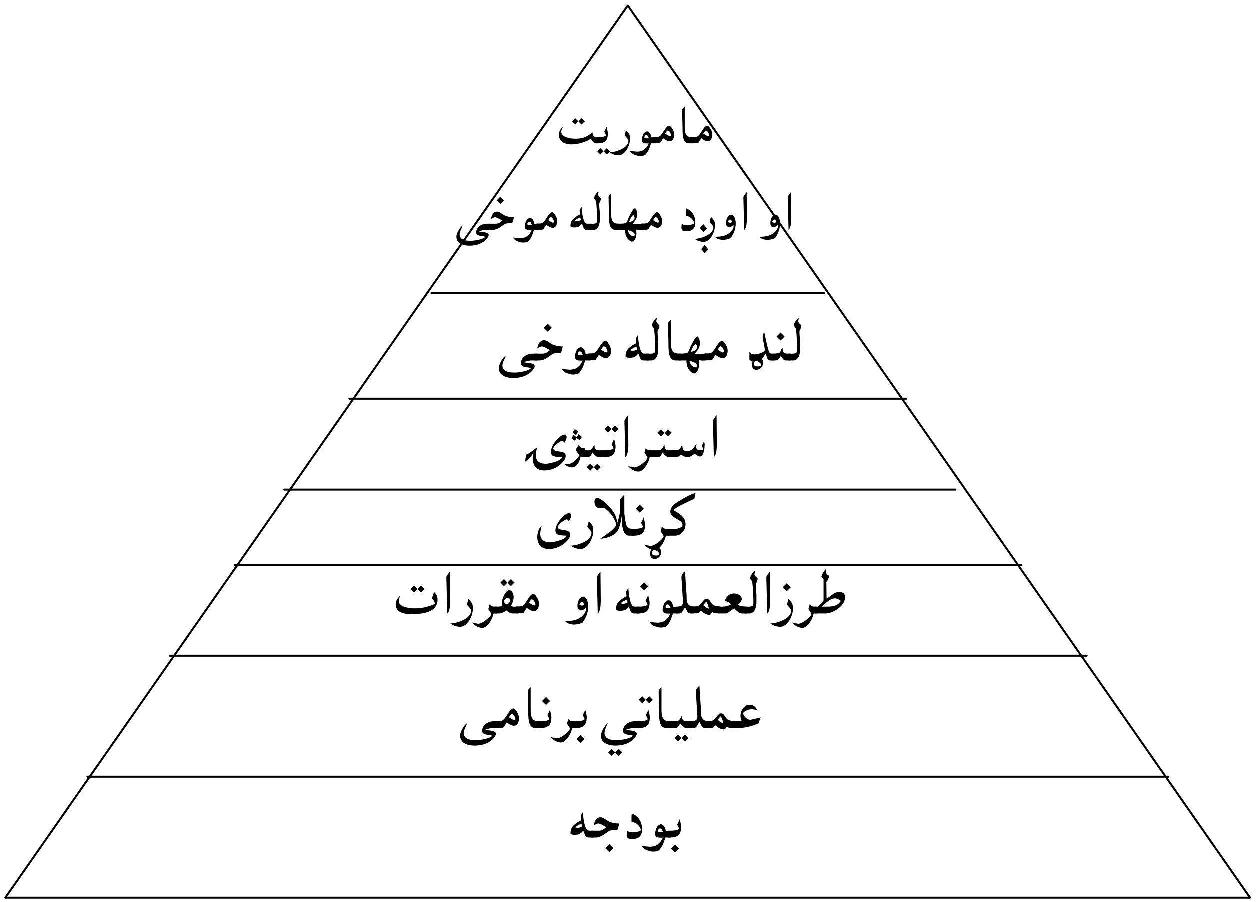
د برنامو دمراتبو لړی او ډولونه

ستراتیژیکی برنامی

عملیاتي برنامی

Downloaded from: ketabton.com

د برنامو دمراتبو لړی او ډولونه



Downloaded from: ketabton.com

د برنامو دسرته رسونو د وخت موده او تهداتو اصل

منطقی برنامي باید هغې مودې ته تنظیم اوجوړی شی چې دې سرته رسیدونکو تړونونو پریکړې له تړون شویو پریکړو څخه په هغه وخت کې امکان منونکې وی

Downloaded from: ketabton.com

په برنامه کې د بدلون منلو ارزښت

باید بدلون منو نکې برنامی طراحی کړو ولې :

د برنامو د بدلون لګښتونو نه نباید د برنامو له ګټو نه زیاتی وی ۰

Downloaded from: ketabton.com

د پلان ایښودني په اړوند څو وجیزې

هر ورځ سهار چې غرڅې له خوبه راویښې شی
پوهیږی چې له.گړندویو زمریو څخه گړندی زغا سته ووهی

هر ورځ سهار چې زمر یان له خوبه ویښ شی پوهیږی چې
له تر ټولو چیپو غر څونه باید کړندی وی

مهمه دا نده چې زمری یی یا غرڅه
دا مهمه ده چې
هره ورځ باید کړندی زغاسته وکړی

Downloaded from: ketabton.com

اووم فصل

څارنه او نظارت

Downloaded from: ketabton.com

د څارني او کنټرول پيژندنه (تعريف)

څارل او کنټرول عبارت له هغه پړاو او مرحلې څخه ده چې یو مدیر د هغه په مرسته د سرته رسول شویو عملیاتو یوالې له پلانیزه شویو فعالیتونو سره سنجوی . او یاهم په بل عبارت د هر سرته رسول شوي عمل څارنه او مراقبت د نقشې سره داسې سم وي چې د هغې د سرته رسوني لپاره طرحه شوي وي . نو په دي اساس د څارني پړاو د اداري د فعالیتونو په پلان ایښودنه د بنسټیزه موخو رسیدو لپاره په کار ورل کیږي ، همدا ډول دغه تر تیب د پرمختګ تله (میزان) د موجود لور او د مدیریت د ځواک د برنامو د اصلاح او طرحې په پیژندنه کي محکي له دي چي زنده شي وروښي . نو دا ویلې شو چي کنټرول د اوسیدونواو بایدونو تر منځ پرابرونه او مقایسه ده ،او ددي دوارو له مقایسې نه دا پایله اخلو چي زموږ محکي لیدنه درسته ده او هر هغه څه چي مو انتظار درلودل لاسته راغلي او که نه ؟ دا عمل په حقیقت سره د څار او کنټرول په اغیزمندتوب او هرکله والي ټینګارده چي د برنامې له پیله تر پایه او کله هم تر ختمه دوام پیدا کوی .

Downloaded from: ketabton.com

د کنټرول پړاونه (مراحل)

کنټرول کیدای شی په ځلورو پړاونو کې سرته ورسیږی :

د معیارونوټاکل

د عملکړنو پیژندنه

اصلاحی پیلي (اقدامات)

Downloaded from: ketabton.com

د څارني او کنټرول طريقي

مقايسوي بنستيزه طريقى او غير رسمي ليدني او مشاهدي :

په دی طريقى کې د کنټرول د عملياتو سرته رسونه او له کار کوونکو سره غير رسمي خبري اتري صورت مومی دا عبارت دی له :

د وړاندليدونو طريقى : غالبا د احتمالي پايلو يا (نتايجو) داندازه ګيرۍ سيستم په عنوان په کار وړل کيږی .

د راپوټ د وړاندی کولو طريقه : دغه طريقه بايد د نورو طريقو سره په ځانګړی توګه له غير رسمی بحثونو او مشاهدو سر يو ځای وی .

د بيلګې اخيستنی (نمونه) طريقى : له دی چې ټول توکي او محصولات يا خدمات ور دی تحليل او برسي ندی نو په دی توګه بيلګې اخيستنی (نمونه ګيری) ته اکتفا کيږی .

Downloaded from: ketabton.com

څارواو کنټرو ل وسایل او تدابیر

ددې لپاره چې یو مدیر وکولای شی په سمه توګه کار کونکې وڅاري او اصلاحی اقدامات تر سره کړی ، باید د کنټرول یو شمیر وسایلو څخه لکه : د عملیاتو کنټرولو ، بودجه ، ګورنۍ ارزونی آمار او داسی نور نه کار واخلي .

عملیاتي څارنه او کنټرول : عملیاتي څار په بیلا بیلو دوروکي لکه (لنډ مهاله ، منځ مهاله ، اوږد مهاله) تاکونکې نقش او ونډه په عملیاتي جوړونه کې لری . چې دغه وسیله د کنټرول د کمی او کیفی لحاظه مستقیم اغیزی د زیږدود (تولید) پر کچو د خاص ارزښت درلودنکې دی .

بودجوی څارنه یا کنټرول: مدیریان د بودجی له ټاکلو سره پرتهولو فعالیتونو څار او نظارت کوی سر بیره پردی کیدای شی له بودجی نه د سرته رسیدونکو برنامو بریالي توب اندازه د اداري د موخو رسیدونو یا د مخکې لید شویو برنامو د انحراف حدود لپاره هم کار واخیستل شی .

Downloaded from: ketabton.com

دڅارواو کنټرو ل وسایل او تدابیر.....

د بودجوی څار مزیتونه دا دي چې د یو اداري یا موسسي د بیلا بیلو فعالیتونه له طریقه یعنی د ګډې اندازه ګیری او څار پر بنسټ په کار ورنه کې مرسته کوی .

آماری او ارقامی څار نی : د کنټرول یوه بله وسیله عبارت ده له ګټوردوره یي رپوټ څخه لکه : (اونیزه ، میاشتنۍ ، او داسي نور ....) چې مدیر کولاي شي د هغه غوښتونکې شي . مدیردهغو د مقایسی ، تجزیې، او تحلیل په څنګ کې د مخکنۍ دوری ورته والي سره کولاي شي له هغو نه ګټه واخلي . او د مخکنیو او ورستنیو بدلونونو په ملاحظې سره لاژم اصلاحی اقدامات عملي کړی . ځکه نو د آماری کنټرول رپوټونو څیړنی مدیران په دی توانوی ، تر څو پوری پر فعالیتونو ، مسایلو ، د اداری پر ستونزو نظارت او څارنه وکړی او په وخت لاژم پریکړی ونیسی .

Downloaded from: ketabton.com

ځانګړی کنټرول

د ځا نګړي کنټرول رپوټونه ممکنه د مخصوصواطلاعاتی واحدونو له خوا تیار او چمتو شی ددی ډول رپوټونو جوړونه په مستمره او استسنايي حالاتو کې سرته ورسیږی . د ځا نګړو رپوټونو ارزښت دا دی هغه عملیات چې په نظر راځی د انتظار وړ استاندارد نه انحراف پیدا کړی د زیاتی پاملرنی لاندی نیسی .

باید وویل شی چې د کنټرول لپاره ډیر تدابیر او وسایل معمول دی چې د توپیرونو په باور سره داداری د فعالیتونو په څرنګوالي کې یو له بله توپیر کوی او دلته د وخت د کمښت له عمله دهغو له یادولو څخه ډډه کوه

Downloaded from: ketabton.com

په اداره کې هغه ستونزې چې مدیران ورسره مخ دي

د کار کونکو مقاومت د کنټرول په برابر کې ، لدې چې څار نه او کنټرول هر کله له هڅونې او ملامتیا سره ملګري دی ، نو باید کنټرول د چارو د اصلاح د یوې توکې په عنوان وپیژندل شي .

او مدیر هم باید نه یوازې د ناتوانۍ بلکې د قوت ټکې هم د څار نې په مرسته ووای تر څوپورې دغه نیمګړتیا له منځه لاړه شي .

د مدیرانو او پلان جوړونکو د نه لاس رسي ستونزوې د کنټرول پایلوته :

کله وختونه د څارنې پایلې په ټاکلې وخت د مسولینو په واک کې نه سپارل کیږي ، بلکې داسې وخت ورته سپارل کیږي چې د هغه نه کار نه اخیستنې وخت تیر شوې وې په دې اساس د څار اوکنټرول سیستم په داسې ډول عیار او جوړ شي چې دې اصلاح کونې فرصت مدیرانو او پلان جوړونکو ته ورکړي .

Downloaded from: ketabton.com

د استاندردونو غیرریښتني او غیر منصفانه ستونزی

د استنداردونو او معیارونو د کنټرول په ټاکنه کې باید بشپړه غور او دقت وشی تر څو وکولاې شو په بشپړه توګه له هغی نه ګټه واخلو ، غیر له هغی څارنه د ستونزو سره مخامخ کیږی ؛ ځکه داداری غړی استاندادونه غیر ریښتني او غیر منصفانه شمیری تر هغه ځایه چې تن څار او کنټرول نه ورکوی .

Downloaded from: ketabton.com

پلټنه یا نظارت

هانري فایول معتقد په دې وه چې د تولید هرسر پربښت ته ، چې نسبتآ ساده دندو نه لیدنه او نظارت کوي ، د څارنه او لیدنې په چاپیر یال کې ۲۰ له تر ۳۰ شمیرو د لاس لاندې کار کونکو لیدنه امکان لرونکي وي . په دهغه حال کې چې مدیر یا له هغه نه لور استازې ممکنه یوازې دري یا څلور غړو نه لیدنه او نظارت وکړي . په دې اساس د فایول له نظره هر دري یا څلور سر پربښته یا مدیر باید یو ,جګپوړې مدیر ولري .

د پلټنې او نظارت د چاپیر یال صا حبنظر ان په ساده ژبه د لاس لاندې غړو شمیرې ته اشاره کوي چې مستقیمه د یو مدیر د نظر لاندې دنده تر سره کوي او هغه ته ریوټ ورکوي . په دې اساس د نظارت دغه چاپیریال د کار د واحدونو اندازه او پراخ والې ټاکي . د کلاسیک مدیریت د آرونو (اصولو) په برابر د پلټنې د چاپیریال مدیر باید د وسعت او اندازې له لحاظه حتي الامکانه کوچنې او د کمې پراخوالي درلودنکې وي ، ځکه هر څومر چې د غړو شمیره چې مستقیمآ د یو ه مدیر د سر پربښتې لاندې کار کوي زیاد وي ، یوالې (هماهنګی) کنترول د هغو د فعالیتونو به ستونزمنه وي .

Downloaded from: ketabton.com

د پلټنی پیژندنه (تعریف):

هغه هڅه چې یو مدیر د یوی برنامی یا عملیاتو د پیاده کولو لپاره سر ته رسوی ترڅو پوری د سم او نا سم فعالیت میزان لاس ته راوړی .

په پلټنه کې دغه لاندي فعالیتونه د پام وړدي :

- پلټنه ، عملیات او برنامی سره تطبیقوی .
- پلټنه د فعالیتونو سلامتی او یا ناجوړیو (بیماری) میزان روښانه کوی .
- پلټنه ، د کارونو په سرته رسونو کې د بیلا بیل واحدونو توان بیانوی .
- پلټنه ، د عملیاتود پرمختګ اندازه او واټن (فاصله) تر موخی روښانه کوی .
- پلټنه ، د هدایت غوښتنی لازم والی او د هدایت منلو ظرفیت لاسته راوړی .

Downloaded from: ketabton.com

د پلټني د چاپیر یال د مناسبی اندازی ارزښت

لمړی : دپلټنی او نظا رت چاپیریال د مدیر په بریالي اجرااتو او دلاس لاندوغړو په ګټورو عمل کړونو اغیزی کوی . که د پلټنی او نظارت چاپیر یال ډیر پراخه وی ، د هغه کنټرول د مدیر له توانه بهر دی ؛ ځکه لاس لاندی غړی ډیری اندازی سره کنټرول اونه لارښونه کیږی . او که د پلټنی چاپیریال کوچنی او محدود وی دا کار ددی باعث کیږی چې د مدیرانو له ځواک او توان نه لږ کار واخیستل شی .

دوهم : د پلټنی د چاپیریال او اداری جوړښت تر منځه اړیکي ځاي لری چي د پلټنی او نظارت چاپیریال د مدیریت او اداری جوړښت په د لارو په ټاکنه کي مستقیمی اغیزی لری ، ځکه هر څومره چي د پلټنی چاپیریال مناسب وی په هماغه اندازی داداری جوړښت د تناسب باعث کیږی .

Downloaded from: ketabton.com

د پلټنې د چاپېریال ټاکنې عوامل

د پلټنې د چاپیریال پراختیا او اندازه د اداری یا سازمان د کار په رقم او طرز باندې ګټور ثابت شوی دي . په دې اساس د پلټنې مناسب چاپیریال په مدیریت او سازمان ورکونې کې خاص ار زښت لري ، باید د پلټنې د چاپیریال د ټاکنې په وخت بیلا بیلو عواملو ته چې په دې اړوند نقش لري پاملرنه وشي .

Downloaded from: ketabton.com

دمناسبی پلټنی د چاپیریال په ټاکنه کې ګټور عوامل

وخت : هغه وخت او زمان چې د پلټنی او سرپرښتی کار لپاره په لګښت رسیږی ؛ یعنی مدیر تر کومه اندازی د پلټنی لپاره وخت لری ؟
د کار او فعالیت پیچلتیا اوځرنګوالی :
دا مسله ددي په خاطر مهمه ده چې ټول کارونه یو ډول ندی او د هغو پلټنه یو له بله توپیر لری .
د عملیاتو ټینګښت (ثبات) که عملیات ثابته بڼه ونلری د هغه پلټنه هم ستونزمنه ده .
د لاس لاندو کار کوونکو غوره والی (شایستګی) هر څومره چې غړی د کار شایستګی ولری په هما غه اندازه د هغونظارت آسانه ده .

Downloaded from: ketabton.com

(تفویض د واک او صلاحیت ورکړه)

د واک او صلاحیت ورکړه ډیری ګټې له ځانه سره لری له یو لوري تاسوته هوساینه در ببنې او د اړونده فعالیتونو لپاره زیاد وخت تاسو په واک کې درکوی . او له بل لوری دأداری ظرفیت په بشپړه توګه په کار اچول کیږی او د کار کونکو د پراختیا زمینه دکار کولو له لیاری د غوښتل شویو دندو پر مخ مساعد وی کار کونکو ته د ډیرو مسوولیتنو سپارل او ورکړه هغو ی ته دهڅونی او خوزښت باعث کیږی .

Downloaded from: ketabton.com

ددندو د لومړی توب ډله بندی

ایزین هاور ددي په اړوند یو اصل لري او دا اصل له موږ سره مرسته کوی چې تر
څو پوری دغه لومړی توب دکار د ویش او فعالیت له نظره په څلور برخو
وویشو . او داهم د دندو د ارزښت او بیړنۍ توب پوری اړه نیسی

١. مهمه او بیړنی دي خپله مو سرته ورسوی .

٢. مهمه دي ولې تر اوسه بیړنی ندي . یو ضرب الاجل د کار لپاره وټاکل شی تر
څوپوری په مناسبه وخت او په درسته توګه د هغه پرمخ کار وشی . یا دا چې یوه
کار پوه کار کونکې ته وسپارل شی .

٣. مهمه ندي ولې عاجله دي

۴. دغه کارونه فوراً باید نورته وسپارل شی او که لاژمه وی چې تاسو خپله یې
سرته ورسوی په هغه صورت کې د کار منځ کې مو (د یوی کار ی ورځ په آخې
کې یاهم هغه وخت چې کار مولږوی دورځی په بهیر کې سرته ورسوی)

Downloaded from: ketabton.com

دانساني سر چينو مديريت

اتم فصل

Downloaded from: ketabton.com

د انساني سر چينو مديريت مفهوم

د انساني سر چينو مديريت د فکر په بنسټ ولاړه ده چې کار کونکي بايد د انسان په توگه په پام کې ونيول شي

د انساني سر چينو د مديرانو له موخو نه يوه داده چې د شرايطو ورځ خلک د پام وړ پستونو ته وگمارل شي

اود وگړو او پرسونل مهارتونه پراختياومومي او هغوی په دی وتوانيږی چې سپارل شوی دندی په ښه توگه سر ته ورسوي د انساني سر چينو مديريت د انساني اړخونو ددرکولو په خاطر په يوه اداره کې او د هغو د ستراتيژيک ارزښت په خاطر د اهميت وړ ده

Downloaded from: ketabton.com

د انساني سر چينو غوره او عمده دندي

دنويو كار كونكو گمارل (د تشو ځوكيو اعلان ، د غوښتنو يا در خواست تحليل او تجزيه آرزونه او مر كې .

د مهارتونو پراختيا او اړتيا (د كار كونكو د زده كړى او آزمويني له لياري .

د هر كار كونكي داطلاعاتي مسايلو تر تيب او تنظيم (د پيزندني لنډيز (خلص سوانح)د مهارتونو او توانا يې په هكله معلو مات ، د معاشاتو د اندازى ثبت او داسى نور .

Downloaded from: ketabton.com

د انساني سر چینو غوره او عمده دندي .....

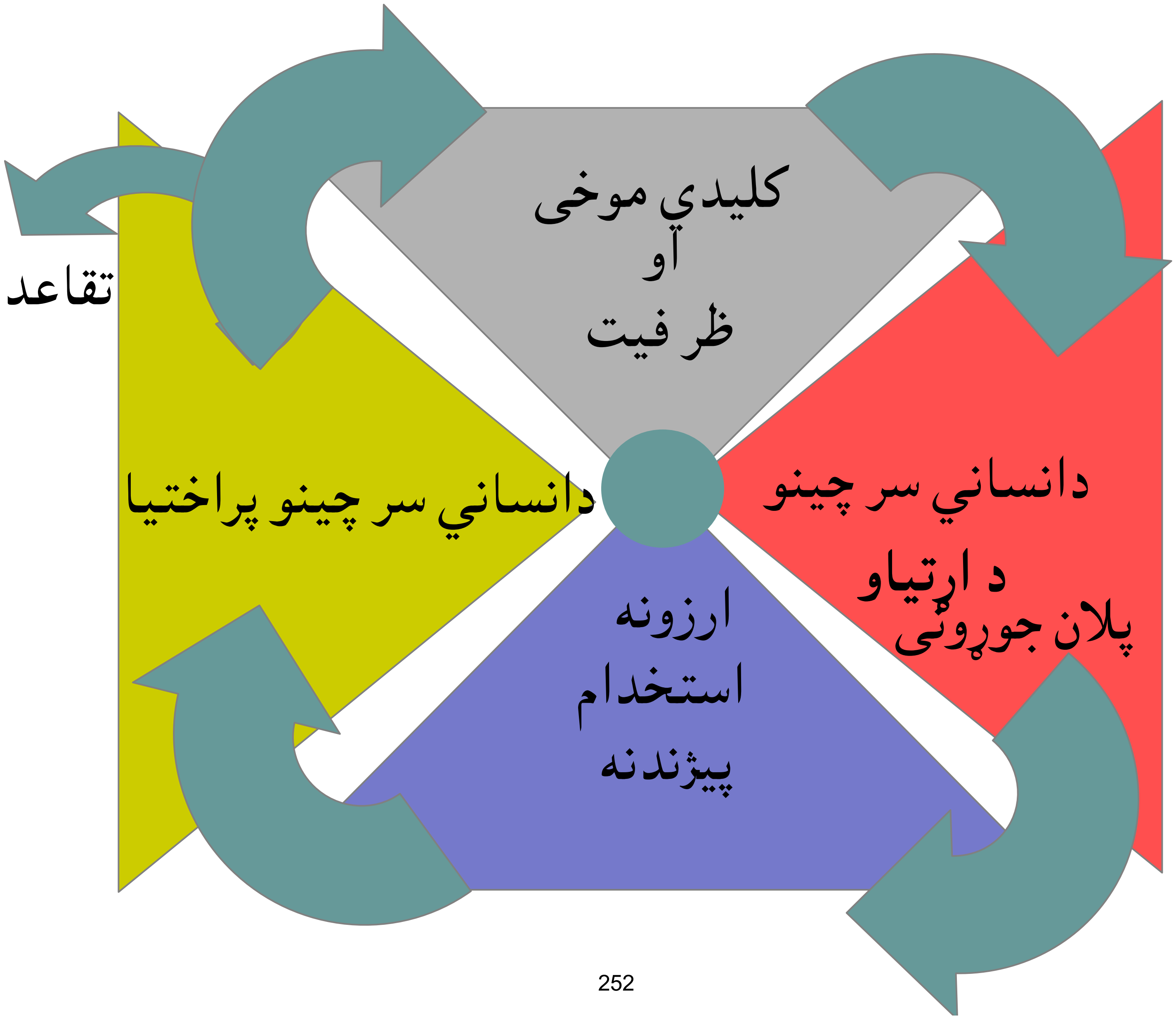
ځنی وختونه د معا شاتو د ورکړی ځانګه(دکارکو نکو د حاضری او دوخت په هکله دمعلوماتو را ټولول د کسرات او مالیا ت محا سبه ، ددورانی چکونو جوړول اودرکول د کار کونکو د مالیې راپورټ) انساني سر چینو .پوری اړه نیسی او په یو شمیر ادارو کې د مالي ځانګو مر بوط کیږی ٠

د وخت تنظیمول دکار ځواک او نیرو (دکار کونکو آرزیابی د هغو د وخت نه د کار اخیستني او اجرااتو په اړوند دی ٠

د ګټو او امتیازاتو جوړونه او تنظیم (په ګټورو پرو ګرامونو کې ګډون لکه : روغتیایې ځار او مراقبت ، بیمه ، او دې تقاعد پلان ٠

Downloaded from: ketabton.com

دانساني سر چينو مديريت - دکړيو (حلقوی) پړاو



Downloaded from: ketabton.com

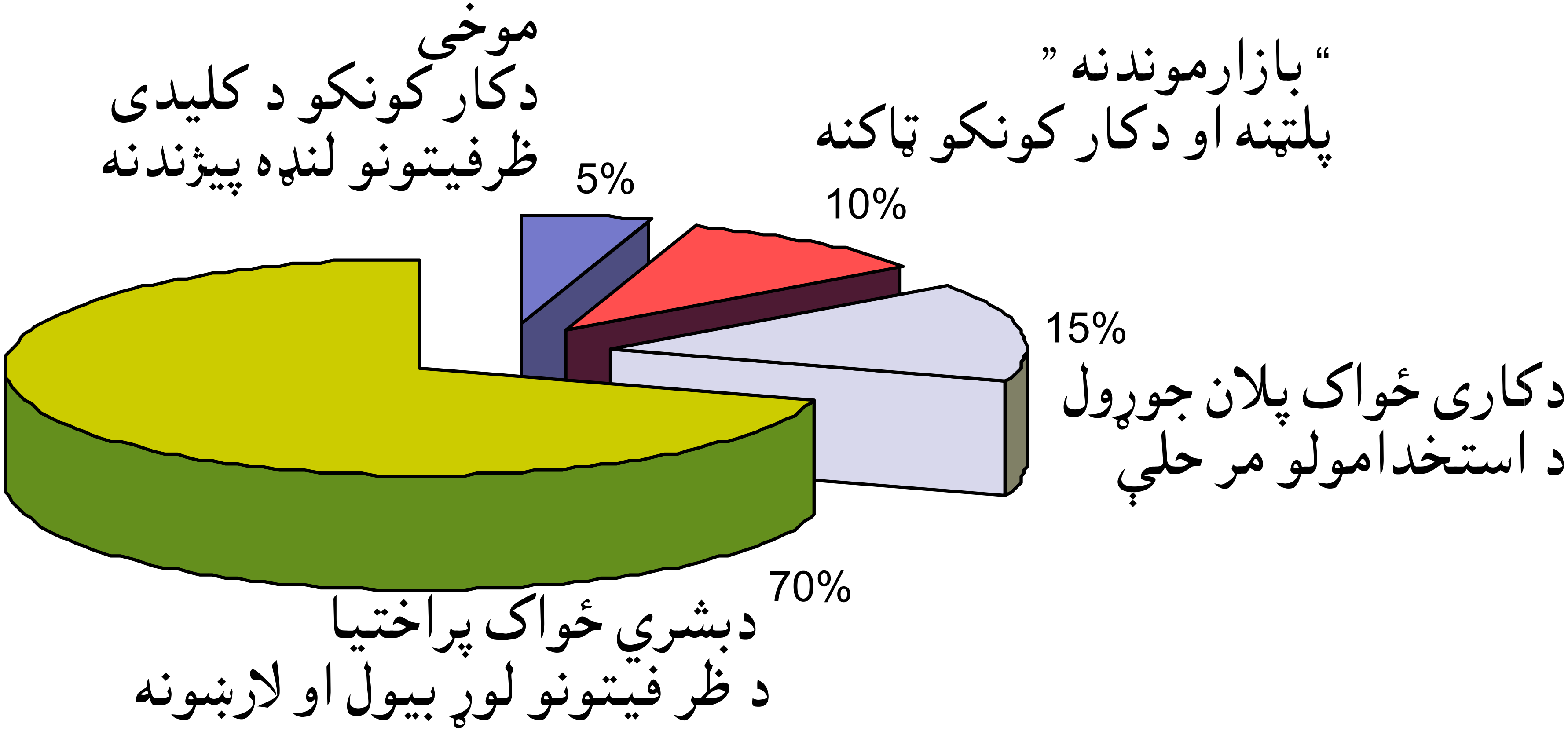
اداري او په هغو کې موجوده پوهي

هغه پو ښتني چې د پوهي د ساتلو لپاره په يوي اداري کې و پو ښتل شی په لاندی ډول دي:

- د پوهی د ساتلو لپاره کړنلاری او لارښوني کومي دي ؟
- کوم معلومات د کوم غړی په مر سته و ساتل شي ؟
- څه ډول وشي که يوه کار کونکی چې دنده پريږدی د هغه پوهه نورو کارکونکو ته وليږدو ؟
- څه ډول کولاي شو ژر تر ژره په کم وخت کې پو هه وساتو ٠چې د باور وړ وی)
- څه ډول کولاي شو چې پوهه دغير مجاز کار اخيستني او له منځه تللو نه وژغورو ؟
- که لاژمه وی چې لاسته راغلي پو هه له منځه يو سو څه ډول ډاډمن شو چې نوره په درد نه راځي ؟
- څوک ددي کار مسول ده او له چا نه د مرستي غوښتنه کولای شو ؟

Downloaded from: ketabton.com

دانساني سر چينو مديريت



Downloaded from: ketabton.com

دانساني سر چينو ستراتيژی

کړنلاری ددند و تحليل ← هغه جوړښتونه چې داداری لويو موخوسره سمون ولري

کړنلاری: ددندو لایحی ← دکار کونکو هغه پوستونه چې داداری جوړښت سره سمون ولري .

کړنلاری : داستخدامولو مقرارت ← دهغه غړي ټاکنه چې د پست لپاره مناسب وی

کړنلاری : دمهارت پلانول او پراختیا ← دزده کړي له لیاری د ظر فیتونو لوړوالی

انساني سرچيني

Downloaded from: ketabton.com

ددندو لایحه څه ده ؟

ددندو لایحه هغه مدارک دي چې په یوه اداره کې د پستونو (څوکۍ) په شتوالې باندی دلالت کوی ·او د د غو مسأ یلو در لودنکۍ وی ·

- له کار کونکو څخه دپلا ن شوی دندی لپاره دغو ښتونو څواکمنی څه ده ؟
- له کارونکو څخه څه غوښتنه کیږی چې سر ته یې ورسوی ؟
- څه ډول باید دندي سر ته ورسوي ؟
- تر کومو حالاتو لا ندی دندی باید سرته ورسیږی ؟

Downloaded from: ketabton.com

دد ند و لایحه

ددندو لایحه باید لاندی ټکي توضیح کړي :

- د مراتبو د لړی پر بنسټ پوستونه
- دندي (لیری لید /ماموریت)
- مکلفیتونه، مسولیتونه / حساب ورکوني
- موخي /لاسته راوړني
- مواد ، توکي ا وتجهیزات
- پړاونه او تګ لاره
- چلندونه مهارتونه او مهمه خبرتیاوی
- په راتلونکي کي د کار کونکو د پراختیا لیری لید (د مهارت پلان ایښوني)
- دندي او نور ی وندی !!!

ددندو لایحه وخت په وخت باید نوي شی !

Downloaded from: ketabton.com

ددندو تحلیل او تجزیه

ددندو تحلیل او تجزیه هغه پړاو ده چې دانسانی سرچینو د متخصیصونو په مرسته دیوه ځای (موقف) د ماهیت دروښانه کولو لپاره سرته رسیږی دا لاندی تحلیل اوتجزیه د کار کوونکو د ټاکنی لپاره د معلوماتو د راټولو ، ویشلو او تادیه کولو په خاطر پکاروړل کیږی .

ددندي دتحلیل او تجزي لپاره بیلا بیلی کړنلاری شته دی چې بي شمیری پایلی منځ ته راوړی دیوی دندی په اړوند د معلوماتو د راټولو معمولی کړنلاری عبارت دی له :

د چارو له مسولینو سره خبری، پوښتنلیک،ددندی لیدل او د مخکینویو معلوماتو راټولول لکه : د مکلفینو یا دویشلو ځانګړتیا و ښونلیک ده ددندی له تحلیل اوتجزی څخه اصلی موخه د لایحی جوړول دی .

Downloaded from: ketabton.com

د نویو کار کونکو د آزمو یلو پړاو

- پیژندنه (معرفی)
- استخدام /د کار ترون
- کاری اجراات
- دقضیو د لوستلو په بهیر کې دارزونی مرکز
- ددندو په خاطر مرکه
- شخصی خیره (بڼه)
- تلیفونی تکر
- ددر خواستکونکې لنډی سوانح

Downloaded from: ketabton.com

د نویو کار کونکو د آزمو یلو پړاو....

لمړنۍ ورځی د نویو دندو ډیری باارزښته او مهمه دي ۰ځکه چې کار کونکی یو ځانګړۍ برداشت له اداری نه پیدا کوی ۰،په دی معنا چې هغه په عامه توګه د کاری چاپیر یال ، مسلکی اوسیدنی ، د کار کونکو د منځ اړیکی د مشرۍ له لیاری څه ډول فکر کوی او بر داشت ځنی اخلی ۰

باید ټولی اړتیاوی د ښه پیل لیاری ورته چمتو او آماده شی ددغو دوامداره او ګټورو اجرااتو د باوری کیدلو په خاطر یوه دوره د آزمو یښت په لمړنی سر کې ډیره مهمه ده په دی توګه د آزمو یښت دوره یوه ډیره با ارزښته او مهمه خوا او جنبه دانسانی سر چینو د مدیریت بلل کیږی ۰

Downloaded from: ketabton.com

يوه دوره د آزمو يښت بايد ددغو ټکو پر مخ تمر کز ولري:

نوی کار کونکی له نوي دندي سره آشنا کړی د کاري چاپيريال په شمول ونډي او مسوليتونه .چې هغه پوری اړه لری ور وپيژنی ۰
د کار دمحل ځانگی او ټولی اداری نويو همکارانو ته ور وپيژنی ۰
دغه احساس په کار کونکي کې پيدا کړی چې خپل ځان ژر تر ژره د نوی ځانگی غړی وشميري ۰ او يوه فضا د ښه راغلا ست او استقبالیه ورته جوړه کړی او هغه ددندی په اړوند وهڅوی تشويق يې کړی ۰

Downloaded from: ketabton.com

يوه دوره د آزمو يښت بايد ددغو ټکو پر مخ تمر کز ولري:......

د واک او مالکيت احساس په کار کونکي کې پيدا کړي او په پايله کې داداري په نسبت د وفاداري روحيه په هغه کې راژوندی کړي ·

د يوې موخې لرونکی ، مسوليت ، اود باور احساس د نويو کار کونکو په منځ کې غښتلی کړي ·

په راتلونکې کاري پړاونوکې د شخړی اوناوړه پوهيد و امکانات کم کړي ·

که تاسو په خپله اداره کې د نويو کار کونکو د آزمويښتي دوري مسول ياست لاندني لست به د يو ه لار ښود په توگه تاسو سره مر سته وکړي چې دا ډول مهم اړخونه په يوی آزمو يښتی دوره کې په پام کې ونيسی ·

Downloaded from: ketabton.com

دد ندي لپاره مر که ۱

په دقيقه تو گه چمتو واوسی { د وگړو غو ښتنليک سوابق او لنډي سوانح وڅيړلی، په ځير سره پوه شی چې د څه ډول (کارکونکي)} په لټه کې ياست .
داعلان شوي پست لپاره بايد ددندو لايحه ولری ٠)
تاکل شوي پوښتني وپوښتی تر څودغو ښتونکي مهارتونه، ځانگړتياوی ا و خوزښت وارزول شی ٠

- " پينځه کاله ور وسته په کوم حالت کې غواړی واوسی ؟ "
- " څومره تنخوا (معاش) غواړی ؟ "
- " خپل په هکله خبري وکړی"
- "" تر ټولو لويه کمزوری ستا سو څه ده ؟ "
- "

Downloaded from: ketabton.com

دد ندي لپاره مر که۲

دکاري فشار په وړاندې څه ډول چلند کوی ؟ "

" له ستونزو خو ښونکو خلکو سره څخه ډول چلند کوی ؟ "

پرانیستي پو ښتني مطر حه کړی او له موضوع نه پر څنډه تللو څخه ډډه وکړی

.

جزیاتو ته پام وکړی د بیلګې په توګه : څیره ، غږ ، حرکات ، او سکنات او د کاندید شوي غړی علا قه مندی .

Downloaded from: ketabton.com

دیوه غوښتونکي ناسمه چلند

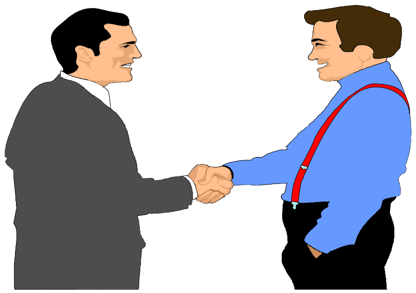
- دپوښتنو نه مطرحه کول
- د خپل مخکني لارښود (مشر) غندل
- د نیوکو نه منل
- کمزورې خیره ءا و بی خوزښته
- شکمن له حده وتلې پلټنه او ستومانه
- له حده زیاته تواضع او برده باري ، ډیربا جرئته "جامع الکمالات"
- مر کې ته ناوخته رسیدنه
- له مرکې کونکې سره د ستروکو په ستروکو داړیکو نه تامینول کیدو
- دخبرو نه واضع کول
- په معاش باندی له حده وتلی ټینګار

Downloaded from: ketabton.com

دنوي کار کونکې د پيژندني کړنلاره ء

ديوه نوي کارکونکې پيژندنه د دغو ټکو درلودنکې دی :

- ارارږخيزه پيژندنه
- هغه ته د مسولينو ور پيژندنه / همکاران / ټيټ پوړی کار کونکې ا وداسي نور٠
- دکار چاپيريال کې دهغه ورپيژندنه ٠
- دکار ځای معلومول
- د تخنيکی توکو تيارول ٠
- نوی کار کونکي ته دمستقيم آمر ورپيژندنه
- په دوسيو کې د ضروری مواردو ور پيژندنه
- دلومړي ورځي ،دا ونۍ ، او مياشتی کاري پلان سپارښتنه



دزياتو توضيحاتو په خاطر د پيژندني لارښودنو ته مراجعه وشی .

Downloaded from: ketabton.com

دې کار کونکې کارى کړني (اجراات)

ارادي ځواک + توانمندی= کړني(اجراات)

توانمندی: فزيکي ځواک او فطري توانمندی د ستاسو دټولو حواسو د پکارولو په خاطر د هر ډول فيزيکي فعاليت د سرته رسوني لپاره ۰

ارادی ځواک = په وګړي باندي د ځان له خوا راغل شوي فشا ر غو ښتل شويو موخوته د رسيدو او چارو د ښي سر ته رسونې لپاره ۰

Downloaded from: ketabton.com

مالی مدیریت

نهم فصل

Downloaded from: ketabton.com

دمالی چارو ویشل په ....

حسابداری(حساب لرل)

بهرنی حسابداری / لیکل او راپور ورکول

کورنی (داخلی) حسابداری / دلگښتونو اوهزینی حسابداری

کنټرولول

داخلی کنټرول

بهرنی کنترول

بودجه جوړول

Downloaded from: ketabton.com

حسابداری په مجموعی توګه په څلور برخو ویشل کیږی

۱- احصاییه
۲- پلان اینبودنه
۳- محاسبه
۴- د لګښتونو محاسبه (کلکولیشن)

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۱

معامله یا Transaction : دپیسو یا نورو توکو ورکړه او راکړه د ۀ یرو یا دوه غړو تر منځ معاملی ته ویل کیږی

پانګه (سرمایه) یا Capital: هغه پیسی چې یو سوداګریز یا تجارتی ، خدماتی اونوری اداری پری د تجارت (کار بار)پیل کړی د پانګې په نامه یادیږی ۰

شتمنی یا Assets: شتمنی له هغه باارزښته شیانو او ما لونو څخه عبارت ده چې په دوه برخو ویشل کیږی ۰

ځای پرځای (ثابته) شتمنی

ګرځنده شتمنی

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات۲

ځاي پرځاي شتمنی یا **Fixed Assets**: هغو شتمنی ته ویل کیږی چې د بیلانس دشتمنی په خوا کې ځای پرځای دی او پراوږد مهاله شتمنی کې شاملي دي په ورځینیو چارو کې کارول کیږی او ډیر کلونه له هغی نه کار اخستل کیږی او په ډیر ژر وخت کې پرپیسو د بدلولو یا (راکړی ورکړی) وړ نه وی ۰ لکه : ځمکه ، مانۍ دماشینونو ودانی لیږدونکې وسایل ۰

ګرځنده شتمنی یا **Current Assets**: هغو شتمنی ته ویل کیږی چې بیلانس د شتمنی په خوا کې ځای پرځای دی او پر لنډ مهاله شتمنی کې ورګډ وی او په ډیر ژر وخت کې د لاسته راوړلو وړ حسابونو دی ۰

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی څنی اصطلاحات۲

پوروونه (قروض) یا **Loans**:پوروونه یو څو وګړو ته دواک له سپارلو څخه عبارت دی چې په راتلونکې کې د هغه په بدل له یو اندازی ګټې سره وی پرته له دی هغه الحسنه پور ویل کیږی او په دو برخو ویشل کیږی .

- روان یا لنډ مهاله پوروونه **Short Term Loans**: له هغو پوروونو څخه عبارت دی چې په یوه موده یا مالي دوره کې (یو کال) باید ورکړل شی . لکه : دورکولو وړ مزد اوداسی نور .
- اوږد مهاله پوروونه **Long Term Loans**: د څو کالونو اویا څو مالي دورو لپاره دواک له سپارلوڅخه عبارت ده چې ورسته له هغه باید ورکړل شی لکه : بانکي پوروونه او داسی نور .

زیاتوالی (تزیید) یا **Debit**: په محاسبه کې د بیت د ډیروالي زیا تیدو په معنی ده که موږ کله له د بیت څخه خبری کوو په حقیقت کې زیاتوالی یا دوو او زیاتوالی د شتمنیو په حسابونو کې وی او پوروونو (بدهی) په حسابونو کې سر چپه معنی لری .

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی څنی اصطلاحات٤

کموالی (کاهش) یا **Credit**: په محا سبه کي کر یدت د کمښت یا کموالي معنی لري ٠دا په دی معنی ده که چیر ته موږ له کر یدیت څخه خبری کوو په حقیقت کي کمښت یا کموالی یا دوو او د کمښت په فعاله حسابونو کي (د اکتیفی حسابونو کي) صدق کوی او په غیر فعاله حسابونو کي پسیفی حسابونو کي سر چپه معنی لری ٠

پوروړی (دیبتور) **Debtor**: په اکتیفي یا فعاله اقلامو کي د زیاتیدونکو په معنی او په غیر فعاله یا پسیفی ا قلاموکي د کمو ونکي یا کم شوی په معنی ده ٠

پور ورکونکی (کریدتور) **Creditor**: په اکتیفي یا فعاله اقلاموکی دکم شوی په معنی او په غیر فعاله یا پسیفی اقلاموکی دزیارت شوی په معنی راغلی ده .

سوداګری (راکړه ورکړه) **Business**: دهغو فعالیتونو څرګندونه ده چي دګټی دلاسته راوړنی په موخه وی لکه سوداګریز بانکونه ، تولیدی شرکتونه او داسی نور که پکښی ګټه مطرح نه وی هغه ته سوداګری نشوویلای .

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحاته

دفترونه Accounts: دپانګی شتمنیو له یو مشرح یا شرح شوی او ثبت شوی لست څخه عبارت ده چي له اشخاصو او شیانو سره تړاو لری لکه داحمد دفتر ، دنقدو پیسو دفتر دتجهیزاتو دفتر او داسی نو ر ....

مبنت یا تخفیف Discount: له هغه پیسو څخه عبارت ده چي یو معامله لرونکی ئی بل معامله لرونکی ته یعنی یو پلورنکی ئی یوه اخستونکی ته دکمبنت په توګه حسابوی او په دوه ډوله دی .

سوداګریز کمبنت Trade discount: کله چي پلورنکی په خپلو مشتریانو باندی یو شی پلوری دهغه لپاره کمبنت منی چي د سوداګریز کمبنت په نامه یادیږی .

نقدی کمبنت یا Cash discount: کله چي پور ورکونکی په پور وری باندی پیسی ولری او وخت ئی هم ټاکل وی بیاکه پوروړی له ټاکلي مودی څخه دمخه پیسی ورکړی هغه پیسی چي ورته کمی شمیرل کیږی هغه ته نقدی کمبنت وائي .

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی څنی اصطلاحات ٦

بل یا **Voucher**: له هغه لیکل شوی سند څخه عبارت ده چي د پلورنکی له خوا اخیستونکی ته ورکول کیږی او دیو جنس د ټولو ځا نګړتیاو لکه ډول ، مقدار ، دجوړولو ځای ، بیه او داسی نورو څرګندونی دی چي د څنی شرکتونو او ادارو ځانګړو موخو لرونکی هم وی .

دزیرمو ځای (ګدام) **Stock**: له هغه ځای څخه عبارت ده چي هلته یو اداره کوونکی څنی شتمنی یا شیان ساتی .

دوه اړخیزه سیستم یا **Double entrée**: له هغه سیستم څخه عبارت ده چي په هغه دوه بنسټیزه اړخونه چي په موندلو (دیبت) د ورکولو (کرید ت) کی ورکړه دی لیکل کیږی هر هغه سودګریزه راکړه ورکړه کی چي هغه ته پورورړی یا دبیتور وائی او بل هغه څوک دی چي پور ورکوی هغه ته پورورکونکی یا کریدیتور وائی چي په دوه اړخیزه سیستم د دوارو حسابونه لیکل کیږی .

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۷

دحسابونو تصنیف (**په برخوویسشل**) :
دیوه ارګان یا یوه اداری په محاسباتی کتاب کی د معاملاتو د لیکنی لپاره لمړنی ګام چي باید په عمل کی پلی شی داده چي څرګنده شی کوم حساب دبت شی او کوم حساب کریدت شی د دغه حساب دپوهیدلو په خاطر که کوم دبت او کوم کرید ت شی ، دغه حسا بونه په دری لاندی برخو ویشل کیږی.
دشخصی حسابونو شرح :هغه حسا بونه چي په شخص یا شرکت پوری اړه ولری د شخصی حسا بونو په شرح په نامه یادیږی لکه احمد دحساب شرح یا صورت حساب .
کی د کتهومندل دی او کریدت د شخصی حسابونو په شرح کی د کتهو موندل دی **پاملرنه** : دبت دشخصی حسابونو په شرح کی د کتهومندل دی او کریدت او نور دشخصی حسابونو په شرح کی د ګتهو رسولو ته وائی **شتمنی** :دسنا دو ، جایدادونو او هغه شیا نو له ساتنی او څارنی څخه عبارت ده چي تجار پوری اړه ولری لکه نقدی پیسی ، ما نی ، ماشینونه او داسی نور .

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۸

پاملرنه : دیبت دجنسونو د حسا ب شتمنیو او خد متنو څخه چي د یو اداری یا اركان له خوا لاس ته راځی عبارت ده او کریدت د جنسونه د حساب په شرحی شتمنیو او خدمتونو څخه چي دیوی اداری له خوا ورکول کیږی عبارت ده .

نومیز حسا بونه (**نومه ایز حسابونه**) : دهغو حسابونو له شرحی څخه عبارت ده چي په هغوکی یاداشتونه (لیکنی) ، لګښتونه ، ګټه او تا وان لکه معاش ، مزد ، سود دکمښت محاسبه او داسی نور صورت مومی .

یادونه : په نومه ایز یا اسمی حسا بونه کی دیبت د لګښتونو او زیان د حسابونه له شرحی او کر یدت د ګټو اوعوایدو دحسا بونو له شرحی څخه عبارت ده .

Downloaded from: ketabton.com

دمحاسبی او مالی برخی څنی اصطلاحات ۹

حسابی چارټ (ګراف) یا **Chart of Accounts**: له داسی یو هراړخیزه لست څخه عبارت دی چي په هغه کی د ټولو حسابونو شرحه موجوده وی او مالی وزارت د خزاینو دریاست له خوا جوړیږی او ټولو هغو اداروته چي حسا بی مسایل سرته رسوی تو ضیح کیږی چي په هغه کی د ځانګړی شمیری ټاکنه او یا کود دهر دفتر له لپاره ځانته شوی دی .

حسابی معاملی یا برابری **Accounting Equation**: له لا ندینیو معادلاتو څخه عبارت دی :

پانګه + پورونه =شتمنی

شتمنی –پورونه = پانګه

شتمنی –پاتګه =پورونه

Downloaded from: ketabton.com

وتلی لګښتونه یا Expenditure: دیوی اداری دشتمنیو په ارزښت کی له کمښت څخه عبارت ده چي په یوه ټاکلی موده کی ښودل کیږی له عادی لګښتونو سره ئی لوی توپیر داده چي وتلی لګښتونه د ګټی په خاطر نه پکارول کیږی .

لګښتونه یا Expenses: دشتمنیو په ارزښت کی له کموالی او دخدمتونو له پکار اچولو څخه عبارت ده چي په یوه تصدی د اقتصاد فعالیتونه او دتولید ا تو د منځته را و ړلو په خاطر ښودل کیږی .

عواید یا Revenue: له هغه یوه اندازه پیسو څخه عبارت ده چي دهغه په اخستلو سره دیو ی تصدی د پیسو په اندازه کی زیاتوالی منځته راشی لکه د حا صلاتو خرڅلاو ، د کرائی اخستل او داسی نور .

Downloaded from: ketabton.com

دحسابونو شرحی په ټوله توګه دری ډوله ده

دګټې او زیان د حسا بونو شرحه یا Profit & Losses a/c: دمالی حسا بونو له شرحی څخه عبارت ده چې دیوی تصدی د ګټې او زیان ښکارندوی ده او ټول عایدات دکریدت په اړخ کی همدا رنګه لګښتونه د دیبت په اړخ کی لیکل کیږی .

بیلانس شیپ (دموازنې ورقی) Balance Sheet: له هغه مالی شرحی څخه عبارت ده او دکار اخیستونکو لپاره هغه معلومات وړاندی کوی چې دیو ی اداری په مالی و ضعه باندی وپوهیږی همدارنګه دا رزښتونو ډول ، شتمنی ، ورکړی او مالکیت په یوه ټاکلی وخت کی ورښیٔ .

Downloaded from: ketabton.com

دپولی بهیر شرحه : له هغه مالی بیان څخه عبارت ده چي یوی حسا بی دوری لپاره د بهرنی او کورنی پولی بهیر راپور ورکوی او پولی بهیر د اجرائیوی فعا لیتونو ، پانګی اجونی فعالیتونو او مالی فعالیتونو په توګه جلا کوي .

اجرائیوی فعالیتونه : له هغه فعالیتونو څخه عبارت ده چي په تولید یا د سوداګری مالونو د رانیولو خرڅولو او اخیستونکو ته دخدمتونو وړاندی کولو (دیوی اداری د لګښتو نو په ګډون) لپاره سرته رسیږی .

دپانګی اچونی فعالیتونه :له هغو فعالیتونو څخه عبارت دی چي ټول فعالیتونه لکه د (ورکړی ، پورنو موندل ، د فابریکی د شتمنیو رانیول او پلورل ، نوری شتمنی ، پانګی اچونی پرته له باارزښته اسنادو او داسی نور ....) پکښی ورګډ دی .

مالی فعالیتونه :د ادارو خاوندانو سره له معا مله کولو څخه عبارت ده او یا له هغو پورو کونکو سره معامله کول دی چي له هغو څخه پور اخلی او بیرته ئی ورکوی ۰ .

Downloaded from: ketabton.com

حسابداری

بهرنۍ حسابداری : بهرنۍ حسابداری له هغې حسابداری څخه عبارت ده چې یو له اداری څخه وتلې غړې وګړی ته د اداری د فعالیتونو په هکله معلومات ورکړل شی او تر ټولو غوره لاره د معلوماتو د وړاندی کولو لپاره کلنی راپور ده چې د لاندی دریو حسابونو درلودنکې دی

- دبیلانس (دموازنی) د حساب شرحه
- صورت حساب بیان نفع وضرر (حساب مفاد و ضرر)
- دګټې او زیانونو د بیان د حساب شرحه (د ګټې او زیانونو حساب)
- د نغدی بهیر بیان د حساب شرحه (د پیسو د نغدی بهیر بیان)

یادونه : هغه وګړی چې بهر نی حسابداری ته اړتیا لری لاندی کسان دی :

- د کمپنیو خاوندان
- پور ورکونکې
- اړوندی اتحادی (سو داګری او کا ر ګری)
- دولتی اداری
- مشتریان (اخیستونکې)

Downloaded from: ketabton.com

کورنی حسابداری : کورنی حسابداری له هغی حسابداری څخه عبارت ده ، چې کورنیو کار اخیستونکو (استفاده کونکې) ته محاسبوی معلومات وړاندی کوی ،

ریس

عامل هیت(استازی)

ریسا ن

دیران

کار کونکې

Downloaded from: ketabton.com

بهرنی حسابداری

بهرنی حسابداری د کورینو معیارونو له کبله لکه :

US-GAAP: دحسابداری منل شوی اصول (GAAP) دیوی تخصصی اداری نوم ده چې دامریکا په متحده ایالاتو کې موقیعت لری ۰ او هغی دنده دقواعدو او مقرارتو ، لارښوونی او اصول دی ۰ د هغه چا لپاره چې دراکړی ورکړی په مالي ساحه کې د راپور ورکولو ونډه په غاړه لری ۰

ISFR: دمالي راپور ورکولو نړیوال معیارونه : د مالي راپور ورکولو نړیوال معیارونه ډیری وخت تر خپل پخوانی سرلیک لاندی (دمحاسبی نړیوال معیارونه IAS) دمحاسبی یو شمیر هغه معیارونه دی چې د مالي معیارونو نړیوال هیت له خوا خپاره شوی دی IASB) . دمالي راپور ورکولو معیارونه د نړی په ډیری هیوادونو کې لکه هانگ کانگ او روسیه کې کارول کیږی له ټولو لیکل شوی (متراکمو) حسابونو له پاره د **۲۰۰۵** کال د مالي راپور ورکولو له نړیوا لو معیارونو څخه کار وا خلي ۰

Downloaded from: ketabton.com

	شتمنی ۱- ثابتی شتمنی ۲- گرځنده شتمنی
دبیلانس شیټ د حساب شرحه	ورکړل شوی پوروونه ۱- لنډ مهاله او اوږد مهاله پوروونه +پانگه
د راغلو حسابونو شرحه	عواید
	لگښتونه
دپیسو نغدی بهیر د حساب شرحه	راغلی ، رسیدلی
	ورکونی
د گټې او نقصان حساب	گټه
	ضرر (نقصان)

Downloaded from: ketabton.com

بهرنی حسا بداری

داداری او د هغی ددننه اوبهر وګړو په هکله معلومات د لاندنیی حساب د شرحی په مرسته کیدای شی :

د بیلانس شیث د حساب شرحه

دراغلو بیانونو د حساب شرحه

د پیسو نغدی بهیرونود بیانولو د حساب شرحه

Downloaded from: ketabton.com

د تفتیش او کنټرول پیژندنی

تفتیش:

د تفتیش معنی : پلټنه ، او لټول دی ٠

د تفتیش تعریف : د را تلونکې کنټرول یو ډول دی چې د مالی او حسابی فعالیتونو په پای کې منځ ته راځی ٠

کنترول:

د کنترول معنی : یوه فرانسوی کلمه ده (لوړ لیدنه)

د کنترول تعریف : کنترول د فعالیتونو له تنظیمو لو څخه عبارت ده په دٰی ډول چې موخی او اهداف د طرح شوی پلان سر سم سرته ورسیږی د تیر شوی ، روان او راتلونکې عملیو فعالیتونو د ټاکل شوی موخو او موازینو مطابق او د فعالیتونو د ګټورتیا ، اغیزمنتیا ، او اقتصادی څرنګوالي ده ٠

دکنټرول او تفتیش پیژندنه : د غوښتل شوی او ټاکل شویو معیارونو او ستندردونو په وړاندی د فعالیتونو دوامداره څیړل دی ٠

Downloaded from: ketabton.com

دتفتیش ډولونه

١. راتلونکې تفتیش :له هغه تفتیش څخه عبارت ده چي د حسابی معاملو دشرحی څخه وروسته سرته رسیږی .
٢. تیر تفتیش (مخکینی تفتیش) : دغه ډول تفتیش لګښتونو له سرته رسیدو څخه دمخه صورت مومی.

Downloaded from: ketabton.com

تفتیش په ساحه کی پلی کیږی

۱. **تیر تفتیش** (مخکینی تفتیش) : دیوه فعالیت داجرا پیلولو ته وائی دپلان اینبودنی ، برنامی جوړولو ، اجراآتوته تیاری او فعالیتونو مرحلی په دی پړاو کی ورکړه دی .
۲. **روان تفتیش** : کله چي برنامه او پلان په عمل کی پلی شی هماغه وخت روان تفتیش مومی ، له نا سمو اجراآتونه مخنیوی کیږی .
۳. **وروستی تفتیش** : دمالی او اقتصادی فعالیت په پای کی صورت مومی .

Downloaded from: ketabton.com

له نړیوال معیارونو سره سم حسابی تفتیش

دغه ډول تفتیش په دریو کچو کې وړاندې بیول کیږي :

لمړی کچه : د قوانینو د رعایت ، مقرراتو ، فرمانونه ، مصوبات او داسی نور اسنادو څرنگوالۍ او څیړنی څخه عبارت ده .

دوهمه کچه : داقتصادی توب او ریښتنوالی کچه ده .

دریمه کچه : دموخو د پلي کولو اغیزمنتوب کچه ده .

Downloaded from: ketabton.com

د تفتیش (پلټنی) او کنټرول موخې

دلاندنی مراتبو د تا مینولو په خاطر په اداراتو او موسسو کې د مالي فعالیتونو (مالي شرحی) له څیړنی څخه عبارت ده :

١. په حساب نیولو او ورکولو کې سوچه والی (شفافیت)
٢. داغیزمن اومنل شوی (ستندرد) تفتیش له اجرا کولو څخه ځان ډاډه کول او په عمومی توګه د یوی نړیوالی او معیاری کړنلاری په مرسته ددغه تفتیش اجرا کول
٣. دجنسی شتمنیو اقتصادی او قانونی لګښت
٤. دجنسی شتمنیو او نغدی وجوهاتو ساتنه
٥. د راپور ورکولو او حسابی چارو ریښتنوالی (موثقیت)
٦. دټولنیزو او اقتصادی پراختیا پلان دشاخصو پلی کول .

Downloaded from: ketabton.com

د تفتیش او کنټرول بنسټیزه دندی او پرنسیپونه

د لاندی مراتب تامین شوی بنسټیزه او پرانیستونکی دندی جوړوی .

۱.دعامه شتمنیو له دقت او صحیح حساب اخستلو څخه ځان ډاډه کول

۲.دوزارتونو، ادارو ، ښاروالیو ، تصدی ګانو ، بانکونو ، کمپنیو او دولتی شرکتونو سره ګډ دمالی او حسابی چارو په اغیزمنه توګه کنټرولول .

۳.د دولت دخدمتونو له تحقق څخه کنټرول .

۴.دپراختیائی او عادی بودجی لګښتونه او تولنیز ، اقتصادی ودی دپلان د تحقق له څرنګوالی څخه کنټرول .

۵.د داسی کنټرول او تفتیش اجرا کول چي په یوه ډول دملی اقتصادی ، خصوصی سکتور او ټولنیزی ودی دپراختیا او تقویت سبب و ګرځی .

۶.د تفتیش اوکنټرول له لاری دعامه شتمنیو ساتنه

۷.د دولت احکامو ، فرامینو ، مصوبو او پریکړو له پلی کولو څخه تحقق او کنټرولول .

۸.دمادی شتمنیو او تخصیصاتو د اغیزمنو پکارولو څرنګوالی .

Downloaded from: ketabton.com

دڅیړنې (بررسی) او تفتیش لوی ټکی

په فوق العاده توګه او یا د پلان سره سم د تفتیش ور مرجع ټاکنه او د واک لیک پرنسیب دهیت توظیفول او تر څیړنی لاندی مراجعو ګمړنی سروی دکار د شرایطو په پام کی نیولو سره د تفتیش دپلان ترتیبول دی .

۱ – د اداری جهاتو څیړل

- دمنظور شوی تشکیل او دیواداری دکارونو څرنګوالی لپاره د دندو دلایحی مطالعه کول دی .
- حاضری د دفتر کتل او دمعاش له له راپور سره همدارنګه د (م – ۴۱) فورم سره دهغی تطبیقول دی دا کار د دی لپاره کوو چی ځان ډاډه کړو او ورسته دغه راپور باید د معاش له استحقاق سره مقایسه کړو .
- د تحویلخانو د شمیری ، د جنسی او نقدی معتمدینو په هکله د معلوماتو لاسته راوړل .
- دتحویلخانی اوسیف موجودول (دقیدیت په ډول) او له دفترسره دهغه تطبیقول د ځان د ډاډه کولولپاره د امانت داری د اصل پرنسیب او د دنمونه وی پایلو او حسابی مقرراتو تامینول دی .

Downloaded from: ketabton.com

- دتحویلخانو د تنظیم او برابرولو د تعلیمات نامی د ۴۹ ماده سرسم او مالی کال په وروستیو کی موجودی او ډاډمنی تر لاسه کول ،
- د فرامینو تصویبونو لوایحو او نورو حکومتی دستورونو له پلی کولو څخه ځان ډاډه کول .
- دتفتیش دپخوانی استازی دنظر یا قول پلی کولو څخه ځان ډاډه کول .

Downloaded from: ketabton.com

۲ – دمحاسبی څانګه :

- دمعاشاتو له اجرا کولو څخه څیړنه او د محاسبی له لحاظ ، دحسابی سنجشونوصحت ، کسرات او دهغه تطبیقول له منظور شوی شکل تشکیل سره .
- م-۴۱ دخریداری د حوالواو نورو لګښتونو مطالعه کول دقیدی په ډول . او دغو اسنادو دخریداری اصولی او قانونی مراحلو بشپړه کول دبیلګی په توګه که دی پیرودل شوی جنس اسناد چي دقرارداد په توګه راوړل شوی وی وڅیړل شی ودغه اسنادو تفتیش ته وړاندی شی نو تفتیش به دده د داوطلبی اسناد أعلان د چنو وهلو ورقی او داسی نورو اسنا د غوښتونګی دی .
- څیړنی د تخصیصاتو له دفتر څخه چي (م – ۲۰) ورته وائی او منظور شوی دی صورت مومی اوهمدا رنګه لګښتونه چي تخصیصاتو ته په کتنی سره سرته رسیږی او ورسته له (م – ۲۲) دفتر سره تطبیق کیږی چي دا دفتر د ده لګښتونو دفتر ده .
- دقطعی راپور له جوړولو څخه ځان ډاډه کول او مالیی وزارت ته دهغه لیږدول .
- د باقیاتود دفتر (م-۹۰) فورم ترتیب ا و دهغه راپور وزارت مالیی ته واستول شی ٠

Downloaded from: ketabton.com

۳ – تادیات:

د (م – ۳۰) دتادیاتو د دفترخیړنه شتمنیو وصول او دهغی اجراکول اړوندو واحدونوته د تخصیصاتو د دفتر
(فورم –م ۲۳ له م – ۳۰) سره او دورستی بانکی حساب دشرحی د راپور دتطبیقولو په خاطر د (ت – ۸) فورم ترتیبول .

Downloaded from: ketabton.com

۴ – دعوایدو څانګه :

دمالی کال پلان غوښتنه ، د ورستی بانکی حساب شرحی اود (م – ۲۹) فورم په کتنی سره د هغی څیړنه او عواید .

دهغه زیاتوالی او کسر (ماتوالی) وروستی مطا لعه .

دعوایدو د باقیاتو مطالعه کول او تر بررسی (څیړنی) لاندی کال کی دهغو لاس ته راوړنه .

دعایداتی سرچینو څیړل او مطالعه کول (د شرکتونو ، ټولګیو ، انفرادی تاجرانو ، قراردادونو ، ګرځنده وسایل (عراده جاتو) ، کرائی جایدادونو ، پمپ ستیشنونه د طب د ډاکترانو ، کلینکونو ځمکو او داسی نورو مالیي .

Downloaded from: ketabton.com

کنترول

دپلان جوړونی او موخی ټاکل

ثبتول

راپور ورکونه

تحلیل او تجزیه کول (پلانی توپیرونه)

تګ لوری (وړاند لیدنه)

Downloaded from: ketabton.com

په عامه اداره کې کنټرول

کنترولول

اغیز من کنټرول

اغیزمنی موخې

دربښتنی ارزښتونو پایلو او
پلانی مسایلو سیستماتیک
مقایسه .

دتوپیرونو تجزیه او څیړل
د معلوماتو سیستماتیک
بهیر

ستراتیژیک کنترول

دتولنی دپراختیا په هکله وړاند
لیدنی او څیړنه

سیاسی ستراتیژیکې موخې

دعامه اداری لپاره د یوه موډل (
بیلګې) جز ئیات

Downloaded from: ketabton.com

دکنټرو لو دوران (سایکل)

دکنټرو لو دوران (سایکل)

۱- دغوښتل شویو ارزښتونو ټاکل

۲- داندازی کولو ټاکنه

۳- لاربښونه او سوق ورکول

۴- د منظمو گامونو بنسټ ایښودنه

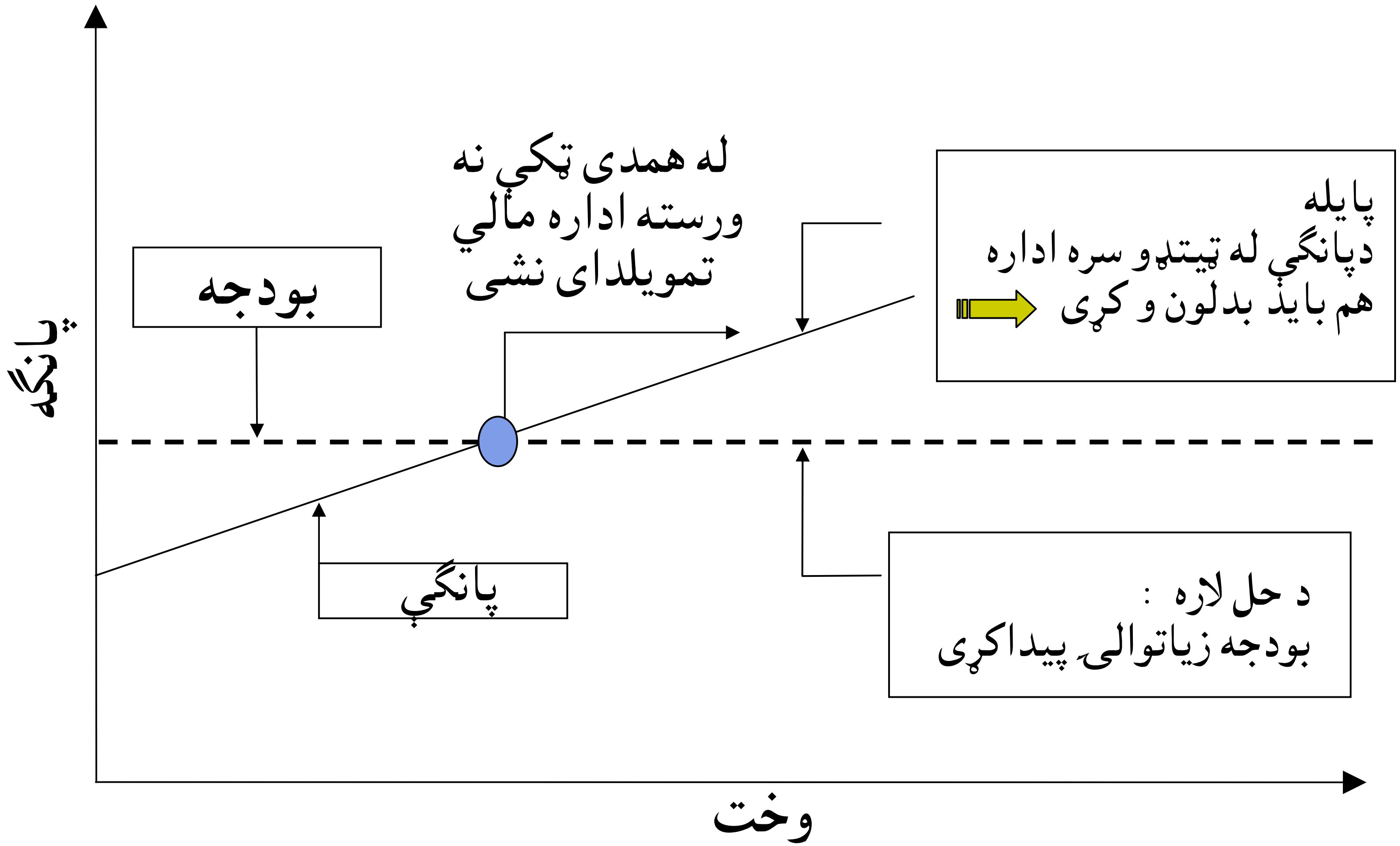
۵- اجرات (کړنی)

۶- دریښتنی ارزښتونو لیکل

۷- درښتنی ارزښتونو او غوښتل شویو ارزښتونو مقایسه کول

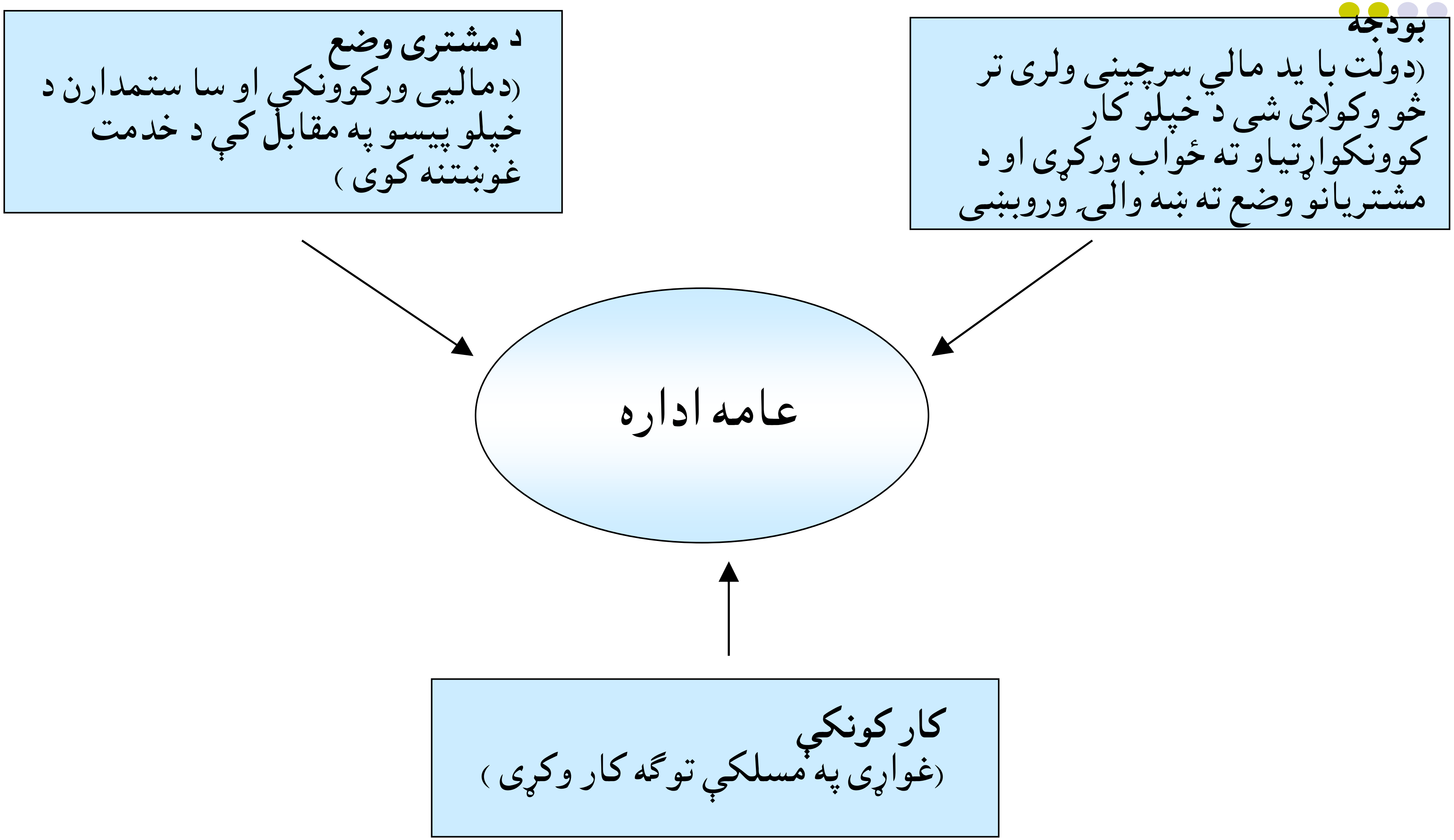
Downloaded from: ketabton.com

د (BEP) دبودجې او پانګې دپام وړ (عطف) ټکی



Downloaded from: ketabton.com

له عامه اداری څخه غوښتنې



Downloaded from: ketabton.com

سنتی سیستم او د جوړلو نوی سیستم

د جوړونی نوی سیستم	دسمبالولو (منظم سازی) سنتی سیستم
دمحصول په مرسته مدیریت	د عامل په مرسته مدیریت
مدیریت له یوی فاصلي او د موخو له پړاو سره	په کاری ځانگي دامداره مداخله
خودی مدیریت د غیرو مرکزی ځانگو سره	متمرکزه مدیریت
دمسولیت یو ځای کونه او د تخصص دوراندی کولو لپاره سر چینی	د وړاندی کوونکو ته د ونډو مسولیتونو او سر چینو بیلول
یو بل سره تړلي ډندو یو ځای کونه	ددندو او تخصص ویشنه (تقسیم)
پر مشتریانو پاملرنه	کورنی اړتیاو لورته پاملرنه
په بازار او رقابت باندی پاملرنه	د فشار او خچ پر وړاندی ساتنه پرته له رقابته
د حساباتو غبرگو نی سیستمونو دجدول دپانگو او اجرااتو محا سبه	مالی
دانسانی سرچینو فعال مدیریت (مکافات ، دانسانی سرچینو پراختیا)	د انسانی سر چینو متمر کزه مدیریت

Downloaded from: ketabton.com

داغیزمنتوب او گټور تیا چک لستونه

اغیزی په مدیریت کې
(آیا موږ ښه کارونه سرته رسو ؟)

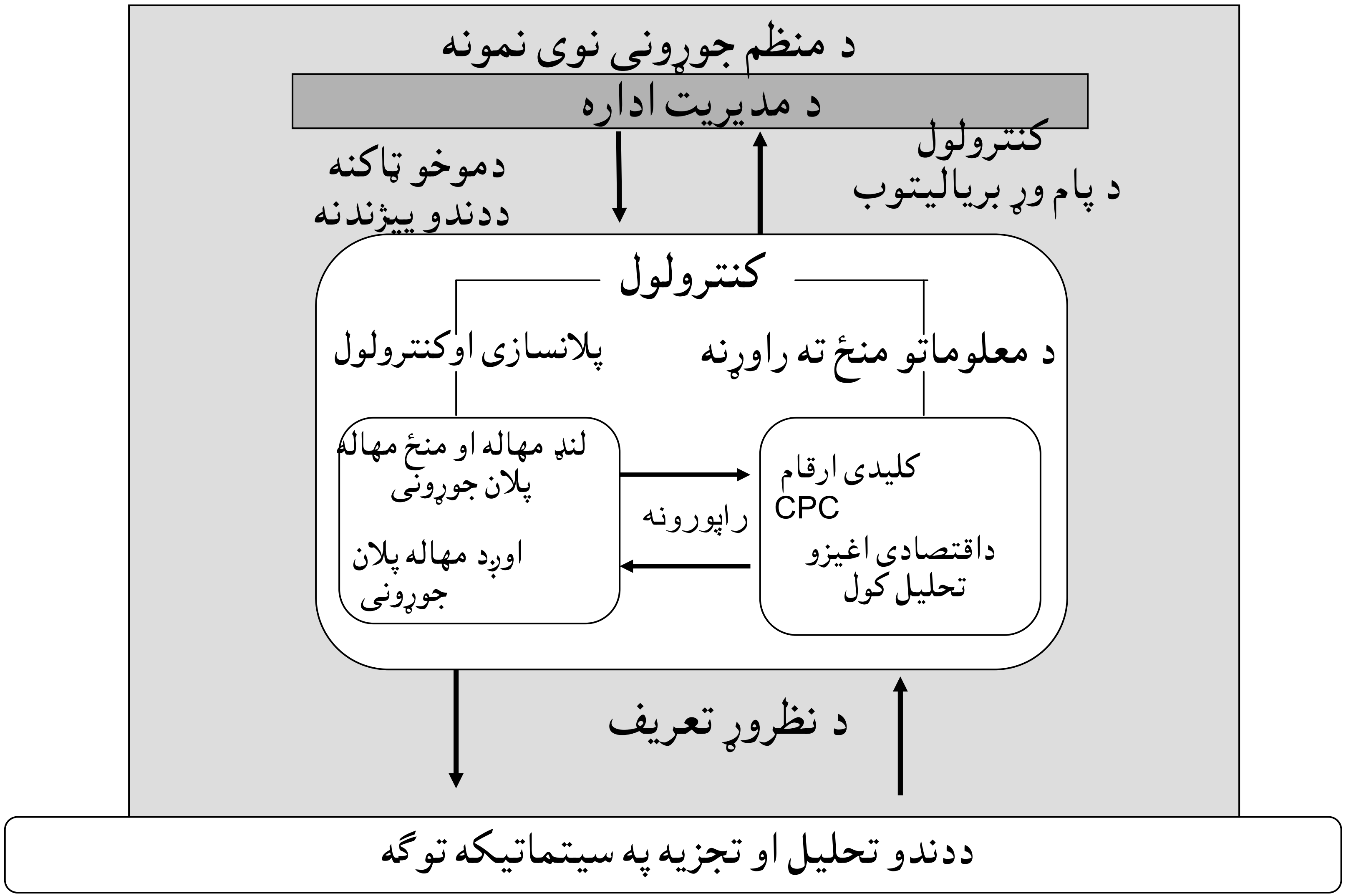
- آیا موږ کولای شو خپلی موخي او اهداف له اوسنۍ پایلو نه لاسته راوړو
- آیا د پام وړ ډله په منظمه او درسته توگه ځارلې شو
- کوم اهداف باید لاسته راشي

کفایت په مدیریت کې (آیا موږ ښه کارونه سرته رسو

- آیا زموږ کاری پایلي د اقتصادی پړاو پر پو بنسټ وړلاړی دی ؟
- زموږ د کاری پایلو پانگه څومره ده ؟
- آیا زموږ کاری پایلي ښې دي

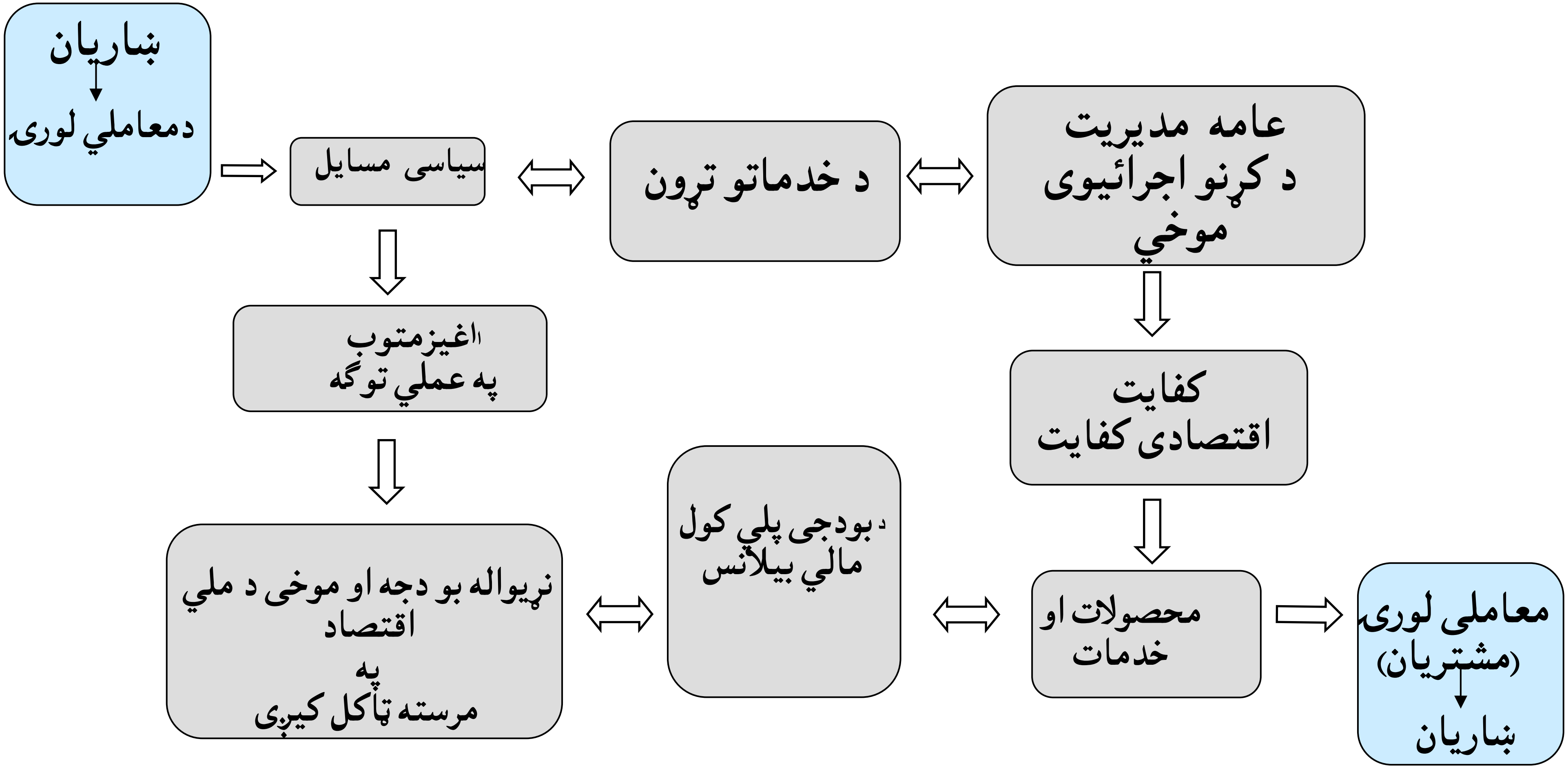
Downloaded from: ketabton.com

دمنظم جوړونی نوی نمونی او د چارو کنټرول



Downloaded from: ketabton.com

د سیاسی چارو متقابله اغیزه / مدیرت او اغیزه / کړنی



Downloaded from: ketabton.com

د منظم جوړولو دنوی سیستم موخي

په عامه اداره کې دګټهورتوب اواغیزمنتوب لوړول لپاره

دپریکړو د بنسټ ته بنه والی وربخل	د پایلو لورته خارنه او کنټرول	د لګښتونوخرګنده او سپیڅلتیا
ډیر خوزښت او هڅونی	دمانورونو لپاره ډیره زمینی برابرول (آزمایشی تمرینات	دډیر بد لونو منل

Downloaded from: ketabton.com

د کنترول فلسفه

دکنټرول فلسفه

- له موخوسره مشری کول — مدیران (رهبران) د لګښتونو کړنو او اندازی (کچې) ونډه په غاړه لری
- د تخصصی ساحو او بودجې لپاره د مسولیتونو سپارل او غیری متمر کز کول — وزارتونه ، لوړ مقامات ، اداری ارګانونه ، او څانګې دخپلې اجرائیوی چارو ونډه په غاړه اخلې او آزمایشی چارو لپاره زمینه برابروی
- د تخصصی ساحو پوری اړوند — داداري دټولو څانګو کتل او ارزول
- پایلو ته پاملرنه — د محصولاتو (خدمات) پربنسټ کنټرول

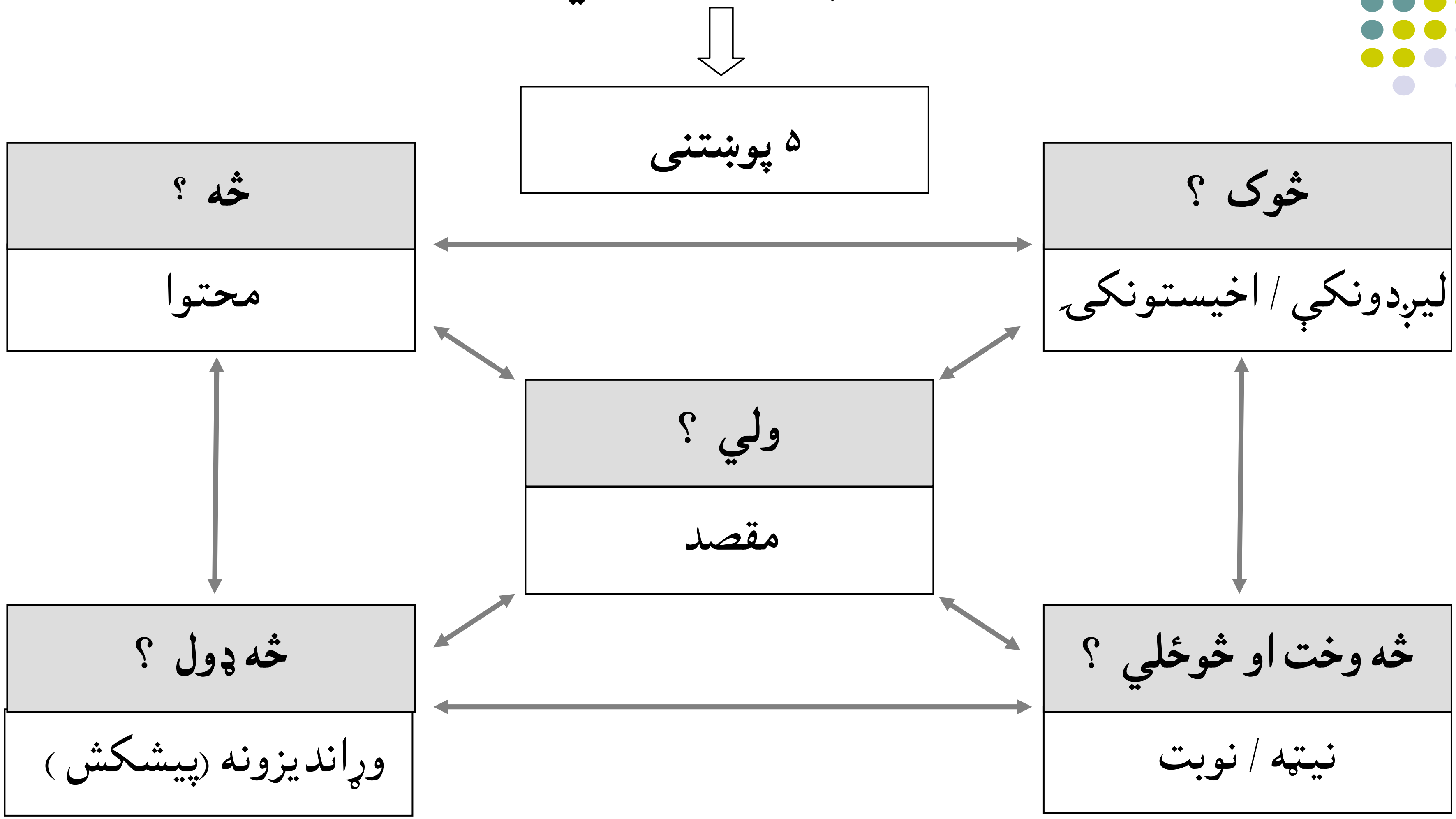
Downloaded from: ketabton.com

څلور ډوله کنترول

کنترولول	متمرکز	غیر متمرکز
موثر (عملی)	دټولو تخصصی ساحو د جزئیاتو کنټرول د یوه لنډ مهاله بنیاد پر بنسټ	د یوه لنډ مهاله بنیاد پربنسټ د فردی تخصص د جزئیاتو کنټرول
ستراتیژیك	د یوی اداری موخي د هغی د مرکزی څانګي له خوا ټاکل کیږی .	د اوږد مهاله موخو د تخصصی سا حو نمونه

Downloaded from: ketabton.com

راپورورکوني



Downloaded from: ketabton.com

جوړونه او تدارک(تهیه او تدارک)

لسم فصل

Downloaded from: ketabton.com

د جوړونې او تدارک پیژندنه

خدمت په مناسبه ,جوړونه او تدارک د توکو په مناسبه توګه فرمایش ورکونی ، وخت او اندازی په مناسبه ځاي د ګټې او مفاد د کسب ، او یا هم د حکومت ، شرکت او انفرادي وګړو مستقمی استفادي څخه عبارت ده.

Downloaded from: ketabton.com

جوړول او تدارک

دجوړونی او تدارک په اړوند مهمی پوښتنی دا دي .چې له محدودی بودجی سره دقیقاً څه راونیسو ۰ اوڅه شیۍ خریداری کړو ؟

دبیلګي په توګه : دیوه دفتر مدیر باید پریکړه ونیسی چې آیا یو پایه نوی پرنتر خپل دفتر ته واخلي او یا اسکنر ۰

په دی اړوند د اقتصادی تحلیل له میتود نه کار وا خلي ۰

Downloaded from: ketabton.com

د اقتصادی تحلیل میتودونه(۱)

۱. غوښتل شوی ټولي ګټې په وړاندی د غوښتل شوی ټولو لګښتونو د سنجش له پړاو ځخه عبارت دی .
۲. تر څووکولای شو ډيره ښه او ګټوره لاره وټاکو ډير وختونه د لګښتونو ګټور تحليل ، د غوښتل شوی راتګ په وړاندی لمړنی لګښتونه په پولي محاسبه کې ورګډ دی

د

Downloaded from: ketabton.com

د اقتصادی تحلیل میتونونه(۲)

۲. **د اغیزمن لګښت تحلیل :**

له یو ډول اقتصادی لګښت څخه عبارت ده چې د یو جنس ټولي هغی ګټی په وړاندی چې باید په کیفی توګه وویل شی ، د غوښتل شویو ټولو لګښتونو په محاسبه کې ورکړل دی چې اکثرآ په پولی واحدونو اندازه کیږی ۰ د لګښتونو ګټور تحلیل برعکس د لګښتونو د اغیزمن تحلیل نباید په پولی مقیاس اندازه شی ۰

Downloaded from: ketabton.com

دبرابرولو او تدارک پړاو

رقابتي برابرونه اوتدارک د دواطلبۍ شامل دی یوه اداره به ممکنه توکو او اجناسو ته اړتیا ولری که ددی خدمتونو اواجناسو پانگه زیاته د ټاکلي مبلغه نوی چې داداری د پالسی او د قانون او مقرارتو له خواوړاند لید شوی وی دبیلگې په توگه :
هغه خدماتی اجناس او توکې چې زیات تر ۵۰۰ دالرو ارزښت ولری لاژم ده چې د دواطلبۍ په پروسه که کیږدول شی په دی صورت کې د تدارکو رقابتی پړاو باید پیل شی تاسو باید د خپلی اداری د مقرارتو محدویدونه و څیړی او برسي یی کړۍ

Downloaded from: ketabton.com

دبرابرونی او تدارک ډولونه (۱)

د اجناسو او خدماتو د ګټه اخیستنی په اړوند د برابرونی او تدارك فعالیتونه اکثراً په ددو کتګوری ویشل کیږی ۰

۱. تولید سره تړلي او مستقیمه برابرنه اوتدارک
۲. ناتړلي او غیر مستقیمه برابرونه اوتدارک

Downloaded from: ketabton.com

دبرابرونی اوتدارک ډولونه(۲)

۱. تولید پوری تړلي :

تهیه و تدارکات یوازي او مستقیمه د تولید په هکله منځ ته راځي دهغو اقلامو شامل دي چي د کار د محصول تمامه څانگه جوړوي ، د بیلگي په توگه : اومه مواد ، بیلابیل اجزا او ترکیبونه ٠

برابرول ا و تدارکات مستقیمه د تولید په پراو باندي اغیزه لري ٠

Downloaded from: ketabton.com

د برابروني او تدارک ډولونه(۳)

۲. په تولید پوري نه تړلي او غیر مستقیم برابرول او تدارک :

دا ډول برابرول اوتدارک عملیاتي سر چینو سره تړاو لري ۰چې یوه اداره په عملیاتو باندي د توانید و لپاره خریداري کوي دا ټول د بیلا بیلو خدمتونو اجناسو اوله کوچنیو اقلا مو څخه نیول لکه : د دفتر اړتیاوي (قرطاسیه) تر قیمت لرونکو او پیچلو محصولاتو یعني غټ سامان الات (اسکنر ، فوتو کاپی او داسي نور) او همدا ډول مشورتی خد متونو شامل دي ۰

Downloaded from: ketabton.com

د ارزښتونو لړی(۱)

برابرول او تدارک د ارزښتونو د لړۍ یوه برخه ده چې دي مایکل پورتر له خوا په کال ۱۹۸۵کې وړاندي شوه هغه عقیده مند وه چې فعالیتونه په یوه اداره کې هغه خدمات یا محصولات چې د یوه اداري په مرسته صورت مومی ارزښتونه علاوه کوی ۰ که ټول فعالیتونه په ګټهور ه توګه سرته ورسیږی لاسته راغلې ارزښت باید په لاره اچونګې لګښت نه زیاد وی ۰

Downloaded from: ketabton.com

د ا رزښتونو لړی(۲)

لمړني فعالیتونه

داداری کورنی بشپړتیا و ی : د هغو محصولاتو او خدمتونو درلودنکې وی چې دی اداری کورینو وړاندی کونکو له خوا منځ ته راځی ۰

عملیات : له هغی پړاو نه عبارت ده چې د خدمتونو او محصولاتو ارزښت ته زیاتوالی ور ببنی . دی بیلګې په ډول (د تولید په کرښه د محصول ګرځیدنه)داومه موادو، د لاسته راغلو خدمتونو او محصولاتو نه په وروستي محصول او یا خدماتو کې کار اخیستل کیږي .

داداری بهرنی بشپړتیا وی : هر کله چې د خدماتو وروستی مرحله سرته ورسیږی دویشلو لپاره چمتو کیږی.

Downloaded from: ketabton.com

دارزښتونو لړی(۳)

ساتندویه او حما یتی فعالیتونه

ساتندویه فعالیتونه لومړنی فعالیتونه تقویه کوي او په لاندی ډول دی :

برابرول ا و تدارکات : دا څانگه مکلفه ده تر څوپوری اداری ته، **محصولات** او خدمتونه په مناسبه بیه او کیفیت وړاندی کړی .

دتکنالوژی پراختیا: د تکنالوژۍ پراختیا په یوه اداره کې له تکنالوژۍ څخه کار اخیستلو پوری اړه لری چې د معاصری تکنالوژی گړندي بدلون کې ډیر مهم دی له تکنالوژۍ څخه د کار اخیستلو په صورت کولاي شو په تولید کې د لگښتونو د کمښت ، څیړنی او پراختیا او دمشتر یانو لپاره ډیرو آسنتیاو لاس ته راوړل لکه د ا نتر نټ پکارول یاد کړو .

Downloaded from: ketabton.com

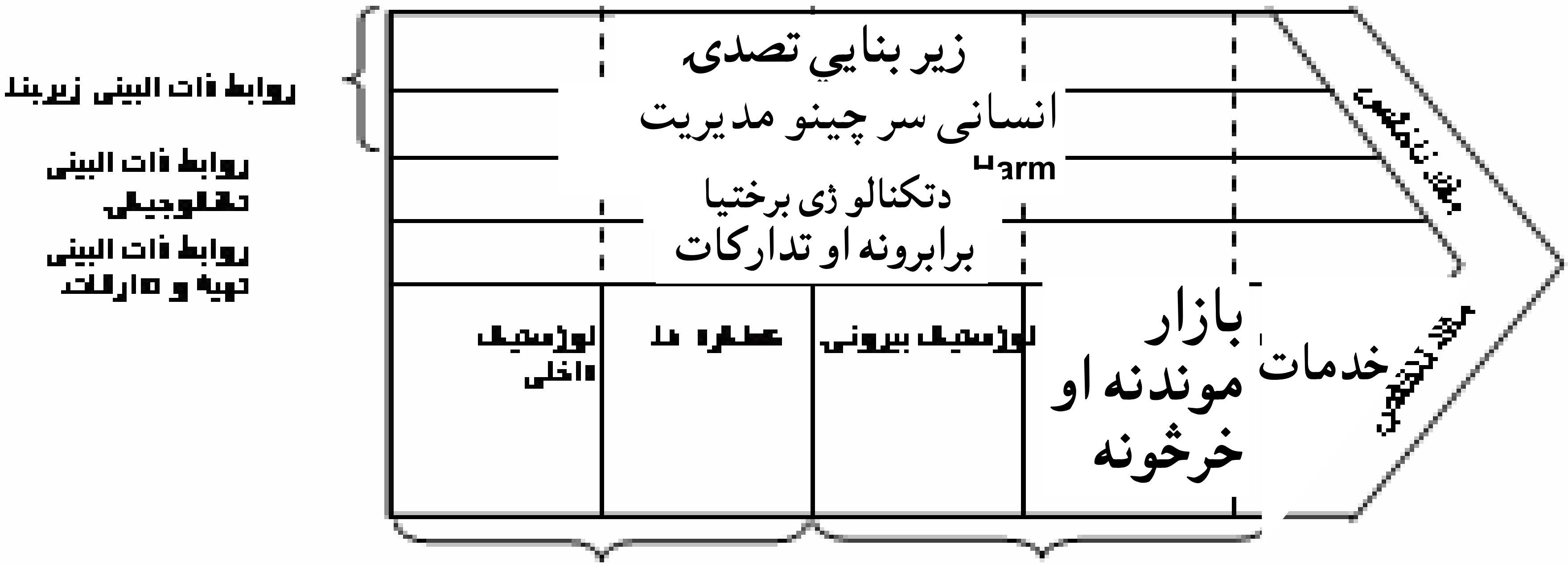
د ارزښتونولړی(٤)

دانسا نی سر چینو مد یریت : اداری باید لایقه ، غوره ، غړي وټاکی روزنه از او پراختیا ورکړی .
مناسب تشکیل : ټولی اداری باید ډاډ لاسته راوړی چې ددوی قانونی ، مالی ، او مدیریتی تشکیل په ګټوره توګه فعالیت کوی .
هغه ډول چې وینو د ارزښتونولړی، داداری ټولی څانګې له ځانه سره لری او له موږ سره مرسته کوی تر څو پوه شو چې څه ډ ول لمړنی او ساتندویه فعالیتونه په ګډه توګه ګټور او اغیزمن کار وکړی.

Downloaded from: ketabton.com

دارزښتونو لړی(۵)

دارزښتونو لړی



Downloaded from: ketabton.com

د غوښتونو لړ لیک

بیه	واحد اندازه	د غوښتنو مجموعی اندازه
۵	۱	۱
۴	۱	۲
۳	۱	۳
۲	۱	۴
۱	۱	۵

۱. غوښتل شوی ډله ایزه اندازی د هر یو ګډو بیو (قیمت) غوښتل شویو ډلیزو اندازی ددی ټولو وګړو چې غواړی تر څو هماغه بیه یا زیاته له هغی نه واچوی .

۲. د غوښتنو نو په جدول کې غوښتل شوی ټوله اندازه هر یو له لوړ قیمت څخه تر ټیټ قیمت پوری کتل کیږی دغه روش او لاره د ګراف ترلو په وخت کې د غوښتونو جدول به تاسو سره مرسته کوی څکه د غو ښتونو منځني سره لوړ ترینه قیمت څخه ټیټ قیمت پوري په نظر کې نیول کیږی .

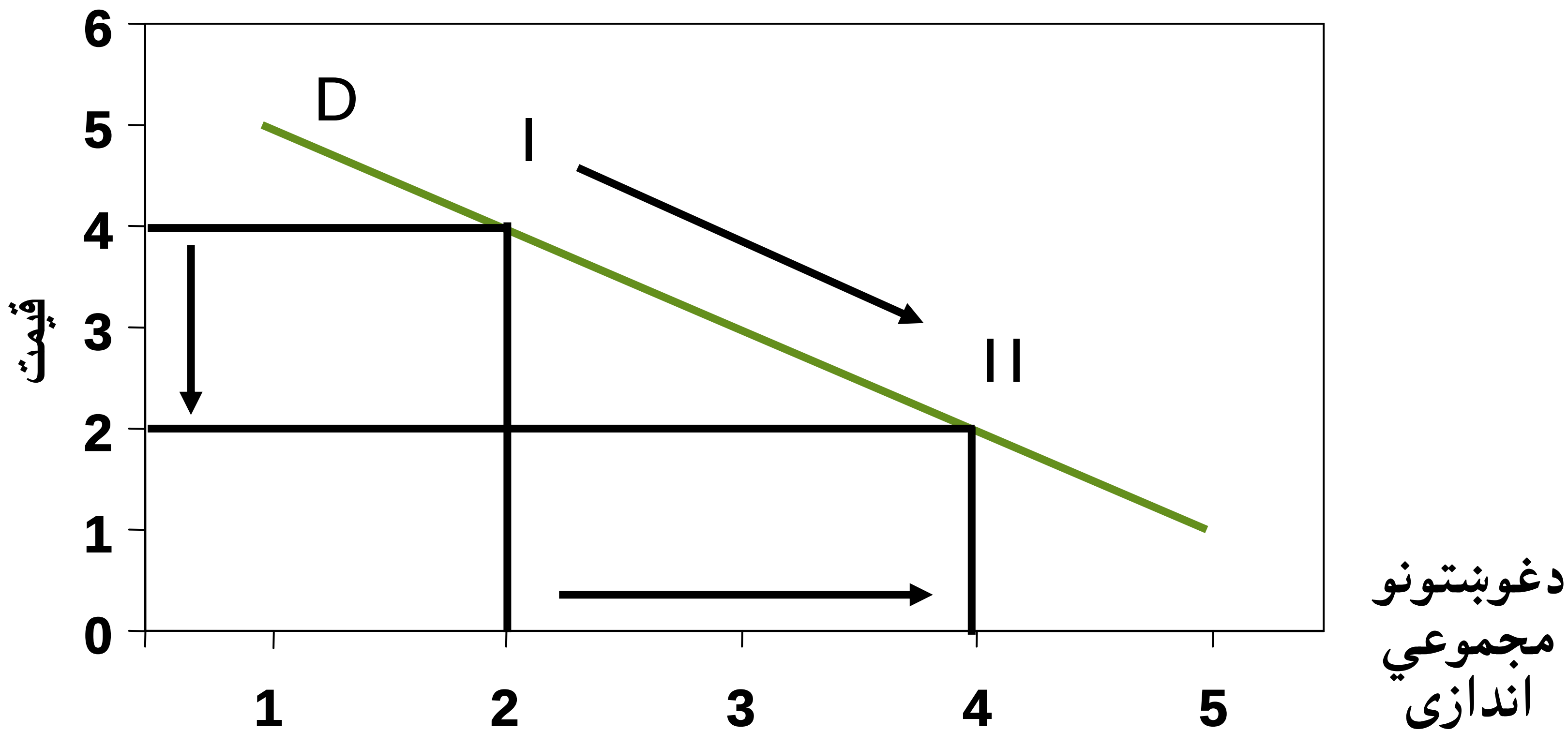
Downloaded from: ketabton.com

دغوښتونو لړ لیک

= (په هر قیمتونو باندی د غوښتونو مجمو عی اندازی
د بیلا بیلو غړو د غوښتونو په مجموعی اندازی)

Downloaded from: ketabton.com

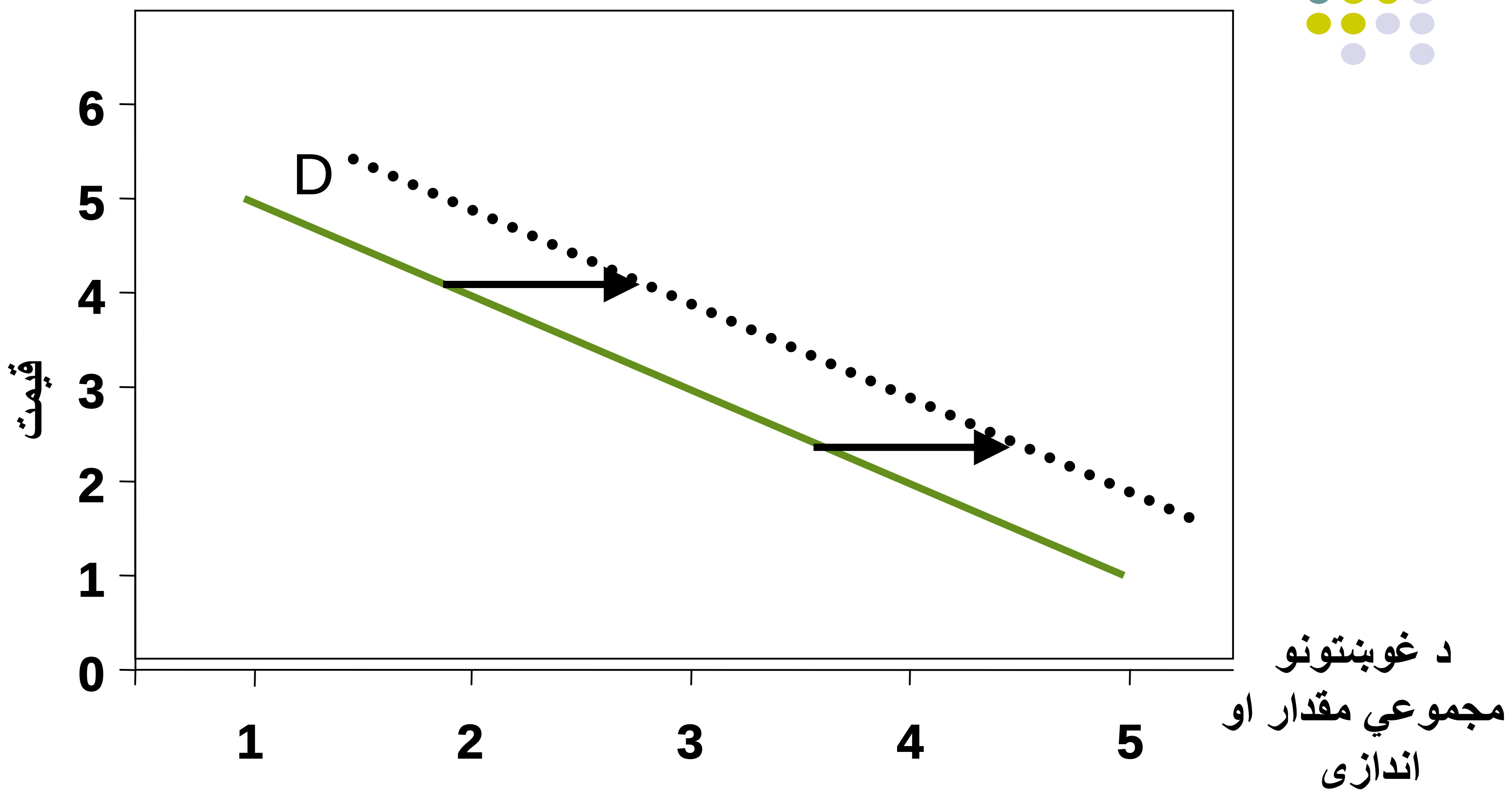
دقیمت د بدلون اغیزی



د یو ترلي سیستم غوښتنه په لاندي شکل کي د قیمت د بدلون اغیزي د غوښتونو د مقدار پرسر لیدلی شو . د غو ښتونو د مقدار ډیروالی له ۲ واحدونو څخه ۴ واحدونو په اساس او کموالی د قیمت له ۴ څخه ۲ته (له ۱ ټکي نه تر ۲ ټکي) پوري اوسیږی .

Downloaded from: ketabton.com

دغوښتونو منحني راسته لورته ځاي بدلوي



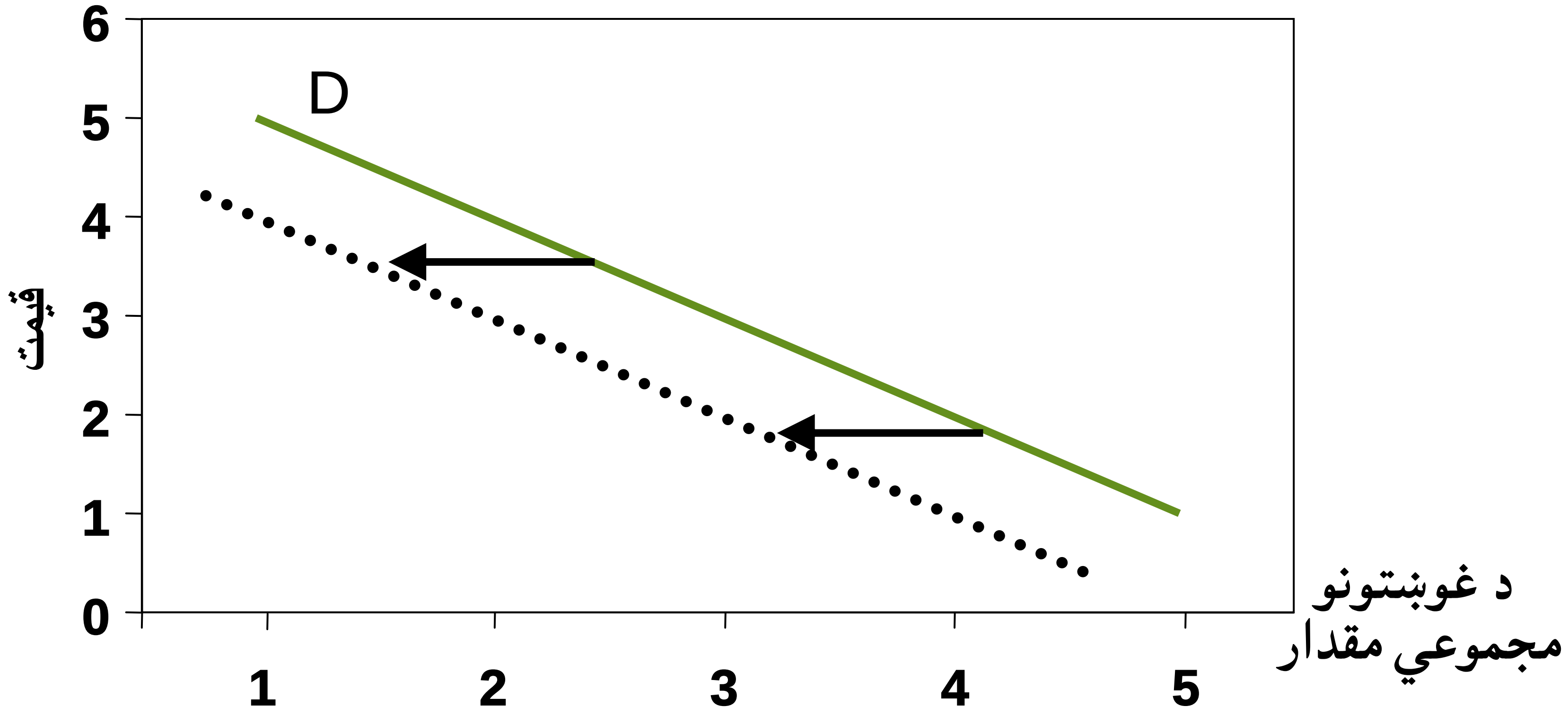
دغوښتونو ډیروالی : "هر ممکنه قیمت ته د غوښتونو د مقدار ډیروالی " مثالونه :

دکمپیوتر د کار اخیستونکو د شمیر ډیروالي باعث شوی چې د کمپیوتر په غوښتونو کې هم ډیر والی راشي .

د خلکو د معاش د ډیروالي له کبله د نویو بایسکیلونو په غوښتونو کې ډېر والی راغلی .

Downloaded from: ketabton.com

د غوښتونو منحنی کيڼ (چپ) لورته ځاي بدلوی



د غو ښتنو کمښت : " په هره يوه ممکنه قيمت باندي د غوښتونو د مقدار کمښت ".

مثالونه : د مستملو او زاړو بايسکيلونو په غوښتنه کي کموالی په خاطر ددی چي خلک قادر دی نوي بايسکلونه راونيسي او خريداري يي کړی (زاړه او مستمل بايسکيلونه استندرد ندي)

Downloaded from: ketabton.com

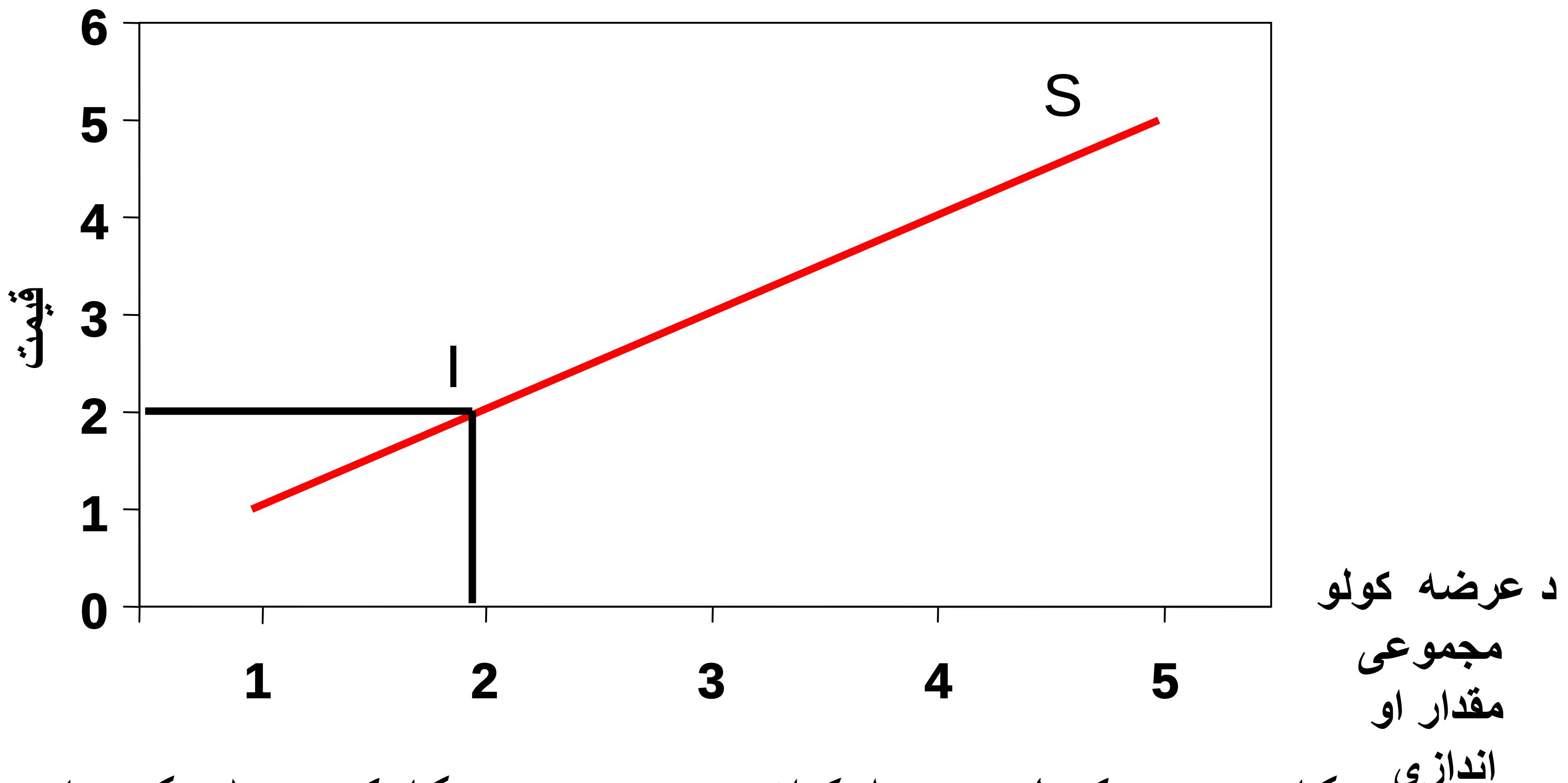
دوړاندي كولو (عرضه) جدول

قيمت	د واحدمقدار	د عرضو مجموعي مقدار
۱	۱	۱
۲	۱	۲
۳	۱	۳
۴	۱	۴
۵	۱	۶

د وړاندي كولو (عرضه كولو جدول، د عر ضه شوى واحدونو اضافي شيمير او د عرضو شويو واحدونو مجموعى شمير په هر يوه قيمت باندي ورښودل كيږى . د عرضو وړاندي كولو جدول . د مجموعى واحدونو شميره ورښي چي كيداي شي په هغه صورت كي چي وړاندي او عرضه شي گتهور به وي .

Downloaded from: ketabton.com

دوړاندي کولو (عرضو) منحنی



پور تنۍ شکل د عرضه کو لو د جدول ګراف ورښۍ په دی شکل کې د (۱) ټکۍ باید د عرضو کولو د منحنۍ پر مخ یو منفرد ټکۍ وکتل شی ځکه چې دا ټکۍ ورښي چې په ۲قیمتونو باندی یوازی د عر ضوکولو ۲ ومحصول واحده .ګټور وی په دی اساس همدا دواړه واحدونه شاید محصول د عرضو وی .

Downloaded from: ketabton.com

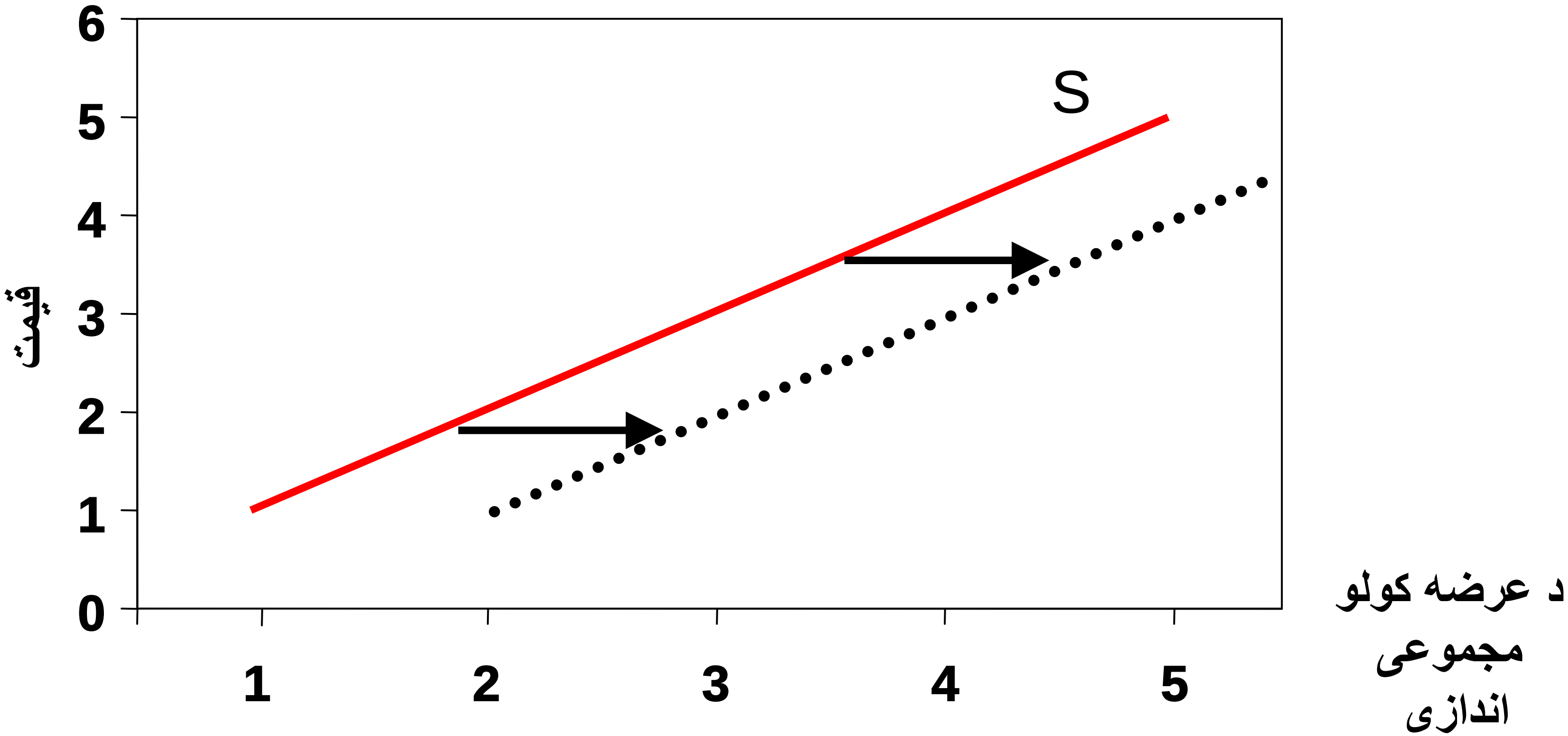
دځای بدلون دغوښتنواو وړاندی کولو په منحنی کې

په ګتهورتوب باندی نور بدلونونه (هغه ګټه چې غوښتنه يي لرو) آغيزې کوی او کيدای شي د منحنی عرضو او غوښتنو د ځای د تګ باعث شی چې په لاندی ډول دی:

- دلګښتونو بدلون د سر چينو د بيی د بدلون په خاطر .
- د تکنالوژۍ بدلون (دتوليد موجوده کړنلاری)
- د مالياتو بدلون (په ځانګړی توګه ، د خرڅلاو ماليات)
- د مشتريانو عوايد
- دټولو توليد کونکو يو ډول توکې او اجناس
- دمشتريانو سليقه
- د مستهلکينو شمير
- دوړاندی کونکو شمير
- دراتلونکې بيی لپاره هيلی او غوښتنی

Downloaded from: ketabton.com

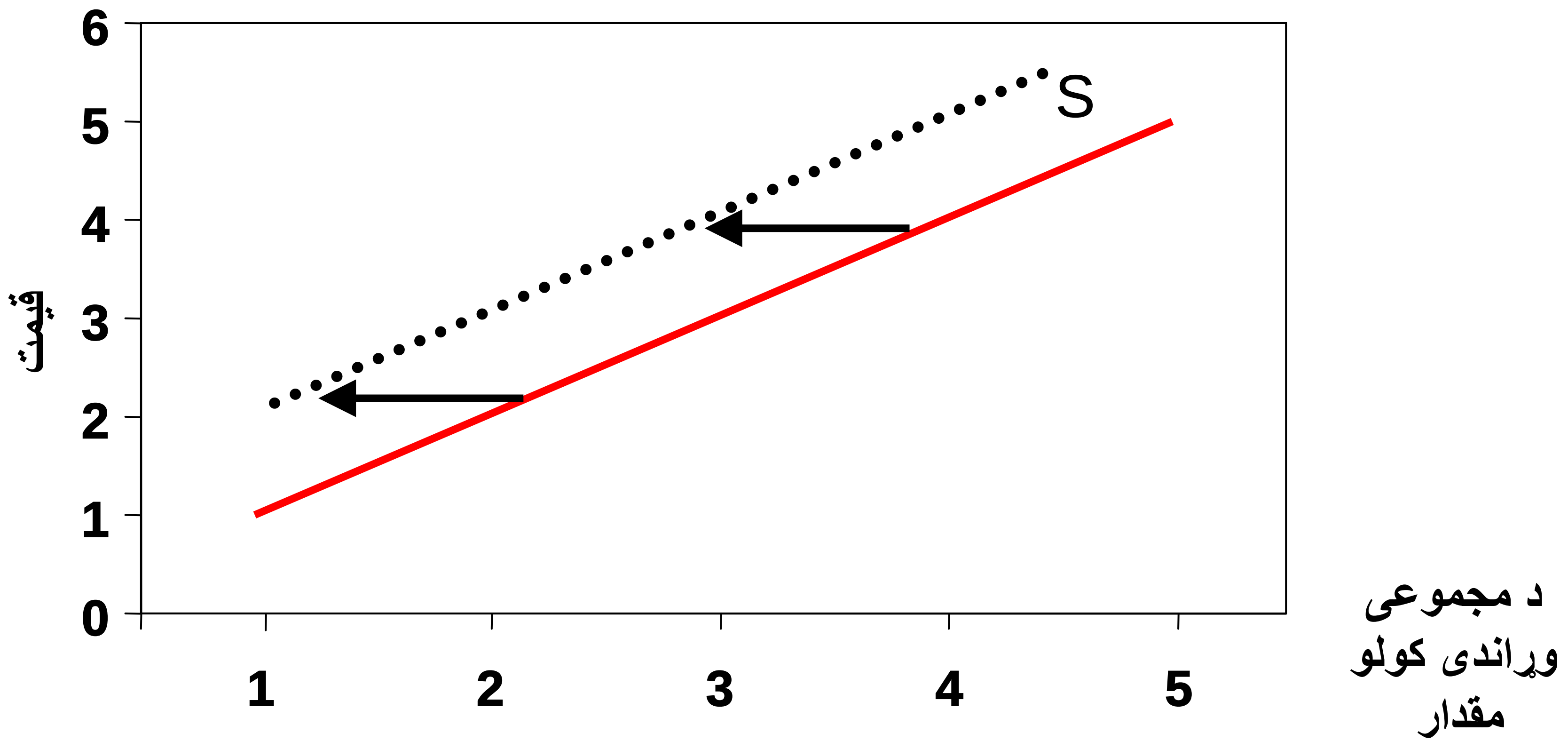
د عرضو یا وړاندی کولو کر ښه یا خط شي (راسته) لورته ځای بدلوي



په عرضو کې زیاتوالی : " په هر یو ممکنه قیمتونو کې د عرضو د اندازی زیاتوالی
دا کیدای شی د بیلګې په ډول چې په ګټهو کې زیاتوالي نسبت ورکړو چې ورکړ شوی قیمتونو باندی ډیر
واحد ونه ګټهور شی مثلاً : تکنالوژی ښه والی د اړتیا ور سر چینو شمیره چې د فی واحد تولید محصول
ته کمښت ور په برخه کوی چې په پایله کې د محصولاتو فې واحد کمښت مومی

Downloaded from: ketabton.com

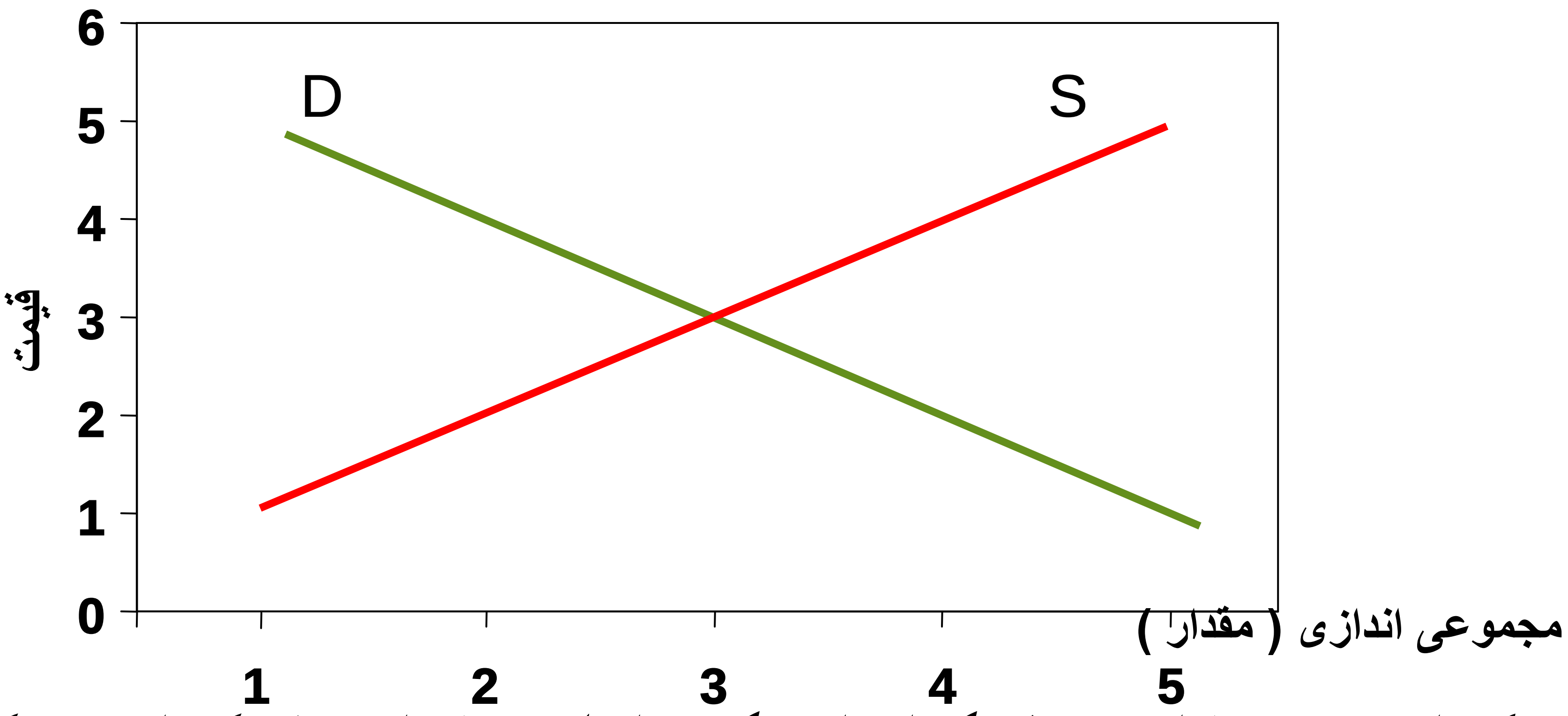
دغرضو یا وړاندی کولو منحني
کین تورته ځاي بدلوي



کمښت په عرضه کولو کې : " په هره ممکنه قیمت باندی د عرضه کولو د مقدار او اندازی کمښت "
دا کیداي شی د بیلګي په ډول په ګتهو کې د کمښت نسبت ورکړل شی چې په ورکړل شویو قیمتونو کې کم واحدونه ګتهور کړی مثلاً : د یوه کار کونکې د لګښت زیاتوالی ، تولیدی لګښت د محصول في واحد زیاتوی . پس نو د واحدونو کم مقدار به هر یو قیمت باندی ګتهور واقع کیږی

Downloaded from: ketabton.com

دعرضه كولو غوښتنى او د بازار برابښت (توازن)

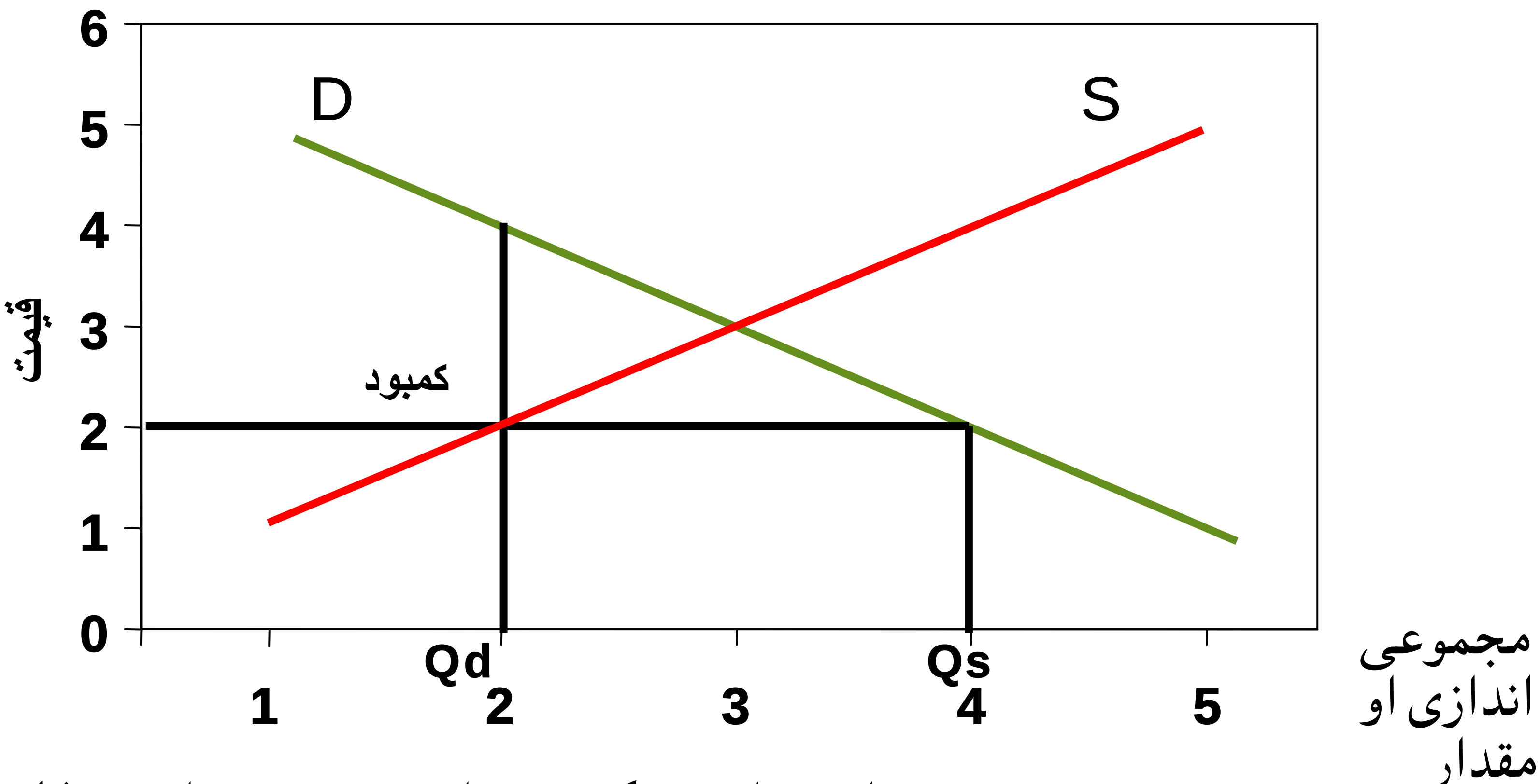


كيداي شي چي بازار د خر څونكو او رانيونكو د راټوليدو ځاي او محل وګڼو او هم د ګټهو د وركړي او راكړي (تبادلي) د روښانه كيدلو بازار يي هم وشيميرو .

1. بازار خر څونكي او رانيونكي ته اړتيا لري . .
2. كه تبادلي د خر څونكي او رانيونكي په ګټه وی په هغه صورت كي د تبادلي يو واحد محصول شايد و او سيرږی .

Downloaded from: ketabton.com

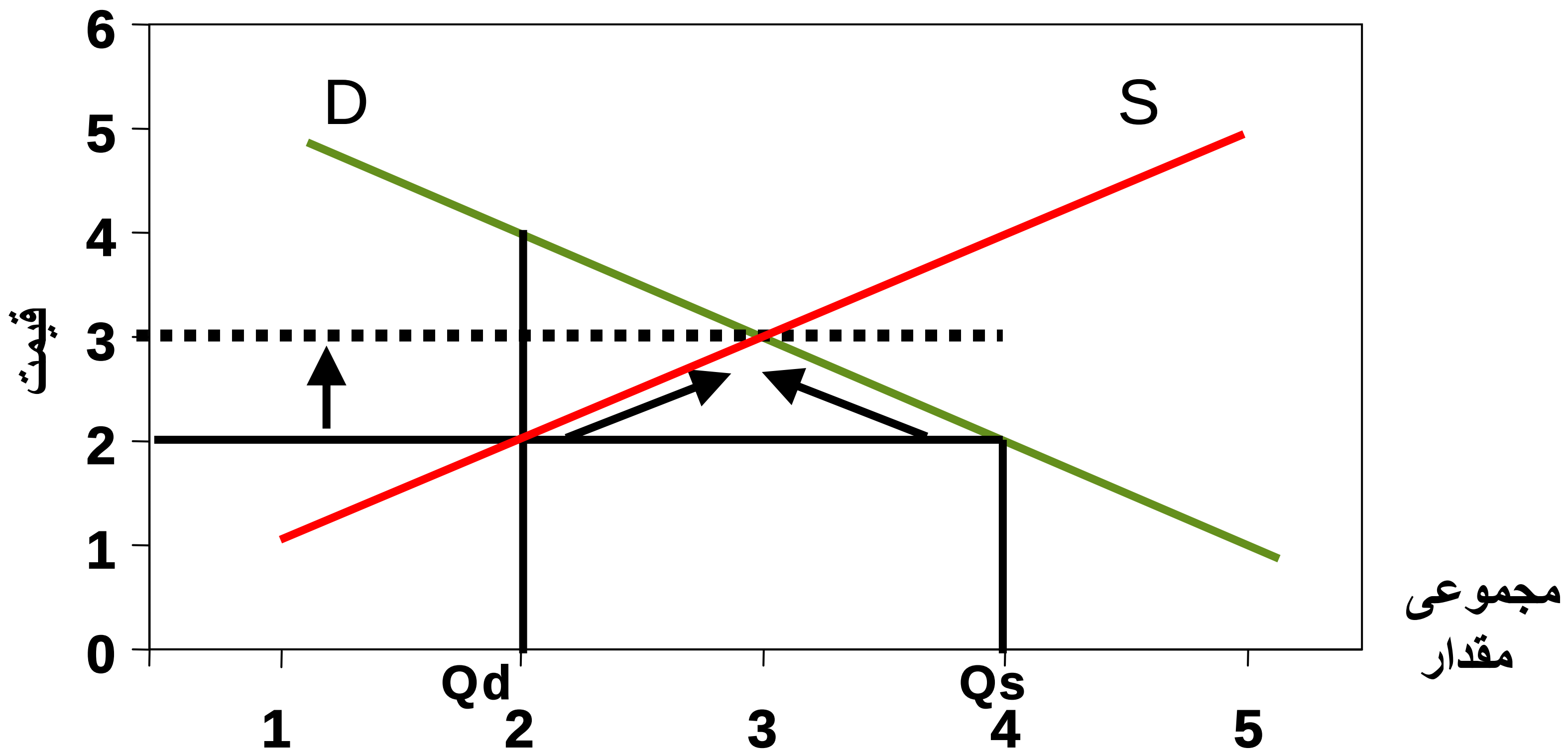
کمښت



په دوهم قیمت ، ددوهم عرضی او وړاندی کونی واحدی وی ، او د څلورم اندازی او مقدار غوښتنه واحد وی دغه عمل باعث کیږی چې تر څو د دریم او څلورم واحد د مسول زیا ت کمښت رامنځ ته شی .

Downloaded from: ketabton.com

کمښت



د مشتر یانو د رضایت دلاس ته راوړنی اړتیا یوه مهمه مسله بلل کیږی ، دلته ډیري غوښتنی منځ ته راځی . خرڅوو نکي خپل محصولات له ذیرمو نه بهر راباسي تر څو د مشتریانو رضایت لاس ته راوړی نسبت تر ددی چي هغو ته محصول وړاندی کړی .

پایله : کمښت په ذیرمو کي د وړاندی کولو (عرضه) د مقدار د زیاتوالی اړتیا د غوښتونو د مقدار کمښت = د خرڅونکو عکس العمل د قیمت د لوړوالي په مقابل کي

Downloaded from: ketabton.com

دبازار داقتصاد بنسټونه

دبازار د اقتصاد سیستم هغه سیستم ته ویل کیږی چې په هغه کې توکې اواجناس تر راکړی ورکړی لاندی راځی البته د معاملاتو د پایلو په مرسته د تباد لي ور خدماتو او توکو بیه ټاکل کیږی چې په هغه کې د پلورو نکو د غوښتنی ور بیه د پیرودونکو له وړاندی شوی بیی سره سمون مومی .

Downloaded from: ketabton.com

د بازار داقتصاد بنسټونه

په دی بازار کې د عاملینو موخه د خپلود فعالیتونو دګټو لاسته راوړنه ده .
مورږکولای شو د اقتصاد د بازار معادله دا ډول لنډه کړو :
لګښت (مخارج) – عواید (بیرته راغلی پانګه) = ګټه
پس نو ګټه هغه وخت زیاتوالی مومی چې عواید زیاد شی (په دی صورت کې چې لګښتونه یو ډول وی) او یا لګښتونه ټیټ راځی (په هغه صورت کې چې عواید یوډول وی)

Downloaded from: ketabton.com

دبازار داقتصاد بنسټونه

د بازار په اقتصاد کې د عاملینو موخه له خپلو فعالیتونونه د ګټو لاسته راوړنه ده چې مورږ کولای شو د بازار داقتصاد معادله داسی روښانه کړو :

لګښت – عواید = ګټه

پس نو ګټه هغه وخت زیاتوالی پیدا کوی چې عواید زیاد شی په هغه صورت کې چې لګښتونه یو ډول وی) یا لګښتونه ټیټ راځی (په هغه صورت کې چې عواید یو ډول وی

Downloaded from: ketabton.com

د بازار ځواک او قدرت

د رانیوونکو بازار : (خریداران)

د رانیوونکو ځواک ، د خرڅوونکو د ځواک باعث کیږي .

کله چې بیه ټیټه راشي ، نو د خرڅولو عواید هم ټیټ راځي

امکان لري په لاندې حالاتو کې ګټې ټیټې راشي :

هرکله چې د اندازو په حجم کې زیاتوالی منځ ته رانشي .

هر کله چې په تولید کې له سیالانو او رقیبانو نه د تیبنتیې لپاره بدلون منځ ته راشي او خرڅونه په لوړقیمت په نظر کې ونه نیول شي .

Downloaded from: ketabton.com

د بازارځواک

د خرڅونکو بازار : (فروشنده

دخرڅونکو ځواک ، د رانیو نکو په ځواک کې ډیر والی رامنځ ته کوی .

کله چې بیه لوړه شی د خر څولو عواید هم لوړ شی او احتمال لری چې ګټه هم لوړه لاړه شی .

د ګټې لوړوالی د سیالانو او رقیبانو د جذب او جلب باعث کیږی چې غواړی په بازار کې ګډون ولری او نغدی پیسی لاسته راوړی .

کله چې دننه کیدل او بهر کیدل په بازار کې آزاد وی ، په هغه صورت کې احتمال لری مخکنی برابربنت او تعادل منځته راشی .

Downloaded from: ketabton.com

رقابتي ځواکونه او تهديدات

د تهيه کوونکو د چانی وهلو ځواک

د اخيستونکو د چانی وهلو ځواک .

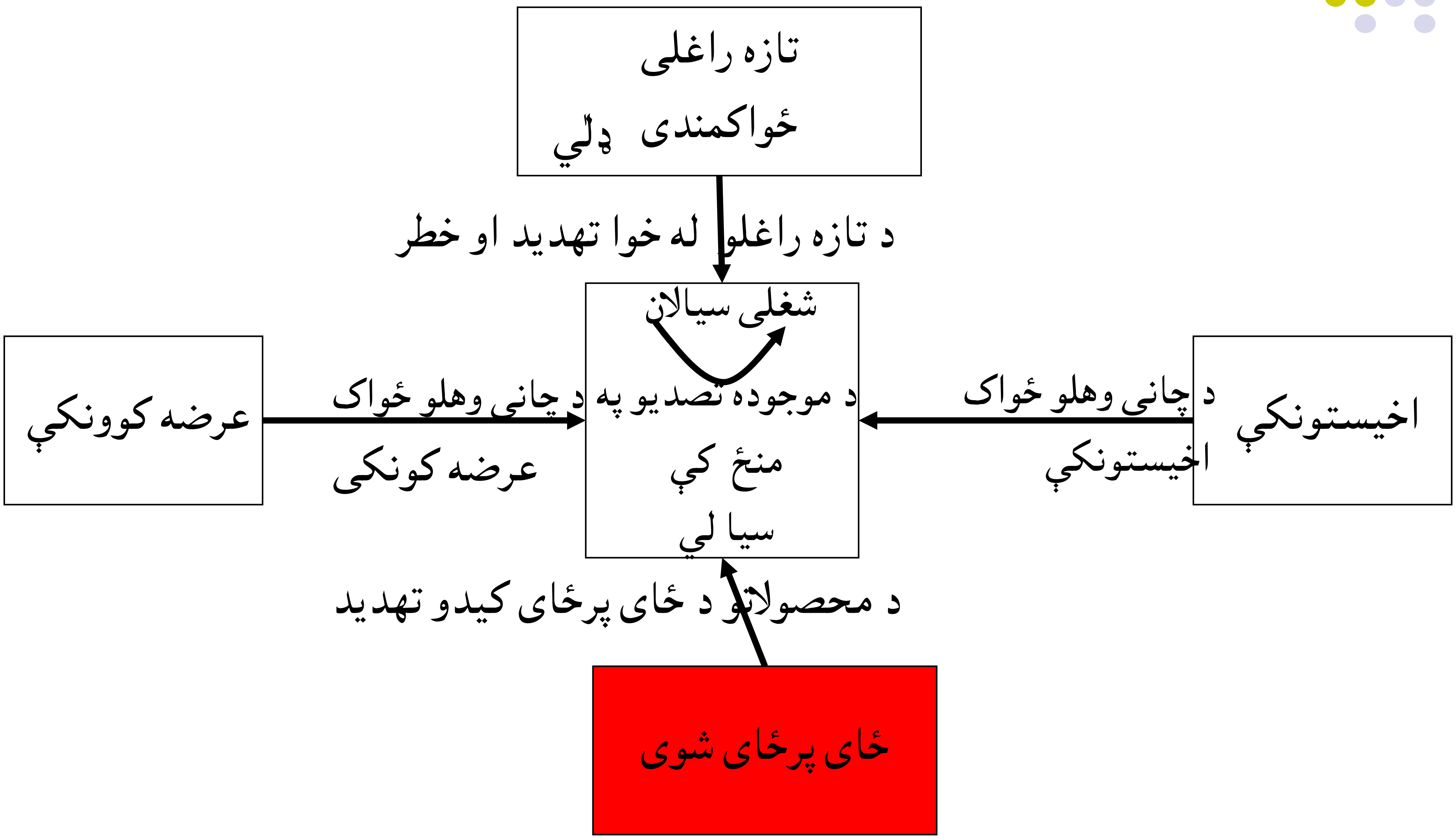
ځاي پر ځايي تهديدونه

په مارکيټ کې د تازه راغلو سيالانو له خوا تهديد او خطر

په مارکيټ کې د موجوده تصديو په منځ کې سيالی او رقابت

Downloaded from: ketabton.com

رقابتی ځواکونه



Downloaded from: ketabton.com

دبرابرونی او تدارکاتو ډولونه

غیر رقابتی براپرونه(تهیه) او تدارک

اخیستوونکي یوازی یو واحده سر چینه یا منبع د توکو او اجناسو د برابرونی لپاره ځاکي ممکن ددی کار دلیل د یوه برابرونکي (تهیه کوونکي) موجودیت وی او یا هم کوم بل دلیل

رقابتی برابرونه اوتدارک

بیلا بیل وړاندی کوونکي ، یو ډول محصولات یا خدمات په عین نوعښت سره وړاندی کوی چي د هغه په منځ کي ارزان ترینه وړاندیزی نرخ ځاکل کیږی .
د بازار د اخیستونکي یا (خریدار) کړنلاری

Downloaded from: ketabton.com

درقابتی برابرونی او تدارک پړاو

د برابرونی او تدارک پلان جوړونه

↓

د غوښتونکو (دواطلبان) رابلنه او د وړاندیزونو اخیستنه

↓

دوړاندیزونو ارزونه (ارزیابی)

↓

د غوښتونکو رابلل

↓

د تړون او قرار داد مذاکری او تړل

↓

د کاري تړون (قرارداد) له اجرااتو نه څارنه

Get More e-books from www.ketabton.com
Ketabton.com - Digital Library