بسم الله الرحمن الرحیم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د مدیریت مهارتونه

څانګه: اداره او منجمنټ

مولف: محمدجان باوري

ژباړن: قاري محمد حلیم

د څار کمېټه:

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

د تصحیح کمېټه:

- محمد احسان احسان
- خادم احمد حقیقی

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: علی مومنی

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کډ ISBN: ISBN 9789936300699

Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

دا وطن افغانستان دی — دا عزت د هر افغان دی
کور د سولې کور د توري — هر بچی يې قهرمان دی
دا وطن د ټولو کور دی — د بلوڅو د ازبکو
د پښتون او هزاره وو — د ترکمنو د تاجکو
ور سره عرب، ګوجر دي — پاميريان، نورستانيان
براهوي دي، قزلباش دي — هم ايماق، هم پشه يان
دا هيواد به تل ځليږي — لکه لمر پر شنه آسمان
په سينه کې د آسيا به — لکه زړه وي جاويدان
نوم د حق مو دی رهبر — وايو الله اکبر وايو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پيغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د يوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د هماغه ټولنې د توانمندو کاري کادرونو، بشري قواؤ او ماهرو متيو په کار او زيار پورې تړلی او د دوی په خوارۍ پورې نغښتی. همدا بشري قوا او کاري متې دي چې د هيواد انکشافي اهدافو ته د رسيدو لارې چارې طی کوي او د يوه نيکمرغه، ودان افغانستان راتلونکی تضمينوی.

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

له همدې ځايه ده چې د يوه ژوندي او فعاله انسان ونډه، د خپل ژوند د چاپېريال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، هميشه مطلوبه او په هيڅ حال او احوال کې نه نفی کيږي او نه هم منقطع کيږي.

د پوهنې نظام په ټولنه کې او په خاصه توګه د پوهنې تخنيکی او مسلکی زده کړې مسووليت او مکلفيت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو معقولو او مشروع قوانينو ته په ژمنتيا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي او دغه ستر او سپيڅلی هدف ته د رسيدو په خاطر د انساني ظرفيت وده، د حرفوی، مسلکي او تخنيکی کادرونو روزنه او پراختيا يو اړين مقصد او مرام دی. همدا په تخنيکی او مسلکي زده کړو مزين تنکي ځوانان کولای شي په خپلې حرفې او هنر سره په سيستماتيک ډول د هيواد انکشاف محقق او ميسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره ، دولتدارۍ او ټولنيز نظام د اسلام له سپيڅلو احکامو څخه الهام اخيستی ، نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقی بايد په علمي معيارونو داسي اساس او بنا شي چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته لومړيتوب ورکړل شي. د حرفوي ظرفيت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربيت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه يواځې پخپل ذات کې يوه اساسي وجيبه ده ، بلکه دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو غښتلی کړي، له ضعف څخه يې وژغوري او د نورو له سياسی او اقتصادي احتياج څخه يې آزاد وساتي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان او درانه استادان او مربيون بايد په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نيکمرغه افغانستان آرمان، يواځې او يواځې د دوی په توانمندو متو، ويښ احساس او نه ستړي کيدونکي جد او جهد کې نغښتی او همدا مسلکي او تخنيکي زده کړې کولای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه کړي.

د دې نصاب د ټولو ليکوالانو، مولفينو، ژباړونکو، سموونکو او تدقيق کوونکي د امتنان تر څنګ، پدې بهير کې د ټولو کورنيو او بهرنيو همکارانو له اغيزمندې ونډې او مرستو څخه د زړه له تله مننه کوو. له درنو او پياوړو استادانو څخه رجامندانه هيله کوم چې د دې نصاب په ګټور تدريس او فعاله تدريب سره دې د زړه په ټول خلوص ، صميمي هڅو او وجداني پيکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نيکمرغه، مرفه، پرمختللي او وياړمن افغانستان په هيله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوريت د پوهنې وزير

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

څخه د مرستې هیله لرم.

په درناوی

محمد جان باوری

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب تولیزه موخه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

اداره، د ادارې اصول، وظايف او د مدريت سطحې

ټوليزه موخه:
د ادارې او مديريت په هکله عمومي معلومات.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلين بايد لاندې موضوعات توضيح کړای شي.
- اداره څه شی ده او له کومه وخته راهيسې په انساني ټولنه کې شتون لري.
- د ادارې بنسټيزاصول
- د علماوو په نظر د مديريت څو تعريفونه
- د مديريت کاري چوکاټ
- د مديرانو دندې او د مديرانو مختلفې سطحې

د ادارې تاريخچه

د هراړخيزه ماهيت د پيژندنې لپاره او د نن ورځې د مديريت مفاهيم او د هغوی د تاريخي ريښو څېړنه ښايي ګټوره وي. ځينې متخصيصين او مخکيني څېړونکي وايي: مديريت د انسان له پيدايښــت سره ســم پيلېږي او پردې باور دي چې، هنر د کورنۍ د نهاد په شکل نيونې سره مطرح شوی دی. ځينې يې بيا زر کاله ترميلاد مخکې دهغه سابقه رسوي.

يعنــې کلــه چې لرغونو ســومريانو په ثبت او ضبــط او د خپلو ســوداګريزو او اداري کړنو د سوابقوپه مکتوب کولو پيل وکړ له ځينو نورو څېړونکو سره د مديريت د تاريخي زمينې د مواردو پــه برســۍ کې د مديريت د نقــش نظير د مصر د درې ګونــو اهراموپه هکلــه د لرغوني روم په امپراطــورۍ کــې د کنټرول او اړيکو طريقه او بلاخره د تجارت قانوني چوکات په وينز او فلورانس کې په څوارلسمه پېړۍ کې پيل شول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پــه مدیریــت کې عمده نوښــت د صنعتي انقلاب په لــړ کې راغی. نږۍ په اوولســمه پیړۍ کــې؛ یعنې د امریــکا د اجتماعي پاڅون په وخت کې هغه مهال، چې د انګلســتان دیارلس ګونې مســتعمرې له هغې څخه بېلې شــوې او د امریــکا متحده ایالتونه یې جوړ کړل، د مهمو پېښــو شــاهده وه. پــه دې وخت کې وو، چې د نفوس چټک زیاتوالي په ټولنــو کې جدي اړتیاوې راپیدا کړې. په همدغه دوران کې د ادم ســمیت د زیات تولید نظریه دا وه، چې (د ســنجاق جوړولو په فابریکه کې د خلکو د تخصص پر اساس د کارونو وېشنه) په دې وخت کې د صنایعو په برخه کې لوی بدلون منځ ته راغی، داسې بدلون، چې اوس هم د هغه نښې نښانې د ډېری تجارتي سازمانونو د کار د تنظیم په څرنګوالي کې لیدل کیږي. د بېلګې په توګه د شــلمې پېړۍ په لومړیو کې هنري فــورد(Henry Ford) د (زیات تولید) لــه لارې، د موټر په جوړولو کې په کارولو سره نه منونکې بریاوې لاسته راوړې.

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

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

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

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

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

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

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

د ادارې مفهوم

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت اصول

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

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

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

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

۲) د تعــادل اصــل (Principle of balance):

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

۴) د کارونــې اصــل (Principle of productivity):

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

ـ دا اصل د دې مفهوم بیانونکی دې، چې د سـازمان د کارکوونکو ارتباط باید معینه کرښـه د مدارجو او تعین شـوو مقاماتو پر اسـاس، چې په لوړسازماني دورن شـامل کې دی او د مقاماتو او اجرایي د کارکونکو تر منځ دي، طی کړي. نو په دې اساس فرمان له پاسه لاندې او راپور له لاندې نـه پاس ته انتقالیږي. او په دې توګه دا اصـل د فرماندهۍ یووالی تضمینوي او د دې مانع کیږي چـې یو مقام د ځو مقامونـو تر امر لاندې کار وکړي. د مراتبو لړۍ نـه یوازې باید چې له لاندې نه پاس ته مراعات شي بلکې له پاسـه دې لاندې ته هم مراعات شي او غیر له دې نه د ارشـدیت ځنځیر به تخریب او د فرماندهۍ د یووالي اصل به تر پښو لاندې شوی وي او په دې پسې به نور اصول لکه د واک او مسؤلیت تناسب له کاره ولوېږي. او همدارنکه هم ردیفه مقامات د دې اصل د ساتلو لپاره باید له یو بل سره د مستقیمو اړیکو نیولو څخه ډډه وکړي.

۷) د تمرکز اصل (principle of centralization):

ـ ســازمان د جمعي اړیکو د لړۍ په توګه ټاکل شـوو موخو ته د رسـېدو لپاره ځینې رهبرۍ او هدایاتو ته اړ دی، که ارتباطي سلســله د هغو په یوه واحد پورې تړلې وي، د پریکړې له مخې د هغــو توپیــر او د تــړاو حدود د هغو د تمرکز په درجو کې وینــو. د اختیاراتو د تمرکز څخه د یو معین میزان شــتون د ســازمان د بېلابېلو برخو د هدایت لپــاره او د فعالیتونو او برخو تر منځ د همغــږۍ جــوړول او د جامعو برنامــو طراحي ضروري ده. د اختیاراتو مرکــز د اعصابو د لړۍ په هکله او د هغې تمرکز په مغز کې کار کوي. مغز کولای شي د ورلېږدول شویو معلوماتو په وسیله د اجرایــی عملیاتو دســتورونه په کامله اشرافتیا سره ټولو فعالیتو تــه ولېږدوي. دې ته په پام سره چې د اختیاراتو تمرکز یو نسبي امر دی، د مدیر وظیفه دا ده چې د تمرکز غوښتل شوی حد چې د کارمندانو مهارتونواو فعالیتونو ته په کتو سره ټاکل کیږي او د اجرا لپاره وړاندې کیږي.

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

ـ دا اصــل د دې مفهــوم لــري چې یــو کارکوونکی د یــو کار د کولو لپاره د یــوه رئیس څخه فرمانبرداري وکړي. د دې اصل پلي کول د کارکوونکو د اړیکو سبب ګرځي او د وظایفو او مسؤلیتونو د تداخل څخه ډډه کیږي، په دې اساس د همغږۍ د زیاتوالي سبب ګرځي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۱۰) د جمعي ګټو لوړوالی پر فردي ګټو

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

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

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

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

ـ فایــول باوري دی چــې کارکونکو ته باید د هغوی حقونه د هغــو کارونو په مقابل کې چې ســازمان تــه یې کــوي، ورکــړل شي او د کارکونکو او ریس د رضایــت وړ وي. د وخت له مخې د حق الزحمې او د کار له مخې د حق الزحمې د ورکولو طریقه په داســې توګه تر سره کېږي، چې شرایطو او غوښــتنو ته پکې پام شــوی وي، د هغه د نظر مطابق کارکونکي کولای شي، چې په غیر پولي مرستو او ګټو کې شریک شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

۱۴) د ترتیب او نظم اصل (order principle)

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

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

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

د مدیریت تعریف:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

ـ په اکســفورډ (Oxford) قاموس کې د دې کلیمــې معنی په موخه کې بریا، د یو شي پای ته رسېدل او ملتیا لیکل شوې ده.

ـ په وبستر (Webster) قاموس کې د دې کلیمې معنی په لاندې ډول لیکل شوې ده: په دقت سره چلند، د بردبارۍ له مخې او یا د تدبیر او ظرفیت په وســیله کار کول. جالبه خبره دا ده چې دغــه لغت (management) د (manage) له رېښــې څخه اخســتل شــوی، دایټالیوي Managy (irae) کلیمې څخه اخیستل شوې ده، چې د په واک کې لرلو او روزنې په مفهوم ده.

ـ د دې کلیمــې اخره معادله کلیمــه ریاضت ده، چې هغه هم دقیقاً د تربیت په معنی ده او د نفــس د روزنې او مهارت پــر مهال کارول کېږي چې د ځاني مدیریــت(self-management) د نظریې سره نیږدې ده.

ـ د مدیریت اصطلاحي معناوې هم بېلابېلې او ډېرې دي. ځینې تعریفونه یې دا دي.

ـ » د نورو په وسیله د کار سر ته رسول.

ـ » کړنې ته د اطلاعاتو اړونه ــ چې دې ته هم تصمیم وایي.

ـ » د سازمان رسمي کارکونکو لپاره د اغیزناک چاپېریال جوړول.

ـ » موخو ته د رسېدو لپاره مادي او انساني سرچینې سره همغږې کول.

ـ » د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره د ټولو سازماني سرچینو کارول د کارکونکو پر کار نظارت او د کار رهبري، سازماندهي او د پلان جوړول.

ـ » مدیریت سازماني موخو ته د رسېدو لپاره د انساني او مادي سرچینو همغږې کول دي.

ـ » مدیریت کولای شــو چې تر ډېره غوښــتل شــوو موخوته د جمعي فعالیتونو د کنټرول او رهبرۍ له لارې په رسېدو د علم او هنر په همغږۍ او یوځای کولو سره تعریف کړو.

ـ » مدیریت هغه پروســه ده چې د هغې په وســیله فردي او ډله ایز کوښښــونه موخو ته د رسېدو لپاره سره همغږي کوي.

ـ » مدیریت یوه پیچیده ذهني او عیني اړیکه ده.

ـ » مدیریت د نورو په وسیله او د نورو له طریقه د کارونو سر ته رسول دي.

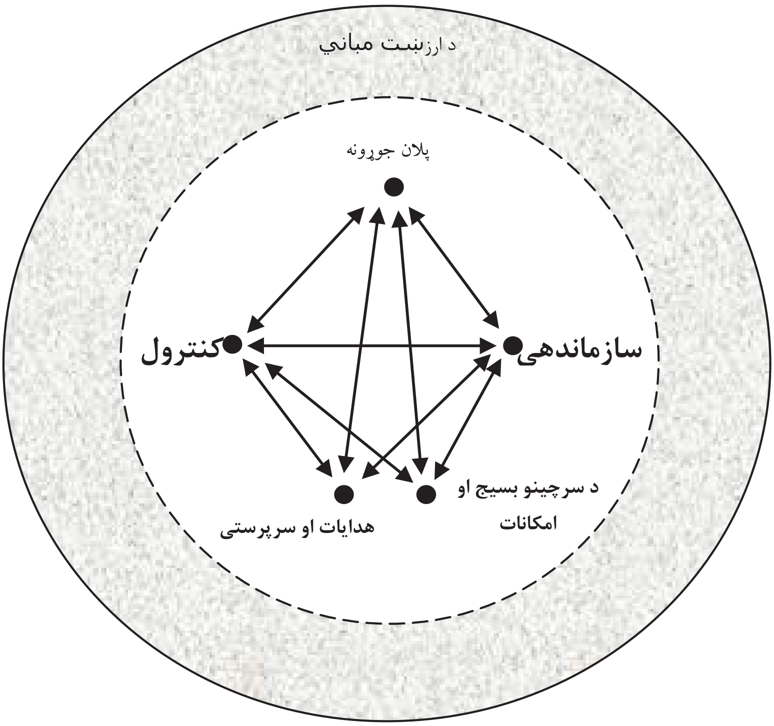
ـ شــونې ده مدیــرت د موخو د پېژندنــې او ایجاد په عنوان د ټولو اړونــده وګړو د همغږۍ دفعالیتونو له لارې هغوی ته تعریف شي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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



(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت کاري چوکات

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

د مدیرانو کره دندې

- پلان جوړونه
- سازماندهي
- استخدام
- رهبري
- کنترول

د مدیریت سطحې

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

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

۱- عملیاتي سطح (سرپرستي)
۲ـ منځني سطح
۳ـ عالي سطح

(c) ketabton.com: The Digital Library

عملياتي سطح (سرپرستي)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازماني عنوان او منصب د مدیریت د هرې سطحې سره مناسب

په پورتني جدول کې ښــودل شوي چې کوم منصب او مقام په کوم عنوان عالي مدیریت ته په پام کې نیول کېږي. کوم مقام او منصب په کوم عنوان منځني مدیریت ته ټاکل کېږي. او همداسې په عملیاتي سطحه کې.

د لومړي څپرکي دمطالبو لنډیز

ځینې محققین او څېړونکي د انســان له پیدایښت سره د مدیریت سابقې ته نسبت ورکوي او پر دې باور دي، چې د مدیریت هنر د کورنۍ د جوړېدو سره یو ځای مطرح شوي. په مدیریت کې عمده تغیرات د صنعتي انقلاب پر مهال راغلل. په مدیریت کې عمده نوښت د صنعتي انقلاب په لړ کې راغی. نړۍ په اولسمه پېړۍ کې یعنې د امریکا د اجتماعي پا څون په وخت کې هغه مهال چې د انګلستان دیارلس ګونې مستعمرې له هغې څخه بېلې شوې او د امریکا متحده ایالتونه یې جوړ کړل د مهمو پېښو شاهده وه. په همدې دوران کې وو چې، د جمعیت تېزې ودې په جوامعو یا ټولنو کې جدي اړتیا وې ایجاد کړې.

د ادم ســمیت نظریه د کار د تقســیم او د سنجاق جوړونې په کار خانه کې د تخصیص ګرایي په هکله یو لوی تحول د جوړونې په څانګه کې وصل شو.

تیلــور پــه ۱۹۱۱ میلادي کې د علمي مدیریــت د اصولو کتاب منتشر کــړ. او څلور اصله (د فعالیتونــو علمي کول، د کارکنانو دقیق انتخــاب، د کار کنانو دقیقه زده کړه او له کار کنانو څخه حمایت) یې مطرح کړل.

هر مدیریت د اداري په دوران کې سره را ټړل کېږي او اداره عبارت ده له هغه ځانګړي ټولنیز نظم څخه، چې په بنسټ یې په بشر کې له افرادو څخه ځینې افراد یو لړ موخو ته د رسېدنې په منظور نســبتا مشخص له یو بل سره همکاري کوي. د دې تعریف له متشکله عناصرو څخه ځینې یې تر یوه حده پورې وضاحت ته اړتیا لري، مثلا ټولنیز نظام، متعددې موخې، نســبي تشخیص، د همکارۍ او هم غږۍ موخه په عمل او تصمیم کې، د تصمیم د ماهیت عدم تعین.

د مدیریت اصول له هغو قواعدو او ضوابطو څخه متشکل دي چې، د هغوی سمه اجرا د ټول ســازمان بریالیتوب تظمینوي. همدغه اصول چې د کلاسیکو څېړونکو په وسیله یې خپرتیا موندلې ده مهم یې عبارت دي له:

۱- د انعطاف منښ او مداومت اصل
۲- د تعادل اصل
۳- د جمعیت د وحدت اصل یا هم غږي
۴- د کارایي اصل

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د لومړي څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم څپرکی

بشري مهارتونه

ټولیزه موخه

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

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

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

بـــشري مهارت(Human skill): بشري یا انســاني مهارت یعنې د همکارۍ او تفاهم چاپېریال د منځته راوړلو وړتیا د نورو په وســیله د کار سر ته رســول د ګروپ د غړي په توګه مؤثر فعالیت د خلکــو پــه انګېزو پوهېــدل او د هغوی پر چلند تاثیر اچونه. انســاني مهــارت د فني مهارت په مقابل کې ده یعنې د شــیانو سره د کار کولو په مقابل کې د خلکو سره په بریالۍ توګه کار کول. انســاني مهارتونه د دې مســتلزم دي، چې انسان له هر څه نه مخکې ځان وپېژني، دخپلو د ضعف او قــوت لــه ټکو څخه خبر وي. فکرونه او عقاید یې ورته روښــانه وي. پــه نفس اعتماد ولري. په کارۍ چاپېریال کې چلند او اخلاق سم کړي. ترل شوي روابط یا د دسته جمعي کار د چاپېریال په فرهنــګ باندې پوه شي. په خپل ځان باندې اړین لاملونه وپېژني او په نورو اعتماد وکړي د هغوی عقایدو، ارزښتونو او احساساتو ته احترام وکړي. هغوی درک کړي. د خپلو کړو وړو او خبرو د تایید په اړه پوه وي. او د نورو د همکارۍ دجلب لپاره د منلو وړ او هوسا چاپېریال چمتو کړای شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

په کار او اداره کې د شخص لياقت او توانايي

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

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

په کاري چاپېريال کې اخلاق او رفتار

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د جمعي کار د چاپېريال له فرهنګ سره اړين لاملونه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ـ د کورنۍ له لوري د کارمند نه حمايت

ـ د کورنــۍ لپــاره د کم وخت اختصــاص، او په پايله کې د کورنۍ په چاپېريال کې د ســخت روحي فشار زياتوالی

ـ د کورنۍ له آرامش سره له حد څخه زيات تداخل

ـ د ډېرې غوښتنې قهر او غوصه، د کارمند خپله پيوسته غوصه

ـ د پرمختګ لپاره کم حوصله ګي او د کارمند د شخصي مهارت ترلاسه کول

ـ د اړونده دندې د ترسره کولو لپاره بې وسي

ـ د نوي فن آورۍ له روشونو سره نا اشنايي

ـ په کار کې له هغه خپل حد څخه زيات مســؤوليت په داســې توګه سره چې شــخص يې له عهدې څخه ونه وځي

ـ د کار په سپارلو کې د يوه شخص نا توانې پر نورو باندې

ـ د حرفه يي نا امنۍ احساس

ـ ډلې ته په مرسته کولو کې کمزوري.

ـ ډلې چې په يوه چاپېريال کې کار کوي له بېلابېلو روحي فشارونو سره مخامخ کېږي. د کاري وخت زياتوالی، د کار کوونکو تر منځ د همکارۍ نشــتون مدير له لوري د کاري وضعيت نه درک کول، د کورنۍ سره د کافي وخت نه درلودل، د کافي اســتراحت نه درلودل د رواني فشــارونو ســبب ګرځي چې انسان پريشانه کوي او له ډېرو روحي او ذهني ستونزو سره يې مخامخ کوي.

ـ مدير په چاپېريال کې د پورتنيو شرايطو په لرلو هر وخت ډېر پرېشانه وي. آيا مدير له ځانه پوښتلي چې شايد کوم مشکل وي؟ څرنګه چې د هغوی شغل هغوی نه ترغيبوي؛ تر څو خپل کار په ســمه توګه اجرا کړي. که په ټول توان سره نشــی کولای کار مخکې بوځي او که نه غواړی چې يو ښــه او لايق مدير واوسی او کوم مســؤوليت واخلی نو حتماً تاسو او ستاسو په شغل کې کومه ســتونزه شــته، نو په داســې حال نشــی کولای دغې وظيفې ته خپل فکر او ځان ته د ضرر رسولو څخه پرته د ډېر وخت لپاره دوام ورکړی. او يا د خپلې وظيفې د پرېښــودو په فکر کې شــی. هغه سازمانونه چې د خپلو کارکوونکو آرامۍ ته پام نه کوي په کاري چاپېريال کې ډېر فشارونه رامنځ ته کوي کله چې د کار لپاره خپل کارکوونکي نه تشــويق کوي کله چې له خپل مناســب مسؤوليت څخه او دحقوقو او له مزاياوو څخه محرومېږي او کله چې شغلي امنيت نه لري د کار چاپېريال له تشويش څخه ډک وي، چې دا امر دکار د بهير سرعت کموي او په هغه چاپېريال کې دکارکوونکو ســلامتيا ته نقصان رســوي. دغه موضوع د مديريت له مهارت سره تړاو لري؛ څو د جمعي کار د چاپېريال د فرهنګ اړوند لاملونه درک او د اړتياوو سره سم عمل وکړي.

د ذهن او د کار د فشار اړيکه

په اوســنۍ بوخته نړۍ کې د کار له فشــار څخه ځان غړول امکان نه لري، په رښتيا سره د کار

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د کاري سټرېیا رفع کول

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

په لوړ غږ خبرې مه کوئ

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

ډېر پیاوړي او نافذ فکرونه یوازې د څو کلیمو په چوکاټ کې بیانولای شــو. ځینو کســانو دغه وړتیا پرته له دې چې ډېره ګرمي او حرارت تولید شي، په ځان کې روزلې ده.

کله چې په عادي حالت خبرې کوو، کولای شــو پرته د روحي فشــار له څرګندولو، زړه نازړه توب، غوســې او شــخړې خبرې وکړو. ډېر څله خلک خپله غوســه او روحي فشار د خپلو خبرو په ډول، بیړه، دښمنۍ، کینه او خوځښت کې څرګندوي. خبرې پرته له تاوتریخوالي، کینې او چیغو هم په قاطع او محکم ډول کېدای شي.

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

خپل وخت تنظیم کړئ

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پر ځان باور ډېر کړئ

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

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

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

د پر ځان باور د لارو ټولنیزه فلسفه

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

دغو توصیو ته فکر وکړئ

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

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

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

ـ په ژوندا نه کې خپل ځان اوخپل ارزښتونه قیمتي کړئ

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

ـ هغــو وګړو ته پام وکړئ چې په ســختو او نــاوړه حالاتو کې ژوند کوي، خو خپل روحي او یا رواني فشار نه ښیي

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د ازموينې لپاره څو کړنلارې يا دستورالعمل

ـ هيلې او اميدونه خورا بدو شرايطوته ښه والی وربښي.
ـ فعاليت او تفريح له يو بل سره مغايرت نه لري.
ـ کار مهلک نه دی مګر ستاسو ليد ډول هغه همداسې کوي.
ـ طبعيت او دژوند او کار ماهيت هرڅه چې وي په لوبو او ذوقي کارونو د روحي فشار په شدت سره کمې کړئ.
ـ د خپل نفس عزت او هنري فعاليتونو ته زياتوالی ورکړئ او په همدې طريقې سره فشار کم کړئ.
ـ سپورت د فشار د له منځه وړلولپاره انرژي مصرفوي.
ـ خپله غذايي برنامه تنظيم کړئ، په محرکو او ازار ورکوونکيو توکو مه متکي کيږئ.
ـ اوبه بهترينه دوا او علاج دی، او د روحي فشار په کښته کولو کې ډيره مرسته ا و مساعدت کوي.
ـ لــږ ترلــږه په ورځ کې يو ځل لــه چيغو پيغو او نــورو څخه کناره ګيري وکړئ، تياره او ســاکت چاپيريال ته ولاړ شئ.
ـ لوړ غږ د تکليف او ازار نښه ده. په عوض کې ارام او نرم صحبت وکړئ.
ـ ډېر وخاندئ، يو شــی هم دومره ارزښــت نه لري چې وغواړي خوشــالي او نشــاط له تاسو څخه واخلي.
ـ شور او لذت او هم له نوروسره په هم دلۍ و پوهيږئ، نورو ته فنا يوسئ، په همدې حالت کې روحي فشار د تحمل وړ دی .
ـ خپلې کمزورۍ او وسنې وپيژنئ او همدا شان خپل محدوديتونه.
ـ آمادګي يو امتياز او ښه کار دی. احساس ګيجي او حيرت فشار ډيروي .
ـ په خپل وخت حاکم واوسئ او هغه په مناسبه توګه سره تنظيم کړئ.
ـ کله چې ستړي ياستی او زغم ونه لری د لزوم په صورت کې «نه» ووايئ.
ـ له کمياوي لحاظه تلوار او دوه زړه والی فشار رامنځته کوي، وحشت او ډار انسان خوري.
ـ تغير او تحول د ټولو شــيانود پای په مانا نه دی، د ژوند بدلونونه په خوشــحالۍ او مثبته ليدنه سره ومنئ.
ـ انعطاف منونکي واوسئ، همېشه د حل نورې لارې هم شتون لري.
ـ ژوند په ډېر لږ فشار سره ډېر عالي او ښکلی دی، اما لکه څرنګه چې ډېره مالګه غذا خرابوي ډېر فشار هم تاسو له منځه وړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي دمطالبو لنډیز

بـــشري یا انســـاني مهارت یعنې د قـــدرت او وس درلـــودل، د چاپېریال د ایجاد پـــه زمینه کې تشخیص، تفاهم او همکاري، او د نورو په وسیله د کار ترسره کول، د ګروه د غړي په عنوان اغیزمن فعالیت، د افرادو دانګیزو درک، او د هغوی په رفتار کې تاثیر اچونه.

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

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

د کار په چاپېریال کې بریالی او موفق فرد کوښـــښ کوي چې د خپل کار د موفقیتونو په اړخ کې په یوه ســـمه او ښـــه وجه سره اخلاقي مســـایل او د خپل کار حرفه په ټولو شرایطو کې رعایت کـــړي. هغه افراد چـــې په یوه چاپېریال کې پـــه ټولییزه توګه سره کار کوي د روحي فشـــارونو له بېلابېلو ډولونو سره مخ کېږي، د کار ساعتونه ډېر، د افرادو تر منځ عدم همکاري، د مدیر له لوري د کاري وضعیت نه درک کول، له کورنۍ سره د کافي وخت د تېرولو نه درلودل، د کافي اســـتراحت نشـــتوالی او .... د رواني فشـــارونو د پېښېدو لامل ګرځي، چې یو فرد مضطرب او اندیښمن کوي او له ډېرو زیاتو ذهني او روحي ستونزو سره مخ کېږي، هغه افراد چې سالم او تندرست پاتې کېږي، هغه کسان دي چې ډېره زیاته پیاوړې قوه لري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي پوښتنې

۱. بشري مهارت تعریف کړئ او هم یې توضیح کړئ چې بشري مهارت د کومې ځانګړنې مستلزم دی؟
۲. په کار او اداره کې د فرد لیاقت او توانایي څه رول او ارزښت لري توضیح یې کړئ؟
۳. د ټولییز کاري چاپېریال له فرهنګ سره تړلي لس لاملونه تشریح او توضیح کړئ؟
۴. د کار د فشـــار او ذهن تر منځ د تړاو په اړه وایو، د ذهني وضعیت تغیر پر بدن اغیز اچوي یعنې څه؟ موضوع تشریح کړئ؟
۵. څرنګه کولای شو له کاري فشار څخه د راټوکیدلیو رواني ناروغیو مخنیوی وکړو، موضوع دقیقا تشریح کړئ؟
۶. هغه مدیران چې کاري ساعتونه یې اوږده دي په کاري چاپېریال یې ازدهام دی د سټریا د لړې کولو لپاره څه شي ته اړتیا لري موضوع تشریح کړئ؟
۷. په لوړ غږ سره خبرې کول کوم خطرناکه عواقب منځته راوړي موضوع تشریح کړئ؟
۸. د وخت د تنظیم په اړه له مواردو څخه لس موارد تشریح او توضیح کړئ؟
۹. خپل ځان ته تلقین یعنې څه او څه مفهوم لري دقیقا موضوع تشریح کړئ؟
۱۰. د شـــلو کړنـــلارو له جملې څخه لس کړنلارې یې فقـــط د امتحان په خاطر دقیقا تشریح او توضیح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریم څپرکی

د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنګونو درک

تولیزه موخه

د افهام او تفهیم د مهارتونو پېژندل او د مختلفو فرهنګونو د درک تقویه

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

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

مفاهمه

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د مفاهمې ماهیت

د اړیکــې یا مفاهمې ماهیت پــه دې کې دی چې، څوک نه شي کولای بې اړیکې وي. یعنې د یــوې اداري او مؤسســې دا خلي افراد یا کارمندان په متــداوم ډول سره له بڼو څخه په یوه بڼه یو له بله اړیکې نیسي.

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

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

د فرهنګ تعریف: اساســا فرهنګ د اطلاعاتو او کړنلارو مجموعه ده د واقعیتونو د ســازمان ورکونې په منظور انسان ته د ښښې په مانا ده.

څرنګــه چې کلاید کلو کوهن مطرحوي « فرهنګ ټولو احســاس شــویو طرزونو او طریقو ته شامل دی، احساس کول او د غبرګون ښکاره کول دي چې عمدتا د نومونو له لارې موندل او لیږدول کېږي، او د انســا ني ګروپونو مشــخصې لاسته را وړنې او د هغوی د تجسم له جملې څخه په لاسي جوړښت کې منځته راځي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پر بېلابېلو فرهنګونو پوهېدل

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

فرهنګ د نښــو، عقیدو، ارزښتونو، هیلو او ســلوکي قاعدو له سېستم څخه عبارت دی. که په یوه اداره کې د بېلابېلو فرهنګونو کسان کار کوي، د دوی په اړیکو کې ډېر توپیرونه لیدل کېږي، د بېلګې په توګه که له همکارو موسسو یا بهرنیو سلاکارانو سره کار کوی، نو لازمه ده د دواړو خواوو تر منځ د مخالفت د له منځه وړلو لپاره جامع او څرګند معلومات ترسره شي.

ناسمې پوهېدنې ((اشتباهات))

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

ژبه

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

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

فرهنګي ارزښتونه

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

فکرونه او فرضيې

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

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

د بېلابېلو فرهنګونو منل څه ډول پياوړي کړو؟

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټکی هم ارزښــت لري، کله چې د آواز فشــار او د ادا کولو ډول ستونزه ولري، یا هم دا چې تاسې لــه مخامــخ کس سره په دریېمه ژبه خبرې کوی، د بېلګې په توګه لــه یوه ایټالوي سره په انګلسي خبرې کوی.

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

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

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

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

د سازمان له فرهنګ سره د مدیر آشنا کېدل

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

فرهنګي مسايل

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د خبرو اترو اخلاقي اړخونه

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

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

د غیر اخلاقي چلندونو لامل

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

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

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

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

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

په خبرواترو کې غیراخلاقي فنون

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېیم څپرکي دمطالبو لنډیز

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

د اړیکې یا مفاهمې ارزښــت دا دی، چې څوک نشي کولای بې اړیکې پاتې شي، په دې معنی چې د مؤسســې یا یوې ادارې په د ننه کې له یو بل سره په پرلپســې توګه په یو نه یو ډول اړیکې لري.

د فرهنــګ د تعریــف پــه اړه باید ووایــو، چې د واقعیتونــو د برابرولو پــه اړه د اطلاعاتو او دستورالعملونو له ټولګې څخه عبارت دی، چې نړۍ ته د معنی ورکولو په معنی دی.

که چېرته په یوه اداره کې د مختلفو فرهنګونو کارکوونکي شــتون ولري نو په یوه ډول نه په یوه ډول د هغوی په اړیکو کې ډېر توپیرونه څرګندېږي.

کلــه چې له نورو سره موږ اړیکه نیســو، د خپل فرهنګ له نظــره ورسره رفتار کوو، دا په دې مانا نده چې، دغه لیدنې به سمې او یا غلطې وي، بلکه دغه صرف موږ ته د لیدنې طرز را ښیي.

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

څرنګــه چې عمومي لارموندنه د مذاکرې په پرتله د جانبینو په منځ کې په مختلفو فرهنګونو کې یو له بل سره فرق کوي، اګر که په هر فرهنګ کې استثنا شتون لري.

د چینایانو، روســانو، اعرابو، شــمالي امریکایانو، مکزیکیانو او جاپانیانــو برخورد د مذاکرې په جریان کې د هغوی د احساساتو او برخورد درک پر مدیر باندې ضروري ګمانېږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دریم څپرکي پوښتنې:

۱. مفاهمه تعریف کړئ او هم یې مرتبط تعاملات تشریح کړئ؟
۲. د مفاهمې ماهیت څه شـی دی او آیا سـکوت هم په مفاهمه کې کومه مانا لري، موضوع توضیح کړئ؟
۳. د کلایـد کلـو کوهن له نظـره فرهنګ تعریف کړئ او هم یې تشریـح کړئ، چې د فرهنګ اصلي هسته څه شی ده؟
۴. فرهنګـي ارزښـتونه تعریف کـړئ او هم ولیکی چې زموږ له لورلیـد څخه د نورو فرهنګي ارزښتونه څرنګه معلومېږي؟
۵. څرنګه کولای شو د مختلفو فرهنګونو درک تقویه کړو، موضوع دقیقا تشریح کړئ؟
۶. د مدیر اشـنایي د سـازمان له فرهنګ سره د مدیریت د مهارت په تقویت کې څه رول لري، په موجهو دلایلو سره موضوع تشریح کړئ؟
۷. روسـان د مـذا کرې په جریان کې په کومـو نقاطو ډېر تاکید لري، پـه قانع کوونکو دلایلو موضوع تشریح کړئ؟
۸. د شـمالي امریکا خلک، د اعرابو برعکس د مذاکرې په جریان کې پر کومو نقاطو ډېر تاکید کوي، دقیقا موضوع تشریح کړئ؟
۹. هغـه مـوارد چې کولای شي د مذاکرې په جریان کې د غیـر اخلاقي رفتار د انګېزې د تولید باعث وګرځي، په موثقو دلایلو سره یې تشریح کړئ؟
۱۰. په مذاکره کې غیر اخلاقي فنون تشریح وکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تصمیم نیونې مهارتونه

ټولیزه موخه :

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

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

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

تصمیم نیونه Decision making

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

تصمیم نیونه د ښــې حل لارې ټاکنه ده، البته له ښــې لارې مطلب وړ لاره ده. د پروګرام جوړونې یــوه برخه تصمیم نیونــه ده، مدیران د مدیریت په ټول وخت کې په تصمیم نیونه بوخت دي، نو تصمیم نیونه د مدیریت له مهمو دندو څخه ده.
ټاکلی وخت او کره والي د تصمیم نیونې له مهمو مسائلو څخه دي.
اغېزمن تصمیم: هغه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی خپلې موخې ته ورسوي.
د کار وړ تصمیــم: هغــه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی د وخت او مادي سرچینو په کارولو سره موخې ته ورسوي.
پــه تصمیم نیونه کې بل اغېزمن لامل عقلاني والــیRationality دی، تصمیم نیوونکی مدیریت د ارزښــت وړ مدیریت دی او عقلاني په دې معنی چې د ســازمان او ادارې شرایط هم په نظر کې ونیسي.

د تصمیمونو ډولونه Type of Decisions

۱ـ شخصي او سازماني تصمیمونه Personal and Organizational Decisions

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

په شــخصي تصمیــم نیونو کې اختیار ته کومــه اړتیا نه لرو او د دې ســپارنې په مقابل کې د تصمیم نیونې مســؤولیت د اخیستونکي تصمیم ته ګرځي، کله ناکله همدغه دواړه تصمیمونه په ټولو کې هم ادغامېږي. نو په دې صورت کې، یو شخص له خپلو منافعو څخه د سازمان د منافعو په خاطر تېرېږي.

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

پلان کړل شــوي تصمیمونه هغه پلانونه دي، چې د هغــه ځانګړي چوکاټ په خاطر چې لري یــې، د هغوی لپاره مخکې له مخکې پلان جوړېږي. د پلان جوړونې تصمیمونه تکراري تصمیمونه دي او د همدغه تکرار له امله په ســازمان کې د دوی لپاره مخکې له مخکې یو ځانګړی چوکاټ په نظر کې نیول شوی دی.
دری لاملونه په پلان کړل شویو تصمیمونو کې د اهمیت وړ دي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

نه پلان کړل شــوي تصميمونه هغه تصميمونه دي چې، دايما په ســازمان کې نه نيول کېږي. همدغه تصميمونه معمولا اتفاقي تر سره کېږي، نو له همدې امله داســې ځانګړې برنامه نه لري، دغــه تصميمونه تکراري نه دي، نو په همدې خاطر داســې کوم ځانګــړی چوکاټ نه لري. لاندې لاملونه په نه پلان کړل شويو تصميمونو کې داخل دي:

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

خلاقيت او قضاوت په يوه کس کې د روزنې وړ دی، خو ذکاوت او هوښياري هغه څه دي چې خدای (ج) چاته ورکړي وي. هغه مدير چې په بې پلانه تصميمونو کې ډېر بريالی شي، ښــه مدير بلل کېږي. ځکه چې له ياد شوو لاملونو يې ښه ګټه اخيستې ده.

۳- ورځني او بنسټيز تصميمونه Basic and Routine Decisions

د سازمان جوړښت په دې تصميمونو اېښودل کېږي، چې ورځني تصميمونه هره ورځ تکرارېږي.

بنسټيز تصميمونه د خاصو ځانګړتياوو درلودونکي دي.

۱- پايلې ته د رسېدو وخت اوږد دی.
۲- لويې پانګې اچونې ته اړتيا ده.
۳- د رسک (Risk) لوړه درجه لري.

مخکني بنسټيز تصميمونه د ورځنيو تصميمونو اړتيا ده. معمولاً ورځني تصميمونه د تکرارېدو له امله د مقرراتو او قانون شکل نيسي، او د کارکوونکو د حالت په ښه والي کې لوړ رول لري.

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

۱ ـ عــادي او ســتراتيژيک تصميمونــه: Ordinary and Strategic Decisions: عــادي تصميمونه د سازمان په ننني حالت پورې اړه لري او معمولاً، تکراري، دايمي او ورځني تصميمونه دي. ســتراتيژيک تصميونه هغه دي چې د ســازمان له بهرني چاپېريال سره اړيکې لري او په بهرني چاپېريــال کــې حالت تثبيتوي. په دې تصميمونو کې د ســازمان د پايښــت راز نغښــتی دی او د مديريت په لوړه سطحه رامنځ ته کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

د تصميم نيونې لارې: Process of Decision Making

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

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

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

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

سېستمي، فکري او عادي لارې لرېې دي.

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

د تصميم نيونې ګامونه: Steps in Decision Making

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

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

۱ـ سازماني موخې، Organization Objective

۲ـ د هرې برخې موخې، Departmental Objective

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

آیا لګښــت مو د هغو اطلاعاتو ارزښــت لري چې غواړو تر لاســه یې کــړو؟ آیآ د هغوی کره والی مشخص دی کنه؟ نو د حل لارو د لېست له برابرولو څخه وروسته، د هغوی د ارزولو نوبت رسېږي.

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

A- د حذف کولو لاره: noitanimilE fo elpicnirP eTh

که لاسته راغلې حل لارې دومره ډېرې وي، چې په منځ کې يې وړ انتخاب وکړای شو، هغه حل لارې چې يو څه کمزورې دي ترې کموو. چې د کمزورو حل لارو په کمولو او حذفولو سره په آسانۍ کولای شو له لږ حل لارو څخه يوه وټاکو. که ډېرې حل لارې وآزمايو نو سازمان له ډېر لګښت سره مخ کېږي. نو په لږو حل لارو کې ټاکنه آسانه او ارزانه ده.

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

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

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

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

کله چې تصميم نيوونکی په ځان کې د تصميم نيولو لپاره لازمه وړتيا نه ويني، هڅه کوي له نورو مهارتونو کار واخلي، چې دغه مهارتونه د نوموړي خپل تخصص او تجربه ده چې د نورو اړخيزو توکو په واسطه لکه د کمپيوټر سافټ وېيرونه مرسته کوي. خو د اړخيزو توکو د کارولو لپاره بايد ټول شته اطلاعات په عددي ډول واوړي. وروسته د ښې ټاکنې لپاره د تصميم نيولو له بېلابېلو پکېجونو کار واخيستل شي.

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

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

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

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

اووم ګام: د تصميمونو تعقيبول: noisiceD eht pu gniwolloF

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د حل لارو د ټاکنو بنسټونه

له اصلي لارو څخه د ټاکنو درې لارې لرو.

- تجربه: Experience

- آزموېل:Experiments

- شننه، تجربه او څېړنه:Research+ Analysis

تجربه: Experience

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

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

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

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

تحلیل او تجزیه Research + Analysis

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ضمناً د ریاضي له روشــونو څخه د مدیریت د تصمیم نیونې په ځانګه کې ډېره استفاده کوي، څو موارد لکه د تصمیم نیونې ځانګه، د لوبو تیوري ... په تصمیم نیونه کې د استفادې وړ ګرځي.

د څلورم څپرکي د مطالبو لنډیز

که چېرې د مدیریت مختلف فعالیتونه په نظر کې ونیســیو په وضاحت سره لیدل کېږي چې، د مدیریــت د ټولــو فعالیتونو جوهر د تصمیم نیونې مهارت دی. تصمیم نیونه د مدیریت څخه د بېلېدو له نه منونکو اجزاوو څخه شمارل کېږي. او د مدیریت په هره دنده کې په یوه ډول نه په یوه ډول په مخ ځي، د تصمیم نیونې له مهمو مسایلو څخه د هغه سم والی او په وخت والی دی، هر تصمیم باید اغیزمن او کاري وي.

تصمیمونه په لاندې ډولونو ویشل شوي دي:

۱- شخصي او سازماني تصمیمونه

۲- پلان کړل شوي او نه پلان کړل شوي تصمیمونه

۳- عادي او ستراتیژیک تصمیمونه

۴- اساسي او ورځني تصمیمونه

۵- اجرایوي او عملیاتي تصمیمونه

سر بېره پر دې تصمیمونه د لاندې طریقو درلودونکي دي:

۱- سیستمي او ذاتي روش

۲- د فکر کولو او احساس کولو روش

۳- عادي او توصیفي روش

همدا راز تصمیمونه د لاندې ګامونو درلودونکي دي:

لومړی ګام: د هدف مشخص کول

دویم ګام: د ستونزې تشخیص، تجزیه او تحلیل

دریم ګام: د مختلفو لارو د حل تعینول

څلورم ګام: د مختلفو لارو د حل ارزونه

پنځم ګام: د یوې لارې د حل انتخاب.

شپږم ګام: د تصمیم تبدیلول په عمل باندې.

اوم ګام: د تصمیمونو له سره نیول.

کــه چېرې تصمیم نیوونکي ډېر ښــه تصمیم هم ونیسي، خو هغــه پرېږدي، نو د هغه د سرته

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۱. تجربه Experience

۲. ازمويښت Experiments

۳. څېړنه او تحليل Research + Analysis

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې

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

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

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

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

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

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

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

۸- د لاس لانــدو د همــکارۍ رول د تصمیـــم په عمل باندې د تبدیل تطبیـــق په خاص دقت سره توضیح کړئ؟

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د ادارې او منجمنټ له نظره د موخو د ټاکنې مهارت

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

دموخې په برخو وېشل

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ج. وړانــدې کېــدل: له نورو د مخکې تصدۍ پــه توګه د ځینو او یا اکثرو صنعتي او ســوداګریزو تصدیو موخه ده. چې نورې تصدۍ یې فعالیتونه او نوښتونه د خپل کار سرمشق وګرځوي او پیروي یې وکړي. د بېلګې په توګه که چېرې د آهو بوټونو کمپنۍ ښه تولید لري او ښه پرې پېژندل شوې وي. کــه نورې کمپنیانــې د آهو بوټ جوړولو د کمپنۍ تولیــدات کاروي، نو د آهو بوټ جوړولو کمپنۍ به له نورو مخکې وي. او په مارکېټ کې به ښه شهرت پیداکړي چې دغه شهرت د نوموړې کمپنۍ د ادارې له غوښتنو او موخو څخه دی.

د. پــه مارکېټ کې نفــوذ پیداکول: په مارکېټ کې د یوې تصدۍ نفــوذ د هغه صنعتي څانګې د شومره والي او څرنګوالي له امله دی.

د بېلګې په توګه که د شومره والي له پلوه د نســاجي صنعت ټول تولیدات ســل په سلو کې په نظر کې ونیســو او تصدۍ ۱۰ ســلنه عرضه یا تولید کړي، نو په بازار کې د تصدۍ برخه د نساجي صنعــت له امله ۱۰ ســلنه ده او که د تصدۍ صنعت په هره کچــه وده وکړي په هماغه کچه یې برخه په مارکېټ کې لوړېږي. چې له امله یې په مارکېټ کې د کمیت له پلوه لوړېږي. همدارنګه د یوې تصدۍ د تولید څرنګوالی چې هر شومره لوړ وي او ښه جنسیت تولید کړي په هماغه کچه په مارکېټ کې د کیفیت له پلوه شــهرت پیداکوي. چې دا دواړه اصله په مارکېټ کې د تصدۍ د نفوذ لپاره د تصدۍ د ادارې له موخوڅخه دي.

هـ. د اخیســتونکي قناعت تر لاســه کول: دا چې تصدۍ د اخیســتونکو د قناعت له تر لاسه کولو پرته په اوږد مهاله توګه فعالیت نشي کولای نو د دې لپاره چې یوه تصدۍ د ډېر وخت لپاره پاتې شي نو یوه مهمه موخه یې اخیستونکو ته قناعت ورکول دي.

دا چــې پــه لومړیو کې د یوې تصدۍ د تولید په ښــه والي یا خراب والي اخیســتونکي خبر نه وي. خــو د تولید په څرنګوالي سره په اوږده وخت (Long Run)اخیســتونکی پوهېږي، که چېرې یې تولید ښــه و، نو د اخیســتونکو مینه ورسره ډېرېږي او که ښه نه و، نو مخ ترې اړوي. چې دغه موضوع په تصدۍ کې د یوې مهمې موخې په توګه رامنځ ته کېږي.

و: د ټولنیزو مســؤولیتونو رعایتول: دا چې په ټولنه کې هره تصدۍ ټولنیز مســؤولیتونه لري چې باید د یوې موخې په توګه یې رعایت کړي. په دې سربېره یوه تصدۍ په داسې ډول خپلې موخې تثبیتــوي، چــې د تصدۍ د موخو له امله ټولنې ته ضرر ونه رســوي. د بېلګې په توګه د بګرامي د نســاجۍ تصدي د خپلو بېلابېلو تولیداتو له امله د خلکو په وړاندې د امکان تر کچې مســؤولیت لري، چې د تولیداتو په واســطه باید د خلکو ټولنیز مسؤولیت رفع کړي، چې له موخو څخه یې د ګټې تر لاسه کول هم دي. خو د ګټې تر لاسه کول باید تر یوه ټاکلي قانون لاندې وي؛ څو د خلکو او ټولنې اقتصاد ته ضرر ونه رسوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

موخې په برخو وېشل او تصنيف

موخې په لاندې ډول تصنيف او په برخو وېشلای شو:

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

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

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

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

ج. وخت ته په کتو د موخو وېش: د وخت له مخې موخې په اوږدمهاله اولنډمهاله برخووېشل کېږي. د بېلګې په توګه يوه تصدۍ يا موسسـه په لنډمهال کې داسـې يوه موخه تثبيتوي چې په اوږد مهال کې د ټولو موخو ښـکارندويه نه وي. ځکه کېدای شي، نوموړې موسسـه په اوږد مهال کې داسـې بله موخه هم ولري. يا هم ويلی شـو، چې يوه موسسه يا تصدۍ کولای شي د وخت له مخـې پـه اوږد مهال کې يو ډول موخه تثبيت کړي او د لنډ مهال لپاره به کېدای شي نورې موخې ولري. د بېلګې په توګه د توليدي تصدۍ لخوا د قېمت ټيټول، څو نورو موسسو او تصديو ته ماتې ورکـړي يوه لنډمهاله موخـه ده، خو د اوږدمهال لپاره به نوموړې تصـدۍ يوانحصاري قېمت په نظـر کـې ولري. يا هم د موخو په طرح کولو او پلان له مخې د اقتصادي او ټولنيز پرمختګ په اړه ويلای شو، چې يو څه پروګرامونه او پروژې اوږد مهاله شکل لري، خو يو څه به يې د يوې موخې په توګه لنډ مهاله وي.

د. عمومي اومشـخصې موخـې: عمومي موخې هغه دي چې په عمومي ډول د موسسـې يا تصـدۍ تګلوری ټاکي، چې نور ډېر تفصيل او اجزاء لري. خو مشـخصې موخې بشـپړ جزيات او تفصيل لري. ځينې پوهان وايي چې موخې بايد له ټولو جزياتو سره تثبيت شي خو ځينې بيا وايي چې موخې بايد په عمومي توګه تثبيت شي، خو درېيمه ډله پوهان چې نظرونه يې ډېر منل کېږي، وضع او حالت د شرايطو تابع بولي، وايي چې د ځينو مشخصو شرايطو له مخې ښه ده، چې عمومي موخې تثبيت شي او په ځينو شرايطو کې کولای شي موخې په مشخص ډول تثبيت کړي، چې دغه ګروپ حالتي ګروپ هم بولي. ددې ډلې پوهانو د نظر په بنسـټ د مشـخصو موخو په ټاکلو هغه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۱ـ وړ ګټه او د ټولنیزې آرامتیا برابرول.

۲ـ د حقوقي او اقتصادي خپلواکۍ ساتل.

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

۴ـ لوړ ټولنیز ځای لرل.

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

۶ـ د موسسې د کارکوونکو آرامي او سوکالي.

۷ـ په ټولنیز ډول د دولت د ټولنې سوکالي.

د موخو د ټاکلو اصلونه

دموخو ټاکل او ترسره کول د لاندې شرایطو تابع دي.

۱ـ موخې باید د فکر منونکې وي:

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

۲ـ موخې باید لاس ته راتلونکې وي:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳ـ موخې باید د منلو وړ وي:
مدیران خامخا کارکوونکي د بیانیې په وړاندې کولو سره له موخو خبروي. په ډېرو ســازمانونو کې دغه یو طرفه لاره د کارکوونکو دکارونو د موخې ټاکلو وسیله شمېرل کېږي. نو دا موخې به د ځینو کســانو د منلــو وړ وي، چې په ترسره کولو کې به یې ونډه واخلي، لــه دې امله د موخو په ټاکلو کې د خلکو ونډه ګټوره ده. سره د دې چې دغه کار کول وخت نیسي، خو د ســازمان کارکوونکي خپلو موخو ته ژمن کوي.

۴ـ موخې باید ورته والی او توافق ولري:
پــه دې معنی چې موخې بایــد یو د بل ضد نه وي، تناقض هلته رامنځ ته کېږي چې موخې د ((ځومره والي، ځرنګوالي)) لګښت او وخت له مخې نه وي ځرګندې شوې. خو په هر سازمان کې تر یوې اندازې پورې د موخو د تناقض چاره نه کېږي، ځکه چې موخې، د خلکو ګټې او ســازماني ډلې بشپړه هوکړه نه لري.

د بېلګې په توګه د حقونو او حق الزحمې په اړه چې د سازمان کارکوونکي کومې موخې لري، د سازمان مدیران او واکمنان توافق نه ورسره لري.
په اوسنیو لویو او پېچلو سازمانونو کې د موخو تر منځ بشپړ توافق نشته خو د سازمان د ځینو کړنو له امله به هڅه د موخو تر منځ د توافق لپاره مرسته وکړي.

۵ـ د موکې (فرصت) له لاسه وتل:
د موخــو پــه ټاکلو کې باید په له لاس تللي وخت یا ګټه نه کړلــو پام وکړو. ډېرې موخې د له لاسه وتلي حالت سره مخ دي. په دې معنی چې یوه موخه له نورو مخکې بولي، په پایله کې کېدای شي د نورو موخو په نه ټاکلو سره بریا راوړونکي فرصتونه له لاسه ووځي. له لاسه وتلی فرصت نه یوازې مالي برخې ته بلکې فردي هڅې، وده، شــخصي رضایت، د کار ځرنګوالی او هغه وخت چې بې ځایه تللی اشاره کوي. هغه کارخانې چې په لړو موخو ټینګار کوي. کېدای شي له ټیټ ځرنګوالي سره مــخ شي. هغه پوهنتون چې خپلې سرچینې د ماســټرۍ، او دوکتورا لپاره کاروي کېدای شي د لېســانس دورې په پروګرامونو کې له ســتونزو سره مخ شي. نو د موخو په ټاکلو او پراختیا کې باید د له لاسه وتلي فرصت په اړه فکر وشي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د کارکوونکو لپاره د موخو د مراتبو لړۍ

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

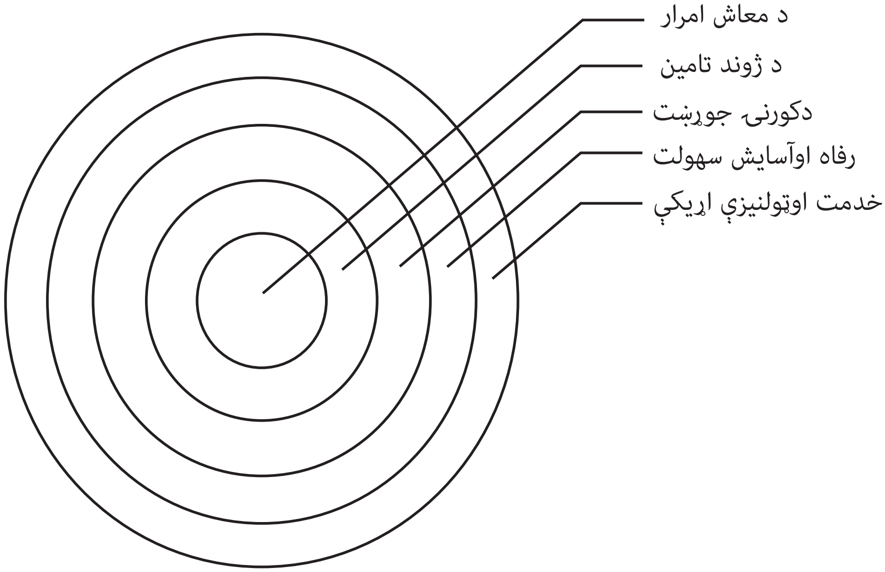
همدارنګه که له کارکوونکو پوښتنه وشي ولې کار کوي؟ کېدای شي ووایي، د معاش د ترلاسه کولو او ژوند تېرولو لپاره کار کوم. اوس که خپلو پوښتنو ته ادامه ورکړو او وپوښتو د معاش له تر لاسه کولو ستاسې موخه څه ده؟ کېدای شي ځواب راکړي، د ژوند برابرول، دکورنۍ جوړول، د مېرمنې او ماشومانو لرل او همدارنګه به په نورو پوښتنو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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

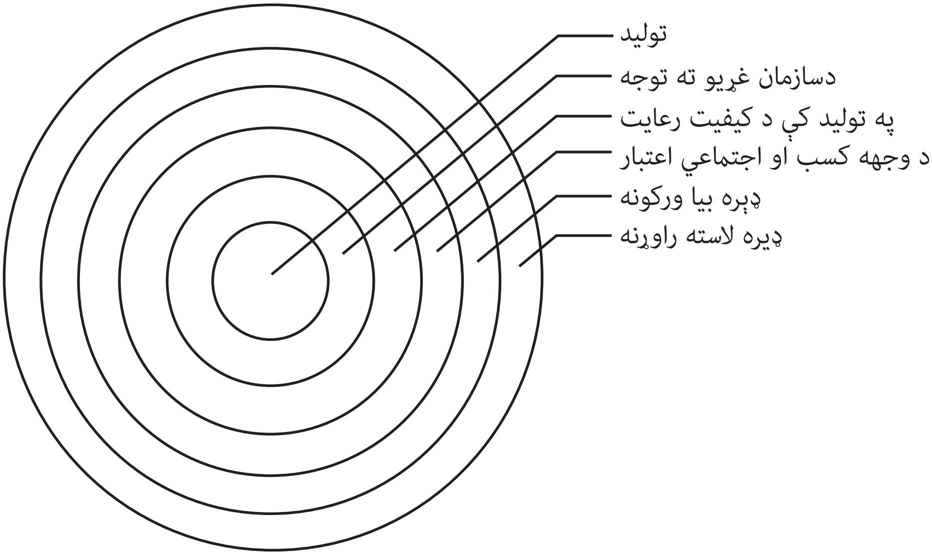
کاره بــه لاس واخلي. نو له دې امله لــوړې موخې ټاکونکې دي نو د ټيټو موخو د تعرض په وخت کې ټيټې موخې د لوړو موخو په ګټه له منځه ځي.



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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



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

د پورتنیــو بېلګــو په نظرکې درلودلو سره په کلي توګه سره نهایــي او غایي موخې څرنګه چې چــترۍ په لاندینیو موخو ســیورى غوړولــى او هغوى ته لورى ورکوي. همــدا راز نهایي موخې د ښــکتنیو موخو د همغږۍ موجب ګرځي او هغوى لره په خپله راســتايي کــې قرار ورکوي. غايي موخې د لاندينيو موخو د ارزونې لپاره يو شاخص هم دى. او له فرعي موخو څخه هر يو د يادې شــوې موخې په املاک سره د ارزونې وړ ګرځي، مثلا هغه توليد چې ډېرى په لاسته راوړنه باندې نه منجرېږي، په پورتني مثال کې توحيد منونکى نه وي.

د پنځم څپرکي دمطالبو لنډيز

مديريت يوې موخې ته رسېدل دي، نو په مديريت او د مديريت په هر فعاليت کې د موخې عنصر زيات اهميت لري، او بې موخې مديريت هېڅ مانا نه لري. د يادونې وړده چې هره مؤسسه بايد د يو شــمېر خاصو او معينو موخو در لودونکې وي او د دې موخو د تر لاســه کولو لپاره يو منظم پلان طرحه او د عملي کولو لپاره يې لازم ګامونه پورته کړل شي.

موخې د ډل بندۍ له اړخه د ګتور توب، توليد، د مارکېټ په نفوذ کې مخکې والى، د مشتري قناعت او د ټولنيزو مسؤوليتونو مراعات کول، ډل بندي شوې دي او همدا رنګه موخې په کورنيو او بېرونيو موخو، حقيقي او اسمي موخو، اوږد مهاله او لنډ مهاله موخو، عمومي او خاصو موخو سره تقسيم شوېدي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لاندې معیارونه موخې تعینوي:

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

لکه څرنګه چې په «۱۹۶۸» کال کې امتای اتزیونی په ګوته کوي چې « په ډېرو مواردو کې زیاتره سازمانونه په مکمل ډول سره خپلو موخو ته نشي رسېدای....په کمه اندازه کفایت کول د سازمانونو د ټولیزو ځانګړ تیاوو څخه دي ».

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

هغه څه چې یوه تاریخي شخړه په یوه مدیریت کې مخکینۍ موضوع ده او د سازمانونو د مسؤول مدیرانو او د مدیریت په اړه د نظر ورکوونکو ذهنونه یې د خپل ځان خواته مصروف ساتلي دي، له ارزښتناکو لید لوریو څخه هغه د سازمان او فرد موخو ته رسېدل دي او دغه موخې سره فرق لري. مثلا د انګېزې په تیوریو کې، د انتظار او احتمال په تیوریو کې، په هغو تیوریو کې چې د کارونو د طرحه کولو په اړه وي، د کار کوونکو د مشارکت په تیوریو کې، په تصمیم نیونه او ... کې نښاني شویدي، چې د فرد موخو ته د سازمان په موخو کې څنګه انعکاس ورکړل شي؛ ترڅو فرد د خپلو موخو په لاس ته راوړلو کې د سازمان موخې هم لاس ته راوړي. خو له ټولو مشابه او یوشان نظریو څخه چې له ځینو څخه یې په دغه کتاب کې یادونه شوېده، د فرد او سازمان موخه هېڅکله په خپل منځ کې نه یو کېږي بلکه هڅه داده چې یادې شوې موخې، ښځي سره نیږدې شي او د هغوی تر منځ د تضاد د شدت کچه را کمه شي، په دې توګه په مخکې نیول شوي تدبیرونه د شخص او سازمان د موضوع په یوالي او وحدت پای ته نه دي رسېدلي، بلکه له هغوی څخه دا امکان تر لاسه کوي، د دې تضاد علت په وروستیو موخو کې دی.

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

په همدې ترتیب سره د هغې لومړنۍ موخه د معاش لاسته راوړل او وروستۍ موخې یې حرمت او ټولنیز ارزښت دی د موخو د مرتبو سلسله وار خاصیت هغه دی چې د هرې موخې اهمیت د بلې موخې د اهمیت په پرتله تعینوي او لوړې موخې ټیټې موخې تر خپلې شعا لاندې نیسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د پنځم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

تخنيکي مهارتونه

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

دزده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلين بايد لاندې موضوعات توضيح کړای شي:

د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو مفهوم

- ددفتر دارۍ د مهارتونو ارکان
- د فعال اورېدلو ارزښت
- په اداره او دفتر کې د دوسيه بندۍ سيستم
- د ادارې د مشتريانو غوښتنې او د هغوی هيلې

فني او تخنيکي مهارتونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو مفهوم

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د دفتر دارۍ اســاسي مهارتونه په ازرښــتناکو خدماتي لړيو کې د يــوه محرک په توګه په بسيط او منظم ډول کار کوي.
- د دفتر دارۍ اساسي مهارتونه د لړۍ له مديريت څخه عبارت دي، او د عمومي مديريت د کيفيت يوه مهمه برخه ده.
- کيفيــت تنها محصولي ځانګړتيــاوې يا هغه خدمات چې يو ســازمان يې عرضه کوي، نه بيانوي، بلکه د هغه دبرابرولو، څرنګوالی او لاس ته راوړلو لارې چارې هم واضح کوي.
- له دې امله عمومي مديريت، ظرفيت واضح کوي، چې محصول، توزيع او د هغه خرڅلاو څرنګه تنظيمېږي. د دفتر دارۍ د اســاسي مهارتونو تاييدي او غير تاييدي نظرياتو ته په کتنې سره کوم چې پورته ياد شول، له هغو څخه کوم يو ارزښت ناک بولی؟

لطفاً وټاکی او خپل د ټاکلو دلايل د تاييدي او غير تاييدي نظرياتو په پام کې نيولو سره شرح کړی.

د دفتر دارۍ د اساسي مهارت تعريف

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

د دفتر دارۍ د اســاسي مهارتونو اصطلاح د دوو لاندې برخو په تنظيم پورې تړلې ده: يا په بل عبارت، د دفتر دارۍ مديريت د لاندنيو رکنونو لرونکی وي.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. هر هغه عمل چې د هغه په واسـطه اشـخاص وکولای شي؛ چې د خپلو اړتیاوو، غوښـتنو، ادراکاتو او نظریاتو په اړه مالومات تر لاســه کړي او خپل مالومات یو له بل سره تبادله کړي، د مفاهمې/ ارتباط په نوم یادېږي.

۲. مفاهمه، ارتباط د افکارو، دخبرو له لارې له مالوماتو څخه ډکو پیغامونو، کړو وړو، حرکاتو او لیکنو له تبادلې څخه عبارت دی.

۳. مفاهمه له بېلابېلو وسـایلو او لارو څخه دمالوماتو، نظریاتو، پیغامونو، افکارو، لارښـوونو، ادراکونو، او احساساتو د دواړو خواوو تر منځ له انتقال یا تبادلې څخه عبارت ده

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

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

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

که یوه اداره او یا یوه مؤسســه څه نه وایي او یا یې نه لیکي بیا هم په غیر مســتقیمه توګه سره یو پیغام لېږدوي.

د یوه پیغام څلور اړخونه

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

د روابطو اړخ: هر پیغام د لېږونکي او را نیوونکي په منځ کې مناســبات واضحوي، او دا چې هغوی د یوبل په هکله څه فکر کوي، مسلمه ده چې د هغوی د فکر طرز متفاوت دی. د روابطو اړخ د الفاظو، آهنګ(غږ) او د غیر لفظي اشــاراتو په واســطه ښودل کېږي. پیغام موندونکي د دا راز پیغام په هکله ډېر حساس وي.

د ځــان څرګندونــې اړخ: یو پیغام نه یواځې دا چې د حقایقو په رابطه د مالوماتو درلودونکی دی، بلکــه خپلــه د لیږدوونکي په اړه هم مالومات ورکوي، ځان ښــو ونه جانب مقابل ته د خپلو غوښتنو څرګندولو ته شامله ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

مثال:
مدیر دکار په جریان کې له خپل کارمند څخه پوښتنه کوي:
په دغه مکتوب کې کومه املایي تېروتنه شته؟
کارمند ځواب ورکوي: انسان له تېروتنې څخه خالي نه دی.
مدیر کولای شي چې د پیغام څلور اړخونه په لاندې ډول تعبیر کړي:
د موخې اړخ: په مکتوب کې املایي تېروتنه ده.
د ځان ښودنې اړخ: په مکتوب کې املایي تېروتنه زما نه خوښېږي.
د روابطو اړخ: تاسې زما د نېږدې کارکوونکو له ډلې څخه یاست.

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

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

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

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

غبرګون ښــودل او غوږنیول شــاید صرف دپیغام دیوه اړخ باعث وګرځي، چې د پیغام نور اړخونه به درک نشي کړای.
په یاد ولری، چې دپیغام په یوه اړخ باندې تمرکز کول دسختو ناسموپوهیدنو باعث ګرځي، واقعي مفاهمه هغه وخت صورت نیسي، چې لاســته راوړل شــوي او لېږل شوي مالومات د پیغام په ټولو اړخونو کې سره ورته او یوشان وي.

فعاله اورېدنه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د دقيقې اورېدنې بېلابېل روېشونه په لاندې ډول دي:

- په دقت سره اورېدنه.
- د عبارتونو له دويم ځل بيانولو سره تشريحي اورېدنه.
- فعال اورېدل او پايله اخيستنه.

ستاسې دقت مقابل شخص ته دا احساس وربښي، چې د ده په وينا، د ده خبرو ته ستاسو توجه اوښتې ده او په بله موضوع باندې بوخت نه ياست، دغه ټکی د دوه اړخيز درک او يوې ښې مفاهمې اساس جوړوي، په دې خاطر؛ ترڅو وکتل شي، چې اخيستونکي شخص د استوونکي د پيغام ټول اړخونه په عين شکل سره درک کړيدي، دی بايد ترلاسه شوی پيغام تشريح او په خپلو الفاظو ووايي.

«نو تاسې وايی چې...»

«په بل عبارت...»

همدا شان استوونکی بايد له اخيستونکي څخه ځينې پوښتنې وکړي؛ ترڅو د دويم ځل لپاره پيغام ورسول شي او دا اطمنان ترلاسه کړل شي، چې اخيستونکي د پيغام ټول اړخونه په عين شکل درک کړيدي.

«آيا تاسې وايی چې... ؟»

«ستاسې منظور همدا دی چې...»

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

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

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

فعاله اورېدنه د لاندې ښېګڼو لرونکې وي:

اشخاصو ته قدرت ورکوي، چې په دقيقه توګه او توجه سره مقابل لوري ته غوږ ونيسي.

د طرفينو په منځ کي د تفاهم له لوري مخنيوی شوی او اوريدونکی په خپله دا تصديقوي، چي ويل شوې موضوع يې په سمه طريقه سره درک کړې. افرادو ته جرأت وربښي؛ ترڅوپه دې

(c) ketabton.com: The Digital Library

باره کې ډېرې خبرې وکړي.

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

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

واضح والی:

ـ خپلې رسمي اړيکې لنډې او ساده تنظيم کړئ.

ـ د خبرو پرمهال له لنډو او په محاوره کې له معمولوکلماتوڅخه استفاده وکړئ.

ـ له اغيزمنوپاراګرافونو اوجملاتو څخه استفاده وکړئ.

ـ مناسب ويل او اورېدل په نظرکې ونيسئ.

ـ له نامعمولو کلماتو، مخففاتو، اختصاراتو، شعارونو او بې مفهومو الفاظو څخه ډډه وکړئ.

بشپړوالی:

ـ ټولو پوښتنوته ځواب وړاندې کړئ.

ـ د اړتيا په مهال اضافي معلومات ورکړئ.

ـ د څوک، څه، څه وخت، ولې، او څرنګه توضيحي پوښــتنې او همداســې نورې نقطې په نظرکې ونيسئ.

مختصروالی:

ـ اصطلاحي کلمې حذفې او يايې لنډې کړئ.

ـ فقط مناسبې جملې اضافه کړئ.

ـ له بې مورده تکرار، او اوږدو جملو، بې موقع الفاظو او مجهولو افعالو څخه پرهېز وکړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

درست والي:

ـ د وينا مناسبه سطحه انتخاب کړئ.

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

ـ د ليکنې منلې شوې طريقې مد نظر ونيسئ.

ـ له تبعيض آمېزه اصطلاحاتو څخه استفاده مه کوئ.

واقعي والی:

ـ له حقايقو او مشخصه ارقاموڅخه استفاده وکړئ.

ـ له عملي افعالو څخه استفاده وکړئ.

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

ـ له ګونګو کلماتو او عباراتوڅخه پرهېز وکړئ.

توجه درلودل:

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

ـ په ويونکي کې علاقمندي ايجاد کړئ.

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

ـ د منفي کلماتو له ښکاره کولو څخه پرهېزوکړئ.

مودب والی:

ـ صميمي، بانزاکته، هوښياراو تحسين کوونکي اوسئ.

ـ املايي او ګرامري تيروتنې يو ګونګ پيام رسوي. همېشه له يوه بل شخص څخه تقاضآ وکړئ؛ ترڅو ستاسو مهمې ليکنې تصحيح کړي.

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

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

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

ـ په ساده ډول ځواب ورکړئ.

په هغه صورت کې، چې په بين المللي سطحه رسمي ارتباط په نظرکې ونيسو، په قبول شويو معيارونو برسېره، يو شمېر منل شوي رواجونه او عادتونه شته. دمثال په توګه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

دویم مبحث: د دفتر سازماندهي

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

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

د رسمي لیکنې مهارتونه

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- خپله مفکوره باید وټاکئ.

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

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

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

۵- د خپلې ادارې معیاري فارم وټاکی.

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

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

۷- خپل سند لنډ او ساده جوړ کړئ.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۸- فعالې جملې وکاروئ.

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

۹- دخپلې لیکنې لهجې ته متوجه اوسئ.

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

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

۱۰- خپل سند بیا له سره وګورئ.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دوسیه بندی د سیستم پیلStart of Filing System

د لومړي ځل لپاره د دوسیه بندي سیستم دروم په امپراتورۍ کې منځ ته راغلی، چې وروسته بیا دغه سیســتم په مصراو ایران کې هم دودشــو. په لرغوني زمانه کې په همدې رابطه یومعروف ضرب المثــل شــتون درلــود، چې هغه داســې و، څه چې په فایل کې نشــته په جهان کې نشــته همدارازکولای شو فایل د دولتي ارگانونو او خلگوتر منځ د ارتباط وسیله وگڼو.

د یوې دوسیې د پیل لاندی مسایل ضروري دي

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

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

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

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

د دوسیه بندۍ د سیستم تعریف: Definition of filing system

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

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

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

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

د یوې دوسیې برخې

یوه دوسیه د لاندې اجزاوو درلودونکې ده

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

۲- دیپارټمنــت یعنې د اړونده څانگې نوم ، د اړونده وزارت او ریاســت نوم باید په دوســیه کې ذکرشي

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵- **نېټه :** یوه دوسیه باید د نېټې درلودونکې وي

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

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

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

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

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

د دوسیه بندۍ موخهTargets of filing system

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

د دوسيه بندۍ دسيستم لپاره لومړني يا اړين شرطونه

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

داسنادو دثبتولو بنسټیزې لارښوونې

د اسـنادو دمدیریت له عمده موضوعاتو څخه یو دادې چې اسـناد په خپل وخت او زمان او محتاطانـه ډول سره ثبـت شي، لیکونکی او راجسـتر کوونکی باید یوله بل سره مرسـته او یوځای کاروکړي، په حقیقت کې راجستر د یوې اداري حافظه ده، خو باید په یاد ولرو چې هر دیپارټمنت دزیات ګټورتوب په خاطر د دوسـیه بندۍ مدیریت ته اړتیا لري. ددوسیه بندۍ د مدیریت اصلې دنده داسنادو د ډلبندۍ، ساتنې، تیارولو، په ترتیب جوړونې اوراجستر کولو څخه عبارت دي.
دراجستر کوونکي او لیکونکي ترمنځ دښې همکارۍ په خاطر باید لاندې اساسي لارې په کار واچول شي

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

د ورقو دباطلولو په اړه پوښتنې

- ځینـې وخـت د ورقو تراکم منځتـه راځي، ځکه دافکر کوو، چې یـوه ورځ به مو په کارشي، همدارنګه له څوکاله ساتنې څخه وروسته بیا هم موږ دافکر کوو چې یوه ورځ به دا ورقې په کار راشي، شـاید لومړۍ پوښـتنه داوي چې دیوه کال په اوږدو کې مو دغو ورقو ته اړتیا درلوده؟ که ځواب منفي وي نو باید د مېز له سره یې لرې کړو.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

له مشتري سره د ادارې اړیکې

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

دمشتري پېژندنه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

د پېرودونکې غوښتنې

هر پېرودونکی له اداري څخه غوښـــتنه لري ترڅود ده د ستونزو د حل کولو پخاطر هراړخیزه هڅـــه وشي او پـــه ډېرلږ وخت کې یـــې کار ترسره شي اما باید داخبره له پامـــه ونه غورځوو چې د پېرودونکې غوښـــتنې نظرد نوموړي ترغوښـــتنو پورې فرق کوي . مثلاً هغه پېرودونکی چې اداري ستونزه لري نظر هغه پېرودونکې ته چې د تولیدي خدمتونو د غوښتنو ستونزه و لري توپیرلری. په داســـې حالاتو کې هرڅوک هیله مند وي ترڅو له نوموړې څخه مثبته پایله اوښه برخورد د اداري له لورې له ده صورت ونیسي

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

رضا یت:

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

خودي انګېزه

عبارت له هغه حرکت څخه ده چې د دې عمل د ترسره کولو په موخه دغه انګېزه کولای شي ښه مثبته وي اوهم کېدای شي منفي وي

خودي انګېزه په درې برخو تقسمیږي

۱- ټولنیزه اړتیا

۲- امنیتي اړتیا

۳- سیاسي اړتیا

ټولنیزه اړتیا: له کومه ځایه چې انسان یوټولنیز موجود دی نوځکه خوخپلې اړتیاوې اواحتیاجات پــه ګډ کوښــښ سره د ټولنې له نورو غړو سره رفع کوي . نوځکه خو ویلای شــو ټولنیزې اړتیاوي مستقیماً نه خلاصېدونکې ارګانیکي اړیکې پخپل مېنځ کې لري

مثال : د یو کار کوونکې ټولنیزې هڅې د نوموړې د ما دي او معنوي ستونزو رفع کول دي.

امنیتي اړتیاوې

هرکارمند د خپلومحوله چارو د پرمخ بولو په خاطر امنیت ته اړتیا لري.

همدغه امنیت دی چې د کار فضا رامنځ ته کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د پېرودونکې د اړيکې تنظيمول:
هر هغه ځوک چې په عامه اداره کې کار کوي نو کاري ارتباط يې له پېرودونکې سره يوه ډېره مهمه مسئله ده .
مونږ بايد له پېرودونکې سره ښې نږدې معقولې او ښې اړيکې ولرو له مشتري يا پېرودونکې سره د ارتباط مانا او مفهوم عبارت له دې څخه ده چې څرنګه کولای شو خپلې اړيکې له پېرودونکې سره برقراره کړو لکه څرنګه چې مو پورته د ارتباط د تنظيمولو له کلمې څخه يا دونه وکړه نو ويلای شو چې خپلې چارې په روښانه او څرګند ډول سره له پېرودونکې سره تنظيم کړو ترڅو پېردوونکی وکولای شي په ډېره اوښه پيمانه سره ورڅخه استفاده وکړي . له يوه اړخه د پېرودونکې رضايت جلبيږي او له بله اړخه په کار کې مثمريت او کفايت څرګنديږي او کار په بريالۍ توګه سره پرمخ ځي

له پېرودونکې سره برخورد
له پېرودونکيوسره د برخورد په رابطه درې موضوع ګانې توجه جلبوي
١- په برخورد کې افراط
٢- په برخورد کې تفريط
٣- په برخورو کې اعتدال

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

د کارمندمسؤليت: د هرکارمند مسؤليت له يو لړ مراتبو څخه راپورته کيږي . همدغه سلسله

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د مشاجرې د حل د نمونو لړۍ

١- د مشاجرې تعریف
٢- د مشاجرې تشریح او توضیح
٣- د کار د پایلې جمعبندي
۴- د لارې د حل موندنه
۵- واقعي حل لاره
۶- کنټرول

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لارې د حل موندنه:

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

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

کنټرول :

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

د شپـږم څپـرکي دمطالبو لنډیز

فني یا تخنیکي مهارتونه د پوهې او کېد نې په مانا د هغو ځانګړو د ندود په ترسره کولو کې چې لزوم یې د ابزارو او فنونو په عملي کولو کې نغښتـي ده .
د تخنیکي مهارت څرګنده ځانګړتیا دا ده چې د شــکلا اوهوښــیارۍ خورا لوړه درجه په هغې کې و مونــده شي . لــه مهمــو مهارتونو څخه یو مهارت چې مدیر یې بایــد درلودونکی وي هغه د د فترداری بنسټیز مهارت دی.
د د فترداری اساسي مهارتونه د سازمان ورکونې ، اسباب ، لوازم ، د د فتر داخلي وسایل اود یوه ســازمان د بانـد نیـو او بهرنیو مختلفو واحدونو ترمنځ د رســمي او منطیقي اړیکو له ایجاد څخه عبارت ده چې په نتیجه کې یې د ننه په د فترکې ښــه کاري فضا تأ منیـږي . د د فترداری بنســتــیز مهارتونه د دوو ځانګو د تنظیم یعنې د د فتر په ارتباطا تو اوسازمان ورکونې اتکاء کوي
د ادارې په تنظیم کې ارتباط اومفا همه یوحیاتي رول لري.
مفاهمــه او ارتبــاط د افکارو له تباد لې ، د وینالــه لارې پیامونه یا معلومات اویاهم د رفتار ، اشاراتو او تحریر له لارې له پیامونو یا معلوماتو څخه عبارت دي
که یوه اداره او یا یوه مؤسسه نه څه وایي اونه هم څه لیکي خوبیاهم په غیر مستقیمه توګه سره یو پیام لیـږي.
هرهغه پیام چې د رلودونکی د معلوماتو وي له هغې موخې سره په رابطه کې وي چې په ډ ېره ساد ګۍ سره حقایق بیا نوي.
واقعي مفاهمه هغه مهال صورت نیسي چې لېـږل شوي او موندل شوې معلومات د پیام په ټولو اړخونو کې یوشی وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

عام فهمه او پرته د درنو کلماتو له استعمال څخه خپل متن ولیکئ اوهم فعاله جملې استعمالي کــړئ ، اوهــم باید د خپلې لیکنې طرز ته جدِّي پاملرنه ولرئ هغه بل عنصر چې د د فترداری په مهارت کې ډېر مهم اوارزښتناک رول لري هغه د دوسیه بندۍ تنظیم دی.
دوســیه بندۍ سیســتم عبارت د یوې کاري پروســې د اســنادو له راټولونې څخه عبارت ده د هغې د کود نمبر په اســاس، یا په بل عبارت دوســیه د ادارې له مغز او حافظې څخه عبارت ده . یوه دوسیه باید د لاندي څلورو مشخصاتو درلودونکې وي (۱) باید مکمله وي ، مستنده وي ثبت شــوي وي ، د لاس رســۍ وړ وي . هره دوسیه د خپلو اجزاوو درلودونکې وي لکه ورقې ، څانګه ، ترتیب کوونکې مقامات ، د اسنادو نوم ، نېټـه ، د اوراقو کود ، د صفحې نمبر، پوښ د دوسیې کود د ملاحظاتو درلودونکې وي . د یادونې وړده چې هره دوسیه د یوه بنستېـزلارښود په درلودلو سره ثبت ده . او هغه ورقې چې د استفادې وړ نه وي باید د مېـزله مخې لري په یوه الماری کې راټولې شي او باید پوه شئ چې دغه ورقې څه وخت د استفادې وړدي ؟ د ورقود با طلولو په هکله با ید ټول هغه قوا نین او مقررات چې په مؤسســه کې شــتون لري باید تطبیق شي د دي په خاطر چې ټولې مؤسسې د خپلو کړنو د طرز او کارله اړخه پخپل منځ کې توپیـر سره لري . داخلي قوانین او حقوقي مقررات باید د اسنادو د ساتنې په باره کې جدًا باید مراعت شي .
سربېــره پردې هره اداره له خپــل پېرودونکې سره سر اوکار لري لکــه څرنګه چې پېرودونکی عبارت له هغه شخص څخه دی چې د یوې اړتیا په اساس مراجعه کوي . د هرې ادارې پېرودونکی نظــرد هغــوی موخوته فرق لري . د پېرودونکو څخه پرهرې ادارې او مؤسســې لازمه ده ترڅو د پېرودونکي غوښــتنې ته په لبیک ویلو سره اســانتیاوې هغوی ته ایجــاد او رضا یت یې همدا راز ترلاسه شي .

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي پوښتنې

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

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

۳- د يـوه پيغـام څلور اړخونه بيان کړئ اوهم د فعالـو اوربېدلو مزايا وې او ګټې په اړوند د لايلو سره وليکئ ؟

۴- ښـې رسـمي اړيکې څرنګه کېدای شي واوسي ؟ لطفًا د رسـمي اړيکو د مشـخصاتو اوه نکتې وليکئ ؟

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

۶- د لومړي ځل لپاره د دوسـيه بندۍ سيسـتم په کوم هيواد کې منځ ته راغی ؟ اود يوې دوسيې د پيـل لپاره کوم مسايل ضروري او اړين ګڼل کيـږي ؟

۷- د دوسـيه بندۍ سيسـتم تعريف کړئ . اوهم د دوسـيه بندۍ څلورمشـخصات تشريح کړئ ؟

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

۹- د پېرودونکـې د ډولونـو نومونه واخلئ اوهم د دايمي اوموقتـي پېرودونکي ترمنځ توپير بيان کړئ ؟

۱۰- که چيرې د کار کوونکې او پېرودونکې ترمنځ شـخړه پېښـه شي نود کومې کاري پروسـې پربنسټ هغه بايد حل کړو همدغه موضوع وسپړئ ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچيني او اخځليکونه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

د پوهنې وزارت د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت د ښوونيز نصاب د انکشاف رياست د ټولنې د عيني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلينو او شاگردانو د درسي کتابونو په برخه کې يې تخنيکي او مسلکي رشتې درلودې او لري يې، په لومړي سر کې يې تصميم ونيو، چې په ښـــوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بيا کتنه وکړي او ورپســـې بيا د شاگردانو او محصلينو د درسي کتابونو د تاليف لپاره مبادرت او کوښـــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســـابدارۍ څانگې د ښـــوونکو په ميړانې او همت سره د ادارې او حســـابدارۍ درسي کتابونه تاليف شول تر څو په وړيا ډول د شاگردانو او محصلينو په واک او اختيار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســـتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شـــاگردانو او د تخنيکي او مســـلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شـــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښـــوونکو او د ادارې او حســـابدارۍ څانگې د مســـلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مســـلکي، تخنيکـــي او علمي مطالبـــو او مفاهيمو د څرنگوالي په هکلـــه خصوصاً د هغوی املايي او انشـــايي اشـــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شـــاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شـــان له گرانو شـــاگردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســـتفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ســـتونزې، فقر او وروســـته پاتې والی په نظر کې ونيسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلينو د گټې وړ وگرځي.

پته: د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنيکي زده کړو معينيت

د تعليمي نصاب د پراختيا رياست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مديريت

Get more e-books from www.ketabton.com
Ketabton.com: The Digital Library