



کتاب پېژندنه

د کتاب نوم:

د مدیریت مهارتونه

ځانګه:

اداره او منجمنې

مولف:

محمد جان باوري

ژباړن:

قاري محمد حليم

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننگ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزايي 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@dmvtvet.gov.af

کډ ISBN

ISBN 9789936300699

Ketabton.com

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



ملي سرود

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



د پوهنې وزارت پېغام

گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د هماغه ټولنې د توانمندو کاري کادرونو، بشري قواؤ او ماهر و متو په کار او زیار پورې تړلی او د دوی په خواړۍ پورې نغښتی. همدا بشري قوا او کاري متې دي چې د هیواد انکشافی اهدافو ته د رسیدو لارې چارې طی کوي او د یوه نیکمرغه، ودان افغانستان راتلونکی تضمینوی. انسان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبو او هم د خپل انساني فطرت له اړخه موظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه سوکاله ژوند د اسبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش او خپل ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعاله انسان ونډه، د خپل ژوند د چاپیریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، همیشه مطلوبه او په هیڅ حال او احوال کې نه نفی کیږي او نه هم منقطع کیږي. د پوهنې نظام په ټولنه کې او په خاصه توګه د پوهنې تخنیکي او مسلکي زده کړې مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو معقولو او مشروع قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چاپکې او موثره ونډه واخلي او دغه ستر او سپیڅلی هدف ته د رسیدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفو، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد او مرام دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولای شي په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي. جوت ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتدارۍ او ټولنیز نظام د اسلام له سپیڅلو احکامو څخه الهام اخیستی، نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقی باید په علمي معیارونو داسي اساس او بنا شي چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته لومړیتوب ورکړل شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کي یوه اساسي وجیبه ده، بلکه دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو غښتلی کړي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد وساتي.

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

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

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

لړلیک

پاڼې	سرليکونه	خپرکي
۱	د اصولو اداره، د وظيفو اداره او د مدیریت سطوح	لومړی
۱۵	بشري مهارتونه	دویم
۲۷	د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنگو نو درک	درېیم
۳۷	د تصمیم نیونې مهارت	خلورم
۴۷	د ادارې او منجمنټ له نظره د موخو د ټاکنې مهارت	پنځم
۵۹	تخنیکي مهارتونه	شپږم
۸۳		سرچینې او اخیستنې

سريزه

پروگرام جوړول، سازمانول، څارنه او داسې نورې دندې په دوديزو ادبياتو کې د برياليو مديرانو لپاره په لومړيتوبونو کې راځي، او وروسته له هغې د مديرانو لپاره نور نقشونه لکه ارتباطي تصميم نيونه او اطلاعاتي نقشونه مطرح شول. اوسني مديران پرته له فني، ادارې او انساني مهارتونو، بايد د ادارې په مهارت هم سمبال وي او ټولنيز مسايل دې هم د سازمان او ادارې له موخو څخه وشميري.

مديران دې له خپلو سازماني موخو نه ډېر د ټولنې او خپل هېواد موخو ته پاملرنه وکړي. د مديريت اوسنۍ فلسفه د ټولنې او خلکو پر وړاندي مسؤوليت د هرې ادارې او سازمان د منشور له اړينو برخو څخه گڼي.

د مديريت د نظر د خاوندانو په باور مديران بايد وکولای شي، چې سياسي او اقتصادي موخې سره يو ځای کړي. او د ادارې او سازمان اقتصادي او ټولنيزو موخو ته د رسېدو لپاره د ستراتيژيو په چوکاټ کې ترې گټه پورته کړي.

راتلونکي مديران بايد عمومي تگلاره او مديريتي لړۍ د بريا لپاره وپېژني او د مجموعې په واحد چوکاټ کې يې سره منظم کړي.

په اوسني وخت کې د مديرانو لپاره نورو مهارتونو او وړتياوو ته هم اړتيا ده؛ لکه سياسي، ارتباطي او تحليلي مهارتونه.

اوسني مديران بايد له خپلې ټولنې او مشتريانو سره په نږدې اړيکه کې وي. پر ټولنه او خلکو باندې نفوذ له قوي اړيکو پرته نه برابرېږي. موږ نشو کولای، چې ټولنه د دستور او امر له لارې کار ته اړ کړو؛ نو خلک بايد 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 زيات شي. که د خلکو د باور په تر لاسه کولو کې د ادارې پايښت تضمين نه کړي، مؤسسه به په لنډه موده کې له زوال اوسقوط سره مخ شي. دا خبره رښتيا ده چې وايي: بريالی مدير ماته خورلې مؤسسه د نجات کڅ ته بيايي. مساله دا ده چې دې بيلگې ته د رسېدلو لپاره بايد مديران ډېر څه زده کړي، او که بې له پوهې او په ناڅاپۍ سره دا کار ونيسي؛ نو د کار پرمختگ به يې ډېر سست او کار به يې 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 يې بريالي نه وي.

جاپانيان او د دنيا نور کارپوه لارښودي په دې پوه شوي دي او په دوامداره توگه د نړۍ له نويو پوهنو او مهارتونو سره په اړيکه کې دي، په همدې لحاظ دا کتاب ليکل شوی او د نوي نسل ځوانانو لپاره، چې وروسته له دې به د کارونو مسؤوليت په غاړه اخلي مشورې ورکړل شوې دي. دا کتاب په شپږو څپرکيو کې ليکل شوی دی. په لومړي څپرکي کې د مديريت او ادارې په هکله عمومي معلومات ورکړل شوي؛ څو لوستونکی د اساسي ادارې اصول، د مديرانو وظيف او د مديرانو سطح په ښه توگه وپېژني.

په دويم څپرکي کې د مديريت بشري مهارتونه توضيح او تشریح شوي دي؛ څو مديران په

لاندې موضوعگانو باندې پوه شي، (په کارونو کې ښه چلند او اخلاق، له ذهن سره د کار د فشار اړیکه، د کار پر مهال د ستریا 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؛ خو مدیران د موخو اساسي مهارتونه په سمه توګه وپېژني.

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

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

څخه د مرستې هیله لرم.

په درناوی

محمد جان باوری

د کتاب ټوليزه موخه:

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

اداره، د ادارې اصول، وظائف او د مدیریت سطحې

ټولیزه موخه:

د ادارې او مدیریت په هکله عمومي معلومات.

- د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې محصلین باید لاندې موضوعات توضیح کړای شي.
- اداره څه شی ده او له کومه وخته راهیسې په انساني ټولنه کې شتون لري.
 - د ادارې بنسټیز اصول
 - د علماوو په نظر د مدیریت څو تعریفونه
 - د مدیریت کاري چوکاټ
 - د مدیرانو دندې او د مدیرانو مختلفې سطحې

د ادارې تاریخچه

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

یعنې کله چې لرغونو سومریانو په ثبت او ضبط او د خپلو سوداګریزو او اداري کړنو د سوابقو په مکتوب کولو پیل وکړ له ځینو نورو څېړونکو سره د مدیریت د تاریخي زمينې د مواردو په برسیۍ کې د مدیریت د نقش نظیر د مصر د دری ګونو اهرامو په هکله د لرغوني روم په امپراطورۍ کې د کنټرول او اړیکو طریقه او بلاخره د تجارت قانوني چوکاټ په وینز او فلورانس کې په څوارلسمه پېړۍ کې پیل شول.

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

په هغه وخت کې چې، فورډ، فعالیت کاوه نوې عملیاتي طرحې د صنعت په برخه کې جوړیدلې او وړاندې کېدلې. او د پوهانو په وسیله تحلیل او تجزیه کېدلې؛ څو د هغوی مدیرتي 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 کېږي، 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 زمینه برابرول.
- (۴) د کارکوونکو د کار پروګرامول او د کار کولو لپاره زمینه برابرول.

د اداري مفهوم

د تاریخ په لړ کې اداره په مختلفو بڼو تفسیر او تعبیر شوې ده. پخوا به جبري سپارښتنو او لارښونو او تادیبي او جزايي احکامو ته اداره ویل کېده او وروسته د اداري مفهوم پراختیا ومونده او کنترول، د مسؤلیتونو پېژندنه، د مسؤلیتونو 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 اداري 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 اداري

علم د ادارې د کارپوهانو د پام وړ گرځېدلی او هر څوک په خپل وس او توان پورې د ادارې د علم ارزښت بیانوي او ډیری یې بیا داسې راپیژني.

د ادارې 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) ټولنیز نظام: په دې معنی، چې د بشر انفرادي فعالیتونه د یوه ډلییز فعالیت په چوکاټ کې تر پام لاندې ونيول شي او هغه څه، چې په اداره او سازمان کې مطرح شوي د څو افرادو ډلییزه مرسته ده.

(۲) متعدد هدفونه: د ادارې په تعریف کې د یو 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 وسایلو د مرتبې سلسلې تر عنوان لاندې توصیف کړې ده. ورې موخې، لویو موخو ته د رسېدو لپاره یوه وسیله ده.

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

(۴) په عمل او پرېکړه کې همغږي او مرسته: که څه هم د اجرائي فعالیتونو په اجرا کولو کې او یا هم په تصمیمونو کې باید د یوې خاصې هماهنگۍ 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 سازمان کې د ګروپي همکارۍ په هکله نیول کېږي ممکن چې ټولې عملي جنبې ولري؛ خو په ځینو اداري سازمانونو کې کېدای شي چې هم سیاسي او هم عملي خواوې (جنبې) ولري.

د مدیریت اصول

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

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

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

د مدیریت سیاستونه، اصول او تګلارې باید د انعطاف وړ او د چاپیریال له غوښتنو او شرایطو سره سمون ولري، ځکه چې د سازمان داخلي شرایط له وخت سره یو ځای په بدلون کې دي. نو مدیریت د دې اصل په سرته رسولو سره د سازمان فعالیتونه له ټولنیز، اقتصادي، فرهنګي او فني تغیراتو سره سم کړي او سازمان ته، موخې ته د رسېدو لپاره اسانتیا برابره کړي. د مداومت اصل د دې غوښتنه کوي، چې مدیریت د سازمان په مخ ته بیولو کې موخو ته د رسېدو لپاره قاطعیت او استقامت وښيي. ځکه چې تغیرات کولای شي په سازمان او چاپیریال کې مقاومت او تعارضونه رامنځته کړي.

(۲) د تعادل اصل (Principle of balance):

سازماني تګلارې او اصول باید د دې اصل پر بنسټ له موخو سره په یوه او متناسبه توګه تحقق ومومي. او په ځانګړې توګه هغه اصول، چې یو له بله سره په تناقص او تضاد کې دي وسنډول شي او له موخو سره په متوازنه توګه سرته ورسېږي. د بېلګې په توګه کولای شو د تمرکز د اصل پر وړاندې د غیر تمرکز یا له نظارته د چاپیریال د اصل پر وړاندې د واحدونو پراختیا او د اړیکو مجازي تطویل اصل او له فرماندهۍ د وحدت اصل پر وړاندې د فرماندهۍ د تعدد اصل څخه نوم واخلو، چې د تعادل د اصل له مخې د دوی په منځ کې باید یو ډول همغږي او توازن شتون ولري.

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

د دې اصل مطلب د ټولو عملیاتو زمانې، مکانې او عیني تطبیق، موخو ته د رسېدو لپاره دي. دا اصل د موخې یووالی هم ضروري ګڼي، چې د هغې پر اساس به د سازمان د مختلفو واحدونو ټول کارکوونکي یوې واحدې موخې ته د رسېدو لپاره کار کوي. د دې دواړو موخو توپیر په دې کې دی، چې د سمت د یووالي موخه د سازمان په فعالیتونو او کارونو پورې اړه لري او د موخې د یووالي اصل د سازمان د غړو پر کارونو او موخو باندې ناظروي.

(۴) د کارونې اصل (Principle of productivity):

د سازمان کارونې کولای شو داستفادې وړ سرچینو ته د بېرته ورکولو د نسبت په وسیله د کار یا پانګې په څېر اندازه کړو. د کارونې اصل د دې موخو غوښتونکی دی، چې یوه معینه (بیرته ورکړه) او یا حد د کار قوت یا سرمایه لاسته راوړل شي. یا د دې برعکس له ټاکلو امکاناتو او سرچینو (لګښتونه یا مصارف) سره د بیا ورکړې او تولید زیاته اندازه رامنځته شي. د کارونو ارزونه او اندازه کول په خصوصي او تولیدي سازمانونو کې اسانه ده. په داسې حال کې، چې په خدماتي (دولتي) سازمانونو کې، چې د خدماتو کیفیت او اثار یې په بازار کې مطرح دي او لګښت یې هم د ټولنې په تولید او ګټه کې اغیزناک دی او له یوې ځانګړې ستونزمنتیا سره مخامخ دی. چې ځینې یې د هزینې او ګټې د اجتماعي تحلیل او تجزیې څخه ممکن دي. له دې سره سره چې ګونګتیاوی د کارایۍ په اندازه کولو او تعریف کې په ځانګړې توګه په دولتي سازمانونو کې شتون لري، په دې باید پوه شو، چې د هر سازمان د شتون او پاتې کیدو شرط کارایي ده.

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

د کار ویشل له اجتماعي او طبیعي اصولو څخه دي، چې د ژوو په تکامل کې لیدل کېږي. دا موجودات د تکامل پر مهال د نویو غړو صاحبان ګرځي، چې هر یو یې ځانګړې دندې لري. په انساني ټولنو کې هم دا لیدل کېږي، چې د ټولنې په پراختیا سره نوي سازمانونه رامنځته کېږي، چې ځانګړې دندې په غاړه اخلي او د لومړي سازمان، 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 په شغل کې تخصص منځ ته راځي، چې د کار ډول او ماهیت ځانګړی کوي. د کار ویش او په شغل کې تخصص د سازمان د مهارت او کارایۍ د زیاتېدو سبب ګرځي، چې د سازمان راتلونکې په هغه پورې اړه لري.

٦) د مراتبو د سلسلې اصل (يا لورې کړۍ) (Principle of scalar chain):

- دا اصل د دې مفهوم بيانونکی دی، چې د سازمان د کارکوونکو ارتباط بايد معينه کړشه د مدارجو او تعين شوو مقاماتو پر اساس، چې په لورسازماني دور شامل کې دی او د مقاماتو او اجرائي د کارکوونکو تر منځ دي، طی کړي. نو په دې اساس فرمان له پاسه لاندې او راپور له لاندې نه پاس ته انتقالېږي. او په دې توگه دا اصل د فرماندهۍ يووالی تضمینوي او د دې مانع کېږي چې يو مقام د څو مقامونو تر امر لاندې کار وکړي. د مراتبو لړۍ نه يوازې بايد چې له لاندې نه پاس ته مراعات شي بلکې له پاسه دې لاندې ته هم مراعات شي او غير له دې نه د ارشدیت ځنځير به تخریب او د فرماندهۍ د يووالي اصل به تر پښو لاندې شوی وي او په دې پسې به نور اصول لکه د واک او مسؤليت تناسب له کاره ولوېږي. او همدارنکه هم رديفه مقامات د دې اصل د ساتلو لپاره بايد له يو بل سره د مستقيمو اړيکو نيولو څخه ډډه وکړي.

٧) د تمرکز اصل (principle of centralization):

- سازمان د جمعي اړيکو د لړۍ په توگه ټاکل شوو موخو ته د رسېدو لپاره ځينې رهبرۍ او هداياتو ته اړ دی، که ارتباطي سلسله د هغو په يوه واحد پورې تړلې وي، د پريکړې له مخې د هغو توپير او د تړاو حدود د هغو د تمرکز په درجو کې وينو. د اختياراتو د تمرکز څخه د يو معين ميزان شتون د سازمان د بېلابېلو برخو د هدايت لپاره او د فعاليتونو او برخو تر منځ د همغږۍ جوړول او د جامعو برنامو طراحي ضروري ده. د اختياراتو مرکز د اعصابو د لړۍ په هکله او د هغې تمرکز په مغز کې کار کوي. مغز کولای شي د ورلېږدول شويو معلوماتو په وسيله د اجرائي عملياتو دستورونه په کامله اشرافيا سره ټولو فعاليتو ته ولېږدوي. دې ته په پام سره چې د اختياراتو تمرکز يو نسبي امر دی، د مدير وظيفه دا ده چې د تمرکز غوښتل شوی حد چې د کارمندانو مهارتونو او فعاليتونو ته په کتو سره ټاکل کېږي او د اجرا لپاره وړاندې کېږي.

٨) د فرمان ورکولو د يووالي اصل (unity of command principle):

- دا اصل د دې مفهوم لري چې يو کارکوونکی د يو کار د کولو لپاره د يوه رئيس څخه فرمانبرداري وکړي. د دې اصل پلي کول د کارکوونکو د اړيکو سبب گرځي او د وظيفو او مسؤليتونو د تداخل څخه ډډه کېږي، په دې اساس د همغږۍ د زياتوالي سبب گرځي.

- د فرماندهۍ زياتوالی د نفاق او اختلاف سبب گرځي او په ښوونځيو، مدرسو، کورنيو، صنعت، تجارت او دولتي ادارو کې په وار وار ليدل شوی، څرنگه چې په ښوونځي کې مدیریت د تالپور علم بلل شوی، د دې دواړو اصولو څخه هر يو يې مثبتې او منفي ځانگړتياوې لري. چې له هغوی څخه شرايطو ته په کتو سره استفاده وشي او که ضرورت وي په سازمان کې دې د دواړو اصولو يو ترکيب وکاروي.

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

- فايول واک په دريو معناوو سره ستايي يعنې هم د فرماندهۍ او تصميم نيولو حق او هم د فرمانبردارۍ د ايجاد توانمندی په افرادو کې د واک او قدرت تر نظر لاندې بې له مسؤولیت نه هېڅ مفهوم هم نه لري. په رښتيا سره د واک او قدرت ضامن، مسؤولیت 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 مسؤولیت هم منځ ته راځي. او په هر ځای کې چې مسؤولیت وي بیا واک او قدرت ته راجع کېږي. نو د دې اصل په اساس د مسؤولیت میزان او حدودو له هغه واک سره متناسب وي، چې د یوه معین کار دکولو لپاره ټاکل شوی وي. فايول واک په دوو رسمي او شخصي برخو وېشلی دی. رسمي واک په سازمان کې دسړي د شغل او مقام څخه سرچینه اخلي په داسې حال کې چې شخصي واک بیا د سړي هوښ، تجربه، نفوذ، جاذبه، شخصیت اوله پخوانیو خدماتو څخه سرچینه اخلي. فايول په دې باور دی چې یو ښه مدیر له خپل نفوذ او شخصي واکونو څخه هم کار واخلي.

(۱۰) د جمعي گټو لوړوالی پر فردي گټو

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

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

- 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 کارکونکو د خدماتو جبران (remuneration of personal principle)

- فايول باوري دی چې کارکونکو ته باید د هغوی حقونه د هغو کارونو په مقابل کې چې سازمان ته یې کوي، ورکړل شي او د کارکونکو او ریس د رضایت وړ وي. د وخت له مخې د حق الزحمې او د کار له مخې د حق الزحمې د ورکولو طریقه په داسې توګه تر سره کېږي، چې شرایطو او غوښتنو ته پکې پام شوی وي، د هغه د نظر مطابق کارکونکي کولای شي، چې په غیر پولي مرستو او گټو کې شریک شي.

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

- انضباط او دسيپلين مقرراتو او موخو ته د احترام، په کار او فعاليت کې هڅه، کوشښ او مداومت مناسب ظاهري ساتنه او په سازمان کې د مرسوم چلند څخه تابعيت دی. په اردو کې د قدرت تر ټولو لوی عامل انضباط دی. د سازمان ټول غړي بايد د انضباط تابع وي. د انضباط ساتنه او پاتې کېدل په لاندې موضوع پورې اړه لري.

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

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

- ج: کارکونکي قراردادونو او قوانینو ته احترام وکړي او هڅه پلي کړي.

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

۱۴) د ترتیب او نظم اصل (order principle)

- د ترتیب او نظم اصل په دې معنی چې د سازمان کارکونکي د سازمان د موخو د تر لاسه کولو او د سازمان د کارونې په منظور د هغوی کارکونکي په سمه توګه وټاکل شي او له مناسبو اسانتیاوو سره په مناسبه 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)

- دا اصل د کارکونکو په شمېر چې سرپرست یې په اسانۍ سره اداره کولای شي اړه لري. گیولیک (Guliek) د نظارت اصل د لاس د ګوتو په بیلګه ښیي چې یو هنرمند د هغې په وسیله د پیانو بېلابېلو کلاویو ته لاس رسې مومي. د انسان فکر هم په ځانګړي وخت او ځای کې د ځانګړو خلکو او کارکونکو د کنټرول توانایی لري. دا کلاسیکه نظریه وروسته د محققانو له خوا د تایید وړ واقع شوه. 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 سازمان په کارونو کې د تنوع او چاپیریالي شرایطو او بالاخره په نظارت کولو کې مهم بلل کېږي او د کمیت د ورښکلو په سرچینو او تثبیت کې نظارت کېږي.

د مدیریت تعریف:

- د مدیریت کلیمې عربي ریشه «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 وايي. د دې کلیمې انګلیسي معادله کلیمه (management) ده چې د بېلابېلو معناوو لپاره کارول شوې ده. د پودون هوس (Podon house) په ډیکشنري کې په مهارت او تدبیر سره

کنترول کول یا چاره کول، هدایت کول او یا ساتل په معنی راغلې ده.
 - د فونک واگنال (Funk wagnal) په قاموس کې، روزنه ورکول په یوه حالت ساتل او یا د متقاعد کولو له لارې یا د گټور کار د کولو له لارې مطلوب موفقیت ته وایي.
 - په اکسفورد (Oxford) قاموس کې د دې کلیمې معنی په موخه کې بریا، د یو شي پای ته رسېدل او ملتیا لیکل شوې ده.

- 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 وسیله کار کول. جالبه خبره دا ده چې دغه لغت (management) د (manage) له رېښې څخه اخستل شوی، دایټالیوي Managy (irae) کلیمې څخه اخیستل شوې ده، چې د په واک کې لرلو او روزنې په مفهوم ده.
 - د دې کلیمې اخره معادله کلیمه ریاضت ده، چې هغه هم دقیقاً د تربیت په معنی ده او د نفس د روزنې او مهارت پر مهال کارول کېږي چې د ځاني مدیریت (self-management) د نظریې سره نږدې ده.

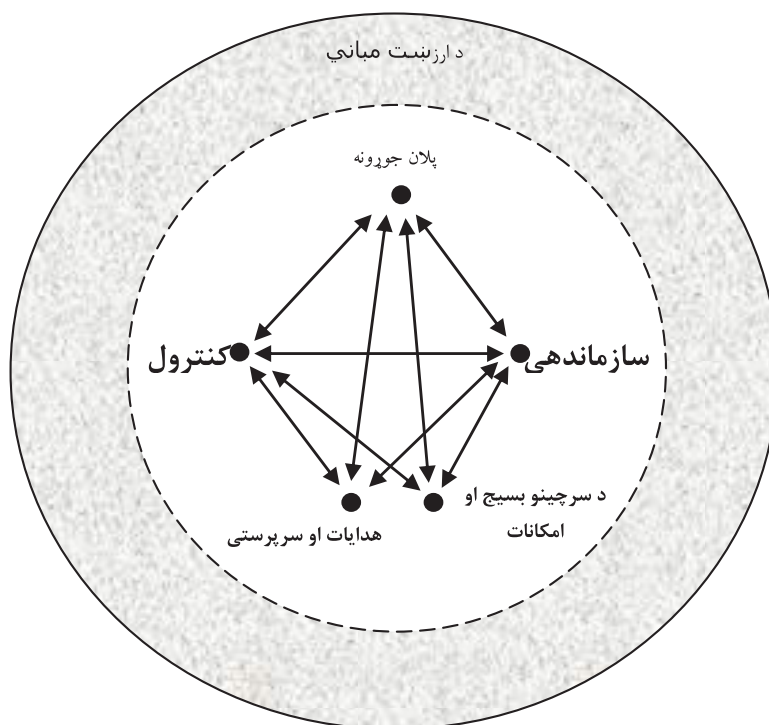
- د مدیریت اصطلاحي معناوې هم بېلابېلې او ډېرې دي. ځینې تعریفونه یې دا دي.
 - « د نورو په وسیله د کار سر ته رسول.
 - « کړنې ته د اطلاعاتو اړونه - چې دې ته هم تصمیم وایي.
 - « د سازمان رسمي کارکونکو لپاره د اغیزناک چاپیریال جوړول.
 - « موخو ته د رسېدو لپاره مادي او انساني سرچینې سره همغږې کول.
 - « د سازمان موخو ته د رسېدو لپاره د ټولو سازمانی سرچینو کارول د کارکونکو پر کار نظارت او د کار رهبري، سازماندهي او د پلان جوړول.
 - « مدیریت سازمانی موخو ته د رسېدو لپاره د انساني او مادي سرچینو همغږې کول دي.
 - « مدیریت کولای شو چې تر ډېره غوښتل شوو موخو ته د جمعي فعالیتونو د کنترول او رهبرۍ له لارې په رسېدو د علم او هنر په همغږۍ او یوځای کولو سره تعریف کړو.
 - « مدیریت هغه پروسه ده چې د هغې په وسیله فردي او ډله ایز کوښښونه موخو ته د رسېدو لپاره سره همغږي کوي.

- « مدیریت یوه پیچیده ذهني او عيني اړیکه ده.
 - « مدیریت د نورو په وسیله او د نورو له طریقه د کارونو سر ته رسول دي.
 - شونې ده مدیریت د موخو د پېژندنې او ایجاد په عنوان د ټولو اړونده وگړو د همغږۍ د فعالیتونو له لارې هغوی ته تعریف شي.

راتولوونکی مدیریت د اغیزمنې کار گیرۍ لپاره او د انساني او مادي سرچینو کار آمد د یوه ارزښت من نظام پر بنسټ منل شوی دی، چې د پلان جوړونې، منظمې سازماندهي د سرچینو

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

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



د مدیریت کاري چوکاټ

سازماندهی، پلان جوړونه، استخدام، رهبري او کنټرول	ترسره کوي	يو مدير: ټاکلې دندې
انساني، فزيکي او مالي	څخه استفاده کوي	يو مدير: له ټاکليو سرچينو
ستندردونه، ارزونې، کنټرول او داسې نور	پوهېږي	يو مدير: په مشخصو طرزونو
افهام او تفهيم، رهبري، تشويق او تحريک، د شخړو حل	څخه استفاده کوي	يو مدير: له ټاکليو مهارتونو
انفرادي، سازماني، مشترک	پر مخ وړي	يو مدير: مشخص اهداف
ګډه همکاري	لاره پرانيږي	يو مدير: د ودې او پرمختګ

د مديرانو کره دندې

- پلان جوړونه
- سازماندهي
- استخدام
- رهبري
- کنټرول

د مدیریت سطحې

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

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

۱- عملیاتي سطح (سرپرستي)

۲- منځني سطح

۳- عالي سطح

عملیاتی سطح (سرپرستی)

مدیران معمولاً ډېر بوخت خلک دي او هغوی ته د خلکو یو په بل پسې 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 و فصل کې تېرېږي.

۱- **منځني سطوح:** دغه سطحه مدیران د عالي او عملیاتي سطحې مدیرانو په منځ کې د یوې منځنۍ حلقې په توګه عمل کوي. دغه مدیران د عالي سطحې مدیرانو ته گزارش ورکوي. او پر سرپرستانو باندې نظارت یې کار دی. د دغې مدیرانو ډېری وخت د معلوماتو په تحلیل او راټولولو کې او د تصمیم گیرۍ لپاره د اطلاعاتو او ارقامو جوړول د خپرونو او عملي طرحو تنظیم د عالي مدیریت تصمیماتو لپاره او د سرپرستانو هدایت او د هغوی د فعالیتونو تنظیمول سازمانی موخو ته د رسېدو لپاره.

منځني مدیران د منځمهاله خپرونو تنظیم په غاړه لري جامعې او اوږد مهاله خپرونې د عالي مدیریت د نظر د اظهار لپاره جوړوي. د پام وړ ټکی دا دی چې د منځنۍ سطح مدیران د کمپيوټري او نورو تکنالوژۍ څخه په کارولو سره په اداراتو کې ځینې معلومات ادغام او یا حذف کوي.

۲- **عالي سطوح:** که یو مدیر په عملیاتي او منځني سطحو کې بریالی وي نو طبعاً کولای شي چې په عالي مدیریت کې هم کار وکړي. عالي مدیر د سازمان د عمده واحدونو ټولنیز چلند ارزښتی کوي. د سازمان د مهمو اولویو موضوعاتو او مسایلو په هکله له ټیټ رتبه مدیرانو سره غږېږي. خپل ډېری وخت د سازمان بهر یا له خپلو هم سطحه مدیرانو سره تېروي.

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

سازماني عنوان او منصب د مدیریت د هرې سطحې سره مناسب

په پورتنی جدول کې ښودل 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 انسان 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 پاڅون په وخت کې هغه مهال چې د انګلستان دیارلس گونې 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 سمیت نظریه د کار د تقسیم او د سنجاق جوړونې په کار خانه کې د تخصیص ګراډي په هکله یو لوی تحول د جوړونې په څانګه کې وصل شو.

تیلور په ۱۹۱۱ میلادي کې د علمي مدیریت د اصولو کتاب منتشر کړ. او څلور اصله (د فعالیتونو علمي کول، د کارکنانو دقیق انتخاب، د کار کنانو دقیقه زده کړه او له کار کنانو څخه حمایت) یې مطرح کړل.

هر مدیریت د ادارې په دوران کې سره را تړل 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 نسبتاً مشخص له یو بل سره همکاري کوي. د دې تعریف له متشکله عناصرو څخه ځینې یې تر یوه حده پورې وضاحت ته اړتیا لري، مثلاً ټولنیز نظام، متعددې موخې، نسبي تشخیص، د همکارۍ او هم غړۍ 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 سازمان بریالیتوب تضمینوي. همدغه اصول چې د کلاسیکو څېړونکو په وسیله یې خپرېتیا موندلې ده مهم یې عبارت دي له:

- ۱- د انعطاف مننې او مداومت اصل
- ۲- د تعادل اصل
- ۳- د جمعیت د وحدت اصل یا هم غړي
- ۴- د کارايي اصل

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

په عربي ژبه کې مدیریت د دور او دوران په مانا تعریف شوی، او مدیر د کار اداره کوونکي ته ویل کېږي او یا پر بل عبارت: مدیریت عبارت دی د انساني او مادي سرچینو له همغږۍ څخه د موخې موندلو په موخه او یا مدیریت د کارونو د ترسره کولو په مانا په وسیله 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 واکنال په فرهنگ کې مدیریت څه ډول تعریف شوی واضح یې کړئ؟
- ۵- منجمنت (Management) اصلاً په کومه ژبه کې رېښه لري او په څه مانا دی، واضح یې کړئ؟
- ۶- د مدیریت په کاري چوکاټ کې، کوم کارونه شتون لري چې باید د مدیر په واسطه ترسره شي، واضح یې کړئ؟
- ۷- د مدیرانو عمده دندې په لنډ ډول تشریح کړئ؟
- ۸- د توجه مدیر د کار په یوه ډول، د سازمان سطحه موجوده شرایط او غوښتنې د مدیریني مهارتونو څو سطحو ته اړتیا لري، واضح یې کړئ؟
- ۹- د مدیریت میاني سطوح لکه حلقه د عملیاتي مدیرانو او د عالي سطحو د مدیرانو په مینځ کې تعریف شوی، د دې سطحې د مدیریت اساسي دنده څه شی ده، واضح یې کړئ؟
- ۱۰- سازماني منصب او عنوان متناظر د مدیریت په هره سطحه سره په جدول کې تشریح کړئ؟

بشري مهارتونه

ټوليزه موخه

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

د زده کړې موخې: دا چاپېروونکي ددې څپرکي له لاندې موضوعاتو سره آشنایي پيدا کوي:

- کار کوونکي په لياقت او توانايۍ سره په اداره او کار کې اشنا کېږي.
- په کاري چاپېريال کې د اخلاقو او چلند له موضوعگانو سره اشنا کېږي.
- د ډليز کار له چاپېريال او فرهنگ سره اړوندې موضوعگانې ورته اشنا کېږي.
- د کار د فشار اړيکه له ذهن سره ورته اشنا کېږي.
- په کاري چاپېريال کې د سټريا او ستوماني رفع کولو سره اشنا کېږي.
- په کاري چاپېريال کې د وخت له تنظيم سره اشنا کېږي.

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

انساني مهارتونه په اسانۍ سره نه موندل کېږي او ځانگړې لارې اوفنون نه لري. نن ورځ علمي پوهه د ارواپوهنې، ټولنيزې ارواپوهنې، خلک پېژندنې او تجربې او کارزده کړې په قلمرو کې په ډلبزو او ټولنيزو شرايطو کې په غير مستقيم ډول انساني مهارتونو ته د لاسرسي زمينه برابروي. د خلکو عمل او غبرگون او د انگېزو او انتظارونو او د هغوی د کړنو پروراندې حساسيت دا مرسته کوي؛ خو شخص د وخت په تېرېدوسره وکولای شي، چې علتونه 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 اغېزناک غړي په توگه واقع شي او د کارکونکو په منځ کې تفاهم او همکاري منځ ته راوړي، بايد په کافي توگه 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 شي، د وظيفو د عهدې څخه ووځي، نو بايد چې ډېر با صلاحيته او با کفايته وي؛ تر څو ورسپارل شوي مسؤليتونه په سمه توگه سر ته ورسوي. که چېرې څوک دکار د عهدې څخه د نه وتلو پريشاني په سر کې ولري، نو ډېر ژر د فشار لاندې واقع کېږي. که د ادارې مسؤولين د خپلو باصلاحيته مقاماتو په اصولو او اوامرو پوه نشي، ډېر ژر په قهر کېږي او روحي فشار 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 وينو سترگو سره سبا کړي. ډيری زده کونکي چې خپل د امتحان لپاره پوره چمتووالی نه لري ډېر په تشویش او وېره کې يې وخت تېرېږي.

بې کفايتي په اداره او د کار په رهبرۍ کې د شغل سره د نا آشنایۍ، بې علاقه گۍ او په کار کې لازم تخصص نه درلودل، د انگيزې د کمښت له سببه رامنځته کېږي. په هر کاري چاپېريال کې د کار او وظيفې په ښه توگه سر ته رسولو لپاره بايد سړی خپل مسؤليتونه وپېژني، با صلاحيته وي؛ تر څو خپلو کارونو ته ورسېدای شي. له خپل کار څخه خوند واخلي، او د خپلو کارکونکو له اړيکو خوشاله وي.

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

په کاري چاپېريال کې اخلاق او رفتار

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

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

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

د جمعي کار د چاپېریال له فرهنگ سره اړین لاملونه

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

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

- د کورنۍ له لوري د کارمند نه حمایت
- د کورنۍ لپاره د کم وخت اختصاص، او په پایله کې د کورنۍ په چاپېريال کې د سخت روحي فشار زیاتوالی
- د کورنۍ له آرامش سره له حد څخه زیات تداخل
- د ډېرې غوښتنې قهر او غوصه، د کارمند خپله پيوسته غوصه
- د پرمختګ لپاره کم حوصله ګي او د کارمند د شخصي مهارت ترلاسه کول
- د اړونده دندې د ترسره کولو لپاره بې وسي
- د نوي فن آوري له روشونو سره نا اشنایي
- په کار کې له هغه خپل حد څخه زیات مسؤولیت په داسې توګه سره چې شخص یې له عهدې څخه ونه وځي
- د کار په سپارلو کې د یوه شخص نا تواني پر نورو باندې
- د حرفه یي نا امنۍ احساس
- ډلې ته په مرسته کولو کې کمزوري.
- ډلې چې په یوه چاپېريال کې کار کوي له بېلابېلو روحي فشارونو سره مخامخ کېږي. د کاري وخت زیاتوالی، د کار کوونکو تر منځ د همکارۍ نشتون مدیر له لوري د کاري وضعیت نه درک کول، د کورنۍ سره د کافي وخت نه درلودل، د کافي استراحت نه درلودل د رواني فشارونو سبب ګرځي چې انسان پریشانه کوي او له ډېرو روحي او ذهني ستونزو سره یې مخامخ کوي.
- مدیر په چاپېريال کې د پورتنیو شرایطو په لرلو هر وخت ډېر پرېشانه وي. آیا مدیر له ځانه پوښتلي چې شاید کوم مشکل وي؟ څرنګه چې د هغوی شغل هغوی نه ترغیبوي، تر څو خپل کار په سمه توګه اجرا کړي. که په ټول توان سره نشی کولای کار مخکې بوځي او که نه غواړي چې یو ښه او لایق مدیر واوسي او کوم مسؤولیت واخلی نو حتماً تاسو او ستاسو په شغل کې کومه ستونزه شته، نو په داسې حال نشی کولای دغې وظیفې ته خپل فکر او ځان ته د ضرر رسولو څخه پرته د ډېر وخت لپاره دوام ورکړي. او یا د خپلې وظیفې د پرېښودو په فکر کې شی. 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 تشویق کوي کله چې له خپل مناسب مسؤولیت څخه او د حقوقو او له مزایاوو څخه محرومېږي او کله چې شغلي امنیت نه لري د کار چاپېريال له تشویش څخه ډک وي، چې دا امر دکار د بهیر سرعت کموي او په هغه چاپېريال کې دکارکوونکو سلامتیا ته نقصان رسوي. دغه موضوع د مدیریت له مهارت سره تړاو لري؛ خو د جمعي کار د چاپېريال د فرهنگ اړوند لاملونه درک او د اړتیاوو سره سم عمل وکړي.

د ذهن او د کار د فشار اړیکه

په اوسنۍ بوخته نړۍ کې د کار له فشار څخه ځان غړول امکان نه لري، په رښتیا سره د کار

فشار د ژوند له یوې برخې څخه دی. د کار فشار یوازې د خلکو د څرنګوالي په نظر د رنځېدلو، پریشانی او افسردګۍ په توګه ځان نه ښکاره کوي، بلکې کولای شي روحي او رواني بيماري لکه عصبي پریشاني، بې قراري او بې تايي، خشن چلند او روحي اختلافات هم رامنځ ته کړي. فشار د ذهن کار سره ګډوډوي او روحي تعادل له منځه وړي.

د ذهني وضعیت تغیر په وجود باندې اثر کوي او بيمار ځان هم روحي او رواني بيماري لا زیاتوي د دې خطرناکه بيمارۍ 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 نه ورکوي. هغوی د بهرنیو او منځنیو ستونزو سره په خپله توانایی مخامخ کېدای شي. هغوی امیدواره دي چې ستونزې ګام په ګام حل او فصل شي بلاخره څومره چې دسړي 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 له فشار څخه منځ ته راغلو ناروغیو نه څنګه مخ نیوی وکړو. په اخره لسيزه کې په سازمانونو کې د کاري فشاریا (Stress) څخه منځ ته راغلو بيماريو ته ډېر پام کېږي. او د سازماني چلند د مهمو مباحثو څخه ګرځېدلې. که 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 بررسی ته یې پیل کړی.

مدیران، کارکونکي او د سازمان څښتنان د عصبي او رواني ځانګړو فشارونو تر تاثیر لاندې راځي او په داسې کړو وړو لاس پورې کوي چې په مستقیمه توګه په راپور ورکولو کې سازمان څرګندوی، عصبي فشارونه دجسماني اثارو لرونکي هم دي او له دې لارې هم سازمان ته لویه ضربه واردولای شي.

هر څه چې د کار په لړ کې د فشار منځته راوړونکي وي موږ یې باید په خپل جسم او ذهن باندې د ناوړو اغیزو د کمولو لپاره لارې پیدا کړو. څرنګه چې وکولای شو د کار په لړ کې د عصبي فشارونو ټول لاملونه له منځه یوسو، چې په فرضي توګه هغو شرایطو ته ورسېږو، چې په هغې کې نارینه، ښځې او ماشومان له هر فشار او کړکېچ څخه لرې وي، چې البته د منطقي لحاظه دا خبره ممکنه نه ده، کله چې شخص بهرني محرکونه فشار (عصبي فشارونه) له ځانه لرې کړي، د ننه د پخوانیو ناخود اگاهو تجربو په خاطر، خیالونه او وړاندوینې خپله فشار تولیدوي. فشار لکه وېره، نیکمرغي او آرامتیا زموږ د ژوند یوه برخه ده. خو په هر حال کولای شو د هغې د بهبودلپاره یې بېلابېلې لارې پیدا کړو. او په جسم او ذهن باندې له منفي اوناوړو تاثیراتو څخه یې مخنیوی وکړو.

پوهېږو کله چې له یوه خطر سره مخامخ کېږو، وجود مو څرنګه بېلابېل عصبي، هورموني او

شیمیایی کړه وړه تامینوي؛ خو 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 کښېښي. 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 اگاه ډول له پخوانیو ترخو تجربو، دراتلونکې له وړاندوینې او دوه زړه توب سره نږدې اړیکې لري، د وېرې، کینې، پېښېمانۍ او کرکې په اثر خپل تعادل له لاسه ورکوي. دغه لاملونه فشار په یوه دایمي حالت بدلوي. مخکې مو ولیدل چې څرنگه د خلکو غبرگون 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 تگلاره د بل لپاره یو گواښ دی، چې باید پام وکړي د ژوند د تگلارې 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، ذوقی کارونه او سرگرمۍ، 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 آرامتیا، مساز او حمام کول، د فکر او خیال ځای، د خپل وضعیت بدلول، د خوښې موسیقۍ اورېدل، عبادتونه، دعاوې، په پاک الله باندې قلبي ایمان درلودل او داسې نور.

د کاري ستړیا رفع کول

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

په ډېرو لارو سره کولای شو د کار ستړې کوونکې او یو ډول لارې ته بدلون ورکړو او آرام ورکړو. له علمي پلوه هغه کسان چې له یوې ورځې سخت کار څخه وروسته استراحت کوي، ښه پایله تر لاسه کوي او لږ روحي فشار او غبرگون ښيي. همدارنگه 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 راگرځېدو په ټولو وختونو کې اندېښمن وي. د کار په بهیر کې، له کاري چاپېریال بهر، د کار په دفتر او نورو ځایونو کې وېره لرل، زړه نازړه توب او پرېشاني ملگري وي. کله چې اړ

کېږي او له کوم نوي کړکېچ سره مخ کېږي په پوره ډول له پېښو 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. څنگه مو چې وویل پرلپسې کارکوونکي، بې وقفې کار خپله توانايي بولي. هغوی د خپل ورځ په ورځ ډېرېدونکي ذهني او فزیکي فعالیت له امله په خپله وړتیا او انرژۍ نازېږي. یوه پېژندل شوې ډاکټره وايي: ((نه پوهېږم که دومره په چټکۍ مې کار کولای نو څه به مې کول.)) کار د دې خلکو لپاره، د دوی ژوند دی چې په پای کې یې د مړینې لامل کېږي. هر څوک له خپل کار سره سم وړ استراحت ته هم اړتیا لري. هغه مدیران چې کاري ساعتونه یې اوږده دي د کار لپاره ثابت کاري پروګرام لري، په کاري چاپېریال کې ځانګړي پروګرامونه او موخې مخته وړي. د دوی کاري چاپېریال ډېره ګټه ګوڼه او ډېر مسولیت لري چې له ډېر خوځښت او زړه نازړه توب سره مخ دي. چې له همدې امله پرلپسې تفریح او استراحت ته اړتیا لري. تاسې چې په هر ډول مدیریت بوخت یاست استراحت ته اړتیا لری. او هر څومره چې د ځان د هوښیارۍ او ځواکمنۍ فکر کوی، نو ځینې وخت استراحت وکړئ؛ څو تلپاتې بشپړه روغتیا ولری.

په لوړ غږ خبرې مه کوئ

په لوړ غږ خبرې کول او چیغې وهل ډېر حرارت تولیدوي چې ډېره انرژي لګوي. په معمولي ډول یو کس ته له ډېرې مطالعې وروسته ځان عصباتي او کمزوری ښکاري. که غواړی له خپل ننني روحي فشار خلاص شی، هڅه وکړئ په نرمۍ او ورو سره خبرې وکړئ. ډېر پیاوړي او نافذ فکرونه یوازې د څو کلیمو په چوکاټ کې بیانولای شو. ځینو کسانو دغه وړتیا پرته له دې چې ډېره گرمي او حرارت تولید شي، په ځان کې روزلې ده. کله چې په عادي حالت خبرې کوو، کولای شو پرته د روحي فشار له څرګندولو، زړه نازړه توب، غوسې او شخړې خبرې وکړو. ډېر ځله خلک خپله غوسه 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 بیړي په حالت کې چې ډېر فشار هم ورسره ملګری وي یوې د ښه فکر او منطقي خبرې ته بل رنگ ورکوي. که عادت کړو چې کله کله چوپټیا غوره کړو، نو پر بدن او ذهن به مو ښه اغېز ووينو.

خپل وخت تنظیم کړئ

د دې لپاره چې وکولای شو د ورځې یا اوونۍ په بهیر کې د خپل نظر وړ کارونو پسې ورسېږی، اړینه ده خپل وخت په وړ ډول ووېشن. 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

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 ورځنۍ وخت کولای شي له فشار څخه سرشار او هم له روحي او رواني فشار څخه انډېښنه، زړه ماتوالی، غوصه، سست والی، د چارو، یو له بله غټ والی، د عاطفي او ذهني تعادل نشتوالی، تلوار وهلې نیونې او حرکات او بې نتیجې وي او یا له پلان جوړونې څخه شیندلي، روحي آرامتیا دلایسته راوړنو محاسبه ډېرېږي، د وخت د چوکاټ د کنټرول لپاره د لاندې مواردو رعایت اړین دی.

- هره ورځ، له هر کار څخه مخکې، خپل کارونه او فعالیتونه له پلان جوړونې سره سم عیار کړئ.
- ورځني کارونه ترجیح بندي کړئ.
- هر کار په خپل وخت کې پیل کړئ.
- په هر ځای کې په هغه خپل وخت حاضر شئ.
- له خپلو اطرافیانو سره په بحث او جدال کې مه بوختېږئ.
- خپل کارونه له شیندل والي او گډوډیو 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 وگورئ.
- په لومړي سر کې خپل ټول کارونه پلان او بیا یې له دې برنامې سره سم عملي کړئ
- هره ورځ خپل کارونه په اولویت بندي 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 کار او یا هم د لیدنې کتنې په ځای کې حاضر نه شئ.
- له ناوخته راتلو څخه وروسته باندې مانې وکړی.
- اجازه ورکړئ چې د چارو مکرره پاشلتیا، پلان شوي فعالیتونه تاسو له هغه خپل اصلي تگ 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

پر ځان باور ډېر کړئ

آيا ځان ته د مثبتو افکارو په ورکولو سره د روحي فشارونو په وړاندې غبرگون بدلون کولای شي؟ د ذهن پياوړتيا او ځواک د حقيقي ښه والي او اغېز ښندلو لپاره ثابت شوی دی. د کتلو په بدلون سره نه يوازې وړې، لويې او جدي ناروغۍ او ناآرامۍ په ورو ورو سره ښې کېږي. ډېرې هغه مذهبي او عقيدوي ډلې چې د کتلو په اغېز باندې ټينگار کوي دې مسئلې ته ډېر پام کوي. که جسم يا بدن پر ذهن اغېز وکړي، ذهن هم د جسم يا بدن حالت تر کنټرول لاندې نيسي. کله چې کسان له جسمي پلوه ښه حالت ولري، خوشاله ذهن او ډېره ښه روحيه به ولري او کله چې ډاډمن، آرام او ښه ذهن لري نو د بدن دردونه او ناآرامۍ هم په ښکاره توگه له منځه ځي. له بلې خوا تر فشار او اندېښنو لاندې ذهن نه يوازې دا چې ناروغۍ او ناآرامۍ رامنځ ته کوي بلکې د ډېرو تاوتریخوالو لامل هم کېږي جسم له ذهن او ذهن له جسم څخه نشو بېلولای. همدا کار د ناروغيو او ناآراميو 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 همدارنگه منفي هيچاني غبرگونونه د ذهن په واسطه پر جسم اغېز کوي؛ ترڅو پورې چې جسم او ذهن په يوگوني ډول ونه منو، د فشار اداره کول آسانه کار نه دی.

د پر ځان باور د لارو ټولنيزه فلسفه

د دې اړيکې په واسطه د ذهن او جسم يا جسم او ذهن بنسټ جوړ شوی دی. ښه او مثبت باور پر جسم باندې مثبت اغېز ښکاري. چې په دې سره انسان روغتيا پيدا کوي. که هره ټاکل شوې لاره وي، لکه هېپنوتېزم، په ځان باور، مذهبي څرگندونه، اروايي آرامي، د ذهني حالت بدلون او د فشار حالت په بشپړ ډول بدلوي، په همدې ډول د هغه ويجاړوونکي اغېز کموي. ذهن او جسم له يو بل سره نېغې اړيکې لري څوک چې خوشاله او روغ جسم ولري، ښه ذهن هم لري.

دغو توصيو ته فکر وکړئ

- د فشار شرايط درک او وپيژنئ، پيدا کړی چې په يوه شېبه کې په ځانگړې توگه په تاسې کې څه شی روحي فشار توليدوي.

- په هوسيارانه ډول هڅه وکړئ چې خپل روحي يا رواني فشار راکم کړی

- له فشار سره د مناسبې مخېندنې لپاره سمې او ځانگړې طريقې رامنځته کړئ

- په ژوندانه کې خپل ځان او خپل ارزښتونه قيمتي کړئ

- د احساساتو او عقايدو د سرکوبولو او په پام کې نه نيولو او همدا رنگه نوروته له توجه څخه

ډډه وکړئ

- هغو وگړو ته پام وکړئ چې په سختو او ناوړه حالاتو کې ژوند کوي، خو خپل روحي او يا

رواني فشار نه ښيي

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

د ازمویني لپاره څو کړنلارې یا دستورالعمل

- هیلې او امیدونه خورا بدو شرایطو ته ښه والی وربښي.
- فعالیت او تفریح له یو بل سره مغایرت نه لري.
- کار مهلک نه دی مګر ستاسو لید ډول هغه همداسې کوي.
- طبیعت او دژوند او کار ماهیت هرڅه چې وي په لوبو او ذوقي کارونو د روحي فشار په شدت سره کمې کړئ.
- د خپل نفس عزت او هنري فعالیتونو ته زیاتوالی ورکړئ او په همدې طریقي سره فشار کم کړئ.
- سپورت د فشار د له منځه وړلو لپاره انرژي مصرفوي.
- خپله غذايي برنامه تنظیم کړئ، په محرکو او ازار ورکوونکیو توکو مه متکي کېږئ.
- اوبه بهترینه دوا او علاج دی، او د روحي فشار په کښته کولو کې ډېره مرسته او مساعدت کوي.
- لږ ترلږه په ورځ کې یو ځل له چیغو پیغو او نورو څخه کناره گیري وکړئ، تیاره او ساکت چاپیریال ته ولاړ شئ.
- لوړ غږ د تکلیف او ازار ښه ده. په عوض کې آرام او نرم صحبت وکړئ.
- ډېر وځاندي، یو شی هم دومره ارزښت نه لري چې وغواړي خوشحالي او نشاط له تاسو څخه واخلي.
- شور او لذت او هم له نوروسره په هم دلی و پوهېږئ، نورو ته فنا یوسئ، په همدې حالت کې روحي فشار د تحمل وړ دی .
- خپلې کمزورۍ او وسنې وپېژنئ او همدا شان خپل محدودیتونه.
- آمادګي یو امتیاز او ښه کار دی. احساس ګیجي او حیرت فشار ډېروي .
- په خپل وخت حاکم واوسئ او هغه په مناسبه توګه سره تنظیم کړئ.
- کله چې ستړي یاستی او زغم ونه لری د لزوم په صورت کې «نه» ووايئ.
- له کمیایو لحاظه تلوار او دوه زړه والی فشار رامنځته کوي، وحشت او ډار انسان خوري.
- تغیر او تحول د ټولو شیانود پای په مانا نه دی، د ژوند بدلونونه په خوشحالی او مثبت لیدنه سره ومنئ.
- انعطاف منونکي واوسئ، همېشه د حل نورې لارې هم شتون لري.
- ژوند په ډېر لږ فشار سره ډېر عالي او ښکلی دی، اما لکه څرنګه چې ډېره مالګه غذا خرابوي ډېر فشار هم تاسو له منځه وړي.

د دویم څپرکي دمطالبو لنډيز

بشري يا انساني مهارت يعنې د قدرت او وس درلودل، د چاپېريال د ايجاد په زمينه کې تشخيص، تفاهم او همکاري، او د نورو په وسيله د کار ترسره کول، د گروه د غړي په عنوان اغيزمن فعاليت، د افرادو دانگيزو درک، او د هغوی په رفتار کې تاثير اچونه.

که چېرې افراد وغواړي په برياليتوب سره د خپلو دندو له عهدې څخه ووځي، پرته له دې څخه چې د خپلې حرفې په خاطر له سخت فشار سره لاس او گريوان شي. بايد ډېر با صلاحيت او با کفايته وي؛ ترڅو وکولای شي ورته سپارل شوي مسؤليتونه په سمه طريقه سره تر سره کړي.

بايد وپوهېږو چې له يوه شغل سره اشنايي د لازم تخصص نشتوالی، بې علاقگي او د انگېزې لږ والی، دا ټول په اداره او د کار په رهبرۍ کې د شخص د بې کفايتۍ لامل گرځي.

د کار په چاپېريال کې بريالی او موفق فرد کوشن کوي چې د خپل کار د موفقيتونو په اړخ کې په يوه سمه او ښه وجه سره اخلاقي مسايل او د خپل کار حرفه په ټولو شرايطو کې رعايت کړي. هغه افراد چې په يوه چاپېريال کې په ټوليزه توگه سره کار کوي د روهي فشارونو له بېلابېلو ډولونو سره مخ کېږي، د کار ساعتونه ډېر، د افرادو تر منځ عدم همکاري، د مدير له لوري د کاري وضعيت نه درک کول، له کورنۍ سره د کافي وخت د تېرولو نه درلودل، د کافي استراحت نشتوالی او د رواني فشارونو د پېښېدو لامل گرځي، چې يو فرد مضطرب او انديښمن کوي او له ډېرو زياتو ذهني او روهي ستونزو سره مخ کېږي، هغه افراد چې سالم او تندرست پاتې کېږي، هغه کسان دي چې ډېره زياته پياوړې قوه لري.

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

د دویم څپرکي پوښتنې

۱. بشري مهارت تعریف کړئ او هم بې توضیح کړئ چې بشري مهارت د کومې ځانګړنې مستلزم دی؟
۲. په کار او اداره کې د فرد لیاقت او توانايي څه رول او ارزښت لري توضیح یې کړئ؟
۳. د ټولیز کاري چاپېریال له فرهنګ سره تړلي لس لاملونه تشریح او توضیح کړئ؟
۴. د کار د فشار 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 دقیقاً تشریح کړئ؟
۶. هغه مدیران چې کاري ساعتونه یې اوږده دي په کاري چاپېریال یې ازدهام دی د ستړیا د لرې کولو لپاره څه شي ته اړتیا لري موضوع تشریح کړئ؟
۷. په لوړ غږ سره خبرې کول کوم خطرناکه عواقب منځته راوړي موضوع تشریح کړئ؟
۸. د وخت د تنظیم په اړه له مواردو څخه لس موارد تشریح او توضیح کړئ؟
۹. خپل ځان ته تلقین یعنې څه او څه مفهوم لري دقیقاً موضوع تشریح کړئ؟
۱۰. د شلو کړنلارو له جملې څخه لس کړنلارې لس یې فقط د امتحان په خاطر دقیقاً تشریح او توضیح کړئ؟

د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنگونو درک

ټولیزه موخه

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

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

- د مفاهمي په تعريف او د ايجاد په طرز يې پوه وي.
- د مفاهمي ماهيت وپېژني.
- فرهنگ او فرهنگ سازماني توضيح کړي.
- د فرهنگ ډولونه وپېژني.
- د فرهنگ په منځ کې مسایل.
- اخلاقي او غير اخلاقي اړخونه توضيح کړي.

مفاهمه

د مفاهمي اصطلاح څرنگه چې دلته په کار وړل شوې د سازمان د ننه د افرادو په منځ کې تعامل، داخلي ارتباط او له سازمان څخه بهر خارجي ارتباط دا واضحه وي چې، دغه تعاملات معلوماتو، مباحثاتو، د تصاميمو اتخاذ، اشتهاراتو، عامه اړيکو او همداسې نورو شيانو سره تړاو لري.

د مفاهمي تعريف: له مفاهمي سره په تړاو مختلف تعريفونه شتون لري چې څو نمونې يې په لاندې ډول دي:

۱- هر هغه عمل چې په واسطه يې افراد وکولای شي د اړتيا وو، غوښتنو، اداراتو، نظرياتو او د خپلې اگاهۍ په اړه يو له بل سره د مالوماتو تبادله وکړي، نو همدغه د مفاهمي يا اړيکې په نامه يادېږي.

۲- مفاهمه د افکارو، پیغامونو، یا مالوماتو له تبادلې څخه عبارت ده چې، د ویلو، رفتار، اشاراتو 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 احساسات او نظریات د لفظي او غیر لفظي پیغامونو په بڼه بیانېږي او وروسته لېږدول کېږي او درک کېږي.

مفاهمه کولای شي په خبرانه او یا نا خبرانه غوښتل شوي 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 اړیکې یا مفاهمې ماهیت په دې کې دی چې، څوک نه شي کولای ېې اړیکې وي. یعنې د یوې ادارې او مؤسسې دا ځلي افراد یا کارمندان په متداوم ډول سره له ښو څخه په یوه بڼه یو له بله اړیکې نیسي.

حتی که هغوی داسې هم وېرېږي 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 مؤسسه څه وایي او یا یې لیکي، دا چې ایا سوداګریز اعلان ښه دی یا بد او یا دا چې عامه مناسبات او د بازار موندنې مناسبات ښه 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 فرهنگ تعریف: اساسا فرهنگ د اطلاعاتو او کړنلارو مجموعه ده د واقعیتونو د سازمان ورکونې په منظور انسان ته د ښېنې په مانا ده.

څرنگه چې کلاید کلو کوهن مطرحوي « فرهنگ ټولو احساس شویو طرزونو او طریقو ته شامل دی، احساس کول او د غبرګون ښکاره کول دې چې عمدتا د نومونو له لارې موندل او لېږدول کېږي، او د انساني ګروپونو مشخصې لاسته راوړنې او د هغوی د تجسم له جملې څخه په لاسي جوړښت کې منځته راځي.

د فرهنگ اصلي زړی (هسته) د سنتي عقیدو ((چې په تاریخي توګه را اخیستل شوي دي.)) او هغو ارزښتونو چې لري یې لرونکی دی.

پر بېلابېلو فرهنگونو پوهېدل

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

فرهنگ د نېسو، عقيدو، ارزښتونو، هيلو او سلوکي قاعدو له سېستم څخه عبارت دی. که په يوه اداره کې د بېلابېلو فرهنگونو کسان کار کوي، د دوی په اړيکو کې ډېر توپيرونه ليدل کېږي، د بېلگې په توگه که له همکارو موسسو يا بهرنيو سلاکارانو سره کار کوی، نو لازمه ده د دواړو خواوو تر منځ د مخالفت د له منځه وړلو لپاره جامع او څرگند معلومات ترسره شي.

ناسمې پوهېدنې ((اشتباهات))

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

ژبه

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

د بېلگې په توگه په مرکزي اروپا کې دا يو غيرمعمولي کار دی چې د رسمي خبرو اترو په پيل کې دويم ځل د شخصي او کورنيو مسايلو په اړه خبرې وشي. هلته خلک دا ډېر خوشوي، چې د کار او دندې په اړه خبرې پيل کړي. خو په افغانستان کې د خبرو په پيل کې د شخصي مسايلو په اړه خبرې ډېر وخت نيسي. نو کېدای شي موږ تر لاسه کړو چې اروپايان لږ عاطفه لري او بې مينې دي، خو اروپايان کېدای شي ووايي افغانان اصولي او مسلکي نه دي ځکه چې د شخصي مسايلو په اړه ډېرې خبرې کړي.

فرهنگي ارزښتونه

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

کله چې له نورو سره اړيکې نيسو، د خپل فرهنگ له مخې چلند ورسره کوو، دا په دې معنی نه ده، چې دا ډول چلند به سم او يا هم ناسم وي، بلکې دا يوازې زموږ نظر ښيي. زموږ د نظر له مخې کېدای شي د نورو فرهنگي ارزښتونه د تعجب وړ او يا هم د نه منلو وړ وي خو د نورو په فرهنگ کې دغه ارزښتونه ځانگړې معنی او اعتبار لري او په بشپړ ډول منل

شوي دي. د بېلگې په توگه په يوه فرهنگ کې د مرتبو لړۍ او د چلند ډول درک کېدای شي. دغه مسئله په دې ټکي ټينگار کوي چې د دوی له مشرانو او آمرينو سره څه ډول خبرې کېږي او يا هم دا چې پر دوی څه ډول نيوکه کوي، څه ډول چلند ورسره کېږي، د هغو کسانو لپاره چې په فرهنگ کې يې په څرگنده توگه نيوکه منل شوې وي. او د مرتبو لړۍ نه احساسېږي، د دوی هر څه د حقونو د برابرۍ د اصل پر بنسټ ولاړ وي. دا به ورته ډېره سخته وي چې له داسې يوه فرهنگ سره مخ شي، چې د مراتبو لړۍ په جدي توگه پکې رعايت کېږي. او اړ وي چې له لوړ رتبه کسانو سره د خبرو لپاره په آدابو او ځانگړو تشریفاتو اړیکې ونيسي. دغه توپيرونه د لويديځوالو او افغانانو تر منځ ستونزې زېږولای شي. ځکه چې يو لويديځوال له يوه افغان لوړ پوړي سره څه ډول چې افغان لوړپوړی هيله لري، په ډېر درناوي سره اړیکې نه نيسي ځکه چې د هغوی په فرهنگ کې داسې څه نشته، له بلې خوا کېدای شي لويديځوال د افغانانو دا ډول تشریقاتي چلند يو پېچلې نظر وبولي ځکه افغانان په ډېر تشریقاتي ډول اړیکې نيسي.

فکرونه او فرضيې

کېدای شي خلک د مقابل لوري د لاملونو په اړه ناسم فکر وکړي، که موږ د ادب او رښتينولۍ په اړه يوه بېلگه وړاندې کړو، دغه دوه ارزښتونه په ټولو فرهنگونو کې شته، پوښتنه دا ده چې کوم يو يې د مهم ارزښت په توگه منل شوی؟ په هغو فرهنگونو 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 وشمروي. خو په هغو فرهنگونو کې چې صداقت تر ادب ښه ښودل شوی، خلک نورو ته دروغ نه وايي، په څرگنده او ښکاره توگه خبرې ورسره کوي، پايله به يې دا شي چې د ادب د فرهنگ خلک به د صداقت د فرهنگ کسان بې احساسه او ناوړه وبولي او د صداقت د فرهنگ کسان به د ادب د فرهنگ کسان دروغجن او تنگ نظره وبولي.

ستونزه دلته ده چې خلک فکر کوي، د دوی فرهنگي ارزښتونه يوازیني 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 فرهنگونو منل څه ډول پياوړي کړو؟

دا ډېر مهم ټکی دی چې موږ له هغو کسانو سره چې ملاقات کوو، نو د اړیکو د اصولو له مخې يې بايد د فرهنگ په اړه بشپړه پوهه ولرو.

د اړیکو د پوهاوي د مفهوم د ښه څرگندولو لپاره په لاندې شپږو توکو اړیکو ته پراختيا ورکولای شو.

- ۱- عاميانه ژبه او اصطلاحات مه کاروئ، داسې کلمې بيان کړئ چې ټاکلې معنی ورکړي او د روښانه او څرگندو خبرو لپاره هڅه وشي.
- ۲- هر څه په پاملرنې سره واورئ، په هغه ټکو چې پوه وی تاييد يې کړئ او پوښتنه وکړئ. دا

ټکی هم ارزښت لري، کله چې د آواز فشار او د ادا کولو ډول ستونزه ولري، یا هم دا چې تاسې له مخامخ کس سره په درېیمه ژبه خبرې کوی، د بېلګې په توګه له یوه ایټالوي سره په انګلسي خبرې کوی.

۳- دا یو بشپړ حقیقت دی چې د غږ فشار او د ګردود (لهجې) ډول معنی ته ډېر توپیر ورکوي. ۴- 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.

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

۶- که مو وکولای شوای موضوعات د لیدو وړ کړی، روښانه ده چې د بېلابېلو فرهنګونو د درک کولو مهمه مسئله د متقابل درناوي رعایتول دي. د سازمان له فرهنګ سره د مدیر آشنا کېدل

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

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

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

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

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

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

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

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

له کومې خبرې ومني او په ساتلو کې يې مرسته وکړي نو د آشنا کېدلو لړۍ بل ډول کېږي. خو که چېرې سازمان د خپلواکو نظريو کسان غواړي، چې خلاقيت او نوې نظريې ولري، کولای شي، نوې او ابتکاري لارې وړاندې کړي. په لومړي ډول به سازمان خوشاله 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.

فرهنگي مسايل

لومړی بايد روښانه کړو چې له فرهنگ څخه مو موخه څه ده؟ هغه کسان چې بهرنيو هېوادونو ته ځي، د هغوی له ادبونو، دودونو، چلند او ټولنيزو ارگانونو چې انسانانو د ژوندنيو چارو په اړه جوړ کړي دي مخ کېږي. د فرهنگ مفهوم ته د انسان پېژندونکو څکه پام واوښت؛ خو دغه لوړه پانگه هم په کارېدونکو توکو کې وشماري. د انسان پېژندونکو پوهانو له وخت څخه چې اډوارډ ټيلور هم يو له دې پوهانو څخه دی، دغه مسائل د خبرو وړ و، چې د ټولنيز ژوند لاره د يوې غیر عملي پېښې لاسته راوړنه نه ده، بلکې د يوې ټولنې د بهرنۍ پوهې روښنايي ده. له بنسټيزو مسايلو سره مخ کېدل لکه، د نه وړاندوينې وړ، د طبيعي چاپېريال اندېښنه، د ټولنې څرنگوالی 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 پوښتنو ته بېلابېل ځوابونه ورکړل شي. په بېلو فرهنگونو کې د دواړو لوريو تر منځ په خبرو اترو کې عمومي لاره توپير لري. سره ددې چې هر فرهنگ استثنا لري. له دې پرته به په بېلابېلو فرهنگونو کې د ځانگړو فنونو په وړ والي پوهېدل توپير ولري.

آسيایي خبرې کوونکي د دواړو لوريو د عزت په ساتنه ټينگار کوي. تر اندازې زياته غېرصميمي نيوکه، بې صبره او د نه برابرۍ وړ کېدل د نا اغېزمنو خبرو اترو لامل کېږي. چينايان نامستقيمي پوښتنې وړاندې کوي د بېلگې په توگه 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 پيدا کړې چې په لږ لگښت او ښه کيفيت يې جوړ کړو. چې د ښه والي لپاره يې ستاسې وړانديز ته هرکلی وایو.

له روسانو سره په تاريخي توگه خبرې اترې، بېلابېلې ستونزې زېږوي، روسان د خبرو په پيل سره په بيان شوو توکو ټينگار کوي، د رابط په شتون ټينگار 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 سبک پر ځای عاطفي سبک کاروي. عرب د ټولو خبرو اترو په بهير کې غوښتنې وړاندې کوي، امتيازونه ورکوي او هغه امتيازونه چې له مقابل لوري يې تر لاسه کوي خامخا يې جبران کوي. هغوی په پيل کې افراطي وي؛ خو ورو ورو په مقررې ژمنه

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

د شمالي امريکا خلک د عربو پر خلاف د دې پر ځای چې په ادعا شوو موضوعاتو او ذهني عواطفو خبرې کړي، د عيني واقعيتونو په واسطه له مقابل لوري سره منطقي دعوه پيلوي. امريکايان کېدای شي په لومړيو کې لږ امتيازونه ورکړي، خو وروسته په معمولي توگه له مقابل لوري ورکړل شوي امتيازونه ورگرځوي. دوی په پيل کې په متعادل ډول خبرو ته وړاندې کېږي او لنډمهاله اړيکې ټينگوي؛ خو ژمنې ته ډېر ارزښت ورکوي.

په مکسيکو کې شخصي اړيکې د کار او کسب په اړه د خبرو اترو مهمه برخه جوړوي. په کار او کسب کې مېلمه پالنه لومړی ځای لري، خبرې اتري په ټولنيزه مينه پيلېږي او د خبرو اترو د بريا لپاره د مقابل لوري د باور تر لاسه کول او هغه ته درناوی اړين بولي. د مکسيکو اجرايوي مديرانو د شمالي امريکايه بحث کونکو څو ځله د دې له امله سخته نيکه کړې، چې هغوی خبرې اتري په اصلي موضوع پيلوي. مکسيکويان له مقدمې پرته اصلي موضوع ته تلل بې خونده او د ادب خلاف بولي. دوی په پيل کې ډېر په احتياط يا سوءظن سره په خبرو اترو پيل کوي، نه خوشوي چې ناڅاپه څرگند شي او د خبرو اترو له پيل څخه بده گټه وکړي. له همدې امله د خبرو اترو پيل بايد غيرمستقيم، په احتياط سره او څرگندې وي او د کتنو طرحه له مستقيمو پوښتنو سره وروسته ته پاتې شي.

په پايله کې که څه هم خبرې ډېرېږي خو حقيقي خبرو اترو ته لږ وخت ورکول کېږي. مکسيکويان خوشوي چې خبرې اتري په يوې عملي بېلگې پيل کړي او وروسته د بحثونو په تشرېح پيل وکړي. وروستۍ پايلې جزياتو ته په لږ رسېدو سره ترلاسه کېږي. دوی داسې پرېکړې خوشوي چې يوه پياوړې شفاهي پېژندنه ورسره وي. هغوی باور لري چې ليکلې ژمنه دويم ځای لري. او شفاهي ژمنه يوازې پياوړې پرېکړه ده. خو کله کله شفاهي بيان په څرگند ډول مثبت، خو په خبرو اترو کې يوازې د عزت ساتلو لپاره وي چې د پوست له لارې وروسته د نه منلو ځواب ورلېږل کېږي.

جاپانيان خپل غير مستقيم دوديز چلند ته په پام سره د نه کلمه په مستقيم ډول ويلای شي. او هر څه يې چې په ذهن کې گرځي په خوله يې راوړي. په دې شرط چې خبرې اتري خصوصي او له کوم خپل سره وي.

هغو مديرانو ته چې د فرهنگونو تر منځ فعاليت کوي، د دې ټولو بحثونو پيغام دا دی چې دهر بحث محتوا ته په پام سره کښېني. هغوی بايد د خبرو اترو او نظرونو د سېکونو د توپيرونو په اړه چې هر بحث کوونکی بحث ته ورکاږي خبر وي.

د خبرو اترو اخلاقي اړخونه

دا چې په بحثونو کې کسان گډ تصميم ته د رسېدو لپاره بېلابېلو لارو ته ترجيح ورکوي او د اخلاقي چلند بحث هم رامنځ ته کېږي.

مديران بايد د نورو بحث کوونکو په ډول د ملامتوونکو بحثونو په بهير کې چې فردي گټې لومړيتوب لري، بايد لوړ اخلاقي معيار په نظر کې ونيسي.

د غير اخلاقي چلندونو لامل

لاندې لاملونه د بحث کوونکو د غير اخلاقي چلندونو د ترسره کولو لامل گرځي:

- د گټې لامل: چې هر برخه اخيستونکي د ډېرې گټې د تر لاسه کولو په هڅه کې وي.

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

- عدالت غوښتنه: د عادلانه پايلو پلټنه هغه هم يوازې د خپلو شخصي گټو په نظر کې نيولو سره کله چې بحث کوونکي غير اخلاقي چلند کوي، نو هڅه کوي خپل نظر د داسې نظرونو په واسطه لکه: ((څرگنده ده چې دا کار د منلو وړ نه و)) يا ((په دې کار کې بې ضرره دی)) يا ((موخه وسيله ښيي)) يا هم ((رښتيا په بشپړه توگه عدل دی)) څرگندوي.

د دې دليل راوړنو د حاصل له تر لاسه کولو وروسته لنډ مهاله گټې د اوږدمهاله منفي تبليغاتو سره مخ دي. يا په بله وينا نوموړی په خبرو اترو کې نور له دې لارې خپلو غوښتنو ته نه شي رسېدای. څوک چې غير اخلاقي چلند کوي بايد د ناخوښو کسانو غچ ته هم انتظار وکړي، له دې پرته که يو کس يو ځل غير اخلاقي چلند وکړي کېدای شي د همداسې چلندونو په دام کې بند پاتې شي او په نورو وختونو کې هم غير اخلاقي چلند وکړي.

په خبرواترو کې غير اخلاقي فنون

د وروستيو څېړنيزو اخيستنو له مخې تلفيقي بحثونو د خبرواترو ارزښت پيداکړی، تر ډېرې کچې د تبادلې شوو اطلاعاتو پر څرنگوالي پورې اړه لري. دروغ، د بېچلو واقعيتونو پټول او د نورو ډېرو غير اخلاقي فنونو کارول کله: باور، نېک نيت چې د ((وړل وړل)) خبرو اترو د دواړو لوريو لپاره اړين دي، له منځه وړي. له دې حقيقتونو څخه خبرتيا کولای شي د بحث کوونکو له ښه نيت څخه د بدې گټې اخيستنې مخه ونيسي. د خبرو اترو غير اخلاقي فنون لکه: دروغ، ځان خلاصول، د ځای بدلول، د مقابل لوري د افکارو گډوډولو د غوښتنو لوړول او نورې چلېبازۍ کوي. مديران بايد د خبرو اترو په بهير کې د خپل سازمان د سازمان اخلاقو اصول رعايت کړي.

د درېيم څپرکي دمطالبو لنډيز

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

د اړيکې يا مفاهيمې ارزښت دا دی، چې څوک نشي کولای بې اړيکې پاتې شي، په دې معنی چې د مؤسسې يا يوې ادارې په د ننه کې له يو بل سره په پرلپسې توگه په يو نه يو ډول اړيکې لري.

د فرهنگ د تعريف په اړه بايد ووايو، چې د واقعيتونو د برابرولو په اړه د اطلاعاتو او دستورالعملونو له ټولگې څخه عبارت دی، چې نړۍ ته د معنی ورکولو په معنی دی.

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

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

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

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

د چينايانو، روسانو، اعرابو، شمالي امريکايانو، مکزيکايانو او جاپانيانو برخورد د مذاکرې په جريان کې د هغوی د احساساتو او برخورد درک پر مدير باندې ضروري گمانېږي.

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

د دریم څپرکي پوښتنې:

۱. مفاهمه تعريف کړئ او هم يې مرتبط تعاملات تشریح کړئ؟
۲. د مفاهمې ماهيت څه شی دی او آیا سکوت هم په مفاهمه کې کومه مانا لري، موضوع توضیح کړئ؟
۳. د کلاید کلو کوهن له نظره فرهنگ تعريف کړئ او هم يې تشریح کړئ، چې د فرهنگ اصلي هسته څه شی ده؟
۴. فرهنگي ارزښتونه تعريف کړئ او هم وليکي چې زموږ له لورليد څخه د نورو فرهنگي ارزښتونه څرنگه معلومېږي؟
۵. څرنگه کولای شو د مختلفو فرهنگونو درک تقويه کړو، موضوع دقيقا تشریح کړئ؟
۶. د مدير اشنایي د سازمان له فرهنگ سره د مدیریت د مهارت په تقويت کې څه رول لري، په موجهو دلایلو سره موضوع تشریح کړئ؟
۷. روسان د مذا کرې په جريان کې په کومو نقاطو ډېر تاکید لري، په قانع کوونکو دلایلو موضوع تشریح کړئ؟
۸. د شمالي امريکا خلک، د اعرابو برعکس د مذاکرې په جريان کې پر کومو نقاطو ډېر تاکید کوي، دقيقا موضوع تشریح کړئ؟
۹. هغه موارد چې کولای شي د مذاکرې په جريان کې د غیر اخلاقي رفتار د انګېزې د توليد باعث وګرځي، په موثکو دلایلو سره يې تشریح کړئ؟
۱۰. په مذاکره کې غیر اخلاقي فنون تشریح وکړئ؟

د تصمیم نیونې مهارتونه

ټولیزه موخه :

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

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

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

تصمیم نیونه Decision making

که د مدیریت بېلابېلې کړنې په نظر کې راوړئ، په څرگنده توګه وینو چې د مدیریت د ټولو فعالیتونو جوهر په تصمیم نیونه کې دی. تصمیم نیونه له مدیریت څخه 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 سازمان په طرحو، ټاکنو، ارزونو، او د سازمان 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 ټاکنکی دی.

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

تصمیم نیونه د ښې حل لارې ټاکنه ده، البته له ښې لارې مطلب وړ لاره ده. د پروگرام جوړونې یوه برخه تصمیم نیونه 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 تصمیم: هغه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی د وخت او مادي سرچینو په کارولو سره موخې ته ورسوي. په تصمیم نیونه کې بل اغېزمن لامل عقلايي والی Rationality دی، تصمیم نیوونکی مدیریت د ارزښت وړ مدیریت دی او عقلايي په دې معنی چې د سازمان او ادارې شرایط هم په نظر کې ونیسي.

د تصمیمونو ډولونه Type of Decisions

۱- شخصي او سازماني تصمیمونه Personal and Organizational Decisions

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

په شخصي تصمیم نیونو کې اختیار ته کومه اړتیا نه لرو او د دې سپارنې په مقابل کې د تصمیم نیونې مسؤلیت د اخیستونکي تصمیم ته گرځي، 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.

۲- پلان کړل شوي او نه پلان کړل شوي تصمیمونه Program and Nonprogram

(Decisions)

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

۱. عادت

۲. د تصمیمونو ستندرد شکل

۳. سازماني جوړښت

نه پلان کړل شوي تصميمونه هغه تصميمونه دي چې، دايم په سازمان کې نه نيول کېږي. همدغه تصميمونه معمولاً اتفاقي تر سره کېږي، نو له همدې امله داسې ځانگړې برنامه نه لري، دغه تصميمونه تکراري نه دي، نو په همدې خاطر داسې کوم ځانگړی چوکاټ نه لري. لاندې لاملونه په نه پلان کړل شويو تصميمونو کې داخل دي:

۱. قضاوت Judgment

۲. خلاقیت Creativity

۳. ذکاوت Intuition

خلاقیت او قضاوت په يوه کس کې د روزنې وړ دی، خو ذکاوت او هوشیاري هغه څه دي چې خدای (ج) چاته ورکړي وي. هغه مدیر چې په بې پلانه تصميمونو کې ډېر بريالی شي، ښه مدیر بلل کېږي. ځکه چې له یاد شوو لاملونو یې ښه گټه اخیستې ده.

۳- ورځني او بنسټیز تصميمونه Basic and Routine Decisions

د سازمان جوړښت په دې تصميمونو اېښودل کېږي، چې ورځني تصميمونه هره ورځ تکرارېږي. بنسټیز تصميمونه د خاصو ځانگړتیاوو درلودونکي دي.

۱- پایلې ته د رسیدو وخت اوږد دی.

۲- لویې پانگې اچونې ته اړتیا ده.

۳- د رسک (Risk) لوړه درجه لري.

مخکنی بنسټیز تصميمونه د ورځنيو تصميمونو اړتیا ده. معمولاً ورځني تصميمونه د تکرارېدو له امله د مقرراتو او قانون شکل نیسي، او د کارکوونکو د حالت په ښه والي کې لږ رول لري.

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

۱ - عادي او ستراتیژیک تصميمونه: Ordinary and Strategic Decisions: عادي

تصميمونه د سازمان په ننني حالت پورې اړه لري او معمولاً، تکراري، دايمي او ورځني تصميمونه دي. ستراتیژیک تصميمونه هغه دي چې د سازمان له بهرني چاپېریال سره اړیکې لري او په بهرني چاپېریال کې حالت تثبیتوي. په دې تصميمونو کې د سازمان د پايښت راز نغښتی دی او د مدیریت په لوړه سطحه رامنځ ته کېږي.

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

۱- **سټراتیژیک تصمیمونه**: د لوړ مدیریت په واسطه نیول کېږي، د سازمان د پابښت راز او په بهرني چاپېریال کې سازمان مطرح کوي.

۲- **اجرائي تصمیمونه**: د سازمان په جوړښت پورې اړه لري او د منځني مدیریت په واسطه نیول کېږي چې هڅونې او ارزونې تر څېړنې لاندې شي.

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

د تصمیم نیونې لارې: **Process of Decision Making**

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

۲- د احساس او فکر کولو لاره: **Feeling and Thinking Approach**: له دغې لارې هر شی د یو کس له خوا د فکر او منطق په بنسټ ارزول کېږي. د فکر کولو او احساس کولو په لاره کې تصمیم نیوونکی ډېر له موضوع سره له احساسه ډک چلند کوي.

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

په عادي لاره کې تصمیم نیوونکي د ټاکنې د پخوانۍ لارې په بنسټ د حل لارو له مخې عمل کوي او په توصیفي لاره کې تصمیم نیوونکي له خپل منطق څخه که هغه عاقلانه وي کار اخلي. سېسټمي، فکري او عادي لارې لږې دي. ذاتي، احساسي او توصیفي لارې کیفي یا د څرنگوالي لارې دي.

د تصمیم نیونې ګامونه: **Steps in Decision Making**

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

کله چې تصمیم نیول کېږي، لومړی باید ولیدل شي چې ددې تصمیم نیونې لپاره څه موخه لرو او غواړو چېرته ورسېږو. په سازمان کې موخې په دوو برخو وېشل کېږي.

۱- سازمانی موخې، **Organization Objective**

۲- د هرې برخې موخې، **Departmental Objective**

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

دويم گام: د ستونزې تشخيص، شننه او څېړنه: Identification+ Analysis of problem
د ستونزې تشخيص په حقيقت کې د نيمې ستونزې حل دی. کله هم امکان لري ستونزې په نېغ ډول ونه پېژندل شي. خو که مو په دې تشخيص کې اشتباه وکړه نو وړاندې شوې حل لارې به هم بڼه گټه ونلري، پر دې سربېره به مو وخت او لگښت هم بې ځايه تللی وي. سازمان له ډېر لگښت او نا حل شوې ستونزې سره مخ کوي، نو له دې امله د ستونزې تشخيص ډېر مهم دي. وروسته له دې چې ستونزه تشخيص کړو بايد د ستونزې د حل لپاره بېلابېلې لارې وړاندې کړو.

درېيم گام: د بېلابېلو حل لارو ټاکل: Determining Different Courses of Actio
د ټولو هغو لارو چې فکر ته مو راځي لېست برابروو. د حل لارو لپاره اطلاعاتو کتلو ته اړتيا لرو که هغه رسمي او يا غيررسمي وي. له اطلاعاتو څخه کار اخيستل سازمان له يو څه لگښت سره مخ کوي. نو لومړی بايد معلومه کړو هغه اطلاعاتي سرچينې مو چې په لاس کې دي د لگښت له مخې څومره کره او گټورې دي.

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

څلورم گام: د بېلابېلو حل لارو ارزول: Evaluating Different courses of actio
لومړی د حل لارو پياوړي او کمزوري ټکي مشخص کوو. وروسته پردې بنسټ حل لارو ته امتياز ورکوو. په پای کې کره حل لارې مشخصوو. اوس د حل لارو کره او ارزول شوی لېست لرو، چې بايد حل لاره ورته وټاکو.

پنځم گام: د يوې حل لارې ټاکل: Selecting an Alternative
کېدای شي ښې حل لارې زموږ لپاره وړ نه وي، بايد داسې حل لاره وټاکو چې زموږ له سازمان سره وړ وي. دلته څو حل لارې د تشخيص وړ دي.

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

۲- کمزوري حل لاره: **Poor Alternative**: د دې حل لارو منفي لوری له مثبت ډېر دی.

۳- گډې حل لارې: **Mixed Alternative**: په دغه حل لارو کېدای شي مثبتې پایله ولري خو د منفي پايلې امکان هم لري.

۴- نامشخصې حل لارې: **Uncertain Alternative**: په دې حل لارو کې د منفي يا مثبتې پايلې تشخيص نشو کولای، که يې وکړو او د احتمال له مخې د پايلې وړاندوينه وکړو، نو د يوې يا دوو لارو څخه پورته کېږي. د يو اندازه اصولو له مخې حل لارې کموو؛ څو د وړ حل لارې ټاکل آسانه شي.

A- د حذف کولو لاره: $\text{noitanimile fo elpicnirP eTh}$

که لاسته راغلې حل لارې دومره ډېرې وي، چې په منځ کې یې وړ انتخاب وکړای شو، هغه حل لارې چې یو څه کمزورې دي ترې کموو. چې د کمزورو حل لارو په کمولو او حذفولو سره په آسانی کولای شو له لږ حل لارو څخه یوه وټاکو. که ډېرې حل لارې و آزمایو نو سازمان له ډېر لگښت سره مخ کېږي. نو په لږو حل لارو کې ټاکنه آسانه او ارزانه ده.

B- د لاملونو د محدودولو لاره: $\text{rotcaf gnitmil fo elpicnirP eTh}$

هغه لاملونه محدودوو چې د حل لارو لپاره یې په نظر کې نیسو، د حل لارو د ارزونو په وخت کې د یو سلسله فکتورونو په پام کې نیولو سره هغو حل لارو ته چې ډېر ارزښت لري امتیاز ورکوو. د دې فکتورونو په محدودولو او لومړیتوب ورکولو سره د حل لارې ټاکل آسانېږي. مهم فکتورونه عبارت له ((لگښت، ځای، وخت، او د کار وړتیا)) څخه دي.

C- د مهارت د لېږد لاره: $\text{lliks eht gnimrofsnarT fo elpicnirP eTh}$

کله چې تصمیم نیوونکی په ځان کې د تصمیم نیولو لپاره لازمه وړتیا نه ویني، هڅه کوي له نورو مهارتونو کار واخلي، چې دغه مهارتونه د نوموړي خپل تخصص او تجربه ده چې د نورو اړخیزو توکو په واسطه لکه د کمپیوټر سافټ ویبرونه مرسته کوي. خو د اړخیزو توکو د کارولو لپاره باید ټول شته اطلاعات په عددي ډول واورې. وروسته د ښې ټاکنې لپاره د تصمیم نیولو له بېلابېلو پکېجونو کار واخیستل شي.

D- د دلایلو د نه کافي کولو اصل: $\text{snosaeR tneicffiusni fo elpicnirP eTh}$

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

شپږم ګام: تصمیم په عمل بدلول: $\text{noitca otni noisiced gnitnemelpmI}$

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

اووم ګام: د تصمیمونو تعقیبول: $\text{noisiced eht pu gniwolloF}$

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

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

د حل لارو د ټاکنو بنسټونه

له اصلي لارو څخه د ټاکنو درې لارې لرو.

- تجربه: Experience

- آزمویل: Experiments

- شننه، تجربه او څېړنه: Research+ Analysis

تجربه: Experience

د مدیرانو د تجربو له مخې ځینې حل لارې پوره څرگندې دي چې ښه لاره ده کله؟ ډېری د نظر خاوندان په دې باور دي، چې د حل لارو د ټاکنې لپاره تجربه له ښو لاملونو څخه ده. دغه کار هغه وخت کېدونکی دی چې تصمیم نیوونکي سمې تجربې لاسته راوړي وي او د خپلې بریا او ماتې پر لاملونو پوه شي.

که 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 ازموینه 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 ازموینه سره وټاکل شي.

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

تحلیل او تجزیه Research + Analysis

د حل په ځینو لارو کې کېدای شي کاملاً له تجربو څخه استفاده وشي او سازمان هم نشي کولای ازموینه لګښتونه تحمل کړي، وروسته 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 ستونزې څیړي، او له هغه وروسته په واقعي تولید لاس پورې کوي، ښارګوټي 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 څیړل کېږي، او هم د سازمان لپاره ډېر لګښت منځته نه راوړي.

ضمناً د رياضي له روشونو څخه د مدیریت د تصمیم نیونې په څانګه کې ډېره استفاده کوي، خو موارد لکه د تصمیم نیونې څانګه، د لوبو تیوري ... په تصمیم نیونه کې د استفادې وړ ګرځي.

د څلورم څپرکي د مطالبو لنډيز

که چېرې د مدیریت مختلف فعالیتونه په نظر کې ونیسو په وضاحت سره لیدل کېږي چې، د مدیریت د ټولو 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- اجرايوي 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.
- که چېرې تصمیم نیوونکي ډېر ښه تصمیم هم ونیسي، خو هغه پرېږدي، نو د هغه د سرته

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

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

۱. تجربه Experience

۲. ازمویښت Experiments

۳. څېړنه او تحلیل Research + Analysis

د څلورم څپرکي پوښتنې

- ۱- د مدیریت په فعالیتونو کې تصمیم نیونه څه رول لري، نو موږې 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 څانګړو 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 شخصي کول د موخې څه رول لري او همدا راز سازماني موخې او د هرې څانګې موخې توضیح کړئ؟
- ۶- د یوې لارې د حل د انتخاب موضوع تشریح کړئ او هم ولیکئ د سازمان له شرایطو سره مناسبې څو لارې متصوېرې دي؟
- ۷- له یو لږ اصولو څخه په استفادې سره یو څو د حل لارې کموو، لطفاً د حل د لارو اصول چې په زریعه یې د حل لارو ته کمښت ورکوو توضیح کړئ؟
- ۸- د لاس لاندو د همکارۍ رول د تصمیم په عمل باندې د تبدیل تطبیق په خاص دقت سره توضیح کړئ؟
- ۹- په تصمیم نیونه کې څو ګامه شتون لري، چې د نیونې په سبب یې باید پورته کړو، او له دې جملې څخه د مختلفو لارو د حل تعینول تشریح کړئ؟
- ۱۰- د تصمیمونو له سره نیول تشریح او د لارو د حل له مینځه د انتخاب مباني د څو اصلي روشونو درلودونکې ده، په ډېر غور سره یې توضیح کړئ؟

د ادارې او منجمنت له نظره د موخو د ټاکنې مهارت

ټوليزه موخه :

د مديرانو 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 گرځي

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

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

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

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.

خو د کار د وخت ټاکل نظر هرې صنعتي یا سوداګریزې تصدۍ ته د همغې ځانګې د مشخصاتو په نظر کې نیولو سره توپیر لري.

د بېلګې په توګه د یوې تولیدي موسسې د کاري چوکاټ ټاکل نظر یوې غیرتولیدي موسسې 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 اخیستونکو موسسو موخه په مشخص ډول ټولنې ته خدمت کول دي چې د دولت لخوا یې مرسته کېږي.

دموخي په برخو وېشل

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

$$\text{حاصل } 100 \times$$

د تولید د عامل مقدار

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

د یوې تصدۍ ګټورتوب چې هر څومره لوړ وي، نوموړې تصدۍ موخو ته د رسېدو لپاره په هماغه کچه بریا احساسوي. ګټورتوب کولای شي د صنایعو په 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 سلنه ګټه واخلي او د فولادو جوړولو په بله تصدۍ کې ۱۰ سلنه ګټه واخلي. چې دغه اصل د بېلابېلو فکتورونو او لاملونو تابع دی.

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

$$\text{په فزیکي ډول د فعالیت حاصل (مقدار)}$$

د فزیکي فعالیت مصرف (د کارکوونکو شمېر)

د تولید فزیکي اړخ په نظر کې نیول کېږي خو په ګټورتوب یا مثریت کې پولي اړخ په نظر کې نیول کېږي. یا په بله وینا په ګټورتوب د قېمتونو بدلون اغېز لري. خو په مولدیت د قېمتونو بدلون اغېز نه لري. په تصدۍ کې د مولدیت له منځه وړل د یوې ادارې له هیلو څخه دي. چې دغه چاره د بېلابېلو فکتورونو او تدبیر په کار اچولو سره ترسره کېږي.

ج. وړاندې کېدل: له نورو د مخکې تصدی په توګه د ځینو او یا اکثره صنعتي او سوداګریزو تصدیو موخه ده. چې نورې تصدی یې فعالیتونه او نوښتونه د خپل کار سرمشق وګرځوي او پړوي یې وکړي. د بېلګې په توګه که چېرې د آهو بوټونو کمپنۍ ښه تولید لري او ښه پرې پېژندل شوې وي. که نورې کمپنیاوې د آهو بوټ جوړولو د کمپنۍ تولیدات کاروي، نو د آهو بوټ جوړولو کمپنۍ به له نورو مخکې وي. او په مارکېټ کې به ښه شهرت پیدا کړي چې دغه شهرت د نوموړې کمپنۍ د ادارې له غوښتنو او موخو څخه دی.

د. په مارکېټ کې نفوذ پیدا کول: په مارکېټ کې د یوې تصدی نفوذ د هغه صنعتي څانګې د څومره والي او څرنګوالي له امله دی.

د بېلګې په توګه که د څومره والي له پلوه د نساجي صنعت ټول تولیدات سل په سلو کې په نظر کې ونیسو او تصدی ۱۰ سلنه عرضه یا تولید کړي، نو په بازار کې د تصدی برخه د نساجي صنعت له امله ۱۰ سلنه ده او که د تصدی صنعت په هره کچه 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 تصدی د تولید څرنګوالی چې هر څومره لوړ وي او ښه جنسیت تولید کړي په هماغه کچه په مارکېټ کې د کیفیت له پلوه شهرت پیدا کوي. چې دا دواړه اصله په مارکېټ کې د تصدی د نفوذ لپاره د تصدی د ادارې له موخو څخه دي.

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

دا چې په لومړیو کې د یوې تصدی د تولید په ښه والي یا خراب والي اخیستونکي خبر نه وي. خو د تولید په څرنګوالي سره په اوږده وخت (Long Run) اخیستونکي پوهېږي، که چېرې یې تولید ښه و، نو د اخیستونکو مینه ورسره ډېرېږي او که ښه نه و، نو مخ ترې اړوي. چې دغه موضوع په تصدی کې د یوې مهمې موخې په توګه رامنځ ته کېږي.

و: د ټولنیزو مسؤولیتونو رعایتول: دا چې په ټولنه کې هره تصدی ټولنیز مسؤولیتونه لري چې باید د یوې موخې په توګه یې رعایت کړي. په دې سربېره یوه تصدی په داسې ډول خپلې موخې تثبیتوي، چې د تصدی د موخو له امله ټولنې ته ضرر ونه رسوي. د بېلګې په توګه د بګرامی د نساجۍ تصدی د خپلو بېلابېلو تولیداتو له امله د خلکو په وړاندې د امکان تر کچې مسؤولیت لري، چې د تولیداتو په واسطه 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؛ خو د خلکو او ټولنې اقتصاد ته ضرر ونه رسوي.

موخې په برخو وېشل او تصنيف

موخې په لاندې ډول تصنيف او په برخو وېشلای شو:

الف. نننۍ موخې، بهرنۍ موخې: نننۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسسې يا ادارې تر اړتياوو پورې اړه ولري. د بېلگې په توگه د شعبو او ادارې د څانگو 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 تثبیتېږي، د بېلگې په توگه اخيستونکو ته په خپل وخت د توکو د لېږد 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.

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

ج. وخت ته په کتو د موخو وېش: د وخت له مخې موخې په اوږدمهاله اولنډمهاله برخو وېشل کېږي. د بېلگې په توگه يوه تصدۍ يا موسسه په لنډمهال کې داسې يوه موخه تثبیتوي چې په اوږد مهال کې د ټولو موخو ښکارندويه نه وي. ځکه کېدای شي، نوموړې موسسه په اوږد مهال کې داسې بله موخه هم ولري. يا هم ويلی شو، چې يوه موسسه يا تصدۍ کولای شي د وخت له مخې په اوږد مهال کې يو ډول موخه تثبیت کړي او د لنډ مهال لپاره به کېدای شي نورې موخې ولري. د بېلگې په توگه د توليدي تصدۍ لخوا د قېمت تیتول، څو نورو موسسو او تصديو ته ماتې ورکړي يوه لنډمهاله موخه ده، خو د اوږدمهال لپاره به نوموړې تصدۍ يواځنيزي قېمت په نظر کې ولري. يا هم د موخو په طرح کولو او پلان له مخې د اقتصادي او ټولنيز پرمختگ په اړه ويلای شو، چې يو څه پروگرامونه او پروژې اوږد مهاله شکل لري، خو يو څه به يې د يوې موخې په توگه لنډ مهاله وي.

د. عمومي اومشخصې موخې: عمومي موخې هغه دي چې په عمومي ډول د موسسې يا تصدۍ تگلوری ټاکي، چې نور ډېر تفصيل او اجزاء لري. خو مشخصې موخې بشپړ جزيات او تفصيل لري. ځينې پوهان وايي چې موخې بايد له ټولو جزياتو سره تثبیت شي خو ځينې بيا وايي چې موخې بايد په عمومي توگه تثبیت 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 تثبیت شي او په ځينو شرايطو کې کولای شي موخې په مشخص ډول تثبیت کړي، چې دغه گروپ حالي گروپ هم بولي. ددې ډلې پوهانو د نظر په بنسټ د مشخصو موخو په ټاکلو هغه

وخت بیره کېږي، چې اداره کوونکی وغواړي د تر لاس لاندې کسانو کړنې او هڅې محدودې کړي. د یادونې وړ ده چې که د تولیدي او غیرتولیدي موسسو لکه، سوداگریزې، ترانسپورتي 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:

۱- وړ ګټه او د ټولنیزې آرامتیا برابرول.

۲- د حقوقي او اقتصادي خپلواکۍ ساتل.

۳- د برابرولو او پلورلو په مارکېټونو کې لویه ونډه لرل.

۴- لوړ ټولنیز ځای لرل.

۵- د اړونده موسسې یا ارګان د فعالیتونو دوام یا پايښت.

۶- د موسسې د کارکوونکو آرامي او سوکالي.

۷- په ټولنیز ډول د دولت او ټولنې سوکالي.

د موخو د ټاکلو اصولونه

دموخوا ټاکل او ترسره کول د لاندې شرایطو تابع دي.

۱- موخې باید د فکر منونکې وي:

که د فکر ډول او موخې اندازه معلومه نه وي، د دې معلومول چې موخه ترسره شوې ګڼه 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 لګښت په واسطه ترسره کولای شو. دغه لاملونه د ډېرو سازمانی 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 ووايي: 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.

۲- موخې باید لاس ته راتلونکې وي:

د موخو تر لاسه کول یو څه وخت ښيي خو دغه وخت باید واقعیت ولري. په دې معنی چې موخې باید په یوه ټاکلي وخت تر لاسه کېدونکې وي. د دې کار د آسانتیا لپاره کولای شو موخې په فرعي برخو د پراوونو په ډول ووېشو. د ارواپوهنې د یو اصل له مخې که د فرعي موخو د تر لاسه کولو لپاره د یو کس چلند پیاوړی شي، اوږد مهاله موخو ته د رسېدو لپاره یې هڅې ډېرېږي، نو له دې امله باید چې موخې د حقیقت پیداکولو له مخې نه ډېرې ساده او آسانه او نه هم ډېرې پیچلې وي.

۳- موخې باید د منلو وړ وي:

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

۴- موخې باید ورته والی او توافق ولري:

په دې معنی چې موخې باید یو د بل ضد نه وي، تناقض هلته رامنځ ته کېږي چې موخې د ((خومره والي، څرنگوالي)) لگښت او وخت له مخې نه وي څرگندې شوې. خو په هر سازمان کې تر یوې اندازې پورې د موخو د تناقض چاره نه کېږي، ځکه چې موخې، د خلکو گټې او سازماني ډلې بشپړه هوکړه نه لري.

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

۵- د موکې (فرصت) له لاسه وتل:

د موخو په ټاکلو کې باید په له لاس تللي وخت یا ګټه نه کړلو 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، شخصي رضایت، د کار څرنگوالی او هغه وخت چې بې ځایه تللی اشاره کوي. هغه کارخانې چې په لږو موخو ټینګار کوي. کېدای شي له ټیټ څرنگوالي سره مخ شي. هغه پوهنتون چې خپلې سرچینې د ماسټرۍ، او دوکتورا لپاره کاروي کېدای شي د لېسانس دورې په پروګرامونو کې له ستونزو 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 شوی (امیتا اتریوني) وایي: ((ډېر سازمانونه په ډېرو چارو کې، په بشپړه توګه خپلو موخو ته نه رسېږي.)) د سازمان له ټولو ځانګړتیاوو څخه لږ وړتیا لري. کله چې سازمان له نورو سازمانونو سره پرتله شي. کېدای شي کفایت ولري، خو کله چې د سازمان د موخو له اصولو سره پرتله شي نو بې کفایته به وي.

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

زموږ په مدیریت کې پخوانۍ موضوع یوه تاریخي شخړه ده، چې د کارکوونکو او آمر، ریس او مامور، سازمان او فرد تر منځ روانه ده، چې تر اوسه پورې یې د سازمان د واکمنانو، مدیرانو او د نظر د خاوندانو ذهن بوخت کړی دی. دوی تل فکر پرې کوي، چې فرد او سازمان 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 سازمان ټولې مستقیمې او نامستقیمې هڅې او نظریې د فرد او سازمان د تړاو په اړه دي.

یا په بل عبارت د سازمان او مدیریت ډېرې نظریې د فرد او سازمان د موخو د تړاو لپاره مستقیمې او نامستقیمې هڅې دي.

لکه د لامل نظریې یا محتوا هڅه کړي؛ خو په سازمان کې د کار او انساني لاملونه څرګند کړي. ددې نظریو له مخې انسان هغه وخت په کار بوخت کېږي چې مادې 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 اړتیاوو پوره 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 شوی، مدیریت ددې هڅه کوي چې د احتمال او انتظار په ډېرېدو سره فرد خپل نظر د سازمان 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 سازمان موخې هم ترسره شي. هر څومره چې د مطلوبې پېښې د پېښېدو احتمال او انتظار ډېر شي، د سازمان د موخو د پوره کولو لپاره د فرد علاقه ډېرېږي، نو د سازمان هڅه باید دا وي، چې د خوښې وړ پایلې وپېژني او د کارکوونکو لپاره یې د پېښېدو احتمال او انتظار ډېر کړي؛ خو 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 سازمان موخه ده او لاسته 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.

په تصمیم نیونو کې د کارکوونکو ګډون د دې لامل کېږي، چې هغوی ځان له سازمان سره نژدې وبولي او له سازمان سره ډېره وفا او اړیکې احساس کړي. له سازمان سره نژدېوالی د سازمان موخو ته له فرد سره تړاو ورکوي او د فرد او سازمان د موخو د پخلاینې لامل کېږي. نو په دې

ترتیب سره مشارکتی مدیریت او ډله ایزه تصمیم نیونه، فرد له سازمان سره د نژدې کولو بله لاره ده. هغه څوک چې په سازمان کې د مشورې او نظر غوښتنو وړ وگرځي. 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 همدارنگه 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 وروستی 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

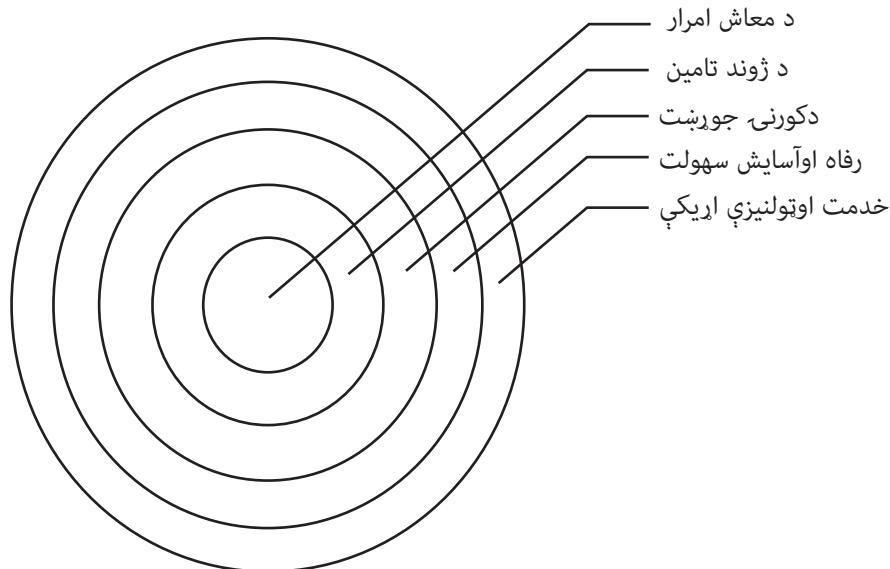
هر فرد اصولاً د موخو مرتبې لري، د موخو د مراتبو په لړۍ کې یو بل ته د دوی ارزښت او د لومړیتوب درجه ښودل کېږي. لوړې موخې په لوړو مرتبو کې او ټیټې موخې به په ټیټو مرتبو کې وي.

همدارنگه که له کارکوونکو پوښتنه وشي ولې کار کوي؟ کېدای شي ووايي، 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 همدارنگه 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 وروستی 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.

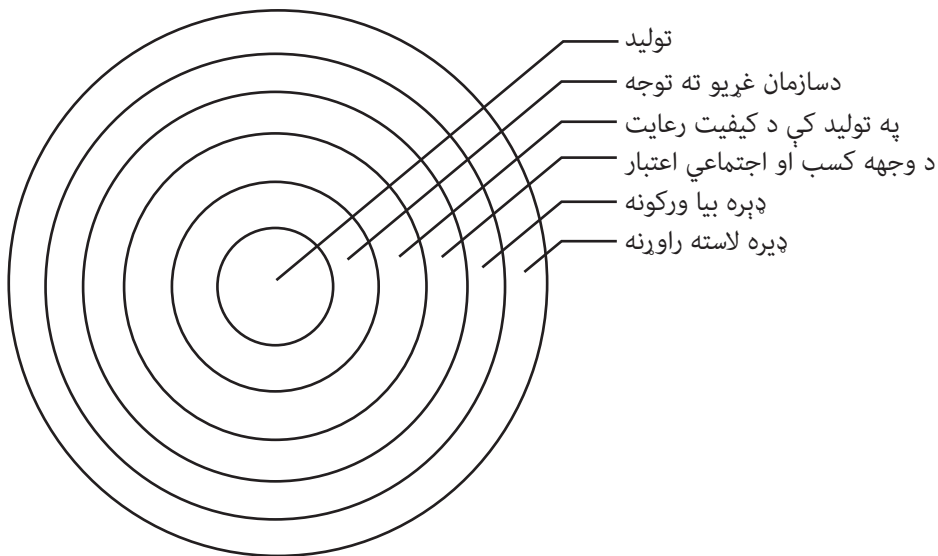
د موخو د مرتبو د لړۍ ځانګړتیا داده چې د هرې موخې ارزښت نظر بلې موخې ته وټاکي او څرګنده ده چې لوړې موخې ټیټې تر خپلو وړانګو لاندې نيسي. په پورته بېلګه کې د کارکوونکي لپاره ټولیز حرمت له ټولو موخو لوړ دی. نو که چېرې له ټیټو موخو څخه هري، اصلي موخې ته زیان ورسوي له منځه ځي. په همدې ډول معاش چې د ده د ژوند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

کاره به لاس واخلي. نو له دې امله لوړې 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 یوه فرد د فرضي موخو د مراتبو لړۍ

له موخو څخه د مراتبو د لړۍ د سازمان لپاره موخې شتون لري، مثلاً شونې ده یو سازمان د ګټې په غاړې او نهایې موخه سره تاسیس شي او د تولید موخې افرادو او د سازمان اعضاوو ته توجه په تولید کې د کیفیت رعایت او د وجهي کسب او په ټولنه کې اعتبار ټولې جزئي موخې که د ګټې په کسبولو سره یې نسبت وشي، د پنځم څپرکي دویم شکل په داسې حالت کې له لاندینيو موخو څخه هره یوه موخه د غاړې موخې تر سلطې لاندې دی. او هرکله یې چې احتمال وشي، چې یو له هغو څخه به د ګټې لاسته راوړنه ښايي په خطر کې واچوي، باید هغه په یوه طرف کې کېږدي او یا هم د نهایې موخې مطابق هغه ته رول وربدل کړي. په همدې ترتیب د وجهه کسب او ټولنیز اعتبار د ډیرې ګټې د ترلاسه کولو په خاطر دی. د سازمان افرادو ته په توجه سره په دې خاطر ده چې د تولید څرنګوالی ترلاسه شي او په پناه کې یې وجهه او د اجتماع اعتبار په لاس راشي.



« دويم شکل: په يوه سازمان کې د فرضي موخو لړۍ »

د پورتنیو بېلگو په نظر کې درلودلو سره په کلي توګه سره نهایي او غايي موخې څرنگه چې چترۍ په لاندینیو موخو سیوری غوړولی او هغوی ته لوری ورکوي. همدا راز نهایي موخې د ښکتنیو موخو د همغږۍ موجب ګرځي او هغوی لره په خپله راستایي کې قرار ورکوي. غايي موخې د لاندینیو موخو د ارزونې لپاره یو شاخص هم دی. او له فرعي موخو څخه هر یو د یادې شوې موخې په املاک سره د ارزونې وړ ګرځي، مثلاً هغه تولید چې ډېری په لاسته راوړنه باندې نه منجرېږي، په پورتنی مثال کې توحید منونکی نه وي.

د پنځم څپرکي دمطالبو لنډیز

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

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

لاندې معيارونه موخې تعينوي:

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

لکه څرنګه چې په «۱۹۶۸» کال کې امتای اتریونی 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 ځانګړتیاوو 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 مخکینی موضوع ده او د سازمانونو د مسوول مدیرانو او د مدیریت په اړه د نظر ورکونکو 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. مثلاً د انګېزې په تیوريو کې، د انتظار او احتمال په تیوريو کې، په هغو تیوريو کې چې د کارونو د طرحه کولو په اړه وي، د کار کوونکو د مشارکت په تیوريو کې، په تصمیم نیونه او ... کې نښاني شويدي، چې د فرد موخو ته د سازمان په موخو کې څنګه انعکاس ورکړل شي؛ ترڅو فرد د خپلو موخو په لاس ته راوړلو کې د سازمان موخې هم لاس ته راوړي. خو له ټولو مشابهه او یوشان نظریو څخه چې له ځینو څخه یې په دغه کتاب کې یادونه شوېده، د فرد او سازمان موخه هېڅکله په خپل منځ کې نه یو کېږي بلکه هڅه داده چې یادې شوې موخې، بېخي سره نږدې 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 وړېده 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.

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

پورتنیو مثالونو ته په پام سره په پوره توګه وروستيو موخو د چترۍ په شان په ټیټو موخو سيوری غوړولی دی او هغو ته یو لوری ور ښیي، دا ډول غايي موخې د لاندینيو موخو د همغږي کولو سبب شوې او هغه په خپل څنګ کې نيسي، ښايي او نهايي موخې د ټیټو موخو د ارزونې لپاره معیار هم ګرځېدای شي او له فرعي موخو نه هره یوه د یادو شویو معیارونو په پام کې نیولو سره تر ارزونې لاندې نيسي.

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱. د موخو مفهوم تشریح کړئ او دا واضحه کړئ چې ولې په مدیریت او د مدیریت په هر فعالیت کې موخه د مدیریت اساسي عنصر شمارل کېږي؟
۲. موخې په څو برخو تقسیمېږي له هغې جملې څخه د یوې ادارې او سازمان لپاره پېش قدم والی په څه مانا دی په قانع کوونکو دلایلو سره موضوع تشریح کړئ؟
۳. په یوه اداره او یا یوه مؤسسه کې داخلي او خارجي موخې کوم ډول فعالیتونه تر سره کوي، موضوع توضیح کړئ؟
۴. د موخو تقسیمات له زمانې نگاه څخه تشریح کړئ، او هم خپل مالومات د عمومي او مشخصو موخو په هکله ولیکئ؟
۵. موخې باید هم ځواني او توافق ولري یعنې څه؟ لطفاً په دې زمینه کې خپل مالومات ولیکئ؟
۶. موخې باید سنجش منونکي وي، په څه مانا؟ ، په قانع کوونکو او قوي دلایلو سره موضوع تشریح کړئ؟
۷. انګرشي تیوري له سازمان سره د فرد د موخو د تلفیق په ایجاد کې توضیح کړئ؟
۸. د ټيکه کارۍ د طرحو په هکله له سازمان سره د فرد د موخو د تلفیق په هکله څه چې پوهېږئ ویې لیکئ؟
۹. د کار کوونکو د مشارکت د تیورۍ په هکله په تصمیم نیونه کې له سازمان سره د فرد د موخو د تلفیق په هکله څه چې پوهېږئ ویې لیکئ؟
۱۰. د مراتبو لړۍ د فرد له فرضي موخو څخه د یوه سازمان د فرضي موخو د مرتبو د لړۍ سره څه توپیر لري، آیا د فرد موخې د سازمان له موخو سره یو شی دي او که په خپلو کې سره توپیر لري، نوموړې موضوع په قانع کوونکو دلایلو سره ولیکئ؟

تڅنیکي مهارتونه

ټولیزه موخه :

د دفتر د تنظیم دقیق درک، د دفتر دوسیه بندی، تنظیم او د ادارې د مشتریانو د تقاضاوو درک

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

- د دفتر دارۍ د اساسي مهارتونو مفهوم
- د دفتر دارۍ د مهارتونو ارکان
- د فعال اوږدولو ارزښت
- په اداره او دفتر کې د دوسیه بندی سیستم
- د ادارې د مشتریانو غوښتنې او د هغوی هیلې

فني او تخنیکي مهارتونه

فني مهارتونه (Technical Skill) یعنې د خاصو دندو په تر سره کولو کې پوهه او توانایی چې لازمه یې د فنونو په کاربرد کې تیاری، او ځانګړي آلات، او په رفتار او فعالیت کې عملي شایستګي، د تحصیل له لارې فني او تخنیکي مهارتونه، کاري وړتیا او تجربه ترلاسه کېږي، معمولا مدیران دغه مهارتونه د زده کړیزو دورو په طرز کې د کار په زده کړې سره رانیسي، د پوهې نظیر د پلان جوړولو فنون او روشونه، بودجه بندی، کنترول، حساب داري، مالي چارې، کار کونه، په کار اچونه، د دفتر دارۍ تنظیم، له مشتریانو سره د ملاقات اوځواب وړاندې کولو او د دوسیه بندی، ترتیب، د مشتریانو تقاضاوو او اړتیاوو ته ځواب.

د تخنیکي مهارت مهمه ځانګړتیا دا ده چې د ښه والي او بد والي تر ټولو لوړه درجه پکې ترلاسه کېدای شي. ځکه دا ډول مهارت، د ماهیت له اړخه دقیق، مشخص، د عیني او اندازه کېدو وړ ضوابطو درلودونکی 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 ښوونې 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 ښوونیز مدیر یې لري، باید په پوره توګه د لاندینيو تخنیکي او فني مهارتونو درلودونکی وي.

د دفتر داری 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 رنگه د دفتر لرلو د اساسي مهارتونو مزایا او ګټې د ټولو لږیو د اسانه کوونکي او هستې په توګه، اجراءات، په سازمان کې بریاوې او تغیرات ښکاره کوي.

که وغواړو چې د دفتر داری اساسي مهارتونه په پوره ډول سره تطبیق کړو په هغه صورت کې باید هغه نظریات وڅېړو، کوم چې د هغه د تایید او یا رد په اړه وي. ځینې په دې باور دي چې د دفتر داری 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 راکړي 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 داری د اساسي مهارتونو په اړه د تایید وړ نظریات وړاندې کړيدي چې په لاندې ډول دي:

- وخت په حقیقت کې پیسې او شتمني ده، د دفتر داری په اساسي مهارتونو کې ځینې ساده قاعدې او معیارونه شته چې د پیسو او وخت له ضایع کېدنې څخه مخنیوی کوي.
- د دفتر داری اساسي مهارتونه د همکارانو تر منځ له سوء تفاهم څخه مخنیوی کوي.
- د دفتر داری د اساسي مهارتونو د تطبیق په صورت کې، یو کارمند د اسنادو او نورو لوازمو د لټولو په خاطر لږ وخت مصرفوي، او د با ارزښته او اغیزناکو لږیو لپاره ښايي ډېر وخت ولري.

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

د دفتر داری د اساسي مهارت تعریف

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

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

د دفتر داری د اساسي مهارتونو رکنونه

لومړی مبحث: د دفتر ارتباطات

دویم مبحث: د دفتر سازمانوونکي

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

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

۱. هر هغه عمل چې د هغه په واسطه اشخاص وکولای شي؛ چې د خپلو اړتیاوو، غوښتنو، ادراکاتو او نظریاتو په اړه مالومات تر لاسه کړي او خپل مالومات یو له بل سره تبادله کړي، د مفاهمي/ ارتباط په نوم یادېږي.
۲. مفاهمه، ارتباط د افکارو، دڅېرو له لارې له مالوماتو څخه ډکو پیغامونو، کړو وړو، حرکتو او لیکنو له تبادلې څخه عبارت دی.
۳. مفاهمه له بېلابېلو وسایلو او لارو څخه د مالوماتو، نظریاتو، پیغامونو، افکارو، لارښوونو، ادراکونو، او احساساتو د دواړو خواوو تر منځ له انتقال یا تبادلې څخه عبارت ده

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

حتی سکوت هم د یوه شي مانا ورکوي، دا چې تاسو د ویلو لپاره څه شی نه لری او یا هم نه غواړی څه ووايي 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 سوداګریز اعلان ښه 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 مؤسسه څه نه وایي او یا یې نه لیکي بیا هم په غیر مستقیمه توګه سره یو پیغام لېږدوي.

د یوه پیغام څلور اړخونه

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

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

د ځان څرګندونې اړخ: یو پیغام نه یواځې دا چې د حقایقو په رابطه د مالوماتو درلودونکی دی، بلکه خپله د لېږدونکي په اړه هم مالومات ورکوي، ځان ښوونه جانب مقابل ته د خپلو غوښتنو څرګندولو ته شامله ده.

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

مثال:

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

په دغه مکتوب کې کومه املایي تېروتنه شته؟

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

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

د موخې اړخ: په مکتوب کې املایي تېروتنه ده.

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

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

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

د کارکوونکي غبرگون ښيي، چې ده د موخې له زاوېې څخه پیغام ترلاسه کړیدی.

که نوموړي درواړو له زاوېې څخه پیغام تر لاسه کولای، شاید ځواب یې دا ډول وي: دغه تېروتنه دویم ځل نه تکرارېږي.

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

غبرگون ښودل او غوړنیول شاید صرف دپیغام دیوه اړخ باعث وگرځي، چې د پیغام نور اړخونه به درک نشي کړای.

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

فعاله اوږېدنه

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

دقیقه اورېدنه له تاسو سره مرسته کوي؛ ترڅو د فهم او اعتماد فضا رامنځته کړي، چې دا به په خپله د یوه ښه او ګټور ارتباط د مفاهمې په خاطر یو بل لازمي شرط وي. د دقیقې اورېدنې بېلابېل روپشونه په لاندې ډول دي:

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

ستاسې دقت مقابل شخص ته دا احساس وربښي، چې د ده په وینا، د ده خبرو ته ستاسو توجه اوښتې ده او په بله موضوع باندې بوخت نه یاست، دغه ټکی د دوه اړخیز درک او یوې ښې مفاهمې اساس جوړوي، په دې خاطر؛ ترڅو وکتل شي، چې اخیستونکي شخص د استوونکي د پیغام ټول اړخونه په عین شکل سره درک کړيدي، دی باید ترلاسه شوی پیغام تشریح او په خپلو الفاظو ووايي.

«نو تاسې وایې چې...»

«په بل عبارت...»

همدا شان استوونکي باید له اخیستونکي څخه ځینې پوښتنې وکړي؛ ترڅو د دویم ځل لپاره پیغام ورسول شي او دا اطمینان ترلاسه کړل شي، چې اخیستونکي د پیغام ټول اړخونه په عین شکل درک کړيدي.

«آیا تاسې وایې چې...؟»

«ستاسې منظور همدا دی چې...»

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

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

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

فعاله اورېدنه د لاندې ښیګڼو لرونکې وي:

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

د طرفینو په منځ کې د تفاهم له لوري مخنیوی شوی او اوریدونکی په خپله دا تصدیقوي، چې ویل شوې موضوع یې په سمه طریقه سره درک کړې. افرادو ته جرأت وربښي؛ ترڅو په دې

باره کې ډېرې خبرې وکړي.

د منازعې په مهال معمولاً طرفین د یو بل په مقابل کې قرارنيسي او د یو بل نظریات د واقعې دشر حې په اړه تکذیبوي. دغه عمل هغوي مجبوروي؛ ترڅویو دفاعي حالت ځانته اختیار کړي، له هغوي سره سره که چېرې احساس وکړي، چې جالب مقابل واقعاً په خپلو اندېښنو رسېدلی او د هغوی ویلونه غوړېږي، په هغه صورت کې هغوی احتمالاً په ډېرو جزیاتو سره صحبت کوي، خپل احساس او د احساس دلیل په همدې باره کې ښايي څرګند کړي. که چېرې د منازعې دواړه طرفه دغه کار ترسره کړي، نو په هغه صورت کې به د توانایی فرصت ترلاسه کړي او د ستونزې د حل لپاره به ډېرڅه وکړي.

رسمي ارتباطات: ښې رسمي اړیکې څرنگه کېدای شي واوسي؟ د ښورسمي ارتباطاتو د مشخصاتو د پوهېدولو په خاطر باید اووه ټکي په پام کې ونیسو، چې هغه له وضاحت، اکمال، اختصار، درست والي او د ملاحظاتو او ادابو له واقعیت څخه عبارت دي.

واضح والی:

- خپلې رسمي اړیکې لنډې او ساده تنظیم کړئ.
- د خبرو پرمهال له لنډو او په محاوره کې له معمولوکلماتو څخه استفاده وکړئ.
- له اغیزمنو پاراګرافونو او جملاتو څخه استفاده وکړئ.
- مناسب ویل او اورېدل په نظر کې ونیسئ.
- له نامعمولو کلماتو، مخفیاتو، اختصاراتو، شعارونو او بې مفهوموالفاظو څخه ډډه وکړئ.

بشپړوالی:

- ټولو پوښتنو ته ځواب وړاندې کړئ.
- د اړتیا په مهال اضافي معلومات ورکړئ.
- د څوک، څه، څه وخت، ولې، او څرنگه توضیحي پوښتنې او همداسې نورې نقطې په نظر کې ونیسئ.

مختصر والی:

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

درست والی:

- د وینا مناسبه سطحه انتخاب کړئ.
- صرف مسلم حقایق، ټولیز او درست ارقام علاوه کړئ.
- د لیکنې منلې شوې طریقې مد نظر ونیسئ.
- له تبعیض آمېزه اصطلاحاتو څخه استفاده مه کوئ.

واقعي والی:

- له حقایقو او مشخصه ارقامو څخه استفاده وکړئ.
- له عملي افعالو څخه استفاده وکړئ.
- له واضحو، ژونديو او د تصور وړ کلماتو څخه استفاده وکړئ.
- له ګونګو کلماتو او عباراتو څخه پرېهېز وکړئ.

توجه درلودل:

- ستاسو کلمې ته د زه، یا موږ، په نسبت ډېره توجه وکړئ.
- په ویونکي کې علاقمندی ایجاد کړئ.
- په مثبتو او خوندورو حقایقو ټینګار کوی، اخلاقي اصول مراعت کړئ.
- د منفي کلماتو له ښکاره کولو څخه پرېهېز وکړئ.

مودب والی:

- صمیمي، بانزاکته، هوښیار او تحسین کوونکي اوسئ.
- املایي او ګرامري تیروتنې یو ګونګ پیام رسوي. همېشه له یوه بل شخص څخه تقاضا وکړئ؛ ترڅو ستاسو مهمې لیکنې تصحیح کړي.
- که چېرې دغه قدمونه د لیکنې په مهال په نظر کې ونیسئ، ښایي ستاسو د سند د مؤثریت تضمین کوونکي وي.

- د زړه تنګوونکو، اذیت کوونکو او تحقیر آمېزه اصطلاحاتو له کارولو څخه ډه ډه وکړئ.
- له هغو عبارتونو او کلمو څخه استفاده وکړئ، چې هغه ستاسو د خبرو مثبت لهجه ښودلای شي.
- په ساده ډول ځواب ورکړئ.

په هغه صورت کې، چې په بین المللي سطحه رسمي ارتباط په نظر کې ونیسو، په قبول شویو معیارونو برسېره، یو شمېر منل شوي رواجونه او عادتونه شته. د مثال په توګه:

- لومړی سلام او ښه راغلاست ووايئ! وروسته خپل ځان معرفي کړئ! آرامې او دقیقې خبرې وکړئ!
- د بشاشې قواري درلودونکي واوسئ! متبسم والی او بشاشیت آن تردې چې د ټلیفون دکوشۍ تر

شا هم داسې احساسېدای شي، لکه څنگه چې زموږ غوږونه کولای شي دغه رمز کشف کړي. د عمومياتو په اړه يوڅه ووايئ؛ ترڅو د تحرک قوه او مناسبه فضا رامنځته کړي، د مثال په توگه د آب وهوا، روغتيا، کورنۍ او يا نورو معمولي مسايلو په اړه.

دويم مبحث: د دفتر سازماندهي

د دفتر د سازماندهي اصطلاح د ارتباط يا مفاهيمې هغو انواعو ته راجع کېږي؛ چې د لمس کولو وړدي، لکه تحريري ارتباطات او هغې ته ورته نور؛ خو برعکس لفظونه، ليدنې، جسماني حرکتونه او همدې ته ورته نور، چې د لمس وړ نه دي په دې کې نشي شاملېدای. د دفتر سازمان دهی د اسنادو له تنظيم او ترتيب، دوسيه بندۍ، د مدارکو او اسنادو له ساتلو څخه بحث کوي.

د رسمي ليکنې مهارتونه

د رسمي ليکنې مهارتونه، د رسمي امورو او سازمانونو په بېلابېلو انواعو کې د اهميت وړدي، دغه ټکي تنها د اداري امورو د دقيق همغږي کولو په خاطر مهم نه دي، بلکه له دې اړخه هم د اهميت وړدي، چې له هغې څخه ملاقات کوونکي او معامله کوونکي د سازمان د عمومي تخصی تواناييو د سنجش کولو په خاطر استفاده کوي.

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

مثلا املايي تېروتنې، نومونه، گونگ عبارتونه او ستاسې د ناسمې لهجې کارونه، بايد موخې ته د رسوونکو دندو او وظيفوي مکلفيتونو د اجرا په اړه يادونه وکړي؛ چې ستاسې د دندو د لايحې يوه برخه جوړوي، په همدې خاطر د اهميت وړدي؛ ترڅو لاندې ټکي په ياد ولري:

۱- کېدای شي ستاسې د اسنادو لوستونکي تغير وکړي، چې بيا به يې د پوهې کچه سره توپير ولري. نو پکار ده چې د دوی د پوهې او معلوماتو کچه په نظر کې ونيول شي.

۲- ستاسې د اسنادو او مکتوبونو لوستونکي، د دندې په وخت کې يوازې ستاسې د ليکل شوي راپور لنډه ليکنه او اسناد چې په آسانی سره د لوستلو وړ وي لولي.

هغوی د دندې پر وخت هغه ټکي د لوستلو لپاره ټاکي، چې د دوی په فکر په يو شکل به له هغې څخه استفاده وشي، ستاسو مسؤليت دا دی چې خپل اسناد په داسې ډول وليکي چې په آسانی سره د فهم وړ وي.

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

تاسې سره د هغه تصور نه وي، امکان لري تحريري موضوعات وروسته يا څوكاله وروسته د داسې اشخاصو لاس ته ورشي، چې تاسې هېڅ ونه پېژني او دهغه وضعیت او حالاتو په اړه مالومات ونه لري، كوم چې په هغه كې مکتوب ليكل شويدي. نو هر مطلب چې ليكي كولاى شى چې دسند په حيث يې په دوسيه كې شامل كړى.

بايد په ياد ولرو، چې زموږ لوستونكي ټول مکتوب نه لولي، د كاركوونكو عمده تېروتنه داده، چې داسې تصور كوي، چې لوستونكي به ټول ټكي په دقت سره ولولي، په داسې حال كې چې قضيه سرچپه ده، د مجلسونو ډېرى را پورونه او گزارشونه نه لوستل كېږي.

خپلې ليكنې په ساده مخيزو واضېح كړى: ممكن د مکتوبونو، يادښتونو او راپورونو د ليكلو پر وخت پر خپلو اوږو دروند بار احساس كړى؛ خو متاثره كېږى مه، ځكه چې لاندې ټكي به له تاسې سره مرسته وكړي؛ څو خپلې رسمي ليكنې په اسانه او ساده توگه ترتيب كړاى شى.

۱- بايد پوه شى، چې د چا په عنوان ليكنه كوى.

- ستاسو د مکتوبونو لوستونكي به څوك وي؟
- هغوى ستاسې دليكل شوې موضوع په اړه څه پوهېږي؟
- د هغوى كاري سابقه څنگه ده؟
- د هغوى دبرخورد طرز، ستاسې او ليكل شويو مطالبو په نسبت څرنگه دى؟
- هغه مطلبونه چې تاسې يې ليكي شايد نور اشخاص هغه ولولي؟ هغه مطلبونه چې ليكلي مودې امكان شته چې د داسې كسانو لخوا، چې هغه هېڅ ونه پېژنى غلط تعبير شي، چې كېداى شي تاسې او يا ستاسو سازمان سم انعكاس نشي.

۲- بايد په دې پوه شى چې ولې ليكنه كوى؟

- دخپلو مکتوبونو له لوستونكو څخه څه غواړى، چې ستاسو د متن له لوستلو څخه وروسته يې تر سره كړى؟
- څه غواړى، چې هغوى كوم ټكي درك كړي او يا ورباندې پوه شي؟
- له هغوى څخه د څه ډول سلوك توقع لرى؟
- ډېر عمده مالومات بايد د خپل مکتوب د متن په څو لومړيو كړشو كې په ياد راوړل شي، وليكى چې څوك، څه وخت، ولې، د څه لپاره، څه ترسره كوي. صرف د دغو مهمو ټكو له ليكلو څخه وروسته، تاسې كولاى شى، چې جزياتو او يا نورو هغو اضافي مالوماتو ته لاړ شى كوم چې د ليكنې اړوند دي.

۳- خپله مفکوره باید وټاکي.

- د هغو پوښتنو په اساس، چې د نظر وړ گروپ سره به يې تر سره کړي، د هغه موخې په خاطر چې تاسې او ستاسې د متن لوستونکي يې غواړي ترلاسه کړي، خپله مفکوره وټاکي.

۴- خپل تحريري متن باید منظم کړي او د هغې د بنيې په اړه باید تصميم ونيسي.

- له ليکلو څخه مخکې تل، عمده ټکي له خپل ځان سره مشخص کړئ، آن تردې که تاسې په بېره پنځه يا شپږ کلنې هم ليکي، چې له امله يې د دغې لارې د ليکلو وخت کمېږي. او همدارنگه تاسې ته د پاڼې سر او عنوان در يادوي.
- سمدلاسه اصلي موضوع وليکئ، بايد معروف لوستونکي ستاسې د ليکنې د دوو يا دريو کړنو له لوستلو څخه وروسته ستاسې پيغام ترلاسه کړي.
- تاسې بايد له پايلې اخيستنې سره د يوه عمل له ترسره کولو څخه وروسته، لومړني دلايل بيان کړي، په پای کې له مالوماتو ډک او بحث پاروونکي مساليل د هغه چا لپاره وليکي، چې هغوی يې د لوستلو وخت لري.
- خپل پيغام په داسې ډول تنظيم کړئ، چې دليدلو وړوي؛ خو په اسانۍ او وضاحت سره دپوهيدو وړ وي.
- د پراگرافونو او کړنو تر منځ مناسبې فاصلې په نظرکې ونيسي، دپراگرافونو د ډلبندي په خاطر له عنوانونو څخه کار واخلي.

۵- د خپلې ادارې معياري فارم وټاکي.

- تاسې بايد دخپل سازمان له معياري الگو يا نمونو څخه کار واخلي، د خپل سازمان پېژندل شويو نښونښانونو ته دقيقه توجه وکړئ. (يوشمېر رنگونه، مخصوصې نښې يا علامې د يوه سازمان دسمبول يا د سازمان د پېژندونکي په حيث منل شويدي).

- ۶- مخکې له ليکلو څخه بايد د خپل سند خاکه وليکئ او واضح يې کړي. د دې کار د ترسره کولو په ترڅ کې د نظر وړ گروپ او د هغې موخه په ياد ولري.

۷- خپل سند لنډ او ساده جوړ کړئ.

- د خپل متن لوستونکي ته سهولت برابر کړئ، لنډې جملې وليکئ او ساده کليمې وکاروئ، که په دې باور وو، چې پېچلې کليمې او اوږدې جملې زموږ د زکاتو ښکارندوی دي، نو دا يوه تېروتنه ده. يو دقيق او خلص راپور ډېر اغيزناک دی، ځکه دليکونکي او لوستونکي کم وخت نيسي.
- جملې په لوړ آواز سره ولولئ؛ تر څو وکتل شي چې اوږدې نه وي، که مو د لوستلو

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

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

۸- فعالې جملې وکاروئ.

- فعاله جملې په نظر کې نیول له مړې او خسته کوونکې لیکنې څخه مخنیوی کوي. مثلاً «احمد دجلسې راپور په دوسیه کې کېښود» نودا یوه فعاله جمله ده، دغیر فعاله جملې بېلګه په دې ډول ده «دجلسې راپور د احمد لخوا په دوسیه کې اېښودل شویډی».
- څرنګه چې کتنه کېږي، غیر فعاله جملې اوږدې او بې تصویره وي، په داسې حال کې چې فعاله جملې تصویري، ژوندۍ او متقاضی وي. که ووايو 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 وکاروئ؛ ترڅو لیکنه مثبت او دکار وړ شکل غوره کوي. دمثال په توګه داسې باید ونه لیکل شي:
- «دموفقیت دغه شتون اوزموږ د بېلونو دڅنډونې له امله دغه خبرداری تاسې ته درولېږل شو»
- تاسې باید داسې ولیکئ «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 ګرایی ته ګټورتوب وېښي.
- ۱۱- خپله لیکنه د صرف، نحوې، نښانو اېښودنې او املايي تېروتنې له نظره صحیح کړئ.

د دوسیه بندۍ د سیستم پیل Start of Filing System

د لومړي ځل لپاره د دوسیه بندي سیستم دروم په امپراتورۍ کې منځ ته راغلی، چې وروسته بیا دغه سیستم په مصر او ایران کې هم دود شو. په لرغونې زمانه کې په همدې رابطه یومعروف ضرب المثل شتون درلود، چې هغه داسې و، څه چې په فایل کې نشته په جهان کې نشته همدارازکولای شو فایل د دولتي ارگانونو او خلکو تر منځ د ارتباط وسیله وگڼو. د یوې دوسیې د پیل لاندې مسایل ضروري دي

- ۱- معلومات: د دوسیې ننني معلومات باید مکمل، مستند، دقیق او موثق وي.
- ۲- تصمیم او فرامین: یعنې دوسیه د تصمیم نیونې اساس تشکیلوي
- ۳- استفاده کوونکي: یعنې هر هغه څوک چې له دوسیې څخه استفاده کوي، هغه اشخاص او کارمندان، چې ورته ضرورت لری او یا ورسره سرو کار لری یعنې د چارو مسؤل.
- ۴- راجسترکوونکي: یعنې 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 نمبر په 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 نمبر درلودونکې وي ترڅو د اړتیا په مهال په ډېر لږ وخت په واک کې ورکړل شي
 - ۳- باید دلاس رسۍ وروي : په دې مانا چې د هرچا اړتیا وي او وې غواړي چې د اړتیا په مهال ورڅخه استفاده وکړي یعنې دوسیې لږه په ډېر لږ وخت کې ترلاسه کړي او دوسیه نه باید د یوه نفر په انحصار کې وي
- د یوې دوسیې برخې
- یوه دوسیه د لاندې اجزاوو درلودونکې ده

- ۱- ورقي : د دوسیې دننه له کاغذونو څخه عبارت ده
- ۲- دپارقمند یعنې د اړونده څانګې نوم ، د اړونده وزارت او ریاست نوم باید په دوسیه کې ذکر شي
- 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 نظر کې درلودلو سره ونومول شي.

- ۵- نېټه : يوه دوسيه بايد د نېټې درلودونکې وي
- ۶- د اوراقو کود : د فايل کود په ورقو کې د ننه په دوسيه کې بايد درج شي
- ۷- د صفحې نمبر : د ننۍ صفحې بايد د يولړ مسلسلو نمبرو درلودونکې وي
- ۸- پوښ : هره دوسيه بايد د يوه پوښ درلودونکې وي چې هماغه پوښ د دوسيې ساتونکې دی .
- ۹- د دوسيې کود : د سستم بندۍ له عمومي کود نمبرڅخه عبارت ده
- ۱۰- ملاحظات : هره دوسيه بايد د هغې د کاري پروسې په اخر کې د ملاحظاتو درلودونکې وي. همدغه ملاحظات بايد د دې ښوونکې وي چې آيا د دوسيې د اجرائو د کار لړۍ تکميل شوې اوکه نه ،اوياهم وروستنيو اجرائوته اړتيا لري اوکه نه ؟ اوکه دوسيه بايد وتړله شي.

د دوسيه بندۍ موخه Targets of filing system

- د دوسيه بندۍ له درلودلو او ايجاد څخه موخه عبارت ده له:
- ۱- د دوسيې همعصر والی: د دوسيې له همعصروالي څخه موخه داده چې هرکله دصلاحيت لرونکو مقاماتو لخوا دوسيه غوښتل کېږي، بايد تياره، همغه وخت د لاس رسي اواستفادې وړوي، نو د دوسيې مالومات بايد تل همعصر وي.
- ۲- د دوسيې غيرشخصي والی: يعنې دوسيه بايد د وگړو په انحصار کې نه وي او د دفتر هر غړی چې د هغې د استفادې اړتيا ولري، بايد دوسيه ترلاسه او استفاده ورڅخه وکړای شي.
- ۳- دقيق والی او شفافيت درلودل: له دقيق والي او شفافيت درلودلو څخه موخه داده، چې په دوسيه کې د ننه اسناد بايد د شفافيت، وضاحت، سراحت درلودونکي، دقيق او مؤثق وي.
- ۴- ددوسيې منطقي والی: په دې مانا چې دوسيه بايد د قانوني او علمي منطق په اساس ترتيب شي او د دوسيې دننه مطالب بايد دقانوني او منطقي روابطو درلودونکي وي
- ۵- دقيق والی او مؤثق والی: په دوسيه کې دننه اسناد بايد په پوره دقت سره ترتيب شي او په دوسيه کې دننه اعداد او ارقام بايد مؤثق وي.
- ۶- کنترول: کنترول په دوو طريقو سره صورت نيولای شي.
- الف: داخلي کنترول: له هغه کنترول څخه عبارت دی چې داړوندې ادارې لخوا په دفتر کې دننه صورت نيسي.
- ب: خارجي کنترول: هغه کنترول ته ويل کېږي چې دبهرنیو صلاحيت لرونکو ارگانونو لخوا صورت نيسي.
۷. قانوني مصؤنيت: په يوه دوسيه کې د اسنادو دپروسې له سم تکميل کولو سره، نوموړي اسناد او اړونده دفتر قانوني مصؤنيت پيدا کوي.

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

۱- پوهېږو چې په یوه دفتر کې زیاتې دندې، اسناد او دوسیې وي، په لومړي قدم کې ټول اسناد باید په بېلو کټګوریو تقسیم شي، دوسیې باید د کټګوریو او جوړښت مطابق سره بېلې شي او په اړونده شعبو کې مسؤل اشخاص معلوم شي.

۲- د دوسیې ثبت: دوسیه باید راجسټر شي، د ثبت نمبر ورکړل شي او په سمه توګه تنظیم شي.

۳- د دوسیې ساتل: دوسیه باید په مناسب، محفوظ او سم ځای کې وساتل شي، دوسیه هغه وخت ساتل کېږي، چې استفاده کوونکي یې لارښوونه وکړي، چې د دوسیې کار پای ته رسېدلی دی او دوسیه باید تر ټاکلي وخت پورې وساتل شي.

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

د دوسیه بندۍ دسیستم لپاره لومړني یا اړین شرطونه

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

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

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

۳. دیادونې ورده چې د استفاده کوونکي او راجسټر کوونکي تر منځ همکاري یو اړین کار دی، ځکه راجسټر کوونکي دساتنې او ترتیب دنده په غاړه لري او دغه کار په حقیقت کې له هغو خدمتونو سره یو ډول مرسته ده کوم چې د استفاده کوونکي لپاره ترسره کېږي.

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

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 مطمئن 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 اسنادو دمدیریت له عمده موضوعاتو څخه یو دادي چې اسناد په خپل وخت او زمان او محتاطانه ډول سره ثبت شي، لیکونکي او راجستر کوونکي باید یوله بل سره مرسته او یوځای کاروکړي، په حقیقت کې راجستر د یوې ادارې حافظه ده، خو باید په یاد ولرو چې هر دیپارتمنت دزیات گټورتوب په خاطر د دوسیه بندۍ مدیریت ته اړتیا لري. ددوسیه بندۍ د مدیریت اصلي دنده داسنادو د ډلبندي، 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 کوونکي 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 توگه خپرلای شۍ.
- 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.
- دوسیې په عامه توگه دراجستر کوونکي سره ساتل کېږي، په هغه حالت کې چې یوه دوسیه دیوڅه وخت لپاره له لیکوال سره پاتې کېږي، باید دی په جریان کې واچول شي، همدا رنگه که دوسیه یوه بل دیپارتمنت، بخش او یا بل لیکوال ته راجع یا لېږل کېږي نو په هغه وخت کې هم باید راجستر کوونکي په جریان کې وي.

د ورقو دباطلولو په اړه پوښتنې

- ځینې وخت د ورقو تراکم منځته راځي، ځکه دافکر کوو، چې یوه ورځ به مو په کارشي، همدارنگه له څوکاله ساتنې څخه وروسته بیا هم موږ دافکر کوو چې یوه ورځ به دا ورقي په کار راشي، شاید لومړۍ پوښتنه 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 ترلاسه کولای شو؟ ورقي ډېرېږي، ځکه موږ دا فکر کوو، چې په هغو کې درج شوي مالومات به په راتلونکې کې په کار راشي، له ټولې نړۍ څخه د

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

- آیا دهغو کاپي ترلاسه کېدای شي؟ که په یوه سازمان کې څو کارکوونکي عین مالومات له ځان سره وساتي کومه گټه به ونه لري. په وزارت خانو کې مالوم دي چې څوک دهغو مالوماتو مسؤل دی، چې تاسې اړتیا ورته لری. په همدې اساس لازمه نده چې هغه ټول له ځان سره وساتي. ښه به داوي، چې داسې یو سیستم جوړکړی چې د مشخصو مالوماتو دساتلو په خاطر خاص کسان تعین شي.

مثلاً « دقرطاسيې اړونده مالومات لکه لست، قیمتونه، کتاب، لړلیک اونورو دساتلو مسؤل ښاغلی حمید دی» ټولو کار کوونکو ته دا موضوع مالومه ده، که هغوی په دې اړه کوم نوي مالومات ترلاسه کوي، نو ښاغلي 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 شو چې اداره له مشتري سره څه ډول اړیکې لري. مشتري هغه څوک دی چې له ادارې څخه غوښتنې او توقع لري. د مشتري غوښتنې نظر په کاري خصوصیاتو د ادارې له تولید سره فرق کوي، ځکه مشتري او اداره په خپلو کې معقول اونه بېلېدونکې اړیکې لري. کله چې اداره نظر په خپل کاري خصوصیت سره خپل خدمات عرضه کوي، مشتري ته اړتیا لري، نو لیدل کېږي چې هره اداره به خاصو مشتریانو ته اړتیا ولري. مهمه موضوع داده چې یوه اداره وکولای شي؛ ترڅو له بېلابېلو لارو څخه د مشتریانو رضایت ترلاسه کړي او مشتري د خپلو غوښتنو دترلاسه کولو لپاره د ادارې هغه اصول او مقررات په نظر کې ونيسي، کوم چې د قوانینو او مقرراتو پر بنسټ جوړشوي وي؛ ترڅو د ادارې او مشتري ترمنځ اساسي او غوره مناسبات او ټولنیز معقول روشونه ټینګ شي او دواړه لوري یوله بل څخه راضي وي، چې د مشتري 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. د مشتري 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.

مثلاً د ښاروالۍ مشتری د سوداګرۍ د وزارت له مشتري سره فرق کوي.

۱- داخلي پرودونکی

۲- بهرنی پرودونکی

۳- مستقیم پرودونکی

۴- غیر مستقیم پرودونکی

۵- دایمی پرودونکی

۶- موقتي پرودونکی

۱. داخلي پرودونکی عبارت له هغه پرودونکې څخه دی چې د ستونزې د حل کولو په خاطر د ادارې 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 پرودونکی:** عبارت له هغه پرودو نکی څخه دی چې له نورو دوايرو څخه د سستونزې د حل په موخه مراجعه کوي

۳ . **غیرمستقیم پرودونکی:** له هغه پرودونکي څخه عبارت دی چې د کار یوه برخه یې د اداري لايحې اړخه هغې څانګې ته اړتیا پیدا کوي
مثال : د کنټرول څانګه عيني دنده پرمخ وړي

۴ . **مستقیم پرودونکی:** عبارت له هغه پروونکې څخه دی چې کاريې په مستقیم ډول له هغې څانګې سره ارتباط پیدا کوي مثلاً مخابراتته د یوه پارسل تسلیمول

۵ . **دایمي پروونکی:** عبارت له هغه پروونکې څخه ده چې په دایمي توګه سره ادارې ته مراجعه کوي مثلاً د برق څانګه ، آبرساني ، شهري او صفایي

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

د پرودونکې غوښتنې

هر پرودونکی له ادارې څخه غوښتنه لري ترڅو ده د ستونزو د حل کولو پخاطر هراړخیزه هڅه وشي او په ډېر لږ وخت کې یې کار ترسره شي اما باید داڅېره له پامه ونه غورځوو چې د پرودونکې غوښتنې نظرد نوموړې ترغوښتنو پورې فرق کوي . مثلاً هغه پرودونکی چې ادارې ستونزه لري نظر هغه پرودونکې ته چې د تولیدي خدمتونو د غوښتنو ستونزه و لري توپیرلری. په داسې حالاتو کې هرڅوک هیله مند وي ترڅو له نوموړې څخه مثبتې پایله اوبښه برخورد د ادارې له لورې له ده صورت ونیسي

سهولت: په لومړې سرکې اداره مکلفه ده ترڅو خپل کار په ابتدا کې پرودونکې ته اسانتیا مهیا

کړي. د مثال په توګه په تشکيلاتي جوړښت کې کامل وضاحت شتون لري ترڅو پېرودونکی له سرګردانيو څخه خلاص او وخت يې ضايع نشي.

اود کار د جريان لړۍ يوه روښانه اداره ده اود اداري کارسرت په نظر کې ونيسې. اود هرکار کوونکې لپاره د دندو دلايحو درلودل اړين بريښي او په هماغه وخت د پېښو ستونزو د رفع کولو په مهال ورڅخه استفاده وشي اوځواب ويوونکی واوسي

رضايت:

- د پېرودونکې ستونزه بايد رفع شي
- له پېرودونکې سره دوستانه اړيکې د احترام او حرمت په چوکاټ کې بايد ايجاد شي
- دوخت په نظر کې په درلودلو 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 بايد له پېرودونکې سره خبرې اترې وکړي .
- کار کوونکی بايد د پېرودونکې په وړاندي حوصله ولري .
- کار کوونکی بايد د پېرودونکې لپاره د لارو د حل څرنګوالی ولټوي

خودي انگېزه

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

خودي انگېزه په درې برخو تقسيمېږي

۱- ټولنيزه اړتيا

۲- امنيتي اړتيا

۳- سياسي اړتيا

ټولنيزه اړتيا: له کومه ځايه چې انسان يوټولنيز موجود دی نوځکه خوځېلې اړتياوې اواحتياجات په ګډ کوشښ سره د ټولنې له نورو غړو سره رفع کوي . نوځکه خو ويلای شو ټولنيزې اړتياوې مستقيماً نه خلاصېدونکې ارګانيکي اړيکې پخپل مېنځ کې لري

مثال : د يو کار کوونکې ټولنيزې هڅې د نوموړې د ما دي او معنوي ستونزو رفع کول دي.

امنيتي اړتياوې

هرکامند د خپلومحوله چارو د پرمخ بولو په خاطر امنيت ته اړتيا لري.

همدغه امنيت دی چې د کار فضا رامنځ ته کوي.

اوهم يې د قانون تطبيق د هغې له تقنيني لارې څخه فراهم کړی دی .
بلاخره امنیت د دې باعث گرځي چې کار کوونکی د مسؤليت احساس وکړي
او پرته له کوم ډار او دوه زیريتوب څخه کار پرمخ بوزي .

سياسي اړتيا:

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

د پېرودونکې د اړيکې تنظيمول:

هر هغه څوک 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 څرنگه کولای شو خپلې اړيکې له پېرودونکې سره برقراره کړو لکه څرنگه چې مو پورته د ارتباط د تنظيمولو له کلمې څخه يا دونه وکړه نو ويلای شو چې خپلې چارې په روښانه او څرگند ډول سره له پېرودونکې سره تنظيم کړو ترڅو پېرودونکی وکولای شي په ډېره اوښه پيماڼه سره ورڅخه استفاده وکړي . له يوه اړخه د پېرودونکې رضایت جلبیږي او له بله اړخه په کار کې مثمریت او کفایت څرگندیږي او کار په بريالۍ توگه سره پرمخ ځي

له پېرودونکې سره برخورد

له پېرودونکيوسره د برخورد په رابطه درې موضوع گانې توجه جلبوي

- ۱- په برخورد کې افراط
- ۲- په برخورد کې تفریط
- ۳- په برخوردو کې اعتدال

د کارمند پېژندنه: کارمند هغه شخص دی چې په يو اړخيزه توگه سره د دولت له اړخه مقرريږي
اود خلکو خدمت گاروي

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

مراتب څرنگه 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 لاندې طریقو سره نوموړې شخړې رفع کړو

۱- په لومړي سر کې باید د پېرودونکې هیلې او غوښتنې په نظر کې ونیولی شي
۲- په دویم قدم کې باید د پېرودونکې هیلې او غوښتنې تحلیل او وارزول شي ترڅو بهرته د وتلو یوه ممکنه لاره وموندله شي

۳- سربېره پر خپل موقف د پېرودونکې موقف هم باید په نظر کې 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 ټولنو لړۍ

۱- د مشاجرې تعریف

۲- د مشاجرې تشریح او توضیح

۳- د کار د پایلې جمعېدنې

۴- د لارې د حل موندنه

۵- واقعي حل لاره

۶- کنترول

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

۲- **د مشاجرې توضیح او تشریح:** هغه مهال چې د پېرودونکې کار په هغه خپل وخت اجرا نشي او یا هم له بیو کراسۍ څخه راپورته شوي سکتګي منځ راشي نو پېرودونکی د ستړیا په احساسولو سره له کار کوونکې سره منازعه یا جګړه کوي چې همدغه مطلب د کشمکش لامل ګرځي ، اوهمداراز لیدل کېږي چې ځینې پېرودونکې ناشونې هیلې پرمخ وړي چې دا کار هم همداشان د مشاجرې د را پیدا کېدو لامل ګرځي او د کار پروسه له ماتېې سره مخامخ کوي . مشاجره ډېر وخت د صلاحیت او مسؤلیت له عدم موجو دیت څخه رامنځ ته کېږي .

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

د لارې د حل موندنه:

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

۱- سل په سلو کې پرېکنده

۲- ممکنه حل لاره

کنټرول :

بلاخره باید کنټرول شي چې د حل د لارې موندنه مناسبه ده اوکه نه که بې چیرې پایله په مثبتې توګه سره خلاصه نشي نو باید ممکنه حل لاره وموندل شي او همدا راز کار کوونکی کولای شي په موجهو او قانع کوونکو د لایلو خپل موقعیت تعین او تثبیت کړي اود موضوع په حل کولو باندې لاس پورې کړي

د شپږم څپرکې دمطالبو لنډیز

فني یا تخنیکي مهارتونه د پوهې او کېدنې په مانا د هغو ځانګړو د ندود په ترسره کولو کې چې لزوم یې د ابزارو او فنونو په عملي کولو کې نڅښتنې ده .

د تخنیکي مهارت څرګنده ځانګړتیا دا ده چې د ښکلا او هوښیارۍ خورا لوړه درجه په هغې کې و مونده شي . له مهمو مهارتونو څخه یو مهارت چې مدیر یې باید درلودونکی وي هغه د د فتردارۍ بنسټیز مهارت دی.

د د فتردارۍ اساسي مهارتونه د سازمان ورکونې ، اسباب ، لوازم ، د د فتر داخلي وسایل اود یوه سازمان د باند نیو او بهرنیو مختلفو واحدونو ترمنځ د رسمي او منطقي اړیکو له ایجاد څخه عبارت ده چې په نتیجه کې یې د ننه په د فتر کې ښه کاري فضا تاً منیږي . د د فتردارۍ بنسټیز مهارتونه د دوو څانګو د تنظیم یعنې د د فتر په ارتباطاتو او سازمان ورکونې اتکاء کوي د ادارې په تنظیم کې ارتباط اومفا همه یو حیاتي رول لري.

مفاهمه او ارتباط د افکارو له تباد لې ، د ویناله 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 خویيهم په غیر مستقیمه توګه سره یو پیام لیږي.

هر هغه پیام چې د درلودونکی د معلوماتو وي له هغې موخې سره په رابطه کې وي چې په د پړه ساد ګۍ سره حقایق بیا نوي.

واقعي مفاهمه هغه مهال صورت نیسي چې لېږل شوي او موندل شوې معلومات د پیام په ټولو اړخونو کې یوشی وي.

کره اورېد نه ستاسو سره مرسته کوي ترڅو د باور او پوهیدو فضا ایجاد کړئ
د کره اورېد نې بهلا بېل ډولونه او طریقي په لاندې ډول دي.

۱- په غور اود قت سره اورېد نه

۲- تشریحي اورېد نه د عباراتو په دویم ځلي بیان سره

۳- فعاله اړوند نه او پایله اخیستنه: د ښورسمي اړیکو د مشخصاتو پوهېد نې لپاره باید اوه
ټکي په پام کې ولرو. چې هغه عبارت دي له وضاحت، اکمال، اختصار، سمېد نه، واقعیت،
ملاحظات اوهم د د فتر د سازمان ورکونې اداب چې د د فتر 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 پیرودونکو سره په برخورد باندې باید علاوه شي چې د مکتوبونو، وړاند یزونو، استعلامونو 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 استعمالی
کړئ، اوهم باید د خپلې لیکنې طرز ته جدي پاملرنه ولرئ هغه بل عنصر چې د د فتردارۍ په
مهارت کې ډېر مهم اوارزښتناک رول لري هغه د دوسیه بندۍ تنظیم دی.

دوسیه بندۍ سیستم عبارت د یوې کاري پروسې د اسنادو له راټولونې څخه عبارت ده د
هغې د کود نمبر په اساس، یا په بل عبارت دوسیه د ادارې له مغز او حافظې څخه عبارت ده.
یوه دوسیه باید د لاندې څلورو مشخصاتو درلودونکې وي (۱) باید مکمله وي، مستنده وي ثبت
شوي وي، د لاس رسۍ وړ وي. هره دوسیه د خپلو اجزاوو درلودونکې وي لکه ورقې، څانګه،
ترتیب کوونکې مقامات، د اسنادو نوم، نېټه، د اوراقو کود، د صفحې نمبر، پوښ د دوسې کود
د ملاحظاتو درلودونکې وي. د یادونې وړده چې هره دوسیه د یوه بنسټیزلارښود په درلودلو سره
ثبت ده. او هغه ورقې چې د استفادې وړ نه وي باید د مېزله مخې لري په یوه الماری کې راټولې
شي او باید پوه شئ چې دغه ورقې څه وخت د استفادې وړدي؟ د ورقدو با طولولو په هکله باید
ټول هغه قوا نین او مقررات چې په مؤسسه کې شتون لري باید تطبیق شي د دي په خاطر چې
ټولې مؤسسې د خپلو کړنو د طرز او کارله اړخه پخپل منځ کې توپیر سره لري. داخلي قوانین او
حقوقی مقررات باید د اسنادو د ساتنې په باره کې جدا باید مراعت شي.

سربېره پردې هره اداره له خپل پیرودونکې سره سر اوکار لري لکه څرنګه چې پیرودونکې
عبارت له هغه شخص څخه دی چې د یوې اړتیا په اساس مراجعه کوي. د هرې ادارې پیرودونکې
نظر د هغوی موخو ته فرق لري. د پیرودونکو څخه پهرې ادارې او مؤسسې لازمه ده ترڅو د
پیرودونکي غوښتنې ته په لیک ویلو سره اسانتیاوې هغوی ته ایجاد او رضا یت یې همدا راز
ترلاسه شي.

د شپږم څپرکې پوښتنې

- ۱- فني او تخنیکي مهارتونه په مدیریت کې څه رول لري اوهم دا ولیکئ چې مدیران دا دوه ډوله مهارتونه څرنگه او چیرته زده کوي ؟
- ۲- لطفًا د د فتردارۍ د اساسي مهارتونو د موافقینو او مخالفینو نظریات ولیکئ ؟
- ۳- د یوه پیغام څلور اړخونه بیان کړئ اوهم د فعالو اورېدلو مزایا وې او گټې په اړوند د لایلو سره ولیکئ ؟
- ۴- ښې رسمي اړیکې څرنگه کېدای شي واوسي ؟ لطفًا د رسمي اړیکو د مشخصاتو اوه نکټې ولیکئ ؟
- ۵- د کومو نقطو په رعایت کولو سره کولای شئ خپلې رسمي لیکنې په ډېره ساده او اسانه طریقي سره برابرې کړئ ؟
- ۶- د لومړي ځل لپاره د دوسیه بندۍ سیستم په کوم هیواد کې منځ ته راغی ؟ اود یوې دوسیې د پیل لپاره کوم مسایل ضروري او اړین گڼل کیږي ؟
- ۷- د دوسیه بندۍ سیستم تعریف کړئ . اوهم د دوسیه بندۍ څلور مشخصات تشریح کړئ ؟
- ۸- د دوسیه بندۍ د اجرا کولو نوم واخلئ او د دوسیه بندۍ په سیستم کې د ملاحظاتو نوم واخلئ اوهم یې توضیح کړئ ؟
- ۹- د پېرودونکې د ډولونو نومونه واخلئ اوهم د دایمي اومؤقتي پېرودونکي ترمنځ توپیر بیان کړئ ؟
- ۱۰- که چیرې د کار کوونکې او پېرودونکې ترمنځ شخړه پېښه شي نود کومې کاري پروسې پرېنست هغه باید حل کړو همدغه موضوع وسپړئ ؟

سرچینې او اخځلیکونه:

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

د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

د پوهنې وزارت د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت د ښوونیز نصاب د انکشاف ریاست د ټولنې د عیني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلینو او شاگردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونيو، چې په ښوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپسې بیا د شاگردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوشښ وکړي. د خدای (ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د ښوونکو په میرانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاگردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي. د علم او معرفت له ټولو لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شاگردانو او د تخنیکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کېږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د مسلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مسلکي، تخنیکي او علمي مطالبو او مفاهیمو د څرنگوالي په هکله خصوصاً د هغوی املايي او انشایي اشتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له گرانو شاگردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوشښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلینو د گټې وړ وگرځي.

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

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

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