د لوړو زدکړو وزارت

پکتیا پوهنتون

ژبو او ادبیاتو پوهنځی

د ژورنالیزم او ټولیزو اړیکو څانګه

(د لیسانس دوري پایلیک)

# ستراتیژیکې اړیکې او رسنۍ

Ketabton.com

لارښود استاد:پوهنمل خالد احمد حبیب

ترتیب کوونکی:همایون ضیا

۱۴۰۱ هـ.ش

(c) ketabton.com: The Digital Library

# تقریظ

ستراتیژي او ستراتیژیکې اړیکې په نن وخت کې زښتې زیاتې مروجې کلیمې دي چې کله کله همدا کلیمې له پالیسي او مدیریت او پلان سره داسې مدغمې شي چې خپله اصلي مانا ورکه کړي او تر ډېره زموږ په پښتو اثارو کې دا ستونزه شته.

د دې ستونزې د اواري لپاره گران همایون ضیا متې رابډوهلې او له ژورنالیزم سره په تړلې موضوع یې کار ته ملا وتړله چې تر ډېره یې دا موضوع چې ستراتیژیکې اړیکې او رسنۍ یې بولي داسې وڅېړله او مواد یې هسې منظم او راټول کړل چې په لومړیو کې یې زما همدومره تمه نه وه، الله ج دې د ترسره کړي کار اجر ورکړي او په دې برخه کې ورته د لا زیات توفیق غوښتونکی یم.

د لارښود استاد په حیث یې ترسره کړی کار د لیسانس دورې مونوگراف په حیث تایدوم او هیله لرم چې دی به دا موضوع د نورو لوړو زده کړو لپاره د تخصص په حیث وټاکي او په دې برخه کې به لا زیاته خواري وکړي، ځکه نوموړې موضوع ډېره مهمه ده او اړتیا ده چې د ستراتیژیکو او اړیکو او د همدې اړیکو په مدیریت باندې زښت ډېر کار وشي څو هر ژورنالیست او د رسنۍ مسوول پوه شي چې دا برخه څنگه کنترول او مدیریت کړي.

ورور همایون ضیا ته په راتلونکي ژوند کې بریا او سر لوړي غواړم، هیله لرم چې یو وخت په یاده برخه کې تر ماستري او دوکتورا کچې پورې زده کړې وکړي او په داسې مهمو او اړینو موضوعاتو خپلو لیکنو او ژباړو ته دوام ورکړي.

درنښت

پوهنمل خالد احمد حبیب

د ژورنالیزم او عامه اړیکو څانگې کتابتون

پکتیا پوهنتون، گردېز – افغانستان

۱۴۰۱ / ۷ / ۲۴

(c) ketabton.com: The Digital Library

# ډالۍ

**زه مې دا خپله لیکنه زما ټولې کورنۍ،زما قدرمند مور او پلار او زما دروند استاد خالد احمد حبیب ته ډالۍ کوم!**

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د پیل خبري

د الله سبحانه وتعالی په سپېڅلي نامه، درود او سلام دې وي د نړۍ په ستر لارښود سرور کائنات حضرت محمد مصطفی صلی الله علیه واله وسلم.

ما د خپل ذوق او علاقې په اساس چې د ستراتیژیکو اړیکو سره مې درلودله او مخکې ددې څخه چې زه په یادې موضوع خپل د لیسانس دورې پایلیک چمتو کړم،د ستراتیژیکو اړیکو په اړه مې ډېر معالومات ولټول،ولوستل او ومې لیدل.خو داچې د ستراتیژیکو اړیکو په اړه په پښتو ژبه کې چندان معلومات هم نه وو نوبیا هم له دې سره سره چې ما د ستراتیژیکو اړیکو موضوع سره علاقه وه او بله دا چې د ستراتیژیکو اړیکو په اړه د پښتو ژورنالیزم لپاره معالوماتو ته اړتیا وه نو ښه مې وبلله چې په یادې موضوع خپل لیسانس دورې د پایلیک لپاره مونوګراف په همدې موضوع چمتو کړمه.

دا چې اوسنی نړۍ د ټکنالوژۍ او ارتباطاتو نړۍ بلل کیږي،نو په کار ده چې د ستراتیژیکو اړیکو په شان په مهمو موضوعاتو کار وشي،ځکه په دغه ډول موضوعاتو پوهیدل تر بل هر چا د ژورنالستانو لپاره ډېر مهم او اړین دي.

دغه پایلیک چې د ستراتیژیکو اړیکو او رسنۍ تر نامه لاندې لیکل شوی دی،د ستراتیژیکو اړیکو او رسنیو په تړاو په کې مهم او اساسي مسائل راغونډ شوي دي.په یاد پایلیک کې ژورنالیزم او رسنۍ،اړیکې،ستراتیژي او ستراتیژیکې اړیکې په جلا او روښانه ډول بیان شوي دي.

د موضوع ارزښت،اړتیا او زما ذوق او علاقې ته په کتو مې د ستراتیژیکو اړیکو او رسنیو موضوع د لیسانس دورې پایلیک په موخه وټاکله چې خوشبختانه د ژورنالیزم او ټولیزو اړیکو څانګې له لورې تایید شوه او یاده موضوع مې د درنو استاد پوهنمل خالد احمد حبیب تر لارښوونې لاندې پیل کړه.الحمدالله موضوع مې د لارښود استاد،کتابتونونو او انټرنیټي سایټونو په مرسته بشپړه کړه دادی اوس یې تاسو ته په لیکنې بڼه وړاندې کوم.د یادونې وړ ده چې د معالوماتو او موادو په راټولو او زما د لیسانس دورې د پایلیک په چمتو کولو کې زما سره زما لارښود استاد پوهنمل خالد احمد حبیب ډېره ډېره مرسته وکړه،چې زه ورته دداسې کلمو راوړل چې حبیب استاد پرې وستایم عاجزم یم،خو بیا هم یو نړۍ مننه له استاد څخه چې د وطن د بچو په روزنه او هڅونه کې خپل ځان او وخت نه دی سپمولی او تل یې هیواد ته د خدمت په موخه ټولنې ته د ژورنالیزم مسلک په برخه کې د وطن بچیان په وطني روحیه سمبال روزلي دي.

په پای کې بیا هم د خپلې ټولې کورنۍ ګران مور او پلار مې،وروڼه او خویندې او ټولو هغو دوستانو نه چې په سختو ورځو کې زما لاس نیوی او مرسته کړې ډېره ډېره مننه کوم!

(c) ketabton.com: The Digital Library

# فهرست

عنوانونه مخ

سریزه........1
په نړۍ کې د ژوزنالیزم پیدایښت ته لنډه کتنه........3
دژورنالیزم پیژندنه........4
ژورنالیست څوک دی........5
دژورنالیزم موخې او اهداف........6
اطلاع رسونه یا خبرول........6
لارښونه........6
ښوونه او تعلیم ورکول........7
فکري رهبري........7
امربالمعروف او نهی عن المنکر........7
د حکومت،قضایه او مقننې څخه څارنه........7
سالمه تفریح او بوختونه........8
اړیکه........9
داړیکو ارزښت او اهمیت........10
داړیکوډولونه........13
ستراتیژي څه ته وایې؟........14

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستراتيژي تعريف.......................................................14
د ستراتيژي تاريخچه.......................................................16
د ستراتيژي ډولونه.......................................................18
پوځي يا نظامي ستراتيژي.......................................................18
سياسي ستراتيژي.......................................................18
اقتصادي ستراتيژي.......................................................18
کلتوري ستراتيژي.......................................................19
سازماني ستراتيژي.......................................................19
د ودي ستراتيژي.......................................................19
دتمرکز ستراتيژي.......................................................20
درسنيو ستراتيژي څه ته وايې؟.......................................................20
د رسنيو ستراتيژي ډولونه.......................................................21
د رسنيو د تمرکز ستراتيژي.......................................................21
د رسنيو د خپريدو ستراتيژي.......................................................21
د ترلاسه شوي رسنيو ستراتيژي.......................................................21
د تاديه شويو رسنيو ستراتيژي.......................................................22
درسنيوستراتيژي ملکيت.......................................................23
د رسنيو د ستراتيژي ارزښت.......................................................24
د ستراتيژي او پاليسي تر منځ توپير.......................................................25

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستراتیژي ځانګړنې........................................................25
دستراتیژي فعالیتونه........................................................26
پالیسي........................................................26
د پالیسي ډولونه........................................................26
د سیاست جوړونې ځانګړني........................................................27
د پالیسي او ستراتیژي ترمنځ توپیر........................................................27
ستراتیژیکي اړیکې........................................................29
د ستراتیژیکو اړیکو تاریخچه........................................................32
د ستراتیژیکو اړیکو ډولونه........................................................33
د ستراتیژیکو اړیکو او رسنۍ ترمنځ تړاو ته کتنه........................................................35
د ستراتیژیکو اړیکو لارښود........................................................36
پایله........................................................41
وړاندیزونه........................................................42
ماخذونه........................................................43

(c) ketabton.com: The Digital Library

# سریزه

ستراتیژي،اړیکې او رسنۍ هغه پراخ بحثونه دي،چې په اوس وخت کې په نړۍ کې د لوړ اهمیت او ارزښت څخه برخمند دي.ستراتیژي،اړیکې او رسنۍ هر یو په خپل ځای ځانګړی ارزښت او اهمیت لري،چې له همدې امله په اوس وخت کې د نړۍ په معتبرو پوهنتونو د یو بیل مسلک په حیث په یادو برخو کې زدکړیالان روزل کیږي.

په نړۍ کې بیلابیل دولتونه د خپلو سیاسي،اقتصادي،فرهنګي، ټولنیزو او...موخو د پلې کولو لپاره د بیلابیلو ستراتیژیو څخه ګټه اخلي.په اوس وخت کې د نړۍ د زبرځواکو هیوادونو یوازنۍ لامل ستراتیژي ده، چې په نورو دولتونو جاج او حکومت کوي.حکومتونه او دولتونه په اوس وخت کې په نړۍ کې د جنګ د رهبري کولو لپاره د ډول ډول ستراتژیو څخه ګټه پورته کوي،همدا دلیل او لامل دی، چې په کم وخت او کم لګښت کې خپلو موخو ته ځان رسوي.

دا چې پخوا ستراتیژي یوازې په نظامي برخه کې کاریدله،خو په اوس وخت کې د ستراتیژي څخه د دولتونو اوږد مهاله پلان په جوړولو،په رسنیو کې د رسنیو ستراتیژي،د سیاستونو په پلې کولو کې،د تجارت او بازار موندنې په برخه کې او په نړۍ کې د ستراتیژیکو اړیکو د رامنځته کولو په موخه په کار وړل کیږي.

اړیکې په اوسنې عصر کې د خپلو پرمختللو وسائلو په وسیله،نړۍ ته د نړیوال کلي شکل یا بڼه ورکړې،نو په همدې اساس د نړۍ ټول هیوادونه د خپلو ګټو او اهدافو له پاره د اړیکو د ساتلو له پاره له بیلابیلو تکتیکونو او ډولونو څخه ګټه پورته کوي،چې د ستراتیژیکو اړیکو تر عنوان لاندې خپلې اوږدمهاله اړیکې جاري او دوامداره ساتې.

رسنۍ په نړۍ په خپل ځای له خپل ځانګړي ارزښت او اهمیت څخه برخمنه ده،رسنۍ ته په غربي هیوادونو کې د دوهم خدای په نظر کتل کیږي.د رسنیو د ارزښت په اړه اتم جارج وایې:د لندن ټایمز ورځپاڼه د ټیمز له دریاب څخه ډیره ځواکمنه ده.رسنۍ د خپل اهمیت له مخې د نړۍ د ډیموکراټیکو نظامونو د څلورمې قوې حیثیت غوره کړی.

ستراتیژیکې اړیکې او رسنۍ هغه موضوع ده،چې تراوسه په پښتو ژبه او ژورنالیزم کې پرې کوم اثر نه دی لیکل شوی او نه د یادې موضوع په تړاو کوم درسي مواد موجود وو،نو په دې اساس مې ښه وانګیرله چې په یادې موضوع سم او بنسټیز کار وکړم او له نورو ژبو څخه پښتو ژورنالیزم ته د ستراتیژیکو اړیکو په تړاو مالومات را غونډ کړم.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ددې لپاره چې ستراتيژيکې اړيکې اوس په نړۍ کې خورا ارزښتمنې شوي دي،نو د اړيکو په برخه کې د ژورنالستانو لپاره اړينه ده چې په ياده برخه کې کافي مالومات او اطلاعات ولري،د ستراتيژيکو اړيکو په برخه کې د همدې برخې مالوماتو اسانه ترلاسه کولو لپاره مې دغه ليکنه ستاسو مخې ته ړدم.

ددې ليکنې لومړی برخه د ژورناليزم او رسنيو پيژندنه ده،ځکه ياده ليکنه د ژورناليزم مسلک اړونده ده او د يو ژورناليست لپاره د مسلک اړوند اساساتو يادونه اړينه ده،ورپسې دوهمه برخه د اړيکو پيژندنه ،د اړيکو ډولونو او د اړيکو په ارزښت او اهميت باندې خبري شوي دي،دريمه برخه د ستراتيژي پيژندنه،د ستراتيژي تاريخچه،د ستراتيژي ډولونه ،رسنيزي ستراتيژی په اړه اړين بحث شوی دی،تر څو يو ژوناليست د خپل کار په ساحه کې د ستراتيژی په مورد په هر څه پوه او خبر اوسې،د ليکنې په وروستی برخه کې د ستراتيژيکو اړيکو پيژندنه،د ستراتيژيکو اړيکو تاريخچې ته لنډه کتنه،د ستراتيژيکو اړيکو ډولونه،د رسنۍ او ستراتيژيکو اړيکو ترمنځ په تړاو خبري او د ستراتيژيکو اړيکو يوه نمونه د بيلګې په ډول راوړل شوي ده.

په پای کې له خپلې کورنۍ او ټولو ملګرو،په ځانګړي ډول زما قدرمن استاد پوهنمل خالد احمد حبيب څخه نړۍ نړۍ مننه کوم چې په سختو شرايطو کې زما ډيره ډيره مرسته وکړه.

د يو آباد او سوکاله افغانستان په هيله!

همايون ضياء

(c) ketabton.com: The Digital Library

**په نړۍ کې د ژورنالیزم پیدایښت ته لنډه کتنه**

د ژورنالیزم اوسنی اصطلاح چې د اړیکو او پیغام رسولو له وسیلو څخه شمیرل کیږي،قدامت یې د انسان پیدایښت ته منسوبیږي، اما د ژورنالیزم د پیدایښت په تړاو هغه معالومات چې د نړۍ د هرې زمانې د وخت د مؤرخینو په وسیله په لیکلې او مستند ډول د ددې برخو د محققینو په واسطه تر مونږ را رسیدلي او د نړۍ د ټولو خلکو د باور او منلو وړ دي دلته ترې په لنډه توګه یادونه کوو.

د ژورنالیزم تاریخ ته په کتو د ژوزنالیزم پیل په ختیځ کې په اوسنې چین کې شوی چې د ټی پاو په نامه خپره شوي وه او داسې ویل کیږي چې له ټولو پخوانیو درباري جریده (Cournt Gazette)هم په چین کې راوتلي ده.که خبره داسي وي نو شرق د مطبوعاتو پیدایښت کې له غرب څخه ډیر وړاندې و ،غرب د طباعت چل له چین څخه زده کړی دی خو پخپله چین د نهمو او لسمو پیړیو په موده کې خپل دغه فن ته وده ور نکړی شوه.

اروپایانو په پنځلسمه پیړۍ کې دغه فن ته د وخت د شرایطو سره سمه وده ورکړه او ژورنالیزم تر نن مهاله بیلابیل پړاونه په وهلو سره اوسنی شکل غوره کړ او د وخت په تیریدو سره یې په نړۍ کې د خپل ځانګړي ارزښت ترلاسه کړ،چې دادی اوس یې په نړۍ کې د څلورمي قوي حیثیت غوره کړی دی.

زمونږ په ګران هیواد افغانستان کې د ژورنالیزم تاریخ د شمس النهار ورځپاڼې رامنځته کیدو سره پیل کیږي،چې د امیر شیر علي خان د دوهمي دوري په وخت کې خپره شوه او د وخت په تیریدو سره ژورنالیزم په افغانستان کې بیلابیل پړاونه طی کړه چې دادی اوسني شکل یې سترګي نشو پټولی.

همدارنګه په ۲۰ پیړۍ کې ژورنالیزم د یو بیل مسلک په ډول وپیژندل شو او د نړۍ په ګوډ ګوډ کې د ژورنالیزم په برخه کې بې شمیره ژورنالیستان وروزل شول،د ژورنالیژم په برخه د ځانګړو زدکړو زمینه برابره شوه ان تر دې چې د نړۍ په هره برخه کې د ژورنالستانو لپاره په بیلابیلو برخو کې د نړۍ په کچه منظمې اداري رامنځته شوي.

دلته مو د ژورنالیزم د لنډ تاریخ په اړه بحث وکړ او دا معالومات لږ تر لږه په دې برخه کې بسنه کوي،د ژورنالیزم د بشپړ تاریخ په اړه بیلابیل ماخدونه شتون لري چې د اړتیا په صورت کې ورته مراجعه کولای شی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ژورنالیزم پیژندنه

دا چې ژورنالیزم د ټولنیزو علومو له ډلې څخه شمیرل کیږي،نو په هر وخت او هر ځای کې بیلابیلو پوهانو ورته بیلابیل تعریفونه کړي،چې هر یو په خپل ځای د ارزښت او اهمیت وړ دي.

نو په همدې اساس دلته د ژورنالیزم د پیژندلو په موخه له څو منل شویو تعریفونو څخه یادونه کوو.په عموم کې ژورنالیزم د خبرولو او پیښو لیکلو په معنی ده،چې موخه یې په ټولنه کې د مهمو مسائلو څخه د خلکو خبرول دي.د اړیکو ډیری پوهان په دې اند دي،چې ژورنالیزم د ډله ایزو اړیکو له لارې د معلوماتو تبادلې ته هم ویل کیږي.

د ویبسټر نړیواله لغت نامه ژورنالیزم داسې تعریفوي:ژورنالیزم عبارت دی، د خلکو د علاقې وړ ورځنیو تازه او مهمو موادو راټولو او خپرولو څخه.

د چمبر لغت نامه د ۲۰ پیړۍ مطابق ژونالیزم داسې تعریفوي:ژورنالیزم عبارت دی،د خلکو لپاره د ورځپاڼو او جریدو،لیکنو چمتوکولو ته وایې.

ددې تعریفونو سربیره په اوس وخت کې چې ژورنالیزم ته کوم تعریف ډیر معمول او جامع ده،د ویکیپیډیا پوهنغونډه ژورنالیزم داسې تعریفوي:ژورنالیزم ددو فرانسوي کلمو څخه(ژورنال او ایزم) اخستل شوي ده،چې ژورنال په فرانسوي ژبه کې د یاداښت،کتابچې او د ورځنیو معالوماتو ثبتولو او یاداشت کولو ته وایې او ایزم مانا بیا د مکتب،تقلید،عقیده،مذهب او د پیروي کولو په مانا هم ورکوي.

ژورنالیزم په اصطلاح کې د مهمو تازه پیښو،حقایقو او د خلکو متقابل عمل او نظرونو انعکاس ته ژورنالیزم وایې.او یا هم د پیښو او مسائلو په برخه کې مخاطبینو ته د رپوټونو او څیړنو د وړاندې کولو کړنې ته وایې.

ددې ټولو تعریفونو سربیره زما به اند ژورنالیزم په علم او هنر هغه ولاړ مسلک دی، چې د هغه ورځنیو مهمو پیښو او حقایقو بیانول او رپوټ کول دي،چې د خبري ارزښت درلودلو سربیره د خلکو لپاره مهم او د ارزښت وړ وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# ژورنالیست څوک دی

د ژورنالیست کلمه چې د ورځنیو مهمو پیښو رپوټ کوونکي شخص ته کارول کیږي، د نړۍ په مختلفو ژبو کې ورته بیلابیل کلمې په کار وړل کیږي لکه په فارسي ژبه کې ژورنالیست ته د روزنامه نگار او یا خبرنگار کلمه په عربي ژبه کې ورته صحافي،په پښتو ژبه کې د خبریال کلمه ډیر معمول ده،خو د خبریال د کلمې د کارونې په تړاو د پکتیا پوهنتون د ژورنالیزم څانگې استاد پوهنمل خالد احمد حبیب داسې وایې:«...داکلمه د رسنیزو ژانرونو د یوې کورنۍ(خبري ژانرونو)لیکوالانو ته سمه راځي او په رسنیو کې د نورو مروجو ژانرونو لکه کالم،سرلیکنې،طنزنو....لیکوالانو ته بیا دا خبره پوره مانا نه ورکوي.»نو د استاد ددې څرگندونو په اساس غوره خبره ده،چې د ژورنالیست لپاره د خبریال د کلمې پرځای د ژورنالیست کلمه وکارول شي.(۴،مخ۷)

د ژورنالیست د تعریف او پیژندنې په تړاو مختلف نظرونه شتونه لري،چې دلته یې د مفهوم د روښانه کولو په تړاو څو تعریفونه د نمونې په ډول راوړو.

ژورنالیست هغه څوک دی،چې د خپل شخصي ذوق او علاقي په بنسټ د ژورنالیزم په برخه کې د تخصصي زدکړو وروسته د ټولنیز مسؤلیت سربیره د ورځنیو پیښو او حقایقو راټول او وروسته د سمون او ایډیټ څخه د ټولیزو اړیکو وسائلو له لارې یې خلکو ته رسول او خپرولو ته ژورنالیست وایې.(۱۶:۳)

د پکتیا پوهنتون استاد خالد احمد حبیب د ژورنالیست پیژندنه داسې کوي«ژورنالیست هغه څوک دی چې د ژورنالیزم له ځانکړو زدکړو وروسته د رسنیو ډگر په خپرنیزه برخه کې د ټولو رسنیزو اصولو او معیارونو په پام کې نیولو سره د موادو برابرولو او وړاندې کولو کار او فعالیت کوي.»

ژورنالیست هغه کس دی چې د ژورنالیزم په برخه کې عملي او تیوري زدکړې کړې وي او د ژورنالیزم اسناد په درلودلو سره د ژورنالیزم او اطلاع رسونې په سنگر کې خپله مقدسه دنده مخته یوسي.

پورتنې ټول تعریفونه په خپل ځای سم دي،خو زما په نظر ژورنالیست هغه حرفوي او مسلکي شخص دی،چې د ځانگړي مسلکي اسناد په درلودوسره د ټولو عقیدوي،فرهنگي،ملي او ځمکنۍ بشپړتیا،نړیوال او ملي قوانینو او اصولو په پام کې نیولو سره د ورځنیو مهمو مسائلو او واقیتونو راټولولو او خپرولو دنده په غاړه لري.ددې ټولو تعریفونو سره سره د ژورنالیست پیژندلو او تعریف په تړاو د بیلابیلو پوهانو له خوا ډیر زیات تعریفونه شوي دي،چې مونږ یې دلته د ټولو تعریفونو له راوړلو څخه ښښنه غواړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د ژورنالیزم موخې او اهداف

دا چې رسنۍ د اړیکو له اغیزمنو وسائلو څخه شمیرل کیږي او دا وسیله په ټولنه کې د مالوماتو،اطلاعاتو ،پیغامونو،خلکو ته د سمې لارښونې ،تفریح برابرولو او داسي نورو مسائلو په موخه فعالیت کوي.د عامه اړیکو کارپوهان په دې اند دي چې په ورځپاڼو کې رسمي خبرتیا، لارښوونې او د خلکو د تفریح او هوسا ژوند په اړه لیکنې وشي او پر خپل وخت خپرې شي. هره ورځپاڼه د خپلو ارزښتونو او موخو د سر ته رسولو لپاره خپلې طریقې او لارې چارې لري، یو شمېر ورځپاڼې سپورټي او تفریحي خبرونو ته زیاته پاملرنه کوي، ډېرې نورې یې بیا مقالو، سرلیکنو او نورو خبرونو په خپرولو تاکید کوي.دا چې رسنۍ په اوس وخت کې د بیلابیلو موخو او اهدافو لرونکي وي لکه په ټولنه کې د خپلمنځي تعصبونو له منځه وړل،ټولنه د فلاح لور ته سوق کول او د نړیوالي سولي لپاره کار کول او داسې نورې موخې... چې دلته یې یوازې په اساسي موخو لنډه رڼا اچوو.

## ۱ـ اطلاع رسونه یا خبرول:

د ژورنالیزم لومړی او اساسي موخه چې په اوس وخت کې یې رسنیو ته لوړ اهمیت او ارزښت وربښلی اطلاع رسول او خبرونه ده،په دغه برخه کې ژورنالیستان د ټولنې ټول مهم مسائل او حقایق چې د خلکو لپاره اړین راټول او د رسنیو له لارې یې تر خلکو رسوي.که په ورځپاڼه کې خبرونه خپاره نه شي، ورځپاڼه خپل ارزښت له لاسه ورکوي، خو دا هم ضرور نه ده چې ولس دې یوازې د خبر له لارې خبر شي، بلکې کېدی شي د مقالې، خبرتیا، اشتهار او فیچر په بڼه کې خلک له یوې ځانګړې موضوع څخه خبر شي.دا د ژورنالیزم مهمه برخه ده،چې په دې برخه کې ډېر دقت او توازن ته باید پاملرنه وشي،ترڅو د رسنۍ اعتبار او باور زیانمن نه شي.

## ۲ـ لارښوونه:

د ژورنالیزم موخه نه یوازې خلکو ته معلومات ورکول دي، بلکې د مختلفو موضوعاتو په اړه د لوستونکیو لارښوونه کوي.

د سرمقالو او مقالو په مرسته ورځپاڼې خپل نظر او همدارنګه د لوستونکیو نظر څرګندوي او د مختلفو موضوعاتو په اړه حکومت او د ټولنې ټولو افرادو ته لارښوونه کوي او همدا لامل دی چې حکومتونه او دولتونه په ډېرو موضوعاتو کې د ورځپاڼو سرمقالو ته ارزښت ورکوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## ۳ـ ښوونه او تعلیم ورکول:

ورځپاڼې، راډیوګانې او ټلویزیونونه د خپلو پروګرامونو له لارې ولس ته اطلاعات او معلومات وړاندې کوي چې په دغه کار سره د لوستونکیو او اوریدونکیو علمي سویې پرمختګ کوي. اقتصادي، ټولنیز، سیاسي، مذهبي او نورو موضوعاتو په اړه پروګرامونه جوړېږي او خپرېږي چې موخه یې د لوستونکیو او د اوریدونکیو د علمي کچې پرمختګ دی.

## ۴ـ فکري رهبري:

د رسنیو مدیران پر دې مکلف دي چې د ژورنالیزم نور موخو سربیره باید په خپل مهال ویش کې فکري رهبري ته هم پاملرنه وکړي،یعني رسنۍ باید داسې څه خپاره نه کړي چې د ټولني اذهان منفي لور ته را وکاږي.

دا چې رسنۍ په ټولنه کې د یو باوري بنسټ په توګه منل شوي ده نو له رسنۍ چې هر څه خپریږي،اغیز یې په ټولنه کې له وایه ښکاري،نو د رسنۍ ټول کار کونکي دې خبري ته په کتو باید له رسنۍ داسې څه خپاره کړي چې د ټولنې عامه اذهان سمې،مثبتي او پرمختګ په لوري سوق کړي.

## ۵ـ امربالمعروف او نهی عن المنکر

د رسنیو بله مهمه او اساسي دنده امربالمعروف او نهی عن المنکر ده،رسنۍ په اسلامي ټولنه کې دا مکلفیت او دنده لري،چې له بدو منع او سمو لارو ته د ټولني خلک رهنمایي کړي.رسنۍ باید داسې خپرونې چمتو کړي،چې خلکو ته ناوړه کړنې په ټوله کې په ګوته او د له منځه وړلو لپاره حل لار ورته وښيې،او ښو کړنو ته په هڅونکي بڼه خلک را جلب کړي.

## ٦ـ د حکومت،قضایه او مقننې قوې څخه څارنه

د پکتیا پوهنتون د ژورنالیزم څانګي استاد پوهنمل خالد احمد حبیب وایي:«رسنۍ باید د حکومت،قضایې او مقننې قوې له هره ورځ اجراتو،قضایې پریکړو او د قوانینو له تصویب څخه څارنه،په اړه یې د اړوندو برخو له متخصصینو کارپوهانو سره خبرې اترې،په اړه یې ګردي میزونه جوړول او لیکنې خپرول څو خلک اسانه خپله لاره وټاکلی شي.»(۲۳،۴)

(c) ketabton.com: The Digital Library

## ۷ـ سالمه تفریح او بوختونه

تفریح د ژوند د مهمو برخو څخه ګڼل کیږي،لکه څنګه چې انسان خوب او استراحت ته اړتیا لري ،همدارنګه د ذهني ارامتیا لپاره انسان سالمې تفریح ته اړتیا لري.په همدې تړاو استاد پوهنمل خالد احمد حبیب وایې:

«مونږ په ژورنالیزم کې یوه اړینه موخه سالمه تفریح یادوو،نه تفریح،ددې سالمې کلمې په واسطه مونږ د تفریح لفظ قیدوو او مانا یې داده چې موږ باید خلکو ته داسې تفریح وړاندې کړو،چې د خلکو لپاره روزنه او لارښوونه وي،نه د خلکو بې لارې کول.زمونږ په ګران هېواد افغانستان کې رسنۍ باید خپله ډیره کمه برخه خپرونې تفریح ځانګړې کړي او ډیر فشار یې باید په ښوونه او روزنه وي.د رسنیو مسوولین باید خپلې خپرونې داسې چمتو کړي چې له ۵ نه تر ۸ سلنه پوري سالمه تفریح ولري او تفریح ته له دې څخه زیات وخت ورکول زمونږ په هیواد کې ظلم دی نه خدمت؛ځکه موږ اوس یوازې سالمې لارښونې او روزنې ته اړتیا لرو او بس.»

استاد د هغه څه چې رسنۍ یې د تفریح په نوم خپروي او هغه څه چې واقعا سالمه تفریح ده،ښه او واضح توپیر کړی چې په دې برخه کې د رسنیو کارکونکي ډیر متوجه او پام وکړي.(۲۳،۴)

(c) ketabton.com: The Digital Library

# اړیکه

د اړیکې یا ارتباط د تعریف په تړاو د اړیکو کارپوهان سره په یوه خوله نه دي او په بیلابیلو وختونو کې ورته بیلابیل تعریفونو شوي دي نو په همدې اساس دلته د اړیکو د تعریف د ښه وضاحت له پاره د بیلابیلو پوهانو نظرونه را نقلوو.

د شیخ زاید پوهنتون د ژورنالیزم پوهنځي استاد پوهندوی محمد خان نیازی اړیکه داسې تعریفوي:«اړیکه ارتباط د افتعال په وزن عربي کلمه ده مصدر یې ربط دی،چې په پښتو ژبه کې د اړیکه،اړیکه نیول،په دري ژبه کې د پیوند دادن،پیوستن،پیوستګي،بستګي او بیان مانا ورکوي.

ارتباط د عربي ژبې د ربط له کلمې څخه اخستل شوې چې د تړلو،پیوند کولو مانا ورکوي،په دري ژبه کې هم راځي دا کلمه په پښتو کې هم معمول ده.

په پښتو کې مترادفه کلمه اړیکه ،په انګلیسي ژبه کې مترادفه کلمه یې (Communication)ده،په پښتو ژبه کې د اړیکه کلمه د تړاو،پیوستون،نښتون او پیوند په مانا کارول کېږي.

ډاکټر مهدي حسن لیکي:هغه عمل چې د هغه په واسطه احساسات،خیالات له یو شخص څخه بل شخص ته انتقال شي ارتباط یا اړیکه وایې.(۱:۹)

پورتنې ټول تعریفونه په خپل ځای سم دي،دا چې د ټولنیزیو علومو لپاره د طبعي علومو په څیر یوشان قاعده موجوده نه ده، نو په مختلفو حالتونو کې ورته تعریفونه شوي دي.دا چې د اړیکو لپاره زرګونه کاله مخکې یو ډول تعریفونه شوي وو او اوس چې اړیکې د اړیکو وسائل په ډیر شدت سره پرمختګ ته په کتو،بل ډول تعریفونه شوي دي.نو زه وایم چې اړیکې د اړیکو بیلابیلو وسیلو پر مټ(رسنی،ټیلفون، انټرنټ او داسې...)له یو شخص څخه بل شخص ته پیغام لیږل او یا فیډبک(عکس العمل)اخستلو ته اړیکي وایې.

د اړیکو د پیژندنې لپاره پورتنې تعریفونه کافي ګڼم د اړیکو د لا زیاتې پیژندنې لپاره کولای شی د اړیکو د بیلابیلو کتابونو او ماخذونو څخه ګټه اخستلی شئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## داړيکو ارزښت او اهميت

اوسنۍ نړۍ ته په کتو که د اړيکو په ارزښت باندې وغږيږو نوممکن ډير معالوماتو له امله چې د اړيکو د ارزښت په تړاو موجود دي ښايې دلته يې په دا کوچنۍ ليکنه کې يې گنجايش و نه شي.په اوس وخت کې د علم پرمختگ،دنړۍ پرمختگ،د فرهنگونو پرمختگ،د دينو پرمختگ، په نړۍ کې د دهيوادونو ترمنځ د اقتصاد او تجارت پرمختگ او داسې نور...،دا ټول د اړيکو له برکته دي.

دلته په لنډو کې د اړيکو د ارزښت په تړاو د پوهندوی محمد خان نيازی ليکنه،چې د اړيکو اساسات په اثر کې يې کړې ده را اخلو:«انسان د الله ج يو ټولنيز مخلوق دی،چې تل اجتماعي ژوند خوښوي او همېش د ځان ښېگړه د بل د ژوند په بقا کې گوري او کله کله داسې هم پېښيږي،چې يو انسان د انسان د ژوند د بقا لپاره ځان قرار کړي،مختلف کړاوونه گالي،څو وکولای شي خپل بل ملگري ته خير ورسيږي تو د پيغمبر(ص)ددې قول منونکي شي،چې(خيرالناس من يفع الناس)بهتر د خلکو هغه څوک دی،چې خلکو ته يې نفع ورسيږي.

الله ج په دې هکله فرمايي:ياايهاالذين امنوالصبروا صابروا ورابطو والتقوالله لعلکم تفلحون.

اې مؤمنانو!پخپله صبر وکړی نورو ته په صبر توصيه وکړی او يوله بل سره رابطې وساتی له خدايه ويره وکړی شايد چې کامياب شي.

د ذکر شوي ايت شريف څخه داسې معلوميږي چې انساني ژوند په اړيکو پوري تړاو لري له رابطو پرته ژوند نيمگړی او له ناکاميو سره مخ دی،نو لنډه دا چې پرته له ټولنې او اړيکو ژوند ناممکن دی تل بايد په ټولنه کې ژوند وکړي،له خپلو خپلوانو،ملگرو،همزولو، هم فکره او دټولنې له ټولو قشرونو سره علاوه له ټولو ژونديو موجوداتو او کائناتو سره اړيکې ولري او بايد په خپل ځان کې داسې ځانگړتياوې پيدا کړي ،چې د ټولنې نور وگړي او موجودات په ځان راټول او تر منځ يې رابطه ډيره قوي او عالي وي.لوی څښتن ج په دې هکله فرمايي:(ومن احسن قولا ممن دعا الی الله و عمل صالحا و قال انني من المسلمين)

ژباړه:او له هغه بنده څخه ښه خبر د چا کېدای شي،چې خدای تعالی لور ته بلنه کوي او وايي،چې زه خدای ته تسليم يم. همدارنگه الله ج فرمايي:(ادع الی سبيل ربک بالحکمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتی هی احسن).

ژباړه:رابوله خلک د خدای تعالی لاري ته په حکمت، نېکه موعظه او بهتره طريقه سره(النحل ۱۴۴)

(c) ketabton.com: The Digital Library

په یاد ولرئ چې دا ذکر شوي صفتونه فقط مسلمان ته الله ج ور په برخه کړي چې د خدای ج قانون او اصول غواړي او عمل هم پرې کوي.انسان د خپل تجسس او پلټنې او د نورو د خیر لپاره دځمکې،سر تړول قدم په قدم ولیده،مگر بیا یې هم زړه صبر ونه کړ او دا دی نن یې فضاء د ځان لپاره تسخیر کړي،چې خپلې غوښتنې پوره او مرام ته ورسیږي.

پورتنې ټول کارونه د ارتباط په وسیله سرته رسیږي،له زیار او اړیکو پرته هیڅ امکان نه لري،چې انسان دې خپل اهداف لاسه ته راوړي.نولازمه ده،چې د ارتباط په ارزښت باندې په تفصیل سره وغږیږو،چې وکولای شو په دې هکله په زړه پورې مالومات حاصل کړو.»

د اړیکو د پیل په باره کې پوهندوی محمد خان نیازی داسې تحقیق کړی:«ارتباط د پیل په اړوند مهم اسناد د الله تعالی کتاب (قران عظیم الشان)دی،چې تر ټولو اسنادو مهم او د اعتبار وړ دی،چې باید هر انسان خصوصا مسلمان یې پرته له کوم شک او شهبې څخه ومني.

پاک الله ج په خپل کتاب (قران عظیم الشان) کې فرمایي:(و اذقال ربک للملائکة انی جاعل فی الارض خلیفة)

ژباړه:او هغه وخت (خپل امت ته وریاد کړه)چې کله ستا رب ملایکو ته وویل چې یقینا زه په ځمکه کې د یوه خلیفه پیداکوونکی یم.(سورة بقره)

وروسته ملایکو څخه الله ج د لومړي انسان (بابا ادم ع)سره د خپلو استازو (ملایکو)په وسیله ارتباط په اړه فرمایي:(وعلم ادم الاسماء)او بیا ادم الله ج ادم ع ته ټول نومونه وښودل.

بیا یې د نومونو والا شیان پرښتو ته (په بلاکیفه توگه)وړاندې کړل.

نو الله ج ورته وویل،چې ددغو شیانو په نومونو باندې مونږ ته خبر راکړئ که چېرته تاسو(په خپل تعجب کولو کې)ریښتني یاست.(بقره۳۱)

د پورتنیو ایاتونو خلاصه:دغه تعلیم او ښوونه تکویني وه،چې خاصو لغاتو او کلماتو ته ضرورت نه درلود،بلکې الله ج په حضرت ادم ع کې داسې استعداد کېښود،چې د قیامت تر ورځې پورې به هغه ضرورتونه او غوښتنې چې انسانان یې د ضرورت په بنا پیدا کوي او یایې لري پوره اوله نورو انسانانو سره خبرې پرې کوي او مختلفو کلماتو او الفاظو به یې څرگندولي شي.همدې مضمون ته الله ج اشاره کړي ده،(علمه البیان)(سورة رحمن۴)

(c) ketabton.com: The Digital Library

ژباړه:الله انسان ته (په لیک لوست سره)بیان ښودلی دی چې د مافی الضمیر څرګندونه وکړي،همدارنګه الله ج دغه تکویني زده کړه هر ژوندي شي ته ښښلې ده،الله ج فرمايي:(قال ربنا الذی اعطی کل شیء خلقه هدی)(سورة طه ۵۰)

ژباړه:زموږ رب هغه ذات دی چې شي ته يې مناسب شکل ورکړی دی او بیا يې ورته ښودنه کړې ده.

او هغه ژبه چې په دغه وخت کې له ملايکو سره پرې ارتباط نیولی،یوازې الله ج ته معلومه ده او بس او که چیرته يې موږ ته ګټه لرلی،نو الله ج به حتما انسانانو ته په صراحت سره ویلی وو.»(۱۴،۱۵)

د ژوند مهم دلیل اړيکه ده.د ادم ع د پيدايښت سره سم اړيکه د ژوند د یو مهم دلیل په توګه محسوس شوه، دا خبره هغه وخت واضح شوه کله چې ادم ع خپل ځان یوازې احساس کړ او وروسته ددې یوازیتوب د رفع په خاطر الله ج په خپل قدرت سره د ادم ع د چپې پښتۍ څخه بي بي حوا ع پيدا کړه.

انسان د خدای ج اشرف،بهتره او ټولنیز مخلوق دی،چې پرته له اجتماع او په اجتماع کې له اړيکې پرته ژوند نه شي کولای.

اړيکه د افکارو او نظرياتو تبادلې یوه وسیله د اړيکې په وسیله انسان خپل سوچ،فکر،ذهني غوښتنې او تمیلات نورو انسانانو ته انتقالوي

اړيکه د اطلاعاتو یوه وسیله ده:انسان له ماشومتوبه تر مرګه پورې د خپلو غو ښتنو د پوره کولو لپاره په دې بوخت وي چې نوي څه لاسته راوړي ،له خپل چاپيریال د مالوماتو د راټولو لپاره هم زیار باسي تل په دې لټه کې وي،چې د ځان او دپوهې لپاره نوي شیان زده کړي،نورو ته يې وښيې او همدارنګه د مختلفو پروګرامونو د سرته رسولو او د مالوماتو راغونډولو لپاره له نورو انسانانو سره راز شریک کړي،چې خپله پوهه يې زیاته شي او هم د بل چا د پوهې سبب وګرځي همدغه سبب دی چې د لرغونې زمانې د انسانانو له کړنو خبرېږو د هغو نیک کارونه ستايو او له بدو يې کرکه لرو او د ښو کارونو د ترلاسه کولو لپاره د پوهې لار خپلوو.(۱۸،۱٦،۸)

اړيکه د تجربو او مشاهدو د تبادلې یوه وسیله موږ د اړيکو په اساس خپلې تجربې له یو نسل څخه بل نسل ته انتقالوو،د نړۍ ټول کسبونه او مهارتونه چې نن سبا لیدل کیږي د اړيکو په اساس تر موږ رسیدلې دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

نړیوال کلی یا Global villageد انټرنیټ په رامنځته کیدو سره اړیکو په نړیواله کچه پراختیا ومنده،پخوا به له یو ځای څخه بل ځای ته معالومات په ورځو،میاشتو او کلونو وخت نیوه،خو د اړیکو په منځته راتگ سره نړۍ د نړیوال کلي حیثیت غوره کړ.

اوس چې د نړۍ په یوه برخه کې پیښه رامنځته کیږي،نو په څو دقیقو کې د نړۍ ټولو برخو ته معالومات او اطلاعات رسیږي،چې دا د اړیکو د پرمختللو وسائلو برکت دي چې په وسیله یې نړیوال کلي رامنځته شوی دی.

د همدې پرمختللو وسائلو له برکته نن په کم وخت ،کم مصرف او واټن سره د نړۍ له هر ډول حالاتو خبر شو.

داخلي او بهرني اړیکې نن سبا داخلي او بهرني اړیکو د پرمختللو وسائلو له اړخه بې نهایت پرمختګ کړی او اوس د پخوا په پرتله داخلي او بهرني اړیکې په ټوله نړۍ کې یو ضرورت او اړتیا یې ډیره اهمه ګڼل کیږي.

## د اړیکو ډولونه

د اړیکو ډولونه پوهندوی محمد خان نیازی د اړیکو اساساتو په کتاب کې داسې بیانوي،چې دلته یې یوازې په ډول نومونه اخلو او بس.

اړیکې په اصلي توګه په دریو برخو طبقه بندي شوي ده:۱ـ شفاهي ۲ـ غیر شفاهي۳کتبي یا لیکنیز

په بنسټیز ډول اړیکې په لاندې شپږو ډولونو ویشل کیږي.

۱ـ داخلي خپل منځي اړیکې یا ځاني اړیکې.

۲ـ خپل منځي اړیکې.

۳ـ د ډلې یا ګروپ اړیکې.

۴ـ اضافي خپل منځي اړیکې.

۵ـ ټولیزي اړیکې.

٦ـ رسنیزي اړیکې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## ستراتيژي څه ته وايې؟

مخکې له دې چې د ستراتيژي تعريف ته وکړو لازمه ده چې د ستراتيژي په مفهوم رڼا واچوو،ستراتيژي په خپله پراخه مانا کې هغه وسيله ده،چې افراد او سازمان د هغه په وسيله خپلو اهدافو ته ځان رسوي.ډيری کتابونه او مقالي په دې برخه کې له يادې کلمې څخه مختلف تعريفونه وړاندې کوي.د ستراتيژي مفهوم د جنگ له زړه څخه خپه بڼه غوره کړي او د دښمن پروړاندې د غلبې او په جنگ کې د مقابل لورې را پرزولو ته وايې.

## دستراتيژي تعريف

ستراتيژي د يوناني کلمي له استراتگوس(Strategos)څه اخستل شوي چې د نظامي مديريت،قوماندې ورکولو او رهبري کولو په مانا ده،داسې گمان کېږي چې د ستراتيژي کلمه د لمړي ځل لپاره يو پخواني يوناني جنرال چې استراگوس نومېده وکاروله،ياده کلمه د کلستن د حکومت پرمهال د ۵۰۸ يا ۵۰۷ مخکې له ميلاده کلونو کې دود درلود.(لطفيان ۱۳۸۱، ۱، Bailey,2:2007)

په ځينې يوناني ماخذونو کې داسې راغلي چې د ستراتيژي کلمه د لاتني ژبې د استراتيوم کلمي څخه اخستل شوې چې مانا يې لاره او مسير دی.په ځينې يوناني ماخذونو او کتابونو کې داسې راغلي چې د ستراتيژي کلمه له يوناني کلمي څخه نه ده اخستل شوي،ځکه د جنگ هنر کتاب د سان تزو د ۵۰۰ کاله مخکې له ميلاده د ستراتيژي د مفهوم او تعريف د وړاندې کولو لمړنی کتاب گڼل کيږي.د ستراتيژي د تعريف پروړاندې کولو پوهان په يوه خوله نه دي،د چندلر په نوم يو عالم ستراتيژي داسې تعريفوي:د يو سازمان لوړ مهاله اساسي اهدافو ټاکل او د يادو اهدافو لپاره له مختلفو منابعو څخه گټه اخستل ترڅو نومورې اهداف ترلاسه شي ستراتيژي بلل کېږي.

يو بل عالم چې پيرس و رابينسون ستراتيژي داسې تعريفوي:د اندازې لوړې موخې او برنامې او د راتلونکي په فکر د رقابتي محيط سره د تعامل په موخه او د سازمان د موخو دترلاسه راوړلو لپاره اوږدمهاله پريکړې ته ستراتيژي وايې.ځينې بيا په دې اند دي چې ستراتيژي په عامه اصطلاح د لرليد،پلان او راتلونکي موخې دي،چې د موجوده لوريو په اساس خپل اهداف د هماغه ستراتيژي په وسيله تدوين او تر بحث لاندې نيسي.

ستراتيژي په اصل کې د لوړو ستراتيژيکو يا کوچنيو اهدافو ته د رسيدو په موخه له مختلفو طريقو او روشونو څخه گټه اخستلو ته وايې،دبېلگې په ډول کله چې مونږ خپله موخه په پام کې ونيسو د يادې موخې لپاره هر ډول ضروري

(c) ketabton.com: The Digital Library

تجهیزات په پام کې نیسو لکه کاري ځواک او نور...د يادې موخې ته د رسیدو لارې او مسير ته ستراتيژي وايو،يعني استراتيژي مونږ ته دا معلومول څه ډول خپلو موخو ته ورسیږو او يادې موخې ترڅيړنې لاندې ونيسو.

په ځينو ماخذونو کې بیا ستراتيژي په اصطلاحي ډول داسې تعریف شوي،په پخوانی مانا او مفهوم سره ستراتيژي د ټولو موجوده منابعو او امکاناتو څخه په ګټې اخستنې سره د یو هېواد د نظامي موخو د لاسته راوړلو ته ستراتيژي وايې،اما په اوس وخت کې نوموړي پخوانی نظامي اصطلاح د یو هیواد ټولو ملي اهدافو او موخو ته کارول کیږي.په ځينو روایتونو کې راځې چې د ستراتيژي مفهوم د جنګ له مدیریت څخه سرچینه اخلي،چې د يادې اصطلاح لمړني آثارو قدامت ۲۵۰۰ کاله مخکې له میلاده ته رسیږي.په دې برخه کې پخوانی کتاب د جنګ هنر په نوم کتاب دی چې قدامت یې ۵۰۰ کاله مخکې له میلاده ته رسیږي.(۱۳۸۷،۷،۱۰ او ۱۹)

استراتيژي،د پلان یا یوې برنامې یو ډول دی،چې د یو سازمان بنسټیزه، د پریکړو کړی او سیاسي موخې په یو قالب یا چوکاټ کې منسجم او منظم کړي.(۱۳۸۷،۷ ،۶۱)

ستراتيژي هغه کامل او جامع پلان یا برنامه ده ،چې یو شرکت یا یو سازمان له کومه ځایه شروع وکړي او څنګه د خپل ماموریت او موخو په لور حرکت وکړي.(۲۰۰۷،۲ ،۲۶)

اوس که وغواړو چې لنډ او یو جامع تعریف وړاندې کړو ویلی شو چې:ستراتيژي هغه جامع او کامله برنامه یا پلان دی چې د یو سازمان لوړ مهاله موخې ټاکې او د یو سازمان پروړاندې فرصتونه،تهدیدات او خنډونه،د ضعف او قوت ټکي معلوموي او په نتیجه کې د شته منابعو په اساس پریکړه نیول کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د ستراتیژي تاریخچه

د ستراتیژي د مخینې په تړاو مختلف روایتونه شتون لري نو په دې اساس مؤرخین د ستراتیژي د تاریخ په اړه سره یوه خوله نه دي.

لکه څرنګه چې مو په تیرو لوستونو کې د ستراتیژي د مفهوم د روښانه کولو یادونه وکړه اوس په دې لوست کې د ستراتیژي د سیر په تړاو بحث کوو.

د ستراتیژي مخینه له میلاد څخه دمخه زرګونه کالونو ته رسیږي،د ستراتیژي په اړه لمړني اثار په مکتوبي ډول موندل شوي چې قدامت یې ۲۵۰۰ کاله د مخه د میلاد ته رسیږي،په دې برخه کې لمړنی کتاب یا اثر په چین کې د سان تزو دی چې شاوخوا ۵۰۰ کاله مخکې د میلاد څخه د جنګ هنر په نوم لیکل شوی دی.

سان تزو د ستراتیژي په برخه کې شاوخوا دیارلس مقالې لیکي دي.(کالینز،۱۳۷۳: ۹)

په یاد کتاب کې د جنګ ټول فنون او د بېلابیلو ستراتیژیو یادونه په کې شوي ده،چې په اوس وقت کې یې سیاستمداران هم په کار وړي.(Sun Tzu1994)

د جنګ هنر کتاب لیکوال سان تزو رهبر هغه څوک ګڼې چې خپل هوښ او ځیرکتیا د خپلو اوږد مهالو هیلو لپاره په کار وړي.(sun tzu 1994)

په ځینو روایتونو کې راځي چې د ستراتیژي په برخه کې ترټولو پخوانی اثر(The Princ) په نوم د نیکولو ماکیاولي دی،چې څه د پاسه ۱۵۰۰ کاله مخکې د میلاد څخه لیکل شوی دی،د یاد کتاب په یوه برخه کې راځې ،چې د کامیابۍ ترټولو غوره طرز او طریقه هغه ده چې جنګ پرته له مبارزي وګټل شي،یاده اصطلاح په څرګند ډول د ستراتیژي ښکارندوی کوي،په نوموړي کتاب کې د حکومتدارۍ لپاره داسې توصیې او سپارښتنې شوي چې اغیز یې په اوسني نظامي برخو کې لیدل کیږي.په ځینې یوناني ماخذونو راځي،چې د ستراتیژي کلمه د لمړي ځل لپاره یو پخواني یوناني جنرال چې استراګوس نومېده وکاروله.د ستراتیژي کمله چې د ستراتګوس څخه اخستل شوي چې،د سرلښکر په مانا ده او استراتژ بیا د لښکر مانا ورکوي،د سراتګوس اصطلاح د پخوانی یوانان لښکر لپاره په کار وړل کېدله.د استراتوګوس کلمه چې د قومندان رول د لښکر د سمبالولو په برخه کې په کار وړل کېدله وروسته په کال ۴۵۰ کال مخکې له میلاده ،یاده کلمه د نظامي قومندان د هنر په نوم ونومول شوه.علاوه په دي د استراتیژي لپاره نوري ماناوي هم مطرح شوی دي چې عبارت دې له:د جنګ د اداره کولو فن،د جنګ فن او د

(c) ketabton.com: The Digital Library

جنګ لپاره طرحه او نقشه.په علمي لحاظ د ستراتيژي مفهوم کارول د لمړي ځل لپاره په اتلسمه ميلادي پيړۍ کې په کار ويوړل شوه،هنري لويد د ( اووه کاله د جنګ تاريخ)په سريزه کې د يادې پيړۍ د قومندانانو ټول جنګي تجربې په ياد کتاب کې را ټول کړل او په دې اساس ستراتيژي په اتلسمه پيړۍ کې يو نوی په توګه را پرانستل شو.(Sholovski,1983: 7-8)

او وروسته د کلازويتس له خوا د تاکيد وړ وګرځيد.(افتخاري،۲۲:۱۳۸۴)

د هنری لويد نه مخکې او د هغه څخه وروسته د ستراتيژي مفهوم د هماغه جنګ هنر په چوکاټ کې مخته تلله،خو د کلازويتس په خپل کتاب (د جنګ په باره )(Clauswits,1976) د ستراتيژي او د تکتيک په توپير سره وکولای شو چې د ستراتيژي د لپاره دقيق او واضح مفهوم وړاندې کړ، چې دې کار سره ستراتيژي ارتقاع او پرمختګ وکړ، کلازويتس د جنګ هنر اصطلاح پخوانۍ ياده کړه او وويلې چې په نظامي برخه کې محدوده وه.له هغه تحولاتو څخه چې د ستراتيژي په برخه کې رامنځته شو ،ستراتيژي د نظامي ابعادو څخه پرته نورو بعدونو ته هم مشتمله شوه لکه :سياسي ،اقصادي برخو ته هم لار پيدا کړه.(Gray<1999:19-45)

ستراتيژي د وخت په تيرو يدو سره له نظامي اړخ سره سره نورو اړخونو ته هم شامله شوله چې لمړي د نظامي برخې له لارې اقتصادي او سوداګری برخې ته لار پيدا کړه،ويل کېږي چې يو ورځ سقراط د يو، يوناني پوځې عسکر د زړه ډاډۍ لپاره ،چې نيکوماخوس نومېده ورغی.نيکوماخوس هغه پوځي عسکر وو چې څه موده وروسته د يوه لښکر مشر کيده ،اما هغه دا چانس له لاسه ورکړی وو او ناهيلی شوی وو،سقراط هغه وهڅاوه چې يو سوداګر شي،سقراط هغه ته ډاډ ورکړ چې د يو لښکر مشر او سوداګر تر منځ هيڅ توپير نشته،هغوی دواړه يو ستراتيژيک پلان رامنځته کړ او

د لاس لاندې کسانو څخه په ګټې اخيستنې سره يې خپلو موخو او اهدافو ته ځان ورساوه.(۷، ۱۳۸۷ ، ۱۰ او ۱۹)

اوسنۍ د ستراتيژي کلمه د لمړۍ ځل لپاره د آلفرد چندلر له خوا په کال ۱۹۶۲م کال د (استراتيژي او د استراتيژي جوړښت)په نوم کتاب کې په کار يوړل شوه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# دستراتیژي ډولونه

ستراتیژي بیلابیل اړخونه او ډولونه لري چې په اقتصادي، نظامي، سیاسي، کلتوري، ودې، سازماني، بازارموندنې او رقابتي برخو کې ستراتیژۍ په اصولو او اکاډمیک ډول تعریف شوي او موږ به یې هر یو بیل بیل تر څیړنې لاندې ونیسو

## ۱- پوځي(نظامي) ستراتیژي

دا ستراتیژي له اوږدې مودې راهیسې نظامي غوښتنلیکونه لري. په حقیقت کې، د یونان د وخت راهیسې، د لښکر د ډسپلین او تنظیم لپاره مختلف ستراتیژۍ کارول شوي. حتی د ستراتیژۍ کلمه د یوناني ریښې "ستراتیژیو" څخه اخیستل شوې چې معنی یې په ۱۸میلادي پیړۍ کې "د جنګ هنر" یا "د واحدونو تنظیم کولو هنر" دی. د سرتیرو ځای پرځای کول، د اردو رهبري کول او دښمن ته دوکه ورکول په تیرو وختونو کې عادي نظامي ستراتیژیانې وې.د تاریخ په اوږدو کې د جګړې د ماهیت د بدلون له امله مختلفي پوځي ستراتیژۍ رامنځته شوې. دلته به درې جنګي ستراتیژیو ته په لنډ ډول اشاره وکړو لکه ۱- د توازن ستراتیژي۲- د قوماندې او کنټرول ستراتیژي۳- د حملې ضد ستراتیژي

## ۲- سیاسي ستراتیژي

په نظامي برخه کې  د کامیابو ستراتژیو بیلګې کارول ددې سبب شو،چې ستراتژي سیاست ته هم لار پیدا کړي.سیاسي ستراتیژي عبارت له هغه ستراتیژي څخه ده،چې د یو هېواد ډپلوماټیکي اړیکې ،د نرمي جګړې د سم مدیریت په موخه د یو هیواد او قدرت د کنټرول په موخه اوږد مهاله سیاسي ستراتیژیک پلان ته سیاسي ستراتیژي وایې.څه موده وروسته د آبرځواکو هیوادونو له خوا د سیاسي ستراتژیو مختلفي ډولونه رامنځته شوي،چې دلته یې هم د درېو ډولونو څخه  یوازې یادونه کوو.۱ـCarrot and stick strateg ۲ـ د تیز آس تلونکي او ماشي ستراتیژي۳ـ د شک ستراتیژي

## ۳ ـ اقتصادي ستراتیژي:

د نړۍ مختلف هېوادونه د خپلې اقتصادي ودې لپاره بېلابېلې اقتصادي ستراتیژي غوره کوي. بې له شکه چې هېڅ هېواد په روښانه او مشخص ډول کومه مشخصه ستراتیژي نه غوره کوي او نه د یادې ستراتیژي په تړاو کوم

(c) ketabton.com: The Digital Library

مالومات او اطلاعات وړاندې کوي. معمولاً مختلف هېوادونه په ګډه بېلې اقتصادي ستراتيژي کاروي. د دغو اقتصادي ستراتيژيو څخه دلته د درېو اقتصادي ستراتيژيو نومونه يادولی شو۱ـ د پيسو ستراتيژي۲ـ خلاصه اقتصادي ستراتيژي۳ـ شنه اقتصادي ستراتيژي

## ۴ـ کلتوري ستراتيژي:

تعريف: د يوې ټولنې کلتور يا فرهنګ په بلې ټولني باندې د پلې کولو په موخه د يو سازمان د يادو مخو د پلې کولو په خاطر اوږد مهاله ستراتيژيک پلان ته کلتوري ستراتيژي وايې.

دا ستراتيژي ډېر ناوخته کلتور ته ننوتله. په حقيقت کې نن سبا د ستراتيژيو ډيرى ډولونه د نورو واحدونو لکه ملي او سوداګريزو برخو لپاره کارول کيږي خو په کلتور کې د ستراتيژيو پلي کولو علم خورا لږ ليدل کيږي دی.په تيرو وختونو کې، د سياسي ستراتيژۍ ډولونه چې د يوې ټولنې کلتور په نښه کوي کلتوري ستراتيژۍ ته ويل کيده، چې البته، په بشپړه توګه غلطه اصطلاح وه؛ ځکه چې کلتوري ستراتيژي بايد د يوې ټولنې د کلتور په پراختيا ټينګار وکړي، نه د بهرنيو ځواکونو لخوا د هغې په ويجاړولو.البته سازماني کلتور هم يوه بله ستراتيژي ده چې د سازمانونو د نورو ډولونو، د مديريت ستراتيژيو په فرعي برخه کې شامله ده او د هغه ستراتيژيو سره هيڅ تړاو نلري چې د ټولنې کلتور اغيزمن کوي

## ۵ـ سازماني ستراتيژي:

سازمانونه په مختلفو شرايطو کې مختلف ډوله ستراتيژياني لري.سازمان کوچني او لوی شرکتونو ته اشاره کوي چې د محصولاتو توليد يا خدماتو چمتو کولو په برخه کې کار کوي او د دوی سوداګرۍ او سازمانونو پراخولو لپاره مختلف سوداګريزې ستراتيژيو څخه ګټه پورته کوي، البته د سوداګرۍ ستراتيژيو څخه د مرستې ترلاسه کول د نن ورځې رقابتي بازار کې خورا مهم دي.

## ٦ـ د ودې ستراتيژي:

د ودې ستراتيژۍ ډولونه اکثرا د ودې ستراتيژيو او په سوداګرۍ کې څيړنې او پراختيا پورې اړه لري. يعنې په داسې يو حالت کې چې بازار دواړه وده کوي او اداره لازمه سرمايه او ظرفيت لري، نو غوره ده چې د منابعو او پانګې په سمه توګه کارولو لپاره د ودې له هر ډول تګلارو څخه مرسته واخلو. د ودې دوه اصلي ستراتيژۍ شتون لري چې موږ به يې دلته په لنډه توګه واضح کړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## ۷ـ د تمرکز ستراتیژي:

په دې ډول ستراتیژۍ کې سازمان د ځانګړي محصول تولید یا د تولید په لړیو کړښو تمرکز کوي. که چیرې یو سازمان اراده ولري چې د لاندې یا پورته جریان تولید یا توزیع واحدونه له ځان سره مدغم کړي ، نو په سازمان کې عمودی یا افقی ادغام تګلاره ترسره کیږي.

## ۸ـ د رسنیو ستراتیژۍ څه ته وایې؟

تعریف: په رسنیز سازمان کې د کره پیغام،د مخاطبینو جذب،د سمو تولیدي خپرونو چمتوکول،د کاري ځواک کنترول او په رسنیو کې د موجوده منابعو څخه د سمې ګټې اخستنې په موخه اوږدمهاله رسنیز ستراتیژیک پلان ته د رسنیو ستراتیژي وایې.

د رسنیو ستراتیژي د ستراتیژیو یو له مهمو ډولونو څخه شمیرل کیږي، چې د رسنیو د اوږد مهاله موخو د ترلاسه کولو لپاره،د مخاطبینو د جذب په خاطر د غوره خپرونو رامنځته کولو لپاره او په رسنیو کې د شته منابعو او کاري ځواک څخه په سمه توګه ګټه اخستلو لپاره په کار اچول کیږي.

همدارنګه ډیر کله د رسنیو ستراتیژي په رسنیو کې دغوره بازار موندنې په خاطر هم په کار وړل کیږي،چې د رسنیو ستراتیژۍ په مکرر ډول د اعلاناتو کمپاینونو کې کارول کیږي ترڅو د شرکت محصولاتو یا خدماتو کې د برانډ پوهاوی او علاقه زیاته کړي. په هرصورت د رسنیو ستراتیژۍ یوازې د محصولاتو یا خدماتو د ودې لپاره نه رامنځته کیږي،بلکې د رسنیو د بیلابیلو مخاطبینو پروړاندې د سمو او کره اطلاعاتو او پیغام ترلاسه کولو لپاره یو رسنیز ستراتیژیک پلان رامنځته کوي،ترڅو رسنۍ په لنډمهاله او اوږد مهاله وخت کې د ډیر هدف لرونکي مخاطبین راجلب کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د رسنیو ستراتیژیو ډولونه

## ۱ـ د رسنیو د تمرکز ستراتیژي

د رسنیو د تمرکز ستراتیژي یوه داسې طریقه ده چې یوازې په څو انتخابي رسنیو تمرکز کوي ترڅو یو مشخص هدف لرونکي لیدونکو ته ورسیږي. پداسې حال کې چې ځینې نورې رسنۍ بیا د ملټي مډیا ستراتیژیانې کارول ټاکي، د رسنیو د تمرکز طریقه د رسنیو ډولونه محدودوي چې د ځانګړو هدف لیدونکو د غوښتنې پر بنسټ کارول کیږي. د مثال په توګه، یو شرکت کولی شي یوازې په یو ځانګړي

ټولنیز میډیا پلیټ فارم کې اعلان یا بازار موندنه غوره کړي د دې پرځای چې خپلې سرچینې په ډیری ټولنیزو رسنیو پلیټ فارمونو کې بازار ته وړاندې کړي.

دا ډول ستراتیژي د شرکتونو لپاره غوره ده چې یوازې د پراخه پیرودونکي د غوښتنو پرځای، ځانګړي لیدونکي راجلب کول غواړي. د مثال په توګه، یو شرکت چې د حوض میزونه جوړوي احتمال نه غواړي پراخ لیدونکو ته بازار ومومي ځکه چې ډیری خلک د حوض میز اخیستلو لپاره په بازار کې ندي. نو، شرکت ډیر احتمال لري چې د رسنیو د تمرکز ستراتیژي وکاروي ترڅو د پیرودونکو غوره ډلې ته ورسیږي چې شرکت پوهیږي د دې ډول محصول پیرودلو کې لیوالتیا لري.

## ۲ـ د رسنیو د خپریدو ستراتیژي:

د رسنیو د خپریدو ستراتیژي یوه داسې تګلاره ده چې پراخو لیدونکو ته د رسیدو لپاره د رسنیو ډول ډول، ډولونه کاروي. دا طریقه په مکرر ډول کارول کیږي ، یو شرکت چې د رسنیو د خپریدو طریقه کاروي کیدای شي اعلانونه په مختلفو رسنیو کټګوریو لکه راډیو، ټولنیزو رسنیو، تلویزیون او د لټون انجنونو کې ځای په ځای کړي. د دې ستراتیژۍ کارول سوداګرۍ ته اجازه ورکوي چې ډله ایز لیدونکو ته ورسیږي چې ممکن د دې توکو یا خدماتو سره علاقه ولري.

## ۳ـ د ترلاسه شوي رسنیو ستراتیژي:

د ترلاسه شوي رسنیو ستراتیژي مفهوم د بازار موندنې او اعلاناتو طریقې ته اشاره کوي چې موخه یې په منظم ډول رسنیو لپاره د تبلیغات ترلاسه کول دي. دا د رسنیو ستراتیژیو یو له غوره ډولونو څخه شمیرل کیږي ځکه چې دا هیڅ

(c) ketabton.com: The Digital Library

تادیه یا کمیسیون ته اړتیا نه لري او د دریمې ډلې لخوا رامنځته کیږي. ترلاسه شوي میډیا ستراتیژۍ کار کوي ځکه چې دوی د نورو یا دریمې ډلې اعتبار لخوا د دې برانډ یا شرکت د ودې له لارې په یوه برانډ یا شرکت باور زیاتوي. د مثال په توګه، یو پیرودونکی ډیر احتمال لري چې یو محصول واخلي چې د دوی د خوښې ټولنیزو رسنیو نفوذ لرونکي ګوري د هغه محصول په پرتله چې دوی یې د پیسو ورکولو اعلان ګوري.

## د ترلاسه شویو رسنیو مثالونه عبارت دي له:

بلاګ پوسټونه

د ټولنیزو رسنیو شریکول

د پیرودونکي تعریفونه او بیاکتنې

د ټولنیزو رسنیو یادونه

ورځپاڼې او مجلې مقالې

په ټولنیزو رسنیو کې بیا پوسټونه

## ۴ـ د تادیه شوي رسنیو ستراتیژي:

د تادیه شوي میډیا ستراتیژي د رسنیو هغه تکلارې ته اشاره کوي په کوم کې چې شرکت د تادیه شوي اعلاناتو له لارې خپل منځپانګې ، خدماتو او توکو ته هڅوي. دا تادیه شوي اعلانونه په مختلف پلیټ فارمونو کې کیدی شي ، په شمول د ټولنیزو رسنیو ، تلویزیون او راډیو. د مثال په توګه، د تادیې-فی-کلک اعلانونه یو ډول تادیه شوي رسنۍ دي چې هرکله چې یو کاروونکي په خپل اعلان باندې کلیک کوي شرکت لږ فیس اخلي.

## د تادیه شوي رسنیو نورې بیلګې په لاندې ډول دي:

تادیه شوي اعلان ځایونه

برانډ شوي مواد

اعلانونه ښکاره کول

(c) ketabton.com: The Digital Library

د نفوذ کونکو همکاري

تادیه شوې رسنۍ اکثرا د نورو ډولونو میډیا ستراتیژیو سره په ګډه کار کوي لکه د عاید میډیا. دا د احتمالي پیرودونکو راجلبولو لپاره یوه ښه لار ده مګر عموما د میډیا یوازینۍ تګلارې په توګه نه کارول کیږي. ډیر تادیه شوي رسنۍ کولی شي په ښه کونکو مصرف کونکو باندې د مثبت تاثیر څخه ډیر منفي اغیزه ولري ځکه چې دا د زور یا جبري په توګه راځي.

## ۵ـ د رسنیو ستراتیژي ملکیت:

د رسنیو ستراتیژي ملکیت هغه تګلارې ته اشاره کوي چې په هغه کې یو رسنیز بنسټ د خپل ملکیت اړوند د خپلو رسنیزو خپرونو ،نشراتو،خپلو اوږد مهاله موخو او اهدافو د تبلیغاتي خدماتو او اعلاناتو یا بازار موندنې لپاره درسنیو ستراتیژي کاروي.

په اوس وخت کې د رسنیو ستراتیژي د رسنیو د تداوم او بقا لپاره ډیره اړینه ده، په نړۍ کې چې څومره کامیابه رسنۍ دي یوازنۍ دلیل یې د رسنیو ستراتیژي ده.

د رسنیو لپاره ستراتیژي هغه وخت اړینه وګڼل شوه، کله چې په نړۍ کې د رسنیو ترمنځ رقابت او سیالي خپل اوج ته ورسیده،په دغه وخت کې هرې رسنۍ دا هڅه پیل کړه چې د بیلابیلو تکتیکونو څخه په ګټه اخیستنې داسې یوه ستراتیژي رامنځته کړي چې په وسیله یې وکولای شي خپل مخاطبین او خپله رسنۍ د تل په څیر مستحکم او دوامداره وساتي.

هره رسنۍ د خپلو اوږد مهاله موخو ته د رسیدو لپاره بېلابیلې ستراتیژیو څخه ګټه اخلې تر څو په کم وخت او کمو امکاناتو سره خپلو اوږدمهاله موخو ته ځان ورسوي.

(https://www.indeed.com/career-advice/career-development/media-strategies)

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د رسنيو ستراتيژي ارزښت

په اوس وخت کې په نړۍ کې د کامیابو رسنیو یوازنی لامل او دلیل د هغو ستراتیژي ده،چې د کلونه کلونه یې د خپلو مخاطبانو توجه ساتلي او تل یې خپلې خپروني ورباندې اوریدلي،لیدلي او لوستلي دي.

نو همدا د رسنیو د ستراتیژي برکت دی،چې یو سازمان په کمو وختونو کې د نړۍ لوړو څوکو ته رسوي.د رسنیو ستراتیژي یو له ډیرو مهمو ارزښتونو څخه داده،چې په رسنیو کې د پالیسي د تطبیق لپاره په کم وخت،په کمو امکاناتو سره په ډیره چټکی سره خپل هدف ترلاسه کیږي، په رسنیز سازمان کې د مخاطبینو لپاره د جذب لپاره د رسنیو لوړ رتبه مامورین داسې ستراتیژي رامنځته کوي،چې په وسیله یې و کولای شي خپل مخاطب د تل لپاره له ځان سره ولري او د خپرونو د لیدو سره سره ورباندې د رسنۍ خپل هدف داسې تطبیق کوی،چې مخاطب د هیڅ ډول عکس العمل ښودلو احساس نه کوي.ستراتیژي ده،چې د رسنیو له لاري د نویو محصلاتو لپاره تر ټولو غوره بازارموندنه کوي،په همدې اساس په نړۍ او په پرمختللو هیوادونو کې د Marketing Stratege په نوم مضمون څخه په رسنیز مسلک کې د محصولاتو د بازار موندنې لپاره ګټه پورته کیږي.

که د رسنیو د ملکیت له اړخه د رسنیو ډولونو ته وګورو نو خصوصي ، دولتي او ملي رسنۍ دي،چې فعالیت کوي،اما دا رسنۍ د خپلو پالیسیو مطابق ستراتیژي مخته وړي،نو دا چې د رسنیو پالیسي په خپلو کې سره توپیر کوي،دا شان ستراتیژي هم خپله بڼَه بدلوي.دولتي رسنۍ د حکومت د باور د ساتلو لپاره هڅه کوي ترڅو د خلکو اعتماد او باور لاسته راوړي داسې څه خپروي ترڅو د دولت پر وړاندې د خلکو افکار مثبت کړي او همدارنګه خصوصي رسنۍ د بیلابیلو لارو څخه په ګټې اخستنې سره داسې څه خپروي ترڅو د نورو رسنیو په پرتله خپل مخاطبان زیات او یو څه زیات امتیاز ترلاسه کړي.نو ددې موخو د ترلاسه کولو لپاره رسنۍ تل د رسنیو د ستراتیژي په مرسته په ډیرې اسانۍ سره خپله موخه ترلاسه کوي.

په رسنیو کې د رسنیو د ستراتیژي څخه د رسنیو په اداره کې د کنټرل،هماهنګي،اوږد مهاله پلانونو ترسره کولو لپاره او د خپلو نشراتو د لا ښه کولو لپاره ګټه پورته کوي.

ددې ته ورته نور موارد دي،چې د رسنیو د ستراتیژیو څخه په رسنیو ورڅخه ګټه پورته کوي لکه سیاسي موخي،فرهنګي او کلتوري موخي، تولنیزي موخې او داسې نور....

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د استراتژۍ او پالیسي ( سیاست جوړونې ) ترمنځ توپیر

ستراتیژي او پالیسي د سازمان او مدیریت ډیر مهم مفاهیم دي چې تازه د سازمان او مدیریت انګړ ته داخل شوي دي. په اوسنې وخت کې سازمانونه ، شرکتونه او دولتونه د سیاست جوړونې او واقعي ستراتیژیو په جوړولو مکلف دي.په اوسني شرایطو کې چې مایکروسافټ ، سامسونګ ، اپل د سافټویر او هارډویر او ټیوټا د موټر جوړونې ، بوینګ او ایربس په الوتکه جوړونې کې د خپلو رقیبانو او نورو څخه مخکې دي یواځنی لامل یې ددوي د پالیسۍ او ستراتیژي جوړونې په نوعیت او شکل پورې اړه لري.

که چیری د هیوادونو په سطحه وګورئ هیوادونه اوس په لومړی نړۍ او دریمې نړۍ وېشل شوي دي، همدارنګه په پرمختللي او پرمختیایی هیوادونو ویشل شوي دي،چی ددې تقسیماتو یواځنی لامل د دې هیوادونو پالیسۍ او ستراتیژۍ دی.که چیري اوس روسیې ، امریکا ، چین ، المان... هیوادونو ته وګورئ د نړۍ په سطحه لومړی خبرې کوي او که چیري افغانستان ، سوریه ، سومالیې هیوادونو ته وګوری په فقر او بدبختي کې قرار لري دا تفاوتونه او خلاوی د دوی د پالیسیو او ستراتیژیو نه پرته بل هیڅ شی منځ ته ندی راوړی.اوس نو چې دا پالیسۍ او ستراتیژي دومره مهمې دي چې د شرکتونو او دولتونو بریالیتوب او پرمختګ پکې نغښتی دي راځئ ویې پیژنو:

لکه څنګه چې مو مخکې د ستراتیژي په اړه په مفصل ډول مالومات وړاندې کړل،دلته یوازي ددې لپاره چې د ستراتیژي او پالیسي ترمنځ توپیر روښانه او اسانه شي نو د ستراتیژي په پیژندلو بیا یوه لنډه رڼا اچوو.

## د ستراتیژۍ ځانګړنې

۱ـ هر اړخیزه : ستراتیژي د یو سازمان ټول ابعاد په نظر کې نیسي.

انعطاف لرونکي : ستراتیژي تغیر کونکي ده ځکه محیطي شرایطو ته په کتو سره تغیر کوي. ۲ـ

۳ـ اوږدمهاله : ستراتیژي د اوږد مهال لپاره وي او اوږدمهاله اهداف تعقیبوي.

۴ـ مزیت منځ ته راوړل : چې همدا رقابتي مزیت د یو سازمان د پرمختګ لامل ګرځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ستراتيژۍ فعاليتونه

د استراتيژۍ فعاليتونه دادې چې ددې څخه په استفادې يو سازمان کولی شي د اجناسو او خدماتو ارايه اعظمي حد ته ورسوي. يعنی دا رابښيي چی توليد څنګه او کوم اجناسو او خدمات د پېرودونکو رضايت جلب کولې شي.

## ۲ـ پاليسي ( سياست جوړونه)

سياست جوړونه چې د هغې انګليسې کلمه(پاليسي)ده،د مديريت په برخه کې يوه غوره اصطلاح ده په ځانګړي توګه د دولتي مديريت په برخه کې،دغه اصطلاح د لومړي ځل لپاره په شمالي امريکا کې پکار وړل شوي ده.

په لومړي ځل ددې اصطلاح استعمال د لاسوون په اثرونو کې ليدلی شو په (۱۹۴۰م ـ۱۹۵۰م)کلونو کې چې هغه د(ښاريانو ته د ښه ژوند سطحه برابرول)په معنی کارولي وه.

پاليسي په پښتو ژبه کې د سياست جوړونې په معنی راځي مګر د اصطلاح له اړخه داسې ډير تعريفونه شتون لري چې په لاندې ډول يې څو تعريفونو ته اشاره کوو.

۱ـ پاليسي د يو سلسله هدف لرونکو ګړونو څخه دی،چې د يوه او يا هم ډله د خلکو چې د پاليسۍ عمومي واک يې په لاس کې وي د عمومي ستونزو سره د مبارزې لپاره منځ ته راځي. ( انډرسون ، ۱۹۷۵ : ۵)

. ۲-پاليسي عبارت له هغه وسيلې څخه دی، چې په ټولنه کې د فعاليتونو لومړيتوبونه ټاکي

## د سياست جوړونې(پاليسي) ډولونه

د سياست جوړونې(پاليسي) تقسيم بندي د مختلفو اړخونو څخه شوی مګر معمول ډول سره دلته سياست جوړونه په دربو برخو تقسيم شوي ده.

**۱ـ واقعي بينانه پاليسي جوړونه :** دغه ډول سياست جوړونه د خاصو مشکلاتو د حل لپاره ترتيب کيږي چې او دومره شتون نلري.

**۲ـ موخه لرونکي سياست جوړونه :** دا هغه ډول پاليسي جوړونه ده چې د ستونزې په نه موجوديت کې د يوهدف د لاسته راوړلو لپاره ترتيب کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**۳ـ ذهني سیاست جوړونه :** دا هغه ډول پالیسي یا هم سیاست جوړونه ده چی په شاهي نظامونو کې ۳ـ شتون درلود ، او د یوه ارماني او خیالي هدف لپاره طرحه کیده چې نه به یې هدف په روښانه توګه ښکاره وه او نه هم منافع.

## د سیاست جوړونې ځانګړتیاوې

سیاست جوړونه کیدای شي د مختلفو لیدونکو له نظره مختلفي ځانګړتیا ولري مګر دلته په مختصر ډول یې څو مواردو ته اشاره کوو.

۱ـ د پالیسۍ پایداری : دا په دې معنی ده چې یوه عامه پالیسي د اوږدمهال لپاره طرحه کیږي، ترڅو په اوږد مهال کې د تطبیق وړ وي او د خلکو غوښتنو ته ځواب ووایې.

۲ـ آینده لیدونکي : یوه پالیسي راتلونکی ډیر ښه پلټې او برسي کوي یې او یو پالیسي جوړونکی باید د راتلونکي د وړاندوینې کولو ښه وړتیا ولري، ترڅو واقعیتونه د وخت او ځای سره سم ښه وړاندوینه کړي.

۳ـ د هدف لرل : پالیسي د یوه خاص هدف د لاسته راوړلو لپاره وي او د یو برنامه پر اساس ولاړه وي او تصادفي او اتفاقي نه وي.

۴ـ عمومیت : پالیسي د یوې ټولنې د ټولو وګړو لپاره وي او د یوه خاصي ډلې لپاره نه ترتیب کیږي

## د سیاست جوړونې ( پالیسی ) او ستراتیژۍ تر منځ توپیر

دا دواړه اصلاحات تقریباً سره یوشان دي خو بعضې تفاوتونه او توپیرونه شته چې دوی سره بیلوي، چې عبارت دې له:

۱ـ پالیسي تر ډېره حده پوری دولتونو پورې اړه لري ترڅو عامه ګټې پرې تامین کړي، او همداشان ستراتیژي دې حکومت او خصوصي سکتور په برخه کی د استفادې وړ دی.

۲ـ پالیسي د باصلاحیته مقاماتو له خوا تعین کیږي مګر ستراتیژي کیدای شي د مدیریت په هره برخه کې ترسره شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳ـ پالیسي تر ډیره حده د پریکړې کولو جنبه لري تر فعالیتي او عملي جنبې همدا پالیسي ګانې د ستراتیژي په وسیله تطبیقي جنبه خپلوي او ویلی شو چی ستراتیژي د یوې پالیسی د تطبیق کی پکار وړل کیږی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# ستراتیژیکي اړیکې

د ستراتیژیکو اړیکو په تړاو تر اوسه داسې یو څرګند او روښانه تعریف نشته چې مونږ یې دلته مفهوم اسانه روښانه کړو.

د ستراتیژیکو اړیکو په برخه کې په انګلیسې او فارسي ژبو کې بې شمیره کتابونه لیکل شوي دي،اما د ستراتژیکو اړیکو د تعریف او مفهوم په اړه یې داسې څه نه دي وړاندې کړي،چې ګواکي ستراتیژیکې اړیکې دې په مشخص ډول څرګند او تعریف شوي وي.ممکن د ستراتژیکو اړیکو په اړه مو ډیر څه اوریدلي وي،اما په دې به نه وو پوه چې ستراتیژیکې اړیکې څه ته وایې؟

که چیرته ستراتیژي بیل او اړیکې بیل تعریف او بیان کړو،نو امکان نه لري چې د ستراتیژیکو اړیکو مفهوم دې تر ډیره روښانه شي،خو کیدای شي چې د ستراتیژیکو اړیکو د مفهوم د روښانتیا له پاره لار هواره کړي.د ستراتیژیکو اړیکو مفهوم ډیر وسیع او پراخ دی،چې مونږ نشو کولای په کم وخت او په کوچنی لیکني کې هغه ځای کړو،ځکه په نړۍ کې اوس مهال د ستراتیژیکو اړیکو تر عنوان لاندې د پوهنځیو او پوهنتونو په کچه په یادې برخه کې تدریس کیږي او هر کال په ستراتیژیکو اړیکو کې په زرګونه محصلین فارغوي.ما هڅه وکړه چې په کم وخت او کوچنی لیکنه کې د ستراتژیکو اړیکو په برخه کې د ضرورت وړ مالومات له نورو ژبو څخه را ټول کړم او دا دی اوس یې ستاسو مخې ته په لیکلې بڼه ږدم.

هغه تعریفونه چې د ستراتیژیکو اړیکو په برخه کې شتون درلودل په لاندې ډول تر بحث لاندې نیول کیږي.

ستراتیژیکې اړیکې:د ستراتیژیکو اړیکو په اړه وکیپیډیا داسې تعریف وړاندې کوي،ستراتیژیکې اړیکې دیو سازمان یا اداري دننه د دوامداره معالوماتو فعالیت لپاره د پالیسي جوړونې لارښود ته ستراتیژیکې اړیکې وایې.

د ستراتژیکو اړیکو په اړه د ستراتیژیکو اړیکو کارپوه شینا انګلین وایې:ستراتیژیکې اړیکې په دې مانا دي چې د سمو چینلونو له لارې د غوره پیغام رسولو لپاره او د خپلو اوږدمهاله اهدافو د ترلاسه کولو لپاره د بیلابیلو تکتیکونو څخه ګټه اخستنې ته ستراتیژیکې اړیکې وایې،انګلین وایې د ستراتیژیکو اړیکو او ارتباط ترمنځ توپیر په همدې ځای کې دی،چې ارتباط یوازې د پیغام رسولو چاره ترسره کوي مګر ستراتیژیکې اړیکې د مؤثرو لارو او بیلابیلو تکتیکونو په وسیله د سمو چینلونو لارې د پیغام او اوږدمهاله موخو ته رسونې چارې ترسره کولو ته بیا ستراتیژیکې اړیکې وایې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

شینا انګلین د ستراتیژیکو اړیکو د مفهوم د روښانه کولو ترڅنګ د ستراتیژیکو اړیکو او ارتباط ترمنځ توپیر هم روښانه کړی دی.

د نیو هیمیشایر، د پلیموت ایالت پوهنتون کې د سوداګرۍ او اړیکو برخو پروفیسور وارین میسن بیا ستراتیژیکو اړیکو ته د اقتصادي اړخه داسې تعریف کوي:ستراتیژیکې اړیکې د هغه موضوعاتو اړخونه څیړي چې ممکن د ادارې بقا له خطر سره مخامخ کړي او دا خطرونه په بازار موندنې اړوند هیڅ تړاو ونه لري.

میسن وایې چې ستراتیژیکې اړیکې د یو سازمان یا یو اداري په وړاندې د راتلونکو احتمالي خطرونو په نښه کول،اټکلول او د یادو خطرونو اټکلول دي.میسن بیا په سیاسي لحاظ ستراتیژیکې اړیکې داسې تعریفوي:ستراتیژیکې اړیکې هغه تګلاره ده چې د یوهیواد، سازمان یا اداري ټولې ډیپلماتکي چاري، اطلاعات او معالومات،د ډیپلماسی اړوند چارې او ټولې اوړد مهاله موخې تنظیم او کنټرولوي.

ستراتیژیکې اړیکې هغه اصطلاح ده،چې د اړیکو اړوند مختلفو مسلکونو کې په کار وړل کیږي،لکه سازماني اړیکې،نړیوالو او ډیپلماتیکو اړیکې،داخلي او بهرنیو اړیکو او عامه اړیکو د تنظیم لپاره په کار وړل کیږي.

ستراتیژیکې اړیکې د یوې مفکوري،پروسې، مالوماتو او ډیټا په مانا ده،چې د یو اداري یا سازمان اوږدمهاله موخې،د پرمختللي پلان جوړولو اسانتیا،د نړیوالو اړیکو همغږي کول او د عملیاتي پلوه د پام وړ سوداګریز،غیر سوداګریز،د نظامي یا جنګي او لوژیستیکي فرعي واحدونو فعالیتونو کنټرول او تنظیم ته ستراتیژیکې اړیکې وایې.

ستراتیژیکې اړیکې هغه کړنلاره ده،چې دخلکو،دولتونه او حکومتونه ترمنځ اړیکې کنټرول او همغږي کوي.

د حکومتونو او خلکو ترمنځ اړیکه او همغږي ډیره زیاته مهمه ده،ځکه چې د نړۍ اکثره هیوادونو کې دولتونه او حکومتونه د خلکو په خوښه او سلا مشورې سره رامنځته کیږي،نو هغه واکمنان او د ګوندونو مشران چې په خلکو حکومت کوي د خپل واک او حکومت ساتلو لپاره نه غواړي چې خلک یې پر وړاندې بد ګمانه شي او یا یې د ملتونو سره اړیکې خرابي شي،نو په همدې اساس د ستراتیژیکو اړیکو په وسیله حکومتونه خپلې اړیکې د خلکو سره کنټرول او همغږي کوي.د متحده ایالاتو د حکومتونو د شرایطو سره سم ستراتیژیکې اړیکې داسې تعریف شوي دي:

د متحده ایالاتو د حکومت هغه متمرکزې هڅې چې د کلیدي لیدونکو(خلکو) د پوهیدو او ښکیلتیا لپاره د متحده ایالاتو د حکومت د ګټو،پالیسیو او اهدافو د پرمختګ لپاره د مناسبو شرایطو رامنځته کولو،پیاوړتیا یا ساتلو لپاره د

(c) ketabton.com: The Digital Library

کارولو له لارې همغږي شوي پروګرامونه،پلانونه،موضوعات،پیغامونه او د ملي ځواک د ټولو وسایلو له کړنو سره همغږي وي،د متحده ایالاتو د حکومت د شرایطو سره سم ستراتیژیکې اړیکې بلل کیږي.

ستراتیژیکې اړیکې په عمومي توګه د سازماني اړیکو ماهیت او د یوې اداري لخوا د خپل ماموریت د ترسره کولو لپاره د اړیکو هدفمندي کارونې ته ستراتیژیکې اړیکې وایې.ستراتیژیکې اړیکې د سوداګرۍ او بازارموندنې وسیله ده چې له سازمانونو سره مرسته کوي ترڅو دوی اړیکې تنظیم کړي او معنا لرونکي یا همغږي پیغامونه رامنځته کړي،دا ستراتیژیکې اړیکې ممکن په داخلي یا بهرنیو اړیکو تمرکز و کړي،یا د یو ځانګړي پروژې لپاره د اړیکو ستراتیژي مشخص کړي.ستراتیژیکې اړیکې عبارت له هغو اصولو څخه دي،چې د هغه په وسیله عامه اړیکې کنټرول او تنظیمیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ستراتیژیکو اړیکو لنډه تاریخچه

تر اوسه په ډیرو کتابونو کې د ستراتژیکو اړیکو د تاریخ په تړاو هیڅ داسې بنسټیز مالومات نه دي موندل شوي چې د ستراتیژیکو اړیکو تاریخ دې له اوله تر اخره په دقیق ډول څیړلی وي،په ډیرو ماخذونو کې چې ما وکتل د سوداګریزي یا بازار موندنې علاوه نور یې نه د ستراتیژیکو اړیکو تاریخ او نه هم د ستراتیژیکو اړیکو د مفهوم د روښانه کولو کومه خبره کړي ده،خو بیا هم ما د خپلو هڅو په پایله کې د ستراتیژیکو اړیکو د تاریخ په تړاو لږ تر لږه اړین او اهم مالومات را پیدا کړل ترڅو په دې برخه کې د یادې اصطلاح د رامنځته کیدو په تړاو مو مالومات بشپړ وي. د ستراتیژیکو اړیکو اصطلاح د لومړي لپاره په ۱۹۷۲ میلادي کال د سیلینکر لخوا معرفي شوه، سیلینکر لومړی شخص وو چې یاده اصطلاح وکاروله خو په دغه وخت کې د ستراتیژکو اړیکو اصطلاح خلکو ته دومره د ارزښت وړ خبره نه وو.

د ستراتیژیکو اړیکو لومړی سیستماتیک تحلیل په ۱۹۷۳ میلادي کال کې د ورادي لخوا رامنځته شو،د ورادي ددې سیستم په رامنځته کولو سره ستراتیژیکو اړیکو یو څه د خلکو په منځ کې اشنایې پیدا کړه،خو بیا هم ستراتیژیکو اړیکو دومره پرمختګ نه وو کړی لکه څنګه چې اوس لیدل کیږي.

د ستراتیژیکو اړیکو په برخه اصلي وده په ۱۹۸۰ میلادي کلونو کې ترسترګو شوه،په دې لسیزې کې ستراتیژیکو اړیکو د پخوا په پرتله ډیره وده وکړه او د پام وړ پرمختګ یې وکړ.

په ۱۹۹۰ میلادي کلونو کې د کاسپراو کیلرمن لخوا د ستراتیژیکو اړیکو په تړاو را ټولې شوي مقالي او د ډورني او سکاټ لخوا د یادو مقالو تحلیل د دې ارزونه کوي چې د تیرو کلونو په پرتله په ۱۹۹۰ م لسیزې کې د ستراتیژیکو اړیکو په تړاو ډیري څیړني شوي دي.د ځینو څیړونکو په باور ستراتیژیکې اړیکې په ۱۹۸۰ میلادي لسیزې کې خپل اوج ته ورسیده ،ځکه دا هغه وخت وو چې د ټکنالوژي ارتباطي وسائلو سره سره انټرنټ هم رامنځته شو او د ستراتیژیکې اړیکې په اصطلاح کې رغنده رول ولوبوه،له دې سره سره په ۲۰۰۰ میلادي کلونو کې د ستراتیژیکو اړیکو له اصطلاح څخه په زیاته پیمانه ګټه اخستل شوي وه.په اوس وخت کې ستراتیژیکې اړیکې څخه د نړۍ مختلف سازمانونه ،اداري او حکومتونه د بیلابیلو موخو د پلي کولو لپاره ګټه اخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ستراتیژیکو اړیکو ډولونه

په تیرو درسونو کې مو د اړیکو د ډولو په اړه بحث وکړ او د اړیکو ډولونه مو په مفصل ډول بیان کړل.

په ستراتیژیکو اړیکو کې هم د اړیکو عام ډولونه په کار وړل کیږي،لکه ـ شفاهي ۲ـ غیر شفاهي۳کتبي یا لیکنیز. یا په بنسټیز ډول د اړیکې شپږو ډولونه دي

۱ـ داخلي خپل منځي اړیکې یا ځاني اړیکې. ۲ ـ خپل منځي اړیکې۳ـ د ډلې یا گروپ اړیکې. ۴ـ اضافي خپل منځي اړیکې. ۵ـ ټولیزي اړیکې. ٦ـ رسنیزي اړیکې.

ددغو ډولونو علاوه ستراتیژیکې اړیکې په لاندې اساسي برخو ویشل شوي دي.

۱ـ رسمي اړیکې۲ـ غیر رسمي اړیکې۳ـ مخ په ځوړ اړیکې۴ـ صعودي اړیکې۵ـ افقي اړیکې٦- مایل(کږې) اړیکې۷ کلامي اړیکې۸ـ غیر کلامي اړیکې.

### رسمي اړیکې

رسمي اړیکې د اړیکو له ډولونو څخه شمیرل کیږي چې په مسلکي او اداري شرایطو کې په کار وړل کیږي.رسمي اړیکې یو ټاکل شوی میتود دی چې په کې آزادي او عادي خبرو اترو ته ځای نه ورکول کیږي،تل په کې کلتور او فرهنگ او ټولنیزو اصولو ته پابندي کیږي.په همدې ډول مونږ کولای شو رسمي اړیکو ته د معلوماتو جریان هم ووایو،چې د سازمان په درجه بندي کې د مختلفو کچو تر منځ واقع او رامنځته کیږي.

رسمي اړیکو جریان کیدای شي، په شفاهي یا لیکنې بڼه صورت ونیسي.په کلي ډول هغه تعملات چې په خلاصه ډول حل کیږي په شفاهي ډول صورت مومي او هغه تعملات چې په کې اطلاعات په پراخ ډول یا په پیچیلي ډول واقع کیږي معمولا په لیکنې ډول او وړاندې کول یې مخاطبانو ته په شفاهي ډول ترسره کیږي.رسمي اړیکې بیا په څلور ډوله دي:۱ـ صعودي رسمي اړیکې۲ـ ښکته خواته رسمي اړیکي۳ـ افقي رسمي اړیکې۴ـ مورب یا کږی رسمي اړیکې

(c) ketabton.com: The Digital Library

## غیر رسمي اړیکې

غیر رسمي اړیکې هغو اړیکو  ته ویل کیږي،چې د ددو یا څو کسانو یا ډلو ترمنځ په عادي او غیر رسمي ځاینو کې صورت مومي.دا ډول اړیکې د یو سازمان ،اداري یا غړو تر منځ په یو صمیمانه فضا کې را منځته کیږی.

## نزولي یا مخ په ځوړ اړیکې

دا هغه اړیکې دي چې د لوړ سازمان یا اداري څخه د ټیټ سازمان یا اداري په لور د اطلاعاتي اړیکو په موخه را منځنته کیږي.

## صعودي اړیکې

دا هغه اړیکې دي چې په یو سازمان یا اداره کې د ټیټ پوړي کارونکي له خوا له لوړ رتبه مامور سره د اطلاعاتي اړیکو په موخه رامنځته کیږي،توپیر نه کوي کیدای شي  د ټیټ سازمان او لوړ سازمان ترمنځ دا ډول اړیکې صورت اومومي.

## افقي اړیکې

دا د اړیکو د هغو ډولونو څخه دی،چې د هم سویه سازمانو یا افرادو ترمنځ د اطلاعاتو حاصلولو په موخه تر سره کیږي.

## مایل یا کږې اړیکې

دا هغه اړیکې دي چې د غیر هم سطوحو سازمانو ترمنځ د اطلاعاتو د ارایه په موخه رامنځته کیږي،ښایې داسې موارد اوسې چې اړتیا یې رئیس ته د اطلاعاتو د ارایه په برخه کې نه وي اما رئیس لاس لاندې کسانو ته معالوماتو ورکوي چې دا یوه ښه بیلگه د مایل یا کږي اړیکې دی،چې په فارسي ژبه کې د مورب ارتباط په نوم یادیږي.

## کلامي اړیکې

دا هغه اړیکې دي،چې د لویو سازمانونو یا ادارو ترمنځ په مخامخ ډول په حضوري ډول یا د رسنیزي وسیلې په واسطه په شفاهي ډول سره د معالومات یا اطلاعاتو شریکولو په موخه صورت نیسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## غير کلامي اړيکې

دا هغه اړيکې دي،چې د لويو سازمانونو يا ادارو ترمنځ د يوې موضوع په تړاو د اطلاعاتو د تبادلې په موخه په ليکنې بڼه معالومات شريکوي.

## د ستراتيژيکو اړيکو او رسنۍ ترمنځ تړاو ته لنډه کتنه

لومړی بحث د رسنيو ستراتيژيک مديريت دی په تړاو اغلی لوسي کونگ په انگليسي ژبه يو بشپړ اثر ليکلی چې د رسنيو ستراتيژيک مديريت ټول اړخونه يې په کې څيړلې دي.

د رسنيو ستراتيژيک مديريت عبارت له يو لړ اقداماتو او تصميمونو څخه دي،چې د رسنيو د لوړ رتبه مدير له خوا پلې کيږي،تر څو وکولای شي خپل سازمان يا اداره د يو لړ پارامترونو په وسيله راتلونکی وارزي او د راتلونکو وړانديونو په اساس يې د خپلو هم نوعو په قطار کې خپل ځان بارز او مطرح کړي.د رسنيو ستراتيژيک مديريت دننه په سازمان کې ټول راتلونکې احتمالي پلانونه په نظر کې نيسي او د ستراتيژيک مديريت په اساس يې ارزوي تر څو وکولای شي په کم لگښت،کم وخت او مناسبو فزيکي منابعو په وسيله خپلو اوږدمهاله موخو ته ورسيږي.

د ستراتيژيکو اړيکو او رسنيو تر منځ تړاو ته لنډه کتنه: که څه هم اوسنی نړۍ د نړيوال کلي بڼه غوره کړي نو په همدې اساس ويلی شو چې د ټکنالوژي په اساس ستراتيژيکو اړيکو د ژوند ډيرو مهمو برخو ته لار پيدا کړي ده، په اوس وخت کې د ستراتيژيکو اړيکو څخه په بازارموندنه،سياست،ډيپلماتيکي اړيکې،فرهنگي او ټولنيزو اړيکو او په رسنيو کې کار اخستل کيږي.د ستراتيژيکو اړيکو او رسنيو ترمنځ د تړاو،په اړه کولای شو ووايو چې ځينې وخت رسنۍ د ستراتيژيکو اړيکو د يوې اهمي او مهمي وسيلې په توگه په کار وړل کيږي،ځکه رسنۍ په نړۍ کې د اړيکو يوه غوره او اغيزمنه وسيلې په توگه پيژندل شوي ده.اما ځينې وخت رسنۍ د ستراتيژيکو اړيکو څخه د يوې اغيزمنې وسيلې په توگه گټه اخلي.

دا په دې معنا چې د ستراتيژيکو اړيکو څخه په رسنيو کې د اغيزمنو اعلاناتو ،د مخاطبينو د دوامداره جذب ، د عامه اړيکو کنټرول او د رسنيو خپلو اهدافو ته د رسيدو په موخه له ستراتيژيکو اړيکو څخه گټه پورته کوي.له پورتنې مواردو څخه د ستراتيژيکو اړيکو او رسنۍ ترمنځ تړاو له ورايه ښکاره او واضح مالوميږي.نو په همدې اساس رسنۍ او ستراتيژيکې اړيکې يو له بل سره د ډير نږدې تړاو په ډول سره عمل کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د ستراتیژیکو اړیکو لاربنود

په نننی عصر کې، دا نور بسنه نه کوي چې تاسو د شیانو په ترسره کولو پوهیږئ، مګر مؤثره اړیکه هغه وخت احساس کیږي کله چې د اړیکو مسؤل شخص پوه شي چې لومړی باید څه وکړي. دوهم، هغه باید څنګه خپل فعالیت او د اړیکو اغیزمنتیا ارزونه وکړي. نن ورځ، د عامه اړیکو مسلک د څېړنې، پریکړې کولو، او د ستونزو حل کولو ورتیا ته اړتیا لري، او دا هغه ستراتیژیک ارتباط دی چې مشهور شوی. په بل عبارت، د عامه اړیکو متخصصین د عامه اړیکو، اړیکو او بازار موندنې په برخه کې ماهرین دي. ستراتیژیک ځانګړتیا پدې معنی ده چې د کلیدي فعالیت پایلو باندې بنستیز نفوذ لري. د مثال په توګه، که وواییو چې د نن ورځې خبرې اترې یو ستراتیژیک مذاکرات دي، دا پدې مانا ده چې که دا خبرې اترې په ښه توګه پرمخ ولاړې شي او بریالۍ شي، دا به د کلیدي فعالیت پایلو باندې د پام وړ اغیزه ولري.

د تحلیل په هره کچه کې د کلیدي فعالیت پایلې د دې کچې لپاره ځانګړې دي. کله چې د سوداګریزو تصدیو او اقتصادي سازمانونو په کچه خبرې کوئ، د فعالیت کلیدي پایلو کې پایښت، ګټه، او د ماموریت لاسته راوړنې شاملې دي. د دولتونو او ملتونو په کچه د مهمو کړنو پایلې د اتباعو پر بنسټ ټاکل کیږي. د اقتصادي هوساینې، ټولنیز عدالت، انساني کرامت او عامه امنیت په ګډون څلور برخې په دې کچه د فعالیت کلیدي پایلې ټاکي. د نن ورځې چاپیریال، او تر ټولو مهم د سبا چاپیریال، اړتیا لري چې د اړیکو په برخه کې د مدیریت مهارتونه پراخ شي. د سازمان د ستراتیژیکو اړیکو مدیریت دنده ترسره کول د څلورو مهارتونو ترلاسه کولو ته اړتیا لري:

۱ـ د څېړنې او پلان کولو ښه پوهه پوهیدل.

۲ـ څنګه ستراتیژیک انتخابونه وکړي.

۳ـ د تاکتیکي انتخابونو پراخه لړۍ څخه غوره کولو وړتیا.

۴ـ د پروګرام د اغیزمنتیا ارزولو له لارې د پروسې بشپړول.

ستراتیژیک ارتباط په حقیقت کې یو ډول مفهوم دی ،چې د پلان شوي ارتباطي پلانونو تشریح کولو لپاره کارول کیږي. په واضحو شرایطو کې، ستراتیژیکي اړیکي هغه اړیکې دي چې په قصدي توګه د سوداګریز یا غیر انتفاعي سازمان، یا ځینې وختونه د هغې لړ جوړښت شوي ګروپونو لخوا رامنځته کیږي. دا اړیکې اهداف او پروګرامونه لري په کوم کې چې مختلف انتخابونه تحلیل کیږي او نیول شوي پریکړې په کې توجیه کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستراتیژیکې اړیکې د څیړنې او مطالعې پر بنسټ ولاړې دي او د دوامداره ارزونې تابع دي. ستراتیژیک اړیکې په یو ځانګړي چاپیریال کې عمل کوي، یو چاپیریال چې دواړه پخپله سازمان او د خلکو هغه ډلې په کې شاملې دي، چې په سازمان اغیزه کوي په بر کې نیسي.ستراتیژیکې اړیکې معلوماتي یا هڅونکې دي. د دې اړیکو ګډ هدف د نظرونو، فکتورونو، محصولاتو او خدماتو لپاره پیژندل او ملاتړ رامنځته کول دي. ستراتیژیکې اړیکې یو بنسټیز مفهوم دی او عامه اړیکې د دې مفهوم اصلي څرګندونه ده.

د دې په پیل کې، عامه اړیکو یو غیر منظم او عکس العمل درلود؛ خو نن ورځ عامه اړیکې یو ستراتیژیک او منظم فعالیت ګرځیدلی او د عامه اړیکو ډیری فعالین ځانونه د ستراتیژیکو اړیکو مسؤل ګڼي. مګر نه یوازې د عامه اړیکو فعالین د ستراتیژیکو اړیکو په رول کې ښکاري بلکې د بازار موندنې اړیکې هم د ستراتیژیکو اړیکو د بل څرګندونکي په توګه راڅرګند شوی.

عامه اړیکې او د بازارموندنې مدغم ارتباطات دوه جلا خو متقابل ساحې دي. هر یو خپل تمرکز او وسایل لري، او هر یو په یوه سازمان کې د ځانګړو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره کارول کیږي. نن ورځ، د پخوا په پرتله، دا روښانه ده چې د عامه اړیکو او بازار موندنې اړیکو ترمنځ همغږي کولی شي د سازمان اغیزمنتوب او موثریت ته وده ورکړي. دواړه سیمې د خلکو د کلیدي ډلو د اړتیاوو، غوښتنو او ګټو په پیژندلو او د دې ډلو سره د اړیکو جوړښت په ټاکلو کې د نه منلو وړ رول لوبوي. د کار دواړه ساحې د ساینسي څیړنې او مطالعې پراساس دي، او د دوی لیوالتیا د سازمان په ماموریت او په هغه کې تعریف شوي کړښو کې ریښه لري.

په نهایت کې،هغه ټکی چې عامه اړیکې او د بازارموندنې اړیکې د سازمان لندمهاله او اوږدمهاله ګټې په پام کې نیسي،ځینې سازمانونه په شعوري ډول د عامه اړیکو او بازارموندنې مفکورې سره یوځای کوي او یو بشپړ لید وړاندې کوي؛ خو برعکس د دې مفاهیمو له ادغام سره خپل مخالفت اعلان کړی او په دې باور دي چې دا ترکیب به په نهایت کې د بازارموندنې مخلوط بلې برخې ته د عامه اړیکو کچه راټیټه کړي یا حتی د اعلاناتو فرعي سیټ په توګه معرفي شي. د کارپوهانو بله ډله اساسا د ادغام بحث مني په هرصورت، دوی د دې مدغم چلند د غیر متوازن تطبیق په اړه خبرداری ورکوي.

هغه شرکتونه چې په اغیزمنه توګه د خپلو ارتباطي ستراتیژیو په ادغام کې بریالي شوي دي دا ادغام یې په دریو کچو کې تنظیم کړی دی:

۱ـ مخابرات چې په پیرودونکو او راجع کولو تمرکز کوي

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲ـ د لوړ پوړو مديرانو او کارمندانو ترمنځ داخلي عمودي اړيکه د مختلفو څانګو، سوداګريزو واحدونو او جغرافيائی سرحدونو ترمنځ افقی اړيکې.

## د ستراتيژيکو اړيکو ماډلونه

ډېری سرچينو د څلور مرحلې پروسې وړانديز کړی، ځينې يې د RACE لنډيز کاروي (څيړنه، عمل، اړيکه، ارزونه)چې دا ماډل د لومړی ځل له خوا د جان مارستن لخوا وړانديز شوی. جيري هينډريکس د ROPE لنډيز وړانديز کړی (څيړنه، د پلان کولو اهداف، ارزونه او فورمول) RAISE څيړنه، تطبيق، ستراتيژي پلي کول، ارزونه) د رابرټ کنډل لخوا وړانديز شوی، مګر په عموم کې، دا بايد ومنل شي چې ډېری ځانګړي سرچينې پرته له محدوديت څخه پخپله د ځای پرځای کولو لنډيزونه د څلور مرحلې پروسې استازيتوب کوي(رونالډ ډي)

د عامه اړيکو د ستراتيژيک پلان په کتاب کې، سميټ د FSTE ماډل وړاندې کوي، کوم چې د پلي کولو له پلوه خورا منطقي او ساده دی. دا پروسه د څلورو تشريحي پروسو په بڼه تنظيم شوې ده.د دې ګامونو پروسه خورا حساسه ده او ګامونه بايد په ترتيب سره اجرا شي.

په لومړيو دريو مرحلو کې، پلان جوړونکی هڅه کوي چې په پيل کې موجود معلومات راټول او تحليل کړي او په ورته وخت کې د پلان جوړونې پروسې په جريان کې د راتلونکي پريکړې کولو لپاره اړين نور معلومات راټولولو لپاره يو همغږي او هدف شوي څيړنيز پلان چمتو کوي.

۱ـ د وضعيت تحليل: د پلان جوړولو په پروسه کې خورا مهم او حساس پيل ټکی د اوسني وضعيت سم تحليل ترلاسه کول دي.(SWOT،د ګډون کونکو ډلو تحليل او نور...)

۲ـ د سازمان عمومي پيژندنه (ښه شهرت)

۳ـ بهرنی چاپيريال (سيالان، مخالفين او د سازمان ملاتړ کونکي) د عامه افکارو شننه: دا مرحله د ټولنې د مختلفو طبقو ترمنځ د سازمان پورې اړوند خورا مهم ګروپونه يا په بل عبارت، د څيړنې لاندې موضوع په اړه د خلکو مختلف ګروپونه څيړي او تحليلوي چې د سازمان سره اړيکه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستراتیژۍ پلان کولو پروسې دوهم پړاو چې په حقیقت کې د پلان کولو پروسې زړه دی، د ارتباطي فعالیتونو د متوقع اغیزو پورې اړوند پریکړې او اقدامات شامل دي، او همدارنګه د ارتباطي فعالیتونو نوعیت چې باید په اجنډا کې شامل شي.

۴ـ د ستراتیژیکو او عملیاتي اهدافو رامینځته کول: دا ګام د پلان شوي پلانونو پلي کولو وروسته د سازمان ، محصول یا خدماتو لپاره تمه شوي وروستي حالت باندې تمرکز کوي. دا ګام د واضح، مشخصو او اندازه کولو اهدافو په ټاکلو کې مرسته کوي چې د ټولنې د مختلفو ډلو په پوهاوي، تمې او چلند باندې د ارتباطي فعالیتونو اغیزې څخه د سازمان متوقع پایلې استازیتوب کوي.

۵ـ د عمل او عکس العمل ستراتیژیو پراختیا: پدې مرحله کې، تاسو پریکړه کوئ چې کوم عمل په هر ځانګړي حالت کې ستاسو په اجنډا کې واچوئ او د پلانونو او پلان شوي عکس العملونو ډولونه وړاندې کیږي.

٦ـ د مؤثره اړیکو کارول: د پیغام په اړه پریکړه کول، په شمول د هغه شخص په شمول چې پیغام عامه افکارو ته وړاندې کوي، د پیغام محتوا، د پیغام د بیان کولو طریقه، لفظي او غیر لفظي سمبولونه، او د پیغام پورې اړوند حاشیې .

د تاکتیک په مرحله کې، د ارتباط مختلف وسایل بیاکتنه کیږي او د ستراتیژیک پلان ښکاره برخې رامینځته کیږي. تاکتیکونه باید په مستقیم ډول د ستراتیژۍ سره تړاو ولري.

۷ـ د ارتباطي تاکتیکونو انتخاب: پدې مرحله کې، د اړیکو مختلف انتخابونه څیړل کیږي، پلان جوړونکي د انتخابونو څلور ګروپونه په پام کې نیسي: 1. مخامخ اړیکه او د شخصي ښکیلتیا احتمالي فرصتونه، 2. د سازمان رسنۍ (کنترول شوې رسنۍ)، ۳. خبري رسنۍ (د کنترول څخه بهر رسنۍ)، 4. د اعلاناتو رسنۍ.

۸ـ د ستراتیژیک پلان پلي کول: پدې مرحله کې به موږ بودیجه، مهال ویش او په عمومي ډول د جوړ شوي پلان د پلي کولو لپاره ټول اړین چمتووالی ټاکو.

۹ـ د ستراتیژیک پلان ارزونه: د مطلوبو اهدافو په ترلاسه کولو کې د هر وړاندیز شوي تاکتیک اغیزمنتوب اندازه کولو لپاره د ځانګړو میتودونو تعریف.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د مدغم ارتباطاتو اته فکتور ماډل (د ارتباطاتو مربوط ستراتیژي)

**عامه چارې:**ډیپلوماسی، بهرنی چارې، لابی او د فشار گروپونه، د حکومت اړیکې، نړیوال ثبات، حقوقي/ تنظیمي چوکاټونه، د دریمې ډلې مداخلې.

**د رسنیو اړیکې:** د رسنیو اړیکې، مطبوعاتي راپور/برقی ډیټابیس، ورځپاڼه/مجلې، چیټ روم/بلاگ، سي ډي/ویډیو/ټلویزیون

**د پیښو مدیریت:** کنفرانس / نندارتون، تعلیم / غونډې، فیستیوال / جشن، میلمه پالنه / سفر / تفریح / سپانسرشپ

د **انځور مدیریت:** د کارپوریټ څارنه، د مشرتابه مخلوط، د باور ارزونه، د شریکانو غونډې، د شرکت پیژندنه او عکس، د **اړیکو بیاکتنه څیړنه او پانگه اچونه:** پوهه او استخبارات، د معلوماتو مدیریت، ارزونه او څارنه، د چاپیریال سپړنه، سروې / چلند اندازه کول، د شبکې ډیزاین او تحلیل.

**بازارموندنه او خرڅلاو:**د پیرودونکو اړیکې، موقعیت، تشبث، مستقیم بازار موندنه،

**اعلانونه او ترویج:** بروشرونه، کتلاگونه، خپرونې، پوسټرونه، اعلانونه، د چاپیریال اعلانونه، لاسي راپورونه، تخنیکي لیکنې، تخلیقي نظریات.

**د بحران مدیریت:** دوامداره پلان جوړونه، ټولنیز حساب ورکونه، د غربت کمول، د ناورین پوښښ

(c) ketabton.com: The Digital Library

## پایله

په نړۍ کې د نفوسوګنیوالی،د ټکنالوژي پرمختګ او د اړیکو پیچلتیا په اوس وخت کې ددې سبب شو،چې په نړۍ ددې ټولو مواردو د کنټرول او مدیریت لپاره یو ډول تګلاره رامنځته کړي،تر څو په نړۍ د دې مواردو څخه د اغیزمنو وسیلې په توګه کار واخستل شي.ددې پایلو په نتیجه کې انسانان وتوانیدل د ستراتیژي څخه په ګټې اخیستنې سره د عامه اړیکو کنټرول ،د ټکنالوژي څخه د اغیزمنې وسیلې په توګه کار اخستل او د خپلو موخو ترلاسه کول په اسانه توګه لاسته راوړي.په اوس وخت کې په نړۍ کې چې څومره پرمختګونه شوي،دا ټول د انسان د فکر محصول دی،چې الله ج انسان ته د نوموړي نعمت په ورکولو سره یې انسان د نړۍ پر مخ د اشرف مخلوقات درجه ورکړه.

اړیکې دې چې مونږ یې په وسیله یو له بل سره ستونزي شریکوو،اړیکې دې چې مونږ ته خپل او بل راپیژني،اړیکې دې چې مونږ یې په وسیله د خپل رب الله ج سره راز او نیاز کوو، دا او داسې نورې بیلګې درواخله چې د الله ج ستر نعمتونه شمیرل کیږي.رسنۍ دې چې د خلکو غږ تر حکومتونو رسوي،خلکو ته سمه او نا سمه لار وربښيې او رسنۍ دې چې د ټولنې پټ حقیقتونه برملا کوي،د رسنیو دغو غوره ارزښتونو ته په کتو د هیواد هر وګړی مکلف دی چې له رسنیو څخه رغنده او اغیزمنه ګټه پورته کړي.له رسنیو څخه د هیواد د آبادی،د هیواد د ملي فرهنګي ،ځمکنۍ بشپړتیا ثبات او ساتلو له پاره ترې ګټه پورته کړو.

ستراتیژي هغه تګلاره ده چې د ژوند په هره برخه کې ترې ګټه اخستلی شو،دا هغه تګلاره ده چې په وسیله یې په کم وخت ،په کمو لګښتونو او کمو منابعو ډیر څه لاسته راوړلی شو.د خپل ژوند د عادي چارو د پرمخ وړلو لپاره کولای شو یوه ستراتیژي ولرو مثلا د خپلو اوږد مهالو زدکړو لپاره ،د دښمن د شمو پلانونو د دفع لپاره او داسې نور... .

ستراتژیکې اړیکې دې چې نن سبا د نړۍ مختلف هیوادونه یو له بل سره اغیزمنې اړیکې لري.اوس چې نړۍ دومره پرمختللي نو اړینه ده چې په داسې اړینو مسائلو د هیواد هر پوه او په اړه یې مالومات ولري،تر څو هیواد مو د سیالو هیوادونو په قطار کې یو منل شوی هیواد اووسي.ما هم ددې لپاره چې داسې اهمو مالوماتو ته په هیواد کې اړتیا لیدل کیده،نو ښه مې و انګیرله چې په ستراتیژیکو اړیکو او رسنیو باندې کار وکړم،تر څو له یوې خوا خپلو هیوادوالو ته د خدمت جوګه او له بل اړخه پښتو ژبه په نوو مالوماتو غني کړم

(c) ketabton.com: The Digital Library

# وړاندیزونه

۱ـ د ستراتیژیکو اړیکو ارزښت ته په کتو په کار ده،چې په دې برخه کې اساسي کار وشي او د ستراتیژیکو اړیکو په تړاو له بیلابیلو ژبو څخه کتابونه را وژباړل شي،ترڅو په یاده برخه کې په پښتو ژبه کې هم په کافي اندازه مالومات پیدا او راټول شي.

۲ـ دا چې په اوس وخت کې په نړۍ کې د ژورنالیزم او ستراتیژیکو اړیکو په نوم ځانګې موجودي او شتون لري او په اوس وخت کې دا اصطلاح ډیره په کار وړل کیږي،نو د رسنیو کارکونکو او ژورنالیستانو لپاره د ستراتیژیکو اړیکو د کلمي د پیژندلو او مفهوم د روښانه کول اړین او مهم دي،چې باید د ژورنالیزم پوهنځي زدکړیالانو ته ورزدکړل شي.

۳ـ ستراتیژیکي اړیکې پراخه موضوع ده چې د یادې موضوع په هر اړخ باید کار وشي.

۴ـ زما د ټولنې هرې طبقي علمي قشر ته دا وړاندیز او پیغام دی،چې په اوس وخت کې د هیواد دواړو رسمي ژبو په برخه کې د نوو مالوماتو د غني کولو لپاره کار وکړو،ځکه چې زمونږ دواړه رسمي ژبې د مالوماتو د نشت سره مخامخ دي.

۵ـ هڅه وکړئ په خپلو ټولو لیکنو کې د هغه الفاظو څخه چې ژبه ورسره زیانمنه کیږي ډډه وکړئ.

٦ـ هڅه وکړئ هغه لیکنې چې په پښتو ژبو مو لیکلې وي په انټرنټي سایټونو کې د ګټې اخستنې لپاره اپلوډ کړئ.

۷ـ داسې لیکنې چې په ټولنه کې خپلمنځي تعصبونه او شخړي رامنځته کوي باید ورڅخه ډډه وشي.

۸ـ له نورو ژبو څخه د مالوماتو په را ژباړلو کې له پوره دقت څخه کار واخلئ،تر څو داسې څه له نورو ژبو څخه را ونه ژباړی چې ملي،عقیدوي او کلتوري مسائلو ته زیان ورسوئ.

۹ـ تل باید هڅه وکړو ترڅو په داسې دلچسپو موضوعاتو کار او لیکنه وکړو،تر څو هیوادوال مو مطالعه کولو ته لیواله شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# ماخذونه

1ـ الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۲ه ش). تصمیم گیری وتعیین خط مشی دولتی، تهران. مرکز تحقیق وتوسعه علوم انسانی. چاپ هجدهم.

2 ـ ارمسترانگ، مایکل. مترجمان: اعرابی ومهدیه. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. تهران. دفترپژوهش های فرهنگی. چاپ پنجم(۱۳۹۴ه ش).

3ـ ال ویلن و هانگر.(۱۹۴۱م). مترجمان: اعرابی و رضوانی. مبانی مدیریت استراتژیک. تهران. انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی. چاپ سوم(۲۰۰۷م).

4ـ حبیب،خالداحمد،ژورنالیزم بنسټونه، ۱۳۹۷ه ش،دوهم چاپ،مومند خپرندویه ټولنه جلال اباد،ننگرهار.

5ـ حلیم،صفیه،ژورنالیزم،چاپ کال۲۰۱۳م،مومند خپرندویه ټولنه،جلال اباد ننگرهار

6ـ رضائیان، علی. (۱۳۸۸ه.ش). مبانی سازمان ومدیریت. دانشگاه تهران. انتشارات وزارت فرهنگ وارشاد اسلامی. چاپ سیزدهم.

7ـ فتح اله زاده خوئی، علی. (۱۳۸۷ه ش). استراتژی فوتبال. تهران. انتشارات روزهای زندگی.

8ـ نیازی.پوهندوی محمد خان،د اړیکو اساسات،د چاپ کال ۱۳۹۷

9ـ مرکز کشوری مدیریت سلامت،NPMC،مدیریت ستراتیژیک در روابط عمومی ،سال ۱۳۹۹ه ش،پاییز،انتشارات N.P.M.C.

10ـ ارتباط رسمي چيست و در باره خصوصيات ان،ترجمهwilliam Ramirez،۲۰۲۱

11ـ جباريان،داكترمهدی،استراتيژي ارتباطات چيست؟

12ـ استراتیژیک،نجفی زهرا ۱۴۰۰ه ش.

13ـ لطفیان ۱۳۸۱، ۱، Bailey,2:2007

14ـ روابط عمومي،از دپارتمان محتوا،سال ۱۴۰۰،ارتباطات استراتیژیک

15_Jones,Phil,communication strategy, YEAR 2008, publisher GOWER e. BOOK.

16_ KUNG,LUCY,Strategic Management In The Media,2nd edition, Publisher SAGE,YEAR2017

17_ Internet sit:https://www.indeed.com/career-advice/career-development/media-strategies

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