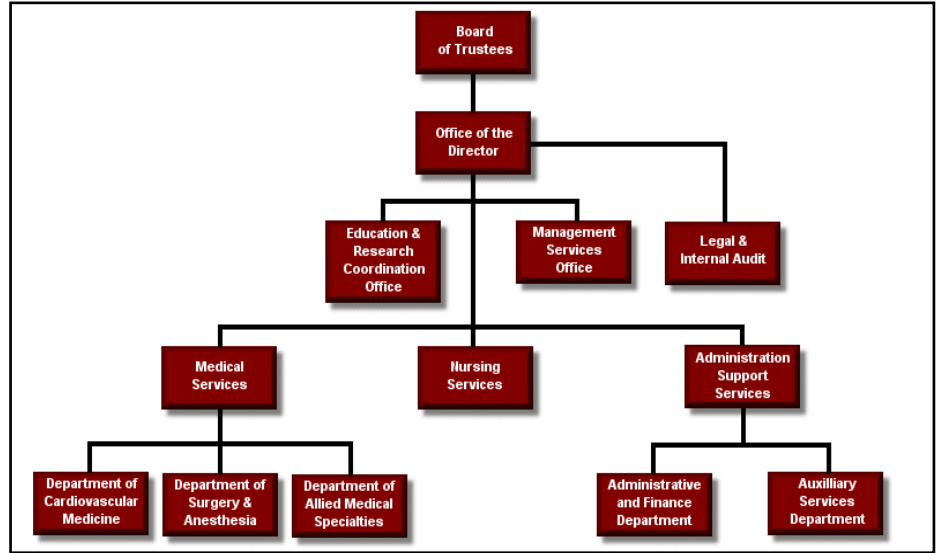


# داداري او مدیریت بنسټونه



Ketabton.com



مدیر شوک دی؟

- مدیر په لغت کې داداري چلونکې ته وای او په اصطلاح کې مدیر هغه شوک دی چې د خپل د ټیم کړونو او عملکردونو ونډه په غاړه لری.





په بل قول!

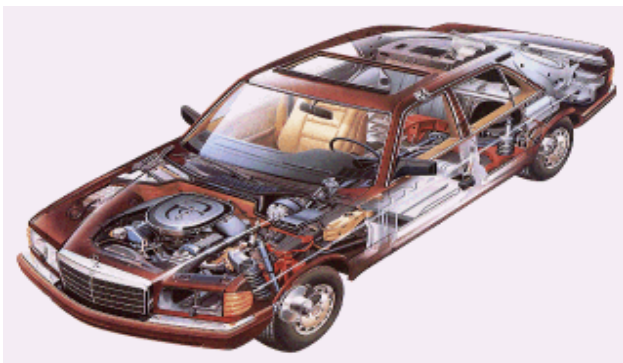
● "مدیریت" د یوی فرانسوی قد می کلمی *ménagement* په معنی ده چې دلار بنونی او څارنی لار اچونی، نه اخیستل شوی ده چې بیا دا کلمه دی دو لاتینو کلمو *manu agere* یعنی د لاس په مرسته لارښونه ښول شوی ده چې په اوسینی مفهوم دیوی اداری لارښونه، مشری او هدایت کول دی. دکاری ځواک او د بیلا بیلو سر چینو له لیاری (انسانی، مالی، محسوسی او غیر محسوس) سرچینی اوسیری.



## مدیریت یا منجمنت څه دی ؟

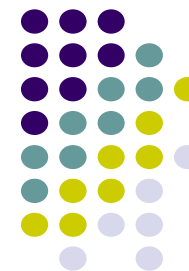
منجمنت له دو کلمو **Manage** په معنی د تنظیم کولو او **Men** په معنا د غړو اخیستل شوی دی چې په کلي مفهوم سره تنظیمول او اداره کول د غړو په ماهرانه بڼه اوسیری

د مدیریت یو ستر کار پوه په شلمه پیړۍ کې د ماری پارکر فولیت په نامه مدیریت یی په مفهوم دی " دنورو په مرسته د کارونو سر ته رسونه په ماهرانه توگه " تعریف کړی دی.

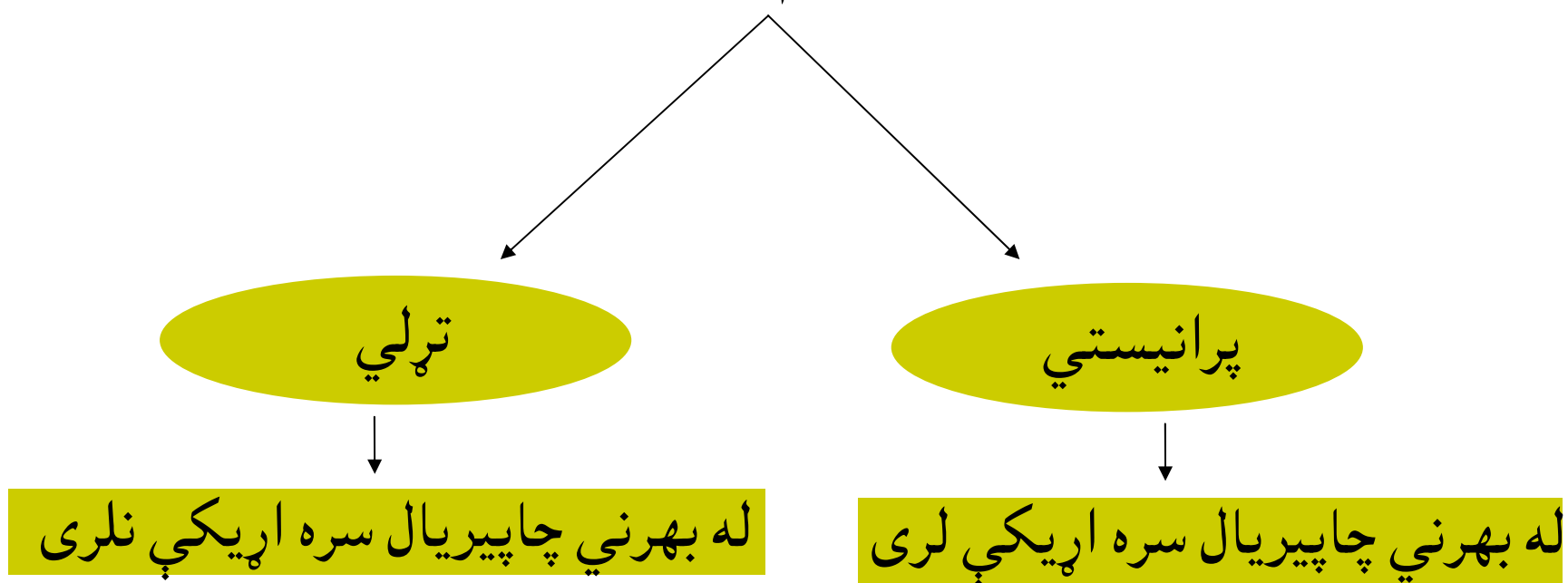


● سیستم خه ده ؟  
تیسلم دیوی پولنی خخه عبارت ده چی دی خو ترلو او سره تشکیل شویو برخو  
خخه چی یو خای سره کار کوی هغه ډول چی که تاوان په یوه برخه کې پیدا شی  
پول سیستم زیان مند کیږی .

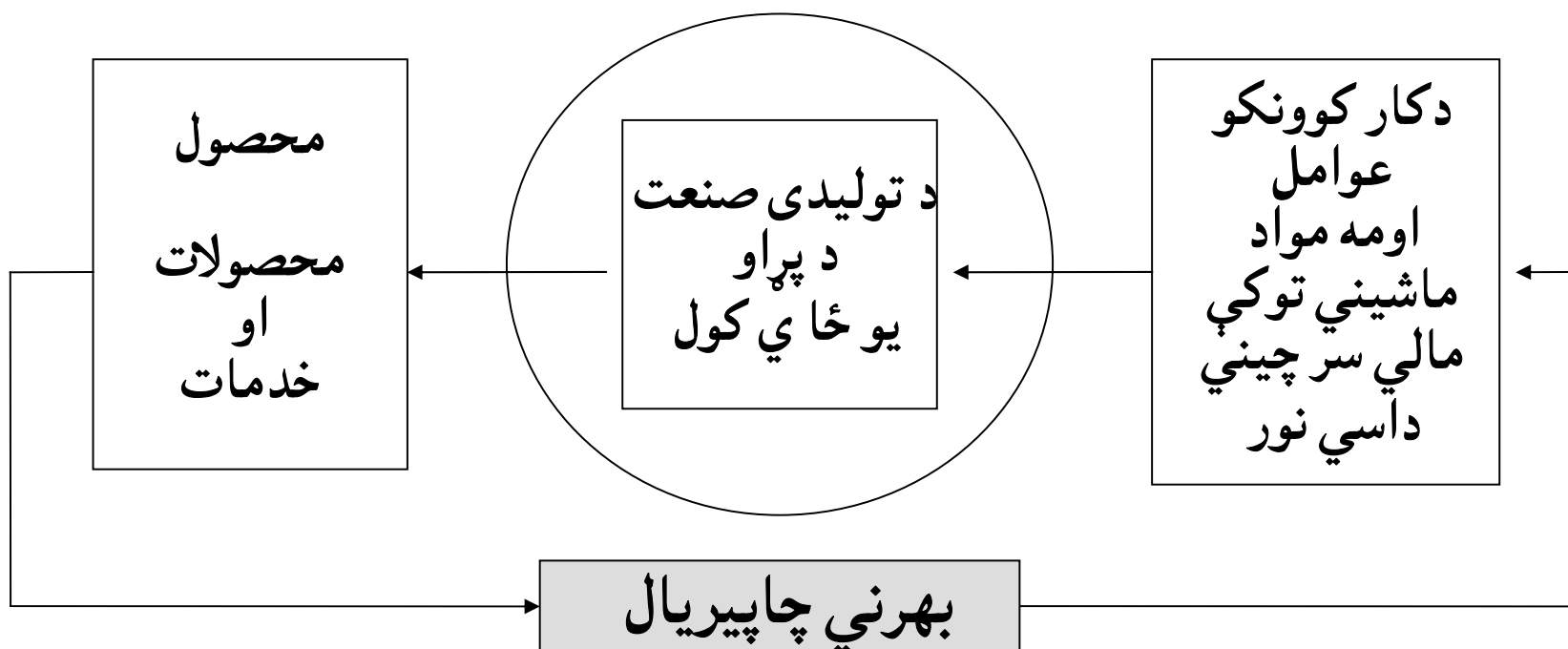
● اما د اداري او منحننت له نظره : دیوی اداري د داخلي خانگو ، ارگانونو نه  
عبارت ده چی دی ټاکل شویو یو خای موخو رسیدلو ته د یو لړ ټاکل شویو مقرارتو  
نه پیروی کوی او یو خای سره کار کوی .



## د سیستم ډولونه



اوس دي ترلي سیستم اوسيدنه په نظر نه راځي



داداري موډل د یوه پرانسیټی سیستم په توگه



## ستراتیژی خه ده ؟

- ستراتیژی له یوی بشپړه پوره واحدی برنامی څخه عبارت ده چې د هغی پر بنسټ داداری د موخو رسیدلو لاری اټکل کیږی .
- په بل عبارت ستراتیژی د پالیسیو بشپړه پلان او داداری پوره موخو رسیدنو ته فعالیت بلل کیږی .





پلان خه ده ؟

● پلان مخکینی طرحه ده او په سیستماتیکه او منظمه توگه موخوته رسیدنه په

● بیلابیلو زمانه پراونو کې یعنی

● لنډ مهاله

● منځ مهاله

● او اوږد مهاله



## تشکیل خه ده ؟

- ددندو ویشل، د واک د ور کړی ددندو ټاکنه او په یوی اداري کې د واحدونو منطقي اړیکو ټاکنی خخه عبارت ده .
- ددندو ویشنه
- د واکونو او دندو ټاکنه او پیژندنه
- د واحدونو منطقي اړیکې



اداره خه ده ؟

- اداره د ټولنيز نظام او خاصو لارو له طر حى خخه عبارت ده چې په هغه كې يو شمير زياد خلك د يو لړ ټاكلو او پيچلو دقيقو دندو د سرته رسونو په خاطر بسيا وى .



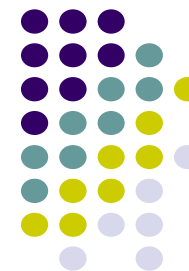
او یا په بل عبارت !

- اداره دي يو بل تر څنگه د خلکو د يو ځای کولو پړاو څخه عبا رت ده چې دي کارونو د استتيا او کارونو کې ټاکلو موخو ته رسيدنه ده چې په هغه کې له بيلا بيلو سر چينو نه په گټوره او اغيزمنه توگه کار اخيستل کيږي . او په پایله کې د د ښخلو اړخونو قناعت او رضایت لاس ته راشي .



داداري او منجمنت مهم عناصر :

- موخى (اهداف)
- سرچينى
- اغيزناكې (موثريت) Effectiveness
- گټورتوب (مثمریت) Efficiency
- گډه اړخونه (جوانب ذیدخل) (Stakeholders)



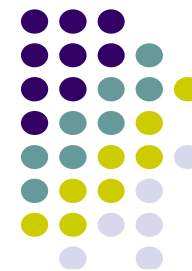
د مدیریت له نظره د موخو تعریف :

- موخی د مطلوبو پایلو سر ته رسونه ده چې ټول فعالیتونه هغی خواته بلل کیږی او سوق کیږی .



د موخو ځانگړتیاوی :  
موخی باید ددغو ځانگړتیاو درلودنکې وی :

- روښانه او ټاکلې وی .
- د اټکل او سنجش وړ وی .
- د لاسته راوړنې وړ وی .
- حقیقت او رښتیا ته وړاندې وي
- دوخت دمحد و دید درلودنکې وي .



سرچينی (منابع) :

سرچينی د يوي اداري مادي او معنوي پانگونه عبارت ده چې په لاندې ډول ویشل کړي :

- فزیکي سرچينې
- مالي سرچينې
- انساني سرچينې
- غیر محسوس سرچينې



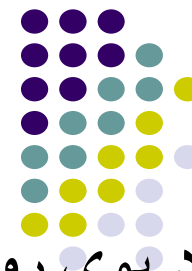


موثریت په اداره کې څه ده ؟

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



- په اداري او منجمنت کې بنکيل اړخونه :
- عبارت له هغو وگړو څخه دي چې د اداري يا هغی په فعالیتونو کې برخه ، يا په زړه پوری والی ولری يا دا چې د اداری فعالیتونه د هغوی په گټه او تاوان اغیزه ولری .
  - د چارو گډونکونکي لاندني خلک دی :
    - برخه اخیستونکي
    - کار کوونکي يا مامورين
    - مشتريان/تمويل کونکي
    - وړاندی کونکي (عرضه)
    - د سیمی خلک



د یوی روغی او سالمی ادارې څا نگرټیاوی :

- په یوی ادارې کې له ټولو ادارې قوانینو ، مقرارتو او اصولو نه پیروی په کار ده
- تشکیل باید د ادارې د اصل او اړتیا و سره برابر وی او د ادارې اصل له موخو او دندو سره یوالی ولری دی تشکیل له پر سوب او تورم نه مخنیوی وشی
- اداره باید له تقلب کاری ، کاغذ پرانی ، بده اخیستنی نه پاکه وی
- د کار وړ خلکوته د کار سپا رښتنه .
- په اداره کې یوالی ، د کنټرول او مشری بڼه سیستم او د مدیریت له اصولو څخه پیروی منح ته راشی



- د اداری بنسټيزه اصول :
- د موخو يووالی او د برابری اصل
- د مراتبو د لړۍ اصل
- د تخصص اصل
- د دستور ورکولو او وحدت اصل
- د چاپيريال څارنی اصل
- د واک او ونډې اخيستنې اصل
- د برابری (تعادل) اصل
- د بدلون منلو او مدا و مت اصل
- د کار د منح ته راتلو (کار آبی)

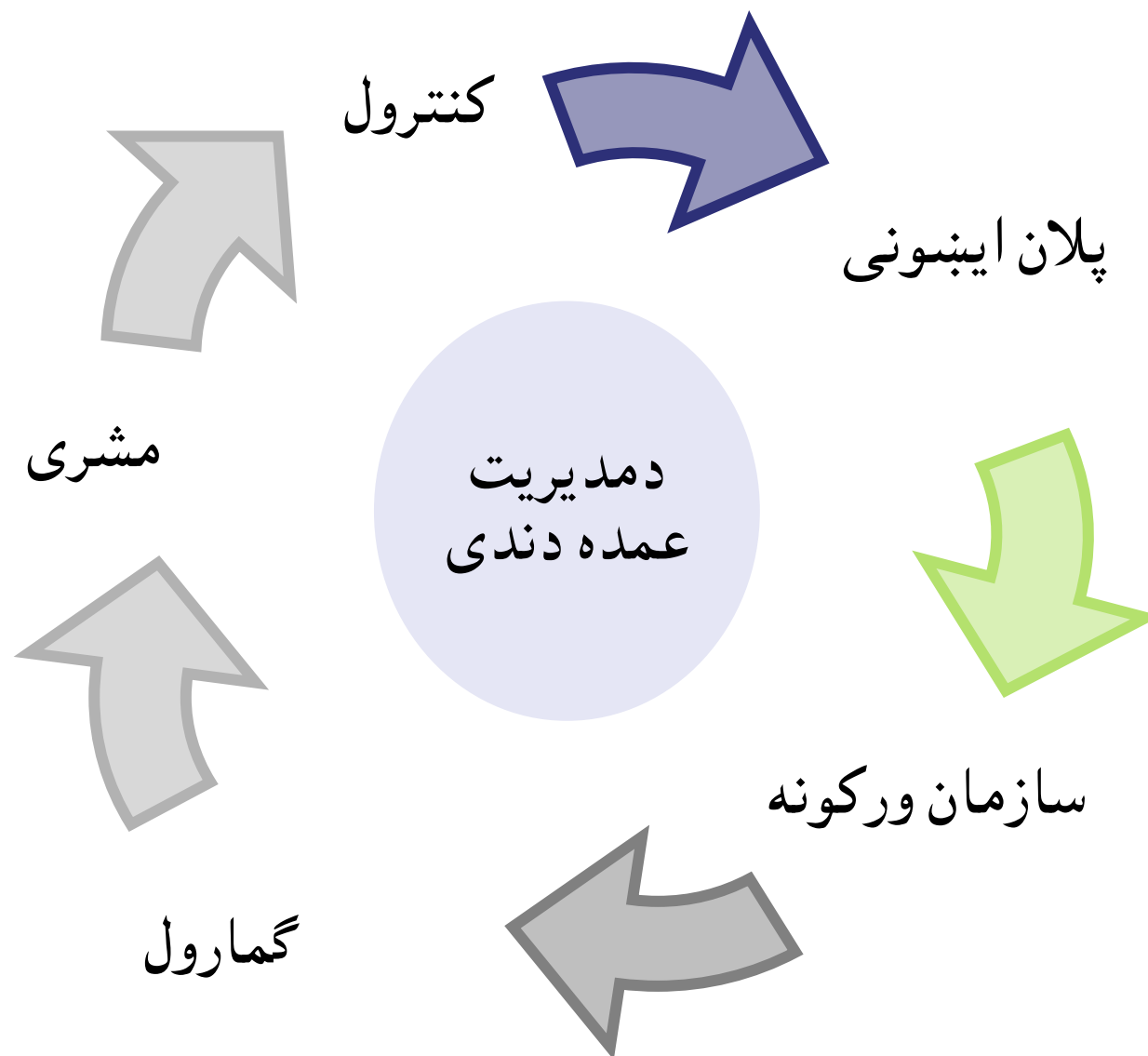


## د مدیریت کاری چوکاټ

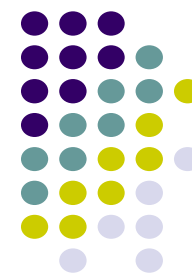
یو مدیر



سازمان ورکونې ، پلانگذاری ، گمارل ، مشری ا و کنترول	سرته رسوی	ځانگړی او معلومی دندی
انسانی ، فزیکي ا و مالی	نه گټه اخلي	ټا کلو سرچینو
ستندرد ونه ، ارزیابی ، کنترول او نور	په کار وړی	ټا کلي روش او تکنیک
افهام او تفهیم ، مشری ، تشویق ا و خوزښت ، دشخړو اوارول	پیژني	ټا کلي مفاهیم
یوازی ، ډلیز ، یوځای	څاري او تعقیب وی	ټا کلي مفاهیم
ډلیزه مرسته	زمینه جوړوی	وده او پراختیا ته



## د بیلا بیلو کچو مدیرانو دندی



د لوری کچی مدیران :

- اوږد مهاله پلانونه او ستراتیژی، خیری او پراختیا ورکوی
- د بیلا بیلو خانگو کاری پراو او دندی ارزیابی کوی او له هغو سره مرسته کوی
- د کلیدی غړو او کار کوونکو د ټا کنی حق په اداره کې لری ددغو ډلو په گمارولو کې مسلم حق لری.
- منځنیزو مدیرانو ته دهغو د ستونزو په اړوند لارښوونې کوی.

## د بیلا بیلو کچو مدیرانو دندی



د منځنۍ کچی مدیران :

- د متو سطحی کچی پلانونه جوړوی او اوږد مهاله پلانونه د څیړنی او کنترول لپاره لوړی کچی مدیرانو ته وړاندې کوي او ترتیب ورکوي
- بیلا بیلو څانگو ته پالیسی جوړوی .
- ورځنی او اونیزه راپوتونه کنترول او ارزیابی کوی .
- ټیټو کچو مدیرانو ته دهغو د ستونزو په اړوند لارښونی کوي او مشوري ورکوي .
- دکار کوونکو ګمارل او ټا کلو دنده په غاړه لری .

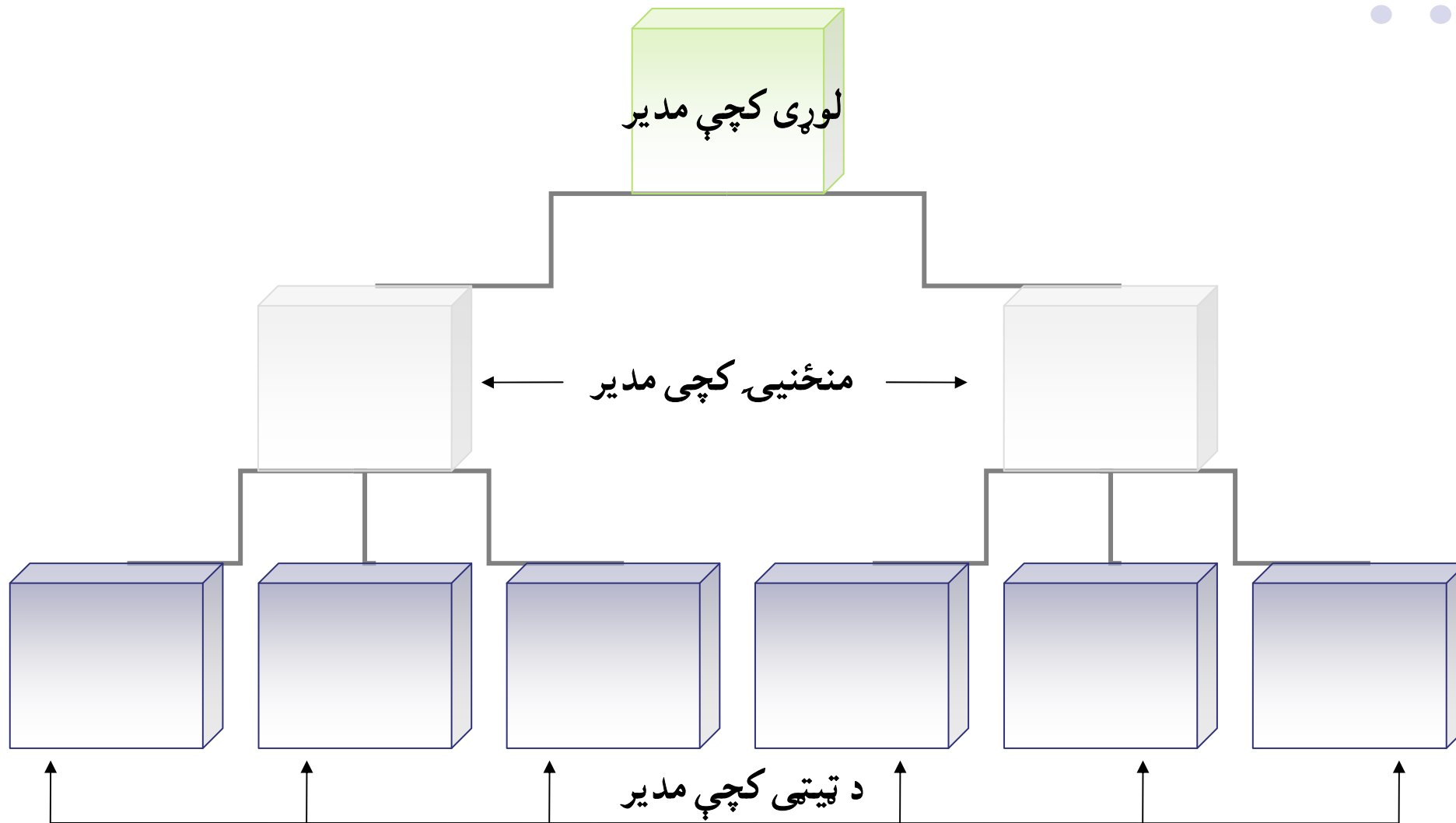
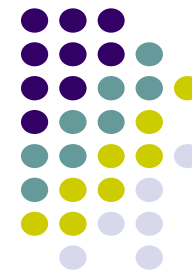




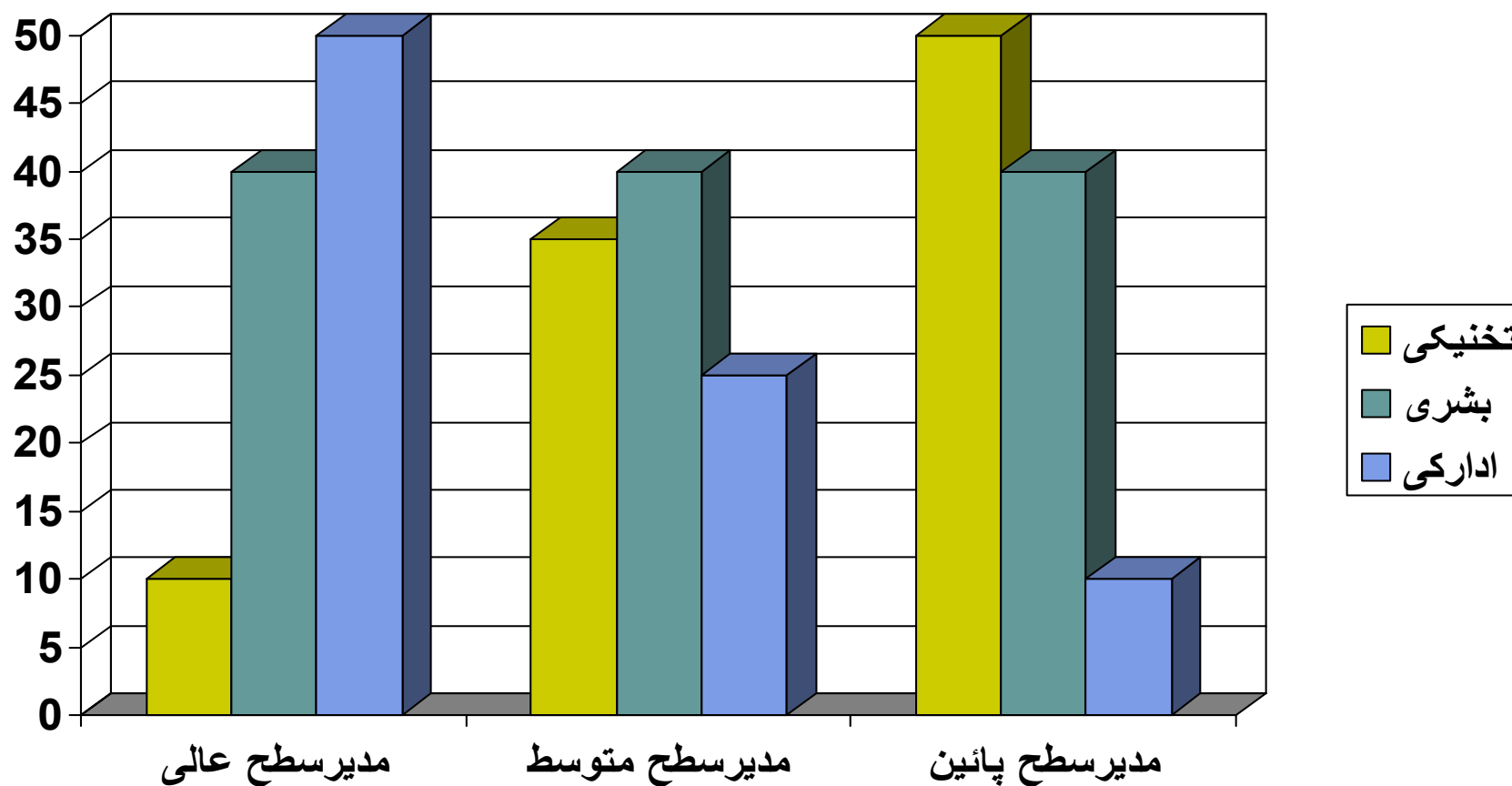
## دبیلا بیلو کچو مدیرانو دندی

تیتهی کچی مدیران :

- لنه مهاله کاری پلانونه جوړوی منځنی- کچی مدیرانو ته یی وړاندی کوی او دهغه د جزئیاتو په اړوند اضافه معلومات ورکوی
- د لاس لاندو کار کونکو کرنلاری ، کرنی ، او طرز العملونه څاری او څیړی
- ورځنی کارونه عمل کرنی جوړوی
- د دندو لایحه په ټا کلی توگه جوړوی او ترتیب ورکوی
- له کار کونکوسره همیشنی- او وړاندی اړیکې لری او تماس وسره لری

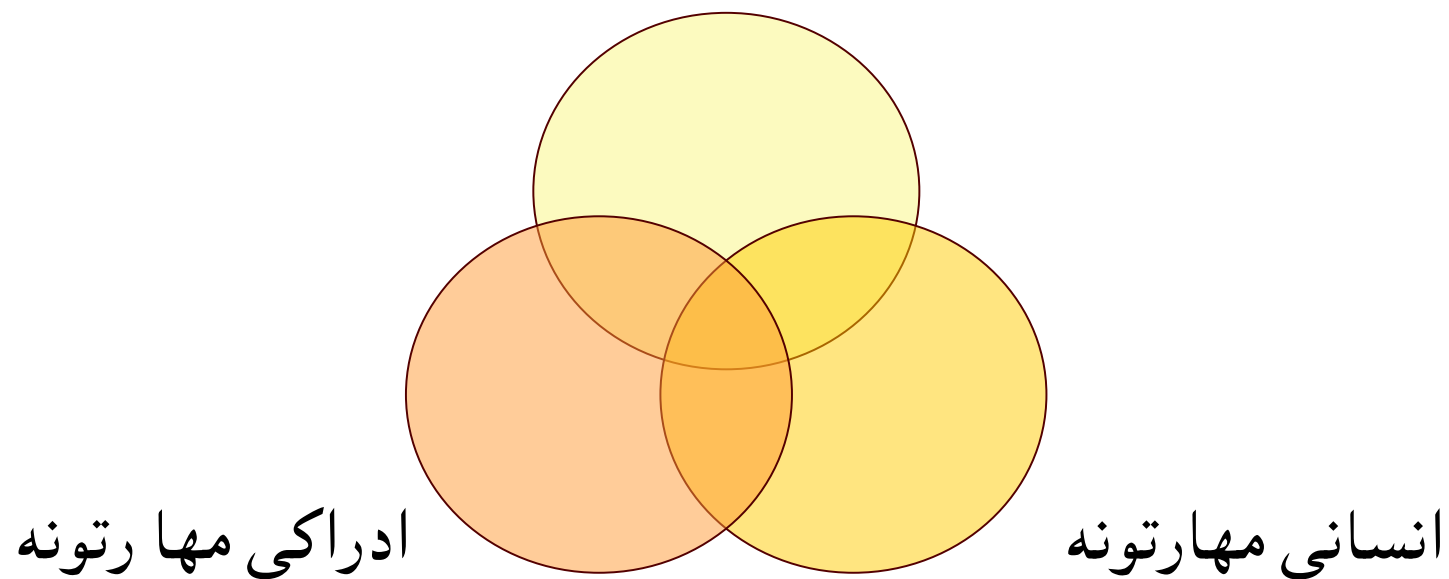


## مدیریتی مهارت‌ونو موډل





## تخنیکی مهارتونه



## د مدیر ونډې او مسولیتونه



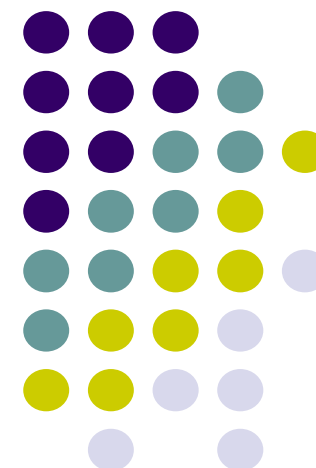
● د خپل ځان په اړوند مسولیت

● د خپل لاس لاندې کار کوونکو په اړوند مسولیت او ونډه

● د خپلې ادارې په اړوندو مسولیت

# مفاهيمه يا اريكي

## دوهم فصل





## مفاهمه/اړيکي څه دي ؟

هغه عمل او کرڼه ده چې يو غړی دخپل اړتياو، غوښتنو، ادراکاتو، نظرياتو په هکله بل غړي ته معلومات ورکوي اويا هم د بل غړي په هکله معلومات لاس ته راوړي، مفاهمه/اړيکي بلل کيږي



## د مفاہمی / او اړیکو ماهیت

د اړیکو ماهیت په دی کې دی "چې څوک نشی کولای، بی اړیکو اوسې " یعنی د یوې ادارې او موسسې کار کونکې په دایمي توګه یو ډول نه یو ډول یو له بله سره اړیکې نیسي حتی که دوی داسې ښکاره شي چې ګواکې اړیکې سره نلری ، بیا هم سره اړیکې لری . چپتیا هم د یوه شی معنی ورکوي دا چې تاسو ویلو ته څه شي نه لری او یا هم نه غواړی څه ووايي خو بیا هم اړیکې سره لری ، یعنی اړیکې هر ځای شته .

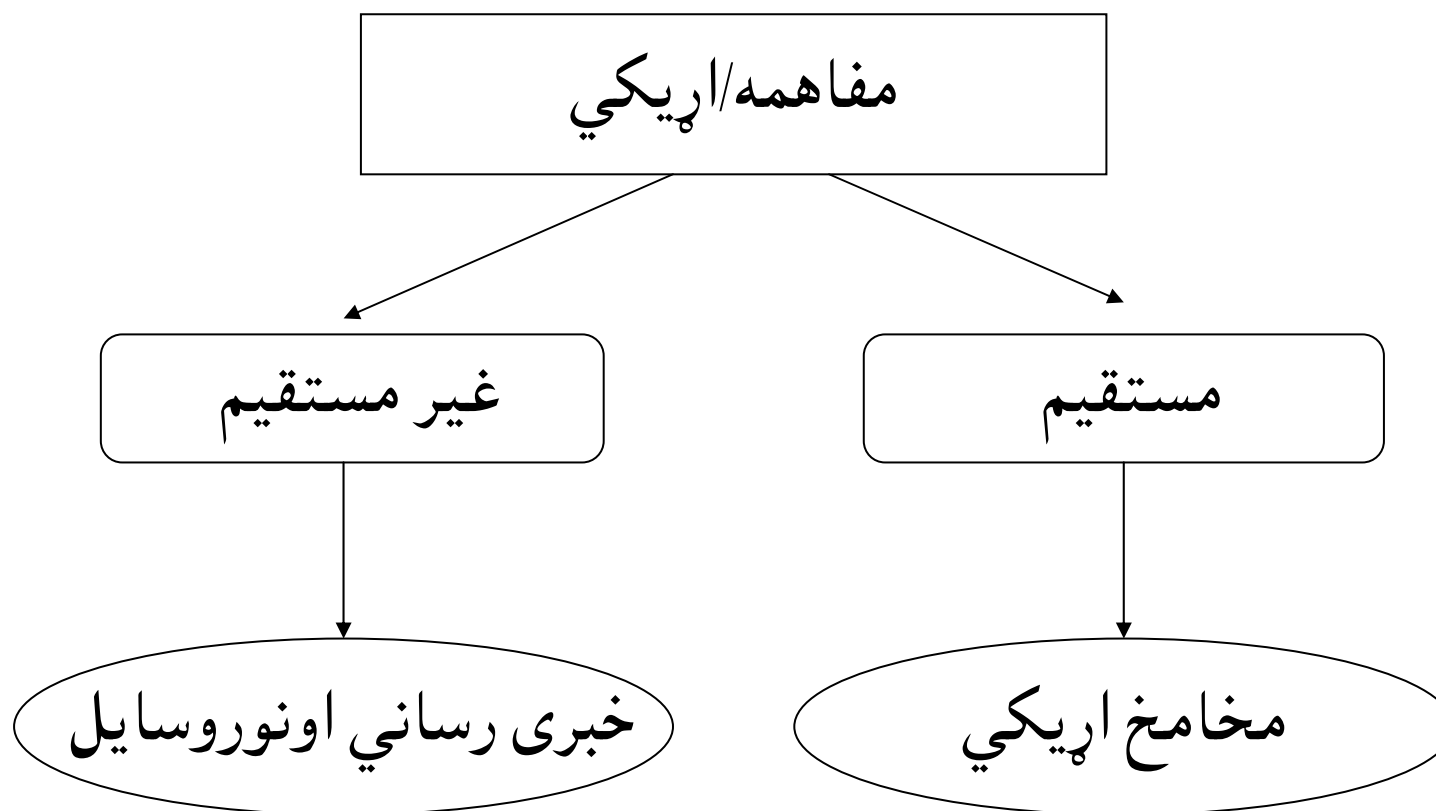
ورته قضیه د باندنی نړۍ سره د اړیکو په هکله صدق کوی .

دا چې یوه اداره یا موسسه یو شی واي یا یې لیکي ، او دا چې آیا سوداګری اعلان ښه دی یا نه یا دا چې عامه مناسبات او د بازار موندلو مناسبات ښه دی یا خراب بیا هم اړیکې منځته راځی که یوه اداره یا موسسه څه نه وایي یا څه نه لیکي بیا هم په غیر مستیقه توګه یو پیام لیردوی .



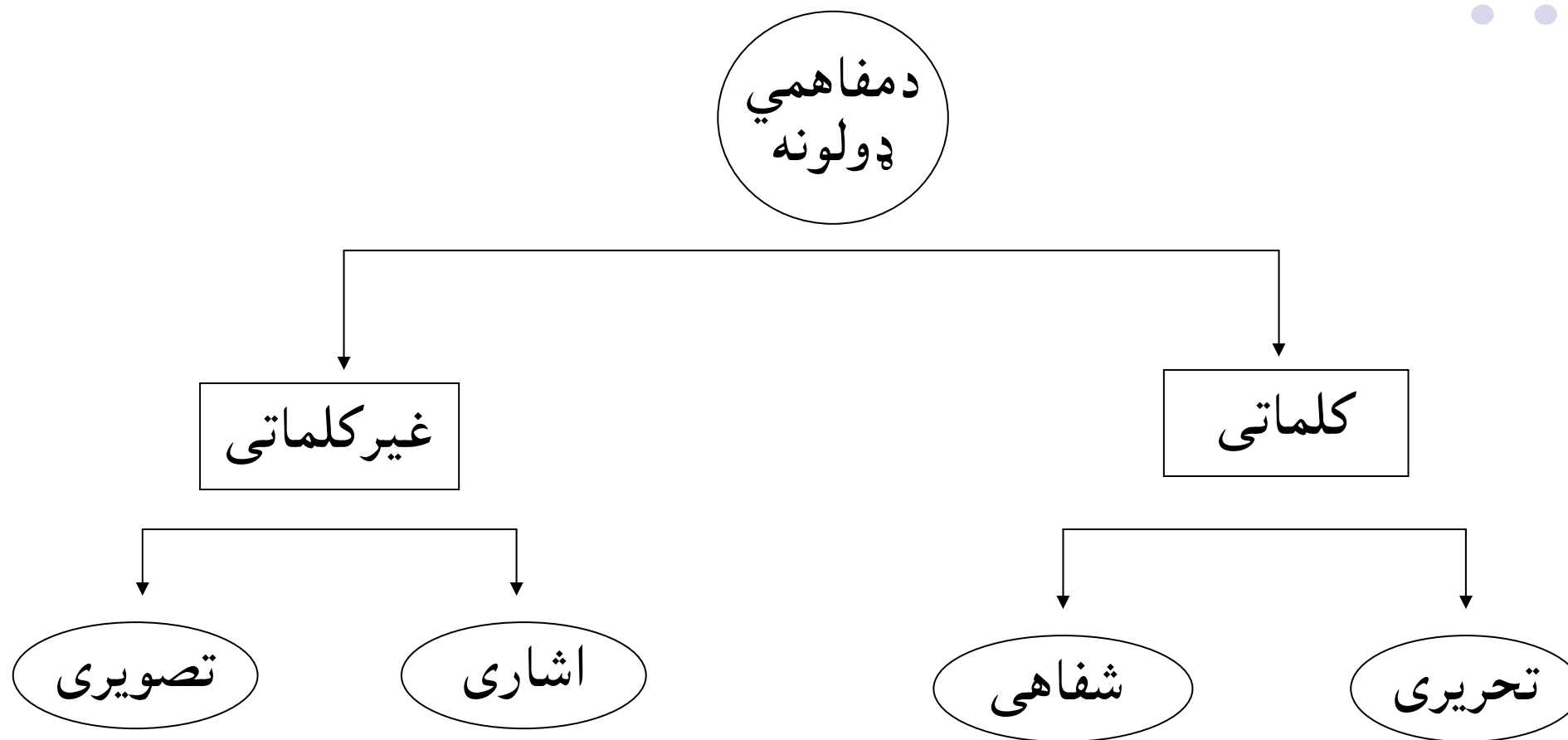


# داریکو / مفاهمی خواوی





## د مفاهمي اواریکو ډولونه (۲)





## داریکو چینلونه یا خواوي

د یوه سړي نه بل سړي ته ( یا د لیردونکي نه اخیستونکي ته ) د معلوماتو د لیردولو له پاره د اړیکو پراو د بیلا بیلو چینلونو له لاری سر ته رسیږي . هغه چینلونه چې وگړي یې د مفاهمی په وخت په فکر کې ساتي خبری کول او غوږ نیول دي .

بل چینل لیدل د لوستلو په خاطر ( دیوه کتاب ، مکتوب ، یو سند او داسي نور )  
( څخه عبارت دی

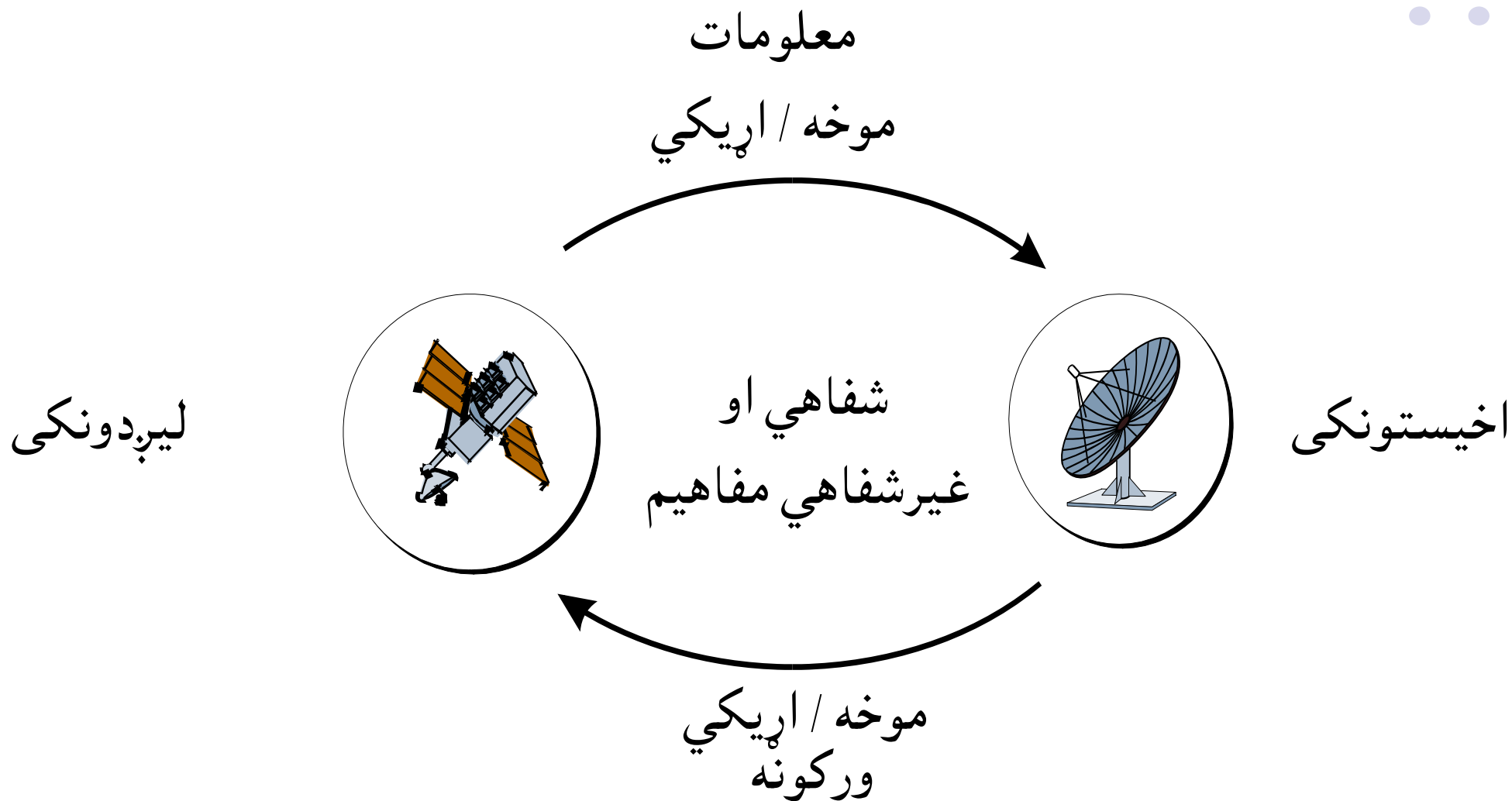
لیدنه د ننداری مفهوم هم رسوی ( دیوه فلم ، خبرونو او حتی نورو وگړو ننداره )

د اړیکو ورستی خبره په یو بل چینل یا مزی پوری اړه پیدا کوی چې د غیر لفظي اړیکو په نامه یاد یږي او دا ډول اړیکې د کتنې ، تقلید او اشارو اهمیت تر ارزوني لاندی نیسی .

ټول یاد شوی چینلونه مهم گڼل کیږي له دی امله چې د یوه پیام په لیردلو او اخیستلو کې سترگې ، غوږونه ، خوله او د بدن نور غړي په کار لو یږي .



# اخيستونگې او د ليرې د ونكې موډ لونه





## د لیږدونکی او اخیستونکی موډل

په اخیستونکو او لیږدونکو موډلونکی بنسټیزه عنا صر دادي :  
لیږدونکی ، اخیستونکی پیغام او فید بک ؛ چي لیږدونکی غړي د خپل نظر وړ  
پیغام د اړیکو د مزو او چینلونو په مرسته اخیستونکی غړي ته ولیږدوی . او  
اخیستونکی غړي پس له اخیستلو د پیغام نه د همغه چینل لیاري لیږدونکی  
غړي ته د پیغام ځواب ورکوي .

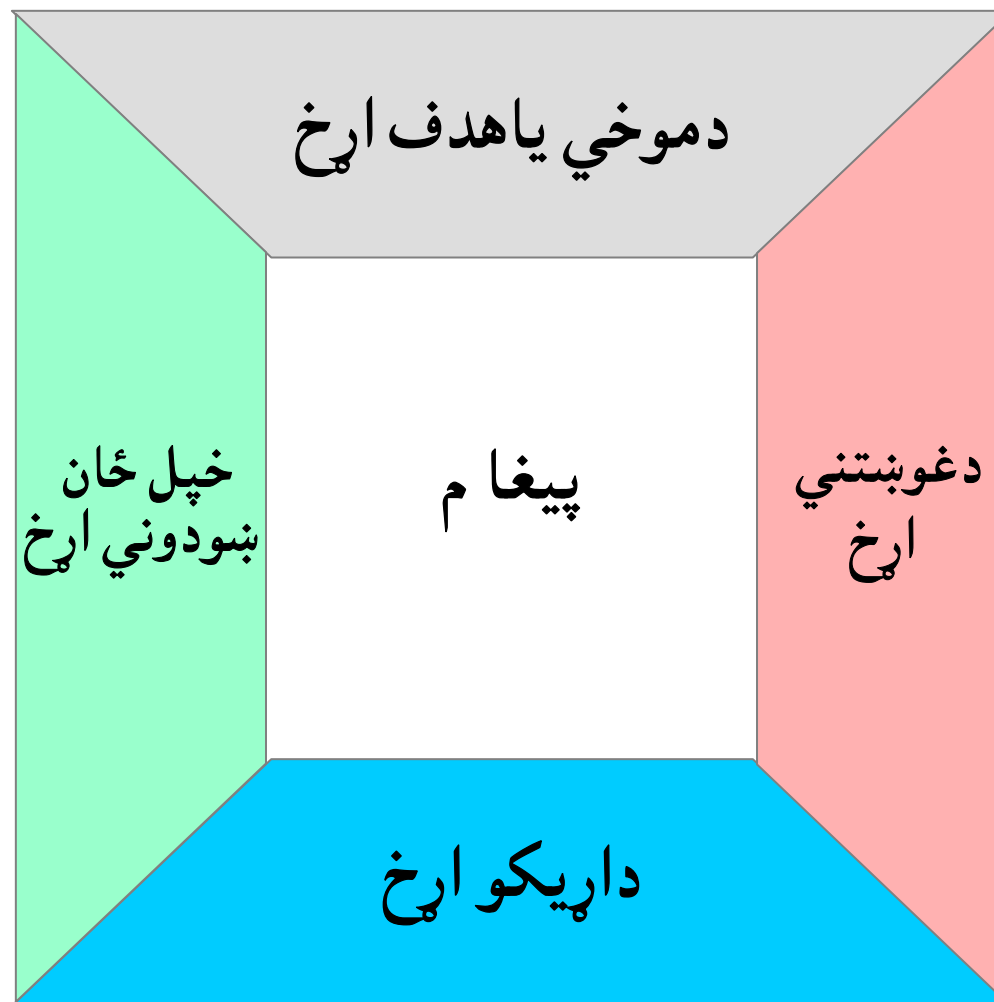
## دلیردلو او اخیستلو موډل



دلیردلو او اخیستلو موډل دا په زړه پوری ټکې څرگند وی چې هر پیغام څلور اړخونه لری . د پیغام لیردو نکی او اخیستونکی باید پوه شی چې د یو پیغام د څلور اړخونو په هکله د هغوی شخصي تعبیرونه یو تر بله توپیر لری دا توپیر کیدای شی د لیدو وړ نا پرو ه تفا همونو او له هغونه دراپیدا شوو ستونزو درامنځته کیدو سبب شی په یاد مو وی که پام مونه وی چې د مفاهمی د کوم ډول چینل نه کار اخلی ، نا سم تعبیرونه به تاسو د ستونزو سره مخامخ کری .



## دیوپیغام خلورارخه (۲)





## دیوپیغام خلور ارخه (۲)

### دموخی ارخ

هر پیغام د موخی په اره د معلوماتو لرونکې ده چې په آسانه توگه حقایق بیانوی .

### داریکو ارخ

هر پیغام د لیردونکې او اخیستونکې تر منځ منا سبات څر گندوی او دا چې هغوی د یو بل په باب څه فکر کوی یعینې ده چې د فکر ډول یې سره توپیر لری . د اریکو ارخ د الفاظو د غږ ، د آهنگ ، او غیر لفظي اشارو په مرسته بنودل کیږی . د پیغام اخیستونکې د پیغام ددی ارخ سره ډیر حساس وی .





## دیوپیغام خلور ارخه (۴)

### دخان خر گندونی ارخ

یو پیغام نه یوازی د حقایقو په هکله معلومات لری بلکې پخپله د لیرې دونکې په باب هم معلومات ور کوی : خان خر گند ونه مقابل لوری ته د خپل ضمیره خر گندول دی .

### د غوښتنو ارخونه :

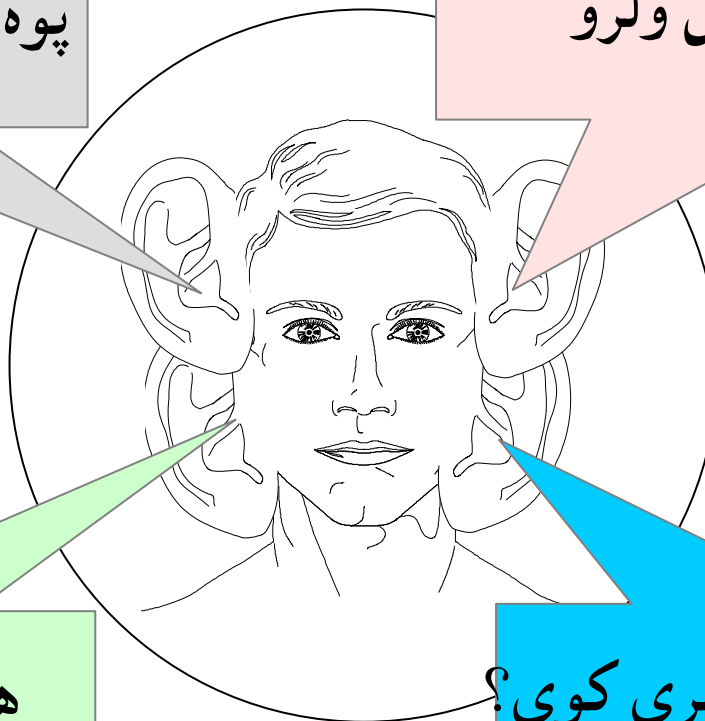
وگری زیاتره وختونونه د خپلو خانگرو مقصدونو د لاس ته راوړلو له پاره مفا همه کوی ، نو پیغام په داسې بڼه په نظر کې نیول کیږی چې په یو ډول نه ډول په مخامخ لوری اغیزه وشنیدی .



## اورید ونکې څلور غوره

څه ډول د هغه د خبرو په ریښتیا  
پوه شو

د هغه د خبرو په وړاندې څه ډول احساس  
، اود فکر طرز او عکس العمل ولرو



هغه څه ډول انسان دی ؟  
او څه بڼه لري ؟

هغه څه ډول له موږ سره خبري کوی ؟  
او له چا سره غواړي خبري وکړي ؟



## ڄلورا اور ڍونڪي ڦورونہ

داموڊل روڻبانه ڪوي چي اڃسٽونڪي هم پيغام له ڄلورو ارڄونونه دڃيرني لائدي نيسي.

دموڃي ارڃ:

ڃه ڊول دهغه دڃيرو ريڻبتياو باندي پوشم؟

داريڪو ارڃ:

هغه ڃه ڊول له ماسره ڃبري ڪوي اوله چاسره غواري ڃبري وڪري؟

ڃيل ڄان ڻووني ارڃ:

دهغه دڃيرو په برابر ڪي ڃه احساس، دڦڪر ڊول او عڪس العمل ولرم؟

دغوڻتني ارڃ:

هغه ڃه ڊول سري دي او ڃه غواري؟



## د تحلیل بدلون په اړوند معلومات

د بدلون تحلیل چي TA په نامه هم یادېږي د څېړنیز او روانشناسۍ تیورۍ څخه عبارت ده

چي په کال ۱۹۵۰ کې د یوه روانشناس د (ایرک بیرون) په نامه مطرح شوي داسي چي دغه روانشناس ۳ بیلا بيلي کچې د بدلون او تحلیل داسي شرح کړي دي .

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

چي دا ټول د انسانانو د کوچني والي له تجار بو څخه سرچینه نیسي .

همدا رنگه هغه و څیرله چي بیلا بیل وگړي څرنگه خپل منځ کي متقابل اعمال لري او د بیلا بیلو شخصیتونو څرنگوالي څرنگه کولای شي د وگړو پر معاملاتو اغیزه واچوي .

بناغلي بیرون له نظره د افهام او تفهیم ټول بهیر باندی پام لرل او ارزونه خورا ډیره ارزښت لري همدارنگه هغه پر دی عقیدي وچي د افهام او تفهیم په بهیر کي هرو مرو د مفاهمی دواړو اړخونو ته پاملرنه وشي نه یوازی یو اړخ ته .



## د تحلیل بدلون په اړوند معلومات (۲)

له هغه نه ورسته بناغلي بیرون ټول بیلا بیل ټولنیز عکس العملونه یې توپیر کړه چې د هغه له نظره دغه عکس العملونه له یو سلسله متقابلو اعمالو څخه عبارت ده چې په هغه یې د لوبو نوم کیښود

شخصیت د څرنگوالي موډل (د مورو پلار کچه - د ځوانی کچه - د کوچنی والی کچه)

د بدلون څیرنی د تیوری په نسبت په مجموعی توگه د شخصیت درې کچې شته چې له دغو کچو څخه وگړی په دوامداره توگه کار اخلی په دی ورستیو کې دغه موډلونه په څو نورو برخو لکه و مور او پلار توب د کچی او دکو چنیوالی د کچی په هکله پراختیا موندلی ده د یادولو وړ ده چې د شخصیت کچه په ټولو وگړو کې یو ډول نده خود وگړی پر نسب او د هغه د تیرو و تجاربو په بنسټ توپیر لري .



## معاملاتي متبادله تحليل (۲)

مور = با احتياطه ، زړه سونده او بڅښونکي  
پلار = پابنده ، اصولي او جدي

دمور اوپلار  
کچه (والدين)

هدفمنده ، تحليل کونکي ، معلومات  
ورکونکي

دبالغو غړو  
کچه

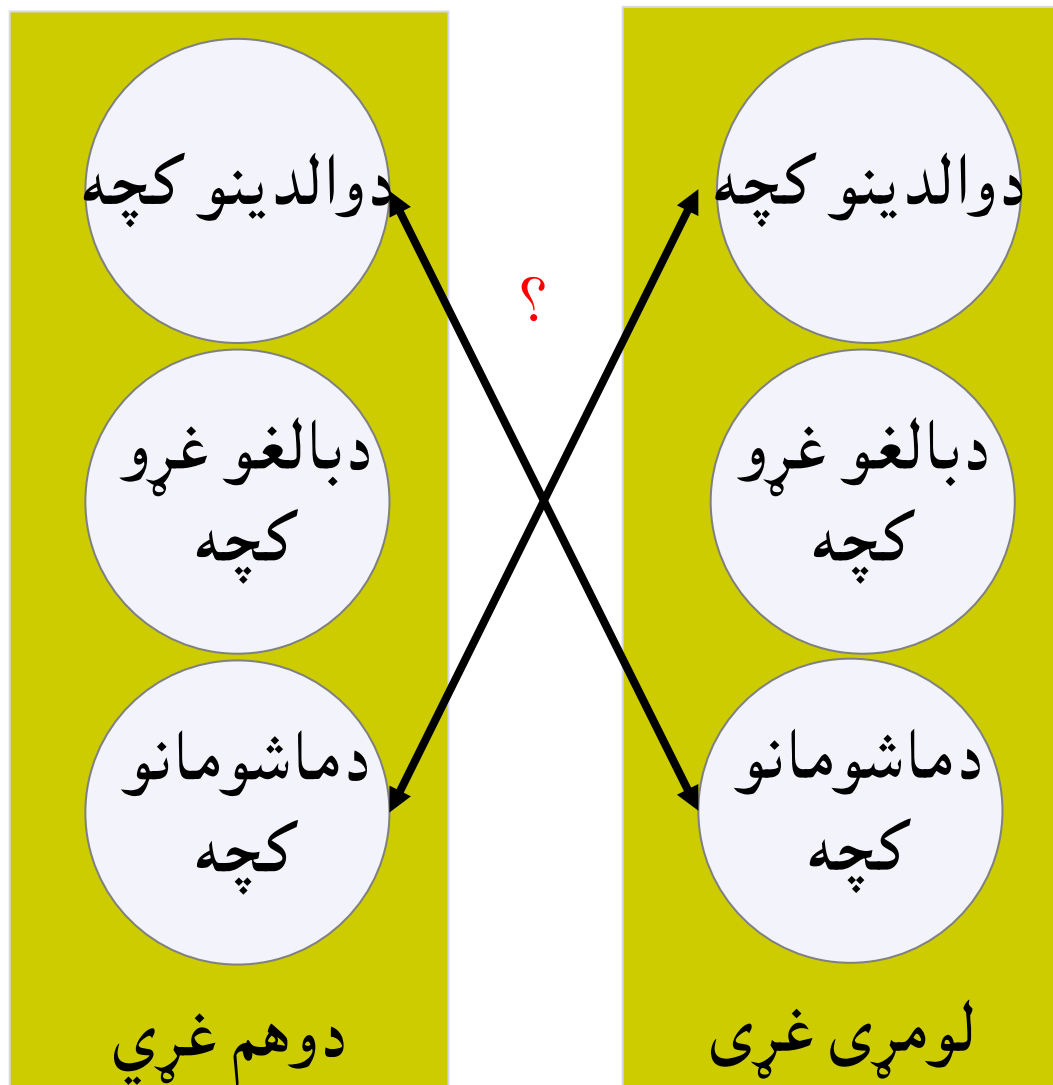
عادي ماشوم / نورمال = معمولي طبيعي ، چلند کونکي  
اوبازيگوشه

سرکشه اوسرغړونکي ماشوم = لږجوج او خود سره  
فرمان وړونکي ماشوم = آرامه او خبره اخيستونکي

دماشومانو  
کچه



## معاملاتی متبادله تحلیل (۴)



دغړو کومه کچه یوبل سره  
مفاهمه کوي؟



## فعالہ اوریدل (۱)

فعالہ اوریدل نہ یوازی مهمہ دہ چہ شی مو درک کرل (د یوہ پیغام خلوری خواوی) بلکہ لہ دہ نظرہ ہم ارزبنتناکہ دہ چہ خرنگہ مقابل لوری سپری تہ وروبنیی چہ تا سو ہر خہ چہ ہغہ وای درک کرہ. دقیقہ اوریدنہ ستا سو سرہ مرستہ کوی چہ د باور او پو ہیدو فضا منختہ رآوری چہ دا خیلہ د گتوری او بنی مفاہمی او اریکو پہ ہکلہ یو بل لازمی شرط گنل کیڑی.





## فعالہ اوریدل (۲)

ددقیقی اوریدنی بیلا بیلی لاری داسی دی :

ددقت سره مله اوریدنه

د عباراتو په دوهم ځلی بیان سره تشریحی اوریدنه

فعالہ اوریدنه او پایله اخیستنه :

ستاسو دقت او پام مقابل لوری ته دا احساس ورکوی چې تاسو پاملرنه دده خبرو ته اوبنتی ده او په بل شی نه یې بوخت ۰ دا ټکی د ښی مفاهمی او دوه

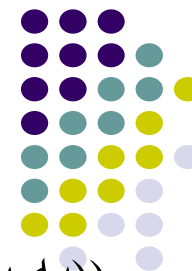
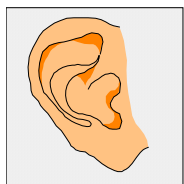
ارخیزه درک بنسټ جوړوی ۰

ددی له پاره چې ولیدل شی چې اخیستونکی سړی د لیردونکي د پیغام اړخونه

په عین بڼه درک کوي ، هغه باید لاس ته راوړی پیغام تشریح کړی او پخپلو

الفاظو یې بیان کړی ۰

(( نو تاسو وایې چې ۰۰۰۰۰۰ ))



## فعالہ اوریدل (۲)

((پہ بل عبارت .....))

لیردونکی ہم باید د اخیستونکی خخہ یو لږ پو بنتنی و پو بنتنی خو پیغام دوهم  
خلی وویل شی او داد تر لاسه کری چې اخیستونکی د پیغام ټول اړخونه په عین  
بڼه درک کری وی

((آیا تاسو وایې چې .....))

((تاسو منظور دادی .....))

په پای کې فعال اوریدونکی نه یوازی خپل وخت بنی بلکې د اخیستونکی د  
مفکوری په هکله هم خپله شخصی پایلی وړاندی کوی  
د بیلگی په توگه :

نو تاسو قصد نه لری چې ..... سر ته ور سوی ، بلکې تاسو غواړی چې ..... په  
باب هخه وکری .....؟

د پاملرنی وړ : دا خبره د خپل عادت جز وگرځوی چې د پو بنتنی نه پرته خواب  
مه ورکوی



## دفعه ۴ اوریدنی نسی (۴)

اروندو پوبنتونو طرحه



تعبیر / اوتفسیر کونه



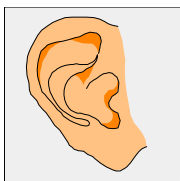
توضیحات / دنظرلاندی کونه



دویونکی نظریاتوته درناوی



لندیزول



## دغور نیولو دري ډوله

په غورسره غورډ نیونه

دهغو هجاگانو په کارورنه چي دویونکي دپام وړ وي لکه - ام ،  
ها ، هو (بلي)

دکلماتو له تعبیر و او تفسیرسره یوځاي غورډ نیونه

دویونکي غري دجملو بیا تکرارونه اوددي پلټنه چي آیا هغه هم عین مطلب  
څاري یا نه

“آیاتاسو مطلب مي په سمه توگه اخیستي دی چي ....”

فعاله اوریدنه او دهغه پایله اخیستینه

آیا د اچي خبري او اتری تاسو په غورسره څاري اوپه پایله کي تاسو کولي شي  
خپل ولادیز ددي په اړوند چي څرنگه مخته ولاړشي ابراز کړي

پس نوموضوع دانه ده چي .... مور ....







## Feedback (فیدبک) هه ته ویل کیری

فید بک د پیغام د اخیستونکی عکس العمل د پیغام د لیږدونکې په مقابله  
چې لیږدونکې د پیغام د څرنگوالي په اړوند باخبروی  
فید بک کیدای شی په په څلورو اړخونو ( لکه د پیغام څلور اړخه ) ولیږدول او  
واخیستل شی هغه ډول چې لیږدونکې او اخیستونکې باید باوری شی چې  
دواړو خواو لیږدول شوی فید بک د پیغام د څلور اړخو پر بنسټ یو ډول لاس ته  
راوړی دی .

## د فیدبک قاعده



- (زما په نظر) کلمو په کار وړنه 
- (برخلاف دمخامخ لوري مستقیمه مخاطبه ونه مثبتو غوښتنه (د منفي غوښتونکو پر خلاف) 
- فوري فیدبک (نه دا چې ټول مسایل لومړی په خپل ذهن کې وسپاری ورسته په عصبا نیت سره د مقابل لوري پر مخ یې وکارې. 
- دوه اړخیزه فیدبک ورکونه (له لوري نه کښته ته او کته نه لوري ته) 



## هغه ډول کولای شي په اغیز منه توگه (فید بک) ورکړي

- یوازي هغه وخت فید بک ورکړي چې مقابل لوری له تاسي نه غوښتنه وکړي
- زیار وباسي چې دامکان په صورت کې ډیر لنډ فید بک ورکړی
- هڅه وکړی ترڅو خپل فید بک خپل ادارک د ادارکو په توگه ، خپل لیدل د لیدني په توگه او خپل احساسات د احساساتو په توگه مخامخ لوري ته وړاندي کړی
- داسي نه چې فید بک مخامخ لوري ته ارزوني لاندې ونیسی





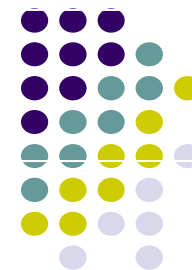
## ورسته د فید بک له اوریدلو څخه څه باید وکړو ؟

- هغه وخت ، چي مو له مقابل لوري نه فید بک وموند په ډیري سره سینه ورته غوړ ونیسی او هڅه مه کوی چي ژر تر ژره د خپل ځان دفاع لپاره توجیحات وړاندي کړی لکه دا چي ووايي: ( “هو کي ۰۰۰ ولي ...” ).
- د مقابل لوري نیوکې به خپله ژبه تکرار او دارتیا په صورت کي ډیري پوښتني وکړی . د ساری به توگه ( “ښه ده ستا سو منظور داده چي ...” )
- له نورو وگړو نه د بیا ورکړي غوښتنه وکړی د بیلگي په توگه : ( “ غواړم پوه شم پدي اړوند څه فکر کوی ... ” )
- د مقابل لوري به درک او بر داشت باندي شك او ”گمان مکوی . مثلاً وواياست چي ::



- ( “ ستا سو اخیستنه له د موضوع نه غلطه ده په د خاطر ... ” )
- هغه وخت د فید بک غوښتونکی شی چي د منلو تیاري ولري





## د پوښتلو تخنیکونه



- محدوده اويا ترلي پوښتني
- خرگنده اويا خلاصي پوښتني
- اړ ايستونکې پوښتني
- وړاندیزی پوښتني
- تاییدی یا باوری پوښتني
- تکراری پوښتني
- تمجیدی یا ستاينيزه پوښتني
- حيرانونکې پوښتني
- مجازی پوښتني

# فصاحت او سم الفاظ دمفاهمي د اړيكو پړاو رهبري كوي



د مفا همی او اړیکو د لارښوني پړاو په دی معني نه ده چې یو سپری د خبرو ر یښه په لاس کې ولری او ټولی خبری وکړی. ددی په عکس یو ښه مفاهمه کو ونکې پو هیږی چې څه با ید ووايې ، څه ډول یې ووايې ، څه وخت یې ووايې او څه وخت غلی کښینی ، څه وخت پو ښتنه وکړی او څه ډول پو ښتني مطرح کړی

لاندی ټکي د کلیدی فکتور څخه بلل کیږي. چې تاسو به وتوانوی د مفاهمي پړاو په دوه اړخیزه او گټوره توگه تنظیم او جوړ کړی .

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



لاندی ټکي د کلیدی فکتور څخه بلل کيږي. چي تاسو به وتوانوی د مفاهمي پړاو په دوه اړخيزه او گټوره توگه تنظيم او جوړ کړی .

- بڼه پیل
- د میني او یوالي فضا منځ ته راوړنه .
- دقیقه او فعاله اوریدل .



## فصاحت او سم الفاظ د مفاهمي د اړيكو پړاو رهبري كوي (۲)

- د پوښتنو مطرح كول
- د سم درك لپاره د موضوع تفسيرول
- د سمو تشبیهاتو ټاكل او منا سب وخت كې د سمو مباحثو نه كار اخيستننه
- دء " ما " او ء " چا " د كلمو په ځاى د تاسو په كلمه باندى په تاكيد سره مخاطب ته زيا ته پاملرنه
- د بيلگې په توگه :
- " ستا سو گټه په دى كې ده چې ..... "
- " تاسو كولاى شى وگورى ..... "
- نه دا چې : " زه فكر كوم ..... "
- " هر څوك كولاى شى وى گورى چې ..... "
- د اعتراض څارنه حتى مخكې له دى چې مطرح شى (د امكان په صورت كې)
- د تاكيدى كلمو نه كار اخيستننه نه داسى كلمو نه چې ستاسو نظريه كمزورى كړى د خبرو د پاى ته رسيدو له پاره د منا سبو جملو موندنه
- د فيد بك تبادلنه



## له هراکاتو سره د خبرو سمون او د هغو نه سمون

### نه سمون

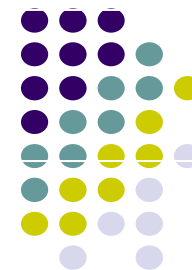
لا تر اوسه هم د اوضاع کنترول  
په لاس کې لرم!  
په ټنده کې خولي، مایوسه څیره



### سمون

ستاسو له لیدنی نه خوښ شوم  
خلاصه ټنده، موسکا له مناسبو  
حرکاتو سره





## شفاهي او غير شفاهي مفاهيم

د غير شفاهي مفاهيم

• ځان بنورونه او اشاری

• ټنده - او څیره

• اودریدل ، داودریدلو  
ډول ، "گام اخیستل

• دستروگو اړیکي

• ظاهری بڼه

• د مقابل لوري واټن

شفاهي نیمگري

• دویلو ډول / خبري

• ساه ایستل

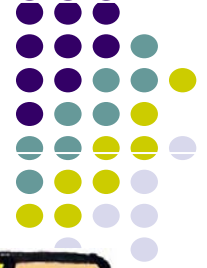
• د غرځگوالی او ټیټوالی

• دویلو "گرندي توب

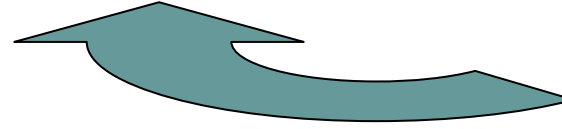
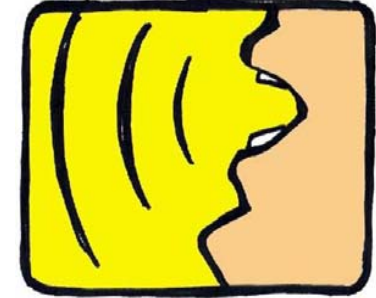
• بی مفهومه او خوشي خبري



# ویل د اورید لو مفهوم نه افاده کوی

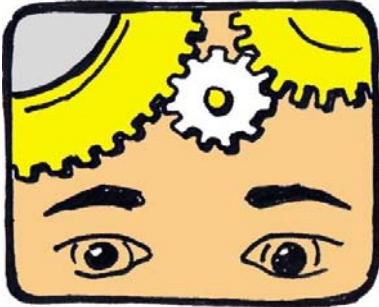


ویل



اوریدل  
نشته .

اوریدل ....



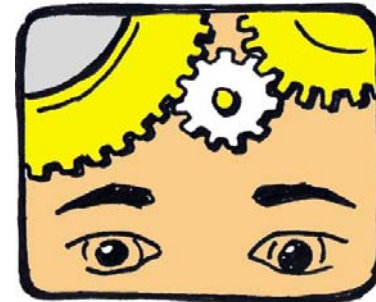
پو هیدل نشته



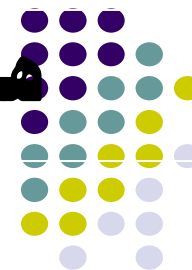
پو هیدل



موافقه اوسیدل  
نشته .



# هغه اټکل شوي فيصدي چي په مفاهيمه کي دتوافق باعث کيږي



## بشپړه يوالی

۵۰% څيره / سيما، اشارات ، جامعی او حرکات د خبرو  
په وخت کې

۳۰% تکلم ، د غږ لور تيا او تیت والي

۲۰% دموضوع او کلماتو محتوا.



## داشاري ژبه



- دوستانه خیره
- د خوښی بنودل
- د سترگو اړیکو ټینګول
- ډاډمنه خیره
- د واټن په پام کې نیول
- غوړ نیول

## د مجسم جوړونې ( بصری جوړونې ) په اړوند معلومات



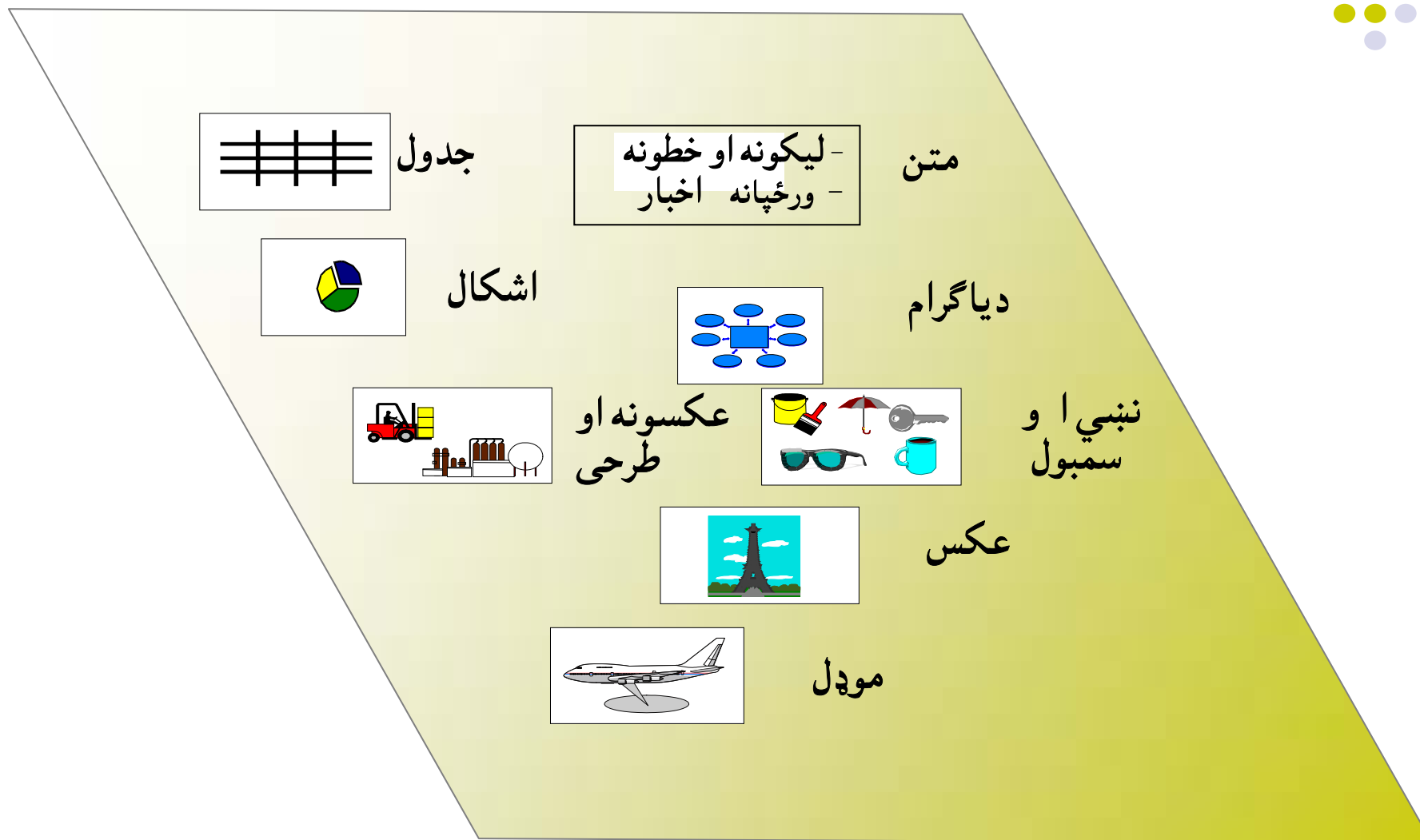
مجسم جوړونونه عبارت ده د عکسونو ( تصاویر ) ، طرحی ، د یا گرام تخنیک جوړونې او د پیغام د هر اړخیزه لیردولو څخه مجسم جوړونې د لیدنو ( بصری ) د بصری تصوراتو له لاری د عینی او انتزاعی نظریاتو گټور لیردول مجسم جوړونه ده ( ډیر شمیر تاریخی بیلگې د نقاشی ، تصویرۍ تېکو ، یونانی هندسي بڼې او شکلونه او داسې نور )

مجسم جوړونې په اوسنی وخت زمان کې په بیلا بیلو برخوکې لکه : سا ینس ، اعلاناتو او اشتهاراتو زده گرو او روزنی ، د موضوعاتو وړاندې کونې ، ډلیری غونډو او داسې نوروکې د پیاده کیدو او تطبیق

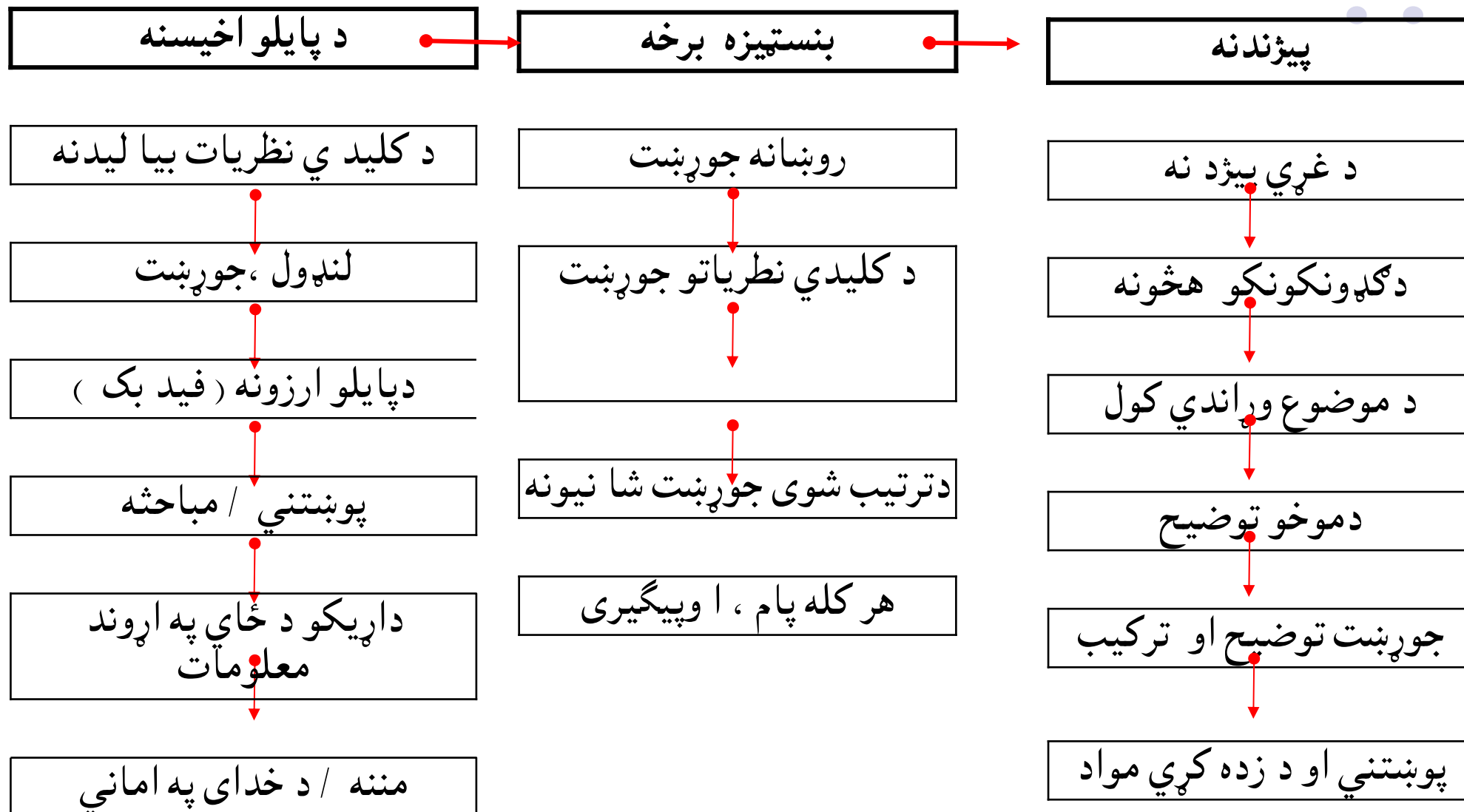
ستره زمینه ده .



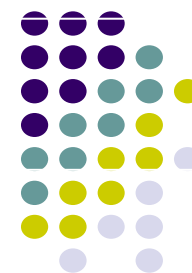
# په سترگو د توضیح کولو معنا گاني



## دیوه پرزنتیشن جوړښت / ترکیب



# د مرسته کونکو وسایلو په توګه له اوریدونکو او لیدونکو توکو څخه کار اخیستل



## دا ډول نه !

■ ډیر زیاد متن

■ د لوستلو به وخت کی عینکو ته اړتیا

■ د موادو په جوړو لو کې له عکسونو نه کار اخیستنه

■ د جوړ شویو مواد له تصحیح کولو ورسته د هغه مخکې

لیکنی

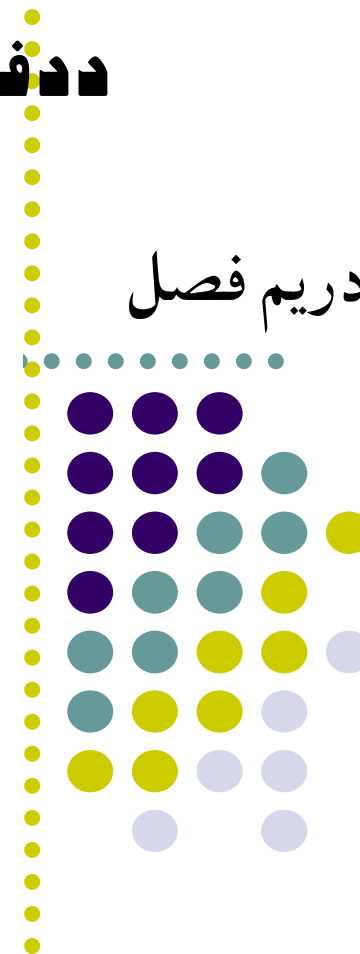
د مغلقو او بیچیلو شویو جملاتو کار اخیستنه چي د موضوع درک  
تاسو ته ستونز مند کړي

له بیلا بیلو فارمتونو او رنگونه څخه کار اخیستنه

پرتله له اغیزی

# دفتر داداره کولو (دفتر داری) بنسټیز مهارتونه

دریم فصل



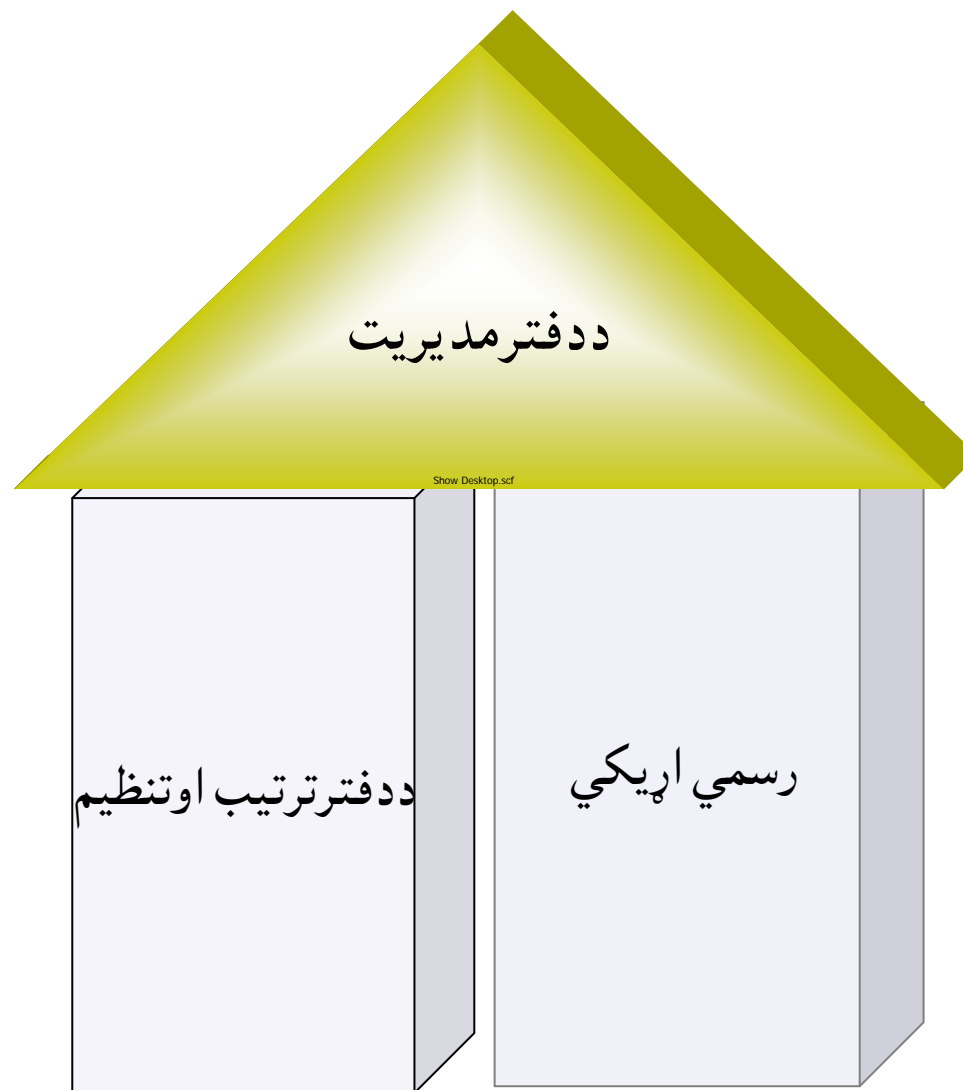


## د دفتر د مهارت بنسټيزه مهارتونه څه دي ؟



د دفتر د مدیریت مهارتونه د دفتر د داخلي توکو وسایلو سازمان ورکونې او د رسمي او منطقي اړیکو رامنځته کول دي. اداري د بهرنیو او کورنیو واحدونو په منځ وي چې د هغې په نتیجه کې یوه ډیره ښه کاري فضا په دفتر کې تامینېږي.

# دفتر اداره کولو (دفتر داری) بنسټیز مهارتونه







## غنده

غنده څه ته ويل كيږي؟

غنده دمنجمنت له لحاظه يودول ټولنه يا رسمي ناستی ده چی داداري يوشمير کارکونکي دغندي دريس دنظر لاندې سره را ټوليرې .

چه په هغه کي ديو لړ مسايلو (دچارو پر مختگ ، دمخو لاسته راوړنه او دستونزو داوارولو په هکله خبري او اترې سرته رسيرې . اودهغو درسيدلو په اړوند توافق كيږي .





# انگیزمندی فونڊي



## دغونډو د جوړولو دلايل



د معلوماتو تبادلې



دیوالی پیدایښت



بحثونه



د نظر دیوالی منح ته راتگ



دپریکړو نیونه



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

## د غونډو مدیریت



څوکی لیری کیردی !



وخت او معمول نور منل شوی مقررات (د تېلفون چوپوا ، په نوبت خبري کول اوداسي نور ) مراعات کړي



یوازي د معلوماتو ورکړه دغونډو د جوړښت ښه دلیل نشي کیدای



دغونډي د رپورت لپاره یادداشت ونیسی او معلوماتي موضوعات ، بحثونه ، پریکړي ، او تصامیم په روښانه توگه یادداشت اوښه کړی



د نظر وړ موخي ته پاملرنه وکړی .



دغونډي د لارښوني سره سم عمل وکړی



د لاس ته راوړلو او عمل په لور و خوزیري



# د دفتر جوړونه (سمبالول)





## د دفتر جوړونه او عمومي عناصر

د دوسیو مجموعه ، د معلومات میز

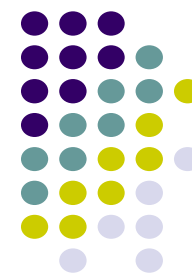
لارښوونې اشارې د فرش بر مخ

دفترې نښې (د خانګې نوم، استوګنه ، نومونه )

کاري چوکات (د کار ټاکلې ساعتونه ، د صلاحیت ورکړه ، پرځای کول )

د دفتر لوازم ( میز او څوګې ، کمپیوټر، روکونه ، د اسنادو الماری ، دزینت  
ورکولو توګې ، هر غړی ته د پیژندنې کارت ، تیلیفون ، انټرنټ ، دغونډې  
میز او داسې نور )

## د دفتر جوړونه او عمومي عناصر ۲



د واردې او صادري مداركو او اسنادو ته منظم سيستم  
د كار پړاونه په يوه دفتر كې ( د ندي ، دندو ټاكل ، د كار ویش )  
خپل ځان جوړونه .

معيارونه ( لستونه ، مکتوبونه ، اسناد او مدارك ، چك لستونه ا و داسی نور )  
استوگنه

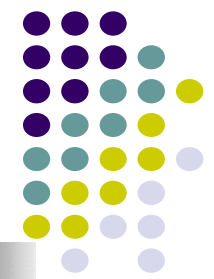


## د خان سمبالو ل

- د يوه دفتر بنسټيزه جوړونه په لومړي گام کې د خان سمبالولو پوري اړه نيسي .
- د يوي درستي اوښي دندي سر ته رسوني لپاره يوه منظم جوړښت ته د يوه کاري بنسټ په توگه اړتيا شته .
- يو منظمه ميز کولاي شي ستاسو د ناتمامه کارونو ښه لري ليد ديوي مودي په ترڅ کې وروښيي .
- دخپل خان جوړونه او پاک ميز ستاسو د کار کيفيت ته زياد والي ور بخښي ځکه چې تاسي کولاي شي خپل کاري وخت پر مهمو مسايلو ولگوي .



# ستاسود دفتر ميز

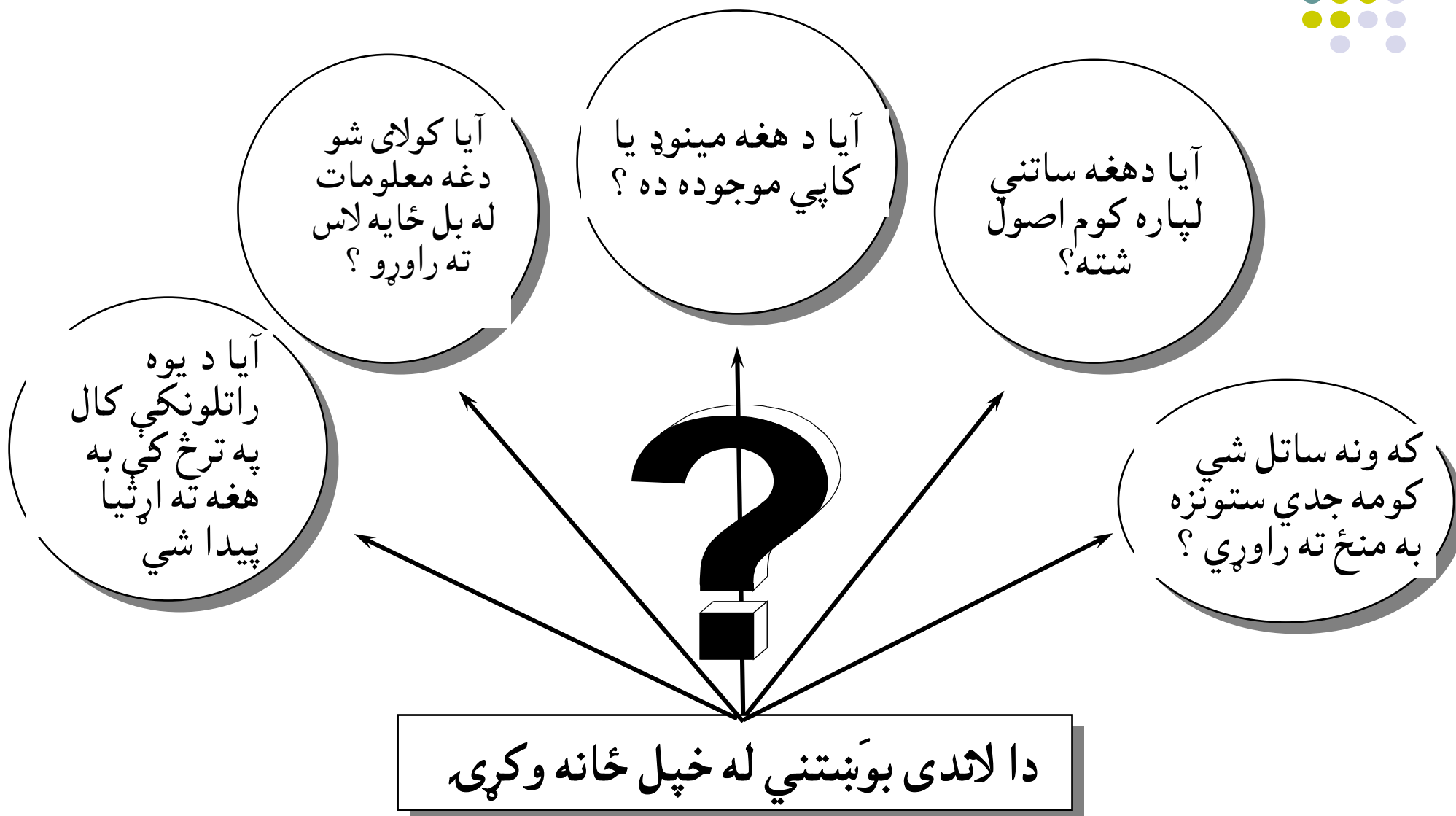


“درد سرته رسولو لپاره”

مياشتي



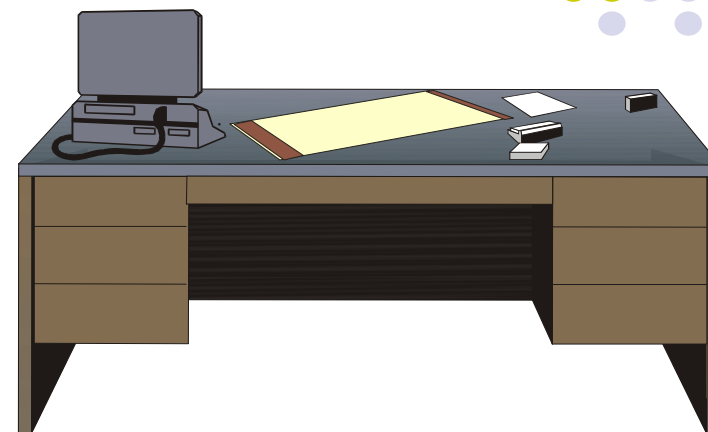
# د پانوله منځه وړلو نه مخکې څو ضروري پوښتني



## ستاسو د دفتر ميز



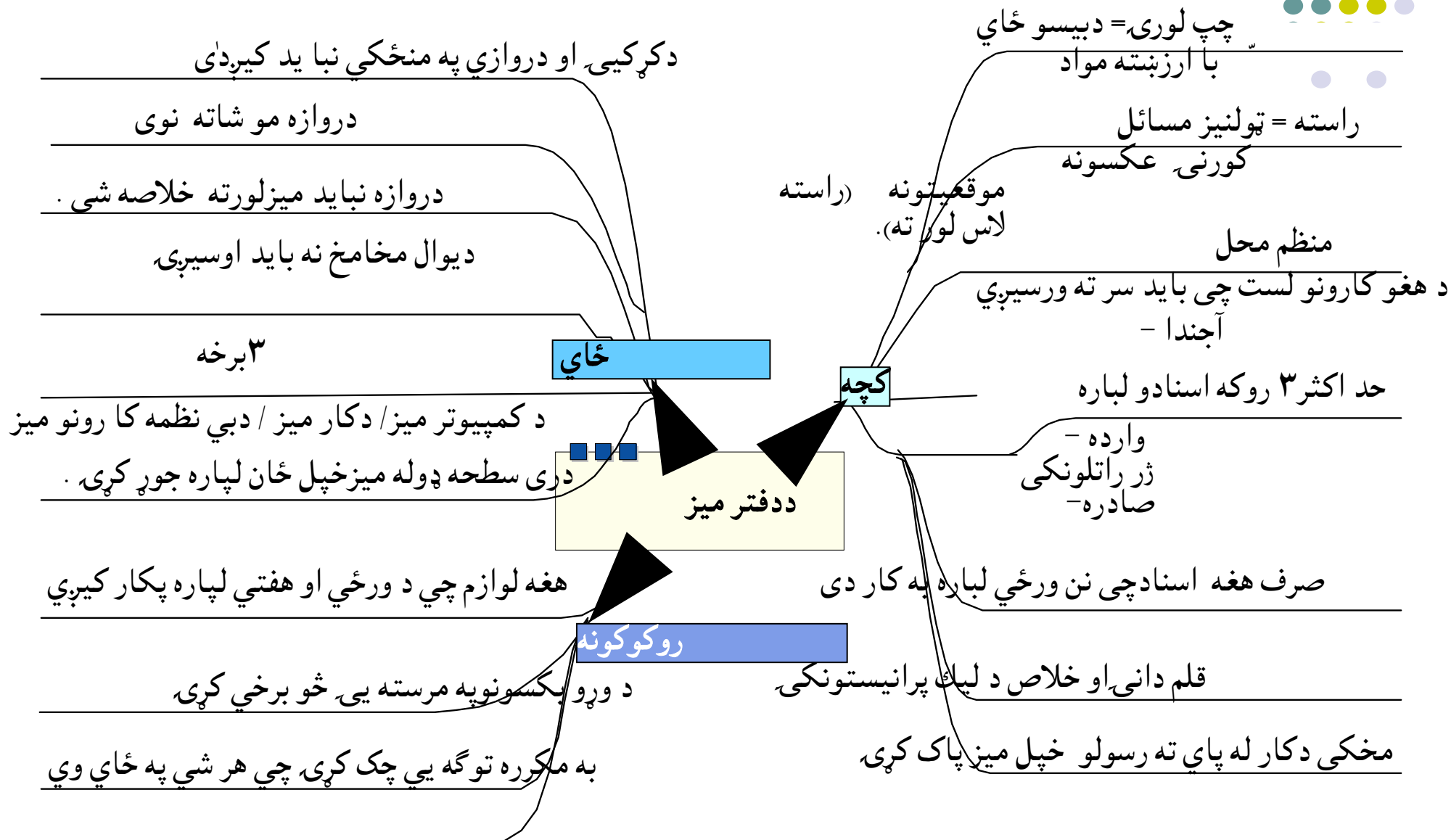
ستاسو ميز بايد دې لاندې ځانگړتياو لرونکې وي :



- دکار لپاره تشه فضا بايد حد اقل ۱,۵ متر مربع وي ✓
- دمیز سور بايد د کمپیوتر د مانیتور داوردوالي پر اساس وي ✓
- د کمپیوتر د مانیتور فاصله ستاسو له سترگو سره بايد له ۵۰ تر ۶۰ سانتي متره پوري وي ✓
- دپنبو ايښونو ځای کم تر کمه ۶۵ سانتي متره جگوالی ۵۸ سانتي متره سور او ۶۰ سانتي متره ژوروالی ولري ✓
- ټول د اړتيا وړ لوازم او توکي چي ورته اړ ياستی ستاسو په واک کې دی وي ✓



## ستاسود دفتر ميز (۲)





## داسنادو او دوسيو ترلو سيستم (۱)

د دوسيه ترلو پلان او جوړونه دوه واحدي قاعدي لري چي ورنښي-څه ډول مکاتیب ترتیب او دوسيه بندي شي .

هره دوسيه دانبي بايد يو ثابت ځای ولری .



هره دوسيه دانبي بايد په هغه ډول په نښه شي چي د دفتر بيرون خلکو ته هم ستونزه پيدا نکړي



د اسنادو د دوسيه بندي سيستم بايد منظم وي




دارتيا وړ اسناد بايد په آسانه او له لټولو پرته د اسنادو د ثبت له دوسيو نه پيدا شي






## ستاسو د اسناد واو د دوسيو تړلو سيستم (۲)

لطفاً دا څانگه "د فعاله آرشیف" په نامه ياده کړی.

• هر ډول سيستم چي تاسو يې غواړی وټاکي. 


• دوسيه بندي په لوړ کيفيت سره اما له لږ لگښت سره 

• سمه جوړونه (ځانگړي کلمات / د دوسيه تړلو پلان / د الفبا يا اعدادو په ترتيب سره) 

• دوخت ډيرمه کونه 

• د اسنادو لوستل يا له منځه وړل 

• راگر ځيدل او کنټرول 

• خپل داسنادو د دوسيه تړلو سيستم هره ورځ جوړ کړی. 



## ستاسو د اسناد و د دوسيو ترلو سيستم (۲)

دری سبده داسناد و لپاره په لاندی ډول په نامه کړی . د وارده اسنادو سبده ، دکار لاندی اسنادو سبده ، او د صادري اسنادو سبده .

یادداشتونه او مکاتیب چه لائر اوسه لوستل شوی نوی د واردی په سبده کي کیکړدی. که کوم سند له د سبده نه اخلی. په هغه صورت کي فعالیت ته پیل کوی. وارده اسناد نظر په موضوع او لمړي توب وټاکي .



هغه اسناد چی غواړی پری کار وکړی او یا هم کارته دوام ور کړی د کار په سبده کي کینبرډی حکه تر اوسه توانیدلي نیاست چی بشپړ یې کړی .



پاملرنه : له د ی سبده نه هغه کارونه چی غواړی شاته وغورزوی او وځنډول شي کار مه اخلی. ځان ډاډه کړی چی اسناد مو په سبده کې نه دی ډیری شوی .



د بشپړ شویو اسنادو لپاره د صادري سبده نه کار واخلی. دا سبده د ورځي خوځله خالي کړی .

## اغیزمنه مکاتبه - دلیردولو ور

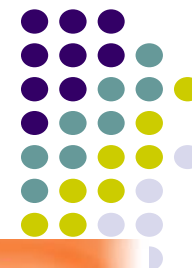


- هخه وکړی، لنډه او راتپوله لیکنه وکړی، ستاسو په دی کار د مطلب اخیستونکې د هوسایني احساس کوي ..
  - فورآځواب ورکړی : لنډه او مختصر ځواب ورکړی، او مربوطه سند باندي امضا او نیتي هم ولیکی، هیرمونشي د سند اصل مقابل لور ته او کاپي ستاسو سره پاتي کيږي .
  - خپل مکاتیب له لنډه و پښتنو اوځوابونو سره جوړ کړی. لکه مختصری فورمی چی د ځواب په خاطر په مختصر ډول جوړیږي اود ځواب د (هو) او (نه) په موندلو سره یواځي له تشو خانو نه کار اخیستل کيږي .
  - لنډه مکاتیب : دلنډه او منل شویو لیکونو لپاره له نمونو نه کار واخلي.
  - انفرادي مکاتیب : مخکی د مکتوب له جوړولو نه زیار وباسی، مهم او عمده مسایل یاداشت کړی، ویی څیړی، چی آیا تیلفون کول به گټور وي یا د مکتوب لیږد ول .
- په یاد ولری، ځني مسایل باید په لیکلي تو گه ځواب ورکړی





## داسناد و دساتنی سیستم

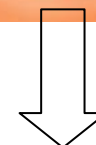


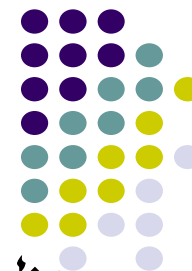
- تل خپل اسناد او مدارک د ځانگړيو ، مارکونو په مرسته نښه کړی، ترڅو پوه شي د هغو په منح کې څه شته دی .
- هغه اسناد او مدارک چې د الفبا او يا د حروف په اعداد ترتيب شوی وی تشریح ته اړتیا لري ترڅو تاسو او ستاسو ملگرو ته د پوهیدلو وړ وي .



### د اسناد ساتنه

- هغه اسناد او مدارک چې هرکله ورته اړتیا لری باید ستاسو په لاس کې وي تاسی کولای شی په روک یا الماری کې ځای پر ځای کړی .
- هغه اسناد او دوسی چې اړتیا ورته نلری کولای شی دورځني اړتیا وړ اسنادو شاته یې ځای پر ځای کړی .
- هغه اسناد چې به اوږد مهاله وخت کې نه په کار کیږي یوي الماری کې چې قفل ولري وساتی او یا هم له دفتره بیرون یې وساتی .





## يادداشتونه او اوراق



- د نظر ياتو ليکنه يو بله اغيزمنه لاره ده چي تاسي سره مرسته کوي تر څو پوري سپارل شوي چاري ثبت او د هغه به مخ عمل وکړي.

- ولي پام مو وي چي د کوچنيو پاڼو پر مخ ياداشت مه نيسي او ياهم دا کوچني پاڼي د تختي او ديوال پر مخ مه زړوي که پاڼي وړي وړي وي ډير ژر له ياداشتونو څخه ډک کيږي او تاسي ورته پام نکوي نو په د صورت کي هغه پاڼي خپل ارزښت له لاسه ورکوي او موضوع ستاسو له فکره وځي.



د حل لاره : سپارل شوي دندې د تمام شويو کارونو په لست کي وليکي يوه پاڼه سپين کاغذ کولاي شي تقريبا ۳۰ وړو ټوټو ځاي ونيسي.



## د مدارکواو اسنادو وړاندي کول



هر کله په خپلو یادداشتونو کې نېته ولیکې (مثلا تېلفوني خبرې، دغونډو گزارش اوداسې نور )

- خپل یاداشتنه د مضمون پر بنسټ سره راټول کړې .
- خپل یاداشتنه په منطقي توګه دوسیه بندي او ثبت کړې .

هر کله ستاسو په یاداشتونو کې کوم مکلفیت وي چې سر ته ورسېږي په هغه صورت کې هغه کارونه چې باید سرته ورسېږي دا هم پکې ځای کړې .



## د کمپیوټر په مرسته د اسنادو او مدارکو جوړول



د کمپیوټر حافظه ستاسو د اسنادو او مدارکو برېښنايي (الکترونيکي) ذيرمه ده چي کيدای شي هغه تاسو د اداري حافظه ونومو و .



د اوسني ترل شوي پلان په اساس خپل جوړشوي او دارتيا وړ اسناد و لپاره د کمپیوټر په حافظه يوه داير کتري يا د د و سيو اينبوني ځاي منح ته راوړي .



که له کوم همکار يا د معاملي لوري سره ډيره مکاتبه لري پس نو د همغه غړي په نامه يو جداگانه فايل جوړ کړي .



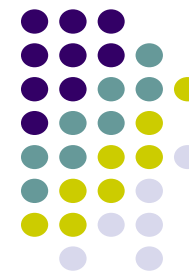
که يوه داير کتري له حده زياته پراخه او بي نظمه شي په هغه صورت کي ټول اسناد او فايلونه انتخاب او يوه بله نوي داير کتري سره جوړ کړي .



خپل ځان ډاډه کړي چي يوه کاپي د اسناد و (مثلا په سي ډي يا په ډي وي ډي) کي خپل ځان سره ولري .



## ديوي کاري ورځي په پايله کې



دسرته رسونو کارونو لست موچک کړی، اود یوي راتلونکې کاري ورځي په خاطر یې  
ارزیایي کړی. هغه ډول چې خپل کارونه د لمړي توب په بنسټ جوړ او سرته  
ورسوی.



هغه اسناد او مدارک چې نور ورته اړتیا نلری، آرشیف یې کړی، او یا هم له منځه یو  
سی.



هغه کارونه چې د ورځي په اوږدو کې ستا سوپر میز کوټ او انبار شوي دي یو وار  
مرور او له نظره تیر کړی.



که له کاري څو ورځو نه ورسته ولیدل شی چې څوکاره ستاسو پر میز انبار شوي  
دي په هغه صورت کې تم شی، د اړتیا وړ وخت مو هغه ته وټاکي، او ټول شيان له  
سره پاک او منظم کړی.



# د اغیزمنو برېښنالیکو لیرد ول



برېښنالیک مو په یو ټاکلي او معین وخت دیوی ورځې په ترڅ کې جوړ او تر تیب کړی .



د راغلو پیغامونو له بکس نه د پیغام ساتلو د بکس په توگه گټه مه اخلی .



خپل راغلي پیغامونه یا له منح یوسی او یا هم په نوم ایښودل شویو بکسونو کې وساتی .



هغه معلوماتي اسناد چي د څو راتلونکو ورځو په ترڅ کې ورته اړتیا لری په یوه بکس کې موقتي ځای په ځای کړی او د ۵ ورځو له تیرید و ورسته یې له منځه یوسی .



ټاکل شوي پستي لستونه ځان ته منح ته راوړی - ځکه چي هر معلومات یا فایل یو شخص یا اداري پوري مربوط وي نه ټولو پوري .

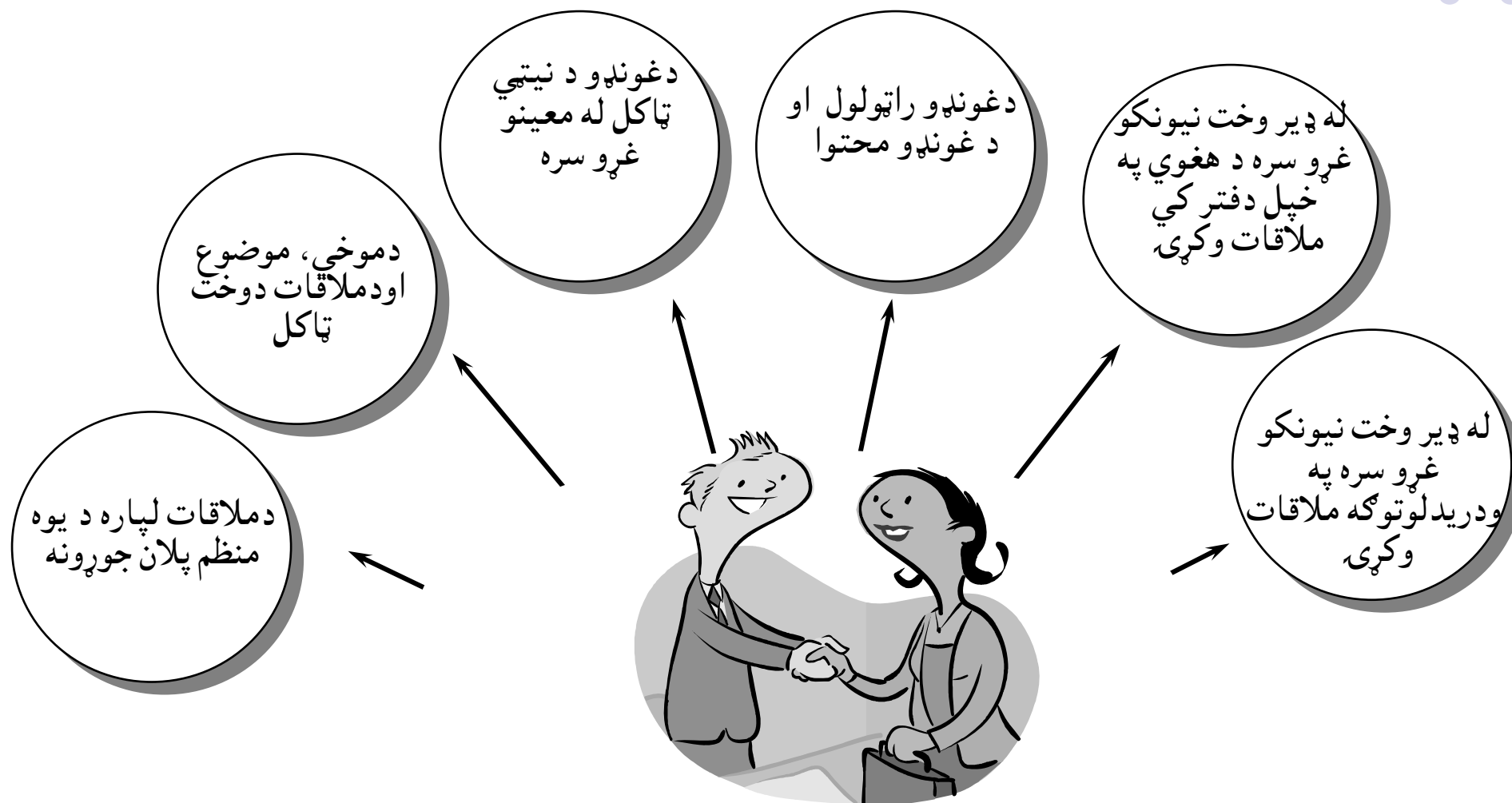


هر کله چي چاته ضمیمي پیغام استوی اخیستونکي کس ته روښانه کړی چي له کومي پاني نه چي مولیردولې ده کافی او ارزښتناکه معلومات لاسته راوړي .





# له کتونکو سره اغیزمن سلوک



## له کتو نکو سره اغیزمن سلوک



د غونډې پیل کې د غونډې د پای وخت هم اعلان کړی (مثلاً : خوشحاله یم چې یو ساعت وخت لرو ترڅو د ..... په هکله خبرې وکړو .)



ورسته لږې چې د غونډې دریمه برخه تیره شوه د غونډې پاتې وخت هم اعلان کړی . (مثلاً : ۲۰ دقیقه نور وخت لرو ...)



په پای کې د غونډې مهم او فشرده مسایل یو وار بیا وڅیړی او په لنډه توګه تکرار کړی او غونډه مو پای ته ورسوی .



نویوموضوع او د غونډې د اجندا نه بهر بحث او خبرې مکوی او بهر له اجندا نه پوښتنو ته هم ځواب مه ورکوی او که چېرې اړتیا وه د یوې نوي غونډې جوړیدو ته چې نوي مسایل په کې وڅیړل شي توافق وکړی ترڅو دا نوي موضوع هم حل شي .



د غونډې د پای ته رسیدو لپاره غیرې لفظي اشارې داسنادو له ټولو لو ، د دریدلو لپاره تیاری ، ساعت ته کتنه او داسې نور څخه عبارت کار واخلي .



پاملرنه وکړی: په ډیرې درناوی سره مننه وکړی او په ډیرې مینې سره ګډون کونکو ته د غونډې د ختم اعلان وکړی



## درسي اړيکو په اړوند ۷ مهم ټکي



- روښانول او وضاحت
- اکمال يا پوره کيدل
- لنډول
- درستي
- واقعيت يا ريښتین والی
- ځيرنه / پاملرنه
- تواضع / ادب او شکسته نفسي

## دبیلا بیلو فرهنگونو درک او پیژندنه



د فرهنگ تعریف:

فرهنگ دې یوې ټولني له مادي او معنوي ارزښتونو څخه عبارت ده .  
ولي د نورو فرهنگونو په اړوند معلومات لاسته راوړو ؟  
دبیلا بیلو فرهنگونو درلودنکو غړو سره د تماس له کبله احتمالي سهوي او خطا  
ګاني :

- ژبه

- فرهنگي ارزښتونه

- فرضیات او تصورات

## ڄرنگه کولای شو خپل منځي فرهنگ څواکمن کړو ؟



- دښه پوهید و او اړیکو په اړوند د بیلا بیلو فرهنگونو درلود نکو غړو سره شپږ مهم ټکي په پام کي ونیسی :
- د عامیانه ژبي او اصطلاحاتو له کار اخیستني نه ډه ډه وکړی .
- فعاله او ښه ء اوریدونکی و اوسپړی .
- دخپل دغږ لحن او تلظ په برخه کي دقت وکړی .
- د بل لوري او خپل ځان حراکاتو او سکنااتو ته دیره پاملرنه ولری .
- دخبرو مهم ټکي په لنډه توگه تکرار کړی .
- دامکان په صورت کي مهم ټکي د ستروکو موزونو او منا سبو حر کاتو په مرسته ادا کړی .

## د ليكلو مهارت په دفتر کې



ولې مهارتونه په ليكلو يا تحرير کې مهم دي ؟

- امکان لري ستاسو د مکاتیبو او اسنادو لوستونکي د پوهې او آگاهی په بیلا بیلو کچو کې ځای ولری .
- وګړي معمولاً د دندې په وخت کې لنډې لیکنې او رپورټ لولې .
- ممکن ده ستاسو اسناد او مکاتیب بیلا بیلو وګړو لاسته ورشي چي په راتلونکې کې
- د قانوني سند په حیث ورځني کار واخلي او ګټه ورځني پورته کړي .



## خرنگه کولای شی خپلې لیکنې ساده کړی ؟

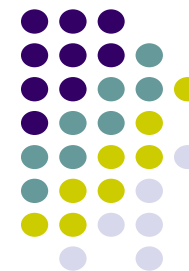
- باید پوه شی چې ولې لیکۍ .
- باید خپله مفکوره ځانگړې او روښانه کړی .
- باید لیکل شوي متنونه ترتیب او جوړ کړی او یو ځل بیا هغه ته بڼه ورکړی .
- باید پوه شی چې چا ته یې لیکۍ .
- باید خپل د دفتر منل شوی فارمونه او مکتوبونه وټاکي .
- دمکاتیبو مخکې لیکنې جوړې او بیا یې تصحیح کړی .
- د امکان تر حده خپل اسناد د اجزاو په ترتیب جوړ کړی .

## څرنگه کولای شې خپلې رسمي لیکنې ساده کړی ؟



- په بنسټیزه او عمده مسایلو تمرکز وکړی، او له ګوښې تلو نه ډډه وکړی .
- له روښانه افعالو نه کار واخلي، نه له ګنگو او پیچلو افعالو نه.
- د لیکنو لحن ته مو پاملرنه وکړی .
- خپل اسناد مو په دوامداره توګه جوړ او منظم کړی .
- خپل مکاتیب مو د ژبپوهنې ، نښې ایښونو، او املاي غلطې ګانو له نظره تصحیح کړی .

# درپوت لیکنه



رپوت لیکنه څه ده ؟

- درپوتونو ځانگړتیاوي
- درپوت لپاره دپلان طرحه کیدل
- درپوت جوړښت

## د راپوت ليکنه



راپوت ليکنه د څارلو يوه برخه ده او څارل د پروژې له مهمو څانگو نه شميرل کيږي ځکه نو د يوي پروژې له بهير نه ليدنه وکوي. د پروژې د بهير په هکله بايد له پريکړو نيونکو غړو او د پروژې له برخه لرونکو سره خبرې وشي چي په همدې ملحوظ رپوت ليکل کيږي.



# راپوت ليکنه



## د رپوت ليکلو ځانگړتياوې

- دريښتيا ويل
- دمعلومات ورکړه
- له پر مختگ نه د مسولينو خبرول
- داروندو غړو پام راپول

# راپوت ليکنه



د راپوت طرحه

- مقابل لوري
- د راپور موخه
- ورکړل شوی مسولیتونه

# رپوټ ليکل



## د رپوټ جوړښت

- د رپوټ سر ليک
- د ليکونکي بشپړ نوم له کاري موقف سره
- د رپوټ موضوع
- عمده او اساسي ټکي
- پراختياوي
- پرمختگ (د کار بهير)
- سپا رښتني
- ترلي (ضمايم يا پيوست)

## عامه اړيکي



پيژندل (تعريف) :

عامه اړيکي د يوی اداري او مراجعينو تر منځ د پوهې او فن په مرسته د اړيکو پيدا کيدل دی .

## د عامه اړیکو بیلا بیلې ساحې



- د بازار موندلو په خاطر عامه اړیکې
- اړیکې په سیاسي چارو کې
- د دولتي او غیري دولتي ادارو په کچه عامه اړیکې (د پوهنتونونو،  
ښوونځیو، روغتونونو، د ټولنیزو بشري خدماتو په شمول)

## د عامه اړیکو په اړوند بیلا بیل تخنیکونه



د عامه اړیکو متخصصین له بیلا بیلو تخنیکونو نه کار اخلي .  
د بیلګې په توګه:

- د نظر ور ډلې پیژندنه او د اغیزو لاندې دهغو راوړنه .
- مطبوعاتې کنفرانسونه
- مطبوعاتې پاڼې
- مطبوعاتې او بریښنا لیکنې خپرونې
- د فشار ډلې

## د عامه اړیکو بیلا بیل تخنیکونه



خج د فشار ډلي  
موضوع گانو ته بڼه ورکول ، د هغو مهم بنودل او داسې نور تخنیکونه  
لکه :  
(رادیويي او تلویزیوني مرکې ، د کتابونو نشر او نور نشرات )



## تړون ( قرار داد )

دتړون تعريف :

تړون هغه تحريري موافقتنامه ده چي د د و يا څو کسانو په منځ کي لاسليک کيږي او د سر غړوني په صورت کي د يوه خوا موضوع محکمي او عدالت ته وړاندي کيدای شي . قرار داد د يو لړ کړونو د اجرا او د سر غړونو لپاره د اوس او راتلونکي کي لاسليک کيږي .



## د قرارداد عناصر او خواوي



- د دواړو خواو تر منځ يوالی ( وړاندیز او منل )
- ملاحظات او کتنې
- مخامخ لوري تر منځ د لاس ليک په خاطر اراده / او عزم نيت لرل



## د قرارداد اجزاوي

دترون اجزاوي دغه مسایل له ځانه سره لري :

- دترون بڼه ( شفاهي او تحريري )
- قرار داد د دواړو خواو ظرفیت
- د نظريوالی
- مشروعیت
- د غوښتنې حق ء دورانيو ( خساراتو ) جبرانول
- د دواړو خواو مکلفیتونه



## د قرارداد شرطونه

- د داوړو خواو پیژندنه یا هویت
- د تړون د موضوع ځانګړتیا
- ورکړه او د هغه ټاکلی وخت
- د خد ماتو ځانګړتیاوی (وخت، زمان او مسول وګړي)
- پټوالی (محرمیت)
- د تړون له منځه وړل د جانبینو له خوا
- تړون یا قرار داد د کوم هیواد تر قوانینو لاندې
- د قرارداد یا تړون موده

# مشری (رهبری)





## د مشر او مشري اصطلاح

مشر او مشري اصطلاح د بيلا بيلو ژبو په فرهنگ كې په متفاوتو توگو په كاروړل كېږي .

د انگليسي په ژبه كې هغه ته ليدر ( Leader ) او ليدر شپ ( LEADERSHIP ) واي او په فرانسوي ژبه كې مدير او مديريت او كله هم فرمان وركونكي او فرمان وركونه يې بولي . د فارسي ژبي په اصطلاح كې په بيشميره توگو ياد شوي دي چې د بيلگې په توگو وړاندي كېږي

رهبر ، رهبري ، مدير ، مديريت ، ريس ، رياست ، مسول او مسولين اوداسي نور دا ټول القاب هغه چاته وركول كېږي چې د تشكيلاتي هرم په سر كې ځاي لري او ديوې ډلې په لمړئ سر كې وي د ډلو ادارو د مشري مسوليت په غاړه ولري . په كاروړل كېږي .



## دمشري تعريف (۱)

دمشري په هکله بيلا بيل تعريفونه موجود دي چې غوره تعريفونه يې دا دي :  
مشري عبارت ده د ډلو پر منح کي نفوذ کول تر څو وکولای شي د هغوي په  
فعاليتونو باندي اغيزي ولري اود ی گډو موخو د پياده کيدو لپاره يې يو  
لورته رهنمايي کړي .



## د مشري تعريف (۲)

نفوذ لرل او اغيزی ايسنودنی د مشري یو نه بیلودنکی جز دی څه مشري د اداری په چوکاټ کې مطرحه شی یا بهر له هغی نه په دی اساس مشري کول یوازی د پرمختگ په مفهوم نه بلل کیږی بلکه نفوذ یعنی اغيزی د نورو پر سر درلودنه له ځانه سره لري اود ځواک درلودنه د نورو د لارښونی لپاره ..



## رسمي او غيري رسمي مشري

مشري کولاي شي رسمي اړخ ولري لکه - مشري په اکثره ډلو او نهادونو او معا ملو کې او هم کولاي شي غير رسمي دوستانه اړخ ولري .  
مشري کيداي شي ديو مشر يا مشرانو د ډلي له خوا سرته ورسيدی  
اما په هغه صورت کې چې پيروان له اندازې وتلي درناوی او احترام يعني په عنعوي ډول خپل مشر او لارښود ته ولري مطاً بقت کوي .





## د مشري په اړوند د نبي کریم (ص) حدیث

د اسلام د مقدس دین له نظره د مشري په اړوند د نبي کریم مبارک حدیث چې مسلمانانو ته یې داسې فرمایلي هر یو له تاسو څخه په حیث دی راعي (شپون) یاست او هر یو مو د رعیت (لاس لاندې) ته مسول یاستی .

له دی مبارک حدیث څخه داسې استنباط کیږي چې ټول مسلمانان په یو ډول نه په یو ډول سره په رسمی یا شخصي چارو کې د مشر یا لیدر ونډه په غاړه لري .

## د ورته والی او توپیر د مدیریت او مشری په منځ کې وجوه



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

مشری کیدای شی بهر د اداري تشکیل د مراتبو لړۍ کې ملاحظه شی ولي مدیریت معمولاً په اداره کې مطرحه کیږی ډیره جالبه موضوع په دی تکی کې ده چې ډیر مشران مدیران ندی .

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

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

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

## مدیریت ا و مشری



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

مدیریت ا ورهبری لکه د یوی سکی دوه مخه دي



## د مشر تابه لپاره غوره ځواکمندي

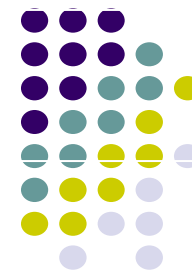


خپل ځان ته لار بڼونه او مشري کونه

د غرو ، ډلو ، او اداري دمشرۍ او رهبري ځواک ولری

دیوي اداری په کچه دنورو مشر توب

## دیوه مشر ونجه (نقش)



- لار بنونه کول
- د خوزبنت منخته راوړل
- د لیری لید منخته راوړنه (لیدنه)
- د پریکړو نیونه
- دستونزو اوارول
- هڅونه او ساتنه
- دوگرو اداره کول او جوړول
- ځاني جوړبنت
- د ډلو جوړونه

## د یوه مدیر ونډه



د چارو سمبالول لکه اسناد او مدارک ، د پروژو احصائی (شمیر) ، سر  
چینی ، وخت ..... ●

پلان او بودجه جوړول ●

د غړو پکار اچول ●

جوړونه ، یوالی او ددندو ورکړه ●

پراختیا و وده ●

په چارو راتولیدل او د ستونزو اوارول ●

څارل ، خبرول ، او راپوت ورکونه ●





## د مشري يا رهبري طريقي (۱)

اساساً د يوه مدير رهبري اړه نيسي د کار کونکو په نسبت د هغه نظريد ته په بل عبارت هغه عمده او غوره عوامل چې مشري تر اغيزو لاندې راولي د يوه مدير نظريد دخپلي ونډې او د کار کونکو ونډې په نسبت ده .

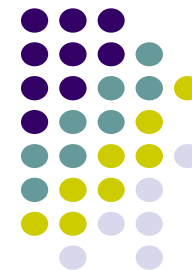
د مشري د لاري درسته او سمه په کار وړنه او ټاکنه چې د بهرنۍ انگيزی سره نيول کيږي کيداي شي د اداري د موخو لاسته راوړنو سره پيښ شي . د يوه مدير د نا برابري او نا هماهنگي انگيزو په درلودلو سره د اداري موخي له ستونزو سره مخامخ کيږي . او ممکنه ده کار کونکي د خوا بدۍ ، بي علاقگۍ او نا راضا یتي احساس وکړي.



## د مشري يا رهبري طريقي (۲)

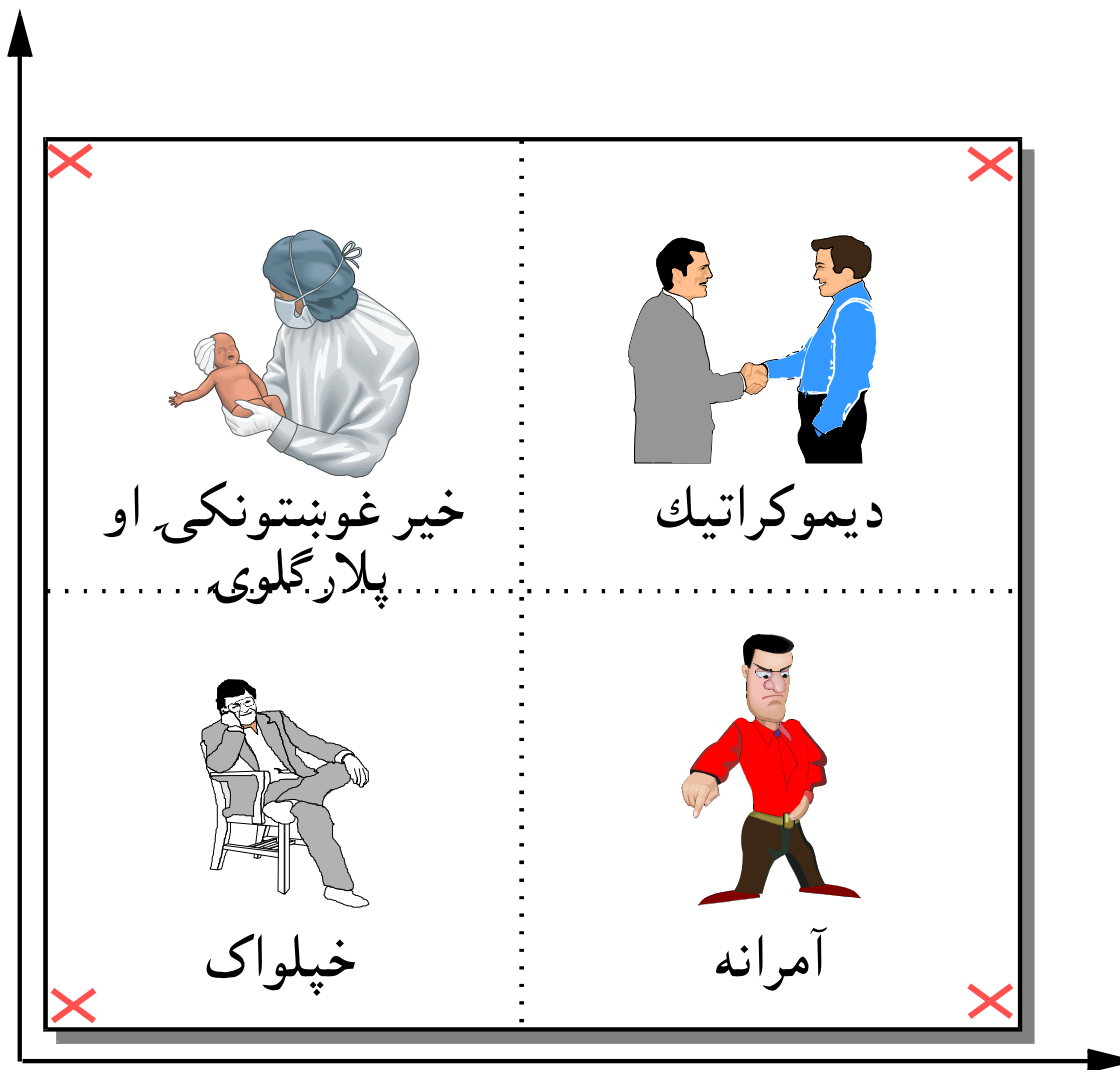
هغو خپرونو (تحقيقاتو) کي چې سرته رسيدلي کار کوونکي زياتره د انسان غوښتونکو رهبرانو غوښتونکي دي او هغه رهبران چې دي اداري يا (سازمان) غوښتونکي دي د کار کوونکو له کار شکنۍ او بي علاقه گۍ سره مخامخ کيږي په بله نظر په کې د مشري يا رهبري سیستمونو طريقي په څلور ډوله ويشلي شوي دي . او هر ډول ته يې د سیستم نوم ورکړی دی .





# د مدیریت لاری

انسان غوښتني



سازمان غوښتني



## آمرانه طريقي

په دې طريقي كې د ادارې ټولې پريكړې د تشكيل د هرم په سر كې نيول كېږي چې په بشپړه توگه آمرانه او اداري غوښتونكې دي او پريكړې د مراتبو د لړۍ له لارې له پورته نه ښكته ته ليرېدول كېږي مشر خپل لاس لاندې وگړو باندې كم اعتبار او باور كوي . د مشر (رهبر) اړيكي عموماً د ويري ، تهديد ، پر كولو او ملامت كولو پربنسټ ولاړي وي . اړيكي له پورته نه ښكته ته عمودي او يو اړخيزه وي .

د عالي مديريت په كچه كې جدي كنټرول استوگ معمولاً په دې شرايطو كې يو غير رسمي اداره رامنځ ته كېږي چې د ادارې له موخو سره مخالفت كوي دغه غير رسمي اداره په كلي توگه د ادارې له موخو سره مخالفه شميرل كېږي .



## دآمرانه مشري گټې (مزایاوي)

پریکړی ژر تر ژره نیول کیری ځکه د پریکړو نیونو مرجع خپله مشر ( رهبر ) دی .

دغه طریقه د اداری په بنکته کچه مناسبه ده ځکه د هغه کار کوونکي له کمی پوهی او دانش څخه برخمند دی د لوړ مقام د ډار او ویری نه پرته خپله دنده په سمه توگه سرته نه رسوی .

له دغی طریقی نه په اضطراری حالت کار اخیستل کیری د اضطراری او ستراتیژیکو پریکړو په نیونو کي دغه طریقه مناسبه او بڼه ده . په آمرانه کړنلاری کي حاکمیت عام تام په لاس لاندی وگړو باندی حاکمه وی .



## د آمرانه مشري محدودیتونه

د لاس لاندو غړو اړیکې له له خپل آمر یا مشر سره په دښمنۍ او خصومت باندې بدلېږي او کار کونکو مینه او علاقه له کار سره مخ په کمیدووی .  
لاس لاندی کار کونکې له کار څخه اوږه خالي کوی او کار هم وکړی مسوولیت په غاړه نه اخلي  
له دی چې لاس لاندی کار کونکې په پریکړونیونو کې گډون نشی کولای او د هغو استعداد او توانایی نه کار نه اخیستل کیږی په همدی خاطر د انسانی سر چینو پراختیا او وده له گندی او بطنی والی سره مخامخ کیږی  
په لنډ مهاله موده کې شاید مشر کامیا به وی ولی که دا بهیر اوږد مهاله مودی ته تال شی نو ډیری نا خوالی او ستونزی به له ځانه سره ولری .



## گڊونيزی مشری طریقی

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

د مشری په دی سبک کې پریکړی نیونی په بشپړه توګه گڊونیزوی وی ، رسمی او غیر رسمی اداری تقریباً یو بل سره یو ځای کیږی ، په دی اساس ټول ځواک د یوی واحدی موخی د پیاده کیدو لپاره په کار وړل کیږی . اړیکې په عمودی توګه موجودی وی او د پریکړو نیونو ځواک په پراخه پیمانہ په ټولی اداری کې هوار کیږی د کنترول او څارنی په پړاو کې داداری ټولی کچې گډون کوی په دی طریقی کې مشر خپل د کار کونکو د پوهی د سطح د لوړوالي او د هغوی د ټولنیزو او حقوقی ارزښتونو غوښتونکې وی .



## د گډونيزی ( مشارکتی ) مشری گټی او ښیگنی

مشري يا رهبر خپل کار کونکي تړون او تعهد ته رابولي ، له دې چي د پريکړو نيونو په وخت کي له کار کونکو سره صلاح او مشوره کيږي نو کار کونکي سخت علاقمند وي تر څو پوري دغه پريکړي ونيول شي او د سرته رسونو مر حلي ته ورسپړي پياده شي ، د مشري په دې طريقي کي د کار کونکو له استعداد او توانايي څخه کار اخيستل کيږي او پريکړو نيونو کي ډيره ونډه لاس لاندو کار کونکو ته سپارل کيږي ، لاس لاندی کار کونکي ډير هڅول کيږي ( تشويق ) د هغو روحيه لوړه ځي له دندو سره د هغو مينه او محبت ورځ په ورځ زياتيږي چي په پايله کي ډيري ښي انساني اړيکي رامنځته کيږي .



## د گډونيزی مشری محدودیتونه

له دی چې د پریکړو په نیونو کې زیاتره کار کونکو گلهون کوی نو د پریکړو نیونو پراو ډیر په کندی سره مخ ته ځي او یا هم شاید د پریکړو نیونه له کار کونکو سره د مشر د لیاقت او کار پوهی نه درلودنه نوروته عنوان شی دغه طریقه که اوږد مهاله پراو ته پاتی شی د کار کونکو کنترول څارنه ضعیفه کوی او ممکنه د کنترول نشتوالی څر گند کړی .

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

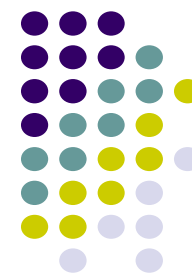


## طریقی د پلار گونی مشری ( پدرانہ )

په دی طریقی کی مشر د پلار غوندی عمل از کره وره له کار کونکو سره مخته وړی او د یو پلار په سیر ونده لوپوی او لاس لاندو کار کونکو ستونزو ته ډیره پاملرنه کوی او د هغوی ستونزو د اوارولو لپاره هڅه کوی ، مشر او لاس لاندی کار کونکی یو ته ډیر در ناوی او احترام کوی ولی آمرانه اړیکې د مشر او کار کونکو تر منځ برقراره وی او یو بل ته مراعت او مدار کوی لکه : د خان ( ار باب ) او خدمتگرانو طریقه . په دغی پلار گلوی طریقی کی پریکړی د مشر په غاړه دی او پیروان سرته رسونکی وی او بی چون چرا او امر منی ، د واقعی ملامت کولو او پا داش نه د کار کونکو او لاس لاندو غرو د ننګیرونو لپاره کار اخیستل کیږی . د مشر او لاس لاندو کار کونکو تر منځ اړیکې د زړه سوی ( ترحم ) او ډار په مزو تړلی دی . گرڅه غیر رسمی اداری جوړیږی اما د اداری د رسمی موخو په برابر کې له خپل ځان مقاومت نه ښی .



## د طریقې گټې ښیځنې او مزیتونه د پلار کونې مشرې



په دې طریقې کې لاس لاندې غړې د ادارې او مشر په مقابل کې صادق او وفاداره وی  
په اداره کې انساني ښې اړیکې ځای لری .  
د لاس لاندې غړو فعالیت بهتره وی ؛ ځکه ډار او ترحم ددو موازنو په منځ کې  
استوگنه لری



## د پلار کوني مشري محدودیتونه

په هغه صورت کې چې د متقابل لوري مشر او لاس لاندې غړی تر منح باور او اعتماد موجود نوی دغه طریقه د مشري نا مناسبه ده

په اضطراری حالت کې که چیرې یو مشر د تشدد او بدی رویی څخه کار واخلي ممکنه د لاس لاندو غړو له مقاومت سره مخامخ شی.

د مشر پاملرنه نسبت تر اداري شخصي مسایلو ته ډیره ده

دا هم امکان لری چې د مشر د بنی روی او سلوک نه ، لاس لاندې غړی سو استفاده وکړی

## د آزادی مشری یا رهبری نیگنی او گټی



په دی طریقې کې لاس لاندې غړی کولای شی په آزادی بڼې او دوامداره توگه له خپلو استعدادونو نه کار واخلي د ډاډ او اطمینان عالی احساس له دندی سره موجود دی د آزادی مشری په طریقې کې د لاس لاندې غړو له توان او استعداد ، تجروبو نه په بشپړه توگه کار اخیستل کیږی . لاس لاندې غړی کولای شی د فعالیتونو په سرته رسونو کې خپل پیاوړي استعداد نه کار واخلي .



## د آزادی مشری یا رهبری نیگنی او گتی

په دی طریقې کې لاس لاندې غړی کولای شی په آزادی بڼې او دوامداره توگه له خپلو استعدادونو نه کار واخلي د ډاډ او اطمینان عالی احساس له دندی سره موجود دی د آزادی مشری په طریقې کې د لاس لاندې غړو له توان او استعداد ، تجروبو نه په بشپړه توگه کار اخیستل کېږي . لاس لاندې غړی کولای شی د فعالیتونو په سرته رسونو کې خپل پیاوړي استعداد نه کار واخلي .

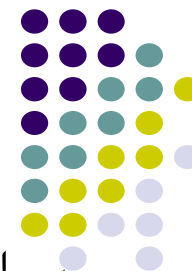


## د آزادی مشری د طریقې محدودیتونه

دغه طریقه د مشر ونډه او نقش کم رنگه وربښي هغه ډول چې د لاس لاندو غړو په منځ کې قدر منزلت له لاسه ورکوي

په دغسې کړنلارې کې د لاس لاندو غړو فعالیتونه کمزوری کېږي ، ځکه مشر پر اوضاع بشپړه کنټرول نلري نو په دې اساس خپل مهارت نشي کولای لاس لاندو غړوته د لارښوونې او هدايت ليارى وليږدوى

دغه کړنلاره او طریقه د هغو لاس لاندو غړو لپاره چې د مهارت او پوهې نه برخمند ندي او يا اصلاً هيڅ پوهه نلري او د ټيټ ظرفيت درلودنکي وي مناسبه نده او بڼه پایله به ونلري . په دغه مشري کې د لاس لاندې کار کونکو په فعاليت کې خود سړى ليدل کېږي يعنى هر يو به په خپل سر کار کوي



## پایله اخستني (نتیجه)

په پایله کې ویلی شو چې د مشري لپاره کومه څا نگرې او خاصه لاره او طریقه نشته چې مشران هغه په خپل ورځیني فعالیتونو کې په کار واچوی او یا هم د مشري په ټول وخت ورځني کار واخلي بلکه د مشري طریقي نظر په وضعیت ، شرایطو ، او غړو توپیر لري او بدلون منونکې وی د بیلگې په توگه : ممکنه ده د نوي راغلي کار کونکې چې دهغه پوهه ، مهارت ، تجربه ، تعهد ، په ټیټه کچه کې وی مشر د یوی نډې مودی لپاره له امرانه کړنلاری څخه کار واخلي ، کله چې ورسته کار کونکې لږ څه وده او رشد وکړ کیدای شی د پلار غوندې سلوک د هغه په برابر کې وشي هر کله چې کار کونکې د کافی تجربې ، مهارت ، دندی ته وفاداره ، او د ځواکمندي لوړې تعهد درلودنکې شه مشر کولای شی د گډونيزی (مشارکتی) طریقي نه کار واخلي

ورسته کې چې دا موضوع بڼه په اصبات ورسیده یعنی د کار کونکې مهارت ، تجربه ، او پوهه په بشپړه توگه روښانه شوه نو کیدای شی مشر د خپلواکي ( آزادی ) طریقي نه کار واخلي



## پایله اخستني (نتیجه)

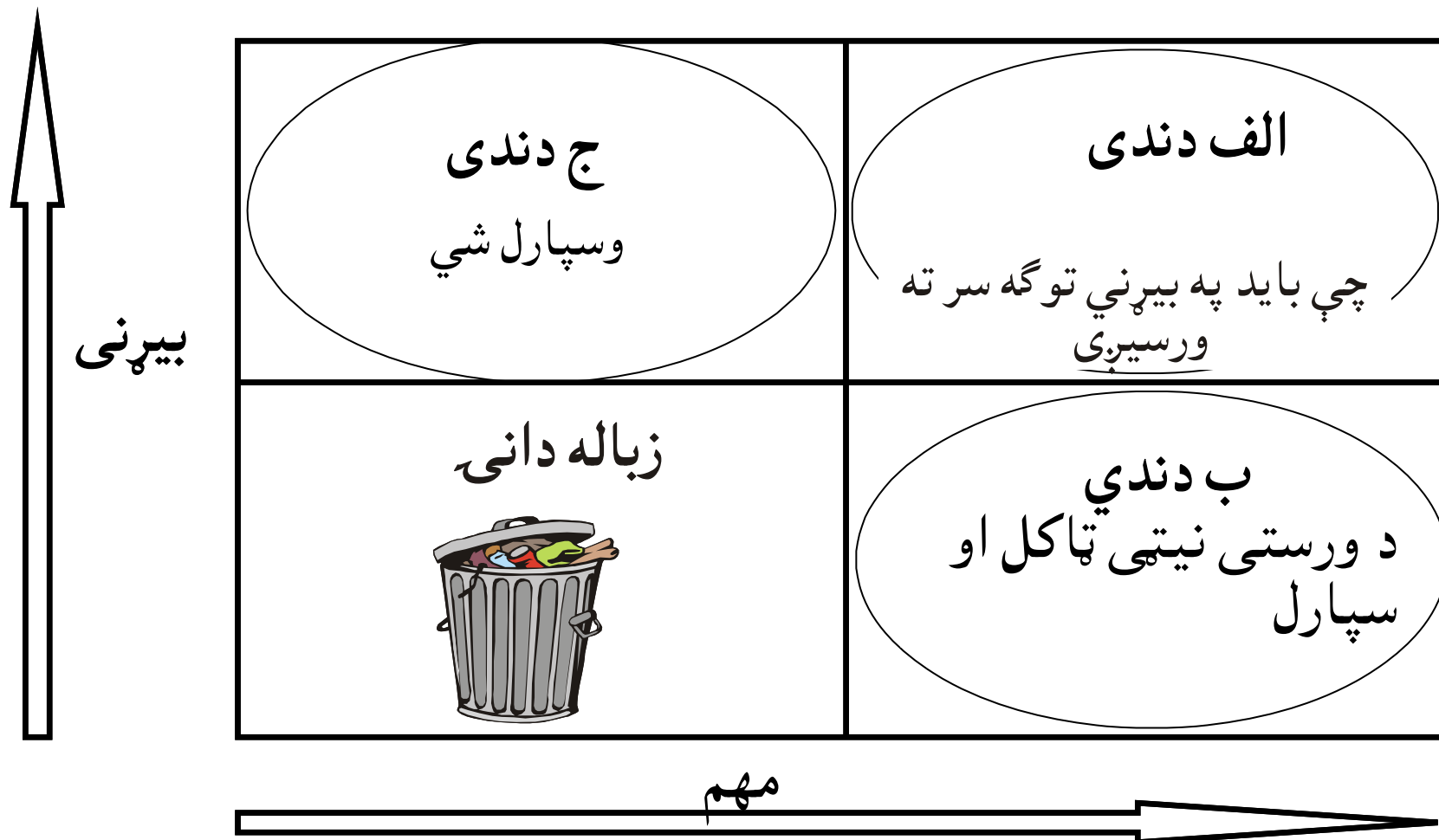
برسیره په دی نظر په وظیفوی ایجاباتو او غوښتونو ممکنه ده مشر د مختلطی مشری نه کار واخلي او یا دا چې د بیلا بیلو غړو په برابر کې له بیلو بیلو طریقو او کړنلارو څخه کار واخلي ددی احتمال هم کیږی چې یو مشر د هر کار کونکې د بیلا بیلو دندو په مقابل کې له بیلا بیلو طریقو او شیو نه کار واخي .

ستره اشتباه په دی کې ده چې هر کله یو مشر یوازی له یوی یا دو طریقو او کړنلارو نه په مشری کې کار واخلي او یا دا چې د ټولو کار کونکو په مقابل کې یوه طریقه په کار واچوی .

ډیری ترخي او ستونزمنی پایلی به له ځانه سره ولیردوی چې هم د اداری موخو ته او د هغه رسیدو ته زیان ورسوی او اړیکې به په بشپړه توگه له منځه یوسي



## بیرنی او مهم، - د "ایزن هاور" اصل







## د شخصیت ء هنداره

خرگنده	نا خرگنده
رنده ء ساحه (ماته ناخرگنده او نوروته خرگنده )	خرگنده ء ساحه (ماته او نوروته خرگنده ))
تياره ء ساحه (ماته او نوروته ناخرگنده )	پته ء ساحه (ماته خرگنده او نوروته ناخرگنده )



## د شخصیت هنداره (۲)

خرگنده، خانگه:

خرگنده ء خانگه ددی مواردو وربونکي ده ء چي شوک خان په هکله پوهیږي ء او نور هم دهغه په هکله پوه وي . دغه موارد کولای شي احساسات ، علائق ، او په رښتني توگه کرڼه او عادت وروښي . دبیلگي په توگه په یوه وزارت خانه کې یو کار کونکی سگرت خکوي او نور همکاران هم پري پوهیږي .

کله چي یو شخص د لومړي ځل لپاره ملاقات کوه د شخص خرگنده خانگه ترلې وی ځکه د معلوماتو د تبادلې لپاره وخت ډیر کم وي . ولی یوبل سره ډیره پیژند کلوي دغه ساحه ته وسعت ورکوي . خلاصه داچي خرگنده خانگه ء د شخصیت هغه برخه ده چي د انسان د شخصیت یوه برخه ښکاره کوي چي هم خپله غړي ته معلومه ده او هم نور ته .



## د شخصیت هنداره، (۲)

رندهء خانگه (ساحه کور)

رندهء خانگه دهغه پینو بنونکي ده چي خپله غړي د خان په هکله نه پوهیږي و لي نور دده په هکله پوهیږي . مثلاً یو غړی د خبرو بهیر کي ځني الفاظ سم نه پرځای کوي یاد مکالمې په وخت کي خپلو گوتو سره بوخت وي لوبي کوي او مقابل لور ته پاملرنه نکوي. لو مړی شخص په دي نه پوهیږي چي مقابل لوري له موضوع نه اگاهي پیدا کړي ده که نه ترڅو پوري چي هغه ته فیدبک ورنه کړي . داد وینکو لپاره یوه مهمه دنده ده ء ترڅو پوري درندي ساحي د ورکتوب لپاره د بنونیز کورس په لړ کي زیار وباسي



## د شخصیت هنداره، (۴)

پته ء خانگه:

له دي ساحي نه موخه ء هغه موارد دي چي خپله غري ته خرگنده وي . ولي نور گسانو پري نه پوهيږي دا هغه کړنې دي چي يو غري ممکنه په خاص مواردو کې له خانه ورو بڼي نه دندي په وخت کې د ساري په توگه يو غري په پته کې له کوچنيانو سره په غصي او غضب سره خان مخامخ کوي مور کولای شو دغه خانگه له نورو سره په جريان پريږدو البته د پتي ساحي په مورد کې خپل شخصيت ته مو کمښت ورکړی وي دغه پروسه د اظهار خودي يا خپل د شخصيت بيانول دي چي دا پروسه په کاري چاپيريال کې د باور وړ گرځي.



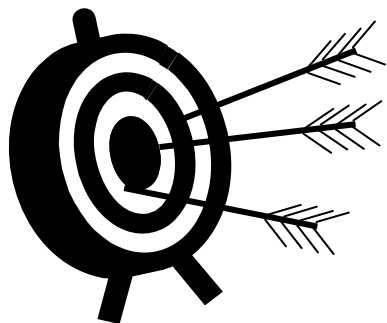
## د شخصیت هنداره، (۴)

تیاره ء خانگه :

دا دانسان د شخصیت هغه خانگه ده چي نه خپله له هغه نه خبر وي او نه نور کسان . دنوي وضیت له مخامخ کیدو سره هغه معلومات روښانه کيږي چي تر اوسه نه خپله غږي ته معلوم وه او نه نورو کسانو ته دا ممکنه یو ستونزمنده وضعیت وي چي یو غږی، لو مړی، حل لپاره په ژوند کي له هغه سره مخامخ کيږي له بلي خوا دا ممکنه ده چي یو انسان د شخصیت تیر تاریخ پټ وساتل شي چي هیڅ کله خپله شخص او نورو ته روښانه او معلومه نوي او هیڅ کله په چاته د لاسته راوړو وړ نوي .



## مدیریت دا اصولو او مقررات پر بنسټ



□ مدیریت دموخو پر بنسټ

:



□ مدیریت د څار او کنټرول پر بنسټ / کاری  
تگ لوری



□ مدیریت دواک دورکړي پر بنسټ



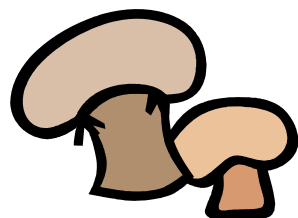
## د مدیریت بیلابیلو روشونه (۲)

□ مدیریت دواک دورکړي پر بنسټ

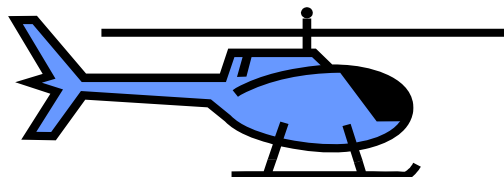


□ مدیریت د مرخیریو (سما روق) ټولولو پر بنسټ:

په دی ډول مدیریت کې هر غړی لکه مرخیري  
غوندی په خټه کې بند وی کله چې بل څوک  
وغواړی هغه بهر وگاړی، د مرخیري سر له تنه  
جلا کیږی



## مدیریت د اصولو او مقرراتو په نشتوالي کې

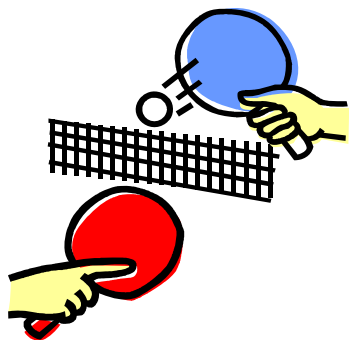


□ مدیریت د چورلکې پرنستې :

“په دی ډول مدیریت کې ، مدیر د ټولو پر سر لکه چورلکه الوزې او په تدریجي ډول کته راځی ډیری دورې او خا وری پورته کوي بیا ځلې په چټکه توگه لوړ والې نیسې

□ مدیریت د تینس میز پر بنستې :

“په دی ډول مدیریت کې غړی ټول کارونه لکه د تینس توپ یو بل ته وراچوی که کارونه سرته ورسیرې او که ونه سیرې





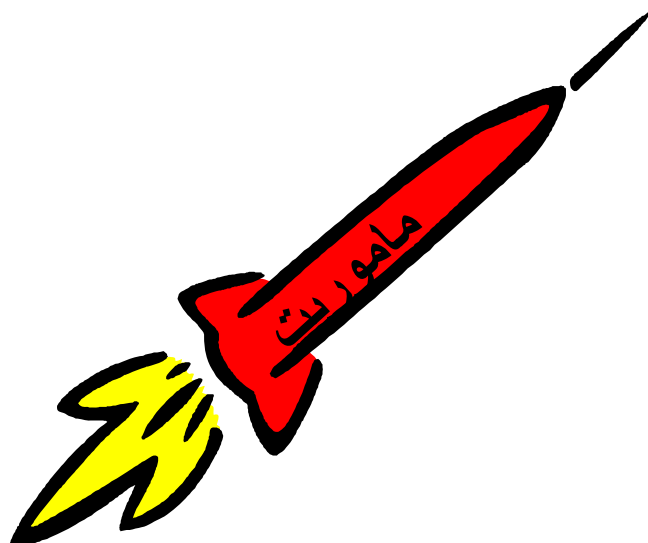


## د ماموریت شرحه

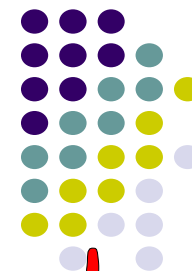
ماموریت “د ادارې د شتوالی لپاره زموږ د لیل ، او هر هغه څه چې سر ته رسیږي

دا د ادارې د موخو یوه ساده شرحه ده چې د ټیم ټولو غړو ته څرگنده وی  
د ماموریت شرحه باید د یو دغو ځانګړتیاو درلودنکې وی

- روښانتیا او وضاحت
- د اجزاو په ډول لنډه
- یوالی او سمون
- معتبره او دقیقه



# لیدنه / لر لید



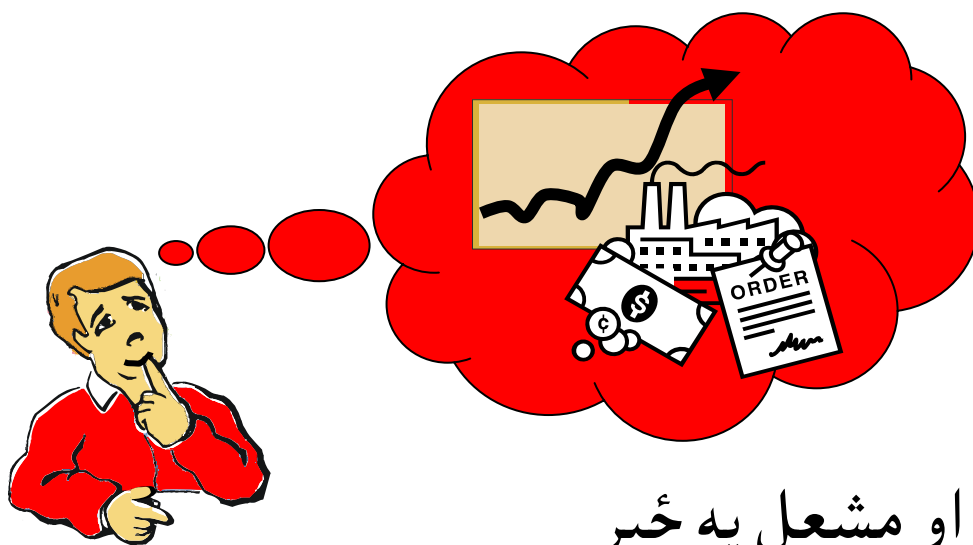
لیدنه / لیری لید زموږ د منځني پټو غوښتونو شرحه ده . / یوازی هغه وخت کولای شو د یوه لر لید درلودنکې ووسو چې خپلې پټې غوښتنې او تفکرات مجسم کړو .



لیری لید د یوې ادارې د وروستۍ موخو شرحه لیک نه عبارت دی چې دیوې ادارې د غړو تړون د منځ ته راتگ باعث کیږي

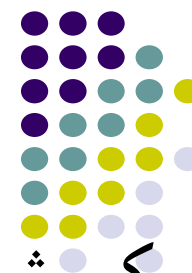


لیری لید باید احساس شی



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

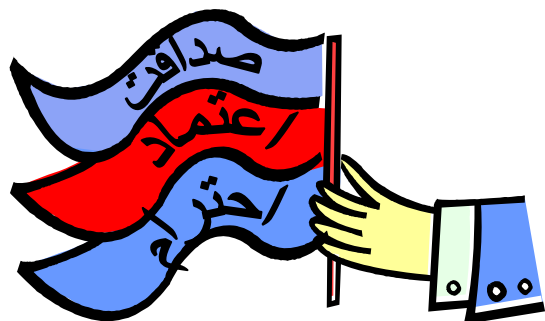
## ارزبنتونه



كوم شى تاسى سره مرسته كوى تر خوږپورى خپل ماموريت سر ته ورسوى او خپل  
د ليرى ليد ليدنه لاسته راوړى

بيلگي :

- كارى وجدان / صداقت / باور / درناوى
- دتيم او ډليز كار روحيه
- حساب ور كونه
- افهام و تفهيم / اړيكې
- دقانونمندی منځته راوړنه
- له ابتكار اتونه وياړنه او هغو ته بد يل
- د كار كونكو پراختيا او نور





## دواک دسپارلو اصول

دسپارلو وړ واک او ونډی د کچي ټاکل او ځانگړی کیدل

د صلاحیت  
دورکړي

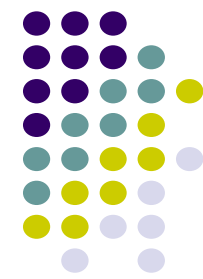
د پشپړه هوډ اخیستنه

طرز العمل بل  
کس ته

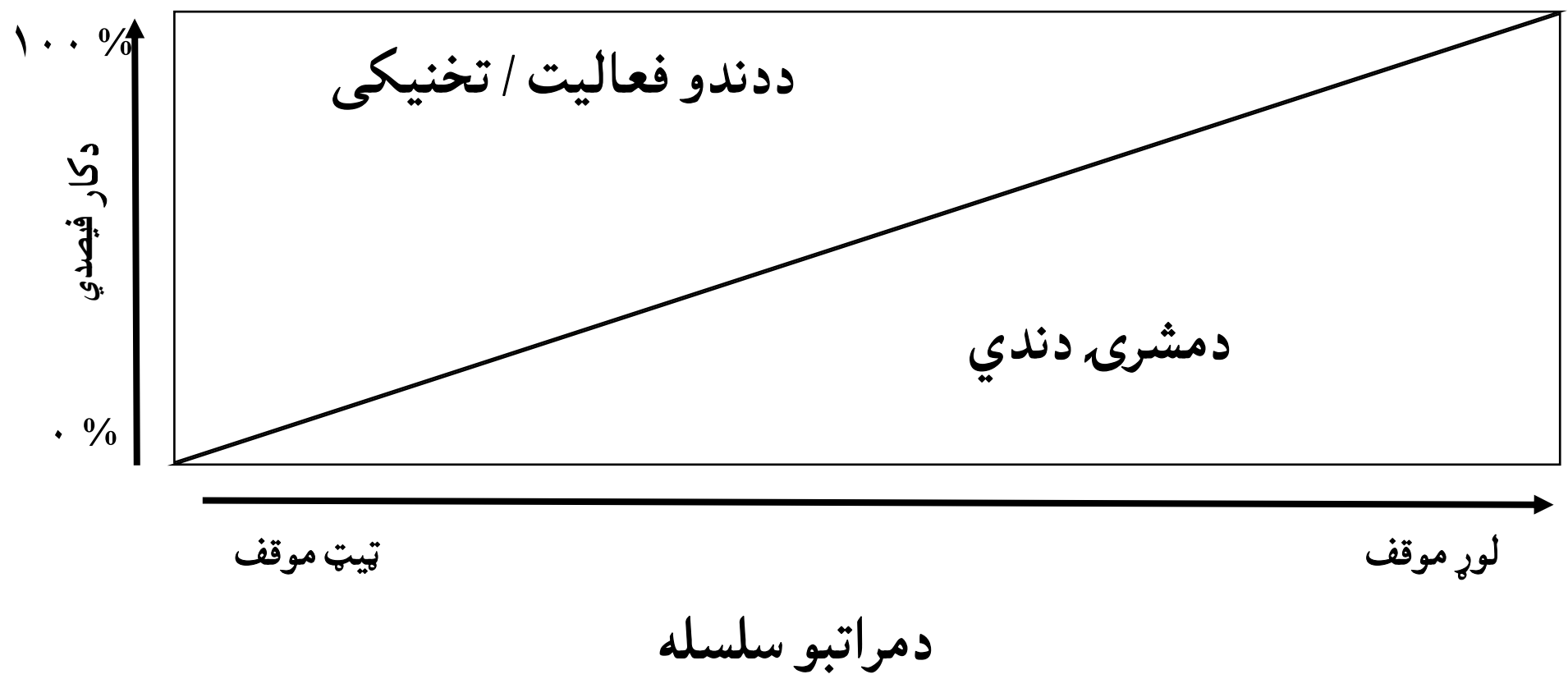
د حساب وړ کوني او ونډه منلو ته تیاری

د بلنی په توگه د ورسپارل شوی دندی مجسم کول ، خوداسي بلل نه  
چې له توانه پورته وی ( دزره سوړوالي او ځان راضی کیدو د  
مخنیوی په خاطر

د منظمي بیا وړکوني (فید بک) غوښتنه او د اړتیاو په وخت کې  
لارښونه

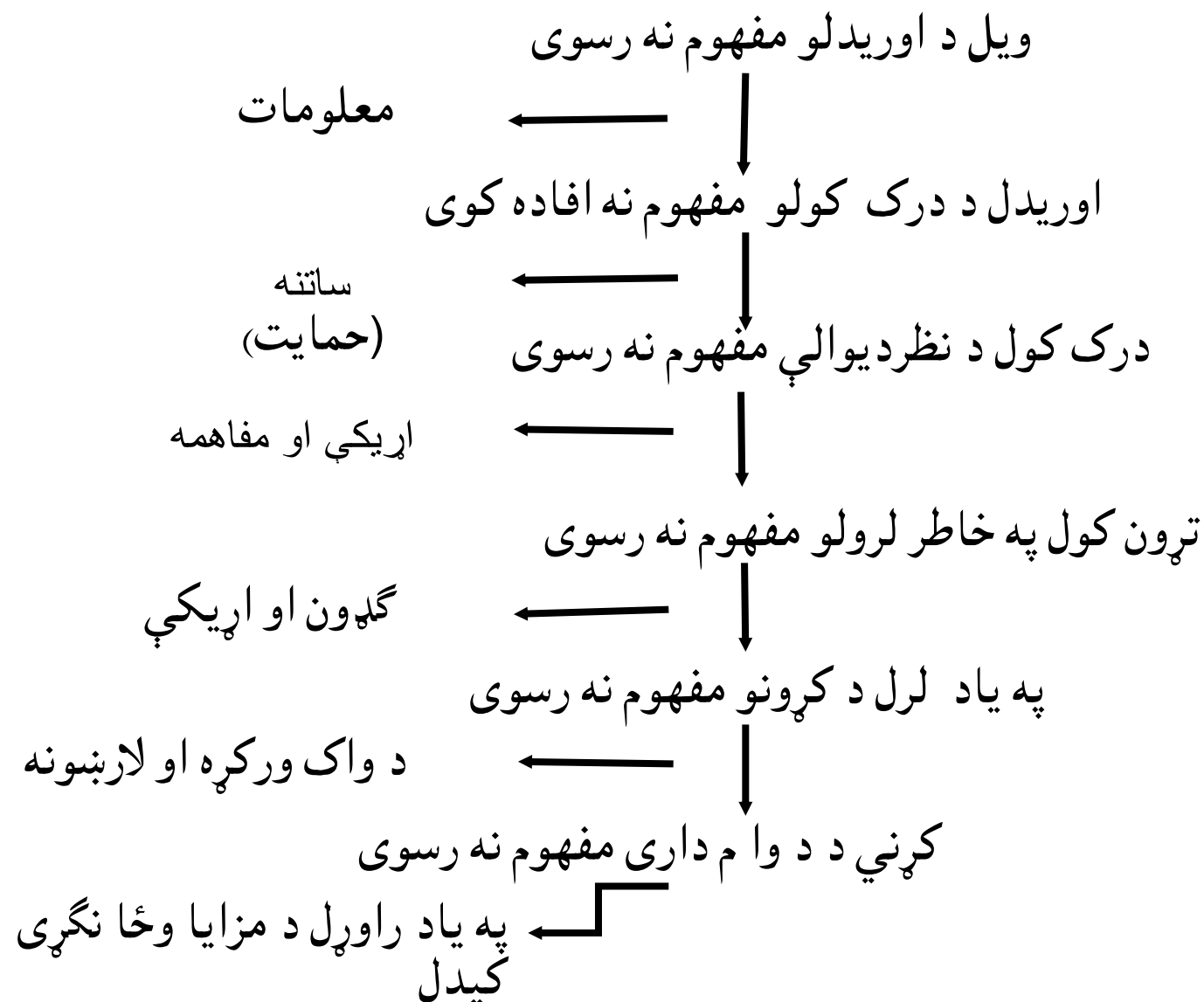


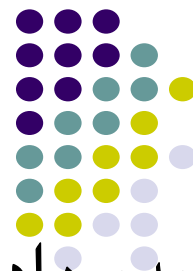
# دد ندو برابری / د مشری د ندې





# دهشوني او خوزبنت د منځ ته راوړلو پړاونه



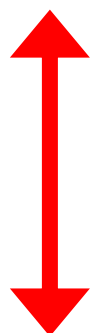


## د استعدادونو لوړوالی + د کار کونکو ظرفیت

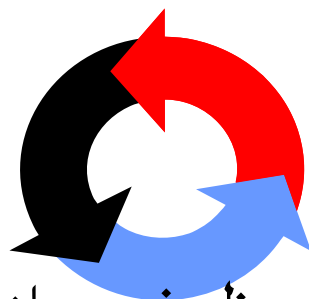
په یوه اداره یا موسسه کې د غوره توپونو منح ته راوړلو لاری چاری عبارت دی له :



• د دندی چاپیریال پراختیا



• د دندو بدایې توب



• د دندو خر خیدل

استعداد فطری ده ولی کله چې په ډگر کې کینسودل شی په ظرفیت باندې بد لیری ..



# مشري او هڅونې

ځانې موخې

گلې موخې

بهرني هڅونې د خوزبنت او هڅونو لپاره

گلې موخې = ځانې موخې

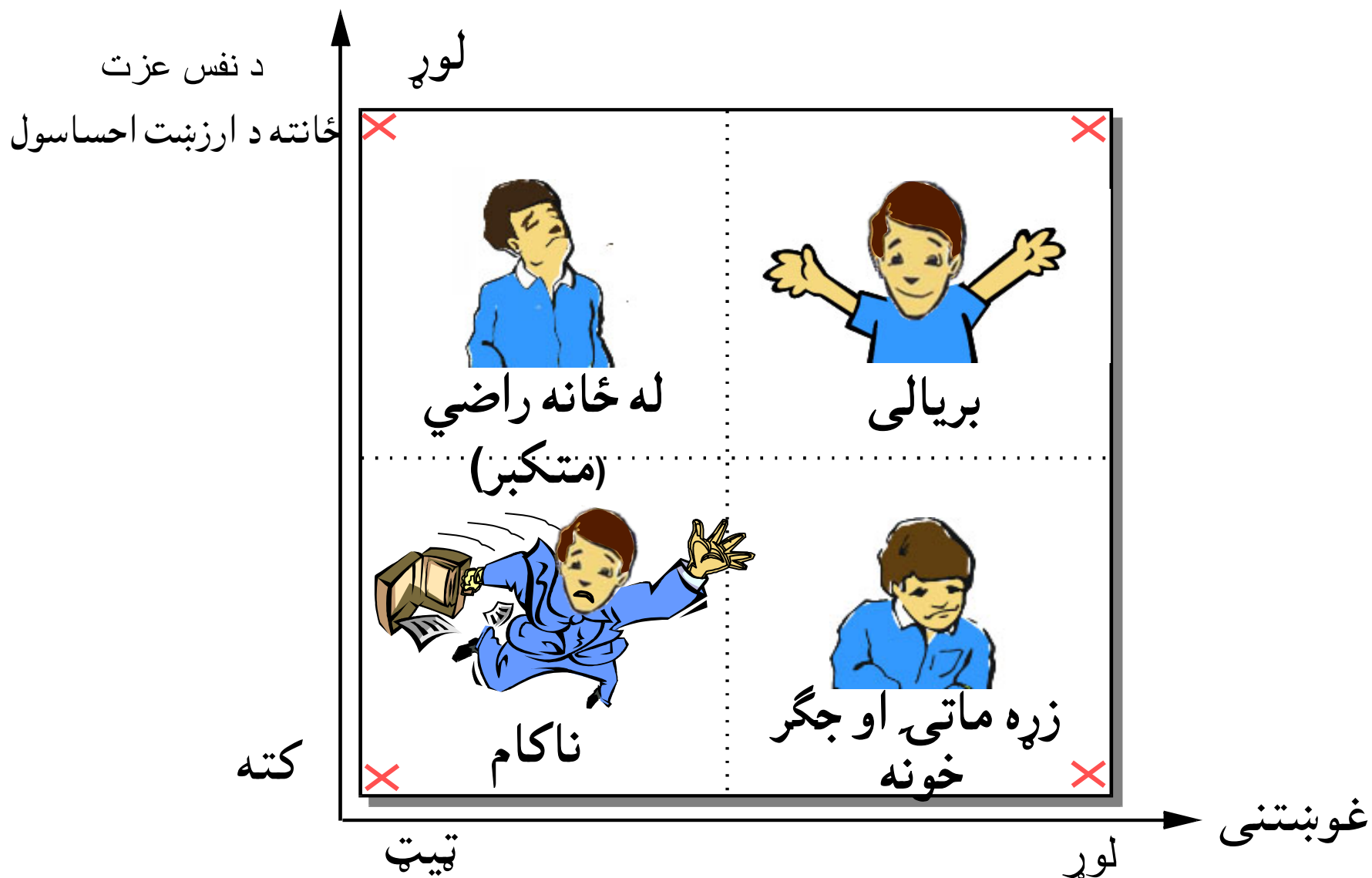
د رښتینې هڅونې او  
خوزبنت منځ ته راوړل

هیڅوک نشي کولای خوزبنت او هڅونې د بل چا په ځان کې منځ ته راوړي  
مگر دا چې خپله غړی د منلو لپاره تیارې ولري





# له ځانه راڅي / زړه ماتي



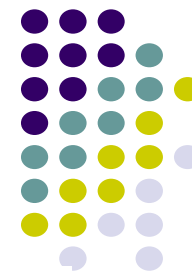
## دکار کونکو اړتیاوی



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



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



## ولې مدیران پاتې راځي ؟



- بيې ځايه مغروريدل
- ځان ليد نه او له حده وتلي احساساتې كيدل
- بې واكې او له ريښتينولۍ او واقعيت نه تېښته
- له حده وتلي ځان ساتنه او په ځير ليد نه
- بارور نه كول
- رفتار/ نامناسبه برخورد
- له قوانينو څخه سر غرونه
- رسم او رواج ماتونه
- بي اغيزې او لږوځانه مخالفت
- كمال غوښتونكۍ ( ټينگار په دې چې په ټولو حالاتو كې ټول شيان ښه وي )
- له حده وتلي بسيا والۍ او مشغولتيا

# دشخرو اداره كول

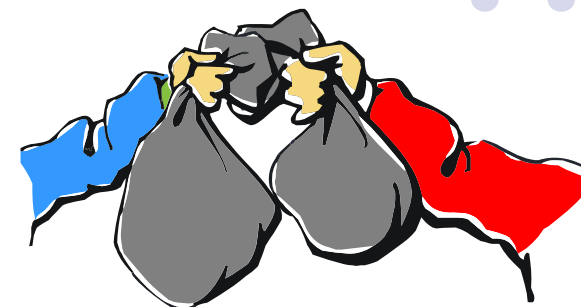
## پنځم فصل



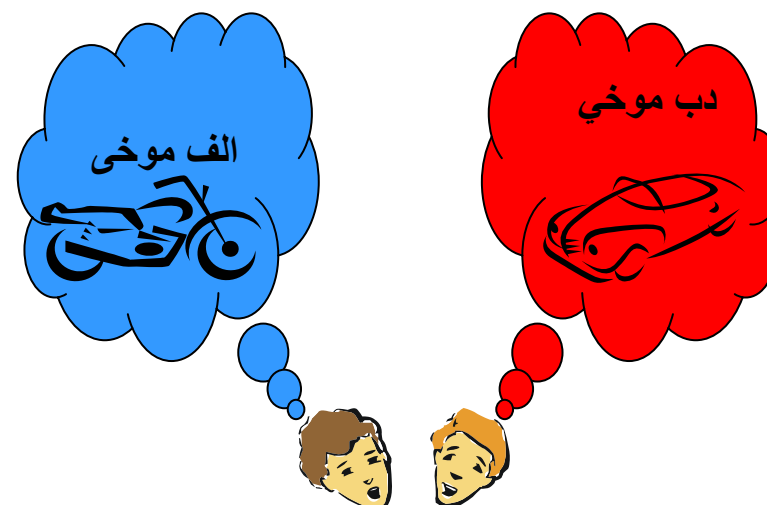
## دبیلا بیلو شخړو په هکله بیلگې



دسر چینو پر سر شخړی او د هغو دویش خرنګوالی



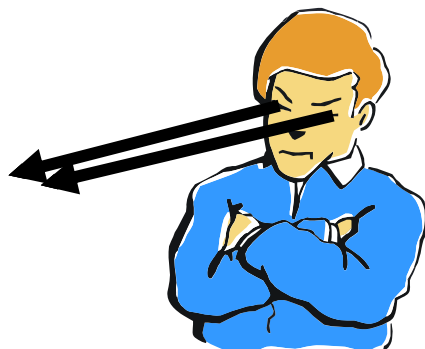
دبیلا بیلو موخو پر سر شخړی





## ۲ دبیلا بیلو شخرپه هکله بیلگی

د حالاتو پر بنسټ شخړی او د پایلو لاسته راوړنه

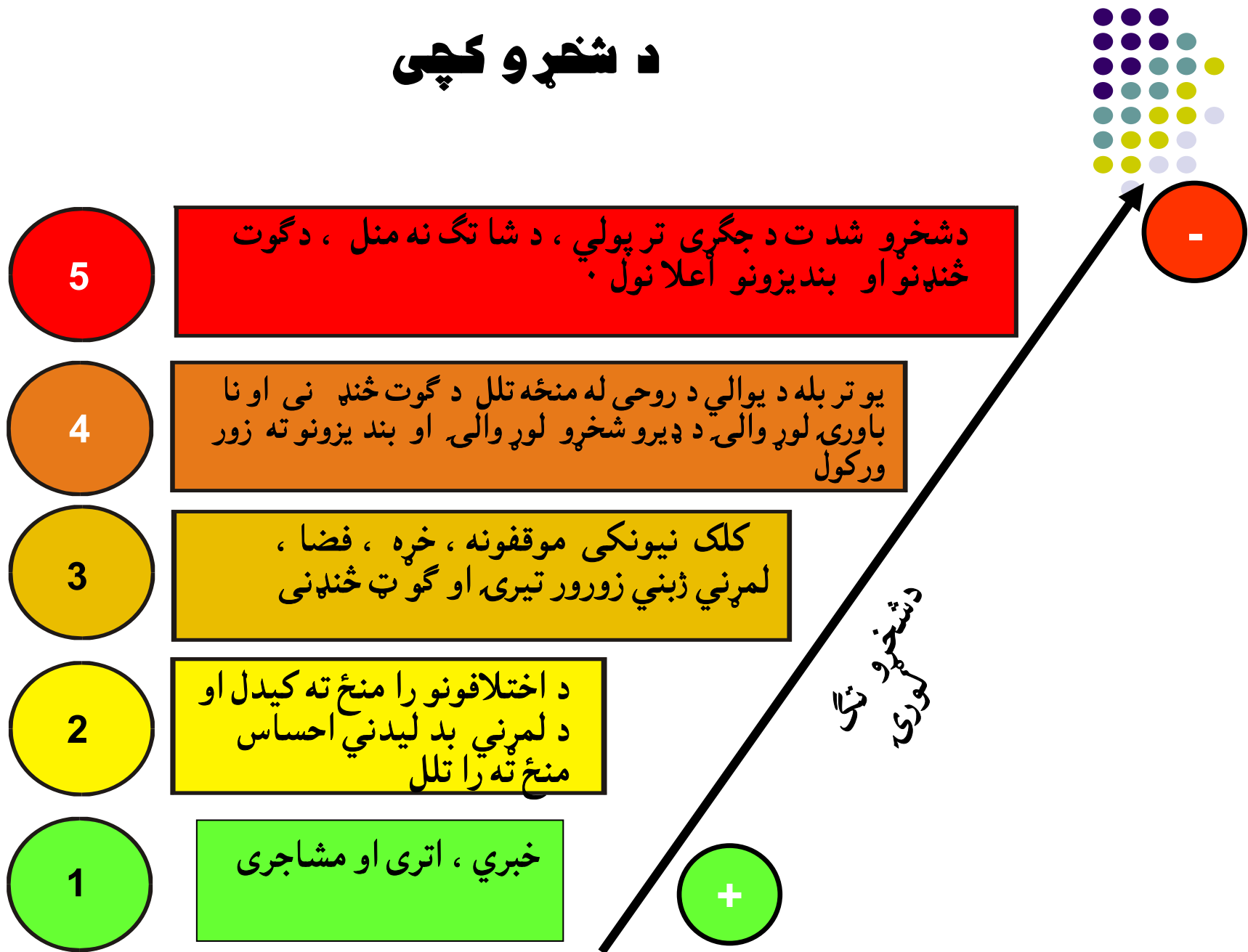


د نقشونو پر سر شخړی



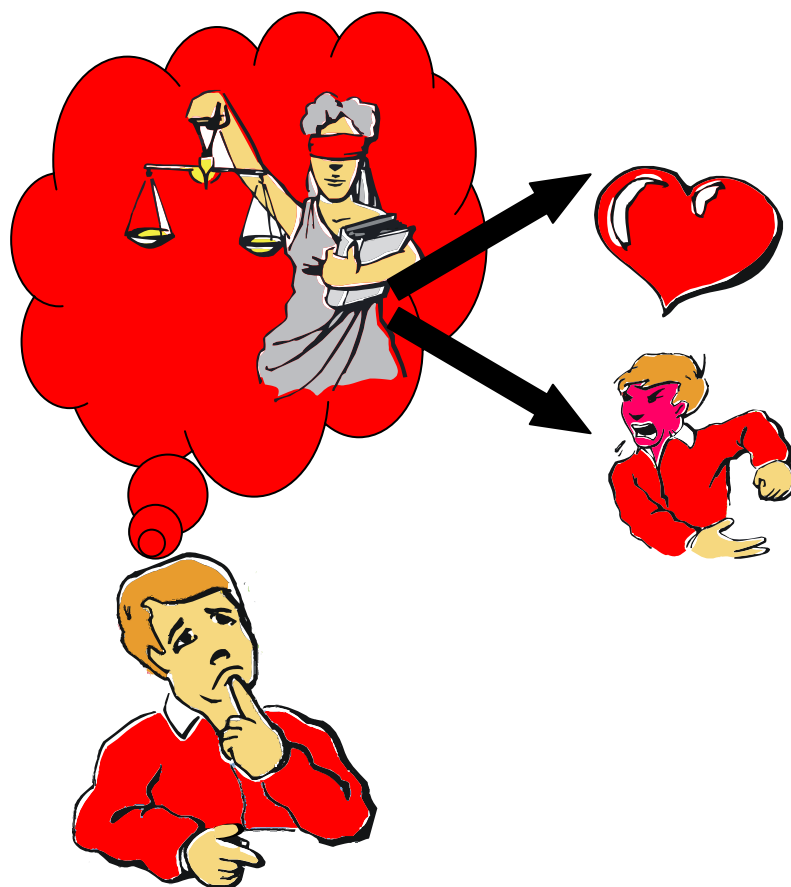
داریکو-خپلوی پر سر شخړی

# د شخړو کچې





## پوهیدل ( ادراک )



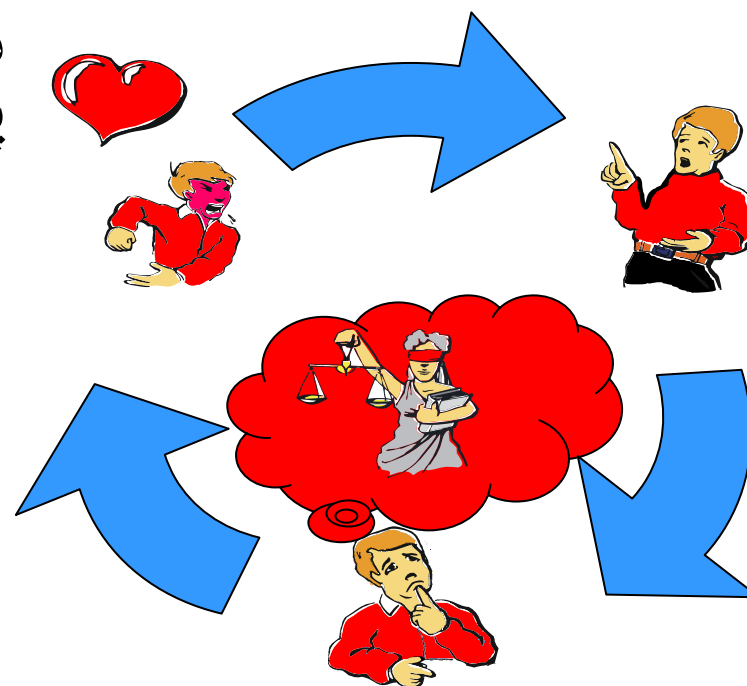
ارزښتونه ، مفکوری عقیدې ، د  
برخوردونو څرنگوالی د ټاکلو  
هیډو سبب گرځي .





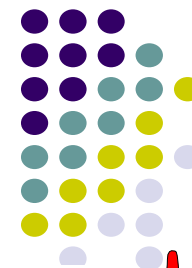
# ادراک

دا ډول هیلې په وگړو کې  
د یو ډول ټا کلی بر خور د  
پاخون سبب گرځي



دا عوامل زموږ  
پخواني احساسات او  
تفکرات راپاروی .

# ادراک



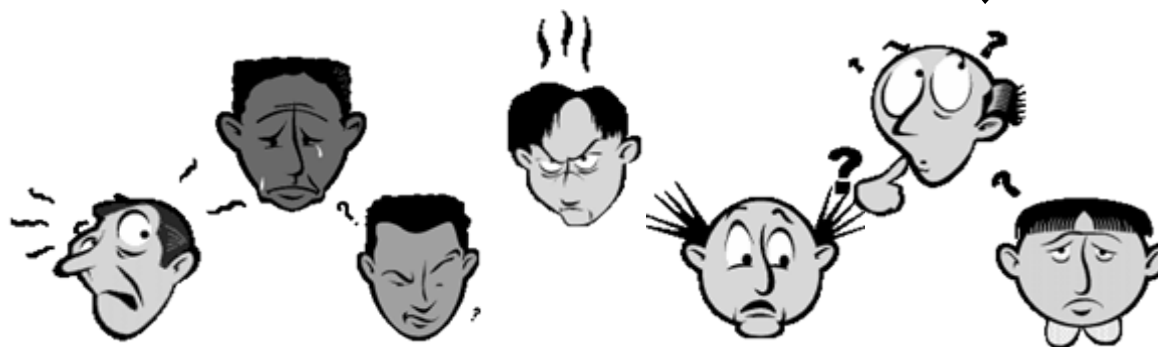
زمونږ کره وره د ځان په ازمويلو او پر نورو غښتلی اغیزه لری .



د نور و په هکله منفی احساس (غصه) داریکو د کر کیچ تیا عامل گر ځی ، د ځان لیدنی احساس د نورو په نظر کښی د گبر ښکارندوی دی



د هغه چا سره معامله کول چه د پیلو ار زښتونو لرونکی وی بیلا بیل دی چي کولای شی د عصبانیت له پولې څخه پیل او د مخامخ لوري د نه منلو تر پولې پوری وغزیری



## د ادراکاتو په هکله بیلگی



### • ارزښونه :

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

### • اعتقادات

په ورځ کېښی د یوی منی خوړل ، دداکتر تگ نه سپری ژغوری .

### • انگیرنه / ذهنیت

ژور او ناوړه احساسات دهغه چا په وړاندی چې روغتیا یې حالت نلری یاله ځانگړو خواړو نه یې خوری او یا هغه څوک چې لوبې نکوی .

## د شخړو په اوارولو کې لس بنسټيزه ټکې



غوښتنې:

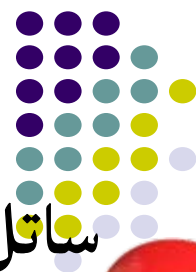
- خپل ځان د (وړلو - وړلو) کرڼارو سره آشنا کول
- د سختو خبرو اترو په ترڅ کې ستا سو د اخیستنې کچه، پايلو ته درسيډو
- لپاره لويه ونډه لوبوي
- مور فطرتاً په هغه انځور چي ذهن ته يې راوړو تکيه وکړو هرو مرو بايد په
- مثبتو توگه وي



پلان:

- له خبرو کولو نه مخکې تيار ووسی.
- د خپل ځای او موخو څخه ډاډ مني تر لاسه کړي او هڅه وکړي ترڅو د اوارولو ډيره ښه او غوره لاره ومومي
- چه تاسو لپاره رښتيني او څه نا څه د منلو وړ وي
- نورو کومو څرگندونو او شواهدو اړتيا شته
- خپل لار ليک (ستر اټيزی) په هکله فکر وکړي

## د شخړو د حل لپاره د پام وړ لس بنسټيزه ټکي



ساتل شوی ټکي د یوی برابرایی مذاکری لپاره غوره ټاکنه (:

بدیل روښانه کړی. ( د بیرون وتلو ټکي )

و پو هیږی، چې په څه موافقه وکړی .

زیار و باسی چه د مقابل لوری بدیل معلوم کړی .

په خبرو اترو او د شخړو د حلولو په ترڅ کې غوښتنه داده چه د مقابل لوری

بدل د امکان تر حده نږدی والی وکړی .

### وخت :



خیل ځواک د شخړی پیل کې دوخت دټاکنې په پام کې نیولو سره تر

کنټرول لاندی ولری .

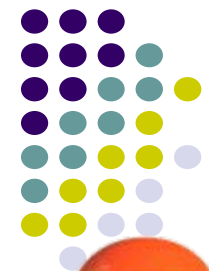
د غندی په پای یا ورستیو دقیقو کې اویاهم ورسته له وخته ځواب ورکولو

څخه ډډه وکړی همدارنگه د اونی په ورستی ورځ ( د پنجشنبی ورځ ورسته له وخته )

هم له ځواب ورکولو ډډه وکړی تاسونه غواړی چې دبی پایلو خبرواترو خطر له ځانه

سره کورته یوسی او یا په رخصتی کې تر فشار لاندی اوسی .

## د خبرو په هکله لس بنسټيزه ټکي



حاضر اوسی :

د خبرو او اترو لپاره مناسبه چاپیریال غوره کړی .  
پرتله له مزاحمته ، پرتله له تلیفونه ، پرتله له مراجعینو او پرتله د برېښنا لیکه  
له چک کولو مخامخ خبری وکړی دامکان تر حده موضوع پرتله له تلیفونه خبرو او  
رېښا لیک څخه سرته ورسوی .



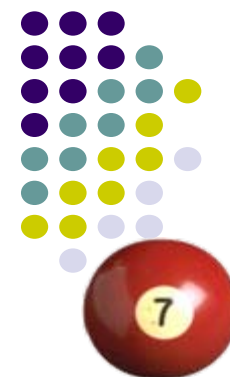
ستونزی جلا کړی :

ستونزه له وگړو جلا کړی . مهمه ده چې په ستونزه راټول شی نه دوگړو په

شخصیت .

پر مقابل لوری باندی د ژبنی یرغل څخه ډډه وکړی .  
که چیری مقابل لوری په دی پوه شی چه تهدید یزی د خپل ځان په ژوغورنه  
لاس وهی او د ستونزو ریښو ته نشو رسید لای

## د شخړو د حل مهم ټکی



له اټکلل شخړه ډډه وکړی :

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

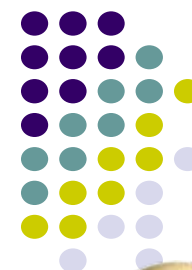
د "زه" پکارول :



له خپل له لید لوری نه خبری وکړی ، خپلی خبری د تاسی په ځای د زه په توری پیل کړی .

د بیلگی په توگه زه سوچ کوم ، زه احساس کوم او داسی نور .  
نه دا چې (( تاسی وویل )) (( تاسی سوچ کوی )) که چیری مقابل لوری گرم او ملا مت کړی نو ستاسو ستونزی به زیاتی شی .

## د خبرو د حل لپاره لس مهم ټکي



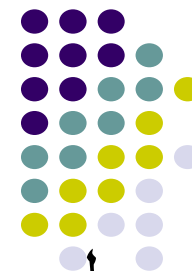
### فعاله اوریدل :

د فعاله اوریدلو له مهارت نه کار واخلي . دا مهارت دوامداره څیرنه له ځانه سره لري تر څو باور ومومو چې مخامخ لوري، موسم درک کړي، ده . د مقابل لوري خبري تکرار کړي تر څو په دی پوه شي چه د هغه په خبرو بڼه پوه شوی یاست . ډیر زیاد د راتلونکي په هکله و غریزي، چه څه باید وکړي . پر له پسې پوښتنه وکړي تر څو دا تر لاسه کړي چې مخامخ لوري موسم درک کړي دی . ورسته یې واچوی :



که چیري دا احساس کوی چه نشي کولای خپل منځي درناوی د خبرو په طرح کي وستاتی نو بڼه به داوی چه خپلي خبري شاته واچوی او د بیا لید و وعده د مقابل لوري په خوښه و ټاکي . دغه ځنډیدل به دواړو خوا ووتنه دا وخت ور کړي چه خبري اتری پرته له مشا جری او تاو تريخوالی ودریزي . .

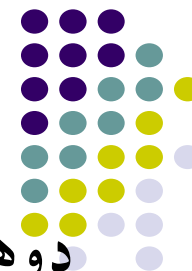




## د شخړو په اوارولو کې درې پړاو

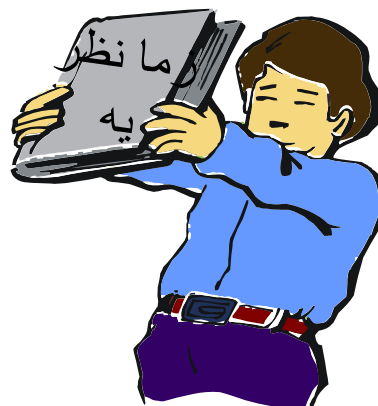
- لومړی پړاو (مرحله) : دمخامخ لوری د لید لو دډول موندل
  - یوازی د موضوع اړوند وپوښتل شی
  - له یرغل او بی ځایه اشارو څخه ډډه وکړی
  - په فعاله توګه غوږ ونیسی او هغه څه چې ویل شوی په ځیر ورته پام وکړی
- هر هغه څه چې وویل شول راتول او لنډ یې کړی د مقابل لوری باید پوه شی چه تاسی د هغه په خبرو سم پوه شوی یاست یادداشت یې کړی.





## دشخړو د حل لپاره دري پړاوه

- دوهمه مرحله : خپل دليد لو ډول په خرگنده او روښانه توگه بيان كړي
- غوښتني ، اړتيا وي او خپل بند يزونه په خرگنده توگه بيان كړي
- موشگافي مه كوي له برید څخه ډډه وكړي .
- په دقيقه توگه د مقابل لوري خبروته غوږ ونيسي او د هغه درناوي وكړي .
- ډاډ تر لاسه كړي چه مقابل لوري دخپلو پوښتنو په ترڅ كې تاسو درك كړي ياست

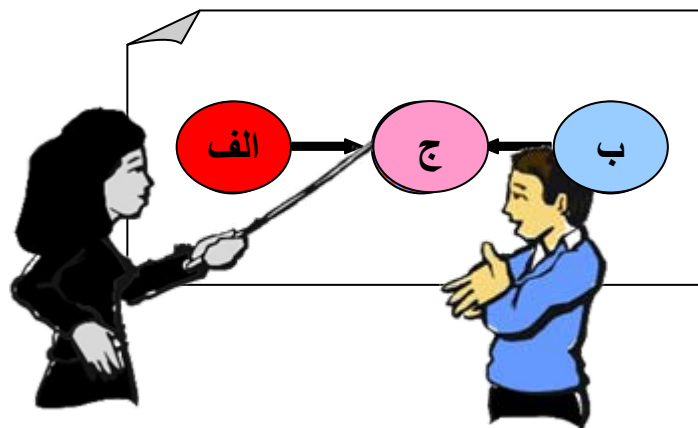




## د شخړو د حل دري پړاوه

دریمه مرحله : د گډې لارې موندل :

- زیار وباسي ترڅو د بیلو او جلا غوښتنو څخه یوه گډه موخه لاس ته راوړي .
- زیار وباسي ترڅو د حل یوه گډه لاره د خپل او مقابل لوری د غوښتنو لپاره ومومي .
- د پراخ نظر څخه کار واخلي او د امتیاز وړ کولو له پاره چمتو اوسی او خپلی غوښتنی او هیلې یوی خواته پریردی .
- مقابل لوری سره با انصافه او معقوله توگه خبری اتری وکړی .
- ددریم گړي غړی څخه چه د تاسی او مقابل لوری د درناوی وړ وی د مرستی او ملگرتیا غوښتنه وکړی .



## د خبرو په اوارولو کې تیر وتني

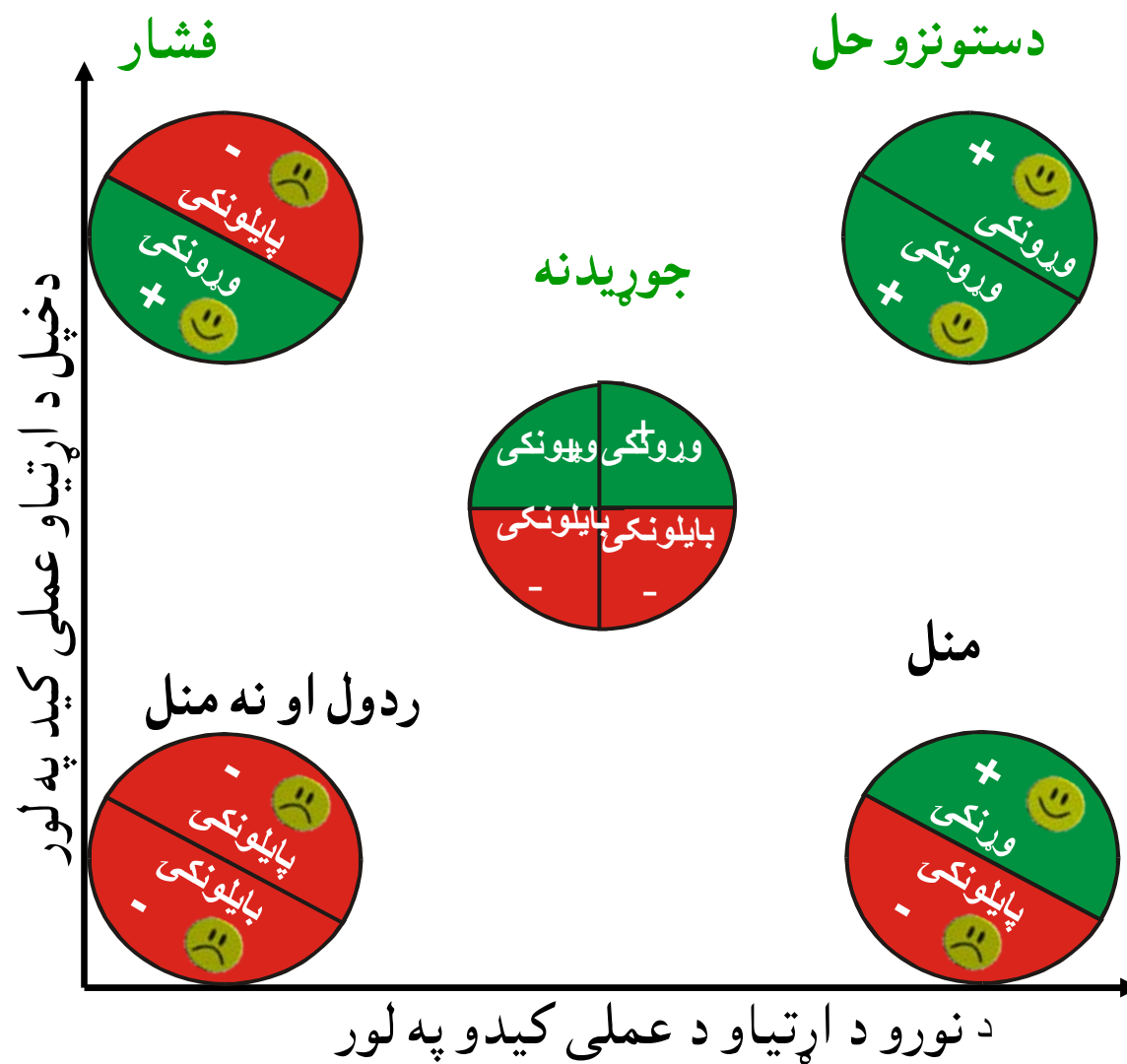


- په سپکاوی سره مقابل لوري ته غږ کول.
- د عمر او جنس په پام کې نیولو سره نامناسبه او نژاد پرستانه کره وړه او گوښی تگ تورن کول.
- دمخامخ لوری پرانیستو نکو نظر یاتو ته نه پاملرنه.
- ژبنی تهدیدونه او یا له هغو ناموزنو ځایي حرکاتو څخه چې له تهدیده ډک دی کار اخیستل.
- دمقابل لوری د خبرو غوڅول.
- د موضوع نه بهر دخبرو طرحه کول.





# دشخړو د حل لپاره کړنلاری (استراتیژی)



# د خان غوښتني او تكبر حالت



زه سم وایم – تاسو سم نه وایي



حکم کول

تهدیدول

سپکاوی

## داڤاعت لاری

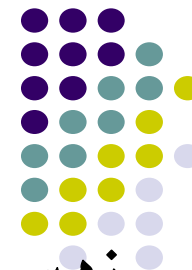


زه سم نه وایم – تاسو سم وایي



غلی او چپ  
محتاط، او غوښتونکي  
مطیع او فرمانبرداره  
د ماشوم په خیر

# برابر او مساوی دریخ



زه سم وایم - تاسو هم سم وایپ



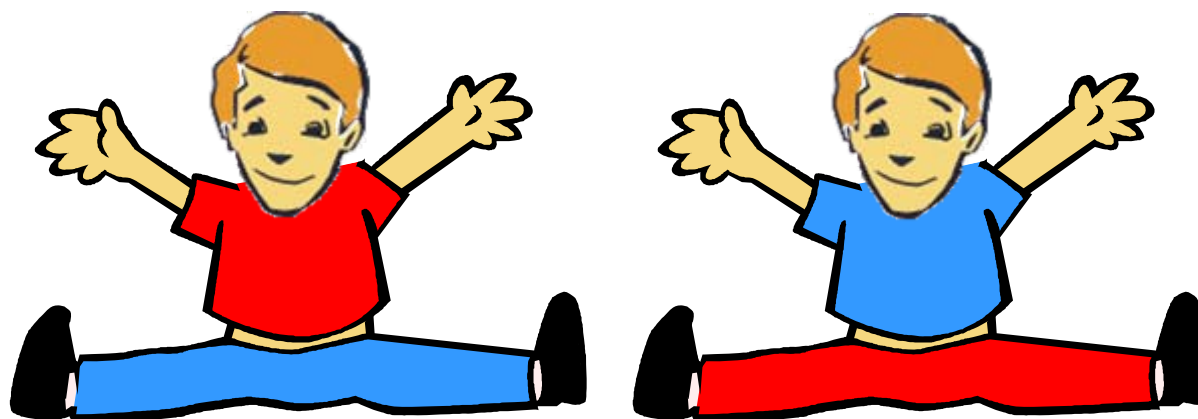
- آرام
- موخه لرونکی (موخه ایز)
- با انصافه
- د پراخه نظر لرونکې



## د وړلو - وړلو سلوک



دیرغلیزو او د فاعلي حالت څخه، گډه و هخواو د شخړو د بدلون له پړاو څخه عبارت ده دا یو اغیزمن بدلون ده چې د اړیکو تگ لوری مثبت او جوړونکې خواته بدلوی .



## ورل - وړل



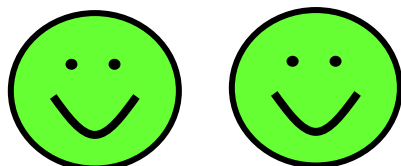
د وړلو وړلو سلوک ته نژدی کیدل ددغو استراتیژیو درلودنکې دي :

- بنسټیزه اړتیاو ته یو ځل بیا پاملرنه ←
- د فردی توپیر ونوپه پام کې نیول او پیژندل ←
- د مقابل لوری د ځای او موقف په منلو کې د نظر پراخوالی د معلوماتو او گډې مرستې په رڼا کې. ←
- یرغل او برید پر ستونزو نه په مقابل لوری. ←





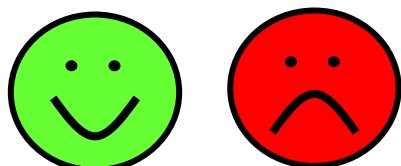
# ( وړل - وړل ) ( وړل - بايلل ) او ( بايلل - بايلل )



وړل - وړل :

د مخالفت جوړونکې حل

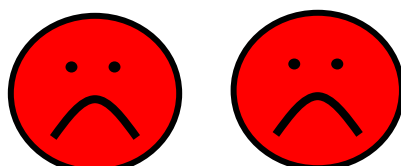
دا داوارولو غوره لاره ده چې دواړه خواوې وپرونکې او خوښې وي .



وړل - با يلل :

بايلونکې نا خوښه او خواشيني وي .

په ظا هر کې شخړه حل شوي په نظر راځي اما په باطن کې د ا يرو لاندي سکروتي وي چې دلري هوا په رسيد و سره کيدای شي په اور او لمبو بدل شي .

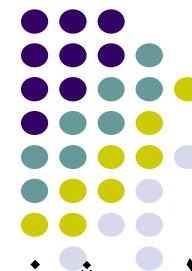


با يلل - با يلل :

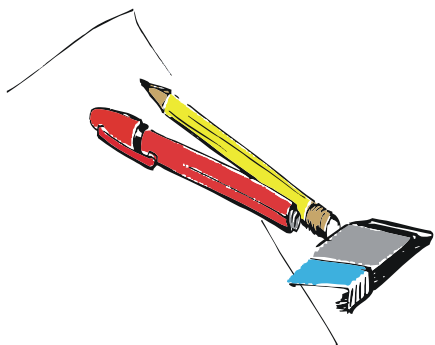
په شاتگ ، نا سمه جوړښت

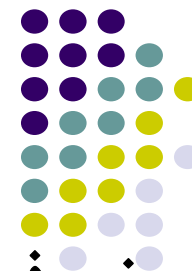
دغه د حل لاره معمولآد يو ټاکلي مودي د پاره وي .

## د شخړو د لار لیک چک لست



۱. د شخړو پس منظر او پایله څه ډول ده ؟
۲. د شخړو د راگرځید و په لار رلیک کې مهم ټکې موجود دی او که نه ؟
۳. آیا شخړې بدلون موندلی؟ آیا شخړه گړندی شوی ده؟ آیا شخړې کمښت موندلی ؟
۴. په کوم حالت کې شخړه گړندی کیږي ؟ او کوم حالت کې شخړه کمیږي؟
۵. کوم توکي او ابزار شخړو ته شدت ور کوی او کوم توکي یې د کمښت باعث گرځي ؟
۶. آیا داسی یو حالت شته چې له شخړو نه لیری والی وشي ؟
۷. په کوم حالت کې شخړه کمښت پیدا کوی ؟
۸. د ښکیلو خوا و په مرسته د شخړې د کمښت امکانات څرنگه دی





## د شخړو د اوارولو لاری

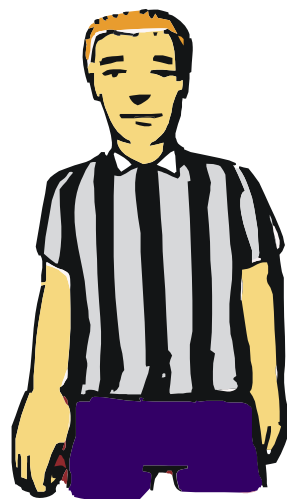
لمړنی فعالیتونه : په شخړو کې د اندولو او د ښوونکو بیلو نظریو څیړنه او تحلیل

د مقابل لوری نظر :



زما نظر :

شخړه



د بی طرفه دریم گړی نظر

## د مقابل لوري څيرنه او تحليل



غوښتنی

تهديدول



وړاندیزونه



## د حل عاده نه لاره (۱)

آيا زه د شخړو د حل غوښتونكى يم ؟

(د ستونزو د حل لپاره نژدې كيدل )

آيا د شخړو د ټولو انځورونو په ليدو قادر يم او كه يوازى خپل وړانديز وينم ؟

(د نظر پراخوالى ولرى )

د ښكيلو ډلو اړتيا او انديښني څه دى ؟

(ټول وليكى )

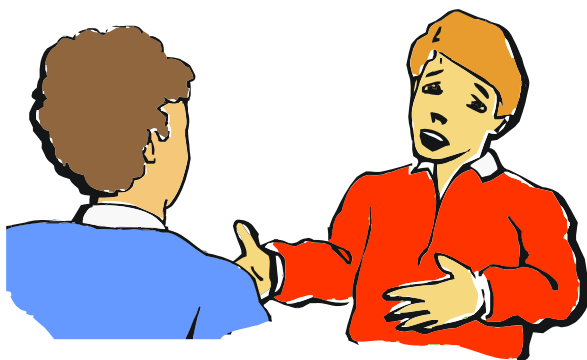
څه امكانات موجود دى ؟

(د حل ډيرى لارى ومومې او پكښى دا سي يوه لاره غوره كړى چه ددواړو خواو غوښتنى ډير تر

هغه حده چې غواړى رفع كړى .)

آيا كولاي شو په گډه سره يي حل كړو ؟

(له يو بل سره مساويانه برخورد او عمل وكړى )





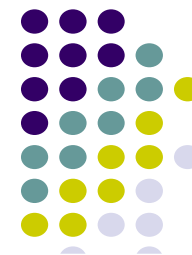
## دحل عادلانه لاری (۲)

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

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







## دحل عادلانه لاری (۲)

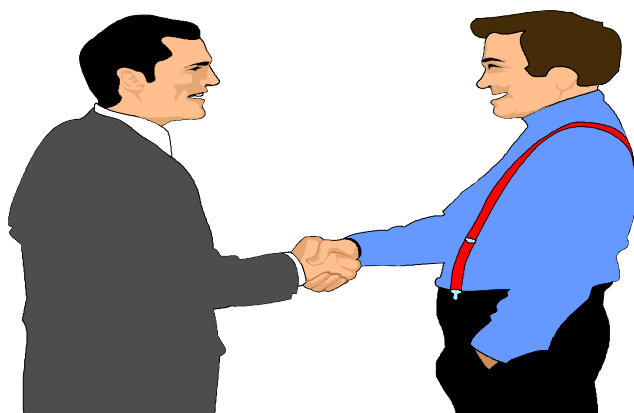
د هغوی په ذهن کې به څه وی ؟

• (آیا هغوی پوهیږی چې زه هغوی درک کوم ؟  
آیا دریم او بی طرفه کس ته اړتیا شته ؟

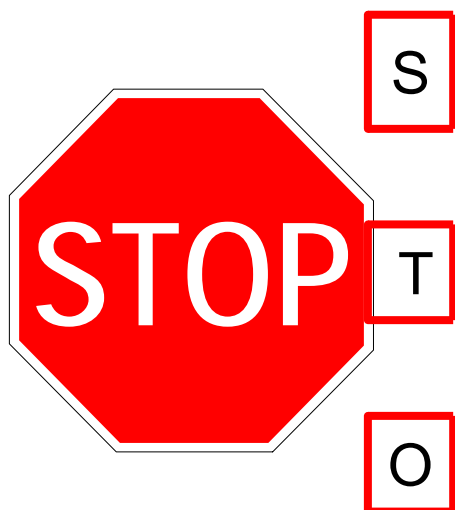
(آیا دریم گړی غړی به زموږ سره مرسته وکړی ترڅو و کولای شو یو بل وپیژنو او د خپل  
دحل لاره ومومو ؟)

څه ډول کولای شو دواړه خواوې وپرونکی شو ؟

(په اوارولو به هغه وخت راتپول شو چې ددواړو خواو د غوښتنو ځواب ور کونکې وی )



# STOP او GROW



S

T

O

P

= یو گام شاته

= فکر کول او ژور کیدل

= د افکارو رغول او لیدني

= مخ په وړاندې خوځیدل

G

R

O

W

= موخه

= واقعیت

= ټاکنی


= څه






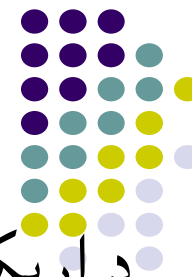
## شخړه یو چانس دی

د موخو په کچه د امکان په صورت کې غوښتونو . . .

د گډو کړونو او طرز العملونو منځته راوړنه او دستونزو د اوارولو لاری . 

د نویو او منل شویو مقرراتو منځته راوړل د ټولو په مرسته .  
دورستیو لاسته راغلو پریکړو منل د ټولو له خوانه او د یوالی منځته راتگ . 

دورستیو پریکړو نیول ، د مسایلو له شاته اچونې څخه مخنیوی . 



## شهره یو چانس دی

د اړیکو په کچه کې ممکنه مثبت پراختیا .

د کار کونکو غصه او ناخوښی کیدای شی طرحه او له  
منځه لاړه شی .



د نظر اختلاف کیدای شی په عادلانه توګه طرحه ترخبرو اترو  
لاندې ونيول شی .



نوی او جوړونکي نظريات مطرح او جدا په پام کې ونيول شی .



ناوړه او نه خوښیدونکي رویه کیدای شی مطرحه او وڅیړل شی .



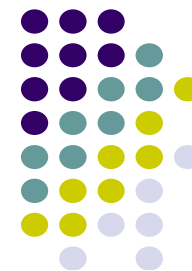
د سولې او پیوستون په هکله دې پاملرنه او غور وشی .



د باور د زیاتولو لپاره د چانس منځ ته راشی .



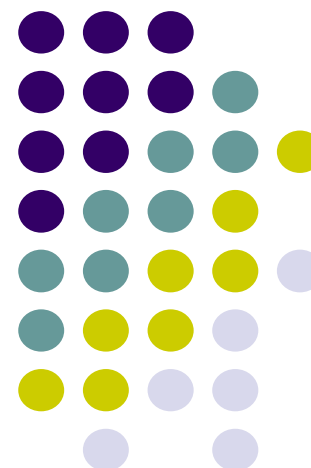
## د انسانانو د اړیکو په هکله غوره توري



- شپږ ډیر مهم توري : “ زه منم چې تیر وتلی یم . “
- پینځه مهم توري : “ زه په تاسو باور کوم “
- درى مهم توري : “ تاسو نظر څه ده “
- دري ډیر مهم توري : “ لطفاً که تاسی ”
- درى ډیر مهم توري : “ له تاسو نه مننه “
- یوه ډیر مهم توری : “ موږ “
- ورستى مهم کلام : “ زه “

# پلان اینبودنی

## شپږم فصل



## د پلان اینبوندنو ارزښت او اړتیا



پلان اینبوندنی د مدیرانو له مهمو دندو نه شمیرل کیږی او دهغو له دندو سره اړیکې لری.

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

پلان اینبوندنی ته اړتیا له دې مسلی نه سرچینه نیسی چې ټولی اداری د چاپیریالی فعالیت سره ددی په لټه کې وی چې خپلی محدودی سر چینی د پرمختللو اړتیاو د لیری کیدو لولپاره ولگوی .

پیتر دراګر عقیده لری چې د اغیزمنتوب په منځ کې (د موخو پیاده کیدل اوسمو چارو سرته رسیدل) او گټور توب (د کارونو سمه سرته رسونو کې هم) توپیر شته که څه هم د موخو اینبوندنی او دهغی د پیاده کیدو په پړاو کې دا مفا هیم په پام کې نیول کیږی.



## د پلان ایښودنی پیژندنه (تعریف)

پلان ایښودنو لپاره ډیر تعریفونه شته : هغه ډول چې هر یوه نظریه ورکونکې هڅه کړې ده : تر څو پوری د خپلو تخصصی زمینو په پام کې نیولوسره هغه تعریف کړی ، دلته څو مطلبه له دغو تعریفونه وړاندې کېږي :

\* پلان ایښودنه موخو له ټاکنو څخه عبارت ده ، او د هغی د دپلی کولو له پاره وړاند لید او مودنه ده .

\* پلان ایښودنه له هغی پرېکړی نیولو څخه عبارت ده چې ددی په هکله پام وکړی چې څه ډول کارونه باید سرته ورسېږي ؛

\* پلان ایښودنی د مطلوبی وضیح د طرحه کولو تصور نه ، او دهغو لارو او توکو پیدا کونه او پیاده کونه چې هغی ته رسیدنه میسره کړی عبارت ده .

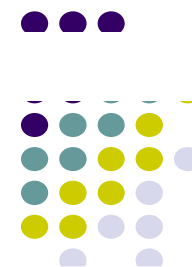
\* پلان ایښودنه دیوه وضعیت یا موضوع د بدلون ورکولو د عملیاتو طراحی نه عبارت ده ، چې د وړاند لیدنی بیلگی پر بنسټ ولاړ وی .

پایلی : د موخو د پیاده کیدو ، له فزیکي پیل نه دمخه ، باید په زیاته پیمانته د ذهنی ځواکمنی نه کار واخیستل شی .

(د پلان ایښودنی اصل)



## دپلان ایښودونو څخه موخه

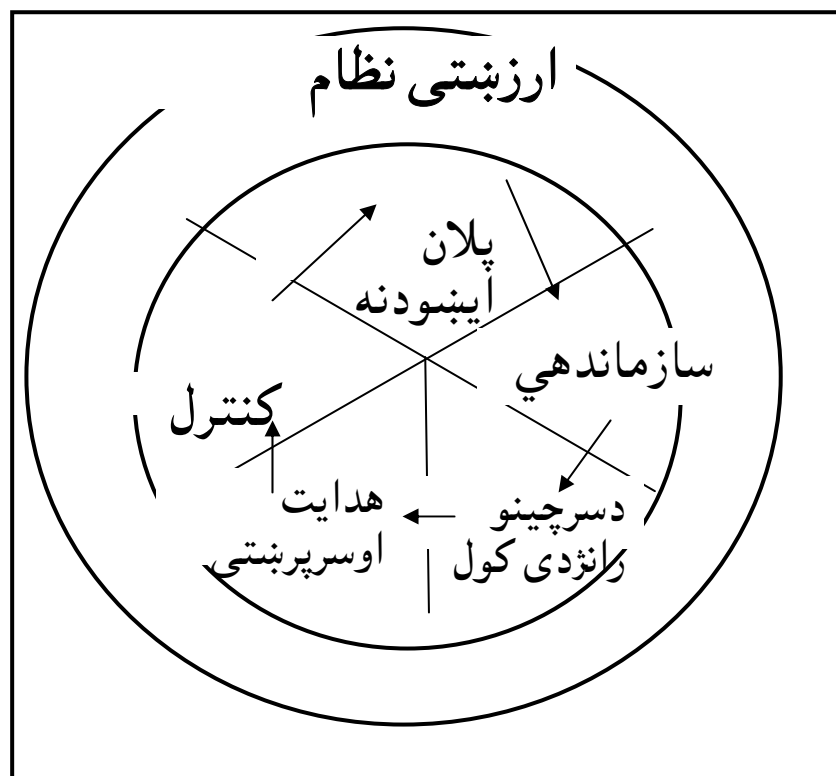


په بشپړه توګه ، له یوې پلان ایښودنې څخه موخه عبارت ده له :  
دی فعالیتونو د تنظیم له طریقه د موخو رسیدونو ته احتمالی زیات والی ؛  
په فعالیتونو کې دلګښتونو دمخنوی له ليارې داقتصادي ګټوزیات والی  
موخو او مقاصدو ته د لاس رسیدو په خاطر راتولیدل ، او تګ لوری څخه  
دانحراف په خاطر ځان ساتل .  
د کنټرول لپاره د توکو او اوزارو برابرول .



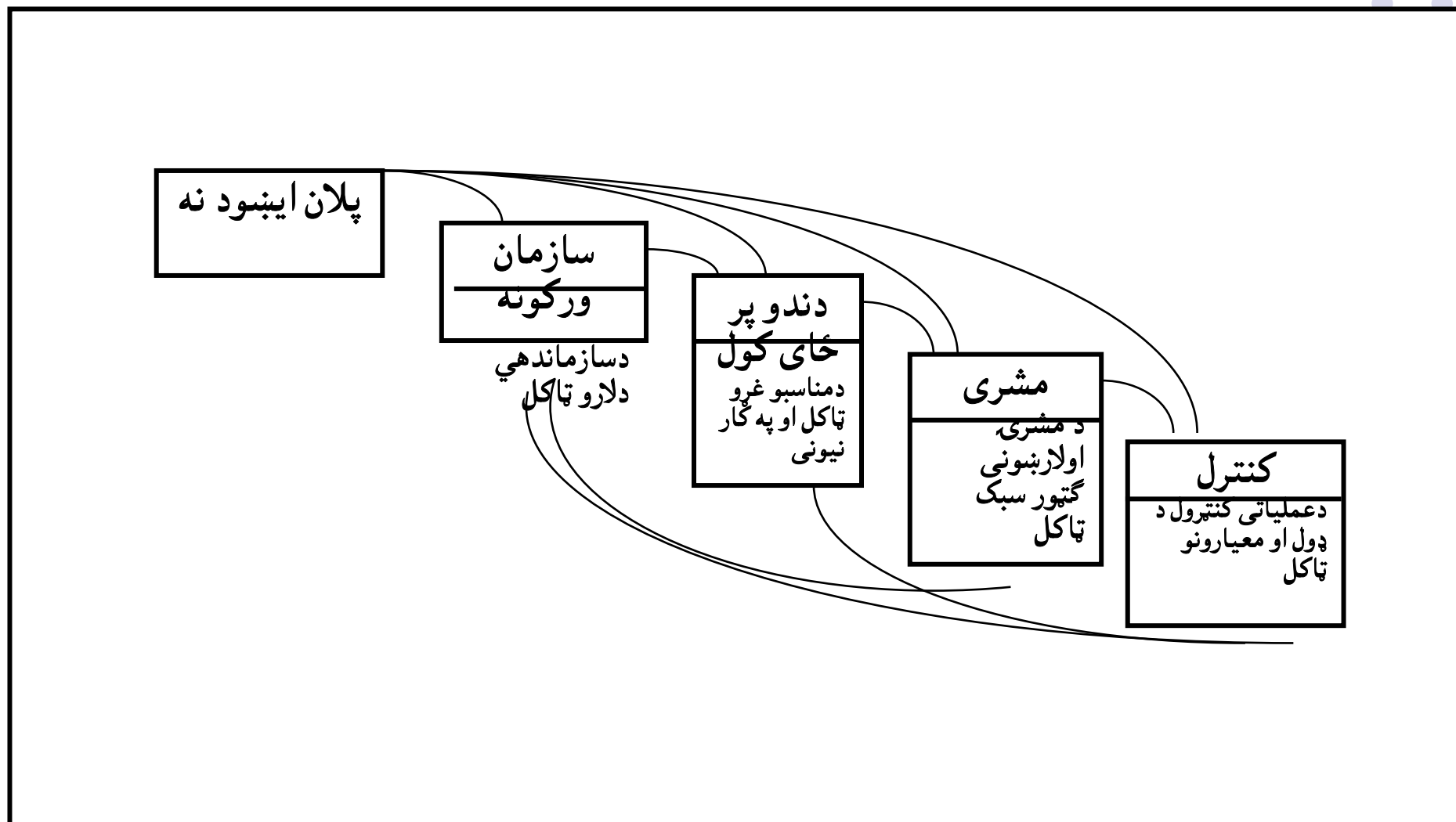
## د پلان ایښودنې لومړي ټوب

د مدیرانو په زیاتو دندو کې پلان ایښودنې لومړي ټوب لری ، او پر هغو باندې لومړۍ دی ؛ په دی ډول چې که وغواړو د مدیرانو دندې که د یو هرم په سر لیک په نظر کې ونیسو بڼه به داوی چې پلان ایښودنې د هغه هرم په سر کې ځای کړو





# دپلان ایښودنی لومړی توب



## دپلان ایښود نو ډولونه



- پلانونه دهر ډول موخو لپاره تنظیمیری او په منا سبه توگه له هغه سره بڼه نیسی  
دلته دپلان ایښودنی خو ډولونه تر خیرنی لاندی نیسو :  
استراتیژیکه پلان ایښودنه  
عملیاتی پلان ایښودنی (اجرایوی)  
تخصیصی. پلان ایښودنی



## استراتیژیکی پلان ایبوندنی

ستراتیژیکی : پلان ایبوندنی له لیری اتکلونواو دمنظمو پراونو په بهیر کی صورت مومی دغه پراو لاندی مرحلی لری :

- الف) دلیریو ماموریتونواو موخو ټاکل اداری ونډی او رسالتونه ؛
- ب) دکمی او کیفی موخو په لڼد محاله موخو تجزیه او توپیر کول (دغه مرحلې ته موخی ایبوندنی ویل کیږی)
- ج) دکرنلارو سمبالول او د بشپړه پالیسویو نیونه ؛
- د) د عملیاتی پلانونو جوړونه او طرحه کول (تاکتیکی).

داستراتیژیکی پلان ایبوندنی بشپړه شرحه

## عملیاتی پلان ایښودنی (اجرایوی)



د عملیاتی پلان ایښودنو مرحلې عبارت دي:

۱. د لنډ مهاله برنامو تدوین (د بودیجې جوړول او محال ویش)؛
۲. د کمې او کیفی معیارونو ټاکل د کړونو اټکل او د سرته رسول شویو عملیاتی پانگو ارزونه .
۳. د برنامو ارزونه او دهغو نه د عمل کړونو د انحراف موارد ټاکل ؛
۴. په برنامو باندې کره کتنه او د نویو برنامو جوړونه .

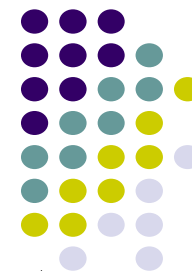


## تخصیصی پلان ایسودنی

کله هم د مدیریت دندو او تخصیصی برخو څرنگوالی او ماهیت ته پاملرنه ،  
د دوی د اجرا لپاره پلان ایسودل کیری دغو پلان ایسودنو ته ( تخصیصی پلان  
ایسودنی ) ویل کیری .

د تولید پلان ایسودنی او کنترول :

د تولید په پلان ایسودنو کې ، د اړتیاو د ټاکنی له لپاری د توکو و او اېزارو  
منځته راوړل او اوسا نتیاوی د انسانی ځواک پالنه، د ټولنی د توکو  
او محصولاتو د تولید لپاره وړاند لید شویو اړتیاو او د بازار د غوښتونو په پا  
م نیولو سره پلان ایسودل کیری .



## تخصیصی پلان ایبوندنی

- د موخو یو شمیر پلان ایبوندنی او د تولید کنترول عبارت دي :
- د تولید ظرفیت او په اداره کې د محصول دوخت تر منح دیوالی منح ته راوړل
  - د کار کونکو او موجوده ماشین آلاتو د بیکاری وخت حد اقل ته ټیټه ول ؛
  - د لمړنیو اړتیا وړ موادو ، توکو او وسایلو مهیا کونه په مناسب وخت کې ؛
  - د موجودیتونو او له چاپیریال سره د سر چینو بدلولو په کار اخیستنه کې بدلون او د حد اکثره رسول
  - د محصولاتو د جوړونې یو ډول جوړول په ټولو واحدونو کې
  - د مناسبو کړنلارو تدوینول د تولیدی فعالیتونو د سرته رسونو په خاطر په هغه ډول چې مدیران د دفتری کارونو له اوزگار تیا ونه وکولای شی خپل د وخت یوه برخه د کار کونکو زده کړی او مدیریت ته وقف کړی
  - مدیرانو او اړونده کسانو ته د رپوټ ورکړه ، او د موجودی وضع نه د هغوی با خبره کول





## تخصیصی پلان اینبودنی

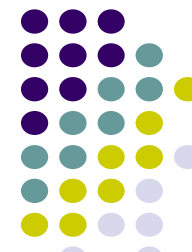
### دانسانی سرچینو پلان اینبودنی

دانسانی سرچینو پلان اینبودنی د اړتیا وړ غړو د شمیر له ټاکلو سره :  
اداره په راتلونکې کلونو ، کې په دی ټاکونو ، زده کړو ، ترفیع ، او یا دکار  
کوونکو د تقاعد په خاطر پلانیری دانسانی ځواک ددنه اوبهر اندازه لاسته  
راځی هغه ډول چې وکولای شی د هغه پر بنسټ د اداری آسنتیاو او اړتیا وړ  
توکې او وسایل پیش بینی کړي .  
دانسانی ځواک پلان اینبودنی د اداری د تشکیل سره پیلیری او دمواردو  
جوړښت ډول ، ترفیع ، علی البدل تشکیل گماریدلو مقرارتو تدوین او د  
خدمت تر څنگ دزده کړو د برنامو جوړونه له ځانه سره لری .



## تخصیصی پلان ایسودنی

مالي پلان ایسودنی او د بودیجی تنظیمول :  
په مالي پلان ایسودنی کې د پانگو او عوایدو برآرورد د مالي سرچینو ټاکل او د  
مالي سرچینو د لگښت طریقې داداری د موخو رسیدونو ته پلانیږی .

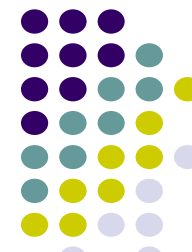


## پلان ایښودنو ته بیلا بیلې استراتیژی :

دیلا بیلو استرتیژیو له منځه د پلان ایښودنو دغه مواردو ته اشاره کیری

- پلان ایښودنی له دننه بهرته او پلان ایښودنی له بهر نه دننه ته ؛
- پلان ایښودنی له لوری نه ښکته او له ښکته نه لوری ته
- د موخو پر بنسټ پلان ایښوونې ؛
- پلان ایښودنی د استثنا پر بنسټ ؛
- اضطراري پلان ایښودنی ؛
- اقتصادي پلان ایښودنی ؛

## پلان اینبودنی له دننه هڅه بهر ته



له دننه نه بهرته پلان اینبودنی ، پر فعالیتونو باندی تم کیږی چې اداره یی په اوسنی حال کې سرته رسوی . او هڅه کیږی چې هغوی په ښه توگه سرته ورسیري پلان اینبودنی په دی ډول اداره کی غوره بدلونونه منځته نه راوړی ولې کیدای شی له سرچینو نه کار اخیستنه گټوره او اغیزمنه وی



## پلان اینبودنی له دننه څخه بهر ته

له بهر نه دننه ته پلان اینبودنی، په لومړی سر کې بهرنی چاپیریال څیری او تحلیلوی او دوخت نه په کار وړولو سره ټول هغه مسایل چې له هغه څخه پلان اینبودل کیږی حداقل ته رسول کیږی.

په ډیرو ادارو کې د دی لپاره چې پایلی لاسته راشی له دواړو کرڼلا روڅخه کار اخلی.

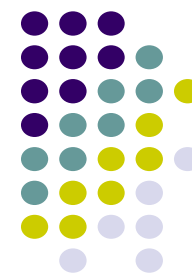
په عمومی توګه پلان اینبودنه له دننه څخه بهرته د روانو کارونو د بڼې سرته رسونی په خاطر صورت مومی پلان اینبودنه له بهر څخه د ننه ته هغه وخت ګټوره ده چې اداره وغواړی هغه کار سرته ورسوی چې وګړی پوری تړاو ولری او د دغی پلان اینبودنی څخه موخه په چاپیریال کې دوخت موندل او له هغه ښه ګټه اخیستنه ده.

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



له پورته نه ښکته پلان ایښودني : په دې پلان ایښودنه کې لو مری جگپوری مدیران غوره موخی ټاکی او دغه امکان د نورو کچو مدیرانو ته رامنځته کوی ، تر څو پوری د عمده او غوره موخوپه چوکاټ کې خپلی بر نامی جوړي او تدوین کړی له ښکته نه پورته ته پلان ایښودنی له هغو بر نامو سره پیلیږی چې عملیاتی کچو کې ښه نیسی پرته له دې چې داداری بشپړه محدودیتونو ته پام وشي هغه وخت دغه برنامی د مراتبو د لړی له لیاری یعنی د مدیریت لوری کچې ته وړاندی کیري.

## له پورته نه بنکته ته د پلان ایښودنی گټی او زیانونه او بنکته نه پورته ته د پلان ایښودنی گټی اوزیانونه



هغه برنامی چې له کوزی نه پورته پلان کیږي . د پلان ایښودنی طریقه د کار اخیستنی لپاره تنظیمیږي ، ممکنه ده دبشپړه راغونډولو او جهت گیری نه پاکه وی. په ځانگړی توگه هر کله چې تدوین شوی برنامی په بیلا بیلو کوچنیو سیستمونو کې چې د لور نیونو او عملیاتو مقاصدو کې متضادی او نا هما هنگی وی ددی مسالی د زیاتوالی احتمال کیږي .

## له پورته نه بنکته ته د پلان ایښودنی گټی او زیانونه او بنکته نه پورته ته د پلان ایښودنی گټی اوزیانونه ۲



ددې کرنلاری لویه گټه ، د هغو افرادو تر منځ د مالکیت د احساس تشدید او تهدید وړ والی دی چې په پلان ایښودنه کې د ادارې د عملیاتی کچو له پورته څخه بنکته د لاس ته راوړلو وړ ده

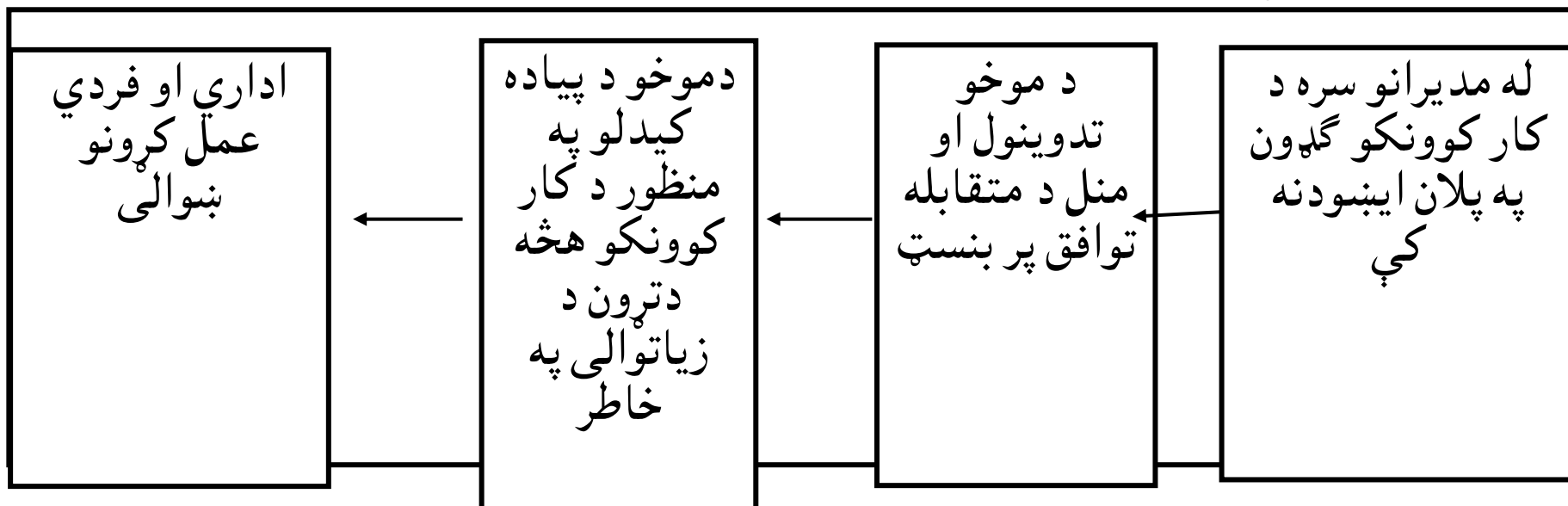
شاید غوره کرنلاره په پلان ایښودنی کې هغه لاره وی چې له پورته نه پیل شوی وی ولې د بیلابیلو واحدونو د کار کونکو را ښکیل کیدل او د امکان په صورت کې د دوی د گډون د ډیروالی له لپاری داداری له ټولو کچو څخه گټور اطلاعات لاس ته راوړی .



# پلان ایبوندنی او مدیریت د موخو او پایلو پر بنسټ



## د پلان ایبوندنی پړاونه د موخو او پایلو پر بنسټ





## مدیریت بنیگنی او عیبونه د موصی پر بنسټ

د دي کړنلاری بنیگنی عبارت دي :

- د کار کوونکو او مدیرانو ء د اړیکو د پړاو نو پراختیا
- دیوالي او توافق منح ته راوړنه د کار کوونکو او مدیرانو په منح کې د نسبی دندو کار او ارزښت د محتوا په اړوند ؛
- د کار کوونکو او انساني سرچینو د بهره وری د طریقو بڼه والی ؛
- د کار کوونکو د بنو گټو لپاره او د انساني سرچینو څخه د کار اخیستلو د کړنلارو بڼه والی .
- د کار کوونکو د کړونو بڼه والی او دموخو د پیاده کیدولو سره دهغو تړون د کار کوونکو د کړونو د ارزښتی د معیارونو بڼه والی ؛
- د کار کوونکو د خلاقیت او نو بڼونو له خوا که د ادارې گټه اخیستل ، ؛
- په اداره کې د بشپړه پلان ایښودنې پړاو بڼه والی .



## د مدیریت بیگنی او عیبونه د موخې پربنسټ

ددې کرنلاری عیبونه او نقصونه عبارت دي له :  
له حده وتلی وخت نیول ؛

د مکتوبونو په مستند جوړونې باندې له حده زیات ټینګار ؛  
دهغو موخو نه گړندی بدلونونه چې غیرې منطقی په نظر راحی ؛  
دموخو د واقعی کامیا بپو عملی گیدونو د کچی ارزیابی نشت والی ؛  
ددې روش دموفقیت د کچی تړون د جگپوړو مدیرانو د حمایت له کچی سره .  
په مطلوب حد کي دموخو د تعریف نشت والی ( د کارکوونکو د توانایی  
دمیزان تړون دموخو د ټاکنی په دلیل )  
دچارندویه او لارښونکو سیستمونو نشت والی د کار د پرمختگ او دموخو  
ته توافق لپاره .

## د استسنا پر بنسټ پلان ایښودنه او مدیریت



ددې لیدنی اونگرش پر بنسټ باید د موخو له ټاکنی ورسته، د سرچینو د تخصیصی او عملیاتی ځانگړتیاو ته اقدام وشي او د چارود سرته رسولو طریقې د واحدونو چارواکو ته وسپارل شي؛

په دي ډول، به د واحدونو چارواکې د عمل ابتکار په واک ولري، او جگپوری مدیران یوازی هغه وخت په کارونوکې مداخله کوي چې یوی واحدی پیش بینی شوی برنامی عملکرد له ټاکلی حده ووځي او تیری وکړي.

د کار اخیستنی وړ یوشمیر توکې او ابزار په دی کړنلاری کې د چارو د بهیر کنترول او دواحدونو کړنو نه عبارت دی: بودیجی استندارد شوی لگښتونه د مدیریت حسابداری، او د لگښت کونکو په مراکزو څارنه او د پانگو اچونو مراکز



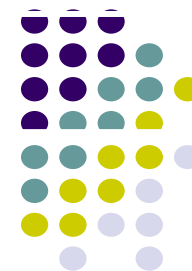
## بیرنی (عاجلی) پلان ایسودنه او اقتضایی پلان ایسودنه

بیرنی پلان ایسودنه :

ددی کرنلاری پر بنسټ ، پیښی او د نویو حالاتو اټکل کیری او د هغو لپاره عکس العملونه او مناسب ځوابونه په پام کې نیول کیری

اقتضایی پلان ایسودنه :

دغه ډول پلان ایسودنه مخکې له عملی کولو څخه پر فکر کولو باندی ولاړه ده بهتره له دی چې د پلان ایسودنی چاپیریال نا مطمینه وی د مفروضاتو نا منا سبه احتمالی اوسیدل له وړاند لیدنی او حتی لمړنیو موخی ، ډیروالی مومی په داسی چاپیریال کې مثالی او پیښی په غیر منتظره توگه صورت مومی او په پایله کې پلان ایسودنه کې بدلون حتمی راگر ځوی . له دی کبله بڼه ده چې تل د پلان ایسودنی په وخت کې وړاند لیدنه وکړو چې کارونه څرنگه چې انتظار لرو مخکې ولاړ نشی څه بدلونه باید په برنامه کې منح ته راشی او یا د هغی بر نامی بدیل جوړ کړو تر څو مدیر په حیرانه توگه له داسی پیښو سره مخامخ نشی .



## د پلان ایښودنې لوی پړاو نه

- د موجوده اړتیاو پیژندل (وختونه او محدودیتونه)
- د لنډ مهاله موخو ټاکل
- د ضروری فعالیتونو په هکله د اطلاعاتو لاس ته راوړل
  - د اطلاعاتو تحلیل او د هغو جلا کول
- د راتلونکې وضعیت د وړاند لیدنې پر بنسټ د فرضیو وړاندې کول
- د بدیل پلټنه او د برنامو پرځای د نورو برنامو ځای پر ځای کول
- د مناسب بدیل ټاکل
- د ساتندویه او فرعي برنامو جوړول
- د پرله پسې فعالیتونو تنظیمول او د مهال ویش جدولونه (په تفصیلی توګه)

## د پلان ایښونو اغیزمنتوب



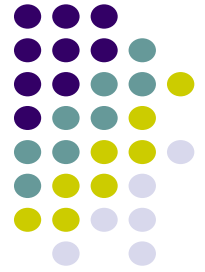
د فعالیتونو د وخت مخکې والی.

اړیکې او یوالی .

یوځای کار کونی.

د شرایطو چمتو والی.

# پلان ایښودنی



د پلان ایښودني ښیځنی

د پلان ایښود ني عیبونه



## د کامیابی پلان ایښودنی په وړاندې لوی ستونزی



د پلان ایښودنی بشپړه سپارښتنه له چگپور و مدیرانو نه نورو مدیرانو ته  
په اجرایوی کارونو کې له حده وتلی بسیا توب  
د موخو نه خړ گند والی په بشپړه توگه  
د اطلاعاتو جلا کول او د هغه تحلیل  
د اجرایوی مدیرانو نه گډون  
د کړنو له ارزونې سره د برنامو د اړیکو نه لرل  
د برنامو له حده وتلی پیچلتیا  
د برنامو نه لیدنه  
په خپل ځان تکیه لرنه

# د برنامو د مراتبو لړۍ او ډولونه

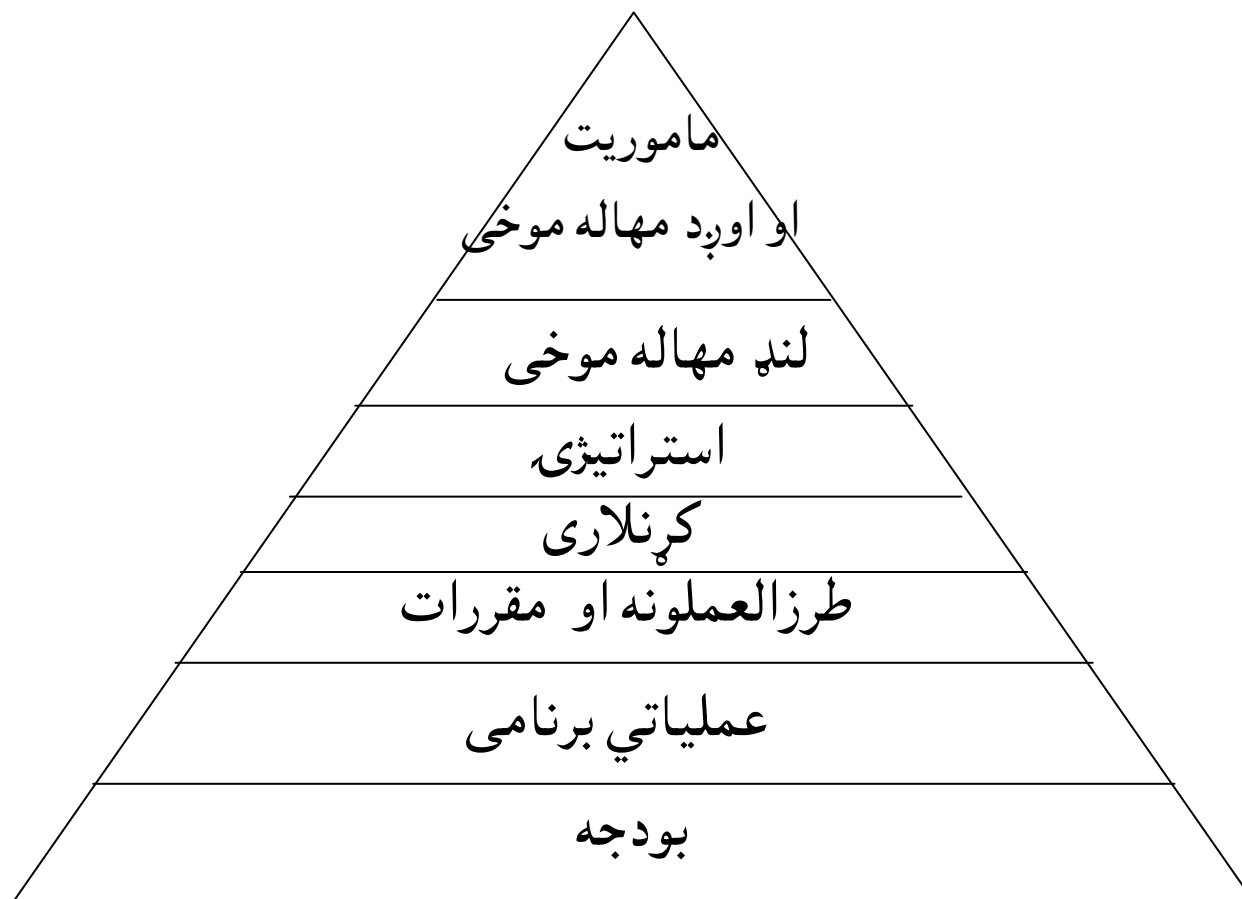


ستراتیژیکي برنامی

عملیاتي برنامی



## د برنامو د مراتبو لړۍ او ډولونه



## د برنامه د سرته رسونو د وخت موده او تهدياتو اصل



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

## په برنامه کې د بدلون منلو ارزښت



باید بدلون منونکې برنامه طراحی کړو ولې :

- د برنامه د بدلون لگښتونو نه نباید د برنامه له گټو نه زیاتې وی



## د پلان ایښودني په اړوند هو وڅیړی

هر ورځ سهار چې **غرڅي** له خوبه راویني شی  
پوهیږی چې له ګرندویو **زمریو** څخه ګرندی زغا سته ووهی

هر ورځ سهار چې زمریان له خوبه وینس شی پوهیږی چې  
له تر ټولو چپو غرڅونه باید ګرندی وی

مهمه دا نده چې **زمری** یی یا **غرڅه**  
دا مهمه ده چې  
**هره ورځ باید ګرندی زغا سته وکړی**

# څارنه او نظارت





## د څارني او کنترول پیژندنه (تعریف)

څارل او کنترول عبارت له هغه پړاو او مرحلې څخه ده چې یو مدیر د هغه په مرسته د سرته رسول شویو عملیاتو یوالی له پلانیزه شویو فعالیتونو سره سنجوی . او یاهم په بل عبارت د هر سرته رسول شوي عمل څارنه او مراقبت د نقشی سره داسې سم وي چې د هغې د سرته رسونې لپاره طرحه شوي وي . نو په دې اساس د څارني پړاو د اداري د فعالیتونو په پلان ایښودنه د بنسټیزه موخو رسیدو لپاره په کار وړل کیږي ، همدا ډول دغه ترتیب د پرمختګ تله (میزان) د موجود لور او د مدیریت د ځواک د برنامه د اصلاح او طرحې په پیژندنه کې محکې له دې چې زنده شي وروښي . نو دا ویلی شو چې کنترول د اوسیدونو او بایدونو تر منځ برابرونه او مقایسه ده ، او ددې دواړو له مقایسې نه دا پایله اخلو چې زموږ محکې لیدنه درسته ده او هر هغه څه چې مو انتظار درلودل لاسته راغلي او که نه؟ دا عمل په حقیقت سره د څار او کنترول په اغیزمندتوب او هرکله والي ټینګارده چې د برنامه له پیله تر پایه او کله هم تر ختمه دوام پیدا کوی .





## د کنټرول پړاونه ( مراحل )

کنټرول کیدای شی په څلورو پړاونو کې سرته ورسېږي :  
د معیارونو ټاکل  
د عملګړنو پیژندنه  
اصلاحی پیلې ( اقدامات )



## د څارني او کنترول طريقي

مقایسوي بنسټیزه طريقي او غیر رسمي ليدني او مشاهدي :  
په دی طريقي کې د کنترول د عملیاتو سرته رسونه او له کار کوونکو سره غیر رسمي خبري اترې صورت مومي دا عبارت دی له :  
د وړاندلیدونو طريقي : غالباً د احتمالي پایلو یا (نتایجو) داندازه گیری سیستم په عنوان په کار وړل کېږي .  
د راپوت د وړاندی کولو طريقيه : دغه طريقيه باید د نورو طريقيو سره په ځانگړی توگه له غیر رسمي بحثونو او مشاهدو سر یو ځای وی .  
د بیلگې اخیستنې (نمونه ) طريقي : له دی چې ټول توکي او محصولات یا خدمات وړ دی تحلیل او برسي ندی نو په دی توگه بیلگې اخیستنې ( نمونه گیری ) ته اکتفا کېږي .



## دڅاراو کنټرول وسایل او تدابیر

ددې لپاره چې یو مدیر وکولای شي په سمه توګه کار کونکي وڅاري او اصلاحي اقدامات ترسره کړي ، باید د کنټرول یو شمیر وسایلو څخه لکه : د عملیاتو کنټرولو ، بودجه ، کورنۍ ارزونې امار او داسې نور نه کار واخلي .

عملیاتي څارنه او کنټرول : عملیاتي څار په بیلابیلو دورو کې لکه ( لنډ مهاله ، منځ مهاله ، اوږد مهاله ) ټاکنو کې نقش او ونډه په عملیاتي جوړونه کې لري . چې دغه وسیله د کنټرول د کمی او کیفی لحاظه مستقیم اغیزی د زیږدود ( تولید ) پر کچو د خاص ارزښت درلودنګۍ دی .

بودجوي څارنه یا کنټرول : مدیریان د بودجې له ټاکلو سره پرتولو فعالیتونو څار او نظارت کوي سر بیره پردې کیدای شي له بودجې نه د سرته رسیدونکو برنامو بریالي توب اندازه د ادارې د موخو رسیدونو یا د مخکې لید شویو برنامو د انحراف حدود لپاره هم کار واخیستل شي .



## دڅار او کنترول وسایل او تدابیر....

د بودجوی څار مزیتونه دا دي چې د یو اداري یا موسسي د بیلابیلو فعالیتونه له طریقه یعنی د گډې اندازه گیری او څار پر بنسټ په کار وړنه کې مرسته کوی .

آماري او ارقامی څار نی : د کنترول یوه بله وسیله عبارت ده له گټور دوره یي رپوټ څخه لکه : ( اونیزه ، میاشتنی ، او داسي نور .... ) چې مدیر کولای شي د هغه غوښتونکی شي . مدیردهغو د مقایسې ، تجزیې ، او تحلیل په څنگ کې د مخکنی دوری ورته والي سره کولای شي له هغو نه گټه واخلي . او د مخکنیو او ورسینیو بدلونونو په ملاحظې سره لازم اصلاحی اقدامات عملي کړی . ځکه نو د آماري کنترول رپوټونو څیرنی مدیران په دی توانوی ، تر څو پوری پر فعالیتونو ، مسایلو ، د اداری پر ستونزو نظارت او څارنه وکړی او په وخت لازم پریکړی ونیسی .



## ځانگړی کنټرول

د ځانگړي کنټرول رپوټونه ممکنه د مخصوصو اطلاعاتي واحدونو له خوا تيار او چمتو شي ددی ډول رپوټونو جوړونه په مستمره او استسنایي حالاتو کې سرته ورسېږي . د ځانگړو رپوټونو ارزښت دا دی هغه عملیات چې په نظر راځي د انتظار وړ استاندارد نه انحراف پیدا کړي د زیاتي پاملرنی لاندی نیسی .

باید وویل شي چې د کنټرول لپاره ډیر تدابیر او وسایل معمول دی چې د توپرونو په باور سره د اداري د فعالیتونو په څرنگوالي کې یو له بله توپیر کوی او دلته د وخت د کمښت له عمله دهغو له یادولو څخه ډډه کوه



## په اداره کې هغه ستونزی چې مدیران ورسره مخ دي

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

او مدیر هم باید نه یوازی د ناتوانۍ بلکې د قوت ټکې هم د څارنې په مرسته وواي تر څو پوری دغه نیمګړتیا له منځه لاړه شی .

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

کله وختونه د څارنې پایلي په ټاکلي وخت د مسولینو په واک کې نه سپارل کېږي ، بلکې داسې وخت ورته سپارل کېږي چې د هغه نه کار نه اخیستنې وخت تیر شوی وی په دې اساس د څار او کنټرول سیستم په داسې ډول عیار او جوړ شی چې دې اصلاح کونې فرصت مدیرانو او پلان جوړونکو ته ورکړی .



## د استانداردونو غیر ریښتني او غیر منصفانه ستونزی

د استنداردونو او معیارونو د کنټرول په ټاکنه کې باید بشپړه غور او دقت وشي ترڅو وکولای شو په بشپړه توګه له هغې نه ګټه واخلو، غیر له هغې څارنه د ستونزو سره مخامخ کېږي؛ ځکه د ادارې غړي استانداردونه غیر ریښتني او غیر منصفانه شمیري تر هغه ځایه چې تن څار او کنټرول نه ورکوي.



## پلټنه يا نظارت

هانري فايول معتقد په دې وه چې د توليد هر سر پر بنسټ ته ، چې نسبتاً ساده دندونه ليدنه او نظارت كوي ، د څارنه او ليدنې په چاپير يال كې ۲۰ له تر ۳۰ شميرو د لاس لاندې كار كونكو ليدنه امكان لرونكې وي . په دهغه حال كې چې مدير يا له هغه نه لور استازي ممكنه يوازي دري يا څلور غړو نه ليدنه او نظارت وكړي . په دې اساس د فايول له نظره هر دري يا څلور سر پر بنسټه يا مدير بايد يو ، جگپوړی، مدير ولري .

د پلټنې او نظارت د چاپير يال صا حينظر ان په ساده ژبه د لاس لاندې غړو شميرې ته اشاره كوي چې مستقيمه د يو مدير د نظر لاندې دنده تر سره كوي او هغه ته رپوټ ور كوي . په دې اساس د نظارت دغه چاپيريال د كار د واحدونو اندازه او پراخ والي ټاكي . د كلاسيك مديريت د ارونو ( اصولو ) په برابر د پلټنې د چاپيريال مدير بايد د وسعت او اندازې له لحاظه حتي الامكانه كوچنې او دگمې پراخوالي درلودنكې وي ، ځكه هر څومر چې د غړو شميره چې مستقيماً د يوه مدير د سر پر بنسټې لاندې كار كوي زياد وي ، يوالې ( هماهنگي ) كنترول د هغو د فعاليتونو به ستونزمنه وي .





## د پلټنې پیژندنه ( تعریف ):

هغه هڅه چې یو مدیر د یوې برنامې یا عملیاتو د پیاده کولو لپاره سرته رسوي ترڅو پوری د سم او ناسم فعالیت میزان لاس ته راوړي .

په پلټنه کې دغه لاندې فعالیتونه د پام وړ دي :

- پلټنه ، عملیات او برنامې سره تطبیقوي .
- پلټنه د فعالیتونو سلامتې او یا ناجوړیو ( بیماری ) میزان روښانه کوي .
- پلټنه ، د کارونو په سرته رسونو کې د بیلا بیل واحدونو توان بیانوي .
- پلټنه ، د عملیاتو د پرمختګ اندازه او واټن ( فاصله ) تر موخې روښانه کوي .
- پلټنه ، د هدایت غوښتنې لازم والی او د هدایت منلو ظرفیت لاسته راوړي .



## د پلټني د چاپيريال د مناسبې اندازې ارزښت

لمړۍ : د پلټني او نظارت چاپيريال د مدير په بريالي اجرائتو او د لاس لاندو غړو په گټورو عمل كړونو اغيزي كوي . كه د پلټني او نظارت چاپيريال ډير پراخه وي ، د هغه كنترول د مدير له توانه بهر دي ؛ ځكه لاس لاندې غړي ډيري اندازې سره كنترول اونه لارښونه كيږي . او كه د پلټني چاپيريال كوچني او محدود وي دا كار ددي باعث كيږي چې د مديرانو له ځواك او توان نه لږ كار واخيستل شي .

دوهم : د پلټني د چاپيريال او اداري جوړښت تر منځه اړيكي ځاي لري چې د پلټني او نظارت چاپيريال د مديريت او اداري جوړښت په د لارو په ټاكنه كې مستقيمي اغيزي لري ، ځكه هر څومره چې د پلټني چاپيريال مناسب وي په هماغه اندازې د اداري جوړښت د تناسب باعث كيږي .



## د پلټنې د چاپیریال ټاکنې عوامل

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



## د مناسبی پلټنی د چاپیریال په ټاکنه کې گټور عوامل

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



## ( تفویض د واک او صلاحیت ورکړه )

د واک او صلاحیت ورکړه ډیری گټې له ځانه سره لری له یو لوري تاسوته هوساینه در بڼی او د اړونده فعالیتونو لپاره زیاد وخت تاسو په واک کې درکوی . او له بل لوري د ادارې ظرفیت په بشپړه توگه په کار اچول کېږی او د کار کونکو د پراختیا زمینه د کار کولو له لپاری د غوښتل شویو دندو پر مخ مساعد وی کار کونکو ته د ډیرو مسوولیتنو سپارل او ورکړه هغوی ته دهخونی او خوزښت باعث کېږی .

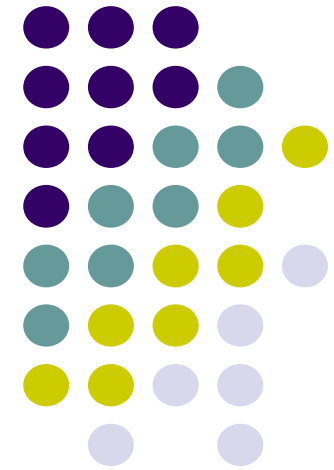


## د دندو د لومړی توب ډله بندۍ

- ایزین هاور ددی په اړوند یو اصل لري او دا اصل له مور سره مرسته کوی چې تر خو پوری دغه لومړی توب دکار د ویش او فعالیت له نظره په څلور برخو وویشو . او داهم د دندو د ارزښت او بیړنی توب پوری اړه نیسی
۱. مهمه او بیړنی دي خپله مو سرته ورسوی .
  ۲. مهمه دي ولي تر اوسه بیړنی ندي . یو ضرب الاجل د کار لپاره وټاکل شی تر خو پوری په مناسبه وخت او په درسته توگه د هغه پرمخ کار وشی . یا دا چې یوه کار پوه کار کونکې ته وسپارل شی .
  ۳. مهمه ندي ولي عاجله دي
  ۴. دغه کارونه فوراً باید نورته وسپارل شی او که لازمه وی چې تاسو خپله پي سرته ورسوی په هغه صورت کې د کار منح کې مو ( د یوی گاری ورځ په آخې کې یا هم هغه وخت چې کار مولزوی دورځی په بهیر کې سرته ورسوی )

# دانساني سر چينو مديريت

## اتم فصل





## د انساني سر چينو مدیریت مفهوم

د انساني سر چينو مدیریت د فکر په بنسټ ولاړ ده چې کار کونکي باید د انسان په توګه په پام کې ونیول شي

د انساني سر چينو د مدیرانو له موخو نه یوه داده چې د شرایطو وړ خلک د پام وړ پستونو ته وګمارل شي

اود وګړو او پرسونل مهارتونه پراختیا ومومي او هغوی په دی وتوانیږي چې سپارل شوی دندی په ښه توګه سر ته ورسوي د انساني سر چينو مدیریت د انساني اړخونو د درکولو په خاطر په یوه اداره کې او د هغو د ستراتیژیک ارزښت په خاطر د اهمیت وړ ده





## د انساني سر چينو غوره او عمده دندې

- دنويو کار کونکو گمارل (د تشو څوکیو اعلان ، د غوښتنو یا در خواست تحلیل او تجزیه آرزونه او مرکې )
- د مهارتونو پراختیا او اړتیا (د کار کونکو د زده کړې او آزمویني له ليارې )
- د هر کار کونکې د اطلاعاتي مسایلو ترتیب او تنظیم (د پیزندنې لنډیز (خلص سوانح) د مهارتونو او توانا یې په هکله معلومات ، د معاشاتو د اندازې ثبت او داسې نور )



## د انساني سر چينو غوره او عمده دندې ....

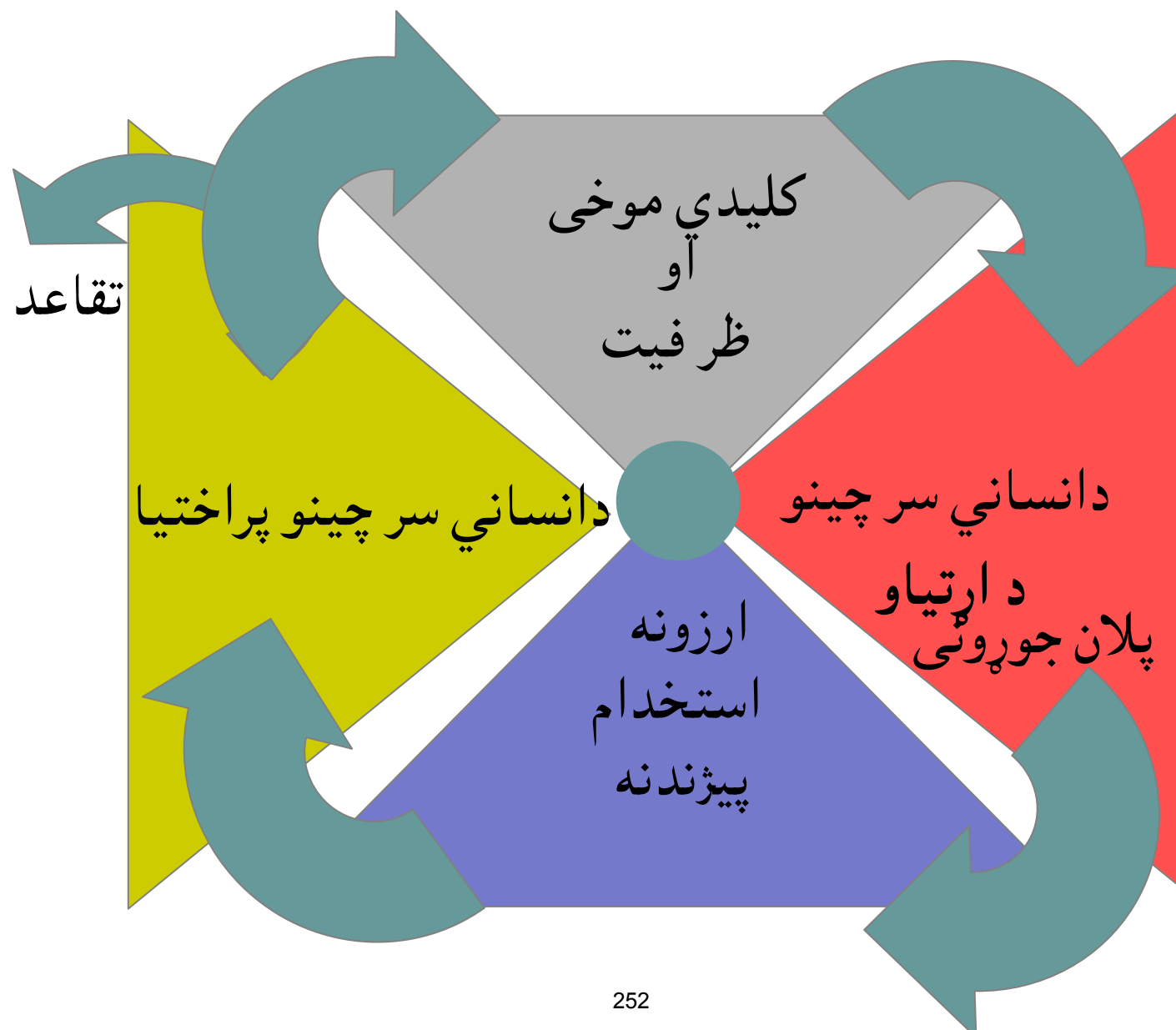
ځنې وختونه د معاشاتو د ورکړې خانگه (د کارکوونکو د حاضري او دوخت په هکله د معلوماتو راټولول د کسرات او ماليات محاسبه ، د دوراني چکونو جوړول او درکول د کارکوونکو د مالي راپورټ) انساني سر چينو پوري اړه نيسي او په يو شمير ادارو کې د مالي خانگو مربوط کيږي .

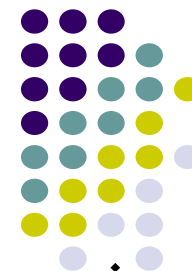
د وخت تنظيمول د کار ځواک او نورو (د کارکوونکو آريزايي د هغو د وخت نه د کار اخيستنې او اجراتو په اړوند دي .

د گټو او امتيازاتو جوړونه او تنظيم ( په گټورو پروگرامونو کې گډون لکه : روغتيايي څار او مراقبت ، بيمه ، او دې تقاعد پلان .



# دانساني سر چينو مديريت - د کړيو (حلقوی) پړاو

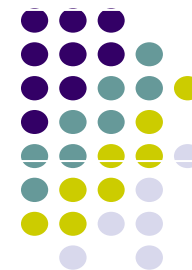




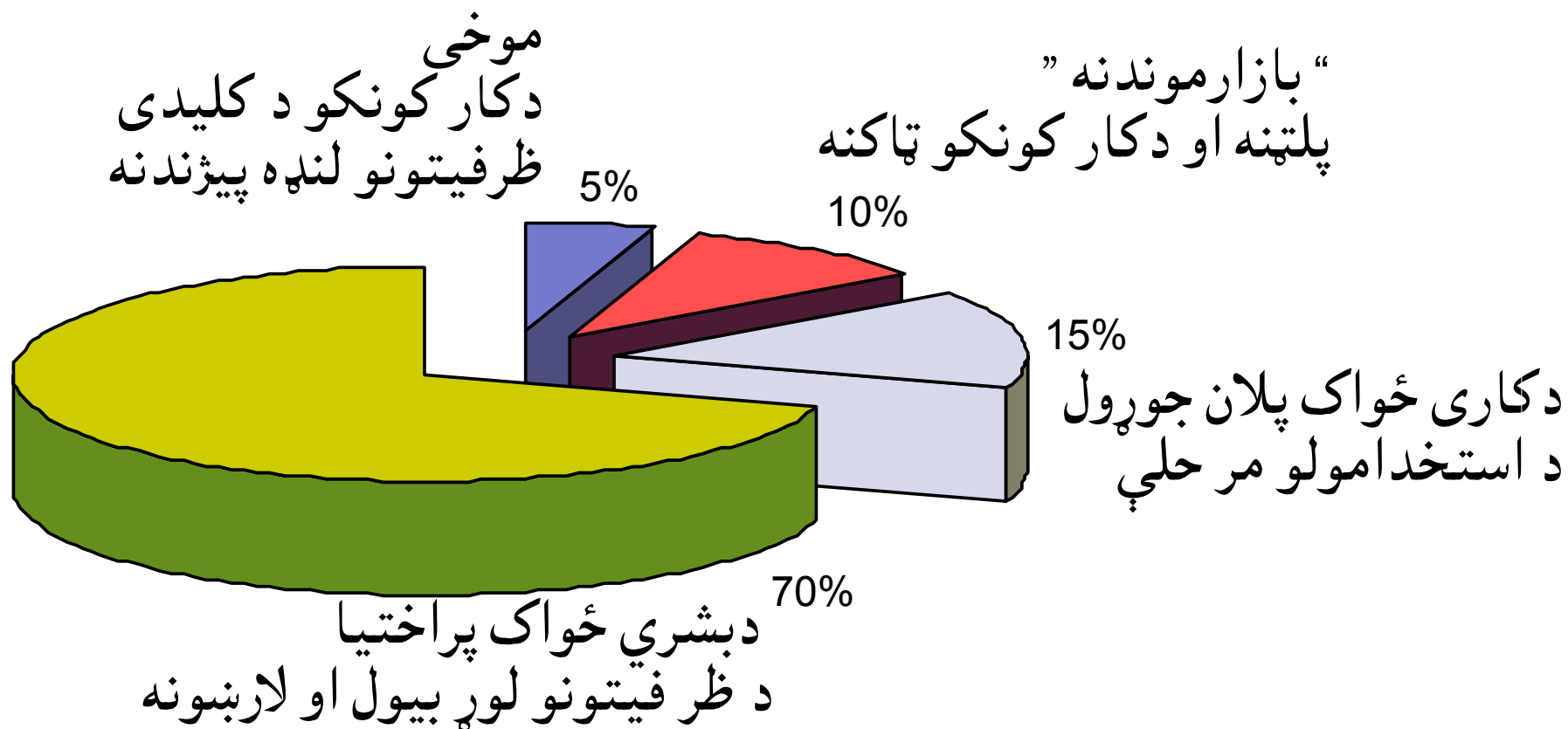
## اداري او په هغو کې موجوده پوهي

هغه پوښتني چې د پوهي د ساتلو لپاره په يوي اداري کې و پوښتل شي په لاندې ډول دي:

- د پوهي د ساتلو لپاره کړنلاري او لارښوني کومي دي ؟
- کوم معلومات د کوم غړي په مرسته و ساتل شي ؟
- څه ډول وشي که يوه کار کونکي چې دنده پرېږدي د هغه پوهه نورو کارکونکو ته وليږدو ؟
- څه ډول کولاي شو ډر تر ډره په کم وخت کې پوهه وساتو ، چې د باور وړ وي )
- څه ډول کولاي شو چې پوهه دغیر مجاز کار اخيستي او له منځه تللو نه وژغورو ؟
- که لازمه وي چې لاسته راغلي پوهه له منځه يو سو څه ډول ډاډمن شو چې نوره په درد نه راځي ؟
- څوک ددي کار مسول ده او له چا نه د مرستي غوښتنه کولای شو ؟

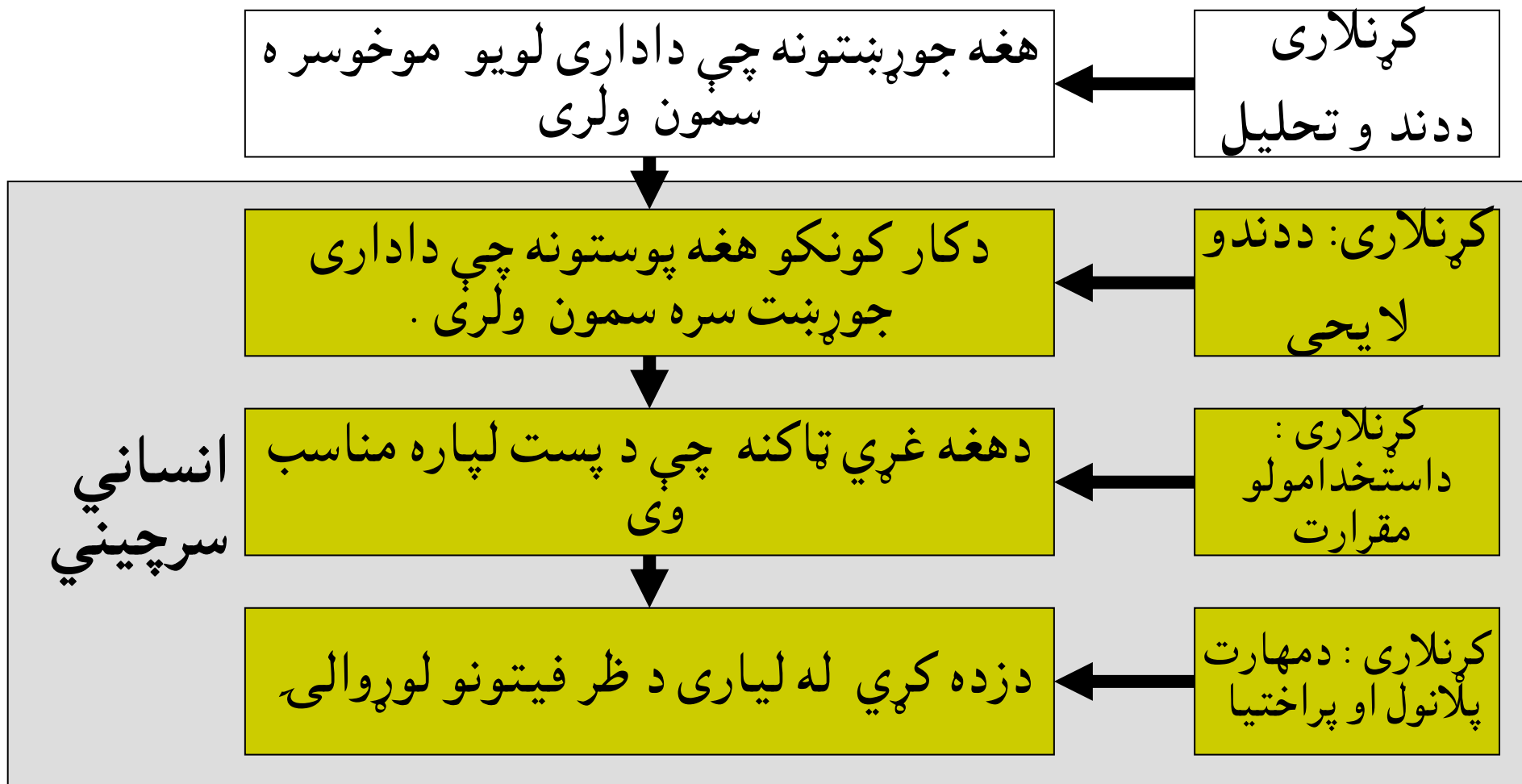


## دانساني سر چينو مديريت





# دانساني سر چينو استراتيژي





## دندو لایحه څه ده ؟










د دندو لایحه هغه مدارک دي چې په یوه اداره کې د پستونو (څوکۍ) په شتوالي باندې دلالت کوي او د دغو مسایلو درلودنګۍ وی .

- له کار کونکو څخه د پلان شوی دندې لپاره دغو بڼتونو ځواکمنی څه ده ؟
- له کارونکو څخه څه غوښتنه کېږي چې سرته یې ورسوي ؟
- څه ډول باید دندې سرته ورسوي ؟
- تر کومو حالاتو لاندې دندې باید سرته ورسېږي ؟



## دندو لايحه

دندو لايحه بايد لاندی ټکي توضیح کړي :

- د مراتبو د لړۍ پر بنسټ پوستونه 
  - دندي ( لیری لید / ماموریت ) 
  - مکلفیتونه، مسولیتونه / حساب ورکوني 
  - موخي / لاسته راوړني 
  - مواد، توکي او تجهیزات 
  - پراونه او تگ لاره 
  - چلندونه مهارتونه او مهمه خبرتیاوی 
  - په راتلونکې کې د کار کونکو د پراختیا لیری لید ( د مهارت پلان ایښوني ) 
  - دندي او نورې ونډې !!! 
- دندو لايحه وخت په وخت بايد نوي شی !



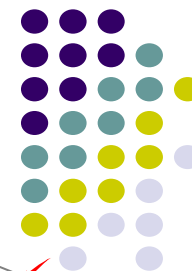


## ددندو تحلیل او تجزیه

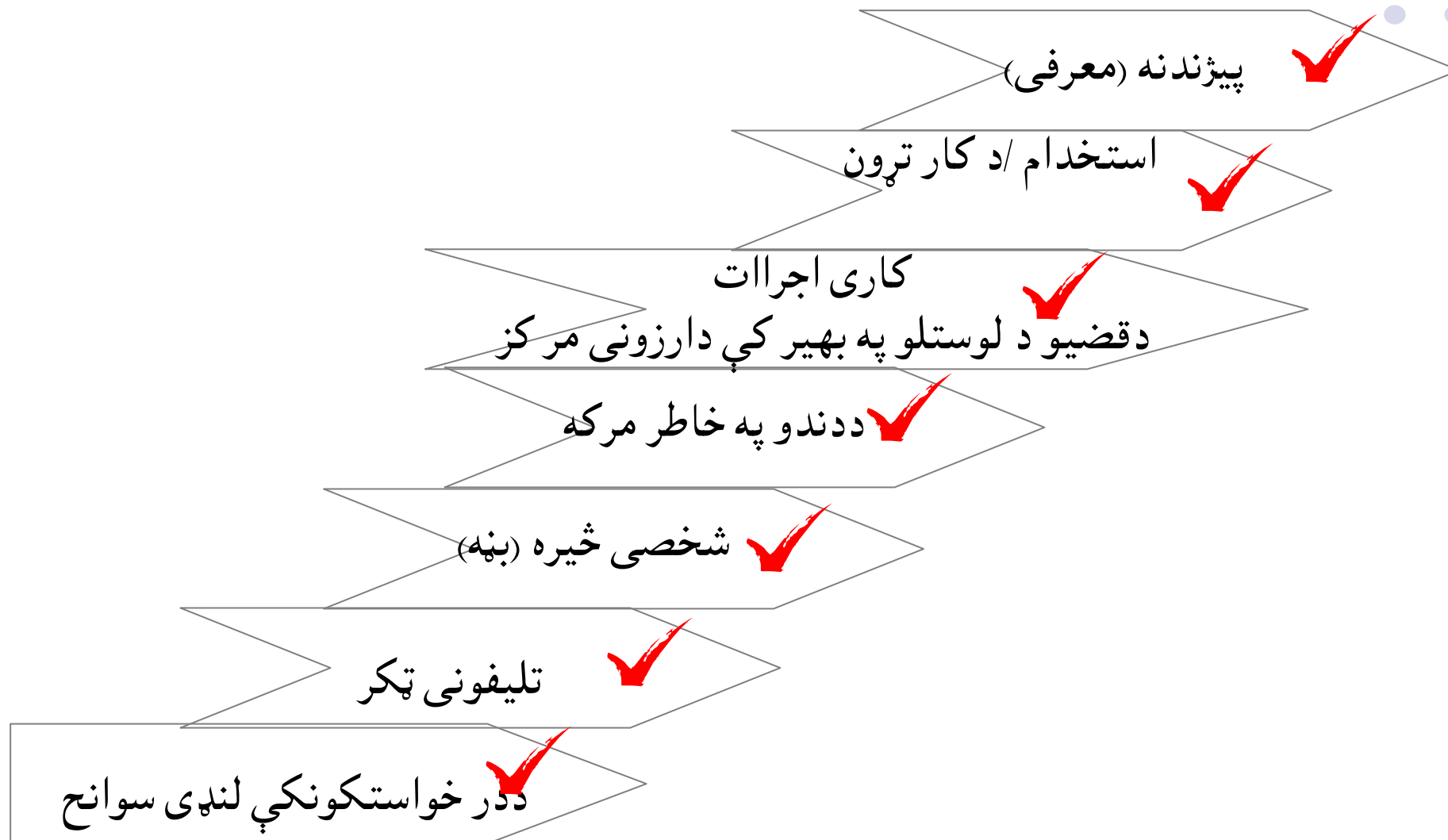
ددندو تحلیل او تجزیه هغه پړاو ده چې دانسانی سرچینو د متخصصونو په مرسته دیوه ځای (موقف) د ماهیت دروښانه کولو لپاره سرته رسیری دا لاندی تحلیل او تجزیه د کار کوونکو د ټاکنی لپاره د معلوماتو د راټولو ، ویشلو او تادیه کولو په خاطر پکاروړل کیږی .

ددندی د تحلیل او تجزی لپاره بیلا بیلې کرنلاری شته دی چې بی شمیری پایلی منځ ته راوړی دیوی دندی په اړوند د معلوماتو د راټولو معمولی کرنلاری عبارت دی له :

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



# د نویو کار کونکو د آزمو یلو پړاو



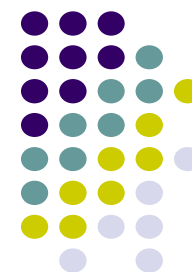


## د نویو کار کونکو د آزمو یلو پړاو....

لمړنۍ ورځې د نویو دندو ډیری با ارزښته او مهمه دي . ځکه چې کار کونکي یو ځانگړی برداشت له ادارې نه پیدا کوی ، په دې معنا چې هغه په عامه توگه د کارې چاپیریال ، مسلکې اوسیدنی ، د کار کونکو د منځ اړیکې د مشرې له ليارې څه ډول فکر کوی او برداشت ځنی اخلی .

باید ټولې اړتیاوې د ښه پیل ليارې ورته چمتو او آماده شي ددغو دوامداره او گټورو اجرااتو د باوري کیدلو په خاطر یوه دوره د آزمو یښت په لمړنۍ سر کې ډیره مهمه ده په دې توگه د آزمو یښت دوره یوه ډیره با ارزښته او مهمه خوا او جنبه دانسانی سرچینو د مدیریت بلل کېږي .

## یوه دوره د آزمو یښت باید ددغو ټکو پر مخ تمرکز ولری:



نوی کار کونکی له نوي دندې سره آشنا کړی د کاري چاپیریال په شمول ونډې او مسولیتونه چې هغه پوری اړه لری ور وپیژنی.

- د کار دمحل څانگی او ټولی اداری نویو همکارانو ته ور وپیژنی.

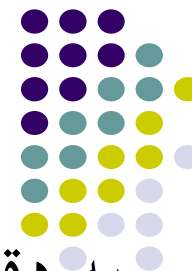
دغه احساس په کار کونکې کې پیدا کړی چې خپل ځان ژر تر ژره د نوی څانگی غړی وشمیری.

- او یوه فضا د ښه راغلا ست او استقبالیه ورته جوړه کړی او هغه ددندی په اړوند وهڅوی تشویق یې کړی.



## یوه دوره د آزموینت باید ددغو ټکو پر مخ تمرکز ولری:.....

- د واک او مالکیت احساس په کار کونکي کې پیدا کړی او په پایله کې د ادارې په نسبت د وفادارۍ روحیه په هغه کې راژوندی کړی .
- د یوې موخې لرونکي ، مسولیت ، اود باور احساس د نویو کار کونکو په منح کې غښتلی کړی .
- په راتلونکې کاری پړاونو کې د شخړې اوناوړه پوهید و امکانات کم کړی .
- که تاسو په خپله اداره کې د نویو کار کونکو د آزمویښتی دوری مسول یاست لاندنی لست به د یوه لار بنود په توگه تاسو سره مرسته وکړی چې دا ډول مهم اړخونه په یوې آزمویښتی دوره کې په پام کې ونیسی .



## دد ندي لپاره مرکه ۱

په دقیقه تو گه چمتو واوسی { د وگړو غو بښتلیک سوابق او لنډې سوانح وڅیرلې، په څیر سره پوه شې چې د څه ډول (کارکونکې) په لټه کې یاست .  
دا اعلان شوي پست لپاره باید د دندو لایحه ولری .  
ټاکل شوي پوښتني وپوښتي تر خودغو بښتونکي مهارتونه، ځانگړتیاوی او خوزښت و ارزول شي .

● “ پینځه کاله وروسته په کوم حالت کې غواړی واوسی ؟ ”

● “ څومره تنخوا (معاش) غواړی ؟ ”

● “ خپل په هکله خبري وکړی ”

● “ تر ټولو لویه کمزوری ستا سو څه ده ؟ ”

● “





## دد ندي لپاره هر که ۲

د کاري فشار په وړاندې څه ډول چلند کوی ؟ “  
“ له ستونزو خو بڼونکو خلکو سره څخه ډول چلند کوی ؟ “  
پرانیستي پوښتني مطرحه کړی او له موضوع نه پر څنډه تللو څخه ډډه وکړی  
جزیاتو ته پام وکړی د بیلگې په توگه : خیره ، غږ ، حرکات ، او سکانات او د  
کاندید شوي غړی علاقه مندی .



## دیوه فوښتونکې ناسمه چلند



د پوښتنو نه مطرحه کول  
د خپل مخکنې لارښود (مشر) غندل  
د نیوکو نه منل  
کمزورې څیره ء او بی خوزښته  
شکمن له حده وتلی پلټنه او ستومانه  
له حده زیاته تواضع او پرده باري ،  
ډیر با جرئتہ ”جامع الکمالات“  
مرکې ته ناوخته رسیدنه  
له مرکې کونکې سره د ستروکو په  
ستروکو د اړیکو نه تامینول کیدو  
د خبرو نه واضح کول  
په معاش باندې له حده وتلی ټینگار





## دنوي کار کونکې د پیژندنې کړنلاره ۵

دیوه نوي کار کونکې پیژندنه د دغو ټکو درلودنکې دی :

- اراړخیزه پیژندنه
- هغه ته د مسولینو وړ پیژندنه / همکاران / ټیټ پورې کار کونکې ا وداسي نور
- د کار چاپیریال کې دهغه وړ پیژندنه
- د کار ځای معلومول
- د تخنیکي توکو تیارول
- نوی کار کونکي ته دمستقیم امر وړ پیژندنه
- په دوسیو کې د ضروري مواردو وړ پیژندنه
- دلومړي ورځي، دا ونی، او میاشتي کاري پلان سپارښتنه دزیاتو توضیحاتو په خاطر د پیژندنې لارښودنو ته مراجعه وشي.





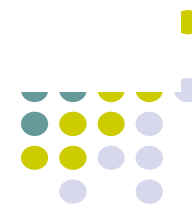
## دې کار کونکې کارې کرنې (اجراات)

ارادي ځواک + توانمندی = کرنې (اجراات)  
توانمندی: فزیکي ځواک او فطري توانمندی د ستاسو د ټولو حواسو د پکارولو په  
خاطر د هر ډول فزیکي فعالیت د سرته رسونې لپاره  
ارادي ځواک = په وگړي باندې د ځان له خوا راغل شوي فشار غوښتل شويو  
موخوته د رسیدو او چارو د بڼې سرته رسونې لپاره

# مالی مدیریت



## د مالی چارو ویشل په ۰۰۰۰



حسابداری (حساب لړل)



بهرنی حسابداری / لیکل او راپور ورکول  
کورنی (داخلي) حسابداری / دلگښتونو او هزینو  
حسابداری

کنټرولول

داخلي کنټرول

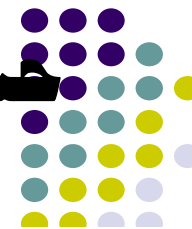


بهرنی کنټرول

بودجه جوړول



# حسابداری په مجموعی توگه په څلور برخو ویشل کیږی



- ۱- احصاییه
- ۲- پلان اینښودنه
- ۳- محاسبه
- ۴- د لگښتونو محاسبه ( کلکولیشن )



## د محاسبی او مالی برخی ښی اصطلاحات ۱

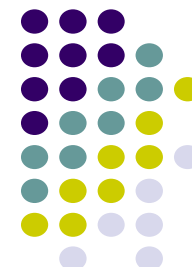
معامله یا **Transaction** : د پیسو یا نورو توکو ورکړه او راکړه د ډیرو یا دوه غړو تر منځ معاملی ته ویل کیږی

پانگه (سرمایه) یا **Capital** : هغه پیسی چې یو سوداگریز یا تجارتي ، خدماتی اونوری اداری پری د تجارت ( کار بار ) پیل کړی د پانگې په نامه یادیری .

شتمنی یا **Assets** : شتمنی له هغه با ارزښته شیانو او مالونو څخه عبارت ده چې په دوه برخو ویشل کیږی .

ځای پرځای ( ثابت ) شتمنی

گرځنده شتمنی



## د محاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۲

ځای پرځای شتمنی یا **Fixed Assets**: هغو شتمنی ته ویل کیږي چې د بیلانس د شتمنی په خوا کې ځای پرځای دی او پراوړد مهاله شتمنی کې شاملې دي په ورځینو چارو کې کارول کیږي او ډیر کلونه له هغې نه کار اخستل کیږي او په ډیر ژر وخت کې پرېسو د بدلولو یا (راکړی ورکړی) وړ نه وی . لکه : ځمکه ، مانی د ماشینونو ودانۍ لیردونکې وسایل .

گرځنده شتمنی یا **Current Assets**: هغو شتمنی ته ویل کیږي چې بیلانس د شتمنی په خوا کې ځای پرځای دی او پر لنډ مهاله شتمنی کې ورگډه وي او په ډیر ژر وخت کې د لاسته راوړلو وړ حسابونو دی .



## د محاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۲

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

- **روان یا لنډ مهاله پورونه Short Term Loans**: له هغو پورونو څخه عبارت دی چې په یوه موده یا مالی دوره کې (یو کال) باید ورکړل شی . لکه : دورکولو وړ مزد اوداسی نور .

- **اوږد مهاله پورونه Long Term Loans**: د څو کالونو او یا څو مالی دورو لپاره دواک له سپارلو څخه عبارت ده چې ورسته له هغه باید ورکړل شی لکه : بانکي پورونه او داسی نور .

**زیاتوالی** (تزیید) یا **Debit**: په محاسبه کې د بیت د ډیروالی زیاتیدو په معنی ده که موږ کله له د بیت څخه خپری کوو په حقیقت کې زیاتوالی یا دوو او زیاتوالی د شتمنیو په حسابونو کې وی او پورونو (بدهی) په حسابونو کې سر چیه معنی لری .





## د محاسبی او مالی برخی هنی اصطلاحات ۴

کموالی (کاهش) یا **Credit**: په محاسبه کې کريدت د کمښت يا کموالی معنی لري. دا په دی معنی ده که چیرته مور له کريدت څخه خبری کوو په حقیقت کې کمښت يا کموالی يا دوو او د کمښت په فعاله حسابونو کې (د اکتيفی حسابونو کې) صدق کوي او په غیر فعاله حسابونو کې پسیفی حسابونو کې سرچپه معنی لري.

پوروری (دیبټور) **Debtor**: په اکتيفی يا فعاله اقلامو کې د زیاتیدونکو په معنی او په غیر فعاله يا پسیفی اقلامو کې د کمونکې يا کم شوی په معنی ده.

پور ورکونکی (کريدټور) **Creditor**: په اکتيفی يا فعاله اقلامو کې د کم شوی په معنی او په غیر فعاله يا پسیفی اقلامو کې د زیارت شوی په معنی راغلی ده.

سوداگری (راکړه ورکړه) **Business**: دهغو فعالیتونو څرگندونه ده چې دگټې دلاسته راوړنې په موخه وي لکه سوداگریز بانکونه، تولیدی شرکتونه او داسی نور که پکښی کټه مطرح نه وي هغه ته سوداگری نشوویلی.



## د محاسبی او مالی برخې ځنې اصطلاحات ه

**دفترونه Accounts:** دپانګې شتمنیو له یو شرح یا شرح شوی او ثبت شوی لست څخه عبارت ده چې له اشخاصو او شیانو سره تړاو لری لکه د احمد دفتر ، د نقدو پیسو دفتر د تجهیزاتو دفتر او داسی نور ..... .

**مېنت یا تخفیف Discount:** له هغه پیسو څخه عبارت ده چې یو معامله لرونکی ئی بل معامله لرونکی ته یعنی یو پلورنکی ئی یوه اخستونکی ته د کمېنت په توګه حسابوی او په دوه ډوله دی .

**سوداګریز کمېنت Trade discount:** کله چې پلورنکی په خپلو مشتریانو باندی یو شی پلوری دهغه لپاره کمېنت منی چې د سوداګریز کمېنت په نامه یادیرې .

**نقدی کمېنت یا Cash discount:** کله چې پور ورکونکی په پور وړی باندی پیسی ولری او وخت ئی هم ټاکل وی بیاکه پور وړی له ټاکلی مودی څخه دمخه پیسی ورکړی هغه پیسی چې ورته کمی شمیرل کیرې هغه ته نقدی کمېنت وائی .

## د محاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ٦



**Voucher** یا بل په هغه لیکل شوی سند څخه عبارت ده چې د پلورنکي له خوا اخیستونکي ته ورکول کیږي او د یو جنس د ټولو ځا نگرټیاو لکه ډول ، مقدار ، د جوړولو ځای ، بیه او داسی نورو څرگندونو دی چې د ځنی شرکتونو او ادارو ځانگړو موخو لرونکي هم وی .

د زیرمو ځای ( گدام ) **Stock**: له هغه ځای څخه عبارت ده چې هلته یو اداره کوونکي ځنی شتمنی یا شیان ساتی .

دوه اړخیزه سیستم یا **Double entrée**: له هغه سیستم څخه عبارت ده چې په هغه دوه بنسټیزه اړخونه چې په موندلو ( د بیت ) د ورکولو ( کریدت ) کی ورگډ دی لیکل کیږي هر هغه سودگريزه راگړه ورگړه کی چې هغه ته پوروی یا د بیتور وائی او بل هغه څوک دی چې پور ورکوی هغه ته پور ورکونکي یا کریدیتور وائی چې په دوه اړخیزه سیستم د دواړو حسابونه لیکل کیږي .



## د محاسبی او مالی برخی هنی اصطلاحات ۷

د حسابونو تصنیف (په برخو ویشل) :

دیوه ارگان یا یوه ادارې په محاسباتی کتاب کی د معاملاتو د لیکنی لپاره لمړنی گام چي باید په عمل کی پلی شی داده چي خرگنده شی کوم حساب دبت شی او کوم حساب کریدت شی د دغه حساب دپوهیدلو په خاطر که کوم دبت او کوم کریدت شی ، دغه حسابونه په درې لاندی برخو ویشل کیږی .  
د شخصی حسابونو شرح : هغه حسابونه چي په شخص یا شرکت پوری اړه ولری د شخصی حسابونو په شرح په نامه یادیږی لکه احمد د حساب شرح یا صورت حساب .

کی د کتوموندل دی او کریدت د شخصی حسابونو په شرح کی د کتوموندل دی پاملرنه : دبت د شخصی حسابونو په شرح کی د کتوموندل دی او کریدت او نور د شخصی حسابونو په شرح کی د کتورسولو ته وائی شتمنی : دسنا دو ، جایدادونو او هغه شیا نو له ساتنی او څارنی څخه عبارت ده چي تجار پوری اړه ولری لکه نقدی پیسی ، ما نی ، ماشینونه او داسی نور .

## د محاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۸



پاملرنه : د بېت د جنسونو د حساب شتمنیو او خد متنو څخه چي د یو اداري یا ارگان له خوا لاس ته راځي عبارت ده او کريدت د جنسونه د حساب په شرحي شتمنیو او خدمتونو څخه چي دیوی اداري له خوا ورکول کيږي عبارت ده .

نوميز حسابونه (نومه ايز حسابونه) : دهغو حسابونو له شرحي څخه عبارت ده چي په هغوکي یاداشتونه (لیکنی) ، لگښتونه ، گټه او تاوان لکه معاش ، مزد ، سود د کمښت محاسبه او داسی نور صورت مومی .

یادونه : په نومه ايز یا اسمی حسابونه کی د بېت د لگښتونو او زیان د حسابونه له شرحي او کريدت د گټو او عوایدو د حسابونو له شرحي څخه عبارت ده .

## د محاسبی او مالی برخی ځنی اصطلاحات ۹



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

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

پانګه + پورونه = شتمنی

شتمنی - پورونه = پانګه

شتمنی - پاتګه = پورونه



وتلی لگښتونه یا **Expenditure**: دیوی ادارې د شتمنیو په ارزښت کې له کمښت څخه عبارت ده چې په یوه ټاکلې موده کې ښودل کېږي له عادي لگښتونو سره ئی لوی توپیر داده چې وتلی لگښتونه د گټې په خاطر نه پکارول کېږي .

لگښتونه یا **Expenses**: د شتمنیو په ارزښت کې له کموالی او د خدمتونو له پکار اچولو څخه عبارت ده چې په یوه تصدی د اقتصاد فعالیتونه او د تولیداتو د منځته راوړلو په خاطر ښودل کېږي .

عواید یا **Revenue**: له هغه یوه اندازه پیسو څخه عبارت ده چې دهغه په اخستلو سره دیوی تصدی د پیسو په اندازه کې زیاتوالی منځته راشي لکه د حاصلاتو خرڅلاو ، د کرائی اخستل او داسی نور .



د حسابونو شرحی په ټوله توګه درې ډوله ده

د ګټې او زیان د حسابونو شرحه یا **Profit & Losses a/c**: د مالی حسابونو له شرحی څخه عبارت ده چې دیوی تصدی د ګټې او زیان بنکارندوی ده او ټول عایدات د کريدت په اړخ کی همدا رنگه لګښتونه د ديبت په اړخ کی ليکل کيږی .

بیلانس شپ (دموازی ورقي) **Balance Sheet**: له هغه مالی شرحی څخه عبارت ده او دکار اخیستونکو لپاره هغه معلومات وړاندی کوی چې دیوی اداری په مالی و ضعه باندي وپوهیږی همدارنگه دا رزښتونو ډول ، شتمنی ، ورګړی او مالکیت په یوه ټاکلی وخت کی ورنښی .





دپولی بهیر شرحه : له هغه مالی بیان څخه عبارت ده چې یوی حسا بی دوری لپاره د بهرنی او کورنی پولی بهیر راپور ورکوی او پولی بهیر د اجرائیوی فعالیتونو ، پانگی اجونی فعالیتونو او مالی فعالیتونو په توگه جلا کوي .

اجرائیوی فعالیتونه : له هغه فعالیتونو څخه عبارت ده چې په تولید یا د سوداگری مالونو د رانیولو خرڅولو او اخیستونکو ته د خدمتونو وړاندی کولو ( دیوی اداری د لگښتونو په گډون) لپاره سرته رسیږی .

دپانگی اجونی فعالیتونه : له هغو فعالیتونو څخه عبارت دی چې ټول فعالیتونه لکه د ( ورکړی ، پورنو موندل ، د فابریکی د شتمنیو رانیول او پلورل ، نوری شتمنی ، پانگی اجونی پرته له باارزښته اسنادو او داسی نور ..... ) پکښی ورگډ دی .

مالی فعالیتونه : د ادارو خاوندانو سره له معامله کولو څخه عبارت ده او یا له هغو پورو کونکو سره معامله کول دی چې له هغو څخه پوراخلي او بیرته ئی ورکوی .

## حسابداری

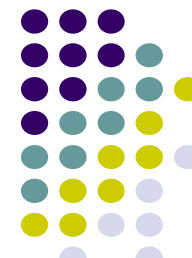


بهرنی حسابداری : بهرنی حسابداری له هغی حسابداری څخه عبارت ده چې یو له ادارې څخه وتلی غړی وگړی ته د ادارې د فعالیتونو په هکله معلومات ورکړل شی او تر ټولو غوره لاره د معلوماتو د وړاندې کولو لپاره کلنی راپور ده چې د لاندې دريو حسابونو درلودنکې دی

- د بیلانس (دموازنی) د حساب شرحه
- صورت حساب بیان نفع وضرر ( حساب مفاد و ضرر)
- د گټې او زیانونو د بیان د حساب شرحه ( د گټې او زیانونو حساب )
- د نغدي بهیر بیان د حساب شرحه ( د پیسو د نغدي بهیر بیان )

یادونه : هغه وگړی چې بهرنی حسابداری ته اړتیا لری لاندې کسان دی :

- د کمپنیو خاوندان
- پور ورکونکې
- اړوندی اتحادی ( سو داگری او کارگری )
- دولتی ادارې
- مشتریان ( اخیستونکې )



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

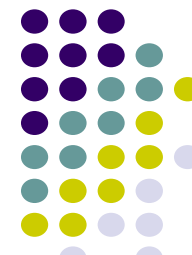
ریس

عامل هیت ( استازی )

ریسان

دیران

کار کونکې



## بهرنی حسابداری

بهرنی حسابداری د کورینو معیارونو له کبله لکه :

US-GAAP: د حسابداری منل شوی اصول (GAAP) دیوی تخصصی ادارې نوم ده چې د امریکا په متحده ایالاتو کې موقیعت لری . او هغی دنده د قواعدو او مقرارتو ، لارښوونې او اصول دی . د هغه چا لپاره چې دراکړی ورکړی په مالي ساحه کې د راپور ورکولو ونډه په غاړه لری .

ISFR: د مالي راپور ورکولو نړیوال معیارونه : د مالي راپور ورکولو نړیوال معیارونه ډیری وخت تر خپل پخوانی سرلیک لاندی ( د محاسبی نړیوال معیارونه IAS ) د محاسبی یو شمیر هغه معیارونه دی چې د مالي معیارونو نړیوال هیئت له خوا خپاره شوی دی (IASB) . د مالي راپور ورکولو معیارونه د نړی په ډیری هیوادونو کې لکه هانگ کانگ او روسیه کې کارول کیږی له ټولو لیکل شوی ( متراکمو ) حسابونو له پاره د ۲۰۰۵ کال د مالي راپور ورکولو له نړیوالو معیارونو څخه کار واخلي .



شتمنی ۱- ثابتی شتمنی ۲- گر خنده شتمنی	دیپلانس شیت د حساب شرحه
ورکرل شوی پورونه ۱- لنه مهاله او اوږد مهاله پورونه +پانگه	د راغلو حسابونو شرحه
عواید	
لگښتونه	
راغلی ، رسیدلی	د پیسو نغدی بهیر د حساب شرحه
ورکونی	
گټه	د گټی او نقصان حساب
ضرر ( نقصان )	

## بهرنی حسابداری



داداری او د هغی ددتنه اوبهر وگرو په هکله معلومات د لاندینی حساب د شرحی  
په مرسته کیدای شی :

د بیلانس شیت د حساب شرحه

د راغلو بیانونو د حساب شرحه

د پیسو نغدی بهیرونود بیانولو د  
حساب شرحه

## د تفتیش او کنترول پیژندنه



تفتیش:

د تفتیش معنی: پلټنه، او لټول دی.

د تفتیش تعریف: د راتلونکې کنترول یو ډول دی چې د مالی او حسابی فعالیتونو په پای کې منح ته راځي.

کنترول:

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

د کنترول تعریف: کنترول د فعالیتونو له تنظیمو له څخه عبارت ده په دې ډول چې موخې او اهداف د طرح شوی پلان سر سم سرته ورسېږي د تیر شوی، روان او راتلونکې عملیو فعالیتونو د ټاکل شوی موخو او موازینو مطابق او د فعالیتونو د گټورتیا، اغیزمنتیا، او اقتصادي څرنگوالي ده.

د کنترول او تفتیش پیژندنه: د غوښتل شوی او ټاکل شویو معیارونو او ستندردونو په وړاندې د فعالیتونو دوامداره څیړل دی.

## دفتیش ډولونه



۱. راتلونکې تفتیش : له هغه تفتیش څخه عبارت ده چې د حسابی معاملو د شرحی څخه وروسته سرته رسیدو ته رسیری .
۲. تیر تفتیش ( مخکینی تفتیش ) : دغه ډول تفتیش لگښتونو له سرته رسیدو څخه دمخه صورت مومی .



## تفتيش په ساحه كې پلي كيري



۱. تير تفتيش ( مخکينی تفتيش ) : ديوه فعاليت دا اجرا پيلولو ته وائی دپلان ايسنودنی ، برنامی جوړولو ، اجراتوته تياری او فعاليتونو مرحلی په دی پراو کی ورگډ دی .
۲. روان تفتيش : کله چی برنامہ او پلان په عمل کی پلي شی هماغه وخت روان تفتيش مومی ، له نا سمو اجراتونه مخنیوی کیری .
۳. وروستی تفتيش : د مالی او اقتصادي فعاليت په پای کی صورت مومی .

## له نړيوال معيارونو سره سم حسا بي تفتيش



- دغه ډول تفتيش په دريو کچو کې وړاندې بيول کېږي :
- لمړۍ کچه : د قوانينو د رعايت ، مقرارتو ، فرمانونه ، مصوبات او داسې نور اسنادو څرنگوالي او څيړنې څخه عبارت ده .
- دوهمه کچه : د اقتصادي توب او ريښتنوالي کچه ده .
  - دريمه کچه : دموخو د پلي کولو اغيزمنتوب کچه ده .

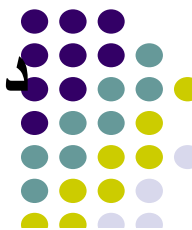


## د تفتیش ( پلټنې ) او کنټرول موخې

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

۱. په حساب نیولو او ورکولو کې سوچه والی ( شفافیت )
۲. داغیزمن او منل شوی ( ستندرد ) تفتیش له اجرا کولو څخه ځان ډاډه کول او په عمومی توگه د یوی نړیوالی او معیاری کړنلاری په مرسته ددغه تفتیش اجرا کول
۳. دجنسی شتمنیو اقتصادی او قانونی لگښت
۴. دجنسی شتمنیو او نغدی وجوهاتو ساتنه
۵. د راپور ورکولو او حسابی چارو ریښتنوالی ( موثقت )
۶. دټولنیزو او اقتصادی پراختیا پلان دشاخصو پلي کول .

## د تفتیش او کنترول بنسټیزه دندې او پرنسیپونه



- د لاندې مراتب تامین شوی بنسټیزه او پرانیستونکی دندې جوړوی .
۱. عامه شتمنیو له دقت او صحیح حساب اخستلو څخه ځان ډاډه کول
  ۲. د وزارتونو، ادارو ، بناروالیو ، تصدی گانو ، بانکونو ، کمپنیو او دولتي شرکتونو سره گډه دمالی او حسابی چارو په اغیزمنه توگه کنترولول .
  ۳. دولت د خدمتونو له تحقق څخه کنترول .
  ۴. د پراختیائی او عادی بودجی لگښتونه او ټولنیز ، اقتصادی ودی د پلان د تحقق له څرنګوالی څخه کنترول .
  ۵. د داسی کنترول او تفتیش اجرا کول چي په یوه ډول دملی اقتصادی ، خصوصی سکتور او ټولنیزی ودی د پراختیا او تقویت سبب وگرځی .
  ۶. د تفتیش او کنترول له لاری د عامه شتمنیو ساتنه
  ۷. دولت احکامو ، فرامینو ، مصوبو او پریگړو له پلي کولو څخه تحقق او کنترولول .
  ۸. د مادی شتمنیو او تخصیصاتو د اغیزمنو پکارولو څرنګوالی .



## د څیړنی ( برسی ) او تفتیش لوی ټکی

په فوق العاده توګه او یا د پلان سره سم د تفتیش وړ مرجع ټاکنه او د واک لیک پر نسب د هیت توظیفول او تر څیړنی لاندې مراجعو لمرنی سروی د کار د شرایطو په پام کې نیولو سره د تفتیش د پلان ترتیبول دی .

### ۱- د ادارې جهاتو څیړل

- د منظور شوی تشکیل او دیواداری د کارونو څرنګوالی لپاره د دندو دلایحی مطالعه کول دی .
- حاضری د دفتر کتل او دمعاش له له راپور سره همدارنګه د ( م - ۴۱ ) فورم سره دهغی تطبیقول دی دا کار د دی لپاره کوو چي ځان ډاډه کړو او ورسته دغه راپور باید د معاش له استحقاق سره مقایسه کړو .
- د تحویلخانو د شمیری ، د جنسی او نقدی معتمدینو په هکله د معلوماتو لاسته راوړل .
- د تحویلخانې اوسپف موجودول ( دقیدیت په ډول ) او له دفتر سره دهغه تطبیقول د ځان د ډاډه کولو لپاره د امانت داری د اصل پر نسب او د دنمونه وی پایلو او حسابی مقرراتو تامینول دی .



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



## ۲- دمحاسبی خانگه :

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



## ۲ - تادیات:

د (م - ۳۰) د تادیاتو د دفتر خیرنه شتمنیو وصول او دهغی اجرا کول اړوندو  
واحدونو ته د تخصیصاتو د دفتر  
( فورم - م ۲۳ له م - ۳۰ ) سره او دورستی بانکی حساب د شرحی د راپور  
د تطبیقولو په خاطر د ( ت - ۸ ) فورم ترتیبول .





## ۴ - دعوایدو خانگه :

دمالی کال پلان غوښتنه ، د وړستی بانکی حساب شرحی اود ( م - ۲۹ ) فورم په کتنی سره د هغی څیرنه او عواید .  
دهغه زیاتوالی او کسر ( ماتوالی ) وروستی مطالعه .  
دعوایدو د باقیاتو مطالعه کول او تر بررسی ( څیرنی ) لاندی کال کی دهغو لاس ته راوړنه .  
دعایداتی سرجینو څیرل او مطالعه کول ( د شرکتونو ، ټولگیو ، انفرادی تاجرانو ، قراردادونو ، گرځنده وسایل ( عراده جاتو ) ، کرائی جایدادونو ، پمپ ستیشنونه د طب د ډاکترانو ، کلینکونو ځمکو او داسی نورو مالیی .

# کنترول



دیپلان جو پرونی او موخی تاکل

ثبتول

راپور ورکونه

تحلیل او تجزیہ کول (پلانی توپیرونه)

تگ لوری (وراند لیدنه)



# په عامه اداره کې کنترول

## کنترولول

### ستراتیژیک کنترول

د ټولني د پراختيا په هکله وړاند  
لیدني او څیرنه

سیاسی ستراتیژیکې موخې

د عامه اداری لپاره د یوه موډل (   
بیلگې ) جزئیات



### اغیز من کنترول

اغیز منی موخې

دریښتنی ارزښتونو پایلو او  
پلانی مسایلو سیستماتیک  
مقایسه .

د توپیرونو تجزیه او څیرل  
د معلوماتو سیستماتیک  
بهر



## دکنټرو لو دوران ( سايکل )

۱- د غوښتل شويو ارزښتونو ټاکل

۷- درېښتنی ارزښتونو او غوښتل شويو ارزښتونو مقایسه کول

۲- داندازی کولو ټاکنه

دکنټرو لو دوران ( سايکل )

۳- لارښونه او سوق ورکول

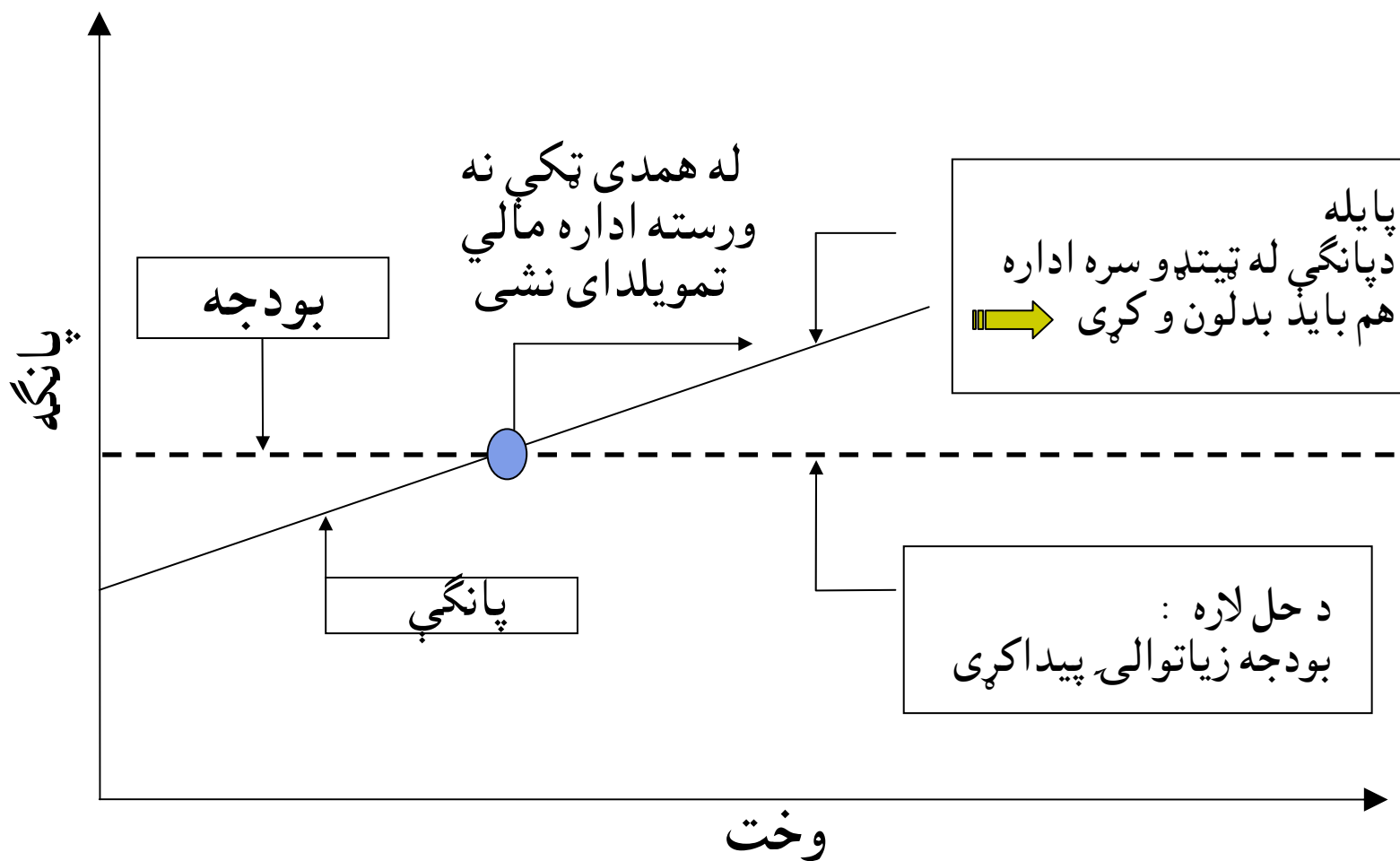
۶- درېښتنی ارزښتونو لیکل

۵- اجرات ( کړنی )

۴- د منظمو گامونو بنسټ ایښودنه

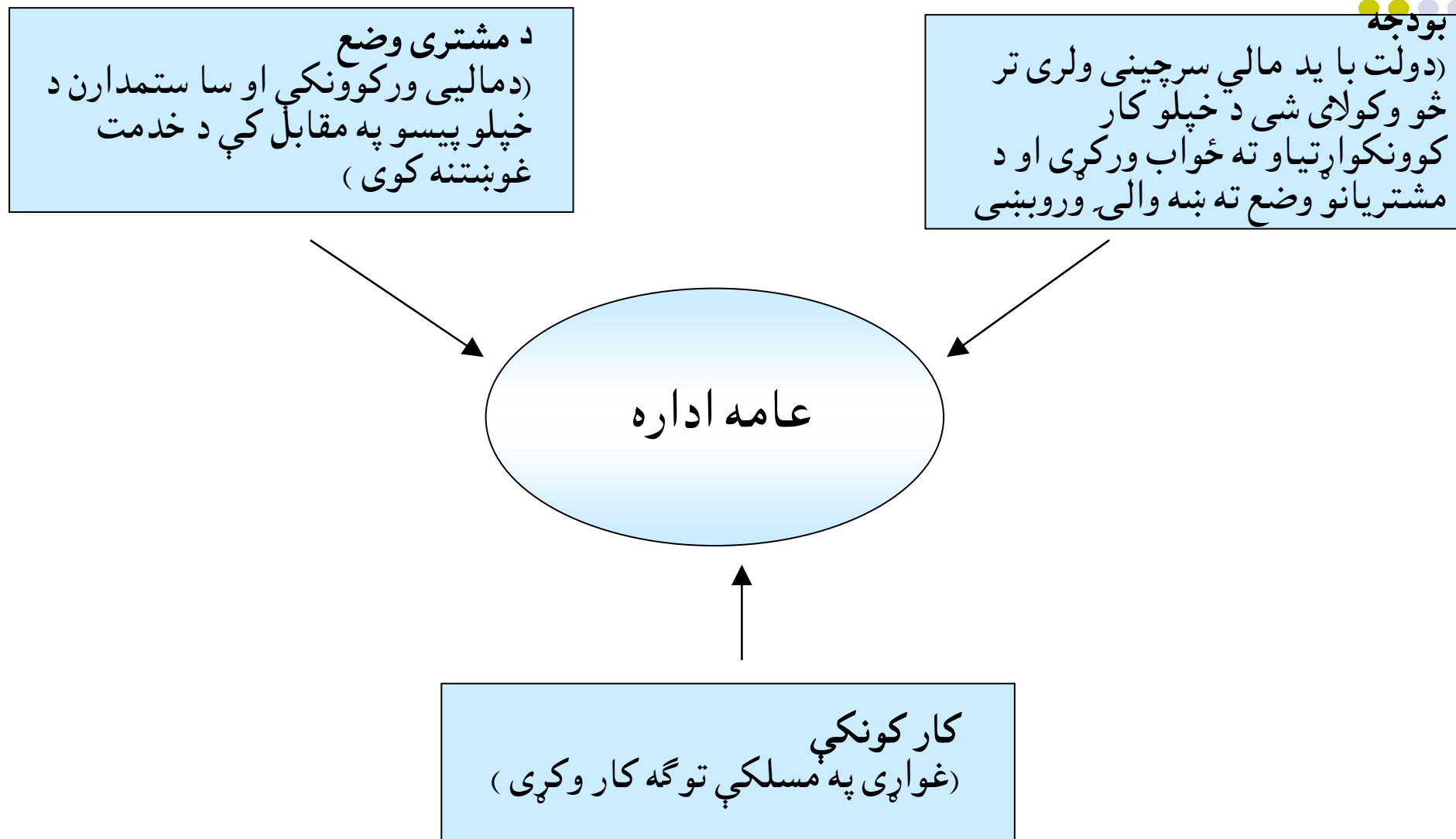


# د (BEP) د بودجې او پانگې د پام وړ (عطف) ټکی





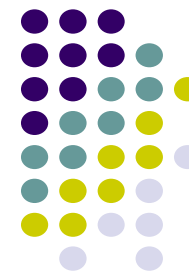
## له عامه ادارې څخه غوښتنې



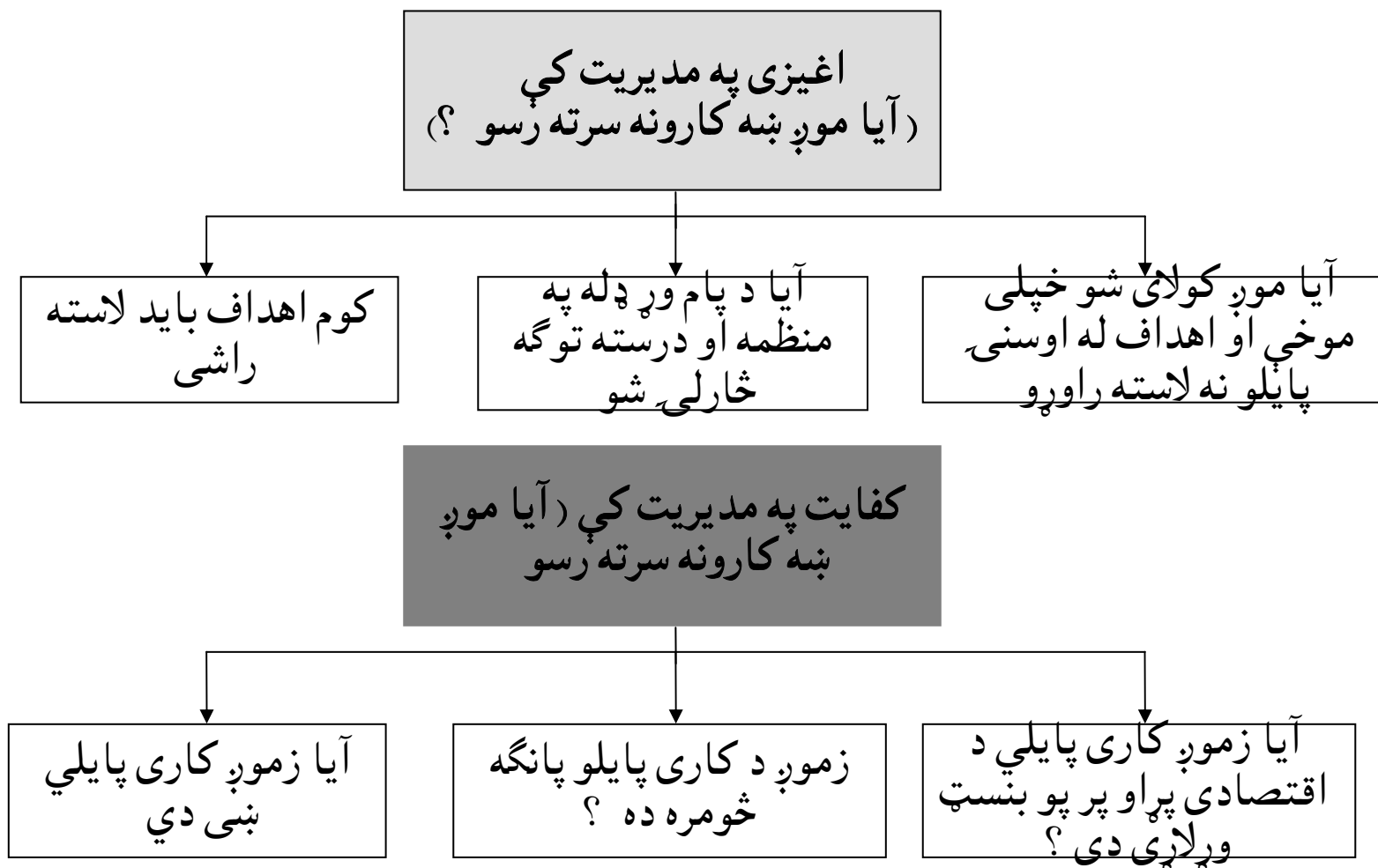


## سنتی سیستم او د جوړولو نوی سیستم

د سمبالولو (منظم سازی) سنتی سیستم	د جوړونې نوی سیستم
د عامل په مرسته مدیریت	د محصول په مرسته مدیریت
په کاری خانګې دامداره مداخله	مدیریت له یوی فاصلي او د موخو له پړاو سره
متمرکزه مدیریت	خودی مدیریت د غیرو مرکزی خانګو سره
د وړاندې کوونکو ته د ونډو مسولیتونو او سرچینو بیلول	د مسولیت یو ځای کونه او د تخصص
د دندو او تخصص ویشنه (تقسیم)	د وړاندې کولو لپاره سرچینې یو بل سره تړلي دندو یو ځای کونه
کورنی اړتیاو لورته پاملرنه	پر مشتریانو پاملرنه
د فشار او خچ پر وړاندې ساتنه پرته له رقابته	په بازار او رقابت باندې پاملرنه
مالی	د حساباتو غبرګونی سیستمونو د جدول دپانګو او اجراتو محاسبه
د انسانی سرچینو متمرکزه مدیریت	د انسانی سرچینو فعال مدیریت (مکافات، انسانی سرچینو پراختیا)

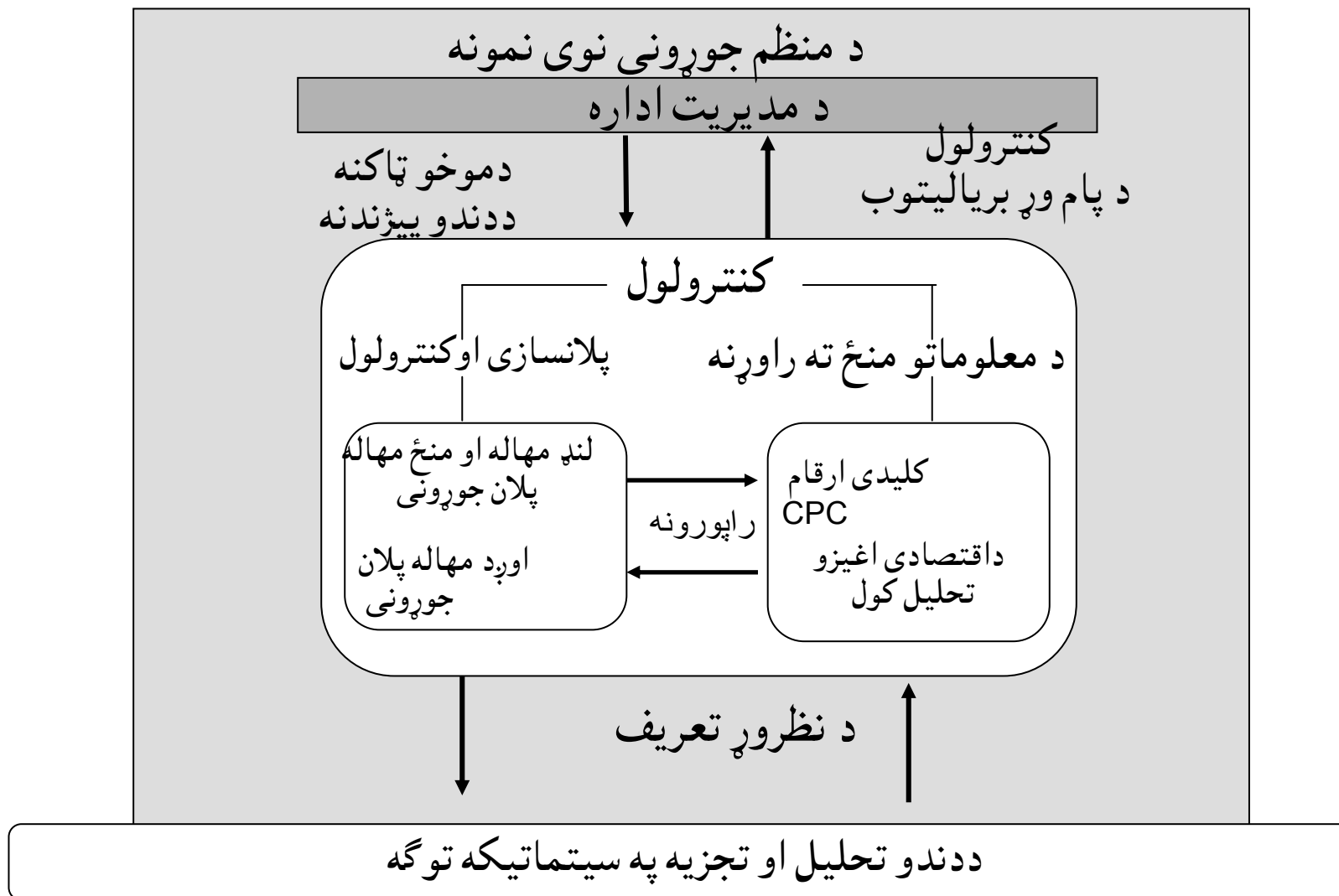
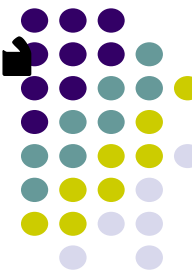


# د اغیزمنتوب او گټور تیا چک لستونه

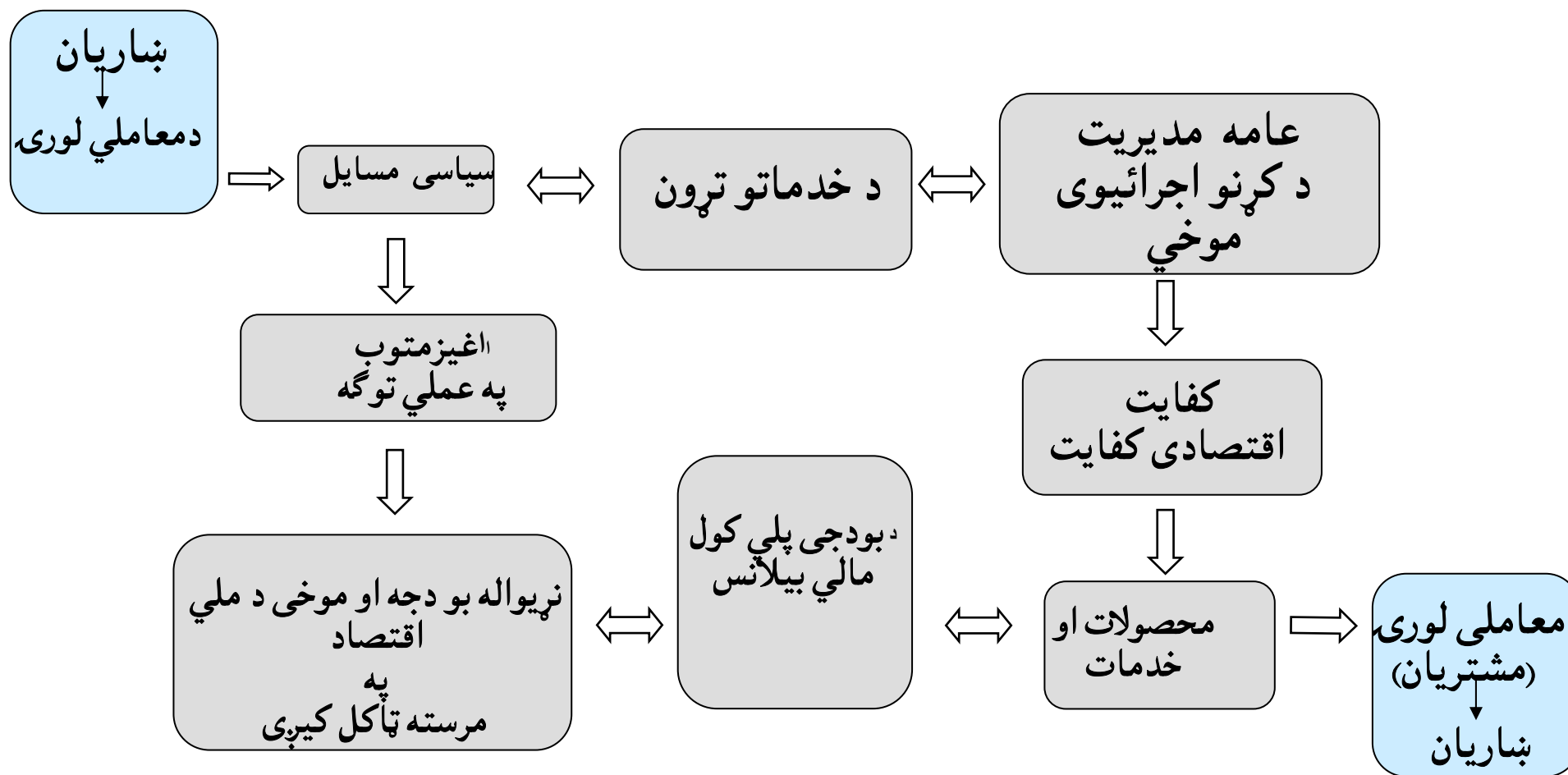




# د منظم جوړونې نوي نمونې او د چارو کنټرول



# د سیاسي چارو متقابله اغیزه / مدیریت او اغیزه کرنی /





## د منظم جوړولو د نوي سیستم موخي

په عامه اداره کې د گټور توب او اغيزمنتوب لوړول  
لپاره

د لگښتونو خرگنده  
او سپيڅلتيا

د پايلو لوړته څارنه او کنټرول

د پريکړو د بنسټ ته ښه والی  
وربخل

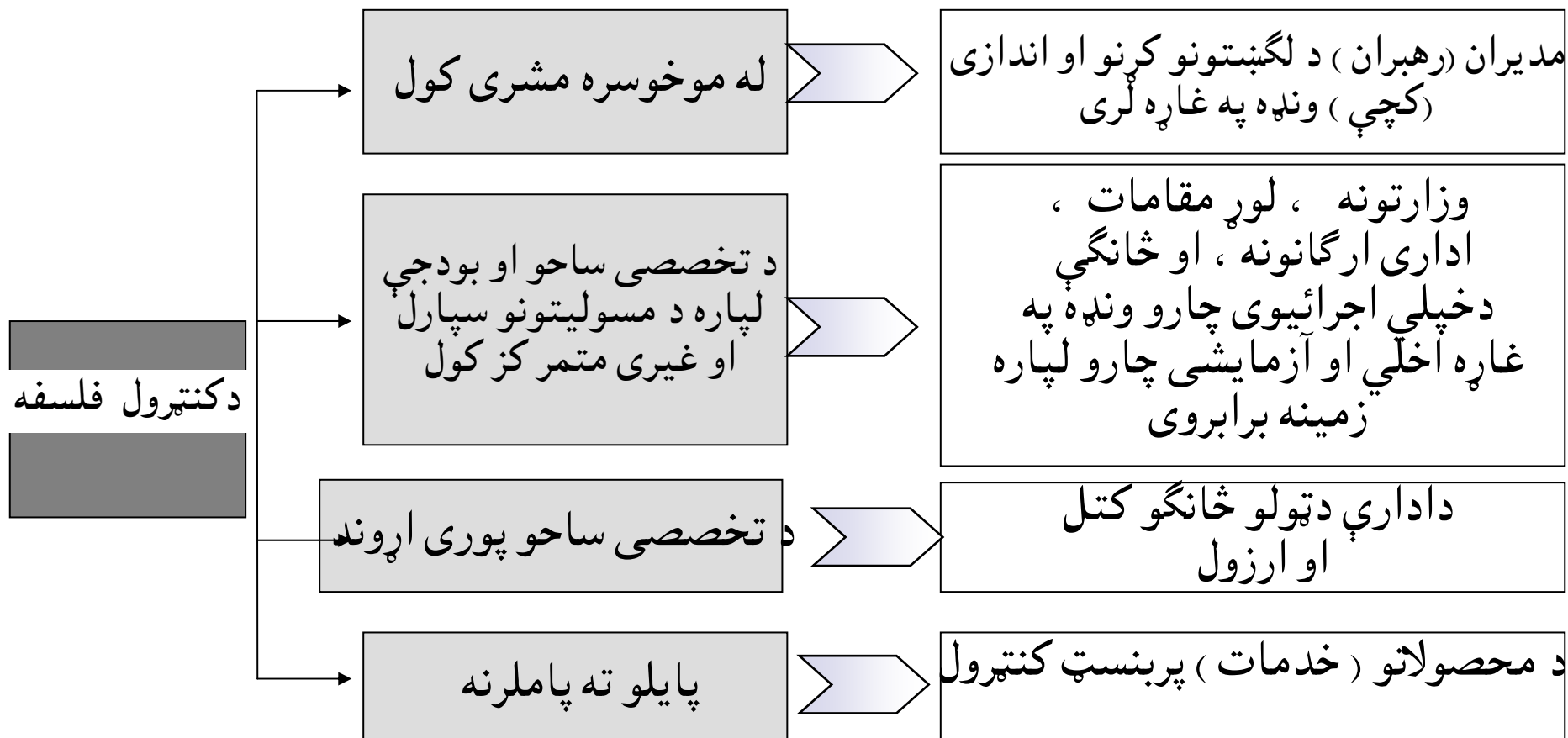
د ډير بد لونو منل

د مانورونو لپاره ډيره زمينی  
برابرو (آزمایشی تمرينات

ډير خوزښت او هڅونی



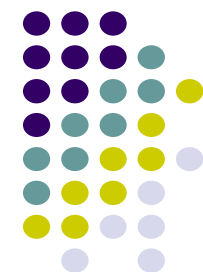
## د کنترول فلسفه





## ځلور ډوله کنترول

کنترولول	متمرکز	غیر متمرکز
موثر ( عملی )	د ټولو تخصصی ساحو د جزئیاتو کنترول د یوه لنډ مهاله بنیاد پر بنسټ	د یوه لنډ مهاله بنیاد پر بنسټ د فردی تخصص د جزئیاتو کنترول
ستراتیژیک	دیوی اداری موخې د هغی د مرکزی څانگی له خوا ټاکل کیږی	د ازېد مهاله موخو د تخصصی ساحو نمونه



# راپور ورکوني



۵ پوښتنی

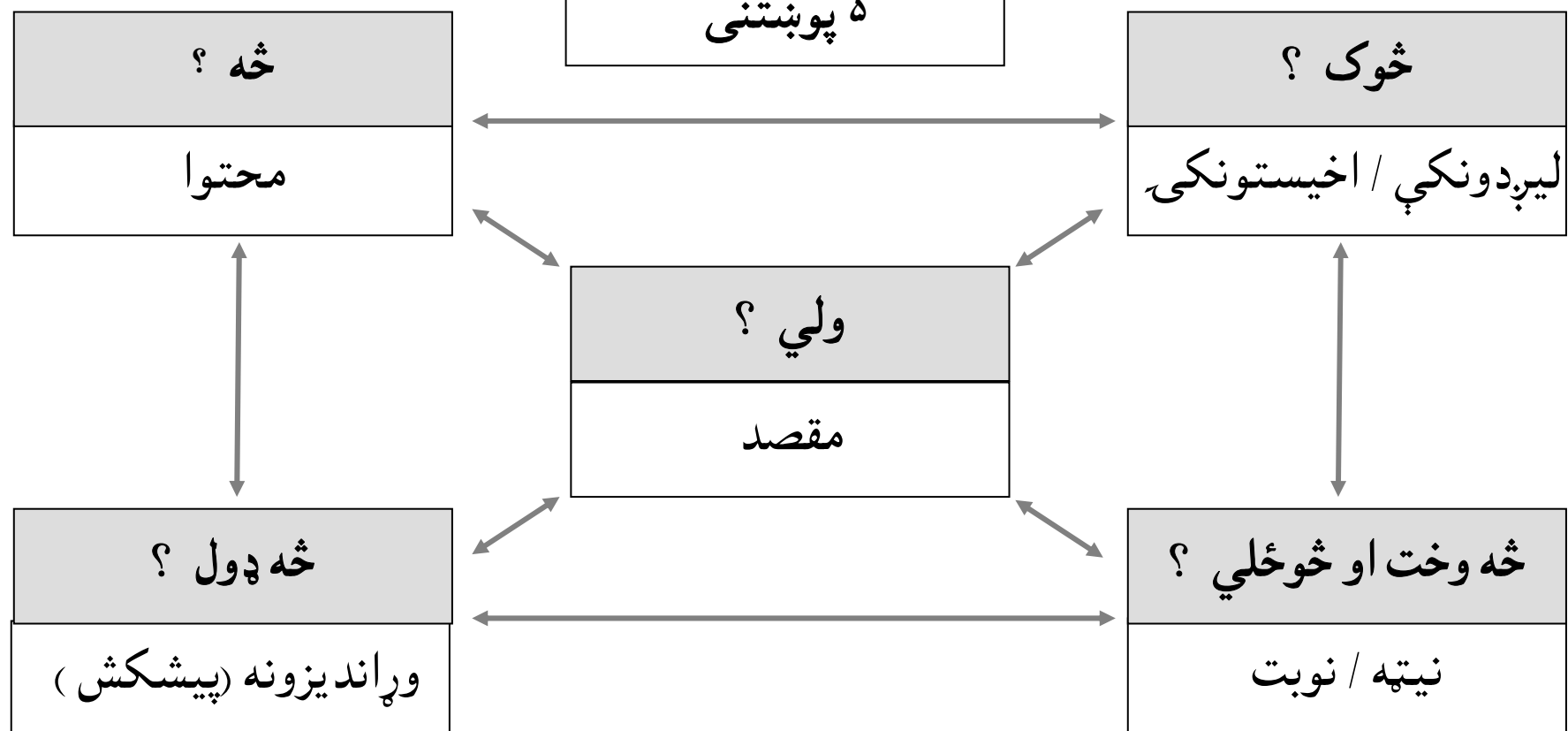
څه ؟  
محتوا

څوک ؟  
ليږدونکې / اخيستونکې

ولي ؟  
مقصد

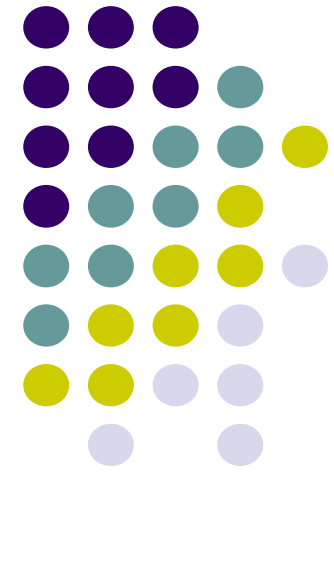
څه ډول ؟  
وړاندیزونه (پيشکش)

څه وخت او څوځلي ؟  
نېټه / نوبت

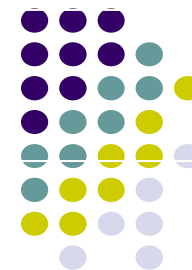


# جوړونه او تدارک (تهیه او تدارک)

لسم فصل



## د جوړونې او تدارک پیژندنه



خدمت په مناسبه ,جوړونه او تدارک د توکو په مناسبه توگه فرمایش ورکونې ،  
وخت او اندازې په مناسبه ځای د گټې او مفاد د کسب ، او یا هم د حکومت ،  
شرکت او انفرادي وگړو مستقمې استفادي څخه عبارت ده.





## جوړول او تدارک



د جوړونې او تدارک په اړوند مهمې پوښتنې دا دي چې له محدودې بودجې سره  
دقیقا څه راوښو . اوڅه شی خریداری کړو ؟  
د بیلگې په توگه : دیوه دفتر مدیر باید پریکړه ونیسی چې آیا یو پایه نوی پرنتر  
خپل دفتر ته واخلي او یا اسکنر .  
په دې اړوند د اقتصادي تحلیل له میتود نه کار واخلي .



## د اقتصادی تحلیل میتودونه (۱)

۱. غوښتل شوی پولی گټو په وړاندی د غوښتل شوی پولو لگښتونو د سنجش له پړاو څخه عبارت دی .
۲. تر څو کولای شو ډیره بڼه او گټوره لاره وټاکو ډیر وختونه د لگښتونو گټور تحلیل ، د غوښتل شوی راتگ په وړاندی لمړنی لگښتونه په پولی محاسبه کې ورگډ دی .



## د اقتصادی تحلیل میتونونه (۲)

### ۲. د اغیزمن لگښت تحلیل :

له یو ډول اقتصادی لگښت څخه عبارت ده چې د یو جنس ټولې هغې گټې په وړاندې چې باید په کیفی توګه وویل شی ، د غوښتل شویو ټولو لگښتونو په محاسبه کې ورګډه دی چې اکثراً په پولی واحدونو اندازه کېږي . د لگښتونو گټور تحلیل برعکس د لگښتونو د اغیزمن تحلیل نباید په پولی مقیاس اندازه شی .



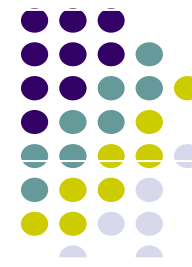
## دبرابرونو او تدارک پراو

رقابتي برابرونه اوتدارک د دواطلبی شامل دی یوه اداره به ممکنه توکو او اجناسو ته اړتیا ولری که ددی خدمتونو او اجناسو پانگه زیاته د ټاکلي مبلغه نوی چي داداری د پالسی او د قانون او مقرارتو له خوا وړاند لید شوی وی دبیلگي په توگه : هغه خدماتی اجناس او توکي چي زیات تر ۵۰۰ دالرو ارزښت ولری لازم ده چي د دواطلبی په پروسه که کیردول شی په دی صورت کي د تدارکو رقابتي پراو باید پیل شی تاسو باید د خپلی اداري د مقرارتو محدودیدونه و خیری او برسي یی کری



## دبرابرونی او تدارک ډولونه (۱)

- د اجناسو او خدماتو د گټه اخیستنې په اړوند د برابرېونې او تدارک فعالیتونه  
اکثرآ په ددو کتگورۍ ویشل کېږي .
۱. تولید سره تړلي او مستقیمه برابرېونه او تدارک
  ۲. ناتړلي او غیر مستقیمه برابرېونه او تدارک



## دبرابرونی اوتدارک ډولونه (۲)

### ۱. تولید پوری ترلی :

- تهیه و تدارکات یوازي او مستقیمه د تولید په هکله منح ته راضي دهغو اقلامو شامل دي چي د کار د محصول تمامه خانگه جوړوي ، د بیلگي په توگه : اومه مواد ، بیلابیل اجزا او ترکیبونه .
- برابرول او تدارکات مستقیمه د تولید په پراو باندي اغیزه لري .



## د برابروني او تدارک ډولونه (۲)

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

دا ډول برابرول او تدارک عملیاتي سرچینو سره تړاو لري . چې یوه اداره په عملیاتي باندې د تولید و لپاره خریداري کوي دا ټول د بیلا بیلو خدمتونو اجناسو اوله کوچنیو اقلا موخه نیول لکه : د دفتر اړتیاوي ( قرطاسیه ) تر قیمت لرونکو او پیچلو محصولاتو یعنی غټ سامان الات ( اسکنر ، فوتو کاپی او داسي نور ) او همدا ډول مشورتی خدمتونو شامل دي .



## د ارزښتونو لړۍ (۱)

برابرو او تدارک د ارزښتونو د لړۍ یوه برخه ده چې دې مایکل پورتر له خوا په کال ۱۹۸۵ کې وړاندې شوه هغه عقیده مند وه چې فعالیتونه په یوه اداره کې هغه خدمات یا محصولات چې د یوه ادارې په مرسته صورت مومي ارزښتونه علاوه کوي . که ټول فعالیتونه په گټوره توگه سرته ورسېږي لاسته راغلي ارزښت باید په لاره اچونکې لگښت نه زیاد وي .





## دادارزبتونو لری (۲)

### لمرني فعالیتونه

داداری کورنی بشپړتیا وی : د هغو محصولاتو او خدمتونو درلودنکې وی چې دی اداری کورینو وړاندی کونکو له خوا منح ته راځی .

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

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



## دارزبستونو لری (۲)

### ساتندویه او حما یتی فعالیتونه

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

برابرول او تدارکات : دا خانگه مکلفه ده تر خوږوری اداری ته، محصولات او خدمتونه په مناسبه بیه او کیفیت وړاندی کړی .

د تکنالوژی پراختیا: د تکنالوژی پراختیا په یوه اداره کې له تکنالوژی څخه کار اخیستلو پوری اړه لری چې د معاصرې تکنالوژی گړندی بدلون کې ډیر مهم دی له تکنالوژی څخه د کار اخیستلو په صورت کولای شو په تولید کې د لگښتونو د کمښت ، څیرنی او پراختیا او دمشر یانو لپاره د ډیرو آسنتیاو لاس ته راوړل لکه د انترنټ پکارول یاد کړو .

## د ارزښتونولړۍ (۴)



دانساني سرچينو مديريت : اداري بايد لايقه ، غوره ، غري وټاكي روزنه از او پراختيا وركړي .

مناسب تشكيل : ټولي اداري بايد ډاډ لاسته راوړي چې ددوي قانوني ، مالي ، او مديریتی تشكيل په گټوره توگه فعاليت كوي .

هغه ډول چې وينو د ارزښتونولړۍ د اداري ټولي خانگي له خانه سره لري او له مورږ سره مرسته كوي تر څو پوه شو چې څه ډول لمړني او ساتندويه فعاليتونه په گډه توگه گټور او اغيزمن كار وكړي .



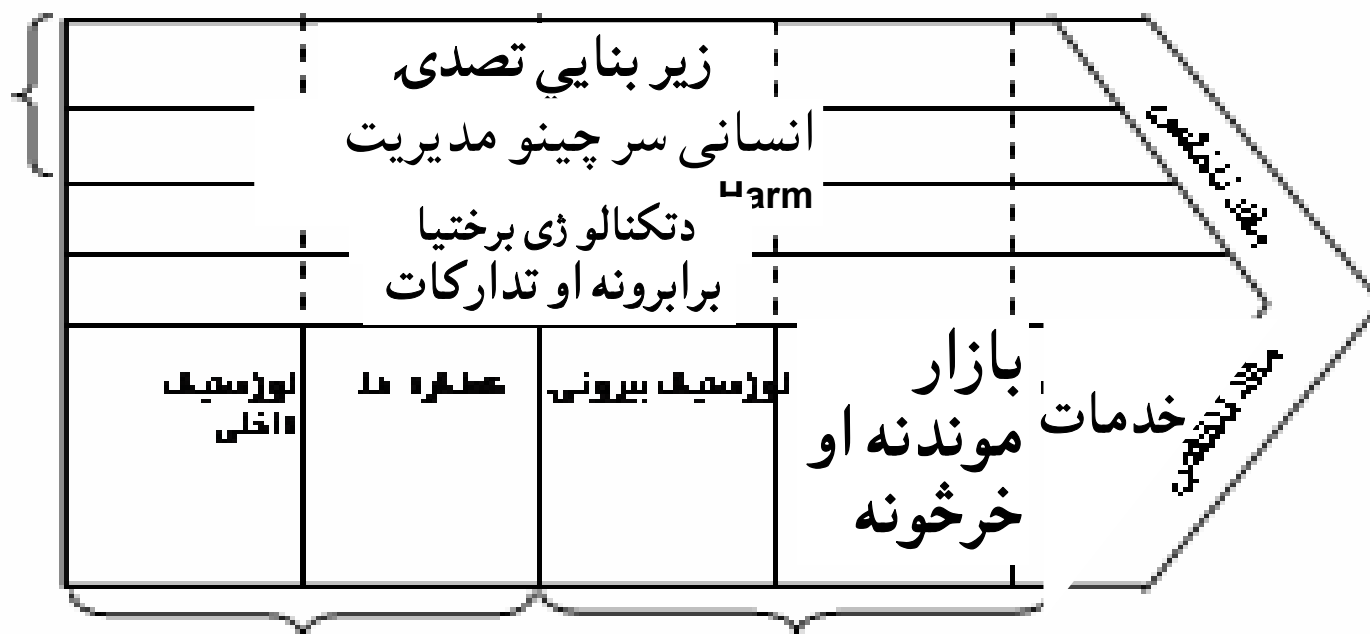
# دارزبستونو لری (۵)

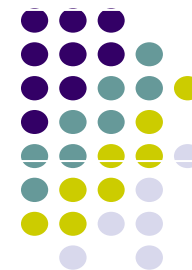
## دارزبستونو لری

روابط ذات الینی زیرینا

روابط ذات الینی  
تکنالوجیایی

روابط ذات الینی  
توبه و مهارتات





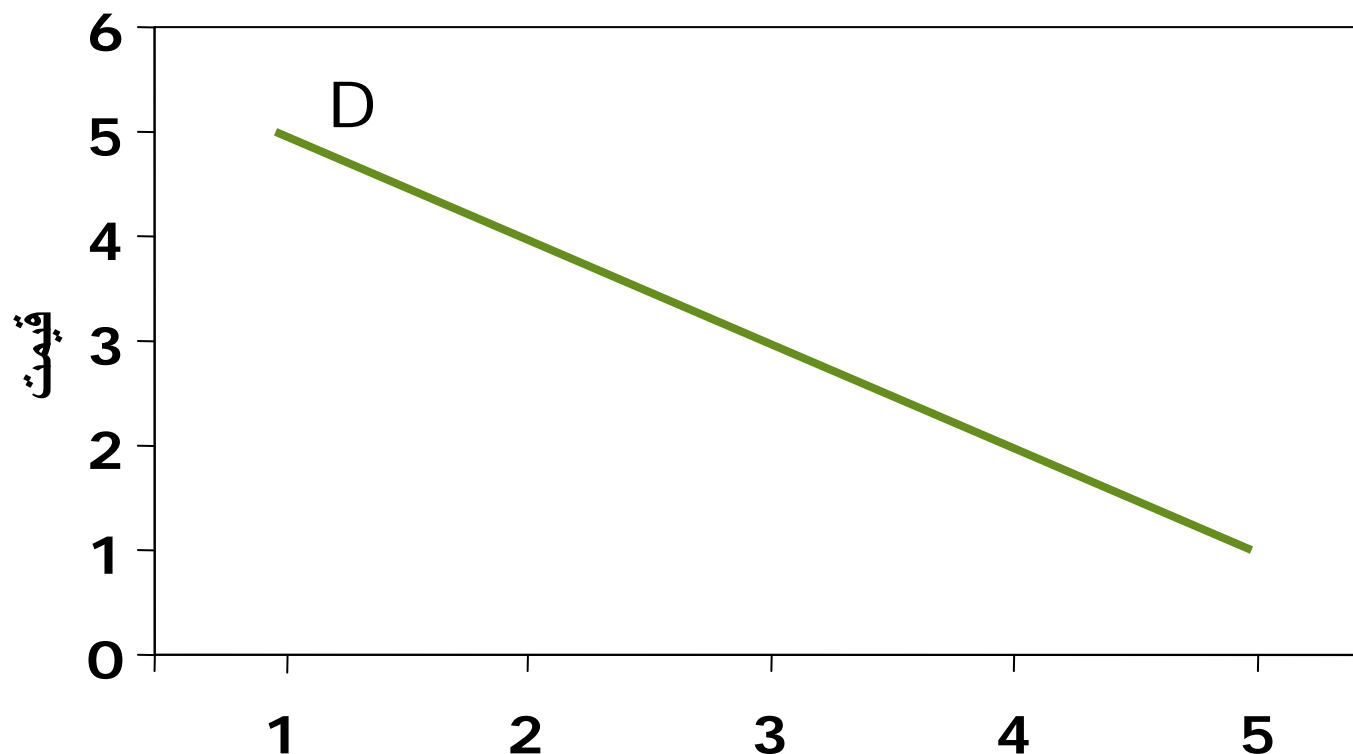
## د غوښتونو لړ لیک

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

۱. غوښتل شوی ډله ایزه اندازی د هر یو گله و بیو ( قیمت ) غوښتل شویو ډلیزو اندازی ددی ټولو وگړو چې غواړی ترڅو هماغه بیه یا زیاته له هغی نه واچوی .
۲. د غوښتنو نو په جدول کې غوښتل شوی ټوله اندازه هر یو له لوړ قیمت څخه تر ټیټ قیمت پوری کتل کیږی دغه روش او لاره د گراف ترلو په وخت کې د غوښتونو جدول به تاسو سره مرسته کوی ځکه د غوښتونو منځني سره لوړ ترینه قیمت څخه ټیټ قیمت پوری په نظر کې نیول کیږی .

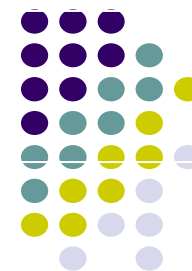


## د غوښتونو لړ لیک

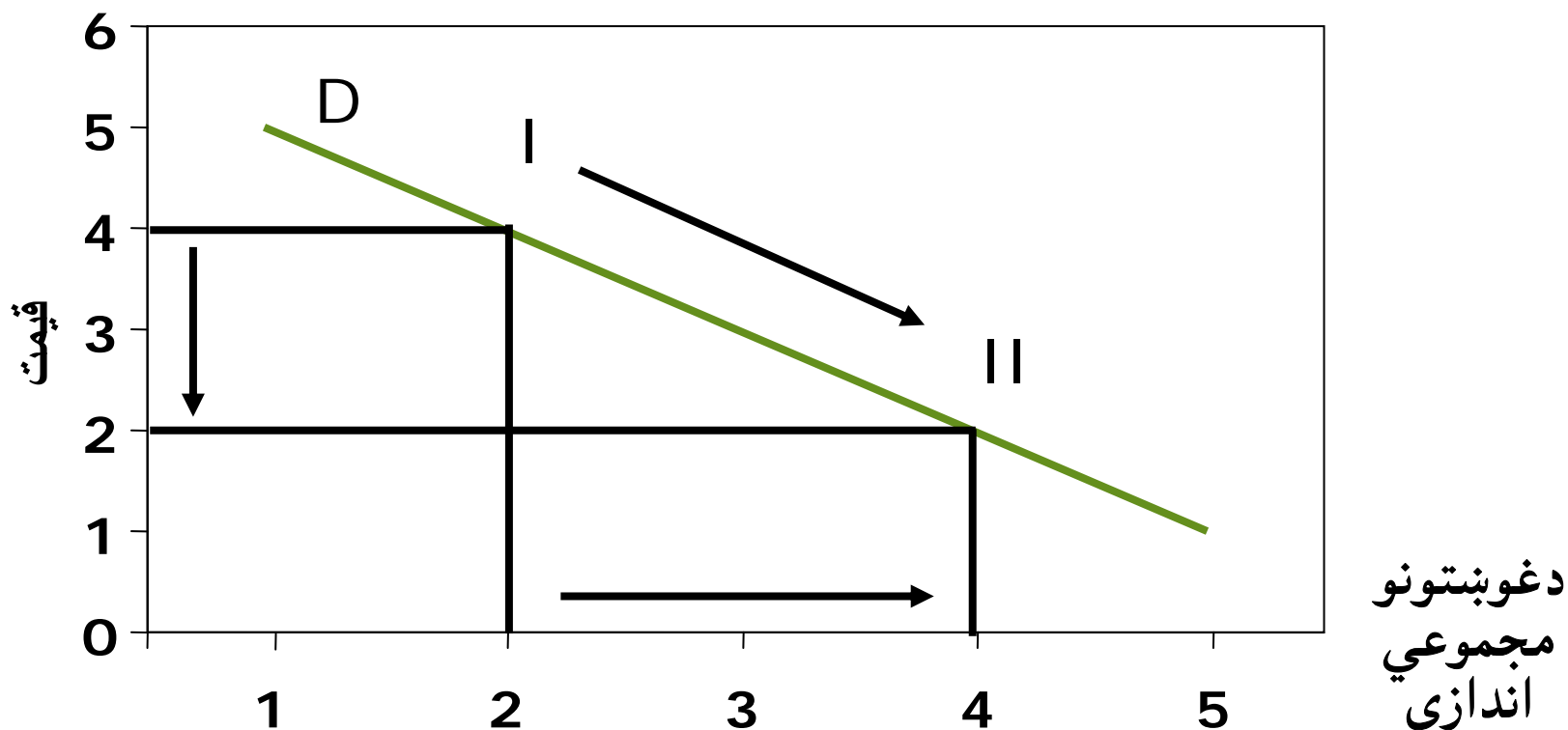


د مجموعی غوښتونو اندازی

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

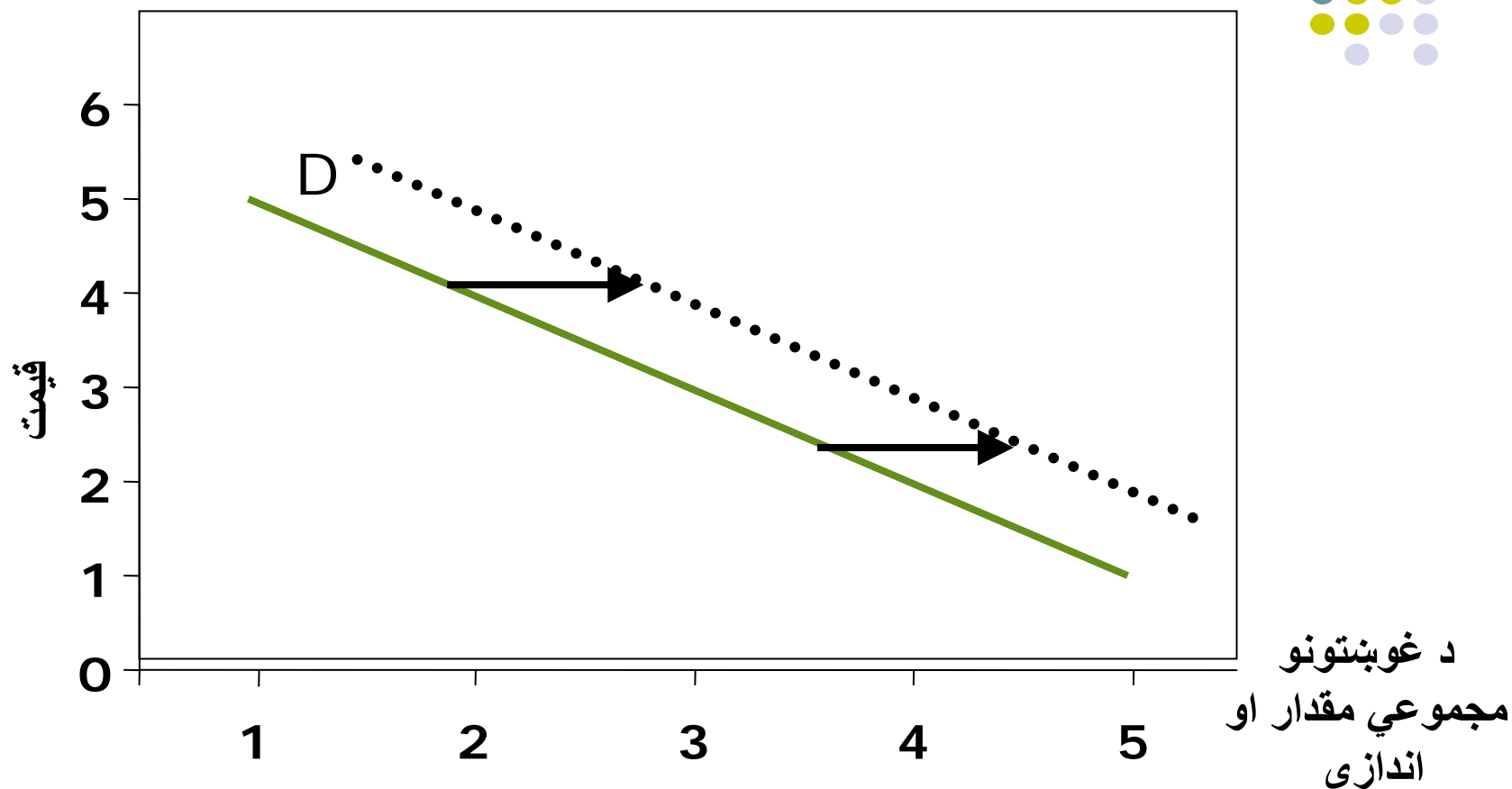
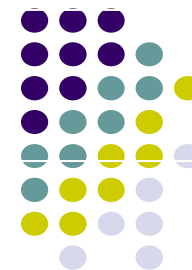


## د قیمت د بدلون اغیزی



د یو ترلی سیستم غوښتنه په لاندې شکل کې د قیمت د بدلون اغیزی د غوښتونو د مقدار پرتسر لیدلې شو. د غوښتونو د مقدار ډیروالی له ۲ واحدونو څخه ۴ واحدونو په اساس او کموالی د قیمت له ۴ څخه ۲ ته (له ۱ ټکې نه تر ۲ ټکې) پوري اوسپړی.

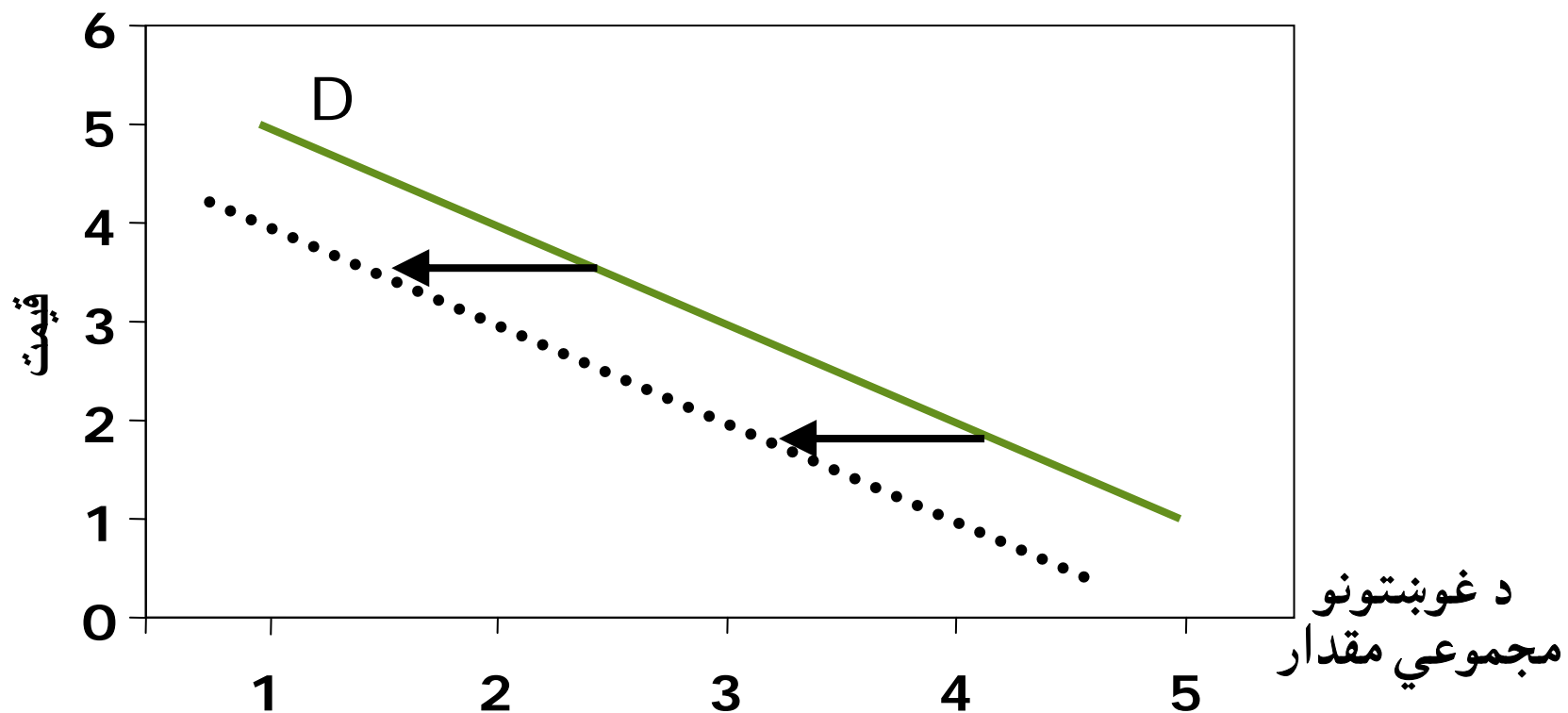
# د غوښتونو منځني راسته لورته ځاي بدلوي



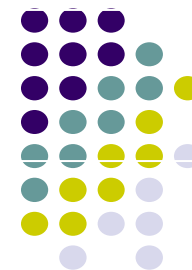
د غوښتونو ډیروالی: "هر ممکنه قیمت ته د غوښتونو د مقدار ډیروالی" مثالونه:  
د کمپیوټر د کار اخیستونکو د شمیر ډیروالی باعث شوی، چې د کمپیوټر په غوښتونو کې هم ډیر والی راشي.  
د خلکو د معاش د ډیروالی له کبله د نویو بایسکیلونو ډیروالی غوښتونو کې ډیر والی راغلی.



# د غوښتونو منځنۍ کین ( چپ ) لورته ځای بدلوی



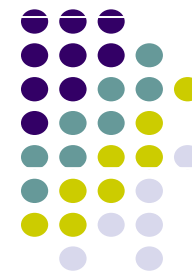
د غوښتونو کمښت : ” په هره یوه ممکنه قیمت باندې د غوښتونو د مقدار کمښت .”  
مثالونه : د مستملو او زاړو بایسکیلونو په غوښتنه کې کموالی په خاطر ددی چې خلک قادر دی نوي بایسکلونه راوښی او خریداري یې کړی ( زاړه او مستمل بایسکیلونه استندرد ندي )



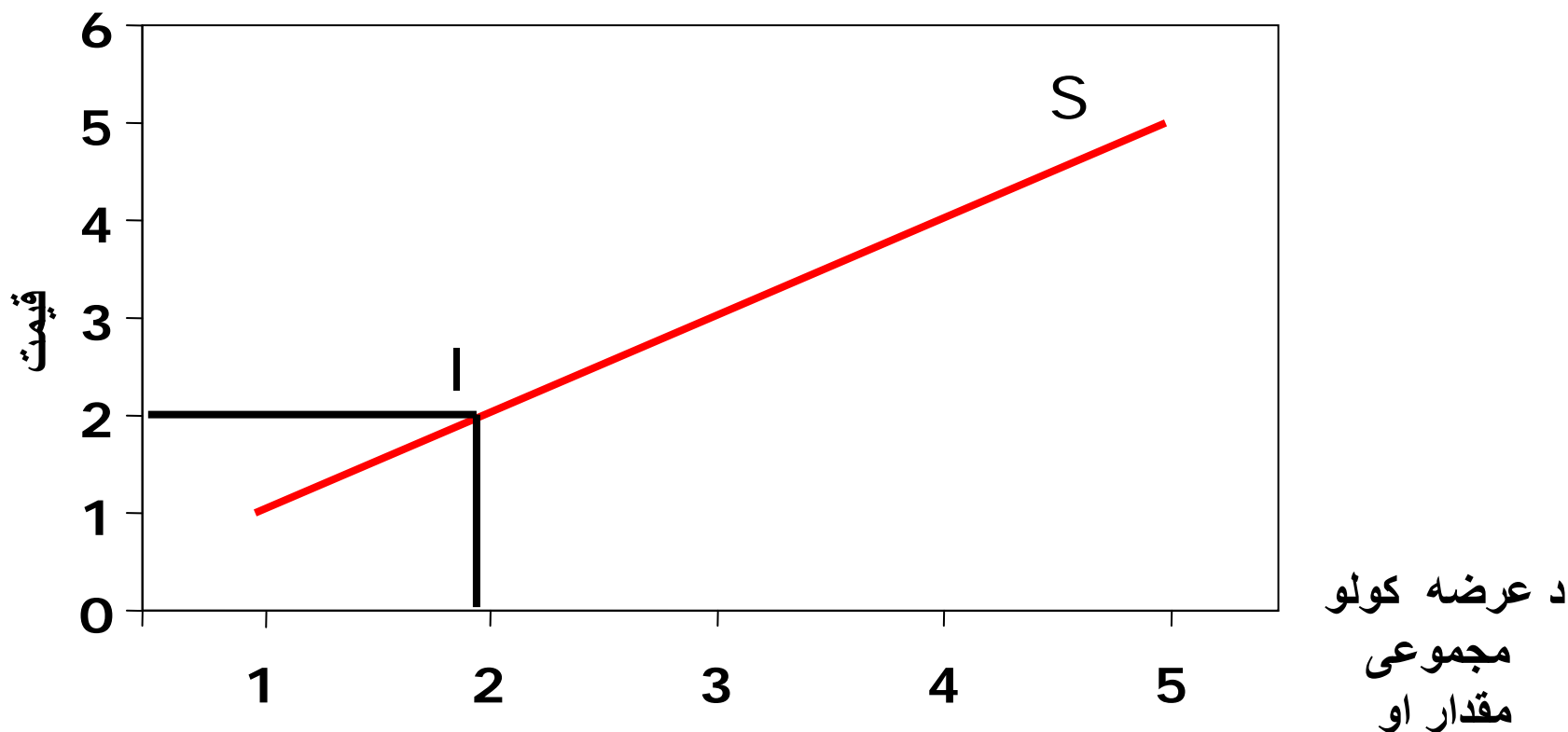
## د وړاندي کولو ( عرضه ) جدول

قیمت	د واحد مقدار	د عرضو مجموعي مقدار
۱	۱	۱
۲	۱	۲
۳	۱	۳
۴	۱	۴
۵	۱	۶

د وړاندي کولو (عرضه) کولو جدول، د عرضه شوی واحدونو اضافي شمیر او د عرضو شویو واحدونو مجموعی شمیر په هر یوه قیمت باندې وربنودل کیږي. د عرضو وړاندي کولو جدول. د مجموعی واحدونو شمیره ورباندې چې کیدای شي په هغه صورت کې چې وړاندي او عرضه شي گټور به وي.

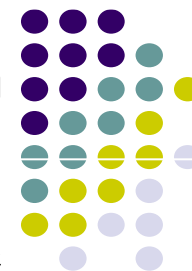


## دوراندي کولو (عرضو) منحنی



پورتني شکل د عرضه کولو د جدول گراف ورښي. په دی شکل کې د (۱) ټکي باید د عرضه کولو د منحنی پر مخ یو منفرد ټکی وکتل شي ځکه چې دا ټکی ورښي چې په ۲ قیمتونو باندي یوازی د عرضو کولو ۲ و محصول واحده. گټور وی په دی اساس همدا دواړه واحدونه شاید محصول د عرضه وی.

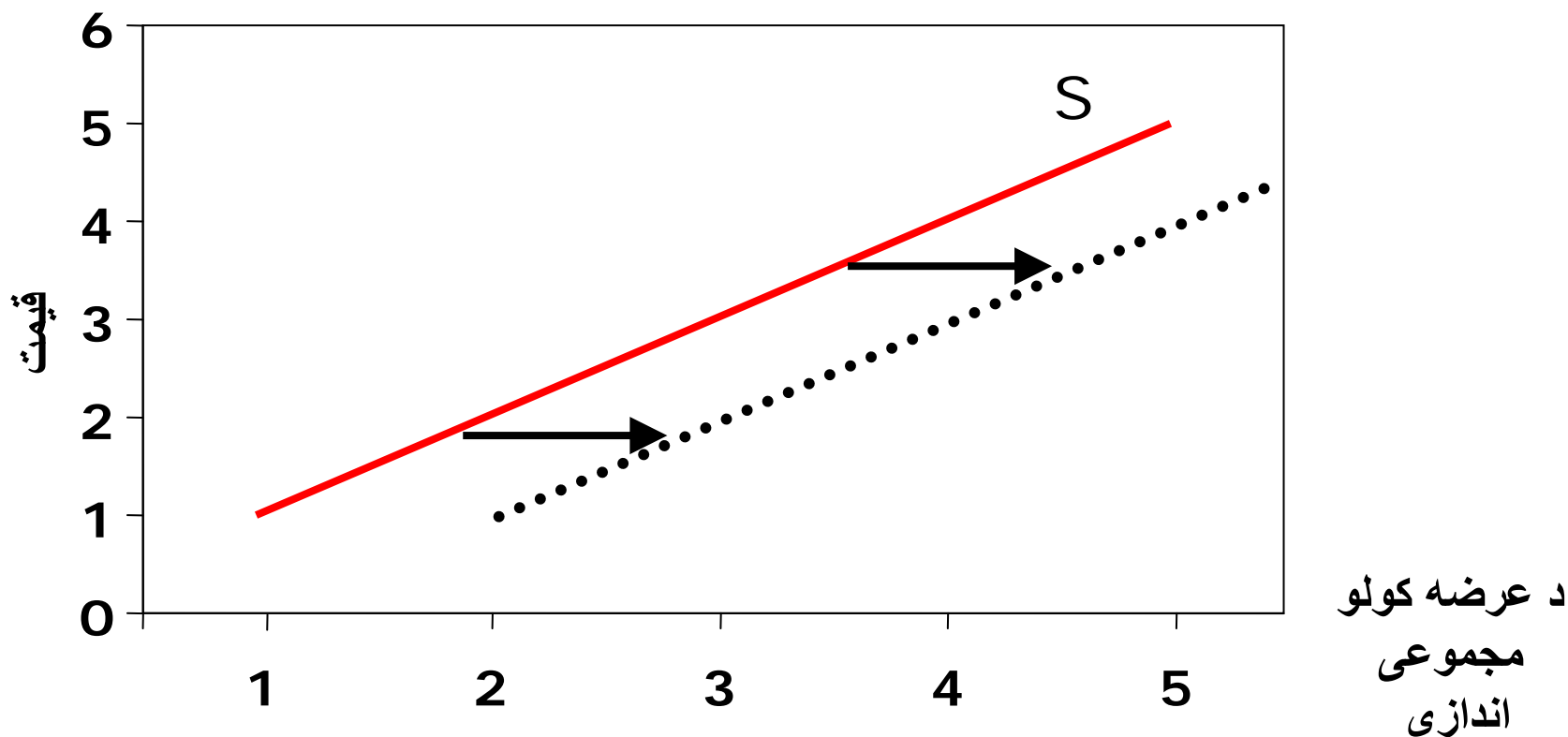
## د های بدلون د غوښتنواو وړاندی کولو په منحنی کې



په گټورتوب باندی نور بدلونونه ( هغه گټه چې غوښتنه یې لرو )  
اغیزی کوی او کیدای شی د منحنی عرضو او غوښتنو د های د تگ  
باعث شی چې په لاندی ډول دی:

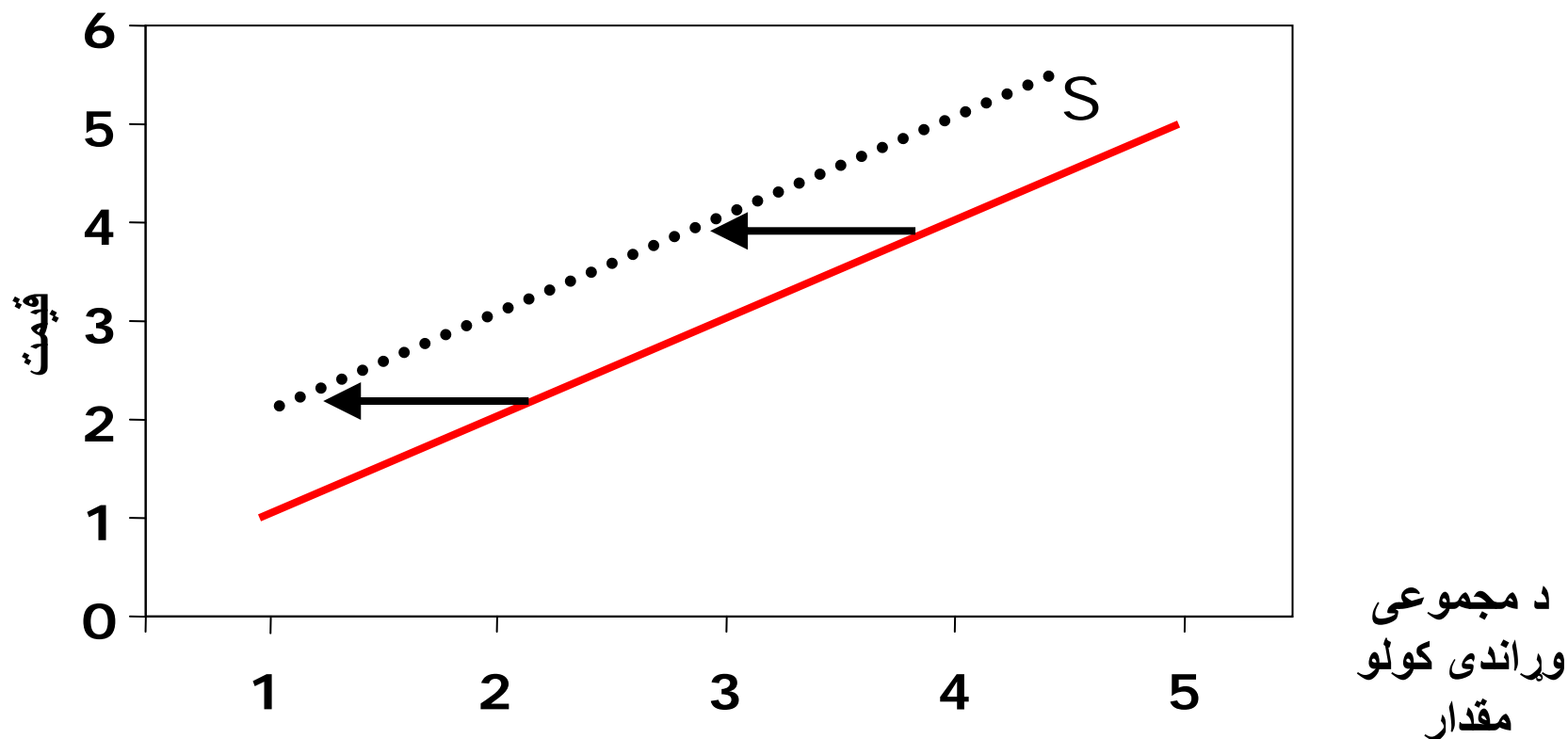
- دلگښتونو بدلون د سرچینو د بیی د بدلون په خاطر
- د تکنالوژی بدلون ( د تولید موجوده کرنلاری )
- د مالیاتو بدلون ( په خا نگرپی توگه ء د خرخلاو مالیات )
- د مشتریانو عواید
- د ټولو تولید کونکو یو ډول توکې او اجناس
- د مشتریانو سلیقه
- د مستهلکینو شمیر
- د وړاندی کونکو شمیر
- دراتلونکی بیی لپاره هیللی او غوښتنی

# د عرضو یا وړاندې کولو کرښه یا خط شي (راسته) لورته های بدلوي



په عرضو کې زیاتوالی: ”په هر یو ممکنه قیمتونو کې د عرضو د اندازی زیاتوالی. دا کیدای شي د بیلگې په ډول چې په گټو کې زیاتوالي نسبت ورکړو چې ورکړ شوی قیمتونو باندې ډیر واحد ونه گټور شي مثلاً: تکنالوژی، ښه والی، د اړتیا وړ سرچینو شمیره چې د فی واحد تولید محصول ته کمښت ور په برخه کوی چې په پایله کې د محصولاتو<sup>34</sup> فی واحد کمښت مومی

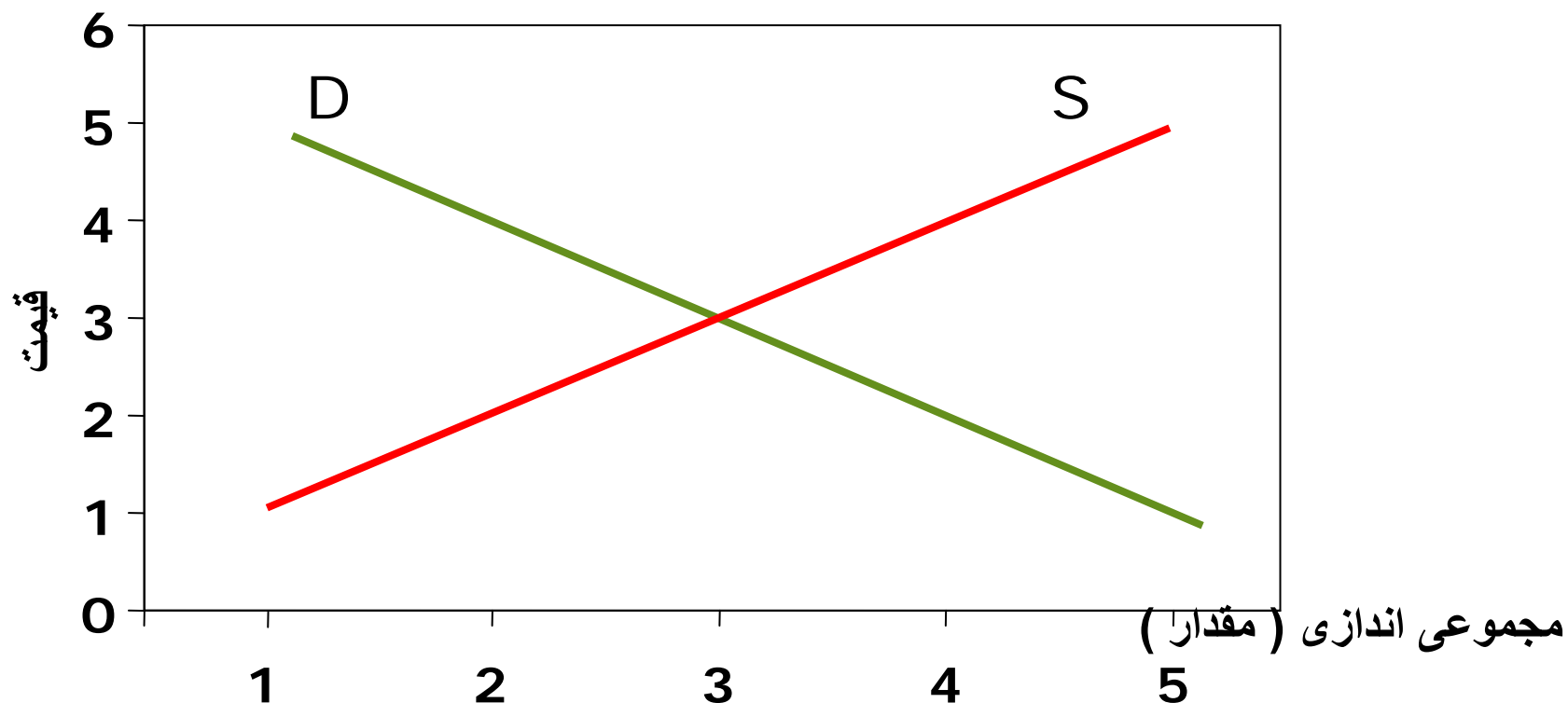
# د فرضو یا وړاندی کولو منحنی کین توره های بدلوي



کمنبت په عرضه کولو کې : ” په هره ممکنه قیمت باندي د عرضه کولو د مقدار او اندازی کمنبت ”  
دا کيدای شی د بیلگې په ډول په گټو کې د کمنبت نسبت ورکړل شی چې په ورکړل شویو قیمتونو کې کم  
واحدونه گټور کړی مثلاً : د یوه کار کونکې د لگښت زیاتوالی ، تولیدی لگښت د محصول في واحد  
زیاتوی . پس نو د واحدونو کم مقدار به هر یو قیمت باندي گټور واقع کیږی



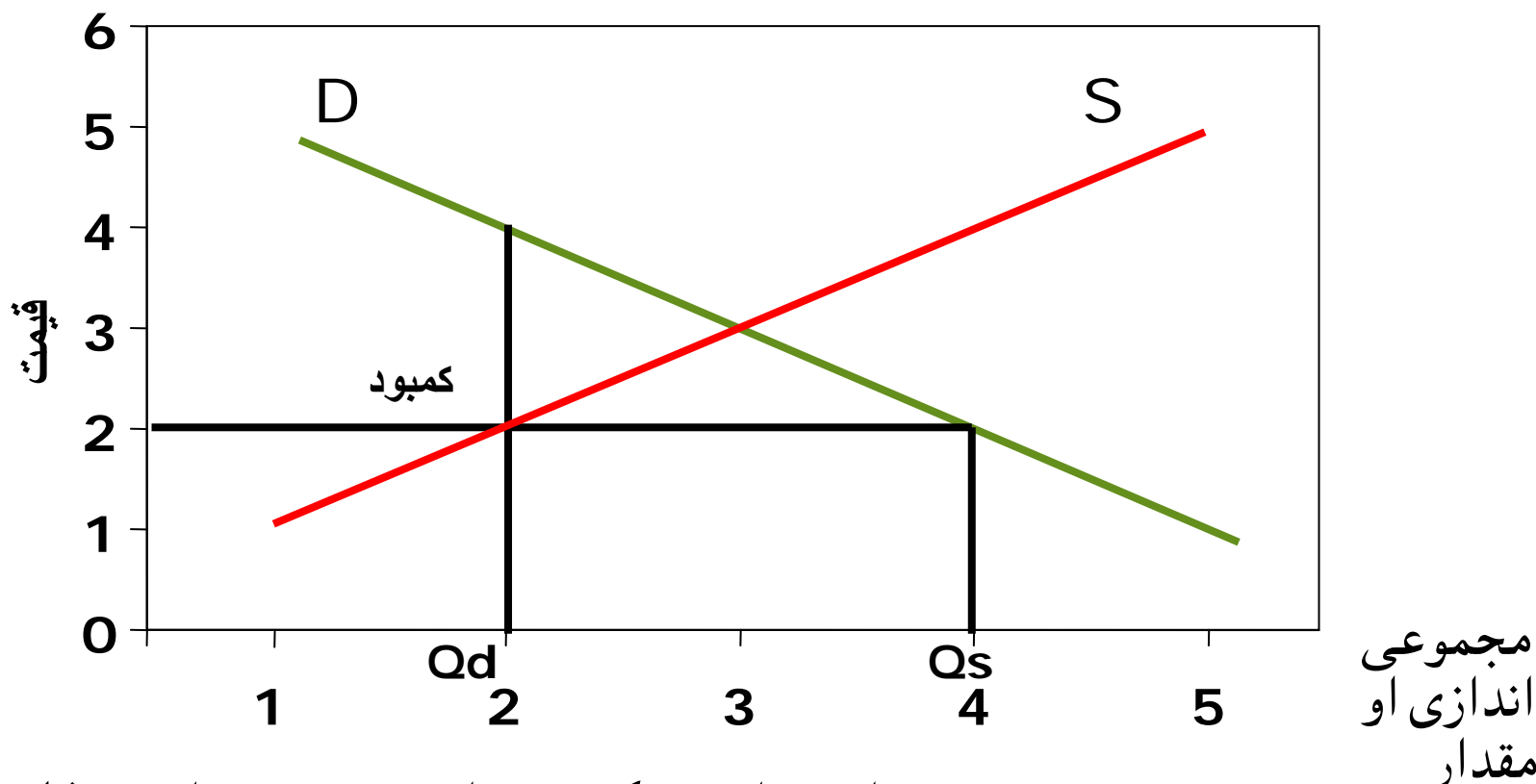
## د عرضه کولو غوښتنی او د بازار برابنت (توازن)



- کیدای شی چی بازار د خر خونکو او رانیونکو د را تولیدو ځای او محل وگڼو او هم د گټو د ورکړې او را کړې (تبادلي) د روښانه کیدلو بازار یې هم وشمیرو .
1. بازار خر خونکې او رانیونکې ته اړتیا لري . .
  2. که تبادلي د خر خونکې او رانیونکې په گټه وی په هغه صورت کې د تبادلي یو واحد محصول شاید و او سپړی .

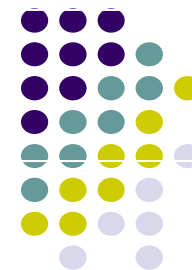


# کمبود

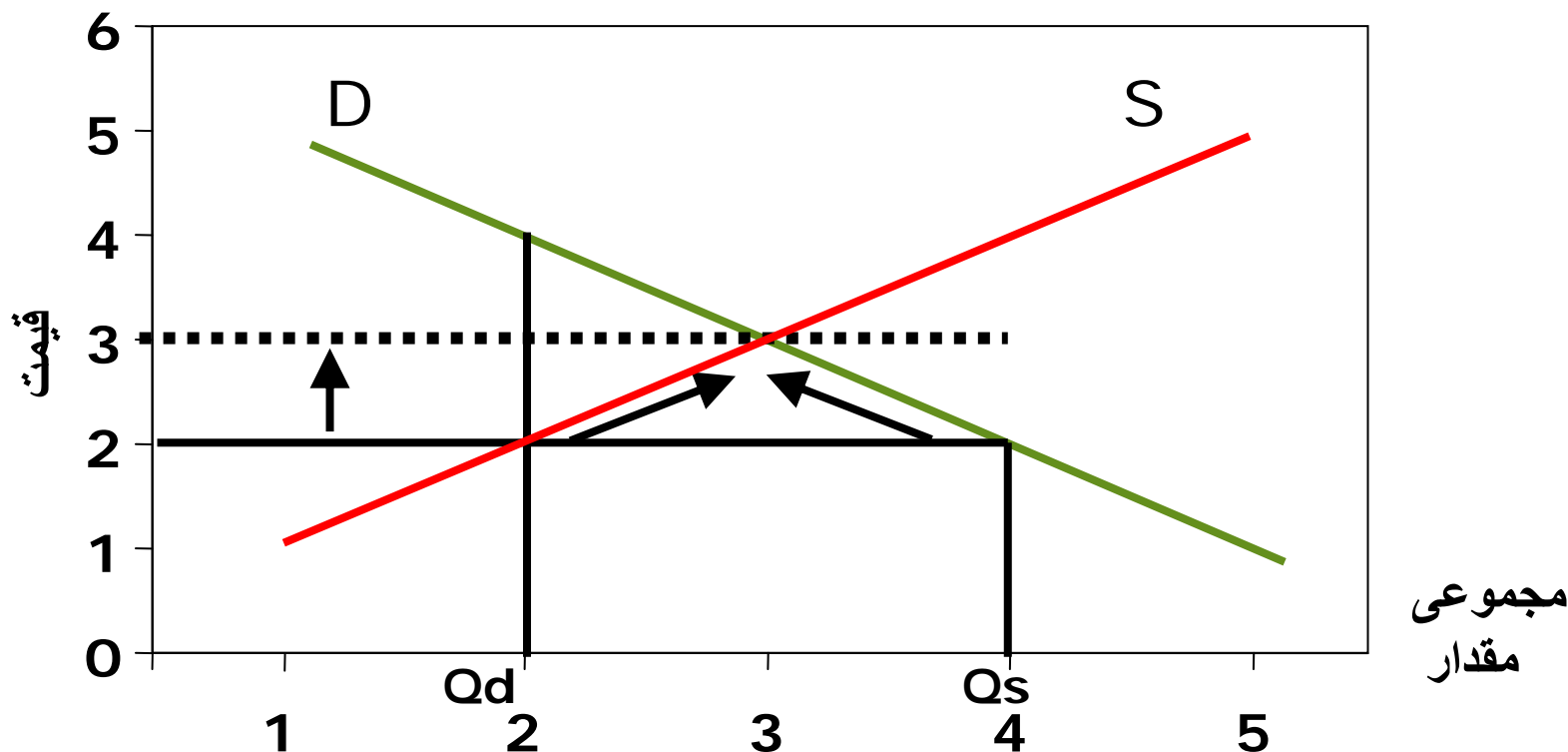


په دوهم قیمت ، د دوهم عرضی او وړاندی کونی واحدی وی ، او د خلورم اندازی او مقدار غوښتنه واحد وی دغه عمل باعث کیږی چې تر څو د دریم او خلورم واحد د مسول زیات کمښت رامنځ ته شی .





# کمبنت



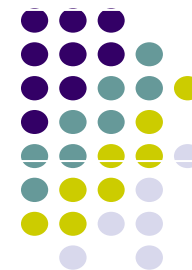
د مشتریانو د رضایت دلاس ته راوړنی اړتیا یوه مهمه مسله بلل کیږی ، دلته ډیری غوښتنی منح ته راځی .  
 خرڅوونکې خپل محصولات له ذیرمو نه بهر راباسی ترڅو د مشتریانو رضایت لاس ته راوړی نسبت تر ددی چې هغو  
 ته محصول وړاندی کړی .

پایله : کمبنت په ذیرمو کې د وړاندی کولو (عرضه) د مقدار د زیاتوالی اړتیا د غوښتونو د مقدار کمبنت = د خر  
 څونکو عکس العمل د قیمت د لوړوالی په مقابل کې

## د بازار د اقتصاد بنسټونه



د بازار د اقتصاد سیستم هغه سیستم ته ویل کیږي چې په هغه کې توکي او اجناس تر راکړې ورکړې لاندې راځي البته د معاملاتو د پایلو په مرسته د تبادلې وړ خدماتو او توکو بیه ټاکل کیږي چې په هغه کې د پلورو نکو د غوښتنې وړ بیه د پیروونکو له وړاندې شوی بیې سره سمون مومي .



## د بازار داقتصاد بنسټونه

په دی بازار کې د عاملینو موخه د خپلود فعالیتونو دگټو لاسته راوړنه ده .  
مورکولای شو د اقتصاد د بازار معادله دا ډول لنډه کړو :  
لگښت (مخارج) - عواید (بیرته راغلی پانگه) = گټه  
پس نو گټه هغه وخت زیاتوالی مومی چې عواید زیاد شی (په دی صورت کې چې  
لگښتونه یو ډول وی) او یا لگښتونه ټیټ راځی (په هغه صورت کې چې عواید  
یو ډول وی)



## د بازار داقتصاد بنسټونه

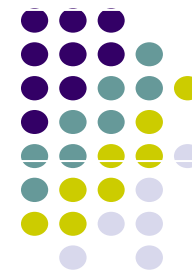
د بازار په اقتصاد کې د عاملینو موخه له خپلو فعالیتونو نه د گټو لاسته راوړنه ده چې موږ کولای شو د بازار داقتصاد معادله داسی روښانه کړو :

**لگښت - عواید = گټه**

پس نو گټه هغه وخت زیاتوالی پیدا کوی چې عواید زیاد شی په هغه صورت کې چې لگښتونه یو ډول وی ( یا لگښتونه ټیټ راحی ) په هغه صورت کې چې عواید یو ډول وی



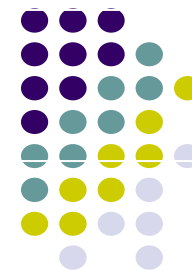
## د بازار ځواک او قدرت



د رانیوونکو بازار : ( خریداران )

د رانیوونکو ځواک ، د خرڅوونکو د ځواک باعث کیږي .  
کله چې بیه ټیټه راشي ، نو د خرڅولو عواید هم ټیټ راځي  
امکان لري په لاندی حالو کې گټی ټیټی راشي :  
هرکله چې د اندازو په حجم کې زیاتوالی منځ ته رانشي .  
هرکله چې په تولید کې له سیالاتو او رقیبانو نه د ټیټی لپاره بدلون منځ ته  
راشي او خرڅونه په لوړ قیمت په نظر کې ونه نیول شي .

## د بازارخواک



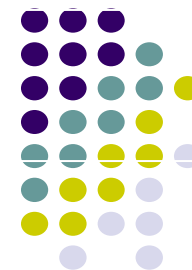
د خرخونکو بازار : (فروشنده

د خرخونکو خواک ، د رانیونکو په خواک کې ډیر والی رامنځ ته کوی .  
کله چې بیه لوړه شی د خرخولو عواید هم لوړ شی او احتمال لری چې گټه هم لوړه  
لاړه شی .

د گټی لوړوالی د سیالاتو او رقیبانو د جذب او جلب باعث کیږی چې غواری په  
بازار کې گډون ولری او نغدی پیسی لاسته راوړی .

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

## رقابتي ڄواکونه او تهديدات



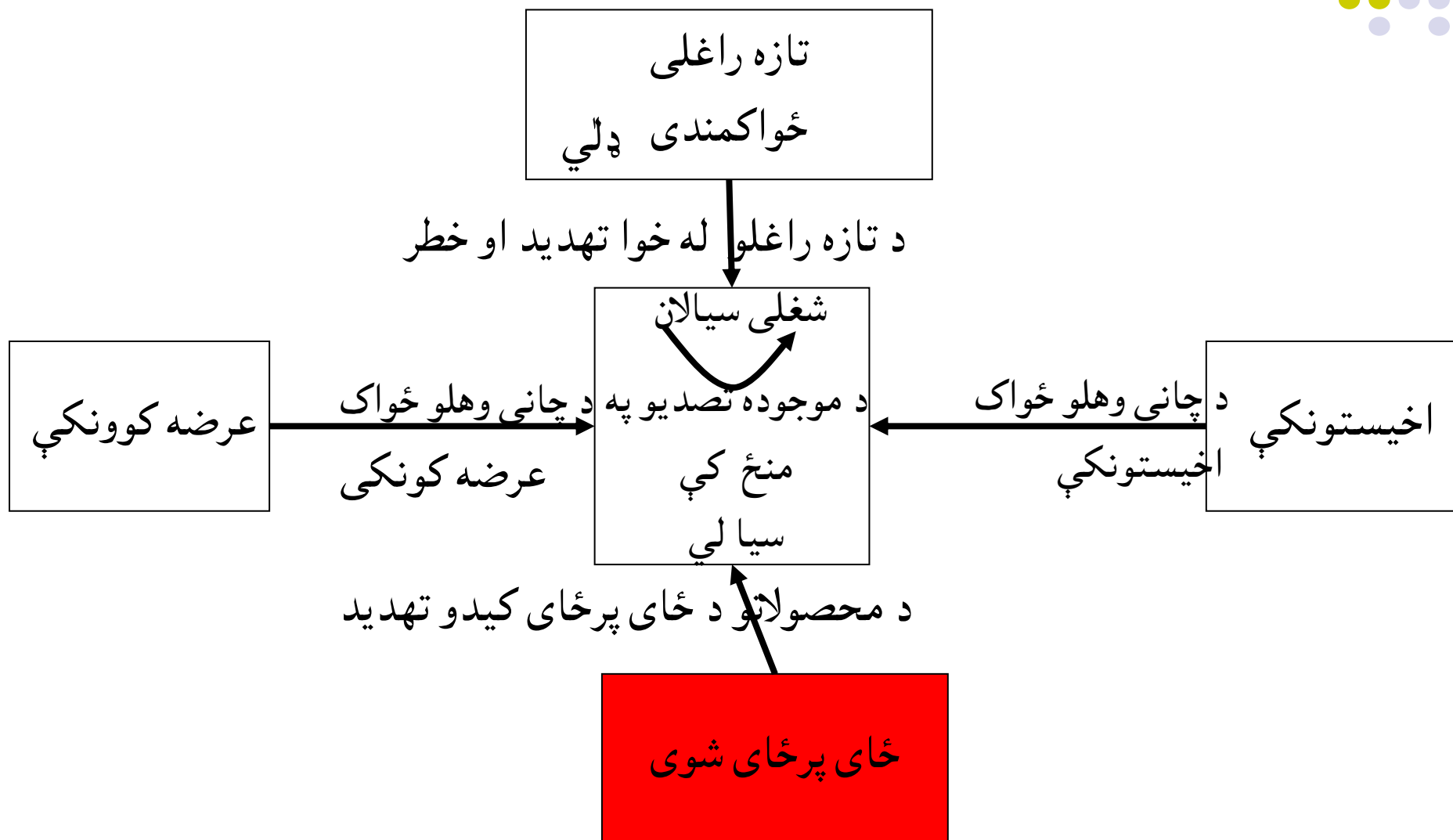
د تهيه کونکو د چاني وهلو ځواک  
د اخیستونکو د چاني وهلو ځواک .

ځاي پر ځايي تهديدونه

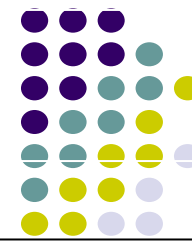
په مارکیت کې د تازه راغلو سیالانو له خوا تهديد او خطر  
په مارکیت کې د موجوده تصدیو په منځ کې سیالی او رقابت



# رقابتي ځواکونه







## دبرابرونی او تدارکاتو ډولونه

### رقابتي برابرونه او تدارک

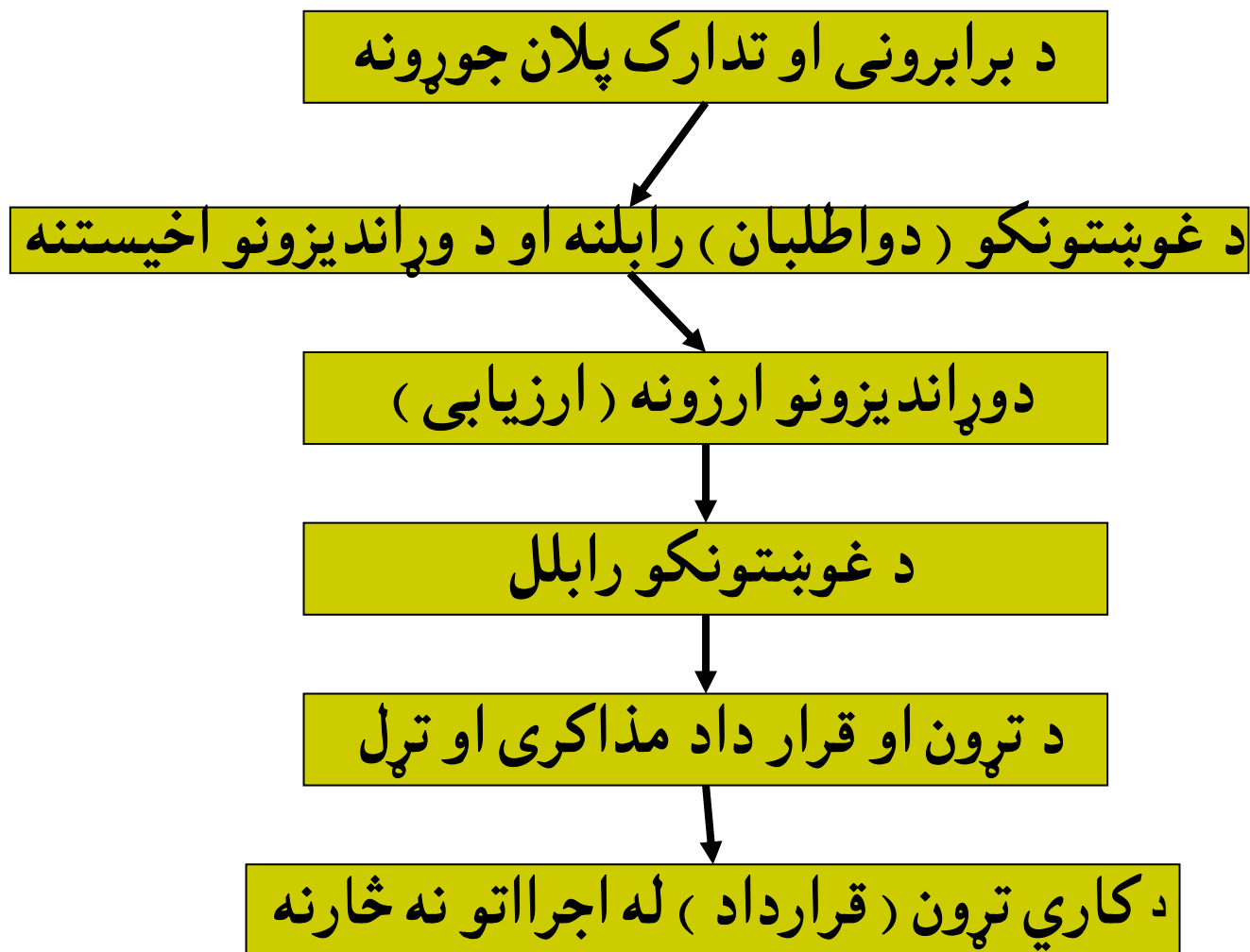
بيلا بيل وړاندې کوونکې ،  
يو ډول محصولات يا  
خدمات په عين نوعيت  
سره وړاندې کوي چې د هغه  
په منځ کې ارزان ترينه  
وړانديزی نرخ ټاکل کېږي .  
د بازار د اخیستونکې يا  
(خریدار) کرنلاری

### غير رقابتي برابرونه (تهیه) او تدارک

اخیستونکې یوازی یو واحد سر  
چینه یا منبع د توکو او اجناسو د  
برابرونی لپاره ټاکي ممکن ددی کار  
دلیل د یوه برابرونکې (تهیه  
کوونکې) موجودیت وی او یا هم  
کوم بل دلیل



## درقابتي برابروني او تدارک پراو



**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**