



## کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د مدیریت مهارتونه  
ځانګه: اداره او منجمنت  
مولف: محمد جان باوري  
ژباړن: قاري محمد حليم  
د څار کمېټه:

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

### د تصحیح کمېټه:

- محمد احسان احسان
- خادم احمد حقیقی

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین:  
چاپ کال: ۱۳۹۲ لمريز کال  
تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه  
چاپ ځل: لومړی  
وېب پاڼه: [www.dmtvet.gov.af](http://www.dmtvet.gov.af)  
برېښنالیک: [info@dmtvet.gov.af](mailto:info@dmtvet.gov.af)  
کډ ISBN: ISBN 9789936300699

# Ketabton.com

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



## ملي سرود

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



## د پوهنې وزارت پېغام

گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

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

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

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

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

# لړليک

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

## سریزه

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

مدیران دې له خپلو سازمانی موخو نه ډېر د ټولنې او خپل هېواد موخو ته پاملرنه وکړي. د مدیریت اوسنۍ فلسفه د ټولنې او خلکو پر وړاندې مسؤلیت د هرې ادارې او سازمان د منشور له اړینو برخو څخه گڼي.

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

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

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

اوسني مدیران باید له خپلې ټولنې او مشتریانو سره په نږدې اړیکه کې وي. پر ټولنه او خلکو باندې نفوذ له قوي اړیکو پرته نه برابرېږي. مور نشو کولای، چې ټولنه د دستور او امر له لارې کار ته اړ کړو؛ نو خلک باید د زړه له لارې ځان ته نږدې کړو او د هغوی په زړونو باندې حکومت وکړو؛ څو د خلکو باور په اداره، مؤسسه او سازمان باندې زیات شي. که د خلکو د باور په تر لاسه کولو کې د ادارې پایښت تضمین نه کړي، مؤسسه به په لنډه موده کې له زوال اوسقوط سره مخ شي. دا خبره رښتیا ده چې وایي: بریالی مدیر ماته خورلې مؤسسه د نجات کڅ ته بیایي. مساله دا ده چې دې بیلگې ته د رسېدلو لپاره باید مدیران ډېر څه زده کړي، او که بې له پوهې او په ناڅاپۍ سره دا کار ونیسي؛ نو د کار پرمختگ به یې ډېر سست او کار به یې ډېر مصرف ولري او حتی له زحمته ډک او د زغملو وړ به نه وي. او دا به د تعجب وړ خبره نه وي، چې ډېر به یې بریالي نه وي.

جاپانیان او د دنیا نور کارپوه لارښودي په دې پوه شوي دي او په دوامداره توگه د نړۍ له نویو پوهنو او مهارتونو سره په اړیکه کې دي، په همدې لحاظ دا کتاب لیکل شوی او د نوي نسل ځوانانو لپاره، چې وروسته له دې به د کارونو مسؤلیت په غاړه اخلي مشورې ورکړل شوې دي. دا کتاب په شپږو څپرکیو کې لیکل شوی دی. په لومړي څپرکي کې د مدیریت او ادارې په هکله عمومي معلومات ورکړل شوي؛ څو لوستونکی د اساسي ادارې اصول، د مدیرانو وظایف او د مدیرانو سطح په ښه توگه وپېژني.

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

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

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

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

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

څخه د مرستې هیله لرم.

په درناوی

محمد جان باوری



د کتاب ټوليزه موخه:

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



## اداره، د ادارې اصول، وظيفې او د مدیریت سطحې

### ټوليزه موخه:

د ادارې او مدیریت په هکله عمومي معلومات.

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

### د ادارې تاریخچه

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

یعنې کله چې لرغونو سومریانو په ثبت او ضبط او د خپلو سوداگریزو او اداري کړنو د سوابقوپه مکتوب کولو پیل وکړ له ځینو نورو څېړونکو سره د مدیریت د تاریخي زمينې د مواردو په برسی کې د مدیریت د نقش نظیر د مصر د درې گونو اهراموپه هکله د لرغوني روم په امپراطورۍ کې د کنترول او اړیکو طریقه او بلاخره د تجارت قانوني چوکاټ په وینز او فلورانس کې په څوارلسمه پېړۍ کې پیل شول.

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

په هغه وخت کې چې، فورد، فعالیت کاوه نوې عملياتي طرحې د صنعت په برخه کې جوړیدلې او وړاندې کېدلې. او د پوهانو په وسیله تحلیل او تجزیه کېدلې؛ څو د هغوی مدیرتي کاري فعالیتونه وپېژندل شي.

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

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

- ۱) د هر مصروفیت د فعالیتونو په عملي کولو کې د کارونو د تر سره کولو د ستندرد حرکت د قوانینو تدوینول او دکاري مناسبو شرایطو ایجادول شامل دي.
- ۲) د کارکوونکو دقیق ټاکل د هر کار لپاره د مناسبو وړتیاوو سره.
- ۳) د ټاکل شوو کارکوونکو ښه روزنه او د عملي کار لپاره د هغوی د جلبولو زمينې برابرول.
- ۴) د کارکوونکو د کار پروګرامول او د کار کولو لپاره زمينه برابرول.

## د اداري مفهوم

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

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

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

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

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

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

(۴) په عمل او پرېکړه کې همغږي او مرسته: که څه هم د اجرائي فعالیتونو په اجرا کولو کې او یا هم په تصمیمونو کې باید د یوې خاصې هماهنگۍ خاوند وي او د همکارۍ د روحیې په جوړولو سره خپلو موخو ته ورسېږي.

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

## د مدیریت اصول

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

د کار ویشل له اجتماعي او طبیعي اصولو څخه دي، چې د ژوو په تکامل کې لیدل کېږي. دا موجودات د تکامل پر مهال د نویو غړو صاحبان گرځي، چې هر یو یې ځانگړې دندې لري. په انساني ټولنو کې هم دا لیدل کېږي، چې د ټولنې په پراختیا سره نوي سازمانونه رامنځته کېږي، چې ځانگړې دندې په غاړه اخلي او د لومړي سازمان، چې ډېرې دندې یې درلودې ځای نیسي. نو په دې اساس د سازمان د حجم او د فعالیت د سطحې په زیاتېدو سره د کار وېش او په شغل کې تخصص منځ ته راځي، چې د کار ډول او ماهیت ځانگړی کوي. د کار ویش او په شغل کې تخصص د سازمان د مهارت او کارایۍ د زیاتېدو سبب گرځي، چې د سازمان راتلونکې په هغه پورې اړه لري.

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

- دا اصل د دې مفهوم بیانونکی دی، چې د سازمان د کارکوونکو ارتباط باید معینه کړشه د مدارجو او تعین شوو مقاماتو پر اساس، چې په لورسازماني دور شامل کې دی او د مقاماتو او اجرائي د کارکوونکو تر منځ دي، طی کړي. نو په دې اساس فرمان له پاسه لاندې او راپور له لاندې نه پاس ته انتقالېږي. او په دې توګه دا اصل د فرماندهۍ یووالی تضمینوي او د دې مانع کېږي چې یو مقام د څو مقامونو تر امر لاندې کار وکړي. د مراتبو لړۍ نه یوازې باید چې له لاندې نه پاس ته مراعات شي بلکې له پاسه دې لاندې ته هم مراعات شي او غیر له دې نه د ارشدیت ځنځیر به تخریب او د فرماندهۍ د یووالي اصل به تر پښو لاندې شوی وي او په دې پسې به نور اصول لکه د واک او مسؤلیت تناسب له کاره ولوېږي. او همدارنګه هم رديفه مقامات د دې اصل د ساتلو لپاره باید له یو بل سره د مستقیمو اړیکو نیولو څخه ډډه وکړي.

#### ۷) د تمرکز اصل (principle of centralization):

- سازمان د جمعي اړیکو د لړۍ په توګه ټاکل شوو موخو ته د رسېدو لپاره ځینې رهبرۍ او هداياتو ته اړ دی، که ارتباطي سلسله د هغو په یوه واحد پورې تړلې وي، د پریکړې له مخې د هغو توپیر او د تړاو حدود د هغو د تمرکز په درجو کې وینو. د اختیاراتو د تمرکز څخه د یو معین میزان شتون د سازمان د بېلابېلو برخو د هدایت لپاره او د فعالیتونو او برخو تر منځ د همغږۍ جوړول او د جامعو برنامو طراحی ضروري ده. د اختیاراتو مرکز د اعصابو د لړۍ په هکله او د هغې تمرکز په مغز کې کار کوي. مغز کولای شي د ورلېږدول شویو معلوماتو په وسیله د اجرایی عملیاتو دستورونه په کامله اشرافیتا سره ټولو فعالیتو ته ولېږدوي. دې ته په پام سره چې د اختیاراتو تمرکز یو نسبي امر دی، د مدیر وظیفه دا ده چې د تمرکز غوښتل شوی حد چې د کارمندانو مهارتونو او فعالیتونو ته په کتو سره ټاکل کېږي او د اجرا لپاره وړاندې کېږي.

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

- دا اصل د دې مفهوم لري چې یو کارکوونکی د یو کار د کولو لپاره د یوه رئیس څخه فرمانبرداري وکړي. د دې اصل پلي کول د کارکوونکو د اړیکو سبب ګرځي او د وظایفو او مسؤلیتونو د تداخل څخه ډډه کېږي، په دې اساس د همغږۍ د زیاتوالي سبب ګرځي.

- د فرماندهۍ زیاتوالی د نفاق او اختلاف سبب ګرځي او په ښوونځیو، مدرسو، کورنیو، صنعت، تجارت او دولتي ادارو کې په وار وار لیدل شوی، څرنگه چې په ښوونځي کې مدیریت د تایلور علم بلل شوی، د دې دواړو اصولو څخه هر یو یې مثبتې او منفي ځانګړتیاوې لري. چې له هغوی څخه شرایطو ته په کتلو سره استفاده وشي او که ضرورت وي په سازمان کې دې د دواړو اصولو یو ترکیب وکاروي.

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

- فایول واک په دريو معناوو سره ستایي یعنی هم د فرماندهۍ او تصمیم نیولو حق او هم د فرمانبردارۍ د ایجاد توانمندی په افرادو کې د واک او قدرت تر نظر لاندې بې له مسؤولیت نه هېڅ مفهوم هم نه لري. په رښتیا سره د واک او قدرت ضامن، مسؤولیت دی او د هغې سره هر وخت یو ځای او څنګ په څنګ وي چې د مجازاتو او پاداش په بڼه څرګندېږي. چېرته چې قدرت وي مسؤولیت هم منځ ته راځي. او په هر ځای کې چې مسؤولیت وي بیا واک او قدرت ته راجع کېږي. نو د دې اصل په اساس د مسؤولیت میزان او حدودو له هغه واک سره متناسب وي، چې د یوه معین کار دکولو لپاره ټاکل شوی وي. فایول واک په دوو رسمي او شخصي برخو وېشلی دی. رسمي واک په سازمان کې دسړي د شغل او مقام څخه سرچینه اخلي په داسې حال کې چې شخصي واک بیا د سړي هوبښ، تجربه، نفوذ، جاذبه، شخصیت اوله پخوانیو خدماتو څخه سرچینه اخلي. فایول په دې باور دی چې یو ښه مدیر له خپل نفوذ او شخصي واکونو څخه هم کار واخلي.

#### ۱۰) د جمعي گټو لوړوالی پر فردي گټو

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

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

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

#### ۱۲) د کارکونکو د خدماتو جبران (remuneration of personal principle)

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

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

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

- الف: دسازمان وړ او لايق مديران او سرپرستان بايد په کار بوخت وي.

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

- ج: کارکونکي قراردادونو او قوانينو ته احترام وکړي او هغه پلي کړي.

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

### ۱۴) د ترتيب او نظم اصل (order principle)

- د ترتيب او نظم اصل په دې معنی چې د سازمان کارکونکي د سازمان د موخو د تر لاسه کولو او د سازمان د کارونې په منظور د هغوی کارکونکي په سمه توگه وټاکل شي او له مناسبو اسانتياوو سره په مناسبه دنده وگمارل شي. څرنکه چې د سازمان وسايل په مناسبه توگه وکارول شي همدارنگه بايد د سازمان غړي هم په مناسبو کارونو او پوستونو کې وگمارل شي.

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

- دا اصل د کارکونکو په شمېر چې سرپرست يې په اسانۍ سره اداره کولای شي اړه لري. گيولیک (Guliek) د نظارت اصل د لاس د گوتو په بيلگه ښیي چې يو هنرمند د هغې په وسيله د بيانو بېلابېلو کلاويو ته لاس رسې مومي. د انسان فکر هم په ځانگړي وخت او ځای کې د ځانگړو خلکو او کارکونکو د کنترول توانايي لري. دا کلاسيکه نظريه وروسته د محققانو له خوا د تاييد وړ واقع شوه. هغوی د دې اصل لپاره ځانگړي اغيزناک شرايط او لاملونه په گوته کړل. تر ډېره د قدرت او فکري او کاري ظرفيت په څېر د شرايطو د عملياتو په درجه باندې د تمرکز او يا نه تمرکز د درجې رول د سازمان په کارونو کې د تنوع او چاپيريالي شرايطو او بالاخره په نظارت کولو کې مهم بلل کېږي او د کميت د وربښلو په سرچينو او تثبيت کې نظارت کېږي.

### د مدیریت تعريف:

- د مدیریت کليمې عربي ریشه «دور» او «دوران» دی، چې د کېدلو او کولو په مفهوم دي. په فارسي کې مدیریت د مدیریت او مدير (management/managing) د ادارې يا مؤسسې اداره کولو ته وايي. د دې کليمې انگلیسی معادله کليمه (management) ده چې د بېلابېلو معناوو لپاره کارول شوې ده. د پودون هوس (Podon house) په ډیکشنري کې په مهارت او تدبير سره



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

- په وبستر (Webster) قاموس کې د دې کلیمې معنی په لاندې ډول لیکل شوې ده: په دقت سره چلند، د بردبارۍ له مخې او یا د تدبیر او ظرفیت په وسیله کار کول. جالبه خبره دا ده چې دغه لغت (management) د (manage) له رېښې څخه اخستل شوی، دایتالیوي Managy (irae) کلیمې څخه اخیستل شوې ده، چې د په واک کې لرلو او روزنې په مفهوم ده.  
- د دې کلیمې اخره معادله کلیمه ریاضت ده، چې هغه هم دقیقاً د تربیت په معنی ده او د نفس د روزنې او مهارت پر مهال کارول کېږي چې د ځاني مدیریت (self-management) د نظریې سره نږدې ده.

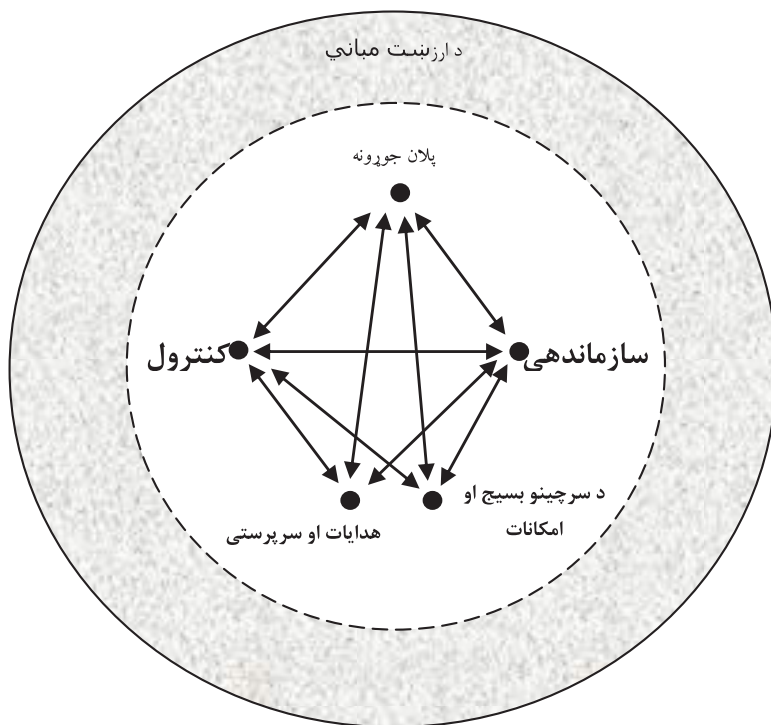
- د مدیریت اصطلاحي معناوې هم بېلابېلې او ډېرې دي. ځینې تعریفونه یې دا دي.  
- « د نورو په وسیله د کار سر ته رسول.  
- « کړنې ته د اطلاعاتو اړونه – چې دې ته هم تصمیم وایي.  
- « د سازمان رسمي کارکونکو لپاره د اغیزناک چاپیریال جوړول.  
- « موخو ته د رسېدو لپاره مادي او انساني سرچینې سره همغږې کول.  
-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

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

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

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

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



## د مدیریت کاري چوکات

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

### د مديرانو کره دندې

- پلان جوړونه
- سازماندهي
- استخدام
- رهبري
- کنترول

### د مدیریت سطحې

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

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

۱- عملیاتي سطح (سرپرستي)

۲- منځني سطح

۳- عالي سطح

### عملیاتی سطح (سرپرستی)

مدیران معمولاً ډېر بوخت خلک دي او هغوی ته د خلکو یو په بل پسې ورتګ د هغوی په کار کې د خنډ سبب کېږي. او ډېری وخت مجبوره دي، چې د نظارت لپاره په تګ راتګ کې وي. دغه مدیران د کارونو سرته رسولو لپاره خپلو کارکوونکو ته ځانګړي کارونه وپشي. دغه مدیران د پلان جوړولو، مطالعه او راپور لیکلو لپاره ډېر کم وخت مصرفوي. د عملیاتي سطحو مدیران خپل ډېر وخت د کارکنانو سره، ځینې یې د همکارانو سره او ډېر کم وخت له خپل مافوق رتبه خلکو سره اود سازمان د بهرنیو خلکو سره تېروي. خلاصه داچې دا سطحه مدیران یوه ډېره فعاله دوره په سازمان کې تېروي. او ډېری وخت یې د مسایلو په حل و فصل کې تېرېږي.

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

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

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

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

### سازماني عنوان او منصب د مديريت د هرې سطحې سره مناسب

په پورتنې جدول کې ښودل شوي چې کوم منصب او مقام په کوم عنوان عالي مديريت ته په پام کې نيول کېږي. کوم مقام او منصب په کوم عنوان منځني مديريت ته ټاکل کېږي. او همداسې په عملياتي سطحه کې.

### د لومړي څپرکي دمطالبو لنډيز

ځينې محققين او څېړونکي د انسان له پيدايښت سره د مديريت سابقې ته نسبت ورکوي او پر دې باور دي، چې د مديريت هنر د کورنۍ د جوړېدو سره يو ځای مطرح شوي. په مديريت کې عمده تغيرات د صنعتي انقلاب پر مهال راغلل. په مديريت کې عمده نوښت د صنعتي انقلاب په لړ کې راغی. نړۍ په اولسمه پېړۍ کې يعنې د امريکا د اجتماعي پاڅون په وخت کې هغه مهال چې د انگلستان ديارلس گونې مستعمرې له هغې څخه بېلې شوې او د امريکا متحده ايالتونه يې جوړ کړل د مهمو پېښو شاهده وه. په همدې دوران کې وو چې، د جمعيت تېزې ودې په جوامعو يا ټولنو کې جدي اړتيا وې ايجاد کړې.

د ادم سميت نظريه د کار د تقسيم او د سنجاق جوړونې په کار خانه کې د تخصيص گرايي په هکله يو لوی تحول د جوړونې په څانگه کې وصل شو.

تيلور په ۱۹۱۱ ميلادي کې د علمي مديريت د اصولو کتاب منتشر کړ. او څلور اصله (د فعاليتونو علمي کول، د کارکنانو دقيق انتخاب، د کارکنانو دقيقه زده کړه او له کارکنانو څخه حمايت) يې مطرح کړل.

هر مديريت د ادارې په دوران کې سره را تړل کېږي او اداره عبارت ده له هغه ځانگړي ټولنيز نظم څخه، چې په بنسټ يې په بشر کې له افرادو څخه ځينې افراد يو لړ موخو ته د رسېدنې په منظور نسبتا مشخص له يو بل سره همکاري کوي. د دې تعريف له متشکله عناصرو څخه ځينې يې تر يوه حده پورې وضاحت ته اړتيا لري، مثلا ټولنيز نظام، متعددې موخې، نسبي تشخيص، د همکارۍ او هم غړۍ موخه په عمل او تصميم کې، د تصميم د ماهيت عدم تعين.

د مديريت اصول له هغو قواعدو او ضوابطو څخه متشکل دي چې، د هغوی سمه اجرا د ټول سازمان برياليتوب تضمینوي. همدغه اصول چې د کلاسيکو څېړونکو په وسيله يې خپر تيا موندلې ده مهم يې عبارت دي له:

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

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

په عربي ژبه کې مدیریت د دور او دوران په مانا تعریف شوی، او مدیر د کار اداره کوونکي ته ویل کېږي او یا پر بل عبارت: مدیریت عبارت دی د انساني او مادي سرچینو له همغږۍ څخه د موخې موندلو په موخه او یا مدیریت د کارونو د ترسره کولو په مانا په وسیله او د نورو له طریقو تعریف شوی دی.

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

### د لومړي څپرکي پوښتنې

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

## بشري مهارتونه

### ټوليزه موخه

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

- د زده کړې موخې: دا چاپيروونکی ددې څپرکي له لاندې موضوعاتو سره آشنایي پيدا کوي:
- کار کوونکي په لياقت او توانايۍ سره په اداره او کار کې آشنا کېږي.
  - په کاري چاپيريال کې د اخلاقو او چلند له موضوعگانو سره آشنا کېږي.
  - د ډلييز کار له چاپيريال او فرهنگ سره اړوندې موضوعگانې ورته آشنا کېږي.
  - د کار د فشار اړيکه له ذهن سره ورته آشنا کېږي.
  - په کاري چاپيريال کې د ستړيا او ستوماني رفع کولو سره آشنا کېږي.
  - په کاري چاپيريال کې د وخت له تنظيم سره آشنا کېږي.

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

انساني مهارتونه په اسانۍ سره نه موندل کېږي او ځانگړې لارې اوفنون نه لري. نن ورځ علمي پوهه د ارواپوهنې، ټولنيزې ارواپوهنې، خلک پېژندنې او تجربې او کارزده کړې په قلمرو کې په ډلبيزو او ټولنيزو شرايطو کې په غير مستقيم ډول انساني مهارتونو ته د لاسرسي زمينه برابروي. د خلکو عمل او غبرگون او د انگېزو او انتظارونو او د هغوی د کړنو پروراندې حساسيت دا مرسته کوي؛ خو شخص د وخت په تېرېدوسره وکولای شي، چې علتونه او لاملونه جوړ کړي، د افرادو انساني کړه درک کړي او د کار کولو لارې چارې او پر هغوی يې اغېزې زده کړي. د دې لپاره چې مدير وکولای شي د زده کړې د چاپېريال د يو اغېزناک غړي په توگه واقع شي او د کارکونکو په منځ کې تفاهم او همکاري منځ ته راوړي، بايد په کافي توگه انساني او بشري مهارتونه ولري.

### په کار او اداره کې د شخص لياقت او توانايي

که څوک غواړي بې له دې چې د کاري فشار لاندې واقع شي، د وظيفو د عهدې څخه ووځي، نو بايد چې ډېر با صلاحيته او با کفايته وي؛ تر څو ورسپارل شوي مسؤوليتونه په سمه توگه سر ته ورسوي. که چېرې څوک دکار د عهدې څخه د نه وتلو پريشاني په سر کې ولري، نو ډېر ژر د فشار لاندې واقع کېږي. که د ادارې مسؤولين د خپلو باصلاحيته مقاماتو په اصولو او اوامرو پوه نشي، ډېر زر په قهر کېږي او روحي فشار ورته پيدا کېږي. توليدي مدير که د خپل کار په هکله پوه نه شي او يو خلاق ذهن نه لري ممکن د هر قرار داد نه مخکې شپې په وينو سترگو سره سبا کړي. ډيری زده کونکي چې خپل د امتحان لپاره پوره چمتووالی نه لري ډېر په تشویش او وېره کې يې وخت تېرېږي.

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

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

### په کاري چاپېريال کې اخلاق او رفتار

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



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

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

#### د جمعي کار د چاپېريال له فرهنگ سره اړين لاملونه

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

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

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

#### د ذهن او د کار د فشار اړیکه

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

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

د ذهني وضعيت تغير په وجود باندې اثر کوي او بيمار ځان هم روحي او رواني بيماري لا زياتوي د دې خطرناکه بيماري د علاج لپاره د دې فشار نه ځان وژغوري.

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

هغوی هر څه له ډېر پراخه اړخ څخه گوري او يوازې خپلو وړو او شخصي ارزښتونو ته اهميت نه ورکوي. هغوی د بهرنیو او منځنیو ستونزو سره په خپله توانايۍ مخامخ کېدای شي. هغوی اميدواره دي چې ستونزې گام په گام حل او فصل شي بلاخره څومره چې دسړي اعتماد او ايمان قوي وي، ډېر زر ستونزې حل و فصل کولای شي ځکه چې اعتماد لري چې وروسته له هرې سختۍ يوه ارامي راځي او ښو ورځو ته په اميدواری سره ستونزې شاته پرېږدي، کړکېچ ته نه سره رسېږي. د کار له فشار څخه منځ ته راغلو ناروغيو نه څنګه مخ نيوی وکړو. په اخره لسيزه کې په سازمانونو کې د کاري فشاريا (Stress) څخه منځ ته راغلو بيماريو ته ډېر پام کېږي. او د سازماني چلند د مهمو مباحثو څخه ګرځېدلې. که څه هم دا بحث په طبابت کې له ډېر وخت را په دې خوا شامل دی، خو په سازماني چلند کې دا نوی بحث دی او د دې برخې علما ډېر کم وخت کېږي، چې د دې ناروغۍ تحليل او بررسۍ ته يې پيل کړی.

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

هر څه چې د کار په لړ کې د فشار منځته راوړونکي وي موږ يې بايد په خپل جسم او ذهن باندې د ناوړو اغيزو د کمولو لپاره لارې پيدا کړو. څرنګه چې وکولای شو د کار په لړ کې د عصبي فشارونو ټول لاملونه له منځه یوسو، چې په فرضي توګه هغو شرايطو ته ورسېږو، چې په هغې کې نارينه، ښځې او ماشومان له هر فشار او کړکېچ څخه لرې وي، چې البته د منطقي لحاظه دا خبره ممکنه نه ده، کله چې شخص بهرني محرکونه فشار (عصبي فشارونه) له ځانه لرې کړي، د ننه د پخوانیو ناخود اگاهو تجربو په خاطر، خيالونه او وړاندوينې خپله فشار توليدوي. فشار لکه وېره، نیکمرغي او آرامتيا زموږ د ژوند يوه برخه ده. خو په هر حال کولای شو د هغې د بهبودلپاره يې بېلابېلې لارې پيدا کړو. او په جسم او ذهن باندې له منفي اوناوړو تاثيراتو څخه يې مخنيوی وکړو.

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

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

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

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

### د کاري ستړیا رفع کول

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

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

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

دنده مو چې هر څومره مهمه وه اړینه نه ده چې په پرله پسې ډول کار وکړی. څنگه مو چې وویل پرلپسې کارکوونکي، بې وقفې کار خپله توانايي بولي. هغوی د خپل ورځ په ورځ ډېرېدونکي ذهني او فزيکي فعاليت له امله په خپله وړتيا او انرژۍ نازېږي. يوه پېژندل شوې ډاکټره وايي: ((نه پوهېږم که دومره په چټکۍ مې کار کولای نو څه به مې کول.)) کار د دې خلکو لپاره، د دوی ژوند دی چې په پای کې یې د مړینې لامل کېږي. هر څوک له خپل کار سره سم وړ استراحت ته هم اړتیا لري. هغه مدیران چې کاري ساعتونه یې اوږده دي د کار لپاره ثابت کاري پروگرام لري، په کاري چاپېریال کې ځانگړي پروگرامونه او موخې مخته وړي. د دوی کاري چاپېریال ډېره ګڼه ګوڼه او ډېر مسولیت لري چې له ډېر خوځښت او زړه نازړه توب سره مخ دي. چې له همدې امله پرلپسې تفریح او استراحت ته اړتیا لري. تاسې چې په هر ډول مدیریت بوخت یاست استراحت ته اړتیا لری. او هر څومره چې د ځان د هوښیاری او ځواکمنۍ فکر کوی، نو ځینې وخت استراحت وکړئ؛ څو تلپاتې بشپړه روغتیا ولری.

### په لوړ غږ خبرې مه کوئ

په لوړ غږ خبرې کول او چیغې وهل ډېر حرارت تولیدوي چې ډېره انرژي لگوي. په معمولي ډول یو کس ته له ډېرې مطالعې وروسته ځان عصباتي او کمزوری ښکاري. که غواړی له خپل ننني روحي فشار خلاص شی، هڅه وکړئ په نرمۍ او ورو سره خبرې وکړئ. ډېر بیاوړي او نافذ فکرونه یوازې د څو کلیمو په چوکاټ کې بیانولای شو. ځینو کسانو دغه وړتیا پرته له دې چې ډېره گرمي او حرارت تولید شي، په ځان کې روزلې ده. کله چې په عادي حالت خبرې کوو، کولای شو پرته د روحي فشار له څرګندولو، زړه نازړه توب، غوسې او شخړې خبرې وکړو. ډېر ځله خلک خپله غوسه او روحي فشار د خپلو خبرو په ډول، بیړه، دښمنۍ، کینه او خوځښت کې څرګندوي. خبرې پرته له تاوتریخوالي، کینې او چیغو هم په قاطع او محکم ډول کېدای شي.

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

### خپل وخت تنظیم کړئ

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

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

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

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

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

- په هغه خپل ټاکلي وخت پر خپل کار او یا هم د لیدنې کتنې په ځای کې حاضر نه شی.
- له ناوخته راتلو څخه وروسته باني مانې وکړی.
- اجازه ورکړئ چې د چارو مکرره پاشلتیا، پلان شوي فعالیتونه تاسو له هغه خپل اصلي تگ لارې څخه وباسي.
- د فشار او سرزنښت تر اغیز لاندې او یا په نتیجه کې فشار قرار نیسي.
- د غیر مترقبه پېښو تر پام غټ راوستل.
- د «چرا من؟» یعنې ولې زه، غوندې افکارو سره مبارزه کول.
- د ورځې په پای کې د ستړیا او بې حالی احساس وکړئ.
- ورځ د شته ناخوښیو په شکایت پای ته ورسوئ.
- ورځنیو چارو ته د بشپړو کارونو نه بلکې د نابشپړو کارونو له مخې فکر وکړئ

## پر ځان باور ډېر کړئ

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

ناروغ او ضرر لرونکي جسمي لاملونه د جسم په واسطه پر ذهن اغېز کوي او همدارنگه منفي هيجاني غبرگونونه د ذهن په واسطه پر جسم اغېز کوي؛ ترڅو پورې چې جسم او ذهن په يوگونې ډول ونه منو، د فشار اداره کول آسانه کار نه دی.

## د پر ځان باور د لارو ټولنيزه فلسفه

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

## دغو توصيو ته فکر وکړئ

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

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

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

- په ژوندانه کې خپل ځان او خپل ارزښتونه قيمتي کړئ

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

ډډه وکړئ

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

رواني فشار نه ښيي

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

### د ازموينې لپاره څو کړنلارې يا دستورالعمل

- هيلې او اميدونه خورا بدو شرايطو ته ښه والی وربښي.
- فعاليت او تفريح له يو بل سره مغايرت نه لري.
- کار مهلک نه دی مگر ستاسو ليد ډول هغه همداسې کوي.
- طبيعت او دژوند او کار ماهيت هرڅه چې وي په لوبو او ذوقي کارونو د روحي فشار په شدت سره کمې کړئ.
- د خپل نفس عزت او هنري فعاليتونو ته زياتوالی ورکړئ او په همدې طريقې سره فشار کم کړئ.
- سپورت د فشار د له منځه وړلو لپاره انرژي مصرفوي.
- خپله غذايي برنامه تنظيم کړئ، په محرکو او ازار ورکوونکيو توکو مه متکي کېږئ.
- اوبه بهترينه دوا او علاج دی، او د روحي فشار په کښته کولو کې ډېره مرسته او مساعدت کوي.
- لږ تر لږه په ورځ کې يو ځل له چيغو پيغو او نورو څخه کناره گيري وکړئ، تياره او ساکت چاپيريال ته ولاړ شئ.
- لوړ غږ د تکليف او ازار ښه ده. په عوض کې آرام او نرم صحبت وکړئ.
- ډېر وځاندي، يو شی هم دومره ارزښت نه لري چې وغواړي خوشالي او نشاط له تاسو څخه واخلي.
- شور او لذت او هم له نوروسره په هم دلی و پوهېږئ، نورو ته فنا يوسئ، په همدې حالت کې روحي فشار د تحمل وړ دی .
- خپلې کمزورۍ او وسنې وپېژنئ او همدا شان خپل محدوديتونه.
- آمادگي يو امتياز او ښه کار دی. احساس گيجي او حيرت فشار ډېروي .
- په خپل وخت حاکم واوسئ او هغه په مناسبه توگه سره تنظيم کړئ.
- کله چې ستري ياستی او زغم ونه لری د لزوم په صورت کې «نه» ووايئ.
- له کمايوې لحاظه تلوار او دوه زړه والی فشار رامنځته کوي، وحشت او ډار انسان خوري.
- تغير او تحول د ټولو شيانود پای په مانا نه دی، د ژوند بدلونونه په خوشحالی او مثبت ليدنه سره ومنئ.
- انعطاف منونکي واوسئ، همېشه د حل نورې لارې هم شتون لري.
- ژوند په ډېر لږ فشار سره ډېر عالی او ښکلی دی، اما لکه څرنکه چې ډېره مالگه غذا خرابوي ډېر فشار هم تاسو له منځه وړي.



## د دویم څپرکي دمطالبو لنډيز

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

که چېرې افراد وغواړي په برياليتوب سره د خپلو دندو له عهدې څخه ووځي، پرته له دې څخه چې د خپلې حرفې په خاطر له سخت فشار سره لاس او گريوان شي. بايد ډېر با صلاحيته او با کفايته وي؛ ترڅو وکولای شي ورته سپارل شوي مسؤليتونه په سمه طريقه سره تر سره کړي. بايد وپوهېږو چې له يوه شغل سره اشنايي د لازم تخصص نشتوالی، بې علاقگي او د انگېزې لږ والی، دا ټول په اداره او د کار په رهبرۍ کې د شخص د بې کفايته لامل گرځي.

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

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

## د دویم څپرکي پوښتنې

۱. بشري مهارت تعريف كړئ او هم يې توضيح كړئ چې بشري مهارت د كومې ځانگړنې مستلزم دى؟
۲. په كار او اداره كې د فرد لياقت او توانايي څه رول او ارزښت لري توضيح يې كړئ؟
۳. د ټوليز كاري چاپېريال له فرهنگ سره تړلي لس لاملونه تشریح او توضیح كړئ؟
۴. د كار د فشار او ذهن تر منځ د تړاو په اړه وايو، د ذهني وضعیت تغير پر بدن اغيز اچوي يعنې څه؟ موضوع تشریح كړئ؟
۵. څرنگه كولاى شو له كاري فشار څخه د راټوكيدليو رواني ناروغيو مخنيوى وكړو، موضوع دقيقا تشریح كړئ؟
۶. هغه مديران چې كاري ساعتونه يې اوږده دي په كاري چاپېريال يې ازدهام دى د ستړيا د لرې كولو لپاره څه شي ته اړتيا لري موضوع تشریح كړئ؟
۷. په لوړ غږ سره خبرې كول كوم خطرناكه عواقب منځته راوړي موضوع تشریح كړئ؟
۸. د وخت د تنظيم په اړه له مواردو څخه لس موارد تشریح او توضیح كړئ؟
۹. خپل ځان ته تلقين يعنې څه او څه مفهوم لري دقيقا موضوع تشریح كړئ؟
۱۰. د شلو كړنلارو له جملې څخه لس كړنلارې لس يې فقط د امتحان په خاطر دقيقا تشریح او توضیح كړئ؟

## د افهام او تفهیم مهارتونه او د مختلفو فرهنگونو درک

### ټولیزه موخه

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

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

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

### مفاهمه

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

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

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

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

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

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

### د مفاهمې ماهیت

د اړیکې یا مفاهمې ماهیت په دې کې دی چې، څوک نه شي کولای بې اړیکې وي. یعنې د یوې ادارې او مؤسسې دا خلي افراد یا کارمندان په متداوم ډول سره له بڼو څخه په یوه بڼه یو له بله اړیکې نیسي.

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

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

د فرهنگ تعریف: اساساً فرهنگ د اطلاعاتو او کړنلارو مجموعه ده د واقعیتونو د سازمان ورکونې په منظور انسان ته د بښنې په مانا ده.

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

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

## پر بېلابېلو فرهنگونو پوهېدل

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

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

## ناسمې پوهېدنې ((اشتباهات))

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

### ژبه

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

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

## فرهنگي ارزښتونه

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

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

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

### فکرونه او فرضيې

کېدای شي خلک د مقابل لوري د لاملونو په اړه ناسم فکر وکړي، که موږ د ادب او رښتینولۍ په اړه يوه بېلگه وړاندې کړو، دغه دوه ارزښتونه په ټولو فرهنگونو کې شته، پوښتنه دا ده چې کوم يو يې د مهم ارزښت په توگه منل شوی؟ په هغو فرهنگونو کې چې ادب تر صداقت ښه ښودل شوی وي، خلک پر عامه غونډو کې پر نورو نيکه نه کوي، ځکه چې دوی نه غواړي نور په عامه غونډه کې وشموي. خو په هغو فرهنگونو کې چې صداقت تر ادب ښه ښودل شوی، خلک نورو ته دروغ نه وايي، په څرگنده او ښکاره توگه خبرې ورسره کوي، پایله به يې دا شي چې د ادب د فرهنگ خلک به د صداقت د فرهنگ کسان بې احساسه او ناوړه وېولي او د صداقت د فرهنگ کسان به د ادب د فرهنگ کسان دروغجن او تنگ نظره وېولي.

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

### د بېلابېلو فرهنگونو منل څه ډول پياوړي کړو؟

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

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

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

ټکی هم ارزښت لري، کله چې د آواز فشار او د ادا کولو ډول ستونزه ولري، يا هم دا چې تاسې له مخامخ کس سره په درېيمه ژبه خبرې کوی، د بېلگې په توگه له يوه ايتالوي سره په انگلسي خبرې کوی.

۳- دا يو بشپړ حقيقت دی چې د غږ فشار او د گړدود (لهجې) ډول معنی ته ډېر توپير ورکوي.  
۴- د اشارې ژبې بدلونونو ته پوره پام وکړئ. د بېلگې په توگه د اشارې ژبه، که يوه اشاره داسې پيغام ورسوي چې مقابل لوری په موضوع پوره نه وي پوه شوی.

۵- هغه مهم ټکي چې په اړه يې خبرې شوې بيا تکرار کړئ، خو باوري شی، چې تاسې او مقابل لوري مو يوشان مفهوم اخيستی.

۶- که مو وکولای شوای موضوعات د ليدو وړ کړی، روښانه ده چې د بېلابېلو فرهنگونو د درک کولو مهمه مسئله د متقابل درناوي رعايتول دي.  
د سازمان له فرهنگ سره د مدير آشنا کېدل

هر ډول پروگرام چې د فرد له سازمان سره د آشنا کېدلو لپاره جوړېږي، بايد نظام او فرهنگ ته په پام سره د سازمان ارزښت ولري، ځکه چې هر وخت، يې ارزښت نظر نظام او فرهنگ ته له سم او وړ چلند څخه ځانگړی تعريف لري. په هره اداره او سازمان کې وړ چلند توپير لري.

د سازمان له فرهنگ څخه موخه هغه عناصر او لاملونه دي، چې په ټوليزه توگه په سازمان کې يو ځانگړی جوهر رامنځ ته کوي.

- هغه ادبونه او اصولونه چې ليکل شوي او تدوين شوي هم نه دي او د کارکوونکو له يو نسل څخه بل ته لېږدول کېږي.

- هغه کليمې، کنايې، اشارې او په ټوليزه توگه ځانگړې (ژبه) چې يوازې د سازمان غړي پرې پوهېږي.

- په ځانگړي ډول جمعي ذهنيتونه، د فکرونو ډول، کتنې او دريز نيول.

- هغه ځانگړي اصول او د ژوند ادبونه چې د سازمان د هر غړي په چلند او حرکاتو او د دوی تر منځ په ټولنيزو اړيکو واکمن دي.

- د يوه ځانگړي دود شتون چې د هغه رعايتول ښه کار، خو هغه ته پام نکول نامعقول او ناوړه کار بلل کېږي.

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

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

## فرهنگي مسايل

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

آسيایي خبرې کوونکي د دواړو لوريو د عزت په ساتنه ټينگار کوي. تر اندازې زياته غيرصميمي نيوکه، بې صبره او د نه برابري وړ کېدل د نا اغېزمنو خبرو اترو لامل کېږي. چينايان نامستقيمې پوښتنې وړاندې کوي د بېلگې په توگه د دې پر ځای چې ووايي: ((آيا کولای شئ دغه کالي ارزانه او په ښه کيفيت توليد کړئ.)) وايي: د کاليو د توليد لپاره مو داسې لاره پيدا کړې چې په لږ لگښت او ښه کيفيت يې جوړ کړو. چې د ښه والي لپاره يې ستاسې وړانديز ته هرکلی وايو.

له روسانو سره په تاريخي توگه خبرې اترې، بېلابېلې ستونزې زېږوي، روسان د خبرو په پيل سره په بيان شوو توکو ټينگار کوي، د رابط په شتون ټينگار نه کوي، هغوی لږ امتياز ورکوي، تر دې چې له مقابل لوري امتياز ورکول د هغه کمزوري بولي، چې هېڅ وخت يې د جبران کولو فکر نه کوي. روسان په دې شهرت لري چې له مقابل لوري سره د پرلپسې اړيکو هڅه نه کوي. د دوی پيليزه موضوع ډېر وخت افراطي وي او هر ډول ژمنې ته دومره ارزښت نه ورکوي.

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



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

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

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

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

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

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

## د خبرو اترو اخلاقي اړخونه

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

مدیران باید د نورو بحث کوونکو په ډول د ملامتونکو بحثونو په بهیر کې چې فردي گټې لومړیتوب لري، باید لوړ اخلاقي معیار په نظر کې ونیسي.

## د غیر اخلاقي چلندونو لامل

لاندې لاملونه د بحث کوونکو د غیر اخلاقي چلندونو د ترسره کولو لامل ګرځي:

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

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

- عدالت غوښتنه: د عادلانه پایلو پلټنه هغه هم یوازې د خپلو شخصي گټو په نظر کې نیولو سره کله چې بحث کوونکی غیر اخلاقي چلند کوي، نو هڅه کوي خپل نظر د داسې نظرونو په واسطه لکه: ((څرگنده ده چې دا کار د منلو وړ نه و)) یا ((په دې کار کې بې ضرره دی)) یا ((موخه وسیله ښيي)) یا هم ((رښتیا په بشپړه توګه عدل دی)) څرګندوي.

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

## په خبرواترو کې غیر اخلاقي فنون

د وروستیو څېړنیزو اخیستنو له مخې تلفیقي بحثونو د خبرواترو ارزښت پیدا کړی، تر ډېرې کچې د تبادلې شوو اطلاعاتو پر څرنگوالي پورې اړه لري. دروغ، د بېچلو واقعیتونو پټول او د نورو ډېرو غیر اخلاقي فنونو کارول کله: باور، نېک نیت چې د ((وړل وړل)) خبرو اترو د دواړو لوریو لپاره اړین دي، له منځه وړي. له دې حقیقتونو څخه خبرتیا کولای شي د بحث کوونکو له ښه نیت څخه د بدې گټې اخیستنې مخه ونیسي. د خبرو اترو غیر اخلاقي فنون لکه: دروغ، ځان خلاصول، د ځای بدلول، د مقابل لوري د افکارو گډوډولو د غوښتنو لوړول او نورې چلېبازۍ کوي. مدیران باید د خبرو اترو په بهیر کې د خپل سازمان د سازمانی اخلاقو اصول رعایت کړي.

## د درېيم څپرکي دمطالبو لنډيز

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## د دریم څپرکي پوښتنې:

۱. مفاهمه تعريف كړئ او هم يې مرتبط تعاملات تشریح كړئ؟
۲. د مفاهمي ماهيت څه شی دی او آیا سكوت هم په مفاهمه كې كومه مانا لري، موضوع توضیح كړئ؟
۳. د كلايد كلو كوهن له نظره فرهنگ تعريف كړئ او هم يې تشریح كړئ، چې د فرهنگ اصلي هسته څه شی ده؟
۴. فرهنگي ارزښتونه تعريف كړئ او هم وليكې چې زموږ له لورليد څخه د نورو فرهنگي ارزښتونه څرنگه معلومېږي؟
۵. څرنگه كولاى شو د مختلفو فرهنگونو درك تقويه كړو، موضوع دقيقا تشریح كړئ؟
۶. د مدير اشنايي د سازمان له فرهنگ سره د مديريت د مهارت په تقويت كې څه رول لري، په موجهو دلايلو سره موضوع تشریح كړئ؟
۷. روسان د مذا كړې په جريان كې په كومو نقاو ډېر تاكيد لري، په قانع كوونكو دلايلو موضوع تشریح كړئ؟
۸. د شمالي امريكا خلك، د اعرابو برعكس د مذاكړې په جريان كې پر كومو نقاو ډېر تاكيد كوي، دقيقا موضوع تشریح كړئ؟
۹. هغه موارد چې كولاى شي د مذاكړې په جريان كې د غير اخلاقي رفتار د انكېزې د توليد باعث وگرځي، په موثوقو دلايلو سره يې تشریح كړئ؟
۱۰. په مذاكره كې غير اخلاقي فنون تشریح وكړئ؟

## د تصمیم نیونې مهارتونه

### ټولیزه موخه :

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

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

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

### تصمیم نیونه Decision making

که د مدیریت بېلابېلې کړنې په نظر کې راوړئ، په څرگنده توگه وینو چې د مدیریت د ټولو فعالیتونو جوهر په تصمیم نیونه کې دی. تصمیم نیونه له مدیریت څخه نه بېلېدونکي توکي شمېرل کېږي. چې د مدیریت په هر ډول دنده کې په یو ډول سره څرگندېږي. د سازمان د تگلارې په ټاکلو، د موخو په جوړولو، د سازمان په طرحو، ټاکنو، ارزونو، او د سازمان په ټولو کړنو کې تصمیم اصلي او بنسټیز رکن دی.

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

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

تصمیم نیونه د ښې حل لارې ټاکنه ده، البته له ښې لارې مطلب وړ لاره ده. د پروگرام جوړونې یوه برخه تصمیم نیونه ده، مدیران د مدیریت په ټول وخت کې په تصمیم نیونه بوخت دي، نو تصمیم نیونه د مدیریت له مهمو دندو څخه ده.

ټاکلی وخت او کره والي د تصمیم نیونې له مهمو مسائلو څخه دي. اغېزمن تصمیم: هغه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی خپلې موخې ته ورسوي. د کار وړ تصمیم: هغه تصمیم دی چې تصمیم نیوونکی د وخت او مادي سرچینو په کارولو سره موخې ته ورسوي.

په تصمیم نیونه کې بل اغېزمن لامل عقلايي والی Rationality دی، تصمیم نیوونکی مدیریت د ارزښت وړ مدیریت دی او عقلايي په دې معنی چې د سازمان او ادارې شرایط هم په نظر کې ونیسي.

### د تصمیمونو ډولونه Type of Decisions

#### ۱- شخصي او سازماني تصمیمونه Personal and Organizational Decisions

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

په شخصي تصمیم نیونو کې اختیار ته کومه اړتیا نه لرو او د دې سپارنې په مقابل کې د تصمیم نیونې مسؤولیت د اخیستونکي تصمیم ته گرځي، کله ناکله همدغه دواړه تصمیمونه په ټولو کې هم ادغامېږي. نو په دې صورت کې، یو شخص له خپلو منافعو څخه د سازمان د منافعو په خاطر تېرېږي.

#### ۲- پلان کرل شوي او نه پلان کرل شوي تصمیمونه Program and Nonprogram

(Decisions)

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

۱. عادت

۲. د تصمیمونو سټنډرډ شکل

۳. سازماني جوړښت

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

۱. قضاوت Judgment

۲. خلاقیت Creativity

۳. ذکاوت Intuition

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

### ۳- ورځني او بنسټيز تصميمونه Basic and Routine Decisions

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

بنسټيز تصميمونه د خاصو ځانگړتياوو درلودونکي دي.

۱- پایلې ته د رسېدو وخت اوږد دی.

۲- لويې پانگې اچونې ته اړتیا ده.

۳- د رسک (Risk) لوړه درجه لري.

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

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

### ۱ - عادي او ستراتيژیک تصميمونه: Ordinary and Strategic Decisions: عادي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### د تصمیم نیونې گامونه: **Steps in Decision Making**

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

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

۱- سازمانی موخې، **Organization Objective**

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



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

**دویم ګام:** د ستونزې تشخیص، شننه او څېړنه: Identification+ Analysis of problem  
د ستونزې تشخیص په حقیقت کې د نیمې ستونزې حل دی. کله هم امکان لري ستونزې په نېغ ډول ونه پېژندل شي. خو که مو په دې تشخیص کې اشتباه وکړه نو وړاندې شوې حل لارې به هم بڼه ګټه ونلري، پر دې سربېره به مو وخت او لګښت هم بې ځایه تللی وي. سازمان له ډېر لګښت او نا حل شوې ستونزې سره مخ کوي، نو له دې امله د ستونزې تشخیص ډېر مهم دي. وروسته له دې چې ستونزه تشخیص کړو باید د ستونزې د حل لپاره بېلابېلې لارې وړاندې کړو.

**درېیم ګام:** د بېلابېلو حل لارو ټاکل: Determining Different Courses of Actio  
د ټولو هغو لارو چې فکر ته مو راځي لېست برابروو. د حل لارو لپاره اطلاعاتو کتلو ته اړتیا لرو که هغه رسمي او یا غیررسمي وي. له اطلاعاتو څخه کار اخیستل سازمان له یو څه لګښت سره مخ کوي. نو لومړی باید معلومه کړو هغه اطلاعاتي سرچینې مو چې په لاس کې دي د لګښت له مخې څومره کره او ګټورې دي.

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

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

**پنځم ګام:** د یوې حل لارې ټاکل: Selecting an Alternative  
کېدای شي بڼې حل لارې زموږ لپاره وړ نه وي، باید داسې حل لاره وټاکو چې زموږ له سازمان سره وړ وي. دلته څو حل لارې د تشخیص وړ دي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### د حل لارو د ټاکنو بنسټونه

له اصلي لارو څخه د ټاکنو درې لارې لرو.

- تجربه: Experience

- آزمويل: Experiments

- شننه، تجربه او څېړنه: Research+ Analysis

### تجربه: Experience

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

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

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

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

### تحليل او تجزيه Research + Analysis

د حل په ځینو لارو کې کېدای شي کاملاً له تجربو څخه استفاده وشي او سازمان هم نشي کولای ازموینتي لگښتونه تحمل کړي، وروسته له دې طرز څخه استفاده کېږي. په دې طریقه کې خپل محصول یا فعالیت د مالت په بڼه راوړل کېږي او په عمل کې یې ستونزې څیړي، او له هغه وروسته په واقعي تولید لاس پورې کوي، ښارگوټي جوړونه ډېره ښه بېلگه ده په دې زمینه کې کېدای شي. ډېری سازمانونه له همدې طریقي استفاده کوي ځکه چې هم د کار عملي جنبه یا اړخ څیړل کېږي، او هم د سازمان لپاره ډېر لگښت منځته نه راوړي.

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

### د څلورم څپرکي د مطالبو لنډيز

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

### تصمیمونه په لاندې ډولونو ویشل شوي دي:

- ۱- شخصي او سازماني تصمیمونه
- ۲- پلان کرل شوي او نه پلان کرل شوي تصمیمونه
- ۳- عادي او ستراتیژیک تصمیمونه
- ۴- اساسي او ورځني تصمیمونه
- ۵- اجرائوي او عملیاتي تصمیمونه

### سر بېره پر دې تصمیمونه د لاندې طریقو درلودونکي دي:

- ۱- سیستمي او ذاتي روش
- ۲- د فکر کولو او احساس کولو روش
- ۳- عادي او توصیفي روش

### همدا راز تصمیمونه د لاندې ګامونو درلودونکي دي:

- لومړی ګام: د هدف مشخص کول
- دویم ګام: د ستونزې تشخیص، تجزیه او تحلیل
- دریم ګام: د مختلفو لارو د حل تعینول
- څلورم ګام: د مختلفو لارو د حل ارزونه
- پنځم ګام: د یوې لارې د حل انتخاب.
- شپږم ګام: د تصمیم تبدیلول په عمل باندې.
- اوم ګام: د تصمیمونو له سره نیول.

که چېرې تصمیم نیونکي ډېر ښه تصمیم هم ونیسي، خو هغه پرېږدي، نو د هغه د سرته

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

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

۱. تجربه Experience

۲. ازمویښت Experiments

۳. څېړنه او تحلیل Research + Analysis

## د څلورم څپرکي پوښتنې

- ۱- د مدیریت په فعالیتونو کې تصمیم نیونه څه رول لري، نو مورې موضوع د موجهو دلایلو په وړاندې کولو سره توضیح کړئ؟
- ۲- شخصي او سازماني تصمیمونه تعریف او همدا راز د دې دواړو تصمیمونو توپیر په قانع کوونکو دلایلو سره توضیح کړئ؟
- ۳- اساسي او ورځني تصمیمونه تشریح کړئ او هم دا ولیکئ چې دا ډول تصمیمونه د څو ځانګړو مشخصاتو درلودونکي دي؟
- ۴- تصمیم نیونه د څو خاصو روشونو درلودونکې ده، له هغې جملې څخه عادي او توصیفي روش تشریح کړئ؟
- ۵- په تصمیم نیونه کې شخصي کول د موخې څه رول لري او همدا راز سازماني موخې او د هرې ځانګړې موخې توضیح کړئ؟
- ۶- د یوې لارې د حل د انتخاب موضوع تشریح کړئ او هم ولیکئ د سازمان له شرایطو سره مناسبې څو لارې متصوېرې دي؟
- ۷- له یو لړ اصولو څخه په استفادې سره یو څو د حل لارې کموو، لطفا د حل د لارو اصول چې په زریعه یې د حل لارو ته کمښت ورکوو توضیح کړئ؟
- ۸- د لاس لاندو د همکارۍ رول د تصمیم په عمل باندې د تبدیل تطبیق په خاص دقت سره توضیح کړئ؟
- ۹- په تصمیم نیونه کې څو گامه شتون لري، چې د نیونې په سبب یې باید پورته کړو، او له دې جملې څخه د مختلفو لارو د حل تعینول تشریح کړئ؟
- ۱۰- د تصمیمونو له سره نیول تشریح او د لارو د حل له مینځه د انتخاب مباني د څو اصلي روشونو درلودونکې ده، په ډېر غور سره یې توضیح کړئ؟

## د ادارې او منجمنټ له نظره د موخو د ټاکنې مهارت

ټولیزه موخه :

د مدیرانو توانمند جوړول د موخو د ټاکنې د سطحې د لوړ والي په خاطر

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

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

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

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

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

بیا د ځانگړو او مشخصو موخو لرونکې وي. د بېلگې په توگه، د تولید د کچې لوړوالی یا د کار د اغېزمنتیا لوړول د ټولو موسساتو او ارگانونو گډه موخه ده.

خو د کار د وخت ټاکل نظر هرې صنعتي یا سوداگریزې تصدی ته د همغږې ځانگې د مشخصاتو په نظر کې نیولو سره توپیر لري.

د بېلگې په توگه د یوې تولیدي موسسې د کاري چوکاټ ټاکل نظر یوې غیرتولیدي موسسې ته توپیر لري. چې اداره کوونکي د موسسې د کار د ځانگړتیاوو په نظر کې نیولو سره د کار وخت په مشخص ډول ټاکي. یا د بېلگې په توگه د گټه اخیستونکو موسسو موخه گټه تر لاسه کول او د غیر انتفاعي یا گټه نه اخیستونکو موسسو موخه په مشخص ډول ټولنې ته خدمت کول دي چې د دولت لخوا یې مرسته کېږي.

### دموخي په برخو وېشل

**الف: گټورتوب:** گټورتوب د نسبت له پایلې څخه عبارت دی.

$$\text{حاصل } 100 \times$$

د تولید د عامل مقدار

په یوه انتفاعي تصدی کې گټورتوب د یوې موخې په توگه ډېر د ارزښت وړ دی او تصدی هڅه کوي چې د گټې په لوړولو سره کار او فعالیت وکړي.

د یوې تصدی گټورتوب چې هر څومره لوړ وي، نوموړې تصدي موخو ته د رسېدو لپاره په هماغه کچه بریا احساسوي. گټورتوب کولای شي د صنایعو په اړه په بېلابېلو تصدیو کې هماغه صنعتي ځانگه د سوداگرۍ له بېلابېلو تصدیو سره توپیر ولري. د بېلگې په توگه کولای شي د فولادو جوړولو په یوه تصدی کې ۱۵ سلنه گټه واخلي او د فولادو جوړولو په بله تصدی کې ۱۰ سلنه گټه واخلي. چې دغه اصل د بېلابېلو فکتورونو او لاملونو تابع دی.

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

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

د فزیکي فعالیت مصرف (د کارکوونکو شمېر)

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



ج. وړاندې کېدل: له نورو د مخکې تصدۍ په توګه د ځينو او يا اکثر و صنعتي او سوداګريزو تصديو موخه ده. چې نورې تصدۍ يې فعاليتونه او نوښتونه د خپل کار سرمشق وګرځوي او پيروي يې وکړي. د بېلګې په توګه که چېرې د آهو بوټونو کمپنۍ ښه توليد لري او ښه پرې پېژندل شوې وي. که نورې کمپنيانې د آهو بوټ جوړولو د کمپنۍ توليدات کاروي، نو د آهو بوټ جوړولو کمپنۍ به له نورو مخکې وي. او په مارکېټ کې به ښه شهرت پيدا کړي چې دغه شهرت د نوموړې کمپنۍ د ادارې له غوښتنو او موخو څخه دی.

د. په مارکېټ کې نفوذ پيدا کول: په مارکېټ کې د يوې تصدۍ نفوذ د هغه صنعتي څانګې د څومره والي او څرنګوالي له امله دی.

د بېلګې په توګه که د څومره والي له پلوه د نساجي صنعت ټول توليدات سل په سلو کې په نظر کې ونيسو او تصدۍ ۱۰ سلنه عرضه يا توليد کړي، نو په بازار کې د تصدۍ برخه د نساجي صنعت له امله ۱۰ سلنه ده او که د تصدۍ صنعت په هره کچه وده وکړي په هماغه کچه يې برخه په مارکېټ کې لورېږي. چې له امله يې په مارکېټ کې د کميت له پلوه لورېږي. همدارنګه د يوې تصدۍ د توليد څرنګوالی چې هر څومره لوړ وي او ښه جنسيت توليد کړي په هماغه کچه په مارکېټ کې د کيفيت له پلوه شهرت پيدا کوي. چې دا دواړه اصله په مارکېټ کې د تصدۍ د نفوذ لپاره د تصدۍ د ادارې له موخو څخه دي.

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

دا چې په لومړيو کې د يوې تصدۍ د توليد په ښه والي يا خراب والي اخیستونکي خبر نه وي. خو د توليد په څرنګوالي سره په اوږده وخت (Long Run) اخیستونکی پوهېږي، که چېرې يې توليد ښه و، نو د اخیستونکو مينه ورسره ډېرېږي او که ښه نه و، نو مخ ترې اړوي. چې دغه موضوع په تصدۍ کې د يوې مهمې موخې په توګه رامنځ ته کېږي.

و: د ټولنيزو مسؤوليتونو رعايتول: دا چې په ټولنه کې هره تصدۍ ټولنيز مسؤوليتونه لري چې بايد د يوې موخې په توګه يې رعايت کړي. په دې سربېره يوه تصدۍ په داسې ډول خپلې موخې تثبیتوي، چې د تصدۍ د موخو له امله ټولنې ته ضرر ونه رسوي. د بېلګې په توګه د بګرامې د نساجۍ تصدې د خپلو بېلابېلو توليداتو له امله د خلکو په وړاندې د امکان تر کچې مسؤوليت لري، چې د توليداتو په واسطه بايد د خلکو ټولنيز مسؤوليت رفع کړي، چې له موخو څخه يې د گټې تر لاسه کول هم دي. خو د گټې تر لاسه کول بايد تر يوه ټاکلي قانون لاندې وي؛ خو د خلکو او ټولنې اقتصاد ته ضرر ونه رسوي.

## موخې په برخو وېشل او تصنيف

موخې په لاندې ډول تصنيف او په برخو وېشلای شو:

**الف. نننۍ موخې، بهرنۍ موخې:** نننۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسسې يا ادارې تر اړتياوو پورې اړه ولري. د بېلگې په توگه د شعبو او ادارې د څانگو منظمو، د کار د ښه والي لپاره په موسسه کې د ننه يو له عمده او بنسټيزو موخو شمېرل کېږي.

بهرنۍ موخې له هغو موخو څخه عبارت دي، چې د اخیستونکو او ټولنې په واسطه تثبیتېږي، د بېلگې په توگه اخیستونکو ته په خپل وخت د توکو د لېږد لپاره د موخې ټاکل، يا هم د يوې توليدي موسسې لخوا د خلکو له عايد او ژوند له کچې سره د محصولاتو وړاندې کول.

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

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

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

**د. عمومي اومشخصې موخې:** عمومي موخې هغه دي چې په عمومي ډول د موسسې يا تصدی تگلوری ټاکي، چې نور ډېر تفصيل او اجزاء لري. خو مشخصې موخې بشپړ جزيات او تفصيل لري. ځينې پوهان وايي چې موخې بايد له ټولو جزياتو سره تثبیت شي خو ځينې بيا وايي چې موخې بايد په عمومي توگه تثبیت شي، خو درېيمه ډله پوهان چې نظرونه يې ډېر منل کېږي، وضع او حالت د شرايطو تابع بولي، وايي چې د ځينو مشخصو شرايطو له مخې ښه ده، چې عمومي موخې تثبیت شي او په ځينو شرايطو کې کولای شي موخې په مشخص ډول تثبیت کړي، چې دغه گروپ حالي گروپ هم بولي. ددې ډلې پوهانو د نظر په بنسټ د مشخصو موخو په ټاکلو هغه

وخت بیره کېږي، چې اداره کوونکی وغواړي د تر لاس لاندې کسانو کړنې اوهڅې محدودې کړي. د یادونې وړ ده چې که د تولیدي او غیرتولیدي موسسو لکه، سوداگریزې، ټرانسپورتي او نور د ټولو موخو ډولونه یوه خوا او د دوی اړونده ځانګړتیاوې له بلې خوا په نظر کې ونیول شي، لاندې موخې یې د ډېر ارزښت وړ دي:

۱- وړ ګټه او د ټولنیزې آرامتیا برابرول.

۲- د حقوقي او اقتصادي خپلواکۍ ساتل.

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

۴- لوړ ټولنیز ځای لرل.

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

۶- د موسسې د کارکوونکو آرامي او سوکالي.

۷- په ټولنیز ډول د دولت او ټولني سوکالي.

### د موخو د ټاکلو اصولونه

دموخوا ټاکل او ترسره کول د لاندې شرایطو تابع دي.

#### ۱- موخې باید د فکر منونکې وي:

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

#### ۲- موخې باید لاس ته راتلونکې وي:

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

### ۳- موخې باید د منلو وړ وي:

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

### ۴- موخې باید ورته والی او توافق ولري:

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

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

### ۵- د موکې (فرصت) له لاسه وتل:

د موخو په ټاکلو کې باید په له لاس تللي وخت یا گټه نه کړلو پام وکړو. ډېرې موخې د له لاسه وتلي حالت سره مخ دي. په دې معنی چې یوه موخه له نورو مخکې بولي، په پایله کې کېدای شي د نورو موخو په نه ټاکلو سره بریا راورونکي فرصتونه له لاسه ووځي. له لاسه وتلی فرصت نه یوازې مالي برخې ته بلکې فردي هڅې، وده، شخصي رضایت، د کار څرنګوالی او هغه وخت چې بې ځایه تللی اشاره کوي. هغه کارخانې چې په لږو موخو ټینګار کوي. کېدای شي له ټیټ څرنګوالي سره مخ شي. هغه پوهنتون چې خپلې سرچینې د ماسټرۍ، او دوکتورا لپاره کاروي کېدای شي د لېسانس دورې په پروګرامونو کې له ستونزو سره مخ شي. نو د موخو په ټاکلو او پراختیا کې باید د له لاسه وتلي فرصت په اړه فکر وشي.

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

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

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

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

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

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

دلته کار هغه وسیله کېږي چې فرد یې په ترسره کولو سره د خپل نظر وړ پایلې ته رسېږي او د سازمان موخې هم ترسره شي. هر څومره چې د مطلوبې پېښې د پېښېدو احتمال او انتظار ډېر شي، د سازمان د موخو د پوره کولو لپاره د فرد علاقه ډېرېږي، نو د سازمان هڅه باید دا وي، چې د خوښې وړ پایلې وپېژني او د کارکوونکو لپاره یې د پېښېدو احتمال او انتظار ډېر کړي؛ خو په سازمان کې داسې یو چاپېریال جوړ شي، چې په هغه کې فرد خپلې اړتیاوې پوره کېدونکې وبولي. کاري طرحې هم د فرد او سازمان د موخو په پخلاینه کې هڅې کوي. په دې طرحې سره د کار کول، چې د سازمان موخه ده او لاسته راوړنې چې د فرد موخه ده، تر منځ اړیکې ټینګې شوې، چې فرد په ډېر کار سره ډېره لاسته راوړنه لري.

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

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

ترتیب سره مشارکتی مدیریت او ډله ایزه تصمیم نیونه، فرد له سازمان سره د نژدې کولو بله لاره ده. هغه څوک چې په سازمان کې د مشورې او نظر غوښتلو وړ وگرځي. او په تصمیمونو کې برخه ورکول کېږي فکر کوي چې سازمان تر ده پورې هم اړه لري او د ده او سازمان موخه یوه ده، خو همدارنگه له ټولو دغو نظریو او ټولو ورته نظریو چې دلته یادې شوې، د فرد او سازمان موخه هېڅ کله نه یوه کېږي، خو د دې لپاره هڅه کېږي، چې د سازمان او فرد تر منځ موخې د امکان تر کچې سره نژدې شي. او تر منځ یې لږې والی لږ شي. نو له دې امله ویل شوي تدبیرونه د فرد او سازمان د موخو په یووالي نه پوره کوي. بلکې د نژدې کېدو امکان یې ډېروي. په ارزښتونو کې د فرد او سازمان د موخو د دې ناممکنې پخلاینې او تضاد لامل د دوی په وروستیو موخو کې دی. خو که د دوی وروستی موخې یو شی کړای شي، چې له امله یې فرد او سازمان یو کېږي چې د دې یووالي په صورت کې به پخلاینه امکان ولري، خو مخکې تر دې چې دغه بحث وکړو لازمه ده، د موخو د مراتبو لړۍ یا د موخو د لومړیتوبونو مراتب څرگند کړو.

#### د کارکوونکو لپاره د موخو د مراتبو لړۍ

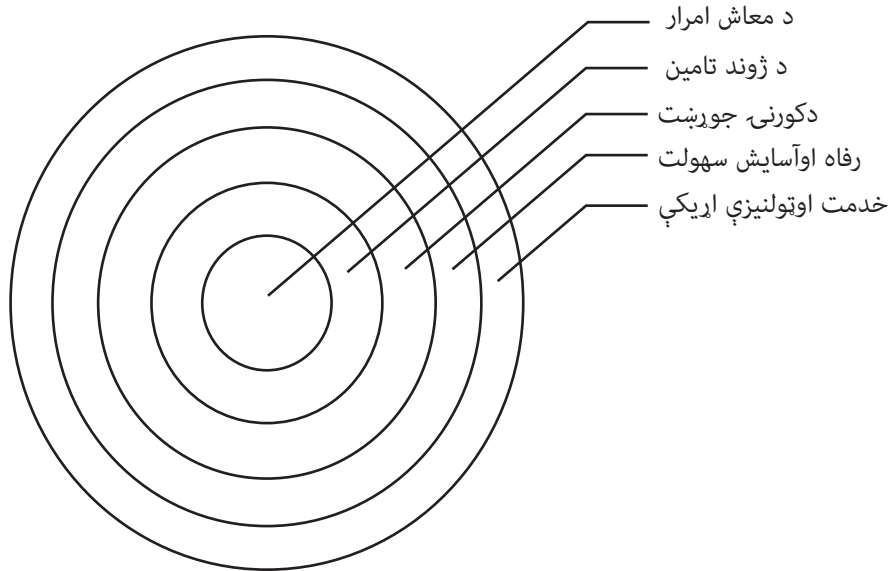
هر فرد اصولاً د موخو مرتبې لري، د موخو د مراتبو په لړۍ کې یو بل ته د دوی ارزښت او د لومړیتوب درجه ښودل کېږي. لوړې موخې په لوړو مراتبو کې او ټیټې موخې به په ټیټو مراتبو کې وي.

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

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

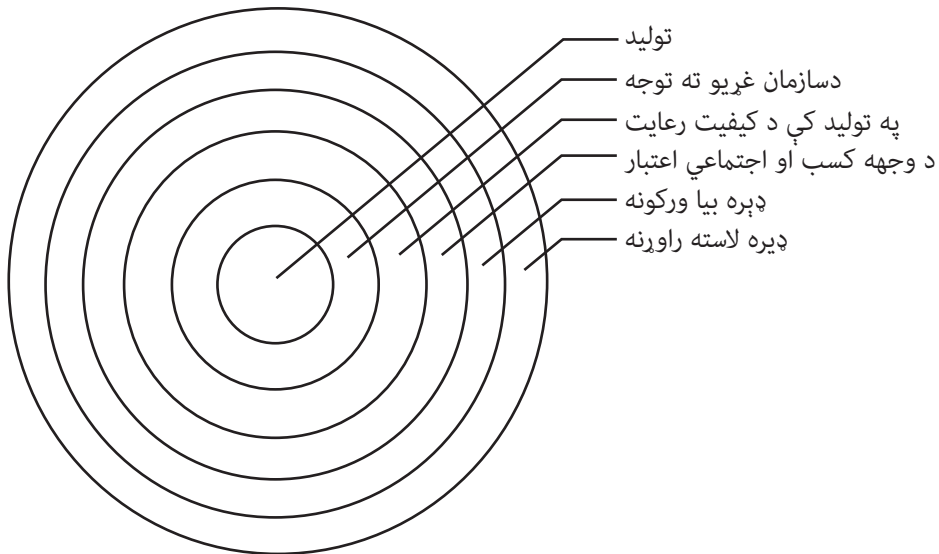
د موخو د مرتبو د لړۍ ځانگړتیا داده چې د هرې موخې ارزښت نظر بلې موخې ته وټاکي او څرگنده ده چې لوړې موخې ټیټې تر خپلو وړانگو لاندې نیسي. په پورته بېلگه کې د کارکوونکي لپاره ټولیز حرمت له ټولو موخو لوړ دی. نو که چېرې له ټیټو موخو څخه هري، اصلي موخې ته زیان ورسوي له منځه ځي، په همدې ډول معاش چې د ده د ژوند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

کاره به لاس واخلي. نو له دې امله لورې موخې ټاکونکې دي نو د ټیټو موخو د تعرض په وخت کې ټیټې موخې د لوړو موخو په گټه له منځه ځي.



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

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



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

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

### د پنځم څپرکي دمطالبو لنډيز

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

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



## لاندې معيارونه موخې تعينوي:

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

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

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

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

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

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

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

پورتنيو مثالونو ته په پام سره په پوره توگه وروستيو موخو د چترۍ په شان په ټيټو موخو سيوري غوړولی دی او هغو ته يو لوری ور بښي، دا ډول غايي موخې د لاندینيو موخو د همغږي کولو سبب شوې او هغه په خپل څنگ کې نيسي، نمايي او نهايي موخې د ټيټو موخو د ارزونې لپاره معيار هم گرځېدای شي او له فرعي موخو نه هره يوه د يادو شويو معيارونو په پام کې نيولو سره تر ارزونې لاندې نيسي.

### د پنځم څپرکي پوښتنې

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

## تخنیکي مهارتونه

### ټولیزه موخه :

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

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

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

### فني او تخنیکي مهارتونه

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

د تخنیکي مهارت مهمه ځانګړتیا دا ده چې د ښه والي او بد والي تر ټولو لوړه درجه پکې ترلاسه کېدای شي. ځکه دا ډول مهارت، د ماهیت له اړخه دقیق، مشخص، د عیني او اندازه کېدو وړ ضوابطو درلودونکی دی، له همدې امله، هم د زده کړې په مرحله کې او هم په عملي او کاري مرحله کې د هغه کنترول آسانه دی، د ښوونې د مدیرانو د اړتیا وړ تخنیکي مهارتونه، په پورتنیو موردونو سرپرته د زده کړه بیزي پلان اچونې مهارت، زده کړه بیز ارزښت پیدا کول، د فنونو د زده کړې لارښوونه او د تدریس میتودونه، د مالي او اداري فنونو زده کړه او پرمخ وړل پکې شامل دي. د هغو خاصو دندو د ترسره کولو لپاره، چې یو ښوونیز مدیر یې لري، باید په پوره توګه د لاندینيو تخنیکي او فني مهارتونو درلودونکی وي.

### د دفتر داری د اساسي مهارتونو مفهوم

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

که وغواړی چې د دفتر داری اساسي مهارتونه په پوره ډول سره تطبیق کړی په هغه صورت کې باید هغه نظریات وڅېړی، کوم چې د هغه د تایید او یا رد په اړه وي. ځینې په دې باور دي چې د دفتر داری د اساسي مهارتونو تطبیق امکان لري دلاندې ستونزو لرونکی وي:

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

د دې برعکس ځینو نورو د دفتر داری د اساسي مهارتونو په اړه د تایید وړ نظریات وړاندې کړيدي چې په لاندې ډول دي:

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

- د دفتر داری اساسي مهارتونه په ارزښتناکو خدماتي لړيو کې د يوه محرک په توگه په بسيط او منظم ډول کار کوي.
- د دفتر داری اساسي مهارتونه د لړۍ له مدیریت څخه عبارت دي، او د عمومي مدیریت د کیفیت يوه مهمه برخه ده.
- کیفیت تنها محصولي ځانگړتياوې يا هغه خدمات چې يو سازمان يې عرضه کوي، نه بيانوي، بلکه د هغه دبرابرولو، څرنګوالي او لاس ته راوړلو لارې چارې هم واضح کوي.
- له دې امله عمومي مدیریت، ظرفیت واضح کوي، چې محصول، توزيع او د هغه خرڅلاو څرنګه تنظيمېږي. د دفتر داری د اساسي مهارتونو تاييدي او غير تاييدي نظرياتو ته په کتنې سره کوم چې پورته ياد شول، له هغو څخه کوم يو ارزښت ناک بولی؟  
لطفاً وټاکي او خپل د ټاکلو دلايل د تاييدي او غير تاييدي نظرياتو په پام کې نيولو سره شرح کړي.

#### د دفتر داری د اساسي مهارت تعريف

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

د دفتر داری د اساسي مهارتونو اصطلاح د دوو لاندې برخو په تنظيم پورې تړلې ده: يا په بل عبارت، د دفتر داری مدیریت د لاندنيو رکنونو لرونکی وي.

د دفتر داری د اساسي مهارتونو رکنونه

لومړی مبحث: د دفتر ارتباطات

دویم مبحث: د دفتر سازمانونکي

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

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

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

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

حتی سکوت هم د یوه شي مانا ورکوي، دا چې تاسو د ویلو لپاره څه شی نه لری او یا هم نه غواړی څه ووايي اما بیا هم ارتباط لری یعنی ارتباط په ټولو ځایونو کې موجود دی.

عین قضیه له بهرنۍ نړۍ سره د ارتباط په هکله هم صدق کوي. دا چې یوه اداره او مؤسسه څه وایي او یا یې لیکي. او یا دا چې سوداګریز اعلان ښه دی یا نه، او یا دا چې عامه او د بازار موندنې مناسبات ښه دي یا خراب بیا هم ارتباط منځته راځي. که یوه اداره او یا یوه مؤسسه څه نه وایي او یا یې نه لیکي بیا هم په غیر مستقیمه توګه سره یو پیغام لېږدوي.

### د یوه پیغام څلور اړخونه

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

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

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

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

مثال:

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

په دغه مکتوب کې کومه املایي تېروتنه شته؟

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

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

د موخې اړخ: په مکتوب کې املایي تېروتنه ده.

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

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

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

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

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

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

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

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

فعاله اورېدنه

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

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

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

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

«نو تاسې وایې چې...»

«په بل عبارت...»

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

«آیا تاسې وایې چې...؟»

«ستاسې منظور همدا دی چې...»

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

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

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

**فعاله اوربڼه د لاندې ښیګڼو لرونکې وي:**

اشخاصو ته قدرت ورکوي، چې په دقیقه توګه او توجه سره مقابل لوري ته غور وښيي. د طرفینو په منځ کې د تفاهم له لوري مخنیوی شوی او اوربڼونکی په خپله دا تصدیقوي، چې ویل شوې موضوع یې په سمه طریقه سره درک کړې. افرادو ته جرأت وربښي؛ ترڅو په دې



باره کې ډېرې خبرې وکړي.

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

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

### واضح والی:

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

### ښپړوالی:

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

### مختصر والی:

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

### درست والی:

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

### واقعي والی:

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

### توجه درلودل:

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

### مودب والی:

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

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

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

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

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

### دويم مبحث: د دفتر سازماندهي

د دفتر د سازماندهي اصطلاح د ارتباط يا مفاهيمې هغو انواعو ته راجع کېږي؛ چې د لمس کولو وړدي، لکه تحريري ارتباطات او هغې ته ورته نور؛ خو برعکس لفظونه، ليدنې، جسماني حرکتونه او همدې ته ورته نور، چې د لمس وړ نه دي په دې کې نشي شاملېدای.

د دفتر سازمان دهې د اسنادو له تنظيم او ترتيب، دوسيه بندۍ، د مدارکو او اسنادو له ساتلو څخه بحث کوي.

### د رسمي ليکنې مهارتونه

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

معامله کوونکي دېته مایل دي؛ چې ستاسې د سازمان په اړه يو منفي ټکي پيدا کړي.

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

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

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

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

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

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

بايد په ياد ولرو، چې زموږ لوستونکي ټول مکتوب نه لولي، د کارکوونکو عمده تېروتنه داده، چې داسې تصور کوي، چې لوستونکي به ټول ټکي په دقت سره ولولي، په داسې حال کې چې قضيه سرچپه ده، د مجلسونو ډېرى را پورونه او گزارشونه نه لوستل کېږي.

خپلې ليکنې په ساده مخيزو واضح کړي: ممکن د مکتوبونو، يادښتونو او راپورونو د ليکلو پر وخت پر خپلو اوږو دروند بار احساس کړي؛ خو متاثره کېږي مه، ځکه چې لاندې ټکي به له تاسې سره مرسته وکړي؛ څو خپلې رسمي ليکنې په اسانه او ساده توگه ترتيب کړای شى.

#### ۱- بايد پوه شى، چې د چا په عنوان ليکنه کوى.

- ستاسو د مکتوبونو لوستونکي به څوک وي؟
- هغوى ستاسې دليکل شوې موضوع په اړه څه پوهېږي؟
- د هغوى کاري سابقه څنگه ده؟
- د هغوى دبرخورد طرز، ستاسې او ليکل شويو مطالبو په نسبت څرنگه دى؟
- هغه مطلبونه چې تاسې يې ليکي شايد نور اشخاص هغه ولولي؟ هغه مطلبونه چې ليکلي مودې امکان شته چې د داسې کسانو لخوا، چې هغه هېڅ ونه پېژنى غلط تعبير شي، چې کېدای شي تاسې او يا ستاسو سازمان سم انعکاس نشي.

#### ۲- بايد په دې پوه شى چې ولې ليکنه کوى؟

- دخپلو مکتوبونو له لوستونکو څخه څه غواړى، چې ستاسو د متن له لوستلو څخه وروسته يې تر سره کړي؟
- څه غواړى، چې هغوى كوم ټکي درک کړي او يا ورباندې پوه شي؟
- له هغوى څخه د څه ډول سلوک توقع لرى؟
- ډېر عمده مالومات بايد د خپل مکتوب د متن په څو لومړيو کړشو کې په ياد راوړل شي، وليکي چې څوک، څه وخت، ولې، د څه لپاره، څه ترسره کوي. صرف د دغو مهمو ټکو له ليکلو څخه وروسته، تاسې کولای شى، چې جزياتو او يا نورو هغو اضافي مالوماتو ته لار شى كوم چې د ليکنې اړوند دي.

### ۳- خپله مفکوره باید وټاکئ.

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

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

- له لیکلو څخه مخکې تل، عمده ټکي له خپل ځان سره مشخص کړئ، آن تردې که تاسې په بیره پنځه یا شپږ کلنې هم لیکئ، چې له امله یې د دغې لارې د لیکلو وخت کمېږي. او همدارنگه تاسې ته د پاڼې سر او عنوان در یادوي.
- سمدلاسه اصلي موضوع ولیکئ، باید معروف لوستونکي ستاسې د لیکنې د دوو یا دريو کرښو له لوستلو څخه وروسته ستاسې پیغام ترلاسه کړي.
- تاسې باید له پایلې اخیستنې سره د یوه عمل له ترسره کولو څخه وروسته، لومړني دلایل بیان کړی، په پای کې له مالوماتو ډک او بحث پاروونکي مسایل د هغه چا لپاره ولیکئ، چې هغوی یې د لوستلو وخت لري.
- خپل پیغام په داسې ډول تنظیم کړئ، چې د لیدلو وړوي؛ خو په اسانۍ او وضاحت سره دپوهیدو وړ وي.
- د پراگرافونو او کرښو تر منځ مناسبې فاصلې په نظرکې ونیسی، دپراگرافونو د ډلبندي په خاطر له عنوانونو څخه کار واخلي.

### ۵- د خپلې ادارې معیاري فارم وټاکئ.

- تاسې باید دخپل سازمان له معیاري الگو یا نمونو څخه کار واخلي، د خپل سازمان پېژندل شویو نښونښانونو ته دقیقه توجه وکړئ. (یوشمېر رنگونه، مخصوصې نښې یا علامې د یوه سازمان دسمبول یا د سازمان د پېژندونکي په حیث منل شويدي).

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

### ۷- خپل سند لنډ او ساده جوړ کړئ.

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

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

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

#### ۸- فعالې جملې وکاروئ.

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

#### ۹- دخپلې لیکنې لهجې ته متوجه اوسئ.

- ستاسې دلیکنې طرز دمتن لوستونکي ته، ستاسې د شخصیت یو ذهني تصویر ورکوي، نو په مسلکي خو په احترامانه او صمیمي ډول لیکنه وکړئ. که ډېره رسمي او پېچلې لیکنه وکړی، نو شاید لوستونکي ستاسې له شخصیت څخه هماغه شان برداشت وکړي.
  - که وغواړی چې لوستونکي په حرکت راولی، دمنفي کلمو او عبارتونو پرځای مثبت عبارتونه او کلمې وکاروئ؛ ترڅو لیکنه مثبت او دکار وړ شکل غوره کوي. دمثال په توگه داسې باید ونه لیکل شي:
- «دموفقیت دغه شتون اوزمور د بېلونو دڅنډونې له امله دغه خبرداری تاسې ته درولېږل شو»  
تاسې باید داسې ولیکی «آیا تاسې زموږ د ۱۳۸۸/۸/۱۲ نېټې لیک ترلاسه کړیدی؟»

#### ۱۰- خپل سند بیا له سره وگورئ.

- لومړی خپل مهم سندونه بشپړ کړئ، ورپسې له یوڅه وخت وروسته هغه تر نظر تېر کړئ، دغه کاربه ستاسې عینیت گرایۍ ته گټورتوب وېښي.
- ۱۱- خپله لیکنه د صرف، نحوې، نښانو اېښودنې او املايي تېروتنې له نظره صحیح کړئ.

### د دوسیه بندۍ د سیستم پیل Start of Filing System

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

د یوې دوسیې د پیل لاندې مسایل ضروري دي

- ۱- معلومات: د دوسیې ننني معلومات باید مکمل، مستند، دقیق او موثق وي.
- ۲- تصامیم او فرامین: یعنې دوسیې د تصمیم نیونې اساس تشکیلوي
- ۳- استفاده کوونکي: یعنې هر هغه څوک چې له دوسیې څخه استفاده کوي، هغه اشخاص او کارمندان، چې ورته ضرورت لری او یا ورسره سرو کار لری یعنې د چارو مسؤل.
- ۴- راجسټر کوونکي: یعنې کوم کس چې دوسیې ثبتوي او حفظ کوی اود اړتیا په مهال یې استفاده کوونکي په واک کې ورکوي.

### د دوسیه بندۍ د سیستم تعریف: Definition of filing system

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

۱- باید مستند وي یعنې اسناد باید سم، واضح، شفاف، کره او هم باید د قانوني اسنادو درلودونکي وي

۲- باید ثبت شوې وي: یعنې اسناد باید ثبت شوي او باید د کود نمبر درلودونکې وي ترڅو د اړتیا په مهال په ډېر لږ وخت په واک کې ورکړل شي

۳- باید دلاس رسۍ وروي: په دې مانا چې د هرچا اړتیا وي او وې غواړي چې د اړتیا په مهال ورڅخه استفاده وکړي یعنې دوسیې لره په ډېر لږ وخت کې ترلاسه کړي او دوسیې نه باید د یوه نفر په انحصار کې وي

#### د یوې دوسیې برخې

یوه دوسیې د لاندې اجزاوو درلودونکې ده

- ۱- ورقې: د دوسیې دننه له کاغذونو څخه عبارت ده
- ۲- دپارتمنت یعنې د اړونده څانگې نوم، د اړونده وزارت او ریاست نوم باید په دوسیې کې ذکر شي
- ۳- د دوسیې ترتیب کوونکې مقامات: د دوسیې مرتب کوونکې باید په دوسیې کې ذکر شي
- ۴- د اسنادو نوم: یعنې دوسیې باید د خصوصیت کارانو د نوم په نظر کې درلودلو سره ونومول شي.

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

#### د دوسيه بندۍ موخه Targets of filing system

د دوسيه بندۍ له درلودلو او ايجاد څخه موخه عبارت ده له:

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



## په دایروي ډول سره د دوسیه بندی، دسیستم موخې Tasks of a filing system

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

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

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

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

## د دوسیې بندی، دسیستم لپاره لومړني یا اړین شرطونه

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

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

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

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

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

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

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

### داسنادو دثبتولو بنسټیزې لارښوونې

د اسنادو دمدیریت له عمده موضوعاتو څخه یو دادې چې اسناد په خپل وخت او زمان او محتاطانه ډول سره ثبت شي، لیکونکي او راجستر کوونکي باید یوله بل سره مرسته او یوځای کاروکړي، په حقیقت کې راجستر د یوې ادارې حافظه ده، خو باید په یاد ولرو چې هر دیپارټمنټ دزیات گټورتوب په خاطر د دوسیه بندۍ مدیریت ته اړتیا لري. ددوسیه بندۍ د مدیریت اصلي دنده داسنادو د ډلبندۍ، ساتنې، تیارولو، په ترتیب جوړونې اوراجستر کولو څخه عبارت دي. دراجستر کوونکي او لیکونکي ترمنځ دښې همکارۍ په خاطر باید لاندې اساسي لارې په کار واچول شي

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

### د ورقو دباطولو په اړه پوښتنې

- ځینې وخت د ورقو تراکم منځته راځي، ځکه دافکر کوو، چې یوه ورځ به مو په کارشي، همدارنگه له څوکاله ساتنې څخه وروسته بیا هم مور دافکر کوو چې یوه ورځ به دا ورقې په کار راشي، شاید لومړۍ پوښتنه داوي چې دیوه کال په اوږدو کې مو دغو ورقو ته اړتیا درلوده؟ که ځواب منفي وي نو باید د مېز له سره یې لرې کړو.

- آیا دغه مالومات له بل ځای څخه هم ترلاسه کولای شو؟ ورقې ډېرېږي، ځکه مور دا فکر کوو، چې په هغو کې درج شوي مالومات به په راتلونکې کې په کار راشي، له ټولې نړۍ څخه د

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

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

مثلاً « دقرطاسيې اړونده مالومات لکه لسټ، قیمتونه، کتاب، لړليک اونورو دساتلو مسؤل ښاغلی حمید دی» ټولو کار کوونکو ته دا موضوع مالومه ده، که هغوی په دې اړه کوم نوي مالومات ترلاسه کوي، نو ښاغلي حمید ته یې راجع کوي او که په دې اړه کومه پوښتنه ورته پیدا کېږي نو دیوه تجربه لرونکي شخص په حیث به ښاغلي حمید ته مراجعه کوي.

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

### له مشتري سره د ادارې اړیکې

په دې برخه کې دېته اړتیا ده؛ ترڅو پوه شو چې اداره له مشتري سره څه ډول اړیکې لري. مشتري هغه څوک دی چې له ادارې څخه غوښتنې او توقع لري. د مشتري غوښتنې نظر په کاري خصوصیاتو د ادارې له تولید سره فرق کوي، ځکه مشتري او اداره په خپلو کې معقول اونه بېلېدونکې اړیکې لري. کله چې اداره نظر په خپل کاري خصوصیت سره خپل خدمات عرضه کوي، مشتري ته اړتیا لري، نو لیدل کېږي چې هره اداره به خاصو مشتريانو ته اړتیا ولري. مهمه موضوع داده چې یوه اداره وکولای شي؛ ترڅو له بېلابېلو لارو څخه د مشتريانو رضایت ترلاسه کړي او مشتري د خپلو غوښتنو دترلاسه کولو لپاره د ادارې هغه اصول او مقررات په نظر کې ونیسي، کوم چې د قوانینو او مقرراتو پر بنسټ جوړشوي وي؛ ترڅو د ادارې او مشتري ترمنځ اساسي او غوره مناسبات او ټولنیز معقول روشونه ټینګ شي او دواړه لوري یوله بل څخه راضي وي، چې د مشتري د رضایت تر لاسه کول، د ادارې د شهرت سبب کېږي او د ادارې رضایت د کاري جریان د ډېرست سبب کېږي، چې په پایله کې د ادارې د خدماتو او تولیدي سطحې د لوړېدو سبب ګرځي. د مشتري پېژندنه

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

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

۱- داخلي پرودونکی

۲- بهرنی پرودونکی

۳- مستقیم پرودونکی

۴- غیر مستقیم پرودونکی

۵- دایمی پرودونکی

۶- موقتي پرودونکی

۱. داخلي پرودونکی عبارت له هغه پرودونکې څخه دی چې د ستونزې د حل کولو په خاطر د ادارې یوه بل واحد ته مراجعه کوي .

د ساري په توگه د سوانحو د مدیریت مامور د خپل معاش د حوالې په موخه د محاسبې څانگې ته مراجعه کوي

۲ . **بهرنی پرودونکی:** عبارت له هغه پروودو نکی څخه دی چې له نورو دوايرو څخه د سستونزې د حل په موخه مراجعه کوي

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

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

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

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

**د پرودونکې غوښتنې**

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

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

کړي. د مثال په توګه په تشکيلاتي جوړښت کې کامل وضاحت شتون لري ترڅو پېرودونکی له سرګرد انيو څخه خلاص او وخت يې ضايع نشي. اود کار د جريان لړۍ يوه روښانه اداره ده اود اداري کارسرت په نظر کې ونيسې. اود هرکار کوونکې لپاره د دندو دلايحو درلودل اړين بريښي او په هماغه وخت د پېښو ستونزو د رفع کولو په مهال ورڅخه استفاده وشي اوځواب ويوونکی واوسي

### رضایت:

- د پېرودونکې ستونزه بايد رفع شي
- له پېرودونکې سره دوستانه اړيکې د احترام او حرمت په چوکاټ کې بايد ايجاد شي
- دوخت په نظر کې په درلود لو سره د پېرودونکې د کار په اړه .
- بشپړ معلومات د هغه کار په اړه چې د پېرودونکې د قناعت باعث ګرځي .
- منل شوی کار کوونکی بايد له پېرودونکې سره خبرې اترې وکړي .
- کار کوونکی بايد د پېرودونکې په وړاندي حوصله ولري .
- کار کوونکی بايد د پېرودونکې لپاره د لارو د حل څرنګوالی ولټوي

### خودي انگېزه

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

خودي انگېزه په درې برخو تقسيمېږي

- ۱- ټولنيزه اړتيا
- ۲- امنيتي اړتيا
- ۳- سياسي اړتيا

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

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

### امنيتي اړتياوې

هرکارمند د خپلومحوله چارو د پرمخ بولو په خاطر امنيت ته اړتيا لري. همدغه امنيت دی چې د کار فضا رامنځ ته کوي.

اوهم یې د قانون تطبیق د هغې له تقنیني لارې څخه فراهم کړی دی .  
بلاخره امنیت د دې باعث گرځي چې کار کوونکی د مسؤلیت احساس وکړي  
او پرته له کوم ډار او دوه زیریتوب څخه کار پرمخ بوزي .

### سیاسي اړتیا:

کاري پالیسي او یا سیاست په هره ټولنه کې له اولو یتونو څخه شمېرل کیږي نوڅکه خو د کار  
کوونکې سیاسي احتیاج ترهغې شعاع لاندې قرار لري يعني دا چې کار کوونکی هغه مهال په سمه  
توگه سره دنده ترسره کړي چې د نوموړي عقیدې ته احترام وشي او ټولې غوښتنې یې په نظرکې  
ونیولې شي او هغه خپل حقوق یې په هغه خپل وخت ورکړل شي  
او هیڅ ډول سرغړونه له اجراتو او امتیازاتو څخه ده ته ونه رسیږي او پایله کې ویلای شو هر کار  
کوونکی د دولت د عمومي پالیسي په نظر کې درلودلو سره باید خپل اداري اجرات تنظیم کړي

### د پېرودونکې د اړیکې تنظیمول:

هر هغه څوک چې په عامه اداره کې کار کوي نو کاري ارتباط یې له پېرودونکې سره یوه  
ډېره مهمه مسئله ده .

مونږ باید له پېرودونکې سره ښې نږدې معقولې او ښې اړیکې ولرو له مشتري یا پېرودونکې  
سره د ارتباط مانا او مفهوم عبارت له دې څخه ده چې څرنگه کولای شو خپلې اړیکې له  
پېرودونکې سره برقراره کړو لکه څرنگه چې مو پورته د ارتباط د تنظیمولو له کلمې څخه یا  
دونه وکړه نو ویلای شو چې خپلې چارې په روښانه او څرگند ډول سره له پېرودونکې سره تنظیم  
کړو ترڅو پېرودونکی وکولای شي په ډېره اوسه پیمانه سره ورڅخه استفاده وکړي . له یوه اړخه د  
پېرودونکې رضایت جلبیږي او له بله اړخه په کار کې مثمریت او کفایت څرگندیږي او کار په  
بریالی توگه سره پرمخ ځي

### له پېرودونکې سره برخورد

له پېرودونکیوسره د برخورد په رابطه درې موضوع گانې توجه جلبوي

۱- په برخورد کې افراط

۲- په برخورد کې تفریط

۳- په برخورد کې اعتدال

د کارمند پېژندنه: کارمند هغه شخص دی چې په یو اړخیزه توگه سره د دولت له اړخه مقرریږي  
اود خلگو خدمت گاروي

د کارمند مسؤلیت: د هرکارمند مسؤلیت له یو لړ مراتبو څخه راپورته کیږي . همدغه سلسله

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

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

۳- سربېره پر خپل موقف د پېرودونکې موقف هم باید په نظر کې ونیولی شي  
« د تعادل نقطه د دواړو لورو له توافق څخه عبارت ده چې د واړه لوري په هغه سره توافق وکړي »

### د مشاجرې د حل د ټولنو لړۍ

۱- د مشاجرې تعریف

۲- د مشاجرې تشریح او توضیح

۳- د کار د پایلې جمعبندي

۴- د لارې د حل موندنه

۵- واقعي حل لاره

۶- کنترول

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

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

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

## د لارې د حل موندنه:

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

۱- سل په سلو کې پرېکنده

۲- ممکنه حل لاره

## کنټرول :

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

## د شپږم څپرکي دمطالبو لنډيز

فني يا تخنیکي مهارتونه د پوهې او کېد نې په مانا د هغو ځانګړو د ندود په ترسره کولو کې چې لږوم یې د ابزارو او فنونو په عملي کولو کې نڅښتي ده .

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

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

مفاهمه او ارتباط د افکارو له تباد لې ، د ویناله لارې پیامونه یا معلومات اویاهم د رفتار ، اشاراتو او تحریر له لارې له پیامونو یا معلوماتو څخه عبارت دي

که یوه اداره او یا یوه مؤسسه نه څه وایي اونه هم څه لیکي خوبیا هم په غیر مستقیمه توګه سره یو پیام لیږي.

هرهغه پیام چې د رلودونکی د معلوماتو وي له هغې موخې سره په رابطه کې وي چې په ډېره ساد گۍ سره حقایق بیا نوي.

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



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

۱- په غور اود قت سره اوربډ نه

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

۳- فعاله اروېد نه او پایله اخیستنه: د بنورسمي اړیکو د مشخصاتو پوهېد نې لپاره باید اوه  
ټکې په پام کې ولرو. چې هغه عبارت دي له وضاحت، اکمال، اختصار، سمېد نه، واقعیت،  
ملاحظات اوهم د د فتر د سازمان ورکونې اداب چې د د فتر داری له مهارتونو څخه یو مهارت  
دی چې مشتمل دی د دوسیه بندۍ د اسنادو په ترتیب او تنظیم، د اسنادو ساتنه اوهم د ادارې  
له پېرودونکو سره په برخورد باندي باید علاوه شي چې د مکتوبونو، وړاند یزونو، استعلامونو او  
خپلو نورو داسي لیکنو لیکل باید په ساده او واضحو ټکو ولیکئ.

عام فهمه او پرته د درنو کلماتو له استعمال څخه خپل متن ولیکئ اوهم فعاله جملې استعمالی  
کړئ، اوهم باید د خپلې لیکنې طرز ته جډی پاملرنه ولرئ هغه بل عنصر چې د د فتر داری په  
مهارت کې ډېر مهم اوارزښتناک رول لري هغه د دوسیه بندۍ تنظیم دی.

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

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

### د شپږم څپرکي پوښتنې

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

### سرچینې او اخځلیکونه:

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

## د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

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

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

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

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

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