بسم الله الرحمن الرحیم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د پلان جوړونې مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ

راټولونکی: عبدالجبار قیومي

ژباړن: خادم احمد حقیقي

د ځار کمېټه:

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

د علمي تصحیح کمېټه:

- محمد خالد
- عبدالجمیل ممتاز

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: عبدالله شاهي

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

د ISBN کډ: ۹۷۸-۹۹۳٦-۳۰-۰۸۱-۱

Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلې دي. همدا بشري قوه او کاري متې دي چې د هیواد انکشافي اهدافو ته د رسېدو لارې چارې طی کوي او د یوه نېکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي.

انســان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انســاني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه ســوکاله ژوند د اســبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنګه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

لــه همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انســان نقــش، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هېڅ حالت کې نه نفي کېږي او نه هم منقطع کېږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اســلامي ارزښــتونو، احکامو او همدارازمعقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانســتان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ســتر او ســپېڅلي هدف ته د رســېدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې 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، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیســتی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داســې اســاس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نســل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحیې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان، درانه اســتادان او مربیون باید په بشــپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نېکمرغه افغانستان ارمان، یواځې او یواځې د دوی په پیاوړو متو، ویښ احساس او نه ستړي کېدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له امله کېدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه شي.

د دې نصــاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، ســموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیــر کــې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرســتو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیــاوړو اســتادانو څخه رجامندانه هیله کوم چې د دې نصــاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

مخ	سرليکونه	څپرکي
۱	د پلان جوړونې بنسټيز مفاهيم	**لومړی**
۲۳	د بشري منابعو (انساني منابعو) پلان جوړونه	**دويم**
۳۳	اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه	**درېيم**
۶۳	پراختيا او له کاري پلان څخه ګټه اخيستنه	څلورم
۸۳	د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه	پنځم
۱۰۱	د ملي پلان جوړونې رامنځته کول	شپږم
۱۱۵	سرچينې او اخځليکونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

مدیریت نن ورځ د مترقي جوامعو د چارو اداري له بنسټیزو رکنونو څخه ګڼل کېږي. ځکه چې د موجودو عواملو ترکیب او ترمنځ یې همغږي، رامنځ ته کول او د منابعو د کمښت او د محدودیتونو د زیاتــوالي پــه پام کې نیولو سره په اغېزمنه توګه وړ هدف ته د رســېدو په موخه یوه صحیحه پلان جوړونه، د ســازمانونو د اغېزمنتیا په لاره کې یو ســتر ځواک ګڼل کېږي. د عواملو د تجزیې او تحلیل لپــاره، چــې د ریاضي په قالبونو کې وړاندې شــوي، له کمپیوټر څخه ورځ تــر بلې زیاتیدونکي ګټه اخیســتنه هم دغه پلاني میتودونو ته پراختیا او تکامل وربښــي او د پلان جوړونې همدغه میتودونه د سیستم په قالب کې د (جامع پلان جوړونې یا Comprehensire) ترسرلیک لاندې مطالعه کېږي.

له بلې خوا د مدیریت، حسابداری، اقتصاد، د کمپیوټر پېژندنې او صنایعو په څانګو کې د پلان جوړونې (Planning) مضمون شاملول، ډېر اړین او مهم ګام ګڼل شوی دی.

دغه کتاب، چې د ستراتیژیکې پلان جوړونې تر سرلیک لاندې تدوین شوی نه یوازې د محصلانو او د مســلکي تعلیماتو موسسې د کدرونو او استادانو ګټې اخیستنې ته وړاندې شوي، بلکې د نورو دولتي او خصوصي ادارو کارکوونکي هم کولی شي، چې ترې په بشپړه توګه ګټه واخلي. ځکه د ټولنې هر فرد، چې غواړي کار وکړي، باید مخکې له مخکې له ځان سره پلان ولري او هغه کار چې غواړي یې په راتلونکي کې ترسره کړي، نو باید ورته وړاندوینه او اټکل ولري او په اړه یې باید سوچ وکړي، چې د کومې کړنلارې له مخې کېدای شي، په اغېزمنه او ګټوره توګه ترسره شي. په دې توګه هدف ته د رسېدو په پار باید د پلان له لارې هڅې وشي، ترڅو مثبتې پایلې ترلاسه شي.

د دغه کتاب لومړی څپرکي، د پلان جوړونې بنســټیز مفاهیم په بر کې نیسي، چې په مرسته یې د پــلان جوړونې ارزښــت او اړتیا، د پلان جوړونې تعریف، د پــلان جوړونې هدف، د پلان جوړونې ډولونه توضیح او تشریح کېږي او په دویم څپرکي کې یې د بشري منابعو د مدیریت پلان جوړونه او په درېیم څپرکي کې یې د بشري منابعو په پلان جوړونه کې د کموالي په تحلیل کې عمده عوامل له بېلګو سره توضیح او تشریح شوي دي.

د کتاب د دویمې برخې، په لومړي څپرکي کې په تولیدي او صنعتي موسسو کې پلان جوړونه او دویم څپرکي کې یې ستراتیژیک یا جامع پلان جوړونه او درېیم څپرکي کې یې ښوونیزه پلان جوړونه تر بحث او څېړنې لاندې نیول شوي دي.

په درناوي

عبدالجبار قیومي

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب ټولیزه موخه:

په اقتصادي څانګو کې د پلانونو د سم ترتیب
او تنظیم په اړه د معلوماتو ترلاسه کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د پلان جوړونې بنسټیز مفاهیم

ټولیزه موخه:

د اقتصادي پلانونو د ترتیب او تنظیم په موخه د وړتیاوو رامنځ ته کول.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به محصلین د لاندې توکو په اړه معلومات ترلاسه کړي:

- د پلان جوړونې ارزښت او اړتیا.
- د پلان جوړونې تعریف.
- د پلان جوړونې موخه.
- د پلان جوړونې ډولونه.
- د پلان جوړونې لپاره بېلابېلې ستراتیژۍ.
- د موخې او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه.
- بېړنۍ پلان جوړونه او اقتصادي پلان جوړونه.
- د پلان جوړونې عمده پړاوونه.
- د پلان جوړونې میتودونه.
- متمرکزه او غیرمتمرکزه پلان جوړونه.

د پلان جوړونې ارزښت

نن ورځ چې د پوهې، علم، ساینس، ټکنالوژۍ او د اقتصادي محاسبې دوره ده، نو پانګه اچونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پــلان جوړونه له ډېر ارزښــت څخه برخمنه ده. باید په تولیــدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمــي پلان جوړونه او پانګونه تــرسره شي ځکه چې د یوه منظم پلان له درلودلو پرته د پروژو ي چارو پرمخ بیول، منفي پایلې لري. اقتصادپوهان پلان جوړوي او د پلان له مخې سنجش او محاسبه کــوي او د تولیــد اقتصادي شرایط تحلیــل او تجزیه کوي؛ په دې توګه د خپلــې پانګې او طبیعي سرچینو کچه او اندازه هم په پام کې نیسي، په اقتصادي محاسبو کې دغو اټکلونو او محاسبې ته، اقتصادي پلان او پلان جوړونه ویل کېږي.

کله چې انســان د خپلې عقلاني ودې په لړ کې په خپل ژوندانه کې د پلان جوړونې اړتیا درک کړه او له هغه څخه یې د مدیریت او رهبرۍ په خدمت کې په ټولنیزو نظامونو کې د یوې وسیلې په توګه کار واخیســت، نو د ادارې سیستم هم پیچلی شو، ان تر دې چې اوسمهال انسانان نه شي کولی، له یوې علمي پلان جوړونې پرته د خپل ژوندانه چارې سمبال کړي.

پلان جوړونه د مدیرانو له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي، چې له نورو دندو سره یې نژدې اړیکې لري. که چېرې د پلان جوړونې پر بنسټ د انساني ژوندانه ټول اړخونه په پام کې ونیول شي نو د تعقل او تفکر پر بنسټ، یو ډول ژمنتیا رامنځته او ورسره جوخت د دوام او پاېښت اړتیا یې لا جوتېږي.

د دې ترځنــګ له پلان جوړونې او پلان درلودلو پرته د فردي او شــخصي موخو ترلاســه کېدل هم له نیمګړتیاوو خالي نه وي، لکه څرنګه چې د ډېرو جزوي او ساده چارو ترسره کول، لکه یوې میلمستیا ته تګ یا د یوه محصول پلور هم یوې دقیقې پلان جوړونې ته اړتیا لري.

د پلان جوړونې اړتیا له هغه ځایه جوتېږي چې په یوه دینامیک او محرک چاپېریال کې ټولې ادارې په دې لټه کې دي چې خپلې محدودې سرچینې د متنوعو او مخ پر زیاتېدونکو اړتیاوو لپاره ولګوي. د محیط تحرک او پکې د تصادم شتوالی او همدا راز له محیطي تغییراتو څخه د اطمینان نشتوالی، د پلان جوړونې اړتیا لاپسې کره کوي.

(پیتر دراګر) پر دې باور دي، چې د اغېزمنتوب توب (په ســمه توګه د موخو ترلاســه کېدل او د چارو ترسره کېدل) او د اغېزمنتیا (په ســمه توګه د چارود ترسره کولو) ترمنځ توپیر شــته که څه هم د هدف جوړونې او د هدفونو د ترلاسه کېدو په پړاوونو کې، دواړه په پام کې نیول کېږي.

د پلان جوړونې تعریف

پلان څه شــی دی؟ موخې (هدف) ته د رســېدو په خاطر په منظم او سیستماتیک ډول د یوې مخکینۍ طرحې برابرولو ته پلان وایي. همدا راز، تر کړنې وړاندې تفکر ته پلان ویل کېږي.

د پام وړ هدف د ترلاسه کولو په موخه، له فزیکي اقدام څخه دترسره کېدو وړاندې، باید کافي ذهنــي چــارې او هڅې ترسره شي. دغه بهیر ته پلان جوړونــه ویل کېږي چې د مدیریت

(c) ketabton.com: The Digital Library

بنسټ (Foundation) جوړوي.

پر دې بنسټ، پلان جوړونه په دې اړه تصمیم نیونه ده چې کوم کارونه باید ترسره شي.

یا د موخې (هدفونو) ټاکلو او د ترلاسه کېدو او اټکل کېدو لارو چارو ته يې پلان جوړونه وايي.

په دې توګه، پلان جوړونه، د مطلوب وضعیت پېژندنې او د هغو وسیلو موندلو او اټکل کولو ته ویل کېږي چې دغه وضعیت ته د رسېدو لپاره لاره هواروي. یا د اټکلونو او وړاندوینو د لومړنیو بېلګو پر بنسټ، د یو وضعیت یا موضوع د تغییر لپاره د کړنو طرحې ته پلان جوړونه وايي.

پلان جوړونه، د هغه ځای ترمنځ چې پکې یو او هغه ځای چې غواړو ورته ورسېږو، د یوه پل حیثیت لري.

په پای کې، پلان جوړونه هدف ته د رسېدو په موخه، د هدف، د اړتیا وړ وسیلې، د فعالیت څرنګوالی او د مناسبو کړنلارو یو روښ تصویر وړاندې کوي.

د پلان جوړونې هدفونه او موخې (Goal and Objectives in planning)

لکه څرنګه، چې ساحلي بندرونه د بېړۍ د کارکوونکو لپاره هدف ته د رسېدو موخه ده، نو هدف او موخې هم د آمرینو لپاره لارښود وي. که څه هم هدفونه (Goals) او (موخې) مقاصد (Objectives) سره مترادفې کلمې دي، خو د پلان جوړونې په برخه کې سره بېل مفاهیم لري.

هدف (Goal): هغه مطلوبه پایله ده چې د ممکنه ځواک د ترلاسه کېدو لپاره هلې ځلې کوي.

یا په بل عبارت: هغه پایله ده چې د یوې ادارې ټول فعالیتونه هغې ته د رسېدو لپاره ترسره کېږي. یا هدف، د یوه کال یا تر هغه زیاته موده کې، د موخو د ټولیز تطبیق یوه طرحه ده. هدف د موخې (مقصد) پر تله عام دی؛ د بېلګې په توګه د یوې روغتیایي پروژې هدف په لاندې توګه لیکلی شو: په یوه سیمه کې، د روغتیا په برخه کې د خلکو د پوهاوي د کچې لوړول. همدا راز د یوې تولیدي پروژې هدف د تولید زیاتوالی دی.

مقاصد (موخې) Objectives Or Mission Or Purpose

مقصد (موخه) یا ماموریت د یوې ادارې بنسټیزه دنده یا د دندې یوه برخه مشخصوي.

د بېلګې په توګه د یوې تولیدي پروژې ټولیزه موخه، تولید، د توکو وېش او خدمتونه وي.

موخې (مقاصد) د دوهمي هدفونو ټوله (مجموعه) ده چې هدف ته د رسېدو په لاره کې له موږ سره مرسته کوي او یا په بل عبارت، یو شمېر نور دوهمي هدفونه چې ټولیز هدف ته د تطبیق جامه وراغوندي د مقاصدو په نامه یادېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د موخو ځانګړنې Objectives Characteristics

په مقاصدو کې باید د Smart اصل په پام کې ونیول شي.

a- مشـخص والی Specific: مقصد باید مشـخص وي او ناڅرګندتیا (ابهام) ونه لري؛ په هره اندازه چې مقصد مشخص او روښان وي، په هماغه کچه د ترلاسه کېدو وړ وي او په پای کې کولی شي موږ ټولیز هدف ته ورسوي.

b- د اندازه کیدو وړ Measurable: مقصد باید د اندازه کولو وړ وي.

c- د ترلا**سه کېدو وړ Achievable:** یعنې مقصد باید د ترلاسه کېدو وړ وي، که چېرې مقصد مشـخص، څرګند او د اندازه کېدو وړ وي، خو د ترلاســه کېدو وړ نه وي، بیا هم نه شي کولی موږ ټولیز هدف ته ورسوي؛ دا په دې معنا که چېرې د هدف د تحقق او ترلاسه کېدو لپاره کافي مادي او معنوي امکانات او شرایط موجود نه وي، نو دغه لړۍ هدف ته د رسېدو په لاره کې خنډ ګرځي.

d- رښتینې Realistie: مقصد باید رښتینی وي، خیالي نه وي او واقعیت ولري.

e- ټاکلی وخت ولري Time bound: هر مقصد باید ټاکلې موده ولري، یعنې د ټاکلې مودې په چوکاټ کې پلی شي، د پروژې په کاري پلان کې باید د مقصد د پیلېدو او پای ته رســېدو نېټه مشخصه وي.

په ټولیزه توګه د هرې پلان جوړونې هدفونه په لاندې توګه دي

- د فعالیتونو د تنظیم له لارې هدف ته د رسېدو د شونتیا زیاتوالی.
- د عملیو سپما کولو ته له مقرونې لارې د اقتصادي ګټې زیاتوالی.
- مقاصدو او هدفونو ته د رسېدو پر لارو تمرکز او له مسیر څخه له ګرځیدو څخه ډډه کول.
- د کنټرول لپاره د وسیلو چتمو کول.

د پلان جوړونې ډولونه

پلان جوړونه په درې ډوله ده:

۱- اوږدمهاله پلان جوړونه Strategic Planning.

۲- عملیاتي پلان جوړونه Action Planning.

۳- تخصصي پلان جوړونه Profession Planning.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوږدمهاله یا ستراتیژیکه پلان جوړونه

ستراتیژیکه پلان جوړونه ټاکلو موخو ته د رسېدو په موخه د ستراتیژیو یوه پرمختیایي پروسه ده.

ستراتیژي څه شی ده؟

ستراتیژي هغه جامع، واحده او کامله برنامه ده چې له مخې یې د اداري بنسټیزو هدفونو ته د رسـېدو لارې ټاکل کېږي. یا په بل عبارت، د اداري کلي هدف ته د رسـېدو په موخه د تګلارو او کړنو جامع پلان ته ستراتیژي ویل کېږي.

د ستراتیژیکې پلان جوړونې ارزښت څه شی دی؟

په ستراتیژیکه پلان جوړونه کې باید لاندې پوښتنو ته ځواب وویل شي:

- اوس څوک یو؟
- ستونزه څه ده؟
- کومو امکاناتو ته لاسرسی لرو؟
- چېرته امکاناتو ته لاسرسی شونی دی؟
- څرنګه هلته رسېدلی شو؟

موږ څوک یو؟ (زموږ ونډه څه ده؟)

- څوک له پروژې سره لېوالتیا لري؟
- څوک پکې کار کوي؟
- کوم څیزونه، هلته د رسېدو په لاره کې خنډ ګرځي؟
- څرنګه کولی شو، له پرتو خنډونو او ستونزو څخه ځان وژغورو؟
- څرنګه پر دې پوهېدای شو چې موږ هلته رسېدلی یو؟

د ستراتیژیو هدفونه او ماهیت

سـتراتیژیکه پلان جوړونه یو داسـې بهیر دی چې یو وزارت، کمپنۍ، موسسه او یا تصدۍ یې له مخې خپل مسـیر ټاکي او د انسـاني ځواک په ګډون تر خپل واک لاندې سرچینو د استخدام او ګومارلو په تړاو، پرېکړه کوي. یا په بل عبارت، د سـتراتیژۍ پلان جوړونه د دې موضوع تشـخیص دی چې یوه اداره چېرته غواړي ورسېږي او څرنګه به هلته ورسېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستراتیژیکې پلان جوړونې په تحلیل کې له بېلابېلو اقتصادي کړنلارو څخه ګټه اخیستل کېږي؛ د SWOT.(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) او PEDT (Political, Economic Social and Technological) تحلیل په ګډون.

کله چې موږ له یوې پلان جوړونې سره د (ستراتیژیک) عنوان ورزیاتوو، زموږ هیله دا ده چې دغه پلان جوړونه په لویه کچه طرح شــوې او د (تکتیکي) پلان جوړونې پرخلاف، یو پراخ تصویر وړانــدې کــوي، چې د تعریف له مخې، پــر تکتیکونو، جزئي او ځانګرو کړنــو د تمرکز په معنا ده. ســتراتیژیکه پلان جوړونه، په یو لړلید سره د یوې منظمې پروســې په بهیر کې ترسره کېږي. دغه پروسه لاندې پړاوونه لري:

الف- د اداري د ماموریتونو، اوږدمهالو هدفونو او رسالت ټاکل.

ب- د لنډ مهالو کمي او کیفي هدفونو په چوکاټ کې د اوږدمهالو هدفونو تفکیک او تجزیه؛ دغه پړاو ته د هدف جوړونې نوم ورکول کېږي.

ج- د تګلارو تنظیم او تدوین او د کلي پالیسیو ټاکل.

د- د عملیاتي (اجرائیوي) پلانونو طرح او تنظیم.

عملیاتي (اجرائیوي) پلان جوړونه

د عملیاتي پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه دي:

الف- د لنډمهالو برنامو تدوین (د بودیجې تنظیم او مهالوېش).

ب- د کړنو محاسبې، د کمي او کیفي معیارونو ټاکل او د عملیو د ترسره کېدود لګښتونو څېړل.

ج- د برنامو ارزونه او د کړنو د انحراف د موردونو ټاکل.

د- د برنامو بیا کتنه.

تخصصي پلان جوړونه

ځینې وختونه د مدیرانو د دندو د ځینو برخو تخصصي ماهیت ته په پام سره، د اجرا لپاره یې پلان جوړونه ترسره کېږي چې دغه لړۍ د تخصصي پلان جوړونې په نامه یادېږي.

تولیدي پلان جوړونه

تولیدي پلان جوړونه، په بازار کې د موجودو غوښــتنو او د ټولنې د اټکل شــویو اړتیاوو په پام کې نیولو سره، د محصولاتو او توکو د تولید لپاره، د اړتیاوو د ټاکلو، د وسیلو او اسانتیاوو د تامین او د انساني ځواک د روزنې پر بنسټ ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې او د تولید د کنترول یو شمېر هدفونه په لاندې توګه دي

– د ترلاسه شویو سپارښتنو پر بنسټ، د محصولاتو له سپارلو سره، په اداره کې د محصول د تولید ظرفیت او د تولید د وخت ترمنځ د همغږۍ رامنځ ته کول.

– د موجودو کارګرانو او ماشین الاتو د فراغت موده ترټولو ټیټې کچې ته رسول.

– په مناسب وخت کې، د اړتیا وړ د لومړنیو توکو او وسیلو برابرول.

– له موجودو شیانو څخه د ګټې اخیستنې په برخه کې د نوښتونو او له محیط سره د سرچینو د تبادلې لړۍ تر ټولو لوړې کچې ته رسول.

– په ټولو واحدونو کې د محصول انډول په پام کې نیول.

– د تولیدي فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره د مناسبو کړنلارو تدوینول: په داسې توګه چې مدیران له دفتري کارونو څخه د فراغت پر مهال وکولی شي د خپل وخت یوه برخه د کارکوونکو مدیریت او روزنې ته وقف کړي.

– د مدیرانو او مسوولانو د خبرونې په موخه هغوی ته کاري رپوټ وړاندې کول.

د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه

– د اړتیا وړ کسانو د شمېر په واضحولو سره د انساني ځواک پلان جوړونه.

– اداره د راتلونکو کلونو لپاره د کارکوونکو د غوراوي، روزنې، ترفیع او تقاعد په موخه پلان جوړوي او د انساني ځواک د شاملېدو او وتلو کچه ټاکي. لکه څرنګه چې د همدې براورد له مخې کولی شو، د ادارې د اړتیا وړ اسانتیاوو او وسیلو اټکل وکړو. د انساني ځواک پلان جوړونه د ادارې د تشکیل په چمتو کېدو سره پیلېږي او داسې موارد، لکه ترفیع، د استخدامي مقررو تدوین او په خدمت کې شامل د روزنیزو پلانونو تنظیم په بر کې نیسي.

د مالي پلان جوړونه او د بودیجې تنظیم

په مالي پلان جوړونه کې مدیران له لګښتونو، عوایدو او د مالي سرچینو له ټاکلو سره سروکار لري، همدا راز اداري هدف ته د رسېدو لپاره د مالي سرچینو د لګولو د څرنګوالي په برخه کې هم پلان جوړونه ترسره کېږي.

د پلان جوړونې لپاره بېلابېلې ستراتیژۍ

د پلان جوړونې لپاره د بېلابېلو ستراتیژیو له ډلې څخه له لاندینو مواردو څخه یادونه کوو:

– له دننه بهر ته پلان جوړونه او له بهره دننې ته پلان جوړونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له پورته نه ښکتې خواته او له ښکتې خوانه پورته ته پلان جوړونه.
- د هدف پر بنسټ پلان جوړونه.
- د استثناتو پر بنسټ پلان جوړونه.
- بېړنۍ پلان جوړونه.
- اقتصادي پلان جوړونه.

له دننې خوا نه بهر ته او له بهر نه دننې خواته ته پلان جوړونه

– له د ننې نه بهر ته په پلان جوړونه کې پر هغو کړنو تمرکز کېږي چې ادارې يې حاضر دمه د ترسره کېدو په حال کې وي او هڅه کېږي چې په ســمه توګه ترسره شي. دغه پلان جوړونه په اداره کې عمده تغييرات نه رامنځ ته کوي، خو دومره ويلی شــو چې له صنايعو څخه د ښــې ګټې اخيستنې په برخه کې، ډېرې ګټورې او اغېزمنې پايلې لري.

– لــه بهرنــه د ننې خوا ته په پلان جوړونه کې، په پيل کــې بهرنی محيط تر څېړنې او تحليل لاندې نيول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د ګټې اخيستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.

– پــه زياترو ادارو کې لــه دواړو کړنلارو څخه په ګټې اخيســتنې سره د پلان جوړونې چارې ترسره کېږي، ترڅو ښې پايلې ترلاسه شي. په ټوليزه توګه له دننې بهر ته پلان جوړونه د روانو چارو د ښې ترسره کېدا په موخه ترسره کېږي او موخه يې هم د چارو د ترسره کېدا د ښو کړنلارو موندل دي. له بهرنه دننې خواته پلان جوړونه هغه مهال ګټوره ده چې اداره وغواړي په فرد پورې تړلی کار ترسره کړي او د دغې پلان جوړونې موخه، د محيطي فرصتونو موندل او له هغو څخه د ښې ګټې اخيستنې لارې چارې دي.

له پاسه ښکته خوا ته او له ښکته نه پورته خوا ته پلان جوړونه

له پورته نه ښــکتې خواته د پلان جوړونې په برخه کې عالي مدير لومړی عمده هدفونه ټاکي او د نــورو څانګــو د مديرانو لپاره دغه شــونتيا برابروي چې د لويــو هدفونو په چوکاټ کې خپل پلانونه تدوين کړي؛ په داســې حال کې چې له پورته نه ښــکتې خواته پلان جوړونه له دې پرته، چــې د ادارې کلي محدوديتونــه په پام کې ونيول شي، د هغــو پلانونو په تدوينولو پيليږي، چې په عملياتي ســطوحو کې رامنځ ته کېږي او ورپســې دغه پلانونه، د سلسلې مراتبو له لارې د مديريت لوړو سطحو ته وړاندې کېږي.

– کېدای شي، دغه پوښــتنه رامنځ ته شي چې کومې کړنلارې تر نورو ښه والی لري؟ په دې اړه بايد څرګنده کړو چې دغه مســئله (په شرايطو پورې تړلې ده). د بېلګې په توګه، د ښــوونځي په

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیستم کې پلان جوړونه، له ښکتې خوا ته پورته ته د پلان جوړونې تر ټولو مطلوبه بېلګه ده.

– باید ووایو، چې له دغو کړنلارو (له پورته نه ښکتې خواته او له ښکتې نه پورته خوا ته) هر یو مثبت او منفي اړخونه لري. هغه پلانونه چې له ښــکتې پورته ته د پلان جوړونې د کړنلارې په مرســته جوړېږي کېدای شي، د کلي او منســجم لوري اخیســتنې له اړخه کمزوري وي. په ځانګړي توګــه هغه مهال چې تدوین شــوي پلانونه په بېلابېلو کوچنیو سیســتمونو کــې، د نا انډولو او ان متضادو عملیاتي جهت اخیســتنو او موخو درلودونکی وي، نو د دغې مســئلې د څرګندېدو شونتیا ډېــره کره وي. د دغې کړنلارې، عمده مثبت اړخونه، د هغو کســانو ترمنځ د ژمنتیا زیاتوالی او د ملکیت د احساس تشدید دي چې په پلان جوړونه کې د ادارې له عملیاتي سطوحو څخه له پورته نه ښکتې خوا ته د ترلاسه کېدو وړ دي.

– ښــایي د پلان جوړونې تر ټولو ښــه کړنلاره هغه وي چې له پورته خوا ته پیلېږي، خو دغه چــارې هغــه مهال اغېزمنې واقع کېږي چې د بېلابېلو واحدونو د کارکوونکو یو زیات شــمېر ته د مشارکت او برخه اخیستنې زمینه برابره شي.

– دغې کړنلارې ته په پام سره مدیرانو ته توصیه کېږي چې لومړی له بنسټیزو مسئلو لکه (د ادارې اوســنی مقام څرنګه ارزول کېږي؟) (د ادارې هدف څه شــی دی او څه غواړي، چې ترسره کــړي؟) (په راتلونکي کــې له ادارې څخه څه هیلې کېدای شي؟) د پلان جوړونې بهیر پیل کړي او ورپسې په دې اړه د نورو د نظر غوښتلو سره، د ادارې په نورو څانګو کې یې پر ارزونه لاس پورې کړي او د ترلاسه شویو معلوماتو په پام کې نیولو سره خپل عملیاتي پلانونه پیل کړي او په دې برخه کې، د نورو له نظریو او لیدلورو څخه دې هم کار واخلي.

– په دې توګه مدیران باید داســې زمینې برابرې کړي چې ټول کســان وکولی شي، د پلانونو د مثبتو او منفي اړخونو په اړه خپل نظر څرګند کړي او له دغې لارې هڅه وکړي، د هغو کارکوونکو ژمنتیــا خپله کړي چــې حمایت یې د پلانونو په بریالیتوب کې اغېزمن وي، تر څو د ادارې په ټولو څانګو او برخو کې په بریالۍ توګه د پلانونو د ترسره کېدو شونتیا کره شي.

د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

– د دغه لید له مخې باید لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مســئلې مشــخصې شي، ورپســې د کارکوونکو په مشــارکت سره، د ادارې د ټولو واحدونو او اړوندو څانګو او بیا په اداره کې د ټولو کســانو لپاره، په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي. په مدیریت کې د هدف پر بنســټ د فردي او اداري هدفونــو د ترکیــب لپاره هڅه کېږي. د پلان جوړونې دغه کړنــلاره، په دې باور سره په پام کــې نیول کېږي چې د فردي هدفونو په چوکاټ کــې د ادارې د هدفونو د تعریف په چاره کې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیرانو او کارکوونکو مشــارکت، په کارکوونکو کې د روحيې او کړنو ښــې نښې راڅرګندوي ځکه چې د متقابلې هوکړې پر بنسټ په ټولیزه توګه د ادارې د هدفونو منل، هدفونو ته د رسېدو په موخه د اشخاصو هوډ او ژمنتیا نور هم غښتلي او پیاوړي کوي.

د هدف پر بنسټ د مدیریت مثبت او منفي اړخونه

د دغې کړنلارې مثبت اړخونه په لاندې توګه دي:

- د کارکوونکو او مدیرانو د ارتباطي زمینو پراختیا.
- د چارو د محتوا او د دندو د ارزښت په اړه د کارکوونکو او مدیرانو ترمنځ توافق رامنځته کول.
- له انساني منابعو او کارکوونکو څخه د کار اخیستنې په کړنلاره کې د ښه والي رامنځ ته کول.
- د کارکوونکو پرمختګ، مهارتونو او وړتیاوو ته يې وده ورکول.
- د کارکوونکو د کړنو ښه والی او د هدفونو د ترلاسه کېدو په تړاو يې د ژمنتیاوو زیاتول.
- د کارکوونکو د کړنو د ارزونې په معیارونو کې د ښه والي رامنځ ته کول.
- په نوښتونو کې د کارکوونکو له بالقوې نوښتونو او وړتیاوو څخه د ادارې ګټه اخیستنه.
- په اداره کې د کلي پلان جوړونې په بهیر کې د ښه والي رامنځ ته کول.

د دغې کړنلارې عیبونه په لاندې توګه په ګوته کېږي

- تر حد زیات د وخت ضایع کېدل.
- د مکاتباتو پر مستندوالي تر حد زیات ټینګار.
- د هغو هدفونو د تعدیل د شونتیا نشتوالی چې ترسره کېدل يې غیرعملي برېښي.
- د هدفونو په ترلاسه کېدو کې د رښتیني بریالیتوب د کچې د ارزونې د امکان نشتوالی.
- د عالي مدیرانو پر حمایت، د دغه میتود د بریالیتوب د کچې ارتباط.
- په مطلوب حد کې د هدفونو د تعریف نشــتوالی (د هدفونو په ټاکلو کې د کارکوونکو د وړتیاوو پر کچې د تړلو له امله).
- د توافق وړ هدفونو ته د رســېدو په لاره کــې د کار د پرمختګ د تضمین لپاره د څارنیز او لارښود سیستم نشتوالی.

د استثناآتو پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

- د دغه لید پر بنســټ د هدفونو تر ټاکلو وروســته باید د منابعــو پر تخصیص او د عملیاتي

(c) ketabton.com: The Digital Library

شاخصونو پر ټاکلو اقدام وشي او د چارو د ترسره کېدو څرنګوالی د واحدونو مسوولینو ته وسپارل شي؛ په دې اړه د واحدونو مسوولین عملي نوښت په خپل واک کې لري او لوړ مدیران هغه مهال په چارو کې مداخله کوي چې د یوې واحدې کړنې د اټکل شویو پلانونو له ټاکلو پولو څخه واوړي. د چارو بهیر د کنټرول او د واحدونو پر کړنو د څارنې لپاره په دغه میتود کې د کار اخیســتنې وړ یو شمېر وسیلې موجودې دي چې موږ ترې په لاندې توګه نومونه اخلو: بودیجه، د حسابدارۍ د مدیریت ټاکلي لګښتونه، او د مصرفوونکو او د پانګه اچوونکو مرکزونو پر کړنو څارنې.

بېړنۍ پلان جوړونه او اقتضایي پلان جوړونه

– **بېړنۍ پلان جوړونه.**

– د دغې کړنلارې پر بنسټ د پېښو او شرایطو وړاندوینه کېږي؛ وړ غبرګونونه او ځوابونه ورته په پام کې نیول کېږي.

– **اقتضایي پلان جوړونه.**

– تر کړنې وړاندې د تفکر پر بنسټ پلان جوړونه ده. باید ووایو، په دې برخه کې هر څومره، چې د پلان جوړونې چاپېریال ناډاډمن وي، په هغومره کچه د مفروضاتو وړاندوینو او ان لومړنیو موخو د نامناسبوالي اټکلونه زیاتېږي. په داسې او دې ته ورته مواردو کې، په مستمره توګه، ناڅاپي مسئلې او پېښې رادمخه او په پایله کې یې، په پلان جوړونه کې د بدلون اړتیا رامنځ ته کېږي. پر دې بنســټ غوره دا ده چې د پلان جوړونې پر مهال د ناڅاپي پېښــو د رامنځ ته کېدو وړاندوینه شوې وي او د دې اټکل هم وشي، که چارې لکه څرنګه چې هیله یې لرو پر مخ نه شي ولاړې، نو په پلانونو کې کوم بدلونونه رامنځ ته کیږي چې د بدیل په توګه کار ورکړي. په اقتضایي پلان جوړونه کې (د اجرا وړ بېلابېلو امکاناتو) پېژندنه کېږي او که چېرې د اصلي پلان اعتبار د محیطي تغییراتو له امله تر حد زیات راټیټ شي باید له هماغو اټکل شویو بدیلو لارو چارو څخه کار واخیستل شي.

– د اقتضایــي پــلان جوړونې د بریالیتوب رمــز تر پلان جوړونې وړاندې پــه راتلونکي کې د احتــمالي جهتونــو د تغییر پېژندنه ده چې کولی شي اثر غورځوونکي جاري پلانونه وي؛ کله هم د جهتونو تغییر تر پلان جوړونې وړاندې د تفکر او سوچ له لارې د وړاندوینې او تشخیص وړ دي. همدارنګه د اړتیا پر مهال کولی شــو، له (تحریــک آمیزې) کړنلارې څخه ګټه واخلو. په دې توګه، ځېنې کســان په اســمي توګه (د نوم له مخې) د راتلونکو ناڅاپي پېښــو او حالتونو د ترسیم لپاره ګومارل کېږي چې له همداســې پېښــو سره د مخامخ کیدو په صورت کې مناسبې کړنلارې طرح او پلانوي. پر دې بنســټ د دغه ســبک د مخکني لید له مخې، کله چې په اټکل شویو برخو کې کومه ستونزه رامنځ ته شي نو له اقتضایي پلان جوړونې څخه په ګټې اخیستنې سره بېړنۍ اقدام ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې عمده پړاوونه

۱- د موجودو مقتضیاتو پېژندنه (فرصتونه او محدودیتونه).

۲- د لنډمهالو هدفونو ټاکل.

۳- د اړینو کړنو په اړه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

۴- د معلوماتو ډلبندي او تحلیل.

۵- د راتلونکي وضعیت د وړاندوینې پر بنسټ د فریضو او اټکلونو وړاندې کول.

۶- د ځایناستو بدیلونو موندل.

۷- د بېلابېلو بدیلونو ارزونه.

۸- د وړ او مناسبو بدیلونو غوراوی.

۹- د فرعي او حمایتي پلانونو تدوین.

۱۰- د فعالیتونو د تسلسل او د مهالوېش د جدول تنظیم (په تفصیلي توګه).

د پلان جوړونې اغېزمنتوب

– د فعالیتونو مهالنی وړاندې والی.

– همغږي او اړیکې.

– د شرایطو برابرول.

– ګډې هڅې (تشریک مساعي).

د بریالي پلان جوړونې عمده ننګونې

– له لوړو مدیرانو څخه ټیټو مدیرانو ته د پلان جوړونې د دندې بشپړه سپارنه.

– په اجراییوي چارو کې تر حد زیاته بوختیا.

– د هدفونو بشپړ مشخص کېدل.

– د معلوماتو ډلبندۍ او تحلیل.

– د اجراییوي مدیرانو نه مشارکت.

– د کړنو له ارزونې سره د پلان د اړیکو نشتوالی.

– د پلان تر حده زیاته پېچلتیا.

– ځان محوري.

– د پلانونو د بیا کتنې نشتوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان د ترسره کېدو او د ژمنتیاوو اصلي موده

– پلانونه باید په داسې بڼه ترتیب او تنظیم شي چې د پرېکړو د ترسره کېدو په پایله کې د ژمنتیاوو ترسره کېدل په هماغه ټاکل شوې موده کې شونی وي.

د پلان د انعطاف پذیرۍ ارزښت

باید انعطاف منونکي پلانونه طرح شي، خو دا هم باید په پام کې ونیسو چې د پلان د انعطاف پذیرۍ لګښتونه باید د پلان د ترلاسه شویو منابعو څخه زیات نه وي.

د پلان جوړونې کړنلارې

لکه څرنګه چې په یوه اداره کې د وړ مدیریت د کړنلارې غوراوی ډېر د ارزښت وړ دی په همدې توګه، په پلان جوړونه کې هم د هغې کړنلارې غوراوی چې د هدف په ټاکلو اغېزمن او د کنټرول او څارنې په برخه کې هم د تطبیق وړ وي، د ادارې له مدیریت سره زیاته مرسته کوي. د علم او پوهې په پرمختګ سره په ځانګړې توګه په وروستیو پیړیو کې، په بېلابېلو برخو کې چې مدیریت ورسره مخامخېدونکی دی، مختلفې کړنلارې تجویز شوې دي، خو مدیریت تر ډېره بریده د انتخابي کړنلارو پر علمي توب ټینګار کوي. له همدې امله د پلان Program Evaluation and Review Technique د ارزونې یا څېړنې پورې ځانګړې شوې کړنلارې او یادې کړنلارې ته ډېر نژدې د بحراني مسیر یا سي پي ام Critical path Method او دې ته ورته د پلان جوړونې له نویو کړنلارو څخه کار اخیستنه د هغو مدیرانو د کار په دستور کې قرار لري چې د کار څرنګوالی یې له دغه ډول پلان جوړونو سره متناسب دي. په هغه صورت کې چې د داسې معیارونو لکه د انتظار صف (۱) په ځانګړې توګه د انتظار له زمان [۱] سره سروکار پیدا کړي، د پلان د څېړنې او ارزونې کړنلاره او یا د بحراني مسیر کړنلاره (CPM) کېدای شي، په ښه توګه تر کار اخیستنې لاندې ونیول شي. دغه دوه کړنلارې د هغو پروژو د پلانولو او همغږي کولو لپاره په کار وړل کېږي چې کولی شي، د مهارتونو او فعالیتونو هغه مجموعه سره تفکیک کړي چې سره متقابلې اړیکې لري. یادې کړنلارې کولی شي د هر فعالیت لپاره معلومات وړاندې کړي، لکه د پروژې د پیل او پای لپاره د تر ټولو نژدې او یا وروستۍ نېټې ټاکل. له دغو وسیلو څخه د کار اخیستلو لپاره، مدیران یوه شبکه رسموي چې د پروژې د بشپړېدو لپاره پکې د پام وړ کار بهیر او جریان ښودل کېږي. دغه شبکه له فعالیتونو او پېښو سره له ټرلو مسیرونو څخه جوړېږي. یو له دغو مسیرونو څخه هغه فعالیتونه دي چې تر دې مخکې چې د پروژې نهایي بشپړېدا له ګواښ سره مخ کړي، له ځنډ سره مخامخ کېږي. دغه مسیر (بحراني مسیر) د بشپړېدو لپاره زیاتې مودې ته اړتیا لري. پر دې

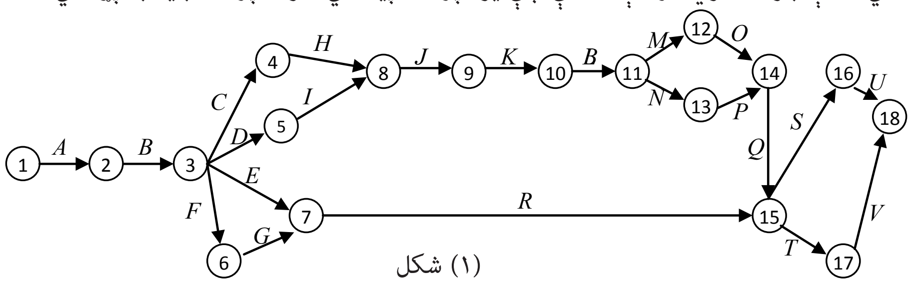
[۱] Waiting time

(c) ketabton.com: The Digital Library

بنسټ، د پروژې د بشپړېدا لپاره اړین وخت هغه موده ده چې د بحراني مسیر د بشپړېدا لپاره اړین ګڼل کېږي. لاندینۍ بېلګه د یوې ساختماني پروژې په بیارغونه کې د (پرت) له کړنلارې څخه د ګټې اخیستنې څرنګوالی جوتوي.

په پیل کې د (۱) شکل په بڼه، د پرت شبکه رسمېږي چې پکې د پروژې لپاره د کار جریان ښودل کېږي.

په دغه پروګرام کې هر مشخصوونکی غشی[۱] د یوې ځانګړې پېښې ښودنه کوي چې د پروژې ورته اړتیا ده، شمېره لرونکې دایرې د هرې پېښې[۲] د پیل او پای د ټکو ښودونکي دي، همدا راز غشي د دې ښودنه کوي، تر دې مخکې چې یوه پروسه پیل شي، کومه پروسه باید بشپړه شي.



(۱) شکل

د هرې پېښې یا پروسې لپاره د خوشبینۍ مهال[۳] د ډېر احتمال[۴] او د بدبینۍ مهال[۵] چې د بشپړېدو لپاره اړین ګڼل کېږي، براورد کېږي. د دغو براوردونو یو شمېر په لاندې شکل کې ښودل شوی دي:

پر ورځ باندې د زمان براورد:

د پیل ټکی					
د پېښې شرح		پای	خوشبینی	ډېر احتمال	بد بینی
A	د نښو رسمول	1او2	1	2	3
B	اسکلېټ جوړونه	2 او3	2	3	4
C	د الکتریکي وسیلو نصبول	3 او4	1	2	3
G	د کابینت د پېرېدلو امر	6 او7	2/0	5/0	1

۱- Arow

۲- Event

۳- Optimistic

۴ - Most probable

۵- Pessimistic

(c) ketabton.com: The Digital Library

H	د الکتریکي وسیلو کتنه	4 او8	4/0	5/0	1
I	د حرارتي وسیلو کتنه	5 او8	5/0	7/0	1
T	د کابینت نصبول	15او17	8/0	1	2/1
U	د موکت نصب	16او 18	8/0	1	2/1
V	وروستنۍ کتنه	17او18	4/0	5/0	1
د بشپړېدو د مهال اټکل					

A-۷ د پېښو شودونکی.

۱-۱۸ د پېښو د پیل او پای د ټکو شودونکی.

د کار جریان تر پلان او د هرې پېښې تر براورد وروسته، د لاندینیو ځایونو د ټاکلو لپاره باید د تجزیې او تحلیل له کړنلارې څخه کار واخیستل شي.

۱- بحراني مسیر چې د بشپړېدو لپاره زیاتې مودې ته اړتیا لري.

۲- د هرې پېښې د پیل او پای لپاره لومړنۍ ممکنه ورځ.

۳- له دې پرته چې په پروژه کې ځنډ رامنځ ته شي، د هرې پېښې د پیل او پای لپاره وروستنۍ ممکنه ورځ.

۴- د هرې پېښې لپاره قطعي شوې موده.

د پروسې په تجزیه او تحلیل کې ترلاسه شوې پایله ښیي چې په دغه پروژه کې کولی شو، ۲۲/۴ کاري ورځ د بحراني مسـیر د بشـپړېدو لپاره (پر دې بنسټ د ټولو پروژو لپاره) په پام کې ونیسو. د ځانګړو پېښو لپاره یو شمېر براوردونه په لاندې جدول کې ښودل شوي دي:

	د پیل ورځ		د پای ورځ		
پېښه	**تر ټولو ژر**	**تر ټولو ناوخته**	**تر ټولو ژر**	**تر ټولو ناوخته**	**قطعي شوې موده**
A	۰	۲	۰	۲	۰
B	۲	۲	۵	۵	۰
C	۵	۵	۷	۷	۰

(c) ketabton.com: The Digital Library

G	۶	۹/۷	۶/۵	۱۰/۲	۳/۷
H	۷	۷	۷/۶	۷/۶	۰
I	۶	۶/۹	۶/۷	۷/۶	۰/۹
T	۲۰/۳	۲۰/۸	۲۱/۳	۲۱/۸	۰/۵
U	۲۱/۳	۲۱/۳	۲۲/۴	۲۲/۶	۰
V	۲۱/۳	۲۱/۸	۲۱/۹	۲۲/۶	۰/۵

A-۷ د پېښو شودونکی.

۱۸-۱ د پېښو د پای او پیل د پړاوونو ښودونکی.

په دغې طرحې پورې په اړوند شکل کې، لکه څرنګه چې مخکې هم ورته اشاره وشوه، شماره لرونکې دایرې، د هرې پېښــې د پیل او پای د پړاو ښــودونکې ده. دغه دایرې کولی شي، په نورو هنـدسي بڼــو کې هم وکارول شي. د هرې پېښــې اجرا هم د ورځې له مخــې ده چې کولی شي، د ساعت، اونۍ، کال او نورو معیارونو په بڼه کې هم په پام کې ونیول شي.

پــه دغه کړنلاره کــې، لکه څرنګه چې لیدل کېږي، هغو طرحو ته پاملرنه کېږي چې په اړه یې مخکینۍ تجربه وجود نه لري؛ د دې ترڅنګ، د دغې طرحې په مرســته، د ټاکل شــوي فعالیت د تــرسره کېدو تر ټولــو کمه اړینه موده او د کار د پرمختګ په تــړاو اړین معلومات د مدیریت په واک کې ورکول کېږي.

تکتیکي او ستراتیژیکي پلان جوړونه:[۱]

ســتراتیژي د پــلان یو ډول دی چــې د اداري موخــه او مقصد، د هغه خدمــت له مخې چې ټولنې ته به یې وړاندې کړي، ټاکي او همدارنګه دغه ټکی مشــخصوي چې اداره د کومو کســانو او اشــخاصو په مرســته کولی شي دغه خدمتونه پروسس او ووېشي. ســتراتیژۍ د اداري د بنسټیز ماموریــت او د پام وړ هدفونو شرح او د دغو هدفونو په ترسره کولو کې د موســســې د منابعو تخصص د څرنګوالي ټاکونکې دي.

۱-Tatical and Stratigic Planing

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستراتیژیکه پلان جوړونه هغه پروسه ده چې په مرسته یې د ادارې د فعالیتونو او ماموریتونو هدفونــه او چوکاټ په اوږدمهاله توګه ټاکل کېږي. دغه پلان جوړونه د فعالیتي ډګر له پلوه ډېره پراخه ده او د ادارې پر عملیاتو ډېر اغېز لري هدفونو ته لاسرسی نسبتا ستونزمن دی؛ تجربه پکې اغېزمنه ونډه نه لري او د ادارې د عالي مدیرانو له خوا ټاکل کېږي.

تکتیکي پلان جوړونه هغه عملیه ده چې په ترڅ کې یې د ادارې هدفونه نســبتا په یوه لنډه موده او د عملیاتي پلان جوړونې په چوکاټ کې ټاکل کېږي او د فعالیتي ډګر له پلوه چندان پراخه نه ده؛ تجربه پکې کره ونډه لري؛ په دې توګه د ستراتیژیکي پلان جوړونې په پرتله لږه مخاطره په بر کې لري چې په معمول ډول د منځنیو مدیرانو له خوا ټاکل کېږي.

پــه دغــه ډول پلان جوړونو کې د لنډمهال او اوږدمهال مفهوم یو نســبتي مفهوم دی؛ په دې معنا چې د بېلګې په توګه یو دوه کلن پلان کېدای شي، په یوه اداره کې اوږدمهاله او ســتراتیژیک او په بله اداره کې لنډمهاله او تکتیکي وګڼل شي. په دغه ډول پلان جوړونو کې د تجربې د ونډې معنــا دا ده چــې په معمول ډول ځېنې ادارې د نوي تولید پــه وړاندې کولو لاس پورې کوي یا یو داسې نوی خدمت وړاندې کړي چې د هدفونو جز یې نه ګڼل کېږي.

متمرکزه او نا متمرکزه پلان جوړونه

پــه متمرکــزه پلان جوړونه کې د پــلان جوړونې واحد (مرکزیت) د هــرې څانګې لپاره د کار لارښــود ټاکي. کارګر کله چې خپل کار پای ته ورســوي، په هماغه مهال د پلان جوړونې واحد ته رپوټ ورکوي چې ورسره سم بل کار ورته سپارل کېږي. د پلان جوړونې واحد له کارګرانو، منځنیو مدیرانــو او سرکارګرانــو سره چې د کار د امر د ترلاســه کولو لپاره د برنامــې جوړونې مدیرانو ته مراجعه کوي، اړیکې او ارتباط لري. په نامتمرکزه پلان جوړونه کې د مرکزي پلان جوړونې واحد د هــرې څانګــې لپاره د کار د پیل او پای نېټه ټاکي. سرکارګران د کار د ترسره کېدو لړۍ کارګرانو ته ســپاري او د کار مهالنی پلان داســې ترتیبوي چې د تولیدي پلان جوړونې د واحد له خوا له ټاکلې مودې او نېټې سره همغږی وي. په دغه پلان جوړونه کې پر چارو یوه عمومي څارنه شتون لري.

د بېرنیو او اړینو وختونو لپاره پلان جوړونه

د بــازار د بدلونونــو په پام کې نیولو سره په ځانګړې توګه پــه ازاد اقتصاد کې د هغو وختونو لپاره د پلان درلودل چې د بازار د دراټیتدو له امله سپارښــتنه نه وي ترلاســه کړې او تولید نه وي رامنځ ته شوی ډېر ارزښتناک ګڼل کېږي. لاندنیو ټکیو ته پاملرنه تر یوه حده کولی شي، د ادارې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

کلي هدف د په خطر کې لویدو په اړه د مدیریت اندېښنې کمې کړي، تر څو د بحران کچه راټیټه او مخکې له مخکې ټاکل شوی پلان بېرته خپل ځای ونیسي.

دغه ټکي په لاندې توګه دي

- د کار د بېړني پیل او پای د قاطعیت کتنه.
- د بحران د کمښــت لپاره د اداري په دننه او له اداري نه بهر له خلکو سره په مشــترکه توګه د هڅو پیلول.
- د تأمین ، اطلاعاتي او عملیاتي کړنلارو څېړنه او پراختیا.
- د پلانونو څېړنه.
- له نورو صنعتي واحدونو او معلوماتي منابعو سره د اړیکو پراختیا.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي لنډيز

د پلان جوړونې ارزښت:

نن ورځ چې د پوهې، علم، ساينس ، تکنالوژۍ او اقتصادي محاسبې دوره ده، نو پانګه اچونه او پــلان جوړونه له ډېر ارزښــت څخه برخمنه ده؛ بايد په توليــدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمي پلان جوړونه او پانګونه ترسره شي.

کله چې انســان د خپلې عقلاني ودې په لړ کې په خپل ژوندانه کې د پلان جوړونې اړتيا درک کړه او له هغه څخه د مديريت او رهبرۍ په خدمت کې په ټولنيزو نظامونو کې د يوې وسيلې په توګه کار واخيست، نو اداري سيستم هم پيچلی شو، ان تر دې چې اوسمهال انسانان نه شي کولی، د يوې علمي پلان جوړونې پرته د خپل ژوندانه چارې سمبال کړي.

پلان جوړونه د مديرانو له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي چې له نورو دندو سره يې نژدې اړيکې لري.

د پــلان جوړونــې اړتيا له هغه ځايــه جوتېږي چې ټولــې اداري په يــوه ديناميک او محرک چاپېريــال کــې په دې لټه کې دي چــې خپلې محدودې سرچينې د متنوعــو او مخ پر زياتېدونکو اړتياوو لپاره مصرف کړي.

د پلان جوړونې تعريف:

پلان څه شــی دی؟ موخې (هدف) ته د رســېدو په موخه په منظم او سيستماتيک ډول د يوې مخکنۍ طرحې برابرولو ته پلان وايي.

هدف هغه پايله ده چې د يوې ادارې ټول فعاليتونه هغې ته د رسېدو په موخه ترسره کېږي.

مقصد (موخه) يا ماموريت د يوې ادارې بنسټيزه دنده يا يوه برخه يې مشخصوي.

د مقاصدو او يا ماموريت ځانګړنې (Objectives...... Characteristic):

۱- Specific مشخص وي.

۲- Measwrable د اندازه کولو وړ وي.

۳- Achievable د ترلاسه کېدو وړ وي.

۴- Realistic واقعي وي.

۵- Time bounded ټاکلې موده ولري.

ستراتيژي Stratigic

(c) ketabton.com: The Digital Library

ستراتيژي هغه جامع، واحده او کامله برنامه ده چې پربنسټ يې د ادارې بنسټيزو هدفونو ته د رسېدو لارې ټاکل کېږي.

تخصصي پلان جوړونه:

ځينې وختونه د مديرانو د دندو د ځينو برخو تخصصي ماهيت ته په پام سره، د ترسره کېدو لپاره يې پلان جوړونه ترسره کېږي چې دغه لړۍ د تخصصي پلان جوړونې په نامه يادېږي.

عملياتي پلان جوړونه:

د لنډمهالو پلانونو تدوينولو، د کمي او کيفي معيارونو ټاکلو، د پلانونو ارزونې او په پلانونو کې بياکتنې ته عملياتي پلان جوړونه ويل کېږي.

توليدي پلان جوړونه:

توليدي پلان جوړونه په بازار کې د موجودو غوښتنو او د ټولنې د اټکل شويو اړتياوو په پام کې نيولو سره، د محصولاتو او توکو د توليد لپاره د اړتياوو د ټاکلو، د وسيلو او اسانتياوو د تامين او د انساني ځواک د روزنې پر بنسټ ترسره کېږي.

د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه:

– د اړتيا وړ کسانو د شمېر په جوتولو سره د انساني ځواک پلانول او داسې نور موارد، لکه ترفيع، د استخدام د مقررو تدوين او په خدمت کې شاملو د روزنيزو پلانونو تنظيم په بر کې نيسي.

د مالي پلان جوړونه او د بوديجې تنظيم:

په مالي پلان جوړونه کې مديران له لګښتونو، عوايدو او د مالي سرچينو له ټاکلو سره سروکارلري، همدا راز د ادارې هدف ته د رسېدو لپاره د مالي سرچينو د لګولو د څرنګوالي په برخه کې هم پلان جوړونه ترسره کېږي.

له پاسه ښکته خوا ته پلان جوړونه:

له پورته نه ښکتې خوا ته د پلان جوړونې په برخه کې عالي مدير لومړی عمده هدفونه ټاکي او د نورو څانګو د مديرانو لپاره دغه شونتيا برابروي چې د لويو هدفونو په چوکاټ کې خپل پلانونه تدوين کړي.

له ښکته نه پورته خوا ته پلان جوړونه:

په داسې حال کې چې له پورته نه ښکتې خوا ته په پلان جوړونه کې، له دې پرته، چې د ادارې کلي محدوديتونه په پام کې ونيول شي، د هغو پلانونو په تدوينولو پيلېږي چې په عملياتي سطوحو کې رامنځ ته کېږي او ورپسې دغه پلانونه، د سلسله مراتبو له لارې د مديريت لوړو سطحو ته وړاندې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دننه بهر ته پلان جوړونه:

– لــه دننه نه بهر ته په پــلان جوړونه کې پر هغو کړنو تمرکز کېږي چې ادارې يې حاضر دمه او د ترسره کېدو په حال کې وي او هڅه کېږي چې په سمه توګه ترسره شي.

له بهرنه دننه خوا ته پلان جوړونه:

له بهرنه دننه خوا ته په پلان جوړونه کې په پيل کې بهرنی محيط تر څېړنې او تحليل لاندې نيول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د ګټې اخيستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.

د هدف او پايلې پر بنسټ پلان جوړونه او مديريت:

د دغــه ليد له مخې، بايد لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مســئلې مشــخصې شي، ور پســې د کارکوونکو په مشــارکت سره د ادارې د ټولو واحدونــو او اړوندو څانګو او بيا په اداره کې د ټولو کسانو لپاره په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي.

د استثناآتو پر بنسټ پلان جوړونه او مديريت:

د دغــه ليــد پر بنســټ، د هدفونو تر ټاکلو وروســته بايــد د منابعو پر تخصيــص او عملياتي شاخصونو پر ټاکلو اقدام وشي او د چارو د ترسره کېدو څرنګوالی، د واحدونو مسوولينو ته وسپارل شي؛ په دې اړه د واحدونو مسوولين عملي نوښت په خپل واک کې لري، او لوړ مديران هغه مهال پــه چــارو کې مداخله کوي چې د يوه واحد فعاليتونه د اټکل شــويو پلانونو لــه ټاکلو پولو څخه واوړي.

بېړنۍ پلان جوړونه:

د دغې کړنلارې پر بنسټ، د پېښو او شرايطو وړاندوينه کېږي؛ وړ غبرګونونه او ځوابونه ورته په پام کې نيول کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱- پلان جوړونه په بریالي مدیریت کې څه ارزښت لري معلومات ورکړئ؟
۲- پلان تعریف کړئ؟
۳- پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۴- د مقاصدو او یا ماموریت څانګړنې ولیکئ؟
۵- ستراتیژي تعریف کړئ؟
۶- د تخصصي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۷- د عملیاتي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۸- له دننه نه بهر ته پلان جوړونه څرنګه ترسره کېږي؟
۹- له بهرنه دننې خوا ته پلان جوړونه څرنګه ترسره کېږي؟
۱۰- د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه توضیح کړئ؟
۱۱- د استثناآتو پر بنسټ د پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۱۲- تولیدي پلان جوړونه توضیح او تشریح کړئ؟
۱۳- د انساني منابعو د پلان جوړونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۱۴- مالي او د بودیجې تنظیم پلان جوړونه تشریح کړئ؟
۱۵- له پورته نه ښکتې خوا ته پلان جوړونه څرنګه ترسره کېږي؟
۱۶- له ښکته خوا نه پورته ته پلان جوړونه څرنګه صورت مومي؟
۱۷- بېړنۍ (اضطراري) پلان جوړونه توضیح کړئ؟
۱۸- اقتضایي پلان جوړونه تشریح کړئ؟
۱۹- د پلان جوړونې پړاوونه ولیکئ؟
۲۰- په پلان جوړونه کې عمده ننګونې په بشپړه توګه تشریح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم څپرکی

د بشري منابعو (انساني منابعو) پلان جوړونه

ټولیزه موخه:

د بشري ځواک (انساني منابعو) د پلان جوړونې د ماهیت او مقاصدو په اړه د معلوماتو د ترلاسه کولو په برخه کې د اړینو مهارتونو رامنځته کول.

د زده کړې موخې: محصلین به د دغه څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د انساني منابعو (Staffing) د پلان جوړونې مفهوم.
- د بشري ځواک په پلان جوړونه کې منظمو کړنلارو ته یوه کتنه.
- د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د اغېزمنو لنډمهالو عواملو پېژندنه.
- په نړیوال چاپیریال کې د انساني منابعو پلان جوړونه.

د بشري منابعو (د بشري ځواک) (Staffing) د پلان جوړونې مفهوم

د انســاني منابعو په تړاو مدیریتي ځانګړنې او دندې عبارت دي له: د جوتو شــویو اړتیاوو د جوړښت په تړاو په اداري کادر کې د بستونو اشغال، د استخدام د انساني اړتیاوو فهرست بندی، د انساني منابعو غوراوی، ځای پر ځای کول، ارتقا، ارزشیابي، پاداش او روزنه. دا ښکاره خبره ده چې د انســاني منابعو پلان جوړونه باید په پام وړ اداري جوړښت کې د پرسونل موقعیت او د مقام له ونډې سره نژدې اړیکې ولري. د مدیریتي تیوریو زیاتره لیکوالان د انســاني منابعو پلان جوړونه د سازماندهۍ ځانګې د یو پړاو په توګه ګڼي.

موږ دلته د انســاني منابعو د پلان جوړونې دنده د لاندینیو دلیلونو له مخې له ســازماندهۍ څخه په جلا ډول تر څېړنې لاندې نیسو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی دا چې د انساني منابعو د پلان جوړونې او د سازماندهۍ د دندو تفکیک د یو لړ علمي نظریاتو په رڼا کې ترسره کېږي چې په معمول ډول په عمل کې د مدیرانو له خوا په پام کې نیول کېږي؛ د دې پرخلاف چې دوی په خپله د افرادو په دندو او د ســازماندهۍ په جوړښــت کې په اداره کې معمول کړي.

دویم دا چې، د جلا دندې په توګه د انساني منابعو د پلان جوړونې تفکیک موږ ته د دې اجازه راکوي چې په غوراوي، ارزشــیابۍ او د معلوماتو سازماندهۍ په پراختیا کې پر انساني عناصرو ډېر ټینګار ولرو.

دریم: دا چې د انساني منابعو د پلان جوړونې د پراختیا په برخه کې د پوهې او تجربې د بې ساري ودې لامل ګرځي.

څلورم: دا چې زیاتره مدیران پر دې واقعیت خبر نه دي چې د انســاني منابعو پلانول، د دوی له دندو څخه دي.

په ډاډ سره ویلی شو چې اداره به داسې یو پرسونل چمتو کوي چې اداري وړتیاوې ولري، خو دا د مدیرانو له دندو څخه دي چې د ادارې تش پستونه د وړ او لایقو کسانو په ګومارلو سره ډک کړي.

د بشري ځواک (انساني منابعو) د پلانولو پر منظمو قواعدو یوه کتنه

لاندینــی تصویر د دې ښــودنه کوي چې څرنګــه د بشري ځواک د پلانولــو مدیریتي دندې د مدیریت له سیستم سره خپلې اړیکې په بشپړه توګه ټینګې کړي.

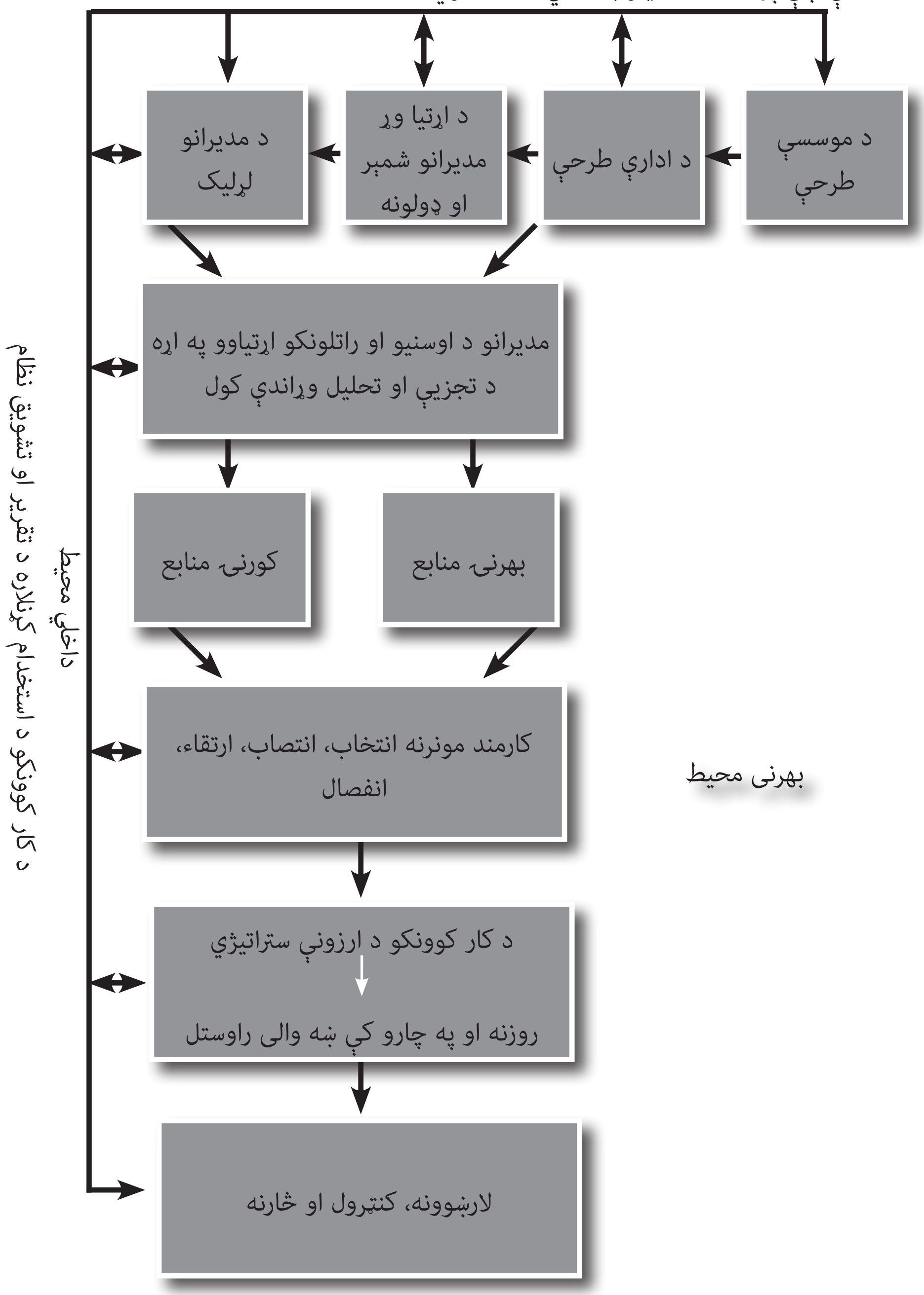
په ځانګړې توګه د دې یادونه هم اړینه برېښي چې د یوې موسسې طرحې او پلانونه د ادارې د طرحو هغه بنســټ جوړوي چې د موسســې هدفونو ته د رسېدو لپاره اړین ګڼل کېږي. اوسنی تشکیل او د سازماندهۍ وړاندیز شوي طرحې د اړتیا وړ مدیرانو شمېر او ډولونه جوتوي. مدیران بایــد دغــه اړتیا د موجودو مدیرانو د کلیــدي دندو د لړلیک (Inventory Chart) پر بنســټ د لاسرسي وړ وړتیاوو په پام کې نیولو سره پرتله کړي. د دغو تجزیو او تحلیلونو پربنسټ د استخدام غوراوي، ارتقا، ځای پرځای کولو او انفصال په پروسو کې داخلي او بهرني منابع سره همغږي کېږي. باید یادونه وکړو چې د انســاني منابعو تأمین د ښــوونې او روزنې ارزشیابۍ د مدیرانو د دندو نور اړخونه جوړوي.

د بېلګې په توګه تجربه لرونکي مدیران داسې یو چاپېریال رامنځ ته کوي چې پکې کارکوونکي په ډله ییزه توګه یو ځای سره فعالیت وکړي او په دې توګه د پام وړ هدف ته ورســېږي. یا په بل عبارت، د انساني منابعو وړ او مناسبه پلان جوړونه د هدایت او لارښوونې شونتیا برابروي.

له دې سره جوخت، غوره شوي مدیران لایق او تجربه ترلاسه کوي او له نابېرو انحرافاتو تر دې

(c) ketabton.com: The Digital Library

مخکې چې پر عمده مسايلو بدل شي، څارنه کوي.



(c) ketabton.com: The Digital Library

د پرانیستي سیستم غبرګون (Open System Approach)

د انســاني منابعو پلان جوړونه یو پرانیستي سیســتم ته اړتیا لري. دغه موضوع د موسسې په دننــه کــې صورت مومي چې په یو ډول نه یو ډول لــه بهرني محیط سره په ارتباط کې وي. پر دې بنسټ، د شرکت کورني عوامل لکه (د پرسونل سیاستونه، د اداره کولو څرنګوالی، د پاداش ورکولو سیستم او داسې نور) باید په پام کې ونیول شي.

په ډاډ سره ویلی شــو چې له مناســبو پاداشــونو پرته، له مدیرانو څخه د لوړ کاري کیفیت د ساتنې او ترسره کولو انتظار ناشونی بریښي.

بهرنــی محیــط هم باید له پامه و نه غورځول شي. دغه محیــط د منلو وړ او په لوړه کچه په تکنالوژۍ پوه، تجربه لرونکو او د لوړ تخصص او مهارت لرونکو مدیرانو ته اړتیا لري.

د لایقو مدیرانو غوښتنو ته پر وخت نه رسېدنه، په خپله کولی شي، د موسسې د معقولې ودې د لارې خنډ شي.

مدیریتي او د نورو پلان جوړونو ارزښت موندنه

مدیریتي ارزښــتونه، له انتخاب (ټاکنې)، انتصــاب، ترفیع او ارتقا سره نژدې اړیکې لري. آن په دې اړه ویلی شو، چې له قانوني پلوه باید تر نورو مسئلو مخکې د ارزښتونو ونډه په پام کې ونیول شي. دا هغه واقعیت دی چې ارزشیابي په موسسه کې د هغو شاملو اشخاصو د پېژندنې لپاره چې ارتقا ته چمتووالی لري یوه پایه ده، خو له بلې خوا هغه داوطلب چې له موسسې څخه بهر راځي، لومړی باید انتخاب او ورپســې پر دنده وګومــارل شي او بیا په اړونده دنده کې یې کړنې وارزول شي. له دې امله وړاندې شــوې بېلګه د مدیریت له خوا د افرادو انتخاب او اســتخدام او د راټولو شویو معلوماتو ارزونه هم په برکې نیسي، خو په دې کې شک نشته، له هغه ځایه چې ارزونه، له غوراوي، انتصاب، اســتخدام او ارتقا سره نژدې اړیکې لري، نو د کارکوونکو د پلان جوړونې پروسه د ارزونې له پروسې سره همغږې او تړلې ده.

د انساني منابعو (بشري ځواک) په پلانولو کې اغېزمن موقعیتي عوامل

د انساني منابعو د پلانولو پروسه چې په (۱-۱) تصویر کې ښودل شوې ده، د یو شمېر محیطي عواملو تر اغېزې لاندې راځي.

په ځانګړې توګه لاندیني بهرني عوامل

پــه ټولنــه کې د زده کړې کچه او ځینې نورې مقررې او قوانین چې له انســاني منابعو سره په

(c) ketabton.com: The Digital Library

مستقیمه توګه تړاو لري، له موسسې څخه بهر د موجودو مدیرانو په نسبت اقتصادي مسایل او د عرضې او تقاضا شرایط، ټول هغه موارد دي چې باید په پام کې ونیول شي.

خو داخلي عوامل هم د انساني منابعو په پروسه کې اغېز لرلی شي. په دې برخه کې کولی شو، د ادارې له هدفونو، د تکنالوژۍ له دندو، اداري جوړښت، عرضې او تقاضا، د موسسې په دننه کې د مدیرانو په تړاو د تشویق او پاداش له سیستم څخه یادونه وکړو. ځېنې موسسې په ښه توګه سازماندهي شوی او یو مناسب جوړښت نه لري.

د ځېنو او دندو، د بېلګې په توګه د خرڅلاو د څانګې د مدیر لپاره په انساني اړیکو کې د وړتیاوو او مهارتونو درلودل، له ځانګړي ارزښت څخه برخمن دی. په داسې حال کې چې د همداسې مهارتونو درلودل د یوه لابراتواري څېړونکي لپاره چې په خپل کارځای کې فعالیت کوي ډېر اړین نه ګڼل کېږي. پر دې بنسټ د اغېزمنو انساني منابعو پلان جوړونه د یو لړ بهرنیو او داخلي موقعیتي عواملو پېژندنې ته اړتیا لري. مورږ دلته د هغو عواملو په تړاو بحث کوو چې د انساني منابعو په برخه کې اړین ګڼل کېږي:

بهرنی محیط

د بهرني محیط عوامل د انساني منابعو پلان جوړونه په بېلابېلو ډولونو تر خپلې اغېزې لاندې راولي. دغه عوامل مورږ کولی شو، پر بېلابېلو ډلو لکه: روزنه، ټولنیز، حقوقي، سیاسي او اقتصادي فرهنګ ووېشو.

د بېلګې په توګه، په لوړ کیفیت سره تکنالوژي چې په ځېنو صنایعو کې ترې کار اخیستل کېږي، کوټلې او د اجرا وړ زده کړو ته اړتیا لري. همدارنګه، هغه مدیران چې د ټولنیز فرهنګ له لوړې کچې څخه برخمن دي، په ټولیزه توګه اوامر په پټو سترګو ترسره کوي او د تصمیم نیونې په برخه کې د اغېزمنې ونډې د لرلو غوښتونکي دي. سربېره پر دې اوسمهال او په راتلونکي کې باید مدیران تر پخوا ډېر د ټولنې لیدلوري او نظریو ته په ارزښت قایل شي. ټولیزې منطقي او مشروعې اړتیاوې باید د لوړو اخلاقي معیارونو په پام کې نیولو سره ترسره او اوارې شي.

اقتصادي شرایط (د رقابتي موقعیت په بر کې نیوونکی) د مدیرانو عرضه او تقاضا ټاکي. حقوقي او سیاسي ستونزې شرکتونه پر دې ملزموي چې له هغو قوانینو او مقررو څخه متابعت وکړي چې د دولتي بېلابېلو سطوحو له خوا وضع او پلي کېږي.

حکومتي اصلي او مهم قوانین او په عادلانه استخدام پورې اړوندې لایحې او دستورونه د انساني منابعو پلان جوړونه تر خپلې اغېزې لاندې راولي.

مورږ به دلته د مساوي استخدام پر موقعیت او د ښځو پر ونډې تمرکز وکړو او د دې ترڅنګ، د نړیوالې سوداګرۍ پر بنسټ به د انساني منابعو د پلان جوړونې په اړه هم بحث وکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مساوي استخدام موقعيت

د مســاوي استخدام په اړه یو شــمېر قوانین تصویب شوي دي. دغه قوانین په استخدام کې د نفــوذ اعــمال چې د توکم، رنګ، مذهب، ملیت، جنس او عمــر د تبعیض په بڼه وي منع کوي. یو شانته استخدامي موقعیت د قوانینو پر بنسټ رامنځ ته شوی او یاد قوانین د انساني منابعو پلان جوړونه د شدیدو تغییراتو په بڼه تر خپلې اغېزې لاندې راولي.

د ارتقا لپاره اســتخدام، انتصاب او انتخاب باید د قوانینو پر بنسټ ترسره شي. دا په دې معنا، چې په دې برخو کې د مدیرانو پرېکړې باید له مقررو او قوانینو څخه اخیســتل شوې وي؛ هغوی باید د قوانینو د اجرا په اړه اړینې زده کړې ترلاسه کړې وي.

په نړیوال چاپېریال کې د انساني منابعو پلان جوړونه

یو شــخص باید بهرنیو شرایطو ته جدي پاملرنه وکــړي او نړیوال پرمختګونه چې د تکنالوژۍ، اړیکو او نورو څو ملیتي ســهامي شرکتونو په برخو کې رامنځ ته کېږي، د راتلونکي لرلید په توګه پــه پــام کې ونیسي. په راتلونکي کې د ســترو نړیوالو شرکتونو لپاره د بېلابېلــو ملیتونو له مدیرانو څخــه د لــوړ کیفیت جوړو ټیمونو لرل به یو غیر عادي او خــارق العاده چاره نه وي. که څه هم (دیود هنیان[1]) او (هاورد [2]پرلموتر) معتقد دي چې یوازې په موقتو او بېړنیو موقعیتونو کې بهرني مدیران د انســاني منابعو د پلان جوړونې په لســت کې راځي، په داســې حال کې چې د پانګونې اصلي هېوادونه چې پکې څو ملیتي شرکتونه شتون لري، په معمول ډول د هماغه شرکت د انساني منابعو د دایمي مدیرانو جزء وي.

پــه بل عبارت موږ کولی شــو، یو زیات شــمېر امریکایي وګړي په بهر کــې د فعالو امریکایي شرکتونو په بېلابېلو پستونو کې ومومو.

کورني شرایط

د بحث لپاره په پام کې نیول شــوي داخلي عوامل، لاندې شــیان په بر کې نیسي: د شرکت له دننې یا بهر څخه د مدیریتي مقام په ټاکلو کې د انســاني منابعو پلان جوړونه، د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د مسوولیتونو ټاکل او د تغییراتو پر وړاندې مقاومت باندې د غالبېدو په موخه، لوړ مدیریت ته اړتیا.

۱- David Heenan

۲ - Howard V.Perlmutter

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انساني منابعو د پلان جوړونې مسوولیت

که څه هم د انســاني منابعو د پلان جوړونې مســوولیت په هره کچه هر مدیر ته متوجه وي، خو وروستنی مسوولیت یې د اجرایي مسوول او د سیاست جوړونکو مدیرانو د ډلې پر غاړه دی. دوی دنده لري چې تر لاس لاندې کارکوونکو ته د اجرایي مســایلو د قوانینو په رســولو کې خپل مســوولیت ادا کړي او د ابلاغ شــویو مســایلو د اجرایي کېدو په تړاو ډاډ ترلاسه کړي. د بېلګې په توګه، د ستراتیژیکو پرېکړو تصمیم نیول، له دې جملې څخه د انساني منابعو د تامین پلان جوړونې د پراختیا په اړه چې ارتقا له دننې څخه وي یا له بهر څخه د شرکت د اړتیا وړ مدیران تامین شي، د کاندیدانــو د جذبولو څرنګوالی، د میتود غوراوی، مناســب غوراوی او تعقیب یې، د موسســې د اجراآتــو پــه اړه د ارزونې پــلان، د ډول انتخاب، د مدیرانو د روزنــې ماهیت، د ادارې د پراختیا څرنګوالی، د ارتقایي سیاستونو انتخاب او تقاعدد لوړو مدیرانو د دندو له جملې څخه دي.

اجرایي مدیران باید د انســاني منابعو د غړو چې په معمول ډول له پرســونلي دیپارټمنټ څخه وي، له خدمتونو څخه (په داسې مواردو لکه: د افرادو استخدام، پذیرش، انتخاب، انتصاب، ارزول، زده کړې) ګټه واخلي. که څه هم دا د مدیرانو د مســؤلیت جزء دی چې تش پســتونه د لایقو او وړ کسانو په وسیله ډک کړي.

د لوړو مدیریتونو د ملاتړ ترلاسه کول هم اړین ګڼل کېږي، ځکه کېدای شي، ځېنې نور مدیران د پلان د پلي کېدو پر وړاندې خنډ واقع شي، په دې توګه د لوړو مدیرانو ملاتړي د یاد مقاومت په ختمېدو کې ډېرې مثبتې اغېزې لري.

که د انســاني منابعو پلان جوړونه په اغېزمنه توګه اجرا او پلې شي، نو په دایمي توګه د عالي مدیریت پرســتیژ او ځواک زیاتېږي. کېدای شي په دغه پروسه کې ځېنې داخلي مدیران د خپلو یو شمېر ترلاس لاندې کارکوونکو د له لاسه ورکولو له امله، یو څه لانجې او ستونزې جوړې کړي، خو موږ باید هڅه وکړو، چې یاد کســان د موسســې په بله ځانګه کې هلته چې کېدای شي، ګټوره او اغېزمنه ثابته شي، هغوی ته د کار او فعالیت زمینې برابرې کړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي لنډیز

د انساني منابعو پلان جوړونه، د اداري تشکیلاتو د خالي پستونو د ډکولو په مفهوم دي. موږ د انســاني منابعو پلان جوړونه، د کاري ځواک په پېژندلو، د انساني منابعو د اړتیاوو په ټاکلو، تر لاس لاندې افرادو په فهرســتولو او د افرادو پر غوراوي، اســتخدام، انتصاب، ارتقاء، ارزونه، د حقوقو او پاداش ورکړه او زده کړې مشخصوو.

همدارنګــه د انســاني منابعو د پلان جوړونې په تړاو، له سیســتمي بیا کتنــې څخه کار اخلو. د موسســې د اداري طرحو اجرا چې د انســاني منابعو د تامین د وظایفو په تړاو، زیات بشري ځواک او زیاتو لګښتونو ته اړتیا لري. د اړتیا وړ مدیرانو کمیت او کیفیت یعنې دا چې دوی باید په اداره کې مهمې دندې سر ته ورســوي، د بېلابېلو لاملونو زېږنده ده. د انســاني منابعو په پلان جوړونه کې تر ټولو مهم او لومړنی قدم دا دی، چې د هغه مدیریتي وظایفو، چې د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د افرادو د اســتخدام، پذیرش، کارموندنې، ارتقا یا انفصال ضمیمه ده، د فهرست په جوړولو سره د ترلاس لاندې افرادو مشــخصول وي. د مدیرانو د کاري توب او موثریت د زیاتوالي په موخه، اداري ارزونو، زده کړې او اداري ښــه والي ته پاملرنه وشــيي. د انساني منابعو پلان جوړونه په مستقله توګه نشي کېدای ترسره شي، باید په دې برخه کې یو لړ نور کورني او بهرني عوامل هم په پام کې ونیول شي.

د انساني منابعو پلان جوړونه، یو شانته استخدامي قوانینو او شرایطو ته اړتیا لري چې په عمل کې باید د اقلیتونو او ښځو پر وړاندې د هېڅ راز تبعیض جوګه نه شي.

د دوره کولو لپاره کلیدي او مباحثې موارد:

١. د انساني منابعو پلان جوړونه.

٢. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې سیستمي بیا کتنه.

٣. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې فعال عوامل.

٤. د شرکت د مدیرانو د کلیدي دندو د لړلیک پر بنسټ چارت.

٥. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې اغېزمن محیطي عوامل.

٦. د اداري له دننې څخه پرمختګ.

٧. د ازادې سیالۍ سیاست.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۸. له شرکت څخه بهر د کليدي مديرانو ګومارل.

۹. د مساوي استخدام د موقعيتونو رامنځ ته کول.

۱۰. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د مسوولیتونو منل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دويم څپرکي پوښتنې

۱- د مديرانو او ټيټ پوړو کارکوونکو د پست په اړه د انساني منابعو د پلان جوړونې توپيرونه توضيح کړئ؟

۲- که چېرې تاسې مدير شئ، د څه ډول بدلې انتظار لرئ؟

۳- مدير کېدل، کومې منفي پايلې په بر کې لري؟

۴- د انســاني منابعو پلان جوړونه څرنګه د مديريت له نورو فعاليتونو او دندو سره په ارتباط کې واقع کېږي؟

۵- هغه بهرني عوامل لســت او وارزوئ چې د انســاني منابعو په پلان جوړونه کې اغېزمن رول لري او دا هم څرګنده کړئ چې کوم عامل تر نورو اقتصادي دي؟

۶- د موجودو مديرانو د چارت عمده ځانګړتياوې څه شی دي؟

۷- د اداري لــه دننــې څخه د ارتقا سياســت د منلو په پايله کې رامنځ ته شــوې ســتونزې او ګواښونه کوم دي، بيان يې کړئ؟

۸- آيا تاســې پر دې باوري ياســت چې د مديرانو د کليدي دندو لســت او د هغوی صفات او اوصاف محرم دي؟ د ځواب د مثبت والي او منفي والي په صورت کې توضيح ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

ټولیزه موخه:

په هېواد او نړۍ کې د اقتصادي پلان جوړونې په برخه کې د لازمو وړتیاوو او مهارتونو رامنځته کول.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به محصلین لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د اقتصادي پلانونو په اړه لومړني معلومات.
- د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه.
- ملي پلان جوړونه.
- د پلانونو پروسه.
- د پلانونو ماډلونه.
- د صنایعو ذات البیني ماډلونه.
- د ټولنیزې محاسبې متریکس.
- خطي پروګرام جوړونه.
- د پروژو ارزونه.
- په پرمختیایي هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه.

اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

د اقتصادي پرمختیا هدف ته د رسېدو لپاره زیاتره اقتصادپوهان له پلان جوړونې څخه پلوي کوي. دغه پلوي په دې خاطر ده چې اقتصادي پلان اغېزمنې پایلې لرلې دي، په ځانګړې توګه

(c) ketabton.com: The Digital Library

په شــوروي اتحاد او چين کې د کمونيزم په دوو دريو لومړيو لســيزو کې او همدارنګه تر دويمې نړيوالې جګړې وروســته د اروپا په بياودانولو کې د مارشــال اقتصادي پلان برياليتوب. د اقتصادي پلان په اړه دا خبره کره ده چې يو اقتصادي منظم پلان کولی شي، ډېر ژر د بريا پولې ته ورسېږي. زياتــرو مــخ پر ودو هېوادونو په مختلفــو درجو پر اقتصادي پلان جوړونــې لاس پورې کړی؛ بايد يادونه وکړو چې د دغو پلانونو برياليتوب په موجودو شرايطو، د ټولنې پر واقعيتونو، د وسايلو او پرسونل د چمتو کولو په څرنګوالي او په خپله د پلان په طرح پورې تړلی دی.

که په يوه اړخ کې د بازار خالص اقتصاد داســې قرار ولري چې په اقتصادي چارو کې د دولت لاســوهنه ردوي، په بل لوري کې يې پلان شــوی اقتصاد قرار لري. په دغه ډول اقتصادونو کې چې په معمول ډول سوسياليستي دي، د توليد د و سيلو ملکيت ټول د دولت په لاس کې دی، دولت د پلانونو له لارې د عايد لګښــت او وېش کنترولوي. د دوو مخالفو قطبونو ترمنځ بېلابېل اقتصادونه وجــود لري چې دولت په قســمي توګه په اقتصادي چارو کې مداخله کــوي، چې دغه مداخله د رهبرۍ د پرمختياه د شرايطو برابرول او له ضايعاتو څخه د مخنيوي بڼه لري. خو بيا هم يو شمېر لاملونه شــته، چې د سوسياليســتي اقتصاد او يا مختلط اقتصاد د ډولونو پر تله د بازار اقتصاد له لارې د توليــد عواملــو ته ترجيح ورکوي. لومــړی ويل کېږي چې د بازار پر څــواک باندې اتکا، د شخصي فعاليتونو د تشويق لامل ګرځي، په حکومت او ټولنه کې د ديموکراسۍ کړنلارې رامنځ ته کوي او شــخصي هيلو ته غښــتلتيا وربښي. دويم بازار کولی شي، د مصرفوونکو له ميل سره سم په زرګونه توکي چمتو کړي او په عين حال کې د توليد د عواملو او نيمه کاره توکو په زرګونه ډوله (د ګټو د لوړې کچې له ميتود سره سم) د مولدينو لپاره برابر کړي . دا هغه دنده ده چې ډېره پېچلې ده او د پلانولو په بهير کې د حکومت لپاره ډېرې ســتونزې راولاړوي. بالاخره بازار د حکومت په پرتله له نويو شرايطو سره ځان ډېر ژر او په اســانه طريقه عيارولی شي او داســې انګيزې رامنځ ته کوي چې افراد يې له مخې کولی شي، له خپلو رجحاناتو سره سم په خپلو پرېکړو کې آني او فوري بدلونونه رامنځ ته او پلي کړي. په داســې حال کې چې حکومت د مخکنيو پرېکړو د بدلون لپاره زيات وخت ته اړتيا لري.

د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه

د هغــو مثبتــو اړخونو سره سره چې د بازار اقتصاد ترې برخمــن دی، خو په ځېنو حالاتو کې بيا په ښــه توګه کار نه شي کولی چې دغه لړۍ د (بازار د ناکاميو) په ډله کې شــمېرل کېږي. لکه څرنګــه چــې په همدغو حالاتوکې بازار په خپل حال پاتې کېدلی شي، نو په کفايت سره کار نه شي کولــی؛ موږ دلته نه غواړو چې د بازار له ناکاميو او ماتو، هر يو تر بحث لاندې ونيســو، بلکې په لنډه توګه ترې يوه يادونه کوو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انحصاراتو رامنځته کېدل

په ځانګړې توګه په مخ پر ودو هېوادونو کې، کله چې یوه تصدۍ وکولی شي، له کنټلوي سپما څخه په چټکۍ سره کار واخلي، نو په هغه کچه لویېږي چې د یوه هېواد ټول محدود بازار اشغال کړي او د سـیالۍ له لارې د نورو د شـمولیت لپاره ستونزې پېښوي. ان په پرمختللو هېوادونو کې هم داسـې اولیګوپولۍ تر سـترګو کېږي چې څو محدودې تصدۍ یو صنعت کنټرولوي چې په دې توګه د نورو د ګډون موکه له منځه ځي. باید یادونه وکړو چې د کرنې، کب نیونې، لاسي صنایعو، ترانسپورت، پرچون سوداګرۍ او شخصي خدمتونو په برخه کې د انحصاراتو او اولیګوپولیو د رامنځ ته کېدو شونتیا ډېره لږه محسوسه وي. خو که په صنایعو کې انحصارات لار ومومي، نو بیې لوړې او د تولید کچه ټیټېږي چې په دې توګه ډېر زیان مصرفوونکو ته اوړي. البته حکومت کولی شي، د انحصاراتو د منع کولو د حداکثر نرخ د ټاکلو او یا پر ګټې د مالیې د زیاتولو له لارې د انحصاراتو د ډېرې ګټې اخیستنې مخه ونیسي او د دغو مالیاتو عواید په بل ځای کې د مصرفوونکو په ګټه ولګوي.

بهرنۍ سپما

بـازار نــه شي کولی، ټولې هغه ګټې چې د نورو تصدیو لپاره د یوې تصدۍ له فعالیت څخه د زېږنده سـپما له اړخ پیدا شـوې، ګټورې کړي. د بېلګې په توګه هغه سپماوې چې د یوه سړک یا د اوبولګولو د یوه بند د جوړولو له لارې د خلکو او نورو تصدیو په برخه کېږي. دا په دې معنا ده، چې دغه تصدۍ له دې پرته، چې یوه روپۍ یې مصرف شي، ګټې یې زیاتې شوي دي. لکه څرنګه چې د سـالنګ د تونل په جوړېدو سره کابل ته د مزارشریف او قطغن د خربوزو رسـولو په برخه کې زیاتې اسانتیاوې رامنځ ته شوې او د یادو سیمو بزګرانو له دې پرته چې یوه روپۍ یې مصرف شـوې وي، اوس په پراخه پیمانه خربوزې په ښــه بیه کابل یا پېښــور ته لېږدولی شي؛ دا په داسې حـال کــې ده، چې هېڅوک نه شي کولی د خربوزې کروندګر له دغه تونل څخه له ګټه اخیســتنې څخه منع کړي.

لــه دې امله، خصــوصي متصدیان ډېر کم حاضرېږي چې په همداســې ټولګټو پروژو کې چې بهرنۍ سپماوې په بر کې لري، پانګونه وکړي او دولت مجبور دی چې د دغو پروژو د ذاتي ارزښت لــه پلوه پرې پانګونه وکړي. ځکه نه یوازې سـپماوې د کنټرول وړ نــه دي، بلکې په عین حال کې دغه پروژې زیاتې پانګې ته اړتیا لري چې د خصوصي پانګونې له اقتصادي توان څخه ډېرې لوړې دي، نــو پر دې بنســټ پــه دې برخه کې بازار نــاکام دی او باید دولت مداخلــه وکړي. د بهرنۍ سـپما موضــوع له متوازنې ودې سره نژدې تړاو لري. لکــه څرنګه که څو تصدۍ په ګډه سره خپل فعالیت پیل کړي، کېدای شي د یو بل له تجربو څخه یو څه زده کړي، د یو بل توکي په خپل تولید کــې وکاروي. همدارنګه د تصدیو ترمنځ مخکنۍ او وروســتنۍ Backward Forward Linkages

(c) ketabton.com: The Digital Library

موضوع، د بهرنیو سـپماوو او یا اړتیاوو زېږنده ده. حکومتونه کولی شي، د پلان جوړونې پر مهال دغه اړیکې په پام کې ونیسي او په منظمه او پلان شـوې توګه د یو سـکتور او یا صنعت د ودې او پرمختیا لامل شي، خو دغه دنده یو خصوصي پانګوال نه شي کولی، چې پر مخ یې بوځي.

د بهرنۍ سپما نشتون Extemal Disecomoies

دا له هغو لګښـتونو څخه سـپما ده چې د تصدۍ د خپل فعالیت معلول نه ده. د بېلګې په توګـه، په صنعتي هېوادونو کـې د هوا یا ژوند د چاپېریال ککړوالـی. د کثافت عاملې تصدۍ په خپله خوښه د ددغه وضعیت کنټرولولو ته حاضرې نه دي؛ ځکه چې لګښتونه یې ډېرېږي، خو په همدې حال کې نور اشـخاص او تصدۍ چې په سـیمه کې حضور لري، ترې زیانمنېږي. له ټولیزو منابعو څخه ګټه اخیستنه لکه څرځایونه، د کب نیونې لپاره سیندونه، ځنګلونه او داسې نور ټول کولی شي د نه سـپما لامل شي هغه کسـان چې د پسـونو لویه رمه لري، کوچني شپانه له صحنې څخه وباسي او یا هم له څرځایونو څخه داسې په بې رحمانه توګه ګټه اخلي چې د راتلونکي کال لپاره آن د واښـه ريښـه هم په ځمکه کې نه پاتې کیږي. د افغانسـتان له ځنګلونو څخه ناقانونه ګټه اخیستنه د بهرنۍ نه سپما بله روښانه بېلګه ده چې نه یوازې غرونه یې له ځنګلونو څخه تش کړل، بلکې په ټوله سیمه کې د اقلیم د بدلون لامل هم شوي د ورښت کچه خورا ټیټه شوه. بازار د شـخصي ګټو پر بنسـټ ولاړ دی، دغې نه سپما ته پاملرنه نه لري، خو حکومت کولی شي چې د قوانینو او مالیاتو په وضع کولو سره له دغې نه سپما څخه مخنیوی وکړي.

د نویو صنایعو دلیل

دا مسـئله ډېره اړینه ګڼله کېږي چې باید مخ پر وده هېوادونو ته وخت ورکړل شي نوي جوړ کړي صنایع چې د بالقوې ودې ارزښـت لرونکي دي، له وارداتو سره د سـیالۍ په ډګر کې حمایه کړي. بیا هم ازاد بازار او نړیواله سیالۍ د همداسې نویو تشکیل شویو تصدیو د له منځه تلو لامل ګرځـي. لـه دې امله حکومتونه باید د وارداتي تعرفو په وسـیله دغو تصدیو ته کافي وخت ورکړي، ترڅو وده وکړي او ثمر ته ورسېږي. باید یادونه وکړو چې نوې صنایع او وده یې بیا هم له متوازنې ودې سره تړلې ده. که حکومت وکولی شي، څو دتصدیو ملاتړ وکړي، نو د بهرنۍ سپما د پیدا کېدو له لارې د هغوی د پرمختیا زمینه برابرېږي، په دې توګه د صنعت سکتور وده کوي.

د مصرفوونکو حاکمیت

په پرمختللو هېوادونو کې ویل کېږي چې مصرفوونکی (مشتري) پاچا دی او پیسې رایه ورکوي چې څومره او د چا لپاره تولید شي، خو د مخ پر دو اقتصادونو په تړاو چې ډېره برخه یې له پولي او بانکي سیسـتم څخه بهر ده، دغه خبره صدق نه کوي. څو بانکونه چې شـتون لري، هغه هم د

(c) ketabton.com: The Digital Library

پرمختللو اقتصادونو په مډل دي، زياتره خلک آن د بانک ودانۍ، د بانک مفهوم او پیسې هم نه پېژني. پر دې بنسټ، په دغو اقتصادونو کې نه پیسې رایه ورکوي او نه مصرفوونکی واکمن دی او نه هم د بازار اقتصاد کوم ځای لري. له دې امله، د حکومت دنده د پولي او بانکي سکتور هڅونه او تشویق دی او د شونتیا تر بریده باید اقتصاد د اطرافي او معیشتي اقتصاد ځایناستی شي، ترڅو ورسره جوخت بازار هم وغوړېږي. په زياترو مخ پر وده هېوادونو کې يو شمېر لږکي شتون لري چې په اصل کې مهاجر دي او د سوداګرۍ او خدمتونو یوه زياته برخه همدوی ترسره کوي. لکه په افریقا کې هندیان او پاکستانیان؛ په ختیځه آسیا او اندونیزیا کې چینایان، په افریقا کې لبنانیان او په لاتینه امریکا کې یهودیان. دغه لږکي له هوسا ژوندانه څخه برخمن دي خو په خپله د سیمې خلک له بېوزلی سره مخامخ دي. پر دې بنسټ د بازار ځواک چې عدم مساوات یې رامنځ ته کړی، د ملي رجحاناتو د طرحې په وسیله په یادو هېوادونو کې باید مهار شي.

په بازار کې مداخله، تل د دولت په ګټه نه تمامېږي. داسې بېلګې شته چې هرې مداخلې وضع لا پسې خرابه کړې ده. د بېلګې په ډول، د اُجرې حداقل نرخ ټاکل چې موخه یې د غیرماهرو کارګرانو په ژوندانه کې ښه والی راوستل دي د استخدام د کمښت لامل ګرځي. همدارنګه د وارداتو کنترول د قاچاقو په کچه کې زیاتوالی راولي او تور بازار رامنځ ته کېږي. د سود نرخ ټاکل، زياتره د پانګې د ناسمې تعبیې لامل ګرځي او د خوراکي توکو د بیې کنترول په مخ پر ودو هېوادونو کې زیاتره بزګران او کروندګر چې د هېواد د وګړو زيات شمېر جوړوي، زیانمنوي.د خوراکي توکو ارزانه واردات او مامورینو ته د کوپون د وېش له لارې د خوراکي توکو سب سایدي یا د حکومتي سب سایدي په وسیله د خوراکي توکو د نرخونو ټاکل او کنترول، نه یوازې د دولتي بودیجې بار زیاتوي، بلکې په هېواد کې د کرنې سکتور هم له پښو غورځوي. پورتنیو ټکیو ته په پام سره دولت باید د خپلو پالیسیو او اقتصادي تګلارو په طرح کې ډېر محتاط وي؛ په ځانګړې توګه هغه مهال چې په بازار کې مداخله کوي.

ملي پلان جوړونه

د بازار د ناکامیو په اړه له پورتنیو تشریحاتو څخه باید درک شي چې حکومتونه په مختلطو اقتصادونو کې په يو ډول نه يو ډول مداخله کوي. د دغې مداخلې موخه د بازار اقتصاد د نیمګړتیاوو اصلاح، د نورو تصدیو لپاره د پرمختیایي او تشویقي زمینو برابرول، د بېوزلو طبقو په ګټه نسبتا په لوړه کچه د عوایدو د بیا وېش او بالاخره يو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبري ده. د دې یادونه هم باید وکړو چې دولت د دغو مداخلو په ترځ کې باید لومړی هدفي رجحانات ترتیب او مناسبې وسیلې لکه د مالیاتو وضع کول تنظیم کړي او همدا راز د پیسې د عرضې د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنترول په خپل لاس کې واخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې سیاست

د ملي اقتصاد په پلان جوړونه کې سیاستوال یو لږ هدفونه ټاکي او د پلیټوب جواز یې صادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهان او پلان جوړونکي ورته عملي حل لارې لټوي او بالاخره انجنیران او نور مامورین لکه د کرنیزې پرمختیا مامورین یې د پلیټوب ډګر ته سپاري.

خو دغه تشریح ډېره لنډه ده، باید پوښتنه وکړو، چې سیاستوال څوک دی؟ څرنګه ټاکل شوی او د رایې اخیستنې پرمهال یې له خلکو سره کومې ژمنې کړې دي؟ په دیکتاتوري او نیمه دیکتاتوري هېوادونو کې سیاستوال د تصمیم نیولو پر مهال د رایې اچوونکو او نورو ځواکمنو ډلو لکه: د کارفرمایانو ټولنې، د بزګرانو ټولنې، د مصرفوونکو ټولنې، پوځي ځواکونو او داسې نورو تر مستقیمې او نامستقیمې اغېزې لاندې راځي. له دې امله ویلی شو چې په یادو هېوادونو کې د پلان رجحانات د سیاستوالو په وسیله نه، بلکې د اړوندو ځواکمنو ډلو او ټولنو له خوا ټاکل کېږي. په دیکتاتوري او نیمه دیکتاتوري هېوادونو کې له دې سره سره چې سیاستوال مطلق العنان وي، خو بیا هم په یوه اوږده موده کې باید د رایې پر وړاندې ځان تسلیم کړي، له دې پرته، دغه دیکتاتوران په زیاترو مخ پر ودو هېوادونو کې ډېر ژر له منځه ځي. پلان جوړونکي چې زیاتره یې اقتصاد پوهان دي، په لومړي پړاو کې له خپلې اقتصادي پوهې څخه په ګټې اخیستنې سره، ټاکلو هدفونو ته د رسېدو په موخه بېلابېلې لارې چارې لټوي. خو دغه ډله د مامورینو او انجنیرانو په شان چې د پلان د تطبیق چارې پر غاړه لري، نه شي کولی چې د ځواکمنو ډلو تپلو له اغېزې څخه ځان وژغوري. کېدای شي اقتصادپوه پر دې پوه شوی وي چې د خوراکي توکو ارزانه واردات د بزګرانو او کروندګرو په زیان دي، خو ښاري مصرفوونکي به د وارداتو د هر کمښت او یا د خوراکي توکو د سب سایډي د کموالي پر وړاندې مقاومت وکړي. لکه څرنګه چې د خوراکي توکو د سب سایډي کمښت په مصر کې د انور سادات په مشرۍ د مصر د هغه مهال حکومت دوه ځله له ګواښ سره مخامخ کړ او د پراخو لاریونونو لامل شو.

همدارنګه په مراکش کې د دویم شاه حسن په مشرۍ حکومت مجبور شو چې د ولسي پراخو او توندو لاریونونو له امله، د خوراکي توکو د سب سایډي د ځنډولو فرمان د څو ورځو تر تېرېدو وروسته بېرته لغو کړي. په هر حال د اقتصاد علم پر دې حکم کوي، چې د کورنۍ کرنیز سکتور د ودې یوه لاره هماغه په ښارونو کې د خوراکي توکو د سب سایډي الغا ده. ښایي دغه حکم د دې لامل شي، څو غاړه یې د دیکتاتور تر تیغ لاندې راشي، خو کله چې ټول ولس د حکومت د همداسې اقدام پر وړاندې په لاریونونو لاس پورې کړي، بیا نو ټول مجبور دي، چې د ولس ارادې ته غاړه کېږدي.

سربېره پر دې، کله چې ولیدل شول، د حکومتونو جوړښت هر یو له بېلو وزارتونو، خپلواکو موسسو، ولایتونو او داسې نورو څخه جوړ شوی، نو هر وزیر او والي هڅه کوي چې د ملي هدف

(c) ketabton.com: The Digital Library

پــه پر تله د خپلو موسســو کلي هدف ته ترجيــح ورکړي، نو د پلان جوړونکــي دنده ده چې په همداســې شرايطو کې د علايقو تضادونه له منځه يوسي او له دې پرته چې له يو وزير يا والي سره د مقابلې په پايله کې خپل موقعيت له ګواښ سره مخ کړي، منځنۍ او سوله ييزه لاره خپله کړي؛ که څه هم دغه تناوب او منځلارې توب يو ملي هدف ته په رسېدو کې د ځنډ لامل شي. همدا راز لکه څرنګه چې پلان جوړونه بېلابېل وزارتونه چې له بېلابېلو سکتورونو څخه استازيتوب کوي، په بر کې نيسي او هر يو په حق جانبه بڼه په ملي پلان کې د خپل پلان د رجحان لومړيتوب غواړي، د بېلګې په توګه د کرنيزې وزارت کرنيز پراختيايي پروژې مخته کوي، د برېښــنا وزارت سيمو ته د برېښنا رسونې چارې مقدمې ګڼي، يا د کانونو وزارت د کانونو د راايستلو چارې (د بېلګې په توګه د حاجيګک داوســپنې کان) د ملي پرســتيژ لامل او د اســعارو مهمه منبع ګڼي او داسې نور. په دا رنګــه حالاتو کې مرکزي پلان جوړونه بايد د پــروژوي لومړيتوب په اړه پرېکړه وکړي. له دې پرته ملي ګټې له وزيرانو يا د پيشــنهادي پروژو له نورو ګټه اخيســتونکو څخه د ډار قرباني نه کړي. بالاخره، ملي سياسي ګوندونه او غوښتنې د ملي پلان جوړونې لاره کې يوه بله لويه ستونزه ده.

د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

پــه لومړي پړاو کې پر ســياسي رهبرانو لازم دي، چې د پلان هدفونــه تثبيت کړي. لکه څرنګه چــې د هدفونو په بڼه يو شــمېر يــې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د اســتخدام زياتوالی، د عايد د بيا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلې له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عين حال کې ســياسي رهبران بايــد د هدفونو تقدم او لومړيتوب هم وټاکي. پــه دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهيــت يوې تابع تــه بيک ورکول کېږي چې هغوی په ټاکلــو تدبيرونو سره ملي قدامتونو ته رســېږي. دغــه تدبيرونه چې د هدفونو په وزن او رنګ کې وړاندې شــوي، پــه رياضيکي بڼه هم بيانېــدای شي، خو له دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخيســتل کېږي. تر ټولو معمول يې دا دی چې هدفي زياتوالی په يوه يا څو ټاکلو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زياتوالی، په استخدام کې ۲٪ زياتوالی او داســې نور او بيا پلان جوړونکي ته امر کيږي چې د ترلاســه کېدو لارې چارې يې وڅومي. بالاخره سياســتوال کولی شي چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښــت قايل شي، د بېلګې په ډول پلان جوړونکي ته ووايي چې د اقتصادي ودې او اســتخدام هدفونه دواړه په دغه پــړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکي دنــده له همدغه پړاو څخه پيلېږي، هغه د کميابو منابعو موجوديت ته متوجه کېږي، ګوري چې په اقتصاد کې د بهرنۍ پانګې د سپما، د دولت عايد، صادراتي عايد او د ماهرو او متخصصو کارکوونکو د نسبت اندازه څومره ده. يا په بل عبارت، ټول فزيکي او اداري محدوديتونه يو يو څېړي، دغه محدوديتونه هدف ته د رســېدو څواک کموي. تر

(c) ketabton.com: The Digital Library

دې وروســته پلان جوړونه هدفونو ته د رسېدووســایلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګې اچونې د پروژو، د قیمت د سیاستونو، د پولي او مالي سیاست ټاکل او داسې نور. پر دې بنســټ ښایي داســې لارې چارې ولټول شي چې شخصي انګېزې رامنځ ته او ملي هدفونو ته د رسېدو په لاره کې د خصوصي پانګه اچوونکو د هڅونې او تشویق لامل شي. بالاخره پلان جوړونه میکانیکــې پړاو ته رســېږي. په دغه پړاو کې یو لړ تدبیرونه تــر لاس لاندې نیول کېږي، ترڅو ملي هدفونه ترلاسه شي. د دغه پړاو پایله د یو پرمختیایي پلان رامنځ ته کېدل دي چې په راتلونکو کې ترلاسه لاندې نیول کېږي.

درېیــم پړاو د مســوولو چارواکو له خــوا د پلان تطبیقول دي. په دغه پــړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رســېدلې. د پایلو د راټولولو منظمه کتنه او تحلیل یې ښایي په پلان کــې د بدلونونو لامل شي. د راټولو شــویو عددونو له مخې نه یــوازې د فعلي پلان بریالیتوب ټاکل کېږي، بلکې په عین حال کې د راتلونکو پلانونو د طرحې لپاره ښه مواد هم ترلاسه کېږي. بالاخره څلورم پړاو دا دی چې ښایي د پلان په دغه بهیر کې څرګنده شي چې کوم هدف ته لړ ارزښت او کوم یوه ته زیات ارزښــت منل شوی دی. له دې امله کېدای شي، Trade-off یا د یوه هدف له بل هدف سره تبادله صورت ومومي. د بېلګې په توګه، د پلان په بهیر کې دا خبره روښــانه کېږي چې د اقتصادي ودې د هدف په پرتله باید د استخدام د زیاتوالي هدف ته لومړیتوب ورکړ شوی وای.

اوسمهال په مخ پر ودو هېوادونو کې څو کلنه (په معمول ډول پنځه کلن) پرمختیایي پلانونه دود شــوي دي. د دغــو پلانونو د تعمیــل لپاره حکومت هــر کال د کاري بودیجــې ترڅنګ یوه پرمختیایــي بودیجــه هم په پام کــې نیسي. له عــادي بودیجې څخه موخه د حکومــت د ټولیزو فعالیتونو تمویل دی، خو له پرمختیایي بودیجې څخه موخه د پرمختیایي پلان د پروژو تمویل وي.

د پلان جوړونې ډولونه (ماډل):

پــه پورتنــۍ برخه کې د پلانونو د طرحې او ترتیب په تړاو بحث وشــو، پــه دې برخه کې پر اقتصــادي ماډلونــو، چې د پلان جوړونې مرســتندوی دي بحث کېږي. پــه دې برخه کې به د پلان جوړونې شپږ ماډلونه تشریح شي.

د کینزیونو د ودې ماډل

د پلان جوړونې تر ټولو ســاده او مشــهور ماډل، د زوډ- دو مار ماډلونه دي چې په مخکنیو څپرکو کې هم پرې بحث شوی دی.

$$G = \frac{S}{K} \qquad (1)$$

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه ماډل کې g د کورني ناخالص تولید د کلنۍ ودې نسبت، GDP، S د سپما نسبت او K د پانګې او سود یا (ICOR). Incrementead Capital متزاید نسبت دی. که K ثابت وي، نو پلان جوړونکی کولی شي، د ټاکلې ودې یو نسبت ته د رسېدو په پار د سپما لازم مقدار وسنجوي او یا کولی شي، د ممکنه سپما نسبت وټاکي او وسنجوي چې د دغه نسبت له مخې کولی شي، دغه مسئله ترلاسه کړي چې څو سلنه اقتصادي وده ممکنه ده.

البته کولی شو، دغه ساده ماډل ته پراختیا ورکړو او ورسره حقیقت ته نژدې شو.

$$\Delta y = yt - yt - 1 + \left(1/k\right)$$

$$\Delta kt - 1 = \left(1/k\right) \ldots \left(it - 1 - akt - 1\right) \qquad (2)$$

یا کولی شو په لاندې بڼه یې ولیکو:

$$yt = yt - 1 + \left(1/k\right)\left(1t - 1 - akt - 1\right) \qquad (3)$$

په دویمه (۲) معادله کې y له GDP څخه او K د پانګونې له زېرمې، (د استهلاک ونډې په ګډون) ناخالصې پانګونې څخه عبارت دی او k د سودي پانګې له متزاید نسبت او د پانګونې له موجودې زېرمې څخه عبارت دی. t له روان کال څخه عبارت دی او $(t-1)$ تېر کال دی. دلته د دې اټکل شوی چې پانګونه ژر ثمر ورکوونکی او یوازې یو کال ته اړتیا لري چې حاصل ترلاسه شي. تر دغه ځایه پورې مو ږ اقتصادي عرضه ولیده چې څېنې اقتصاد د یوه کال په لړ کې څومره تولید درلودلی شي.

د تقاضا یا د تولید د استعمال له اړخه له پنځو نورو معادلو څخه کار اخلو او دغه ټولې معادلې د کینز د ډول پر بنسټ دی.

$$St = Fyt \qquad (4)$$

$$It = St + Ft \qquad (5)$$

$$\mathrm{Mt} = \mathrm{Myt} \qquad (6)$$

$$Mt = Et + Ft \qquad (7)$$

$$Ct = yt - It + Ft \qquad (8)$$

په دغو معادلو کې S له ملي ناخالصې سپما، F له بهرنۍ سپما (بهرنۍ مرستې + بهرنۍ پانګونې)، M له وارداتو، E له صادراتو C له لګښت f د سپما له وروستني تمایل او m د وارداتو له وروستني تمایل او t له روان کال څخه عبارت دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(4) معادله د کینز د سپما تابع ده، په دې معنی چې سپما د عوایدو یو ثابت نسبت دی. (5) معادله د دې ښودنه کوي چې ناخالصه پانګه اچونه باید د کورنۍ او بهرنۍ سپما په وسیله تمویل شي. (6) معادلــه د دې څرګندویه ده، چــې واردات د کورنیو عوایدو د ثابت تابع ده. (7) معادله ښــيي، چې واردات د صادراتي عوایدو او بهرنیو پانګو (ســپما) تابــع ده. (8) معادله دغه موضوع جوتوي، چې د قســمت لګښــت د عوایدو او سپما باقي ده، د کورنۍ پانګې په بڼه. دا هم باید له پامه و نه غورځوو، چې بهرنۍ سپما له (۵) معادلې څخه په ګټه اخیستنې سره ښودل شوې ده.

د خطي مستقلو معادلو هر سیستم په هغه صورت کې د شپږو پورتنیو معادلو په څېر حلېدای شي، چــې د معادلو شــمېر د مجهولاتو د معادلې له شــمېر سره معــادل وي. په دغه معادلو کې لس مجهوله شــتون لري. (Mt,Ft,St,It-1,It,Kt-1,yt-1.yt.ct,Et)یعنې تر موجودو معادلاتو څلور مجهولې زیاتې دي. خو درې مجهولونه یې یعنې It-1,Kt-1,yt-1 فرض شوی چې معلوم وي؛ ځکه چــې دا د تېرو کلونو ډېتاګانې دي چې د تخمین لپاره یې عددونه کارول کېږي، خو Et په معمول ډول په جلا توګه ترسره کېږي، ځکه چې صادرات د ماډل په بهرنیو عواملو پورې تړلي دي؛ یعنې د کورنۍ عرضې ظرفیت د صادراتو او نړیوال بازار لپاره وي. په دې توګه یوازې شپږ مجهولونه پاتې کېږي، نوله شپږو معادلو څخه باید ترلاسه شي.

فرض کوو چې Ft بهرني ســپما (بهرنۍ مرســتې جمع د بهرنیو پانګه اچونو) له ماډل څخه بهر وټــاکل شي، ځکه مرســتې له بهــرني حکومت سره د جګړې وړ وي، او بهرنــۍ پانګه اچونې تل په کورنیو اقتصادي شرایطو پورې تړلي نه دي، نو داســې یو مایک ماډل د ترلاسه کېدو هڅه کوو چې پکې پنځه مجهوله (M,S,L,Y,C) او شپږ معادلې شتون ولري.

البتــه پورتنی مــاډل له دوه خلاوو Two gaps ماډل سره ورته دی چې یوه یې، (5) معادله ده چې له کورنۍ او بهرنۍ ســپما څخه په ګټه اخیستنې سره پانګه اچونه متعادل حالت ته راولي. او بــل یې (7) معادلــه ده چې له صادراتي عوایدو او بهرنیو ســپما وو سره وارادات متعادلوي. په یو متعادل اقتصاد (سالمه پلان جوړونه) کې باید دغه دوه خلاوې ډکې شي؛ یعنې دواړې معادلې سره د تعادل حالت ته راشي.

باید یادونه وکړو چې دغه ماډل ډېر کارولی شو او پېچلې بڼه یې پر کړنې، صنعت او خدمتونو باندې د ســکتورونو وېش دی. په عین حال کې کولی شــو چې په دغه ماډل کې د تولید عوامل په جلا توګه محاسبه کړو. دغه عوامل د کار له بېلابېلو ډولونو، طبیعي منابعو او د وارداتو له ډولونو څخه عبارت دي. دا هم باید له پامه و نه غورځوو چې هره نوې معادله کولی شي چې د تعادل یا د عامل د کموالي استازی شي چې په دې توګه، د څو خلاوو (MuLti-gaps) ماډل ترلاسه کېږي خو په هر حال کې د پلان جوړونې میتود پر خپل حال پاتې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ذات البيني صنايعو ماډل (ډول)

تحليل – د حاصل لګښت Input-output analaysis

د کينز مکرو اکونوميکي ماډل د اقتصادي ســکتورونو يعنې کرنې، صنعت او خدمتونو په تړاو بشــپړ تشريحات نه لري. د مکرواکونوميکي تعادلاتو د رامنځ ته کولو په موخه د يادو ســکتورونو ترمنځ د اړيکو څېړل د پلان جوړونې لپاره مهم ګڼل کېږي. هغه وســيله چې د همداســې اړيکو د تحليــل لپاره وجود لري، د حاصل د لګښــت تحليل دی؛ دغــه ډول (مډل) يو جدول لري چې د ســکتوري اړيکو ښــودونکی او د امريکا پــه اقتصاد کې د نورو اقتصادي اړيکــو په پار تر دويمې نړيوالې جګړې وروســته د (Wassily Leantief) په وســيله طرح شوې ده. له ده سره هممهاله يو روسي اقتصاد پوه (Leonid Kantorovid) په مســتقله توګه همداسې يو جدول د روس د اقتصاد لپاره ترتيب کړی. دغه جدول په اصل کې د حاصل بهير له يوه صنعت نه بل ته يې او وروســتنی کاروونکــی (اســتعمالوونکی) (مصرفوونکو، پانګه اچوونکو او صادروونکو) ته ښــيي. همدا راز د ياد جدول، يوه ســاده بڼه د اومو توکو، صنعتي مصرفي توکو، د مولد صنعتي اجناســو او د خدماتي ســکتورونو ترمنځ اړيکې جوتوي. په حاشــيه کې کتارونه، توليدوونکي سکتورونه (فروشات) ښيي او په ستونونو کې پېرېدونکي يا کاروونکي ښودل شوي دي. د بېلګې په توګه، د اومو توکو سکتور په لومړۍ حاشيه کې، کرنه، معادن او ځنګلونه ۲۰ میلیونه ډالره توکي توليد کړي چې په خپله په ســکتور کې په مصرف رســېږي. دغه سکتور ۷۵ میلیونه ډالر مواد توليد کړي او هغه يې پر مصرفي صنعتي ســکتور باندې پلورلي دي. همدارنګه ۵۰ میلیونه ډالر نور يې د مولده اجناســو پر صنعتي ســکتور پلورلي، خو د خدمتونو پر ســکتور يې هېڅ شی نه دي پلورلي. دغه منځنۍ ګټې اخيستنې ټوله نژدې ۱۴۵ میلیونو ډالرو ته رسېږي (۵ ستون) او د دغو اجناسو د وروستني توليد بيه (دهغوی د ارزښت تر زیاتېدو وروسته) ۲۵۵ میلیونو ډالرو ته رسېږي. په دې توګه د ياد سکتور د توليد ټول ارزښت ۴۰۰ میلیونه ډالر ټاکل کېږي.

۱۶ جدول: د لومړنيو توکو، صنايعو، د توليدي اجناسو توکي او د خدمتونو سکتورونه، د کارونې مجموعه او د ګټې اخيستنې مجموعه.

		مصرفي	صنعتي		منځنی	وروستنی	Σوروستنی
لومړني مواد	۲۰	۷۵	۵۰	۰	۱۴۵	۲۵۵	۴۰۰
د مصرفي صنايعو اجناس	۰	۳۰	۰	۰	۳۰	۱۷۰	۳۰۰
توليدي اجناس	۶۰	۶۰	۷۵	۰	۱۹۵	۵۵	۲۵۰

(c) ketabton.com: The Digital Library

خدمتونه	۴۰	۱۵	۵۰	۷۰	۱۷۵	۱۷۵	۳۵۰
د پېرېدنې مجموع	۱۲۰	۱۸۰	۱۷۵	۷۰	۵۴۵		
د تولید زیات ارزښت							
وروستنی	۲۸۰	۱۲۰	۷۵	۲۸۰	۰	۷۵۵	
د تولید مجموع	۴۰۰	۳۰۰	۲۵۰	۳۵۰			۱۳۰۰

په عین حال کې د صنعتي تولید د اجناسو سکتور د ۶۰ میلیونو ډالرو په ارزښت خپل تولید د مصرفي اجناسو پر صنایعو پلورلی دی. هر مولد په عین حال کې، د منځنیو توکو کاروونکي دي او پېرېدنه یې د جدول په ستونونو کې ښودل شوې ده. د بېلګې په توګه: د مصرفي اجناسو سکتور د ۷۵ میلیونو ډالرو په ارزښت اومه توکي او د ۳۰ میلیونو ډالرو په ارزښت یې له خپل سکتور څخه ۱۵ میلیونه ډالره خدمتونه اخیستي، نو د پېرېدنې مجموعه یې ۱۸۰ میلیونو ډالرو ته رسېږي او دغه ارزښت د ۱۲۰ میلیونو ډالرو زیات ارزښت رامنځته کړی (د اُجرې، د ځمکې د اجارې رانت، استهلاک او د سود ګټې په ګډون) او مجموعي تولید یې ۳۰۰ ملیونه ډالرکېږي. دغه مبلغ باید د مجموعي تولید معادل وي چې په دویم کتار کې ښودل شوی دی. هر کتار (حاشیه)، حاصل له حاصل څخه، د ګټې اخیستنې د څرنګوالي له مخې ښودلی (د وروستنې تقاضا په ګډون)، په داسې حال کې چې د هر ستون د حاصل لګښت (کاست) او د تولید ګټې یې ښيي. د محاسبې د اصل له مخې باید دغه دوه مجموعې سره مساوي وي. دغه اصل د کتارونو (حاشیې) پر ۵، ۶ او ۷ باندې صدق کوي؛ ۶ یا د وروستني استعمال ستون د منفي صادراتو او وارداتو په ګډون، د هر سکتور لپاره د لګښت او پانګونې مجموعه ښيي. که د ۶ ستون دغه عددونه سره جمع شي، نو ناخالص ملي تولید ترلاسه کېږي، ۶ کتار هغه زیات ارزښت ښيي چې په سکتور کې اضافه شوی چې سرجمع یې باید د GNP معادل وي.

د حاصل د لګښت جدولونه ډېر کتارونه او ستونونه لري. دغه جدول په امریکا کې نژدې ۵۰۰ سکتورونه په برکې نیسي. سربېره پر دې، هغه ستون چې وروستني کارونه او هغه کتار چې اضافه شوی ارزښت په بر کې نیسي، کېدای شي تر حده زیات پر خپلو اجزاوو ووېشل شي. په کتارونو کې د وارداتي اجناسو د پانګې د کار کچه (چې په دننه کې نه ده تولید شوې) کېدای شي، د جدول په پای کې ورزیات شي چې د تولید د زیاتوالي لپاره پانګه ییزې اړتیاوې، کار او اسعار ښيي.

د دې لپاره چې جدول د پلان جوړونې لپاره د استفادې وړ یوه وسیله وګرځي، باید یوه بله بنسټیزه فرضیه هم په پام کې ونیول شي، د حاصل د لګښت جدول یوازې په یوه کال کې په یو وار د سکتور د فعالیت تصویر وړاندې کوي؛ که اټکل شي، د پېرېدنې نسبت او د مازاد ارزښت خلق د هر صنعت لپاره له وروستني تولید سره ثابت دی او په راتلونکي کې هم دغه نسبت تغییر نه

(c) ketabton.com: The Digital Library

مومي. پر دې بنســټ د لګښــتونو (کاست) دغه يوواري تصوير د اقتصاد پوه لپاره د توليد تابع يو ثابت ضريب (کووفيســينت) ګرځي. يعنې د دې شودنه کوي چې په هر صنعت کې مصرف (ګټه اخيستنه) او کاست (د توليد مصرف) بايد د توليد په تناسب اضافه شي. پورتنی جدول د (Mstrix) پر نســبتونو بدلېدای شي او په دې صورت کې د حاصل مصرف د ضريب (کوونيســينت) په نامه يادېږي. دغه چاره په بعدي جدول کې ترسره شــوې ده. په مخکني جدول کې هر ســتون د حاصل پر مجموعه وېشــل کېږي. لکه څرنګه چې دويم ستون د مصرف د صنعتي اجناسو لپاره د مصرف يو نسبت داسې اټکل کوي:

د توليد هر واحد د لومړنيو اجناسو لپاره ۰،۲۵، د مصرفي صنعتي اجناسو لپاره ۰،۱۰، د توليدي صنعتي اجناسو لپاره ۰،۰۵ او د خدمتونو لپاره د ۰،۴۰ په اندازه مازاد ارزښت خلق کوي.

دغــه ضريبونه چــې د (A-Matrix) په نامه يادېږي، کولی شي، د هر ســکتور لپاره د توليد د توابعو د يوې ډلې په توګه لکه څرنګه چې په ستونونو کې ښودل شوی، وپېژندل شي. د ثابت توليد دغــه توابع د ليونتيف توليد د تابع په نامه هم يادېــږي. دا حاصل د مصرف (Matrix) عناصر او اجزاء د (aij) نښــې په وسيله ښودل کېږي چې i له کتار (حاشيه) يا لګښت څخه استازيتوب کوي او j د ستون لپاره کارول شوی دی. په دې توګه، a_{12} د لومړنيو موادو حاصل دی چې د مصرفي جنس د فې واحد په توليد کې کارېږي؛ يعنې ۰،۲۵ په داســې حال کې چې a_{43} د خدمتونو واحد ۰،۲۰ ده چې د توليد د يوه صنعتي جنس د توليد لپاره کارېږي.

د ضريبونو ماتريکس Coefficient Marix

	سکتورونه	$\frac{1}{X_1}$	$\frac{2}{X_2}$	$\frac{3}{X_3}$	$\frac{4}{X_4}$
۱	لومړني توکي (X_1)	0.05	0.25	0.20	0.00
۲	د لګښت اجناس (X_2)	0.00	0.10	0.00	0.00
۳	توليدي اجناس (X_3)	0.15	0.20	0.30	0.00
۴	خدم‌تونه (X_4)	0.10	0.05	0.20	0.20
۵	د پيرېدنو مجموع	0.30	0.60	0.70	0.20
۶	اضافه شوی ارزښت	0.70	0.40	0.30	0.80
۷	مجموعي توليد	1.00	1.00	1.00	1.00

(c) ketabton.com: The Digital Library

لیونتیف ماترکس د لاندینۍ ستونزې د حل لپاره په داسې بڼه کارول کېږي: پلان جوړونکی د پنځو کلونو لپاره د يوې اقتصادي ودې په هدف د وروستنيو اجناسو اټکل کوي. يعنې هغه اجناس چې د لوړ عايد له مخې د مصرفوونکو، پانګه اچوونکو، حکومت او بهر له خوا غوښتل کېږي. تر دې وروسته د دې اټکل کېږي چې د هر ډول جنس د توليد لپاره څومره منځنيو توليداتو (اومه نيمه کاره) ته اړتيا شته؛ کله چې کېدای شي، د دغه ډول توليداتو مقدار اټکل شي، نو په هره څانګه کې د اړتيا وړ پانګې د مقدار اټکل هم کېدای شي. دغه مسئله د پرمختيا د پلان زړه جوړوي. اوسمهال د متريکسي معادلو پر بنسټ د هر جنس د توليد هغه لازم مقدار ټاکل کېږي چې په نورو جنسونو کې په کار وړل کېږي او بالاخره د کار ټمام اجناسو په بڼه راڅرګندېږي. دغه بيانيه د روسيې او چين د پلان جوړونې بنسټ جوړ کړی و او د مادي بېلانسونو يا (Materials balance) په نامه يادېدل. د بېلګې په توګه، زموږ د پام وړ څلور جنسونو کې د هر جنس لازم مقدار چې په وروستني توليد کې يې ونډه لرلې ده، د لاندينيو معادلو په مرسته ښودل کېږي:

$$x_1 = a11x_1 + a12x_2 + a13x_3 + a14x_4 + F_1$$
$$x_2 = a21x_1 + a22x_2 + a23x_3 + a24x_4 + F2$$
$$x_3 = a31x_1 + a32x_2 + a33x_3 + a34x_4 + F3$$
$$x_4 = a41x_1 + a42x_2 + a43x_3 + a44x_4 + F3$$

کله چې د هر جنس د توليد لازم مقدار د توليد له ظرفيت سره پرتله شي، نو دغه پرتلنه د توليدي څواک يوه ازموينه وي. يا په بل عبارت، کتل کېږي چې آيا ظرفيتونو له نويو پانګونو سره جوخت پراختيا موندلی؟ په دې صورت کې د پانګونې مقدار بايد د سپما (پس انداز) او بهرنۍ پانګونې سره پرتله شي. همدارنګه کارګر او مهارتونو ته يې بايد پاملرنه وشي او بالاخره د هغو طبيعي سرچينو کتنه هم بايد وشي چې توليدات ورته اړين ګڼل کېږي. د بېلګې په ډول، د بشري څواک پلان جوړونکي بايد پر دې خبر وي چې د اجناسو د هرې څانګې د توليد لپاره د څو نويو کارګرانو کوم ډول مهارتونو ته اړتيا ليدل کېږي؟ بايد يادونه وکړو، دغه ماډل اوسمهال د پلان جوړونې تر ټولو بشپړه بېلګه ده؛ دغه ډول د يو لړ مثبتو اړخونو د لرلو ترڅنګ، ځينې نيمګړتياوې هم لري. لومړی دا چې په توليد کې ښايي د ضريب فرضيه يا د لازمو عواملو ثابت کووفيسنيت صدق و نه کړي؛ ځکه د توليد عوامل له يو بل سره د تعويض وړ دي او کولی شو، پانګه د کارګر پر ځای وکاروو او يا دا چې د نفت انرژۍ پر ځای د ډبرو له سکرو يا ابي بريښنا څخه ګټه واخلو. دويم دا چې په دغه ماډل کې تکنالوژيکي ابداعات ثابت نيول شوي دي، په داسې حال کې چې هر ابداع د ليونتيف په جدولي مډل (ډول) کې بېلو ضريبونو ته اړتيا لري. درېيم، په دغه ډول کې، د مقياس يا کتلوي يا ثابتو ضريبونو سپما ته پاملرنه نه شي کېدای؛ ځکه چې د تصدۍ پراخېدل او

(c) ketabton.com: The Digital Library

د وخت په تېرېدو سره، د تجربې ترلاســه کول، د عواملو مولدیت لوړوي؛ که څه هم په دې برخه کــې، غیر خطي او پېچلي کرښلارې کولی شي ســتونزه اواره کړي، خو په پلان جوړونه کې ترې ګټه نه اخیستل کېږي.

د ټولنیزې محاسبې متریکس (Socual Accounting Matrix (SAM

کــه څــه هم کېدای شي، له نورو اضافاتو سره د حاصل لګښــت تابلو پېچلې شي، خو بیا هم د پلان جوړونې سیاست بنسټیز اړخونه په بر کې نه نیسي او د ۱۹۷۰ کلونو په لسیزه کې د ټولنیزې محاســبې متریکس یا SAM رامنځ ته شــوه چې د لونتیف مډل د پراختیا لامل وګرځېده. په دغه سیســتم کې د تولید د هر عامل لپاره کېدای شي، یو ســتون یا کتار اضافه شي؛ د بېلګې په ډول: د پانګــې د ډولونو د بېلابېلو کاري مهارتونو لپاره عوامل چــې د لیونتیف په تابلو کې ورزیاتېږي، د مــازاد، وارداتو، صادراتو او پانګې ارزښــت د رامنځ ته کېدو پــه برخه کې د یو څرګند لید وړاندې کول شــوني کوي. د ټولنیزې محاســبې په متریکس کې یو بل ابداع د هرې یوې کورنۍ تصدي او حکومت لپاره د یوه کتار (حاشــیه) او یو ســتون ورزیاتول دي. کورنۍ د عاید د مقدار پر بنسټ، تقسیم شوي او تصدۍ د پراخوالي او یا ملکیت له مخې، پر کوچنیو اجزاوو باندې وېشل کېږي.

پــه دې توګه پلان جوړونکي دا مســئله درک کوي چې د تولیــدي عواملو د کوم مقدار مالک دی او څومره عرضه کوي او چا په څومره اندازه په مجموعي تولید کې برخه اخیستې ده او عاید ترلاسه کوي او یا دا چې څو ډوله کارګران په کومه اقتصادي څانګه کې بوخت دي په دې توګه نه یوازې تولید ارزول کېږي، بلکې په عین حال کې د عوایدو وېش هم څېړل کېدای شي. له دې امله د ټولنیزې محاســبې متریکس د عوایدو د وېشلو لپاره د تدبیر نیولو، د سپما د وروستني نسبت د تغییر، د صادراتو زیاتوالی او داسې نورو مواردو کې په کار وړل کېږي.

د ټولنیزې محاســبې متریکس په اقتصادي پلان جوړونه کې څلور دندې سرته رســوي؛ لومړی: د ملي محاســباتو، د کورنیو بودیجوي سروې ګانو، پر عایداتو د مالیاتو د معلوماتو، د پولي بازارونو د حســابونو پــه برخه کې یو مفصل معلومــاتي چوکاټ برابروي. کله چې جمع شــوي عددونه په جدولونو کې ترتیب شي، ورپسې د اصلاحاتو په موخه سره پرتله کېږي. دویم: په دې توګه د پلټنې ریسرچ لپاره یو ټولیز، جامع او بنســټیز انځور وړاندې کوي، بالاخره د ټولنیزې محاسبې متریکس، د پلان جوړونې په پار، د مداخلې او د مداخلې د څرنګوالي او د اصلاحي تدبیرونو د نیولو په برخه کــې اغېزمنې لارې چــارې وړاندې کوي، خو نیمګړتیایې د لیونتیف تابلو په شــان د ثابت ضریب فرضیې د تعویض د امکاناتو نه رعایت، د مولدیت تغییرات او موسســاتي تغییرات دي؛ د ټولنیزې محاسبې د متریکس پر بنسټ پلان جوړونه د وروسته پاتې هېوادونو لپاره یو لړ ستونزمن برېښي؛

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځکه چې زياتو عددونو او جدولونو ته اړتيا لري.

خطي پروګرام جوړونه Linear Programnming

د حاصل د لګښت تحليل هغې پوښتنې ته ځواب وايي، چې آيا د صنايعو ټاکلو هدفونو ته د رسېدو لپاره کافي منابع په لاس کې شته او که څنګه؟ خو پلان جوړونکي بيا خپله پوښتنه په بل ډول مطرح کوي، هغوی پوښتي چې ټاکلې سرچينه څرنګه وکارول شي، ترڅو په پراخه کچه خپلو هدفونو ته ورسېږو.

په بل عبارت، موږ غواړو له سرچينو څخه د ګټې اخيستنې پر ځای، له هغوی څخه په مطلوب او يا اوپټيمال ډول ګټه واخلو چې د خطي پروګرام جوړونې تخنيک همدغه پوښتنې ته ځواب وايي. د خطي پروګرام جوړونې په زياترو برخو کې د حاصل او لګښت تحليل تر بحث او ارزونې لاندې نيسي؛ يعنې په دې ډول کې هم د حاصل د لګښت له عين تابلو څخه کار اخيستل کېږي، خو له يوه بل سره يې توپير، هدفونو ته په پام سره د معاملې په څرنګوالي کې څرګندېږي؛ په دې معنا، چې د حاصل لګښت او د مټريکسونو په تحليل کې، هدفونوته د ځانګړو ارزښتونو په توګه يوه معنا ورکول کېږي؛ په داسې حال، کې چې په خطي پروګرام جوړونه کې د رفاء له يوې تابع يا افاقي تابع څخه ګټه اخيستل کېږي. يوه افاقي تابع هغه الجبري جمله ده چې د هدف لپاره يو متغيير په بر کې ولري او هدفونو ته د رجحاناتو د ترتيب په پام کې نيولو سره وزن ورکول کېږي چې دغه وزن د نورو هدفونو په پرتله د هر هدف ارزښت بيانوي. د وزن ورکولو دغه بڼه اختياري ده؛ ځکه اقتصادپوهان بايد د ارزښت پر قضاوت لاس پورې نه کړي، بلکې دغه قضاوت سياست پوهانو ته پرېږدي؛ د بېلګې په ډول: ښايي د حکومت له اړخ درې هدفونه مرجح وګڼل شي:

(۱) د ملي عايد زياتوالی (۲) د کار موندلو ځای او (۳) د وګړو د ۴۰٪ بېوزلې طبقې د عايد زياتوالی. موږ دغه هدفونه د (G1,G2,G3) په نامه نوموو. د بېلګې په ډول، G1 ته يو فرضي ارزښت يا وزن ورکول کېږي. که G2 يا د کار موندلو ځای، چې نوي استخدام شويو کارګرانو ته د ورکړل شوي اُجرې له مخې اندازه کېږي، نيم يعنې ۰,۵ وزن ورکړل شي او که G_3 تر ټولو بېوزلې طبقې ۴۰٪ ته د لومړۍ هدف يا د ملي عايد د زياتوالي ۷۵٪ ارزښت ورکړل شي، نو زموږ آفاقي تابع له: $W=W_1G_1+W_2G_2+W_3G_3= G_1+0.5G_2+0.75+G_3$ څخه عبارت ده او W د هر هدف وزن ښيي. دغه پروګرام د هماغو فعاليتونو د توليد مقدارټاکي چې د افاقي تابع ارزښت اعظمي حد ته رسوي. دغه د اعظمي حد ته د رسولو پروسه، له دوو محدوديتونو سره مخامخ ده؛ لومړی: د هر جنس توليد بايد د ليونتيف د حاصل لګښت د مټريکس اړيکې تأمين کړي؛ يعنې په دغه صورت کې، هغه اجناس توليدېږي چې د بېوزلې طبقې د استخدام او عايدو په زياتوالي کې د چټکې ودې لامل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویــم دا چې د دغو اجناســو او خدمتونو تولید باید د منابعــو د محدودیت په پام کې نیولو سره تــرسره شي؛ یعنې داســې اجناس بایــد تولید نه شي، چې منابع ورته موجــودې نه وي، خو په ټولیــزه توګــه په عمل کې یوازې د تولید یو عامل تر ګټې اخیســتنې لاندې نیول کېږي او له نورو عواملو څخه کېدای شي، په لږه اندازه ګټه واخیســتل شي. دغه مډل په کمپیوټر کې په ښــه توګه حلېدای شي؛ ځکه چې باید څو ځلې هڅې وشي، ترڅو د پورتنیو محدودیتونو په پام کې نیولو سره د اعظمي افاقي تابع ومونډل شي. د خطي پروګرام جوړونه تحلیل، د حاصل لګښــت په پرتله یوه اندازه پیچلې ده. خطي پروګرام جوړونه تر ډېره بریده په کرنه او صنعت کې په اغېزمنه توګه تر ګټــې اخیســتنې لاندې نیول کېږي. د بېلګې په ډول: د حیواناتــو د خواړو په ترکیب کې د هغوی د اعظمي کچې ودې په پام کې نیولو سره پلان جوړونه؛ یا د کاســت (لګښــت) کچې د کمولو په موخه د یوې صنعتي پروســې پلان جوړونه، خو په ملي پلان جوړونه کې یوازې اکاډمیک ارګانونه تــرې ګټه اخلي؛ یعنې یوازې تیوریکي نه بلکې عملي ګټه اخیســتنه ترې میسره ده. اقتصادپوهانو هڅه کړې، د دغې پروګرام جوړونې په مرسته د هند، برازیل، اسراییل او یا سویلي کوریا د اقتصاد یو انځور وړاندې کړي.

د سنجش وړ ټولیزو تعادلونو ډولونه

(Coputable General Equilibtiun Model (CGE

د خطــي پروګرام کارونه په هغو حالاتو کې مناســبه ده، چې پلان جوړونه د تولید په پرېکړو او بیو کې د یاد وړ کنترول ولري، خو په بېلابېلو اقتصادونو کې چې بازار د عواملو او بیو په ټاکلو کې خلاص لاس لري او پلان جوړونکي پکې چندان کنترول نه لري، د دغه مډل کارونه ډېره ګټوره نه ده. پر بازار متکي د متقابلو اړیکو د ښودلو او د اقتصادپوهانو د موافقو پرېکړو د اتخاذ په پار د محاسبې وړ ټولیز تعادل ډولونه رامنځ ته شوي دي.

Comutale General Equilibrium Modles (CGE) دغــه ټولیز تعادل په بېلابېلو بڼو کې موجود دي او ښایي دغه راز مډل (ډول) پر څو محدودو معادلو متکي وي او یا دا چې د ټولنیزې محاســبې د مټریکس په شــان یو زیات شــمېر معادلې په بر کې ونیسي. CGE د خطي توب له محدودیــت سره مــخ نه دی. د بېلګې په توګه، د نیو کلاســیکي تولید توابع کولی شي، د عواملو د تعویــض د وړتیاوو، د مولدیت زیاتوالی او کتلوي ســپماوو په پام کې نیولــو سره، تولیدي اړیکې وښــیي. همدارنګه د لګښــت تابع هم چې پکې د اجناسو د تعویض وړتیا موجودېدای شي، هم د دغو مډلونو یو ډول دی، دغه مډلونه د کارونې پراخه وړتیا لري. خو په دې ځای کې موږ نه شــو کولی، چې له دغو مډلونو څخه په مشرح ډول بحث وکړو؛ ځکه چې ډېر پیچلي دي، نوي رامنځ ته شوي او لا تراوسه وروستني بڼه بشپړه شوې نه ده. له دغو مډلونو څخه تر ډېره بریده د اقتصادي

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیاســت د وســایلو د تحلیل په برخه کې کار اخیستل کېږي. باید یادونه وکړو چې د دغو مډلونو علمي ارزښت په هغو فرضیو پورې تړلی دی چې یاد مډلونه پرې متکي دي.

د پروژو ارزونه Project Appriasal

د لګښتونو (کاسټ) او منابعو تحلیل Cost-benefit Analysis

د یــوه اقتصــادي پلان لویه برخه د پروژو او د پروژو د لګښــتونو توضیح جوړوي. د پروژې د ارزونې له وسیلو څخه یو هم د لګښتونو (کاسټ) او منابعو تحلیل دی. Cost-benefit Analysis. دغــه تحلیل په یوه تصــدۍ کې د پانګونې له تحلیل سره ورته ده چــې د پانګونې پلان ترتیب او تحلیلــوي، پــه دې توګه د هغې پانګونې د غوراوي په اړه مثبــت نظر وړاندې کوي چې د تصدۍ لپاره ډېره ګټوره ده. په دغه تحلیل کې درې عنصره شامل دي: د لګښتونو (کاسټ) فعلي ارزښت، فرصتي لګښتونه (یا له لاسه وتلي ګټې) او تمثیلي بیې Shadow Prices.

فعلي ارزښت Present Value

لومــړی د یــوې پانګونې خالص نغدي جریان لیدل کېږي او موخه یې د تولید له خرڅلاو (یا د خرڅلاو عاید؛ د خرڅلاو په عاید کې طلبات؛ یعنې د پور په ډول خرڅلاو هم شــاملېږي) څخه د نغدي عاید، د پانګونې نغدي لګښتونو (چې غیر نغدي لګښت لکه د پور په ډول پېرېدنه هم په بــر کې نیسي)، د توکو لګښــت، اُجره او معاش، د خدمتونــو په بدل کې ورکړې او د نورو ترمنځ د توپیرونو جوتول دی. هغه لګښــتونه چې د تصدۍ په نغدي منابعو کې د کموالي لامل نه ګرځي، لکه اســتهلاک، په دغو نغدي لګښــتونو کې نه شــاملېږي. دویم اټکل شوی، فعلي موجودې نغدې پیســې، د هغو پیســو پرتله چې په راتلونکي کې ترلاســه کېږي، زیات ارزښــت لري ځکه چې یو، تصدۍ کولی شي، د اوســني او راتلونکي پیســې ترمنځ د زماني واټن په موده کې له خپلو اوســنیو یا فعلي پیســو څخه ګټې ترلاســه کړي او یا دا چې د قرضه ســندونو او داسې نورو په پیرېدلو کې ســود ترلاســه شي. د بېلګې په توګه، یو کس ته ۱۰۰۰ ډالره ورکول کېږي، خو په دې برخه کې بیا دی په خپله اختیار لري، چې اوس یې ترلاســه کوي او که په راتلونکی کال کې؛ نو طبیعي ده چې نوموړی به اوســمهال ته ترجیح ورکوي؛ په دې توګه دغه ۱۰۰۰ ډالره پیســې ترلاسه او د بېلګې په ډول په ۸٪ نرخ یې د ســپما یا پس انداز په یوه حســاب کې داخلوي چې د یوه کال په تېرېدو سره د ۱۰۰۰ ډالرو پر ځای به د ۱۰۸۰ ډالرو خاوند کېږي؛ نو په دې حســاب کې، په راتلونکې کال کې د ۱۰۰۰ ډالرو ارزښت له ۹۲۶= ۱,۰۸/۱۰۰۰ څخه عبارت دی؛ ځکه چې د وخت په تېرېدو سره له نغدو پیسو څخه سود او ګټې ترلاسه کېږي. له دې امله راتلونکې پیسې، اوسمهال لږ ارزښت لري. دغه پروســه د تنزیل کولو یا (Descounting) په نامه یادېږي ځکه چې په زیات زماني واټن کې،

(c) ketabton.com: The Digital Library

له ســود څخه هم ســود ترلاسه کېږي؛ پر دې بنســټ، د تنزيل د محاسبې لپاره بايد د مرکب سود له محاسبې څخه کار واخيستل شي. د بېلګې په ډول: په ۸٪ نرخ په دويم کال کې، له ۱۰۸۰ ډالرو څخه ۸۶ نور ډالر ترلاســه کېږي. د دغه حســاب له مخې، له نن څخه دوه کاله وروســته د ۱۰۰۰ ډالرو ورکړه بايد د فعلي ارزښت په حساب سره، ديسکونت يا تنزيل ورکړل شي. يعنې د زرو ډالرو فعلي ارزښت يو کال وروسته بايد ۸۵۸=۱,۰۰۰/۱,۱۶۶ ډالره وي. پر دې بنسټ، د P د فعلي ارزښت تولیزه معادله عبارت ده له:

$$P = F(1+i)$$

F د هغه پيســو مقدار دی چې راتلونکی کال ترلاســه کېږي. د بېلګې په ډول په پورتني مثال کې زر ډالره ده؛ i د ســود نرخ يا ۸ ٪ دی او n د هغو کلونو شــمېر دی چې پکې په راتلونکي کې پيسې ترلاسه کېږي. کله چې د سود بيه لوړه شي، يا د هغو کلونو شمېر زيات شي چې پيسې پکې ترلاسه کېږي، په فعلي ارزښت کې په هماغه کچه کموالی رامنځ ته کېږي. د پانګونې يوه پروژه، په زمــاني بهير کې د نغدي عايــد (Cash Flow) بېلابېل مقادير لري؛ د پانګونې په لومړنيو کلونو کې نغدي لګښتونه ډېر وي، خو په ورپسې کلونو کې د وخت په تېرېدو او د پروژې په بشپړېدو سره، د خالــص نغدي عايد کچه لوړېږي او د کاســت (مصرف) په پرتلــه، عايد زياتېږي. د خالص نغدي جريان د محاسبې لپاره له لانديني فورمول څخه کار اخيستل کېږي:

$$NPV = \sum_{t=0} (Bt - Ct/(\rho+i)^t \quad (Net\ present\ Valum)$$

په دغه معادله کې، NPV خالص فعلي ارزښــت، له Bt يا منافع او Ct کاســت (په هر کال کې د پانګونې په ګډون لګښــتونو t) سره مســاوي ده او i د تنزيل نرخ او n د پروژې عمر دی. د يوې تصدۍ لپاره د تنزيل نرخ له بېلابېلو ځايونو څخه د نغدي منابعو د ترلاســه کولو وســطي کاســت دی. کــه NPV = 0 شي، نــو دا په دې معنا ده چې د پروژې عايد يوازې د لګښــت بېلابېل ډولونه پوره کړي، کومه ګټه يا تاوان يې نه دی کړی. په دغه حالت کې د دســکونت نرخ يو ځانګړی نوم يا Internal Rate of Return (IRR) يا د داخلي ســود نوم لري. که NPV مثبت وي، نو پروژه خپل ټول لګښــتونه پوره کړي او تصدۍ ته ګټه هــم پاته کېږي او که NPV منفي وي، نو تصدي تاوان کړی.

د پروژې د متوقع کېدو يوه بله وسيله، د ګټو او لګښتونو (کاست) ترمنځ نسبت دی.

$$BCR = \sum_{t=0} BT(\rho+I)^{-T} / \sum_{t=0}^{n} ct(1+i)^{-t}$$

CCR=Benefit – Cost Ratio

که NPV= 0 وي او BCR = 1 ، نو پروژه به ښــايي لا هم د منلو وړ وي ځکه چې لګښــتونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوس هــم یو لړ ګټې رامنځ ته کولی شي، خو د BCR محاسـبه مبهــم او اختیاري ده ځکه چې یو شمېر ګټو ته ارزښت ورکول ستونزمن دي، د NPV او IRR ارزښتونو پرخلاف چې دقیق وي.

باید یادونه وکړو چې پروژه هغه مهال غوره شي چې خالص فعلي ارزښــت یې مثبت وي او یا پــه بــل عبارت، باید د څو پروژو له منځ څخه هغه پروژه غوره شي چې له ټرټولو لوړ خالص فعلي ارزښت څخه برخمنه وي.

فرصتي لګښتونه

بیــا هم د راټلونکــي ټرټولو لوړ عاید لرونکې پانګونې د ډول پــه موندلو کې د ملي اقتصاد د پلان جوړونکي موقعیت د یوي تصدۍ په شــان دی چې غواړي، پانګونه وکړي؛ یوازینی توپیر یې دا دی چې یو پلان جوړونکی د پانګونې د منابعو له جریان او فرصتي لګښــتونو سره هم لېوالتیا ښــیي. کله چې دولت او یا یوه خصوصي تصدۍ د تولید او منابعو عوامل تر ګټې اخیستنې لاندې نیسي، دا په دې معنا ده چې نورې تصدۍ یې له کارونې څخه منع کوي. د بېلګې په توګه، د اوبو لګولو په یوه پروژه کې پانګونه هماغه ســپماوې کارولې دي چې کولای شــو، د یوه سړک یا د یوه ښوونځي په ودانولو کې هم ترې کار واخیستل شي. د ټولنې لپاره د یوې پروژې کاست (لګښتونه) د عواملي ګټو (اجناس او خدمتونه) له ارزښــت څخه عبارت دی چې که په نورو پرژو کې په کار لویدلــی وای، نو دغه ګټې به تامینېــدې. د بېلګې په توګه، یوه نســاجي فابریکه، اطرافي کارګران اســتخداموي؛ په خپله د تصدۍ لپاره د کار کاست (لګښتونه)، له هغو اُجرو څخه عبارت دی چې یاده فابریکه یې کارګرانو ته ورکوي، خو د ټولنې لپاره یې کاســت په اطرافي ســیمو کې د تولید له تقلیل څخه عبارت دی چې له استخراج څخه یې کارګران پیدا شوي، په دې توګه، په اطرافي سیمو کې د تولید دغه تقلیل د هغو اطرافي کارګرانو له فرصتي کاســت څخه عبارت دی چې په نســاجي فابریکه کې استخدام شوي دي. په عین حال کې که یاده فابریکه د سیمې سپماوې د خپلې پانګه اچونې لپاره راټولوي، خو دغه ســپما په هماغه ســیمه کې د ۱۲٪ په اندازه ســود لري، نو فرصتي لګښتونه یې چې په فابریکه کې کار ترې اخیستل شوی ۱۲٪ دی او باید همدغه نرخ دتنزیل شي. په همدې حال کې د پروژې په ارزونه کې د دتنزیل نرخ باید حقیقي ونیول شي؛ یعنې د انفلاسیون نرخ باید پرې زیات شي. زموږ د بېلګې له مخې که د کلني انفلاســیون نرخ ۱۰٪ وي، نو د حقیقي دسکونت نرخ به ۲۲٪ وي.

اســعار د کاســت او ګټو پــه تحلیل کې وتلې مهمــه ونډه لري ځکه چې زیاتــره مخ پر ودې هېوادونــه نه شي کولی د صادراتو له لارې کافي اســعار ترلاســه کړي، څو پــرې د خپلو وارداتو او پانګونې اړتیاوې پوره کړي. زیاتره پروژې موادو او ماشــین الاتو ته اړتیا لري چې له بهره راځي پر دې بنسټ هره پروژه د اسعارو یو لګښت هم لري، خو که نورې پروژې کمې کړي، نو له دې امله،

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرصتي کاســت (له لاســه وتلي ګټې) يا د هر هغه جنس ګټې چې وارد يا صادرېږي، بايد د هغه اسعارو له مخې، چې پکې مصرفېږي او يا ترې لاسته راځي، وسنجول شي. د بېلګې په توګه، هغه مالوچ چې په نساجي فابريکه کې ترې کار اخيستل کېږي، کېداى شي د صادراتو لپاره هم استعمال شي او اســعار ترې ترلاســه شي نو د دغه مالوچ فرصتي لګښتونه د اسعارو هغه مقدار دی چې له صادراتو څخه ترلاسه کېدلی شواى. که په فابريکه کې توليد شوى رخت د منسوجاتو واردات بدل کړي، نو د داخلي نساجي فابريکې د کار تر پيلېدو وروسته، د منسوجاتو د وارداتو د کښت له درکه د اسعارو سپما، له فرصتي لګښتونو څخه عبارت ده.

تمثيلي قيمتونه Shadow Prices

د اجناســو او خدمتونو هغه لګښــتونه چې د ټول اقتصاد لپاره اټکل کېږي تمثيلي قيمتونه او ټولنيــز فرصتي لګښــتونه نومول کېږي. د دغو برخو لومړنی اټــکل د هغو قيمتونو له مخې ترسره کېږي، چې د ځمکې، کار، پانګې او اســعارو لپاره په بازار کې ټاکل کېږي، خو ډېر نور لاملونه هم شته چې ټولنيز فرصتي لګښتونه او د بازار د بيو ترمنځ توپيرونه رامنځ ته کوي. د بېلګې په توګه: بېلابېلې ســب ســايدۍ، د حداقل اُجرو انحصاري غوښتنې، د ســودي نرخ کنترول، وارداتي تعرفې او ونډې، د بيو کنترول او داســې نور. پر دې بنســټ، د پورتنيو عواملو په پام کې نيولو سره د تمثيلي بيو د موندلو په پار بايد د بازار بيې تعديلې شي. د بېلګې په ډول، که دولت د حداقل اُجوره لپاره معيار ټاکلی وي، نو زموږ په بېلګه کې د نســاجۍ فابريکه ښايي د کارګرانو د فرصتي لګښتونو په پرتله لوړه اُجري کارګرانو ته ورکړي.

په هر اقتصاد کې بيا په ځانګړې توګه د هرې اقتصادي څانګې په سکتور کې دغه تمثيلي بيې بايد په جلا توګه تحقيق او وټاکل شي. دا د اقتصادي پلان جوړونکې دنده ده چې د ريسرچ څانګې يې دغه بيې معلومې کړي. د دغو بيو په ټاکلو سره پلان جوړونکي کولی شي، توليدي منابع په ښه بڼه تعبيه کړي او په دې توګه تثبيت شوو ملي هدفونو ته ورسېږي.

پــه لنډه توګــه بايد يادونه وکړو چــې د فرصتي فعلي لګښــتونو او تمثيلي بيــو څخه په ګټه اخيســتنې سره کولی شــو، له اقتصادي پلوه د يوې پروژې ارزونه ترسره کړو. په عين حال کې دا هــم بايــد له پامه و نه غورځوو چې د اقتصادي پرمختيا په کتابونو او نړيوال بانک په رپوټونو کې د پروژې له دريو ارزونو څخه چې په لاندې توګه دي، نوم اخيستل شوی دی:

۱- د پروژو د سوداګرۍ ارزونه يا Commercial Project Appraise: په دغه ارزونه کې يوه تصدۍ د بازار د مروجه قيمتونو له مخې خپله پانګونه تحليلوي.

۲- د پــروژې اقتصــادي ارزونه يــا Economic Prohect Appraisl: د پــروژې له اقتصادي

(c) ketabton.com: The Digital Library

ارزونې څخه موخه د پروژې په تحلیل کې له فرصتي لګښــتونو او ټمثیلي بیو څخه ګټه اخیســتنه ده چــې هدف یې باکفایته اقتصادي وده او په اقتصاد کــې له کمیابو عواملو او منابعو څخه کار اخیستل دي. دغه ارزونه د پلان جوړونکو له خوا د پلان په ترتیب کې ترسره کېږي.

۳- **د پروژې ټولنیزه ارزونه:** په ټولنیزه ارزونه کې هم له فرصتي لګښــتونو او ټمثیلي بیو څخه کار اخیســتل کېږي او هم د عاید د تر ټولو مناســبې وېشــنې په پار د رفاهیت وزنونه د پروژو او پلانونو په ترتیب کې د کار اخیستنې وړ ګرځي.

نیوکې

باید یادونه وکړو، چې د یوه پلان په ترتیب کې د پورتنیو ارزونو ډولونه په وروستي پړاو کې د اړوندو عددونو او کووفیســینتونو په سموالي پورې تړلي دي او د دغو ضریبونو حداکثر برخه ثابت فرض کېږي. دغه لړۍ په ســکتورونو کې د تولیدي پروســې په بهیر کې کوم تکنالوژیکي تغییر نه رامنځ ته کوي. له بلې خوا دغه عددونه او ضریبونه تر ډېره بریده د صنایعو د دریو تر پنځو کلنو تېرو تجربو څخه ترلاســه کېږي. په داســې حال کې چې د پلان جوړونې اصلي دنده په راتلونکي کــې اقتصــادي تبدیلات او اجراآت دي. له دې امله د دغې موخې لپاره تر پلان مخکې له ضریبونو څخه کار اخیســتنه ډېره ګټوره نه ده؛ په دې توګه باید له پلان جوړونې سره ســم پکې نوی والی رامنځ ته شي.

په هر ســکتور او تصدۍ کې د تولید تابع یوازینۍ فرضیه ســتره تجمع په یو قالب کې ســاده کــوي، خو د دغه تخنیک عملي تطبیق د حاصل مــصرف د تخنیک له محدودیت سره مخامخوي. پــه ځانګړې توګه دغه موضوع تر ډېره حده، په بېلابېلو صنایعو کې د اســتخدام په تړاو له زیات ارزښــت څخه برخمنه ده ځکه چې ځېنې صنایع د اســتخدام پراخه او زیاته وړتیا لري او که د یو ســکتور ټول صنایع په یو قالب او یا د یو تخنیک له مخې ارزول کېږي، نو د مختلف شــکلونو او بېلابېلو تولیدي توابعو درلودونکو صنایعو بېلابېل اثرات پټ پاتې کېږي. باید یادونه وکړو چې دغه ستونزه د تخنیک له انتخاب او متناوبو ضریبونو څخه په ګټې اخیستنې سره د خطي او غیرخطي پروګرامونــو له لارې حلېدای شي، خو په عمل کې دغه مډلونه د پیچلو کړنلارو او زیاتو احصاییوي معلوماتو په وړاندې کولو سره د مخ پر ودو هېوادونو له واک څخه لوړ دي.

بالاخره د مصرف او حاصل د وړاندوینې ماډلونه د هغو هېوادونو لپاره چې نسبتا پراخ صنعتي بنسټ لري او د صنایعو د (Linkage) اړیکې پکې غښتلې دي، تر نورو موافق او مناسب برېښي. په داسې حال کې چې زیاتره مخ پر وده هېوادونه کوچني صنعتي بنسټ لري او د موثقو عددونو شمېر یې هم لږ وي، له دې امله پلان جوړونکی په دغو هېوادونو کې کولی شي، له ساده ماډلونو

(c) ketabton.com: The Digital Library

څخه چې یوازې څو محدود سکتورونه په بر کې نیسي کار واخلي. په دې توګه په راتلونکي کې د بشپړو عددونو او ګټورو تجربو امکانات ترلاسه کېږي.

که څه هم زیاتره مخ پر وده هېوادونه په خپلو پلان جوړونو کې د مکرو اکونومکي (-Harrod Doomar) له بنسټیزو تخنیکونو او مډلونو او د حاصل او مصرف له ساده مډلونو څخه کار اخلي، خــو ځېنې یې د ســایوي محدودو وجوهــو په تعبیه کې کار ترې اخــلي، ګواکې چې د پروژې له ارزونې څخه اســتفاده کوي. خو په هر صورت دغه درې طریقې له عملي او علمي پلوه له یو بل سره اړیکــې لــري. لکه څرنګه چې د مکرویک ماډلونه پراخه ســتراتیژي طرح کوي، د هم مرتبطو هدفونو د مصرف حاصل تحلیل سره راټولوي او د پروژې ارزونه په هر سکتور کې د پلان جوړونې کفایت او انفرادي پروژې کره کوي. په هره اندازه چې دغه درې طریقې په ګده سره په کار یوړل شي او تر منځ یې نژدې اړیکې وي، په هغومره کچه د پلان جوړونې بریا ډېره وي.

د یــو مــخ پر وده هېواد لپــاره د پلان جوړونې د یو خاص ماډل غــوراوي باید په تقلیدي بڼه تــرسره نه شي. لکه څرنګه چې ښــکاره ده، یو مــاډل د ځانګړو شرایطو او وخت له مخې په هېواد کې بریالی دی، نو باید فکر و نه شي چې همدغه ماډل به د بېلو شرایطو لرونکي یو بل هېواد کې هم ورته پایلې ولرلی شي. د مخ پر ودو هېوادونو تر ټولو لویه ســتونزه دا ده چې د پلان جوړونې د فني پرسونل د کموالي، د احصاییې قلت، د اقتصادي رښتینی جوړښت د ناڅرګندوالی له امله په تقلیدي بڼه د هدفونو پر ټاکلو لاس پورې او د نورو هېوادونو ماډلونه یې په کار وړي. دا ســمه ده چــې د هماغو هېوادونو کارپوهانو (د افغانســتان په پــلان جوړونه کې روسي، امریکایي او یا هندي مشــاورینو) په خپلو هېوادونو کې چې بېل اقتصادي شرایط لري، تجربوي پلان جوړونه نه لــري، خو دا په دې معنا نه ده چې هغوی په افغانســتان کې د پــلان جوړونې لپاره هم پراخ لید ولري، دودونه، عنعنې، د منابعو محدودیتونه، د ګواښونو منل او د افغانستان د حکومت کړنې او داســې نور وپېژني. له دې امله توصیه کېږي چې پر کورنیو پلان جوړونکو او فني پرســونل باندې باید ډېر باور وشي او د بهرنیانو په پرتله نظریو ته یې ارزښــت ورکړل شي. خو په تاســف سره باید ووایو چې د افغانستان د تېرو دورو په پلان جوړونه کې هغه څه چې د مسترالف او یا موسوچ له خوا څرګندېده، ان د هغوی بې بنســټه ویناوو او خبرو ته هم د کورني کارپوه د علمي او نظریاتي فورمولونــو په پرتله ډېر ارزښــت ورکول کېده او د پلان دوزیر او نــورو دولتي چارواکو له خوا به منــل کېدل. له دې امله دا بې ځایه نه وه چــې دغه پلانونو دتوقع پایلې نه درلودې؛ ځکه هغوی (کارپوهان) نه یوازې د هېواد له وضعې څخه ناخبر وو، بلکې دغه مهال یې په ډېره هوښیارتیا او ځیرکتیا سره د خپلو متبوعو هېوادونو او مرسته کوونکو موسسو هدفونه د افغانستان لپاره په پلان کې په پام کې نیول او پلي کول. د غازي آباد پروژې چې میوه یې د روسیې بازارونو ته صادرېدله، او یا په باغ بالا کې د انټرکانینټل هوټل ودانۍ چې تر دې ډېر لوړ و، چې یو عادي افغان پکې پښه

(c) ketabton.com: The Digital Library

دننه کړي، تر لاس لاندې ونیول شول. له دې امله به بې ځایه نه وي چې په مخ پر ودو هېوادونو کې د پلانونو د ناکامۍ او ماتې د لاملونو په اړه یوه اندازه په تفصیل سره خبرې وکړو، ترڅو زموږ ځوانـان د مخکنیو پلانونو ټولې نیمګړتیاوې درک کړي او په راتلونکي کې وکولی شي چې د هېواد له شرایطو سره سم پلانونه طرح کړي.

په زیاترو وروستـه پاتو هېوادونو کې په وروسـتیو څو لسیزو کې پلانونه خپل واقعي هدفونو ته نه دي رسـېدلي. د پلانونو د رسـمي خپرونو او واقعیتونو ترمنځ توپیر ډېر زیات دی. که څه هم د دغـو پلانونـو د زیاترو هدفونه، د بېوزلۍ د عاید په وېـش کې د نااندولۍ د کچې راټیټول او د بېـکارۍ کنټرول و، خو په زیاترو مخ پـر وده هېوادونو کې دغه پلانونه د نورو ناورینونو د رامنځ ته کېدو لامل شـول. په همدې حال په افغانسـتان کې هم لکه څرنګه چې لاندیني تشریحات یې ښـودنه کوي، د پلان جوړونې هدفونه لکه څرنګه چې یې وړاندوینه شـوې وه، ترلاسـه نه شول، د کابل ښـار اطراف ته په کتو او ښـارونو ته د اطرافیانو کډوالېدل کابل ښار یې داسې پراخه کړه، چې یاد ښـار د لویدیځ، ختیځ، شـمال او جنوب له لوري دومره پراختیا موندلې چې نا آشـنا سړي ته ډېره ګرانه ده چې د کابل پخوانی ښـار ومومي. د کابل په بېلابېلو سـیمو کې د هغو بیکارانو چې سـهار وختي د ورځې تر نیمایي د کار د پیدا کولو لپاره انتظار کوي، د یو ځای کېدو سـیمې جوړې شوې چې تر ټولو مهم یې: سرای غزني، دهمزنګ، سرچوک، پارک زرنګار، د حاجي یعقوب څلورلارې، د شـهر آرا بازار او داسـې نورې سیمې دي. د دغو بیکارو کسانو څلورمه برخه، له دې پرته چې د ورځې کومه دنده ومومي، ورځې بیکاره او وږي تېروي او سـبا ته د بیا لپاره همدغې سـیمې ته راځي. دغه وضع پـه هېڅ صورت د پلان له بریالیتوب څخه اسـتازیتوب نه کوي. لکه څرنګه چې لیدل کېږي د بیکارانو یوه بله اضافي ډله د ۱۲ ټولګي فارغان جوړوي. په افغانستان کې ځمکني اصلاحات پیل شـول، خو زموږ بزګران د کرکیلي لپاره، بزغالۍ، کوډ، غوایي او کافي اوبه نه لري. نو دغه بزګر د اوبو او یوې ګولې ډوډۍ د پیدا کولو لپاره خپله ځمکه او پټۍ پرېښوده او د خپلې کورنۍ له نورو غړو سره د سرچوک د بیکارانو له ډلې سره یوځای شول چې د ورځنۍ اُجرې استخدام لپاره له سهاره تر ماښامه په انتظار کې تېروي.

په مخ پر وده هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې او ناکامۍ لاملونه

۱- د پـلان او د پـلان د پلیتوب نیمګړتیاوې: پلانونه ډېر په چټکۍ سره طرحه شـول، او د هر یوه لپاره بېلابېل هدفونه په پام کې ونیول شـول. د هدفونو د تضاد او سـیالۍ موضوع مطرح نه ده. له دغو پلانونو څخه زیاترو یې یو شـکلی ډیزاین درلود، خو په عین حال کې مبهم (ناڅرګند) و. لکه د پیکاسو تابلوګانو په څېر، ګواکې د هدفونو جزییاتو او له یوه بل سره یې د توافق په اړه فکر نه و شوی. دغو هدفونو ته د رسېدو په موخه ځانګړې تګلارې په پام کې نیول شوې وې خو

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تګلارو تضاديې له پامه غورځول شوی و.

۲- **د کافي او د اعتماد وړ ديټونو نشتوالی:** دا ښکاره خبره ده، چې د بل هرڅه په څېر احصايې هم په مخ پر ودو هېوادونو کې ډېرې کمې لږ مســتند او د اعتماد وړ وي. کله چې د پراخې پلان جوړونې لپاره پر دغو شــمېرو اعتماد وشي، نو دا هم ښــکاره ده چې پايله يې د هيلو پرخلاف او ماتــه يې حتمي ده. په ځانګړې توګــه هغه مهال چې دغه مصنوعي او نيمګړي عددونه په پيچلو مډلونو کې ځای پر ځای شي، نو بايد د مثبتې پايلې انتظار ترې و نه لرو.

۳- **د نه اټکليدو داخلي او خارجي اقتصادي اختلاف:** لکه څرنګه، چې مخ پر ودو هېوادونه تر هر څه زيات بهرنۍ ســوداګرۍ، پانګه ييزو وارداتو او فني پرسونلو ته اړتيا لري، نو په دې توګه د لنډمهالو پلانونو تدوين هم ستونزمن برېښي. د مثال په ډول، په ۱۹۷۴ او ۱۹۷۹ کلونو کې د نفتي بيې د زياتېدو له امله، زياتره مخ پر ودو هېوادونه له ســترو ســتونزو سره مخ شــول چې په يادو هېوادونو کې د زياترو پلانونو د تعديل لامل وګرځېده. خو دا يوه بېلګه وه چې د دې ښودنه کوي چــې مــخ پر وده هېوادونه تر کومه بريده د خپلې پلان جوړونې په برخه کې له نړيوالو اقتصادي ناســمتياوو څخه اغېزمن کېږي. دغه مهال يوازې هغه وروســته پاتې هېوادونو وکولی شول چې د دغه ناســم نړيوال اقتصادي بهير له زيانونو څخه تر يوه بريده ځانونه وساتي چې خپل پلانونه يې تعديــل کړی وی. پر دې بنســټ، دغه هېوادونه بايد د زياتې مودې لپــاره پر خپلو کورنيو منابعو اتــکا ولري، او د اقتصادي انضمام له لارې هڅه وکړي چې د خپلو پلانونو لپاره د تطبيق او پلېتابه ډګر ومومي.

۴- **موسســاتي کمزورتيا:** په زياترو مخ پر ودو هېوادونو کې د پلان جوړونې موســســه يا د پلان وزارت شــتون لــري چې تر ټولو مهم کار يې له عددونــو سره لوبې دي. خو د هېوادونو د (عادي او پرمختيايي) او په خپله د پلان وزارت د بوديجې کنټرول د ماليې وزارت د بوديجې د رياست په لاس کې دی. د دندو دغه ډول وېشــنه په حقيقت کې ســتره نيمګړتيا لري او د پلان وزارت ونډه يــې يــوازې د عدد جوړولو د فابريکې په محدوده او رپوټ ليکو کې خلاصه کوي. د ماليې او پلان وزارت ترمنځ د مباحثو او اړيکو کچه محدوده ده او ځېنې وختونه د قدرت جګړه د حکومت دغه دوه ځانګې سره دوښــمنې ګرځولې. هغه څه چې د پلان وزارت تر لاس لاندې نيسي او په اړه يې پلان طرحه کوي، (دغه موضوع په افغانستان کې په ځانګړې توګه د جمهوريت په دوران کې په وضاحت سره ليدل کېږي) د ماليې وزارت هڅه کوي چې په يو ډول نه يو ډول له ګډوډيو او اخلال سره مــخ کړي. د پلان جوړونکو له خوا له نړيوالو ســاحو څخه د پــلان جوړونې د تقليدي ميتود کارونه يوه بله ستونزه ده چې د دغه وزارت توصيې يې له محيطي شرايطو څخه بهر واقع کوي او

(c) ketabton.com: The Digital Library

تر يوه حده له بېځايو توصيو څخه د ډېره کولو په برخه کې ماليې وزارت مجبوروي.

د دې ترڅنــګ د ځو طبقه يي اداري پروســيجرونو شــتون، د نوښــتونو او تغييــر پر وړاندې مقاومت، طرحه شــويو هدفونو نه ژمنتيا، د ملي علايقو او ګټو پرتله شــخصي او ګوندي علايقو او ګټو (د لوړو ځوکيو نيول يا په اوسني دنده پاته کېدل) ته لومړيتوب ورکول، فساد او بډه اخيستنه او داســې نور عوامل هغه څه دي چې د اقتصادي پلانونو تطبيق او پليتابه له ننګونو سره او ماتو سره مخ کوي.

د نړۍ په ځېنو هېوادونو کې د پلان وزارت شتون نه لري او ياد وزارت د ماليې وزارت د يوې څانګې په توګه فعاليت کوي. دغه چاره که څه هم يو لړ ګټې لري؛ لکه د وزيرانو ترمنځ د سياليو کچــه راټيټــوي او د تمويل او پلان جوړونې د منبع په توګه د ماليې وزارت مســووليت زياتوي خو منفي اړخ يې بيا دا دی چې په ماليې وزارت کې د اداري تشکيلاتو د پراختيا لامل ګرځي.

۵- د ســياسي غوښــتنې نشــتوالی: په زياترو مخ پر ودو هېوادونو کې پلانونــه يوازې د رنګه کاغذونو پر مخ په ښايســته بڼه چاپېږي، خو تطبيق يې د هغو لاملونو له امله چې مخکې موترې يادونــه وکړه، له ســتونزو سره مخ کېږي. په دې برخه کې يــو بل لامل د پلانونو د تطبيق په برخه کې د سياستوالو د غوښتنې نشتوالی دی. په دغو هېوادونو کې کله چې مطروحه پلانونه د دولتي مامورينو او نورو اشخاصو شخصي ګټې له ګواښ سره مخ کړي، نو ياد کسان د پلان د تطبيق مخه نيسي او په اداره کې د هر راز ريفورم پر مخ خنډ ګرځي؛ خو له دې ټولو سره سره، سياستوال خپله ژمنتيــا نه پــوره کوي. په دې توګه د يوه پلان تطبيق، د سياســتوالو او تصميم نيوونکو کړيو کلک هوډ ته اړتيا لري. سياســتوال بايد له ګروپي، قومي او صنفي کړيو څخه ځانونه وباسي او د خپل هېواد د اقتصادي پرمختيا او د مطروحه پلان د تطبيق لپاره پراخ نظر، کلک هوډ او پياوړې ژمنتيا ولري. دا ښــکاره خبره ده، چې پرمختيايي او ريفورمي پرېکړې هر وخت او په هر ځای کې، د يو شــمېر ځواکمنو او متضررو کســانو د مقاومت امکانات رامنځ ته کوي، خو په دې خاطر، چې يو ريفورم وکولی شي، يو زيات شــمېر کسانو ته ګټه ورسوي او لږ کسان ترې زيانمن شي، نو اقتصادي سياستوال بايد د خپلو پرېکړو په پليتابه کې کلک هوډ او پوره ژمنتيا ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دریېیم څپرکي لنډیز

اقتصادي پلان جوړونه:

د اقتصادي پرمختیا هدف ته د رسېدو لپاره، زیاتره اقتصادپوهان له پلان جوړونې څخه پلوي کوي. دغه پلوي په دې خاطر ده، چې اقتصادي پلان اغېزمنې پایلې ولري، په ځانګړې توګه په شوروي اتحاد او چین کې د کمونیزم په دوو دریو لومړیو لسیزو کې او همدارنګه تر دویمې نړیوالې جګړې وروسته د اروپا په بیاودانولو کې د مارشال داقتصادي پلان بریالیتوب. د اقتصادي پلان په اړه دا خبره کره ده، چې یو اقتصادي منظم پلان کولی شي، ډېر ژر د بریا پولې ته ورسېږي. په زیاترو مخ پر ودو هېوادونوکې په مختلفو درجو پر اقتصادي پلان جوړونې لاس پورې شوی؛ باید یادونه وکړو، چې د دغو پلانونو بریالیتوب په موجودو شرایطو، د ټولنې پر واقعیتونو، د وسایلو او پرسونل د چمتو کولو په څرنګوالي او په خپله د پلان په طرح پورې تړلی دی.

د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه:

د هغو مثبتو اړخونو سره سره، چې د بازار اقتصاد تـرې برخمن دي، خو په ځېنو حالاتو کې بیا په ښه توګه کار نه شي کولی، چې دغه لړۍ د (بازار د ناکامیو) په ډله کې شمېرل کېږي. لکه څرنګه چې په همدغو حالتونو کې بازار په خپل حال پرېښودل شي، نو په کفایت سره کار نه شي کولی؛ موږ دلته نه غواړو، چې د بازار د ناکامیو او ماتو له لاملونو څخه هر یو تر بحث لاندې ونیسو، بلکې په لنډه توګه ترې یوه یادونه کوو:

۱. بهرنۍ سپما (صرفه جویۍ).
۲. بهرنۍ نه سپما (بهرنی عدم صرفه جویۍ).
۳. د نویو صنایعو دلیل.
۴. د مصرفوونکو واکمنی د بازار پر اقتصاد اغېزې لري.

ملي پلان جوړونه:

د بازار د ناکامیو په اړه له پورتنیو تشریحاتو څخه باید درک شي، چې حکومتونه په مختلطو اقتصادونو کې په یو ډول نه یو ډول مداخله کوي. د دغې مداخلې موخه د بازار د اقتصاد د نیمګړتیاوو اصلاح، د نورو تصدیو لپاره د پرمختیایي او تشویقي زمینو برابرول، د بېوزلو طبقو په ګټه نسبتاً په لوړه کچه د عوایدو د بیا وېش او بالاخره یو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبري وي. د دې یادونه هم باید وکړو، چې دولت د دغو مداخلو په ترڅ کې باید لومړی هدفي رجحانات ترتیب او مناسبې وسیلې لکه د مالیاتو وضع کول تنظیم کړي او همدا راز د پیسو د عرضې، د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنټرول په خپل لاس کې واخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې سیاست:

د مــلي اقتصــاد په پلان جوړونه کې سیاســتوال یو لــړ هدفونه ټاکي او د پلیتــوب جواز یې صــادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهــان او پلان جوړونکي ورته عملي حــل لارې لټوي او بالاخره انجنیران او نور مامورین لکه د کرنیزې پرمختیا مامورین یې د پلیتوب ډګر ته سپاري.

د پلان جوړونې پروسه:

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

پــه لومړي پړاو کې پر ســیاسي رهبرانو لازم دي، چې د پــلان هدفونه تثبیت کړي. لکه څرنګه، چــې د هدفونو په بڼه یو شــمېر یــې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د اســتخدام زیاتوالی، د عاید د بیا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلۍ له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عین حال کــې، ســیاسي رهبران باید د هدفونو تقدم او لومړیتوب هم وټاکــي. په دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهیت تابع ته څو ورکول کېږي، چې هغوی په ټاکلو تدبیرونو سره ملي قدامتونو ته رســېږي. دغــه تدبیرونه چې د هدفونو په وزن او رنګ کې وړاندې شــوي، پــه ریاضیکې بڼه هم بیانېدای شي، خــو لــه دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخیســتل کېږي. تر ټولو معمــول یې دا دی، چې هدفي زیاتوالــی په یوه یا څو ټاکلــو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زیاتوالی، په اســتخدام کې ۲٪ زیاتوالی او داســې نور او بیا پلان جوړونکي ته امر وشي، چې د ترلاســه کېدو لارې چارې یې ومومي. بالاخره سیاســتوال کولی شي، چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښــت قایل شي، د بېلګې په ډوله پلان جوړونکي ته ووایي، چې د اقتصادي ودې او اســتخدام هدفونه دواړه په دغه پــړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکی دنــده له همدغه پړاو څخه پیلېږي، هغه د کمیابو منابعو موجودیت ته متوجه کېږي، ګوري چې په اقتصاد کې د بهرني پانګې د سپما، د دولت عاید، صادراتي عاید او د ماهرو او متخصصو کارکوونکو د نسبت اندازه څومره ده. یا په بل عبارت، ټول فزیکي او اداري محدودیتونه یو یو څېړي، دغه محدودیتونه هدف ته د رســېدو څواک کموي. تر دې وروســته پلان جوړونه هدفونو ته د رســېدو وسایلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګه اچونې د پروژو، د قیمت د سیاستونو، د پولي او مالي سیاست ټاکل او داسې نور. پر دې بنسټ، ښایي داسې لارې چارې ولټول شي، چې شخصي انګېزې رامنځ ته او ملي هدفونو ته د رسېدو په لاره کې د خصوصي پانګه اچوونکو د هڅونې او تشویق لامل شي. بالاخره پلان جوړونه میکانیکــي پړاو ته رســېږي. په دغه پړاو کې یو لړ تدبیرونه تــر لاس لاندې نیول کېږي، ترڅو ملي هدفونــه ترلاســه شي. د دغه پړاو پایله د یو پرمختیایي پــلان رامنځ ته کېدل دی، چې په راتلونکي کې ترلاسه لاندې نیول کېږي.

دریېــم پړاو، د مســئوولو چارواکو له خوا د پلان تطبیقــول دي. په دغه پړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رسېدلې. د پایلو د راټولو منظمه کتنه او تحلیل یې ښایي په پلان کې

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تعدیلونو لامل شي. د راتلونکو شویو عددونو له مخې نه یوازې د فعلي پلان بریالیتوب ټاکل کېږي، بلکې په عین حال کې، د راتلونکو پلانونو د طرحې لپاره ښه مواد هم ترلاسه کېږي. بالاخره څلورم پړاو دا دی، چې ښـايي، د پلان په دغه بهير کې څرګنده شي، چې کوم هدف ته لږ ارزښـت او کوم یوه ته زیات ارزښت منل شوی دي.

د پلان جوړونې ماډلونه:

په لاندې توګه دي:

١. د کینزیونونو ماډل.

٢. د صنایعو ذات البیني ماډلونه.

د ټولنیزې محاسبې مټریکس Socual Accounting Matrix (SAM):

که څه هم کېدای شي، چې له نورو اضافاتو سره د حاصل لګښت تابلو پېچلی شي، خو بیا هم د پلان جوړونې سیاست بنسټیز اړخونه په بر کې نه نیسي او د ۱۹۷۰ کلونو په لسیزه کې د ټولنیزې محاسـبې مټریکس یا SAM رامنځ ته شـو، چې د لونټیف مډل د پراختیا لامل وګرځېده. په دغه سیسـتم کې د تولید د هر عامل لپاره کېدای شي، یو سـتون یا قطار اضافه شي؛ د بېلګې په ډول: د پانګــې د ډولونو د بېلابېلو کاري مهارتونو لپـاره عوامل، چې د لیونتیف په تابلو کې ورزیاتېږي، د مــازاد، وارداتو، صادراتو او پانګې ارزښـت د رامنځ ته کېدو پـه برخه کې د یو څرګند لید وړاندې کول، شـونی کوي. د ټولنیزې محاسبې په مټریکس کې یو بل ابداع د هرې یوې کورنۍ، تصدي او حکومت لپاره د یوه قطار (حاشـیه) او یو سـتون ورزیاتول دی. کورنۍ د عاید مقدار پر بنسـټ، تقسیم شوي او تصدي د پراخوالی او یا ملکیت له مخې پر کوچنیو اجزاوو باندې وېشل کېږي.

خطي پروګرام جوړونه Linear Progranming:

د حاصل دلګښت تحلیل هغې پوښتنې ته ځواب وایي، چې آیا د صنایعو ټاکلو هدفونو ته د رسـېدو لپاره کافي منابع په لاس کې شـته او که څنګه؟ خو پلان جوړونکي بیا خپله پوښتنه په بل ډول مطرح کوي، هغوی داپوښــتنه کوي، چې ثابت منابع څرنګه وکارول شي، ترڅو په پراخه کچه خپلو هدفونو ته ورسېږو.

په مخ پر وده هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه:

١. د پلان او د پلان د تطبیق نیمګړتیا.

٢. د کافي نه اعتماد وړ ریټونو نشتوالی.

٣. د نه وړاندوینې وړ بهرني او داخلي اقتصادي اختلالات.

۴. موسساتي کمزورتیا.

۵. د سیاسی غوښتنې نشتوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېیم څپرکي پوښتنې

۱. د اقتصادي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟

۲. د بازار اقتصاد د ماتې لاملونه واضح کړئ؟

۳. د پلان جوړونې د سیاست په اړه معلومات ورکړئ؟

۴. د پلان جوړونې پروسه کوم پړاوونه وهي، پړاوونه یې ولیکئ؟

۵. د پلان جوړونې ماډلونه کوم دي، نومونه یې واخلئ؟

۶. د ټولنیزې محاسبې د متریکس په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟

۷. خطي پروګرام جوړونه له بېلګې سره توضیح کړئ؟

۸. په مخ پر ودو هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه توضیح کړئ؟

۹. د پروژو ارزونه په څه ډول ترسره کېږي، په اړه یې خپل معلومات ولیکئ؟

۱۰. د سیاسي غوښتنې نشتوالی څه شی دی، په اړه یې خپل وضاحت وړاندې کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

پراختیا او له کاري پلان څخه ګټه اخیستنه

ټولیزه موخه:

د مدیریت په ټولو سطو کې د کاري پلان د طرحې په اړه د معلوماتو ترلاسه کولو لپاره د اړینو اړتیاوو رامنځته کول.

د زده کــړې موخې: محصلین بــه د دغه څپرکي په پای کې پر دې وتوانېږي، چې لاندني معلومات ترلاسه کړي:

- کاري پلان څه شی دی؟
- له موخو او پروګرام سره سم کاري پلان.
- په ټولو سطحو کې د کاري پلان طرحه.
- د کاري پلان لپاره د فعالیتونو تحلیل او تجزیه.
- د حالاتو د تغییر لپاره د پلان جوړول.
- د کاري پرمختیا د څېړلو په موخه د کاري پلان په کار اچول.
- ټیم لرونکی کاري پلان.
- پر خپل مسیر د پروګرام د ساتلو په موخه د کاري پلان کارونه.
- د پروګرام د ارزونې په موخه د کاري پلان کارونه.
- د پلان جوړونې دوره.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کاري پلان پراختیا او ترې ګټه اخیستنه

Work planning: Developing and Using Work Plan

What is work plan? کاري پلان څه شی دی؟

کاري پلان له جانبي دندو څخه شمېرل کېږي، چې د برنامې د پرمختیا او تطبیق لپاره ترسره کېږي. یو کاري پلان هغه سند ته وایي، چې د کارکوونکو د مدیر په وسیله ترتیبېږي. کاري پلان د پلان شویو فعالیتونو ټول لیست، د ترسره کېدو نیټه یې او دا چې د چا په وسیله به ترسره شي، هغه منابع چې ورته اړتیا لیدل کېږي، هغه مسئوول کس چې د ترسره کېدو مسوولیت یې پر غاړه لري، په بر کې نیسي. کاري پلان یو داسې سند دی، چې د پروګرام د تطبیق په موخه کاري کفایت او بشپړه اغېزمنتیا لري او باید په منظمه او دوامداره توګه د څېړلو د یوې وسیلې په څېر، په ټولو سطوحو کې وکارول شي.

کاري پلان (چې عملیاتي هم نومول کېږي) له اوږد مهاله پلان څخه بېل پلان دی. دغه پلان هم د مشخصو فعالیتونو د ترسره کېدو په پار یوه ټاکلې موده (چې له یوې اونۍ تر یوه کاله پورې وي) په بر کې نیسي. کاري پلان د پلان شویو فعالیتونو د تطبیق په بهیر کې کله کله بیاکتنې ته هم وړاندې کېږي. اوږدمهال پلان باید هغه ځای چې موږ غواړو ورته ورسېږو او د رسېدو میتودونه یې توضیح کړي. یو شمېر اداري د اوږدمهالي پروسې په بهیرکې موخې پلانوي، پرمختیا او وده ورکوي.

کاري پلان د پروګرام له موخو سره پیلېږي

Objectives working begings with programs's

که څه هم د اوږدمهالي پروسې د پلان جوړونې په بهیر کې ستاسې د پروګرام موخې پراختیا موندلی وي، خو د پروګرام دغه مقاصد (موخې) ستاسې د کاري پلان د پروسې لپاره د پیل ټکی دی. د کاري پلان په پروسه کې دخیل کسان، هغه فعالیتونه ټاکي، چې د موخې د ترسره کېدو لپاره باید صورت ومومي. په ټولیزه توګه یوه اداره په یوه پروګرام سره نه یوازې ټول کلني کاري پلان ته باید پراختیا ورکړي، بلکې د کاري پلان انفرادي خدمات یا د کارکوونکو د کاري پلان خدمات هم وړاندې کړي، چې په ترځ کې یې وکولی شي، د اونۍ او میاشتني پلانونه هم اصلاح کړي. له کاري پلانونو او د کاري پلان له پروسې څخه د ګټې د ترلاسه کولو په موخه تاسې دې ته اړیاست چې لاندې ټکي په پام کې ونیسئ:

- هغه پړاوونه، چې د کاري پلان په پروسه کې باید شامل وي.
- څرنګه په هر کال کې د کاري پلان پروسې ته پرمختیا ورکړل شي؟
- کلنی کاري پلان څرنګه برابرېږي او د پروګرام د پلانولو او ارزولو ترمنځ ارزښت څرنګه

(c) ketabton.com: The Digital Library

جوتېدای شي؟

– هغه تکتیکونه چې د پلان جوړونې د ډیزاین لپاره وکولی شي، د کارکوونکو خدمتونه سره بېل کړي.

د کاري پلان چمتووالی Getting ready for work planning

په ټولو سطحو کې کاري پلان Work planning occurs at all levels

کاري پلان هغه پروسه ده، چې د یوې اداري یا پروګرام په ټولو سطوحو کې کارونه لري. یو کاري پلان د مدیر او اړوندو کارکوونکو له خوا ددي لپاره لیکل کېږي، چې مشخص فعالیتونه پلان کړي، هغه منابع وټاکي، چې د فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره اړین ګڼل کېږي او بودیجه برابره کړي. د کاري پلان د پروسې پر مهال مدیر هغه مشخص فعالیتونه، چې د دندو په بېلابېلو سطوحو کې ترسره کېږي (ساحوي، کلنیک، ټولنه، کلی) د یوې ټاکلې مودې لکه کال، میاشتې، ورځ او داسې نورو له مخې ټاکي. د کاري پلان پایلې ټاکلي موخې او ورته فعالیتونه چې باید ترسره شي، تعینوي. دغه فعالیتونه هغه مهال د پروګرام د ترسره کېدو اجازه ورکوي، چې موخې ترسره شي. د دغو فعالیتونو د پوښښ لپاره بودیجه باید له موجود د فنډ سره پرتله شي؛ په هغه صورت کې، چې کار او فعالیت ډېره په ګرانه بیه تمام شي، نو په کاري پلان کې باید تغییر رامنځ ته شي.

په هغه صورت کې، چې لندمهاله کاري پلان په لومړنۍ بڼه د پلان جوړونې موخې او بېلې بودیجې په بر کې و نه نیسي، نو اړوند کلنی کاري پلان او کلنۍ عملیاتي بودیجه باید تعدیل شي. پر دې بنسټ یوه اداره کولی شي، ډېر انفرادي کاري پلانونه، چې د تاسیس پلان پر مخ وړي، ولري.

هغه پوښتنې، چې د کاري پلان په وسیله ځوابېږي

Question Answered By the Work Plan

C.B.D

که څه هم د کاري پلان د پراختیا په حال کې یاست، خو د یوې مشخصې ساحې لکه سي. بي. دي او یا کلنیک لپاره کاري پلان، په یوه له دغو موقعیتونو کې د کارکوونکو د غړو له کاري پلان سره ورته دي. تاسې اړتیا لرئ، د هغو فعالیتونو د جزییاتو په دننه کې، چې د پروګرام د مقاصدو لپاره ترسره کېږي، سوچ وکړئ او ممکن لاندینیو پوښتنو، په ترسره کېدو کې له تاسې سره مرسته وکړي:

– موخو (مقاصدو) ته د رسېدو لپاره باید کومو فعالیتونو ته پاملرنه وشي؟

– څوک دغه فعالیتونه ترسره کوي؟

– فعالیتونه څه وخت پر مخ وړل کېږي؟

– کومو منابعو ته اړتیا لیدل کېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د فعالیتونو تحلیل او څېړنه (Analyzing and discussing the activities)

کارکوونکـــي چـــې په هره کچه کې وي، باید کاري پلان ولـــري. لکه څرنګه چې د پلان جوړولو پروســـه (کار باید څرنګه پلان شي او کوم کســـان پکې دخیل وي) د نهایي پلان په کچه مهمه ده. د پلان طرح د هغو کســـانو لپاره، چې د پلان جوړونې په پروســـه کې دخیل دي، دا موقع برابروي، ترڅو یو لړ پوښـــتنې مطرحې کړي. پوښـــتنې باید د پروګرام د لومړیتوبونو په پام کې نیولو سره د کارکوونکو د وخت اختصاص، د فردي او پروګرامي مقاصدو (موخو) د مناســـبوالي، کورني همغږۍ (د اړتیا پر مهال نقلیې وسیلې ته لاسرسی) او له نورو دفترونو سره د همغږۍ په اړه مطرحې شي. پـــه دې توګـــه تحلیل او بحث د پلان جوړونې لپاره ډېر اړین او مهم دی. کله چې یو پروګرام یا یو کار کارکوونکـــو تـــه د دې موقع ورکوي، چې پوه شي، دغه فعالیتونه ولې مهم دی او د ترسره کېدو لپاره یې تر ټولو ښه لاره غوره کړي، په پایله کې د کارکوونکو لپاره یو معقول او منطقي پلان چمتو کېږي. د دغې پروســـې پایله به د فعالیتونو او دندو د ترسره کېدو لپاره یو پلان وي، همدارنګه د ترسره کېدو لپاره یو مهال وېش وي، چې چارې پر نورو هم ووېشي.

پـــه یـــوه اداره یا پروګرام کې د کاري پلان پایله په هره ســـطحه او کچه چې وي، عبارت ده له: کوم کارکوونکی کوم فعالیت سر ته رسوي، ترڅو د پروګرام مقاصدو ته ورسېږي.

له بېلابېلو کاري پلانونو څخه د ګټې اخیستنې تخنیک او وسایل

Tools and Techniques-use of variations work plan

د حالاتو د تغییر په موخه د کاري پلان جوړول:

کاري پـــلان په حقیقت کې یـــو فعالیت نه دی، چې ترسره شي؛ ځکه چې له کاري پلان څخه د غیرمنتظره تعریفاتو توسعه او یا د پروګرام داخلي او خارجي حالاتو تغییرات اغېزمن کېږي. مدیران دنده لري، چې بدیل پلانونه هم جوړ کړي. کاري پلان باید په مکرر ډول مطالعه شي، ترڅو یې له ارتباط څخه یې ډاډمن شو.

د کاري پلان جوړونې د پروسې پیل:

یو مدیر په پیل کې باید لاندې پوښتنې مطرح کړي:

- کـــوم فعالیتونـــه ډېر مهم او ارزښـــتناک دي؟ (که دغه فعالیتونه ترسره نـــه شي، نو پایلې نه ترلاسه کېږي).
- فعالیتونه د کوم تسلسل له مخې باید ترسره شي؟
- د کاري پلان په توضیح کې د فعالیتونو د کومو جزییاتو تشریح اړینه ګڼل کېږي؟ کوم کســـان، د کومو مهارتونو له مخې او په څومره موده کې کولی شي، دغه فعالیتونه په سمه توګه ترسره کړي؟

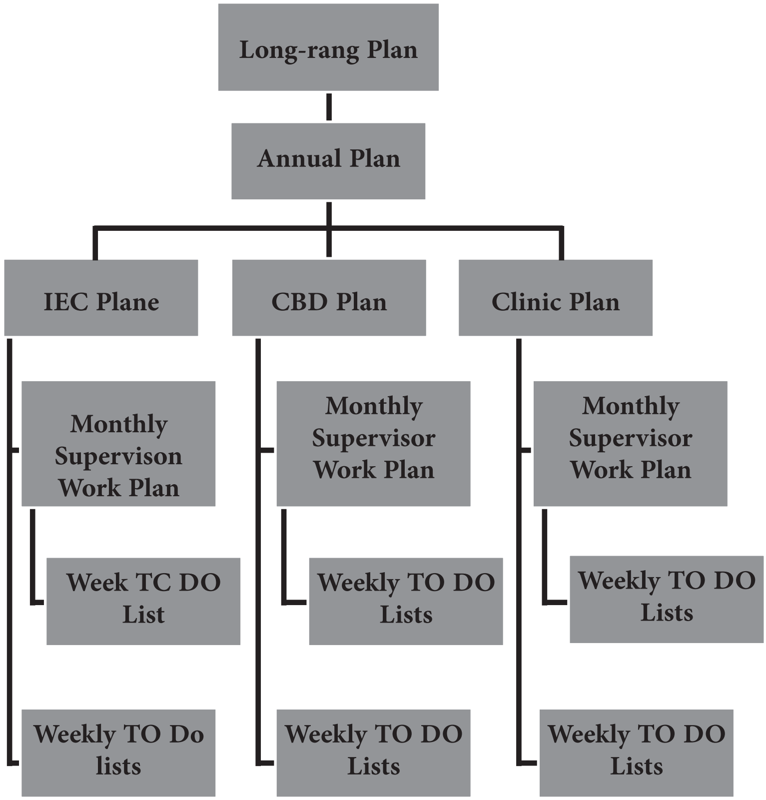
(c) ketabton.com: The Digital Library

– لګښتونه به یې څومره وي؟ او ایا منابع د لاسرسۍ وړ دي؟

د کاري پرمختګ د څېړلو په موخه له کاري پلان څخه کار اخیستنه
Work Plans can be used to Monitor Progress

کاري پــلان داســې موقع برابروي، چې لــه کاري پلان سره ترسره شــوي فعالیتونه پرتله کړي؛ همدارنګه د دې لپاره هم فرصت راکوي، چې د پلان او اجراشویو فعالیتونو د موجود توپیر لاملونه او دا چې آیا د ترسر شــویو فعالیتونو په پایله کې متوقعه پایلې ترلاسه شوي او کنه، څېړي، همدا راز د دې لپاره زمینه برابروي، چې د اړتیا له مخې په کاري پلان کې تغییرات رامنځ ته کړو؛ په دې توګه ویلی شو، چې تاسې او همکاران مو باید کاري پلان د څېړلو لپاره وکاروئ.

کاري پلان څرنګه باید په بېلابېلو سطوحو کې سره ترتیب شي؟
How Work Plans at different levels fit together



(c) ketabton.com: The Digital Library

کاري پلان باید په مشترک ډول جوړ شي
(Work plans should fit together)

لکــه څرنګــه، چې کاري پلان د کار تر پیلېدو وړاندې چمتــو کېږي، نو له دې امله، په بېلابېلو سطوحو کې باید په مشترک ډول جوړ شي. له هغه ځایه، چې بېلابېل مدیران په بېلابېلو بڼو کاري پلان چمتو کوي، نو فارمټونه او پلان جوړونه یې هم سره توپیر کوي.

کاري برنامه د مدیریت هغه دوسیه ده چې د غړو د انعطاف پذیرۍ او خلاقیت له محدودولو پرته د هغوی لپاره د یو جوړښت د چمتو کولو لپاره ترې ګټه اخیستل کېږي.

کاري پلان ټیم ته اړتیا لري
(Work Plans requird team effort)

د دې لپاره، چې غوره کړئ، کوم کسان د کاري پلان په جوړولو کې باید برخه واخلي، له خپل ځانه وپوښتئ، چې کوم کسان فعالیتونه تطبیقوي؟

په ټولیزه توګه دا یو ډېر ښــه مشــق او تمرین دی، چې په پام کې ونیول شي. هغه کارکوونکي چــې د فعالیتونــو یــوه برخه ترسره کوي، د پــلان او د پلان د ترسره کېدو لپــاره دیوه مهال ویش پــه جوړولــو کــې او هغه کارکوونکي چــې د پلان په لیکلو کــې برخه اخلي اجــراات یې د هغو کارکوونکوپه پرتله ډېر ښه دي، چې له سوپروایزر څخه لیکل شوی پلان ترلاسه کوي.

پــه پلان جوړولو کې د کارکوونکو شریکول په هغوی کې د مالکیت احســاس پیدا کوي او په ترسره کولو کې یې زیات مسوولیت مني.

کاري پلان جوړونه زیاتې ګټې په بر کې لري:

- د ګروپي او همکارۍ فضا رامنځ ته کوي.
- کارکوونکي پر دې پوهېږي، چې کوم کار د کوم کس له خوا ترسره کېږي.
- د هدف د ترلاســه کولو په موخه کارکوونکي د ســتونزمنو چارو ترسره کېدو ته تشــویق او هڅول کېږي.
- هغو کارکوونکو ته احساس وربښل کېږي، چې خپلو موخو او هدفونو ته رسېږي.
- د یــوه داســې فارمټ رامنځ تــه کول، چې د تغییراتــو لپاره ګټور انعطــاف پذیر او ځواب ورکوونکی وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروګرام یا ادارې په ټولو برخو کې د کاري پلان ګټورتوب
Work planning benfits all levels of a program or organization

کاري پـلان د پروګرام یا ادارې پـه ټولو برخو یا څانګو کې د پلان شـویو فعالیتونو محتاطانه بیاکتنې ته اړتیا لري.

د کاري پلان په وسـیله له موجودو منابعو سره د حساب، اختصاص، د لومړیتوبونو د تشخیص وړتیا زیاتېږي. کاري پلان له تاسې سره مرسته کوي، چې د خپلې ادارې یا پروګرام مقاصد وټاکئ او دا هـم جوته کړئ، چې په همدغه ټاکلې موده کې ترسره کېږي او کنه؟ همدارنګه د دې موضوع تحلیـل، چې ستاسـې اړینې دندې څه وخت سرته رسـېږي او دغه پروسـه لـه کارکوونکو سره د فعالیتونو او د وخت په تنظیم کې ډېره مرسته کوي. مدیران باید خپلو کارکوونکو ته وخت ورکړي، ترڅو هغوی داسـې کاري پلان جوړ کړي، چې ډاډ ترلاسـه شي، ټـول فعالیتونه په بر کې نیسي او هېڅ فعالیت له پامه نه دی غورځول شـوی او په پای کې مدیران د کاري پلان په تړاو باید جدي پاملرنه ولري.

پر خپل مسیر د پروګرام ساتلو په موخه کاري پلان
Vignette-using work plans to keep a program or organization

د پروګرام د څېړلو لپاره د کاري پلان کارول

کاري پلان د یو پروګرم له نورو برخو سره د تطبیق پرمهال نژدې اړیکې لري؛ لکه: څېړنه او ارزونه.

هغه کاري پلان چې د څېړلو او ارزولو په موخه ترې کار اخیستل کېږي، له دې سره ډېره مرسته کـوي، چې له هغو فعالیتونو څخه مخنیوی وکړي، چـې په پلان جوړونه کې درج نه دی. مدیران د دې امـر پـه ټاکلو سره، چې کوم فعالیت په کاري پلان کې ډېر مهـم دی، د څېړلو لپاره هماغه فعالیت په ګوته کوي. کاري پلان مشـخصوي، چې څېړنه او کتنه څه وخت او چېرې ترسره کېږي او دا له مدیرانو سره مرسته کوي، چې په پروګرام کې دوراني پرمختګ چک کړي.

د څېړنـو او کتنـو تکرار په منابعو کې تغییرات رامنځ ته کوي. دغه چاره کېدای شي د بیاکتنې په موخه ترسره شي. د کتنې او څېړنې د هر ځل ترسره کېدو وروسته مدیر باید له خپلو کارکوونکو سره بحث وکړي، چې آیا دې ته اړتیا شته، چې کاري پلان په بشپړه توګه توضیح شي. لکه څرنګه چې د دغې کړنې ترسره کېدنه یې هم چک کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- فعالیتونه لا مناسب دي.
- کارکوونکي د فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره وېشل شوي دي.
- د پروژې د ترسره کېدو له بهیر څخه ترلاسه شوي معلومات لا حقیقي دی.

د پروګرام د ارزونې لپاره د کاري پلان کارونه

Using work plans to evaluate your program

د پروګرم ارزونه د یوه یا دوو کلونو په لړ کې ترسره کېږي. او یا هم د عملیاتي کال په وروستیو کې صورت نیسي. د ارزونې تر ټولو مهم هدف دا دی، چې آیا پروګرام او پلان ټاکل شوې موخې ته رسېدلی او د دغه پروګرام ځانګړي فعالیتونه د هدف د ترلاسه کولو په برخه کې ونډه لرلې ده او کنه؟ همدارنګه ارزونه دا موضوع څېړي، چې آیا منابع په اغېزمنه او باکفایته توګه مصرف شوي او کنه؟ چې د کاري پلان له درلودلو پرته دغو پوښتنو ته د ځواب ورکولو کول ستونزمن برېښي. د یوه کاري پلان درلودل، چې په مکرر ډول بیاکتنه ترې ترسره شوي، کولی شي تاسې او ستاسې نور همکاران په دقیقه توګه وارزوي او د افرادو د فعالیتونو پایلې مشخصې کړي، ترڅو تحلیل شي، چې ایا هغه پروګرام یا هغه هدفونه چې د ادارې له خوا ټاکل شوي وو، ترلاسه شوي او کنه؟

په دې توګه د پلان جوړونې او ارزونې پروسه له پیله سره اړیکې لري او د ټولو مدیرانو لپاره، چې په هره کچه کې وي، موثرې پایلې وړاندې کوي، څو په نورو پلان جوړونو کې ترې ګټه واخیستل شي. له دې امله د ارزونې پروسه د پلان جوړونې له پروسې سره وصل ده او دا ښایي اسانه وي، چې دواړه وارزول شي، چې د یوه پروګرم اغېزمنتیا او کفایت د همدغو فعالیتونو زېږنده ده او که د نورو فکتورونو له امله، او کوم فعالیت تر نورو زیات اغېزمن دی.

د پلان جوړونې دوره The planning cycle

سایکل د پلان جوړونې ټولې ځانګې له یوه بل سره د یو ځای کېدو په پړاوونو کې منسجم او تنظیموي. د دغه جوړښت په دننه کې پلان جوړونه له تاسې سره په دې برخه کې، چې ستاسې پلان ته په بشپړه توګه پاملرنه وشي، مرسته کوي.

په دې توګه تاسې به ډاډ حاصل کړئ، چې له خپلو تېروتنو څخه به یو څه زده کړئ او په خپلو راتلونکو پرېکړو او پلانونو کې به ترې کار اخلئ.

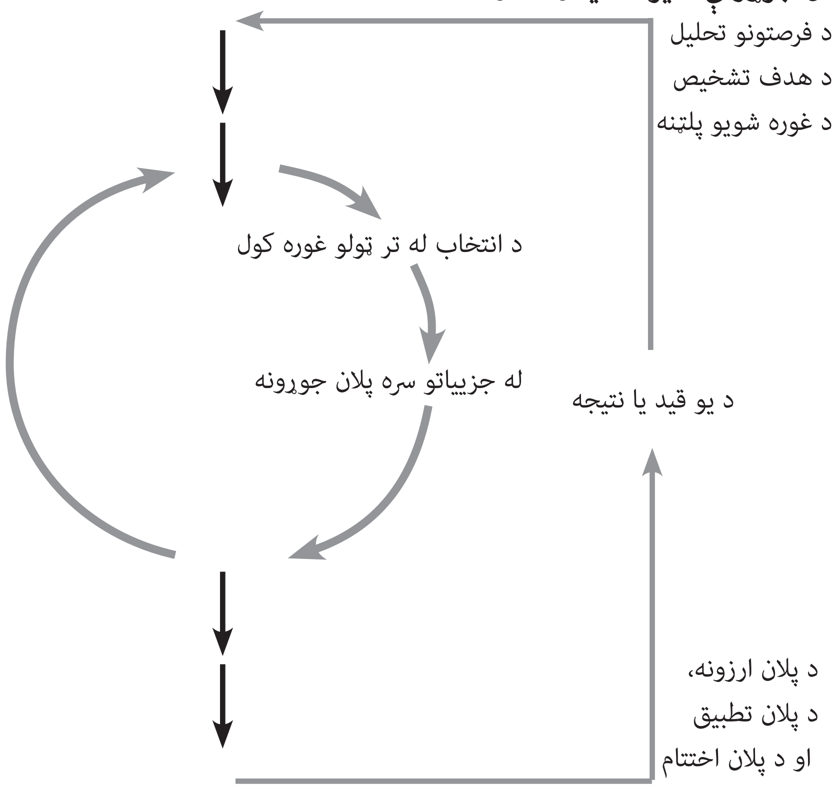
د پلان جوړونې د دغې دورې کارونه تر یوې ځانګړې پېچلې مرحلې پورې ستاسې د پروژوي چارو له تنظیم او پلانولو سره مرسته کوي. خو دغه چاره بیا هم تر ډېره بریده په شرایطو او حالاتو پورې تړلې ده، ځکه چې په پروژو کې ډېر کسان په اوږدمهاله توګه برخه اخلي او همدارنګه تر ډېره حده له رسمي کړنلارو او میتودونو څخه کار اخیستل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

وسایل څرنګه وکارول شي How to use tool؟

دا به غوره وي، چې پلان جوړونه د یوه سایکل په بڼه نه بلکه دیوې مستقیمې پروسې په بڼه په پام کې ونیسو. تاسې پروسه باید یو وار وارزوئ؛ که څه هم ممکن کوم څه، چې تاسې یې اراده لرئ، نژدې وي. دغه ارزونه کېدای شي په ګرانه بیه تمامه شي او یا د تحلیل له نورو ممکنه وسیلو څخه کار واخیستل شي. دغه تحلیل او تجزیه کېدای شي، ستاسې د پلان جوړونکو د هغو پایلو دلیل وښیي، چې تاسې یې تمه نه لرله. ممکن لګښتونه ډېر زیات شي. یا پروسه په اسانۍ سره ترسره نه شي، په دغه صورت کې تاسې باید بېرته مخکنۍ پړاو ته وګرځئ. ممکن تاسې پر دې اړ وایستل شئ، چې له خپل ټول پلان څخه منصرف شئ. کېدای شي ستاسې د پلان جوړونې د پروسې پایله دا وي، چې غوره ده، هېڅ شی ترسره نه کړئ. په پای کې هغه څه چې تاسې ترلاسه کړئ، په خپل راتلونکي پلان کې ترې کار واخلئ.د پلان جوړونې دوره یا سایکل په ۱ شکل کې ښودل کېږي:

د پلان جوړونې د یوه سایکل شکل



(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه توضيح کېږي

۱- د فرصتونو تحليل Analysts of Opportunities:

په دغه مرحله کې ترټولو لومړی شـــی، چې ترسره کېږي، د هغو بنسټونو ترسره کول دي، چې اجرا کېږي؛ تاسې به په راتلونکو پړاوونو کې دغه هدفونه تشکيل کړئ. دا ستاسې د اوسني دريځ او راتلونکې پرېکړې د ازمايښت لپاره يوه کړنلاره ده، چې تاسې څرنګه کولی شئ، اصلاح يې کړئ. په دې برخه کې يو شمېر نور تخنيکونه هم موجود دي، چې کولی شي، له تاسې سره مرسته وکړي.

– تحليل Swot Analysis: دا ستاســـې له کمزوريو، وړتياوو، فرصتونو او هغو ګواښـــونو څخه چې تاسې ورسره مخامخ ياست، يو رسمي تحليل دی.

– د ګواښونو تحليل Risk Analysis: دغه تحليل د پروژې د ګواښونو او په اداره يا عملياتو کې ستاسې د نيمګړتياوو او کمزوريو د تشخيصولو په پار له تاسې سره مرسته کوي. د دغې کړنلارې په وسيله تاسې کولی شئ، د ګواښونو د خنثا کولو په موخه پلان جوړونه ترسره کړئ.

د تغيير راوســـتلو په لاره کې د ســـتونزو پېژندنه: نور کسان (لکه مشتريان) کېدای شي، د هغې کړنلارې د بدلون په موخه چې تاسې ترې کار اخلئ، پر تاسې فشار راوړي؛ ستاسې کاري چاپېريال کېدای شي تغيير وکړي، کېدای شي، تاســـې پيش بين واوســـئ، چې يادو فشارونو ته يا د نوي قانون جوړونې په پايله کې او يا په حکومتي نظام کې د تغييراتو له امله غاړه کېږدئ.

د هغو اصلاحاتو چې تاســـې يې کولی شـــئ، ترسره کړئ، له ټولو وســـيلو څخه د کار اخيستنې په پار بېلابېلې کړنلارې ترتيبې کړئ. دغه تخليقي وسيلې په ساده پروسه کې د اقتدار لوړو مرتبو ته رسېږي.

له خپل پلانه د هدف ټاکل Identifying the aim of your plan

هغه مهال، چې د دقيق تغيير او پرېکړې په پار، هغه واقعي تحليل او تجزيه بشـــپړه شـــوه، چـــې د پـــلان د هدف ټاکلو لپاره تـــرسره کېږي، نو هڅه وکړئ، چې پـــه واضحه توګه په خپل پلان کې هدف ته ځای ورکړئ، څو له پلانه د وتلو موضوعاتو په اړه ستاســـې له بې موردو هڅو څخه مخنيوی وشي. هدف بايد په لنډه او ساده جمله کې بيان شي، دا موضوع د دې ښودنه کوي، چې هدف ستاسې په ذهن کې په واضحه او رڼه توګه ځای لري. د خپل پلان د هدفونو د فورمول بندۍ پرمهال د ستونزو د موجوديت په صورت کې دغه پوښتنې له ځانه سره مطرحې کړئ:

– غواړم، راتلونکی څرنګه وي؟

– مشتريانو ته د کومو ګټو وړاندې کوونکی يم؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له کومو کړنلارو څخه باید کار واخلم؟
- زما په هدف کې کوم معیارونه نغښتي دي؟
- کومو ارزښتونو ته زه او اداره دواړه باوري یو؟

تاسې کولی شئ، دغه هدفونه د راتلونکي یا اټکل شوي وضعیت په بڼه بیان کړئ. اټکل شوې بیانیه، هغه ټولې ګټې ښیي، چې اداره یې د ګټې اخیستونکو لپاره برابروي یا یې وړاندې کوي. د بېلګې په توګه، راتلونکې (دورنما) بیانیه یوه ذهني وسیله ده، لکه د زیات محصول په اړه د تفکر په پایله کې د مشتریانو د ژوندانه په کیفیت کې ښه والی راوستل. په دې توګه، دغه موضوع د دې ښودنه هم کوي، چې د یادې موضوع کوم هدفونه مطرح او باید ترسره شي.

د مشـــین بیانیه، د دورنما بیانیې ته واقعیت وربښـــي او همدارنګه انســـان ته ښیي، چې یاده بیانیه باید څرنګه ترسره شي. په دې توګه مشـــین، یو ښـــه جوړښت د رسېدو وړ، لنډه سروې او تر ټولو ښه ذهني مناسبه وسیله برابروي.

د امکاناتو پلټنه Exploring Option

امکانات: په دغه پړاو کې باید تاسې پر دې پوه شئ، چې چېرته یاست او څه شی ترسره کوئ. هغه څه چې یې ترسره کوي پر دې هم باید پوه شئ، چې څرنګه یې ترسره کوئ. په دې برخه کې د هغو پراخو امکاناتو او وســـایلو په اړه توضیحات وړاندې کېږي، چې د چارو په ترسره کولو کې له تاسې سره مرسته کوي.

په دغه پړاو کې دا غوره ده، چې د شونتیا په صورت کې لږ وخت د ډېرو امکاناتو د رامنځ ته کولـــو لپـــاره ولګول شي؛ که څه هم لومړنۍ ایډیاوې چې ذهن تـــه لاره پیدا کوي، کېدای شي زموږ ذهـــن له ننګونو سره مـــخ کړي، خو د لږ وخت په تېرېدو سره کېـــدای شي، زیاتې ممکنه ایډیاوې رامنځ ته او په دې توګه موږ تر ټولو غورو او مناســـبو حل لارو ته لاسرســـی پیدا کړو. د بېلګې په توګه خپلې ښې نظریې له نورو نظریو څخه بېل او اصلاح کړئ.

د تر ټولو غوره امکان ټاکنه Selection the Best Option (امکان)

تر دې وروســـته چې د موجوده امکاناتو پلټنه ترسره شـــوه، نو د پرېکړې د نیولو وخت راځي، ترڅو په دې اړه پرېکړه وشي، چې له کومې کړنلارې څخه باید ګټه واخیستل شي. ورپسې د وخت او منابعو د موجودیت په صورت کې تصمیم نیول کېږي، چې څرنګه د یوې برنامې د ترسره کولو لپاره ټول امکانات، قمتونه، د خطراتو څېړل په پام کې ونیول شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له جزییاتو سره پلان جوړونه Detailed Planning

کله چې تاسې له ټولو جزییاتو سره د پلان جوړونې چارې پیلوئ، باید له هغه ځایه چې تاسې پکې قرار لرئ، یوه ښه انګېرنه وړاندې کړئ، تاسې باید داڅرګنده کړئ، چې غواړئ څه شی ترسره کړئ؟ او ستاســې لپاره د امکاناتو تسلســل موجود دی؟ تاســې کېدای شي، له هغو امکاناتو څخه مــو یوه غوره کړې وي، چې د محصول پایلې ته ډېره ورته ده. له جزییاتو سره پلان جوړونه ټاکلي هدف ته د رسېدو په پار د یوه باکفایت او اغېزمن کار د ترسره کېدو پروسه ده. یا د غوراوي یوه پروســه ده، چې له مخې یې دا خبره جوتېږي، چې څــوک باید کومې چارې، څه وخت، څرنګه او په څومره لګښت ترسره کړي.

د پــلان جوړونې تکتیک لکه چارتونه، د طریقې تحلیل، ګراف او داســې نور کولی شي، چې د کاري لومړیتوبونو او ضرب الاجل په ټاکلو او د منابعو په تخصیص کې مرسته وکړي. همدارنګه د وخت په تړاو، چې مورږ د چارو د ترسره کولو لپاره ورته اړتیا لرو، باید ژور سوچ او فکر وشي. همدا راز د مکانیزم کنټرولي چارې ته چې هلته هم د مربي اړتیا راله مخه کېږي، باید جدي پاملرنه وشي.

دغه چارې داســې فعالیتونه لکه: د کیفیت د تامین، کنټرول او لګښــت رپوټ ورکول او داسې نور په بر کې نیسي، چې د پلان د انحرافاتو تصحیح ته اړتیاو لري.

یو ښه پلان لاندې موضوعات په بر کې نیسي:

- د اوسنیو حالتونو ټاکل.
- د مشخص هدف درلودل.
- له موجوده منابعو څخه کار اخیستنه.
- د دندو لایحه، لومړیتوبونه، ضرب الاجلونه یې..
- د خطرونو تشخیص او ټولنیزه پلان جوړونه. د خطرونو تشخیص تاسې ته اجازه درکوي، چې د بحــران پــه اړه یو اغېزمن ځواب وړاندې کړئ. کېدای شي دغه ځواب تاســې په هغه حالت کې وړاندې کړئ، چې ذهني انډول مو له ستونزو سره مخ وي.
- انتقــالي بحثونو ته پاملرنه ولرئ. په هغه صورت کې، چې تاســې یاد پلان تطبیقوئ، څرنګه کولی شئ، کارونه په خپل حال کې وساتئ.

د پلان ارزونه او اغېزه یې Evaluation of the plan and its impact

تــر دې وروســته، چې خپل پلان مو لــه ټولو جزییاتو سره ترسره کړ نو په ورپســې پړاو کې د تصمیــم نیونــې په موخه یو ځل بیا پرې کتنه کوو، چې آیا د دې ارزښــت لري، چې تطبیق شي او

(c) ketabton.com: The Digital Library

کنه؟ نو په دې برخه کې باید هدفمنده واوسئ؛ که څه هم تاســې د پلان په تړاو ډېر څه ترسره کړي وي، خو کېدای شي، پلان د تطبیق ارزښت و نه لري، نو دا هغه څه دي، چې پلان جوړونه له جزییاتو سره بې ځایه ثابتوي. باید یادونه وکړو، دا غوره ده، چې په پلان کې منابع او د اشــخاصو اســتخدام هم ترسره شي. د اوسني پلان ارزونه ستاســې لپاره د نورو امکاناتو او فرصتونو د تحقق لپاره لاره اواروي. د یوه پلان په ارزونه کې لاندې تکتیکونه اغېزمن ګڼل کېږي:

مثبته او منفي لېوالتیا (PMT(Plus Minus Interest

دغه تکتیک د یوې پرېکړې ګټې او زیانونه په اسانه او ساده بڼه ترسیموي. د پلان مثبت ټکی باید په دویمه ستنه (دمنفي ستنې په اړخ) کې او د مناسب پلان استنباط په دریېم ستنه کې لست شي. هره برخه کولی شو، د + او – پر نښو ځانګړې شي.

د لګښتونو او منابعو تحلیل Cost/Benefit Analysis

دغه چاره د حســابي مالي وروســتنې پلان جوړونې لپاره ډېر ارزښت لري. په پلان کې د دخیلو لګښتونو زیاتول او له متوقعه ګټې سره یې پرتلنه په دغه برخه کې ترسره کېږي.

د ساحوي قوو تحلیل Force Field Analysis

PMT او د ســاحوي قوو تحلیل له تاســې سره د ښو نظریو د ترلاسه کولو په برخه کې مرسته کوي، همدا راز له هغو کړنلارو سره هم هوکړه لري، چې ستاسي په پلان کې تعدیل رامنځ ته کوي او بېرته یې تنظیموي.

د پیسو د جریان وړاندوینه Cash Flow Forecast

په هغه صورت کې، چې پرېکړه مالي عمده مفهوم ولري؛ لکه سوداګري، پلان او بازار موندنه، د پیسو جریان د وړاندوینې برابرول، ډېر زیات اغېزمن ثابتېدای شي. دغه چاره تاسې ته د دې زمینه برابروي، چې پر عایداتو اولګښــتونو باندې د وخت اغېزې وارزوئ. همدارنګه د پیســو د جریان د منفي او مثبتې لوېې اندازې څېړنه له یوه پلان سره ډېره مرسته کوي. کله چې د پاڼې وېش تنظیم شي، د یوه اغېز په توګه د پیسو د جریان ښه وړاندوینه، د پلان تر ټولو یو ګټورکار دی. دغه چاره د بېلابېلو فرضیاتو د تاثیر د څېړلو په موخه تر ټولو یوه اسانه قاعده ده.

د فکر کولو شپږ کړنلارې Six Thinking Hats

د فکر کولو شــپږ کړنلارې د پلان او اســتنباط لپاره د نظریو د راټولو په پار یو ډېر ښه تکتیک

(c) ketabton.com: The Digital Library

دی. دغــه کړنــلاره د دې لپاره زمینــه برابروي، چې تاســې وکولی شئ، چې د عاطفي، نســبتي، خوشــبینۍ او بدبینــۍ یو پلان چمتو کړي. باید یادونه وکړو، چې ستاســې هــر پلان باید له عامه نظریاتو سره توافق ولري.

— که چېرې تحلیل د دې ښــودنه وکړي، چې پلان کافي منفعت په پایله کې نه لري، نو باید د ټولو پړاوونو په پرېښودلو سره د پلان جوړونې په سایکل کې د پلان مخکني پړاو ته وروګرځو.

په تطبیق کې د تغییر رامنځته کول Implementing Change

کله چې ستاسې د تصمیم نیونې پلان بشپړ شي او له مخې یې چارې د قناعت وړ وي، نو باید د تطبیق پر وخت یې فکر وشي. ستاسې پلان به د دې وضاحت وړاندې کړي، چې بیا هم پلان او د پلان ټولو جزییاتو ته څرنګه پاملرنه وشي، چې تر څېړلو وروسته اجرا شي.

د پلان جوړونې څنډول Closing the Plan

کله چې یو پلان ترسره شي، نوتاسې کولی شئ پروژه وځنډوئ. دغه مهال تاسې باید د پروژې د ارزښــت وخت او زمان د دې لپاره چې له دې اړخه د کومو شــیانو زده کړې ترلاســه کولی شو، وارزوئ. پــه هغه صورت کې، چې د پروژې په چارو کې ښــه والی راغلی وي، نو دغه ارزونه باید پلان جوړونې ته هم شامله شي.

که د پروژو د ترسره کېدو په درشــل کې ډېر شــیان سره ورته وي، نو دغه لســت او عنوانونو تــه بایــد د پلان جوړونې په بهیر کې کتنه وشي. په هغه صورت کې، چې تاســې زده کړي مخکني درسونه نه وي هېر کړي، نو د دغې کړنلارې کارونه له تاسې سره ډېره مرسته کوي.

بنسټیز ټکي Key Points

د پلان جوړونې سایکل هغه پروسه ده، چې د یوه ښه، د کتنې وړ او پیاوړي پلان په جوړولو کې له تاسې سره مرسته کوي.

په لومړي پړاو کې د وخت او فرصتونو تحلیل د اســاسي او مســتحکم پلان په جوړولو کې له تاسې سره مرسته کوي. په دویم پړاو کې باید د پلان د هدف په ټاکلو کې زیاته پاملرنه وشي.

په درېیم پړاو کې د امکان تر وسه د دغه هدف د ترلاسه کېدو په موخه باید بېلابېلې کړنلارې رامنــځ ته شي. د وخت په لګولو سره تاســې کولی شــئ، د څرګندو حــل لارو په پرتله د حل غوره لارې ومومئ.

ورپســې د پــلان تر ټولو غوره کړنلاره، چې جزییات یې تطبیق وښــيي، غــوره کړئ. دغه پلان

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دې اړخه، چې د تطبيق ارزښــت لري، وارزوئ. که چېرې د تطبيق ارزښــت و نه لري، نو بېرته مخکنې پړاو ته وګرځئ. که چېرې کافي محصول او پايلې و نه لري، نو هېڅکله تغيير مه راولئ. نو کله چې تاسې خپل کار انتخاب کړ، چې دغه کار ترسره کېدونکی دی، نو ترسره يې کړئ، تر هغه مهاله چې بشــپړ شي، نو بيا يې وازمويئ. له دغې کړنلارې څخه د خپلو راتلونکو پلانونو لپاره هم کار اخيستلی شئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ځلورم څپرکي لنډیز

کاري پلان څه شی دی؟

کاري پلان له جانبي دندو څخه شـمېرل کېږي، چې د برنامې د پرمختیا او تطبیق لپاره ترسره کېږي. یو کاري پلان هغه سند ته وایي، چې د کارکوونکو د مدیر په وسیله ترتیبېږي. کاري پلان د پلان شـویو فعالیتونو ټول لیسـت، د ترسره کېدو نیټه یې، او دا چې د چا په وسیله به ترسره شي، هغه منابع چې ورته اړتیا لیدل کېږي، هغه مسئوول کس چې د ترسره کېدو مسوولیت یې پر غاړه لري، په بر کې نیسي. کاري پلان یو داسې سند دی، چې د پروګرام د تطبیق په موخه کاري کفایت او بشپړه اغېزمنتیا لري او باید په منظمه او دوامداره توګه د څېړلو د یوې وسیلې په څېر په ټولو سطوحو کې وکارول شي.

کاري پلان د پروګرام له موخو سره پیلېږي:

که څه هم د اوږدمهالې پروسـې د پلان جوړونې په بهیر کې ستاسې د پروګرام موخې پراختیا موندلې وي، خو د پروګرام دغه مقاصد (موخې) ستاسـې د کاري پلان د پروسـې لپاره د پیل ټکی دی. د کاري پلان په پروسه کې دخیل کسان، هغه فعالیتونه ټاکي، چې د موخې د ترسره کېدو لپاره بایـد صـورت ومومي. په ټولیزه توګه یوه اداره په یوه پروګـرام سره نه یوازې ټول کلني کاري پلان تـه باید پراختیا ورکړي، بلکې د کاري پلان انفـرادي خدمات یا د کارکوونکو د کاري پلان خدمات هم وړاندې کړي، چې په ترڅ کې یې وکولی شي، دکار اوونیزاومیاشتنیز پلانونه هم اصلاح کړي.

د کاري پلان چمتووالی:

یو کاري پلان د مدیر او اړوندو کارکوونکو له خوا په دې پار لیکل کېږي چې مشخص فعالیتونه پـلان کـړي، هغه منابع وټاکي، چـې د فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره اړین ګڼـل کېږي او بودیجه برابره کړي. د کاري پلان د پروسې پر مهال، مدیر هغه مشخص فعالیتونه، چې د دندو په بېلابېلو سطوحو کې ترسره کېږي (ساحوي، کلنیک، ټولنه، کلی) د یوې ټاکلې مودې لکه کال، میاشتې، ورځ او داسـې نورو له مخې ټاکي. د کاري پلان پایلې، ټـاکلي موخې او ورته فعالیتونه چې باید ترسره شي، تعینـوي. دغه فعالیتونه هغه مهال د پروګـرام د ترسره کېدو اجازه ورکوي، چې موخې ترسره شي. د دغـو فعالیتونو د پوښـښ لپاره بودیجه باید له موجود فنـډ سره پرتله شي؛ په هغه صورت کې، چې کار او فعالیت ډېره په ګرانه بیه تمامه شي، نو په کاري پلان کې باید تغییر رامنځ ته شي.

تاسـې اړتیا لرئ، چې د هغو فعالیتونو د جزییاتو په دننه کې، چې ستاسـې د پروګرام د موخو د ترسره کېدو لپاره ترسره کېږي، تفکر وکړئ، او لاندې پوښتنې مطرحې کړئ:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. موخو ته د رسېدو په پار کومو فعالیتونو ته باید پاملرنه وشي؟

۲. څوک دغه فعالیتونه باید ترسره کړي؟

۳. فعالیتونه څه وخت پر مخ بیول کېږي؟

۴. کومو منابعو ته اړتیا ده؟

د یوه مدیر د کار د پلان جوړونې د پروسې پیل د لاندینیو پوښتنو پر ځوابونو باید پیل شي:

۱. کوم فعالیتونه زیات مهم دي؟

۲. د کوم تسلسل له مخې فعالیتونه باید ترسره شي؟

۳. د کاري پلان په توضیح کې د فعالیتونو د کومو جزییاتو تشریح اړینه ده؟

۴. څومره لګښتونه به په بر کې ولري؟

د کاري پرمختګ د څېړلو په پار د کاري پلان په کار اچول:

کاري پــلان دا فرصت برابروي، چې د دې پرتلنه ترسره کړو، چې ترسره شــوي کارونه له کاري پلان سره سمون خوري یا ورسره توپیر لري. دې ته په پام سره، چې آیا د فعالیتونو د اجرا له امله، متوقعه پایلې ترلاسه شوي، یاده پوښتنه د دې زمینه برابروي، چې په کاري پلان کې تغییرات رامنځ ته کړو.

کاري پلان باید په مشترکه توګه جوړ شي:

لکه څرنګه، چې کاري پلان د کار تر پیلېدو وړاندې چمتو کېږي، نو له دې امله، کاري پلان باید په بېلابېلو سطوحو کې په مشترکه توګه جوړ شي.

کاري پلان د کاري ټیم هڅو ته اړتیا لري:

کاري پلان باید د کاري ټیم له خوا جوړ شي. د کاري پلان په جوړولو کې د کارکوونکو شریکول، په هغوی کې د مالکیت احساس راژوندی کوي، په دې توګه د کاري پلان په اجرا کې هغوی زیات مسوولیت پر غاړه اخلي.

د کاري پلان ګټورتیا:

۱. د ګروپي او همکارۍ فضا رامنځ ته کول.

۲. د دې په اړه د کارکوونکو پوهه، چې د کار کومه برخه د چا په وسیله ترسره کېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. هدف ته د رسېدو په موخه، د ستونزمنو کارونو د ترسره کېدو لپاره د کارکوونکو هڅول او تشويق.

۴. کارکوونکو ته د دې احساس ورکول، چې خپلو هدفونو او موخو ته به رسېږي.

د پروګرام د ارزونې په پار د کاري پلان کارونه:

د ارزيابۍ تر ټولو مهمه موخه دا ده، چې آيا پروګرام ټاکلې متوقعه موخې ته رسېدلی او که څنګه، همدارنګه د دغه پروګرام ځانګړي فعاليتونه د هدف په ترلاسه کېدوکې ونډه لرلی شي، او کنه؟

د پلان جوړونې دوره يا د پلان جوړونې دايره:

۱. د فرصتونو تحليل.

۲. د هدف تشخيص.

۳. د امکاناتو پلټنه.

۴. د پلان ارزونه.

۵. د پلان پلی کول.

۶. د پلان پای.

۷. له پلان څخه د هدف د پايلې ټاکل.

له پلان څخه د هدف ټاکل:

هدف بايد په يوه لنډه او ساده جمله کې په څرګند ډول مشخص شي. دغه ډاډ بايد موجود وي، چې هدف ستاسې په ذهن کې واضح او روښانه دی. په دې برخه کې له ځانه دغه پوښتنې وپوښتئ؟

۱. غواړو راتلونکی څرنګه وي؟

۲. کومې ګټې غواړو مشتريانو ته وړاندې کړو؟

۳. د کومو ځانګو پلټنې ته رجوع وکړو؟

۴. زما په هدف کې کوم معيارونه نغښتي دي؟

۵. کومو ارزښتونو ته زه او زما مؤسسه باوري ده؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱. کاري پلان څه شی دی؟
۲. له کاري پلانونو څخه د ګټو د ترلاسه کولو په پار کومو شیانو ته اړتیا لرئ؟
۳. د کاري پلان چمتووالی څرنګه نیول کېږي، واضح یې کړئ؟
۴. هغه پوښتنې، چې د کاري پلان په وسیله ځوابېږي، کومې کومې دي؟
۵. کاري پلان باید په مشترکه بڼه جوړ شي، په دې اړه خپل دلیلونه وړاندې کړئ؟
۶. د کاري پلان په جوړولو کې کوم کسان ونډه لرلی شي، خپل معلومات ولیکئ؟
۷. د پلان جوړونې ګټورتیا څه شی ده تشریح یې کړئ؟
۸. د پروګرام په ټولو سطوحو کې د کاري پلان ګټورتیا تشریح کړئ؟
۹. د پروګرام د ارزونې لپاره د کاري پلان د کارونې په اړه خپل معلومات ولیکئ؟
۱۰. د پلان جوړونې دوران توضیح کړئ؟
۱۱. د فرصتونو تحلیل څرنګه ترسره کېږي؟
۱۲. د امکاناتو پلټنه او د ښو امکاناتو غوراوی څرنګه صورت مومي؟
۱۳. د پلان ارزونه څرنګه ترسره کېږي؟
۱۴. د پلان جوړونې په سایکل یا دایره بنسټیز ټکي روښانه کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه

ټولیزه موخه:

په بېلابېلو کچو د ښوونیزو او روزنیزو پلانونو د طرحې او ترتیب په اړه د وړتیاوو او مهارتونو رامنځته کول.

د زده کړې موخې: محصلین د دغه څپرکې په پای کې کولی شي، لاندني معلومات ترلاسه کړي:

- د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت.
- د ښوونیزې پلان جوړونې تعریفونه.
- د ښوونې او روزنې پلان جوړونې وېشنه او ډلبندي.
- د ښوونیزې پلان جوړونې لمن او کچه.
- د نړۍ په بېلابېلو هېوادونو کې ښوونیزه پلان جوړونه.
- په معاصره دوره کې د پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- ښوونیزه پلان جوړونه، د هغې پړاوونه او کړنلاره.
- ولې له دکمیت له پلوه د ښوونې او روزنې پراختیایي چارو ته زیاته پاملرنه کېږي؟

د ښوونې او روزنې په برخه کې د پلان جوړونې په اړه کلیات

د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت

د ښــوونیزو مدیرانــو له مهمو دندو څخه یــو هم د پلان جوړونې چارې تــه د دوی زیاته ځانګــړې پاملرنــه ده. پلان جوړونې ته د موسســې په ټولو ځانګو کې اړتیا لیــدل کېږي، خو له

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغــه ځایــه چې لوړ پوړي مدیران د شرایطو او موقعیت له مخــې د ادارې په اړه هراړخیزه نظر لري او له بهرنۍ سیســتم سره د هر ښــوونیز سیســتم اړیکې په دقت سره څاري، نو دنده یې تر ټولو پرمســوولیته او درنه ده. پر دې بنســټ، د دې اړتیا رامنځ ته کېږي، چې د همداسې مدیرانو ډېــر وخت باید د پلان جوړونې لپاره ځانګړی شي. په یوه (سیســتماتیکه) پلان جوړونه او په یوه (ډینامیک) چاپېریال کې مدیر د یو (استراتیژیســت) رول ادا کوي، چې د ادارې هدفونو ته په پام سره، د اوږدمهالــو طرحونو په چمتو کولــو لاس پورې کوي او په دې برخه کې د پلان جوړونې له بېلابېلو کړنلارو څخه ګټه اخلي.

په ښوونیزو او روزنیزو ادارو کې د پلان او پلان جوړونې د اړتیا په اړه ډېر بحثونه شوي او نن ورځ دغه چاره له زیات ارزښت څخه برخمنه ده؛ ځکه چې:

۱. د تحصیــلي بېلابېلو دورو د فارغ التحصیلانو د اخلاقي، مذهبــي، عاطفي، عقلاني، ټولنیزې، فرهنګي او جســماني ودې او د پلان جوړونې نظام او دیوه تعلیمي سیســتم په دننه کې د ترسره شویو عملیاتو د ټولګې ترمنځ مثبتې اړیکې شته.

۲. پــه دې توګه په هره کچه چې زده کوونکي وکولی شي، د یوه ښــوونیز سیســتم په دننه او بهر له مناســبو ښــوونیزو فرصتونو او پلانونو څخه ګټه واخلي، نو د هغوی د بالقوه اســتعدادونو د فعالېدوکې زمینې په اســانه توګه سره برابرېږي، په دې اســاس، په پایله کې د هغوی د وجود د بېلابېلو اړخونو وده ممکن ګرځي.

۳. اقتصــاد پوهانو د اقتصادي ارکان، ملي او فردي عوایدو د مخ پر زیاتېدونکې ودې او د پلان جوړونــې نظام، پــه ځانګړې توګه د ښــوونې او روزنې په برخه کې د پــلان جوړونې بهیر ترمنځ تړاوونــه ډېر نژدې بــولي او د وظیفوي مهارتونو د کمیت او کیفیت پر زیاتوالي او د تولید کچې پر لوړاوي د ښوونې او روزنې بهیر اغېزې کره ګڼي.

۴. په یوه ټولنه کې د ســمې ښــوونیزې پلان جوړونې نظام په شتوالی سره، ټولنه د پرمختیا پر لور ګامونه اخلي، د دې ترڅنګ وګړه نیز شخصیت وده مومي او دغه چاره د علومو او تکنالوژۍ پــه پراختیا کې اغېزمن رول لري او د ټولنې علمي، فنــي، فرهنګي او اخلاقي ډګرونه نوي غوړېدا ته چمتو کېږي.

۵. د پام وړ ټولنې (په ځانګړې توګه د ځوانانو د ټولنې) وده، له یوې خوا په بېلابېلو ښوونیزو څانګو کې د زده کړې هرکلی او په دولتي او خصوصي ادارو کې استخدام یا کار او له بلې خوا په بېلابېلو برخو او څانګو کې د امکاناتو او وسیلو کمښت، ټول د پلان جوړونې اړتیا په ځانګړې توګه په ښوونیزو او روزنیزو ادارو کې نوره هم کره کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښــوونیزو اوږدمهالو او منځمهالو طرحو شــتون، چې د پلان جوړونې د اصولو او موازینو په پام کې نیولو سره چمتو او تدوین شوی وي، په تحصیلي بېلابېلو دورو کې د روزل شوي بشري ځواک او د بېلابېلــو ډګرونو لکه صنعــت، کرنې او ټولنیز خدمتونو د اړتیا ترمنځ د توازن او تعادل اغېزمن لامل ګڼل کېږي او همدارنګه د مالي، انساني ضایعاتو او بېکارۍ په مخنیوي کې ستر رول لوبوي.

د ښوونیزې پلان جوړونې تعریفونه

کلــه چــې منابع او امکانات محدود او پر وړاندې یې مطلــوب هدفونه هم پراته وي او دغه موضوع هم مطرح وي، چې د پام وړ هدفونو ته د رسېدو لپاره له دغو امکاناتو څخه د زیاتو ګټو د ترلاسه کېدو په موخه کار واخیستل شي، نو په دې توګه د دې اړتیا رامنځ ته کېږي، چې ځانګړې سیاستونه او تدبیرونه تر لاس لاندې ونیول شي.

هغه سیاستونه، چې بالقوه امکاناتو ته فعالیت وربښي او د مناسبو کړنلارو په غوره کولو سره، هغو هدفونو ته د رسېدو لارې چارې شوني کوي، چې په لومړیتوب کې قرار لري.

د نظــر خاونــدان د پلان جوړونې د مفهوم او تعریف په اړه بېلابېل او ډول ډول نظرونه لري، نو په دې توګه د پلان جوړونې لپاره زیات تعریفونه وړاندې شوي، چې یو شمېر یې په لاندې توګه دي:

۱. پلان جوړونه د (تر عمل وړاندې تفکر) هماغه نوې بڼه ده.

۲. پلان جوړونه عبارت ده له:

مشخصو هدفونو ته د رسېدو په موخه د ترټولې مناسبې وجهې له مخې، د امکاناتو کارول او له منابعو څخه ګټه اخیستنه.

۳. پلان جوړونه عبارت ده له:

د هغــو عقلاني پرېکړو مجموعــه ده، چې په راتلونکې ټاکلې موده کې د اقتصادي، ټولینزو او فرهنګی لاملونو د ترلتیاوو په پام کې نیولو سره، تر لاس لاندې نیول کېږي.

دغه پرېکړې: هدفونه، لومړیتوبونه، د ترسره کولو کړنلارې او وسایل، د پام وړ ارمانونو د ترلاسه کېدو په موخه د ټولو منابعو کارول او له ټولو امکاناتو څخه ګټه اخیستنې په پام کې نیول کېږي.

۴. (فیلیپ کومبز) د کلمې د پراخې معنا له مخې ښــوونیزه پلان جوړونه داســې تعریفوي: (د ټولنې د رښتینو اړتیاوو څېړنه، د ښوونې او روزنې د پراختیا علتونو او انګیزو ژوره تجزیه او تحلیل او پر سمو ښوونیزو کړنلارو اتکا ترڅو چې:

د کار پایلې لا پسې ښې او د زده کوونکو په ځانګړې توګه دټولنې د ستونزو په له منځه وړلو کې باید اغېزمن ګامونه اوچت شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵. د زده کوونکــو او ټولنې د اړتیاوو د پوره کولو په پار، د ښــوونیز او روزنیز نظام د عملي او اغېزمنو اجرااتو د زیاتوالي په موخه، د ټولو منطقي او عملي کړنو او پرېکړو په کار اچول.

په پورتني تعریف او نورو تعریفونو کې دقت د دې ښودنه کوي، چې په ښوونیزه پلان جوړونه کې باید مهم ټکي او پړاوونه په پام کې ونیول شي، له دې جملې څخه:

۱. ښــوونیزه پلان جوړونــه راتلونکي ته زیاته پاملرنه لري، نو بایــد د راتلونکي لپاره تدبیرونه پکې پلې شي.

۲. د پلان جوړونې پرمهال هدفونه باید مشخص وي او بشپړ صراحت ولري.

۳. د روانــې او تېــرې وضعې په اړه لــه بېلابېلو لارو چاروڅخه باید اړین او بشــپړ معلومات ترلاسه شي.

۴. ترلاســه شــوي معلومات باید ترڅېړنې، تجزیې او تحلیل لاندې ونیول شي او روانه وضعه په سمه توګه وارزوله او محاسبه شي او د موجودې وضعې د امکاناتو ، منابعو او محدودیتونو په اړه باید بشپړ معلومات ترلاسه شي.

۵. د اړتیاوو پېژندنه او په ژوره توګه یې تجزیه او تحلیل.

۶. مقدمات باید وټاکل شي.

۷. د ښــوونې او روزنې د ټولیزو او ارماني هدفونو په پام کې نیولو سره د هدفونو پېژندنه او د پام وړ هدفونو ټاکنې ته پاملرنه وشي.

۸. د کار میتوډ او د پلان د اجرا دپړاوونو د ټاکلو او د زماني جدول د تنظیم وړاندوینه باید وشي.

۹. وسایل، اړتیاوې او د لازمې بودیجې وړاندوینه باید برآورد شي.

۱۰. د کار لــه پرمختګ څخه په مداومه توګه د اجرایي او ارزښــت موندنې د پړاوونو طرحې او نظارت باید چمتو شي.

ښــوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه یو پیچلی او ســتونزمن علم او فن دی، په دې توګه د نظر د خاوندانو ترمنځ هم د ښــوونې او روزنې د پلان جوړونې په تړاو د دغه علم د اصولو او میتودونو په اړه د نظر اتفاق نه لیدل کېږي.

پــه دې برخه کې به د ښــوونیزې پلان جوړونې د ډولونو او بېلابېلــو میتودونو په اړه په لنډه توګه بحث وشي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ښوونه او روزنه کې د پلان جوړونې طبقه بندي

د ښوونې او روزنې پلان جوړونه له څو لیدلورو څخه طبقه بندي کېږي:

۱. د وخت او مودې د اوږدوالي په اعتبار: ښــوونیز پلانونه کېدای شي، د زماني فواصلو په توګه په لنډمهاله، منځمهاله او اوږدمهاله بڼه تدوین شي.

په لنډمهالو پلان جوړونو کې د فوري او بنسټیزو کمبودیو د له منځه وړلو په پار جدي پاملرنه کېږي.

پــه منځنــۍ او اوږدمهاله پلان جوړونه کې تر ډېره بریده د ښــوونې او روزنې په برخه کې د کیفیت لوړوالي او ښوونیزو نوښتونو ته پاملرنه کېږي.

د لنډمهالــې پلان جوړونې لپــاره په معمول ډول له یوه څخه تــردوو کلونود منځمهالې پلان جوړونې لپاره (دڅلوروڅخه ترپنځو) او اوږدمهالې پلان جوړونې لپاره له لســو څخه تر پنځلســو کلونــو پورې په پــام کې نیول کېږي. د یوې ټولنې ښــوونیز او روزنیز ماهیت او د ښــوونیز نظام ځانګړتیاوې یې د دې غوښــتنه کوي، چې د اوږدمهالو پلانونو تدوین ته زیاته پاملرنه وشي، په دې توګه د پراخې زماني دورې لپاره یوه وړاندوینه وړاندې کېږي.

۲. د جامعیــت یــا محدودیت په اعتبار پلان جوړونه: که چېرې د ښــوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې چارې یوازې د نظام په دننه کې تر ښوونځي وړاندې او په ښوونځي کې پای ته ورسېږي او په یوه ټولنه کې د ښــوونې او روزنې رســمي سامانونه په بر کې ونیسي، نو نه شو کولی د پلان جوړونې دغه ډول، یوه جامعه پلان جوړونه ونوموو.

څکه ښوونه او روزنه د ټولنې د ټولو خلکو حق دی او ټول بشري وګړي په بر کې نیسي؛ پیغمبر صلی الله علیه وسلم په دې اړه فرمایلی: (اطلبو العلم من المهد الی اللحد).

دغه حدیث پر دې دلالت کوي، چې ښوونې او روزنې د ژوندانه په ټولو دورو کې په مستمره توګه دوام موندلی دی؛ نو په دې توګه د ښوونې او روزنې د استمرار اصل د تحقق له مخې د دې اړتیا رامنځ کوي، چې ښوونیزه پلان جوړونه باید دجامعې له ځانګړنې څخه برخمنه وي؛ رسمي او نا رسمي زده کړې لکه: تر کار وړاندې زده کړه، د کار په بهیر کې زده کړه او د فراغت پر مهال د زده کړې ټولې دورې باید په بر کې ونیسي.

زموږ په هېواد کې د اســلامي ارزښــتونو تحقق د ښوونې او روزنې د ارزښت او اړتیا پر بنسټ ترسره کېدونکی دی او ګران پیغمبر صلی الله علیه و سلم د علم او پوهې د ارزښت په اړه فرمایي: (طلب العلم فریضه علي کلي مسلم و مسلمة)؛ نو دغه چاره د اوږدمهالې او جامعې پلان جوړونې غوښتونکې ده. په دې توګه په دې برخه کې له ټولو ښوونیزو امکاناتو لکه: خپرونې، چاپي رسنۍ، انځوریزې او غږېزې رسنۍ، مذهبي غونډې جومات او فرهنګي غونډو څخه باید ګټه واخیستل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. د هېـــواد اقتصــادي، ټولنيزې او فرهنګي پراختيا په پلان کې د ښـــوونې او روزنې د پلان د ارتبـــاط او ادغــام په اعتبار: په دغه ډول په ښـــوونيزو پلانونو کې د ښـــوونيزو پلانونو او د ټولنې ټولنيـــزو، اقتصادي او فرهنګي اړتياوو ترمنځ اړيکـــې او تړلتيا رامنځ ته کېږي. خو بايد هڅه وشي، چې ښوونيزه پلان جوړونه د هېواد له عمومي پلان څخه خپلواکه او بېله نه شي.

د هغـــه ارزښـــت له مخې، چې د هرې ټولنې د ښـــوونې او روزنې چارې پـــه اخلاقي، ټولنيزو، اقتصادي او فرهنګی وده او د مهارت په بېلابېلو کچو کې د بشري ځواک په تأمين کې لري، د دې اړتيا رامنځ ته کېږي، چې دغه ډول پلان جوړونې (ښـــوونيزې پلان جوړونې) ته زياته پاملرنه وشي او تر ټولو موجه او بشپړه وګڼل شي.

۴. د ښـــوونې او روزنـــې پـــلان د اداري ميتود په اعتبار: د پلان جوړونـــې دغه ډول ممکن په لاندې بڼه ترسره شي:

الف: ښوونيزه متمرکزه يا تجمعي پلان جوړونه.

ب: غيرمتمرکزه يا ارشادي ښوونيزه پلان جوړونه.

ج: د دواړو پورتنيو ميتودونو ترمنځ فاصل حد، يعنې نيمه متمرکزه پلان جوړونه.

د نـــړۍ بېلابېل هېوادونه خپلو جغرافيايي، ســـياسي او فرهنګي اوضاعو او د اســـاسي قانون او دنورو قوانينو ګټو ته په پام سره له پورتنيو ميتودونو څخه يوه غوره او کار ترې اخلي.

۵. کميت ته د ارزښـــت ورکولو له پلوه ښـــوونيزه پلان جوړونه: د ښوونيزې پلان جوړونې په دغـــه ډول کـــې يوازې د کمي پراختيا اړخ ته زياته پاملرنـــه کېږي او هڅه کېږي، چې د وګړه نيزې وړاندوينې په پام کې نيولو سره په بېلابېلو تحصيلي دورو کې د پنځو يا لسو کلونو په لړ کې بېلابېل ګروپونه رامنځ ته شي.

۱. د هغو کسانو سلنه چې ښوونځي ته ځي او په هره تحصيلي دوره کې زده کړه کوي، براورد او ټاکل کېږي:

۲. د هـــرې تحصيلي دورې لپاره اړين معلومات او بشري ځواک، چې بايد وارزول او تأمين شي، پيش بيني کېږي.

۳. د هغو ښوونځيو شمېر بايد مشخص شي، چې بايد جوړ او ګټې اخيستنې ته وړاندې شي.

۴. هغه وسايل، چې د پلان په لړ کې د هر ټولګي او ښوونځي لپاره په هره تحصيلي دوره کې يې اړتيا ليدل کېږي، پيش بيني کېږي.

۵. په پای کې په ښوونيزه پلان جوړونه کې د منلو وړ معيارونو او دپورتنيو مواردو په پام کې

(c) ketabton.com: The Digital Library

نیولو سره اړین لګښتونه برآورد کېږي.

د پلان جوړونې دغه ډول، د پراختیا د پلان جوړونې په نامه نومول کېږي.

۶. کیفیت ته د لومړیتوب او ارزښت ورکولو له پلوه ښوونیزه پلان جوړونه: په دغه ښوونیزه پلان جوړونه کې کیفي ودې ته ارزښت ورکول کېږي او هڅه کېږي، څو:

۱. له بېلابېلو لارو د ښوونکو معلومات او مهارتونه زیات شي.

۲. په تحصیلي برخه کې موجودې کمزورتیاوې کمې شي.

۳. د رد کولو کچه تر ټولو ټیټې کچې ته ورسېږي.

۴. د ماشومانو او تنکیو ځوانانو خدای ورکړې بالقوه وړتیاوې، فعالیت ومومي.

۵. د زده کوونکو د وجود ټول اړخونه وده وکړي او د ښوونې او روزنې ادارې مثبتې پایلې لوړې کچې ته ورسېږي.

۷. - د کمي او کیفي ترکیب له پلوه ښوونیزه پلان جوړونه: د نظر خاوندان دغه پلان جوړونه تر ټولو ګټوره بولي او په ښوونیزو او روزنیزو ادارو کې یې اغېزمن ګڼي.

۸. د ښوونیزې پلان جوړونې د یوې ځانګې په توګه، درسي پلان جوړونه: درسي پلان جوړونه د ښوونیزې پلان جوړونې تر ټولو ستونزمنه برخه ده، چې پکې د درسي پلان او ښوونیزو هدفونو د طبقه بندۍ په اړه خبرې کېږي.

د ښوونیزې پلان جوړونې کچه

په معمول ډول په هر هېواد کې ښوونیزه پلان جوړونه په بېلابېلو کچو کې صورت مومي. په افغانستان کې د ښوونیزې پلان جوړونې لړۍ په لاندې کچو کې د مشاهدې وړ ده:

۱. د هېواد په کچه پلان جوړونه، چې د ښوونې او روزنې، فرهنګ او لوړو زده کړو د وزارتونو په مرسته د پلان او بودیجې د ادارې له خوا ترسره کېږي.

۲. ښوونیزه پلان جوړونه، د وزارتونو، د کارکوونکو د دفترونو او د محوله دندو د تناسب په کچه ترسره کېږي.

۳. د ولایتونو او د سیمو په کچه هم ښوونیزه پلان جوړونه په پام کې نیول کېږي.

۴. د ښوونځي په کچه هم ښوونیز پلان جوړېږي.

۵. همدارنګه د ټولګي په کچه هم د ښوونکو له خوا ښوونیز پلان جوړېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د نړۍ په بېلابېلو هېوادونو کې ښوونيزه پلان جوړونه

په تېرو وختونو کې په هره ټولنه کې د پام وړ اړتياوو، امکاناتو او هدفونو د دوامدارې نه پلټنې له امله به، پلان جوړونه په ځانګړې توګه ښوونيزه پلان جوړونه ډېره په ساده بڼه جوړېده، خو نن ورځ نه يوازې مخ پر وده هېوادونه، پلان جوړونې په ځانګړې توګه ښوونېزې پلان جوړونې ته اړتيا لري، بلکې هغه هېوادونه هم چې د پرمختګ له لوړو شاخصونو څخه برخمن دي، پر حياتي اړتيا باندې يې خبر او ورته ځانګړې ارزښت ورکوي. هغه څه چې په دې برخه کې يې يادونه اړينه برېښي دا ده، چې: بېلابېل هېوادونه د دولت د دخالت د کچې او د پلان جوړونې د حدودو په اړه بېلابېلې نظريې لري.

پـه ځېنو هېوادونو کې دولت راتلونکی ترسـيموي او خصـوصي پانګونو ته زياته پاملرنه کوي او په يو شـمېر همدغو هېوادونو کې د خصوصي پانګونې نيمايي برخه هم د دولت له خوا ترسره کېږي او د خصوصي ځانګې لاربشـوونه او د دې ځانګې له خدمتونو څخه ګټه اخيسـتنه، د توليد د چټکۍ او تيزۍ لامل ګرځي.

ځېنې هېوادونه، يو جامع ټولنيز او اقتصادي پلان لري؛ او ښـوونيزه او فرهنګي پلان جوړونه يې د همدغې جامع پلان د يوه جزء په توګه وړاندې کېږي. په دې توګه دوی هڅه کوي، د هېواد د ټوليز او ښوونيز پلان ترمنځ بشپړ تړتيا رامنځ ته کړي.

په دغو هېوادونو کې د جامع پلان د تدوين او اړوندې ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې يې يوه پياوړې اداره، چې له پياوړو مسـلکي او با تجربه کسانو څخه ترکيب شوي وي، موجوده وي. دغه اداره د دې واک لري، چې د هېواد کلي پلان څرنګه طرح او تدوين کړي.

د نـړۍ ځېنې هېوادونه بيا دغه عمده مرکز نه لري او بېلابېل وزارتونه خپلې طرحې چمتو او دولت ته يې وړاندې کوي؛ له همدې امله ده، چې کله کله د پلانونو ترمنځ ناهمغږي او ناانډولي هم ترسترګو کېږي.

بايد يادونه وکړو، چې په شـلمه پېړۍ کې پر جامعه پلان جوړونه او ښـوونيزه پلان جوړونه باندې ډېر ټينګار شوی دی، تر دې بريده، چې دغه پېړۍ د پلان جوړونې د پېړۍ په نامه يادېږي.

د اقتصادي پلانونو طرحې د لومړي ځل لپاره (۱۹۲۳ شـوروي) له سوسيالستي هېوادونو څخه پيل شوې او په تدريج سره اروپايي او لويديځو هېوادونو ته يې له ۱۹۳۰ نه وروسته لاره ومونده او ورو ورو يې د نړۍ ټول هېوادونه په بر کې ونيول.

په زياترو دغه پلانونو کې د ښـوونيز او روزنيز پلان لپاره يوه برخه يا ځانګه بېله شـوې ده. له هغه ځايه، چې ښوونيزه پلان جوړونه يوه پيچلې علمي او فني پلان جوړونه ده او بېلابېلو مناسبو

(c) ketabton.com: The Digital Library

تخنیکونــو تــه اړتیا لري، له دې امله د اصولو او میتودونو پــه اړه یې د نظر د خاوندانو ترمنځ یو واحد نظر نه ترسترګو کېږي.

خو د بېلابېلو څېړنو ترسره کول، د دغې څانګې د پوهانو له خوا د بېلابېلو کتابونو تالیف، زده کوونکو او محصلینو ته د اړینو درســونو تدریس، د لوړو زده کړو موسســې په مختلفو درجو کې د تحصیــلي دورو او څانګــو رامنځ ته کول او په مجلو کې د ګڼورو مقالو او لیکنو خپرېدل، ټول د ښوونیزې پلان جوړونې د فن او پوهې د پراختیا په برخه کې زیاته مرسته کړې ده.

پــه دې اړه هغه نړیواله اداره، چې غوښــنه او فعاله ونډه ادا کــوي، د ملګرو ملتونو روزنیز، علمي او فرهنګي اداره (یونسکو) ده، چې په ملګروملتونو پورې له ټرلو نړیوالو سازمانونو څخه ده.

دغه اداره په ۱۹۴۵ میلادي کال رامنځ ته شــوه او خپله موخه یې د ښــوونې او روزنې له بهیر سره مرسته او په بېلابېلو هېوادونو کې د پوهې او فرهنګ وده او پرمختګ اعلان کړه.

اوســمهال په دغه ســازمان کې یو زیات شــمېر هېوادونه غړیتوب لري او له مالي پلوه د غړو هېوادونو له خوا تمویلېږي، همدارنګه د یادې ادارې کارکوونکي او متخصصان د غړو هېوادونو له متخصصینو او کارپوهانو څخه غوره کېږي.

دغه اداره خپلو لنډمهالو او اوږدمهالو هدفونو ته د رسېدو په موخه د نظر خاوندانو او د غړو هېوادونو له مشورو څخه په ګډه اخیستنې سره خپل پلانونه طرحه او ورپسې د بېلابېلو ناستو او غونډو په جوړولو او دبېلابېلو کنفرانسونو له لارې چمتو شوي پلانونه تصویبوي او د اجرا لپاره یې غړو هېوادونو ته وړاندې کوي.

په معاصره دوره کې د پلان جوړونې ځانګړتیاوې

ښــوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه تر دویمې نړیوالې جګړې وروســته د نړۍ په بېلابېلو سیمو کې یو لړ ځانګړتیاوې لري، چې تر ټولو مهمې یې په لاندې توګه دي:

۱. د راتلونکي اټکل او وړاندوینې له مخې لنډمهاله ده او تر راتلونکي کاله یې په پام کې نیوله.

د ښوونې هره بېله دوره؛ لکه: لومړنۍ دوره، منځنۍ دوره یا د ښوونکي د روزنې دوره، د لوړې زده کړې دوره هره یوه یې په جلا توګه پلانېږي او له بلې دورې سره تړاو نلري.

۲. د ښــوونې او روزنې په نظام کې تغییر او بدلون نشــته او ښوونیزه پلان جوړونه د مقدماتو ثبات او د نورو پلانونو په پام کې نیولو سره ترسره کېږي.

۳. د ښــوونېزو او روزنیــزو پلانونو او د اقتصــادي، ټولنیزې او فرهنګي پراختیــا پلانونو ترمنځ

(c) ketabton.com: The Digital Library

سمې اړیکې نه ټینګېدلې، خو د یونسکو ونډې او د دغې موسسې نورو علمي، څېړنیز او تعلیمي فعالیتونو ته په پام سره، چې مخکې هم ورته اشــاره وشــوه، د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه، د نړۍ په زیاترو هېوادونو کې دود او د پام وړ ورګرځېده.

ښوونیزه پلان جوړونه، د هغې پړاوونه او میتودونه

باید یادونه وکړو، چې د بشري ځواک د اړتیاوو وړاندوینه د ښوونیزې پلان جوړونې له عمده بنسټونو څخه ګڼل کېږي، څو د پلان جوړونې چارې د راتلونکو اړتیاوو پر بنسټ ولاړې وي. دغه چاره درې مقدماتي پړاوونه لري:

لومړی پړاو: د موجودې وضعې پېژندنه

د موجودې وضعې په پېژندلو کې او له پېښــو څخه خبرتیا، په پلان جوړونه کې یو مهم اصل ګڼل کېږي، چې په ښوونیزه پلان جوړونه کې لاندیني معلومات اړین ګڼل کېږي:

۱. د وګړو د پراختیا په اړه معلومات:

– د هېواد، ولایتونو او ولسوالیو د وګړو شمېر.

– د وګړو د ودې پروسه او د ودې سلنه.

– د وګړو د عمر ترتیب په ځانګړې توګه د هغو وګړو د عمر ټاکل، چې د ښوونځي او فعالیت په عمر کې دي.

– د کډوالۍ سلنه.

– فعال وګړي.

– په بېلابېلو دندو کې د بوختو وګړو وېش او داسې نور.

۲. د صنعت، خدمتونو او کرنې په برخه کې د بشري ځواک د کموالي په اړه بشپړ معلومات.

۳. د اشتغال، بېکارۍ او کم کارۍ د وضعې په اړه جامع معلومات.

۴. د مهارت په بېلابېلو کچو کې د دولتي او خصوصي ادارو او د هغوی د بشري ځواک په اړه معلومات.

۵. د ښوونې او روزنې د تکاملي پړاوونو پېژندنه او ښووینزې لاسته راوړنې او نیمګړتیاوې.

۶. په بېلابېلو تحصیلي دورو کې د زده کوونکو د شــمېر په اړه بشــپړ معلومات، په هره دوره کې د تېرې دورې په پرتله د ودې ســلنه او د نجونو او هلکانو نســبت او په ښارونو او کلیو کې د محصلینو نسبت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷. د ښــوونيز پوښښ سلنه (ظاهري پوښښ او واقعي پوښښ) يا په بېلابېلو ښوونيزو دورو کې د تحصيل د اشتغال نسبت.

۸. په ښــارونو او کليو کې له بېلابېلو ښــوونيزو او روزنيزو دورو څخه د ښځينه وو يا نارينه وو زده کوونکو او محصلانو د برخې اخيستنې ترمنځ د توپير سلنه.

۹. د بېلابېلو تحصيلي دورو د ښوونکو او استادانو او نورو ښوونيزو کدرونو او اداري کارکوونکو شــمېر او د دورې، د زده کړې ځانګې، جنس، ښــار او کلي په تفکيک سره د ښــوونکو او د اړتياوړ نور بشري ځواک د کموالي د سلنې تشخيص.

۱۰. د ښــار او کلي پــه تفکيــک سره د ټولګيو، ښــوونځيو، نيمه وخت ښــوونځيو او څو نوبتي ښوونځيو له شمېر څخه د بشپړ معلوماتو ترلاسه کول او د هېواد په مختلفو سيمو کې د بېلابېلو تحصيلي کچو په پام کې نيولو سره د ښوونيز چاپېريال د کموالي تشخيص.

۱۱. له تجهيزاتي، لابراتواري امکاناتو، ســمعي او بصري وسايلو، کتابتونونو او د کتابونو له شمېر او داسې نورو څخه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول او په بېلابېلو ښوونيزو سيمو او بېلابېلو تحصيلي دورو کې د يادو تجهيزاتو د کمښت تشخيص.

۱۲. په هېواد، ولايتونو او سيمو کې پر بېلابېلو تحصيلي څانګو د زده کوونکو او محصلانو وېش.

۱۳. د ښــوونکي د روزنې او د هېواد د لوړې زده کړې په نورو مرکزونو کې، د منځنۍ دورې د فارغ التحصيلانو د قبولي سلنه.

۱۴. د جنس، ښار، کلي او په عمده ډول د ډلې په ځانګړې توګه د واجب التعليم ډلې په تفکيک سره د سواد لرونکو سلنه.

۱۵. د ښــوونکو په پرتله د زده کوونکو نســبت، او د ټولګي او نورو تعليمي کارکوونکو په پرتله د زده کوونکو نسبت.

۱۶. د جنس، ښــار او کليو په تفکيک سره په تحصيلي دوره کې د ښــوونيزو اداري کارکوونکو د شمېر په اړه بشپړ معلومات؛ او د ادارې او کارپوهۍ د کدري کموالي تشخيص.

۱۷. د جنس، ښــار او کليو په تفکيک سره د ټولــو تحصيلي څانګو او دورو په پام کې نيولو سره د قبولۍ او ردېدو سلنه.

۱۸. د جنس او تحصيلي څانګې په تفکيک سره په هر کال کې د قبولۍ له مخې په بېلابېلو دورو کې د روزنيزو او بشري قواوو د تامين له مرکزونو څخه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۹. د تېرو کلونو په نسبت د پانګه ییزو اعتباراتو او د ودې له سلنې څخه یې د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

دويم پړاو- د موجودې وضعې تحليل او محاسبه

ښوونيز پلان جوړونکي خامې ورکړې او معلومات تحليل او محاسبه کوي او په دې برخه کې د بېلابېلو پوښتنو پر طرحه لاس پورې کوي؛ لکه:

تر کومه بريده د پام وړ هدفونه ترلاسه شوي دي؟

له چمتو شويو او مهارت لرونکو کسانو څخه تر کومه بريده په سمه توګه کار اخيستل کېږي؟

د فارغ التحصيلانو د شمېر او د کارد بازار ترمنځ څرنګه ارتباط موجود دي؟

په ښارونو او کليو کې زده کړې ته د لېوالتيا اغېزمن لاملونه کوم دي؟

ولې زموږ ښوونځي په ځانګړې توګه د ولايتونو په مرکزونو کې په تدريجي ډول څو نوبتي کېږي؟

ولې د ښوونکو او استادانو شمېر د ښوونځيو د پراختيا او اړتيا په تناسب نه دي؟

ولې زده کوونکي د بېلګې په ډول د افغانستان په عمومي منځنۍ دوره کې د تجربوي علومو څانګو ته ډېره لېوالتيا ښيي؟

د فني او مسلکي څانګو او د ټولنې بېلابېلو دندو ته د لېوالتيا د زياتېدو په برخه کې د انګېزې د رامنځ ته کولو په پار بايد څه وشي؟

د تحصيلي کچې راټيټېدل او رالوېدل د کومو بهرنيو او کورنيو لاملونو زېږنده ده؟

ولې واجب التعليم کسان يا د ښوونځي په عمر وګړي پر دې نه دي توانيدلي، چې ښوونځي ته ولاړ شي؟

ولې د معلمۍ په څانګو کې تحصيل په لومړيتوب کې قرار نه لري؟

ولې د ملي ناخالصو توليداتو زياته سلنه د ښوونې او روزنې چارو ته نه ده ځانګړې شوې؟

په دې برخه کې د پورتنيو لسو پوښتنو ترڅنګ لس نورې پوښتنې هم د ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې مطرح شوې، چې د هريوې په اړه د معلوماتو ترلاسه کول، کېدای شي، د ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې اغېزمنې او ګټورې وي؟

دريیم پړاو

تېرې او موجودې وضعې ته په کتو سره د راتلونکو اړتياوو څېړل او د اړتيا وړ بشري ځواک احتمالي محاسبه او په پايله کې د اوږدمهالو، منځمهالو او لنډمهالو ښوونيزو طرحو چمتو کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه پړاو کې، په بېلابېلو برخو کې د بشري ځواک د راتلونکو اړتیاوو د څېړلو په پار له بېلابېلو میتودونو څخه کار اخیستل کېږي، چې هر یو خپل ځانګړي محاسن او محدودیتونه لري.

د پلان جوړونې میتودونه

۱. د بېلابېلو ادارو له مسـئوولانو او یا د صنایعو له خاوندانو څخه، د بشري ځواک د شـمېر او د مهارت کچې له پلوه د هغوی د راتلونکو اړتیاوو په اړه د پوښتنې میتود.

۲. د تېرو غوښـتنو او لېوالتیاوو پر بنسټ، تېرو پروسـو ته پاملرنه او د راتلونکي بشري ځواک وړاندوینه. (دغه میتود همدا اوس په ښوونه او روزنه، فرهنګ اود لوړو زده کړو په وزارتونو کې د پلان جوړونې کارپوهانو له خوا اعمالېږي).

۳. له تحلیلي میتود څخه ګټه اخیستنه.

د اړتیا وړ بشري ځواک برآورد

دغه میتود څو ډوله لري او په بېلابېلو طریقو ترسره کېږي، لکه:

- د (پارنس) او (بکرمن) میتود.
- د (تنبزګن) او (کریا) میتود.

د ټولنیزو غوښتنو کړنلاره

پـه دغـه کړنلاره کې په اقتصادي، ټولنیزه، فرهنګي وده کې، په زده کړو د شـمول وړ وګړو د نسبت څېړنې، د هرې ښوونیزې کچې د افرادو نسبت ټاکنې، په تحصیلي ډلو کې د وګړو د زیاتوالي او ودې د کچې وړاندوینې، په راتلونکي کې د وګړو د ښوونیزې لېوالتیا کچې، ښوونیزو هدفونو ته د توجه اندازې او د اړتیاوړ بشري ځواک کچې ته زیاته پاملرنه کېږي.

ولې د ښوونې او روزنې پراختیا ته له کمي پلوه زیاته پاملرنه کېږي؟

لکه څرنګه چې وویل شـول، د نړۍ په ځېنو هېوادونو په ځانګړې توګه مخ پر ودو هېوادونو کې د نفوس د زیاتېدو له امله او له رسـمي زده کړو څخه د ماشـومانو او تنکیوځوانانو د مخ پر زیاتیدونکي هرکلي په پایله کې د ښـوونې او روزنې ادارې په مرتب ډول پراختیا موندلې، چې دغه چـاره پـه ټولنه کې د وګړو له لا تـودو هرکلیو سره مخامخېږي. په داسـې حال کې، چې نن ورځ ښـوونه او روزنه د هر هېواد له مهمو او بنسـټیزو چارو څخه ګڼل کېږي، چې د ټولنې د لارښودو او پلان جوړونکو کوټلې پاملرنه یې هم ځان ته اړولې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پورتني او په لسګونه نور علتونه، د دې لامل ګرځېدلي، چې کمي پلان جوړونې ته نسبتاً زیاته پاملرنه وشي؛ په دې توګه د کمي اړخ د پراختیا کیفیت ته پاملرنه یې تر خپلې شعاع لاندې راوستې ده.

دغه پاملرنه د دې لامل شــوي، چې شــلمه پېړۍ د کمیاتو پر پېړۍ ونومول شي او په پایله کې یې د نړۍ د زیاترو هېوادونو په ښوونیزو او روزنیزو موسسو کې کمیات پر کیفیاتو واکمن شي.

په دې توګه د نړۍ په زیاترو هېوادونو کې ســیاسي او ټولنیز هدفونه د ښــوونیزو او روزنیزو هدفونوپه پرتله غوښن دي، او په دغو هېوادونو کې ټولې هڅې دې ته متوجه دي چې:

۱. پــه چټکۍ سره ټول یا زیاتره خلک یوازې پر دې وتوانېږي، چې ولوســتلی او ولیکلي شي او د ســواد زده کړې هدفونه همدې چارې ته خلاصه کېږي، په دې توګه د ښوونیزو شمېرنو د رپوټ برابرولو لپاره شرایط چمتو کوي او بس.

۲. د زده کوونکو د شمېر د زیاتوالي او ښوونیز چاپېریال او ځایونو د کموالي له امله، ښوونځی په تدریجي توګه دوه وخته او دري وخته کېږي، چې په پایله کې د زده کوونکو شــمېر لا پســې زیاتېږي؛ په دې توګه تل هڅه کېږي، چې د شمېر زیاتوالی معیار وګرځي او تل د ښوونې او روزنې د پرمختیا او پرمختګ لپاره د شاخص په توګه اعلان شي.

۳. په درسي ټولګو کې د زده کوونکو نصاب مخ پر زیاتېدو وي، له دې امله هڅه کېږي، چې یو زیات شمېر زده کوونکي په کمه ساحه کې خپلو زده کړو ته دوام ورکړي او له دې لارې د چاپېریال د کموالي ستونزه تر یوه بریده حل شي.

۴. یو زیات شمېر ښوونکي پر درسي چارو بوخت وساتل شي، که څه هم له اړینو واکونو څخه برخمن وي.

۵. ډېر زده کوونکي او ښوونکي له کمو او ارزانو وسایلو څخه ګټه واخلي.

۶. د سړي پر سر لږ لګښت ترسره شي.

پورتني او نور موارد ټول د ښوونې او روزنې چارو پر کمي پراختیا دلالت کوي.

مهم ټکی دا دی چې

کمیت د کیفیت په کې دی او د کمیت پراختیا ته زیاته پاملرنه له مصلحت سره اړخ نه لګوي. په دې توګه ښوونیز پلان جوړونکي باید کیفیت د کمیت قرباني نه کړي.

ځکــه کــه چېرې با تجربه ښــوونکي د تدریس چارې پر مخ بوځي او په ښــوونځیو کې د زده کوونکــو د ودې او پرمختــګ لامــل وګرځي او د زده کوونکــو د وړتیاوو د ځلېدو لپاره مناســب

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرصتونه رامنځ ته کړي او ورسره جوخت د ښـــوونځيو مديران د دغې مهمې چارې د تحقق لپاره شرايـــط برابـــر کړي، نو په تحصيلي ډګر کـــې د کمزورتياوو کچه راټيټـــه او د دې ترڅنګ به ژورې عاطفي، ټولنيزې او اخلاقي اغېزې پر ځای پرېږدي.

که چېرې له يوې خوا د ماشـــومانو، تنکيو او ځوانانو ځانګړتياوو او راتلونکي اړتياوو ته يې او له بلې خوا د ټولنې احتياجاتو ته پاملرنه وشي، نو د ښوونې او روزنې د ادارې د ګټې کچه لوړېږي، په دې توګه په کيفي اړخ کې د ښه والي په راتلو سره، د زده کوونکو شمېر هم زياتېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي لنډیز

۱- د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت:

د پـلان جوړونې چارې ته ځانګړې پاملرنه د ښــوونیزو موسســو د مدیرانو له عمده او مهمو دندو څخه ګڼل کېږي.

په ښوونیزو او روزنیزو ادارو او موسسو کې د پلان لرلو او پلان جوړونې د ارزښت په اړه ډېر بحثونه وړاندې شوي او دغه چاره په نننۍ نړۍ کې له بې ساري ارزښت څخه برخمنه ده؛ ځکه چې:

۱. د ښــې ښوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې په پایله کې، د ځوانانو د بالقوې وړتیاوو د ودې ښې زمینې برابرېدای شي.

۲. د اقتصاد پوهان د وظیفوي مهارتونو د کمیت او کیفیت زیاتوالی او د تولیدي کچې لوړوالی په ښوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې پورې تړلي بولي.

۳. په یوه ټولنه کې د ښــې ښــوونیزې پلان جوړونې شــته والی، د دې ترڅنګ چې د افرادو د شخصیت د ودې امکان برابروي، د علومو په پراختیا کې هم تر ټولو اغېزمن لامل ګڼل کېږي.

۲- د ښوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې تعریف:

(د ټولنې د رښتینو اړتیاوو څېړل او د ښوونې او روزنې د پراختیا د علتونو او انګیزو تحلیل او تجزیه او د ښــو او صحیحو ښــوونیزو میتودونو تر لاس لاندې نیول؛ په دې خاطر چې: د کار پایلې اغېزمنې وي او په ټولنه کې د زده کوونکو د ستونزو په اوارولو یا هوارولو کې کاري واقع شي).

۳- په ښوونه او روزنه کې د پلان جوړونې ډلبندي:

۱. ښوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې د مودې او وخت د اوږدوالي په اعتبار سره ترسره کېږي.

۲. د هېــواد د اقتصــادي، ټولنیز او فرهنګي پرمختیا په پلان کې د ښــوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې د جامعیت یا محدودیت په اعتبار.

۳. د ښوونې او روزنې د اداري کړنلارې په اعتبار.

۴. کیفیت ته د لومړیتوب او ارزښت منلو له پلوه ښوونیزه پلان جوړونه.

۵. د کمي او کیفي انډول په پام کې نیولو سره ښوونیزه پلان جوړونه.

۶. درسي پلان جوړونه د ښوونیزې پلان جوړونې د یوې برخې په توګه.

۴- د ښوونیزې پلان جوړونې کچه:

ښوونیزه پلان جوړونه په معمول ډول په هر هېواد کې په بېلابېلو کچو کې ترسره کېږي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. د هېواد په کچه
۲. د وزارتونو په کچه
۳. د ولایتونو په کچه
۴. د درسي صنوفو په کچه

۵- د نړۍ دهېوادونو په کچه ښوونیزه پلان جوړونه:

اوســمهال نه یوازې مخ پر وده هېوادونه دې ته اړ دي، چې پلان او په ځانګړې توګه ښوونیزه پلان جوړونې ته پاملرنه ولري، بلکې هغه هېوادونه چې د پرمختیا ځانګړنې (شاخصونه) لري هم دې چارې ته په ځانګړې ارزښت قایل دي.

۶- په معاصره دوره کې د ښوونیزې پلان جوړونې ځانګړتیاوې:

ښوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه تر دویمې نړیوالې جګړې وړاندې په زیاترو هېوادونو کې یو لړ ځانګړنې درلودلې، چې ترټولو مهمې یې په لاندې توګه دي:

۱. د لید د پرخوالي له پلوه.
۲. د ټولــو ښــوونیزو دورو لکه لومړنیو، منځنیو او لوړو دورو لپاره به ښــوونیزه پلان جوړونه ترسره کېدله.
۳. په روزنیز نظام او پلان جوړونه کې به یې بدلونونه نه رامنځ ته کېدل.
۴. د ښــوونیزو او روزنیــزو او اقتصادي پرمختیاوو د پلانونو ترمنــځ به هېڅ راز صحیح تړاوونه موجود نه و.

۷- تر دویمې نړیوالې جګړې وروســته د ښوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې د سیر او تکامل په لړ کې، لاندېنیو پړاوونو ته پاملرنه شوې ده:

۱. د پېژندنې پړاو.
۲. عقلاني او ځانګړو پلان جوړونو ته د پاملرنې پړاو.
۳. د ښوونیزې پلان جوړونې د جامعیت پړاو.
۴. د اقتصادي پرمختیا له پلانونو سره د ښوونیزو پلانونو د همغږۍ پړاو.
۵. د کیفیت د پراختیا پړاو.
۶. اوږدمهالو پلانونو ته د پاملرنې پړاو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱. ولې پلان جوړونه، د ښوونیزو مدیرانو د دندو یوه مهمه برخه جوړوي؟

۲. د پلان جوړونې او ښوونیزې پلان جوړونې په اړه تعریفونه وړاندې او مفاهیم یې تحلیل کړئ؟

۳. د ښوونیزې پلان جوړونې د کلیاتو بحث ته په پام سره ولې د افغانستان په ښوونیزو موسسو کې ښوونیزه پلان جوړونه په همغږې توګه د کمي او کیفي پلان جوړونې پر بنسټ وي؟

۴. د ښـــوونیزې پلان جوړونې مقدماتي پړاوونه په ګوته کړئ او که داســې فرض کړئ، چې په خپله سیمه کې دغه چاره ترسره کوئ، نو د کومو معلوماتو ترلاسه کولو ته اړتیا لرئ؟

۵. ولې ښوونیزه پلان جوړونه اوږدمهاله وي؟

۶. د ښوونیزې پلان جوړونې سطحه او کچه د بېلابېلو بېلګو په وړاندې کولو سره توضیح کړئ؟

۷. د ښوونیزې پلان جوړونې په برخه کې د یونسکو فعالیتونه تر بحث لاندې ونیسئ؟

۸. په ښوونیزه پلان جوړونه کې د ټولنیزې تقاضا کړنلاره تحلیل کړئ؟

۹. ولې د نړۍ یو شمېر هېوادونه د ښوونې او روزنې کمي پرمختیا ته زیاته پاملرنه لري؟

۱۰. د یونســکو د شــمېرنو او معلوماتو له مخې د بېلابېلو هېوادونو د تحصیلي کچې ټیټوالی تر بحث لاندې ونیسئ؟

۱۱. ولې د تحصیلي کچې د ټیټوالي سلنې کمېدو ته پاملرنه کېږي، خپل دلایل ولیکئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

د ملي پلان جوړونې رامنځته کول

ټولیزه موخه:

د ملي پلان جوړونې په اړه اړینې وړتیاوې، هدفونه او د ترلاسه کېدو څرنګوالی یې او د دولتي پلانونو ترتیب او تنظیم.

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندني معلومات ترلاسه کړي:

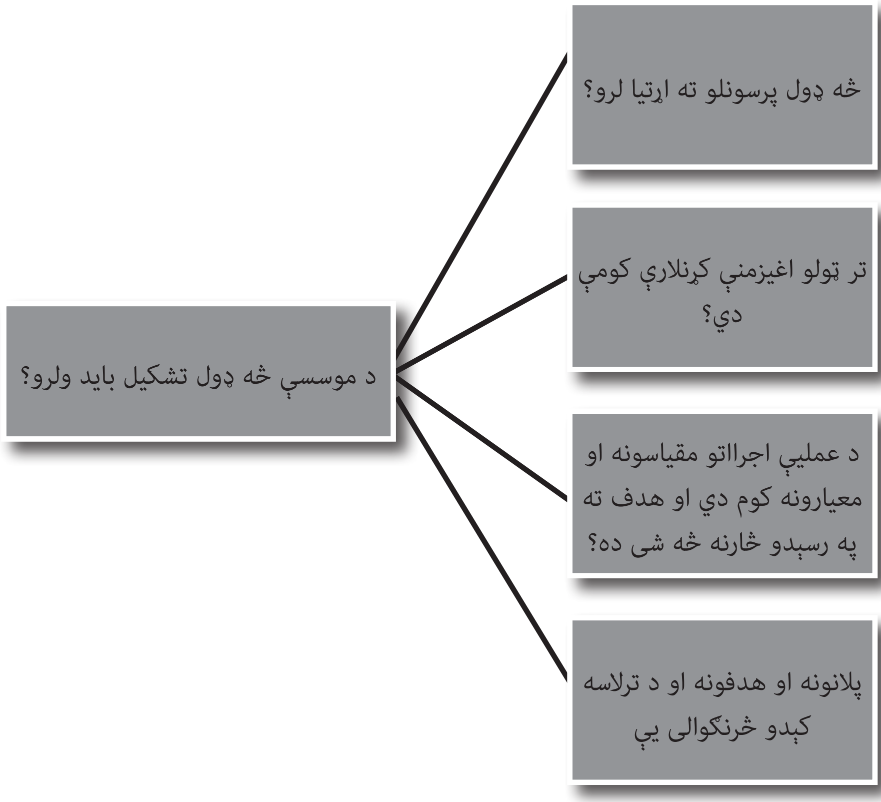
- د ملي پلان جوړونې ارزښت.
- د ملي پلان جوړونې هدفونه.
- د ملي پلان جوړونې ښې پایلې.
- د ملي پلان جوړونې تعریف.
- د ملي پلان جوړونې پروسه.
- د بشپړ پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- د ملي پلان جوړونې کچه.
- سیمه ییزه پلان جوړونه.

ملي پلان جوړونه

ملي پلان جوړونه د مدیرانو له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي. پلان جوړونه له تعقل ډکه یوه پروسه ده او همدارنګه د کوم ځای چې یو او کوم ځای چې غواړو ورته ورسېږو ترمنځ د هو ځواب دی؛ ملي پلان جوړونه د هدف، د اړتیا وړ وسیلو او هدف ته د رسېدو په پار د فعالیتونو

(c) ketabton.com: The Digital Library

او کړنلارو د څرنګوالي یو روښـــانه انځور دی. په لاندیني شـــکل کې د ملي پلان جوړونې مفهوم په ساده بڼه بیان شوی دی:



د ملي پلان جوړونې ارزښت

د بېلګــې په توګه د یوې موسســې پنځه کلنه پلان جوړونه ښــیي، چې کــوم کارونه ترسره او څرنګه باید پلي شي.

پلان جوړونه یو توحیدوونکی چوکاټ وړاندې کوي

د پلان په چوکاټ کې د موسسې بېلابېل واحدونه د هدفونو د تحقق په موخه مشارکت کوي، په دې توګه له ګډوډیو او په یوازې توګه خپلسریو څخه مخنیوی کېږي.

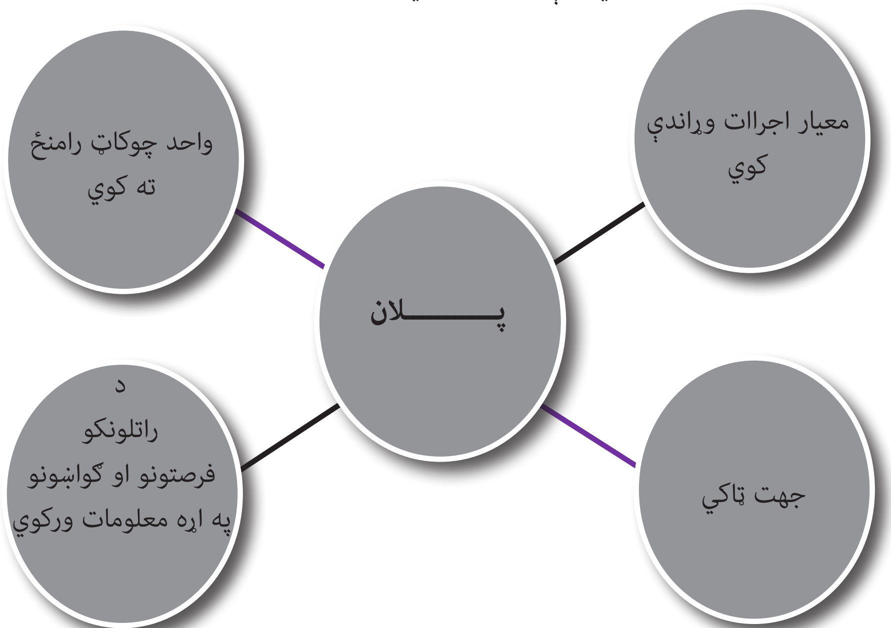
(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي پلان جوړونه کولی شي، فرصتونه او ګواښونه مشخص کړي

د پيــتر په اند، ملي پـــلان جوړونه نه شي کولی، د اوږدمهالو تصميـــم نيونو په پايله کې رامنځ ته شـــوي خطرونه په بشـــپړه توګه له منځه يوسي، خو کولی شي، د بالقوه فرصتونو او ګواښونو له تشخيص سره مرسته وکړي او په پايله کې يې د رامنځ ته شويو زيانونو کچه راټيټه کړي.

ملي پلان جوړونه عملي معيارونه وړاندې کوي:

يو ګټور پلان هغه څه ټاکي، چې بايد ترسره شي.



پـــه مـــخ پر ودو هېوادونو کې ملي پلان جوړونې ته ځکه ډېر ارزښـــت ورکول کيږي، چې پلان جوړونـــه، اقتصادي خپلواکۍ ته د رســـېدو په موخه د کورنيو محدودو منابعو د بســـيج په موخه يوه بنسټيزه وسيله ګڼل کېږي. ځکه د يادو هېوادونو ځانګړنو ته په پام سره چې پيړۍ پيړۍ له اقتصـــادي خپلواکـــۍ څخه بې برخې دي، يوه دقيقه پلان جوړونـــه کولی شي، يو متوازن او مخ پر وړاندې اقتصاد ته د رسېدو لپاره مرسته وکړي.

د ملي پلان جوړونې هدفونه

- د فعاليتونو د تنظيم له لارې هدف ته د رسېدو لپاره لاره هوارول.
- د فعاليتونو اقتصادي توب.

(c) ketabton.com: The Digital Library

– پر موخو او هدفونو تمرکز او د مسیر له تغییر څخه ډډه کول.

– د کنټرول لپاره د وسیلو برابرول.

د پلان جوړونې ښې پایلې

– د موسسې هدفونه یوازې او یوازې د پلان جوړونې په چوکاټ کې ترلاسه کولی شو.

– پلان جوړونه د پرېکړو د اجرا لپاره زمینې برابروي.

– پلان جوړونه په بېلابېلو کچو مرستې کوي، چې د راتلونکي لپاره ډاېزین شوي طرحې په منظمه توګه اجرا شي او غوښنه پایلې ولري.

– موسسې یوازې د پلان جوړونې په مرسته کولی شي، چې ځان د تکنالوژۍ له چټکې ودې سره عیارې کړي.

– پلان جوړونه موږ د سترې اقتصادي ودې پر لور بیایي او د تولید د عاملونو له ضایع کېدو څخه مخنیوی کوي.

– پلان جوړونه د بودیجه بندۍ لامل ګرځي او په پایله کې د کنټرول وسیلې د مدیر په واک کې ورکوي.

– پلان جوړونه ګروپي روحیه لوړوي، په دې توګه د موسسې د اجرااتو په پایله کې زیاتوالی راځي.

د ملي پلان جوړونې تعریف

– پلان جوړونه یو دولتي فعالیت دی، لومړی ترلاسه کېدونکي هدفونه په پرله پسې توګه ترتیب او د اقتصادي او ټولنیزې پرمختیا په بهیر کې یې لومړیتوب جوتوي. ورپسې د دغو هدفونو د ترلاسه کېدو په پار مقصدونه ټاکي او په پایله کې پام وړ ارمانونو ته د رسېدو لپاره انتخابي وسیلې په کار اچوي.

– د هغو بدلونونو چې په اقتصادي اصلي متغیرونو (لکه دوخت په اوږدو او د مخکې له مخکې ټاکل شویو هدفونو له مجموعې سره برابره دیوه هیواد کورنی ناخالص محصول، لګښت ، پانګونه اوسپما) د جهت ورکولو تراغیزې لاندې راوستلو او آن کنټرول په موخه د یوې مرکزي موسسې شعوري هڅې ترسره شي.

– په دې توګه د پلان جوړونې بنسټ په دریو مفاهیمو تاثیر، جهت ورکولو او کنټرول کې رالنډیږي، له بلې خوا جامعه پلان جوړونه کېدای شي، د ملي اقتصاد عمده یا جزوي اړخونه لکه صنعت، کرنه او داسې نور هم په برکې ونیسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې په نظام کې د ګڼورو معلوماتو برابرولو، ساتلو، ترلاسه کولو او د عملي کړنلارو کار اخیستنې ته اړتیا لیدل کېږي، چې په دې برخه کې د اړتیا وړ معلومات په لاندې توګه دي:

– د هېــواد د جــاري او تېر اقتصادي، ټولنیز، صنعتي، فرهنګي، ښــوونیز، دفاعي، ســیاسي او امنیتي کلي او ټولیز شرایط.

– د ټول هېواد د منابعو پورې اړوندې شمېرنې او ارقام لکه: د انساني، مالي، تجهیزاتي تاسیساتو او داسې نورو او د اړوندو نیمګړتیاوو او کمزورتیاوو ارزونه.

– د تېرو او جاري پروژو د طرحو د اجراآتو د پرمختیا رپوټ. دغې لنډې مقدمې ته په پام سره، د پلان جوړونې پروسه عبارت ده له:

- ماموریت او دنده.
- په پلان جوړونه کې لومړی ګام د موسسو د ماموریتونو او دندو مشخصول دی.
- **د فرصتونو او ستونزو پېژندنه:**
- د فرصتونو او نیمګړتیاوو پېژندنه، د واقعي پلان جوړونې د سر ټکی دی.

- **د هدفونو ټاکل:**

هره موسســه راتلونکي مطلوب هدفونه لري او هــر پلان د هدف له درلودلو پرته کومه معنا نه لري، هدفونه په پلان کې همغږي او د عمل وحدت رامنځ ته کوي او د انتظار وړ پایلې ټاکي.

– راتلونکي ته په پام سره، هدفونو ته د رســېدو په پار، د سیاستونو او مناسبو کړنلارو تنظیم. (د فرضیو رامنځ ته کول).

- **د لومړیتوبونو ټاکل:**

– د لومړیتوبونو ارزونه او د سیاســتونو تر ټاکلو وروســته د تر ټولو مناســبو عملي لارو چارو غــوراوي، هــر یو تر څېړنې لاندې نیول کېږي، ترڅو د لومړیتوب غوراوی رښــتینی وي. په دې اړه باید څلور موضوعګانې په پام کې ونیول شي:

- د ټولنې له ټولنیز او اقتصادي جوړښت سره د سیاستونو مناسبوالی.
- د منلو وړ وي.
- د اصلي او مرستندوی پلان تنظیم.
- بودیجه بندي.

تر دې وروســته، چې وروســتنی تصمیم ونیول شي او پلان تنظیم شي، باید پر شــمېره او رقم بانــدې تبدیــل شي؛ که بودیجه بندي دقیقه وي، پلان د اقتصادي توجیې ترڅنګ، د چارو د کنترول

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پرمختګ لپاره به وسیله هم وي.

د جامع (پلان جوړونې ځانګړتیاوې (ستراتیژیک)

– جامعه پلان جوړونه پر ټولنې د واکمنو ارزښتونو انعکاس دی؛ ځکه چې پکې د ټولنې، لیدلوری، باورونه او دودونه منعکس کېږي.

– جامعه پلان جوړونه د موسسې اصلي پوښتنو او بنسټیزو مسئلو ته پاملرنه لري. داسې پوښتنې لکه: د موسسې د نن ورځې پلانونه څه شی دي او راتلونکي پلانونه یې باید څه شی وي؟ نن چېرته یو، او زموږ راتلونکي جهت نیونې کومې دي؟ په راتلونکي کې د ادارې امکانات او منابع به څه وضعیت ولري او د کومو هدفونو لپاره باید ولګول شي.

– جامعه پلان جوړونه د عملیاتي پلان جوړونې چوکاټ جوړوي او د مدیریت تصمیم نیونې یې برابروي.

– جامعه پلان جوړونه اوږدمهالی لید لري او په موسسه کې لېږې افقونو ته پاملرنه کوي.

– جامعه پلان جوړونه په بالنسبه اوږدمهاله زماني دورو کې د موسسې عملیات او اقدامات همغږي کوي او ورته نظم او انسجام وربښي.

– جامعه پلان جوړونه د ادارې په لوړو کچو کې ترسره کېږي.

– جامعه پلان جوړونه پراخه ده او د موسسې عملیاتي برنامې په بر کې نیسي او د ملي پلان جوړونې په کچه د برنامو جهت ټاکي.

ماکرو او میکرو پلان جوړونه، ملي ستره پلان جوړونه

د هېواد د ملي اقتصادي عاملونو د وړاندوینې او تخصیص مطالعې ته ستره پلان جوړونه ویل کېږي.

په بل عبارت، هغه هڅې چې د سترو اقتصادي عاملونو لکه: ملي تولید، ملي عوایدو، صاداراتو او وارداتو، اشتغال او داسې نورو د برآورد او د بېلابېلو اقتصادي، ټولنیزو، فرهنګي او رفاهي څانګو د ونډې د ټاکلو په موخه، چې ټاکلو هدفونو ته د رسېدو په پار ترسره کېږي، د سترې ملي پلان جوړونې په نامه یادېږي.

د (میکرو) د څانګې پلان جوړونه

د ملي پرمختیا او له وړاندې ټاکل شویو هدفونو په چوکاټ کې په یوه اقتصادي، ټولنیزه او بنسټیزه څانګه کې د همغږو فعالیتونو د تصمیم نیونې او پیشبینۍ پروسې ته د څانګې پلان جوړونه ویل کېږي؛ لکه: د صنعت، کرنې او نورې ټولنیزې څانګې (ښوونه او روزنه لوړې زده کړې) او بنسټیزې څانګې (مخابرات، سړک جوړونه او داسې نور).

(c) ketabton.com: The Digital Library

سيمه ييزه پلان جوړونه

سيمه ييزه پلان جوړونه هغه پروسه ده، چې د سيمه ييزو اړتياوو او امکاناتو په پام کې نيولو سره، د بېلابېلـو اقتصادي او ټولنيزو پلانونو د تنظيـم او همغږولو په موخه ترسره کېږي. يا په بل عبارت، سـيمه ييزه پلان جوړونه، هغه پروسـه ده، چې په پلان جوړونه کې د سيمه ييزو خلکو د ګډون او له ښکته څخه پورته ته د پلان جوړونې زمينو د برابرولو په موخه ترسره کېږي.

د سيمه ييزې پلان جوړونې هدفونه

– په هغو وروسته پاتو او کم ودو سيمو کې د پانګونې تمرکز، چې مناسب اقتصادي او ټولنيز ظرفيتونه لري.

– د کرنيزو يا صنعتي توليدي ټولنو د رامنځ ته کولو په موخه د يوې اقتصادي څانګې د پلانونو سيمه ييز کول.

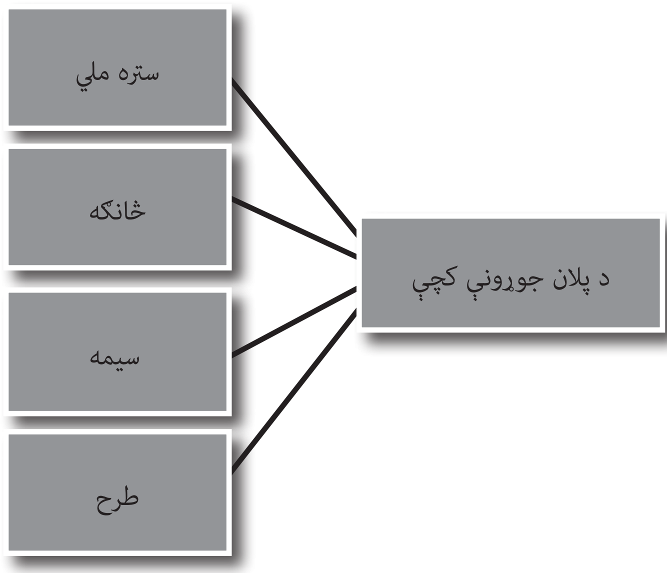
– د هېواد په بېلابېلو برخو کې د اقتصادي څانګو د تفصيلي طرحو چمتو کول او اجراء.

– د سـيمه ييزې پلان جوړونې د جامعې پلان جوړونې برابرول، تنظيم او اجرا، چې د سـيمه ييزې پلان جوړونې ترټولو بشـپړه او مناسـبه بڼه هم ګڼل کېږي. څکه دغه ډول پلان جوړونه، د پروژو او طرحو ترمنځ همغږۍ رامنځ ته کوي او د سيمې متعادله اقتصادي او ټولنيزه وده تامين او موجود بنسټيز اختلافونه يې په چټکۍ سره تعديلوي.

د طرحې په کچه پلان جوړونه

طـرح د پـلان اجرايي پړاو ګڼل کېږي؛ ټـول اقتصادي او ټولنيز پرمختيايـي پلانونه له بېلابېلو طرحو څخه جوړ شوي، چې په اجرا سره يې، ستر اقتصادي او ټولنيز پلانونه ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



سیمه ییزه پلان جوړونه

لــه ســیمه ییزو څېړنو او کتنو څخه موخــه، د ودې او پرمختیا د هرې ســیمې د ظرفیتونو او وړتیاوو د کچې موندنه ده. په سیمه ییزو مطالعاتو کې، تېر او حال تر مطالعې لاندې نیول کېږي او له ترلاسه شویو معلوماتو څخه د راتلونکي لپاره د وړاندوینې په پار کار اخیستل کېږي.

د دریو لاندینیو پدېدو په پام کې نیولو سره، د دربېیمې نړۍ هېوادونه دې ته اړ دي، چې سیمه ییزه پلان جوړونه د ملي پلان جوړونې په چوکاټ کې منظوره کړي.

د هېواد په بېلابېلو سیمو کې د پراختیا د کچې ناهمغږي

د مخ پر ودو هېوادونو د ټولنیز اقتصاد د تشکیل له ځانګړتیاوو څخه یوه ځانګړنه داده، چې د هېواد یوه یا څو ســیمې ډېره وده او پرمختګ کړي، په داســې توګه، چې له نورو ســیمو سره د عوایدو او ټولنیز رفاه له اړخه د سترې نابرابرۍ لامل ګرځېدلی دی. دغه لړۍ کولی شي، د کډوالېدو په ګډون نورې بدې اقتصادي او ټولنیزې پایلې په بر کې ولري.

د ښاري ژوند چټکې پراختیا او د ښار او کلي ترمنځ د پرمختګ کره ناانډولي

– ښــارونه په چټکۍ سره د بازار د اقتصادي فعالیتونو، د کار ځواک د جذب او د ښوونیزو او

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرهنګـــي امکاناتو د وړانـــدې کولو پر مرکز د بدلېدو په حال کې دي، په دې توګه په پراخه پیمانه اعتبارونه او امکانات له هرې خوا ورته چمتو کېږي؛ په داسې حال کې، چې کلي لا هم د پخوا په شـــان له ټولنیز اقتصادي رکود سره لاس او ګرېوان دي، چې دغه ناهمغږي او نااندولي د دې لامل ګرځي، چې یو زیات شمېر کلیوالي اوسیدونکي په ځانګړې توګه ځوانان ښارونو ته مخه کړي.

– په ملي فضا کې د پراختیا څرکونه او وروسته پاتې نښې:

پـــه یوه یا څو ســـیمو کې د تولیدي او خدماتي فعالیتونو تمرکـــز د دې لامل کېږي، چې یادې سیمې د ودې او پرمختګ پر لوري ګامونه واخلي، خو د دې پرخلاف د هېواد نورې سیمې هماغه شـــان د وروســـته پاتې په لومو کې راګیر وي. په پورته برخه کې دریو پدېدو ته په پام سره، دري کلي پوښتنې مطرح کېږي:

– ولې د یوه هېواد ځېنې ســـیمو او ښـــارونو وده کړې او نورې سیمې او ښارونه وروسته پاتې دي، څرنګه کولی شو، چې دغه نااندولی له منځه یوسو؟

– د ملي ټاټوبي په لر او بر کې د اقتصادي او ټولنیزو کړنو او موسسو د استقرار محل په ټاکلو کې کوم لاملونه ډېره ونډه لري؟

ولې پرمختیا په ځېنو ســـیمو کـــې د انعکاس او په نورو ســـیمو کې د خپرېدو لامل کېږي، خو په ځېنو نورو سیمو کې بیا هم د وروسته پاتې د لامل په توګه پېژندل کېږي؟

د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه او اقدامات

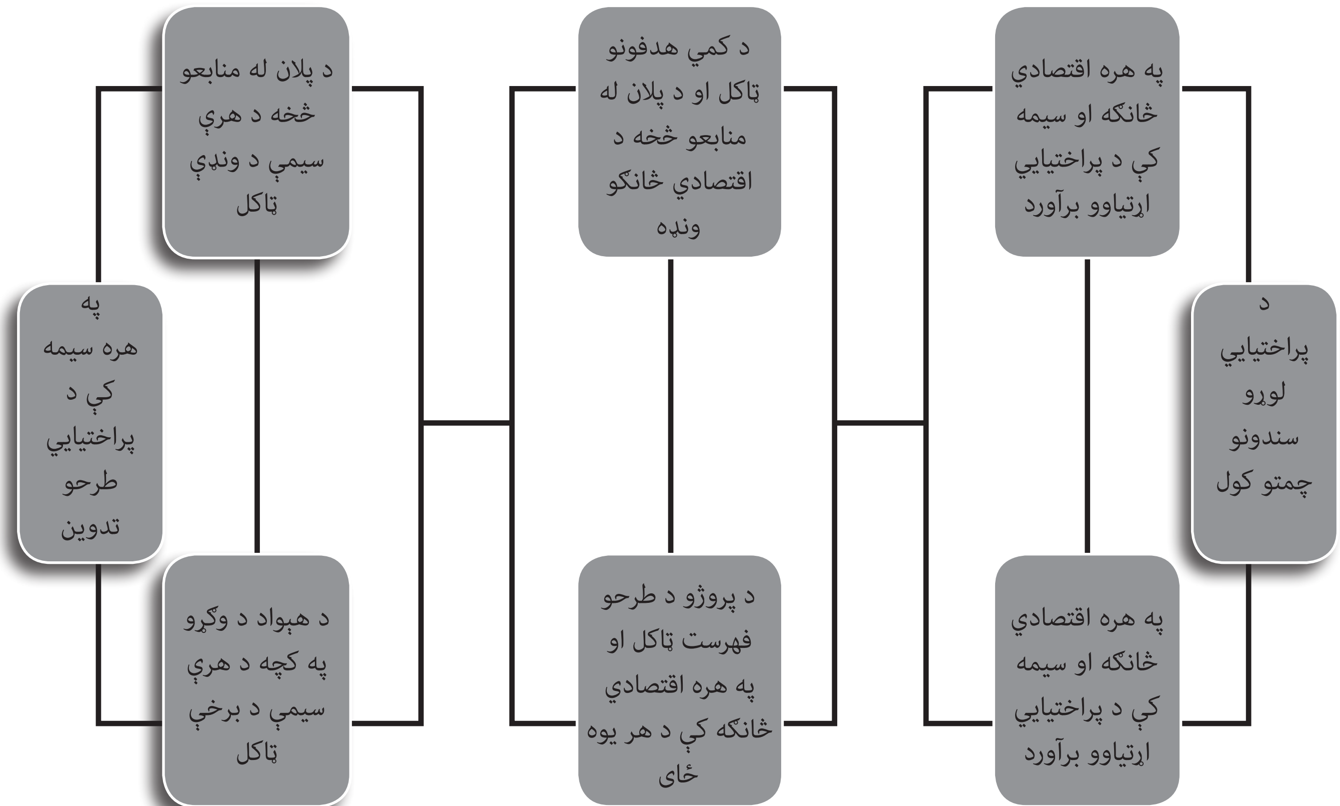
۱- د محدودې ټاکل	د سیمه ییزې پراختیا لپاره ملي ستراتیژۍ	ورودي ۱
	د پرمختیا بالقوه امکانات	
	د سیمې د محدودې ټاکنه	
۲- سیمه ییزه تجزیه او تحلیل	وګړي	
	اقتصاد	
	ټولنیز سیاسي تشکیل	
	د وروسته پاتې لاملونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- د هدفونو تجزیه و تحلیل.	د هدفونو ټاکل	
	د پراختیا ستراتیژي	
۴- د پروژې او څانګې تجزیه او تحلیل	کلیدي انتخابونه	
	د کلیدي پروژو ټاکل	
	د ملاتړ پروژو ټاکل	
د سیمه ییزې پراختیایي طرحې چمتو کول	د پراختیا فضایي مفهوم	
	هدفونو ته د رسېدو په پار د پروژو مجموعي پرمختګ	ورودي ۲
	د پروژې د اجرا بېلابېلې لارې چارې	ورودي ۳
	د اجرا لپاره اړین تشکیلات	
	د خلکو ګډون	

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پراختیا (سیمه ایزې څانګې) جامعي پلان جوړونې د نظام کلس چوکاټ



(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي لنډيز

پلان جوړونه د ټولو مديرانو تر ټولو مهمه دنده او له تعقل څخه ډکه يوه پروسه ده.

د پلان جوړونې ارزښت:

- جهت ټاکي.
- له امله يې د چارو د واحد چوکاټ ترلاسه کېږي.
- فرصتونه او ګواښونه مشخصوي.
- د عملي اجرااتو لپاره معيارونه وړاندې کوي.

د پلان جوړونې هدفونه:

- هدف ته د رسېدو د اټکل زياتوالی.
- اقتصادي توب.
- پر هدف تمرکز او د مسير له تغيير څخه ډډه کول.

د پلان جوړونې ښې پايلې:

- هدفونه يوازې د پلان جوړونې په چوکاټ کې ترلاسه کېدای شي.
- د پرېکړو د ترسره کېدو لپاره زمينه برابروي.
- پلان جوړونه مرسته کوي، څو راتلونکي طرحې په منظمه توګه ترسره شي.
- يوازې د پلان جوړونې په مرسته کولی شو، چې له تکنالوژۍ سره همغږي شو.
- پلان جوړونه موږ د سترې اقتصادي ودې پر خوا بيايي.
- پلان جوړونه د بوديجه بندۍ لامل ګرځي او د کنترول وسيلې په لاس راکوي.
- ګروپي روحيه لوړوي.

د ملي پلان جوړونې تعريف:

هغه دولتي فعاليت دی، چې لومړی د اقتصادي او ټولنيزې پراختيا په مسـير کې تلپاتې، تړلي او همغږي هدفونه مشـخصوي، ورپسـې دغو مقصدونو ته د رسېدنې وسايل ټاکي او په پايله کې هدف ته د رسېدو لپاره انتخابي ابزارونه په کار وړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پلان جوړونې پروسه:

- د ماموریت او دندو مشخصول.
- د فرصتونو پېژندنه.
- د هدفونو ټاکل.
- راتلونکي ته پاملرنه او د سیاستونو تنظیم.
- د لومړیتوبونو ټاکل.
- د اصلي او حمایوي پلان تنظیم.
- د جامعې پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- پر ټولنې د واکمنو ارزښتونو انعکاس دی.
- د موسسې اصلي پوښتنوته معطوف دي.
- د عملیاتي پلان جوړونې لپاره چوکاټ ټاکي.
- اوږدمهال لید لري.
- په بالنسبه اوږدو زماني دورو کې د موسسې عملیات او اقدامات همغږی کوي.
- د ادارې په لوړو کچو کې رامنځ ته کېږي.
- هر اړخیز دی او ټول عملیاتي پلانونه په بر کې نیسي.

د ملي پلان جوړونې کچې:

- لویه
- څانګه ییزه
- سیمه ییزه
- طرحیزه

سیمه ییزه پلان جوړونه:

- دریو لاندینیو پدېدوته په پام سره دولتونه اړ دي، چې سیمه ییزه پلان جوړونه ولري:
- د هېواد په بېلابېلو سیمو کې د پراختیا او پرمختیا ناانډولی.
- چټک ښاریز ژوند او د کلیو او ښار ترمنځ ناانډولی.
- په ملي فضا کې لوړې ژورې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د سيمه ييزې پلان جوړونې پړاوونه:

- د سيمې د محدودې ټاکل.
- سيمه ييزه تجزيه او تحليل.
- د هدفونو تجزيه او تحليل.
- د پروژو تجزيه او تحليل.
- د سيمه ييزې پرمختيايي طرحې چمتو کول.
- د سيمه ييزې پرمختيا د طرحو اجرا.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي پوښتنې

۱- د پلان جوړونې مفهوم بیان کړئ؟
۲- ولې پلان جوړونه ارزښت لري؟
۳- د ملي پلان جوړونې موخه بیان کړئ؟
۴- د پلان جوړونې پایلې تشریح کړئ؟
۵- ملي پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۶- د پلان جوړونې پروسه بیان کړئ؟
۷- د جامعي پلان جوړونې ځانګړتیاوې په ګوته کړئ؟
۸- د ملي پلان جوړونې د سطوحو نومونه واخلئ؟
۹- د سیمه ییزې پلان جوړونې هدفونه بیان کړئ؟
۱۰- سیمه ییزه پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۱۱- ولې دولتونه دې ته اړ دي، چې سیمه ییزه پلان جوړونه ولري؟
۱۲- د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه ولیکئ؟
۱۳- د موسسې د بودیجې او پلان پنځه هدفونه په ګوته کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچينې او اخځليکونه

١- حيدري، نورخان د اقتصاد پوهنځي استاد، پلان گذارى اقتصادى، کابل پوهنتون.

٢- غوثي، محمد عارف، قاموس اقتصاد انگليسى به درى، د کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځى.

٣- BPAC Training and Resource Centre Office Management (BRAC) Afghanistan (Bonghdesh)

٤- کونتــاز، پلان گذارى قواى بشرى در محط بين المللى، ژباړه عظم رحيمي نيک، زند فرهنګي خپرندويه موسسه، تهران.

٥- غفوري، دکتور غلام رضا، سازمان و مديريت بخش پلان گذارى، انتشارات ترمه، تهران.

٦- شبان، دکتور محمد انور، تيورى ها، عوامل و سياست ها، کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځى.

٧- نافع، پرويز، Fundamentals of public Adminstration د ايران د ملي کتابتون خپرونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونیو، چې په ښـــوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپســـې بیا د شاګردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوښـــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســـابدارۍ ځانګې د ښـــوونکو په مېرانې او همت سره د ادارې او حســـابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاګردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســـتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شـــاګردانو او د تخنیکي او مســـلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شـــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کیږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښـــوونکو او د ادارې او حســـابدارۍ ځانګې د مســـلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مســـلکي، تخنیکـــي او علمي مطالبـــو او مفاهیمو د څرنګوالي په هکلـــه خصوصاً د هغوی املایي او انشـــایي اشـــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شـــاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شـــان له ګرانو شـــاګردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســـتفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ســـتونزې، فقر او وروســـته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلینو د ګټې وړ وګرځي.

پته: د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنیکي زده کړو معینیت
د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست
د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

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