



## کتاب پېژندنه

د کتاب نوم:	د پلان جوړونې مدیریت
ځانګه:	اداره او منجمنټ
راټولونکی:	عبدالجبار قیومي
ژباړن:	خادم احمد حقيقي
د څار کمېټه:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>محمد آصف ننگ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین</li><li>دیپلوم انجنیر عبدالله کوزایي د تعلیمي نصاب رییس</li><li>محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار</li></ul>
د علمي تصحیح کمېټه:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>محمد خالد</li><li>عبدالجمیل ممتاز</li></ul>
د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول:	محمد جان علیرضایي
ګرافیک او ډیزاین:	عبدالله شاهي
چاپ کال:	۱۳۹۲ لمريز کال
تیراژ:	۳۰۰۰ ټوکه
چاپ ځل:	لومړی
وېب پاڼه:	www.dmtvet.gov.af
برېښنالیک:	info@dmtvet.gov.af
کډ ISBN:	۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۱-۱

# Ketabton.com

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



## ملي سرود

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



## د پوهنې وزارت پېغام

گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

انسان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبو او هم د خپل انساني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه سوکاله ژوند د اسبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنگه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انسان نقش، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هېڅ حالت کې نه نفي کیږي او نه هم منقطع کیږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ستر او سپېڅلي هدف ته د رسېدو 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 اخیستی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داسې اساس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، 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 گران زده کوونکي، محصلان، درانه استادان او مریبون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او ښکمرغه افغانستان ارمان، یواځې او یواځې د دوی په پیاوړو مټو، ویش 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 انکشافی اهداف تر لاسه شي. د دې نصاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سمونونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیر کې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرستو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیاوړو استادانو څخه رچامندانه هیله کوم چې د دې نصاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د ښکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

## لړلیک

مخ	سرلیکونه	خپرکي
۱	د پلان جوړونې بنسټیز مفاهیم	لومړی
۲۳	د بشري منابعو (انساني منابعو) پلان جوړونه	دویم
۳۳	اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه	درېیم
۶۳	پراختیا او له کاري پلان څخه گټه اخیستنه	څلورم
۸۳	د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه	پنځم
۱۰۱	د ملي پلان جوړونې رامنځته کول	شپږم
۱۱۵	سرچینې او اڅللیکونه	

## سریزه

مدیریت نن ورځ د مترقي جوامعو د چارو ادارې له بنسټيزو ركنونو څخه گڼل كېږي. ځكه چې د موجودو عواملو تركيب او ترمنځ يې همغږۍ رامنځ ته كول او د منابعو د كمښت او د محدوديتونو د زياتوالي په پام كې نيولو سره په اغېزمنه توگه وړ هدف ته د رسېدو په موخه يوه صحيحه پلان جوړونه، د سازمانونو د اغېزمنتيا په لاره كې يو ستر ځواك گڼل كېږي. د عواملو د تجزيې او تحليل لپاره، چې د رياضي په قالبونو كې وړاندې شوي، له كمپيوټر څخه ورځ تر بلې زياتيدونكي گټه اخيستنه هم دغه پلاني ميتودونو ته پراختيا او تكامل وربښي او د پلان جوړونې همدغه ميتودونه د سيستم په قالب كې د (جامع پلان جوړونې يا Comprehensive) ترسريك لاندې مطالعه كېږي. له بلې خوا د مدیریت، حسابدارۍ، اقتصاد، د كمپيوټر پېژندنې او صنايعو په څانگو كې د پلان جوړونې (Planning) مضمون شاملول، ډېر اړين او مهم گام گڼل شوی دی.

دغه كتاب، چې د ستراتيژيكي پلان جوړونې تر سريك لاندې تدوين شوی نه يوازې د محصلانو او د مسلكي تعليماتو موسسې د كدرنو او استادانو گټې اخيستني ته وړاندې شوي، بلكې د نورو دولتي او خصوصي ادارو كاركوونكي هم كولى شي، چې ترې په بشپړه توگه گټه واخلي. ځكه د ټولني هر فرد، چې غواړي كار وكړي، بايد مخكې له مخكې له ځان سره پلان ولري او هغه كار چې غواړي يې په راتلونكي كې ترسره كړي، نو بايد ورته وړاندوينه او اټكل ولري او په اړه يې بايد سوچ وكړي، چې د كومې كړنلارې له مخې كېداى شي، په اغېزمنه او گټوره توگه ترسره شي. په دې توگه هدف ته د رسېدو په پار بايد د پلان له لارې هڅې وشي، ترڅو مثبتې پايلې ترلاسه شي.

د دغه كتاب لومړى څپرکي، د پلان جوړونې بنسټيز مفاهيم په بر كې نيسي، چې په مرسته يې د پلان جوړونې ارزښت او اړتيا، د پلان جوړونې تعريف، د پلان جوړونې هدف، د پلان جوړونې ډولونه توضيح او تشریح كېږي او په دويم څپرکي كې يې د بشري منابعو د مدیریت پلان جوړونه او په درېيم څپرکي كې يې د بشري منابعو په پلان جوړونه كې د كموالي په تحليل كې عمده عوامل له بېلگو سره توضيح او تشریح شوي دي.

د كتاب د دويمې برخې، په لومړي څپرکي كې په توليدي او صنعتي موسسو كې پلان جوړونه او دويم څپرکي كې يې ستراتيژيک يا جامع پلان جوړونه او درېيم څپرکي كې يې ښوونيزه پلان جوړونه تر بحث او څېړنې لاندې نيول شوي دي.

په درناوي

عبدالجبار قیومی

## د کتاب ټوليزه موخه:

په اقتصادي څانگو کې د پلانونو د سم ترتيب او تنظيم په اړه د معلوماتو ترلاسه کول.

## 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.
- متمرکه او غیرمتمرکه پلان جوړونه.

### د پلان جوړونې ارزښت

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

او پلان جوړونه له ډېر ارزښت څخه برخمنه ده. بايد په توليدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمي پلان جوړونه او پانگونه ترسره شي ځکه چې د يوه منظم پلان له درلودلو پرته د پروژو ي چارو پرمخ بيول، منفي پايلې لري. اقتصادپوهان پلان جوړوي او د پلان له مخې سنجش او محاسبه کوي او د توليد اقتصادي شرايط تحليل او تجزيه کوي؛ په دې توگه د خپلې پانگې او طبيعي سرچينو کچه او اندازه هم په پام کې نيسي، په اقتصادي محاسبو کې دغو اټکلونو او محاسبې ته، اقتصادي پلان او پلان جوړونه ويل کېږي.

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

پلان جوړونه د مديرانو له مهمو دندو څخه گڼل کېږي، چې له نورو دندو سره يې نژدې اړيکې لري. که چېرې د پلان جوړونې پر بنسټ د انساني ژوندانه ټول اړخونه په پام کې ونيول شي نو د تعقل او تفکر پر بنسټ، يو ډول ژمنتيا رامنځته او ورسره جوخت د دوام او پابست اړتيا يې لا جوتېږي.

د دې ترڅنگ له پلان جوړونې او پلان درلودلو پرته د فردي او شخصي موخو ترلاسه کېدل هم له نيمگړتياوو خالي نه وي، لکه څرنگه چې د ډېرو جزوي او ساده چارو ترسره کول، لکه يوې ميلمستيا ته تگ يا د يوه محصول پلور هم يوې دقيقې پلان جوړونې ته اړتيا لري.

د پلان جوړونې اړتيا له هغه ځايه جوتېږي چې په يوه دينامیک او محرک چاپېريال کې ټولې ادارې په دې لټه کې دي چې خپلې محدودې سرچينې د متنوعو او مخ پر زياتېدونکو اړتياوو لپاره ولگوي. د محيط تحرک او پکې د تصادم شتوالی او همدا راز له محيطي تغيراتو څخه د اطمینان نشتوالی، د پلان جوړونې اړتيا لاپسې کره کوي.

(بيتر دراگر) پر دې باور دي، چې د اغېزمنتوب توب (په سمه توگه د موخو ترلاسه کېدل او د چارو ترسره کېدل) او د اغېزمنتيا (په سمه توگه د چارود ترسره کولو) ترمنځ توپير شته که څه هم د هدف جوړونې او د هدفونو د ترلاسه کېدو په پړاوونو کې، دواړه په پام کې نيول کېږي.

## د پلان جوړونې تعريف

پلان څه شی دی؟ موخې (هدف) ته د رسېدو په خاطر په منظم او سيستماتيک ډول د يوې مخکينۍ طرحې برابرولو ته پلان وايي. همدا راز، تر کړنې وړاندې تفکر ته پلان ويل کېږي.

د پام وړ هدف د ترلاسه کولو په موخه، له فزيکي اقدام څخه دترسره کېدو وړاندې، بايد کافي ذهني چارې او هڅې ترسره شي. دغه بهير ته پلان جوړونه ويل کېږي چې د مديريت



بنسټ (Foundation) جوړوي.

پر دې بنسټ، پلان جوړونه په دې اړه تصميم نيونه ده چې کوم کارونه بايد ترسره شي. يا د موخې (هدفونو) ټاکلو او د ترلاسه کېدو او اټکل کېدو لارو چارو ته يې پلان جوړونه وايي. په دې توګه، پلان جوړونه، د مطلوبو وضعيت پېژندنې او د هغو وسيلو موندلو او اټکل کولو ته ويل کېږي چې دغه وضعيت ته د رسېدو لپاره لاره هواروي. يا د اټکلونو او وړاندوينو د لومړنيو بېلګو پر بنسټ، د يو وضعيت يا موضوع د تغيير لپاره د کړنو طرحې ته پلان جوړونه وايي. پلان جوړونه، د هغه ځای ترمنځ چې پکې يو او هغه ځای چې غواړو ورته ورسېږو، د يوه پل حيثيت لري.

په پای کې، پلان جوړونه هدف ته د رسېدو په موخه، د هدف، د اړتيا وړ وسيلې، د فعاليت څرنگوالی او د مناسبو کړنلارو يو روڼ تصوير وړاندې کوي.

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

لکه څرنگه، چې ساحلي بندرونه د بېړۍ د کارکونکو لپاره هدف ته د رسېدو موخه ده، نو هدف او موخې هم د آمرينو 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 مفاهيم لري.

**هدف (Goal):** هغه مطلوبه پايله ده چې د ممکنه ځواک د ترلاسه کېدو لپاره هلې ځلې کوي. يا په بل عبارت: هغه پايله ده چې د يوې ادارې ټول فعاليتونه هغې ته د رسېدو لپاره ترسره کېږي. يا هدف، د يوه کال يا تر هغه زياته موده کې، د موخو د ټوليز تطبيق يوه طرحه ده. هدف د موخې (مقصد) پر تله عام دی؛ د بېلګې په توګه د يوې روغتيايي پروژې هدف په لاندې توګه ليکلی شو: په يوه سيمه کې، د روغتيا په برخه کې د خلکو د پوهاوي د کچې لوړول. همدا راز د يوې توليدي پروژې هدف د توليد زياتوالی دی.

### مقاصد (موخې) Objectives Or Mission Or Purpose

مقصد (موخه) يا ماموريت د يوې ادارې بنسټيزه دنده يا د دندې يوه برخه مشخصوي. د بېلګې په توګه د يوې توليدي پروژې ټوليزه موخه، توليد، 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 يا په بل عبارت، يو شمېر نور دوهمي هدفونه چې ټوليز هدف ته د تطبيق جامه وراغوندي د مقاصدو په نامه يادېږي.

## د موخو ځانگړنې Objectives Characteristics

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

a- **مشخص والی Specific**: مقصد باید مشخص وي او ناڅرگندتیا (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 کېدو وړ **Measurable**: مقصد باید د اندازه کولو وړ وي.

c- د ترلاسه کېدو وړ **Achievable**: یعنې مقصد باید د ترلاسه کېدو وړ وي، که چېرې مقصد مشخص، څرگند او د اندازه کېدو وړ وي، خو د ترلاسه 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 گرځي.

d- **رښتینې Realistic**: مقصد باید رښتینې 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 پلي شي، د پروژې په کاري پلان کې باید د مقصد د پیلېدو او پای ته رسېدو 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 ګرځېدو څخه ډډه کول.
- د کنترول 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.

## اوردمهاله يا ستراټيژيکه پلان جوړونه

ستراټيژيکه پلان جوړونه ټاکلو موخو ته د رسېدو په موخه د ستراټيژيو يوه پرمختيايي پروسه ده.

### ستراټيژي څه شی ده؟

ستراټيژي هغه جامع، واحده او کامله برنامه ده چې له مخې يې د ادارې بنسټيزو هدفونو ته د رسېدو لارې ټاکل کېږي. يا په بل عبارت، د ادارې کلي هدف ته د رسېدو په موخه د تگلارو او کړنو جامع پلان ته ستراټيژي ويل کېږي.

### د ستراټيژيکي پلان جوړونې ارزښت څه شی دی؟

په ستراټيژيکه پلان جوړونه کې بايد لاندې پوښتنو ته ځواب ووييل شي:

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

### موږ څوک يو؟ (زموږ ونډه څه ده؟)

- څوک له پروژې سره لېوالتيا لري؟
- څوک پکې کار کوي؟
- کوم څيزونه، هلته د رسېدو په لاره کې خنډ گرځي؟
- څرنگه کولی شو، له پرتو خنډونو او ستونزو څخه ځان وژغورو؟
- څرنگه پر دې پوهېدای شو چې موږ هلته رسېدلی يو؟

### د ستراټيژيو هدفونه او ماهيت

ستراټيژيکه پلان جوړونه يو داسې بهير دی چې يو وزارت، کمپنۍ، موسسه او يا تصدۍ يې له مخې خپل مسير ټاکي او د انساني ځواک په گډون تر خپل واک لاندې سرچينو د استخدام او کومارلو په تړاو، پرېکړه کوي. يا په بل عبارت، د ستراټيژۍ پلان جوړونه د دې موضوع تشخيص دی چې يوه اداره چېرته غواړي ورسېږي او څرنگه به هلته ورسېږي؟

د ستراتیژیکې پلان جوړونې په تحلیل کې له بېلابېلو اقتصادي کړنلارو څخه گټه 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 شوې او د (تکتیکي) پلان جوړونې پر خلاف، یو پراخ تصویر وړاندې کوي، چې د تعریف له مخې، پر تکتیکونو، جزئي او ځانګړو کړنو د تمرکز په معنا ده. ستراتیژیکه پلان جوړونه، په یو لړلید سره د یوې منظمې پروسې په بهیر کې ترسره کېږي. دغه پروسه لاندې پړاوونه لري:

- الف- د ادارې د ماموریتونو، اوږدمهالو هدفونو او رسالت ټاکل.
- ب- د لنډ مهالو کمي او کیفی هدفونو په چوکاټ کې د اوږدمهالو هدفونو تفکیک او تجزیه؛ دغه پړاو ته د هدف جوړونې نوم ورکول کېږي.
- ج- د تگلارو 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 کیفی معیارونو ټاکل او د عملیو د ترسره کېدو لګښتونو څېړل.
  - ج- د برنامو ارزونه او د کړنو د انحراف د موردونو ټاکل.
  - د- د برنامو بیا کتنه.

### تخصیسي پلان جوړونه

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

### تولیدي پلان جوړونه

تولیدي پلان جوړونه، په بازار کې د موجودو غوښتنو او د ټولنې د اټکل شویو 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.

## 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 واضحو 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 برابرد 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 استخدومي مقرر 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 بهر دننه ته پلان جوړونه.

- له پورته نه ښکته خواته او له ښکته خواته پورته ته پلان جوړونه.
- د هدف پر بنسټ پلان جوړونه.
- د استثناتو پر بنسټ پلان جوړونه.
- بېرته 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 سمه توګه ترسره شي. دغه پلان جوړونه په اداره کې عمده تغييرات نه رامنځ ته کوي، خو دومره ويلي شو چې له صنايعو څخه د ښې گټې اخيستنې په برخه کې، ډېرې گټورې او اغېزمنې پايلې لري.
- له بهر نه دننې خوا ته په پلان جوړونه کې، په پيل کې بهرنی محيط تر څېړنې او تحليل لاندې نيول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د گټې اخيستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.
- په زياترو ادارو کې له دواړو کړنلارو څخه په گټې اخيستنې 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 کېدو په موخه ترسره کېږي او موخه يې هم د چارو د ترسره کېدو د ښو کړنلارو موندل دي. له بهر نه دننې خواته پلان جوړونه هغه مهال گټوره 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 گټې اخيستنې لارې چارې دي.

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

- له پورته نه ښکته خواته 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؛ په داسې حال کې چې له پورته نه ښکته خواته پلان جوړونه له دې پرته، چې د ادارې کلي محدوديتونه په پام کې ونيول شي، د هغو پلانونو په تدوينولو پيلېږي، چې په عملياتي سطحو کې رامنځ ته کېږي او ورپسې دغه پلانونه، د سلسلې مراتبو له لارې د مديريت لورو سطحو ته وړاندې کېږي.

- کېدای شي، دغه پوښتنه رامنځ ته شي چې کومې کړنلارې تر نورو ښه والی لري؟ په دې اړه بايد څرګنده کړو چې دغه مسئله (په شرايطو پورې تړلې ده). د بېلګې په توګه، د ښوونځي په

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

- باید ووايو، چې له دغو کړنلارو (له پورته نه ښکته خواته او له ښکته نه پورته خوا ته) هر یو مثبت او منفي اړخونه لري. هغه پلانونه چې له ښکته پورته ته د پلان جوړونې د کړنلارې په مرسته جوړېږي کېدای شي، د کلي او منسجم لوري اخیستنې له اړخه کمزورې وي. په ځانګړي توګه هغه مهال چې تدوین شوي پلانونه په بېلابېلو کوچنیو سیستمونو کې، د نا انډولو او ان متضادو عملیاتي جهت اخیستنو او موخو درلودونکی وي، نو د دغې مسئلې د څرګندېدو شونتیا ډېره کړه وي. د دغې کړنلارې، عمده مثبت اړخونه، د هغو کسانو ترمنځ د ژمنتیا زیاتوالی او د ملکیت د احساس تشدید دي چې په پلان جوړونه کې د ادارې له عملیاتي سطحو څخه له پورته نه ښکته خوا ته د ترلاسه کېدو وړ دي.

- ښايي د پلان جوړونې تر ټولو ښه کړنلاره هغه وي چې له پورته خوا ته پیلېږي، خو دغه چارې هغه مهال اغېزمنې واقع کېږي چې د بېلابېلو واحدونو د کارکوونکو یو زیات شمېر 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 اوسنی مقام څرنگه ارزول کېږي؟) (د ادارې هدف څه شی دی او څه غواړي، چې ترسره کړي؟) (په راتلونکي کې له ادارې څخه څه هیلې کېدای شي؟) د پلان جوړونې بهیر پیل کړي او ورپسې په دې اړه د نورو د نظر غوښتنو 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 داسې زمينې برابرې کړي چې ټول کسان وکولی شي، د پلانونو د مثبتو او منفي اړخونو په اړه خپل نظر څرګند کړي او له دغې لارې هڅه وکړي، د هغو کارکوونکو ژمنتیا خپله کړي چې 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 کړه شي.

### د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

- د دغه لید له مخې باید لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مسئلې مشخصې شي، ورپسې د کارکوونکو په مشارکت سره، د ادارې د ټولو واحدونو او اړوندو څانګو او بیا په اداره کې د ټولو کسانو لپاره، په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي. په مدیریت کې د هدف پر بنسټ د فردي او اداري هدفونو د ترکیب لپاره هڅه کېږي. د پلان جوړونې دغه کړنلاره، په دې باور سره په پام کې نیول کېږي چې د فردي هدفونو په چوکاټ کې د ادارې د هدفونو د تعریف په چاره کې د

مدیرانو او کارکوونکو مشارکت، په کارکوونکو کې د روحیې او کړنو ښې نښې راڅرگندوي 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 زمينو 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 یې وده ورکول.
- د کارکوونکو د کړنو ښه والی او د هدفونو د ترلاسه کېدو په تړاو یې 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 کیدل.
- د مکاتباتو پر مستندوالي تر حد زیات ټینګار.
- د هغو هدفونو د تعدیل د شونتیا نشتوالی چې ترسره کېدل یې غیر عملي بریښي.
- 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 نشتوالی (د هدفونو په ټاکلو کې د کارکوونکو د وړتیاوو پر کچې د تړلو له امله).
- د توافق وړ هدفونو ته د رسېدو په لاره کې د کار د پرمختګ د تضمین لپاره د څارنیز او لارښود سیستم نشتوالی.

### د استثنااتو پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

- د دغه لید پر بنسټ د هدفونو تر ټاکلو وروسته باید د منابعو پر تخصیص او د عملیاتي



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 واورې. د چارو بهیر د کنټرول او د واحدونو پر کړنو د څارنې لپاره په دغه میتود کې د کار اخیستنې 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 نادرمان 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 بنسټ غوره دا ده چې د پلان جوړونې پر مهال د ناڅاپي پېښو 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 ولاړ، نو په پلانونو کې کوم بدلونونه رامنځ ته کېږي 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 تغیراتو له امله تر حد زیات راټیټ شي باید له هماغو اټکل شویو بدیلو لارو چارو څخه کار واخیستل شي.

– د اقتضایي پلان جوړونې د بریالیتوب رمز تر پلان جوړونې وړاندې په راتلونکي کې د احتمالي جھتونو د تغیر پېژندنه ده چې کولی شي اثر غورځوونکي جاري پلانونه وي؛ کله هم د جھتونو تغیر تر پلان جوړونې وړاندې د تفکر او سوچ له لارې د وړاندوینې او تشخیص وړ دي. همدارنګه د اړتیا پر مهال کولی شو، له (تحریک آمیزې) کړنلارې څخه ګټه واخلو. په دې توګه، ځینې کسان په اسمي توګه (د نوم له مخې) د راتلونکو ناڅاپي پېښو او حالتونو د ترسیم لپاره ګومارل کېږي چې له همداسې پېښو سره د مخامخ کیدو په صورت کې مناسبې کړنلارې طرح او پلانوني. پر دې بنسټ د دغه سبک د مخکنی 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.

## 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 مهالنې وړاندې والی.
- همغږۍ او اړیکې.
- د شرایطو برابرول.
- ګډې هڅې (تشریک مساعي).

## د بريالۍ پلان جوړونې عمده ننگونې

- له لوړو مدیرانو څخه ټیټو مدیرانو ته د پلان جوړونې د دندې بشپړه سپارنه.
- په اجرائیوي چارو کې تر حد زیاته بوختیا.
- د هدفونو بشپړ مشخص کېدل.
- د معلوماتو ډلبندي او تحلیل.
- د اجرائیوي 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.

## 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 پذیری ارزښت

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

## د پلان جوړونې کړنلارې

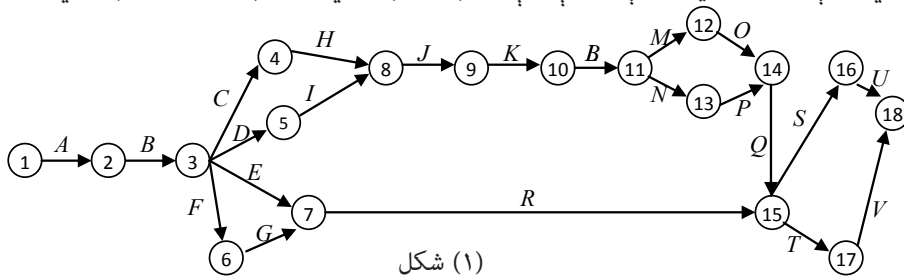
لکه څرنګه چې په یوه اداره کې د وړ مدیریت د کړنلارې غوراوی ډېر د ارزښت وړ دی په همدې توګه، په پلان جوړونه کې هم د هغې کړنلارې غوراوی چې د هدف په ټاکلو اغېزمن او د کنټرول او څارنې په برخه کې هم د تطبیق وړ وي، د ادارې له مدیریت سره زیاته مرسته کوي. د علم او پوهې په پرمختګ سره په ځانګړې توګه په وروستیو پېړیو کې، په بېلابېلو برخو کې چې مدیریت ورسره مخامخېدونکی دی، مختلفې کړنلارې تجویز شوي 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 سی پی 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<sup>۱</sup> 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 پلانونو 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 وروستی 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 تړلو 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

Waiting time-۱

بنسټ، د پروژې د بشپړېدا لپاره اړین وخت هغه موده ده چې د بحراني مسير د بشپړېدا لپاره اړین گڼل کېږي. لاندینۍ بېلگه د یوې ساختماني پروژې په بیارغونه کې د (پرت) له کړنلارې څخه د گټې 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 پروگرام کې هر مشخصوونکی غشی<sup>۱</sup> د یوې ځانګړې پېښې ښودنه کوي چې د پروژې ورته اړتیا ده، شمېره لرونکې دایرې د هرې پېښې<sup>۲</sup> 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.



شکل (۱)

د هرې پېښې یا پروسې لپاره د خوشبینۍ مهال<sup>۳</sup> د ډېر احتمال<sup>۴</sup> او د بدبینۍ مهال<sup>۵</sup> چې د بشپړېدو لپاره اړین گڼل کېږي، برآورد کېږي. د دغو برآوردونو یو شمېر په لاندې شکل کې ښودل شوی دي:

پر ورځ باندې د زمان برآورد:

د پیل ټکی					
بد بینۍ	ډېر احتمال	خوشبینۍ	پای	د پېښې شرح	
3	2	1	2 او 1	د نښو رسمول	
4	3	2	3 او 2	اسکلېټ جوړونه	
3	2	1	4 او 3	د الکتريکي وسیلو نصبول	
1	5/0	2/0	7 او 6	د کابینت د پېرېدلو امر	

1- Arow

2- Event

3- Optimistic

4- Most probable

5- Pessimistic

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

A-V د پېښو ښودونکی.

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

د کار جريان تر پلان او د هرې پېښې تر برارود وروسته، د لاندینيو ځایونو د ټاکلو لپاره باید د تجزیې او تحلیل له کړنلارې څخه کار واخیستل شي.

۱- بحراني مسیر چې د بشپړېدو لپاره زیاتي 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 وروستنی ممکنه ورځ.

۴- د هرې پېښې لپاره قطعي شوې موده.

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

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

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

۷-A د پېښو ښودونکی.

۱-۱۸ 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 پېښې د پیل او پای د پړاو ښودونکې ده. دغه دایرې کولی شي، په نورو هندسي ښو کې هم وکارول شي. د هرې پېښې اجرا هم د ورځې له مخې ده چې کولی شي، د ساعت، اونۍ، کال او نورو معیارونو په بڼه کې هم په پام کې ونیول شي.

په دغه کړنلاره کې، لکه څرنګه چې لیدل کېږي، هغو طرحو ته پاملرنه کېږي چې په اړه یې مخکینی تجربه وجود نه لري؛ د دې ترڅنګ، د دغې طرحې په مرسته، د ټاکل شوي فعالیت د ترسره کېدو تر ټولو کمه اړینه موده او د کار د پرمختګ په تړاو اړین معلومات د مدیریت په واک کې ورکول کېږي.

### تکتیکي او ستراتیژیکي پلان جوړونه<sup>۱</sup>

ستراتیژي د پلان یو ډول دی چې د ادارې موخه او مقصد، د هغه خدمت له مخې چې ټولني ته به یې وړاندې کړي، ټاکي او همدارنګه دغه ټکي مشخصوي چې اداره د کومو کسانو او اشخاصو په مرسته کولی شي دغه خدمتونه پروسس او وپېښي. ستراتیژي د ادارې د بنسټیز ماموریت او د پام وړ هدفونو شرح او د دغو هدفونو په ترسره کولو کې د موسسې د منابعو د تخصص د څرنګوالي ټاکونکې دي.

Tactical and Strategic Planning-۱

ستراتیژیکه پلان جوړونه هغه پروسه ده چې په مرسته یې د ادارې د فعالیتونو او ماموریتونو هدفونه 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 نسبتاً 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 نسبتاً 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.

په دغه ډول پلان جوړونو کې د لنډمهال او اوږدمهال مفهوم یو نسبتی مفهوم دی؛ په دې معنا چې د بېلګې په توګه یو دوه کلن پلان کېدای شي، په یوه اداره کې اوږدمهاله او ستراتیژیک او په بله اداره کې لنډمهاله او تکتیکي وګڼل شي. په دغه ډول پلان جوړونو کې د تجربې د ونډې معنا دا ده چې په معمول ډول ځېنې ادارې د نوي تولید په 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

په متمرکزه پلان جوړونه کې د پلان جوړونې واحد (مرکزیت) د هرې څانګې لپاره د کار لارښود ټاکي. کارګر کله چې خپل کار پای ته ورسوي، 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 مدیرانو او سرکارګرانو سره چې د کار د امر د ترلاسه کولو لپاره د برنامې جوړونې مدیرانو ته مراجعه کوي، اړیکې او ارتباط لري. په نامتمرکزه پلان جوړونه کې د مرکزي پلان جوړونې واحد د هرې څانګې لپاره د کار د پیل او پای نېټه ټاکي. سرکارګران د کار د ترسره کېدو لړۍ کارګرانو ته سپاري او د کار مهالنی پلان داسې 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 بېړنیو او اړینو وختونو لپاره پلان جوړونه

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

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 توگه دي

- د کار د بېرني پیل او پای د قاطعیت کتنه.
- د بحران د کمښت لپاره د ادارې په دننه او له ادارې نه بهر له خلکو سره په مشترکه توگه 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.



## د لومړي څپرکي لنډيز

### د پلان جوړونې ارزښت:

نن ورځ چې د پوهې، علم، ساينس، تکنالوژۍ او اقتصادي محاسبې دوره ده، نو پانگه اچونه او پلان جوړونه له ډېر ارزښت څخه برخمنه ده؛ بايد په توليدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمي پلان جوړونه او پانگونه ترسره شي.

کله چې انسان د خپلې عقلايي 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 توگه 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 گڼل کېږي چې له نورو دندو سره يې نژدې اړيکې لري. د پلان جوړونې اړتيا له هغه ځايه جوتېږي چې ټولې ادارې په يوه دينامیک او محرک چاپېريال کې په دې لټه کې دي چې خپلې محدودې سرچينې د متنوعو او مخ پر زياتېدونکو اړتياوو لپاره مصرف کړي.

### د پلان جوړونې تعريف:

پلان څه شی دی؟ موخې (هدف) ته د رسېدو 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 ځانگړنې (Objectives..... Characteristic):

- ۱- Specific مشخص وي.
- ۲- Measurable د اندازه کولو وړ وي.
- ۳- Achievable د ترلاسه کېدو وړ وي.
- ۴- Realistic واقعي وي.
- ۵- Time bounded ټاکلې موده ولري.

### ستراتيژي Strategic

ستراتیژی هغه جامع، واحده او کامله برنامه ده چې پربنسټ یې د ادارې بنسټیزو هدفونو ته د رسېدو لارې ټاکل کېږي.

### **تخصصي پلان جوړونه:**

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

### **عملیاتي پلان جوړونه:**

د لنډمهالو پلانونو تدوینولو، د کمي او کیفی معیارونو ټاکلو، د پلانونو ارزونې او په پلانونو کې بیاکتنې ته عملیاتي پلان جوړونه ویل کېږي.

### **تولیدي پلان جوړونه:**

تولیدي پلان جوړونه په بازار کې د موجودو غوښتنو او د ټولنې د اټکل شویو 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.

### **د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه:**

- د اړتیا وړ کسانو د شمېر په جوتولو سره د انساني ځواک پلانونو او داسې نور موارد، لکه ترفیع، د استخدام د مقررو تدوین او په خدمت کې شاملو 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 د ادارې هدف ته د رسېدو لپاره د مالي سرچینو د لګولو د څرنګوالي په برخه کې هم پلان جوړونه ترسره کېږي.

### **له پاسه ښکته خوا ته پلان جوړونه:**

له پورته نه ښکته خوا ته د پلان جوړونې په برخه کې عالي مدیر لومړی عمده هدفونه ټاکي او د نورو څانګو د مدیرانو لپاره دغه شونتیا برابرې چې د لویو هدفونو په چوکاټ کې خپل پلانونه تدوین کړي.

### **له ښکته نه پورته خوا ته پلان جوړونه:**

په داسې حال کې چې له پورته نه ښکته خوا ته په پلان جوړونه کې، له دې پرته، چې د ادارې کلي محدودیتونه په پام کې ونیول شي، د هغو پلانونو په تدوینولو پیلېږي چې په عملیاتي سطحو کې رامنځ ته کېږي او ورپسې دغه پلانونه، د سلسله مراتبو له لارې د مدیریت لوړو سطحو ته وړاندې کېږي.

### له دننه بهر ته پلان جوړونه:

- له دننه نه بهر ته په پلان جوړونه کې پر هغو کړنو تمرکز کېږي چې ادارې یې حاضر دمه او د ترسره کېدو په حال کې وي او هڅه کېږي چې په سمه توګه ترسره شي.

### له بهرته دننه خوا ته پلان جوړونه:

له بهرته دننه خوا ته په پلان جوړونه کې په پیل کې بهرنی محیط تر څېړنې او تحلیل لاندې نیول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د ګټې اخیستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.

### د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت:

د دغه لید له مخې، باید لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مسئلې مشخصې شي، ورپسې د کارکوونکو په مشارکت سره د ادارې د ټولو واحدونو او اړوندو څانګو او بیا په اداره کې د ټولو کسانو لپاره په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي.

### د استثنائاتو پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت:

د دغه لید پر بنسټ، د هدفونو تر ټاکلو وروسته باید د منابعو پر تخصیص او عملیاتي 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 یوه واحد فعالیتونه د اټکل شویو پلانونو له ټاکلو پولو څخه واورې.

### بېړنۍ پلان جوړونه:

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

## د لومړي څپرکي پوښتنې

- ۱- پلان جوړونه په بريالي مدیریت کې څه ارزښت لري معلومات ورکړئ؟
- ۲- پلان تعريف کړئ؟
- ۳- پلان جوړونه تعريف کړئ؟
- ۴- د مقاصدو او يا ماموریت ځانگړنې وليکئ؟
- ۵- ستراتيژي تعريف کړئ؟
- ۶- د تخصصي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات وليکئ؟
- ۷- د عملياتي پلان جوړونې په اړه خپل معلومات وليکئ؟
- ۸- له دننه نه بهر ته پلان جوړونه څرنگه ترسره کېږي؟
- ۹- له بهر نه دننې خوا ته پلان جوړونه څرنگه ترسره کېږي؟
- ۱۰- د هدف او پايلې پر بنسټ پلان جوړونه توضیح کړئ؟
- ۱۱- د استثنائاتو پر بنسټ د پلان جوړونې په اړه خپل معلومات وليکئ؟
- ۱۲- توليدي پلان جوړونه توضیح او تشریح کړئ؟
- ۱۳- د انساني منابعو د پلان جوړونې په اړه خپل معلومات وليکئ؟
- ۱۴- مالي او د بودیجې تنظيم پلان جوړونه تشریح کړئ؟
- ۱۵- له پورته نه ښکته خوا ته پلان جوړونه څرنگه ترسره کېږي؟
- ۱۶- له ښکته خوا نه پورته ته پلان جوړونه څرنگه صورت مومي؟
- ۱۷- بېړنۍ (اضطراري) پلان جوړونه توضیح کړئ؟
- ۱۸- اقتضايي پلان جوړونه تشریح کړئ؟
- ۱۹- د پلان جوړونې پړاوونه وليکئ؟
- ۲۰- په پلان جوړونه کې عمده ننگونې په بشپړه توگه تشریح کړئ؟

### د بشري منابعو (انساني منابعو) پلان جوړونه

#### ټوليزه موخه:

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

د زده کړې موخې: محصلين 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 يوه کتنه.
- د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د اغېزمنو لنډمهالو عواملو پېژندنه.
- په نړيوال چاپيريال کې د انساني منابعو پلان جوړونه.

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

د انساني منابعو په تړاو مدیریتي ځانگړنې او دندې عبارت دي له: د جوتو شويو اړتياوو د جوړښت په تړاو په اداري کادر کې د بستونو اشغال، د استخدام د انساني اړتياوو فهرست بندۍ، د انساني منابعو غوراوی، ځای پر ځای کول، ارتقا، ارزښي، پاداش او روزنه. دا ښکاره خبره ده چې د انساني منابعو پلان جوړونه باید په پام وړ اداري جوړښت کې د پرسونل موقعیت او د مقام له ونډې سره نژدې اړیکې ولري. د مدیریتي تیوريو زیاتره لیکوالان د انساني منابعو پلان جوړونه د سازماندهۍ څانگې د یو پړاو په توگه گڼي.

مور دلته د انساني منابعو د پلان جوړونې دنده د لاندینيو دلیلونو له مخې له سازماندهۍ څخه په جلا ډول تر څېړنې لاندې نیسو:

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 پر خلاف چې دوی په خپله د افرادو په دندو او د سازماندهۍ په جوړښت 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، ارزښتابۍ 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 انساني منابعو پلانونه، 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.

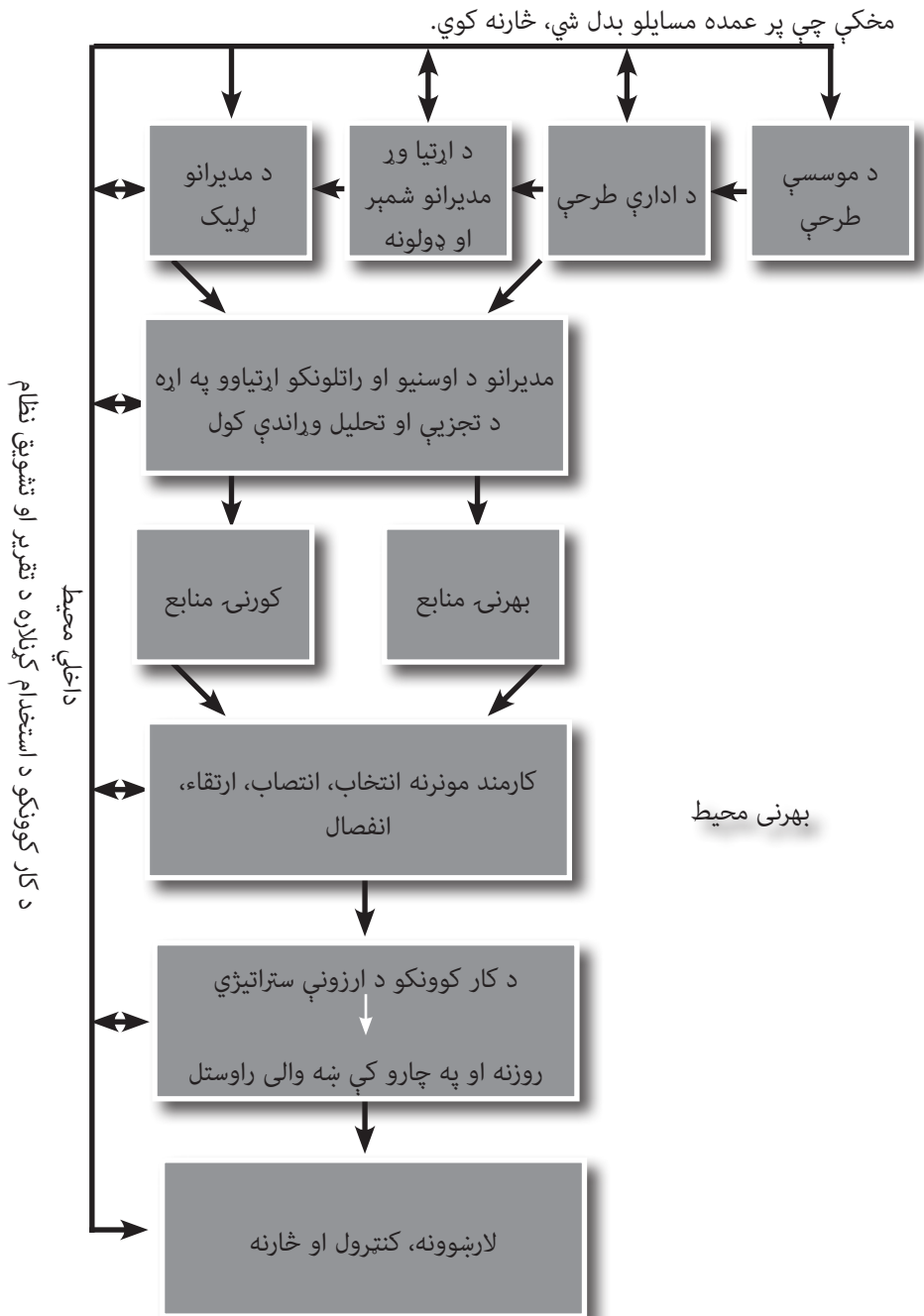
### د بشري ځواک (انساني منابعو) د پلانونو پر منظمو قواعدو یوه کتنه

لاندینی تصویر د دې ښودنه کوي چې څرنگه د بشري ځواک د پلانونو مدیریتي دندې د مدیریت له سیستم سره خپلې اړیکې په بشپړه توګه ټینګې کړي.

په ځانګړې توګه د دې یادونه هم اړینه بریښي چې د یوې موسسې طرحې او پلانونه د ادارې د طرحو هغه بنسټ جوړوي چې د موسسې 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 باید دغه اړتیا د موجودو مدیرانو د کلیدي دندو د لړلیک (Inventory Chart) پر بنسټ د لاسرسي وړ وړتیاوو په پام کې نیولو سره پرتله کړي. د دغو تجزیو او تحلیلونو پر بنسټ د استخدام غوراوي، ارتقا، ځای پر ځای کولو او انفصال په پروسو کې داخلي او بهرني منابع سره همغږي کېږي. باید یادونه وکړو چې د انساني منابعو تأمین د ښوونې او روزنې ارزښتابۍ د مدیرانو د دندو نور اړخونه جوړوي.

د بېلګې په توګه تجربه لرونکي مدیران داسې یو چاپیریال رامنځ ته کوي چې پکې کارکوونکي په ډله ییزه توګه یو ځای سره فعالیت وکړي او په دې توګه د پام وړ هدف ته ورسېږي. 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 نابرو انحرافاتو تر دې



## د پرائیستي سیستم غبرگون (Open System Approach)

د انساني منابعو پلان جوړونه یو پرائیستي سیستم ته اړتیا لري. دغه موضوع د موسسې په دننه کې صورت مومي چې په یو ډول نه یو ډول له 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 شو چې له مناسبو پاداشونو پرته، له مدیرانو څخه د لوړ کاري کیفیت د ساتنې او ترسره کولو انتظار ناشونی بریښي.

بهرنی محیط هم باید له پامه و نه غورځول شي. دغه محیط 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 ارزښتونه، له انتخاب (ټاکنې)، انتصاب، 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 ارزښت یې 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 ورسې پر دنده وګومارل شي او بیا په اړونده دنده کې یې کړنې وارزول شي. له دې امله وړاندې شوې بېلګه د مدیریت له خوا د افرادو انتخاب او استخدام او د راټولو شویو معلوماتو ارزونه هم په برکې نیسي، خو په دې کې شک نشته، له هغه ځایه چې ارزونه، له غوراوي، انتصاب، استخدام 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 پلانونو کې اغېزمن موقعیتي عوامل

د انساني منابعو د پلانونو 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

په ټولنه کې د زده کړې کچه او ځېنې نورې مقررې او قوانین چې له انساني منابعو سره په



مستقیمه توگه 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. ځینې موسسې په ښه توگه سازماندهي شوی او یو مناسب جوړښت نه لري.

د ځینو او دندو، د بېلگې په توگه د خرڅلاو د څانگې د مدیر لپاره په انساني اړیکو کې د وړتیاوو او مهارتونو درلودل، له ځانگړي ارزښت څخه برخمن دی. په داسې حال کې چې د همداسې مهارتونو درلودل د یوه لابر اتواري څېړونکي لپاره چې په خپل کارځای کې فعالیت کوي ډېر اړین نه گڼل کېږي. پر دې بنسټ د اغېزمنو انساني منابعو پلان جوړونه د یو لږ بهرنیو او داخلي موقعیتي عواملو پېژندنې ته اړتیا لري. مور دلته د هغو عواملو په تړاو بحث کوو چې د انساني منابعو په برخه کې اړین گڼل کېږي:

### بهرنۍ محیط

د بهرنی محیط عوامل د انساني منابعو پلان جوړونه په بېلابېلو ډولونو تر خپلې اغېزې لاندې راوړي. دغه عوامل مور کولی شو، پر بېلابېلو ډلو لکه: روزنه، ټولنیز، حقوقي، سیاسي او اقتصادي فرهنگ وپېشو.

د بېلگې په توگه، په لوړ کیفیت سره تکنالوژي چې په ځینو صنایعو کې ترې کار اخیستل کېږي، کوټلې او د اجرا وړ زده کړو ته اړتیا لري. همدارنگه، هغه مدیران چې د ټولنیز فرهنگ له لورې کچې څخه برخمن دي، په ټولیزه توگه اوامر په پټو سترگو 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 سطحو 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 راوړي.

مور 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.

## د مساوي استخدام موقعيت

د مساوي استخدام په اړه يو شمېر قوانين تصويب شوي دي. دغه قوانين په استخدام کې د نفوذ اعمال چې د توکم، رنګ، مذهب، مليت، جنس او عمر د تبعيض په بڼه وي منع کوي. يو شاته استخدامي موقعيت د قوانينو پر بنسټ رامنځ ته شوی او ياد قوانين د انساني منابعو پلان جوړونه د شديدو تغييراتو په بڼه تر خپلې اغېزې لاندې راوړي.

د ارتقا لپاره استخدام، انتصاب او انتخاب بايد د قوانينو پر بنسټ ترسره شي. دا په دې معنا، چې په دې برخو کې د مديرانو پرېکړې بايد له مقرر او قوانينو څخه اخيستل شوې وي؛ هغوی بايد د قوانينو د اجرا په اړه اړينې زده کړې ترلاسه کړې وي.

## په نړيوال چاپيريال کې د انساني منابعو پلان جوړونه

يو شخص بايد بهرنيو شرايطو ته جدي پاملرنه وکړي او نړيوال پرمختګونه چې د تکنالوژۍ، اړيکو او نورو څو مليتي سهامي شرکتونو په برخو کې رامنځ ته کېږي، د راتلونکي لړليد په توګه په پام کې ونيسي. په راتلونکي کې د سترو نړيوالو شرکتونو لپاره د بېلابېلو مليتونو له مديرانو څخه د لوړ کيفيت جوړو ټيمونو لړل به يو غير عادي او خارق العاده چاره نه وي. که څه هم (ديود هنيان<sup>۱</sup>) او (هاورد اړلموتر) معتقد دي چې يوازې په موقتو او بهرنيو موقعيتونو کې بهرني مديران د انساني منابعو د پلان جوړونې په لسټ کې راځي، په داسې حال کې چې د پانګونې اصلي هېوادونه چې پکې څو مليتي شرکتونه شتون لري، په معمول ډول د هماغه شرکت د انساني منابعو د دايمي مديرانو جزء وي.

په بل عبارت مور کولی شو، يو زيات شمېر امريکايي وګړي په بهر کې د فعالو امريکايي شرکتونو په بېلابېلو پستونو کې ومومو.

## کورني شرايط

د بحث لپاره په پام کې نيول شوي داخلي عوامل، لاندې شيان په بر کې نيسي: د شرکت له دننې يا بهر څخه د مديريني مقام په ټاکلو کې د انساني منابعو پلان جوړونه، د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د مسووليتونو ټاکل او د تغييراتو پر وړاندې مقاومت باندې د غالبېدو په موخه، لوړ مديریت ته اړتيا.

---

David Heenan - ۱

Howard V.Perlmutter - ۲

## د انساني منابعو د پلان جوړونې مسوولیت

که څه هم د انساني منابعو د پلان جوړونې مسوولیت په هره کچه هر مدیر ته متوجه وي، خو وروستی مسوولیت یې د اجرائي مسوول او د سیاست جوړونکو مدیرانو د ډلې پر غاړه دی. دوی دنده لري چې تر لاس لاندې کارکوونکو ته د اجرائي مسایلو د قوانینو په رسولو کې خپل مسوولیت ادا کړي او د ابلاغ شویو مسایلو د اجرائي 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 کاندیدانو د جذبولو څرنګوالی، د میتود غوراوی، مناسب غوراوی او تعقیب یې، د موسسې د اجرااتو په اړه د ارزونې پلان، د ډول انتخاب، د مدیرانو د روزنې ماهیت، د ادارې د پراختیا څرنګوالی، د ارتقايي سیاستونو انتخاب او تقاعد لورو مدیرانو د دندو له جملې څخه دي.

اجرائي مدیران باید د انساني منابعو د غړو چې په معمول ډول له پرسونلي ډیپارټمنټ 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 مسؤلیت جزء دی چې تش پستونه د لایقو او وړ کسانو په وسیله ډک کړي.

د لوړو مدیریتونو د ملاتړ ترلاسه کول هم اړین ګڼل کېږي، ځکه کېدای شي، ځینې 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 انساني منابعو پلان جوړونه په اغېزمنه توګه اجرا او پلې شي، نو په دايمي توګه د عالي مدیریت پرستیژ او ځواک زیاتېږي. کېدای شي په دغه پروسه کې ځینې 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 کسان د موسسې په بله څانګه کې هلته چې کېدای شي، ګټوره او اغېزمنه ثابته شي، هغوی ته د کار او فعالیت زمينې برابرې کړو.

## د دویم څپرکي لنډیز

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

همدارنگه د انساني منابعو د پلان جوړونې په تړاو، له سیستمي بیا کتنې څخه کار اخلو. د موسسې د اداري طرحو اجرا چې د انساني منابعو د تامین د وظایفو په تړاو، زیات بشري ځواک او زیاتو لگښتونو ته اړتیا لري. د اړتیا وړ مدیرانو کمیت او کیفیت یعنې دا چې دوی باید په اداره کې مهمې دندې سر ته ورسوي، د بېلابېلو لاملونو زېږنده ده. د انساني 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 استخدام، پذیرش، کارموندنې، ارتقا یا انفصال ضمیمه ده، د فهرست په جوړولو سره د ترلاس لاندې افرادو مشخصول وي. د مدیرانو د کاري توب او موثريت د زیاتوالي په موخه، اداري ارزونو، زده کړې او ادارې ښه والي ته پاملرنه وښيي. د انساني منابعو پلان جوړونه په مستقلة 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 شاتنه 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:

۱. د انساني منابعو پلان جوړونه.
۲. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې سیستمي بیا کتنه.
۳. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې فعال عوامل.
۴. د شرکت د مدیرانو د کلیدي دندو د لړلیک پر بنسټ چارټ.
۵. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې اغېزمن محیطي عوامل.
۶. د ادارې له دننې څخه پرمختګ.
۷. د ازادې سیالۍ سیاست.

۸. له شرکت څخه بهر د کليدي مديرانو گومارل.
۹. د مساوي استخدام د موقعيتونو رامنځ ته کول.
۱۰. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د مسووليتونو منل.

## د دویم څپرکي پوښتنې

- ۱- د مدیرانو او ټیم پورو کارکوونکو د پست په اړه د انساني منابعو د پلان جوړونې توپيرونه توضیح کړئ؟
- ۲- که چېرې تاسې مدیر شئ، د څه ډول بدلې انتظار لرئ؟
- ۳- مدیر کېدل، کومې منفي پایلې په بر کې لري؟
- ۴- د انساني منابعو پلان جوړونه څرنگه د مدیریت له نورو فعالیتونو او دندو سره په ارتباط کې واقع کېږي؟
- ۵- هغه بهرني عوامل لست او و ارزوئ چې د انساني منابعو په پلان جوړونه کې اغېزمن رول لري او دا هم څرگنده کړئ چې کوم عامل تر نورو اقتصادي دي؟
- ۶- د موجودو مدیرانو د چارت عمده ځانګړتیاوې څه شې دي؟
- ۷- د ادارې له دننې څخه د ارتقا سیاست د منلو په پایله کې رامنځ ته شوې ستونزې او ګواښونه کوم دي، بیان یې کړئ؟
- ۸- آیا تاسې پر دې باوري یاست چې د مدیرانو د کلیدي دندو لست او د هغوی صفات او اوصاف محرم دي؟ د ځواب د مثبت والي او منفي والي په صورت کې توضیح ورکړئ؟

## اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

### ټوليزه موخه:

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

د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به محصلين 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 صنايعو ذات البيني ماډلونه.
- د ټولنيزې محاسبې متریکس.
- خطي پروگرام جوړونه.
- د پروژو ارزونه.
- په پرمختيايي هېوادونو کې د پلان جوړونې د ماتې لاملونه.

### اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

د اقتصادي پرمختيا هدف ته د رسېدو لپاره زياتره اقتصادپوهان له پلان جوړونې څخه پلوي کوي. دغه پلوي په دې خاطر ده چې اقتصادي پلان اغېزمنې پايلې لرلې دي، په ځانگړې توگه

په شوروي اتحاد او چین کې د کمونیزم په دوو دريو لومړيو لسيزو کې او همدارنگه تر دويمې نړيوالې جگړې وروسته د اروپا په بياودانولو کې د مارشال 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. زياترو مخ پر ودو هېوادونو په مختلفو درجو پر اقتصادي پلان جوړونې لاس پورې کړی؛ بايد يادونه وکړو چې د دغو پلانونو برياليتوب په موجودو شرايطو، د ټولني پر واقعيتونو، د وسايلو او پرسونل د چمتو کولو په څرنگوالي او په خپله د پلان په طرح پورې تړلی دی.

که په يوه اړخ کې د بازار خالص اقتصاد داسې قرار ولري چې په اقتصادي چارو کې د دولت لاسوهنه ردوي، په بل لوري کې يې پلان شوی 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 لگښت او وېش کنټرولوي. د دوو مخالفو قطبونو ترمنځ بېلابېل اقتصادونه وجود لري چې دولت په قسمي توگه په اقتصادي چارو کې مداخله کوي، چې دغه مداخله د رهبرۍ د پرمختيا په شرايطو برابرول او له ضايعاتو څخه د مخنيوي بڼه لري. خو بيا هم يو شمېر لاملونه شته، چې د سوسياليستي اقتصاد او يا مختلط اقتصاد د ډولونو پر تله د بازار اقتصاد له لارې د توليد عواملو ته ترجيح ورکوي. لومړی ويل کېږي چې د بازار پر ځواک باندې اتکا، د شخصي فعاليتونو د تشويق لامل گرځي، په حکومت او ټولنه کې د ديموکراسۍ کړنلارې رامنځ ته کوي او شخصي هيلو ته غښتلتيا وربښي. دويم بازار کولی شي، د مصرفونکو له ميل سره سم په زرگونه توکي چمتو کړي او په عين حال کې د توليد د عواملو او نيمه کاره توکو په زرگونه ډوله (د کتو د لورې کچې له ميتود سره سم) د مولدينو لپاره برابر کړي. دا هغه دنده ده چې ډېره پېچلې ده او د پلانونو په بهير کې د حکومت لپاره ډېرې ستونزې راولاړوي. بالاخره بازار د حکومت په پرتله له نويو شرايطو سره ځان ډېر ژر او په اسانه طريقه عيارولی شي او داسې انگيزې 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 داسې حال کې چې حکومت د مخکنيو پرېکړو د بدلون لپاره زيات وخت ته اړتيا لري.

## د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه

د هغو مثبتو اړخونو سره سره چې د بازار اقتصاد ترې برخمن دی، خو په ځينو حالاتو کې بيا په ښه توگه کار نه شي کولی چې دغه لړۍ د (بازار د ناکاميو) په ډله کې شمېرل کېږي. لکه څرنگه چې په همدغو حالاتو کې بازار په خپل حال پاتې کېدلی شي، نو په کفايت سره کار نه شي کولی؛ موږ دلته نه غواړو چې د بازار له ناکاميو او ماتو، هر يو تر بحث لاندې ونيسو، بلکې په لنډه توگه ترې يوه يادونه کوو:



## د انحصاراتو رامنځته کېدل

په ځانگړې توگه په مخ پر ودو هېوادونو کې، کله چې یوه تصدیه وکولی شي، له کتلوي سپما څخه په چټکۍ سره کار واخلي، نو په هغه کچه لویېږي چې د یوه هېواد ټول محدود بازار اشغال کړي او د سیالی له لارې د نورو د شمولیت لپاره ستونزې پېښوي. ان په پرمختللو هېوادونو کې هم داسې اولیکوپولی تر سترگو کېږي چې څو محدودې تصدیه یو صنعت کنترولوي چې په دې توگه د نورو د گډون موکه له منځه ځي. باید یادونه وکړو چې د کرنې، کب نیونې، لاسي صنایعو، ترانسپورت، پرچون سوداگرۍ او شخصي خدمتونو په برخه کې د انحصاراتو او اولیکوپولیو 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 توگه ډېر زیان مصرفوونکو ته اوړي. البته حکومت کولی شي، د انحصاراتو د منع کولو د حداکثر نرخ د ټاکلو او یا پر گټې د مالې د زیاتولو له لارې د انحصاراتو د ډېرې گټې اخیستنې مخه ونیسي او د دغو مالیاتو عواید په بل ځای کې د مصرفوونکو په گټه ولگوي.

## بهرنۍ سپما

بازار نه شي کولی، ټولې هغه گټې چې د نورو تصدیو لپاره د یوې تصدیه له فعالیت څخه د زېږنده سپما له اړخ پیدا شوې، گټورې کړي. د بېلگې په توگه هغه سپماوې چې د یوه سړک یا د اوبولگولو د یوه بند د جوړولو له لارې د خلکو او نورو تصدیو په برخه کېږي. دا په دې معنا ده، چې دغه تصدیه له دې پرته، چې یوه روپۍ یې مصرف شي، گټې یې زیاتې شوي دي. لکه څرنګه چې د سالنگ د تونل په جوړېدو سره کابل ته د مزارشریف او قطغن د خربوزو رسولو په برخه کې زیاتې اسانتیاوې رامنځ ته شوې او د یادو سیمو بزگرانو له دې پرته چې یوه روپۍ یې مصرف شوې وي، اوس په پراخه پیمانې خربوزې په ښه بیه کابل یا پیښور ته لېږدولی شي؛ دا په داسې حال کې ده، چې هېڅوک نه شي کولی د خربوزې کروندګر له دغه تونل څخه له گټه اخیستنې څخه منع کړي.

له دې امله، خصوصي متصدیان ډېر کم حاضرېږي چې په همداسې ټولګټو پروژو کې چې بهرنۍ سپماوې په بر کې لري، پانګونه وکړي او دولت مجبور دی چې د دغو پروژو د ذاتي ارزښت له پلوه پرې پانګونه وکړي. ځکه نه یوازې سپماوې د کنترول وړ نه دي، بلکې په عین حال کې دغه پروژې زیاتې پانګې ته اړتیا لري چې د خصوصي پانګونې له اقتصادي توان څخه ډېرې لوړې دي، نو پر دې بنسټ په دې برخه کې بازار ناکام دی او باید دولت مداخله وکړي. د بهرنۍ سپما موضوع له متوازنې ودې سره نژدې تړاو لري. لکه څرنګه که څو تصدیه په گډه سره خپل فعالیت پیل کړي، کېدای شي د یو بل له تجربو څخه یو څه زده کړي، د یو بل توکي په خپل تولید کې وکاروي. همدارنګه د تصدیو ترمنځ مخکنۍ او وروستنۍ Backward Forward Linkages

موضوع، د بهرنیو سپماوو او یا اړتیاوو زېږنده ده. حکومتونه کولی شي، د پلان جوړونې پر مهال دغه اړیکې په پام کې ونیسي او په منظمه او پلان شوې توګه د یو سکتور 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 External Discomomoies

دا له هغو لګښتونو څخه سپما ده چې د تصدۍ د خپل فعالیت معلول نه ده. د بېلګې په توګه، په صنعتي هېوادونو کې د هوا یا ژوند د چاپېریال ککړوالۍ. 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 اشخاص او تصدۍ چې په سپمه کې حضور لري، ترې زیانمنېږي. له ټولیزو منابعو څخه ګټه اخیستنه لکه څړځایونه، د کب نیونې لپاره سیندونه، ځنګلونه او داسې نور ټول کولی شي د نه سپما لامل شي هغه کسان چې د پسونو لویه رمه لري، کوچني شپانه له صحنې څخه وباسي او یا هم له څړځایونو څخه داسې په بې رحمانه توګه ګټه اخلي چې د راتلونکي کال لپاره آن د واښه رېښه هم په ځمکه کې نه پاتې کیږي. د افغانستان 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 سپمه کې د اقلیم د بدلون لامل هم شوي د ورنښت کچه خورا ټیټه شوه. بازار د شخصي ګټو پر بنسټ 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 مسئله ډېره اړینه ګڼله کېږي چې باید مخ پر وده هېوادونو ته وخت ورکړل شي نوي جوړ کړي صنایع چې د بالقوي ودې ارزښت لرونکي دي، له وارداتو سره د سیالۍ په ډګر کې حمایه کړي. بیا هم ازاد بازار او نړیواله سیالۍ د همداسې نویو تشکیل شویو تصدیو د له منځه تلو لامل ګرځي. له دې امله حکومتونه باید د وارداتي تعرفو په وسیله دغو تصدیو ته کافي وخت ورکړي، ترڅو وده وکړي او ژر ته ورسېږي. باید یادونه وکړو چې نوې صنایع او وده یې بیا هم له متوازنې ودې سره تړلې ده. که حکومت وکولی شي، څو د تصدیو 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 (مشترې) 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 پولې او بانکي سیستم څخه بهر ده، دغه خبره صدق نه کوي. څو بانکونه چې شتون لري، هغه هم د

پرمختللو اقتصادونو په مډل دي، زیاتره 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 پولې 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 وغورځېږي. په زیاترو مخ پر وده هېوادونو کې یو شمېر لږکي شتون لري چې په اصل کې مهاجر دي او د سوداګرۍ او خدمتونو یوه زیاته 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، زیاتره د پانګې د ناسمې تعبې لامل ګرځي او د خوراکي توکو د بېې کنترول په مخ پر وډو هېوادونو کې زیاتره بزګران او کروندګر چې د هېواد د وګړو زیات 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 یو ډول نه یو 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 نسبتاً په لوړه کچه د عوایدو د بیا وېش او بالاخره یو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبري ده. 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 پیسې د عرضې د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنترول په خپل لاس کې واخلي.

## د پلان جوړونې سياست

د ملي اقتصاد په پلان جوړونه کې سياستوال يو لږ هدفونه ټاکي او د پليټوب جواز يې صادروي. د دې ترڅنگ اقتصادپوهان او پلان جوړونکي ورته عملي حل لارې لټوي او بالاخره انجنيران او نور مامورين لکه د کرنيزې پرمختيا مامورين يې د پليټوب ډگر ته سپاري.

خو دغه تشریح ډېره لنډه ده، بايد پوښتنه وکړو، چې سياستوال څوک دی؟ څرنگه ټاکل شوی او د رايې اخيستنې پرمهال يې له خلکو سره کومې ژمنې کړې دي؟ په ديکتاتورې او نيمه ديکتاتورې هېوادونو کې سياستوال د تصميم نيولو پر مهال د رايې اچوونکو او نورو ځواکمنو ډلو لکه: د کارفرمایانو ټولنې، د بزگرانو ټولنې، د مصرفوونکو ټولنې، پوځي ځواکونو او داسې نورو تر مستقيمې او نامستقيمې اغېزې لاندې راځي. له دې امله ویلی شو چې په يادو هېوادونو کې د پلان رجحانات د سياستوالو په وسيله نه، بلکې د اړوندو ځواکمنو ډلو او ټولنو له خوا ټاکل کېږي. په ديکتاتورې او نيمه ديکتاتورې هېوادونو کې له دې سره سره چې سياستوال مطلق العنان وي، خو بيا هم په يوه اوږده موده کې بايد د رايې پر وړاندې ځان تسليم کړي، له دې پرته، دغه ديکتاتوران په زياترو مخ پر ودو هېوادونو کې ډېر ژر له منځه ځي. پلان جوړونکي چې زياتره يې اقتصاد پوهان دي، په لومړي پړاو کې له خپلې اقتصادي پوهې څخه په گټې اخيستنې سره، ټاکلو هدفونو ته د رسېدو په موخه بېلابېلې لارې چارې لټوي. خو دغه ډله د مامورينو او انجنيرانو په شان چې د پلان د تطبيق 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 بزگرانو او کروندگرو په زيان دي، خو ښاري مصرفوونکي به د وارداتو د هر کمښت او يا د خوراکي توکو د سب سايدې د کموالي پر وړاندې مقاومت وکړي. لکه څرنگه چې د خوراکي توکو د سب سايدې کمښت په مصر کې د انور سادات په مشرۍ د مصر د هغه مهال حکومت دوه ځله له گواښ سره مخامخ کړ او د پراخو لاريونونو لامل شو.

همدارنگه په مراکش کې د دويم شاه حسن په مشرۍ حکومت مجبور شو چې د ولسي پراخو او توندو لاريونونو له امله، د خوراکي توکو د سب سايدې د ځنډولو فرمان د څو ورځو تر تېرېدو وروسته بېرته لغو کړي. په هر حال د اقتصاد علم پر دې حکم کوي، چې د کورني کرنيز سکتور د ودې يوه لاره هماغه په ښارونو کې د خوراکي توکو د سب سايدې القا ده. ښايي دغه حکم د دې لامل شي، څو غاړه يې د ديکتاتور تر تيغ لاندې راشي، خو کله چې ټول ولس د حکومت د همداسې اقدام پر وړاندې په لاريونونو لاس پورې کړي، بيا نو ټول مجبور دي، چې د ولس ارادې ته غاړه کېږدي.

سربره پر دې، کله چې وليدل شول، د حکومتونو جوړښت هر يو له بېلو وزارتونو، خپلواکو موسسو، ولايتونو او داسې نورو څخه جوړ شوی، نو هر وزير او والي هڅه کوي چې د ملي هدف

په پر تله د خپلو موسسو کلي هدف ته ترجیح ورکړي، نو د پلان جوړونکي دنده ده چې په همداسې شرایطو کې د علایقو تضادونه له منځه یوسي او له دې پرته چې له یو وزیر یا والي سره د مقابلې په پایله کې خپل موقعیت له گواښ سره مخ کړي، منځنۍ او سوله ییزه لاره خپله کړي؛ که څه هم دغه تناوب او منځلارې توب یو ملي هدف ته په رسېدو کې د ځنډ لامل شي. همدا راز لکه څرنګه چې پلان جوړونه بېلابېل وزارتونه چې له بېلابېلو سکتورونو څخه استازیتوب کوي، په بر کې نیسي او هر یو په حق جانبه بڼه په ملي پلان کې د خپل پلان د رجحان لومړیتوب غواړي، د بېلګې په توګه د کرنیزې وزارت کرنیز پراختیایي پروژې مخته کوي، د برېښنا وزارت سیمو ته د برېښنا رسونې چارې مقدمې ګڼي، یا د کانونو وزارت د کانونو د رایستلو چارې (د بېلګې په توګه د حاجیګک داوسپنې کان) د ملي پرستیژ لامل او د اسعارو مهمه منع ګڼي او داسې نور. په دا رنگه حالاتو کې مرکزي پلان جوړونه باید د پروژوي لومړیتوب په اړه پرېکړه وکړي. له دې پرته ملي ګټې له وزیرانو یا د پیشنهادي پروژو له نورو ګټه اخیستونکو څخه د ډار قرباني نه کړي. بالاخره، ملي سیاسي ګوندونه او غوښتنې د ملي پلان جوړونې لاره کې یوه بله لویه ستونزه ده.

## د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

په لومړي پړاو کې پر سیاسي رهبرانو لازم دي، چې د پلان هدفونه تثبیت کړي. لکه څرنګه چې د هدفونو په بڼه یو شمېر یې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د استخدام زیاتوالی، د عاید د بیا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلې له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عین حال کې سیاسي رهبران باید د هدفونو تقدم او لومړیتوب هم وټاکي. په دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهیت یوې تابع ته بیک ورکول کېږي چې هغوی په ټاکلو تډبېرونو سره ملي قدامتونو ته رسېږي. دغه تډبېرونه چې د هدفونو په وزن او رنگ کې وړاندې شوي، په ریاضیکي بڼه هم بیانېدای شي، خو له دغې کرنلارې څخه کمه ګټه اخیستل کېږي. تر ټولو معمول یې دا دی چې هډفي زیاتوالی په یوه یا څو ټاکلو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زیاتوالی، په استخدام کې ۲٪ زیاتوالی او داسې نور او بیا پلان جوړونکي ته امر کېږي چې د ترلاسه کېدو لارې چارې یې ومومي. بالاخره سیاستوال کولی شي چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښت قایل شي، د بېلګې په ډول پلان جوړونکي ته ووايي چې د اقتصادي ودې او استخدام هدفونه دواړه په دغه پړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکي دنده له همدغه پړاو څخه پیلېږي، هغه د کمیابو منابعو موجودیت ته متوجه کېږي، گوري چې په اقتصاد کې د بهرنۍ پانګې د سپما، د دولت عاید، صادراتي عاید او د ماهر 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 رسېدو ځواک کموي. تر

دې وروسته پلان جوړونه هدفونو ته د رسېدووسایلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګې اچونې د پروژو، د قیمت د سیاستونو، د پولې او مالي سیاست ټاکل او داسې نور. پر دې بنسټ ښايي 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 میکانیکي پړاو ته رسېږي. په دغه پړاو کې یو لړ تدبیرونه تر 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.

درېیم پړاو د مسوولو چارواکو له خوا د پلان تطبیقول دي. په دغه پړاو کې لاهم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رسېدلې. د پایلو د راټولولو منظمه کتنه او تحلیل یې ښايي په پلان کې د بدلونونو لامل شي. د راټولو 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 ښايي د پلان په دغه بهیر کې څرګنده شي چې کوم هدف ته لږ ارزښت او کوم یوه ته زیات ارزښت 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 روښانه 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 شوي دي. د دغو پلانونو د تعمیم لپاره حکومت هر کال د کاري بودیجې ترڅنګ یوه پرمختیایي بودیجه هم په پام کې نیسي. له عادي بودیجې څخه موخه د حکومت د ټولیزو فعالیتونو تمویل دی، خو له پرمختیایي بودیجې څخه موخه د پرمختیایي پلان د پروژو تمویل وي.

### د پلان جوړونې ډولونه (مډل):

په پورتنۍ برخه کې د پلانونو د طرحې او ترتیب په تړاو بحث وشو، په دې برخه کې پر اقتصادي مډلونو، چې د پلان جوړونې مرستندوی دي بحث کېږي. په دې برخه کې به د پلان جوړونې شپږ مډلونه تشریح شي.

### د کینزیونو د ودې مډل

د پلان جوړونې تر ټولو ساده او مشهور مډل، د زود-دو مار مډلونه دي چې په مخکنیو څپرکو کې هم پرې بحث شوی دی.

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

په دغه ماډل کې  $g$  د کورني ناخالص توليد د کلني وډې نسبت،  $GDP$ ،  $S$  د سپما نسبت او  $K$  د پانگې او سود يا  $ICOR$ . Incremented Capital متزايد نسبت دی. که  $K$  ثابت وي، نو پلان جوړونکی کولی شي، د ټاکلې وډې يو نسبت ته د رسېدو په پار د سپما لازم مقدار وسنجوي او يا 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 پراختيا ورکړو او ورسره حقيقت ته نژدې شو.

$$\Delta y = y_t - y_{t-1} + \left(\frac{1}{k}\right)$$

$$\Delta kt - 1 = \left(\frac{1}{k}\right) \dots (it - 1 - akt - 1) \quad (2)$$

يا کولی شو په لاندې بڼه يې وليکو:

$$y_t = y_{t-1} + \left(\frac{1}{k}\right)(1t - 1 - akt - 1) \quad (3)$$

په دويمه (۲) معادله کې  $y$  له  $GDP$  څخه او  $K$  د پانگونې له زېرمې، (د استهلاك ونډې په گډون) ناخالصې پانگونې څخه عبارت دی او  $k$  د سودي پانگې له متزايد نسبت او د پانگونې 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 پانگونه ژر څر څر ورکونکی او يوازې يو کال ته اړتيا لري چې حاصل ترلاسه شي. تر دغه ځايه پورې مور اقتصادي عرضه وليده چې ځينې اقتصاد د يوه کال په لړ کې څومره توليد درلودلی شي.

د تقاضا يا د توليد د استعمال له اړخه له پنځو نورو معادلو څخه کار اخلو او دغه ټولې معادلې د کينز د ډول پر بنسټ دی.

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

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

$$Mt = Myt \quad (6)$$

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

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

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

(4) معادله د کینز د سپما تابع ده، په دې معنی چې سپما د عوایدو یو ثابت نسبت دی. (5) معادله د دې شپږمه کوي چې ناخالصه پانگه اچونه باید د کورنۍ او بهرنۍ سپما په وسیله تمویل شي. (6) معادله د دې څرگندویه ده، چې واردات د کورنیو عوایدو د ثابت تابع ده. (7) معادله بسپي، چې واردات د صادراتو عوایدو او بهرنیو پانگو (سپما) تابع ده. (8) معادله دغه موضوع جوتوي، چې د قسمت لگښت د عوایدو او سپما باقی ده، د کورنۍ پانگې په بڼه. دا هم باید له پامه و نه غورځوو، چې بهرنۍ سپما له (5) معادلې څخه په گټه اخیستنې سره ښودل شوې ده. د خطي مستقلو معادلو هر سیستم په هغه صورت کې د شپږو پورتنیو معادلو په څېر حلېدای شي، چې د معادلو شمېر د مجهولاتو د معادلې له شمېر سره معادل وي. په دغه معادلو کې لس مجهوله شتون 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 چې دا د تېرو کلونو ډیټاگانې 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  $Ft$  بهرنی سپما (بهرنۍ مرستې جمع د بهرنیو پانگه اچونو) له ماډل څخه بهر وټاکل شي، ځکه مرستې له بهرنی حکومت سره د جګړې وړ وي، او بهرنۍ پانگه اچونې تل په کورنیو اقتصادي شرایطو پورې تړلي نه دي، نو داسې یو مایک ماډل د ترلاسه کېدو هڅه کوو چې پکې پنځه مجهوله  $(M, S, L, Y, C)$  او شپږ معادلې شتون ولري.

البته پورتنی ماډل له دوه خلاوو Two gaps ماډل سره ورته دی چې یوه یې، (5) معادله ده چې له کورنۍ او بهرنۍ سپما څخه په گټه اخیستنې سره پانگه اچونه متعادل حالت ته راوړي. او بل یې (7) معادله ده چې له صادراتو عوایدو او بهرنیو سپما وو سره واردات 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 سکتورونو وېش دی. په عین حال کې کولی شو 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 استازي 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.



## د ذات البيني صنايعو ماډل (ډول)

### تحليل - د حاصل لگښت Input-output analysis

د کينز مکرو اکونوميکي ماډل د اقتصادي سکتورونو يعنې کرنې، صنعت او خدمتونو په تړاو بشپړ تشریحات نه لري. د مکرو اکونوميکي تعادلونو د رامنځ ته کولو په موخه د یادو سکتورونو ترمنځ د اړیکو څېړل د پلان جوړونې لپاره مهم گڼل کېږي. هغه وسیله چې د همداسې اړیکو د تحلیل لپاره وجود لري، د حاصل د لگښت تحلیل دی؛ دغه ډول (ماډل) یو جدول لري چې د سکتوري اړیکو ښودونکی او د امریکا په اقتصاد کې د نورو اقتصادي اړیکو په پار تر دویمې نړیوالې جګړې وروسته د (Wassily Leantief) په وسیله طرح شوې ده. له ده سره هممهاله یو روسي اقتصاد پوه (Leonid Kantorovid) په مستقلة توګه همداسې یو جدول د روس د اقتصاد لپاره ترتیب کړی. دغه جدول په اصل کې د حاصل بهیر له یوه صنعت نه بل ته یې او وروستنی کاروونکی (استعمالوونکی) (مصرفوونکو، پانګه اچوونکو او صادروونکو) ته ښيي. همدا راز د یاد جدول، یوه ساده بڼه د اومو توکو، صنعتي مصرفي توکو، د مولد صنعتي اجناسو او د خدماتي سکتورونو ترمنځ اړیکې جوتوي. په حاشیه کې کتارونه، تولیدوونکي سکتورونه (فروشات) ښيي او په ستونونو کې پېرېدونکي یا کاروونکي ښودل شوي دي. د بېلګې په توګه، د اومو توکو سکتور په لومړۍ حاشیه کې، کرنه، معادن او ځنګلونه ۲۰ میلیونه ډالره توکي تولید کړي چې په خپله په سکتور کې په مصرف رسېږي. دغه سکتور ۷۵ میلیونه ډالر مواد تولید کړي او هغه یې پر مصرفي صنعتي سکتور باندې پلورلي دي. همدارنګه ۵۰ میلیونه ډالر نور یې د مولده اجناسو پر صنعتي سکتور پلورلي، خو د خدمتونو پر سکتور یې هېڅ شی نه دي پلورلي. دغه منځنۍ ګټې اخیستنې ټوله نژدې ۱۴۵ میلیونو ډالرو ته رسېږي (۵ ستون) او د دغو اجناسو د وروستني تولید بیه (دهغوی د ارزښت تر زیاتېدو وروسته) ۲۵۵ میلیونو ډالرو ته رسېږي. په دې توګه د یاد سکتور د تولید ټول ارزښت ۴۰۰ میلیونه ډالر ټاکل کېږي.

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

لومړني مواد	مصرفي	صنعتي	منځنۍ	وروستنۍ	Σ وروستني
۲۰	۷۵	۵۰	۰	۱۴۵	۴۰۰
۰	۳۰	۰	۳۰	۱۷۰	۳۰۰
۶۰	۶۰	۷۵	۰	۱۹۵	۲۵۰

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

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 ډالر کېږي. 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 وروستنې 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 به برکې نیسي، کېدای شي تر حده زیات پر خپلو اجزاوو ووپشل 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 وروستنې تولید سره ثابت دی او په راتلونکي کې هم دغه نسبت تغیر نه

مومي. پر دې بنسټ د لگښتونو (کاست) دغه يوواري تصوير د اقتصاد پوه لپاره د توليد تابع يو ثابت ضريب (کووفيسينټ) گرځي. يعنې د دې ښودنه کوي چې په هر صنعت کې مصرف (گټه اخيستنه) او کاست (د توليد مصرف) بايد د توليد په تناسب اضافه شي. پورتنی جدول د (Mstrix) پر نسبتونو بدلېدای شي او په دې صورت کې د حاصل مصرف د ضريب (کوونيسينټ) په نامه يادېږي. دغه چاره په بعدي جدول کې ترسره شوې ده. په مخکني جدول کې هر ستون د حاصل پر مجموعه وېشل 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.

دغه ضريبونه چې د (A-Matrix) په نامه يادېږي، کولی شي، د هر سکتور لپاره د توليد د توابعو د يوې ډلې په توګه لکه څرنګه چې په ستونونو کې ښودل شوی، وپېژندل شي. د ثابت توليد دغه توابع د ليونتيف توليد د تابع په نامه هم يادېږي. دا حاصل د مصرف (Matrix) عناصر او اجزاء د (aij) نښې په وسيله ښودل کېږي چې i له کتار (حاشيه) يا لگښت 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 في واحد په توليد کې کارېږي؛ يعنې ۰,۲۵ په داسې 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

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

لیونتيف ماتركس د لاندینی ستونزې د حل لپاره په داسې بڼه كارول كېږي: پلان جوړونكی د پنځو كلونو لپاره د يوې اقتصادي ودې په هدف د وروستنيو اجناسو اټكل كوي. يعنې هغه اجناس چې د لوړ عايد له مخې د مصرفوونكو، پانگه اچوونكو، حكومت او بهر له خوا غوښتل كېږي. تر دې وروسته د دې اټكل كېږي چې د هر ډول جنس د توليد لپاره خومره منځنيو توليداتو (اومه نیمه كاره) ته اړتیا شته؛ كله چې كېدای شي، د دغه ډول توليداتو مقدار اټكل شي، نو په هره څانگه كې د اړتیا وړ پانگې د مقدار اټكل هم كېدای شي. دغه مسئله د پرمختیا د پلان زړه جوړوي. اوسمهال د متريكسي معادلو پر بنسټ د هر جنس د توليد هغه لازم مقدار ټاكل كېږي چې په نورو جنسونو كې په كار وړل كېږي او بالاخره د كار تمام اجناسو په بڼه راڅرگندېږي. دغه بيانیه د روسيې او چين د پلان جوړونې بنسټ جوړ كړی و او د مادي بېلانسونو يا (Materials balance) په نامه يادېدل. د بېلگې په توگه، زموږ د پام وړ څلور جنسونو كې د هر جنس لازم مقدار چې په وروستني توليد كې يې ونډه لرلې ده، د لاندینيو معادلو په مرسته ښودل كېږي:

$$x_1 = a11x_1 + a12x_2 + a13x_3 + a14x_4 + F_1$$

$$x_2 = a21x_1 + a22x_2 + a23x_3 + a24x_4 + F_2$$

$$x_3 = a31x_1 + a32x_2 + a33x_3 + a34x_4 + F_3$$

$$x_4 = a41x_1 + a42x_2 + a43x_3 + a44x_4 + F_4$$

كله چې د هر جنس د توليد لازم مقدار د توليد له ظرفيت سره پرتله شي، نو دغه پرتلنه د توليدي ځواك يوه ازمويينه وي. يا په بل عبارت، كتل كېږي چې آیا ظرفيتونو له نويو پانگونو سره جوخت پراختيا موندلی؟ په دې صورت كې د پانگونې مقدار بايد د سپما (پس انداز) او بهرنۍ پانگونې سره پرتله شي. همدارنگه كارگر او مهارتونو ته يې بايد پاملرنه وشي او بالاخره د هغو طبيعي سرچينو كتنه هم بايد وشي چې توليدات ورته اړين گڼل كېږي. د بېلگې په ډول، د بشري ځواك پلان جوړونكي بايد پر دې خبر وي چې د اجناسو د هرې څانگې د توليد لپاره د څو نويو كارگرانو كوم ډول مهارتونو ته اړتيا ليدل كېږي؟ بايد يادونه وكړو، دغه ماډل اوسمهال د پلان جوړونې تر ټولو بشپړه بېلگه ده؛ دغه ډول د يو لړ مثبتو اړخونو د لرلو ترڅنګ، ځېنې نيمگړتياوې هم لري. لومړی دا چې په توليد كې ښايي د ضريب فرضيه يا د لازمو عواملو ثابت كووفيسنيت صدق و نه كړي؛ ځكه د توليد عوامل له يو بل سره د تعويض وړ دي او كولی شو، پانگه د كارگر پر ځای وكاروو او يا دا چې د نفت انرژۍ پر ځای د ډبرو له سركو يا ابي برېښنا څخه گټه واخلو. دويم دا چې په دغه ماډل كې تكنالوژيكي ابداعات ثابت نيول شوي دي، په داسې حال كې چې هر ابداع د ليونتيف په جدولې ماډل (ډول) كې بېلو ضريبونو ته اړتيا لري. درېم، په دغه ډول كې، د مقياس يا كتلوي يا ثابتو ضريبونو سپما ته پاملرنه نه شي كېدای؛ ځكه چې د تصدۍ پراخېدل او

د وخت په تېرېدو سره، د تجربې ترلاسه کول، د عواملو مولدیت لوړوي؛ که څه هم په دې برخه کې، غیر خطي او پېچلي کړنلارې کولی شي ستونزه اواره کړي، خو په پلان جوړونه کې ترې گټه نه اخیستل کېږي.

### د ټولنيزې محاسبې مټريکس (SAM) (Social Accounting Matrix)

که څه هم کېدای شي، له نورو اضافاتو سره د حاصل لگښت تابلو پېچلې شي، خو بیا هم د پلان جوړونې سیاست بنسټيز اړخونه په بر کې نه نیسي او د ۱۹۷۰ کلونو په لسيزه کې د ټولنيزې محاسبې مټريکس يا SAM رامنځ ته شوه چې د لونتيف مډل د پراختيا لامل وگرځېده. په دغه سیستم کې د تولید د هر عامل لپاره کېدای شي، یو ستون یا کتار اضافه شي؛ د بېلگې په ډول: د پانگې د ډولونو د بېلابېلو کاري مهارتونو لپاره عوامل چې د لیونتيف په تابلو کې ورزیاتېږي، د مازاد، وارداتو، صادراتو او پانگې ارزښت د رامنځ ته کېدو په برخه کې د یو څرگند لید وړاندې کول شوني کوي. د ټولنيزې محاسبې په مټريکس کې یو بل ابداع د هرې یوې کورنۍ تصدې او حکومت لپاره د یوه کتار (حاشیه) او یو ستون ورزیاتول دي. کورنۍ د عاید د مقدار پر بنسټ، تقسیم شوي او تصدۍ د پراخوالي او یا ملکیت له مخې، پر کوچنیو اجزاوو باندي وېشل کېږي.

په دې توگه پلان جوړونکي دا مسئله درک کوي چې د تولیدي 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 کارگران په کومه اقتصادي څانگه کې بوخت دي په دې توگه نه یوازې تولید ارزول کېږي، بلکې په عین حال کې د عوایدو وېش هم څېړل کېدای شي. له دې امله د ټولنيزې محاسبې مټريکس 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 ټولنيزې محاسبې مټريکس په اقتصادي پلان جوړونه کې څلور دندې سرته رسوي؛ لومړی: د ملي محاسباتو، د کورنیو بودیجوي سروې گانو، پر عایداتو د مالیاتو د معلوماتو، د پولي بازارونو د حسابونو په برخه کې یو مفصل معلوماتي چوکاټ برابروي. کله چې جمع شوي عددونه په جدولونو کې ترتیب شي، ورپسې د اصلاحاتو په موخه سره پرتله کېږي. دویم: په دې توگه د پلټنې ریسرچ لپاره یو ټولیز، جامع او بنسټيز انځور وړاندې کوي، بالاخره د ټولنيزې محاسبې مټريکس، د پلان جوړونې په پار، د مداخلې او د مداخلې د څرنگوالي او د اصلاحي تدبیرونو د نیولو په برخه کې اغېزمنې لارې چارې وړاندې کوي، خو نیمگړتیا یې د لیونتيف تابلو په شان د ثابت ضریب فرضیې د تعویض د امکاناتو نه رعایت، د مولدیت تغییرات او موسساتي تغییرات دي؛ د ټولنيزې محاسبې د مټريکس پر بنسټ پلان جوړونه د وروسته پاتې هېوادونو لپاره یو لړ ستونزمن برېښي؛

څکه چې زیاتو عددونو او جدولونو ته اړتیا لري.

## خطي پروگرام جوړونه Linear Programing

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

په بل عبارت، موږ غواړو له سرچینو څخه د گټې اخیستنې پر ځای، له هغوی څخه په مطلوب او یا اوپتیمال ډول گټه واخلو چې د خطي پروگرام جوړونې تخنیک همدغه پوښتنې ته ځواب وایي. د خطي پروگرام جوړونې په زیاترو برخو کې د حاصل او لگښت تحلیل تر بحث او ارزونې لاندې نیسي؛ یعنې په دې ډول کې هم د حاصل د لگښت له عین تابلو څخه کار اخیستل کېږي، خو له یوه بل سره یې توپیر، هدفونو ته په پام سره د معاملې په څرنګوالي کې څرګندېږي؛ په دې معنا، چې د حاصل لگښت او د متریکسونو په تحلیل کې، هدفونو ته د ځانګړو ارزښتونو په توګه یوه معنا ورکول کېږي؛ په داسې حال، کې چې په خطي پروگرام جوړونه کې د رفاء له یوې تابع یا افایي تابع څخه گټه اخیستل کېږي. یوه افایي تابع هغه الجبري جمله ده چې د هدف لپاره یو متغییر په بر کې ولري او هدفونو ته د رجحاناتو د ترتیب په پام کې نیولو سره وزن ورکول کېږي چې دغه وزن د نورو هدفونو په پرتله د هر هدف ارزښت بیانوي. د وزن ورکولو دغه بڼه اختیاري ده؛ ځکه اقتصادپوهان باید د ارزښت پر قضاوت لاس پورې نه کړي، بلکې دغه قضاوت سیاست پوهانو ته پرېږدي؛ د بېلګې په ډول: ښایې د حکومت له اړخ درې هدفونه مرجح وګڼل شي:

(۱) د ملي عاید زیاتوالی (۲) د کار موندلو ځای او (۳) د وګړو د ۴۰٪ بېوزلې طبقې د عاید زیاتوالی. موږ دغه هدفونه د  $(G_1, G_2, G_3)$  په نامه نوموو. د بېلګې په ډول،  $G_1$  ته یو فرضي ارزښت یا وزن ورکول کېږي. که  $G_2$  یا د کار موندلو ځای، چې نوي استخدام شویو کارګرانو ته د ورکړل شوي اُجرې له مخې اندازه کېږي، نیم یعنې ۰.۵ وزن ورکړل شي او که  $G_3$  تر ټولو بېوزلې طبقې ۴۰٪ ته د لومړۍ هدف یا د ملي عاید د زیاتوالي ۷۵٪ ارزښت ورکړل شي، نو زموږ افایي تابع له:  $W = W_1 G_1 + W_2 G_2 + W_3 G_3 = G_1 + 0.5G_2 + 0.75G_3$  څخه عبارت ده او  $W$  د هر هدف وزن ښيي. دغه پروگرام د هماغو فعالیتونو د تولید مقدار ټاکي چې د افایي تابع ارزښت اعظمي حد ته رسوي. دغه د اعظمي حد ته د رسولو پروسه، له دوو محدودیتونو سره مخامخ ده؛ لومړی: د هر جنس تولید باید د لیونیتیف د حاصل لگښت د متریکس اړیکې تأمین کړي؛ یعنې په دغه صورت کې، هغه اجناس تولیدېږي چې د بېوزلې طبقې د استخدام او عایدو په زیاتوالي کې د چټکې ودې لامل شي.

دویم دا چې د دغو اجناسو او خدمتونو تولید باید د منابعو د محدودیت په پام کې نیولو سره ترسره شي؛ یعنې داسې اجناس باید تولید نه شي، چې منابع ورته موجودې نه وي، خو په ټولیزه توګه په عمل کې یوازې د تولید یو عامل تر ګټې اخیستنې لاندې نیول کېږي او له نورو عواملو څخه کېدای شي، په لږه اندازه ګټه واخیستل شي. دغه مدل په کمپیوټر کې په ښه توګه حلېدای شي؛ ځکه چې باید څو ځلې هڅې وشي، ترڅو د پورتنیو محدودیتونو په پام کې نیولو سره د اعظمي افایي تابع وموندل شي. د خطي پروګرام جوړونه تحلیل، د حاصل لګښت په پرتله یوه اندازه پیچلې ده. خطي پروګرام جوړونه تر ډېره بریده په کرڼه او صنعت کې په اغېزمنه توګه تر ګټې اخیستنې لاندې نیول کېږي. د بېلګې په ډول: د حیواناتو د خوړو په ترکیب کې د هغوی د اعظمي کچې ودې په پام کې نیولو سره پلان جوړونه؛ یا د کاست (لګښت) کچې د کمولو په موخه د یوې صنعتي پروسې پلان جوړونه، خو په ملي پلان جوړونه کې یوازې اکاډمیک ارګانونه ترې ګټه اخلي؛ یعنې یوازې تیوريکي نه بلکې عملي ګټه اخیستنه ترې میسر 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

### (Computable General Equilibrium Model (CGE

د خطي پروګرام کارونه په هغو حالاتو کې مناسبه ده، چې پلان جوړونه د تولید په پرېکړو او بیو کې د یاد وړ کنټرول ولري، خو په بېلابېلو اقتصادونو کې چې بازار د عواملو او بیو په ټاکلو کې خلاص لاس لري او پلان جوړونکي پکې چندان کنټرول نه لري، د دغه مدل 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.

Comutable General Equilibrium Modles (CGE) دغه ټولیز تعادل په بېلابېلو بڼو کې موجود دي او ښايي دغه راز مدل (ډول) پر څو محدودو معادلو متکي وي او یا دا چې د ټولنيزې محاسبې د متریکس په شان یو زیات شمېر معادلې په بر کې ونیسي. CGE د خطي توب له محدودیت سره مخ نه دی. د بېلګې په توګه، د نیو کلاسیکي تولید توابع کولی شي، د عواملو د تعویض د وړتیاوو، د مولدیت زیاتوالی او کتلوي سپماوو په پام کې نیولو سره، تولیدي اړیکې وښيي. همدارنګه د لګښت تابع هم چې پکې د اجناسو د تعویض وړتیا موجودې دي، هم د دغو مدلونو یو ډول دی، دغه مدلونه د کارونې پراخه وړتیا لري. خو په دې ځای کې موږ نه شو کولی، چې له دغو مدلونو 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 مدلونو څخه تر ډېره بریده د اقتصادي

سیاست د وسایلو د تحلیل په برخه کې کار اخیستل کېږي. باید یادونه وکړو چې د دغو مدلونو علمي ارزښت په هغو فرضیو پورې تړلی دی چې یاد مدلونه پرې متکي دي.

## د پروژو ارزونه Project Appriaisal

### د لگښتونو (کاسټ) او منابعو تحلیل Cost-benefit Analysis

د یوه اقتصادي پلان لویه برخه د پروژو او د پروژو د لگښتونو توضیح جوړوي. د پروژې د ارزونې له وسیلو څخه یو هم د لگښتونو (کاسټ) او منابعو تحلیل دی. Cost-benefit Analysis. دغه تحلیل په یوه تصدی کې د پانګونې له تحلیل سره ورته ده چې د پانګونې پلان ترتیب او تحلیلوي، په دې توګه د هغې پانګونې د غوراوي په اړه مثبت نظر وړاندې کوي چې د تصدی، لپاره ډېره ګټوره ده. په دغه تحلیل کې درې عنصره شامل دي: د لگښتونو (کاسټ) فعلي ارزښت، فرصتي لگښتونه (یا له لاسه وتلي ګټې) او تمثیلي بیې Shadow Prices.

### فعلي ارزښت Present Value

لومړی د یوې 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 شاملېږي) څخه د نغدي عاید، د پانګونې نغدي لگښتونو (چې غیر نغدي لګښت لکه د پور په ډول پېرېدنه هم په بر کې نیسي)، د توکو لګښت، اُجره او معاش، د خدمتونو په بدل کې ورکړې او د نورو ترمنځ د توپيرونو جوتول دی. هغه لگښتونه چې د تصدی په نغدي منابعو کې د کموالي لامل نه ګرځي، لکه استهلاک، په دغو نغدي لگښتونو کې نه شاملېږي. دویم اټکل شوی، فعلي موجودې نغدي پیسې، د هغو پیسو پرتله چې په راتلونکي کې ترلاسه کېږي، زیات ارزښت لري ځکه چې یو، تصدی کولی شي، د اوسني او راتلونکي پیسې ترمنځ د زماني واټن په موده کې له خپلو اوسنیو یا فعلي پیسو څخه ګټې ترلاسه کړي او یا دا چې د قرضه سندونو او داسې نورو په پېرېدلو کې سود ترلاسه 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 ترلاسه کوي او که په راتلونکي کال کې؛ نو طبیعي ده چې نوموړی به اوسمهال ته ترجیح ورکوي؛ په دې توګه دغه ۱۰۰۰ ډالره پیسې ترلاسه او د بېلګې په ډول په ۸٪ نرخ یې د سپما یا پس انداز په یوه حساب کې داخلوي چې د یوه کال په تېرېدو سره د ۱۰۰۰ ډالرو پر ځای به د ۱۰۸۰ ډالرو خاوند کېږي؛ نو په دې حساب کې، په راتلونکي کال کې د ۱۰۰۰ ډالرو ارزښت له  $1,08/1000 = 926$  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 پروسه د تنزیل کولو یا (Discounting) په نامه یادېږي ځکه چې په زیات زماني واټن کې،



له سود څخه هم سود ترلاسه کېږي؛ پر دې بنسټ، د تنزیل د محاسبې لپاره باید د مرکب سود له محاسبې څخه کار واخیستل شي. د بېلګې په ډول: په ۸٪ نرخ په دویم کال کې، له ۱۰۸۰ ډالرو څخه ۸۶ نور ډالر ترلاسه کېږي. د دغه حساب له مخې، له نن څخه دوه کاله وروسته د ۱۰۰۰ ډالرو ورکړه باید د فعلي ارزښت په حساب سره، دیسکونټ یا تنزیل ورکړل شي. یعنې د زرو ډالرو فعلي ارزښت یو کال وروسته باید  $1,000/1,166=858$  ډالره وي. پر دې بنسټ، د P د فعلي ارزښت ټولیزه معادله عبارت ده له:

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

F د هغه پیسو مقدار دی چې راتلونکی کال ترلاسه کېږي. د بېلګې په ډول په پورتنی مثال کې زر ډالره ده؛ i د سود نرخ یا ۸٪ دی او n د هغو کلونو شمېر دی چې پکې په راتلونکي کې پیسې ترلاسه کېږي. کله چې د سود بیه لوړه شي، یا د هغو کلونو شمېر زیات شي چې پیسې پکې ترلاسه کېږي، په فعلي ارزښت کې په هماغه کچه کموالی رامنځ ته کېږي. د پانګونې یوه پروژه، په زماني بهیر کې د نغدي عاید (Cash Flow) بېلابېل مقادیر لري؛ د پانګونې په لومړنیو کلونو کې نغدي لګښتونه ډېر وي، خو په ورپسې کلونو کې د وخت په تېرېدو او د پروژې په بشپړېدو سره، د خالص نغدي عاید کچه لوړېږي او د کاسټ (مصرف) په پرتله، عاید زیاتېږي. د خالص نغدي جریان د محاسبې لپاره له لاندیني فورمول څخه کار اخیستل کېږي:

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

په دغه معادله کې، NPV خالص فعلي ارزښت، له Bt یا منافع او Ct کاسټ (په هر کال کې د پانګونې په ګډون لګښتونو t) سره مساوي ده او i د تنزیل نرخ او n د پروژې عمر دی. د یوې تصدۍ لپاره د تنزیل نرخ له بېلابېلو ځایونو څخه د نغدي منابعو د ترلاسه کولو وسطي کاسټ دی. که  $NPV = 0$  شي، نو دا په دې معنا ده چې د پروژې عاید یوازې د لګښت بېلابېل ډولونه پوره کړي، کومه ګټه یا تاوان یې نه دی کړی. په دغه حالت کې د دسکونټ نرخ یو ځانګړی نوم یا Internal Rate of Return (IRR) یا د داخلي سود نوم لري. که NPV مثبت وي، نو پروژه خپل ټول لګښتونه پوره کړي او تصدۍ ته ګټه هم پاته کېږي او که NPV منفي وي، نو تصدې تاوان کړی.

د پروژې د متوقع کېدو یوه بله وسیله، د ګټو او لګښتونو (کاسټ) ترمنځ نسبت دی.

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

CCR=Benefit - Cost Ratio

که  $NPV = 0$  وي او  $BCR = 1$ ، نو پروژه به ښايي لا هم د منلو وړ وي ځکه چې لګښتونه

اوس هم يو لړ گټې رامنځ ته کولی شي، خو د BCR محاسبه مبهم او اختياري ده ځکه چې يو شمېر گټو ته ارزښت ورکول ستونزمن دي، د NPV او IRR ارزښتونو پر خلاف چې دقيق وي. بايد يادونه وکړو چې پروژه هغه مهال غوره شي چې خالص فعلي ارزښت يې مثبت وي او يا په بل عبارت، بايد د څو پروژو له منځ څخه هغه پروژه غوره شي چې له ترټولو لوړ خالص فعلي ارزښت څخه برخمنه وي.

### فرصتي لگښتونه

بيا هم د راتلونکي ترټولو لوړ عايد لرونکې پانگونې د ډول په موندلو کې د ملي اقتصاد د پلان جوړونکي موقعيت د يوې تصدۍ په شان دی چې غواړي، پانگونه وکړي؛ يوازينی توپير يې دا دی چې يو پلان جوړونکی د پانگونې د منابعو له جريان او فرصتي لگښتونو سره هم لېوالتيا ښيي. کله چې دولت او يا يوه خصوصي تصدۍ د توليد او منابعو عوامل تر گټې اخيستني لاندې نيسي، دا په دې معنا ده چې نورې تصدۍ يې له کارونې څخه منع کوي. د بېلگې په توگه، د اوبو لگولو په يوه پروژه کې پانگونه هماغه سپماوې کارولې دي چې کولای شو، د يوه سړک يا د يوه ښوونځي په ودانولو کې هم ترې کار واخيستل شي. د ټولني لپاره د يوې پروژې کاست (لگښتونه) د عواملې گټو (اجناس او خدمتونه) له ارزښت څخه عبارت دی چې که په نورو پروژو کې په کار لويديلی وای، نو دغه گټې به تايمينېدې. د بېلگې په توگه، يوه نساجي فابريکه، اطرافي کارگران استخداموي؛ په خپله د تصدۍ لپاره د کار کاست (لگښتونه)، له هغو اجرو څخه عبارت دی چې ياده فابريکه يې کارگرانو ته ورکوي، خو د ټولني لپاره يې کاست په اطرافي سيمو کې د توليد له تقليل څخه عبارت دی چې له استخراج څخه يې کارگران پيدا شوي، په دې توگه، په اطرافي سيمو کې د توليد دغه تقليل د هغو اطرافي کارگرانو له فرصتي کاست څخه عبارت دی چې په نساجي فابريکه کې استخدام شوي دي. په عين حال کې که ياده فابريکه د سيمې سپماوې د خپلې پانگه اچونې لپاره راټولوي، خو دغه سپما په هماغه سيمه کې د ۱۲٪ په اندازه سود لري، نو فرصتي لگښتونه يې چې په فابريکه کې کار ترې اخيستل شوی ۱۲٪ دی او بايد همدغه نرخ دتنزيل شي. په همدې حال کې د پروژې په ارزونه کې د دتنزيل نرخ بايد حقيقي ونيول شي؛ يعنې د انفلاسيون نرخ بايد پرې زيات شي. زموږ د بېلگې له مخې که د کلني انفلاسيون نرخ ۱۰٪ وي، نو د حقيقي دسکونت نرخ به ۲۲٪ وي.

اسعار د کاست او گټو په تحليل کې وتلې مهمه ونډه لري ځکه چې زياتره مخ پر ودې هېوادونه نه شي کولی د صادراتو له لارې کافي اسعار ترلاسه کړي، څو پرې د خپلو وارداتو او پانگونې اړتياوې پوره کړي. زياتره پروژې موادو او ماشين الاتو ته اړتيا لري چې له بهره راځي پر دې بنسټ هره پروژه د اسعارو يو لگښت هم لري، خو که نورې پروژې کمې کړي، نو له دې امله،

فرصتي کاست (له لاسه وتلي گټې) يا د هر هغه جنس گټې چې وارد يا صادرېږي، بايد د هغه اسعارو له مخې، چې پکې مصرفېږي او يا ترې لاسته راځي، وسنجول شي. د بېلگې په توگه، هغه مالوچ چې په نساجي فابريکه کې ترې کار اخيستل کېږي، کېدای شي د صادراتو لپاره هم استعمال شي او اسعار ترې ترلاسه شي نو د دغه مالوچ فرصتي لگښتونه د اسعارو هغه مقدار دی چې له صادراتو څخه ترلاسه کېدلی شوی. که په فابريکه کې توليد شوی 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 لگښتونو څخه عبارت ده.

### تمثيلي قيمتونه Shadow Prices

د اجناسو او خدمتونو هغه لگښتونه چې د ټول اقتصاد لپاره اټکل کېږي تمثيلي قيمتونه او ټولنيز فرصتي لگښتونه نومول کېږي. د دغو برخو لومړنی اټکل د هغو قيمتونو له مخې ترسره کېږي، چې د ځمکې، کار، پانگې او اسعارو لپاره په بازار کې ټاکل کېږي، خو ډېر نور لاملونه هم شته چې ټولنيز فرصتي لگښتونه او د بازار د بيو ترمنځ توپيرونه رامنځ ته کوي. د بېلگې په توگه: بېلابېلې سب سايدې، د حداقل اُجرو انحصاري ځواک، د سودي نرخ کنترول، وارداتي تعرفې او ونډې، د بيو کنترول او داسې نور. پر دې بنسټ، د پورتنیو عواملو په پام کې نيولو سره د تمثيلي بيو د موندلو په پار بايد د بازار بيو تعديلې شي. د بېلگې په ډول، که دولت د حداقل اُجوره لپاره معيار ټاکلی وي، نو زموږ په بېلگه کې د نساجي فابريکه بڼايي د کارگرانو د فرصتي لگښتونو په پرتله لوړه اُجري کارگرانو ته ورکړي.

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

په لنډه توگه بايد يادونه وکړو چې د فرصتي فعلي لگښتونو او تمثيلي بيو څخه په گټه اخيستني سره کولی شو، له اقتصادي پلوه د يوې پروژې ارزونه ترسره کړو. په عين حال کې دا هم بايد 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 توگه دي، نوم اخيستل شوی دی:

۱- د پروژو د سوداگرۍ ارزونه يا **Commercial Project Appraise**: په دغه ارزونه کې يوه تصدی د بازار د مروجه قيمتونو له مخې خپله پانگونه تحليلوي.

۲- د پروژې اقتصادي ارزونه يا **Economic Prohct Appraisal**: د پروژې له اقتصادي

ارزونې څخه موخه د پروژې په تحلیل کې له فرصتي لگښتونو او تمثیلي بیو څخه گټه اخیستنه ده چې هدف یې باکفایته اقتصادي وده او په اقتصاد کې 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 لگښتونو او تمثیلي بیو څخه کار اخیستل کېږي او هم د عاید د تر ټولو مناسبې وېشنې په پار د رفاهیت وزنونه د پروژو او پلانونو په ترتیب کې د کار اخیستنې وړ گرځي.

## نیوکې

باید یادونه وکړو، چې د یوه پلان په ترتیب کې د پورتنیو ارزونو ډولونه په وروستي پړاو کې د اړوندو عددونو او کوووفیسینتونو په سموالي پورې تړلي دي او د دغو ضریبونو حداکثر برخه ثابت فرض کېږي. دغه لړۍ په سکتورونو کې د تولیدي پروسې په بهیر کې کوم تکنالوژیکي تغیر نه رامنځ ته کوي. له بلې خوا دغه عددونه او ضریبونه تر ډېره بریده د صنایعو د دريو تر پنځو کلنو تېرو تجربو څخه ترلاسه کېږي. په داسې حال کې چې د پلان جوړونې اصلي دنده په راتلونکي کې اقتصادي تبدیلات او اجراءات دي. له دې امله د دغې موخې لپاره تر پلان مخکې له ضریبونو څخه کار اخیستنه ډېره گټوره نه ده؛ په دې توگه باید له پلان جوړونې سره سم پکې نوی والی رامنځ ته شي.

په هر سکتور او تصدۍ کې د تولید تابع یوازینی فرضیه ستره تجمع په یو قالب کې ساده کوي، خو د دغه تخنیک عملي تطبیق د حاصل مصرف د تخنیک له محدودیت سره مخامخوي. په ځانگړې توگه دغه موضوع تر ډېره حده، په بېلابېلو صنایعو کې د استخدام په تړاو له زیات ارزښت څخه برخمنه ده ځکه چې ځینې صنایع د استخدام پراخه او زیاته وړتیا لري او که د یو سکتور ټول صنایع په یو قالب او یا د یو تخنیک له مخې ارزول کېږي، نو د مختلف شکلونو او بېلابېلو تولیدي تابعو درلودونکو صنایعو بېلابېل اثرات پټ پاتې کېږي. باید یادونه وکړو چې دغه ستونزه د تخنیک له انتخاب او متناوبو ضریبونو څخه په گټې اخیستنې سره د خطي او غیرخطي پروگرامونو له لارې حلېدای شي، خو په عمل کې دغه ماډلونه د پیچلو کړنلارو او زیاتو احصایوي معلوماتو په وړاندې کولو سره د مخ پر ودو هېوادونو له واک څخه لور دي.

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

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

که څه هم زياتره مخ پر وده هېوادونه په خپلو پلان جوړونو کې د مکرو اکونوميکي (Harrod-Doomar) له بنسټيزو تخنيکونو او مډلونو او د حاصل او مصرف له ساده مډلونو څخه کار اخلي، خو ځينې يې د سايبوي محدودو وجوهو په تعبیه کې کار ترې اخلي، ګواکې چې د پروژې له ارزونې څخه استفاده کوي. خو په هر صورت دغه درې طريقې له عملي او علمي پلوه له يو بل سره اړيکې لري. لکه څرنګه چې د مکروېک ماډلونه پراخه ستراتيژي طرح کوي، د هم مرتبطو هدفونو د مصرف حاصل تحليل سره راټولوي او د پروژې ارزونه په هر سکتور کې د پلان جوړونې کفايت او انفرادي پروژې کره کوي. په هره اندازه چې دغه درې طريقې په ګډه سره په کار يوړل شي او تر منځ يې نژدې اړيکې وي، په هغومره کچه د پلان جوړونې بريا ډېره وي.

د يو مخ پر وده هېواد لپاره د پلان جوړونې د يو خاص ماډل غوراوي بايد په تقليدي بڼه ترسره نه شي. لکه څرنګه چې ښکاره ده، يو ماډل د ځانګړو شرايطو او وخت له مخې په هېواد کې بريالی دی، نو بايد فکر و نه شي چې همدغه ماډل به د بېلو شرايطو لرونکي يو بل هېواد کې هم ورته پایلې ولرلی شي. د مخ پر وده هېوادونو تر ټولو لويه ستونزه دا ده چې د پلان جوړونې د فني پرسونل د کموالي، د احصايې قلت، د اقتصادي رښتيني جوړښت د ناڅرګندوالي له امله په تقليدي بڼه د هدفونو پر ټاکلو لاس پورې او د نورو هېوادونو ماډلونه يې په کار وړي. دا سمه ده چې د هماغو هېوادونو کارپوهانو (د افغانستان په پلان جوړونه کې روسي، امريکايي او يا هندي مشاورينو) په خپلو هېوادونو کې چې بېل اقتصادي شرايط لري، تجربوي پلان جوړونه نه لري، خو دا په دې معنا نه ده چې هغوی په افغانستان کې د پلان جوړونې لپاره هم پراخ ليد ولري، دودونه، عنعنې، د منابعو محدوديتونه، د ګواښونو منل او د افغانستان د حکومت کړنې او داسې نور وپېژني. له دې امله توصيه کېږي چې پر کورنيو پلان جوړونکو او فني پرسونل باندې بايد ډېر باور وشي او د بهرنيانو په پرتله نظريو ته يې ارزښت ورکړل شي. خو په تاسف سره بايد ووايو چې د افغانستان د تېرو دورو په پلان جوړونه کې هغه څه چې د مسترالف او يا موسوچ له خوا څرګندېده، ان د هغوی بې بنسټه ويناوو او خبرو ته هم د کورني کارپوه د علمي او نظرياتي فورمولونو په پرتله ډېر ارزښت ورکول کېده او د پلان دوزير او نورو دولتي چارواکو له خوا به منل کېدل. له دې امله دا بې ځايه نه وه چې دغه پلانونو د توقع پایلې نه درلودې؛ ځکه هغوی (کارپوهان) نه يوازې د هېواد له وضعې څخه ناخبر وو، بلکې دغه مهال يې په ډېره هوسيارتيا او ځيرکتيا سره د خپلو متبوعو هېوادونو او مرسته کوونکو موسسو هدفونه د افغانستان لپاره په پلان کې په پام کې نيول او پلي کول. د غازي آباد پروژې چې ميوه يې د روسيې بازارونو ته صادرېدل، او يا په باغ بالا کې د انټرکينيټل هوټل ودانۍ چې تر دې ډېر لوړ و، چې يو عادي افغان پکې پښه

دنده کړي، تر لاس لاندې ونيول شول. له دې امله به بې ځايه نه وي چې په مخ پر وده هېوادونو کې د پلانونو د ناکامۍ او ماتې د لاملونو په اړه يوه اندازه په تفصيل سره خبرې وکړو، ترڅو زموږ ځوانان د مخکښو پلانونو ټولې نيمگړتياوې درک کړي او په راتلونکي کې وکولى شي چې د هېواد له شرايطو سره سم پلانونه طرح کړي.

په زياترو وروسته پاتو هېوادونو کې په وروستيو څو لسيزو کې پلانونه خپل واقعي هدفونو ته نه دي رسېدلي. د پلانونو د رسمي خپرونو او واقعيتونو ترمنځ توپير ډېر زيات دى. که څه هم د دغو پلانونو د زياترو هدفونه، د بېوزلۍ د عايد په وېش کې د ناندولۍ د کچې راټيټول او د بېکارۍ کنترول و، خو په زياترو مخ پر وده هېوادونو کې دغه پلانونه د نورو ناورينو د رامنځ ته کېدو لامل شول. په همدې حال په افغانستان کې هم لکه څرنګه چې لانديني تشرېحات يې ښودنه کوي، د پلان جوړونې هدفونه لکه څرنګه چې يې وړاندوينه شوې وه، ترلاسه نه شول، د کابل ښار اطراف ته په کتو او ښارونو ته د اطرافيانو کېدوالېدل کابل ښار يې داسې پراخه کړه، چې ياد ښار د لويديځ، ختيځ، شمال او جنوب له لوري دومره پراختيا موندلې چې نا آشنا سړي ته ډېره گرانه ده چې د کابل پخوانى ښار ومومي. د کابل په بېلابېلو سيمو کې د هغو بېکارانو چې سهار وختي د ورځې تر نيمايي د کار د پيدا کولو لپاره انتظار کوي، د يو ځای کېدو سيمې جوړې شوې چې تر ټولو مهم يې: سرای غزني، دهمزنگ، سرچوک، پارک زرنګار، د حاجي يعقوب څلورلارې، د شهر آرا بازار او داسې نورې سيمې دي. د دغو بېکارو کسانو څلورمه برخه، له دې پرته چې د ورځې کومه دنده ومومي، ورځې بېکاره او وړې تېروي او سبا ته د بيا لپاره همدغې سيمې ته راځي. دغه وضع په هېڅ صورت د پلان له برياليتوب څخه استازيتوب نه کوي. لکه څرنګه چې ليدل کېږي د بېکارانو يوه بله اضافي ډله د ۱۲ ټولګي فارغان جوړوي. په افغانستان کې ځمکني اصلاحات پيل شول، خو زموږ بزگران د کرکيلي لپاره، بزغالی، کوډ، غوايي او کافي اوبه نه لري. نو دغه بزګر د اوبو او يوې ګولې ډوډۍ د پيدا کولو لپاره خپله ځمکه او پتۍ پرېښوده او د خپلې کورنۍ له نورو غړو سره د سرچوک د بېکارانو له ډلې سره يوځای 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 پلان او د پلان د پليټوب نيمگړتياوې: پلانونه ډېر په چټکۍ سره طرحه شول، او د هر يوه لپاره بېلابېل هدفونه په پام کې ونيول شول. د هدفونو د تضاد او سيالۍ موضوع مطرح نه ده. له دغو پلانونو څخه زياترو يې يو ښکلى ډيزاين درلود، خو په عين حال کې مبهم (ناڅرګند) و. لکه د پیکاسو تابلوګانو په څېر، ګواکې د هدفونو جزبياتو او له يوه بل سره يې د توافق په اړه فکر نه و شوی. دغو هدفونو ته د رسېدو په موخه ځانګړې تګلارې په پام کې نيول شوې وې خو

د تگلارو تضادېې له پامه غورځول شوی و.

۲- د کافي او د اعتماد وړ دیتونو نشتوالی: دا ښکاره خبره ده، چې د بل هرڅه په څېر احصایې هم په مخ پر وډو هېوادونو کې ډېرې کمې لږ مستند او د اعتماد وړ وي. کله چې د پراخې پلان جوړونې لپاره پر دغو شمېرو اعتماد وشي، نو دا هم ښکاره ده چې پایله یې د هیلو پرخلاف او ماته یې حتمي ده. په ځانګړې توګه هغه مهال چې دغه مصنوعي او نیمګړي عددونه په پیچلو مدلونو کې ځای پر ځای شي، نو باید د مثبتې پایلې انتظار ترې و نه لرو.

۳- د نه اټکلیدو داخلي او خارجي اقتصادي اختلاف: لکه څرنګه، چې مخ پر وډو هېوادونه تر هر څه زیات بهرنۍ سوداګرۍ، پانګه ییزو وارداتو او فني پرسونلو ته اړتیا لري، نو په دې توګه د لنډمهالو پلانونو تدوین هم ستونزمن برېښي. د مثال په ډول، په ۱۹۷۴ او ۱۹۷۹ کلونو کې د نفتي بېي د زیاتېدو له امله، زیاتره مخ پر وډو هېوادونه له سترو ستونزو سره مخ شول چې په یادو هېوادونو کې د زیاترو پلانونو د تعدیل لامل وګرځېده. خو دا یوه بېلګه وه چې د دې ښودنه کوي چې مخ پر وډو هېوادونه تر کومه بریده د خپلې پلان جوړونې په برخه کې له نړیوالو اقتصادي ناسمیتیاوو څخه اغېزمن کېږي. دغه مهال یوازې هغه وروسته پاتې هېوادونو وکولی شول چې د دغه ناسم نړیوال اقتصادي بهیر له زیانونو څخه تر یوه بریده ځانونه وساتي چې خپل پلانونه یې تعدیل کړي وی. پر دې بنسټ، دغه هېوادونه باید د زیاتې مودې لپاره پر خپلو کورنیو منابعو اتکا ولري، او د اقتصادي انضمام له لارې هڅه وکړي چې د خپلو پلانونو لپاره د تطبیق او پليتابه ډګر ومومي.

۴- موسساتي کمزورتیا: په زیاترو مخ پر وډو هېوادونو کې د پلان جوړونې موسسه یا د پلان وزارت شتون لري چې تر ټولو مهم کار یې له عددونو سره لوبې دي. خو د هېوادونو د (عادي او پرمختیایي) او په خپله د پلان وزارت د بودیجې کنټرول د مالیې وزارت د بودیجې د ریاست په لاس کې دی. د دندو دغه ډول وېشنه په حقیقت کې ستره نیمګړتیا لري او د پلان وزارت ونډه یې یوازې د عدد جوړولو د فابریکې په محدوده او رپوټ لیکو کې خلاصه کوي. د مالیې او پلان وزارت ترمنځ د مباحثو او اړیکو کچه محدوده ده او ځینې وختونه د قدرت جګړه د حکومت دغه دوه څانګې سره دوښمنې ګرځولې. هغه څه چې د پلان وزارت تر لاس لاندې نیسي او په اړه یې پلان طرحه کوي، (دغه موضوع په افغانستان کې په ځانګړې توګه د جمهوریت په دوران کې په وضاحت سره لیدل کېږي) د مالیې وزارت هڅه کوي چې په یو ډول نه یو ډول له ګډوډیو او اخلال سره مخ کړي. د پلان جوړونکو له خوا له نړیوالو ساحو څخه د پلان جوړونې د تقلیدي میتود کارونه یوه بله ستونزه ده چې د دغه وزارت توصیې یې له محیطي شرایطو څخه بهر واقع کوي او

تر یوه حده له بځایو توصیو څخه د ډډه کولو په برخه کې مالیې وزارت مجبوروي.

د دې ترڅنګ د څو طبقه یي اداري پروسیجرونو شتون، د نوښتونو او تغییر پر وړاندې مقاومت، طرحه شویو هدفونو نه ژمنتیا، د ملي علایقو او ګټو پرتله شخصي او ګوندي علایقو او ګټو (د لوړو څوکیو نیول یا په اوسني دنده پاته کېدل) ته لومړیتوب ورکول، فساد او بده اخیستنې او داسې نور عوامل هغه څه دي چې د اقتصادي پلانونو تطبیق او پليتابه له ننګونو سره او ماتو سره مخ کوي.

د نړۍ په ځینو هېوادونو کې د پلان وزارت شتون نه لري او یاد وزارت د مالیې وزارت د یوې څانګې په توګه فعالیت کوي. دغه چاره که څه هم یو لږ ګټې لري؛ لکه د وزیرانو ترمنځ د سیالیو کچه راټیټوي او د تمویل او پلان جوړونې د منبع په توګه د مالیې وزارت مسوولیت زیاتوي خو منفي اړخ یې بیا دا دی چې په مالیې وزارت کې د اداري تشکیلاتو د پراختیا لامل ګرځي.

۵- د سیاسي غوښتنې نشتوالی: په زیاترو مخ پر ودو هېوادونو کې پلانونه یوازې د رنگه کاغذونو پر مخ په ښایسته بڼه چاپېږي، خو تطبیق یې د هغو لاملونو له امله چې مخکې موټرې یادونه وکړه، له ستونزو سره مخ کېږي. په دې برخه کې یو بل لامل د پلانونو د تطبیق په برخه کې د سیاستوالو د غوښتنې نشتوالی دی. په دغو هېوادونو کې کله چې مطروحه پلانونه د دولتي مامورینو او نورو اشخاصو شخصي ګټې له ګواښ سره مخ کړي، نو یاد کسان د پلان د تطبیق مخه نیسي او په اداره کې د هر راز ریفورم پر مخ خنډ ګرځي؛ خو له دې ټولو سره سره، سیاستوال خپله ژمنتیا نه پوره کوي. په دې توګه د یوه پلان تطبیق، د سیاستوالو او تصمیم نیوونکو کړیو کلک هوډ ته اړتیا لري. سیاستوال باید له ګروپي، قومي او صنفي کړیو څخه ځانونه وباسي او د خپل هېواد د اقتصادي پرمختیا او د مطروحه پلان د تطبیق لپاره پراخ نظر، کلک هوډ او پیاوړې ژمنتیا ولري. دا ښکاره خبره ده، چې پرمختیایي او ریفورمي پرېکړې هر وخت او په هر ځای کې، د یو شمېر ځواکمنو او متضررو کسانو د مقاومت امکانات رامنځ ته کوي، خو په دې خاطر، چې یو ریفورم وکولی شي، یو زیات شمېر کسانو ته ګټه ورسوي او لږ کسان ترې زیانمن شي، نو اقتصادي سیاستوال باید د خپلو پرېکړو په پليتابه کې کلک هوډ او پوره ژمنتیا ولري.



## د درېم څپرکي لنډيز

### اقتصادي پلان جوړونه:

د اقتصادي پرمختيا هدف ته د رسېدو لپاره، زياتره اقتصادپوهان له پلان جوړونې څخه پلوي کوي. دغه پلوي په دې خاطر ده، چې اقتصادي پلان اغېزمنې پايلې ولري، په ځانگړې توگه په شوروي اتحاد او چين کې د کمونيزم په دوو دريو لومړيو لسيزو کې او همدارنگه تر دويمې نړيوالې جگړې وروسته د اروپا په بياودانولو کې د مارشال د اقتصادي پلان برياليتوب. د اقتصادي پلان په اړه دا خبره کره ده، چې يو اقتصادي منظم پلان کولی شي، ډېر ژر د برياليتوب ته ورسېږي. په زياترو مخ پر وډو هېوادونو کې په مختلفو درجو پر اقتصادي پلان جوړونې لاس پورې شوی؛ بايد يادونه وکړو، چې د دغو پلانونو برياليتوب په موجودو شرايطو، د ټولني پر واقعيتونو، د وسايلو او پرسونل د چمتو کولو په څرنگوالي 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 ترې برخمن دي، خو په ځينو حالاتو کې بيا په ښه توگه کار نه شي کولی، چې دغه لړۍ د (بازار د ناکاميو) په ډله کې شمېرل کېږي. لکه څرنگه چې په همدغو حالتونو کې بازار په خپل حال پرېښودل شي، نو په کفايت سره کار نه شي کولی؛ موږ دلته نه غواړو، چې د بازار د ناکاميو او ماتو له لاملونو څخه هر يو تر بحث لاندې ونيسو، بلکې په لنډه توگه ترې يوه يادونه کوو:

۱. بهرنۍ سپما (صرفه جويۍ).
۲. بهرنۍ نه سپما (بهرنۍ عدم صرفه جويۍ).
۳. د نويو صنايعو دليل.
۴. د مصرفوونکو واکمنۍ د بازار پر اقتصاد اغېزې لري.

### ملي پلان جوړونه:

د بازار د ناکاميو په اړه له پورتنيو تشریحاتو څخه بايد درک شي، چې حکومتونه په مختلطو اقتصادونو کې په يو ډول نه يو ډول مداخله کوي. د دغې مداخلې موخه د بازار د اقتصاد د نيمگړتياوو اصلاح، د نورو تصديو لپاره د پرمختيايي او تشويقي زمينو برابرول، د بېوزلو طبقو په گټه نسبتاً په لوړه کچه د عوايدو د بيا وپش او بالاخره يو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبرۍ وي. د دې يادونه هم بايد وکړو، چې دولت د دغو مداخلو په ترڅ کې بايد لومړی هديفي رجحانات ترتيب او مناسبې وسيلې لکه د مالياتو وضع کول تنظيم کړي او همدا راز د پيسو د عرضې، د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنترول په خپل لاس کې واخلي.

## د پلان جوړونې سياست:

د ملي اقتصاد په پلان جوړونه کې سياستوال يو لړ هدفونه ټاکي او د پليټوب جواز يې صادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهان او پلان جوړونکي ورته عملي حل لارې لټوي او بالاخره انجنيران او نور مامورين لکه د کرنيزې پرمختيا مامورين يې د پليټوب ډګر ته سپاري.

## د پلان جوړونې پروسه:

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

په لومړي پړاو کې پر سياسي رهبرانو لازم دي، چې د پلان هدفونه تثبيت کړي. لکه څرنګه، چې د هدفونو په بڼه يو شمېر يې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د استخدام زياتوالی، د عايد د بيا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلۍ له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عين حال کې، سياسي رهبران بايد د هدفونو تقدم او لومړيتوب هم وټاکي. په دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهيت تابع ته څو ورکول کېږي، چې هغوی په ټاکلو تدبيرونو سره ملي قدامتونو ته رسېږي. دغه تدبيرونه چې د هدفونو په وزن او رنگ کې وړاندې شوي، په رياضیکې بڼه هم بيانېدای شي، خو له دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخيستل کېږي. تر ټولو معمول يې دا دی، چې هډني زياتوالی په يوه يا څو ټاکلو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GDP کې ۵٪ زياتوالی، په استخدام کې ۲٪ زياتوالی او داسې نور او بيا پلان جوړونکي ته امر وشي، چې د ترلاسه کېدو لارې چارې يې ومومي. بالاخره سياستوال کولی شي، چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښت قايل شي، د بېلګې په ډوله پلان جوړونکي ته ووايي، چې د اقتصادي ودې او استخدام هدفونه دواړه په دغه پړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکی دنده له همدغه پړاو څخه پيلېږي، هغه د کميابو منابعو موجوديت ته متوجه کېږي، گوري چې په اقتصاد کې د بهرني 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 رسېدو ځواک کموي. تر دې وروسته پلان جوړونه هدفونو ته د رسېدو وسايلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګه اچونې د پروژو، د قيمت د سياستونو، د پولي او مالي سياست ټاکل او داسې نور. پر دې بنسټ، ښايي داسې لارې چارې ولټول شي، چې شخصي انگېزې رامنځ ته او ملي هدفونو ته د رسېدو په لاره کې د خصوصي پانګه اچوونکو د هڅونې او تشويق لامل شي. بالاخره پلان جوړونه ميکانیکي پړاو ته رسېږي. په دغه پړاو کې يو لړ تدبيرونه تر لاس لاندې نيول کېږي، ترڅو ملي هدفونه ترلاسه شي. د دغه پړاو پايله د يو پرمختيايي پلان رامنځ ته کېدل دی، چې په راتلونکي کې ترلاسه لاندې نيول کېږي.

درېيم پړاو، د مسټوولو چارواکو له خوا د پلان تطبيقول دي. په دغه پړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رسېدلې. د پايلو د راټولو منظمه کتنه او تحليل يې ښايي په پلان کې

د تعدیلونو لامل شي. د راتولو 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 ښایي، د پلان په دغه بهیر کې څرګنده شي، چې کوم هدف ته لږ ارزښت او کوم یوه ته زیات ارزښت منل شوی دي.

### د پلان جوړونې ماډلونه:

په لاندې توګه دي:

۱. د کینزیونو ماډل.

۲. د صنایعو ذات البیني ماډلونه.

### د ټولنیزې محاسبې مټریکس (SAM) Social Accounting Matrix:

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 لسيزه کې د ټولنیزې محاسبې مټریکس یا SAM رامنځ ته شو، چې د لونتيف مډل د پراختیا لامل وګرځېده. په دغه سیستم کې د تولید د هر عامل لپاره کېدای شي، یو ستون یا قطار اضافه شي؛ د بېلګې په ډول: د پانګې د ډولونو د بېلابېلو کاري مهارتونو لپاره عوامل، چې د لیونتيف په تابلو کې ورزیاتېږي، د مازاد، وارداتو، صادراتو او پانګې ارزښت د رامنځ ته کېدو په برخه کې د یو څرګند لید وړاندې کول، شونې کوي. د ټولنیزې محاسبې په مټریکس کې یو بل ابداع د هرې یوې کورنۍ، تصدې او حکومت لپاره د یوه قطار (حاشیه) او یو ستون ورزیاتول دی. کورنۍ د عاید مقدار پر بنسټ، تقسیم شوي او تصدې د پراخوالی او یا ملکیت له مخې پر کوچنیو اجزاوو باندي وېشل کېږي.

### خطي پروګرام جوړونه Linear Programming:

د حاصل دلګښت تحلیل هغې پوښتنې ته ځواب وايي، چې آیا د صنایعو ټاکلو هدفونو ته د رسېدو لپاره کافي منابع په لاس کې شته او که څنګه؟ خو پلان جوړونکي بیا خپله پوښتنه په بل ډول مطرح کوي، هغوی داپوښتنه 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:

۱. د پلان او د پلان د تطبیق نیمګړتیا.

۲. د کافي نه اعتماد وړ ریتونو نشتوالی.

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

۴. موسساتي کمزورتیا.

۵. د سیاسي غوښتنې نشتوالی.

## د درېم 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 سياست په اړه معلومات ورکړئ؟
۴. د پلان جوړونې پروسه کوم پړاوونه وهي، پړاوونه يې وليکئ؟
۵. د پلان جوړونې ماډلونه کوم دي، نومونه يې واخلي؟
۶. د ټولنيزې محاسبې د متریکس په اړه خپل معلومات وړاندې کړئ؟
۷. خطي پروگرام جوړونه له بېلگې 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 يې خپل معلومات وليکئ؟
۱۰. د سياسي غوښتنې نشتوالی څه شی دی، په اړه يې خپل وضاحت وړاندې کړئ؟

### پراختیا او له کاري پلان څخه گټه اخیستنه

#### ټولیزه موخه:

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

د زده کړې موخې: محصلین به د دغه خپرکي په پای کې پر دې وتوانېږي، چې لاندني معلومات ترلاسه کړي:

- کاري پلان څه شی دی؟
- له موخو او پروگرام 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 خپرلو په موخه د کاري پلان په کار اچول.
- تیم لرونکی کاري پلان.
- پر خپل مسیر د پروگرام د ساتلو په موخه د کاري پلان کارونه.
- د پروگرام د ارزونې په موخه د کاري پلان کارونه.
- د پلان جوړونې دوره.

## د کاري پلان پراختيا او ترې گټه اخيستن

### Work planning: Developing and Using Work Plan

#### کاري پلان څه شی دی؟ What is work plan?

کاري پلان له جانبي دندو څخه شمېرل کېږي، چې د برنامې د پرمختيا او تطبيق لپاره ترسره کېږي. يو کاري پلان هغه سند ته وايي، چې د کارکوونکو د مدير په وسيله ترتيبېږي. کاري پلان د پلان شويو فعاليتونو ټول ليست، د ترسره کېدو نېټه يې او دا چې د چا په وسيله به ترسره شي، هغه منابع چې ورته اړتيا ليدل کېږي، هغه مسئول کس چې د ترسره کېدو مسووليت يې پر غاړه لري، په بر کې نيسي. کاري پلان يو داسې سند دی، چې د پروگرام د تطبيق په موخه کاري کفايت او بشپړه اغېزمنتيا لري او بايد په منظمه او دوامداره توگه د څېړلو د يوې وسيلې په څېر، په ټولو سطحو کې وکارول شي.

کاري پلان ( چې عملياتي هم نومول کېږي ) له اوږد مهاله پلان څخه بېل پلان دی. دغه پلان هم د مشخصو فعاليتونو د ترسره کېدو په پار يوه ټاکلې موده (چې له يوې اونۍ تر يوه کاله پورې وي) په بر کې نيسي. کاري پلان د پلان شويو فعاليتونو د تطبيق په بهير کې کله کله بياکتني ته هم وړاندې کېږي. اوږدمهال پلان بايد هغه ځای چې موږ غواړو ورته ورسېږو او د رسېدو ميتودونه يې توضيح کړي. يو شمېر ادارې د اوږدمهالې پروسې په بهير کې موخې پلانوني، پرمختيا او وده ورکوي.

#### کاري پلان د پروگرام له موخو سره پيلېږي

#### Objectives working begins with programs's

که څه هم د اوږدمهالې پروسې د پلان جوړونې په بهير کې ستاسې د پروگرام موخې پراختيا موندلې وي، خو د پروگرام دغه مقاصد (موخې) ستاسې د کاري پلان د پروسې لپاره د پيل ټکی دی. د کاري پلان په پروسه کې دځپل کسان، هغه فعاليتونه ټاکي، چې د موخې د ترسره کېدو لپاره بايد صورت ومومي. په ټوليزه توگه يوه اداره په يوه پروگرام سره نه يوازې ټول کلني کاري پلان ته بايد پراختيا ورکړي، بلکې د کاري پلان انفرادي خدمات يا د کارکوونکو د کاري پلان خدمات هم وړاندې کړي، چې په ترڅ کې يې وکولی شي، د اونۍ او مياشتني پلانونه هم اصلاح کړي. له کاري پلانونو او د کاري پلان له پروسې څخه د گټې د ترلاسه کولو په موخه تاسې دې ته اړياست چې لاندې ټکي په پام کې ونيسئ:

- هغه پړاوونه، چې د کاري پلان په پروسه کې بايد شامل وي.
- څرنکه په هر کال کې د کاري پلان پروسې ته پرمختيا ورکړل شي؟
- کلنی کاري پلان څرنکه برابرېږي او د پروگرام د پلانونو او ارزولو ترمنځ ارزښت څرنکه

جوتهډای شي؟

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

## Getting ready for work planning د کاري پلان چمتووالی

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

کاري پلان هغه پروسه ده، چې د یوې ادارې یا پروګرام په ټولو سطحو کې کارونه لري. یو کاري پلان د مدیر او اړوندو کارکوونکو له خوا ددې 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 سطحو 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، تعیینوي. 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 لنډمهاله 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 جزئیاتو 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؟

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

کارکوونکي چې په هره کچه کې وي، باید کاري پلان ولري. لکه څرنګه چې د پلان جوړولو پروسه (کار باید څرنګه پلان شي او کوم کسان پکې دخيل وي) د نهايي پلان په کچه مهمه ده. د پلان طرح د هغو کسانو لپاره، چې د پلان جوړونې په پروسه کې دخيل دي، دا موقع برابروي، ترڅو يو لړ پوښتنې مطرحې کړي. پوښتنې باید د پروګرام د لومړيتوبونو په پام کې نيولو سره د کارکوونکو د وخت اختصاص، د فردي او پروګرامي مقاصدو (موخو) د مناسبوالي، کورني همغږۍ (د اړتيا پر مهال نقلیې وسيلې ته لاسرسی) او له نورو دفترونو سره د همغږۍ په اړه مطرحې شي. په دې توګه تحليل او بحث د پلان جوړونې لپاره ډېر اړين او مهم دی. کله چې يو پروګرام يا يو کار کارکوونکو ته د دې موقع ورکوي، چې پوه شي، دغه فعالیتونه ولې مهم دي او د ترسره کېدو لپاره یې تر ټولو ښه لاره غوره کړي، په پایله کې د کارکوونکو لپاره يو معقول او منطقي پلان چمتو کېږي. د دغې پروسې پایله به د فعالیتونو او دندو د ترسره کېدو لپاره يو پلان وي، همدارنګه د ترسره کېدو لپاره يو مهال وېش وي، چې چارې پر نورو هم ووېشي.

په يوه اداره يا پروګرام کې د کاري پلان پایله په هره سطحه 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 اخيستنې تخنيک او وسايل

### Tools and Techniques-use of variations work plan

د حالاتو د تغيير په موخه د کاري پلان جوړول:

کاري پلان په حقيقت کې يو فعالیت نه دی، چې ترسره شي؛ ځکه چې له کاري پلان څخه د غیرمنتظره تعريفاتو توسعه او يا د پروګرام داخلي او خارجي حالاتو تغييرات اغېزمن کېږي. مديران 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:

يو مدير په پیل کې باید لاندې پوښتنې مطرح کړي:

- کوم فعالیتونه ډېر مهم او ارزښتناک دي؟ (که دغه فعالیتونه ترسره نه 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 کسان، د کومو مهارتونو له مخې او په څومره موده کې کولی شي، دغه فعالیتونه په سمه توګه ترسره کړي؟



- لگښتونه به يې څومره وي؟ او ايا منابع د لاسرسۍ وړ دي؟

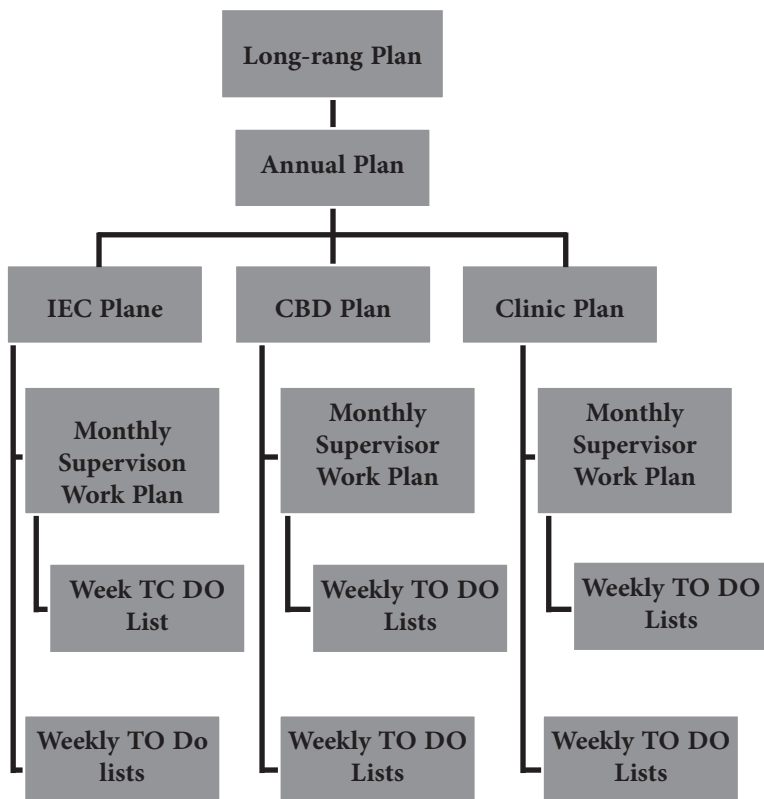
## د کاري پرمختگ د څېړلو په موخه له کاري پلان څخه کار اخيستنه

### Work Plans can be used to Monitor Progress

کاري پلان داسې موقع برابروي، چې له کاري پلان سره ترسره شوي فعاليتونه پرتله کړي؛ همدارنگه د دې لپاره هم فرصت راکوي، چې د پلان او اجراشويو فعاليتونو د موجود توپير لاملونه او دا چې آیا د ترسره شويو فعاليتونو په پايله کې متوقعه پايلې ترلاسه شوي او کنه، څېړي، همدا راز د دې لپاره زمينه برابروي، چې د اړتيا له مخې په کاري پلان کې تغييرات رامنځ ته کړو؛ په دې توگه ويلی شو، چې تاسې او همکاران مو بايد کاري پلان د څېړلو لپاره وکاروئ.

## کاري پلان څرنگه بايد په بېلابېلو سطحو کې سره ترتيب شي؟

### How Work Plans at different levels fit together



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

لکه څرنګه، چې کاري پلان د کار تر پیلېدو وړاندې چمتو کېږي، نو له دې امله، په بېلابېلو سطحو کې باید په مشترک ډول جوړ شي. له هغه ځایه، چې بېلابېل مدیران په بېلابېلو بڼو کاري پلان چمتو کوي، نو فارمتونه او پلان جوړونه یې هم سره توپیر کوي. کاري برنامه د مدیریت هغه دوسیه ده چې د غړو د انعطاف پذیری 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 require team effort)

د دې لپاره، چې غوره کړئ، کوم کسان د کاري پلان په جوړولو کې باید برخه واخلي، له خپل ځانه وپوښتنئ، چې کوم کسان فعالیتونه تطبیقوي؟ په ټولیزه توګه دا یو ډېر ښه مشق او تمرین دی، چې په پام کې ونیول شي. هغه کارکوونکي چې د فعالیتونو یوه برخه ترسره کوي، د پلان او د پلان د ترسره کېدو لپاره د یوه مهال ویش په جوړولو کې او هغه کارکوونکي چې د پلان په لیکلو کې برخه اخلي اجرات یې د هغو کارکوونکو په پرتله ډېر ښه دي، چې له سوپروایزر څخه لیکل شوی پلان ترلاسه کوي. په پلان جوړولو کې د کارکوونکو شریکول په هغوی کې د مالکیت احساس پیدا کوي او په ترسره کولو کې یې زیات مسوولیت مني.

کاري پلان جوړونه زیاتې ګټې په بر کې لري:

- د گروهې او همکارۍ فضا رامنځ ته کوي.
- کارکوونکي پر دې پوهېږي، چې کوم کار د کوم کس له خوا ترسره کېږي.
- د هدف د ترلاسه کولو په موخه کارکوونکي د ستونزمنو چارو ترسره کېدو ته تشویق او هڅول کېږي.
- هغو کارکوونکو ته احساس وربښل کېږي، چې خپلو موخو او هدفونو ته رسېږي.
- د یوه داسې فارمټ رامنځ ته کول، چې د تغییراتو لپاره ګټور انعطاف پذیر او ځواب ورکوونکی وي.

## د پروگرام يا ادارې په ټولو برخو کې د کاري پلان گټورتوب

### Work planning benefits all levels of a program or organization

کاري پلان د پروگرام يا ادارې په ټولو برخو يا څانگو کې د پلان شويو فعاليتونو محتاطانه بياکتني ته اړتيا لري.

د کاري پلان په وسيله له موجودو منابعو سره د حساب، اختصاص، د لومړيتوبونو د تشخيص وړتيا زياتېږي. کاري پلان له تاسې سره مرسته کوي، چې د خپلې ادارې يا پروگرام مقاصد وټاکئ او دا هم جوته کړئ، چې په همدغه ټاکلې موده کې ترسره کېږي او کنه؟ همدارنگه د دې موضوع تحليل، چې ستاسې اړينې دندې څه وخت سرته رسېږي او دغه پروسه له کارکوونکو سره د فعاليتونو او د وخت په تنظيم کې ډېره مرسته کوي. مديران بايد خپلو کارکوونکو ته وخت ورکړي، ترڅو هغوی داسې کاري پلان جوړ کړي، چې ډاډ ترلاسه شي، ټول فعاليتونه په بر کې نيسي او هېڅ فعاليت له پامه نه دی غورځول شوی او په پای کې مديران د کاري پلان په تړاو بايد جدي پاملرنه ولري.

## پر خپل مسير د پروگرام ساتلو په موخه کاري پلان

### Vignette-using work plans to keep a program or organization

## د پروگرام د خپرلو لپاره د کاري پلان کارول

کاري پلان د يو پروگرام له نورو برخو سره د تطبيق پرمهال نژدې اړيکې لري؛ لکه: څېړنه او ارزونه. هغه کاري پلان چې د خپرلو او ارزولو په موخه ترې کار اخيستل کېږي، له دې سره ډېره مرسته کوي، چې له هغو فعاليتونو څخه مخنيوی وکړي، چې په پلان جوړونه کې درج نه دی. مديران د دې امر په ټاکلو سره، چې کوم فعاليت په کاري پلان کې ډېر مهم دی، د خپرلو لپاره هماغه فعاليت په گوته کوي. کاري پلان مشخصوي، چې څېړنه او کنه څه وخت او چېرې ترسره کېږي او دا له مديرانو سره مرسته کوي، چې په پروگرام کې دوراني پرمختگ چک کړي.

د څېړنو او کتنو تکرار په منابعو کې تغييرات رامنځ ته کوي. دغه چاره کېدای شي د بياکتني په موخه ترسره شي. د کتنې او څېړنې د هر ځل ترسره کېدو وروسته مدير بايد له خپلو کارکوونکو سره بحث وکړي، چې آیا دې ته اړتيا شته، چې کاري پلان په بشپړه توگه توضيح شي. لکه څرنگه چې د دغې کړنې ترسره کېدنه يې هم چک کړي.

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

## د پروگرام د ارزونې لپاره د کاري پلان کارونه

### Using work plans to evaluate your program

د پروگرام 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 پروگرام او پلان ټاکل شوې موخې ته رسېدلی او د دغه پروگرام ځانګړي فعالیتونه د هدف د ترلاسه کولو په برخه کې ونډه لرلي 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 وړاندې 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 پروگرام 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 ښايي اسانه وي، چې دواړه وارزول شي، چې د یوه پروگرام اغېزمنتیا او کفایت د همدغو فعالیتونو زېږنده ده او که د نورو فکتورونو له امله، او کوم فعالیت تر نورو زیات اغېزمن دی.

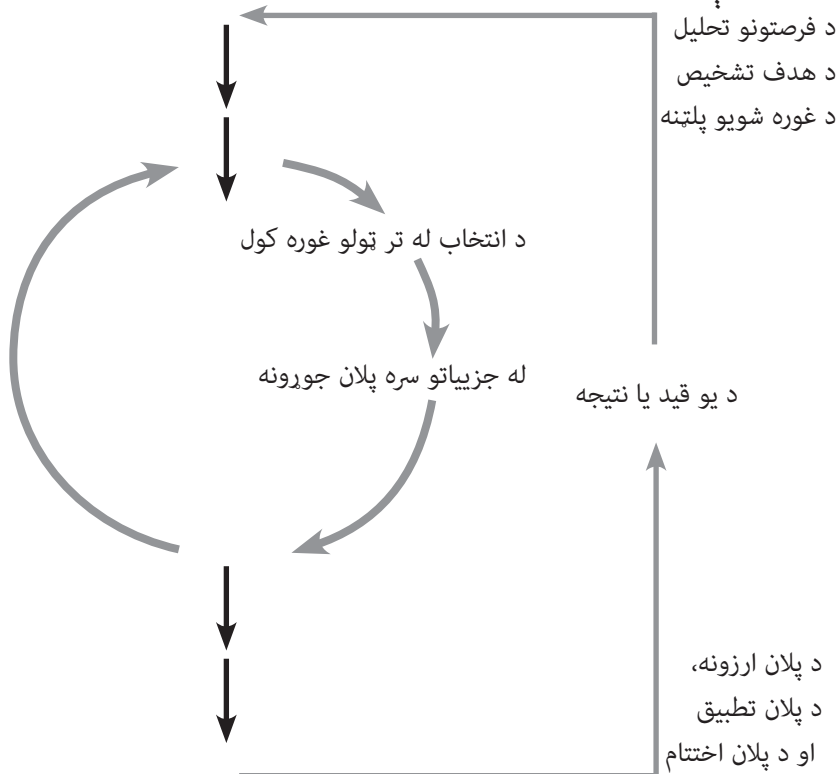
## د پلان جوړونې دوره The planning cycle

سایکل د پلان جوړونې ټولې څانګې 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 پلانونو 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.

## وسایل څرنګه وکارول شي How to use tool؟

دا به غوره وي، چې پلان جوړونه د یوه سایکل په بڼه نه بلکه د یوې مستقیمې پروسې په بڼه په پام کې ونیسو. تاسې پروسه باید یو وار وارزوی؛ 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 وښيي، 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 مخکني 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 واخلى. د پلان جوړونې دوره یا سایکل په ۱ شکل کې ښودل کېږي:

### د پلان جوړونې د یوه سایکل شکل



## د پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه توضیح کېږي

### ۱- د فرصتونو تحلیل *Analysts of Opportunities*

په دغه مرحله کې ترټولو لومړی شی، چې ترسره کېږي، د هغو بنسټونو ترسره کول دي، چې اجرا کېږي؛ تاسې به په راتلونکو پړاوونو کې دغه هدفونه تشکیل کړئ. دا ستاسې د اوسني دریځ او راتلونکې پرېکړې د ازماښت لپاره یوه کړنلاره ده، چې تاسې څرنګه کولی شئ، اصلاح یې کړئ. په دې برخه کې یو شمېر نور تخنیکونه هم موجود دي، چې کولی شي، له تاسې سره مرسته وکړي.

– تحلیل *Swot Analysis*: دا ستاسې له کمزوریو، وړتیاوو، فرصتونو او هغو ګواښونو څخه چې تاسې ورسره مخامخ یاست، یو رسمي تحلیل دی.

– د ګواښونو تحلیل *Risk Analysis*: دغه تحلیل د پروژې د ګواښونو او په اداره یا عملیاتو کې ستاسې د نیمګړتیاوو او کمزوریو د تشخیصولو په پار له تاسې سره مرسته کوي. د دغې کړنلارې په وسیله تاسې کولی شئ، د ګواښونو د خنثا کولو په موخه پلان جوړونه ترسره کړئ.

د تغیر راوستلو په لاره کې د ستونزو پېژندنه: نور کسان (لکه مشتریان) کېدای شي، د هغې کړنلارې د بدلون په موخه چې تاسې ترې کار اخلئ، پر تاسې فشار راوړي؛ ستاسې کاري چاپیریال کېدای شي تغیر وکړي، کېدای شي، تاسې پیش بین واوسئ، چې یادو فشارونو ته یا د نوي قانون جوړونې په پایله کې او یا په حکومتي نظام کې د تغیراتو له امله غاړه کېږدئ.

د هغو اصلاحاتو چې تاسې یې کولی شئ، ترسره کړئ، له ټولو وسیلو څخه د کار اخیستنې په پار بېلابېلې کړنلارې ترتیبې کړئ. دغه تخلیقي وسیلې 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 دقیق تغیر او پرېکړې په پار، هغه واقعي تحلیل او تجزیه بشپړه شوه، چې د پلان د هدف ټاکلو لپاره ترسره کېږي، نو هڅه وکړئ، چې په واضحه توګه په خپل پلان کې هدف ته ځای ورکړئ، خو له پلانه د وتلو موضوعاتو په اړه ستاسې له بې موردو هڅو څخه مخنیوی وشي. هدف باید په لنډه او ساده جمله کې بیان 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 موجودیت په صورت کې دغه پوښتنې له ځانه سره مطرحې کړئ:

– غواړم، راتلونکی څرنګه وي؟

– مشتریانو ته د کومو ګټو وړاندې کوونکی یم؟

- 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 گټې ښيي، چې اداره یې د گټې اخیستونکو لپاره برابروي یا یې وړاندې کوي. د بېلگې په توګه، راتلونکې (دورغا) 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 مشین بیانیه، د دورغا بیانیه ته واقعیت وربښي او همدارنګه انسان ته ښيي، چې یاده بیانیه باید څرنګه ترسره شي. په دې توګه مشین، یو ښه 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 وسایلو 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 کولو لپاره ولګول شي؛ که څه هم لومړنۍ ایډیاوې چې ذهن ته لاره پیدا کوي، کېدای شي زموږ ذهن له ننګونو سره مخ کړي، خو د لږ وخت په تېرېدو سره کېدای شي، زیاتې ممکنه ایډیاوې رامنځ ته او په دې توګه موږ تر ټولو غورو او مناسبو حل لارو ته لاسرسی پیدا کړو. د بېلگې 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 وروسته چې د موجوده امکاناتو پلټنه ترسره شوه، 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، قیمتونه، د خطراتو څېړل په پام کې ونیول شي.

## 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 انگېرنه وړاندې کړئ، تاسې باید داڅرګنده کړئ، چې غواړئ څه شی ترسره کړئ؟ او ستاسې لپاره د امکاناتو تسلسل موجود دی؟ تاسې کېدای شي، له هغو امکاناتو څخه مو 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 پروسه ده، چې له مخې یې دا خبره جوتېږي، چې څوک باید کومې چارې، څه وخت، څرنگه او په څومره لګښت ترسره کړي.

د پلان جوړونې تکتیک لکه چارټونه، د طریقې تحلیل، گراف او داسې 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 موږ 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 مریې اړتیا راله مخه کېږي، باید جدي پاملرنه وشي. دغه چارې داسې فعالیتونه لکه: د کیفیت د تامین، کنټرول او لګښت 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 بحران په اړه یو اغېزمن ځواب وړاندې کړئ. کېدای شي دغه ځواب تاسې په هغه حالت کې وړاندې کړئ، چې ذهني انډول مو له ستونزو سره مخ وي.
- انتقالي بحثونو ته پاملرنه ولرئ. په هغه صورت کې، چې تاسې یاد پلان تطبیقوئ، څرنگه کولی شئ، کارونه په خپل حال کې وساتئ.

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

تر دې وروسته، چې خپل پلان مو له ټولو جزییاتو سره ترسره کړ نو په ورپسې پړاو کې د تصمیم نیونې په موخه یو ځل بیا پرې کتنه کوو، چې آیا د دې ارزښت لري، چې تطبیق شي او



کنه؟ نو په دې برخه کې باید هدفمنده واوسئ؛ که څه هم تاسې 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 اشخاصو استخدام هم ترسره شي. د اوسني پلان ارزونه ستاسې لپاره د نورو امکاناتو او فرصتونو د تحقق لپاره لاره اواروي. د یوه پلان په ارزونه کې لاندې تکتیکونه اغېزمن گڼل کېږي:

### **مثبته او منفي لېوالتیا (PMT) (Plus Minus Interest)**

دغه تکتیک د یوې پرېکړې گټې 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 درېیم ستنه کې لست شي. هره برخه کولی شو، د + او - پر نښو ځانگړې شي.

### **د لگښتونو او منابعو تحلیل Cost/Benefit Analysis**

دغه چاره د حسابي مالي وروستنې پلان جوړونې لپاره ډېر ارزښت لري. په پلان کې د دخپلو لگښتونو زیاتول او له متوقعه گټې سره یې پرتلنه په دغه برخه کې ترسره کېږي.

### **د ساحوي قوو تحلیل Force Field Analysis**

PMT او د ساحوي قوو تحلیل له تاسې سره د ښو نظریو د ترلاسه کولو په برخه کې مرسته کوي، همدا راز له هغو کړنلارو سره هم هوکړه لري، چې ستاسې 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 سوداگري، 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 اولگښتونو باندې د وخت اغېزې وارزوي. همدارنګه د پیسو د جریان د منفي او مثبتې لویې اندازې څېړنه له یوه پلان سره ډېره مرسته کوي. کله چې د پانې وېش تنظیم شي، د یوه اغېز په توګه د پیسو د جریان ښه وړاندوینه، د پلان تر ټولو یو گټور کار 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 شپږ کړنلارې د پلان او استنباط لپاره د نظریو د راټولو په پار یو ډېر ښه تکتیک

دی. دغه کړنلاره د دې لپاره زمينه برابروي، چې تاسې وکولی شئ، چې د عاطفي، نسبي، خوشبینی او بدبینی یو پلان چمتو کړي. باید یادونه وکړو، چې ستاسې هر پلان باید له عامه نظریاتو سره توافق ولري.

— که چېرې تحلیل د دې شونده 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 وروگرځو.

### 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 جزئیاتو ته څرنگه پاملرنه وشي، چې تر څپرلو وروسته اجرا شي.

### د پلان جوړونې ځنډول Closing the Plan

کله چې یو پلان ترسره شي، نو تاسې کولی شئ پروژو وځنډوئ. دغه مهال تاسې باید د پروژې د ارزښت وخت او زمان د دې لپاره چې له دې اړخه د کومو شیانو زده کړې ترلاسه کولی شو، وارزوئ. په هغه صورت کې، چې د پروژې په چارو کې ښه والی راغلی وي، نو دغه ارزونه باید پلان جوړونې ته هم شامله شي.

که د پروژو د ترسره کېدو په درشل کې ډېر شیان سره ورته وي، نو دغه لست او عنوانونو ته باید د پلان جوړونې په بهیر کې کتنه وشي. په هغه صورت کې، چې تاسې 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 اساسي او مستحکم 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 رامنځ ته شي. د وخت په لگولو سره تاسې کولی شئ، د څرگندو حل لارو په پرتله د حل غوره لارې ومومئ.

ورپسې د پلان تر ټولو غوره کړنلاره، چې جزئیات یې تطبیق وښيي، غوره کړئ. دغه پلان

له دې اړخه، چې د تطبیق ارزښت لري، وارزوی. که چېرې د تطبیق ارزښت و نه لري، نو بېرته  
مخکنې پړاو ته وگرځئ. که چېرې کافي محصول او پایلې و نه لري، نو هېڅکله تغیر مه راولئ. نو  
کله چې تاسې خپل کار انتخاب کړ، چې دغه کار ترسره کېدونکی دی، نو ترسره یې کړئ، تر هغه  
مهاله چې بشپړ شي، نو بیا یې وازمویئ. له دغې کړنلارې څخه د خپلو راتلونکو پلانونو لپاره هم  
کار اخیستلی شئ.

## د څلورم څپرکي لنډيز

### کاري پلان څه شی دی؟

کاري پلان له جانبي دندو څخه شمېرل کېږي، چې د برنامې د پرمختيا او تطبيق لپاره ترسره کېږي. يو کاري پلان هغه سند ته وايي، چې د کارکوونکو د مدير په وسيله ترتيبېږي. کاري پلان د پلان شويو فعاليتونو ټول ليست، د ترسره کېدو نيټه يې، او دا چې د چا په وسيله به ترسره شي، هغه منابع چې ورته اړتيا ليدل کېږي، هغه مسئول کس چې د ترسره کېدو مسووليت يې پر غاړه لري، په بر کې نيسي. کاري پلان يو داسې سند دی، چې د پروگرام د تطبيق په موخه کاري کفايت او بشپړه اغېزمنتيا لري او بايد په منظمه او دوامداره توگه د څېړلو د يوې وسيلې په څېر په ټولو سطحو کې وکارول شي.

### کاري پلان د پروگرام له موخو سره پيلېږي:

که څه هم د اوږدمهالې پروسې د پلان جوړونې په بهير کې ستاسې د پروگرام موخې پراختيا موندلې وي، خو د پروگرام دغه مقاصد (موخې) ستاسې د کاري پلان د پروسې لپاره د پيل ټکی دی. د کاري پلان په پروسه کې دخيل کسان، هغه فعاليتونه ټاکي، چې د موخې د ترسره کېدو لپاره بايد صورت ومومي. په ټوليزه توگه يوه اداره په يوه پروگرام سره نه يوازې ټول کلني کاري پلان ته بايد پراختيا ورکړي، بلکې د کاري پلان انفرادي خدمات يا د کارکوونکو د کاري پلان خدمات هم وړاندې کړي، چې په ترڅ کې يې وکولی شي، دکار اوونيزاومياشتتيز پلانونه هم اصلاح کړي.

### د کاري پلان چمتووالی:

يو کاري پلان د مدير او اړوندو کارکوونکو له خوا په دې پار ليکل کېږي چې مشخص فعاليتونه پلان کړي، هغه منابع وټاکي، چې د فعاليتونو د ترسره کېدو لپاره اړين گڼل کېږي او بوديجه برابره کړي. د کاري پلان د پروسې پر مهال، مدير هغه مشخص فعاليتونه، چې د دندو په بېلابېلو سطحو کې ترسره کېږي (ساحوي، کلنيک، ټولنه، کلی) د يوې ټاکلې مودې لکه کال، مياشتې، ورځ او داسې نورو له مخې ټاکي. د کاري پلان پايلې، ټاکلي موخې او ورته فعاليتونه چې بايد ترسره شي، تعينوي. دغه فعاليتونه هغه مهال د پروگرام د ترسره کېدو اجازه ورکوي، چې موخې ترسره شي. د دغو فعاليتونو د پوښښ لپاره بوديجه بايد له موجود فنډ سره پرتله شي؛ په هغه صورت کې، چې کار او فعاليت ډېره په گرانه بيه تمامه شي، نو په کاري پلان کې بايد تغيير رامنځ ته شي. تاسې اړتيا لرئ، چې د هغو فعاليتونو د جزيياتو په دننه کې، چې ستاسې د پروگرام د موخو د ترسره کېدو لپاره ترسره کېږي، تفکر وکړئ، او لاندې پوښتنې مطرحې کړئ:

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 لاندینيو 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 لگښتونه به په بر کې ولري؟

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

کاري پلان دا فرصت برابروي، چې د دې پرتلنه ترسره کړو، چې ترسره شوي 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 سطحو 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 گروپي 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؟

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

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

### د پروگرام د ارزونې په پار د کاري پلان کارونه:

د ارزښت-تر ټولو مهمه موخه دا ده، چې آیا پروگرام ټاکلې متوقعه موخې ته رسېدلی او که څنګه، همدارنګه د دغه پروگرام ځانګړي فعالیتونه د هدف په ترلاسه کېدو کې ونډه لرلی شي، او کنه؟

### د پلان جوړونې دوره یا د پلان جوړونې دایره:

۱. د فرصتونو تحلیل.

۲. د هدف تشخیص.

۳. د امکاناتو پلټنه.

۴. د پلان ارزونه.

۵. د پلان پلي کول.

۶. د پلان پای.

۷. له پلان څخه د هدف د پایلې ټاکل.

### له پلان څخه د هدف ټاکل:

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

۱. غواړو راتلونکی څرنګه وي؟

۲. کومې ګټې غواړو مشریانو ته وړاندې کړو؟

۳. د کومو ځانګړو پلټنې ته رجوع وکړو؟

۴. زما په هدف کې کوم معیارونه نغښتي دي؟

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

## د څلورم څپرکي پوښتنې

۱. کاري پلان څه شی دی؟
۲. له کاري پلانونو څخه د گټو د ترلاسه کولو په پار کومو شیانو ته اړتیا لری؟
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 گټورتیا څه شی ده تشریح یې کړئ؟
۸. د پروګرام په ټولو سطحو کې د کاري پلان گټورتیا 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؟





## 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 پراختیايي چارو ته زیاته پاملرنه کېږي؟

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

### د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت

د ښوونیزو مدیرانو له مهمو دندو څخه یو هم د پلان جوړونې چارې ته د دوی زیاته او ځانګړې پاملرنه ده. پلان جوړونې ته د موسسې په ټولو څانګو کې اړتیا لیدل کېږي، خو له

هغه ځايه چې لوړ پوړي مديران د شرايطو او موقعيت له مخې د ادارې په اړه هراړخيزه نظر لري او له بهرني سيستم سره د هر ښوونيز سيستم اړيکې په دقت سره څاري، نو دنده يې تر ټولو پرمسوليتنه او درنه ده. پر دې بنسټ، د دې اړتيا رامنځ ته کېږي، چې د همداسې مديرانو ډېر وخت بايد د پلان جوړونې لپاره ځانگړی شي. په يوه (سيستماتيکه) پلان جوړونه او په يوه (ډينامیک) چاپېريال کې مدير د يو (استراتيژيست) رول ادا کوي، چې د ادارې هدفونو ته په پام سره، د اوږدمهالو طرحونو په چمتو کولو لاس پورې کوي او په دې برخه کې د پلان جوړونې له بېلابېلو کړنلارو څخه گټه اخلي.

په ښوونيزو او روزنيزو ادارو کې د پلان او پلان جوړونې د اړتيا په اړه ډېر بحثونه شوي او نن ورځ دغه چاره له زيات ارزښت څخه برخمنه ده؛ ځکه چې:

۱. د تحصيلي بېلابېلو دورو د فارغ التحصيلانو د اخلاقي، مذهبي، عاطفي، عقلايي، ټولنيزې، فرهنگي او جسماني ودې او د پلان جوړونې نظام او ديوه تعليمي سيستم په دننه کې د ترسره شويو عملياتو د ټولگې ترمنځ مثبتې اړيکې شته.

۲. په دې توگه په هره کچه چې زده کوونکي وکولی شي، د يوه ښوونيز سيستم په دننه او بهر له مناسبو ښوونيزو فرصتونو او پلانونو څخه گټه واخلي، نو د هغوی د بالقوه استعدادونو د فعالېدو کې زمينې په اسانه توگه سره برابرېږي، په دې اساس، په پايله کې د هغوی د وجود د بېلابېلو اړخونو وده ممکن گرځي.

۳. اقتصاد پوهانو د اقتصادي ارکان، ملي او فردي عوايدو د مخ پر زياتېدونکې ودې او د پلان جوړونې نظام، په ځانگړې توگه د ښوونې او روزنې په برخه کې د پلان جوړونې بهير ترمنځ تړاوونه ډېر نژدې بولي او د وظيفوي مهارتونو د کميت او کيفيت پر زياتوالي او د توليد کچې پر لوړاوي د ښوونې او روزنې بهير اغېزې کره گڼي.

۴. په يوه ټولنه کې د سمې ښوونيزې پلان جوړونې نظام په شتوالي سره، ټولنه د پرمختيا پر لور گامونه اخلي، د دې ترڅنگ وگړه نيز شخصيت وده مومي او دغه چاره د علومو او تکنالوژۍ په پراختيا کې اغېزمن رول لري او د ټولنې علمي، فني، فرهنگي او اخلاقي ډگرونه نوي غوړېدا ته چمتو کېږي.

۵. د پام وړ ټولنې (په ځانگړې توگه د ځوانانو د ټولنې) وده، له يوې خوا په بېلابېلو ښوونيزو څانگو کې د زده کړې هرکلی او په دولتي او خصوصي ادارو کې استخدام يا کار او له بلې خوا په بېلابېلو برخو او څانگو کې د امکاناتو او وسيلو کمښت، ټول د پلان جوړونې اړتيا په ځانگړې توگه په ښوونيزو او روزنيزو ادارو کې نوره هم کره کوي.

د ښوونیزو اوږدمهالو او منځمهالو طرحو شتون، 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 بېلابېلو ډګرونو لکه صنعت، 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

کله چې منابع او امکانات محدود او پر وړاندې یې مطلوب 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 ځانګړي سیاستونه او تدبیرونه تر لاس لاندې ونيول 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 نظر خاوندان 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 اخیستنې.

۳. پلان جوړونه عبارت ده له:

د هغو عقلايي پرېکړو مجموعه ده، چې په راتلونکې ټاکلې موده کې د اقتصادي، ټولنیزو او فرهنګي لاملونو د تړلتیاوو 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 ښوونیزه پلان جوړونه داسې تعریفوي: (د ټولنې د رښتینو اړتیاوو څېړنه، د ښوونې او روزنې د پراختیا علتونو او انگیزو 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 د ټولنې د ستونزو په له منځه وړلو کې باید اغېزمن ګامونه اوچت شي.

۵. د زده کوونکو او ټولنې د اړتیاوو د پوره کولو په پار، د ښوونیز او روزنیز نظام د عملي او اغېزمنو اجرااتو د زیاتوالي په موخه، د ټولو منطقي او عملي کړنو او پرېکړو په کار اچول. په پورتنی تعريف او نورو تعريفونو 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. ښوونیزه پلان جوړونه راتلونکي ته زیاته پاملرنه لري، نو باید د راتلونکي لپاره تدبیرونه پکې پلي شي.
    ۲. د پلان جوړونې پرمهال هدفونه باید مشخص وي او بشپړ صراحت ولري.
    ۳. د روانې او تېرې وضعې په اړه له بېلابېلو لارو چاروڅخه باید اړین او بشپړ معلومات ترلاسه شي.
    ۴. ترلاسه شوي 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 ښوونې او روزنې د ټولیزو او اړماني هدفونو په پام کې نیولو سره د هدفونو پېژندنه او د پام وړ هدفونو ټاکنې ته پاملرنه وشي.
    ۸. د کار میتود او د پلان د اجرا دپړاوونو د ټاکلو او د زماني جدول د تنظیم وړاندوینه باید وشي.
    ۹. وسایل، اړتیاوې او د لازمي بودیجې وړاندوینه باید برآورد شي.
    ۱۰. د کار له پرمختګ څخه په مداومه توګه د اجرائي او ارزښت موندنې د پړاوونو طرحې او نظارت باید چمتو شي.
- ښوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه یو پیچلی او ستونزمن علم او فن دی، په دې توګه د نظر د خاوندانو ترمنځ هم د ښوونې او روزنې د پلان جوړونې په تړاو د دغه علم د اصولو او میتودونو په اړه د نظر اتفاق نه لیدل کېږي.
- په دې برخه کې به د ښوونیزې پلان جوړونې د ډولونو او بېلابېلو میتودونو په اړه په لنډه توګه بحث وشي:

## 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: ښوونیز 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. په منځنۍ او اوږدمهاله پلان جوړونه کې تر ډېره بریده د ښوونې او روزنې په برخه کې د کیفیت لوړوالي او ښوونیزو نوښتونو ته پاملرنه کېږي.

د لنډمهالې پلان جوړونې لپاره په معمول ډول له یوه څخه تر دوو کلونو د منځمهالې پلان جوړونې لپاره (د څلورو څخه تر پنځو) او اوږدمهالې پلان جوړونې لپاره له لسو څخه تر پنځلسو کلونو پورې په پام کې نیول کېږي. د یوې ټولنې ښوونیز او روزنیز ماهیت او د ښوونیز نظام ځانګړتیاوې یې د دې غوښتنه کوي، چې د اوږدمهالو پلانونو تدوین ته زیاته پاملرنه وشي، په دې توګه د پراخې زماني دورې لپاره یوه وړاندوینه وړاندې کېږي.

۲. د جامعیت یا محدودیت په اعتبار پلان جوړونه: که چېرې د ښوونیزې 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 ښوونې او روزنې رسمي سامانونه په بر کې ونیسي، نو نه شو کولی د پلان جوړونې دغه ډول، یوه جامع پلان جوړونه ونوموو.

ځکه 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 د جامعې 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 اسلامي ارزښتونو 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 فريضة 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 غږېږې رسنۍ، مذهبي غونډې جومات او فرهنګي غونډو څخه باید ګټه واخيستل شي.

۳. د هېواد اقتصادي، ټولنيزې او فرهنگي پراختيا په پلان کې د ښوونې او روزنې د پلان د ارتباط او ادغام په اعتبار: په دغه ډول په ښوونيزو پلانونو کې د ښوونيزو پلانونو او د ټولنې ټولنيزو، اقتصادي او فرهنگي اړتياوو ترمنځ اړيکې 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 هغه ارزښت له مخې، چې د هرې ټولنې د ښوونې او روزنې چارې په اخلاقي، ټولنيزو، اقتصادي او فرهنگي 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 (ښوونيزې پلان جوړونې) ته زياته پاملرنه وشي او تر ټولو موجه او بشپړه وگڼل شي.

۴. د ښوونې او روزنې پلان د اداري ميتود په اعتبار: د پلان جوړونې دغه ډول ممکن په لاندې بڼه ترسره شي:

الف: ښوونيزه متمرکه يا تجمعي پلان جوړونه.

ب: غيرمتمرکه يا ارشادي ښوونيزه پلان جوړونه.

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

د نړۍ بېلابېل هېوادونه خپلو جغرافيايي، سياسي او فرهنگي اوضاعو او د اساسي قانون او دنورو قوانينو گټو ته په پام سره له پورتنيو ميتودونو څخه يوه غوره او کار ترې اخلي.

۵. کميت ته د ارزښت ورکولو له پلوه ښوونيزه پلان جوړونه: د ښوونيزې پلان جوړونې په دغه ډول کې يوازې د کمي پراختيا اړخ ته زياته پاملرنه کېږي او هڅه کېږي، چې د وگړو نيزې وړاندوينې په پام کې نيولو سره په بېلابېلو تحصيلي دورو کې د پنځو يا لسو کلونو په لړ کې بېلابېل گروپونه رامنځ ته شي.

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

۲. د هرې 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 گټې اخيستې ته وړاندې شي.

۴. هغه وسايل، چې د پلان په لړ کې د هر ټولکي 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 ډپورتنيو مواردو په پام کې

نيولو سره اړين لگښتونه برآورد کېږي.

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

۶. **کيفيت ته د لومړيتوب او ارزښت ورکولو له پلوه ښوونيزه پلان جوړونه:** په دغه ښوونيزه پلان جوړونه کې کيفي ودې ته ارزښت ورکول کېږي او هڅه کېږي، خو:

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

۲. په تحصيلي برخه کې موجودې کمزورتياوې کمې شي.

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

۴. د ماشومانو او تنکيوځوانانو خداى ورکړې بالقوه وړتياوې، فعاليت ومومي.

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

۷. - د کمي او کيفي ترکيب له پلوه ښوونيزه پلان جوړونه: د نظر خاوندان دغه پلان جوړونه تر ټولو گټوره بولي او په ښوونيزو او روزنيزو ادارو کې يې اغېزمن گڼي.

۸. د ښوونيزې پلان جوړونې د يوې څانگې په توگه، درسي پلان جوړونه: درسي پلان جوړونه د ښوونيزې پلان جوړونې تر ټولو ستونزمنه برخه ده، چې پکې د درسي پلان او ښوونيزو هدفونو د طبقه بندۍ په اړه خبرې کېږي.

### د ښوونيزې پلان جوړونې کچه

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

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

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

۳. د ولايتونو او د سيمو په کچه هم ښوونيزه پلان جوړونه په پام کې نيول کېږي.

۴. د ښوونځي په کچه هم ښوونيز پلان جوړېږي.

۵. همدارنگه د ټولکي په کچه هم د ښوونکو له خوا ښوونيز پلان جوړېږي.

## د نړۍ په بېلابېلو هېوادونو کې ښوونیزه پلان جوړونه

په تېرو وختونو کې په هره ټولنه کې د پام وړ اړتیاوو، امکاناتو او هدفونو د دوامدارې نه پلټنې له امله به، پلان جوړونه په ځانګړې توګه ښوونیزه پلان جوړونه ډېره په ساده بڼه جوړېده، خو نن ورځ نه یوازې مخ پر وده هېوادونه، پلان جوړونې په ځانګړې توګه ښوونیزې پلان جوړونې ته اړتیا لري، بلکې هغه هېوادونه هم چې د پرمختګ له لورې شاخصونو څخه برخمن دي، پر حیاتي اړتیا باندې یې خبر او ورته ځانګړی ارزښت ورکوي. هغه څه چې په دې برخه کې یې یادونه اړینه برېښي دا ده، چې: بېلابېل هېوادونه د دولت د دخالت د کچې او د پلان جوړونې د حدودو په اړه بېلابېلې نظریې لري.

په ځینو هېوادونو کې دولت راتلونکی ترسیموي او خصوصي پانګونو ته زیاته پاملرنه کوي او په یو شمېر همدغو هېوادونو کې د خصوصي پانګونې نیمايي برخه هم د دولت له خوا ترسره کېږي او د خصوصي څانګې لارښوونه او د دې څانګې له خدمتونو څخه ګټه اخیستنه، د تولید د چټکۍ او تیزی لامل ګرځي.

ځینې هېوادونه، یو جامع ټولنیز او اقتصادي پلان لري؛ او ښوونیزه او فرهنګي پلان جوړونه یې د همدغې جامع پلان د یوه جزء په توګه وړاندې کېږي. په دې توګه دوی هڅه کوي، د هېواد د ټولیز او ښوونیز پلان ترمنځ بشپړ تړتیا رامنځ ته کړي.

په دغو هېوادونو کې د جامع پلان د تدوین او اړوندې ښوونیزې پلان جوړونې په برخه کې یې یوه پیاوړې اداره، چې له پیاوړو مسلکي او با تجربه کسانو څخه ترکیب شوي وي، موجوده وي. دغه اداره د دې واک لري، چې د هېواد کلي پلان څرنګه طرح او تدوین کړي.

د نړۍ ځینې هېوادونه بیا دغه عمده مرکز نه لري او بېلابېل وزارتونه خپلې طرحې چمتو او دولت ته یې وړاندې کوي؛ له همدې امله ده، چې کله کله د پلانونو ترمنځ ناهمغږي او نااندولې هم ترسترګو کېږي.

باید یادونه وکړو، چې په شلمه پیړۍ کې پر جامعه پلان جوړونه او ښوونیزه پلان جوړونه باندې ډېر ټینګار شوی دی، تر دې بریده، چې دغه پیړۍ د پلان جوړونې د پیړۍ په نامه یادېږي. د اقتصادي پلانونو طرحې د لومړي ځل لپاره (۱۹۲۳ شوروي) له سوسیالستي هېوادونو څخه پیل شوې او په تدریج سره اروپایي او لویدیځو هېوادونو ته یې له ۱۹۳۰ نه وروسته لاره وموندله او ورو ورو یې د نړۍ ټول هېوادونه په بر کې ونيول.

په زیاترو دغه پلانونو کې د ښوونیز او روزنیز پلان لپاره یوه برخه یا څانګه بېله شوې ده. له هغه ځایه، چې ښوونیزه پلان جوړونه یوه پېچلې علمي او فني پلان جوړونه ده او بېلابېلو مناسبو



تخنیکونو ته اړتیا لري، له دې امله د اصولو او میتودونو په اړه یې د نظر د خاوندانو ترمنځ یو واحد نظر نه ترسترگو 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 درسونو تدریس، د لوړو زده کړو موسسې په مختلفو درجو کې د تحصیلي دورو او څانګو رامنځ ته کول او په مجلو کې د ګټورو مقالو او لیکنو خپرېدل، ټول د ښوونیزې پلان جوړونې د فن او پوهې د پراختیا په برخه کې زیاته مرسته کړې ده.

په دې اړه هغه نړیواله اداره، چې غوښتنه او فعاله ونډه ادا کوي، د ملګرو ملتونو روزنیز، علمي او فرهنګي اداره (یونسکو) ده، چې په ملګرو ملتونو پورې له تړلو نړیوالو سازمانونو څخه ده.

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

اوسمهال په دغه سازمان کې یو زیات شمېر 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 ګټه اخیستنې سره خپل پلانونه طرحه او وړسې د بېلابېلو ناستو او غونډو په جوړولو او د بېلابېلو 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

ښوونیزه او روزنیزه پلان جوړونه تر دویمې نړیوالې جګړې وروسته 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 ښوونې او روزنې په نظام کې تغیر او بدلون نشته او ښوونیزه پلان جوړونه د مقدماتو ثبات او د نورو پلانونو په پام کې نیولو سره ترسره کېږي.

۳. د ښوونیزو او روزنیزو پلانونو او د اقتصادي، ټولنیزې او فرهنګي پراختیا پلانونو ترمنځ

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 اشاره وشوه، 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، خو 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 پېښو 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 ښوونیزې لاسته راوړنې او نیمګړتیاوې.
۶. په بېلابېلو تحصیلي دورو کې د زده کوونکو د شمېر په اړه بشپړ معلومات، په هره دوره کې د تېرې دورې په پرتله د ودې سلنه او د نجونو او هلکانو نسبت او په ښارونو او کلیو کې د محصلینو نسبت.

۷. د ښوونیز پوښن سلنه (ظاهري پوښن او واقعي پوښن) یا په بېلابېلو ښوونیزو دورو کې د تحصیل د اشتغال نسبت.
۸. په ښارونو او کلیو کې له بېلابېلو ښوونیزو او روزنیزو دورو څخه د ښځینه وو یا نارینه وو زده کوونکو او محصلانو د برخې اخیستنې ترمنځ د توپیر سلنه.
۹. د بېلابېلو تحصیلي دورو د ښوونکو او استادانو او نورو ښوونیزو کدرونو او اداري کارکوونکو شمېر او د دورې، د زده کړې څانګې، جنس، ښار او کلي په تفکیک سره د ښوونکو او د اړتیاوړ نور بشري ځواک د کموالي د سلنې تشخیص.
۱۰. د ښار او کلي په تفکیک سره د ټولګیو، ښوونځیو، نیمه وخت ښوونځیو او څو نوبتي ښوونځیو له شمېر څخه د بشپړ معلوماتو ترلاسه کول او د هېواد په مختلفو سیمو کې د بېلابېلو تحصیلي کچو په پام کې نیولو سره د ښوونیز چاپیریال د کموالي تشخیص.
۱۱. له تجهیزاتي، لابراتواري امکاناتو، سمعي او بصري وسایلو، کتابتونونو او د کتابونو له شمېر او داسې نورو څخه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول او په بېلابېلو ښوونیزو سیمو او بېلابېلو تحصیلي دورو کې د یادو تجهیزاتو د کمښت تشخیص.
۱۲. په هېواد، ولایتونو او سیمو کې پر بېلابېلو تحصیلي څانګو د زده کوونکو او محصلانو وېش.
۱۳. د ښوونکي د روزنې او د هېواد د لوړې زده کړې په نورو مرکزونو کې، د منځنۍ دورې د فارغ التحصیلانو د قبولي سلنه.
۱۴. د جنس، ښار، کلي او په عمده ډول د ډلې په ځانګړې توګه د واجب التعلیم ډلې په تفکیک سره د سواد لرونکو سلنه.
۱۵. د ښوونکو په پرتله د زده کوونکو نسبت، او د ټولګي او نورو تعلیمي کارکوونکو په پرتله د زده کوونکو نسبت.
۱۶. د جنس، ښار او کلیو په تفکیک سره په تحصیلي دوره کې د ښوونیزو اداري کارکوونکو د شمېر په اړه بشپړ معلومات؛ او د ادارې او کارپوهۍ د کدري کموالي تشخیص.
۱۷. د جنس، ښار او کلیو په تفکیک سره د ټولو تحصیلي څانګو او دورو په پام کې نیولو سره د قبولۍ او ردېدو سلنه.
۱۸. د جنس او تحصیلي څانګې په تفکیک سره په هر کال کې د قبولۍ له مخې په بېلابېلو دورو کې د روزنیزو او بشري قواوو د تامین له مرکزونو څخه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.

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

## دویم پړاو- د موجودې وضعې تحلیل او محاسبه

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

تر کومه بریده د پام وړ هدفونه ترلاسه شوي دي؟

له چمتو شویو او مهارت لرونکو کسانو څخه تر کومه بریده په سمه توګه کار اخیستل کېږي؟  
د فارغ التحصیلانو د شمېر او د کار د بازار ترمنځ څرنګه ارتباط موجود دي؟

په ښارونو او کلیو کې زده کړې ته د لېوالتیا اغېزمن لاملونه کوم دي؟

ولې زموږ ښوونځي په ځانګړې توګه د ولایتونو په مرکزونو کې په تدریجي ډول څو نوبتي کېږي؟

ولې د ښوونکو او استادانو شمېر د ښوونځیو د پراختیا او اړتیا په تناسب نه دي؟

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

د فني او مسلکي څانګو او د ټولنې بېلابېلو دندو ته د لېوالتیا د زیاتېدو په برخه کې د انګېزې د رامنځ ته کولو په پار باید څه وشي؟

د تحصیلي کچې راټیټېدل او رالوېدل د کومو بهرنیو او کورنیو لاملونو زېږنده ده؟

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

ولې د معلمۍ په څانګو کې تحصیل په لومړیتوب کې قرار نه لري؟

ولې د ملي ناخالصو تولیداتو زیاته سلنه د ښوونې او روزنې چارو ته نه ده ځانګړې شوې؟

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

## درېیم پړاو

تېرې او موجودې وضعې ته په کتو سره د راتلونکو اړتیاوو څېړل او د اړتیا وړ بشري ځواک احتمالي محاسبه او په پایله کې د اوږدمهالو، منځمهالو او لنډمهالو ښوونیزو طرحو چمتو کول.

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 مسټوولانو او یا د صنایعو له خاوندانو څخه، د بشري ځواک د شمېر او د مهارت کچې له پلوه د هغوی د راتلونکو اړتیاوو په اړه د پوښتنې میتود.

۲. د تېرو غوښتنو او لېوالتیاوو پر بنسټ، تېرو پروسو ته پاملرنه او د راتلونکي بشري ځواک وړاندوینه، (دغه میتود همدا اوس په ښوونه او روزنه، فرهنگ 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 (تنبڼګن) او (کریا) میتود.

## د ټولنیزو غوښتنو کړنلاره

په دغه کړنلاره کې په اقتصادي، ټولنیزه، فرهنگي وده کې، په زده کړو د شمول 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 کمې پلوه زیاته پاملرنه کېږي؟

لکه څرنګه چې وویل شول، د نړۍ په ځینو هېوادونو په ځانګړې توګه مخ پر ودو هېوادونو کې د نفوس د زیاتېدو له امله او له رسمي زده کړو څخه د ماشومانو او تنکیوځوانانو د مخ پر زیاتیدونکي هرکلي په پایله کې د ښوونې او روزنې ادارې په مرتب ډول پراختیا موندلې، چې دغه چاره په ټولنه کې د وګړو له لا تودو هرکلیو سره مخامخېږي. په داسې حال کې، چې نن ورځ ښوونه او روزنه د هر هېواد له مهمو او بنسټیزو چارو څخه ګڼل کېږي، چې د ټولنې د لارښودو او پلان جوړونکو کولې پاملرنه یې هم ځان ته اړولې ده.

پورتني او په لسگونه نور علتونه، د دې لامل گرځېدلي، 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 شوي، چې شلمه 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 سیاسي او ټولنیز هدفونه د ښوونیزو او روزنیزو هدفونو په پرتله غوښتن دي، او په دغو هېوادونو کې ټولې هڅې دې ته متوجه دي چې:

۱. په چټکۍ سره ټول یا زیاتره خلک یوازې پر دې وتوانېږي، چې ولوستلی او ولیکلي شي او د سواد 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، ښوونځۍ په تدریجي توګه دوه وخته او درې وخته کېږي، چې په پایله کې د زده کوونکو شمېر لا پسې زیاتېږي؛ په دې توګه تل هڅه کېږي، چې د شمېر زیاتوالی معیار وگرځي 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

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

ځکه که چېرې با تجربه ښوونکي د تدریس چارې پر مخ بوځي او په ښوونځیو کې د زده کوونکو د ودې او پرمختګ لامل وگرځي او د زده کوونکو د وړتیاوو د ځلېدو لپاره مناسب

فرصتونه رامنځ ته کړي او ورسره جوخت د ښوونځيو مديران د دغې مهمې چارې د تحقق لپاره شرايط برابر کړي، نو په تحصيلي ډگر کې د کمزورتياوو کچه راټيټه او د دې ترڅنگ به ژورې عاطفي، ټولنيزې او اخلاقي اغېزې پر ځای پرېږدي.

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

## د پنځم څپرکي لنډيز

### ۱- د ښوونيزې پلان جوړونې ارزښت:

د پلان جوړونې چارې ته ځانگړې پاملرنه د ښوونيزو موسسو د مديرانو له عمده او مهمو دندو څخه گڼل کېږي.

په ښوونيزو او روزنيزو 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 ښې ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې په پايله کې، د ځوانانو د بالقوې وړتياوو د ودې ښې زمينې برابرېدای شي.

۲. د اقتصاد پوهان د وظيفوي مهارتونو د کميت او کيفيت زياتوالی او د توليدي کچې لوړوالی په ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې پورې تړلي بولي.

۳. په يوه ټولنه کې د ښې ښوونيزې پلان جوړونې شته والی، د دې ترڅنگ چې د افرادو د شخصيت د ودې امکان برابروي، د علومو په پراختيا کې هم تر ټولو اغېزمن لامل گڼل کېږي.

### ۲- د ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې تعريف:

(د ټولنې د رښتينو اړتياوو څېړل او د ښوونې او روزنې د پراختيا د علتونو او انگيزو تحليل او تجزيه او د ښو او صحيحو ښوونيزو میتودونو تر لاس لاندې نيول؛ په دې خاطر چې: د کار پایلې اغېزمنې وي او په ټولنه کې د زده کوونکو د ستونزو په اوارولو يا هوارولو کې کاري واقع شي).

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

۱. ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې د مودې او وخت د اوږدوالي په اعتبار سره ترسره کېږي.
۲. د هېواد د اقتصادي، ټولنيز او فرهنگي پرمختيا په پلان کې د ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې د جامعيت يا محدوديت په اعتبار.

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

۴. کيفيت ته د لومړيتوب او ارزښت منلو له پلوه ښوونيزه پلان جوړونه.

۵. د کمي او کيفي انډول په پام کې نيولو سره ښوونيزه پلان جوړونه.

۶. درسي پلان جوړونه د ښوونيزې پلان جوړونې د يوې برخې په توگه.

### ۴- د ښوونيزې پلان جوړونې کچه:

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



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

#### ۵- د نړۍ د هېوادونو په کچه ښوونیزه پلان جوړونه:

اوسمهال 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 ټولو ښوونیزو دورو لکه لومړنیو، منځنیو او لوړو دورو لپاره به ښوونیزه پلان جوړونه ترسره کېدله.
۳. په روزنیز نظام او پلان جوړونه کې به یې بدلونونه نه رامنځ ته کېدل.
۴. د ښوونیزو او روزنیزو او اقتصادي پرمختیاوو د پلانونو ترمنځ به هېڅ راز صحیح تړاوونه موجود نه و.

#### ۷- تر دویمې نړیوالې جګړې وروسته د ښوونیزې او روزنیزې پلان جوړونې د سیر او تکامل په لړ کې، لاندېنيو پړاوونو ته پاملرنه شوي ده:

۱. د پېژندنې پړاو.
۲. عقلايي 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.

## 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 کيفي پلان جوړونې پر بنسټ وي؟
۴. د ښوونیزې پلان جوړونې مقدماتي پړاوونه په ګوته کړئ او که داسې فرض کړئ، چې په خپله سیمه کې دغه چاره ترسره کوي، نو د کومو معلوماتو ترلاسه کولو ته اړتیا لري؟
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 یونسکو د شمېرنو 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؟

## د ملي پلان جوړونې رامنځته کول

### ټوليزه موخه:

د ملي پلان جوړونې په اړه اړينې وړتياوې، هدفونه او د ترلاسه کېدو څرنگوالی يې او د دولتي پلانونو ترتيب او تنظيم.

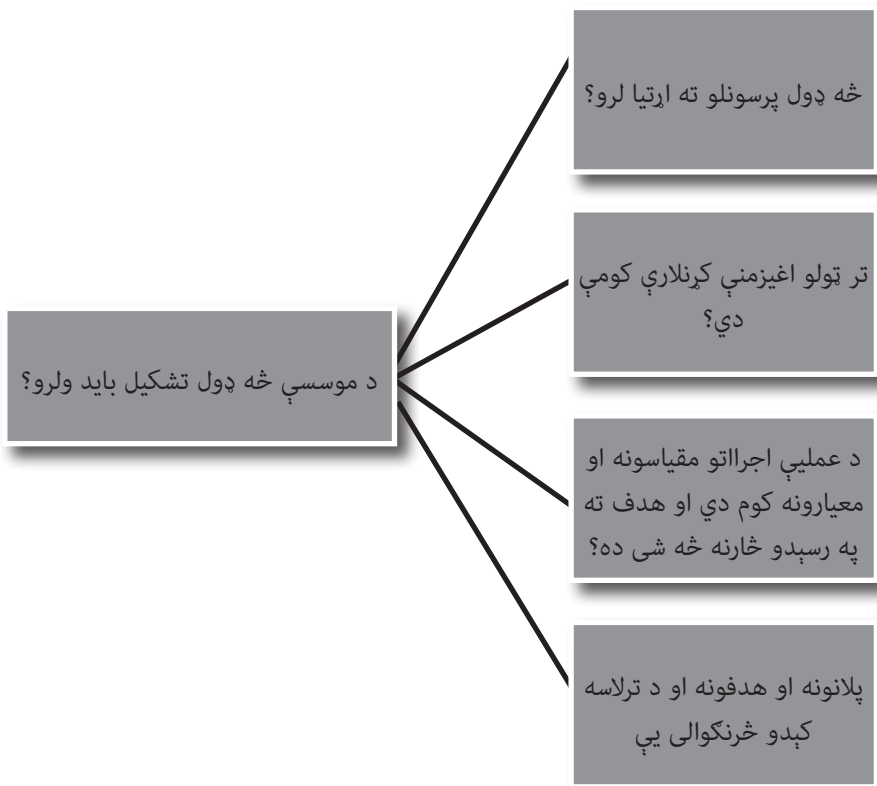
د زده کړې موخې: د دغه څپرکي په پای کې به زده کوونکي لاندني معلومات ترلاسه کړي:

- د ملي پلان جوړونې ارزښت.
- د ملي پلان جوړونې هدفونه.
- د ملي پلان جوړونې ښې پايلې.
- د ملي پلان جوړونې تعريف.
- د ملي پلان جوړونې پروسه.
- د بشپړ پلان جوړونې ځانگړتياوې.
- د ملي پلان جوړونې کچه.
- سيمه ييزه پلان جوړونه.

### ملي پلان جوړونه

ملي پلان جوړونه د مديرانو له مهمو دندو څخه گڼل کېږي. پلان جوړونه له تعقل ډکه يوه پروسه ده او همدارنگه د کوم ځای چې يو او کوم ځای چې غواړو ورته ورسېږو ترمنځ د هو ځواب دی؛ ملي پلان جوړونه د هدف، د اړتيا وړ وسيلو او هدف ته د رسېدو په پار د فعاليتونو

او کړنلارو د څرنگوالي یو روښانه انځور دی. په لاندیني شکل کې د ملي پلان جوړونې مفهوم په ساده بڼه بیان شوی دی:



### د ملي پلان جوړونې ارزښت

د بېلګې په توګه د یوې موسسې پنځه کلنه پلان جوړونه ښيي، چې کوم کارونه ترسره او څرنگه باید پلي شي.

### پلان جوړونه یو توحیدوونکی چوکاټ وړاندې کوي

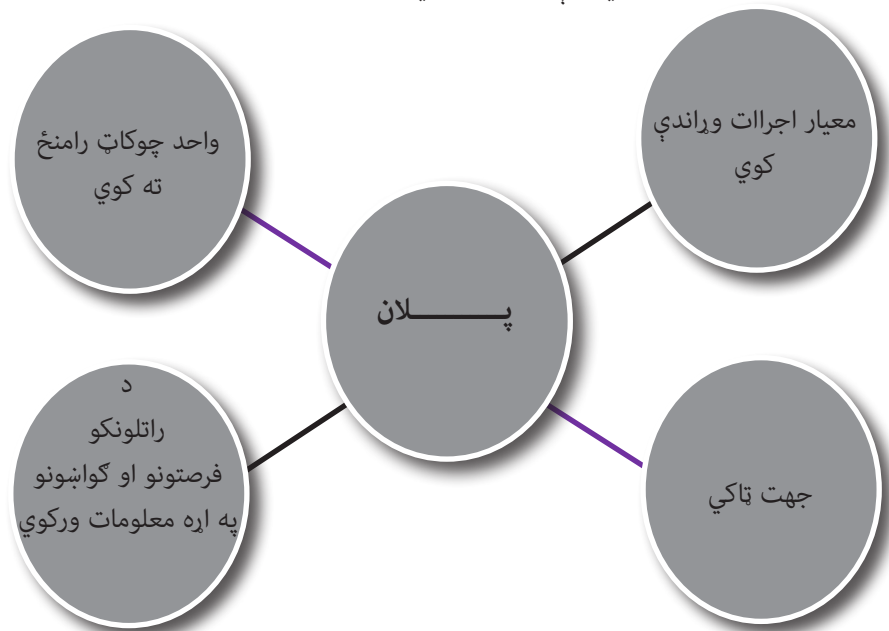
د پلان په چوکاټ کې د موسسې بېلابېل واحدونه د هدفونو د تحقق په موخه مشارکت کوي، په دې توګه له ګډوډیو او په یوازې توګه خپلسریو څخه مخنیوی کېږي.

## ملي پلان جوړونه کولی شي، فرصتونه او گواښونه مشخص کړي

د پيټر په اند، ملي پلان جوړونه نه شي کولی، د اوږدمهالو تصميم نيونو په پایله کې رامنځ ته شوي خطرونه په بشپړه توګه له منځه یوسي، خو کولی شي، د بالقوه فرصتونو او گواښونو له تشخيص سره مرسته وکړي او په پایله کې یې د رامنځ ته شويو زیانونو کچه راټیټه کړي.

ملي پلان جوړونه عملي معیارونه وړاندې کوي:

یو ګټور پلان هغه څه ټاکي، چې باید ترسره شي.



په مخ پر وډو هېوادونو کې ملي پلان جوړونې ته ځکه ډېر ارزښت ورکول کېږي، چې پلان جوړونه، اقتصادي خپلواکۍ ته د رسېدو په موخه د کورنيو محدودو منابعو د بسیج په موخه یوه بنسټیزه وسیله ګڼل کېږي. ځکه د یادو هېوادونو ځانګړنو ته په پام سره چې پیری-پیری له اقتصادي خپلواکۍ څخه بې برخې دي، یوه دقیقه پلان جوړونه کولی شي، یو متوازن او مخ پر وړاندې اقتصاد ته د رسېدو لپاره مرسته وکړي.

## د ملي پلان جوړونې هدفونه

- د فعالیتونو د تنظیم له لارې هدف ته د رسېدو لپاره لاره هوارول.
- د فعالیتونو اقتصادي توب.

- پر موخو او هدفونو تمرکز او د مسیر له تغییر څخه ډډه کول.
- د کنترول 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 زمينې برابروي.
- پلان جوړونه په بېلابېلو کچو مرستې کوي، چې د راتلونکي لپاره ډایزین 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 کنترول وسیلې د مدیر په واک کې ورکوي.
- پلان جوړونه ګروپي روحیه لوړوي، په دې توګه د موسسې د اجراتو 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 اوسپنا) د جهت ورکولو تراغیزې لاندې راوستلو او آن کنترول په موخه د یوې مرکزي موسسې شعوري هڅې ترسره شي.
- په دې توګه د پلان جوړونې بنسټ په دريو مفاهیمو تاثیر، جهت ورکولو او کنترول کې رالندیږي، له بلې خوا جامعه پلان جوړونه کېدای شي، د ملي اقتصاد عمده یا جزوي اړخونه لکه صنعت، کرنه او داسې نور هم په برکې ونيسي.

## د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې په نظام کې د کټورو 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 هېواد د جاري او تېر اقتصادي، ټولنيز، صنعتي، فرهنگي، ښوونيز، دفاعي، سياسي او امنيتي کلي او ټوليز شرايط.

- د ټول هېواد د منابعو پورې اړوندې شمېرنې او ارقام لکه: د انساني، مالي، تجهيزاتو تاسيساتو او داسې نورو او د اړوندو نيمګړتياوو او کمزورتياوو ارزونه.

- د تېرو او جاري پروژو د طرحو د اجرااتو د پرمختيا رپوټ. دغې لنډې مقدمې ته په پام سره، د پلان جوړونې پروسه عبارت ده له:

- ماموريت او دنده.

- په پلان جوړونه کې لومړی ګام د موسسو د ماموریتونو او دندو مشخصول دی.

- د فرصتونو او ستونزو پېژندنه:

- د فرصتونو او نيمګړتياوو پېژندنه، د واقعي پلان جوړونې د سر ټکی دی.

- د هدفونو ټاکل:

هره موسسه راتلونکي مطلوب هدفونه لري او هر 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 رسېدو په پار، د سياستونو او مناسبو کړنلارو تنظيم. (د فرضيو رامنځ ته کول).

- د لومړيتوبونو ټاکل:

- د لومړيتوبونو ارزونه او د سياستونو تر ټاکلو وروسته د تر ټولو مناسبو عملي لارو چارو غوراوي، هر يو تر څېړنې لاندې نيول کېږي، ترڅو د لومړيتوب غوراوی رښتینی وي. په دې اړه بايد څلور موضوعگانې په پام کې ونيول شي:

- د ټولنې له ټولنيز او اقتصادي جوړښت سره د سياستونو مناسبوالی.

- د منلو وړ وي.

- د اصلي او مرستندوی پلان تنظيم.

- بودیجه بندي.

تر دې وروسته، چې وروستنی تصميم ونيول شي او پلان تنظيم شي، بايد پر شمېره او رقم باندې تبديل شي؛ که بودیجه بندي دقیقه وي، پلان د اقتصادي توجیې ترڅنګ، د چارو د کنترول

او پرمختگ لپاره به وسیله هم وي.

### د جامع (پلان جوړونې ځانګړتیاوې (ستراتیژیک)

- جامعه پلان جوړونه پر ټولني د واکمنو ارزښتونو انعکاس دی؛ ځکه چې پکې د ټولني، لیدلوري، باورونه او دودونه منعکس کېږي.
- جامعه پلان جوړونه د موسسې اصلي پوښتنو او بنسټيزو 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 عملياتي پلان جوړونې چوکاټ جوړوي او د مدیریت تصمیم نیونې یې برابروي.
- جامعه پلان جوړونه اوږدمهالی لید لري او په موسسه کې لېرې 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 عملياتي 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، صادراتو او وارداتو، اشتغال او داسې نورو د برآورد او د بېلابېلو اقتصادي، ټولنيزو، فرهنگي 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، ټولنيزه او بنسټيزه څانګه کې د همغږو فعالیتونو د تصمیم نیونې او پیشبینی پروسې ته د څانګې پلان جوړونه ویل کېږي؛ لکه: د صنعت، کرنې او نورې ټولنيزې څانګې (ښوونه او روزنه لوړې زده کړې) او بنسټيزې څانګې (مخابرات، سړک جوړونه او داسې نور).



## سیمه ییزه پلان جوړونه

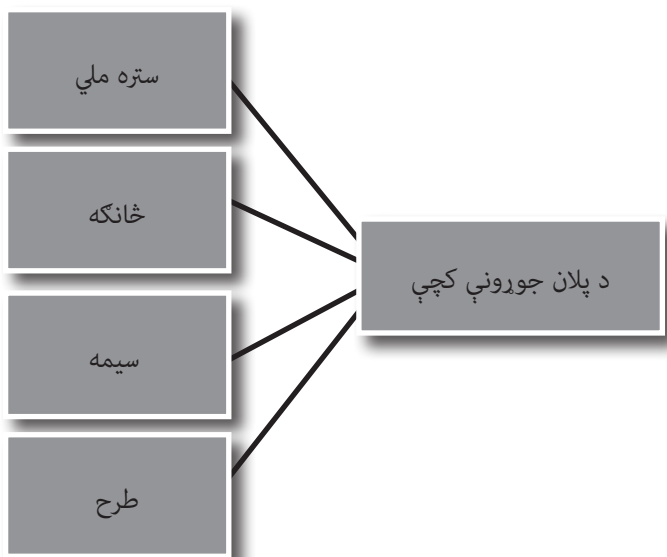
سیمه ییزه پلان جوړونه هغه پروسه ده، چې د سیمه ییزو اړتیاوو او امکاناتو په پام کې نیولو سره، د بېلابېلو اقتصادي او ټولنیزو پلانونو د تنظیم او همغږولو په موخه ترسره کېږي. یا په بل عبارت، سیمه ییزه پلان جوړونه، هغه پروسه ده، چې په پلان جوړونه کې د سیمه ییزو خلکو د گډون او له ښکته څخه پورته ته د پلان جوړونې زمینو د برابرولو په موخه ترسره کېږي.

## د سیمه ییزې پلان جوړونې هدفونه

- په هغو وروسته پاتو او کم وډو سیمو کې د پانگونې تمرکز، چې مناسب اقتصادي او ټولنیز ظرفیتونه لري.
- د کرنیزو یا صنعتي تولیدي ټولنو د رامنځ ته کولو په موخه د یوې اقتصادي څانگې د پلانونو سیمه ییز کول.
- د هېواد په بېلابېلو برخو کې د اقتصادي څانگو د تفصیلي طرحو چمتو کول او اجراء.
- د سیمه ییزې پلان جوړونې د جامعې پلان جوړونې برابرول، تنظیم او اجراء، چې د سیمه ییزې پلان جوړونې ترټولو بشپړه او مناسبه بڼه هم گڼل کېږي. ځکه دغه ډول پلان جوړونه، د پروژو او طرحو ترمنځ همغږۍ رامنځ ته کوي او د سیمې متعادل اقتصادي او ټولنیزه وده تامین او موجود بنسټیز اختلافونه یې په چټکۍ سره تعدیلوي.

## د طرحې په کچه پلان جوړونه

طرح د پلان اجرائي پړاو گڼل کېږي؛ ټول اقتصادي او ټولنیز پرمختیایي پلانونه له بېلابېلو طرحو څخه جوړ شوي، چې په اجرا سره یې، ستر اقتصادي او ټولنیز پلانونه ترسره کېږي.



### سيمه ييزه پلان جوړونه

له سيمه ييزو څېړنو او کتنو څخه موخه، د ودې او پرمختيا د هرې سيمې د ظرفيتونو او وړتياوو د کچې موندنه ده. په سيمه ييزو مطالعاتو کې، تېر او حال تر مطالعې لاندې نيول کېږي او له ترلاسه شويو معلوماتو څخه د راتلونکي لپاره د وړاندوينې په پار کار اخيستل کېږي. د دريو لاندنيو پدېدو په پام کې نيولو سره، د درېيمې نړۍ هېوادونه دې ته اړ دي، چې سيمه ييزه پلان جوړونه د ملي پلان جوړونې په چوکاټ کې منظورې کړي.

### د هېواد په بېلابېلو سيمو کې د پراختيا د کچې ناهمغږي

د مخ پر ودو هېوادونو د ټولنيز اقتصاد د تشکيل له ځانګړتياوو څخه يوه ځانګړنه داده، چې د هېواد يوه يا څو سيمې ډېره وده او پرمختګ کړي، په داسې توګه، چې له نورو سيمو سره د عوايدو او ټولنيز رفاه له اړخه د ستړې نابرابرۍ لامل ګرځېدلی دی. دغه لړۍ کولی شي، د کېوالېدو په ګډون نورې بدې اقتصادي او ټولنيزې پايلې په بر کې ولري.

### د ښاري ژوند چټکې پراختيا او د ښار او کلي ترمنځ د پرمختګ کره ناندېولي

– ښارونه په چټکۍ سره د بازار د اقتصادي فعاليتونو، د کار ځواک د جذب او د ښوونيزو او

فرهنگي امکاناتو د وړاندې کولو پر مرکز د بدلېدو په حال کې دي، په دې توگه په پراخه پيمانه اعتبارونه او امکانات له هرې خوا ورته چمتو کېږي؛ په داسې حال کې، چې کلي لا هم د پخوا په شان له ټولنيز اقتصادي رکود سره لاس او گړېوان دي، چې دغه ناهمغږي او ناندولې د دې لامل گرځي، چې يو زيات شمېر کليوالي اوسيدونکي په ځانگړې توگه ځوانان ښارونو ته مخه کړي.

- په ملي فضا کې د پراختيا څرکونه او وروسته پاتې نښې:

په يوه يا څو سيمو کې د توليدي او خدماتي فعاليتونو تمرکز د دې لامل کېږي، چې يادې سيمې د ودې او پرمختگ پر لوري گامونه واخلي، خو د دې پر خلاف د هېواد نورې سيمې هماغه شان د وروسته پاتې په لومو کې راگير وي. په پورته برخه کې دريو پدېدو ته په پام سره، دري کلي پوښتنې مطرح کېږي:

- ولې د يوه هېواد ځېنې سيمو او ښارونو وده کړي او نورې سيمې او ښارونه وروسته پاتې دي، څرنگه کولی شو، چې دغه ناندولې له منځه يوسو؟

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

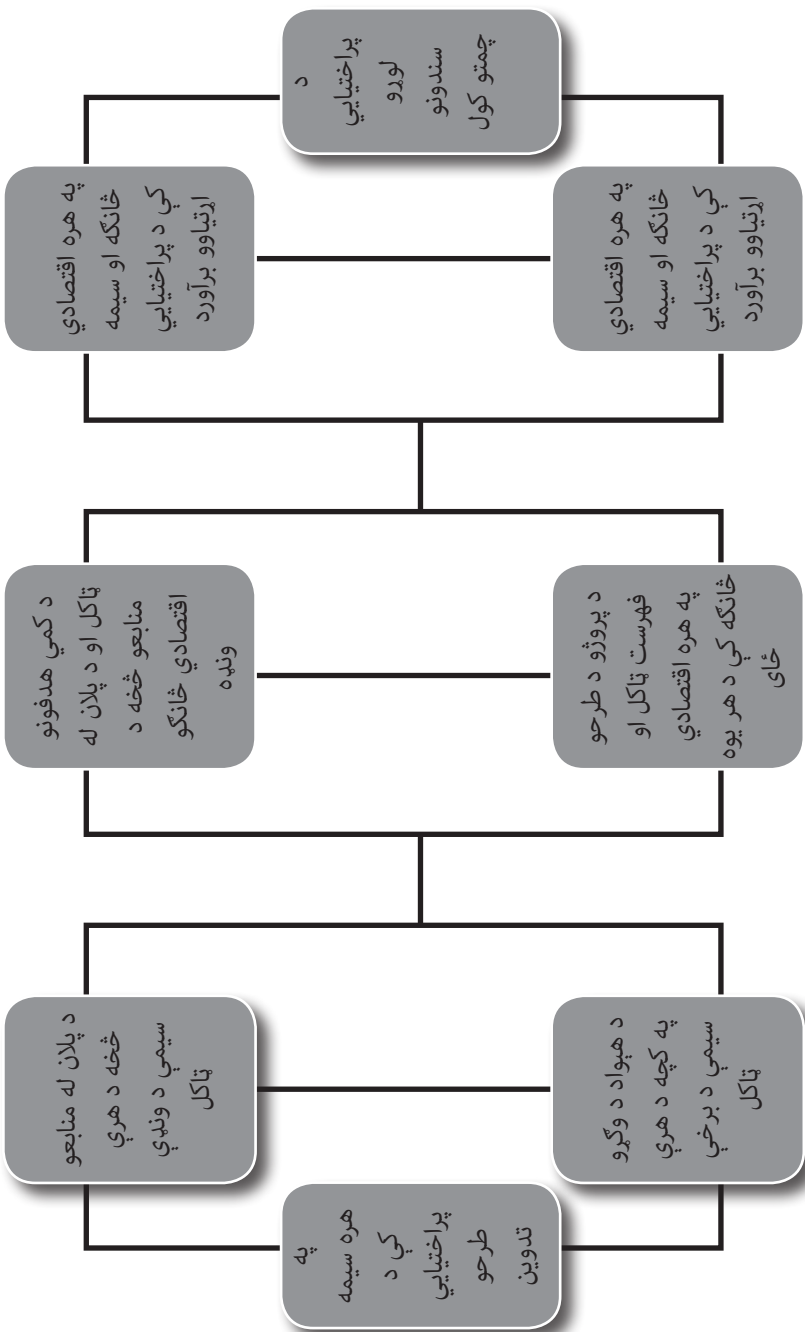
ولې پرمختيا په ځېنو سيمو کې د انعکاس او په نورو سيمو کې د خپرېدو لامل کېږي، خو په ځېنو نورو سيمو کې بيا هم د وروسته پاتې د لامل په توگه پېژندل کېږي؟

د سيمه ييزې پلان جوړونې پړاوونه او اقدامات

ورودي ۱	د سيمه ييزې پراختيا لپاره ملي ستراتيژۍ	۱- د محدودې ټاکل
	د پرمختيا بالقوه امکانات	
	د سيمې د محدودې ټاکنه	
	وگړي	۲- سيمه ييزه تجزيه او تحليل
	اقتصاد	
	ټولنيز سياسي تشکيل	
	د وروسته پاتې لاملونه	

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

د ملي پراختيا (سيمه ايزې خانگي) جامعي پلان جوړونې د نظام کلس چوکاټ



## 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 گواښونه مشخصوي.
- د عملي اجرائو 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، خو راتلونکي طرحې په منظمه توگه ترسره شي.
- يوازې د پلان جوړونې په مرسته کولی شو، چې له تکنالوژۍ سره همغږي شو.
- پلان جوړونه موږ د ستړي اقتصادي ودې پر خوا بيايي.
- پلان جوړونه د بوديجه بندۍ لامل گرځي او د کنترول وسيلې په لاس راکوي.
- گروپي روحيه لوړوي.

### د ملي پلان جوړونې تعريف:

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

### 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 حمایتي پلان تنظیم.
- د جامعي پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- پر ټولني د واکمنو ارزښتونو انعکاس دی.
- د موسسي اصلي پوښتنوته معطوف دي.
- د عملياتي پلان جوړونې لپاره چوکاټ ټاکي.
- اوږدمهال لید لري.
- په بالنسبه اوږدو زماني دورو کې د موسسي عملیات او اقدامات همغږی کوي.
- د ادارې په لوړو کچو کې رامنځ ته کېږي.
- هر اړخیز دی او ټول عملياتي پلانونه په بر کې نیسي.

### د ملي پلان جوړونې کچې:

- لویه
- ځانګه بیزه
- سیمه بیزه
- طرحیزه

### سیمه بیزه پلان جوړونه:

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

د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه:

- د سیمې د محدودې ټاکل.
- سیمه ییزه تجزیه او تحلیل.
- د هدفونو تجزیه او تحلیل.
- د پروژو تجزیه او تحلیل.
- د سیمه ییزې پرمختیایي طرحې چمتو کول.
- د سیمه ییزې پرمختیا د طرحو اجرا.



## د شپږم څپرکې 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 سطحو 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؟

## سرچینې او اخځلیگونه

- ۱- حیدري، نورخان د اقتصاد پوهنځي استاد، پلان گذاري اقتصادي، کابل پوهنتون.
- ۲- غوثي، محمد عارف، قاموس اقتصاد انگلیسي به دري، د کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځي.
- ۳- BPAC Training and Resource Centre Office Management (BRAC)Afghanistan (Bonghdesb)
- ۴- کونتاز، پلان گذاري قواي بشري در محط بين المملی، ژباړه عظم رحيمي نیک، زند فرهنگي خپرندويه موسسه، تهران.
- ۵- غفوري، دکتور غلام رضا، سازمان و مدیریت بخش پلان گذاري، انتشارات ترمه، تهران.
- ۶- شبان، دکتور محمد انور، تيوري ها، عوامل و سياست ها، کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځي.
- ۷- نافع، پرويز، Fundamentals of public Adminstration د ايران د ملي کتابتون خپرونه.

## د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

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

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

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

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

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