کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د پلان جوړونې مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ

راټولونکی: عبدالجبار قیومي

ژباړن: خادم احمد حقیقي

د څار کمېټه:

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

د علمي تصحیح کمېټه:

- محمد خالد
- عبدالجمیل ممتاز

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: عبدالله شاهي

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

د ISBN کډ: ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۱-۱

Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

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

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

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اســلامي ارزښــتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانســتان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ســتر او ســپېڅلي هدف ته د رســېدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیســتی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داســې اســاس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نســل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحیې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

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

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

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سريزه

مديريت نن ورځ د مترقي جوامعو د چارو اداري له بنسټيزو رکنونو څخه ګڼل کېږي. څکه چې د موجودو عواملو ترکيب او ترمنځ يې همغږي رامنځ ته کول او د منابعو د کمښت او د محدوديتونو د زياتـــوالي پـــه پام کې نيولو سره په اغېزمنه توګه ور هدف ته د رســـېدو په موخه يوه صحيحه پلان جوړونه، د ســـازمانونو د اغېزمنتيا په لاره کې يو ســـتر څواک ګڼل کېږي. د عواملو د تجزيې او تحليل لپـــاره، چـــې د رياضي په قالبونو کې وړاندې شـــوي، له کمپيوټر څخه ورځ تـــر بلې زياتيدونکي ګټه اخيســـتنه هم دغه پلاني ميتودونو ته پراختيا او تکامل وربښـــي او د پلان جوړونې همدغه ميتودونه د سيستم په قالب کې د (جامع پلان جوړونې يا Comprehensire) ترسرليک لاندې مطالعه کېږي.

له بلې خوا د مديريت، حسابدارۍ، اقتصاد، د کمپيوټر پېژندنې او صنايعو په څانګو کې د پلان جوړونې (Planning) مضمون شاملول، ډېر اړين او مهم ګام ګڼل شوی دی.

دغه کتاب، چې د ستراتيژيکې پلان جوړونې تر سرليک لاندې تدوين شوی نه يوازې د محصلانو او د مســـلکي تعليماتو موسسې د کدرونو او استادانو ګټې اخيستنې ته وړاندې شوي، بلکې د نورو دولتي او خصوصي ادارو کارکوونکي هم کولی شي، چې ترې په بشپړه توګه ګټه واخلي. څکه د ټولنې هر فرد، چې غواړي کار وکړي، بايد مخکې له مخکې له څان سره پلان ولري او هغه کار چې غواړي يې په راتلونکي کې ترسره کړي، نو بايد ورته وړاندوينه او اټکل ولري او په اړه يې بايد سوچ وکړي، چې د کومې کړنلارې له مخې کېدای شي، په اغېزمنه او ګټوره توګه ترسره شي. په دې توګه هدف ته د رسېدو په پار بايد د پلان له لارې هڅې وشي، ترڅو مثبتې پايلې ترلاسه شي.

د دغه کتاب لومړی څپرکي، د پلان جوړونې بنســـټيز مفاهيم په بر کې نيسي، چې په مرسته يې د پـــلان جوړونې ارزښـــت او اړتيا، د پلان جوړونې تعريف، د پـــلان جوړونې هدف، د پلان جوړونې ډولونه توضيح او تشريح کېږي او په دويم څپرکي کې يې د بشري منابعو د مديريت پلان جوړونه او په درېيم څپرکي کې يې د بشري منابعو په پلان جوړونه کې د کموالي په تحليل کې عمده عوامل له بېلګو سره توضيح او تشريح شوي دي.

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

په درناوي

عبدالجبار قيومي

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب ټولیزه موخه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د پلان جوړونې بنسټيز مفاهيم

ټوليزه موخه:

د اقتصادي پلانونو د ترتيب او تنظيم په موخه د وړتياوو رامنځ ته کول.

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

- د پلان جوړونې ارزښت او اړتيا.
- د پلان جوړونې تعريف.
- د پلان جوړونې موخه.
- د پلان جوړونې ډولونه.
- د پلان جوړونې لپاره بېلابېلې ستراتيژۍ.
- د موخې او پايلې پر بنسټ پلان جوړونه.
- بېړنۍ پلان جوړونه او اقتصادي پلان جوړونه.
- د پلان جوړونې عمده پړاوونه.
- د پلان جوړونې ميتودونه.
- متمرکزه او غيرمتمرکزه پلان جوړونه.

د پلان جوړونې ارزښت

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پـلان جوړونه له ډېر ارزښـت څخه برخمنه ده. باید په تولیـدي او خدماتي پروژو کې ژوره او علمـي پلان جوړونه او پانګونه تـرسره شي ځکه چې د یوه منظم پلان له درلودلو پرته د پروژو ي چارو پرمخ بیول، منفي پایلې لري. اقتصادپوهان پلان جوړوي او د پلان له مخې سنجش او محاسبه کـوي او د تولیـد اقتصادي شرایط تحلیـل او تجزیه کوي؛ په دې توګه د خپلـې پانګې او طبیعي سرچینو کچه او اندازه هم په پام کې نیسي، په اقتصادي محاسبو کې دغو اټکلونو او محاسبې ته، اقتصادي پلان او پلان جوړونه ویل کېږي.

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

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

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

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

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

د پلان جوړونې تعریف

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

بنسټ (Foundation) جوړوي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

مقاصد (موخې) Objectives Or Mission Or Purpose

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د موخو ځانګړنې Objectives Characteristics

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

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

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

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

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

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

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

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

د پلان جوړونې ډولونه

پلان جوړونه په درې ډوله ده:

۱- اوږدمهاله پلان جوړونه Strategic Planning.

۲- عملیاتي پلان جوړونه Action Planning.

۳- تخصصي پلان جوړونه Profession Planning.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوږدمهاله یا ستراتیژیکه پلان جوړونه

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

ستراتیژي څه شی ده؟

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

د ستراتیژیکې پلان جوړونې ارزښت څه شی دی؟

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

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

موږ څوک یو؟ (زموږ ونډه څه ده؟)

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

د ستراتیژیو هدفونه او ماهیت

ستراتیژیکه پلان جوړونه یو داسې بهیر دی چې یو وزارت، کمپنۍ، موسسه او یا تصدۍ یې له مخې خپل مسیر ټاکي او د انساني ځواک په ګډون تر خپل واک لاندې سرچینو د استخدام او ګومارلو په تړاو، پرېکړه کوي. یا په بل عبارت، د ستراتیژۍ پلان جوړونه د دې موضوع تشخیص دی چې یوه اداره چېرته غواړي ورسېږي او څرنګه به هلته ورسېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

عملیاتي (اجرائیوي) پلان جوړونه

د عملیاتي پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه دي:

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

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

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

د- د برنامو بیا کتنه.

تخصصي پلان جوړونه

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

تولیدي پلان جوړونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه

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

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

د مالي پلان جوړونه او د بودیجې تنظیم

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

د پلان جوړونې لپاره بېلابېلې ستراتیژۍ

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

– له د ننې نه بهر ته په پلان جوړونه کې پر هغو کړنو تمرکز کېږي چې ادارې یې حاضر دمه د ترسره کېدو په حال کې وي او هڅه کېږي چې په ســمه توګه ترسره شي. دغه پلان جوړونه په اداره کې عمده تغییرات نه رامنځ ته کوي، خو دومره ویلی شــو چې له صنایعو څخه د ښــې ګټې اخیستنې په برخه کې، ډېرې ګټورې او اغېزمنې پایلې لري.

– لــه بهرنــه د ننې خوا ته په پلان جوړونه کې، په پیل کــې بهرنی محیط تر څېړنې او تحلیل لاندې نیول کېږي، ورپسې له فرصتونو څخه د ګټې اخیستنې په موخه پلان جوړونه ترسره کېږي.

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

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

له پورته نه ښــکتې خواته د پلان جوړونې په برخه کې عالي مدیر لومړی عمده هدفونه ټاکي او د نــورو څانګــو د مدیرانو لپاره دغه شــونتیا برابروي چې د لویــو هدفونو په چوکاټ کې خپل پلانونه تدوین کړي؛ په داســې حال کې چې له پورته نه ښــکتې خواته پلان جوړونه له دې پرته، چــې د ادارې کلي محدودیتونــه په پام کې ونیول شي، د هغــو پلانونو په تدوینولو پیلیږي، چې په عملیاتي ســطوحو کې رامنځ ته کېږي او ورپســې دغه پلانونه، د سلسلې مراتبو له لارې د مدیریت لوړو سطحو ته وړاندې کېږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

– باید ووایو، چې له دغو کړنلارو (له پورته نه ښکتې خواته او له ښکتې نه پورته خوا ته) هر یو مثبت او منفي اړخونه لري. هغه پلانونه چې له ښـکتې پورته ته د پلان جوړونې د کړنلارې په مرسـته جوړېږي کېدای شي، د کلي او منسـجم لوري اخیسـتنې له اړخه کمزوري وي. په ځانګړي توګـه هغه مهال چې تدوین شـوي پلانونه په بېلابېلو کوچنیو سیسـتمونو کـې، د نا انډولو او ان متضادو عملیاتي جهت اخیسـتنو او موخو درلودونکی وي، نو د دغې مسـئلې د څرګندېدو شونتیا ډېـره کره وي. د دغې کړنلارې، عمده مثبت اړخونه، د هغو کسـانو ترمنځ د ژمنتیا زیاتوالی او د ملکیت د احساس تشدید دي چې په پلان جوړونه کې د ادارې له عملیاتي سطوحو څخه له پورته نه ښکتې خوا ته د ترلاسه کېدو وړ دي.

– ښـایي د پلان جوړونې تر ټولو ښـه کړنلاره هغه وي چې له پورته خوا ته پیلېږي، خو دغه چـارې هغـه مهال اغېزمنې واقع کېږي چې د بېلابېلو واحدونو د کارکوونکو یو زیات شـمېر 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 اوسـنی مقام څرنګه ارزول کېږي؟) (د ادارې هدف څه شـی دی او څه غواړي، چې ترسره کـړي؟) (په راتلونکي کـې له ادارې څخه څه هیلې کېدای شي؟) د پلان جوړونې بهیر پیل کړي او ورپسې په دې اړه د نورو د نظر غوښتلو سره، د ادارې په نورو څانګو کې یې پر ارزونه لاس پورې کړي او د ترلاسه شویو معلوماتو په پام کې نیولو سره خپل عملیاتي پلانونه پیل کړي او په دې برخه کې، د نورو له نظریو او لیدلورو څخه دې هم کار واخلي.

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

د هدف او پایلې پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

– د دغه لید له مخې باید لومړی د ادارې تر ټولو مهمې مسـئلې مشـخصې شي، ورپسـې د کارکوونکو په مشـارکت سره، د ادارې د ټولو واحدونو او اړوندو څانګو او بیا په اداره کې د ټولو کسـانو لپاره، په منظمه توګه هدفونه وټاکل شي. په مدیریت کې د هدف پر بنسـټ د فردي او اداري هدفونـو د ترکیـب لپاره هڅه کېږي. د پلان جوړونې دغه کړنـلاره، په دې باور سره په پام کـې نیول کېږي چې د فردي هدفونو په چوکاټ کـې د ادارې د هدفونو د تعریف په چاره کې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د هدف پر بنسټ د مدیریت مثبت او منفي اړخونه

د دغې کړنلارې مثبت اړخونه په لاندې توګه دي:

- د کارکوونکو او مدیرانو د ارتباطي زمینو پراختیا.
- د چارو د محتوا او د دندو د ارزښت په اړه د کارکوونکو او مدیرانو ترمنځ توافق رامنځته کول.
- له انساني منابعو او کارکوونکو څخه د کار اخیستنې په کړنلاره کې د ښه والي رامنځ ته کول.
- د کارکوونکو پرمختګ، مهارتونو او وړتیاوو ته 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 غیرعملي 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 نشــتوالی (د هدفونو په ټاکلو کې د کارکوونکو د وړتیاوو پر کچې د تړلو له امله).
- د توافق وړ هدفونو ته د رســېدو په لاره کــې د کار د پرمختګ د تضمین لپاره د څارنیز او لارښود سیستم نشتوالی.

د استثناآتو پر بنسټ پلان جوړونه او مدیریت

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

شاخصونو پر ټاکلو اقدام وشي او د چارو د ترسره کېدو څرنګوالی د واحدونو مسوولينو ته وسپارل شي؛ په دې اړه د واحدونو مسوولين عملي نوښت په خپل واک کې لري او لوړ مديران هغه مهال په چارو کې مداخله کوي چې د يوې واحدې کړنې د اټکل شويو پلانونو له ټاکلو پولو څخه واوړي. د چارو بهير د کنټرول او د واحدونو پر کړنو د څارنې لپاره په دغه ميتود کې د کار اخيســتنې وړ يو شمېر وسيلې موجودې دي چې موږ ترې په لاندې توګه نومونه اخلو: بوديجه، د حسابدارۍ د مديريت ټاکلي لګښتونه، او د مصرفوونکو او د پانګه اچوونکو مرکزونو پر کړنو څارنې.

ښېړنۍ پلان جوړونه او اقتضايي پلان جوړونه

– **ښېړنۍ پلان جوړونه.**

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

– **اقتضايي پلان جوړونه.**

– تر کړنې وړاندې د تفکر پر بنسټ پلان جوړونه ده. بايد ووايو، په دې برخه کې هر څومره، چې د پلان جوړونې چاپېريال ناډاډمن وي، په هغومره کچه د مفروضاتو وړاندوينو او ان لومړنيو موخو د نامناسبوالي اټکلونه زياتېږي. په داسې او دې ته ورته مواردو کې، په مستمره توګه، ناڅاپي مسئلې او پېښې رادمخه او په پايله کې يې، په پلان جوړونه کې د بدلون اړتيا رامنځ ته کېږي. پر دې بنســټ غوره دا ده چې د پلان جوړونې پر مهال د ناڅاپي پېښــو د رامنځ ته کېدو وړاندوينه شوې وي او د دې اټکل هم وشي، که چارې لکه څرنګه چې هيله يې لرو پر مخ نه شي ولاړ، نو په پلانونو کې کوم بدلونونه رامنځ ته کيږي چې د بديل په توګه کار ورکړي. په اقتضايي پلان جوړونه کې (د اجرا وړ بېلابېلو امکاناتو) پېژندنه کېږي او که چېرې د اصلي پلان اعتبار د محيطي تغييراتو له امله تر حد زيات راټيټ شي بايد له هماغو اټکل شويو بديلو لارو چارو څخه کار واخيستل شي.

– د اقتضايــي پــلان جوړونې د بريالیتوب رمــز تر پلان جوړونې وړاندې پــه راتلونکي کې د احتــمالي جهتونــو د تغيير پېژندنه ده چې کولی شي اثر غورځوونکي جاري پلانونه وي؛ کله هم د جهتونو تغيير تر پلان جوړونې وړاندې د تفکر او سوچ له لارې د وړاندوينې او تشخيص وړ دي. همدارنګه د اړتيا پر مهال کولی شــو، له (تحريــک آميزې) کړنلارې څخه ګټه واخلو. په دې توګه، ځينې کســان په اســمي توګه (د نوم له مخې) د راتلونکو ناڅاپي پېښــو او حالتونو د ترسيم لپاره ګومارل کېږي چې له همداســې پېښــو سره د مخامخ کيدو په صورت کې مناسبې کړنلارې طرح او پلانوي. پر دې بنســټ د دغه ســبک د مخکني ليد له مخې، کله چې په اټکل شويو برخو کې کومه ستونزه رامنځ ته شي نو له اقتضايي پلان جوړونې څخه په ګټې اخيستنې سره ښېړنۍ اقدام ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې عمده پړاوونه

۱- د موجودو مقتضیاتو پېژندنه (فرصتونه او محدودیتونه).
۲- د لنډمهالو هدفونو ټاکل.
۳- د اړینو کړنو په اړه د بشپړو معلوماتو ترلاسه کول.
۴- د معلوماتو ډلبندي او تحلیل.
۵- د راتلونکي وضعیت د وړاندوینې پر بنسټ د فریضو او اټکلونو وړاندې کول.
۶- د ځایناستو بدیلونو موندل.
۷- د بېلابېلو بدیلونو ارزونه.
۸- د وړ او مناسبو بدیلونو غوراوی.
۹- د فرعي او حمایتي پلانونو تدوین.
۱۰- د فعالیتونو د تسلسل او د مهالوېش د جدول تنظیم (په تفصیلي توګه).

د پلان جوړونې اغېزمنتوب

- د فعالیتونو مهالنی وړاندې والی.
- همغږی او اړیکې.
- د شرایطو برابرول.
- ګډې هڅې (تشریک مساعي).

د بریالۍ پلان جوړونې عمده ننګونې

- له لوړو مدیرانو څخه ټیټو مدیرانو ته د پلان جوړونې د دندې بشپړه سپارنه.
- په اجراییوي چارو کې تر حد زیاته بوختیا.
- د هدفونو بشپړ مشخص کېدل.
- د معلوماتو ډلبندۍ او تحلیل.
- د اجراییوي مدیرانو نه مشارکت.
- د کړنو له ارزونې سره د پلان د اړیکو نشتوالی.
- د پلان تر حده زیاته پېچلتیا.
- ځان محوري.
- د پلانونو د بیا کتنې نشتوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان د ترسره کېدو او د ژمنتیاوو اصلي موده

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

د پلان د انعطاف پذیرۍ ارزښت

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

د پلان جوړونې کړنلارې

لکـه څرنګـه چې په یوه اداره کې د وړ مدیریت د کړنلارې غوراوی ډېر د ارزښـت 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 وروســتیو پیړیو کې، په بېلابېلو برخو کې چې مدیریت ورسره مخامخېدونکی دی، مختلفې کړنلارې تجویز شوي دي، خو مدیریت تر ډېره بریده د انتخـابي کړنلارو پر علمي توب ټینګار کوي. له همدې امله د پلان Program Evaluation and Review Technique د ارزونــې یا څېړنې پورې ځانګړې شــوې کړنــلارې او یادې کړنلارې ته ډېر نژدې د بحراني مســیر یا ســی پی ام Critical path Method او دې تــه 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 انتظـار صــف (۱) په ځانګړې توګه د انتظار له زمان [۱] سره سروکار پیدا کړي، د پلان د څېړنې او ارزونې کړنلاره او یا د بحراني مسیر کړنلاره (CPM) کېدای شي، په ښه توګه تر کار اخیستنې لاندې ونیــول شي. دغــه دوه کړنلارې د هغو پروژو د پلانولو او همغږي کولو لپاره په کار وړل کېږي چې کولــی شي، د مهارتونو او فعالیتونو هغه مجموعه سره تفکیک کړي چې سره متقابلې اړیکې لري. یــادې کړنلارې کولــی شي د هر فعالیت لپاره معلومات وړاندې کــړي، لکه د پروژې د پیل او پای لپاره د تر ټولو نژدې او یا وروســتۍ نېټې ټاکل. له دغو وســیلو څخه د کار اخیستلو لپاره، مدیران یوه شــبکه رسموي چې د پروژې د بشــپړېدو لپاره پکې د پام وړ کار بهیر او جریان ښودل کېږي. دغه شــبکه له فعالیتونو او پېښــو سره له ټرلو مسیرونو څخه جوړېږي. یو له دغو مسیرونو څخه هغه فعالیتونه دي چې تر دې مخکې چې د پروژې نهایي بشپړېدا له ګواښ سره مخ کړي، له ځنډ سره مخامخ کېږي. دغه مســیر (بحراني مسیر) د بشــپړېدو لپاره زیاتې مودې ته اړتیا لري. پر دې

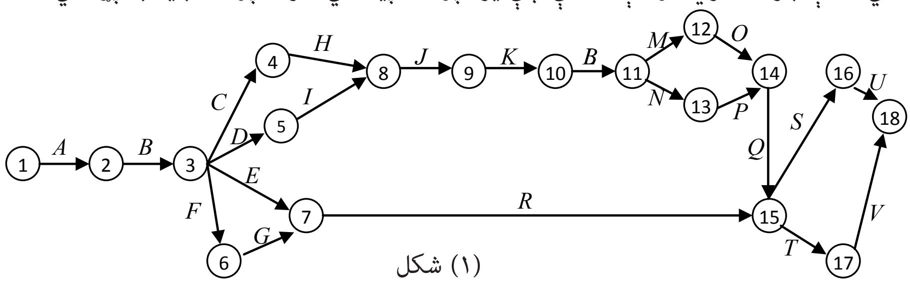
۱- Waiting time

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

په پیل کې د (۱) شــکل په بڼه، د پرت شــبکه رســمېږي چې پکې د پروژې لپاره د کار جریان ښودل کېږي.

په دغه پروګرام کې هر مشخصوونکی غشی[1] د یوې ځانګړې پېښې ښودنه کوي چې د پروژې ورته اړتیا ده، شــمېره لرونکې دایرې د هرې پېښــې[2] د پیل او پای د ټکو ښودونکي دي، همدا راز غشي د دې ښودنه کوي، تر دې مخکې چې یوه پروسه پیل شي، کومه پروسه باید بشپړه شي.



(۱) شکل

د هرې پېښــې یا پروســې لپاره د خوشــبینۍ مهال[3] د ډېر احتمال[4] او د بدبینۍ مهال[5] چې د بشپړېدو لپاره اړین ګڼل کېږي، براورد کېږي. د دغو براوردونو یو شمېر په لاندې شکل کې ښودل شوی دي:

پر ورځ باندې د زمان براورد:

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

۱- Arow

۲- Event

۳- Optimistic

۴ - Most probable

۵- Pessimistic

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۷-A د پېښو ښودونکی.

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

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

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

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

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

۴- د هرې پېښې لپاره قطعي شوې موده.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

A-۷ د پېښو شودونکی.

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 پېښــې د پیل او پای د پړاو ښــودونکې ده. دغه دایرې کولی شي، په نورو هنــدسي بڼــو کې هم وکارول شي. د هرې پېښــې اجرا هم د ورځې له مخــې ده چې کولی شي، د ساعت، اونۍ، کال او نورو معیارونو په بڼه کې هم په پام کې ونیول شي.

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

تکتیکي او ستراتیژیکي پلان جوړونه:[۱]

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

۱-Tatical and Stratigic Planing

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

متمرکزه او نا متمرکزه پلان جوړونه

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

د بېرنیو او اړینو وختونو لپاره پلان جوړونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

دغه ټکي په لاندې توګه دي

– د کار د بیرته پیل او پای د قاطعیت کتنه.

– د بحران د کمښــت لپاره د ادارې په دننه او له ادارې نه بهر له خلکو سره په مشــترکه توګه د هڅو پیلول.

– د تأمین ، اطلاعاتي او عملیاتي کنټرولرو څېړنه او پراختیا.

– د پلانونو څېړنه.

– له نورو صنعتي واحدونو او معلوماتي منابعو سره د اړیکو پراختیا.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي لنډيز

د پلان جوړونې ارزښت:

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

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

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

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

د پلان جوړونې تعريف:

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

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

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

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

۱- Specific مشخص وي.

۲- Measwrable د اندازه کولو وړ وي.

۳- Achievable د ترلاسه کېدو وړ وي.

۴- Realistic واقعي وي.

۵- Time bounded ټاکلې موده ولري.

ستراتيژي Stratigic

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

تخصصي پلان جوړونه:

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

عملياتي پلان جوړونه:

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

توليدي پلان جوړونه:

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

د انساني ځواک (بشري قواوو) پلان جوړونه:

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

د مالي پلان جوړونه او د بوديجې تنظيم:

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

له پاسه ښکته خوا ته پلان جوړونه:

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

له ښکته نه پورته خوا ته پلان جوړونه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دننه بهر ته پلان جوړونه:

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

له بهرنه دننه خوا ته پلان جوړونه:

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

د هدف او پايلې پر بنسټ پلان جوړونه او مديريت:

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

د استثناآتو پر بنسټ پلان جوړونه او مديريت:

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

بېړنۍ پلان جوړونه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويم څپرکی

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 انســاني منابعو په تړاو مديريتي ځانګړنې او دندې عبارت دي له: د جوتو شــويو اړتياوو د جوړښت په تړاو په اداري کادر کې د بستونو اشغال، د استخدام د انساني اړتياوو فهرست بندی، د انساني منابعو غوراوی، ځای پر ځای کول، ارتقا، ارزښيابي، پاداش او روزنه. دا ښکاره خبره ده چې د انســاني منابعو پلان جوړونه بايد په پام وړ اداري جوړښت کې د پرسونل موقعيت او د مقام له ونډې سره نژدې اړيکې ولري. د مديريتي تيوريو زياتره ليکوالان د انســاني منابعو پلان جوړونه د سازماندهۍ ځانګې د يو پړاو په توګه ګڼي.

موږ دلته د انســاني منابعو د پلان جوړونې دنده د لاندينيو دليلونو له مخې له ســازماندهۍ څخه په جلا ډول تر څېړنې لاندې نيسو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

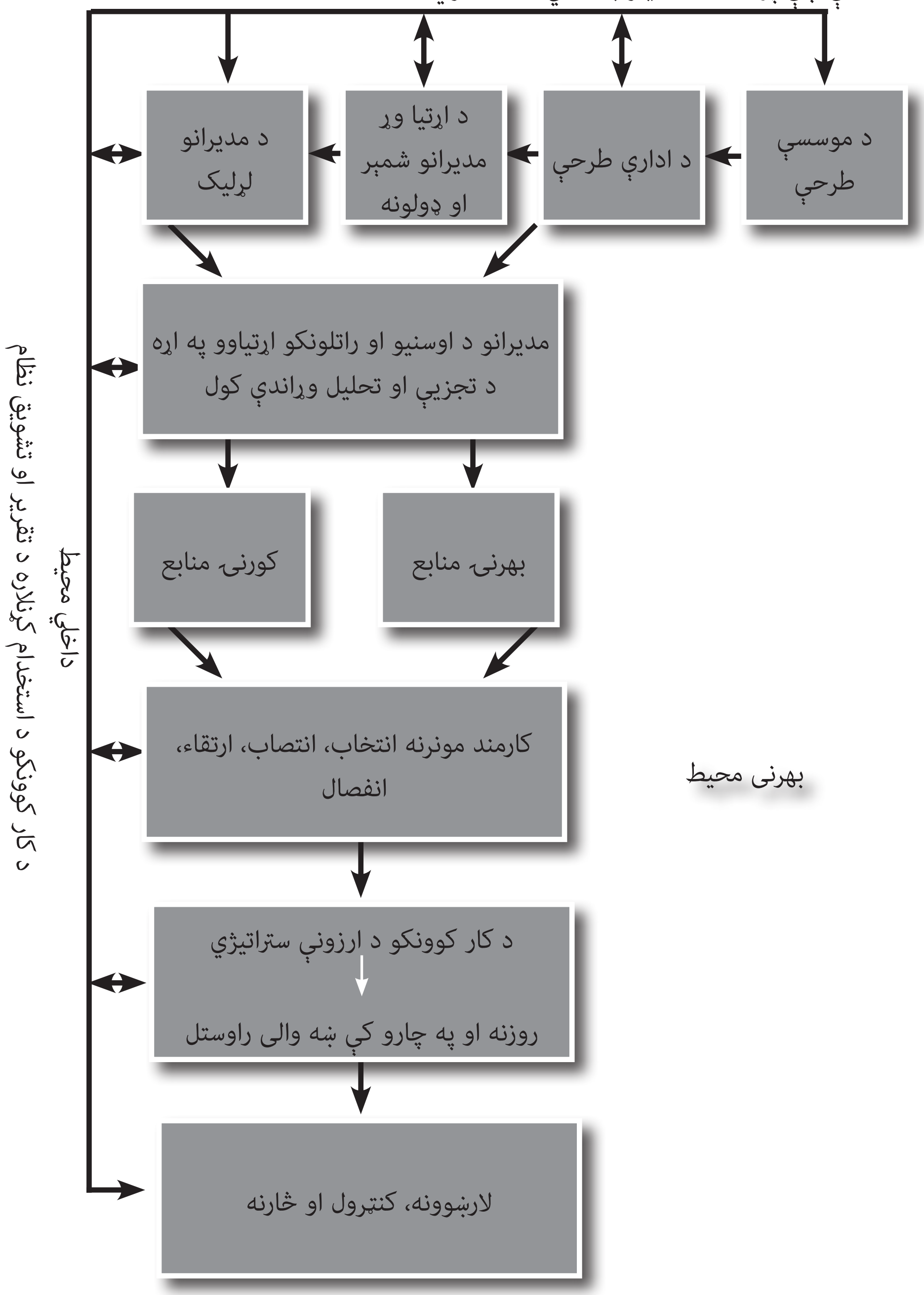
په ځانګړې توګه د دې یادونه هم اړینه بریښي چې د یوې موسسې طرحې او پلانونه د ادارې د طرحو هغه بنســټ جوړوي چې د موسســې هدفونو ته د رسېدو لپاره اړین ګڼل کېږي. اوسنی تشکیل او د سازماندهۍ وړاندیز شوي طرحې د اړتیا وړ مدیرانو شمېر او ډولونه جوتوي. مدیران بایــد دغــه اړتیا د موجودو مدیرانو د کلیــدي دندو د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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

مخکې چې پر عمده مسایلو بدل شي، څارنه کوي.



(c) ketabton.com: The Digital Library

د پرانیستي سیستم غبرګون (Open System Approach)

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

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

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

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

مدیریتي او د نورو پلان جوړونو ارزښت موندنه

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

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

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

په ځانګړې توګه لاندیني بهرني عوامل

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د ځېنــو او دنــدو، د بېلګــې په توګه د خرڅــلاو د څانګې د مدیر لپاره په انســاني اړیکو کې د وړتیــاوو او مهارتونو درلودل، له ځانګړي ارزښــت څخه برخمن دی. په داســې حال کې چې د همداسې مهارتونو درلودل د یوه لابراتواري څېړونکي لپاره چې په خپل کارځای کې فعالیت کوي ډېر اړین نه ګڼل کېږي. پر دې بنســټ د اغېزمنو انســاني منابعو پــلان جوړونه د یو لړ بهرنیو او داخــلي موقعیتي عواملو پېژندنې ته اړتیا لري. مــوږ دلته د هغو عواملو په تړاو بحث کوو چې د انساني منابعو په برخه کې اړین ګڼل کېږي:

بهرنی محیط

د بهرني محیط عوامل د انســاني منابعو پلان جوړونه په بېلابېلو ډولونو تر خپلې اغېزې لاندې راولي. دغه عوامل موږ کولی شــو، پر بېلابېلو ډلو لکه: روزنه، ټولنیز، حقوقي، ســیاسي او اقتصادي فرهنګ ووېشو.

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

اقتصــادي شرایــط (د رقابتي موقعیت په بر کــې نیوونکی) د مدیرانو عرضــه او تقاضا ټاکي. حقوقي او ســیاسي ســتونزې شرکتونه پر دې ملزموي چې له هغو قوانینو او مقررو څخه متابعت وکړي چې د دولتي بېلابېلو سطوحو له خوا وضع او پلي کېږي.

حکومتــي اصلي او مهم قوانین او په عادلانه اســتخدام پورې اړوندې لایحې او دســتورونه د انساني منابعو پلان جوړونه تر خپلې اغېزې لاندې راولي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مساوي استخدام موقعيت

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

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

په نړیوال چاپېریال کې د انساني منابعو پلان جوړونه

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

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

کورني شرایط

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

۱- David Heenan

۲ - Howard V.Perlmutter

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انساني منابعو د پلان جوړونې مسوولیت

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دويم څپرکي لنډيز

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

همدارنګــه د انســاني منابعو د پلان جوړونې په تړاو، له سيســتمي بيا کتنــې څخه کار اخلو. د موسســې د اداري طرحو اجرا چې د انســاني منابعو د تامين د وظايفو په تړاو، زيات بشري ځواک او زياتو لګښتونو ته اړتيا لري. د اړتيا وړ مديرانو کميت او کيفيت يعنې دا چې دوی بايد په اداره کې مهمې دندې سر ته ورســوي، د بېلابېلو لاملونو زېږنده ده. د انســاني منابعو په پلان جوړونه کې تر ټولو مهم او لومړنی قدم دا دی، چې د هغه مديريتي وظايفو، چې د انساني منابعو په پلان جوړونه کې د افرادو د اســتخدام، پذيرش، کارموندنې، ارتقا يا انفصال ضميمه ده، د فهرست په جوړولو سره د ترلاس لاندې افرادو مشــخصول وي. د مديرانو د کاري توب او موثريت د زياتوالي په موخه، اداري ارزونو، زده کړې او اداري ښــه والي ته پاملرنه وشــيي. د انساني منابعو پلان جوړونه په مستقله توګه نشي کېدای ترسره شي، بايد په دې برخه کې يو لړ نور کورني او بهرني عوامل هم په پام کې ونيول شي.

د انساني منابعو پلان جوړونه، يو شانته استخدامي قوانينو او شرايطو ته اړتيا لري چې په عمل کې بايد د اقليتونو او ښځو پر وړاندې د هېڅ راز تبعيض جوګه نه شي.

د دوره کولو لپاره کليدي او مباحثې موارد:

١. د انساني منابعو پلان جوړونه.

٢. د انساني منابعو په پلان جوړونه کې سيستمي بيا کتنه.

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

٤. د شرکت د مديرانو د کليدي دندو د لړليک پر بنسټ چارت.

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

٦. د اداري له دننې څخه پرمختګ.

٧. د ازادې سيالۍ سياست.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۸. له شرکت څخه بهر د کليدي مديرانو ګومارل.

۹. د مساوي استخدام د موقعيتونو رامنځ ته کول.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دويم څپرکي پوښتنې

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

ټولیزه موخه:

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

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

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

اقتصادي پلان جوړونه او د پروژې ارزونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انحصاراتو رامنځته کېدل

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

بهرنۍ سېما

بازار نه شي کولی، ټولې هغه ګټې چې د نورو تصدیو لپاره د یوې تصدۍ له فعالیت څخه د زېږنده سېما له اړخ پیدا شوې، ګټورې کړي. د بېلګې په توګه هغه سېماوې چې د یوه سړک یا د اوبولګولو د یوه بند د جوړولو له لارې د خلکو او نورو تصدیو په برخه کېږي. دا په دې معنا ده، چې دغه تصدۍ له دې پرته، چې یوه روپۍ یې مصرف شي، ګټې یې زیاتې شوي دي. لکه څرنګه چې د سالنګ 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 بزګرانو له دې پرته چې یوه روپۍ یې مصرف شوې وي، اوس په پراخه پیمانه خربوزې په ښه بیه کابل یا پېښور ته لېږدولی شي؛ دا په داسې حال کې ده، چې هېڅوک نه شي کولی د خربوزې کروندګر له دغه تونل څخه له ګټه اخیستنې څخه منع کړي.

له دې امله، خصوصي متصدیان ډېر کم حاضرېږي چې په همداسې ټولګټو پروژو کې چې بهرنۍ سېماوې 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 سېماوې د کنټرول 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 سېما موضوع له متوازنې ودې سره نژدې تړاو لري. لکه څرنګه که څو تصدۍ په ګډه سره خپل فعالیت پیل کړي، کېدای شي د یو بل له تجربو څخه یو څه زده کړي، د یو بل توکي په خپل تولید کې وکاروي. همدارنګه د تصدیو ترمنځ مخکنۍ او وروستنۍ Backward Forward Linkages

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د بهرنۍ سپما نشتون Extemal Disecomoies

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

د نویو صنایعو دلیل

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

د مصرفوونکو حاکمیت

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پرمختللو اقتصادونو په مډل دي، زياتره خلک آن د بانک ودانۍ، د بانک مفهوم او پيسې هم نه پېژني. پر دې بنسټ، په دغو اقتصادونو کې نه پيسې رايه ورکوي او نه مصرفوونکی واکمن دی او نه هم د بازار اقتصاد کوم ځای لري. له دې امله، د حکومت دنده د پولي او بانکي سکتور هڅونه او تشويق دی او د شونتيا تر بريده بايد اقتصاد د اطرافي او معيشيتي اقتصاد ځايناستی شي، ترڅو ورسره جوخت بازار هم وغوړېږي. په زياترو مخ پر وده هېوادونو کې يو شمېر لږکي شتون لري چې په اصل کې مهاجر دي او د سوداګرۍ او خدمتونو يوه زياته برخه همدوی ترسره کوي. لکه په افريقا کې هنديان او پاکستانيان؛ په ختيځه آسيا او اندونيزيا کې چينايان، په افريقا کې لبنانيان او په لاتينه امريکا کې يهوديان. دغه لږکي له هوسا ژوندانه څخه برخمن دي خو په خپله د سيمې خلک له بېوزلی سره مخامخ دي. پر دې بنسټ د بازار ځواک چې عدم مساوات يې رامنځ ته کړی، د ملي رجحاناتو د طرحې په وسيله په يادو هېوادونو کې بايد 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 يې د غيرماهرو کارګرانو په ژوندانه کې ښه والی راوستل دي د استخدام د کمښت لامل ګرځي. همدارنګه د وارداتو کنترول د قاچاقو په کچه کې زياتوالی راولي او تور بازار رامنځ ته کېږي. د سود نرخ ټاکل، زياتره د پانګې د ناسمې تعبيې لامل ګرځي او د خوراکي توکو د بيې کنترول په مخ پر ودو هېوادونو کې زياتره بزګران او کروندګر چې د هېواد د وګړو زيات شمېر جوړوي، زيانمنوي.د خوراکي توکو ارزانه واردات او مامورينو ته د کوپون د وېش له لارې د خوراکي توکو سب سايدي يا د حکومتي سب سايدي په وسيله د خوراکي توکو د نرخونو ټاکل او کنترول، نه يوازې د دولتي بوديجې بار زياتوي، بلکې په هېواد کې د کرنې سکتور هم له پښو غورځوي. پورتنيو ټکيو ته په پام سره دولت بايد د خپلو پاليسيو 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 ناکاميو په اړه له پورتنيو تشريحاتو څخه بايد درک شي چې حکومتونه په مختلطو اقتصادونو کې په يو ډول نه يو ډول مداخله کوي. د دغې مداخلې موخه د بازار اقتصاد د نيمګړتياوو اصلاح، د نورو تصديو لپاره د پرمختيايي او تشويقي زمينو برابرول، د بېوزلو طبقو په ګټه نسبتا په لوړه کچه د عوايدو د بيا وېش او بالاخره يو معلوم لوري ته د سکتورونو او منابعو لارښوونه او رهبري ده. د دې يادونه هم بايد وکړو چې دولت د دغو مداخلو په ترڅ کې بايد لومړی هدفي رجحانات ترتيب او مناسبې وسيلې لکه د مالياتو وضع کول تنظيم کړي او همدا راز د پيسې د عرضې د سود نرخ او د اسعارو د ادارې کنترول په خپل لاس کې واخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې سیاست

د مـلي اقتصـاد په پلان جوړونه کې سیاسـتوال یو لـړ هدفونه ټاکي او د پلیتـوب جواز یې صـادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهـان او پلان جوړونکي ورته عملي حـل لارې لټوي او بالاخره انجنیران او نور مامورین لکه د کرنیزې پرمختیا مامورین یې د پلیتوب ډګر ته سپاري.

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

همدارنګه په مراکش کې د دویم شاه حسن په مشرۍ حکومت مجبور شو چې د ولسي پراخو او توندو لاریونونو له امله، د خوراکي توکو د سب سایدي د ځنډولو فرمان د څو ورځو تر تېرېدو وروسـته بېرته لغو کړي. په هر حال د اقتصاد علم پر دې حکم کوي، چې د کورنې کرنیز سـکتور د ودې یوه لاره هماغه په ښـارونو کې د خوراکي توکو د سـب سایدي الغا ده. ښایي دغه حکم د دې لامـل شي، څـو غاړه یـې د دیکتاتور تر تیغ لاندې راشي، خو کله چـې ټول ولس د حکومت د همداسـې اقدام پر وړاندې په لاریونونو لاس پورې کړي، بیا نو ټول مجبور دي، چې د ولس ارادې ته غاړه کېږدي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پلان جوړونې پروسه

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

پــه لومړي پړاو کې پر ســـياسي رهبرانو لازم دي، چې د پلان هدفونــه تثبيت کړي. لکه څرنګه چــې د هدفونو په بڼه يو شـــمېر يـــې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د اســـتخدام زياتوالی، د عايد د بيا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلې له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عين حال کې ســـياسي رهبران بايــد د هدفونو تقدم او لومړيتوب هم وټاکي. پــه دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهيـــت يوې تابع تــه بيک ورکول کېږي چې هغوی په ټاکلـــو تدبيرونو سره ملي قدامتونو ته رســـېږي. دغــه تدبيرونه چې د هدفونو په وزن او رنګ کې وړاندې شـــوي، پــه رياضيکي بڼه هم بيانېـــدای شي، خو له دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخيســـتل کېږي. تر ټولو معمول يې دا دی چې هدفي زياتوالی په يوه يا څو ټاکلو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زياتوالی، په استخدام کې ۲٪ زياتوالی او داســـې نور او بيا پلان جوړونکي ته امر کيږي چې د ترلاســـه کېدو لارې چارې يې ومومي. بالاخره سياســـتوال کولی شي چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښـــت قايل شي، د بېلګې په ډول پلان جوړونکي ته ووايي چې د اقتصادي ودې او اســـتخدام هدفونه دواړه په دغه پـــړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکي دنـــده له همدغه پړاو څخه پيلېږي، هغه د کميابو منابعو موجوديت ته متوجه کېږي، ګوري چې په اقتصاد کې د بهرنۍ پانګې د سپما، د دولت عايد، صادراتي عايد او د ماهرو او متخصصو کارکوونکو د نسبت اندازه څومره ده. يا په بل عبارت، ټول فزيکي او اداري محدوديتونه يو يو څېړي، دغه محدوديتونه هدف ته د رســـېدو ځواک کموي. تر

(c) ketabton.com: The Digital Library

دې وروســـته پلان جوړونه هدفونو ته د رسېدووســـايلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګې اچونې د پروژو، د قيمت د سياستونو، د پولي او مالي سياست ټاکل او داسې نور. پر دې بنســـټ ښايي داســـې 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 تشويق لامل شي. بالاخره پلان جوړونه ميکانيکـــي پړاو ته رســـېږي. په دغه پړاو کې يو لړ تدبيرونه تـــر لاس لاندې نيول کېږي، ترڅو ملي هدفونه ترلاسه شي. د دغه پړاو پايله د يو پرمختيايي پلان رامنځ ته کېدل دي چې په راتلونکو کې ترلاسه لاندې نيول کېږي.

دربېـــم پړاو د مســـوولو چارواکو له خـــوا د پلان تطبيقول دي. په دغه پـــړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رســـېدلې. د پايلو د راټولولو منظمه کتنه او تحليل يې ښايي په پلان کـــې د بدلونونو لامل شي. د راټولو شـــويو عددونو له مخې نه يـــوازې د فعلي پلان بريالیتوب ټاکل کېږي، بلکې په عين حال کې د راتلونکو پلانونو د طرحې لپاره ښه مواد هم ترلاسه کېږي. بالاخره څلورم پړاو دا دی چې ښايي د پلان په دغه بهير کې څرګنده شي چې کوم هدف ته لږ ارزښت او کوم يوه ته زيات ارزښـــت منل شوی دی. له دې امله کېدای شي، Trade-off يا د يوه هدف له بل هدف سره تبادله صورت ومومي. د بېلګې په توګه، د پلان په بهير کې دا خبره روښـــانه کېږي چې د اقتصادي ودې د هدف په پرتله بايد د استخدام د زياتوالي هدف ته لومړيتوب ورکړ شوی وای.

اوسمهال په مخ پر ودو هېوادونو کې څو کلنه (په معمول ډول پنځه کلن) پرمختيايي پلانونه دود شـــوي دي. د دغـــو پلانونو د تعميـــل لپاره حکومت هـــر کال د کاري بوديجـــې ترڅنګ يوه پرمختيايـــي بوديجـــه هم په پام کـــې نيسي. له عـــادي بوديجې څخه موخه د حکومـــت د تولیزو فعالیتونو تمويل دی، خو له پرمختيايي بوديجې څخه موخه د پرمختيايي پلان د پروژو تمويل وي.

د پلان جوړونې ډولونه (مډل):

پـــه پورتنـــۍ برخه کې د پلانونو د طرحې او ترتيب په تړاو بحث وشـــو، پـــه دې برخه کې پر اقتصـــادي مډلونـــو، چې د پلان جوړونې مرســـتندوی دي بحث کېږي. پـــه دې برخه کې به د پلان جوړونې شپږ مډلونه تشريح شي.

د کينزيونو د ودې مډل

د پلان جوړونې تر ټولو ســـاده او مشـــهور ماډل، د زود- دو مار ماډلونه دي چې په مخکنيو څپرکو کې هم پرې بحث شوی دی.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

$$\Delta y = yt - yt - 1 + \left(1/_{k}\right)$$
$$\Delta kt - 1 = \left(1/_{k}\right) ... \left(it - 1 - akt - 1\right) \qquad (2)$$

یا کولی شو په لاندې بڼه یې ولیکو:

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

په دویمه (۲) معادله کې y له GDP څخه او K د پانګونې له زېرمې، (د استهلاک ونډې په ګډون) ناخالصې پانګونې څخه عبارت دی او k د ســودي پانګې له متزاید نســبت او د پانګونې له موجــودې زېرمــې څخه عبارت دی. t له روان کال څخــه عبارت دی او $(t-1)$ تېر کال دی. دلته د دې اټکل شــوی چې پانګونه ژر ثمر ورکوونکی او یوازې یو کال ته اړتیا لري چې حاصل ترلاســه شي. تــر دغــه ځایه پورې موږ اقتصادي عرضه ولیده چې څېنې اقتصاد د یوه کال په لړ کې څومره تولید درلودلی شي.

د تقاضــا یا د تولید د اســتعمال له اړخه لــه پنځو نورو معادلو څخــه کار اخلو او دغه ټولې معادلې د کینز د ډول پر بنسټ دي.

$$St = Fyt \qquad (4)$$
$$It = St + Ft \qquad (5)$$
$$\mathrm{Mt} = \mathrm{Myt} \qquad (6)$$
$$Mt = Et + Ft \qquad (7)$$
$$Ct = yt - It + Ft \qquad (8)$$

پــه دغــو معادلو کې S له ملي ناخالصې ســپما، F له بهرنۍ ســپما (بهرنۍ مرســتې + بهرنۍ پانګونې)، M له وارداتو، E له صادراتو C له لګښــت f د ســپما له وروستني تمایل او m د وارداتو له وروستني تمایل او t له روان کال څخه عبارت دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ذات البيني صنايعو ماډل (ډول)

تحليل – د حاصل لګښت Input-output analaysis

د کينز مکرو اکونوميکي ماډل د اقتصادي سـکتورونو يعنې کرنې، صنعت او خدمتونو په تړاو بشـپړ تشريحات نه لري. د مکرواکونوميکي تعادلاتو د رامنځ ته کولو په موخه د يادو سـکتورونو ترمنځ د اړيکو څېړل د پلان جوړونې لپاره مهم ګڼل کېږي. هغه وسـيله چې د همداسـې اړيکو د تحليـل لپاره وجود لري، د حاصل د لګښـت تحليل دی؛ دغـه ډول (مډل) يو جدول لري چې د سـکتوري اړيکو ښـودونکی او د امريکا پـه اقتصاد کې د نورو اقتصادي اړيکـو په پار تر دويمې نړيوالې جګړې وروسـته د (Wassily Leantief) په وسـيله طرح شوې ده. له ده سره هممهاله يو روسي اقتصاد پوه (Leonid Kantorovid) په مسـتقله توګه همداسې يو جدول د روس د اقتصاد لپاره ترتيب کړی. دغه جدول په اصل کې د حاصل بهير له يوه صنعت نه بل ته يې او وروسـتنی کاروونکـی (اسـتعمالوونکی) (مصرفوونکو، پانګه اچوونکو او صادروونکو) ته ښـيي. همدا راز د ياد جدول، يوه سـاده بڼه د اومو توکو، صنعتي مصرفي توکو، د مولد صنعتي اجناسـو او د خدماتي سـکتورونو ترمنځ اړيکې جوتوي. په حاشـيه کې کتارونه، توليدوونکي سکتورونه (فروشات) ښيي او په ستونونو کې پېرېدونکي يا کاروونکي ښودل شوي دي. د بېلګې په توګه، د اومو توکو سکتور په لومړۍ حاشيه کې، کرنه، معادن او ځنګلونه ۲۰ ميليونه ډالره توکي توليد کړي چې په خپله په سـکتور کې په مصرف رسـېږي. دغه سکتور ۷۵ ميليونه ډالر مواد توليد کړي او هغه يې پر مصرفي صنعتي سـکتور باندې پلورلي دي. همدارنګه ۵۰ ميليونه ډالر نور يې د مولده اجناسـو پر صنعتي سـکتور پلورلي، خو د خدمتونو پر سـکتور يې هېڅ شی نه دي پلورلي. دغه منځنۍ ګټې اخيستنې ټوله نژدې ۱۴۵ ميليونو ډالرو ته رسېږي (۵ ستون) او د دغو اجناسو د وروستني توليد بيه (دهغوی د ارزښت تر زياتېدو وروسته) ۲۵۵ ميليونو ډالرو ته رسېږي. په دې توګه د ياد سکتور د توليد ټول ارزښت ۴۰۰ ميليونه ډالر ټاکل کېږي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

مومي. پر دې بنسټ د لګښتونو (کاست) دغه یوواري تصویر د اقتصاد پوه لپاره د تولید تابع یو ثابت ضریب (کووفیسینت) ګرځي. یعنې د دې شودنه کوي چې په هر صنعت کې مصرف (ګټه اخیستنه) او کاست (د تولید مصرف) باید د تولید په تناسب اضافه شي. پورتنی جدول د (Mstrix) پر نسبتونو بدلېدای شي او په دې صورت کې د حاصل مصرف د ضریب (کوونیسینت) په نامه یادېږي. دغه چاره په بعدي جدول کې ترسره شوې ده. په مخکني جدول کې هر ستون د حاصل پر مجموعه وېشل کېږي. لکه څرنګه چې دویم ستون د مصرف د صنعتي اجناسو لپاره د مصرف یو نسبت داسې اټکل کوي:

د تولید هر واحد د لومړنیو اجناسو لپاره ۰٫۲۵، د مصرفي صنعتي اجناسو لپاره ۰٫۱۰، د تولیدي صنعتي اجناسو لپاره ۰٫۰۵ او د خدمتونو لپاره د ۰٫۴۰ په اندازه مازاد ارزښت خلق کوي.

دغه ضریبونه چې د (A-Matrix) په نامه یادېږي، کولی شي، د هر سکتور لپاره د تولید د توابعو د یوې ډلې په توګه لکه څرنګه چې په ستونونو کې ښودل شوی، وپېژندل شي. د ثابت تولید دغه توابع د لیونتیف تولید د تابع په نامه هم یادېږي. دا حاصل د مصرف (Matrix) عناصر او اجزاء د (aij) نښې په وسیله ښودل کېږي چې i له کتار (حاشیه) یا لګښت څخه استازیتوب کوي او j د ستون لپاره کارول شوی دی. په دې توګه، a_{12} د لومړنیو موادو حاصل دی چې د مصرفي جنس د في واحد په تولید کې کارېږي؛ یعنې ۰٫۲۵ په داسې حال کې چې a_{43} د خدمتونو واحد ۰٫۲۰ ده چې د تولید د یوه صنعتي جنس د تولید لپاره کارېږي.

د ضریبونو ماتریکس Coefficient Marix

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لیونتیف ماترکس د لاندینۍ ستونزې د حل لپاره په داسې بڼه کارول کېږي: پلان جوړونکی د پنځو کلونو لپاره د یوې اقتصادي ودې په هدف د وروستنیو اجناسو اټکل کوي. یعنې هغه اجناس چې د لوړ عاید له مخې د مصرفوونکو، پانګه اچوونکو، حکومت او بهر له خوا غوښــتل کېږي. تر دې وروســته د دې اټکل کېږي چې د هر ډول جنس د تولیــد لپاره څومره منځنیو تولیداتو (اومه نیمه کاره) ته اړتیا شته؛ کله چې کېدای شي، د دغه ډول تولیداتو مقدار اټکل شي، نو په هره څانګه کــې د اړتیــا وړ پانګې د مقــدار اټکل هم کېدای شي. دغه مســئله د پرمختیا د پلان زړه جوړوي. اوســمهال د متریکسي معادلو پر بنســټ د هر جنس د تولید هغه لازم مقدار ټاکل کېږي چې په نورو جنسونو کې په کار وړل کېږي او بالاخره د کار ټمام اجناسو په بڼه راڅرګندېږي. دغه بیانیه د روسیې او چین د پلان جوړونې بنسټ جوړ کړی و او د مادي بېلانسونو یا (Materials balance) په نامه یادېدل. د بېلګې په توګه، زموږ د پام وړ څلور جنسونو کې د هر جنس لازم مقدار چې په وروستني تولید کې یې ونډه لرلې ده، د لاندینیو معادلو په مرسته ښودل کېږي:

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

کلــه چې د هــر جنس د تولید لازم مقدار د تولید له ظرفیــت سره پرتله شي، نو دغه پرتلنه د تولیــدي ځواک یوه ازموینه وي. یا په بل عبارت، کتل کېږي چې آیا ظرفیتونو له نویو پانګونو سره جوخــت پراختیا موندلې؟ په دې صورت کې د پانګونې مقدار باید د ســپما (پس انداز) او بهرنۍ پانګونــې سره پرتلــه شي. همدارنګه کارګر او مهارتونو ته یې بایــد پاملرنه وشي او بالاخره د هغو طبیعــي سرچینو کتنه هم باید وشي چې تولیدات ورته اړین ګڼل کېږي. د بېلګې په ډول، د بشري ځواک پلان جوړونکي باید پر دې خبر وي چې د اجناســو د هرې څانګې د تولید لپاره د څو نویو کارګرانــو کوم ډول مهارتونــو ته اړتیا لیدل کېږي؟ باید یادونه وکړو، دغه ماډل اوســمهال د پلان جوړونې تر ټولو بشپړه بېلګه ده؛ دغه ډول د یو لړ مثبتو اړخونو د لرلو ترڅنګ، ځېنې نیمګړتیاوې هم لري. لومړی دا چې په تولید کې شــایي د ضریب فرضیه یا د لازمو عواملو ثابت کووفیســنیت صدق و نه کړي؛ ځکه د تولید عوامل له یو بل سره د تعویض وړ دي او کولی شــو، پانګه د کارګر پر ځای وکاروو او یا دا چې د نفت انرژۍ پر ځای د ډبرو له سکرو یا ابي برېښنا څخه ګټه واخلو. دویم دا چې په دغه ماډل کې تکنالوژیکي ابداعات ثابت نیول شــوي دي، په داســې حال کې چې هر ابداع د لیونتیف په جدولي مډل (ډول) کې بېلو ضریبونو ته اړتیا لري. دریم، په دغه ډول کې، د مقیاس یا کتلوي یا ثابتو ضریبونو سپما ته پاملرنه نه شي کېدای؛ ځکه چې د تصدۍ پراخېدل او

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د ټولنیزې محاسبې مټریکس (Socual Accounting Matrix (SAM

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځکه چې زیاتو عددونو او جدولونو ته اړتیا لري.

خطي پروګرام جوړونه Linear Programnming

د حاصل د لګښــت تحلیل هغې پوښــتنې 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 پوښــتي چې ټاکلې سرچینه څرنګه وکارول شي، ترڅو په پراخه کچه خپلو هدفونو ته ورسېږو.

په بل عبارت، موږ غواړو له سرچېنو څخه د ګټې اخیستنې پر ځای، له هغوی څخه په مطلوب او یــا اوپتیــمال ډول ګټه واخلو چې د خطي پروګرام جوړونې تخنیک همدغه پوښــتنې ته ځواب وایي. د خطي پروګرام جوړونې په زیاترو برخو کې د حاصل او لګښــت تحلیل تر بحث او ارزونې لاندې نیسي؛ یعنې په دې ډول کې هم د حاصل د لګښــت له عین تابلو څخه کار اخیســتل 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 لګښت او د مټریکسونو په تحلیل کې، هدفونوته د ځانګړو ارزښتونو په توګه یوه معنا ورکول کېږي؛ په داسې حال، کې چې په خطي پروګرام جوړونه کې د رفاء له یوې تابع یا افاقي تابع څخه ګټه اخیســتل کېږي. یوه افاقي تابع هغه الجبري جمله ده چې د هدف لپاره یو متغییــر 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 ارزښــت پر قضاوت لاس پورې نه کړي، بلکې دغه قضاوت سیاســت پوهانو ته پرېږدي؛ د بېلګې په ډول: ښایې د حکومت له اړخ درې هدفونه مرجح وګڼل شي:

(۱) د مــلي عایــد زیاتوالی (۲) د کار موندلو ځــای او (۳) د وګړو د ۴۰٪ بېوزلې طبقې د عاید زیاتوالــی. موږ دغه هدفونــه د (G1,G2,G3) په نامه نوموو. د بېلګــې په ډول، G1 ته یو فرضي ارزښت یا وزن ورکول کېږي. که G2 یا د کار موندلو ځای، چې نوي استخدام شویو کارګرانو ته د ورکړل شــوي اُجرې له مخې اندازه کېږي، نیم یعنې ۰,۵ وزن ورکړل شي او که G_3 تر ټولو بېوزلې طبقــې ۴۰٪ تــه د لومړۍ هدف یا د ملي عاید د زیاتوالي ۷۵٪ ارزښــت ورکړل شي، نو زموږ آفاقي تابــع له: $G_1+0.5G_2+0.75+G_3 \quad W=W_1G_1+W_2G_2+W_3G_3=$ څخه عبارت ده او W د هر هدف وزن ښــيي. دغه پروګرام د هماغو فعالیتونو د تولید مقدارټاکي چې د افاقي تابع ارزښــت اعظمي حد ته رسوي. دغه د اعظمي حد ته د رسولو پروسه، له دوو محدودیتونو سره مخامخ ده؛ لومړی: د هــر جنس تولید باید د لیونتیف د حاصل د لګښــت د مټریکس اړیکې تأمین کړي؛ یعنې په دغه صــورت کې، هغه اجناس تولیدېږي چې د بېوزلې طبقې د اســتخدام او عایــدو په زیاتوالي کې د چټکې ودې لامل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د سنجش وړ ټولیزو تعادلونو ډولونه
(Coputable General Equilibtiun Model (CGE

د خطــي پروګرام کارونه په هغو حالاتو کې مناســبه ده، چې پلان جوړونه د تولید په پرېکړو او بیو کې د یاد وړ 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 مډل کارونه ډېره ګټوره نه ده. پر بازار متکي د متقابلو اړیکو د ښودلو او د اقتصادپوهانو د موافقو پرېکړو د اتخاذ په پار د محاسبې وړ ټولیز تعادل ډولونه رامنځ ته شوي دي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پروژو ارزونه Project Appriasal

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

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

فعلي ارزښت Present Value

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

CCR=Benefit – Cost Ratio

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

فرصتي لګښتونه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرصتي کاســت (له لاســه وتلي ګټې) یا د هر هغه جنس ګټې چې وارد یا صادرېږي، باید د هغه اسعارو له مخې، چې پکې مصرفېږي او یا ترې لاسته راځي، وسنجول شي. د بېلګې په توګه، هغه مالوچ چې په نساجي فابریکه کې ترې کار اخیستل کېږي، کېدای شي د صادراتو لپاره هم استعمال شي او اســعار ترې ترلاســه شي نو د دغه مالوچ فرصتي لګښتونه د اسعارو هغه مقدار دی چې له صادراتو څخه ترلاسه کېدلی شوای. که په فابریکه کې تولید شوی رخت د منسوجاتو واردات بدل کړي، نو د داخلي نساجي فابریکې د کار تر پیلېدو وروسته، د منسوجاتو د وارداتو د کښت له درکه د اسعارو سپما، له فرصتي لګښتونو څخه عبارت ده.

تمثیلي قیمتونه Shadow Prices

د اجناســو او خدمتونو هغه لګښــتونه چې د ټول اقتصاد لپاره اټکل کېږي تمثیلي قیمتونه او ټولنیــز فرصتي لګښــتونه نومول کېږي. د دغو برخو لومړنی اټــکل د هغو قیمتونو له مخې ترسره کېږي، چې د ځمکې، کار، پانګې او اســعارو لپاره په بازار کې ټاکل کېږي، خو ډېر نور لاملونه هم شته چې ټولنیز فرصتي لګښتونه او د بازار د بیو ترمنځ توپیرونه رامنځ ته کوي. د بېلګې په توګه: بېلابېلې ســب ســایدۍ، د حداقل اُجرو انحصاري ځواک، د ســودي نرخ کنترول، وارداتي تعرفې او ونډې، د بیو کنترول او داســې نور. پر دې بنســټ، د پورتنیو عواملو په پام کې نیولو سره د تمثیلي بیو د موندلو په پار باید د بازار بیې تعدیلې شي. د بېلګې په ډول، که دولت د حداقل اُجوره لپاره معیار ټاکلی وي، نو زموږ په بېلګه کې د نســاجۍ فابریکه ښایي د کارګرانو د فرصتي لګښتونو په پرتله لوړه اُجري کارګرانو ته ورکړي.

په هر اقتصاد کې بیا په ځانګړې توګه د هرې اقتصادي ځانګې په سکتور کې دغه تمثیلي بیې باید په جلا توګه تحقیق او وټاکل شي. دا د اقتصادي پلان جوړونکې دنده ده چې د ریسرچ څانګې یې دغه بیې معلومې کړي. د دغو بیو په ټاکلو سره پلان جوړونکي کولی شي، تولیدي منابع په ښه بڼه تعبیه کړي او په دې توګه تثبیت شوو ملي هدفونو ته ورسېږي.

پــه لنډه توګــه باید یادونه وکړو چــې د فرصتي فعلي لګښــتونو او تمثیلي بیــو څخه په ګټه اخیســتنې سره کولی شــو، له اقتصادي پلوه د یوې پروژې ارزونه ترسره کړو. په عین حال کې دا هــم بایــد له پامه و نه غورځوو چې د اقتصادي پرمختیا په کتابونو او نړیوال بانک په رپوټونو کې د پروژې له دریو ارزونو څخه چې په لاندې توګه دي، نوم اخیستل شوی دی:

۱- **د پروژو د سوداګرۍ ارزونه یا Commercial Project Appraise:** په دغه ارزونه کې یوه تصدۍ د بازار د مروجه قیمتونو له مخې خپله پانګونه تحلیلوي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ارزونې څخه موخه د پروژې په تحليل کې له فرصتي لګښــتونو او ټمثيلي بيو څخه ګټه اخيســتنه ده چــې هدف يې باکفايته اقتصادي وده او په اقتصاد کــې له کميابو عواملو او منابعو څخه کار اخيستل دي. دغه ارزونه د پلان جوړونکو له خوا د پلان په ترتيب کې ترسره کېږي.

۳- **د پروژې ټولنيزه ارزونه:** په ټولنيزه ارزونه کې هم له فرصتي لګښــتونو او ټمثيلي بيو څخه کار اخيســتل کېږي او هم د عايد د تر ټولو مناســبې وېشــنې په پار د رفاهيت وزنونه د پروژو او پلانونو په ترتيب کې د کار اخيستنې وړ ګرځي.

نيوکې

بايد يادونه وکړو، چې د يوه پلان په ترتيب کې د پورتنيو ارزونو ډولونه په وروستي پړاو کې د اړوندو عددونو او کووفيســينتونو په سموالي پورې تړلي دي او د دغو ضريبونو حداکثر برخه ثابت فرض کېږي. دغه لړۍ په ســکتورونو کې د توليدي پروســې په بهير کې کوم تکنالوژيکي تغيير نه رامنځ ته کوي. له بلې خوا دغه عددونه او ضريبونه تر ډېره بريده د صنايعو د دريو تر پنځو کلنو تېرو تجربو څخه ترلاســه کېږي. په داســې حال کې چې د پلان جوړونې اصلي دنده په راتلونکي کــې اقتصــادي تبديلات او اجراآت دي. له دې امله د دغې موخې لپاره تر پلان مخکې له ضريبونو څخه کار اخيســتنه ډېره ګټوره نه ده؛ په دې توګه بايد له پلان جوړونې سره ســم پکې نوی والی رامنځ ته شي.

په هر ســکتور او تصدۍ کې د توليد تابع يوازينۍ فرضيه ســتره تجمع په يو قالب کې ســاده کــوي، خو د دغه تخنيک عملي تطبيق د حاصل مــصرف د تخنيک له محدوديت سره مخامخوي. پــه ځانګړې توګه دغه موضوع تر ډېره حده، په بېلابېلو صنايعو کې د اســتخدام په تړاو له زيات ارزښــت څخه برخمنه ده ځکه چې ځينې صنايع د اســتخدام پراخه او زياته وړتيا لري او که د يو ســکتور ټول صنايع په يو قالب او يا د يو تخنيک له مخې ارزول کېږي، نو د مختلف شــکلونو او بېلابېلو توليدي توابعو درلودونکو صنايعو بېلابېل اثرات پټ پاتې کېږي. بايد يادونه وکړو چې دغه ستونزه د تخنيک له انتخاب او متناوبو ضريبونو څخه په ګټې اخيستنې سره د خطي او غيرخطي پروګرامونــو له لارې حلېداى شي، خو په عمل کې دغه مډلونه د پيچلو کړنلارو او زياتو احصاييوي معلوماتو په وړاندې کولو سره د مخ پر ودو هېوادونو له واک څخه لوړ دي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

څخه چې 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 اکونومکي (Harrod-Doomar) له بنسټيزو تخنيکونو او مډلونو او د حاصل او مصرف له ساده مډلونو څخه کار اخلي، خــو ځينې يې د ســايوي محدودو وجوهــو په تعبيه کې کار ترې اخــلي، ګواکې چې د پروژې له ارزونې څخه اســتفاده کوي. خو په هر صورت دغه درې طريقې له عملي او علمي پلوه له يو بل سره اړيکــې لــري. لکه څرنګه چې د مکرويک ماډلونه پراخه ســتراتيژي 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 ګده سره په کار يوړل شي او تر منځ يې نژدې اړيکې وي، په هغومره کچه د پلان جوړونې بريا ډېره وي.

د يــو مــخ پر وده هېواد لپــاره د پلان جوړونې د يو خاص ماډل غــوراوي بايد په تقليدي بڼه تــرسره نه شي. لکه څرنګه چې ښــکاره ده، يو مــاډل 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 پايلې ولرلی شي. د مخ پر ودو هېوادونو تر ټولو لويه ســتونزه دا ده چې د پلان جوړونې د فني پرسونل د کموالي، د احصاييې قلت، د اقتصادي رښتينی جوړښت د ناڅرګندوالی له امله په تقليدي بڼه د هدفونو پر ټاکلو لاس پورې او د نورو هېوادونو ماډلونه يې په کار وړي. دا ســمه ده چــې د هماغو هېوادونو کارپوهانو (د افغانســتان په پــلان جوړونه کې روسي، امريکايي او يا هندي مشــاورينو) په خپلو هېوادونو کې چې بېل اقتصادي شرايط لري، تجربوي پلان جوړونه نه لــري، خو دا په دې معنا نه ده چې هغوی په افغانســتان کې د پــلان جوړونې لپاره هم پراخ ليد ولري، دودونه، عنعنې، د منابعو محدوديتونه، د ګواښونو منل او د افغانستان د حکومت کړنې او داســې نور وپېژني. له دې امله توصيه کېږي چې پر کورنيو پلان جوړونکو او فني پرســونل باندې بايد ډېر باور وشي او د بهرنيانو په پرتله نظريو ته يې ارزښــت ورکړل شي. خو په تاســف سره بايد ووايو چې د افغانستان د تېرو دورو په پلان جوړونه کې هغه څه چې د مستراالف او يا موسوچ له خوا څرګندېده، ان د هغوی بې بنســټه ويناوو او خبرو ته هم د کورني کارپوه د علمي او نظرياتي فورمولونــو په پرتله ډېر ارزښــت ورکول کېده او د پلان دوزير او نــورو دولتي چارواکو له خوا به منــل کېدل. له دې امله دا بې ځايه نه وه چــې دغه پلانونو دتوقع پايلې نه درلودې؛ ځکه هغوی (کارپوهان) نه يوازې د هېواد له وضعې څخه ناخبر وو، بلکې دغه مهال يې په ډېره هوښيارتيا 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 صادرېدله، او يا په باغ بالا کې د انټرکانيننټل هوټل ودانۍ چې تر دې ډېر لوړ و، چې يو عادي افغان پکې پښه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

په زیاترو وروســته پاتو هېوادونو کې په وروســتیو څو لسیزو کې پلانونه خپل واقعي هدفونو ته نه دي رســېدلي. د پلانونو د رســمي خپرونو او واقعیتونو ترمنځ توپیر ډېر زیات دی. که څه هم د دغــو پلانونــو د زیاترو هدفونه، د بېوزلۍ د عاید په وېــش کې د ناانډولۍ د کچې راټیټول او د بېــکارۍ کنټرول و، خو په زیاترو مخ پــر وده هېوادونو کې دغه پلانونه د نورو ناورینونو د رامنځ ته کېدو لامل شــول. په همدې حال په افغانســتان کې هم لکه څرنګه چې لاندیني تشریحات یې ښــودنه کوي، د پلان جوړونې هدفونه لکه څرنګه چې یې وړاندوینه شــوې وه، ترلاســه نه شول، د کابل ښــار اطراف ته په کتو او ښــارونو ته د اطرافیانو کډوالېدل کابل ښار یې داسې پراخه کړه، چې یاد ښــار د لویدیځ، ختیځ، شــمال او جنوب له لوري دومره پراختیا موندلې چې نا آشــنا سړي ته ډېره ګرانه ده چې د کابل پخوانی ښــار ومومي. د کابل په بېلابېلو ســیمو کې د هغو بیکارانو چې ســهار وختي د ورځې تر نیمایي د کار د پیدا کولو لپاره انتظار کوي، د یو ځای کېدو ســیمې جوړې شوې چې تر ټولو مهم یې: سرای غزني، دهمزنګ، سرچوک، پارک زرنګار، د حاجي یعقوب څلورلارې، د شــهر آرا بازار او داســې نورې سیمې دي. د دغو بیکارو کسانو څلورمه برخه، له دې پرته چې د ورځې کومه دنده ومومي، ورځې بیکاره او وږي تېروي او ســبا ته د بیا لپاره همدغې ســیمې ته راځي. دغه وضع پــه هېڅ صورت د پلان له بریالیتوب څخه اســتازیتوب نه کوي. لکه څرنګه چې لیدل کېږي د بیکارانو یوه بله اضافي ډله د ۱۲ ټولګي فارغان جوړوي. په افغانستان کې ځمکني اصلاحات پیل شــول، خو زموږ بزګران د کرکیلي لپاره، بزغالۍ، کوډ، غوایي او کافي اوبه نه لري. نو دغه بزګر د اوبو او یوې ګولې ډوډۍ د پیدا کولو لپاره خپله ځمکه او پټۍ پرېښودو او د خپلې کورنۍ له نورو غړو سره د سرچوک د بیکارانو له ډلې سره یوځای شول چې د ورځنۍ اُجرې استخدام لپاره له سهاره تر ماښامه په انتظار کې تېروي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تګلارو تضادیې له پامه غورځول شوی و.

۲- **د کافي او د اعتماد وړ دیټونو نشتوالی:** دا ښکاره خبره ده، چې د بل هرڅه په څېر احصایې هم په مخ پر ودو 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 مډلونو 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 ودو 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 بیې د زیاتېدو له امله، زیاتره مخ پر ودو 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 وده هېوادونه تر کومه بریده د خپلې پلان جوړونې په برخه کې له نړیوالو اقتصادي ناسمتیاوو 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 کړی 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 پلیتابه ډګر ومومي.

۴- **موسساتي کمزورتیا:** په زیاترو مخ پر ودو 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 ځېنې 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

تر یوه حده له بېځایو 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 ګټیو (د لوړو څوکیو نیول یا په اوسني دنده پاته کېدل) ته لومړیتوب ورکول، فساد او بډه اخیستنه او داسې نور عوامل هغه څه دي چې د اقتصادي پلانونو تطبیق او پلیتابه 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 لړ 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 رنګه کاغذونو پر مخ په ښایسته بڼه چاپېږي، خو تطبیق یې د هغو لاملونو له امله چې مخکې موترې 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 پلیتابه کې کلک هوډ او پوره ژمنتیا ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دریېیم څپرکي لنډیز

اقتصادي پلان جوړونه:

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

د بازار د اقتصاد د ماتې لاملونه:

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

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

ملي پلان جوړونه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې سیاست:

د مـلي اقتصـاد په پلان جوړونه کې سیاسـتوال یو لـړ هدفونه ټاکي او د پلیتـوب جواز یې صـادروي. د دې ترڅنګ اقتصادپوهـان او پلان جوړونکي ورته عملي حـل لارې لټوي او بالاخره انجنیران او نور مامورین لکه د کرنیزې پرمختیا مامورین یې د پلیتوب ډګر ته سپاري.

د پلان جوړونې پروسه:

د پلان جوړونې پروسه څلور پړاوونه لري:

پـه لومړي پړاو کې پر سـیاسي رهبرانو لازم دي، چې د پـلان هدفونه تثبیت کړي. لکه څرنګه، چـې د هدفونو په بڼه یو شـمېر یـې د ټاکلو موخو لپاره لکه: د اسـتخدام زیاتوالی، د عاید د بیا وېش اقتصادي ودې، د مطلقې بېوزلۍ له منځه وړلو او داسې نورو لپاره څرګندېږي. په عین حال کـې، سـیاسي رهبران باید د هدفونو تقدم او لومړیتوب هم وټاکـي. په دې توګه پلان جوړونې ته د رفاهیت تابع ته څو ورکول کېږي، چې هغوی په ټاکلو تدبیرونو سره ملي قدامتونو ته رسـېږي. دغـه تدبیرونه چې د هدفونو په وزن او رنګ کې وړاندې شـوي، پـه ریاضیکې بڼه هم بیانېدای شي، خـو لـه دغې کړنلارې څخه کمه ګټه اخیسـتل کېږي. تر ټولو معمـول یې دا دی، چې هدفي زیاتوالـی په یوه یا څو ټاکلـو هدفونو کې ثبتېږي؛ لکه: په GPD کې ۵٪ زیاتوالی، په اسـتخدام کې ۲٪ زیاتوالی او داسـې نور او بیا پلان جوړونکي ته امر وشي، چې د ترلاسـه کېدو لارې چارې یې ومومي. بالاخره سیاسـتوال کولی شي، چې په هدفونو کې رجحاناتو ته په ارزښـت قایل شي، د بېلګې په ډوله پلان جوړونکي ته ووایي، چې د اقتصادي ودې او اسـتخدام هدفونه دواړه په دغه پـړاو کې ځای پر ځای کړي. د پلان جوړونکی دنـده له همدغه پړاو څخه پیلېږي، هغه د کمیابو منابعو موجودیت ته متوجه کېږي، ګوري چې په اقتصاد کې د بهرني پانګې د سپما، د دولت عاید، صادراتي عاید او د ماهرو او متخصصو کارکوونکو د نسبت اندازه څومره ده. یا په بل عبارت، ټول فزیکي او اداري محدودیتونه یو یو څېړي، دغه محدودیتونه هدف ته د رسـېدو څواک کموي. تر دې وروسـته پلان جوړونه هدفونو ته د رسـېدو وسایلو او لارو چارو ته متوجه کېږي. د بېلګې په ډول، د پانګه اچونې د پروژو، د قیمت د سیاستونو، د پولي او مالي سیاست ټاکل او داسې نور. پر دې بنسټ، شایي 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 میکانیکـي پړاو ته رسـېږي. په دغه پړاو کې یو لړ تدبیرونه تـر لاس لاندې نیول کېږي، ترڅو ملي هدفونـه ترلاسـه شي. د دغه پړاو پایله د یو پرمختیایي پـلان رامنځ ته کېدل دی، چې په راتلونکي کې ترلاسه لاندې نیول کېږي.

دریـم پړاو، د مسـئوولو چارواکو له خوا د پلان تطبیقـول دي. په دغه پړاو کې لا هم د پلان جوړونکي دنده پای ته نه ده رسېدلې. د پایلو د راټولو منظمه کتنه او تحلیل یې شایي په پلان کې

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پلان جوړونې ماډلونه:

په لاندې توګه دي:

۱. د کینزیونونو ماډل.

۲. د صنایعو ذات البیني ماډلونه.

د ټولنیزې محاسبې متریکس (Socual Accounting Matrix (SAM:

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

خطي پروګرام جوړونه Linear Progranming:

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

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

۱. د پلان او د پلان د تطبیق نیمګړتیا.

۲. د کافي نه اعتماد وړ ریټونو نشتوالی.

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

۴. موسساتي کمزورتیا.

۵. د سیاسی غوښتنې نشتوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېيم څپرکي پوښتنې

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

۲. د بازار اقتصاد د ماتې لاملونه واضح کړئ؟

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

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

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

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

۷. خطي پروګرام جوړونه له بېلګې سره توضیح کړئ؟

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

پراختیا او له کاري پلان څخه ګټه اخیستنه

ټولیزه موخه:

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کاري پلان پراختیا او ترې ګټه اخیستنه

Work planning: Developing and Using Work Plan

کاري پلان څه شی دی؟ What is work plan?

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

کاري پـلان (چې عملیاتي هم نومول کېـږي) له اوږد مهاله پلان څخه بېل پلان دی. دغه پلان هـم د مشـخصو فعالیتونو د تـرسره کېدو په پار یوه ټاکلې موده (چې له یـوې اونۍ تر یوه کاله پورې وي) په بر کې نیسي. کاري پلان د پلان شویو فعالیتونو د تطبیق په بهیر کې کله کله بیاکتنې تـه هم وړاندې کېږي. اوږدمهال پلان باید هغه ځای چې موږ غواړو ورته ورسـېږو او د رسـېدو میتودونه یې توضیح کړي. یو شـمېر اداري د اوږدمهالې پروسـې په بهیرکې موخې پلانوي، پرمختیا او وده ورکوي.

کاري پلان د پروګرام له موخو سره پیلېږي

Objectives working begings with programs's

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

جوتېدای شي؟

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

د کاري پلان چمتووالی Getting ready for work planning

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

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

په هغه صورت کې، چې 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 جزییاتو په دننه کې، چې د پروګرام د مقاصدو لپاره ترسره کېږي، سوچ وکړئ او ممکن لاندینیو پوښتنو، په ترسره کېدو کې له تاسې سره مرسته وکړي:

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

– څوک دغه فعالیتونه ترسره کوي؟

– فعالیتونه څه وخت پر مخ وړل کېږي؟

– کومو منابعو ته اړتیا لیدل کېږي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

له بېلابېلو کاري پلانونو څخه د ګټې اخیستنې تخنیک او وسایل

Tools and Techniques-use of variations work plan

د حالاتو د تغییر په موخه د کاري پلان جوړول:

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

د کاري پلان جوړونې د پروسې پیل:

یو مدیر په پیل کې باید لاندې پوښتنې مطرح کړي:

- کــوم فعالیتونــه ډېر مهم او ارزښــتناک دي؟ (که دغه فعالیتونه ترسره نــه 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 کســان، د کومو مهارتونو له مخې او په څومره موده کې کولی شي، دغه فعالیتونه په سمه توګه ترسره کړي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

– لګښتونه به يې څومره وي؟ او ايا منابع د لاسرسۍ وړ دي؟

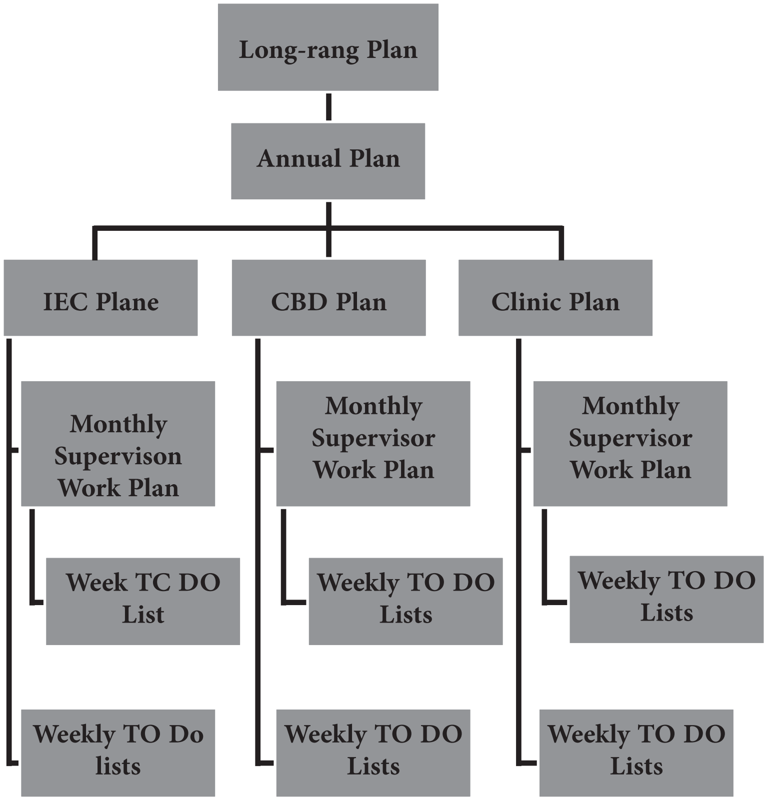
د کاري پرمختګ د څېړلو په موخه له کاري پلان څخه کار اخيستنه

Work Plans can be used to Monitor Progress

کاري پــلان داســې موقع برابروي، چې لــه کاري پلان سره ترسره شــوي فعاليتونه پرتله کړي؛ همدارنګه د دې لپاره هم فرصت راکوي، چې د پلان او اجراشويو فعاليتونو د موجود توپير لاملونه او دا چې آيا د ترسر شــويو 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 توګه ويلی شو، چې تاسې او همکاران مو بايد کاري پلان د څېړلو لپاره وکاروئ.

کاري پلان څرنګه بايد په بېلابېلو سطوحو کې سره ترتيب شي؟

How Work Plans at different levels fit together



(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

کاري پلان جوړونه زیاتې ګټې په بر کې لري:

– د ګروپي او همکارۍ فضا رامنځ ته کوي.

– کارکوونکي پر دې پوهېږي، چې کوم کار د کوم کس له خوا ترسره کېږي.

– د هدف د ترلاســه کولو په موخه کارکوونکي د ســتونزمنو چارو ترسره کېدو ته تشــویق او هڅول کېږي.

– هغو کارکوونکو ته احساس وربښل کېږي، چې خپلو موخو او هدفونو ته رسېږي.

– د یــوه داســې فارمټ رامنځ تــه کول، چې د تغییراتــو لپاره ګټور انعطــاف پذیر او ځواب ورکوونکی وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

کاري پــلان د پروګرام یا ادارې پــه ټولو برخو یا څانګو کې د پلان شــویو فعالیتونو محتاطانه بیاکتنې ته اړتیا لري.

د کاري پلان په وســیله له موجودو منابعو سره د حساب، اختصاص، د لومړیتوبونو د تشخیص وړتیا زیاتېږي. کاري پلان له تاسې سره مرسته کوي، چې د خپلې ادارې یا پروګرام مقاصد وټاکئ او دا هــم جوته کړئ، چې په همدغه ټاکلې موده کې ترسره کېږي او کنه؟ همدارنګه د دې موضوع تحلیــل، چې ستاســې اړینې دندې څه وخت سرته رســېږي او دغه پروســـه لــه کارکوونکو سره د فعالیتونو او د وخت په تنظیم کې ډېره مرسته کوي. مدیران باید خپلو کارکوونکو ته وخت ورکړي، ترڅو هغوی داســې کاري پلان جوړ کړي، چې ډاډ ترلاســه شي، ټــول فعالیتونه په بر کې نیسي او هېڅ فعالیت له پامه نه دی غورځول شــوی او په پای کې مدیران د کاري پلان په تړاو باید جدي پاملرنه ولري.

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

د پروګرام د څېړلو لپاره د کاري پلان کارول

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پروګرام د ارزونې لپاره د کاري پلان کارونه
Using work plans to evaluate your program

د پروګرم ارزونه د یوه یا دوو کلونو په لړ کې ترسره کېږي. او یا هم د عملیاتي کال په وروستیو کې صورت نیسي. د ارزونې تر ټولو مهم هدف دا دی، چې آیا پروګرام او پلان ټاکل شوې موخې ته رسېدلی او د دغه پروګرام ځانګړي فعالیتونه د هدف د ترلاسه کولو په برخه کې ونډه لرلې ده او کنه؟ همدارنګه ارزونه دا موضوع څېړي، چې آیا منابع په اغېزمنه او باکفایته توګه مصرف شوي او کنه؟ چې د کاري پلان له درلودلو پرته دغو پوښتنو ته د ځواب 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 پروګرام یا هغه هدفونه چې د ادارې له خوا ټاکل شوي وو، ترلاسه شوي او کنه؟

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

د پلان جوړونې دوره The planning cycle

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

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

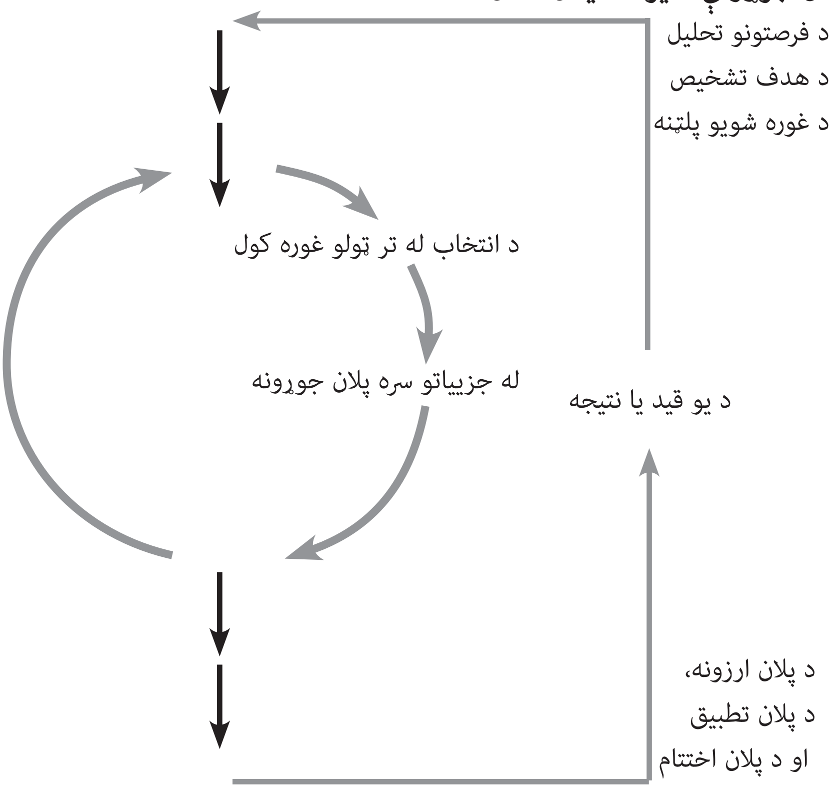
د پلان جوړونې د دغې دورې کارونه تر یوې ځانګړې پېچلې مرحلې پورې ستاسې د پروژوي چارو له تنظیم او پلانولو سره مرسته کوي. خو دغه چاره بیا هم تر ډېره بریده په شرایطو او حالاتو پورې تړلې ده، څکه چې په پروژو کې ډېر کسان په اوږدمهاله توګه برخه اخلي او همدارنګه تر ډېره حده له رسمي کړنلارو او میتودونو څخه کار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

(c) ketabton.com: The Digital Library

وسایل څرنګه وکارول شي How to use tool؟

دا به غوره وي، چې پلان جوړونه د یوه سـایکل په بڼه نه بلکه دیوې مسـتقیمې پروسـې په بڼه په پام کې ونیسو. تاسې پروسه باید یو وار وارزوئ؛ که څه هم ممکن کوم څه، چې تاسې یې اراده لـرئ، نژدې وي. دغه ارزونه کېـدای شي په ګرانه بیه تمامه شي او یا د تحلیل له نورو ممکنه وسـیلو څخه کار واخیسـتل شي. دغه تحلیل او تجزیه کېدای شي، ستاسې د پلان جوړونکو د هغو پایلو دلیل وښـیي، چې تاسـې یې تمه نه لرله. ممکن لګښـتونه 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 وایسـتل شئ، چې له خپل ټول پلان څخه منصرف شـئ. کېدای شي ستاسـې د پلان جوړونې د پروسې پایله دا وي، چې غوره ده، هېڅ شی ترسره نه کړئ. په پای کې هغه څه چې تاسې ترلاسه کړئ، په خپل راتلونکي پلان کې ترې کار واخلئ.د پلان جوړونې دوره یا سـایکل په ۱ شـکل کې ښودل کېږي:

د پلان جوړونې د یوه سایکل شکل



(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې پړاوونه په لاندې توګه توضیح کېږي

۱- د فرصتونو تحلیل Analysts of Opportunities:

په دغه مرحله کې ترټولو لومړی شــی، 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 ازماېښت 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 ستاســې له کمزوریو، وړتیاوو، فرصتونو او هغو ګواښــونو 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 تغییر راوســتلو په لاره کې د ســتونزو 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 چاپېریال کېدای شي تغییر وکړي، کېدای شي، تاســې پیش بین واوســئ، چې یادو فشارونو ته یا د نوي قانون جوړونې په پایله کې او یا په حکومتي نظام کې د تغییراتو له امله غاړه کېږدئ.

د هغو اصلاحاتو چې تاســې یې کولی شــئ، ترسره کړئ، له ټولو وســیلو 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 تغییر او پرېکړې په پار، هغه واقعي تحلیل او تجزیه بشــپړه شــوه، چــې د پــلان د هدف ټاکلو لپاره تــرسره کېږي، نو هڅه وکړئ، چې پــه واضحه توګه په خپل پلان کې هدف ته ځای ورکړئ، څو له پلانه د وتلو موضوعاتو په اړه ستاســې 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؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د امکاناتو پلټنه Exploring Option

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

له جزییاتو سره پلان جوړونه Detailed Planning

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

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

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

یو ښه پلان لاندې موضوعات په بر کې نیسي:

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

مثبته او منفي لېوالتیا PMT(Plus Minus Interest)

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

د لګښتونو او منابعو تحلیل Cost/Benefit Analysis

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

د ساحوي قوو تحلیل Force Field Analysis

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

د پیسو د جریان وړاندوینه Cash Flow Forecast

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

د فکر کولو شپږ کړنلارې Six Thinking Hats

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

په تطبیق کې د تغییر رامنځته کول Implementing Change

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

د پلان جوړونې ځنډول Closing the Plan

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

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

بنسټیز ټکي Key Points

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ځلورم ځپرکي لنډیز

کاري پلان څه شی دی؟

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

کاري پلان د پروګرام له موخو سره پیلېږي:

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

د کاري پلان چمتووالی:

یو کاري پلان د مدیر او اړوندو کارکوونکو له خوا په دې پار لیکل کېږي چې مشخص فعالیتونه پــلان کــړي، هغه منابع وټاکي، چــې د فعالیتونو د ترسره کېدو لپاره اړین ګڼــل کېږي او بودیجه برابره کړي. د کاري پلان د پروسې پر مهال، مدیر هغه مشخص فعالیتونه، چې د دندو په بېلابېلو سطوحو کې ترسره کېږي (ساحوي، کلنیک، ټولنه، کلی) د یوې ټاکلې مودې لکه کال، میاشتې، ورځ او داســې نورو له مخې ټاکي. د کاري پلان پایلې، ټــاکلي موخې او ورته فعالیتونه چې باید ترسره شي، تعینــوي. دغه فعالیتونه هغه مهال د پروګــرام د ترسره کېدو اجازه ورکوي، چې موخې ترسره شي. د دغــو فعالیتونو د پوښــښ لپاره بودیجه باید له موجود فنــډ سره پرتله شي؛ په هغه صورت کې، چې کار او فعالیت ډېره په ګرانه بیه تمامه شي، نو په کاري پلان کې باید تغییر رامنځ ته شي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۲. څوک دغه فعالیتونه باید ترسره کړي؟

۳. فعالیتونه څه وخت پر مخ بیول کېږي؟

۴. کومو منابعو ته اړتیا ده؟

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

۱. کوم فعالیتونه زیات مهم دي؟

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

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

۴. څومره لګښتونه به په بر کې ولري؟

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

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

کاري پلان باید په مشترکه توګه جوړ شي:

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

کاري پلان د کاري ټیم هڅو ته اړتیا لري:

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

د کاري پلان ګټورتیا:

۱. د ګروپي او همکارۍ فضا رامنځ ته کول.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د پروګرام د ارزونې په پار د کاري پلان کارونه:

د ارزیابۍ تر ټولو مهمه موخه دا ده، چې آیا پروګرام ټاکلې متوقعه موخې ته رسېدلی او که څنګه، همدارنګه د دغه پروګرام ځانګړي فعالیتونه د هدف په ترلاسه کېدوکې 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 پلی 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 وپوښتئ؟

۱. غواړو راتلونکی څرنګه وي؟

۲. کومې ګټې غواړو مشتریانو ته وړاندې کړو؟

۳. د کومو ځانګو پلټنې ته رجوع وکړو؟

۴. زما په هدف کې کوم معیارونه نغښتي دي؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د ښوونې او روزنې په برخه کې پلان جوړونه

ټولیزه موخه:

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

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

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

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

د ښوونیزې پلان جوړونې ارزښت

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د ښوونیزې پلان جوړونې تعریفونه

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

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

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

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

۲. پلان جوړونه عبارت ده له:

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

۳. پلان جوړونه عبارت ده له:

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

۶. مقدمات باید وټاکل شي.

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ښوونه او روزنه کې د پلان جوړونې طبقه بندي

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

۱. د وخت او مودې د اوږدوالي په اعتبار: 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.

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. د هېــواد اقتصــادي، ټولنيزې او فرهنګي پراختيا په پلان کې د ښــوونې او روزنې د پلان د ارتبــاط او ادغــام په اعتبار: په دغه ډول په ښــوونيزو پلانونو کې د ښــوونيزو پلانونو او د ټولنې ټولنيــزو، اقتصادي او فرهنګي اړتياوو ترمنځ اړيکــې 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 هغــه ارزښــت له مخې، چې د هرې ټولنې د ښــوونې او روزنې چارې پــه اخلاقي، ټولنيزو، اقتصادي او فرهنګی وده او د مهارت په بېلابېلو کچو کې د بشري ځواک په تأمين کې لري، د دې اړتيا رامنځ ته کېږي، چې دغه ډول پلان جوړونې (ښــوونيزې پلان جوړونې) ته زياته پاملرنه وشي او تر ټولو موجه او بشپړه وګڼل شي.

۴. د ښــوونې او روزنــې پــلان د اداري ميتود په اعتبار: د پلان جوړونــې دغه ډول ممکن په لاندې بڼه ترسره شي:

الف: ښوونيزه متمرکزه يا تجمعي پلان جوړونه.

ب: غيرمتمرکزه يا ارشادي ښوونيزه پلان جوړونه.

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

نیولو سره اړین لګښتونه برآورد کېږي.

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

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

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

۲. په تحصیلي برخه کې موجودې کمزورتیاوې کمې شي.

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

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

۵. د زده کوونکــو د وجود ټول اړخونه وده وکړي او د ښــوونې او روزنــې ادارې مثبتې پایلې لوړې کچې ته ورسېږي.

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

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

د ښوونیزې پلان جوړونې کچه

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

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

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

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

۴. د ښوونځي په کچه هم ښوونیز پلان جوړېږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د نړۍ په بېلابېلو هېوادونو کې ښوونيزه پلان جوړونه

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

پـــه ځېنو هېوادونو کې دولت راتلونکې ترســـيموي او خصـــوصي پانګونو ته زياته پاملرنه کوي او په يو شـــمېر همدغو هېوادونو کې د خصوصي پانګونې نيمايي برخه هم د دولت له خوا ترسره کېږي او د خصوصي ځانګې لاربشـــوونه او د دې ځانګې له خدمتونو څخه ګټه اخيســـتنه، د توليد د چټکۍ او تيزۍ لامل ګرځي.

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

په معاصره دوره کې د پلان جوړونې ځانګړتیاوې

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

ښوونیزه پلان جوړونه، د هغې پړاوونه او میتودونه

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

لومړی پړاو: د موجودې وضعې پېژندنه

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

١. 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.

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۹. د تېرو کلونو په نسبت د پانګه پیزو 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 کارد 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 ښیي؟

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 التعلیم 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 هریوې په اړه د معلوماتو ترلاسه کول، کېدای شي، د ښوونیزې پلان جوړونې په برخه کې اغېزمنې او ګټورې وي؟

دریيم 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پلان جوړونې میتودونه

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

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

۳. له تحلیلي میتود څخه ګټه اخیستنه.

د اړتیا وړ بشري ځواک برآورد

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

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

د ټولنیزو غوښتنو کړنلاره

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پورتني او په لسګونه نور علتونه، د دې لامل ګرځېدلي، چې کمي پلان جوړونې ته نسبتاً زياته پاملرنه وشي؛ په دې توګه د کمي اړخ د پراختيا کيفيت ته پاملرنه يې تر خپلې شعاع لاندې راوستې ده.

دغه پاملرنه د دې لامل شـوي، چې شـلمه پېړۍ د کمياتو پر پېړۍ ونومول شي او په پايله کې يې د نړۍ د زياترو هېوادونو په ښوونيزو او روزنيزو موسسو کې کميات پر کيفياتو واکمن شي.

په دې توګه د نړۍ په زياترو هېوادونو کې سـياسي او ټولنيز هدفونه د ښـوونيزو او روزنيزو هدفونوپه پرتله غوښن دي، او په دغو هېوادونو کې ټولې هڅې دې ته متوجه دي چې:

۱. پـه چټکۍ سره ټول يا زياتره خلک يوازې پر دې وتوانېږي، چې ولوسـتلی او وليکلي شي او د سـواد زده کړې هدفونه همدې چارې ته خلاصه کېږي، په دې توګه د ښوونيزو شمېرنو د رپوټ برابرولو لپاره شرايط چمتو کوي او بس.

۲. د زده کوونکو د شمېر د زياتوالي او ښوونيز چاپېريال او ځايونو د کموالي له امله، ښوونځی په تدريجي توګه دوه وخته او دري وخته کېږي، چې په پايله کې د زده کوونکو شـمېر لا پسـې زياتېږي؛ په دې توګه تل هڅه کېږي، چې د شمېر زياتوالی معيار وګرځي او تل د ښوونې او روزنې د پرمختيا او پرمختګ لپاره د شاخص په توګه اعلان شي.

۳. په درسي ټولګو کې د زده کوونکو نصاب مخ پر زياتېدو وي، له دې امله هڅه کېږي، چې يو زيات شمېر زده کوونکي په کمه ساحه کې خپلو زده کړو ته دوام ورکړي او له دې لارې د چاپېريال د کموالي ستونزه تر يوه بريده حل شي.

۴. يو زيات شمېر ښوونکي پر درسي چارو بوخت وساتل شي، که څه هم له اړينو واکونو څخه برخمن وي.

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

۶. د سړي پر سر لږ لګښت ترسره شي.

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

مهم ټکی دا دی چې

کميت د کيفيت په کې دی او د کميت پراختيا ته زياته پاملرنه له مصلحت سره اړخ نه لګوي. په دې توګه ښوونيز پلان جوړونکي بايد کيفيت د کميت قرباني نه کړي.

ځکـه کـه چېرې با تجربه ښـوونکي د تدريس چارې پر مخ بوځي او په ښـوونځيو کې د زده کوونکـو د ودې او پرمختـګ لامـل وګرځي او د زده کوونکـو د وړتياوو د ځلېدو لپاره مناسـب

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي لنډيز

۱- د ښوونيزې پلان جوړونې ارزښت:

د پــلان جوړونې چارې ته ځانګړې پاملرنه د ښــوونيزو موسســو د مديرانو له عمده او مهمو دندو څخه ګڼل 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 ننني نړۍ کې له بې ساري ارزښت څخه برخمنه ده؛ ځکه چې:

۱. د ښــې ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې په پايله کې، د ځوانانو د بالقوې وړتياوو د ودې ښې زمينې برابرېداى شي.

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

۳. په يوه ټولنه کې د ښــې ښــوونيزې پلان جوړونې شــته والى، د دې ترڅنګ چې د افرادو د شخصيت د ودې امکان برابروي، د علومو په پراختيا کې هم تر ټولو اغېزمن لامل ګڼل 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 انګيزو تحليل او تجزيه او د ښــو او صحيحو ښــوونيزو ميتودونو تر لاس لاندې نيول؛ په دې خاطر چې: د کار پايلې 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 هېــواد د اقتصــادي، ټولنيز او فرهنګي پرمختيا په پلان کې د ښــوونيزې 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 توګه.

۴- د ښوونيزې پلان جوړونې کچه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۵- د نړۍ دهېوادونو په کچه ښوونيزه پلان جوړونه:

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

۶- په معاصره دوره کې د ښوونيزې پلان جوړونې ځانګړتياوې:

ښوونيزه او روزنيزه پلان جوړونه تر دويمې نړيوالې جګړې وړاندې په زياترو هېوادونو کې يو لړ ځانګړنې درلودلې، چې ترټولو مهمې يې په لاندې توګه دي:

۱. د ليد د پرخوالي له پلوه.
۲. د ټولــو ښــوونيزو دورو لکه لومړنيو، منځنيو او لوړو دورو لپاره به ښــوونيزه پلان جوړونه ترسره کېدله.
۳. په روزنيز نظام او پلان جوړونه کې به يې بدلونونه نه رامنځ ته کېدل.
۴. د ښــوونيزو او روزنيــزو او اقتصادي پرمختياوو د پلانونو ترمنــځ به هېڅ راز صحيح تړاوونه موجود نه و.

۷- تر دويمې نړيوالې جګړې وروســته د ښوونيزې او روزنيزې پلان جوړونې د سير او تکامل په لړ کې، لاندېنيو پړاوونو ته پاملرنه شوې ده:

۱. د پېژندنې پړاو.
۲. عقلاني او ځانګړو پلان جوړونو ته د پاملرنې پړاو.
۳. د ښوونيزې پلان جوړونې د جامعيت پړاو.
۴. د اقتصادي پرمختيا له پلانونو سره د ښوونيزو پلانونو د همغږۍ پړاو.
۵. د کيفيت د پراختيا پړاو.
۶. اوږدمهالو پلانونو ته د پاملرنې پړاو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱. ولې پلان جوړونه، د ښوونيزو مديرانو د دندو يوه مهمه برخه جوړوي؟

۲. د پلان جوړونې او ښوونيزې پلان جوړونې په اړه تعريفونه وړاندې او مفاهيم يې تحليل کړئ؟

۳. د ښوونيزې پلان جوړونې د کلياتو بحث ته په پام سره ولې د افغانستان په ښوونيزو موسسو کې ښوونيزه پلان جوړونه په همغږې توګه د کمي او کيفي پلان جوړونې پر بنسټ وي؟

۴. د ښـــوونيزې پلان جوړونې مقدماتي پړاوونه په ګوته کړئ او که داســـې فرض کړئ، چې په خپله سيمه کې دغه چاره ترسره کوئ، نو د کومو معلوماتو ترلاسه کولو ته اړتيا لرئ؟

۵. ولې ښوونيزه پلان جوړونه اوږدمهاله وي؟

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

۷. د ښوونيزې پلان جوړونې په برخه کې د يونسکو فعاليتونه تر بحث لاندې ونيسئ؟

۸. په ښوونيزه پلان جوړونه کې د ټولنيزې تقاضا کړنلاره تحليل کړئ؟

۹. ولې د نړۍ يو شمېر هېوادونه د ښوونې او روزنې کمي پرمختيا ته زياته پاملرنه لري؟

۱۰. د يونســـکو د شـــمېرنو او معلوماتو له مخې د بېلابېلو هېوادونو د تحصيلي کچې ټيټوالی تر بحث لاندې ونيسئ؟

۱۱. ولې د تحصيلي کچې د ټيټوالي سلنې کمېدو ته پاملرنه کېږي، خپل دلايل وليکئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پلان جوړونې رامنځته کول

ټولیزه موخه:

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

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

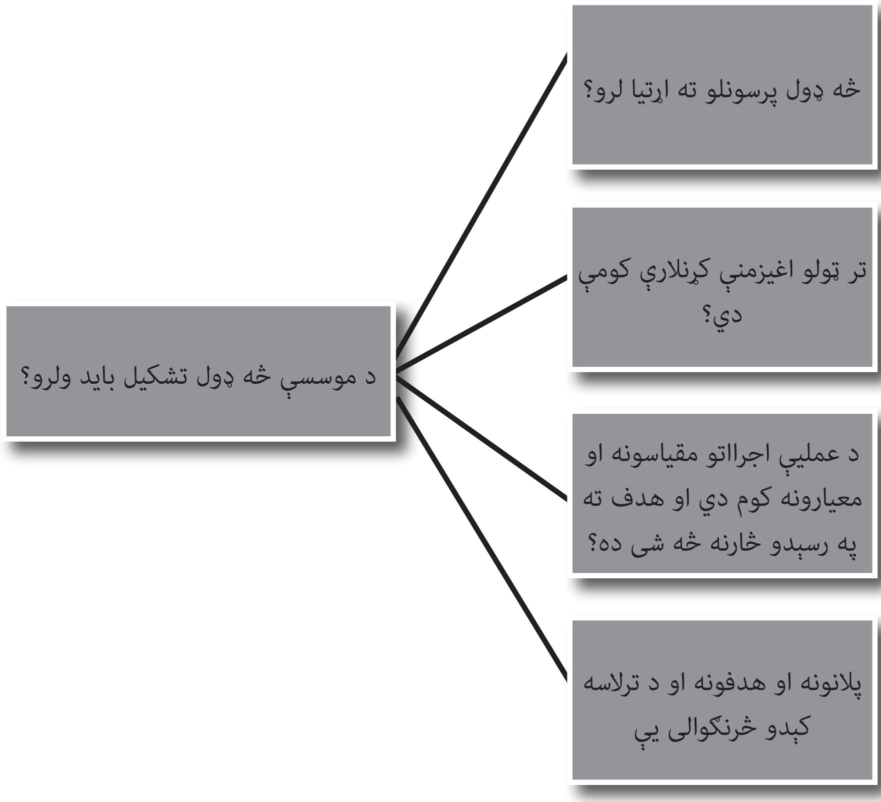
- د ملي پلان جوړونې ارزښت.
- د ملي پلان جوړونې هدفونه.
- د ملي پلان جوړونې ښې پایلې.
- د ملي پلان جوړونې تعریف.
- د ملي پلان جوړونې پروسه.
- د بشپړ پلان جوړونې ځانګړتیاوې.
- د ملي پلان جوړونې کچه.
- سیمه ییزه پلان جوړونه.

ملي پلان جوړونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

او کړنلارو د څرنګوالي يو روښــانه انځور دی. په لاندیني شــکل کې د ملي پلان جوړونې مفهوم په ساده بڼه بیان شوی دی:



د ملي پلان جوړونې ارزښت

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

پلان جوړونه يو توحيدوونکی چوکاټ وړاندې کوي

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

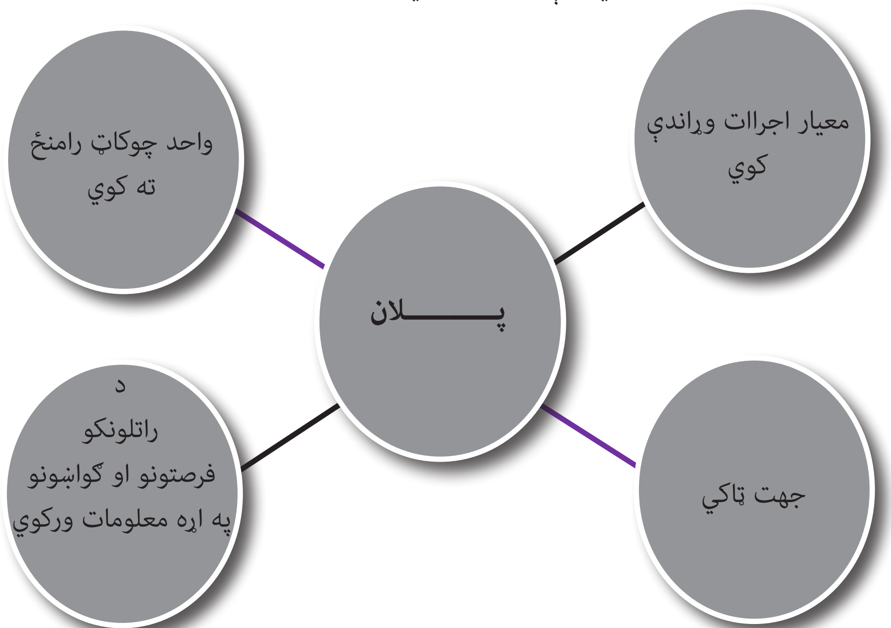
(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي پلان جوړونه کولی شي، فرصتونه او ګواښونه مشخص کړي

د پیــتر په اند، ملي پــلان جوړونه نه شي کولی، د اوږدمهالو تصمیــم نیونو په پایله کې رامنځ ته شــوي خطرونه په بشــپړه توګه له منځه یوسي، خو کولی شي، د بالقوه فرصتونو او ګواښونو له تشخیص سره مرسته وکړي او په پایله کې یې د رامنځ ته شویو زیانونو کچه راټیټه کړي.

ملي پلان جوړونه عملي معیارونه وړاندې کوي:

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



پــه مــخ پر ودو هېوادونو کې ملي پلان جوړونې ته ځکه ډېر ارزښــت ورکول کېږي، چې پلان جوړونــه، اقتصادي خپلواکۍ ته د رســېدو په موخه د کورنیو محدودو منابعو د بســیج په موخه یوه بنسټیزه وسیله ګڼل کېږي. ځکه د یادو هېوادونو ځانګړنو ته په پام سره چې پیړۍ پیړۍ له اقتصــادي خپلواکــۍ څخه بې برخې دي، یوه دقیقه پلان جوړونــه 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

– د کنټرول لپاره د وسیلو برابرول.

د پلان جوړونې ښې پایلې

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

– پلان جوړونه د پریکړو د اجرا لپاره زمینې 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 کنټرول وسیلې د مدیر په واک کې ورکوي.

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

د ملي پلان جوړونې تعریف

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان جوړونې پروسه

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

– د هېـــواد د جـــاري او تېر اقتصادي، ټولنیز، صنعتي، فرهنګي، ښـــوونیز، دفاعي، ســـیاسي او امنیتي کلي او ټولیز شرایط.

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

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

– ماموریت او دنده.

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

– **د فرصتونو او ستونزو پېژندنه:**

– د فرصتونو او نیمګړتیاوو پېژندنه، د واقعي پلان جوړونې د سر ټکی دی.

– **د هدفونو ټاکل:**

هره موســـسه راتلونکي مطلوب هدفونه لري او هـــر 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 رســـېدو په پار، د سیاستونو او مناسبو کړنلارو تنظیم. (د فرضیو رامنځ ته کول).

– **د لومړیتوبونو ټاکل:**

– د لومړیتوبونو ارزونه او د سیاســـتونو تر ټاکلو وروســـته د تر ټولو مناســـبو عملي لارو چارو غـــوراوي، هـــر یو تر څېړنې لاندې نیول کېږي، ترڅو د لومړیتوب غوراوی رښـــتینی وي. په دې اړه باید څلور موضوعګانې په پام کې ونیول شي:

– د ټولنې له ټولنیز او اقتصادي جوړښت سره د سیاستونو مناسبوالی.

– د منلو وړ وي.

– د اصلي او مرستندوی پلان تنظیم.

– بودیجه بندي.

تر دې وروســـته، چې وروســـتنی تصمیم ونیول شي او پلان تنظیم شي، باید پر شـــمېره او رقم بانـــدې تبدیـــل شي؛ که بودیجه بندي دقیقه وي، پلان د اقتصادي توجیې ترڅنګ، د چارو د کنټرول

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پرمختګ لپاره به وسیله هم وي.

د جامع (پلان جوړونې ځانګړتیاوې (ستراتیژیک)

– جامعــه پــلان جوړونه پر ټولنې د واکمنو ارزښــتونو انعکاس دی؛ ځکــه چې پکې د ټولنې، لیدلورې، باورونه او دودونه منعکس کېږي.

– جامعه پلان جوړونه د موسســې اصلي پوښــتنو او بنســټیزو مســئلو 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 جوړونــه د عملیاتي پلان جوړونې چوکاټ جوړوي او د مدیریت تصمیم نیونې یې برابروي.

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

– جامعه پلان جوړونه په بالنســبه اوږدمهاله زماني دورو کې د موسســې 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 موسســې عملیاتي برنامې په بر کې نیسي او د ملي پلان جوړونې په کچه د برنامو جهت ټاکي.

ماکرو او میکرو پلان جوړونه، ملي ستره پلان جوړونه

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

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

د (میکرو) د څانګې پلان جوړونه

د مــلي پرمختیا او له وړاندې ټاکل شــویو هدفونو په چــوکاټ کې په یوه اقتصادي، ټولنیزه او بنســټیزه څانګه کې د همغږو فعالیتونو د تصمیم نیونې او پیشــبینۍ پروســې ته د څانګې پلان جوړونه ویل کېږي؛ لکه: د صنعت، کرنې او نورې ټولنیزې څانګې (ښوونه او روزنه لوړې زده کړې) او بنسټیزې څانګې (مخابرات، سړک جوړونه او داسې نور).

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیمه ییزه پلان جوړونه

سیمه ییزه پلان جوړونه هغه پروسه ده، چې د سیمه ییزو اړتیاوو او امکاناتو په پام کې نیولو سره، د بېلابېلـــو اقتصادي او ټولنیزو پلانونو د تنظیـــم او همغږولو په موخه ترسره کېږي. یا په بل عبارت، ســـیمه ییزه پلان جوړونه، هغه پروســـه ده، چې په پلان جوړونه کې د سیمه ییزو خلکو د ګډون 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 ودو سیمو کې د پانګونې تمرکز، چې مناسب اقتصادي او ټولنیز ظرفیتونه لري.

– د کرنیزو یا صنعتي تولیدي ټولنو د رامنځ ته کولو په موخه د یوې اقتصادي څانګې د پلانونو سیمه ییز کول.

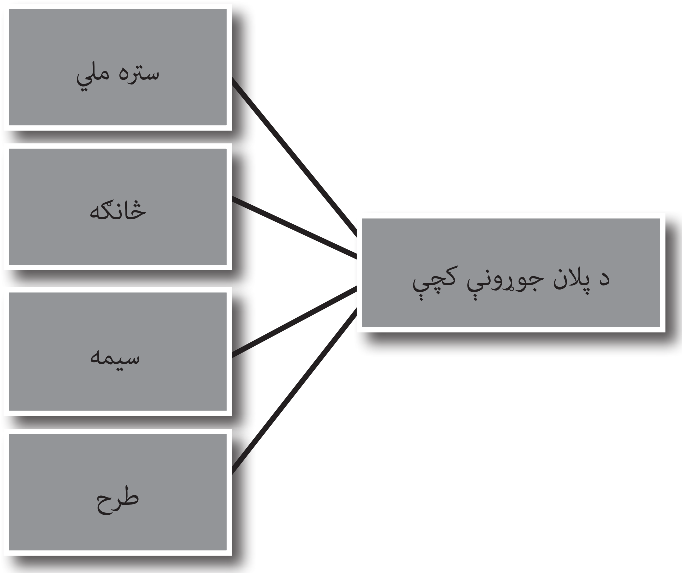
– د هېواد په بېلابېلو برخو کې د اقتصادي څانګو د تفصیلي طرحو چمتو کول او اجراء.

– د ســـیمه ییزې پلان جوړونې د جامعې پلان جوړونې برابرول، تنظیم او اجرا، چې د ســـیمه ییزې پلان جوړونې ترټولو بشـــپړه او مناســـبه بڼه هم ګڼل کېږي. څکه دغه ډول پلان جوړونه، د پروژو او طرحو ترمنځ همغږۍ رامنځ ته کوي او د سیمې متعادله اقتصادي او ټولنیزه وده تامین او موجود بنسټیز اختلافونه یې په چټکۍ سره تعدیلوي.

د طرحې په کچه پلان جوړونه

طـــرح د پـــلان اجرایي پړاو ګڼل کېږي؛ ټـــول اقتصادي او ټولنیز پرمختیایـــي پلانونه له بېلابېلو طرحو څخه جوړ شوي، چې په اجرا سره یې، ستر اقتصادي او ټولنیز پلانونه ترسره کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



سيمه ييزه پلان جوړونه

لــه ســيمه ييزو څېړنو او کتنو څخه موخــه، د ودې او پرمختيا د هرې ســيمې 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 لاندينيو 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 منظوره 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 ســيمې ډېره وده او پرمختګ کړي، په داســې توګه، چې له نورو ســيمو سره د عوايدو او ټولنيز رفاه له اړخه د سترې نابرابرۍ لامل ګرځېدلی دی. دغه لړۍ کولی شي، د کډوالېدو 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 نااندولي

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

د سیمه ییزې پلان جوړونې پړاوونه او اقدامات

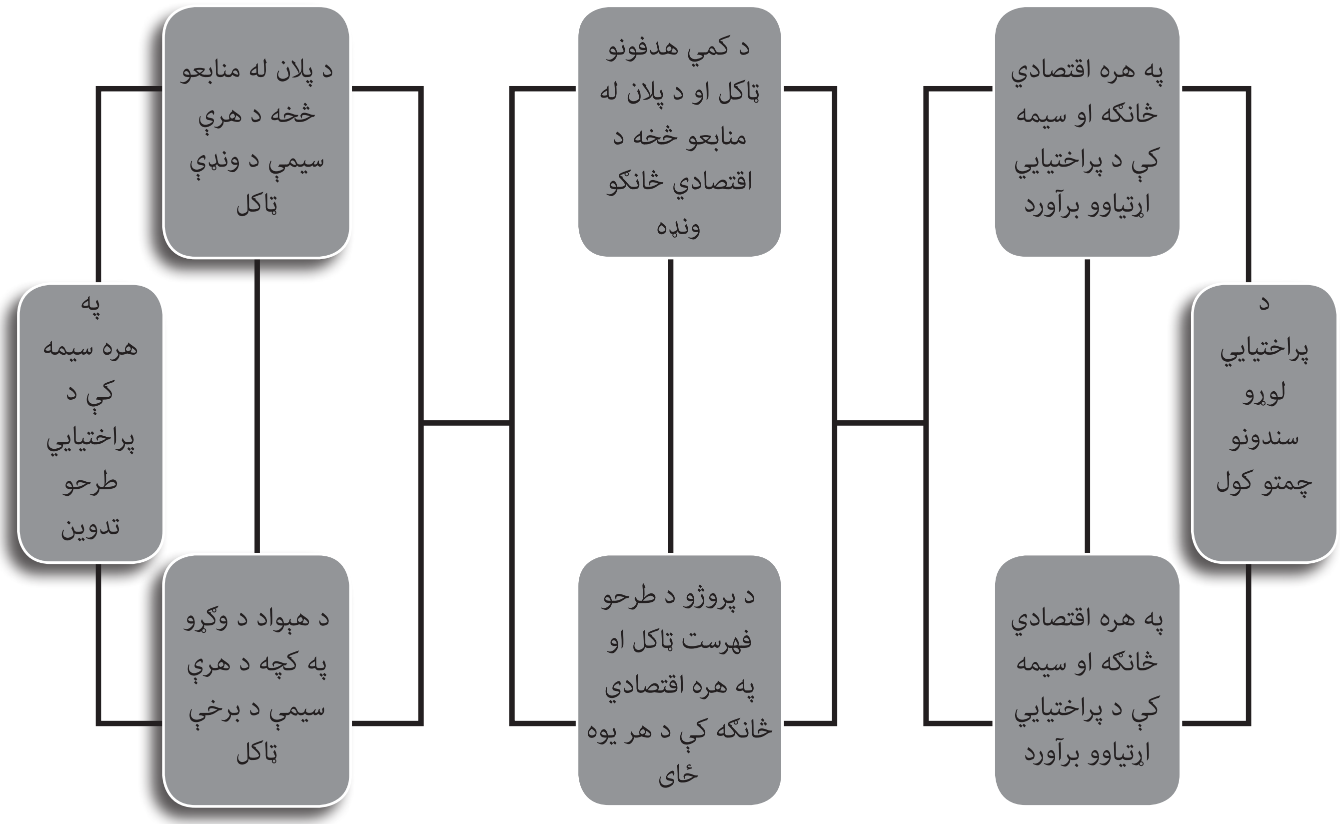
۱- د محدودې ټاکل	د سیمه ییزې پراختیا لپاره ملي ستراتیژۍ	ورودي ۱
	د پرمختیا بالقوه امکانات	
	د سیمې د محدودې ټاکنه	
۲- سیمه ییزه تجزیه او تحلیل	وګړي	
	اقتصاد	
	ټولنیز سیاسي تشکیل	
	د وروسته پاتې لاملونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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



(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي لنډيز

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

د پلان جوړونې ارزښت:

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

د پلان جوړونې هدفونه:

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

د پلان جوړونې ښې پايلې:

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

د ملي پلان جوړونې تعريف:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ملي پلان جوړونې پروسه:

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

د ملي پلان جوړونې کچې:

- لویه
- څانګه ییزه
- سیمه ییزه
- طرحیزه

سیمه ییزه پلان جوړونه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچينې او اخځليکونه

۱- حيدري، نورخان د اقتصاد پوهنځي استاد، پلان گذاری اقتصادی، کابل پوهنتون.

۲- غوڅي، محمد عارف، قاموس اقتصاد انگلیسی به دری، د کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځی.

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

۴- کونتــاز، پلان گذاری قوای بشری در محط بین المللی، ژباړه عظم رحیمي نیک، زند فرهنگي خپرندویه موسسه، تهران.

۵- غفوري، دکتور غلام رضا، سازمان و مدیریت بخش پلان گذاری، انتشارات ترمه، تهران.

۶- شبان، دکتور محمد انور، تیوری ها، عوامل و سیاست ها، کابل پوهنتون د اقتصاد پوهنځی.

۷- نافع، پرویز، Fundamentals of public Adminstration د ایران د ملي کتابتون خپرونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

د پوهنې وزارت د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت د ښوونیز نصاب د انکشاف ریاست د ټولنې د عیني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلینو او شاگردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونیو، چې په ښــوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپســې بیا د شاگردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوښــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســابدارۍ څانگې د ښــوونکو په مېرانې او همت سره د ادارې او حســابدارۍ 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 لوســتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شــاگردانو او د تخنیکي او مســلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کیږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښــوونکو او د ادارې او حســابدارۍ څانگې د مســلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مســلکي، تخنیکــي او علمي مطالبــو او مفاهیمو د څرنگوالي په هکلــه خصوصاً د هغوی املایي او انشــایي اشــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شــاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شــان له گرانو شــاگردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســتفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ســتونزې، فقر او وروســته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ 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
Ketabton.com: The Digital Library