شمیره 1

د ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

مسلکي توب او صداقت او رښتینولي په عامه خدمتونو کې

Centre for Integrity in the Defence Sector

د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې

د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې(CIDS) صداقت او رښتینولي، د فساد پر وړاندې تدابیر او په دفاعي سکتور کې ښه حکومتولي ترویجوي. د ناروې او نړیوالو ملګرو سره په یوځای کارکولو کې، دا مرکز په دې هڅه کې دی چې وړتیا جوړه کړي، د باخبرۍ کچه لوړه کړي او د فساد د احتمالي ګواښونو د کمولو لپاره عملي ابزار برابر کړي. CIDS د ناروې د دفاع د وزارت لخوا په 2012 کال کې تأسیس شو.

په دغه کتابګي کې هغه نظریې چې څرګندې شوې دي، د هغه د لیکونکي دي او حتمي نده چې د ناروې د دفاع د وزارت نظر څرګند کړي، او نه هم باید هغه د ناروې د دفاع وزارت ته منسوبې کړای شي.

د لیکونکو په هکله

فرانسیسکو کاردونه په CIDS کې یو اړوند نړیوال کارپوه دی. کاردونه یو نامتو کارپوه دی چې د ملکي خدمتونو او عامه ادارې د اصلاحاتو ، اداري قانون او عدالت، د فساد ضد تګلارو او د بنسټ جوړونې په طرح او ارزونه باندې تمرکز لري. د ده ازمېښت د ده د ټاټوبي هسپانیې څخه، چیرې چې ده په عامه خدمتونو کې خپلې کاري سابقې ته پرمختګ ورکړ، بیا تر نړیوالو سازمانونو لکه د اقتصادي همکارۍ او ودې لپاره سازمان OECD ، د SIGMA تر پروګرام پورې غزېږي، چیرې چې کاردونه د تګلارې د یوه مشر تحلیل او تجزیه کوونکي په توګه په ملکي خدمتونو کې په عامه حکومتولۍ کې 15 کاله تېر کړل. په SIGMA کې هغه 25 مخ په پرمختګ او د انتقال په بهیر کې هېوادونو ته په شرقي اروپا، افریقا، لاتیني امریکې او د کارابیین په سیمه کې مشوره ورکړله. ده د یوه قانون پوه په توګه زده کړه تر لاسه کړې (په والینسیا پوهنتون کې ، 1976) او په عامه اداري کارونو کې یو زیات شمېر ماسترۍ لري.

سوین ایریکسن په CIDS کې یو مشر سلاکار دی چې په عامه ادارې او برېښنایي حکومتولۍ کې د ناروې د اېجنسۍ لخوا د یوه ځایناستي په توګه ټاکل شوی وو. ایریکسن یو مهارت لرونکی کار پوه دی چې د ناروې په عامه ادارې کې د کلونو کلونو ازمېښت خاوند دی. دی په اروپايي دولتونو کې او په تېره بیا په جنوب شرقي اروپايي دولتونو کې د عامه ادارې په سیستم کې د ښه پوهې خاوند دی. ایریکسن د یوه سیاسي ساینس پوه په توګه (د اوسلو په پوهنتون کې ، 1978) زده کړې ترسره کړې او د پرتله ییزې اداري څانګې، د اروپايي پوهنتون په انستیتیوت، فلورانس (1988) کې د یوه مهم کتون کوونکي غړي په توګه پاتې شوی دی. دی همدارنګه په مرکزي او شرقي اروپا کې چې د ګراځ د پوهنتون، اروپايي اکادمۍ ، بولزانو او EIPA, Maastricht لخوا په ګډه یې مدیریت کېږي، د اروپايي ادغام او عامه ادارې اصلاحاتو په برخه کې یو تدریس کوونکی وو.

سریځه

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

د کوچنیو کتابګیو یوه ټولګه ده چې هر یو یې په خاصه توګه په دفاعي سکتور کې د ښه حکومتولۍ د موضوګانو د اهمیت په اړه بحث کوي. کتابګې داسې طرح شوي چې لوستل یې اسانه دي پرته له دې چې هغه مسئلې چې په خپل ماهیت کې څو اړخیزې او کله ناکله تخنیکي دي، تر حده ډېر ساده کړای شي. دا لارښودنې د غیر مسلکي کسانو لپاره لیکلې شوې دي او په هرې کومې یوې خاصې رشتې کې پخوانۍ مسلکي سابقې ته اړتیا نلري. دوی کېدای شي چې د هغو کسانو لخوا ولوستلې شي چې یا په یوې موضوع کې لېوالتیا لري او یا خو هم په یو زیات شمېر موضوع ګانو کې چې په دفاعي سکتور کې د ښې حکومتولۍ په اړه دي ، یوه لېوالتیا ولري – او یا په عامه سکتور کې په عمومي توګه – او دوی همدارنګه کېدای شي د تعلیمي موخو لپاره وکارول شي.

د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې(CIDS) د ناروې د دفاع د وزارت تر مشرۍ لاندې د وړتیا یو مرکز دی چې د ناټو د صداقت او رښتینولۍ د پروګرام په جوړولو کې یو فعال نقش لوبوي. د هغه په قیمومیت کې د پروژو، کورسونو او د وړتیا او ظرفیت جوړونې په ګډون، هم ملي او هم نړیوال کار نغښتی دی. په یوه منظم ډول د صداقت او رښتینولۍ د ترویجولو اصلي لامل د فساد د احتمالي ګواښونو او نورو غیراخلاقي چلندونو کمول دي، په داسې حال کې چې شفافیت او حسابورکونې

ته هم ښه والی وربخښي. له همدې کبله، د یوې ښې حکومتولۍ لپاره په ډیموکراسۍ او د قانون د حاکمیت په چوکاټ کې شرایط برقرار شي. د دغه هوډ په موخه، ملکي مامورین د پرسونل سره او همدارنګه مسلکي صداقت او رښتینولي او لوړ اخلاقي معیارونه قاطع او فیصله کوونکي دي.

په عامه خدمتونو کې د مسلکي توب او صداقت او رښتینولۍ لارښود د فرانسیسکو کاردونه او سوین ایرکسن په مټ لیکل شوی او د انګرېډ باستیرود لخوا تصحیح شوی دی. زه غواړم چې د دوی د هیله بخښونکي کار لپاره له دوی څخه مننه وکړم.

د ښه حکومتولۍ د دې لارښود په هکله ملاحظاتو او ځوابونو ته تل ښه راغلاست ویل کېږي (cids@ ifs.mil.no). د CIDS په اړه نور معلومات کېدای شي په www.cids.no ترلاسه شي.

.

(Bård Bredrup Knudsen) باړډ بریډرپ نودسن

رئیس

محتوا

مقدمه.......... 3

د سیاست او اداري چارو یو له بل څخه بېلونه.......... 5

د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړې ګومارنه او ارتقاء.......... 10

حساب ورکوونه: د مراتبو د سلسلو پر اساس مادونیت او د قانون
سره سم دباندیني کنټرول.......... 12

دندې او حقونه، د ناسازګاریو سیستم
او د ګټو تضاد.......... 17

د قانون په مټ د معاشاتو یو تثبیت شوی سیستم.......... 22

مدیریتي بند و بست چې د متعارفو معیارونو څخه ډاډ
تر لاسه شي.......... 26

د دفاع وزارتونو او د امنیتي سکتور نورو بنسټونو
ته یو ځانګړی اجماعي نظر.......... 30

نتیجه ګیري.......... 32

مقدمه

د عامه خدمتونو دمسلکي توب تصور په ژوره توګه د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړ د ملکي خدمتونو یوه سیستم سره تړلی دی – داسې یو سیستم چې د وړتیا او صداقت او رښتینولۍ پر بنسټ ولاړ دی او موخه یې د ټولګټو د اهدافو ترلاسه کول دي.[1] د شایسته سالارۍ سیستم د هغه سیستم مقابل یو سیستم دی چیرې چې تعیین بستی د واسطې ، سیاسي او شخصي وفادارۍ او یا هم د قیمومیت د شبکو له لارې کېږي ، نه د مسلکي شایسته سالارۍ او توانایۍ پر اساس.

نن سبا، دا خبره په پراخه توګه منل شوې چې دولتي مسلکي بنسټونه د اقتصادي ودې او اجرااتو د تګلارو په نورو برخو کې په غوڅه توګه ټاکونکي دي. د مسلکي توب د درجې او د هېواد د ملکي خدمتونو او ښه حکومتولۍ تر مینځ اړیکه په زیاته پیمانه د هېواد د ودې د شاخصونو په توګه مطالعه کېږي، په داسې حال کې چې د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړ د بشري سرچینو مدیریت په عامه ادارو کې په پراخه پیمانه د نړیوال معیار په توګه منل شوی. خو سره له دې، په داسې حال کې چې ډېری هېوادونه د شایسته سالارۍ اصول مني، بیا هم تر اوسه تر عمومي تطبیقولو پورې یې اوږده لاره پرته ده.

ډېری هېوادونه د دې اړتیا احساسوي چې داسې مسلکي ملکي خدمتونه جوړ کړي چې د دیموکراتیکو دولتونو له اړتیاوو سره همغاړي وي. سیاسي

1 Ingraham, Patricia Wallace. 2006. "Building Bridges over Troubled Waters: Merit as a Guide". Public Administration Review 66(4): 486–495.

دیموکراسي ، د یوه عصري بازار اقتصاد، او پېچلي دولتونه او ټولنې مسلکي عامه ادارو ته اړتیا لري. اوسمهال، پر شایسته سالارۍ ولاړ سیستم په عامه ادارو کې د یوې منل شوې درجې مسلکي توب یوازینۍ پېژندل شوې لاره ده.

پر شایسته سالارۍ او وړتیا ولاړ سیستم، لکه د عامه اداري بل هر یو میکانیزم پدې وده ونه موندله، ځکه چې هغه په عقلاني او یا فرهنګي توګه تر نورو سیستمونو جذابیت درلود، بلکې ځکه چې هغه د عملي سیاسي ، ټولنیزو او اقتصادي ستونزو په هوارولو کې په هغو هېوادونو کې چې غربي فرهنګي میراث ورپاتې وو، ځان بهتره ثابت کړ، یعني چیرې چې ځاني خپلواکي، نه داچې د ټولنیزې ډلې لخوا دستور د ټولنې بنسټ جوړوي. پر شایسته سالارۍ او وړتیا ولاړ سیستم همدارنګه په عامه پرېکړې کونې کې په حقوقي ډاډمننې او وړاندوینې مننې کې ځان لازم الاجرا په اثبات ورساوه. د هر هېواد پر شایسته سالارۍ او وړتیا ولاړ ملکي خدمتونه خپلې ځانګړې تاریخي او فرهنګي ریښې لري، خو هر هېواد له نورو څخه اقتباس کړي هم دي. هغه اروپايي هېوادونه چیرې چې پر شایسته سالارۍ او وړتیا ولاړ سیستمونو تاریخي تکامل د نورو هېوادونو لپاره مراجع برابرې کړې، هغه متحده سلطنت/برتانیا، فرانسته او پروسیا دي. د نورو ډېرو اروپايي هېوادونو پر شایسته سالارۍ او وړتیا ولاړ سیستمونه د دغو هېوادنو پر نظریو او عناصرو اساس درلود، کوم چې د دغو ملي

چوکاټونه څخه اخیستل شوي ول.

ښه حکومتولي، مسلکي توب او د صداقت او رښتینولۍ په فعاله توګه ترویجول او ساتنه د عامه خدمتونو په طرح او مدیریت کې د یوه بنسټ په توګه ورنغښتي دي او باید هم وي، په دې توګه د دولت له حکومت سره او اولس ته د عامه خدمتونو په برابرولو کې مرسته کوي. صداقت او رښتینولي عبارت له هغه خصوصیت څخه دي چې د غښتلو اصولو په مټ یې لارښوونه وشي او یا په پوره توګه اوپراتیفي، لاس نخوړلو او د منل شویو اصولو او معیارونو په پرځای کولو کې په دننه کې نامتناقضه وي. د دغو ارزښتونو پرته، د عامه خدمتونو دیموکراتیکه اغېزمنتیا ناشوني ده.

د ملکي خدمتونو مسلکي توب په بېلابېلو عواملو پورې اړه لري چې هر یو به یې په لاندې ډول په تفصیل او دقت سره تشریح کړای شي:

- د سیاسي او ملکي دندو څرګنده بېلېدنه.
- په کار ګومارنه او ارتقاء د شایسته سالارۍ او وړتیا او سیالیو پر بنسټ ولاړ دي، د مسلکي توب لپاره د یوه اساس په توګه.
- د حساب ورکونې څخه ډاډ تر لاسه کول په اصولو کې د دنننۍ سلسلو د مراتبو د یوه جوړښت له لارې.
- د مشروعیت او حساب ورکونې دباندینۍ کنټرول: د دوی نسبي اهمیت د حساب ورکونې څخه ډاډ حاصلول- د ملکي مامورینو توانايي چې د ناقانونه اوامرو څخه سرغړونه وکړي.
- د دندو او حقونو قانوني تنظیمول، په خاصه توګه د ناپیېلتوب او صداقت او رښتینولۍ او د ناسازګارۍ د سیستم او د ګټو د تضاد.
- د مظالمو / ناخوښیو سره په اغېزمنه توګه د چال چلند قانوني تنظیمول.
- هغه قانوني مقررات چې د کړنو د منصفانه ارزونې څخه د حقونو د پوره ګرنتیو د ورکولو ډاډ ورکوي (د بېلګې په توګه په محکمو کې د قضايي بهیرونو اورېدنې ، قضايي بیا کتنې).
- د معاشونو یو قانوني سیستم؛ انفرادي ملکي مامورینو ته د تنخوا د عناصرو په ټاکلو کې رېوالۍ، د مدیریتي صلاحلید د محدودولو سره جوخت.
- د عامه اداري په ټولو څانګو کې د متعارفو / معمولو معیارونو د رعایت څخه د مدیریتي ترتیب او تنظیم لخوا ډاډ تر لاسه کول.

د سیاست او اداري چارو یو له بل څخه بېلونه

که څه هم چې د سیاست او اداري چارو بېلونه یو مطلوب کار تایید شوی، خو په اداري (او سیاسي) عملي کړنو کې تل د تشخیص وړ نده. دیموکراتیک سیاست د نظم او تنوع معما ته یو ځواب دی. دا همدارنګه یوه استدلالي کړنه ده، چیرې چې عامه بحثونه او نیوکې، مخالفت، قانوني تنظیم شوې سیالي او منازعې زغمل کېږي، ان هڅول کېږي او نهادینه کېږي.[2]

متقابلاً، عامه اداره په کلکه د ټولنیز نظم پر جوړولو ټینګار کوي، کوم چې د دولت د ټیکاو او تداوم تضمین کوي او دا توانایي لري چې منازعې د په قانوني توګه تاسیس شویو ابزارو له لارې وخوځوي او حلې کړي. په اداري که دننه، منازعه او په نورمونو کې نیمګړتیاوې زیان بلل کېږي، په داسې حال کې چې د مسئولیتونو څرګنده وېشنه، د لا له وړاندې جوړ شویو مقرراتو پر ځای کول او د مراتبو د سلسلې زینه د مثبتو ارزښتو په توګه منل او پېژندل شوي.

دا ټول یوازې راته ښیي چې سیاست او اداري چارې دوه بېلابېل ټولنیز واقعیتونه دي چې باید په مطلوبه توګه په پرمختیایي میکانیزمونو کې یو له بل څخه بېل ساتلي شي ، کوم چې د اداري چارو او دیموکراتیک سیاست تر مینځ د صادقانه همکارۍ د توانمندۍ او دیموکراتیک سیاست څخه د اداري چارو د مادونتوب لامل ګرځي. د دیموکراتیک سیاست قانونمندي به له ګواښ سره مخامخه شي، که چیرې دا د تګلارې د پالیلو په وړاندې کولو کې پاتې راشي ، لکه حقوقي اطمینان، د قانون حاکمیت او د قناعت وړ عامه خدمتونه، کوم چې به پرته له یوې پرمخ تللې مسلکي اداري ناشونې وي. دیموکراتیک سیاست اصلي قانونمندي غواړي (د آزادو ټولټاکنو له لارې) خو باید دا قانونمندي بیرته د پالیلو په رامینځته کولو سره ورکړي. هم اصلي او هم د پالیلو پر بنسټ ولاړې قانونمندۍ ته اړتیا شته. یوه بوروکراسي هم کولای شي خپله قانونمندي له لاسه ورکړي، که چیرې د دیموکراتیک سیاست لخوا استقامت نه وي ورکړل شوی. له همدې کبله دې ته اړتیا شته چې د دغو دوو ټولنیزو واقعیتونو سره د ګډې مساعۍ کاري میکانیزمونه تاسیس کړو.

د مسلکي دیموکراتیکو عامه خدمتونو جوړول پر دوو استقامتونو د هڅو مستلزم دي. له یوې خوا، د زیادتره جوړښتي ډول بدلونونو لورې ته چې موخه یې د دیموکراتیکو بنسټونو جوړول دي چې د قانون لخو اداره کېږي، کوم چې په عین وخت کې کولای شي اوسېدونکو ته د یوه د منلو وړ یوه معیار عامه خدمتونه برابر کړي. له بلې خوا، د زیادتره وظیفه یي ډول بدلونونو لورې ته چې موخه یې په یوه ټولنیز ژوند کې د منلو وړ یوه مسلکي او اخلاقي چلند ټینګول، او د عامه مدیریت د میتودونو په اغېزمنه توګه توانمند کول دي. هم جوړښتي او هم وظیفه یي اړخونه یو له بل سره نغښتي دي ځکه دواړه په دې هڅه کې دي چې د دولت عامه قانونمندي/ مشروعیت تر لاسه کړي.

2 Olsen, Johan P. and B. Guy Peters. 1996. Lessons from experience: *Experimental learning in administrative reforms in eight democracies.* Oslo: Scandinavian University Press.

دا په جوړښتي حوزه کې ده چيرې چې د سياست څخه د اداري چارو د بېلېدنې اړتيا په لانور صراحت سره پيداکېږي، د برابرۍ د يو شمېر مهمو مسئلو سره لکه د ارزښتونو يوه ټولګه چې د قانون د حاکميت د اصولو سره تړاو لري، د ټولو او يا عامه ګټو استازيتوب، د مدني حقونو احترام، د قانون پر وړاندې مساوات او داسې نور، ځکه چې دوی به تل د مستقيمې تګلارې د مداخلې غوښتنه وکړي تر څو د دولت جوړښتي عناصرو ته بدلون ورکړي چې اغېزمن اوسي. جوړښتي بدلونونه د تګلارې طرحې ته اړتيا پيدا کوي.

په وظيفه يي حوزه کې، يعني د سلوک او عامه مديريت د اغېزمنتيا په حوزه کې، دا تل اړينه نده چې د دولت جوړښتي عناصر بدل کړو، که څه هم دا کار کېدای شي کله ناکله اجتناب نه منونکی وي. وظيفه يي بدلونونه په عمومي توګه مديريتي اقدام ته په بهيرونو او کاري شېوو کې اړتيا لري، خو دوی په مستقيمه توګه پر يوې سالمې تګلارې او توانمند کوونکو مقرراتو چې په سازمان او د اداري چارو په اجراآتو او اداري پروسيجرونو اړه لري، تکيه کوي.

د عامه خدمتونو د سيستم جوړښت او پراختيا په اصولو کې د دولت په جوړښتي حوزه پورې اړه لري. د عامه خدمتونو بنسټيزه پراختيا د عامه اداري د سيستم يوه حياتي برخه ده، ځکه چې هغه دننه په دولت کې د يوه نوي واک مستلزمه ده، يعني يو بوروکراتيک، مسلکي يا تکنوکراتيک واک د يوې معينې درجې خپلواکۍ سره د هغه د سياسي واک په اړوند، د دې لپاره چې په سمه توګه کار وکړي. د ديموکراتيک دولت يوه بله حياتي برخه د ديموکراتيک استازيتوب لپاره جوړښتي تنظيمونه دي، يا تنظيمونه د سياست د توانمند کولو لپاره د ټولنيز پلوراليزم د يوه بيان په توګه. په دې مفهوم کې ، د سياست او اداري بېلېدنه، که څه هم چې سرحدي کرښې يې ډېر ځله مبهمې دي، د عامه ژوند په دې سيمه کې يو جوړښتي تمايز دی.

يوه لويه ستونزه چې ډېری هېوادونه ورسره لاس او ګرېوان دي کله چې هڅه کوي چې مسلکي عامه خدمتونو ته وده ورکړي دا ده چې د اداري د سياسي او مسلکي کچو تر مينځ يوه نښه کوونکې منل شوې او متوازنه کرښه طرح کړي، په داسې حال کې چې داسې لارې او وسايل پيدا کړي تر څو وکولای شي يو له بل سره د مساعيو په تشريک سره او په ګډه وره توګه کار وکړي. د کليدي اداري سيستم لکه ملکي خدمتونو مطلق او سياسي شوي مديريت څخه بايد ډډه وشي، په داسې حال کې چې د حکومت لپاره موقع برابره شي چې عامه اداره وچلوي. دغې ستونزې ته په بېلابېله توګه د اروپايي اتحاديې او د اقتصادي همکارۍ او ودې لپاره د سازمان OECD په بېلابېلو غړو هېوادونو کې د حل لارې موندلې ، په داسې حال کې چې مخ په ودې هېوادونه تر اوسه ډېره هڅه کوي چې يو مناسب فورمول پيدا کړي.[3]

د اړينو اصلاحاتو په مفهوم کې چې د اجرا په حال کې دي او يا هم د سياست – اداري په ګډه کچه کې ورته انتظار کېږي، دا به يو مثبت پرمختګ وي که چيرې اداري مقررات او عملي کړنې داسې ابزار ترويج کړي لکه د مراتبو په اداري سلسله کې ټېټو کچو ته د اداري پرېکړې کونو د اختياراتو ورکول.

خو بيا هم، د سياست او اداري تر مينځ جبهه مطلاطمه ده، چيرې چې د دغو دوو بېلابېلو واقعيتونو تر مينځ متقابل تعامل په پرله پسې توګه تر فشار لاندې دی او ناوړې اغېزې په هر يوه د دغو کمپونو کې ټولځايي دي، يا په څرګنده توګه او يا پټه توګه. په تېرو دوو يا درېوو لسيزو کې د عامه مديريت اصلاحاتو د OECD په يو لړ هېوادونو کې داسې پايلې رامينځته کړې چې په مخالف ډول شمېرل کېږي او پدې پورې هم اړه لري چې څوک يې تحليل او تجزيه ترسره کوي.[4]

يو لړ کسان مديريت ته په دې سترګه ګوري چې سياست يې تسخير کړی او د سياسي قلمرو ټوټې يې تر خپلې ولکې لاندې راوستلې. نور داسې اظهار

3 For example, through cabinets either purely political or including seconded professional civil servants; through political appointments to clearly defined posts within the hierarchy; through appointing politically associated civil servants; by using a 'pure' administrative model; through 'delegation' mechanisms, etc.

4 See Pollit, Christopher and Geert Bouckaert. 2000. Public Management Reform: *A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.

کوي، چې برعکس، او چې د مدیریت اصلاحاتو اجرايوي سیاست والو ته دا اجازه ورکړي چې د دو ی پر چارواکو یوه ټینګه ولکه ولګوي. پالیت Pollit او بوکایرت Bouckaert د سرحد پر لا نورې ارزونې اصرار کوي، پام دې حقیقت ته رااړوي چې د سیاست او اداري چارو سرحد د ملکي خدمتونو او سیاستوالو سرحدي کرښې سره تړاو لري ، خو لازمه نده چې کټ مټ یو شان وي.[5] که چیرې سیاست د ښکېلو خلګو لخوا (ټاکل شوي او یا ګومارل شوي سیاستوال او یا ملکي مامورین) تعریف نه شي، بلکې د بهیرونو له خوا، نو بیا هم سیاستوال او هم مدیران به د فعالیت او یا بهیرونو پر یوې سیمې سره همږغي شي. سیاسي (یا بهتره تګلاره) فعالیت حتمي ندی چې د ګوند د سیاست په شان وي، خو په هغه کې د سرچینو د بېلابېلو ډولونو یوځای کېدنه راښکېله ده تر څو په یوه داسې حالت کې، چیرې چې د بېلابېلو لېوالو ګوندونو ګټې کېدای شي یا په بالقوه توګه او یا په حقیقت کې په منازعه کې وي، د تګلارې یو لړ ټاکل شوي موخې تر لاسه شي.

عامه مدیران باید ډېر کله د تګلارو په دغه شان بهیرونو کې ښکېل وي، که څه هم چې دوی د ګوندي سیاست له پلوه ناپیيلي دي او باید چې وي هم. په بعضو مواردو کې د تګلارې دا فعالیت د مدیریتي چارو زښت زیات وخت نیسي. د OECD د ډېریو هېوادونو په تجربو کې دا خبره خپل ځاني ثبوت نلري چې سیاستوال لېوال دي چې خپل ځانونه د خپلو مقامونو د (ستراتیژیکو چلوونکو مشرانو) په نقش کې راایسار کړي،او یا اوپراتیفي عامه مدیریت کېدای شي په بنسټیزه توګه غیر سیاسي کړای شي. دا خبره هم خپل ځاني ثبوت نلري چې آیا د بوروکراسۍ وده په اجتناب نه منونکې توګه د مشرو بوروکراتانو سیاسي واک زیات کړی دی، څکه چې د ملکي مامورینو په شان د یوې ډلې د واک اندزه کول په موثقه توګه ډېر یو مشکل کار دی.[6]

د بېلګې په توګه، په داسې حال کې چې په فرانسې او جرمنې، یا د سکاندینیویا په هېوادونو کې، د بوروکراتانو سازماني او د تګلارو متشبثانه مهارتونه د دې مسئلې لپاره داسې ښکارې چې په ډېره لوړه توګه یې مننه کېږي، د بلجیم، یونان ، هسپانیا او ایتالیا په پرتله، دا کېدای شي د سیاسي سیستم د کرکټر او د حقوقي ، قانوني او سازماني چوکاټ له کبله ، په کوم کې چې دوی فعالیت کوي په ښه توګه همداسې وي.

څه چې روښانه ده ، خو بیا هم، هغه داده چې کله چې یو تګلاره د OECD په هېوادنون کې قانون ګرځي، د دغه قانو تطبیقېدل او پرځای کول د مسلکي عامه خدمتونو یو عمده او کابو منحصر مسئولیت ګرځي، نه د سیاستوالو. یو زیات شمېر حقوقي ابزار ، نه یوازې د مسئولیتونو لېږد، د سیاسي پرېکړې کولو بهیر په یوه تر زیاته حده او یا په انحصارانه توګه په اداري بهیر ګرځوي.

څرنګه چې وویل شول، سیاست او اداري چارې په ناچارۍ یو پر بل باندې ناوړه اغېز اچوي. آیا دې ته باید په دې سترګه وکتل شي چې منفي ضمني دلالت لري؟ شاید د دې ارزښت ولري چې دلته دا خبره راپیاد کړو چې د تګلارې جوړول او اداري چارې دوه بېلابېل ، خو متقارب بهیرونه دي. په عمومي ډول، د اروپايي اتحادیې قاره يي هېوادونه، کوم چې د اداري چارو په قوانینو کې تر زیاته بریده غښتلي دودونه لري، تګلارې په رسمي توګه په پارلمان کې د قوانینو په تصویبولو څرګندوي. د سیاست او اداري چارو په دودیزه توګه د بېلونې په مفهوم کې، کله چې تګلاره قانون ګرځي، دا به پوره ساده وي چې د اداري چارو د پرېکړو کونو واک د مراتبو په سلسله ورولېږدول شي تر څو چې اداره په دې وتوانېږي چې قانون تطبیق کړي، تنفیذ يې کړي او اجرا یې کړي (د بېلګې په توګه، تګلاره). دلته یو قانون شته چې د دې تعریف کوي چې څرنګه اداري پرېکړې باید وکړای شي او یو په څرګنده توګه پرقرار شوی قانوني بهیر د صلاحیت د لېږد لپاره تاسیس کړای شي.

آیا دا په دې معنا ده چې مخکې له دې چې تګلاره قانون وګرځي، اداره کوم نقش نه لري؟ آیا دا د دې

---

5 Ibid.

6 See Page, Edward C. and Vincent Wright. 1999. *Bureaucratic Élites in Western European States: A comparative Analysis of Top Officials.* New York: Oxford University Press.

معنا ورکوي چې یوازې سیاستوال پخپله تګلارې جوړوي او پرېکړې کوي؟ تګلاره په اوپراتیفي مفهوم کې سیاسي اهداف توضیح کوي. ډېرى ژبې د تګلارې او سیاست لپاره بېلې کلمې نه لري. په یوه منل شوي کارونه کې په اروپا کې، تګلاره د طرزالعمل په معنا ده چې د حکومت لخوا منل شوې او تعقیبېږي. تګلاره د سیاسي پرېکړې څرګندونه ده چې په اداري چارو کې د چارواکو د چلند لارښودنه تر سره کوي. پر تګلارې باندې یوه پرېکړه به اهداف، د اداري اقدام لپاره عمومي چوکاټ او د تګلارې د آلاتو په اړه پرېکړې له ځانه سره ولري. د تګلارې آلات هغه ابزرا دي چې حکومت به یې وکاروي تر څو د خپلې تګلارې موخې حاصلې کړي، او قوانین یا مقررات، عامه معلومات او عامه خدمتونه پکې شامل دي. د قانون حاکمیت دا غوښتنه کوي چې د حکومت ټول فعالیتونه باید په قانون کې ونغښتل شي، په هغو هېوادونو کې چې د اداري قوانینو غښتلي دودونه لري، تګلارې ډېر ځله په د حقوقي اصطلاحاتو په کارونه څرګندېږي او بحث پرې کېږي. په دې ډول، د تګلارې جوړول د قانوني نورمونو د استخراج سره نژدې تړاو لري.

پر تګلارې د سیاستوالو لخوا پرېکړه کېږي، نه د اداري له خوا. معمولاً، اساسی قوانین وزیران ټاکي چې په انفرادي او ټولیزه توګه، د وزیرانو په شورا کې د پرېکړې کوونکو په توګه وګومارل شي. وزیران د تګلارې پر محتوی باندې پرېکړه کوي. خو بیاهم، هغه ستونزې چې وزیران ورسره مخامخ دي دومره پېچلې دي چې دوی مجبور دي د تګلارې د جوړولو لپاره پر مسلکي کارپوهانو تکیه وکړي. کله چې یوه ستونزه تشخیصه شوله، وزیران خپلو مسلکي کارپوهانو ته عمومي لارښودونه تعیینوي. کارپوهان وضعیت تحلیل او تجزیه کوي او وزیرانو ته د تګلارې د غوراوي لپاره ګزینې وړاندې کوي. وزیران پرېکړه کوي چې کومه ګزینه باید نیولې شي،خو د تګلارې د جوړونې پروسیجرونه تخنیکي او اداري دي او مشروط پر طرحې دي.

دا په حیاتي توګه مهمه ده چې دا وقعیت پاینښت ومومي چې وزیران او د وزیرانو شورا پر تګلارې پرېکړه کوي. خو د حکومت د پرېکړې کونې چارچاپېر اړینه ځمادګري باید دا کړنه مبهمه نکړي، هغه کړنه چې د OECD هېوادونو او د اروپایي اتحادیې غړو هېوادونو ته متعارفه ده، دا د حکومت پرېکړې کونې یو لا له وړاندې ټاکل شوی پروسیجر تعقیبوي. دا ډېر کله د وزیرانو د شورا یوه مقرره ده د دقیقو اداري اجزاوو سره لکه د معیارونو فورمونه، ګرځندویه معیاري لښتلیک، د وزیرانو د شورا د غونډو په اړوند فکس وختونه، د تحلیل او تجزیې د کیفیت لپاره معیارونه (لکه د بودجوي لګښتونو تخمین، پر چاپېریال باندې د اغېز ویناوې او داسې نور).

یو ځانګړی اصل چې د OECD او اروپایي غړو هېوادو ته معمول دی او د دوی د تګلارې د جوړولو په پروسیجرونو کې ځای پر ځای شوی دا دی چې د وزارتونو تر منځ د تګلارې پرېکړې باید مخکې تر دې چې تګلاره د وزیرانو د شورا لخوا منظورېږي، وکړلای شي. په عمومي توګه، فراوزارتي بحثونه په تر ټولو ټیټه کچه ترسره کېږي؛ یوازې هغه وخت چې دا ناشوني په اثبات رسي چې یوه جوړجاړی ته رسېدنه وشي، سوال به یوې لوړې کچې ته راجع شي. د دې بهیر رهبری یا اصلي وزارت ته ارجاع کېږي (لکه په جرمنی کې)، کوم چې د دې مسئلې د امتحاني مخکښی مسئولیت د حکومت قبولی ته پر غاړه لري ، او یا خو هم هغه د حکومت عمومي دارالانشاء ته ورسپارله کېږي (مثلاً په فرانسې کې). په فراوزارتي بحثونو کې کېدای شي د وزارتونو کابینې ښکېلې شي، کومې چې ډېر ځله د سیاسي حساسیتونو کوربه وي. په پای کې، ټولې پرېکړې تر وزیر پورې او یا د وزیرانو تر شورا پورې رسېږي، خو نژدې په ټولو مواردو کې، مخکې له فراوزارتي بحثونو په دې معنی ده چې یوازې یوه رسمي پرېکړه د منظورۍ لپاره پکار ده. د حکومت د پرېکړې کونو ملاتړ د اداري پروسیجرونو لخوا کېږي. دا پروسیجرونه په آګاهانه ډول طرح کېږي او ساتل کېږي. کله چې د یوه حکومت اجراات د تګلارې په جوړولو کې کمزوري تلقي شي، حکومتونه خپل د تګلارې د جوړولو سیستمونه اصلاح کوي.

یو زیات شمېر سیاسي او اداري لوبګرو ته اړتیا ده چې د تګلارې په ودې او پر هغې د پرېکړې کونې نقش ولوبوي. څرنګه چې نن ورځ د پالیسۍ مسئلې

خورا پېچلي او تخنيکي دي، پرمختللي دولتونه د دغو لوبګرو توانايۍ غښتلي کوي. د OECD او اروپايي غړو هېوادو کې، د وزارت کارکوونکو او د بهرنيو چارو وزيرانو ته د سيمينارونو او ګوندي مجارېوو له لارې يو څه مرسته ورکوله کېږي. هغه سرچينې چې د وزيرانو په دسترس کې دي کېداى شي لازياتې شي (د بېلګې په توګه، د ورکول شويو قراردادونو لپاره بودجې چې د يوې مسئلې په هکله څېړنه وکړي، د ټګلارۍ د سلاکارانو لپاره بودجه). خو ملکي مامورين معمولاً د وزيرانو د ټګلارۍ ودې لپاره تر ټولو مهمې مرستې کوي. دا ځکه چې:

1. تر ټولو ښه تخنيکي ازمېښتونه لري او کولاى شي په ډېره ښه توګه د نورو ملکي مامورينو او کارپوهانو سره متقابلاً تعامل وکړي؛ پر ډېريو اروپايي ټګلارو په دې بوروکراتيکه کچه پرېکړې کېږي (مثلاً، کمېټالوژي)؛

2. تداوم برابروي، کوم چې په خاصه توګه په اروپايي مفهوم کې مهم دي، ځکه چې اروپايي پرېکړه کوونې د ملي سياسي دورو سره په يوه وخت کې نه تر سره کېږي؛ او

3. د تطبيق پر سوچ د تجربو تدارک ليدل تر څو چې ټګلارې په اغېزمنه او کارا توګه طرح شی، او تر ټولو مهمه، اجرا شي.

د عامه کارکوونکو توانايۍ چې د ټګلارۍ جوړونې سره مرسته کوي د مديريت د يوه سيستم له لارې يې ډاډ ترلاسه کېږي چې د شايسته سالارۍ د اصولو پر بنسټ ولاړ دی. هغه ته کېداى شي د مهارتونو د لوړولو په مټ پرمختګ ورکړل‌ای شي (د بېلګې په توګه، د ټګلارۍ د واحدونو جوړول او يا chargés de mission)؛ د بودجې زياتول او يا د وزارتونو تر مينځ د همکارۍ غښتلي کول)؛ يا د اداري ابزارو تعيينول، د بېګلې په توګه،چې د مسئوليتونو د لېږد لاره هواره کړي.

د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړې ګومارنه او ارتقاء

د ملي راز رازوالي او څرنګوالي په نظر کې نیولو سره، په پرمختللو دیموکراسیو کې د ملکي خدمتونو د سیستم عمده مشخصات، کوم چې د کاري سابقې او یا خو هم د بست په اساس وي، په لاندې ډول سره خلاصه کېدای شي:

- ملکي کارکوونکي د رقابتي ازموینو په وسیله ګومارل کېږي او ارتقاء مومي، نه د زاړه غوراوي د څرنګوالي په وسیله چې د سرورۍ او زرپرستۍ / بډې اخیستنې پر بنسټ ولاړ وي؛
- د ملکي کارکوونکو د استبدادي تغییرۍ او تبدیلۍ ، د رتبې د تنزیل یا ګوښه کولو محدودیتونه په ټینګه تاسیس شوي؛
- د ملکي کارکوونکو سیاسي ناپیېلتوب او بې طرفي هغه سختګیرانه الزامات تشکیلوي چې پر دوی باندې تپل شوي؛
- د ملکي کارکوونکو کاري بستونه په مرکزي ډول تاسیس شوي او د درجو او یا ګامونو په اساس رده بندي شوي؛
- تنخواګانې د وضع شویو قوانینو له مخې ټاکلې شوې او د درجه بندۍ او مشرتوب له مخې تادیه کېږي، نه د هغه کار د کیفیت او کمیت له مخې کوم چې ترسره کړای شوی (که څه هم اوسمهال په ځینو هېوادونو کې تر ډېره د تنخوا پر اجراآتو اړوند سیستم د ورپېژندل کېدو په حال کې دی – تر اوسه پورې د ناهمواره او ناڅرګنده پایلو سره.
- دا سیستم په ټول کې د یوه غښتلي کنټرولي میکانیزم د بنسټ په متن ، د عامه خدمتونو د خپلواک کمیسیون په ګډون (عمدتاً د برتانیې د ګډو ګټو په هېوادونو کې) او یا د ملکي خدمتونو د مدیریت د خپلواکې قضایي بیاکتنې لخوا (عمدتاً په هغو هېوادونو کې چې اداري قوانین پکې برقراره وي)، تنظیم کېږي.[7]

د ملکي خدمتونو مسلکی توب او سیاسي ناپیېلتوب د سیاست او نورو ورکړل شویو شېو ګڼو څخه د خود مختارۍ مستلزم دي. ملکي خدمتونه د یوه بنسټ په توګه، د غیرمتجانسو مسلکونو او مکاسبو څخه جوړ دي، خو دا ظرفیت لري چې خپل متعارف آداب او دودونه او د چلند قواعد او همدارنګه د د ارزښتونو د یوې ټولګې او ډله ییز فرهنګ (esprit de corps) په توګه، کوم چې په خپل وار خپل شتون او خپلو کړنو ته د مشروعیت ورکولو سره مرسته کوی، جوړ کړي. د ملکي خدمتونو مسلکي کېدل په دیموکراسیو کې یوازې د شایسته سالارۍ د سیتسم په وسیله ترلاسه کېدای شي. دا سیستم د عصري بوروکراسۍ پر بنسټ پروت دی.[8]

بوروکراسۍ – او په تراو یې د شایسته سالارۍ د سیستم کلیدي عناصر- په تېرو درېوو لسیزو او یا کم و زیات کې تر برید لاندې ول، او د نورو ناوړو کړنو تر څنګ د حکومتونو د قانوني واک په اختناق،

7 Cardona, Francisco. 2004. “Civil Service, Democracy and Economic Development”. *Viešoji Politika ir Administravimas* (7): 16-22.
8 Dreyfus, Francoise. 2000. *L’invention de la bureaucratie: Servir l’État en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis (XVIII-XX siècles)*. Paris: Editions La Découverte.

د اغېزمنتیا د مشوقونو په تخریب، د اداري ځواب ورکونې په وړاندې په خنډ ګرځېدلو او د حساب ورکونې په مبهمولو تورن شوي. دغه انتقادونه چې عمدتاً د افراطي لبرالي د نظرټکو لخوا وارديږي، نه اصلي دي او نه هم نوي دي. دوی د مارکس لخوا د څرګند شویو یادوونو په شان دي، چا چې د دولت ماشین ’یوه وحشتناک پرازیتي بدن ته چې د فرانسې ټولنه یې د یوې خفه کوونکي پردې په شان پوښلې‘ مشابه کړی.[9] خو بیاهم، په داسې حال کې چې د شوي انتقاد د اغېزمنتیا پر ادعا شوي نشتون ، د انفرادي خپلواکۍ او تشبث خفه کولو تاکید کاوه، په سر کې یاد شوی ورته د حاکمې طبقې خفه کولو د ابزارو په سترګه ګوري.

که چیرې عامه بوروکراسي دومره بده وای لکه د هغې وروستی ترسیم چې وشو، دا به ګرانه وای چې پرې پوه شو چې یو بنسټ چې د پرمختللو هېوادونو اقتصادي پرمختګ ته توانايي ورکړه، دومره نامناسب او نا تکړه وي چې ونشي کولای یوه واقعي حل لاره ومومي. د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړو ملکی خدمتونو باندې انتقاد کېدای شي یا د هغې واقعي ستونزې د ماهیت د پوهاوي په هکله د نه شتون څخه راشي چې دی یې باید حل کړي، او یا د یو لا پراخې آیډیالوژیکي هڅې څخه راشي چې موخه یې د دولت او د هغه د بنسټونو تخریب دی.

په موثره توګه، د تېرو دېرشو کلونوو پر شاوخوا کې د دولت او د هغو کسان د بدنامولو لپاره چې ورته کار کوي، پرله پسې پایښت لرونکي برید شتون درلود.[10] عامه سکتور په ټول کې، په خاصه توګه د حکومت بوروکراسي، د یولړ معینو سیاستوالو، د اکادمیکو فعالونو، یولړ معینو نخبه ګانو او رسنیو لخوا د هغې د مشروعیت د کمزوره کولو په موخه تر بې رحمو بریدونو لاندې راغلي دي. د دولت بدنامول د هغه د مشروعیت د نفي کولو او د مارکېټ د اړوند تطهیر په هڅه کې دي.[11] په رښتیا هم چې دا ډول بدنامولو د دولت د بوروکراسۍ او له همدې کبله د عامه خدمتونو د جذابیت په اړه د عامو خلګو پر پوهاوي یو منفي اغېز درلودلی دی. دا کار د دې لامل وګرځېد چې په 2000 کال کې د OECD هېوادونو دا ادعا وکړله چې ’تر ټولو مهمه ننګونه‘ دا ده چې عامه خدمتونه د یوه جذاب کاري ځای په بڼه و ښکارول شي ، نو پکار ده چې ’ په عامه سکتور کې د کار او کاري شرایطو د یوه مثبت او معتبر تصویر د جوړولو لپاره یوه جامع پانګه اچونه‘ پیل کړای شي.[12]

په مسلکي توب کې په ملکي خدمتونو کې دصداقت او رښتینولۍ یو غښتلی جزء شامل دی. د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړ مدیریت باید د هغو فعالو تګلارو سره چې موخه یې د عامه خدمتونو په سیستم کې د هغو کسانو په سلوک کې د صداقت او رښتینولۍ ساتل او ترویجول دي،ترکیب شي. پر عامه بنسټونو ویسا په پای کې د هغوی په توانايۍ پورې اړه لري چې وکولای شي عامه ستونزې په اغېزمنه او په اعتماد وړ توګه حل کړای شي.

د ملي عامه اداري ظرفیت چې په ناپیيلې او بې طرفانه توګه عمل وکړي تر څو چې د عامه وو ګټې وساتي، د انفرادي ملکي کارکوونکو په ازمېښت، مهارتونو او اخلاقي خواصو پورې اړه لري، خو دا همدارنګه د قانوني او اداري چاپېریال په کیفیت پورې ربط لري، په کوم کې چې دا چارواکي کار کوي. دا چاپېریال کولای شي چې د ملکي اداري د امکاناتو په وړاندې خنډ وکرځي او یا یې ترویج کړي چې مسلکي پرسونل جذب او تشویق کړي ، او دا همدارنګه د هغه نظم پر کار اغېز اچوي چې د عامه خادمینو د مسلکي خودمختارۍ حفاظت وکړي او هم چې حساب ورکوونکي یې و ساتي.

Legitimacy is the capacity of the system to engender and maintain the belief that the existing political institutions are the most appropriate ones for a particular society, whereas effectiveness means actual performance, the extent to which a system performs the basic functions of government to the satisfaction of most of the population and powerful groups. Effectiveness or its lack may either foster or hamper legitimacy. See Lipset, Seymour Martin. 1960. *Political Man. The Social Bases of Politics*. New York: Doubleday & Company, Garden City.

9 Marx, Karl. 1852. *The Eighteenth Brumaire of Louis Bonaparte.*

10 See Suleiman, Ezra. 2003. *Dismantling Democratic States*. Princeton University Press.

11 Legitimation is a process of explaining and justifying the validity of an institutional order. See e.g. Berger, Peter L. and Thomas Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books, Garden City.

12 Äijälä, Kirsi. 2000. “Public sector - an employer of choice? Report on the competitive public employer project”. OECD report. Available at: http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf

حساب ورکوونه: د مراتبو د سلسلو پر اساس مادونیت او د قانون سره سم دباندینی کنټرول

مسلکي توب د دې مستلزم دی چې عامه کارکوونکي د مسلکي خود مختارۍ د یوې معینې درجې څخه ګټه پورته کړي، کوم چې اړتیا لري هغه حقیقت ومني چې د عامه اداري هیأت - د وزیرانو په ګډون – د سلسلو د مراتبو هغه سازمانونه او ملکی کارکوونکي دي چې د سیاسي رهبرۍ پر وړاندې ځواب ورکوونکي دي. عامه کارکوونکي، په تېره بیا هغوی چې په هغو وظایفو کې کار کوي چې د اتباعو ښهروندۍ د حقونو سره په تماس کې دي، باید بې طرفه وي، خو همدارنګه د وزیرانو د تګلارې د غوښتنې په وړاندې حساس او ځواب ورکوونکي اوسي. یوازې د وفادارۍ د دندې پر ځای کول کافي ندي چې د سیاستوالو او ملکي کارکوونکو تر مینځ د بې طرفۍ او منصفانه عملیاتو تضمین وکړای شي.

د وفادارۍ تصور باید د نورو مهمو ملاحظاتو په وړاندې متوازن وي، لکه بې طرفي او مسلکي صداقت او ربښتینولي. دا د بحث وړ ده چې د یوه هېواد لپاره چې د حکومت لوړ معیارونه تر لاسه کړي، ملکي کارکوونکي باید د مسلکي خودمختارۍ د یوه معینې اندازې څخه ګټه واخلي. په بعضو حالاتو کې، دوی ته باید اجازه ورکړله شي او تشویق کړای شي چې د خپل مسلکي قضاوت پر بنسټ عمل وکړي. دا په دې معنی نده چې ملکي کارکوونکي ځوابووکوونکي ندي. هر کله چې دوی پرته د لا له وړاندې هدایاتو څخه اقدام کوي، باید د دوی د پرېکړې او عمل نه وروسته کنټرول تر سره شي – د کوم یوه پایلې - که اړتیا ورته وي – کولای شي وکارولې شي چې د دوی صلاحلید ابعاد په دقیقه توګه تشخیص کړای شي.

د ملکي کارکووکو په تجربو کې باید د ترلاس لاندې مسئلو په باب ژوره پوهه او توانایي شاملې وي، چې وکولای شي نوښت په خپل لاس کې واخلي او د حل د لارو وړاندیز وکړي، تر څو عامه وظائف مختل نشي او د قانون او تګلارو اغېزمن تطبیق ترویج کړای شي. په یوې مسلکي شوې عامه اداري کې، ملکي کارکوونکي باید په دې وتوانېږي چې واکمنو ته ربښتیا ووایي او د غیرقانوني او د اخلاقي پلوه شکمنو هدایاتو په وړاندې مقاومت وکړي. د ملکي کارکوونکو تبعیت د اساسي قانون او قانوني اوامرو څخه باید تل د ورځې حکومت ته پر وفادارۍ لومړیتوب ولري.

په هغو هېوادنو کې چې ښه حکومتولي ده، د دې احتمال شته چې ملکي مامورین د مسلکي خودمختارۍ د پام وړ یوې درجې څخه ګټه پورته کړي. له بده مرغه دا په هغو هېوادونو کې غیرمعمولي ده ، په کومو کې چې د حکومت سیستم د پام وړ ښه والي ته اړتیا لري. په دې هېوادونو کې دوه حالته معمول دي: a) ملکي مامورین د اداري چارو په پرېکړې کوني کې د ګډون څخه مستثنی کړای کېږي، دا کېدای شي پدې معنی وي چې داسې انتظار کېږي چې ملکي خدمتونه به په ځانګړې توګه د سیاسي ممتازې طبقې د خوښۍ او ګټو لپاره خدمت وکړي؛ پدې صورت کې ټولې پرکړې لزوماً سیاسي دي؛ b) په پایله کې یې، عامه کارکوونکي نشي کولای او یا خو هم زړه نازړه وي چې مسلکي

ونډه واخلي، مګر دا چې د سياسي رهبرۍ لخوا ځنې تقاضا وشي او يا د واضحو قانوني الزاماتو په ځواب کې، مشروط پر دې چې دا الزامات د سياسي (ګوند) د ګټو سره په ټکر کې ونه ښکاري.

برعکس، مسلکي خود مختاري په دې معنی ده چې ملکي مامورين په منظمه توګه په اداري پرېکړې کوونې کې ښکېل وي. د دوی څخه دا انتظار کېږي چې په آزاده توګه خپل کارپوهانه قضاوت وکړي او د سياسي رهبرۍ د غچ اخيستلو څخه يې په قانوني توګه محافظت وشي ، که چيرې او کله چې د دوی ارزونې د ګوند د سياسي ترجيحاتو سره په تعارض کې وي. کله چې ملکي مامورين د مسلکي خودمختارۍ څخه برخمن وي، کېدای شي چې پرته له وېرې 'واکمنو ته پر مخ رښتيا ووايي' ، په داسې حال کې چې د هغې په نشتون کې دا حالت نه وي. په دې اړوند، مسلکي خودمختاري د مسلکي توب او صداقت او رښتينولۍ او په پای کې د ښه حکومتولۍ يو وړاندشرط دی.

د استراليا په اړه يو نسبتاً وروستی سند دا جوته کوي چې لا اوس هم د عامه مامورينو تر منځ د مسلکي خودمختارۍ د يوې لويې هيلې مشخصات راښکاره کېږي، ان په پرمختللو هېوادونو کې.[13] هغه ښيي چې شايد دا د حيرانتيا وړ نه وي چې څومره وزيران د شاکيو چارواکيو لخوا پدې تورن شوي چې لېوالتيا نه لري چې په ملکي خدمتونو کې د خلاقيت، نوښت يا د ستراتيژيکي تګلارې کار کې پانګه واچوي. په واقعيت کې داسې ګڼل شوې وه چې وزيران اصولاً په مصلحت، د رسنيو په اعلاناتو 'ښه خبرونو' او د نظرياتو پر اساس بدلېدونکو تګلارو (عمومي رايو ته او د نظر د تمرکز ډلو (څېړنو) ته لېوالتيا درلوده ، د دې پر ځای چې د شواهدو پر بنسټ ولاړو تګلارو ته يې ولري . وزارتي سياسي سلاکاران په صراحت سره را پيدا شوي ول، ځکه چې وزيرانو د هغه ملاتړ د کچې او ډول په هکله اعتماد نه دلود، کوم چې دوی د عامو خکو څخه غوښت- او همدارنګه پدې چې دوی غوښتل د هغو سلاکارانو سره کار وکړي کوم چې دوی غوره کړي ول. وزيرانو داسې ادعا کوله چې د دوی

وختي خبرتياوې خوښېږي او غوښتل يې چې دوی ته بايد د يوه نا اټکل شوي ګواښ او د پرېکړو د محتملو پايلو په هکله لا له وړاندې 'خبرتيا' ورکړله شي، که د بل هيڅ کوم لامل لپاره نوي، نو د احتمالي خطر د مديريت د تخنيک په ډول. يو شمېر مشر چارواکي د دې مشاهدې سره همږغي ول. دوی همدارنګه باور درلود چې دا شونې ده چې وزيران د تګلارو د بديلو نظرياتو د ننګونو سره مخامخ کړي، او د حکومت د رسمي تګلارې بهر، خو وزيرانو د سختې رازدارۍ په محدوده کې يوازې د بې باکو او په زغرده سپينو سلامشورو قدرداني کوله. وزيران د افشاګريو او د عامه خدمتونو د بې ملاحظګۍ له وجې خواتوري شوی ول، او داسې احساس يې کاوه چې دا ډول خائنانه کار د وزيرانو او د چاروکو تر مينځ پر ويسا باندې د تالندې په شان ګوزار وکړ ، کوم چې د با مسئوليته حکومت لپاره ناپايه حياتي وو (ان که شواهدو داسې اشاره هم کړې وای چې ډېری افشاګرۍ د وزارتي دفترونو څخه وې، نه د مسلکي عامه کارکوونکو لخوا).

همدارنګه د کاناډا په اړوند يو سند د عامه خدمتونو د کميسيون لخوا دا خبره عيانه کړه چې بې طرفي د عامه خدمتونو يو اساسي ارزښت دی.[14] د 1908 کال راپډېخوا، دا د عامه خدمتونو د نقش او مسئوليتونو بنسټ پاتې شوی دی. د دې حقيقت سره سره ، پر عامه خدمتونو او انفرادي عامه مامورينو مخ په زياتېدو ارزونو او فشارونو، د عامه چارو مامورينو او منتخبو چارواکو تر مينځ د يوه مناسب تعامل په هکله ناڅرګندې راپيدا کړې ده. په داسې حال کې چې بېلابېلو قوانينو او مقرراتو هڅه کړې ده چې هغې محدودې او پارامترونه تعريف کړي، کوم چې د عامه چارو مامورينو د ارزښتونو او اخلاقو اداره په لاس کې لري، موضوع پېچلې پاتېږي. دا سند د ورځې د حکومت د وفادارۍ د اصل په هکله د يوه پژواک/ انعکاس وړانديز کوي.

خودمختاري له حساب ورکونې څخه بېلېدلای نشي. د حکومت د نوښتونو جوړښت او محدوديتونه د تګلارې غوراويو او د عامه چارواکو د پرېکړې کولو چلند ته

13 Wanna, John. 2008. "Independence and responsiveness – re-tying the Gordian knot". *The Australian Journal of Public Administration* vol. 67 (no. 3): 340-344.

14 Furi, Megan. 2008. *Public service impartiality: Taking Stock.* Ottawa: Public Service Commission of Canada. Available at: http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/rprt/impart/impart-eng.pdf.

بڼه ورکوي. په عامه سکتور کې چیک او بیلانس خاص اهمیت لري، یعني داسې میکانیزمونه دې تعیین شي چې غلطۍ او ناشایسته چلند کم کړي او د عامه خدمتونو د صداقت او رښتینولي او مسلکي توب ساتنه وکړي. چیک او بیلانس پر مسئولیتونو او معلوماتو د تشریک ضمني دلالت کوي، تر څو هیڅ یو کس او یا بنسټ پر پرېکړو کولو مطلق کنټرول ونه لري.

د عامه خدمتونو مسلکیتوب هله نشي تر لاسه کېدلای تر هغې چې د ملکي خدمتونو بنسټونه لکه وزارتونه او نورې عامه اېجنسۍ تنظیم شوې نه وې او داسې یو ډول فعالیت ونکړي چې ملکي مامورینو ته اجازه ورکړي او تشویق یې کړي چې خپله مسلکي خودمختاري و کاروي. تنظیمي مشخصات کوم چې د مسلکیتوب لپاره زیان راوړونکي دي د نخبه سالارانه نظم ښې ګڼې به کمزورې کړي. د بېلګې په توګه، د لوړو زده کړو خاوندانو او مجربو خلکو په کار ګومارل به څه ګټه ولري که چیرې دوی ته داسې فرصتونه وړاندې نشي چې په پوره توګه خپلې شایستګۍ د عامه خلکو په ګټه ونه کاروي، په هغو سازمانونو کې، چیرې چې دوی په کار ګومارول شوي دي.

ډېر کله داسې لیدل شوي چې د شایسته سالارۍ د اصل څخه انحراف، شاید تر ډېره بریده په برجسته توګه د ملکي خدمتونو د سیاسي کېدلو په بڼه عملاً په ټولو هېوادونو کې واقع کېږي. خو بیا هم، د ګوندي قیمومیت او قومي سیاست د بنسټیز چاپېریال – له دې کبله یې ټولنیز او سیاسي ګوزار – د جغرافیایي فضا په ګوټ ګوټ کې توپیر لري، په د پام وړ اندازه د اروپا د سهیل څخه بیا تر شماله پورې.

د ګوندي قیمومیت په اړه یوې پرتله ییزې ارزونې د 15 (ختیځو او لوېدیځو) اروپایي هېوادونو په ملکي خدمتونو کې د قیمومیت یوه زښت زیاته اندازه په جرمني او اتریش کې ومینده، نسبت بلغارېې ته.[15] خو بیا هم، موږ د دې ارزوېې پر بنسټ دا نتیجه نشو اخیستلای چې د مسلکي توب کچه په ملکي خدمتونو کې په بلغارېې کې تر جرمني او اتریش لوړه ده. دا ارزونه د هغې فرضیې څخه په بېړې سره راغورځي

15 Kopecky, Petr et al. 2012. *Party Patronage and Party Government in European Democracies.* Oxford: Oxford University Press. 367.

چې په جرمني، او احتمالاً په اتریش کې هم ، ملکي مامورین په چارواکو کې لکه وزیران – د بنسټونو په توګه – د مسلکي خپلواکۍ د یوې داسې کچې څخه ګټه پورته کوي چې په د پام وړ اندازه نسبت بلغارېې ته لوړه او په زیاته اندازه یې ریښه ژوره ده.[16]

موږ همدغه شان یوه استدلالي رشته په یوې ارزونې کې پیدا کوو چې په سوېډن او یونان کې د مشتریانو پراختیا یو له بل سره پرتله کوي. په داسې حال کې چې یوناني[17] دولتي بنسټونه په نااغېزمنه توګه د سیاسي ژوند په ګډون د مدني بنسټونو څخه منزوي شوي، په سوېډن کې دولت په ښه توګه د ‘بوروکراتیکې خودمختارۍ د منشور’ تر شا په مضبوطه توګه لاله وخته ټینګ شوی وو، د ټولنیزې منظومې په شان پوهېدلو د بوروکراسۍ خودمختارۍ څخه یې د سیاسي نفوذ په وړاندې په دفاع کولو کې لېوالتیا ښودله.[18] نورې ارزونې دې پایلې ته رسېږي چې همدارنګه په هغو هېوادونو کې لکه برتانیا،[19] هالند،[20] ناروې او ډنمارک ، داسې میکانیزمونه شتون لرلی دی چې د ملکي خدمتونو خودمختاري ساتې او پر عامه اداري باندې یې د ګوندي سیاسي تېرې مخنیوي کړی دی.[21] خو هسپانیا او ایتالیا، یونان ته پدې ورته دې چې د بوروکراتیکې خودمختارۍ تصور په ښه توګه محافظت شوی

16 Regarding the autonomy of the German bureaucracy, see Shefter, Martin. 1994. *Political parties and the State: The American Historical Experience*, Princeton: Princeton University Press. 36-45.
17 Papakostas, Apostolis. 2001. “Why is there no clientelism in Scandinavia? A comparison of the Swedish and Greek sequences of development”. In *Clientelism, interests, and democratic representation. The European experience in historical and comparative perspective.* Simona Piattoni (ed.) 31-53. Cambridge: Cambridge University Press.
18 Piattoni, Simona. 2001. “Historical Comparative Perspectives”. *Clientelism, interests, and democratic representation. The European experience in historical and comparative perspective.* Simona Piattoni (ed.) 1-30. Cambridge: Cambridge University Press.
19 O’Gorman, Frank. 2001. “Patronage and the reform of the state in England, 1700–1860”. In *Clientelism, interests, and democratic representation. The European experience in historical and comparative perspective.* Simona Piattoni (ed.) 54-76. Cambridge: Cambridge University Press.
20 van Randeraad, Nico and Dirk Jan Wolfram. 2001. “Constraints on clientelism: The Dutch path to modern politics, 1848-1917”. In *Clientelism, interests, and democratic representation. The European experience in historical and comparative perspective.* Simona Piattoni (ed.) 101-121. Cambridge: Cambridge University Press.
21 Around the beginning of the nineteenth century, recruitment to public administration was fundamentally meritocratic (Feldbæk, Ole. 2000. “The historical role of the Nordic countries in Europe”. *European Review*, 8 (1): 123-128). Thus the professional autonomy of the public service was well established before party-based parliamentary elections gradually became the norm during the second half of the nineteenth century, requiring mass political parties to mobilise the citizenry on programmatic appeals rather than the promise of patronage.

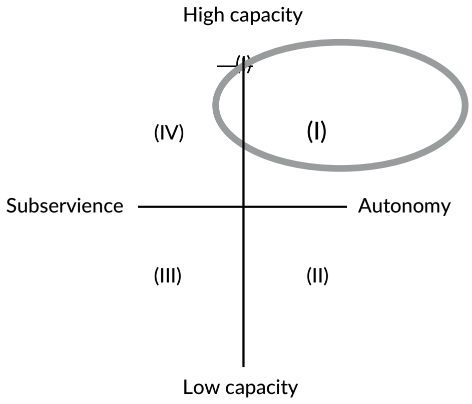
ندی، که څه هم هلته د پام وړ جغرافیایي توپیرونه شته، د بېلګې په توګه د جنوبي او شمالي ایتالیې تر منځ.[22] نوري ارزوني د جنوبي اروپا په یو لړ هېوادونو کې په ډېره پراخه توګه د قیمومیت او سرورۍ سره تړلي ملکي خدمتونه مومي.[23]

دا خبره د بحث وړ ده چې د قیمومیت او سرپرستۍ یوازې یوه بڼه نده ، بلکې یو زیات شمېر دي چې هېواد ته مختصې دي، هر یوه به یې په روښانه توګه بېلابېلې پایلې ولري. په داسې حال کې چې هغه بنسټونه چې پکې مسلکي خودمختارۍ شتون نلري، په اسانتیا سره د ګوندي سیاسي تېري قرباني ګرځېدلای شي، هغه بنسټونه چې د خپلواکۍ څخه ګټه پورته کوي کېدای شي د دغه شان ناوړو کړنو د ریښو د ځغلولو څخه مخنیوی وکړي. سربېره پر دې، موږ کولای شو داسې یې فرض کړو چې غښتلي، کارپوه بنسټونه ګوندي سیاسي چلند تعدیلوي تر هغه ځایه چې دوی د سیاسي ګوندونو لخوا د سیالۍ د اړتیا قبولې ترویجوي، نه تنها د ایدیالوژۍ پر اساس او یا د قیمومیت د تخصیص پر بنسټ، بلکې پر شواهدو ولاړ تګلارو د وړاندې کولو له لارې. په دې ډول، د حکومتولۍ د وړتیا د ښودلو توانایي د سیاسي رهبرانو یوه کلیدي اندېښنه کرځي. فوکویامه Fukuyama د ظرفیت او خودمختارۍ بدلون منلې په ان پراخه مفهوم کې، د حکومت د عمومي ظرفیت د کلیدي شاخص په توګه کاروي.[24]

دا پدې معنا ده چې د عامه خدمتونو په مسلکي توب او صداقت او رښتینولۍ کې ستړې نیمګړتیاوې کېدای شي د عامه حکومتولۍ په سیستم کې د یوې جدي جهازي ناکامۍ، په دیموکراسۍ او د قانون د حاکمیت په پوهېدلو کې نښانې وي ، او نه یوازې په یوه انفرادي ملکي مامور کې د پوهې او مهارتونو نشتون ته اشاره کوي.

د ظرفیت او خودمختارۍ په ترکیبولو سره، څرنګه چې په لاندیني شکل کې ښودل شوي، ځلور طرح شوي موقعیته راپیداکېږي، په کومو کې چې کېدای شي د ملکي خدمتونو د سیستم ځای تعیین کړای شي.[25]

1 شکل: د ملکی خدمتونو ظرفیت او خودمختاري



په (I) مربع کې دایره د یوه لوړ ظرفیت او د یوې مناسبې کچې خودمختارۍ د یوه مطلوب ترکیب استازیتوب کوی: هغو چارواکو ته چې د ازمېښتونو څخه بې برخې دي د یوه پراخ بعد بصیرت نه ورکول کېږي. سره له دې، که چیرې هغه محدودیتونه چې پر دوی وضع شوي د معیار سره سم نه وي، د حکومت کیفیت د دو خواوو څخه تنزل مومي: د تجربو او نامناسبې مقررې نشتون. د هغو حالتونو بېلګې چې په (II) او (IV) مربع وو کې ښودلې شوې په بې نظیره توګه غامضې/ ناڅرګندې دي. غیرمسلکي ملکي مامورینو ته د فعالیت د پراخې آزادۍ ورکولو (II) او یا خوا هم د لوړو مسلکي وړتیا خاوندانو څخه د عمل د یوې معقولې درجې وکولو څخه د ډېره کولو موخه څه ده (IV)؟

22 Hopkin, Jonathan and Alfio Mastropaolo. 2001. “From patronage to clientelism: comparing the Italian and Spanish experiences”. In *Clientelism, interests, and democratic representation. The European experience in historical and comparative perspective*. Simona Piattoni (ed.) 152-171. Cambridge: Cambridge University Press.

23 Ongaro, Edoardo. 2009. *Public management reform and modernisation: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

24 Fukuyama, Francis. 2013. “What is Governance?”. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 26 (3): 347-368.

25 The figure is based on Fukuyama 2013: 362.

دغه بحث ښيي چې پر هغو پروګرامونو چې د ملکي خدمتونو مسلکي توب او صداقت او رښتینولۍ ته ښه والی ورکوي باید هم د ظرفیت او هم د خودمختارۍ له پلوه پام وساتل شي. یوازې د بدلون مننکو پر یوه باندې ټینګار کول (یا ډېر شوی ظرفیت او یا خو هم ستره خودمختاري) کېدای شي بسیاینه ونه کړي. د خودمختارۍ مناسبې درجې د ملکي خدمتونو د ظرفیت سره تړلې دي: هر څومره چې ظرفیت لوړ وي ، هغومره باید خودمختاري ستره وي. او څرنګه چې مو د وخته ولیدل – د ملکي مامورینو چې هرڅومره ظرفیت وي، هغه سیاسي او حقوقي محدودیتونه چې دوی کار پکې کوي، د دوی د مسلکي فعالیت لپاره په ټینګه حیاتي دي.

په پای کې، مسلکي توب او صداقت او رښتینولي د عامه ادارې لپاره چې په یوه ناپایه لوړ پېچلي چاپېریال کې د خلګو ګټو ته د خدمت دنده پر غاړه لري، لازم الاجرا دي. دا تر هغه وخته ترلاسه کېدلای نشي، تر څو چې داسې میکانیزمونه شتون و نلري چې د ملکي مامورینو مسلکي خودمختاري وساتي او پر عامه ادارې او د ورکړل شویو ګټو پر اغېز باندې د هر ډول سیاسي ګوندي تېري څخه مخنیوی وکړي.

دندې او حقونه، د ناسازګاريو سيستم او د ګټو تضاد

د ملکي خدمتونو د کارکوونکو د فعاليت ماهيت د هغو الزاماتو سره راځي چې په خصوصي سکتور کې کارکوونکي ترې ډېره کوي، لکه د اساسي قانون اړوند ارزښتونه (د بېلګې په توګه، هغه الزامونه چې د ټولو وګړو سره دې په مساوي توګه چلند وشي، بې طرفي وساتله شي، د ګټو د تضاد څخه مخنيوی وشي، او د غير قانوني او شکمنو هداياتو په وړاندې اعتراض وکړای شي او داسې نور) همدارنګه ځانګړې اخلاقي فرايض او قانوني الزامات. دا حقيقت چې ملکي مامورين موظف دي چې د اساسي قانون ارزښتونه او اخلاقي فرايض او قانوني الزامات وساتي، درناوی ورته ولري او ويې پالي او ، ان د متناقضو هداياتو په وړاندې چې د آمرينو او يا هغه فشار چې د اداري څخه بهر راځي (لکه شخصي او ورکړل شوې ګټې)، دوی بايد په خپل وار په قانوني توګه د دوی د آمرينو په واسطه د قانوني مجوز لرونکو واکونو د ناوړې کارونې په وړاندې محافظت کړای شي.

د حقونو، تعهداتو او دسپلين سيستم د عامه خدمتونو د حساب ورکونې د ميکانيزم برخه او جزء دی. د حساب ورکونې ميکانيزمونه بايد په عامه خدمتونو کې د چارواکو په لاس د غيراخلاقي چلند د مخنيوي په موخه اخلاقي چلند تشويق کړي او د دغه ډول يوه سلوک کشفول اسانه کړي.د حسابورکونې ميکانيزمونه د عامه خدمتونو د فعاليتونو لپاره لارښودنې ټاکي، د دې لپاره چې نتايج لاسته راغلي وي، او دا چې لازم بهير رعايت شوی وي.

سربېره پر انضباطي طرحې، د حسابورکونې په ميکانيزمونو کې بايد د دننني اداري پروسيجرونه (هغه مقتضيات چې له مخه يې بايد فعاليتونه او غوښتنې په ليکنۍ توګه ثبت کړای شي)، د اېجنسيو د اجراآتو تفتيش او ارزښت موندنه، يا داسې پروسيجرونه لکه افشاګري (کوم چې کولای شي ملکي مامورين وهڅوي چې د نورو لخوا د خطاکاريو تر سره کول افشا کړي او يا کله چې ترې وغوښتل شي چې کوم ناوړه کار ترسره کړي، ورته نه ووايي) پکې شامل وي. دوی همدارنګه کېدای شي عامه خدمتونو ته دباندينې وي: مثلاً، د نظارت ميکانيزمونه لکه د قانون جوړونې او پارلماني کميټې، د خلکو چغو او نارو ته د ځواب ورکونې او د تفتيش دفتر.

اخلاقي قوانين، د چلند قوانين او اخلاقي لارښودنې داسې يوه فضا ترويجوي چې د صداقت او رښتينولۍ ملاتړ وکړي، خو د دوی حقوقي اغېزتياوې محدودې دي. څرنګه چې د ناروې د دفاع وزارت اخلاقي لارښودنې په صحيحه توګه دا په ګوته کوي، د دوی موخه دا نده چې نوي قوانين طرح کړي ، بلکې پر ځای يې شته قوانين واضح کړي او د هغوی په هکله باخبري زياته کړي.[26]

سازګاري (په قانوني چوکاټ کې دننه د مقرراتو په جمله کې ، اخلاقي لارښودنې، روزنه او عملي کرنې)

26 Norwegian Ministry of Defence. 2011. "Ethical guidelines for contact with business and industry in the defence sector". Available at: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/reglement/ethical-guidelines-for-business-and-industry-in-the-defence-sector_2011_s-1001-e_web.pdf

د عامه خدمتونو لپاره چې په سمه توګه کار وکړي کلیدي ده. په اغېزناکه توګه، د اخلاقي چلند هغه لوړ معیار چې د عامه خدمتونو لخوا یې انتظار کېږي د سکې یوه خوا ده. د سکې بله خوا د عناصرو یوه ردیف بندي ده چې عامه چارواکو ته د کارکولو او ژوندانه مناسب شرایط برابر کړي، نه ناتوجیه شوي امتیازات. په دې بسته کې داسې اساسي شیان لکه د کار بسنده امنیت او د تصدۍ حق، د ارتقاء او کاري دورې د ودې لرلید، منصفانه معاش یا ټولنیزه منندویې شامل دي.

د بشري سرچینو د مدیریت منصفانه او بې طرفانه شېوې په عامه کارکوونکو کې د ښه چلند د ترویج لپاره اساسي دي. دوی دا ډاډ تر لاسه کوي چې د غوراوي او ارتقاء بهیرونه په عامه سکتور کې د مسلکي معیارونو پر اساس وي ، نه د تبعیض پر اساس، او هغه نور عوامل، لکه سیاسي او د قیمومیت ملاحظات خپل اصغري حد ته رسېدلي وي. که چیرې عامه کارکوونکي داسې احساس کوي چې په کافي اندازه معاش نه ورکول کېږي، تر حده زیات کار کوي او مصئون ندي، د دې خبرې احتمال به کم وي چې دوی د اجرااتو د ښه والي لپاره نوښتونه ومني ، د اخلاقي حوزې په ګډون.

کله چې خبره د عامه کارکوونکو د تعهداتو په هکله وي، موږ ته پکار ده چې د دوو ستراتیژیو تمیز یو له بلس سره و کړو: د کار اړوند او د اساسي قانون اړوند تعهدات. د هغوي حقونه باید د دغو تعداتو د هر یوه ډول سره همغاړي وي. د دسپلین سیستم باید د دې تضمین وکړي چې عامه کارکوونکي خپل تعهدات پر ځای کوي. له همدې کبله د دې اړتیا شته چې د حقونو ، دندو او دسپلین تر مینځ هم په حقوقي طرحې او هم په پرځای کونې کې یوه غښتلې او ښکاره سازګاري وساتله شي. که چیرې دا سازګاري شتون ونه لري، حقونه په اسانۍ سره په امتیازاتو بدلېدلای شي ، دا هغه شی دی چې په هره پېښه کې یې باید مخنیوی وشي.

عامه کارکوونکي باید په هغو حالاتو کې د ښکېلېدو څخه ډډه وکړي، کوم چې د دوی د موقف سره تطابق ونلري. دا کار باید د عامه کارکوونکو د تعهداتو یوه برخه وګرځي. هر څومره چې په عامه خدمتونو کې موقف لوړ وي، هغومره دا تعهدات باید ډېر سختګیرانه وي. سره له دې، دا په دې معنا نده چې د تطابق د نشتون مقررات باید د ټیټو کچو موقفونو لپاره اسانه کړای شي. هر څومره چې استثناوې کمې وي، هغومره ښه وي.

تر ټولو جدي ناسازګارۍ:

1. *په عامه خدمتونو کې د دوو دندو تر مینځ ناسازګاري*: هیڅ یوه عامه کارکوونکی ته باید دا اجازه ورنکړای شي چې دوه یا تر هغه زیات معاش لرونکي بستونه د عامه خدمتونو په سکتور کې ولري. د دې کار منطق او توجیه پدې کې ده چې دا کار د مسئولیتونو او معاشاتو د تراکم څخه د عامه خدمتونو د منصفانه استخدام په خاطر تر سره کېږي. عامه دنده یو کمیابه شی دی، او باید د هغو کسانو لخوا چې لا د وخته پکې دي تر انحصار لاندې ونه نیوله شي. دا باید د ټولنې ټولو غړو ته پرانیستی وي. په دې عمومي قاعدې کې استثنا کېدای شي هغو د عامه چارو کارکوونکو ته ورکړله شي چې په څېړنیزو او ښوونیزو فعالیتونو بوخت دي ، کوم چې همدارنګه د پوهنتونونو نیمه وخته پروفیسران یا د خلاقو فعالیتونو هنرمندان او لیکوال دي.

2. *د خصوصي سکتور له دندو سره ناسازګاري د بې طرفۍ په خاطر*: د دې کار منطق او توجیه پدې کې ده چې د عامه چارو د خدمتونو بې طرفي ټینګه کړلای شي. د خصوصي ګټو او په عامه سیمه ییزې حوزه کې ، د بازار او د دولت تر مینځ باید یو واضحه کرښه په قانون او عمل کې وکښله شي. عامه کارکوونکي د قضایي مسئولیتونو سره، یعنې چارواکي په تنظیمي اېجنیسو کې لکه د دننني عوایدو اېجنسۍ ، هغه هیأتونه چې جوازونه ورکوي، د ساختمانیو او سبسیدیو اجازې ورکوي، د بیا پراختیایي او ښاري پلانجوړونې مقامات، د مالیاتي چارو چارواکي او داسې نور باید د کار کولو څخه منع کړای شي، په هر ډول قانوني اړیکو کې

چې وي، يا په همزمانه توګه او يا خو هم په عامه چارو کې د استخدام وروسته، د دوو څخه تر درو کلو پورې د فکرکولو د دمې دوره بايد پر دوی باندې تحميل کړای شي. د فکرکولو د دمې د دورې ستونزه د هغې په تطبيقولو کې ده. دا کېدای شي د اداري جريمو د سيستم په مټ شه کړای شي (په تېره بيا نقدي جرمانې).

سربېره پر دې، عامه کارکوونکي بايد د شخصي کمپنيو خاوندان نه اوسي ،کومې چې د عامه خدمتونو د سکتور سره قراردادونه او يا شراکت لري. شخصي ګټې په دې حالتو کې د عامه چاراواکو د رسمي دندو تر سره کول له ګواښ سره مخامخ کولای شي. د يوې کمې فيصدۍ سهميو لرل په سترو کمپنيو کې بايد روښانه وويل شي کله چې دوی د خصوصي بانګه اچونې يوه برخه وي او کله چې دا ډول يو مشارکت د دغو کمپنيو پر تګلارو اغېز نه پرېباسي ، خو د دغو سهميو لرل بايد مورد پر مورد تر مطالعې لاندې ونيول شي، د عامه چارو د چاراواکو د هغه مقام په اړوند چې دوی پکې مقرر دي. هر کله چې د ګټو تضاد د کمپنۍ په مالکيت کې ښکېل وي، تر ټولو ښه د حل لاره به دا وي چې يا د خرڅولو له لارې او يا خو هم د يوه ړانده مديريت د جوړجاړې په تاسيسولو سره بې ګټې کړای شي.

په هم دې ډول، د عامه چارو د کارکوونکو فعال ګډون په غيردولتي سازمانونو NGOs کې بايد همدرانګه په روښانه توګه محدود کړای شي، په ځانګړې توګه که چيرې NGOs ګانې خپل مالي وجهې د دولت د پروګرامونو څخه تر لاسه کوي.

په عمومي توګه، د عامه چارو د خدمتونو د دندو او خصوصي سکتور د شغلونو او يا اسهامو تر مينځ ناسازګارۍ بايد ممنوع کړای شي، ځکه چې د عامه چارو کارکوونکو څخه دا انتظار کېږي چې خپلې هڅې يوازې عامه خدمتونو ته وقفې کړي. خو سره له دې، يو لړ استثناوې کېدای شي په پوره توګه له خپلو رسمي دندو د تعهداتو څخه بېلې کړای شي، کېدای شي ورته اجازه ورکړله شي چې د هغه کار او کسب اداره تر سره کړي.

3. د *سياسي ناپېلتوب* په پار د *سياسي فعاليتونو سره ناسازګاري*: عامه خدمتونه بايد له سياسي پلوه ناپېيلي وي، تر څو وکولای شي د ورځې حکومت ته (هر حکومت چې وي) خدمت وکړای شي. په هر ډول پارتيزاني / پلوي سياسي فعاليتونو کې د عامه چارو د مامورينو منع کول به ډېر شديد تدابير وي، خو بيا هم دا د تګلارې يو غوراوی دی. لږ تر لږه، سياسي فعاليتونه او يا د هر سياسي ګوند ملاتړ کول کله چې يو کس په رسمي دنده کې وي، همدارنګه د سياسي ګوندونو په مديريت کې ښکېلېدل، بايد د عامه چارو مامورينو ته منع کړای شي. که چيرې د عامه خدمتونو يو مامور د پارلمان وکيل/ د خلکو استازی، وزير او يا سياسی سلاکار ګرځي، هغه بايد د خپل سياسی فعاليت په اوږدو کې د عامه خدمتونو له دندې څخه ازاد کړای شي.

4. د *شخصی ګټو سره ناسازګاري / نه همغاړيتوب*: دا کار بايد د ګټو د تضاد د يوه غښتلي حقوقي رژيم په مټ په قانوني توګه تنظيم کړای شي. د عامه چارو کارکوونکي، په ځانګړې توګه هغه کسان چې د افرادو د ملزمولو صلاحيت لري، بايد بې طرفه وي - يعنې بايد هم په سياسي لحاظ او هم د شخصی سوداګريزو ګټو له پلوه - د وخت د حکومت د تګلارو په پرځای کولو کې او د عامه ګټو په تعقيبولو کې د مقرراتو د بې طرفانه عملي کولو له لارې. د ګټو د تضاد د واقعي او هم د ښکاره حالتونو مخنيوی بايد وشي. د دې لپاره چې د ناسازګارۍ او د ګټو د تضاد د مقرراتو د پرځای کول څخه ډاډ تر لاسه شي، دا اړينه ده چې د عامه چارو د مامورينو د شته منۍ سرچينې کنټرول کړای شي. له همدې کبله، ځرنګه چې په ډېرو قضايي حوزو کې پېښېږي، د عامه چارو کارکوونکي، په تېره بيا کوم چې هغه واک لري چې د افرادو پر حقونو او ملکيت اغېز واچوي، بايد مجبور کړای شي چې خپلې او د خپلو نژدو خپلوانو شتمنۍ ، او خپلې شخصي ګټې اعلانې کړي.

د شتمنيو د افشا کولو اغېزمنتيا تر پوښتنې لاندې

راځی ځکه چې دا کار بوروکراتیک او ستونځمن دی چې کنټرول کړای شي او ګران دی چې مدیریت یې وشي. په پایله کې، هغه په سادګۍ په چل او ول او دوکه سره راګرځول کېږي او په دې توګه د معافیت یو احساس رامینځته کوي. د یوه بدیل په توګه، د په غیر قانوني توګه شتمن کېدلو یو په ښه توګه تعریف شوی جرم کېدای شي چې د جزا په قانون کې ځای پر ځای کړای شي ، داسې استدلال شوی دی ، کوم چې به پولیسو ، څارنوالانو او د محکمې مستنطق قاضي ته دا اجازه ورکړي چې دا شکمن شتمن کېدل په ژوره توګه وڅېړي چې د رسمي معاشاتو سره سمون نه خوري.[27] په مشکوکه توګه د شتمن کېدلو د تحقیقاتو امکان لاتر اوسه په ډېرو هېوادونو کې منع دي.

5. تحفې: د تحفو منل باید په پوره توګه منع کړای شي، د تش په نامه 'ټومبوني/سنجاق او قلم' په ګډون (یعني د ټیټې بیې لرونکي شیان). که کوم څوک د ښه نیته د تحفې پر ورکولو ټینګار کوي، د عامه خدمتونو د مامور وظیفه ده چې په مهربانۍ سره د دې وړاندیز څخه ډډه وکړي. په تحفو کې پیسې ، شیان، ښې ګټې، سفرونه، د هوساینې فعالیتونه او هر هغه منفعت چې یا دی او یا خو هم کېدای شي چې په مستقیمه او یا غیرمستقیمه توګه د عامه چارو د کارکوونکي د رسمي وظیفې د اجراکولو سره تړاو ولري، شامل دي. تحفې کېدای شي بډې اخیستلو ته لومړی ګام وبلل شي، او باید په پوره توګه منع کړای شي، په تېره بیا کله چې د عامه چارو چارواکي ته د هغه د دندو د اجراکولو په ترڅ کې د کوم کار په بدل کې ورکول کېږي. دا ډالي به تل د عامه چارو د چارواکي د کړنو بې طرفي ، بې نیازي او خپلواکي تر شک لاندې راولي. که چیرې ټولنیز دودونه د تحفو د ورکولو غوښتنه کوي او یا سترګې پرې پټوي، دا ډول تحفې باید په شفافه توګه ګومارونکي سازمان ته اعلان کړای شي او اتباعو ته جوتې کړای شي. په داسې مواردو کې د عامه تحایفو د ثبتولو یو دفتر به مرستندوی وي.

6. *اداري* پرېکړې کونې: ټول هغه کسان چې د اداري په استازیتوب وظیفې تر سره کوي باید د یوې اداري پرېکړې په کوونه کې یا د عامه چارو د یوه قرارداد د تاسیسولو په بهیر کې د ګډون څخه مستثنی کړای شي، هر کله چې د دوی په دې پرېکړې کې شخصي ګټه وي. د بېلګې په توګه، یو کس چې په یوه اداري پروسیجر کې د اداري په استازیتوب ښکېل وي، کېدای شي شخصاً او یا د هغه کوم خپلوان د اداري چارو د پروسجر له کبله متأثر کړای شي. په دې صورت کې به دا مناسبه وي چې د عامه چارو دغه مامور دې د هر ډول پرېکړې کوونې د بهیر څخه چې یا دی شخصاً او یا خو یې د نژدې خپلوانو د کړۍ څخه کوم کس اغېزمن کېږي، مستثنی کړای شي. دا کار کېدای شي په بېلابېلو لارو تر سره شي، لکه د یوه خپلواک درېیمګړي کس درلودل چې پرېکړه وکړي، د متأثر شوي چارواکي پر پرېکړې باندې د رای ورکولو څخه په ډډه کولو او یا خو هم پر اړوند وړاندیز او پلانونو د بحثونو څخه لاس په سر کېدل، او یا چې اغېزمن شوي چارواکي ته هیڅ ډول اسناد او یا معلومات چې د ده د شخصي ګټو سره تړاو ولري، ورنکړلای شي. متقابلې خوا ته باید دا حق ورکړلای شي چې تر دې شرایطو لاندې نیول شوې پرېکړه وننګوي. داسې تدابیر به د ډډې کولو او ګوښه کولو د لاملونو یو پوره او مفصل لښتلیک ، او همدارنګه اړوندو اوپراتیفي پروسیجرونو ته اړتیا ولري. خو د دې پروسیجرونو لپاره سم ځای به د اداري پروسیجرونو په هکله عمومي قانون وي.

د حساب ورکوونې میکانیزم چې د صداقت او رښتینولۍ او مسلکي توب ملاتړ کوي، په عامه خدمتونو کې د دسپلین د وروستنی نظم استازیتوب کوي. د ناسازګارۍ او د ګټو د تضاد د مخنیوي او ډډې کولو باندې سترګې پټول باید د تناسب او معقول ولو د اصولو په اساس په کلکه مجازات شي تر څو د صداقت او رښتینولۍ او د ویسا وړ او بې طرفه عامه خدمتونو د لرلو څخه ډاډ تر لاسه شي. لکه چې د اروپايي

27 Martinez, Richard. « La déclaration de patrimoine est-elle efficace ? » Unpublished manuscript, 27 Septemper 2014.

عدالت غوښتنې European Ombudsman (د خلکو فریاد منونکی) له قوله چې وايي، 'دا مهمه ده چې نه یوازې ښه اداره شتون ولري، خو دا همدارنګه مهمه ده چې د خلکو په انظارو کې د ښو چارو ترسره کېدل ولیدل شي.'[28]

د اداري د مجازاتو د حق ius puniendi منطقي استدلال په دې کې دی چې هغه د خطاکاریو او کمزوري کار په مقابل کې دننی دسپلین او حسابورکونه تطبیقوي او د دې کار په کولو سره تر ټو دا اطمینان تر لاسه شي چې د هغې عامه مامورین د خپلو وظیفو اجراکولو ته غاړه ږدي. د ضبط او ربط پروسیجرونه د مدیریت ابزار دي او د هغوی کارونه د مدیریت د حوزې په قلمرو پورې اړه لري. دا د مدیرانو مسئولیت دی چې پر خپل پرسونل انضباط او دسپلین تطبیق کړي.

د عامه چارو کارکوونکي به د خپلو کړنو لپاره او د هغه غفلت لپاره که چیرې د دوی د قانوني دندو او الزاماتو څخه سرغړونه ښيي، ځواب ورکوونکي وګڼل شي. د عامه چارو کارکوونکي کېدای شي له دریوو ډولو الزاماتو/ مسئولیتونو سره مخامخ شي: دسپلیني، جزايي او مدني (موروثي). دسپلیني او جزايي مسئولیتونه د دوو بېلابېلو پروسیجرونو له لارې ټاکل کېږي: په ترتیب سره دسپلیني او جنايي. موروثي او یا مدني مسئولیت په عین وخت کې ټاکل کېږي لکه دسپلیني او جنايي مسئولیت/الزام او د هم دغه مربوطه پروسیجر په مټ،تر هغه ځایه چې دا د علت-اغېز ارتباط له یوه اداري او یا جنايي تقصیر سره تړلی شوی چې د عامه چارو د کارکوونکي له خوا تر سره شوی.

د عامه خدمتونو د عمومي قانوني دسپلیني رژیم سربېره، کېدای شي هلته ځانګړي دسپلیني مقررات شتون ولري چې د عامه کارکوونکو د یوې ځانګړې ډلې لپاره دي چې د یوه خاص قانون په واسطه تنظیمېږي. د بېلګې په توګه، یو زیات شمېر مقررات چې په پولیسو، پوځ، قضا او داسې نورو کې پر دسپلین اغېز اچوي، کېدای شي دغو دندو ته مختص وي، او د هغو مقرراتو سره توپیر ولري چې عمومي عامه خدمتونه تنظیموي. د دغو مقرراتو لپاره منطقي استدلال د دغو کارکوونکو د قانوني کړنې او مسئولیتونو ځانګړی ماهیت دی. په یو لړ مواردو کې، په سیاسي توګه ډېر حساس خدمتونه لکه استخبارات ځانګړي دسپلیني مقررات لري. یوه عمومي قاعده دا ده چې هر څومره چې د عامه کارکوونکي فعالیت دا بالقوه استعداد ولري چې د اتباعو پر بنسټیزو حقونو او یا ملي ګټو تېری وکړي، هغومره باید هغه د سلوک معیارونه چې پر دوی باندې د مقرراتو لخوا تحمیل کېږي سخت غوښتونکي وي او لا تر دې هم سخت اصلاح کوونکي یې مجازات وي.

28 European Ombudsman, Decision of 27 March 2014 on Case 2522/2011/ (VIK) CK: Alleged industry bias in European Food Safety Authority (EFSA) working group on risk assessment for toxic chemicals. Types of maladministration alleged: breach of duties relating to impartiality, independence and objectivity [Articles 8 and 9 ECGAB]. According to the Ombudsman "EFSA did not dispel the citizens' impression that there was a potential conflict of interest. This constitutes an instance of maladministration".

د قانون په مټ د معاشاتو يو تثبيت شوی سيستم

د معاشاتو طرح بايد د عامه چارو د ټولو خدمتونو لپاره متعارفه وي. هغه بايد د مساوي کار لپاره مساوي معاش تضمين کړي. په بله وينا، د بستونو د يوه شان ارزښت لرونکي بايد د مساوي تنخواګانو څخه ګټه واخلي. معاشونه بايد د رتبو پر بنسټ وي. د رتبو جوړښت د دې لپاره پکار دی چې د معاشاتو يو منطقي چوکاټ برابر کړای شي. د رتبو جوړښت ازمويونکو ته دا اجازه ورکوي چې هغه کچه وټاکي، چيرې چې به دندې د مراتبو په سلسله کې ځای پر ځای کېږي، د تادياتو کچه او معاشونو تصاعدي پرمختګ تعريف کړي. رتبې هغه اساس جوړوي، د کوم يوه له مخه چې دندې کېدای شي سره پرتله شي او مساوي تاديات تر لاسه شي. دوی همدارنګه د تادياتو د شېوو د تطبيق د نظارت او کنټرول اسانتياوې برابروي. د رتبو سيستم کېدای شي د ارزښت موندنې د يوه سپک او ساده شوي تمرين پايله وي، په کوم کې چې په عمومي توګه دندې پر کورنيو ډلبندي کېږي.

د معاشاتو هيڅ يو کامل او بې عيبه چوکاټ د عامه خدمتونو په سکتور کې په ټوله نړۍ کې شتون نلري. څه چې ډېره حياتي ده هغه دا ده چې ډاډ حاصل شي چې رتبې په ښه توګه تعريف شوې وي، د دوی تر مينځ د توپير پيدا کول ساده کړای شي، او چې دندې توضيح شي او ارزښت موندنه يې وشي تر څو د انفرادي نقش د خصوصياتو، مسئوليتونو او رتبو تر مينځ د تر ټولو ښه مناسبوالي ډاډ تر لاسه شي. خو بيا هم، د دندو د ارزښت موندنې لپاره هيڅ ډول طريقې نشته چې په وړاندې يې ننګونه ونشي (پرته له چون او چرا). د دندو ارزښت موندنه، يعني د دندو د نسبي ارزښت سيستيماتيک تعريف، تر ډېره بريده په ځانګړې سفارشي توګه تر سره کېږي او په عمومي ډول په نړۍ کې د عامه چارو په اکثريتو خدمتونو کې د سياسي خبرو اترو پايله ده. خو سره له دې، د دندې په تعريفولو او ارزښت موندنې که د يوې اندازې لاله وړاندې بشپړوالی او تحليل او تجزيه به مرستندويه وي. په اغېزناکه توګه، د يوې په هدفمندانه توګه فعالې دندې محتوا، د مراتبو په سلسله کې د هغې ځای، د هغو مسلکي وړتياوو خصوصيات چې هغې تصرف کړي بايد د دندې د توضيحاتو برخه او د دندی په ارزښت موندنه کې د عمومي لارښودونکي معيار برخه وي. کله چې دندې (او د دندو لرونکي) د دندو په جوړښتي سيستم کې دننه کوو، دا موضوعګانې د ناپايه زيات اهميت څخه برخمنې دي.

په قانون کې د رتبې او بست/موقف تر مينځ بايد يو روښانه توپير مسلم کړای شي. رتبه د عامه چارو په کارکوونکو پورې اړه لري. بست په دولت پورې اړه لري. دا پدې معنا ده چې د عامه چارو کارکوونکی کېدای شی د يوه ځانګړي بست څخه ګوښه کړای شي، خو د هغه/هغې رتبه، او ورسره اړوند معاش به د هغه کس پسې ولاړ شي، هر چيرې چې هغه ځي. دا د عامه خدمتونو د مشرو کارکوونکو او مينځني کچې مديرانو لپاره په ځانګړې توګه مهمه ده. دوی کېدای شي چې له خپل اوسني بست څخه ګوښه کړای شي

او په نورو بستونو کې مقرر کړای شي چې د دوی د ظرفیتونو سره مناسب وي. په دغو مواردو کې د دوی بستونه ترې اخیستل شوي، خو نه رتبې یې.

د انفرادي معاشونو تعیینول د وزیرانو او د ایجنسیو د مشرانو لخوا باید د قانون په واسطه منع کړای شي. د معاشونو طرح باید د عامه خدمتونو د قانون (یا د معاشونو د قانون) لخوا تعیین کړای شي او دا ځانګړې اندازې هر کال د بودجوي قانون له مخې تعیینې کړای شي. وزیران او د ایجنسیو مشران له همدې کبله نشي کولای ټاکل شویو کسانو ته معاشونه تعیین کړي. یوه بست ته د غوښتل شویو مسلکي اسنادو او مسئولیتونو په اساس، یو کس به د عامه خدمتونو په دننه کې یوه بست ته درجه بندي کړای شي او یوازې قانون به د هغه بست لپاره معاش تعیینوي. فوق العاده ښې ګټې باید بیا وکتل شي او تر ټیټې کچې ورسولې شي. یوازې ورځني لګښتونه په رسمي سفرونو کې او کورني فوق العاده ښې ګټې لکه د ماشوم او میرمنې او نورو اړوندو خپلوانو پر سر یو اندازه پیسې باید د منلو وړ وي. نور هر ډول فوق العاده مزایاوې به ډېره ګرانه وي چې توجیه کړای شي.

د اجرااتو اړوند تادیه (PRP) په سیاسي توګه جاذبه ده او د معینې درجې یو منطق ښیي: هغه کسان چې زیات تولید کوي او بهتره فعالیت کوي ښه پیسې ورته ورکولې کېږي. د سیاسي پلوه، PRP کېدای شي دا لېوالتیا وښیي چې د عامه چارو د خدمتونو کارکوونکي په زیاته اندازه ځواب ورکوونکي کړي، د دوی پر کړنو په منظم ډول د نظارت له لارې. PRP د ډېرو خصوصي سکتورونو په تعییناتو کې یو د ورځې په موډ برابر ابزار جوړ شوی دی. خو بیا هم، یوازې د OECD هېوادونو د ګوتو په شمار کېدای شي وشمارل شي چې یوه فومول بندي شوې او غزول شوې PRP تګلاره ولري (دنمارک، فنلند، کوریا، نوی زیلاند، سویس او متحده سلطنت یا بریتانیا).[29] په ډېرو مواردو کې، PRP یوازې مدیریتي پرسونل او یا

29 We use the OECD as a reference to designate the most developed countries in the world, which also have the most sophisticated public administrations. They may or may not be used as role-models by developing countries. What is worth noting is that the difficulties the OECD countries are facing dealing by PRP may be exponentially multiplied if less sophisticated public administrations attempt to introduce PRP in their public services.

یوه ځانګړې څانګې یا ایجنسۍ ته اړوند کېږي. له دې سره، د دې خبرې ذکر ارزښت لري چې ووایو چې د عامه خدمتونو ډېری ادعا کوي چې PRP لري، خو په عمل کې هلته ډېر کله د تش په نامه د اجرااتو اړوندې تادیې طرح او د هغې په کلکه فعالیت تر مینځ تشه لیدله کېږي، یوازې د اجرااتو د یوې نرۍ تار ډوله اړیکې سره.

یوه کلیدي مسئله دا ده چې آیا د اجرااتو پر اساس تادیې د دایمي زیاتوالي په توګه د اصلي معاش اخیستونکو ته ورکول کېږي، او که یا یوازې یوه تادیه تر سره کېږي چې باید د ارزونې په هرې یوې دوره کې بیا و ګټله شي. په دې وروستیو کلونو کې، د OECD یو زیات شمېر هېوادونو د شایستګۍ د زیاتوالي په مټ حق الامتیازونو ته پراختیا ورکړې. د ورکړل شوي تادیې اندازه د OECD په غړو هېوادونو کې یو تر بله توپیر لري، خو دا په عمومي توګه د اصلي معاش یوه نسبتاً منصافانه فیصدي ده، په تېره بیا د غیرمدیریتي کارکوونکو په مینځ کې. د شایستګۍ زیاتوالی د امتیازي معاش د یو ځل په پرتله کوچنی دی، هغه ډېر کله د اصلي معاش اعظمی پنځمه برخه وي. د PRP امتیازات په عمومي توګه لوړ وي – خو په ټولو کې ، تر ټولو اعظمي مکافات د ملکي مامورینو د معاش لسمه سلنه جوړوي. د مدیرانو لپاره، د اجرااتو د تادیې اندازه لویه ده او په مینځنۍ توګه د اصلي معاش 20 سلنه د اعظمي مکافاتو لپاره جوړوي.

د اجرااتو ارزونه په ذاتي توګه د عامه خدمتونو د سکتور په لویه برخه کې ستونځمنه ده، د موخو د روښانه تعیینولو او د لاسته راوړل شویو مناسبو کمیتي شاخصونو د موندلو له کبله. د اجرااتو د مدیریت او اندازه ګیرۍ – په تېره بیا چې په څه ډول د پرسونل د اجرااتو ارزونې تر سره کېږي- یو مشکل بهیر دی، ځکه چې هغه ته د یوه معقول مدیریتي قضاوت یوه ستر عنصر ته اړتیا شته. تجربه ښیي چې په عامه سازمانونو کې د یوه لوړ فومول بندي شوي او مفصل درجه بندي شوي سیستم د معرفي کولو هڅې د بریالیتوب یوه کوچنۍ کچه ترلاسه کړه او کله ناکله د اعتراض وړ او درندو بوروکراتیکو پروسیجرونو

سره مخامخ شوي دي. دا خبره ډېره مشکله ده چې د کارکوونکو د ډېرکو مینځني اجرااتو توپیر معلوم کړو، کوم چې په د قناعت وړه توګه کار کوي، سره له دې چې په کومه کچه د اجرااتو د ارزونې معیار پېچلی او رسمي دی. د دغو محدودیتونو په نظر کې نیولو سره، د یوه لږ مفصل درجه بندۍ یوه سیستم لور ته یو خوځښت شتون لرلی دی (د درو درجو مقیاس)، د تر ټولو لوړو او تر ټولو بدو اجرااتو تر مینځ پر توپیر ټینګار کول، او د سهمیو یو مخ په زیاتېدونکې کارونې (په کاناډا، جرمني، کوریا، سویس، برتانیا او په متحده ایالاتو کې).[30]

آیا دا چې PRP به د پرسونل پر خوځښتي انګېزه باندې یو مثبت اغېز ولري په کلکه پدې پورې اړه لري چې په څومره ښه اندازه د ارزونې بهیر تر سره شوی. دا ډېره اړینه ده چې د اجرااتو د ارزونې ښه تعریف شوی بهیر ولرو چې په ښه توګه د انفرادي او ډله ییزې موخو پر بنسټ ولاړ وي – نه دا چې پر معیاري ضوابطو د یوې دندې او یا اجرااتو لپاره – مخکې له دې چې د اجرااتو او د معاش د تادیې تر مینځ اړیکه معرفي کړای شي. یو لړ معین شرایط، لکه شفافیت/ رڼوالی، د روښانه ارتقاء میکانیزمونه او ویسا په تر ټولو لوړو او مینځني مدیریت کې د پر اجرااتو متمایل د یوه فرهنګ وړاندشرطونه دي.د PRP تګلارې په یوه نامناسب مدیریتي چاپېریال کې معکوسې پایلې لري ، او کولای شي د ویسا سره تړلې ستونزې زیاتې کړي او ان د فساد او سرورۍ / قیمومیت لامل وګرځي که چیري دا شرایط پر ځای نشي.

په داسې حال کې چې د PRP تادیې داسې ښکارې چې د عامه خدمتونو په سکتور کې د پرسونل ډېرکي تشویق کړي، یو لوی اکثریت یې د یوه مشوق په توګه چې ښه تره کار وکړي، نه ویني.د OECD هېوادونو په مټ ترسره شوې څېړنې ښیي چې د حکومت اکثریت کارکوونکي، په ځانګړې توګه هغوی چې په غیر مدیریتي نقش کې دي، اصلی معاش او دا چې

30 Marsden, David. 2009. "The paradox of performance related pay systems: why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?" LSE Research Online April 2009. Available at:http://eprints.lse.ac.uk/23639/1/The_paradox_of_performance_related_pay%28LSERO%29.pdf

هغه څرنګه د دندو د یوه پراخ مارکېټ سره پرتله کېدای شي، په زیاته اندازه مهم ګڼي، نه دا چې د اجرااتو پر بنسټ د اضافي تادیې زیاتوالی.[31] دا یوازې په دې خاطر ندی چې د اجرااتو مکافات د عامه چارو په سکتور کې ډېر کله محدود دي، بلکې همدارنګه ځکه چې د دندو محتوا او د کاري پرمختګ راتلونکې داسې ښکاري چې د عامه چارو کارکوونکو لپاره تر ټولو غښتلي مشوقونه وي. دا خبره ناشونې ده چې د PRPهېوادونه دې د پرسونل یو ستر ډېرکي تشویق کړي، صرف نظر له دې چې PRP په څه ډول طرح شوی دی.

د PRP اهمیت او اغېز باید پدې توګه تر حده زیات ونه ګڼل شي. شواهد ښیي، له همدې کبله، د اجرااتو د بهتره مدیریت لپاره یوې پراخې شېوې ته اړتیا ده، د یوې نرۍ بوختېدنې په وړاندې د اجرااتو اړوند تلافۍ په پرتله.

کله چې PRP د مدیریت په یوه سالم چوکاټ کې تطبیق شي، هم د کارکولو په لور د بدلون مینډونکي چلند او هم د کاري سازمان د بیا ارزونې لپاره یو اغېزناک اهرم کېدلای شي. داسې ښکاري چې دا د مالي مشوقونو له لارې نده چې هغه یې برابروي چې PRP کولای شي د اجرااتو د ښه والي سره مرسته کوي، بلکې د هغه د ثانوي اغېزونو له لارې: دا د مدیرانو بیا تطبیق شوي واک دی چې PRP یې رامینځته کوي چې احتمال لري بدلون وزېږوي.

په نتیجه کې ، څرنګه چې یې شواهد اظهاروي، موږ به د عامه چارو په خدمتونو کې د PRP د رواجولو وړاندیز ونکړو. په داسې یوه عصر کې چې دا خبره ډېره اړینه ده چې معتبر، د وړاند وینې وړ خدمتونه جوړ کړو کوم چې وتوانېږي ویسا تر لاسه کړي نه دا چې د عامو خلکو کم باوري ، کېدای شي چې دا معقوله وي چې د عامه خدمتونو د تادیې د درجې پر درجې پر بنسټ ولاړ د یوه سیستم قاعدې غوره کړو، د دې پر ځای چې د هر یوه اجرا په بدل کې د تادیې

31 OECD. 2005. "Performance-related Pay Policies for Government Employees" OECD report 20 May 2005.
See also Cardona, Francisco. 2008. "Performance related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States". Available at: http://www.oecd.org/countries/romania/38651281.pdf

طرحه عملي کړو.

یو لامل خورا روښانه دی. د درجې پر اساس د معاش سیستم کارکووکو ته د وړاندوینې لوړه کچه برابروي او د انفرادي معاش په تعیینولو کې د پخپل سرۍ احتمال کموي. دا کار ډېر اړین دی که چیرې د عامه چارو چارواکي وغواړي چې د خپلو عامه چارو مامورینو اعتماد تر لاسه کړي، په ټول کې د اولس د ویسا د ترلاسه کولو د یوه وړاندشرط په توګه. بل لامل دا دی که ان که د PRP طرحې په فرضي توګه ښه کار کولای، د دې سیستم د لګښت او ګټې تناسب ، بوروکارتیک سفسطه یې مهارت ته د اړتیا له کبله چې د اجراااتو پر اساس د تادیې د طرحې مدیریت په عامه سازمانونو کې وکړي او چې ویې چلوي، احتمالاً به مردود ګڼل شوی وای. سربېره پر دې، د بودجوې ملحوظاتو له کبله، PRP داسې ښکاري چې د عامه خدمتونو د اصلاح لپاره په انتقالي دوره کې د بودجې د لاس نیولي تخصیص سره نامتناسب وي. تر PRP طرحې لاندې، د عامه چارو لګښتونه په اسانۍ سره له کنټروله وتلای شي.

دا پدې معنا نده چې د عامه چارو په خدمتونو کې د اجراااتو ارزونه ناممکنه ده او یا ارزښتمنه نده؛ په واقعیت کې، معکوس حالت یې رښتیا دی. ستونزه هغه وخت رامنځته کېږي کله چې د تادیې یو ډېر لوی مقدار د اجراااتو د ارزونې سره تړاو ولري. د اجراااتو د ارزونې اصلي موخه باید دا نه وي چې معاش زیات کړي او یا یې کم کړي، بلکه چې د شغلي پرمختګ پلانجوړونه او مسلکي وده وتوانوي. د اجراااتو ارزونه په یو لړ هېوادونو کې کارول شوې ده، د بېلګې په توګه، چې په یوه ټاکل شوي اداري واحد کې روزنیز فعالیتونو ته استقامت ورکړي او د روزنې اړتیاوې و ارزوي، او یا د یوه معین کس په یوه معین وخت کې د ارتقاء امکانات وارزوي، او یا چې تغییرۍ او تبدیلۍ او خدمتي دندې (افقي خوځښت) تشویق کړي تر څو وکولای شي چې په سم بست کې یو سم کس په یوه مناسب وخت کې، د بشري منابعو د اصولو سره سم ځای پر ځای کړي.

د اجراااتو د ارزونې د طرحې یو مثبت اړخ دا دی چې د مشرو او کشرو کارکوونکو تر مینځ د سازمان د مقاصدو او هر یوه کس د نقش په هکله د دوی په پرمختګ کې د یوه جوړوونکي او منظم دیالوګ اسانتیاوې برابروالی شي. یا، څرنګه چې یې مارسزدن Marsden ګڼي، لکه ’د یوه نوي چاینل راپیدا کېدل د کارکوونکو د ږغ لپاره، په دې وخت کې د یوه فرد لپاره ، د دې پرځای چې د یوه کلکتیف لپاره وي‘.[32] دا کار کېدای شي کارکوونکو ته د ګډون یو مخ په زیاتېدونکی احساس ورکړي او د هغوی نوښتي مرستې راوپاروي تر څو چې خپلې موخې تر لاسه کړي. مدیران به هم دا یو ګټور ابزار ومومي چې کارکوونکي وهڅوي چې د سازمان د مقاصدو د لاسته راوړلو لپاره خپل ځانونه وقف کړي.

په هر صورت کې د اجراااتو د ارزونې طرحه باید په یوه داسې ډول ډیزاین شي چې د هغې په مشروعیت کې هیڅ د شک ځای پاتې نشي. دا ډېرې معناوې لري. د نورو په جمله کې ، هغه د دې معنا ورکوي چې د اجراااتو د ارزونې طرحه په یوه سازمان کې د یوه فرد د مسئولیتونو د وېشلو پر یوه منصفانه او متوازن سیستم ضمنی دلالت کوي، یو شفاف میکانیزم د سازماني موخو د تعیینولو لپاره او چې دوی د متصدیو لخوا وپېژندل شي، یوه انفرادي ارزښت موندنه چې په قانوني ابزارو کې لاله وړاندې تاسیس شوې وي او یا واضح دنننې لارښودنې، پر پروسیجرونو او ارزونو د پایلو دننني او دباندیني بیاکتنې او نظارت امکان، او په پای کې اشخاص دې ته اړتیا لري چې ورته داسې ډاډګیرنه ورکړله شي چې د دوی د ارزښت موندنې پایلې به په سمه توګه کارولې کېږي.

د عامه خدمتونو په قوانینو کې باید داسې مقررات شامل وي چې مدیران دې ته مجبور کړي چې د خپلو مادونانو د اجراااتو په هکله د اجراااتو د خبرو اترو یا د هغه دندې د ارزونې له لارې چې مادونانو تر سره کړې، نتیجه ګیرې وکړي، خو د اجراااتو اړوندو تادیاتو څخه باید ډډه وکړي.

32 Ibid.

مديريتي بند و بست چې د متعارفو معيارونو څخه ډېر تر لاسه شي

پکار ده چې د عامه چارو خدمتونو سيستمونه نه يوازې د بشري سرچينو د مديريتي سيستم په توګه ، بلکې همدارنګه، او تر ټولو مهم، پر هېواد باندې د حکومت کولو د اساسي قانون د يوه ابزار په توګه وپېژندل شي. دا خبره په دې ضمني دلالت کوي چې د عامه چارو خدمتونه لږ تر لږه دوه بعده لري: د اساسي قانون مطابق او مديريتي. د اساسي قانون مطابق بعد د عامه خدمتونو نقش ته د دولت د يوه بنسټ په سترګه ګوري چې پر هېواد باندې حکومت کوي او د سياسي سيستمونو د بنسټيزو ارزښتونو ، د انفرادی حقونو، ديموکراسۍ ، د قانون د حاکميت او د عامه ګټو په ساتنه کې ګټور بولي. مديريتي بعد د عامه چارو خدمتونه د بشري منابعو د مديريت يوه طرحه ګڼي، په کومې کې چې مطلق مديريتي تخنيکونه بايد تطبيق کړای شي. د پاملرنې تاکيد د حکومت د انديښنو څخه په عمومي توګه اقتصادي او د اغېزمنتيا اړوندو مسئلو ته خوځېږي. د عامه چارو خدمتونو ته د يوې کارى قوا په سترګو کتل کېږي – يوه ستره عامه توانايي، کومه چې بايد د امکان تر بريده په اغېزمنه او کارا توګه مديريت شي تر څو چې د خلکو د جيبونو د پيسو په بدل کې ارزښتونه تر لاسه شي. هم د اساسي قانون مطابق او هم مديريتي ابعاد بايد د عامه خدمتونو په سيستم کې په يوه متوازن ډول مدغم کړای شي، خو بايد د اصلاح د بعد په توګه ورسره په بېله توګه چال چلند وشي.

د بېلګې په توګه دا مهمه ده چې پر مديريتي اغېزمنتيا باندې د زيات تاکيد څخه د ملکي مامورينو د بې طرفۍ او مسلکي خود مختارى د ملاحظاتو د ځايه څخه د بې ځايه کولو مخنيوی وشي.په ښه توګه برقراره شوې ديموکراسۍ د چک او بيلانس اغېزمن ميکانيزمونه لري چې د عامه چارو د خدمتونو د مسلکي توب او صداقت او رښتينولۍ څخه محافظت وکړي. په داسې حال کې چې د خصوصي سکتور د سوداګرۍ مديريت د کاري قوا لپاره مستثناً د يوې توليد کوونکې سرچينې په توګه لږ اهميت ښيي، او مطلقه سياسي رژيمونو په تاريخي توګه د عامه چارو د خدمتونو د اساسي قانون مطابق او مديريتي ابعاد پې سره ونغاړل، يو لړ لوېديزې ديموکراسۍ لېوالې ولې چې د خپلو عامه خدمتونو د مديريت په سکتور کې يې بېلې کړې، که څه هم چې تل نه په برياليتوب سره. خو سره له دې موږ کولای شو دې نتيجې ته ورسېږو چې د دوو ابعادو بېلول د ديموکراتيک حکومت د پوهاوي او عملي کولو لپاره يو وړاندشرط دی، ځکه چې هغه نه يوازې د په منصفانه توګه ټاکل شويو سياستوالو ديموکراتيک مشروعيت غواړي، بلکې هغه مشروعيت چې عامه کړنې ته په امانت ورسپارل شوی د يوې خودمختارې او شايسته سالارۍ د بوروکراسۍ د عامه تګلارې په تيارولو کې ، د عامه وجوهاتو په لګولو کې ، د قوانينو په تطبيق او د عامه خدمتونو په برابرولو کې وي.

د تګلارې جوړوونکي او حکومتونه د عامه چارو خدمتونو مسئوليت پر غاړه لري. د تګلارې يوه کليدي پوښتنه دا ده چې د کارايۍ، اغېزمنتوب، قانونيت، خودمختارۍ، حسابورکوونې او نورو ارزښتونو انډول

ومونډل شي او وساتل شي، کوم چې د سیستم د مطلوبو مشخصاتو محافظت وکړي. تل د یوه سیاسي قضاوت لپاره غوښتنه کېږي. د عامه چارو خدمتونه د یوه دولتي بنسټ په توګه باید د وړاندوینې د وړتیا له لارې قانوني ډاډ رامینځته کړي تر څو چې دولت د اطمینان وړ او د خپلو اتباعو او نورو بهرنیو دولتونو د ویسا وړ وګرځوي. دا کار یوازې د یوه غوځ مجاهدت له لارې تر لاسه کېدلای شي او د وخت په اوږدو کې ساتل کېدای شي.

دا کار ښیي چې د عامه چارو خدمتونو مدیریت لومړی او تر ټولو زیات سیاسي مسئولیت پر غاړه لري. د یوه دولت عامه اداره په روښانه توګه د حکومت مسئولیت دی. په یوه دیموکراسۍ کې هر یو ټاکل شوی هیأت مجبور دی چې ډاډ حاصل کړي چې د هغه د عامه چارو خدمتونه په سمه توګه فعالیت کوي. هغه د هېواد د عامه ګټو یوه برخه جوړوي. د دې لپاره چې هغه اغېزمنه وي، دا ټولیز سیاسي مسئولیت ته باید سازمان ورکړل شي او په عمل کې د کارکووني وړ وي. د سازمان او مدیریت د ډول په هکله مقررات د عامه چارو خدمتونو د قانوني تنظیم متداوله حوزه ده.

د عامه خدمتونو منجمنت باید د قانون مطابق اساسي سیاسي ارزښتونو او اهدافو ته د قانون پر وړاندې د برابرۍ ، انصاف، او په عامه خدمتونو کې د کارکولو او ارتقاء لپاره د مساوي فرصتونو د برابرولو موخو ته لاس بریدنه وکړي . د قانون حاکمیت او د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړ د غوراوي رقابتي پروسیجرونه حیاتي دي. د عامه خدمتونو منجمنت باید د عامه چارو د خدمتونو ناپیيلتوب، د قانونیت اصل او په عامه منجمنت کې لازم بهیر وساتي. دا کار عامه کړنې او پرېکړې د وړاندوینې وړ ، د عامه چارو اداره د ویسا وړ، او عامه خدمتونه تر دې لا نور مسلکي جوړوي. د عامه چارو په خدمتونو کې د دغو ارزښتونو د شتون لپاره یوه سیاسي حل لارې ته اړتیا شته. د مینځنۍ کچې او ځوان مدیران باید د دغه سیاسي هوډ سره ځان همږغي کړي او په یوه مسلکي طریقه ورته تحقق ورکړي. د سیاست او منجمنت تر مینځ تناقض د عامه خدمتونو سیستم تحریفوی او په

پای کې یې ویجاړوي.

خصوصي سکتور د قانون د دغو اساسي ارزښتونو په اړه اندېښمن ندی تر هغه بریده چې د عامه خدمتونو سکتور اندېښمن دی. دا د هغو لاملونو له جملې څخه یو لامل دی چې ولې یو سوداګریزه-شان منجمنت د عامه سکتور د مدیریت کولو لپاره تر ټولو ښه یوه شېوه نده، د دې سکتور د بشري سرچینو د منجمنت په ګډون. پر دې سربېره، سوداګریزه-شان مدیریتي شېوې زیان ورکوونکې دي. د عامه چارو خدمتونه د سیاستوالو په لاس کې یوازې هغه سیستمونه ندي، د کومو په مټ چې د بشري سرچینو منجمنت کوي. دا همدارنګه مقدمتاً پر هېواد باندې د دولت د حکومت کولو یو بنسټ دی. دا د دیموکراتیکې عامه حکومتولۍ یو ابزار دی. د عامه چارو په خدمتونو د بشري سرچینو د منجمنت د سیستم (مدیریتي اړخ) په توګه او د یوه دولتي بنسټ په توګه (د اساسي قانون مطابق اړخ) د پوهېدلو تر مینځ باید یو انډول تعیین کړای شي.

د ملکي خدمتونو مدیریت کول له همدې کبله په خپل ځان کې سیاسي هوډ او مدیریتي مسئولیت رانغاړي تر څو ډاډ تر لاسه شي چې د عامه چارو اداره لومړی د قانون د حاکمیت او د عامه قانون د منل شوي اصل له مخې خپلې دندې تر سره کوي، او دوهم دا چې عامه اداره د دې توان لري چې په اغېزناکه توګه د عامه تګلارو موخې په یوه موثره طریقه تر لاسه کړي څرنګه چې د قانوني حاکم حکومت لخوا تعیین شوې. د دغو دوو ابعادو تضمین یوازې د عامه قانون په چوکاټ کې امکان لري، نه د کارګر په قانون کې. اداري قانون هم عامه خدمتونو د قانون سیاسی بعد او هم د منجمنت د اغېزمنتیا بعد په نظر کې نیسي، په داسې حال کې چې د کارګر قانون یوازې او یا هم په عمده توګه دوهم بعد په نظر کې نیسي.

پکار ده چې د پرسونل د اړتیاوو مدیریت په مناسبه توګه بنسټیز وکړځي. په هغه ډول چې دا بنسټیزېدل ترتیبېږي هغه به د دغه سیستم د راتلونکي اجرااتو لپاره پرېکنده وي. که چیرې د عامه خدمتونو مدیریت د یوه معمولي مدیریتي فعالیت په توګه په حکومت

کې دننه ګډل کېږي، د عامه خدمتونو د کارکوونکو غوراوی، ارتقاء، معاش او دسپلیني چارې باید د مسلکي شایستګۍ ، رقابت، قانونمندۍ او انصاف د متعارفو معیارونو مطابق وي. د دغه ډول معیارونو صادرېدل او د دولت په بنسټونو کې د پرسونل د منجمنت نظارت کول د مرکزي منجمنت د واحد لپاره مهمې وظیفې دي.

یو مرکزي واحد، البته، اړ ندی چې په مستقیمه توګه د حکومت په بېلابېلو بنسټونو کې د پرسونل په تغییرۍ او تبدیلۍ (اداري کارونو) او مایکرو منجمنت کې ښکېل وي. هغه باید د دې پر ځای د عامه خدمتونو په اړه د حکومت د مقرراتو مسودې جوړې کړي، متداولې تګلارې او معیارونو ته وده ورکړي، په بېلابېلو بنسټونو کې د وظیفې اړوند مدیریت ته سلامشورې ورکړي او نظارت یې وکړي. د مرکزي واحد د تګلارې د جوړولو په ساحه کې باید ګومارل، غوراوی، د وظیفوي چارو اړونده وده، د معاشاتو تادیه او رتبې، روزنه او بیا استخدام شامل وي. نظارتي وظیفې باید د مقرراتو په تطبیق پورې، د تګلارو په پرځای کولو او همدارنګه په پرسونل او د پرسونل لپاره بودجوي تخصیص پورې اړه ولري.

د عامه خدمتونو د منجمنت لپاره دغه مرکزي ظرفیت ته اړتیا شته ځکه چې د عامه چارو خدمتونه باید د دولت د اداري په ګوټ ګوټ کې د اساسي قانون اړوند اصول او ارزښتونه تطبیق کړي . د عامه چارو خدمتونو منجمنت باید ورکړل شویو معیارونو ته غاړه کښېږدي. په خصوصي سکتور کې، چې د قانون په مټ یې اداره کېږي، ان که یو مرکزي واحد د پرسونل عمومي تګلارې د ټول شرکت لپاره تعیینوي، مدیران بیا هم د صلاحلید نسبتاً یوه ستره حاشیه لري کله چې استخدام تر سره کوي او د کار د شرایطو او معاشونو په هکله په یو لړ او ډېر نامتمرکز شوي ډول مذاکرې کوي. په دولت کې دا نامتمرکز شوې خودمختارۍ، که د پام وړ وي، د اساسي قانون د بېلابېلو اصولو (انصاف، د قانون په وړاندې مساوات، د مساوي کچې دندو لپاره مساوي معاشونه او داسې نور) په تطبیق کې به نامساعده/ خصمانه وي او د عامه خدمتونو د دود او دستور مفهوم به ویجاړ کړي.

د عامه خدمتونو تصور د یوه دولتي بنسټ په توګه کمزوری وي کله چې هره عامه اېجنسي او یا وزارت د یوه خپلواک کارفرما په توګه پرته له همآهنګۍ اجراات کوي. دا کار معمولاً د حکومتولۍ یا د اساسي قانون اړوند اړخ په وړاندې خنډ ګرځي چې د عامه خدمتونو سره ټراو لري. د دولت د عامه خدمتونو منجمنت باید د حکومت د مسئولیت په توګه طرح کړای شي، کوم چې د کابینې څخه مخ پر کښته د وزیرانو صف ته او عامه اېجنسیو ته ځي، د وظایفو او مسئولیتونو په مناسبه توګه وېشل تعیینوي.

دا اړینه ده چې له کافي واک او منابعو سره یو مرکزي بنسټ تاسیس کړو چې د عامه چارو د خدمتونو په افقي توګه د وزارتونو او دولتي عامه بنسټونو په ګوټ ګوټ کې مدیریت وکړو. دا یو شرط دی چې د یوه ښه تاسیس شوي د عامه چارو خدمتونو د یوه سیستم وده وتوانوو. دا بنسټ کېدای شي یو وزارت وي یا د عامه خدمتونو یو دفتر او یا یوه اېجنسي وی، یا ان یوه خودمختاره هیأت وي چې له وزارت او یا کمیسیون سره تړلی وي. څه ته چې اړتیا شته هغه دا ده چې یو کس د حکومت په استازیتوب په ټوله کې د عامه خدمتونو د همآهنګۍ او منجمنت مسئولیت پر غاړه واخلي.

دا په اثبات نده رسېدلې چې د اغېز ټول څرنګوالي دې په مساویانه توګه اغېزمن وي. د اغېز د یوه معین ډول (وزارت، مستقل کمیسیون، په وزارت کې خپلواک هیأت او داسې نور) له هېواد څخه مفهوم اخلي. خو سره له دې، په ټوله نړۍ کې د هېوادونو ازمېښتونه ښیي چې د عامه خدمتونو منجمنت باید یو سیاسي مسئولیت وي، څرنګه چې مو مخکې ویلي ول. دا په دې معنا ده چې د عامه خدمتونو یو منزوي شوی، غیرسیاسي دفتر احتمال لري چې ناکامه شي که چیرې د هېواد د عامه اداري مفهوم سیاسي کړای شي، یعنې که چیرې د سیاستوالو لاسوهنه په منظمه توګه ، پرله پسې دوامداره او پرېکنده وي. د عامه خدمتونو د اصلاح او منجمنت تر ټولو لوړ مسئولیت باید سیاسي وي، ځکه چې یوازې سیاستوال کولای شي سیاستوالانو ته یو خنثی کوونکی انډول وي.

له بل پلوه، د یوه غښتلي مرکزي ظرفیت شتون په دې معنا ندی چې هر څه باید په مرکز کې تر سره شي. یو لړ معین عملیاتونه باید غیر متمرکزه شي او سلسلتاً وزارتونو او اېجنسیو ته وروسپارل شي. په پراخه کچه اوړده شوي غیر مرکزي کېدل، که څه هم چې، کولای شي د عامه خدمتونو مسلکي توب ته زیان ورسوي همدارنګه د پرسونل د ستراتیژیکي تګلارو د څو پارچه کېدو لامل وګرځي. سر بېره پر دې، څرنګه چې د ملګرو ملتونو په رپوټ کې تشخیص شوې، د غیرمتمرکز کېدلو د طریقې سره ستونزه په دې کې ده چې د بېلابېلو لوبګرو او او بنسټونو – وزارتونه، اېجنسۍ او یا د بشري سرچینو د مدیریت مقامات تر مینځ د یوه مخ پر زیاتېدونکي منازعې امکان شته - که د مرکزي هماهنګۍ میکانیزمونه کمزوزي وي، نا اغېزمن وي او شتون ونلري.[33]

د غیرمتمرکز کولو بریالیتوب همدارنګه د مستقیمو مدیرانو او د بشري سرچینو د مسلکي کارکوونکو په مهارتونو پورې اړه لري. لوی تره خود مختاري او د مسئولیتونو غیرمتمرکز کېدل په ټولو کچو کې په منجمنت کې د (د پوهې) د پام وړ صلاحیت مستلزم دي. د غیرمتمرکز کېدلو هڅې باید د منجمنت د روزنې سره یوځای کړای شي تر څو د بشري سرچینو د مدیریت د اړتیا وړ مهارتونه تر لاسه شي. غیرمتمرکز کېدل اضافي هماهنګۍ او د حساب ورکوونې تقویت شویو پروسیجرونو ته اړتیا لري. د یوه په زیاته متمرکز شوي سیستم همآهنګي او نظارت کېدای شي نوي اداري قیودات وضع کړي، زیات اسنادي کارونه ولري، او په پای کې ، زیات بوروکراتیک کېدل. له همدې کبله، د مرکزي کېدلو او غیر متمرکز کېدلو تر مینځ باید یو سالم انډول تعیین کړای شي.[34]په دې کې د دې پوښتنې ځواب نغښتی دی: څه شی باید سلستاً وزارتونو ته غیرمتمرکز شي او څه باید د مرکزي ظرفیت لخوا وساتل شي؟

33 United Nations 2005. “Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance”. World public sector report 2005.Available at: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021616.pdf

34 For a deeper analysis of decentralisation of HRM see Demke, Christoph et al. 2006. “Decentralisation of HR Practices: a European Comparative Perspective”. Paper submitted at the European Group of Public Administration 2006 Conference, held in Milan in September 2006. Available at: http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/milan/Hammerschmid-Meyer&Demmke2006.pdf

د دفاع وزارتونو او د امنيتي سکتور نورو بنسټونو ته يو ځانګړی اجماعي نظر

هم پوځي او هم ملکي پرسونل دواړه د عامه چارو خدمت کوونکي دي. له همدې کبله، پوځي او امنيتي بنسټونه نشي کولای د مسلکي توب کچې تر لاسه کړي، ګواکې دوی د فضيلت جزيرې دي. دوی د عامه چارو خدمتونو په ملي سيستم کې مدغم شوي دي. په يوه پراخه مفهوم کې دوی د ملي اداري يو برخه ده. دا خبره په ځانګړې توګه د ناټو د پراخېدلو په مفهوم کې د يادولو وړ ده.

د ناټو د ارزښت بنسټ په اساسي توګه د شرقي بلاک د راپرځېدلو وروسته يو ځل بيا تصديق شو، کله چې د ناټو د پراخېدنې د کليدي عناصرو په اړه جر او بحث روان وو هغه دا چې د اتحادیې مخ په ختيځې خواته غزېدنه کېدای شي د کمونيزم نه وروسته هېوادونو کې ديموکراتيکو رژيمونو ته استحکام وروبخښي.[35] د ناټو اسنادو د ټولنې د شريک شويو ارزښتونو دې اتحاديې کې د نويو هېوادونو د ګډون او د آزادۍ او امنيت د لاسته راوړلو تر مينځ يوه مستقيمه اړيکه برقراره کړله: د ديموکراسۍ ترويج، د قانون حاکميت بشري حقونه نه تنها د يوه اخلاقي وظيفې په توګه منل شوي، دا همدارنګه د امنيتي تکلارې د يوه ابزار په توګه ليدل شوي چې د سولې او ټيکاو په ترويجولو کې مرسته کوي.[36]

دا په سختۍ سره د تصور وړ ده چې د ناټو غوټ ارزښتونه کېدای شي د عامه چارو د مسلکي خدمتونو پرته د شايستګۍ د اصولو سره سم مديريت کړای شي. څرنګه چې لوړ په ګوته شوې، له يوې خوا د يوه ناپېيلي او په مسلکي توګه خپلواک د عامه چارو د خدمتونو او ، له بلې خوا، د قانون د حاکميت پر بنسټ ولاړ د ديموکراسۍ د ودې او استحکام تر مينځ يو په ښه توګه منل شوې اړيکه شتون لري. لا نور هم په مشخصه توګه، په دفاعي تاسيساتو کې د مسلکي توب لپاره غښتلي سيستمونه ممکن وکولای شي د وسله والو قواوو د مناسب ديموکراتيک او ملکي کنټرول په وړاندې د دوو ممکنه ګواښونو مخنيوی وکړي: پر دغو وزارتونو پوځي تسلط او ملکي رهبري له يوې خوا، او د دفاع د وزارت او نورو امنيتي بنسټونو څخه ناوړه سياسي ګټه پورته کول له بلې خوا. د پوځيانو په لاس د دولت د تسخير او په عامه واک کې غيرضروري لاسوهنه – په تېره بيا د قهريې قوا – د سياسی اشرافيت لخوا له ديموکراسۍ سره تطابق نلري.

د ناټو د غړيو هېوادونو د امنيتي بنسټونو مسلکي توب او ظرفيت نه يوازې د ټولې اتحاديې د توانايۍ لپاره مهم دي چې په خپلو ټوليزو موخو او ارزښتونو پوه شي. دا همدارنګه کېدای شي د غړو هېوادونو د توانايۍ لپاره مهم وي چې هغه ارزښت وومي چې د خپلو متحدينو ملاتړ ترلاسه کړي تر څو د نويو هېوادونو لخوا د هغه بدنامه داغ څخه ځان ليرې وساتي چې يوازې د دوهمې درجې د غړيتوب د ويرې

35 Reiter, Dan. 2001. "Why NATO Enlargement Does Not Spread Democracy", International Security 25 (4): 41-67.
36 NATO. "The Study on NATO Enlargement". "By integrating more countries into the existing community of values and institutions, consistent with the objectives of the Washington Treaty and the London Declaration, NATO enlargement will safeguard the freedom and security of all its members in accordance with the principles of the UN Charter." The study is available at http://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_24733.htm

له کبله یې لري.

لوړ بحث د ناټو د ویسا د توانایۍ اهمیت ښیي چې خپله پېچلې اجندا مدیریت کړي. څرنګه چې دا اتحادیه د خپلو غړو هېوادونو د عامه چارو د ادارې او پوځي بنسټونو له لارې فعالیت کوي، دا اړینه ده چې دا دننني بند وبستونه د نورو غړو هېوادونو په سترګو کې معتبر او د ویسا وړ وساتل شي. د اعتبار د وړتیا او ویسا څخه یوازې د مسلکي توب او د ناټو ګډو ارزښتونو ته د درناوي په واسطه ډاډ تر لاسه کېدلای شي. دا د یو ښه پرقرار شوی استدلال دی چې بریالۍ نړیواله همکاري د په ښه توګه فعالیت کوونکو ملي بنسټونو مستلزمه ده، او په معکوس ډول، په ناوړه توګه غیرفعال دنني بنسټونه ګډې کړنې ناهیلې کوي او د اطمینان نه شتون او د مساعیو د تشریکوونکو هېوادنو لخوا د په وړیا توګه چلولو (مفت خوریو) شک خپروي.

داسې اړیکې کېدای شي تر یوه بریده شتون ولري، په کومو کې چې د ناټو غړي هېوادونه خپل تعهد پرځای کوي، په تېره بیا د ناټو د غوټو ارزښتونو په تړاو، او د اتحادیې د غړیو لېوالتیا چې په غوځه/ پرېکنده توګه د یو بل ژغورنې ته د بحران په یوه حالت کې ورودانګي. د داسې شرایطو انتظار هم کېدای شي، په کومو کې چې به د سیاسي ملحوظاتو له وجې ستونځمنه وي چې غړي هېوادونه د دې اړتیا په لرلو متقاعد کړای شي چې سترې قربانۍ ورکړي تر څو د هغو غړو هېوادونو سره مرسته وکړي چې د ناټو د اساسي مقتضیاتو په پوره کولو کې پاتې راغلي.[37] د اوسپنیزې پردې د پرځېدلو راپدېخوا تر زیاته بریده پېچلې امنیتي ګواښونه راپیدا شوي چې کېدای شي دا سناریوګانې یې ډېرې احتمالي کړې وي.

که چیرې د اعتماد وړتیا او فرا-هېوادیزه ویسا حاصلېدلای نشي، پر پایلو ولاړه، الزام لرونکې نړیواله همکاري – څرنګه چې د ناټو لخوا متضمنه شوې – ناشونې ده. پر اعتماد ولاړ د اغېزناکو میکانیزمونو په نه شتون کې ، د هېوادونو تر مینځ ننګونې باید د سستو او لږ اغېزناکو مرستندویو بندوبستونو له لارې ، د غیراجباري سپارښتونو له لارې ، د کومو ترلاسه کوونکي چې کېدای شي متعهد نه وي او یا ونه توانېږي چې په غښتلو ټولیزو هڅو پوه شي، حل کړای شي.

په لنډیز کې، د متعارف امنیت تصور د معتبرې ټولیزې دفاع په اساس په سادګۍ سره د رسمي تعهداتو او پوځي عملیاتي وړتیا محصول ندی. د متعارفو ارزښتونو او سیاسي اعتماد وړتیا پر اساس ویسا په مساویانه توګه مهمه ده. د عامه چارو په ښه توګه کارا کوونکي خدمتونه د سیاسي اعتماد وړتیا یوه ذاتي برخه ده. له همدې کبله ده چې ولې مسلکي توب او صداقت او رښتینولي په عامه خدمتونو کې هم د ملي او هم د نړیوال امنیت اساسي عناصر دي. په لنډ ډول، ښه حکومتولي کېدای شي همدارنګه د یوې امنیتي اندېښنې په توګه مطرح شي. مسلکي توب او صداقت او رښتینولي په وسله والو قواوو، په دفاعي وزارتونو او نورو امنیتي بنسټونو کې داسې عواقب لري چې د بشري منابعو د مدیریت تر اغېزمنو او کاراوو سیستمونو خورا وړاندې ځي.

37 See for example “Freies Land?” *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 28 April 2014.

نتیجه ګیری

1. مسلکي توب په عامه خدمتونو کې د بشري سرچينو په مديريت کې د شايسته سالارۍ د اصل مضبوطو تطبيقولو ته اړتيا لري. پلوي، واسطه بازي، قيمومیت يا سرپرستي او حامي ګرايي د بې طرفۍ /ناپېيلتوب دښمنان دي او په پايله کې د عامه چارو د مسلکي خدمتونو په وړاندې خنډ ګرځي.

2. مسلکي توب ټيکاو ته اړتيا لري. اړينه عملي پوهه /کارپوهي نشي کولای پرته له ثابتو عامه خدمتونو راڅرګنده شي او استحکام ومومي. سياسي کول ټيکاو ته مضر دي، ځکه چې هغه په عمومي توګه د ډېرو عامه چارو کارکوونکو د ځايناستۍ لامل ګرځي، هرکله چې حکومت بدل شي.

3. مسلکي توب د سياست او اداري بېلېدنې او د دوی تر مېنځ د فاصلې کرښې چنلو ته اړتيا لري. د عامه چارو خدمتونو خپلواکي بايد په قانوني او مديريتي توګه محافظت کړای شي. د خپلواکۍ دغه ارزښت بايد د په سياسي ډول ټاکل شويو چارواکو او د شايسته سالارۍ پر بنسټ تعيين شويو اداري چارواکو تر مېنځ په اړيکو کې ورونغښتي شي، که څه هم چې دا خبره تصديق شوې چې د عامه چارو خپلواک خدمتونه او يوه ښه عامه اداره په دايمي توګه يو مجاهدت او يوه موخه ده چې لاتر اوسه يې په ډېرو ملي قضايي حوزو کې د پوره لاسته راوړلو هڅې کېږي. د اداري پرېکړې کوونې لېږد کېدای شي مسلکي توب ترويج کړي.

4. مسلکي توب د عامه چارو خدمتونو د چارواکو څخه ټينګ و مقاوم صداقت او رښتينولي غواړي، هم د ټاکل شويو څخه او هم د غوره شويو څخه. قانون او منجمنت بايد د عامه خدمتونو کارکوونکو صداقت او رښتينولي او حسابورکوونه و ساتي او ترويج يې کړي. روزنه او دسپليني بندوبستونه د مديريت لازم الاجرا ابزارونه دي. د کړنې قوانين او د صداقت او رښتينولۍ پلانونه کولای شي د عامه چارو خدمتونو د مامورينو د چلند په اړه د مرستندويه لارښودنو وړانديز وکړي.

5. د پوځي او د امنيتي سکتور بنسټونه به په دې ونه توانېږي چې خپل پرسونل په د پايښت وړ يوې طريقې مسلکي کاندي، که چيرې د عامه چارو اداره په يوه هېواد کې د فساد، د قيموميت په شبکو او سياسي کېدلو ځپل شوې وي. مسلکي توب او صداقت او رښتينولي په انزوا کې په يوه عامه بنسټ کې په وقعيت کې ناشوني دي او ضرور به لنډ ژوند ولري.

د ښه حکومتولۍ د لړۍ لارښودونه

د عامه چارو په خدمتونو کې د مسلکي توب او صداقت او رښتینولۍ لارښود د شایسته سالارۍ پر بنسټ ولاړ ملکي خدمتونو د سیستم پر اصولو او معیارونو باندې بحث کوي. د شایسته سالارۍ سیستم، پر صداقت او رښتینولۍ او وړتیا ولاړ، د یوې ښه او اغېزمنې عامه ادارې یو اړین ملاتړ دی. د عامه او سیاسي خدمتونو د مقام واضحه بېلېدنه، ګومارنه او ارتقاء، د دندې او عامه ادارې مقررات او د قانون سره سم د معاشاتو یو سیستم د هغو اساسي اصولو په جمله کې دي چې د مولفینو فرانسیسکو کاردونه Francisco Cardona او سوین ایریکسن Svein Eriksen لخوا تر بحث لاندې نیول شوی دي.

ښه حکومتولۍ ته لارښودنې د کوچنیو کتابګیو یوه ټولګه ده چې هر یو یې په خاصه توګه په دفاعي سکتور کې د ښه حکومتولۍ د موضوګانو د اهمیت په اړه بحث کوي. دا لارښودنې کېدای شي چې د هغو کسانو لخوا ولوستلې شي چې یا په یوې موضوع کې لېوالتیا لري او یا خو هم په یو زیات شمېر موضوع ګانو کې چې په دفاعي سکتور کې د ښې حکومتولۍ په اړه دي ، یوه لېوالتیا ولري – او یا په عامه سکتور کې په عمومي توګه – او دوی همدارنګه کېدای شي د تعلیمي موخو لپاره وکارول شي.

ژباړونکی: د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې
ډیزاین: www.melkeveien.no
چاپ: د ناروې حکومت امنیتي او خدماتي سازمان
د 2015 کال د جون میاشت

NATO
OTAN

پښتو ژبې ته د اصلي انګرېزي متن ژباړه د ناټو په مټ ترسره شوې

Centre for Integrity in the Defence Sector

www.cids.no