شمیره 9

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

د پرېکړې نیولو د واک سپارل – په عامه ادارو کې مسلکي مدیریت ته وده ورکول

Norwegian Ministry of Defence

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 لیکونکي 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 غځېږي، 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 د مرکزي او ختیځې اروپا او شمالي افریقا په هېوادونو کې د دوی د دولتي ادارو د اصلاحاتو او ډیموکراتیک کولو لپاره د لېږد مشورې ورکولې. په OECD کې له تقاعد وروسته په 2013 کال کې، کاردونه په وړیا توګه د خپلځاني مشاور په توګه په بېلابېلو بنسټونو کې کار کاوه. پر CIDS سربېره، هغه د نړیوال بانک، UNDP، OSCE، OECD، ناټو، په اروپايي شورا کې، د اروپا په پارلمان، د بالکان د عامه ادارو په سیمه ییز ښوونځي(REsPA)، د سویډن د فولک برناډوټ په اکاډمۍ، د فرانسې په ADETEF، په بارسلونا کې د عامه اداري اروپايي انستیتوت او د نورو ادارو لپاره چې په ختیځې اروپا، مینځنۍ اسیا، سب سهارا افریقې، لاتینې امریکې او د کربیین پر سیمه تمرکز کوي، هغه د خپل تخصص په برخه کې مشورتي خدمات وړاندې کړي. هغه په (والنسیا پوهنتون، 1976) کې د وکیل په توګه روزل شوی او په عامه ادارو کې د کار کولو د فراغت یو شمېر د لیسانس فوق اسناد لري.

سریځه

CIDS پدې ویاړي چې د ”ښه حکومتولۍ د لارښود“ (GGG) د لړۍ نهم کتابګی خپروي. د ښې حکومتولۍ لپاره د دفاعي سکتور په لارښوونو کې د صداقت او رښتینولۍ مرکز موخه د ښې حکومتولۍ په برخه کې د کلیدي مسئلو په پراخه کچه لیدوونکو، اورېدوونکو او لوستوونکو ته په لنډه او دوستانه بڼه وړاندې کول دي. دا لارښودونې معمولاً لنډې وي، په ورته وخت کې دوی دا مسئلې تر ډېره بریده نه ساده کوي. د ”ښې حکومتولۍ“ (GGG) په دې نهم لارښود کې - ”د پرېکړې نیولو د واک سپارل. په عامه ادارو کې مسلکي مدیریت ته وده ورکول“ - په هېوادونو کې د پرېکړې نیولو په پروسو کې د تصور پر پراختیا بحث کېږي.

دا مقاله هغه قانوني ترتیبات تشریح کوي چې په عامه ادارو کې په منظمه او حساب ورکوونکې توګه د پرېکړې نیولو د واک سپارلو توانايي برابروي. دا د پرېکړې نیولو د واک سپارل د ښې ادارې او سالم مدیریت یو شرط ګڼل کېږي. خو بیا هم، دا تصور په ملي قانون پورې اړه لري چې په سمه توګه طرح شوی وي تر څو د دې ډول پرېکړې نیولو د واک د سپارلو پر وړاندې پرانیستل شي. دا مقاله د اروپایي اتحادیې په بېلابېلو غړو هېوادونو کې د پرېکړې نیولو د واک سپارلو په پراخه پیمانه منل شویو طرزالعملونو پر بنسټ ولاړه ده او د حقوقي او سازماني طرحې لپاره پرتلیز معلومات برابروي. په ورته وخت کې، دا مقاله ښیي چې دا به څومره ستونځمنه وي چې مسلکي لوړ پوړیو ملکي خدماتو ته وده ورکړل شي - د عامه مدیریت د ارزښتونو په ګډون، لکه اغېزمنتیا، که چیرې د سیاست او ادارې ترمینځ پر کرښه د پرېکړې نیولو د واک د سپارلو ابزار نه وي پلي شوي.

دا لارښود د ښاغلي فرانسیسکو کاردونه په مټ لیکل شوی و. ښاغلي بارډ برډروپ نوډسن Bård Bredrup Knudsen د دې مقالې په اصلاح کولو کې مرسته وکړه. CIDS خوښ دی چې د دې لارښود په هکله نظریات ترلاسه کړي.

اسلو، د 2020 کال د فبرورۍ 20 نېټه

پیر کریستینسن
ډایرکتر

محتوا

مقدمه 3

1. ستونځه 4

2. مدیریتي حساب ورکونه او د پرېکړې نیولو د واک سپارل 7

3. اداري لایحه.. 9

4. مسئولیت یا صلاحیت 10

5. اداري (د مراتبو د سلسلې) واک سپارل..12

a. اساسی مفاهیم..12
b. د اداري واک سپارلو په اړه ځینې عملي پوښتنې..14

6. د شه پالیسۍ جوړونې او شه عامه مدیریت لپاره
د واک سپارلو ونډه..15

a. د سیاست-اداري د ګډې اړیکې
اداري اصلاحات 15
b. پالیسي جوړونه او اداره..17
c. د اروپايي اتحادیې په غړو هېوادونو کې سیاست او مدیریت..19

7. کېدای شي 'د واک سپارل' په مرکزي او ختیځه اروپا کې
په شه عملي کېدنه کې مرسته وکړي؟..22

2. پایلې..24

مقدمه

دا مقاله یو شمېر بنسټيزو مفکورو ته رسېدنه کوي چې کېدای شي د قانون جوړونې او د مدیریت په عملي کړنو کې د بدلونونو له لارې د پراختیا لپاره، د مرکزي او ختیځې اروپا په عامه ادارو کې د پرېکړې نیولو د واک د سپارلو مفهوم د تصور لپاره ګټوري وي. دا ډول پرمختګ کولای شي د اغېزمنتیا او مسئولیت په وده ورکولو او همدارنګه حساب ورکونې کې مرسته وکړي.

د دې مقالې تمرکز غبرګ دی. له یوې خوا، دا پر قانوني ترتیباتو تمرکز کوي، په داسې حال کې چې د قانونیت د اصولو په ساتلو سره، په عامه ادارو کې د پرېکړې ورکونې د واک یوې منظمې او حساب ورکوونکې سپارنې ته توانایي ورکوي. د پرېکړې نیولو د واک سپارل چې په سمه توګه یې بند او بست نیول شوی وي، د ښې ادارې او د سالم مدیریت کړنو د ودې لپاره یو شرط دی. خو بیا هم، د اغېزمنتیا ارزښت د قانون په سمه توګه طرح کولو پورې اړه لري. دا مقاله د اروپایي اتحادیې په بېلابېلو غړو هېوادونو کې د پرېکړې نیولو د واک د سپارلو په پراخه کچه منل شویو طرزالعملونو پر بنسټ ولاړه ده او د حقوقي او سازماني طرح کولو لپاره پرتلیز معلومات چمتو کوي. په ورته وخت کې، دا مقاله ښیي چې دا به څومره ستونځمنه وي چې مسلکي لوړ پوړو ملکي خدماتو ته ارتقاء ورکړل شي، د عامه مدیریت د ارزښتونو په ګډون، لکه اغېزمنتوب، که چیرې د سیاست او اداري تر مینځ اړیکه کې، د پرېکړې نیولو د واک د سپارلو ابزار پلي شوي نوي.

د دې لپاره چې په ښه توګه د عامه حقوقي سازمانونو په فعالیت کې د پرېکړې ورکولو د واک د سپارلو د خورا پېچلي قانون په معنا پوه شو، پکار ده چې لومړی د مسئولیت د مفکورې د تصور او د پرېکړې ورکولو د واک د سپارلو په اړه، د یوې عامه اداري په اداري مدیریت کې دننه یا د دوو اداري ارګانونو ترمینځ ژور فکر وکړو. د پرېکړې ورکولو د واک سپارل هغه پرېکړه ده چې په هغه کې د یوې اداري لوړپوړی مقام په ورته ارګان کې یوه د ټیټې کچې مقام ته ځینې مسئولیتونه لېږدوي، یا چیرې چې عامه اداره په ټاکلو تعریف شویو برخو کې د پرېکړې نیولو واک بل ارګان یا اداري واحد ته لېږدوي او وروستنی ارګان پدې توانوي چې د هغې په استازیتوب پرېکړه وکړي.

1. ستونځه

په ډېريو هېوادونو کې پرېکړه نيول په لوړه سازماني کچه عام دي. خو سره له دې، دا په ځانګړې توګه د مرکزي او ختيځې اروپا په هېوادونو کې د دوی د کمونيستي تېر زمان څخه د جلا او اوږدمهاله ميراث په توګه يوه پراخه پديده ده، نه د پرېکړې نيولو د واک د سپارلو لپاره. د دې هېوادونو په ډېريو کې په وزارتونو او نورو دولتي ادارو کې د واکمنۍ په سر کې د پرېکړې نيولو د مسئوليتونو يو غښتلی تمرکز يوه غالبه ځانګړتيا پاتې ده.

دې ځانګړتيا ته د "عمودي واکمنۍ"[1] اصطلاح ورکړله شوې او دې حقيقت ته اشاره کوي چې د دې اداري سيستم څخه د کمونيست ګوند ورکېدل، عامه اداري واقعاً پرته له افقی مديريتی سيستمونو پرېښودلې. د شوروي لخوا د الهام شويو عمودي سيستمونو پر ځای د ځايناستي سيستمونو د جوړولو لپاره لږ څه ترسره شوي چې نوي او ډېر غير متمرکز جوړښتونه ولري.

دا حالت د سياسي-اداري اړيکو د کړکېچ يوه برخه ده چې په ډېرو هېوادونو کې د سياستوالو او ملکي مامورينو ترمينځ د اوږدې مودې د باور د نشتوالي لامل ګرځېدلی دی. په پايله کې يې، سياستوال په هېواد کې بېلابېلو عامه او دولتي ادارو او يا خو هم بنسټونو ته په عمومي توګه د پرېکړې نيولو د واک په سپارلو کې زړه نازړه دي.

دا حالت يو زياد شمېر منفي اغېزې لري، لکه:

1. د اداري پرېکړو د سياسي کولو لېوالتيا، د بېلګې په توګه، پرېکړې د مشروعيت د اصولو په پرتله تر ډېره د سياسي ټاکنې او سهولت پر بنسټ ولاړې دي. په ډيموکراسۍ کې، وروستی اصول بايد د هرې اداري پرېکړې لارښوونه وکړي.

2. د يوه لوی تره انځور د يوې برخې په توګه ليدل کېږي، دا پورتنی حالت په عامه مديريت کې د سياسي او اداري نقشونو او مسئوليتونو د ړنګېدو لامل ګرځي.

3. په تنظيمي لوړې کچې کې د ډېرو اداري پرېکړو ګڼه ګونه يا راټولېدل، لويې وي او که يا کوچنۍ، په سر کې تنګناوې او تر حده زياد باروَنه رامينځته کوي چې هم د اداري پرېکړې نيولو اغېزمنتوب او هم د پاليسۍ جوړونې لپاره د ستراتيژيکو تګلارو پراختيا ته زيان رسوي.

4. د مراتبو د سلسلې پر اساس په ټيټو رتبو کې ملکي مامورين په اداري پرېکړې نيولو کې له ګډون څخه شاته ځي، مګر دا چې په ځانګړې توګه ورته اړتيا وي چې دا کار وکړي، ځکه چې دوی دې ته د خپلې دندې د اصلي برخې په

1 د نورو سرچينو تر څنګ، "د دولت د جوړښتونو بيارغونه: طريقې او لارې چارې يې. د کمونيزم څخه وروسته هېوادونو آزمېښتونه او کړاوونه". د اروپا او CIS لپاره د UNDP سيمه ييز دفتر. نيويارک او براتيسلاوا، 2001 کال ته نظر واچوئ.

توګه نه ګوري. دا کار د ملکي مامورینو دندو ته تنزیل ورکوي چې غیر فعالې وي او هیڅ څه و نکړي، پرته لدې چې د دوی د لوړ پوړو چارواکو لخوا امر ورته وشي.

5. د غیر فعال ولو ټمه ترې کېږي او یوازې ځانګړي هدایات ترسره کوي، هڅوونکې لېوالتیا یې کمېږي او په پای کې د یوه مسلکي ملکي خدماتو سیستم د وده ورکولو او په ځانګړې توګه د مشروع او مسلکي عامه مدیرانو د یوې ټولګې د رامینځته کولو په وړاندې خنډ ګرځي.

6. په پایله کې یې، د ډېریو څارونکو لومړنې شکونه او اندېښنې د اروپایي اتحادیې د نویو غړو هېوادونو د عامه ادارو د ناتوانیو په اړه د اروپایي اتحادیې د پریکړې نیولو په بهیرونو کې په رغنده توګه برخه اخیستنې او همدارنګه په نورو نړیوالو سازمانونو کې، لکه ناټو، په عمومي توګه تایید شوي.

د هر اداري سازمان لپاره د هغوی ماموریتونو د سرته رسولو لپاره اړین اصول، اغېزمنتوب، اقتصاد، د کار او مسئولیتونو په کافي اندازه وېش او همدارنګه مسلکي ورتیا دي. د یوې ګډې موخې (یا ماموریت) په لټه کې د داخلي او بهرنۍ همغږۍ او همکارۍ ډاډ ترلاسه کول، په اساسه توګه د لږ یا تر یوې لړې اندازې د مراتبو د سلسلې د سخت نظارت یا کنټرول له لارې تر لاسه کول، یو بل کلیدي اصل دی. ډېری عصري حکومتونه خپلې عامه ادارې د دې اصولو سره سم طراحي کوي.

د مرکزي او ختیځې اروپا په یو شمېر ملي اساسي قوانینو کې ګټورتوب او اغېزمنتیا، او همدارنګه د قانون د حاکمیت تصور د اساسي ارزښتونو په توګه شامل دي. اولس او دولت ته خدمت له هغو اصولو څخه ګڼل کېږي، کوم چې باید اداري چلند او په دې توګه اداري تشکیلاتي طرحې او طرزالعملونه تشکیل کړي. خو بیا هم، په دې برخه کې یوه لویه ستونځه لا اوس هم شته اداري کلتور دی، چې د قوماندې او کنټرول ("عمودیزم") پر بنسټ ولاړ دی. دا کار د

اداري طرزالعملونو په برخه کې د پورته ذکر شویو اصولو پلې کول ستونځمنوي.

د دغو نیمګړتیاوو په پایله کې، نورې ستونځې رادرومي. یوه لویه پایله بې کفایتي ده. د حساب ورکونې میکانیزمونه چې په نااغېزمن فعالیت پورې تړاو لري په عمومي توګه په کمزورو او یا د کمونیستی رژیمونو وروسته ډېری هېوادونو کې شتون نلري.

یوه اړونده ستونځه دا ده چې ځینې اداري حقوقي شېوې چې کولای شي په عامه ادارو کې له ګټورتوب او اغېزمنتیا سره مرسته وکړي، یا په مفکوروي لحاظ پرمختللی ندي او یا خو هم په ساده ډول له قانوني لارې په سمه توګه ندي تنظیم شوي.

هغه څه چې ډېر د اندېښنې وړ دي، هغه دا دي چې ان که قانوني چوکاټ شتون هم ولري، هغه په عمل کې نه پلی کېږي او د عامه ادارو پر سازماني چلند باندې لږ اغېز لري. په دې هڅه چې دا نیمګړتیاوې لیرې کړای شي، په ځینو مواردو کې وظیفوي بیاکتنې یا ورته ابزار کارول شوي. وظیفوي بیاکتنې (په اصل کې هغوی څېړنیز ابزار دي) د سازماني ناکارې کړنې د ځینو لاملونو د پېژندلو او د سازماني یا بنسټیزو کړنو په طبقه بندۍ کولو کې ګټورې دي. خو بیا هم، تر هغه چې دوی د هغو اصلاحاتو لخوا تعقیب نشي، کوم چې تاسیس شوي اداري طرزالعملونه بدلوي، دوی به ستونځې ته د حل لاره برابره نکړي.

د دې لپاره چې ستونځه په مؤثره توګه حل کړای شي، دا اړینه ده چې لږ تر لږه پر دوو متقابلاً پیاوړي کوونکو او بشپړوونکو لارښودنو کار وکړو:

لومړی یې د اداري قانون جوړونه ده چې موخه یې په څو کچو کې د مسئولیتونو د لا منطقي وېش لپاره یو وړ قانوني چاپېریال رامینځته کول دي، پداسې حال کې چې د حساب ورکونې ساتنه کوي.

دوهمه برخه یې باخبره بخثونو او روزنې ته وده ورکول دي، چې موخه یې په اوسني سیاسي - اداري کلتور کې د بدلون راوستل دي، چې لوړ یې یادونه وشوه. دا کېدای شي ترټولو مهمه ننګونه وي – د اداري کلتور بدلول کېدای شي یو ستونځمن کار وي.

2. مديريتي حساب ورکونه او د پرېکړې نيولو د واک سپارل

د مديريتي حساب ورکونې مفهوم اساسي دی او بايد په سمه توګه وپوهېدل شي. دا په ځينو هېوادونو کې په قانون کې تعريف شوی (د بېلګې په توګه په سربيا، بوسنيا او هرزيګوينا او البانيا کې) - په ځانګړې توګه د عامه مالي مديريت په اړه، خو په نورو ساحو کې هم. خو سره له دې، د دې تعريفونو څخه هيڅ يو د مديرانو خودمختارۍ ته اشاره نه کوي، د مسئوليت او واک تر مينځ اړيکې ته، يا هغو مسئوليتونو يا فرصتونو ته چې په ټيټو سطحو کې د پرېکړې نيولو د واک د سپارلو مسئوليت ته اشاره کوي.[2] خو بيا هم، په عمل کې، تجربه د پرېکړې نيولو د واک د سپارلو د معرفي کولو، يا د مديريت حساب ورکونې معرفي کولو لپاره د نورو هڅو سره ترلې احتمالي ګواښونه ښيي.

ډېره مديريتي خودمختاري بايد له مديريتي خپلسرۍ سره مغشوشه نه کړای شي. خو بيا هم، ډېره مديريتي خودمختاري په قانوني چوکاټ کې د مديريتي حساب ورکونې او د واک د سپارلو د ترکيب له لارې د ډېر انعطاف وړ يو عنصر پر غاړه لري. که داخلي کنټرول او د څارنې ميکانيزمونه کمزوري وي، يا مديرانو لا تر اوسه د قانون د حاکميت ارزښتونه نه وي خپل کړي، او يا که روڼتيا محدوده وي، د غير اخلاقي يا ان د غيرقانوني چلند لپاره فرصتونه رامينځته کېدای شي.[3] په ځواب کې، د داخلي کنټرول د ټينګولو او د عامه مديرانو د پرېکړې نيولو په برخه کې د دوی د فعاليتونو په نژدې او خورا مفصل ډول تنظيمولو سره د امتيازاتو/لزومليدونو کمولو لپاره به يوه غښتلې وسوسه شتون ولري. په حقيقت کې، عامه مديران کېدای شي د پرېکړې نيولو د واک د سپارلو د بيا مرکزي کولو له لارې د استازيتوب کولو له هر ډول واک څخه بې برخې پاتې شي. دا شيطاني حلقه يوازې هغه وخت ماتېدلای شي چې د مديريتي حساب ورکونې سره په تړليو احتمالي ګواښونو او محدوديتونو پوه شو او په سمه توګه ورته رسېدنه وکړو.

د دې لپاره چې د پرېکړې نيولو د واک سپارلو د احتمالي منفي پايلو څخه مخنيوی وشي، پرته له دې چې په موازي توګه، سخت تنظيمي کنټرول پلي کړای شي چې مديريتی خپلسري محدودوي، مديران کولای شي وښيي چې دوی په مناسبه توګه او د اړونده قانوني نورمونو سره سم عمل کوي. دا کېدای شي د فعاليت د شاخصونو، د کيفيت د ښه کولو طرحو، يا د تفتيش په اړه د معلوماتو د برابرولو له لارې ترلاسه شي. خو سره له دې، دا طريقه کېدای شي د ناغوښتل شويو اړخيزو اغېزو پايله ولري، لکه د غښتلي داخلي تفتيش له لارې د بيوروکراسۍ زياتوالی، تر حده زيات راپور ورکول او د اغېزمنتيا د کمولو نوره کاغذ پراني. له بلې خوا، په اداري کچه د پرېکړو په اړه د ارقامو

2 په لوېديځ بالکان کې د مديريتي حساب ورکونې په اړه د OECD (2018) د سيګما 58 نمبر پاڼه وګورئ. د هغو خنډونو او فرصتونو پرتليز تحليل چې لوړ پوړي مديران د پاليسۍ اهدافو په وړاندې کولو کې ورسره مخامخ دي، 16-17مخونه په لانديني وېپاڼه کې.
http://www.sigmaweb.org/publications/Managerial-accountability-in-the-Western-Balkans-SIGMA-Paper-58-November-2018.pdf

3 OECD (2017)، د عامه روڼتيا د شورا وړانديز، OECD، پاريس، 10 مخ ، په لانديني وېبپاڼه کې:
http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf

د یو لړ سیستماتیکو چمتو کولو پرته سیاستوال نشي کولای د مدیرانو چلند - په انفرادي یا ډله ییزه توګه وڅاري. د دې ډول معلوماتو د نشتوالي له کبله به د واک د سپارلو د محدودولو لېوالتیا موجوده وي.

د مدیریتي حساب ورکونې مفکوروي تصور یوازې د قانون له لارې معرفي کېدای نشي. خو سره له دې، قانوني احکام کېدای شي دې بریالي تطبیق ته وده ورکړي یا په وړاندې یې خنډ وګرځي. د دې بېلګې چې په څه ډول د مدیریتي حساب ورکونې په وړاندې خنډ ګرځېدای شي هغه وخت دي، کله چې قانوني مقررات په ځانګړي ډول د واک سپارل ناشوني کړي (د بېلګې په توګه، ځینې اسناد باید د وزیر لخوا شخصاً لاسلیک کړای شي) ، یا کله چې د تخفیف ورکولو ابزار ناکاره کېږي (د مثال په توګه د پرمختګ د راپورونو محرم کول).

په ناروې کې، د دفاع وزارت د پرېکړې نیولو د واک د سپارلو مهم ارزښت وړاندې کوي، کوم چې د ناروې په وسله والو ځواکونو کې هم اساسي ارزښت دی:

"مشران د پلان جوړولو، پلي کولو او د دندو د بشپړولو مسئولیت په غاړه لري. دوی د خپلو مادونانو مسئولیت پر غاړه اخلي، لکه څنګه چې مادونان د خپلو مشرانو ملاتړ کوي. دا کار متقابل باور رامینځته کوي. د امکان تر حده د مسئولیت سپارل تر سره کېږي. هر همکار د ګډو پایلو د ترلاسه کولو لپاره تر وسه وسه خپلې هلې ځلې کوي. مشران د بېلګې یوه نمونه او د کلتور ساتونکي دي. د دوی مسئولیت دا دی چې د اخلاقو او ارزښتونو په اړه د تعمق او بحث لپاره الهام او ځای چمتو کړي. مادونان د خپلې برخې د کار د ترسره کولو لپاره مساوي مسئولیت پر غاړه لري. د هغو کسانو یو زیات شمېر چې په دفاعي سکتور کې کار کوي په سروې ګانو کې یې ویلي چې دوی هغې خپلواکۍ ته ارزښت ورکوي چې د دوی دنده یې چمتو کوي. خپلواکي د مسئولیت پر غاړه اخیستلو لپاره لېوالتیا ته اړتیا لري. مشران او د دوی مادونان باید د زده کړې لپاره په پرانیستې ډول او لېوالتیا سره شریک شي او کله نا کله خپل لاله وړاندې انګېرل شوي تصورات او معمولونه وننګوي." [4]

4 د ناروې د دفاع وزارت (2013): د ناروې د دفاعي سکتور اصلي ارزښتونه. په لاندینۍ وېبپاڼه کې:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/dokumenter/forsvarssektorens-verdigrunnlag-desember-2013-engelsk-nettutgave.pdf

3. اداري لايحه

په عمومي ډول، د مسئوليت مفهوم د يوې اداري لايحې اړوند د پرېکړې کولو د واک مستلزم دی، يا دا چې يو ارګان د اداري لايحو د ماهيت د اعمالولو صلاحيت لري. "اداري لايحه"، په ځانګړې توګه هغه يوه ده چې د يو اړخيزې اداري لايحې په توګه پېژندله کېږي، د تر ټولو بنسټيزو مفکورو څخه يوه مفکوره ده چې د اداري قانون لخوا ورته وده ورکوله کېږي. خو بيا هم، د "اداري لايحې" د اصطلاح په هکله هيڅ يو واحد او غير متنازع تعريف نشته. د هغې معنی په عمده توګه د ملي محاکمو د فقه او د حقوقي دوکتورينو يوه توضيح ده.

په ټوله کې، کولای شو ووايو چې يو اړخيزه اداري لايحه د يوه اداري واحد پرېکړه يا اقدام دی چې د يوه کس يا يوه خصوصي بنسټ قانوني وضعيت رامينځته کوي او يا خو يې هم تعديلوي. د اداري لايحې نور تعريفونه هم شتون لري، لکه هغه لايحې چې اداره يې په عمومي توګه رامينځته کوي يا تعديلوي، نه انفرادي، حقوقي حالتونه چې همدارنګه (د تنظيمي پرېکړو يا pouvoir réglementaire په نامه هم يادېږي)، خو دلته به نور بحث پرې ونه شي.

د يوې اداري لايحې مفهوم تقريباً کاملاً رسمي دی: يوه لايحه اداري ده ځکه چې دا د عامه واک په اجرا کولو کې اخيستل شوی يو اقدام يا پرېکړه ده، د هغسې يوه عامه ارګان لخوا چې د يوه قاضي يا پارلمان څخه توپير لري. خو سره له دې، قاضيان او پارلمانونه هم کولای شي د خپلو داخلي جوړښتونو په اړه اداري لايحې جوړې کړي، د بېلګې په توګه، کله چې دوی د اساسي قانون د بنسټونو په توګه نه، بلکې د سازماني يا اداري بنسټونو په توګه کار کوي.

د دې لپاره چې اداري لايحې په قانوني توګه د اعتبار وړې وي، بايد د يوه قانوني پروسيجر مطابق تنظيمې کړای شي. دا ډول لايحې پر قواعدو محدودې دي، د کاملاً اختياري لايحو پر خلاف، ان که پر قواعدو پابندو لايحو کې لزومليد (د شخصي قضاوت کارول) نه يوازې شونی وي، بلکې په ډېرو مواردو کې اړين هم وي، ځکه چې قوانين نشي کولای د حقيقي ژوند د ټولو حالاتو وړاندوينه وکړي. همدا يې لامل دی چې لزومليدونه بايد د اساسي قانون له اصولو څخه الهام واخلي او د ارزښت پر بنسټ ولاړ وي. که داسې نه وي نو،لزومليد په خپلسرۍ بدلېږي. په حقيقت کې، د اداري پروسيجرونو او په عمومي توګه د اداري قانون په اړه مقرراتو موخه دا ده چې په اداري پرېکړو نيولو کې د واک محدوديت او جوړښت تنظيم کړي ترڅو د خپلسرۍ مخه ونيوله شي. د اداري پرېکړو ډېرۍ قضايي بياکتنې پر دې ارزونو متمرکزې دي چې آيا عامه اداري د خپل مسئوليت په محدوده کې عمل کړی او سمه کړنلاره يې تعقيب کړې او که نه.

4. مسئولیت یا صلاحیت

له حقوقي پلوه، مسئولیت د قانوني پرېکړې کولو واک ته اشاره کوي چې قانون عامه بنسټ ته ټاکلی دی. د مدیریتي نظره، مسئولیت یوه مکلفیت ته راجع کېږي: چې د اغېزمنو اجرااتو څخه ډاډ تر لاسه شي. د دې مسئولیت د ترسره کولو لپاره، د ستراتیژیک مدیریت ظرفیت او تخصص ته اړتیا ده. خو سره له دې، د تخصص مفهوم، که څه هم اړوند دی، د مسئولیت تصور ته ورته ندی. د 'وړتیا' کلمه، کله چې د اداري قانون په حوزه کې کارول کېږي، په مدیریتي ساحه کې د کارولو په پرتله یوه بېله معنا لري. لومړنی یې د مدیریت کولو حق تعریفوي، د بېلګې په توګه، د پرېکړې کولو حق. په مدیریتي ډګر کې، 'وړتیا'، د مدیریت کولو ظرفیت تعریفوي، د بېلګې په توګه، د مدیریت وړتیاوې او مهارتونه تر څو دا ډاډ ترلاسه شي چې پرېکړې کېږي او نتیجې یې ترلاسه کېږي.[5]

د اداري واک مسئولیت (صلاحیت) په قانون ګذارۍ کې تعیینېږي او د هغه د اختیاراتو محدوده د یوې موضوع یا معینې سیاستي حوزې په تعامل او د پرېکړې نیولو پر مهال د اداري اعمال د رامنځته کولو لپاره مشخصه کېږي.

د یوې مرجع اصلي مکلفیت د هغې د صلاحیت کارول دي. یو اداري مقام نشي کولای دا مسئولیت رد کړي او یا خو یې هم له عملي کولو څخه ډډه وکړي. خو بیا هم، په ځینو مواردو کې کېدای شي شک شتون ولري چې آیا یوه مرجع یوې ځانګړې موضوع ته د رسېدنې صلاحیت لري او که یا یې نه لري. په داسې حالت کې، دا مرجع باید سره له دې هم اقدام وکړي. که چېرې دربیم ګړی کس د قضایي صلاحیت سره شخړه وکړي (که دا یو فرد او یا یو اداري مقام وي)، قانون د شخړې د حلولو لپاره یو لړ میکانیزمونه وړاندې کوي. د اداري چارواکو تر مینځ د "انتساب شخړه" غیر معمولي نه ده. که چیرې ننګوونکی رقیب دربیم ګړی کس وي، هغه قضیه کېدای شي د محکمې پرېکړې یا قضایي بیاکتنې ته اړتیا ولري.

لکه څنګه چې مخکې یې یادونه وشوه، د مسئولیت بېلابېل ډولونه شتون لري. یوه اداري ارګان ته منسوب شوي مسئولیتونه کېدای شي پدې لاندې مواردو کې شامل وي:[6]

- *انحصاري مسؤلیت*: یوازې هغه ارګان چې مناسب واک لري پرېکړه کولای شي، نور یې نشي کولای، ان که د استیناف د وړاندیز له لارې وي. دا صلاحیت بل چا ته سپارل کېدای نشي.
- *بدیل مسؤلیت*: پرېکړې د دوو یا ډېرو ارګانونو لخوا په ورته اداره کې نیولې کېدلای شي.

5 Les Metcalfe ته مراجعه وکړئ: "قانون، محافظه کاري او نوښت: د مدیریت لید" د اروپایي پوهنتون په (EUI) انسټیټیوټ کې، د قانون څانګه، د کاري مقالې د قانون شمېره 2001/12 "قانون او عامه مدیریت: د خبرو پیل". ورکشاپ په EUI کې د 2001 کال د مې د 11 څخه تر 12 پورې جوړ شو.

6 This classification has mainly an Italian origin

- *ګډ مسئولیت*: دا اختیار یا واک مختلفو ارګانونو ته منسوب کېږي چې د پرېکړې نیولو په بېلابېلو پړاوونو پورې اړه لري.

- *همزمانه مسئولیت*: بېلابېل ارګانونه یا بېلابېل بنسټونه په ورته مسئله کې صلاحیت لري ځکه چې دوی پر بېلابېلو قانوني اړخونو واک لري. یوه بېلګه یې دا ده چې د اقتصادي فعالیت د ترسره کولو لپاره د بېلابېلو اداري چارواکو لخوا بېلابېلو مجوزونو ته اړتیا ده. دا یوه له هغو مسئلو څخه ده چې ډېری وختونه د اداري پرېکړې نیولو په بهیر کې پر اغېزمنتیا باندې منفي تاثیر کوي او چېرې چې ډېری نیوکې د «بوروکراسۍ» او زښت زیاتو مقرراتو په وړاندې مطرح کېږي. ډېری هېوادونه هڅه کوي چې د تش په نامه «د تم کېدلو د سرې کرښې»، خدماتي کنفرانسونو (ایټالیا) او نور نظارتي یا جوړښتي اصلاحاتو او یا د ارزونې د میکانیزمونو (RIA) د نظارتي تاثیر له لارې پر دې باندې برلاسي شي.

- *د مسئولیت ځاېناستی ټاکل*: د یوه معین ارګان صلاحیت د اجرا وړ ندی، خو دا چې هغه ارګان چې لومړنی صلاحیت لري، په پلي کولو کې یې پاتې راغلی وي.

په دې محتوا کې در مسئولیت د تفویض یا د واک سپارلو او د لاسلیک د تفویض تر مینځ توپیر د پام وړ دی. د لاسلیک تفویض د یوه حقیقي مسئولیت تفویض ندی، ځکه چې د تفویض کوونکي اختیارات د پرېکړې نیولو اختیارات له ځانه سره ساتي، په داسې حال کې چې تفویض شوی کس یوازې هغه پرېکړه چې لا له وړاندې د تفویض کوونکي بنسټ لخوا نیوله شوې ده، د تفویض کوونکي بنسټ په استازیتوب او د هغه تر کنترول لاندې لاسلیکوي. د لاسلیک د تفویض پر خلاف، د مسئولیت تفویض د پرېکړې نیولو لپاره د قانوني او حقیقي اختیار د سپارلو په معنا دی. د مسئولیت د تفویض پر خلاف، د لاسلیک تفویض بل چا ته سپارل کېدای شي.

5. اداري (د مراتبو د سلسلې) واک سپارل

A. اساسي مفاهیم

له یوې عامه اداري څخه بلې ته د واک سپارل او نه یوه مادون مقام ته (دا همدارنګه د "تنزیل" په نامه یادېږي) د ځانګړو مسائلو مستلزم دي، چې د دې مقالې موضوع نه ده (د بېلګې په توګه، د مرکزي حکومت یو بنسټ خپل ځینې مسؤلیتونه د سیمه ییز حکومت چارواکو ته ورسپاري). دا امر په فرانسه کې "د عامه خدماتو د سپارلو" په اصطلاح یادېږي او یا په آسټرالیا، کاناډا او نیوزیلینډ کې ورته ترتیبات صدق کوي. د واک سپارلو په دوهم ډول کې هغه مقررات شامل دي چې کېدای شي د "تنزیل" سره یو پر بل راونغاړي، خو دوه بېلابېل عناصر پکې شامل دي: د اداري اختیاراتو سپارل او بهر ته د عامه خدماتو د اجرااتو سپارل.

دا مقاله په یوه اداره کې مادونو واحدونو ته د اختیاراتو د سپارلو پر مفهوم تمرکز کوي، ځکه چې دا د اختیاراتو د سپارلو هغه ډول دی چې د عامه ادارو د کړنو د ښه کولو لپاره یو کلیدي ښوونکی دی او همدارنګه د هغه د نیمګړتیاوو د لیرې کولو په برخه کې چې په پیل کې بیان شوي. دا مقاله چې کېدای شي ورته د "مدیریتي" اختیاراتو د سپارلو نوم ورکړل شي، تر هغه حده چې موخه یې د مدیریتي ستونځو حلول دي، پرته له دې چې په اداري پرېکړو نیولو کې پر قانوني تضمین باندې منفي اغېزه وکړي. وروستی ټکی یې پدې معنا دی چې اړینه ړنتیا د حساب ورکونې له لارې وضاحت نه بدلوي.

د اختیاراتو یا واک د سپارلو اصطلاح په عامو ژبو کې د استفادې یوه پراخه کارونه لري، خو په حقوقي اصطلاح ګانو کې دا خورا دقیقه معنی لري. د اختیاراتو د سپارلو حقوقي معنی چې دلته ورته اشاره شوې د عمومي اداري قانون یک مفهوم دی. د اداري اختیاراتو سپارل هم د اساسي قانون له اختیاراتو د سپارلو سره توپیر لري، په کومو کې چې د اساسي قانون بنسټ (د بېلګې په توګه، پارلمان) یو وزارت یا په ټولیزه توګه حکومت ته د مقرراتو د جوړولو ځینې واکونه ورسپاري، ترڅو داسې قانون جوړ کړي چې د اساسي قانون له مخې مشروع وي.

په دودیز ډول، د اداري واک سپارل د مراتبو د سلسلې په مفهوم کې ورنغښتی دی، ځکه چې د دغه واک سپارلو ته د یوې اړیکې په توګه کتل کېدل چې یوازې هغه وخت کار کولای شي، کله چې د هغو کسانو تر منځ چې واک سپاري او هغو چې واک ورته سپارل کېږي، د مراتبو د سلسلې د اړیکې له مخې دوهمه برخه کسان د لومړیو هغو مادونان وي.

خو سره له دې، د واک د سپارلو مفهوم هم د یوې معینې اداري په ورتیا، صلاحیت او یا مسئولیت په څېر اړخونو پورې اړه لري. په ځینو ملي حقوقي حکمونو کې، دا ډول چاروکي د "اداري ارګانونو" په نامه پېژندل شوي چې پرېکړې یې د دولت او درېیم ګړي دلې لپاره الزامي یا د اجرا وړ دي. موخه یې دا ده چې دوی د "اداري واحدونو" څخه متمایز وي، د کومو پرېکړې چې الزامي ندي، پرته له دې چې په

سازمان کې دننه هغو کسانو ته کار وکړي. د واک سپارل د مسئولیتونو د سپارلو په معنا دي، د بېلګې په توګه، په یوې ټاکلې ساحه کې د پرېکړې کولو د واک سپارل، لکه څنګه چې پورته پرې بحث وشو.

د مراتبو په سلسله کې لاندیني مادونو ارګانونو او واحدونو ته د واک سپارل ډېرې عامې حقوقي ځانګړتیاوې لري:

1. د واک سپارل یو استحقاق دی چې د قانون لخوا رامنځته شوی او محدود شوی دی، چې له مخه یې یو مقام د دې توان لري چې په قسمي ډول د خپلو صلاحیتونو اعمال یو مادون واحد ته ورولېږدوي، او یا په بدیله توګه یې یوه غیر مادون واحد ته ورولېږدوي. دا ښکاره ده چې، د واک سپاروونکی مقام نشي کولای په بشپړ ډول خپل صلاحیتونه بل واحد ته ورلېږدوي، مادون وي او که غیر مادون.

2. د واک سپارل پر ځانګړو حوزو مشروط دي (موضوع ګانې)، د کومو لپاره چې مسئولیت سپارل کېږي، د بېلګې په توګه، د واک سپارونکی مقام کولای شي د خپلو صلاحیتونو یوه معینه حوزه وسپاري، خو نورې نه، یا د یو لړ معینو طرزالعملي پړاوونو په اړه، په داسې حال کې چې د موضوع په اړه وروستۍ پرېکړې د خپل ځان لپاره خوندي کوي.

3. د واک سپارونکی مقام نه شي کولای د یوې ځانګړې قضیې په اړه د مسئولیت واک وسپاري، د بېلګې په توګه، په تدارکاتو کې، خو کولای شي د عامه تدارکاتو د ترسره کولو لپاره عمومي واک په بشپړه توګه وسپاري، مثلاً، د یوه ځانګړي پولي (پیسې) حد څخه کښته یا پورته.

4. په یوې ځانګړې حوزه کې د پرېکړې کولو د واک خاوند خپل دغه واک لرلو ته دوام وکوي چې په قانوني توګه یې صلاحیت لري. هغه ارګان چې واک ورته سپارل شوی وي یوازې کولای شي د سپارل شوي صلاحیت څخه کار واخلي، خو نور یې نه شي لېږدولای. د دې پایلې د بېلګې په توګه، دا دي چې د واک دا سپارنه په هر وخت کې د بیرته اخیستلو وړ ده او هغه پرېکړې په پام کې نیولې کېږي چې د واک د سپاروونکي په استازیتوب ترسره شوي وي. د اروپایي اتحادیې ډېری غړي هېوادونه د فرعي واک په وړاندې د عمومي قانون له اصولو کار اخلي چې له مخې یې د دې حقیقت په پام کې نیولو سره چې ګومارل شوې اداره یوازې د هغه څه د اعمالولو حق لري چې ورته سپارل شوي وي، او دا چې دا د واک "خاونده" نه ده، نو نشي کولای دا واک سلب کړي او یا بل چا ته یې وروسپاري delegata postestas delegatur non potest.[7] دا عمومي قاعده کېدای شي استثناوې ولري که چیرې یو قانون په صراحت سره د ځینو پرېکړو فرعي استازو ته اجازه ورکړي. بل اړخ یې دا دی چې د واک سپاروونکی نور نه شي کولای د سپارل شوي صلاحیت څخه کار واخلي، خو دا چې د واک سپارل لغوه یا بیرته رابلل شوی وي. له هغې شېبې څخه چې د واک سپارل خپاره شول د پلې کولو مرحلې ته ورسېدل، د واک سپارونکې مرجع نور د دې صلاحیت نه لري چې هغه پرېکړې وکړي چې سپارلې شوې دي.

5. اداري لایحې چې یوازې د اداري لزوملیدونو پراساس پرېکړې ته اړتیا لري سپارل کېدلای نه شي (یوه عمومي قاعده)، خو مګر دا چې د مسئولیت سپارونکی قانون ورته اجازه ورکړي (یوه استثنا). دوهم مورد عمدتاً د اداري لایحې په ظرفیت پورې اړه لري چې پر قواعدو پابند وي. لومړی مورد یې په ټولیزه توګه د حکومت په کړنو باندې تطبیقېږي (همدارنګه د "سیاسي پرېکړو" په نامه پېژندل کېږي).

6. د واک د سپارلو سند باید خپور شي او د دې واک سپارلو وسعت باید په روښانه ډول تعریف او محدود کړای شي. د واک سپارلو علني کول زښت ضروري دي، ځکه چې دا کار به د درېیم ګړې

7 سپارل شوي صلاحیتونه بل چاته سپارل کېدلای نشي

ډلې په حقونو يا ګټو اغېزه ولري. سپارل شوی صلاحيت چې تر څو نه وي خپور شوی، سپارل شوی نه ګڼل کېږي.

7. د پرېکړو کولو صلاحيت د اداري مراجعاتو سره تړلې دی (استیناف، شکايتونه چې دوېيمې او يوې خپلواکې پرېکړې ته اړتيا لري)، سپارل کېدای نه شي.

B. د اداري واک سپارلو په اړه ځينې عملي پوښتنې

کله چې خبره دې ته رسېږي چې اداري واک سپارل دي عملياتي شي، يو شمېر اضافي عملي پوښتنې پيدا کېدای شي. د مثال په ډول:

- آيا يو پېشنهاد شوی استازی کولای شي د واک له سپارلو څخه انکار وکړي؟ د ملکي مامورينو د دندو تعريف په قانون کې شوی دی، چې له مخې يې، د نورو دندو پر اړخ، معمولاً داسې ښکاري چې ملکي مامورين بايد هر هغه وظيفه ومني چې د لوړ پوړو چارواکو لخوا پر دوی باندې په قانوني توګه تحميلېږي. د واک يا دندو د سپارلو منل به د دې مادې په محدوده کې راشي. که چېرې د ملکي خدماتو قانون د داسې يوې مادې وړاندوينه نه وي کړې، کېدای شي په ثانوي قانون کې يا ان د اړوندو ملکي کارمندانو د دندو په توضيحاتو کې تعيينه شي. دا همدارنګه کېدای شي د اړونده موضوعي حوزې په قوانينو کې راڅرګنده شي (د بېلګې په توګه د عامه تدارکاتو قانون، د مالي مديريت قانون، د ملکي خدماتو د مديريت مقررات، په چاپېريال کې د اوسېدنې قانون، او داسې نور).
- آيا استازی مکلف دی چې د واک سپارلو د منلو سند لاسليک کړي؟ په عمومي ډول هغه مکلف ندی که چېرې په قانون کې د واک د دې سپارنې وړاندوينه شوې وي. که شوې نه وي ، په بېلابېلو هېوادونو کې بېلابېلې کړنې راڅرګندېږي.
- آيا يوه مافوقه اداره يا ملکي مامور مکلف دي چې خپل اختيارات يوه مادون ارګان يا ملکي مامور ته وروسپاري؟ په نورماله حالت کې ندي، ځکه د واک د سپارلو او يا نه سپارلو صلاحيت د لوړ پوړو مقاماتو امتياز دی، او يا په بل عبارت، د هغه بنسټ دی، کوم چې د دې مسئوليت خاوند دی.
- په کومو برخو کې د واک سپارل کولای شي د مرکزي پرېکړې کولو په پرتله کاري تره يا فعالتره وي؟ په اصولو کې، په هر اداري ډګر کې د واک سپارل کولای شي د اداري پرېکړې کولو په چټکتيا کې پرېکنده نقش ولوبوي. دا کار په ډېرو اداري تنظيماتو کې کارول کېږي. خو بيا هم، د اداري واک سپارل به په هغو برخو کې ښه کار وکړي چېرې چې لا دمخه تاسيس شوې نورمونه شتون ولري او پرېکړې نسبتاً ميکانيکي يا فني او پر قواعدو پابندې وي (د بېلګې په توګه، آيا د ټاکل شويو معيارونو سره سم ترسره کېږي). له بلې خوا، د پاليسيو په اړه پرېکړې بايد ونه سپارلې شي، که څه هم د پاليسيو د پرېکړو د چمتو کولو لپاره لومړني فعاليتونه معمولاً همداسې وي. په ورته ډول، هغه پرېکړې چې د يوې غښتلې اختياري يا لزوملېدې مؤلفې مستلزمې وي، معمولا نه سپارلې کېږي.

6. د ښه پالیسۍ جوړوني او ښه عامه مدیریت لپاره د واک سپارلو ونډه

A. د سیاست-اداري د ګډي اړيکي اداري اصلاحات

ولسواکه عامه اداره او د ملکي خدمتونو د باور وړ کړني پر دوو جلا استقامتونو د تحول په حال کې دي. له یوې خوا، بدلونونه کېدای شي جوړښتي بڼه ولري، چې موخه یې د قانون له مخې د تواځمندو دیموکراتیکو ادارو جوړول دي او په ورته وخت کې، د ولس لپاره د عامه خدمتونو د یوه مناسب معیار چمتو کول دي. له بلې خوا، دا بدلونونه کېدای شي ډېره فعالکاره بڼه ولري، چې موخه یې په عامه ژوند کې د منلو وړ مسلکي او اخلاقي چلند لوړول او د عامه مدیریت د اغېزمنو میتودونو ځای پر ځای کول دي. دا جوړښتي او فعالکاره یا عملي اړخونه یو له بل سره تړلي دي، ځکه چې دا دواړې موخې د دولت عامه مشروعیت پیاوړی کوي.

په جوړښتي حوزه کې د سیاست او اداري تر مینځ د توپیر میندلو اړتیا بنسټیزه ده، سره له یو شمېر په مساوي ډول مهمو مسائلو چې د اصولو سره تړاو لري، لکه د قانون حاکمیت، د خلکو د ګټو استازیتوب، د مدني حقونو درناوی، د قانون په وړاندې مساوات او داسې نور. دا ټول اړخونه به په نورمال ډول په سیاسي کچه د دولت په جوړښتي عناصرو پورې د اړوندې مستقیمې مداخلې مستلزم وي، ترڅو دوی اغېزمن واقع شي. جوړښتي بدلونونه سیاسي پرېکړو ته اړتیا لري.

د اداري چلند او د عامه مدیریت د اغېزمنتیا په حوزه کې، دا تل اړینه نه ده چې د دولت جوړښتي عناصرو ته دې رسېدنه وشي، که څه هم چې کله ناکله دا کار اجتناب نه منونکی وي. وظیفوي بدلونونه په عمده توګه مدیریتي مداخلو ته اړتیا لري چې هدف یې پروسې او کاري طرزالعملونه دي. خو بیا هم، دوی په مستقیم ډول د وظیفوي بدلونونو په ښه دولتي جوړښتونو او سالمو اداري طرزالعملونو پورې تړاو لري.

د عامه اداري د سیستم طرحه او پراختیا په اصل کې د دولت له جوړښتي حوزې سره تړاو لري. د ملکي خدمتونو بنسټیزه پراختیا د عامه اداري سیستم یوه اړینه برخه ده، ځکه چې دا د دولت په وړتیاوو کې د عامه څواک مدیریت په ځان کې رانغاړي. په عین حال کې، بوروکراتیک، مسلکي یا تکنوکراتیک ځواک باید د سیاسي واک څخه تر یوه حده خپلواکۍ څخه برخه من اوسي، ترڅو عامه اداره په سمه توګه کار وکړي. خو سره له دې، د دیموکراتیک استازیتوب او د اکثریت ګرایۍ د بیان لپاره جوړښتي ترتیبات چې د هرې ټولنې ځانګړتیاوې لري، د یوه دیموکراتیک دولت اړینې برخې دي. په پایله کې یې، د سیاست او اداري ترمینځ توپیر د عامه اداري سیستمونو په جوړښت پورې اړه لري - که څه هم په عمل کې د سیاست او اداري تر منځ توپیر اکثراً ناروښانه سرحدې کرښې لري.

یوه لویه ستونځه چې د ختیځې اروپا په هېوادونو کې معمولاً مسلکي ملکي خدمتونو ته د پراختیا

ورکولو په هڅه کې ورسره مخامخ کېږي، هغه د عامه ادارې د سیاسي کچو او د مسلکي/ملکي خدمتونو د کچې تر منځ د منل شویو او متعادلو سرحدي کرښو طرح کول دي. یوې رغنده همکارۍ او متقابل پوهاوي ته اړتیا ده چې کومې پرېکړې په کوم ځای پورې تړاو لري. د ښاریانو د حقونو لپاره په اهمیت لرونکو حوزو کې باید د اداري سیستمونو د خپلسرۍ او سیاسي مدیریت مخنیوی وشي، په داسې حال کې چې په ورته وخت کې د عامه ادارې د عمومي سیاسي لارښودنې لپاره دې مناسبه فضا پرېښودله شي. دې ننګونې ته د اروپایي اتحادیې په بېلابېلو غړو هېوادونو کې په بېلابېل ډول رسېدنه شوې ده.[8] د اروپایي اتحادیې نوماند غړي هېوادونه او ځینې نوي غړي هېوادونه لاهم زښت زیار باسي چې یو مناسب تعادل او د مخ په وړاندې تګ لپاره یوه مناسبه لاره ومومي.

دا به یو مثبت پرمختګ وي که چیرې د هېوادونو په وروستۍ ډله کې اداري قانون جوړونې او کړنې د داسې ابزارو ترویجول وي، لکه د واک د سپارلو یوه ډېره عامه کارونه، ترڅو د مراتبو په سلسله کې د اداري پرېکړو کولو لا ډېر غیر مرکزي کېدل وهڅول شي. هیڅ یوه اداره نشي کولای په اغېزمنه توګه کار وکړي، که چېرې د پرېکړې کولو ټول ځواک یوازې د ادارې په لوړه سطحه کې وي. د دې لپاره چې یو سازمان په آرامه توګه کار وکړي، هغه دې ته اړتیا لري چې واک په مناسبه توګه د مراتبو دسلسلې پر اساس وسپاري. د واک دا ډول سپارل په لوړه کچه د پالیسۍ جوړونې د اړینو وړتیاوو د لوړولو او همدارنګه د نورو لوړ پوړو اداري مدیریتي مهارتونو د لوړولو لپاره هم یو شرط دی. د مسئولیت او حساب ورکونې په څېر جنبې به د دې پرته په بل ډول بالغې نشي.

هغه عامه اداره چې غواړي د ستونزو د حل لپاره لا اغېزمنې او ګټورې کاري کړنلارې رامینځته کړي، باید د خپلو نهاد جوړونې د هڅو د یوې برخې په توګه د واک بنسټیزه سپارنه ورزیاته کړي. دا کار باید د ملکي خدمتونو د مسلکیتوب او نورو اداري اصلاحاتو، لکه د پالیسۍ جوړونې منظمو او په ښه توګه جوړ شویو طرزالعملونو سره په موازي توګه ترسره شي. د واک سپارنه باید د سالم مدیریت او د منابعو د منطقي کارونې ګټورتوب ته آسانتیاوې برابرې کړي. خو بیا هم، د دې ډول اقداماتو اغېزمنتوب په دې پورې اړه لري چې دوی څومره ښه طرح شوي دي. د کیفیت په ملاحظاتو کې دا لاندې ټکي شامل دي: د اقتصاد لپاره پایلې؛ د قانون د حاکمیت لپاره پایلې؛ آیا د پلي کولو څخه ډاډ تر لاسه کېدای شي؛ د نورو پالیسیو سره تعامل؛ د قانوني کیفیت معیارونه، په هغه صورت کې چې کوم اقدام د قانوني ابزار لامل وګرځي، او داسې نور. دا ټولې مسئلې هغه مهارت ته اړتیا لري چې یوه مسلکي ملکي خدمت ته پکار ده چې یې د پالیسۍ جوړولو په پروسه کې راوړاندې کړي.

د یادولو وړ ده چې د مسلکي ملکي خدمتونو د سیستم د رامینځته کېدو یو اساسي لامل د هغو کسانو د موقف او د اړتیا وړ معیار جوړول دي چې دولتي صلاحیتونه ورته سپارل کېږي او د ملکي مامورینو د دندو او حساب ورکولو تعریفول دی. سربېره پردې، د ملکي خدماتو سیستم باید د ملکي کارمندانو حقونه تعریف کړي، او د غیر ضروري فشارونو په وړاندې خوندیتوب چمتو کړي.

دا د دیموکراتیکو اصلاحاتو کلیدي عناصر دي. هغه ملکي مامورین چې د پالیسۍ د قاعدې په جوړولو او پراختیا کې برخه اخلي باید مناسبه مسلکي کچه او شایستګۍ ولري، او د اغېزو تحلیل او تجزیې د تکنیکونو روزنه یې لیدلې وي. هغه کارمندان چې د پالیسۍ یا قانون په پلي کولو کې برخه اخلي باید په واضح ډول تعریف شوی موقف او د قانون لخوا خوندي شوي تعریف شوي حقونه ولري. پر دې اړتیاوو سربېره، د واک د سپارلو لپاره ښه قانوني بند او بستونه به د اصلاح شویو اداري کړنو په ترویجولو

8 د بېلګې په توګه، د کابینو له لارې یا په بشپړه توګ سیاسي او یا هم د وراستول شویو مسلکي ملکي کارکوونکو په ګډون؛ د سیاسي ګومارنې له لارې په ترتیب کې په واضح ډول ټاکل شویو پوستونو ته؛ د دولتي کارکوونکو د انتصاب له لارې، چې د سیاست سره تړاو لري؛ د "خالص" اداري ماډل په کارولو سره؛ د ' واک د سپارلو' د میکانیزمونو له لارې، او داسې نور.

کې مرسته وکړي چې په پایله کې د عامه ادارو د تنظیمي طرحې لپاره مثبتې عملیاتي پایلې ولري. موخه باید پر یوه ګټور بنسټ ولاړ مدیریتي کلتور پراختیا وي چې په پای کې پدې لاندینیو شیانو کې مرسته کولای شي:

- د وزارتونو یو سازمان چې په هغه کې وزیران او کارمندان د پالیسۍ جوړونې په کچه د پالیسیو له ورځنۍ پلي کولو څخه جلا وي او پر ځای یې د پالیسیو په طرح کولو، د قوانینو د مسودو او د هغو د تطبیق پر نظارت تمرکز وکړي.
- یوه عامه سکتور ته مشخصه وظیفه ورکړل شوې چې یې تر سره کړي، د یوې درجې د خپواکۍ په لرلو سره د په یوه روښانه توګه جوړ شوي قانوني چوکاټ په محدوده کې.
- یوه اداره، چیرې چې پکې د یوه حساب ورکوونکې او ژمن مسلکي مدیریت کلتور ریښه نیسي.

B. پالیسي جوړونه او اداره

سیاست او اداره یو پر بل نفوذ کوي. ایا دا باید هغه څه وي چې منفي دي وګڼل شي؟ د یادولو وړ ده چې پالیسي جوړونه او اداره دوې بېلې خو بیا هم *اړوندې* پروسې دي. د اروپايي اتحادیې په یو شمېر غړو هېوادونو کې د اداري قانون نسبتاً غښتلیو دودونو سره، د عامه اداري اړوند پالیسۍ په رسمي ډول د پارلمان لخوا د تصویب شوي قانون له لارې بیانېږي. د سیاست او اداري تر منځ د بېلوالي په دودیزه پوهه کې، کله چې پالیسي قانون ګرځي، دا به خورا اسانه وي چې د اداري پرېکړې نیولو د واک سپارل د مراتو د سلسلې پر زینې واستول شي، د دې لپاره چې اداره قانون پلي کړي، تنفیذ یې کړي، او تطبیق یې کړي (د بېلګې په توګه، پالیسي). هغه اداري قانون چې دا تعریفوي چې څنګه دې په اداري کچه پرېکړې ونیولې شي، په روښانه ډول یو مناسب حقوقي چوکاټ جوړوي، د کوم یوه په محدوده کې چې د واک سپارل کېدای شي ترسره شي.

آیا دا په دې معنا ده چې مخکې له دې چې پالیسي قانون شي، اداره هیڅ کوم نقش نلري؟ آیا دا پدې معنا ده چې یوازې سیاستوال پالیسي جوړوي او ورباندې پرېکړه کوي؟ 'پالیسي' سیاسي اهداف په عملیاتي ضوابطو کې تشریح کوي - یعني څه *باید ترلاسه شي او څنګه*. ډېری ژبې خو بیا هم د "پالیسۍ" او "سیاست" لپاره جلا کلمې نلري. په اروپا کې منل شوې کارول یې دا دي چې په دې مفهوم کې 'پالیسي' "د حکومت لخوا د منل شوي او تعقیب شوي عمل" معنی لري. ډېری هېوادونه د "پروګرام" کلمه د "پالیسۍ" لپاره د یوه مترادف په توګه کاروي. پالیسي یوه سیاسي پرېکړه بیانوي چې د عامه اداري د کړنو ماهیت تعیین کړي، د اهدافو، د اداري عمل د عمومي چوکاټ، او "د پالیسۍ د ابزارو" په ګډون. د پالیسۍ ابزار هغه وسیلې دي چې حکومت به یې د ټاکل شوې پالیسۍ د بیان شویو اهدافو د لاسته راوړلو لپاره کاروي، لکه قانون یا نور معتبر مقررات، یا تعریف شوي عامه خدمتونه. د حکومت ټول فعالیتونه باید د قانون پر بنسټ وي، او په هغو هېوادونو کې چې په اداري قانون کې یو غښتلی دود لري، پالیسي اکثرا په قانوني شرایطو کې بیان او بحث ورباندې کېږي. په دې توګه، د پالیسۍ جوړونه د قانوني نورمونو د تولید د پروسې سره نژدې تړاو لري.

د پالیسۍ په هکله پرېکړه د سیاستوالو لخوا کېږي، نه د اداري یا ملکي کارمندانو لخوا. معمولاً، ملي اساسي قانون وزیران په انفرادي او ډله ییزه توګه په حکومت کې د کلیدي پرېکړې کوونکو په توګه ټاکي. وزیران د پالیسۍ د محتوا په اړه پرېکړې کوي. خو بیا هم، د وزیرانو په وړاندې ډېرۍ ستونزې دومره پېچلې او تخنیکي دي چې وزیران باید پر مسلکي کارپوهانو تکیه وکړي ترڅو د پالیسۍ په طرح کولو کې مرسته ورسره وکړي. کله چې ستونزه وپېژندله شي، وزیران د خپلو مسلکي کارپوهانو لپاره عمومي لارښوونې ټاکي، کوم چې وضعیت څېړي او وزیرانو ته د پالیسۍ د غوراوي لاره برابروي. وزیران پرېکړه کوي چې د پالیسیو کومه یوه غوره کړي، خو د پالیسۍ جوړونې لومړنې ګامونه تر ډېره حده تخنیکي او اداري دي او د اداري لخوا د چمتو شوې "مسلکي طرحې" تابع دي.

په ټوله کې، د حکومت پالیسي جوړونه لا له وړاندې ټاکل شوی اداري طرزالعمل تعقیبوي. دا اکثرا د حکومت مقررات دي چې له معینو اداري اجزاوو سره لکه معیاري فورمې، معیاري دوراني فهرستونه، د حکومت د غونډو په اړوند ټاکل شوی وخت، د تحلیل او تجزیې د کیفیت معیارونه (د بېلگې په توگه د بودیجې د لگښت اټکل، د چاپېریال د اغېزې بیانات او داسې نور).

یو ځانگړی اصل، چې د اروپایي اتحادیې د ټولو غړو هېوادونو لپاره یو گډ هغه دی، او د هغوی د پالیسۍ د جوړونې په طرزالعملونو کې ځای پر ځای شوی، هغه دا دی چې د حکومت (د وزیرانو) لخوا د پالیسۍ د پرېکړې کولو دمخه د وزارتونو ترمنځ بحث او د پالیسۍ همغږي کول یا کوردینه کول باید ترسره شي. معمولاً یو اصل شتون لري چې د وزارتونو ترمنځ خبرې اترې د وزیرانو تر کچې په ټیټه هغې کې ترسره کېږي. یوازې هغه وخت چې یوې موافقې ته رسېدل ناشونی ثابت شي، د هغې مسئلې حل یوې لوړې کچې او یا خو هم تر ټولو لوړې کچې ته ارتقاء کوي. د دې پروسې مشري د "مبدأ " وزارت (د بېلگې په توگه، په آلمان کې) ته سپارله کېږي، څوک چې د وروستۍ موافقې له لارې د مسئلې د پیلولو مسئولیت لري، یا دا د حکومت عمومي دارالانشأ ته سپارله کېږي (د بېلگې په توگه، په فرانسه کې). د وزارتونو تر منځ بحثونه کولای شي وزیرانو "کابینې" راښکېلې کړي، د یو ځانگړي نقش سره چې د ځانگړو سیاسي اړخونو یا اهدافو سره حساس وي. په پایله کې یې، د پالیسۍ په اړه ټولې پرېکړې/ وړاندیزونه وزیر یا حکومت ته رسېږي، خو په نژدې ټولو قضیو کې د وزارتونو تر منځ پخوانی بحث پدې معنا دی چې د حکومت لخوا یوازې د تصویب رسمي پرېکړې ته اړتیا وي. دلته خبره دا ده چې سیاسي پرېکره نیول د اداري پروسو او طرزالعملونو له مخې تاییدېږي. دا طرزالعملونه په آگاهانه ډول طرح شوي او ساتل کېږي. که چېرې د پالیسۍ جوړونې په برخه کې د حکومت فعالیت کمزوری وگڼل شي، د پالیسۍ جوړونې په سیستم کې به په معموله توگه اصلاحات پیل شي.

هم په سیاسي او هم په اداري سطحو کې یو شمېر لوبگرو ته اړتیا شته چې د پالیسۍ په پراختیا او بیاورباندې پر پرېکړه کولو کې یو نقش ولوبوي. تر هغه ځایه چې د ننني ورځې د پالیسۍ مسئلې پېچلې دي او په ډېرو مواردو کې فني بڼه لري، د اروپایي اتحادیې ډېری غړي هېوادونه د ښکېلو لوبغاړو د ظرفیتونو د پیاوړي کېدو په حال کې دي. د وزارتونو مسئولین او وزیران د تخصصي سیمینارونو یا عامه اورېدنو او همدارنگه د گوندي چاینلونو له لارې له مسلکي مرستو څخه برخه من کېږي. د وزیرانو په لاسرسي کې شته سرچینې کېدای شي د اړتیا په صورت کې زیاتې کړای شي (د بېلگې په توگه، د یوې ځانگړې پالیسۍ د مسئلې د مطالعې لپاره د قراردادونو ورکولو لپاره بودیجه، د پالیسۍ د مشاورینو لپاره بودیجه). خو بیا هم، د اروپایي اتحادیې په غړو هېوادونو کې، ملکي کارمندان معمولا د پالیسۍ په پراختیا کې خورا مهمه مرسته کوي. دا ځکه چې ملکي مامورین:

1. د پام وړ تخنیکي تخصص لري او کولای شي د نورو ملکي کارمندانو او متخصصینو سره په ډېره ښه توگه تعامل ولري؛ اروپایي بشپړه پالیسي په غه بیوروکراتیکه کچه جوړه شوې ده؛
2. د تداوم برابرول، کوم چې په ځانگړې توگه د اروپا په شرایطو کې مهم دی، ځکه چې د اروپایي اتحادیې پالیسي جوړونه د ملي سیاسي دورې سره همغاړې نده؛ او
3. د اجراکولو د مهارتونو عرضه کول، ترڅو پالیسي طرحه شي چې اغېزمنه او د کاري لحاظه گټوره وي، او دا ټول پورته ذکر شوي ټکي په سمه توگه تر سره کړای شي.

د پالیسۍ په جوړولو کې د ونډې اخیستنې لپاره د ملکي کارمندانو وړتیاوې د دوی د مهارتونو د ښه کولو له لارې ارتقاء موندلای شی (د بېلگې په توگه، روزنه، د کارمندانو غوره کول او استخدامول یې)، د سازماني تخصص څخه ډاډ تر لاسه کول (د بېلگې په توگه، د پالیسیو د مناسبې کړنلارې واحدونو جوړول)، د پالیسۍ د پراختیا لپاره د بودیجې زیاتوالی، په

وزارتونو کې دننه همکارۍ پیاوړې کول، او د اداري ابزارو منظم کارول لکه د مسئولیتونو سپارل.

C. د اروپايي اتحادیې په غړو هېوادونو کې سیاست او مدیریت

د سیاست او اداري تر منځ تفکیک، که څه هم د عامه مدیریت په کلاسیکه تنظیمي طرحې کې د یوې موخې په توګه منل شوی، په اداري (یا سیاسي) کړنې کې یې پېژندل تل اسانه ندي. دا ډول جلا والی – په متناوب ډول، د دوی تر منځ مبهمه کرښه - د مسئولیت، موضوعي حوزو، د پروسې د ماهیت، او داسې نورو په اړه سختو وضعو ته یو ځواب دی. په لنډه توګه، دا کړنه متنوع ده. دا همدارنګه یوه داسې حوزه ده، په کومه کې چې د بېلابېلو نظرونو او دلیلونو توجیه کول د عامه بحثونو او نیوکو، مخالفتونو او د بدیلو حل لارو ترمنځ د سیالۍ یوه برخه ګرځي. په دیموکراتیکه ټولنه کې، دا ډول شخړې زغمل کېږي، ځینې وختونه هڅول کېږي، او ان بنسټیزې ګڼل کېږي.[9]

په عین حال کې، د عامه اداري عمومي نقش به د عامه نظم په رامینځته کولو او ساتلو باندې متمرکز وي چې د دولت ټیکاو او دوام تضمین کړي، داسې یو نظم چې شخړو ته د استقامت ورکولو توان ولري او د قانوني ابزارو له لارې یې حل کړي. په اداري کړنه کې، شخړه به په اسانۍ سره منفي وګڼله شي – د عمل اختلال. له همدې امله د اداري او سیاسي مسئولیتونو ګډول زیان اړوونکي ګڼل کېږي، په داسې حال کې چې د مسئولیتونو منظم او روښانه وېش په خپل ذات کې یو هدف ګڼل کېږي.

پورتنی مطلب په روښانه توګه دا په ډاګه کوي چې د یوه نژدې تعامل سره سره، سیاست او اداره دوه بېلابېل ټولنیز واقعیتونه دي چې باید په ایده آله توګه یو له بل څخه جلا وساتل شي. په عین حال کې، د اداري سیستم څخه تمه کېږي چې د ملکي کارمندانو څخه د وفادارۍ همکارۍ لپاره میکانیزمونه ونداري ته وړاندې کړي چې له مخه یې د ملکي خدماتو اداري دیموکراتیک سیاست ته خپل د مادونوالي کرکټر ساتي. د یوې توانمندې او مسلکي اداري له شتون پرته به د دیموکراټیک سیاست مشروعیت له ګواښ سره مخامخ شي، ځکه چې دیموکراتیک سیاست د پالیسۍ د پام وړ پایلې، لکه قانوني تضمین، د قانون حاکمیت او د قناعت وړ عامه خدماتو ته اړتیا لري. دا له یوې پرمختللې او مسلکي اداري پرته ممکنه نه ده، کومه چې د په دیموکراتیکه توګه ټاکل شویو سیاسي استازو څخه د ملاتړ توانمندي ولري. دیموکراتیک سیاست په پیل کې مشروعیت ته اړتیا لري (آزادې ټاکنې) خو باید د پایلو په تولید سره مشروعیت ټینګ کړي. هم بنسټیز مشروعیت په پیل کې او هم د پایلو پر بنسټ مشروعیت باید شتون ولري.

سر بېره پر دې، که چیرې د دیموکراسۍ په توګه د ټاکل شویو سیاستوالو لخوا رهبري نشي، اداري ماشین کېدای شي خپل مشروعیت له لاسه ورکړي. په لنډه توګه، د ټولنیز او سیاسي ژوند د دغو دوو عنصرونو - سیاستوالو او د ملکي خدماتو اداري - ترمنځ د همکارۍ کاري میکانیزمونه خورا مهم دي.

د اروپايي اتحادیې په غړو هېوادونو کې اداري سیستمونه په بېلابېلو طریقو سیاسي - اداري اړیکې جوړوي. که څه هم د دغو توپیرونو طبقه بندي ستونځمنه ده، د دې تعامل د طبقه بندۍ کولو لپاره د دوو بنسټیزو ماډلونو وړاندیز شوی دی:[10]

1. د اوسموسس ماډل، په کوم کې چې سیاسي او اداري ډګرونه یو له بل سره تړل شوي او سیاسي او اداري نخبګان په منظمه توګه د تبادلې وړ دي. د توپیرونو او ورته والي له یو بل سره په تللو سره، فرانسه، جرمني، سویډن، هسپانیه، بلجیم

9 جوهان پی اولسن Johan P. Olsen او بی ګای پیټرز B. Guy Peter : ”له تجربې څخه زده کړې: په اتو دیموکراسیو کې په اداري اصلاحاتو کې تجربوي زده کړه“. د سکاندینیویایی پوهنتون مطبوعاتي ژپاړه. اوسلو، 1996 کال.

10 ایو منی Yves Ményته مراجعه وکړئ: «سیاسي پرتله» مانچستر، پاریس، 1987 کال. همدارنګه ژاک زیلر “Administrations comparées: Les systèmes politico-administratifs de l’Europe des douze”. او همدارنګه سلوادور پارادو دیاز ”Sistemas administrativos comparados“. تکنو. مادرید، 2002 کال.

او ځينې نور هېوادونه به په دې ماډل کې شامل شي.[11]

2. د عايق شوې برخې ماډل چې په هغه کې سياستوال او اداري نخبګان نسبتاً د لږ ترينو دوه اړخيزو لاسوهنو سره ځانونه په کلکه له يو بل څخه جلا ساتي. د بېلابېلو لاملونو له وجې، انګلستان، آيرلېنډ او ايټاليا په دې ماډل کې راځي، انګلستان د يوه سخت قانون څخه خارجېږي چې په سياست کې د ملکي کارمندانو د ښکېلتيا مخه نيسي او ايټاليا د يوه دوديزه نااليکل شوي تړون څخه چې ملکي کارمندان به په سياست کې لاسوهنه نه کوي، او سياستوال به ملکي مامورينو ته سرخوږی نه پيدا کوي، ځان بهر ساتي.[12]

که څه هم په دې دواړو ماډلونو کې، د سياست او اداري تر مينځ سرحدي کرښه ناکراره يوه هغه وي، چيرې چې د دوو بېلابېلو عامه قلمرو ترمينځ تعامل کېدای شي په دوامداره توګه تر فشار لاندې وي، او چيرې چې په کوم کمپ کې مداخله عامه وي، يا په ښکاره يا په پټه توګه.

د عامه مديريت د اصلاحاتو يو څه متضادې پايلې له ځانه سره درلودلې دي،[13] ځينې اصلاحات پر سياست باندې د مديريت د يرغل په توګه او د سياسي قلمرو د يوې برخې د نيولو په توګه ليدل شوي. نور اصلاحات يې د معکوسه حالت حکايت کوي، چې مديريتي اصلاحات يوه داسې واسطه ده، د کومې په مرسته چې اجرايوي سياستوالو پر خپلو اداري دولتي مامورينو باندې شديد تره قبضه لګولې ده. پوليت او بوکارت[14] د سرحدي کرښې له نژدې ترو څېړلو څخه وروسته وړانديز کوي، چې د سياست او اداري تر مينځ سرحدي کرښه د ملکي کارمندانو او سياستوالو تر مينځ د کرښې سره تړاو لري، خو اړينه نه ده چې هغې ته ورته وي. که چيرې سياست ښکېلو کسانو (ټاکل شويو يا ګومارل شويو سياستوالو يا ملکي مامورينو) ته نه په راجع کولو سره تعريف شي، بلکې د پروسو له مخې چې پکې شامل دي، پدې صورت کې هم سياستوال او هم د ملکي خدمتونو مديران کېدای شي د فعاليت د ګډې ساحې په توګه پر فعاليتونو او تعاملاتو موافق وي. سياسي فعاليت د فعاليت د يوې متمايزې حوزې په توګه (يا بهتره ده، چې د پاليسۍ جوړونې په توګه وليدل شي)، اړينه نه ده چې د ګوند له سياست سره ورته وي. خو سره له دې، په سياسي فعاليت کې د پاليسۍ د ټاکل شويو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره د بېلابېلو ډولونو منابعو تحرک شامل دي، په داسې حال کې چې د بېلابېلو اړخونو ګټې کېدای شي په ټکر کې وي - په بالقوه او يا بالفعله توګه.

دولتي مامورين د عامه مديرانو په توګه ډېرى وختونه بايد د پاليسۍ په دې ډول پروسو کې ورښکېل وي، ان که دوی د ګوند د سياست له نظره ”له سياسي پلوه بې طرفه“ هم وي او بايد چې وي هم. په ځينو مواردو کې، د پاليسۍ فعاليتونه چې په فعاله توګه ملکي مامورين په کې شامل وي، ډېر وخت نيسي. ان بيا هم، دا پخپله د OECD د ډېريو هېوادونو په تجربو کې ښکاره نه ده چې سياستوال لېوال دي د خپلو مجموعو د ”ستراتيژيکو رهبرۍ کوونکو“ په توګه خپل ځان محدود نقش ته محدود کړي، او نه دا چې عملياتي عامه مديريت دې په بشپړه توګه غير سياسي کړای شي. دا همدارنګه په خپله جوته نه ده، چې آيا د عامه بيوروکراسيو پراختيا او وده د لوړ پوړو بيوروکراتانو لپاره د سياسي واک د زياتوالي په لور يو ناګزيره پرمختګ ليدلی دی. دا واقعيا ستونځمنه ده چې د غيرمتجانسو ډلو ځواک لکه د لوړ پوړو ملکي خدماتو هغه اندازه کړو،[15] څکه چې د بېلګې په توګه، پداسې حال کې چې په فرانسه او آلمان کې د بيوروکراتانو سازماني او د پاليسۍ اړوند متشبثو

11 د اوسموسس ماډل د سختې نيوکې لپاره کارل ډهلستېرو Carl Dahlström او ويکتور لاپوينټ Victor Lapuente (2017) وګورئ: ”د ليويتان تنظيم کول: سياستوال، بيوروکراتان، او د ښه حکومت جوړول“، چيرې چې ليکوالان د سياستوالو او ملکي کارمندانو لپاره د غوره کار په توګه د جلا مسلک لارې وړانديز کوي. د اداري فساد، سياسي کولو او فساد د مخنيوي لاره. دا جلا کول کولای شي ملکي خدمتونو ته په ښه توګه دا وړتيا ورکړي چې د چک او بيلانس سيستم د يوې برخې په توګه اغيزمن رول ولوبوي. د کيمبرج پوهنتون مطبوعات، 2017.

12 Sabino Cassese: “ L’Administrazione pubblica italiana. Un profile”. Il Mulino, Bologna, 1994.

13 کريستوفر پوليټ Christopher Pollit او ګيرټ بوکارټ Geert Bouckaert ته مراجعه وکړئ: ”د عامه مديريت ريفورم: يو مقايسوي تحليل“. د اکسفورډ پوهنتون مطبوعات، نيويارک، 2000.

14 Op.cit.

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

مهارتونو د بلجیم، یونان، یا ایټالیا په پرتله خورا ډېره ستاینه کېږي. دا کېدای شي د سیاسي سیستمونو د بېلابېلو بڼو، اساسنامو او د قوانینو او سازمانونو د بېلابېلو چوکاټونو د اغېزو له امله وي چې ملکي کارمندان فعالیت پکې کوي.

په هرصورت، هغه څه چې روښانه ښکاري، دا دي چې د OECD په هېوادونو کې، کله چې یوه پالیسي په قانون بدله شي، د قانون پلي کول او تنفیذ د اړوندو عامه ادارو د مسلکي ملکي خدماتو اصلي او کابو ځانګړی مسئولیت دی، نه د سیاستوالو. د پرېکړې نیولو بهیر تر ډېره یا په ځانګړې توګه د اداري پرېکړې نیولو په پروسه بدلېږي، نه سیاسي، د یو شمېر قانوني ابزارو په کارولو سره چې د هغوی په مینځ کې د مسئولیتونو هیئت مهم ځای لري.

7. کېدای شي ’د واک سپارل‘ په مرکزي او ختیځه اروپا کې په ښه عملي کړنه کې مرسته وکړي؟

د مرکزي او ختیځې اروپا په هېوادونو کې یوه ګډه تاریخي ځانګړتیا چې ځینې یې لاهم د لېږد په حال کې دي، د اروپایي اتحادیې د غړیتوب لپاره د نوماندانو او ځینو پخوانیو غړو په ګډون، د ګوند، د عامه اداري او حکومت ترمینځ د واضحو سرحدونو نشتوالی وو. د دې واقعیت معنا دا وه چې دولتي دستګاه – د عامه اداري په ګډون – او د سیاسي ګوند دستګاه په یوه واحد کې منحل شوي. د سیاسي واک ذوبېدل د ټولنیزو، سیاسي او اقتصادي ځواکونو لخوا ننګول شوي ول، چې په پای کې د کمونیستي سیاسي نظام د سقوط لامل وګرځېدل.

که څه هم د دغو هېوادونو په ډېرو ټولنیزو، اقتصادي او سیاسي برخو کې د لېږد بهیر لږ یا ډېر بشپړ شوی، خو بیا هم د دولتي اداري جوړښتونو او اداري ابزارو او پروسو په برخه کې نیمګړتیاوې لري. په دې برخو کې، د عامه اداري، حکومت او سیاسي ګوندونو تر مینځ اړیني غوښته خلاصولو او توپیر د قناعت وړ پرمختګ نه دی کړی. د دې پایلې دوام لري او د عامه اداري د پام وړ سیاسي کول او لکه څنګه چې مخکې اشاره ورته وشوه، د اداري جوړښت په (سیاسي) پورتنۍ برخه کې د هر ډول واکونو تمرکز. لکه څنګه چې یې پورته یادونه وشوه، دا د یو شمېر منفي پایلو لامل ګرځي.

د اروپا د کمیسیون ټول ریوټونه، چې د 1997 کال له نظریې سره پیل شوي او د ټولو پرمختګونو په اړه چې وروسته خپاره شوي، په دغو هېوادونو کې ګډو نیمګړتیاوو ته یې اشاره کړې، چې په مستقیمه توګه د معتبرو او مسلکي دولتي ادارو او ملکي خدمتونو له اړتیا سره تړاو لري. دا نیوکه د سیاسي او مسلکي ملکي خدماتو پرسونل ترمینځ د روښانه جلا کولو اړتیا ته اشاره کوي، هر یو د هغه د ټاکل شوي او روڼ نقش او مسئولیتونو سره. په ډېرو پخوانیو کمونیستي هېوادونو کې، د مسلکي، اغېزمنو او د باور وړ عامه ادارو جوړول لا بشپړ شوي ندي. هغه څه چې اړتیا ورته شته د قانون تر حاکمیت لاندې مسلکي او باثباته ملکي خدمتونه دي، کوم چې د هېواد او لویې اروپا په شرایطو کې د اتباعو د ګټو لپاره په اغېزمنه توګه خپلې دندې عملي کړي.

ان که د اروپایی اتحادیې په پخوانیو غړو هېوادونو کې د سیاست او اداري ترمینځ سرحدي کرښې د ډېرو ستونزو او کړکېچونو سره مشخصېږي، چې پورته بحث پرې وشو، په ټولو هغو کې عامه اداره د مسلکیتوب لوړې کچې ته رسېدلې. د قانون جوړونې او اداري کړنې د سیاستوالو او ملکي مامورینو تر مینځ د مسئولیتونو د وېش په برخه کې اساسي روڼتیا تضمینوي. د اروپایي اتحادیې په ډېرو نویو غړو هېوادونو کې خو بیا هم، همدارنګه د اروپایي اتحادیې د غړیتوب لپاره په پاتې نوماندانو کې، د سیاسي پرسونل نقش - هم د ټاکل شویو چارواکو او ناټاکل شویو سیاسي ګومارل شویو هغو – اغلباً د کمزورو او ناڅرګندو قانوني مقرراتو لخوا یې پوښښ کېږي. دا کار د نقش او وړتیاوو د مبهمې توزیع او د سیاسي او اداري کچې تر مینځ د متقابل تعامل د بې

نظمۍ لامل ګرځي. په لنډه توګه، د یادو هېوادونو په دولتي سیستمونو کې پاتې شوې نیمګړتیاوې شته.

د دې وضعیت په پایله کې د نیمګړتیاوو ځینې مثالونه عبارت دي له: سیاسي مشاورین د اداري تر نامه لاندې پرېکړې کوي یا وزیرانو ته د مسلکي مشورې د رسېدو مخه نیسي؛ هغه وزیران چې واکونه سیاسي ګومارل شویو کسانو ته سپاري چې د اداري د فعالیت په اړه کمزورې پوهه لري؛ سیاسي مشاورین او سیاستوال چې لېوالتیا لري په اداري کچه د مدیرانو په توګه کار کوي او داسې نور. دا ټول منظم او اغېزمن اداري فعالیتونه مختلوي. په حقیقت کې، په ډېریو مواردو کې د سیاسي مشاورینو موقف، نقش او انتساب یا په کافي اندازه تنظیم شوي ندي او یا خو بېخي تنظیم شوي ندي. په نورو قضیو کې، سیاسي ګومارل شوي کسان de facto or de jure په حقیقت کې په مسلکي ملکي خدماتو کې جذب شوي دي،

دا هغه حقیقت دی چې هغه هڅې کمزورې کوي چې ډېری هېوادونه یې د وړتیا پر بنسټ د ملکي خدماتو سیسمونو د رامنځته کولو لپاره ترسره کوي چې په کې د سراسري لاسرسي اصول ملکي خدمتونه ته د مسلکي وړتیا او تجربې پر بنسټ منل کېږي. د سیاسي ګومارل شویو له خوا د وړتیا پر بنسټ د عامه مدیریت په رامنځته شویو سیسمونو کې د نه منلو وړ نیمګړتیاوې د کافي او حساب ورکوونکې عامه اداري په رامنځته کولو کې پرمختګ ته زیان رسوي چې د دولت پر فعالیت منفي اغېزه کوي.

پایلې

1. د اداري پرېکړو د واک د سپارلو صلاحیتونه یو حقوقي تکنیک دی، چې کولای شي د سیاست او اداري ترمینځ همکارۍ ته، هم د پالیسۍ جوړونې او هم د پالیسۍ او قانون پلي کولو په بېلابېلو حوزو کې ارتقاء وکړي.

2. د واک سپارل د حقوقي ابزارو په توګه، کېدای شي د سازماني بڼو او اداري جوړښتونو او چلندونو له مخې مهمې او ارزښتناکه سازماني او مدیریتي پایلې ولري. په ډېرو هېوادونو کې، په اداره کې د مسئولیت او حساب ورکونې کرښې په ښه توګه تعریف شوي او د روښتیا ساتلو په وخت کې، د پرېکړې کولو اغېزمنو او ګټور کاري پروسو ته د ارتقاء ورکولو ته اړتیا ده.

3. د اداري واک سپارل، په پایله کې، قانوني او مدیریتي ابزار دي چې هم د پالیسۍ جوړونې او هم په اداري پرېکړې نیولو کې د ښه کیفیت په رامینځته کولو کې مرسته کوي.

4. په نهایت کې، د واک سپارل هم د عامه مدیریت د کیفیت د ښه کولو او په عامه ادارو کې د اداري کاري ګټورتوب د زیاتولو یوه وسیله ده.

د ښه حکومتولۍ د لړۍ لارښودونه

شمېره 1

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

مسلکي توب او صداقت او رښتینولي په عامه خدمتونو کې

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 2

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

په عامه سکتور کې د ګټو د تضاد سره چال چلند کول

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 3

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

د فساد ضد تګلارې او اېجنسۍ

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 4

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

معلوماتو ته لاسرسی او عامه شفافیت ته محدودیتونه

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 5

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

په دفاعي سکتور کې د املاکو د فساد او تقلب/درغلۍ د احتمالي ګواښونو مدیریت کول

Norwegian Ministry of Defence

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 6

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

په دفاعي سکتور کې د په ښکاره ویلو او محرمیت تر مینځ د انډول برابرول: له نړیوالې ښې عملي کړنې څخه زده کړې

Norwegian Ministry of Defence

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 7

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

د عامه مالي مدیریت اړوند

Norwegian Ministry of Defence

Centre for Integrity in the Defence Sector

شمېره 8

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې

د اخلاقي ضوابطو د اړتیاوو او دندو په اړه

Norwegian Ministry of Defence

Centre for Integrity in the Defence Sector

ښې حکومتولۍ ته لارښودنې د کوچنيو کتابګيو يوه ټولګه ده چې هر يو يې په خاصه توګه په دفاعي سکتور کې د ښه حکومتولۍ د موضوګانو د اهميت په اړه بحث کوي. دوی کېدای شي چې د هغو کسانو لخوا ولوستلې شي چې يا په يوې موضوع کې لېوالتيا لري او يا خو هم په يو زيات شمېر موضوع ګانو کې چې په دفاعي سکتور کې د ښې حکومتولۍ په اړه دي ، يوه لېوالتيا ولري – او يا په عامه سکتور کې په عمومي توګه – او دوی همدارنګه کېدای شي د تعليمي موخو لپاره وکارول شي.

د دې سند د يوې يا ټولو برخو تکثير جواز لري، په دې شرط چې وياړ يې د ناروې، اوسلو، په دفاعي سکتور کې د صداقت او رښتينولۍ مرکز ته منسوب کړای شي، او په دې شرط چې هر ډول تکثير، د يوې برخې او يا د ټولو برخو، و نه پلورل شي او نه هم له يوه داسې سند سره يوځای شي چې هغه د خرڅلاو لپاره وي.

DSS publikasjonsnummer: S-1031 E
ISBN trykket utgave: 978-82-7924-103-4
ISBN elektronisk utgave: 978-82-7924-104-1

ژباړونکی: د صداقت او رښتينولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې
ډيزاين: www.melkeveien.no
چاپ: د ناروې حکومت امنيتي او خدماتي سازمان
د 2020 کال د مارچ مياشت

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

NATO
OTAN

Centre for Integrity in the Defence Sector

www.cids.no