



کتاب پېژندنه

د کتاب نوم:	د بشري منازعاتو د حل مدیریت
ځانګه:	اداره او منجمنټ، بانکداري او محاسبه
راټولونکی:	عسکر شاه
ژباړن:	نورالله حقمل
د څار کمېټه:	
	- محمد آصف ننگ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین - دپلوم انجنیر عبدالله کوزایي د تعلیمي نصاب رییس - محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار
د تصحیح کمېټه:	
	- محمد احسان احسان - عبدالسمیع وحدت
د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول:	محمد جان علیرضایي
ګرافیک او ډیزاین:	عبدالله شاهي
چاپ کال:	۱۳۹۲ لمريز کال
تیراز:	۶۰۰۰ ټوکه
چاپ ځل:	لومړی
وېب پاڼه:	www.dmtvet.gov.af
برېښنالیک:	info@dmvtvet.gov.af
کډ ISBN:	۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۶-۶

Ketabton.com

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



ملي سرود

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



د پوهنې وزارت پېغام

گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

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

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

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروع قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چاپکې او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ستر او سپېڅلي هدف ته د رسېدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي. جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیستی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داسې اساس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نسل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحيې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پېښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

زموږ گران زده کوونکي، محصلان، درانه استادان او مربیون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او ښکمرغه افغانستان ارمان، یواځې او یواځې د دوی په پیاوړو مټو، وینې احساس او نه ستړي کېدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له امله کېدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافی اهداف تر لاسه شي. د دې نصاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیر کې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرستو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیاوړو استادانو څخه راجامدانه هیله کوم چې د دې نصاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د ښکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویارمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

خپرکی	سرلیکونه	مخ
لومړی	د بشري منابعو مدیریت	۱
دویم	د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال میتودونه	۱۱
درېیم	د دندو لایحه یا Job Description	۱۵
څلورم	د نوي کارکونکي د معرفي کیدلو پلان	۲۷
پنځم	د استخدام د چارو اداره کول	۳۹
شپږم	د تقرر پروسه	۵۳
اووم	په بشري منابعو کې د وخت مدیریت	۶۱
اتم	مدیریت د موخې پر بنسټ	۷۳
نهم	شخړې او د هغو مفهوم	۸۳
لسم	د شخړې یا لانجې د حل میتودونه	۸۹
یوولسم	په شخړه کې مختلف ذهنیتونه	۹۵
سرچینې او اخځلیکونه		۱۰۰

مقدمه

د مدیریت په اعمالو کې اساسي عامل، په سازمان کې له انسانانو او ټولنیزو نظامونو څخه عبارت دی، تر څو بشري سرمایه په سمه توګه په کار واچول شي. له هغه ځایه چې د ټولنیزو او عملیاتي نظامونو چارې د انسانانو په مرسته تر سره کېږي، نو کولای شو دا ادعا وکړو چې د مدیریتونو مهمه سرمایه، ځانګړې انساني پاملرنه ده.

په دغو راوروستنیو کلونو کې په موسسو او سازمانونو کې، انساني ځواک ته ځانګړې پام راوېستی دی. اوس مدیران هوښیار او بیداره دي، هرڅومره چې د پراختیا زمینه او د انساني ځواک پیاوړتیا سرمایه ګذاري کړي، نو د خپلې موسسې بریالیتوب او لوړتیا به یې تضمین کړې وي.

د یوې ادارې بری یا ماته د انساني ځواک د ساتنې او جذب په څرنګوالي پورې تړاو لري. ددغه ارزښت دلیل ته په پام سره، چې په یوه موسسه کې د انساني ځواک رضایت موندل شوی، د هغې د بشري منابعو واحدونو ډیر ارزښت موندلی دی. د بشري منابعو دنده د توجه جلبول، د مادي او معنوي اړتیاوو پوره کول، د سوله ییز چاپیریال تر څنګ د ودې او خلاقیت لپاره د زمینې برابرول دي. د کارکوونکو په اړه د بشري منابعو واحد د تشریح بیان او اصلي هدف دی. په دې اړوند هڅه شوې، څو د نویو نظریو چمتو کول، د انساني منابعو مدیریت، د ستونزو معرفي او همدارنګه نور کلیدي او اجرائوي مفاهیم او مسایل په خاصه توګه تر سره شي او د دې ځانګړې استازانو ته ګټور تمام شي.

په دغه کتاب کې نوي او ځانګړي موضوعات لکه د لوړو سطحو د مدیرانو کارګاه او د ښوونیزو سمینارونو په جوړولو سره د بشري منابعو د مدیریت تدریسي تجربه، انساني ځواک او د ادارې چارې توضیح شوي دي. همدارنګه د انساني ځواک د مدیریت برنامه او د سازمان د ستراتیژیک مدیریت له برنامه سره یې تړاو، د موسسې د هدفونو ټاکل او د انساني ځواک د اړتیاوو اعلانول او په لومړیو پړاوونو کې هدف ته رسیدل په کار اچول شوي دي.

دا چې جنجال د انسانانو د غوښتنو په اساس د هغوی د ورځني ژوندانه یو جز ګڼل کېږي، نو د رسمي او غیر رسمي مدیریتونو په مختلفو سطحو کې د جنجالونو حل او مدیریت هم یو ضروري امر دی. د بشري ځواک د انګیزې په جنجالونو او په مادي او معنوي غوښتنو کې د ماسلو د جنجال د ماهیت په اړوند او د هغه پیژندل د اهدافو تر لاسه کول دي.

د ژوندانه په مختلفو سطحو کې په جنجال ککړ اړخونه چې ناسمې موخې ولري او یا دا چې د پټو او ښکاره موخو او مقصدونو تر منځ د نظر د توافق نشتون، چې له امله یې په جنجال کې مختلفې حیلې ګړۍ رامنځته کېږي، له یو بل نه د نقل قول او یا هم د علماوو د خبرو تایید په دې اړه ډېر مهم دي.

د جنجال د حل لپاره مختلف روشونه چې اجتناب، زغم، زور او يا جوړښت نشي کولای، د مدیریت په مختلفو برخو او يا په قومي او ملي سطحه کې جنجالونه حل کړي، نو غوره روش يې د جنجال نتيجه گيري ده، چې دواړه اړخونه بايد له خپلو اصلي دريځونو څخه تير شي. چې په دې اړوند د انساني منابعو مفهوم او دندو، د انساني ځواک پراختيا او په مدیریت کې د لگښتونو تطبيق ته اشاره شوې ده.

په دويم څپرکي کې د گټورې استفادې لپاره د انساني ځواک په کار اچول او د فکري نقشې په مرسته د زېرو او شنو پاڼو په نښه کول دي. په درېيم څپرکي کې د يو کارکوونکي د وظيفې تحليل او تجزيې ته په کتو سره د هغه د وظيفو لايحه، دفتري تشکيلات او ددغو تشکيلاتو پراختيا او همدارنگه د کارکوونکي د مکلفيت واضح کول ترتيب شوي دي.

په څلورم او پنځم څپرکيو کې په مختلفو پوستونو کې د کارمند او د هغه د برنامې معرفي، د ښې وظيفې ارزښت، مصونيت، امنيت او پوهاوی، د انساني ځواک د ذهني پراختيا او همدارنگه د استخدام پړاوونه چې څنگه کولای شي په يوه اداره کې تش ځايونه ډک کړي؟ تر بحث لاندې نيول شوي دي.

په اووم څپرکي کې د وخت ارزښت، د وخت په اړه د علماوو نظريات، له وخت نه د استفادې رژيم او د وخت پلانول راوړل شوي دي. په نهم څپرکي کې مدیریت د هدف پر مېنا، د انساني ځواک هدف ته د رسيدو لپاره د وخت ځانگړتياوې او همدارنگه په گروپي کار کې د باارزښته مقصدونو سازماندهي، تر بحث لاندې نيول شوي دي.

په لسم څپرکي کې له جنجال سره د تعامل روشونه، چې له هغې جملې څخه، له هر هغه ډول حرکت نه اجتناب چې مقابله رامنځته کوي او يا دا چې د مقابل لوري اړتياوې څنگه په نظر کې ونيول شي او يا دا چې کيدای شي په زور سره جنجال حل شي، موضوعات راوړل شوي دي او بالاخره په يوولسم څپرکي کې مختلف ارزښتونه چې په جنجال کې رامنځته کېږي، په هغو کې اعتقادات او طرز تفکر، په ارام فکر سره د اوامرو تمديد، په معقوله او منصفانه توگه او همدارنگه په پراخ نظر سره دې د جنجال د حل لپاره اقدام وشي. موضوعات تر بحث لاندې نيول شوي دي.

په درناوي

عسکر شاه

د بشري منابعو مدیریت Human Resource Management

ټوليزه موخه:

په سازمانونو کې د بشري منابعو د مدیریت، د دندو او مسؤلیتونو پیژندل.

- د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې به زده کوونکي وتوانېږي چې:
- د ځواکمنو کارکوونکو، د سازمان د تجهیزاتو او له کار څخه د مطلب د تر لاسه کولو لپاره د مدیرانو مسؤلیت تشخیص کړي.
 - له مادي او معنوي لحاظه د بشري پانګې د ماهیت درک وکولای شي.
 - د هغو ممکنه قواؤ ګمارل چې موخې ته د سازمان د رسیدلو په پروسه کې مرسته کولای شي.
 - په سازمانونو کې د انساني قواؤ د غوراوي او انتصاب په برخه کې له اړینو مهارتونو څخه استفاده کول.

د بشري قواؤ د مدیریت تعریف Definition of Human Resource Management

د بشري منابعو مدیریت د مدیریت د هغه سیستم له طرحې او ډیزاین څخه عبارت دی چې د اهدافو د تحقق په هدف بشري استعدادونه په موثره او مثره توګه و ګماري.

بشري پانګه یا سرمایه د پوهې، مهارت او تجربو له عمومي وړتیا یا ځواک څخه عبارت ده. په بل عبارت د بشري منابعو مدیریت یوه پراخه اصطلاح ده چې د ځواکمنی او با استعداد کارې

قوې د جذب كيدلو، ژغورلو، روزلو او داسې نورو په څېر د يو لړ عملياتو توصيف په ځان كې رانغاړي. د بشري قواؤ د مديريت په ترڅ كې د يوه سنجول شوي پلان او طرحه شوي سيستم له مخې د انساني قواؤ او كاري استعدادونو د جلب، جذب، او ساتني مسؤليتونه اساسي مكلفيت گڼل كيږي تر څو د اهدافو د تحقق په هدف اهل كار بشري استعدادونه په كار وگماري.

په بشري منابعو كې د پروسيس بنسټيز پړاوونه

The Stage of Human Resource Management Process

په يوه مديريت كې د بشري منابعو د مديريت د پروسې بېلابېل پړاوونه په لاندې ډول تشرېح كيږي:

۱- د ځواكمنې كاري قوې جذب: د بشري منابعو د مديريت دغه پړاو تر ډېره ځايه د كار په هدف د بشري قوې او كاركوونكو د غوراوي او استخدام فعاليتونه په بر كې نيسي.

۲- ځواكمنې كاري قوې ته وده ورکول: د كاركوونكو د كارې ظرفيت د لوړولو په هدف هغوی ته روزنه ورکول او د هغوی د كاري استعداد د ارتقا لپاره تصاميم نيول د كاركوونكو له غوراوي او گمارلو وروسته په دويم پړاو كې صورت مومي.

۳- د ځواكمنې كاري قوې ساتنه يا محافظت: د بشري قوې د بېكاره كيدلو او له خدمت څخه د هغوی د محروميت مخنيوی، د هغوی محافظت، د هغوی د خدماتو جبران يا تلافی او د هغوی تر منځ د غوره اړيکو تامينول د بشري سرچينو د مديريت په دريم پړاو كې تر سره كيږي.

۴- د بشري منابعو د مديريت فعاليتونه: په موسسه كې د بشري سرمايې زياته ونډه اخستنه لازمه ده چې له اشخاصو سره د چلند د څرنگوالي او په موسسه كې د هغوی د ونډې اخستلو د اهميت تر منځ توازن پيدا شي. ياد شوی امر د بشري منابعو د فعاليت په پايله كې، چې د بشري منابعو په څيړنو او د گډو هڅو په دوام باندې متكي ده، تحقق مومي.

۵- د بشري منابعو د انكشاف مراحل: په دې مرحله كې د خپلو دندو د غوره سرته رسولو لپاره د كاركوونكو كارې وړتيا ته وده ورکوله كيږي.

بشري منابع د كوم مفهوم له مخې په مديريت كې ځای نيسي

د بشري منابعو د مديريت مفهوم په ټولو دولتي اداراتو او خصوصي شركتونو كې يوه اساسي برخه گڼله كيږي. د بشري منابعو مديريت په دې فكر استوار دی چې كاركوونكو ته دې د ټولنې د نورو وگړيو په څېر په هغه سترگه و كتل شي چې هويت او حيثيت يې خوندي وي او د ژوند معياري سطحه ولري.

د بشري منابعو د مدیریت له موخو څخه یوه هم دا ده چې په شرایطو برابر خلک د مد نظر پستونو لپاره و ګمارل شي او اړوند مهارتونه یې غښتلي شي؛ تر څو وکولای شي خپلې وړ سپارل شوي دندې په ښه توګه تر سره کړي.

د انساني منابعو مدیریت په یوه اداره کې د انساني جوانبو او د هغوی د ستراتیژیک اهمیت د درک له کبله خورا اهمیت لري. د بشري منابعو دنده او مفهوم تر ډېره ځایه د ادارې په جوړښت پورې اړه لري او د دقیق غوراوي، د هغوی د ارزیابي، استخدام او د معاشاتو د تادیې او داسې نورو په څیر یولړ معین مسایل په بر کې نیسي.

د بشري منابعو د مدیریت ورځنی عنوان له پخواني پرسونلي مدیریت څخه اخستل شوی دی او د کار پېژندنې په برخه کې ځانګړی مقام لري.

د انساني منابعو د مدیریت اصطلاح یوه امریکایي اصطلاح ده او دغه بحث چې ایا د انساني منابعو مدیریت Human Resource Management یا د بشري سرچینو د مدیریت کتاب چې د حبیب الله «عطای» او یو شمیر نورو د نظر د څښتنانو له لوري تالیف شوی دی، د بشري منابعو مدیریت د هغو پرېکړو او اقداماتو د ترکیب په ډول را پېژني چې په ترڅ کې یې د موسساتو او د هغوی د کارکوونکو تر منځ اړیکي تامینيږي.

د کارکوونکو او د کار د څښتنانو یا کار فرمایانو تر منځ د انساني سلوک او چلند د اړیکو په څیر مسایل د بشري منابعو د مدیریت له مهمو دندو څخه شمیرل کېږي چې په ترڅ کې یې د مثبتو انگیزو ترویج، د کار غوره والی، او د محیطي شرایطو او امکاناتو غوره والی تحقق مومي. د بشري منابعو مدیریت په دوو نورو دندو باندې هم ویشل شوی دی چې په لاندې ډول مطالعه کېږي:

لومړی: د ادارې واحدونو لپاره د کارکوونکو د استخدام د پروسیجر او لواړو چمتو کول او د یوه علمي او مشخص سیستم منځته راوړل.

دویم: د پوستونو تعین، د معیارونو او دستورالعمل مشخص کول او د ادارې واحدونو تر منځ د اړیکو ایجادول چې د استخدام په پروسه کې د دندو د ښه تر سره کولو په هدف خورا مهم ګڼل کېږي. د بشري منابعو مدیریت ایجابوي تر څو په لمړي سر کې هغه افراد په کار و ګمارل شي چې د ادارې چارو په برخه کې لوړ مهارت او لیاقت ولري او له هغه وروسته د هغو کسانو د ګمارلو سپارښتنه کوي چې د مطلوب کار د پر مخ وړلو وړتیا ولري. په دې برخه کې د استخدام او ادارې له چارو سره په تړاو اړینه ده تر څو موظف اشخاص له ټولو قوانینو، مقرراتو، لواړو، مسؤولیتونو او انساني اړیکو څخه خبر و اوسي.

د بشري منابعو اړوند مدیر باید په بشپړه توګه د هر ټولنیز، دولتي، خصوصي، صنعتي، فرهنګي،

سیاسي او مذهبي سازمان لپاره د مطلوبو اشخاصو د استخدام په برخه کې له ټولو اصولو او عملیاتي پروسیجر څخه خبر وي.

د یوه مدیر په وړاندې هر سازمان د یوې اړیستمې پانګې حیثیت لري. د بشري منابعو د مدیریت تر ټولو مهمه او اساسي دنده د کاري قوې لپاره د غوره شرایطو له امداد کولو څخه عبارت ده، تر څو دغه ځواکمن او بلقوه ځواکونه وکړای شي خپل اړوند فعالیتونه په سمه توګه په مخ یوسي.

د بشري منابعو د مدیریت دندې

تر دې له مخه چې د بشري منابعو د دندو او مسؤولیتونو په اړه خبرې وکړو، غوره ده چې لاندې پوښتنو ته ځواب و ویل شي:

۱- د پرسونل دندې باید څه ډول ارزیابي شي؟

۲- د مدیرانو له ډلې څخه کوم یو یې کولای شي د بشري منابعو سیاست او دندې په غوره توګه تر سره کړي؟

ټول سازمانونه پرسونلي دندې لري چې په ترڅ کې یې ارزش موندنه او سازمان دهې تر سره کېږي، د دغو سیاستونو د ادارې او دندو د تعین څرنګوالی له یوه شرکت څخه تر بل شرکت پورې او له یوه هیواد څخه تر بل هیواد پورې توپیر لري؛ خو په ټولو شرکتونو کې د بشري منابعو د مدیریت اصطلاح شتون لري. څنګه چې په کوچنیو شرکتونو کې صنفی مدیران یوازې د کارکوونکو له موضوعاتو سره په تړاو خپلې دندې په مخ بیايې، نو له دې کبله د انساني قوې لپاره د کاري وضعیت برابرول یو له هغو لارو او دندو څخه ګڼل کېږي چې په ترڅ کې یې د موسسې مدیریت د کارکوونکو فعالیتونه تعدیلوي. د بشري منابعو د مدیریت مهمې دندې په لاندې ډول خلاصه کېږي:

۱- د نویو کارکوونکو غوراوی: د خالي پستونو اعلان، د غوښتن لیکونو تحلیل او تجزیه، ارزیابي او مصاحبه.

۲- د زده کړې له لارې د کارکوونکو د مهارتونو او قابلیتونو غښتلي کول.

۳- د هر کارکوونکي په برخه کې د اطلاعاتي مسایلو تنظیم، د لنډو سوانحو ترتیب کول، د کارکوونکو د مهارت او لیاقت په برخه کې د معلوماتو درلودل، د معاشاتو د اندازې تثبیت، له نورو کارونکو سره د کارکوونکي د اړیکو د تامین د څرنګوالي په برخه کې فکر کول او داسې نور.

۴- ځینې وختونه د معاشاتو تادیه، د کارکوونکو د حاضري د وخت انسجام، د کسراتو محاسبه، مالیه، د دوراني چکونو چمتو کول، د کار مند د مالیې او پرداخت د را پور چمتو کول هم د

بشري منابعو د مدیریت دنده گڼل کېږي، خو لکه مخکې چې یادونه وشوه د بشري منابعو د مدیریت تر ټولو مهمې دندې په مناسبو پوستونو باندې د واجد شرایط کسانو له گمارلو، د ادارې واحدونو تر منځ د غوره اړیکو له ایجادلو، کارکوونکو او موظفو اشخاصو له ور پېژندلو او د دندو او مسؤولیتونو د تر سره کولو په مقابل کې د حقوقو او وجایبو له تعینولو او داسې نورو څخه عبارت دی.

د بشري منابعو مدیریت دنده لري تر څو په لمړي قدم کې هغه کسان په پستو باندې و گماري چې پخوانۍ کاري سابقه او پس منظر ولري، لازیم تعلیمات ولري او د دندو د تر سره کولو وړتیا ولري. د دې لپاره چې د بشري سرچینو مدیریت په سمه توګه په خپلو ادري تشکیلاتو کې له انساني قوې څخه ګټه واخلي، د بشري منابعو د واحد په نامه یو یونټ تاسیس کوي تر څو د دغه یونټ د متخصصو او څیرکو افرادو په واسطه د اړتیا وړ او با کفایت کارکوونکي په ګوته کړي او د هغوی د گمارلو او استخدام لپاره لاس په کار شي.

د اداري واحدونو د اهدافو تعین داسې عیارېږي تر څو پتیلل شوي موخې ته د سازمان رسیدل آسانه کړي.

د صنعتي پراختیا او د مختلفو رشتو او حرفو له منځته راتګ سره د انساني منابعو د اداري چارو او مسایلو هم تکاملي بڼه اختیار کړي ده چې له کبله یې انساني وظایف، مسؤولیتونه، د هغوی اهداف او موخو هم پراخ شوي دي. د اړوند اهمیت او موخو له مخې کولای شو، مدیریت د هغې لارې په توګه معرفي کړو چې کولای شي په آسانۍ سره یو سازمان هدف ته ورسوي.

۵- په موسسه کې باید د استخدام نظارت د قانون مطابق د اصولو او مقرراتو په چوکاټ کې په داسې ډول تر سره شي، تر څو د کار د غوښتونکو قانوني حقوق پامال نشي.

۶- د غوره او لایقه کاري قوي گمارل او استخدام.

۷- د هغو کسانو پېژندنه چې په موسسه کې د استخدام لپاره تعین شوي معیارونه او شرایط پوره کړای شي.

۸- د یوې داسې برنامې ډیزاین او تنظیم چې په مټه یې موسسې ته د نویو کارکوونکو ورود آسانه کړای شي.

۹- د کارکوونکو روزنه او د کاري ظرفیت لوړوالی.

۱۰- د کارکوونکو د کردار او چلند د ارزیابي د سیستم طرحه کول.

۱۱- د پاداش د سیستم ډیزاین کول.

۱۲- د کارکونکو غوښتنو او شکایتونو ته د رسېدلو د سیستم ډیزان کول.

۱۳- د کاري چاپېریال د امنیت او روغتیا د سیستم ډیزاین کول.

د انساني قواؤ د مهارتونو پراختیا

د دې لپاره چې د بشري منابعو مدیریت او متخصصین د خپلو دندو د ترسره کولو له لارې د سیالي او رقابت دریځ خپل کړای شي، ورته په کار ده ترڅو د سیالي کولو لپاره اړین مهارتونه او لیاقتونه په واک کې ولري. دغه قابلیتونه فردې معلومات، مهارتونه، ځواک او د رول ترسره کول په برکې نیسي.

په بل عبارت دغه افراد باید د سازمان روان فعالیت وپېژني، د انساني منابعو له روانو پر مختلفو څخه خبر وي، پروسه او په هغې کې منځته راغلي بدلونونه مهار کړای شي او دغه کړه وړه د سازمان د ماموریت په چوکاټ کې یو له بل سره همغږي کړي. د دغې وړتیا د منځته راوړلو په هدف باید عمومي مدیران او د بشري منابعو د مدیریت متخصصین د رهبري پریکړو په برخه کې کتنې او شفاهې اړیکې ایجاد کړي، د مناسبې پلانګذاري د خلاقیت تفکر ولري او په دې برخه کې ځانګړي مهارتونه تر لاسه کړي.

په دې اړه په کار ده چې لاندې موضوعات په نظر کې ونیسو:

۱- د بشري سرچینو د مدیریت د فعالیتونو د وړاندې کولو په برخه کې د مهارتونو تر لاسه کول.

۲- د انساني سرچینو د مدیریت حرفه یي مهارتونه.

موخې ته د رسېدلو لپاره د بشري منابعو د عمومي مدیریت اړین مهارتونه په لاندې توګه خلاصه کولای شو:

۱- د کار او کسب مهارتونه:

- د سازمان د مالي، فني او سټراتیژیک ځواک پېژندل.
- د مشتریانو د اړتیاوو او غوښتنو په ګوته کول او د هغوی د اړتیاوو ارزونه کول.
- د تولیدي شیانو او خدماتو له تولید سره په تړاو د تکنالوژیکي عملیاتو پېژندل.

۲- طراحي او د مهارتونو وړاندې کول:

- د سازمان طراحي.
- د کاري کیفیت غوره والی، یا کارګزینی.

- د کارکوونکو روزنه او د سازمان پراختیا.
- د پاداش، مزایا، یا benefits او قوانینو د رعایت سیستمونه.
- ارتباطات او عمومي اړیکې.

۳- د مهارتونو د بدلون مدیریت:

- د سازمان له داخلي او خارجي مالکینو، مشتریانو، متخصصینو سره د اړیکو ساتلو په هدف د قرار داد تړون.
- د ستونزو پېژندنه.
- د کارۍ زمینې د همواره کولو په هدف د تفسیر د مامور په توګه مداخله کول.
- د تګیراتو د سنجش په هدف د بدلونونو ارزونه.
- د بدلونونو او تګیراتو د تاثیراتو ارزونه.

له خلکو سره د اړیکو مهارتونه

دې موخې ته درسیدلو په موخه د ټولیزې همکاري د روحیې غښتلیتا، له نورو سره د غوره اړیکو تامینیدل او له کارکوونکو څخه حمایت او پلوي د بشري منابعو په مدیریت کې خورا اساسي اصل ګڼل کیږي.

شخصي مهارت

په لنډه، واضحه او فصیح توګه د مکتوب بیانول، د دستور د رعایت له نظره د ژبې صحت، په ساده او شفافه توګه د مغلقو مطالبو څرګندونه او بلاغت د اړیکو د تامین په برخه کې د شخصي مهارتونو اساس ګڼل کیږي.

بین فردي مهارتونه

د اوږدولو د مهارتونو ښودنه، د اړتیا په وخت کې تاکید او ټینګار کول، د مذكراتو درک، مناسبه نقطه چیني، په هر وخت کې د کلیدي اهدافو او تر لاسه شویو پایلو په نظر کې لرل، مشوره کول، د نورو عقایدو او ګلي نظریاتو ته احترام لرل.

د تشویق او ترغیب مهارتونه

د دې لپاره چې یو سازمان رقابتې دریځ خپل کړای شي او له خپلو سیالانو سره د سیالي کولو

جوگه شي، عمومي مدیریت يې اړ دې تر څو د سازمان په داخل کې د څيړني او تحقيق پروسه په مخ يوسي، د سازمان د بېلابېلو ادارې واحدونو تر منځ د همکاري فضا را منځته کړي او د خپلو ژورو اهدافو د تحقق په هدف د موثري ستراتيژي په چوکاټ کې هلې ځلې پيل کړي.

د دغه مقصد لپاره په کار ده چې مالي او سازماني ځواکونه د فني تشويق لپاره سره يو ځای او د دغې انگيزي لپاره و کارول شي. د سازمان د مديرانو لپاره مهمه موضوع دا ده چې د سازماني ځواک د پراخولو هڅي وکړي تر څو وړتيا تر لاسه کړي چې د رقابتي فضا د ايجاد په هدف د بشري منابعو د مدیریت له فعاليتونو څخه په غوره توگه استفاده وکړای شي.

په دې برخه کې بايد څلور ډوله مهارتونو ته وده ورکړل شي:

- ۱- د بشري منابعو د مدیریت د تغيراتو لپاره اړتيا.
- ۲- د انساني فعاليتونو د ايجاد تعهد.
- ۳- د دغې څانگې د فعاليتونو په وړاندې کولو کې د مهارتونو تر لاسه کول.

د لومړي څپرکي لنډيز

د بشري منابعو مدیریت د ناخوښۍ، مبارزې، د انساني قوې د ګمارلو او داسې نورو په څیر له بېلابېلو فعالیتونو څخه تشکیل شوی دی. د دغو چالشونو درک، په سازمانونو کې د انساني قواؤ ذهني او جسماني وده، د کار له مطلوبیت څخه خپریدل، د ځواکمني کاري قوې د جذب لپاره د پلان چمتو کول، په سازمان کې د کار کولو له فرصت څخه ماهر او مسلکي پرسونل د ګوښه کیدلو مخنیوی، د هغوی د غوښتنو او شکایاتو مطالعه او څیړنه، د فعالیت د ارزونې لپاره د مناسب سیستم ایجاد او داسې نور فعالیتونه د بشري منابعو د مدیریت دندې ګڼل کېږي.

همدا رنگه د موسسې د چارو د پرمختګ په هدف د ځواکمني کاري قوې ساتنه او وده، په غوره توګه د دندو د تر سره کیدلو لپاره د کارکوونکو د کاري ظرفیت لوړول، د سازمان د مفهوم او د هغه د ستراتیژیک اهمیت درک او داسې نور مفاهیم په ادارې برخه پورې تړاو لري او د همدې برخې په ترڅ کې مطالعه کېږي.

د خدمت د پریښولو څخه د کاري قوې د مخنیوي په هدف په یوه سازمان کې د تشویق او ترغیب هر اړخیزه غښتلتیا، د انساني او تخنیکي مهارتونو پراختیا، د نویو کارکوونکو غوراوی، د بېلابېلو مسایلو تنظیم، د دندو د تر سره کولو په هدف د غوره کاري قوې ګمارل او داسې نور د بشري منابعو د مدیریت په لومړي توبونو کې ګڼل کېږي.

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. د بشري منابعو مدیریت تعریف کړئ؟
۲. د ځواکمنې کاري قوې په اړه معلومات ورکړئ؟
۳. د بشري منابعو د مدیریت مفهوم شرحه کړئ؟
۴. د انساني قوې په اړه د ډاکټر حبیب الله نظریات بیان کړي؟
۵. د بشري منابعو د مدیریت مهمې دندې په ګوته کړئ؟
۶. انساني ځواک له کومو مراحلو سره سروکار لري؟
۷. د غوراوي او انتصاب په وخت کې له کومو اصولو څخه کار اخستل کېږي؟
۸. د نویو کارکوونکو د غوراوي په اړه معلومات ورکړئ؟
۹. د انساني قوې مهارت څه شي ته ویل کېږي؟
۱۰. په استخدام باندې نظارت څه ډول صورت نیسي، په اړه یې معلومات ورکړئ؟
۱۱. د کار او کسب مهارتونه څنګه غښتلي کېږي؟
۱۲. د شخصي مهارت په اړه معلومات ورکړئ؟

د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال میتودونه

ټولیزه موخه:

د بشري منابعو مدیر د کارکونکو د پوهې له سطحې، مهارت او د هغوی له تخصصي رشتې څخه خبر وي او زموږ په دنده کې د هلیکوپتر په څیر وڅرخېږي.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې به زده کوونکي وتوانېږي چې:

- په کارکونکو باندې د نظارت له کبله په هغوی کې د خوځښت یو ځانگړی ځواک رامنځته کړای شي.
- د سازمان د موخې د تعقیب په مقصد د تشویق او ترغیب میتودونه و پېژني.
- له تېرو تجربو څخه په استفادې سره په راتلونکو پلانونو کې انساني قواوې په سمه توګه و ګماري.
- له یوه کارگر څخه بل کار گر ته د وظیفوي پوهې د لیږد یا انتقال لپاره ځانګړي میتودونه غوره کړي.

وظیفوي گردش

دلته لومړی دا پوښتنه مطرح کېږي چې وظیفوي گردش څه شی دی او یا د څه لپاره تر سره کېږي؟ غوره ده لمړی د پورتنیو پوښتنو ځوابونه تر لاسه کړو.

وظیفوي گردش د کارکونکو په منځ کې د دندو او مسؤولیتونو له ترتیب کولو څخه عبارت دی. د دغه میتود هدف د کاري ساحې د پېژندلو په واسطه د کارکونکو د پوهاوي د سطحې له ارتقا څخه عبارت دی.

یاد شوي کارکونکي د خپلې مشخصې دندې عمومي موخې په ښه توګه پېژني او په دې توګه

هغوی ته اسانه کیږي تر څو خپل راتلونکي اهداف له عمومي اهدافو سره د مطابقت له مخې مطرح کړي. په دې صورت کې د کار په مشخصه ساحه کې تجربې له نورو ټولو کارکوونکو سره شریکيږي چې په دې توګه د پروسې او پروسیجر د حل لاره پیدا کیدلای شي.

وظیفوي ګردش تر ډېره ځایه د کارکوونکو د تحرک لامل ګرځي او کارکوونکي په کاري چاپیریال کې په تدریجې توګه نوې دنده تر لاسه کوي. د بشري منابعو مدیر د وظیفوي ګردش په هدف باید باندني، داخلي، فني، اقتصادي چالشونه او ستونزې و پېژني او په دې پوه شي چې څیر او آبي صفحې د کارکوونکو لپاره څه مفهوم لري. دغه کار د داخلي او خارجي اطلاعاتو د یوې موثرې منبع د ایجاد له لارې ممکن کیدی شي.

د دې کار د ترسره کولو لپاره په کار ده تر څو څرګنده شي چې په مشخصو دندو کې څومره داخلي او خارجي کار پېژندنه شتون لري.

د بشري منابعو په مدیریت کې د ژيرو او شنو ورقو د عنوان کارول یو ډول ستونزمن کار دی چې باید تر سره شي. ژيري ورقي د انساني منابعو د مدیریت په انټرنیټي صفحه باندې د یوه کارکوونکي له لوري تاسیس کیدلای شي چې د وخت په تیریدلو سره نوي او زیاتیدلای شي.

په ژيرو ورقو کې کارکوونکي کولای شي خپله پوهه په یوه مشخص بخش کې تشریح کړي. نو په دې اساس دغه یوه ځانګړي اطلاعاتي سرچینه ده چې د انساني منابعو په اړه معلومات لري. د نوم، تلیفون د شمېرې، د ځای ځایګي د پټي، الکترونيکي پست او داسې نورو په څیر معلومات په ورته ورقو کې اضافه کیږي.

فکري نقشه

فکري نقشه څه شی ده؟

فکري نقشه له هغه تخنیک څخه عبارت ده چې پوهې ته انځوریزه یا مادي بڼه ورکوي. د پوهې جوړښت او ساختار د دغې طریقې په واسطه شفاف حالت غوره کولای شي. د فکري نقشې په واسطه د یوې مشخصې موضوع په هکله د معلوماتو را ټولول اسانه کیږي.

له دغې طریقې څخه په استفادې سره پوهه د لیدلو خاصیت تر لاسه کوي چې په ترڅ کې په اسانۍ سره حافظې ته سپارل کیدی شي. همدا شان د ورته میتود له لارې د زده کړې پروسه غښتلي کیږي او د مسایلو په اړه اړین نکات په اسانه توګه یادولای شي.

په لومړي سر کې فکري نقشه د یوې ګلې مفکورې له لیکلو څخه پیل کیږي، له هغه وروسته نوي او اړوند مفکرین چې له ګلې مفکورې څخه منشاء اخلي، د هغې په څنګ کې ځای په ځای کیږي. د رسامۍ له کوچنیو کرښو، د موضوع له اړوندو انځورونو او رنګونو څخه په استفادې سره

حافظه غښتلي کيږي چې له کبله يې په اسانۍ سره موضوعات تشرېح کولای شي. تر دې له مخه چې کارکوونکي تقاعد شي، فکري برخي په ياد راوړي، خپلي فکري برخه ايجادوي او د ورځني کار او فعاليت ډېري مهمي جنبې نمايش ته وړاندې کوي. دغه کار د هغه له ځای ناستو سره مرسته کوي تر څو په اسانۍ سره هغه دندې درک کړي چې دوی يې په راتلونکي کې تر سره کوي.

د تقاعد معلوماتي پلانونه له هغه ترتيب او قرار څخه عبارت دی چې د کارکوونکو لپاره د تقاعد په وخت کې تقاعدې درآمد برابروي.

دا هغ وخت دی چې دوی نور نشي کولای له خپلې دندې منظم درآمد تر لاسه کړي. د تقاعدې پلانونه کولای شي د کار فرمایانو، د بیمې د شرکتونو، دولت او کارکوونکو، تاجرانو او داسې نورو نهادونو په واسطه تنظيم شي.

هغه څه چې په فکري نقشه کې خورا مهم گڼل کيږي د بشري منابعو د مدير نقش دی، په فکري نقشه کې د مديرانو او د يوه سازمان د ټولو غړيو مهارتونه او باورونه دې چې په کاري پروسه باندې مهم اثر لري. هغه فکري نقشه چې د گډ کار يا ټيم ورک لامل گرزي، د سازمان د هدف د لاسته راوړلو په برخه کې ځانگړی رول لري.

د دویم څپرکي لنډيز

وظیفوي گردش د کارکوونکو په منځ کې د خوځښت لامل گرزي او اشخاص خپلو دندو ته متوجه کوي. د بشري منابعو د مدیریت په ترڅ کې بریالیتوبونه او د ناکامې عوامل په گوته کیږي او د دې هڅه کیږي چې په څه ډول یوه ځانگړي پوهه له یوه کارکوونکي څخه بل کارکوونکي ته ولېږدول شي.

د کارکوونکو د پوهې او آگاهی د سطحې د ارتقا میتود د کاري ساحې د پېژندلو له کبله تحقق مومي. ژیر او شنه کارتونه چې د کارکوونکو لپاره خورا اهمیت لري، په مټه یې یو کارکوونکی کولای شي په یوه مشخصه برخه کې خپله پوهه او ځیرکي تشریح کړي.

د دویم څپرکي پوښتنې

۱. وظیفوي گردش څه شی دی، واضح یې کړئ؟
۲. د وظیفوي گردش دندې تشریح کړئ؟
۳. د یوه کارکوونکي لپاره ژیرې او شنې پانې څه اهمیت لري؟
۴. فکري نقشه تعریف کړئ او اهمیت یې تشریح کړئ؟
۵. د پوهې د انتقال په برخه کې معلومات ورکړئ؟
۶. وظیفوي گردش باید د کومو اهدافو له مخې تر سره شي؟
۷. په مدیریت کې د ژيرو او شنو پانو ځانگړی هدف و لیکئ؟
۸. د برنامه ریزی زده کړه او پراختیا واضح کړئ؟
۹. د فکري نقشې په واسطه څنگه کولای شو اهداف درک کړو؟
۱۰. د فکري نقشې په واسطه د انساني منابعو د مدیریت چلند یا عملکرد واضح کړي؟

د دندو لايحه يا Job Description

ټوليزه موخه:

د دندو د لايحې ترتيب کول او د جديد شمول کارکوونکو لپاره د هغې تطبيق.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي له لوست نه وروسته به زده کوونکي و توانېږي چې:

- د دندو د لايحې د تطبيق میتودونه و پېژني.
- د دندو په لايحه کې کارکوونکو ته مهم ټکي توضیح کړای شي.
- د دندو د سرته رسولو په وړاندې د مهارت مطابق خپل مسؤولیتونه درک کړای شي.
- د دندې د تحلیل او تجزیې له مخې د دندې مسؤولیتونه و پېژني.
- د دندې د تحلیل میتودونه توضیح او درک کړای شي.

د دندو لايحه Job Description

د دندو لايحه څه شی ده او کومې برخې روښانه کوي؟

د دندو يا دندو لايحه له يوه سند څخه عبارت ده چې د سرته رسوونکي دندې تشریح کوي. له ورته سند څخه د استخدام، روزنې، پراختيا، معاش، کارکوونکو د درجې او د موسسې د انکشاف په برخه کې استفاده کېږي.

په بل عبارت د دندې لايحه يو تحريري سند دی چې په يوه اداره کې د پوست د شتون دليل په گوته کوي او د يوې دندې په اړه لاندې معلومات وړاندې کوي:

۱- د دندې عنوان يا Job Title: د دندې عنوان بايد د تشکيلاتو له مخې سم وي، دنده بايد په سمه توگه تشرېح کړي لکه مسؤول، ټرينينگ افسر او داسې نور.

۲- نېټه Date: نېټه د دې څرگندونه کوي چې د دندې لايحه څه وخت ليکل شوې ده او څه وخت د اجرا کيدلو وړ ده.

۳- مقدمه Introduction: يوه مقدمه بايد د پروژې د تشکيلاتو، ډيپارټمنټونو، پلانونو او فعاليتونو په برخه کې مفصل توضيحات وړاندې کړای شي. همدا شان په څنګ کې يو لړ ضمني معلومات هم درج کيږي تر څو دنده په سمه توګه درک شي.

۴- په تشکيل کې بايد په څرګنده توګه واضح شي چې دنده په کوم شخص پورې اړه لري او کوم يو يې د مديريت دنده په غاړه لري. دغه معلومات بايد د يوه چارټ په واسطه هم وړاندې شي.

۵- د رول خلاصه يا لنډيز Rule Summery: د دندې رول په يوه جمله کې خلاصه کړئ چې د څه لپاره دغه دنده را منځته شوې ده، د مثال په توګه د اداري پرسونل د زده کړو د چارو اداره کول.

۶- دندې او مسؤوليت: د هغو دندو لست چې مستخدم يې تر سره کوي، بايد مشخص، معين او وقوع فعاليت وي. د مثال په توګه چلونکي د دې مسؤوليت لري چې هره پنجشنبه د خپل فعاليت راپور چمتو کړي او د منظوري په هدف يې د ترانسپورټ مديريت ته تسليم کړي او يا دا چې هر کارکوونکی د خپل فعاليت ورځنۍ راپور اړوند مدير ته تسليم کړي.

۷- د شخص مشخص کول: د مهارتونو د پوهې دغه برخه د دندې لپاره مطلوب شخص په ګوته کوي، او توضيح کوي چې کارکوونکی بايد کوم اوصاف او قابليتونه ولري تر څو ورسپارل شوي دنده په سمه توګه تر سره کړي. د مثال په توګه د يوه دفتر کارکوونکی بايد په درې او پښتو ژبه خبرې وکړای شي، همدا شان په بهرنيو موسساتو کې انگليسي ژبه هم د اهميت وړ ده.

۸- د کار شرايط: د کار فزيکي او چاپيريالي شرايط بايد مشخص شي. د مثال په توګه د ساحې آمر بايد د خپل وخت نيمايي برخه په ساحه او کليوالو سيمو کې تېره کړي او يا دا چې د دندې له مخې چاپيريال بايد مساعد وي.

۹ - معاش او شرايط: معاش، درجه، رخصتي، حقوق، له کور څخه تر دفتر پورې د کار مند تګ راتګ يا ترانسپورټ، د قرارداد وخت او د کاري ساعتونو تعين کيدل د هغو شرايطو له لړ څخه ګڼل کيږي چې بايد کارکوونکي ته په پوره توګه معلوم وي.

۱. د دندې لايحه لاندې ټکي روښانه کوي:

- د دندو په لايحه کې بايد څرګنده شي چې له کارکوونکو څخه غوښتل شوې وړتيا څه شی

دی او د ورته د یوې دندې تر سره کول د چا کار دی.

- باید درک شي چې کومې دندې تر سره کول په کارکوونکي پورې اړه لري.
- کوم کارونه باید د یوه کارکوونکي له لوري تر سره شي.
- تر کومو شرایطو لاندې او په څه ډول یو کارکوونکی کولای شي خپله دنده په سمه توګه تر سره کړي.

۲. د دندو لایحه د لاندې اهدافو له مخې ترتیب کیږي:

- هر کارکوونکي ته باید په ځانګړې توګه د خپلو دندو او مسؤولیتونو په هکله معلومات ورکړل شي. په حقیقت کې د دندو لایحه په جلا ډول د هر کارکوونکي د نقش توضیح کوونکې ده او له هغه سره مرسته کوي تر څو خپلې دندې په ښه توګه درک کړي.
- د دندو په لایحه کې باید څرګنده شي چې په اوس او راتلونکي کې څه ډول شایستګي ته اړتیا ده.
- د دندو لایحه له راپور وروکولو سره په تړاو کاري فعالیتونه مشخص کوي.
- د نویو تفراتو لپاره باید پوه شو چې د موثرو سرته رسونو لپاره کوم شرایط اړین دي او یوه دنده په یوه اعلان کې څنګه منعکس کیدی شي.
- د دندو د لایحې په مرسته کولای شو د خپلو کارکوونکو کړنې ارزښتي کړو چې ایا واقعاً د هغوی کړنې ګټورې دي او کنه.
- د دندو د لایحې په واسطه کولای شو د معاش یو ثابت صورت ایجاد کړو.
- د دندو د لایحې د اجراتو او فعالیتونو ارزښتي د اساس په توګه منلای شو.

۳. د دندې تحلیل او تجزیه:

- مخکې تر دې چې د دندې د تجزیې په اړه بحث وکړو، په کار ده چې د کار او دندې د مدیریت په هکله معلومات تر لاسه کړو.
- کار د انساني منابعو ګډو هڅو ته ویل کیږي چې د حاصله پایلو د تحقق په هدف صورت نیسي. خو دنده د مسؤولیتونو او مکلفیتونو ګډوله ده چې په مجموعي توګه د دندو په لایحه کې ترتیب کیږي.
- د کار د جریان تحصیلات چې د کار د پرمختګ (په اداره کې د سرته رسونو په پروسه کې د کار د محصول، فعالیتونو، منابعو) د څرنگوالي له مطالعې څخه عبارت دی.

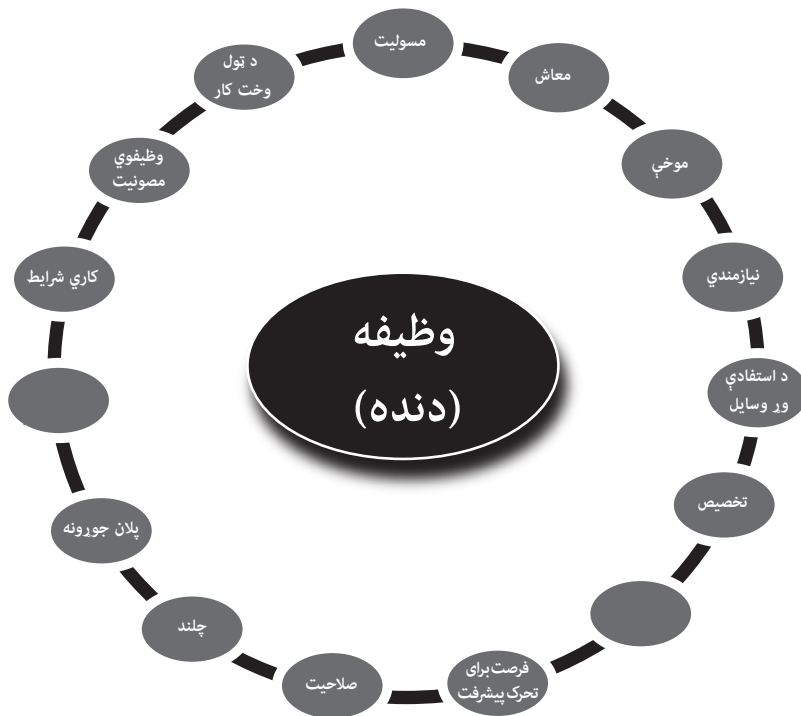
د دندې ډیزاین یا طرحه

په ټولو تولیدي واحدونو کې د دندو د مسؤولیتونو او مکلفیتونو له تنظیم څخه عبارت دی

چې د دغه کار ډیزاین کېدل د لاندې درې گونو دلایلو له مخې اهمیت لري:

- د کار ډیزاین کول کولای شي په مشخصو دندو کې اجرات، خاصاً په هغه صورت کې چې د کارکوونکو د تشویق غښتلې انگیزه منځته راوړلای شي، تر تاثیر لاندې راوړي. د مثال په توګه کله چې مولدیت ته تقاضا زیاته وي، د کارکوونکو د تبدیل یا غیابت له کبله د مصارفو کموالی هم له موثر ډیزاین سره اړیکه لري.

- د دندې ډیزاین کول، کولای شي له کار څخه د خوښۍ په میزان باندې اثر ولري. د اوریدلو ستونزې، د ملا درد، د پښو درد، همدا شان روحي فشار، د وینې لوړ فشار او د زړه ناروغۍ ممکن په مستقیمه توګه د دندې له ډیزاین سره اړیکه ولري. د دندې ډیزاین په راتلونکي ډیاګرام کې د درج شویو عواملو په څېر یو لړ کاري عوامل په نظر کې نیسي.



د صلاحیت تفویض فسڅ کیدی شي

۱. تفویض اخستونکی د خپل تېر شوي یا تمام شوي کار په اندازه مسؤلیت لري.

۲. د صلاحیت او مسؤلیت تر منځ باید تناسب شتون ولري.

۳. باید زیاده کړو چې د صلاحیتونو تفویض په لاندې ډول برجسته کړو.
۴. د تجارېو له مخې د صلاحیتونو تفویض په زیاتره موسساتو کې غوره او مثبتې پایلې لري.
- د صلاحیتونو تفویض په زیاتره فعالیتونو کې د ریيسانو علاقه زیاتولای شي.
- د صلاحیتونو تفویض د دسته جمعي همکاريو د زیاتوالي لامل گرزي.
- د صلاحیتونو تفویض د کار لپاره د نویو استعدادونو د روزنې زمینه برابرېوي.
- د صلاحیتونو تفویض د وخت د ضایع کیدو مخنیوی کوي.

د اصلي او کمکي واحدونو تشکیل

په ورځنۍ اداره او تشکیل کې تر ټولو مهمه موضوع د اصلي او کمکي واحدونو له پېژندلو څخه عبارت ده. د دغو دوو واحدونو د دندو تر منځ توپیر دا دی چې اصلي واحدونو ته په انګلیسي ژبه کې Line او کمکي واحدونو ته Staff ویل کېږي.

اصلي واحدونه چې د ادارې له موخې سره تړاو لري، د ادارې یا موسسې ټول اصلي اوامر ور څخه صادرېږي.

په مستقیمه توګه د اړوند واحدونو او د نورو هغو واحدونو په فعالیت باندې اغیز لري چې دنده یې یوازې په اصلي واحدونو کې د پرمختللیو وسایلو او کاري تسهیلاتو چمتو کول دي. د ورته واحدونو دندې د مشورتي خدماتو له تر سره کولو یا تخصص څخه عبارت دي او په اصلي واحدونو باندې مستقیم نظارت نلري.

۲. د مشخصاتو له مخې د کارکوونکي د غوراوي معیار:

- وړتیا او تجربه.
- تشویق او انګیزه.
- زکاوت.
- رېښتینولي.
- مناسب اجراءات.

۳. د غوراوي د معیار اساس:

- تجربه.
- مخته نه کړنې.
- فزیکي مهارتونه.
- تعلیمات.
- علاقمندی.

- د معاش تقاضا.
- د تحصيلي اسنادو تصديق.
- شخصيت.
- امتحان ته حاضرېدل.
- پخوانۍ دندې او د هغوی وخت.
- طبي ازموینه.
- د پوليسو سوابق «جنائي».

د دندې تحليل او تجزيه

د دندې تحليل او تجزيه هغه پروسه ده چې په واسطه يې د بشري منابعو د متخصصينو له لوري د يوه موقف ماهيت توضيح کيږي. د دندې تحليل او تجزيه د کارکوونکو د غوراوي لپاره د هغو معلوماتو راغونډول دي چې د دسته بندۍ او تاديواتو لپاره کارول کيږي.

د دندې د تحليل او تجزيې لپاره بېلابېلې لارې شتون لري چې بېلابېلې پايلې منځته راوړي. له يوې دندې سره په تړاو د معلوماتو راټولولو معمول میتودونه له مصاحبې، د دندې له مشاهدې، او د پخوانيو مکلفيتونو له اظهار نامې څخه عبارت دي. د دندې د تحليل او تجزيې اصلي هدف د دندو د لايحې له ترتيب کولو څخه عبارت دی. د دندو لايحه بايد د يوه مديريت په داخل کې د ټولو دندو ځانگړنې احتوا کړي چې په سمه توگه چمتو او تنظيم شوې وي.

د دندې د تحليل او تجزيې په برخه کې بايد لاندې لارې په نظر کې ونيول شي:

- د کار په چاپېريال کې د کارکوونکي نېغ په نېغه ليدنه.
- له کارکوونکي او اداره کوونکي سره مصاحبه.
- د معلوماتو د راټولولو په هدف د پوښتنپاڼې طرحه.
- د اړوندې برخې له متخصصينو سره مشوره او مصلحت.
- له ورځنيو ياداښتونو څخه استفاده کول.

د دندو لايحه د يوه کاري پست ورځني مسؤليتونه تشرېح کوي، د دندې او اجرايوي کارونو په مورد کې دنده بايد قابل تشخيص جنبه ولري او په يوه يا دريو جملو کې تشرېح کړای شي. د دندو ځينې لايحې د لاسته راوړنو په اساس استوار دي، له ځان سره د دندې د اجرا لپاره علی البدل وسيلې ولري. د وظيفو د شرح په باره کې مثالونه.

- په ربع وار يا مياشتني ډول د راپورونو تدوين.

- د سهار له مخې د دندې په لور د مامورينو انتقال او دوباره خپلو ځايونو ته د هغوی انتقال.
 - له تعين شوې بودېجې سره د ډيپارټمنټونو مقايسه كول.
- د دندې تحليل:** ځينې علماء عقیده لري چې د بشري اړتياوو په هکله د معلوماتو د را غونډولو سيستماتيک روش يوه اړتيا گڼل کيږي.

د دندو تحليل ته کتنه

- | | | |
|------------------------|------------------|-------------------------------------|
| میتودونه | د معلوماتو منابع | د دندو تحليل |
| - پوښتنپاڼه | کارمندان | د بشري منابعو د ندود شنونکی |
| - مصاحبات | سوپروایزر | باندني او داخلي مشاورين |
| - دفترونه او یاداشتونه | د دندو شنونکی | د دندې ځانگړنې، د دندو د لايحې شرحه |
| - مساويانه فرصت | اجرائیه مدیریت | |
| - د بشري منابعو پلان | صحت او مصئونیت | |
| - استخدام | امنیت | |

د دندو د تحليل مرحلې

د دندې لپاره پلانگذاړي

۱. د دندې د تحليل د اهدافو پېژندنه.
۲. د مدیریت د لوړو مقامونو د حمایت تر لاسه کول.

د دندې د تحليل چمتو والی او پېژندنه

۱. د دندو او میتودولوژی تشخیص کول.
۲. د دندو د شته اسنادو بررسی.
۳. مدیرانو او کارکوونکو ته د پروسې اختیار کول.

د دندې د تحليل اجرا

۱. د دندې د تحليل اړوندو اطلاعاتو راټولونه.
۲. د اطلاعاتو بررسی.

د دندو د لايحې اوډنه او د دندې ځانگړنې

۱. د دندو د شرحې ځانگړنې او تصویب .
۲. په مدیرانو او کارکوونکو باندې مرور.
۳. د دندو د شرحې ځانگړنې سازي او سپارښتنې.

د دندو لوايح او وظيفوي ځانگړنې

د دندو له تحليل څخه حاصله شوې پايله د دندو د لايحې د ترتيب او د هغې د مشخصاتو لپاره کارول کيږي. په زياتره حالاتو کې د دندو ځانگړنې او د دندو لايحه د يوه داسې واحد سند په توگه ترتيب کيږي چې بېلابېلې برخې ولري.

د دندو په لايحه کې يوه شخص ته ورسپارل شوي کارونه، مسؤليتونه او ماموريت مشخص کيږي. د دې په واسطه دا توضيح کيږي چې بايد څه شی تر سره شي، په کوم ځای کې تر سره شي او څنگه تر سره کيدلای شي.

د دندو د مشخصاتو په سند کې د اجرا کوونکي شخص پوهه، مهارتونه او کاري استعداد او د دندې د سرته رسيدو په ترڅ کې د هغه د خوښۍ اړتياوې لست کيږي.

د دندې د اجرا عناصر او د غوراوي معيار

د دندې د اجرا عناصر او د غوراوي معيار په لاندې ډول دي:

- د دندې د اجرا عناصر.
- د معيار له مخې غوراوی.
- د غوراوي د معيار بنسټ.
- د کار کميت.
- د کار کيفيت.
- له نورو سره تطابق.
- په کار کې حضور لرل.
- د خدمت دوره.
- د انعطاف قابليت.

د مکلفیتونو تشریح

د دندو په لایحه کې د مکلفیتونو شرحه درې برخې لري.

۱. موضوع.

۲. مرام یا موخه.

۳. خپرکی.

د دندو په یوه لایحه کې د زده کړي مدیر او د مکلفیتونو د پرمختګ نمونه

۱. **پلانګذاري:** د پرسونل د پرمختګ او زده کړي لپاره د ستراتیژیو پرمختګ او تطبیق، د پرسونل د انکشاف او د زده کړي د اړین ارزونې لپاره د یوه سیستم منځته راوړل.

۲. **بررسی:** د راپور ورکولو ارزونه، د پرسونل انکشافی او زده کړه یز پلانونه او د هغوی لاسته راوړنې د وخت له مخې د منل شوي فورم په واسطه د انساني منابعو د برخې مسؤل ته سپارل کېږي.

۳. د پرسونل د انکشاف او تنظیم راپور ورکول.

۴. د ډیپارټمنټ د توافق شوي بودجې مطابق د مصارفو کنټرول او تنظیم.

۵. د پرسونل د انکشافی او زده کړه یزو اړتیاوو لپاره له مدیرانو، نورو ډیپارټمنټونو او اجرائوي مدیرانو سره د اړیکو تامینول.

۶. د پرسونل د زده کړه یزې او انکشافی پوهې د لوړولو لپاره د تیوريو او میتودونو برابرول او د مدیریت په داخل کې د ریسانو، مدیرانو او پرسونل لپاره د مناسبو معلوماتو چمتو کول.

۷. په دې برخه کې ډاډ تر لاسه کول چې فعالیتونه د سازماني اړتیاوو، د کیفیت، صحت، مصونیت د مدیریت، قانوني شرایطو، د چاپېریال او عمومي مواظبت له پالیسیو سره مطابقت لري.

دفتري تشکیل

مخکې تر دې چې د دفتري تشکیل په اړه معلومات ورکړو، په کار ده چې د تشکیل د مفهوم او اهدافو په هکله معلومات وړاندې کړو. نن ورځ هر هیواد یا اداره د خپلو اړتیاوو له مخې خپل تشکیلات طرحه کوي.

د نوعیت، کیفیت او معینو اهدافو له مخې د یوې ادارې تشکیل د بلې ادارې له تشکیل سره توپیر لري تر څو یې تمرکز او عدم تمرکز په سمه توګه مطالعه شي. له تشکیلاتي، سیاسي او جغرافیایي نظره د تمرکز او عدم تمرکز تر منځ تعادل یو له بل سره فرق لري. ځکه د تشکیلاتو نه شتون چې تر ډېره ځایه تر ځانګړیو شرایطو لاندې د صلاحیت د تفویض له امله ایجادېږي، یو

د خپل امر دی چې له کبله یې د ادارې ځانگړي شرایط د عمل د چټکتیا، د دندو په اجرا کې د تاخیر د مخنیوي او د اداراتو او موسساتو د آمړینو تر منځ د چارو د ښې ادارې په هدف تر سره کېږي چې د صلاحیتونو له تفویض څخه سرچینه اخلي.

د یادونې وړ ده چې په ټولو اداري واحدونو کې عدم مرکزیت یو ډول نه دی. هره اداره د هغې د تشکیل د پراختیا له مخې د آمړینو له مختلفو طبقو څخه چې له پورته څخه تر ښکته مقام پورې رسېږي، د دندو د اجرا لپاره منځته راځي.

نن ورځ د هر هیواد یا اداري تشکیل د هغې د پراختیا له مخې طرحه کېږي.

د مثال په توګه: د یوې نظامي موسسې تشکیل، د یوې تعلیمي او تربیتي موسسې تشکیل د اهدافو او دندو له مخې یو له بله توپیر لري، خو په هر تشکیل کې درې شیان مهم ګڼل کېږي چې له نظم، اشخاصو او مالي امکاناتو څخه عبارت دي، تر څو اهدافو ته د رسیدلو لاره هواره کړي. نن ورځ د تشکیل موضوع د پخوا په څېر د معنا او مفهوم له مخې توپیر لري. باید یادونه وشي چې هر دفتري تشکیل د دریو مهمو دندو لرونکی دی، چې په لاندې ډول دي:

۱. د دندو ویش.

۲. د صلاحیتونو ویش او تثبیت.

۳. د مدیریت د تشکیل روابط.

د وزارتونو، مرکزي اداراتو او بشري منابعو د واحدونو نوعیت ته په کتنې سره دغه ادارات واره او ستر تشکیلات لري. د وزارتونو، اداراتو او نورو واحدونو د منسوبینو د شمیر د تثبیت لپاره احصایې ته اړتیا ده.

د وزارتونو او اداراتو د تشکیلاتو حدود د هغوی تشکیلاتي کمیت ته په کتنې سره په لاندې توګه د کوچنیو، سترو او منځنیو معیارونو له مخې تعین کېږي.

۱- هغه شمیر وزارتونه او ادارات چې د کارکوونکو شمیر یې ۲۵ تنو ته رسېږي، مستقل ادارات ګڼل کېږي.

د دندو په لایحه کې د مکلفیتونو بېلګې حتمي او اړینې دي چې ټولې دندې پکې په جلا توګه ویشلې کېږي. که چیرته د تولید او پلور تصمیم و نیول شي، د تولید، بازار موندنې، د مالي منابعو د تامین او داسې نورو په څېر دندې ایجادېږي او د ورته دندو وخت د کارکوونکو په منځ کې ویشل کېږي. په حقیقت کې د دندو د تعینونکي سازمان اساسي هدف دا وي چې د هغه سازمان دندې او مکلفیتونه د دندو د لایحې په اساس وویشي.

د درېم څپرکي لنډيز

د دندو لايحه په يوه سازمان کې د يوه بست د شتون دليل تشرېح کوي او له پيل څخه تر پايه پورې کارگر ته د ورسپارل شوې دندې په اړه معلومات ورکوي.

په يوه سازمان کې د دندو د لايحې ليکنه او اجرا اړين گڼل کېږي تر څو په کارې ساحه کې د کارکوونکي رول څرگند کړي. د دندو د لايحې په واسطه مکلفيتونه شرحه کېږي او د مشخصې دندې په وړاندې د يوه شخص وظيفوي ځانگړنې روښانه کېږي.

د بشري منابعو د متخصصينو له لوري د تشکيل د اصلي او کمکي واحدونو تحليل او تجزيه د ماهيت د توضيح په هدف تر سره کېږي چې په دې لاره کې له بېلابېلو روشونو څخه استفاده کېږي.

د درېم څپرکي پوښتنې

۱. د دندو لايحه د کومو اهدافو له مخې چمتو او ترتيب کيږي؟
۲. په دنده کې د يوه شخص مشخص کيدل څه مفهوم لري؟
۳. له تشکيلاتي لحاظه د دندې عنوان واضح کړئ؟
۴. د صلاحيت تفويض په لاندې حالاتو کې فسخ کيدلای شي؟
الف: د اړتيا په وخت کې.
ب: د شرکت د رييس د کار له ختميدلو سره.
ج: د صلاحيت تفويض په شرکت کې د تحرک لامل گرزي.
د: هيڅ يو.
۵. د تشکيل مفهوم او اهميت بيان کړئ؟
۶. د دندو لايحه څه شی ده، توضيح يې کړئ؟
۷. د دندو لايحه کوم نکات ښکاره کوي؟
۸. د دندو لوايح او د هغوی ځانگړنې بيان کړئ؟
۹. د دفتري تشکيل په برخه کې معلومات ورکړئ؟
۱۰. د تجزيې او تحليل اصلي هدف بيان کړئ؟

د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو پلان

ټوليزه موخه:

هغه کارکوونکي چې په سازمانونو کې په نوي پست باندې ګمارل کېږي، بايد ورته وظيفوي مسلک او پوهه ولري.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي له مطالعې وروسته به زده کوونکي و کولای شي:

- د انساني قوې، د کار د محل او د کار د شفافيت معرفي کړای شي.
- د ستونزو په وړاندې د انساني قوې د مقاومت ځواک درک کړای شي.
- د دندې په مقابل کې د کاري مسؤليتونو اهميت درک کړای شي.
- د کاري ساحي د اماده کولو او مشخص چاپېريال شرايط و پېژندلای شي.

په بستونو کې د کارکوونکو معرفي کېدل

د نويو کارکوونکو د معرفي کيدلو په برخه کې د بشري منابعو د مدير نقش او د دندو په لايحه کې د نظر وړ کړنو درج کول خورا اړين دي، تر څو د نويو کارکوونکو لپاره يو شفاف پلان چمتو او تيار شي. د دندې لمرنۍ ورځې خورا مهمې دي، ځکه په دې وخت کې نوي کارکوونکي له مديريت څخه يو ځانګړی برداشت اخلي. د کار له فضا، مسلک، د رهبرۍ د روش او کارکوونکو ترمنځ له اړيکو او داسې نوور څخه د برداشت څرنگوالی په دغو ورځو کې اخستل کېږي. په دغو ورځو کې په کارکوونکي کې يوه نوې مفکوره ايجادېږي. په دې صورت کې د بشري منابعو مديريت ځانګړی رول لري. ځکه دغه نوي کارکوونکي د مديريت د ستراتيژۍ د طرحې او اجرا دنده په غاړه لري. دغه

برخه د کارکوونکو له مسایلو سره په تړاو د تحلیل او تجزیې په واسطه پېژندل کېږي چې اړوند موضوعات یې د مدیریت د ښه موقعیت او ستراتیژۍ په برخه کې اساسي رول لري.

په کار ده چې د نوې دندې د پیل لپاره ټولې اړتیاوې پوره شي، ځکه په دغه لړنۍ او آزمایشي مرحله کې یوه کارکوونکي ته په موثره او دوام داره توګه د کار کولو یقین او ډاډ ورکول خورا اړین دي. نو په دې اساس دغه آزمایشي دوره د بشري منابعو د مدیریت خورا مهمه برخه ګڼل کېږي چې په لاندې ټکیو باندې یې زیات تمرکز کېږي:

- کارکوونکی دې له دندې سره په پوره توګه اشنا کړي، د نوي کاري چاپېریال، مکلفیتونو او مسؤلیتونو په اړه دې بشپړ معلومات ورکړل شي او د ډیپارټمنټ له ټولو کارکوونکو او د دفتر یا مدیریت له ټولو نویو همکارانو سره دې معرفي شي.

- په دې صورت کې کارکوونکي ته د مدیریت له لوري د ښانځنې فضا د اماده کولو تلقین ورکول کېږي او احساس تر لاسه کوي چې ګواکي دی هم د دې مدیریت فعال غړی دی او په دې توګه خپلې نوې دندې ته هڅول کېږي.

- په دې صورت کې په کار ده چې په ټولو کارکوونکو، خاصاً نویو کارکوونکو کې د مالکیت احساس او د مدیریت او آمر په وړاندې د احترام او اطاعت روحیه وپنځول شي.

- د بشري منابعو مدیریت ته په کار ده چې د کارکوونکو په منځ کې هدفمندی او کاري مسؤلیت ته احترام تقویه کړي او د راتلونکو کارونو په جریان کې د سوء تفاهم او شخړې د منځته رتلو احتمال له منځه یوسي.

که چیرته تاسو زده کوونکي له فراغت څخه وروسته د بشري منابعو په مدیریت کې د یوې آزمایشي دورې مسؤل شئ، لاندې موارد د لارښود په توګه ستاسو مرسته کولای شي تر څو هغه ټول مهم اړخونه په یاد ولرئ چې باید په یوه آزمایشي دوره کې مدنظر ونيول شي.

د کارکوونکو لپاره د لارښوونې کتاب کولای شي کارکوونکو ته د کلتور، کارځای، حقوقو، حاضری، د حقوقو د پرداخت د میتودونو، د کار له مسؤلیت او ډیسپلین سره په تړاو د اړوند موضوعاتو او داسې نورو په برخه کې معلومات برابر کړي.

هغه موارد چې په اړه یې کارکوونکي پخپله پرېکړه کولای شي، په لاندې ډول دي:

- مزد، معاش، حقوق او امتیازات.
- د کار ډسپلین او د هغه د تطبیق څرنگوالی.
- د الکترونيکي ارتباطاتو او داسې نورو تامین.

عمومي معرفي

آيا د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو او د نوې د نډې د اغاز د ورځې لپاره مو کوم صميمانه استقبال يا کوچنۍ ډالۍ په نظر کې نيولې ده؟

هغه به په کوم ځای کې او چاته مراجعه کوي. په دې برخه کې په کار ده تر څو د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو لپاره يو کوچنی محفل په نظر کې و نيول شي او اړوند اشخاصو ته هم په دې محفل کې گډون ورکړل شي تر څو په دې محفل کې نوي کارکوونکي نورو هغو ته ور وپېژندل شي. د دې تر څنگ لاندې موارد هم په نظر کې نيول کېږي:

- ۱- د ډيپارټمنټ آمر او نور آمرين هم بايد د معرفي کيدلو په دغه غونډه کې گډون وکړي.
- ۲- د نوي کارکوونکي نژدې همکاران هم بايد را وبلل شي.
- ۳- که چيرته په محفل کې شتون ولري، غوره ده چې نوی کارکوونکی له ځانگړيو اشخاصو سره په جلا جلا توگه معرفي شي.

دفتر / ډيپارټمنټ / اداره

هغه ځای چې کارکوونکي پکې د دندو د لايحې مطابق د ورځنيو چارو د سرته رسولو لپاره کار کوي، دفتر / ډيپارټمنټ / يا اداره بلل کېږي. تاسو د بشري منابعو د يوه مسؤؤل په توگه نوي کارکوونکي ته لاندې معلومات ورکړئ:

- ۱- له اداري امورو سره په تړاو د مدیریت په اړه عمومي معلومات.
 - ۲- د ډيپارټمنټونو د تشکیل جوړښت او د هغوی اړيکې.
 - ۳- د مدیریت له تاريخچې او سابقې سره په تړاو عمومي معلومات او د هغو دندو په باره کې معلومات.
 - ۴- د مدير اخلاق او د ماموریت د مکلفیتونو شرحه.
 - ۵- د کارکوونکو د حقوقو او امتيازاتو په اړه معلومات ورکول.
 - ۶- د مدیریت په لست کې د نوي کارکوونکي شاملېدل او له ځان سره د هغه د دندې په اړه د معلوماتو درج کول.
 - ۷- د روغتيا او نورو په برخه کې د مساوي فرصتونو په اړه معلومات ورکول.
- د هغو کارونو زيات مقدار چې په ډيپارټمنټونو کې تر سره کېږي، بايد د دفتري تاريخ له مخې تر سره شي.

نوي دنده

نوي کارکوونکي ته د دندو لايحه ورکول کيږي تر څو وکړای شي خپلې دندې په سمه توګه وپېژني. له نوي کارکوونکي څخه بايد مناسبه کاري توقع ولرل شي، کله چې هغه په ښه توګه کار ترسره کړي، بايد ثبت شي. خو دا چې د کارکوونکي کاري نقش ښه وي او که بد وي، په کار ده چې هغه ته د دندې لارښود او ټول درسي او معلوماتي مواد ورکړل شي تر څو له خپلې دندې سره په ښه توګه اشنا شي.

نوي کارکوونکي ته بايد د هغه د همکارانو د نقش په باره کې معلومات ورکړل شي او کوم مسؤوليتونه چې کارکوونکي ته ورکول کيږي، بايد تر سره کيدل له هغه څه وغوښتل شي او د وظيفوي مسير په اوږدو کې له انکشاف پلانونو سره بلد شي.

د کار په لمړيو ورځو کې د نوي کارکوونکي لپاره دنده خورا ستونزمنه وي، ځکه هغه له دفتر، وسايلو او همکارانو سره اشنایي نه لري او يا هغه مسؤوليت چې ده ته ورسپارل شوی وي، په لومړيو کې يې دی د تر سره کيدلو ځواکمن صلاحيت نه لري. کوم عوامل چې کارکوونکي ته د کار د تر سره کولو وړتيا ورکوي دا دي چې نوي کارکوونکي ته خپله ورسپارل شوې دنده او صلاحيتونه په ښه توګه واضح شي. د دندې له وضاحت سره هغه ته بايد خپل مسؤوليتونه او صلاحيتونه هم ور په ګوته کړل شي. دغه مسؤوليتونه او صلاحيتونه بايد سره مساوي وي، تر څو کارکوونکي وکړای شي په ازادانه توګه د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

د نوي کار ځای شرايط

نوی کارځای: هغه ځای ته ويل کيږي چې يو انسان د کارکوونکي په توګه په يوه مدیریت کې جذب کيږي او په هماغه محل کې دنده ورته سپارل کيږي. دغه ځای بايد د خوندي توب او امنيت له مخې خوندي وي او د کارکوونکي ټولې اړتياوې پکې موجودې وي. کارځای بايد په تخنيکي وسايلو باندې مجهز وي، چې په دې اړه لاندې موضوعات په پام کې نيول کيږي:

- ۱- د کارکوونکي لپاره مناسب مېز، څوکی.
- ۲- تېلفون، کمپيوټر، د چاپ ماشين او انټرنېټي اړيکه.
- ۳- د قلم، کاغذ او داسې نورو په څېر د دفتر ټول لوازم.
- ۴- له لوازمو او سامان آلاتو څخه د مراقبت په برخه توضيحات ورکول.
- ۵- د دروازې د شا لوحه چې کارکوونکی د کومې برخې مسؤول دی.

همدا شان د کارځای راز ساتنه باید تنظیم شي او هغوی ته احترام و لرل شي او تنبیهي قواعد توضیح شي. د کار ځای د رازونو د افشا په صورت کې هغه مجازات کیږي.

جوړښت، زیربنا / مصئونیت

نوي او جدیدالقرار کارکوونکي ته بنسټیز جوړښت، نوې پرېکړې او مهمې اسانتیاوې ور ښودل کیږي. له هغه سره دې د کارځای په چاپیریال کې قدم و وهل شي او سهولتونه دې ور وښودل شي. هغه ته دې د عمومي دفتر محوطه ور وښودله شي او د ترانسپورتي تسهیلاتو او د موټرو د پارک کولو په اړه دې معلومات ورکړل شي.

د نوي کارکوونکي د ډیپارټمنټ پته، د اطاق شمېره او د تلفون شمېره دې واخستل شي. د بیت الخلا موقعیت، د پوټوکافی، فکس، انټرنیټ او قرطاسیې اطاقونه دې وروښودل شي، د دفتری سامان آلاتو ډیپو، کانتین، د اوراقو د ټایپ کولو اطاق او داسې نور اړین ځایونه دې وروښودل شي. کارکوونکي ته دې په مشوره ورکولو کې ونډه ورکړل شي. هغه ته دې په سازمان کې د کارکولو شرایط په مفصله توګه بیان شي او د تقاعد له اصولو او امتیازاتو څخه دې خبر کړل شي ترڅو په دې توګه کارکوونکی وهڅیږي او له و فاداری او خلص سره جوخت د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

روغتیا او مصئونیت

په زیاتره موسساتو کې د بشري منابعو لومړنی تاکید له روغتیا، مصئونیت او امنیت څخه عبارت دی. د امنیت او مصئونیت اصطلاحات یو تر بله نژدېوالی لري، روغتیا له فزیکي او رواني پلوه عمومي ښه والي ته ویل کیږي، خو مصئونیت له هغه حالت څخه عبارت دی چې د خلکو فزیکي بهبود پکې تامینيږي.

د موثرو مصئونیتي اقداماتو اساسي هدف له کار سره په تړاو د صدماتو او حادثاتو له مخنیوي څخه عبارت دی. د امنیت هدف د کارکوونکو، تجهیزاتو او د دفتر یا مدیریت د ساختمان له ساتنې څخه عبارت دی.

د بشري منابعو واحد: د دندو په لایحه کې د مکلفیتونو بېلګه.

۱- د روغتیا او مصئونیت هڅې همغږي کوي.

۲- د مصئونیت په باره کې د راپور ورکولو سیستم تنظیم وي.

- ۳- د حوادثو په باره کې متخصصین څېړنو او تحقیقاتو ته توظیف کوي.
- ۴- د خطر په وخت کې اړینو سامان آلاتو ته د لاس رسي پروگرام ترتیب کوي.
- ۵- د حوادثو د مخنیوي او بیارغونې د پلانگذاری په برخه کې مرسته کوي.

مدیران

- ۶- هره ورځ د کارکوونکو د روغتیا او مصونیت مراقبت او څارنه کوي.
- ۷- کارکوونکو ته لارښونه کوي تر څو خپل مصونیت ته پام وکړي.
- ۸- د پېښو او حوادثو بررسی کوي.
- ۹- د کار د امنیتي ستونزو مراقبت کوي.
- ۱۰- هغه کارکوونکي تشخیص کوي چې بالقوه ستونزې ایجادوي او د مفاهمې له لارې د هغوی د پوهولو هڅه کوي.
- ۱۱- د روغتیا او مصونیت په باره کې کارکوونکو ته نوي معلومات وړاندې کوي.
- ۱۲- د مصونیت اساسي زده کړي د هغوی په واک کې ورکوي.
- ۱۳- د لېږنیو مرستو صندوق باید پوره وي.
- ۱۴- د سوځونې یا کومې بلې حادثې د پېښېدو په صورت کې باید بهر ته د وتلو لارې معلومې شي.
- ۱۵- د عاجلو یا بېرنيو پېښو د مخنيوي لومړنۍ اسانتیاوې برابرې شي.
- د امنیت په ټولو برخو کې باید لاندې ټکي په پام کې و نیول شي، له امنیت سره په تړاو ټول مسایل باید امداده شي او په لاندې توګه تر سره شي.
- ۱- د دفتر او د دفتر د تعمیر د تړلو او پرانستلو وخت.
- ۲- د ممنوعه ساحې امنیتي ترتیبات.
- ۳- د نویو کارکوونکو لپاره د اړتیا په صورت کې امنیتي کارت.
- ۴- کمپیوټر او هغو اطلاعاتو ته لاس رسی چې د نوي کارکوونکي لپاره اړین وي.
- ۵- له معلوماتي ټکنالوژۍ سره په تړاو د امنیتي پالیسیو په اړه معلومات.
- ۶- شخصي مصونیت پېژندنه.

زده کړه یزه او پرمختیایي مفاهمه

۱- مفاهمه یا اړیکې

د نویو کارکوونکو له مکلفیتونو سره په تړاو د اړیکو او نوي لارښود یا دستورالعمل د بنسټیز پړاونو توضیح کول چې په لاندې ډول دي:

- له ښکته څخه پورته لور ته د بنسټیزو اړیکو په اړه عمومي معلومات.
- له ښکته لوري څخه پورته لوري ته د راپورونو ترتیب کول، د اوراقو د صادرېدلو، وراډېدلو او په ارشیف کې د قید کولو په څېر د مکاتبت پروسه.
- د افهام او تفهیم لارښود.
- د اسنادو تنظیم او دسته بندي.
- له بشري منابعو سره په تړاو د نویو کارکوونکو لپاره یو لړ نور عوامل هم اړین دي چې په لاندې ډول دي:

- د ټولو کارکوونکو لپاره کاري ساعتونه.
- رسمي ساعتونه او د غیر حاضری په صورت کې د عکس العمل ښودل.
- له وخت سره په تړاو د کاري فورمو ترتیب کول.
- د رخصتۍ، ناروغۍ او د تعطیل د ورځو د مقرراتو دوسیې.

۲ - زده کړه او انکشاف

زده کړه له هغې پروسې څخه عبارت ده چې په واسطه یې اشخاص د دندې د تر سره کولو وړتیا تر لاسه کوي. د زده کړې پلان باید داسې ترتیب شي چې لاندې موارد پکې شامل وي:

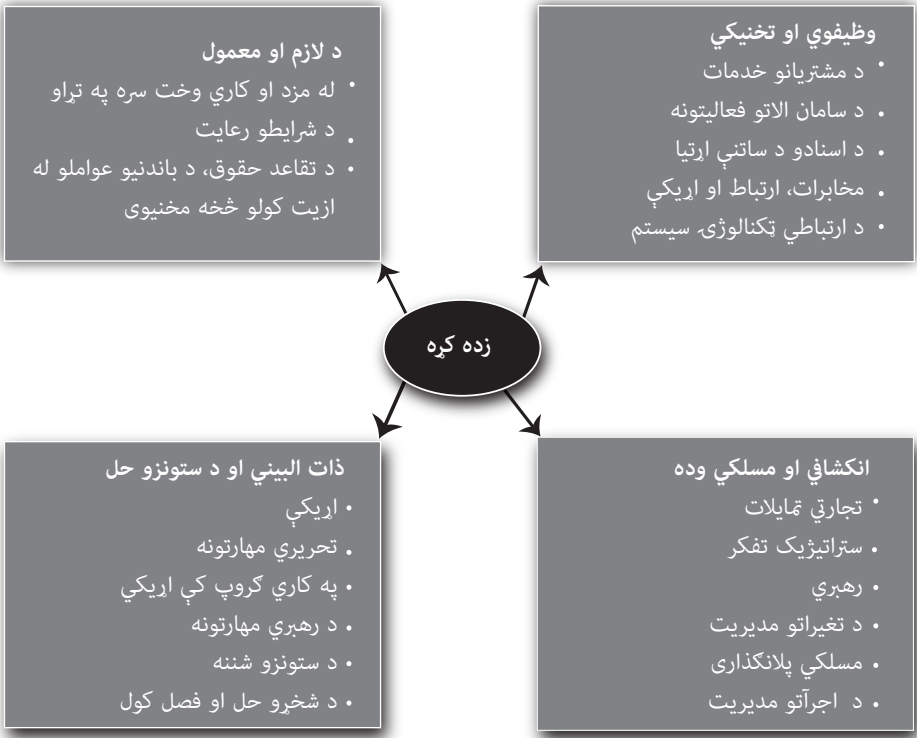
- ۱- زده کړه یز پلان او د دندې په وخت کې زده کړه ورکول.
- ۲- له نوي معلوماتي ټکنالوژۍ څخه د استفادې کولو په اړه زده کړه ورکول.
- ۳- د کارکوونکو لپاره باید لارښود یا مربی شتون ولري.

د زده کړې ډولونه

- ۱- وظیفوي او تخنیکي زده کړه.
- ۲- انکشافی او د مسلکي ودې زده کړه.

۳- لازم او معمول زده کړه.

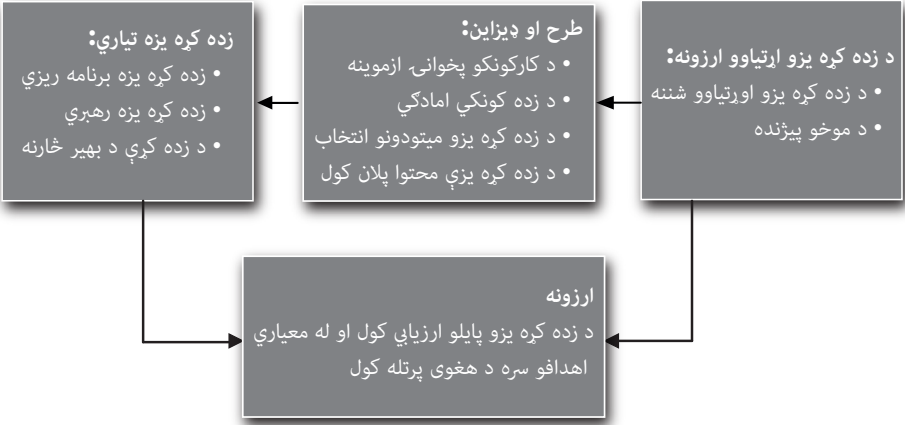
۴- ذات البيني او د ستونزو حل.



زده کړه یزه پروسه

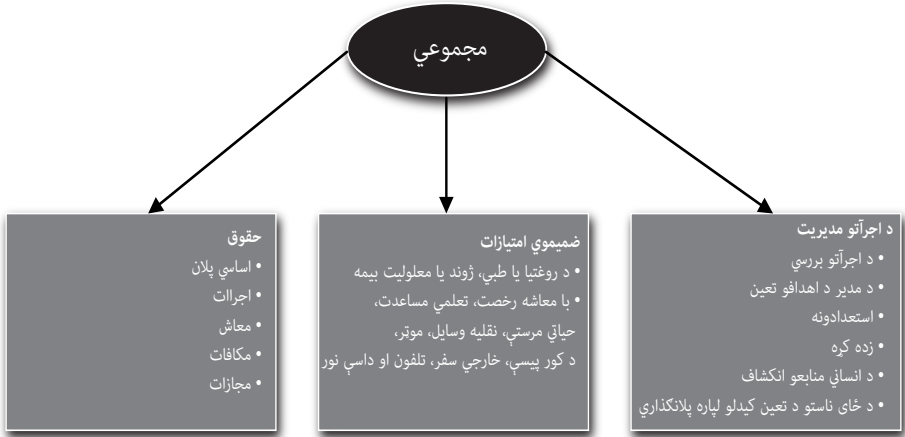
په ورته پروسه کې لاندې موارد شامل وي:

- ۱- د زده کړه یزو اړتیاوو ارزونه.
- ۲- زده کړه یزه طرحه او ډیزاین.
- ۳- د زده کړې د آسانتیاؤ تیارول.
- ۴- ارزونه



مکافات، د مزد ورکول، حقوق

وروسته تر دې چې مقرر کارکونکي مدیریت ته وروپېژندل شي او د هغوی له انساني ځواک څخه استفاده وشي، په کار ده چې مزد او حقوق ورکړل شي. د بشري منابعو مسؤولينو او لوړ رتبه مقاماتو ته په کار ده چې د ګلي مکافاتو او مزد سیستم بې د مدیریت له اهدافو سره تطابق ولري. مزد له هغه محسوس او مادي عوض څخه عبارت دی چې خلک یې د کار له کبله د معاش، امتیازاتو او حقوقو په توګه تر لاسه کوي. د مزد او معاش عناصر



د څلورم څپرکي لنډيز

د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو په صورت کې بايد د دندو لايحه په شفافه توگه ترتيب شي او هر نوی کارکوونکی بايد د لايحې مطابق خپلې دندې تر سره کړي. د کارکوونکو په منځ کې بايد داسې احساس منځته راوړل شي چې په کارکوونکو کې د خپلې دندې په وړاندې د وفادارۍ روحیه غښتلې شي.

د دفتري تشکيلاتو، د مراتبو د سلسلې او حتی د مدیریت د تاریخچې په اړه کارکوونکو ته معلومات ورکول اړین دي تر څو کارکوونکی د خپلې دندې په مقابل کې د مسؤلیت احساس تر لاسه کړي.

د اړیکو په برخه کې ویل کېږي چې مدیریت باید د کارکوونکي له انساني ځواک څخه د استفادې تر څنګ د هغه د کور د ادرس او نورو مشخصاتو په باره کې هم معلومات تر لاسه کړي، تر څو د اړتیا په صورت کې هغه خپلې دندې ته حاضر کړي. کارکوونکي ته لارښود معلومات، دستورالعمل او ټول اړین معلوماتي مواد ورکول کېږي.

د بشري منابعو مدیر باید د کار شرایط د کار په محل کې داسې آماده کړي تر څو د کارکوونکي امنیت او مصونیت خوندي پاتې شي. نوي کارکوونکي ته د کار د چاپېریال، د اسنادو د ساتنې، له هغوی څخه د استفادې او داسې نورو په اړه معلومات ورکړل شي.

د کارکوونکو په منځ کې دې د یوه داسې احساس د را منځته کولو هڅه وشي تر څو د خپلې دندې په وړاندې خپله وفادرای درک کړي.

د نوي مقرر شوي کارکوونکي لپاره دې د دندو لايحه او د سازمان اهداف په ښه توگه تشریح شي.

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱. د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو په برخه کې د بشري منابعو د مدير نقش تشریح کړئ؟
۲. زده کړه يزه دوره له کومو مواردو څخه تشکیل شوې ده، چې بايد مدنظر و نيول شي؟
۳. په مدیریت کې د دفتر او ډیپارټمنټ په اړه معلومات ورکړئ؟
۴. په نوې دنده کې کارکونکی له کومو ستونزو سره مخ کيدلای شي؟
۵. د کار په ځای کې بايد کوم شرایط په پام کې و نيول شي؟
۶. د کارکوونکو لپاره امنیت او مصونیت واضح کړئ؟
۷. د زده کړې او انکشاف په اړه معلومات ورکړئ او وایاست چې کوم موارد په کې شامل دي؟
۸. د کارکوونکي د معرفي کيدلو پروگرام څه ډول ترتیب کيږي؟
۹. د نوې او پخوانۍ دندې په اړه معلومات ورکړئ؟
۱۰. د کارکوونکي لپاره مفاهمه او زده کړه څه اهمیت لري؟
۱۱. د کارکوونکي د مکافاتو او حقوقو ورکولو د اهمیت په هکله معلومات ورکړئ؟

د استخدام د چارو اداره کول

ټوليزه موخه:

د بشري منابعو د مدير د ځانگړي هدف په توگه د مسلک، دندې او شرايطو مطابق استخدام او د خالي ځايونو ډکول د دې څپرکي عمومي هدف تشکيلوي.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي له مطالعې وروسته به زده کوونکي وکړای شي:

- د زده کړې په جريان کې د استخدام د چارو ځانگړي ميتودونه زده کړي.
- د مديریتي ازمايښت له مخې د لياقت او استعداد په اساس وړ کسان استخدام کړای شي.
- د سازمان په سطحه ځانگړی موقف توضيح کړای شي.
- د کيفيت او کميت له مخې په سازمان کې د جلب او جذب چارې زده کړای شي.

د استخدام د چارو اداره

استخدام د خالي ځايونو د ډکولو له پروسې څخه عبارت دی. استخدام په يوه سازمان کې د تعين شويو اصولو له مخې په کارونو باندې د خلکو د گمارلو له پروسې څخه عبارت دی تر څو د سازماني اهدافو د تعقيب لپاره د اهل کار افرادو استعدادونه متمره پایله ورکړي.

د استخدام مراحل

د دې لپاره چې په آسانه توگه د کميت او کيفيت له مخې د مديریت اهداف مشخص شي، په کار ده چې د خالي ځايونو لپاره د اهل کار اشخاصو لټون وشي. لکه څنگه چې د سازمان د هدف د تر لاسه کولو لپاره لومړينو وسايلو، تجهيزاتو او مطلوبو ټکنالوژۍ ته اړتيا ليدل کېږي او هر شرکت

هڅه کوي تر څو له غوره وسایلو څخه د استفادې په صورت کې د شرکت اهداف تعین کړي، په ورته توګه اهل کار او واجد شرایط انساني قوه هم د شرکت د اهدافو د تر لاسه کولو لپاره اړینه ګڼل کېږي نو په دې توګه د شرکت د استخدام مدیریت هڅه کوي تر څو بااستعداده اشخاص په دندو وګماري.

د استخدام مدیریت لاندې موارد په نظر کې نیسي:

– د کارکوونکي د کړنو ارزونه او د اړتیاوو تشخیص.

– غوراوی.

– تقرر.

– زده کړه.

هغه مطالب چې د استخدام په برخه کې خورا اهمیت لري، په لاندې ډول مطالعه کېږي.

۱- د کار ګرانو پیداکول یا کارمندیایي: تر دې له مخه چې د استخدام پروسه شروع شي، په کار ده چې د کارګرانو د پیداکیدلو لپاره د استخدام شرایط مطالعه شي چې ملکي خدماتو د قانون د دویم څپرکي له مخې د لاندې شرایطو لرونکي دي:

– کارکونکی باید د افغانستان تابعیت ولري.

– عمر یې د ۱۸ او ۶۴ کلونو تر منځ وي.

– د باصلاحیته ستو له لوري د روغتیا تصدیق ولري.

– له داخلي یا باندنيو رسمي تعلیمي موسساتو څخه د دولسم ټولګي د فراغت سند ولري.

– د باصلاحیته محاکمو له لوري تر جنایي حکم لاندې نه وي راغلی.

د مناسبې وړتیا لرونکو افرادو او شخصو ته په کار ده چې د واجد شرایط کارکونکي له لټونکي مدیر سره په تماس کې شي او د یوې غوره راتلونکې په هیله د عملي او قانوني چوکاټ په داخل کې په کار وګمارل شي.

کوم څه چې د استخدام په پړاو کې خورا اهمیت لري، له سټراټیژیک استخدام څخه عبارت دی. ځکه استخدام ته د بشري منابعو د سټراټیژیکې پلانګذاری په سترګه کتل کېږي. ځکه استخدام هغه میکانیزم دی چې په اساس یې پلانونه تطبیق کېږي او په چوکاټ کې یې سازماني اهداف تحقق مومي.

د بشري منابعو پلانګذاري

د بشري منابعو په پلان گذارۍ کې د لاندې مواردو څېړنه کېږي او له هغه وروسته د استخدام په پروسه باندې لاس پورې کېږي:

- خو کسه کارگرانو ته اړتیا شته او د ورته کارگرانو د پوهې، مهارت او وړتیا کچه باید څومره وي.
- د استخدام لپاره د ستراتیژیک سیستم پرېکړې.
- د مدیریت په داخل کې قرارداد یا له مدیریت څخه د باندې قرار داد.
- د استخدام شویو کسانو لپاره د زده کړې اړتیاوې.
- په ګټوره توګه د کارکوونکو توظیف.
- د استخدام میتودونه.

داخلي، خارجي، انټرنټ ګروپ

د استخدام د چارو د ادارې له نظره د کارکوونکو پیداکول د کارگرانو له دندې سره په تړاو د تدارکاتو له کبله ترغیب او هڅول کېږي. په بل عبارت د کارکوونکو پيدا کول د مورد نظر افرادو له جذب او استخدام څخه عبارت دی.

له پورتنیو مطالبو څخه داسې پوهیږو چې د کارکوونکو پيدا کول نه یوازې د افرادو په کشف او پېژندلو باندې اطلاق کېږي، بلکې د مسؤولیتونو قبلیدلو او د هغوی تر سره کیدلو ته د چمتو والي په معنا هم اخستل کیدلای شي.

د کارکوونکو د پیدا کولو روش او میتود د موسسې د مسؤولینو په نظر او طرز تفکر پورې اړه لري. په عمومي توګه د کارکوونکو د پیدا کولو روشونه په لاندې ډول خلاصه کېږي:

- مستقیم روش.

- غیر مستقیم روش.

- وسطي روش.

مستقیم روش: په دې روش کې له کومې واسطې پرته د کاري قوې بشري منابعو سره اړیکې نیول کېږي.

غیر مستقیم روش: دغه روش د کارکوونکو د پیدا کولو تر ټولو مهم روش ګڼل کېږي. په دې صورت کې د کارکوونکو پیدا کولو اعلانات د ورځپاڼو، جرایدو او مجلاتو له لارې نشر او خپریږي.

وسطي روش: دغه روش نسبتاً زیات لګښت ته اړتیا لري چې د کار موندنې د دولتي او خصوصي اژانسونو له لارې تر سره کېږي. په دې لړ کې یو شمیر نور روشونه هم شته چې د کارگرانو له اتحادیې سره اړیکې او سفارښتنې یې د مثال په ډود وړاندې کولای شو.

غوراوی: د غوراوي مرحله د استخدام په چارو کې تر ټولو اوږده مرحله ده. سم او دقیق

غوراوی د سم استخدام څرگندونه کوي او هدف ته د رسیدلو لار هواروي. د ورته غوراوي په صورت کې سالمه اداره را منځته کيږي. نو په دې اساس د پرسونلي چارو مدیریت اړ دی تر څو په خپل سازمان کې تر ټولو غوره افراد جذب کړي.

د غوراوي لپاره لمړی شرایط د فني معیارونو له تعیین، کاري وړتیا، استعداد او داسې نورو څخه عبارت دی. د ورته مشخصاتو لرونکی کس کولای شي په موفقانه انداز د خپلو دندو تر عهده و وزي. معمولاً په یوه اداره کې د دندې ځانگړنې د یوه داوطلب له ټولو صفاتو سره ارزول کيږي. د یوې ادارې په داخل کې د تعلیمي او تربیتي پروگرامونو د اړیکې او د هغوی د مصارفو په څارځه اخستل هم په مستقیمه توگه په غوراوي پورې اړه لري.

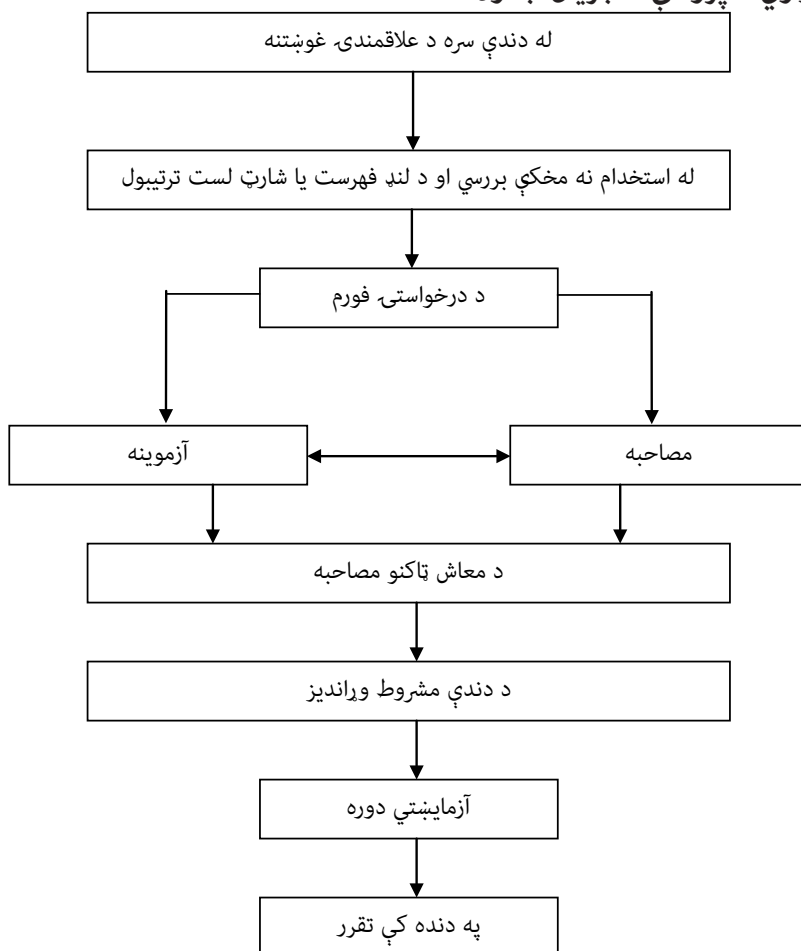
کله چې یوه اداره واجد شرایط او اهل کار کارکوونکي پیدا کړي، نو اړتیا محسوسوي تر څو د بې کیفیته گمارل شویو افرادو د موفقیت لپاره روزنیز او تربیتي پروگرامونه دایر شي او په دې توگه هغوی ته د دندو د ترسره کولو ظرفیت ورکړل شي. د یادونې وړ ده هر څومره چې د ادارې تر اړتیاوو داوطلبانو شمیر زیات وي، په دې صورت کې غوره کارکوونکي په اداره کې جذب کیدلای شي، برعکس په هره اندازه چې د داوطلبانو شمېر کم وي او د اړتیا کچه زیاته وي، د غوره اشخاصو گمارل ناشوني کيږي.

د دې لپاره چې د غوراوي پروسه د یوه منطقي او سیستماتیک روش له مخې په مخه ولاړه شي، په کار ده چې د داوطلبانو په اړه دقیق معلومات راغونډ شي. د غوراوي په پروسه کې لاندې شرایط په نظر کې نیول کيږي:

۱. په کار ده چې د داوطلبانو له ټولو غوښتنلیکونو څخه په سمه توگه شننه وشي.
 ۲. د کارغوښتنلو فورمه باید داسې طرحه شوې وي تر څو داوطلبان ټول اړین معلومات پکې درج کړي. په دې توگه د داوطلب په اړه اړین معلومات د غوره کونکو تر لاسه ور رسیږي.
 ۳. د هغو اسنادو بررسی او دقیقه شننه په کار ده چې د کارکوونکي د کاري وړاندیتوب په باره کې معلومات وړاندې کوي.
 ۴. هغه چمتو شوي معلومات چې د مصاحبې په ترڅ کې تر لاسه کيږي، هم د اشخاصو د غوراوي په برخه کې مرسته کولای شي.
 ۵. د روغتیايي فورمو چمتو کول چې د داوطلب روحي او جسمي وضع پکې څرگنده شوې وي، هم زیاته اړینه ده.
 ۶. داوطلبانو له لوري د پخوانۍ کاري او خدمتي سابقې د فورم ډکول، د مسؤلیت او عدم مسؤلیت او د حقوقي امتیازاتو په اړه معلومات وړاندې کول گټور کار گڼل کيږي.
- هر سازمان د غوراوي لپاره ځانگړي معیارونه لري چې په واسطه یې کار کوونکي گمارل کيږي، خو پورتني معلومات د اشخاصو په غوراوي کې مهم رول لري. د افرادو د غوراوي لپاره یو لړ نور آزمایشونه هم په نظر کې نیول کيږي چې په لاندې ډول ور څخه یادونه کيږي.

۱. د لياقت ازموینه (Intelligence Test).
 ۲. د استعداد ازموینه (Aptitude Test).
 ۳. د قوې د مالومولو ازموینه (Proficiency Test).
 ۴. د علاقمندی ازموینه (Interest Test).
 ۵. د شخصیت ازموینه (Personality Test).
- د فعالیت د ازموینې د درک لپاره زیاتو مطالعاتو ته اړتیا نشته، د هغوی له تفصیل څخه صرف نظر کېږي.

د غوراوي د پروسې د جریان جدول



د بشري منابعو په مدیریت کې د غوراوي تر څنګ انتصاب هم اړین ګڼل کېږي.

انتصاب په یوه اداره کې د یوه نوي کس له ګمارلو څخه عبارت دی چې د اړوند پست فعالیتونه په مخ یوسي. انتصاب ممکن موقتي یا دایمي بڼه ولري. له موقتي انتصاب څخه مقصد دا دی چې مدیر په موقتي یا دایمي توګه د دندې په اړه قسمي صلاحیت او اختیارات ګمارل شوي کس ته ورکوي. دایمي انتصاب هم ورته ډول لري چې په ترڅ کې یې کس په یوه پست باندې نصب کېږي او اړوند مسؤلیتونه ورسپارل کېږي.

کله چې یو فرد یا داوطلب ټول مراحل د دندې موندلو د غوښتنلیک له سپارلو څخه تر انتصاب پورې بشپړ کړي او د داوطلب ټولې ځانګړنې همغږې وي، او دا ثابته کړي چې انتصاب شوی کس واجد شرایط دی، نو په پای کې دغه کس له انتصابي موقف څخه انتخابي موقف ته ارتقا کولای شي. په ورته صورت کې غوراوي شوی کس د ټولو قوانینو او مقرراتو منلو ته غاړه اړېږي.

البته دا هغه وخت دی چې د استخدام مرحله پکې پیل کېږي او د مدیریت له لوري شخص ته ورکول شوې دندې تعین او تثبیت کېږي.

د دندو د تحلیل او تجزیې پروګرامونه

د دې لپاره چې د غوراوي عملیه په قناعت بشونکې توګه تر سره شي، په کار ده چې د دندو د تحلیل په پروسه کې دوه نور شیان یعنې د دندې پېژندل او د دندې د ځانګړنو تشریح په نظر کې ونیول شي. په دې معنا کله چې د دندو د تحلیل موضوع مطرح کېږي، په څنګ کې د اشخاصو د صفاتو او مشخصاتو له پېژندنې سره د دندې د صفاتو او مشخصاتو پېژندګلوي هم اړینه ګڼل کېږي.

د مثال په توګه د ډیپلوماسۍ په یوه شعبه کې د یو داسې شخص غوراوي ته اړتیا ده چې لوړې زده کړې او تر پنځه کاله زیاته تجربه ولري او د همکارۍ، صمیمیت، ځان باوري او د مسؤولیتونو د منلو ځانګړنې ولري ډیپلوماتیک نظر تر څنګ روان سیاسي بحث وکړای شي او د وطن دوستۍ احساس پکې غښتلی وي.

له استخدام څخه په مخکې پړاو کې پورتنۍ ځانګړنې په نظر کې نیول کېږي او هغه کس په دنده باندې ګمارل کېږي چې پورته یاد شوي صفات ولري.

د تحلیل او تجزیې په برخه کې لاندې مراحل په نظر کې نیول کېږي:

- د مدیریت بشپړه برسي تر څو معلومه شي چې له تشکیل سره مطابقت لري او کنه.
- د هغې دندې په باره کې د معلوماتو راټولول چې کارکوونکي یې په راتلونکي کې تر سره کوي.

- د دندو د لايحي تنظيم.

- د کارکوونکي لازم اصلاحات او ارزونه.

په تحليل او تجزيه کې توضيح شوه چې دندې په کومو حالاتو او کوم ډول کې تر سره کېږي. دغه تحليل او تجزيه بايد لاندې معلومات ولري.

- د وزارت نوم.

- د بست عنوان.

- د بست کوډ.

- د دندو شرحه.

- مسؤليتونه.

- صلاحيتونه.

- زده کړې.

- اداري اړيکه.

وظيفوي معيارونه لکه:

- بست، رتبه.

- اړونده برخه.

- د مدیریت موقعیت.

- لوړو مقاماتو ته د راپور ورکول.

- له ټيټ رتبه کسانو څخه راپور اخستل.

د دندې د تحليل او تجزيې په پروسه کې لاندې معلومات اړين دي:

۱. د دندې نوم.

۲. د دندې مقصد او هدف.

۳. مسؤليتونه.

۴. د اړتيا وړ ماشينونه او سامان آلات.

۵. مواد او د اړتیا وړ فورمې.

۶. لازم مراقبت او کنټرول.

۷. د کار د تر سره کولو ډول.

۸. نور معلومات.

يادونه کېږي چې د دندې او د هغې د اړوندو عناصرو د تحليل او تجزيې لپاره بېلابېلې نمونې چې د کيفيت او کميت له مخې له دندې سره تړاو ولري، وړاندې کولای شو. پورتنۍ بېلگه يوازې د لايحې د تطبيق لپاره د تجزيې او تحليل يوه بېلگه ده.

په پايله کې ويلای شو چې د افرادو د غوراوي او انتصاب په پړاو کې د دندو د تحليل او تجزيې پروگرامونه اړين دي، ځکه په دې صورت کې د دندې او افرادو ځانگړنې څرگنديږي چې له يوه لوري د د اواطلبانو واقعي ارزښتونه مشخص کېږي او له بله لوري د دندې ځانگړنې په ډاگه کېږي چې د تر سره کولو لپاره يې اړين گڼل کېږي. په ورته صورت کې د غوراوي او انتصاب عمل چې بالاخره په استخدام باندې منتج کېږي، په سمه توگه تر سره کېږي.

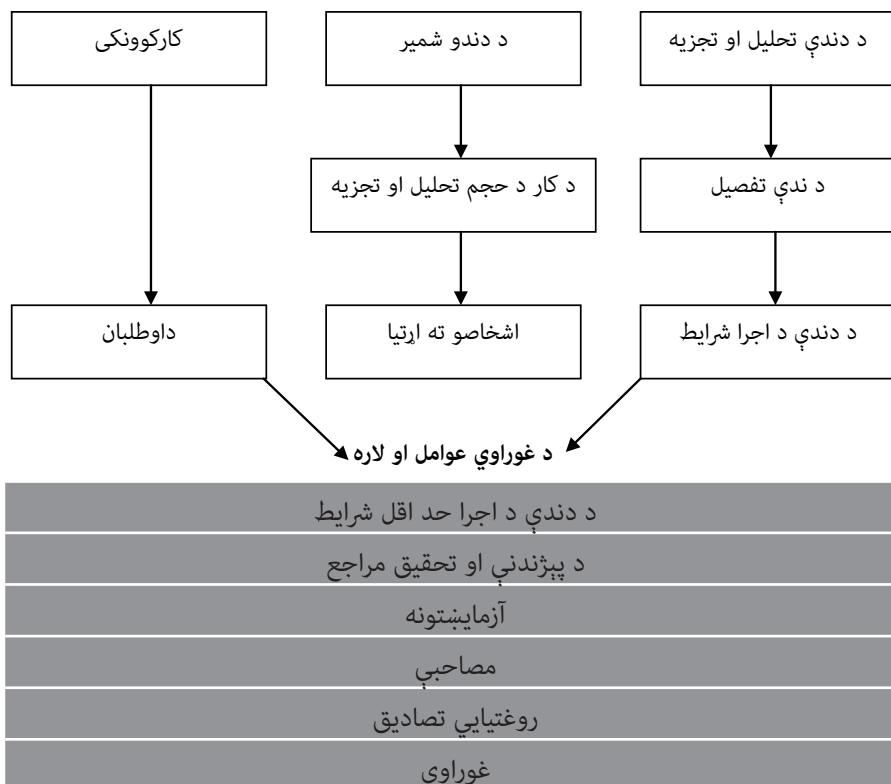
د دې لپاره چې دغه عمل په قناعت بنسټونکې توگه تر سره شي، موضوع د لاندې مواردو له نظره تر بحث لاندې نيسو:

لومړۍ: د افرادو د غوراوي يا انتصاب لپاره بايد په مديريت کې د پست واقعي کمبود شتون ولري او د دغې تشې د ډکولو لپاره د قانون او مقرراتو په رڼا کې د باصلاحيته مديريت له لوري د استخدام پروسه په کار واچول شي.

دويم: د غوراوي د عمليې لپاره بايد د افرادو د جذب معيار او مطلوب اصول شتون ولري تر څو په سمه توگه د اواطلبانو ځانگړنې درک او د استخدام شويو افرادو ځانگړنې د دندې له مشخصاتو سره تطابق ولري، دغه چاره د تجزيې او تحليل په صورت کې دغه چاره په سمه توگه تر سره کيدلای شي.

درېيم: په کار ده چې په تشکيل کې خالي پوست شتون ولري. که چيرته د اواطلب ځانگړنې د دندې له مشخصاتو سره مطابقت ونلري، په دې صورت کې د اواطلب له گمارل کيدلو څخه ډډه کېږي او قناعت بنسټونکی ځواب ورکول کېږي.

لاندې درجې د دندې د تحليل او تجزيې اهميت او اړيکې په گوته کوي:



د اهل کار کسانو ځانگړنې

د تحلیل او تجزیې په برخه کې په وړاندې شویو معلوماتو برسېره نن ورځ د مدیریت پوهانو نور معیارونه او موازین هم په مدیریتي امورو کې شامل کړيدي. له دغه لږ څخه دوه یې هغه عناصر دي چې په واسطه یې د دندې او داوطلب ځانگړنې لا په ښه توګه څرګندېدلای شي. په دې صورت کې د داوطلب ځانگړنې په یوه معیاري فورم کې درج کيږي او د داوطلب له لوري له اخستل شویو غږاتو سره پرتله کيږي او په دې توګه د منتخب پلاوي له لوري ارزياې کيږي.

د مثال په توګه: د بشري منابعو یو مدیریت یو یا څو د طب ډاکټران استخداموي. هغه معینه فورمه چې د ارزښت او ځانگړنو له مخې پکې د داوطلبانو لیاقت ارزول کيږي په لاندې ډول ده.

- د تحصیل درجه.
- کاري تجربه.
- لیاقت.
- په سمه توګه د دندې تر سره کول.

- له دندې سره علاقمندې.
 - امانت داري او قضاوت.
 - د ابتکار قوه.
 - جسماني او رواني حالت.
 - د مسؤولیتونو د اجرا کولو او د غوره انساني اړیکو د تامینولو وړتیا.
- ورته فورمه د غوره شوي پلاوي له لوري ارزول کېږي او د تر لاسه شویو نمرود اوسط د زیاتوالي په حساب د داوطلبانو د غوراوي یا انتصاب عمل صورت نیسي.
- د ورته فورم، دندې او نوماند د مشخصاتو له تحلیل او تجزیې سره د واجد شرایط اشخاصو د غوراوي پروسه صورت نیسي. په دې برخه کې کولای شو عملي فورم په لاندې ډول مطالعه کړو.

د اهل کار کسانو د مشخصاتو د پېژندنې فورم

د نوماندو د مشخصاتو پېژندنه	د دندې د مشخصاتو پېژندنه
۱. زده کړیزه وضعه.	۱. د دندې ډول.
۲. کاري تجربه.	۲. د دندې موقعیت.
۳. د قضاوت او ابتکار ځواک.	۳. د دندې هدف.
۴. جسماني او رواني وضعیت.	۴. د سازمان ډول.
۵. په ځان باور او اعتماد، ریښتینولي او پرهیزگاري.	۵. د دندې د تر سره کولو ډول.
۶. د مسؤولیت احساس.	۶. د استعمالیدونکو ماشین آلاتو او تجهیزاتو ډول.
۷. له کارکوونکو سره غوره اړیکې لرل.	۷. د قرطاسيې ډول.
۸. د قوانینو او مقرراتو رعایت.	۸. دندې ته د رسیدلو وسایل.
۹. د مروجې ټکنالوژۍ له علم څخه خبرتیا.	۹. د دندې د تر سره کولو په برخه کې د مدیریت مسؤولیتونه.
۱۰. د مدیریت وړتیا.	۱۰. د دندې اړوندې فورمې او لوازم.
۱۱. حسن همکاري.	۱۱. د دندې د اجرا په برخه کې د حقوقو او امتیازاتو ډول.
۱۲. په دنده باندې قناعت.	۱۲. د حقوقو د تادیبې ډول.
۱۳. د پرېکړې کولو وړتیا.	۱۳. د کارکوونکو تر منځ د اړیکو ډول.
۱۴. نورې اړینې ځانگړنې.	۱۴. د آمرینو او مادونانو تر منځ اړیکې.
	۱۵. نورې اړوندې ځانگړنې.

د اهل کار پېژند پانه

تر لاسه شوي نمرې	معياري نمرې	
۸	۱۴	۱. په اړونده رشته کې د زده کړې درجه.
۱۲	۲۸	۲. کاري تجربه.
۱۵	۹	۳. په ځان باور او اعتماد، پرهیزگاري او ریښتینولي.
۵	۷	۴. پښت کار.
۲	۵	۵. کاري اړیکې او سلوک.
۱	۴	۶. د نوښت او ابتکار ځواک.
۲	۳	۷. د قوانینو او مقرراتو مراعات.
۵	۶	۸. د شعبې د اصرارو ساتنه.
۱	۴	۹. د دندې د اجرا مسؤلیت.
۲	۲	۱۰. د ډسپلین مراعات کول او له وسایلو څخه
۳	۴	سمه استفاده.
۵	۷	۱۱. د مادونانو د لارښوونې روحیه.
۵	۷	۱۲. نورې ځانګړنې.

په پانه کې د مندرج شویو نمراتو ارزونه او پرتله په دې ډول ترسره کېږي چې که چیرته د معیاري او اخستل شویو نمرو تر منځ توپیر زیات وي او د یاد شوي بست لپاره کانديد مطلوب نه وي، نو له استخدام څخه یې ډډه کېږي.

د کارکوونکو د غوراوي لپاره ورته فورمې زیات ډولونه لري، خو هره دنده د خپل ماهیت له مخې خپل اړوند شاخصونه په فورم کې درج کوي او د خپلو لومړیتوبونو د درجې له مخې د کارکوونکو فورمي ارزوي.

یادونه کېږي چې یو معیاري فورم او ځانګړنې د داوطلبانو د ټولو مشغولیتونو لپاره نه کارول کېږي، ځکه د هغو نسبي مشخصاتو اهمیت چې د طب د یوه ډاکټر د غوراوي یا انتصاب لپاره کارول کېږي، د حسابداری د انستیتیوت د یوه استاد لپاره کار نشي ورکولای. نو ویل کېږي چې د شغل مطابق د نوماندانو د مشخصاتو د ارزونې او تحلیل لپاره له ځانګړیو فورمونو څخه استفاده کېږي.

اهل کار خلکو ته د کار د ورسپارلو ګټې او زیانونه

د کیفیت له مخې د هرې موسسې د کار ډول او د کار اهل سره توپیر لري. د مثال په توګه د اداري او صنعتي موسساتو دندې د کرنې او نورو موسساتو له دندو سره توپیر لري.

په دې ځای کې له اهل کار څخه هدف هغه واجد شرایط او تخصص لرونکي اشخاص دي چې که اړوند دندې ور وسپارلی شي، نو خپل اړوند مدیریت ته زیاتې ګټې ور په برخه کولای شي. لکه څنګه چې به وروسته هم ورته یادونه وشي، د مدیریت له تشکيلاتي اصولو څخه یو دا دی چې کار دې اهل کار کسانو ته وسپارل شي، له دې څخه پرته د یوې ادارې او سازمان کارونه په سمه توګه نشي تر سره کیدلای. د ورته اصل د نه مراعات کیدلو په صورت کې د یوه سازمان کاري کیفیت او کمیت متاثره کیږي، خو د دغه اصل د مراعات کولو په صورت کې مدیریت ته زیاتې ګټې ور په برخه کیږي چې له دې لږ څخه ځینې یې په لاندې ډول دي:

۱. په مدیریت کې د بېلابېلو واحدونو تر منځ د مراتبو د سلسلې غوره اړیکې تامینېږي.
۲. کارګرانو او کارکوونکو ته په خپلو دندو باندې قناعت حاصلیږي او له بې ضرورته بدلون او تغیر څخه مخنیوی کیږي.
۳. په دې صورت کې شخصي اړیکې چې تر ډېره ځایه د کارونو د پراګندګۍ لامل ګرزي، له منځه ځي، د کارکوونکو حقوق نه تلف کیږي او د آمرینو له لوري د غیر قانوني اوامرو له صدور څخه مخنیوی کیږي.
۴. په مدیریت کې د کار مثمریت زیاتېږي او وسایلو له بې ځایه استهلاك څخه مخنیوی کیږي.
۵. په مدیریت کې د کارکوونکو او کارفرما تر منځ د رضایت امکان را منځته کیږي او د هغوی تر منځ د ګیلو او شکایتونو مخه نیول کیږي.
۶. په مدیریت کې د کار دلچسپي او علاقه ایجادېږي او د کارګرانو د ابتکار حس تحریک کیږي.
۷. د افرادو، اشخاصو او دندو تر منځ هر اړخیز توافق منځته راځي چې په پایله کې یې د کار کیفیت او کمیت زیاتوالی مومي.
۸. په کارونو کې د تخصص مسله ترویج کیږي چې په دې توګه د کار په سرته رسیدلو کې چټکتیا منځته راځي.
۱. کاري پلان او اصول په مناسب وخت او بهتر انداز سره تطبیق کیږي او د وخت له ضیاع او بېځایه مصارفو څخه مخنیوی کیږي.
۲. د کار په پروسه کې له صمیمیت څخه ډکې انساني اړیکې ایجادېږي او هدف ته سازمان د رسیدلو امکان زیاتوي.
۳. اهل کار ته د کار د سپارلو په صورت کې له تقلب او جعل کارۍ څخه مخنیوی کیږي.
۴. په دې صورت کې له شخصي اړیکو او مداخلاتو څخه هم مخنیوی کیږي چې د کار د ځنډېدلو او او بې عدالتۍ لامل ګرزي.

د پنځم څپرکي لنډيز

په استخدام و د استخدام په مرحلو کې د بشري منابعو مدیریت د موسسې اهداف په نظر کې نیسي تر څو غوره او د کار وړ کسان و گماري او په دې توگه د کیفیت او کمیت له مخې مدیریت و کړای شي خپل سازمانی اهداف تعقیب کړي. د تقرر په پروسه کې د استخدام شرایط، د کار مند تشخیص او ارزونه او داسې نور اصول په نظر کې نیول کېږي.

د کارمندانو د غوراوي په صورت کې د فني او مسلکي معیارونو تعین کیدل په لومړي سر کې ځای نیسي. د دې تر څنګ د کار د سرته رسولو وړتیا او استعداد هغه دویم اصل دی چې د بشري منابعو مدیریت یې په پام کې نیسي.

همدا شان د غوراوي کیدلو په پروسه کې د داوطلب په اړه اطلاعات، د هغه د کاري وړاندیوالي په اړه معلومات، له هغه سره مصاحبه کول او ارزیابي او د فورمې ترتیب کول هغه څه دي چې په واسطه یې واجد شرایط کسان تشخیص کیدلای شي او په دې توگه کار اهل کار ته سپارل کیدلای شي.

اهل کار ته د کار د سپارلو په صورت کې د کار مثمریت زیاتېږي، د وخت او منابعو له ضیاع څخه مخنیوی کېږي، د ابتکار او نوښت ځواک ته وده ورکول کېږي، د کارکوونکو د تر منځ موثرې اړیکې تامینېږي په ټولیزه توگه زیاتې ښېګړې د سازمان په برخه کېږي.

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱. د استخدام د چارو اداره څه شی ده، په دې اړه معلومات ورکړئ؟
۲. د کارگر پیدا کولو په برخه کې د استخدام مدیریت کوم او د کومو مسؤولیتونو لرونکی دی؟
۳. په مدیریت کې د خالي ځایونو ډکول څه ډول صورت نیسي؟
۴. په استخدام کې کوم مسایل شامل دي؟
۵. د دندې تحلیل او تجزیه څه شی دي؟
۶. د کارگر پیدا کولو روش تشریح کړئ؟
۷. اهل کار ته د کار د سپارلو گټې بیان کړئ؟
۸. معیاري فورمه او د اهل کار کسانو د پېژندل واضح کړئ؟
۹. تحلیل او تجزیه څه شی دي او پروگرامونه ته یې څه ډول پراختیا ورکول کیږي؟
۱۰. غوراوی څه شی دی او په خالي ځایونو باندې یو کارکوونکی څه ډول گمارل کیږي؟
۱۱. د بشري منابعو لپاره پلانگذاري څه ډول صورت نیسي؟

د تقرر پروسه

ټوليزه موخه:

د تقرر په پروسه کې د بشري منابعو مدير بايد خالي بستونه اعلان ته وسپاري.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې به زده کوونکي وکړای شي:

- د تقرر په پروسه کې معین او مشخص نورمونه توضیح کړي.
- د CV یا لنډو سوانحو د ترتیب کولو میتود زده کړي.
- هدف ته د سازمان د رسیدلو په هدف د مصاحبې رویشونه په ښه توګه درک کړي.
- د اړتیا وړ کارکوونکي پیدا کول.
- د جذب کیدلو لپاره د مصاحبې د میتود زده کول.

کوم څه چې د تقرر د پروسې په لومړیو کې اړین ګڼل کیږي، د خالي بستونو له اعلان څخه عبارت دي. دغه کار د استخدام د مدیریت له لوري تر سره کیږي او د اړوند ریاست د موافقې له مخې اعلان ته سپارل کیږي.

د غږیزو، انځوریزو او چاپي رسنیو له لارې د خالي بستونو په اړه د اعلاناتو خپرول او له دغو فرصتونو څخه د خلکو خبرول د استخدام په برخه کې نوی روش ګڼل کیږي. په ورته صورت کې د کار علاقمند کسان د اړوندو بستونو د فورمو غوښتنه کوي.

د کار غوښتونکو له لوري تر ډکولو وروسته فورمې را جمع کیږي، چک لست کیږي او د شارټ لیست لپاره یې تیاری نیول کیږي. باید وویل شي چې په چک لست کې د ټولو کارکوونکو نومونه

شامل وي، خو په شاربټ لیست کې یوازې د څو واجد شرایط افرادو نومونه شامل وي او پاتې نور یې د لست له مخې لرې کیږي.

د نوماندانو لنډې سوانح

د خالي بستونو له اعلان وروسته په زیاتره اداراتو کې په لومړي سر کې د لنډو سوانحو تر لاسه کولو او د هغوی د تشخیص او تفکیک عملیه صورت نیسي او هغه کسان چې واجد شرایط او د کار وړ نه شمیرل کیږي، له لست څخه ایستل کیږي.

په دې توګه د کارکونکو د مهارتونو او پوهې په اړه معلومات ترلاسه کیږي. له دې څخه وروسته د لنډو سوانحو دقیقه شننه پیل کیږي او له تحصیلي اسنادو سره جوخت تر دقیقې ملاحظې لاندې نیول کیږي. په دې صورت کې څلورو ټکیو ته پاملرنه کیږي، چې په لاندې ډول دي:

تحصیلات: د کارکونکي تحصیلي اسناد باید د دندې له شرایطو سره مطابقت ولري.

کاري تجربه: په دې ځای کې د کارکونکي کاري تجربه کتل کیږي او څېړنه کیږي چې ایا د کارکونکي کاري تجربه له نوې دندې سره سر خوري او کنه.

پیشرفت او موافقت: نوماند شخص باید له نوې دندې سره موافقه ولري، ځکه په دې صورت کې امکان شته چې د نوې دندې مسؤولیتونه د پخوانۍ دندې تر مسؤولیتونو پېچلي او درانه وي.

استقامت: په دې ځای کې کتل کیږي چې نوماند شخص په پخوانۍ دنده کې د څومره وخت لپاره پاتې شوی دی. دغه شننه له دندې سره د شخص د رضایت ښودنه کوي. په دې صورت کې د شخص د ژوند په اړه هم معلومات غوښتل کیږي چې ایا د افغانستان تابعیت لري او کنه. په ورته صورت کې په لنډو سوانحو کې ورکړل شوي معلومات د مدیریت د معلوماتو له زیاتوالي سره مرسته کوي له ورته معلوماتو څخه د مصاحبې په برخه کې هم ګټه اخستل کیدی شي او د مصاحبې مدیر کولای شي خپلي پوښتنې د کارکونکي په CV کې د درج شویو معلوماتو له مخې مطرح کړي او ځوابونه یې له یاد شوي لیکل شوي سند سره پرتله کړي.

مصاحبه

مصاحبه یو ډول مکالمه او اورېدل دي چې د داوطلب د ارزونې په هدف تر سره کیږي. مصاحبه کوونکي د اصلي پوښتنې د ځواب په لټه کې وي چې ایا دې دندې ته نوماند کس کولای شي دغه دنده تر سره کړي او یا له نورو نوماندانو سره د هغه مثبت توپیر څه دی. مصاحبه د استخدام په برخه کې تر ټولو متداول روش دی، زیاتره سازمانونه د معلوماتو د لاسته راوړلو لپاره

دغه میتود تر نورو ټولو هغو معتبر او غوره بولي.

د استخدام د مصاحبې ښه والی د انعطاف پذیری، له کبله دی، ځکه له ورته مصاحبې څخه د ماهر او غیر ماهر کسانو د ارزونې په باره کې استفاده کیدلای شي. مصاحبه د مصاحبه کوونکي او د دندې د داوطلب تر منځ صورت نیسي.

د تقرر په پروسه کې دویم پړاو د هغه شمیر نوماندانو را بلل دي چې د دندې له شرایطو سره مطابقت ولري. ورته کسان د تلفون یا رسمي مکتوب له لارې رابلل کیږي.

کوم کس چې د مصاحبې لپاره رابلل کیږي، په بېلابېلو ډولونو مصاحبه ور سره کیږي. معمولاً مصاحبه د مصاحبه کوونکي او دندې ته د نوماند کس تر منځ په فردي توګه صورت نیسي... د مصاحبې له ډولونو څخه یو داسې دی چې یو نوماند په یوه ځای له دوو یا دریو مصاحبه کوونکو سره خبرې کوي. دغه میتود مصاحبه کوونکو ته په غوره توګه د نوماند د ارزولو امکان په لاس ورکوي.

د مصاحبې یو بل ډول په یو ځایي توګه له دوو یا زیاتو کسانو سره د مصاحبې کولو له روش څخه عبارت دی. دغه میتود مصاحبه کوونکي ته فرصت په لاس ورکوي تر څو دې دندې ته د نوماندو کسانو ځوابونه او د هغوی سلوک یو له بل سره پرتله کړای شي.

د مصاحبې په لومړي سر کې باید د مصاحبه ورکونکي شخص لباس او کردار ته پاملرنه وشي چې آیا له رسمي چاپېریال سره تطابق لري او کنه.

په دویمه مرحله کې د نوماند کس لنډې سوانح او پخوانۍ کاري سابقه تر کتنې لاندې نیول کیږي، تر څو د یوه داسې کس د ګمارلو په اړه ډاډ تر لاسه شي چې د دندو له لایحې سره اشنایي ولري.

په درېیم پړاو کې د مشخص پست لپاره د واجد شرایط کس د موندلو په هدف داسې پوښتنې ترتیب کیږي چې ځواب کول یې د اړوندې دندې د ترسره کولو په برخه کې ډاډ منځته راوړي. د مکالمې لپاره مناسبه فضا رامنځته کول هم په دې لړ کې اړین دي تر څو مصاحبه ورکونکی له دندې سره په تړاو سم معلومات وړاندې کړای شي.

په څلورم پړاو کې باید ډاډ تر لاسه شي چې د نوماند کس په اړه مو مناسب معلومات تر لاسه کړي دي او د موضوع د مهمو اړخونو د وضاحت په هدف له بشپړو پوښتنو څخه استفاده شوېده.

همدا شان هڅه دې وشي تر څو د مصاحبه په اړه مهم ټکي په یاد کړل شي تر څو په اسانه توګه وکولای شو نوماندان یو له بل سره پرتله کړای شو. د مصاحبې په ترڅ کې دې له بېځایه پوښتنو څخه ډډه وشي او هڅه دې وشي تر څو په مصاحبه کې له تشریحي پوښتنو څخه استفاده وشي او موضوع په ښه توګه څرګنده شي.

د مصاحبې لپاره پوښتنې

د مصاحبې په ترڅ کې باید داسې پوښتنې مطرح شي چې د مصاحبه اخستونکي او مصاحبه ورکوونکي تر منځ اطلاعات تبادلې کړای شي. د دې لپاره چې له داوطلب کس څخه پوښتنې وشي، د داوطلب ځوابونه او کرکټر په نظر کې نیول کېږي.

مصاحبه کوونکی باید هڅه وکړي تر څو پوښتنې په سمه توګه مطرح کړي او د اړوندې دندې په تړاو مناسبه مصاحبه صورت ونیسي او د دندې په اړه اړین معلومات په کې مطرح شي.

هغه پوښتنې چې د شخص د ظرفیت د ارزونې او د نوماند د خوځښت لپاره ترې استفاده کېږي، په لاندې ډول دي:

تاسو له تقرر نه وروسته په کوم مقدار معاش باندې قناعت لرئ. د دندې له تر سره کولو څو کاله وروسته به د بلې دندې لټون کوئ. د خپل شخصیت په اړه لنډ بحث وکړئ.

د یوه کارکوونکي په توګه ستاسو تر ټولو ستره کمزوري څه شی ده. که د کار په جریان کې زیات فشار در باندې وارد شي، نو څه کولای شئ او خپل ځان څنګه کنټرول کولای شئ. له خاطر تېزو خلکو سره به ستاسو سلوک څه ډول وي. د کوم علت له کبله مو دغه پست غوره کړ او د یوه کارکوونکي په توګه مو له ورته دندې سره علاقمندی څومره ده. د هغې پخوانۍ پروژې په اړه معلومات ورکړئ چې مخکې مو کار پکې کاوه، له کارکوونکي څخه د ریښتینولۍ او وفادارۍ په باره کې د پوښتنو تر څنګ نورې اړینې پوښتنې هم مطرح کېږي.

ارزونه او د هغې مراحل

د ارزونې تعریف: ارزونه یا سنجش له هغې پروسې څخه عبارت ده چې په واسطه یې د پروګرام یا پروژې په اړه ډاډ تر لاسه کېږي. د ارزونې په پایله کې معلومېږي چې پروګرام یا پروژه تر کومه بریده تطبیق شوې ده او د هدف په لوري تر کومه ځایه رسیدلې ده او یا هدف ته د نه رسیدلو عوامل یې څه شی دي.

د ارزیابۍ چلند تر ډېره ځایه د ارزیابي کوونکو په وړتیا پورې اړه لري او په عیني توګه تر سره کېږي. د ارزیابۍ په صورت کې د کارکوونکو مهارتونه، چلند او سلوک ارزیابي کېږي. د ارزیابۍ په صورت کې باید واقعیتونه و ارزول شي. د غیر واقعي او بې اعتباره واقعیتونو له ارزونې څخه دې ډډه وشي.

ارزیابي په دریو پړاونو کې تر سره کېږي

۱- د پروژې له پیل څخه مخکې ارزیابي تر ډېره ځایه د انکشافی او چاپېریالي اړتیاوو د تشخیص

په هدف تر سره کېږي. په دې صورت کې د پروژې د مفاد او مصارفو شننه کېږي.

۱- منځنۍ مرحله

- په دې صورت کې د دوو فکتورونو ارزونه صورت نیسي
- د چاپیریالي بدلونونو او د عمومي اهدافو په مقابل کې د پروژې د انعطاف قابلیت.
- د پروژې لومړنۍ تفتیش د پروژې د طرحې او تطبیق په پای کې تر سره کېږي.

۲- د ارزونې تاثیرات

- له موثریت سره جوخت د پروژې مقاصدو ته لاسرسی.
 - ملي پلانونو او انکشافی اهدافو ته د رسیدلو لپاره د ګټورتوب د میزان لوړول.
 - د هغو خصوصیاتو ژغورنه چې د پروژې د بقا یا پایښت لامل ګرزي.
- په موثره توګه د ارزونې د تر سره کولو لپاره لاندې ټکي په پام کې نیول کېږي:
- د مقاصدو او میتودونو پېژندل.
 - د هغو کلیدي ځواکونو پېژندل چې وکولای شي مقاصدو ته د لاس رسي په برخه کې د تر سره شویو فعالیتونو څرګند انځور وړاندې کړای شي.
 - د هغو شاخصونو په برخه کې د معلوماتو ترلاسه کول چې په واسطه یې د کار تغیرات تشریح کېږي.

د ارزونې په مراحلو کې لاندې ټکي هم په نظر کې نیول کېږي:

- د شاخصونو غوراوی.
- د موخو تعین.
- د وړاندیزونو وړاندې کیدل.
- په سیمه یزه ازموینه کې د پوښتنو طرحه کېدل.
- د معلوماتو را ټولول.
- د راپور مسوده.
- د وړاندیزونو تر لاسه کول.
- د نهایي راپور لیکل.

د ارزيايي میتود

د ارزيايي په برخه کې ډول ډول میتودونه شتون لري چې د مصاحبې په جريان او له هغه څخه وروسته استفاده ترې کېږي.

د هوش او ذکاوت د ازموينې میتود

د دغه ډول ازموينې په صورت کې يو او يا له هغه څخه زيات ذهني مهارتونه ازمويل کيدای شي. د کلام مهارت او د استدلال مهارتو نه يې دوه بېلگې دې چې د د دندې د تر سره کولو په برخه کې د موفقيت د لامل په توگه تلقي کېږي. په ځانگړې توگه له دغه میتود څخه هغه وخت استفاده کېږي چې د لوستلو، محاسبې، افهام او تفهيم په څېر د يو لړ ذهني ځواکونو ازموينه مطرح شوي وي.

د پوهې ازموينه

دغه ډول ازماينست له يو لړ ځانگړيو پوښتنو څخه عبارت دی تر څو په ډاگه شي چې نوماند د دندې او مسؤوليتونو په باره کې څومره معلومات لري. دغه ډول ازموينه د يوه تحريري امتحان په ترڅ کې تر سره کيدلای شي.

د کاري وړتيا د څرنگوالي ازموينه

په کار ده يوه نوماند کس ته يو لړ کارونه وسپارل شي تر څو په عملي توگه د هغه له لوري تر سره شي او په دې ډول د هغه د کار نمونه و ازمويل شي. د مثال په توگه کوم کس چې د تحريراتو مدیریت ته نوماند دی، کولای شي د يوه ليک په واسطه د خپلې اړوندې وړتيا په هکله ازموينه ورکړي.

پرسش نامه

د يوې دندې، د هغې د اجرا او دندې ته د نوماند کارگر د کاري سابقې په اړه معلومات اړين گڼل کېږي تر څو د دندې، د کار په جريان کې د زده کړې او په پستونو کې د تغير او تبديل سمه وړاندوينه تر سره شي. په دې توگه پورتنی معلومات د ورته وړاندوينې لپاره تر ټولو غوره معيار گڼل کېږي.

له شک څخه پرته په دې بهير کې ويږه او ترديد شتون لري، ځکه ځينې کسان د خپل ځان او کاري سابقې په اړه ناسم معلومات وړاندې کوي، تر څو خپل ځان له هغه معيار څخه اوچت

معرفي کړي چې دی یې لري.

د شتونیا تر بریده دې د هغه د ادعاگانو د ثبوت لپاره د مدارکو غوښتنه وشي تر څو هغه رښتني مهارتونه ثابت شي چې د دندې له خصوصیاتو سره تطابق لري.

د استخدام په صورت کې د شخصیت ارزولو په هدف د ذکاوت او په ځان باوري په څېر په ځینې هغو برخو کې پوښتنې او ارزونه تر سره کېږي چې د شخص له شخصیت سره تړاو لري. څېړنو او تحقیقاتو په ډاګه کړې ده چې په معینو شرایطو کې د شخصیت ارزولو لپاره له هر ډول پوښتنو څخه استفاده کول ګټور دي.

بل څه چې د پوښتنو په بهیر کې ګټور ګڼل کېږي، له دفتري ازموینې څخه عبارت دي. په دې ډول ازموینه کې تر ډېره ځایه د وخت د ادارې او تنظیم په برخه کې سوالونه مطرح کېږي. له کارکوونکي څخه غوښتل کېږي چې په یوه معینه زماني فاصله کې اسناد دسته بندي کړي، بېلابېل یادښتونه او راپورونه دې تنظیم کړي.

نوماندانو ته په کار ده تر څو دغه پاڼې د راتلونکي کار مطابق په مدیریت کې بررسی کړي، د لومړیتوبونو له مخې ترتیب کړي او هر یوه ته یې مناسب ځواب و وایي.

د ارزونې مرکزونه: د کارکوونکو د ارزیابي نوی او جدید میتود د ارزونې په مرکزونو کې د کاندیدانو له ارزونې څخه عبارت دی. په ورته ځای کې کارکوونکي په عمومي توګه د یوه پروسیجر او پلان له مخې ارزیابي کېږي. په ورته صورت کې برسېره پر دې له مصاحبې، معلوماتو، ګروپي مباحثې او د استعداد، تصمیم نیونې او مدیریتي ځواک په څېر د مدیریت له یو لړ نورو معیاري او مدیریتي فعالیتونو هم په کار اچول کېږي.

د نوماندانو د ګروپونو ورته ارزونه او ازموینه د زیات شمېر لیدونکو په مخکې تر سره کېږي. **موثریت:** موثریت په سمه توګه د فعالیتونو له اجرا څخه عبارت دی چې هدف ته د رسیدلو په برخه کې له مدیریت سره مرسته کوي.

د نوي کاندید په برخه کې د موثریت مسله تر ډېره ځایه د کاري کیفیت په برخه کې مطرح کېږي.

د شپږم څپرکي لنډيز

د تقرر په پروسه کې د خالي پستونو له اعلان وروسته د بشري منابعو مدیریت هڅه کوي تر څو په کار پوه او متخصص کسان په دندو وگماري. دغې موخې ته د رسیدلو لپاره په کار ده چې د نوماندانو په اړه دقیق معلومات را غونډ شي او په سمه توګه د هغوی ارزونه تر سره شي. د مهارتونو ارزونه چې د ځانګړیو پوښتنو د مطرح کیدلو او ځواب کیدلو په مرسته څرګندیږي، د استخدام د برخې تر ټولو مهمه دنده ګڼل کیږي. کوم کسان چې دندو دته نوماند شوي دي، یو لړ اړوند کارونه ورته سپارل کیږي ترڅو په عملي توګه وکړای شي دغه کارونه ترسره کړي او د استخدام مدیریت په دې قانع کړي چې ورسپارل کیدونکې دندې په سمه توګه تر سره کولای شي. هغه میتودونه چې له مخې یې نوي کارګران ګمارل کیږي د سازمانونو تر منځ توپیر لري. خو هر سازمان هڅه کوي تر څو له غوره میتودونو څخه د استفادې په صورت کې کسان په کار و ګماري.

د شپږم څپرکي پوښتنې

۱. د بشري منابعو مدیریت د تقرر په هدف کوم مراحل طی کوي؟
۲. مصاحبه څه شی ده او هغه کارکوونکي چې غواړي مقرر شي باید څه ډول مصاحبه وکړي؟
۳. په مصاحبه کې د شخص ظاهري حالت ته د پام کولو مفهوم څه معنا لري؟
۴. په ځان باور څه شی ته ویل کیږي، په دې اړه معلومات ورکړئ؟
۵. د تقرر په پروسه کې د کاندیدانو تر منځ تحرک څه ډول منځته راځي؟
۶. د انگیزې عوامل کوم موارد په بر کې نیسي؟
۷. د ارزیابی بېلابېل میتودونه واضح کړي؟
۸. د تقرر په پروسه کې اعلانات په څه ډول تر سره کیږي؟
۹. د چک لست هدف څه شی دی، واضحه یې کړئ؟
۱۰. غیر فکتورونه کوم دي؟

په بشري منابعو کې د وخت مدیریت

ټولیزه موخه:

وخت په تېرېدو دی او بیا نه تر لاسه کېږي، نو پکار ده چې ګټوره استفاده ترې وشي.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي په پای کې له محصلینو څخه هیله کېږي چې:

- د انسان په ژوند کې د وخت په اهمیت باندې پوه شي.
- د انساني قوې لپاره د وخت پلان کول ترتیب کړای شي.
- د وخت له نظره په ټولنه کې د کاري فرصتونو د برابرېدلو زمینه څنګه برابرېدلای شي.
- له وخت څخه د استفادې کولو ګټور میتود په ګوته کړای شي.
- د وخت د ضایع کېدلو له پېښې څخه د مخنیوي لارې چارې په ګوته کړای شي.

د بشري منابعو په مدیریت کې د وخت اهمیت

د وخت مدیریت د وخت د پلان گذارۍ په هدف له هغه نوښت او تخنیکونو څخه عبارت دی چې په مټه یې د وخت له ضایع کېدلو څخه مخنیوی کېږي.

د وخت له مدیریت څخه د استفادې په صورت کې کولای شو له وخت څخه ګټوره استفاده وکړو او د کارکوونکو او ادارې وخت اوږد او مثمر کړو.

د وخت مدیریت د مسؤلیتونو د تعین او د حساب ورکولو د سیستم د ایجاد له لارې را منځته کېږي چې په ترڅ کې یې لومړیتوبونه په ګوته کېږي، د وخت له پابندۍ سره جوخت د کارګرانو دندې تعین کېږي او په خپل وخت سره د دندو تر سره کول اداره او تنظیم کېږي.

د اسلام د مقدس دين له نظره د وخت اهميت

هرڅه چې له لاسه و وزي، ممکن بېرته را و گرزي خو له لاسه وتلی وخت بېرته نه شي را گرځيدلای، نو په دې اساس ويلای شو چې وخت د انسان په واک کې تر ټولو غوره سرمايه گڼل کېږي. په کار ده چې له وخت څخه په سمه توگه استفاده وشي او پرې نږدې چې گران بيه وخت يې بېځايه ضايع شي.

کله چې انسان خپل شتون ته فکر وکړي او په خپل تېر عمر باندې نظر واچوي، دې پايلې ته رسېږي چې د خپل عمر تېر شوي کلونه، مياشتې او ورځې حساب کړي او په خپلو تر سره شويو اعمالو او فعاليتونو باندې رڼا واچوي.

په نړۍ کې د انسان عادت په رښتيا هم چې د حيرانتيا وړ دی، هغوی خپل وخت په بېځايه ويلو او بېهوده کارونو باندې تېروي، په داسې حال کې چې تقدير د دوی په وړاندې جدي برخورد کوي او د اعمالو يوه کوچنۍ ذره يې هم بې تېوسه نه پاتې کېږي.

الله ج په دې اړه فرمايې:

و يوم يبعثهم الله جميعاً المجادلہ «۴»

په کومه ورځ چې الله(ج) خپل ټول مخلوقات يو ځای را پورته کړي بيا نو خبر ورکول کېږي چې کوم عملونه چې دوی کړيدي هغه ټول الله(ج) حساب کړيدي نو له دې کبله د وخت د سپما په هدف لاندې ټکي بايد په نظر کې و نيول شي:

- د کار په وخت کې له ملگرو سره له بېځايه مجلس څخه ډډه کول.
- په يوه معلوم ځای کې د شيانو او اجناسو اېنسودل، تر څو يې د موندلو په صورت کې د وخت له ضايع کيدلو څخه مخنيوی وشي.
- په خپل وخت سره دفتر او ادارې ته حاضرېدل.
- د ورځنيو کارونو د تر سره کولو لپاره د چک لست برابرول.
- که چيرته د څو کارونو تر سره کول اړين وي، نو په کار ده چې درجه بندي شي او په ترتيب سره يو د بل له خلاصيدلو وروسته تر سره شي.

د کارونو تنظيم کول

هغه څه چې د کارونو په تنظيم کې غښتلی رول لري له پلان څخه عبارت دی. په دې اساس د هغوی د ترتيب او طرحې په وخت کې بايد له پوره غور څخه کار واخستل شي. د کارونو لست کول، درجه بندي، د تقسيم اوقات ترتيب کول، له جنترۍ يا کليزې څخه استفاده کول او د هغو

کارونو لپاره د ځان او منابعو چمتو کول خورا اړین گڼل کیږي.

د وخت د مدیریت یا time management ابتکاري اصول

که تاسو په ابتکاري توګه خپل وخت تنظیم او اداره کړئ، نو دا پخپله ستاسو د ښه او منظم ژوند معنا لري. هغه کسان چې له وخت څخه په سمه توګه استفاده کوي، په حقیقت کې د ژوند په معنا باندې پوهیدلي دي.

معمولاً د کارونو د سرته رسیدو لپاره اوږد مهاله، لنډ مهاله او منځمهاله پلانونه طرحه کیږي او د امکان په صورت کې د فرصت له شېبو څخه هم ګټه اخستل کیږي. هغه کسان چې د وخت له مدیریت څخه استفاده کوي، په حقیقت کې یې خپل ژوند تر کنټرول لاندې راوستی دی.

څنګه چې پوهیږو، ټول انسانان د بېلابېلو ځانګړتیاو او صفاتو لرونکي دي، خو کوم څه چې د دوی په منځ کې مشترک او ګډ گڼل کیږي، له وخت څخه عبارت دي. ځکه هر کس په شپه او ورځ کې ۲۴ ساعته وخت لري، خو توپیر په دې کې دی چې ځینې خلک کولای شي په دغه معین وخت کې زیات کارونه تر سره کړي. البته دا هغه کسان دي چې وخت یې تنظیم کړی وي او د هر کار لپاره یې ځانګړی وخت تعین کړی وي، په دې توګه دغه وخت د دوی د کارونو د اجرا لپاره کافي او مناسب وخت گڼل کیږي، اما هغه کسان چې د وخت په مدیریت باندې نه پوهیږي، نشي کولای د ژوندانه کارونه په منظمه توګه سرته ورسوي.

د وخت د مدیریت لپاره یو لړ ځانګړي اصول شتون لري چې په لاندې ډول ور څخه یادونه کیږي:

- ۱- همیشه باید فعال واورسو او هیڅکله هم د عطالت په حال کې پاتې نشو.
- ۲- موخې باید مطرح شي.
- ۳- د کارونو په لړ کې باید لومړیتوبونه په ګوته شي.
- ۴- خپل فکر باید په کار باندې متمرکز پاتې شي.
- ۵- د ترجیحاتو یا لومړیتوبونو لپاره باید ضرب الاجل تعین شي چې په دې هکله لاندې ټکي هم په پام کې نیول کیږي:
 - هغه کارونه چې باید تر سره شي، ویشل شي.
 - ستر فعالیتونه باید په کوچنیو برخو باندې ویشل شي او د وخت له نظره د هرې برخې د اجرا لپاره یو ضرب الاجل و ټاکل شي.
 - د کار د سرته رسیدو لپاره د اړتیا وړ وسایل چمتو شي.
 - همدا اوس لاس په کار شئ او خپل کار سبا ته مه پرېږدئ.

- د هغو کسانو له مجلس څخه ډډه وکړئ چې ستاسو وخت ضایع کوي.
- خپل ژوند په معتدله توګه په مخ یوسي یعنې د افراط او تفريط حالت مه غوره کوئ.

ځان پېژندنه او د وخت ترتیب کول

په دې ځای کې ستاسو د شخصیت په اړه ځینې پوښتنې مطرح کېږي چې رښتني ځوابونه یې د کارونو په اړه ستاسو رښتنولي، د تفکر د طرز او عاداتو څرګندونه کوي. کوم څه چې غواړئ په هکله یې معلومات تر لاسه کړئ، له تاسو سره مرسته کوي تر څو وپوهیږئ چې کوم کارونه مو سم او کوم کارونه مو ناسم دي.

په دې هکله ویلای شو:

- آیا هغه کارونه چې تاسو یې تر سره کوئ، د مهال ویش له مخې مو ترسره کړي؟ او کله چې لست شوي کارونه په خپل وخت تر سره نه کړئ، د نا ارامۍ احساس مو کړی دی؟
- ایا دغه پېښه له تاسو سره د نورو کارونو په تر سره کولو کې مرسته کوي؟
- ایا هغه وخت مو د خوشحالی احساس کړی دی، چې خپل کارونه مو په منظمه توګه د مهال ویش له مخې تر سره کړي وي.
- آیا د کار له اجرا کولو وروسته خپل کور ته د تلو په وخت کې د خوشحالی احساس کوئ؟

د وخت د ضایع کیدلو شخصي عوامل یا داخلي عوامل

هغه څه چې په دې برخه کې زیات اهمیت لري د وخت د ضایع کیدلو له موضوع څخه عبارت دي. څنګه چې د ورځنیو کارونو په لړ کې ځینې داسې کارونو سره هم مخ کېږو چې د وخت د ضایع کیدلو لامل ګرزي، لکه ناوخته دفتر ته راتګ، بېځایه بحث کول او د نورو کارونو لپاره د زیات وخت ضایع کول.

نو په دې اساس د وخت لا ضایع کیدلو څخه د مخنیوي په هدف لاندې ټکي په نظر کې نیول کېږي:

- د خلکو په غیاب کې د هغوی په شخصي چارو کې مجلس مه کوئ.
- د کار کولو په وخت کې له خپلو همکارانو سره د بېځایه مجلس مخه ونیسئ.
- خپل شیان په یوه داسې ځای کې کېږدئ چې پیدا کیدل یې د وخت د ضایع کیدلو لامل نشي.
- په معین وخت دفتر ته رسیدل.
- دفتر ته د تلو لپاره د نقلیه وسیلې لپاره له زیات انتظار څخه ډډه وکړئ.

- د خپلو ورځنیو کارونو د تر سره کولو لپاره یو چک لست تیار کړئ.
- که د څو کارونو د تر سره کولو پلان لرئ، نو دغه کارونه چک لست کړئ او په ترتیب سره یې تر سره کړئ.
- د شخصي سلوک له کبله له ضایع کیدلو څخه د مخنیوي په هدف باید کارونه تنظیم شي او هغه څه چې د کارونو په تنظیم کې اساسي رول لري، د تر سره کولو د پلان د ترتیب کولو په صورت کې یې دقیقې پاملرنې ته اړتیا لیدله کیږي او په دې مورد کې لاندې ټکي په نظر کې نیول کیږي:
- د کارونو لست.
- د کارونو درجه بندي.
- د مهال ویش ترتیب.
- د منابعو او امکاناتو چمتو کول.

د کارونو لست

هر ډول کار چې موږ ورسره مخ کیږو او یا یې په راتلونکو ورځو کې د تر سره کولو اړتیا لیدله کیږي، باید په لست کې درج شي او په ترتیب سره د لست له مخې ترسره شي.

د کارونو درجه بندي

د کارونو له لست کولو وروسته باید د هغوی مندرجات په غور سره وکتل شي، تحلیل او تجزیه شي، د خپل اهمیت له مخې کټگوري شي او د لمړیتوبونو په اساس درجه بندي شي.

د مهال ویش ترتیب کول: د کارونو د غوره انجام لپاره په کار ده چې له کټگوري کولو وروسته د هغوی د اجرا لپاره مهال ویش ترتیب شي. د کارونو د اجرا کیدلو وخت باید پیشبیني شي چې په دې لړ کې ممکن له کلیزې یا جنتری څخه هم استفاده وشي.

د سرچینو چمتو کول

باید وویل شي چې د کارونو تنظیم کول د هغوی په تر سره کولو کې زیات موثریت درلودلای شي تر څو ټول تیاري تر وخت د مخه تر سره شي او چمتو شوې سرچینې په موثره توګه په کار واچول شي. په دې لړ کې د وخت د ضایع کیدلو ځینې بیروني فکتورونه په لاندې ډول مطالعه کیږي؟

۱- ځاني بې نظمي.

۲- د کاري پلان نه شتون.

- ۳- بېځايه د وخت تېرول.
 - ۴- د يوه کار له ختميدلو څخه مخکې بل کار ته لاس اچول.
 - ۵- د نورو د خبر اورېدلو په مقابل کې د اورېدلو د مهارت کمزوري.
 - ۶- خپلې دندې او کار ته غیر متعهد کيدل.
- په دې ځای کې د يوه ښه اورېدونکي د صفاتو بيانول پر ځای عمل بولو.
۱. وينا کوونکي ته توجه کول.
 ۲. د يوې موضوع له ختميدلو د مخه بله موضوع مه داخلول.
 ۳. په ناڅاپي توگه له اجازې پرته مجلس مه پرېږدئ.
 ۴. د اړتيا په وخت کې له ويونکي څخه وضاحت و غواړئ.
 ۵. د اورېدلو په وخت کې خپل ځان په کوم بل څه باندې مه مصروف کوئ.
 ۶. د اورېدلو په وخت کې ويونکي ته په مودبانه توگه توجه وکړئ.

د مدیریت باندني ضایع کېدونکي عوامل

د انسان په ژوند کې تر ټولو مهمه او ارزښتمنه پانگه له وخت څخه عبارت ده چې کولای شو په ترڅ کې یې گټور کارونه تر سره کړو او یا یې بېځايه په مصرف ورسوو. دغه پرېکړه په خپله په انسان پورې اړه لري چې له وخت څخه څه ډول استفاده کوي.

د مدیریت باندني ضایع کوونکي په لاندې ډول دي:

- ۱- بېځايه او اوږده ملاقاتونه.
 - ۲- تېلفون، تلویزیون او داسې نورو باندې د وخت ضایع کول.
 - ۳- د دفتر او کار ځای نامناسبه فضا.
 - ۴- د مادي وسایلو او سرچینو نه شتون.
 - ۵- غیر کافي معلومات.
 - ۶- په دفتر یا مدیریت کې تضاد او ناخوښه فضا.
 - ۷- د اړینو هدایاتو او مدیریت نه شتون او داسې نور.
- د وخت د ضایع کونکو فکتورونو د تحلیل او شننې لپاره په کار ده تر څو هغوی په سمه توگه و پېژندل شي او د مخنیوي لپاره یې مناسب اقدامات تر سره شي او د وخت اهمیت په غوره توگه درک شي.

د وخت ځانگړتياوې

تر دې له مخه چې د وخت ځانگړنې بيان كړو، په كار ده چې د وخت د مدیریت ځينې اصول مطالعه كړو.

د مطالعې لپاره مناسب او غوره وخت تعين كړئ او په ۲۴ ساعتونو كې د فعاليتونو اصغري او اعظمي ټكو ته پاملرنه وكړئ. تر هر څه د مخه بايد مشكل او سخت مضامين مطالعه شي، كله چې مو استراحت وكړ، په گړندۍ توگه كولاى شى معلومات پروسس كړئ او د وخت له ضايع كيدلو څخه مخنيوى وكړئ.

خپل ځان ډاډه كړئ چې ستاسو چاپيريال د كار لپاره مساعد دى، ځكه دغه كار له تاسو سره مرسته كوي چې د لسټ له جوړولو څخه خلاص شئ. په لومړي سر كې دې هڅه وشي تر څو هغه كارونه په مخ يووړل شي چې د فكر لږ تمرکز ته اړتيا لري.

د تفریح او استراحت لپاره ځانته يوه مناسبه فضا پيدا كړئ. د دندې تر څنگ د ټولنيزو حالاتو مطالعه او څېړنه هم ستاسو د ژوند اړتيا گڼل كيږي چې په دې توگه په خپل ژوند كې تعادل را منځته كولاى شئ.

خپل ځان ډاډه كړئ چې د خوب، خوراك او پوشاك لپاره مناسب وخت لرئ. خوب په حقيقت كې د وجود د انرژۍ د تر لاسه كولو فرصت دى، خو د فرصت له شېبې څخه هم د ځينې مترقبه كارونو د تر سره كولو په برخه كې استفاده وكړئ.

هڅه دې وشي چې فعاليتونه يو تر بله تركيب شي. د مثال په توگه كه تاسو د ټكټ اخستلو لپاره په ليكه كې انتظار ياست، تاسو كولاى شى ورځپاڼه يا نور معلوماتي پاڼې مطالعه كړئ او يا كه تاسو د كور د كارونو په تر سره كولو باندې مصروف ياست، نو كولاى شئ ځينې معلوماتي پروگرامونه واورئ. په دې توگه له يوه لوري اړوند كار تر سره كيږي او له بله لوري ستاسو د معلوماتو دايره هم پراخېږي.

د وخت مهمې ځانگړنې په لاندې ډول دي:

- د وخت مسير او سرعت ته هيڅكله هم تغير او بدلون نشي ورکول کیدی.
- وخت تر خپل عادت وروسته او وړاندې نشي کيدلای.
- وخت د انسان تر ټولو کمیابه منبع ده چې هيڅكله هم زېرمه کيدلای نشي، نو په دې توگه اړینه ده چې په احتیاط سره استعمال شي.
- وخت هغه منبع ده چې هر انسان ته په عادلانه توگه ورکول شوی دی.
- هر انسان په ورځ كې ۲۴ ساعته وخت لري.

- وخت د هیچا پروا نه لري او مخ په وړاندې درومي.
- وخت له چا څخه اخستل کیدلای او یا چاته ورکول کیدلای نه شي.
- وخت هغه شیبې دې چې باید د تیر په افسوس او د ارتلونکي په خیال مصرفیږي.
- په کار ده چې د ځان او نورو وخت ته احترام ولرو.

له وخت څخه د استفاده کولو رژیم: د یوې موسسې له مهمو اهدافو څخه یو هم د وخت له نظره د چارو له ترتیب څخه عبارت دی، په داسې ډول چې په دې ترتیب کې کارونه د تر سره کولو له نقطه نظره په منظمه توګه ویشل شوي وي. د موسسې د کار رژیم د لاندې معیارونو په واسطه مشخص کیږي:

- په کال کې د کاري ورځو شمېر.
- په کال کې د کاري اونیو شمېر.
- په اونۍ کې د کاري ورځو شمېر.
- په شپه او ورځ کې د کاري ساعتونو شمېر.
- د هري موسسې لپاره د کلني او شپانه روزي کار رژیمونه توپیر کوي. د کلني کار رژیم د کاري دورو له مخې ممکن په کال کې وقفه یې یا غیر وقفه یې بڼه ولري. د کار په ورته رژیم کې باید د عمومي رخصتۍ ورځې په نظر کې ونیول شي.
- په ځینې موسساتو کې له تعطیلي ورځو څخه د کمکي یا فرعي چارو په برخه کې استفاده کیږي.
- د کار د مناسب رژیم د غوراوي په صورت کې موسسه کولای شي خپل کارونه د تقویمي گراف له مخې پلان کړي چې په دې صورت کې لاندې مطالب په پام کې نیول کیږي:
- د کلني کاري وخت د بیلانس د ساتنې تامین چې د کار د قانون په واسطه معین کیږي.

د وخت د ضایع کیدونکو فکتورونو تحلیل او تشخیص

د وخت د ضایع کیدونکو فکتورونو د تشخیص او تحلیل لپاره په کار ده تر څو هغه ټول فعالیتونه او دندې چې باید تر سره شي په سمه توګه پلان شي. د وخت د ضایع کیدونکو فکتورونو تشخیص د وخت د مدیریت لپاره خورا اړین ګڼل کیږي. د وخت ځینې تشخیص شوي ضایع کیدونکي فکتورونه په لاندې ډول دي:

- د اوږدې مودې لپاره د پرېکړو ځنډول.
- د بېځایه او غیر محتمل لیدنو او فرصتونو انتظار.

- د معلوماتو د نه لرلو له کبله ناسم معلومات او اسناد.
- له ملگرو سره بېځايه او بې پايلې ملاقاتونه.
- د بېځايه او بې پايلې برېښنا لیکونو استول او له انټرنېټ، تليفون او داسې نورو څخه د اوږدې مودې لپاره بې ځايه استفاده کول.
- د وخت د ضايع کيدلو د فکتورو د تشخيص په هدف دې د صلاحيتونو تفويض او د کارونو عدم انسجام تر څېړنې لاندې ونيول شي.

د وخت پلان کول

نا سم او ناقص پلان طرحه کول په حقيقت کې د وخت ضايع کيدلو په معنا دی. يوه پلان شوې طرحه بايد څرگنده، روښانه او دقيقه بڼه ولري او د اصلي موخې تر څنګ د غير مترقه پېښو د واقع کيدلو ځواب هم وويل شي. د يوه کار د تر سره کولو لپاره د ځانګړي شوي وخت ۴۰٪ برخه د اصلي کار لپاره او پاتې نور يې د مترقه يا محتمل الوقوع کارونو لپاره په پام کې نيول کېږي. د مثال په توګه يوه جلسه په مخ کې لږې چې ماسپښين په دوو بجو به پيل کېږي، د ځينې د لايو له مخې ۳۰ دقيقې نا وخته پيل شوه، په لار کې د ترافيکي ازدحام له امله هم يو څه ځنډ رامنځته کېږي نو په دې توګه د کاري وخت تر څنګ د غير مترقه پېښو لپاره هم يو وخت په نظر کې نيول کېږي.

خو بايد وويل شي چې ورته حالت هم د وخت د ضايع کيدلو په معنا ده، نو په کار ده چې دقيق پلان طرحه شي او په هره اندازه چې پلان دقيق وي، په هماغه انداز غوره پايلې لري.

د خپل ځان لپاره اضافي وخت په نظر کې ونيسئ او هيڅکله هم ټوله ورځ مه پلان کوئ. خپل ۴۰٪ وخت د غير مترقه کارونو د تر سره کولو لپاره ځانګړی کړی. لکه مخکې چې يادونه وشوه د خپل وخت يوه برخه د نورو مطالعاتو او مفکورو د ايجاد او تحليل لپاره مصرف کړئ.

خپلې پرېکړې د کارونو د اهميت له مخې و نيسئ او د ورځې په پای کې د هغو کارونو پايله سره پرتله کړئ چې د ورځې په اوږدو کې مو تر سره کړي دي. ځکه دغه کار له يوه لوري حقايق او هغه څه پرتله کولای شي چې پلان کړي مو دي او له بله پلوه د تر سره شوي کار او پلان شوي وخت تنظيم او ترتيب تاسو ته ښه احساس درکوي.

د خپل ځان او نورو لپاره څه ډول ضرب الاجل تعينولای شو.

د ضرب الاجل تعينول د يوه معين کار د تر سره کولو لپاره د وخت له نهايي حد څخه عبارت دی. هغه څه چې د يوه ضرب الاجل د تعين په صورت کې مهم ګڼل کېږي، د کار لپاره له چمتو والي او د هغه وخت له تقريبي تخمين څخه عبارت دی چې د کار د تر سره کولو لپاره اړين وي.

تر ډېره ځايه د يوه کار د تر سره کولو لپاره د وخت دقيق اټکل ناشونی دی، خاصاً هغه وخت چې تجربه هم کمه وي.

که چيرته تاسو کومه پروژه ولرئ چې بېلابېلې دندې او برخې ولري، نو د بشپړتيا او تطبيق لپاره يې په لومړي سر کې د وخت تعينولو ته اړتيا ده. په دويم قدم کې پروژه په لويو او کوچنيو برخو باندې ویشل کېږي او د هرې برخې د ترسره کولو لپاره ځانگړی وخت تخمينېږي.

ياد و لرئ هغه عوامل چې کولای شي تاسو له اصلي مسير څخه منحرف کولای شي، بايد په پام کې و نيول شي.

سازمان او سازماندهي

ورځنۍ ټولنه سازمانی بڼه لري، ماشومان د زېږنتون په نامه په يوه سازمان کې زيږېږي، د ښوونځي په نامه په يوه سازمان کې زده کړه کوي او په دولتي يا خصوصي سازمانونو کې په دنده مشغول وي.

انسان د ژوند ټولنيزي اړتياوې لري، دغه اړتيا په لومړيو کې ساده بڼه لري خو د وخت په تېرېدلو سره منظم يا پېچلی شکل غوره کوي چې د گډو فعاليتونو او مشترکو سازمانی هڅو په پايله کې تر لاسه کيدلای شي، نو همدغه لامل دی چې بېلابېل سازمانونه منځته راغلي دي.

دغه سازمانونه له دې امله منځته راغلي دي تر څو بېلابېلې پوهې سره يو ځای کړي او له وخت څخه د مخنيوي په هدف د گډو هڅو په پايله کې په اسانه توگه اهداف تر لاسه کړي.

په يوه وخت کې د مختلفو منابعو استعمال او د واحد هدف درلودل او دوام داره فعاليت د سازمانونو له مهمو مشخصاتو څخه دي. سازمانونه خپلې دندې د دندو د تفکيک، پلان او له پوهې او وسايلو څخه د استفادې د ډول له مخې تر سره کوي. سازمانونه د افرادو د گروپي کار له ترکيب څخه منځته راغلي دي.

د اووم څپرکي لنډيز

د وخت د مدیریت په مطالعه کې کولای شو د کار او دندې په ترڅ کې د وخت ارزښت په ګوته کړو. په دې توګه کولای شو لومړیتوبونه تعین شي. د مدیریت یاده شوې برخه د دې څرګندونه کوي چې هر انسان په شپه او ورځ کې ۲۴ ساعته وخت لري چې باید د یوه پلان له مخې په هغو کارونو باندې مصرف شي چې تر سره کیدل یې د انسان لپاره اړین وي. که چیرته یو کار په خپل وخت سره تر سره شي نو د درانه کار تر سره کولو ته اړتیا نه لیدل کیږي، بلکې په اسانۍ سره کارونه تر سره کیږي، خو که چیرته د یوه ضروري کار په تر سره کولو کې ځنډ را منځته کیږي، نو اړتیا لیدل کیږي چې کار په یو ځایي توګه تر سره شي چې د انسان د خستګۍ او زړه بدۍ لامل ګرزي.

په دې توګه ویل کیږي چې وخت د انسان لپاره تر ټولو ارزښتمنه پانګه ده چې هیڅکله هم باید بې ځایه مصرف نه شي. د وخت د ارزښت په اړه خدای (ج) په قران عظیم الشان کې العصر په نامه ځانګړې سوره نازل کړې او په وخت باندې یې سوګند یاد کړی دی.

د وخت د ضایع کیدلو د مخنیوي په هدف انسان باید د ځان لپاره تقسیم اقات جوړ کړي، له بې ځایه مجلسونو څخه ډډه وکړي او خپلو فعالیتونو او مسؤولیتونو ته متوجه واوسي.

د اووم څپرکي پوښتنې

۱. د وخت د اوو ځانگړنو نومونه واخلئ؟
۲. د وخت پلان کول څه شي ته ويل کيږي، په دې اړه معلومات ورکړئ؟
۳. د کار د تناوب سلسله تشرېح کړئ؟
۴. له وخت څخه د مخنيوي په هدف کوم ټکي په نظر کې نيول کيږي؟
۵. د وخت مدیریت تشرېح کړئ؟
۶. د وخت د مدیریت په اړه څو مثالونه و ليکئ؟
۷. د وخت ابتکاري اصول څه شی دی، له مثال سره یې واضح کړئ؟

مدیریت د موخې پر بنسټ

ټولیزه موخه:

یوې ځانګړې او مطلوبې پایلې ته د رسېدلو په موخه د ټولې انساني قوې او ځواک سوق کول.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي له مطالعې وروسته به زده کوونکي وکړای شي:

- ځانګړي او تر لاسه کیدونکي اهداف له معین وخت سره تشریح کړای شي.
- هدف ته د رسیدلو په هدف د میتودونو په اهمیت باندې پوه شي.
- د S.M.A.R.T تحلیل او تجزیه په غوره توګه توضیح کړای شي.
- د سازمانونو په اهدافو باندې تاثیر غورزونکو عواملو پېژندل.

د موخې مفهوم

موخې په حقیقت کې هغه پیشبیني شوي مسایل، مشکلات یا غوښتنې او مسایل دي چې د لاسته راوړلو یا حل کولو لپاره یې د ادارې ټول فعالیتونه متوجه کېږي.

یادونه کېږي چې هره اداره یا موسسه یو لړ معین اهداف او موخې لري او د لاسته راوړلو لپاره یې منظم پلان طرحه کوي او د عملي کولو لپاره یې اړین اقدامات تر سره کوي. یادونه کېږي چې دغه اهداف د اړوندې موسسې د اړتیاوو او معینو ټولنیزو شرایطو له مخې تعین کېږي.

په بشري منابعو کې موخه او هغې ته رسیدل

هره موسسه یا اداره یوه ځانګړې موخه لري. ځینې وخت څو ادارې او سازمانونه ورته او ګډې

موخې لري چې بيا په خپل نوبت سره په دغه مشترکه موخه کې د هر سازمان ځانگړې موخه نغښتې وي. د مثال په توگه د توليد د سطحې لوړوالی او يا د کار د موثریت لوړوالی يوه گډه موخه گڼل کېږي چې ټول شرکتونه يې په گډه سره د لاسته راوړلو هڅه کوي، خو په هر شرکت کې د کار وخت، د صنعتي يا تجارتي رشتې تعين او داسې نور د هغې رشتې د مشخصاتو له مخې توپير لري. بايد وويل شي چې موخې په دوو برخو ویشل شوې دي چې په لاندې ډول مطالعه کېږي:

داخلي موخې: داخلي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسسې په اړتياوو پورې مستقیمه اړه ولري. د مثال په توگه د کار د ښه والي او غوره کړنو په موخه د مدیریت د اړوندو شعبو تنظیم او انسجام يوه مهمه داخلي موخه گڼل کېږي.

خارجي موخې: د بشري منابعو له هغو موخو څخه دي چې له مشتریانو او ټولنې سره اړیکه لري. د مثال په توگه د اړتيا په وخت کې مشتریانو ته د امتعې يا تولید توکي استول د توليدي شرکت باندنۍ موخه گڼل کېږي.

حقيقي موخې: د بشري منابعو حقيقي يا واقعي موخې هغه موخې دي چې اړوند شرکت يې د خپلو ټولو هڅو او امکاناتو په واسطه د لاسته راوړلو کوشش کوي. په مدیریت کې ورته موخې د لاندې اهميت لرونکي دي:

- د مناسبې گټې تر لاسه کول.
- د حقوقي او اقتصادي استقلال ساتنه.
- مناسب ټولیز موقف.
- د وامدار فعالیت او کار.
- د ټولنې او دولت د رفاه تامینول.

موخې د وخت له مخې

د بشري منابعو په مدیریت کې د وخت له مخې موخې په اوږد مهاله او لنډ مهاله موخو باندې ویشل شوې دي. په دې اساس ویلای شو چې د یوه شرکت یا موسسې لنډ مهاله موخې باید په لنډ مهال کې تر لاسه شي. په اوږده مهال کې تر لاسه کیدونکې موخې له ورته موخې سره توپیر لري او لنډ مهاله موخه د اوږد مهال او یا اوږد مهاله موخې د لنډ مهاله موخې ځای ناستی نشي کیدلای، نو ځکه په کار ده چې هر ډول موخه د هغه د ښې له مخې په اړوند وخت کې تر لاسه شي. د مثال په توگه رقیبانو یا سیالانو ته د ماتې ورکولو په موخه د امتعې د قیمت ښکته والی لنډ مهاله موخه گڼل کېږي، خو په اوږده مهال کې د ورته موخې لپاره شرکت هڅه کوي تر څو انحصاري موقف تر لاسه کړي.

عمومي او مشخصې موخې: عمومي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د يوه شرکت يا تصدي د حرکت سمت تعينوي او زيات اجزا ونه لري، په داسې حال کې مشخصې موخې د زياتو جزياتو او تفصيلاتو لرونکې وي.

مديريت د موخې پر اساس: د يوې ادارې په داخل کې په موخه باندې د يو مخيز توافق له پروسې څخه عبارت دی. يعنې که چيرته مامورين او کارکوونکي په پتيل شوي موخه باندې سره موافقه وکړي او د ټولو لپاره واضح وي.

غالباً امريڼ د موخو په تعين او د هغوی د لاسته راوړلو د نظر په برخه کې له کارکوونکو سره موافق نه وي. د مديريت په اساس د موخې لاسته راوړل هغه پروسه ده چې ټول کارکوونکي ور باندې موافق وي. دغه ټکي مهم دي چې کارکوونکي بايد موخې قبولې کړي، له دې څخه پرته يعنې د تعهد د نه شتون په صورت کې د موخې لاسته راوړل امکان نه لري. په ورته مديريت کې لاندې ټکي د يادونې وړ دي.

۱- د موخو لنډه او تحريري شرحه.

۲- د کنترول او بررسۍ لپاره مهال ویش.

د مديريتي نظام ورځنيو ستونزو ته په کتو سره اړينه برېښي چې د پلان گذارۍ په وخت کې د سټراتيژيکو اهدافو او د سازمان د عملياتي موخو تر منځ ارگانیک او هدفمند ارتباطات مطرح شي. د ورته اړيکو نه شتون د دې لامل گرزي چې د ښکته او پورته سطحو تر منځ اړيکې کم رنګه شي. په حقيقت کې د موخو له مخې مديريت هغه امر دی چې په واسطه يې د لوړو او ټيټو سطحو مقامات په ګډه سره د سازمان موخې تعينوي.

په بشري منابعو کې موخه

په عمل کې د بشري منابعو مديريت د موخو د لاسته راوړلو لپاره هڅې کوي. دغه موخې د فعاليتونو د ارزونې لپاره د يوه معيار په توګه استعمالېږي او په عمل کې د بشري منابعو د فعاليت لار ښونه کوي. د ورته امر د تحقق لپاره موخې بايد د ټولنې، سازمان، د انساني منابعو د فعاليت او داسې نورو په واسطه را منځته شوي يا را منځته کيدونکي ګواښوونکي فکتورونو وپېژندل شي چې د موخې د لاسته راوړلو پروسه متاثره کوي.

په ورته برخه کې ماتې د موسسي د څېړنيزو سرچينو چلند ته زيان رسوي. دغه ګواښونه د هغو څلورو موخو په واسطه مشخص کېږي چې د بشري منابعو مديريت يې د لاسته راوړلو هڅې کوي.

۱- اجتماعي موخه: د ټولنې د اړتياوو په وړاندې د اخلاقي او ټولنيز مسؤليت له لرلو څخه

عبارت دي. د ورته مسؤولیتونو منفي اثرات تر ټولو ښکته برید ته رسول د ورته هدف له حاصلیدلو څخه عبارت دی.

۲- د بشري سازمانونو موخې: ورته موخې د هغې نکتې له درک څخه عبارت دي چې د بشري منابعو مدیریت د گډو هڅو په پایله کې موسسه منځته راوړي. د بشري منابعو مدیریت پخپله کومه موخه نه ده، بلکې د سازمان د لومړینو او اساسي موخو د لاسته راوړلو وسیله ده.

۳- د بشري منابعو عملیاتي موخه: عملیاتي موخه د انساني منابعو په مدیریت کې د مشارکت له ساتنې څخه عبارت ده، چې د سازمان له اړتیاوو سره متناسب وي. کله چې د بشري منابعو مدیریت د سازمان له اړتیاوو څخه لیر یا زیات پرمختګ وکړي، منابع په سمه توګه نه استعمالیږي؛ نو په دې اساس په کار ده چې د دغه پرسونلي واحد د خدماتو سطحه د سازمان له اړتیاوو سره متناسبه وي.

۴- د بشري منابعو فردي موخه: فردي موخه له کارکوونکو سره د هغوی د موخې په لاسته راوړلو کې له مرستې او کمک څخه عبارت ده. لکه څنګه چې ټول کار کوونکي په سازمان کې په ګډه سره کار کوي او د کاري پایلو مجموعه یې د سازمان موخه تشکیلوي نو په دې اساس که چیرته د هغوی فردي موخه تر لاسه شي د سازمان د موخو تحقق هم صورت نیسي، له هغه څخه پرته شرکت د خپلو موخو تر څنګ د کارکوونکو خوشي هم نشي تر لاسه کولای.

د موخې مشخص کول

- ۱- د متعددو موخو په لړ کې د موخې مشخص کول.
- ۲- د کوچنیو موخو د لاسته راوړنې په برخه کې کوشنونه کول.
- ۳- د منفردو موخو زماني مطابقت.
- ۴- د موخو د تثبیت او تعین په پرېکړو کې د کارکوونکو ګډون.
- ۵- د موخو د تحقق موندنې امکان.

د موخو او مقاصدو تر منځ توپیر کول او د هر یوه تعریف کول اړین ګڼل کیږي؛ خو مخکې له دې چې په دې بحث باندې پیل وکړو، په کار ده چې د موخې او مقصد مترادف کلمات چې د انساني قوې د پلانګذاری په ترڅ کې ځانګړي مفاهیم پیاده کوي، یو تر بله بېل کړو.

اول: موخه په یوه معینه موده کې له عمومي تطبیق کیدونکې طرحې څخه عبارت ده او یا په بله وینا مطلوبې پایلې ته د رسیدلو په موخه د انساني قوې سوق کول د موخې په معنا ده. د

مثال په توګه د یوې روغتیايي پروژې موخه داسې لیکلای شو (په ځینې سیمو کې د روغتیا په اړه د خلکو د پوهې د کچې زیاتوالی).

دویم مقصد: مقاصد د ثانوي موخو له مجموعې څخه عبارت دي چې په مټه یې انسانان د موخو تحقق ته رسیږي چې عمومي موخې ته عملي جنبه ورکوي او د سمارت (smart) مقاصدو په نامه یادېږي او په کار کې د کارکوونکو د ځیرکۍ او هوښیارۍ په معنا راغلي دي.

۱- Specific: مقاصد باید مشخص وي، مبهمه بڼه ونه لري. په هره اندازه چې یو مقصد روښانه وي په هماغه انداز د تطبیق وړتیا لري چې بالاخره انسان د عمومي هدف په لور نږدې کوي. که چیرته یوه موخه مشخصه او روښانه نه وي، د کارکوونکو د ابهام او سرگردانۍ لامل ګرزي. څنګه چې دغه مسله په اداراتو کې په مشاهده رسیدلې ده، معمولاً کار کوونکي له موخو څخه ناڅېره وي او د مسؤولو مقاماتو له لوري هغوی ته نه روښانه کیږي، دغه پېښه د دې لامل ګرزي، چې کارکوونکي نشي کولای د موخو د تحقق په موخه خپلې هڅې سره همغږې کړي، چې په پایله کې له شته امکاناتو څخه غوره استفاده صورت نه نیسي او اداره له ستونزو سره مخ کیږي. کله چې له کارکوونکو څخه پوښتنه وشي چې د ادارې موخه څه شی ده، ممکن د دوی ځواب دا وي چې خلکو ته د خدماتو برابرول د ادارې موخه ده. خو دغه ډول ځواب دا معنا نه لري چې ګواکي هغوی ته موخې مشخصې او روښانه شوې دي. ځکه خلکو ته خدمت کول یو پراخ مفهوم او ګلي هدف دی؛ نو په دې توګه مسؤولین مکلفیت لري تر څو ټولو کارکوونکو ته د ادارې موخې مشخصې کړي تر څو وکړای شي د هغوی د اعتماد تر څنګ کار کولو او موخې ته د رسیدلو په لاره کې د هغوی توجه او وفاداري هم جلب کړای شي.

Measurable: موخه باید د اندازه گیری او سنجش وړتیا ولري. که چیرته یوه موخه مخکې نه وي څېړل شوې او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شوې وي، تر لاسه شوې پایلې یې قناعت بښونکې بڼه نه لري. یوه موخه باید د شته امکاناتو او چاپېریالي شرایطو د څېړنې په صورت کې و پتیبیل شي. که چیرته یوه موخه مخکې نه وي بررسي شوې او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شوې وي، نو حاصله پایلې یې چندان په زړه پورې او قناعت بښوونکې نه وي او د منابعو د بېځایه استهلاك لامل ګرزي. د مثال په توګه په ولایاتو کې مو د کوم ښوونځي جوړیدل د موخې په توګه تعین کړ، په دې صورت کې موخه مشخصه ده خو د سنجش او ارزونې وړ نه ده؛ نو په دې اساس اړتیا لیدل کیږي چې په لومړي سر کې د سیمې سروې او څېړنه تر سره شي او له هغه وروسته موخه تعین شي.

۲- Achievable: موخه باید د لاسته راوړنې وړتیا ولري. که چیرته یوه موخه مشخصه او د اندازه گیرۍ وړ هم وي، خو څنگه چې د لاسته راوړلو وړتیا نه لري نو بیا هم انسان خپلې موخې ته نشي رسیدلای. د مثال په توګه که چیرته د یوې موخې د لاسته راوړلو لپاره مالي امکانات ونه لرو او یا په دې بهیر کې کوم داسې شرایط واقع شوي وي چې موخې ته د رسیدلو په لاره کې خنډ اچوي، نو ویل کېږي چې دغه ډول موخه د تر لاسه کیدلو وړتیا نه لري.

د مثال په توګه که چیرته د ترافیکو د حوادثو ضد اداره له حوادثو څخه په بشپړه توګه د مخنيوي موخه د خپل ځان لپاره تعین کړي، دا ډول موخه د لاسته راوړلو خاصیت نه لري، ځکه په هر ځای کې له پېښو څخه مخنیوی یو ستونزمن او له امکان څخه لرې کار دی؛ نو په دې اساس په کار ده چې موخه د حوادثو د پېښېدو د کموالي بڼه غوره کړي.

۳- Realistic واقع بینانه موخه: موخه باید واقعي بڼه و لري او یو خیالي حقیقت ونه اوسي. د مثال په توګه د روان کال په اوږدو کې د رسنیو له لوري دا خبر خپور شو چې حکومت له سړکونو او جادو څخه د هغو موانعو د لرې کولو پلان لري چې د امنیتي ملحوظاتو له کبله ایښودل شوي دي، دا یو واقعي هدف ګڼل کېږي. ځکه یاد شوي موانع په رښتیا هم چې ترافیکي بهیر له خنډ سره مخ کوي.

تر ټولو جالب ټکی دا دی چې پورتنۍ موخه واقعي بڼه لري خو د تر لاسه کیدلو امکان یې نه لیدل کېږي ځکه د نړیوالو قواوو د مراکزو، د ټوپک سالارانو او لوړ پوړو دولتي مقاماتو، سفارتونو او داسې نورو په شاوخوا کې ورته موانع ایجاد شويدي، چې لرې کول یې له امکان څخه لرې بریښي. نو په دې توګه یادونه کېږي چې د موخې ټول اړخونه و څېړل شي او له هغه وروسته وپتیل شي.

ځینې موخې د لاسته راوړنې وړتیا لري خو واقعي بڼه نه لري. د مثال په توګه په ۱۳۸۸ کال کې د پاکستان دولت اعلان وکړ چې د امنیتي دېوال د جوړېدنې په واسطه به د افغانستان او پاکستان تر منځ د تروریستانو د تګ راتګ د لارې د بندېدو له طریقه د افغانستان له امنیت سره مرسته وکړي. که دغه ډول مسئله تر بحث لاندې ونیول شي نو لیدل کېږي چې پاکستان د ورته پروژې د تطبیق وړتیا لري، خو متاسفانه چې دغه موخه واقع بینانه بڼه نه لري. ورته عمل د دواړو لوریو د میشتو ولسونو تر منځ دایمي جلاوالی را منځته کوي. دغه موخه نه یوازې ستونزې نه شي کمولای، بلکې لا هم اور ته د لمن وهلو په معنا ده.

Time Bound: یوه موخه باید د وخت له مخې تعین شوې او د یوې زماني محدودې لرونکې وي. په دې معنا چې د موخې د لاسته راوړلو وخت باید تعین شي تر څو د شته امکاناتو او منابعو سمه ارزونه وي. د مثال په توګه دولت د غریزو، انځوریزو او چاپي رسنیو له لارې اعلانونه کوي

چې د اداري فساد مخه به نيسي، خو د هغې د لاسته راوړلو وخت نه تعينوي.

د موخې پر مبنا د مدیریت ښېگڼې او عیبونه

۱- د ورته روش زیانونه په لاندې ډول دي:

– زیات وخت نیول.

– د امکاناتو په مستندسازی باندې زیات تاکید کول.

– د موخو د تحقق او د میزان د ارزونې ناشونتیا.

– د عالي مدیریت له حمایت سره د موفقیت د میزان تړاو.

– د موخو په تعیین کې د کارکوونکو د ځواک له میزان سره د هغوی د تړاو له امله په مطلوب حد کې د موخو عدم تعریف.

– د تضمین لپاره د نظاري او لارښود سیستم نه شتون.

۲- د ورته روش گټې په لاندې ډول دي:

– د کارکوونکو او مدیرانو د ارتباطي امکاناتو پراخوالی.

– د کار او کاري لومړیتوبونو په برخه کې د کارکوونکو او مدیرانو د توافق منځ ته راوړل.

– له انساني منابعو څخه د غوره استفادې امکانات.

– د کارکوونکو پر مختگ او د هغوی د مهارتونو وده.

– د موخو په تحقق کې د کارکوونکو د تعهد زیاتوالی.

د کارکوونکو د کړنو د ارزونې د معیارونو وده

د کارکوونکو له بالقوه استعدادونو او خلاقیت څخه د ادارې سودمند کیدل د ادارې ګلي پلان گذاري د پروسې په وده او نوښتګرۍ پورې اړه لري.

په بشري منابعو کې سازماندهي

سازماندهي هغه پروسه ده چې په ترڅ کې یې د افرادو او ډلو تر منځ د کار د ویش له امله په همغږي توګه د موخود لاسته راوړلو هڅې پیل کېږي.

ګروپي کار

ګروپي کارونه نه یوازې د مدیریت په برخه کې، بلکې د ټولنیز ژوند په نورو ډېرو برخو کې د

استفادې وړ دي. د مثال په توګه د یوې کورنۍ غړي د ګډو هڅو په ترڅ کې د کورنۍ د اړتیاوو د پوره کولو هڅه کوي، نو په دې توګه په موسساتو او اداراتو کې هم د ګډو موخو د لاسته راوړلو په موخه کارکوونکي په ګروپي توګه خپل فعالیت او همکارۍ ته دوام ورکوي.

ګروپي کار د یو لړ افرادو له فعالیت څخه عبارت دی چې په ډله ییزه توګه د یوه کار د سرته رسولو لپاره ونډه اخلي او د مهارتونو د ګډون او همکارۍ د روحيې له مخې د همکارۍ په فضا کې د پتیل شوې موخې د لاسته راوړلو لپاره هڅې کوي.

هغه عوامل او فکتورونه چې د ګروپي کار د تر سره کولو لپاره موثر دي، په لاندې ډول دي:

- د ګروپي کار لپاره د منابعو او امکاناتو چمتو کول.
- په ګروپي کار کې د لیدر یا سرګروپ تعینول.
- د پروژې د مدیر له لوري د ګروپي کارونو نظارت.
- د کار کوونکو تر منځ د کارونو او دندو ویشل.
- د کار په پای کې د راپور ورکولو د منظم سیستم منځته راوړل.

په یاد ولرئ چې د نظر توپیر، د فکري او ابتکاري استقلال او افهام او تفهیم نه شتون، د کار نه ویش، د سرګروپ نه لرل او داسې نور عوامل ګروپي کار له خنډ سره مخ کوي، نو په دې توګه د ګروپي کار لپاره یوه داسې مدیریت ته اړتیا ده چې دغو فکتورونو ته پام وکړي او له ممکنه ستونزو څخه مخنیوی وکړي.

د اتم څپرکي لنډيز

هر سازمان خپلې موخې ته د رسيدلو لپاره فعاليت کوي. سازمانونه د گډو او جلا موخو لرونکي دي او هر يو يې د خپلې موخې د لاسته راوړنې لپاره بېلابېل پلانونه طرحه کوي.

د هر سازمان لپاره په کار ده تر څو د خپلو موخو د لاسته راوړنو د پلان په ترڅ کې ټول اړوند اقتصادي او ټولنيز شرايط په سمه توگه مطالعه کړي او د خپلو امکاناتو او منابعو سمه شننه وکړي تر څو د تطبيق په بهير کې له ستونزو څخه مخنوی وکړي.

د گروپي کار د گټو او زيانونو په اړه د معلوماتو لرل اړين گڼل کيږي، ځکه سازمان دهي په خپله يوه پروسه ده چې په ترڅ کې يې د کار د ویش او د افرادو او ډلو تر منځ د همغږۍ په واسطه د گډو موخو د تحقق هڅې پيل کيږي. له گروپي کار څخه نه يوازې د مديريت په برخه کې استفاده کيږي، بلکې د ټولنيز ژوند په هره برخه کې ترې استفاده کيږي.

گروپي کار د يو شمير کسانو گډ فعاليت دی چې په ډله يزه توگه تر سره کيږي. د نظر اختلاف، د فکري او ابتکاري استقلال نه شتون، د افهام او تفهيم نه شتون، د کار د ویش نشتوالی او داسې نور هغه څه دي چې گروپي کار له ستونزو او خنډونو سره مخ کولای شي.

د اتم څپرکي پوښتنې

- ۱- د گروپي کار اهميت تشریح کړئ؟
- ۲- سازماندهي تعريف کړئ؟
- ۳- د هدف مفهوم واضح کړئ؟
- ۴- مدیریت بر مبنای هدف څه ډول پروسه ده؟
- ۵- په بشري منابعو کې هدف څه ډول برآورد کېږي؟
- ۶- ټولنيز او سازماني اهداف تشریح کړئ؟
- ۷- هدف ته د رسیدلو په هدف د یوې پروژې مدیر کوم مقاصد په کار اچوي؟

شخړې او د هغو مفهوم

ټوليزه موخه:

په دولتي، ملي، مذهبي او قومي سطحه د مدیریتي شخړو حل.

- د زده کړې موخې: د دې خپرکي په پای کې به زده کوونکي وتوانېږي چې:
- د شخړو ماهیت او مفهوم درک او د حل لارې چارې یې زده کړي.
- فریب او چل ځنګه کولای شي نور خلک تر خپل کنټرول لاندې راولي.
- د شخړو د حل روشونه توضیح کړای شي.
- په مختلفو سکتورونو کې د شخړو د حل لارې پیدا کول توضیح کړای شي.

د شخړې یا لانجې مفهوم

شخړې یا اختلافات د انساني ژوند جز ګڼل کېږي. ځکه د انسانانو اړتیاوې، ارزښتونه او اعتقادات همیشې یو ډول نه وي او ځینې وخت یو د بل په مقابل کې واقع کېږي. ځینې شخړې شته چې د حل لاره نلري خو زیاتره یې د حل کیدلو وړتیا لري. زیاتره شخړې د ژوند په مختلفو سطحو کې تبارز کوي، نو په دې اساس په کار ده چې د موفقانه حل لپاره یې ځانګړې ستراتیژي طرحه شي. د شخړې د ماهیت په مورد کې نظریات او د هغوی حل لاره د اړتیاوو له سلسلې څخه منشاء اخلي چې د ماسلو له لوري په ۱۹۵۴ میلادي مطرح شوه. د دغې نظریې له مخې د بشري قوې

انکیزه له فزیکي اړتیاوو څخه پیل کیږي او تر روانې برخې پورې ټولې اړتیاوې په بر کې نیسي. یو شمیر کسان ذاتاً د شخړو د حل ځواک لري. د یادونې وړ ده چې د شخړو حل یو کسبې هنر دی. د پورتنیو مطالبو په اساس شخړه په لاندې ډول تعریف کولای شو:

د شخړې تعریف

شخړه په لغت کې کشمکش ته ویل کیږي. په چینایي ژبه کې منازع خطر او مساعد فرصت ته ویل کیږي. په لاتیني ژبه کې د یوه شي د تر لاسه کولو لپاره د دوه شیانو موشلو ته شخړه ویل کیږي، لکه د دوو تیرو له موشلو څخه چې اور لاسته راځي.

شخړه په اصطلاح کې بېلابېل تعریفونه لري:

– شخړه د دوو لید لوریو توپیر ته ویل کیږي چې کړه وړ، اهداف، د تفکر طرز او بېلابېل ارزښتونه په بر کې نیسي.

– شخړه د طرفینو تر منځ د گټو ټکر ته ویل کیږي.

– شخړه د طرفینو د اهدافو او غوښتنو عدم توافق ته ویل کیږي.

– شخړه هغه حالت ته ویل کیږي چې طرفین پکې مخالف اهداف ولري.

– شخړه هغه حالت ته ویل کیږي چې د یوې ډلې انساني قوه د بلې هغې په واسطه محدوده شي.

– شخړه د څرگندو او نا څرگندو اهدافو عدم توافق ته ویل کیږي.

په شخړه کې فریب او چالاکي

د شخړو په ترڅ کې ځینې وختونه د شخړې یو لوری د مقابل لوري د مغلوب کیدلو لپاره له ځانګړیو لارو چارو څخه استفاده کوي. که چیرته مقابل لوری د هغه د خنثی کولو وسایل ونه لري، د لومړي لوري تر تاثیر لاندې راځي او مقابل لوري ته امتیاز ورکوي؛ نو په دې صورت کې د دواړو لوریو تر منځ اړیکې ترینګلې کیږي چې ژوندي مثالونه یې په لاندې ډول دي:

د تعجب کوونکو کلماتو بېلګه

له ځنډ پرته خبرې، اوږدې جملې استعمال، رسمي خبرې کول او د بهرنیو کلماتو استعمال، د هغو کلماتو استعمال چې ټولو ته د قبول وړ وي، ځکه په داسې حالاتو کې ویناوال هڅه کوي چې په خبرو باندې ځان حاکم ښيي.

د حقایقو او نظریاتو ګډون

مثالونه د حقایقو په څېر وړاندې کېږي. ثابت شوې ادعاګانې منځته راځي. حقایق او ادعاګانې په داسې ډول سره ګډېږي چې په لومړۍ لیدنه کې خو اصلاً ادعا نه لیدل کېږي.

مثالونه: په دې کې هیڅ شک نشته: -----

که د مسلې حقیقت دا وي چې: -----

مقابل اقدام څه شی کیدی شي. پریږدئ چې مقابل لوری حقایق ثابت کړي، هڅه وکړئ چې ادعاګانې تحلیل کړئ.

د شواهدو په توګه د پوهانو له وینا او نقل قول څخه استفاده کول همیشه د تحصیل کړده اشخاصو لپاره د شواهدو معنا لري؛ نو پدې اساس مشاجره نوره هم زیاتېږي، په ورته صورت کې د پوهانو نظریات او ویناوې یوه لوري ته پریږدې او د ویونکي وینا ته دقیقه پاملرنه وکړئ.

مثالونه: مهاتما ګاندي څو کاله وړاندې ویلي وو:

– آدم سمیت د اقتصاد په برخه کې داسې نظر لري.

– مارکس د اضافي ارزش په باره کې دا ډول نظر ورکړی دی.

– علمي څېړنو ښودلې ده چې.

مقابل اقدام څه کیدی شي

اول: د پوهانو د نظریاتو د تردد د استدلال په توګه ویل کېږي چې همدغه پوهانو په فلاني وخت کې داسې هم ویلي دي.

ګاندي دغه موضوع هم بیان کړې ده: -----

دویم د منابعو ثبوت: -----

دغه موضوع یې څه وخت او د کومو شرایطو له مخې وړاندې کړې وه: -----

درېیم: آیا غواړئ ووايست چې موږ د دغې ستونزې د قضاوت په برخه کې ناتوانه یو؟ ولې داسې فکر کوئ.

ټولنیز فشار: ویونکی خپل نظر داسې بیانوي چې ګویا دا د اکثریت نظر دی، نو په دې اساس مقابل لوری داسې تلقین کېږي چې ګویا د ده نظر اوریدونکي نه لري.

مثالونه: ټول شعبات په دې ډول اجرات کوي: -----

په هر صورت زیاتره خلک دغه ډول خوشوي:-----
ټول کارکوونکي په دې نظر دي، له تا څخه پرته بل څوک داسې نظر نه لري:-----

شخصي جملات

مقابل لوری ټکول کيږي، مسخره کيږي او بې کفایته ښودل کيږي. نو په دې توګه موصوف له ځان څخه دفاعي دریځ ښيي، چې په پایله کې مباحثه بې هدفه کيږي او ځینې وخت مقابل لوری ملامت ګڼل کيږي.

مثالونه:

تاسو د یوه نوي کارکوونکي په حیث د سنجش وړتیا نه لرئ.
تاسو باید له څه ویلو څخه د مخه فکر وکړئ.

د ورته پروسې یعنې د شخړو د حل درې ګوني پړاوونه

لومړۍ پړاو: د مقابل لوري د نظر معلومولو لپاره داسې پوښتنه مطرح کړئ چې له مسئلې سره تړاو ولري او له واقعیت او خیال بافی څخه لیرې وي.
د حقایقو د پټ ساتلو په هدف له لفظي جملاتو څخه ډډه کيږي.

هیڅکله هم د مقابل لوري خبرې مه قطع کوئ او د هغه خبرو ته ټینګ غوږ ونیسئ. بیان شوي موضوعات خلاصه او تفسیر کړئ او مقابل جانب ته داسې پیغام ورکړئ چې ګواکي د موضوع عمق ته رسیدلي یاست او موضوع مو په ښه توګه درک کړېده. د مجلس په بهیر کې مهم موضوعات له ځان سره یاداشت کړئ.

دویم پړاو: د مجلس په جریان کې باید د افهام او تفهیم موضوع جداً په نظر کې ونیول شي.

– مقابل لوري ته خپله غوښتنه او تقاضا په څرګند او واضح ډول بیان کړئ.

– یو منظم او سیستماتیک پلان له ځان سره و لرئ تر څو مقابل لوری تر خپل اغیز لاندې راوستلای شئ.

درېیم پړاو: په مختلف ډول خپل توقعات تر لاسه کړئ او اهداف استخراج کړئ.

– د مجلس په جریان کې د حل داسې مشترکې لارې په ګوته کړئ چې د دواړو لوریو توقعات په بر کې ونیسي.

– هڅه وکړئ چې خپلې شخصي غوښتنې یوه لور ته کړئ.

- د مقابل لوري په وړاندې له مناسب افهام او تفهيم څخه کار واخلي.

- د معضلې په حل کې له کوم داسې منځگري څخه مرسته و غواړئ چې دواړو لورو ته د منلو وړ وي. شخړې د ژوند په هره برخه کې واقع کېدی شي. البته شخړې د متقابلو فزيکي او رواني اړتياوو د انگيزې زيربنده دي چې د خصوصي او دولتي سکتور په سطحه منځه راتلای شي.

شخړه د لغت او اصطلاح له مخې بېلابېلې معناگانې لري چې هره يوه يې مختلف اهداف، کړه وړه، د تفکر طرز او ارزښونه په بر کې نيسي. په عمومي توگه ويل کېږي چې د څرگندو او نا څرگندو اهدافو ټکر د شخړې د پېښېدو اصلي لامل دي چې د بېلابېلو مېتودونو له لارې حل کېدلای شي.

د نهم څپرکي پوښتنې

۱. د څخړې مفهوم او ماهيت واضح کړئ؟
۲. منازعه په اصطلاح کې څه شي ته ويل کيږي؟
۳. د څخړې په اړه د ماسلور نظريه بيان کړئ؟
۴. په څخړه کې حيله کيږي څه شی ده، مفصلاً يې بيان کړئ؟
۵. د بلا انقطاع مجلس په اړه لنډ معلومات ورکړئ؟
۶. د څخړې په برخه کې د آدم سميت نظر بيان کړئ؟
۷. ټولنيز فشار څه شي ته ويل کيږي؟
۸. د څخړې د درې گونو پړاوونو نومونه واخلئ؟

د شخړې يا لانجې د حل میتودونه

ټولیزه موخه:

د شخړو په مدیریت کې د ستونزو د حل لپاره له یو لړ میتودونو څخه کار اخستل کيږي تر څو په تل پاتې توګه په مدیریت کې منازعات او لانجې پای ته ورسېږي.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي په لوستلو به محصلین وکولای شي چې:

- له شخړې څخه د ډډې مثبت او منفي اړخونه توضیح کړای شي.
- په هغو لارو پوه شي چې د فشار او زور پر مهال ضروري دي.
- د سازش له لارې د ستونزې حل کیدل توضیح کړای شي.
- د شخړې سوابق او د هغې د حل روشونه توضیح کړای شي.

اجتناب یا ډډه کول څه شی دی؟

له هغه ډول حرکت څخه ډډه کول یا لږوالي ته ویل کیږي چې مقابله منځته راوړي. خلک له شخړې څخه په دې ډول ډډه کولای شي چې یا خو دوه مخیز چلند رد کړي او یا په فزیکي توګه برخورد ورسره وکړي چې د شخړې د حل لاره ګڼل کیږي.

کله چې له شخړې څخه ډډه کول له شخړې څخه د پټېدلو په موخه، دغه روش چندان ګټور او موثر روش نه ګڼل کیږي. په زیاترو قضایاوو کې که چیرته ستونزه نادیده فرض کړو، نو ستونزه له منځه نه ځي، خو په ځینې حالاتو کې ډډه کول موثر واقع کیږي.

تاسو باید له وړاندې څخه په دې پوهیدلي یاست چې د ډډې کولو له لارې د شخړې منبع له منځه ځي او که په راتلونکي کې وضعیت بڼه کیږي. همدا شان کولای شو ډډه په ځینې حالاتو

کې د يوه روش په توگه و کاروو چې مقابل لوری کولای شي د يوه روش په توگه په شخړه باندې له بحث څخه صرف نظر وکړي.

د مقابل لوري له ځينو اړتياوو سره اطاعت څنگه متوصل کېږي؟

د منلو په تگلاره کې خلک اطاعت کولو ته واداره کېږي، د مقابل طرف ځينې اړتياوې په نظر کې نيول کېږي. ورته ميتود يوازې د دې لپاره کارول کېږي تر څو د ستونزې حل را منځته شي. په ورته صورت کې ځينې اړخونو د حقوقو د تلف کېدلو ويره هم را منځته کوي. د ورته ميتود له لارې ستونزه په بشپړه توگه له منځه نه ځي، بلکې يوازې د مقابل لوري د احساساتو د قابو کولو له لارې موقته حل لاره گڼل کېږي. د يادونې وړ ده چې د مقابل لوري د احساساتو د سپړېدلو په صورت کې د دې فرصت تر لاسه کېږي تر څو د ستونزې د ايمي حل لاره پيدا شي.

له ورته روش څخه د استفادې په صورت کې د مسايلو واقعي حالت ته رسېدکي نه کېږي او د يوه لوري له يو لړ مشروع غوښتنو څخه صرف نظر کېږي. د يادونې وړ ده چې انسان بايد هغه اندازه تواضع اختيار کړي چې نور خلک په سمه توگه ترې استفاده وکړي.

فشار يا زور

فشار هغه وخت واقع کېږي چې انسان خپلې اړتياوې په بشپړ جدت سره په شخړه کې مطرح کړي. د شخړې دغه ډول د ځواکمنو له لورې استعمالېږي چې د شخړې دواړه لوري په قدرت اوزور ازمويڼه کې وي او هر يو يې خپل توقعات تعقيبوي.

خو په ځينې حالاتو کې داسې هم پېښېږي چې د شخړې يو لوری ځواکمن وي او مقابل لوری تهديدوي. که په شخړه کې يوازې يو طرف ځواکمن وي، په اسانۍ سره کولای شي مقابل لوری تر خپل تاثير لاندې راولي. په دې صورت کې دوه ستونزې شتون لري.

لومړی: د شخړې د حل لپاره ضمانت او تضمين کونکی نه حاضرېږي چې په مرسته يې ستونزه له منځه ولاړه شي نو په دې توگه د ځواکمنو د منافعو د تامين ښه وسيله برابرېږي.

دویم: دا چې مقابل لوری چې خپل رقيب يا مقابل طرف په دې دريځ کې ويني، په بشپړه توگه ناهيلي کېږي او خپل نهايي کوشش کوي چې د ستونزې د حل روش تخریب کړي او هر کله چې د زور وړتيا تر لاسه کړي د انتقام له دريځ سره را پورته کېږي او شخړه شديد حالت ته وړي. دغه حالت د افغانستان په دولتي او خصوصي سطحو کې زيات لیدل کېږي.

د دې روش اساسي ستونزه دا ده چې که په يوه معين وخت کې آمر گټونکی او مادون

بایلونکی شي، نو پایله به دا وي چې مادون د مدیریتي کار په ساحه کې خپل تحرک له لاسه ورکوي. د یادونې وړ ده چې فشار د شخړو د حل یوه موثره لاره ده خو له زماني لحاظه یوه لنډ مهاله حل لاره ایجادوي.

د ستونزې حل

په مدیریت کې د شخړو د حل یوه بله لار هم شتون لري چې د موضوع تلپاتې حل ته لاره هواروي. دغه روش د ډډې کولو برعکس په موضوع کې له مداخلې څخه عبارت دی چې د شخړې د دواړو لوریو اړتیاوې برآورد کوي. د سازش د روش خلاف د منازعې جرړې په پام کې نیول کېږي او د وایو لورو منافع په نظر کې نیول کېږي. د فشار د روش په پرتله دغه روش په مقابل لوري باندې فشار نه واردوي چې د حل نا غوښتل شوې لاره قبوله کړي. همدا شان دغه روش د چنه وهلو له روش سره هم ژور توپیر لري چې په ترڅ کې یې بل لوري ته امتیازات ورکول کېږي.

یاد شوي روش د لاندې دلایلو له امله زیات استعمالیږي:

۱. دغه روش د نورو روشونو په پرتله ځکه زیات اړین گڼل کېږي چې په مرسته یې دواړه لوري خپلو موخو ته رسیږي.
 ۲. دغه روش زیاتې انرژۍ او ځواک ته اړتیا لري او د شخړې د طرفینو اشد تعهد ته اړتیا لري.
 ۳. دواړه لوري زیات کوشش کوي تر څو خپلو اهدافو یا مشابه اهدافو ته ورسېږي.
- په ورته میتود کې تر ټولو مهم ټکي دا دي چې دواړه لوري توافق او تفاهم ته د تلپاتې حل په سترګه گوري او له مقابله کولو څخه گوښه کېږي.
- په یاد ولرئ چې د شخړو د حل لپاره یوازې یو روش کار نشي کولای، بلکې د ورته موخې د تعقیب لپاره له بېلابېلو میتودونو څخه کار اخستل کېږي. په کار ده تر څو پوه شو چې په کومو حالاتو کې کوم ډول روش یا میتود گټور ثابتېږي.

لاندې چارټ په مناسبو حالاتو کې د شخړو د حل د روشونو موثره استفاده په ګوته کوي:

د شخړې د حل میتودونه	د شخړې سوابق
په ورته حالاتو کې د ډډې کولو روش گټور رول لوبولای شي.	- د واقع شوې شخړې حل کول کېدای شي چې د شخړې له بالقوه حالت څخه سخت او زیاته تجربه و غواړي. - دواړه لوري فرصت ته اړتیا لري تر څو خپل احساسات قابو کړي. - د شخړې د حل لپاره نور موفق اشخاص شتون لري. - لږ احتمال شته چې تاسو خپلو اهدافو ته ورسېږئ.

په ورته حالاتو کې د پذیرش روش ښه کار ورکولای شي.	- په شخړه کې ښکیل لوري د شخړې اصلي منبع تشکیلوي. - شخړه په خپل سري توګه نشي حل کیدی. - تاسو د خپل ځان په پرتله د مقابل لوري قناعت ته زیاته پاملرنه کوئ. - فکر کوئ چې ستاسو لپاره موضوعات مهم نه دي.
په ورته حالاتو کې فشار ښه میتود ګڼل کیږي.	- په دقیقه توګه پوه شئ چې تاسو حق په جانب یاست. - د خپل ځان په ساتنه مجبور یاست. - معیارونه او قواعد باید اجرا شي. - د ګړندي اقدام او عمل اړتیا احساسوئ.
په ورته حالاتو کې چانه وهل ګټور میتود ګڼل کیږي.	- د دواړو لورو اهداف بېل دي، خو دواړه لوري مساوي ځواک لري. - د یوې مغلقې موضوع لپاره یو موقتې سازش ته اړتیا ده. - د ستونزې د حل روش د استفادې وړ نه دی.
په ورته حالاتو کې د ستونزو حل غوره میتود ګڼل کیږي.	- دواړه لوري دې پایلې ته ورسیدل چې مصالحې ته رسیدل زیات مهم دي. - یوې تلپاتې او با ثباتې حل لارې ته اړتیا ده.

د شخړو د حل په میتودونو کې باید له تیروتنو څخه په کلکه مخنیوی وشي، ځکه ورته تیروتنې تر هغه هم زیاتې ستونزې پنځولای شي. مقابل لوري ته تر تحقیر امیز خطاب کولو احترامانه خطاب کول زیات ګټور دی نو له مناسب مکالماتي سلوک څخه دي استفاده وشي.

نژادي، جنسي او داسې نورو تعصباتو څخه باید مخنیوی وشي، له دې څخه پرته لانجه نور هم شدت پیدا کوي.

په مقابل لوري باندې د اتهام واردول (ملامتول)

مقابل لوری مه متهم کوئ، ځکه په دې صورت کې کیدی شي هغه دفاعي دریځ خپل کړي، نو په دې اساس غوره ده چې خپل ځان د بشپړې حل لارې لپاره چمتو کړئ.

- د مقابل لوري د کلیدي نکاتو ته غور نه نیولو په صورت کې مقابل لوری فکر کوي چې تاسو د هغه خبرې جدي نه نیسئ او گمان کوي چې تاسو د هغه د درک کولو هڅه نه کوئ.

- ژبني تهديد يا جسماني حرکات: تاسو باید له هر ډول تهديد څخه ډډه وکړئ، حتی که ستاسو مقابل لوری شاته تگ هم اختیار کړي، خو لانجه په هیڅ وجه نه حل کیږي.

- مزاحمت کول: مقابل لوری پر بردئ چې څه ووايي او خپله خبره پای ته ورسوي. د خبرو مقاطعه نه یوازې دا چې بې ادبي ده، بلکې هغه واقعیتونه چې مقابل لوری یې بیانوي،

نه درک کيږي.

د ناپرونده مسایلو مطرح کول: تاسو باید د بېځایه مسایلو له مطرح کیدلو څخه ډډه وکړئ، د دې پر ځای د موضوع په اصل باندې تمرکز وکړئ او هغه نکات بیان کړئ چې تاسو او مقابل لوري ته اهمیت لري او هڅه وکړئ چې په یوځلي توګه په خپله بیانيه کې بدلون منځته را نه وړئ، بلکې مرحله په مرحله وړاندې ولاړ شئ او د بېځایه مسایلو له بیانولو څخه ډډه وکړئ.

د لسم څپرکي لنډيز

په دولتي او غیر دولتي سطحو باندې مو د شخړو د حل ځینې روشونه مطالعه کړل او په دې پوه شوو چې د ډډې کولو په صورت کې د شخړې حل ممکن دی او یا ځینې وخت د زور او فشار روش بې پایلې درلودلای شي. د ورته میتودونو گټې او زیانونه مو مطالعه کړل. په دې بحث کې یادونه وشوه چې د زور یا فشار استعمال یو موقتي حل لاره ده خو د مقابل طرف له لوري د ځواک د تر لاسه کولو په صورت کې ستونزه بهرته سر را پورته کوي او د مقابلې دریځ خپلوي او شخړه له سره پیل کیږي.

که څه هم فشار واردول په مدیریت کې د شخړو او لانجو د کنټرول گټوره لار ده، خو امتیاز ورکول، امتیاز اخستل یا چانه وهل نسبتاً موثر میتودونه گڼل کیږي. ځکه په دې صورت کې لانجه په بشپړه توګه پای ته رسیږي او د بهرته را پورته کیدلو احتمال یې له منځه ځي.

لسم څپرکي پوښتنې

۱. په شخړه کې اجتناب یا ډډه کول څه معنا لري، معلومات ورکړئ؟
۲. په شخړو کې د فشار د روش په هکله معلومات ورکړئ؟
۳. په شخړه کې ضمانت او تضمین کونکي څه مفهوم لري؟
۴. امتیاز اخستل او امتیاز ورکول څه معنا لري؟
۵. د ستونزو د حل له روش څخه د کومو دلایلو له کبله لږ استفاده کیږي؟
۶. د شخړو د حل د موثرو روشونو یو چارټ رسم کړئ؟
۷. په شخړه کې د بې ځایه مسایلو مطرح کول څه مفهوم لري؟

په شخړه کې مختلف ذهنیتونه

ټولیزه موخه:

د گټلو او بایللو له مخې د منازعاتو په حل کې د مدیریت مرام او اعتقادات.

د زده کړې موخې: د دې خپرکي په پای کې به زده کوونکي وکړای شي چې:

- د شخړو د حل په برخه کې د بېلابېلو مدیریتونو او اشخاصو ذهنیتونه توضیح کړای شي.
- د گټلو او بایللو له میتودونو سره چې په مدیریت کې خورا اهمیت لري، آشنایي پیدا کړي.
- د شخړو د حل په هکله د منطقي او غیر منطقي تفکر د طرز اهمیت په ګوته کړای شي.

افهام او تفهیم چې موږ یې د شخړې په صورت کې کاروو، په بشپړه توګه د تفکر په طرز پورې تړاو لري چې د شفاهي او غیر شفاهي نښو له لارې یې څرګندوو. د ذات البيني معاملاتو په صورت کې درې ډوله ذهنیتونه تشخیص کوو.

د ځان لیدنې یا خودبینۍ ذهنیت: د تفکر دغه ډول طرز زموږ له اعتقاداتو څخه سرچینه اخلي چې خپل ځان تر نورو خلکو لوړ احساسوو. په ورته صورت کې امکان لري، له ځواک او قدرت څخه هم د شخړې په برخه کې استفاده وشي. په ورته صورت کې فکر کېږي چې د شخړې د گټلو چانس زیات دی. هغه کسان چې د ورته ذهنیت لرونکي وي لاندې سلوک اختیاروي.

- امر کوي.
- تهدید کوي.
- توهین کوي.

د گټلو يا وړلو روش

د گټلو روش په حقيقت کې په مدیریت کې د شخړې بېلگه ده. په ورته صورت کې د معاملې دواړه لوري د تعرض او دفاع د د دريځ پر ځای د همکارۍ دريځ خپلوي تر څو پروسه د مفاهمې په لور کش کړي. دا یو غوره روش گڼل کېږي چې د دواړو لوريو گټې پکې خوندي کیدی شي. که تاسو غواړئ خپل ذهنیت د گټلو يا برد په روش باندې عیار کړئ، باید لاندې ټکي په نظر کې ونیسئ:

- باید په مدیریت کې د شخړې د دواړو لوريو د پټولو اړتیاوو ته متوجه شئ چې د هر سلوک په وړاندې څه شی پراته دي او ولې مو دغه موقف د خپل ځان لپاره نیولی دی او د کومو پایلو هیله لري. کله چې وړاندیزونه و منل شي ستاسو اړتیاوې څه شی دي.
- کړه وړه او چلند باید د فردي ځواکونو د ادراک وړتیا ولري او قبوله کړي چې هغه شته.
- تاسو باید پراخ نظر ولرئ تر څو ستاسو د تفکر د طرز مشترک موقف تر لاسه شي. په دې معنا، هغه کسان چې د تفکر ورته طرز لري، لاندې سلوک اختیاروي:

- آرام.

- معقول.

- منصفانه.

- پراخ نظره.

د گټلو او بایللو روش

په ورته روش کې بایلونکی د شخړې له حل څخه ناخوښه وي خو گټونکی کس خوشحاله وي. د برد و باخت یا گټلو او بایللو روش په نړیواله سطحه داسې دی چې د یوه لوري اړتیاوې نه لیدونکې نیول کېږي او هغه تر فشار لاندې راوستل کېږي.

د بایللو روش

دغه روش یو ډول ساختي مصالحه ده چې د دواړو لوريو د گټو له مدنظر نیولو پرته تر سره کېږي. دغه حل لارې تر ډېره ځایه واقعي بڼه نه لري او له یوې مودې وروسته له دواړو لوريو څخه یو یې دوباره دعوا پیل کوي. خپل ذهنیت کم ښودل. زه سم نه وایم، ته سمه خبره کوې.

د تفکر دغه ډول طرز داسې دی چې خپل ځان د مقابل لوري په وړاندې حقیر او سپک احساسوو او هڅه کوو مقابل لوری مو له جابه طلبۍ څخه کار وانخلي. ځینې وخت دغه ډول د ځان کم راوستلو یو ډول تکتیک وي چې د مقابل لوري د احساساتو د قابو کولو او مخنیوي په هدف په کار اچول کیږي. هغه کسان چې ورته ذهنیت لري، لاندې خاصیتونه لري:

– خاموش.

– محتاط او متقاضي.

– فرومایه.

– ماشوم صفت.

متعادل ذهنیت

که څه هم دغه روش د تفکر د طرز او موقف له مخې زیات توپیرونه لري، خو دواړه لوري یو بل ته احترام لري او هڅه کوي ستونزه په مساویانه توګه له منځه وباسي.

منطقي تفکر

په شخړو کې د تفکر استعمال له مهمو اړتیاوو څخه دی چې په مدیریت کې کار ترې اخستل کیږي. د جانبې ستونزې د حل لپاره باید له ځان څخه ځانګړی تمایل و ښودل شي. د موضوع په اړه باید ځانګړی تصور ولرو یعنې د موضوع د حل په برخه کې د نظر پراخه ساحه را منځته شي او په څنګ کې د خلکو اړتیاوې هم یاداشت شي.

له شته امکاناتو څخه دې استفاده وشي، د موضوع د حل په برخه کې دې له هغو حل لارو څخه استفاده وشي چې د مقابل لوري زیاتې اړتیاوې ځواب کړای شي.

د ستونزو په حل کې باید مساویانه سلوک غوره شي

د کار په ټولو موضوعاتو باندې باید واضح خبرې وشي او له تاوتریخوالي څخه ډډه وشي. حمله باید په ستونزه باندې ترسره شي، نه دا چې په شخص باندې حمله وشي، د مثبتو نکاتو له مخې کار وکړئ او له خپل ذهن څخه ډډه وکړئ او هڅه مه کوئ چې په یو ځلي توګه بدلون را منځته کړي، بلکې په تدریجي توګه مخ په وړاندې ولاړ شئ.

په عمومي توګه شخړه یو خطرناک او ترې ډډه نه کیدونکی یو حقیقت ګڼل کیږي، خو شخړه یو مهم فرصت هم دی چې په مرسته یې اهداف غښتلي کیدی شي او د اړیکو د تامین یوه لاره هم ګڼل کیږي.

- د شخړې د حل لپاره نوي میتودونه ایجاديږي، د شخړې له کبله نوي افکار، معلومات او نظریات منځته راځي چې حقایقو ته د نږدې کیدلو په برخه کې له موږ سره مرسته کوي.
- نوي قواعد د ټولو لپاره د منلو وړ وي، د شخړو له لارې مختلف نظریات تبادله کېږي د مشترکې وجهې له پیدا کیدلو سره ټول پوهیږي چې حل لاره کومه ده.

د اړیکو په برخه کې مثبت پرمختګ

- د انسان غصه او قهر څرګنديږي، خو که چیرته غصه نشي نو د افهام او تفهیم په پروسه کې له رواني ناراحتۍ سره مخ کېږي.
- بېلابېل موضوعات په ښه توګه تر بحث لاندې نیولای شي.
- مفکورې او نظریات جدي نیول کېږي.
- په شخړو باندې بحث کول د دې غوره فرصت برابروي، تر څو مقابل لوري ته ثابتې کړي چې د هغوی نظریاتو ته پوره پاملرنه لري.
- په ورته صورت کې د اعتماد د میزان د لوړولو فرصت منځته راځي او د موضوع په اړه واضح نظریات وړاندې کیدلای شي، چې په دې توګه مو نور خلک په سمه توګه درک کولای شي.
- د یوه توافق لپاره غوره دلایل: پوه شئ چې له څه شي سره موافقه کولای شئ او په شخړه کې کوم مسایل شامل دي. هڅه دې وشي چې مقابل لوری ارزښتي کړئ او هڅه وکړئ چې مذاکرات مو له هدف سره تړاو ولري.

د وخت تنظیمول: د شخړې په وړاندې ستاسو برخورد د وخت له غوراوي څخه پیل کېږي.

- خپل ډيالوګ یا خبرې وختي یا ناوخته مه پیل کوئ. د اونۍ په پای کې د شخړې له خبرو څخه ډډه وکړئ، ځکه تاسو او ستاسو مقابل لوری نه غواړي چې د اونۍ په رخصتۍ کې د شخړې له ډایلاګ څخه روحاً ستومانه شي.

- حاضر اوسئ: د خپلې مکالمې لپاره مناسب او آرام ځای په نښه کړئ او شخړې په صورت کې مخامخ خبرې وکړئ. په ورته صورت کې له تشویش، تلفون او پیغام اخستلو څخه ځان وساتئ.
- کله چې د شخړې لپاره ځای غوره کوئ، ډاډ تر لاسه کړئ چې غوره شوی ځای مصون، محروم او ډېر مناسب ځای دی.

د يوولسم څپرکي پوښتنې

۱. هغه ذهنيتونه چې په شخړه کې شتون لري، نومونه يې واخلئ؟
۲. د گټلو او بايللو روشونه يو تر بله څه توپير لري؟
۳. د خودبينۍ يا ځان ليدنې ذهنيت توضيح کړئ؟
۴. په شخړه کې منطقي طرز څه شي ته وايي، معلومات ورکړئ؟
۵. د اړيکو په سطحه مثبت پرمختګ وايح کړئ؟
۶. د يوه توافق لپاره تر ټولو غوره بدیلونه واضح کړئ؟
۷. د شخړو په حل کې د وخت د تنظيم په اړه معلومات ورکړئ؟

سرچینې او اخځلیکونه

۱. ډاکټر محمد تقی «قسمی» برنامه ریزی و کنترول تولید مستعمران ۱۳۸۰.

۲. ډاکټر حبیب الله «دعانی» مدیریت منابع انسانی.

د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

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

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

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

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

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