کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د بشري منازعاتو د حل مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ، بانکداري او محاسبه

راټولونکی: عسکر شاه

ژباړن: نورالله حقمل

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزابي 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 لمریز کال

تیراژ: ۶۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کډ ISBN: ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۶-۶

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

Downloaded From AWK Library
awklibrary.com

ملي سرود

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

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

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

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

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

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

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

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

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

خپرکی	سرلیکونه	مخ
لومړی	د بشري منابعو مدیریت	۱
دویم	د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال میتودونه	۱۱
دریم	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، تــر ټو بشري سرمایه په ســمه توګه په کار واچول شي. له هغــه ځایه چې د ټولنیزو او عملیاتي نظامونو چارې د انسانانو په مرسته تر سره کیږي، 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 ځانګړی پام رااوښتی دی. اوس مدیران هوښــیار او بیداره دي، هرڅومره چې د پراختیا زمینه او د انســاني ځواک پیاوړتیا سرمایه ګذاري کړي، نو د خپلې موسسې بریالیتوب او لوړتیا به یې تضمین کړې وي.

د یوې ادارې بری یا ماته د انســاني ځواک د ســاتنې او جذب په څرنګوالي پورې تړاو لري. ددغه ارزښــت دلیل ته په پام سره، چې په یوه موسســه کې د انساني ځواک رضایت موندل شوی، د هغې د بشري منابعو واحدونو ډېر ارزښــت موندلی دی. د بشري منابعو دنده د توجه جلبول، د مادي او معنوي اړتیاوو پوره کول، د سوله ییز چاپېریال 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 انســاني منابعو مدیریت، د ســتونزو معرفي او همدارنګه نور کلیدي او اجرایوي مفاهیم او مسایل په خاصه توګه تر سره شي او د دې ځانګې استاذانو 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 شــوي دي. همدارنګه د انســاني ځواک د مدیریت برنامه او د سازمان د ستراتیژیک مدیریت له برنامې 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 انســانانو د غوښــتنو په اساس د هغوی د ورځني ژوندانه یو جز ګڼل کیږي، 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 ســطحو کې په جنجال ککړ اړخونه چې ناســمې موخې ولري او یا دا چې د پټو او ښــکاره موخو او مقصدونو تر منځ د نظر د توافق نشــتون، چې له امله یې په جنجال کې مختلفــې حیلــه ګیرۍ رامنځته کیږي، له یو بل نه د نقل قول او یا هم د علماوو د خبرو تایید په دې اړه ډېر مهم دي.

د جنجــال د حل لپاره مختلف روشــونه چې اجتنــاب، زغم، زور او يا جوړښــت نشي کولای، د مديريت په مختلفو برخو او يا په قومي او ملي ســطحه کــې جنجالونه حل کړي، نو غوره روش يې د جنجــال نتيجه ګيري ده، چــې دواړه اړخونه بايد له خپلو اصلي دريځونو څخه تېر شي. چې په دې اړوند د انساني منابعو مفهوم او دندو، د انساني ځواک پراختيا او په مديريت کې د لګښتونو تطبيق ته اشاره شوې ده.

په دويم څپرکي کې د ګټورې اســتفادې لپاره د انســاني ځواک په کار اچول او د فکري نقشې په مرسته د زېږو 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 وظايفو لايحه، دفتري تشکيلات او ددغو تشکيلاتو پراختيا او همدارنګه د کارکوونکي د مکلفيت واضح کول ترتيب شوي دي.

پــه څلورم او پنځم څپرکيو کې په مختلفو پوســتونو کې د کارمنــد او د هغه د برنامې معرفي، د ښې وظيفې ارزښت، مصؤنيت، امنيت او پوهاوی، د انساني ځواک د ذهنيت پراختيا او همدارنګه د اســتخدام پړاوونه چې څنګه کولای شي په يوه اداره کې تش ځايونه ډک کړي؟ تر بحث لاندې نيول شوي دي.

په اووم څپرکي کې د وخت ارزښــت، د وخت په اړه د علماوو نظريات، له وخت نه د اســتفادې رژيم او د وخت پلانول راوړل شوي دي. په نهم څپرکي کې مديريت د هدف پر مبنا، د انساني ځواک هدف ته د رســيدو لپاره د وخت ځانګړتياوې او همدارنګه په ګروپي کار کې د باارزښــته 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 حرکــت نــه اجتناب چې مقابله رامنځته کوي او يا دا چې د مقابل لــوري اړتياوې څنګه په نظر کې ونيول شي او يا دا چې کيدای شي په زور سره جنجال حل شي، موضوعات راوړل شــوي دي او بلاخره په يوولسم څپرکي کې مختلف ارزښتونه چې په جنجال کې رامنځته کيږي، په هغو کې اعتقادات او طرز تفکر، په ارام فکر سره د اوامرو تمديد، په معقوله او منصفانه توګه او همدارنګه 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

ټولیزه 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 وتوانیږي چې:

- د ځواکمنو کارکوونکو، د سازمان د تجهیز او له کار څخه د مطلب د تر لاسه کولو لپاره د مدیرانو مسؤولیت 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 مثمره توګه و ګماري.

بشري پانګه یا سرمایه د پوهې، مهار ت او تجاربو له عمومي وړتیا یا ځواک څخه عبارت ده. په بل عبارت د بشري منابعو مدیریت یوه پراخه اصطلاح ده چې د ځواکمني او با استعداده کارې

قوې د جذب کيدلو، ژغورلو، روزلو او داسې نورو په څېر د يو لړ عملياتو توصيف په ځان کې رانغاړي.

د بشري قواؤ د مديريت په ترڅ کې د يوه سنجول شوي پلان او طرحه شوي سيستم له مخې د انساني قواؤ او کاري استعدادونو د جلب، جذب، او ساتني مسؤوليتونه اساسي مکلفيت ګڼل کيږي تر څو د اهدافو د تحقق په هدف اهل کار بشری استعداونه په کار وګماري.

په بشري منابعو کې د پروسيس بنسټيز پړاوونه

The Stage of Human Resource Management Process

په يوه مديريت کې د بشري منابعو د مديريت د پروسې بېلابېل پړاونه په لاندې ډول تشريح کيږي:

۱- د ځواکمنـــې کاري قــوې جذب: د بشري منابعو د مديريت دغه پړاو تر ډېره ځايه د کار په هدف د بشري قوی او کارکوونکو د غوراوي او استخدام فعاليتونه په بر کې نيسي.

۲- ځواکمنې کاري قوې ته وده ورکول: د کارکوونکو د کارې ظرفيت د لوړ ولو په هدف هغوی ته روزنه ورکول او د هغوی د کاري استعداد د ارتقا لپاره تصاميم نيول د کارکوونکو له غوراوي او ګمارلو وروسته په دويم پړاو کې صورت مومي.

۳- د ځواکمنې کاري قوې ساتنه يا محافظت: د بشري قوې د بېکاره کيدلو او له خدمت څخه د هغوی د محروميت مخنيوی، د هغوی محافظت، د هغوی د خدماتو جبران يا تلافې او د هغوې تر منځ د غوره اړيکو تامينول د بشري سرچينو د مديريت په دريم پړاو کې تر سره کيږي.

۴- د بشري منابعو د مديريت فعاليتونه: په موســـه کې د بشري سرمايې زياته ونډه اخستنه لازمه ده چې له اشــخاصو سره د چلند د څرنګوالي او په موســـه کې د هغوی د ونډې اخستلو د اهميت تر منځ توازن پيدا شي. ياد شــوی امر د بشري منابعو د فعاليت په پايله کې ،چې د بشري منابعو په څېړنو او د ګډو هڅو په دوام باندې متکي ده، تحقق مومي.

۵- د بشري منابعو د انکشاف مراحل: په دې مرحله کې د خپلو دندو د غوره سرته رسولو لپاره د کارکوونکو کارې وړتيا ته وده ورکوله کيږي.

بشري منابع د کوم مفهوم له مخې په مديريت کې ځای نيسي

د بشري منابعو د مديريت مفهوم په ټولو دولتې اداراتو او خصوصې شرکتونو کې يوه اساسې برخه ګڼله کيږي. د بشري منابعو مديريت په دې فکر استوار دی چې کارکوونکو ته دې د ټولنې د نورو وګړيو په څېر په هغه سترګه و کتل شي چې هويت او حيثيت يې خوندي وي او د ژوند معياري سطحه ولري.

د بشري منابعو د مديريت له موخو څخه يوه هم دا ده چې په شرايطو برابر خلک د مد نظر پستونو لپاره و ګمارل شي او اړوند مهارتونه يې غښتلي شي؛ تر څو وکولای شي خپلې ور سپارل شوي دندي په ښه توګه تر سره کړي.

د انسانې منابعو مديريت په يوه اداره کې د انسانې جوانبو او د هغوی د ستراتيژيک اهميت د درک له کبله خورا اهميت لري. د بشرې منابعو دنده او مفهوم تر ډېره ځايه د ادارې په جوړښت پوري اړه لري او د دقيق غوراوي، د هغوی د ارزيابي، استخدام او د معاشاتو د تاديې او داسې نورو په څير يولړ معين مسايل په بر کې نيسي.

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

د انسانې منابعو د مديريت اصطلاح يوه امريکايې اصطلاح ده او دغه بحث چې ايا د انسانې منابعــو مديريت Human Resource Management يا د بشرې سرچينو د مديريت کتاب چې د حبيب الله «عطای» او يو شمير نورو د نظر د څښتنانو له لوري تاليف شوی دی، د بشري منابعو مديريت د هغو پرېکړو او اقداماتو د ترکيب په ډول را پېژني چې په ترڅ کې يې د موسساتو او د هغوی د کارکوونکو تر منځ اړيکي تامينيږي.

د کارکوونکو او د کار د څښــتنانو يا کار فرمايانو تر منځ د انســانې سلوک او چلند د اړيکو په څير مســايل د بشري منابعو د مديريت له مهمو دندو څخه شــميرل کيږي چې په ترڅ کې يې د مثبتــو انګيزو ترويــج، د کار غوره والی، او د محيطې شرايطو او امکاناتو غوره والی تحقق مومي. د بشري منابعو مديريت په دوو نورو دندو باندې هم ويشل شوی دی چې په لاندې ډول مطالعه کيږي:

لومړی: د ادارې واحدونو لپاره د کارکوونکو د استخدام د پروسيجر او لوايحو چمتو کول او د يوه علمي او مشخص سيستم منځته راوړل.

دويم: د پوســتونو تعين، د معيارونو او دستورالعمل مشخص کول او د ادارې واحدونو تر منځ د اړيکو ايجادول چې د استخدام په پروسه کې د دندو د ښه تر سره کولو په هدف خورا مهم ګڼل کيږي.

د بــشري منابعــو مديريت ايجابوي تر څو په لمــړي سر کې هغه افراد په کار و ګمارل شي چې د ادارې چارو په برخه کې لوړ مهارت او لياقت ولري او له هغه وروســته د هغو کســانو د ګمارلو سپارښــتنه کــوي چې د مطلــوب کار د پر مخ وړلو وړتيــا ولري. په دې برخه کې د اســتخدام او ادارې لــه چارو سره په تړاو اړينه ده تر څو موظف اشــخاص له ټولــو قوانينو، مقرراتو، لوايحو، مسؤوليتونو او انساني اړيکو څخه خبر و اوسي.

د بشري منابعو اړوند مديرباید په بشپړه توګه د هر ټولنيز، دولتي، خصوصي، صنعتي، فرهنګي،

ســیاسي او مذهبې ســازمان لپاره د مطلوبو اشــخاصو د اســتخدام په برخه کې له ټولو اصولو او عملیاتې پروسیجر څخه خبر وي.

د یــوه مدیر په وړاندې هر ســازمان د یوې ارښــتمني پانګې حیثیت لــري . د بشري منابعو د مدیریت تر ټولو مهمه او اساسي دنده د کاري قوې لپاره د غوره شرایطو له اماده کولو څخه عبارت ده، تر څو دغه ځواکمن او بلقوه ځواکونه و کړای شي خپل اړوند فعالیتونه په سمه توګه په مخ یوسي.

د بشري منابعو د مدیریت دندې

تــر دې لــه مخه چې د بشري منابعو د دندو او مســؤولیتونو په اړه خبري وکړو، غوره ده چې لاندې پوښتنو ته ځواب و ویل شي:

١- د پرسونل دندې باید څه ډول ارزیابي شي؟

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

ټول ســازمانونه پرســونلي دندې لري چې په ترڅ کې یې ارزش موندنه او سازمان دهې تر سره کیږي، د دغو سیاستونو د اداري او دندو د تعین څرنګوالی له یوه شرکت څخه تر بل شرکت پوري او لــه یوه هیواد څخــه تر بل هیواد پوري توپیر لري؛ خو په ټولــو شرکتونو کې د بشري منابعو د مدیریت اصطلاح شتون لري. څنګه چې په کوچنیو شرکتونو کې صنفي مدیران یوازې د کارکوونکو لــه موضوعاتــو سره په تړاو خپلې دندې په مخ بیایې، نو له دې کبله د انســاني قوې لپاره د کاري وضعیت برابرول یو له هغو لارو او دندو څخه ګڼل کیږي چې په ترڅ کې یې د موسسې مدیریت د کارکوونکو فعالیتونه تعدیلوي . د بشري منابعو د مدیریت مهمې دندي په لاندې ډول خلاصه کیږي:

١- د نویو کارکوونکو غوراوی: د خالي پســتونو اعلان، د غوښــتن لیکونو تحلیــل او تجزیه، ارزیابي او مصاحبه.

٢- د زده کړي له لاري د کارکوونکو د مهارتونو او قابلیتونو غښتلي کول.

٣- د هــر کارکوونکي په برخه کې د اطلاعاتې مســایلو تنظیم، د لنډو ســوانحو ترتیب کول، د کارکوونکــو د مهارت او لیاقت په برخه کې د معلوماتو در لودل، د معاشــاتو د اندازې تثبیت، له نورو کارونکو سره د کارکوونکي د اړیکو د تامین د څرنګوالي په برخه کې فکر کول او داسې نور.

٤- ځینې وختونه د معاشاتو تادیه، د کارکوونکو د حاضري د وخت انسجام، د کسراتو محاسبه، مالیــه، د دورانــې چکونــو چمتو کول،د کار منــد د مالیې او پرداخت د را پــور چمتو کول هم د

بـــشري منابعو د مدیریت دنـــده ګڼل کیږي، خو لکه مخکې چې یادونه وشـــوه د بشري منابعو د مدیریت تر ټولو مهمې دندې په مناسبو پوستونو باندې د واجد شرایط کسانو له ګمارلو، د ادارې واحدونو تر منځ د غوره اړیکو له ایجادلو، کارکوونکو او موظفو اشخاصو له ور پېژندلو او د دندو او مســـؤولیتونو د تر سره کولو په مقابل کې د حقوقو او وجایبو له تعینولو او داســـې نورو څخه عبارت دی.

د بشري منابعو مدیریت دنده لري تر څو په لمړي قدم کې هغه کسان په پستو باندې و ګماري 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 واســـطه د اړتیا وړ او با کفایته کارکوونکي په ګوته کړي او د هغوی د ګمارلو او استخدام لپاره لاس په کار شي.

د اداری واحدونو د اهدافو تعین داسې عیاریږي تر څو پټییل شوي موخې ته د سازمان رسیدل اسانه کړي.

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

۵- په موسســـه کې باید د اســـتخدام 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 پایمال نشي.

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

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

۸- د یوې داســـې برنامې ډیزاین او تنظېم چې په مټه یې موسســـې ته د نویو کارکوونکو ورود آسانه کړای شي.

۹- د کارکوونکو روزنه او د کارې ظرفیت لوړوالی.

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

۱۱- د پاداش د سیستم ډیزاین کول.

۱۲- د کارکوونکو غوښتنو او شکایتونو ته د رسیدلو د سیستم ډیزان کول.

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

د انساني قواؤ د مهارتونو پراختیا

د دې لپــاره چــې د بشري منابعو مدیریت او متخصصین د خپلو دندو د ترسره کولو له لاري د سیالي او رقابت دریځ خپل کړای شي، ور ته په کار ده تر څو د سیالې کولو لپاره اړین مهارتونه او لیاقتونــه پــه واک کې ولري. دغه قابلیتونه فردې معلومات، مهارتونه، ځواک او د رول تر سره کول په بر کې نیسي.

پــه بل عبارت دغــه افراد باید د ســازمان روان فعالیت و پېژني، د انســاني منابعو له روانو پر مختګونو څخه خبر وي، پروســه 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 کتبې او شفاهې اړیکی 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 و نیسو:

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 یې مهارتونه.

موخې ته د رســېدلو لپــاره د بشري منابعو د عمومي مدیریت اړیــن مهارتونه په لاندې توګه خلاصه کولای شو:

۱- د کار او کسب مهارتونه:

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

۲- طراحي او د مهارتونو وړاندې کول:

- د سازمان طراحی.
- 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 اړیکي.

۳- د مهارتونو د بدلون مدیریت:

– د ســازمان له داخلي او خارجې مالکینو، مشتریانو، متخصصینو سره د اړیکو ساتلو په هدف د قرار داد تړون.

- د ستونزو پېژندنه.
- د کاری زمینې د همواره کولو په هدف د تفسیر د مامور په توګه مداخله کول.
- د تغیراتو د سنجش په هدف د بدلونونو ارزونه.
- د بدلونونو او تغیراتو د تاثیراتو ارزونه.

له خلکو سره د اړیکو مهارتونه

دې موخې ته درســیدلو په موخه د ټولیزې همکاري د روحیې غښــتلیتا، 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 اوربېدلو د مهارتونو ښودنه، د اړتیا په وخت کې تاکید او ټینګار کول، د مذکراتو درک، مناسبه نقطه چیني، په هر وخت کې د کلیدې اهدافو او تر لاســه شــویو پایلو په نظر کې لرل، مشــوره کول،د نورو عقایدو او کُلي نظریاتو ته احترام لرل.

د تشویق او ترغیب مهارتونه

د دې لپاره چې یو ســازمان رقابتي دریځ خپل کړای شي او له خپلو ســیالانو سره د سیالي کولو

جوګه شي، عمومې مدیریت یې اړ دې تر څو د ســازمان په داخل کې د څیړنې او تحقیق پروســه په مخ یوسي، د سازمان د بېلابېلو اداري واحدونو تر منځ د همکاري فضا را منځته کړي او د خپلو ژورو اهدافو د تحقق په هدف د موثري ستراتیژۍ په چوکاټ کې هلې ځلې پیل کړي.

د دغه مقصد لپاره په کار ده چې مالي او سازماني ځواکونه د فني تشویق لپاره سره یو ځای او د دغې انګیزي لپاره و کارول شي. د ســازمان د مدیرانو لپاره مهمه موضوع دا ده چې د ســازماني ځواک د پراخولو هڅې وکړي تر څو وړتیا تر لاسه کړي چې د رقابتې فضا د ایجاد په هدف د بشري منابعو د مدیریت له فعالیتونو څخه په غوره توګه استفاده وکړای شي.

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

١- د بشري منابعو د مدیریت د تغیراتو لپاره اړتیا.

٢- د انساني فعالیتونو د ایجاد تعهد.

٣- د دغې ځانګې د فعالیتونو په وړاندې کولو کې د مهارتونو تر لاسه کول.

د لومړي څپرکي لنډيز

د بشري منابعو مديريت د ناخوښۍ، مبارزې، د انساني قوې د ګمارلو او داسې نورو په څېر له بېلابېلو فعاليتونو څخه تشــکيل شوی دی. د دغو چالشــونو درک، په سازمانونو کې د انساني قواؤ ذهنــي او جســماني وده، د کار له مطلوبيت څخه خپريــدل، د څواکمني کاري قوې د جذب لپاره د پلان چمتو کول، په ســازمان کې د کار کولو له فرصت څخه ماهر او مســلکي پرســونل د ګوښه کيدلو مخنيوی، د هغوی د غوښتنو او شکاياتو مطالعه او څېړنه، د فعاليت د ارزونې لپاره د مناسب سيستم ايجاد او داسې نور فعاليتونه د بشري منابعو د مديريت دندې ګڼل کيږي.

همدا رنګه د موسســې د چارو د پرمختګ په هدف د څواکمني کاري قوي ســاتنه او وده، په غوره توګه د دندو د تر سره کيدلو لپاره د کارکوونکو د کاري ظرفيت لوړول، د سازمان د مفهوم او د هغه د ستراتيژيک اهميت درک او داسې نور مفاهيم په اداري برخه پوري تړاو لري او د همدې برخې په ترڅ کې مطالعه کيږي.

د خدمت د پرېښــولو څخه د کاري قوې د مخنيوي په هدف په يوه ســازمان کې د تشويق او ترغيب هر اړخيزه غښــتلتيا، د انســاني او تخنيکي مهارتونو پراختيا، د نويو کارکوونکو غوراوی، د بېلابېلو مســايلو تنظيم، د دندو د تر سره کولو په هدف د غوره کاري قوي ګمارل او داســې نور د بشري منابعو د مديريت په لومړي توبونو کې ګڼل کيږي.

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. د بشري منابعو مدیریت تعریف کړئ؟

۲. د څواکمني 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. دبشري منابعو د مدیریت مهمې دندې په ګوته کړئ؟

۶. انساني څواک له کومو مراحلو سره سروکار لري؟

۷. د غوراوي او انتصاب په وخت کې له کومو اصولو څخه کار اخستل کیږي؟

۸. د نویو کارکوونکو د غوراوي په اړه معلومات ورکړئ؟

۹. د انساني قوې مهارت څه شي ته ویل کیږي؟

۱۰. په استخدام باندې نظارت څه ډول صورت نیسي، په اړه یې معلومات ورکړئ؟

۱۱. د کار او کسب مهارتونه څنګه غښتلي کیږي؟

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 هلیکوپټر په څیر وڅرخیږي.

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

- په کارکوونکو باندې د نظارت له کبله په هغوی کې د خوځښت یو ځانګړی ځواک را منځته کړای شي.
- د سازمان د موخې د تعقیب په مقصد د تشویق او ترغیب میتودونه و پیژني.
- له تېرو تجربو څخه په استفادې سره په راتلونکو پلانونو کې انساني قواوې په سمه توګه و ګماري.
- له یوه کارګر څخه بل کار ګر ته د وظیفوي پوهې د لیږد یا انتقال لپاره ځانګړي میتودونه غوره کړي.

وظیفوي ګردش

دلته لومړی دا پوښــتنه مطرح کیږي چې وظیفوي ګردش څه شــی دی او یا د څه لپاره تر سره کیږي؟ غوره ده لمړی د پورتنیو پوښتنو ځوابونه تر لاسه کړو.

وظیفوي ګردش د کارکوونکو په منځ کې د دندو او مســؤولیتونو له ترتیب کولو څخه عبارت دی. د دغه میتود هدف د کاري ســاحې د پیژندلو په واسطه د کارکوونکو د پوهاوي د سطحې له ارتقا څخه عبارت دی.

یاد شوي کارکوونکي د خپلې مشخصې دندې عمومي موخې په ښه توګه پیژني او په دې توګه

هغوی ته اســانه کیږي تر څو خپل راتلونکي اهداف لــه عمومي اهدافو سره د مطابقت له مخې مطرح کړي. په دې صورت کې د کار په مشــخصه ســاحه کې تجربې له نورو ټولو کارکوونکو سره شریکیږي چې په دې توګه د پروسي او پروسیجر د حل لاره پیدا کیدلای شي.

وظیفــوي ګــردش تر ډېره ځایــه د کارکوونکو د تحرک لامــل ګرځــي او کارکوونکي په کاري چاپېریال کې په تدریجي 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 ژېړ 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 مشــخصو دندو کې څومره داخلي او خارجي کار پېژندنه شتون لري.

د بــشري منابعــو په مدیریت کې د ژېړو او شــنو ورقو د عنوان کارول یو ډول ســتونزمن کار دی چې باید تر سره شي. ژېړي ورقې د انســاني 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 ژېړو ورقو کې کارکوونکي کولای شي خپله پوهه په یوه مشخص بخش کې تشریح کړي. نو په دې اســاس دغه یوه ځانګړي ا طلاعاتي سرچینه ده چې د انساني منابعو په اړه معلومات لري. د نوم، تلیفون د شــمېرې، د ځای ځایګي د پتې، الکټرونیکي پســت او داسې نورو په څیر معلومات په ورته ورقو کې اضافه کیږي.

فکري نقشه

فکري نقشه څه شی ده؟

فکري نقشــه له هغه تخنیک څخه عبارت ده چې پوهــې 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 غښتلې کیږي او د مسایلو په اړه اړین نکات په اسانه توګه یادولای شي.

په لومړي سر کې فکري نقشــه د یوې ګُلي مفکورې له لیکلو څخه پیل کیږي، له هغه وروسته نوي او اړوند مفکرین چې له ګُلي مفکوري څخه منشــاء اخلي، د هغې په څنګ کې ځای په ځای کیږي.د رســامۍ له کوچنیو کرښو، د موضوع له اړوندو انځورونو او رنګونو څخه په استفادې سره

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

د تقاعــد معلومــاتي پلانونه له هغه ترتيب او قرار څخه عبارت دی چــې 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 فرمايانو، د بيمې د شرکتونو، دولت او کارکوونکو، تاجرانو او داســې نورو نهادونو په واسطه تنظيم شي.

هغه څه چې په فکري نقشــه کې خورا مهم ګڼل کيږي د بشري منابعو د مدير نقش دی، په فکري نقشــه کې د مديرانو او د يوه ســازمان د ټولو غړيو مهارتونــه او باورونه دې چې په کاري پروســه باندې مهم اثر لري. هغه فکري نقشــه چې د ګډ کار يا ټيم ورک لامل ګرزي، د ســازمان د هدف د لاسته راوړلو په برخه کې ځانګړی رول لري.

د دويم څپرکي لنډيز

وظيفوي ګردش د کارکوونکو په منځ کې د خوځښــت لامل ګرزي او اشــخاص خپلو دندو ته متوجه کوي. د بشري منابعو د مديريت په ترڅ کې برياليتوبونه او د ناکامۍ عوامل په ګوته کيږي او د دې هڅــه کيــږي چې په څه ډول يوه ځانګړي پوهه له يوه کار کوونکي څخه بل کارکوونکي ته وليږدول شي.

د کارکوونکو د پوهې او آګاهۍ د سطحې د ارتقا ميتود د کاري ساحې د پېژندلو له کبله تحقق مومــي. ژيړ او شــنه کارتونه چې د کارکوونکو لپاره خورا اهميت لــري، په مته يې يو کارکوونکی کولای شي په يوه مشخصه برخه کې خپله پوهه او ځيرکي تشريح کړي.

د دويم څپرکي پوښتنې

۱.وظيفوي ګردش څه شی دی، واضح يې کړئ؟

۲.د وظيفوي ګردش دندې تشريح کړئ؟

۳.د يوه کارکوونکي لپاره ژيړې او شنې پاڼې څه اهميت لري؟

۴.فکری نقشه تعريف کړئ او اهميت يې تشريح کړئ؟

۵.د پوهې د انتقال په برخه کې معلومات ورکړئ؟

۶.وظيفوي ګردش بايد د کومو اهدافو له مخې تر سره شي؟

۷.په مديريت کې د ژيړو او شنو پاڼو ځانګړی هدف و ليکئ؟

۸.د برنامه ريزۍ زده کړه او پراختيا واضح کړئ؟

۹.د فکري نقشې په واسطه څنګه کولای شو اهداف درک کړو؟

۱۰. د فکري نقشې په واسطه د انساني منابعو د مديريت چلند يا 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 توانيږي چې:

- د دندو د لايحې د تطبيق ميتودونه و پېژني.
- د دندو په لايحه کې کارکوونکو ته مهم ټکي توضيح کړای شي.
- د دندو د سرته رسولو په وړاندې د مهارت مطابق خپل مسؤوليتونه درک کړای شي.
- د دندې د تحليل او تجزيې له مخې د دندې مسؤوليتونه و پېژني.
- د دندې د تحليل ميتودونه توضيح 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 ســند څخه عبارت ده چې د سرته رســوونکي دندې تشريح کوي. له ورته سند څخه د استخدام، روزنې، پراختيا، معاش، کارکوونکو د درجې او د موسسې د انکشاف په برخه کې استفاده کيږي.

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

۱- د دندې عنوان یا Job Title: د دندې عنوان باید د تشــکیلاتو له مخې ســم وي، دنده باید په سمه توګه تشریح کړي لکه مسؤول، ټرينينګ افيسر او داسې نور.

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

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

۴- په تشــکيل کې باید په څرګنده توګه واضح شي چې دنده په کوم شــخص 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 وقــوع فعاليت وي. د مثال په توګه چلونکي د دې مســؤوليت لري چې هره پنجشــنبه د خپل فعاليت راپور چمتو کړي او د منظورۍ په هدف يې د ترانسپورټ مديريت ته تسليم کړي او يا دا چې هر کارکوونکی د خپل فعاليت ورځنی 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 کارکونکی باید کوم اوصاف او قابليتونه ولري تر څو ورسپارل شوي دنده په ســمه توګه تر سره کړي. د مثال په توګه د يوه دفتر کارکونکی بايد په دري او پښــتو ژبه خبرې وکړای شي، همدا شان په بهرنيو موسساتو کې انګليسي ژبه هم د اهميت وړ ده.

۸- د کار شرايط: د کار فزيکي او چاپېريالي شرايط بايد مشــخص شي. د مثال په توګه د ساحې آمر بايد د خپل وخت نيمايي برخه په ســاحه او کليوالو ســيمو کې تېره کړي او يا دا چې د دندې له مخې چاپېريال بايد مساعد وي.

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

۱. د دندې لایحه لاندې ټکي روښانه کوي:

– د دندو په لايحه کې بايد څرګنده شي چې له کارکوونکو څخه غوښــتل شــوې 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:

- هــر کارکوونکــي ته باید په ځانګړې توګه د خپلو دندو او مســؤولیتونو 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 څر ګنده 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 تقرراتو لپاره باید پوه شو چې د موثرو سرته رسونو لپاره کوم شرایط اړین دي او یوه د نده په یوه اعلان کې څنګه منعکس کیدی شي.
- د دندو د لایحې په مرســته کولای شــو د خپلو کارکوونکو کړنې ارزیابي کړو چې ایا واقعاً د هغوی کړنې ګټورې دي او کنه.
- د دندو دلایحې په واسطه کولای شو د معاش یو ثابت صورت ایجاد کړو.
- د دندو د لایحې د اجرآتو او فعالیتونو ارزیابي د اساس په توګه منلای شو.

۳. د دندې تحلیل او تجزیه:

مخکــې تــر دې چــې د دندې د تجزیې په اړه بحــث وکړو، په کار ده چــې د کار او دندې د مدیریت په هکله معلومات تر لاسه کړو.

کار د انســاني منابعو ګــډو هڅو ته ویل کیږي چې د حاصله پایلــو د تحقق په هدف صورت نیــسي. خو دنده د مســؤولیتونو او مکلفیتونو ګډوله ده چې پــه مجموعي توګه د دندو په لایحه کې ترتیب کیږي.

د کار د جریان تحصیلات چې د کار د پرمختګ (په اداره کې د سرته رســونو په پروســه کې د کار د محصول، فعالیتونو، منابعو) د څرنګوالي له مطالعې څخه عبارت دی.

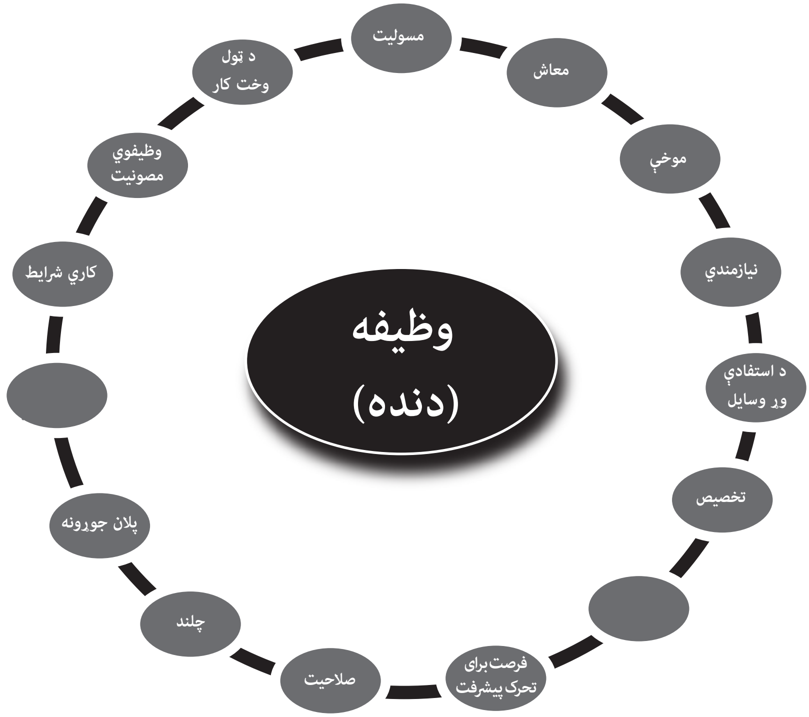
د دندې ډیزاین یا طرحه

پــه ټولو تولیدي واحدونو کې د دندو د مســؤولیتونو او مکلفیتونو له تنظیم څخه عبارت دی

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

– د کار ډیزاین کول کولای شي په مشخصو دندو کې اجرآت، خاصتاً په هغه صورت کې چې د کارکوونکو د تشـویق غښـتلې انګیزه منځته راوړلای شي، تر تاثیر لاندې راولي. 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 خوښـۍ 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 مسـتقیمه توګه د دندې له ډیزاین سره اړیکه ولري. د دندې ډیزاین په راتلونکي دیاګرام کې د درج شویو عواملو په څېر یو لړ کاري عوامل په نظر کې نیسي.



د صلاحیت تفویض فسخ کیدی شي

۱. تفویض اخستونکی د خپل تېر شوي یا ټمام شوي کار په اندازه مسؤولیت لري.

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

۳.باید زیاته کړو چې د صلاحیتونو تفویض په لاندې ډول برجسته کړو.

۴.د تجاربو له مخې د صلاحیتونو تفویض په زیاتره موسساتو کې غوره او مثبتې پایلې لري.

- د صلاحیتونو تفویض په زیاتره فعالیتونو کې د رییسانو علاقه زیاتولای شي.
- د صلاحیتونو تفویض د دسته جمعي همکاریو د زیاتوالي لامل گرزي.
- د صلاحیتونو تفویض د کار لپاره د نویو استعدادونو د روزنې زمینه برابروي.
- د صلاحیتونو تفویض د وخت د ضایع کیدو مخنیوی کوي.

د اصلي او کمکي واحدونو تشکیل

په ورځنۍ اداره او تشـکیل کې تر ټولو مهمه موضــوع د اصلي او کمکي واحدونو له پېژندلو څخــه عبــارت ده. د دغــو دوو واحدونو د دندو تــر منځ توپیر دا دی چې اصــلي واحدونو ته په انګلیسي ژبه کې Line او کمکي واحدونو ته Staff ویل کیږي.

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

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 باندی مستقیم نظارت نلري.

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

- وړتیا او تجربه.
- تشویق او انګیزه.
- زکاوت.
- رښتینولي.
- مناسب اجراأت.

۳. د غوراوي د معیار اساس:

- تجربه.
- مخته نۍ کړنې.
- فزیکي مهارتونه.
- تعلیمات.
- علاقمندي.

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

د دندې تحليل او تجزيه

د دندې تحليل او تجزيه هغه پروســه ده چې په واســطه 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 را غونډول دي چې د دسته بندۍ او تادياتو 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 را ټولولو معمول ميتودونه له مصاحبې، د دندې له مشاهدې، او د پخوانيــو مکلفيتونــو 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 و نيول شي:

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

د دندو لايحه د يوه کاري پســت ورځني مسؤوليتونه تشريح کوي، د دندې او اجرايوي کارونو په مورد کې دنده بايد قابل تشــخيص جنبه ولري او په يوه يا دريو جملو کې تشريح 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 وظايفو د شرح په باره کې مثالونه.

- په ربع وار يا مياشتني ډول د راپورونو تدوين.

- د سهار له مخې د دندې په لور د مامورینو انتقال او دوباره خپلو ځایونو ته د هغوی انتقال.
- له تعین شوې بودیجې سره د ډیپارټمنټونو مقایسه کول.

د دندې تحلیل: ځینې علماء عقیده لري چې د بشري اړتیاوو په هکله د معلوماتو د را غونډولو سیستماتیک روش یوه اړتیا ګڼل کیږي.

د دندو تحلیل ته کتنه

میتودونه	د معلوماتو منابع	د دندو تحلیل
– پوښتنپاڼه	کارمندان	د بشري منابعو د ندود شنونکی
– مصاحبات	سوپروایزر	باندني او داخلي مشاورین
– دفترونه او یاداشتونه	د دندو شنونکی	د دندې ځانګړنې، د دندو د لایحې شرحه
– مساویانه فرصت	اجرائیه مدیریت	
– د بشري منابعو پلان	صحت او مصئونیت	
– استخدام	امنیت	

د دندو د تحلیل مرحلې

د دندې لپاره پلانګذاري

١. د دندې د تحلیل د اهدافو پېژندنه.

٢. د مدیریت د لوړو مقامونو د حمایت تر لاسه کول.

د دندې د تحلیل چمتو والی او پېژندنه

١. د دندو او میتودولوژۍ تشخیص کول.

٢. د دندو د شته اسنادو بررسي.

٣. مدیرانو او کارکوونکو ته د پروسې اخیتار کول.

د دندې د تحلیل اجرآ

١. د دندې د تحلیل اړوندو اطلاعاتو راټولونه.

٢. د اطلاعاتو بررسي.

د دندو د لایحې اوډنه او د دندې ځانګړنې

۱. د دندو د شرحې ځانګړنې او تصویب .

۲. په مدیرانو او کارکوونکو باندې مرور.

۳. د دندو د شرحې نهائي سازي او سپارښتنې.

د دندو لوایح او وظیفوي ځانګړنې

د دندو له تحلیل څخه حاصله شــوې پایله د دندو د لایحې د ترتیب او د هغې د مشــخصاتو لپاره کارول کیږي. په زیاتره حالاتو کې د دندو ځانګړنې او د دندو لایحه د یوه داســې واحد سند په توګه ترتیب کیږي چې بېلابېلې برخې ولري.

د دندو په لایحه کې یوه شــخص ته ورســپارل شوي کارونه، مسؤولیتونه او ماموریت مشخص کیږي. د دې په واسطه دا توضیح کیږي چې باید څه شی تر سره شي، په کوم ځای کې تر سره شي او څنګه تر سره کیدلای شي.

د دندو د مشخصاتو په سند کې د اجرا کوونکي شخص پوهه، مهارتونه او کاري استعداد او د دندې د سرته رسیدو په ترڅ کې د هغه د خوښې اړتیاوې لست کیږي.

د دندې د اجرا عناصر او د غوراوي معیار

د دندې د اجرآ عناصر او د غوراوي معیار په لاندې ډول دي:

- د دندې د اجرآ عناصر.
- د معیار له مخې غوراوی.
- د غوراوي د معیار بنسټ.
- د کار کمیت.
- د کار کیفیت.
- له نورو سره تطابق.
- په کار کې حضور لرل.
- د خدمت دوره.
- د انعطاف قابلیت.

د مکلفیتونو تشریح

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

۱. موضوع.

۲. مرام یا موخه.

۳. څېرکی.

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

۱. پلانګذاری: د پرسونل د پرمختګ او زده کړې لپاره د ستراتیژیو پرمختګ او تطبیق، د پرسونل د انکشاف او د زده کړې د اړین ارزونې لپاره د یوه سیستم منځته راوړل.

۲. بررسي: د راپور ورکولو ارزونه، د پرسـونل انکشـافي او زده کړه یز پلانونه او د هغوی لاسـته راوړنې د وخت له مخې د منل شوي فورم په واسطه د انساني منابعو د برخې مسؤول ته سپارل کیږي.

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 انکشافي او زده کړه یزو اړتیاوو لپاره له مدیرانو، نورو ډیپارټمنټونو او اجرایوي مدیرانو سره د اړیکو تامینول.

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

۷. پـه دې برخه کې ډاډ تر لاسـه کول چې فعالیتونه د سـازماني اړتیـاوو، د کیفیت، صحت، مصؤنیت 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 نوعیـت، کیفیـت او معینو اهدافو له مخې د یوې ادارې تشـکیل د بلې ادارې له تشـکیل سره توپیر لري تر څو یې تمرکز او عدم تمرکز په سـمه توګه مطالعه شي. له تشـکیلاتي، سیاستي او جغرافیایي نظره د تمرکز او عدم تمرکز تر منځ تعادل یو له بل سره فرق لري. څکه د تشـکیلاتو نه شـتون چې تر ډېـره ځایه تر ځانګړیو شرایطو لاندې د صلاحیـت د تفویض له امله ایجادیږي، یو

دخیـل امـر دی چې له کبله يې د اداري ځانګړي شرايط د عمـل د چټکتيا، د دندو په اجرا کې د تاخير د مخنيوي او د اداراتو او موسسـاتو د آمرينو تر منځ د چارو د ښـې اداري په هدف تر سره کيږي چې د صلاحيتونو له تفويض څخه سرچينه اخلي.

د يادونـې وړ ده چـې په ټولو اداري واحدونو کې عدم مرکزيـت يو ډول نه دی. هره اداره د هغې د تشـکيل د پراختيا له مخې د آمرينو له مختلفو طبقو څخه چې له پورته څخه تر ښـکته مقام پورې رسيږي، د دندو د اجرآ لپاره منځته راځي.

نن ورځ د هر هيواد يا اداري تشکيل د هغې د پراختيا له مخې طرحه کيږي.

د مثال په توګه: د يوې نظامې موسسـې تشـکيل، د يوې تعليمې او تربيتي موسسې تشکيل د اهدافو او دندو له مخې يو له بله توپير لري، خو په هر تشکيل کې درې شيان مهم ګڼل کيږي چې له نظم، اشخاصو او مالي امکاناتو څخه عبارت دي، تر څو اهدافو ته د رسيدلو لاره هواره کړي. نن ورځ د تشـکيل موضوع د پخوا په څېر د معنا او مفهوم له مخې توپير لري. بايد يادونه وشي چې هر دفتري تشکيل د دريو مهمو دندو لرونکی دی، چې په لاندې ډول دي:

١. د دندو ويش.
٢. د صلاحيتونو ويش او تثبيت.
٣. د مديريت د تشکيل روابط.

د وزارتونـو، مرکـزي اداراتو او بشري منابعو د واحدونو نوعيت تـه په کتنې سره دغه ادارات واړه او سـتر تشکيلات لري. د وزارتونو، ادارتو او نورو واحدونو د منسوبينو د شمير د تثبيت لپاره احصايې ته اړتيا ده.

د وزارتونو او اداراتو د تشـکيلاتو حدود د هغوی تشـکيلاتي کميت ته په کتنې سره په لاندې توګه د کوچنيو، سترو او منځنيو معيارونو له مخې تعين کيږي.

١- هغه شمير وزارتونه او ادارات چې د کارکوونکو شمير يې ٢۵ تنو ته رسيږي، مستقل ادارات ګڼل کيږي.

د دندو په لايحه کې د مکلفيتونو بېلګې حتمي او اړينې دي چې ټولې دندې پکې په جلا توګه ويشلې کيږي. که چيرته د توليد او پلور تصميم و نيول شي، د توليد، بازار موندنې، د مالي منابعو د تامين او داسې نورو په څېر دندې ايجاديږي او د ورته دندو وخت د کارکوونکو په منځ کې ويشل کيږي. په حقيقت کې د دندو د تعينوونکي سازمان اساسي هدف دا وي چې د هغه سازمان دندې او مکلفيتونه د دندو د لايحې په اساس وويشي.

د دریېیم څپرکي لنډیز

د دندو لایحه په یوه سازمان کې د یوه بست د شتون دلیل تشریح کوي او له پیل څخه تر پایه پورې کارګر ته د ورسپارل شوې دندې په اړه معلومات ورکوي.

په یوه ســازمان کې د دندو د لایحې لیکنه او اجرآ اړین ګڼل کیږي تر څو په کاري ســاحه کې د کارکوونکي رول څرګند کړي. د دندو د لایحې په واســطه مکلفیتونه شرحه کیږي او د مشخصې دندې په وړاندې د یوه شخص وظیفوي ځانګړنې روښانه کیږي.

د بشري منابعو د متخصصینو له لوري د تشکیل د اصلي او کمکي واحدونو تحلیل او تجزیه د ماهیت د توضیح په هدف تر سره کیږي چې په دې لاره کې له بېلابېلو روشونو څخه استفاده کیږي.

د درېیم څپرکي پوښتنې

۱. د دندو لایحه د کومو اهدافو له مخې چمتو او ترتیب کیږي؟

۲. په دنده کې د یوه شخص مشخص کیدل څه مفهوم لري؟

۳. له تشکیلاتي لحاظه د دندې عنوان واضح کړئ؟

۴. د صلاحیت تفویض په لاندې حالاتو کې فسخ کیدلای شي؟

الف: د اړتیا په وخت کې.

ب: د شرکت د رییس د کار له ختمیدلو سره.

ج: د صلاحیت تفویض په شرکت کې د تحرک لامل ګرزي.

د: هیڅ یو.

۵. د تشکیل مفهوم او اهمیت بیان کړئ؟

۶. د دندو لایحه څه شی ده، توضیح یې کړئ؟

۷. د دندو لایحه کوم نکات ښکاره کوي؟

۸. د دندو لوایح او د هغوی ځانګړنې بیان کړئ؟

۹. د دفتري تشکیل په برخه کې معلومات ورکړئ؟

۱۰. د تجزیې او تحلیل اصلي هدف بیان کړئ؟

د نوي کارکوونکي د معرفي کیدلو پلان

ټولیزه موخه:

هغه کارکونکي چې په سازمانونو کې په نوي پست باندې ګمارل کیږي، باید ورته وظیفوي 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 شفافیت معرفي کړای شي.
- د ستونزو په وړاندې د انساني قوې د مقاومت ځواک درک کړای شي.
- د دندې په مقابل کې د کاري مسؤولیتونو اهمیت درک کړای شي.
- د کاري ساحې د اماده کولو او مشخص چاپېریال شرایط و پېژندلای شي.

په بستونو کې د کارکوونکو معرفي کېدل

د نویو کارکوونکو د معرفي کیدلو په برخه کې د بشري منابعو د مدیر نقش او د دندو په لایحه کې د نظر وړ کړنو درج کول خورا اړین دي، تر څو د نویو کارکوونکو لپاره یو شفاف پلان چمتو او تیار شي. د دندې لمړنۍ ورځې خورا مهمې دي، ځکه په دې وخت کې نوي کارکوونکي له مدیریت څخه یو ځانګړی برداشــت اخلي. د کار له فضا، مســلک، د رهبرۍ د روش او کارکوونکو ترمنځ له اړیکو او داسې نوور څخه د برداشت څرنګوالی په دغو ورځو کې اخستل کیږي. په دغو ورځو کې په کارکوونکي کې یوه نوې مفکوره ایجادیږي. په دې صورت کې د بشري منابعو مدیریت ځانګړی رول لري. ځکه دغه نوي کارکونکي د مدیریت د ستراتیژۍ د طرحې او اجرا دنده په غاړه لري. دغه

برخه د کارکوونکو له مسـایلو سره په تړاو د تحلیل او تجزیې په واسـطه پېژندل کیږي چې اړوند موضوعات یې د مدیریت د ښه موقعت 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 لمړنۍ او ازمایښتي مرحله کې یوه کارکوونکي ته په موثره او دوام داره توګه د کار کولو یقین او ډاډ ورکول خورا اړین دي. نو په دې اسـاس دغه آزمایښتي دوره د بشري منابعو د مدیریت خورا مهمه برخه ګڼل کیږي چې په لاندې ټکیو باندې یې زیات تمرکز کیږي:

– کارکونکـی دې له دندې سره په پوره توګه اشـنا کړي، د نـوي کاري چاپېریال، مکلفیتونو او مسـؤولیتونو 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.

– پـه دې صـورت کې کارکوونکي ته د مدیریت له لوري د ځانځنـې فضا د اماده کولو تلقین ورکول کیږي او احساس تر لاسه کوي چې ګواکي دی هم د دې مدیریت فعال غړی دی او په دې توګه خپلې نوې دندې ته هڅول کیږي.

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

– د بـشري منابعو مدیریت ته پـه کار ده چې د کارکوونکو په منځ کـې هدفمندي او کاري مسـؤولیت ته احترام تقویه کړي او د راتلونکو کارونو په جریان کې د سـوء تفاهم او شـخړې د منځته رتلو احتمال له منځه یوسي.

که چیرته تاسـو زده کوونکي له فراغت څخه وروسـته د بشري منابعو په مدیریت کې د یوې آزمایښتي دورې مسؤول شی، لاندې موارد د لارښود په توګه ستاسو مرسته کولای شي تر څو هغه ټول مهم اړخونه په یاد ولرئ چې باید په یوه آزمایښتي دوره کې مدنظر ونیول شي.

د کارکوونکـو لپـاره د لارښـووني کتاب کـولای شي کارکوونکو ته د کلتـور، کارځای، حقوقو، حـاضرۍ، د حقوقو د پرداخـت د میتودونو، د کار له مصؤنیت او ډیسـپلین 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 ډسیپلین او د هغه د تطبیق څرنګوالی.

– د الکترونیکي ارتباطاتو او داسې نورو تامین.

عمومي معرفي

آیا د نوي کارکوونکي د معرفي کیدلو او د نوې د ندې د اغاز د ورځې لپاره مو کوم صمیمانه استقبال یا کوچنۍ ډالۍ په نظر کې نیولې ده؟

هغــه بــه په کــوم ځای کې او چاته مراجعه کــوي. په دې برخه کې پــه کار ده تر څو د نوي کارکوونکــي د معرفــې کیدلو لپاره یو کوچنی محفل په نظر کې و نیول شي او اړوند اشــخاصو ته هم په دې محفل کې ګډون ورکړل شي تر څو په دې محفل کې نوي کارکوونکي نورو هغو ته ور وپېژندل شي. د دې تر څنګ لاندې موارد هم په نظر کې نیول کیږي:

۱- د ډیپارټمنټ آمر او نور آمرین هم باید د معرفي کیدلو په دغه غونډه کې ګډون وکړي.

۲- د نوي کارکوونکي نژدې همکارا ن هم باید را وبلل شي.

۳- که چیرته په محفل کې شتون ولري، غوره ده چې نوی کارکوونکی له ځانګړیو اشخاصو سره په جلا جلا توګه معرفي شي.

دفتر / ډیپارټمنت / اداره

هغــه ځای چې کارکوونکي پکې د دندو د لایحې مطابق د ورځنیو چارو د سرته رســولو لپاره کار کوي، دفتر/ ډیپارټمنټ/ یا اداره بلل کیږي. تاســو د بشري منابعو د یوه مســؤول په توګه نوي کارکوونکي ته لاندې معلومات ورکړئ:

۱- له اداري امورو سره په تړاو د مدیریت په اړه عمومي معلومات.

۲- د ډیپارټمنټونو د تشکیل جوړښت او د هغوی اړیکې.

۳- د مدیریــت له تاریخچې او ســابقې سره په تړاو عمومي معلومــات او د هغو دندو په باره کې معلومات.

۴- دمدیر اخلاق او د ماموریت د مکلفیتونو شرحه.

۵- د کارکوونکو د حقوقو او امتیازاتو په اړه معلومات ورکول.

۶- د مدیریت په لســت کې د نوي کارکوونکي شــاملېدل او له ځان سره د هغه د دندې په اړه د معلوماتو درج کول.

۷- د روغتیا او نورو په برخه کې د مساوي فرصتونو په اړه معلومات ورکول.

د هغو کارونو زیات مقدار چې په ډیپارټمنټونو کې تر سره کیږي، باید د دفتري تاریخ له مخې تر سره شي.

نوې دنده

نــوي کارکوونکــي ته د دندو لایحه ورکول کیږي تر څو وکړای شي خپلې دندې په ســمه توګه و پېژني. له نوي کارکونکي څخه باید مناســبه کاري توقع ولرل شي، کله چې هغه په ښــه توګه کار تــرسره کــړي، باید ثبت شي. خو دا چې د کارکوونکي کاري نقش ښــه 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.

نــوي کارکوونکــي ته باید د هغه د همکارانو د نقش پــه باره کې معلومات ورکړل شي او کوم مســؤولیتونه چې کارکوونکي تــه ورکول کیږي، باید تر سره کیدل له هغه څه وغوښــتل شي او د وظیفوي مسیر په اوږدو کې له انکشافي پلانونو سره بلد شي.

د کار په لمړیو ورځو کې د نوي کارکوونکي لپاره دنده خورا ستونزمنه وي، ځکه هغه له دفتر، وســایلو او همکارانو سره اشــنایي نه لري او یا هغه مســؤولیت چې ده ته ورسپارل شوی وي، په لومړیو کې یې دی د تر سره کیدلو ځواکمن صلاحیت نه لري. کوم عوامل چې کارکوونکي ته د کار د تر سره کولو وړتیا ورکوي دا دي چې نوي کارکوونکي ته خپله ورسپارل شوې دنده او صلاحیتونه په ښــه توګه واضح شي. د دندې له وضاحت سره هغه ته باید خپل مسؤولیتونه او صلاحیتونه هم ور پــه ګوتــه کړل شي. د غه مســؤولیتونه او صلاحیتونه باید سره مســاوي وي، تر څو کارکوونکي وکړای شي په ازادانه توګه د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

د نوي کار ځای شرایط

نوی کارځای: هغه ځای ته ویل کیږي چې یو انسان د کارکوونکي په توګه په یوه مدیریت کې جذب کیږي او په هماغه محل کې دنده ورته سپارل کیږي. دغه ځای باید د خوندي توب او امنیت لــه مخــې خوندي وي او د کارکوونکي ټولې اړتیاوې پکې موجــودې وي. کارځای باید په تخنیکي وسایلو باندې مجهز وي، چې په دې اړه لاندې موضوعات په پام کې نیول کیږي:

۱- د کارکوونکي لپاره مناسب مېز، څوکۍ.

۲- تیلفون، کمپیوټر، د چاپ ماشین او انټرنیټي اړیکه.

۳- د قلم، کاغذ او داسې نورو په څېر د دفتر ټول لوازم.

۴- له لوازمو او سامان آلاتو څخه د مراقبت په برخه توضیحات ورکول.

۵- د دروازې د شا لوحه چې کارکونکی د کومې برخې مسؤول دی.

همدا شــان 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 جدیدالتقرر کارکوونکي ته بنسټیز جوړښت، نوې پرېکړې او مهمې اسانتیاوې ور ښودل کیږي. له هغه سره دې د کارځای په چاپېریال کې قدم و وهل شې او سهولتونه دې ور وښودل شي.

هغه ته دې د عمومي دفتر محوطه ور وښــودله شي او د ترانســپورټي تسهیلاتو او د موټرو د پارک کولو په اړه دې معلومات ورکړل شي.

د نوي کارکوونکي د ډیپارټمنټ پته، د اطاق شــمېره او د تلفون شــمېره دې واخســتل شي. د بیت الخلا موقعیت، د پوټوکافی، فکس، انټرنیټ او قرطاسیې اطاقونه دې وروښودل شي، د دفتري 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 شرایــط پــه مفصله توګه بیان شي او د تقاعد له اصولو او امتیازاتو څخه دې خبر کړل شي تر څو په دې توګه کارکونکی وهڅیږي او له و فادارۍ او خلص سره جوخت د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

روغتیا او مصئونیت

پــه زیاتره موسســاتو کې د بشري منابعــو لومړنی تاکید له روغتیــا، مصؤنیت او امنیت څخه عبــارت دی. د امنیت او مصؤنیت اصطلاحات یو تر بلــه نژدېوالی لري، روغتیا له فزیکي او رواني پلــوه عمومي ښــه والي ته ویل کیږي، خو مصؤنیت له هغه حالــت څخه عبارت دی چې د خلکو فزیکي بهبود پکې تامینیږي.

د موثرو مصؤنیتي 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 مصؤنیت هڅې همغږي کوي.

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

۳- د حوادثو په باره کې متخصصين څېړنو او تحقيقاتو ته توظيف کوي.

۴- د خطر په وخت کې اړينو سامان آلاتو ته د لاس رسي پروګرام ترتيب کوي.

۵- د حوادثو د مخنيوي او بيارغونې د پلانګذارۍ په برخه کې مرسته کوي.

مديران

۶- هره ورځ د کارکوونکو د روغتيا او مصؤنيت مراقبت او څارنه کوي.

۷- کارکوونکو ته لارښونه کوي تر څو خپل مصؤنيت ته پام وکړي.

۸- د پېښو او حوادثو بررسي کوي.

۹- د کار د امنيتي ستونزو مراقبت کوي.

۱۰- هغه کارکوونکي تشخيص کوي چې بالقوه ستونزې ايجادوي او د مفاهمې له لارې د هغوی د پوهولو هڅه کوي.

۱۱- د روغتيا او مصؤنيت په باره کې کارکوونکو ته نوي معلومات وړاندې کوي.

۱۲- د مصؤنيت اساسي زده کړې د هغوی په واک کې ورکوي.

۱۳- د لمړنيو مرستو صندوق بايد پوره وي.

۱۴- د سوځونې يا کومې بلې حادثې د پېښېدو په صورت کې بايد بهر ته د وتلو لارې معلومې شي.

۱۵- د عاجلو يا بيړنيو پېښو د مخنوي لومړنۍ اسانتياوې برابرې شي.

د امنيـــت پـــه ټولو برخو کې بايد لاندې ټکي په پام کې و نيول شي، له امنيت سره په تړاو ټول مسايل بايد اماده شي او په لاندې توګه تر سره شي.

۱- د دفتر او د دفتر د تعمير د تړلو او پرانستلو وخت.

۲- د ممنوعه ساحې امنيتي ترتيبات.

۳- د نويو کارکوونکو لپاره د اړتيا په صورت کې امنيتي کارت.

۴- کمپيوټر او هغو اطلاعاتو ته لاس رسی چې د نوي کارکوونکي لپاره اړين وي.

۵- له معلوماتي ټکنالوژۍ سره په تړاو د امنيتي پاليسيو په اړه معلومات.

۶- شخصي مصؤنيت پېژندنه.

زده کړه یزه او پرمختیایي مفاهمه

۱- مفاهمه یا اړیکې

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

- له ښکته څخه پورته لور ته د بنسیټزو اړیکو په اړه عمومي معلومات.
- له ښکته لوري څخه پورته لوري ته د راپورونو ترتیب کول، د اوراقو د صادرېدلو، ورادېدلو او په ارشیف کې د قید کولو په څېر د مکاتبیت پروسه.
- د افهام او تفهیم لارښود.
- د اسنادو تنظیم او دسته بندي.

له بشري منابعو سره په تړاو د نویو کارکونو لپاره یو لړ نور عوامل هم اړین دي چې په لاندې ډول دي:

- د ټولو کارکوونکو لپاره کاري ساعتونه.
- رسمي ساعتونه او د غیر حاضرۍ 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 پروســې څخه عبارت ده چې په واســطه 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 مربي شتون ولري.

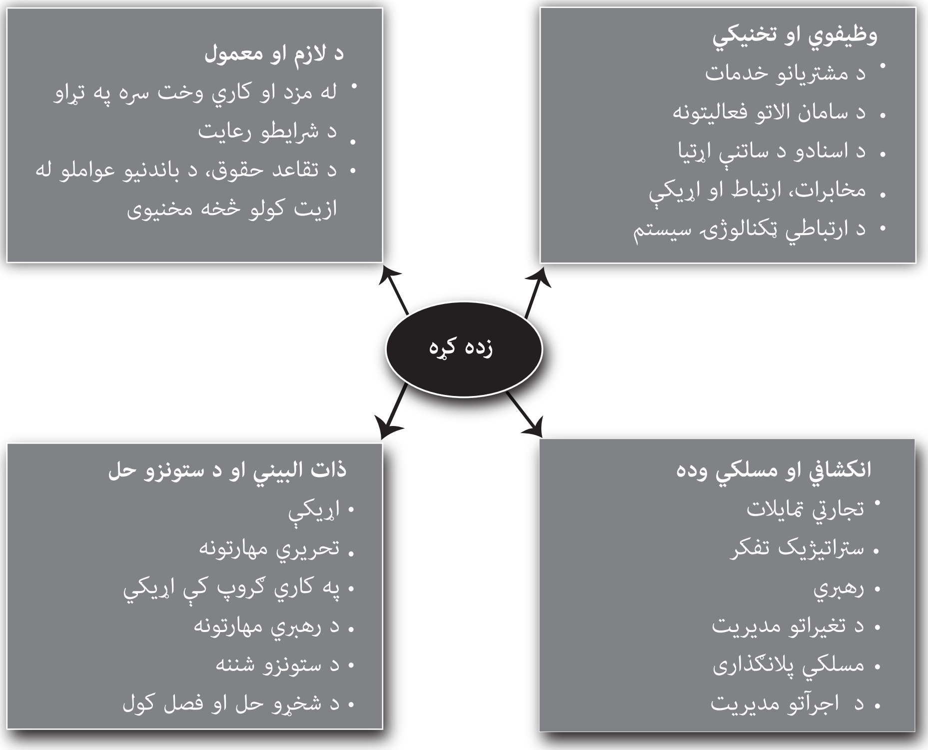
د زده کړې ډولونه

۱- وظیفوي او تخنیکي زده کړه.

۲- انکشافي او د مسلکي ودې زده کړه.

۳- لازم او معمول زده کړه.

۴- ذات البيني او د ستونزو حل.



زده کړه يزه پروسه

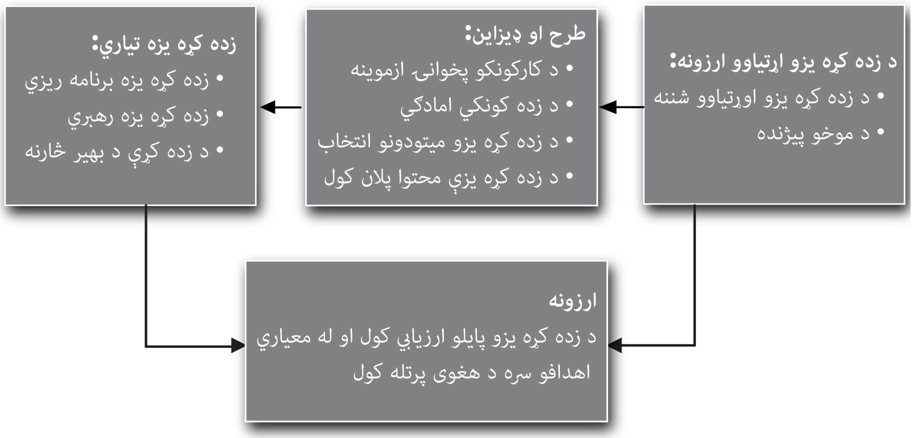
په ورته پروسه کې لاندې موارد شامل وي:

۱- د زده کړه يزو اړتياوو ارزونه.

۲- زده کړه يزه طرحه او ډيزاين.

۳- د زده کړې د آسانتياؤ تيارول.

۴- ارزونه

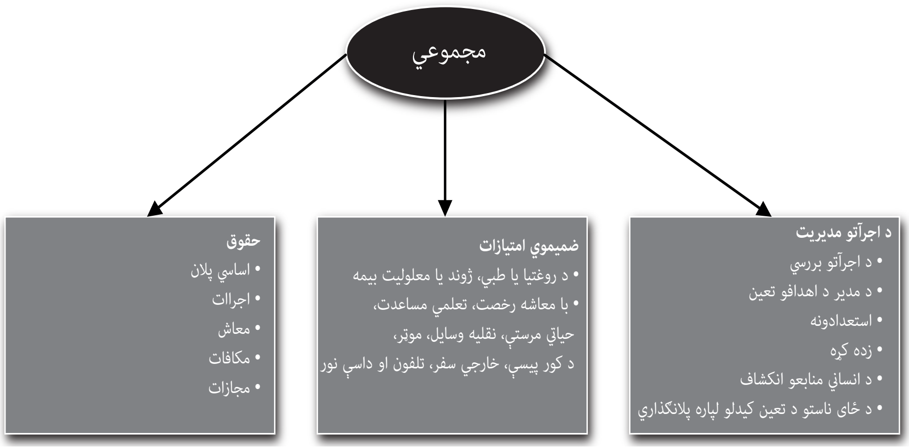


مکافات، د مزد ورکول، حقوق

وروســته تر دې چې مقرر کارکوونکي مدیریت ته وروپیژندل شي او د هغوی له انساني ځواک څخه استفاده وشي، په کار ده چې مزد او حقوق ورکړل شي. د بشري منابعو مسؤولینو او لوړ رتبه مقاماتو ته په کار ده چې د ګُلي مکافاتو او مزد سیستم یې د مدیریت له اهدافو سره تطابق ولري.

مزد له هغه محســوس 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 ځلورم څپرکي لنډيز

د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو په صورت کې بايد د دندو لايحه په شــفافه توګه ترتيب شي او هــر نوی کارکونکی بايــد د لايحې مطابق خپلې دندې تر سره کــړي. د کارکوونکو په منځ کې بايد داســې احساس منځته راوړل شي چې په کارکوونکو کې د خپلې دندې په وړاندې د وفادارۍ روحيه غښتلې شي.

د دفتري تشــکيلاتو، د مراتبو د سلســلې او حتی د مديريت د تاريخچې په اړه کارکوونکو ته معلومات ورکول اړين دي تر څو کارکونکی د خپلې دندې په مقابل کې د مســؤوليت احســاس تر لاسه کړي.

د اړيکــو پــه برخه کې ويل کيږي چــې مديريت بايد د کارکوونکي له انســاني ځواک څخه د استفادې تر څنګ د هغه د کور د ادرس او نورو مشخصاتو په باره کې هم معلومات تر لاسه کړي، تــر څو د اړتيــا په صورت کې هغه خپلې دندې ته حاضر کړي. کارکوونکي ته لارښــود معلومات، دستورالعمل او ټول اړين معلوماتي مواد ورکول کيږي.

د بشري منابعو مدير بايد د کار شرايط د کار په محل کې داسې اماده کړي تر څو د کارکوونکي امنيت او مصؤنيت خوندي پاتې شي. نوي کارکوونکي ته د کار د چاپېريال، د اســنادو د ساتنې، له هغوی څخه د استفادې او داسې نورو په اړه معلومات ورکړل شي.

د کارکوونکو په منځ کې دې د يوه داســې احســاس د را منځته کولو هڅه وشي تر څو د خپلې دندې په وړاندې خپله وفادراي درک کړي.

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

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱.د نوي کارکوونکي د معرفي کیدلو په برخه کې د بشري منابعو د مدیر نقش تشریح کړئ؟

۲.زده کړه یزه دوره له کومو واردو څخه تشکیل شوې ده، چې باید مدنظر و نیول شي؟

۳.په مدیریت کې د دفتر او ډیپارټمنټ په اړه معلومات ورکړئ؟

۴.په نوې دنده کې کارکونکی له کومو ستونزو سره مخ کیدلای شي؟

۵.د کار په ځای کې باید کوم شرایط په پام کې و نیول شي؟

۶.د کارکوونکو لپاره امنیت او مصؤنیت واضح کړئ؟

۷.د زده کړې او انکشاف په اړه معلومات ورکړئ او و وایاست چې کوم موارد په کې شامل دي؟

۸.د کارکوونکي د معرفي کیدلو پروګرام څه ډول ترتیب کیږي؟

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؟

پنځم څپرکی

د استخدام د چارو اداره کول

ټولیزه موخه:

د بشري منابعو د مدیر د ځانګړي هدف په توګه د مسلک، دندې او شرایطو مطابق استخدام او د خالي ځایونو ډکول د دې څپرکي عمومي هدف تشکیلوي.

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

- د زده کړې په جریان کې د استخدام د چارو ځانګړي میتودونه زده کړي.
- د مدیریتي ازمایښت له مخې د لیاقت او استعداد په اساس وړ کسان استخدام کړای شي.
- د سازمان په سطحه ځانګړی موقف توضیح کړای شي.
- د کیفیت او کمیت له مخې په سازمان کې د جلب او جذب چارې زده کړای شي.

د استخدام د چارو اداره

استخدام د خالي ځایونو د ډکولو له پروسې څخه عبارت دی.

استخدام په یوه سازمان کې د تعین شویو اصولو له مخې په کارونو باندې د خلکو د ګمارلو له پروسې څخه عبارت دی تر څو د سازماني اهدافو د تعقیب لپاره د اهل کار افرادو استعدادونه مثمره پایله ورکړي.

د استخدام مراحل

د دې لپاره چې په آسانه توګه د کمیت او کیفیت له مخې د مدیریت اهداف مشخص شي، په کار ده چې د خالي ځایونو لپاره د اهل کار اشخاصو لټون وشي. لکه څنګه چې د سازمان د هدف د تر لاسه کولو لپاره لومړینو وسایلو، تجهیزاتو او مطلوبې ټکنالوژۍ ته اړتیا لیدل کیږي او هر شرکت

هڅه کوي تر څو له غوره وسـایلو څخه د اسـتفادې په صورت کې د شرکت اهداف تعین کړي، په ورته توګه اهل کار او واجد شرایط انسـاني قوه هم د شرکت د اهدافو د تر لاسـه کولو لپاره اړینه ګڼل کیږي نو په دې توګه د شرکت د اسـتخدام 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 کیږي.

۱- د کار ګرانو پیداکول یا کارمندیابي: تر دې له مخه چې د استخدام پروسه شروع شي، په کار ده چې د کارګرانو د پیداکیدلو لپاره د اسـتخدام 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 ستیو له لوري د روغتیا تصدیق ولري.
– له داخلي یا باندنیو 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 شخاصو ته په کار ده چې د واجد شرایط کارکونکي له لټونکي مدیـر سره پـه تماس کې شي او د یوې غوره راتلونکې په هیلـه د عملي او قانوني چوکاټ په داخل کې په کار وګمارل شي.

کوم څه چې د استخدام په پړاو کې خورا اهمیت لري، له ستراتیژیک استخدام څخه عبارت دی. ځکه استخدام ته د بشري منابعو د ستراتیژیکي پلانګذارۍ په سترګه کتل کیږي. ځکه استخدم هغه میکانیزم دی چې په اساس یې پلانونه تطبیق کیږي او په چوکاټ کې یې سازماني اهداف تحقق مومي.

د بشري منابعو پلانګذاري

د بشري منابعو په پلان ګذارۍ کې د لاندې واردو څېړنه کیږي او له هغه وروسته د استخدام په پروسه باندې لاس پورې کیږي:

– څو کسه کارګرانو ته اړتیا شته او د ورته کارګرانو 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 اســتخدام د چارو د اداري له نظره د کارکوونکو پیداکول د کارګرانو له دندې سره په تړاو د تدارکاتــو له کبلــه ترغیب او هڅول کیږي. په بل عبارت د کارکوونکو پیدا کول د مورد نظر افرادو له جذب او استخدام څخه عبارت دی.

له پورتنیو مطالبو څخه داسې پوهیږو چې د کارکوونکو پیدا کول نه یوازې د افرادو په کشف او پېژندلو باندې اطلاق کیږي، بلکې د مســؤولیتونو 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 کیږي:

– مستقیم روش.
– غیر مستقیم روش.
– وسطي روش.

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

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

وســطي روش: دغه روش نســبتاً زیات لګښــت تــه اړتیا لري چې د کار موندنــې د دولتي او خصوصي اژانســونو له لارې تر سره کیږي. په دې لړ کې یو شــمیر نور روشــونه هم شــته چې د کارګرانو له اتحادیې سره اړیکې او سفارښتنې یې د مثال په دود وړاندې کولای شو.

غــوراوی: د غــوراوي مرحله د اســتخدام په چارو کې تر ټولو اوږده مرحله ده. ســم او دقیق

غوراوی د ســم اســتخدام څرګندونه کوي او هدف ته د رســيدلو لار هواروي. د ورته غوراوي په صورت کې سالمه اداره را منځته کیږي. 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 تعین، 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.

معمــولاً پــه یوه اداره کې د دندې ځانګړنې د یوه داوطلب له ټولو صفاتو سره ارزول کیږي. د یــوې ادارې په داخل کې د تعلیمي او تربیتــې پروګرامونو دایرېدل او د هغوی د مصارفو په غاړه اخستل هم په مستقیمه توګه په غوراوي پورې اړه لري.

کله چې یوه اداره واجد شرایط او اهل کار کارکوونکي پیدا کړي، نو اړتیا محسوســوي تر څو د بې کیفیته ګمارل شــویو افرادو د موفقیت لپاره روزنیز او تربیتي پروګرامونه دایر شي او په دې توګه هغوی ته د ندو د ترسره کولو ظرفیت ورکړل شي. د یادونې وړ ده هر څومره چې د ادارې تر اړتیاوو داوطلبانو شــمیر زیات وي، په دې صورت کې غوره کارکوونکي په اداره کې جذب کیدلای شي، بــر عکــس په هره انــدازه چې د داوطلبانو شــمېر کم وي او د اړتیا کچــه زیاته وي، د غوره اشخاصو ګمارل ناشوني کیږي.

د دې لپاره چې د غوراوي پروســه د یوه منطقي او سیســتماتیک 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 کیږي:

۱. په کار ده چې د داوطلبانو له ټولو غوښتنلیکونو څخه په سمه توګه شننه وشي.

۲. د کارغوښــتلو فورمه باید داسې طرحه شــوې وي تر څو دواطلبان ټول اړین معلومات پکې درج کړي. په دې توګه د داوطلب په اړه اړین معلومات د غوره کونکو تر لاسه ور رسیږي.

۳. د هغو اسنادو بررسي او دقیقه شننه په کار ده چې د کارکوونکي د کاري وړاندیتوب په باره کې معلومات وړاندې کوي.

۴. هغه چمتو شــوي معلومات چې د مصاحبې په ترڅ کې تر لاســه کیږي، هم د اشــخاصو د غوراوي په برخه کې مرسته کولای شي.

۵. د روغتیايي فورمو چمتو کول چې د داوطلب روحي او جســمي وضع پکې څرګنده شــوې وي، هم زیاته اړینه ده.

۶. داوطلبانو له لوري د پخوانۍ کاري او خدمتي ســابقې د فورم ډکول، د مســؤولیت او عدم مسؤولیت او د حقوقي امتیازاتو په اړه معلومات وړاندې کول ګټور کار ګڼل کیږي.

هر سازمان د غوراوي لپاره ځانګړي معیارونه لري چې په واسطه یې کار کوونکي ګمارل کیږي، خو پورتني معلومات د اشــخاصو په غوراوي کې مهم رول لري. د افرادو د غوراوي لپاره یو لړ نور ازمایښتونه هم په نظر کې نیول کیږي چې په لاندې ډول ور څخه یادونه کیږي.

۱.د لیاقت ازموینه (Intelligence Test).

۲. داستعداد ازموینه (Aptitude Test).

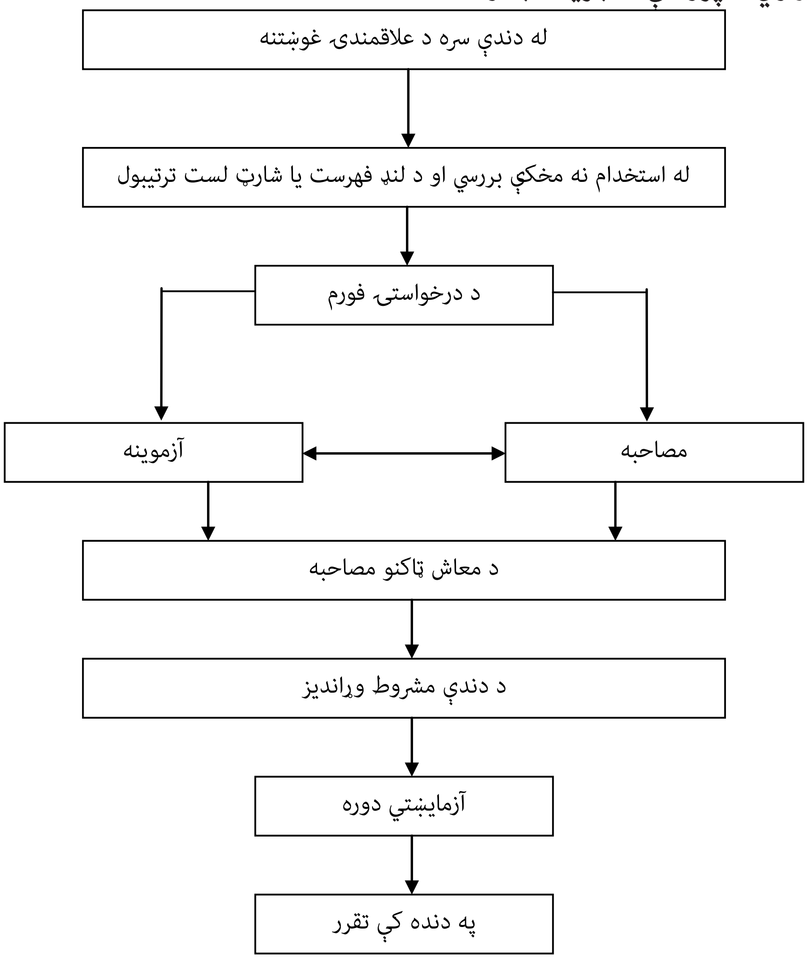
۳.د قوې د مالومولو آزموینه (Proficiency Test).

۴.د علاقمندۍ ازموینه (Interest Test).

۵.د شخصیت ازموینه (Personality Test).

د فعالیـت د ازموینــې د درک لپــاره زیاتو مطالعاتو ته اړتیا نشــته، د هغوی له تفصیل څخه صرف نظر کیږي.

د غوراوي د پروسې د جریان جدول



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

انتصــاب پــه یوه اداره کې د یــوه نوي کس له ګمارلــو څخه عبارت دی چې د اړوند پســت فعالیتونــه په مخ بوسي. 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 کــس تــه ورکوي. دایمي اتنصاب هم ورته ډول لري چې په ترڅ کې یې کس په یوه پســت باندې نصب کیږي او اړوند مسؤولیتونه ورسپارل کیږي.

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 ایږدي.

البته دا هغه وخت دی چې د اســتخدام مرحله پکې پیل کیږي او د مدیریت له لوري شــخص ته ورکول شوې دندې تعین او تثبت کیږي.

د دندو د تحلیل او تجزیې پروګرامونه

د دې لپاره چې د غوراوي عملیه په قناعت بښونکې 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 کیږي، په څنګ کې د اشخاصو د صفاتو او مشخصاتو له پېژندنې سره د ندې د صفاتو او مشخصاتو پېژندګلوي هم اړینه ګڼل کیږي.

د مثال په توګه د ډیپلوماســۍ په یوه شــعبه کې د یو داسې شــخص غوراوي ته اړتیا ده چې لــوړې زده کــړې او تر پنځه کاله زیاتــه تجربه ولري او د همکارۍ، صمیمیــت، ځان باورۍ او د مســؤولیتونو د منلو ځانګړنې ولري ډیپلوماتیک نظر تر څنګ روان ســیاسي بحث وکړای شي او د وطن دوستۍ احساس پکې غښتلی وي.

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

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

– د مدیریت بشپړه بررسي 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 لايحې 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 کيږي. دغه تحليل او تجزيه بايد لاندې معلومات ولري.

– د وزارت نوم.

– د بست عنوان.

– د بست کوډ.

– د دندو شرحه.

– مسؤوليتونه.

– صلاحيتونه.

– زده کړې.

– اداري اړيکه.

وظيفوي معيارونه لکه:

– بست، رتبه.

– اړونده برخه.

– د مديريت موقعيت.

– 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. مسؤوليتونه.

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.

یادونه کیږي چې د دندې او د هغې د اړوندو عناصرو د تحلیل او تجزیې لپاره بېلابېلې نمونې چې د کیفیت او کمیت له مخې له دندې سره تړاو ولري، وړاندې کولای شو. پورتنۍ بېلګه یوازې د لایحې د تطبیق لپاره د تجزیې او تحلیل یوه بېلګه ده.

په پایله کې ویلای شو چې د افرادو د غوراوي او انتصاب په پړاو کې د دندو د تحلیل او تجزیې پروګرامونه اړین دي، ځکه په دې صورت کې د دندې او افرادو ځانګړنې څرګندیږي چې له یوه لوري د د داوطلبانو واقعي ارزښتونه مشخص کیږي او له بله لوري د دندې ځانګړنې په ډاګه کیږي چې د تر سره کولو لپاره یې اړین ګڼل کیږي. په ورته صورت کې د غوراوي او انتصاب عمل چې بلاخره په استخدام باندې منتج کیږي، په سمه توګه تر سره کیږي.

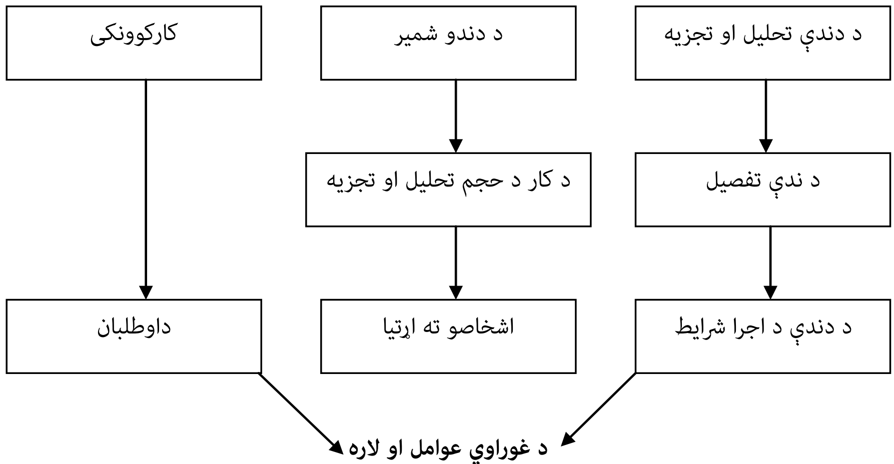
د دې لپاره چې دغه عمل په قناعت بښونکې توګه تر سره شي، موضوع د لاندې مواردو له نظره تر بحث لاندې نیسو:

لومړی: د افرادو د غوراوي یا انتصاب لپاره باید په مدیریت کې د پست واقعي کمبود شتون ولري او د دغې تشې د ډکولو لپاره د قانون او مقرراتو په رڼا کې د باصلاحیته مدیریت له لوري د استخدام پروسه په کار واچول شي.

دویم: د غوراوي د عملیې لپاره باید د افرادو د جذب معیار او مطلوب اصول شتون ولري تر څو په سمه توګه د داوطلبانو ځانګړنې درک او د استخدام شویو افرادو ځانګړنې د دندې له مشخصاتو سره تطابق ولري، دغه چاره د تجزیې او تحلیل په صورت کې دغه چاره په سمه توګه تر سره کیدلای شي.

دریم: په کار ده چې په تشکیل کې خالي پوست شتون ولري. که چیرته د داوطلب ځانګړنې د دندې له مشخصاتو سره مطابقت ونلري، په دې صورت کې د داوطلب له ګمارل کیدلو څخه ډډه کیږي او قناعت بښونکی ځواب ورکول کیږي.

لاندی درجې د دندې د تحلیل او تجزیې اهمیت او اړیکې په ګوته کوي:



د دندې د اجرا حد اقل شرایط
د پېژندنې او تحقیق مراجع
آزمایښتونه
مصاحبې
روغتیایي تصادیق
غوراوی

د اهل کار کسانو ځانګړنې

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 شـــامل کړیدي. له دغه لړ څخه دوه یې هغه عناصر دي چې په واســطه یې د دندې او داوطلب ځانګړنې لا په ښـــه توګه څرګندیدلای شي. په دې صــورت کــې د داوطلب ځانګړنې په یوه معیاري فورم کـــې درج کیږي او د داوطلب له لوري له اخستل شویو نمراتو سره پرتله کیږي او په دې توګه د منتخب پلاوي له لوري ارزیابې کیږي.

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

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

– له دندې سره علاقمندي.
– 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 کیږي او د تر لاسه شویو نمرو د 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 ندې ډول.
۲. کاري تجربه.	۲. د دندې موقعیت.
۳. د قضاوت او ابتکار ځواک.	۳. د دندې هدف.
٤. جسماني او رواني وضعیت.	٤. د سازمان ډول.
۵. په ځان باور او اعتماد، ریښتینولي او پرهیزګاري.	۵. د دندې د تر سره کولو ډول.
٦. د مسؤولیت احساس.	٦. د استعمالیدونکو ماشین آلاتو او تجهیزاتو ډول.
۷. له کارکوونکو سره غوره اړیکې لرل.	۷. د قرطاسیې 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 ندې 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 تادیې ډول.
۱۳. د پرېکړې کولو وړتیا.	۱۳. د کارکوونکو تر منځ د اړیکو ډول.
۱٤. نورې اړینې ځانګړنې.	۱٤. د آمرینو او مادونانو تر منځ اړیکې.
	۱۵. نورې اړوندې ځانګړنې.

د اهل کار پېژند پاڼه

	معیاري نمرې	تر لاسه شوې نمرې
۱. په اړونده رشته کې د زده کړې درجه.	۱۴	۸
۲. کاري تجربه.	۲۸	۱۲
۳. په ځان باور او اعتماد، پرهیزګاري او ریښتینولي.	۹	۱۵
۴. پشت کار.	۷	۵
۵. کاري اړیکې او سلوک.	۵	۲
٦. د نوښت او ابتکار ځواک.	۴	۱
۷. د قوانینو او مقرراتو مراعات.	۳	۲
۸. د شعبې د اصرارو ساتنه.	۶	۵
۹. د دندې د اجرا مسؤولیت.	۴	۱
۱۰. د ډسیپلین مراعات کول او له وسایلو څخه	۲	۲
	۴	۳
سمه استفاده.		
۱۱. د مادونانو د لارښونې روحیه.	۷	۵
۱۲. نورې ځانګړنې.	۷	۵

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

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 فورمې ارزوي.

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

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.

پــه دې ځای کــې له اهل کار څخه هدف هغه واجد شرایط او تخصص لرونکي اشــخاص 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 ورنه یادونه وشي، د مدیریت له تشکیلاتي اصولو څخه یو دا دی چې کار دې اهل کار کســانو ته وســپارل شي، له دې څخه پرته د یوې اداري او ســازمان کارونه په سمه توګه نشي تر سره کیدلای. د ورته اصل د نه مراعات کیدلو په صورت کې د یوه سازمان کاري کیفیــت او کمیت متاثره کیږي، خو د دغه اصــل د مراعات کولو په صورت کې مدیریت ته زیاتې ګټې ور په برخه کیږي چې له دې لړ 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. پــه دې صورت کې شــخصي اړیکې چې تر ډېره ځایه د کارونــو د پراګندګۍ لامل ګرزي، له منځــه ځــي، 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 زیاتیږي او وسایلو له بې ځایه استهلاک 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 ایجادیږي 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. پــه کارونــو کې د تخصص مســله ترویج کیږي چې په دې توګه د کار په سرته رســیدلو 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 پروســه کې له صمیمیت څخه ډکې انساني اړیکې ایجادیږي 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. پــه دې صــورت کې له شــخصي اړیکو او مداخلاتــو څخه هم مخنیوی کیــږي چې د کار د ځنډېدلو او او بې عدالتۍ لامل ګرزي.

د پنځم څپرکي لنډيز

په اســتخدام و د اســتخدام په مراحلو کې د بشري منابعو مديريت د موسسې اهداف په نظر کــې نيــسي تر څو غوره او د کار وړ کســان و ګماري او په دې توګــه د کيفيت او کميت له مخې مديريت و کړای شي خپل ســازماني اهداف تعقيب کړي. د تقرر په پروســه کې د استخدام شرايط، د کار مند تشخيص او ارزونه او داسې نور اصول په نظر کې نيول کيږي.

د کارمندانو د غوراوي په صورت کې د فني او مسلکي معيارونو تعين کيدل په لومړي سر کې ځای نيسي. د دې تر څنګ د کار د سرته رسولو وړتيا او استعداد هغه دويم اصل دی چې د بشري منابعو مديريت يې په پام کې نيسي.

همدا شان د غوراوي کيدلو په پروسه کې د داوطلب په اړه اطلاعات، د هغه د کاري وړانديوالي په اړه معلومات، له هغه سره مصاحبه کول او ارزيابي او د فورمې ترتيب کول هغه څه دي چې په واسطه يې واجد شرايط کسان تشخيص کيدلای شي او په دې توګه کار اهل کار ته سپارل کيدلای شي.

اهل کار ته د کار د سپارلو په صورت کې د کار مثمريت زياتيږي، د وخت او منابعو له ضياع څخه مخينوی کيږي، د ابتکار او نوښت ځواک ته وده ورکول کيږي، د کارکوونکو د تر منځ موثرې اړيکې تامينيږي په ټوليزه توګه زياتې ښېګړې د سازمان په برخه کيږي.

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱.د استخدام د چارو اداره څه شی ده، په دې اړه معلومات ورکړئ؟

۲.د کارګر 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 کارګر پیدا کولو روش تشریح کړئ؟

۷.اهل کار ته د کار د سپارلو ګټې بیان کړئ؟

۸.معیاري فورمه او د اهل کار کسانو د پېژندل واضح کړئ؟

۹.تحلیل او تجزیه څه شی دي او پروګرامونه ته یې څه ډول پراختیا ورکول کیږي؟

۱۰. غوراوی څه شی دی او په خالي ځایونو باندې یو کارکوونکی څه ډول ګمارل کیږي؟

۱۱. د بشري منابعو لپاره پلانګذاري څه ډول صورت نیسي؟

د تقرر پروسه

ټولیزه موخه:

د تقرر په پروسه کې د بشري منابعو مدیر باید 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 غړیزو، 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 شارټ 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 تشــخیص ا و تفکیک عملیه صورت نیسي او هغه کســان چې واجد شرایط او د کار وړ نه شمیرل کیږي، له لست څخه ایستل کیږي.

پــه دې توګــه د کارکونکــو د مهارتونو او پوهې په اړه معلومات ترلاســه کیــږي. له دې څخه وروســته د لنډو ســوانحو دقیقه شــننه پیل کیږي او له تحصیلي اســنادو سره جوخت تر دقیقې ملاحظې لاندې نیول کیږي. په دې صورت کې څلورو ټکیو ته پاملرنه کیږي، چې په لاندې ډول دي:

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

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

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

استقامت: په دې ځای کې کتل کیږي چې نوماند شخص په پخوانۍ دنده کې د څومره وخت لپاره پاتې شــوی دی. دغه شــننه له دندې سره د شخص د رضایت ښودنه کوي. په دې صورت کې د شــخص د ژوند په اړه هم معلومات غوښــتل کیږي چې ایا د افغانســتان تابعیت لري او کنه. په ورته صورت کې په لنډو ســوانحو کې ورکړل شــوي معلومات د مدیریــت د معلوماتو له زیاتوالي سره مرســته کوي له ورته معلوماتو څخه د مصاحبې په برخه کې هم ګټه اخســتل کیدی شي او د مصاحبې مدیر کولای شي خپلې پوښتنې د کارکوونکي په CV کې د درج شویو معلوماتو له مخې مطرح کړي او ځوابونه یې له یاد شوي لیکل شوي سند سره پرتله کړي.

مصاحبه

مصاحبــه یو ډول مکالمــه او اوربدل دي چــې د داوطلب د ارزونې په هــدف تر سره کیږي. مصاحبه کوونکي د اصلي پوښتنې د ځواب په لټه کې وي چې ایا دې دندې ته نوماند کس کولای شي دغــه دنده تــر سره کړي او یا له نورو نوماندانو سره د هغه مثبــت 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 تړولو هغو معتبر او غوره بولي.

د استخدام د مصاحبې ښه والی د انعطاف پذیرۍ له کبله دی، ځکه له ورته مصاحبې څخه د ماهرو او غیر ماهرو کسانو د ارزونې په باره کې استفاده کېدلای 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.

کـوم کس چې د مصاحبې لپاره رابلل کیږي، په بېلابېلو ډولونو مصاحبه ور سره کیږي. معمولاً مصاحبـه د مصاحبـه کوونکـي او دندې ته د نوماند کس تر منځ په فـردي توګه صورت نیسي.. د مصاحبـې له ډولونو څخه یو داسـې دی چې یـو نوماند په یوه ځای له دوو یـا دریو مصاحبه کوونکـو سره خبرې کوي. دغه میتود مصاحبه کوونکو ته په غوره توګه د نوماند د ارزولو امکان پـه لاس ورکـوي.

د مصاحبې یو بل ډول په یو ځایي توګه له دوو یا زیاتو کسـانو سره د مصاحبې کولو له روش څخـه عبـارت دی. دغه میتود مصاحبه کوونکي ته فرصت پـه 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 شـخص لباس او کردار ته پاملرنه وشي چې آیا له رسمي چاپېریال سره تطابق لري او کنه.

پـه دویمـه مرحله کې د نوماند کس لنډې سـوانح او پخوانۍ کاري سـابقه 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 اشـنایي ولري.

په درېیم پړاو کې د مشخص پست لپاره د واجد شرایط کس د موندلو په هدف داسې پوښتنې ترتیـب کیـږي چې ځواب کول یې د اړوندې دندې د ترسره کولو پـه برخه کې ډاډ منځته راوړي. د مکالمې لپاره مناسـبه 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 شـان هڅه دې وشي تر څو د مصاحبو په اړه مهم ټکي په یاد کړل شي تر څو په اسـانه توګـه وکولای شـو نوماندان یو له بل سره پرتله کړای شـو. د مصاحبې په تـرڅ 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 داســې پوښــتنې مطرح شي چې د مصاحبه اخستونکي او مصاحبه ورکوونکي تر منځ اطلاعات تبادله کړای شي. د دې لپاره چې له داوطلب کس څخه پوښتنې وشي، د داو طلب ځوابونه او کرکټر په نظر کې نیول کیږي.

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 پوښــتنې چې د شــخص د ظرفیت د ارزونې او د نوماند د خوځښــت لپاره ترې استفاده کیږي، 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 ستاســو تر ټولو ســتره کمزوري څه شی ده. که د کار په جریان کې زیات فشار در باندې وارد شي، نو څه کولای شی او خپل ځان څنګه کنټرول کولای شی. له خاطر تېزو خلکو سره به ستاســو ســلوک څه ډول وي. د کوم علت له کبله مو دغه پســت غوره کړ او د یوه کارکوونکي په توګه مو له ورته دندې سره علاقمندي ښومره ده. د هغې پخوانۍ پروژې په اړه معلومات ورکړئ چې مخکې مو کار پکې کاوه، له کارکوونکي څخه د ریښــتینولۍ او وفادارۍ په باره کې د پوښتنو تر څنګ نورې اړینې پوښتنې هم مطرح کیږي.

ارزونه او د هغې مراحل

د ارزونې تعریف: ارزونه یا ســنجش له هغې پروســې څخه عبارت ده چې په واســطه یې د پروګرام یا پروژې په اړه ډاډ تر لاسه کیږي. د ارزونې په پایله کې معلومیږي 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 کیــږي. د ارزیابــۍ په صورت کې د کارکوونکو مهارتونه، چلند او ســلوک ارزیابي کیږي. د ارزیابۍ پــه صورت کــې باید واقعتیونه و ارزول شي. د غیر واقعي او بې اعتباره واقعتیونو له ارزونې څخه دې ډډه وشي.

ارزیابي په دریو پړاونو کې تر سره کیږي

۱- د پروژې له پیل څخه مخکې ارزیابي تر ډېره ځایه د انکشافي 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 نيسي

– د چاپېريالي بدلونونو او د عمومي اهدافو په مقابل کې د پروژې د انعطاف قابليت.

– د پروژې لومړنی تفتيش د پروژې د طرحې او تطبيق په پای کې تر سره کېږي.

۲- د ارزونې تاثيرات

– له موثريت سره جوخت د پروژې مقاصدو ته لاسرسی.

– ملي پلانونو او انکشافي اهدافو ته د رسيدلو لپاره د ګټورتوب د ميزان لوړول.

– د هغو خصوصياتو ژغورنه چې د پروژې د بقا يا پايښت لامل ګرزي.

په موثره توګه د ارزونې د تر سره کولو لپاره لاندې ټکي په پام کې نيول کېږي:

– د مقاصدو او ميتودونو پېژندل.

– د هغو کليدي څواکونو پېژندل چې وکولای شي مقاصدو ته د لاس رسي په برخه کې د تر سره شويو فعاليتونو څرګند انځور وړاندې کړای شي.

– د هغو شاخصونو په برخه کې د معلوماتو ترلاسه کول چې په واسطه يې د کار تغيرات تشريح کېږي.

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

– د شاخصونو غوراوی.

– د موخو تعين.

– د وړانديزونو وړاندې کيدل.

– په سيمه يزه ازموينه کې د پوښتنو طرحه کېدل.

– د معلوماتو را ټولول.

– د راپور مسوده.

– د وړانديزونو تر لاسه کول.

– د نهايي راپور ليکل.

د ارزيابۍ ميتود

د ارزيابـــۍ په برخه کې ډول ډول ميتودونه شـــتون لري چې د مصاحبې په جريان او له هغه څخه وروسته استفاده ترې کيږي.

د هوش او ذکاوت د ازموينې ميتود

د دغه ډول ازموينې په صورت کې يو او يا له هغه څخه زيات ذهني مهارتونه ازمويل کيدای شي. د کلام مهـــارت او د اســـتدلال مهارتو نه يې دوه بېلګې دي چـــې د د دندې د تر سره کولو په برخه کې د موفقيت د لامل په توګه تلقي کيږي.

په ځانګړې توګه له دغه ميتود څخه هغه وخت استفاده کيږي چې د لوستلو، محاسبې، افهام او تفهيم په څېر د يو لړ ذهني ځواکونو ازموينه مطرح شوي وي.

د پوهې ازموينه

دغه ډول ازمايښـــت له يو لړ ځانګړيو پوښتنو څخه عبارت دی تر څو په ډاګه 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 څرنګوالي ازموينه

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

پرسش نامه

د يوې دندې، د هغې د اجرا او دندې ته د نوماند کارګر د کاري سابقې په اړه معلومات اړين ګڼل کيږي تر څو د دندې، د کار په جريان کې د زده کړې او په پستونو کې د تغير او تبديل سمه وړاندوينـــه تر سره شي. په دې توګـــه پورتني معلومات د ورته وړاندوينې لپاره تر ټولو غوره معيار ګڼل کيږي.

له شـــک څخه پرته په دې بهير کې ويره او ترديد شـــتون لري، ځکه ځينې کســـان د خپل ځان او کاري ســـابقې په اړه ناســـم معلومات وړاندې کوي، تر څو خپل ځان له هغه معيار څخه اوچت

معرفي کړي چې دی یې لري.

د شــتونتیا تر بریده دې د هغه د ادعاګانو د ثبوت لپاره د مدارکو غوښــتنه وشي تر څو هغه رښتني مهارتونه ثابت شي چې د دندې له خصوصیاتو سره تطابق لري.

د اســتخدام په صور ت کې د شــخصیت ارزولو په هدف د ذکاوت او په ځان باورۍ په څېر په ځینې هغو برخو کې پوښــتنې او ارزونه تر سره کیږي 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 کیږي، له دفتري ازموینې څخه عبارت دي. په دې ډول ازموینــه کــې تر ډېره ځایه د وخت د ادارې او تنظیم په برخه کې ســوالونه مطرح کیږي. له کارکوونکي څخه غوښتل کیږي 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 بررسي کړي، د لومړیتوبونو له مخې ترتیب کړي او هر یوه ته یې مناسب ځواب و وایي.

د ارزونــې مرکزونــه: د کارکوونکو د ارزیابي نوی او جدید میتــود د ارزونې په مرکزونو کې د کاندیدانو له ارزونې څخه عبارت دی. په ورته ځای کې کارکوونکي په عمومي توګه د یوه پروسیجر او پــلان له مخې ارزیابي کیږي. په ورته صورت کې برســېره پــر دې له مصاحبې، معلوماتو، ګروپي مباحثې او د اســتعداد، تصمیم نیونې او مدیریتي ځواک په څېر د مدیریت له یو لړ نورو معیاري او مدیریتي فعالیتونو هم په کار اچول کیږي.

د نوماندانو د ګروپونو ورته ارزونه او ازموینه د زیات شمېر لیدونکو په مخکې تر سره کیږي.

موثریت: موثریت په ســمه 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 کیږي.

د شپږم څپرکي لنډیز

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 وګماري. 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 کارکوونکی 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 شي 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 انګیزې عوامل کوم موارد په بر کې نیسي؟
۷. د ارزیابۍ 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؟

اوم څپرکی

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 څپرکي 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 وخــت مدیریت د وخت د پلان ګذارۍ په هدف له هغه نوښــت او تخنیکونو څخه عبارت دی چې په مټه یې د وخت له ضایع کیدلو څخه مخنیوی کېږي.

د وخت له مدیریت څخه د اســتفادې 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 مسؤولیتونو د تعین او د حساب ورکولو د سیستم د ایجاد له لارې را منځته کیــږي چــې 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 دین له نظره د وخت اهمیت

هرڅــه چې له لاســه و وزي، ممکن بېرته را و ګرزي خو له لاســه وتلــی وخت بېرته نه شي را ګرځیدلای، نو په دې اســاس ویلای شــو چې وخت د انسان په واک کې تر ټولو غوره سرمایه ګڼل کیږي. په کار ده چې له وخت څخه په سمه توګه استفاده وشي او پرې نږدي چې ګران بیه وخت یې بېځایه ضایع شي.

کله چې انســان خپل شتون ته فکر وکړي او په خپل تېر عمر باندې نظر واچوي، دې پایلې ته رســیږي چې د خپل عمر تېر شــوي کلونه، میاشتې او ورځې حساب کړي او په خپلو تر سره شویو اعمالو او فعالیتونو باندې رڼا واچوي.

په نړۍ کې د انســان عادت په رښــتیا هم چې د حیرانتیا وړ دی، هغوی خپل وخت په بېځایه ویلو او بېهوده کارونو باندې تېروي، په داسې حال کې چې تقدیر د دوی په وړاندې جدي برخورد کوي او د اعمالو یوه کوچنۍ ذره یې هم بې تپوسه نه پاتې کیږي.

الله ج په دې اړه فرمایې:

و یوم یبحثهم الله جمیعاً .... المجادله «۴»

پــه کومه ورځ چې الله(ج) خپل ټــول مخلوقات یو ځای را پورته کړي بیا نو خبر ورکول کېږي چې کوم عملونه چې دوی کړیدي هغه ټول الله(ج) حساب کړیدي نو له دې کبله د وخت د سپما په هدف لاندې ټکي باید په نظر کې و نیول شي:

– د کار په وخت کې له ملګرو سره له بېځایه مجلس څخه ډډه کول.

– په یوه معلوم ځای کې د شــیانو او اجناســو ایښــودل، تر څو یې د موندلو په صورت کې د وخت له ضایع کیدلو څخه مخنیوی وشي.

– په خپل وخت سره دفتر او اداري ته حاضرېدل.

– د ورځنیو کارونو د تر سره کولو لپاره د چک لست برابرول.

– که چیرته د څو کارونو تر سره کول اړین وي، نو په کار ده چې درجه بندي شي او په ترتیب سره یو د بل له خلاصیدلو وروسته تر سره شي.

د کارونو تنظیم کول

هغه څه چې د کارونو په تنظیم کې غښــتلی رول لري له پلان څخه عبارت دی. په دې اســاس د هغوی د ترتیب او طرحې په وخت کې باید له پوره غور څخه کار واخستل شي. د کارونو لست کول، درجه بندي، د تقســیم اوقات ترتیب کول، له جنترۍ یا کلیزې څخه اســتفاده کول او د هغو

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

د وخت د مدیریت یا time management ابتکاري اصول

که تاســو په ابتکاري توګه خپل وخت تنظیم او اداره کړئ، نو دا پخپله ستاســو 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 رســیدو 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 انســانان د بېلابېلو ځانګړتیاو او صفاتو لرونکي دي، خو کوم څه چې د دوی په منځ کې مشــترک او ګډ ګڼل کیږي، له وخت څخه عبارت دي. ځکه هر کس په شــپه 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 کســان دي چې وخت یې تنظیم کړی وي او د هــر کار لپــاره یې ځانګړی وخت تعین کړی وي، پــه دې توګه د غه وخت د دوی د کارونو د اجرا لپاره کافي او مناسب وخت ګڼل 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 واوسو 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 ترجیحاتــو 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، وویشل شي.

– ســتر فعالیتونه باید په کوچنیو برخو باندې وویشــل 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 تفریط حالت مه غوره کوئ.

ځان پېژندنه او د وخت ترتیب کول

په دې ځای کې ستاسو د شخصیت په اړه ځینې پوښتنې مطرح کیږي 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 خوشحالۍ 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 خوشحالۍ 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 کیږو 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 کیږي:

– 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 کیږدئ 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 يې 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 يې 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 يې 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 و کتل شي، تحلیل او تجزیه شي، د خپل اهمیت له مخې کټګوري 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 کټګوري 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 جنترۍ 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 تیاری 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- بېځایه د وخت تېرول.
۴- د یوه کار له ختمیدلو 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 کیدل.

په دې ځای کې د یوه ښه اورېدونکي د صفاتو بیانول پر ځای عمل بولو.

۱. وینا کوونکي ته توجه کول.
۲. د یوې موضوع له ختمیدلو د مخه بله موضوع مه داخلوئ.
۳. په ناڅاپي توګه له اجازې پرته مجلس مه پرېږدئ.
۴. د اړتیا په وخت کې له ویونکي څخه وضاحت و غواړئ.
۵. د اورېدلو په وخت کې خپل ځان په کوم بل څه باندې مه مصروف کوئ.
۶. د اوریدلو په وخت کې ویونکي ته په مودبانه توګه توجه وکړئ.

د مدیریت باندني ضایع کېدونکي عوامل

د انسان په ژوند کې تر ټولو مهمه او ارزښتمنه پانګه له وخت څخه عبارت ده چې کولای شو په ترڅ کې یې ګټور کارونه تر سره کړو او یا یې بېځایه 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- بیځایه او اوږده ملاقاتونه.
۲- تیلفون، 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 نا خوښه 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 هڅوی په سمه توګه و پېژندل شي او د مخنیوي لپاره یې مناسب اقدامات تر سره شي او د وخت اهمیت په غوره توګه درک شي.

د وخت ځانګړتیاوې

تر دې له مخه چې د وخت ځانګړنې بیان کړو، په کار ده چې د وخت د مدیریت ځینې اصول مطالعه کړو.

د مطالعې لپاره مناسب او غوره وخت تعین کړئ او په ۲۴ ساعتونو کې د فعالیتونو اصغري او اعظمي ټکو ته پاملرنه وکړئ. تر هر څه د مخه باید مشکل او سخت مضامین مطالعه شي، کله چې مو استراحت وکړ، په ګړندۍ توګه کولای شی معلومات پروسس کړئ او د وخت له ضایع کیدلو څخه مخنیوی وکړئ.

خپل ځان ډاډه کړئ چې ستاسو چاپېریال د کار لپاره مساعد دی، ځکه دغه کار له تاسو سره مرسته کوي چې د لست له جوړولو څخه خلاص شئ. په لومړي سر کې دې هڅه وشي تر څو هغه کارونه په مخ یووړل شي چې د فکر لږ تمرکز ته اړتیا لري.

د تفریح او استراحت لپاره ځانته یوه مناسبه فضا پیدا کړئ. د دندې تر څنګ د ټولنیزو حالاتو مطالعه او څېړنه هم ستاسو د ژوند اړتیا ګڼل کیږي چې په دې توګه په خپل ژوند کې تعادل را منځته کولای شئ.

خپل ځان ډاډه کړئ چې د خوب، خوراک او پوشاک لپاره مناسب وخت لرئ. خوب په حقیقت کې د وجود د انرژئ د تر لاسه کولو فرصت دی، خو د فرصت له شېبو څخه هم د ځینې مترقبه کارونو د تر سره کولو په برخه کې استفاده وکړئ.

هڅه دې وشي چې فعالیتونه یو تر بله ترکیب شي. د مثال په توګه که تاسو د ټکټ اخستلو لپاره په لیکه کې انتظار یاست، تاسو کولای شی ورځپاڼه یا نور معلوماتي پاڼې مطالعه کړئ او یا که تاسو د کور د کارونو په تر سره کولو باندې مصروف یاست، نو کولای شئ ځینې معلوماتي پروګرامونه واورئ. په دې توګه له یوه لوري اړوند کار تر سره کیږي او له بله لوري ستاسو د معلوماتو دایره هم پراخیږي.

د وخت مهمې ځانګړنې په لاندې ډول دي:

– د وخت مسیر او سرعت ته هیڅکله هم تغیر او بدلون نشي ورکول کیدی.

– وخت تر خپل عادت وروسته او وړاندې نشي کیدلای.

– وخت د انسان تر ټولو کمیابه منبع ده چې هیڅکله هم زېرمه کیدلای نشي، نو په دې توګه اړینه ده چې په احتیاط سره استعمال شي.

– وخت هغه منبع ده چې هر انسان ته په عادلانه توګه ورکول شوی دی.

– هر انسان په ورځ کې 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 اســتفاده کولو رژیم: د یوې موسســې 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 ویشــل 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 شبانه روزي کار رژیمونه توپیر کوي. د کلني کار رژیم د کاري دورو لــه مخــې 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 ګراف 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 وخــت د ضایــع کیدونکو فکتورونو د تشــخیص او تحلیل لپاره پــه کار ده تر څو هغه ټول فعالیتونه او دندې چې باید تر سره شي په ســمه توګه پلان شي. د وخت د ضایع کیدونکو فکتورنو تشــخیص د وخــت د مدیریت لپاره خورا اړین ګڼل کیږي. د وخت ځینې تشــخیص شــوي ضایع کیدونکي فکتورونه په لاندې ډول دي:

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

– د معلوماتو د نه لرلو له کبله ناسم معلومات او اسناد.

– له ملګرو سره بېځایه او بې پایلې ملاقاتونه.

– د بېځایه او بې پایلې بریښنا لیکونو استول او له انټرنیټ، تلیفون او داسې نورو څخه د اوږدې مودې لپاره بې ځایه استفاده کول.

– د وخت د ضایع کېدلو د فکتورو د تشخیص په هدف دې د صلاحیتونو تفویض او د کارونو عدم انسجام تر څېړنې لاندې ونیول شي.

د وخت پلان کول

نا سم او ناقص پلان طرحه کول په حقیقت کې د وخت ضایع کېدلو په معنا دی. یوه پلان شوې طرحه باید څرګنده، روښانه او دقیقه بڼه ولري او د اصلي موخې تر څنګ د غیر مترقبه پېښو د واقع کېدلو ځواب هم وویل شي. د یوه کار د تر سره کولو لپاره د ځانګړي شوي وخت ۴۰٪برخه د اصلي کار لپاره او پاتې نور یې د مترقبه یا محتمل الوقوع کارونو لپاره په پام کې نیول کېږي. د مثال په توګه یوه جلسه په مخ کې لرئ چې ماسپښین په دوو بجو به پیل کېږي، د ځینې د لایلو له مخې ۳۰ دقیقې نا وخته پیل شوه، په لار کې د ترافیکي ازدحام له امله هم یو څه ځنډ رامنځته کېږي نو په دې توګه د کاري وخت تر څنګ د غیر مترقبه پېښو لپاره هم یو وخت په نظر کې نیول کېږي.

خو باید وویل شي چې ورته حالت هم د وخت د ضایع کېدلو په معنا ده، نو په کار ده چې دقیق پلان طرحه شي او په هره اندازه چې پلان دقیق وي، په هماغه انداز غوره پایلې لري.

د خپل ځان لپاره اضافي وخت په نظر کې ونیسئ او هیڅکله هم ټوله ورځ مه پلان کوئ. خپل ۴۰٪ وخت د غیر مترقبه کارونو د تر سره کولو لپاره ځانګړی کړی. لکه مخکې چې یادونه وشوه د خپل وخت یوه برخه د نورو مطالعاتو او مفکورو د ایجاد او تحلیل لپاره مصرف کړئ.

خپلې پرېکړې د کارونو د اهمیت له مخې و نیسئ او د ورځې په پای کې د هغو کارونو پایله سره پرتله کړئ چې د ورځې په اوږدو کې مو تر سره کړي دي. ځکه دغه کار له یوه لوري حقایق او هغه څه پرتله کولای شي چې پلان کړي مو دي او له بله پلوه د تر سره شوي کار او پلان شوي وخت تنظیم او ترتیب تاسو ته ښه احساس درکوي.

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

د ضرب الاجل تعینول د یوه معین کار د تر سره کولو لپاره د وخت له نهایي حد څخه عبارت دی. هغه څه چې د یوه ضرب الاجل د تعین په صورت کې مهم ګڼل کېږي، د کار لپاره له چمتو والي او د هغه وخت له تقریبي تخمین څخه عبارت دی چې د کار د تر سره کولو لپاره اړین وي.

تــر ډېره ځایه د یوه کار د تر سره کولو لپاره د وخت دقیق اټکل ناشــونی دی، خاصتا هغه وخت چې تجربه هم کمه وي.

که چیرته تاســو کومه پروژه ولرئ چې بېلابېلې دندې او برخې ولري، نو د بشــپړتیا او تطبیق لپاره یې په لومړي سر کې د وخت تعینولو ته اړتیا ده. په دویم قدم کې پروژه په لویو او کوچنیو برخو باندې ویشل کیږي او د هرې برخې د ترسره کولو لپاره ځانګړی وخت تخمینېږي.

یاد و لرئ هغه عوامل چې کولای شي تاســو له اصلي مســیر څخه منحرف کولای شي، باید په پام کې و نیول شي.

سازمان او سازماندهي

ورځنۍ ټولنه ســازماني بڼه لري، ماشــومان د زیږنتون په نامه په یوه ســازمان کې زیږېږي، د ښوونځي په نامه په یوه سازمان کې زده کړه کوي او په دولتي یا خصوصي سازمانونو کې په دنده مشغول وي.

انســان د ژوند ټولنیــزي اړتیاوې لري، دغه اړتیا په لومړیو کې ســاده بڼه لري خو د وخت په تېریدلو سره منظم یا پیچلی شکل غوره کوي چې د ګډو فعالیتونو او مشترکو سازماني هڅو په پایله کې تر لاسه کیدلای شي، نو همدغه لامل دی چې بېلابېل سازمانونه منځته راغلي دي.

دغه ســازمانونه له دې املــه منځته راغلي دي تر څو بېلابېلې پوهــې سره یو ځای کړي او له وخت څخه د مخنیوي په هدف د ګډو هڅو په پایله کې په اسانه توګه اهداف تر لاسه کړي.

پــه یوه وخت کې د مختلفو منابعو اســتعمال او د واحد هــدف درلودل او دوام داره فعالیت د ســازمانونو له مهمو مشــخصاتو څخه دي. ســازمانونه خپلې دندې د دندو د تفکیک، پلان او له پوهې او وســایلو څخه د اســتفادې د ډول له مخې تر سره کوي. سازمانونه د افرادو د ګروپي کار له ترکیب څخه منځته راغلي دي.

د اووم څپرکي لنډيز

د وخــت د مديريــت په مطالعه کې کولای شــو د کار او دندې په ترڅ کې د وخت ارزښــت پــه ګوتــه کړو. په دې توګه کولای شــو لومړيتوبونه تعين شي. د مديريت ياده شــوې برخه د دې څرګندونه کوي چې هر انســان په شــپه او ورځ کې ۲۴ ســاعته وخت لري چې بايد د يوه پلان له مخــې پــه هغو کارونو باندې مصرف شي چې تر سره کيدل يې د انســان لپاره اړين وي. که چيرته يــو کار پــه خپل وخــت سره تر سره شي نو د درانه کار تر سره کولو تــه اړتيا نه ليدل کيږي، بلکې په اســانۍ سره کارونه تر سره کيږي، خو که چيرته د يوه ضروري کار په تر سر ه کولو کې ځنډ را منځته کيږي، نو اړتيا ليدل کيږي چې کار په يو ځايي توګه تر سره شي چې د انسان د خستګۍ او زړه بدۍ لامل ګرزي.

په دې توګه ويل کيږي چې وخت د انسان لپاره تر ټولو ارزښتمنه پانګه ده چې هيڅکله هم بايد بې ځايه مصرف نه شي. د وخت د ارزښــت په اړه خدای(ج) په قران عظيم الشــان کې العصر په نامه ځانګړی سورة نازل کړی او په وخت باندې يې سوګند ياد کړی دی.

د وخت د ضايع کيدلو د مخنيوي په هدف انسان بايد د ځان لپاره تقسيم اقات جوړ کړي، له بی ځايه مجلسونو ځخه ډډه وکړي او خپلو فعاليتونو او مسؤوليتونو ته متوجه واوسي.

د اووم څپرکي پوښتنې

۱.د وخت د اوو ځانګړنو نومونه واخلی؟

۲.د وخت پلان کول څه شي ته ویل کیږي، په دې اړه معلومات ورکړئ؟

۳.د کار د تناوب سلسله تشریح کړئ؟

۴.له وخت څخه د مخنیوي په هدف کوم ټکي په نظر کې نیول کیږي؟

۵.د وخت مدیریت تشریح کړئ؟

۶.د وخت د مدیریت په اړه څو مثالونه و لیکئ؟

۷.د وخت ابتکاري اصول څه شی دی، له مثال سره یې واضح کړئ؟

اتم څپرکی

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 څپرکي له مطالعې وروسته به زده کوونکي وکړای شي:

- ځانګړي او تر لاسه کېدونکي 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 وپېژندل.

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 موسســه یو لړ معین اهداف او موخې لري او د لاســته 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

موخــې لري چې بيا په خپل نوبت سره په دغه مشــترکه موخه کې د هر ســازمان ځانګړې موخه نغښــتې وي. د مثال په توګه د توليد د ســطحې لوړوالی او يا د کار د موثريت لوړوالی يوه ګډه موخه ګڼل کيږي چې ټول شرکتونه يې په ګډه 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 ووېل شي چې موخې په دوو برخو ويشل شوې دي چې په لاندې ډول مطالعه کيږي:

داخلي موخې: داخلي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسســې په اړتياوو پورې مســتقيمه اړه ولري. د مثال په توګه د کار د ښــه والي او غوره کړنو په موخه د مديريت د اړوندو شعبو تنظيم او انسجام يوه مهمه داخلي موخه ګڼل کيږي.

خارجي موخې: د بشري منابعو له هغو موخو څخه دي چې له مشتريانو او ټولنې سره اړيکه لــري. د مثال په توګه د اړتيا په وخت کې مشــتريانو ته د امتعې يا توليد توکي اســتول د توليدي شرکت باندنۍ موخه ګڼل کيږي.

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

- د مناسبې ګټې تر لاسه کول.
- د حقوقي او اقتصادي استقلال ساتنه.
- مناسب ټوليز موقف.
- د وامدار فعاليت او کار.
- د ټولنې او دولت د رفاه تامينول.

موخې د وخت له مخې

د بــشري منابعو په مديريــت کې د وخت له مخې موخې په اوږد مهالــه او لنډ مهاله موخو باندې ويشل شوې دي. په دې اساس ويلای شو چې د يوه شرکت يا موسسې لنډ مهاله موخې بايد په لنډ مهال کې تر لاســه شي. په اوږده مهال کې تر لاســه کيدونکې موخې له ورته موخې سره توپير لــري او لنډ مهالــه موخه د اوږد مهال او يا اوږد مهاله موخې د لنډ مهاله موخې ځای ناســتی نشي کيدلای، نو ځکه په کار ده چې هر ډول موخه د هغه د بنې له مخې په اړوند وخت کې تر لاسه شي.

د مثال په توګه رقيبانو يا ســيالانو ته د ماتې ورکولو په موخه د امتعې د قيمت ښــکته والی لنــډ مهاله موخه ګڼل کيږي، خو په اوږده مهــال 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 یوه شرکت یا تصدي د حرکت سمت تعینوي او زیات اجزا ونه لري، په داسې حال کې مشخصې موخې د زیاتو جزیاتو او تفصیلاتو لرونکې وي.

مدیریت د موخې پر اســاس: د یوې ادارې په داخل کې په موخه باندې د یو مخیز توافق له پروســې څخه عبارت دی. یعنې که چیرته مامورین او کارکوونکي په ټییل شوې موخه باندې سره موافقه وکړي او د ټولو لپاره واضح وي.

غالباً امرین د موخو په تعین او د هغوی د لاسته راوړلو د نظر په برخه کې له کارکوونکو سره موافق نه وي. د مدیریت په اســاس د موخې لاسته راوړل هغه پروسه ده چې ټول کارکوونکي ور بانــدې موافــق وي. دغه ټکی مهم دی چې کارکوونکي بایــد موخې قبولې کړي، له دې څخه پرته یعنې د تعهد د نه شتون په صورت کې د موخې لاسته راوړل امکان نه لري. په ورته مدیریت کې لاندې ټکي د یادونې وړ دي.

۱- د موخو لنډه او تحریري شرحه.

۲- د کنټرول او بررسۍ لپاره مهال ویش.

د مدیریتي نظام ورځنیو ستونزو ته په کتو سره اړینه برېښي چې د پلان ګذارۍ په وخت کې د ستراټیژیکو اهدافو او د سازمان د عملیاتي موخو تر منځ ارګانیک او هدفمند ارتباطات مطرح شي. د ورته اړیکو نه شتون د دې لامل ګرزي چې د ښکته او پورته سطوحو تر منځ اړیکې کم رنګه شي.

پــه حقیقــت کې د موخو له مخې مدیریت هغه امر دی چې په واســطه یــې د لوړو او ټیټو سطحو مقامات په ګډه سره د سازمان موخې تعینوي.

په بشري منابعو کې موخه

په عمل کې د بشري منابعو مدیریت د موخو د لاســته راوړلو لپاره هڅې کوي. دغه موخې د فعالیتونو د ارزونې لپاره د یوه معیار په توګه استعمالیږي او په عمل کې د بشري منابعو د فعالیت لار ښــونه کوي. د ورته امر د تحقق لپاره موخې باید د ټولنې، ســازمان، د انساني منابعو د فعالیت او داســې نورو په واسطه را منځته شوي یا را منځته کیدونکي ګواښوونکي فکتورونو وپېژندل شي چې د موخې د لاسته راوړلو پروسه متاثره کوي.

په ورته برخه کې ماتې د موسسي د څېړنیزو سرچینو چلند ته زیان رسوي. دغه ګواښونه د هغو څلورو موخو په واسطه مشخص کیږي چې د بشري منابعو مدیریت یې د لاسته رواړلو هڅې کوي.

۱- اجتماعــي موخه: د ټولنې د اړتیاوو په وړاندې د اخلاقي او ټولنیز مســؤولیت 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 ګډو هڅو په پایله کې موسســه 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 انســاني منابعو په مدیریت کې د مشــارکت له ســاتنې څخه عبارت ده، چې د ســازمان له اړتیاوو سره متناســب 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 اســاس په کار ده چې د دغه پرســونلي واحد د خدماتو سطحه د سازمان له اړتیاوو سره متناسبه وي.

۴- د بــشري منابعو فــردي موخه: فردي موخه له کارکوونکو سره د هغوی د موخې په لاســته راوړلو کې له مرســتې او کمک څخه عبارت ده. لکه څنګه چې ټول کار کوونکي په ســازمان کې په ګډه سره کار کوي او د کاري پایلو مجموعه یې د ســازمان موخه تشــکیلوي 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 خوښي 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 کوښښونه کول.

۳- د منفردو موخو زماني مطابقت.

۴- د موخو د تثبیت او تعین په پریکړو کې د کارکوونکو ګډون.

۵- د موخو د تحقق موندنې امکان.

د موخــو 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 پلانګذارۍ په ترڅ کې ځانګړي مفاهیم پیاده کوي، یو تر بله بېل کړو.

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

مثال په توګه د یوې روغتیایي 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 انســانان د موخو تحقق ته رسـیږي چې عمومي موخې ته عملي جنبه ورکوي او د سمارت (smart) مقاصدو په نامه یادیږي او په کار کې د کارکوونکو د ځیرکۍ او هوښیارۍ په معنا راغلي دي.

۱- **Specific:** مقاصــد باید مشــخص وي، مبهمه بڼــه ونه لري. په هره انــدازه چې یو مقصد روښانه وي په هماغه انداز د تطبیق وړتیا لري چې بلاخره انسان د عمومي هدف په لور نږدې کوي.

که چیرته یوه موخه مشخصه او روښانه نه وي، د کارکوونکو د ابهام او سرګردانۍ لامل ګرزي. څنګه چې دغه مســله په اداراتو کې په مشــاهده رسیدلې ده، معمولاً کار کوونکي له موخو څخه ناخبره وي او د مسؤولو مقاماتو له لوري هغوی ته نه روښانه کیږي، دغه پیښه د دې لامل ګرزي، چــې کارکوونکي نشي کــولای د موخو د تحقق په موخه خپلې هڅــې 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 کُلي 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 ګیرۍ او ســنجش وړتیا ولري. که چیرته یو ه موخه مخکې نه وي څېړل شــوې او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شــوې وي، تر لاسه شوې پایلې یې قناعت بښــونکې بڼه نه لري. یوه موخه باید د شــته امکاناتو او چاپیریالي شرایطو د څېړنې په صورت کې و پټبیل شي. که چیرته یوه موخه مخکې نه وي بررسي شــوې او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شــوې وي، نــو حاصله پایلې یې چندان په زړه پورې او قناعت بښــوونکې نــه وي او د منابعو د بېځایه اســتهلاک لامل ګرزي. د مثال په توګه په ولایاتو کې مو د کوم ښــوونځي جوړیدل د موخې په توګه تعین کړ، په دې صورت کې موخه مشــخصه ده خو د ســنجش او ارزونې وړ نه ده؛ نو په دې اســاس اړتیا لیدل کیږي چې په لومړي سر کې د ســیمې سروې او څېړنه تر سره شي او له هغه وروسته موخه تعین شي.

۲- **Achievable:** موخه باید د لاســته راوړنې وړتیا ولري. که چیرته یوه موخه مشــخصه او د اندازه ګیرۍ وړ هم وي، خو څنګه چې د لاسته راوړلو وړتیا نه لري نو بیا هم انسان خپلې موخې ته نشي رســیدلای. د مثال په توګه که چیرته د یوې موخې د لاســته 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 کیږي چې دغه ډول موخه د تر لاسه کیدلو وړتیا نه لري.

د مثــال پــه توګه که چیرتــه د ترافیکو د حوادثو ضد اداره له حوادثو څخه په بشــپړه توګه د مخنوي موخه د خپل ځان لپاره تعین کړي، دا ډول موخه د لاسته راوړلو خاصیت نه لري، ځکه په هر ځای کې له پېښــو څخه مخنیوی یو ســتونزمن 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 کیږي. ځکه یاد شــوي موانع په رښــتیا 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 کیږي ځکه د نړیوالو قواوو د مراکزو، د ټوپک سالارانو او لوړ پوړو دولتي مقاماتو، سفارتونو او داســې نورو په شــاوخوا کې ورته موانع ایجاد شــویدي، چې لرې کول یې له امکان څخه لرې بریښــي. نو په دې توګه یادونه کیږي چې د موخې ټول اړخونه و څېړل شي او له هغه وروســته وپتییل شي.

ځینې موخې دلاسته 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 تروریســتانو د تګ راتګ د لارې د بندېدو له طریقه د افغانســتان له امنیت سره مرسته وکړي. که دغه ډول مســله تر بحث لاندې ونیول شي نو لیدل کیږي چې پاکســتان 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 لرونکی وي. په دې معنا چې د موخې د لاسته رواړلو وخت باید تعین شي تر څو د شته امکاناتو او منابعو ســمه ارزونه وي. د مثال په توګه دولت د غرېزو، انځوریزو او چاپي رســنیو 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 مديريت ښېګڼې او عيبونه

۱- د ورته روش زيانونه په لاندې ډول دي:

– زيات وخت نيول.

– د امکاناتو په مستندسازۍ باندې زيات تاکيد کول.

– د موخو د تحقق او د ميزان د ارزونې ناشونتيا.

– د عالي مديريت له حمايت سره د موفقيت د ميزان تړاو.

– د موخو په تعين کې د کارکوونکو د ځواک له ميزان سره د هغوی د تړاو له امله په مطلوب حد کې د موخو عدم تعريف.

– د تضمين لپاره د نظارتي او لارښود سيستم نه شتون.

۲- د ورته روش ګټې په لاندې ډول دي:

– د کارکوونکو او مديرانو د ارتباطي امکاناتو پراخوالی.

– د کار او کاري لومړيتوبونو په برخه کې د کارکوونکو او مديرانو د توافق منځ ته راوړل.

– له انساني منابعو څخه د غوره استفادې امکانات.

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

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

د کارکوونکو د کړنو د ارزونې د معيارونو وده

د کارکوونکو له بالقوه استعدادونو او خلاقيت څخه د ادارې سودمند کيدل د ادارې ګُلي پلان ګذاري د پروسې په وده او نوښتګرۍ پورې اړه لري.

په بشري منابعو کې سازماندهي

ســازماندهي هغه پروســه ده چې په ترڅ کې يې د افرادو او ډلو تر منځ د کار د ويش له امله په همغږي توګه د موخود لاسته راولو هڅې پيل کيږي.

ګروپي کار

ګروپي کارونه نه يوازې د مديريت په برخه کې، بلکې د ټولنيز ژوند په نورو ډېرو برخو کې د

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

ګروپــي کار د یــو لړ افرادو له فعالیت څخه عبارت دی چې په ډله یزه توګه د یوه کار د سرته رســولو لپاره ونډه اخلي او د مهارتونو د ګډون او همکارۍ د روحیې له مخې د همکارۍ په فضا کې د پتییل 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 لیډر 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 و لرئ چې د نظر توپیر، د فکري او ابتکاري استقلال او افهام او تفهیم نه شتون، د کار نه ویش، د سرګروپ نه لرل او داســې نور عوامل ګروپي کار له خنډ سره مخ کوي، نو په دې توګه د ګروپــي کار لپاره یوه داســې مدیریت ته اړتیا ده چې دغــو فکتورونو ته پام وکړي او له ممکنه ستونزو څخه مخنیوی وکړي.

د اتم څپرکي لنډيز

هر سـازمان خپلې موخې ته د رسـيدلو لپاره فعاليت کوي. سـازمانونه د ګـډو 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 توګه مطالعه کړي او د خپلو امکاناتو او منابعو سمه شننه وکړي تر څو د تطبيق په بهير کې له ستونزو څخه مخنوی وکړي.

د ګروپي کار د ګټو او زيانونو په اړه د معلوماتو لرل اړين ګڼل کيږي، ځکه سـازمان دهي په خپلـه يوه پروسـه ده چې په تر ځ کې يې د کار د ويـش او د افرادو او ډلو تر منځ د همغږۍ په واسـطه د ګډو موخو د تحقق هڅې پيل کيږي. له ګروپي کار څخه نه يوازې د مديريت په برخه کې استفاده کيږي، بلکې د ټولنيز ژوند په هره برخه کې ترې استفاده کيږي.

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

د اتم څپرکي پوښتنې

۱- د ګروپي کار اهمیت تشریح کړئ؟

۲- سازماندهي تعریف 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 کیږي؟

۶- ټولنیز او سازماني اهداف تشریح کړئ؟

۷- هدف ته د رسیدلو په هدف د یوې پروژې مدیر کوم مقاصد په کار اچوي؟

نهم څپرکی

شخړې او د هغو مفهوم

ټولیزه موخه:

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

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

- د شخړو ماهیت او مفهوم درک او د حل لارې چارې یې زده کړي.
- فریب او چل څنګه 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

شــخړې یا اختلافات د انســاني ژوند جــز ګڼل کیږي. ځکه د انســانانو اړتیاوې، ارزښــتونه او اعتقادات همیشــه یو ډول نه وي او ځینې وخت یو د بل په مقابل کې واقع کیږي. ځینې شــخړې شته چې د حل لاره نلري خو زیاتره یې د حل کیدلو وړتیا لري.

زیاتره شــخړې د ژوند په مختلفو ســطحو کې تبارز کوي، نو په دې اســاس 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 ماســلو له لوري په ۱۹۵۴ میلادي مطرح شــوه. د دغې نظریې له مخې د بشري قوې

انګیزه له فزیکي اړتیاوو څخه پیل کیږي او تر رواني برخې پورې ټولې اړتیاوې په بر کې نیسي.

یو شـــمیر کسان ذاتاً د شــخړو 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

شــخړه په لغت کې کشــمکش 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 موښلو ته شخړه ویل کیږي، لکه د دوو تیږو له موښلو څخه چې اور لاسته راځي.

شخړه په اصطلاح کې بېلابېل تعریفونه لري:

– شــخړه د دوو لیــد لوریو توپیر ته ویل کیږي چې کړه وړ، اهــداف، د تفکر طرز او بېلابېل ارزشونه په بر کې نیسي.

– شخړه د طرفینو تر منځ د ګټو 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 څرګندو او نا څرګندو اهدافو عدم توافق ته ویل کیږي.

په شخړه کې فریب او چالاکي

د شــخړو په ترڅ کې ځینې وختونه د شــخړې 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 استعمالول، د هغو کلماتو اســتعمالول چې ټولو ته د قبول وړ وي، ځکه په داســې حالاتو کې ویناوال هڅه کوي چې په خبرو باندې ځان حاکم ښيي.

د حقایقو او نظریاتو ګډون

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

مثالونه: په دې کې هیڅ شک نشته: :-----------------------------------

که د مسلې حقیقت دا وي چې: --

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

د شــواهدو په توګه د پوهانو له وینا او نقل قول څخه اســتفاده کول همیشه د تحصیل کرده اشخاصو لپاره د شواهدو معنا لري؛ نو پدې اساس مشاجره نوره هم زیاتیږي، 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 اســتدلال په توګــه ویل کیږي چې همدغه پوهانو په فلاني وخت کې داسې هم ویلي دي.

ګاندي دغه موضوع هم بیان کړېده: -------------------------------------

دویم د منابعو ثبوت:---

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

دریم: آیا غواړئ ووایاســت چې موږ د دغې ســتونزې 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 کیږي چې ګویا د ده نظر اوریدونکي نه لري.

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

په هر صورت زیاتره خلک دغه ډول خوښوي:------------------------------

ټول کارکوونکي په دې نظر دي، له تا څخه پرته بل څوک داسې نظر نه لري:--------

شخصي جملات

مقابل لورى ټکول کيږي، مســخره کيږي او بې کفايته ښــودل کيږي. نو په دې توګه موصوف له ځان څخه دفاعي دريغ ښــيي، چې په پايله کې مباحثه بې هدفه کيږي او ځينې وخت مقابل لورى ملامت ګڼل کيږي.

مثالونه:

تاسو د يوه نوي کارکوونکي په حيث د سنجش وړتيا نه لرئ.

تاسو بايد له څه ويلو څخه د مخه فکر وکړئ.

د ورته پروسې يعنې د شخړو د حل درې ګوني پړاوونه

لومړی پړاو: د مقابل لوري د نظر معلومولو لپاره داســې پوښــتنه مطرح کړئ چې له مسئلې سره تړاو ولري او **له واقعيت او خيال بافۍ څخه ليرې** وي.

د حقايقو د پټ ساتلو په هدف له لفظي جملاتو څخه ډډه کيږي.

هيڅکلــه هم د مقابل لوري خبرې مه قطع کوئ او د هغه خبرو ته ټينګ غوږ و نيســئ. بيان شــوي موضوعات خلاصه او تفســير کړئ او مقابل جانب ته داســې پيغام ورکــړئ چې ګواکي د موضوع عمق ته رسيدلي ياست او موضوع مو په ښه توګه درک کړېده. د مجلس په بهير کې مهم موضوعات له ځان سره يادښت کړئ.

دويم پړاو: د مجلس په جريان کې بايد د افهام او تفهيم موضوع جداً په نظر کې ونيول شي.

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

– يــو منظم او سســتماتيک پلان له ځــان سره و لرئ تر څو مقابل لــورى تر خپل اغيز لاندې راوستلای شئ.

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

– د مجلس په جريان کې د حل داسې مشترکې لارې په ګوته کړئ چې د دواړو لوريو توقعات په بر کې ونيسي.

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

– د مقابل لوري په وړاندې له مناسب افهام او تفهيم څخه کار واخلئ.

– د معضلې په حل کې له کوم داســې منځګړي څخه مرســته و غواړئ چې دواړو لورو ته د منلو وړ وي. شــخړې د ژوند په هره برخه کې واقع کیدی شي. البته شــخړې د متقابلو فزيکي او رواني اړتياوو د انګيزې زيږنده دي چې د خصوصي او دولتي سکتور په سطحه منځه راتلای شي.

شــخړه د لغت او اصطلاح له مخې بېلابېلې معناګانې لــري چې هره يوه يې مختلف اهداف، كــړه وړه، د تفكر طرز او ارزشــونه په بر كې نيسي. پــه عمومي توګه ويل کيږي چې د ځرګندو او نا ځرګندو اهدافو ټکر د شــخړې د پيښــېدو اصلي لامل دي چې د بېلابېلو مېتودونو له لارې حل کېدلای شي.

د نهم څپرکي پوښتنې

۱. د شخړې مفهوم او ماهیت واضح کړئ؟
۲. منازعه په اصطلاح کې څه شي ته ویل کیږي؟
۳. د شخړې په اړه د ماسلور نظریه بیان کړئ؟
۴. په شخړه کې حیله ګیري څه شی ده، مفصلاً یې بیان کړئ؟
۵. د بلا انقطاع مجلس په اړه لنډ معلومات ورکړئ؟
۶. د شخړې په برخه کې د آدم سمیت نظر بیان کړئ؟
۷. ټولنیز فشار څه شي ته ویل کیږي؟
۸. د شخړې د درې ګونو پړاوونو نومونه واخلئ؟

د شخړې یا لانجې د حل میتودونه

ټولیزه موخه:

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

د زده کړې موخې: د دې څپرکي 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 لرېوالي ته ویل کیږي چې مقابله منځته راوړي. خلک له شـــخړې 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 ګنګل 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.

تاســو باید له وړاندې څخه په دې پوهیدلې یاست چې د ډډې کولو له لارې د شخړې منبع له منځه ځي او که په راتلونکي کې وضعیت ښــه کیږي. همدا شــان کولای شو ډډه په ځینې حالاتو

کې د یوه روش په توګه و کاروو چې مقابل لوری کولای شي د یوه روش په توګه په شــخړه باندې له بحث څخه صرف نظر وکړي.

د مقابل لوري له ځینو اړتیاوو سره اطاعت څنګه متوصل کیږي؟

د منلو په تګلاره کې خلک اطاعت کولو ته واداره کیږي، د مقابل طرف ځینې اړتیاوې په نظر کې نیول کیږي. ورته میتود یوازې د دې لپاره کارول کیږي تر څو د ســتونزې حل را منځته شي. په ورتــه صــورت کې ځینې اړخونو د حقوقو د تلف کېدلو ویــره هم را منځته کوې. د ورته میتود له لارې ســتونزه په بشپړه توګه له منځه نه ځي، بلکې یوازې د مقابل لوري د احساساتو د قابو کولو له لارې موقته حل لاره ګڼل کیږي. د یادونې وړ ده چې د مقابل لوري د احساســاتو د سړېدلو په صورت کې د دې فرصت تر لاسه کیږي تر څو د ستونزې د ایمي حل لاره پیدا شي.

له ورته روش څخه د استفادې په صورت کې د مسایلو واقعي حالت ته رسیدګي نه کیږي او د یوه لوري له یو لړ مشروع غوښتنو څخه صرف نظر کیږي. د یادونې وړ ده چې انسان باید هغه اندازه تواضع اختیار کړي چې نور خلک په سمه توګه ترې استفاده وکړي.

فشار یا زور

فشــار هغه وخت واقع کیږي چې انســان خپلې اړتیاوې په بشــپړ جدیت سره په شــخړه کې مطرح کړي. د شــخړې دغه ډول د ځواکمنو له لورې اســتعمالیږي چې د شــخړې دواړه لوري په قدرت اوزور ازموینه کې وي او هر یو یې خپل توقعات تعقیبوي.

خو په ځینې حالاتو کې داسې هم پېښیږي چې د شخړې یو لوری ځواکمن وي او مقابل لوری تهدیدوي. که په شــخړه کې یوازې یو طرف ځواکمن وي، په اسانۍ سره کولای شي مقابل لوری تر خپل تاثیر لاندې راولي. په دې صورت کې دوه ستونزې شتون لري.

لومړی: د شخړې د حل لپاره ضمانت او تضمین کونکی نه حاضریږي چې په مرسته یې ستونزه له منځه ولاړه شي نو په دې توګه د ځواکمنو د منافعو د تامین ښه وسیله برابریږي.

دویــم: دا چــې مقابل لوری چې خپل رقیب یا مقابل طرف په دې دریځ کې ویني، په بشــپړه توګه ناهیلي کیږي او خپل نهایي کوشش کوي چې د ستونزې د حل روش تخریب کړي او هر کله چې د زور وړتیا تر لاسه کړي د انتقام له دریځ سره را پورته کیږي او شخړه شدید حالت ته وړي. دغه حالت د افغانستان په دولتي او خصوصي سطحو کې زیات لیدل کیږي.

د دې روش اســاسي ســتونزه دا ده چــې که په یوه معیــن وخت کې آمر ګڼونکــی او مادون

بایلونکــی شي، نــو پایله به دا وي چې مادون د مدیریتي کار په ســاحه کې خپل تحرک له لاســه ورکوي. د یادونې وړ ده چې فشــار د شــخړو د حل یوه موثره لاره ده خو له زماني لحاظه یوه لنډ مهاله حل لاره ایجادوي.

د ستونزې حل

په مدیریت کې د شــخړو د حل یوه بله لار هم شــتون لري چې د موضوع تلپاتي حل ته لاره هواروي. دغه روش د ډېرې 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 کیږي او د واړو لورو منافع په نظر کې نیول کیږي. د فشــار د روش په پرتله دغه روش په مقابل لوري باندې فشــار نه واردوي چې د حل نا غوښــتل شــوې 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 کیږي.

یاد شوي روش د لاندې دلایلو له امله زیات استعمالیږي:

۱. دغه روش د نورو روشونو په پرتله څکه زیات اړین ګڼل کیږي 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 ورسیږي.

په ورته میتود کې تر ټولو مهم ټکي دا دي چې دواړه لوري توافق او تفاهم ته د تلپاتي حل په سترګه ګوري او له مقابله کولو څخه ګوښه کیږي.

پــه یاد ولرئ چې د شــخړو د حل لپاره یوازې یــو روش کار نشي کولای، بلکې د ورته موخې د تعقیب لپاره له بېلابېلو میتودونو څخه کار اخســتل کیږي. په کار ده تر څو پوه شــو چې په کومو حالاتو کې کوم ډول روش یا متیود ګټور ثابتیږي.

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

د شخړې سوابق	د شخړې د حل میتودونه
– د واقع شوې شخړې حل کول کیدای شي چې د شخړې له باالقوه 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. – لیږ احتمال شته چې تاسو خپلو اهدافو ته ورسیږئ.	په ورته حالاتو کې د ډېرې کولو روش ګټور رول لوبولای 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 د پذیرش روش ښه کار ورکولای شي.
– په دقیقه توګه پوه شی 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 فشار ښه میتود ګڼل کیږي.
– د دواړو لورو اهداف بېل دي، خو دواړه لوري مساوي ځواک لري. – د یوې مغلقې موضوع لپاره یو موقتي سازش ته اړتیا ده. – د ستونزې د حل روش د استفادې وړ نه دی.	په ورته حالاتو کې چانه وهل ګټور 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.	په ورته حالاتو کې د ستونزو حل غوره میتود ګڼل کیږي.

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 غوږ نه نیولو په صورت کې مقابل لوری فکر کوي چې تاسو د هغه خبرې جدي نه نیسئ او ګمان کوي چې تاسو د هغه د درک کولو هڅه نه کوئ.

– **ژبنــی تهدید یا جســماني حرکات:** تاســو باید له هر ډول تهدید څخــه ډډه وکړئ، حتی که ستاسو مقابل لوری شاته تګ هم اختیار کړي، خو لانجه په هیڅ وجه نه حل کیږي.

– **مزاهمــت کول**: مقابــل لوری پر بېړدئ چې څه وواېي او خپله خبره پای ته ورســوي. د خبرو مقاطعه نه یوازې دا چې بې ادبي ده، بلکې هغه واقعیتونه چې مقابل لوری یې بیانوي،

نــه درک کیــږي.

د نااړونده مسایلو مطرح کول: تاسو باید د بېځایه مسایلو له مطرح کیدلو 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 بیانیه کې بدلون منځته را نه وړئ، بلکې مرحله په مرحله وړاندې ولاړ شئ او د بېځایه مسایلو له بیانولو ډډه وکړئ.

د لسم څپرکي لنډيز

په دولتي او غير دولتي ســطحو باندې مو د شــخړو د حل ځينې روشــونه مطالعه کړل او په دې پوه شــوو چې د ډېرې کولو په صورت کې د شــخړې حل ممکن دی او يا ځينې وخت د زور او فشار روش ښې پايلې درلودلای شي. د ورته ميتودونو ګټې او زيانونه مو مطالعه کړل. په دې بحث کې يادونه وشوه چې د زور يا فشار استعمال يو موقتي حل لاره ده خو د مقابل طرف له لوري د ځواک د تر لاســه کولو په صورت کې ســتونزه بېرته سر را پورته کوي او د مقابلې دريځ خپلوي او شخړه له سره پيل کيږي.

که څه هم فشار واردول په مديريت کې د شخړو او لانجو د کنټرول ګټوره لار ده، خو امتياز ورکول، امتياز اخستل يا چانه وهل نسبتاً موثر ميتودونه ګڼل کيږي. ځکه په دې صورت کې لانجه په بشپړه توګه پای ته رسيږي او د بېرته را پورته کيدلو احتمال يې له منځه ځي.

لسم څپرکي پوښتنې

١. په شخړه کې اجتناب يا ډډه کول څه معنا لري، معلومات ورکړئ؟
٢. په شخړو کې د فشار د روش په هکله معلومات ورکړئ؟
٣. په شخړه کې ضمانت او تضمين کونکي څه مفهوم لري؟
۴. امتياز اخستل او امتياز ورکول څه معنا لري؟
۵. د ستونزو د حل له روش څخه د کومو دلايلو له کبله ليږ استفاده کيږي؟
۶. د شخړو د حل د موثرو روشونو يو چارت رسم کړئ؟
٧. په شخړه کې د بې ځايه مسايلو مطرح کول څه مفهوم لري؟

په شخړه کې مختلف ذهنیتونه

ټولیزه موخه:

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

د زده کړې موخې: د دې څپرکي 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 ګټلو 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 مورږ 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 البیني 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 کیږي چې د شخړې د ګټلو چانس زیات دی. هغه کسان چې د ورته ذهنیت لرونکي وي لاندې سلوک اختیاروي.

– امر کوي.
– تهدید کوي.
– توهین کوي.

د ګټلو يا وړلو روش

د ګټلو روش په حقيقت کې په مديريت کې د شخړې بېلګه 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 پــه لور کش کړي. دا يــو غوره روش ګڼل کيږي چې د دواړو لوريــو ګټې پکې خوندي کيدی شي. که تاســو غواړئ خپل ذهنيت د ګټلو يا برد په روش باندې عيار کړئ، بايد لاندې ټکي په نظر کې ونيسئ:

– بايد په مديريت کې د شخړې د دواړو لوريو د پټولو اړتياوو ته متوجه شئ چې د هر سلوک په وړاندې څه شــی پراته دي او ولې مو دغه موقف د خپل ځان لپاره نيولی دی او د کومو پايلو هيله لري. کله چې و ړانديزونه و منل شي ستاسو اړتياوې څه شی دي.

– کړه وړه او چلند بايد د فردي ځواکونو د ادراک وړتيا ولري او قبوله کړي چې هغه شته.

– تاســو بايد پراخ نظر ولرئ تر څو ستاســو د تفکر د طرز مشترک موقف تر لاسه شي. په دې معنا، هغه کسان چې د تفکر ورته طرز لري، لاندې سلوک اختياروي:

– آرام.

– معقول.

– منصفانه.

– پراخ نظره.

د ګټلو او بايللو روش

په ورته روش کې بايلونکی د شــخړې له حل څخه نا خوښــه وي خو ګټونکی کس خوشــحاله وي. د برد و باخت يا ګټلو او بايللو روش په نړيواله سطحه داسې دی چې د يوه لوري اړتياوې نه ليدونکې نيول کيږي او هغه تر فشار لاندې راوستل کيږي.

د بايللو روش

دغه روش يو ډول ساختګي مصالحه ده چې د دواړو لوريو د ګټو له مدنظر نيولو پرته تر سره کيــږي. دغه حــل لارې تر ډېره ځايه واقعي بنه نه لري او له يوې مودې وروســته له دواړو لوريو څخه يو يې دوباره دعوا پيل کوي.

خپل ذهنيت کم ښودل.

زه سم نه وايم، ته سمه خبره کوې.

د تفکــر دغه ډول طرز داســې دی چې خپل ځــان د مقابل لوري په وړاندې حقير او ســپک احساســوو او هڅه کوو مقابل لوری مو له جاه طلبۍ څخه کار وانخلي. ځينې وخت دغه ډول د ځان کم راوســتلو يو ډول تکتيک وي چې د مقابل لوري د احساســاتو د قابو کولو او مخنيوي په هدف په کار اچول کيږي. هغه کسان چې ورته ذهنيت لري، لاندې خاصيتونه لري:

- خاموش.
- محتاط او متقاضي.
- فرومايه.
- ماشوم صفته.

متعادل ذهنيت

کــه څه هم دغه روش د تفکر د طــرز او موقف له مخې زيات توپيرونه لري، خو دواړه لوري يو بل ته احترام لري او هڅه کوي ستونزه په مساويانه توګه له منځه وباسي.

منطقي تفکر

په شخړو کې د تفکر استعمال له مهمو اړتياوو څخه دی چې په مديريت کې کار ترې اخستل کيږي. د جانبې ســتونزې د حل لپاره بايد له ځان څخه ځانګړی تمايل و ښــودل شي. د موضوع په اړه بايد ځانګړی تصور ولرو يعنې د موضوع د حل په برخه کې د نظر پراخه ســاحه را منځته شي او په څنګ کې د خلکو اړتياوې هم ياداښت شي.

له شــته امکاناتو څخه دې اســتفاده وشي، د موضوع د حل په برخه کې دې له هغو حل لارو څخه استفاده وشي چې د مقابل لوري زياتې اړوتياوې ځواب کړای شي.

د ستونزو په حل کې بايد مساويانه سلوک غوره شي

د کار په ټولو موضوعاتو باندې بايد واضيح خبرې وشي او له تاوتريخوالي څخه ډډه وشي. حمله بايد 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 يو ځلي توګه بدلون را منځته کړي، بلکې په تدريجي توګه مخ په وړاندې ولاړ شئ.

په عمومي توګه شخړه يو خطرناک او ترې ډډه نه کيدونکی يو حقيقت ګڼل کيږي، خو شخړه يو مهم فرصت هم دی چې په مرســته يې اهداف غښــتلي کيدی شي او د اړيکو د تامين يوه لاره هم ګڼل کيږي.

– د شــخړې د حل لپاره نوي میتودونه ایجادیږي، د شــخړې له کبله نوي افکار، معلومات او نظریات منځته راځي چې حقایقو ته د نږدې کیدلو په برخه کې له موږ سره مرسته کوي.

– نــوي قواعد د ټولو لپاره د منلو وړ وي، د شــخړو لــه لارې مختلف نظریات تبادله کیږي د مشترکې وجهې له پیدا کیدلو سره ټول پوهیږي چې حل لاره کومه ده.

د اړیکو په برخه کې مثبت پرمختګ

د انســان غصه او قهر څرګندیږي، خو که چیرته غصه نشي نو د افهام او تفهیم په پروســه کې له رواني ناراحتۍ سره مخ کیږي.

– بېلابېل موضوعات په ښه توګه تر بحث لاندې نیولای شي.

– مفکورې او نظریات جدي نیول کیږي.

– په شخړو باندې بحث کول د دې غوره فرصت برابروي، تر څو مقابل لوري ته ثابته کړئ چې د هغوی نظریاتو ته پوره پاملرنه لرئ.

– پــه ورته صورت کې د اعتــماد د میزان د لوړولو فرصت منځته راځــي او د موضوع په اړه واضیح نظریات وړاندې کیدلای شي، چې په دې توګه مو نور خلک په سمه توګه درک کولای شي.

د یوه توافق لپاره غوره دلایل: یوه شئ چې له څه شي سره موافقه کولای شئ او په شخړه کې کوم مســایل شــامل دي. هڅه دې وشي چې مقابل لوری ارزیابي 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 کیږي.

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

حاضر اوســئ: د خپلې مکالمې لپاره مناسب او ارام ځای په نښه کړئ او شخړې په صورت کې مخامخ خبرې وکړئ. په ورته صورت کې له تشــویش، تلفون او پیغام اخســتلو څخه ځان وســاتئ. کله چې د شــخړې لپاره ځای غوره کوئ، ډاډ تر لاســه کړئ چې غوره شوی ځای مصؤن، محروم او ډېر مناسب ځای دی.

د یوولسم څپرکي پوښتنې

۱.هغه ذهنیتونه چې په شخړه کې شتون لري، نومونه یې واخلئ؟

۲.د ګټلو او بایللو روشونه یو تر بله څه توپیر لري؟

۳.د خودبینۍ یا ځان لیدنې ذهنیت توضیح کړئ؟

۴. په شخړه کې منطقي طرز څه شي ته وایي، معلومات ورکړئ؟

۵.د اړیکو په سطحه مثبت پرمختګ وایح کړئ؟

۶.د یوه توافق لپاره تر ټولو غوره بدیلونه واضح کړئ؟

۷.د شخړو په حل کې د وخت د تنظیم په اړه معلومات ورکړئ؟

سرچيني او اخځليكونه

۱.داکتر محمد تقی «قسمی» برنامه ریزی و کنترول تولید مستعمران ۱۳۸۰.
۲.داکتر حبیب الله «دعانی» مدیریت منابع انسانی.

د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

د پوهنې وزارت د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت د ښوونيز نصاب د انکشاف رياست د ټولنې د عيني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلينو او شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې يې تخنيکي او مسلکي رشتې درلودې او لري يې، په لومړي سر کې يې تصميم ونيو، چې په ښــوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بيا کتنه وکړي او ورپســې بيا د شاګردانو او محصلينو د درسي کتابونو د تاليف لپاره مبادرت او کوښــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســابدارۍ څانګې د ښــوونکو په ميړانې او همت سره د ادارې او حســابدارۍ درسي کتابونه تاليف شول تر څو په وړيا ډول د شاګردانو او محصلينو په واک او اختيار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شــاګردانو او د تخنيکي او مســلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښــوونکو او د ادارې او حســابدارۍ څانګې د مســلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مســلکي، تخنيکــي او علمي مطالبــو او مفاهيمو د څرنګوالې په هکلــه خصوصاً د هغوی املايي او انشــايي اشــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شــاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شــان له ګرانو شــاګردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســتفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ســتونزې، فقر او وروســته پاتې والی په نظر کې ونيسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلينو د ګټې وړ وګرځي.

پته: د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنيکي زده کړو معينيت

د تعليمي نصاب د پراختيا رياست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مديريت