

# بيڪ ڪتابتون

چي دعو تاريخي پري سي په مقرأظ

السلام عليكم ورحمت الله وبركاته !  
احمدشبابا دمعاصر «استادگل البلاد  
اخذزاده ڪاڪر په مٿ له ۱۲۱۱ هـ ق كال خخه  
خلورمي ناحيي په باميزوڪوخه كي زري جامع  
۱۳۲۱ لمریز كال كي يي دخطي نادر  
په زياته سوه چي په غبره كي يي په ۳ هجري  
س «غريب المصنف» غوندي نادر اثارو په  
نوم يادسوي دارواښاد پوهاند عبدالشكور  
لمريز كال دحمل په مياشت كي دچوراويليام  
ترملكونو پوري وغځد له ديبافعاليت په موخه  
ه دكورني دوارث حاجي عبدالحميد اخندزاده  
لمريز كال كي بنسټ ڪنهنپنول سو، رسمي  
ر كال دزمري پر انبته سهار دحاجي عبدالحميد  
عمدطاهر «ناتوان»، استادنجيب الله «هوتكي»  
ستادنورا احمد «قران مل» په شمول داوسني  
نو ڪارتي په ۱۰۱ نمبره ڪور كي ترسره سوه. مننه  
مذونه :

مرزاگل محمدزمينداوري خطي اثر

۲ ٽوڪ دساغلي زلمي هيوامل اثر

نه دارواښاد پوهاندرشاد تحقيقي اثر

ٽولگه داستاد محمد معصوم هوتک اثر

چانوونكي: نوراحمد «قران مل»

## Human Resource Management



دبشري سرچينو مدیریت

۱۳۹۱ لمریز كال

Ketabton.com

# د بشري سرچينو هدايريت

مؤلف :

نور احمد قران مل

۱۳۹۱ لمریز کال

## د کتاب ټول حقوق د خپرندوی سره خوندي دي.

### د کتاب پښتانه



د کتاب نوم : دانساني سرچينو مدیریت

مؤلف : نورا احمد قران مل

کمپوزر : جاوید احمد

خپرندوی : غریبک کتابتون ((کندهار))

د خپرېدو کال : ۱۳۹۱ لمریز کال

برېښنالیک : suliman\_gharibak@yahoo.com & Noorahmad\_kakar@yahoo.com :

انلاین چاري : [مختار احمد احسان](#) - د لراوېر ډاټ کام برېښنايي کتابتون

[www.Larawbar.com](http://www.Larawbar.com)



## د لویانو خبره

هونبیار هغه څوک دی چې خپل کار پر خپل وخت وکړي.

حضرت عمر فاروق ((رض))

## اهداء

هغه خلکو ته چې د ((اطيعوا الله واطيعوا الرسول واوليائه منكم)) کریمه ایت په مصداق د امریت او ماموریت په لړ کې د سپېڅلو اصولو پابند وي.

مؤلف

## دپیل خبري

ژوند یو سفر دی او انسان ددې لاري لاروئ دی، کله چې نوموړی دالاره طی کوي لارښوونې ته اړتیا پیدا کوي او لارښوونه یې لارښوده کېدای نه سي، نو څرگندېږي چې دمخکې پرمخ دیوه انسان هڅه دنوروانسانانو له لاس نیوي پرته نیمگړې ده، پیغمبرانو(ع) دالهي اموراتو دپلي کېدو لپاره دنده لرله چې انسانان پرمه لاره رهبري کړي، خوالهي نظام ورته تفسیر کړي او له هغه څه یې راوگرځوي چې دبشریت دبدلاری سبب کېږي، علماؤ هم دعلم دین زده کړه ددې لپاره کړې چې دالهي رضاد ترلاسه کولو او الله ته دچوپړ کولو په موخه دنړۍ وگړي پر توحید او رسالت دایمان راوړلو لپاره پر الهي مشعل((قرانکریم)) سره راغونډ کړي، بشرته دمادي او معنوي اړتیاوو دبشپړتیا لپاره نظام قائم کړي، ښوونکي هم کونښن کوي چې دالهي نظام ترسیوري لاندې دالله پرمخکه انسانانو ته دخپلي دندي په لړکي سهولتونو، ساینسي اکتشافاتو، مدني ژوند او بشري خدماتو لپاره خپله مسلکي دنده پرمخ بوزي تردې رالاندې په زرگونو داسي بلاتشبته نور ساري لیده کېږي چې دهغوئ په ښکاره کېدو سره اړتیا ددې لیده کېږي چې ددوئ لپاره انسانان دبشري ځواک په توگه دکاري بهیرد پرمخ بېلو لپاره دکاري سرچینو جوگه سي، ځکه نویلای سوچي انسان دخپل تکړیم ترڅنگ هغه پدېده ده چې په نه موجودیت کي یې ددنیا دبشري ترقۍ او پرمختگ له منځه ځي ځکه نو اړتیا ددې ده چې انسان دمدي ټولني یو اساسي او مرکزي لوبغاړی وباله سي پردې بنسټ چې بی دانسان له کار کردگی دحرکت سر بهرن کوم څرک په لاس نه سي راتلای، ځکه نو دالهي اموراتو له نزوله چې د((اقراء)) کلمه یې روښان څرک دی هم انسان ته ددې لپاره وسوچي نور انسانان پوه کړي، بیانو په سیاسي، نظامي، مدني، خصوصي او... ټولو کي دندي انسانانو ته غوره سوي چې پدې سره دانساني ټولني دپیدا یښت له پیله تردې دمه دجهاتو، تشکېلاتو، نظامونو، فردي او ټولنیزو دندو او ادارو په لړکي داټول هغه څه دي چې دبشري نیرو دنده، مسئولیت، صلاحیت او..... په نښه کوي چې General Management له متعددو اساساتو څخه یوه برخه ده او دابرخه دبشري سرچینو مدیریت په نوم بلل کېږي چې په موجوده نړیوالو اداري مفرداتو کي ورته (Management Human Resource) ویل کېږي ددې څانگي په اړوند دمعلوماتو دترلاسه کېدو لپاره کېدای سي ددې واره کتاب مفردات ددې جوگه نه سي چې په بشپړ ډول مور دبشري منابعو، دهغوئ ددندو، انتصاب، انتخاب، مسئولیتونو او صلاحیتونو په اړوند معلومات ترلاسه کړو ولي دا څرک په لاس را کوي چې دهمدې پوهي دهنر مندانه زده کړي دمفرداتو دپېژندنې کیلی په لاس کي ورو ددې کتاب محتویات چې داداري زده کړو دبشري منابعو په برخو کي راټول کړل سوي داخیستني سرچیني یې موثقي او مستندي دي

له هغه درنو به مننه و کرم چي ددې کتاب په کمپوز کي يې زموږ دخپرنډويه ادارې سره خپله همکاري کړې ده په دې اميد چي ديوه واره تدریسي کتاب گوټي په توگه يې خپرېدنه ستاسي لپاره دزده کړي يونسه تدریسي او اداري لارښود سي

د کتاب پرتايټل دخپاره سوي ایمیل په تعقيب دهمدې کتاب د بيا کتنې او بيا چاپ په موخه ستاسي دراتلونکو نظرياتو ، وړاندیزنو او ترميموونکو نيوکو په هيله .

په مينه

ورورمو

نور احمد قران مل

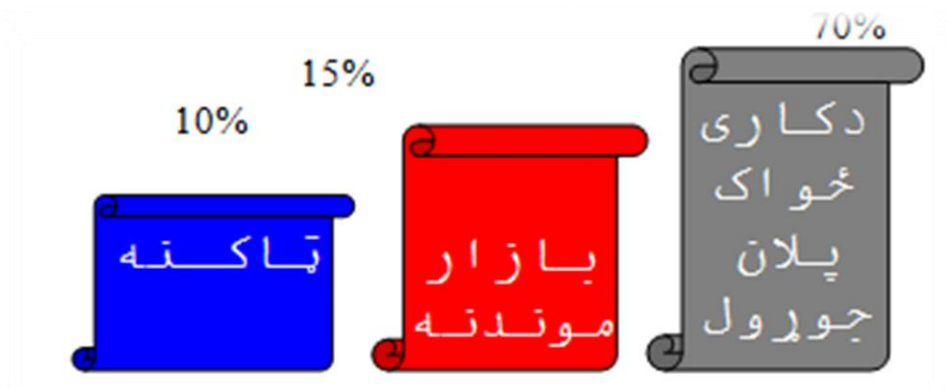
۱۳۹۱لمريز کال د زمري انېټه کندهار

د انساني سرچينو مدیریت دهغه مدیریت څخه عبارت دی چې په یوه اداره کې د انساني منابعو استخدام او تبدیلې او نورو پراونو څخه بحث کوي.  
دغه ته Human resource management هم ویلای سوو.

## د انساني سرچينو د مدیریت پړاوونه يا دوراني جدول

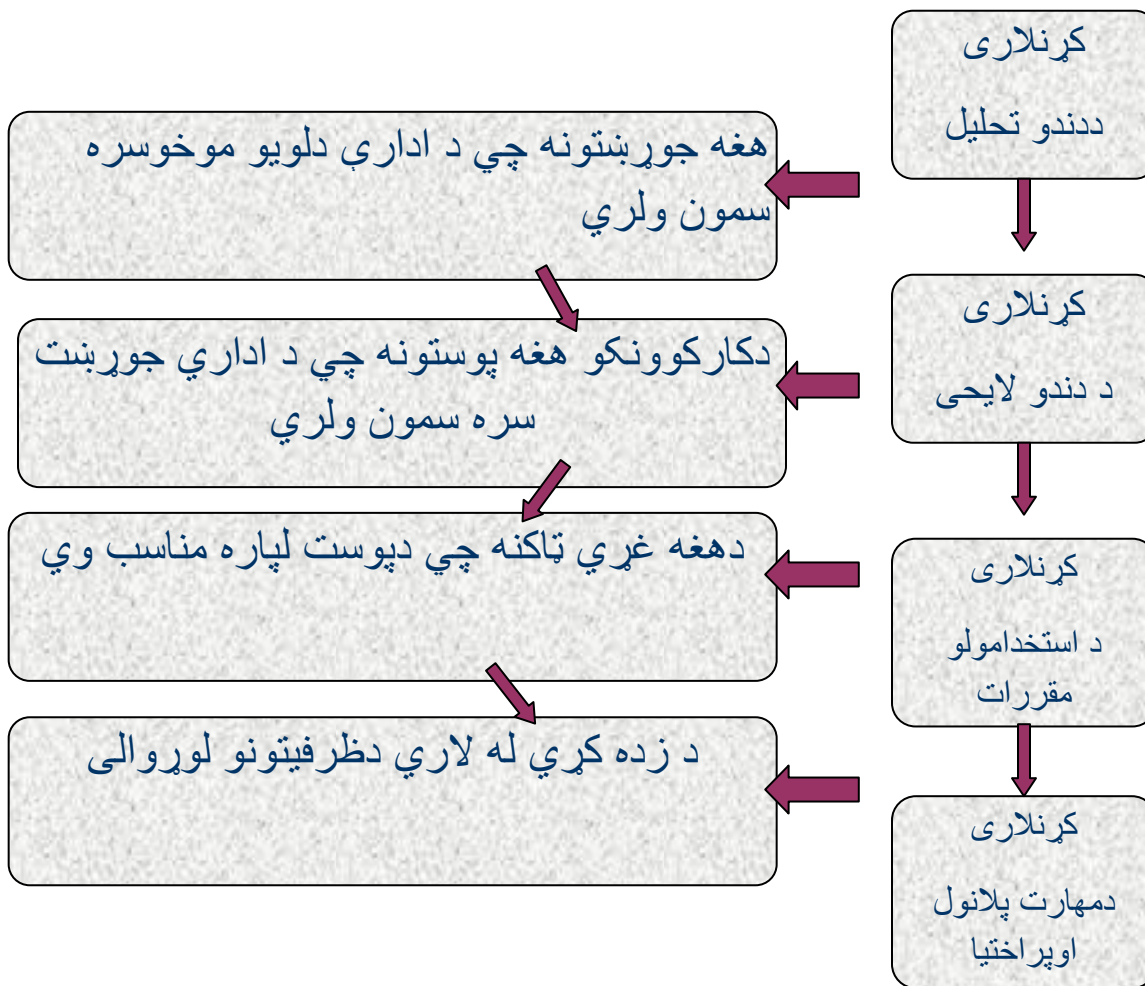


## د کارکوونکو د کلیدي ظرفیتونو لنډه پېژندنه





## د انساني سرچينو ستراتيژي



## ستراتیژي (ګرڼلاره)

i  
ستراتیژي د یوې بشپړې واحدې برنامې څخه عبارت ده چې دهغه پر بنسټ اداره موخو ته د رسیدلو لاری اټکلوي.

## پالیسي (تګلاره)

د اهدافو کل عبارت د پالیسي څخه دی  
پالیسي پر دوه (۲) ډوله ده چې عبارت دی له  
(۱) ښکاره پالیسي: دهغې پالیسي څخه عبارت ده چې په باطنه او ظاهره کښي ښکاره وي.  
پټه پالیسي: دهغې پالیسي څخه عبارت ده چې په باطنه کښي یو شان او په ظاهره کښي بل شان وي

## د دندو لایحه څه ده؟

د دندو لایحه هغه مدارک دي چې په یوه اداره کې د بستونو پر ستوالي باندې دلالت کوي  
د دندو لایحه د هغه لیکلي ښوونلیک څخه عبارت ده چه په اداره کې د یو بست شتوالي تشریح کوي  
او د دغو مسایلو درلودونکې وي  
له کارکوونکو څخه د پلان سوي دندې لپاره د غوښتنو څواکمني څه ده؟  
له کارکوونکو څخه غوښتنه کیږي چې سرته یې ورسوي.  
څه ډول یې باید سرته ورسوو.  
تر کومو حالاتو لاندې دندې باید سرته ورسېږي؟

## ارزونه او استخدام

د درخواست کوونکي لنډې سوانح  
تلیفوني ټکر  
شخصی څېره

ددندو په خاطر مرکه  
کاری اجرات یعنی د قضیو د لوستلو په بهیر کې د ارزونې مرکز  
استخدام کول، دکار تړون  
پیژندنه (معرفي)

### ددندې لپاره مرکه

په دقیقه توګه چمتو و اوسي (دوګړو غوښتنلیک، سوابق او لنډې سوانح و خپرې) په ځیر سره پوه سي چي  
د څه ډول کار کونکي په لټه کي یاست.  
دا اعلان سوي بست لپاره باید ددندو لایحه ولري.  
ټاکل سوي پوښتنې و پوښتي تر څو د غوښتنکو مهارتونه، ځانګړتیاوي او خوزښت و ارزول سي.

### د پوښتنو ډول

- پنځه کاله وروسته په کوم حالت کي غواړی و اوسي؟
- څومره تنخوا (معاش) غواړي؟
- خپل په هکله خبری و کړه
- تر ټولو لویه کمزوري ستاسو څه ده؟
- دکاري فشار په وړاندي څه ډول چلند کوی؟
- له ستونزو خوښوونکو خلګو سره څه ډول چلند کوی؟
- خلاصي پوښتنې مطرحه کړی او د موضوع پر څنډه د تلو څخه ډډه وکړی.
- جزیاتو ته پام وکړی د بیلګي په توګه: خبره، رغ، حرکات او سکانات او دکانديد سوي غړي علاقمندي.

## (بست)



بست هغه درجه ده چه يو مامور يې دخپل لياقت او وړتيا په صورت کي دخپل تحصيلی سند، تجربې، پوهي او کفايت له مخي تر لاسه کوي

### د بستونو معيارونه يا مرحلې

#### • بست (وزیر)

د لومړي بست کارکوونکي بايد لاندي شرايط ولري

۱: حد اقل د لسانس سند ولري

۲: حد اقل بايد څلور کاله کاري تجربه په مربوطه بست کي ولري

۳: د ادارې د پالیسی د طرحي قابليت ولري

۴: رهبري او کنترول ولري

۵: د اهليت او بنايسته گي خاوند وي

۶: ښه سيرت او نیک شهرت ولري

#### • بست (ریس)

د دوهم بست کارکوونکي بايد لاندي ټکي له ځانه سره ولري

۱: حد اقل د لسانس اسناد ولري

۲: درې کاله کاري تجربه په مربوطه بست کي ولري

۳: د ادارې د پالیسی د مشورې قابليت ولري

۴: رهبري او کنترول ولري

۵: د اهلیت او بنایسته گي خاوند وي  
۶: ښه سیرت او نیک شهرت ولري

• بست (معاوین، امر)

د دریم بست لپاره هغه کارکونکی ځان کاندید کولای سي چي لاندې مشخصات ولري  
۱: حد اقل د فوق باکلوریا (۱۴ صنف) سند ولري  
۲: حد اقل دوه کاله کاري تجربه په مربوطه بست کي ولري  
۳: د ادارې د پالیسی د تطبیق قابلیت ولري  
۴: د ادارې رهنمايي او کنترول ولري  
۵: اهلیت او بنایسته گي ولري  
۶: ښه سیرت او نیک شهرت ولري

• بست (عمومی مدیر)

۱: حد اقل د فوق باکلوریا (۱۴ صنف) سند ولري  
۲: حد اقل یو کال کاري تجربه په مربوطه بست کي ولري  
۳: د ادارې د پالیسی د تطبیق قابلیت ولري  
۴: د اهلیت او بنایسته گي خاوند وي  
۵: ښه سیرت او نیک شهرت ولري

• بست (عادي مدیر)

۱: حد اقل د (۱۲) ټولگي څخه فارغ وي  
۲: ښه سیرت او نیک شهرت ولري

• بست (مامور)

۱: چي باکلوریا ولري  
بست (کمپیوټر کار، ډریور، ...)  
۱: حد اقل حرفوي زده کړي ولري

• بست (ملازم)

۱: حد اقل حرفوي زده کړي ولري

نوټ: پخوا دوولس (۱۲) رتبې وې ديوي رتبه څخه بلي رتبه ته ارتقا درې کاله وخت نیوی او وروسته یوه ترفیع په لمړی ځل یو مامور په لسمه رتبه کې مقرر کیدی بیا تر اولي رتبې پوري چی وروسته فوق او بیا مافوق کیدی چې ټول کاربې (۳۲) کاله و.

اوس اته (۸) بسته دي د یوه بست څخه و بل بست ارتقا (۵) کاله ده چې هر کال یې د قدم په نامه سره یادیري او ټول کار (۴۰) کاله دی او وروسته تقاعد



## د يوه غوښتونکی ناسم چلند (لټ مامور)



### د پوښتنو نه کول

- خپل مخکنی لارښود غندل
- د نیو کون نه منل
- کمزورې څیره او بې خوزښته
- شکمن له حده وتلې پلټنه او ستومانه
- له حده زیاته تواضع، ډیر با جراته، جامع الکلمات
- مرکې ته ناوخته رسیدنه
- د مرکه کوونکی سره د سترگو په سترگو کیدو د اړیکو نه تا مینول
- د خبرو نه واضح کول
- په معاش باندي له حده وتلی ټینگار

### د نوی کار کوونکی د پیژندنې کړنلاری

د نوي کار کوونکي پیژندنه د دغو ټکو لرونکی ده



- هر اړخیزه پیژندنه
- د هغه ور پیژندنه مسولینو ته/ همکارانو/ ټیټ پورې کار کوونکي

- د کار په چاپیریال کې د هغه وړ پیژندنه
- د کار ځای معلومول
- د تخنیکي توکو تیارول
- د مستقیم امر وړ پیژندنه نوي کار کوونکي ته
- په دوسیو کې د ضروري موادو وړ پیژندنه
- د لومړۍ ورځې، د اونۍ، او میاشتني کاري پلان سپارښتنه



## ځيني اړين اصطلاحات چي بايد وپېژندل سي



مامور

د امر د قانوني امر هغه اجرا کوونکي دی چه د مربوطه دندې د اجرا لپاره په اداره کې رسماً توظيف سوی دی

رخصتي

مامور په يوه کال کې پنځوس ورځي رخصتي کولای سي



نوټ: معلم تفريحي رخصتي نه سي کولای ځکه چي دی درې مياشتني رخصتي لري.  
نوټ: او همدارنگه يو مامور (۴۵) ورځي د حج د فريضې داد لپاره او (۹۰) ورځي يو بنځينه ماموره د ولادت د مريضی لپاره لري.

## حاضری

حاضري هغه ڪتاب دی چي هر مامورد مکلفیت له مخي په هغه کي هره ورځ د کار په شروع او اخر کی لاسلیک کوي او خپلی اداري ته دخپل حاضر والي ډاډ ورکوي.

## مکتوب

مکتوب هغه رسمي پاڼه ده چي د یوې ادارې لخوا دیو مطلب د بنود لو په خاطر یوې بلي ادارې ته رسماً استول کیږي او مکتوب باید د صادري او واردي نمبر او تاریخ ولري. وارده: وارده هغه مکتوب دی چه دیوې ادارې څخه و بلي ادارې ته راځي. صادره: صادره هغه مکتوب دی چه د یوې ادارې څخه و بلي ادارې ته لیږل کیږي

## پیشنهاد

پیشنهاد هغه رسمي پاڼه ده چي د ټیټو مقاماتو لخوا و لوړو مقاماتو ته غوښتنی لپاره استعمالیږي.

## عریضه

هغه پاڼه ده چه دیو شخص لخوا و یوه ارگان ته د غوښتنی لپاره استعمالیږي.

## استعلام

هغه رسمي پاڼه ده چه د لوړو مقاماتو لخوا و ټیټو مقاماتو ته د سوال او جواب لپاره استعمالیږي.

## اصول

هغه عام منل سوي معیارونه دي چه ټول لوړ پوړي او کښته پوړي مامورین یې یو شانته په تطبیق کولو مکلف دي. لکه درسمي وخت رعایت، سهار او مازیگرد حاضری، لاسلیک کول

## قواعد

یو څه خاص مقررات دي چه کیدای سي د ادارې د بیلا بیلو څانګود موقوفونو لپاره وي. دا بنسټیز رول لري خو د قانون حیثیت نه لري لکه په روغتون کی د ډاکټر د سپینو جامو اغوستل یا د ښاروالی کارکوونکي یو خاص لباس اغوستل.

## فرمان

د دولت او حکومت دهرم په راس کې د ((خلیفه، امیر، پاچا، ریس جمهور او.....)) فرمان هغه هدايات دي چه د مهمو موضوعاتو لپاره د ریس جمهور لخوا صادر سوي وي.

## حکم

حکم د لوړ مقام هغه لیکلي هدايات دي چه د قوانینو، مقرراتو او د دولت د بیلا بیلو برخو د اجراتو په هکله صادر سوي وي

## قانون

هغه مقررات او حکمونه دي چه د ملي شورا او د دولت لخوا د چارو د سمبالولو لپاره وضع سوي وي.

## اساسی قانون

هغه حقوقي نظام دی چی د دولت مناسبات د خلگو سره د خلگو مناسبات یو له بل سره د دولت شکل او نظام فعالیت سمبالوي.

## نظام

نظام د سیستم او قانون څخه عبارت دی.

## مدیریت د موخو پر بنسټ

- دروسته او صحی موخو ټاکنه او دیوه لوړ احساس منځ ته راوړل د موخو د رسیدلو په خاطر.
- په ټولو کاری ساحو کی د ماموریت د شرحی منځ ته راوړنه.
- پر عملی اقداماتو او د کار پر ځنډېست باندی برلاسی توب.
- د کار لمړی توب ټاکنه او د پریکړو نیولو بڼه والی.
- د بنو چارو د سرته رسولو په خاطر د خوځنده ستونزو د منځه وړنه او قاطعیت ته دوام ورکول.
- خپل ځان جوړول او د وخت نه په هراړخیزه توگه د پکارولو سمبالول.
- د کار د اغیزمنتوب او د گټوروالی لپاره ډیره پاملرنه.
- د حساب ورکونی د سیستم منځ ته راوړنه او ټینگار او په مطرح پلان او غوښتلو موخو باندی را ټولیدل.

## د وخت مدیریت

"زه" - خپل وخت سمبالوم  
 "تاسو" - تاسو د خپل کار کوونکو وخت سمبالوی  
 "موږ" - موږ په پوره توګه د خپل کاري ټیم وخت سمبالو

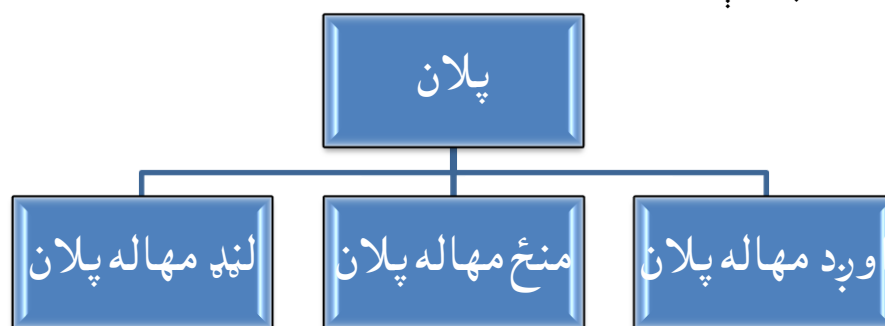
### د وخت ضایع کوونکی

- په کار کې ځنډ او د پریکړو لپاره اوږد انتظار
- پرته د دقیقو وعدی له درلودلو نه نورو ته د کتنی انتظار ایستل
- تیتي او پاشانی دوسیې او نا درسته معلومات
- پرته له پایلو ډیری کتنی
- له حده زیات بریښنا لیکونه او بی ګټی کار اخیستنې له انټرنیټ څخه
- د چارو د سرته رسونی لپاره نه خوږښت
- ډیری اوږدی تلفونی اړیکی
- د کار او دفتر د میز نه غیابت
- یواځی په اظطراری حالت کې کار کونه
- د اسنادو او کارونو زیاتوالی (دواک او صلاحیت سمه نه سپارښتنه)
- د وخت ضایع کولو ځانګړتیاوي
- د کار نه اداره کول
- د کاري د سپلین نه شتون
- د دندو سم نه جوړښت او نه تصنیف کول
- د ټیم کمزوري روحیه
- د حساب ورکولو او د مسولیتونو نه درک کول
- د کاري مصونیت نه شتوالی
- د هغه دندو نه درکول چه باید سرته یې ورسوه
- په درسته توګه د وخت نه پلانول

### پلان

پلان یو مخکنی طرحه ده چی په سیستماتیکه او منظمه توګه موخو ته رسیدل په بیلا بیلو زمانو کې تر څیرني لاندی نیسي.

پلان د وخت له لحاظه پر درې ډوله دی.



### اوږد مهاله پلان

اوږد مهاله پلان هغه پلان ته ویل کیږي چه د یوه کال څخه شروع بیا تر پنځو یا لسو کلو پوري وي دغه پلان د لوړي کچي د مدیرانو لخوا جوړیږي.

### منځ مهاله پلان

منځ مهاله پلان هغه پلان ته ویل کیږي چه د درو یا څلورو میاشتو څخه شروع بیا تر یوه کاله پوري رسیږي دغه پلان د منځني سطحی د مدیرانو لخوا جوړیږي

### لنډ مهاله پلان

لنډ مهاله پلان هغه پلان ته ویل کیږي چه د یوې ورځي څخه شروع بیا تر درو میاشتو پوري رسیږي دغه پلان د ټیټي سطحی د مدیرانو لخوا جوړیږي

### پلان ایښودنه

پلان ایښودنه د موخو د ټاکلو څخه عبارت ده او دهغه د پلي کولو وړاندلید او موده. یا په بل عبارت: پلان ایښودنه داسي یو تصمیم نیول دي چه څه باید اجرا شي یعنی پلان داسي طرحه ده چي د مطلوب د وضعیت، پیشیښي او د رسیدلو لاری ورته اټکل کیږي.

### د پلان جوړونې گټی

- ۱: پلان موږ د اډمن کوي چه څه باید وکړو او ولي یې تر سره کړو.
- ۲: د چارو د کامیابی لپاره د پلان له مخي قضاوت کیدای سي.
- ۳: اهداف پکښي ښودل کیږي
- ۴: همکاري رامنځ ته کړي او د وخت د ضایعاتو څخه مخنیوی کیږي.
- ۵: د کار موثریت زیاتوي او په لگښت کي د سپما سبب کیږي
- ۶: د راتلونکي لپاره د پروگرام جوړولو په خاطر د اصلاحاتو د رامنځ ته کیدو سبب کیږي.

موخي يا هدفونه پردري ډوله دی ا  
Goal: 1: دا هغه ډول موخي دي چي د لوړي سطحي د مديرانو له خوا جوړيږي يعنی مشترکي موخي.  
Object: 2: دا هغه ډول موخي دي چي د منځنيو سطحو د مديرانو له خوا جوړيږي يعنی منځني موخي.  
Target: 3: دا هغه ډول موخي دي چي د ځان لپاره پکار اچول کيږي  
برنامه: د کارونو جمع عبارت د برنامه څخه دی.

---

د پالیسي او ستراتیژۍ لنډ تعریفی مفهوم د ((قرانمل)) له شخصي یا دښتونو  
څخه رانقل سوئ  
د Target, Object, Goal لنډ تعریفی مفهوم له پورته شخصي یا دښتونو څخه  
رانقل سوئ

---

---

ماخذونه: اداري اصلاحاتو د تدریسي پروگرامونو چیترونه  
د عامه اداري اساسات  
د انساني سرچینو مدیریت  
وروستی هیله: ((ستاسي درښتوني، سپېڅلي، منظم او مقدس ارمان د پوره کېدو په  
هیله !!))

## د لراوبر برېښنايي کتابتون

### قدرمنو لوستونکو !

تاسو کولای سئ د لراوبر ویبپاڼې په برېښنايي کتابتون کې زیات شمېر ارزښتناک او په زړه پوري آثار په خپل تفریحي وخت کې مطالعه کړئ .  
د لراوبر انلاین کتابتون ستاسو لپاره د لاندینيو موضوعگانو اړوند آثار پر لیکه کوي :



- اسلام او مذهب
- ساینس او تخنیک
- سپورټ او روغتیا
- تاریخ او سیاست
- هنر او ادبیات
- دماشومانو لپاره
- بېلابېل آثار

[www.Larawbar.net/library](http://www.Larawbar.net/library)

**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**