Afghanic

عامه اداره او پالیسي پوهنځی

Faculty of Public Administration & Policy

د بشري سرچینو مدیریت

پوهنمل منصور فقیرزی

پلورل منع دی

۱۴۰۱

د بشري سرچینو مدیریت

پوهنمل منصور فقیرزی

Senior Teach Assist Mansoor Faqeerzai

Human Resource Management

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

ISBN 978-9936-633-96-4

9 789936 633964

Not for Sale

2022

د بشري سرچينو مدیریت

پوهنمل منصور فقیرزی

Faculty of Public Administration & Policy
عامه اداره او پالیسي پوهنځی

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

Pashto PDF
2022

افغانیک
Afghanic

Human Resource Management

Senior Teach Assist Mansoor Faqeerzai

Download:

www.ecampus-afghanistan.org

اقرأ باسم ربك الذي خلق

د بشري سرچينو مديريت

پوهنمل منصور فقيرزی

لومړی چاپ

دغه کتاب په پي ډي ایف فارمټ کې په مله سي ډي کې هم لوستلی شئ:

د کتاب نوم	د بشري سرچينو مديريت
ليکوال	پوهنمل منصور فقيرزی
خپرندوی	ننگرهار پوهنتون، عامه اداره او پاليسي پوهنځی
وېب پاڼه	www.nu.edu.af
د چاپ کال	۱۴۰۱، لومړی چاپ
چاپ شمېر	۱۰۰۰
مسلسل نمبر	۳۶۲
ډاونلوډ	www.ecampus-afghanistan.org

دا کتاب د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې، په جرمني کې د Eroes کورنۍ يوې خيريه ټولنې لخوا تمويل شوی دی.
اداري او تخنيکي چارې يې په آلمان کې د افغانيک لخوا ترسره شوي دي.
د کتاب د محتوا او ليکنې مسووليت د کتاب په ليکوال او اړوند پوهنځي پورې اړه لري. مرسته کوونکي او تطبيق کوونکي ټولنې په دې اړه مسووليت نه لري.

د تدريسي کتابونو د چاپولو لپاره له موږ سره اړيکه ونيسئ:

ډاکتر يحيی وردک، د لوړو زده کړو وزارت، کارته ۴، کابل

موبايل ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰۶۳۲۰۸۴۴

ايمېل info@ecampus-afghanistan.org

د چاپ ټول حقوق له مؤلف سره خوندي دي.

ای اس بي ان ۹۷۸-۹۹۳۶-۶۳۳-۹۶-۴

د درسي کتابونو چاپول

قدرمنو استادانو او گرانو محصلینو!

د افغانستان په پوهنتونونو کې د درسي کتابونو کموالی او نشتوالی له لویو ستونزو څخه ګڼل کېږي. یو زیات شمېر استادان او محصلین نویو معلوماتو ته لاسرسی نه لري، په زاړه میتود تدریس کوي او له هغو کتابونو او چپترونو نه ګټه اخلي چې پخواني دي او په بازار کې په ټیټ کیفیت فوتوکاپي کېږي.

موږ تر اوسه پورې د ننګرهار، خوست، کندهار، هرات، بلخ، البیروني، کابل پوهنتون، د کابل طبي پوهنتون او د کابل پولي تخنیک پوهنتون لپاره ۳۶۵ عنوانه مختلف درسي کتابونه د طب، ساینس، انجنیري، اقتصاد، ژورنالېزم او کرهنې پوهنځیو لپاره چاپ کړي دي.

د یادونې وړ ده، چې نوموړي چاپ شوي کتابونه د هېواد ټولو اړوندو پوهنتونونو او یو زیات شمېر ادارو او موسساتو ته په وړیا توګه وېشل شوي دي. ټول چاپ شوي کتابونه له www.ecampus-afghanistan.org ویب پاڼې څخه ډاونلوډولی شئ.

دا کړنې په داسې حال کې ترسره کېږي چې د افغانستان د لوړو زده کړو وزارت د (۲۰۱۰-۲۰۱۴) کلونو په ملي ستراتیژیک پلان کې راغلي دي چې:

"د لوړو زده کړو او د ښوونې د ښه کیفیت او زده کوونکو ته د نویو، کره او علمي معلوماتو د برابرولو لپاره اړینه ده، چې په دري او پښتو ژبو د درسي کتابونو د لیکلو فرصت برابر شي، د تعلیمي نصاب د ریفورم لپاره له انګریزي ژبې نه دري او پښتو ژبو ته د کتابونو او درسي موادو ژباړل اړین دي، له دغو امکاناتو پرته د پوهنتونونو محصلین او استادان عصري، نویو، تازه او کره معلوماتو ته لاسرسی نه شي پیدا کولای."

موږ غواړو چې د درسي کتابونو په برابرولو سره د هېواد له پوهنتونونو سره مرسته وکړو او د چپتر او لکچرنوټ دوران ته د پای ټکی کېږدو. د دې لپاره اړینه ده چې د افغانستان پوهنتونونو لپاره هر کال لږ تر لږه ۱۰۰ عنوانه درسي کتابونه چاپ شي.

له ټولو درنو استادانو نه هيله کوو، چې په خپلو مسلکي برخو کې نوي کتابونه وليکي، ويې ژباړي او يا هم خپل پخواني ليکل شوي کتابونه، لکچرنوټونه او چپټرونه ايډېټ او د چاپ لپاره تيار کړي، زموږ په واک کې يې راکړي چې په ښه کيفيت چاپ او وروسته يې د اړوند پوهنځيو، استادانو او محصلينو ته په واک کې ورکړو. همدارنګه د يادو ټکو په اړه خپل وړانديزونه او نظريات له موږ سره شريک کړي، چې په ګډه په دې برخه کې اغېزمن ګامونه پورته کړو.

د ليکوالانو او خپروونکو له خوا پوره زيار ايستل شوی، چې د کتابونو محتويات د نړيوالو علمي معيارونو پر اساس برابر شي، خو بيا هم کېدای شي د کتاب په محتوا کې ځينې تېروتنې او ستونزې وليدل شي، نو له درنو لوستونکو نه هيله لرو چې خپل نظريات او نيوکې ليکوال او يا موږ ته په ليکلې بڼه راولېږي، چې په راتلونکي چاپ کې اصلاح شي.

د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې او د هغې له مشر ډاکتر ايروس نه ډېره مننه کوو چې د دغه کتاب د چاپ لګښت يې ورکړی دی. دوی تر دې مهاله د ننګرهار پوهنتون د ۲۳۰ عنوانه طبي او غير طبي کتابونو د چاپ لګښت پر غاړه اخيستی دی.

د پوهنتونونو رييسانو، د پوهنځيو رييسانو او استادانو نه مننه کوم چې د کتابونو د چاپ لړۍ يې هڅولې او مرسته يې ورسره کړې ده. د دغه کتاب له ليکوال نه ډېر منندوی يم او ستاينه يې کوم، چې خپل د کلونو - کلونو زيار يې په وړيا توګه ګرانو محصلينو ته وړاندې کړ.

همدارنګه د دفتر له همکارانو هر يو؛ ښاغلي حکمت الله عزيز او ښاغلي فهيم حبيبي نه هم مننه کوم چې د کتابونو د چاپ په برخه کې يې نه ستړې کېدونکې هلې ځلې کړې دي.

ډاکتر يحيی وردک

د لوړو زده کړو وزارت، کابل، مې، ۲۰۲۲

د دفتر ټيليفون: ۰۷۵۶۰۱۴۶۴۰، ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰

ايميل: info@ecampus-afghanistan.org

ډالۍ

دا اثر لومړی خپلو والدینو ته، د چا د دعاګانو، هڅو او ملاتړ له برکته چې تر دې کچې رارسېدلی یم؛ ورپسې خپلې مېرمنې ته چې زما د مسلکي پرمختګ په پار یې په ځان ډېرې ستونزې وګاللې او بیا د علم او پوهې ټولو مینوالو ته ډالۍ کوم.

خپلې خبرې

تر هر څه د مخه د الله تعالی ډېر شکر ادا کوم چې خپل مسلک او ژبې ته د یوه بل کوچني خدمت توفیق یې را په برخه کړ.

د بشري سرچینو مدیریت یو له هغه مضامینو څخه دی چې د خصوصي او دولتي پوهنتونونو او د لوړو زده کړو مؤسسو د عامه ادارې او پالیسی، اقتصاد او د کاروبار ادارې (BBA) په پوهنځیو کې تدریس کېږي. د دې مضمون تدریس ما ته له نن څخه څلور کاله وړاندې راتر غاړه شو. هماغه وو چې د مختلفو بهرنیو کتابونو او ژورنالونو څخه مې د بشري سرچینو د مدیریت په اړه د موادو راټولونه او ژباړه پیل کړه. دا چې د موادو راټولونه او ژباړه وخت نیونکې وي، نو له همدې امله په لومړیو کې د درسي موادو حجم کم او محصلینو ته د لکچرنوټ په بڼه ورکول کېده. له نېکه مرغه د څلورو کالو پرله پسې هلو ځلو په پایله کې وتوانېدم چې د بشري سرچینو د مدیریت په برخه کې په پښتو ژبه د درسي موادو تشه یو څه ډکه کړم .

دا چې په پښتو ژبه کې د دې مسلک په تړاو شته مواد لا هم کافي نه دي، نو پښتو ژبې ته د مسلکي اصطلاحاتو په ژباړه کې د ستونزو سره مخ وم. د اصطلاحاتو د ژباړې او په پښتو ژبه کې ورته د مناسبو اصطلاحاتو د موندلو لپاره مې د مختلفو مسلکي اشخاصو څخه، په ځانګړي ډول هغه چې د ژباړې په برخه کې یې کافي تجربه درلوده، وخت پر وخت مشورې اخېستي او تر ډېره بریده مې هڅه کړې ده چې د انګلیسي ژبې څخه اصطلاحات په داسې بڼه وژباړم چې لوستونکو ته په اسانه مفهوم ورسوي، دا په دې معنی چې اصطلاحات ټکي په ټکي نه دي ژباړل شوي، بلکې داسې ژباړل شوي دي چې د عنوان لاندې متن او محتوی سره اړخ ولګوي .

بیا هم هېڅ انسان له تېروتنو خالي نه دی، که د کتاب په هره برخه کې د ژباړې، مفهوم رسونې، جمله بندی، ټایپ او ډېزاین نیمګړتیاوې مو تر سترګو شوې، نو راته یې په ګوته کړئ؛ ستاسې هره معقوله مشوره او نیوکه به په ورین تندي منل کېږي.

په پای کې له ټولو قدرمنو استادانو او راته ګران محصلینو څخه هم مننه کوم چې د کتاب لیکنې ته یې هڅولی یم او وخت پر وخت یې راسره خپلې ارزښتناکه مشورې شریکې کړې دي. همدارنګه له ټولو هغه ملګرو څخه هم منندوی یم چې د اصطلاحاتو په ژباړه کې یې راسره خپل نظرونه شریک کړي؛ د خپل درانه ملګري استاد پوهنیار سید شریف لالاخیل څخه ځانګړې مننه کوم چې د پښتو ادبیاتو له پلوه یې د کتاب کره کتنه او اصلاح وکړه. د دوی ټولو د احسان پوروړی یم.

پوهنمل منصور فقیرزی

ننګرهار پوهنتون د عامه ادارې او پالیسی پوهنځي د پرمختیا مدیریت څانګې علمي کادر غړی

لیک لړ

سریزه ۱

لومړی څپرکی

د بشري سرچینو د مدیریت پېژندنه

پېژندنه ۳

بشري سرچینې ٤

د بشري سرچینو مفهوم ٤

د بشري سرچینو ځانګړتیاوې ۵

په سازمان کې د بشري سرچینو اهمیت ۵

د بشري سرچینو مدیریت ۷

د بشري سرچینو د مدیریت مفهوم ۷

د بشري سرچینو د مدیریت اهمیت ۷

د بشري سرچینو د مدیریت موخې ۹

د بشري سرچینو د مدیریت په وړاندې ننګونې ۹

د پرسونل مدیریت او د بشري سرچینو مدیریت ۱۱

د بشري سرچینو د مدیریت دندې ۱۲

د مدیریتي مکاتبو پر بنسټ د بشري سرچینو مدیریت تاریخچه ۱۵

۱: علمي مدیریت Scientific Management ۱۶

۲: عمومي اداري نظریه General Administrative Theory ۱۷

۳: د سازماني چلند په لور Towards Organizational Behavior ۱۸

۴: سازمان د یوه سیستم په توګه The System Approach ۱۹

۵: اقتضایي روش Contingency approach ۱۹

دویم څپرکی

د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال

پېژندنه ۲۰

داخلي عوامل یا داخلي چاپېریال ۲۱

۱: د یوه سازمان ماموریت او لرلید ۲۱

۲: د کاروبار ستراتېژي ۲۱

۳: سازماني کلتور ۲۲

۴: سازماني جوړښت ۲۲

۵: د بشري سرچينو سيستم ۲۲
بهرني عوامل يا بهرنی چاپېريال........ ۲۳
۱: ټولنيز عوامل ۲۳
۲: تکنالوژيکي عوامل ۲۳
۳: سياسي عوامل ۲٤
۴: قانوني عوامل ۲٤
۵: اقتصادي عوامل ۲۵
اقتصادي نوسانات ۲۵
نړيوالتوب........ ۲۵
رقابت ۲۵
د سوداګرو ټولنې........ ۲۶
مشتريان ۲۶
ونډه وال يا سهم لرونکي ۲۷

درېيم څپرکی
د دندې تحليل

پېژندنه ۲۹
د دندې د تحليل مفهوم ۳۰
د دندې د تحليل مقصد ۳۱
د دندې د تحليل اهميت ۳۱
د دندې د تحليل وختونه او ترسره کوونکي ۳۳
د دندې د تحليل لپاره د معلوماتو د راټولولو مېتودونه ۳۳
۱: د مشاهدې مېتود Observation method........ ۳۳
۲: د مصاحبې مېتود Interview Method........ ۳۳
۳: د پوښتنليک مېتود Questionnaire Method........ ۳٤
۴: د تخنيکي کانفرانس مېتودTechnical Conference Method ۳٤
۵: د ورځني يادښت مېتود Diary Method ۳٤
د دندې د تحليل پروسه Job Analysis Process........ ۳۵
د دندې لايحه Job Description........ ۳۶
د دندې ځانګړتيا Job Specification ۳۷

څلورم څپرکی

د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت

پېژندنه ۳۸
ستراتېژیک مدیریت ۳۹
د ستراتېژیک مدیریت مفهوم ۳۹
د ستراتېژیک مدیریت پروسه ۳۹
۱: ستراتیژیکه پلان جوړونه Strategic Planning ۴۰
۲: ستراتیژیکه تطبیقونه Strategic Execution ٤٤
۳: ستراتیژیکه ارزونه Strategic Evaluation ٤٤
د بشري سرچینو ستراتېژیک مدیریت ٤۵
د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت مفهوم ٤۵
د بشري سرچینو د مدیریت او بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت ترمنځ توپیرونه ٤٧
د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت ماډلونه ٤٧
په لوړه کچه د کارکوونکو د دخیلولو ماډل ٤٨
په لوړه کچه د کارکوونکو د ژمنتیا حاصلولو ماډل ٤٨
په لوړه کچه د کړنو ماډل ٤٨
د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت وسایل ٤٩
د ستراتېژۍ نقشه ٤٩
د بشري سرچینو د نمرو کارت ۵۰
ډیجیټل تخته ۵۰
د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت پر وړاندې موانع ۵۰

پنځم څپرکی

د بشري سرچینو پلان جوړونه

پېژندنه ۵۳
د بشري سرچینو د پلان جوړونې مفهوم ۵٤
د بشري سرچینو د پلان جوړونې پروسه ۵٤
۱: بشري سرچینو ته د اړتیا وړاندوینه ۵٤
صفري وړاندوینه Zero-Based Forecasting ۵۵
له ښکته- پورته وړاندوینه Bottom-Up Forecasting ۵۵
۲: بشري سرچینو ته د لاسرسي وړاندوینه ۵۵

۳: بشري سرچینو ته د اړتیا او لاسرسي پړتله ۵۷

شپږم څپرکی

د کارکوونکو لټونه (کارمند موندنه)

پېژندنه ۵۹
د کارکوونکو د لټونې پروسه Recruitment Process ۶۰
۱: د بشري سرچینو پلان جوړونه ۶۰
۲: د کارکوونکو د لټونې متبادلې لارې ارزول ۶۱
۳: د کارکوونکو د لټونې ستراتېژي مشخصول ۶۲
۴: د کارکوونکو د لټونې د ستراتېژۍ تطبیقول ۶۲
۵: د کارکوونکو د لټونې د پروسې ارزونه ۶۲
د کارکوونکو د لټونې سرچینې Sources of Recruitment ۶۲
د کارکوونکو د لټونې مېتودونه Methods of Recruitment ۶۳
د کارکوونکو د لټونې داخلي مېتودونه ۶۳
ارتقا، تنزیل او تبدیلي Promotion, Demotion, and Transfer ۶۳
د دندې په اړه د کارکوونکو خبرول Job Posting ۶۳
موجوده کارکوونکي د کارکوونکو د لټونې د یوې مرجع په حیث Employee Referrals ٦٤
د کارکوونکو د لټونې بهرني مېتودونه ٦٤
له پوهنتونه د کارکوونکو لټونه Campus Recruiting ٦٥
اعلانات Advertisements ٦٥
د استخدام شرکتونه Employment Firms ٦٥
ناغوښتل شوي متقاضیان Unsolicited Applicant/ Walk Ins ٦٦
د سازمان د دروازو مخې ته د کارکوونکو موندنه Gate Hiring ٦٦
د کارکوونکو آنلاین لټونه Online Recruitment ٦٦
د کارکوونکو د داخلي او بهرنۍ لټونې ښېګڼې او نیمګړتیاوې ٦٧

اووم څپرکی

د کارکوونکو ټاکنه

پېژندنه ٦٨
د کارکوونکو د ټاکنې مفهوم ٦٩
د ټاکنې په پروسې باندې محیطي تأثیر کوونکي عوامل ٦٩
د ټاکنې پروسه Selection Process ۷۱

۱: ابتدايي مرکه Preliminary Interview ۷۱
د تيليفون له لارې مرکه Telephone Interview ۷۲
ثبت شوې مرکه Videotaped Interview ۷۲
۲: د غوښتنليکونو او پېژندپاڼو ليدنه Reviewing Applications and CVs ۷۲
۳: ټاکنيزه ازموينه Selection Test ۷۵
د ښه ټاکنيزې ازموينې ځانګړتياوې ۷۵
د ټاکنيزې ازموينې اقسام ۷۷
د ټاکنيزې ازموينې پروسه ۷۹
۴: ټاکنيزه مرکه Selection Interview ۷۹
د مرکې اقسام Kinds of Interview ۸۰
د مرکې اخېستلو مېتودونه Methods of Interview ۸۱
د مرکې ممکنه ستونزې Potential Interviewing Problems ۸۲
د مرکې پروسه Interview Process ۸٤
۵: د سابقې پلټنه Background Investigation ۸۵
٦: فزيکي/طبي ازموينه Physical/Medical Examination ۸۷
۷: د ټاکنې تصميم او د دندې وړانديز Selection Decision and Job Offer ۸۷
د ټاکنې پروسې د اغېزمنتوب او ارزونې معيارونه ۸۷

اتم څپرکی

د کارکوونکو اشنايي

پېژندنه ۹۰
د کارکوونکو د اشنايی مفهوم ۹۱
د کارکوونکو د اشنا کېدو مقصد ۹۱
د کارکوونکو د اشنايی ډولونه ۹۲
د کارکوونکو د اشنايی اغېزمنه برنامه ۹٤
دکارکوونکو په اشنايی کې ستونزې ۹۵
له سازماني کلتور سره اشنايي Socialization ۹۷
د Orientation او Socialization ترمنځ توپيرونه ۹۸

نهم څپرکی

د کارکوونکو روزنه او پراختيا

پېژندنه ۹۹

د کارکوونکو د روزنې مفهوم ۱۰۰
د روزنې او تعلیم ترمنځ توپیر ۱۰۰
د کارکوونکو د روزنې اهمیت ۱۰۰
د کارکوونکو د روزنې پروسه ۱۰۲
۱: د روزنې د اړتیا تثبیت ۱۰۲
سازماني تحلیل ۱۰۲
د دندې تحلیل ۱۰۳
د شخص تحلیل ۱۰۳
۲: د روزنې مشخصې موخې ټاکل ۱۰٤
۳: د روزنې د مېتود او سیستم ټاکنه ۱۰٤
۴: د روزونکي ټاکل ۱۰٤
۵: د روزنې د برنامو تطبیقول ۱۰۵
٦: د روزنې د برنامو ارزونه ۱۰۵
د کارکوونکو د روزنې مېتودونه ۱۰۵
الف: په دنده کې روزنه On the Job Training ۱۰۵
۱: د دندې د لارښوونې روزنه Job Instruction Training ۱۰۵
۲- د دندې څرخول Job Rotation ۱۰٦
۳- نوې زده کړې (شاګردي) Apprenticeship Training ۱۰٦
۴- په ګروپي بڼه د ورسپارل شویو دندو اجراء Committee Assignments ۱۰٦
۵- عملي کار Internship ۱۰٦
ب: له دندې څخه بهر روزنه Off the Job Training ۱۰۷
۱: شبیه سازي Simulation ۱۰۷
۲: احساسات او ارزښتونه شریکول ۱۰۷
۳: د قضیو د مطالعې مېتود Case study method ۱۰۷
۴: لکچر ورکول Lecture ۱۰۷
۵: نقش لوبول Role Playing ۱۰۸
٦: ویډیویي کانفرانس Video Conferencing ۱۰۸
۷: کانفرانس / مباحثهConference/Discussion ۱۰۸
د مدیریت د پراختیا مفهوم ۱۰۸
د روزنې او پراختیا ترمنځ توپیرونه ۱۰۹

د مدیریت د پراختیا اهمیت ۱۱۰
د مدیریت د پراختیا پروسه.. ۱۱۰
۱: د سازمان ستراتېژیکي اړتیاوې تشخیصول... ۱۱۱
۲: د مدیرانو د مهارتونو او وړتیاوو ارزونه ۱۱۱
۳: د مدیرانو د پراختیا لپاره د ستراتېژیانو جوړول.. ۱۱۱
د مدیریت د پراختیا مېتودونه.. ۱۱۱
الف :په دنده کې پراختیا On the Job Development ۱۱۲
۱- لارښوونه Mentoring.. ۱۱۲
۲:مستقیمه لارښوونه Coaching ۱۱۲
۳: د عمل پر بنسټ زده کړه Action Learning.. ۱۱۲
۴: لومړیتوب مشخصول Prioritizing ۱۱۳
ب: له دندې څخه بهر پراختیاOff the Job Development.. ۱۱۳
۱: کاروباري لوبې Business Games.. ۱۱۳
۲: د چلند تقلید Behaviour Modeling... ۱۱۳
۳: پوهنتوني برنامې University-based Programmes ۱۱۳
۴- د پراختیا داخلي مرکزونه In-house Devlopment Centers ۱۱٤

لسم څپرکی
د مسلک پلان جوړونه

پېژندنه ۱۱۵
د مسلک مفهوم... ۱۱۶
د مسلک د ژوند دوران Career Lifecyle ۱۱۶
د مسلک لټونه Exploration... ۱۱۷
د مسلک جوړېدنهEstablishment.. ۱۱۷
د مسلک منځنۍ موده Mid Career.. ۱۱۷
د مسلک وروستۍ موده Late Career.. ۱۱۷
د مسلک تنزل Decline ۱۱۷
د مسلک پلانول Career Planning ۱۱۷
د مسلک د پلان جوړونې مفهوم.. ۱۱۷
د مسلک د پلان جوړونې موخې ۱۱۸
د مسلک په پلان جوړونه کې مهم اصطلاحات ۱۱۸

د مسلک مسیر Career Path ۱۱۸
د مسلک سیستم Career System ۱۱۹
د مسلک مدیریت Career Management ۱۱۹
د مسلک په اړه مشوره Career Counselling ۱۱۹
د مسلک ټاکونکي Career Anchoring ۱۲۰
د مسلک کلستر Career Cluster ۱۲۰
د مسلک بریالیتوب Career Success ۱۲۰
د مسلک د پلان جوړونې پروسه ۱۲۰
د انفرادي اشخاصو په واسطه د ځان ارزونه ۱۲۰
د مسلک لپاره د شته فرصتونو ارزونه ۱۲۱
د مسلک لپاره د اړینو مهارتونو ترلاسه کول ۱۲۱
مطابقت ورکول او تصمیم نیونه ۱۲۲
تطبیق او بیا کتنه ۱۲۲
د مسلک د پلان جوړونې او پرمختګ مسؤلیت ۱۲۳
انفرادي کارکوونکی Individual Employee ۱۲۳
مدیران او امرین Managers and Supervisors ۱۲٤
لارښود Mentor ۱۲٤
سازمان Organization ۱۲٤
د مسلک په پلان جوړونه کې محدودیتونه ۱۲٤
د مسلک پراختیا Career Development ۱۲۵

یوولسم څپرکی

سازماني پرمختیا

پېژندنه ۱۲۷
د سازماني پرمختیا مفهوم ۱۲۹
د سازماني پرمختیا ځانګړنې ۱۲۹
سازماني پرمختیا د مشورې د یوه ځانګړي مېتود په توګه ۱۳۲
د سازماني پرمختیا تخنیکونه ۱۳۲

دولسم څپرکی

د تشویق تیوریانې

پېژندنه ۱۳٦

د تشویق مفهوم ۱۳۶
د تشویق ډولونه ۱۳۷
د تشویق تیوریانې Motivation Theories ۱۳۸
میزلو د اړتیاوو د اولیت تیوري Maslow's Need Hierarchy Theory ۱۳۸
د فریدریک هیرزبرگ تیوري Fredrick Herzberg Theory ۱۳۹

دیارلسم څپرکی

اجوره

پېژندنه ۱۴۲
د اجورې مفهوم ۱۴۳
په مالي اجوره کې مساوات Equality in Finacial Compensation ۱۴۳
داخلي مساوات Internal Equity ۱۴۴
د کارکوونکو مساوات Employees Equity ۱۴۴
بهرنی مساوات External Equity ۱۴۴
د ټیم مساوات Team Equity ۱۴۴
د مستقیمې مالي اجورې ټاکونکي عوامل ۱۴۴
۱: سازمان د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه ۱۴۵
۲: د کار بازار د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه ۱۴۶
۳: د نده د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه ۱۴۷
۴: کارکوونکی د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه ۱۴۹
غیر مستقیمه مالي اجوره (فرعي ګټې) ۱۴۹
د غیر مستقیمې مالي اجورې موخې ۱۴۹
د غیر مستقیمې مالي اجورې شکلونه ۱۵۰
قانوني یا اجباري ګټې Mandated(Legally Required) Benefits ۱۵۰
اختیاري ګټې Voluntary (Discretionary) Benefits ۱۵۱
غیر مالي اجوره Non Financial Compensation ۱۵۴
دنده د غیر مالي اجورې د یوه عامل په توګه ۱۵۴
د دندې د ځانګړتیاوو تیوري Job Characteristics Theory ۱۵۴
د دندې چاپېریال د غیر مالي اجورې د یوه عامل په توګه ۱۵۶
په کاري ساحه کې د تغیر قبلول/ د کار او ژوند توازن ۱۵۸
د اجورې اړوند نور موضوعات Other Compensation Issues ۱۵۹

څوارلسم څپرکی

د کړنو ارزونه

پېژندنه ۱٦۱

د کړنو د ارزونې مفهوم ۱٦۲

د کړنو د ارزونې د لایل ۱٦٤

د کړنو د ارزونې اهمیت ۱٦٤

د کړنو د ارزونې پروسه ۱٦٦

۱: د کړنو د ارزونې موخه ټاکل ۱٦۷

۲: د کړنو لپاره معیارونه ټاکل ۱٦۷

۳: له کارکوونکو سره د معیارونو شریکول ۱٦۸

۴: د حقیقي کړنو اندازه کول ۱٦۸

۵: له معیارونو سره د حقیقي کړنو پرتله کول ۱٦۹

٦: له کارکوونکو سره د ارزونې معلومات شریکول ۱٦۹

۷: اصلاحي اقدامات سرته رسول ۱٦۹

د کړنو د ارزونې معیارونه ۱۷۰

د کړنو ارزونکي Performance Appraisers ۱۷۲

د کړنو د ارزونې مېتودونه Methods of Performance Appraisal ۱۷٦

عنعنوي مېتودونه Traditional Methods ۱۷٦

د مقالې مېتود Essay Method ۱۷٦

د مهمو پېښو د ثبت مېتود Critical Incident Method ۱۷۷

د درجه بندۍ مېتود Ranking Method ۱۷۷

مقایسوي مېتود Paired Comparison Method ۱۷۸

چک لیست مېتود Checklist Method ۱۷۸

د ګرافیکي یا خطي درجه بندۍ مېتود Graphical or Linear Ranking Method ۱۷۹

کلنۍ پټ راپور Annual Confidential Report ۱۷۹

معاصر مېتودونه ۱۷۹

۳٦۰ درجې مېتود ۳٦۰ degree method ۱۸۰

د موخو پر بنسټ مدیریت مېتود MBO method ۱۸۰

د کارکوونکو چلند مقایسه کول Behavioral Anchored Rating Scale ۱۸۱

د ارزونې مرکزونه Assessment Centers ۱۸۱

د بشري سرچينو د محاسبې مېتود Human Resource Accounting Method ۱۸۱

پنځلسم څپرکی

د کارکوونکو روغتيا

پېژندنه ۱۸۳
د کارکوونکو د روغتيا مفهوم ۱۸٤
فزيکي روغتيا Physical Health ۱۸٤
ذهني روغتيا Mental Health ۱۸۵
د رواني فشار يا سټريس مفهوم Concept of Stress ۱۸۵
د رواني فشار د رامنځته کېدو عوامل Factors of Stress ۱۸۶
د رواني فشار مديريت Stress Management ۱۸۷
شور او د شور کنترول Noise and Noise Control ۱۸۸

شپاړسم څپرکی

د کارکوونکو خونديتوب

پېژندنه ۱۹۰
د کارکوونکو د خونديتوب مفهوم ۱۹۱
د کارکوونکو د خونديتوب موخې ۱۹۱
د کارکوونکو خونديتوب ته اړتيا ۱۹۳
د کارکوونکو د خونديتوب پړاوونه ۱۹٤
د کارکوونکو د خونديتوب لپاره د اغېزمن پروسيجر ځانګړتياوې.. ۱۹۶

اوولسم څپرکی

د کارکوونکو اتحاديې

پېژندنه ۱۹۹
د اتحاديې مفهوم ۲۰۰
د صنعتي اړيکو لوبغاړي Major Players in Industrial Relations ۲۰۰
د کارکوونکو اتحاديې Labor Unions ۲۰۰
مفهوم ۲۰۰
د کارکوونکو د اتحاديو ځانګړنې Features of Labor Unions ۲۰۱
له اتحاديو سره د کارکوونکو د يو ځای کېدو لاملونه ۲۰۲
د کارکوونکو د اتحاديو ډولونه Types of Trad Unions/Labor Unions ۲۰۳
د کارفرمايانو اتحاديې يا ټولنې Employer's Associations ۲۰٤

مفهوم ۲۰٤
د کارفرمایانو د ټولنې دندې Functions of Employer's Associations ۲۰۵
د کارفرمایانو د ټولنو ډولونه Types of of Employer's Associations ۲۰۵

اتلسم څپرکی
د کارکوونکو نظم او دسپلین

پېژندنه ۲۰۶
د نظم او انتظامي اقداماتو مفهوم ۲۰۷
د کارکوونکو د نظم ځانګړنې ۲۰۸
د بې نظمۍ نښې او عوامل Symptoms and Causes of Indiscipline ۲۰۸
د نظم د رامنځته کېدو لارې Approaches of Discipline ۲۱۱
په مثبته طریقه د نظم رامنځته کېدل Positive Discipline ۲۱۱
په منفي طریقه د نظم رامنځته کېدل Negative Discipline ۲۱۲
د انتظامي اقداماتو لارې او سیستمونه ۲۱۲
۱: د ګرمې بخارۍ اصل Hot Stove Rule ۲۱۳
۲: تدریجي انتظامي اقدامات Progressive Disciplinary Action ۲۱٤
۳: له سزا پرته انتظامي اقدامات Disciplinary Action without Punishment ۲۱۵
د انتظامي اقداماتو پروسه Disciplinary Action Process ۲۱۶
د انتظامي اقداماتو ډولونه Types of Disciplianary Actions ۲۱۶
شفاهي تنبیه Oral Reprimand ۲۱۷
لیکلی یا تحریري اخطار Written Warning ۲۱۷
د معاش د زیاتوالي او ارتقاء ردول Denial of Increments and Promotions ۲۱۷
د معاش کموالی او تنزیل Pay Reduction and Disciplinary Demotions ۲۱۸
د دندې تعلیق Suspension ۲۱۸
له دندې څخه اخراج یا منفکې Discharge or Dismissal ۲۱۸
د یوه ښه او مؤثر انتظامي سیستم عناصر ۲۱۹
د انتظامي اقداماتو په اداره کولو کې ستونزې ۲۲۱

سریزه

بشري سرچینې د سازمان لپاره یو له هغو ارزښتناکو سرچینو څخه دي چې سازمان د بریالیتوب لوړو پوړیو ته رسولی شي. د بشري سرچینو مدیریت د هرې ادارې یوه حیاتي برخه ده. هر شرکت یا سازمان اړ دی چې دا ځانګه ولري. نن ورځ یوازې هغه سازمانونه چې د نورو په پرتله یې خپلې بشري سرچینې په اغېزمنه بڼه مدیریت کړي، په بازار کې د رقابت لوړه توانایي لري. که سازمان وتوانېږي چې وړ کارکوونکي استخدام کړي، د مهارتونو د لوړوالي لپاره یې مختلفې برنامې په لاره واچوي، د مختلفو وسایلو پر مټ یې د تشویق کچه لوړه وساتي، د روغتیا او خوندیتوب په اړه یې مناسب اقدامات ترسره کړي او د هغوی سره ښې اړیکې ولري، نو کولی شي چې خپلو موخو ته ورسېږي؛ همدا فعالیتونه د بشري سرچینو په مدیریت پورې تړاو لري چې په دې کتاب کې پرې بحث شوی دی.

د دې کتاب محتوی په ټوله کې په شپږو عمده برخو مشتمله ده. په لومړۍ برخه کې پر عمومیاتو بحث شوی دی؛ دویمه برخه، د بشري سرچینو استخدام ته ځانګړې شوې ده؛ په درېیمه برخه کې د بشري سرچینو په روزنه او پراختیا بحث شوی دی؛ څلورمه برخه، د بشري سرچینو هڅونه یا تشویق په بر کې نیسي؛ پنځمه برخه، د کارکوونکو روغتیا او خوندیتوب ته ځانګړې شوې ده او په شپږمه برخه کې، د کارکوونکو اړیکې تر بحث لاندې نیول شوي دي. د کتاب دا شپږ عمده برخې ټول ټال په اتلس څپرکیو کې ځای پر ځای شوي دي. په لومړي څپرکي کې د بشري سرچینو مدیریت پېژندنه، په دویم څپرکي کې د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال، په درېیم څپرکي کې د دندې تحلیل، په څلورم څپرکي کې د بشري سرچینو ستراتېژیک مدیریت، په پنځم څپرکي کې د بشري سرچینو پلان جوړونه، په شپږم څپرکي کې د کارکوونکو لټونه، په اووم څپرکي کې د کارکوونکو ټاکنه، په اتم څپرکي کې د کارکوونکو اشنایي، په نهم څپرکي کې د کارکوونکو روزنه او پراختیا، په لسم څپرکي کې، د مسلک پلان جوړونه، په یوولسم څپرکي کې سازماني پرمختیا، په دولسم څپرکي کې د تشویق تیوریانې، په دیارلسم څپرکي کې اجوره، په څوارلسم څپرکي کې د کړنو ارزونه، په پنځلسم څپرکي کې د کارکوونکو روغتیا، په شپاړلسم څپرکي کې د کارکوونکو خوندیتوب، په اوولسم څپرکي کې د کارکوونکو اتحادیې او په اتلسم څپرکي کې د کارکوونکو نظم او دسپلین څېړل شوي دي.

لومړی برخه
عمومیات

لومړی څپرکی: د بشري سرچینو د مدیریت پېژندنه
دویم څپرکی: د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال

لومړی څپرکی

د بشري سرچينو د مديريت پېژندنه

Human Resource Management - An Introduction

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د بشري سرچينو مفهوم او اهميت
- د بشري سرچينو د مديريت مفهوم او اهميت
- د پرسونل مديريت او د بشري سرچينو د مديريت پرتله
- د بشري سرچينو د مديريت دندې
- د بشري سرچينو د مديريت تاريخچه

پېژندنه

د سازماني موخو د ترلاسه کولو لپاره ټول مديران د نورو خلکو څخه په ګټنې کارونه ترسره کوي، مګر د نورو خلکو څخه په اغيزمنه بڼه کار اخېستنه يوه پيچلې دنده ده او د مديريت په هره کچه کې د يوه ستراتيژيک ليد غوښتنه کوي. د بشري سرچينو مديريت د مديريت د علم يوه داسې اختصاصي برخه ده چې د سازماني موخو د ترلاسه کولو لپاره په سازمان کې له موجودو افرادو څخه په ګټه اخيستنې راڅرخي.

په سازمان کې د نورو خلکو څخه کاراخيستنه به هغه وخت ممکنه وي چې د هرې دندې لپاره کارونه او مسؤليتونه، او د دندې د ترسره کولو لپاره کم ترکمه وړتياوې په روښانه ډول وټاکل شي؛ د بشري سرچينو لپاره مناسب پلان جوړ شي، د وړ نوماندانو د لټونې او تشويق لپاره مناسب اقدامات ترسره شي، او په پای کې د ټولو نوماندانو څخه يو داسې نوماند وټاکل شي چې د دندې او سازمان

دواړو لپاره مناسب وي.

په سازمان کې د بشري سرچينو څخه د ګټه اخيستنې لپاره يواځې د وړ کسانو استخدام بسنه نه کوي، بلکې دا اړينه ده چې د هغوی د پوهې، وړتياوو، او مهارتونو د لوړولو لپاره د روزنې او پراختيا مختلفې برنامې هم په لاره واچول شي. د تشويق لپاره يې د مختلفو لارو او وسايلو څخه کار واخيستل شي؛ د هغوی سره ښه اړيکې وساتل شي؛ او د يو داسې کاري چاپيريال د برابرولو لپاره يې اقدام وشي، چې د فزيکي او روحي اړخه په کې کارکوونکي ځان خوندي احساس کړي.

د بشري سرچينو په مديريت کې د کارکوونکو په استخدام، روزنې او پراختيا، تشويق، روغتيا او خونديتوب، او د کارکوونکو په اړيکو بحث ترسره کيږي.

بشري سرچينې Human Resources

د بشري سرچينو مفهوم

د مديريت د علم پر بنسټ، سازمان(Organization) د خلکو يو تنظيم شوی ګروپ دی چې په همغږۍ سره د يوه لړ ټاکل شويو موخو ته د رسېدلو لپاره کار کوي. د تعريف پر بنسټ ويلی شو چې هر سازمان له داسې خلکو جوړ دی چې مشترکې موخې لري او د يوه منظم جوړښت له مخې تنظيم شوي وي. د دې درې ځانګړتياوو (خلک، موخې او جوړښت) پرته سازمان نه شي رامنځته کېدای. هر سازمان د خپلو موخو د ترلاسه کولو لپاره مالي، فزيکي، معلوماتي او بشري سرچينو ته اړتيا لري. مالي سرچينې(Financial Resources) هغه پولي پانګه ده چې يو سازمان ورڅخه د خپلو فعاليتونو د تمويل لپاره ګټه اخلي، فزيکي سرچينې(Physical Resources) ټول خام مواد، د دفتر وسايل او توليدي ماشين الات په بر کې نيسي او له معلوماتي سرچينو(Informational resources) څخه موخه هغه لازم معلومات دي چې د ادارې له لوري د اغېزمنې تصميم نيونې لپاره کارول کيږي.

بشري سرچينې په سازمان کې ټول فکري استعدادونه، حرفوي او غير حرفوي کاري قوه په بر کې نيسي. سازمانونه د خلکو له لوري د خلکو په واسطه مديريت کيږي او پرته له خلکو سازمانونه منځ ته نشي راتللی. د همدې خلکو همکاري، ژمنتيا او برخې اخېستنې کچه سازمان د برياليتوب او ناکامۍ خواته وړلی شي. بشري سرچينو ته مختلفو پوهانو مختلف تعريفونه وړاندې کړي، چې ځېنې يې په لاندې ډول دي:

- په ملي کچه، بشري سرچينې ټول هغه فکري استعدادونه او مهارتونه دي چې د يوه هېواد په نفوسو کې وجود لري، ولې د سازمان له نظره بيا بشري سرچينې يوازې د سازمان د کارکوونکو زده کړې او مهارتونه په نظر کې نيسي.(Megginson,۱۹۸۲)

- بشري سرچينې د ټولو هغه خلکو مجموعه ده چې د کار په ساحه کې شتون لري. يا، ټول هغه کسان چي د يوه سازمان په مختلفو سطحو کي کار کوي بشري سرچينې بلل کېږي.(Durai,۲۰۱۰)

د بشري سرچينو ځانګړتياوې

د نورو سرچينو سره په توپير، بشري سرچينې لاندې مهمې ځانګړتياوې لري:

۱. بشري سرچينې يوازېنۍ سرچينې دي چې د وخت په تېرېدو سره يې په ارزښت کې زياتوالی رامنځته کېږي، مالي او فزيکي سرچينې د وخت په تېرېدو سره خپل ارزښت له لاسه ورکوي.

۲. بشري سرچينې کولی شي د عواملو په پرتله زيات محصول توليد کړي، ځکه چې بشر د نوښت مهارتونه لري او د همدې مهارتونو درلودلو دا هر څه ممکن کړي دي.

۳. په سازمانونو کې د نورو ټولو سرچينو منفعت او ارزښت په بشري سرچينو پورې تړلی، ځکه چې په سازمان کې د فزيکې او مالي سرچينو څخه د ګټې اخېستلو لپاره بشري سرچينو ته اړتيا ده. د فزيکي او مالي سرچينو ارزښت د هغوی د کارونکو اشخاصو په کيفيت پورې تړاو لري.

٤. په سازمانونو کې د تغيراتو رامنځته کول د تخنيکي عواملو په پرتله په سازمان کې شته خلکو باندې ډېره تکيه لري. عصري وسايل ښايي د رقابت کوونکو په پرتله په کم لګښت او لوړ کيفيت سره اجناس او خدمات توليد کړي، مګر په سازمان کې د دې وسايلو کارول او په عملياتي برخه کې تغيرات رامنځته کول بيا هم په بشري سرچينو پورې تړاو لري.

په سازمان کې د بشري سرچينو اهميت

هر سازمان په بنسټيز ډول د مالي، بشري، فزيکي او معلوماتي سرچينو درلودونکی دی او د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره دا ټولې سرچينې د پام وړ اهميت لري. تر ډېره وخته دا فکر کېده چې د يوه سازمان پرمختګ او بريالیتوب يوازې او يوازې د فزيکي او مالي سرچينو په ښه ډول کارونې پورې تړلی دی. د بشري سرچينو په پرتله فزيکي او مالي سرچينو ته د زيات اهميت ورکولو بنسټيز لامل د دې سرچينو د لاسته راوړلو لپاره د زياتې پولي پانګې اړتيا وه. دا چې د بشرې سرچينو ترلاسه کول له يوه اړخه کمې پولي پانګې ته اړتيا لري او له بله اړخه يې عوض کول هم نسبتاً اسانه دي، نو له همدې امله کارفرمايانو يا ګومارونکو ته د نورو سرچينو په پرتله بشري سرچينو نسبتاً کم اهميت درلود. له نېکه مرغه په وروستيو لسيزو کې ګومارونکو درک کړې چې د يوه سازمان بريالیتوب لپاره معنوي سرمايه د پام وړ اهميت لري. سازمانونه د دې لپاره چې د خپلو سيالانو په پرتله په بازار کې

مخکښ شي، د بشري سرچینو مسلکي اشخاص په دندو ګوماري او د هغوی له خدماتو څخه د همدې موخې د ترلاسه کولو لپاره ګټه اخلي.(Durai, ۲۰۱۰)

نن ورځ د بشري سرچینو اړوند دندې د اهمیت له پلوه په سازمان کې د مالي، بازارموندنې او عملیاتې دندو په څېر په نظر کې نیول کېږي. له مالي، فزیکي او معلوماتي سرچینو څخه کار اخېستنه په بشري سرچینو تکیه لري. په نړۍ کې به هېڅ ماشین تر هغې په ښه شکل تولید ونه کړي تر څو هغه شخص چې نوموړی ماشین کاروي په دې پوه نه وي چې ماشین څخه په کوم ډول ښه استفاده کېدای شي. بشري سرچینې د سازمان له بنسټیزو او مهمو سرچینو څخه دي چې د سازمان د موخو په ترلاسه کولو او همدارنګه د نورو سرچینو، لکه: مالي، فزیکي او معلوماتي سرچینو څخه په کار اخېستنه کې مهم نقش او رول لري. نن ورځ همدا بشري سرچینې دي چې د سازمانونو تر منځ توپیر رامنځته کوي او د یوه سازمان د بریالیتوب او ناکامۍ سبب ګرځېدای شي. د نن ورځې په رقابتي نړۍ کې بشري سرچینې د سازمانونو د سیالۍ اصلي سرچینه ده، زیاتو سازمانونو له خپلو بشري سرچینو د رقابتي ښېګڼو څخه ګټه پورته کړې او په بازار کې یې خپلو سیالانو ته ماته ورکړې.

په نننۍ وخت کې چې زیاتې اړیکې په برېښنایي بڼه نیول کېږي او رقابت د کیفیت، قیمت او زیات تولید څخه نوښتونو، خدماتو او سازماني چلند ته تغیر شوی، د سازمانونو بریالیتوب په نوښتګرو، مبتکرو او با استعداده کارکوونکو اتکا لري تر څو په دې وتوانېږي د مشتریانو ضرورتونه پوره او د هغوی د رضایت په ترلاسه کولو سره یې سازمان ته را جلب کړي، ځکه په اوسني وخت کې رقابت او د سازمان بقا د مناسبو وظیفو لپاره په مناسب وخت کې د مناسبې بشري قوې درلودلو او استفاده کولو پورې تړلې دی.

د بشري سرچینو د اهمیت په نظر کې نیولو سره د مدیرانو لپاره دا مهمه ده چې بشري سرچینې په ښه بڼه مدیریت کړي. نن ورځ د تکنالوژۍ د چټک پرمختګ او نړیوالتوب (Globalization) له امله د بشري سرچینو د مدیریت اهمیت نور هم زیات شوی او د ګڼ ملتیزه شرکتونو (MNCs) منځته راتګ دا بحث نور هم پېچلی کړی. د بشري سرچینو مدیریت نه یوازې دا چې د انتفاعي سازمانونو لپاره د پام وړ اهمیت لري، بلکې د غیر انتفاعي او دولتي ادارو لپاره هم خورا مهم او حیاتي مبحث دی. د یوه سازمان بریالیتوب او پرمختګ د بشري سرچینو د مدیریت په تګلارو، برنامو او فعالیتونو باندې متکي دی، نو په ټولو برخو کې د پرمختګ لپاره باید سازمانونه د بشري سرچینو مدیریت ته ځانګړې پاملرنه وکړي (رحماني او ناصري, ۱۳۹۶).

د بشري سرچينو مديريت

Human Resource Management (HRM)

د بشري سرچينو د مديريت مفهوم

د بشري سرچينو مديريت د مديريت د علم يوه اختصاصي برخه ده چې په مرسته يې د سازمان د موخو تر لاسه کولو لپاره له بشري قوې څخه په اغېزمنه بڼه استفاده صورت نيسي. مديريت يوه داسې پروسه ده په کوم کې چې د ادارې د مالي، فزيکي، بشري او معلوماتي سرچينو لپاره پلان جوړونه، تنظيمونه، رهبري او کنترول ترسره کېږي ترڅو د ادارې موخې په اقتصادي او اغېزمنه بڼه ترلاسه شي. د مديريت علم مختلفې اختصاصي څانګې لري؛ د بېلګې په توګه: مالي مديريت، د شخړو مديريت، د خطراتو مديريت، د پروژې مديريت، د بازارموندنې مديريت او داسې نور. د بشري سرچينو مديريت هم د مديريت د علم يو له مهمو اختصاصي برخو څخه ګڼل کېږي. د بشري سرچينو مديريت لپاره ګڼ شمېر تعريفونه شته چې څېنې يې په لاندې ډول ذکر کوو:

- د سازمان موخو د تر لاسه کولو لپاره له افرادو څخه کار اخېستنه د بشري سرچينو مديريت بلل کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)
- د بشري سرچينو مديريت يوه پروسه ده چې د يوه سازمان موخو ته د رسېدلو لپاره د بشري سرچينو د اړتيا تثبيت، د اړتيا وړ بشري سرچينو لټونه او په کار ګومارل، د يوه سالم کاري چاپېريال په رامنځته کېدا سره د بشري سرچينو د کارې قوې نه ښه استفاده کول په بر کې نيسي.(منتظر، ۱۳۸۸ل)
- د بشري سرچينو مديريت د بشري سرچينو د تهيې، پراختيا، اجورې، يوځايوالي، څارنې او مراقبت او جلاوالي لپاره د پلان جوړونې ، تنظيمونې، لارښوونې او کنټرولولو له پروسې څخه عبارت دی؛ تر څو انفرادي، سازماني او ټولنيزې موخې ترلاسه شي. (Flippo, ۱۹۸۲)
- د بشري سرچينو مديريت د مديريت د علم يوه فرعي برخه ده چې د کارکوونکو په راجلبولو، په کار ګومارلو، روزنې، تشويق او ساتنې باندې تمرکز کوي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د بشري سرچينو د مديريت اهميت

سره له دې چې د بشري سرچينو د اهميت په نظر کې نيولو سره د بشري سرچينو د مديريت اهميت هم روښانه دی خو د مديريت د دې مهمې برخې د اهميت، نقش او دندو په تړاو شکونه او غلط تعبيرونه لا هم شتون لري. د دې شکونو او غلطو تعبيرونو يو لامل په سازمانونو کې د نوموړې دندې

نوی والی دی، څکه لږ څه پخوا هم د بشري سرچینو د مدیریت دنده د عمومي مدیریت د یوې برخې په توګه سرته رسېده او له عمومي مدیریت څخه د دې برخې جدا کولو او په تخصصي شکل پر مخ وړلو ته اړتیا نه احساس کېده. دوهم لامل یې د بشري علومو د پوهانو دا درک دی چې انسان یو ژوندی موجود دی چې په تفکر، قضاوت او تصمیم نیونه قادر دی او یو بې روحه ماده نه ده چې په اسانی سره د نورو په لاسونو ځانته یو شکل اختیار کړي. د کارکوونکو غوښتنې او موخې همېشه د سازمان د غوښتنو او موخو سره موافقې نه وي. له همدې امله د سازمان کارکوونکي د دوی په اړه د سازمان د نیول شویو تصامیمو په وړاندې مقاومت ښیي چې دا د کارکوونکو د ادارې او کنترول په وړاندې ستونزې او ننګونې ایجادوی. د همدې لامل له مخې د بشري علومو پوهان په دې نه وو توانیدلي چې د انسانانو چلند د یوه خاص ماډل او فورمول له مخې پېش بیني او مدیریت کړي. (رحماني او ناصري, ۱۳۹۶)

د بشري سرچینو مدیریت نه یوازې د سازمان لپاره، بلکې د کارکوونکو او ټولنې لپاره هم د پام وړ اهمیت لري. د بشري سرچینو د مدیریت په مرسته په سازمان کې له شته خلکو څخه په اغېزمنه بڼه کار اخېستل کېږي او سازمان رقابتي مزیت ترلاسه کوي. څرنګه چې د انسانانو څېرې سره توپیر لري همداسې د هغوی غبرګونونه هم سره یو شان نه دي ، یعنې موږ د سازمان د تصامیمو پر وړاندې د هغوی د مثبت او منفي غبرګونونو په اړه مخکې له مخکې څخه نشو پوهېدلای، نو هر کله چې د هغو غبرګونونو په اړه مخکې له مخکې څخه وړاندوینه نشو کولای نو بیا له هغوی څخه کار اخېستل هم ستونزمن دي، خو دا د بشري سرچینو مدیریت دی چې موږسره له نورو خلکو څخه په اغېزمنه بڼه کار اخېستلو کې مرسته کوي.

هغه عوامل چې پخوا یې د سازمانونو ترمنځ توپیر رامنځته کاوه ښه تعمیر، عصري ماشینونه او سهولتونه وو؛ مګر په اوس وخت کې دا توپیرونه له منځه تللي دي، څکه چې ټول سازمانونه ښه مالي امکانات لري او په اسانی سره کولای شي چې دغه توپیرونه له منځه یوسي. په اوسني رقابتي چاپېریال کې بشري سرچینې یوازینی عامل دی چې د سازمانونو ترمنځ توپیر رامنځته کوي او همدا توپیر سازمانونه د رقابتي مزیت څخه برخمن کوي او همدا بشري سرچینې دي چې له امله یې په یوسازمان کې د ابتکاراتو رامنځته کېدا سره د اجناسو او خدماتو کیفیت ښه کېږي.

له کارکوونکو څخه په اغېزمنه بڼه د کاراخېستنې او رقابتي مزیت ترلاسه کولو سربېره، د بشري سرچینو مدیریت د سازمان سره د وړ اشخاصو په استخدام او ساتنه، په سازمان کې د ګټورتوب او

اغېزمنتوب په رامنځته کېدا او د کارکوونکو د ژمنتیا کچې په لوړېدو کې مرسته کوي.
د بشري سرچینو د مدیریت په مرسته کار کوونکو ته د هغوی د اړتیاوو مطابق مناسبه روزنه ورکول کېږي او د هغوی په مهارتونو کې زیاتوالی رامنځته کېږي. د دې ترڅنګ د کارکوونکو ترمنځ د یوه ټیم په بڼه د کارکولو روحیه پیدا کېدل هم د بشري سرچینو د مدیریت اهمیت روښانه کوي.
د سازمان او کارکوونکو ترڅنګ د بشري سرچینو مدیریت په ټولنه کې د شته طبعي، فزیکي او مالي سرچینو په ښه بڼه کارونې او د وړ اشخاصو څخه د ټولنې د رفاه لپاره په ګټې اخېستنې کې مرسته کولای شي.

د بشري سرچینو د مدیریت موخې

د بشري سرچینو د مدیریت اساسي موخه د سازمان د موخو په ترلاسه کولو کې د کارکوونکو د همکارۍ د رامنځته کولو لپاره د هغوی کاري ژوند ته پاملرنه ده. دا پاملرنه سازمان ته د کارکوونکو له داخلېدو سره سم پیلېږي او ترهغه وخته ادامه لري، کله چې هغوی سازمان ترک کړي. دا عمومي موخه په لاندې مشخصو موخو وېشل شوې دي:

١. په سازمان کې په مناسبه اندازه او کیفیت سره د کاري قوې موجودیت، تر څو د سازمان کارونه او فعالیتونه د خنډ او ځنډ سره مخامخ نه شي.
٢. په سازمان کې د کاري قوې د مهارتونو د لوړوالي، مؤلدیت زیاتوالي او په ټوله کې د کارکوونکو او سازمان د کړنو د ښه والي لپاره روزنه او پراختیا ورکول.
٣. د مختلفو مالي او غیر مالي وسایلو په مرسته د کارکوونکو تشویق او هڅول او د کارکوونکو او ګومارونکو ترمنځ د ښو اړیکو رامنځته کول.
٤. له فزیکي او روحي اړخه د کاري چاپېریال د کیفیت له ښه والي څخه ډاډ ترلاسه کول.
٥. د سازمان په داخل او بهر کې د کارکوونکو ترمنځ د اخلاقي ارزښتونو او چلند په ساتنه کې مرسته کول. (Durai, ٢٠١٠)

د بشري سرچینو د مدیریت په وړاندې ننګونې

د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره د بشري سرچینو مدیریت د پام وړ اهمیت لري، مګر د دې چارو د ترسره کولو په وړاندې لاندې ننګونې شتون لري.

١: د وړ اشخاصو جذبول

د وړ اشخاصو له جذبولو څخه موخه دا ده چې هر سازمان غواړي وړ کسان استخدام کړي خو ځینې وخت همدا وړ کسان په سازمان کې کارکولو ته چمتو نه وي. د بېلګې په توګه: یوه دولتي اداره یو تن اداري (Admin) ته اړتیا لري، د یاد بست لپاره کم ترکمه شرایط دا دي چې لومړی

نوماند په اداره او تجارت کې ماستري ولري، دویم په ورته برخه کې درې کلنه تجربه ولري او درېیم له انګلیسي ژبې سره اشنایي ولري؛ د یاد بست لپاره لس زره افغانۍ معاش په نظر کې نیول شوی دی. دا هغه څه دي چې د دولت له لوري په نظر کې نیول شوي دي، نو آیا هغه کس چې په دې شرایطو برابر وي، د یاد بست لپاره به ځان نوماند کړي؟ ځواب به مو حتماً منفي وي، ځکه د نوموړي شخص لپاره ډېر داسې سازمانونه شته چه هلته په لوړو امتیازاتو کار وکړي، یعنې که سازمان هر څومره هڅه وکړي چې وړ کسان استخدام کړي خو وړ کسان بیا په هر سازمان کې کار نه کوي، بلکې په هغه سازمانونو کې کارکوي چېرته چې ورته ښه سهولتونه او امتیازات ورکول کېږي .

۲: د خلکو تشویقول

کله چې کارکوونکي په سازمان کې استخدام شي نو ورځ تر بلې د کارکوونکو د هڅونې په کچه کې کموالی راځي، د دې لپاره چې د کارکوونکو د هڅونې کچه ثابته وساتل شي نو له مختلفو وسایلو څخه په ګټنې باید هغوی تشویق شي؛ خو دلته ننګونه دا ده چې مالي وسایل د کارکوونکو د تشویق یوازینی وسیله نه ده چې له هغې څخه په استفادې کارکوونکي تشویق کړو. موږ باید د هر کارکوونکي ځانګړتیاوې مطالعه او دا معلومه کړو چې دوی په څه شي تشویق کېدای شي چې دا معلومول نسبتاً یو ستونزمن کار دی. د بېلګې په توګه: ځېنې کارکوونکي په مالي وسایلو تشویقېږې، ولې بیا ځېنې کارکوونکې داسې هم شته چې په احترام او درناوي ډېرخوشحالېږي؛ نو ویلی شو چې د خلکو (کارکوونکو) تشویق د بشري سرچینومدیریت لپاره یو ګواښ دی، ځکه چې د هر کارکوونکي تشویقي وسیله په اسانۍ سره نه شي معلومېدای.

۳: په سازمان کې د وړ کسانو ساتل

په سازمان د وړ کسانو ساتل هم د بشري سرچینو د مدیریت لپاره یو ګواښ دی. کله چې په یو سازمان کې وړ کسان کارکوي، نو د وړ کسانو لپاره په نورو سازمانونو کې هم ډېره تقاضا وي او دا وېره همېشه شتون لري چې سازمان خپل وړ کسان له لاسه ورنه کړي. د بشري سرچینو مدیران همېشه په دې هڅه کې وي چې خپل وړ کسان په داسې شکل مدیریت کړي چې تر ډېره وخته له سازمان سره پاتې شي.

۴: په کاري ځواک کې توپیرونه

دا چې سازمان یو ټولنیز سیستم دی نو د مختلفو کارکوونکو څخه جوړ دی. د کاري ځواک له توپیرونو څخه موخه د هغوی په عمر، جنسیت، مذهب، عقیدې، ژبې او قوم کې توپیرونه دي. کله چې د کارکوونکو ترمنځ دغه توپیرونه شتون ولري، نو د هغوی مدیریت کول هم د ننګونو سره مل وي. د یادونې وړ ده چې دا تفاوتونه د سازمان په کارکوونکو کې حتمي دي، که سازمان وغواړي یا ونه غواړي د کارکوونکو ترمنځ دا توپیرونه شتون لري .

۵: په سازمانونو کې د ښځینه کارکوونکو زیاتوالی

نن ورځ په سازمانونو کې د نارینه کارکوونکو ترڅنګ ښځینه کارکوونکې هم دندې لري. دا چې ښځینه کارکوونکې دوه موقفه (Dual career) حالت لري یعنې د دندې ترڅنګ د کور د سمبالښت مسؤلیت هم ورترغاړې دی، نو له یوه اړخه د دوی د کار کیفیت ټیټېږي او له بله اړخه سازمانونه مجبورېږي چې د دوی د اړتیاوو په نظر کې نیولو سره د رخصت پالیسیانو کې هم تعدیلات راوړي؛ نو ویلای شو چې په سازمان کې د ښځینه کارکوونکو مدیریت کول د بشري سرچینو د مدیرانو لپاره یوه ننګونه ده.

٦: د مهارتونو کمښت

دا چې په پرمختیایي هېوادونو کې د لوړو زده کړو درسي نصابونه، درسي مواد، او یا هم د تدریس مېتودونه د بازار له غوښتنو سره برابر نه دي، نو ډېری محصلان له فراغت وروسته د دندې د اجرا لپاره د مهارتونو د کمښت سره مخامخ وي، کله چې دوی په مختلفو سازمانونو کې استخدامېږي نو خپل مسؤلیتونه په سمه توګه نشي ادا کولی؛ دا ستونزه په سازمان کې د بشري سرچینو د مدیرانو لپاره یوه ننګونه ده، ځکه چې دې کسانو ته به له سره په یاده برخه کې روزنه ورکوي او دا چاره نورو پیسو او وخت ته اړتیا لري.

د پرسونل مدیریت او د بشري سرچینو مدیریت

Personnel Management and Human Resource Management

د پرسونل مدیریت او بشري سرچینو د مدیریت ترمنځ توپیر د مسلک د پوهانو ترمنځ د بحث یوه داسې موضوع ده چې په اړه یې دوی په یو نظر نه دي. د بېلګې په توګه: Lowry په دې نظر دی چې د بشري سرچینو مدیریت د پرسونل د مدیریت ادامه ده او کوم توپیر نه لري، ولې ځینې نور پوهان د بشري سرچینو د مدیریت او د پرسونل مدیریت ترمنځ توپیرونو ته قایل دي. لومړی د پرسونل مدیریت او د بشري سرچینو مدیریت په ورته والي او وروسته یې په توپیرونو بحث کوو.

ورته والی

۱. د مناسبې دندې لپاره د مناسب شخص استخدام او بیا هغوی ته روزنه او پراختیا ورکول د PM او HRM دواړو لومړیتوب دی.
۲. د ټاکنې، روزنې، پراختیا، اجورې او د کړنو مدیریت تخنیکونه په دواړو کې موجود دي.

۳. PM او HRM دواړه په سازمان کې اړیکو او تصمیم نیونه کې د کارکوونکو برخې اخیستنې ته مساوي اهمیت ورکوي.

توپیرونه

۱. PM یوازې د سازمان په موجوده حالت تمرکز کوي او موخه یې په حاضر او موجوده وخت کې د کارکوونکو او کارفرمایانو (ګومارونکو) ترمنځ ښې اړیکې ایجادول دي، ولې HRM یوازې د سازمان په موجوده حالت تمرکز نه کوي، بلکې د سازمان راتلونکو اړتیاوو ته په کتو سره مناسب اقدامات سرته رسوي.

۲. PM د کارکوونکو او ګومارونکو ترمنځ د اړیکو د تنظیم لپاره د تعریف شویو اصولو، پروسېجرونو او قراردادونو په جدي څارنې تأکید کوي، حال دا چې په HRM کې اصول، قراردادونه او پروسېجرونه د کاروبار غوښتنو ته په کتو سره تعدیل کېدای شي.

۳. په PM کې له دندې څخه رضایت او د کارکوونکو مورال د ښه کړنو سرچینه ده، ولې په HRM کې ښه کړنې په خپله له دندې څخه د رضایت او مورال لوړولو یو علت ښودل کېږي.

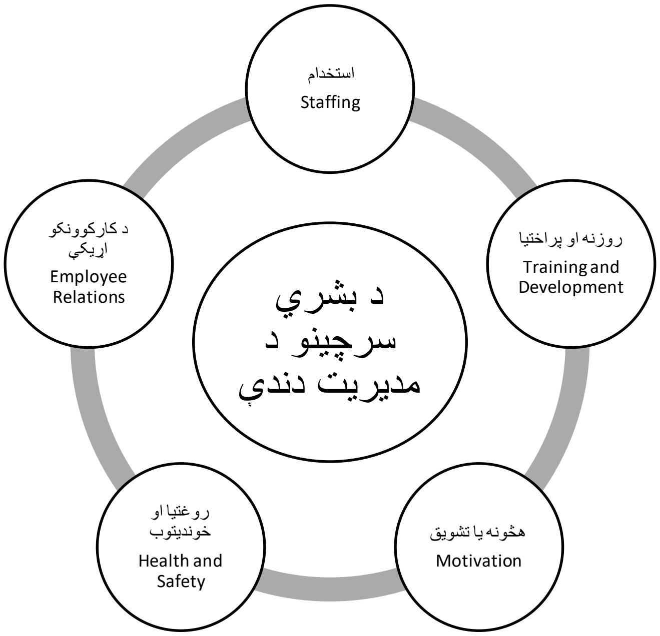
٤. په PM کې د کارکوونکو د تشویق لپاره په مالي اجورې او د دندو په عنعنوي ډیزاین، لکه د دندې ساده والی او د دندې څرخولو باندې تأکید کوي، ولې په HRM کې د کارکوونکو د تشویق لپاره نوي ابتکارات صورت نیسي او په ازادو کاري ګروپونو او هغه دندو چې د ننګونو سره مل وي تمرکز کېږي.

د بشري سرچینو د مدیریت دندې Functions of HRM

د بشري سرچینو مدیریت پنځه وظیفوي ساحې لري چې عبارت دي له:

۱. استخدام (Staffing)
۲. روزنه او پراختیا (Training and Development)
۳. تشویق (Motivation)
٤. روغتیا او خوندیتوب (Health and Safety)

۵. دکارکوونکو اړیکې (Employee Relations)



استخدام Staffing

استخدام هغه پروسه ده چې په مرسته يې سازمان داډ ترلاسه کوي چې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره به سازمان مناسب تعداد کارکوونکي، له مناسبو مهارتونو سره په مناسب وخت او مناسبو دندو کې ولري. په استخدام کې د دندې تحليل (Job Analysis)، د بشري سرچينو پلان جوړونه (Human Resource Planning)، د کارکونکو لټونه (Recruitment) او د کارکوونکو ټاکنه (Selection) شامل دي.

د دندې تحليل (Job Analysis) له هغه تنظيم شوې پروسې څخه عبارت ده چې په سازمان کې د دندو موخې، لوی او مهم کارونه، مسؤليتونه، کاري شرايط او په دندې پورې تړلي اختصاصي مهارتونه، تجارب او زده کړې ټاکي. د بشري سرچينو پلان جوړونه (Human Resource Planning) په يو سازمان کې د بشري سرچينو د موجوده او راتلونکو اړتياوو مشخصولو او د نوموړو اړتياوو د پوره کولو لپاره د پلان جوړولو او تطبيقولو پروسه ده. د کارکوونکو لټونه (Recruitment) هغه پروسه ده چې په مرسته يې په شرايطو برابر اشخاص هڅول کېږي چې په مناسب وخت کې ټاکلي خالي بستونو ته ځان نوماند کړي. ټاکنه(Selection) هغه پروسه ده چې په مرسته يې د يوه شمېر نوماندانو له جملې څخه تر ټولو مناسب نوماند په دنده گومارل کېږي.

روزنه او پراختیا Training and Development

د بشري سرچینو روزنه او پراختیا د بشري سرچینو د مدیریت هغه دنده ده چې نه یوازې روزنه او پراختیا(Training and Development) بلکې د کارکوونکي اشنایي (Employee Orientation)، د مسلک پلان جوړونه او پرمختیا (Career Planning and Development) او سازماني پرمختیا(Organizational Development) هم په بر کې نیسي.
روزنه (Training) کارکوونکو ته د هغو زده کړو او مهارتونو لوړولو لپاره ورکول کېږي چې د موجوده دندو د اجرا لپاره اړین وي. پراختیا (Development) بیا د موجوده دندو سربېره په راتلونکي اوږد مهال باندې تمرکز کوي. د مسلک پلان جوړونه (Career Planning) یوه دوامداره پروسه ده چې په مرسته یې کارکوونکي د خپل مسلک لپاره موخې ټاکي او نوموړو موخو د ترلاسه کولو لپاره وسایل او لارې مشخصوي. د مسلک د پرمختیا (Career Development) په مرسته سازمان ډاډ ترلاسه کوي چې وړ او باتجربه اشخاص په سازمان کې هماغه مهال موجود وي، کله چې ورته اړتیا وي. سازماني پرمختیا (Organizational Development) د سازمان د پرمختګ او بهبود لپاره هغه پلان شوې پروسه ده چې په مرسته یې د سازمان موخې د سازمان د جوړښتونو، سیستمونو او پروسو د ښه کولو په مرسته په اغېزمنه بڼه ترلاسه کېږي.

هڅونه یا تشویق Motivation

د بشري سرچینو له هڅونې څخه موخه ټول هغه فعالیتونه دي چې کارکوونکي دې ته چمتو کوي تر څو د سازمان د موخو ترلاسه کولو لپاره په لوړې انرژۍ سره کار وکړي. په دې برخه کې د تشویق تیوریانې (Motivation Theories)، د کارکوونکو لپاره د هغوی د کار اجوره (Rewards and Compensation) او د کړنو ارزونه (Performance Appraisal) مطالعه کېږي. له اجورې (Compensation) څخه مراد ټول هغه څه دي چې یو کارکوونکي ته د هغه د خدماتو په بدل کې ورکول کېږي.اجوره کېدای شي په مالي او یا هم غیر مالي بڼه کارکوونکو ته ورکول شي. مالي اجوره له هغه اجورې څخه عبارت ده چې کارکوونکو ته د مزد، تنخوا، کمیشن، جایزې، بیمې او په داسې نورو مالي بڼو تادیه کېږي. د غیر مالي اجورې څخه بیا موخه هغه تسکین او رضایت دی چې یو شخص یې له خپلې دندې او د دندې له چاپېریال څخه ترلاسه کوي. د کړنو ارزونه (Performance Appraisal) د انفرادي اشخاصو او کاري ټیم د کړنو د ارزونې یوه رسمي پروسه ده.

روغتیا او خوندیتوب Health and Safety

د کارکوونکو د روغتیا او خوندیتوب له هغه فعالیتونو څخه عبارت دی چې په مرسته یې کارکوونکي د سازمان لپاره ژمن او وفادار جوړېږي. د کارکوونکو د ژمنتیا د کچې لوړولو لپاره د هغوی روغتیا او

خوندیتوب ته پاملرنه اړینه ده. له روغتیا (Health) څخه موخه د فزیکي او احساسي ناروغیو څخه د کارکوونکو خلاصول دي. خوندیتوب (Safety) بیا په کار پورې تړلیو حوادثو څخه چې د کارکوونکو د ټپي کېدو او یا هم د مړینې سبب ګرځي د کارکوونکو ساتل دي.

د کارکوونکو اړیکې Employee Relations

د کارکوونکو له اړیکو څخه موخه د سازمان او کارکوونکو او د کارکوونکو خپلمنځي اړیکې دي. په دې برخه کې د کارکوونکو اتحادیې (Labor Unions) او د کارکوونکو نظم او دسپلین (Discipline) شامل دی.

د کارکوونکو له اتحادیو (Labor Unions) څخه موخه هغه اتحادیې دي چې د کارکوونکو له حقوقو څخه د دفاع په موخه رامنځته کېږي. ټول سازمانونه په قانوني ډول مکلف دي تر څو د کارکوونکو اتحادیې په رسمي ډول وپېژني او له هغوی سره د کارکوونکو د غوښتنو او ستونزو اړوند خبرې او مذاکرات وکړي. کارکوونکي او سازمانونه د خپلمنځي اړیکو او حقوقو د ساتنې لپاره د خپلو اتحادیو له لارې یو له بله سره مذاکرات کوي چې د بشري سرچینو په مدیریت کې ټولیزه چنه وهل (Collective Bargaining) بلل کېږي. د کارکوونکو له نظم څخه موخه د سازمان له اصولو او قواعدو سره د کارکوونکو د کړنو او چلند برابرول دي.

د بشري سرچینو د مدیریت پورته ذکر شوې دندې په راتلونکو څپرکیو کې په تفصیل سره تر بحث لاندې نیول شوي دي.

د مدیریتي مکاتبو پر بنسټ د بشري سرچینو مدیریت تاریخچه

په اوسني شکل سره د بشري سرچینو مدیریت جوړښت او تنظیمول د ټولو هغه بدلونونو نتیجه ده چې په ۱۸مه پېړۍ کې په انګلستان کې د صنعتي انقلاب د رامنځته کېدو او د ادم سمیت له لوري

د کار وېش اصطلاح په رامنځته کېدو سره شروع شوي او تر نن ورځ پورې ادامه لري. البته په انګلستان کې د صنعتي انقلاب د رامنځته کېدو څخه د مخه هم د بشري سرچینو مدیریت مثالونه لیدل شوي. په روم او مصر کې د کارګرانو اتحادیې رامنځته کېدل او کاري اعتصابونه د تاریخ په اوږدو کې ثبت شوي دي. څېړنو ښودلې چې اومه پېړۍ کې رومي کسبګرو او صنعتکارانو اتحادیې رامنځته کړې وې. په مصر کې د اهرامونو جوړېدل او د چین دېوال هغه سترې پروژې دي چې لسګونه زره خلکو په کې کار کړی.

په دې سترو پروژو کې کارکوونکو ته چا وویل چې څه باید وکړي؟ داسې څوک وو چې د تېرو د بلاکونو شتون یې ډاډمن کړی وو او کارکوونکي یې مصروف ساتلي وو؟ د دې سوالونو ځواب مدیر دی. دا چې هغه وخت کې مدیر ته کومه اصطلاح کارول کېده جدا موضوع ده، خو حتماً یو څوک وو چې د داسې سترو پروژو لپاره یې پلان جوړ کړی وو، افراد او مواد یې تنظیم کړی وو، کارکوونکو ته یې لارښوونه کړې وه او هغوی یې کنترولول تر څو هر څه له پلان سره سم سرته ورسېږي.

د صنعتي انقلاب په منځته راتګ سره ماشین اختراع او د تولید په پروسه کې تر استفادې لاندې ونیول شو. دوخت په تېرېدو سره لوی کارخانې هم رامنځته شوې، کار په کوچنیو برخو تقسیم او هر چا ته د کار یوه کوچنۍ برخه وسپارل شوه. هغه اجناس او خدمات چې په کورونو کې تولید کېدل، لویو کارخانو او فابریکو ته انتقال شو. د وخت په تېرېدو سره په دې صنعتي نظام کې د فابریکې د مالک او کارګرانو تر منځ طبقاتي فاصله زیاته شوه، ځکه چې د فابریکو مالکینو د کارګرانو سره په چلند کې بشري اصول نه مراعتول او له همدې امله د هغوی تر منځ مخالفتونه زیاتېدل او کارګرانو له خپلو حقوقو څخه د دفاع په موخه اتحادیې رامنځته کړې.

د بشري سرچینو مدیریت یو نسبتاً نوې اصطلاح ده چې په ابتدایي شکل سره د ۱۹۲۰ مې لسیزې، ولې په علمي او تخصصي شکل سره د ۱۹۷۰ مې لسیزې څخه مطرح شوې. (رحماني و ناصري, ۱۳۹٦) د مدیریت او بشري سرچینو د مدیریت تاریخي مرحلې په لاندې ډول د بحث لاندې نیسو:

۱: علمي مدیریت Scientific Management

فرید ریک وینسلو ټیلر (Fredrick Winslow Taylor) په ۱۹۱۱ م کال په خپل کتاب (د مدیریت اصول) کې د علمي مدیریت څلور اصول وړاندې کړل. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

۱. هر انفرادي شخص باید خپل کارونه د عنعنوي مېتودونو پر ځای په علمي بڼه ترسره کړي.
۲. افراد باید په علمي بڼه استخدام او د مهارتونو د لوړولو لپاره ورته د روزنې او پراختیا مختلفې برنامې په نظر کې ونیول شي.

۳. مديران بايد له خپلو کارکوونکو سره همکاري وکړي تر څو په دې ډاډمن شي چې کارونه د علمي اصولو مطابق ترسره کېږي.

٤. د مديرانو او کارکوونکو تر منځ بايد کارونه او مسؤليتونه په مساويانه بڼه ووېشل شي.

۲: عمومي اداري نظريه General Administrative Theory

د فريد ريک ټيلر د علمي مديريت نظريه د لومړۍ کرښې مديرانو (First Line Managers) لپاره وه او د کار په علمي مېتودونو يې تمرکز کاوه؛ ولې په عمومي اداري نظريه کې هغه گروپ ليکوالان شامل دي چې ټول سازمان په نظر کې نيسي او د ټولو مديرانو په فعاليتونو تمرکز کوي. هنري فيول (Henry Fayol) او ماکس ويبر (Max Weber) د نوموړې نظريې ډېر مشهور اشخاص دي.

هنري فيول خپله نظريه د فريد ريک ټيلر سره تقريباً په يو وخت کې وړاندې کړه. د ده نظريه د هغه په شخصي تجربو ولاړه ده، ځکه چې ده په يو فرانسوي تصدي کې د رئيس په حيث کار کولو. هنري فيول، مديريت د پنځو دندو مجموعه وګڼله، چې په لنډ ډول د (POCCC) په نوم يادېږي:

۱. پلان جوړول **P**lanning
۲. تنظيمونه **O**rganizing
۳. امر ورکول **C**ommanding
٤. همغږي **C**oordinating
۵. کنترول **C**ontrolling

همدا راز هنري فيول د مديريت په اړه څوارلس اصول وړاندې کړل چې عبارت دي له:

۱. د کار وېش Division of Labor
۲. صلاحيت Authority
۳. نظم Discipline
٤. د امر يووالی Unity of Command
۵. د لارښوونې يووالی Unity of Direction
٦. عمومي گټو ته په انفرادي گټو ترجيح ورکول Subordination of individual interest to the general interest
۷. حق الزحمه Remuneration
۸. مرکزيت Centralization
۹. سلسله مراتب Scalar chain
۱۰. ترتيب Order

۱۱. مساوات Equity
۱۲. د کارکوونکو د کار په موده کې ثبات Stability of tenure of personnel
۱۳. نوښت Initiative
۱٤. په ډله ییز شکل د کار کولو روحیه لوړول Esprit de corps. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

هنري فیول باور درلود چې د هغه له لوري د مدیریت اړوند وړاندې شوي اصول او دندې په هر وخت او هر ځای لکه کاروبارونه، دولت او حتی په کورونو کې د تطبیق وړ دي.
ماکس ویبر (Max Weber) چې یو جرمني ټولنپوه دی، په ۱۹۰۰ م کلونو کې یې د سازمان یو شکل چې بیروکراسي یې بلله تشریح کړ. بیروکراسي د سازمان داسې شکل دی چې په هغه کې د کار ویش، سلسله مراتب، رسمي اصول او قواعد، رسمي ثبتونې او غیر شخصي اړیکې شتون لري.

۳: د سازماني چلند په لور Towards Organizational Behavior

سازماني چلند په سازمان کې د افرادو د چلند له مطالعې څخه بحث کوي. نن ورځ د بشري سرچینو د مدیریت او د تشویق، رهبري، ګروپي کار او د شخړو مدیریت زیات موضوعات د سازماني چلند له څېړنو څخه لاسته راغلي. په ۱۸۰۰ او ۱۹۰۰ م کلونو کې زیاتو خلکو په سازمان کې د بشري سرچینو اهمیت درک او دوی یې د سازمان د بریالیتوب اصلي لامل وګاڼه چې په دې برخه کې د Robert own, Hugo Muntsberg, Marry Parker Follet, Chester Barnard نومونه د یادولو وړ دي. د دوی ټولو نظریات یو له بل څخه متفاوت دي، ولې په ټوله کې په دې باور دي چې بشري سرچینې د سازمان لپاره مهمه شتمني ده او باید په ښه شکل مدیریت شي. په سازماني چلند کې د Hawthorn مطالعات چې د ۱۹۲۰ م کلونو په اواخرو او د ۱۹۳۰ م کلونو په اوایلو کې سرته ورسېدل د پام وړ اهمیت لري. دا مطالعات په Western Electric Company کې د Elton Mayo تر نظارت لاندې په څلورو مرحلو کې سرته ورسېدل.

۱. په مؤلدیت باندې د رڼا د اغېزو مطالعه (۲۷-۱۹۲٤م)
۲. په مؤلدیت باندې د کاري ساعتونو او کاري محیط د تغیر اغېزې (۲۸-۱۹۲۷ م)
۳. د کارکوونکو د انګېرنې (Attitude) مطالعه (۳۰-۱۹۲۸ م)
٤. د کارکوونکو د ټولنیز او ګروپي اړیکو مطالعه (۳۲-۱۹۳۱ م). (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د دې تجربو او مطالعاتو پایلې په لاندې ډول وې:

۱. سازمان یو ټولنیز واحد دی چې په کې افراد د ګروپونو په شکل کار کوي. د هر فرد چلند د هغه له ګروپ څخه اغېزمن کېږي.

۲. په سازمان کې د کارکوونکو د تشويق وسيله يوازې پولي امتيازات نه دي، بلکې بشري چلند او ټولنيزه هڅونه هم د کارکوونکو په چلند کې مثبته اغېزه لري.
۳. د نظارت طرز او طريقه د کارکوونکو په مؤلديت مستقيمه اغېزه لري.
٤. کارکوونکو ته د تصاميمو په اړه معلومات ورکول او د تصميم نيونې په پروسه کې يې شريکول د هغوی د مؤلديت کچه لوړوي.
۵. د کارکوونکو سره بايد د هغوی د ټولو ستونزو اړوند خبرې وشي او مناسبې حل لارې ورته وړاندې شي.

۴: سازمان د یوه سیستم په توګه The System Approach

په ۱۹۶۰ م کلونو کې څېړونکو سازمانونه د يوه سيستم په شکل وڅېړل. د دوی په نظر سازمان د يوه سيستم شکل لري کوم چې چاپېريال سره د عواملو د ترلاسه کولو او هغوی ته د محصول د وړاندې کولو له لارې په اړيکه کې دی. د سازمان هره برخه کې بدلون رامنځته کول د سازمان نورې برخې اغېزمنوي. مديران بايد د سازمان په مديريت کولو کې د سازمان د چاپېريال اغېزې او د سازمان د يوې برخې اغېزې په نورو برخو کې په نظر کې ونيسي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

۵: اقتضايي روش Contingency approach

د مديريت علماوو لکه ټيلر، فيول او ويبر د مديريت اړوند اصول وړاندې کړل کوم چې د هغوی له نظره په هر ځای کې د تطبيق وړ دي. وروستنيو څېړنو وښودله چې د دې اصولو اړوند ځېنې استثنأت شته او په هر ځای او هر وخت کې د تطبيق وړ نه دي. مديريت فقط په ساده ډول دې اصولو عملي کول نه دي، بلکې مديران بايد د شرايطو په نظر کې نيولو سره د مديريت روش او تخنيک انتخاب کړي چې د مديريت دې روش ته اقتضايي روش وايي.

دویم څپرکی

د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال

The Human Resource Management Environment

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال مفهوم او اهمیت
- د بشري سرچینو د مدیریت داخلي چاپېریال
- د بشري سرچینو د مدیریت بهرنی چاپېریال

پېژندنه

د «چاپېریال» اصطلاح په عمومي ډول ټول هغه څه ته راجع کېږي چې زموږ شاوخوا شتون لري، لکه هوا، اوبه، ځنګلونه، سیندونه او داسې نور. د بشري سرچینو په مدیریت کې د «چاپېریال» اصطلاح په یو ځانګړي مفهوم سره کارول کېږي. د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال د ټولو هغو فکتورونو مجموعه ده چې د بشري سرچینو د څانګې په فعالیتونو باندې اغېزه لري. د بشري سرچینو مدیریت دندې په چاپېریال کې د شته عواملو په نظر کې نیولو څخه پرته په اغېزمنه بڼه نه شي ترسره کېدی، نو د هغه عواملو پېژندنه ډېره اړینه ده چې د بشري سرچینو پالیسي او کارونه اغېزمنوي. په ټوله کې د بشري سرچینو د چاپېریال پورې تړلي عوامل په دوه برخو وېشل شوي دي: داخلي عوامل او بهرني عوامل. (Durai, ۲۰۱۰) .

داخلي عوامل هغه عوامل دي چې د سازمان دننه واقع دي او په سازمان کې د بشري سرچینو د مدیریت فعالیتونه اغېزمنوي. بهرني عوامل هغه عوامل دي چې له سازمان څخه بهر واقع دي خو د

بشري سرچینو د مدیریت پالیسي او کړنې اغېزمنولی شي؛ دا چې دا عوامل له سازمان څخه بهر واقع دي، نو سازمان پرې لږ او یا هم له سره کنټرول نه لري. اوس دا دواړه گروپه عوامل په تفصیل سره تشرېح کوو.

داخلي عوامل یا داخلي چاپېریال

هغه عوامل چې د سازمان په داخل کې موجود وي د سازمان د چاپېریال د داخلي عواملو په نوم یادېږي. په دې عواملو باندې ډېری وخت سازمان کنټرول لري. موږ دلته په هغو داخلي عواملو باندې بحث کوو چې د بشري سرچینو فعالیتونه تر اغېزې لاندې راولي. په داخلي عواملو کې د یوه سازمان ماموریت او لرلید، د کاروبار ستراتېژي، سازماني کلتور، سازماني جوړښت او د بشري سرچینو سیستم شامل دي.

۱: د یوه سازمان ماموریت او لرلید

د یوه سازمان ماموریت او لرلید په لویه کچه د بشري سرچینو چاپېریال تر اغېزې لاندې راولي. د یوه سازمان روښانه ماموریت او لرلید د بشري سرچینو پورې اړوند فعالیتونو ته د لا ښه والي او پرمختگ زمینه برابروي. په حقیقت کې د بشري سرچینو اړوند پالیسیانې د سازمان د ماموریت او لرلید پر بنسټ جوړېږي. هرکله چې د بشري سرچینو اړوند فعالیتونه سرته رسېږي، نو تر هر څه لومړی د سازمان ماموریت او لرلید ته لیدل کېږي. په سازمان کې د واضح ماموریت او لرلید شتون دا باوري کوي چې د بشري سرچینو اړوند فعالیتونه په سم ډول همغږي شوي او د عمومي موخو د لاسته راوړلو لپاره په لاره اچول شوي. د یوه سازمان بریالیتوب په سازمان کې د بشري سرچینو اړوند فعالیتونو په منسجم کېدو او د سازمان د غړو او وړو موخو په لور یې په سم ډول رهبري کولو باندې تکیه لري.هر کله چې د سازمان ماموریت او لرلید د کارکوونکو سره د مشورو په اساس رامنځته شي نو دا پرته له شکه د کارکوونکو سره د سازمان د ماموریت او لرلید په لاسته راوړلو او نورو فعالیتونو سره د همغږي کولو په برخه کې مرسته کوي. که چېرته د سازمان ماموریت او لرلید روښانه نه وي نو د بشري سرچینو په فعالیتونو کې همغږي له منځه ځي او کارکوونکي په فعالیتونو خپل تمرکز له لاسه ورکوي.

۲: د کاروبار ستراتېژي

دکاروبار ستراتېژي له سازمان سره د لوري د مالومولو، پلان جوړونې او همدارنگه د سرچینو په ځانگړي کولو کې مرسته کوي تر څو له همدې لارې سازمان وکولی شي په بهرني چاپېریال کې له شته فرصتونو څخه گټه پورته او د ننگونو پر وړاندې مقاومت پیدا کړي.

د سازمان د کاروبار ستراتېژي په لویه کچه د بشري سرچینو چاپېریال تر اغېزې لاندې راولي، په ټوله کې د سازمان عمومي ستراتېژي د نورو وظیفوي ستراتېژیو لکه د تولید، بازارموندنې او بشري سرچینو د پیاوړتیا لپاره جوړېږي؛ پس ویلی شو چې د سازمان عمومي ستراتېژي په بشري سرچینو پورې اړوند فعالیتونه په مستقیم شکل تر اغېزې لاندې راوړي او په سازمان کې د بشري سرچینو لپاره ستراتېژي د عمومي ستراتېژۍ پر بنسټ جوړېږي.

۳: سازماني کلتور

په سازمان کې د کارکونکو عنعنات او رواجونه، تېرې کړنې، ژبې، ارزښتونه، باورونه او نورمونه د یوه سازمان کلتور بلل کېږي. هر سازمان خپل کلتور لري او د همدغه کلتور پواسطه سازمان پېژندل کېږي. د یوه سازمان کلتور د خپلو کارکوونکو ترمنځ عامه پوهاوی رامنځته کوي چې د سازمان کارونه په کومه بڼه سرته ورسوي. د کارکوونکو چلند او رویه د سازماني کلتور په ذریعه مستقیماً اغېزمن کېږي. د یوه سازمان کلتور په کم وخت او یا یو څو ورځو کې نه رامنځته کېږي، بلکې ډېر وخت ته اړتیا لري. په سازمان کې باید د بشري سرچینو اړوند ستراتېژیانې او پالیسیانې د سازمان د کلتور په نظر کې نیولو سره جوړې شي.

۴: سازماني جوړښت

د سازمان جوړښت د کارکوونکو د مراتبو له لړۍ څخه عبارت دی او د سازمان د داخلي چاپېریال یو مهم عنصر دی. د سازمان جوړښت هم د بشري سرچینو په فعالیتونو اغېزه لري. د سازمان جوړښت د دندو په درجه بندۍ او گروپ بندۍ کې ستر رول لري. د دندو درجه بندي او گروپ بندي په ترتیب سره د استخدام د پروسې په برخه کې سازمان ته لارښوونه کوي. هر کله چې د بشري سرچینو مدیران اړونده پالیسیانې جوړوي نو د دې لپاره د سازمان په جوړښت تکیه کوي او له پامه یې نه غورځوي او نه هم باید وغورځول شي. د بشري سرچینو ډېری فعالیتونه لکه د اجورې مدیریت، ارتقا، او د کارکوونکو روزنه باید د سازمان د جوړښت په نظر کې نیولو سره سرته ورسېږي.

۵: د بشري سرچینو سیستم

د بشري سرچینو د مدیریت سیستم د سازمان له نورو فرعي سیستمونو څخه جدا یو سیستم دی چې له همدې فرعي سیستمونو سره یو ځای کار کوي تر څو د سازمان موخه ترلاسه شي. هغه فرعي سیستمونه چې د بشري سرچینو له سیستم سره تړلي عبارت دي له: د تولید فرعي سیستم، د بازارموندنې فرعي سیستم، تخنیکي فرعي سیستم، د خریدارۍ فرعي سیستم او داسې نور. دا سیستمونه د بشري سرچینو د سیستم په شمول ټول باید یوه له بل سره متقابله مرسته او همغږي ولري تر څو خپلو موخو ته ورسېږي.

د بشري سرچينو بريالى مديريت د دې ټولو سيستمونو سره په همغږۍ پورې تړلى دى، كه د بشري سرچينو د مديريت سيستم د نورو سيستمونو سره همغږى وو، نو د بشري سرچينو مديريت به يو كامياب مديريت وي.

بهرني عوامل يا بهرنی چاپېريال

د بشري سرچينو د مديريت په بهرني چاپېريال كې ټولنيز، تكنالوژيكي، سياسي، قانوني او اقتصادي عوامل شامل دي.

۱: ټولنيز عوامل

هره ټولنه خپلې ځانګړنې لري او د همدې ځانګړنو پر بنسټ يوه ټولنه له بلې ټولنې څخه جدا كېږي. په ټولنيزو ځانګړنو كې په ټولنه كې د موجودو خلكو كلتور، عقايد، ارزښتونه، چلند، ديموګرافيكي جوړښت او د تعليم كچه شامل دي. په سازمانونو كې د بشري سرچينو د مديريت دندې په ټولنه كې د شته ځانګړنو څخه متأثره كېږي. (Durai, ۲۰۱۰)
كاركوونكي د ټولنې د يوه غړي په توګه سازمان ته د مختلفو كلتورونو، ټولنيزو ارزښتونو، عقايدو او چلندونو سره داخلېږي او همدا ارزښتونه، عقايد او چلند د بشري سرچينو د مديريت فعاليتونه په مستقيمه او غير مستقيمه بڼه متأثره كوي(Durai, ۲۰۱۰). سازمانونه بايد د بشري سرچينو اړوند پاليسيانو كې د كاركوونكو ټولنيز ارزښتونه او عقايد له پامه ونه غورځوي او داسې پاليسيانې جوړې كړي چې د دوی ټولنيزو ارزښتونو او عقايدو ته په كې كامل درناوی شوی وي.
په ديموګرافيكي لحاظ د ټولنې جوړښت هم د بشري سرچينو د مديريت فعاليتونه تر خپل تأثير لاندې راوړي؛ د بېلګې په توګه: په هغه ټولنه كې چې له نارينه كاركوونكو سربېره ښځينه كاركوونكې هم په سازمانونو كې شتون ولري، نو سازمان هم بايد د بشري سرچينو اړوند داسې پاليسيانې ولري چې د دواړو قشرونو غوښتنو ته مثبت ځواب ووايي.
د تعليم كچه په ټولنيزو عواملو كې بل فكتور دی چې په سازمان كې د بشري سرچينو د مديريت دندې متأثره كوي. په سازمان كې د كاركوونكو د روزنې او پراختيا د پروګرامونو برياليتوب تر ډېره حده د كاركوونكو د تعليم كچې پورې تړلی، هر څومره چې د كاركوونكو د تعليم كچه لوړه وي نو سازمانونه د دوی د روزنې لپاره داسې پروګرامونه په لار اچوي چې د دوی لوړ توقعات او غوښتنې پوره كړی شي(Durai, ۲۰۱۰) .

۲: تكنالوژيكي عوامل

له ټكنالوژۍ څخه هدف ټولې د توليد وسيلې دي چې د توليد په برخه كې ورڅخه استفاده كېږي. د ټكنالوژۍ تغيرات ډېر ګړندي دي او هر كال پكې نوي تغيرات رامنځ ته كېږي. د ټكنالوژۍ تغيرات

هم له سازمان څخه بهر عامل دی چې کنټرول يې د سازمانونو په لاس کې نه دی، نو په همدې بنسټ سازمانونه باید د تکنالوژۍ په برخه کې د تغیراتو سره خپلې پالیسیانې عيارې کړي.
د نوي ټکنالوژۍ رامنځته کېدل د بشري سرچینو د څانګې فعالیتونه په مستقیم او غیر مستقیم شکل متأثره کوي؛ د بېلګې په توګه: د معلوماتي ټکنالوژۍ په برخه کې بدلونونه او پرمختګونه د بشري سرچینو د څانګې په استخدام، روزنې او پراختیا، د کارکوونکو شکایتونو ته د رسېدنې او نورو اړونده دندو په تر سره کېدو کې زیات بدلونونه رامنځته کړي (Durai, ۲۰۱۰).

۳: سیاسي عوامل

د بشري سرچینو مدیریت په فعالیتونو باندې تأثیر کوونکي سیاسي عواملو کې سیاسي جوړښتونه او سیستم، سیاسي ثبات او سیاسي نظریات شامل دي. که په سیاسي سیستم او جوړښت کې ګډوډې موجوده وي نو دا د بشري سرچینو د څانګې په فعالیتونو ډېره ناوړه اغېزه لري. د سیاسي بې ثباتی په صورت کې د بشري سرچینو څانګه نشي کولی چې د بشري سرچینو اړوند پالیسیانې په درسته او کامله بڼه جوړې او عملي کړي؛ برعکس که په حکومت کې سیاسي ثبات موجود وي، نو د سازمانونو هرې برخې ته ښه پاملرنه کېږي او دوی کولی شي د سازمان د بشري سرچینو لپاره داسې پالیسیانې او پلانونه جوړ او تطبیق کړي چې سازمان ته تر ډېره حده ګټور وي.
په ټولنه کې موجود سیاسي نظریات هم د بشري سرچینو د مدیریت فعالیتونه تر خپلې اغېزې لاندې راوړي. په ټولنه کې همدا سیاسي نظریات دي چې په سازمانونو کې د کارکوونکو د حقوقو، د کارکوونکو لپاره د حکومت د قوانینو او د کارکوونکو د اتحادیو اړوند موضوعات رابرسېره کوي (Durai, ۲۰۱۰).

د بشري سرچینو د مدیریت څانګه باید د خپلو پالیسیانو په جوړولو کې سیاسي ثبات او سیاسي نظریات له پامه ونه غورځوي؛ د بېلګې په توګه: سازمانونه باید د کارکوونکو د منفکې او دندې د تعلیق پر مهال د حکومت او سیاسي ګوندونو غبرګونونه په نظر کې ونیسي.

۴: قانوني عوامل

قانون په لویه کچه د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال تر اغېزې لاندې راولي، دغه قوانین په درې کټه ګوریو وېشل شوي: لمړی، اداري قوانین کوم چې د حکومت له لوري د اداري چارو د سمون لپاره نشرېږي. دویم، د قضیو اړوند قوانین په کوم کې د مختلفو قضیو اړوند د محکمې حکمونه موجود دي. او درېیم، اساسي قوانین په کوم کې چې د هېواد د اتباعو بنسټیز حقوق او مسؤلیتونه روښانه شوي دي.
پورته ټول قوانین د بشري سرچینو د مدیریت مختلفې دندې تر خپلې اغېزې لاندې راوړي او د

بشري سرچینو څانگه باید د خپلو اړونده دندو د اجرا پر مهال دا ټول قوانین په نظر کې ونیسي.
په افغانستان کې د بشري سرچینو اړوند مختلف قوانین شتون لري؛ لکه د ملکي خدمتونو قانون، د ملکي خدمتونو د کارکوونکو قانون، د کار قانون.. او داسې نور. ټولې اداري مکلفې دي چې د بشري سرچینو اړوند دندې د همدې قوانینو په نظر کې نیولو سره سرته ورسوي.

۵: اقتصادي عوامل

اقتصادي چاپېریال د اقتصادي عواملو مجموعه ده؛ لکه ملي عاید، اقتصادي نوسانات، د کار د بازار حالت، د سود نرخ، نړیوالتوب، رقابت، د سوداگرو ټولنې، مشتریان او داسې نور. د بشري سرچینو د مدیریت فعالیتونه له اقتصادي عواملو څخه هم اغېزمن کېږي. د بشري سرچینو د مدیریت څانگه باید د خپلو فعالیتونو د اجرا پر مهال په چاپېریال کې موجود اقتصادي عوامل هم له پامه ونه غورځوي.

اقتصادي نوسانات

کله چې د هېواد اقتصاد د رونق په حالت کې وي، د کار په بازار کې د کاري قوې تقاضا د عرضې په نسبت زیاته وي، نو د سازمانونو لپاره ستونزمنه وي چې د خپلې اړتیا مطابق کاري قوه په کم وخت او لږ مصرف سره ترلاسه کړي؛ برعکس، د اقتصادي بحران په صورت کې سازمانونه په اسانۍ سره کولی شي چې په کم وخت او لږ مصرف سره د خپلې اړتیا مطابق کاري قوه د کار بازار څخه لاسته راوړي.

نړیوالتوب

نړیوالتوب په اقتصادي عواملو کې یو بل مهم عامل دی چې د بشري سرچینو د څانگې فعالیتونه تر خپلې اغېزې لاندې راوړي. د نړیوالتوب په صورت کې ټول سازمانونه په کم قیمت او نښې ټکنالوژۍ په مرسته خپلو موخو ته د رسېدلو لپاره کار کوي، نو د سازمانونو لپاره د رقابت وسیله د کم قیمت او نښې تکنالوژۍ پر ځای د بشري سرچینو پراختیا او گټه اخېستنه ده. د دې ترڅنگ د نړیوالتوب د بدلونونو په نتیجه کې کارکوونکي دې ته اړ کېږي چې نوي مهارتونه زده کړي نو د بشري سرچینو مدیریت څانگه باید نړیوالتوب په نظر کې ونیسي او د کارکوونکو د روزنې او پراختیا لپاره اغېزمنې پالیسیانې جوړې کړي تر څو له بشري سرچینو څخه د رقابتي مزیت د ترلاسه کولو په خاطر گټه واخلي.

رقابت

په لوړه کچه بهرنی رقابتي چاپېریال سازمانونه د داسې ستراتېژیانو جوړولو او په کار اچولو ته اړ کوي چې په مرسته یې په بازار کې موجود رقابت کوونکي شاته او دوی وړاندې ولاړ شي. په حقیقت

کې د بشري سرچینو د مدیریت پالیسي تر ډېره د رقابت په ماهیت او کچې پورې تړلې ده؛ که سازمان له ډېر سخت رقابت سره مخامخ وي، نو په دې صورت کې د بیو پورې تړلي عوامل ډېر حیاتي ارزښت لري، په داسې حالاتو کې د بشري سرچینو له مدیرانو څخه دا طمعه کېږي چې په خپلو ټولو فعالیتونو کې مؤثریت رامنځته کړي خو یوازې دا هم کافي نه ده چې په مصارفو کې کموالي رامنځته شي، بلکې د دې ترڅنګ باید کارکوونکي سازمان ته وفاداره او متعهد کړل شي. دا څکه ډېره اړینه ده چې په رقابتي بازار کې نور سازمانونه د یو څه امتیازاتو په ورکړې سره کارکوونکو ته د کار کولو وړاندیز کوي تر څو هلته دندې پرېږدي او دوی سره کار پیل کړي، نو د بشري سرچینو مدیران باید داسې مؤثرې ستراتېژیانې جوړې کړي چې وړ او د رقابت جوګه کارکوونکي لاسته راوړي تر څو په بازار کې ښه رقابت وکړي، اړونده پلانونه په بریالیتوب سره عملي او موخې په مؤثر او مثمر ډول لاسته راوړي.

د سوداګرو ټولنې

د سوداګرو ټولنې هم د سازمان د اقتصادي چاپېریال یوه برخه ده. دوی ډېری وخت د درېیم ګروپ په حیث سازمانونو ته د مذاکراتو لپاره وړاندې کېږي. په څېنو هېوادونو کې دا ټولنې د هغو کسانو پواسطه کنټرولېږي چې له سازمانونو سره ډېره کمه او یا هېڅ اړیکه نه لري، سره له دې چې دا ټولنې د یوه سازمان بهرنی چاپېریال دی خو د بشري سرچینو په فعالیتونو هم ستره اغېزه لري. په حقیقت کې همدا اتحادیې دي چې کارکوونکو ته د خپلو حقوقو د دفاع لپاره د ټولیزې چنه وهلو (Collective Bargaining) زمینه برابروي. د بشري سرچینو څانګه باید د خپلو دندو د اجرا پر مهال دا اتحادیې له نظره ونه غورځوي.

سازمانونه د دې لپاره چې د یوه بهرني عامل په توګه د کارکوونکو د اتحادیو اغېزې د امکان تر حده راکمې کړي، نو د اتحادیو په عوضې لارو (Union-Substitution) ډېر تمرکز کوي. دا په دې معنی سره چې کارکوونکو ته مناسبه اجوره، ښه کاري شرایط او نور اړونده امکاناتو د برابرولو هڅه کوي تر څو د کارکوونکو د عدم رضایت کچه راکمه او کارکوونکي د سازمان لپاره متعهد او وفادار شي او همدا هڅې د دې باعث شوي چې د اتحادیو په غړیتوب کې د کارکوونکو علاقه تر یو حده راکمه شوې.

مشتریان

مشتریان هم د سازمانونو د بهرني چاپېریال یو مهم اقتصادي عامل دی، دوی د سازمانونو د توکو د رانیوونکو لویه برخه جوړوي. د سازمانونو ټول توکي او خدمات د مشتریانو د تقاضا مطابق وړاندې کېږي. په رقابتي بازارکې د مشتریانو رضایت لاسته راوړل د بشري سرچینو د مدیریت د فعالیتونو بنسټیزه برخه ده. د سازمانونو د پایښت لپاره د مشتریانو رضایت ډېر اړین دی، نو پر همدې بنسټ د

سازمانونو ټول فعالیتونه د بشري سرچینو اړوند فعالیتونو په شمول باید د مشتریانو د رضایت په نظر کې نیولو سره سرته رسېږي.

ونډه وال یا سهم لرونکي

ونډه وال یا سهم لرونکي هم د بشري سرچینو د مدیریت لپاره په بهرني چاپېریال کې شمیرل کیږي. ونډه وال د سوداګریزو سازمانونو مالکان دي. دوی کاروبار ته پانګه راوړي، د خطرونو مسؤلیت په غاړه لري، د سازمان له لوري په ترلاسه شوې ګټه کې ونډه لري، او د سازمان لپاره لوی پریکړې نیسي، نو د سازمانونو لپاره تر ټولو مهمه دا ده چې د ونډه والو رضایت لاسته راوړي.

د بشري سرچینو مدیران باید د خپلو پالیسیانو د جوړولو پر مهال د ونډه والو توقعات او غوښتنې په نظر کې ونیسي. د بشري سرچینو غیر مؤثره پالیسانې په ونډه والو ناوړه اغېزه لري، نو ویلی شو چې د بشري سرچینو د مدیریت چاپېریال د ونډه والو له غوښتنو او توقعاتو څخه هم ډېر اغېزمن کېږي.

دويمه برخه
استخدام

دريیم څپرکی: د دندې تحليل
څلورم څپرکی: د بشري سرچينو ستراتېژيک مديريت
پنځم څپرکی: د بشري سرچينو پلان جوړونه
شپږم څپرکی: د کارکوونکو لټونه
اووم څپرکی: د کارکوونکو ټاکنه

دریم څپرکی
د دندې تحلیل
Job Analysis

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړیدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د دندې د تحلیل مفهوم او اهمیت
- د دندې د تحلیل پورې تړلي مهم مفاهیم
- د دندې د تحلیل مېتودونه
- د دندې د تحلیل پروسه
- د دندې لایحه
- د دندې ځانګړتیا

پېژندنه

د دندې تحلیل په سازمان کې د بشري سرچینو د اغېزناک مدیریت لپاره یو لازمي شرط دی. د دندې تحلیل د دندې اړوند معلوماتو د راټولولو پروسه ده چې د بشري سرچینو پلان جوړونې، لټونې، ټاکنې، روزنې او پراختیا، اجورې ، د کړنو ارزونې او د کارکوونکو د روغتیا او خوندیتوب لپاره بنسټ جوړوي. هر سازمان دې ته اړتیا لري چې پوه شي، د هر کارکوونکي دنده په څه باندې مشتمله ده؛ هغوی څه ترسره کوي، څرنګه یې ترسره کوي او په څه باید پوه شي؟ د دندې تحلیل په خپله د دندې او هغه زده کړو، مهارتونو او توانایي په اړه معلومات وړاندې کوي چې د دندې د ښه ترسراوي لپاره اړین وي.

نن ورځ په دې چټک بدلېدونکي چاپېريال کې د دندې تحليل ته ډېره اړتيا ليدل کېږي، ځکه چې د چاپېريال د تغيراتو په پام کې نيولو سره نوې دندې رامنځته کېږي او پخوانۍ دندې يا له منځه ځي او يا هم له سره بيا ډيزاين کېږي. ځينې خو حتی په دې نظر دي چې تغيرات دومره په چټکۍ سره رامنځته کېږي چې له امله يې د دندې د تحليل يو اغېزمن سيستم درلودل هم ستونزمن شوي دي.
د دندې تحليل د يوې دندې د کارونو او مسؤليتونو، د نورو دندو سره د اړيکو، د هغه پوهې او مهارتونو چې د دندې د ترسره کېدو لپاره اړين دي او هغه کاري شرايطو په اړه لنډ معلومات وړاندې کوي چې دنده په کې ترسره کېږي. د دندې په تحليل کې په دې اړه واقعيتونه راټول، تحليل او ثبتېږي چې دنده څه ډول ده، نه دا چې دنده بايد څه ډول وي. دا ټاکل چې دنده بايد څه ډول وي، د صنعتي انجينيرانو کار دی. د دندې تحليل هغه مهال ترسره کېږي چې د دندې ډيزاين د صنعتي انجينيرانو په واسطه ترسره شي.

د دندې د تحليل مفهوم

د دندې تحليل هغه سيستماتيکه پروسه ده چې په مرسته يې د دندې کارونه او مسؤليتونه او د دندې د اجرا لپاره اړين مهارتونه او پوهه ټاکل کېږي (Mondy, ۲۰۰۹).
د دندې تحليل پورې اړوند ځينې مفاهيم شتون لري چې د بشري سرچينو په مديريت کې د معنی له پلوه سره توپير لري. دا مفاهيم په لاندې ډول دي (Durai, ۲۰۱۰).

کاري فعاليت Task

Task يو مشخص کاري فعاليت دی چې د يوې مشخصې موخې لپاره سرته رسېږي؛ د بېلگې په ډول، يو مکتوب ليکل. يا، Task له هغه فعاليت څخه عبارت دی چې د کار (Duty) د يوې برخې په توگه سرته رسېږي.

کار Duty

د څو کاري فعاليتونو (Task) مجموعې ته Duty وايي.

بست Position

د فعاليتونو او مسؤليتونه يوه مجموعه ده چې د يوه شخص په واسطه سرته رسېږي.

دنده Job

هغه نقش چې يو شخص يې په سازمان کې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره لوبوي، له د ندې (Job) څخه عبارت دی . يا دنده د هغه بستونو مجموعه ده چې د مسؤليتونو له اړخه يو له بله سره تړلي مسؤليتونه لري. د بېلگې په ډول، په مالي دنده کې کارکوونکي په مختلفو بستونو کار کوي او د ټولو مسؤليتونه يو له بله سره تړلي وي.

د دندې د تحلیل مقصد

د دندې تحلیل د دندې لایحې (Job Description)، د دندې ځانګړتیا (Job Specification) او د دندې ارزونې (Job Evaluation) د جوړولو لپاره کارول کېږي. د دندې لایحه له هغه سند څخه عبارت دی چې د یوې دندې د بنسټیزو کارونو او مسؤلیتونو په اړه معلومات وړاندې کوي؛ د دندې ځانګړتیا هغه وړتیاوې په ګوته کوي چې د دندې د اجرا لپاره اړینې وي او د دندې ارزونه بیا په سازمان کې د هرې دندې نسبي ارزښت مشخصوي.

د دندې د تحلیل مقصد لاندې شپږو مهمو پوښتنو ته د ځوابونو پیداکول دي:

١. په دنده کې کوم فزیکي او ذهني کارونه سرته رسېږي؟
٢. دنده کله سرته رسېږي؟
٣. دنده چېرته سرته رسېږي؟
٤. دنده څرنګه سرته رسېږي؟
٥. دنده ولې سرته رسېږي؟
٦. د دندې د سرته رسولو لپاره د کومو وړتیاوو درلودلو ته اړتیا ده؟

د دندې د تحلیل اهمیت

د دندې له تحلیل څخه په دندې پورې تړلې مختلف معلومات په لاس راځي. دا معلومات په اغېزمنه بڼه د بشري سرچینو د استخدام، روزنې او پراختیا، هڅونې، روغتیا او خوندیتوب او د کارکوونکو د اړیکو لپاره کارول کېدای شي (Mondy, ۲۰۰۹)

١. استخدام Staffing

د استخدام پروسه د دندې له تحلیل سربېره د بشري سرچینو په پلان جوړونه، لټونه او ټاکنه باندې مشتمله ده. د دندې له تحلیل څخه ترلاسه شوي معلومات هم د بشري سرچینو په پلان جوړونه ، لټونه او ټاکنه کې کارول کېدای شي. د بېلګې په توګه: که وویل شي یو سازمان ۱۰۰۰ تنه کارکوونکو ته اړتیا لري نو دا معلومات کافي نه دي، ځکه هره دنده مختلفو زده کړو، مهارتونو او وړتیاوو ته اړتیا لري. په همدې بنسټ د بشري سرچینو پلان جوړونه باید د دندې غوښتنې او شرایط په نظر کې ونیسي. د دې ترڅنګ د دندې لایحې او د ندې له ځانګړتیا پرته د کارکوونکو لټونه او ټاکنه به هم ښې پایلې ونه شي درلودلی.

٢. روزنه او پراختیا Training and Development

د دندې له تحلیل څخه ترلاسه شوي معلومات د کارکوونکو په روزنې او پراختیا کې هم مرسته کوي. د دندې لایحه او د دندې ځانګړتیا د هغه زده کړو او مهارتونو په اړه دقیق معلومات

وړاندې کوي چې د دندې لپاره اړین وي. که چېرې کارکوونکي دا مهارتونه او زده کړې ونه لري، نو د هغوی لپاره د روزنې او پراختیا مختلفې برنامې په لاره اچول کېږي.

۳. هڅونه Motivation

د بشري سرچینو د هڅونې په دنده کې د کارکوونکو د کړنو ارزونه، مزد او معاش او د کارکوونکو گټې او امتیازات شامل دي. د دندې له تحلیل څخه ترلاسه شوي معلومات د بشري سرچینو د یادې دندې د اجرا لپاره هم کارول کېدای شي. د کارکوونکو کړنې د دندې د لایحې پر بنسټ ارزول کېږي او یاد معلومات د دندې له تحلیل پرته نه شي ترلاسه کېدای.

د دندې تحلیل د یوې دندې لپاره د اجورې په ټاکلو کې هم مرسته کوي. هغه دندې چې زیات کارونه او مسؤلیتونه لري او د ترسره کولو لپاره یې ډېرو زده کړو او مهارتونو ته اړتیا وي په نسبي ډول زیات ارزښت لري او اجوره یې هم باید لوړه وي. برعکس، کومې دندې چې کم کارونه او مسؤلیتونه لري او د ترسره کولو لپاره یې کمې زده کړې او مهارتونه په کار وي، نو اجوره یې هم نسبتاً کمه ټاکل کېږي.

٤. روغتیا او خوندیتوب Health and Safety

د دندې له تحلیل څخه ترلاسه شوي معلومات د کارکوونکو په روغتیا او خوندیتوب کې هم د استفادې وړ دي. د دندې تحلیل د دندې په اړه هر اړخیز معلومات وړاندې کوي چې د کارکوونکو په روغتیا او خوندیتوب کې مرسته کولی شي. هغه دندې چې فعالیتونه یې په نسبي ډول له خطراتو او حادثاتو سره مل وي نو په اړه یې مخکې له مخکې اقدامات ترسره کېږي تر څو کارکوونکي د هغوی له ضرر او خطر څخه خوندي وساتي.

۵. د کارکوونکو اړیکې Employee Relations

د دندې له تحلیل څخه ترلاسه شوي معلومات د کارکوونکو د اړیکو لپاره هم مهم دي. د کارکوونکو په اړیکو کې د کارکوونکو نظم او دسپلین او د کارکوونکو او گمارونکو د اتحادیو ترمنځ اړیکې تنظیمېږي. د کارکوونکو د نظم او دسپلین او د کارکوونکو او گومارونکو ترمنځ د اړیکو د تنظیمولو لپاره د دندې تحلیل اساس او بنسټ دی. د کارکوونکو د کړنو او چلند د تنظیمولو لپاره د دندو د لایحې او د دندو د ځانگړتیاوو پر بنسټ اصول او قواعد ټاکل کېږي. د دې ترڅنگ، کارکوونکي او گومارونکي له خپلو حقوقو او امتیازاتو څخه د دفاع پر مهال د دندو لایحې او ځانگړتیاوې په نظر کې نیسي.

د دندې د تحلیل وختونه او ترسره کوونکي

د دندې تحلیل په درې وختونو کې ترسره کېږي: لومړی، کله چې سازمان د لومړي ځل لپاره تشکیل شي. دویم، کله چې په سازمان کې نوې دندې ایجاد شي او درېیم، کله چې په دندو کې د تکنالوژي، مېتودونو او یا هم سیستم په تغیر سره تغیرات رامنځته شي. له تاریخي پلوه، د دندې تحلیل یو ځل ترسره کېده او بیا به ترکلونو کلونو د هغه بیا کتنه نه کېده، ولې نن ورځ د دندو غوښتنې په چټکتیا سره تغیر کوي، نو ځکه د تحلیل شویو دندو بیا کتنه هم په دوامداره بڼه د یوې مشخصې مودې په جریان کې ترسره کېږي.

د دندې په تحلیل کې کم تر کمه باید کارکوونکي او د کارکوونکو مستقیم امرین شامل وي. په لویو سازمانونو کې ښايي یو او یا له یوه څخه زیات د دندې تحلیلونکي موجود وي، ولې په کوچنیو سازمانونو کې د دندې دتحلیل مسؤلیت د امرینو په غاړه دی. هغه سازمانونه چې د دندې د تحلیل متخصصین نه لري، د دندې د تحلیل لپاره د بهرنیو متخصصینو له خدماتو څخه استفاده کوي.

د دندې د تحلیل لپاره د معلوماتو د راټولولو مېتودونه

د سازمانونو په اړتیاوو او سرچینو کې د توپیرونو له امله، د دندې تحلیل په عنعنوي بڼه په مختلفو سازمانونو کې په مختلفو لارو او طریقو سرته رسېده. د دندې د تحلیل لپاره د یوه مشخص مېتود ټاکنه په دې تکیه لري چې د دندې تحلیل د کومې موخې لپاره سرته رسېږي او د سازمان لپاره کوم مېتود ممکن او مناسب دی. د دندې د تحلیل زیات کارېدونکي مېتودونه په لاندې ډول دي:

۱: د مشاهدې مېتود Observation method

په دې مېتود کې د دندې تحلیلونکي مستقیماً د کارکونکو کارونه څاري او یا د هغوی ویډیوګانې ګوري او له دې لارې د دندې اړوند معلومات لاسته راوړي (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦). دا مېتود معمولاً د هغه دندو لپاره کارول کېږي چې په لاسي بڼه سرته رسېږي، لکه د یوه ماشین کارول. د دندې تحلیل لپاره په یوازې ډول د مشاهدې مېتود کارول نیمګړی دی او نه شي کولی چې د دندې اړوند بشپړ معلومات وړاندې کړي (Mondy, ۲۰۰۹).

۲: د مصاحبې مېتود Interview Method

د دندې د تحلیل لپاره د کارکوونکو او د هغوی د امرینو سره د مصاحبې له لارې هم معلومات راټولیدای شي. د دندې تحلیلوونکی لومړی د کارکوونکو سره مصاحبه کوي او د هغه فعالیتونو او مسؤلیتونو په اړه معلومات راټولوي چې هغوی یې ترسره کوي او وروسته د هغوی له امرینو سره د

نورو اضافه معلوماتو د راټولولو او د کارکوونکو له لوري د ورکړل شويو معلوماتو د سموالي او تأييد په اړه مصاحبه کوي. (Mondy, ۲۰۰۹)

دا مصاحبه په انفرادي او يا هم ګروپي بڼه سرته رسېداى شي. د انفرادي مصاحبې په مېتود کې له يوشمېر کسانو سره چې په دنده کې عملاً کار کوي، په انفرادي بڼه مصاحبه کېږي او له هغوى څخه د دندې اړوند معلومات ترلاسه کېږي. په ګروپي مصاحبه کې بيا له يوشمېر کسانو سره چې په ورته بست کې کارکوي، په ورته وخت کې مصاحبه هم ترسره کېږي (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦).

۳: د پوښتنليک مېتود Questionnaire Method

د دندې د تحليل په دې مېتود کې له کارکوونکو څخه غوښتنه کېږي چې له خپلو تجربو څخه په استفادې هغه پوښتنليک ځواب کړي چې د دندې اړوند پوښتنې په کې پوښتل شوې دي. دا مېتود د کارونې له اړخه چټک او اقتصادي دی، ولې نيمګړتيا يې دا ده چې ځينې وختونه کارکوونکي د خپلې دندې اړوند مسؤليتونو او اهميت په بيانولو کې مبالغه کوي او هغه څه چې په واقعيت کې موجود دي، نه بيانوي (Mondy, ۲۰۰۹).

۴: د تخنيکي کانفرانس مېتود Technical Conference Method

په دې مېتود کې هغه متخصيصينو ته بلنه ورکول کېږي چې د دندی اړوند تخنيکي معلومات لري. ياد متخصصين د دندی په اړه تفصيلی معلومات د دندو تحليلونکي يا Job Analyst ته وړاندې کوي . سره له دې چې دا مېتود د دندې اړوند معلوماتو راټولولو لپاره يو ښه مېتود دی، مګر په دې کې د دندې په اړه د کارکوونکو درک له نظره غورځول شوی دی (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦).

۵: د ورځني يادښت مېتود Diary Method

د دندې د تحليل په دې مېتود کې کارکوونکي خپل ورځني فعاليتونه په کتابچو کې ليکې او بيا يې د دندو تحليلونکي ته وړاندې کوي. په دې مېتود کې هغه ستونزه له منځه ځي چې ګواکې کارکوونکي به د خپلې دندې اړوند مسؤليتونو او اهميت په بيانولو کې مبالغه وکړي، د دندې د تحليل په دې مېتود کې زيات وخت لګښت ته اړتيا ليدل کېږي (Mondy, ۲۰۰۹) .

په لنډه توګه ويلی شو چې پورته هر مېتود ځينې مثبت او منفي ټکي لري. له همدې امله د دندې د تحليل لپاره د دې مېتودونو له يو ترکيب څخه استفاده کول غوره برېښي.

د دندې د تحلیل پروسه Job Analysis Process

د دندې له تحلیل څخه د مخه باید د دندې تحلیلونکی د سازمان د تشکیلاتي چارت او د هغه اشخاصو په مرسته چې د دندې سره تړلي دي، د دندې په اړه د امکان ترحده معلومات راټول کړي. د تحلیل له پیل څخه د مخه باید د کارکوونکو امر (Supervisor) کارکوونکو ته د دندې تحلیلونکی وروپېژني او د دندې د تحلیل موخه ورته روښانه کړي. د دندې تحلیلونکی هم باید هڅه وکړي چې له کارکوونکي سره دوه اړخیز باور رامنځته کړي، ځکه د باور د نه رامنځته کېدو په صورت کې ښایي د دندې د تحلیل پروسه له ناکامۍ سره مخ شي. د دندې د تحلیل د پروسې په ختمېدو سره دوه مهم اسناد د دندې لایحه او د دندې ځانګړتیا جوړېږي (Mondy, ۲۰۰۹).

د دندې د تحلیل پروسه لاندې مرحلې لري:

۱. د دندې د تحلیل هدف مشخصول

په مخکې مبحث کې ذکر شول چې د دندې له تحلیل څخه ترلاسه شوي معلومات په سازمان کې د بشري سرچینو پورې تړلي ټولو فعالیتونو کې د استفادې وړ دي، خو سازمان ښایي د دندې تحلیل د یوه مشخص هدف لپاره سرته ورسوي؛ د بېلګې په توګه: د کارکوونکو استخدام، روزنه، اجوره تعینول او داسې نور. له هر څه د مخه دا مهمه ده چې د دندې تحلیل هدف روښانه شي او د هدف په نظر کې نیولو سره د دندې په اړه اړین معلومات راټول شي.

۲. د دندې په اړه عمومي معلومات راټولول

په دوېمه مرحله کې د دندې په اړه عمومي معلومات راټولېږي تر څو په سازمان کې د دندو نسبي ارزښت معلوم شي. دا معلومات په سازمان کې د تشکیلاتي چارت، د دندې د ترسره کېدو د پروسې چارت او د د دندو د طبقه بندۍ (Job Classification) څخه په لاس راتللی شي.

۳. د دندې د تحلیل لپاره نمونې ټاکل

دا چې له یوه اړخه ځینې دندې یو شان ځانګړتیاوې لري او له بله اړخه د ټولو دندو تحلیل زیات وخت او مالي امکاناتو ته اړتیا لري، نو ځکه سازمانونه د ټولو دندو له جملې څخه څو مشخصې دندې د نمونې په ډول ټاکي او همغه تحلیلوي.

٤. د دندې پورې تړلي معلومات راټولول

په دې مرحله کې د دندو په اړه مختلف معلومات راټولېږي؛ لکه، د دندې صلاحیتونه، مسؤلیتونه، محتویات او د دندې لپاره لازم مهارتونه، تجارب او زده کړې. یاد معلومات د پوښتنلیک، مصاحبې، مشاهدې او ځینې نورو مېتودونو په مرسته راټولېږي چې مخکې پرې بحث وشو.

۵. د راټولو شویو معلوماتو بیا کتنه

په دې مرحله کې راټول شوي معلومات په دقیق ډول بیا کتل کېږي او وروسته له هغه د دندې د تحلیل راپور جوړېږي. په عمومي ډول په دې مرحله کې د دندې ترسره کوونکی او د هغه مستقیم امر دخیل وي.

٦. د دندې لایحې او د دندې ځانګړتیا جوړول

دا د دندې د تحلیل وروستۍ مرحله ده. د دندې تحلیل د راپور پر بنسټ په سازمان کې دوه مهم اسناد (د دندې لایحه او د دندې ځانګړتیا) جوړېږي.

د دندې لایحه Job Description

د دندې لایحه یورسمي سند دی چې د دندې پورې اړوند مسؤلیتونه، صلاحیتونه او کاري شرایط تشریح کوي. د دندې لایحه باید په لنډ ډول دا روښانه کړي چې کارکوونکې باید څه ترسره کړي، څرنګه یې ترسره کړي او د کومو شرایطو لاندې یې ترسره کړي. د دندې لایحه د دې خبرې د اورېدلو امکان ختموي چې « دا زما وظیفه نه ده».

د دندې په لایحه کې لاندې برخې شاملې دي:

۱. د دندې عنوان Job title

د دندې عنوان په لنډ ډول دنده تشریح کوي او د همدې عنوان له مخې د دندې د ماهیت او کارونو په اړه یو څه عمومي معلومات په لاس راتللی شي. د دندې لپاره ښه عنوان هم هغه دی چې په دندې پورې تړلو کارونو ماهیت او محتوی روښانه او یوه دنده له نورو دندو څخه تفکیک کړي.

۲. د دندې پېژندګلوي Job Identification

په دې برخه کې د دندې مربوطه څانګه، د راپور ورکولو اړیکه او د دندې کوډ نمبر لیکل شوی وي.

۳. د دندې د تحلیل نېټه Date of Job Analysis

د دندې په لایحه کې د دندې د تحلیل نېټه هم لیکل کېږي. ځینې وختونه د تحلیل له نېټې سره یوځای د دې سند د ختمېدو نېټه هم ذکر کېږي او له همغې مشخصې مودې تر بشپړېدو وورسته د دندو د لایحې محتوی بیا له سره کتل کېږي.

٤. د دندې لنډیز Job summary

د دندې لنډیز د دندې د محتوی او په دندې پورې تړلو مهمو فعالیتونو په اړه لنډ معلومات وړاندې کوي. په دې برخه کې د دندې د نقش او اهمیت لنډه یادونه هم کېږي.

۵. د دندې کارونه او مسؤلیتونه Job duties and responsibilities

د دندې په لایحه کې ټول هغه کارونه او مسؤلیتونه چې په یوه دنده کې باید اجرا شي لیکل کیږي. دا دندې معمولاً د ځینو فعلونو په کارولو سره لیکل کېدای شي؛ لکه ترلاسه کول،اجرا کول، جوړول، یو ځای کول... او داسې نور.

د دندې ځانګړتیا Job Specification

د دندې ځانګړتیا هغه سند دی چې د دندې د ترسره کېدو لپاره کم ترکمه وړتیاوې روښانه کوي. د دندې ځانګړتیا کېدای شي د دندې د لایحې یوه برخه او یا هم یو مستقل او جدا سند وي.
د دندې ځانګړتیا د دندې په اړه لاندې معلومات وړاندې کوي:

۱. زده کړه او روزنه Education and Training

د دندې ځانګړتیا دا روښانه کوي چې د یوې دندې د سرته رسولو لپاره کم تر کمه څومره زده کړې او روزنه اړینه ده.

۲. کاري تجربه Work Expereice

په دې برخه کې کم تر کمه کاري تجربه چې یو کارکوونکې یې باید د دندې د ترسره کېدو لپاره ولري، تشریح کیږي.

۳. مهارتونه او وړتیاوې Skills and Competencies

د دندې ځانګړتیا هغه وړتیاوې او مهارتونه هم په ګوته کوي چې د دندې د ترسره کېدو لپاره اړین وي؛ لکه د کمپیوټر مهارت، د ارتباطاتو مهارت، تخنیکي مهارت او داسې نور.

٤. فزیکي توانایي Physical Strength

ځینې دندې ځانګړو فزیکي فعالیتونو ته اړتیا لري. د داسې دندو لپاره د دندې په ځانګړتیا کې د فزیکي توانایی په اړه هم معلومات وړاندې کیږي.

۵. د فشار د ختمولو توانایيStress-Coping Ability

کله چې دندې د زیات فشار سره مل وي، نو د دندې په ځانګړتیا کې د نوماندانو د فشار د مدیریت توانایي هم باید ذکر شي.

٦. ځانګړې اړتیاوې Special Needs

که چېرې دندې ځینې نورو ځانګړو مهارتونو، زده کړو او توانایي درلودلو ته اړتیا ولري، نو د دندې په ځانګړتیا کې یې باید یادونه وشي. د بېلګې په توګه: اوږده سفرونه، بعد له وخته کار کول او داسې نور.

څلورم څپرکی

د بشري سرچینو ستراتېژیک مدیریت

Strategic Human Resource Management

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د ستراتېژیک مدیریت مفهوم او اهمیت
- د ستراتېژیک مدیریت پروسه
- د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت مفهوم او اهمیت
- د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت وسایل
- د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت په وړاندې موانع

پېژندنه

د بشري سرچینو له ستراتېژیک مدیریت څخه موخه د بشري سرچینو اړوند ستراتېژیانې د سازمان د عمومي ستراتېژۍ په نظر کې نیولو سره جوړول دي تر څو د سازمان ستراتېژیکي موخې ترلاسه شي. په دې کې په هغه لارو تمرکز کېږي چې پر مټ یې د بشري سرچینو ستراتېژیانې د کاروبار له عمومي ستراتېژیانو سره یو ځای کېدای شي. د بشري سرچینو په عنعنوي مدیریت کې د بشري سرچینو مدیریت د سازمان د عمومي ستراتېژیانو د تطبیق لپاره یوازې د یوې وسیلې په توګه کارول کېږي، ولې د بشري سرچینو په ستراتېژیک مدیریت کې د بشري سرچینو ستراتېژیانې د سازمان د عمومي ستراتېژي په ټاکلو کې ځانګړې برخه لري.

د بشري سرچینو په ستراتېژیک مدیریت کې د بشري سرچینو مدیران د یوه مهم برخوال په توګه په نظر کې نیول کېږي. دوی د سازمان په لوړه کچه کې کار کوي تر څو د ټول سازمان لپاره ستراتېژیانې جوړې او عملي کړي. د دې لپاره د بشري سرچینو مدیران باید له خپلو مسلکي او تخنیکي مهارتونو

سره سره، د سازمان د نورو عملیاتي برخو په اړه هم اشنايي ولري. د بشري سرچینو په ستراتېژيک مدیریت کې باید د بشري سرچینو په اړه داسې تصامیم ونیول شي چې د سازمان په بریالیتوب کې مهم او اوږد مهاله اغېزې ولري.

مخکې له دې چې د بشري سرچینو په ستراتېژيک مدیریت تفصیلي بحث وکړو، لومړی په ستراتېژيک مدیریت او ستراتېژيک پلان یوه لنډه رڼا اچوو.

ستراتېژيک مدیریت

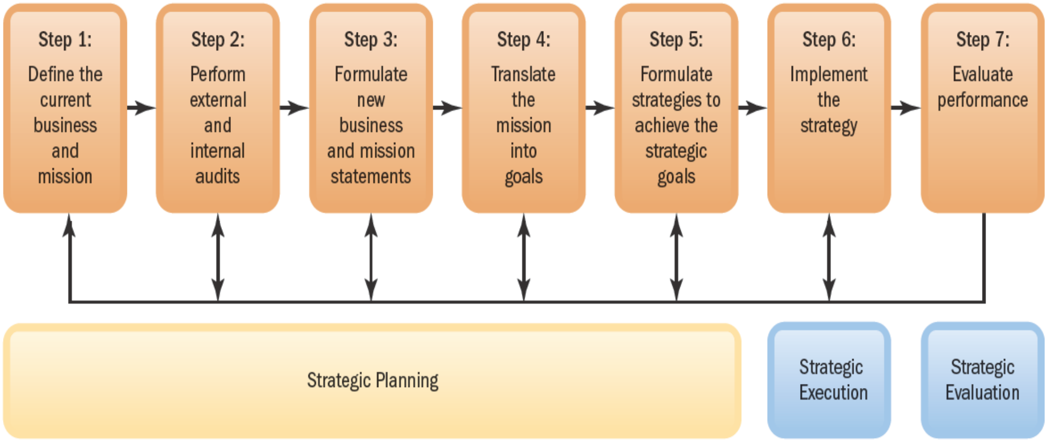
Strategic Management

د ستراتېژيک مدیریت مفهوم

هر سازمان د چاپېریال (مشتریانو، عرضه کوونکو، رقابت ورکوونکو...) غوښتنو ته د ځواب ویلو لپاره له خپلو ظرفیتونو څخه په استفادې د سازمان لپاره یو ستراتېژيک پلان جوړ، تطبیق او ارزوي چې دې پروسې ته ستراتېژيک مدیریت وايي. ستراتېژيک مدیریت د سازمان د موخو د ټاکلو لپاره یوه سیستماتیکه پروسه ده. په دې پروسه کې د سازمان داخلي او بهرنی چاپېریال مطالعه کېږي او له همدې مطالعې څخه د سازمان د قوت او ضعف ټکي او د سازمان لپاره شته فرصتونه او خطرات مشخصېږي. سازمان د خپل قوت او ضعف ټکو او د سازمان لپاره د شته فرصتونو او خطراتو په نظر کې نیولو سره خپل لرلید او ماموریت ټاکي، د دې ماموریت او لرلید له مخې خپلې ستراتېژيکې موخې معلوموي او د دې موخو د ترلاسه کولو لپاره مختلفې ستراتېژیانې جوړې او تطبیقوي. د دې لپاره چې سازمان پوه شي چې د ستراتېژيکو موخو د تر لاسه کولو لپاره جوړې شوې ستراتېژیانې څومره اغېزمنې دي نو وخت په وخت د جوړو شویو ستراتېژیانو ارزونه ترسره کوي.

د ستراتېژيک مدیریت پروسه

د ستراتېژيک مدیریت پروسه درې مرحلې لري. د ستراتېژيک پلان جوړونه، د ستراتېژيک پلان تطبیقونه او د ستراتېژيک پلان ارزونه (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸).



Source: (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

۱: ستراتیژیکه پلان جوړونه ***Strategic Planning***

د هر سازمان په داخل کې د قوت او ضعف ټکي شتون لري او د دې ترڅنګ په بهر کې ورته د پرمختګ فرصتونه او د پرمختګ په وړاندې ننګوني او خطرات موجود وي. سازمانونه هڅه کوي چې د خپل قوت او ضعف ټکو په نظر کې نیولو سره د سازمان لپاره له شته فرصتونو څخه استفاده وکړي او له خطراتو څخه سازمان وساتي، دا هر څه یو پلان ته اړتیا لري او دې پلان ته ستراتېژیک پلان وایي.

ستراتېژیک پلان هغه پلان دی چې د رقابتي مزیت د ترلاسه کولو لپاره د سازمان د قوت او ضعف ټکو ته د سازمان لپاره له شته فرصتونو او خطراتو سره مطابقت ورکوي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

ستراتېژیکه پلان جوړونه له هغه پروسې څخه عبارت ده چې په مرسته یې د لوړې کچې مدیریت د سازمان عمومي موخې او د ترلاسه کولو لارې ټاکي.(Mondy, ۲۰۰۹)

ستراتېژیک پلان جوړونکي په دې فکر کوي چې موږ اوس په کوم ځای کې یو او کوم ځای ته رسېدل غواړو، له دې وروسته خپل مقصد ته د رسېدلو لپاره ستراتېژیک پلان جوړوي تر څو سازمان ته د نوموړي مقصد رسېدلو لپاره لارښوونه وکړي.(Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸) .

د ستراتېژیک پلان د جوړونې پروسه پنځه مرحلې لري:

۱. د موجوده کاروبار تعریفول Define the Current Business
۲. د چاپېریال تشخیص Environmental Assessment
۳. د لرلید او ماموریت مشخصول Determination of Vision and Mission
٤. د موخو ټاکل Objective Setting

۵. د ستراتېژي ټاکل Strategy Setting

د موجوده کاروبار تعریفول Define the Current Business

د ستراتېژیک مدیریت پروسه په دې پوښتنې سره پیلېږي چې «موږ په کوم کاروبار کې یو؟» په دې ځای کې مدیر د سازمان موجوده کاروبار تعریفوي چې موږ کوم توکي یا خدمات وړاندې کوو، چېرته یې وړاندې کوو او زموږ توکي او خدمات له رقابت کوونکو څخه څرنګه تفکیک کېږي؟ د بېلګې په توګه: د کوکاکولا شرکت په زیاته کچه خواږه مشروبات بازار ته وړاندې کوي ، ولې پیپسي شرکت بیا د مشروباتو سره سره ځینې غذایي مواد هم په بازار کې عرضه کوي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د چاپېریال تشخیص Environmental Assessment

په دویمه مرحله کې دا پوښتنه ځوابېږي چې آیا موږ د خپل قوت او ضعف ټکو او په بازار کې زموږ لپاره له شته فرصتونو او خطراتو په نظر کې نیولو سره په درست کاروبار کې یو؟ د همدې پوښتنې د ځوابولو لپاره د چاپېریال د تشخیص اړتیا پیښېږي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د چاپېریال په تشخیص کې داخلي او بهرنی چاپېریال دواړه تشخیص کېږي. د داخلي چاپېریال له تشخیص څخه خپلې د قوت (Strengths) او ضعف (Weaknesses) ټکي او له بهرني چاپېریال څخه د خپل ځان لپاره فرصتونه (Opportunities) او خطرات (Threats) معلوموو؛ دې تشخیص ته د SWOT Analysis اصطلاح کارول کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

نو ویلی شو چې د SWOT تحلیل د سازمان د قوت، ضعف، فرصتونو او خطراتو د مشخص کولو پروسه ده.(Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د SWOT تحلیل په مرسته د سازمان داخلي سرچینې لکه پانګه، د کارکوونکو مهارتونه، د اختراع حق او داسې نور تشخیص کېږي. همدارنګه د سازمان د مختلفو ځانګو توانایي لکه روزنه او پراختیا، د بازارموندنې سیستم او داسې نور هم د SWOT تحلیل برخه ده. د سازمان بهترینې ځانګړنې او توانایي د سازمان د قوت ټکي (Strengths) بلل کېږي. له بله اړخه، که چېرې سازمان په یوه مشخصه برخه کې د سرچینو له کمښت سره مخامخ وي او یا هم ځینې فعالیتونه په ښه شکل سرته نشي رسولی د سازمان د ضعف ټکي (Weaknesses) بلل کېږي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د سازمان د قوت او ضعف ټکو له پیدا کولو څخه وروسته د SWOT تحلیل په مرسته د سازمان په بهرني چاپېریال کې د سازمان لپاره فرصتونه (Opportunities) او خطرات (Threats) مشخصېږي، له فرصتونو څخه موخه هغه بهرني عوامل دي چې د سازمان د ګټې لپاره کارېدلی شي لکه: نوې تکنالوژي، په مارکیټ کې د وړ بشري سرچینو زیاتېدل، کمزوري رقابت کوونکي او قوي اقتصاد.

له خطراتو څخه موخه په بهرني چاپېریال کې هغه عوامل دي چې د سازمان لپاره ننګونکي وي لکه: ضعیف اقتصاد، د حکومت قوانین، د استخدام په قوانینو کې تغیرات، د نویو رقابت کوونکو پیدا کېدل او داسې نور. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د بهرني چاپېریال په تشخیص کې په عمومي توګه د سازمان سیاسي، اقتصادي، ټولنیز او تکنالوژیکي چاپېریال پورې اړوند عوامل تشخیص کېږي چې د مدیریت په اصطلاح کې ورته PEST تحلیل هم وایي. له PEST تحلیل څخه موخه د سازمان سیاسي (Political)، اقتصادي (Economic)، ټولنیز (Social) او تکنالوژیکي (Technological) عواملو تحلیل دی. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

Potential Strengths	Potential Weaknesses
• Market leadership	• Large inventories
• Strong research and development	• Excess capacity for market
• High-quality products	• Management turnover
• Cost advantages	• Weak market image
• Patents	• Lack of management depth
Potential Opportunities	**Potential Threats**
• New overseas markets	• Market saturation
• Failing trade barriers	• Threat of takeover
• Competitors failing	• Low-cost foreign competition
• Diversification	• Slower market growth
• Economy rebounding	• Growing government regulation

Source: (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د لرلید او ماموریت مشخصول Determinatin of Vision and Mission

د چاپېریال له تشخیص څخه وروسته سازمان د خپل کاروبار په اړه یو نوی لوری ټاکي او په دې کې هغه تېرې پوښتنې بیا ځوابېږي چې کوم توکي یا خدمات به وړاندې کوو، چېرته به یې وړاندې کوو او څرنګه به خپل توکي او خدمات له نورو رقابت کوونکو څخه تفکیک کوو؟ مدیران د خپل کاروبار نوی لوری د لرلید او ماموریت په ټاکلو سره مشخصوي. لرلید د سازمان راتلونکی لوری بیانوي او په عمومي شکل سره دا ښیي چې سازمان باید کوم ځای ته ورسېږي. ماموریت بیا د سازمان د بنسټیزو دندو یو لنډیز بیانوي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د سازمان ماموریت د یوه سازمان دوامداره هدف یا د سازمان د موجودیت دلیل بیانوي چې سازمان د څه لپاره رامنځته شوی او نن ورځ یې مهم او بنسټیز فعالیتونه کوم دي؟ (Mondy, ۲۰۰۹)

یا په بل عبارت د یوه سازمان ماموریت د سازمان له هغه دوامداره هدف څخه عبارت دی د کوم لپاره چې سازمان رامنځته شوی، د بېلګې په توګه: د ګوګل کمپنۍ ماموریت « Organize the

«world's information and make it universally accessible and useful» يعنې (د نړۍ د معلوماتو تنظيم او په نړيواله سطحه لاسرسی) دی. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦) د Ford کمپنۍ ماموريت « Quality Job One» يعنې کيفيت تر هر څه لومړی دی. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د يوه سازمان ماموريت په ډېرو نه ليکل کېږي (ثابت نه دی)، بلکې له ژورې مطالعې او بحث څخه وروسته هر وخت چې سازمان وغواړي تغيرولی يې شي. د نړۍ لويو لويو شرکتونو لکه: IBM,Kodak او داسې نورو خپل ماموريت د وخت په تېرېدو سره تغير کړی. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

لرليد او ماموريت د ټول سازمان لپاره د يوه لارښود حيثيت لري او له تصميم نيونکو سره د لومړيتوبونو په ټاکلو کې مرسته کوي. (Durai, ۲۰۱۰)

د موخو ټاکل Objective Setting

د چاپېريال د تشخيص او د سازمان د لرليد او ماموريت له ټاکلو څخه وروسته سازمان خپل لرليد او ماموريت د ستراتېژيکو موخو په شکل تعريفوي. د موخو د ټاکلو پر مهال بايد موخې لاندې ځانګړنې ولري.

- مشخص Specific
- د اندازه کېدو وړ Measurable
- د ترلاسه کېدو وړ Attainable
- حقيقي Realistic
- د وخت له نګاه څخه محدود Time bounded

يا په لنډ ډول ويلی شو چې بايد SMART وي.

د بېلګې په توګه: د Ford کمپنۍ خپل ماموريت چې «کيفيت يې لومړيتوب دی»، ځانګو ته د مشخصو موخو په شکل تعريفوي چې د ۱۰۰۰۰ موټرو په توليد کې بايد له يو عادي عيب او نقصان څخه زيات پيدا نشي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د ستراتېژي ټاکل Strategy Setting

په دې مرحله کې ټاکل شويو موخو ته د رسېدو لپاره ستراتېژي ټاکل کېږي. له ستراتېژۍ څخه موخه د فعاليتونو هغه سلسله ده چې د ستراتېژيکو اهدافو د تر لاسه کولو لپاره سرته رسېږي، د بېلګې په توګه: د Ford کمپنۍ د خپل ستراتېژيک هدف، په ۱۰۰۰۰ موټرو کې له يو عادي عيب او نقصان څخه زيات نه پيداکېدل، د ترلاسه کولو لپاره داسې ستراتېژۍ جوړوي چې دوه د لوړ کيفيت نوې

کارخانې جوړې شي او د دې ترڅنګ د کارکوونکو د ټاکنې، روزنې او کړنو د ارزونې لپاره باید نوي مېتودونه په کار واچول شي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

دا ستراتېژي باید په داسې بڼه جوړه شي چې د سازمان د قوت له نقطو څخه په کې ګټه واخېستل شي او ضعف د امکان تر حده کم شي تر څو په مارکیټ کې له شته فرصتونو څخه ګټه واخېستل شي او د خطراتو مخنیوی وشي.

سازمانونه د خپلو شرایطو په نظر کې نیولو سره مختلفې ستراتېژیانې ټاکي خو بیا هم په ټوله کې درې ډوله ستراتېژیانې شتون لري. دا ستراتېژیانې د سازمان په عمومي ستراتېژي، کاروباري ستراتېژي او وظیفوي ستراتېژیانو مشتملې دي. (Durai, ۲۰۱۰)

۲: ستراتیژیکه تطبیقونه Strategic Execution

د ستراتېژیک پلان د جوړونې پروسې له تکمیل څخه وروسته باید جوړ شوی ستراتېژیک پلان عملي شي. د ستراتېژیک پلان د عملي کېدا لپاره په سیستم کې اړین تغیرات رامنځته کېږي. په سازمان کې د کارکوونکو د ظرفیت لوړونې، تشویق او کنټرول لپاره مختلف فعالیتونه سرته رسېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

د ستراتېژیک پلان د عملي کېدا لپاره د تېرې بېلګې په ادامې سره عملاً دوه کارخانې جوړې شي او د کارکوونکو د ټاکنې، روزنې او کړنو د ارزولو لپاره نوي مېتودونه په کار واچول شي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

په دې مرحله کې سازمان د پورته ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره د کارکوونکو ترمنځ دندې ویشي. د مدیریت په علم کې دې ته د تنظیمونې (Organizaing) اصطلاح کارېږي او همدا نقطه ده، له کومه ځایه چې د بشري سرچینو مدیریت هم پیلېږي.

۳: ستراتیژیکه ارزونه Strategic Evaluation

د ستراتېژیک مدیریت تر ټولو وروستۍ مرحله د ستراتېژیک پلان ارزونه ده. دا چې له یوه طرفه ستراتېژیک مدیریت یوه دوامداره پروسه ده، نو د مدیرانو لپاره اړینه ده چې په دوامداره توګه د ستراتېژیک پلان له تطبیق څخه وروسته د ستراتېژیک پلان ارزونه وکړي او د ارزونې پر بنسټ په راتلونکې کې اړین تغیرات رامنځته کړي. (Durai, ۲۰۱۰)

له بله اړخه، هر څه همېشه له پلان سره سم پر مخ نه ځي، نو د ستراتېژیک مدیریت په وروستۍ مرحله کې د ستراتېژیک پلان د پایلو ارزونه صورت نیسي. ټول مدیران باید په دوراني بڼه د خپلو نیول شویو ستراتېژیکو تصامیمو ارزونه وکړي او د اړتیا په صورت کې مناسب تغیرات رامنځته کړي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د بشري سرچینو ستراتېژیک مدیریت

Strategic Human Resource Management

د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت مفهوم

د بشري سرچینو ستراتېژیک مدیریت د بشري سرچینو مدیریت او د ستراتېژیک مدیریت له ترکیب څخه رامنځته شوی دی. څېړنو ښودلې چې د هغو سازمانونو کړنې په ښه او بهتر شکل سرته رسېږي، په کومو کې چې د بشري سرچینوستراتېژیانې د سازمان د عمومي ستراتېژیانو پر بنسټ جوړې شوې وي. د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت بنسټیزه موخه د لوړ مهارت لرونکې او ژمنې کاري قوې په مرسته د سازمان ستراتېژیکو موخو ته رسېدل دي. د دې لپاره چې سازمان خپلو ستراتېژیکو موخو ته ورسېږي، نو د بشري سرچینو اړوند پالیسیانو کې نوښتونو ته اړتیا ده. د دې په مرسته به سازمان وکولی شي چې په بازار کې رقابتي مزیت ترلاسه کړي. (Durai, ۲۰۱۰)

په سازمانونو کې د لوړې سطحې مدیران د ټول سازمان لپاره عمومي ستراتېژي جوړوي چې Corporate Level Strategy بلل کېږي. له دې وروسته د سازمان د هر کاروبار لپاره یو رقابتي ستراتېژي (Competitive Strategy) هم ټاکي تر څو په مرسته یې په رقابتي بازار کې ځای پیدا کړي. د څانګو مدیران هم په خپل نوبت سره د خپلو څانګو لپاره وظیفوي ستراتېژیانې جوړوي. د څانګو د مدیرانو بنسټیز هدف باید دا وي چې د څانګو لپاره داسې ستراتېژیانې جوړې کړي چې د سازمان د رقابتي او عمومي ستراتېژي سره د سازمان د ستراتېژیکو اهدافو په تر لاسه کولو کې مرسته وکړي. د بازارموندنې څانګه د بازارموندنې ستراتېژي، د تولید څانګه د تولید ستراتېژي او د بشري سرچینو څانګه د بشري سرچینو د مدیریت ستراتېژي جوړوي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

په هر سازمان کې د بشري سرچینو د مدیریت ستراتېژیانې او اړونده فعالیتونه باید د سازمان د ستراتېژیکو موخو سره مطابقت ولری. دا چې د سازمانونو ستراتېژیکې موخې یو له بله سره توپیر لري، نو د بشري سرچینو د مدیریت ستراتېژیانې یې هم یو شان نه دي.

د بشري سرچینو له ستراتېژیک مدیریت څخه موخه د بشري سرچینو اړوند داسې پالیسیانې جوړول او عملي کول دي چې په مرسته یې سازمان وکولی شي داسې کارکوونکي استخدام او په هغوی کې هغه وړتیاوې او مهارتونه پیدا کړي چې سازمان ورته د ستراتېژیکو موخو د تر لاسه کولو لپاره اړتیا لري. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

Source: (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د دې معنی دا ده چې لومړی ستراتیژیک پلان جوړیږي، بیا دا مشخص کیږي چې د دې پلان د ترلاسه کولو لپاره باید کارکوونکي کوم مهارتونه ولري او په اخر کې مشخصاً دا روښانه کیږي چې د بشري سرچینو د استخدام، روزنې، تشویق او نورو اړوندو دندو لپاره باید څرنګه پالیسانې جوړې شي تر څو په کارکوونکو کې دا مهارتونه او وړتیاوې پیدا شي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د John Bratton له نظره د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت هغه پروسه ده په کوم کې چې د بشري سرچینو پورې اړوندو دندو ته د سازمان له ستراتیژیکو موخو سره اړیکه ورکول کیږي تر څو د سازمان په کړنو کې بهتروالی رامنځته شي. (Durai, ۲۰۱۰)

Michael Armstrong د بشري سرچینو د ستراتیژیک مدیریت په اړه وایي چې دا یوه داسې لاره ده په کوم کې چې د سازمان د عمومي ستراتیژیانو، پالیسانو او د بشري سرچینو اړوند فعالیتونو، لکه:

کارمند موندنې، روزنې او پراختیا، د کړنو ارزونې او داسې نورو ترمنځ یوه اړیکه رامنځته کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

د بشري سرچینو د مدیریت او بشري سرچینو د ستراتیژیک مدیریت ترمنځ توپیرونه

سره له دې چې د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت د بشري سرچینو له مدیریت څخه رامنځته شوی، ولې نن ورځ د بشري سرچینو د متخصصینو ترمنځ د ځانګړې علاقې وړ مسلک دی. د بشري سرچینو د مدیریت او د بشري سرچینو د ستراتیژیک مدیریت ترمنځ لاندې توپیرونه شته: (Durai, ۲۰۱۰)

۱. د بشري سرچینو په مدیریت کې کارکوونکو ته د تولید د یوې وسیلې په توګه لیدل کېږي، ولې د بشري سرچینو په ستراتیژیک مدیریت کې کارکوونکو ته د انسان او یو ارزښت لرونکې سرچینې په توګه لیدل کېږي.
۲. د بشري سرچینو مدیریت د بشري سرچینو په کچه پایلې په نظر کې نیسي خو د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت د سازمان په کچه پایلو باندې تمرکز کوي.
۳. د بشري سرچینو د مدیریت موخه د بشري سرچینو وظیفوي مهارتونه او وړتیاوې لوړول دي، ولې د بشري سرچینو د ستراتیژیک مدیریت موخه د بشري سرچینو عمومي ستراتیژیکې وړتیاوې لوړول دي.
٤. د بشري سرچینو مدیران د سازمان په نسبتاً ټیټه کچه کې کار کوي، ولې د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیران د سازمان په لوړو کچو کې کار کوي.
۵. د بشري سرچینو مدیرانو ته د سازمان په عملیاتي اړخونو پوهېدل لومړیتوب نه دی، مګر د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیرانو لپاره دا یوه بنسټیزه اړتیا ده.
٦. د بشري سرچینو د مدیریت بنسټیزه موخه د بشري سرچینو مدیریت کول دي، ولې د بشري سرچینو د ستراتیژیک مدیریت موخه د بشري سرچینو څخه رقابتي مزیت ترلاسه کول دي.

د بشري سرچینو د ستراتیژیک مدیریت ماډلونه

سازمان کولی شي چې د بشري سرچینو اړوند مناسبو پالیسیانو په جوړولو سره د بشري سرچینو مدیریت د بشري سرچینو په ستراتیژیک مدیریت بدل کړي. د بشري سرچینو په ستراتیژیک مدیریت باندې د بشري سرچینو مدیریت د بدلولو لپاره سازمانونه یو د لاندې پالیسیانو څخه کارولی شي:

۱. په لوړه کچه د کارکوونکو د دخیلولو ماډل High Involvement Management Model

۲. په لوړه کچه د کارکوونکو د ژمنتیا حاصلولو ماډل High Commitment Management Model
۳. په لوړه کچه د کړنو ماډل High Performance Management Model

په لوړه کچه د کارکوونکو د دخیلولو ماډل

په دې ماډل کې داسې یو چاپېریال رامنځته کېږي په کوم کې چې د امرینو او مادونانو ترمنځ په دوامداره بڼه د نظریاتو او وړاندیزونو د شریکولو له لارې د معلوماتو تبادله صورت نیسي. په دې پروسه کې له یوه طرفه مدیران د کارکوونکو د توقعاتو په اړه خبرېږي او په عین وخت کې د سازمان د موخو، ماموریت او اخلاقي معیارونو په اړه کارکوونکو سره معلومات شریکوي. د دې ماډل له مخې کارکوونکو ته د یوه شریکوال په بڼه لیدل کېږي. په مدیریت کې د کارکوونکو د دخیلولو لپاره سازمانونه د بشري سرچینو ترمنځ کاري ټیمونه رامنځته کوي، د ستونزو د حل لپاره مختلفې کمېټې جوړوي، د دندو دوران رامنځته کوي، د کارکوونکو د وړاندیزونو او نظریاتو د اخېستلو لپاره یو مېکانیزم رامنځته کوي او په لوړ کیفیت د ترسره شویو کارونو لپاره امتیازات په نظر کې نیسي. دا ماډل د مدیرانو او کارکوونکو ترمنځ دوه اړخیز باور او د یووالي حس رامنځته کوي. (Durai, ۲۰۱۰)

په لوړه کچه د کارکوونکو د ژمنتیا حاصلولو ماډل

د دې ماډل له مخې سازمانونه باید د قیمت پر ځای د کیفیت پر مټ رقابت وکړي او د همدې د ترلاسه کولو لپاره باید په وړ او ژمنو کارکوونکو تکیه وکړي. د دې ماډل موخه دا ده چې د بشري سرچینو اړوند فعالیتونه په داسې بڼه سرته ورسېږي چې کارکوونکي په خپله خوښه په لوړ کیفیت کار د ترسره کولو لپاره ژمن شي. له نورو ماډلونو څخه د دې ماډل د تفکیک بنسټیزه نقطه دا ده چې په دې ماډل کې په کارکوونکو باندې بهرنی نظارت او کنترول د امکان ترحده کمېږي او کارکوونکي هڅول کېږي چې په خپله نظم رامنځته او کارونه په درست شکل ترتیب او تنظیم کړي. هغه سازمانونه چې د کارکوونکو د ژمنتیا حاصلولو لپاره لېواله وي، نو د کارکوونکو ترمنځ کاري ټیمونه، د دندو دوران او د کیفیت مدیریت رامنځته کوي او په عین وخت کې کارکوونکو ته مختلفې ګټې او امتیازات په نظر کې نیول کېږي. دا ګټې او امتیازات د ګټې شریکولو، د مهارتونو په ترلاسه کولو سره هڅوی ته تادیات کولو او داسې نورو لارو په ذریعه رامنځته کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

په لوړه کچه د کړنو ماډل

د دې ماډل موخه په دوامداره توګه د کارکوونکو او سازمانونو د کړنو ښه والی دی. دا ماډل په هغه سازمانونو کې ښه ثابتېدای شي چې نسبتاً نوي رامنځته شوي وي. کوم سازمانونه چې له دې ماډل څخه استفاده کوي، باید یوه تغیرمنونکی جوړښت ولري او د مشتریانو غوښتنو ته په عاجله توګه

ځواب ووايي. د سازمانونو د کړنو په کچه کې ښه والی رامنځته کول یوازې په دوامداره شکل د کارکوونکو د مهارتونو په لوړوالي او کار کې د هغوی د علاقمندۍ د لوړولو له لارې ترلاسه کېدای شي. د سازمانونو د کړنو په ښه والي کې د بشري سرچینو پالیسیانې او پروګرامونه ځانګړی رول او نقش لري. مختلفو څېړنو ښودلې چې د سازمانونو د کړنو د ښه والي او په بشري سرچینو پورې اړوند ښې پالیسیانې درلودل مثبته اړیکه لري. (Durai, ۲۰۱۰)

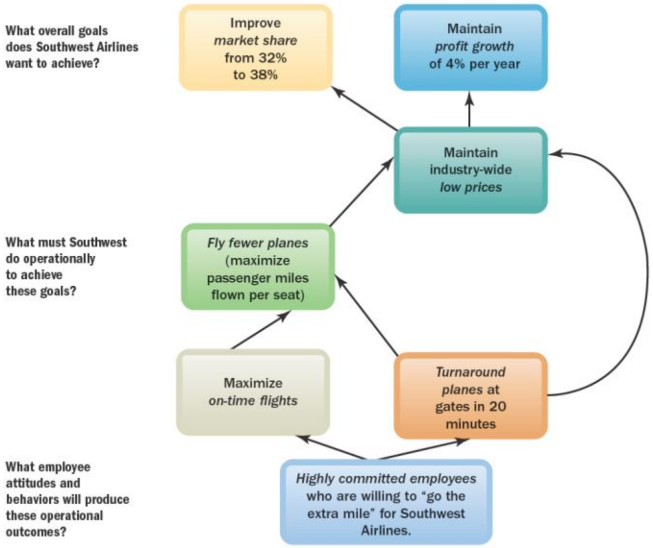
د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت وسایل

د دې لپاره چې د سازمان ستراتېژیکې موخې د بشري سرچینو مدیریت په اړوندو پالیسانو کې ځای پر ځای شي، مدیران له مختلفو وسایلو څخه استفاده کوي؛ دا وسایل عبارت دي له:

۱. د ستراتېژۍ نقشه Strategy Map
۲. د بشري سرچینو د نمرو کارت HR Scorecard
۳. ډیجیټل تخته Digital Dishboard

د ستراتېژۍ نقشه

د ستراتېژۍ نقشه د ستراتېژیک مدیریت یوه وسیله ده چې د سازمان د ستراتېژیکو موخو په ترلاسه کولو کې د هرې څانګې د کړنو برخه اخېستنه ښکاره کوي. دا له مدیر او هر کارکوونکي سره د ستراتېژیک پلان په تطبیقولو کې د دوی د اړونده څانګې د رول او نقش په پوهېدلو کې مرسته کولی شي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)



Source: (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د بشري سرچینو د نمرو کارت

دا یوه داسې پروسه ده په کوم کې چې د سازمان د ستراتېژیکو موخو د ترلاسه کولو لپاره په بشري سرچینو پورې د اړوندو فعالیتونو لپاره په مالي او غیر مالي شکل موخې تعینېږي. په دې وسیله کې د ستراتېژۍ په نقشه کې ذکر شوي فعالیتونه په مقداري شکل بدل کېږي او مدیران معمولاً د دې لپاره له ځینو سافټویرونو څخه استفاده کوي (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸).

ډیجیټل تخته

په دې وسیله کې د یوه ډیجیټل سکرین په ذریعه مدیرانو ته د چارټونو او ګرافونو په شکل دا

معلومېږي چې د سازمان د بشري سرچینو څانګې او یا نورو څانګو د خپل اړونده نقش په نظر کې نیولو سره د سازمان د ستراتېژیکو موخو په ترلاسه کولو کې تر کومه حده کار کړی دی. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت پر وړاندې موانع

د نړیوالو بازارونو منځته راتګ، د رقابت زیاتوالی، د تکنالوژۍ د پرمختګ او د مشتریانو په ذوق کې د تغیراتو له امله د بشري سرچینو د ستراتېژیک مدیریت اهمیت لا نور هم زیات شوی دی. البته

په سازمانونو کې د بشري سرچينو د ستراتېژيک مديريت عملي کول هم اسانه نه دي. د بشري سرچينو د ستراتېژيک مديريت د عملي کولو په برخه کې ګڼ شمېر موانع شتون لري چې د بشري سرچينو مديران يې بايد په نظر کې ونيسي؛ دا موانع په لاندې ډول دي:

۱: د اوږد مهاله لارښود نه شتون

د بشري سرچينو ستراتېژيک مديريت اوږد مهاله پلان جوړوني، لارښود او د بشري سرچينو ستراتېژيانو ته اړتيا لري. دا چې سازمانونه ځينې وختونه يوازې خپلې لنډ مهاله موخې او لاسته راوړنې په نظر کې نيسي، نو په ښکاره ډول د بشري سرچينو د ستراتېژيک مديريت اهميت کموي. (Durai, ۲۰۱۰)

۲: د روزنې او تجربې کمښت

د دې لپاره چې د بشري سرچينو اړوند ستراتېژيانې د سازمان د عمومي ستراتېژيانو سره مطابقت ولري، د بشري سرچينو مديران بايد کافي روزنه او تجربه ولري. په ځينې اداراتو کې د بشري سرچينو مديران د روزنې او تجربې د کمښت له امله نه شي کولی چې د بشري سرچينو اړوند ستراتېژيانو ته د سازمان له عمومي ستراتېژيانو سره مطابقت ورکړي او د دې ترڅنګ د يادو پاليسيانو د تطبيق لپاره د کارکوونکو مرسته او ملاتړ ترلاسه کړي. (Durai, ۲۰۱۰)

۳: د لوړې کچې د مديريت له لوري د ملاتړ کموالی

د بشري سرچينو په ستراتېژيک مديريت کې بايد د بشري سرچينومديران د مديريت په لوړه کچه کې کار وکړي او نه يوازې دا چې د بشري سرچينو د ستراتېژيانو په جوړولو کې برخه واخلي، بلکې د سازمان د عمومي ستراتېژيانو په جوړولو کې هم بايد دخيل وي. د همدې لپاره بايد د بشري سرچينو د مدير موقف د سازمان د جوړښت لوړې سطحې ته انتقال شي. دا چې د لوړې کچې مديريت د رقابتي مزيت په ترلاسه کولو کې د بشري سرچينو د دندو اهميت ته په بشپړه توګه قايل نه دي، نو د تصميم نيونې په لوړه کچه کې د بشري سرچينو مديرانو ته برخه نه ورکوي. (Durai, ۲۰۱۰)

۴: د کارکوونکو د اتحاديو له لوري مخالفت

د بشري سرچينو په ستراتېژيک مديريت کې په کاري کلتور او د بشري سرچينو په اړوندو دندو او پروسو کې ځينو تغيراتو ته اړتيا پيښېږي. دا تغيرات ځينې وختونه د کارکوونکو د خوښې وړ نه وي او په پايله کې د بشري سرچينو د ستراتېژيک مديريت عملي کول د کارکوونکو او د هغوی د اتحاديو له لوري له کلک مخالفت سره مخ کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

۵: له ناکامۍ څخه ويره

د بشري سرچينو ستراتېژيک مديريت د بشري سرچينو د ستراتېژيانو په جوړولو کې نوښتونو ته اړتيا لري او د دې نوښتونو نتايج معلوم نه وي. د بشري سرچينو مديران د دې لپاره چې ناکام نه شي، د بشري سرچينو ستراتېژيک مديريت عملي کېدا ته زړه نه ښه کوي.(Durai, ۲۰۱۰)

٦: د بشري سرچينو په برخه کې د تغير نه منل

د بشري سرچينو په ستراتېژيک مديريت کې په دوامداره توګه د چاپېريال د تشخيص او د مشتريانو د غوښتنو د پوره کولو لپاره وخت پر وخت د بشري سرچينو اړوندو پاليسيانو د تغير غوښتنه کوي. ولې د بشرې سرچينو مديران د ستراتېژيانو په جوړولو کې تغير منونکي نه وي او د هغوی لپاره دا ډېره ستونزمنه معلومېږي چې د بشري سرچينو په ستراتېژيانو کې تغيرات رامنځته کړي او له دې لارې په بازار کې رقابتي مزيت ترلاسه کړي. (Durai, ۲۰۱۰)

۷: د ضايع کېدو ويره

د بشري سرچينو ستراتېژيک مديريت د کارکوونکو د مهارتونو او وړتياوو د لوړولو لپاره د روزنې او پراختيا په ښه ډېرې پانګونې ته اړتيا لري. هر کله چې کارکوونکي اړونده مهارتونه او وړتياوې ترلاسه کوي او رقابت کوونکي د ځينو امتيازاتو له لارې دوی خپلو سازمانونو ته جذبوي او يا دا چې نظر بل هر دليل ته کارکوونکي دا سازمان پرېږدي، نو هغه لګښتونه چې په دې کارکوونکو سرته رسېدلي له يوه مخې ضايع کېږي. له همدې امله سازمانونه نه غواړي چې په کارکوونکو پانګونه وکړي او له دې لارې د بشري سرچينو ستراتېژيک مديريت عملي کولو ته لاره هواره کړي.(Durai, ۲۰۱۰)

۸: د اندازه کولو لپاره د مناسبو تخنيکونو کمښت

د بشري سرچينو د مديرانو او پاليسيانو اغېزمنتوب د سازمان د نورو دندو په څېر په اسانۍ سره نشي اندازه کېدلی. د همدې لپاره د بشري سرچينو مديران د بشري سرچينو په ستراتېژيک مديريت کې د داسې نويو پاليسيانو او ستراتېژيانو په جوړولو کې کمه علاقه لري چې د سازمان د عمومي ستراتېژيانو سره په مطابقت کې وي (Durai, ۲۰۱۰).

پنځم څپرکی

د بشري سرچینو پلان جوړونه

Human Resource Planning

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د بشري سرچینو د پلان جوړونې مفهوم او اهمیت
- د بشري سرچینو د پلان جوړونې پروسه
  - ✓ بشري سرچینو د تقاضا وړاندوینې
  - ✓ د بشري سرچینو د عرضې وړاندوینه
  - ✓ د بشري سرچینو د تقاضا او عرضې پرتله

پېژندنه

د بشري سرچینو پلان جوړونه د بشري سرچینو د مدیریت په پروسه کې یو مهم عنصر دی. د دې لپاره چې سازمان په دې ډاډه شي چې د ستراتېژیک پلان جوړونې په نتیجه کې د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره په مناسبه اندازه کسان په مناسب وخت او مناسب ځای کې موجود دي، نو د بشري سرچینو مدیران باید د بشري سرچینو لپاره پلان جوړ کړي.

د بشري سرچینو د استخدام تصامیم د بشري سرچینو په پلان جوړونې سره پیلېږي. په تېر څپرکي کې ذکر شول چې د دندې د تحلیل په پایله کې په سازمان کې د هرې دندې کارونه او مسؤلیتونه معلومېږي. د دندې له تحلیل څخه وروسته بله مرحله د بشري سرچینو پلان جوړونه ده؛ مگر دا باید په یاد ولرو چې د بشري سرچینو له پلان جوړونې څخه د مخه په سازمان کې ستراتېژیک پلان جوړېږي. په سازمان کې د بشري سرچینو پلان د سازمان د ستراتېژیک پلان په نظر کې نیولو سره جوړېږي.

د بشري سرچینو د پلان جوړونې مفهوم

د بشري سرچینو پلان جوړونه هغه پروسه ده، د کوم په مرسته چې په سازمان کې تصمیم نیول کېږي چې کوم بستونه باید ډک شي او په کومه طریقه باید ډک شي؟ د دې پروسې بنسټیزه موخه دا ده چې د سازمان د موجوده کاري قوې او په راتلونکې کې کاري قوې ته د اړتیا ترمنځ خالیګاه پیدا کړي. دا په دې معنی سره چې په اوس وخت کې سازمان څومره کاري قوه لري او په راتلونکې کې د خپلو اړتیاوو په نظر کې نیولو سره څومره کاري قوې ته اړتیا ده او د دې دواړو ترمنځ څومره خالیګاه شتون لري؟ د بشري سرچینو له پلان جوړونې څخه وروسته د کارکوونکو موندنه او ټاکنه سرته رسېږي، نو که یو سازمان ته په دې اړه معلومات نه وي چې په راتلونکې کې د کمیت له پلوه څومره او د کیفیت له پلوه څه ډول کارکوونکو ته اړتیا لري، د کارکوونکو د موندنې او ټاکنې پروسې هم په اغېزمنه بڼه سرته نه شي رسېدلی. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د بشري سرچینو پلان جوړونه په لاندې ډول تعریف کېدای شي:

- د بشري سرچینو په پلان جوړونې سره ډاډ ترلاسه کېږي چې د سازماني موخو د ترلاسه کولو لپاره سازمان د کمیت او کیفیت له پلوه مناسب کارکوونکي په مناسب وخت او مناسب ځای کې لري. (Durai, ۲۰۱۰)
- د بشري سرچینو پلان جوړونه هغه پروسه ده چې په مرسته یې په سازمان کې د بشري سرچینو اړتیا مشخصېږي. یا په بل عبارت: د بشري سرچینو پلان جوړونه له هغه تنظیم شوې پروسې څخه عبارت ده، چې په مرسته یې په سازمان کې د بشري سرچینو داخلي او خارجي عرضه، په سازمان کې له موجودو خالي بستونو سره د یو معین وخت په جریان کې مقایسه کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

د بشري سرچینو د پلان جوړونې پروسه

د بشري سرچینو پلان جوړونه لاندې درې مرحلې لري:

۱. بشري سرچینو ته د اړتیا وړاندوینه
۲. بشري سرچینو ته د لاسرسي وړاندوینه
۳. بشری سرچینو ته د اړتیا او لاسرسی پرتله

۱: بشري سرچینو ته د اړتیا وړاندوینه

د بشري سرچینو پلان جوړونه، بشري سرچینو ته د اړتیا په وړاندوینې سره پیلېږي. بشري سرچینو ته د اړتیا وړاندوینه د سازمان موخو د ترلاسه کولو لپاره په راتلونکې مشخصه دوره کې د تعداد، مهارتونو او موقعیت له پلوه د بشري سرچینو د اړتیا مشخصول دي. دا په دې معنی چې په راتلونکې

مشخصه دوره (معمولاً یو کال) کې سازمان د خپلو موخو د ترلاسه کولو لپاره څومره کارکوونکو ته، د کومو مهارتونو په لرلو سره، د سازمان په کومه برخه کې اړتیا لري؟ یا په لنډ ډول: بشري سرچینو ته د اړتیا وړاندوینه دا مشخصوي چې سازمان به په راتلونکې وخت کې څومره، څرنګه او د سازمان په کومو برخو کې کارکوونکو ته اړتیا ولري؟ دا وړاندوینه په مختلفو عواملو لکه د تولید پلانونه، په مؤلدیت کې بدلون راوړل، تولید ته تقاضا او نورو پورې تړلې ده.
بشري سرچینو ته تقاضا د سازمان اجناسو او خدماتو د تقاضا پر بنسټ تخمین کېږي. د بېلګې په توګه: که چېرې په یو تصدي کې د ۱۰۰۰ کمپیوټرونو د تولید لپاره په یوه اونۍ کې ۱۰۰۰۰ ساعته کار ته اړتیا وي او په یوه اونۍ کې یو کارکوونکی په منځني ډول ۴۰ ساعته کار کوي، نو تصدي به ټولټال ۲۵۰ کارکوونکو ته اړتیا ولري.
بشري سرچینو ته د اړتیا د وړاندوینې لپاره لاندې مېتودونه کارول کېدای شي:

صفري وړاندوینه Zero-Based Forecasting

په صفري وړاندوینه کې د بشري سرچینو د اړتیا د معلومولو لپاره په سازمان کې د موجوده استخدام کچه اساس ګرځول کېږي. که چېرې یو کارکوونکی تقاعد شي، له دندې ګوښه شي او یا هم د ځینو نورو دلایلو له امله دنده پرېږدي، نو دا خالي بست په فوري ډول نه ډکېږي، بلکې له سره یو تحلیل صورت نیسي تر څو وګوري، آیا د سازمان لپاره په کار دي چې نوموړی بست ډک کړي یا نه؟ که د تحلیل په پایله کې ثابته شوه چې نوموړی بست باید ډک نه شي او د بست کارونه په نورو کارکوونکو تقسیم شي، نو د بست ډکولو لپاره کوم اقدام نه کېږي، ولې که تحلیل وښوده چې بست باید بېرته ډک شي یا له نوموړي بست سره سره ځینې نوي بستونه هم ایجاد شي، نو په اړه یې اقدامات صورت نیسي.

له ښکته- پورته وړاندوینه Bottom-Up Forecasting

په دې مېتود کې د سازمان هره سطحه په ترتیب سره له ښکته څخه پورته خواته بشري سرچینو ته اړتیا تخمینوي او پر همدې بنسټ د بشري سرچینو اړتیا مشخصېږي. د دې مېتود ښه والی په دې کې دی چې په هره سطحه کې مدیر د بشري سرچینو د اړتیاوو په اړه زیات او دقیق معلومات لري.

۲: بشري سرچینو ته د لاسرسي وړاندوینه

بشري سرچینو ته د اړتیا له وړاندوینې څخه وروسته بشري سرچینو ته د لاسرسي وړاندوینه ترسره کېږي. بشري سرچینو ته د لاسرسي وړاندوینه د دې مشخصول دي چې آیا سازمان به وتوانېږي تر څو د مناسبو مهارتونو لرونکي کارکوونکي ترلاسه کړي؟ که توانېږي نو له کومې سرچینې څخه یې

ترلاسه کولی شي؟ بشري سرچینو ته د لاسرسي د وړاندوینې لپاره باید د بشري سرچینو مدیر په سازمان کې شته کارکوونکو (داخلي سرچینه) او د کار بازار (بهرنی سرچینه) دواړو ته رجوع وکړي. بشری سرچینو ته د لاسرسي وړاندوینه د سازمان سره مرسته کوي چې سازمان د خپلو موخو د ترلاسه کولو لپاره د سازمان په داخل او له سازمان څخه بهر څومره بشري سرچینو ته لاسرسی لري. بشري سرچینو ته د لاسرسی په وړاندوینه کې په سازمان کې د بشري سرچینو معلوماتي سیستم کارول کېدای شي.

هغه کارکوونکي چې یو سازمان ورته په راتلونکي وخت کې اړتیا لري، بنايي په سازمان کې مخکې له مخکې موجود وي. که چېرې سازمان کوچنی وي، نو د سازمان رهبري د ټولو هغه کارکوونکو په اړه معلومات درلودلی شي چې د سازمان د خالي بستونو لپاره مناسب وي؛ ولې که سازمان لوی وي، نو بیا د ټولو کارکوونکو په اړه معلومات درلودل ستونزمن وي. په دې حالت کې د بشري سرچینو معلوماتي سیستم کارول کېدای شي. د بشري سرچینو معلوماتي سیستم د ډیټابیس هغه سیستم دی چې د یوه سازمان د ټولو کارکوونکو په اړه مهم معلومات له ځانه سره ساتي. د بشري سرچینو معلوماتي سیستم د مدیریتي او غیرمدیریتي کارکوونکو په اړه لاندې معلومات وړاندې کوي:

۱. د کار تاریخچه او تجربه
۲. زده کړې او ځانګړي مهارتونه
۳. هغه اسناد او جوازونه چې کارکوونکي ترلاسه کړي دي.
٤. روزنه چې کارکوونکو ته ورکول شوې.
۵. د تېرو کړنو د ارزونې لنډ معلومات
٦. د کارکوونکي د قوت او کمزورۍ ټکي
۷. د تخصص ساحه
۸. وظیفوي ترجېح
۹. جغرافیوي ترجېح
۱۰. د مسلک موخې
۱۱. د تقاعد نېټه
۱۲. د شخص تاریخچه او سابقه

مخکې له دې چې بهرنیو سرچینو ته مراجعه وشي، سازمان دا ډیټابیس ګوري چې آیا د اړتیا وړ کارکوونکي د سازمان په داخل کې موجود دي یا نه؟

۳: بشري سرچینو ته د اړتیا او لاسرسی پرتله

کله چې بشري سرچینو ته اړتیا او لاسرسی تحلیل شي، نو سازمان دا تعینولی شي چې په راتلونکې مشخصه دوره کې څومره کارکوونکو ته اړتیا لري؟ که چېرې د سازمان په داخل کې کارکوونکي له اړتیا څخه زیات وي، نو د کمولو لپاره يې باید لارې چارې ولټول شي او برعکس؛ که کم وي، نو نوی استخدام صورت ونیسي.

په دې مرحله کې بشري سرچینو ته اړتیا د بشري سرچینو د لاسرسی سره پرتله کېږي. دلته درې حالتونه رامنځته کېدای شي:

i. د بشري سرچینو تقاضا او عرضه سره مساوي وي.
ii. د بشري سرچینو تقاضا له عرضې څخه زیاته وي.
iii. د بشري سرچینو عرضه له تقاضا څخه زیاته وي.

که چېرې بشري سرچینو ته تقاضا او عرضه سره مساوي وي، نو هېڅ کوم اقدام صورت نه نیسي؛ که بشري سرچینو ته تقاضا له عرضې څخه زیاته وي، نو د کارکوونکو د موندنې او ټاکنې پروسې عملي کېږي او که چېرې بشري سرچینو ته تقاضا له عرضې څخه کمه وي، نو د دواړو د مساوات لپاره یو له لاندې مېتودونو څخه عملي کېدای شي:

محدود استخدام Restricted Hiring

په دې پالیسي سره سازمان د هغه کسانو په عوض چې بست يې خالي کېږي، نوي کسان نه مقرروي او دې سره د کارکوونکو تعداد په سازمان کې کموي. نوي کارکوونکي هغه وخت استخدامېږي کله چې د سازمان عمومي کړنې اغېزمنې شي.

د کاري ساعتونو کمول Reducing Working Hours

کله چې د بشري سرچینو عرضه له تقاضا څخه زیاته وي، نو سازمان د کارکوونکو کاري ساعتونه راکموي. دا مېتود معمولاً د هغه کارکوونکو لپاره کارول کېږي چې د کاري ساعتونو پر بنسټ اجوره اخلي.

له وخته مخکې تقاعد Early Retirement

د موجوده کارکوونکو ژر تقاعد د کارکوونکو تعداد د کمولو لپاره بله لاره ده. ځېنې کارکوونکي دې ته لېواله وي چې ژر تقاعد شي، ولې برعکس ځېنې کارکوونکي نه غواړي ژر تقاعد شي. د دې پالیسی د عملي کېدا پر مهال باید د امکان ترحده تقاعد ته د کارکوونکو د لېوالتیا کچه په نظر کې ونیول شي.

د کارکوونکو کمول Downsizing

د کارکوونکو د تعداد د کمولو لپاره ځينې وختونه کارکوونکي له دندو گوښه کېږي. د کارکوونکو گوښه کول د هغه قرارداد پر بنسټ ترسره کېږي چې د سازمان او کارکوونکي ترمنځ لاسليک شوی وي. معمولاً هغه کسان لومړی گوښه کېږي چې کمه کاري سابقه ولري. ځينې وختونه سازمانونه د گوښه شويو کارکوونکو سره د بلې دندې په پيداکولو کې هم مرسته کوي.

شپږم څپرکی

د کارکوونکو لټونه (کارمند موندنه)

Recruitment

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

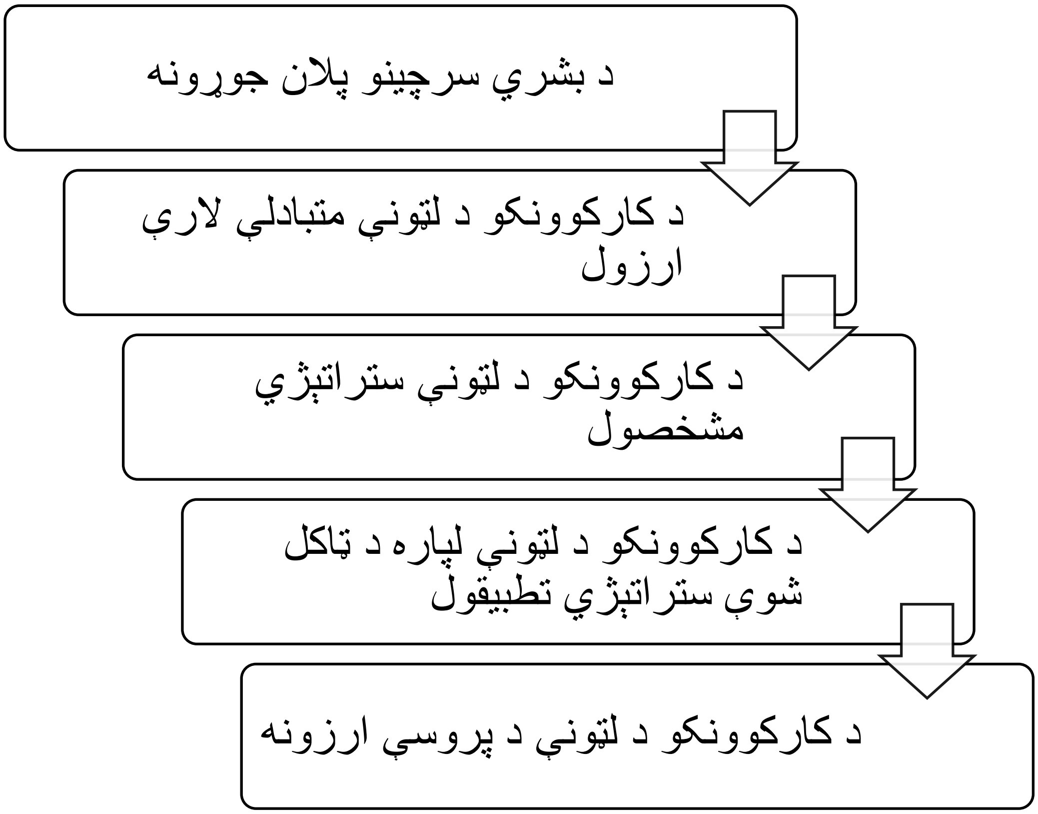
- د کارکوونکو د لټونې مفهوم او اهمیت
- د کارکوونکو د لټونې پروسه
- د کارکوونکو د لټونې مېتودونه
  - ✓ داخلي مېتودونه
  - ✓ بهرني مېتودونه

پېژندنه

د استخدام په پروسه کې د بشري سرچینو له پلان جوړونې څخه وروسته بله مهمه مرحله د کارکوونکو لټونه ده. د بشري سرچینو د پلان جوړونې په مرسته په سازمان کې د بشري سرچینو اړتیا تثبیتېږي. د بشري سرچینو د اړتیا له تثبیت څخه وروسته سازمانونه هڅه کوي تر څو دا اړتیا پوره کړي. د دې لپاره باید سازمان هغه خلک راجذب کړي چې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره اړین وي. د کارکوونکو لټونه هغه پروسه ده چې په مرسته يې په سازمان کې د واقعي یا متوقعه خالي بستونو لپاره وړ کسان لټول کېږي. د کارکوونکو لټونه یو ارتباطي فعالیت دی چې د دندو لټوونکو او د دندو لپاره استخدامونکو ترمنځ اړیکه جوړوي. د کارکوونکو لټونه په سازمان کې د موجوده او متوقعه خالي بستونو لپاره د وړ نوماندانو د پیدا کولو او تشویقولو پروسه ده.

د کارکوونکو د لټونې پروسه Recruitment Process

د کارکوونکو د لټونې پروسه د بشري سرچینو په پلان جوړونې سره پیلېږي چې په مرسته یې په سازمان کې کارکوونکو ته اړتیا تثبیتېږي، له دې وروسته په سازمان کې د کارکوونکو د لټونې متبادلې لارې ارزول کېږي. که چېرې دا متبادلې لارې مناسبې نه وي، نو د داخلي یا بهرنیو سرچینو څخه د کارکوونکو د لټونې په اړه اقدام صورت نیسي او په اخر کې د کارکوونکو د لټونې د پروسې مؤثریت ارزول کېږي؛ نو ویلی شو چې د کارکوونکو د لټونې پروسه پنځه مرحلې لري چې عبارت دي له:



۱: د بشري سرچینو پلان جوړونه

د کارکوونکو د لټونې پروسه د بشري سرچینو په پلان جوړونې سره پیلېږي. په مخکې څپرکي کې د بشري سرچینو په اړه تفصیلي بحث وشو او ذکر شو چې د بشري سرچینو د پلان جوړونې په پروسه کې لومړی بشري سرچینو ته د اړتیا او لاسرسي تثبیت صورت نیسي او وروسته دا دواړه سره پرتله کېږي. که چېرې د بشري سرچینو تقاضا د عرضې په پرتله زیاته وي، نو د کارکوونکو د لټونې لپاره اقدامات ترسره کېږي.

۲: د کارکوونکو د لټونې متبادلې لارې ارزول

کله چې د بشري سرچینو د پلان جوړونې په مرسته په سازمان کې بشري سرچینو ته اړتیا تثبیت او معلومه شي چې د بشري سرچینو تقاضا د عرضې په پرتله زیاته ده، نو سازمان د نویو کارکوونکو د راجذبولو پروسه په لاره اچوي. ځینې وختونه سازمان نه غواړي چې کاري قوه کې یې زیاتوالی رامنځته شي، بلکې پر ځای یې له ځینو متبادلو لارو څخه استفاده کوي تر څو د کارکوونکو د لټونې د زیاتو لګښتونو او زیات وخت د نیولو مخنیوی وشي. دا متبادلې لارې په لاندې ډول دي:

له بهرنیو عرضه کوونکو څخه استفاده Outsourcing

د Outsourcing څخه موخه د هغه کارونو لپاره د یوه بهرني عرضه کوونکي څخه د یوه قرارداد له مخې استفاده کول دي، چې مخکې په داخل کې سرته رسېدل. د بېلګې په توګه: ټویوټا شرکت د شیشو د تولید لپاره د Outsourcing څخه استفاده کوي چې د قرارداد له مخې دا شیشې په فرانسه کې تولیدېږي.

احتیاطي کارکوونکي/ مؤقتي کارکوونکي Contingent Workers

ځینې وخت سازمان له ځانه سره ځینې احتیاطي کارکوونکي هم ساتي، د اړتیا په صورت کې ورسره اړیکه نیسي او د کار لپاره یې راغواړي. احتیاطي کارکونکي معمولاً د ښوونځیو او پوهنتونونو زده کړیالان وي. دوی مختلفو سازمانونو سره ځانونه راجستروي او کله چې کوم مؤقتي کار لکه یو ساعت، دوه ساعته ، یو ورځ ... پیدا شي دوی یې ترسره کوي. د یادونې وړ ده چې احتیاطي کارکونکي د سازمان دایمي کارکونکي نه وي، بلکې له سازمان سره د مؤقت وخت لپاره کار کوي.

د کارکوونکو اجاره Employee Leasing/ Professional Employer Organizations (PEO)

د PEO څخه موخه هغه شرکتونه دي چې نورو کاروبارونو ته کارمندان په اجاره ورکوي. له اجاره شوي کارکوونکو(Leased Employees) څخه موخه هغه اشخاص دي چې د یوه سازمان په واسطه استخدام شوي وي او بل سازمان ته د یوه مؤقت وخت لپاره د کارونو د اجرا لپاره لېږدول کېږي او اجوره ورته د PEO له خوا تادیه کېږي. ځینې وختونه یو سازمان خپل ځینې کارکوونکي له دندو څخه ګوښه کوي ، د اجارې شرکت دا ګوښه شوي کسان له ځانه سره استخداموي او یاد کسان نورو تصدیو ته په اجاره ورکوي.

له وخت څخه اضافه کار Overtime

د کارکوونکو د لټونې بله متبادله لاره د کارکوونکو په واسطه د خپل وخت څخه اضافه کار کول دي. د اضافي کار په بدل کې دوی ته اضافه تادیه کېږي.

که چېرې سازمان بنا په هر دلیل د کارکوونکو د لټونې له متبادلو لارو څخه استفاده کول مناسب ونه ګڼي، نو د کارمندموندنې د ستراتېژۍ په مشخصولو سره د کارکوونکو د لټونې په اړه اقدام کوي.

۳: د کارکوونکو د لټونې ستراتېژي مشخصول

د کارکوونکو د لټونې په پروسه کې درېیمه مرحله د وړ نوماندانو د لټونې لپاره د ستراتېژۍ ټاکل دي. په دې مرحله کې تصمیم نیول کېږي چې د کارکوونکو د لټونې لپاره له کومو سرچینو او مېتودونو څخه استفاده صورت ونیسي. دا سرچینې او مېتودونه په راتلونکي مبحث کې تر بحث لاندې نیول شوي دي.

۴: د کارکوونکو د لټونې د ستراتېژۍ تطبیقول

د کارکوونکو د لټونې د پروسې په درېیمه مرحله کې دا مشخص شول چې د کارکوونکو د لټونې لپاره له کومې سرچینې او مېتود څخه استفاده وشي. په دې مرحله کې د کارکوونکو د لټونې ستراتېژي عملاً تطبیقېږي او د ټاکل شویو سرچینو او مېتودونو په عملي کېدا سره د کارکوونکو لټونه پیلېږي.

۵: د کارکوونکو د لټونې د پروسې ارزونه

دا چې د کارکوونکو لټونه یوه دوامدره پروسه ده، نو د دې پروسې ارزول اړین دي. د کارکوونکو د لټونې د پروسې ارزونې لپاره ښه معیار د هغه نوماندانو کیفیت دی چې د خالي بستونو لپاره یې ځان نوماند کړی دی. که چېرې د کارکوونکو د لټونې په پروسه کې زیات شمېر او وړ کسان ځانونه نوماند نه کړي، نو د کارکوونکو د لټونې په پروسه کې بدلون ته اړتیا پیښېږي.

د کارکوونکو د لټونې سرچینې Sources of Recruitment

د کارکوونکو د لټونې له سرچینو څخه موخه دا ده چې وړ نوماندان چېرې موقعیت لري. په سازمان کې دي او که له سازمان څخه بهر شتون لري؟ د کارکوونکو د لټونې لپاره له دوه سرچینو څخه استفاده صورت نیولی شي:

۱. داخلي سرچینې Internal Sources

۲. بهرنی سرچینې External Sources

د کارکوونکو د لټوني لپاره له داخلي سرچینو څخه موخه هغه اشخاص دي چې له پخوا نه په سازمان کې کار کوي. له بهرنیو سرچینو څخه موخه هغه اشخاص دي چې د سازمان نه بهر موقعیت لري. دا اشخاص کېدای شي د سازمان مخکیني کار کوونکي وي چې بنا پر کوم دلیل یې سازمان پرېښی

وو او یا هم د مکتبونو، مسلکي لېسو، نیمه لوړو زده کړو مؤسساتو، پوهنتونونو او کار بازا ر څخه ترلاسه شي.

د کارکوونکو د لټونې مېتودونه Methods of Recruitment

د کارکوونکو د موندنې لپاره له دوه قسمه مېتودونو څخه استفاده صورت نیسي:

۱: د کارکوونکو د لټونې داخلي مېتودونه Internal Methods of Recruitment

۲:د کارکوونکو د لټونې خارجي مېتودونه External Methods of Recruitment

د کارکوونکو د لټونې داخلي مېتودونه

د کارکوونکو د لټونې له داخلي مېتودونو څخه موخه هغه مېتودونه دي چې د کارکوونکو د لټونې له داخلي سرچینو څخه د استفادې لپاره کارول کېدای شي. د سازمان په داخل کې له موجوده کارکوونکو څخه د کارکوونکو د لټونې لپاره له لاندې مېتودونو څخه استفاده صورت نیولی شي:

ارتقا، تنزیل او تبدیلي Promotion, Demotion, and Transfer

سازمانونه دې ته ترجیح ورکوي چې خالي بستونه د موجوده کارکوونکو د ارتقا، تنزیل او تبدیلۍ له لارې ډک کړي.

له ارتقا څخه موخه له یو ټیټ بست څخه لوړ بست ته د یوه کارمند تلل دي چې د دندو، مسؤلیتونو، موقف او معاش تغیرات ورسره مل وي. د بېلګې په توګه: له امریت بست څخه ریاست بست د یوه کارمند ارتقا. د کارکوونکو ارتقا کېدای شي د وړتیا (Merit)، په سازمان کې د کارکولو د مودې (Seniority) او یا هم د دواړو د ترکیب په بنسټ صورت ونیسي.

تنزیل د ارتقا معکوس دی، یعنې د یوه لوړبست څخه ټیت بست ته د کارمند تلل چې دندې، مسؤلیتونه، موقف او معاش ورسره تغیر وکړي. د بېلګې په توګه: د ریاست بست څخه د امریت بست ته ښکته کېدل.

له تبدیلۍ څخه موخه د یوې دندې څخه بلې دندې ته چې د عین درجې لرونکی وي، د یوه کارمند انتقال دی. په دې سره کېدای شي د کارمند دندې او مسؤلیتونه تغیر شي خو په معاش کې تغیر حتمي نه دی.

د دندې په اړه د کارکوونکو خبرول Job Posting

له Job Posting څخه موخه په سازمان کې د خالي بستونو په اړه د کارکوونکو خبرول دي. د کارکوونکو خبرول کېدای شي د برېښنایي او یا نورو وسایلو له لارې سرته ورسېږي. وروسته له دې چې کارکوونکي د خالي بستونو په اړه خبر شي، نو هغه کارکوونکي چې فکر کوي د نوموړو بستونو لپاره وړ کسان دي ځانونه نوماندوي چې دې ته Job Bidding وايي.

موجوده کارکوونکي د کارکوونکو د لټونې د یوې مرجع په حیث Employee Referrals

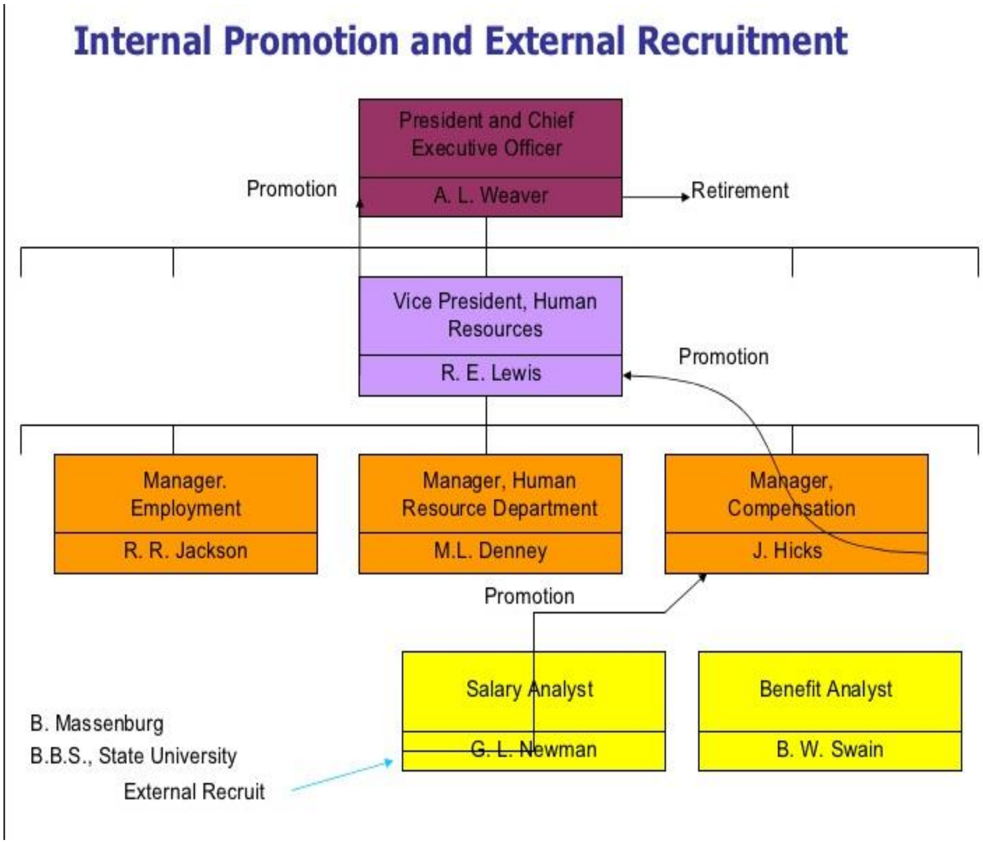
په دې مېتود کې سازمان له خپلو موجوده کارکوونکو څخه وړ او اخلاقي کارکوونکو ته د رسېدلو د یوه مرجع په توګه استفاده کوي. په دې معنی چې هر کله په سازمان کې کوم بست خالي شي، نو د سازمان موجوده کارکوونکي د نوموړي بست لپاره خپل یو همکار چې له ده سره په همدې سازمان کې کار کوي او یا هم خپل یو ملګری چې له ده سره یې مخکې په کوم سازمان کې کار کړی او یا یې ده ته استعداد او وړتیا معلومه وي، پیشنهادوی.

د کارکوونکو د لټونې بهرني مېتودونه

د کارکوونکو د لټونې له بهرنیو مېتودونو څخه موخه هغه مېتودونه دي چې د کارکوونکو د لټونې له بهرنیو سرچینو څخه د استفادې لپاره کارول کېدای شي. ځینې وختونه سازمانونه د کارکوونکو د لټونې لپاره له بهرنیو سرچینو څخه استفاده کوي؛ په ځانګړې ډول، کله چې سازمان په خپله کاري قوه کې زیاتوالی راوړل وغواړي. بهرني کارمند موندنې ته په لاندې حالاتو کې اړتیا پیدا کېدای شي:

١. د هغه بستونو ډکول چې سازمان ته د داخلېدو په سطحه کې موقعیت لري.
٢. د مختلفو سابقه لرونکو کارکوونکو ترلاسه کول.
٣. د هغه مهارتونو لاسته راوړل چې په موجوده کارکوونکو کې وجود ونه لري.

په سازمانونو کې له داخلي ارتقا سره سره هم د سازمان د ټیټو بستونو د ډکولو لپاره له بهر څخه د کارکوونکو لټولو ته اړتیا پیدا کېږي. دا چې د کارکوونکو د لټونې لپاره له بهرنیو سرچینو څخه استفاده وشي، لاندې مېتودونه کارول کېدای شي:



له پوهنتونه د کارکوونکو لټونه Campus Recruiting

د کارکوونکو د لټونې په دې مېتود کې د اړتیا وړ کارکوونکو د لټولو لپاره پوهنتونونو او د نیمه لوړو زده کړو مؤسساتو ته مراجعه کېږي او د هغوی د کارموندنې له مرکزونو (Placement Centers) سره اړیکه نیول کېږي ترڅو هغه نوماندان چې اړوند تخنیکي او مسلکي مهارتونه ولري پیدا کړي.

اعلانات Advertisements

په دې مېتود کې د کارکوونکو د لټونې په اړه په راډیو، تلویزیون، اخبارونو، مجلو.... او نورو کې اعلانات ورکول کېږي. په دې اعلاناتو کې د دندې مسؤلیتونو، معاش او نور اړونده مسائلو په باره کې معلومات په مختصر شکل ذکر کېږي. دا مېتود هغه وخت مناسب دی کله چې سازمان غواړي یو زیات تعداد خلکو ته چې په جغرافیوي لحاظ په مختلفو ځایونو کې خپاره وي، د خالي بستونو په اړه معلومات ورکړي، تر څو یادو بستونو ته ځانونه نوماند کړي.

د استخدام شرکتونه Employment Firms

دا هغه شرکتونه دي چې سازمانونو ته د کارکوونکو د لټونې او کارکوونکو ته د کارموندنې په برخه کې خدمات وړاندې کوي. دا شرکتونه په کمپیوټري شکل د وړ نوماندانو لیست له ځانه سره لري

او دا لیست هغه سازمانونو ته په واک کې ورکوي چې غواړي کارمندان استخدام کړي. دا شرکتونه کېدای شي دولت پورې اړه ولري او یا هم خصوصي وي چې د یوه ځانګړي فیس په بدل کې خپل خدمات وړاندې کوي.

ناغوښتل شوي متقاضیان Unsolicited Applicant/ Walk Ins

په عمومي توګه سازمانونه په مختلفو وختونو کې د دندو له لټوونکو څخه داسې غوښتنلیکونه ترلاسه کوي چې د سازمان له لوري غوښتل شوي نه وي. دا غوښتنلیکونه کېدای شي خپله د شخص، تیلیفون او یا هم انترنیت په ذریعه ترلاسه شي. دا غوښتنلیکونه سازمان له ځانه سره ساتي او کله هم چې کوم بست خالي شي، نو نوموړو نوماندانو ته خبر ورکوي چې د رسمي چینل له لارې ځان نوماند کړي. په دې مېتود کې بنسټیزه ستونزه دا ده چې د دندو لټوونکي په عین وخت کې مختلفو سازمانونو کې خپل غوښتنلیکونه ورکوي او کله چې سازمان په واقعي ډول دوی ته اړتیا ولري، نو دوی یا په بله دنده ګومارل شوي وي او یا هم په دې بست ته لېوالتیا نه ښیي.

د سازمان د دروازو مخې ته د کارکوونکو موندنه Gate Hiring

په دې مېتود کې کارګران (Blue Collar Employees) د سازمان د دروازو مخې ته خپل ځانونه رسوي او په ورځني شکل خپل خدمات وړاندې کوي. په دې مېتود کې د دې پرځای چې سازمان کارمندان ولټوي، کارمندان په خپله د سازمانونو مخې ته خپل خدمات وړاندې کوي.

د کارکوونکو آنلاین لټونه Online Recruitment

په وروستیو کلونو کې سازمانونه د کارکوونکو د لټونې لپاره له انټرنیټ څخه استفاده کوي. هر کله چې په سازمان کې خالي بستونه پیدا شي، نو سازمان دا خالي بستونه د سازمان د خپلې ویب پاڼې (Corporate Career Website) له لارې، د استخدام د عمومي انټرنیټ پاڼو (General Employment Website) له لارې او یا هم د ټولنیزو رسنیو له لارې اعلانوي تر څو له همدې لارې وړ نوماندان پیدا کړي.

په لنډ ډول ویلی شو چې د کارکوونکو لټونه په دوه ډوله ده:

١. داخلي لټونه Internal Recruitment
٢. بهرنی لټونه External Recruitment

د سازمان په موجوده کارکوونکو باندې په سازمان کې خالي بستونه ډکول عبارت له داخلي لټونې څخه دی؛ او له سازمان څخه بهر افرادو باندې په سازمان کې خالي بستونه د کارکوونکو د بهرنۍ لټونې څخه عبارت دی.

د کارکوونکو د داخلي او بهرنۍ لټونې بڼې او نیمګړتیاوې

د داخلي لټونې ګټې دا دي چې په دې سره له یوه پلوه د کارکوونکو د لټونې لګښت او وخت کمېږي او له بله پلوه د نوماندانو په ټاکنه کې د تېروتنې امکان کمېږي، ځکه چې سازمان د نوموړو نوماندانو د وړتیاوو په اړه مخکې له مخکې معلومات لري؛ ولې، نیمګړتیا یې دا ده چې له سازمان سره د ټاکنې ساحه کوچنۍ وي او مجبور دی چې د همدې کم تعداد نوماندانو له جملې څخه چې په سازمان کې موجود دي، د خالي بستونو د ډکولو لپاره ټاکنه وکړي. د دې ترڅنګ، سازمان ته د وړ کسانو د داخلېدو مخنیوی کېږي چې په دې سره له یوه اړخه وړ نوماندان مایوسه کېږي او له بله اړخه سازمان ته د نویو نظریو د منځته راتګ مخنیوی کېږي.

د بهرنۍ لټونې ګټې په دې کې دي چې له سازمان سره د نوماندانو د ټاکنې لپاره پراخه ساحه وجود لري او سازمان ته نوي اشخاص له نویو نظریو سره داخلېږي؛ ولې، نیمګړتیا یې په دې کې ده چې د کارکوونکو د لټونې لګښت لوړېږي، زیات وخت ته اړتیا ده او د دې ترڅنګ د سازمان موجوده کارکوونکو د عدم تشویق او نارضایتۍ سبب هم ګرځي.

اووم څپرکی

د کارکوونکو ټاکنه

Selection

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د ټاکنې مفهوم او اهمیت
- د ټاکنې په پروسې باندې تأثیر کوونکي عوامل
- د کارکوونکو د ټاکنې پروسه
- د ټاکنې د پروسې د اغېزمنتوب د ارزونې معیارونه

پېژندنه

د بشري سرچینو مدیریت د استخدام په دنده کې د نوماندانو له موندنې څخه وروسته بله مهمه پروسه د کارکوونکو ټاکنه ده. د دې پروسې موخه دا ده چې د خالي بستونو لپاره د متقاضیانو له جملې څخه تر ټولو وړ کس وټاکل شي. په دې سره سازمان کولی شي هغه متقاضیان (نوماندان) چې د دندې او سازمان لپاره تر ټولو زیات مناسب وي، له هغه متقاضیانو څخه تفکیک کړي چې د دندې او سازمان لپاره مناسب نه وي. هغه اشخاص چې د بست په پرتله زیاته یا کمه وړتیا (Overqualified or Underqualified) ولري، یا دا چې د بل کوم دلیل پر بنسټ د دندې یا سازمان سره مطابقت ونه لري، نو د دې کارکوونکو مؤثریت به کم او ښایي په خپله خوښه او یا د سازمان په غوښتنه سازمان هم ترک کړي. د کارکوونکو د مؤلدیت د لوړولو لپاره ګڼې لارې شتون لري خو د کارکوونکو په ټاکنه کې دقت یې تر ټولو ښه وسیله ده. هر کله چې د کارمند موندنې په پایله کې د خالي بستونو لپاره نوماندان په نښه شول، نو له جملې څخه یې باید هغه نوماند وټاکل شي چې د سازمان له غوښتنو سره اړخ لګوي.

د کارکوونکو د ټاکنې مفهوم

د ټاکنې د مفهوم د روښانه کولو لپاره لاندې تعریفونه وړاندې کوو:

- ټاکنه هغه پروسه ده چې په مرسته یې د یوه ګروپ متقاضیانو له جملې څخه هغه شخص یا اشخاص ټاکل کېږي چې د دندې او سازمان لپاره تر ټولو مناسب وي. (Mondy, ۲۰۰۹)
- د Dale Yoder له نظره، ټاکنه هغه پروسه ده په کوم کې چې نوماندان په دوه برخو وېشل کېږي؛ هغه چې دنده ورته ورکول کېږي او هغه چې نه ورکول کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)
- ټاکنه د مدیریتي تصمیم نیونې یوه داسې پروسه ده په کوم کې چې د دې وړاندوینه کېږي چې د دندې په ترسره کولو کې به کوم شخص تر نورو نوماندانو بریالی وي؟ (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)
- د O. Donnel له نظره، ټاکنه د سازمان د داخلي او بهرني نوماندانو له جملې څخه د موجوده او راتلونکو دندو لپاره تر ټولو مناسب شخص دټاکلو پروسه ده. (Durai, ۲۰۱۰)

د ټاکنې په پروسې باندې محیطي تأثیر کوونکي عوامل

په چاپېریال کې هغه عوامل چې د ټاکنې پروسه اغېزمنوي، په لاندې ډول دي:

۱: د بشري سرچینو اړوند نورې دندې Other HR Functions

د ټاکنې پروسه د بشري سرچینو اړوند نورو دندو اغېزه کوي او له دوی څخه هم اغېزمنېږي. د کارکوونکو اجوره د کارکوونکو د ټاکنې پروسه اغېزمنوي. که په سازمان کې کارکوونکو ته د رقابت کوونکو په پرتله د اجورې کمه کڅوړه (Package) ورکول کېږي، نو د یوه وړ متقاضي استخدام به ستونزمن او حتی ناممکن وي. همدارنګه که د کارکوونکو د روغتیا او خوندیتوب په اړه د سازمان پالیسي غیر معیاري وي، نو بیا هم د یوه وړ متقاضي پیدا کول ستونزمن کېږي.

۲: د تصمیم نیونې چټکتیا Speed of Decision Making

د کارکوونکو د ټاکنې لپاره وخت او موده د ټاکنې په پروسه اغېزه لري. که یو سازمان په ډېرې چټکۍ سره د کارکوونکو د ټاکنې په اړه تصمیم ونیسي، نو امکان لري چې تر ټولو وړ او مناسب شخص ونه ټاکل شي. البته ځینې حالاتو کې سازمان دې ته اړ کېږي چې د ټاکنې په اړه ډېر په چټکۍ سره تصمیم ونیسي. د بېلګې په توګه: که په سازمان کې دوه کارکوونکي په یو ځل استعفا ورکړي، یا دا چې د کوم بل دلیل له مخې سازمان پرېږدي او په سازمان کې موجود نور کسان ونشي کولی چې د دوی تشه ډکه کړي، نو سازمان مجبور دی چې د ټاکنې پروسه رالنډه او په ډېره چټکۍ سره تصمیم ونیسي تر څو د سازمان کارونه د خنډ او ځنډ سره مخامخ نشي.

۳: د سازمان کچه Organizational Level

د سازمان په مختلفو کچو کې د ټاکنې لپاره مختلفې لارې په کار اچول کېږي. که چېرته د سازمان په لوړه کچه کې یو بست خالي شوی وي، نو د دې بست د ډکولو لپاره د ټاکنې پروسه نسبتاً اوږده او زیات وخت په بر کې نیسي، او برعکس؛ که بست د سازمان په منځنۍ یا ټیټه کچه کې وي، نو د ټاکنې پروسه یې لنډه او کم وخت ته اړتیا لري.

۴: د متقاضیانو ډله Applicant Pool

د متقاضیانو له ډلې څخه موخه د هغه وړ متقاضیانو تعداد دی چې د یوې مشخصې دندې لپاره یې ځان نوماند کړی. که چېرته د متقاضیانو په ډله کې زیات تعداد وړ کسان موجود وي، نو د دوی ترمنځ ټاکنه به یو څه وخت په بر کې نیسي، ولې که د متقاضیانو په ډله کې د وړ کسانو تعداد کم وي، نو د دوی ترمنځ ټاکنه هم نسبتاً اسانه وي. د ټاکل شویو کسانو او وړ متقاضیانو د تعداد ترمنځ نسبت ته د ټاکنې نسبت وایي.

$$\text{SelectionRation}=\frac{Number\ of\ People\ Hired}{Number\ of\ Qualified\ Applicants\ (Applicants\ Pool)}$$

که چېرې د ټاکنې نسبت (۱) وي نو دا ښیي چې د یوه بست لپاره یوازې او یوازې یو وړ متقاضي موجود وو؛ هر څومره چې دا نسبت ښکته راځي، نو په دې معنی سره چې له سازمان سره د ټاکنې لپاره زیات متبادل متقاضیان موجود دي. د بېلګې په توګه: که د ټاکنې نسبت (۰,۱۰) نو دا ښیيي چې د یوه بست لپاره لس وړ متقاضیان موجود دي.

۵: د سازمان نوعیت Type of Organization

د ټاکنې په پروسه باندې د سازمان نوعیت هم اغېزه لري. په خصوصي او دولتي سازمانونو کې د ټاکنې پروسه توپیر لري. خصوصي سازمانونه چې اصلي موخه یې د ګټې لاسته راوړل دي، د ټاکنې په پروسه کې هغه کسانو ته ترجیح ورکوي چې له سازمان سره د ګټې په لاسته راوړلو کې ډېر رول او نقش ولري. په دولتي سازمانونو کې بیا وړ کسان د رقابتي ازموینې له لارې تعینېږي او د بشري سرچینو څانګه یوازې د څو محدودو متقاضیانو سره مرکه کوي.

٦: ازمایښتي دوره Probationary Period

ډېری سازمانونه د کارکوونکو توانایي او ظرفیت، د هغوی د عملي کړنو پر بنسټ معلوموي. په دې معنی چې کارکوونکي ته یو معینه موده د امتحاني یا ازمایښتي دورې په بڼه ورکول کېږي؛ که په امتحاني دوره کې د کارکوونکي کړنې ښې وې، نو په دایمي توګه په سازمان کې استخدامېږي. د ازمایښتې دورې ښېګڼه دا ده چې که کار کوونکي وکولی شي په ازمایښتي دوره کې خپلې کړنې په

ښه ښه تر سره کړي، نو د ټاکنې په پروسه کې د کارکوونکي د ټاکنې لپاره نورو وسایلو ته اړتیا نشته. سربېره پر دې په دې سره د ټاکنې د پروسې صحت او دقیق والی هم معلومېدای شي.

د ټاکنې پروسه Selection Process

د کارکوونکو د ټاکنې لپاره داسې پروسه نشته چې په ټولو سازمانونو کې د تطبیق او منلو وړ وي. دا پروسه په سازمانونو کې توپیر کوي، حتی د یوه سازمان په داخل کې هم د ټولو بستونو لپاره یو شان نه وي خو په عمومي توګه د ټاکنې پروسه په یو ابتدایي مرکې یا لیدنې سره پیلېږي. وروسته د نوماندانو غوښتنلیکونه او پېژندپاڼه کتل کېږي، بیا له هغوی څخه ځو ازموینې او مرکې اخېستل کېږي او د هغوی تېره کاري سابقه او له مراجعو (References) څخه د ده په اړه معلومات ترلاسه کېږي. په وروستۍ برخه کې د روغتیايي معایناتو څخه وروسته کارکوونکي ته دنده ورکول کېږي. په عمومي ډول د ټاکنې پروسه لاندې مرحلې لري :

۱: ابتدايي مرکه Preliminary Interview

د ټاکنې پروسه په ابتدايي مرکې سره پیلېږي او موخه یې دا ده، هغه نوماندان چې په ښکاره ډول د بست له شرایطو سره برابر نه وي، د نوماندانو له جملې څخه جدا او رد کړي. په ابتدایي مرکه کې مرکه اخېستونکی (Interviewer) له نوماند څخه د دندې په تړاو یو څو مستقیمې پوښتنې کوي. که چېرې له مرکې څخه دا معلومه شي چې نوماند اړونده وړتیاوې نه لري، نو له هغوی سره په دې اړه نور بحث کول به د سازمان او نوماند دواړو لپاره د وخت ضایع وي. د بېلګې په توګه: که د یوه بست غوښتنه دا وي چې یو نوماند باید یوه داسې محاسب وي چې د دولت له لوري تأیید شوی وي؛ که په مرکه کې مرکه اخېستونکي ته دا معلومه شي چې دا شخص یو دولتي تأیید شوی محاسب (Certified Public Accountant) نه دی، نو د دې بست په تړاو له نوموړي سره د ټاکنې نور پړاوونه نه ترسره کېږي.

د دې ترڅنګ چې د ابتدایي مرکې له لارې هغه نوماندان چې په ښکاره توګه د اړونده بست لپاره وړ نه وي په ډېرې چټکۍ سره رد کېږي، دا مرکه د سازمان لپاره نورې ګټې هم لري. کېدای شي په سازمان کې له دې بست څخه پرته چې نوموړي ورته ځان نوماند کړی، نور بستونه هم شتون ولري. مسلکي مرکه اخېستونکي په سازمان کې د نورو خالي بستونو په اړه پوهېږي او امکان لري چې د همدې مرکې له لارې دا نوماند د یوه بل بست لپاره په نظر کې ونیسي . د بېلګې په توګه: یو شخص ځان د مالي بست لپاره نوماند کړی، د مرکې په جریان کې مرکه اخېستونکي ته دا معلومه شوه چې نوموړی شخص د مالي بست لپاره وړ نه دی، خو دا چې نوموړی د څېړنې او پراختیا (Research and Development) په برخه کې ډېره تجربه لري او په دې اړوند په سازمان کې خالي بست هم

موجود دی، نو نوموړی نوماند د څېړنې او پراختیا اړوند بست لپاره په نظر کې نیسي. په دې سره له یوه پلوه د کار په بازار کې د سازمان انځور ښه کېږي او له بله پلوه د ټاکنې د پروسې اغېزمنتوب لوړېږي.

ابتدايي مرکه، له مخ په مخ مرکې څخه پرته په څېنو نورو شکلونو لکه د تیلیفون له لارې مرکه او ثبت شوې مرکې په بڼه هم اخېستل کېدای شي.

د تیلیفون له لارې مرکه Telephone Interview

تیلیفوني مرکه معمولاً هغه وخت کارول کېږي چې د استخدام مدیران نسبتاً زیات مصروف وي. د تیلیفوني مرکې اصلي موخه دا ده چې د وخت د ضایع مخنیوی وشي او په کم وخت او کم لګښت سره له زیاتو نوماندانو سره مرکه سرته ورسېږي. په دې بڼه د مرکې اخېستلو یوه نیمګړتیا دا ده چې له نوماندانو سره مخ په مخ نه لیدل کېږي او د هغه اړینو مواردو په اړه معلومات نه ترلاسه کېږي چې له نوماند سره د مخ په مخ لیدو له لارې ترلاسه کېدای شي، لکه د نوماند ظاهري بڼه او د خبرو کولو په وخت کې څېنې حرکات، په دې بڼه مرکه اخېستلو کې نه ترلاسه کېږي. د دې ترڅنګ په تیلیفوني مرکه کې د دې امکان هم شته چې مرکه اخېستونکی یوازې د نوماند له لهجې څخه اغېزمن شي او د همدې لهجې له امله د یوه نوماند خواته مایل شي.

ثبت شوې مرکه Videotaped Interview

ثبت شوې مرکه، د مرکې بل ډول دی چې د ټاکنې لګښتونه او وخت راکمولی شي. د ثبت شوې مرکې لپاره معمولاً سازمانونه د څېنو نورو مشورتي تصدیانو له خدماتو څخه استفاده کوي. په دې تصدیانو کې زیات مسلکي مرکه اخېستونکي موجود وي او د سازمان له لوري دوی ته د مرکې یوه ځانګړې بڼه (Structured Interview) ورکول شوې وي. مرکه اخېستونکي د ټولو نوماندانو مرکې ثبتوي او وروسته د همدې ثبت شویو مرکو پر بنسټ تصمیم نیول کېږي چې کوم نوماندان د ټاکنې نورو پړاوونو ته لاره پیدا کړي.

۲: د غوښتنلیکونو او پېژندپاڼو لیدنه

Reviewing Applications and CVs

غوښتنلیک د سازمان له لوري یو مشخص فورم دی تر څو په مرسته یې د نوماند په اړه هغه معلومات چې سازمان یې غواړي ترلاسه کړي. په غوښتنلیک کې د سازمانونو له لوري غوښتل شوي معلومات له سازمان څخه سازمان او حتی په یو سازمان کې له دندې څخه دندې ته هم توپیر کوي، خو بیا هم یو نمونوي غوښتنلیک د نوم، ادرس، تیلیفون شمېرې، زده کړې او کاري سابقې په برخو مشتمل وي. په غوښتنلیک کې څو مختلفې برخې مخکې له مخکې چاپ شوې وي. د بېلګې په توګه:

- د دې فورم په امضاء کولو سره متقاضي دا تصديق کوي چې په غوښتنليک کې ورکړل شوي معلومات درست دي.
- که چېرته قانون منع کړې نه وي، غوښتنليک دا هم تشريح کوي چې د دې بست لپاره د کارکوونکي او کارفرما ترمنځ قرارداد د کارکوونکي او کارفرما له لوري هروخت چې وغواړي، د هرعلت او يا پرته له کوم علت فسخ کېدای شي چې دې ته Employment at will وايي.
- د غوښتنليک د فورم په يوه برخه کې بايد دا هم راغلي وي چې نوماند، د هغه د کاري سابقې (Background) او مراجعو (References) په اړه د معلوماتو راټولولو اجازه ورکوي.

ځينې وختونه نوماندان په ارادي توگه د غوښتنليک د فورم ځينې هغه برخې چې نوماند به په منفي شکل معرفي کوي، تشې پرېږدي؛ نو د دې لپاره ځينې کارفرمايان له نوماندانو څخه په انلاين شکل د غوښتنليک د ډکولو غوښتنه کوي او په دې سره نوماند مجبوروي چې د غوښتنليک ټولې برخې ډکې کړي، ځکه د غوښتنليک د ټولو برخو له ډکولو څخه پرته غوښتنليک نه تسليمېږي.
د يادونې وړ ده چې د دندې لپاره د غوښتنليک ډکول کېدای شي له ابتدايي مرکې څخه د مخه او يا هم وروسته صورت ونيسي. که له ابتدايي مرکې څخه د مخه غوښتنليک ډک شوی وي، نو په دې مرحله کې د غوښتنليک کتنه صورت نيسي.
د زياتو مديريتي او مسلکي بستونو لپاره د غوښتنليک وړاندې کول اړين نه وي، بلکې فقط د پېژندپاڼو (CV) په لېږلو اکتفا کېږي. پېژندپاڼه (Curriculum Vitae) چې په ځينې ځايونو کې Resume هم بلل کېږي، د يوه شخص د زده کړو، تجربو او روزنو يو لنډيز دی چې د يوې مشخصې موخې لپاره جوړېږي او د ټاکنې په پروسه کې ورڅخه استفاده کېږي. په پېژندپاڼه کې يو شخص خپلې مسلکي موخې (Career Objectives) چې د يوه بست په نيولو سره يې ترلاسه کول غواړي، ليکي. د پېژندپاڼې پاتې برخه بايد دا وښيي چې شخص د ياد بست د ترلاسه کولو لپاره اړينې وړتياوې او مهارتونه لري. په پېژندپاڼه کې بايد يوازې هغه اړين معلومات ځای پر ځای شي چې د نوماند له مسلکي موخو سره اړخ لگوي، ځکه يوازې اړونده معلومات د نوماند د ټاکنې چانس زياتولی شي. همدارنگه د يوه پېژندپاڼې د جوړېدو پر مهال بايد حقايق پټ نه شي. که د يوه شخص فراغت ته فقط يوه ورځ او حتی يو ساعت هم پاتې وي، نو په دې معنی چې دا شخص فارغ نه دی او په پېژندپاڼه کې بايد د فراغت دعوه ونه کړي. دا يوه منطقي خبره ده چې پېژندپاڼه بايد په داسې بڼه ترتيب شي چې د نوماند په اړه يو مثبت انځور وړاندې کړي خو بايد احتياط وشي چې له ډېرې

مبالغې څخه کار وانخېستل شي. د خپلې کاري سابقې د رسولو پر مهال باید نوماند ځان باوري کړي چې د تېرو دندو د اجرا نېټې او نور اړونده معلومات یې په درست شکل لیکلي دي.
دا چې نن ورځ ډېری سازمانونه له نوماند څخه غوښتنه کوي چې خپله پېژندپاڼه د انټرنیټ په ذریعه سازمان ته ولېږي، نو نوماند باید په دې پوه شي چې له دوی څخه یې ډېری سازمانونه د نوماندانو پېژندپاڼه د یوه سافټویر په مرسته ګوري چې Automated Tracking System بلل کېږي. دا سافټویر د پېژندپاڼې د یوې ځانګړې بڼې غوښتنه کوي. هغه پېژندپاڼې چې په دې بڼه نه وي جوړې شوې، نو له نظره غورځول کېږي. په دې سیستم کې پېژندپاڼې یو ډیټابیس ته انتقالېږي او وروسته د همدې ډیټابیس له لارې د ځینو ځانګړو معیارونو په نظر کې نیولو سره د هرې پېژندپاڼې پلټنه کېږي او پر همدې بنسټ د پېژندپاڼو درجه بندي صورت نیسي. په ATS کې ځینې پرمختللي سیستمونه، هغه پېژندپاڼې هم په نښه کوي چې معلومات په کې تېرایستونکي یا نظر په بل هر دلیل تر شک لاندې وي، نو بناً د دندې نوماند باید خپله پېژندپاڼه په داسې بڼه جوړه کړي چې د یاد سافټویر له معیارونو سره د امکان ترحده نږدې وي. په همدې تړاو د Resume Power.com د ادارې مشر وايي: «ته به د یوه بست لپاره وړ او بشپړ نوماند یې خو که ستا پېژندپاڼه په درسته ژبه نه وي لیکل شوې، نو ته به هېڅکله هم ظاهر نه شې.» دا چې دا ستونزه حل شوې وي، نو باید د کلیدي کلماتو له پېژندپاڼې (Keyword Resume Style) څخه ګټه واخېستل شي. د کلیدي کلماتو موخه هغه کلمات یا عبارتونه دي چې په ډیټابیس کې د پېژندپاڼو د پلټلو پر مهال کارول کېږي. دا کلمات او عبارتونه ډېری وختونه د دندې عنوان، مهارتونه، د بست اړوند کاري تجربه او داسې نور وي. نوماندان باید د پېژندپاڼې د جوړېدو پر مهال له ځینو ځانګړو حروفو او سمبولونو څخه کار وانخلي. سازمانونه هم باید د پېژندپاڼو د پلټلو پرمهال احتیاط وکړي او داسې کلیدي کلمات وکاروي چې په پېژندپاڼو کې ډېر معمول وي.
د دې لپاره چې سازمان باوري شي چې د نوماند په اړه یې ټول اړوند معلومات د غوښتنلیک او پېژندپاڼې څخه ترلاسه کړي، د غوښتنلیک او پېژندپاڼې د ارزونې لپاره باید لاندې لارښوونې په نظر کې ونیسي:

١. د دې پیداکول چې نوماند خپله مخکینۍ دنده ولې پرېښې؟
٢. د نوماند تحصیلي سوابق ارزول.
٣. د نوماند د تېرو دندو ارزول.
٤. د نوماند د لیکنې کیفیت لیدل.
٥. د غوښتنلیک له مخې د مرکې ماهیت او محتویات ټاکل.

د نوماند د غوښتنلیک یا پیژندپاڼې له ارزونې څخه وروسته، که نوماند د دې وړ وو چې د بشري سرچینو د څانګې له لوري لا نور هم وارزول شي، نو نوماند د ټاکنې بلې مرحلې ته داخلیږي.
په لنډه توګه ویلی شو چې په دې مرحله کې د بشري سرچینو څانګې له لوري د نوماندانو د غوښتنلیکونو او پیژندپاڼو لیدنه صورت نیسي؛ هغه نوماندان چې له دې مرحلې څخه په بریالي توګه تېر شي، د هغوی یو لنډ لیست (Shortlist) جوړیږي او بلې مرحلې (ازموینې) ته داخلیږي.

۳: ټاکنیزه ازموینه Selection Test

دا چې د نوماندانو په توانایي، لېوالتیا، شخصیت او وړتیا کې توپیر شته دی، نو دا اړینه ده چې د نوماندانو ترمنځ دا توپیرونه په درست شکل اندازه شي تر څو هغه کسان وټاکل شوي چې د دندې او سازمان لپاره تر ټولو زیات مناسب وي. له نوماندانو څخه ازموینه اخېستل د یوه کارکوونکي د کړنو د وړاندوینې لپاره تر ټولو درسته او مؤثقه وسیله ده. اګر که ازموینه اخېستل په سازمان کې یو څه وخت لګښت او وخت ته اړتیا لري خو دا لګښت د سازمان او دندې لپاره د یوه نامناسب شخص د ټاکنې په مقایسه ډېر کم دی. له کارکوونکو څخه ازموینه اخېستل له خپله ځانه سره ځېنې پټې ستونزې هم لري؛ په دنده کې د یوه شخص کړنې د هغه په وړتیا او تشویق دواړو باندې تکیه لري، د ازموینې له لارې ښایي د دندې د اجرا په اړه د یوه نوماند د وړتیا وړاندوینه وشي خو دا معلومول چې یو شخص به تر کومه بریده د دندې په ترسره کولو کې لېوالتیا ولري، د ازموینې له لارې نه شي ترلاسه کېدای. د ازموینې په اړه اندېښنه هم په ازموینه کې یوه ستونزه ده؛ که یو نوماند هر څومره وړتیا ولري خو بیا هم دا طبعي ده چې د ازموینې په اړه یو څه وېره او اندېښنه موجوده وي او همدا وېره او اندېښنه ځېنې وختونه د دې لامل کېږي چې یو وړ کارکوونکی په ازموینه کې نه بریالی کېږي.

د ښه ټاکنیزې ازموینې ځانګړتیاوې

دا چې د ټاکنیزې ازموینې له لارې مو د نوماند په ټاکنه کې تر یوه حده مناسبه پرېکړه کړې وي، نو ټاکنیزه ازموینه باید په یوه ښه بڼه طرح شي. په ښه بڼه طرح شوې ازموینه لاندې ځانګړنې لري:

۱: معیاریتوب Standardization

له معیاریتوب څخه موخه دا ده چې د ازموینې په طرزالعملونو او شرایطو کې باید یوشانوالی موجود وي. د دې لپاره چې د څو مختلفو نوماندانو وړتیا په یوه ازموینه کې په سمه بڼه پرتله شي، نو ټولو ته باید څومره چې ممکن وي، یو شان شرایط برابر شي. د بېلګې په توګه: د ازموینې لپاره ورکړل شوی وخت، د ازموینې په اړه لارښوونه، د ازموینې پر مهال د سهولتونو شتون.. او داسې نور.

۲: بېطرفي Objectivity

په ازموینه کې بېطرفي هغه وخت رامنځته کېدای شي، کله چې څو مختلف نوماندان د ازموینې د پوښتنو په حلولو سره یو شان پایله ترلاسه کړي؛ څلور ځوابه او صحیح او غلطو پوښتنو کې د بېطرفۍ ځانګړنه شته دی.

۳: باوریتوب Reliability

له باوریتوب څخه موخه دا ده چې ازموینه تر کومه حده یو شان پایلې ورکوي؟ یا په بل عبارت، باوریتوب په ازموینه کې د اعتماد درجه ښیي. که یو شخص په یوه ازموینه کې نوماند ته له سلو څخه اتیا نمرې ورکړې، ولې په راتلونکې اونۍ کې همدا ازموینه بیا واخلي او همدې شخص ته له سلو څخه دېرش نمرې ورکړي، په داسې حال کې چې نور ټول شرایط ثابت پاتې تغیر یې نه وي کړی، نو دا ازموینه د اعتماد او باور له پلوه په ټیټه درجه کې قرار لري.

۴: اعتبار او درستوالی Validity

د یوې ښې ازموینې بله ځانګړنه دا ده چې ازموینه اعتبار لرونکې او درسته وي. له اعتبار څخه موخه دا ده چې ازموینه تر کومه حده هغه څه اندازه کوي، د څه د اندازه کولو لپاره چې ازموینه اخېستل کېږي. که یوه ازموینه د یوه نوماند د شخصیت د پېژندنې لپاره اخېستل کېږي، ولې د ازموینې په مرسته د هغه شخصیت معلوم نشي کړی، نو دا ازموینه اعتبار نه لري. سازمانونه هڅه کوي چې ازموینې د امکان تر حده با اعتباره کړي خو بیا هم هېڅ ازموینه ۱۰۰٪ اعتبار نه لري. د یوې ازموینې د اعتبار او درستوالي د معلومولو لپاره درې لارې شته دی. (Mondy, ۲۰۰۹)

a. **د معیار پر بنسټ اعتبار Criterion-Related Validity**

د دې مېتود له مخې په ټاکنه کې اخېستل شوې نمرې د یوه کارکوونکي په کړنو کې د ځینو معیارونو (د کار کمیت او کیفیت، د کارکوونکو د غیر حاضرۍ کچه، د کارکوونکو تغیر او تبدیل.. او داسې نور) سره پرتله کېږي؛ هر څومره چې د ټاکنې په پروسه کې اخېستل شوې نمرې او د شخص د کړنو ترمنځ نږدې اړیکه شتون ولري، نو دا معنی لري چې ازموینه زیات اعتبار لري.

b. **د محتوی پر اساس اعتبار Content Validity**

د یوې ازموینې د اعتبار معلومولو په دې مېتود کې له ټاکل شوي شخص څخه د دې غوښتنه کېږي چې هغه مشخص فعالیتونه سرته رسوي، کوم چې په حقیقي شکل د دندې غوښتنه وي. د بېلګې په توګه: د یوه شخص دنده د دې غوښتنه کوي چې دا شخص باید په کمپیوټر کې د سازمان اړوند ځینې معلومات داخل کړي. د دې لپاره چې د دې ازموینې اعتبار معلوم شي، نو له ازموینې څخه وروسته له ټاکل شوي شخص څخه غوښتنه کېږي چې عملاً کمپیوټر ته

معلومات داخل کړي. هر څومره چې نوموړي کس معلومات په ښه ښه کمپیوټر ته داخل کړل هغومره دا ازموینه هم اعتبار لري.

c. **د ځانګړنو پر بنسټ اعتبار Consturct Validity**

په دې مېتود کې دا لیدل کېږي چې آیا د ازموینې په مرسته د شخص هغه ځانګړنې کوم چې د دندې د تحلیل پر بنسټ د دندې لپاره اړینې وي اندازه شوي که نه؟ د بېلګې په توګه: که یوه دنده د دې غوښتنه کوي چې یو شخص باید مبتکر وي، یا دا چې یو شخص باید د دلیل ویلو توانایي ولري؛ که د ازموینې په پایله کې همداسې یو شخص ټاکل شوی وي چې مبتکر وي او یا د دلیل ویلو توانایي ولري، نو دا ازموینه د اعتبار لرونکې ده.

د ټاکنیزې ازموینې اقسام

دا چې د انفرادي اشخاصو په وړتیا، لېوالتیا او شخصیت کې توپیرونه شته، نو اړینه ده چې د دوی ترمنځ دا توپیرونه په درست او اغېزمنه ښه اندازه شي او هغه شخص یا اشخاص معلوم شي چې له دندې او سازمان سره ډېر اړخ لګوي. د اشخاصو د وړتیا، لېوالتیا او شخصیت معلومولو لپاره مختلفې ازموینې اخېستل کېږي چې ځېنې یې په لاندې ډول دي:

۱: د دندې اړوند پوهې ازموینه Job-Knowledge Test

په دې ازموینه کې د هغه دندې د کارونو او مسؤلیتونو په اړه د نوماند پوهه ارزول کېږي، د کومې لپاره چې نوموړی ځان نوماندوی. دا ازموینې په سوداګریزه ښه هم شتون لري، مګر ځېنې سازمانونه د دندې لپاره د دندې د تحلیل پر بنسټ یوه مشخصه ازموینه طرح کوي.

۲: د نمونوي کار ازموینه Work Sample Test

په دې ازموینه کې له نوماند څخه غوښتل کېږي چې هغه فعالیت یا فعالیتونه په نمونوي ښه سرته ورسوي، کوم چې له دندې څخه نمایندګي کوي. د بېلګې په توګه: هغه دندې چې په هغه کې مایکروسافټ ایکسل زیات کارول کېږي، له نوماند څخه غوښتل کېږي چې په ایکسل پروګرام کې په نمونوي توګه څه معلومات داخل کړي.

۳: د مسلکي لېوالتیا ازموینه Vocational Interst Test

د یوې دندې د ترسره کولو لپاره یوازې د یوه شخص فزیکې او ذهني توانایي کافي نه ده. یو شخص باید د فزیکې او ذهني توانایي سربېره د هغه دندې د ترسره کولو لېوالتیا هم ولري. د مسلکي لېوالتیا په ازموینه کې دا ارزول کېږي چې نوماند په کومه دنده کې زیاته لېوالتیا لري او ترسره کول یې هغه ته رضایت وربخښي. په دې ازموینه کې داسې فرض کېږي چې که یو شخص په یوه دنده کې هر څومره زیاته لېوالتیا ولري هغومره به په دې دنده کې د ده شخص مؤلدیت لوړ وي، مګر په عمل کې ښایي په یوه شخص کې دندې ته لېوالتیا او د دندې د ښه ترسره کولو لپاره اړینه توانایي دواړه

په یو وخت کې شتون ونه لري. د بېلګې په توګه: یو شخص به دې ته لېواله وي چې د اعصابو جراح شي، مګر ممکن وړتیا یې ونه لري.

۴: د عمومي استعداد او لیاقت ازموینه Congnitive Aptitude Test

په دې ازموینه کې د یوه شخص حافظه، د کلمو ذخیره، د خبرو فصاحت، د دلیل ویلو توانایي او د حساب کولو توانایي ارزول کېږي. دا ارزونه معمولاً له هغو اشخاصو څخه اخېستل کېږي چې کاري تجربه نه لري؛ نو ویلی شو چې په دې ازموینې سره د یوه شخص د راتلونکې توانایی وړاندوینه صورت نیسي. دې ازموینې ته ځینې وختونه د Intelligence Quotient (IQ) ازموینې اصطلاح هم کارول کېږي.

۵: د شخصیت ازموینه Personality Test

له شخصیت څخه موخه ټولې هغه ځانګړنې دي چې یو شخص یې له ځانه ښیي او پر بنسټ یې یو شخص له بله څخه تفکیک کېږي. د بېلګې په توګه: ځینې اشخاص دا خوښوي چې ټولنیز ژوند ولري، ولې برعکس، ځینې ټولنیز نه وي؛ ځینې اشخاص په احساساتو پرېکړې کوي، ولې ځینې په ارام ذهن له ډېر فکر وروسته فیصله کوي. په سازمانونو کې د نورو ازموینو ترڅنګ په مختلفو لارو د نوماند شخصیت هم ارزول کېږي.

ځینې سازمانونه له نوماندانو څخه ځو مشخصې ازموینې نورې هم اخلي، لکه ارثي ازموینه (Genetic Testing)، د دروغو معلومولو ازموینه (Polygraph) او د خط ازموینه. (Handwritting Analysis/ Grapho Analysis)

په ارثي ازموینه کې دا معلومېږي چې آیا یو شخص ته خو د ارثي ځانګړنو پر بنسټ په راتلونکې کې کومې ناروغۍ، لکه: د زړه ناروغۍ، سرطان، عصبي ناروغۍ... او داسې نورې پېښېدونکې نه دي.

د دروغو معلومولو ازموینه معمولاً د یوه ماشین پر مټ اخېستل کېږي. هر کله چې له نوماند سره خبرې کېږي، نو د دروغو ویلو په صورت کې په نوموړي شخص کې ځینې تغیرات رامنځته کېږي او دا تغیرات د ماشین پر مټ کشف کېږي.

د خط په ازموینه کې د نوماندانو له لوري د لیکل شوي خط ښه لیدل کېږي. هغه اشخاص چې ښه خط لري د نورو په نسبت لوړې نمرې اخلي.

نن ورځ ډېرې ازموینې په انلاین ښه اخېستل کېږي او په دې سره سازمانونه د نوماندانو وړتیاوې او مهارتونه پرته له دې چې هغوی سره له نژدې وګوري، اندازه کولی شي. ځینې سازمانونه دا ازموینې په خپله طرح کوي او ځینې له هغو ازموینو څخه استفاده کوي چې په سوداګریزه ښه شتون لري. پورته ټولې ازموینې کېدای شي په تحریري او یا هم د مرکې په ښه واخېستل شي.

د ټاکنيزې ازموينې پروسه

د دې لپاره چې په ټاکنيزه ازموينه کې د يوې ښې ازموينې ځانګړنې شتون ولري، ازموينه بايد د لاندې مرحلو په نظر کې نيولو سره طرح شي:

۱: د دندې لپاره د اړينو مهارتونو مشخصول Determining Skills Required for a Job

د ټاکنيزې ازموينې د ترسراوي په موخه تر ټولو لومړۍ مرحله د هغو مهارتونو او وړتياوو مشخصول دي چې په اغېزمنه بڼه د دندې د ترسره کېدو لپاره اړين وي. د دې مهارتونو او وړتياوو په مشخصولو کې د دندې تحليل مهم نقش لري، ځکه د دندې د تحليل يوه برخه (د دندې ځانګړتيا) کې ټولې هغه کم تر کمه وړتياوې مشخصېږي چې د دندې د اجرا لپاره اړينې وي.

۲: د ازموينې د نوعيت په اړه تصميم نيول Deciding the Types of Test

په دويمه مرحله کې د تېرې مرحلې پر بنسټ د ازموينې د نوعيت په اړه تصميم نيول کېږي. د ازموينې لپاره بايد يوه داسې بڼه وټاکل شي چې د دندې لپاره اړين مهارتونه او وړتياوې په درست شکل اندازه کړي.

۳: د برياليتوب لپاره معيار ټاکل Developing the Success Criteria

د ټاکنيزې ازموينې په دې مرحله کې په ازموينه کې د برياليتوب لپاره معيار ټاکل کېږي. دا معيارونه بايد په داسې بڼه وټاکل شي چې د ترلاسه کېدو وړ وي.

۴: د ازموينې اخېستل Administering the Test

د دندې لپاره د اړينو مهارتونو د مشخصولو، د ازموينې د نوعيت ټاکلو او په ازموينه کې د برياليتوب لپاره د معيارونو له ټاکلو څخه وروسته عملاً ازموينه اخېستل کېږي. په ازموينه کې د سازمان داخلي کارکوونکي، بهرني اشخاص او يا هم دواړه برخه اخېستی شي. هڅه بايد وشي چې د ازموينې د اخېستو پر مهال د ازموينې چاپېريال د امکان ترحده مناسب وي.

۵: د پايلو ارزول Evaluating the Results

په وروستۍ مرحله کې د نوماندانو د ازموينې پايلې د برياليتوب لپاره د ټاکل شويو معيارونو سره پرتله کېږي، بريالي نوماندان په ګوته او د ټاکنې د پروسې د بلې مرحلې (ټاکنيزې مرکې) لپاره غوښتل کېږي.

۴: ټاکنيزه مرکه Selection Interview

ټاکنيزه مرکه د ټاکنې د پروسې يوه نه بېلېدونکې برخه ده چې په مرسته يې کارفرما ته دا فرصت په لاس ورځي چې له نوماند سره مخ په مخ خبرې وکړي او هغه معلومات په لاس راوړي چې د ټاکنې د نورو وسايلو پر مټ نه وي ترلاسه شوي. د ټاکنيزې مرکې لپاره ګڼ شمېر تعريفونه وجود لري چې ځينې يې په لاندې ډول دي:

- د ټاکنې مرکه د مرکه اخېستونکې او متقاضي ترمنځ هدفمندانه خبرې اترې دي، په کوم کې چې یو له بله سره معلومات تبادله کوي. (Mondy, ۲۰۰۹)
- مرکه د ټاکنې هغه پروسېجر دی په کوم کې چې د شفاهي پوښتنو لپاره د شفاهي ځوابونو په ورکولو سره د یوه متقاضي د کړنو وړاندوینه صورت نیسي. (Durai, ۲۰۱۰)
- مرکه د دوو یا زیاتو اشخاصو ترمنځ مخامخ خبرې اترې دي چې په مرسته یې د یوه نوماند په باره کې معلومات راټول اود دندې سره د هغه مطابقت لیدل کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

د ټاکنې د پروسې په جریان کې سازمانونه کېدای شي له نوماند سره یو او یا له یوه څخه زیاتې مرکې وکړي. د مرکو تعداد د دندې په ماهیت، د بستونو په تعداد او د متقاضیانو په تعداد پورې اړه لري.

د مرکې اقسام Kinds of Interview

مرکه په عمومي ډول په لاندې ډولونو وېشل شوې:

۱: منظمه مرکه Structured Interview

په منظمه مرکه کې مرکه اخېستونکی مخکې له مخکې هغه پوښتنې ټاکي کومې چې له نوماند څخه په ترتیب سره پوښتل کېږي. په دې مرکه کې د مرکې په پروسه کې یوشانوالی رامنځته کېږي او د نوماندانو ترمنځ پرتله اسانوي. منظمه مرکه د Directive Interview یا Patterened Interview په نوم هم یادېږي.

۲: غیرمنظمه مرکه Unstructured Interview

غیر منظمه مرکه د Non-Dircetive یا Free Interview په نوم هم یادېږي. په دې مرکه کې مرکه اخېستونکی له نوماند څخه ازادې پوښتنې کوي، په دې معنی چې مرکه اخېستونکی د پوښتنو لپاره مخکې له مخکې یو معینه او ثابته سلسله نه جوړوي او د مرکې په جریان کې د پوښتنو په اړه تصمیم نیسي. د دې مرکې بنسټیزه موخه دا ده چې نوماند تشویق کړي چې د هرې موضوع په اړه ازادانه بحث وکړي. په دې مرکه داسې پوښتنې، لکه: « د خپل ځان باره کې معلومات راکړئ»، « ستاسې د قوت ټکي څه دي؟»، « ستاسې د ضعف ټکي څه دي؟»، « د یوه کارکوونکي په صفت ستاسې ټاکنه به زموږ د سازمان لپاره څه ګټه وکړي؟»، پوښتل کېږي. دا مرکه د منظمې مرکې په نسبت زیات وخت ته اړتیا لري.

۳: د چلند اړوند مرکه Behavioral Interview

دا چې د یوه شخص تېر چلند د راتلونکي چلند وړاندوینه کوي، نو په همدې بنسټ نن ورځ سازمانونه د نوماندانو څخه په داسې بڼه مرکه اخلي چې د هغوی د تېر چلند په اړه معلومات راټول او په مرسته یې د هغوی د راتلونکي چلند په اړه وړاندوینه وکړي. په دې مرکه کې له نوماند څخه غوښتل کېږي چې خپل تېر فعالیتونه چې د نوې متوقعه دندې سره تړاو لري تشریح کړي. په دې

مرکه کې پوښتنې په داسې بڼه جوړېږي چې په ځوابولو سره یې د یوه کارکوونکي تېرې کړنې روښانه شي. د بېلگې په توگه: «آیا په داسې حالت کې واقع شوی یې چې د نورو د تشویقولو مسؤلیت ستا په غاړه وه، که واقع شوی یي نو په داسې حالت کې دې څه کړي؟» په دې مرکه کې نوماند حتماً په غیر ارادي توگه د خپل چلند، استعداد، ریښتولی، د ټیم د نورو غړو سره همکاري او نورو موضوعاتو اړوند معلومات افشا کوي.

د مرکې اخېستلو مېتودونه Methods of Interview

په سازمان کې مرکه د مختلفو مېتودونو په کارولو سره اخېستل کېدای شي، چې مهم یې په لاندې ډول دي:

۱: انفرادي مرکه (یو په یو مرکه) One on One Interview

په دې مېتود کې مرکه اخېستونکی له نوماند سره یو په یو کېني او د معلوماتو تبادله کوي. دا چې د مرکې پرمهال څېنې نوماندان تر تأثیر لاندې راځي، نو د دې مېتود په کارولو سره دا خطر له منځه ځي او د مرکه اخېستونکي او نوماند ترمنځ معلومات په ډېر مؤثر شکل تبادله کېږي.

۲: گروپي مرکه Group Interview

په گروپي مرکه کې د سازمان د یوه یا څو نماینده گانو په حضور کې د څو مختلفو نوماندانو سره مرکه صورت نیسي. د دې مېتود په کارولو سره له یوه پلوه د وخت سپما رامنځته کېږي او له بله پلوه د نوماندانو د گروپي خبرو اترو وړتیا هم ارزول کېدای شي.

۳: د بورد پر مټ مرکه Board(Panel) Interview

د بورد پر مټ مرکه کې د سازمان مختلف نماینده گان په عین وخت کې له یوه نوماند سره مرکه کوي. له نوماند سره د مرکې کولو لپاره یو بورد یا پینل جوړېږي چې غړي یې معمولاً له مختلفو مسلکونو څخه وي. هر غړی له نوماند څخه د خپل مسلک اړوند پوښتنې کوي او په اخر کې ټولې نمرې سره یو ځای کېږي. په دې مېتود کې د انفرادي مرکې په پرتله شخصي تبعیضات تر یوه حده راکمېدای شي.

۴: څوگونې مرکه Multiple Interview

په څوگوني مرکه کې له یوه نوماند څخه د خپلو لاس لاندې کسانو (مادونانو)، امرینو او هغه اشخاصو پر مټ چې له ده سره په یو درجه کې وي، مرکه اخېستل کېږي. په دې سره له یوه اړخه نوماند ته دا فرصت برابرېږي چې د سازمان په اړه زیات معلومات ترلاسه کړي او له بله اړخه د یوه داسې ټیم د رامنځته کېدو باعث گرځي چې ورته ارزښتونه لري.

۵: د فشار مرکه Stress Interview

د دې مرکې موخه د سټریس او فشار د ختمولو په اړه د نوماند توانايي معلومول دي. په دې مرکه کې په ارادي توګه له نوماند څخه داسې پوښتنې کېږي چې هغه په يو نا ارامه حالت کې واقع کړي تر څو يې زغم او حوصلې کچه معلومه شي. د بېلګې په توګه: مخکې له مخکې د نوماند د ضعف ټکي پیداکول او په تکراري بڼه د هغه په اړه له نوماند څخه پوښتنې کول، د نوماند په ځوابونو باندې بې ځايه انتقادونه کول، د مرکې پر مهال د نوماند په خبرو اترو کې مداخله کول او داسې نور.

٦: کمپيوټري مرکه Computerized Interview

نن ورځ په ځينې هېوادونو کې له نوماندانو څخه د کمپيوټر پر مټ مرکه اخېستل کېږي. د کمپيوټر پر مټ له شخص څخه په لفظي بڼه پوښتنه کېږي او د شخص ځوابونه په کمپيوټري بڼه ثبتېږي. دا مرکه معمولاً یوه ابتدايي مرکه وي او هغه نوماندان چې په دې مرکه کې بريالي شي، مخ په مخ مرکې ته غوښتل کېږي.

۷: د دندې حقيقي بڼه ښکاره کول Realistic Job Preview

ځينې وختونه نوماندان له دندې او سازمان څخه داسې توقعات لري چې په حقيقي بڼه په دنده او سازمان کې شتون نه لري. د دندې په اړه غلط درک ډېرې منفي اغېزې لري او د دې لامل کېږي چې د دندې لپاره ونه ټاکل شي. د دې لپاره چې دا ستونزه حل شوې وي، نو سازمان نوماندانو ته د دندې حقيقي بڼه ښکاره کوي او د سازمان او دندې په اړه ټول مثبت او منفي ټکي ورته روښانه کوي. د سازمان حقيقي بڼه نوماندانو ته د ټاکنې د پروسې په ابتدايي مرحله او يا هم نوماند ته د دندې د وړانديز (Job Offer) پر مهال روښانه کېږي. نوماند ته ویل کېږي چې دی باید کوم فعالیتونه سرته ورسوي او کوم چلند اختيار کړي چې د سازمان د کلتور سره مطابقت رامنځته شي. څېړنې ښيي، هغه سازمانونه چې نوماندانو ته د سازمان حقيقي بڼه روښانه کوي دوه پايلې ترلاسه کوي؛ لومړی، کم تعداد کسان دنده قبلوي. دويم، هغه نوماندان چې دنده يې قبوله کړې وي په اسانۍ سره سازمان نه ترک کوي.

د مرکې ممکنه ستونزې Potential Interviewing Problems

هغه ممکنه ستونزې چې د مرکې برياليتوب په خطر کې اچولی شي، په لاندې ډول دي:

۱: غير مناسبې پوښتنې Inappropriate Questions

اګر که په مرکې کې هېڅ پوښتنه غير قانوني نه وي خو بيا هم ځينې پوښتنې غير مناسبې وي. د مرکې کولو اساسي اصل دا دی چې بايد يوازې په دندې پورې تړلې پوښتنې وپوښتل شي، غير ضروري او بې ربطه پوښتنې د وخت د ضايع کېدو سبب ګرځي.

۲: وار له مخه قضاوت Premature Judgement

څېړنې ښيي چې ډېری وختونه مرکه اخېستونکی د مرکې په څو لومړیو دقیقو کې د نوماند په اړه قضاوت کوي او دوی فکر کوي چې د نوماند په پېژندلو کې د ده توانايي ډېره لوړه ده. حال دا چې له نوماند سره د یوې اونۍ تېرول هم د یوه نوماند وړتیا معلومولو لپاره کمه ده. که مرکه اخېستونکی د نوماند په اړه مخکې له مخکې قضاوت وکړي، ښایي د نوماند په اړه ډېر اړین معلومات په نظر کې ونه نیول شي.

۳: د مرکه اخېستونکي تسلط Interviewer Dominant

بریالۍ مرکه هغه ده چې په هغه کې اړوند معلومات له دواړو خواوو (مرکه اخېستونکی او نوماند) څخه ترلاسه شي. ځینې وختونه مرکه اخېستونکی په ټوله مرکه کې پخپله خبرې کوي او له نوماند سره فقط په خپلو لاسته راوړنو او ستونزو غږېږي او د مرکې له ختمېدو څخه وروسته د نوماند په اړه یو مثبت نظر ورکوي. مرکه کوونکی د دې ترڅنګ چې د معلوماتو وړاندې کوونکی وي، باید د یوه ښه اورېدونکي ځانګړنې هم ولري.

۴: د بې ربطه معلوماتو اجازه ورکول Permitting Non-Job Related Information

که نوماند په خپله خوښه د هغه معلوماتو په ورکولو پیل وکړي چې له دندې سره تړاو نه لري، نو مرکه اخېستونکی باید خبرې اترې بېرته خپلې اصلي موضوع ته راوګرځوي. د دې لپاره چې په مرکه کې یوازې په دندې پورې اړوندو مسائلو خبرې وشي، غوره لار دا ده چې د مرکې په پیل کې نوماند ته روښانه شي چې د ټاکنې تصمیم یوازې او یوازې په وړتیا ولاړ دی. هغه مسائل چې د دندې پورې تړاو نه لري، لکه: مذهب، ټولنیز فعالیتونه، جنسیت، د کورنۍ حالت... او داسې نور، په مرکه کې پرې بحث نه کېږي. په مرکه کې بې ربطه معلوماتو ته اجازه ورکول د دې لامل کېږي چې په ټاکنه کې تبعیض ته لاره هوار شي.

۵: پرتله ییز اثر Contrast Effect

د نوماندانو ترمنځ په ټاکنه کې هغه وخت تېروتنه کېدای شي، کله چې مرکه اخېستونکی پرته له دې چې د نوماندانو حقیقي وړتیا په نظر کې ونیسي، د نوماندانو ترمنځ په ټاکنه کې پرتله ییزه پرېکړه وکړي. د بېلګې په توګه: مرکه اخېستونکی له داسې نوماندانو څخه مرکه اخلي چې د هغوی څخه زیات یې وړتیا نه لري او د دوی په منځ کې داسې نوماند راشي چې د هغوی په نسبت یو څه ډېره وړتیا ولري، نو په دې وخت کې په پرتله ییزه توګه وروستی نوماند د نورو په نسبت وړ معلومېږي، حال دا چې کېدای شي په حقیقت کې وړ نه وي. همدارنګه که مرکه اخېستونکی له داسې یو نوماند سره مرکه کوي چې ډېر فوق العاده وي او ورپسې له داسې یو نوماند څخه مرکه واخېستل شي چې

د لومړي نوماند په پرتله کمه وړتیا ولري، نو دوهم نوماند هېڅ په نظر کې نه نیول کېږي، حتی که لومړی نوماند دنده رد هم کړي.

٦: د روزنې کمښت Lack of Training

مرکه اخېستونکی باید په دې پوه شي چې مرکه یوازې او یوازې له یوه چا سره خبرې اترې نه دي، په مرکه کې هره پوښتنه یوه ځانګړې موخه لري او مرکه اخېستونکی باید د دې توانایي ولري چې د هرې پوښتنې په ځواب اورېدو سره ټاکل شوې موخه لاسته راوړي. که مرکه اخېستونکي ته په دې اړه روزنه نه وي ورکول شوې، نو له نوماند سره مرکه به فقط د وخت ضایع وي او ښایي د داسې مرکې پر بنسټ د یوه درست شخص ټاکنه هم ونه شي.

د دې لپاره چې مرکه په کامیابه شکل سرته ورسېږي او یو وړ نوماند وټاکل شي، په مرکه کې باید پورته ذکر شوې ستونزې شتون ونه لري.

د مرکې پروسه *Interview Process*

د دې لپاره چې مرکه په اغېزمنه بڼه سرته ورسېږي، باید لاندې مرحلې ولري:

۱: د نوماند له لوري د ورکړل شویو معلوماتو سره اشنایي

د مرکې په پروسه کې لومړۍ مرحله دا ده چې مرکه اخېستونکی باید له هغه معلوماتو سره ځان اشنا کړي چې د نوماند له لوري په غوښتلیک یا پېژندپاڼه کې ورکړل شوي وي. دا به له مرکه اخېستونکي سره مرسته وکړي چې له نوماند څخه په مرکه کې یوازې د هغه معلوماتو د ترلاسه کولو هڅه وکړي چې په غوښتلیک یا پېژندپاڼه کې شتون نه لري.

۲: د مرکې لپاره د یوه پلان جوړول

مرکه اخېستونکی باید له نوماند سره تر مرکې وړاندې، د مرکې لپاره یو پلان جوړ کړي. د مرکې په پلان کې دا ټاکل کېږي چې د مرکې له کوم مېتوده ګټه واخېستل شي، د نوماند کوم مهارتونه وازمایل شي، کومې پوښتنې باید وپوښتل شي...؟ او داسې نور. د دې ترڅنګ مرکه اخېستونکی باید د نوماند د ځوابونو د ارزونې لپاره معیارونه هم مشخص کړي.

۳: د یوه مناسب چاپېریال جوړول

د مرکې په جریان کې بې له شکه چې نوماند په طبعي توګه د یوه څه فشار لاندې وي، نو د مرکې اخېستونکی باید د مرکې لپاره داسې یو چاپېریال رامنځته کړي چې دا فشار د امکان ترحده کم شي او په هغه کې نوماند په ډېر ډاډ سره مرکه وکړي. د مرکې لپاره باید یو داسې ځای وټاکل شي چې شور او نور مزاحمتونه ونه لري، په مناسبه کچه روښنایي ولري او اسوده فرنېچر لرونکی وي.

۴: د مرکې اخېستل

د مرکې په پروسه کې دا مرحله تر ټولو مهمه مرحله ده. د مرکې په تړاو جوړ شوي پلانونه په دې مرحله کې عملي کېږي. مرکه باید له شروع څخه تر ختم پورې په یو منظم او سیستماتیک شکل واخېستل شي تر څو ترې متوقعه پایلې او موخې ترلاسه شي او هڅه وشي چې له نوماند څخه زیات نه زیات معلومات ترلاسه شي.

۵: د مرکې پای

مرکه اخېستونکی مسؤلیت لري چې مرکه په یو ښه شکل سره پای ته ورسوي. که نوماند غواړي، نو د مرکې په پای کې باید هغه ته د نورو معلوماتو اخېستلو او یا معلوماتو ورکولو فرصت ورکول شي. دا غوره ده چې مرکه د نوماند په اړه په مثبتو خبرو پای ته ورسېږي او نوماند ته وویل شي چې د پایلې په اړه به دوی په لنډ وخت کې خبر شي.

٦: د مرکې پایله

د مرکې په پای ته رسېدو سره باید مرکه اخېستونکی په فوري توګه د مرکې پایله جوړه کړي. په پایله کې دا لیدل کېږي چې آیا نوماند د خالي بست لپاره وړ او مناسب دی که نه؟ که پایله منفي وي، نو د ټاکنې د پروسې د نورو مراحلو لپاره نوماند په نظر کې نه نیول کېږي، ولې که پایله مثبت وي، نو نوماند د ټاکنې د پروسې بلې مرحلې (د سابقې پلټنې) ته داخلېږي.

۵: د سابقې پلټنه Background Investigation

کله چې نوماند خپل غوښتنلیک یا پېژندپاڼه تسلیم کړي، په مختلفو ازموینو کې بریالی شي او د ټاکنې مرکه هم په کامیابه توګه ترسره کړي، نو له دې څخه وروسته د نوماند سابقه پلټل کېږي. د سابقې په پلټنې کې دا لیدل کېږي چې آیا د نوماند له لوري ورکړل شوي معلومات درست دي یا نه؟ د دې ترڅنګ د تېرې دندې د پرېښودو لاملونه پیدا کول هم د دې مرحلې یوه برخه جوړوي. په دې پلټنه کې د نوماند په اړه له مختلفو سرچینو څخه معلومات ترلاسه کېږي، لکه: مخکینې ګومارونکي، تحصیلي بنسټونه، حکومتي ادارې، د نوماند شخصي مراجع .. او داسې نور. د دې لپاره چې د نوماند سابقه په ښه شکل وپلټل شي، نو له پورته سرچینو څخه باید د نوماند په اړه لاندې معلومات تائید شي:

- مخکینۍ دندې او ګومارونکي Preveious Employment
- زده کړې Education
- د نوماند شخصي مراجع Personal References
- قضایي دعوې Civil Litigation

- د پور سابقه Credit History
- جرمي سابقه Criminal Record

د دې ترڅنګ ځینې سازمانونه حتی د نوماند د ژوند طرز او د هغه ځانګړنو اړوند معلومات هم ترلاسه کوي. د دې معلوماتو د ترلاسه کولو او تائید بنسټیزه موخه د یوه بهتر نوماند ټاکل دي.

د نوماند له شخصي مراجعو (Reference) څخه د نوماند په اړه معلومات ترلاسه کولو اساسي موخه د نوماند له لوري د ورکړل شویو معلوماتو تائید دی. ډېری وختونه له نوماند څخه غوښتل کېږي چې په غوښتنلیک یا پېژندپاڼه کې د څو هغو اشخاصو نومونه ولیکي چې د ده په اړه معلومات لري، دا اشخاص کېدای شي د نوماند ملګري، خپلوان، مخکیني ګومارونکي، د هغه مکتب یا پوهنتون استادان چې نوموړي په کې زده کړې کړي او یا نور داسې اشخاص چې د ده په اړه معلومات ولري.

په پرمختیایي هېوادونو کې د نوماند له لوري د ورکړل شویو معلوماتو د تائید لپاره د نوماند له شخصي مراجعو څخه معلومات ترلاسه کول یوه اغېزمنه سرچینه نه ده، ځکه له یوه اړخه ګومارونکي د نوماند په اړه په مناسبه کچه پلټنه نه کوي او له بله اړخه دا مراجع معمولاً د نوماند په اړه مثبت معلومات ورکوي. البته په پرمختللو هېوادونو کې دا ستونزه تر یو حده حل ده، ځکه که یو ګومارونکی د نوماند سابقه په درست شکل ونه پلټي او یا د نوماند شخصي مرجع د نوماند په اړه درست معلومات ورنه کړي، نو په لومړي حالت کې یې مسؤلیت د ګومارونکي او په دویم حالت کې د هغه مرجع دی چې د نوماند په اړه یې درست معلومات نه دي ورکړي.

که یو ګومارونکی د نوماند په اړه درسته او مناسبه پلټنه ونه کړي او په پایله کې یو داسې کس استخدام شي چې د سازمان یا ټولنې په ضرر وي، نو دا مسؤلیت ګومارونکي ته راجع کېږي او مجبور دی چې د دې جبران وکړي چې دې ته غافل یا بې دقته استخدام (Negligent Hiring) وایي. همدارنګه که د نوماند مخکینی ګومارونکی د نوماند په اړه درست معلومات ورنه کړي، نو مسؤلیت هماغه مخکیني ګومارونکي ته راجع کېږي چې دې ته غافل یا بې دقته مراجعه (Negligent Referral) وایي؛ نو ویلی شو چې د نوماند د سابقې پلټلو یو منطق او دلیل د بې دقته استخدام او بې دقته مراجعې مخنیوی هم دی.

د نوماند سابقه پلټل فقط د نوماند له ګومارلو څخه د مخه صورت نه نیسي، بلکې په ځینو سازمانونو کې استخدامونکی د قانون پر بنسټ مجبور دی چې له ګومارلو څخه وروسته هم وخت په وخت د کارکوونکي په اړه پلټنه وکړي. که کارکوونکی په تېر وخت کې کومه جرمي سابقه ونه لري، نو دا په دې معنی نه ده چې راتلونکي کې به هم کارکوونکی د کوم جرم نه مرتکب کېږي.

٦: فزيکي/طبي ازموينه Physical/Medical Examination

د فزيکې يا طبي ازموينې موخه دا ده چې سازمان په دې ځان باوري کړي چې نوماند په فزيکي لحاظ د دندې د ترسره کولو جوگه دی. د دې ازموينې ترسره کول سازمان ته د هغه کسانو د داخلېدو مخنيوی کوي چې مخکې له مخکې په ځينو ناروغيو اخته وي. د طبي ازموينو په اړه سازمانونه مختلفې پاليسيانې لري، ځينې سازمانونه د نوماند ټول معاينات په ډېره دقيقه توگه څېړي، ولې ځينې سازمانونه په دې برخه کې ډېر جدي نه وي. په ځينو سازمانونو کې طبي ازموينه د ټاکنې له تصميم څخه د مخه، ولې په ځينو کې د ټاکنې له تصميم څخه وروسته صورت ترسره کېږي.

۷: د ټاکنې تصميم او د دندې وړانديز Selection Decision and Job Offer

د ټاکنې د پروسې وروستۍ مرحله د وړ نوماند د ټاکنې په اړه تصميم نيول دي. هغه نوماند/نوماندان چې د ټاکنې د پروسې په ټېرو مرحلو کې بريالي شوي، د سازمان له لوري ورته د دندې وړانديز کېږي. د سازمان له لوري څومره چې امکان وي ژر تر ژره خبر ورکول کېږي او د دندې د ټولو شرايطو په اړه ورته تفصيلي معلومات ورکول کېږي. ټاکل شوي نوماند ته په خبر ورکولو کې لږ معطل هم ځينې وختونه د يوه ښه نوماند د له لاسه ورکولو لامل کېږي، ځکه وړ کسانو ته خامخا په ډېرو نورو سازمانونو کې د دندې د اخيستو فرصتونه شتون لري. که نوماند له ذکرشويو شرايطو سره دنده قبوله کړي، نو له هغه سره د ازمايښتي دورې په بڼه په مؤقت او په ځينې سازمانونو کې مستقيماً په دايمي توگه قرارداد صورت نيسي.

د ټاکنې پروسې د اغېزمنتوب او ارزونې معيارونه

د ټاکنې پروسې د اغېزمنتوب او ارزونې لپاره گڼ شمېر مېتودونه شتون لري، چې ځينې مهم يې په لاندې ډول دي:

۱: د ټاکنې لگښتونه Selection Costs

د ټاکنې پروسې د مؤثريت ارزونې لپاره يو معيار د دې پروسې د لگښتونو ارزول دي. که د ټاکنې لگښتونه له خپل ټاکلي حد څخه زيات شي، نو دا پروسه په مؤثر شکل سرته نه ده رسېدلې.

۲: د قبوليت نرخ Acceptance Rate

له قبوليت نرخ څخه موخه د هغه خلکو سلنه ده چې د ټاکنې د پروسې په پای کې ورته د دندې وړانديز شوی او د هغوی له لوري دا وړانديز منل شوی وي. د قبوليت د نرخ لوړوالی د دې پروسې

د مؤثریت د لوړوالي او ټیټوالی یي د پروسې د مؤثریت د ټیټوالي په معنی دی. که د قبولیت نرخ ټیټ وي، نو په دې سره د ټاکنې لګښتونه هم لوړیږي.

۳: د ترلاسه کېدو نرخ Yield Rate

د ترلاسه کېدو له نرخ څخه موخه د هغه کسانو سلنه ده چې د ټاکنې په پروسه کې له یوې مرحلې څخه بلې مرحلې ته تللي دي. د بېلګې په توګه: د یوه خالي بست لپاره ۱۰۰ کسانو خپلې پېژندپاڼې ورکړي او له دوی څخه یوازې ۲۵ کسان د ټاکنې ازموینې ته شارټ لسټ شوي، نو په دې صورت کې د ترلاسه کېدو نرخ ۲۵٪ دی. هر څومره چې د ترلاسه کېدو نرخ لوړ وي، نو د ټاکنې د پروسې په مؤثریت دلالت کوي.

۴: د ګومارلو موده Time Required to Hire

که د ټاکنې پروسه زیاته موده په بر کې ونیسي، نو له یوه پلوه به د سازمان ځینې کارونه نیمګړي پاتې شي او له بله پلوه به وړ نوماندان په نورو سازمانونو کې استخدام شي. د ټاکنې هغه پروسه یوه اغېزمنه پروسه ده چې د امکان تر حده کمه موده کې سرته ورسېږي (البته د مودې کموالی باید د دې لامل نه شي چې د ټاکنې په پروسه کې وړ نوماند ونه ټاکل شي). د دې لپاره چې د ټاکنې پروسه په کم وخت کې سرته ورسېږي، د ټاکنې په مختلفو لارو چارو باید فکر وشي او هغه لار وټاکل شي چې د نورو په پرتله کمې مودې ته اړتیا ولري.

درېيمه برخه
روزنه او پراختيا

اتم څپرکی: د کارکوونکي اشنايي
نهم څپرکی: د کارکوونکو روزنه او پراختيا
لسم څپرکی: د مسلک پلان جوړونه
يوولسم څپرکی: سازماني پرمختيا

اتم څپرکی

د کارکوونکو اشنايي

Employee Orientation

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د اشنايۍ مفهوم او اهمیت
- د کارکوونکو د اشنايۍ مقصد
- د کارکوونکو د اشنايۍ ډولونه
- د کارکوونکو د اشنايۍ اغېزمنه برنامه
- د کارکوونکو په اشنايۍ کې ستونزې

پېژندنه

د بشري سرچينو روزنه او پراختیا د بشري سرچينو د مدیریت دویمه دنده ده. په دې دنده کې له سازمان سره د کارکوونکو اشنايي (Employee Orientation)، روزنه او پراختیا(Training and Development)، د مسلک لپاره د پلان جوړول او پراختیا (Career Planning and Development) او سازماني پرمختیا(Organizational Development) شامل دي.

کله چې د ټاکنې پروسه بشپړه شي، نو دا مهمه ده چې نوي ټاکل شوي کارکوونکي له سازمان سره اشنايي پيدا کړي. په ځينو سازمانونو کې له سازمان سره د کارکوونکو اشنا کېدل د ټاکنې پروسې د يوې برخې په توګه په نظر کې نيول کېږي، مګر په ډېرى سازمانونو کې د روزنې او پراختیا په برخه کې د Induction Training تر برنامو لاندې تنظيمېږي.

دا چې په لومړي ځل د سازمان له ليدنې څخه کارکوونکي د سازمان په اړه يو انځور له ځانه سره اخلي، نو د سازمان لپاره دا ډېره مهمه ده چې دا برنامې د يوه منظم پلان له مخې تنظيم کړي. سازمان

د کارکوونکو د اشنا کېدو د برنامو له لارې کارکوونکو ته د سازمان په اړه هر اړخيز معلومات ورکول کېږي، چې په دې سره کارکوونکي په دې نوي چاپېريال کې ځان خوښ او ارام احساسوي. سازمان سره د اشنايي برنامې د مودې له نظره سره يو شان نه دي او د دندې د ماهيت او سازمان د پالیسی په نظر کې نیولو سره ممکن له څو ساعتونو څخه تر میاشتو پورې وخت په بر کې ونیسي.
له سازمان سره د اشنايۍ په برنامو کې کارکوونکو ته د سازمان د تاریخچې، کلتور، ارزښتونو، د سازمان د توقعاتو، د ندو، څانګو او اجناسو او خدماتو په اړه معلومات ورکول کېږي.

د کارکوونکو د اشنايۍ مفهوم

د کارکوونکو د اشنايۍ په مفهوم باندې د پوهېدلو لپاره لاندې تعریفونه وړاندې کوو:

- د Michael Armstrong له نظره، اشنايي يوه داسې پروسه ده چې په مرسته يې هغه کارکوونکو ته ښه راغلاست ويل کېږي چې له سازمان سره نوي يو ځای شوي دي او هغوی ته د دندې او سازمان په اړه بنسټيز معلومات ورکول کېږي تر څو هغوی د سازمان له چاپېريال سره اشنا او په خوښۍ سره خپل کار پيل کړي.
- د Robert L. Mathis له نظره، له سازمان سره اشنايي يوه داسې پروسه ده چې د يوه پلان له مخې کارکوونکي د هغوی له دندو، همکارانو او سازمان سره معرفي کوي.

د کارکوونکو د اشنا کېدو مقصد

له سازمان او دندو سره د کارکوونکو د اشنا کېدو په اړه سازمانونه مخکې ډېر جدي نه وو او يوازې د چاپي، مثلاً: له سازمان سره د اشنايۍ لارښود کتاب او نورو وسايلو په مرسته به يې دوی له سازمان او دندو سره اشنا کول، مګر نن ورځ دا برنامې د يوه منظم پلان له مخې عملي کېږي او کارکوونکي سازمان مجبوروي چې دې برخې ته جدي پاملرنه وکړي. سازمانونو هم دا درک کړې چې د دې برنامو له لارې کولی شي چې سازمان ته له داخلېدو سره سم کارکوونکي له سازمان نه متأثره کړي او پوره لېوالتيا خپل کارونه پيل کړي. له سازمان سره د کارکوونکو د اشنا کېدو مهم مقاصد په لاندې ډول دي:

- **په رسمي بڼه کارکوونکو ته ښه راغلاست ويل**

ډېری سازمانونه د اشنايۍ برنامې يو داسې فرصت ګڼي چې نويو استخدام شويو کارکوونکو ته په رسمي بڼه ښه راغلاست وويل شي.

- **د کارکوونکو اندېښنې له منځه وړل**

په سازمان کې نويو ټاکل شويو کارکوونکو سره په طبعي ډول د خپلې دندې او سازمان په تړاو يو څه اندېښنې شتون لري. که دا اندېښنې په يوه ښه بڼه له منځه ولاړې نه شي، نو ممکن له کارکوونکو

سره د سازمان په اړه منفي درک پيدا او د هغوی د نارضايتۍ لامل وگرځي. د اشنايۍ برنامې د دې اندېښنو په کمولو او له منځه وړلو کې مرسته کولی شي.

- **د معلوماتو تبادله کول**

د اشنايۍ برنامو په مرسته سازمان نويو استخدام شويو کارکوونکو ته د دندې او سازمان په اړه معلومات وړاندې کوي. د بېلگې په توگه: کارکوونکو ته معلومات ورکول کېږي چې څه ډول ارتقا کولی شي، د روزنې او پراختيا په برنامو کې څه ډول اشتراک کولی شي او داسې نور. سازمان هم په ورته ډول د نويو کارکوونکو د مسلکي موخو او پلانونو په اړه معلومات ترلاسه کوي.

- **د کارکوونکو تشخيصول**

اگر که د ټاکنې د پروسې په مرسته هم دا معلومېږي چې کارکوونکي په کومو برخو کې روزنې او پراختيا ته اړتيا لري، د اشنايۍ برنامې هم په دې برخه کې مرسته کولی شي چې د کارکوونکو د روزنې او پراختيا لپاره څه ډول برنامې په لاره واچول شي.

- **د بشري سرچينو د لگښت کنترول**

که نويو استخدام شويو کارکوونکو ته له دندو او سازمان سره د اشنايۍ برنامې عملي نه شي، نو هغوی مجبورېږي چې هر څه په خپله زده کړي. په دې سره د بشري سرچينو لگښتونه لوړېږي، ځکه چې هغوی د خپلو دندو په ترسره کولو کې ممکن ډېرې سرچينې ضايع کړي او په کارونو کې يې مختلف مزاحمتونه رامنځته شي.

- **د ټيم په بڼه د کارکولو روحيه لوړول**

هر کله چې نويو استخدام شويو کارکوونکو ته د اشنايۍ مختلفې برنامې په لاره واچول شي، نو په دې سره د دوی او همکارانو ترمنځ د ټيم په بڼه د کار کولو روحيه لوړېږي.

- **له سازمان سره اشنايي**

د اشنايۍ برنامې له نويو استخدام شويو کارکوونکو سره مرسته کوي چې په سازمان کې د شته باورونو، ارزښتونو او فرضيو په اړه پوه او ځانونه ورسره عيار کړي. په دې برنامو کې دوی نه يوازې دا چې د سازمان له رسمي گروپونو سره اشنايي پيدا کوي، د غير رسمي گروپونو په اړه هم معلومات ترلاسه کوي.

د کارکوونکو د اشنايۍ ډولونه

د نويو کارکوونکو د تعداد او ماهيت او د اشنا کېدنې په اړه د سازمان پاليسي دا تعينوي چې د اشنايۍ له کوم ډول څخه استفاده وشي. ځينې سازمانونه د نويو استخدام شويو کارکوونکو د اشنايۍ پروسه په ډېرې چټکۍ سره پر مخ وړي او د سازمان او دندې په تړاو يوازې مهم معلومات کارکوونکو ته

ورکوي. څېنې نور بيا دا برنامې د دې لپاره يو فرصت ګڼي چې د نويو کارکوونکو په ذهن کې د سازمان يو مثبت انځور ځای پر ځای کړي. هغوی دا برنامې د دې لپاره کاروي چې نوي استخدام شوي کارکوونکي په سازمان کې د اوږد مهال لپاره پاتې شي. د کارکوونکو اشنايي مختلف ډولونه لري چې په لاندې ډول ترې يادونه کوو:

عمومي اشنايي General Orientation

دې اشنايۍ ته لنډه اشنايي هم وايي. په دې اشنايۍ کې کارکوونکو ته د سازمان په تړاو عمومي معلومات ورکول کېږي. د بېلګې په توګه: د سازمان د پاليسيانو، پروسېجرونو، اصولو او قواعدو لکه وخت، حاضري او نظم په اړه معلومات ورکول. په ورته ډول، د خونديتوب د وسايلو، لکه: اضطراري دروازې، د اور له منځه وړلو وسايل او لومړنۍ مرستو په اړه هم معلومات ورکول کېږي. په عمومي اشنايۍ کې مشخصاً د دندې او څانګې په تړاو معلومات نه ورکول کېږي. د عمومي اشنايي برنامې د بشري سرچينو د څانګې له لوري ټولو کارکوونکو ته پرته له دې چې د هغوی اړونده څانګې په نظر کې ونيول شي، دايرېږي.

له دندې سره اشنايي Job Orientation

د دې اشنايۍ موخه کارکوونکو ته د دندې د مختلفو اړخونو په اړه د کارکوونکو خبرول دي. د بېلګې په توګه: د يوې دندې کارونه او مسؤليتونه او د دندې په ترسره کولو کې د خونديتوب او روغتيا لارې چارې. د دې ترڅنګ، کارکوونو ته د څانګې د تشکيلاتي جوړښت، د څانګې اړوند اصول او قواعد او د څانګې فزيکي شکل په اړه هم معلومات ورکول کېږي. د دندې د اشنايۍ پورې تړلې برنامې د بشري سرچينو څانګې له لوري تنظيمېږي، مګر د اړونده څانګې مشر هم په کې دخيل وي.

پورته دوه ډوله اشنايۍ کېدای شي عنعنوي يا معاصره (Traditional or Modern) بڼه ولري. په عنعنوي اشنايۍ کې نويو کارکوونکو ته د اشنايۍ برنامې په پيل کې يو ځلې دايرېږي تر څو د سازمان او دندې سره اشنايي پيدا کړي. د دې اشنايۍ موخه دا وي چې کارکوونکي د کار په لومړۍ ورځ مصروف وساتي او هغه نا ارامي چې يو نوی کارکوونکی يې طبعاً لري، له منځه يوسي. په معاصره اشنايۍ کې کارکوونکو ته نه يوازې دا چې سازمان ته د داخلېدو په پيل کې برنامې دايرېږي، بلکې له سازمان سره د اشنا کېدو برنامې يوه دوامداره بڼه لري او وخت په وخت سره کارکوونکو ته دايرېږي. د دې اشنايۍ موخه د کارکوونکو ترمنځ د ټيم روحيه قوي کول، د مؤلديت لوړوالی او د

کارکوونکو د رضايت کچه لوړول دي.

د کارکوونکو د اشنايي اغېزمنه برنامه

د اشنايي د برنامو د عملي کېدا يوه موخه دا ده چې کارکوونکي تشويق او په سازمان کې د اوږد مهال لپاره پاتې شي. دا برنامې بايد د امکان ترحده په اغېزمنه بڼه طرح شي. د دې لپاره چې دا برنامې اغېزمنې شي، بايد لاندې ټکي په نظر کې ونيول شي:

روښانه موخې ټاکل

سازمان بايد د کارکوونکو د اشنايي برنامو لپاره روښانه موخې وټاکي. په دې اړه بايد تصميم ونيول شي چې د اشنايي برنامه يوه او که متعدده موخې ولري. له مختلفو څانګو څخه بايد معلومات راټول شي تر څو ډاډ ترلاسه شي چې د برنامو په موخو کې د هرې څانګې توقعات په پام کې نيول شوي دي. د موخو په ټاکلو کې بايد د اشتراک کوونکو موقف او معلومات هم په نظر کې ونيول شي.

د څانګې او پرسونل نقش تعينول

د کارکوونکو د اشنايي لپاره اغېزمنې برنامې هغه دي چې په عملي کېدا کې يې د هرې څانګې او پرسونل نقش روښانه وي. د برنامو د عملي کېدا لپاره چې هره څانګه ټاکل کېږي، په اړه يې بايد قوي دلايل شتون ولري. د کارکوونکو د اشنايي د برنامو تنظيم معمولاً د بشري سرچينو د څانګې مسؤليت دی، مګر په ځېنې سازمانونو کې د روزنې څانګې ته دا مسؤليت ورترغاړې کېږي، ځکه چې هغوی په دوامداره بڼه د کارکوونکو د روزنې په برنامو کې دخيل وي.

د نويو کارکوونکو معلوماتي غوښتنې

د اشنايي په اغېزمنو برنامو کې د نويو کارکوونکو معلوماتي غوښتنې په پام کې نيول کېږي. د اشنايي له برنامو څخه بايد نويو کارکوونکو ته هغه معلومات ورکول شي چې دوی يې ترلاسه کول غواړي. په دې برنامو کې بايد د کارکوونکو ټول شکونه لرې شي. دا مهمه نه ده چې دوی يې په اړه څه وايي يا نه. هر څومره چې د اشنايي برنامو له پايلو څخه نوي کارکوونکي رضايت ولري، په هماغه کچه له سازمان او دندې سره مطابقت پيدا کوي.

د برنامې لپاره مناسبه مېتودلوژي، تخنيکونه او محتوی ټاکل

د کارکوونکو د اشنايي د برنامو په طرح کولو کې بايد سازمان د برنامې د محتوی په اړه هم فکر وکړي. دا هڅه بايد ونشي چې په دې برنامو کې هر څه ځای پر ځای شي. په دې اړه بايد تصميم ونيول شي چې کومې برخې د دې برنامو له لارې د کارکوونکو سره شريکې شي او کومې د راتلونکې لپاره پرېښودل شي. په نويو کارکوونکو بايد د اشنايي د برنامو پورې تړلي معلومات بوج نه شي.

د برنامې د محتوی په اړه له تصمیم نیونې څخه وروسته باید د معلوماتو د وړاندې کولو لپاره تر ټولو مناسب تخنیک وټاکل شي. د معلوماتو د وړاندې کولو لپاره مختلف تخنیکونه کارول کېدای شي. د بېلګې په توګه: ویدیو، د ټولګي تدریس، ګروپي مباحثه، د نقش لوبول، لوبې او په عملي ډول په دنده کې معلومات وړاندې کول. د معلوماتو د وړاندې کولو تخنیک د معلوماتو په محتوی، د برنامې په مودې، د وسایلو په شتون او د اشتراک کوونکو په تعداد تکیه لري.

د نویو کارکوونکو لپاره یو مثبت چاپېریال رامنځته کول

د اشنايي په برنامو کې باید هڅه وشي، چې د کارکوونکو لپاره یو مثبت چاپېریال رامنځته کړي. حتی د برنامې له پیلېدو څخه وړاندې هم باید د لارښوونې یو داسې ترتیب برابر شوی وي چې نوي کارکوونکي خپلو ځایونو ته پرته له کومه تکلیفه ورسېږي. سازمان باید هڅه وکړي چې دا ورځ کارکوونکو ته په خپل کاري ژوند کې د یوې ښې خاطرې په توګه پاتې شي. دا برنامه باید داسې طرح شوې وي چې کارکوونکي ترې په بشپړ ډول لذت واخلي.

په دوامداره بڼه بیا کتنه او اغېزمن فیډبیک

دا چې له سازمان سره د کارکوونکو د اشنايي برنامې عملي کول یوه دوامداره پروسه ده، نو دا اړینه ده چې د دې برنامو د اغېزمنتوب ارزونه ترسره شي. په ارزونه کې باید دا ولیدل شي چې د دې برنامو له لارې کارکوونکو ته د سازمان او دندې په تړاو څومره معلومات ترلاسه شوي دي. د فیډبیک د پایلو پر بنسټ باید سازمانونه د دې برنامو په موخو، محتوی، تخنیکونو او ارزونې پروسه کې اړین ښه والی رامنځته کړي.

دکارکوونکو په اشنايي کې ستونزې

په عمومي ډول سازمان د کارکوونکو د اشنايي لپاره د برنامو طرح د بشري سرچینو څانګې او د طرح شویو برنامو عملي کېدا د کارکوونکو امرینو او مدیرانو ته سپاري. هر کله چې سازمان د یادو برنامو په طرح او عملي کېدا کې ناکام شي، نو متوقعه موخې نه شي ترلاسه کېدای او په پایله کې به په برنامه لګول شوی وخت او سرچینې ضایع شوې وي. اوس په هغه ستونزو بحث کوو چې له امله یې د کارکوونکو د اشنايي لپاره د طرح شویو برنامو مؤثریت اغېزمن کېدلی شي.

له حده زیات معلومات

د کارکوونکو په اشنايي پورې تړلو برنامو اصلي مقصد کارکوونکو ته د سازمان او دندې په تړاو بنسټیز معلومات ورکول دي. نویو کارکوونکو ته باید له حده ډېر معلومات ورنه کړل شي، ځکه کارکوونکی نه شي کولی چې ټول معلومات په یو ځل واخلي، ځکه دا مهمه ده چې کارکوونکو ته دومره معلومات ورکول شي چې هغوی وکولی شي په ټاکل شوي وخت کې یې ترلاسه او تحلیل

کړي. بدبختانه، په ځينو سازمانونو کې د بشري سرچينو څانګه په لومړۍ ورځ په نويو کارکوونکو د معلوماتو دومره بوج اچوي دومره زيات معلومات ورکړي چې کارکوونکي فکر کوي چې په دې سازمان کې وخت تېرول به ورته ستونزمن وي.

د ستړيا او خستګۍ ستونزه

که په سازمان کې د کارکوونکو د اشنايي برنامه ډېره رسمي وي، نو نوي کارکوونکي ځان ارام نه احساسوي. دا برنامې بايد داسې طرح شي چې کارکوونکي هم په کې په خپله خوښه تر ممکنه حده زياته برخه واخلي. د دې لپاره هغه څوک چې دا برنامې مخې ته وړي، بايد له نورو سره د اړيکو جوړولو قوي مهارت ولري. ډېری سازمانونه د دې برنامو د عملي کېدا لپاره مناسب اشخاص نه لري، نو ځکه يې برنامې هم ډېرې اغېزمنې نه وي. هڅه بايد وشي چې دا برنامې په قصو او لوبو سره لا جالبې شي، تر څو نوي کارکوونکي هم په کې خپله لېوالتيا وښيي. په لنډ ډول، د کارکوونکو د اشنايي برنامې بايد د امکان تر حده جالبې شي، نه دا چې نويو کارکوونکو ته له سازمان او رهبرۍ څخه د وېرې يو فرصت وګڼل شي.

د وخت او روزونکو کمښت

کله چې د کارکوونکو په اشنايي پورې تړلو برنامو د طرح او عملي کېدا لپاره د کارکوونکو په امرينو او مشرانو تکيه وشي او هغوی په دې برخه کې ځانګړې تجربه نه لري او يا د وخت د کمښت له امله دا برنامه په درست ډول تنظيم نه شي کړی، نو د برنامو مؤثريت به کم او د برنامو له عملي کېدا څخه متوقعه موخې ترلاسه کول به ستونزمن وي.

منفي اغېزې

په اغېزمنه بڼه د برنامو پلانول او عملي کول، د نويو کارکوونکو د هڅولو او په سازمان کې د اوږد وخت لپاره په پاتې کېدو کې مرسته کوي؛ مګر که دا برنامې په درست ډول پلان او عملي نه شي، نو ښايي منفي اغېزې وکړي. کارکوونکي د دې پر ځای چې د سازمان په اړه يو مثبت ذهنيت پيدا کړي، له لومړۍ ورځې د سازمان په اړه منفي فکر کوي او هڅه به يې دا وي چې څومره ژر کېدای شي، سازمان ترک او د ځان لپاره بله دنده پيدا کړي.

په برنامو کې د تنوع کمښت

سازمان ته نوي استخدام شوي کارکوونکي، ښايي د زده کړې او مهارتونو له اړخه يو ډول ظرفيت ونه لري. ځينې کارکوونکي ښايي دا ښه وګڼي چې نورو ته غوږ وي او له دې څخه د سازمان او دندې په تړاو معلومات ترلاسه کړي، ځينې نور ښايي د ويډيو له لارې معلوماتو ترلاسه کولو ته خوښ وي. ډېر سازمانونه د ټول کارکوونکو لپاره، پرته له دې چې د هغوی ځانګړتياوې په نظر کې ونيسي، يو ډول برنامې او تخنيکونه په لاره اچوي چې پايله يې هم ډېره مؤثره نه وي.

د ارزونې او تعقیب نه شتون

له سازمان او دندې سره د نویو کارکوونکو اشنایي د سازمان او کارکوونکو لپاره د پام وړ اهمیت لري. د دې اهمیت په پام کې نیولو سره دا اړینه ده چې په وخت د برنامو له اشتراک کوونکو څخه د برنامو د مؤثریت په اړه فیډبیک واخېستل شي. د دې برنامو طرح کوونکي او عملي کوونکي باید د فیډبیک له اخېستو سره سم د راتلونکو برنامو د لا ښه والي لپاره د اشتراک کوونکو ستونزې او وړاندیزونه په پام کې ونیسي. مګر ډېری سازمانونه د دې برنامو د ارزونې او تعقیبولو پروسه جدي نه اخلي او له امله یې په دې برنامو کې شته ستونزې د اوږدې مودې لپاره پاتې کېږي.

له سازماني کلتور سره اشنایي Socialization

له سازمان سره اشنایي هغه پروسه ده چې په مرسته یې کارکوونکي د سازمان له کلتور سره ځان عیاروي. که د ټاکنې پروسه هر څومره اغېزمنه وي، بیا هم نوي کارکوونکي په بشپړ ډول د سازمان د کلتور منلو ته تیار نه وي. دا چې نوي کارکوونکي د سازمان له کلتور سره اشنا نه وي، نو سازمان ته د دوی راتګ د سازمان موجوده کلتور ته یو ډول مزاحمت جوړوي. د همدې لپاره له سازماني کلتور سره د اشنا کېدلو پروسه د سازمان له غړو سره مرسته کوي تر څو له سازماني کلتور سره ځان عیار کړي. (Robbins, Judge, & Sanghi, ۲۰۰۹)

له سازماني کلتور سره د کارکوونکو د اشنا کېدلو پروسه درې مرحلې لري:

- سازمان ته له داخلېدو څخه مخکې مرحله Prearrival Stage
- سازمان ته د داخلېدو مرحله Encounter
- د تغیر مرحله Metamorphosis

په لومړۍ مرحله کې ټولې هغه زده کړې شاملې دي کوم چې د سازمان نوي غړي یې سازمان ته له داخلیدو څخه د مخه له مختلفو سرچینو څخه ترلاسه کوي. په دویمه مرحله کې نوي کارکوونکي عملاً ګوري چې سازمان کوم ډول دی. په دې مرحله کې دا امکان هم شته چې سازمان په حقیقت کې هغسې نه وي کوم چې کارکوونکي یې تمه لري .دریېمه مرحله نسبتاً اوږده مرحله ده په کوم کې چې په کارکوونکو کې تغیرات رامنځته کېږي او د سازمان له کلتور سره ځان عیاروي. دا درې مرحله ییزه پروسه د کارکوونکو مؤلدیت، سازمان ته ژمنتیا او سازمان کې د پاتې کېدو نرخ په لویه کچه اغېزمنوي.

د Orientation او Socialization ترمنځ توپیرونه

د Orientation او Socialization ترمنځ لاندې توپیرونه شتون لري:

١. Orientation یوه رسمي جوړښت لرونکې پروسه ده چې په مرسته یې نوي استخدام شوي کارکوونکي په سازمان کې شته واقعیتونه زده کوي. Socialization یوه غیر رسمي پروسه ده چې په مرسته یې نوي استخدام شوي کارکوونکي د سازمان کلتور زده کوي.

٢. Orientation یوه مؤقتي او لنډ مهاله پروسه ده، ولې Socialization یوه تدریجي او اوږد مهاله پروسه ده.

٣. د Orientation پروسه په عمومي ډول د بشري سرچینو د څانګې مسؤلیت وي، ولې د Socilization پروسه د اړونده څانګو له لوري پرمخ وړل کیږي.

٤. د Orientation پروسې بنسټیزه موخه پخپله له سازمان سره د نویو کارکوونکو اشنا کول دي، مګر د Socialization د پروسې موخه د سازمان له ارزښتونو، باورونو او فرضیو سره د نویو کارکوونکو اشنا کول دي.

٥. Orientation د نویو کارکوونکو لپاره لومړنۍ لاره ده چې سازمان تجربه کوي، ولې د Socialization پروسه د Orientation په جریان او یا وروسته له Orientation څخه عملي کیږي.

٦. Orientation معمولاً یو ځلې نویو کارکوونکو ته سازمان ته په داخلېدو سره ورکول کیږي، مګر Socialization یوه دوامداره پروسه ده په کوم کې چې کارکوونکي په دوامداره توګه د سازمان کلتور زده کوي.

نهم څپرکی

د کارکوونکو روزنه او پراختیا

Employees Training and Development

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د روزنې او پراختیا مفهوم
- د روزنې او پراختیا پروسه
- د روزنې او پراختیا مېتودونه

پېژندنه

له سازمان سره د کارکوونکو له اشنا کېدو څخه وروسته بل مهم فعالیت د دندې د اجرا لپاره د هغوی مهارتونه لوړول دي. روزنه اوپراختیا د زده کړې یوه پروسه ده چې په مرسته یې کارکوونکي او مدیران د موجوده او راتلونکو دندو د ښه اجراء لپاره اړونده مهارتونه او زده کړې لاسته راوړي. روزنه او پراختیا د کارکوونکو په مؤثریت، مؤلدیت او کړنو کې یومهم نقش لري. دا چې د تولید په پروسو او تکنالوژۍ کې چټک تغیرات رامنځته کېږي، نو سازمانونه مجبورېږي چې د کارکوونکو د روزنې او پراختیا پروسې په دوامداره بڼه په سازمان کې پرمخ یوسي. (Durai, ۲۰۱۰)

د کارکوونکو د روزنې او پراختیا له برنامو څخه د مخه باید دا تثبیت شي چې کارکوونکي او مدیران په کومو برخو کې روزنې او پراختیا ته اړتیا لري او وروسته د همدې اړتیاوو په نظر کې نیولو سره د دوی لپاره برنامې طرح او عملي شي. په دې څپرکي کې لومړی په روزنه او وروسته په پراختیا بحث کوو.

د کارکوونکو د روزنې مفهوم

روزنه یو داسې فعالیت دی چې په مرسته یې سازمانونه د خپلو مهمو سرچینو (خلکو) په ارزښت کې زیاتوالی رامنځته کوي. دا د زده کړې داسې پروسه ده چې پر مټ یې د کارکوونکو په هغه مهارتونو او وړتیاوو کې زیاتوالی رامنځته کېږي چې د موجوده دندې د ښه اجرا لپاره اړین وي. روزنه معمولاً یوه لنډ مهاله پروسه ده چې د غیر مدیریتي کارکوونکو د مهارتونو د لوړولو لپاره په لاره اچول کېږي تر څو هغوی خپله دنده زده کړي او یا هم د موجوده دندې په اجرا کې شته ستونزو ته د پای ټکی کېږدي. د روزنې لپاره د مسلک پوهانو مختلف تعریفونه وړاندې کړي دي، مګر په هر ډول روزنه کې اصلي عنصر د غیر مدیریتي کارکوونکو لپاره د اړینو مهارتونو ترلاسه کول دي. د روزنې لپاره یو څو مهم تعریفونه په لاندې ډول دي:

- روزنه د دندې د ترسره کولو لپاره د کارکوونکو زده کړو او مهارتونو له لوړوالي څخه عبارت ده. (Durai, ۲۰۱۰)
- روزنه کارکوونکو ته هغه زده کړې او مهارتونه وړاندې کوي چې د موجوده دندو داجراء لپاره اړین وي. (Mondy, ۲۰۰۹)
- روزنه له هغه پروسې څخه عبارت ده چې په مرسته یې د کارکوونکو مهارتونه، توانایي او د کارکولو روش ښه کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

د روزنې او تعلیم ترمنځ توپیر

تعلیم د موخې او وسعت له نظره د روزنې په نسبت عمومي او پراخه دی. په روزنه کې یو شخص ته د هغه د دندې پورې تړلي مهارتونه ورښودل کېږي، ولې تعلیم د یوه شخص د عمومي پوهې لوړول دي؛ البته تعلیم او روزنه یو د بل بشپړونکي دي.

د کارکوونکو د روزنې اهمیت

نن ورځ سازمانونو د روزنې اهمیت درک کړی دی. روزنه د سازمان له لوري د سازمان په کارکوونکو باندې یو ډول پانګه اچونه ده چې له سازمان سره د داسې با ظرفیته کاري قوې په درلودلو کې مرسته کوي چې د هر ډول حالاتو او ننګونو سره د مقابلې توان ولري. د روزنې اهمیت په لاندې ټکو کې روښانه کوو.

د مهارتونو او وړتیاوو لوړول

روزنه د سازمان په هره سطحه کې د کارکوونکو د مهارتونو او وړتیاوو په لوړولو کې مرسته کوي او هغوی دې ته چمتو کوي چې نوي مهارتونه په دوامداره شکل ولري. د مهارتونو لوړوالی په حقیقت کې د سازمان لپاره اختیاري نه، بلکې د تکنالوژۍ د تغیر او ودې له امله یواجباري عمل دی.

له موجوده بشري سرچینوڅخه په ښه شکل استفاده

کارکوونکو ته د روزنې برنامو په عملي کېدا سره د کارکوونکو مهارتونه او وړتیاوې لوړېږي. په دې سره د کارکوونکو کړنې ښه کېږي او په سازمان کې له شته بشري سرچینو څخه په ښه ډول استفاده صورت نیسي.

د مشتریانو تسکین لوړول

د سازمانونو لپاره د مشتریانو تسکین تر ټولو مهمه موضوع ده. هر څومره چې د کارکوونکو د کار کیفیت لوړ وي، نو د کارکوونکو د تسکین کچه لوړوي. دا چې روزنه د کارکوونکو سره د کار د کیفیت په لوړولو کې مرسته کوي، نو دا په خپل نوبت سره د مشتریانو د تسکین د زیاتوالي لامل کېږي.

د نسبي مزیت لوړول

په رقابتي چاپېریال کې د سازمانونو یو مهم نسبي مزیت د سازمان کاري قوه ده. کله چې سازمان باظرفیته کاري قوه ولري، نو دا له سازمان سره مرسته کوي چې په مارکېټ کې له خپلو رقیبانو څخه مخکې شي. روزنه ده چې د کارکوونکو د ظرفیت په لوړونه کې بنسټیز او مهم نقش لري او د سازمان لپاره نسبي مزیت رامنځته کوي.

د کارکوونکو وده

روزنه په خلکو باندې پانګه اچونه ده چې نه یوازې له سازمان سره د ټاکل شویو موخو په ترلاسه کولو کې مرسته کوي، بلکې کارکوونکو ته هم د ودې فرصتونه برابروي. کارکوونکي معمولاً هغه سازمانونه خوښوي چې هغوی ته د مهارتونو او زده کړو د لوړولو زمینه برابروي. د روزنې د مختلفو برنامو په عملي کېدا سره د کارکوونکو مهارتونه او وړتیاوې لوړېږي او په دې سره ورته د پرمختګ لپاره زمینه برابرېږي.

د خطراتو کمول

د روزنې په برنامو کې د کارکوونکو د وړتیاوو او مهارتونو د لوړولو ترڅنګ هغوی ته د ماشینونو او وسایلو د کارولو لارې چارې هم ښودل کېږي. د کارکوونکو روزنه د کارکوونکو په خوندیتوب

اوروغتیا کې مرسته کوي او کارکوونکي دې ته چمتو کوي چې څرنګه په کاري چاپېریال کې ځان له خطراتو وژغوري.

د کارکوونکو د روزنې پروسه

د کارکوونکو د روزنې پروسه لاندې مرحلې لري:

۱. د روزنې د اړتیا تثبیت
۲. د روزنې مشخصې موخې ټاکل
۳. د روزنې د مېتود او سیستم ټاکنه
٤. د روزونکي ټاکل
۵. د روزنې د برنامو تطبیقول
٦. د روزنې د برنامو ارزونه (Durai, ۲۰۱۰)

۱: د روزنې د اړتیا تثبیت

د روزنې د اړتیا تثبیت د روزنې په پروسه کې لومړۍ مرحله ده. په دې مرحله کې دا تثبیتېږي چې کوم کارکوونکي په کومو برخو کې روزنې ته اړتیا لري. د دې لپاره روزنې ته اړتیا تثبیت شي، د سازمان، دندې او شخص په کچه تحلیل باید صورت ونیسي.

سازماني تحلیل

سازماني تحلیل هغه پروسه ده چې په مرسته یې د سازمان ځانګړتیاوې په ښه بڼه پېژندل کېږي او دا معلومېږي چې سازمان په کومو برخو کې روزنې ته اړتیا لري او ترکومو شرایطو لاندې باید دا هڅې ترسره شي. په سازماني تحلیل کې د سازمان موخې، سرچینې، شرایط او د چاپېریال محدودیتونه څېړل کېږي.

د سازمان د اغېزمنتوب د معلومولو لپاره د سازماني موخو پېژندل د پیل نقطه ده. د سازمان په هغه برخو کې ښایي د روزنې د برنامو عملي کېدا ته اړتیا نه وي چې خپلو موخو ته رسېدلي، مګر د دې برخو نظارت باید بیا هم ترسره شي تر څو ممکنه ستونزې او د ښه والي لپاره فرصتونه وار له مخه مشخص شي. هغه برخې چې خپلو موخو ته په رسېدلو کې پاتې راغلي دي، د روزنې د برنامو عملي کېدا لپاره په نظر کې نیول کېږي.

د سازمان د شته سرچینو په اړه معلومات ترلاسه کول هم د سازماني تحلیل یوه مهمه برخه ده. د روزنې برنامې پلي کول له سرچینو پرته ستونزمن او ناشوني دي. مخکې له دې چې د روزنې برنامې طرح شي، باید دا ولیدل شي چې د روزنې د برنامو لپاره سازمان څومره او څه ډول سرچینې په واک کې لري. د بېلګې په توګه: که په سازمان کې د ټولګیو یا کانفرانس خونو کمښت وي، نو د روزنې

لپاره د داسې برنامو طرح کول چې ټولګیو یا کانفرانس خونو ته اړتیا لري، ستونزمن او ډېر لګښت غواړي.
د سازمان په تحلیل کې په دې اړه هم معلومات ترلاسه کېږي چې آیا د سازمان داخلي شرایط او چاپېریال د روزنې برنامو د طرح او تطبیق لپاره برابر دی او که نه؟ د بېلګې په توګه: که په سازمان کې د مدیرانو او کارکوونکو ترمنځ باور شتون ونه لري، نو په دې صورت کې کارکوونکي د روزنې لپاره په طرح شویو برنامو کې ښایي په بشپړې لېوالتیا سره برخه وانخلي. په ورته ډول، که د لوړې او منځنۍ کچې د مدیرانو ترمنځ ستونزې موجودې وي، نو د منځنۍ کچې مدیران ښایي د روزنې د برنامو په طرح او تطبیق کې پوره همکاري ونه کړي.
د روزنې اړوند برنامو د طرح او تطبیق پر مهال څېنې وختونه قانوني، ټولنیز، سیاسي او اقتصادي محدودیتونه هم شتون لري. د سازماني تحلیل پر مهال باید دا محدودیتونه په نظر کې ونیول شي. د بېلګې په توګه: د روزنې برنامو د طرح او تطبیق پر مهال باید ډاډ ترلاسه شي چې په نظر کې نیول شوې برنامې له قانوني پلوه کومه ستونزه نه لري. په ورته ډول، د یادو برنامو د طرح او تطبیق پر مهال باید ټولنیز، سیاسي او اقتصادي محدودیتونه هم په نظر کې ونیول شي.

د دندې تحلیل

په دې تحلیل کې د یوې دندې یا د دندو د یوې ډلې تړاو په سیستماتیکه توګه معلومات راټولېږي تر څو دا مشخص شي چې د دندو د ښه ترسراوي لپاره باید کارکوونکو ته د څه ښودنه وشي. د دې تحلیل په پایله کې دا معلومات ترلاسه کېږي چې د کړنو لپاره مناسب معیارونه څه دي، دندې باید څه ډول ترسره شي چې د ټاکل شویو معیارونو سره مطابقت پیدا کړي او کارکوونکي باید کومه پوهه، توانایي او مهارتونه ولري تر څو د یادو معیارونو سره مطابقت پیدا کړي؟ د دندې د تحلیل لپاره د معلوماتو تر ټولو ښه سرچینه د دندو لایحه ده. د دې ترڅنګ، په سازمان کې عملیاتي ستونزې، لکه: د مشتریانو شکایتونه او د کیفیت اړوند ستونزې هم په دې برخه کې اړین معلومات وړاندې کولی شي.

د شخص تحلیل

د انفرادي روزنې د اړتیا تثبیت د تحلیل وروستۍ کچه ده. په دې برخه کې دا تحلیل صورت نیسي چې چا ته باید روزنه ورکول شي او د کومو مهارتونو او زده کړو په لوړولو کې باید روزنه ورکول شي؟ د دې برخې د تحلیل لپاره د کړنو ارزونه او د مدیر او کارکوونکي سره مرکه د معلوماتو مهمه سرچینه ده.

په عنعنوی ډول، د شخص په تحلیل کې کارکوونکی او د هغه مستقیم امر برخه اخلي خو د کارکوونکي د کار د ماهیت په نظر کې نیولو سره د کارکوونکي همکاران، مادونان او مشتریان هم په دې برخه کې معلومات وړاندې کولی شي. البته د کارکوونکي مستقیم امر د شخص په تحلیل کې ډېر مهم نقش لري. هغه نه یوازې دا چې د کارکوونکو کړنې په ښه ډول څارلی شي، دا یې مسؤلیت هم دی.

۲: د روزنې مشخصې موخې ټاکل

روزنه باید د سازمان د موخو ترلاسه کولو لپاره ښکاره او لنډې موخې ولري. دا موخې باید په مستقیم ډول له هغو اړتیاوو سره اړیکه ولري چې په لومړۍ مرحله کې د روزنې لپاره تثبیت شوي دي او د همدې اړتیاوو په پوره کولو باید تمرکز وکړي. د روزنې لپاره باید روښانه موخې په داسې ډول وټاکل شي چې د اندازه کېدو وړ وي. که د روزنې موخې روښانه او د اندازه کېدو وړ نه وي، نو د روزنې گټورې برنامې په لاره اچول او د یادو برنامو د اغېزمنتوب کچه معلومول به هم ستونزمن وي.

۳: د روزنې د مېتود او سیستم ټاکنه

په دې مرحله کې د روزنې او پراختیا لپاره د تخنیکونو او مېتودونو په اړه پرېکړه کېږي. د روزنې مېتود باید د روزنې د اړتیا او موخو په نظر کې نیولو سره وټاکل شي. د کارکوونکو د روزنې لپاره گڼ شمېر مېتودونه او د روزنې ورکولو سیستمونه شته دي چې په عمومي ډول په دوو برخو وېشل شوي دي: لومړی، په دنده کې روزنه. دویم، له دندې څخه بهر روزنه. په دنده کې له روزنې څخه موخه دا ده چې کارکوونکي عملاً د دندو په اجراء کولوسره روزل کېږي، ولې له دندې څخه بهر روزنه کې کارکوونکو ته د دندي له ځای څخه بهر په کوم بل ځای کې روزنه ورکول کېږي. دا دواړه مېتودونه به وروسته په تفصیل سره روښانه شي.

۴: د روزونکي ټاکل

د روزنې له مېتود څخه وروسته بل مهم قدم د روزونکي ټاکل دي. د روزنې په پروسه کې دا ډېره مهمه مرحله ده، ځکه چې د روزنې د برنامو بریالیتوب او ناکامي د روزونکي په وړتیاوو پورې تړلې دی. همدا روزونکی دی چې د روزنې لپاره برنامې طرح، تطبیق او ارزوي. روزونکی باید په کافي اندازه زده کړې، وړتیاوې او د اړیکو مهارت ولري او د دې ترڅنگ د سازمان له موخو، ساختار، کلتور او پالیسیانو سره اشنا وي.

۵: د روزنې د برنامو تطبيقول

د روزنې د مېتود او روزونکي له ټاکلو وروسته د روزنې د برنامو تطبيق پیلېږي. دا چې د روزنې برنامې په درست ډول تطبيق شي، نو د روزنې لپاره باید مناسب ځای وټاکل شي او د روزنې د اړتیا وړ ټول مواد مخکې له مخکې چمتو شي. په ورته ډول، د روزنې په برنامو کې د اشتراک کوونکو او روزونکو ترمنځ باید اړیکې جوړې شي تر څو د روزنې په پروسه کې د اشتراک کوونکو ګډون ډاډمن شي.

٦: د روزنې د برنامو ارزونه

دا مرحله د روزنې د پروسې وروستۍ مرحله ده. د دې لپاره چې د دې پروسې ارزونه په ښه بڼه ترسره شي، نو له روزنې څخه د مخه باید هغه مهارتونه او زده کړې مشخصې شي چې د روزنې له لارې باید کارکوونکو ته وښودل شي او له ارزونې وروسته باید وليدل شي چې آیا کارکوونکو یاد مهارتونه او زده کړې ترلاسه کړې دي؟

د کارکوونکو د روزنې مېتودونه

په سازمان کې کارکوونکو ته د روزنې ورکولو ګڼ مېتودونه شتون لري. د روزنې مېتودونه معمولاً د روزنې ورکولو د موقعیت پر بنسټ ډلبندي شوي دي چې په لاندې دوه ډوله دي:

الف: په دنده کې روزنه On the Job Training

په دنده کې روزنه یو داسې مېتود دی په کوم کې چې کارکوونکي د دندې اړوند مهارتونه او زده کړې په عملي ډول د دندې له اجراء کولو څخه ترلاسه کوي. په دې مېتود کې کارکوونکو ته اړونده زده کړې، مهارتونه او توانايي د کار په عملي ځای کې ښودل کېږي. د دې مېتود د عملي کېدو ترشا دا نظريه ده چې د یوه باتجربه او وړ کارکوونکي زده کړې او مهارتونه یوه نوي استخدام شوي کارکوونکي ته انتقال شي. په سازمان کې اکثریت غړي، د دې لپاره چې د دندې اړوند مهارتونه ترلاسه کړي، په دنده کې روزنه اخلي. په دنده کې روزنه لاندې ډولونه لري:

۱: د دندې د لارښوونې روزنه Job Instruction Training

په دې مېتود کې کارکوونکو ته د دندو په تړاو قدم په قدم لارښوونه کېږي. دا مېتود په څلور مرحلو کې عملي کېدای شي: په لومړۍ مرحله کې د روزونکي له خوا کارکوونکو ته د دندو له متوقعه پايلو او دندو سره د روزنې د اړيکو په اړه معلومات وړاندې کوي. په دويمه مرحله کې کارکوونکو ته د دندې د اجراء لپاره یوه درسته او مناسبه لار ښودل کېږي او کارکوونکو ته د دندې د اجراء یو ماډل وړاندې کېږي ترڅوخپله دنده د هماغه ماډل په نظر کې نیولو سره ترسره کړي؛ په درېيمه مرحله کې

کارکوونکي د روزونکي ماډل کاپي کوي او په هماغه طريقه دنده ترسره کوي چې د روزنکي له خوا ورته ښودل شوې. دا مرحله ترهغه تکرارېږي ترڅو روزونکی په دې ډاډه شي چي کارکوونکي کار په درسته بڼه اجرا کولی شي. په وروستۍ مرحله کې کارکوونکي د روزونکي له نظارت څخه پرته دنده په مستقل ډول ترسره کوي. (Rao, ۲۰۱۰)

۲- د دندې څرخول Job Rotation

په دې مېتود کې کارکوونکي په څو دندو په نوبتي شکل گومارل کېږي .د دې مېتود موخه دا ده چې کارکوونکو ته د هغوی له شته زده کړو او مهارتونو څخه ورهاخوا نور پراخه معلومات او مهارتونه وښودل شي ترڅود سازمان د کارونو په اړه هر اړخيز معلومات او مهارتونه ترلاسه کړي. (Rao, ۲۰۱۰)

د هرې دندې د گومارلو پر مهال، کارکوونکي خپل فعالیتونه ترسره کوي او د هر فعالیت په ترسره کولو کې شته ننگونې او امتيازات پېژني.

۳- نوې زده کړې (شاگردي) Apprenticeship Training

له دې مېتود څخه معمولاً د حرفوي کارونو په اجراء کې کاراخېستل کېږي، لکه: نجاري، نل دواني او داسې نور. په دې مېتود کې یو وړ او باتجربه کس د يوه لارښود په صفت بل کس (شاگرد) ته د کار په عملي ساحه کې روزنه ورکوي. د دې ډول روزنې موده د دندې په ماهيت او پېچلتيا پورې تړلې ده.

۴- په گروپي بڼه د ورسپارل شويو دندو اجراء Committee Assignments

په دې مېتود کې له کارکوونکو څخه غوښتل کېږي تر څو په سازمان کې شته ستونزو ته يوه حل لاره پيداکړي. کارکوونکي د ستونزو د حل لپاره په گډه کار کوي او حل لارې ورته وړاندې کوي. په دې سره له يوه پلوه سازماني ستونزې حل او له بله پلوه په کارکوونکو کې د گروپي او ټيم په شکل کارکولو ظرفيت هم لوړېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

۵- عملي کار Internship

انټرنشيپ د روزنې هغه مېتود دی په کوم کې چې تيوري اوعمل يو ځای کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹) په دې مېتود کې اشتراک کوونکي هغه تيورياني چې په ټولگي کې يې زده کړي، په عملي ډگر کې تطبيقوي. دا مېتود په حقيقت کې د استخدام او روزنې يوگډ شکل دی، په کوم کې چې يو تعداد زده کړيالان د عملي کار لپاره ځينې سازمانونو ته ورپېژندل کېږي او له دورې تر بشپړېدو وروسته په هماغه سازمانونو کې د دايمي کارکوونکي په صفت گومارل کېږي. البته په زده کړيالانو جبري نه

ده چې حتماً دې په هماغه سازمان کې دنده واخلي چېرته چې يې عملي کار ياد کړی دی. (Durai, ۲۰۱۰)

ب: له دندې څخه بهر روزنه Off the Job Training

په دې مېتود کې کارکوونکو ته د هغوی له کار ځای څخه لرې په کوم بل ځای کې روزنه ورکول کېږي. دا ځای کېدای شي يو ټولگی او يا هم د روزنې يو مرکز وي. (Durai, ۲۰۱۰)
له دندې څخه بهر روزنه لاندې ډولونه لري:

۱: شبيه سازي Simulation

شبيه سازي له هغه تخنيک څخه عبارت دی په کوم کې چې داسې يو چاپېريال منځته راځي چې د کار له حقيقي چاپېريال سره ډېر نږدې وي. (Durai, ۲۰۱۰)
له دې مېتود څخه هغه وخت استفاده کېږي کله چې د دندې په داخل کې روزنه ناممکنه او يا هم له خطراتو سره مل وي.

۲: احساسات او ارزښتونه شريکول

دې مېتود ته Sensitivity Training يا T-Group training هم وايي. دا روزنه معمولاً يو کوچني گروپ کارکوونکو ته چې يو له بله سره اشنايي نه لري، ورکول کېږي. دا روزنه معمولاً د يوه روزونکي تر نظارت لاندې تنظيمېږي ځوک چې فقط د يوه څارونکي رول لوبوي. د کارکوونکو لپاره غونډې تنظيمېږي، تر څو خپل احساسات، نظريات او ارزښتونه يو له بله سره شريک کړي. (Durai, ۲۰۱۰)

۳: د قضيو د مطالعې مېتود Case study method

په دې مېتود کې کارکوونکو ته د يوې قضيې په تړاو معلومات وړاندې کېږي او له کارکوونکو څخه غوښتل کېږي ترڅو د دې معلوماتو په رڼا کې د نوموړې قضيې په اړه پرېکړې وکړي. يا هم کارکوونکو ته د يوې قضيې په تړاو چې مخکې يې په اړه تصميم نيول شوی، معلومات ورکول کېږي او له دوی څخه غوښتل کېږي چې د ورته قضيو لپاره د نوموړو معلوماتو څخه په گټې اخېستنې تصاميم ونيسي. (Mondy, ۲۰۰۹)

۴: لکچر ورکول Lecture

لکچر ورکول د روزنې له عنعنوي مېتودونو څخه دی په کوم کې چې يو زيات شمېر کارکونکو ته په عين وخت کې روزنه ورکول کېږي. دا په شفاهي شکل سره يوه ټولگي ته ورته چاپېريال کې د

معلوماتو وړاندې کول دي. دا مېتود په هغه وخت کې مناسب دی، کله چې روزونکی غواړي په کم وخت کې ډېر شمېر کسانو ته زیات معلومات ورسوي. (Durai, ۲۰۱۰)

۵: نقش لوبول Role Playing

په دې مېتود کې کارکوونکي یو مشخص رول لوبوي. کارکوونکي د دې پر ځای چې روزونکي ته فقط غوږ ونيسي، د اجرا کولو پر مټ یو څه يادوی . په ساده اصطلاح دا مېتود (د اجراء کولو په ذريعه زده کول دي). (Durai, ۲۰۱۰)

٦: ویدیویي کانفرانس Video Conferencing

دا مېتود له لرې د زده کړې یو مېتود دی او په هغه وخت کې مناسب دی کله چې روزونکي او کارکوونکي په جغرافيوي لحاظ یوله بله څخه لرې وي. د دې مېتود په مرسته خلک په ژوندۍ بڼه یو له بله سره په غږیز او انځوریزه بڼه په اړیکه کې وي. (Durai, ۲۰۱۰)

۷: کانفرانس/ مباحثه Conference/Discussion

په دې مېتود کې روزونکی لکچر وړاندې کوي او وروسته له هغه اشتراک کوونکو ته وخت ورکوي تر څو د موضوع اړوند بحث وکړي. (Rao, ۲۰۱۰)

د مدیریت د پراختیا مفهوم

د مدیریتي کارکوونکو وړتیاوې او ظرفیت د یوه سازمان د راتلونکي په ټاکلو کې مهم نقش لري. تصمیم نیونه د مدیریتي دندو لویه برخه جوړوي. مدیران نه شي کولی چې په تصمیم نیونه کې د ازمایښت- تېروتنې لاره اختیار کړي. دوی باید یوه داسې لاره اختیار نه کړي چې هر تصمیم ته د ازمایښت له زاويې وګوري او که تېروتنه وکړي، وروسته له هغه تصمیم بدل کړي. په تصمیم نیونه کې باید دوی ډېر دقیق وي او هڅه وکړي چې د تېروتنې امکان په کې کم وي؛ دا ځکه چې د دوی هر تصمیم د سازمان په ژوندي پاتې کېدو او پرمختګ کې د پام وړ اغېزه لري، نو د سازمان د موجوده او راتلونکو ستراتېژیانو د ښه تطبیق لپاره دا اړینه ده چې د مدیرانو په ظرفیت لوړونه دوامداره کار وشي. په دې برخه کې د مدیریت د پراختیا برنامې (Managmenet Development Programmes) له سازمانونو سره مرسته کولی شي چې د هغوی د مدیرانو د پوهې، مهارتونو او توانایی کچه لوړه او د موجوده او راتلونکي مدیریتي بستونو لپاره یې چمتو کړي.

د کارکوونکو له روزنې سره په توپیر، د مدیریت پراختیا اوږد مهاله هڅې دي چې د موجوده او راتلونکو مدیرانو په عمومي ظرفیت لوړونه تمرکز کوي. د مدیریت د پراختیا د هر ډول برنامو وروستۍ پایله د مدیرانو د مهارتونو او وړتیاوو لوړول دي تر څو هغوی وتوانېږي چې په بریالیتوب سره د سازمان موخو ته ورسېږي.

د سازمان له نظره، د مدیریت د پراختیا بنسټیزه موخه د سازمان لنډ مهاله او اوږد مهاله موخې ترلاسه کول دي، مګر که د فرد له نظره ورته وکتل شي، نو موخه یې له مدیرانو سره د هغوی مسلکي ارمانونو ته په رسېدنه کې مرسته کول دي.
کله چې د پراختیا کلیمه کارول کېږي، نو موخه ترې همدا د مدیریت پراختیا یا د مدیرانو پراختیا ده. د مدیریت له پراختیا څخه موخه ټولې هغه پراختیایي هڅې دي چې د لوړې سطحې په مدیرانو تمرکز کوي تر څو له هغوی ښه مدیران جوړ شي. د مدیریت د پراختیا لپاره ګڼ شمېر تعریفونه شتون لري چې ځینې مهم یې په لاندې ډول دي:

- د مدیرانو د پوهې، مهارتونو او چلند په ښه والي سره د هغوی د مدیریتي کړنو ښه والی، د مدیریت پراختیا بلل کېږي. (Desler, ۲۰۱۸)
- پراختیا له هغو زده کړوڅخه عبارت ده چې تمرکز یې په موجوده دندو نه، بلکې په اوږد مهال وي او کارکوونکي دې ته چمتو کوي چې د سازمان له تغیر او ودې سره په ځانونوکې تغیر رامنځته کړي. (Mondy, ۲۰۰۹)
- د Edwin B. Flippo له نظره ، پراختیا له هغې پروسې څخه عبارت ده چې په مرسته یې مدیر نه یوازې د موجوده دندو د اجرا لپاره اړین مهارتونه او توانایي لاسته راوړي، بلکې د راتلونکو دندو په اړه هم د مدیر توانایي لوړوي. (Durai, ۲۰۱۰)
- د Terry L. Leap له نظره، د مدیریت له پراختیا څخه موخه د هغو کارکوونکو روزنه ده چې په موجوده وخت کې د مدیرانو په موقف کې کار کوي او یا تمه وي چې په راتلونکي کې مدیران شي.

نو ویلی شو چې، د مدیریت پراختیا هغه اوږد مهاله پروسه ده چې پر مټ یې د مدیرانو پوهه او وړتیاوې لوړېږي تر څو د خپلو موجوده او راتلونکو مسؤلیتونو د ښه ترسراوي لپاره چمتو شي.

د روزنې او پراختیا ترمنځ توپیرونه

د روزنې او پراختیا دواړو موخه د کارکوونکو د پوهې، مهارتونو او وړتیاوو لوړول دي تر څو د کارکوونکو مؤلدیت لوړ شي. روزنه د یوه کارکوونکي په موجوده دنده تمرکز کوي او د همدې دندې په تړاو د هغه مشخص مهارتونه او توانایي لوړوي تر څو خپله دنده په ښه بڼه ترسره کړي. پراختیا په عمومي ډول سره په راتلونکې دنده تمرکز کوي، ځکه هر کله چې د یوه شخص دنده او موقف لوړېږي نو هغه نویو مهارتونو ته اړتیا لري چې دا مهارتونه هغه ته د پراختیا د برنامو له لارې ورښودل کېږي. د روزنې او پراختیا ترمنځ لاندې توپیرونه شته دي:

١. روزنه معمولاً عملیاتي کسانو ته ورکول کېږي، حال دا چې پراختیا په سازمان کې مشرانو (Executives) ته ورکول کېږي.
٢. روزنه په موجوده دنده تمرکز کوي، ولې پراختیا په راتلونکې دنده تمرکز کوي.
٣. په روزنه کې کارکوونکي ته د دندې په تړاو مشخص مهارتونه ښودل کېږي ولې د پراختیا موخه د کارکوونکي ټول شخصیت لوړول دي.
٤. روزنه معمولاً د یوه لنډ وخت لپاره وي، ولې پراختیا یو اوږد مهاله پروسه ده.
٥. د روزنې زیات تمرکز په انفرادي کارکوونکو وي، ولې د پراختیا تمرکز په کاري ګروپ او یا هم په ټول سازمان وي.

د مدیریت د پراختیا اهمیت

مدیران په یو ناڅرګند چاپېریال کې کار کوي، ځکه چې مدیریتي موقفونه همېشه د یوې ناڅرګندې راتلونکې په اړه د تصمیم نیونې سره مل وي. هر کله چې تصامیم ناکام شي، نو مدیران یې باید د ناکامۍ مسؤلیت ومني او ښایي خپل موقف هم له لاسه ورکړي. نړیوالتوب، تکنالوژیکي پرمختګونو او قوي رقابتونو د مدیرانو مسؤلیتونه لا نور هم پېچلي او له خطراتو سره مل کړي دي. له همدې امله د مدیریتي پرسونل هر اړخیز پرمختګ ته اړتیا پېښېږي. د مدیریت د پراختیا په مرسته:

- مدیران د مدیریت د نویو او معاصرو تخنیکونو په اړه معلومات ترلاسه کولی شي.
- د مدیرانو د رهبرۍ، مفاهمې او هڅونې مهارتونه لوړېدای شي.
- مدیران کولی شي چې له چټک تغیرېدونکي او پېچلي چاپېریال سره ځان عیار کړي.
- مدیران د خپل قوت او کمزورۍ ټکي پېژندلی شي.
- د مدیرانو مهارتونه په سیستماتیکه توګه لوړېږي او دا توانایي پیدا کوي چې د سازمان لپاره وړ کسان جذب او وساتي.

د مدیریت د پراختیا پروسه

د مدیریت د پراختیا پروسه درې مرحلې لري:

١. د سازمان ستراتېژیکې اړتیاوې تشخیصول
٢. د مدیرانو د مهارتونو او وړتیاوو ارزونه
٣. د مدیرانو د پراختیا لپاره د ستراتېژیانو جوړول

۱: د سازمان ستراتېژیکي اړتیاوې تشخیصول

د مدیریت د پراختیا لومړی مرحله د سازمان د ستراتېژیکو موخو په نظر کې نیولو سره په راتلونکي کې مدیریتي اړتیاوې تشخیصول دي. د بېلگې په توگه: بازار ته نوی تولید وړاندې کول، د رقابت کوونکو په وړاندې ستراتېژیک غبرگون ښودل او بازار ته د نوې تکنالوژي راتگ د دې غوښتنه کوي چې مدیرانو ته نوې پوهه او مهارتونه ور زده شي. البته دا ستونزمنه ده چې د هغه مهارتونو کمیت او کیفیت په روښانه ډول مشخص شي چې مدیران ورته په راتلونکي وخت کې اړتیا لري.

۲: د مدیرانو د مهارتونو او وړتیاوو ارزونه

په دویمه مرحله کې د سازمان د راتلونکو ستراتېژیانو په نظر کې نیولو سره د مدیرانو د شته مهارتونو او وړتیاوو ارزونه ترسره کېږي. په دې مرحله کې لیدل کېږي چې مدیران په اوس وخت کې کوم مهارتونه او وړتیاوې لري او د خپلو دندو د ښه ترسراوي لپاره نورو کومو مهارتونو او وړتیاوو ته اړتیا لري. د مدیرانو د مهارتونو او وړتیاوو تشه د کړنو د ارزونې د مختلفو تخنیکونو په مرسته معلومېدای شي چې همدا تشه بیا د مدیریت د پراختیا برنامو لپاره بنسټ جوړوي. د مدیرانو د مهارتونو او وړتیاوو د ارزونې پر مهال باید داډ ترلاسه شي چې دا ارزونه نه یوازې دا چې په موجوده وخت کې د مهارتونو او وړتیاوو تشه روښانه کوي، بلکې د راتلونکي لپاره هم باید معلومات وړاندې کړی شي.

۳: د مدیرانو د پراختیا لپاره د ستراتېژیانو جوړول

په وروستۍ مرحله کې سازمان د هغه برنامو په اړه تصمیم نیسي چې مدیران ورته اړتیا لري. په دې مرحله کې د برنامو د موخو، ځای، مودې، لگښتونو، تخنیکونو او نورو مواردو په اړه تصمیم نیول کېږي. د مدیریت د پراختیا برنامې د سازمان د لویوالي او ماهیت، چاپېریال، کارېدونکي تکنالوژي او مدیریتي فلسفې په نظر کې نیولو سره ټاکل کېږي. هر سازمان باید د خپلو مدیرانو د ځانگړنو او د سازمان د شرایطو په نظر کې نیولو سره د مدیریت د پراختیا مختلفې برنامې په لاره واچوي. د برنامو په اړه له تصمیم نیولو څخه وروسته طرح شوې برنامې عملي کېږي او وروسته یې د اغېزمنتوب ارزونه هم ترسره کېږي.

د مدیریت د پراختیا مېتودونه

روزنه او پراختیا د زده کړې د مېتودونو له نظره سره ورته دي، مگر د وخت له نظره سره توپیر لري. البته د ځینو مېتودونو د کارولو کچه په روزنه او پراختیا کې ښایي یو شان نه وي. د مدیریت د پراختیا مېتودونه هم د روزنې د مېتودونو په څېر په دوو ډلو وېشل شوي دي: په دنده کې مېتودونه او له

دندې څخه بهر مېتودونه. د هغه مېتودونو ترڅنګ چې د کارکوونکو د روزنې په برخه کې پرې بحث وشو، د مدیریت د پراختیا لپاره لاندې مېتودونه په لویه کچه کارول کېږي:

الف :په دنده کې پراختیا On the Job Development

په دنده کې د مدیرانو د پراختیا لپاره لاندې مېتودونه کارول کېدای شي:

۱- لارښوونه Mentoring

لارښوونه د راتلونکو مدیرانو د جوړولو لپاره د نن ورځې یو مهم تخنیک دی. په دې مېتود کې یو باتجربه شخص کارکوونکو ته د کارونو د ښه اجراء لپاره په رسمي یا غیررسمي بڼه لارښوونې کوي .(Rao, ۲۰۱۰)

دا د یو په یو تدریس او زده کړې پروسه ده. په دې مېتود کې لارښوونکي د ګډون کوونکو مدیرانو لپاره د یوه رول ماډل حیثیت لري. د لارښوونې کولو بنسټیزه موخه د مدیرانو شخصي او مسلکي وړتیاوې لوړول دي. دا حتمي نه ده چې لارښوونکي خامخا د سازمان له داخل څخه وي، مګر دا مهمه ده چې باتجربه او وړ اشخاص وي. د دې مېتود د عملي کېدا په جریان کې له دې سره سره چې مدیران تشویق او ملاتړ یې کېږي، هغوی ته د لارښوونکو له لوري ننګونکي کارونه هم ورسپارل کېږي. د دې ترڅنګ د ګډون کوونکو مدیرانو د حقوقو او ګټو ساتنه هم د دې پروسې یوه برخه ده.

په سازمانونو کې د یوې نوې پدیدې په توګه، مشران مدیران له نویو مدیرانو څخه هم زده کړه کوي، په هغه صورت کې چې نوي مدیران باتجربه او د لوړې پوهې څخه برخمن وي؛ د زده کړې دې پروسې ته معکوسه لارښوونه (Reverse Mentoring) وایي.

۲:مستقیمه لارښوونه Coaching

په دې مېتود کې مشران مدیران هغه مدیرانو ته د لارښوونې مسؤلیت لري چې په مستقیم ډول د دوی تر لاس لاندې کار کوي. لارښوونه کېدای شي په رسمي یا غیررسمي بڼه ترسره شي. هغه مدیران چې په دې برنامو کې ګډون کوي، له خپل لارښود شخص له تجربو او مهارتونو څخه زده کړه کوي. د دې مېتود بنسټیزه موخه دا ده چې ګډون کوونکي مدیران د مشرانو مدیرانو ځایناستي شي.

۳: د عمل پر بنسټ زده کړه Action Learning

د عمل پر بنسټ زده کړه د مدیرانو د پراختیا یو داسې تخنیک دی چې له مخې یې مدیران د خپلې څانګې پر ځای د بلې څانګې په ستونزو حلولو کار کوي او خپلې حل لارې وړاندې کوي. د دې مېتود بنسټیزه موخه د مدیرانو د پوهې او تجربې ساحه پراخول دي. دا مېتود د سازمان په داخل کې د مدیرانو د تبدیلۍ او ارتقا پروسې په اسانولو کې مرسته کوي.

۴: لومړیتوب مشخصول Prioritizing

په دې مېتود کې مدیرانو ته ښودل کېږي چې په مختلفو شرایطو کې څه ډول خپل لومړیتوبونه وټاکي. مدیران له مختلفو اسنادو، راپورونو، برېښنالیکونو او تیلیفونونو سره سروکار لري. د هغوی لپاره په دې پوهېدل مهم دي چې څه ډول په دې ټولو کې خپل لومړیتوبونه مشخص کړي او د هر یو په وړاندې اړین اجراأت ترسره کړي. دا مېتود د In-basket مېتود په نوم هم پېژندل کېږي او وجه یې هم دا ده چې مدیران خپل ټول اسناد او راپورونه په ټوکرۍ (Basket) کې د لومړیتوب د درجې له مخې ځای پر ځای کوي.

ب: له دندې څخه بهر پراختیا Off the Job Development

له دندې څخه بهر د مدیرانو د پراختیا لپاره لاندې مېتودونه کارول کېدای شي:

۱: کاروباري لوبې Business Games

خلک په طبعي ډول دا خوښوي چې د لوبو په بڼه خپل کارونه ترسره کړي. د دې مېتود بنسټیزه موخه دا ده چې د ګډون کوونکو لپاره د زده کړې یو جالب چاپېریال رامنځته کړي. په دې تخنیک کې ګډون کوونکي په مختلفو لوبډلو وېشل کېږي او هر یو ته یو نقش سپارل کېږي او د نقش لوبولو لپاره په خپلو منځو کې سره رقابت کوي. د دې مېتود ګټه دا ده چې مدیران دا زده کوي چې څرنګه تصمیم ونیسي، پرته له دې چې د تصمیم نیونې د پایلو په اړه کومه وېره ولري. د دې ترڅنګ د دې مېتود په عملي کېدا سره د مدیرانو د ستونزو حلولو توانایي، د رهبرۍ مهارتونه او د همکارۍ او ټیم په بڼه کارکولو روحیه لوړېږي.

۲: د چلند تقلید Behaviour Modeling

په دې مېتود کې مدیران د نورو خلکو د چلند د تقلید په مرسته زده کړه کوي. په دې مېتود سره ګډونوال دا فرصت ترلاسه کوي چې په څه ډول شرایطو کې څه ډول چلند اختیار کړي؟ د چلند تقلید د دې لپاره کارول کېدای شي چې د کړنو مدیریت، شکایاتو ته رسېدنه، د شخړو حل، د تغیر په وړاندې د کارکوونکو مخالفتونه له منځه وړل او نورو برخو کې د مدیرانو د مهارتونو کچه لوړه شي.

۳: پوهنتوني برنامې University-based Programmes

په دې مېتود کې مدیران د خپلې مدیریتي پوهې او مهارتونو د لوړولو لپاره په مختلفو پوهنتوني برنامو کې ګډون کوي. نن ورځ د نړۍ په مختلفو پوهنتونونو کې د مدیریت د مسلکي زده کړو په اړه مختلفې برنامې وړاندې کېږي چې ډېره برخه یې ازادې زده کړې (Open Learning) یا له لرې

زده کړې (Distance Learning) دي. دا پوهنتونونه د قضیو د مطالعې، لکچر او ځینې نورو اړینو مېتودونو په مرسته د مدیرانو د مدیریتي مهارتونو کچه لوړوي.

۴- د پراختیا داخلي مرکزونه In-house Devlopment Centers

دا د مدیریت د پراختیا لپاره یو نوی رامنځته شوی تخنیک دی. لوی سازمانونه د خپلو مدیریتي کارکوونکو د وړتیاوو، پوهې او مهارتونو د لوړولو لپاره د سازمان په داخل کې مرکزونه ایجادوي. دا مرکزونه د تیوریکي زده کړو ترڅنګ مدیرانو ته په عملي ډول د مدیریت کولو مهارتونه ښیي. اکثریت سازمانونه دا مرکزونه د ځینو نورو علمي بنسټونو د روزنې او پراختیا اړوندو برنامو له وړاندې کوونکو سره په همغږۍ او همکارۍ مخې ته وړي.

لسم څپرکی

د مسلک پلان جوړونه

Career Planning

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د مسلک مفهوم او اهمیت
- د مسلک د ژوند دوران
- د مسلک د پلان جوړونې پروسه
- د مسلک په پلان جوړونه کې محدودیتونه

پېژندنه

د ډېری خلکو لپاره مسلک د ژوند هغه برخه ده چې له دندې سره تړاو لري. له وظیفوي لید څخه دا د مختلفو دندو مجموعه ده چې ښايي يو شخص یې د خپل ژوند په جریان کې ولري. دا تعریفونه د مسلک معنی په بشپړ ډول نه روښانه کوي. د مسلک په اړه باید پراخه فکر وشي. که د هغه پرېکړو په اړه فکر وشي چې يو شخص یې د پوهنتون او دندې د ټاکنې په اړه کوي، مسلک د هغو پرېکړو مجموعه بلل کېدای شي چې د يوه شخص د تعلیمي، ټولنیز، اقتصادي، سیاسي او معنوي هڅو لارښوونه کوي او د هغه ځانګړی شخصیت او د ژوند لومړني ارزښتونه منعکس کوي.

مسلک دوه لیده لري: لومړی، ټول هغه بستونه چې يو انفرادي شخص پرې په تېر وخت کې کار کړی دی. دویم، ټول هغه بستونه چې ښايي يو کارکوونکی یې په راتلونکي وخت کې اشغال کړي. له سازمانونو څخه تمه کېږي چې د مسلک د پلان جوړونې پر مټ، د مسلکي موخو په ترلاسه کولو کې د کارکوونکو ملاتړ وکړي. د مسلک د پلان جوړونې بنستیزه موخه له کارکوونکو سره د هغوی په مسلکي پرمختګ کې مرسته کول دي. د مسلک لپاره د پلان جوړونه د سازمان او انفرادي

کارکوونکو ګډ مسؤلیت دی.
د کار بازار تغیرېدونکی چاپېریال د لوړ مهارت لرونکو کسانو تقاضا کوي. د سازمانونو لپاره یواځینی انتخاب چې مرسته یې وړ کارکوونکي د اوږدې مودې لپاره په سازمان کې ساتلی شي، د هغوی د مسلک په اړه د پلان جوړونه ده. که کارکوونکي له دې خبر وي چې په راتلونکې کې سازمان د دوی د مسلکي پرمختګ لپاره پلانونه لري، نو لېوالتیا پیدا کوي چې په همدې سازمان کې پاتې شي. سربېره پر دې، که سازمانونه په فعاله توګه د کارکوونکو د مسلکي پرمختګ په برنامو کې دخیل وي، نو په دې سره کارکوونکي هم له سازمانه ملاتړ کوي. نو ویلی شو چې د مسلک لپاره پلان جوړونه د کارکوونکو د ساتنې او همکارۍ د ترلاسه کولو لپاره یو مهم تخنیک دی. د مسلک پلان جوړونه یو ځلې ترسره کېدونکی فعالیت نه دی، بلکې دا د کارکوونکو د کړنو او ظرفیتونو د ارزونې یوه دوامداره پروسه ده.

د مسلک مفهوم

د مسلک په مفهوم باندې د پوهېدلو لپاره لاندې تعریفونه وړاندې کوو:

- له مسلک څخه موخه د هغه دندو سلسله ده چې یو شخص یې د خپل کاري ژوند په جریان کې کار کړی دی.
- یو مسلک د دندو هغه لړۍ ښیي چې یو څوک د ژوند لپاره څه کوي.
- د فیلیپو په وینا ، مسلک د مختلفو یو له بله سره تړلو کاري فعالیتونو لړۍ ده چې د یو شخص ژوند ته دوام ، ترتیب او معنی ورکوي.

د مسلک د ژوند دوران Career Lifecyle

د مسلک د ژوند له دوران څخه موخه هغه مرحلې دي چې هر انفرادي شخص ورڅخه د خپل مسلک په تړاو تېرېږي. دا مرحلې په لاندې ډول دي:

۱. د مسلک لټونه Exploration
۲. د مسلک جوړېدنه Establishment
۳. د مسلک منځنۍ موده Mid Career
٤. د مسلک وروستۍ موده Late Career
۵. د مسلک تنزل Decline

د مسلک لټونه Exploration

د مسلک هغه مرحله ده په کوم کې چې یو شخص له تعلیم څخه کار خواته مخه کوي. دا مرحله معمولاً له استخدام څخه د مخه وي. په دې مرحله کې یو شخص زیات توقعات لري چې یو څه يې شاید غیر حقیقي هم وي.

د مسلک جوړېدنهEstablishment

دا هغه مرحله ده په کوم کې چې یو شخص د کار لټه شروع کوي او لومړنی دنده اخليٍ. په دې مرحله کې کارکوونکی د دندې په اجرا کې له زیاتو تېروتنو سره هم مخ کېدای شي.

د مسلک منځنۍ موده Mid Career

په دې مرحله کې د یوه شخص کړنې د ښه والي او یا هم خرابوالی خواته ځي، دا مرحله د یوه شخص د زده کړې مرحله نه ده؛ که د دندې په اجرا کې کومه لویه تېروتنه وکړي، نو ښایي مجازات هم شي.

د مسلک وروستۍ موده Late Career

په دې مرحله کې یو شخص یو څه د ارامۍ احساس کوي. په سازمان کې د ده نظریاتو ته احترام کېږي او نور کارکوونکي له ده څخه د دندې د اجرا په اړه لارښوونې اخلي.

د مسلک تنزل Decline

دا د هر شخص د مسلک وروستۍ مرحله ده. په دې مرحله کې د یوه شخص مسلک پای ته رسېږي او د تقاعد خواته نږدې کېږي.

د مسلک پلانول Career Planning

د مسلک د پلان جوړونې مفهوم

د مسلک پلانول یوه داسې سیستماتیکه پروسه ده چې په مرسته يې یو څوک خپلې مسلکي موخې او دې موخو ته د رسېدو لاره ټاکي. د بېلګې په توګه: یو ځوان د خپل مسلک په اړه داسې پرېکړه کوي چې په ۲٦ کلنۍ کې به دوکتورا اخلي، په ۲۷ کلنۍ کې به د پوهنتون استاد جوړېږي، ۳۰ کلنۍ کې به لومړی کتاب چاپوي، ۴۰ کلنۍ کې به د پوهاند رتبې ته رسېږي، په ۴۵ کلنۍ کې به د پوهنځي رئیس کېږي او په ۵۵ کلنۍ کې به د پوهنتون تر ریاسته رسېږي. یا په بل عبارت، د مسلک پلان جوړونه هغه سیستماتیکه پروسه ده چې د کارکوونکو د مسلکي موخو او د دې موخو د ترلاسه کولو لپاره د هغوی د وړتیاوو او شته فرصتونو تر منځ مطابقت رامنځته کوي.

د مسلک پلان جوړونه یو داسې مدیریتي تخنیک دی چې د کارکوونکو له استخدام څخه تر تقاعد پورې د ټول مسلک په اړه یوه روښانه نقشه وړاندې کوي.

د مسلک د پلان جوړونې موخې

د کارکوونکو لپاره د مسلک د پلان جوړونې بنسټیزه موخه دا ده چې په ستراتېژيکه توګه خپلې مسلکې موخې وټاکي او له شته فرصتونو څخه په ګټې اخېستنې یې ترلاسه کړي. انفرادي کارکوونکي هڅه کوي چې د اړینو مهارتونو او پوهې په ترلاسه کولو سره خپلې مسلکي موخې ترلاسه کړي. د سازمان له نظره، د کارکوونکو د مسلک لپاره پلان جوړونه یو داسې فرصت دی چې په مرسته یې د کارکوونکو د رفاه او پرمختګ لپاره خپله لېوالتیا او ژمنتیا ښودلی شي. د مسلک لپاره د پلان جوړونې اصلي مسؤلیت په خپله د کارکوونکی دی، مګر د کارکوونکو امرین، اړونده څانګې او د بشري سرچینو څانګه هم په ګډه مسؤلیت لري چې د کارکوونکو د مسلکي پرمختګ لپاره حقیقي پلانونه طرح او عملي کړي. د مسلک د پلان جوړونې مهمې موخې په لاندې ډول دي:

١. له کارکوونکو سره د مسلک لپاره د موخو په ټاکلو او موخو د ترلاسه کولو لپاره د لارو چارو په ښودنه کې مرسته کول.
٢. د کارکوونکو د پوهې او وړتیاوو د لوړولو له لارې د کار په بازار کې د هغوی د رقابت توانایي لوړول.
٣. د مسلک له پلان جوړونې څخه د کارکوونکو د مسلکي پرمختګ د اندازه کولو لپاره د یوه معیار په توګه استفاده کول.
٤. په راتلونکي کې د سازمان د مهمو بستونو لپاره مخکې له مخکې د خلکو مشخصول.
٥. د وړ کسانو راجذبول او په سازمان کې د یوې اوږدې مودې لپاره ساتل.
٦. د کارکوونکو د تغیر او تبدیل کچه ټیټول او د کارکوونکو اغېزمنتوب او ژمنتیا کچه لوړول.
٧. د کارکوونکو د قوت او کمزورۍ ټکو معلومول او د کارکوونکو د پرمختګ لپاره ساحه مشخصول.
٨. روزنې او پراختیا ته د کارکوونکو اړتیا تثبیتول.

د مسلک په پلان جوړونه کې مهم اصطلاحات

د مسلک په پلان جوړونه کې لاندې مهم اصطلاحات کارول کېږي:

د مسلک مسیر Career Path

په مسلک کې هغه سیستماتیک او ارادي پرمختګ ښیي چې یو شخص په خپل کاري ژوند کې ترلاسه کړی دی. دا هغه لاره ښیي چې په مرسته یې یو شخص په خپل مسلک کې پرمختګ کړی

دی. د هر شخص مسلکي مسير د هغه شخص له پوهې، وړتيا، مهارتونو او شته فرصتونو څخه اغېزمن کېدلی شي.
د مسلک مسير په عمومي مسلکي مسير او انفرادي مسلکي مسير ډلبندي کېدای شي. په عمومي مسلکي مسير کې د سازمان په تشکيلاتي جوړښت کې موجودو ټولو دندو لپاره مختلف مسيرونه مشخصېږي. د عمومي مسلکي مسير د معلومولو لپاره په تشکيلاتي جوړښت کې د موجودو ټولو دندو تحليل صورت نيسي. په انفرادي مسلکي مسير کې سازمان د کارکوونکي تحليلوي او د هر انفرادي کارکوونکي لپاره د مسلک مسير ټاکي او د همدې مسير په پام کې نيولو سره د هغوی لپاره د مسلک پلانونه جوړېږي.

د مسلک سيستم Career System

سيستم له يو بله سره د ټولو برخو يوه ټولګه ده چې د يوه واحد په توګه ښکاره کېږي. د مسلک له سيستم څخه موخه د کارکوونکو د مسلکي پرمختګ لپاره يو داسې سيستم دی چې کارکوونکي په کې خپلو مسلکي ارمانونو ته ورسېږي. د مسلک په تړاو معلومات، د مسلک په تړاو مشورې ورکول او مسلکي لارښوونې د مسلک د سيستم عناصر دي.

د مسلک مديريت Career Management

د مسلک مديريت ، د مسلک د پلانونو جوړول ، پلي کولو او نظارت کولو يوه دوامداره پروسه ده.
د مسلک مديريت د مسلک په شخصي مديريت او د مسلک په سازماني مديريت وېشل شوی دی.
د مسلک له شخصي مديريت څخه موخه د انفرادي شخص له لوري په خپله د مسلکي پلانونو طرح او عملي کول دي. د مسلک په سازماني مديريت کې سازمان د کارکوونکو لپاره د مسلک د پلانونو په طرح او عملي کولو کې مهم نقش لوبوي.
د مسلک مديريت او د مسلک پلان کول يو د بل بشپړونکي فعاليتونه دي. د بېلګې په توګه: د يو فرد د مسلکي پلانونو څارل پرته له دې چې هغه د مسلک لپاره کوم ځانګړی پلان ونه لري، ستونزمن دي. د مسلک د مديريت او پلان کولو ترمينځ توازن په اغېزمنه بڼه مسلکي پرمختګ رامنځته کولی شي.

د مسلک په اړه مشوره Career Counselling

د مسلک په اړه له مشورې ورکولو څخه موخه هغه لارښوونه ده چې د يوه مسلکي شخص له لوري يو انفرادي شخص ته د مسلکي مسير او مسلکي موخو د ټاکلو او ترلاسه کولو په اړه ورکول کېږي.
د مسلک په اړه مشاور له کارکوونکو سره د هغوی د ظرفيت او کمزوريو په معلومولو کې مرسته کوي. د دې ترڅنګ د مسلکي پلانونو په اړه پوښتنې يې هم ځوابوي.

د مسلک ټاکونکي Career Anchoring

له دې څخه موخه هغه عوامل دي چې د یوه انفرادي شخص د مسلک ټاکنه اغېزمنوي. د مسلک ټاکلو عوامل په عمومي ډول د خپلو وړتیاوو او توانایي په اړه د انفرادي شخص درک باندې تکیه لري. د بېلګې په توګه: د یوه شخص تخنیکي او مدیریتي وړتیا، خلاقیت او خپلواکي او استقلالیت په دې اغېزه کوي چې انفرادي شخص د ځان لپاره کوم مسلک ټاکي.

د مسلک کلستر Career Cluster

د مسلک له کلستر څخه موخه د مختلفو دندو ډلبندي کول دي. د ورته ماهیت لرونکې دندې معمولاً د یوه کلستر تر چتر لاندې یو ځای کېږي.

د مسلک بریالیتوب Career Success

له بریالیتوب څخه د هر شخص د درک په پام کې نیولو سره د مسلک بریالیتوب د اصطلاح معنی ښایي له یوه شخص څخه بل شخص ته توپیر ولري، مګر په عمومي ډول د مسلک بریالیتوب په درې معناوو سره کارول کېدای شي: لومړی، له کاري ژوند څخه بهر د یوه ښه ژوند د درلودلو توانایي درلودل. دویم، په دنده کې ښه اجراآت. درېیم، په تدریجې توګه په خپل مسلک کې پرمختګ کول او هر هغه کار ترسره کول چې تقاضا یې کېږي.

د مسلک د پلان جوړونې پروسه

د مسلک په پلان جوړونه کې لاندې مرحلې شاملې دي:

١. د انفرادي اشخاصو په واسطه د ځان ارزونه
٢. د مسلک لپاره د شته فرصتونو ارزونه
٣. د مسلک لپاره د اړینو مهارتونو ترلاسه کول
٤. مطابقت ورکول او تصمیم نیونه
٥. تطبیق او بیا کتنه

د انفرادي اشخاصو په واسطه د ځان ارزونه

د مسلک لپاره د پلان جوړونې په پروسه کې لومړنۍ مرحله دا ده چې انفرادي کارکوونکي باید د خپل ځان یوه حقیقي ارزونه ترسره کړي. دا ارزونه له هغه سره مرسته کوي چې پوه شي، په کوم ځای کې دی او کوم ځای ته تګ غواړي؟ په ځان ارزونه کې د قوت، ضعف، لېوالتیا او ارزوګانو په اړه معلومات راټولېږي. کارکوونکي باید مشخصاً د خپلو مهارتونو کچه، د لېوالتیا کچه، شخصیت، ارزښتونه او باورونه، د تغیر منلو قابلیت، شخصي او کاري لومړیتوبونه او لنډ مهاله او اوږد مهاله اړتیاوې وارزوي. دا لیست ښايي بشپړ نه وي خو کارکوونکي باید هېڅ داسې فکتور پرېنږدي چې

د هغه مسلک تصمیم اغېزمنوي. په دقیقه توګه د ځان ارزونه د یوې مناسبې دندې او مسلک په ټاکلو کې مرسته کوي. کارکوونکی کولی شي چې د خپل ځان د ارزونې لپاره له خپلو ملګرو، همکارانو، امرینو او مادونانو څخه هم مرسته غوښتلی شي. په ورته ډول، سازمان هم د مسلک د پلان جوړونې اړوند ورکشاپونو، انفرادي مشورو او موادو برابرولو له لارې له کارکوونکو سره د ځان ارزونې په پروسه کې مرسته کولی شي.

د مسلک لپاره د شته فرصتونو ارزونه

د ځان ارزونې پر بنسټ کارکوونکي هڅه کوي چې د ځان لپاره په سازمان کې شته فرصتونه په نښه کړي. په دې مرحله کې لومړنی کار دا دی چې کارکوونکي د ځان لپاره هغه مسلکونه په نښه کړي چې د ده لپاره موجود دي. له دې وروسته د مسلک پلان جوړونه د سازمان او کارکوونکو ګډه مسؤلیت دی. سازمان د کارکوونکو لپاره هغه بستونه مشخصوي، د کومو لپاره چې په راتلونکي کې دوی په پام کې نیول کېدای شي. د دې ترڅنګ، د کارکوونکو امرین، مادونان او مدیران هم له کارکوونکو سره د مسلک لپاره د شته فرصتونو په نښه کولو کې مرسته کوي. ځینې سازمانونه دا پروسه وروسته له هغه په فوري ډول پیلوي چې کارکوونکي له سازمان سره یو ځای شي او یا له سازمان سره د اشنایۍ په برنامو کې اشتراک وکړي.
سازمانونه په دوره یي بڼه د کارکوونکو د کړنو ارزونه ترسره کوي تر څو د کارکوونکو د قوت او ضعف ټکي او د هغوی د موجوده اغېزمنتوب کچه معلومه کړي. د دې ارزونې پر مټ په راتلونکي کې د کارکوونکو لپاره مناسب بستونه مشخصېږي.

د مسلک لپاره د اړینو مهارتونو ترلاسه کول

په دې مرحله کې کارکوونکي د مسلکي ودې لپاره له شته فرصتونو نه د استفادې لپاره اړین مهارتونه مشخصوي. هر کله چې کارکوونکي د خپلو مسلکي موخو د ترلاسه کولو لپاره اړین مهارتونه او پوهه معلومه کړي، نو په چټکۍ سره باید د یادو مهارتونو او پوهې د ترلاسه کولو لپاره د سرچینو په لټه کې شي. سازمان باید دا مسؤلیت واخلي چې کارکوونکو ته د اړینو زده کړو زمینه برابره کړي تر څو له هغوی سره د مسلکي پرمختګ په برخه کې مرسته وکړي. د دې لپاره دوی له مختلفو تخنیکونو څخه استفاده کولی شي. د بېلګې په توګه: په خپلې زده کړې، برېښنایي زده کړې، په دنده کې زده کړې او داسې نور. د بشري سرچینو او روزنې څانګې د کارکوونکو د مهارتونو د لوړولو لپاره مشخصې برنامې په لاره اچوي. په ځینو ادارو کې دا مشخصې برنامې د کارکوونکو د ارتقا یا تبدیلۍ پر مهال په لاره اچول کېږي، مګر په ځینو کې په دوامداره توګه په دوره یي بڼه عملي کېږي.

مطابقت ورکول او تصميم نيونه

کله چې کارکوونکي له شته فرصتونو څخه د استفادې لپاره اړين مهارتونه او پوهه ترلاسه کړه او خپلې هغه ستونزې يې حل کړې چې د مسلکي موخو د ترلاسه کولو په وړاندې موانع وې، نو له دې وروسته شته فرصتونه له خپلو مسلکي موخو سره د وروستي ځل لپاره پرتله کوي او له منځه يې د ځان لپاره يو فرصت ټاکي. کارکوونکی د خپل ځان لپاره يوه داسې ستراتېژي جوړوي چې په مرسته يې وکولی شي د ټاکل شوي فرصت له لارې خپل مسلکي ارمانونو ته ورسېږي. په ورته ډول سازمان هم د مختلفو برنامو له لارې د کارکوونکي لپاره راتلونکي فرصتونه مشخصوي.

تطبيق او بيا کتنه

کله چې کارکوونکي يو داسې مسلکي فرصت وټاکي چې د ده له مسلکي موخو سره مطابقت لري، نو د مسلکي موخو د ترلاسه کولو لپاره مشخصې ستراتېژيانې جوړوي. په دې مرحله کې په برياليتوب سره د خپلو مسلکي موخو د ترلاسه کولو لپاره کارکوونکي قدم په قدم پروسېجر اختياروي. سازمان د کارکوونکو لپاره د مسلک مسير جوړوي او د ارتقا، تبديلۍ او ځينې وختونه د تنزيل له لارې په تدريجي بڼه په دې مسير حرکت ورکوي. د مسلک مسير مختلف ډولونه لري چې ځينې مهم يې په لاندې ډول دي:

د مسلک عنعنوي مسير Conventional Career Path

د مسلک په عنعنوي مسير کې کارکوونکي له موجوده دندې څخه په ترتيب سره د سازمان په تشکيلاتي جوړښت کې بلې لوړې دندې ته حرکت کوي. دا په حقيقت کې يو عمودي حرکت دی چې د ارتقا له لارې ترسره کېږي. دا مسير په دې فرضيه ولاړ دی چې هره دنده د بلې لوړې دندې لپاره د روزنې يو مرکز دی. د مسلک عنعنوي مسير کله کله د بهرني استخدام له امله نه شي عملي کېدای.

د دوه ګوني مهارت مسير Dual Skill Path

دا يو داسې حالت دی په کوم کې چې يو کارکوونکي ته دا اختيار وي چې د مسلک له دوو مسيرونو څخه د ځان لپاره يو وټاکي. که کارکوونکی نه غواړي چې د اضافه مسؤليتونو او نويو مهارتونو د غوښتنې له امله مديريتي بستونو ته ارتقا وکړي، نو هغه کولی شي چې د ځان لپاره يو غيرمديريتي بست وټاکي چې کارونه او امتيازات يې له موجوده بست څخه لوړ وي. هغه خلک چې تخنيکي پوهه يې لوړه، مګر مديريتي مهارتونه يې محدود وي، د ځان لپاره دا مسير ټاکي. نور کارکوونکي کولی شي په هغه مسير مخې ته لاړ شي چې په نورمال ډول په سازمان کې موجود دی.

د مسلک افقي مسير Lateral Career Path

په طبعي ډول کارکوونکي په يوه دنده کې خسته او ستړي کېږي. د دې لپاره چې دا ستونزه حل شوي وي، نو سازمان کارکوونکو ته په افقي ډول حرکت ورکوي. په دې مسير باندې له حرکت کولو سره د کارکوونکو مالي اجوره نه لوړېږي، مگر کارکوونکو ته يو دننی رضايت حاصلېږي. د بېلگې په توگه: يو کارکوونکی د بشري سرچينو د رئيس په صفت دنده مخې ته وړي، که دا کارکوونکی په همدې سازمان کې د بشري سرچينو له رياست څخه د تدارکاتو رياست ته تبديل شي، پرته له دې چې امتيازاتو کې يې تغير رامنځته شي، نو دې تبديلۍ ته د کارکوونکو افقي حرکت وايي.

د مسلک شبکه ييز مسير Network Career Path

دا مسير د افقي او عمودي حرکت يو ترکيب دی. دا مېتود هغه وخت عملي کېږي، کله چې کارکوونکی مخکې له دې چې په راتلونکي کې ارتقا وکړي، ډېرو مهارتونو او مختلفو تجربو ته اړتيا ولري. په دې حالت کې کارکوونکی په سازمان کې په افقي ډول مختلفو بستونو ته لېږدول کېږي او د مختلفو مهارتونو او تجربو له ترلاسه کولو څخه وروسته لوړ بست ته ارتقا کوي. د بېلگې په توگه: سازمان په پام کې لري چې يو کارکوونکي ته له امريت څخه رياست ته ارتقا ورکړي، نو مخکې له دې چې دی رياست ته ارتقا وکړي، په همدې رياست کې مختلفو امريتونو ته گومارل کېږي تر څو مختلف مهارتونه او تجربې ترلاسه او وروسته رياست ته ارتقا کوي.

د مسلک د پلان جوړونې او پرمختگ مسؤليت

د مسلک د پلان جوړونې بنسټيز مسؤليت په خپله د انفرادي اشخاصو دی، مگر سازمان هم د کارکوونکو په مسلکي پرمختگ کې يو څه مسؤليت لري. په عمومي ډول، سازمان د کارکوونکي لپاره يو مدير يا د کارکوونکو خپل امرين د دې لپاره معرفي کوي چې له هغوی سره د مسلک د پلان جوړونې اړوندو فعاليتونو کې مرسته وکړي. ځينې وختونه، ممکن د يو بهرني مجرب شخص له لارښوونو هم استفاده وشي. د مسلک په پلان جوړونه کې په خپله انفرادي کارکوونکي، مديران او امرين، لارښوونکی او سازمان نقش لري.

انفرادي کارکوونکی Individual Employee

د مسلکي پلان جوړونې نهايي گټه هغه انفرادي کارکوونکو ته رسېږي، د چا لپاره چې د مسلک پلان جوړ شوی دی، نو دا ډېره مهمه ده چې کارکوونکي په دې برنامو کې دخيل شي. ځان ارزونه يو داسې مېتود دی چې په مرسته يې کارکوونکي د مسلک د پلان جوړونې د يوې برخې په توگه خپلې د قوت او کمزورۍ ټکي مشخصوي. سازمان هم د مختلفو ورکشاپونو، گروپي تمرينونو او مشورو له لارې له کارکوونکو سره په ځان ارزونه کې مرسته کوي.

مدیران او امرینManagers and Supervisors

د کارکوونکو لپاره د مسلک په پلان جوړونه کې د مدیرانو او امرینو رول هم ډېر مهم دی. په عمومي ډول، په سازمان کې د هر کارکوونکي لپاره مدیر گومارل کېږي چې د مسلک په پلان جوړونه کې یې مرسته وکړي. کارکوونکي مخکې له دې چې د خپل مسلک لپاره پلان جوړونه نهایي کړي، د مدیرانو سره په دې اړه تفصیلي بحث کوي. د مدیرانو له لوري کارکوونکو ته لازمې لارښوونې، مشورې او دهغوی د کړنو په اړه فیډبیک ورکوي.

لارښود Mentor

په ځینو مشخصو حالاتو کې سازمان د کارکوونکو لپاره یو لارښود ټاکي چې د مسلک په پلان جوړونه کې دوی ته لارښوونه وکړي. لارښود معمولاً د سازمان له داخل او یا بهر څخه هغه اشخاص وي چې د کارکوونکو د مسلک په برخه کې تجربه او مهارت ولري. د کارکوونکو او لارښود ترمنځ اړیکې کېدای شي رسمي او یا غیر رسمي وي. لارښود باید د هڅونې او اړیکو جوړولو مهارتونه ولري او تر څنگ یې د کارکوونکو د مصروفولو لپاره وخت او اراده ولري.

سازمان Organization

سازمان د بشري سرچینو د څانگې له لارې، په مستقیم ډول د کارکوونکو د مسلک په پلان جوړونه کې دخیل وي. سازمان ښایي د مسلک د پلان جوړونې د وسایلو او طرز په اړه د روزنې او پراختیا مرکزونه پرانیزي. دا مرکزونه کارکوونکې د ځان ارزونې له پروسېجرونو سره اشنا کوي او تر څنگ یې کارکوونکو ته د هغوی د کړنو پر بنسټ فیډبیک ورکوي. سازمان کولی شي چې کارکوونکو ته د سازمان د ماموریت، مدیریتي فلسفې او پالیسیانو په اړه د معلوماتو ورکولو له لارې هغوی ته په سازمان کې شته فرصتونه په نښه کړي. همدارنگه، په سازمان کې د مسلک د مختلفو مسیرونو په اړه معلومات ورکول هم د سازمان مسؤلیت جوړېږي.

د مسلک په پلان جوړونه کې محدودیتونه

سره له دې چې د مسلک پلان جوړونه له سازمان سره په مختلفو برخو کې مرسته کوي خو ځینې محدودیتونه هم لري چې له امله یې د مسلک د پلان جوړونې اهمیت او تړاو یو څه کم کړی دی. دا محدودیتونه په لاندې ډول دي:

د وخت فکتور

سازمانونه هڅه کوي چې په داسې یو څه مصرف وکړي چې په لنډ مهال کې یې گټه وگوري. د مسلک پلان جوړونه معمولاً اوږد مهاله او وخت نیوونکې پروسه ده، نو سازمانونه ښایي په داسې یوې پروسې وخت او سرچینو مصرفولو ته تیار نه وي چې یوازې په اوږد مهال کې گټوره وي.

د کارکوونکو زیات شمېر

د سازمانونو لپاره ښايي دا ممکنه نه وي چې د زیات شمېر کارکوونکو په شتون کې د هر کارکوونکي لپاره جدا جدا د مسلک پلانونه طرح کړي. دا ځکه چې د مسلک په پلان جوړونه کې دې ته اړتیا ده چې د هر کارکوونکي د قوت او کمزورۍ نقطو د معلوموملو لپاره ژور تحلیل وشي. که په یو سازمان کې زیات شمېر کارکوونکي موجود وي، نو د ټولو په اړه ژور تحلیل به ستونزمن وي.

خپل پالنه او لحاظ ساتنه

هغه سازمانونه چې د مسلک په پلان جوړونه کې په خپل پالنې او لحاظ ساتنې باور نه لري، په بریالیتوب سره دا برنامې عملي کولی شي، مگر په سازمانونو کې په ځانګړي ډول په پرمختیايي هېوادونو کې د کارکوونکو ارتقا، تبدیلي، تنزیل او نور اړونده تصامیم له خپل پالنې او لحاظ ساتنې څخه خالي نه وي.

بهرنۍ مداخلې

د حکومت اصول او قواعد هم په سازمان کې د مسلک د پلان جوړونې پروسه اغېزمنوي. د بېلګې په توګه: حکومت ښايي په سازمانونو دا تحمیل کړي چې په ارتقا کې د ځېنو طبقو کارکوونکو ته چې معمولاً اقلیتونه وي، خپل ځانګړی سهم ورکړي.

د پوهې او پوهاوي کمه کچه

د مسلک پلان جوړونه یوه داسې پروسه ده چې تر ډېره په خپله د کارکوونکو له لوري مدیریت کېږي. د سازمان په ټیټه کچه کې کارکوونکي د مسلک د پلان جوړونې او مدیریت په اړه له یوه طرفه کمه پوهه لري او له بله پلوه دوی ته په دې تړاو پوهاوی هم نه وي ورکول شوی، نو کارکوونکي له دې پروسې سره اشنا نه وي او له امله یې په دې برخه کې مشخصه لېوالتیا هم نه ښیي.

مسلک د بریالیتوب په اندازه کولو کې ستونزې

د مسلک بریالیتوب یو ګونګ مفهوم دی او د مختلفو اشخاصو له لوري په مختلفو بڼو تفسیر کېږي. ځېنې ښايي په دنده کې ښه کړنې په مسلک کې بریالیتوب وګڼي ځېنې نور ښايي د ژوند کیفیت د مسلک د بریالیتوب معیار وګرځوي، مگر ځېنې نور ښايي داسې هم وي چې د سازمان په تشکیلاتي جوړښت کې عمودي حرکت(ارتقا) په مسلک کې بریالیتوب وګڼي. د دې مفهوم په تړاو د نظرونو نه یووالي دا مفهوم ګونګ کړی دی.

د مسلک پراختیا Career Development

د یوه شخص لپاره په خپل مسلک کې پرمختګ کول په لاندې عواملو پورې تړلی دی:

۱. د کړنو ښه والی

۲. د هغه خلکو پاملرنه ځانته اړول چې په سازمان کې د ارتقا او نورو فرصتونو د برابرولو مسؤلیت په غاړه لري.
۳. مسلکي او شخصي اړیکې ساتل.
٤. له هغو دندو څخه استعفا کول چې د ارتقا کم فرصتونه لري.
۵. خپل مسلک ته وفاداره کېدل.
٦. له پخوانیو او مشرانو کارکوونکو څخه د خپل مسلک په تړاو مشوره اخیستل.
۷. د خپلې توانایې لوړول.
۸. وړ مادون اشخاص درلودل.

یوولسم څپرکی

سازماني پرمختیا

Organizatioal Development

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د سازماني پرمختیا مفهوم او اهمیت
- د سازماني پرمختیا ځانګړنې
- د سازماني پرمختیا تخنیکونه

پېژندنه

ولې یو سازمان ګټونکی وي او بل له ناکامۍ سره مخ کېږي، په داسې حال کې چې دواړه په بازار کې ورته فرصتونه هم لري. د یوه سازمان بریالیتوب د سازمان په خلکو، د اجناسو او خدماتو په کیفیت، مشتریانو ته د خدماتو په وړاندې کولو او تر ټولو مهمه دا چې په سازمان کې د تغیر قبلولو په ظرفیت پورې تړلی دی. (Brown, ۲۰۱٤)

سازماني پرمختیا هر هغه کړنې او اقدام ته راجع کېږي چې د سازمان او د سازمان له پرمختیا سره تړاو لري. سازمان له هغه ځای څخه عبارت دی چېرته چې یو ګروپ خلک د یوه لړ ټاکل شویو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره د یوه ځانګړي جوړښت له مخې یو ځای شوي وي. پرمختیا له هر هغه عمل او پروسې څخه عبارت ده چې په نتیجه کې یې په یو څه کې پرمختګ، وده او ښه والی رامنځته کېږي. د سازمان او پرمختیا د کلماتو له یوځایوالي څخه ویلای شو چې سازماني پرمختیا هر هغه عمل او پروسې ته راجع کېږي چې د سازمان د ښه والي لپاره سرته رسېږي.(Singh, ۲۰۱۷)

د سازماني پرمختیا اصطلاح په ۱۹۵۰ او ۱۹۶۰ م کلونو کې د څو تیوري وړاندې کوونکو، لکه: Blake, Mouton, Shepard, او Beckhard په واسطه مشهوره شوه. له دې څخه مخکې ټول

تمرکز په انفرادي او گروپي کچه تغير باندې وو. سازماني پرمختيا يو داسې تخنيک دی چې په انفرادي تغير تمرکز نه کوي، بلکې په سازماني کچه د تغير رامنځته کولو لپاره کارول کېږي تر څو په سازمان کې موجود افراد تغير ته چمتو او د تغير مخالفت ونه کړي.(Gupta & Joshi, ٢٠١٤)

سازماني پرمختيا يوه داسې سيستماتيکه پروسه ده په کوم کې چې په چلند پورې اړوند علومو يا سلوکي علومو (Behavioral Sciences)اصول تطبيقېږي تر څو د انفرادي اشخاصو، گروپونو او سازمان مؤثريت لوړ شي. په سازماني پرمختيا کې په سازمانونو او دا چې څرنگه سازمانونه په اغېزمنه بڼه خپل فعاليتونه ترسره کړي، بحث صورت نيسي. سازماني پرمختيا په دې بحث کوي چې خلک او سازمانونه څرنگه کار کوي او څرنگه کولای شو چې خلک او سازمانونه په ښه او بهتر شکل خپل کارونه سرته ورسوي. دا مسلک په چلند پورې اړوند علومو باندې تکيه لري. د بېلگې په توگه: ارواپوهنه، ټولنيزه ارواپوهنه، ټولنپوهنه، انسان پېژندنه، سازماني چلند، سازماني تيوريانې او داسې نور. د سازماني پرمختيا پروسه د يوه مسلکي شخص لخوا پرمخ وړل کېږي چې د OD Practitionerپه نوم يادېږي. نوموړی شخص د سازماني پرمختيا په تيوري او عمل کې د پورته ذکر شويو مسلکونو په تړاو د معلوماتو په درلودلو سره روزل شوی وي (French, Bell, & Vohra, ٢٠١٤).

د سازماني پرمختيا موخه له يوه طرفه د انفرادي اشخاصو، کاري گروپونو او ټول سازمان د کړنو ښه والی دی خو له بله طرفه د سازمان غړو ته د دې ښودنه هم کوي چې څرنگه کولای شي په خپلوکړنو کې په دوامداره بڼه ښه والی رامنځته کړي. سازماني پرمختيا په سازمان کې د « خلکو د ستونزو» او د «کاري سيستم د ستونزو» سره سروکار لري. د بېلگې په توگه: د کارکوونکو ټيټ مورال، د مؤلديت ټيټه کچه، ټيټ کيفيت، خپل منځي شخړې، د گروپونو ترمنځ شخړې، گونگې او ناڅرگندې موخې، د رهبرۍ غير مناسب ډول، د ټيم ضعيفه کړنې، غير مناسب سازماني جوړښت، د چاپېريال د غوښتنو په وړاندې غيرمناسب غبرگون، له مشتريانو سره کمزورې اړيکې، د سازمان د ستراتېژيانو، جوړښت، کلتور او پروسو ترمنځ د مطابقت نه شتون او داسې نور. په لنډ ډول ويلای شو، هر کله چې انفرادي اشخاص، کاري گروپونه او ټيمونه له خپل ظرفيت څخه استفاده نشي کولی، سازماني پرمختيا يې د ښه والي لوري ته وړي. (French, Bell, & Vohra, ٢٠١٤)

د سازماني پرمختيا پورته تعريفونه ډېر پراخه دي او په مشخص ډول د سازماني پرمختيا مفهوم نه شي بيانولی. د دې لپاره چې د سازماني پرمختيا مفهوم لا روښانه شي، لاندې تعريفونه ذکر کوو:

د سازماني پرمختيا مفهوم

د سازماني پرمختيا د مفهوم روښانه کولو لپاره لاندې تعريفونه ذکر کوو:

- سازماني پرمختيا يوه داسې پروسه ده چې په چلند پورې اړوند علومو د تکنالوژي، څېړنې او تيوري په کارولو سره د سازمان کلتور ته بدلون ورکوي .
- سازماني پرمختيا يوه اوږد مهاله هڅه ده تر څو د سازمان د ستونزې حلولو ظرفيت لوړ او په چلند پورې اړوند علومو د مشاورينو په مرسته د بهرني چاپېريال له تغيراتو سره د سازمان د برابرولو توانايي لوړه کړي .
- سازماني پرمختيا يوه پلان شوې، د سازمان په کچه او له پورته څخه مديريت کېدونکې هڅه ده ترڅو په چلند پورې له اړوندو علومو څخه په استفادې او د سازمان په پروسو کې د پلان شوي تخنيکونو له لارې د سازمان مؤثريت لوړ کړي .
- سازماني پرمختيا د تغير په اړه پلان شوې او سيستماتيکې هڅې دي چې په نتيجه کې يې په ټول سازمان او يا هم د سازمان په لويه برخه کې تغيرات رامنځته کېږي. د سازماني پرمختيا د هڅو هدف د سيستماتيک تغير په مرسته د سازمان د سيستم او د سازمان د غړو په مؤثريت کې زياتوالی رامنځته کول دي.

د سازماني پرمختيا ځانګړنې

سازماني پرمختيا د سازمان د کړنو د ښه والي لپاره د نورو شته لارو او مېتودونو څخه د ځېنو مشخصو ځانګړنو پر مټ بېلېږي، دا ځانګړنې په لاندې ډول دي:

۱. پلان شوی تغير Planned Change

سازماني پرمختيا د پلان شوي تغير يو ستراتېژي ده او همدا د پلان شوي تغير مفهوم سازماني پرمختيا په سازمان کې د تغيراتو له نورو شيوو څخه تفکيکوي. د سازماني پرمختيا پروګرامونه په ناڅاپي ډول نه، بلکې د يوه پلان پر بنسټ رامنځته کېږي. په سازماني پرمختيا کې لومړی سازمان په سيستماتيکه توګه تشخيص کېږي، بيا د سازمان د ښه والي لپاره يو ستراتېژيک پلان جوړېږي او وروسته د نوموړي پلان د عملي کولو لپاره سرچينې برابرېږي (Gupta & Joshi, ۲۰۱٤) .

۲. سازمان د يوه سيستم په توګه په نظر کې نيول System Approach

سره له دې چې د سازماني پرمختيا پرمخ وړونکی شايد د سازمان په يوه کوچنۍ برخه تمرکز وکړي خو د تغيراتو د رامنځته کېدو په صورت کې سازمان د يوه سيستم په توګه په نظر کې نيول کېږي. د يوه ټولنيز سيستم په توګه، هر سازمان له مختلفو فرعي سيستمونو څخه جوړ دی کوم چې يو له بله

سره تړلي دي. د سازمان په هره کوچنۍ برخه يا پروسه کې تغير رامنځته کېدل د سازمان نورې هغه برخې هم په شکل د اشکالو اغېزمنوي چې د سازمان په سيستم پورې تړلي دي. سازماني پرمختيا په ټول سازمان کې تغير رامنځته کوي. د بېلګې په توګه: په سازماني کلتور کې تغير، د مزد په سيستم کې تغير او يا هم په مديريتي سيستم کې تغير رامنځته کېدل. د سازماني پرمختيا په مرسته دا ډاډ ترلاسه کېږي چې د ستونزو د حلولو او فرصتونو څخه د استفادې کولو لپاره د سازمان ټولې برخې په ښه شکل همغږې شوې دي. (Singh, ۲۰۱۷)

۳. اوږد مهاله تغير Long Range Change

سازماني پرمختيا يوه داسې پروسه نه ده چې په ډېرکم وخت کې سرته ورسېږي، بلکې سازماني پرمختيا يو اوږدمهاله پروسه ده چې کېدای شي مياشتې يا کلونه په بر کې ونيسي. دا چې د سازماني پرمختيا موخه د سازمان د مؤثريت د لوړولو لپاره د تغير پروسه په بريالیتوب سره عملي کول دي، نو پر همدې بنسټ دا پروسه نسبتاً په تدريجي بڼه پر مخ ځي او ډېر وخت په بر کې نيسي. که د سازماني پرمختيا پروسه هم د تغير د نورو مېتودونو په څېر په ډېر کم وخت کې عملي شي، نو دا به ستونزمنه وي چې د سازماني پرمختيا نهايي موخه ترلاسه شي.(Gupta & Joshi, ۲۰۱٤)

٤. له پورته خوا څخه مديريت کېدل Managed from the top

په سازماني پرمختيا کې د لوړې کچې مديريت فعاله برخه اخلي. دا برخه اخېستل دا معنی نه لري چې دا مديران به هم ټول هغه فعاليتونه سرته رسوي چې نور يې ترسره کوي، بلکې دا معنی لري چې دوی بايد د سازماني پرمختيا په برخه کې پوهه ولري، د سازماني پرمختيا د موخو ترلاسه کولو لپاره ژمن او د ټولو هغو مېتودونو ملاتړ وکړي چې د موخو د ترلاسه کولو لپاره کارول کېږي. Gupta) & Joshi, ۲۰۱٤)

۵. د سازماني پرمختيا پرمخ بېوونکي OD Practitioner

د دې لپاره چې د سازماني پرمختيا پروسه په ښه او کاميابه بڼه مخې ته لاړه شي، نو دا پروسه د سازماني پرمختيا ځېنو متخصصو او مسلکي خلکو ته سپارل کېږي چې د OD Practitioner يا Change Agentپه نوم پېژندل کېږي. دا مسلکي اشخاص کېدای شي د سازمان په داخل کې شتون ولري او يا هم له بهر څخه استخدام شي. د سازماني پرمختيا د پروسې تطبيقولو لپاره د بهرنيو متخصصينو له خدماتو څخه استفاده دا ګټه لري چې هغوی پرته له دې چې په سازمان کې د چا تر اغېزې لاندې راشي، په مستقل ډول خپل فعاليتونه پر مخ وړي او د يادې پروسې په تطبيقولو کې د سازمان د غړو له نظرياتو څخه ډېر نه اغېزمنېږي.(Gupta & Joshi, ۲۰۱٤)

٦. د ستونزو حل او د کړنو ښه والی

Problem Solving and Performance Orientation

سازماني پرمختیا په تیوریکي شکل د ستونزو د بحث پر ځای د ستونزو په حل باندې تمرکز کوي، تر څو له همدې لارې د سازمان په کړنو کې ښه والی رامنځته شي. د سازماني پرمختیا برنامې د سازمان د مؤثریت په لوړولو او د موخو د ترلاسه کولو لپاره د سازمان د توانایي په لوړولو تمرکز کوي.(Gupta & Joshi, ٢٠١٤)

٧. ګډ مدیریت Collaborative Management

په سازماني پرمختیا کې د دودیز مدیریت پر ځای په ګډ مدیریت باندې تمرکز کېږي. په دودیز مدیریت کې اوامر له پورته څخه ښکته خوا ته راځي، تصامیم په پورته کچه کې نیول کېږي او په ټیټه کچه کې عملي کېږي. په ګډ مدیریت کې بیا د سازمان ټول غړي په تصامیمو نیونه او تطبیق کې برخه لري. د سازماني پرمختیا پرمخ بېوونکی د سازمان له نورو غړو سره د همکارۍ اړیکې ساتي. هغه ټول کارونه په خپله سرته نه رسوي او نه هم د سازمان غړي د ستونزو د حل لپاره یوازې د سازماني پرمختیا د پرمخ بېوونکي له لوري وړاندې شویو حل لارو ته انتظار کوي، بلکې دواړه په ګډه سره د سازماني ستونزو د حل او له فرصتونو څخه د استفادې لپاره په ګډه کار کوي (Singh, ٢٠١٧).

٨. علمي مېتودونه Scientific Methods

سازماني پرمختیا د سازمان د مؤثریت د لوړولو لپاره په علمي مېتودونو اتکا لري. په دې مسلک کې له مختلفو علومو، لکه: ارواپوهنې، ټولنپوهنې، سازماني چلند او مدیریتي علومو له تطبیق څخه په استفادې سازماني ستونزو ته د پای ټکی ایښودل کېږي.(Singh, ٢٠١٧)

٩. انساني ارزښتونه Humanistic Values

سازماني پرمختیا په انساني ارزښتونو باور لري. د سازماني پرمختیا د پرمخ بېوونکي لپاره «پرمختیا» دا معنی لري چې د سازمان د اغېزمنتوب له لوړولو سره سره انفرادي اشخاص او سازمانونه په یو داسې مسیر یوسي کوم چې له انساني ارزښتونو سره مطابقت ولري، د بېلګې په توګه: په کار کولو کې ازادي، متقابل احترام او داسې نور.(Singh, ٢٠١٧)

١٠. د سازمان مؤثریت لوړول Increasing Organization Effectiveness

د سازماني پرمختیا نهایی موخه د سازمان د مؤثریت لوړول دي. د همدې موخې د ترلاسه کولو لپاره د سازماني پرمختیا په پروسه کې ګڼ شمېر فعالیتونه ترسره کېږي تر څو د همدې فعالیتونو پر مټ په

سازمانونو کې د تغیر پروسه عملي، سازماني ستونزې حل او له شته فرصتونو څخه اعظمي استفاده صورت ونیسي.(Gupta & Joshi, ۲۰۱٤)

سازماني پرمختیا د مشورې د یوه ځانګړي مېتود په توګه

د سازماني پرمختیا او د سازمان د ښه والي لپاره د نورو پروګرامونو بنسټيز توپیر د سازماني پرمختیا د مسلکي شخص په رول او نقش او د اړونده سازمان د غړو او ځانګو سره د دوی په اړیکو کې دی. د سازماني پرمختیا مشاور د سازمان له غړو سره په ګډه ستونزې او فرصتونه مشخصوي او د تشخیص شویو ستونزو د حل او له فرصتونو څخه د استفادې لپاره عملاً کار کوي. د سازماني پرمختیا مشاورین د سازمان د نورو غړو سره په ګډه کار کوي تر څو دا معلوم کړي چې څه شی تغیرېدو ته اړتیا لري او څرنګه یې تغیر کړي. د سازماني پرمختیا د مسلکي شخص نقش دا دی چې د ځېنو کړنو په ترسره کولو سره د سازمان له غړو سره د دې په زده کړه کې مرسته کوي چې څرنګه خپلې ستونزې حل او د وخت په تېرېدو سره سازمان د ښه والي په لور یوسي. د سازماني پرمختیا مسلکي شخص د ستونزو لپاره په لویه کچه مشخصې حل لارې نه رامنځته کوي، بلکې دوی د سازمان د غړو لپاره د زده کړې یو داسې چاپېریال رامنځته کوي په کوم کې چې هغوی په خپله د سازمان ستونزې تشخیص او د حل لپاره یې اقدامات سرته ورسولی شي. د سازماني پرمختیا مهمه ځانګړنه دا ده چې په دې کې د سازمان غړي پرېښودل کېږي چې په خپله خپلې ستونزې حل کړي. دې پروسې ته د سازماني پرمختیا په ادبیاتو کې د «Self-Improvement ،Self-Renewal» او «Organizational Learning» مفاهیم کارول کېږي. دا په دې معنی سره چې د سازمان غړو ته د هغوی د دوامداره ښه والي لپاره اړینه پوهه او مهارتونه ور ښودل کېږي. (French, Bell, & Vohra, ۲۰۱٤)

د سازماني پرمختیا تخنیکونه

د سازماني پرمختیا د تخنیکونو اصطلاح په مختلفو معناګانو سره کارول کېدای شي، ځکه له یوه اړخه دا اصطلاح د تعریفاتو د کموالي له امله ګونګه ده او له بله طرفه په مختلفو مسلکونو کې دا اصطلاح مختلفې معناګانې لري. د Chris Argyris له نظره، د سازماني پرمختیا د تخنیک څخه موخه د اشخاصو او ګروپونو ترمنځ د اړیکو موجوده سیستم ته داخلېدل دي تر څو له هغوی سره د اړیکو په ښه کېدو کې مرسته وکړي. د سازماني پرمختیا تخنیکونه د هغه پلان شویو کړنو یوه سلسله ده کوم چې له سازمان سره د سازمان د کړنو او مؤثریت په لوړولو کې مرسته کوي. د سازماني پرمختیا تخنیکونه د سازمان د تشخیص پر بنسټ په سازمان کې د یوې مشخصې ستونزې او یا د سازمان د یوې ځانګړې برخې د ښه کولو لپاره طرح کېږي.(Singh, ۲۰۱۷)

د سازماني پرمختیا د تخنیکونو اصطلاح د هغو فعالیتونو یو گروپ ته راجع کېږي چې د یوې خاصې ستونزې د حل لپاره د یوه مشاور په ذریعه څوک چې د سازمان دایمي غړی نه وي، سرته رسېږي. دا تعریف دوه نیمگړتیاوې لري؛ لومړی دا چې که چېرې سازمان په خپله د ستونزو د حل لپاره کوم فعالیتونه د داخلي یا خارجي مشاور د مرستې او همکارۍ پرته سرته رسوي، د دې تعریف لاندې نه راځي. دویم دا چې په دې تعریف کې د اړونده سازمان او د سازماني پرمختیا د پرمخ بېوونکي تر منځ د سازمان د ښه والي لپاره په گډه کار کول له پامه غورځول شوي دي. (Cumming & Worley, ۲۰۱۵)

د دې نیمگړتیاوو د رفع کولو لپاره لاندې تعریفونه ذکر کوو:

- د سازماني پرمختیا تخنیکونه د هغه فعالیتونو له مجموعې څخه عبارت دي چې د یوه ځانگړي جوړښت لرونکي وي او په مرسته یې یو سازماني واحد (فرد، گروپ، سازمان) په مستقیم یا غیر مستقیم ډول د سازمان د ښه والي لپاره کار کوي.(Singh, ۲۰۱۷)
- له سازماني پرمختیا او تخنیکونو څخه هدف هغه فعالیتونه دي چې د سازماني پرمختیا د پرمخ بیوونکي او اړونده سازمان له لوري د سازمان د کړنو د ښه والي لپاره سرته رسېږي. (Cumming & Worley, ۲۰۱۵)

د سازماني پرمختیا لپاره گڼ شمېر تخنیکونه شتون لري چې په عمومي ډول په څلورو برخو وېشل شوي دي. (Cumming & Worley, ۲۰۱۵

- د بشري پروسو اړوند تخنیکونه(Human Process Interventions) ؛
- تخنیکي او د جوړښت اړوند تخنیکونه(Techno-Structural Interventions) ؛
- د بشري سرچېنو مدیریت اړوند تخنیکونه (Human Resource Management Interventions)؛
- ستراتېژیک تخنیکونه (Strategic Interventions).

د بشري سرچېنو اړوند تخنیکونه له هغو تخنیکونو څخه عبارت دي چې په سازمان کې د ټولنیزو پروسو لکه مفاهمې، تصمیم نیونې، رهبرۍ او داسې نورو د ښه والي لپاره طرح کېږي.

د سازماني پرمختیا په تخنیکونو کې دوهمه کټگوري تخنیکي او د جوړښت اړوند تخنیکونه دي. د دې تخنیکونو موخه د تغیر هغه پروگرامونه دي چې د سازمان د تکنالوژۍ او جوړښت په ښه والي باندې تمرکز کوي.

د سازماني پرمختیا د تخنیکونو درېیمه کټگوري د بشري سرچینو د مدیریت پورې اړوند تخنیکونه دي، په دې تخنیکونو کې ټول تمرکز د هغه برخو د مؤثریت په لوړولو دی چې د بشري سرچینو د مدیریت پورې تړاو لري. د بېلگې په توگه: د کړنو مدیریت او د کاري قوې تنوع مدیریت کول.

د سازماني پرمختیا په ستراتېژیکو تخنیکونو کې تمرکز په ټول سیستم دی. د تغیر دا پروګرامونه ستراتېژیکه بڼه لري چې موخه یې د سازمان او د سازمان د چاپېریال ترمنځ د اړیکو بدلون دی. د دې تخنیکونو په عملي کېدو سره د ټول سازمان په کچه خرڅلاو، د ګټې اندازه او کلتور اغېزمن کېږي. په دې تخنیکونو کې د یوه سازمان ستراتېژي او یا ډیزاین تغیر کېږي او یا د څو سازمانونو فعالیتونه سره یو ځای کېږي.

څلورمه برخه

هڅونه يا تشويق

Motivation

دولسم څپرکی: د تشويق تيوريانې

ديارلسم څپرکی: اجوره

څوارلسم څپرکی: د کړنو ارزونه

دولسم څپرکی

د تشویق تیوریانې

Motivation Theories

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د تشویق مفهوم او اهمیت
- د تشویق په اړه د ابراهم میزلو تیوري
- د تشویق په اړه د فریدریک هیرزبرگ تیوري

پېژندنه

دبشري سرچینو د مدیریت د دندو له جملې څخه درېیمه دنده د کارکوونکو تشویق دی. په سازمان کې د هر شخص کړنې د هغه شخص د کارکولو په توان او تشویق پورې تړلې دي. دا دواړه عوامل په شریکه د یوه شخص په کړنو کې ښه والی رامنځته کوي. که یو شخص د کار کولو توانایي ولري، ولې تشویق نه شي، نو د نوموړي شخص په کړنو کې ښه والی رامنځته کول به ستونزمن وي. د بشري سرچینو تشویق د ورکارکوونکو په جذب او ساتنه کې هم مهم رول لري. تشویق د انسان په دننه کې د داسې یو احساس رامنځته کول دي چې هغه ته د زیات کار کولو توانایي وربخښي. په دې دنده کې د تشویق تیوریانې، اجوره او د کړنو ارزونه تر بحث لاندې نیول کېږي.

د تشویق مفهوم

تشویق هغه پروسه ده چې یو شخص چمتو کوي چې په لوړې انرژۍ سره، په دوامداره شکل، د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره کار وکړي. (Robbins & Judge, ۲۰۱۳)

د تشویق د پورته تعریف پر بنسټ ویلی شو چې تشویق لاندې عناصر لري:

شدت (سختي) Intensity

په دې معنی سره چې د تشویق په پایله کې یو کارکوونکي دې ته چمتو کېږي چې په شدت سره کار وکړي.

لوری Direction

د تشویق معنی یوازې دا نه ده چې کارکوونکی باید په شدت سره کار وکړي، بلکې دا کار باید د سازمان موخو ته د رسېدو په لور وي.

دوامداره Persistent

د تشویق په پایله کې کارکوونکي په مؤقت شکل په خپلو کړنو کې ښه والی نه راوړي، بلکې دا ښه والی به نسبتاً دوامداره وي.

د تشویق ډولونه

مدیر له خپلو کارکوونکو څخه د زیات کار اخېستلو لپاره دوه لارې اختیارولی شي:

١. کارکوونکو ته جایزې ورکول، ارتقا ورکول، په تصمیم نیونه کې برخه ورکول او داسې نور.

٢. کارمندان په جبري توگه مجبورول او په هغوی کې وېره پیدا کول. (Joshi, ٢٠١٠)

د همدې دوه لارو په نظر کې نیولو سره ویلی شو چې تشویق دوه ډولونه لري:

- مثبت تشویق Positive Motivation
- منفي تشویق Negative Motivation

مثبت تشویق په مکافاتو ولاړ دی. په دې تشویق کې کارکوونکو ته د متوقعه موخو په ترلاسه کولو سره مکافات ورکول کېږي. دا مکافات کېدای شي د نقدو پیسو، ارتقا، په کار کې ازادي... او داسې نورو په بڼه وي.

منفي تشویق بیا په مجازاتو ولاړ دی. د تشویق په دې طریقه کې کارکوونکي د مجازاتو له وېرې متوقعه موخو ته د رسېدو لپاره هڅه کوي. که کارکوونکي متوقعه موخو ته ځانونه ونه رسوي نو ښایي تنزیل، له دندې څخه په مؤقتي یا دایمي ډول اخراج او یا نورو ورته جزاگانو مجازات شي. په دې تشویق کې کارکوونکي د زړه نه کار نه کوي او فقط له مجازاتو څخه د ځان ساتلو په خاطر په خپلو کړنو کې ښه والی رامنځته کوي.

د تشويق تيوريانې Motivation Theories

د تشويق په اړه مختلفې تيوريانې موجودې دي چې له جملې څخه يې د ابراهم ميزلو (Abraham Maslow) او هيرزبرگ (Herzberg) په تيوريانو بحث کوو:

ميزلو د اړتياوو د اوليت تيوري Maslow's Need Hierarchy Theory

د تشويق په اړه د ابراهم ميزلو تيوري يوه مشهوره تيوري ده. ميزلو په خپله تيوري کې داسې فرض کړې چې هر انسان د اړتياوو پنځه سطحې لري چې عبارت دي له:

١. فزيولوژيکي اړتياوې Physiological Needs

٢. د خونديتوب اړتياوې Psychological Needs

٣. ټولنيزې اړتياوې Social Needs

٤. د درناوي او احترام اړتياوې Esteem Needs

٥. د پرمختگ او لاسته راوړنو اړتياوې Self-actualization Needs

فزيولوژيکي اړتياوې Phsiological Needs

په فزيولوژيکي اړتياوو کې د ژوند اساسي اړتياوې، لکه: خوراک، څښاک، د ويدېدو ځای، کالي، هوا او داسې نور شامل دي. هر انسان هڅه کوي چې په خپل ژوند کې لومړی همدا اړتياوې پوره کړي او له دې اړتياوو له پوره کولو څخه وروسته د اړتياوو دوهمې سطحې ته ځي. د کار په ساحه کې دا اړتياوې د ښه کاري شرايطو، مناسبه اندازه معاش، د کور سهولت ورکول.... او داسې نورو پر مټ پوره کېدای شي.

د خونديتوب اړتياوې Safety Needs

هر کله چې د انسان فزيولوژيکي اړتياوې پوره شي، نو بيا د خونديتوب اړتياوو د پوره کولو لپاره هڅه او کوشش کوي. له خونديتوب څخه موخه له فزيکي او روحي خطراتو څخه ځان ساتل دي. په دې اړتياوو کې د دندې او عايد تضمين (Job and Income Security)، د خطراتو په مقابل کې بيمه (Insurance against Risk)، صحې بيمه (Medical Insurance) او داسې نورې اړتياوې شاملې دي، کوم چې د راتلونکي وخت لپاره د فزيولوژيکي اړتياوو پوره کول تضمينوي.

ټولنيزې اړتياوې Safety Needs

انسان يو ټولنيز مخلوق دی او هر انسان دې ته اړتيا لري چې له داسې يو ټولنيز گروپ سره تړلی وي په کوم کې چې د ده روحي اړتياوې، لکه: مينه، احساسات، ملگرتيا او داسې نور تسکين کېدای

شي. انسان د فزیولوژیکي او خوندیتوب اړتیاوو له پوره کولو څخه وروسته د ټولنیزو اړتیاوو د پوره کولو هڅه کوي. د انسان دا اړتیاوې هغه وخت پوره کېدی شي، کله چې د ملګرو، خپلوانو او کاري ګروپونو په منځ کې وي. د کار په ساحه کې دا اړتیاوې کارکوونکو ته د مختلفو تفریحي میلو، چکر او د غیر رسمي اړیکو د جوړولو لپاره د وخت ورکولو له لارې پوره کېدای شي.

د درناوي او احترام اړتیاوې Esteem Needs

د میزلو له نظره د اړتیاوو څلورمه سطحه د درناوي او احترام اړتیاوې دي. د فزیولوژیکي، خوندیتوب او ټولنیزو اړتیاوو د پوره کولو وروسته انسان غواړي چې خلک باید هغه ته په درنه سترګه وګوري، د هغه احترام وشي، د هغه موقف ته قانع شي....او داسې نور. د کار په ساحه کې دا اړتیاوې کارکوونکو ته د هغوی د کړنو په اړه مثبت فیډبیک ورکولو، د سازمان په رسمي اسنادو کې د کارکوونکو د انځورونو خپرولو... او داسې نورو په ذریعه پوره کېدای شي.

د پرمختګ او لاسته راوړنو اړتیاوې Self-actualization Needs

د اړتیاوو وروستۍ سطحه د پرمختګ او لاسته راوړنو اړتیاوې دي. هر کله چې د یوه انسان نورې ټولې اړتیاوې پوره شي، نو بیا په دې هڅه کې وي چې په خپل ژوند کې باید شخصي لاسته راوړنې او پرمختګونه ولري او غواړي چې یو داسې څه سرته ورسوي چې د ننګونو سره مل وي. دا لاسته راوړنې انسان ته روحي رضایت بخښي. د کار په چاپېریال کې کارکوونکو ته د لاسته راوړنو او پرمختګ فرصتونو د برابرولو له لارې دا اړتیاوې پوره کېدای شي.

د میزلو له نظره مدیران باید دا وګوري چې د کارکوونکو اړتیاوې په کومه سطحه کې دي. که د یوه کارکوونکي فزیولوژیکي اړتیاوې پوره شوي وي، نو د معاش په زیاتوالي سره دا کارکوونکي نه تشویقېږي. د کارکوونکو اړتیاوې چې په کومه سطحه کې دي، مدیر باید کوشش وکړي چې د همدې اړتیاوو او له دې څخه د پورته سطحې اړتیاوو په پوره کولو سره کارکوونکي تشویق کړي.

د فریدریک هیرزبرګ تیوري Fredrick Herzberg Theory

د تشویق په اړه د فرید ریک هیرزبرګ تیوري د یوې څېړنې په پایله کې منځته راغلې. فرید ریک هیرزبرګ او ملګرو یې د امریکا په متحده ایالاتو کې له ۲۰۰ انجینیرانو او محاسبینو څخه د یوې ساده پوښتنې (آیا تاسې ویلی شئ چې کوم وخت کې د دندې په اړه ښه احساس لرئ او په کوم وخت کې د دندې په اړه بد احساس لرئ؟) په ځوابولو سره معلومات راټول کړل. د معلوماتو له راټولولو څخه وروسته هیرزبرګ دې پایلې ته ورسېد چې دوه ګروپه عوامل شته دي چې د دندې د رضایت او یا هم د عدم رضایت سبب ګرځي. هغه عوامل چې د دندې د رضایت سبب ګرځېدای

شي د Motivational Factors په نوم او هغه عوامل چې د دندې د عدم رضایت سبب گرځي د Hygiene Factors په نوم یاد کړل.

تشويقي عوامل Motivational Factors

هغه عوامل دي چې شتون يې د کارکوونکو د تشويق سبب گرځي، ولې نه شتون يې د کارکوونکو د عدم تشويق سبب نه گرځي؛ يعنې دا هغه عوامل دي چې موجوديت يې مثبته نتيجه توليدوی ولې عدم موجوديت يې منفي نتيجه نه توليدوی. دا عوامل عبارت دي له:

- لاسته راوړنې Achievements
- د دندې پېژندگلوي Recognition
- کار Work itself
- مسؤليت Responsibility
- شخصي وده او پرمختگ Personal Growth and Development

که پورته عوامل موجود وي، نو کارکوونکي تشويق کېږي او رضايت حاصلوي او که موجود نه وي نو د کارکوونکو د عدم تشويق لامل نه گرځي (عادي حالت کې پاتې کېږي).

د عدم تشويق عوامل Hygiene Factors

دا داسې عوامل دي چې نه شتون يې په دنده کې د عدم رضايت سبب گرځي، ولې که شتون ولري نو د کارکوونکو د تشويق لامل نه گرځي، بلکې کارکوونکی به يوازې او يوازې په عادي حالت کې قرار ولري. يا په بل عبارت د دې عواملو شتون مثبته نتيجه نه توليدوی، ولې د منفي نتيجې د منځته راتگ مخنيوی کوي. دا عوامل عبارت دي له:

- تنخوا Salary
- کاري شرايط Working Conditions
- د سازمان پاليسيانې Policies
- نظارت Supervision
- له خپلو مديرانو سره اړيکې Relation with Superiors
- له همکارانو سره اړيکې Relation with Peers

که پورته عوامل موجود نه وي، نو د کارکوونکو د عدم تشويق سبب گرځي خو که موجود وي نو د کارکوونکو د تشويق سبب نه گرځي (عادي حالت کې پاتې کېږي).

د هیرزبرګ په ذریعه راټول شوي معلومات دا ښيي چې د Satisfaction ضد Dissatisfaction نه دی، بلکې No Satisfaction (عادي حالت) دی او د Dissatisfaction ضد Satisfaction نه، بلکې No Dissatifaction (عادي حالت) دی.

د هیرزبرګ له نظره د کارکوونکو د تشویق لپاره باید مدیران په تشویقي عواملو باندې تمرکز وکړي.

ديارلسم څپرکی
اجوره
Compensation

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د اجورې مفهوم او اهميت
- د اجورې ډولونه
  - ✓ مستقيمه مالي اجوره
  - ✓ غيرمستقيمه مالي اجوره
  - ✓ غير مالي اجوره

پېژندنه

د اجورې ټاکل او اداره کول د بشري سرچينو د مديريت يوه داسې دنده ده چې له زياتو ننګونو سره مل ده. اجوره هغه بدله ده چې کارکوونکو ته د هغوی د خدماتو په بدل کې ورکول کېږي. د اجورې ورکولو بنسټيزه موخه د کارکوونکو راجذبول، ساتل او تشويقول دي. سازمانونه بايد هڅه وکړي چې کارکوونکو ته د اجورې داسې کڅوړې برابرې کړي چې د کارکوونکو او سازمان دواړو لپاره د منلو وړ وي. که په يو سازمان کې د کارکوونکو په اجوره کې مساوات شتون ونه لري، نو دا د کارکوونکو کړنې په منفي بڼه اغېزمنوي. د اجورې په ټاکلو کې بايد د دندې کارونه او مسؤليتونه، د کارکوونکو وړتيا او مشرتوب او په ورته دندو کې د نورو سازمانونو د اجورې نرخ په نظر کې ونيول شي. کارکوونکو ته د مستقيمې مالي اجورې تر څنګ ځينې نور سهولتونه او ګټې هم په نظر کې ونيول

شي. د دې ترڅنګ دنده او د دندې چاپېريال هم بايد داسې ډيزاين شي چې د کارکوونکو رضايت رامنځته کړي.

د اجورې مفهوم

هر هغه څه چې يو کارکوونکی يې د خپلو خدماتو په بدل کې لاسته راوړي، اجوره بلل کېږي. د کارکوونکو اجوره له مالي او غير مالي برخې څخه جوړه وي چې مالي اجوره بيا په خپل نوبت په دوو نورو برخو، مستقيمې او غيرمستقيمې مالي اجورې وېشل شوې ده. مستقيمه مالي اجوره هغه تاديات دي چې يو کارکوونکي ته د مزد، تنخوا، کميشن او يا جايزې په بڼه ورکول کېږي؛ غير مستقيمه مالي اجوره هغه مالي اجوره ده چې په مستقيمه مالي اجوره کې شامل نه وي، لکه: د رخصت په ورځو کې پيسې ورکول، د وزګارتيا په وخت کې پيسې ورکول ، د روغتيا بيمه، تقاعد او داسې نور. غيرمالي اجوره له هغه تسکين څخه عبارت ده چې يو شخص يې له خپلې دندې او له هغه چاپېريال څخه ترلاسه کوي په کوم کې چې شخص کار کوي. د بېلګې په توګه: د سازمان پاليسانې، د دندې پېژندګلوي، د دندې اهميت او داسې نور.

په مالي اجوره کې مساوات Equality in Finacial Compensation

د هر سازمان هڅه د وړ اشخاصو جذبول، ساتل او تشويقول دي. د دې لپاره چې د سازمان دا موخې ترلاسه شي، نو په مالي اجوره کې مساوات اړين دی. له مالي مساوات څخه موخه دا ده چې کارکوونکي دا درک کړي چې دوی ته په مناسبه اندازه اجوره ورکول کېږي. که يو کارکوونکی داسې احساس کړي چې نوموړی د بل کارکوونکي په نسبت د سازماني موخو په ترلاسه کولو کې ډېر کار کوي، ولې مکافات بل کارکوونکي ته ورکول کېږي، نو دی به هم د سازماني موخو د ترلاسه کولو لپاره ډېره هڅه نه کوي. په اجوره کې بايد څلور ډوله مساوات شتون ولري:

١. داخلي مساوات Internal Equity
٢. د کارکوونکو مساوات Employee Equity
٣. بهرنی مساوات External Equity
٤. د ټيم مساوات Team Equity

داخلي مساوات Internal Equity

داخلي مساوات هغه وخت منځته راځي کله چې کارکوونکو ته د هغوی د دندې د نسبي ارزښت په پام کې نیولو سره اجوره ورکړل شي. د دندې ارزونه د داخلي مساوات د رامنځته کېدو بنسټیزه وسیله ده.

د کارکوونکو مساوات Employees Equity

د کارکوونکو ترمنځ له مساوات څخه موخه دا ده چې کارکوونکي باید د خپلو خاصو ځانګړنو، لکه: د کړنو کچه او مشرتوب په نظر کې نیولو سره اجوره ترلاسه کړي. فرض کړئ دوه کسان چې په سازمان کې ورته دندې سرته رسوي خو یو کارکوونکی په ښکاره ډول له بل څخه په خپلو کړنو کې بهتر دی، نو دې دواړو کسانو ته یو شان اجوره ورکول د کارکوونکو ترمنځ مساوات نه دی.

بهرنی مساوات External Equity

په اجوره کې بهرنی مساوات هغه وخت منځته راځي کله چې کارکوونکي ته د خپل کار په بدل کې دومره اجوره ورکول شي، څومره چې په نورو سازمانونو کې په ورته دنده کې ورکول کېږي. دا مساوات وخت په وخت د اجورې د سروې کولو په مرسته ترلاسه کېدای شي.

د ټیم مساوات Team Equity

د ټیم مساوات هغه وخت منځته راځي کله چې ټیم ته اجوره د هغوی د ټول ټیم د کړنو پر بنسټ ورکول شي.

په هره سطحه کې غیر مساوات د کارکوونکو مورال ضعیفه کوي. که کارکوونکی دا احساس کړي چې د ده اجوره مناسبه نه ده، نو امکان لري چې حتی سازمان ترک کړي. که سازمان ترک هم نه کړي او په سازمان کې د پاتې کېدو پرېکړه وکړي، ولې خپلې کړنې په اغېزمنه بڼه سرته ونه رسوي، نو پدې صورت کې سازمان ته لا زیات زیان رسېدای شي.

د مستقیمې مالي اجورې ټاکونکي عوامل

دا چې د یوه شخص خدمات څومره ارزښت لري، د اجورې د تیوري په مرسته قانع کوونکی ځواب نه لري او نه هم د دې لپاره کومه علمي لاره شتون لري. د اجورې په ټاکنه کې ګڼ شمېر عوامل اغېزه لري چې په مجموعي توګه په څلورو ډلو وېشل شوي:

١. سازمان د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه
٢. د کار بازار د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه
٣. دنده د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه

٤. کارکوونکی د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه

۱: سازمان د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه

مدیران د کارکوونکو مالي اجورې ته د شتمنیو او یا لګښتونو په نظر ګوري. مالي اجوره یو ډول لګښت دی، ځکه چې د کارکوونکو لګښتونه منعکس کوي، ولې دا هغه وخت یوه شتمني ده، کله چې د وړ کسانو د لټونې او ټاکنې لپاره وکارول شي او سازمان په دې وتوانېږي چې وړ او بااستعداده کسان راجذب او په سازمان کې وساتلی شي. د مستقیمې مالي اجورې ټاکونکي عوامل چې په خپله سازمان پورې اړه لري په لاندې ډول دي:

- د اجورې پالیسي Compensation Policy
- د سازمان سطحه Organizational Level
- د اجورې د ورکړې توانایي Ability to Pay

د اجورې پالیسي Compensation Policy

هر سازمان د اجورې د ټاکلو لپاره خپله پالیسي لري، له کوم څخه چې د اجورې په ټاکلو کې د یوه لارښود په حیث استفاده کېږي. د اجورې پالیسي سازمان په رسمي یا غیر رسمي شکل جوړوي او د خپلې پالیسۍ له مخې دا تعینوي چې کارکوونکو د بازار له نرخ څخه لوړه، د بازار له نرخ سره سمه او یا د بازار له نرخ څخه ټیټه اجوره تادیه کړي.

- **د بازار له نرخ څخه لوړه اجوره ورکول**

  د دې پالیسۍ له مخې سازمانونه د خپلو رقابت کوونکو په نسبت کارکوونکو ته لوړه مالي اجوره ورکوي. د داسې سازمانونو هدف له مارکیټ څخه وړ کسان په خپل سازمان کې استخدامول دي. هغه سازمانونه چې دا پالیسي اختیاروي Pay Leader بلل کېږي.

- **د بازار په نرخ سره اجوره ورکول**

  ځینې سازمانونه دا پالیسي اختیاروي چې کارکوونکو ته د بازار له نرخ سره سم مزد او معاش تادیه کوي. دا سازمانونه د کمزوي مالي حالت له امله په دې باور دي چې د اجناسو او خدماتو د قېت له لوړېدو پرته د بازار څخه وړ او بااستعداده کسان استخدام کړي.

- **د بازار له نرخ څخه ټيټه اجوره ورکول**

په دې پالیسۍ کې کارکوونکو ته د بازار له نرخ څخه په کمه اندازه مزد او معاش تادیه کېږي. دا سازمانونه په دې باور دي چې دوی د ډېر لوړ استعداد لرونکو کسانو ته اړتیا نه لري. هغه سازمانونه چې دا پالیسي اختیاروي Pay Follower بلل کېږي.

د سازمان کچه Organizational Level

د سازمان هغه کچه په کومه کې چې د کارکوونکو د اجورې په اړه تصمیم نیول کېږي هم د کارکوونکو د اجورې په ټاکلو اغېزه لري. دا تصامیم اکثره وختونه د لوړې کچې مدیرانو له لوري نیول کېږي، ولې ځینې وختونه د ټیټې کچې په مدیریت کې، چېرته چې د کارکوونکو د کړنو په اړه دقیق معلومات موجود دي هم د اجورې اړوند تصامیم نیول کېږي.

د اجورې د ورکړې توانایي Ability to Pay

د کارکوونکو د اجورې په ټاکلو کې د سازمان مالي توانایي هم اغېزه لري. له مالي اړخه قوي سازمانونه د اوسط مزد او اجورې په نسبت زیاته اجوره تادیه کوي. البته د سازمان مالي توانایي یوازې د اجورې لوړ حد ټاکي او د مزد په ټاکلو کې مدیران نور عوامل هم په نظر کې نیسي.

۲: د کار بازار د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه

د کار له بازار څخه موخه هغه جغرافیوي ساحه ده له کومه ځایه چې کارکوونکي استخدامېږي. مدیریتي او مسلکي اشخاص له یو پراخه جغرافیوي ساحې څخه استخدامېږي. ځینو سازمانونو لپاره ټوله نړۍ د کار بازار دی. د کار په مختلفو بازارونو کې د کارکوونکو اجوره توپیر لري. د اجورې مدیر د دې لپاره چې له خپلو رقابت کوونکو سره رقابت وکړي، باید د کار په بازار کې د اجورې د توپیرونو په اړه معلومات ولري. د کار په بازار کې د اجورې په ټاکلو کې لاندې عوامل نقش درلودلی شي.

- د اجورې په اړه سروې کول Compensation Survey
- د ژوند کولو لګښت Cost of Living
- د کارکوونکو اتحادیې Labor Unions
- د ملک اقتصاد Economy

د اجورې په اړه سروې کول Compensation Survey

د اجورې له سروې څخه موخه د کار په یو مشخص بازار کې دا معلومات راټولول دي چې د یوې مشخصې دندې یا د دندو یو ګروپ لپاره نور سازمانونه څومره اجوره ورکوي. له همدې سروې څخه په ګټه اخېستنې بیا د خپلو کارکوونکو لپاره اجوره ټاکي. دا سروې کېدای شي سازمان په خپله سرته

ورسوي، له بل سازمان څخه يې واخلي او يا يې د بل چا پر مټ سرته ورسوي. د اجورې په اړه سروې کول دوه موخې لري:

- د کار په بازار کې د خپلو رقابت کوونکو په مقابل کې خپل نسبي موقف معلومول.
- د اجورې او بودیجې د جوړښت په طرح کولو کې د یوه عامل په حیث کارول.

دا چې د یوه سازمان د ټولو دندو په باره کې د کار له بازار څخه معلومات ترلاسه کول به ممکن نه وي، نو د دې لپاره سازمانونه یوازې د هغه دندو په باره کې معلومات راټولوي چې مشهورې دي او ډېری کارکوونکي یې ترسره کوي، دې دندو ته Benchmark Jobs وایي.

اګر که د اجورې په اړه معیاري سروې کول ګټور دي خو ځینې وختونه سازمانونه د استخدام د هغه مدیرانو په معلوماتو تکیه کوي چې د کارکوونکو په استخدام کې دخیل دي او له هغوی څخه پوښتي چې د کار په بازار کې څه روان دي؟

د ژوند کولو لګښت Cost of Living

د ژوند کولو له لګښت څخه موخه د هغه اجناسو او خدماتو قیمتونه دي چې د یوه عادي او متوسط ژوند سطحې د درلودلو لپاره اړین دي. د ژوند کولو لګښت د اجورې په ټاکلو کې مهم عامل دی. که د وخت په تېرېدو سره قیمتونه لوړ شي او مزد په خپل حال پاتې شي، نو په دې سره حقیقي مزد کې کموالی رامنځته کېږي. ځینې سازمانونه د کارکوونکو د مزد او معاش په ټاکلو کې د ژوند کولو لګښت په نظر کې نیسي او د قیمتونو له لوړوالي سره د کارکوونکو اجوره هم لوړوي.

د کارکوونکو اتحادیې Labor Union

د کارکوونکو اتحادیې هغه اتحادیې دي چې د کارکوونکو له حقوقو څخه د دفاع په موخه جوړېږي. د کارکوونکو اتحادیې د کارکوونکو د اجورې په ټاکلو کې د ټولیزې چنه وهنې (Collective Bargaining) پر مټ د پام وړ نقش لري

.د ملک اقتصاد Economy

د ملک اقتصادي حالات هم د کارکوونکو د اجورې په ټاکلو کې د پام وړ اغېزه درلودلی شي. د بحران په حالت کې د کارکوونکو عرضه زیاته او اجوره کمېږي، ولې د اقتصادي رونق په حالت کې سازمانونه د کارکوونکو د ترلاسه کولو لپاره یو له بله سره په رقابت کې وي نو اجوره هم لوړېږي.

۳: د نده د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه

په اجوره کې د داخلي مساوات د رامنځته کولو لپاره په خپله دنده هم د مستقیمې مالي اجورې په ټاکلو کې اغېزه لري. د مستقیمې مالي اجورې هغه ټاکونکي عوامل چې په دنده پورې تړلي دي په لاندې ډول دي:

- د دندې لایحه Job Description
- د دندې ځانګړتیا Job Specification
- د دندې ارزونه Job Evaluation

د هرې دندې کارونه او مسؤلیتونه او د دندې لپاره کم ترکمه وړتیاوې د مستقیمې مالي اجورې په ټاکلو کې عمده نقش لري. څومره چې د یوې دندې کارونه او مسؤلیتونه زیات، پېچلي او مهم وي او ترڅنګ یې په لوړه کچه زده کړو، تجربې او مهارتونو د درلودلو غوښتنه کوي، هغومره به ورته لوړه اجوره ټاکل کېږي.

د دندې له لایحې او ځانګړتیا څخه پرته د دندې ارزونه هم د اجورې په ټاکلو کې نقش لري. د دندې ارزونه هغه پروسه ده چې په مرسته یې د یوې دندې نسبي ارزښت نظر بلې دندې ته مشخصېږي. د دندې د ارزونې لپاره ګڼ شمېر مېتودونه شته دي چې څېنې یې په لاندې ډول دي:

د د ندې د درجه بندی مېتود Job Ranking Method

په دې مېتود کې د ارزونکي له لوري د هرې دندې ځانګړتیاوې ارزول کېږي او پر همدې بنسټ د سازمان لپاره د هرې دندې د ارزښت په نظر کې نیولو سره دندې ترتیب کېږي.

د طبقه بندی مېتود Classification Method

د دندې د ارزونې په دې مېتود کې دندې په مختلفو کلاسونو او درجو وېشل کېږي او د هر کلاس لپاره خپله معینه اجوره په نظر کې نیول کېږي.

د عواملو د مقایسه کولو مېتود Factor Comparison Method

د دندې ارزونې په دې مېتود کې دا فرض کېږي چې د دندې د ارزونې لپاره په عمومي ډول پنځه عوامل شتون لري او ارزونکی د همدې پنځو عواملو په نظر کې نیولو سره د هرې دندې نسبي ارزښت معلوموي؛ دا عوامل عبارت دي له:

١. ذهني غوښتنې (Mental Requirments) لکه: پوهه، استدلال، ابتکار... او داسې نور.
٢. فزیکي غوښتنې (Physical Requirments) لکه: ناسته، ولاړه، قدم وهل... او داسې نور.
٣. مهارتونه (Skills)
٤. مسؤلیتونه (Responsibilities)
٥. کاري شرایط (Working Conditions)

۴: کارکوونکی د مستقیمې مالي اجورې د یوه ټاکونکي عامل په توګه

د سازمان له کار، بازار او دندې څخه پرته د کارکوونکي ځانګړتیاوې هم د مستقیمې مالي اجورې په ټاکلو کې اغېزه لري. د پیل کارکوونکو ته د اجورې په ټاکلو کې د هغوی کړنې، مهارتونه، مشرتوب او تجربه په پام کې نیول کېږي.

غیر مستقیمه مالي اجوره (فرعي ګټې)

Indirect Financial Compensation (Fringe Benefits)

ډېری سازمانونو دا درک کړې چې دوی د کارکوونکو په وړاندې دا مسؤلیت لري چې د هغوی د روغتیا، خوندیتوب، امنیت او عمومي رفاه لپاره د بیمې او ورته نورې برنامې په لاره واچوي. دې برنامو ته غیر مستقیمه مالي اجوره (فرعي ګټه) وایي او په ټولې هغه مالي اجورې مشتمله ده چې په مستقیمه مالي اجوره کې شامل نه وي. غیر مستقیمه مالي اجوره کارکوونکو ته په مستقیم شکل نه ورکول کېږي خو د سازمان لپاره د یوه لګښت بڼه لري. د بېلګې په توګه: کارکوونکي ته د بیمې پیسې په مستقیم شکل نه تادیه کېږي خو کارکوونکي د بیمې له خدماتو څخه استفاده کوي او لګښت یې د سازمان له لوري تادیه کېږي. دا قسم اجوره دوه ګټې لري: لومړی، دا ګټې په عمومي ډول د کارکوونکو لپاره غیر مالیاتي دي. دویم، په سازمان کې هر کارکوونکي ته د انفرادي تادیې په نسبت په مجموعي شکل ټولو کارکوونکو ته د دې ګټو برابرول د سازمان لپاره د لګښت له اړخه اقتصادي تمامېږي.

په سازمان کې غیر مستقیمه مالي اجوره ټولو کارکوونکو ته ورکول کېږي او د کارکوونکو د مؤلدیت او کړنو سره تړاو نه لري. کارکوونکو ته د دې ګټو برابرول په سازمان کې د استخدام او د کارکوونکو په ساتلو کې مهم نقش لري.

د غیر مستقیمې مالي اجورې موخې

د فرعي ګټو بنسټیزه موخه د کارکوونکو د عمومي رفاه لپاره د سازمان ژمنتیا ښودل دي. سره له دې چې کارکوونکو ته د فرعي ګټو برابرول د سازمان لپاره زیات لګښت دی، ځکه چې دا ګټې د کارکوونکو له کړنو سره تړاو نه لري او ټولو کارکوونکو ته ورکول کېږي خو بیا هم څېړنو ښودلې، هغه کارکوونکي چې د سازمان له لوري ورته فرعي ګټې ورکول کېږي، د هغه کارکوونکو په نسبت چې فرعي ګټې نه ورکول کېږي په ټیټ مزد سره هم کارکولو ته چمتو وي، نو ویلی شو چې د فرعي ګټو په ورکولو سره د سازمان په لګښتونو کې د پام وړ زیاتوالی نه راځي. په سازمان کې کارکوونکو ته دفرعي ګټو ورکول لاندې مشخصې ګټې لري: (Durai, ۲۰۱۰)

۱: ترټولو ښه استعدادونه جذبول Attracting the best talents

هغه سازمانونه چې کارکوونکو ته فرعي ګټې ورکوي، د کار په بازار کې شهرت پیدا کوي او له همدې لارې کولی شي چې وړ کسان د سازمان لپاره راجذب کړي.

۲: د کارکوونکو مورال لوړول Improving Employee Morale

په سازمان کې د کارکوونکو د تشويق او مورال لوړولو لپاره فرعي ګټې یوه ښه وسيله او تخنيک دی. کارکوونکو ته د فرعي ګټو په برابرولو سره د کارکوونکو د رضایت کچه لوړېږي او په همدې سره په سازمان کې کارکوونکي د ډېر وخت لپاره پاتې کېږي.

۳: د کارکوونکو ترمنځ یووالی رامنځته کول Achieving the Desired Unity

کارکوونکو ته د فرعي ګټو په ورکولو سره د کارکوونکو ترمنځ اتحاد او یووالی رامنځته کېږي، ځکه دا ګټې ټولو کارکوونکو ته ورکول کېږي، پرته له دې چې د هغوی د کړنو څرنګوالی په نظر کې ونیول شي.

۴: د بشري سرچینو د لګښت کموالی Reducing HR Cost

دا چې فرعي ګټې ټولو کارکوونکو ته په ټولیز شکل ورکول کېږي، نو لګښت یې هم نسبتاً کم راځي. د بېلګې په توګه: کارکوونکو ته د ترانسپورت یا کانتین سهولت برابرولو لګښت به نظر دې ته کم وي چې هر کارکوونکي ته په انفرادي شکل د دې سهولتونو لګښت تادیه شي.

۵: د کارکوونکو رفاه او ښه والي ته پاملرنه Concern for Employee Well-being

فرعي ګټې د کارکوونکو د روغتیا او خوندیتوب لپاره یوه مناسبه لار ده. په دې سره کارکوونکي دا باور پیدا کوي چې سازمان د دوی رفاه او ښه والي ته پاملرنه کوي.

٦: د کارکوونکو لپاره غیر مالیاتي Tax Free for the Employees

له کارکوونکو څخه په فرعي ګټو کې مالیه نه اخېستل کېږي چې په دې سره کارکوونکي خپله اجوره په حقیقي ښه ترلاسه کوي.

د غیر مستقیمې مالي اجورې شکلونه

په غیر مستقیمه مالي اجوره کې ځینې ګټې په سازمان کې د قانون له مخې په جبري ډول، ولې ځینې یې د کارفرما یا ګومارونکي له لوري په اختیاري ډول کارکوونکو ته برابرېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

قانوني یا اجباري ګټې Mandated(Legally Required) Benefits

له قانوني یا اجباري ګټو څخه موخه هغه ګټې دي چې ګومارونکی یا کارفرما د قانون له مخې کارکوونکو ته په برابرولو مکلف دی. دا ګټې د هر ملک د قانون پربنسټ توپیر کوي خو په پرمختللو هېوادونو کې معمولاً لاندې برخې لري: (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

۱. ټولنیز تضمین Social Security
۲. د وزګارتیا اجوره Unemployment Compensation
۳. د کورنۍ (ضروري) او روغتیا رخصتي Family and Medical Leave

۱: ټولنیز تضمین Social Security

په ټولنیز تضمین کې ټولې هغه ګټې شاملې دي چې د زیات عمر لرونکو، د سازمان پخوانیو کارکوونکو، ناتوانه شویو کارکوونکو او یا د دوی پسمانده ګانو ته د تقاعد او نورو ګټو، لکه: Disability Benefits، Surviror Benefits او داسې نورو په بڼه ورکول کېږي.

د تقاعد له ګټو (Retirement Benefits) څخه موخه هغه ګټې دي چې کارکوونکو ته د سازمان له لوري د هغوی له تقاعد وروسته ورکول کېږي. کارکوونکو ته د تقاعد ورکولو بنسټیزه موخه دا ده چې کارکوونکي له تقاعد څخه وروسته په بل چا بار نه شي او یو ښه او مستقل ژوند ولري. تقاعد له کارکوونکو سره مرسته کوي چې خپلې راتلونکې ته اندېښمن نه شي او ټول تمرکز په خپله دنده او مؤلدیت وکړي.

له معلولیت ګټو (Disability Benefits) څخه موخه هغه ګټې دي چې سازمان یې هغه کارکوونکو ته ورکوي چې د کارکولو ظرفیت یې له لاسه ورکړی وي.

Surviror Benefits هغه ګټې دي چې د کارکوونکو د کورنیو مشخصو غړو ته د کارکوونکو له فوت کېدو وروسته ورکول کېږي.

۲: د وزګارتیا اجوره Unemployment Compensation

د وزګارتیا له اجورې څخه موخه هغه کارکوونکو ته اجوره ورکول دي چې د دندې د تعلیق (Lay off) او یا د سازمان د بندېدو له امله وزګار شوي. دا په دې معنی چې وزګارتیا د کارکوونکو د تېروتنو له امله نه ده رامنځته شوې. که کارکوونکی د خپلو ځینو جدي تېروتنو له امله د سازمان له لوري له دندې څخه اخراج شو نو د وزګارتیا له اجورې څخه نه برخمن کېږي.

۳: د کورنۍ (ضروري) او ناروغۍ رخصتي Family and Medical Leave

هر کارکوونکی په قانوني ډول حق لري چې د ضروري کارونو او ناروغتیا لپاره له هغه رخصت څخه استفاده وکړي چې د قانون له مخې ورته تعین شوی.

اختیاري ګټې Voluntary (Discretionary) Benefits

دا چې مخکې ذکر شول د ټولنیز تضمین، د وزګارتیا اجوره، ضروري او ناروغۍ رخصتي له هغه ګټو څخه دي چې سازمانونه یې باید کار کوونکو ته د قانون پر بنسټ جبراً ورکړي، ولې د دې ګټو ترڅنګ ځینې ګټې داسې هم دي چې سازمان کارکوونکو ته د هغه په ورکولو کې اختیار لري. دا

ګټې هم په ټولو سازمانونو کې یو شان نه دي خو په عمومي ډول لاندې ګټې د اختیاري ګټو تر عنوان لاندې راتلی شي. (Mondy, ۲۰۰۹)

۱. د کار کولو پرته تادیه Payment without Work
۲. روغتیا ته پاملرنه Health Care
۳. د ژوند بیمه Life Insurance
٤. تقاعد Retirement
۵. د معلولیت په صورت کې ساتنه Disability Protection
٦. کارکوونکو ته خدمات Employee Services

۱: له کار کولو پرته تادیه Payment without Work

ځینې وختونه سازمانونه خپلو کارکوونکو ته د هغه مودې لپاره هم معاش او نور امتیازات ورکوي چې کارکوونکو په کې کار نه دی کړی. د کارکولو پرته له تادیې څخه موخه هغه مختلفې رخصتیانې دي چې کارکوونکو ته د سازمان له لوري ورکول کېږي. (Durai, ۲۰۱۰) د بېلګې په توګه: له معاش سره رخصت (Paid Vacations)، د ناروغتیا په وخت کې تادیه (Sick Pay)، Paid Time-off او Sabbaticals. د دې رخصتیانو بنسټیزه موخه دا ده چې کارکوونکي په دې موده کې استراحت وکړي او خپل ځانونه تازه او تقویه کړي. دا رخصتیانې کارکوونکي دې ته چمتو کوي چې خپل مؤلدیت او په کار کې د لېوالتیا کچه ثابته وساتي او پرېږدي چې د کارکوونکو د مؤلدیت کچه راټیټه او یا یې هم په کار کې لېوالتیا راکمه شي.

له معاش سره رخصت Paid Vacations

په سازمان کې کارکوونکو ته د استراحت او نورو مقاصدو لپاره د سازمان له لوري با معاشه رخصت ورکول کېږي. د دې رخصت موده په سازمان کې د مشرتوب (Seniority) او یا هم د کارکوونکو د بست پر بنسټ تعین کېږي.

د ناروغتیا په وخت کې تادیه Sick Pay

ډېری سازمانونه هر کال خپلو کارکوونکو ته د هغوی د ناروغتیا لپاره یو مشخص تعداد ورځې تخصیص کوي او کارکوونکي ترې د ناروغتیا په وخت کې استفاده کوي.

له مهالوېش پرته غیر حاضریانو لپاره تادیه Paid Time-off

له دې څخه هدف هغه رخصتیانې دي چې کارکوونکو ته د هغه غیرحاضریانو لپاره ورکول کېږي چې مهالوېش کې یې شاملې نه دي او په تصادفي ډول رامنځته کېږي.

په مؤقتي توګه د يوې معينې مودې لپاره د سازمان پرېښودل Sabbaticals

Sabbatical هم يوه غير مستقيمه مالي اجوره ده چې کارکوونکو ته په هغه صورت کې تاديه کېږي چې سازمان په مؤقتي توګه د يوې معينې مودې لپاره پرېږدي. البته دا اجوره معمولاً د يوه کارکوونکي له عادي اجورې څخه په کم نرخ سره کارکوونکي ته ورکول کېږي.

۲: روغتيا ته پاملرنه Health Care

د کارکوونکو روغتيا ته پاملرنه د غيرمستقيمې مالي اجورې تر ټولو زيات لګښت لرونکې برخه ده. نن ورځ کارکوونکو ته مختلف روغتيايي خدمات، لکه: روغتون، درملتون او نور سهولتونه په وړيا او يا هم په ډېر ټيټ قيمت سره ورکول کېږي.

۳: د ژوند بيمه Life Insurance

د کارکوونکي د ژوند بيمه هم د غير مستقيمې مالي اجورې يو شکل دی. د ژوند په بيمه کې د کارکوونکي له مرګه وروسته د سازمان له لوري د هغوی د کورنيو ساتنه کېږي. په سازمانونو کې معمولاً د کارکوونکي له معاش څخه يو مشخص مبلغ د بيمې په نوم ګرځول کېږي.

۴: تقاعد Retirement

په ځېنو سازمانونو، په ځانګړي ډول په خصوصي سازمانونو کې کارکوونکو ته تقاعد ورکول هم اختياري بڼه لري. د تقاعد لپاره مختلف پلانونه شتون لري او هر سازمان د خپلې پاليسی په پام کې نيولو سره له دې پلانونو څخه استفاده کوي. د تقاعد لپاره معمولاً له دوه ډوله پلانونو څخه استفاده کېدای شي: د تعريف شوې ګټې پلان (Defined Benefit Plan) او د تعريف شوې سهمېي پلان (Defined Contribution Plan).

د تعريف شوې ګټې پلان Defined Benefit Plan

د دې پلان له مخې کارکوونکو ته د هغوی په تقاعد سره يوه مشخصه اندازه ګټې په نظر کې نيول شوې وي. د دې ګټو اندازه سازمانونو ته فرق کوي خو معمولاً د کارکوونکو د وروستي کال د متوسط معاش او يا هم د کارکوونکو د خدمت د مودې پر بنسټ ورکول کېږي.

د تعريف شوې سهمېي پلان Defined Contribution Plan

د تقاعد په دې پلان کې کار فرما د کارکوونکي د تقاعد لپاره په جوړ شوي حساب يا فنډ کې خپله سهميه اچوي او د کارکوونکي د تقاعد پر مهال بېرته کارکوونکي ته ورکول کېږي.

۵: د معلوليت په صورت کې ساتنه Disability Protection

د معلوليت په ګټو (Disability Benefits) کې په دندې پورې له تړلو حادثاتو او ناروغيو څخه د کارکوونکو ساتنه کېږي. ځېنې سازمانونه کارکوونکو ته له دې څخه اضافه او جامع سهولتونه

ورکوي. د کارکوونکو د ناروغۍ په صورت کې د سازمان د پالیسۍ پر بنسټ هغوی ته د یوې لنډې مودې لپاره پوره معاش تادیه کېږي؛ کله چې دا موده پای ته رسېږي، نو د لنډې مودې معلولیت پیلېږي او د دې پلان له مخې کارکوونکو ته د هغوی د معاش ۵۰٪ څخه تر ۱۰۰٪ پورې تادیه کېږي؛ کله چې د لنډې مودې معلولیت پلان هم پای ته رسېږي نو د اوږدې مودې معلولیت پلان پیلېږي چې په دې پلان کې کارکوونکو ته د هغوی د معاش د ۵۰٪ څخه تر ۷۰٪ پورې ورکول کېږي. کارکوونکو ته د اوږدې مودې د معلولیت تادیات معمولاً د معلولیت څخه ۳-۶ میاشتو وروسته پیلېږي او د کارکوونکو د تقاعد او یا هم تر یوې مشخصې مودې ادامه لري.

۶: کارکوونکو ته خدمات Employee Services

سازمانونه کارکوونکو ته له پورته ګټو پرته په اختیاري ډول ځینې نور مختلف خدمات هم وړاندې کوي، لکه: د ویدو زمینه برابرول (Relocation Benefits)، ماشومانو ته پاملرنه (Child Care)، د زده کړو په برخه کې مرسته (Educational Assistance)، د غذا برابرولو په برخه کې خدمات (Food Services/Subsidized Cafeerias)، د ترانسپورت خدمات (Transport Facilities)، مالي خدمات (Financial Services)، حقوقي او قانوني خدمات (Legal Services) او نور.

غیر مالي اجوره Non Financial Compensation

د کارکوونکو په غیر مالي اجوره کې په خپله «دنده» او د «دندې چاپېریال» شامل دي.

دنده د غیر مالي اجورې د یوه عامل په توګه

په اجوره کې د مساوات رامنځته کولو لپاره په خپله دنده یو قوي فکتور دی. په سازمانونو کې ټولې دندې سره ورته نه دي. ځینې دندې له ننګونو سره مل وي، ولې برعکس ځینې ډېرې ساده وي؛ په ځینو دندوکې زیات مسؤلیتونه وي، ولې ځینې کم مسؤلیتونه لري؛ په ځینو دندو کې کارکوونکو ته د ودې او پرمختګ فرصتونه موجود وي، ولې ځینې نورو کې دا فرصتونه کم یا هېڅ نه وي. نو ویلی شو چې دندې د مالي اجورې ترڅنګ د غیر مالي اجورې له اړخه هم سره ورته نه دي. دا چې په خپله دنده د ټولې اجورې د یوې برخې په توګه څه ډول ظاهرېدی شي، د دندې د ځانګړتیاوو په تیوري کې تشرېح کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

د دندې د ځانګړتیاوو تیوري Job Characteristics Theory

د دندې د ځانګړتیاوو تیوري د J.Richard Hackman او Greg Oldham له خوا وړاندې شوې. د دې تیوري له مخې هر کله چې یوه دنده د لاندې ځانګړتیاوو د درلودلو له پلوه لوړې نمرې ترلاسه کړي، نو کارکوونکو ته یو ډول روحي اجوره (تسکین) ترلاسه کېدای شي:

۱. د مهارتونو تنوع Skills Variety

۲. د فعالیت پېژندګلوي Task Identity
۳. د فعالیت اهمیت Task Significance
٤. په دنده کې ازادي Autonomy
٥. فیډبیک Feedback

د مهارتونو تنوع Skill Variety

د مهارتونو له تنوع څخه موخه د هغه مهارتونو تعداد او انواع دي چې د یوه ځانګړي فعالیت په ترسره کولو کې کارول کېږي. د بېلګې په توګه: په یوه شفاخانه کې نرس باید د دې توانایي ولري چې د ناروغانو، د ناروغانو د کورنیو او له نورو نرسانو سره په ښه شکل خبرې اترې وکړي او د مختلفو طبي طرزالعملونو په مدیریت کولو پوه شي. له یوې دندې څخه بلې دندې ته د اشخاصو انتقال چې د دندې د دوران (Job Rotation) په نوم پېژندل کېږي، د مهارتونو د تنوع په زیاتوالي کې مرسته کولای شي. ځېنې کارکوونکي داسې دنده خوښوي چې په هغه کې کارکوونکي د مختلفو فعالیتونو په ترسره کولو له خپلو زیات نه زیات مهارتونو څخه استفاده وکړي. که کارکوونکي همداسې یوه دنده اجرا کوي، نو کارکوونکي ورسره روحاً خوشحاله وي او دا د دوی لپاره په خپل ذات کې یو ډول غیر مالي اجوره ده.

د فعالیت پېژندګلوي Task Identity

د فعالیت پېژندګلوي دا معنی لري چې یو شخص د یوه لوی کار یوه برخه په بشپړ ډول سرته ورسوي. د بېلګې په توګه: که یو شخص د موټرو د تولید په فابریکه کې د موټر د انجن د نصبولو ټول کار سرته ورسوي او انجن کارولو ته چمتو کړي، نو د دغه شخص کار په سازمان کې پېژندګلوي لري؛ مګر که یو شخص د انجن په نصبولو کې یوازې د برق کار سرته ورسوي او نور کارونه د بل شخص پر مټ سرته رسېږي، نو د دغه شخص کار د مخکیني شخص په پرتله په سازمان کې کمه پېژندګلوي لري. د دې لپاره چې په سازمان کې د یوه شخص کار پېژندګلوي ولري، نو په سازمان کې مختلفې کوچنۍ کړنې یو ځای کېږي او یو پراخه دنده رامنځته کېږي چې دې ته د «دندې لویول» (Job Enlargement) اصطلاح کارول کېږي. د دندې د لویولو په صورت کې د مهارتونو په تنوع او د فعالیتونو په پېژندګلوي دواړو کې زیاتوالی رامنځته کېږي. هغه دندې چې د یوه کار زیاته برخه جوړوي نظر هغه دندو ته چې د کار کمه بر خه جوړوي په سازمان کې زیاته پېژندګلوي لري. هغه خلک چې د دې لېواله وي چې دنده یې باید په سازمان کې پېژندګلوي ولري، نو د داسې دندې په درلودلو سره په روحي لحاظ د ارامۍ احساس کوي.

د دندې اهميت Task Significance

د دندې له اهميت څخه موخه دا ده چې دنده په نورو خلکو څومره اغېزه لري. هر کله چې د يوه کارکوونکي دنده داسې وي چې د نورو خلکو ژوند ورڅخه زيات اغېزمن کېږي، نو کارکوونکي د داسې دندې په اجرا کولو سره د يوه لاسته راوړنې فکر کوي او روحاً خوشحالېږي.

ازادي Autonomy

د کارونو په ترسره کولو او مهالوېش جوړولو کې کارکوونکو ته استقلاليت او اختيار ورکول په کارکولو کې ازادي بلل کېږي. د بېلګې په توګه: د يوه شرکت د توليداتو د خرڅلاو لپاره ټاکل شوي نماينده (Salesman) د مشتريانو سره د اړيکو نيولو په طريقه او وخت کې استقلاليت لري. کارکوونکو ته د کارونو په ترسره کولو کې ازادي ورکول د دې لامل کېږي چې کارکوونکي د کار د پايلو مسؤليت هم ومني. ځېنې کارکوونکي داسې دندې نه خوښوي چې هميشه يې بل کس په سر ولاړ او د ده کوچنيو کوچنيو تېروتنو ته يې پام وراړوي، که دوی داسې دندې ترسره کوي چې په اجرا کولو کې يې ازاد وي، نو دا د دوی لپاره يو ډول اجوره ده چې د همدې دندې په بدل کې يې لاسته راوړي.

فيډبيک Feedback

له فيډبيک څخه موخه کارکوونکو ته د هغوی د کار د اغېزمنتوب په اړه معلومات ورکول دي. د کار په اړه کارکوونکو ته فيډبيک په خپله د هغوی په ذريعه له توليد شوي جنس يا خدمت څخه هم معلومېدای شي چې آيا توليد شوی جنس يا خدمت په درسته بڼه کار کوي يا نه؟ د دې ترڅنګ کارکوونکو ته د بهرنيو سرچينو په مرسته هم د هغوی د کار د اغېزمنتوب په اړه معلومات ورکول کېدای شي، د بېلګې په توګه. راپورونه، د مشتريانو خوښي، د لګښت اندازه او داسې نور. هر کله چې کارکوونکی خپله دنده په ښه شکل سرته ورسوي او دی د خپلې دندې په اړه مثبت فيډبيک ترلاسه کړي، نو دا فيډبيک د کارکوونکي لپاره يو ډول غير مالي اجوره ده.

د دندې چاپېريال د غير مالي اجورې د يوه عامل په توګه

په سازمان کې د کارکوونکو لپاره يوازې دنده اهميت نه لري، که دنده د پورته پنځو ځانګړتياوو په نظر کې نيولو سره لوړې نمرې ترلاسه کړي او په يو مناسب چاپېريال کې سرته ونه رسېږي، نو بيا هم د کارکوونکو د رضايت لامل نه ګرځي. د دندې چاپېريال بايد لاندې ځانګړتياوې ولري تر څو د کارکوونکو د رضايت سبب شي (Mondy, ۲۰۰۹).

۱: سالمې پاليسيانې Sound Policies

که په سازمان کې د بشري سرچينو په تړاو سالمې پاليسيانې موجودې وې، نو د کارکوونکو د رضايت لامل ګرځي. سالمې پاليسيانې هغه دي چې:

- له نژادي، جنسي، رنګ او قومي تبعیض څخه پرته کارکوونکي استخدام کړي.
- د ټولو کارکوونکو لپاره د روزنې او پرمختیا فرصتونه برابر کړي.
- د ښه کړنو په صورت کې کارکوونکي تشویق کړي.
- د کارکوونکو لپاره ښه کاري شرایط برابر کړي، لکه: د اړتیا وړ وسایلو او امکاناتو مهیا کول.

۲: وړ مدیران Capable Managers

ډېری کارکوونکي دا خوښوي چې د وړ کسانو د لاس لاندې کار وکړي. که د دوی مدیران وړ کسان نه وي، نو ځینې کارکوونکي کېدای شي حتی سازمان ترک کړي.

۳: وړ کارکوونکي Capable Employees

په سازمان کې د وړ او پوه کسانو سره کار کول د یوه داسې چاپېریال د رامنځته کېدو باعث ګرځي چې په کې ټول کارکوونکي په یوې لوړې روحیې سره کار کوي او د کار پایله یې هم ښه وي. هغه سازمانونه چې وړ کسان ونه لري د نورو کارکوونکو د نارضایتۍ سبب ګرځېدای شي.

۴: د یوه خوی او سلیقې درلودونکي همکاران Congenial Co-workers

اګر که په دې نړۍ کې به یو تعداد خلک داسې هم وي چې د یوازېتوب ژوند ته ترجېح ورکوي، ولې اکثریت دا خوښوي چې په یوه داسې ګروپ کې کار وکړي چې غړي یې ورته ارزښتونه او موخې ولري. که په سازمان کې کارکوونکي ورته ارزښتونه او موخې لري، نو د دې لامل کېږي چې کارکوونکي له خپلې دندې څخه رضایت حاصل کړي.

۵: د موقف لپاره مناسب سمبولونه Appropriate Status Symbols

که په سازمان کې د کارکوونکو د موقف لپاره مناسب سمبولونه موجود وي، نو د کارکوونکو د روحي خوښۍ لامل کېږي، لکه: په ټولو امکاناتو سمبال دفتر ، د دندې لپاره مناسب عنوان... او داسې نور.

٦: کاري شرایط Working Condition

هر څومره چې د کارکوونکو لپاره د کار مناسب شرایط موجود وي، هغومره کارکوونکي هم له خپلې دندې څخه خوښ وي، د بېلګې په توګه: د اوړي په موسم کې د ایرکنډیشن سهولت، د ژمي په موسم کې بخارۍ، د کار لپاره یو خوندي او صحي چاپېریال او داسې نور. نن ورځ په کاري شرایطو کې یو بل مهم عامل په کاري ساحه کې د تغیر قبلول (Workplace Flexiblity) او یا د کار او ژوند توازن (Work-Life Balance) دی.

په کاري ساحه کې د تغیر قبلول/ د کار او ژوند توازن

Workplace Flexibility/ Work-Life Balance

د دې لپاره چې په سازمان کې وړ کسان وساتل شي، نو باید د هغوی د ژوند اړتیاوې او ارزښتونه په پام کې ونیول شي. یا په بل عبارت: د هغوی د کار او ژوند ترمنځ باید یوه توازن یا تعادل رامنځته شي. د دې توازن د راپیدا کېدو بنسټیزه موخه د کارکوونکي د سټریس یا فشار ختمول دي. په ټوله کې د ټولو کارکوونکو لپاره او په ځانګړي ډول د هغه کارکوونکو لپاره چې د فشار یا سټریس سره مخ دي، د کار او شخصي ژوند تر منځ توازن دومره مهم دی څومره چې د دوی لپاره خپله مالي اجوره مهمه ده. که په سازمان کې د کارکوونکو لپاره د کار او د هغوی د شخصي ژوند ترمنځ یو تعادل رامنځته نشي، نو د دوی رضایت حاصلول به ستونزمن وي. د کار او ژوند ترمنځ د توازن رامنځته کېدو لپاره لاندې لارې او پروګرامونه موجود دي:

تغیرمنونکي کاري ساعتونه Flextime

په تغیر منونکي کاري ساعتونو کې کارکوونکو ته دا اختیار وي چې د ځېنې مشخصو محدودیتونو په نظر کې نیولو سره د خپل ځان لپاره کاري ساعتونه انتخاب کړي. په دې طریقه کې د کارکوونکو لپاره د کار د پیل او ختم اعظمي وخت تعین شوی وي او کارکوونکو ته دا اختیار وي چې له دې څخه د ځان لپاره کاري ساعتونه وټاکي. د بېلګې په توګه: په یوه سازمان کې د کار شروع سهار شپږ بجې او ختم یې ماښام شپږ بجې تعین شوی دی؛ اوس که یو کارکوونکی په ورځ کې اته ساعته کار کول غواړي، نو هغه ته دا اختیار دی چې په دې دولس ساعته کاري ورځ کې کوم اته ساعته د کار لپاره ټاکي.

متراکمه کاري اونۍ Compressed Workweek

له متراکمې کاري اونۍ څخه موخه دا ده چې د کارکوونکي کاري ساعتونه داسې تنظیم شي چې کارکوونکی خپل کار له پنځه ورځې-کاري اونۍ (په ځېنو هېوادونو کې له شپږ ورځې-کاري اونۍ) څخه کمو ورځو کې ترسره کړي او د اونۍ نورې ورځې د خپل شخصي ژوند لپاره اختصاص کړي.

د دندې شریکول Job Sharing

د دندې شریکول د هغو کارکوونکو لپاره یوه غوره طریقه ده چې غواړي په اونۍ کې د ۴۰ یا ۴۸ ساعتونو څخه کم کار وکړي. په دې طریقه کې دوه یا څو کارکوونکي د یوې دندې پورې تړلې کارونه په خپلو منځو کې وېشي او هر کارکوونکي ته د هغه د برخې اخېستنې پر بنسټ تادیه صورت نیسي. په دې سره کارکوونکي کولی شي چې له خپل کاري ژوند څخه یو څه وخت خپلو شخصي مسائلو ته ورکړي.

له دفتره لرې کار کول Telecommuting

Telecommuting د کار داسې تنظیم دی چې هغه کې کارکوونکی چې Teleworker بلل کېږي، له دفتر څخه لرې د خپل کور او یا کوم بل ځایه کولی شي خپل کار د کمپیوټر او نورو برقي وسایلو پر مټ کوم چې د دفتر سره وصل وي، اجرا کړي. په دې سره کارکوونکي دفتر ته د تللو او په دفتر کې د پاتې کېدو وخت سپما کوي او له هغه څخه د خپل شخصي ژوند د نورو بوختیاوو لپاره ګټه اخلي.

نیمه ورځ کار کول Part Time Work

په سازمانونو کې د دې لپاره چې د کار او ژوند ترمنځ یو توازن رامنځته شي، کارونه داسې تنظیمېږي چې کارکوونکي کولی شي نیمه ورځ کار وکړي او پاتې وخت د خپل شخصي ژوند لپاره ورکړي. دا چې په نیمه ورځ کار کې یو شخص خپله دنده او شخصي مسائل دواړه مخې ته وړی شي، نو د کار بازار ته ډېر وړ کسان داخلېږي.

نن ورځ په سازمانونو کې د نیمې ورځې کار په نورو شکلونو هم رامنځته شوی؛ سازمان خپلو باتجربه کارکوونکو ته دا اجازه ورکوي چې د کار په جریان کې خپل د دندې موقعیتونه تغیر کړي. د بېلګې په توګه: ځینې مسلکي کسان غواړي خپل وخت په یو ښه اقلیم کې تېر کړي، یا دا چې په یوه بل ځای کې دویم کور لري، نو د کال شپږ میاشتې په یوه ځای او د کال نورې شپږ میاشتې په بل ځای کې خپله دنده مخې ته وړي. سازمانونه خپلو کارکوونکو ته په دواړو موقعیتونو کې د دندې زمینه برابروي.

د نیمې ورځې کار یو بل شکل دا هم دی چې کارکوونکی په څو محدودو ساعتونو کې زیات کار کوي او مزد د پوره ورځې اخلي (More Work, Fewer Hours)، یا دا چې د میاشتې په مصروفو ورځو کې زیات کار کوي او په باقي ورځو کې چې زیاتې مصروفې نه دي کم یا هېڅ کار نه کوي، ولې معاش د پوره میاشت اخلي. (Mondy, ۲۰۰۹)

د اجورې اړوند نور موضوعات Other Compensation Issues

د اجورې اړوند ځینې نور مهم موضوعات هم شته چې یادول یې اړین دي. دا موضوعات په لاندې ډول دي:

۱: د بېلېدنې/پرېکون تادیه Severance Pay

هغه کسان چې د سازمان له لورې یې نظر په مختلفو دلایلو او په ځانګړې ډول د تشکیل د کموالي په صورت کې دنده ختمه شوې وي، نو تر هغه چې دوی د نوې دندې پسې ګرځي، د سازمان له لورې ورته یو څه پیسې تادیه کېږي. دې تادیې ته Severance Pay وایي. لکه، د کار کوونکو د

Layoff (له کار څخه مؤقتي ايستنه) او Retrenchment (له کار څخه دايمي ايستنه) په صورت کې کارکوونکو ته تاديه.

۲: پرتله ييز ارزښت Comparable Worth

د دندو له پرتله ييز ارزښت څخه موخه د دندو د ارزونې د يوه ځانګړي شکل له مخې په پرتله ييزه د هغو دندو ارزښت تعينول دي چې سره ورته نه دي او د همدې ارزول شوي ارزښت له مخې هرې دندې ته اجوره ټاکل کېږي.

۳: د تاديې يا معاش پټ ساتل Pay Secrecy

په خصوصي سکتور کې تقريباً ۱/۳ برخه سازمانونه دا مشخص اصول لري چې کارکوونکي بايد له خپلو همکارانو سره د خپلې اجورې په اړه معلومات شريک نه کړي. دې ته Pay Secrecy يا Pay Confidentiality اصول وايي. د تاديې يا معاش پټ ساتل د هغه سازمانونو لپاره مناسب دي چې د اجورې لپاره يو ښه، منظم او منطقي پلان ونه لري.

۴: د تاديې تراکم Pay Compression

د تاديې تراکم داسې يو حالت رامنځته کول دي چې د کمې تجربې لرونکو يا نويو کارکوونکو ته د زياتې تجربې يا پخوانيو کارکوونکو په اندازه او يا د هغوی په نسبت زيات معاش ورکول کېږي. دا حالت څکه واقع کېږي چې په ځېنو سازمانونو کې د اجورې پاليسي داسې وي چې په پيل کې د کارکوونکو په معاشونو کې په تدريجي توګه ډېر زياتوالی رامنځته کېږي، ولې په اوږده موده کې دا زياتوالی يو څه محدودېږي. د تاديې تراکم هغه وخت هم رامنځته کېدلی شي چې د سازمان په ټيټه سطحه کې په معاشاتو کې زياتوالی رامنځته شي، ولې په لوړه سطحه کې دا زياتوالی په متناسبه اندازه نه وي رامنځته شوی (Mondy, ۲۰۰۹).

څوارلسم څپرکی

د کړنو ارزونه

Performance Appraisal

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کړنو د مدیریت مفهوم او اهمیت
- د کړنو د ارزونې مفهوم او اهمیت
- د کړنو د ارزونې پروسه
- د کړنو د ارزونې معیارونه
- د کړنو ارزونکي
- د کړنو د ارزونې مېتودونه

پېژندنه

د کړنو مدیریت یوه داسې پروسه ده چې په مرسته یې دا ډاډ ترلاسه کېږي چې ټولې سازماني پروسې په داسې توګه پرمخ ځي چې د کارکوونکو، ګروپونو او سازمان د مؤلدیت د اعظمي کېدو لامل ګرځېداي شي. د کړنو په مدیریت کې په بشري سرچینو پورې اړوند هره دنده خپله ونډه لري خو د کړنو ارزونه، روزنه او پرمختیا او مکافات په دې پروسه کې ځانګړی نقش لري. د کړنو په مدیریت کې هڅه کېږي چې په سازمان کې د هر کارکوونکي کړنې د سازماني موخو د ترلاسه کولو په لور سوق شي. د دې لپاره د معلومولو لپاره چې ایا د کارکوونکو کړنې د سازماني موخو له ترلاسه کولو سره مطابقت لري یا نه، د کارکوونکو کړنې په یوه مشخصه موده کې چې معمولاً یو کال وي ارزول کېږي. که د ارزونې په پایله کې معلومه شي چې کارکوونکو خپلې کړنې په داسې بڼه ترسره کړې دي چې له سازمان سره د اهدافو په ترلاسه کولو کې مرسته کولی شي، نو په دې صورت کې هڅوی

ته مختلف مکافات په نظر کې نیول کېږي، ولې که ارزونه دا وښیي چې د سازماني اهدافو د ترلاسه کولو لپاره د کارکوونکو د مهارتونو لوړولو ته اړتیا ده، نو په دې صورت کې د کارکوونکو د روزنې او پرمختیا لپاره مختلف پروګرامونه په لار اچول کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

د کړنو مدیریت د کړنو د ارزونې په نسبت یو پراخه مفهوم ارایه کوي. د کړنو په ارزونه کې د کارکوونکو کړنې د یوې معینې مودې په نظر کې نیولو سره ارزول کېږي، ولې د کړنو په مدیریت کې د کړنو د ارزونې په شمول ځینې نور فعالیتونه لکه د کارکوونکو روزنه او پرمختیا او د کارکوونکو لپاره مکافات هم شامل دي. د کړنو په مدیریت کې د سازماني اهدافو د ترلاسه کولو لپاره د هر کارکوونکي په هڅو او کوششونو تمرکز کېږي، وخت په وخت په دوامداره بڼه د کارکوونکو د کړنو په تړاو معلومات راټولېږي او د اړتیا په صورت کې د هغوی د ظرفیت لوړونې په موخه ځینې فعالیتونه سرته رسېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

دا چې د کړنو د مدیریت کولو لپاره د کړنو ارزونه اړینه ده، نو د همدې لپاره د کړنو په ارزونه تفصیلي بحث کوو.

د کړنو د ارزونې مفهوم

د کړنو ارزونه د کارکوونکو د انفرادي او ګروپي کړنو د کتنې او ارزونې یوه رسمي پروسه ده. د دې لپاره چې په سازمان کې د کړنو مدیریت په بریالیتوب سره ترسره شي، د کړنو ارزونه ډېره اړینه ده. که په سازمان کې ټیمونه شتون ولري، نو د ټیمونو د کړنو ارزونه هم ترسره کېږي خو معمولاً د کړنو په ارزونه کې انفرادي کړنې په نظر کې نیول کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

په سازمانونو کې د کړنو ارزونې ته د کارکوونکو او ګومارونکو دواړو له لوري د یوه منفي عمل په توګه لیدل کېږي. کارکوونکي فکر کوي چې د کړنو ارزونه یوازې او یوازې د دوی د ضعف ټکو د پیدا کولو لپاره سرته رسېږي او ګومارونکي هم په دې نظر وي چې په کارکوونکو باندې د فشار راوړلو یوازېنۍ وسیله د هغوی د کړنو ارزونه ده. د کړنو د ارزونې په تړاو د کارکوونکو او ګومارونکو دا مفکوره او نظریه تر یوه حده په ځینو سازمانونو کې شتون لري خو د کړنو د ارزونې بنسټیزه موخه یوازې دا نه ده، بلکې د دې ټولې پروسې اصلي هدف د کارکوونکو مهارتونه لوړول او له همدې لارې د کارکوونکو او سازمان په کړنو کې ښه والی رامنځته کول دي. ځکه دا ارزونه له سازمان سره مرسته کوي چې د کارکوونکو په کړنو کې شته ستونزې په نښه، د حل لپاره یې مناسب اقدامات سرته ورسوي او په ټوله کې د سازمان اغېزمنتوب لوړ شي؛ نو ویلی شو چې د کارکوونکو د کړنو ارزونه د سازمان او کارکوونکو دواړو لپاره ګټوره ده. (Mondy, ۲۰۰۹)

د کړنو د ارزونې په مرسته سازمان ته دا معلومات ترلاسه کېږي چې کارکوونکي څه ترسره کړي دي او په کوم کیفیت سره یې ترسره کړي دي؟ په دې پروسه کې د کارکوونکو حقیقي کړنې له متوقعه کړنو سره د یوې معینې مودې په جریان کې چې معمولاً یو کال وي مقایسه کېږي. د کارکوونکو د کړنو ارزونې لپاره هر سازمان خپل مېکانیزم او مېتودونه لري. (Durai, ۲۰۱۰)

د کړنو ارزونه د بشري سرچینو د مدیریت په دندو کې یوه مهمه دنده ده. په دولتي او خصوصي سکتور کې د کارکوونکو ارتقا د مشرتوب او یا هم د وړتیا پر بنسټ ورکول کېږي. که د ارتقا لپاره وړتیا معیار وګرځول شي، نو دلته دا مهمه پوښتنه ده چې د کارکوونکو د وړتیا په اړه به څرنګه قضاوت صورت نیسي. دا پوښتنه د کارکوونکو د کړنو په ارزونې سره ځوابېدي شي. (Ojha & Sharma, ۲۰۱٦)

ډېری کارکوونکي هر کال د هغوی د تېرو کړنو ارزونه تجربه کوي. دا ارزونه کېدای شي د کارکوونکي او ګومارونکي ترمنځ په ډېر لنډ وخت کې د یوه غیررسمي بحث په ذریعه سرته ورسېږي او یا هم کېدای شي په څو اونیو کې د مختلفو مرحلو په نظر کې نیولو سره سرته ورسېږي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د کړنو ارزونه (Performance Appraisal) د دوو لغتونو له ترکیب څخه جوړ شوی:

- Performance (کړنه)
- Appraisal(د ارزښت او کیفیت تشخیصول)

نو ویلی شو چې د کړنو له ارزونې څخه هدف د کړنو د ارزښت او کیفیت معلومول دي. د کړنو ارزونې ځینې تعریفونه په لاندې ډول وړاندې کوو:

- په سیستماتیکه توګه د کارکوونکو د کړنو ارزول دي چې په مرسته یې د یوه کارکوونکي د لا نورې ودې او پرمختګ لپاره د کارکوونکي دوړتیاوو اړوند معلومات راټولېږي.
- د کړنو ارزونه له هغه پروسې څخه عبارت ده چې په مرسته یې د یوه رسمي چینل پر مټ، په یوه مشخصه موده کې، د یوه کارکوونکي د لاسته راوړنو په تړاو معلومات راټولېږي او دا معلومات د کړنو لپاره د مخکې ټاکل شوي متوقعه معیارونو سره پرتله کېږي تر څو په سازمان کې د یوه کارکوونکي برخه اخېستنه تشخیص شي.
- کارکوونکو ته د هغوی د کړنو لپاره د ټاکل شویو معیارونو پر بنسټ د کارکوونکي موجوده او تیرې کړنې ارزول د کړنو ارزونه بلل کېږي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)
- د Edwin B. Flippo له نظره، د کړنو ارزونه یو سیستماتیکه، دوره یي او بېطرفه پروسه ده چې په مرسته یې په موجوده دندې او یا د یوې بلې ښې دندې په تړاو د کارکوونکي ظرفیت معلومېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

د کړنو د ارزونې د لایل

د کارکوونکو د کړنو د ارزونې لپاره لاندې دلایل شتون لري:

۱. ډېری ګومارونکې د کارکوونکو د اجورې، ارتقا او تنزیل، اړوند تصامیم د کارکوونکو د کړنو پر بنسټ نیسي، نو ځکه اړینه ده چې په یوه مشخصه دوره کې د کارکوونکو د کړنو ارزونه ترسره شي.
۲. د کارکوونکود کړنو ارزونه د کړنو په مدیریت کې مرکزي نقش لري. له همدې ارزونې څخه په ګټې اخېستنې سازمانونه د کارکوونکو کړنې د سازماني اهدافو د ترلاسه کولو په لور سوق کوي.
۳. د کړنو ارزونه د مدیرانو او مادونانو سره مرسته کوي چې د نقصانونو او عیبونو د ختمولو لپاره یو پلان ترتیب کړي.
٤. د کړنو ارزونه کارکوونکو ته دا فرصت په لاس ورکوي چې په خپل مسلک کې د پرمختګ لپاره د خپل قوت او ضعف په ټکو پوه شي او په خپل مسلک کې د پرمختګ لپاره پلان کې یې ځای پر ځای کړي.
۵. د ارزونې په مرسته امرینو ته دا معلومات ترلاسه کېږي چې د لاس لاندې کسان یې په کومه برخه کې روزنې او پرمختیا ته اړتیا لري. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د کړنو د ارزونې اهمیت

په سازمان کې د کړنو ارزونه د مختلفو د لایلو پر بنسټ صورت نیسي، د بېلګې په توګه: مدیران په سازمان کې د کړنو ارزونه د کړنو د ښه والي، د خپلو تصامیمو د مؤثریت معلوماولو، د روزنې او پرمختیا د اړتیا معلوماولو او د کارکوونکو د ارتقا، تنزیل، تبدیلۍ او اخراج اړوند تصامیمو د نیولو لپاره سرته رسوي. د کړنو ارزونې په پایله کې راټول شوي معلومات د بشري سرچینو د مدیریت د هرې دندې د ښه اجرا لپاره اړین دي چې اهمیت یې په مختصر ډول په لاندې ډول روښانه کوو:

۱. د دندو په تحلیل کې مرسته کول

د کړنو له ارزونې څخه ترلاسه شوي معلومات د دندو په تحلیل کې مرسته کوي. د دندې په تحلیل کې د یوې دندې کارونه او مسؤلیتونه او د دې ترڅنګ د دې دندې د ښه اجرا لپاره اړونده مهارتونه او وړتیاوې مشخصېږي. که د کړنو د ارزونې په پایله کې معلومه شي چې کارکوونکي له خپل ټول توان او ظرفیت د کارونې سره سره بیا هم په دې نه دي توانېدلي چې د خپلې دندې اړوند فعالیتونه په ښه بڼه سرته ورسوي، نو د بشري سرچینو مدیر به د دندو په لایحه او ځانګړتیاوو باندې له سره فکر کوي، ځکه امکان لري کارکوونکي ته له خپل توان

څخه لوړ مسؤلیتونه سپارل شوي وي او یا هم د دندې په ځانګړتیاوو کې د نوماندانو لپاره ټیټ شرایط وضع شوي دي (Mondy, ۲۰۰۹).

۲. د بشري سرچینو په پلان جوړونه کې مرسته کول

د بشري سرچینو پلان جوړونه په یوه معینه موده کې بشري سرچینو ته د اړتیاوو او لاسرسی په اړه معلومات وړاندې کوي. د کړنو د ارزونې په پایله کې سازمان ته دا معلومات په لاس راځي چې د سازمان په داخل کې څومره کسان د دې ظرفیت لري چې لوړو بستونو ته ارتقا وکړي. د همدې معلوماتو په نظر کې نیولو سره د بشري سرچینو په اړه پلان جوړېږي چې څومره کسان له داخل او څومره کسان باید له بهر څخه استخدام شي. د دې ترڅنګ، که د کارکوونکو د کړنو په پایله کې معلومه شي چې په مجموعي ډول د ټولو کارکوونکو کړنې د کارکونکو د تعداد د کموالي له امله د قناعت وړ نه دي، نو د بشري سرچینو په پلان جوړونه کې د نویو کارکوونکو استخدام په پام کې نیول کېږي (Durai, ۲۰۱۰).

۳. د وړ نوماندانو د لټونې او ټاکنې لپاره د یوې سالمې پالیسی په جوړولو کې مرسته کول

د کارکوونکو د لټونې او ټاکنې لپاره د یوې سالمې پالیسی په جوړولو کې هم د کړنو ارزونه ځانګړی نقش لري. دا چې د کارکوونکو د لټونې او ټاکنې پروسه څومره اغېزمنه وه، د کارکوونکو د کړنو پر بنسټ یې په اړه قضاوت کېدلی شي. که د ارزونې په پایله کې معلومه شي چې د کارکوونکو کړنې مثبتې دي، نو دا په دې دلالت کوي چې د کارکوونکو د لټونې په نتیجه کې وړ کسانو د خالي بستونو لپاره ځان نوماند کړی دی او د دې ترڅنګ د مختلفو نوماندانو له جملې څخه د وړ نوماند د ټاکنې پروسه هم اغېزمنه وه. (Mondy, ۲۰۰۹)

٤. د کارکوونکو د روزنې او پراختیا اړتیاوې معلومول

دکړنو د ارزونې په مرسته روزنې ته د کارکوونکو اړتیا معلومېږي، دا ځکه چې په یوه مشخصه برخه کې د مهارتونو او پوهې کچې کموالی د کړنو د خرابوالي لامل کېدای شي. کارکوونکو ته د مختلفو روزنیزو پروګرامونو په لاره اچول د اړتیا پر بنسټ صورت نیسي. د یوې معینې مودې په پام کې نیولو سره د کارکوونکو د کړنو په اړه معلومات ترلاسه کول له سازمان سره د دې په معلومولو کې مرسته کوي چې کارکوونکي په کومه برخه کې روزنې او پراختیا ته اړتیا لري. (Durai, ۲۰۱۰)

۵. د مکافاتو په ټاکلو کې مرسته کول

په سازمانونو کې کارکوونکو ته مکافات ورکول د کړنو د ارزونې پر بنسټ صورت نیسي. هغه کارکوونکي چې کړنې یې مثبتې وارزول شي د مکافاتو مستحق بلل کېږي، ولې هغه چې کړنې یې د قناعت وړ نه وي بیا مختلفو روزنیزو پروګرامونو ته ورپېژندل کېږي. (Durai, ۲۰۱۰)

٦. د مسلک په اړه پلان جوړونه کې مرسته کول

د کړنو ارزونه له یوه کارکوونکي سره مرسته کوي چې د خپل مسلک د پراختیا په اړه یو ښه پلان جوړ کړي. د کړنو د ارزونې په پایله کې کارکوونکي ته د خپل قوت او ضعف ټکو په اړه معلومات ترلاسه کېږي او د خپل مسلک د پراختیا اړوند پلان کې یې ځای پر ځای کوي. (Mondy, ۲۰۰۹)

۷. د مدیرانو سره د سازمان په کنټرول او نظم رامنځته کولو کې مرسته کول

د کړنو ارزونه مدیرانو ته دا معلومات ورکوي چې د حقیقي او متوقعه کړنو ترمنځ څومره فاصله شتون لري. د دې معلوماتو په ترلاسه کولو سره مدیران د دې فاصلې له منځه وړلو او کنترول لپاره مناسب اقدامات سرته رسوي. د بېلګې په توګه: د کارکوونکو ارتقا، تنزیل، تبدیلي او په مؤقتي یا دایمي بڼه له دندې څخه د اخراج تصامیم د کړنو د ارزونې پر بنسټ صورت نیسي.(Durai, ۲۰۱۰)

۸. د ارزونې په پروسه کې یو شانوالی رامنځته کول

د دې لپاره چې د کارکوونکو په کړنو کې د وخت په تېرېدو سره ښه والی رامنځته شي او کارکوونکي په دې قانع شي چې له دوی سره د کړنو په ارزونه کې کوم تبعیض نه دی شوی، نو د کارکوونکو د کړنو ارزونې لپاره باید یوه داسې پروسه شتون ولري چې ټول کارکوونکي پرې یو شان وارزول شي. د داسې پروسې شتون په یوه معینه موده کې د کړنو د ارزونې لپاره د یوه منظم سیستم غوښتنه کوي. (Ojha & Sharma, ۲۰۱٦)

د کړنو د ارزونې پروسه

د کړنو د ارزونې پروسه د ارزونې په اړه د موخې په ټاکلو سره پیلېږي. په دویم قدم کې د کړنو لپاره معیارونه ټاکل کېږي او دا معیارونه له کارکوونکو سره شریکېږي. له دې وروسته کارکوونکي عملاً په کار پیل کوي او د یوې معینې دورې تر بشپړېدو وروسته ارزونکي او کارکوونکي په ګډه سره کړنې ګوري او د ټاکل شویو معیارونو سره یې پرتله کوي او لیدل کېږي چې کارکوونکو خپلې کړنې څومره له معیارونو سره په مطابقت کې سرته رسولې دي. که د ټاکل شویو معیارونو او د عملي کړنو

ترمنځ خالیگاه موجوده وي، نو دلایل یې روښانه کېږي او د اړونده ستونزو د ختمولو لپاره یو پلان جوړېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

نو ویلی شو چې د کړنو د ارزونې پروسه لاندې اوه مرحلې لري:

د کړنو د ارزونې موخه ټاکل

↓

د کړنو لپاره معیار ټاکل

↓

له کارکوونکو سره د معیارونو شریکول

↓

د حقیقي کړنو اندازه کول

↓

له معیارونو سره د حقیقي کړنو پرتله کول

↓

له کارکوونکو سره د ارزونې معلومات شریکول

↓

اصلاحي اقدامات سرته رسول

۱: د کړنو د ارزونې موخه ټاکل

مخکې ذکر شول چې د کړنو له ارزونې څخه ترلاسه شوي معلومات د بشري سرچینو د مدیریت په هره دنده کې کارول کېدای شي. البته د کړنو ارزونه نشي کولی چې ټولې موخې په اغېزمنه بڼه ترلاسه کړي، نو د کړنو د ارزونې پر مهال باید دا معلومه شي چې د کړنو ارزونه څه موخه لري او د همدې موخې په نظر کې نیولو سره د کړنو د ارزونې لپاره مناسب مېتودونه ټاکل کېږي، د بېلگې په توگه: په ځینو سازمانونو کې د کړنو ارزونه د کارکوونکو د روزنې او پرمختیا د اړتیا د تثبیت لپاره صورت نیسي، ولې په ځینو کې شاید د مزد او معاش او نورو اړونده مسائلو لپاره ترسره شي؛ نو د کړنو د ارزونې پر مهال باید دا معلومه شي چې د کړنو د ارزونې موخه څه ده او همدا موخه د کړنو د ارزونې د پروسې په ټولو مرحلو کې په نظر کې ونیول شي. (Durai, ۲۰۱۰)

۲: د کړنو لپاره معیارونه ټاکل

په دویمه مرحله کې د کړنو لپاره معیار ټاکل کېږي او د همدې معیارونو پر بنسټ د کارکوونکو حقیقي کړنې ارزول کېږي. د کارکوونکو د کړنو لپاره معیارونه باید د سازمان د ستراتېژیکو موخو په نظر کې نیولو سره وټاکل شي او مشخصاً باید د دندې له لایحې څخه اخېستل شوي وي. دا معیارونه

بايد په بشپړه توگه روښانه وي او د اندازه کېدو او پوهېدو په تړاو د ارزونکي د خپل شخصي نظر (Subjectivity) څخه خالي وي. ډېرى وختونه په سازمان کې د کارکوونکو د کړنو لپاره ټاکل شوي معيارونه په ډېرو گونگو الفاظو سره ليکل شوي وي او کارکوونکي او ارزونکي ته د کړنو د ارزونې په تړاو کافي معلومات نشي ورکولی، د بېلگې په توگه: «د پوره ورځې کار»، «ښه دنده» د معيارونو په توگه ټاکل ارزونکي او کارکوونکي ته پوره معلومات نه شي ورکولی، ځکه دا روښانه نه ده چې «د پوره ورځې کار» يا «ښه دنده» څه معنی لري؟ داسې گونگ معيارونه کارکوونکي او ارزونکي د ځان لپاره په جدا جدا ښه تفسيروي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

۳: له کارکوونکو سره د معيارونو شريکول

د کړنو لپاره د معيارونو له جوړولو څخه وروسته دا اړينه ده چې معيارونه له اړوندو کارکوونکو سره شريک شي، ځکه چې د نه شريکولو په صورت کې به کارکوونکي په دې نه پوهېږي چې له دوی څخه په سازمان کې څه توقع ده. که په سازمانونو کې د ډېرى دندو لپاره له يوه پلوه گونگ معيارونه وټاکل شي او له بله پلوه، کله چې دا معيارونه د کارکوونکو له نظر اخېستو پرته رامنځته شي، نو ستونزه به لاپسې زياته شي. د کړنو لپاره د معيارونو د ټاکلو پر مهال بايد د ارزونکو او کارکوونکو تر منځ دوه گونې مفاهمه شتون ولري. ارزونکی بايد د معيارونو د ټاکلو پر مهال د کارکوونکو نظريات واخلي او د دې ترڅنگ د معيارونو له نهايي کېدو څخه وروسته دا معيارونه له کارکوونکو سره شريک کړي. (Verhulst, ۲۰۱٦ & ,Decenzo, Robbins)

۴: د حقيقي کړنو اندازه کول

په څلورمه مرحله کې د کارکوونکو حقيقي کړنې اندازه کېږي. دا چې پوه شو د کارکوونکو حقيقي کړنې څه دي، معلوماتو ته اړتيا ده. په دې مرحله کې بايد په دې فکر وشي چې د کارکوونکو د کړنو په تړاو بايد څه اندازه شي او څرنگه يې اندازه کړو؟ د کارکوونکو د کړنو په اړه د معلوماتو د ترلاسه کولو لپاره څلور سرچينې شتون لري: د ارزونکي شخصي نظارت، احصايوي راپورونه، شفاهي راپورونه او ليکلي راپورونه. دا هره سرچينه خپلې ښېگنې او نيمگړتياوې لري، د دې لپاره چې مؤثق او دقيق معلومات ترلاسه شي، نو د دې ټولو سرچينو له يوه ترکيبه بايد گټه واخېستل شي. دا چې د کارکوونکو د کړنو په تړاو څه اندازه کوو، د دې په نسبت زياته مهمه ده چې څرنگه يې اندازه کړو؟ د کارکوونکو د کړنو لپاره د نادرستو معيارونو ټاکل به نادرستې پايلې ولري. د کړنو لپاره ټاکل شوي معيارونه بايد د کارکوونکو له کړنو څخه نمايندگي وکړي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

دا چې د کارکوونکو د حقیقي کړنو په تړاو څه اندازه کړو او د دې د اندازه کولو لپاره کوم مېتودونه شتون لري، وروسته پرې بحث کېږي.

۵: له معیارونو سره د حقیقي کړنو پرتله کول

په پنځمه مرحله کې د کارکوونکي له لوري ترسره شوې کړنې له ټاکل شویو معیارونو سره پرتله کېږي او په دې سره د حقیقي او متوقعه کړنو ترمنځ انحراف معلومېږي. د حقیقي او متوقعه کړنو د پرتلې لپاره باید یوه فورمه په داسې بڼه جوړه شي چې د کړنو لپاره ټاکل شوي معیارونه او د هغوی تشریح په کې شتون ولري. د دې ترڅنګ په دې کې دا هم باید روښانه شوي وي چې په هره سطحه کې د معیارونو په نظر کې نیولو سره د کارکوونکو د کړنو قبوله شوې درجه کومه ده؟ (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

٦: له کارکوونکو سره د ارزونې معلومات شریکول

له کارکوونکو سره د ارزونې معلومات شریکول د ارزونکو لپاره تر ټولو لویه ننګونه ده. دا ځکه چې له کارکوونکو سره د هغوی د کړنو په تړاو معلومات شریکول د هغوی په درناوي او راتلونکو کړنو ډېره اغېزه درلودلی شي. البته له کارکوونکو سره د هغوی د کړنو په تړاو مثبت ټکي شریکول ارزونکو او کارکوونکو دواړو ته اسانه وي. له کارکوونکو سره د هغوی د کړنو په تړاو معلومات شریکول او بحث د هغوی د تشویق په تړاو مثبتې او منفي پایلې درلودلی شي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

۷: اصلاحي اقدامات سرته رسول

د کړنو د ارزونې په وروستۍ مرحله کې د اړتیا په صورت کې د کارکوونکو د کړنو د ښه والي او د کارکوونکو په کړنو کې د شته ستونزو د حل لپاره اصلاحي اقدامات سرته رسېږي. دا اصلاحي اقدامات په دوه ډوله دي: لومړی، فوري اصلاحي اقدامات او دویم، بنسټیز اصلاحي اقدامات. په فوري اصلاحي اقداماتو کې د کارکوونکو په کړنو کې شته ستونزې په فوري توګه حل کېږي او په فوري ډول په درست مسیر د کارکوونکو د کړنو د روانېدو هڅه کېږي. په بنسټیزو اصلاحي اقداماتو کې د نیمګړتیاوو د حل لپاره فوري اقدام نه کېږي، بلکې لومړی د ستونزو د عواملو او سرچینو په اړه معلومات راټولېږي او بیا هڅه کېږي چې ستونزه په دایمي بڼه حل شي. په بنسټیزو اصلاحي اقداماتو کې دا پوښتنې ځوابېږي چې د کارکوونکو کړنې څرنګه او ولې د ټاکل شویو معیارونو څخه انحراف کړی او د همدې پوښتنو له ځوابولو څخه وروسته کارکوونکو ته د روزنې او پرمختیا مختلفې برنامې په لاره اچول کېږي تر څو په کړنو کې یې شته نیمګړتیاوې له منځه لاړې شي. که له ارزونکي سره د بنسټیزو اصلاحي اقداماتو د عملي کېدا لپاره مناسب وخت او فرصت نه وي، نو لومړی فوري

اصلاحي اقدامات عملي کوي او د مناسب فرصت د پيدا کېدو په صورت کې بنستيز اصلاحي اقدامات تطبيقوي. (Decenzo, Robbins, & Verhulst, ۲۰۱٦)

د کړنو د ارزونې معيارونه

څرنګه چې مخکې ذکر شول، د کړنو د ارزونې د پروسې په دويمه مرحله کې د کارکوونکو د کړنو لپاره معيارونه ټاکل کېږي او د کارکوونکو کړنې د همدې معيارونو پر بنسټ ارزول کېږي. د کارکوونکو لپاره د معيارونو ټاکل او دا معلومول چې د کارکوونکو د کړنو کومه برخه وارزول شي، ساده پوښتنه نه ده او په ځوابولو کې يې بايد له ډېر احتياطه کار واخېستل شي. د ارزونې لپاره بايد داسې معيارونه وټاکل شي چې له دندې سره تړاو ولري او د کارکوونکو په کنټرول کې وي. د دې ترڅنګ دا معيارونه بايد په روښانه شکل بيان شوي وي او ګونګ نه وي. څومره چې امکان لري، نو د کړنو د ارزونې لپاره بايد يوازې يو معيار ونه کارول شي. (Durai, ۲۰۱۰)

د کړنو د ارزونې لپاره معمولاً لاندې معيارونه په نظر کې نيول کېږي:

فردي ځانګړنې Individual Traits

د کارکوونکو د کړنو د اندازې لپاره د کارکوونکو ځينې فردي ځانګړنې په نظر کې نيول کېږي، لکه: د کارکوونکي سلوک، د کار پر مهال د کارکوونکي ظاهري بڼه او د کار د اجرا پر مهال د کارکوونکي نوښتونه او ابتکارات. دا چې ياد معيارونه ځينې وختونه په دندې پورې تړاو نه لري او يا هم په تعريفولو کې ستونزې لري، نو د دې معيارونو په کارولو کې د ارزونکي شخصي نظر (Subjectivity) کارولو ته لاره خلاصه وي. په دې صورت کې کېدای شي درسته ارزونه صورت ونه نيسي او دا امکان لري چې سازمان ته په قانوني لحاظ ستونزې هم جوړې کړي. له همدې امله د دې معيارونو د کارولو پر مهال بايد ځان باوري کړو چې د ارزونکي شخصي نظر په کې تر ډېره حده کنټرول شوی وي. البته که دا معيارونه په دندې پورې تړاو ولري، نو کارول يې بيا مناسب دي. (Durai, ۲۰۱۰)

د کارکوونکي چلند Behavior

چلند د کارکوونکو هغه غبرګون دی چې د يوه څه يا چا په وړاندې يې په يو مشخص حالت کې ښيي. اګر که دا ستونزمنه ده چې په هر مشخص حالت کې د کارکوونکي غبرګون وپېژندل شي، مګر سازمانونه د کړنو د اندازه کولو پر مهال په کار پورې تړلی چلند په نظر کې نيسي، د بېلګې په توګه: د رهبرۍ ډول، د ټيم په بڼه کارکول، د کار په اړه ژمنتيا او د مشتريانو ستونزې حلول؛ هغه معيارونه دي چې د کارکوونکو د کړنو د ارزونې پر مهال بايد په نظر کې ونيول شي. (Durai, ۲۰۱۰)

سازمانونه بايد هغه چلند ته ځېنې مکافات په نظر کې ونيسي چې د سازمان موخو ته په رسېدلو کې مرسته کوي، ځکه دا مکافات د دې لامل گرځي چې کارکوونکی دا چلند بيا بيا تکرار کړي. که همدا مشخص چلند د سازمان لپاره متوقعه پايلې ترلاسه کولی شي، نو د کړنو په ارزونه کې د دې معيارونو کارول گټور وي. (Mondy, ۲۰۰۹)

وړتياوې Competencies

وړتيا په فزيکي او معنوي لحاظ د يوه ښه کيفيت درلودل دي. په وړتيا کې د يوه شخص پوهه او مهارتونه شامل دي او دا پوهه او مهارتونه کېدای شي چې په تخنيکي لحاظ يوازې په دندې پورې تړلي وي او يا هم د کاروبار په تړاو عمومي پوهه او مهارتونه وي (Mondy, ۲۰۰۹).

د موخې ترلاسه کول Goal Accomplishment

په کاميابه توگه د موخې ترلاسه کول هم د کارکوونکو د کړنو د ارزونې لپاره د يوه معيار په توگه کارول کېدای شي. د دې معيارونو په تاکلو کې بايد هغه موخې په نظر کې ونيول شي چې پايله يې د سازمان په برياليتوب کې ونډه درلودلی شي او د دې ترڅنگ ترلاسه کول يې د انفرادي اشخاصو او گروپونو په کنترول کې وي. (Durai, ۲۰۱۰)

دا موخې کېدای شي د سازمان په لوړه سطحه کې مالي اړخ ولري، لکه: د گټې اندازه، په بازار کې ونډه او موقف او داسې نور. ولې د سازمان په ټيټه سطحه کې دا موخې کېدای شي د جنس د کيفيت په تړاو د مشتريانو رضايت ترلاسه کول او د هغه مهالوېش مطابق هغوی ته توليدات رسول وي په کوم چې له هغوی سره وعده شوې. د کړنو د ارزونې لپاره د دې معيارونو په کارولو کې بايد کارکوونکي او ارزونکي د راتلونکې دورې د ارزونې لپاره د موخو په ټاکلو موافقه وکړي او مديران بايد کارکوونکو ته د همدې موخو د ترلاسه کولو لپاره اړينې سرچينې مهيا کړي. (Durai, ۲۰۱۰)

په کارکوونکو کې د ښه والي ظرفيت Improvement Potential

د کارکوونکو د کړنو ارزونې پورته ذکر شوي معيارونه يوازې د کارکوونکو په تېرو کړنو تمرکز کوي. د کړنو د مديريت له نظره ستونزه دا ده چې تېرې کړنې نشي تغيرېدلی، تر هغه چې سازمان يې په اړه اقدامات سرته ونه رسوي، نو دا معلومات له يوه تاريخي سند پرته بل کوم مفهوم نه ورکوي. له همدې امله د کړنو په ارزونه کې بايد سازمانونه په راتلونکي تمرکز وکړي. د کړنو په ارزونه کې د کارکوونکو هغه چلند او ظرفيتونه په نظر کې ونيسي چې د کارکوونکو د پرمختگ او د سازمان موخو ته د رسېدلو لپاره ورته اړتيا وي. (Mondy, ۲۰۰۹)

د کړنو ارزونکي Performance Appraisers

په سازمان کې د کارکوونکو د کړنو د ارزونې مسؤليت د کارکوونکو د عملياتي مديرانو پر غاړه دی. البته د بشري سرچينو څانګه په دې برخه کې د يوه مشاور نقش لوبوي او د عملياتي برخې مديرانو ته په دې اړه مشورې ورکوي چې د ارزونې لپاره له کومو معيارونو او وسايلو څخه استفاده وکړي خو نهايي تصميم د عملياتي مديرانو په لاس کې دی. د بشري سرچينو څانګه عملياتي مديرانو ته د کارکوونکو د کړنو د ارزونې په تړاو مختلفې روزنيزې برنامې برابروي تر څو د کړنو په ارزونې پورې اړوندو مهارتونو کې يې زياتوالی راشي او له همدې مهارتونو څخه په استفادې وکولی شي چې د کارکوونکو د کړنو ارزونه په اغېزمنه بڼه سرته ورسوي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)
په سازمانونو کې د کارکوونکو د کړنو ارزونه د لاندې اشخاصو له خوا صورت نيولی شي:

۱: مستقيم امر Immediate Supervisor

په عنعنوي شکل د کارکوونکو د کړنو ارزونه د مستقيم امر له لوري صورت نيسي. د مستقيم امر له لوري د کارکوونکو د کړنو د ارزونې لپاره څو دلايل شتون لري: لومړی، د کارکوونکي مستقيم امر يوازېنی کس دی چې د کارکوونکو د کړنو نظارت په درسته بڼه کولی شي. دويم، مستقيم امر معمولاً په سازمان کې د يوې څانګې د کنترول مسؤليت په غاړه لري، نو که دا ارزونه د بل شخص له لوري صورت ونيسي، له يوه پلوه به د کارکوونکي د مستقيم امر صلاحيتونه اخېستل شوي وي او له بله پلوه به دا امر د څانګې د فعاليتونو په کنترول کې پاتې راغلی وي، ځکه چې د فعاليتونو د کنترول لپاره بنسټيزه وسيله د کارکوونکو د کړنو ارزونه ده. درېيم، هر مدير دنده لري چې د کارکوونکو په اړه دا معلومات راټول کړي چې په کومه برخه کې روزنې او پرمختيا ته اړتيا لري او دا معلومات د کړنو له ارزونې څخه پرته نشي ترلاسه کېدای. (Mondy, ۲۰۰۹)
د مستقيم امر له لوري د کارکوونکو د کړنو ارزونه ځينې منفي ټکي هم لري: لومړی، مستقيم امر کېدای شي د کارکوونکو د کړنو ځينې خاص اړخونه په نظر کې ونيسي، ولې نور اړخونه له پامه وغورځوي. دويم، د مستقيم امر په ذريعه د کارکوونکو د کړنو په ارزونه کې د تبعيض امکان هم شتون لري. ځينې مديران د دې لپاره چې د ځينو خاصو کارکوونکو په مزد او معاش کې زياتوالی يا کموالی راشي، د کړنو د ارزونې پروسه په صادقانه شکل مخې ته نه وړي. (Durai, ۲۰۱۰)
درېيم، کله چې کارکوونکی او د هغه مستقيم امر په جغرافيوي لحاظ يو له بله لرې وي، نو بيا هم د کارکوونکي د کړنو په ارزونه کې ستونزې پيدا کېدای شي. څلورم، په ځينو نورو حالاتو کې بنايي

د کارکوونکي تخنيکي پوهه د هغه د امر په نسبت زياته وي، نو مستقيم امر نشي کولی چې د کارکوونکو د کړنو ارزونه په درسته بڼه سرته ورسوي. (Mondy, ۲۰۰۹)
دا چې د مستقيم امر له لوري د کارکوونکو د کړنو په ارزونه کې شته ستونزې تر یوه حده حل شوې وي، نو د کارکوونکي مستقيم امر ته په کار ده چې له کارکوونکي څخه د هغوی د کړنو د ارزونې په تړاو ځينې وړانديزونه واخلي او د ارزونې پر مهال يې په نظر کې ونيسي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)
د کارکوونکو د کړنو د ارزونې لپاره بايد يوازې د کارکوونکو په مستقيم امرينو اتکا ونه شي، ځکه امکان لري چې مشتريان او د کارکوونکو همکاران د کارکوونکو له کړنو څخه خوښ وي، ولې د کارکوونکو د مستقيم امر رضايت په هغه کچه نه وي.

۲: د لاس لاندې کسان (مادونان) Subordinates

په ځينو سازمانونو کې د امرينو کړنې د هغوی د مادونانو پر مټ ارزول کيږي، د دې ارزونې موخه د امرينو ظرفيت لوړونه ده. شواهد ښيي چې د مادونانو په ذريعه د امرينو د کړنو د ارزونې په پايله کې د امرينو کړنې ښې کيږي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)
د مادونانو پر مټ د خپلو امرينو د کړنو ارزونې ته اکثره وختونه له منفي اړخه ليدل کيږي، البته دا نظريه اوس يو څه تغير شوې ده. ځينې سازمانونه دې پايلې ته رسېدلي دي چې د مادونانو په ذريعه د کړنو ارزونه امکان پذيره او اړينه ده، ځکه چې مادونان په يو داسې موقف کې قرار لري چې په ډېر ښه شکل د خپل امر د مديريت کولو ظرفيت او توانايي نظارت کولی شي. د دې نظريې طرفداران په دې باور دي چې که مادونان د مديرانو د کړنو ارزونه وکړي، نو په دې صورت کې به مديران د لاس لاندې کسانو د اړتياوو د پوره کېدو په اړه ډېر احتياط کوي او د مديريت دنده به ډېر په ښه شکل مخې ته وړي. دا ارزونه د لوړو زده کړو په چاپېريال کې هم په ځينو شکلونو مروجه ده، لکه د محصلانو پر مټ د استادانو ارزونه، د استادانو پر مټ د څانګو د امرينو ارزونه او داسې نور. د مادونانو په ذريعه د امرينو په ارزونه کې ستونزه دا ده چې ډېری وختونه د امرينو له لوري خپلو مادونانو ته د هغوی د منفي ارزونې له امله په اداره کې مختلفې ستونزې جوړيږي، په ځانګړې توګه کله چې د ارزونې په پروسه کې ارزونکی هم معلوم وي. د دې لپاره چې دا پروسه په کامیابه شکل مخې ته لاړه شي، نو مادونانو ته بايد ډاډ ورکول شي چې د ارزونې له پروسې څخه وروسته دوی ته هېڅ ستونزه نه جوړيږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

۳: همکاران او د ټیم غړي Peers and Team Members

په ځینو ادارو کې د کارکوونکو د کړنو ارزونه د هغوی د همکارانو او د ټیم غړو په واسطه صورت نیسي، د بېلګې په توګه: د Facebook کمپنۍ کارکوونکي په هرو شپږو میاشتو کې د خپلو همکارانو په واسطه ارزول کېږي، د Google کمپنۍ کارکوونکو ته په کال کې یو ځل د خپل مستقیم امر او د دې ترڅنګ د خپلو همکارانو په ذریعه د هغوی د کړنو په اړه معلومات ورکول کېږي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د همکارانو او د ټیم د غړو په مرسته د کارکوونکو په ارزونه کې د قوت ټکی دا دی چې د یوه کارکوونکي همکاران او د ټیم غړي له کارکوونکي سره له نږدې کار کوي او د کارکوونکو د کړنو په اړه کافي معلومات لري. په دې ارزونې کې ستونزه دا ده چې د یوه کارکوونکي همکاران او د ټیم غړي اکثره وختونه د کارکوونکو په کړنو نیوکه نه کوي او د دوی کړنې مثبتې ارزیابي کوي. د دې ترڅنګ ځینې وختونه څو همکاران د یوې ډلې په شکل کارکوي او د هغه چا کړنې په منفي شکل ارزیابي کوي چې له دوی سره په شخصي لحاظ ځینې ستونزې لري. (Mondy, ۲۰۰۹)

۴: ځان ارزونه Self Appraisal

که کارکوونکي په خپلو موخو پوهېږي او د ارزونې لپاره د ټاکل شویو معیارونو په اړه معلومات لري، نو کولی شي چې خپله د خپل ځان ارزونه ترسره کړي. ډېری خلک په دې پوهېږي چې په دنده کې د دوی کومې کړنې په ښه بڼه سرته رسېدلي او په کومو برخو کې یې باید ښه والي رامنځته شي. د مناسب فرصت د پیدا کېدو په صورت کې دوی په خپلو کړنو نیوکه کوي او د ښه والي لپاره یې اقدامات سرته رسوي. که چېرې ځان ارزونه د سیستم برخه هم نه وي، کارکوونکو ته په کار ده چې د کړنو د ارزونې د پروسې پر مهال د خپلو لاسته راوړنو یو لیست جوړ کړي تر څو ارزونکی د نوموړي د کړنو په اړه په ړوند شکل قضاوت ونه کړي. ځان ارزونې ته معمولاً هغه مدیران زیات اهمیت ورکوي څوک چې د کارکوونکو په برخه اخېستنې او د هغوی په پرمختګ کې لېوالتیا لري. (Mondy, ۲۰۰۹)

په ځان ارزونه کې بنسټیزه ستونزه دا ده چې کارکوونکي خپل ځانونه د خپلو همکارانو او امرینو په نسبت زیات مثبت ارزیابي کوي. څېړنو ښودلې چې کله هم له کارکوونکو څخه د ځان ارزونې غوښتنه وشي، نو هغوی ځانونه د سازمان په مخکښو کارکوونکو کې حسابوي، په داسې حال کې چې څېړنو دا هم ښودلې چې د کارکوونکو د ځان ارزونې او د هغوی د کړنو ترمنځ منفي اړیکه شتون لري؛ څومره چې کارکوونکي خپل ځانونه ډېر مثبت ارزیابي کوي هغومره یې په عمل کې کړنې هغومره ښه نه وي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

۵: د مشتريانو په ذريعه ارزونه Customer Appraisal

د يوه سازمان د بريالیتوب کچه له مشتريانو د رضايت او تسکين څخه هم معلومېدی شي. له همدې امله ځينې سازمانونه په دې باور دي چې د کارکوونکو د کړنو د ارزونې لپاره بايد له مشتريانو څخه هم معلومات واخېستل شي. له مشتريانو څخه د ارزونې پر مهال معلومات اخېستل د مشتريانو د غوښتنو د پوره کېدو په وړاندې د سازمان ژمنتيا ښيي او کارکوونکي د هغوی په وړاندې ځواب ويونکي گرځوي. د مشتريانو د رضايت پورې اړوند اهداف د سازمان د لوړې سطحې لپاره ډېر مشخص نه وي، ولې د ټيټې سطحې مديرانو لپاره دا اهداف ډېر مشخص ټاکل کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)

٦: د کمېټې پر مټ ارزونه Committee Appraisal

د کارکوونکو د ارزونې لپاره په ټاکل شوې کمېټه کې د کارکوونکي مستقيم امر او څو نور غړي موجود وي، دا غړي هم معمولاً د ځينو څانگو مشران وي. د کارکوونکو د ارزونې لپاره د څو کسانو ټاکل گټور دي، ځکه په دې سره د کارکوونکو په وړاندې د تبعيض ستونزه هوارېږي. د دې ترڅنگ په کمېټه کې مختلف غړي د کارکوونکو د کړنو مختلف اړخونه په نظر کې نيسي او په دې سره د کارکوونکو د کړنو په باره کې هر اړخيز معلومات ترلاسه کېږي. څېړنو ښودلې چې د کارکوونکو د کړنو د ارزونې لپاره د مختلفو ارزونکو له لوري وړاندې شوي معلومات ډېری وختونه يو له بله سره مطابقت نه کوي، نو د دې ستونزې د حل لپاره د کمېټې په جوړښت کې بايد د کارکوونکي مستقيم امر او څو نور امرين چې د کارکوونکو د کړنو سره اشنايي ولري، موجود وي. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

۷: ۳٦۰ درجي فيډبيک ۳٦۰ Degree Feedback

د کارکوونکو د کړنو په اړه له يوې سرچينې څخه معلومات ترلاسه کول همېشه مؤثق نه وي. په ۳٦۰ درجي فيډبيک کې د کارکوونکو د کړنو په اړه له ټولو هغو خلکو څخه معلومات ترلاسه کېږي چې له کارکوونکي سره په اړيکه کې وي، د بېلگې په توگه: د کارکوونکي له مستقيم امر، مادونانو، همکارانو، مشتريانو او داسې نورو څخه د کارکوونکو د کړنو په اړه فيډبيک اخېستل کېږي چې دا فيډبيک معمولاً د انلاين سروې په ذريعه ورکول کېږي. د ۳٦۰ درجي فيډبيک گټه دا ده چې په دې کې د کارکوونکي د کړنو په اړه هر اړخيز معلومات چې تر ډېره حده له تبعيض څخه پاک وي، ترلاسه کېږي. البته ځينو څېړنو ښودلې چې په ۳٦۰ درجي فيډبيک کې د کارکوونکو په کړنو کې ډېر کم ښه والی راځي او د دې ترڅنگ دا ارزونه نسبتاً اوږد وخت ته اړتيا لري. (Dessler & Varkkey, ۲۰۱۸)

د کړنو د ارزونې مېتودونه Methods of Performance Appraisal

د کړنو د ارزونې لپاره په عمومي ډول دوه ډوله مېتودونه وجود لري:

۱. عنعنوي مېتودونه Traditional Methods

a. د مقالې مېتود Essay Method
b. د مهمو پېښو د ثبت مېتود Critical Incident Method
c. د درجه بندۍ مېتود Ranking Method
d. مقایسوي مېتود Paired Comparison Method
e. د چک لیست مېتود Checklist Method
f. د ګرافیکي یا خطي درجه بندۍ مېتود Graphical or Linear Rating Scale
g. کلنی پټ راپور Annual Confidential Report

۲. معاصر مېتودونه Modern Methods

a. ۳٦۰ درجې فیډبیک ۳٦۰ Degree Feedback
b. د نتایجو په اساس ارزونه یا د اهدافو په اساس مدیریت Appraisal by Results or Management by Objectives
c. په چلند پورې اړونده ارزونه Behaviorally Anchored Rating Scale
d. د ارزونې مرکزونه Assessment Centers
e. د بشري سرچینو د محاسبې مېتود Human Resource Accounting Method

عنعنوي مېتودونه Traditional Methods

د کړنو د ارزونې عنعنوي مېتودونه په لاندې ډول دي:

د مقالې مېتود Essay Method

د ارزونې په دې مېتود کې ارزونکی د یوه کارکوونکي، د قوت او ضعف ټکو، تېرو کړنو او په کړنو کې د ښه والي په اړه وړاندیزونه د یوې مقالې په بڼه لیکي. د مقالې د شکل او محتوی په اړه د کومې ځانګړې بڼې شتون او نظر ارزونکي، دندې او کارکوونکو ته فرق کوي. مقالې معمولاً په تشرېحي بڼه وي او د یوه کارکوونکي د کړنو په اړه کیفي معلومات وړاندې کوي.

د مهمو پېښو د ثبت مېتود Critical Incident Method

د کړنو د ارزونې په دې مېتود کې ارزونکی د مهمو پېښو پر بنسټ د کارکوونکي ارزونه کوي او ګوري چې کارکوونکي د داسې پېښو پر مهال څرنګه چلند کړی دی. په دې مېتود کې ارزونکی ټولې هغه مهمې پېښې ثبتوي چې کارکوونکي یې د واقع کېدو پر مهال مثبت یا منفي اقدامات ترسره کړي دي، د بېلګې په توګه: په یو خصوصي پوهنتون کې د حوت په شلمه د کانکور ازمویني ورځ وه. یو کارکوونکي ټوله ورځ پرته له کومې وقفې کار وکړ او په ډېر ښه شکل یې د شاګردانو شکایتونه واورېدل. په همدې بنسټ کارکوونکی مثبت ارزیابی شو، ولې په همدې ورځ یو بل کارکوونکي د خپل وخت څخه ۴۵ دقیقې زیاته وقفه وکړه او د خپل مدیر له خوا ورته شوی تیلیفون یې درې ځلې ځواب نه کړ، نو پر همدې بنسټ منفي ارزیابي شو.

بله بېلګه په نظر کې نیسو؛ په یو سازمان کې په ناڅاپي ډول اور ولګېد. په سازمان کې شته درې کارکوونکو په دې ورځ مختلف غبرګونونه وښودل. د ارزیابۍ پر مهال هم د دوی همدا غبرګونونه په پام کې ونیول شو.

درجه	غبرګون	کارکوونکی
۱	خپل مدیر یې په عاجله توګه خبر کړ.	احمد
۲	د اور د ختمولو هڅه یې وکړه.	محمود
۳	کومه مثبته هڅه یې ونه کړه.	حامد

دا چې احمد د یوه مهمې حادثې پر مهال خپل مدیر په بیړه خبر کړی چې د اور لګېدو پر مهال دا یو ډېر اړین کار دی، نو د مهمو پېښو د ثبت د مېتود پر بنسټ د احمد مدیر د احمد دا غبرګون له ځان سره ثبت کړی او د همدې په پام کې نیولو سره د مدیر د ارزونې له مخې، احمد په لومړۍ درجه کې قرار لري.

د درجه بندۍ مېتود Ranking Method

د درجه بندۍ مېتود کړنو د ارزونې ډېر پخوانی او ساده مېتود دی. په دې مېتود کې د ارزونکي له لوري د کارکوونکو ارزونه د هغوی د مجموعي کړنو په نظر کې نیولو سره له لوړې څخه تر ټیټې یا له بهترین څخه تر بدترینې درجې پورې په ترتیب سره ګروپ بندي کېږي.

مقایسوي مېتود Paired Comparison Method

په دې مېتود کې هر کارکوونکی له بل هر کارکوونکي سره مقایسه کېږي. هر څو ځلې چې یو کارکوونکی د بل کارکوونکي په نسبت ښه ارزیابي شو، د همغه پر بنسټ د یوه کارکوونکي درجه بندي کېږي.

	A	B	C	D	E	Final Rank
A		-	-	+	+	3
B	+		-	+	+	2
C	+	+		+	+	1
D	-	-	-		+	4
E	-	-	-	-		5

چک لیست مېتود Checklist Method

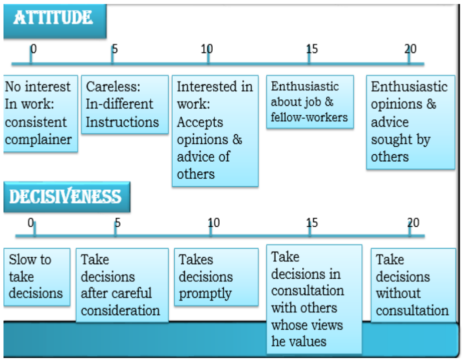
په دې مېتود کې ارزونکي ته د کارکوونکي د ارزونې لپاره یو چک لیست ورکول کېږي او د همدې چک لیست په نظر کې نیولو سره ارزونه ترسره کېږي. د دې مېتود بنسټیزه موخه دا ده چې په ارزونکي باندې د ارزونې بوج راکم کړي. د چک لیست مېتود په دوه ډوله دی:

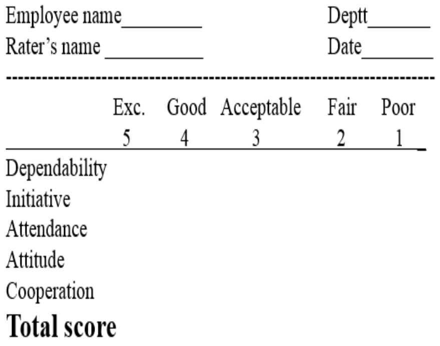
- **ساده چک لیست مېتود:** په دې مېتود کې د کارکوونکي په تړاو هره پوښتنه په هو/نه سره ځوابېږي.
  - آیا کارکوونکی خپلې دندې ته په باقاعده شکل راځي؟
  - آیا کارکوونکی د خپلو نورو همکارانو سره مرسته کوي؟
  - آیا کارکوونکی د هدایاتو مطابق خپل فعالیتونه تنظیموي؟
- **وزن لرونکی چک لیست مېتود:** په دې مېتود کې د کارکوونکي دارزیابي لپاره ورکړل شوی چک لیست ته د اهمیت له نظره وزن ورکول کېږي.

چک ليست	وزن
د کار کيفيت	1.5
اړيکي	0.5
نظم	1.5
د نورو سره مرسته	0.5
سازمان ته وفاداري	1.0

د گرافيکي يا خطي درجه بندي مېتود *Graphical or Linear Ranking Method*

په دې مېتود کې ارزونکی د يوه کارکوونکی ځانګړتياوې، چلند او يا هم د کړنو پايله په يو درجه بندي شوي محور باندې ښيي. د کارکوونکي د ارزونې لپاره د کارکوونکي مختلفې ځانګړتياوې په نظر کې نيول کېداى شي.





کلنی پټ راپور *Annual Confidential Report*

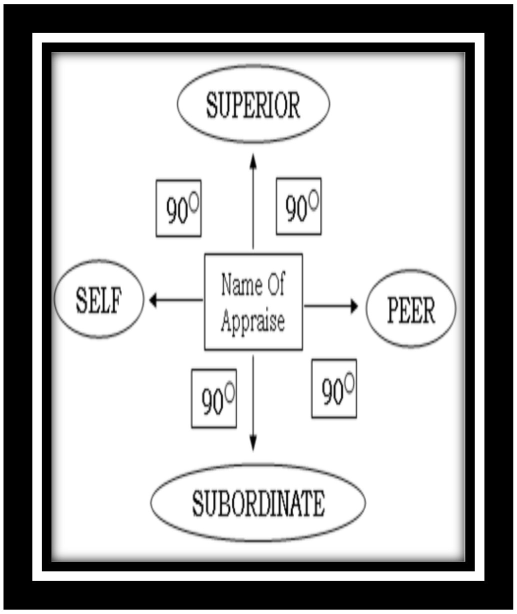
په دې مېتود کې د ارزونکي له لوري چې معمولاً د کارکوونکي مستقيم امر وي، د کارکوونکي د قوت او ضعف ټکو په اړه يو راپور ليکل کېږي. دا راپور به د کارکوونکي مستقيم امر خپل امر ته وړاندې کولو، ولې پخپله له کارکوونکي سره به نه شريکېده. اوس دا راپورونه کارکوونکي ته هم د فيډبيک په بڼه ورکول کېږي.

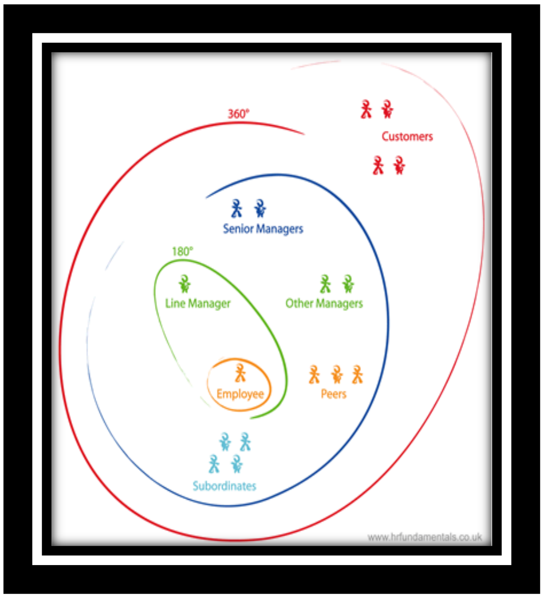
معاصر مېتودونه

د کړنو دارزونې معاصر مېتودونه په لاندې ډول دي:

۳٦۰ درجې مېتود ۳٦۰ degree method

په دې مېتود کې د کارکوونکي د کړنو په اړه له ټولو هغو خلکو څخه معلومات راټولېږي چې له کارکوونکي سره په اړیکه کې دي، لکه: مدیران، مادون، همکاران، مشتریان.. او داسې نور.





د موخو پر بنسټ مدیریت مېتود MBO method

د موخو پر بنسټ مدیریت له هغې پروسې څخه عبارت ده په کوم کې چې مدیران او مادونان په سازمان کې په شریکه موخې ټاکي. د کړنو د ارزونې په دې مېتود کې د کړنو ارزونه نسبتاً اسانه ده، ځکه د کړنو په ارزونه کې لیدل کېږي چې د مدیرانو او مادونانو له لوري ټاکل شوې موخې ترلاسه شوې دي او که نه؟

د موخو پر بنسټ د مدیریت پروسه څلور مرحلې لري:

- د سازماني موخو ټاکل
- هر کارکوونکي ته ځانګړې موخې ټاکل
- د کړنو کتنه
- کارکوونکو ته فیډبیک ورکول

د کارکوونکو چلند مقایسه کول Behavioral Anchored Rating Scale

په دې مېتود کې د دندې په تړاو د کارکونکو حقیقي چلند دله متوقعه چلند سره مقایسه او ثبت کېږي.

Performance	Points	Behavior
Extremely good	7	Can expect employee to make valuable suggestions for improvement services and to have positive relationships with citizen all over the country.
Good	6	Can expect to initiate creative ideas for improved administration.
Above average	5	Can expect to keep in touch with the citizens throughout the year.
Average	4	Can manage, with difficulty, to deliver the services in time.
Below average	3	Can expect to do when asked by the supervisor.
Poor	2	Can expect to inform only a part of the citizens.
Extremely poor	1	Can expect to take extended coffee breaks & roam around purposelessly.

د ارزونې مرکزونه Assessment Centers

په دې مېتود کې کارکوونکو ته د دندې اړوند یوه کار ورکول کېږي او له هغوی څخه غوښتل کېږي چې نوموړی کار سرته ورسوي. د کارکوونکي د کړنو د ارزونې لپاره ارزونکی ګوري چې کارکوونکي خپل کار په کوم شکل سرته رسولی دی؟

د بشري سرچینو د محاسبې مېتود Human Resource Accounting Method

د هر سازمان لپاره بشري سرچینې یو ارزښتناکه شتمني ده. د کړنو د ارزونې په دې مېتود کې د پیسو په شکل د بشري سرچینو نسبي ارزښت اندازه کېږي. په دې معنی چې هر کارکوونکی د مصارفو او د سازمان د اهدافو په ترلاسه کولو کې د هغه د ونډې په اساس ارزول کېږي.

پنځمه برخه
روغتیا او خوندیتوب

پنځلسم څپرکی: د کارکوونکو روغتیا
شپاړلسم څپرکی: د کارکوونکو خوندیتوب

پنځلسم څپرکی

د کارکوونکو روغتیا

Employees Health

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د روغتیا مفهوم او اهمیت
- د کارکوونکو د روغتیا برخې
- سټرېس او د سټرېس مدیریت
- شور او د شور کنټرول

پېژندنه

بشري سرچینې د سازمان لپاره تر ټولو سرچینو ډېر اهمیت لري. همدا سرچینې دي چې له نورو سرچینو ښه استفاده کول یې ممکن کړي دي. سازمانونه باید د دې سرچینو د اهمیت په پام کې نیولو سره د دوی روغتیا او خوندیتوب ته پوره پاملرنه وکړي. بشري سرچینې باید له هر ډول احتمالي ناروغیو او خطراتو څخه خوندي وساتل شي، ځکه چې بشري سرچینې ماشین ته ورته نه دي چې د ستونزو د رامنځته کېدو په صورت کې یې ځینې برخې تغیر او تبدیل شي. د دې لپاره چې له بشري سرچینو څخه د سازماني موخو د ترلاسه کولو لپاره کار واخېستل شي، د کارولو پر مهال یې باید روغتیا او خوندیتوب ته پاملرنه وشي. د کارکوونکو روغتیا او خوندیتوب ته پاملرنه یوازې د سازمان مسؤلیت نه دی، بلکې کارکوونکي هم باید د کارکولو پر مهال د روغتیا او خوندیتوب لپاره د سازمان له لوري ټولې لارښوونې، اصول او قواعد په پام کې ونیسي. په دې څپرکي کې د کارکوونکو په

روغتیا او په بل څپرکې کې يې په خونديتوب بحث کوو.

د کارکوونکو د روغتيا مفهوم

د کارکوونکو له روغتيا څخه موخه له هر ډول فزيکي او روحي ناروغيو څخه د کارکوونکو ساتل دي. د کارکوونکو د روغتيا ساتنه د گومارونکو او کارکوونکو دواړو گډ مسؤليت دی، دا ځکه چې د کارکوونکو د روغتيا په برخه کې هره ستونزه نه يوازې دا چې د کارکوونکو د کار توانايي او ظرفيت اغېزمنوي، بلکې په ټوله کې د سازمان کړنې هم اغېزمنوي. د کارکوونکو روغتيا ته پاملرنه دوه برخې لري: فزيکي روغتيا او روحي روغتيا.

فزيکي روغتيا Physical Health

له فزيکي روغتيا څخه موخه په فزيکي ډول د کارکوونکو ښه والی دی. د بېلگې په توگه: د سږو، سرطاني ناروغيو، غوږونو، سترگو او له نورو ورته ناروغيو څخه د کارکوونکو ساتنه د هغوی فزيکي روغتيا بلل کېږي. روغ کارکوونکي د سازمان لپاره يوه شتمني ده. د کارکوونکو ناروغتيا د کارکوونکو د غيرحاضری، تغير او تبديل او نارضايتی لامل کېدای شي. د دې ترڅنگ په دې سره د کارکوونکو مؤلديت، کړنې او تشويق کچه هم اغېزمنېږي. سازمانونه بايد ټول هغه عوامل له منځه يوسي چې د کارکوونکو فزيکي روغتيا ته زيان رسوي. که سازمان د هغو عواملو په پېژندنې او له منځه وړلو کې ناکام او يا بې پروا شي، نو په اوږد مهال کې به يې لوړ قيمت تاديه کوي. سازمانونه بايد کارکوونکو ته په دوامداره توگه د روغتيا په برخه کې د پوهاوي لپاره مختلفې برنامې په لاره واچوي. کارکوونکي بايد په دې پوه کړل شي چې وقايوي روغتيا له معالجوي روغتيا څخه غوره ده، کوم چې د شفاخانې او علاج له پلوه لوړ لگښت لري. د دې لپاره چې کارکوونکي له فزيکي روغتيا څخه برخمن شي، سازمانونه بايد لاندې روغتيايي خدمات وړاندې کړي:

- له استخدام څخه د مخه د کارکوونکو طبي کتنه ترسره کول.
- په دوره يي بڼه د ټولو کارکوونکو فزيکي او طبي کتنه ترسره کول.
- د اوليه کومکونو په تړاو کارکوونکو ته روزنه ورکول.
- د کوچنيو ناروغيو لکه زکام، ټوخي، تبه او سردرد تداوي کول.
- د هغه عواملو له منځه وړل چې روغتيا ته زيان رسوي.
- د کار د چاپېريال پاک ساتلو ته پاملرنه کول.
- هغو کارکوونکو ته ځانگړې پاملرنه کول چې رنگ، ويلډنگ او نور داسې ورته کارونه ترسره کوي چې روغتيا ته ژر زيان رسولی شي.
- د کار په چاپېريال کې مناسبه رڼا، تازه هوا او شنه ساحه برابرول.

ذهني روغتيا Mental Health

په عنعنوي ډول، سازمانونو د کارکوونکو د ذهني روغتيا په پرتله په فزيکي روغتيا تمرکز کاوه. گومارونکو هغه وخت د کارکوونکو ذهني روغتيا ته پاملرنه واړوله، کله چې يې دا درک کړه چې د کارکوونکو ذهني روغتيا د هغوی په مؤلديت، کړنو او چلند ډېره اغېزه لري. البته سازمانونه نشي کولی چې د کارکوونکو ذهني ستونزې او ناروغۍ په اسانه درک کړي. دا هم وخت نيسي چې کارکوونکي د غيرحاضرۍ، په چلند کې د تغير او په کارونو د لېوالتيا د کمولو په بڼه دا ستونزې په خپله ښکاره کړي. له ذهني پلوه ځينې جدي ستونزې، لکه: ژور خفگان (Depression) درلودونکي کارکوونکي، ځينې وختونه په نشه يي توکو هم روږدي کېږي. په ډېرو سازمانونو کې ستړيس يا فشار د ذهني ستونزو بنسټيز عامل دی. سازمانونه د فشار په مديريت کولو کې له کارکوونکو سره د مرستې مختلفې برنامې په لاره اچوي. دا برنامې په ځانگړي ډول کارکوونکو سره مرسته کوي چې له خپل کاري او شخصي ژوند څخه رامنځته شوي فشارونه له منځه يوسي.
ډېری سازمانونه، د دې لپاره چې د کارکوونکو د فشار، تشويش او اضطراب ستونزې حل کړي، د سازمان له داخل او يا بهر څخه د رواني ناروغيو مشاورين استخداموي. دا مشاورين له هر کارکوونکي سره د هغوی په ستونزو بحث کوي او د يوې مناسبې حل لارې د پيدا کولوهڅه يې کوي. د دې لپاره چې د روغتيايي ستونزو ټول ډولونه حل شوي وي، سازمانونه د کارکوونکو د روغتيا لپاره عمومي پلانونه جوړوي او د لوبو، تفريح او باقاعده مشورې ورکولو زمينه ورته برابروي. کارکوونکي له مختلفو ذهني ستونزو سره مخ کېدای شي چې مهمې يې ستړيس او په کاري چاپېريال کې شور دی چې په لاندې ډول تشريح کېږي.

د رواني فشار يا ستړيس مفهوم Concept of Stress

رواني فشار د کاري ژوند يوه بنسټيزه برخه ده. رواني فشار د يوه حالت يا محرک په وړاندې د يوه شخص نورمال غبرگون او د همدې غبرگون پايله ښيي. دا په خپله يو حالت نه دی، بلکې د يوه حالت د درک پر بنسټ يو غبرگون دی. په يو حالت کې د رواني فشار د شتون او نه شتون په اړه پرېکړه د دې پر بنسټ صورت نيسي چې شخص دا حالت څه ډول درک، تفسير او ارزولی دی، د بېلگې په توگه: په چاپېريال کې يو عامل چې د يوه شخص لپاره رواني فشار رامنځته کوي، ممکن د بل شخص لپاره هېڅ رواني فشار رامنځته نه کړي، په داسې حال کې چې دواړه په يوه چاپېريال کې دي. دا ځکه چې ټول اشخاص د يوه حالت يا محرک په وړاندې يو ډول غبرگون نه ښيي خو په چاپېريال کې ځينې مشخص عوامل داسې هم شته چې د ټولو کارکوونکو لپاره رواني فشار رامنځته کوي، د بېلگې په توگه: د کار ډېر مصروف مهالوېش اوږده او نه ختمېدونکي سفرونه، د کار لوړ سرعت او د ندې د تضمين نه شتون.

دا حتمي نه ده چې رواني فشار ته په ټوله معنی سره له منفي اړخه وګورو، دا مثبت هم کېدای شي. کله چې رواني فشار مثبته پايله رامنځته کړي دې ته eustress وايي، د بېلګې په توګه: کله چې رواني فشار د کارکوونکو د کړنو او مؤلديت کچه لوړه کړي، نو دې ته مثبت رواني فشار وايي. له بله پلوه، کله چې رواني فشار د يوه شخص کړنې او روزمره فعاليتونه په منفي بڼه اغېزمن کړي، نو دې ته منفي رواني فشار يا distress وايي، د بېلګې په توګه: په کارکوونکي داسې کاري بوج اچول چې هغه ته ستوماني، سر دردي، مايوسي، د وينې لوړ فشار او نورې ورته ستونزې پيدا کړي، منفي رواني فشار دی.

د رواني فشار د رامنځته کېدو عوامل Factors of Stress

په عمومي ډول د رواني فشار د رامنځته کېدو دوه ډوله عوامل دي: داخلي عوامل او بهرني عوامل. د رواني فشار داخلي عوامل د انفرادي اشخاصو په داخل کې شتون لري، ولې بهرني عوامل له چاپېريال څخه سرچينه اخلي.

داخلي عوامل

د رواني فشار د رامنځته کېدو داخلي عوامل هغه دي چې د چاپېريال په اړه د يوه انفرادي شخص له درک څخه منځته راځي. چاپېريال ښايي ګواښونکی وي يا نه، مګر شخص يې د خپل درک له مخې ګواښونکی ګڼي او په وړاندې يې غبرګون ښيي، د بېلګې په توګه: ځېنې اشخاص د راتلونکي په اړه ډېره انديښنه او وېره لري او له امله يې ورته رواني فشار پيدا کېږي.

بهرني عوامل

د رواني فشار د رامنځته کېدو بهرني عوامل هغه دي چې په چاپېريال کې شتون لري او د انفرادي اشخاصو د کنټرول څخه بهر وي. دا عوامل بيا په څلور ډلو وېشل شوي دي: په دندې پورې تړلي عوامل، په ګروپ پورې تړلي عوامل، په سازمان پورې تړلي عوامل او له سازمان څخه بهر عوامل.

په دندې پورې تړلو عواملو کې د نقش ګونګوالی، د دندې مشخصې غوښتنې او له وړتيا پورته يا ښکته دندې شاملې دي. په سازمان کې هر کارکوونکی خپل نقش لوبوي. ځېنې وختونه کارکوونکي ته خپل مسؤليتونه او صلاحيتونه روښانه نه وي او کارکوونکي نه پوهېږي چې څه ترسره کړي او د ترسره کولو لپاره يې څومره واک لري. له همدې امله کارکوونکي ته رواني فشار پيدا کېږي. د رواني فشار د رامنځته کېدو بل عامل د دندې مشخصې غوښتنې دي. که دنده د ډېرو متعددو او پېچلو کارونو او مسؤليتونو د ترسراوي غوښتنه کوي، يا دا چې په دنده کې له کارکوونکو څخه دوه يا زياتې متضادې غوښتنې کېږي، مثلاً: د توليد کيفيت لوړ خو لګښتونه راکم کړي، نو کارکوونکو ته رواني فشار پيدا کولی شي. همدارنګه، که يوه دنده د کارکوونکي له وړتياوو ښکته يا پورته وي، په دواړو صورتونو کې د رواني فشار د پيداکېدو امکان شته دی.

په گروپ پورې تړلو عواملو کې د گروپ په داخل کې خپلمنځي شخړې، د گروپ د مشر نامناسب چلند، د گروپ د غړو ترمنځ د يووالي نه شتون او ورته نور عوامل شته دي. که دا عوامل د يوې اوږدې مودې لپاره په گروپ کې موجود شي، نو د گروپ غړو ته رواني فشار پيدا کولی شي.
ځينې وختونه د رواني فشار د رامنځته کېدو عوامل د سازمان په کچه وي او د سازمان اکثريت کارکوونکي ورڅخه اغېزمن کېږي. سازماني کلتور يو له هغو مهمو عواملو څخه دی چې کارکوونکو ته رواني فشار پيدا کولی شي، د بېلگې په توگه: په سازمان کې داسې ارزښتونه او باورونه چې د کارکوونکو له ارزښتونو او باورونو سره په ټکر کې وي، يا په رهبرۍ کې د دکتاتورۍ طرز کارکوونکو ته رواني فشار پيدا کولی شي. په سازمان کې د کار ناسم چاپېريال هم د رواني فشار د رامنځته کېدو عامل کېدای شي، د بېلگې په توگه: د کار په چاپېريال کې د اړتيا وړ وسايلو او سهولتونو نه شتون کارکوونکو ته سټريس پيدا کولی شي.
د رواني فشار د رامنځته کېدو ځينې عوامل له سازمان څخه بهر شتون لري او تر ډېره د کارکوونکو په شخصي ژوند پورې تړاو لري. د کارکوونکو کورنۍ کې خپلمنځي ستونزې، مالي ستونزې اوږدې ناروغۍ، د خپل خپلوانو فوت کېدل او داسې نور هم کارکوونکو ته رواني فشار پيدا کولی شي.

د رواني فشار مديريت Stress Management

رواني فشار د کارکوونکو او سازمان لپاره داسې ستونزې هم زېږولی شي چې هېڅ وړاندوينه يې نه شي کېدای، نو کارکوونکو او سازمان دواړو لپاره اړينه ده چې رواني فشار په اغېزمنه بڼه مديريت کړي. د رواني فشار په مديريت کولو انفرادي اشخاص او سازمان دواړه نقش لري، مگر د رواني فشار د مديريت بنسټيز مسؤليت د هغه انفرادي اشخاصو دی چې له رواني فشاره کړېږي. د رواني فشار د مديريت کولو لپاره انفرادي اشخاص ښايي مختلفې ستراتېژيانې عملي کړي. په هره ستراتېژۍ کې بايد لومړی د رواني فشار د رامنځته کېدو عوامل وپېژندل شي او وروسته که ممکن وي، کم او يا لمنځه ولاړ شي. ځينې وختونه د کارکوونکي لپاره ممکن نه وي چې په دنده يا شخصي ژوند کې د رامنځته شوي رواني فشار عوامل له منځه يوسي. په دې صورت کې دويمه ستراتېژي دا ده چې کارکوونکي بايد له داسې لارو او وسايلو کار واخلي چې له رواني فشار سره مقابله وکړي. انفرادي اشخاص کولی شي خپل رواني فشار په لاندې لارو مديريت کړي:

- په درسته بڼه د خپل وخت مديريت کول.
- د دندې لپاره د اړينو مهارتونو ترلاسه کول.
- په يو وخت کې په څو دندو کې له بوختيا څخه ډډه کول.
- سپورت او استراحت کول.
- د شديد رواني فشار درلودلو په صورت کې له اړونده ډاکټرانو مشوره اخېستل.

له کارکوونکو سربېره سازمان هم د رواني فشار د مديريت مسؤليت لري. د کارکوونکو لپاره له رواني فشاره خالي چاپېريال رامنځته کول د هر سازمان لپاره يو له مهمو فعاليتونو څخه دی، دا ځکه چې له رواني فشار څخه سازمان هم هغومره اغېزمن کېږي، څومره چې په کارکوونکو اغېزه لري. که په سازمان کې شته کارکوونکی د رواني فشار سره مخ وي، نو د هغوی د مؤلديت او مورال به ټيټ او د غيرحاضرۍ کچه به لوړه وي. سازمان کولی شي چې د رواني فشار د مديريت لپاره لاندې لارې وکاروي:

- د داسې مسلکي لارښوونکو او مشاورينو ټاکل چې کارکوونکو ته د اړتيا په صورت کې لازمې لارښوونې او مشورې ورکړي.
- د دندو په ترسره کولو کې کارکوونکو ته لارښوونه او د هغوی ملاتړ کول.
- د دندې په ماهيت کې داسې تغييرات رامنځته کول چې په ترسره کولو کې يې په کارکوونکو بوج رانشي.
- د گروپ د غړو ترمنځ د اتحاد رامنځته کېدو لپاره تشويقي لارې کارول.
- يو داسې سازماني کلتور رامنځته کول چې د کارکوونکو لپاره د منلو وړ وي.
- د کار لپاره يو مناسب چاپېريال رامنځته کول.
- د کارکوونکو لپاره د تفريح زمينه برابرول.
- کارکوونکو ته په کافي اندازه حقوق او امتيازات ورکول.

شور او د شور کنترول Noise and Noise Control

شور هم يو له ډېرو پخوانيو ستونزو څخه ده چې لا هم په اغېزمنه بڼه نه ده حل شوې. د کار کولو پر مهال شور هغه وخت ښکاره شو کله چې په سازمانونو کې د اوسپنې کارول پيل شول. د نړۍ په پرمختگ سره انسانان هڅه کوي چې د خپلو کارونو د اسانولو لپاره مختلف ماشينونه رامنځته کړي او همدا ماشينونه د سازمان په کاري چاپېريال کې شور جوړوي. په کاري چاپېريال کې شور د کارکوونکو په روغتيا ډېره اغېزه لري. د اوږدې مودې لپاره شور د کارکوونکو د اورېدنې حس اغېزمنوي او ځينې وختونه ښايي حتی د کارکوونکو د کوڼوالي لامل هم وگرځي. دا نه يوازې د اورېدنې حس کمزوري کوي، بلکې د کارکوونکو خوب هم اغېزمنولی شي او ښايي له امله يې کارکوونکي ارام خوب ونشي کولی.

دا ممکنه نه ده چې شور په بشپړ ډول له منځه يوړل شي. په سازمانونو کې د ماشينونو د کارولو سره شور هم تړلی دی. تر هغه چې په سازمان کې ماشينونه کارول کېږي، شور به هم ورسره مل وي. البته سازمانونه بايد داسې لارې چارې په کار واچوي چې شور او په کارکوونکو د شور بدې اغېزې تر

ممکنه حده راکمې کړل شي. د شور د کمولو یوه لاره د شور سرچینه له منځه وړل دي، د بېلګې په توګه: که شور له دې امله رامنځته کېږي چې د ماشین یوه پرزه ډېره پخوانۍ شوې او یا هم څه ستونزه لري، نو د داسې پرزې بدلول یا ترمیمول د شور په کمولو کې نقش درلودلی شي. د ماشینونو هغه برخې چې ډېر شور جوړوي په یو بل داسې څه پوښل چې د شور کچه راټیټه کړي او یا هم ماشین په یو لرې جدا ځای کې نصب کول هم د شورو د کنترولولو د یوې لارې په توګه کارول کېدای شي. د شور د کچې د ټیټولو بله لاره دا ده چې دېوالونه او چت په داسې موادو وپوښل شي چې غږ ترې کم یا بالکل نه شي وتلی. که چېرې شور ډېر زیات وي او د شورو د کنترولولو او کمولو نورې وسیلې هم اغېزمنې نه شي ثابتیدلی، نو کارکوونکو لپاره باید د غوږونو حفاظتي وسایل په واک کې ورکول شي تر څو ترې د کار پر مهال ګټه واخلي او دوی ته باید دا پوهاوی ورکول شي چې د کار پر مهال له دې وسایلو څخه حتماً استفاده وکړي.

شپاړلسم څپرکی
د کارکوونکو خونديتوب
Employees Safety

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د خونديتوب مفهوم او اهميت
- د کارکوونکو د خونديتوب پړاوونه
- د کارکوونکو د خونديتوب د اغېزمن پروسېجر ځانګړتياوې

پېژندنه

د کارکوونکو خونديتوب يو له هغو سترو ننګونو څخه شمېرل کېږي چې نن ورځ ډېری سازمانونه ورسره مخامخ دي. خونديتوب د ټولو کارکوونکو لپاره او په ځانګړې ډول د هغو کارکوونکو لپاره ډېر اړين دی چې د خطرناکو او سختو شرايطو لاندې کار کوي. په کار کې داسې وسايل او ماشينونه کاروي چې ناسم استعمال يې مختلفې پېښې او حادثې رامنځته کوي او حتی کارکوونکي د مرګ له ګواښ سره مخ کوي.

دا د ګومارونکو يا د اړوندو سازمانونو دنده ده چې د خپلو کارکوونکو خونديتوب ته جدي پاملرنه وکړي. هغه سازمانونه چې د کارکوونکو د خونديتوب دنده پرغاړه لري او د هغوی سره د يوې موافقې پربنسټ ياده دنده پر مخ وړي، د هغه ناوړه پېښو په پايله کې چې د کار په جريان کې رامنځ ته کېږي، ښايي په ياده برخه کې د لګښتونو د زياتوالي لامل شي.

د کار په جريان کې ناوړه پېښې نه يوازې دا چې د کارکوونکو د مورال کچه راټيټوي، بلکې ترڅنګ يې د کارکوونکو په مؤلديت هم ناوړه اغېزه کوي او د هغوی د توليد په کچه کې د کموالي لامل کېږي. د دې ترڅنګ د کارکوونکو کړنې او هڅونې هم په ناوړه ډول اغېزمنولی شي. د دغو ناوړو

پېښو له امله سازمانونه په خپلو فعالیتونو تمرکز له لاسه ورکوي او د خپل ځان د ساتلو په خاطر په بې گټو فعالیتونو اخته کېږي.

د بشري سرچینو مدیران د کارکوونکو د خوندیتوب مسؤلیت په غاړه لري او په دې برخه کې هغوی ته عامه پوهاوی او روزنه ورکوي. په ډېری سازمانونو کې د خوندیتوب نهایي موخه د صنعتي پېښو مخنیوي دی، ځکه نو سازمانونه اړ دي چې د بشري سرچینود مدیریت په برخه کې د خوندیتوب لپاره هم ډېر څه وکړي او په دې برخه کې لگښتونه پر ځان ومني.

د کارکوونکو د خوندیتوب په برخه کې لومړني اقدامات له صنعتي انقلاب څخه سرچینه اخلي. په هغو وختونو کې به کارکوونکو په ډېرو سختو شرایطو کې د خطرناکو ماشینونو پواسطه په ساعتونو ساعتونو، د بې کیفیته او کمو خوړو پواسطه کارونه ترسره کول. کمو خوراک او سخت کار به د کارکوونکو په روغتیا ناوړه اغېزه کوله چې په ډېره کمه موده کې به کارکوونکو د کار ځواک له لاسه ورکولو او په گران درملنه ناروغیو به اخته کېدل. کارکوونکو ته به د ماشین د پرزو په سترگه کتل کېدل چې د کم ځواکۍ په صورت کې به له دندو لرې او پرځای به یې نور کسان گومارل کېدل.

وروسته سازمانونه په دې پوه شول چې د کارکوونکو د خوندیتوب په برخه کې اقدامات نه یوازې دا چې د صنعتي پېښو مخه نیسي، بلکې د دې ترڅنگ د مؤلدیت د زیاتوالي،د کیفیت د ښه والي او د صنعتي اړیکو د لا پیاوړتیا لامل هم کېږي.

د کارکوونکو د خوندیتوب مفهوم

د کارکوونکو خوندیتوب په دې مانا دی چې د دندې په جریان کې هغوی ته فزیکي او روحي ډاډ ورکول شي. د خوندیتوب مفهوم خپله له نوم څخه ځرگندېږي خو بیا هم د کارکوونکو د خوندیتوب په مفهوم د پوهېدنې لپاره لاندې تعریفونه ذکر کوو:

- د کارکوونکو خوندیتوب د هغوی د مرگ ژوبلې او د هر ډول ضرر مخه نیول دي، کوم چې د صنعتي پېښو له کبله رامنځ ته کېږي. (Mondy, ۲۰۰۹)
- خوندیتوب له جسمي او روحي زیانونو څخه د کارکوونکو ساتنه ده.

د کارکوونکو د خوندیتوب موخې

د کارکوونکو د خوندیتوب بنسټیزه موخه د کارکوونکو د فزیکې او روحې ضررونو مخنیوي دی. د دې ترڅنگ سازمانونه د کارکوونکو د خوندیتوب په اړه ښایي ځېنې نورې موخې هم ولرې چې له ځېنو مهمو څخه یې په لاندې توگه یادونه کوو:

۱ـ له ناوړه پېښو مخنیوی

د کارکوونکو خوندیتوب د اړینو وسایلو په نصبولو سره د صنعتي پېښو د رامنځ ته کېدو امکان راکموي او د دې ترڅنګ د خوندیتوب په اړه کارکوونکو ته عامه پوهاوی ورکوي. د صنعتي پېښو د رامنځ ته کېدو ستر لامل د ماشینونو او وسایلو ناسم کارول دي. تر هغه چې کارکوونکو ته د خوندیتوب په اړه روزنه او عامه پوهاوی ورنه کړل شي، نو له بلې لارې نه شو کولی چې د صنعتي پېښو کچه راکمه کړو.

۲ـ د لګښتونو مخنیوی

د کارکوونکو خوندیتوب د ټولو هغو لګښتونو مخه نیسي چې د صنعتي پېښو له امله رامنځته کېږي. هغه لګښتونه چې د کارکوونکو د خوندیتوب په اړه سرته رسېږي، په دوه شکلونو صورت نیسي: لومړی، مستقیم یا سیده لګښتونه دي چې د هغوی د مرګ ژوبلې او کم ځواکۍ په صورت د سازمان له لوري سرته رسېږي. دویم، غیر مستقیم لګښتونه دي چې د کارکوونکو له لوري د خپلې تداوۍ لپاره سرته رسېږي. د کارکوونکو د خوندیتوب له بنسټیزو موخو څخه یوه دا هم ده چې سازمانونه د خپلو سیده او غیر سیده مصارفو مخنیوی وکړي.

۳ـ له دندې څخه د رضایت او وفادارۍ کچه لوړول

په ټوله کې د ټولو کارکوونکو غوښتنه او هیله دا وي چې د کارونو د ترسره کولو لپاره باید مناسب او خوندي چاپېریال ولري. د کارکوونکو خوندیتوب د کارکوونکو لپاره مناسب چاپېریال رامنځته کوي او په دې سره د هغوی د رضایت او وفادارۍ کچه لوړېږي.

۴ـ قانون منل

د کارکوونکو د خوندیتوب په اړه اقدامات د ټولو هغو قوانینو منل دي چې د کارکوونکو د خوندیتوب سمبالولو په برخه کې جوړ شوي دي. سازمانونه نه یوازې دا چې د کارکوونکو د رضایت د لاسته راوړلو او لګښتونو د کمولو په برخه کې د خوندیتوب چارې پرمخ وړي، بلکې په ورته وخت کې د خوندیتوب اړوند قوانین هم مراعت کوي ترڅو د دولت عامه موخې لاسته راشي.

۵ـ د اړیکو لا ښه والی

خوندیتوب د کارکوونکو تر منځ د کارونو د ترسره کولو لپاره په اړیکو کې همغږي رامنځته کوي. سازمانونه له دې امله د کارکوونکو د خوندیتوب په برخه کې اقدامات کوي تر څو یو سالم او له هر ډول خطرونو خوندي چاپېریال رامنځ ته کړي. همدا اقدامات په کارکوونکو کې د مثبتو احساساتو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي او همدغه مثبت احساسات په خپل نوبت سره د کارکوونکو ترمنځ د اړیکو او همغږۍ په برخه کې رغنده رول لرلی شي.

٦ـ د کارکوونکو د خونديتوب پروګرام او پروسې ته جوړښت ورکول

کارکوونکو ته د هغوی د خونديتوب په برخه کې پوهاوی هغوی دې ته اړ کوي چې د دوامداره پروګرامونو له لارې، خونديتوب د يوه سېستم او کلتور په توګه ومني. که د خونديتوب په برخه کې دوامداره پروګرامونه په لاره واچول شي، نو کارکوونکي دې ته اړ کېږي چې خونديتوب د سازمان د کلتور او سېستم په توګه ومني.

د کارکوونکو خونديتوب ته اړتيا

د بشري سرچينو د کاميابه مديريت دنده دا ده چې کارکوونکو ته د جسمي او روحي خونديتوب په برخه کې زده کړه او پوهاوی ورکړي ترڅو هغوی دې برخې ته جدي پاملرنه وکړي. د کارکوونکو خوندي ژوند نه يوازې دا چې د سازمانونو په ګټه دی، بلکې د ټولنې په ګټه هم دی. هغه فکتورونه چې سازمانونه دې ته اړ کوي چې د کارکوونکو د خونديتوب په اړه اقدامات ترسره کړي، په لاندې ډول دي:

١ـ د انسانانو مړينه راکمول

بې له شکه هر چاته خپل ژوند ډېر ارزښتمند دی. دا د سازمانونو بنسټيزه دنده ده چې په هر قېمت د خپلو کارکوونکو حفاظت او ساتنه وکړي. ټپي او ناروغ کارکوونکی نه يوازې دا چې له جسمي درد څخه کړېږي، بلکې په راتلونکي کې د هغوی د زياتو رواني ناروغيو لامل هم کېږي. د دې ترڅنګ د فوت شوي کارکوونکي ټوله کورنۍ د مالي بوج او روحي درد سره هم مخامخ کېږي.

٢ـ د لګښتونو کمول

کله چې د ناوړه پېښو له کبله کارکوونکی زيانمن کېږي، نو د سازمانونو د مستقيمو مصارفو د زياتوالي لامل کېږي، ځکه چې له يوه پلوه سازمانونه اړ دي چې د هغوی د تداوی لګښت په غاړه واخلي. له بله پلوه، ناروغ کارکوونکی نه شي کولي چې خپل کارونه په سم ډول ترسره کړي، نو سازمانونه د خدماتو په برخه کې هم د تاوان سره مخامخ کېږي، ځکه مجبور دي چې د نورو مسلکي کارکوونکو د ګومارنې، روزنې او نورو زده کړو لګښت په غاړه واخلي.

٣ـ ټولنيز مسؤليت

د ناوړه پېښو مخنيوی او د کارکوونکو خونديتوب د سازمانونو بنسټيز ټولنيز مسؤليت دی، دا ځکه چې هر کارکوونکی د ټولنې يو غړی دی. ځينې سازمانونه د کارکوونکو خونديتوب له دې کبله هم په غاړه اخلي چې د کارکوونکو او د هغوی د کورنيو پر وړاندې ټولنيز مسؤليت ادا کړي.

۴- د بیمې لګښت کمول

د بیمې د لګښت لوړوالی او ټیټوالی د کارکوونکو له مرګ ژوبلې سره سیده اړیکه لري. څومره چې د کارکوونکو مرګ ژوبله زیاته وي، نو د بیمې لګښت به هم لوړ وي. که یو سازمان ډېره مرګ ژوبله ولري، نو د بیمې د شرکت له لوري ورباندې ډېر لګښت راځي. د دې لپاره چې په سازمانونو د بیمې زیات لګښت رانه شي، باید د کارکوونکو خوندیتوب ته جدي پاملرنه وکړي.

۵- جریمه او بند

که ګومارونکي د کارکوونکو خوندیتوب ته پاملرنه ونه کړي، نو هغوی جریمه او په بند محکومېدلی شي. د کار په جریان کې د ناوړه پېښو د رامنځ ته کېدو په صورت کې به پلټونکي شخص اړوندو موضوعاتو ته رسېده ګي کوي او تر پلټنې وروسته به له ښکېلو غاړو سره قانوني چلند کېږي.

د کارکوونکو د خوندیتوب پړاوونه

سازمانونه خپلو اړتیاوو ته په کتو د کارکوونکو د خوندیتوب په برخه کې اړین پروګرامونه په لاره اچوي. د کارکوونکو د خوندیتوب پړاوونه په لاندې ډول دي:

۱- د خطراتو معلومول

د کارکوونکو د خوندیتوب په لومړي پړاو کې سازمانونه ټول هغه خطرات معلوموي چې د کارونو د اجرا پر مهال رامنځته کېدای شي، د بېلګې په ډول: ټول هغه خطرات چې د ماشینونو د چالانولو، کارولو او ودرولو برخې پورې تړاو لري. همدارنګه د کارکوونکو او ماشینونو ترمنځ یو پر بل متقابلې اغېزې هم په نښه کېږي. له متقابلو اغېزو څخه موخه دا ده چې د ماشینونو د ناسم استعمال په نتیجه کې د کارکوونکو روغتیا ته تاوان رسېږي او یا ښایي ماشینونه د ناسم استعمال له امله خراب او له کاره وغورځېږي. په عمومي ډول ویلی شو چې په دې پړاو کې ټولې هغه کړنې مطالعه کېږي چې خطرات لري او د خطراتو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي.

۲- د اخېستل شویو اقداماتو بیا کتنه

کله چې نوي ماشینونه نصب شي، نو له هغې وروسته د کارکوونکو د خوندیتوب لپاره نوي ترتیبات او اقدامات نیول کېږي؛ ولې که د خوندیتوب په برخه کې د موجوده ماشینونو د کارولو په اړه قواعد او اصول مخکې له مخکې موجود وي، نو اقداماتو ته باید له سره کتنه وشي. متخصصین په دې اړه بیا کتنه کوي چې د اضافه ماشینونو نصبولو ته خو به اړتیا نه لیدل کېږي. که نورو ماشینونو ته اړتیا وي، نو مخکې تر مخکې یې په اړه اقدامات ترسره شي. همدارنګه متخصصین په دې اړه هم تصمیم نیسي چې ایا کارکوونکي په هغو برخو کې چې خطرناک ماشینونه موجود دي، ځانګړې روزنې او

ټریننگ ته اړتیا لري که نه؟

۳ـ د خوندیتوب د وسایلو نصب

کله چې متخصصین خطرات او د اړوندو اقداماتو بیا کتنه وکړي، نو د اړتیا په صورت کې د خوندیتوب لپاره د نویو او پرمختللو وسایلو او الاتو د نصبولو لپاره اقدامات کوي خو که مخکې له مخکې مناسب وسایل او الات موجود وي، نو بیا په دې برخه کې د نورو وسایلو نصبولو ته اړتیا نه لیدل کېږي.

۴ـ روزنه یا ټریننګ

خوندیتوب د کارکوونکو او ګومارونکو دواړو لپاره چې له خطره ډک چاپېریال کې خپلې دندې مخې ته وړي یو بنسټیز مسؤلیت دی. د خوندیتوب د اقداماتو بریالیتوب د هغو قواعدو په جبري بڼه منلو او نه بدلون پورې اړه لري چې د کارکوونکو د کارونو د اجرا لپاره وضع شوي دي. که کارکوونکي له خطراتو سره مل فعالیتونو د ترسره کولو په وخت کې د خوندیتوب اړوند قواعد په نظر کې ونیسي او له پامه یې ونه غورځوي، نو پرته له شکه د خوندیتوب اقدامات به پرځای او بریالي وي. د دې لپاره چې کارکوونکي د یادو قواعدو پیروي وکړي او پرځان یې ومني، نو ګومارونکي مسؤلیت لري چې د اړوندو قواعدو د اهمیت په اړه خپلو کارکوونکو ته سمه روزنه او پوهاوی ورکړي او د قواعدو په اهمیت یې پوه کړي. په دې برخه کې باید د کارکوونکو لپاره مؤثر او هم مهالي پروګرامونه په لاره واچول شي.

کارکوونکو ته په دې برخه کې د روزنې لپاره سازمانونه له دوو لارو څخه استفاده کوي: لومړی، سازمانونه په خپله په دې برخه کې پروګرامونه په لاره اچوي. دویم، له ماشین تولیدونکو څخه غوښتنه کوي چې په یاده برخه کې د دوی د کارکوونکو لپاره پروګرامونه په لار واچوي. که سازمانونه په دې پوه وي چې د ماشینونو د کارولو د پوهاوي او روزنې لپاره کافي معلومات او وړ اشخاص په لاس کې نه لري، نو بیا د کارکوونکو د روزنې تر ټولو غوره لاره داده چې د ماشین له تولیدوونکو څخه غوښتنه وشي تر څو په یاده برخه کې اړین پروګرامونه پلي کړي.

د روزنې یا ټریننګ پړاو یو ډېر مهم پړاو دی، ځکه که هر څومره مؤثر ماشینونه او الات نصب شي مګر کارکوونکو ته کافي او سمه روزنه ورنه کړل شي، نو په یاده برخه کې به مو ډوب شوي مصارف سرته رسولي وي. ګومارونکي سازمانونه باید د خوندیتوب په برخه کې دې برخې ته ځانګړې پاملرنه وکړي. د کارکوونکو د خوندیتوب په برخه کې باید هم مهالي پروګرامونه په لاره واچوي او د دې ترڅنګ وخت په وخت د یادو پروګرامونو ارزونه وکړي تر څو سازمانونه ځان ته معلومه کړي چې یادو پروګرامونو سمه پایله ورکړې که نه؟

۵ـ باور او ډاډ ترلاسه کول

که کارکوونکي د خوندیتوب په اړه د اړوندو قواعدو پیروي ونه کړي، نو د خوندیتوب په اړه هېڅ پروګرام به مؤثر نه وي. خوندیتوب باید د هغوی د کاري کلتور او ژوند یوه برخه وګرځي. سازمانونه باید د کارکوونکو له خوندیتوب څخه د ډاډ په خاطر اړین اقدامات ترسره کړي. دوی د خوندیتوب د قواعدو په اړه د معلوماتو د ترلاسه کولو لپاره له چیک لېستونو څخه هم استفاده کولي شي.

٦ـ د خوندیتوب د معیارونو تدریجي کتنه

خوندیتوب د سازمانونو لپاره یوه دوامداره پروسه ده، له همدې امله د متخصصینو پواسطه تدریجي کتنې ته اړتیا لري. د قواعدو او وسایلو د ټاکنې په برخه کې اړینو بدلونونو ته اړتیا لیدل کېږي. دا باید باوري شي چې د خوندیتوب پروسه نه یوازې دا چې د باور وړ ده، بلکې د دې ترڅنګ ارتجاعي خاصیت لري او بدلون منونکې ده. د دې ترڅنګ دا ډاډ هم باید ترلاسه شي چې کارکوونکي د خپل کاري چاپېریال په اړه رضایت لري.

په لنډ ډول د یوه سازمان د خوندیتوب پروګرامونه باید فعال او بدلون منونکی وي تر څو د نویو تخنیکونو، وسایلو او عملیو رابرسېره کېدل په ځان کې راونغاړي.

د کارکوونکو د خوندیتوب لپاره د اغېزمن پروسېجر ځانګړتیاوې

د کارکوونکو د خوندیتوب لپاره اغېزمن پروسېجر لاندې ځانګړتیاوې لري:

۱ـ د موخو روښانتیا

مخکې له دې چې د خوندیتوب پروګرام په لاره واچول شي، تر هر څه لومړی باید موخې روښانه شي. د یوه سازمان د خوندیتوب پروګرام ښایي ځو موخې ولري، د بېلګې په توګه: د کار په جریان کې د ناوړه پېښو مخنیوی، د دولت د قوانینو مراعت کول، له سازمان څخه د کارکوونکو د تېښتې مخنیوی او داسې نور.

د خوندیتوب د پروګرام موخې باید د سازمان له پالیسۍ سره په ټکر کې نه وي. ټول کارکوونکي باید له نوموړو موخو سره موافقه ولري او د دې ترڅنګ موخې باید د لاسته راوړو وړ وي او خیالي بڼه ونه لري.

۲ـ مناسبه ستراتېژي

د خوندیتوب مناسبه ستراتېژي په درست ډول د موخو په ټاکلو ټینګار کوي او د موخو لپاره یو پرمختللی مېکانېزم رامنځ ته کوي. د خوندیتوب په مناسبه ستراتېژۍ کې د موخو ټاکل، مالي امتیازات، د راپورونو چمتو کول، د مسؤلیت منلو حس رامنځ ته کول، د څېړنو پر بنسټ د نویو

مېتودونو عملي کول، د پېښو د کچې راکمولو لپاره د نويو تخنیکونو ایجاد او د اداري د مختلفو برخو تر منځ همغږي، شامل دي.

۳- د مسؤلیتونو مشخص کول

د یوه خوندي کاري چاپېریال لپاره د مسؤلیتونو مشخص کول اړین دي. د یوه خوندي چاپېریال لپاره باید کارکوونکي مسؤلیت منونکي شي تر څو د خوندیتوب لپاره ټاکل شوې موخې ترلاسه شي. د خوندیتوب د لا ښه والي لپاره باید مسؤلې او ځواب ورکوونکې کړی شتون ولري.

۴ـ کمپاین او روزنه

سازمانونه باید د کارکوونکو د اړتیا په پام کې نیولو سره د خوندیتوب په اړه کمپاین وکړي او د روزنې مختلفې برنامې په لاره واچوي. کارکوونکو ته باید د پېښو د مخنیوي، د سترګو او مخ ساتنې، د لاسونو ساتنې، تنفسي سیستم ساتنې، د غوږخېدو د مخنیوي، چټک غبرګون، کېمیاوي خطرونو، د پوستکي ساتنې او داسې نورو موضوعاتو اړوند روزنه ورکول شي.

۵ـ د خوندیتوب بیا کتنه او پیاوړي کول

د حکومت له لوري د خوندیتوب په اړه د نویو قوانینو د وضع کېدو او د سازمانونو له لوري د نویو ماشینونو نصب،سازمانونه د خوندیتوب د قواعدو بیا کتنې ته اړ کوي. د کارکوونکو د مرګ ژوبلې په صورت کې هم سازمانونه دې ته اړ کېږي چې د خوندیتوب قواعدو ته دوباره کتنه وکړي تر څو په راتلونکي کې د ناوړه پېښو د تکرار مخه ونیول شي.

شپږمه برخه
د کارکوونکو اړیکې

اوولسم څپرکی: د کارکوونکو اتحادیې
اتلسم څپرکی: د کارکوونکو نظم او دسپلین

اوولسم څپرکی
د کارکوونکو اتحادیې
Labor Unions

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د اتحادیو مفهوم او اهمیت
- د کارکوونکو د اتحادیو ځانګړنې
- د کارکوونکو د اتحادیو ډولونه
- د کارفرمایانو ټولنې

پېژندنه

د کارکوونکو اړیکې چې صنعتي اړیکې (Industrial Relations) ، د کارفرما-کارکوونکي اړیکې (Employer-Employee Relations) او د کارګرو-مدیریت اړیکې (Labor-Management Relations) هم بلل کېږي. په سازمان کې یوه حساسه موضوع ده. په صنعتي اړیکو کې یوازې د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ اړیکې نه مطالعه کېږي، بلکې په سازمان کې د کارکوونکو ترمنځ خپلمنځي اړیکې هم د صنعتي اړیکو د بحث موضوع ده. په سازمان کې د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ اړیکې د اداري کلتور، د مدیریت شکل، کارکوونکي او د هغوی اتحادیې، د کارکوونکو شکایاتو ته د رسېدلو سیستم او د کارکوونکو ترمنځ د شخړو د حل پروسېجر او داسې نورو عواملو پر بنسټ متأثره او تعین کېږي.

د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ سالمې اړیکې د سازمان د اغېزمنتوب لپاره ډېر اهمیت لري. هېڅ اداره د کارکوونکو د ملاتړ او مرستې پرته نشي کامیابیدای. په سازمانونو کې د کار کمیت او کیفیت د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ په اړیکو تکیه لري. که د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ ښې اړیکې

وجود ولري، نو په دې سره دواړه په سازمان کې په ارام ذهن سره د سازمان د پرمختګ لپاره کار کوي.
دا چې په یو سازمان کې د کارکوونکو او کارفرما تر منځ اړیکې څومره اغېزناکې او سالمې دي، د اندازه کولو لپاره یې په سازمان کې د اعتصاب (Strike)، د کارونو بندول (Lockout) او داسې نورو مزاحمتونو کچې ته لیدل کېږي. هر څومره چې په یو سازمان کې اعتصابونه، د کارونو بندول او داسې نور مزاحمتونه زیات وي، نو دا په دې معنی سره ده چې د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ سالمې اړیکې وجود نه لري.

د اتحادیې مفهوم

اتحادیه له هغه مستقل حقوقي او غیر انتفاعي حکمي شخصیت څخه عبارت ده چې له یوه ځانګړي کسب او شغل څخه د حمایت په خاطر رامنځته شوې وي او د یوې اساسنامې درلودونکې وي. یا هر هغه ټولنه چې مشترکې موخې ولري او له یوه مشخص کسب یا حرفې څخه د حمایت په خاطر رامنځته شوې وي، اتحادیه بلل کېږي.

د صنعتي اړیکو لوبغاړي Major Players in Industrial Relations

دا چې صنعتي اړیکې یو ټولنیز فعالیت دی، نو په دې کې مختلف لوبغاړي شامل دي، لکه: کارکوونکي او د هغوی اتحادیې، کارفرمایان او د هغوی اتحادیې یا ټولنې او حکومت. د صنعتي اړیکو د بریالیتوب لپاره د هر لوبغاړي نقش او رول مهم دی.
حکومت د کارکوونکو او کارفرما د ښو اړیکو د رامنځته کولو لپاره د یوه منځګړي نقش او رول لوبوي او د دې ترڅنګ د کارکوونکو او کارفرمایانو ترمنځ اړیکو لپاره مختلف قوانین او پالیسیانې جوړوي.
دا چې په صنعتي اړیکو کې دوه نور مهم لوبغاړي د کارکوونکو اتحادیې او کارفرمایانو ټولنې دي، نو په دواړو تفصیلي بحث کوو:

د کارکوونکو اتحادیې Labor Unions

مفهوم

له کلونو راهیسې د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ په اړیکو کې تغیرات رامنځته شوي دي. کارفرمایان د تېر په څېر نشي کولی چې په ازاد شکل د خپلو شخصي لومړیتوبونو له مخې یو څوک استخدام او یا منفک کړي. یو کارکوونکي ته ارتقا یا تنزیل ورکول او د بشري سرچینو اړوند په نورو تصامیمو

کې د کارکوونکو اتحادیې د پام وړ اغېزې لري. یو کارکوونکی نشي کولی چې په انفرادي توگه له کارفرما څخه د خپلو حقوقو دفاع وکړي. په همدې بنسټ په سازمانونو کې کارکوونکي په رسمي او غیر رسمي شکل اتحادیې جوړوي او د همدې اتحادیو په مرسته له کارفرمایانو څخه د خپلو حقوقو غوښتنه کوي.

د کارکوونکو اتحادیې د کارکوونکو هغه رسمي ټولنې دي چې د ټولیزو چنه وهلو (Collective Bargaining) له لارې د کارکوونکو د حقوقو او گټو د ساتلو او ښه والي لپاره کار کوي.

د کارکوونکو اتحادیې (Labor Unions) او تجارتي اتحادیې (Trade Unions) په اکثره مواردو کې په یو مفهوم سره کارول کېږي.

د کارکوونکو د اتحادیو ځانگړنې Features of Labor Unions

د کارکوونکو د اتحادیې د تعریف پر بنسټ، د کارکوونکو اتحادیې لاندې ځانگړتیاوې لري:

۱: اختیاري ټولنه A Voluntary Association

د کارکوونکو اتحادیې یوه اختیاري ټولنه ده او کارکوونکي کولی شي په خپله خوښه په کې غړیتوب واخلي. د کارکوونکو په اتحادیو کې غړیتوب اجباري بڼه نه لري.

۲: مشترکې موخې Common Goals

د کارکوونکو ټولنه گډې او مشترکې موخې لري او د اتحادیې ټول غړي د دې موخو د ترلاسه کولو لپاره کار کوي.

۳: د منځگړي نقش Acting as an Intermediary

د کارکوونکو اتحادیې د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ د یوه منځگړي نقش لوبوي. د دې اتحادیو په موجودیت سره کارفرما ته دا اړتیا نه پیدا کېږي چې په تصمیم نیونه کې له هر یو کارکوونکي سره په انفرادي توگه مشوره وکړي، بلکې یوازې د کارکوونکو له اتحادیې سره چې د ټولو کارکوونکو نمایندگي کوي ،خبرې کوي. هغه تصامیم چې د کارفرما او د کارکوونکو د اتحادیو له لوري په گډه ونیول شي، د اتحادیې له لارې یې کارکوونکو ته په اړه معلومات ورکول کېږي او د کارکوونکو اتحادیه دا مسؤلیت لري چې د نوموړو تصامیمو د عملي کېدو په اړه د کارکوونکو قناعت حاصل کړي.

۴: ټولیز عمل Collective Action

د کارکوونکو د اتحادیې غړي په انفرادي توگه نه، بلکې په ټولیز ډول له کارفرما سره د کارکوونکو د حقوقو د ترلاسه کولو لپاره مقابله کوي.

۵: د اتحادیې د غړو صلاحیت Authority flow from the members

په رسمي ادارو کې معمولاً صلاحیتونه له پورته څخه ښکته خواته وي، ولې د کارکوونکو په اتحادیه کې حقیقي صلاحیت د اتحادیې له غړو سره وي.

له اتحادیو سره د کارکوونکو د یو ځای کېدو لاملونه

له اتحادیو سره د کارکوونکو د یو ځای کېدو زیات دلایل موجود دي چې ځینې مهم یې په لاندې ډول دي:

۱: له رهبری/ مدیریت څخه عدم رضایت Dissatisfaction with Management

په سازمانونو کې کارکوونکي د سازمان له رهبری څخه په ځینو موضوعاتو کې رضایت نه لري، نو پر همدې بنسټ غواړي چې له اتحادیو سره یو ځای شي او خپلې غوښتنې په سازمان ومني. هغه عوامل چې د کارکوونکو د نارضایتی سبب گرځي په لاندې ډول دي:

a. **اجوره Compensation**

په سازمان کې کارکوونکي د مساویانه او مناسبې اجورې غوښتونکي دي. که کارکوونکي له خپلې اجورې څخه نا خوښه وي، په دې معنی چې کارکوونکي دا درک کړي چې د دوی اجوره کې مساوات موجود نه دی او یا هم مناسبه نه ده، نو د اتحادیو په مرسته د مناسبې او مساویانه اجورې غوښتنه کوي. د کارکوونکو اتحادیې هڅه کوي چې له کارفرما سره د ټولیزو خبرو له لارې کارکوونکو ته مساویانه او زیاته اجوره واخلي او د کارکوونکو اقتصادي ژوند کې ښه والی رامنځته کړي.

b. **د دندې تضمین Job Security**

د کارکوونکو د اتحادیې موخه د کارکوونکو د دندې ساتنه ده. که کارکوونکي په مؤقتي یا دایمي توگه له دندې څخه د اخراج خطر احساس کړي، نو د کارکوونکو اتحادیې د کارفرما په وړاندې ودرېږي او نه پرېږدي چې کارکوونکی له دندې اخراج شي. سره له دې چې په سازمانونو کې ځوان کارکوونکي د دندې د تضمین په اړه ډېر فکرمند نه وي، ځکه هغوی دا فکر کوي چې که چېرته یې دنده له لاسه ورکړه هر وخت بله دنده اخېستلی شي؛ مگر بیا هم که په سازمان کې ځوان کارکوونکي په دوامداره توگه د کارکوونکو د منفک کېدو شاهدان وي، نو په دې صورت کې هغوی د دندې د تضمین په اړه فکرمند کېږي او له اتحادیو سره یوځای کېږي.

c. **د رهبري/ مدیریت چلند Attitude of Management**

کارکوونکي دا خوښوي چې سازمان ورته په اهمیت قایل شي. په دې معنی چې د داسې احساس درلودل چې «موږ مهم یو»، نه دا چې د یوه جنس په څېر یې اخېستل او خرڅول

صورت ونیسي. په ځینو ځایونو کې سازمانونه د کارکوونکو د اړتیاوو په اړه فکر نه کوي، نو په داسې حالت کې کارکوونکي داسې انګېري چې دوی د دندو پورې په تړلو مسأیلو کې زیات تأثیر نه لري. هر کله چې له کارکوونکو سره دا فکر پیدا شو چې دوی د سازمان برخه نه ده، نو په دې صورت کې له اتحادیو سره د یو ځای کېدو هڅه کوي. که کارکوونکي له اتحادیو سره یو ځای شي، نو اتحادیې د سازمان په رهبرۍ فشار راوړي او نه پرېږدي چې له کارکوونکو سره غلط چلند او برخورد وشي.

۲: ټولنیزه اړتیا Social Need

ډېری خلک ټولنیزې اړتیاوې لري او دا ښې ګڼي چې د هغه خلکو منځ کې وي چې له دوی سره ورته ګټې او غوښتنې لري. داسې اشخاص له اتحادیو سره له همدې کبله یو ځای کېږي چې د اتحادیو له ټولنیزو او نورو فعالیتونو څخه چې د غړو لپاره یې برابروي ګټه پورته کړي.

۳: د رهبرۍ د ترلاسه کولو لپاره فرصت Opportunity for Leadership

ځینې اشخاص دا خوښوي چې د یوه رهبر نقش ولوبوي. رهبرۍ ته رسېدل په یوازېتوب سره نه شي کولی، نو په همدې موخه له اتحادیو سره یو ځای کېږي تر څو له همدې لارې ځان رهبرۍ ته ورسوي.

۴: په جبري توګه له اتحادیو سره یو ځای کېدل Forced Unionization

په ځینو دولتونو کې کار فرما په قانوني توګه له اتحادیو سره موافقه کوي چې هر نوی کارکوونکی به له یوې معینې مودې (معمولاً ۳۰ ورځې) وروسته له اتحادیو سره یوځای کېږي او د نه یو ځای کېدو په صورت کې به له دندې اخراجېږي چې دې ته Union-Shop Agreement وایي. د نړۍ په اکثرو هېوادونو کې د کارفرما او اتحادیو ترمنځ داسې قرارداد (د استخدام لپاره د اتحادیې غړیتوب د یوه شرط په توګه) منع دی.

۵: د همکارانو فشار Peer Pressure

ځینې اشخاص د خپلو همکارانو د فشار له امله له اتحادیو سره یو ځای کېږي. په دې معنی چې په سازمان کې کارکوونکي په نورو کارکوونکو په مختلفو طریقو فشار راوړي تر څو له اتحادیو سره یو ځای شي. ځینې وختونه حتی یو شمېر هغه کارکوونکي چې له اتحادیو سره نه دي یو ځای شوي تر تهدید لاندې هم نیول کېږي.

د کارکوونکو د اتحادیو ډولونه Types of Trad Unions/Labor Unions

دا به یو ستونزمن کار وي چې د کارکوونکو اتحادیې د یوه څو ځانګړنو پر بنسټ ډلبندي شي. د اتحادیو موخې، د کارکولو چاپېریال، د سازمان ماهیت، ټولنیز او اقتصادي حالت، سیاسي تړاو، قانوني ملاتړ او د غړو تعداد د اتحادیو د ډلبندۍ لپاره بنسټ جوړوي. ځینې اتحادیې حتی په یو

زون کې فعالیت کوي او ځینې مشترکې ځانګړنې هم لري خو بیا هم د ځینو ځانګړنو پر بنسټ یو له بله تفکیک کېدای شي. په عمومي توګه د کارکوونکو اتحادیې په لاندې ډولونو وېشل شوي دي:

١. وظیفوي اتحادیې Occupational Unions
٢. صنعتي اتحادیې Industrial Unions
٣. عمومي اتحادیې General Unions

وظیفوي اتحادیې Occupational Unions

په دې اتحادیو کې د اتحادیې غړي د یوې ځانګړې دندې پورې تړاو لري، د بېلګې په توګه: د ژورنالستانو، انجینرانو، ډاکټرانو او داسې نورو اتحادیې. د دې اتحادیو پخوانی شکل د کسب ګرو اتحادیې (Crafts Unions) دي.

صنعتي اتحادیې Industrial Unions

صنعتي اتحادیې د کارکوونکو د اتحادیو یو ډېر عام شکل دی. په دې اتحادیو کې غړي د یوه ځانګړي صنعت پورې تړاو لري، د بېلګې په توګه: د هغه کارکوونکو اتحادیه چې د رخت جوړولو په صنعت پورې تړاو لري، یا د هغه کارکوونکو اتحادیه چې د اوسپنې جوړولو په صنعت پورې تړاو لري.

عمومي اتحادیې General Unions

کله چې یوه اتحادیه د مختلفو صنعتونو او سازمانونو له کارکوونکو څخه نمایندګي کوي عمومي اتحادیه بلل کیږي. په دې اتحادیو کې د غړیتوب په اخېستلو محدودیت نه وي او د صنعتي سابقې په نظر کې نیولو څخه پرته د ټولو کارکوونکو پر مخ خلاص وي. د دې ترڅنګ، په دې اتحادیو کې مسلکي (Skilled)، نیمه مسلکي (Semi- Skilled) او غیر مسلکي (Unskilled) ټول کارکوونکي غړیتوب اخېستی شي.

د یادونې وړ ده چې پورته ټولې اتحادیې کېدای شي د یوه مشخص سازمان، محلي، سیمه اییز، ملي او یا هم په نړیواله کچه وجود ولري.

د کارفرمایانو اتحادیې یا ټولنې Employer's Associations

مفهوم

په صنعتي اړیکو کې بل مهم لوبغاړی کارفرمایان او د هغوی اتحادیې یا ټولنې دي. څرنګه چې د کارکوونکو اتحادیې د کارکوونکو د حقوقو او ګټو د ساتنې او ښه والي په منظور رامنځته شوي دي،

په همدې شکل د کارفرمایانو اتحادیې په صنعت او تجارت کې د کارفرمایانو له حقوقو او ګټو څخه د دفاع په منظور جوړېږي.
د کارفرمایانو اتحادیې د کارفرمایانو هغه رسمي ټولنې دي چې د اړونده کارفرمایانو له حقوقو څخه د دفاع په منظور رامنځته شوي وي. دا ټولنې د غړو کارفرمایانو نماینده ګې کوي او د اړتیا په صورت کې هغوی ته مشورې ورکوي.

د کارفرمایانو د ټولنې دندې Functions of Employer's Associations

د کارفرمایانو د ټولنې مهمې دندې په لاندې ډول دي:

- په صنعت او تجارت کې د کارفرمایانو د حقوقو او ګټو ساتنه او ښه والی.
- د کارکوونکو اړوند پالیسیانو په اړه مطالعه، تحلیل او اړونده کارفرمایانو ته د معلوماتو رسول.
- د کارکوونکو اړوند پالیسیانو په اړه دولت ته مشورې ورکول.
- غړو کارفرمایانو ته روزنه او پرمختیا ورکول.
- د کاري شرایطو او مزد په اړه معلومات راټولول.
- په بهر کې د سازمانونو د انځور د ښه کولو لپاره اقدامات کول.
- عوامو ته د هغه صنعت او تجارت د ځانګړنو، اړتیا او اهمیت په اړه معلومات ورکول چې د دوی د غړو پواسطه سرته رسېږي.

د کارفرمایانو د ټولنو ډولونه Types of of Employer's Associations

د فعالیت د ساحې له نظره د کارفرمایانو ټولنې لاندې ډولونه لري:

محلي ټولنې Local Associations

دا ټولنې په محلي سطحه صنعتکارانو او تجارانو د ګټو او حقوقو د ساتنې لپاره کار کوي.

سیمه ایيزې ټولنې Regional Associations

دا ټولنې د هغو صنعتکارانو او تجارانو له حقوقو او ګټو څخه ملاتړ کوي چې په سیمه ایيزه سطحه فعالیت کوي.

ملي ټولنې National Associations

هغه ټولنې دي چې د هېواد په سطحه د صنعتکارانو او تجارانو له حقوقو او ګټو ساتنه کوي.

نړیوالې ټولنې International Associations

په دې ټولنو کې په نړیواله سطحه د صنعتکارانو او تجارانو د حقوقو او ګټو د ساتنې لپاره کار کېږي.

اتلسم څپرکی

د کارکوونکو نظم او دسپلین

Employees Discipline

د څپرکي موخې

د دې څپرکي په بشپړېدو سره به لاندې موضوعات روښانه شي:

- د کارکوونکو د نظم مفهوم اواهمیت
- د کارکوونکو د نظم ځانګړنې
- د بې نظمۍ نښې او عوامل
- د نظم د رامنځته کېدو لارې
- د انتظامي اقداماتو پروسه
- د انتظامي اقداماتو ډولونه
- د یوه ښه او اغېزمن انتظامي سیستم عناصر
- د انتظامي اقداماتو په اداره کولو کې ستونزې

پېژندنه

په یو سازمان کې د کارکوونکو موقف د دایم لپاره ثابت نه وي او په سازمان کې پورته، ښکته، افقي خواته او ځینې وختونه د سازمان څخه بهر حرکت کوي. د دې لپاره چې د سازمان په ټولو سطحو کې د مناسبو مهارتونو سره تجربه لرونکي کارکوونکي موجود وي، نو هڅه کېږي چې د کارکوونکو سره ښه داخلي اړیکې جوړې شي. د کارکوونکو سره د داخلي اړیکو څخه موخه د بشري سرچینو د مدیریت هغه فعالیتونه دي چې د سازمان په داخل کې د کارکوونکو د حرکت سره تړاو لري. دا فعالیتونه په ارتقا (Promotion)، تنزیل (Demotion)، استعفا (Resignation)، تبدیلي (Transfer)، د کار څخه مؤقتي ایستنه (Layoff)، د کار څخه دایمي ایستنه (Retrenchment)،

تقاعد(Retirement) او داسې نورو مشتمل دي. نظم او انتظامي اقدامات (Discipline and Disciplinary Actions) هم د کارکوونکو سره د داخلي اړیکو یوه مهمه برخه ده.

د نظم او انتظامي اقداماتو مفهوم

د کارکوونکو د چلند او کړنو مدیریت کول د مدیرانو یو له مهمو دندو څخه ده. له نظم څخه موخه د کارکوونکو له خوا د سازمان د ټاکل شویو معیارونو مراعتول دي. هغه کارکوونکي چې د چلند لپاره ټاکل شویو معیارونو په رعایتولوکې ناکام شي، د هغوی په وړاندې اقدامات صورت نیسي چې دې ته انتظامي اقدامات وایي. ډېری سازمانونه د کارکوونکو د چلند د تنظیمولو لپاره د نظم یوه پالیسي لري او ځېنې سازمانونه حتی مدیرانو ته د نظم د مدیریت کولو په اړه روزنې او تریننگونه هم دائروي ترڅو په مرسته یې د نظم د مدیریت کولو تخنیکونه یاد او کارکوونکي په ښه او مؤثر شکل تنظیم کړي.

په سازمان کې د کارکوونکو له لوري بې نظمي په مختلفو شکلونو رامنځته کېدای شي، لکه: د خپل آمر خبره نه منل، غیرحاضري، د اصولو ماتول، په کار کې بې پروایي، غلا، د نشه یي توکو کارول، د سازمان له شتمنیو څخه غلطه استفاده کول او داسې نور. دا ټول کارونه د سازمان په کړنو او مؤلدیت منفي اغېزې لري، نو د سازمان لپاره دا اړینه ده چې د ځېنو مناسبو اقداماتو په ترسره کولو سره د کارکوونکو په چلند کې تغیر راوړي او له دې لارې د بې نظمۍ دا ټول کارونه او شکلونه کنترول کړي.

په لنډه توگه ویلی شو چې نظم په سازمان کې داسې یو مېکانیزم دی چې په مرسته یې مؤلده کاري قوه منځته راځي خو په دې شرط چې سازمان د نظم راوړلو لپاره روښانه او مناسبې پالیسیانې ولري. که کارکوونکي داسې درک کړي چې په سازمان کې د نظم د رامنځته کېدو لپاره مناسبې پالیسیانې نشته، نو کارکوونکي په بل ځای کې د کار د پیدا کېدو په لټه کې کېږي او یا هم د خپل ځان د ساتنې لپاره د کارکوونکو اتحادیو ته مراجعه کوي چې په دې سره د کارکوونکو د مؤلدیت، مورال او تشویق کچه ټیټېږي.

Discipline له لاتیني کلیمې Disciple څخه اخېستل شوی چې معني یې (To Teach) یعنې درس ورکول یا یو څه ښودل دي.

- نظم له هغه سیستم څخه عبارت دی چې سازمان په دې ډاډمنوي چې د کارکوونکو کړنې او چلند په سازمان کې له موجودو اصولو او قواعدو سره مطابقت لري.
- نظم یا دسپلین هغه قوه ده چې یو شخص یا گروپ تشویق یا مجبوروي چې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره ټاکل شوي اصول، قواعد او پروسېجرونه په ځان ومني.

د کارکوونکو د نظم ځانګړنې

د یوې اصطلاح په توګه د کارکوونکو نظم لاندې ځانګړنې لري:

۱: معیاري چلند Standard Behavior

د نظم په ذریعه د کارکوونکو لپاره یو معیاري چلند ټاکل کېږي، او کارکوونکی باید همدا چلند تعقیب کړي. په سازمانونو کې دا معیاري چلند کارکوونکو ته د نظم د لایحې یا د چلند د لایحې (Code of Conduct) په بڼه ورکول کېږي.

۲: د مثبت یا منفي ماهیت لرونکی Positive or Negative in Nature

په کارکوونکو کې د نظم رامنځته کول په مثبت او منفي بڼو کېدای شي. په مثبته بڼه کې هغه کارکوونکو ته مکافات ورکول کېږي چې د سازمان اصول یې پر ځان منلي او په منفي بڼه کې هغه کارکوونکي چې د سازمان اصول یې مات کړي مجازات کېږي.

۳: اختیاري او تحمیلي Voluntary or Imposed

په سازمان کې نظم اختیاري او یا هم تحمیلي بڼه درلودلی شي. په اختیاري نظم کې کارکوونکي په خپله ځان تنظیموي کوم ته چې Self-Discipline وایي. په تحمیلي نظم کې کارکوونکي د بهرنیو عواملو او خطراتو له امله اصول او قواعد مراعت کوي.

۴: د مدیریت/سازمان حق A Right of the Management

په سازمان کې د اصولو او قواعدو په شکل د نظم تحمیلول د سازمان حق دی او کارکوونکي او د هغوی اتحادیې یوازې په هغه صورت کې دا حق ننګولی شي، کله چې دا اصول او قواعد منصفانه، معقول، بېطرفه او ثابت نه وي.

۵: د کنټرول د پروسې یو عنصر An Element of Control Process

نظم په مدیریت کې د کنټرول د پروسې یو عنصر دی. په دې کې د کارکوونکو د حقیقي چلند ارزونه دا ښیي چې کارکوونکي د هغوی لپاره ټاکل شوی معیاري چلند مراعت کړی یا نه.

د بې نظمۍ نښې او عوامل Symptoms and Causes of Indiscipline

د کارکوونکو په کړنو کې بې نظمي د سازماني، انفرادي او اتحادیو پورې تړلو عواملو له امله په مختلفو شکلونو څرګندېږي. لومړی د بې نظمۍ په نښو او اشکالو او وروسته د بې نظمۍ د رامنځته کېدو په عواملو بحث کوو.

د بې نظمۍ نښې او اشکال Symptoms of Indiscipline

دا چې سازمانونه له خلکو څخه جوړ دي، نو دا طبعي ده چې د خلکو ترمنځ ځینې وختونه شخړې او د نظم اړوند ستونزې پیدا کېږي. دا به ستونزمن وي چې د بې نظمۍ د اشکالو یو بشپړ لیست ترتیب شي خو بیا هم په سازمانونو کې بې نظمي په لاندې شکلونو موجوده وي.

- غیر حاضري
- کار ته ناوخته تګ او له خپل وخت څخه مخکې وتل
- د کارونو په اجرا کې بې پروایي
- په ارادي توګه د خوندیتوب اړوندو نورمونو ماتول
- په ارادي توګه د ماشینونو او نورو وسایلو خرابول
- خپلو همکارانو او آمرینو ته سپکې سپورې ویل
- بد اخلاقي
- د نشه ایي توکو کارول
- غلا
- د نورو کارکوونکو په کارونو کې مداخله کول
- د عناد له امله د سازمان په اړه د دروغو اوازې خپرول
- د سازمان له اجازې پرته د سازمان له شتمنیو څخه شخصي استفاده کول

د بې نظمۍ عوامل Causes of Indiscipline

بې نظمي په سازمان کې د کارکوونکو هغه چلند دی چې د قبلېدو وړ نه وي. د کارکوونکو بې نظمي کېدای شي د غیر مناسبو کړنو او د غیر متوقعه چلند په شکل څرګند شي. د بې نظمۍ د ختمولو لپاره لنډ مهاله طریقه دا ده چې سازمان د هغه کارکوونکو په مقابل کې انتظامي اقدامات سرته ورسوي چې د نظم په تړاو ستونزې لري خو د اوږد مهال لپاره دا یوه اساسي حل لاره نه ده. سازمان ته په کار دي چې د بې نظمۍ د رامنځته کېدو په عواملو ځان پوه او دا عوامل له منځه یوسي تر څو په سازمان کې نظم رامنځته شي. هغه عوامل چې د کارکوونکو د بې نظمۍ د رامنځته کېدو لامل ګرځي، په لاندې ډول دي:

۱: عنعنوي مدیریت

د نن ورځې په کارکوونکو باندې د عنعنوي مدیریت طریقې عملي کول په دوی کې د بې نظمۍ د رامنځته کېدو باعث ګرځي، د بېلګې په توګه: د رخصت اخیستلو لپاره ډېر جدي اصول ټاکل په خپله د دې لامل کېږي چې کارکوونکي د سازمان له اجازې پرته غیرحاضري وکړي.

۲: غیر منصفانه چلند

کله چې په سازمان کې له کارکوونکو سره د اجورې په تړاکلو، ارتقا او د کارونو په حجم کې نامناسب چلند وشي، نو په سازمان کې د بې نظمۍ د رامنځته کېدو باعث گرځي، د بېلگې په توگه: یو کارکوونکي ته د بل کارکوونکي په نسبت کم مزد ورکول، په داسې حال چې دواړه یو شان ظرفیت لري، د دې سبب گرځي چې کارکوونکی په خپلو کارونو کې تنبلي او لټي وکړي. همدارنگه که په یو کارکوونکي باندې د کارونو حجم زیات شي، نو دا پخپله د کیفیت د ټیټوالي لامل کېږي.

۳: د نظم د یوې اغېزمنې لایحې نه شتون

په سازمان کې د نظم د لایحې شتون له کارکوونکو سره د نظم او بې نظمۍ یا مناسب او غیر مناسب چلند په مشخصولو کې مرسته کوي. کله چې په سازمان کې د نظم روښانه لایحه موجوده وي، نو کارکوونکي هم په واضح شکل پوهېږي چې څه وکړي او څه نه؟ که چېرته د نظم لایحه هېڅ موجوده نه وي یا دا چې په واضح شکل لیکل شوي نه وي، نو کارکوونکي د دې تفکیک نشي کولی چې کوم فعالیتونه یې د نظم او کوم یې د بې نظمۍ دي؟ هغوی په دې نه پوهېږي چې کوم چلند نامناسب چلند دی، تر هغې چې د لوړو مقاماتو له لوري ورته وویل شي.

۴: شکایاتو ته د رسېدو لپاره د یوه مناسب مېکانیزم نه موجودیت

کله چې یو کارکوونکی څه شکایت ولري، نو هغه باید په دې پوه وي چې شکایت ته به یې څوک او په څومره وخت کې رسېدگي کوي؟ که شکایاتو ته د رسېدو لپاره یو منظم مېکانیزم موجود نه وي، نو کارکوونکي د دې لپاره چې اړونده مراجعو پاملرنه ځانته را جذب کړي، په سازمان کې د بې نظمۍ اړوند چلند اختیاروي. نو ویلی شو چې د کارکوونکو د شکایاتو د اورېدلو لپاره د یوه منظم سیستم نه شتون په سازمان کې د بې نظمۍ لامل کېږي.

۵: د اړیکو د یوه مؤثر سیستم نه موجودیت

په هر سازمان کې باید کارکوونکي د سازمان د راتلونکو پروگرامونو په اړه معلومات ولري. کارکوونکي هم باید د سازمان د مختلفو جوانبو په اړه د سازمان رهبري او اړونده مراجعو ته فیډبیک ورکړي، د دې لپاره باید د دوه اړخیزې مفاهمې یو مؤثر سیستم موجود وي. که د مفاهمې لپاره یو مؤثر سیستم موجود نه وي، نو سازمان او کارکوونکي دواړه به له غیر رسمي مراجعو څخه معلومات ترلاسه کوي. دا معلومات ځینې وختونه مؤثق نه وي او د کارکوونکو او سازمان ترمنځ د بې باورۍ د پیدا کېدو لامل کېږي چې نتیجه یې بالاخره په سازمان کې د بې نظمۍ پیدا کېدل دي، د بېلگې په توگه: که کارکوونکي له غیر رسمي مرجع څخه ناتائید شوي معلومات ترلاسه کړي چې سازمان پلان لري د کارکوونکو په تعداد کې کموالی راوړي، نو دا کارکوونکي د دې په مقابل کې په شکل د اشکالو فوري عکس العمل ښیي او په سازمان کې د بې نظمۍ د پیدا کېدو لامل گرځي. د دې لپاره

چې په سازمان کې بې نظمي رامنځته نه شي، نو د مفاهمې یو مؤثر سیستم باید موجود وي تر څو دواړه خواوې ترې په مؤثق شکل معلومات ترلاسه کړي.

٦: د کارکوونکو او د هغوی د اتحادیو منفي درک

کله چې کارکوونکي او د هغوی اتحادیې په سازمان کې یو منفي چاپېریال درک کړي، نو دوی به د سازمان هر عمل ته د شک او گمان په سترگه گوري او د سازمان د هر عمل په مقابل کې به ودرېږي، چې په پای کې به د دوی په کړنو او چلند منفي اغېزه ولري.

٧: سازماني کلتور Organizational Culture

د سازمان کلتور د سازمان له غړو رویې، تجربو، باورونو او ارزښتونو څخه جوړ دی. یا ویلی شو چې د سازمان کلتور په ټوله کې د ټولنې له کلتور څخه اخېستل شوی دی. په دې کې د سازمان اساسي ځانگړنې او د کارکوونکو خپلمنځي او د نورو ذیدخل افرادو سره اړیکې ښودل کېږي. که د سازمان کلتور د کارکوونکو ترمنځ شخړې تقویه کوي، نو په سازمان کې به د بې نظمۍ اشکال موجود وي، ولې برعکس که سازماني کلتور یو صمیمي او له شخړو څخه پاک کلتور وي، نو په سازمان کې به د بې نظمۍ رامنځته کېدو امکانات هم کم وي.

د نظم د رامنځته کېدو لارې Approaches of Discipline

د نظم عمومي هدف د یوه کارکوونکي په کړنو، حاضري او چلند کې مثبت تغیر راوړل دي. د نظم د دې هدف د ترلاسه کولو لپاره په سازمان کې گڼ شمېر سیستمونه موجود دي. هر سازمان د بشري سرچینو په تړاو د خپلو پالیسیانو، د مدیریت د ډول او نورو ځانگړنو په نظر کې نیولو سره په سازمان کې د نظم رامنځته کېدو سیستم ټاکي. په سازمان کې د نظم رامنځته کېدو لپاره گڼ شمېر سیستمونه وجود لري چې مهم یې په لاندې ډول دي.

په مثبته طریقه د نظم رامنځته کېدل Positive Discipline

په مثبته طریقه د نظم رامنځته کېدو لپاره د Self Discipline او Preventive Discipline (وقایوي نظم) اصطلاح گانې هم کارول کېږي. په مثبته طریقه د نظم له رامنځته کېدلو څخه هدف د سازمان د اصولو او قواعدو د مراعتولو په اړه د کارکوونکو همکاري ترلاسه کول دي. په دې طریقې سره د نظم رامنځته کېدل دوه ځانگړنې لري.

١. د نظم ساتل د کارکوونکو شخصي مسؤلیت دی.

٢. د غیر متوقعه چلند د ختمولو لپاره کارکوونکي په مستقله توگه تصمیم نیولی شي.

په دې مېتود کې د سازمان مسؤلیت د داسې یو چاپېریال رامنځته کول دي چې کارکوونکي تشویق کړي تر څو د نظم د لایحې سره تطابق وکړي. د دې ترڅنگ سازمان کارکوونکو ته وخت په وخت

د هغوی د متوقعه چلند او کړنو په اړه روښانه لارښوونه او فیډبیک ورکوي. د بې نظمۍ د رامنځته کېدو په صورت کې هغوی ته د مجازاتو پر ځای د دې یادونه کېږي چې اصول او قواعد مراعت کړي (Remind rather than Reprimand) او په همدې سره د کارکوونکو په چلند کې مثبت تغیر راوړي. هر کله چې د کارکوونکو د بې نظمۍ په اړه راپور ورکول شي، نو په دې مېتود کې له کارکوونکو څخه لومړنۍ غوښتنه دا وي چې خپلې دندې او سازمان ته بیا ځلې ژمنتیا پیدا او د سازمان اصول پر ځان ومني. په سازمان کې په مثبته طریقه د نظم رامنځته کېدو لپاره د لاندې شرطونو پوره کېدل لازمي دي:

١. د اړیکو او مفاهمې لپاره د یوې ښې شبکې موجودیت
٢. د مناسبو کاري شرایطو موجودیت
٣. د نظم او دسپلین په اړه مناسبه روزنه

په مثبته طریقه د نظم رامنځته کېدل د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ د ښو اړیکو د رامنځته کېدو، د کارکوونکو د تشویق او مورال د لوړوالي، له رسمي صلاحیت څخه د کمې استفادې، په ښه توګه د سازمان د اهدافو د ترلاسه کولو او د کار په بازار کې د سازمان د یوه مثبت تصویر د پیدا کېدو لامل ګرځي.

په منفي طریقه د نظم رامنځته کېدل Negative Discipline

په منفي طریقه د نظم رامنځته کېدل یوه عنعنوي طریقه ده او په عنعنوي مدیریت کې کارول کېږي. په دې طریقه کې (وېره) د نظم رامنځته کېدو بنسټیز عامل دی، په دې معنی چې کارکوونکي د مجازاتو له وېرې د سازمان اصول او قواعد پر ځان مني. د نظم رامنځته کېدو دې طریقې ته مجازاتي نظم (Punitive Discipline) هم وايي. په دې طریقه کې هېڅکله د نظم رامنځته کېدو لپاره د کارکوونکو د ښې همکارۍ د ترلاسه کولو لټه نه کېږي. په منفي طریقه د نظم رامنځته کېدل به لاندې پایلې ولري:

١. د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ بې باوري او دوه اړخیزه دښمني پیدا کېدل.
٢. د کارکوونکو ټیټ مورال او تشویق.
٣. د کارکوونکو زیات تغیر او تبدیل.
٤. په خپل ځان د کارکوونکو باور کمیدل.

د انتظامي اقداماتو لارې او سیستمونه

دا چې د بې نظمۍ د رامنځته کېدو په صورت کې انتظامي اقدامات څومره ژر او په کومه بڼه صورت ونیسي، په اړه یې مختلفې لارې او سیستمونه شته چې په لاندې ډول ترې یادونه کوو.

۱: د ګرمې بخارۍ اصل Hot Stove Rule

د انتظامي اقداماتو د اداره کولو لپاره يوه طريقه د Hot Stove Rule ده، کومه چې د Douglas McGregor له لوري په ۱۹۶۷ م کال کې وړاندې شوه. هغه د يوه مؤثر انتظامي سيستم څو ځانګړنې ذکر کړي، کوم چې د يوې ګرمې بخارۍ له لمس کولو سره تشبېه شوې؛ دا ځانګړنې په لاندې ډول دي:

اخطار ورکول Provide Warning

کله چې يو شخص ګرمې بخارۍ ته نږدې کيږي، نو د بخارۍ حرارت او ګرموالی هغه ته اخطار ورکوي چې د بخارۍ په لمس کولو سره به سوځي، نو ځکه به هغوی ته دا فرصت وي چې که وغواړي له سوزېدو څخه بچ کېدای شي. په همدې شکل، په انتظامي سيستم کې هم بايد کارکوونکي د خپل هغه کار په نتايجو پوه وي چې د اصولو خلاف يې سرته رسوي. هغه ته بايد مخکې له مخکې اخطار ورکول شي چې که غيرمتوقعه چلند يا کړنې تر سره کړي، نو سزا به ورکول کيږي.

فوريت Immediacy

که له اخطار سره سره بيا هم يو شخص ګرمه بخارۍ لمس کوي، نو نتيجه يې دا ده چې په فوري شکل به سوزيږي. په همدې شکل، که يو کارکوونکی له اخطار سره سره بيا هم اصول ماتوي، نو د هغه پر وړاندې بايد په فوري ډول انتظامي اقدامات واخېستل شي، تر څو په دې پوه شي چې ولې يې په وړاندې اقدامات اخېستل شوي دي.

ثبات Consistency

هر هغه څوک چې يوه ګرمه بخارۍ په يو شان فشار او د وخت له نظره د يوه شان وخت لپاره لمس کوي، نو ښکاره ده چې په يوه اندازه به سوځي. په همدې ترتيب سره، په سازمان کې انتظامي اقدامات بايد د هر شخص لپاره چې ورته کړنې ترسره کوي، ثابت وي.

بېطرفي Impartiality

څرنګه چې يوه ګرمه بخارۍ هر شخص له لحاظ ساتنې (Favoritism) څخه پرته سوځوي، په همدې ترتيب سره انتظامي اقدامات هم بايد په سازمان کې پرته له کوم شخصي او ګوندي تبعيض څخه پلي شي.

که د انتظامي اقداماتو چارچاپېر ټول حالات او شرايط يو ډول وي، نو د دې مېتود تطبيقول به کومه ستونزه ونه لري. ولې په عمل کې ټول شرايط يو شان نه وي او د انتظامي اقداماتو اړوند هره قضيه

مختلف شرایط او متحولین لري، د بېلګې په توګه: آیا سازمان د ۲۰ کلونو وفادار کارکوونکي او هغه کارکوونکي چې سازمان ته یې د راتلو فقط دوه میاشتې کېږي، یو قسم مجازات کړي؟ مدیران په دې باور دي چې دوی نشي کولی په انتظامي اقداماتو په اخېستلو کې ثبات (Consistency) رامنځته کړي. دا چې شرایط یو شان نه دي، نو په تدریجي شکل د انتظامي اقداماتو اخېستل به د کارکوونکي او سازمان دواړو لپاره په ګټه وي.

۲: تدریجي انتظامي اقدامات Progressive Disciplinary Action

ډېری سازمانونه د کارکوونکو د نظم رامنځته کېدو لپاره له تدریجي انتظامي اقداماتو څخه استفاده کوي او په زیاتو سازمانونو کې په کامیابه شکل عملي شوي هم دي. په دې مېتود کې سازمانونه د نظم اړوندو ستونزو د حلولو لپاره قدم په قدم اقدامات سرته رسوي. د انتظامي اقدام پروسه په یو کوچنۍ سزا سره پیلېږي او په تدریجي توګه د سزا شدت زیاتېږي. که دا اقدامات نتیجه ورنکړي، نو په اخر کې تر ټولو شدیده سزا عملي کېږي، د بېلګې په توګه: که یو کارکوونکی د خپل سازمان اصول او قواعد مراعت نه کړي، نو د انتظامي اقداماتو پروسه په یو شفاهي اخطار سره پیلېږي او په تدریج سره زیاتېږي؛ که دې اقداماتو نتیجه ورنکړه، نو بالاخره د کارکوونکي په اخراج او منفکۍ سره تمامېږي.

د دې طریقې موخه دا ده چې له کارکوونکو سره په مستقیم ډول، په خپل وخت سره د نظم اړوندې ستونزې شریکې شي تر څو هغوی خپل چلند او کړنو کې تغیر راوړي. په دې طریقه کې د سزا د شدت معلومولو لپاره مختلفې پوښتنې ځوابېږي. دا پوښتنې باید مدیر په ترتیب سره ځواب کړي تر څو یو مناسب انتظامي اقدام مشخص کړي.

کله چې مدیر ته دا معلومه شي چې د کارکوونکي چلند یو داسې نامناسب چلند دی چې په اړه یې باید انتظامي اقدامات واخېستل شي، نو بیا دا پوښتنه کوي چې د دې چلند لپاره دې کارکوونکي ته مخکې کوم شفاهي اخطار ورکول شوی یا نه؟ که شفاهي اخطار نه وي ورکول شوی، نو هغه ته شفاهي اخطار ورکول کېږي، ولې که شفاهي اخطار مخکې هم څو ځله ورکول شوی وي، نو بیا تحریري اخطار ورکول کېږي او په همدې ترتیب سره ټولې پوښتنې ځوابېږي. په تدریجي انتظامي اقداماتو کې له کوچنۍ سزا څخه پیل کېږي او په ترتیب سره سزا د لویوالي خوا ته ځي، چې بالاخره د کارکوونکي په اخراج او ځینې وختونه حتی د کارکوونکي په زنداني کېدو هم تمامېدای شي.

د یادونې وړ ده چې په ټولو موضوعاتو کې د دې پروسې تعقیبول حتمي نه دي. د سازمان د ځینو اصولو ماتول شاید مستقیماً د کارکوونکي د اخراج او منفکۍ سبب شي. همدارنګه د دې پروسې قدمونه او مرحلې نظر سازمانونو ته فرق کولی شي او د مدیریت په شکل، د کار د بازار په شرایطو او د اتحادیو په موجودیت او قوي والي تکیه لري.

د دې لپاره چې د انتظامي اقداماتو په اخېستلو کې له مدیرانو سره کمک شوی وي، نو ځینې سازمانونه دې پروسېجر ته رسمي بڼه ورکوي او د انتظامي اقداماتو د اخېستلو لپاره په لاندې بڼه یو لارښود ترتیبوي چې په لاندې برخو مشتمل وي:

هغه اصول چې ماتول یې لومړی د شفاهي اخطار، دویم د تحریري اخطار او درېیم قدم کې له دندې څخه د اخراج سبب گرځي:

- د دندې په ترسره کولو کې بې پروایي.
- له اجازې پرته په دنده کې غیر حاضري.
- د دندې په اجرا کې د مؤثریت نه شتون.

هغه اصول چې ماتول یې لومړی د تحریري اخطار او بیا له دندې څخه د اخراج سبب گرځي.

- د دندې پر مهال ویده کېدل.
- د خپل کار راپور نه ورکول.
- د سازمان د شتمنیو په کارولو کې بې پروایي کول.

هغه اصول چې ماتول یې فوراً د دندې څخه د اخراج سبب گرځي.

- غلا.
- د دندې پر مهال جنگ کول.
- په اسنادو کې لاسوهنه کول.

۳: له سزا پرته انتظامي اقدامات Disciplinary Action without Punishment

نن ورځ ډېری سازمانونه له سزا پرته له انتظامي اقداماتو څخه استفاده کوي. په دې اقداماتوکې کارکوونکو ته له معاش سره یو څه وخت د رخصت په بڼه ورکول کېږي تر څو په ځان د اصولو منلو او په سازمان کې د پاتې کېدو په اړه فکر وکړي. هر کله چې یو کارکوونکی په سازمان کې اصول مات کړي، نو د مدیر له لوري ورته یو شفاهي اخطار ورکول کېږي؛ که بیا تکرار شو، نو تحریري اخطار ورکول کېږي؛ ولې که د درېیم ځل لپاره بیا هم تکرار شو، نو کارکوونکي ته یو، دوه، یا درې ورځې بامعاشه رخصت ورکول کېږي ترڅو د دې حالت په اړه فکر وکړي. په لومړیو دوو مرحلو کې مدیر کارکوونکي تشویقوي چې ستونزه حل کړي، ولې که درېیم قدم واخېستل شي، نو د کارکوونکي له بیرته راگرځېدو سره سم کارکوونکي له مدیر سره موافقه کوي چې په راتلونکې کې به یا اصول نه ماتوي او یا به سازمان پرېږدي.

هر کله چې سزا پرته له انتظامي اقداماتو څخه استفاده صورت نیسي، نو ټول اصول باید په تحریري بڼه په روښانه ډول موجود وي. له سازمان سره د اشنایی په وخت کې باید کارکوونکو ته وویل شي چې په سازمان کې د څو مختلفو اصولو ماتول او د یوه اصل څو ځلې ماتېدل، دواړه سره ورته دي.

د انتظامي اقداماتو پروسه Disciplinary Action Process

د انتظامي اقداماتو پروسه یوه متغیره او دوامداره پروسه ده. په مناسبه توګه د انتظامي اقداماتو د پروسې عملي کول د ګروپ د نورو غړو د متوقعه چلند د تقویې باعث ګرځي.
د سازمان داخلي او بهرنی چاپېریال د انتظامي اقداماتو اړوند پالیسیانې اغېزمنوي. د دې لپاره چې د سازمان موخې ترلاسه شي، باید په سازمان کې اصول موجود وي. اصول د دندې د چلند په اړه مشخصه لارښوونه کوي چې څه باید وشي او څه نه (Do,s and Don’ts). دا چې په سازمان کې څه وشي او څه نه، نظر سازمانونو ته فرق کوي. په سازمان کې له اصولو جوړولو څخه وروسته باید د سازمان کارکوونکي د اصولو په اړه خبر شي. کارکوونکي د هغه اصولو متابعت نشي کولی چې په سازمان کې موجود دي، ولې دوی ترې خبر نه وي. په بله مرحله کې مدیران د کارکوونکو کړنې ګوري او له اصولو سره یې مقایسه کوي؛ که د کارکوونکو کړنې له قبولو شویو اصولو څخه خلاف نه وي، نو انتظامي اقداماتو ته اړتیا نشته، ولې که د کارکوونکو د کړنو او چلند په پایله کې د سازمان اصول مات شوي وي، نو بیا اصلاحي اقدامات صورت نیسي. دا چې د اصلاحي اقداماتو سرته رسول په کارکوونکو باندې په رواني لحاظ یو منفي اغېز کوي، نو مدیر باید د اصلاحي اقداماتو له سرته رسولو څخه د مخه ښه فکر وکړي، ځکه چې د انتظامي اقداماتو موخه د کارکوونکي په هغه چلند کې تغیر راوړل دي چې د سازمان د اهدافو په ترلاسه کولو منفي اغېزه کوي، نه داچې فقط د یوه کارکوونکي تنبیه کول او ملامتول. په اخر کې له مدیرانو، کارکوونکو او اتحادیو څخه د انتظامي اقداماتو د پروسې د مؤثریت په اړه فیډبیک اخېستل کېږي، د سازمان له لوري د دې پروسې بیا کتنه کېږي او د راتلونکي لپاره په کې اړین تغیرات رامنځته کېږي.

د انتظامي اقداماتو ډولونه Types of Disciplianary Actions

په عادي حالاتو کې د بې نظمۍ پایله د مجازاتو په شکل د انتظامي اقداماتو اخېستل دي. اما د مجازاتو شدت او سختي د اصول ماتونې په ماهیت، حالاتو او شدت پورې تړاو لري. د سازمان پالیسیانې او د قانون مادې هم د انتظامي اقداماتو د مجازاتو په ټاکلو کې نقش لري. په سازمان کې د مختلفو اصولو د ماتولو لپاره مختلف مجازات تعین شوي دي چې په لاندې توګه ترې یادونه کوو:

شفاهي تنبیه Oral Reprimand

دا یو شفاهي اخطار دی چې د مدیر له لوري کارکوونکي ته د هغه کړنو یا چلند په مقابل کې ورکول کیږي چې د اصولو خلاف ترسره شوي وي. د شفاهي اخطار هدف دا دی چې کارکوونکي په راتلونکې کې احتیاط وکړي او دې کړنو او چلند ته ادامه ورنکړي. مدیر کارکوونکو ته په راتلونکي کې د داسې کړنو او چلند پایلې روښانه کوي. شفاهي اخطار معمولاً کارکوونکي ته په خصوصي شکل ورکول کیږي او پټ ساتل کیږي. کارکوونکي کولی شي چې د هغه څه په مقابل کې چې د ده په وړاندې یې راپور ورکول شوی، په مختصر شکل خپل ځواب او دلایل وړاندې کړي.

لیکلی یا تحریري اخطار Written Warning

هر کله چې د شفاهي اخطار یا کارکوونکو سره د مشورې کولو له لارې د کارکوونکي په کړنو یا چلند کې مثبت تغیر رامنځته نه شي، نو مدیر کارکوونکي ته یو لیکلی اخطار ورکوي. په زیاتو حالاتو کې لیکلی اخطار د نظم د رسمي پروسې اولنی قدم یا مرحله وي. په لیکلي اخطار کې د کارکوونکي هغه عمل چې د اصولو خلاف سرته رسېدلی دی او په سازمان او کارکوونکو باندې د هغه تأثیرات، لیکل کیږي. د لیکلي اخطار په ورکولو سره له کارکوونکي څخه دا غوښتنه وي چې د لیکلي اخطار په رسېدو پرته له دې چې د اخطار له محتویاتو سره موافق دی یا نه، اعتراف وکړي. لیکلی اخطار یو قانوني سند دی او د اړتیا په وخت کې په محکمه کې وړاندې کېدای شي. د داسې اخطار د لیکلو لپاره په قانوني برخه کې پوهه او تجربه اړینه ده.

د معاش د زیاتوالي او ارتقاء ردول

Denial of Increments and Promotions

په ځېنو حالاتو کې د مدیرانو له لوري هغه کارکوونکي په تور لیست کې اچول کیږي چې د اصولو خلاف کارونه ترسره کوي او د هغوی د معاش زیاتوالی او ارتقاء د یوه معین وخت لپاره معطلوي. دا مجازات د یوې لنډې مودې لپاره وي. وروسته مدیران د کارکوونکو د کړنو او چلند بیا کتنه کوي او تصمیم نیسي چې آیا د کارکوونکي نوم د معاش د زیاتوالي او ارتقاء په تړاو د تور لیست څخه وباسي یا یې په همدې شکل پریږدي.

د معاش کموالی او تنزیل

Pay Reduction and Disciplinary Demotions

د معاش د زیاتوالي او ارتقاء ردولو په نسبت دا سزا یو څه شدیده ده، ځکه چې په دې سره کارکوونکی هغه موجوده گټې له لاسه ورکوي چې تر اوسه یې له سازمان څخه ترلاسه کولې. د تنزیل په صورت کې کارکوونکي د پولي تاوان ترڅنگ خپل ټولنیز موقف هم بایلي.

د دندې تعلیق Suspension

د دندې له تعلیق څخه موخه د مؤقت وخت لپاره یو کارکوونکی له خپلې دندې څخه لرې کول دي. دا یو مؤقتي سزا ده او هر کله چې په رسمي توگه څېړنې سرته ورسېږي، نو دا تعلیق به د کارکوونکي په اخراج یا منفکی، له تعلیق څخه په ټیټې سزا او یا هم پرته له کومې سزا پای ته ورسېږي. په ځېنو حالاتو کې د دندې تعلیق په مستقیم ډول پرته له کوم شفاهي او یا لیکلي اخطار څخه عملي کېږي، ولې په عادي شکل د دندې تعلیق له شفاهي او لیکلي اخطار څخه وروسته بل منطقي قدم دی. هر کله چې د کوم کارکوونکي له لوري په سازمان کې د اصولو خلاف کړنه ترسره شي، نو د نورو شرایطو د پوره کېدو په صورت کې د کارکوونکي مستقیم امر د کارکوونکي د دندې د تعلیق غوښتنه کوي، اما د کارکوونکي د دندې د تعلیق نهایي تصمیم په سازمان کې د لوړو مقاماتو صلاحیت دی.

له دندې څخه اخراج یا منفکي Discharge or Dismissal

له دندې څخه د کارکوونکي اخراج تر ټولو شدیده سزا ده. په دې صورت کې کارکوونکي له دندې څخه په دایمي شکل لرې کېږي. له دندې څخه د کارکوونکي اخراج باید د قانون په رڼا کې ترسره شي. د کارکوونکي د اخراج په اړه تصمیم، کارکوونکي ته په یوه جلسه کې اورول کېږي کومه چې د همدې موخې لپاره جوړه شوې وي. د یوه کارکوونکي د اخراج په اړه تصمیم کې معمولاً له لوړو مقاماتو څخه مشوره اخېستل کېږي. د Dismissal او Discharge اصطلاح گانې ځېنې وختونه په مترادف ډول کارول کېږي، ولې په ځېنو ځایونو کې د دواړو اصطلاح گانو ترمنځ یو څه تفکیک هم شوی دی.

د Dismissal په صورت کې کارکوونکي له اخراج څخه وروسته د هېڅ قسمه گټو، لکه: تقاعد، د وزگارتیا په وخت کې اجوره او داسې نورو مستحق نه گرځي، ولې د Discharge په صورت کې کارکوونکي د دې گټو مستحق گرځي. په کارکوونکي باندې د Dismissal یا Discharge سزا عملي کول د کارکوونکي له لوري د اصولو ماتونې په ماهیت تکیه لري.

د یادونې وړ ده چې د دندې د تعلیق (Suspension)، په مؤقتي توګه له کار څخه ایستنه (Lay off)، د کارکوونکي د اخراج او منفکي (Dismissal or Discharge) او په دایمي توګه له کار څخه ایستنه (Retrenchment) اصطلاح ګانې سره توپیر لري.
د دندې تعليق معمولاً د کارکوونکو د کمزورو کړنو او یا هم د اداري اصولو او مقرراتو ته د نه پاملرنې له امله رامنځته کیږي، مګر په مؤقتي توګه له کار څخه د ایستنې (Lay off) لامل د بودیجې او یا هم د کار کمښت کیدای شي. د کارکوونکي اخراج او منفکي (Dismissal or Discharge) په دايمي توګه له کار څخه د ایستنې سره (Retrenchment) همداسې تفکیک کیدای شي، څرنګه چې د دندې تعلیق او په مؤقتي توګه له دندې څخه ایستنه یو له بله تفکیک کیږي. د کارکوونکو اخراج او منفکي د کارکوونکو له لوري د کمزرو کړنو او نامناسب چلند له امله رامنځته کیږي مګر په دایمي توګه له کار څخه د کارکوونکو ایستنه د کارکوونکو د نیمګړتیاوو له امله نه وي، بلکې سازمان د خپلو مالي او نورو شرایطو په نظر کې نیولو سره د کارکوونکو د کمولو پریکړه کوي.

د یوه ښه او مؤثر انتظامي سیستم عناصر

یو ښه انتظامي سیستم هغه دی چې د شخص (کارکوونکي) پر ځای په ستونزه تمرکز وکړي. په دې سیستم کې دا پوښتنې چې «څه شوي وو؟» او « ولې شوي وو؟» په نظر کې نیول کیږي او دا به په نظر کې نه نیسي چې« چا کړي وو؟». یو ښه انتظامي سیستم به ټول انتظامي موضوعات په پوره بېطرفۍ او هدفمندانه شکل حل کوي. په کارکوونکو کې د نظم رامنځته کېدو یو ښه سیستم په سازمان کې د کارکوونکو د اتحادیو او سازمان ترمنځ د ښو اړیکو د رامنځته کېدو لامل ګرځي. دا چې یو ښه انتظامي سیستم کوم عناصر لري، په لاندې توګه تشریح کیږي:

۱: روښانه موخې Clarity in Discipline Goals

یو مؤثر انتظامي سیستم هغه دی چې موخې یې په بشپړ ډول روښانه وي. که د انتظامي سیستم موخې روښانه نه وي، نو د دې پروسې عملي کول به کارکوونکو ته د سازمان د تصامیمو په رابطه غلط تعبیر ورکړي او د کارکوونکو په ذهن کې به ویره رامنځته او د هغوی د مورال او تشویق د ټیټوالي لامل ګرځېدای شي.

۲: د پروسیجر بېطرفي Fairness of the Procedure

یو ښه انتظامي سیستم هغه دی په کوم کې چې مدیران انتظامي اقدامات په بېطرفۍ سره عملي کوي. د پروسې په اخر کې باید کارکوونکي دا احساس کړي چې ده ته سزا د کوم شخصي تضاد او عناد له امله نه، بلکې د نوموړي د هغو کړنو او چلند په اساس چې د اصولو خلاف یې ترسره کړي، ورکول شوې.

۳: شفافیت Transparency

د انتظامي اقداماتو په پروسه کې باید شفافیت موجود وي. هر کارکوونکی باید د پروسې له ټولو مرحلو څخه معلومات ولري. د انتظامي اقداماتو اړوند د هرې جلسې تصامیم باید کارکوونکو ته په لیکلې بڼه ولېږل شي او کارکوونکو ته دا فرصت ورکول شي چې د هغه موضوعاتو په اړه چې د دوی اړوند په راپور کې لیکل شوي، خپل ځوابونه او دلایل روښانه کړي.

۴: وار له مخه اخطار Prior Warning

د انتظامي سیستم او پالیسۍ هدف د بې نظمۍ د رامنځته کېدو مخنیوی کول دي. سازمان باید ځان په دې ډاډه کړي چې هر کارکوونکی د خپلو کړنو په پایلو پوره خبر دی. د نظم لایحه باید په روښانه ډول دا ذکر کړي چې کارکوونکي څه وکړي او څه نه او د اصولو خلاف کړنو لپاره اعظمي سزا څه ده؟

۵: په مناسبه اندازه پټوالی Adequate Privacy

د کارکوونکو د نظم رامنځته کېدو لپاره ښه سیستم هغه دی چې د نظم لایحه په کې د امکان ترحده په پټه بڼه عملي شي او هغه کارکوونکي چې د اصولو خلاف کړنه یا چلند ترسره کوي، بې له ضرورته په عامو خلکو کې رسوا نه شي. په دې سره به مجازات شوی کارکوونکی له سزا څخه وروسته په نورمال شکل خپل ژوند ته ادامه ورکړي.

٦: په فوري توګه عملي کول Immediate Response

سازمان باید هېڅکله هم د انتظامي اقداماتو په پلي کولو کې ځنډ ونه کړي، ځکه په دې برخه کې ځنډ کول یا بې پروا کېدل، د سازمان لپاره ستونزې نورې هم زیاتولی شي. البته په ځینو حالاتو کې سازمانونه د یوه مصلحت په خاطر دا اقدامات ځنډولی هم شي.

۷: تدریجي نظم Progressive Discipline

یو ښه انتظامي سیستم هغه دی چې په تدریجي توګه عملي شي او په هغه کې کارکوونکو ته د هغوی د کړنو او چلند د ښه کولو لپاره فرصت ورکول شي: د بېلګې په توګه: دا اقدامات له کارکوونکي سره په مشوره پیل او په ترتیب سره شفاهي اخطار، لیکلی اخطار، د معاش کموالی او بالاخره د کارکوونکي په اخراج سره پای ته ورسېږي.

۸: اسناد جوړونه Documentation

په سازمان کې د نظم رامنځته کېدو ښه سیستم هغه دی چې په هغه کې د ټولې پروسې اسناد شتون ولري. له یوه پلوه، له دې اسنادو څخه د اړتیا په صورت کې سازمان په محکمه او نورو ځایونو کې استفاده کولی شي او له بله پلوه همدا اسناد دي چې د پروسې د شفافیت او بېطرفی څرګندونه کوي.

۹: د دوباره غوښتنې پروسېجر Appeal Procedure

یو ښه انتظامي سیستم هغه دی چې کارکوونکي ته په کې فرصت ورکول شي چې د هغه په وړاندې د اخېستل شویو اقداماتو په مقابل کې خپل دلایل بیا ځلې ووایي. په دې سره د ټولې پروسې اعتبار لا نور هم زیاتېږي.

۱۰: بیا کتنه او فیډبیک Review and Feedback

یو ښه انتظامي سیستم هغه دی چې په هغه کې له مدیرانو، کارکوونکو او نورو اړوندو اشخاصو او سازمانونو څخه د نوموړي سیستم د مؤثریت او ښه والي په اړه فیډبیک واخېستل شي. دا فیډبیک له سازمان سره مرسته کوي چې د انتظامي سیستم بیا کتنه وکړي او د ذیدخل افرادو د وړاندیزونو په نظر کې نیولو سره په کې اړین تغیرات رامنځته کړي.

د انتظامي اقداماتو په اداره کولو کې ستونزې

د انتظامي اقداماتو اداره کول اسانه دنده نه ده، مګرځېنې وختونه باید مدیران دا دنده سرته ورسوي. ځېنې مدیران د ځېنو د لایلو له مخې نه غواړي چې انتظامي اقدامات سرته ورسوي، دا دلایل په لاندې ډول دي:

۱: د روزنې کمښت Lack of Training

مدیران کېدای شي هغه زده کړې او مهارتونه ونه لري، کوم چې د انتظامي ستونزو د حل لپاره اړین وي، نو په همدې اساس نه غواړي چې انتظامي اقدامات سرته ورسوي.

۲: وېره Fear

مدیران له دې وېرې چې د لوړې سطحې مدیریت به د دوی ملاتړ ونه کړي، د انتظامي اقداماتو د پروسې مخې ته وړلو لپاره زړه نه ښه کوي.

۳: ملامتیا Guilt

مدیر ښایي داسې فکر وکړي چې له هغو کارونو څخه چې زه یې په خپله هم ترسره کوم، څرنګه یو بل کس منع کولی شم؟

۴: د ملګرتیا له لاسه ورکول Loss of Friendship

ځېنې وختونه یو مدیر له دې وېرې چې د انتظامي اقداماتو په ترسره کولو سره به د یوه کارکوونکي، یا د هغوی له اتحادیو سره ملګرتیا له لاسه ورکړي، د انتظامي اقداماتو له عملي کولو څخه ځان ساتي.

۵: د وخت ضایع Time Loss

دا چې د انتظامي اقداماتو عملي کول وخت ته اړتیا لري، نو ځینې مدیران د وخت د کمبود له امله نه غواړي چې دا پروسه مخې ته یوسي.

٦: د حوصلې بایلل Loss of Temper

مدیران له دې وېرې چې کارکوونکي ته د اصولو د ماتولو په اړه وینا کې به خپله حوصله له لاسه ورکړي، نه غواړي چې انتظامي اقدامات عملي کړي.

٧: عقلي توجیه Rationalization

مدیران ښایي داسې فکر وکړي چې کارکوونکي خپله په دې پوهېږي چې کوم څه چې دی یې اجرا کوي غلط دي، نو موږ څه اړتیا لرو چې په اړه یې ورته ووایو.

اخذليکونه

رحماني, ع .,او ناصري, ح.۱۳۹۶. *مديريت منابع بشري* .کابل: انتشارات سعيد.

A.Noe, R., & Kodwani, A. D. (۲۰۱۷). Employee Training and Development. Chennai: McGraw Hill Education Pvt Ltd.

Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (۲۰۱٦). Human Resource Management. Singapore: John Wiley & Sons Pvt Ltd.

Dessler, G., & Varkkey, B. (۲۰۱۸). Human Resource Management. Noida: Pearson India Education Services Pvt Ltd.

Durai, P. (۲۰۱۰). Human Resource Management. In P. Durai, Human Resource Management (pp. ٤۳-٦۰). New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt Ltd.

Mondy, R. W. (۲۰۰۹). Human Resource Managment. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt Ltd.

Ojha, P., & Sharma, K. (۲۰۱٦). Personnel Administration. Jalandhar: Raj Publishers.

Cumming, T. G., & Worley, C. G. (۲۰۱۵). Organization Development and Change (۱۰ ed.). Delhi: Cengage Learning India Private Limited.

Brown, D. R. (۲۰۱٤). An Experiential Approach to Organizational Development (۸ ed.). Noida: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

French, W. L., Bell, C. H., & Vohra, J. V. (۲۰۱٤). Organization Development (٦ ed.). Dorling Kindersley(India) Pvt. Ltd.

Gupta, S. K., & Joshi, R. (۲۰۱٤). Organisational Behaviour. New Delhi: Kalyani Publishers.

Robbins, S. P., & Judge, A. T (۲۰۱۳). Organizational Behaviour. New Jersey: Pearson Education Inc.

Singh, K. (۲۰۱۷). Organisation Change and Development. New Delhi: Excel Books

Rao, V.S.P. (۲۰۱۰). Human Resource Management: Text and Cases. New Delhi: Excel Books

د لیکوال پېژندنه

پوهنمل منصور فقیرزی د حاجي نورفقیر ځوی، د ننګرهار ولایت، د کوټ ولسوالۍ، د مطرانو د کلي اوسیدونکی دی، چې په ۱۳۶۸ هـ ش کال یې دې نړۍ ته سترګې پرانیستې دي. د ښوونځي دوره یې په ۱۳۸۵ هـ ش کال کې د کوټ عالي لیسې څخه بشپړه کړې ده، او له فراغته وروسته یې د کانکور له لارې د ننګرهار پوهنتون، اقتصاد پوهنځي ته لاره پیدا کړه، چې په ۱۳۹۰ هـ ش کال کې یې یاد پوهنځی د کادر په درجه بشپړ کړ. د پوهنځي د فراغت سره سم د ننګرهار د ادارې او حسابدارۍ په انستیتوت کې د استاد په صفت مقرر شو، او له دوه کاله خدمت څخه وروسته په ۱۳۹۲ ل کال کې د ازادې سیالۍ له لارې د ننګرهار پوهنتون د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځي په علمي کادر کې شامل شو، چې په دې جریان کې یې د عامه ادارې او پالیسۍ پوهنځي د استاد، څانګې امر، د پوهنځي د مرستیال، او د پوهنځي او پوهنتون په کچه د مختلفو کمیټو د مشرۍ دنده ترسره کړې ده.

استاد د لوړو زده کړو سره د خپلې ځانګړې علاقمندۍ او خپلې علمي وړتیا د لوړولو په موخه د ازادې سیالۍ له لارې د ماسترۍ بورس ته بریالی او په ۱۳۹۶ هـ ش کال کې یې د هندوستان هیواد د پنجاب پوهنتون، چندیګر څخه د عامه ادارې په برخه کې د ماسترۍ سند ترلاسه کړ، او اوس مهال له همدې پوهنتونه د دکتورا په زده کړو کې بوخت دی. سربیره پر دې استاد خپل مسلک او ژبې ته د خدمت کولو په پار د همدې علمي اثر تر څنګ د «سازماني پرمختیا» کتاب د لیکلو او په ملي او نړیواله کچه د ګڼو علمي مقالو د نشر او په مختلفو ملي او نړیوالو کانفرانسونو کې د ګډون ویاړ هم په برخه لري.

Abstract

One of the most important resources for a corporation to achieve the highest levels of success is its human resources. Management of human resources is crucial for any firm. Each business or organization must have this department. Only businesses that have handled their human resources more skillfully than the competitors can compete in the market today. The business will be able to accomplish its objectives if it is able to hire qualified staff, implement various programs to improve their skills, maintain a high level of motivation through various methods, take the proper precautions for health and safety, and keep excellent connections with them. They have everything to do with human resource management, which is covered in this book.

This book's content is divided into six main sections. Introductions are covered in the first section, staffing of the human resources is covered in the second, training and development of the human resources are covered in the third, motivation of the human resources is covered in the fourth, employee health and safety is covered in the fifth, and employee relationships are covered in the sixth. The book's six main sections are broken down into a total of 18 chapters; HRM Overview in Chapter 1, HRM Environment in Chapter 2, Job Analysis in Chapter 3, Strategic Human Resource Management in Chapter 4, HR Planning in Chapter 5, Recruitment in Chapter 6, Selection in Chapter 7, Employee Orientation in Chapter 8, Training and Development in Chapter 9, Motivation Theories in Chapter 12, Compensation in Chapter 13, Performance Appraisal in Chapter 14, Employees Health in Chapter 15, Employees Safety in Chapter 16, Trade Unions in Chapter 17, and Employees Discipline in Chapter 18.

غیر طبي چاپ شوي کتابونه (زراعت، انجنیري، اقتصاد، ښوونې او روزنې، ساینس او ژورنالیزم) ۲۰۲۱-۲۰۱۵

1	عمومي رياضيات	پوهنوال گل محمد جنت زی	خوست	2	د عالي رياضياتو عمومي کورس	پوهندوی محب الرحمن جنتي	ننگرهار
3	عالي کلکولس I، A 434 رياضي	پوهندوی حميدالله يار	ننگرهار	4	عالي کلکولس II	پوهندوی نظر محمد	ننگرهار
5	د نفوسو جغرافيه	پوهنوال لطف الله صافی	ننگرهار	6	فزيکی کيميا II، الکتروليتی محلولونه او الکتروکيميا	پوهاند دوکتور خير محمد ماموند	ننگرهار
7	فزيکی کيميا III، کيمياوی کنتک او کتلسس، کروماتوگرافي او اسپکتروسکوپي	پوهاند دوکتور خير محمد ماموند	ننگرهار	8	د ژويو فزيولوژي	پوهاند غنچه گل حبيب صافی	ننگرهار
9	د ودانيو د تودولو تخنيک، لومړی برخه، د سون تخنيک	داکتر غلام فاروق مير احمدی	ننگرهار	10	د متيورولوژی مبادی	پوهنوال عبدالغياث صافی	ننگرهار
11	معيار های جديد اعمار ساختمان	داکتر انجنير محمد عمر تيموری	ننگرهار	12	چگونگی مصرف انرژی در ساختمان های رهايشی	داکتر انجنير محمد عمر تيموری	ننگرهار
13	الجبر او د عددونو تيوری، لومړی برخه	سطان احمد نيازمن	ننگرهار	14	د ژوند چاپيريال	پوهاند عارف الله مندوزی	ننگرهار
15	د اوسپيز کانکريټي عناصرو د لومړی صنفي کار متوديکي لارښود	پوهندوی انجنير عبادالرحمن مومند	ننگرهار	16	جامداتو ميخانيک	پوهنوال محمد اسحق رازقی	ننگرهار
17	عضوی کيميا، کړيوال ترکيبونه	پوهاند دوکتور محمد غوث حکيمی	ننگرهار	18	د ودانيو د جوړولو مهندسي اساسات، لومړی ټوک	ديپلوم انجنيېر اسدالله ملکزی	ننگرهار
19	د ودانيو د جوړولو مهندسي اساسات، دويم ټوک	ديپلوم انجنيېر اسدالله ملکزی	ننگرهار	20	کيميايي عنصرونه، لومړی ټوک	محمد طاهر کاښی	ننگرهار
21	کيميايي عنصرونه دويم ټوک	محمد طاهر کاښی	ننگرهار	22	د اقتصاد او تجارت اصطلاحات (انگليسی-پښتو تشريحی قاموس)	پوهنيار عبدالله عادل او امان الله ورين	ننگرهار
23	خطي الجبر	داکتر عبدالله مهمند	ننگرهار	24	روانشناسی و ضرورت آن در جامعۀ افغانستان	داکتر اعظم دادفر	کابل پوهنتون
25	مبادی اقتصاد زراعتی	پوهاند ولی محمد فائز	بلخ	26	اساسات هندسه ترسيمی مسطح	پوهنوال سيد يوسف مانووال	بلخ
27	تأسيسات و تجهيزات تخنيکی ساختمان	داکتر انجنير محمد عمر تيموری	پولی تخنيک کابل	28	د راديويي خپرونو توليد	پوهنوال دوکتور ماسټر واحدي	خوست
29	د خاورې تخريب او د چاپيريال ککړتيا	پوهنيار محمد حنيف هاشمي	خوست	30	تيوری و سياست بودجه عامه	پوهنوال داکتر سيد محمد تينگار	کابل
31	حيوانات مفصليه	پروفيسور داکتر ديپلوم علی آقا نحيف	هرات	32	عضوي کيميا، د اروماتيک او هيتروسيکليک برخه	پوهنوال دوکتور گل حسن وليزی	کابل
33	د پروژې تحليل او مديريت	پوهاند محمد بشير دويال	ننگرهار	34	د انجنيری ميخانيک	پوهنوال محمد اسحق رازقی	ننگرهار
35	کلکولس او تحليلي هندسه، لومړی برخه	پوهندوی سيد شير آقا سيدي	ننگرهار	36	کلکولس او تحليلي هندسه، دوهمه برخه	پوهندوی سيد شير آقا سيدي	ننگرهار
37	د کرنيزو محصولاتو بازار موندنه	پوهاند محمد طيب	ننگرهار	38	کارتو گرافی با اساسات توپوگرافی	پوهنوال دوکتور محمد طاهر عنايت	ننگرهار
39	انرژي سمپا کوونکي ودانۍ	انجنير اسد الله ملکزی	ننگرهار	40	د موادو مقاومت	پوهنمل بهرام اميری	خوست
41	فزيکی کيميا گازونه او کيمياوی ترموديناميک	پوهاند خير محمد ماموند	ننگرهار	42	اطلاعاتو ته د لاسرسي لارې چارې	دانش کړوخيل	ننگرهار
43	حياتي جغرافيه	پوهاند لطف الله صافی	ننگرهار	44	د فاضله اوبو انجنيري	پرهاند انجنير زلمی خالقی	ننگرهار
45	د رياضي په هکله خبرې اترې	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار	46	اقتصادي جيولوجي (کانپوهنه-فلزي کانونه)	پوهاند دوکتور شريف الله سهاک	ننگرهار
47	گروه های اجتماعی بسته (مطالعه جامعه شناختی سکتها)	داکتر احمد سير مهجور	کابل پوهنتون	48	گرم شدن کره زمين	محمد نعيم نسين	بلخ
49	الجبر او د عددونو تيوري دوهمه برخه	سلطان احمد نيازمن	ننگرهار	50	اعمار ساختمانها (اساسات، مواد و سيستم ها)	پوهندوی انجنير امان الله فقيری	کابل پوليتخنيک

51	په سیول انجنیري کې د اټوکډ استعمال	پوهنوال میا پاچا میاخیل	ننګرهار	52	وترینري عمومي پتالوژي	پوهندوی محمد طاهر کاکړ	ننګرهار
53	انجنیري جیودوزی (سرو)	پوهندی ګل حکیم شاه سیدی	ننګرهار	54	جیومورفولوژي	پوهنوال عزت الله	ننګرهار
55	د تلویزیوني خپرونو تولید	پوهنوال داکتر ماستر واحدی	خوست	56	اوسپنیز کانکریټي عناصر ، لومړی برخه	پوهنوال دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننګرهار
57	زولوجي فقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننګرهار	58	زولوجي غیرفقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننګرهار
59	د تهداب انجنیري	پوهاند انجنیر زلمی خالقی	ننګرهار	60	الجبر معاصر	داکتر عبدالله مهمند	بلخ
61	رهنمود موثریت حفظ انرژی در تعمیرات	داکتر انجنیر محمد عمر تیموری	کابل	62	معاصر الجبر	داکتر عبدالله مهمند	خوست
63	آلماني د افغانانو لپاره	داکتر یحیی وردک	بېلابېل	64	د افغانستان د پوهنتونونو د درسي کتابونو چاپول	داکتر یحیی وردک	ټولو ته
65	آلمانی برای افغانها به دری	داکتر یحیی وردک	بېلابېل	66	د پروژې مدیریت په عمل کې	محمد داود علم او یو اف . ګهل	ننګرهار
67	صنعتي اقتصاد	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننګرهار	68	نباتي فزیولوژي لومړی جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخیل	خوست
69	نباتي فزیولوژي دوهم جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخیل	خوست	70	د ساختمانونو تحلیل (لومړی برخه)	پوهاند محمد اسحق رازقی	ننګرهار
71	د ساختمانونو تحلیل (دویمه برخه)	پوهاند محمد اسحق رازقی	ننګرهار	72	د مهندسانو د پاره ساختماني ستاتیک زده کړه	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننګرهار
73	د ساختمان د جوړلو طریقې (لومړی برخه)	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننګرهار	74	د ساختمان د جوړلو طریقې (دوهمه برخه)	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننګرهار
75	سیټونه او هرڅه د هغوی په هکله	لیف بوکوفسکی/ سلطان احمد نیاز من	ننګرهار	76	د لویو لارو د هندسي عناصرو ډیزاین	پوهنیار انجنیر م. شاکر فاروقي	ننګرهار
77	د سرخلاصو کانالونو هایدرولیک	پوهنوال میاپاچا میاخیل	ننګرهار	78	د جوړښتونو تحلیل (لومړی برخه)	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست
79	د جوړښتونو تحلیل (دوهمه برخه)	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست	80	د ریاضي منطق	سطان احمد نیازمن	ننګرهار
81	۴۵ انجنیري درسي کتابونه	ټول پوهنتونونه	ننګرهار	82	د اوبو رسولو انجنیري	پروفیسور انجنیر محمد عیسی تنها	ننګرهار
83	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین (دویمه برخه، لومړی ټوک)	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننګرهار	84	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین (دویمه برخه، دوهم ټوک)	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننګرهار
85	د انجنیری اساسی ریاضی (دوهمه برخه)	پوهندوی عبدالغفور نیازی	ننګرهار	86	د انجنیری اساسی ریاضی (لومړی برخه)	پوهندوی عبدالغفور نیازی	ننګرهار
87	د اقتصادي پرمختیا تیوري	پوهاند محمد بشیر دویال	ننګرهار	88	د تحلیلی هندسه لومړی برخه	سید شیر اقا سیدی	ننګرهار
89	عمومي تخنیکي رسم	پوهیالی فضل اکبر	ننګرهار	90	کید او ګرافیک	پوهنوال دیپلوم انجنیر بهاوالدین جلالي	ننګرهار
91	د اقتصاد د علم اساسات	شیرخان حساس	ننګرهار	92	نړیوالې ټولنې	احسان الله آرینزی	ننګرهار
93	اقلیم پوهنه	پوهاند عزت الله سایل	ننګرهار	94	د طبیعي علومو انګلیسي-پښتو قاموس	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران	ننګرهار
95	پیداګوژي	پوهنیار راز محمد فیضي	ننګرهار	96	د جوړښتونو تحلیل (دریم برخه)	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست
97	د اوبو لګولو انجنیری	پوهندوی دیپلوم انجنیر اصغر غفورزی	ننګرهار	98	د انسان فزیولوژي او اناتومي	عبدالملک پرهېز	ننګرهار
99	نیماتولوژدي	پوهنوال حسین آرمان	ننګرهار	100	د کورنیو الوتنکو د روزنې اساسات	پوهاند میر حالم نیازی	ننګرهار
101	د سازماني اړیکو مدیریت	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننګرهار	102	د کرنې تشریحي قاموس	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننګرهار
103	حیواني تغذیه لومړی برخه	پوهندوی روزي خان صارق	ننګرهار	104	حیواني تغذیه دوهمه برخه	پوهندوی روزي خان صارق	ننګرهار
105	وترېنري داخله	پوهندوی پیر محمد ستانکزی	ننګرهار	۱۰۶	وترنري فارمکولوژي	پوهنوال محمد بایر درمل	ننګرهار
107	کوانتم میخانیک	پوهنیار اکرام الله وقار	ننګرهار	۱۰۸	د جرمني ژبې اسانه زده کړه، له اساساتو نه تر ادبیاتو پورې	داکتر اکرم ملکزی	ننګرهار

109	رهبري له تیوري تر عمله	پوهنیار محمد عرفان قریشي	ننګرهار	۱۱۰	عامه اقتصاد	پوهندوی ریحان الله رحیمي	ننګرهار
111	د څېړنې مېتودولوژي	پوهنیار نثار احمد مصلح	ننګرهار	۱۱۲	د بشري سرچینو مدیریت	پوهنمل منصور فقیرزی	ننګرهار
113	مرکزي بانګ او پرمختللې پولي سیاستونه	پوهاند دوکتور عبدالقیوم عارف	خوست				

تطبیق کوونکی: ډاکټر یحیی وردګ، د لوړو زده کړو وزارت ، څلورمه کارته، کابل افغانستان، مارچ ۲۰۲۲
موبایل:۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰۷۳۲۰۸۴۴، ایمیل : info@ecampus-afghanistan.org, www.mohe.gov.af
ټول کتابونه له دې ویبپاڼو څخه ډونلوډولای شئ: www.ecampus-afghanistan.org

Publishing Textbooks

Honorable lecturers and dear students!

The lack of quality textbooks in the universities of Afghanistan is a serious issue, which is repeatedly challenging students and teachers alike. To tackle this issue, we have initiated the process of providing textbooks to the students of medicine .

For this reason, we have published 365 different textbooks of Medicine, Engineering, Science, Economics, Journalism, and Agriculture from Nangarhar, Khost, Kandahar, Herat, Balkh, Al-Beroni, Kabul, Kabul Polytechnic, and Kabul Medical universities. The book you are holding in your hands is a sample of a printed textbook. It should be mentioned that all these books have been distributed among all Afghan universities and many other institutions and organizations for free. All the published textbooks can be downloaded from www.ecampus-afghanistan.org .

The Afghan National Higher Education Strategy (2010-2014) states: *"Funds will be made available to encourage the writing and publication of textbooks in Dari and Pashto. Especially in priority areas, to improve the quality of teaching and learning and give students access to state–of–the–art information. In the meantime, translation of English language textbooks and journals into Dari and Pashto is a major challenge for curriculum reform. Without this facility it would not be possible for university students and faculty to access modern developments as knowledge in all disciplines accumulates at a rapid and exponential pace, in particular this is a huge obstacle for establishing a research culture. The Ministry of Higher Education together with the universities will examine strategies to overcome this deficit ".*

We would like to continue this project and to end the method of manual notes and papers. Based on the request of higher education institutions, there is the need to publish about 100 different textbooks each year.

I would like to ask all the lecturers to write new textbooks, translate or revise their lecture notes or written books and share them with us to be published. We will ensure quality composition, printing and distribution to Afghan universities free of charge. I would like the students to encourage and assist their lecturers in this regard. We welcome any recommendations and suggestions for improvement.

It is worth mentioning that the authors and publishers tried to prepare the books according to the international standards, but if there is any problem in the book, we kindly request the readers to send their comments to us or the authors in order to be corrected for future revised editions.

We are very thankful to Kinderhilfe-Afghanistan (German Aid for Afghan Children) and its director Dr. Eroes, who has provided fund for this book. We would also like to mention that he has provided funds for 230 medical and non-medical textbooks so far.
I would like to cordially thank Chancellor of Universities, Deans of faculties, and lecturers for their continuous cooperation and support for this project .
I am also thankful to all those lecturers who encouraged us and gave us all these books to be published and distributed all over Afghanistan. Finally, I would like to express my appreciation for the efforts of my colleagues Hekmatullah Aziz and Fahim Habibi in the office for publishing and distributing the textbooks.

Dr. Yahya Wardak
Ministry of Higher Education, Kabul, Afghanistan, May, 2022
Mobile: 0706320844, 0780232310
Email: info@ecampus-afghanistan.org

Book Name Human Resource Management
Author Senior Teach Assist Mansoor Faqeerzai
Publisher Nangarhar University, Faculty of Public Administration & Policy
Website www.nu.edu.af
Published 2022, First Edition
Copies 1000
Serial No 362
Download www.ecampus-afghanistan.org

This publication was financed by **Kinderhilfe-Afghanistan** (German Aid for Afghan Children) a private initiative of the Eroes family in Germany.

Administrative and technical support by Afghanic.

The contents and textual structure of this book have been developed by concerning author and relevant faculty and being responsible for it.

Funding and supporting agencies are not holding any responsibilities.

If you want to publish your textbooks, please contact us:
Dr. Yahya Wardak, Ministry of Higher Education, Karte – 4, Kabul
Office 0780232310, 0706320844
Email info@ecampus-afghanistan.org

All rights reserved with the author.

Printed in Afghanistan 2022

ISBN 978-9936-633-96-4