کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د بشري منازعاتو د حل مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ، بانکداري او محاسبه

راټولونکی: عسکر شاه

ژباړن: نورالله حقمل

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزاېي د تعلیمي نصاب رییس
- محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار

د تصحیح کمېټه:

- محمد احسان احسان
- عبدالسمیع وحدت

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: عبدالله شاهي

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۶۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

د ISBN کډ: ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۶-۶

Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

دا وطن افغانستان دی — دا عزت د هر افغان دی
کور د سولي کور د توري — هر بچی يې قهرمان دی
دا وطن د ټولو کور دی — د بلوڅو د ازبکو
د پښتون او هزاره وو — د ترکمنو د تاجکو
ور سره عرب، ګوجر دي — پاميريان، نورستانيان
براهوي دي، قزلباش دي — هم ايماق، هم پشه يان
دا هيواد به تل ځليږي — لکه لمر پر شنه آسمان
په سينه کي د آسيا به — لکه زړه وي جاويدان
نوم د حق مو دی رهبر — وايو الله اکبر وايو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

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

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

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

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

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

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

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

څپرکی	سرليکونه	مخ
لومړی	د بشري منابعو مديريت	۱
دويم	د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال ميتودونه	۱۱
درېيم	د دندو لايحه يا Job Description	۱۵
څلورم	د نوي کارکونکي د معرفي کيدلو پلان	۲۷
پنځم	د استخدام د چارو اداره کول	۳۹
شپږم	د تقرر پروسه	۵۳
اووم	په بشري منابعو کې د وخت مديريت	۶۱
اتم	مديريت د موخې پر بنسټ	۷۳
نهم	شخړې او د هغو مفهوم	۸۳
لسم	د شخړې يا لانجې د حل ميتودونه	۸۹
يوولسم	په شخړه کې مختلف ذهنيتونه	۹۵
سرچينې او اخځليکونه		۱۰۰

(c) ketabton.com: The Digital Library

مقدمه

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

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

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

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

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

د ژوندانه په مختلفو ســطحو کې په جنجال ککړ اړخونه چې ناســمې موخې ولري او یا دا چې د پټو او ښــکاره موخو او مقصدونو تر منځ د نظر د توافق نشــتون، چې له امله یې په جنجال کې مختلفــې حیلــه ګیرۍ رامنځته کیږي، له یو بل نه د نقل قول او یا هم د علماوو د خبرو تایید په دې اړه ډېر مهم دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

په اووم څپرکي کې د وخت ارزښــت، د وخت په اړه د علماوو نظريات، له وخت نه د اســتفادې رژيم او د وخت پلانول راوړل شوي دي. په نهم څپرکي کې مديريت د هدف پر مبنا، د انساني ځواک هدف ته د رســيدو لپاره د وخت ځانګړتياوې او همدارنګه په ګروپي کار کې د باارزښــته مقصدونو سازماندهي، تر بحث لاندې نيول شوي دي.

په لسم څپرکي کې له جنجال سره د تعامل روشونه، چې له هغې جملې څخه، له هر هغه ډول حرکــت نــه اجتناب چې مقابله رامنځته کوي او يا دا چې د مقابل لــوري اړتياوې څنګه په نظر کې ونيول شي او يا دا چې کيدای شي په زور سره جنجال حل شي، موضوعات راوړل شــوي دي او بلاخره په يوولسم څپرکي کې مختلف ارزښتونه چې په جنجال کې رامنځته کيږي، په هغو کې اعتقادات او طرز تفکر، په ارام فکر سره د اوامرو تمديد، په معقوله او منصفانه توګه او همدارنګه په پراخ نظر سره دې د جنجال د حل لپاره اقدام وشي. موضوعات تر بحث لاندې نيول شوي دي.

په درناوي

عسکر شاه

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د بشري منابعو مدیریت

Human Resource Management

تولیزه موخه:

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

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

- د څواکمنو کارکوونکو، د سازمان د تجهیز او له کار څخه د مطلب د تر لاسه کولو لپاره د مدیرانو مسؤلیت تشخیص کړي.
- له مادي او معنوي لحاظه د بشري پانګې د ماهیت درک وکولای شي.
- د هغو ممکنه قواؤ ګمارل چې موخې ته د سازمان د رسیدلو په پروسه کې مرسته کولای شي
- په سازمانونو کې د انساني قواؤ د غوراوي او انتصاب په برخه کې له اړینو مهارتونو څخه استفاده کول.

د بشري قواؤ د مدیریت تعریف Definition of Human Resource Management

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

قوې د جذب کیدلو، ژغورلو، روزلو او داسې نورو په څېر د یو لړ عملیاتو توصیف په ځان کې رانغاړي.

د بشري قواؤ د مدیریت په ترځ کې د یوه سنجول شوي پلان او طرحه شوي سیستم له مخې د انسانې قواؤ او کاري استعدادونو د جلب، جذب، او ساتنې مسؤولیتونه اساسي مکلفیت گڼل کیږي تر څو د اهدافو د تحقق په هدف اهل کار بشری استعداونه په کار وگماري.

په بشري منابعو کې د پروسیس بنسټیز پړاوونه

The Stage of Human Resource Management Process

په یوه مدیریت کې د بشري منابعو د مدیریت د پروسې بېلابېل پړاونه په لاندې ډول تشریح کیږي:

۱- د ځواکمنـــې کاري قـــوې جذب: د بشري منابعو د مدیریت دغه پړاو تر ډېره ځایه د کار په هدف د بشري قوی او کارکوونکو د غوراوي او استخدام فعالیتونه په بر کې نیسي.

۲- ځواکمنې کاري قوې ته وده ورکول: د کارکوونکو د کارې ظرفیت د لوړ ولو په هدف هغوی ته روزنه ورکول او د هغوی د کاري استعداد د ارتقا لپاره تصامیم نیول د کارکوونکو له غوراوي او گمارلو وروسته په دویم پړاو کې صورت مومي.

۳- د ځواکمنې کاري قوې ساتنه یا محافظت: د بشري قوې د بېکاره کیدلو او له خدمت څخه د هغوی د محرومیت مخنیوی، د هغوی محافظت، د هغوی د خدماتو جبران یا تلافې او د هغوې تر منځ د غوره اړیکو تامینول د بشري سرچینو د مدیریت په دریم پړاو کې تر سره کیږي.

۴- د بشري منابعو د مدیریت فعالیتونه: په موسســه کې د بشري سرمایې زیاته ونډه اخستنه لازمه ده چې له اشــخاصو سره د چلند د څرنگوالي او په موســسه کې د هغوی د ونډې اخستلو د اهمیت تر منځ توازن پیدا شي. یاد شــوی امر د بشري منابعو د فعالیت په پایله کې ،چې د بشري منابعو په ځیرنو او د گډو هڅو په دوام باندې متکي ده، تحقق مومي.

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

بشري منابع د کوم مفهوم له مخې په مدیریت کې ځای نیسي

د بشري منابعو د مدیریت مفهوم په ټولو دولتې اداراتو او خصوصې شرکتونو کې یوه اساسې برخه گڼله کیږي. د بشري منابعو مدیریت په دې فکر استوار دی چې کارکوونکو ته دې د ټولنې د نورو وگړیو په څېر په هغه سترگه و کتل شي چې هویت او حیثیت یې خوندي وي او د ژوند معیاري سطحه ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

د کارکوونکو او د کار د څښـتنانو یا کار فرمایانو تر منځ د انسـانې سلوک او چلند د اړیکو په څیر مسـایل د بشري منابعو د مدیریت له مهمو دندو څخه شـمیرل کیږي چې په ترڅ کې یې د مثبتـو انګیزو ترویـج، د کار غوره والی، او د محیطې شرایطو او امکاناتو غوره والی تحقق مومي. د بشري منابعو مدیریت په دوو نورو دندو باندې هم ویشل شوی دی چې په لاندې ډول مطالعه کیږي:

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

دویم: د پوسـتونو تعین، د معیارونو او دستورالعمل مشخص کول او د ادارې واحدونو تر منځ د اړیکو ایجادول چې د استخدام په پروسه کې د دندو د ښه تر سره کولو په هدف خورا مهم ګڼل کیږي.

د بـشري منابعـو مدیریت ایجابوي تر څو په لمـړي سر کې هغه افراد په کار و ګمارل شي چې د ادارې چارو په برخه کې لوړ مهارت او لیاقت ولري او له هغه وروسـته د هغو کسـانو د ګمارلو سپارښـتنه کـوي چې د مطلـوب کار د پر مخ وړلو وړتیـا ولري. په دې برخه کې د اسـتخدام او ادارې لـه چارو سره په تړاو اړینه ده تر څو موظف اشـخاص له ټولـو قوانینو، مقرراتو، لوایحو، مسؤولیتونو او انساني اړیکو څخه خبر و اوسي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د بشري منابعو د مدیریت دندې

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

۱- د پرسونل دندې باید څه ډول ارزیابي شي؟

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

بـــشري منابعو د مديريت دنـــده ګڼل کيږي، خو لکه مخکې چې يادونه وشـــوه د بشري منابعو د مديريت تر ټولو مهمې دندې په مناسبو پوستونو باندې د واجد شرايط کسانو له ګمارلو، د ادارې واحدونو تر منځ د غوره اړيکو له ايجادلو، کارکوونکو او موظفو اشخاصو له ور پېژندلو او د دندو او مســؤوليتونو د تر سره کولو په مقابل کې د حقوقو او وجايبو له تعينولو او داســې نورو څخه عبارت دی.

د بشري منابعو مديريت دنده لري تر څو په لمړي قدم کې هغه کسان په پستو باندې و ګماري چې پخوانۍ کاري سابقه او پس منظر ولري، لازيم تعليمات ولري او د دندو د تر سره کولو وړتيا ولري. د دې لپاره چې د بشري سرچينو مديريت په سمه توګه په خپلو ادري تشکيلاتو کې له انساني قوې څخه ګټه واخلي، د بشري منابعو د واحد په نامه يو يونټ تاسيس کوي تر څو د دغه يونټ د متخصصو او ځيرکو افرادو په واســطه د اړتيا وړ او با کفايته کارکوونکي په ګوته کړي او د هغوی د ګمارلو او استخدام لپاره لاس په کار شي.

د اداری واحدونو د اهدافو تعين داسې عياريږي تر څو پټييل شوي موخې ته د سازمان رسيدل اسانه کړي.

د صنعتي پراختيا او د مختلفو رشتو او حرفو له منځته راتګ سره د انساني منابعو د اداری چارو او مســـايلو هم تکاملي بڼه اختيار کړي ده چې له کبله يې له انســـاني وظايف، مسؤوليتونه، د هغوی اهداف او موخو هم پراخ شوي دي. د اړوند اهميت او موخو له مخې کولای شو، مديريت د هغې لاري په توګه معرفي کړو چې کولای شي په اسانۍ سره يو سازمان هدف ته ورسوي.

۵- په موسســـه کې بايد د اســـتخدام نظارت د قانون مطابق د اصولو او مقرراتو په چوکاټ کې په داسې ډول تر سره شي، تر څو د کار د غوښتونکو قانوني حقوق پايمال نشي.

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

۷- د هغو کســـانو پېژندنه چې په موسســـه کې د استخدام لپاره تعين شوي معيارونه او شرايط پوره کړای شي.

۸- د يوې داســـې برنامې ډيزاين او تنظيم چې په مټه يې موسســـې ته د نويو کارکوونکو ورود آسانه کړای شي.

۹- د کارکوونکو روزنه او د کارې ظرفيت لوړوالی.

۱۰- د کارکوونکو د کردار او چلند د ارزيابۍ د سيستم طرحه کول.

۱۱- د پاداش د سيستم ډيزاين کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د انساني قواؤ د مهارتونو پراختیا

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

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

په دې اړه په کار ده چې لاندې موضوعات په نظر کې و نیسو:

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

۲- د انساني سرچینو د مدیریت حرفه یي مهارتونه.

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

۱- د کار او کسب مهارتونه:

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

۲- طراحي او د مهارتونو وړاندې کول:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۳- د مهارتونو د بدلون مدیریت:

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

له خلکو سره د اړیکو مهارتونه

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

شخصي مهارت

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

بین فردي مهارتونه

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

د تشویق او ترغیب مهارتونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

٢- د انساني فعالیتونو د ایجاد تعهد.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي لنډیز

د بشري منابعو مدیریت د ناخوښۍ، مبارزې، د انساني قوې د ګمارلو او داسې نورو په ځیر له بېلابېلو فعالیتونو څخه تشــکیل شوی دی. د دغو چالشــونو درک، په سازمانونو کې د انساني قواؤ ذهنــي او جســماني وده، د کار له مطلوبیت څخه خپریــدل، د څواکمني کاري قوې د جذب لپاره د پلان چمتو کول، په ســازمان کې د کار کولو له فرصت څخه ماهر او مســلکي پرســونل د ګوښه کیدلو مخنیوی، د هغوی د غوښتنو او شکایاتو مطالعه او څېړنه، د فعالیت د ارزونې لپاره د مناسب سیستم ایجاد او داسې نور فعالیتونه د بشري منابعو د مدیریت دندې ګڼل کیږي.

همدا رنګه د موسســې د چارو د پرمختګ په هدف د څواکمني کاري قوي ســاتنه او وده، په غوره توګه د دندو د تر سره کیدلو لپاره د کارکوونکو د کاري ظرفیت لوړول، د سازمان د مفهوم او د هغه د ستراتیژیک اهمیت درک او داسې نور مفاهیم په ادارې برخه پورې تړاو لري او د همدې برخې په ترڅ کې مطالعه کیږي.

د خدمت د پریښــولو څخه د کاري قوې د مخنیوي په هدف په یوه ســازمان کې د تشویق او ترغیب هر اړخیزه غښــتلتیا، د انســاني او تخنیکي مهارتونو پراختیا، د نویو کارکوونکو غوراوی، د بېلابېلو مســایلو تنظیم، د دندو د تر سره کولو په هدف د غوره کاري قوي ګمارل او داســې نور د بشري منابعو د مدیریت په لومړي توبونو کې ګڼل کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. د بشري منابعو مدیریت تعریف کړئ؟

۲. د ځواکمني کاري قوې په اړه معلومات ورکړئ؟

۳. د بشري منابعو د مدیریت مفهوم شرحه کړئ؟

۴. د انساني قوې په اړه د ډاکټر حبیب الله نظریات بیان کړي؟

۵. دبشري منابعو د مدیریت مهمې دندې په ګوته کړئ؟

۶. انساني ځواک له کومو مراحلو سره سروکار لري؟

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

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

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

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

۱۱. د کار او کسب مهارتونه څنګه غښتلي کیږي؟

۱۲. د شخصي مهارت په اړه معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم څپرکی

د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال میتودونه

ټولیزه موخه:

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

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

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

وظیفوي ګردش

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

وظیفــوي ګــردش تر ډېره ځایــه د کارکوونکو د تحرک لامــل ګرځــي او کارکوونکي په کاري چاپېریال کې په تدریجي توګه نوې دنده تر لاسه کوي. د بشري منابعو مدیر د وظیفوي ګردش په هدف باید باندني، داخلي، فني، اقتصادي چالشونه او ستونزې و پېژني او په دې پوه شي چې ژیړ او آبي صفحې د کارکوونکو لپاره څه مفهوم لري. دغه کار د داخلي او خارجي اطلاعاتو د یوې موثرې منبع د ایجاد له لارې ممکن کیدی شي.

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

د بــشري منابعــو په مدیریت کې د ژیړو او شــنو ورقو د عنوان کارول یو ډول ســتونزمن کار دی چې باید تر سره شي. ژیړي ورقې د انســاني منابعو د مدیریت په انټرنیټي صفحه باندې د یوه کارکوونکي له لوري تاسیس کیدلای شي چې د وخت په تیریدلو سره نوي او زیاتیدلای شي.

په ژیړو ورقو کې کارکوونکي کولای شي خپله پوهه په یوه مشخص بخش کې تشریح کړي. نو په دې اســاس دغه یوه ځانګړي ا طلاعاتي سرچینه ده چې د انساني منابعو په اړه معلومات لري. د نوم، تلیفون د شــمېرې، د ځای ځایګي د پتې، الکټرونیکي پســت او داسې نورو په څیر معلومات په ورته ورقو کې اضافه کیږي.

فکري نقشه

فکري نقشه څه شی ده؟

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي لنډیز

وظیفوي ګردش د کارکوونکو په منځ کې د خوځښت لامل ګرزي او اشخاص خپلو دندو ته متوجه کوي. د بشري منابعو د مدیریت په ترڅ کې بریالیتوبونه او د ناکامۍ عوامل په ګوته کیږي او د دې هڅه کیږي چې په څه ډول یوه ځانګړې پوهه له یوه کار کوونکي څخه بل کارکوونکي ته ولیږدول شي.

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

د دویم څپرکي پوښتنې

۱.وظیفوي ګردش څه شی دی، واضح یې کړئ؟

۲.د وظیفوي ګردش دندې تشریح کړئ؟

۳.د یوه کارکوونکي لپاره ژیړې او شنې پاڼې څه اهمیت لري؟

۴.فکری نقشه تعریف کړئ او اهمیت یې تشریح کړئ؟

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

۶.وظیفوي ګردش باید د کومو اهدافو له مخې تر سره شي؟

۷.په مدیریت کې د ژیړو او شنو پاڼو ځانګړی هدف و لیکئ؟

۸.د برنامه ریزۍ زده کړه او پراختیا واضح کړئ؟

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

۱۰. د فکري نقشې په واسطه د انساني منابعو د مدیریت چلند یا عملکرد واضح کړي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

درییم څپرکی

د دندو لایحه یا Job Description

ټولیزه موخه:

د دندو د لایحې ترتیب کول او د جدید شمول کارکوونکو لپاره د هغې تطبیق.

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

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

د دندو لایحه Job Description

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

د دندو یا دندو لایحه له یوه سـند څخه عبارت ده چې د سرته رسـوونکي دندې تشریح کوي. له ورته سند څخه د استخدام، روزنې، پراختیا، معاش، کارکوونکو د درجې او د موسسې د انکشاف په برخه کې استفاده کیږي.

په بل عبارت د دندې لایحه یو تحریري سند دی چې په یوه اداره کې د پوست د شتون دلیل په ګوته کوي او د یوې دندې په اړه لاندې معلومات وړاندې کوي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۲- نېټه Date: نېټه د دې ځرګندونه کوي چې د دندې لایحه څه وخت لیکل شوې ده او څه وخت د اجرا کیدلو وړ ده.

۳- مقدمــه Introduction: یــوه مقدمه باید د پروژې د تشــکیلاتو، ډیپارټمنټونو، پلانونو او فعالیتونو په برخه کې مفصل توضیحات وړاندې کړای شي. همدا شــان په څنګ کې یو لړ ضمني معلومات هم درج کیږي تر څو دنده په سمه توګه درک شي.

۴- په تشــکیل کې باید په ځرګنده توګه واضح شي چې دنده په کوم شــخص پورې اړه لري او کوم یو یې د مدیریت دنده په غاړه لري. دغه معلومات باید د یوه چارټ په واسطه هم وړاندې شي.

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

۶- دندې او مسؤولیت: د هغو دندو لست چې مستخدم یې تر سره کوي، باید مشخص، معین او وقــوع فعالیت وي. د مثال په توګه چلونکي د دې مســؤولیت لري چې هره پنجشــنبه د خپل فعالیت راپور چمتو کړي او د منظورۍ په هدف یې د ترانسپورټ مدیریت ته تسلیم کړي او یا دا چې هر کارکوونکی د خپل فعالیت ورځنی راپور اړوند مدیر ته تسلیم کړي.

۷- د شخص مشخص کول: د مهارتونو د پوهې دغه برخه د دندې لپاره مطلوب شخص په ګوته کوي، او توضیح کوي چې کارکونکی باید کوم اوصاف او قابلیتونه ولري تر څو ورسپارل شوي دنده په ســمه توګه تر سره کړي. د مثال په توګه د یوه دفتر کارکونکی باید په دري او پښــتو ژبه خبرې وکړای شي، همدا شان په بهرنیو موسساتو کې انګلیسي ژبه هم د اهمیت وړ ده.

۸- د کار شرایط: د کار فزیکي او چاپېریالي شرایط باید مشــخص شي. د مثال په توګه د ساحې آمر باید د خپل وخت نیمایي برخه په ســاحه او کلیوالو ســیمو کې تېره کړي او یا دا چې د دندې له مخې چاپېریال باید مساعد وي.

۹ - معاش او شرایط: معاش، درجه، رخصتي، حقوق، له کور څخه تر دفتر پورې د کار مند تګ راتګ یا ترانســپورټ، د قرارداد وخت او د کاري ســاعتونو تعین کیدل د هغو شرایطو له لړ څخه ګڼل کیږي چې باید کارکوونکي ته په پوره توګه معلوم وي.

۱. د دندې لایحه لاندې ټکي روښانه کوي:

– د دندو په لایحه کې باید ځرګنده شي چې له کارکوونکو څخه غوښــتل شــوې وړتیا څه شی

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

۳. د دندې تحلیل او تجزیه:

مخکـې تـر دې چـې د دندې د تجزیې په اړه بحـث وکړو، په کار ده چـې د کار او دندې د مدیریت په هکله معلومات تر لاسه کړو.

کار د انســاني منابعو ګـډو هڅو ته ویل کیږي چې د حاصله پایلـو د تحقق په هدف صورت نیـسي. خو دنده د مسـؤولیتونو او مکلفیتونو ګډوله ده چې پـه مجموعي توګه د دندو په لایحه کې ترتیب کیږي.

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

د دندې ډیزاین یا طرحه

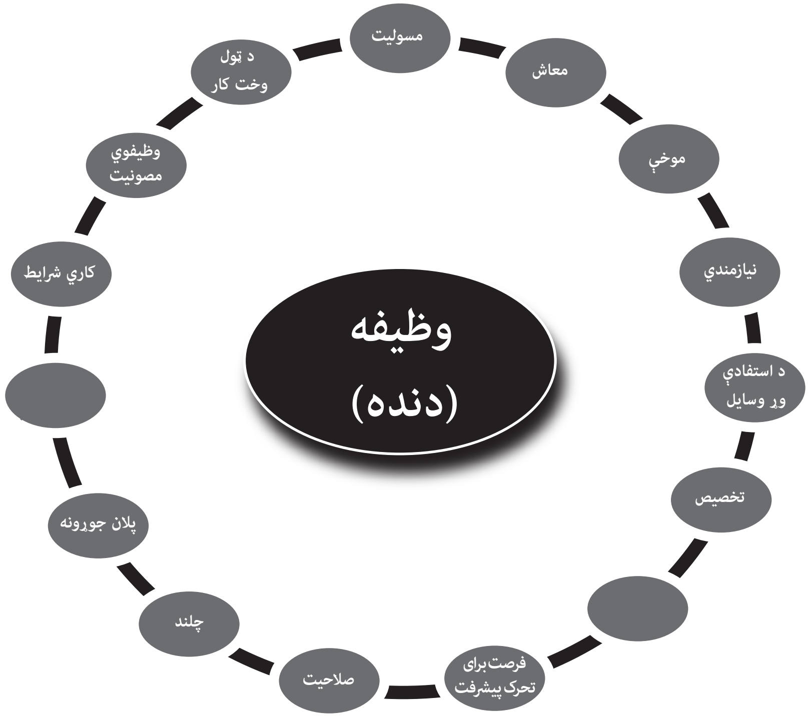
پـه ټولو تولیدي واحدونو کې د دندو د مسـؤولیتونو او مکلفیتونو له تنظیم څخه عبارت دی

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

– د کار ډیزاین کول کولای شي په مشخصو دندو کې اجرآت، خاصتاً په هغه صورت کې چې د کارکوونکو د تشــویق غښــتلې انګیزه منځته راوړلای شي، تر تاثیر لاندې راولي. د مثال په توګه کله چې مولدیت ته تقاضا زیاته وي، د کارکوونکو د تبدیل یا غیابت له کبله د مصارفو کموالی هم له موثر ډیزاین سره اړیکه لري.

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



د صلاحیت تفویض فسخ کیدی شي

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د اصلي او کمکي واحدونو تشکیل

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

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

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

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

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

۳. د غوراوي د معیار اساس:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د دندې تحليل او تجزيه

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

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

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

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

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

- په ربع وار يا مياشتني ډول د راپورونو تدوين.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د دندو تحلیل ته کتنه

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

د دندو د تحلیل مرحلې

د دندې لپاره پلانګذاري

۱. د دندې د تحلیل د اهدافو پېژندنه.

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

د دندې د تحلیل چمتو والی او پېژندنه

۱. د دندو او میتودولوژۍ تشخیص کول.

۲. د دندو د شته اسنادو بررسي.

۳. مدیرانو او کارکوونکو ته د پروسې اخیتار کول.

د دندې د تحلیل اجرآ

۱. د دندې د تحلیل اړوندو اطلاعاتو راټولونه.

۲. د اطلاعاتو بررسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دندو د لایحې اوډنه او د دندې ځانګړنې

۱. د دندو د شرحې ځانګړنې او تصویب .

۲. په مدیرانو او کارکوونکو باندې مرور.

۳. د دندو د شرحې ټمائي سازي او سپارښتنې.

د دندو لوایح او وظیفوي ځانګړنې

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

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

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

د دندې د اجرا عناصر او د غوراوي معیار

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مکلفیتونو تشریح

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

۱. موضوع.

۲. مرام یا موخه.

۳. څېرکی.

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

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

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

۳. د پرسونل د انکشاف او تنظیم راپور ورکول.

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

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

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

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

دفتري تشکیل

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دخیـل امـر دی چې له کبله یې د اداري ځانګړي شرایط د عمـل د چټکتیا، د دندو په اجرا کې د تاخیر د مخنیوي او د اداراتو او موسسـاتو د آمرینو تر منځ د چارو د ښـې اداري په هدف تر سره کیږي چې د صلاحیتونو له تفویض څخه سرچینه اخلي.

د یادونـې وړ ده چـې په ټولو اداري واحدونو کې عدم مرکزیـت یو ډول نه دی. هره اداره د هغې د تشـکیل د پراختیا له مخې د آمرینو له مختلفو طبقو څخه چې له پورته څخه تر ښـکته مقام پورې رسیږي، د دندو د اجرآ لپاره منځته راځي.

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

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

١. د دندو ویش.
٢. د صلاحیتونو ویش او تثبیت.
٣. د مدیریت د تشکیل روابط.

د وزارتونـو، مرکـزي اداراتو او بشري منابعو د واحدونو نوعیت تـه په کتنې سره دغه ادارات واړه او سـتر تشکیلات لري. د وزارتونو، ادارتو او نورو واحدونو د منسوبینو د شمیر د تثبیت لپاره احصایې ته اړتیا ده.

د وزارتونو او اداراتو د تشـکیلاتو حدود د هغوی تشـکیلاتي کمیت ته په کتنې سره په لاندې توګه د کوچنیو، سترو او منځنیو معیارونو له مخې تعین کیږي.

١- هغه شمیر وزارتونه او ادارات چې د کارکوونکو شمیر یې ۲۵ تنو ته رسیږي، مستقل ادارات ګڼل کیږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دریېم څپرکي لنډیز

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دریيم څپرکي پوښتنې

۱. د دندو لایحه د کومو اهدافو له مخې چمتو او ترتیب کېږي؟
۲. په دنده کې د یوه شخص مشخص کیدل څه مفهوم لري؟
۳. له تشکیلاتي لحاظه د دندې عنوان واضح کړئ؟
۴. د صلاحیت تفویض په لاندې حالاتو کې فسخ کیدلای شي؟

الف: د اړتیا په وخت کې.

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

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

د: هیڅ یو.

۵. د تشکیل مفهوم او اهمیت بیان کړئ؟
۶. د دندو لایحه څه شی ده، توضیح یې کړئ؟
۷. د دندو لایحه کوم نکات ښکاره کوي؟
۸. د دندو لوایح او د هغوی ځانګړنې بیان کړئ؟
۹. د دفتري تشکیل په برخه کې معلومات ورکړئ؟
۱۰. د تجزیې او تحلیل اصلي هدف بیان کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

د نوي کارکوونکي د معرفي کیدلو پلان

ټولیزه موخه:

هغه کارکونکي چې په سازمانونو کې په نوي پست باندې ګمارل کیږي، باید ورته وظیفوي مسلک او پوهه ولري.

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

- د انساني قوې، د کار د محل او د کار د شفافیت معرفي کړای شي.
- د ستونزو په وړاندې د انساني قوې د مقاومت څواک درک کړای شي.
- د دندې په مقابل کې د کاري مسؤولیتونو اهمیت درک کړای شي.
- د کاري ساحې د اماده کولو او مشخص چاپېریال شرایط و پیژندلای شي.

په بستونو کې د کارکوونکو معرفي کېدل

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

برخه د کارکوونکو له مسـايلو سره په تړاو د تحليل او تجزيې په واسـطه پېژندل کيږي چې اړوند موضوعات يې د مديريت د ښه موقعت او ستراتيژۍ په برخه کې اساسي رول لري.

په کار ده چې د نوې دندې د پيل لپاره ټولې اړتياوې پوره شي، ځکه په دغه ځړنۍ او ازمايښتي مرحله کې يوه کارکوونکي ته په موثره او دوام داره توګه د کار کولو يقين او ډاډ ورکول خورا اړين دي. نو په دې اسـاس دغه آزمايښتي دوره د بشري منابعو د مديريت خورا مهمه برخه ګڼل کيږي چې په لاندې ټکيو باندې يې زيات تمرکز کيږي:

– کارکونکـی دې له دندې سره په پوره توګه اشـنا کړي، د نـوي کاري چاپېريال، مکلفيتونو او مسـؤوليتونو په اړه دې بشپړ معلومات ورکړل شي او د ډيپارټمنټ له ټولو کارکوونکو او د دفتر يا مديريت له ټولو نويو همکارانو سره دې معرفي شي.

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

– پـه دې صورت کې په کار ده چې په ټولو کارکوونکو، خاصتاً نويو کارکوونکو کې د مالکيت احساس او د مديريت او آمر په وړاندې د احترام او اطاعت روحيه وپنځول شي.

– د بـشري منابعو مديريت ته پـه کار ده چې د کارکوونکو په منځ کـې هدفمندي او کاري مسـؤوليت ته احترام تقويه کړي او د راتلونکو کارونو په جريان کې د سـوء تفاهم او شـخړې د منځته رتلو احتمال له منځه يوسي.

که چيرته تاسـو زده کوونکي له فراغت څخه وروسـته د بشري منابعو په مديريت کې د يوې آزمايښتي دورې مسؤول شی، لاندې موارد د لارښود په توګه ستاسو مرسته کولای شي تر څو هغه ټول مهم اړخونه په ياد ولرئ چې بايد په يوه آزمايښتي دوره کې مدنظر ونيول شي.

د کارکوونکـو لپـاره د لارښـوونې کتاب کـولای شي کارکوونکو ته د کلتـور، کارځای، حقوقو، حـاضرۍ، د حقوقو د پرداخـت د ميتودونو، د کار له مصؤنيت او ډيسـپلين سره په تړاو د اړوند موضوعاتو او داسې نورو په برخه کې معلومات برابر کړي.

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

– مزد، معاش، حقوق او امتيازات.

– د کار ډسيپلين او د هغه د تطبيق څرنګوالی.

– د الکترونيکي ارتباطاتو او داسې نورو تامين.

(c) ketabton.com: The Digital Library

عمومي معرفي

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

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

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

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

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

دفتر / ډیپارټمنت / اداره

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

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

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

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

۴- دمدیر اخلاق او د ماموریت د مکلفیتونو شرحه.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

نوې دنده

نـوي کارکوونکـي ته د دندو لایحه ورکول کیږي تر څو وکړای شي خپلې دندې په سـمه توګه و پېژني. له نوي کارکونکي څخه باید مناسـبه کاري توقع ولرل شي، کله چې هغه په ښـه توګه کار تـرسره کـړي، باید ثبت شي. خو دا چې د کارکوونکي کاري نقش ښـه وي او که بد وي، په کار ده چې هغه ته د دندې لارښود او ټول درسي او معلوماتي مواد ورکړل شي تر څو له خپلې دندې سره په ښه توګه اشنا شي.

نـوي کارکوونکـي ته باید د هغه د همکارانو د نقش پـه باره کې معلومات ورکړل شي او کوم مسـؤولیتونه چې کارکوونکي تـه ورکول کیږي، باید تر سره کیدل له هغه څه وغوښـتل شي او د وظیفوي مسیر په اوږدو کې له انکشافي پلانونو سره بلد شي.

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

د نوي کار ځای شرایط

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

۱- د کارکوونکي لپاره مناسب مېز، څوکۍ.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

جوړښت، زیربنا / مصئونیت

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

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

د نوي کارکوونکي د ډیپارټمنټ پته، د اطاق شـمېره او د تلفون شـمېره دې واخسـتل شي. د بیت الخلا موقعیت، د پوټوکافی، فکس، انټرنیټ او قرطاسیې اطاقونه دې وروښودل شي، د دفتري سامان آلاتو ډیپو، کانتین، د اوراقو د ټایپ کولو اطاق او داسې نور اړین ځایونه دې وروښودل شي.

کارکوونکي ته دې په مشوره ورکولو کې ونډه ورکړل شي. هغه ته دې په سازمان کې د کارکولو شرایـط پـه مفصله توګه بیان شي او د تقاعد له اصولو او امتیازاتو څخه دې خبر کړل شي تر څو په دې توګه کارکونکی وهڅیږي او له و فاداری او خلص سره جوخت د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

روغتیا او مصئونیت

پـه زیاتره موسسـاتو کې د بشري منابعـو لومړنی تاکید له روغتیـا، مصؤنیت او امنیت څخه عبـارت دی. د امنیت او مصؤنیت اصطلاحات یو تر بلــه نژدېوالی لري، روغتیا له فزیکي او رواني پلــوه عمومي ښــه والي ته ویل کیږي، خو مصؤنیت له هغه حالــت څخه عبارت دی چې د خلکو فزیکي بهبود پکې تامینیږي.

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

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

١- د روغتیا او مصؤنیت هڅې همغږي کوي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- د حوادثو په باره کې متخصصین څېړنو او تحقیقاتو ته توظیف کوي.

۴- د خطر په وخت کې اړینو سامان آلاتو ته د لاس رسي پروګرام ترتیب کوي.

۵- د حوادثو د مخنیوي او بیارغونې د پلانګذارۍ په برخه کې مرسته کوي.

مدیران

۶- هره ورځ د کارکوونکو د روغتیا او مصؤنیت مراقبت او څارنه کوي.

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

۸- د پېښو او حوادثو بررسي کوي.

۹- د کار د امنیتي ستونزو مراقبت کوي.

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

۱۱- د روغتیا او مصؤنیت په باره کې کارکوونکو ته نوي معلومات وړاندې کوي.

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

۱۳- د لمړنیو مرستو صندوق باید پوره وي.

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

۱۵- د عاجلو یا بیړنیو پېښو د مخنوي لومړنۍ اسانتیاوې برابري شي.

د امنیت په ټولو برخو کې باید لاندې ټکي په پام کې و نیول شي، له امنیت سره په تړاو ټول مسایل باید اماده شي او په لاندې توګه تر سره شي.

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

۲- د ممنوعه ساحې امنیتي ترتیبات.

۳- د نویو کارکوونکو لپاره د اړتیا په صورت کې امنیتي کارت.

۴- کمپیوټر او هغو اطلاعاتو ته لاس رسی چې د نوي کارکوونکي لپاره اړین وي.

۵- له معلوماتي ټکنالوژۍ سره په تړاو د امنیتي پالیسیو په اړه معلومات.

۶- شخصي مصؤنیت پېژندنه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

زده کړه یزه او پرمختیایي مفاهمه

۱- مفاهمه یا اړیکې

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

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

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

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

۲ - زده کړه او انکشاف

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

۱- زده کړه یز پلان او د دندې په وخت کې زده کړه ورکول.

۲- له نوي معلوماتي ټکنالوژۍ څخه د استفادې کولو په اړه زده کړه ورکول.

۳- د کارکوونکو لپاره باید لارښود یا مربي شتون ولري.

د زده کړې ډولونه

۱- وظیفوي او تخنیکي زده کړه.

۲- انکشافي او د مسلکي ودې زده کړه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- لازم او معمول زده کړه.

۴- ذات البیني او د ستونزو حل.

زده کړه

وظیفوي او تخنیکي
- د مشتریانو خدمات
- د سامان الاتو فعالیتونه
- د اسنادو د ساتنې اړتیا
- مخابرات، ارتباط او اړیکې
- د ارتباطي ټکنالوژۍ سیستم

د لازم او معمول
- له مزد او کاري وخت سره په تړاو
- د شرایطو رعایت
- د تقاعد حقوق، د باندنیو عواملو له ازیت کولو څخه مخنیوی

انکشافي او مسلکي وده
- تجارتي تمایلات
- ستراتیژیک تفکر
- رهبري
- د تغیراتو مدیریت
- مسلکي پلانګذاري
- د اجرآتو مدیریت

ذات البیني او د ستونزو حل
- اړیکې
- تحریري مهارتونه
- په کاري ګروپ کې اړیکي
- د رهبري مهارتونه
- د ستونزو شننه
- د شخړو حل او فصل کول

زده کړه یزه پروسه

په ورته پروسه کې لاندې موارد شامل وي:

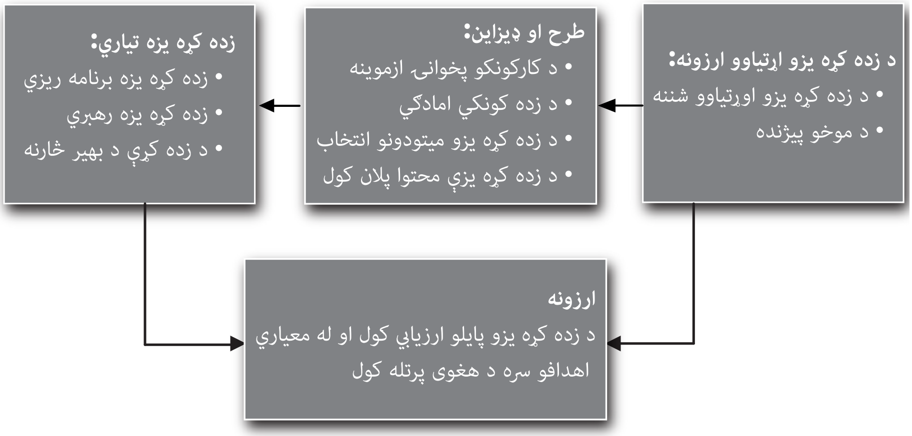
۱- د زده کړه یزو اړتیاوو ارزونه.

۲- زده کړه یزه طرحه او ډیزاین.

۳- د زده کړې د آسانتیاؤ تیارول.

۴- ارزونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

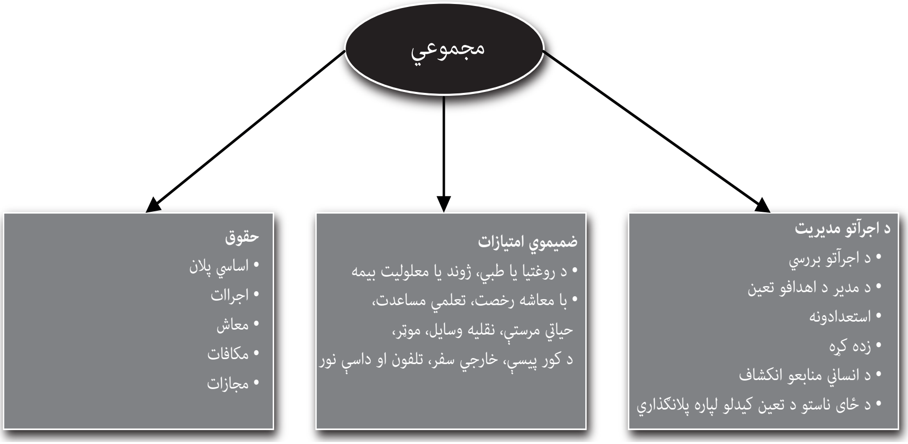


مکافات، د مزد ورکول، حقوق

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

مزد له هغه محســوس او مادي عوض څخه عبارت دی چې خلک یې د کار له کبله د معاش، امتیازاتو او حقوقو په توګه تر لاسه کوي.

د مزد او معاش عناصر



(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي لنډيز

د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو په صورت کې باید د دندو لایحه په شـفافه توګه ترتیب شي او هــر نوی کارکونکی بایــد د لایحې مطابق خپلې دندې تر سره کــړي. د کارکوونکو په منځ کې باید داســې احساس منځته راوړل شي چې په کارکوونکو کې د خپلې دندې په وړاندې د وفادارۍ روحیه غښتلې شي.

د دفتري تشــکیلاتو، د مراتبو د سلســلې او حتی د مدیریت د تاریخچې په اړه کارکوونکو ته معلومات ورکول اړین دي تر څو کارکونکی د خپلې دندې په مقابل کې د مســؤولیت احســاس تر لاسه کړي.

د اړیکــو پــه برخه کې ویل کیږي چــې مدیریت باید د کارکوونکي له انســاني ځواک څخه د استفادې تر څنګ د هغه د کور د ادرس او نورو مشخصاتو په باره کې هم معلومات تر لاسه کړي، تــر څو د اړتیــا په صورت کې هغه خپلې دندې ته حاضر کړي. کارکوونکي ته لارښــود معلومات، دستورالعمل او ټول اړین معلوماتي مواد ورکول کیږي.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱.د نوي کارکوونکي د معرفي کېدلو په برخه کې د بشري منابعو د مدير نقش تشريح کړئ؟
۲.زده کړه يزه دوره له کومو مواردو څخه تشکيل شوې ده، چې بايد مدنظر و نيول شي؟
۳.په مديريت کې د دفتر او ډيپارټمنټ په اړه معلوماتورکړئ؟
۴.په نوې دنده کې کارکونکی له کومو ستونزو سره مخ کېدلای شي؟
۵.د کار په ځای کې بايد کوم شرايط په پام کې و نيول شي؟
۶.د کارکوونکو لپاره امنيت او مصؤنيت واضح کړئ؟
۷.د زده کړې او انکشاف په اړه معلومات ورکړئ او و واياست چې کوم موارد په کې شامل دي؟
۸.د کارکوونکي د معرفي کېدلو پروګرام څه ډول ترتيب کيږي؟
۹.د نوې او پخوانۍ دندې په اړه معلومات ورکړئ؟
۱۰. د کارکوونکي لپاره مفاهمه او زده کړه څه اهميت لري؟
۱۱. د کارکوونکي د مکافاتو او حقوقو ورکولو د اهميت په هکله معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د استخدام د چارو اداره کول

ټولیزه موخه:

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

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

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

د استخدام د چارو اداره

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

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

د استخدام مراحل

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

هڅه کوي تر څو له غوره وســایلو څخه د اســتفادې په صورت کې د شرکت اهداف تعین کړي، په ورته توګه اهل کار او واجد شرایط انســاني قوه هم د شرکت د اهدافو د تر لاســه کولو لپاره اړینه ګڼل کیږي نو په دې توګه د شرکت د اســتخدام مدیریت هڅه کوي تر څو بااستعداده اشخاص په دندو وګماري.

د استخدام مدیریت لاندې موارد په نظر کې نیسي:

– د کارکوونکي د کړنو ارزونه او د اړتیاوو تشخیص.

– غوراوی.

– تقرر.

– زده کړه.

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

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

– کارکونکی باید د افغانستان تابعیت ولري.

– عمر یې د ۱۸ او ۶۴ کلونو تر منځ وي.

– د باصلاحیته ستږو له لوري د روغتیا تصدیق ولري.

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

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

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

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

د بشري منابعو پلانګذاري

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

داخلي، خارجي، انټرنټ ګروپ

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د غوراوي لپاره لمړی شرایط د فني معیارونو له تعین، کاري وړتیا، استعداد او داسې نورو څخه عبارت دی. د ورته مشخصاتو لرونکی کس کولای شي په موفقانه انداز د خپلو دندو تر عهده و وزي.

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

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

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

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

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

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

۴. هغه چمتو شوي معلومات چې د مصاحبې په ترځ کې تر لاسه کیږي، هم د اشخاصو د غوراوي په برخه کې مرسته کولای شي.

۵. د روغتیایي فورمو چمتو کول چې د داوطلب روحي او جسمي وضع پکې څرګنده شوې وي، هم زیاته اړینه ده.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱.د لياقت ازموينه (Intelligence Test).

۲. داستعداد ازموينه (Aptitude Test).

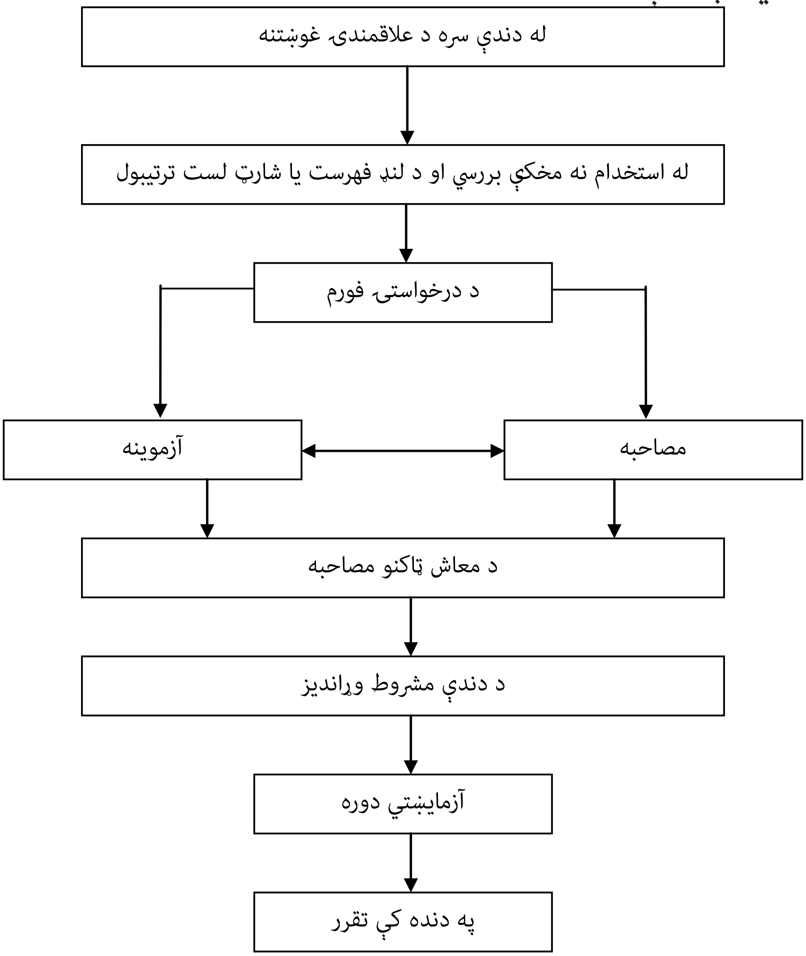
۳.د قوې د مالومولو آزموينه (Proficiency Test).

۴.د علاقمندۍ ازموينه (Interest Test).

۵.د شخصيت ازموينه (Personality Test).

د فعاليــت د ازموينــې د درک لپــاره زياتو مطالعاتو ته اړتيا نشــته، د هغوی له تفصيل څخه صرف نظر کيږي.

د غوراوي د پروسې د جريان جدول



(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

د دندو د تحلیل او تجزیې پروګرامونه

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

– د دندو د لایحې تنظیم.

– د کارکوونکي لازم اصلاحات او ارزونه.

په تحلیل او تجزیه کې توضیح شوه چې دندې په کومو حالاتو او کوم ډول کې تر سره کیږي. دغه تحلیل او تجزیه باید لاندې معلومات ولري.

– د وزارت نوم.

– د بست عنوان.

– د بست کوډ.

– د دندو شرحه.

– مسؤولیتونه.

– صلاحیتونه.

– زده کړې.

– اداري اړیکه.

وظیفوي معیارونه لکه:

– بست، رتبه.

– اړونده برخه.

– د مدیریت موقعیت.

– لوړو مقاماتو ته د راپور ورکول.

– له ټیټ رتبه کسانو څخه راپور اخستل.

د دندې د تحلیل او تجزیې په پروسه کې لاندې معلومات اړین دي:

۱. د دندې نوم.

۲. د دندې مقصد او هدف.

۳. مسؤولیتونه.

۴. د اړتیا وړ ماشینونه او سامان آلات.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵. مواد او د اړتیا وړ فورمې.

۶. لازم مراقبت او کنټرول.

۷. د کار د تر سره کولو ډول.

۸. نور معلومات.

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

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

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

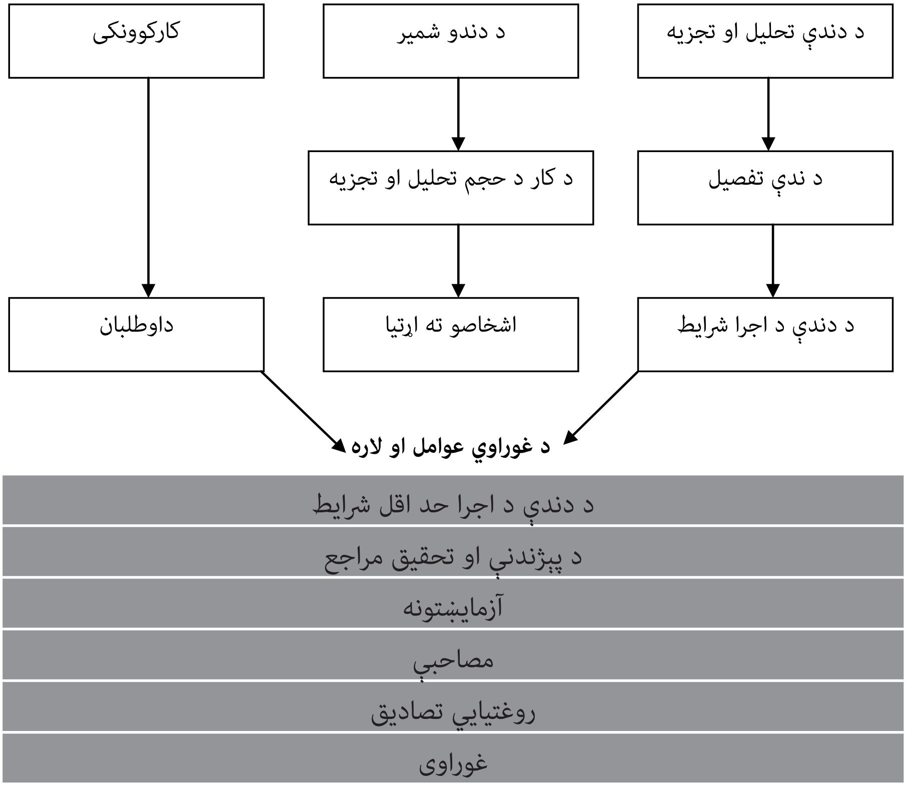
لومړی: د افرادو د غوراوي یا انتصاب لپاره باید په مدیریت کې د پسـت واقعي کمبود شتون ولري او د دغې تشې د ډکولو لپاره د قانون او مقرراتو په رڼا کې د باصلاحیته مدیریت له لوري د استخدام پروسه په کار واچول شي.

دویـم: د غـوراوي د عملیې لپاره باید د افرادو د جذب معیار او مطلوب اصول شـتون ولري تر څو په سـمه توګه د داوطلبانو ځانګړنې درک او د اسـتخدام شویو افرادو ځانګړنې د دندې له مشـخصاتو سره تطابق ولري، دغه چاره د تجزیې او تحلیل په صورت کې دغه چاره په سـمه توګه تر سره کیدلای شي.

درېیم: په کار ده چې په تشـکیل کې خالي پوست شتون ولري. که چیرته د داوطلب ځانګړنې د دنـدې له مشـخصاتو سره مطابقت ونلري، په دې صورت کـې د داوطلب له ګمارل کیدلو څخه ډډه کیږي او قناعت بښونکی ځواب ورکول کیږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



د اهل کار کسانو ځانګړنې

د تحلیل او تجزیې په برخه کې په وړاندې شویو معلوماتو برسېره نن ورځ د مدیریت پوهانو نور معیارونه او موازین هم په مدیریتي امورو کې شـــامل کړیدي. له دغه لړ څخه دوه یې هغه عناصر دي چې په واســطه یې د دندې او داوطلب ځانګړنې لا په ښــه توګه څرګندیدلای شي. په دې صــورت کـــې د داوطلب ځانګړنې په یوه معیاري فورم کـــې درج کیږي او د داوطلب له لوري له اخستل شویو ځواتو سره پرتله کیږي او په دې توګه د منتخب پلاوي له لوري ارزیابې کیږي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له دندې سره علاقمندي.
- امانت داري او قضاوت.
- د ابتکار قوه.
- جسماني او رواني حالت.
- د مسؤولیتونو د اجرا کولو او د غوره انساني اړیکو د تامینولو وړتیا.

ورته فورمه د غوره شوي پلاوي له لوري ارزول کیږي او د تر لاسه شویو نمرو د اوسط د زیاتوالي په حساب د داوطلبانو د غوراوي یا انتصاب عمل صورت نیسي.

د ورته فورم، دندې او نوماند د مشخصاتو له تحلیل او تجزیې سره د واجد شرایط اشخاصو د غوراوي پروسه صورت نیسي. په دې برخه کې کولای شو عملي فورم په لاندې ډول مطالعه کړو.

د اهل کار کسانو د مشخصاتو د پېژندنې فورم

د نوماندو د مشخصاتو پېژندنه	د دندې د مشخصاتو پېژندنه
۱. زده کړېزه وضعه.	۱. د ندې ډول.
۲. کاري تجربه.	۲. د دندې موقعیت.
۳. د قضاوت او ابتکار ځواک.	۳. د دندې هدف.
٤. جسماني او رواني وضعیت.	٤. د سازمان ډول.
۵. په ځان باور او اعتماد، ریښتینولي او پرهیزګاري.	۵. د دندې د تر سره کولو ډول.
٦. د مسؤولیت احساس.	٦. د استعمالیدونکو ماشین آلاتو او تجهیزاتو ډول.
۷. له کارکوونکو سره غوره اړیکې لرل.	۷. د قرطاسیې ډول.
۸. د قوانینو او مقرراتو رعایت.	۸. دندې ته د رسیدلو وسایل.
۹. د مروجې ټکنالوژۍ له علم څخه خبرتیا.	۹. د دندې د تر سره کولو په برخه کې د مدیریت مسؤولیتونه.
۱۰. د مدیریت وړتیا.	۱۰. د ندې اړوندې فورمې او لوازم.
۱۱. حسن همکاري.	۱۱. د دندې د اجرا په برخه کې د حقوقو او امتیازاتو ډول.
۱۲. په دنده باندې قناعت.	۱۲. د حقوقو د تادیې ډول.
۱۳. د پرېکړې کولو وړتیا.	۱۳. د کارکوونکو تر منځ د اړیکو ډول.
١٤. نورې اړینې ځانګړنې.	١٤. د آمرینو او مادونانو تر منځ اړیکې.
	۱۵. نورې اړوندې ځانګړنې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اهل کار پېژند پاڼه

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

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

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

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

اهل کار خلکو ته د کار د ورسپارلو ګټې او زیانونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پــه دې ځای کــې له اهل کار څخه هدف هغه واجد شرایط او تخصص لرونکي اشــخاص دي چې که اړوند دندې ور وسپارلی شي، نو خپل اړوند مدیریت ته زیاتې ګټې ور په برخه کولای شي.

لکه څنګه چې به وروسته هم ورنه یادونه وشي، د مدیریت له تشکیلاتي اصولو څخه یو دا دی چې کار دې اهل کار کســانو ته وســپارل شي، له دې څخه پرته د یوې ادارې او ســازمان کارونه په سمه توګه نشي تر سره کیدلای. د ورته اصل د نه مراعات کیدلو په صورت کې د یوه سازمان کاري کیفیــت او کمیت متاثره کیږي، خو د دغه اصــل د مراعات کولو په صورت کې مدیریت ته زیاتې ګټې ور په برخه کیږي چې له دې لړ څخه ځینې یې په لاندې ډول دي:

۱. په مدیریت کې د بېلابېلو واحدونو تر منځ د مراتبو د سلسلې غوره اړیکې تامینېږي.

۲.کارګرانو او کارکوونکو ته په خپلو دندو باندې قناعت حاصلیږي او له بې ضرورته بدلون او تغیر څخه مخنیوی کیږي.

۳.پــه دې صورت کې شــخصي اړیکې چې تر ډېره ځایه د کارونــو د پراګندګۍ لامل ګرزي، له منځــه ځــي، د کارکوونکو حقوق نه تلف کیږي او د آمرینو له لوري د غیر قانوني اوامرو له صدور څخه مخنیوی کیږي.

۴.په مدیریت کې د کار مثمریت زیاتیږي او وسایلو له بې ځایه استهلاک څخه مخنیوی کیږي.

۵.په مدیریت کې د کارکوونکو او کارفرما تر منځ د رضایت امکان را منځته کیږي او د هغوی تر منځ د ګیلو او شکایتونو مخه نیول کیږي.

۶.په مدیریت کې د کار دلچسپي او علاقه ایجادیږي او د کارګرانو د ابتکار حس تحریک کیږي.

۷.د افرادو، اشخاصو او دندو تر منځ هر اړخیز توافق منځته راځي چې په پایله کې یې د کار کیفیت او کمیت زیاتوالی مومي.

۸.پــه کارونــو کې د تخصص مســله ترویج کیږي چې په دې توګه د کار په سرته رســیدلو کې چټکتیا منځته راځي.

۱.کاري پلان او اصول په مناسب وخت او بهتر انداز سره تطبیق کیږي او د وخت له ضیاع او بېځایه مصارفو څخه مخنیوی کیږي.

۲.د کار په پروســه کې له صمیمیت څخه ډکې انساني اړیکې ایجادیږي او هدف ته سازمان د رسیدلو امکان زیاتوي.

۳. اهل کار ته د کار د سپارلو په صورت کې له تقلب او جعل کارۍ څخه مخنیوی کیږي.

۴.پــه دې صــورت کې له شــخصي اړیکو او مداخلاتــو څخه هم مخنیوی کیــږي چې د کار د ځنډېدلو او او بې عدالتۍ لامل ګرزي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي لنډيز

په استخدام و د استخدام په مراحلو کې د بشري منابعو مديريت د موسسې اهداف په نظر کې نيسي تر څو غوره او د کار وړ کسان و ګماري او په دې توګه د کيفيت او کميت له مخې مديريت و کړای شي خپل سازماني اهداف تعقيب کړي. د تقرر په پروسه کې د استخدام شرايط، د کار مند تشخيص او ارزونه او داسې نور اصول په نظر کې نيول کيږي.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې

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

۲.د کارګر پیدا کولو په برخه کې د استخدام مدیریت کوم او د کومو مسؤولیتونو لرونکی دی؟

۳.په مدیریت کې د خالي ځایونو ډکول څه ډول صورت نیسي؟

۴.په استخدام کې کوم مسایل شامل دي؟

۵.د دندې تحلیل او تجزیه څه شی دي؟

۶.د کارګر پیدا کولو روش تشریح کړئ؟

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

د تقرر پروسه

ټولیزه موخه:

د تقرر په پروسه کې د بشري منابعو مدیر باید خالي بستونه اعلان ته وسپاري.

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د نوماندانو لنډې سوانح

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

پـه دې توګـه د کارکونکـو د مهارتونو او پوهې په اړه معلومات ترلاسـه کیـږي. له دې څخه وروسـته د لنډو سـوانحو دقیقه شـننه پیل کیږي او له تحصیلي اسـنادو سره جوخت تر دقیقې ملاحظې لاندې نیول کیږي. په دې صورت کې څلورو ټکیو ته پاملرنه کیږي، چې په لاندې ډول دي:

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

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

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

استقامت: په دې ځای کې کتل کیږي چې نوماند شخص په پخوانۍ دنده کې د څومره وخت لپاره پاتې شـوی دی. دغه شـننه له دندې سره د شخص د رضایت ښودنه کوي. په دې صورت کې د شـخص د ژوند په اړه هم معلومات غوښـتل کیږي چې ایا د افغانسـتان تابعیت لري او کنه. په ورته صورت کې په لنډو سـوانحو کې ورکړل شـوي معلومات د مدیریـت د معلوماتو له زیاتوالي سره مرسـته کوي له ورته معلوماتو څخه د مصاحبې په برخه کې هم ګټه اخسـتل کیدی شي او د مصاحبې مدیر کولای شي خپلي پوښتنې د کارکوونکي په CV کې د درج شویو معلوماتو له مخې مطرح کړي او ځوابونه یې له یاد شوي لیکل شوي سند سره پرتله کړي.

مصاحبه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دغه میتود تر نورو ټولو هغو معتبر او غوره بولي.

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

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

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

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

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

پــه دویمــه مرحله کې د نوماند کس لنډې ســوانح او پخوانۍ کاري ســابقه تر کتنې لاندې نیول کیږي، تر څو د یوه داسې کس د ګمارلو په اړه ډاډ تر لاسه شي چې د دندو له لایحې سره اشــنایي ولري.

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

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

همدا شــان هڅه دې وشي تر څو د مصاحبو په اړه مهم ټکي په یاد کړل شي تر څو په اســانه توګــه وکولای شــو نوماندان یو له بل سره پرتله کړای شــو. د مصاحبې په تــرڅ کې دې له بېځایه پوښتنو څخه ډډه وشي او هڅه دې وشي تر څو په مصاحبه کې له تشریحي پوښتنو څخه استفاده وشي او موضوع په ښه توګه څرګنده شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مصاحبې لپاره پوښتنې

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

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

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

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

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

ارزونه او د هغې مراحل

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

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

ارزیابي په دریو پړاونو کې تر سره کیږي

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۱- منځنۍ مرحله

په دې صورت کې د دوو فکتورونو ارزونه صورت نيسي

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

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

۲- د ارزونې تاثيرات

– له موثريت سره جوخت د پروژې مقاصدو ته لاسرسی.

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

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

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

– د مقاصدو او ميتودونو پېژندل.

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

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

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

– د شاخصونو غوراوی.

– د موخو تعين.

– د وړانديزونو وړاندې کيدل.

– په سيمه يزه ازموينه کې د پوښتنو طرحه کېدل.

– د معلوماتو را ټولول.

– د راپور مسوده.

– د وړانديزونو تر لاسه کول.

– د نهايي راپور ليکل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ارزيابۍ میتود

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

د هوش او ذکاوت د ازموينې میتود

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

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

د پوهې ازموينه

دغه ډول ازمايښــت له يو لړ ځانګړيو پوښتنو څخه عبارت دی تر څو په ډاګه شي چې نوماند د دندې او مسؤوليتونو په اړه کې څومره معلومات لري. دغه ډول ازموينه د يوه تحريري امتحان په ترڅ کې تر سره کيدلای شي.

د کاري وړتيا د څرنګوالي ازموينه

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

پرسش نامه

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

له شــک څخه پرته په دې بهير کې ويره او ترديد شــتون لري، ځکه ځينې کســان د خپل ځان او کاري ســابقې په اړه ناســم معلومات وړاندې کوي، تر څو خپل ځان له هغه معيار څخه اوچت

(c) ketabton.com: The Digital Library

معرفي کړي چې دی يې لري.

د شــتونتيا تر بريده دې د هغه د ادعاګانو د ثبوت لپاره د مدارکو غوښــتنه وشي تر څو هغه ربښتني مهارتونه ثابت شي چې د دندې له خصوصياتو سره تطابق لري.

د اســتخدام په صور ت کې د شــخصيت ارزولو په هدف د ذکاوت او په ځان باورۍ په څېر په ځينې هغو برخو کې پوښــتنې او ارزونه تر سره کيږي چې د شخص له شخصيت سره تړاو لري. څېړنو او تحقيقاتو په ډاګه کړې ده چې په معينو شرايطو کې د شخصيت ارزولو لپاره له هر ډول پوښتنو څخه استفاده کول ګټور دي.

بل څه چې د پوښتنو په بهير کې ګټور ګڼل کيږي، له دفتري ازموينې څخه عبارت دي. په دې ډول ازموينــه کــې تر ډېره ځايه د وخت د ادارې او تنظيم په برخه کې ســوالونه مطرح کيږي. له کارکوونکي څخه غوښتل کيږي چې په يوه معينه زماني فاصله کې اسناد دسته بندي کړي، بېلابېل يادښتونه او راپورونه دې تنظيم کړي.

نوماندانو ته په کار ده تر څو دغه پاڼې د راتلونکي کار مطابق په مديريت کې بررسي کړي، د لومړيتوبونو له مخې ترتيب کړي او هر يوه ته يې مناسب ځواب و وايي.

د ارزونــې مرکزونــه: د کارکوونکو د ارزيابي نوی او جديد ميتــود د ارزونې په مرکزونو کې د کانديدانو له ارزونې څخه عبارت دی. په ورته ځای کې کارکوونکي په عمومي توګه د يوه پروسيجر او پــلان له مخې ارزيابي کيږي. په ورته صورت کې برســېره پــر دې له مصاحبې، معلوماتو، ګروپي مباحثې او د اســتعداد، تصميم نيونې او مديريتي ځواک په څېر د مديريت له يو لړ نورو معياري او مديريتي فعاليتونو هم په کار اچول کيږي.

د نوماندانو د ګروپونو ورته ارزونه او ازموينه د زيات شمېر ليدونکو په مخکې تر سره کيږي.

موثريت: موثريت په ســمه توګه د فعاليتونو له اجرا څخه عبارت دی چې هدف ته د رسيدلو په برخه کې له مديريت سره مرسته کوي.

د نوي کانديد په برخه کې د موثريت مسله تر ډېره ځايه د کاري کيفيت په برخه کې مطرح کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي لنډیز

د تقرر په پروسه کې د خالي پستونو له اعلان وروسته د بشري منابعو مدیریت هڅه کوي تر څو په کار پوه او متخصص کسان په دندو وګماري. دغې موخې ته د رسیدلو لپاره په کار ده چې د نوماندانو په اړه دقیق معلومات را غونډ شي او په سمه توګه د هغوی ارزونه تر سره شي.

د مهارتونو ارزونه چې د ځانګړیو پوښتنو د مطرح کیدلو او ځواب کیدلو په مرسته څرګندیږي، د استخدام د برخې تر ټولو مهمه دنده ګڼل کیږي. کوم کسان چې دندو دته نوماند شوي دي، یو لړ اړوند کارونه ورته سپارل کیږي ترڅو په عملي توګه وکړای شي دغه کارونه ترسره کړي او د استخدام مدیریت په دې قانع کړي چې ورسپارل کیدونکې دندې په سمه توګه تر سره کولای شي.

هغه میتودونه چې له مخې یې نوي کارګران ګمارل کیږي د سازمانونو تر منځ توپیر لري. خو هر سازمان هڅه کوي تر څو له غوره میتودونو څخه د استفادې په صورت کې کسان په کار و ګماري.

د شپږم څپرکي پوښتنې

۱.د بشري منابعو مدیریت د تقرر په هدف کوم مراحل طی کوي؟

۲.مصاحبه څه شی ده او هغه کارکوونکی چې غواړي مقرر شي باید څه ډول مصاحبه وکړي؟

۳.په مصاحبه کې د شخص ظاهري حالت ته د پام کولو مفهوم څه معنا لري؟

۴.په ځان باور څه شي ته ویل کیږي، په دې اړه معلومات ورکړئ؟

۵.د تقرر په پروسه کې د کاندیدانو تر منځ تحرک څه ډول منځته راځي؟

۶.د انګیزې عوامل کوم موارد په بر کې نیسي؟

۷.د ارزیابۍ بېلابېل میتودونه واضح کړي؟

۸.د تقرر په پروسه کې اعلانات په څه ډول تر سره کیږي؟

۹.د چک لست هدف څه شی دی، واضحه یې کړئ؟

۱۰. غیر فکتورونه کوم دي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوم څپرکی

په بشري منابعو کې د وخت مدیریت

ټولیزه موخه:

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

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په پای کې له محصلینو څخه هیله کیږي چې:

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

د بشري منابعو په مدیریت کې د وخت اهمیت

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اسلام د مقدس دین له نظره د وخت اهمیت

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

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

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

الله ج په دې اړه فرمایي:

و یوم یبحثهم الله جمیعاً .... المجادله «۶»

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

- د کار په وخت کې له ملګرو سره له بېځایه مجلس څخه ډډه کول.
- په یوه معلوم ځای کې د شــیانو او اجناســو ایښــودل، تر څو یې د موندلو په صورت کې د وخت له ضایع کیدلو څخه مخنیوی وشي.
- په خپل وخت سره دفتر او ادارې ته حاضرېدل.
- د ورځنیو کارونو د تر سره کولو لپاره د چک لست برابرول.
- که چیرته د څو کارونو تر سره کول اړین وي، نو په کار ده چې درجه بندي شي او په ترتیب سره یو د بل له خلاصیدلو وروسته تر سره شي.

د کارونو تنظیم کول

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د وخت د مدیریت یا time management ابتکاري اصول

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

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

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

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

۱- همیشه باید فعال واوسو او هیڅکله هم د عطالت په حال کې پاتې نشو.

۲- موخې باید مطرح شي.

۳- د کارونو په لړ کې باید لومړیتوبونه په ګوته شي.

۴- خپل فکر باید په کار باندې متمرکز پاتې شي.

۵- د ترجیحاتو یا لومړیتوبونو لپاره باید ضرب الاجل تعین شي چې په دې هکله لاندې ټکي هم په پام کې نیول کیږي:

– هغه کارونه چې باید تر سره شي، وویشل شي.

– ستر فعالیتونه باید په کوچنیو برخو باندې وویشل شي او د وخت له نظره د هرې برخې د اجرا لپاره یو ضرب الاجل و ټاکل شي.

– د کار د سرته رسیدو لپاره د اړتیا وړ وسایل چمتو شي.

– همدا اوس لاس په کار شئ او خپل کار سبا ته مه پرېږدئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

– د هغو کسانو له مجلس څخه ډډه وکړئ چې ستاسو وخت ضایع کوي.

– خپل ژوند په معتدله توګه په مخ یوسي یعنې د افراط او تفریط حالت مه غوره کوئ.

ځان پېژندنه او د وخت ترتیب کول

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

په دې هکله ویلای شو:

– آیا هغه کارونه چې تاسو یې تر سره کوئ، د مهال ویش له مخې مو ترسره کړي؟ او کله چې لست شوي کارونه په خپل وخت تر سره نه کړئ، د نا ارامۍ احساس مو کړی دی؟

– ایا دغه پېښه له تاسو سره د نورو کارونو په تر سره کولو کې مرسته کوي؟

– ایا هغه وخت مو د خوشحالۍ احساس کړی دی، چې خپل کارونه مو په منظمه توګه د مهال ویش له مخې تر سره کړي وي.

– آیا د کار له اجرا کولو وروسته خپل کور ته د تلو په وخت کې د خوشحالۍ احساس کوئ؟

د وخت د ضایع کیدلو شخصي عوامل یا داخلي عوامل

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

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

– د خلکو په غیاب کې د هغوی په شخصي چارو کې مجلس مه کوئ.

– د کار کولو په وخت کې له خپلو همکارانو سره د بېځایه مجلس مخه ونیسئ.

– خپل شیان په یوه داسې ځای کې کیږدئ چې پیدا کیدل یې د وخت د ضایع کیدلو لامل نشي.

– په معین وخت دفتر ته رسیدل.

– دفتر ته د تلو لپاره د نقلیه وسیلې لپاره له زیات انتظار څخه ډډه وکړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

– د خپلو ورځنيو کارونو د تر سره کولو لپاره يو چک لست تيار کړئ.

– که د څو کارونو د تر سره کولو پلان لرئ، نو دغه کارونه چک لســت کړئ او په ترتيب سره يې تر سره کړئ.

د شــخصي ســلوک له کبله له ضايع کيدلو څخه د مخنيوي په هدف بايد کارونه تنظيم شي او هغه څه چې د کارونو په تنظيم کې اساسي رول لري، د تر سره کولو د پلان د ترتيب کولو په صورت کې يې دقيقې پاملرنې ته اړتيا ليدله کيږي او په دې مورد کې لاندې ټکي په نظر کې نيول کيږي:

– د کارونو لست.

– د کارونو درجه بندي.

– د مهال ويش ترتيب.

– د منابعو او امکاناتو چمتو کول.

د کارونو لست

هر ډول کار چې موږ ورسره مخ کيږو او يا يې په راتلونکو ورځو کې د تر سره کولو اړتيا ليدله کيږي، بايد په لست کې درج شي او په ترتيب سره د لست له مخې ترسره شي.

د کارونو درجه بندي

د کارونــو له لســت کولو وروســته بايد د هغوی مندرجات په غــور سره و کتل شي، تحليل او تجزيه شي، د خپل اهميت له مخې کټګوري شي او د لومړيتوبونو په اساس درجه بندي شي.

د مهــال ويــش ترتيب کول: د کارونو د غوره انجام لپاره پــه کار ده چې له کټګوري کولو وروســته د هغوی د اجرا لپاره مهال ويش ترتيب شي. د کارونو د اجرا کيدلو وخت بايد پيشــبيني شي چې په دې لړ کې ممکن له کليزې يا جنترۍ څخه هم استفاده وشي.

د سرچينو چمتو کول

بايد وويل شي چې د کارونو تنظيم کول د هغوی په تر سره کولو کې زيات موثريت درلودلای شي تــر څو ټــول تياری تر وخت د مخه تر سره شي او چمتو شــوې سرچينې په موثره توګه په کار واچول شي. په دې لړ کې د وخت د ضايع کيدلو ځينې بيروني فکتورونه په لاندې ډول مطالعه کيږي؟

۱- ځاني بې نظمي.

۲- د کاري پلان نه شتون.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- بېځایه د وخت تېرول.
۴- د یوه کار له ختمیدلو څخه مخکې بل کار ته لاس اچول.
۵- د نورو د خبر اورېدلو په مقابل کې د اورېدلو د مهارت کمزوري.
۶- خپلې دندې او کار ته غير متعهد کيدل.

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

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

د مدیریت باندني ضایع کېدونکي عوامل

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

د مدیریت باندني ضایع کوونکي په لاندې ډول دي:

۱- بېځایه او اوږده ملاقاتونه.
۲- تیلفون، تلویزیون او داسې نورو باندې د وخت ضایع کول.
۳- د دفتر او کار ځای نامناسبه فضا.
۴- د مادي وسایلو او سرچینو نه شتون.
۵- غیر کافي معلومات.
۶- په دفتر یا مدیریت کې تضاد او نا خوښه فضا.
۷- د اړینو هدایاتو او مدیریت نه شتون او داسې نور.

د وخت د ضایع کونکو فکتورونو د تحلیل او شننې لپاره په کار ده تر څو هغوی په سمه توګه و پېژندل شي او د مخنیوي لپاره یې مناسب اقدامات تر سره شي او د وخت اهمیت په غوره توګه درک شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د وخت ځانګړتياوې

تر دې له مخه چې د وخت ځانګړنې بيان کړو، په کار ده چې د وخت د مديريت ځينې اصول مطالعه کړو.

د مطالعې لپاره مناسب او غوره وخت تعين کړئ او په ۲۴ ساعتونو کې د فعاليتونو اصغري او اعظمي ټکو ته پاملرنه وکړئ. تر هر څه د مخه بايد مشکل او سخت مضامين مطالعه شي، کله چې مو استراحت وکړ، په ګړندۍ توګه کولای شی معلومات پروسس کړئ او د وخت له ضايع کيدلو څخه مخنيوی وکړئ.

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

د تفريح او استراحت لپاره ځانته يوه مناسبه فضا پيدا کړئ. د دندې تر څنګ د ټولنيزو حالاتو مطالعه او څېړنه هم ستاسو د ژوند اړتيا ګڼل کيږي چې په دې توګه په خپل ژوند کې تعادل را منځته کولای شئ.

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

هڅه دې وشي چې فعاليتونه يو تر بله ترکيب شي. د مثال په توګه که تاسو د ټکټ اخستلو لپاره په ليکه کې انتظار ياست، تاسو کولای شی ورځپاڼه يا نور معلوماتي پاڼې مطالعه کړئ او يا که تاسو د کور د کارونو په تر سره کولو باندې مصروف ياست، نو کولای شئ ځينې معلوماتي پروګرامونه واورئ. په دې توګه له يوه لوري اړوند کار تر سره کيږي او له بله لوري ستاسو د معلوماتو دايره هم پراخيږي.

د وخت مهمې ځانګړنې په لاندې ډول دي:

– د وخت مسير او سرعت ته هيڅکله هم تغير او بدلون نشي ورکول کيدی.

– وخت تر خپل عادت وروسته او وړاندې نشي کيدلای.

– وخت د انسان تر ټولو کميابه منبع ده چې هيڅکله هم زېرمه کيدلای نشي، نو په دې توګه اړينه ده چې په احتياط سره استعمال شي.

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

– هر انسان په ورځ کې ۲۴ ساعته وخت لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

- په کال کې د کاري ورځو شمیر.
- په کال کې د کاري اونیو شمیر.
- په اونۍ کې د کاري ورځو شمیر.
- په شپه او ورځ کې د کاري ساعتونو شمیر.

د هري موسسې لپاره د کلني او شبانه روزي کار رژیمونه توپیر کوي. د کلني کار رژیم د کاري دورو له مخې ممکن په کال کې وقفه یې یا غیر وقفه یې بڼه ولري. د کار په ورته رژیم کې باید د عمومي رخصتۍ ورځې په نظر کې ونیول شي.

په ځینې موسساتو کې له تعطیلي ورځو څخه د کمکي یا فرعي چارو په برخه کې استفاده کیږي.

د کار د مناسب رژیم د غوراوي په صورت کې موسسه کولای شي خپل کارونه د تقویمي ګراف له مخې پلان کړي چې په دې صورت کې لاندې مطالب په پام کې نیول کیږي:

د کلني کاري وخت د بیلانس د ساتنې تامین چې د کار د قانون په واسطه معین کیږي.

د وخت د ضایع کیدونکو فکتورونو تحلیل او تشخیص

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

– له ملګرو سره بېځایه او بې پایلې ملاقاتونه.

– د بېځایه او بې پایلې بریښـنا لیکونو اسـتول او له انټرنیټ، تلیفون او داسـې نورو څخه د اوږدې مودې لپاره بې ځایه استفاده کول.

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

د وخت پلان کول

نـا سـم او ناقص پلان طرحه کول په حقیقت کې د وخت ضایـع کیدلو په معنا دی. یوه پلان شـوې طرحـه باید څرګنده، روښـانه او دقیقه بڼه ولري او د اصلي موخـې تر څنګ د غیر مترقبه پېښـو د واقع کیدلو ځواب هم وویل شي. د یوه کار د تر سره کولو لپاره د ځانګړي شـوي وخت ۴۰٪برخه د اصلي کار لپاره او پاتې نور یې د مترقبه یا محتمل الوقوع کارونو لپاره په پام کې نیول کیږي. د مثال په توګه یوه جلسه په مخ کې لرئ چې ماسپښین په دوو بجو به پیل کیږي، د ځینې د لایلو له مخې ۳۰ دقیقې نا وخته پیل شوه، په لار کې د ترافیکي ازدحام له امله هم یو څه ځنډ رامنځتـه کیږي نـو په دې توګه د کاري وخت تر څنګ د غیر مترقبه پېښـو لپاره هم یو وخت په نظر کې نیول کیږي.

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

سازمان او سازماندهي

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اووم څپرکي لنډيز

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اووم څپرکي پوښتنې

۱.د وخت د اوو ځانګړنو نومونه واخلی؟

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

۳.د کار د تناوب سلسله تشریح کړئ؟

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

۵.د وخت مدیریت تشریح کړئ؟

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

مدیریت د موخې پر بنسټ

ټولیزه موخه:

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

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

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

د موخې مفهوم

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

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

په بشري منابعو کې موخه او هغې ته رسیدل

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

موخــې لري چې بیا په خپل نوبت سره په دغه مشــترکه موخه کې د هر ســازمان ځانګړې موخه نغښــتې وي. د مثال په توګه د تولید د ســطحې لوړوالی او یا د کار د موثریت لوړوالی یوه ګډه موخه ګڼل کیږي چې ټول شرکتونه یې په ګډه سره د لاسته راوړلو هڅه کوي، خو په هر شرکت کې د کار وخت، د صنعتي یا تجارتي رشتې تعین او داسې نور د هغې رشتې د مشخصاتو له مخې توپیر لري. باید وویل شي چې موخې په دوو برخو ویشل شوې دي چې په لاندې ډول مطالعه کیږي:

داخلي موخې: داخلي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسســې په اړتیاوو پورې مســتقیمه اړه ولري. د مثال په توګه د کار د ښــه والي او غوره کړنو په موخه د مدیریت د اړوندو شعبو تنظیم او انسجام یوه مهمه داخلي موخه ګڼل کیږي.

خارجي موخې: د بشري منابعو له هغو موخو څخه دي چې له مشتریانو او ټولنې سره اړیکه لــري. د مثال په توګه د اړتیا په وخت کې مشــتریانو ته د امتعې یا تولید توکي اســتول د تولیدي شرکت باندنۍ موخه ګڼل کیږي.

حقیقی موخې: د بشري منابعو حقیقي یا واقعي موخې هغه موخې دي چې اړوند شرکت یې د خپلو ټولو هڅو او امکاناتو په واسطه د لاسته راوړلو کوشش کوي. په مدیریت کې ورته موخې د لاندې اهمیت لرونکي دي:

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

موخې د وخت له مخې

د بــشري منابعو په مدیریــت کې د وخت له مخې موخې په اوږد مهالــه او لنډ مهاله موخو باندې ویشل شوې دي. په دې اساس ویلای شو چې د یوه شرکت یا موسسې لنډ مهاله موخې باید په لنډ مهال کې تر لاســه شي. په اوږده مهال کې تر لاســه کیدونکې موخې له ورته موخې سره توپیر لــري او لنډ مهالــه موخه د اوږد مهال او یا اوږد مهاله موخې د لنډ مهاله موخې ځای ناستــی نشي کیدلای، نو ځکه په کار ده چې هر ډول موخه د هغه د بنې له مخې په اړوند وخت کې تر لاسه شي.

د مثال په توګه رقیبانو یا ســیالانو ته د ماتې ورکولو په موخه د امتعې د قیمت ښــکته والی لنــډ مهاله موخه ګڼل کیږي، خو په اوږده مهــال کې د ورته موخې لپاره شرکت هڅه کوي تر څو انحصاري موقف تر لاسه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

عمومي او مشخصې موخې: عمومي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د یوه شرکت یا تصدي د حرکت سمت تعینوي او زیات اجزا ونه لري، په داسې حال کې مشخصې موخې د زیاتو جزیاتو او تفصیلاتو لرونکې وي.

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

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

۱- د موخو لنډه او تحریري شرحه.

۲- د کنټرول او بررسۍ لپاره مهال ویش.

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

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

په بشري منابعو کې موخه

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

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

۱- اجتماعــي موخه: د ټولنې د اړتیاوو په وړاندې د اخلاقي او ټولنیز مســؤولیت له لرلو څخه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۳- **د بشري منابعو عملیاتي موخه:** عملیاتي موخه د انســاني منابعو په مدیریت کې د مشــارکت له ســاتنې څخه عبارت ده، چې د ســازمان له اړتیاوو سره متناســب وي. کله چې د بشري منابعو مدیریت د سازمان له اړتیاوو څخه لیرې یا زیات پرمختګ وکړي، منابع په سمه توګه نه استعمالیږي؛ نو په دې اســاس په کار ده چې د دغه پرســونلي واحد د خدماتو سطحه د سازمان له اړتیاوو سره متناسبه وي.

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

د موخې مشخص کول

۱- د متعددو موخو په لړ کې د موخې مشخص کول.

۲- د کوچنیو موخو د لاسته راوړنې په برخه کې کوښښونه کول.

۳- د منفردو موخو زماني مطابقت.

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

۵- د موخو د تحقق موندنې امکان.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

مثال په توګه د يوې روغتيايي پروژې موخه داسې ليکلای شو (په ځينې سيمو کې د روغتيا په اړه د خلکو د پوهې د کچې زياتوالی).

دويم مقصد: مقاصد د ثانوي موخو له مجموعې څخه عبارت دي چې په مټه يې انســانان د موخو تحقق ته رسـيږي چې عمومي موخې ته عملي جنبه ورکوي او د سمارت (smart) مقاصدو په نامه يادېږي او په کار کې د کارکوونکو د ځيرکۍ او هوښيارۍ په معنا راغلي دي.

۱- **Specific:** مقاصــد بايد مشــخص وي، مبهمه بڼــه ونه لري. په هره انــدازه چې يو مقصد روښانه وي په هماغه انداز د تطبيق وړتيا لري چې بلاخره انسان د عمومي هدف په لور نږدې کوي.

که چيرته يوه موخه مشخصه او روښانه نه وي، د کارکوونکو د ابهام او سرګردانۍ لامل ګرزي. څنګه چې دغه مســله په اداراتو کې په مشــاهده رسيدلې ده، معمولاً کار کوونکي له موخو څخه ناخبره وي او د مسؤولو مقاماتو له لوري هغوی ته نه روښانه کيږي، دغه پېښه د دې لامل ګرزي، چــې کارکوونکي نشي کــولای د موخو د تحقق په موخه خپلې هڅــې سره همغږې کړي، چې په پايله کې له شته امکاناتو څخه غوره استفاده صورت نه نيسي او اداره له ستونزو سره مخ کيږي.

کله چې له کارکوونکو څخه پوښتنه وشي چې د ادارې موخه څه شی ده، ممکن د دوی ځواب دا وي چې خلکو ته د خدماتو برابرول د ادارې موخه ده. خو دغه ډول ځواب دا معنا نه لري چې ګواکي هغوی ته موخې مشخصې او روښانه شوې دي. ځکه خلکو ته خدمت کول يو پراخ مفهوم او کُلي هدف دی؛ نو په دې توګه مسؤولين مکلفيت لري تر څو ټولو کارکوونکو ته د ادارې موخې مشخصې کړي تر څو وکړای شي د هغوی د اعتماد تر څنګ کار کولو او موخې ته د رسيدلو په لاره کې د هغوی توجه او وفاداري هم جلب کړای شي.

Measurable: موخه بايد د اندازه ګيرۍ او ســنجش وړتيا ولري. که چيرته يو ه موخه مخکې نه وي څېړل شــوې او په تخميني توګه په نظر کې نيول شــوې وي، تر لاسه شوې پايلې يې قناعت بښــونکې بڼه نه لري. يوه موخه بايد د شــته امکاناتو او چاپيريالي شرايطو د څېړنې په صورت کې و ټيبل شي. که چيرته يوه موخه مخکې نه وي بررسي شــوې او په تخميني توګه په نظر کې نيول شــوې وي، نــو حاصله پايلې يې چندان په زړه پورې او قناعت بښــوونکې نــه وي او د منابعو د بېځايه اســتهلاک لامل ګرزي. د مثال په توګه په ولاياتو کې مو د کوم ښــوونځي جوړيدل د موخې په توګه تعين کړ، په دې صورت کې موخه مشــخصه ده خو د ســنجش او ارزونې وړ نه ده؛ نو په دې اســاس اړتيا ليدل کيږي چې په لومړي سر کې د ســيمې سروې او څېړنه تر سره شي او له هغه وروسته موخه تعين شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د موخې پر مبنا د مديريت ښېګڼې او عيبونه

۱- د ورته روش زيانونه په لاندې ډول دي:

– زيات وخت نيول.

– د امکاناتو په مستندسازۍ باندې زيات تاکيد کول.

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

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

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

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

۲- د ورته روش ګټې په لاندې ډول دي:

– د کارکوونکو او مديرانو د ارتباطي امکاناتو پراخوالی.

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

– له انساني منابعو څخه د غوره استفادې امکانات.

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

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

د کارکوونکو د کړنو د ارزونې د معيارونو وده

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

په بشري منابعو کې سازماندهي

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

ګروپي کار

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

ګروپــي کار د يــو لړ افرادو له فعاليت څخه عبارت دی چې په ډله يزه توګه د يوه کار د سرته رســولو لپاره ونډه اخلي او د مهارتونو د ګډون او همکارۍ د روحيې له مخې د همکارۍ په فضا کې د پټيیل شوې موخې د لاسته راوړلو لپاره هڅې کوي.

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

– د ګروپي کار لپاره د منابعو او امکاناتو چمتو کول.

– په ګروپي کار کې د ليډر يا سرګروپ تعينول.

– د پروژې د مدير له لوري د ګروپي کارونو نظارت.

– د کار کوونکو تر منځ د کارونو او دندو ويشل.

– د کار په پای کې د راپور ورکولو د منظم سيستم منځته راوړل.

په ياد و لرئ چې د نظر توپير، د فکري او ابتکاري استقلال او افهام او تفهيم نه شتون، د کار نه ويش، د سرګروپ نه لرل او داســې نور عوامل ګروپي کار له خنډ سره مخ کوي، نو په دې توګه د ګروپــي کار لپاره يوه داســې مديريت ته اړتيا ده چې دغــو فکتورونو ته پام وکړي او له ممکنه ستونزو څخه مخنيوی وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اتم څپرکي لنډيز

هر ســازمان خپلې موخې ته د رســيدلو لپاره فعاليت کوي. ســازمانونه د ګــډو او جلا موخو لرونکي دي او هر يو يې د خپلې موخې د لاسته راوړنې لپاره بېلابېل پلانونه طرحه کوي.

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

د ګروپي کار د ګټو او زيانونو په اړه د معلوماتو لرل اړين ګڼل کيږي، ځکه ســازمان دهي په خپلــه يوه پروســه ده چې په تر څ کې يې د کار د ويــش او د افرادو او ډلو تر منځ د همغږۍ په واســطه د ګډو موخو د تحقق هڅې پيل کيږي. له ګروپي کار څخه نه يوازې د مديريت په برخه کې استفاده کيږي، بلکې د ټولنيز ژوند په هره برخه کې ترې استفاده کيږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اتم څپرکي پوښتنې

۱- د ګروپي کار اهمیت تشریح کړئ؟

۲- سازماندهي تعریف کړئ؟

۳- د هدف مفهوم واضح کړئ؟

۴- مدیریت بر مبنای هدف څه ډول پروسه ده؟

۵- په بشري منابعو کې هدف څه ډول برآورد کیږي؟

۶- ټولنیز او سازماني اهداف تشریح کړئ؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

نهم څپرکی

شخړې او د هغو مفهوم

ټولیزه موخه:

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

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

- د شخړو ماهیت او مفهوم درک او د حل لارې چارې یې زده کړي.
- فریب او چل ځنګه کولای شي نور خلک تر خپل کنټرول لاندې راولي.
- د شخړو د حل روشونه توضیح کړای شي.
- په مختلفو سکتورونو کې د شخړو د حل لارې پیدا کول توضیح کړای شي.

د شخړې یا لانجې مفهوم

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

زیاتره شــخړې د ژوند په مختلفو ســطحو کې تبارز کوي، نو په دې اســاس په کار ده چې د موفقانه حل لپاره یې ځانګړې ستراتیژي طرحه شي.

د شخړې د ماهیت په مورد کې نظریات او د هغوی حل لاره د اړتیاوو له سلسلې څخه منشاء اخلي چې د ماســلو له لوري په ۱۹۵۴ میلادي مطرح شــوه. د دغې نظریې له مخې د بشري قوې

(c) ketabton.com: The Digital Library

انګېزه له فزيکي اړتياوو څخه پيل کېږي او تر رواني برخې پورې ټولې اړتياوې په بر کې نيسي.

یو شــمیر کسان ذاتاً د شــخړو د حل ځواک لري. د یادونې وړ ده چې د شخړو حل یو کسبي هنر دی. د پورتنيو مطالبو په اساس شخړه په لاندې ډول تعريف کولای شو:

د شخړې تعريف

شــخړه په لغت کې کشــمکش ته ويل کېږي. په چينايي ژبه کې منازع خطر او مساعد فرصت ته ويل کېږي. په لاتيني ژبه کې د يوه شي د تر لاسه کولو لپاره د دوه شيانو موښلو ته شخړه ويل کېږي، لکه د دوو تيږو له موښلو څخه چې اور لاسته راځي.

شخړه په اصطلاح کې بېلابېل تعريفونه لري:

– شــخړه د دوو ليــد لوريو توپير ته ويل کېږي چې کره وړ، اهــداف، د تفکر طرز او بېلابېل ارزښونه په بر کې نيسي.

– شخړه د طرفينو تر منځ د ګټو ټکر ته ويل کېږي.

– شخړه د طرفينو د اهدافو او غوښتنو عدم توافق ته ويل کېږي.

– شخړه هغه حالت ته ويل کېږي چې طرفين پکې مخالف اهداف ولري.

– شخړه هغه حالت ته ويل کېږي چې د يوې ډلې انساني قوه د بلې هغې په واسطه محدوده شي.

– شخړه د څرګندو او نا څرګندو اهدافو عدم توافق ته ويل کېږي.

په شخړه کې فريب او چالاکي

د شــخړو په ترځ کې ځينې وختونه د شــخړې يو لوری د مقابل لوري د مغلوب کيدلو لپاره له ځانګړيو لارو چارو څخه استفاده کوي. که چيرته مقابل لوری د هغه د خنثی کولو وسايل ونه لري، د لومړي لوري تر تاثير لاندې راځي او مقابل لوري ته امتياز ورکوي؛ نو په دې صورت کې د دواړو لوريو تر منځ اړيکې ترينګلې کېږي چې ژوندي مثالونه يې په لاندې ډول دي:

د تعجب کوونکو کلماتو بېلګه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د حقایقو او نظریاتو ګډون

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

مثالونه: په دې کې هیڅ شک نشته: ---

که د مسلې حقیقت دا وي چې: ---

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

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

مثالونه: مهاتما ګاندي څو کاله وړاندې ویلي وو:

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

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

– علمي څېړنو ښودلې ده چې.

مقابل اقدام څه کیدی شي

اول: د پوهانو د نظریاتو د تردد د اســـتدلال په توګـــه ویل کیږي چې همدغه پوهانو په فلاني وخت کې داسې هم ویلي دي.

ګاندي دغه موضوع هم بیان کړېده: ---

دویم د منابعو ثبوت:---

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

شخصي جملات

مقابل لوری ټکول کیږي، مسـخره کیږي او بې کفایته ښـودل کیږي. نو په دې توګه موصوف له ځان څخه دفاعي دریغ ښـیي، چې په پایله کې مباحثه بې هدفه کیږي او ځینې وخت مقابل لوری ملامت ګڼل کیږي.

مثالونه:

تاسو د یوه نوي کارکوونکي په حیث د سنجش وړتیا نه لرئ.

تاسو باید له څه ویلو څخه د مخه فکر وکړئ.

د ورته پروسې یعنې د شخړو د حل درې ګونې پړاوونه

لومړی پړاو: د مقابل لوري د نظر معلومولو لپاره داسـې پوښـتنه مطرح کړئ چې له مسئلې سره تړاو ولري او **له واقعیت او خیال بافۍ څخه لیرې** وي.

د حقایقو د پټ ساتلو په هدف له لفظي جملاتو څخه ډډه کیږي.

هیڅکلـه هم د مقابل لورې خبرې مه قطع کوئ او د هغه خبرو ته ټینګ غوږ و نیسـئ. بیان شـوي موضوعات خلاصه او تفسـیر کړئ او مقابل جانب ته داسـې پیغام ورکـړئ چې ګواکي د موضوع عمق ته رسیدلي یاست او موضوع مو په ښه توګه درک کړیده. د مجلس په بهیر کې مهم موضوعات له ځان سره یاداښت کړئ.

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

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

– یـو منظم او سسـتماتیک پلان له ځـان سره و لرئ تر څو مقابل لـوری تر خپل اغیز لاندې راوستلای شئ.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

شـخړه د لغت او اصطلاح له مخې بېلابېلې معناګانې لـري چې هره يوه يې مختلف اهداف، کـړه وړه، د تفکر طرز او ارزښـونه په بر کې نيسي. پـه عمومي توګه ويل کيږي چې د څرګندو او نا څرګندو اهدافو ټکر د شـخړې د پيښـېدو اصلي لامل دي چې د بېلابېلو مېتودونو له لارې حل کېدلای شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د نهم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لسم څپرکی

د شخړې یا لانجې د حل میتودونه

ټولیزه موخه:

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

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

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

اجتناب یا ډډه کول څه شی دی؟

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

فشار یا زور

فشـار هغه وخت واقع کیږي چې انسـان خپلې اړتیاوې په بشـپړ جدیت سره په شـخړه کې مطرح کړي. د شـخړې دغه ډول د ځواکمنو له لورې اسـتعمالیږي چې د شـخړې دواړه لوري په قدرت اوزور ازموینه کې وي او هر یو یې خپل توقعات تعقیبوي.

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

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

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

د دې روش اسـاسي سـتونزه دا ده چـې که په یوه معیـن وخت کې آمر ګټونکـی او مادون

(c) ketabton.com: The Digital Library

بایلونکـــی شي، نـــو پایله به دا وي چې مادون د مدیریتي کار په ســـاحه کې خپل تحرک له لاســـه ورکوي. د یادونې وړ ده چې فشـــار د شـــخړو د حل یوه موثره لاره ده خو له زماني لحاظه یوه لنډ مهاله حل لاره ایجادوي.

د ستونزې حل

په مدیریت کې د شـــخړو د حل یوه بله لار هم شـــتون لري چې د موضوع تلپاتي حل ته لاره هواروي. دغه روش د ډېرې کولو برعکس په موضوع کې له مداخلې څخه عبارت دی چې د شخړې د دواړو لوریو اړتیاوې برآورد کوي. د سازش د روش خلاف د منازعې جرړې په پام کې نیول کیږي او د واړو لورو منافع په نظر کې نیول کیږي. د فشـــار د روش په پرتله دغه روش په مقابل لوري باندې فشـــار نه واردوي چې د حل نا غوښـــتل شـــوې لاره قبوله کړي. همدا شان دغه روش د چنه وهلو له روش سره هم ژور توپیر لري چې په ترڅ کې یې بل لوري ته امتیازات ورکول کیږي.

یاد شوي روش د لاندې دلایلو له امله زیات استعمالیږي:

۱. دغه روش د نورو روشونو په پرتله ځکه زیات اړین ګڼل کیږي چې په مرسته یې دواړه لوري خپلو موخو ته رسیږي.

۲. دغه روش زیاتې انرژۍ او ځواک ته اړتیا لري او د شخړې د طرفینو اشد تعهد ته اړتیا لري.

۳. دواړه لوري زیات کوشش کوي تر څو خپلو اهدافو یا مشابه اهدافو ته ورسیږي.

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

پـــه یاد ولرئ چې د شـــخړو د حل لپاره یوازې یـــو روش کار نشي کولای، بلکې د ورته موخې د تعقیب لپاره له بېلابېلو میتودونو څخه کار اخســـتل کیږي. په کار ده تر څو پوه شـــو چې په کومو حالاتو کې کوم ډول روش یا متیود ګټور ثابتیږي.

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

د شخړې سوابق	د شخړې د حل میتودونه
– د واقع شوې شخړې حل کول کیدای شي چې د شخړې له باالقوه حالت څخه سخت او زیاته تجربه و غواړي. – دواړه لوري فرصت ته اړتیا لري تر څو خپل احساسات قابو کړي. – د شخړې د حل لپاره نور موفق اشخاص شتون لري. – لیږ احتمال شته چې تاسو خپلو اهدافو ته ورسیږئ.	په ورته حالاتو کې د ډېرې کولو روش ګټور رول لوبولای شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

په مقابل لوري باندې د اتهام واردول (ملامتول)

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

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

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

– **مزاهمت کول:** مقابل لوری پر بړدئ چې څه وایي او خپله خبره پای ته ورسوي. د خبرو مقاطعه نه یوازې دا چې بې ادبي ده، بلکې هغه واقعیتونه چې مقابل لوری یې بیانوي،

(c) ketabton.com: The Digital Library

نــه درک کیــږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لسم څپرکي لنډيز

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

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

لسم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

په شخړه کې مختلف ذهنيتونه

ټوليزه موخه:

د ګټلو او بايللو له مخې د منازعاتو په حل کې د مديريت مرام او اعتقادات.

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

- د شخړو د حل په برخه کې د بېلابېلو مديريتونو او اشخاصو ذهنيتونه توضيح کړای شي.
- د ګټلو او بايللو له ميتودونو سره چې په مديريت کې خورا اهميت لري، آشنايي پيدا کړي.
- د شخړو د حل په هکله د منطقي او غير منطقي تفکر د طرز اهميت په ګوته کړای شي.

افهــام او تفهيــم چې موږ يې د شــخړې په صورت کې کاروو، په بشــپړه توګه د تفکر په طرز پورې تړاو لري چې د شــفاهي او غير شــفاهي نښو له لارې يې څرګندوو. د ذات البيني معاملاتو په صورت کې درې ډوله ذهنيتونه تشخيص کوو.

د ځــان ليدنــې يا خودبينۍ ذهنيت: د تفکر دغه ډول طرز زمــوږ له اعتقاداتو څخه سرچينه اخــلي چې خپل ځان تر نورو خلکو لوړ احساســوو. په ورته صورت کې امــکان لري، له ځواک او قدرت څخه هم د شخړې په برخه کې استفاده وشي. په ورته صورت کې فکر کيږي چې د شخړې د ګټلو چانس زيات دی. هغه کسان چې د ورته ذهنيت لرونکي وي لاندې سلوک اختياروي.

– امر کوي.

– تهديد کوي.

– توهين کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ګټلو یا وړلو روش

د ګټلو روش په حقیقت کې په مدیریت کې د شخړې بېلګه ده. په ورته صورت کې د معاملې دواړه لوري د تعرض او دفاع د د دریځ پر ځای د همکارۍ دریځ خپلوي تر څو پروسه د مفاهمې پــه لور کش کړي. دا یــو غوره روش ګڼل کیږي چې د دواړو لوریــو ګټې پکې خوندي کیدی شي. که تاســو غواړئ خپل ذهنیت د ګټلو یا برد په روش باندې عیار کړئ، باید لاندې ټکي په نظر کې ونیسئ:

– باید په مدیریت کې د شخړې د دواړو لوریو د پټولو اړتیاوو ته متوجه شئ چې د هر سلوک په وړاندې څه شــې پراته دي او ولې مو دغه موقف د خپل ځان لپاره نیولی دی او د کومو پایلو هیله لري. کله چې و ړاندیزونه و منل شي ستاسو اړتیاوې څه شی دي.

– کره وړه او چلند باید د فردي ځواکونو د ادراک وړتیا ولري او قبوله کړي چې هغه شته.

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

– آرام.

– معقول.

– منصفانه.

– پراخ نظره.

د ګټلو او بایللو روش

په ورته روش کې بایلونکی د شــخړې له حل څخه نا خوښــه وي خو ګټونکی کس خوشــحاله وي. د برد و باخت یا ګټلو او بایللو روش په نړیواله سطحه داسې دی چې د یوه لوري اړتیاوې نه لیدونکې نیول کیږي او هغه تر فشار لاندې راوستل کیږي.

د بایللو روش

دغه روش یو ډول ساختګي مصالحه ده چې د دواړو لوریو د ګټو له مدنظر نیولو پرته تر سره کیــږي. دغه حــل لارې تر ډېره ځایه واقعي بڼه نه لري او له یوې مودې وروســته له دواړو لوریو څخه یو یې دوباره دعوا پیل کوي.

خپل ذهنیت کم ښودل.

زه سم نه وایم، ته سمه خبره کوې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

متعادل ذهنيت

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

منطقي تفکر

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

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

د ستونزو په حل کې بايد مساويانه سلوک غوره شي

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

د اړیکو په برخه کې مثبت پرمختګ

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

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

– مفکورې او نظریات جدي نیول کیږي.

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

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

د یوه توافق لپاره غوره دلایل: پوه شئ چې له څه شي سره موافقه کولای شئ او په شخړه کې کوم مســایل شــامل دي. هڅه دې وشي چې مقابل لوری ارزیابي کړئ او هڅه وکړئ چې مذاکرات مو له هدف سره تړاو ولري.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یوولسم څپرکي پوښتنې

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

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

۳.د خودبینۍ یا ځان لیدنې ذهنیت توضیح کړئ؟

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

۵.د اړیکو په سطحه مثبت پرمختګ وایح کړئ؟

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچيني او اخځليكونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

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

د علم او معرفت له ټولو لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شاگردانو او د تخنيکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانگې د مسلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مسلکي، تخنيکي او علمي مطالبو او مفاهيمو د څرنگوالي په هکله خصوصاً د هغوی املايي او انشايي اشتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له گرانو شاگردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والی په نظر کې ونيسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلينو د گټې وړ وگرځي.

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

د تعليمي نصاب د پراختيا رياست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مديريت

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