



## کتاب پېژندنه

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| د کتاب نوم:                     | د بشري منازعاتو د حل مدیریت   |
| ځانګه:                          | اداره او منجمنټ، بانکداري او محاسبه   |
| راتولونکی:                      | عسکر شاه  |
| ژباړن:                          | نورالله حقممل   |
| د څار کمېټه:                    |   |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>محمد آصف ننگ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین</li><li>دپیلوم انجنیر عبدالله کوزایي د تعلیمي نصاب رییس</li><li>محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار</li></ul> |
| د تصحیح کمېټه:                  |   |
|                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>محمد احسان احسان</li><li>عبدالسمیع وحدت</li></ul>   |
| د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: | محمد جان علیرضایي   |
| ګرافیک او ډیزاین:               | عبدالله شاهي  |
| چاپ کال:                        | ۱۳۹۲ لمريز کال  |
| تیراز:                          | ۶۰۰۰ ټوکه   |
| چاپ ځل:                         | لومړی   |
| وېب پاڼه:                       | www.dmtvet.gov.af   |
| برېښنالیک:                      | info@dmtvet.gov.af  |
| کډ ISBN:                        | ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۶-۶   |

# Ketabton.com

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



## ملي سرود

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



## د پوهنې وزارت پېغام

**گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!**

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

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

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

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

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

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

د ښکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

**فاروق وردګ**

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

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

## مقدمه

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

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

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

په دغه کتاب کې نوي او ځانګړي موضوعات لکه د لوړو سطحو د مدیرانو کارګاه او د ښوونیزو سمینارونو په جوړولو سره د بشري منابعو د مدیریت تدریسي تجربه، انساني ځواک او د ادارې چارې توضیح شوي دي. همدارنګه د انساني ځواک د مدیریت برنامه او د سازمان د ستراتیژیک مدیریت له 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 انسانانو د غوښتنو په اساس د هغوی د ورځني ژوندانه یو جز ګڼل کېږي، نو د رسمي او غیر رسمي مدیریتونو په مختلفو سطحو کې د جنجالونو حل او مدیریت هم یو ضروري امر دی. د بشري ځواک د انګیزې په جنجالونو او په مادي او معنوي غوښتنو کې د ماسلو د جنجال د ماهیت په اړوند او د هغه پیژندل د اهدافو تر لاسه کول دي.

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

د جنجال د حل لپاره مختلف روشونه چې اجتناب، زغم، زور او یا جوړښت نشي کولای، د مدیریت په مختلفو برخو او یا په قومي او ملي سطحه کې جنجالونه حل کړي، نو غوره روش یې د جنجال نتیجه گيري ده، چې دواړه اړخونه باید له خپلو اصلي دريځونو څخه تیر شي. چې په دې اړوند د انساني منابعو مفهوم او دندو، د انساني ځواک پراختیا او په مدیریت کې د لگښتونو تطبیق ته اشاره شوې ده.

په دویم څپرکي کې د گټورې استفادې لپاره د انساني ځواک په کار اچول او د فکري نقشي په مرسته د زېرو او شنو پلانو په نښه کول دي. په درېیم څپرکي کې د یو کارکوونکي د وظیفې تحلیل او تجزیې ته په کتو سره د هغه د وظایفو لایحه، دفتري تشکیلات او ددغو تشکیلاتو پراختیا او همدارنگه د کارکوونکي د مکلفیت واضح کول ترتیب شوي دي.

په څلورم او پنځم څپرکیو کې په مختلفو پوستونو کې د کارمند او د هغه د برنامې معرفي، د ښې وظیفې ارزښت، مصونیت، امنیت او پوهاوی، د انساني ځواک د ذهنیت پراختیا او همدارنگه د استخدام پراوونه چې څنگه کولای شي په یوه اداره کې تش ځایونه ډک کړي؟ تر بحث لاندې نیول شوي دي.

په اووم څپرکي کې د وخت ارزښت، د وخت په اړه د علماوو نظریات، له وخت نه د استفادې رژیم او د وخت پلانول راوړل شوي دي. په نهم څپرکي کې مدیریت د هدف پر مېنا، د انساني ځواک هدف ته د رسیدو لپاره د وخت ځانگړتیاوې او همدارنگه په گروپي کار کې د بارزښته مقصدونو سازماندهي، تر بحث لاندې نیول شوي دي.

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

په درناوي

عسکر شاه

## د بشري منابعو مدیریت Human Resource Management

### ټولیزه موخه:

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

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

### د بشري قواؤ د مدیریت تعریف Definition of Human Resource Management

د بشري منابعو مدیریت د مدیریت د هغه سیستم له طرحې او ډیزاین څخه عبارت دی چې د اهدافو د تحقق په هدف بشري استعدادونه په موثره او مثمره توګه و ګماري. بشري پانګه یا سرمایه د پوهې، مهارت او تجربو له عمومي وړتیا یا ځواک څخه عبارت ده. په بل عبارت د بشري منابعو مدیریت یوه پراخه اصطلاح ده چې د ځواکمني او با استعداد کارې

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

## په بشري منابعو كې د پروسيس بنسټيز پړاوونه

### The Stage of Human Resource Management Process

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

سیاسی او مذهبی 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 اریستمې پانګې حیثیت لري . د بشري منابعو د مدیریت تر ټولو مهمه او اساسي دنده د کاري قوې لپاره د غوره شرایطو له امله 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 کېږي، د دغو سیاستونو د ادارې او دندو د تعین څرنګوالی له یوه شرکت څخه تر بل شرکت پورې او له یوه هیواد څخه تر بل هیواد پورې توپیر لري؛ خو په ټولو شرکتونو کې د بشري منابعو د مدیریت اصطلاح شتون لري. څنګه چې په کوچنیو شرکتونو کې صنفې مدیران یوازې د کارکوونکو له موضوعاتو سره په تړاو خپلې دندې په مخ بیايې، نو له دې کبله د انساني قوې لپاره د کاري وضعیت برابرول یو له هغو لارو او دندو څخه ګڼل کېږي چې په ترڅ کې یې د موسسې مدیریت د کارکوونکو فعالیتونه تعدیلوي . د بشري منابعو د مدیریت مهمې دندې په لاندې ډول خلاصه کېږي:

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

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

۳- د هر کارکوونکي په برخه کې د اطلاعاتي مسایلو تنظیم، د لنډو سوانحو ترتیب کول، د کارکوونکو د مهارت او لیاقت په برخه کې د معلوماتو 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 دورانې چکونو چمتو کول، د کار مند د مالیه او پرداخت د را پور چمتو کول هم د

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

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

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

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

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

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

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

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

۹- د کارکوونکو روزنه او د کاري ظرفیت لوړوالی.

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

۱۱- د پاداش د سیستم ډیزاین کول.

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

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

## د انساني قواؤ د مهارتونو پراختیا

د دې لپاره چې د بشري منابعو مدیریت او متخصصین د خپلو دندو د ترسره کولو له لارې د سیالي او رقابت دریغ خپل کړای شي، ور ته په کار ده تر څو د سیالي 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 مختگونو 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 شفاهې اړیکې ایجاد کړي، د مناسبې پلانګذاري د خلاقیت تفکر ولري او په دې برخه کې ځانګړي مهارتونه تر لاسه کړي.

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

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

۲- د انساني سرچینو د مدیریت حرفه یې مهارتونه.

موخې ته د 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 تولیدي شیانو او خدماتو له تولید سره په تړاو د تکنالوژیکي عملیاتو پېژندل.

### ۲- طراحی او د مهارتونو وړاندې کول:

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

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

### ۳- د مهارتونو د بدلون مدیریت:

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

### له خلکو سره د اړیکو مهارتونه

دې موخې ته درسیدلو په موخه د ټولیزې همکاري د روحيې 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 کېږي.

### شخصي مهارت

په لنډه، واضح او فصیح توګه د مکتوب بیانول، د دستور د رعایت له نظره د ژبې صحت، په ساده او شفاهه توګه د مغلکو مطالبو څرګندونه او بلاغت د اړیکو د تامین په برخه کې د شخصي مهارتونو اساس ګڼل کېږي.

### بین فردي مهارتونه

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

### د تشویق او ترغیب مهارتونه

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

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

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

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

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

## د لومړي څپرکي لنډيز

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

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

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

## 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. د بشري منابعو د مدیریت مهمې دندې په څه ډول پېژندئ؟
۶. انساني ځواک له کومو مرحلو سره سروکار لري؟
۷. د غوراوي او انتصاب په وخت کې له کومو اصولو څخه کار اخستل کېږي؟
۸. د نویو کارکوونکو د غوراوي په اړه معلومات ورکړئ؟
۹. د انساني قوې مهارت څه شی ته ویل کېږي؟
۱۰. په استخدام باندې نظارت څه ډول صورت نیسي، په اړه یې معلومات ورکړئ؟
۱۱. د کار او کسب مهارتونه څنګه غښتلي کېږي؟
۱۲. د شخصي مهارت په اړه معلومات ورکړئ؟



## د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال میتودونه

### ټولیزه موخه:

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

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

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

### وظیفوي گردش

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

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

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

هغوی ته اسانه کيږي تر څو خپل راتلونکي اهداف له عمومي اهدافو سره د مطابقت له مخې مطرح کړي. په دې صورت کې د کار په مشخصه ساحه کې تجربې له نورو ټولو کارکوونکو سره شريکيږي چې په دې توګه د پروسې او پروسيجر د حل لاره پيدا کيدلای شي.

وظيفوي گردش تر ډېره ځايه د کارکوونکو د تحرک لامل ګرځي او کارکوونکي په کاري چاپېريال کې په تدريجې توګه نوې دنده تر لاسه کوي. د بشري منابعو مدير د وظيفوي گردش په هدف بايد باندني، داخلي، فني، اقتصادي چالشونه او ستونزې و پېژني او په دې پوه شي چې ژير او آبي صفحې د کارکوونکو لپاره څه مفهوم لري. دغه کار د داخلي او خارجي اطلاعاتو د يوې موثرې منبع د ايجاد له لارې ممکن کيدی شي.

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

د بشري منابعو په مديريت کې د ژيرو او شنو ورقو د عنوان کارول يو ډول ستونزمن کار دی چې بايد تر سره شي. ژيري ورقې د انساني منابعو د مديريت په انټرنيتي صفحه باندې د يوه کارکوونکي له لوري تاسيس کيدلای شي چې د وخت په تيريدلو سره نوي او زياتيدلای شي.

په ژيرو ورقو کې کارکوونکي کولای شي خپله پوهه په يوه مشخص بخش کې تشریح کړي. نو په دې اساس دغه يوه ځانګړي اطلاعاتي سرچينه ده چې د انساني منابعو په اړه معلومات لري. د نوم، تليفون د شمېرې، د ځای ځايګي د پټي، الکترونيکي پست او داسې نورو په څير معلومات په ورته ورقو کې اضافه کيږي.

## فکري نقشه

فکري نقشه څه شی ده؟

فکري نقشه له هغه تخنيک څخه عبارت ده چې پوهې ته انځوريزه يا مادي بڼه ورکوي. د پوهې جوړښت او ساختار د دغې طريقې په واسطه شفاف حالت غوره کولای شي. د فکري نقشې په واسطه د يوې مشخصې موضوع په هکله د معلوماتو را ټولول اسانه کيږي.

له دغې طريقې څخه په استفادې سره پوهه د ليدلو خاصيت تر لاسه کوي چې په ترڅ کې په اسانۍ سره حافظې ته سپارل کيدی شي. همدا شان د ورته ميتود له لارې د زده کړي پروسه غښتلي کيږي او د مسايلو په اړه اړين نکات په اسانه توګه يادولای شي.

په لومړي سر کې فکري نقشه د يوې ګلي مفکورې له ليکلو څخه پيل کيږي، له هغه وروسته نوي او اړوند مفکرين چې له ګلي مفکورې څخه منشاء اخلي، د هغې په څنګ کې ځای په ځای کيږي. د رسامۍ له کوچنيو کرښو، د موضوع له اړوندو انځورونو او رنگونو څخه په استفادې سره

حافظه غښتلي کيږي چې له کبله يې په اسانۍ سره موضوعات تشریح کولای شي. تر دې له مخه چې کارکوونکي تقاعد شي، فکري برخي په یاد راوړي، خپلي فکري برخه ایجادوي او د ورځني کار او فعالیت ډېري مهمي جنبې نمایش 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 ترتیب او قرار څخه عبارت دی چې د کارکوونکو لپاره د تقاعد په وخت کې تقاعدې درآمد برابروي.

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

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

## د دویم څپرکي لنډيز

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

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

## د دویم څپرکي پوښتنې

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

## د دندو لايحه يا Job Description

### ټوليزه موخه:

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

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

- د دندو د لايحې د تطبيق ميتودونه و پېژني.
- د دندو په لايحه کې کارکوونکو ته مهم ټکي توضيح کړای شي.
- د دندو د سرته رسولو په وړاندې د مهارت مطابق خپل مسؤوليتونه درک کړای شي.
- د دندې د تحليل او تجزيې له مخې د دندې مسؤوليتونه و پېژني.
- د دندې د تحليل ميتودونه توضيح او درک کړای شي.

### د دندو لايحه Job Description

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

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

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

- ۱- د دندې عنوان يا Job Title: د دندې عنوان بايد د تشکيلاتو له مخې سم وي، دنده بايد په سمه توگه تشریح کړي لکه مسؤول، ټرينينگ افسر او داسې نور.
- ۲- نېټه Date: نېټه د دې څرگندونه کوي چې د دندې لايحه څه وخت ليکل شوې ده او څه وخت د اجرا کيدلو وړ ده.
- ۳- مقدمه Introduction: يوه مقدمه بايد د پروژې د تشکيلاتو، ډيپارټمنټونو، پلانونو او فعاليتونو په برخه کې مفصل توضيحات وړاندې کړای شي. همدا شان په څنګ کې يو لړ ضمني معلومات هم درج کيږي تر څو دنده په سمه توګه درک شي.
- ۴- په تشکيل کې بايد په څرګنده توګه واضح شي چې دنده په کوم شخص پورې اړه لري او کوم يو يې د مديريت دنده په غاړه لري. دغه معلومات بايد د يوه چارټ په واسطه هم وړاندې شي.
- ۵- د رول خلاصه يا لنډيز Rule Summery: د دندې رول په يوه جمله کې خلاصه کړئ چې د څه لپاره دغه دنده را منځته شوې ده، د مثال په توګه د اداري پرسونل د زده کړو د چارو اداره کول.
- ۶- دندې او مسؤوليت: د هغو دندو لست چې مستخدم يې تر سره کوي، بايد مشخص، معين او وقوع فعاليت وي. د مثال په توګه چلونکي د دې مسؤوليت لري چې هره پنځشنبه د خپل فعاليت راپور چمتو کړي او د منظوري په هدف يې د ترانسپورټ مديريت ته تسليم کړي او يا دا چې هر کارکوونکی د خپل فعاليت ورځنی راپور اړوند مدير ته تسليم کړي.
- ۷- د شخص مشخص کول: د مهارتونو د پوهې دغه برخه د دندې لپاره مطلوب شخص په ګوته کوي، او توضيح کوي چې کارکوونکی بايد کوم اوصاف او قابليتونه ولري تر څو ورسپارل شوي دنده په سمه توګه تر سره کړي. د مثال په توګه د يوه دفتر کارکوونکی بايد په درې او پښتو ژبه خبرې وکړای شي، همدا شان په بهرنيو موسساتو کې انگليسي ژبه هم د اهميت وړ ده.
- ۸- د کار شرايط: د کار فزيکي او چاپيريالي شرايط بايد مشخص شي. د مثال په توګه د ساحې آمر بايد د خپل وخت نيمايي برخه په ساحه او کليوالو سيمو کې تېره کړي او يا دا چې د دندې له مخې چاپيريال بايد مساعد وي.
- ۹- معاش او شرايط: معاش، درجه، رخصتي، حقوق، له کور څخه تر دفتر پورې د کار مند تګ راتګ يا ترانسپورټ، د قرارداد وخت او د کاري ساعتونو تعين کيدل د هغو شرايطو له لړ څخه ګڼل کيږي چې بايد کارکوونکي ته په پوره توګه معلوم وي.

#### ۱. د دندې لايحه لاندې ټکي روښانه کوي:

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

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

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

## ۲. د دندو لایحه د لاندې اهدافو له مخې ترتیب کيږي:

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

## ۳. د دندې تحلیل او تجزیه:

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

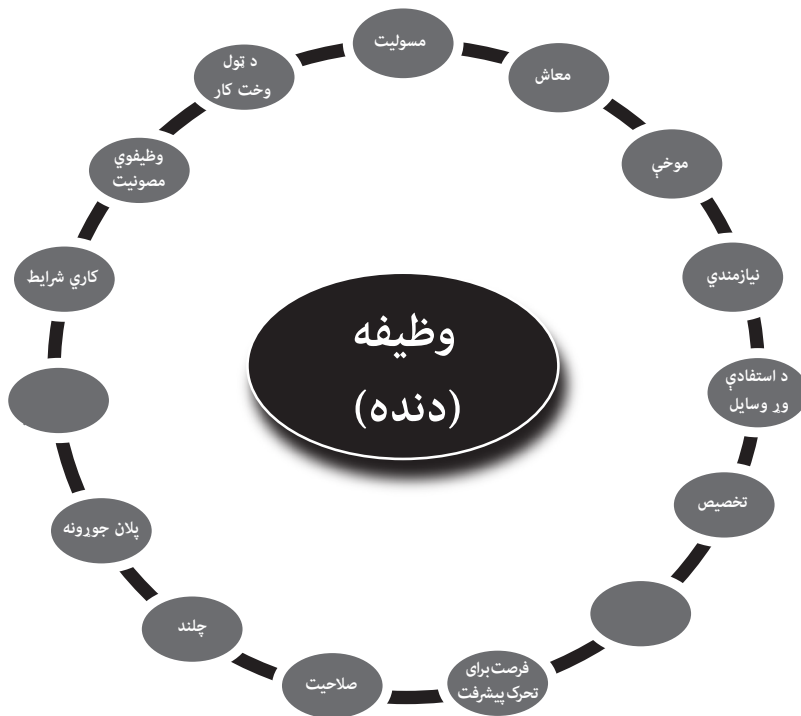
## د دندې ډیزاین یا طرحه

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

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

- د کار ډیزاین کول کولای شي په مشخصو دندو کې اجرات، خاصاً په هغه صورت کې چې د کارکوونکو د تشویق غښتلې انگیزه منځته راوړلای شي، تر تاثیر لاندې 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 خوښۍ په میزان باندې اثر ولري. د اوریدلو ستونزې، د ملا درد، د پښو درد، همدا شان روحي فشار، د وینې لوړ فشار او د زړه ناروغۍ ممکن په مستقیمه توګه د دندې له ډیزاین سره اړیکه ولري. د دندې ډیزاین په راتلونکي ډیاګرام کې د درج شویو عواملو په څېر یو لړ کاري عوامل په نظر کې نیسي.



### د صلاحیت تفویض فسح کیدی شي

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

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



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

### د اصلي او کمکي واحدونو تشکیل

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

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

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

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

- وړتیا او تجربه.
- تشویق او انگیزه.
- زکاوت.
- رښتینولي.
- مناسب اجراءات.

### ۳. د غوراوي د معیار اساس:

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

- د معاش تقاضا.
- د تحصیلي اسنادو تصدیق.
- شخصیت.
- امتحان ته حاضرېدل.
- پخوانۍ دندې او د هغوی وخت.
- طبي آزموینه.
- د پولیسو سوابق «جنائی».

### د دندې تحلیل او تجزیه

د دندې تحلیل او تجزیه هغه پروسه ده چې په واسطه یې د بشري منابعو د متخصصینو له لوري د یوه موقف ماهیت توضیح کیږي. د دندې تحلیل او تجزیه د کارکوونکو د غوراوي لپاره د هغو معلوماتو راغونډول دي چې د دسته بندۍ او تادیاتو لپاره کارول کیږي.

د دندې د تحلیل او تجزیې لپاره بېلابېلې لارې شتون لري چې بېلابېلې پایلې منځته راوړي. له یوې دندې سره په تړاو د معلوماتو راټولولو معمول میتودونه له مصاحبې، د دندې له مشاهدې، او د پخوانیو مکلفیتونو له اظهار نامې څخه عبارت دي. د دندې د تحلیل او تجزیې اصلي هدف د دندو د لایحې له ترتیب کولو څخه عبارت دی. د دندو لایحه باید د یوه مدیریت په داخل کې د ټولو دندو ځانګړنې احتوا کړي چې په سمه توګه چمتو او تنظیم شوې وي.

د دندې د تحلیل او تجزیې په برخه کې باید لاندې لارې په نظر کې و نیول شي:

- د کار په چاپیریال کې د کارکوونکي نېغ په نېغه لیدنه.
  - له کارکوونکي او اداره کوونکي سره مصاحبه.
  - د معلوماتو د راټولولو په هدف د پوښتنپاڼې طرحه.
  - د اړوندې برخې له متخصصینو سره مشوره او مصلحت.
  - له ورځنیو یاداشتونو څخه استفاده کول.
- د دندو لایحه د یوه کاري پست ورځني مسؤلیتونه تشریح کوي، د دندې او اجرايوي کارونو په مورد کې دنده باید قابل تشخیص جنبه ولري او په یوه یا دريو جملو کې تشریح کړای شي. د دندو ځینې لایحې د لاسته راوړنو په اساس استوار دي، له ځان سره د دندې د اجرا لپاره علی البدل وسیلې ولري. د وظایفو د شرح په باره کې مثالونه.
- په ربع وار یا میاشتنی ډول د راپورونو تدوین.

- د سهار له مخې د دندې په لور د مامورينو انتقال او دوباره خپلو ځايونو ته د هغوی انتقال.
- له تعین شوي بودېجې سره د ډيپارټمنټونو مقایسه کول.

**د دندې تحلیل:** ځینې علماء عقیده لري چې د بشري اړتیاوو په هکله د معلوماتو د راغونډولو سیستماتیک روش یوه اړتیا گڼل 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 ځانگړنې، 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 پلانگډاري

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

#### د دندې د تحلیل اجرا

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

د دندو د لايحې اوډنه او د دندې ځانگړنې

۱. د دندو د شرحې ځانگړنې او تصويب .
۲. په مديرانو او کارکوونکو باندې مرور.
۳. د دندو د شرحې ښايي سازي او سپارښتنې.

### د دندو لوايح او وظيفوي ځانگړنې

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

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

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

### د دندې د اجرا عناصر او د غوراوي معيار

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

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

## د مکلفیتونو تشریح

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

۱. موضوع.

۲. مرام یا موخه.

۳. څپرکی.

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

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

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

۳. د پرسونل د انکشاف او تنظیم راپور ورکول.

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

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

۶. د پرسونل د زده کړه یزې او انکشافی پوهې د لوړولو لپاره د 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 سازمانی اړتیاوو، د کیفیت، صحت، مصونیت د مدیریت، قانونی شرایطو، د چاپیریال او عمومي مواظبت له پالیسیو سره مطابقت لري.

## دفتري تشکیل

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

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

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

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

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

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

۱. د دندو ویش.

۲. د صلاحیتونو ویش او تثبیت.

۳. د مدیریت د تشکیل روابط.

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

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

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

گڼل کېږي.

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

## د درېيم څپرکي لنډيز

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

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

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

## د درېم څپرکي پوښتنې

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



## د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو پلان

### ټوليزه موخه:

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

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

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

### په بستونو کې د کارکوونکو معرفي کېدل

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- مزد، معاش، حقوق او امتیازات.

- د کار ډسپلین او د هغه د تطبیق څرنگوالی.

- د الکترونيکي ارتباطاتو او داسې نورو تامین.

## عمومي معرفي

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

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

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

## دفتر / ډيپارټمنټ / اداره

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

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

## نوي دنده

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

نوي کارکوونکي ته باید د هغه د همکارانو د نقش په باره کې معلومات ورکړل شي او کوم مسؤولیتونه چې کارکوونکي ته ورکول کيږي، باید تر سره کیدل له هغه څه وغوښتل شي او د وظيفوي مسیر په اوږدو کې له انکشافی پلانونو سره بلد شي.

د کار په لمړيو ورځو کې د نوي کارکوونکي لپاره دنده خورا ستونزمنه وي، ځکه هغه له دفتر، وسایلو او همکارانو سره اشنایي نه لري او یا هغه مسؤولیت چې ده ته ورسپارل شوی وي، په لومړيو 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 ښه توګه واضح شي. د دندې له وضاحت سره هغه ته باید خپل مسؤولیتونه او صلاحیتونه هم ور په ګوته کړل شي. دغه مسؤولیتونه او صلاحیتونه باید سره مساوي وي، تر څو کارکوونکي وکړای شي په ازادانه توګه د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

## د نوي کار ځای شرایط

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

- ۱- د کارکوونکي لپاره مناسب مېز، څوکی.
- ۲- تېلفون، 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 کارکوونکی د کومې برخې مسؤول دی.

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

### جوړښت، زیربنا / مصئونیت

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

د نوي کارکوونکي د ډیپارټمنټ پته، د اطاق شمېره او د تلفون شمېره دې واخستل شي. د بیت الخلا موقعیت، د پوټوکافی، فکس، انټرنیټ او قرطاسیې اطاقونه دې وروښودل شي، د 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 شرایط په مفصله توګه بیان شي او د تقاعد له اصولو او امتیازاتو څخه دې خبر کړل شي تر څو په دې توګه کارکوونکی وهڅیږي او له و فاداری او خلص سره جوخت د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

### روغتیا او مصئونیت

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

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

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

۱- د روغتیا او مصئونیت هڅې همغږي کوي.

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

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

### مدیران

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

## زده کړه یزه او پرمختیایي مفاهمه

### ۱- مفاهمه یا اړیکې

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

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

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

### ۲ - زده کړه او انکشاف

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

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

### د زده کړې ډولونه

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

۳- لازم او معمول زده کړه.

۴- ذات البيني او د ستونزو حل.



### زده کړه یزه پروسه

په ورته پروسه کې لاندې موارد شامل وي:

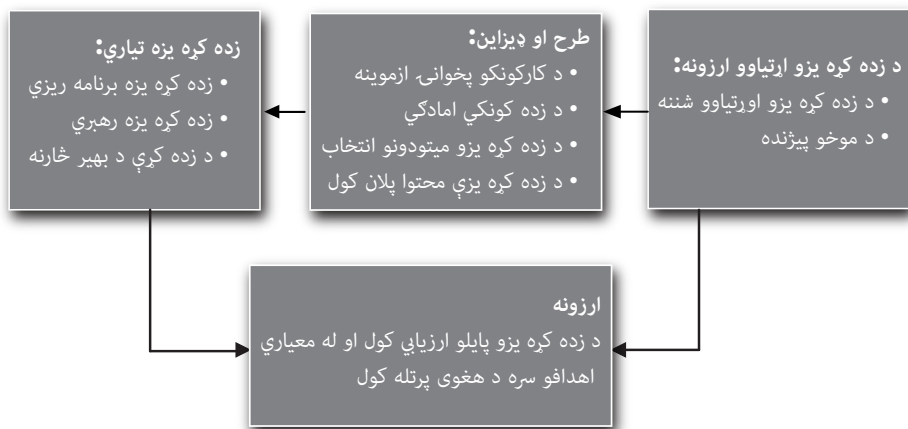
۱- د زده کړه یزو اړتیاوو ارزونه.

۲- زده کړه یزه طرحه او ډیزاین.

۳- د زده کړې د آسانتیاؤ تیارول.

۴- ارزونه

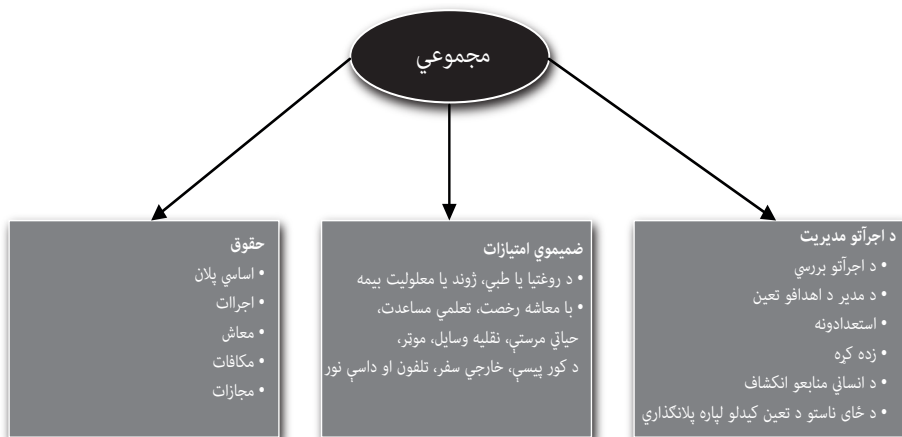




### مکافات، د مزد ورکول، حقوق

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

د مزد او معاش عناصر



## د څلورم څپرکي لنډيز

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

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

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

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

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

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

## د څلورم څپرکي پوښتنې

۱. د نوي کارکوونکي د معرفي کيدلو په برخه کې د بشري منابعو د مدير نقش تشریح کړئ؟
۲. زده کړه يزه دوره له کومو مواردو څخه تشکیل شوې ده، چې بايد مدنظر و نيول شي؟
۳. په مديريت کې د دفتر او ډيپارټمنټ په اړه معلومات ورکړئ؟
۴. په نوې دنده کې کارکونکی له کومو ستونزو سره مخ کيدلای شي؟
۵. د کار په ځای کې بايد کوم شرايط په پام کې و نيول شي؟
۶. د کارکوونکو لپاره امنيت او مصونيت واضح کړئ؟
۷. د زده کړې او انکشاف په اړه معلومات ورکړئ او و اياست چې کوم موارد په کې شامل دي؟
۸. د کارکوونکي د معرفي کيدلو پروگرام 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؟



## د استخدام د چارو اداره کول

### ټولیزه موخه:

د بشري منابعو د مدیر د ځانگړي هدف په توگه د مسلک، دندې او شرایطو مطابق استخدام او د خالي ځایونو ډکول د دې خپرکي عمومي هدف تشکیلوي.

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

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

### د استخدام د چارو اداره

استخدام د خالي ځایونو د ډکولو له پروسې څخه عبارت دی. استخدام په یوه سازمان کې د تعیین شویو اصولو له مخې په کارونو باندې د خلکو د گمارلو له پروسې څخه عبارت دی تر څو د سازماني اهدافو د تعقیب لپاره د اهل کار افرادو استعدادونه متمره پایله ورکړي.

### د استخدام مراحل

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

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

د استخدام مدیریت لاندې موارد په نظر کې نیسي:

– د کارکوونکي د کړنو ارزونه او د اړتیاوو تشخیص.

– غوراوی.

– تقرر.

– زده کړه.

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

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

– کارکونکی باید د افغانستان تابعیت ولري.

– عمر یې د ۱۸ او ۶۴ کلونو تر منځ وي.

– د باصلاحیته ستو له لوري د روغتیا تصدیق ولري.

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

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

## د بشري منابعو پلانګذاري

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

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

### داخلي، خارجي، انټرنټ ګروپ

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

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

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

- مستقیم روش.

- غیر مستقیم روش.

- وسطي روش.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



۱. د لياقت ازموينه (Intelligence Test).

۲. د استعداد ازموينه (Aptitude Test).

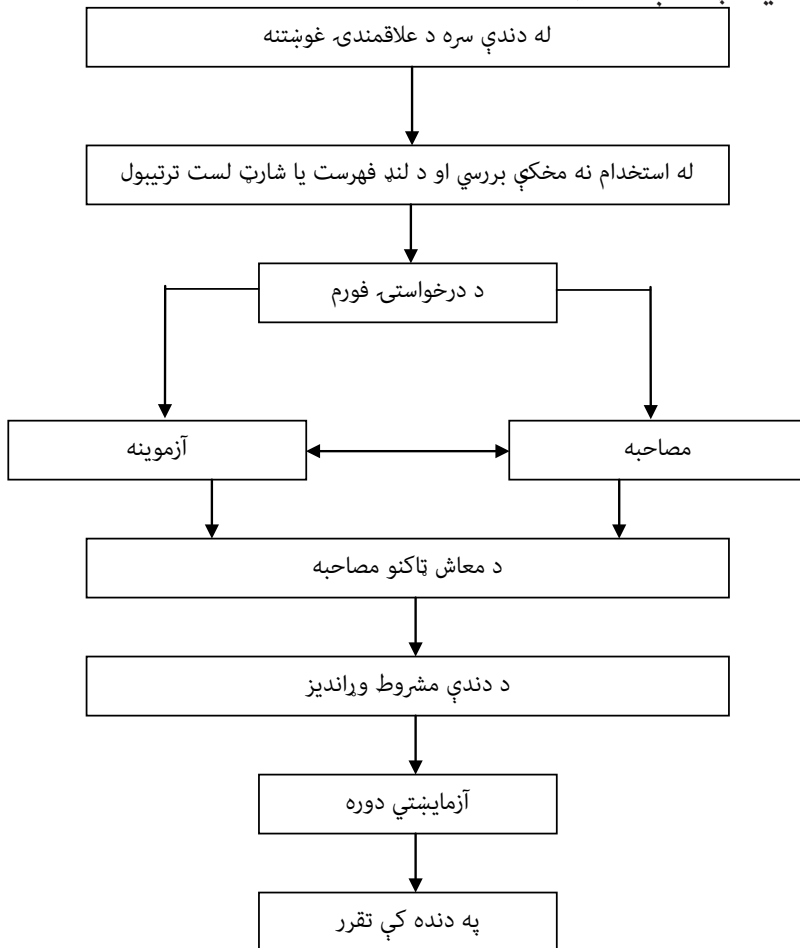
۳. د قوې د مالومولو ازموينه (Proficiency Test).

۴. د علاقمندی ازموينه (Interest Test).

۵. د شخصیت ازموينه (Personality Test).

د فعالیت د ازموینې د درک لپاره زیاتو مطالعاتو ته اړتیا نشته، د هغوی له تفصیل څخه صرف نظر کېږي.

### د غوراوي د پروسې د جریان جدول



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

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

کله چې یو فرد یا داوطلب ټول مراحل د دندې موندلو د غوښتنلیک له سپارلو څخه تر انتصاب پورې بشپړ کړي او د داوطلب ټولې ځانګړنې همغږې وي، او دا ثابتې 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 ځای اړېږي.

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

## د دندو د تحلیل او تجزیې پروګرامونه

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

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

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

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

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

- د دندو د لايحي تنظيم.

- د کارکوونکي لازم اصلاحات او ارزونه.

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

- د وزارت نوم.

- د بست عنوان.

- د بست کوډ.

- د دندو شرحه.

- مسؤوليتونه.

- صلاحيتونه.

- زده کړې.

- اداري اړيکه.

وظيفوي معيارونه لکه:

- بست، رتبه.

- اړونده برخه.

- د مديريت موقعيت.

- لوړو مقاماتو ته د راپور ورکول.

- له ټيټ رتبه کسانو څخه راپور اخستل.

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

۱. د دندې نوم.

۲. د دندې مقصد او هدف.

۳. مسؤوليتونه.

۴. د اړتيا وړ ماشينونه او سامان آلات.

۵. مواد او د اړتیا وړ فورمې.

۶. لازم مراقبت او کنټرول.

۷. د کار د تر سره کولو ډول.

۸. نور معلومات.

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

په پایله کې ویلای شو چې د افرادو د غوراوي او انتصاب په پړاو کې د دندو د تحلیل او تجزیې پروگرامونه اړین دي، ځکه په دې صورت کې د دندې او افرادو ځانگړنې څرگندېږي چې له یوه لوري د داوطلبانو واقعي ارزښتونه مشخص کېږي او له بله لوري د دندې ځانگړنې په ډاگه کېږي چې د تر سره کولو لپاره یې اړین گڼل کېږي. په ورته صورت کې د غوراوي او انتصاب عمل چې بلاخره په استخدام باندې منتج کېږي، په سمه توگه تر سره کېږي.

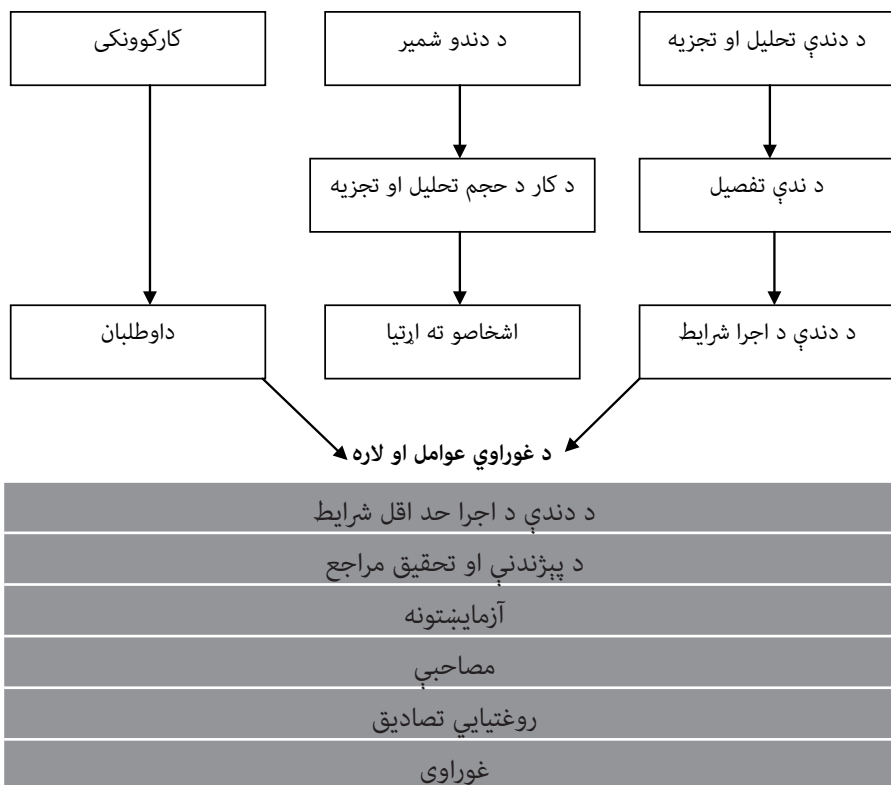
د دې لپاره چې دغه عمل په قناعت بڼه ونه کيږي توگه تر سره شي، موضوع د لاندې مواردو له نظره تر بحث لاندې نیسو:

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

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

**درېیم:** په کار ده چې په تشکیل کې خالي پوسټ شتون ولري. که چیرته د داوطلب ځانگړنې د دندې له مشخصاتو سره مطابقت ونلري، په دې صورت کې د داوطلب له گمارل کیدلو څخه ډډه کېږي او قناعت بڼه ونه کيږي.

لاندې درجې د دندې د تحلیل او تجزیې اهمیت او اړیکې په گوته کوي:



## د اهل کار کسانو ځانگړنې

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

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

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

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

### د اهل کار کسانو د مشخصاتو د پېژندنې فورم

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

## د اهل کار پېژند پاڼه

| تر لاسه شوي نمرې | معياري نمرې |  |
|------------------|-------------|--|
| ۸                | ۱۴          | ۱. په اړونده رشته کې د زده کړې درجه.               |
| ۱۲               | ۲۸          | ۲. کاري تجربه.                                     |
| ۱۵               | ۹           | ۳. په ځان باور او اعتماد، پرهيزگاري او رينسټينولي. |
| ۵                | ۷           | ۴. پشت کار.  |
| ۲                | ۵           | ۵. کاري اړيکې او سلوک.                             |
| ۱                | ۴           | ۶. د نوښت او ابتکار ځواک.                          |
| ۲                | ۳           | ۷. د قوانينو او مقرراتو مراعات.                    |
| ۵                | ۶           | ۸. د شعبې د اصرارو ساتنه.                          |
| ۱                | ۴           | ۹. د دندې د اجرا مسؤليت.                           |
| ۲                | ۲           | ۱۰. د ډسپلين مراعات کول او له وسايلو څخه           |
| ۳                | ۴           | سمه استفاده.                                       |
| ۵                | ۷           | ۱۱. د مادونانو د لارښوني روحيه.                    |
| ۵                | ۷           | ۱۲. نورې ځانگړنې.                                  |

په پاڼه کې د مندرج شويو نمراتو ارزونه او پرتله په دې ډول ترسره کېږي چې که چيرته د معياري او اخستل شويو نمرو تر منځ توپير زيات وي او د ياد شوي بست لپاره کانديد مطلوب نه وي، نو له استخدام څخه يې ډډه کېږي.

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

يادونه کېږي چې يو معياري فورم او ځانگړنې د داوطلبانو د ټولو مشغوليتونو لپاره نه کارول کېږي، ځکه د هغو نسبي مشخصاتو اهميت چې د طب د يوه ډاکټر د غوراوي يا انتصاب لپاره کارول کېږي، د حسابداری د انستيتيوت د يوه استاد لپاره کار نشي ورکولای. نو ويل کېږي چې د شغل مطابق د نوماندانو د مشخصاتو د ارزونې او تحليل لپاره له ځانگړيو فورمونو څخه استفاده کېږي.

## اهل کار خلکو ته د کار د ورسپارلو گټې او زيانونه

د کيفيت له مخې د هرې موسسې د کار ډول او د کار اهل سره توپير لري. د مثال په توگه د اداري او صنعتي موسساتو دندې د کرنې او نورو موسساتو له دندو سره توپير لري.

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

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



## د پنځم څپرکي لنډيز

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

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

همدا شان د غوراوي کیدلو په پروسه کې د داوطلب په اړه اطلاعات، د هغه د کاري وړاندیوالي په اړه معلومات، له هغه سره مصاحبه کول او ارزیابي او د فورمې ترتیب کول هغه څه دي چې په واسطه یې واجد شرایط کسان تشخیص کیدلای شي او په دې توگه کار اهل کار ته سپارل کیدلای شي. اهل کار ته د کار د سپارلو په صورت کې د کار مثمریت زیاتېږي، د وخت او منابعو له ضیاع څخه مخینوی کېږي، د ابتکار او نوښت ځواک ته وده ورکول کېږي، د کارکوونکو د تر منځ موثرې اړیکې تامینېږي په ټولیزه توگه زیاتې ښېگړې د سازمان په برخه کېږي.

## د پنځم څپرکي پوښتنې

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

## د تقرر پروسه

### ټوليزه موخه:

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

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

- د تقرر په پروسه کې معين 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 شارت لیست لپاره یې تیاری نیول کیږي. باید وویل شي چې په چک لست کې د ټولو کارکوونکو نومونه

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

## د نوماندانو لنډې سوانح

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

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

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

**کاري تجربه:** په 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.

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

**استقامت:** په دې ځای کې کتل کیږي چې نوماند شخص په پخوانۍ دنده کې د څومره وخت لپاره پاتې شوی دی. دغه شننه له دندې سره د شخص د رضایت ښودنه کوي. په دې صورت کې د شخص د ژوند په اړه هم معلومات غوښتل کیږي چې ایا د افغانستان تابعیت لري او کنه. په ورته صورت کې په لنډو سوانحو کې ورکړل شوي معلومات د مدیریت د معلوماتو له زیاتوالي سره مرسته کوي له ورته معلوماتو څخه د مصاحبې په برخه کې هم گټه اخستل 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

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

دغه میتود تر نورو ټولو هغو معتبر او غوره بولي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## د مصاحبې لپاره پوښتنې

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

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

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

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

د یوه کارکوونکي په توګه ستاسو تر ټولو ستره کمزوري څه شی ده. که د کار په جریان کې زیات فشار در باندې وارد شي، نو څه کولای 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 علاقمندی څومره ده. د هغې پخوانۍ پروژې په اړه معلومات ورکړئ چې مخکې مو کار پکې کاوه، له کارکوونکي څخه د ریښتینولۍ او وفادارۍ په باره کې د پوښتنو تر څنګ نورې اړینې پوښتنې هم مطرح کېږي.

## ارزونه او د هغې مراحل

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

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

## ارزیابي په دريو پړاونو کې تر سره کېږي

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

په هدف تر سره 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 چاپيريالي 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 انكشافی اهدافو ته د رسيدلو لپاره د گيورتوب د ميزان لوړول.
- د هغو خصوصياتو ژغورنه چې د پروژې د بقا يا پايښت لامل گرزي.
- په موثره توگه 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 رسې په برخه کې د تر سره شويو فعاليتونو څرگند انځور وړاندې کړای شي.
- د هغو شاخصونو په برخه کې د معلوماتو ترلاسه کول چې په واسطه يې د کار تغيرات تشریح 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.

## د ارزيايي ميتود

د ارزيايي- په برخه کې ډول ډول ميتودونه شتون لري چې د مصاحبې په جريان او له هغه څخه وروسته استفاده ترې کيږي.

## د هوش او ذکاوت د ازموينې ميتود

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

## د پوهې ازموينه

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

## د کاري وړتيا د څرنګوالي ازموينه

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

## پرسش نامه

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

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



معرفي کړي چې دی یې لري.

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

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

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

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

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

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

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

## د شپږم څپرکي لنډيز

د تقرر په پروسه کې د خالي پستونو له اعلان وروسته د بشري منابعو مدیریت هڅه کوي تر څو په کار پوه او متخصص کسان په دندو وگماري. دغې موخې ته د رسیدلو لپاره په کار ده چې د نوماندانو په اړه دقیق معلومات را غونډ شي او په سمه توګه د هغوی ارزونه تر سره شي. د مهارتونو ارزونه چې د ځانګړیو پوښتنو د مطرح کیدلو او ځواب کیدلو په مرسته څرګندیږي، د استخدام د برخې تر ټولو مهمه دنده ګڼل کیږي. کوم کسان چې دندو دته نوماند شوي دي، یو لړ اړوند کارونه ورته سپارل کیږي ترڅو په عملي توګه وګرځي او 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 شی ته ویل کیږي، په دې اړه معلومات ورکړئ؟
۵. د تقرر په پروسه کې د کاندیدانو تر منځ تحرک څه ډول منځته راځي؟
۶. د انګیزې عوامل کوم موارد په بر کې نیسي؟
۷. د ارزښتې 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، واضح یې کړئ؟
۱۰. غیر فکتورونه کوم دي؟

## په بشري منابعو کې د وخت مدیریت

### ټولیزه موخه:

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

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

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

### د بشري منابعو په مدیریت کې د وخت اهمیت

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

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

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

## د اسلام د مقدس دين له نظره د وخت اهميت

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

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

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

الله ج په دې اړه فرمايې:

و يوم يبعثهم الله جميعاً ... المجادلہ «۴»

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

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

## د کارونو تنظيم کول

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

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

## د وخت د مدیریت یا time management ابتکاري اصول

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

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

څنګه چې پوهیږو، ټول انسانان د بېلابېلو ځانګړتیاو او صفاتو لرونکي دي، خو کوم څه چې د دوی په منځ کې مشترک او ګډ گڼل کیږي، له وخت څخه عبارت دي. ځکه هر کس په شپه او ورځ کې ۲۴ ساعته وخت لري، خو توپیر په دې کې دی چې څینې 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 گڼل کیږي، اما هغه کسان چې د وخت په مدیریت باندې نه پوهیږي، نشي کولای د ژوندانه کارونه په منظمه توګه سرته ورسوي.

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

- ۱- همیشه باید فعال 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.

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

په دې هکله ویلای شو:

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

## د وخت د ضایع کیدلو شخصي عوامل یا داخلي عوامل

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

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

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

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

## د کارونو لسټ

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

## د کارونو درجه بندي

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

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

## د سرچینو چمتو کول

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

- ۱- ځاني بې نظمي.
- ۲- د کاري پلان نه شتون.

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

### د مدیریت باندني ضایع کېدونکي عوامل

د انسان په ژوند کې تر ټولو مهمه او ارزښتمنه پانگه له وخت څخه عبارت ده چې کولای شو په ترڅ کې یې گټور کارونه تر سره کړو او یا یې بېخايه 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- بېخايه او اوږده ملاقاتونه.
- ۲- تېلفون، تلویزیون او داسې نورو باندې د وخت ضایع کول.
- ۳- د دفتر او کار ځای نامناسبه فضا.
- ۴- د مادي وسایلو او سرچینو نه شتون.
- ۵- غیر کافي معلومات.
- ۶- په دفتر یا مدیریت کې تضاد او ناخوښه فضا.
- ۷- د اړینو هداياتو او مدیریت نه شتون او داسې نور.

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



## د وخت ځانگړتياوې

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

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

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

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

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

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

د وخت مهمې ځانگړنې په لاندې ډول دي:

- د وخت مسير او سرعت ته هيڅكله هم تغير او بدلون نشي ورکول كېدلى.
- وخت تر خپل عادت وروسته او وړاندې نشي كېدلای.
- وخت د انسان تر ټولو كميا به منبع ده چې هيڅكله هم زېرمه كېدلای نشي، نو په دې توگه اړينه ده چې په احتياط سره استعمال شي.
- وخت هغه منبع ده چې هر انسان ته په عادلانه توگه ورکول شوى دى.
- هر انسان په ورځ كې ۲۴ ساعته وخت لري.

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

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

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

### **د وخت د ضایع کیدونکو فکتورونو تحلیل او تشخیص**

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

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

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

- له ملگرو سره بېځايه او بې پايلې ملاقاتونه.

- د بېځايه او بې پايلې برېښنا لیکونو استول او له انټرنېټ، تليفون او داسې نورو څخه د اوږدې مودې لپاره بې ځايه استفاده کول.

- د وخت د ضايع کيدلو د فکتورو د تشخيص په هدف دې د صلاحیتونو تفویض او د کارونو عدم انسجام تر څېړنې لاندې ونيول شي.

## د وخت پلان کول

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

خو باید وویل شي چې ورته حالت هم د وخت د ضایع 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 شوي کار او پلان شوي وخت تنظیم او ترتیب تاسو ته ښه احساس درکوي.

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

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

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

که چيرته تاسو کومه پروژه ولرئ چې بېلابېلې دندې او برخې ولري، نو د بشپړتيا او تطبيق لپاره يې په لومړي سر کې د وخت تعينولو ته اړتيا ده. په دويم قدم کې پروژه په لويو او کوچنيو برخو باندې ويشل کيږي او د هرې برخې د ترسره کولو لپاره ځانگړی وخت تخمينيږي. ياد و لرئ هغه عوامل چې کولای شي تاسو له اصلي مسير څخه منحرف کولای شي، بايد په پام کې و نيول شي.

### سازمان او سازماندهي

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

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

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

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

## د اووم څپرکي لنډيز

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

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

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

## د اووم څپرکي پوښتنې

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

## مدیریت د موخې پر بنسټ

### ټولیزه موخه:

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

- د زده کړې موخې: د دې خپرکي له مطالعې وروسته به زده کوونکي وکړای شي:
- ځانګړي او تر لاسه کیدونکي اهداف له معین وخت سره تشریح کړای شي.
- هدف ته د رسېدلو په هدف د میتودونو په اهمیت باندې پوه شي.
- د S.M.A.R.T تحلیل او تجزیه په غوره توګه توضیح کړای شي.
- د سازمانونو په اهدافو باندې تاثیر غورزونکو عواملو پېژندل.

### د موخې مفهوم

موخې په حقیقت کې هغه پیشبیني شوي مسایل، مشکلات یا غوښتنې او مسایل دي چې د لاسته راوړلو یا حل کولو لپاره یې د ادارې ټول فعالیتونه متوجه کېږي. یادونه کېږي چې هره اداره یا موسسه یو لړ معین اهداف او موخې لري او د لاسته راوړلو لپاره یې منظم پلان طرحه کوي او د عملي کولو لپاره یې اړین اقدامات تر سره کوي. یادونه کېږي چې دغه اهداف د اړوندې موسسې د اړتیاوو او معینو ټولنیزو شرایطو له مخې تعین کېږي.

### په بشري منابعو کې موخه او هغې ته رسیدل

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

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

**داخلي موخې:** داخلي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د موسسې په اړتياوو پورې مستقيمه اړه ولري. د مثال په توگه د کار د ښه والي او غوره کړنو په موخه د مديريت د اړوندو شعبو تنظيم او انسجام يوه مهمه داخلي موخه گڼل کيږي.

**خارجي موخې:** د بشري منابعو له هغو موخو څخه دي چې له مشتريانو او ټولنې سره اړيکه لري. د مثال په توگه د اړتيا په وخت کې مشتريانو ته د امتعې يا توليد توکي استول د توليدي شرکت باندنۍ موخه گڼل کيږي.

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

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

### موخې د وخت له مخې

د بشري منابعو په مديريت کې د وخت له مخې موخې په اوږد مهاله او لنډ مهاله موخو باندې ويشل شوې دي. په دې اساس ويلای شو چې د يوه شرکت يا موسسې لنډ مهاله موخې بايد په لنډ مهال کې تر لاسه شي. په اوږده مهال کې تر لاسه کيدونکې موخې له ورته موخې سره توپير لري او لنډ مهاله موخه د اوږد مهال او يا اوږد مهاله موخې د لنډ مهاله موخې ځای ناستی نشي کيدلای، نو ځکه په کار ده چې هر ډول موخه د هغه د ښې له مخې په اړوند وخت کې تر لاسه شي. د مثال په توگه رقيبانو يا سيالانو ته د ماتې ورکولو په موخه د امتعې د قيمت ښکته والی لنډ مهاله موخه گڼل کيږي، خو په اوږده مهال کې د ورته موخې لپاره شرکت هڅه کوي تر څو انحصاري موقف تر لاسه کړي.



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

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

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

۱- د موخو لنډه او تحريري شرحه.

۲- د کنترول او بررسۍ لپاره مهال ویش.

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

### په بشري منابعو کې موخه

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

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

۱- اجتماعي موخه: د ټولني د اړتياوو په وړاندې د اخلاقي او ټولنيز مسؤوليت له لرلو څخه

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

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

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

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

## د موخې مشخص کول

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

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

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

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

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

**۱- Specific:** مقاصد باید مشخص وي، مبهمه بڼه ونه لري. په هره اندازه چې یو مقصد روښانه وي په هماغه انداز د تطبیق وړتیا لري چې بلاخره انسان د عمومي هدف په لور نږدې کوي. که چیرته یوه موخه مشخصه او روښانه نه وي، د کارکوونکو د ابهام او سرگردانۍ لامل ګرزي. څنګه چې دغه مسله په اداراتو کې په مشاهده رسیدلې ده، معمولاً کار کوونکي له موخو څخه ناڅېره وي او د مسؤولو مقاماتو له لوري هغوی ته نه روښانه کیږي، دغه پېښه د دې لامل ګرزي، چې کارکوونکي نشي کولای د موخو د تحقق په موخه خپلې هڅې سره همغږې کړي، چې په پایله کې له شته امکاناتو څخه غوره استفاده صورت نه نیسي او اداره له ستونزو سره مخ کیږي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

د موخې پر مبنا د مديريت ښېگڼې او عيونه

#### 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 گټې 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 مختگ 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 گلي پلان گذاري د پروسې په وده او نوښتگرۍ پورې اړه لري.

### په بشري منابعو کې سازماندهي

سازماندهي هغه پروسه ده چې په ترڅ کې يې د افرادو او ډلو تر منځ د کار د ویش له امله په همغږي توگه د موخود لاسته راوړلو هڅې پيل کيږي.

### گروپي کار

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

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

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

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

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

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

## د اتم څپرکي لنډيز

هر سازمان خپلې موخې ته د رسيدلو لپاره فعاليت کوي. سازمانونه د گډو او جلا موخو لرونکي دي او هر يو يې د خپلې موخې د لاسته راوړنې لپاره بېلابېل پلانونه طرحه کوي. د هر سازمان لپاره په کار ده تر څو د خپلو موخو د لاسته راوړنو د پلان په ترڅ کې ټول اړوند اقتصادي او ټولنيز شرايط په سمه توگه مطالعه کړي او د خپلو امکاناتو او منابعو سمه شننه وکړي تر څو د تطبيق په بهير کې له ستونزو څخه مخنوی وکړي.

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

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

## د اتم څپرکي پوښتنې

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



## شخړې او د هغو مفهوم

### ټوليزه موخه:

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

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

### د شخړې یا لانجې مفهوم

شخړې یا اختلافات د انساني ژوند جز ګڼل کېږي. ځکه د انسانانو اړتیاوې، ارزښتونه او اعتقادات همیشه یو ډول نه وي او ځینې وخت یو د بل په مقابل کې واقع کېږي. ځینې شخړې شته چې د حل لاره نلري خو زیاتره یې د حل کیدلو وړتیا لري.

زیاتره شخړې د ژوند په مختلفو سطحو کې تبارز کوي، نو په دې اساس په کار ده چې د موفقانه حل لپاره یې ځانګړې ستراتیژي طرحه شي.

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

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

### د شخړې تعریف

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

شخړه په اصطلاح کې بېلابېل تعریفونه لري:

- شخړه د دوو لید لوریو توپیر ته ویل کیږي چې کره وړ، اهداف، د تفکر طرز او بېلابېل ارزښونه په بر کې نیسي.

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

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

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

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

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

### په شخړه کې فریب او چالاکي

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

### د تعجب کوونکو کلماتو بېلگه

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

## د حقایقو او نظریاتو گډون

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

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

-----  
که د مسلې حقیقت دا وي چې: -----

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

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

مثالونه: مهاتما گاندي څو کاله وړاندې ویلي وو:

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

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

- علمي څېړنو ښودلې ده چې.

## مقابل اقدام څه کیدی شي

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

-----  
گاندي 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 ووايست چې مور د دغې ستونزې د قضاوت په برخه کې ناتوانه یو؟ ولې داسې فکر کوئ.

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

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

په هر صورت زياتره 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 کيږي، مسخره کيږي او بې کفايته ښودل کيږي. نو په دې توگه موصوف له ځان څخه دفاعي دريځ ښيي، چې په پايله کې مباحثه بې هدفه کيږي او ځينې وخت مقابل لوری ملامت گڼل کيږي.

#### مثالونه:

تاسو د يوه نوي کارکوونکي په حيث د سنجش وړتيا نه لرئ.  
تاسو بايد له څه ويلو څخه د مخه فکر وکړئ.

### د ورته پروسې يعنې د شخړو د حل درې گوني پړاوونه

**لومړۍ پړاو:** د مقابل لوري د نظر معلومولو لپاره داسې پوښتنه مطرح کړئ چې له مسئلې سره تړاو ولري او له واقعيت او خيال بافی څخه ليرې وي.  
د حقايقو د پټ ساتلو په هدف له لفظي جملاتو څخه ډډه کيږي.

هيڅکله هم د مقابل لوري خبرې مه قطع کوئ او د هغه خبرو ته ټينگ غور و نيسئ. بيان شوي موضوعات خلاصه او تفسير کړئ او مقابل جانب ته داسې پيغام ورکړئ چې گواکي د موضوع عمق ته رسيدلي ياست او موضوع مو په ښه توگه درک کړېده. د مجلس په بهير کې مهم موضوعات له ځان سره ياداښت کړئ.

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

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

– يو منظم او سسټماتيک پلان له ځان سره و لرئ تر څو مقابل لوری تر خپل اغيز لاندې راوستلای شئ.

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

– د مجلس په جريان کې د حل داسې مشترکې لارې په گوته کړئ چې د دواړو لوريو توقعات

په بر کې ونيسي.

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

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

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

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

## د نهم څپرکي پوښتنې

۱. د شخړې مفهوم او ماهیت واضح کړئ؟
۲. منازعه په اصطلاح کې څه شي ته ویل کیږي؟
۳. د شخړې په اړه د ماسلور نظریه بیان کړئ؟
۴. په شخړه کې حيله کيږي 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 گونو پړاوونو نومونه واخلئ؟

## د شخړې یا لانجې د حل میتودونه

### ټولیزه موخه:

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

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

کله چې له شخړې څخه ډډه کول له شخړې څخه د پټېدلو په موخه، دغه روش چندان ګټور او موثر روش نه ګڼل کېږي. 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 کېږي.

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

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

### د مقابل لوري له ځينو اړتياوو سره اطاعت څنګه متوصل کېږي؟

د منلو په تګلاره کې خلک اطاعت کولو ته واداره کېږي، د مقابل طرف ځينې اړتياوې په نظر کې نيول کېږي. ورته میتود یوازې د دې لپاره کارول کېږي تر څو د ستونزې حل را منځته شي. په ورته صورت کې ځينې اړخونو د حقوقو د تلف کېدلو ویره هم را منځته کوي. 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 موقت حل لاره ګڼل کېږي. د یادونې وړ ده چې د مقابل لوري د احساساتو د سپړدلو په صورت کې د دې فرصت تر لاسه کېږي تر څو د ستونزې د ايمي حل لاره پیدا شي.

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

### فشار یا زور

فشار هغه وخت واقع کېږي چې انسان خپلې اړتياوې په بشپړ جدیت سره په شخړه کې مطرح کړي. د شخړې دغه ډول د ځواکمنو له لوري استعمالیږي چې د شخړې دواړه لوري په قدرت اوزور ازموینه کې وي او هر یو یې خپل توقعات تعقیبوي.

خو په ځينې حالاتو کې داسې هم پېښېږي چې د شخړې یو لوری ځواکمن وي او مقابل لوری تهدیدوي. که په شخړه 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.

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

**دویم:** دا چې مقابل لوری چې خپل رقیب یا مقابل طرف په دې دریځ کې ویني، په بشپړه توګه ناهیلې کېږي 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 کېږي او شخړه شدید حالت ته وړي. دغه حالت د افغانستان په دولتي او خصوصي سطحو کې زیات لیدل کېږي.

د دې روش اساسي ستونزه دا ده چې که په یوه معین وخت کې آمر ګټونکی او مادون



بايلونکى شي، نو پايله به دا وي چې مادون د مديریتي کار په ساحه کې خپل تحرک له لاسه ورکوي. د يادونې وړ ده چې فشار د شخړو د حل يوه موثره لاره ده خو له زماني لحاظه يوه لنډ مهاله حل لاره ايجادوي.

### د ستونزې حل

په مديریت کې د شخړو د حل يوه بله لار هم شتون لري چې د موضوع تلپاتي حل ته لاره هواروي. دغه روش د ډډې کولو برعکس په موضوع کې له مداخلې څخه عبارت دی چې د شخړې د دواړو لوريو اړتياوې برآورد کوي. د سازش د روش خلاف د منازعې جرړې په پام کې نيول کېږي او د واريو لورو منافع په نظر کې نيول کېږي. د فشار د روش په پرتله دغه روش په مقابل لوري باندې فشار نه واردوي چې د حل نا غوښتل شوې لاره قبوله کړي. همدا شان دغه روش د چنه وهلو له روش سره هم ژور توپير لري چې په ترڅ کې يې بل لوري ته امتيازات ورکول کېږي.

ياد شوي روش د لاندې دلايلو له امله زيات استعمالېږي:

۱. دغه روش د نورو روشونو په پرتله ځکه زيات اړين گڼل کېږي چې په مرسته يې دواړه لوري خپلو موخو ته رسېږي.
  ۲. دغه روش زياتې انرژۍ او ځواک ته اړتيا لري او د شخړې د طرفينو اشد تعهد ته اړتيا لري.
  ۳. دواړه لوري زيات کوشش کوي تر څو خپلو اهدافو يا مشابه اهدافو ته ورسېږي.
- په ورته ميتود کې تر ټولو مهم ټکي دا دي چې دواړه لوري توافق او تفاهم ته د تلپاتي حل په سترگه گوري او له مقابله کولو څخه گوښه کېږي.
- په ياد ولړۍ کې د شخړو د حل لپاره يوازې يو روش کار نشي کولای، بلکې د ورته موخې د تعقيب لپاره له بېلابېلو ميتودونو څخه کار اخستل کېږي. په کار ده تر څو پوه شو چې په کومو حالاتو کې کوم ډول روش يا ميتود گټور ثابتېږي.

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

| د شخړې د حل ميتودونه                                  | د شخړې سوابق   |
|---|--|
| په ورته حالاتو کې د ډډې کولو روش گټور رول لوبولای شي. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- د واقع شوې شخړې حل کول کېدای شي چې د شخړې له بالقوه حالت څخه سخت او زياته تجربه و غواړي.</li> <li>- دواړه لوري فرصت ته اړتيا لري تر څو خپل احساسات قابو کړي.</li> <li>- د شخړې د حل لپاره نور موفق اشخاص شتون لري.</li> <li>- لږ احتمال شته چې تاسو خپلو اهدافو ته ورسېږئ.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| په ورته حالاتو کې د پذیرش روش ښه کار ورکولای شي.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- په شخړه کې ښکېل لوري د شخړې اصلي منبع تشکیلوي.</li> <li>- شخړه په خپل سري توگه نشي حل کیدی.</li> <li>- تاسو د خپل ځان په پرتله د مقابل لوري قناعت ته زیاته پاملرنه کوئ.</li> <li>- فکر کوئ چې ستاسو لپاره موضوعات مهم نه دي.</li> </ul> |
| په ورته حالاتو کې فشار ښه میتود گڼل کیږي.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- په دقیقه توگه پوه شئ چې تاسو حق په جانب یاست.</li> <li>- د خپل ځان په ساتنه مجبور یاست.</li> <li>- معیارونه او قواعد باید اجرا شي.</li> <li>- د گړندي اقدام او عمل اړتیا احساسوئ.</li> </ul>  |
| په ورته حالاتو کې چانه وهل گټور میتود گڼل کیږي.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- د دواړو لورو اهداف بېل دي، خو دواړه لوري مساوي ځواک لري.</li> <li>- د یوې مغلفې موضوع لپاره یو موقتې سازش ته اړتیا ده.</li> <li>- د ستونزې د حل روش د استفادې وړ نه دی.</li> </ul>  |
| په ورته حالاتو کې د ستونزو حل غوره میتود گڼل کیږي. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دواړه لوري دې پایلې ته ورسیدل چې مصالحې ته رسیدل زیات مهم دي.</li> <li>- یوې تلپاتې او با ثباتې حل لارې ته اړتیا ده.</li> </ul>   |

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

نژادې، 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 دریغ خپل کړي، نو په دې اساس غوره ده چې خپل ځان د بشپړې حل لارې لپاره چمتو کړئ.

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

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

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

نه درک کيږي.

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

## د لسم څپرکي لنډيز

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

که څه هم فشار واردول په مدیریت کې د شخړو او لانجو د کنټرول گټوره لار ده، خو امتیاز ورکول، امتیاز اخستل يا چانه وهل نسبتاً موثر میتودونه گڼل کېږي. ځکه په دې صورت کې لانجه په بشپړه توگه پای ته رسېږي او د بېرته را پورته کیدلو احتمال یې 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 تضمین کونکي څه مفهوم لري؟
۴. امتیاز اخستل او امتیاز ورکول څه معنا لري؟
۵. د ستونزو د حل له روش څخه د کومو دلایلو له کبله لیر استفاده کېږي؟
۶. د شخړو د حل د موثرو روشونو یو چارټ رسم کړئ؟
۷. په شخړه کې د بې ځایه مسایلو مطرح کول څه مفهوم لري؟

## په شخړه کې مختلف ذهنیتونه

### ټولیزه موخه:

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

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

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

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

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

- امر کوي.
- تهدید کوي.
- توهین کوي.

## د گټلو يا وړلو روش

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

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

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

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

- آرام.

- معقول.

- منصفانه.

- پراخ نظره.

## د گټلو او بايللو روش

په ورته روش کې بايلونکی د شخړې له حل څخه ناخوښه وي خو گټونکی کس خوشحاله وي. د برد و باخت يا گټلو او بايللو روش په نړيواله سطحه داسې دی چې د يوه لوري اړتياوې نه ليدونکې نيول کېږي او هغه تر فشار لاندې راوستل کېږي.

## د بايللو روش

دغه روش يو ډول ساختگي مصالحه ده چې د دواړو لوريو د گټو له مدنظر نيولو پرته تر سره کېږي. دغه حل لارې تر ډېره ځايه واقعي بڼه نه لري او له يوې مودې وروسته له دواړو لوريو څخه يو يې دوباره دعوا پيل کوي.

خپل ذهنيت کم ښودل.

زه سم نه وايم، ته سمه خبره کوې.

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

- خاموش.
- محتاط او متقاضی.
- فرومایه.
- ماشوم صفت.

### متعادل ذهنیت

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

### منطقي تفکر

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

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

### د ستونزو په حل کې باید مساویانه سلوک غوره شي

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

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

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

### د اړیکو په برخه کې مثبت پرمختګ

- د انسان غصه او قهر څرګندیږي، خو که چیرته غصه نشي نو د افهام او تفهیم په پروسه کې له رواني ناراحتۍ سره مخ کېږي.
- بېلابېل موضوعات په ښه توګه تر بحث لاندې نیولای شي.
- مفکورې او نظریات جدي نیول کېږي.
- په شخړو باندې بحث کول د دې غوره فرصت برابروي، تر څو مقابل لوري ته ثابتې کړي چې د هغوی نظریاتو ته پوره پاملرنه لري.
- په ورته صورت کې د اعتماد د میزان د لوړولو فرصت منځته راځي او د موضوع په اړه واضح نظریات وړاندې کیدلای شي، چې په دې توګه مو نور خلک په سمه توګه درک کولای شي.
- د یوه توافق لپاره غوره دلایل: پوه شئ چې له څه شي سره موافقه کولای شئ او په شخړه کې کوم مسایل شامل دي. هڅه دې وشي چې مقابل لوری ارزیايي کړئ او هڅه وکړئ چې مذاکرات مو له هدف سره تړاو ولري.
- د وخت تنظیمول: د شخړې په وړاندې ستاسو برخورد د وخت له غوراوي څخه پیل کېږي.
- خپل ډيالوګ یا خبرې وختي یا ناوخته مه پیل کوئ. د اونۍ په پای کې د شخړې له خبرو څخه ډډه وکړئ، ځکه تاسو او ستاسو مقابل لوری نه غواړي چې د اونۍ په رخصتۍ کې د شخړې له ډایلاګ څخه روحاً ستومانه شي.
- حاضر اوسئ: د خپلې مکالمې لپاره مناسب او آرام ځای په نښه کړئ او شخړې په صورت کې مخامخ خبرې وکړئ. په ورته صورت کې له تشویش، تلفون او پیغام اخستلو څخه ځان وساتئ. کله چې د شخړې لپاره ځای غوره کوئ، ډاډ تر لاسه کړئ چې غوره شوی ځای مصون، محروم او ډېر مناسب ځای دی.



## د يوولسم څپرکي پوښتنې

۱. هغه ذهنیتونه چې په شخړه کې شتون لري، نومونه یې واخلي؟
۲. د گټلو او بايللو 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 وايي، 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؟

## سرچینې او اخلیکونه

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

## د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

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

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

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

د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت

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