## کتاب پېژندنه

**د کتاب نوم:** د بشري منازعاتو د حل مدیریت

**څانګه:** اداره او منجمنټ، بانکداري او محاسبه

**راټولونکی:** عسکر شاه

**ژباړن:** نورالله حقمل

**د څار کمېټه:**

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

**د تصحیح کمېټه:**

- محمد احسان احسان
- عبدالسمیع وحدت


**د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول:** محمد جان علیرضایي

**ګرافیک او ډیزاین:** عبدالله شاهي

**چاپ کال:** ۱۳۹۲ لمریز کال

**تیراژ:** ۶۰۰۰ ټوکه

**چاپ ځل:** لومړی

**وېب پاڼه:** www.dmtvet.gov.af

**برېښنالیک:** info@dmtvet.gov.af

**د ISBN کډ:** ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸۶-۶



Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

# ملي سرود

دا وطن افغانستان دی — دا عزت د هر افغان دی

کور د سولې کور د توري — هر بچی يې قهرمان دی

دا وطن د ټولو کور دی — د بلوڅو د ازبکو

د پښتون او هزاره وو — د ترکمنو د تاجکو

ور سره عرب، ګوجر دي — پاميريان، نورستانيان

براهوي دي، قزلباش دي — هم ايماق، هم پشه يان

دا هيواد به تل ځليږي — لکه لمر پر شنه آسمان

په سينه کې د آسيا به — لکه زړه وي جاوېدان

نوم د حق مو دی رهبر — وايو الله اکبر وايو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د پوهنې وزارت پیغام

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

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

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

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

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

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

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

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

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

**فاروق وردګ**

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library


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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## مقدمه

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

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

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

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

د ژوندانه په مختلفو ســـطحو کې په جنجال ککړ اړخونه چې ناســـمې موخې ولري او یا دا چې د پټو او ښـــکاره موخو او مقصدونو تر منځ د نظر د توافق نشـــتون، چې له امله یې په جنجال کې مختلفـــې حیلـــه ګیری رامنځته کیږي، له یو بل نه د نقل قول او یا هم د علماوو د خبرو تایید په دې اړه ډېر مهم دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

په دویم څپرکي کې د ګټورې اســتفادې لپاره د انســاني ځواک په کار اچول او د فکري نقشې په مرسته د زړېرو او شنو پاڼو 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 همدارنګه د کارکوونکي د مکلفیت واضح کول ترتيب شوي دي.

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

په اووم څپرکي کې د وخت ارزښــت، د وخت په اړه د علماوو نظريات، له وخت نه د اســتفادې رژيم او د وخت پلانول راوړل شوي دي. په نهم څپرکي کې مدیریت د هدف پر مبنا، د انساني ځواک هدف ته د رســیدو لپاره د وخت ځانګړتیاوې او همدارنګه په ګروپي کار کې د باارزښــته 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 حرکــت نــه اجتناب چې مقابله رامنځته کوي او یا دا چې د مقابل لــوري اړتیاوې څنګه په نظر کې ونیول شي او یا دا چې کیدای شي په زور سره جنجال حل شي، موضوعات راوړل شــوي دي او بلاخره په یوولسم څپرکي کې مختلف ارزښتونه چې په جنجال کې رامنځته کیږي، په هغو کې اعتقادات او طرز تفکر، په ارام فکر سره د اوامرو تمدید، په معقوله او منصفانه توګه او همدارنګه په پراخ نظر سره دې د جنجال د حل لپاره اقدام وشي. موضوعات تر بحث لاندې نیول شوي دي.

په درناوي

عسکر شاه

(c) ketabton.com: The Digital Library

# لومړی څپرکی

## د بشري منابعو مدیریت

## Human Resource Management

**تولیزه موخه:**

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

## په بشري منابعو کې د پروسيس بنسټيز پړاوونه

## The Stage of Human Resource Management Process

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

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

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

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

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

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

## بشري منابع د کوم مفهوم له مخې په مديريت کې ځاى نيسي

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

د کارکوونکو او د کار د څښــتنانو یا کار فرمایانو تر منځ د انســانې سلوک او چلند د اړیکو په څیر مســایل د بشري منابعو د مدیریت له مهمو دندو څخه شــمیرل کیږي چې په ترڅ کې یې د مثبتــو انګیزو ترویــج، د کار غوره والی، او د محیطې شرایطو او امکاناتو غوره والی تحقق مومې. د بشري منابعو مدیریت په دوو نورو دندو باندې هم ویشل شوی دی چې په لاندې ډول مطالعه کیږي:

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

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

د بــشري منابعــو مدیریت ایجابوي تر څو په لمــړي سر کې هغه افراد په کار و ګمارل شي چې د ادارې چارو په برخه کې لوړ مهارت او لیاقت ولري او له هغه وروســته د هغو کســانو د ګمارلو سپارښــتنه کــوي چې د مطلــوب کار د پر مخ وړلو وړتیــا ولري. په دې برخه کې د اســتخدام او ادارې لــه چارو سره په تړاو اړینه ده تر څو موظف اشــخاص له ټولــو قوانینو، مقرراتو، لوایحو، مسؤولیتونو او انساني اړیکو څخه خبر و اوسي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سـیاسي او مذهبې سـازمان لپاره د مطلوبو اشـخاصو د اسـتخدام په برخه کې له ټولو اصولو او عملیاتې پروسیجر څخه خبر وي.

د یـوه مدیر په وړاندې هر سـازمان د یوې ارښـتمنې پانګې حیثیت لـري . د بشري منابعو د مدیریت تر ټولو مهمه او اساسي دنده د کاري قوې لپاره د غوره شرایطو له امادە 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

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

۱- د نویو کارکوونکو غوراوی: د خالي پسـتونو اعلان، د غوښـتن لیکونو تحلیـل او تجزیه، ارزیابي او مصاحبه.

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

۳- د هـر کارکوونکي په برخه کې د اطلاعاتي مسـایلو تنظیم، د لنډو سـوانحو ترتیب کول، د کارکوونکـو د مهارت او لیاقت په برخه کې د معلوماتو در لودل، د معاشـاتو 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، مالیـه، د دورانـې چکونـو چمتو کول،د کار منـد د مالیې او پرداخت د را پـور چمتو کول هم د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

۹- د کارکوونکو روزنه او د کارې ظرفيت لوړوالی.

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

۱۱- د پاداش د سيستم ډيزاين کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

## د انساني قواؤ د مهارتونو پراختیا

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

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

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

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

۲- د انساني سرچینو د مدیریت حرفه یې مهارتونه.

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

**۱- د کار او کسب مهارتونه:**

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

**۲- طراحي او د مهارتونو وړاندې کول:**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

**۳- د مهارتونو د بدلون مدیریت:**

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

## له خلکو سره د اړیکو مهارتونه

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

## شخصي مهارت

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

## بین فردي مهارتونه

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

## د تشویق او ترغیب مهارتونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

۲- د انساني فعالیتونو د ایجاد تعهد.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د لومړي څپرکي لنډيز

د بشري منابعو مديريت د ناخوښۍ، مبارزې، د انساني قوې د ګمارلو او داسې نورو په څير له بېلابېلو فعاليتونو څخه تشــکيل شوی دی. د دغو چالشـــونو درک، په سازمانونو کې د انساني قواؤ ذهنـــي او جســـماني وده، د کار له مطلوبيت څخه خپريـــدل، د څواکمني کاري قوې د جذب لپاره د پلان چمتو کول، په ســـازمان کې د کار کولو له فرصت څخه ماهر او مســـلکي پرســـونل د ګوښه کيدلو مخنيوی، د هغوی د غوښتنو او شکاياتو مطالعه او څېړنه، د فعاليت د ارزونې لپاره د مناسب سيستم ايجاد او داسې نور فعاليتونه د بشري منابعو د مديريت دندې ګڼل کيږي.

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

د خدمت د پريښـــولو څخه د کاري قوې د مخنيوي په هدف په يوه ســـازمان کې د تشويق او ترغيب هر اړخيزه غښـــتلتيا، د انســـاني او تخنيکي مهارتونو پراختيا، د نويو کارکوونکو غوراوی، د بېلابېلو مســـايلو تنظيم، د دندو د تر سره کولو په هدف د غوره کاري قوي ګمارل او داســـې نور د بشري منابعو د مديريت په لومړي توبونو کې ګڼل کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. د بشري منابعو مدیریت تعریف کړئ؟

۲. د ځواکمني کاري قوې په اړه معلومات ورکړئ؟

۳. د بشري منابعو د مدیریت مفهوم شرحه کړئ؟

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

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

۶. انساني ځواک له کومو مراحلو سره سروکار لري؟

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

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

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

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

۱۱. د کار او کسب مهارتونه څنګه غښتلي کیږي؟

۱۲. د شخصي مهارت په اړه معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# دویم څپرکی

## د پوهې د غوراوي، ساتنې او انتقال میتودونه

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

### وظیفوي ګردش

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

## فکري نقشه

فکري نقشه څه شی ده؟

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د تقاعــد معلومــاتي پلانونه له هغه ترتيب او قرار څخه عبارت دی چــې د کارکوونکو لپاره د تقاعد په وخت کې تقاعدې درآمد برابروي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د دویم څپرکي لنډیز

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

د کارکوونکو د پوهې او آګاهۍ د سطحې د ارتقا میتود د کاري ساحې د پېژندلو له کبله تحقق مومــي. ژیږ او شــنه کارتونه چې د کارکوونکو لپاره خورا اهمیت لــري، په مټه یې یو کارکوونکی کولای شي په یوه مشخصه برخه کې خپله پوهه او څیرکي تشریح کړي.

## د دویم څپرکي پوښتنې

۱.وظیفوي ګردش څه شی دی، واضح یې کړئ؟

۲.د وظیفوي ګردش دندې تشریح کړئ؟

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



## د دندو لایحه یا Job Description

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

### د دندو لایحه Job Description

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**۱. د دندې لایحه لاندې ټکي روښانه کوي:**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

– باید درک شي چې کومې دندې تر سره کول په کارکوونکي پورې اړه لري.

– کوم کارونه باید د یوه کارکوونکي له لوري تر سره شي.

– تر کومو شرایطو لاندې او په څه ډول یو کارکوونکی کولای شي خپله دنده په سمه توګه تر سره کړي.

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

– هــر کارکوونکــي ته باید په ځانګړې توګه د خپلو دندو او مســؤولیتونو په هکله معلومات ورکړل شي. په حقیقت کې د دندو لایحه په جلا ډول د هر کارکوونکي د نقش توضیح کوونکې ده او له هغه سره مرسته کوي تر څو خپلې دندې په ښه توګه درک کړي.

– د دندو په لایحه کې باید څر ګنده شي چې په اوس او راتلونکي کې څه ډول شایستګي ته اړتیا ده.

– د دندو لایحه له راپور وروکولو سره په تړاو کاري فعالیتونه مشخص کوي.

– د نویو تقرراتو لپاره باید پوه شو چې د موثرو سرته رسونو لپاره کوم شرایط اړین دي او یوه د نده په یوه اعلان کې څنګه منعکس کیدی شي.

– د دندو د لایحې په مرســته کولای شــو د خپلو کارکوونکو کړنې ارزیابي کړو چې ایا واقعاً د هغوی کړنې ګټورې دي او کنه.

– د دندو دلایحې په واسطه کولای شو د معاش یو ثابت صورت ایجاد کړو.

– د دندو د لایحې د اجرآتو او فعالیتونو ارزیابي د اساس په توګه منلای شو.

**۳. د دندې تحلیل او تجزیه:**

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

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

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

## د دندې ډیزاین یا طرحه

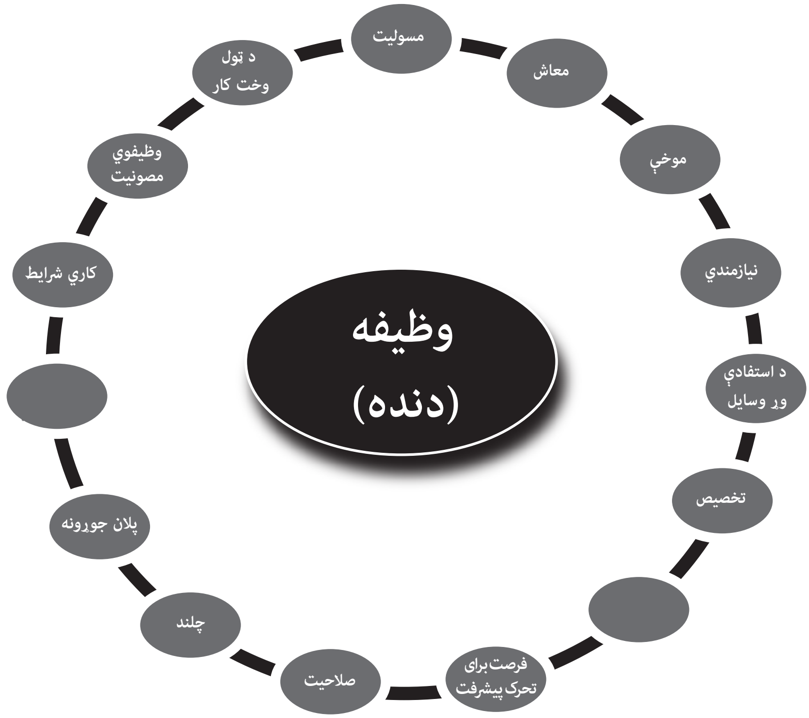
پــه ټولو تولیدي واحدونو کې د دندو د مســؤولیتونو او مکلفیتونو له تنظیم څخه عبارت دی

(c) ketabton.com: The Digital Library

چې د دغه کار ډيزاين کېدل د لاندې درې ګونو دلايلو له مخې اهميت لري:

– د کار ډيزاين کول کولای شي په مشخصو دندو کې اجرآت، خاصتاً په هغه صورت کې چې د کارکوونکو د تشــويق غښــتلې انګيزه منځته راوړلای شي، تر تاثير لاندې راولي. د مثال په توګه کله چې مولديت ته تقاضا زياته وي، د کارکوونکو د تبديل يا غيابت له کبله د مصارفو کموالی هم له موثر ډيزاين سره اړيکه لري.

– د دندې ډيزاين کول، کولای شي له کار څخه د خوښــۍ په ميزان باندې اثر ولري. د اوريدلو ستونزې، د ملا درد، د پښو درد، همدا شان روحي فشار، د وينې لوړ فشار او د زړه ناروغۍ ممکن په مســتقيمه توګه د دندې له ډيزاين سره اړيکه ولري. د دندې ډيزاين په راتلونکي دياګرام کې د درج شويو عواملو په څېر يو لړ کاري عوامل په نظر کې نيسي.




## د صلاحيت تفويض فسخ کيدی شي

۱.تفويض اخستونکی د خپل تېر شوي يا ټمام شوي کار په اندازه مسؤوليت لري.

۲.د صلاحيت او مسؤوليت تر منځ بايد تناسب شتون ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

## د اصلي او کمکي واحدونو تشکیل

په ورځنۍ اداره او تشـکیل کې تر ټولو مهمه موضـوع د اصلي او کمکي واحدونو له پېژندلو څخـه عبـارت ده. د دغـو دوو واحدونو د دندو تـر منځ توپیر دا دی چې اصـلي واحدونو ته په انګلیسي ژبه کې Line او کمکي واحدونو ته Staff ویل کیږي.

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

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

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

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

**۳. د غوراوي د معیار اساس:**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## د دندې تحليل او تجزيه

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

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

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

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

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

- په ربع وار يا مياشتني ډول د راپورونو تدوين.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د سهار له مخې د دندې په لور د مامورينو انتقال او دوباره خپلو ځايونو ته د هغوی انتقال.
- له تعين شوې بودېجې سره د ډيپارټمنټونو مقايسه کول.

**د دندې تحليل:** ځينې علماء عقيده لري چې د بشري اړتياوو په هکله د معلوماتو د را غونډولو سيستماتيک روش يوه اړتيا ګڼل کيږي.

## د دندو تحليل ته کتنه

| ميتودونه | د معلوماتو منابع | د دندو تحليل |
|---|---|---|
| – پوښتنپاڼه | کارمندان | د بشري منابعو د ندود شنونکی |
| – مصاحبات | سوپروايزر | باندني او داخلي مشاورين |
| – دفترونه او ياداشتونه | د دندو شنونکی | د دندې ځانګړنې، د دندو د لايحې شرحه |
| – مساويانه فرصت | اجرائيه مديريت | |
| – د بشري منابعو پلان | صحت او مصئونيت | |
| – استخدام | امنيت | |

## د دندو د تحليل مرحلې

**د دندې لپاره پلانګذاري**

۱. د دندې د تحليل د اهدافو پېژندنه.

۲. د مديريت د لوړو مقامونو د حمايت تر لاسه کول.

**د دندې د تحليل چمتو والی او پېژندنه**

۱. د دندو او ميتودولوژۍ تشخيص کول.

۲. د دندو د شته اسنادو بررسي.

۳. مديرانو او کارکوونکو ته د پروسې اختيار کول.

**د دندې د تحليل اجرآ**

۱. د دندې د تحليل اړوندو اطلاعاتو راټولونه.

۲. د اطلاعاتو بررسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دندو د لایحې اوډنه او د دندې ځانګړنې

۱. د دندو د شرحې ځانګړنې او تصویب .

۲. په مدیرانو او کارکوونکو باندې مرور.

۳. د دندو د شرحې نمائي سازي او سپارښتنې.

## د دندو لوایح او وظیفوي ځانګړنې

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

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

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

## د دندې د اجرا عناصر او د غوراوي معیار

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د مکلفیتونو تشریح

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

۱. موضوع.

۲. مرام یا موخه.

۳. څېرکی.

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

**۳.** د پرسونل د انکشاف او تنظیم راپور ورکول.

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

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

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

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

## دفتري تشکیل

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د یادونــې وړ ده چــې په ټولو اداري واحدونو کې عدم مرکزیــت یو ډول نه دی. هره اداره د هغې د تشــکیل د پراختیا له مخې د آمرینو له مختلفو طبقو څخه چې له پورته څخه تر ښــکته مقام پورې رسیږي، د دندو د اجرآ لپاره منځته راځي.

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

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

۱. د دندو ویش.
۲. د صلاحیتونو ویش او تثبیت.
۳. د مدیریت د تشکیل روابط.

د وزارتونــو، مرکــزي اداراتو او بشري منابعو د واحدونو نوعیت تــه په کتنې سره دغه ادارات واړه او ســتر تشکیلات لري. د وزارتونو، ادارتو او نورو واحدونو د منسوبینو د شمیر د تثبیت لپاره احصایې ته اړتیا ده.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د درېیم څپرکي لنډیز

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

په یوه سـازمان کې د دندو د لایحې لیکنه او اجرآ اړین گڼل کېږي تر څو په کاري سـاحه کې د کارکوونکي رول څرگند کړي. د دندو د لایحې په واسـطه مکلفیتونه شرحه کېږي او د مشخصې دندې په وړاندې د یوه شخص وظیفوي ځانگړنې روښانه کېږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د درېيم څپرکي پوښتنې

۱. د دندو لایحه د کومو اهدافو له مخې چمتو او ترتیب کېږي؟
۲. په دنده کې د یوه شخص مشخص کیدل څه مفهوم لري؟
۳. له تشکیلاتي لحاظه د دندې عنوان واضح کړئ؟
۴. د صلاحیت تفویض په لاندې حالاتو کې فسخ کیدلای شي؟
الف: د اړتیا په وخت کې.
ب: د شرکت د رییس د کار له ختمیدلو سره.
ج: د صلاحیت تفویض په شرکت کې د تحرک لامل گرزي.
د: هیڅ یو.
۵. د تشکیل مفهوم او اهمیت بیان کړئ؟
۶. د دندو لایحه څه شی ده، توضیح یې کړئ؟
۷. د دندو لایحه کوم نکات ښکاره کوي؟
۸. د دندو لوایح او د هغوی ځانگړنې بیان کړئ؟
۹. د دفتري تشکیل په برخه کې معلومات ورکړئ؟
۱۰. د تجزیې او تحلیل اصلي هدف بیان کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

## څلورم څپرکی

# د نوي کارکوونکي د معرفي کېدلو پلان

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

## په بستونو کې د کارکوونکو معرفي کېدل

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

برخه د کارکوونکو له مسـاېلو سره په تړاو د تحلیل او تجزیې په واسـطه پېژندل کیږي چې اړوند موضوعات یې د مدیریت د ښه موقعت او ستراتیژۍ په برخه کې اساسي رول لري.

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

– کارکونکـې دې له دندې سره په پوره توګه اشـنا کړي، د نـوي کاري چاپېریال، مکلفیتونو او مسـؤولیتونو په اړه دې بشپړ معلومات ورکړل شي او د ډیپارټمنټ له ټولو کارکوونکو او د دفتر یا مدیریت له ټولو نویو همکارانو سره دې معرفي شي.

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

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

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

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

د کارکوونکـو لپـاره د لارښـووني کتاب کـولای شي کارکوونکو ته د کلتـور، کارځای، حقوقو، حـاضرۍ، د حقوقو د پرداخـت د میتودونو، د کار له مصؤنیت او ډیسـپلین سره په تړاو د اړوند موضوعاتو او داسې نورو په برخه کې معلومات برابر کړي.

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

– مزد، معاش، حقوق او امتیازات.

– د کار ډسیپلین او د هغه د تطبیق څرنګوالی.

– د الکترونیکي ارتباطاتو او داسې نورو تامین.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## عمومي معرفي

آیا د نوي کارکوونکي د معرفۍ کیدلو او د نوۍ د ندۍ د اغاز د ورځۍ لپاره مو کوم صمیمانه استقبال یا کوچنۍ ډالۍ په نظر کې نیولې ده؟

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

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

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

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

## دفتر / ډیپارټمنت / اداره

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

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

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

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

۴- دمدیر اخلاق او د ماموریت د مکلفیتونو شرحه.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## نوې دنده

نــوي کارکوونکــي ته د دندو لایحه ورکول کیږي تر څو وکړای شي خپلې دندې په ســمه توګه و پېژني. له نوي کارکونکي څخه باید مناســبه کاري توقع ولرل شي، کله چې هغه په ښــه توګه کار تــرسره کــړي، باید ثبت شي. خو دا چې د کارکوونکي کاري نقش ښــه وي او که بد وي، په کار ده چې هغه ته د دندې لارښود او ټول درسي او معلوماتي مواد ورکړل شي تر څو له خپلې دندې سره په ښه توګه اشنا شي.

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

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

## د نوي کار ځای شرایط

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

۱- د کارکوونکي لپاره مناسب مېز، څوکۍ.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## جوړښت، زیربنا / مصئونیت

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

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

د نوي کارکوونکي د ډیپارټمنټ پته، د اطاق شـــمېره او د تلفون شـــمېره دې واخســـتل 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 شرایـــط پـــه مفصله توګه بیان شي او د تقاعد له اصولو او امتیازاتو څخه دې خبر کړل شي تر څو په دې توګه کارکونکی وهڅیږي او له و فادارۍ او خلص سره جوخت د خپلې دندې تر سره کولو ته دوام ورکړي.

## روغتیا او مصئونیت

پـــه زیاتره موسســـاتو کې د بشري منابعـــو لومړنی تاکید له روغتیـــا، مصؤنیت او امنیت څخه عبـــارت دی. د امنیت او مصؤنیت اصطلاحات یو تر بلـــه نژدېوالی لري، روغتیا له فزیکي او رواني پلـــوه عمومي ښـــه والي ته ویل کیږي، خو مصؤنیت له هغه حالـــت څخه عبارت دی چې د خلکو فزیکي بهبود پکې تامینیږي.

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

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

۱- د روغتیا او مصؤنیت هڅې همغږي کوي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

**مدیران**

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

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

۸- د پېښو او حوادثو بررسي کوي.

۹- د کار د امنیتي ستونزو مراقبت کوي.

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

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

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

۱۳- د لمړنیو مرستو صندوق باید پوره وي.

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

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

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

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

۲- د ممنوعه ساحې امنیتي ترتیبات.

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

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

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

۶- شخصي مصؤنیت پېژندنه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## زده کړه یزه او پرمختیايي مفاهمه

### ۱- مفاهمه یا اړیکې

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

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

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

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

### ۲ - زده کړه او انکشاف

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

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

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

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

## د زده کړې ډولونه

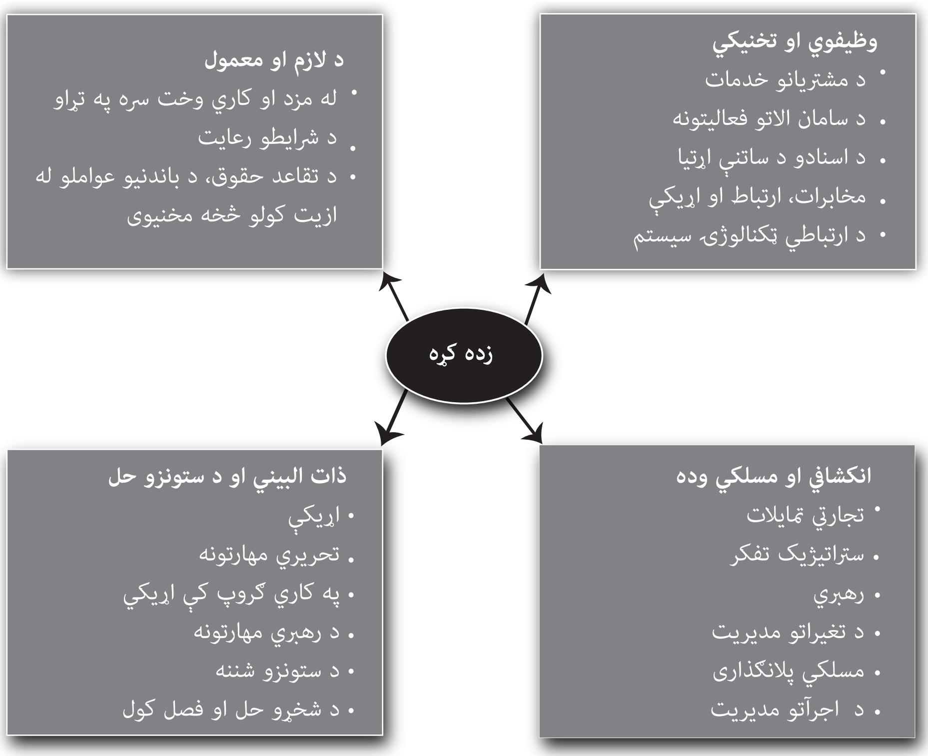
۱- وظیفوي او تخنیکي زده کړه.

۲- انکشافي او د مسلکي ودې زده کړه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- لازم او معمول زده کړه.

۴- ذات البيني او د ستونزو حل.




## زده کړه یزه پروسه

په ورته پروسه کې لاندې موارد شامل وي:

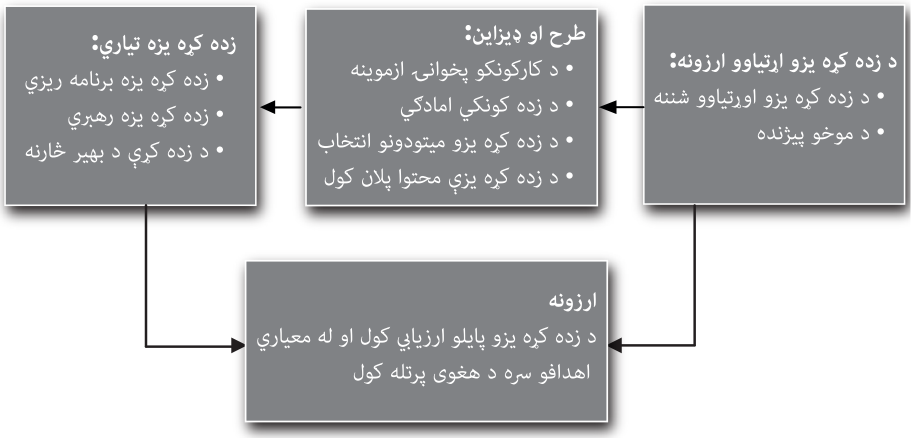
۱- د زده کړه یزو اړتیاوو ارزونه.

۲- زده کړه یزه طرحه او ډیزاین.

۳- د زده کړې د آسانتیاؤ تیارول.

۴- ارزونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

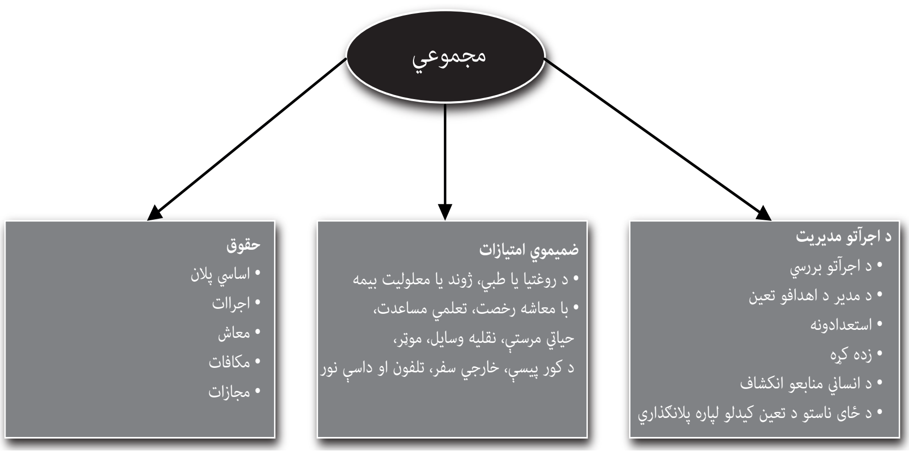



## مکافات، د مزد ورکول، حقوق

وروســته تر دې چې مقرر کارکوونکي 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 مسؤولینو او لوړ رتبه مقاماتو ته په کار ده چې د ګُلي مکافاتو او مزد سیستم یې د مدیریت له اهدافو سره تطابق ولري.

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

د مزد او معاش عناصر



(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ځلورم څپرکي لنډیز

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ځلورم څپرکي پوښتنې

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

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

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

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

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

۶.د کارکوونکو لپاره امنیت او مصؤنیت واضح کړئ؟

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

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

۹.د نوې او پخوانۍ دندې په اړه معلومات ورکړئ؟

۱۰. د کارکوونکي لپاره مفاهمه او زده کړه څه اهمیت لري؟

۱۱. د کارکوونکي د مکافاتو او حقوقو ورکولو د اهمیت په هکله معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

# پنځم څپرکی

## د استخدام د چارو اداره کول

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

### د استخدام د چارو اداره

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

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

### د استخدام مراحل

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د استخدام مدیریت لاندې موارد په نظر کې نیسي:

- د کارکوونکي د کړنو ارزونه او د اړتیاوو تشخیص.
- غوراوی.
- تقرر.
- زده کړه.

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

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

- کارکونکی باید د افغانستان تابعیت ولري.
- عمر یې د ۱۸ او ۶۴ کلونو تر منځ وي.
- د باصلاحیته سټو له لوري د روغتیا تصدیق ولري.
- له داخلي یا باندنیو رسمي تعلیمي موسساتو څخه د دولسم ټولګي د فراغت سند ولري.
- د باصلاحیته محاکمو له لوري تر جنایي حکم لاندې نه وي راغلی.

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

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

## د بشري منابعو پلانګذاري

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## داخلي، خارجي، انټرنټ ګروپ

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

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

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

- مستقیم روش.
- غیر مستقیم روش.
- وسطي روش.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

کله چې یوه اداره واجد شرایط او اهل کار کارکوونکي پیدا کړي، نو اړتیا محسوسـوي تر څو د بې کیفیته ګمارل شـویو افرادو د موفقیت لپاره روزنیز او تربیتي پروګرامونه دایر شي او په دې توګه هغوی ته د ندو د ترسره کولو ظرفیت ورکړل شي. د یادونې وړ ده هر څومره چې د ادارې تر اړتیاوو داوطلبانو شـمیر زیات وي، په دې صورت کې غوره کارکوونکي په اداره کې جذب کیدلای شي، بـر عکـس په هره انـدازه چې د داوطلبانو شـمېر کم وي او د اړتیا کچـه زیاته وي، د غوره اشخاصو ګمارل ناشوني کیږي.

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

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

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

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

۴. هغه چمتو شـوي معلومات چې د مصاحبې په ترڅ کې تر لاسـه کیږي، هم د اشـخاصو د غوراوي په برخه کې مرسته کولای شي.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱.د لیاقت ازموینه (Intelligence Test).

۲. داستعداد ازموینه (Aptitude Test).

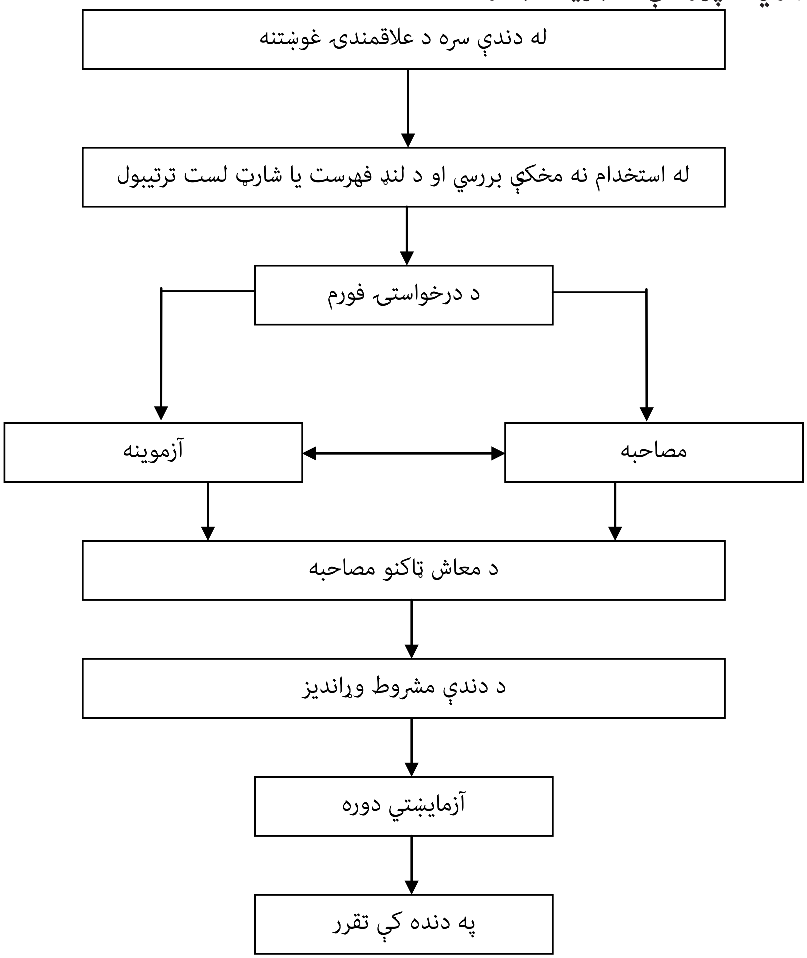
۳.د قوي د مالومولو آزموینه (Proficiency Test).

۴.د علاقمندۍ ازموینه (Interest Test).

۵.د شخصیت ازموینه (Personality Test).

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

### د غوراوي د پروسې د جریان جدول



(c) ketabton.com: The Digital Library

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

انتصـاب پـه یوه اداره کې د یـوه نوي کس له ګمارلـو څخه عبارت دی چې د اړوند پسـت فعالیتونـه 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 کـس تـه ورکوي. دایمي انتصاب هم ورته ډول لري چې په ترځ کې یې کس په یوه پسـت باندې نصب کیږي او اړوند مسؤولیتونه ورسپارل کیږي.

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

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

## د دندو د تحلیل او تجزیې پروګرامونه

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

د مثال په توګه د ډیپلوماسـۍ په یوه شـعبه کې د یو داسې شـخص غوراوي ته اړتیا ده چې لـوړې زده کـړې او تر پنځه کاله زیاتـه تجربه ولري او د همکارۍ، صمیمیـت، ځان باورۍ او د مسـؤولیتونو د منلو ځانګړنې ولري ډیپلوماتیک نظر تر څنګ روان سـیاسي بحث وکړای شي او د وطن دوستۍ احساس پکې غښتلی وي.

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

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

– د مدیریت بشپړه بررسي تر څو معلومه شي چې له تشکیل سره مطابقت لري او کنه.

– د هغې دندې په باره کې د معلوماتو راټولول چې کارکوونکي یې په راتلونکي کې تر سره کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

– د دندو د لایحې تنظیم.

– د کارکوونکي لازم اصلاحات او ارزونه.

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

– د وزارت نوم.

– د بست عنوان.

– د بست کوډ.

– د دندو شرحه.

– مسؤولیتونه.

– صلاحیتونه.

– زده کړې.

– اداري اړیکه.

وظیفوي معیارونه لکه:

– بست، رتبه.

– اړونده برخه.

– د مدیریت موقعیت.

– لوړو مقاماتو ته د راپور ورکول.

– له ټیټ رتبه کسانو څخه راپور اخستل.

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

۱.د دندې نوم.

۲.د دندې مقصد او هدف.

۳.مسؤولیتونه.

۴.د اړتیا وړ ماشینونه او سامان آلات.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵. مواد او د اړتیا وړ فورمې.

۶. لازم مراقبت او کنټرول.

۷. د کار د تر سره کولو ډول.

۸. نور معلومات.

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

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

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

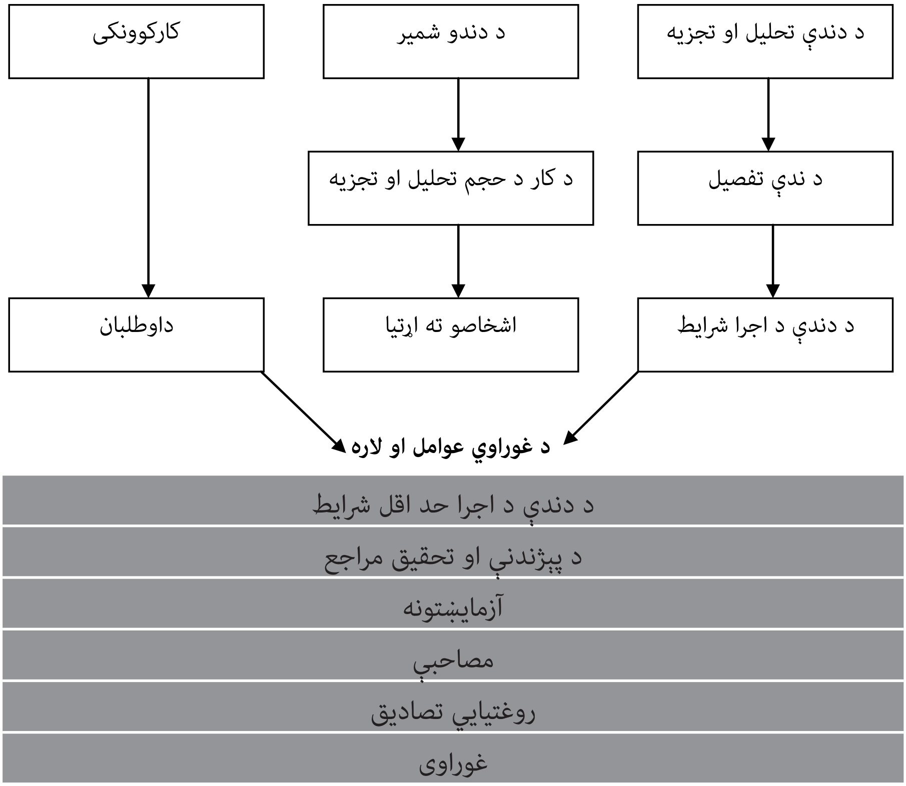
**لومړی:** د افرادو د غوراوي یا انتصاب لپاره باید په مدیریت کې د پســت واقعي کمبود شتون ولري او د دغې تشي د ډکولو لپاره د قانون او مقرراتو په رڼا کې د باصلاحیته مدیریت له لوري د استخدام پروسه په کار واچول شي.

**دویــم:** د غــوراوي د عملیې لپاره باید د افرادو د جذب معیار او مطلوب اصول شــتون ولري تر څو په ســمه توګه د داوطلبانو ځانګړنې درک او د اســتخدام شویو افرادو ځانګړنې د دندې له مشــخصاتو سره تطابق ولري، دغه چاره د تجزیې او تحلیل په صورت کې دغه چاره په ســمه توګه تر سره کیدلای شي.

**درېیم:** په کار ده چې په تشــکیل کې خالي پوست شتون ولري. که چیرته د داوطلب ځانګړنې د دنــدې له مشــخصاتو سره مطابقت ونلري، په دې صورت کــې د داوطلب له ګمارل کیدلو څخه ډډه کیږي او قناعت بښونکی ځواب ورکول کیږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library




## د اهل كار كسانو ځانګړنې

د تحليل او تجزيې په برخه كې په وړاندې شويو معلوماتو برسېره نن ورځ د مديريت پوهانو نور معيارونه او موازين هم په مديريتي امورو كې شــامل كړيدي. له دغه لړ څخه دوه يې هغه عناصر دي چې په واســطه يې د دندې او داوطلب ځانګړنې لا په ښــه توګه څرګنديدلاى شي. په دې صــورت كــې د داوطلب ځانګړنې په يوه معياري فورم كــې درج كيږي او د داوطلب له لوري له اخستل شويو نمراتو سره پرتله كيږي او په دې توګه د منتخب پلاوي له لوري ارزيابې كيږي.

**د مثال په توګه:** د بشري منابعو يو مديريت يو يا څو د طب ډاكټران استخداموي. هغه معينه فورمه چې د ارزښت او ځانګړنو له مخې پكې د داوطلبانو لياقت ارزول كيږي په لاندې ډول ده.

- د تحصيل درجه.
- كاري تجربه.
- لياقت.
- په سمه توګه د دندې تر سره كول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له دندې سره علاقمندي.
- امانت داري او قضاوت.
- د ابتکار قوه.
- جسماني او رواني حالت.
- د مسؤوليتونو د اجرا کولو او د غوره انساني اړيکو د تامينولو وړتيا.

ورته فورمه د غوره شوي پلاوي له لوري ارزول کيږي او د تر لاسه شويو نمرو د اوسط د زياتوالي په حساب د داوطلبانو د غوراوي يا انتصاب عمل صورت نيسي.

د ورته فورم، دندې او نوماند د مشخصاتو له تحليل او تجزيې سره د واجد شرايط اشخاصو د غوراوي پروسه صورت نيسي. 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 کړيزه وضعه.<br>۲. کاري تجربه.<br>۳. د قضاوت او ابتکار ځواک.<br>٤. جسماني او رواني وضعيت.<br>٥. په ځان باور او اعتماد، ريښتينولي او پرهيزگاري.<br>٦. د مسؤوليت احساس.<br>٧. له کارکوونکو سره غوره اړيکې لرل.<br>٨. د قوانينو او مقرراتو رعايت.<br>٩. د مروجې ټکنالوژۍ له علم څخه خبرتيا.<br>۱۰. د مديريت وړتيا.<br>۱۱. حسن همکاري.<br>۱۲. په دنده باندې قناعت.<br>۱۳. د پرېکړې کولو وړتيا.<br>۱٤. نورې اړينې ځانگړنې. | ۱. د ندې ډول.<br>۲. د دندې موقعيت.<br>۳. د دندې هدف.<br>٤. د سازمان ډول.<br>٥. د دندې د تر سره کولو ډول.<br>٦. د استعماليدونکو ماشين آلاتو او تجهيزاتو ډول.<br>٧. د قرطاسيې ډول.<br>٨. دندې ته د رسيدلو وسايل.<br>٩. د دندې د تر سره کولو په برخه کې د مديريت مسؤوليتونه.<br>۱۰. د ندې اړوندې فورمې او لوازم.<br>۱۱. د دندې د اجرا په برخه کې د حقوقو او امتيازاتو ډول.<br>۱۲. د حقوقو د تاديې ډول.<br>۱۳. د کارکوونکو تر منځ د اړيکو ډول.<br>۱٤. د آمرينو او مادونانو تر منځ اړيکې.<br>۱٥. نورې اړوندې ځانگړنې. |

## د اهل کار پېژند پاڼه

| | معياري نمري | تر لاسه شوي نمري |
|---|---|---|
| ۱. په اړونده رشته کې د زده کړې درجه. | ۱۴ | ۸ |
| ۲. کاري تجربه. | ۲۸ | ۱۲ |
| ۳. په ځان باور او اعتماد، پرهيزګاري او ريښتينولي. | ۹ | ۱۵ |
| ۴. پشت کار. | ۷ | ۵ |
| ۵. کاري اړيکې او سلوک. | ۵ | ۲ |
| ٦. د نوښت او ابتکار ځواک. | ۴ | ۱ |
| ۷. د قوانينو او مقرراتو مراعات. | ۳ | ۲ |
| ۸. د شعبې د اصرارو ساتنه. | ۶ | ۵ |
| ۹. د دندې د اجرا مسؤوليت. | ۴ | ۱ |
| ۱۰. د ډسيپلين مراعات کول او له وسايلو څخه سمه استفاده. | ۲ | ۲ |
| | ۴ | ۳ |
| ۱۱. د مادونانو د لارښونې روحيه. | ۷ | ۵ |
| ۱۲. نورې ځانګړنې. | ۷ | ۵ |

په پاڼه کې د مندرج شويو نمراتو ارزونه او پرتله په دې ډول ترسره کيږي 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 کيږي.

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 کيږي چې يو معياري فورم او ځانګړنې د داوطلبانو د ټولو مشغوليتونو لپاره نه کارول کيږي، ځکه د هغو نسبي مشخصاتو اهميت چې د طب د يوه ډاکټر د غوراوي يا انتصاب لپاره کارول کيږي، د حسابدارۍ د انسټيټيوټ د يوه استاد لپاره کار نشي ورکولای. نو ويل کيږي چې د شغل مطابق د نوماندانو د مشخصاتو د ارزونې او تحليل لپاره له ځانګړيو فورمونو څخه استفاده کيږي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د پنځم څپرکي لنډیز

په اســتخدام و د اســتخدام په مراحلو کې د بشري منابعو مدیریت د موسسې اهداف په نظر کــې نیــسي تر څو غوره او د کار وړ کســان و ګماري او په دې توګــه د کیفیت او کمیت له مخې مدیریت و کړای شي خپل ســازماني اهداف تعقیب کړي. د تقرر په پروســه کې د استخدام شرایط، د کار مند تشخیص او ارزونه او داسې نور اصول په نظر کې نیول کیږي.

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 توګه کار اهل کار ته سپارل کیدلای شي.

اهل کار ته د کار د سپارلو په صورت کې د کار مثمریت زیاتیږي، د وخت او منابعو له ضیاع څخه مخینوی کیږي، د ابتکار او نوښت ځواک ته وده ورکول کیږي، د کارکوونکو د تر منځ موثرې اړیکې تامینیږي په ټولیزه توګه زیاتې ښېګړې د سازمان په برخه کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د پنځم څپرکي پوښتنې

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

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

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

۴.په استخدام کې کوم مسایل شامل دي؟

۵.د دندې تحلیل او تجزیه څه شی دي؟

۶.د کارګر پیدا کولو روش تشریح کړئ؟

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

# شپږم څپرکی

## د تقرر پروسه

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## د نوماندانو لنډې سوانح

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

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

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

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

**پیشرفت او موافقت:** نوماند شخص باید له نوې دندې سره موافقه ولري، 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 شــوی دی. دغه شــننه له دندې سره د شخص د رضایت ښودنه کوي. په دې صورت کې د شــخص د ژوند په اړه هم معلومات غوښــتل کیږي چې ایا د افغانســتان تابعیت لري او کنه. په ورته صورت کې په لنډو ســوانحو کې ورکړل شــوي معلومات د مدیریــت د معلوماتو له زیاتوالي سره مرســته کوي له ورته معلوماتو څخه د مصاحبې په برخه کې هم ګټه اخســتل کیدی شي او د مصاحبې مدیر کولای شي خپلې پوښتنې د کارکوونکي په CV کې د درج شویو معلوماتو له مخې مطرح کړي او ځوابونه یې له یاد شوي لیکل شوي سند سره پرتله کړي.

## مصاحبه

مصاحبــه یو ډول مکالمــه او اوریدل دي چــې د داوطلب د ارزونې په هــدف تر سره کیږي. مصاحبه کوونکي د اصلي پوښتنې د ځواب په لټه کې وي چې ایا دې دندې ته نوماند کس کولای شي دغــه دنده تــر سره کړي او یا له نورو نوماندانو سره د هغه مثبــت توپیر څه دی. مصاحبه د استخدام په برخه کې تر ټولو متداول روش دی، زیاتره سازمانونه د معلوماتو د لاسته راوړلو لپاره

(c) ketabton.com: The Digital Library

دغه میتود تر نورو ټولو هغو معتبر او غوره بولي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د مصاحبې لپاره پوښتنې

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

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

هغه پوښــتنې چې د شــخص د ظرفیت د ارزونې او د نوماند د خوځښــت لپاره ترې استفاده کیږي، په لاندې ډول دي:

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

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

## ارزونه او د هغې مراحل

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

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

## ارزیابي په دریو پړاونو کې تر سره کیږي

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

**۱- منځنۍ مرحله**

په دې صورت کې د دوو فکتورونو ارزونه صورت نیسي

– د چاپېریالي بدلونونو او د عمومي اهدافو په مقابل کې د پروژې د انعطاف قابلیت.

– د پروژې لومړنی تفتیش د پروژې د طرحې او تطبیق په پای کې تر سره کیږي.

**۲- د ارزونې تاثیرات**

– له موثریت سره جوخت د پروژې مقاصدو ته لاسرسی.

– ملي پلانونو او انکشافي اهدافو ته د رسیدلو لپاره د ګټورتوب د میزان لوړول.

– د هغو خصوصیاتو ژغورنه چې د پروژې د بقا یا پایښت لامل ګرزي.

په موثره توګه د ارزونې د تر سره کولو لپاره لاندې ټکي په پام کې نیول کیږي:

– د مقاصدو او میتودونو پېژندل.

– د هغــو کلیــدي ځواکونو پېژندل چې وکولای شي مقاصــدو ته د لاس رسي په برخه کې د تر سره شویو فعالیتونو څرګند انځور وړاندې کړای شي.

– د هغو شــاخصونو په برخه کې د معلوماتو ترلاســه کول چې په واســطه یې د کار تغیرات تشریح کیږي.

د ارزونې په مراحلو کې لاندې ټکي هم په نظر کې نیول کیږي:

– د شاخصونو غوراوی.

– د موخو تعین.

– د وړاندیزونو وړاندې کیدل.

– په سیمه یزه ازموینه کې د پوښتنو طرحه کېدل.

– د معلوماتو را ټولول.

– د راپور مسوده.

– د وړاندیزونو تر لاسه کول.

– د نهایي راپور لیکل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

### د ارزیابۍ میتود

د ارزیابــۍ په برخه کې ډول ډول میتودونه شــتون لري چې د مصاحبې په جریان او له هغه څخه وروسته استفاده ترې کیږي.

### د هوش او ذکاوت د ازموینې میتود

د دغه ډول ازموینې په صورت کې یو او یا له هغه څخه زیات ذهني مهارتونه ازمویل کیدای شي. د کلام مهــارت او د اســتدلال مهارتو نه یې دوه بېلګې دي چــې د د دندې د تر سره کولو په برخه کې د موفقیت د لامل په توګه تلقي کیږي.

په ځانګړې توګه له دغه میتود څخه هغه وخت استفاده کیږي چې د لوستلو، محاسبې، افهام او تفهیم په څېر د یو لړ ذهني ځواکونو ازموینه مطرح شوي وي.

### د پوهې ازموینه

دغه ډول ازمایښــت له یو لړ ځانګړیو پوښتنو څخه عبارت دی تر څو په ډاګه شي چې نوماند د دندې او مسؤولیتونو په باره کې څومره معلومات لري. دغه ډول ازموینه د یوه تحریري امتحان په ترڅ کې تر سره کیدلای شي.

#### د کاري وړتیا د څرنګوالي ازموینه

په کار ده یوه نوماند کس ته یو لړ کارونه وسپارل شي تر څو په عملي توګه د هغه له لوري تر سره شي او په دې ډول د هغه د کار نمونه و ازمویل شي. د مثال په توګه کوم کس چې د تحریراتو مدیریت ته نوماند دی، کولای شي د یوه لیک په واســطه د خپلې اړوندې وړتیا په هکله ازموینه ورکړي.

### پرسش نامه

د یوې دندې، د هغې د اجرا او دندې ته د نوماند کارګر د کاري سابقې په اړه معلومات اړین ګڼل کیږي تر څو د دندې، د کار په جریان کې د زده کړې او په پستونو کې د تغیر او تبدیل سمه وړاندوینــه تر سره شي. په دې توګــه پورتني معلومات د ورته وړاندوینې لپاره تر ټولو غوره معیار ګڼل کیږي.

له شــک څخه پرته په دې بهیر کې ویره او تردید شــتون لري، ځکه ځینې کســان د خپل ځان او کاري ســابقې په اړه ناســم معلومات وړاندې کوي، تر څو خپل ځان له هغه معیار څخه اوچت

(c) ketabton.com: The Digital Library

معرفي کړي چې دی يې لري.

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د شپږم څپرکي لنډيز

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

د مهارتونو ارزونه چې د ځانګړيو پوښتنو د مطرح کيدلو او ځواب کيدلو په مرسته څرګنديږي، د استخدام د برخې تر ټولو مهمه دنده ګڼل کيږي. کوم کسان چې دندو دته نوماند شوي دي، يو لړ اړوند کارونه ورته سپارل کيږي ترڅو په عملي توګه وکړای شي دغه کارونه ترسره کړي او د استخدام مديريت په دې قانع کړي چې ورسپارل کيدونکې دندې په سمه توګه تر سره کولای شي.

هغه ميتودونه چې له مخې يې نوي کارګران ګمارل کيږي د سازمانونو تر منځ توپير لري. خو هر سازمان هڅه کوي تر څو له غوره ميتودونو څخه د استفادې په صورت کې کسان په کار و ګماري.

## د شپږم څپرکي پوښتنې

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

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

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

۴.په ځان باور څه شي ته ويل کيږي، په دې اړه معلومات ورکړئ؟

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

۶.د انګيزې عوامل کوم موارد په بر کې نيسي؟

۷.د ارزيابۍ بېلابېل ميتودونه واضح کړي؟

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

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

۱۰. غير فکتورونه کوم دي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# اوم څپرکی

## په بشري منابعو کې د وخت مدیریت

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د اسلام د مقدس دین له نظره د وخت اهمیت

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

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

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

الله ج په دې اړه فرمایي:

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

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

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

## د کارونو تنظیم کول

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## د وخت د مدیریت یا time management ابتکاري اصول

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

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

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

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

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

۲- موخې باید مطرح شي.

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

## ځان پېژندنه او د وخت ترتیب کول

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

په دې هکله ویلای شو:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– په معین وخت دفتر ته رسیدل.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

– د خپلو ورځنیو کارونو د تر سره کولو لپاره یو چک لست تیار کړئ.

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

د شــخصي ســلوک 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 لست.

– د کارونو درجه بندي.

– د مهال ویش ترتیب.

– د منابعو او امکاناتو چمتو کول.

## د کارونو لست

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

## د کارونو درجه بندي

د کارونــو له لســت کولو وروســته باید د هغوی مندرجات په غــور سره و کتل شي، تحلیل او تجزیه شي، د خپل اهمیت له مخې کټګوري شي او د لمړیتوبونو په اساس درجه بندي شي.

**د مهــال ویــش ترتیب کول:** د کارونو د غوره انجام لپاره پــه کار ده چې له کټګوري کولو وروســته د هغوی د اجرا لپاره مهال ویش ترتیب شي. د کارونو د اجرا کیدلو وخت باید پیشــبیني شي چې په دې لړ کې ممکن له کلیزې یا جنترۍ څخه هم استفاده وشي.

## د سرچینو چمتو کول

باید وویل شي چې د کارونو تنظیم کول د هغوی په تر سره کولو کې زیات موثریت درلودلای شي تــر څو ټــول تیاری تر وخت د مخه تر سره شي او چمتو شــوې 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۱. وینا کوونکي ته توجه کول.
۲. د یوې موضوع له ختمیدلو د مخه بله موضوع مه داخلوئ.
۳. په ناڅاپي توگه له اجازې پرته مجلس مه پرېږدئ.
۴. د اړتیا په وخت کې له ویونکي څخه وضاحت و غواړئ.
۵. د اورېدلو په وخت کې خپل ځان په کوم بل څه باندې مه مصروف کوئ.
۶. د اوریدلو په وخت کې ویونکي ته په مودبانه 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 بېځایه په مصرف ورسوو. دغه پرېکړه په خپله په انسان پورې اړه لري چې له وخت څخه څه ډول استفاده کوي.

## د مدیریت باندني ضایع کوونکي په لاندې ډول دي:

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

د وخت د ضایع کونکو فکتورونو د تحلیل او شنني 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د وخت ځانګړتیاوې

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

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

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

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

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

هڅه دې وشي چې فعالیتونه یو تر بله ترکیب شي. د مثال په توګه که تاســو د ټکټ اخســتلو لپاره په لیکه کې انتظار یاســت، تاســو کولای شــی ورځپاڼه یا نور معلوماتي پاڼې مطالعه کړئ او یا که تاســو د کور د کارونو په تر سره کولو باندې مصروف یاســت، نو کولای شئ ځینې معلوماتي پروګرامونــه واورئ. پــه دې توګــه له یوه لــوري اړوند کار تر سره کیږي او له بله لوري ستاســو د معلوماتو دایره هم پراخیږي.

د وخت مهمې ځانګړنې په لاندې ډول دي:

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

– وخت تر خپل عادت وروسته او وړاندې نشي کیدلای.

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

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

– هر انسان په ورځ کې ۲۴ ساعته وخت لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- وخت د هیڅ پروا نه لري او مخ په وړاندې درومي.
- وخت له چا څخه اخستل کیدلای او یا چاته ورکول کیدلای نه شي.
- وخت هغه شیبې دي 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 اونیو شمېر.
- په اونۍ کې د کاري ورځو شمېر.
- په شپه او ورځ کې د کاري ساعتونو شمېر.

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

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

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

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

## د وخت د ضایع کیدونکو فکتورونو تحلیل او تشخیص

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

– له ملګرو سره بېځایه او بې پایلې ملاقاتونه.

– د بېځایه او بې پایلې بریښــنا لیکونو اســتول او له انټرنیټ، تلیفون او داســې نورو څخه د اوږدې مودې لپاره بې ځایه استفاده کول.

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

## د وخت پلان کول

نــا ســم او ناقص پلان طرحه کول په حقیقت کې د وخت ضایــع کیدلو په معنا دی. یوه پلان شــوې طرحــه باید څرګنده، روښــانه او دقیقه بڼه ولري او د اصلي موخــې تر څنګ د غیر مترقبه پېښــو د واقع کیدلو ځواب هم وویل شي. د یوه کار د تر سره کولو لپاره د ځانګړي شــوي وخت ۴۰٪برخه د اصلي کار لپاره او پاتې نور یې د مترقبه یا محتمل الوقوع کارونو لپاره په پام کې نیول کیږي. د مثال په توګه یوه جلسه په مخ کې لرئ چې ماسپښین په دوو بجو به پیل کیږي، د ځینې د لایلو له مخې ۳۰ دقیقې نا وخته پیل شوه، په لار کې د ترافیکي ازدحام له امله هم یو څه ځنډ رامنځتــه کیږي نــو په دې توګه د کاري وخت تر څنګ د غیر مترقبه پېښــو لپاره هم یو وخت په نظر کې نیول کیږي.

خــو باید وویل شي چې ورتــه 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 شــوي کار او پلان شــوي وخت تنظیم او ترتیب تاسو ته ښه احساس درکوي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

## سازمان او سازماندهي

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د اووم څپرکي لنډيز

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د اووم څپرکي پوښتنې

۱.د وخت د اوو ځانګړنو نومونه واخلئ؟

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

۳.د کار د تناوب سلسله تشريح کړئ؟

۴.له وخت څخه د مخنيوي په هدف کوم ټکي په نظر کې نيول کيږي؟

۵.د وخت مديريت تشريح کړئ؟

۶.د وخت د مديريت په اړه څو مثالونه و ليکئ؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

# اتم څپرکی

## مدیریت د موخې پر بنسټ

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

### د موخې مفهوم

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

## موخې د وخت له مخې

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

**عمومي او مشخصې موخې:** عمومي موخې له هغو موخو څخه عبارت دي چې د 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 اســاس:** د يوې ادارې په داخل کې په موخه باندې د يو مخيز توافق له پروســې څخه عبارت دی. يعنې که چيرته مامورين او کارکوونکي په پټيیل شوې موخه باندې سره موافقه وکړي او د ټولو لپاره واضح وي.

غالباً امرين د موخو په تعين او د هغوی د لاسته راوړلو د نظر په برخه کې له کارکوونکو سره موافق نه وي. د مديريت په اســاس د موخې لاسته راوړل هغه پروسه ده چې ټول کارکوونکي ور بانــدې موافــق وي. دغه ټکی مهم دی چې کارکوونکي بايــد 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.

١- د موخو لنډه او تحريري شرحه.

٢- د کنټرول او بررسۍ لپاره مهال ويش.

د مديريتي نظام ورځنيو ستونزو ته په کتو سره اړينه برېښي چې د پلان ګذارۍ په وخت کې د ستراټيژيکو اهدافو او د سازمان د عملياتي موخو تر منځ ارګانيک او هدفمند ارتباطات مطرح شي. د ورته اړيکو نه شتون د دې لامل ګرزي چې د ښکته او پورته سطوحو تر منځ اړيکې کم رنګه شي.

پــه حقيقــت کې د موخو له مخې مديريت هغه امر دی چې په واســطه يــې د لوړو او ټيټو سطحو مقامات په ګډه سره د سازمان موخې تعينوي.

## په بشري منابعو کې موخه

په عمل کې د بشري منابعو مديريت د موخو د لاســته راوړلو لپاره هڅې کوي. دغه موخې د فعاليتونو د ارزونې لپاره د يوه معيار په توګه استعماليږي او په عمل کې د بشري منابعو د فعاليت لار ښــونه کوي. د ورته امر د تحقق لپاره موخې بايد د ټولنې، ســازمان، د انساني منابعو د فعاليت او داســې نورو په واسطه را منځته شوي يا را منځته کيدونکي ګواښوونکي فکتورونو وپيژندل شي چې د موخې د لاسته راوړلو پروسه متاثره کوي.

په ورته برخه کې ماتې د موسسې د ځېړنيزو سرچينو چلند ته زيان رسوي. دغه ګواښونه د هغو څلورو موخو په واسطه مشخص کيږي چې د بشري منابعو مديريت يې د لاسته رواړلو هڅې کوي.

١- **اجتماعــي موخه:** د ټولنې د اړتياوو په وړاندې د اخلاقي او ټولنيز مســؤوليت له لرلو څخه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

## د موخې مشخص کول

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

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

۳- د منفردو موخو زماني مطابقت.

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

۵- د موخو د تحقق موندنې امکان.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

**Measurable:** موخه باید د اندازه ګیرۍ او ســنجش وړتیا ولري. که چیرته یو ه موخه مخکې نه وي څېړل شــوې او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شــوې وي، تر لاسه شوې پایلې یې قناعت بښــونکې بڼه نه لري. یوه موخه باید د شــته امکاناتو او چاپېریالي شرایطو د څېړنې په صورت کې و ټیبیل شي. که چیرته یوه موخه مخکې نه وي بررسي شــوې او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شــوې وي، نــو حاصله پایلې یې چندان په زړه پورې او قناعت بښــوونکې نــه وي او د منابعو د بېځایه اســتهلاک لامل ګرزي. د مثال په توګه په ولایاتو کې مو د کوم ښــوونځي جوړیدل د موخې په توګه تعین کړ، په دې صورت کې موخه مشــخصه ده خو د ســنجش او ارزونې وړ نه ده؛ نو په دې اســاس اړتیا لیدل کیږي چې په لومړي سر کې د ســیمې سروې او څېړنه تر سره شي او له هغه وروسته موخه تعین شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د مثـال پـه توګه که چیرتـه د ترافیکو د حوادثو ضد اداره له حوادثو څخه په بشـپړه توګه د مخنوي موخه د خپل ځان لپاره تعین کړي، دا ډول موخه د لاسته راوړلو خاصیت نه لري، ځکه په هر ځای کې له پیښـو څخه مخنیوی یو سـتونزمن او له امکان څخه لرې کار دی؛ نو په دې اساس په کار ده چې موخه د حوادثو د پیښېدو د کموالي بڼه غوره کړي.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د موخې پر مبنا د مديريت ښېګڼې او عيبونه

**۱- د ورته روش زيانونه په لاندې ډول دي:**

– زيات وخت نيول.

– د امکاناتو په مستندسازۍ باندې زيات تاکيد کول.

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

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

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

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

**۲- د ورته روش ګټې په لاندې ډول دي:**

– د کارکوونکو او مديرانو د ارتباطي امکاناتو پراخوالی.

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

– له انساني منابعو څخه د غوره استفادې امکانات.

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

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

## د کارکوونکو د کړنو د ارزونې د معيارونو وده

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

## په بشري منابعو کې سازماندهي

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

## ګروپي کار

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

– د ګروپي کار لپاره د منابعو او امکاناتو چمتو کول.
– په ګروپي کار کې د ليډر يا سرګروپ تعينول.
– د پروژې د مدير له لوري د ګروپي کارونو نظارت.
– د کار کوونکو تر منځ د کارونو او دندو ويشل.
– د کار په پای کې د راپور ورکولو د منظم سيستم منځته راوړل.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د اتم څپرکي لنډيز

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د اتم څپرکي پوښتنې

۱- د ګروپي کار اهمیت تشریح کړئ؟

۲- سازماندهي تعریف کړئ؟

۳- د هدف مفهوم واضح کړئ؟

۴- مدیریت بر مبنای هدف څه ډول پروسه ده؟

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

۶- ټولنیز او سازماني اهداف تشریح کړئ؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

# نهم څپرکی

## شخړې او د هغو مفهوم

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

### د شخړې یا لانجې مفهوم

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

یو شـــمیر کسان ذاتاً د شـــخړو د حل ځواک لري. د یادونې وړ ده چې د شخړو حل یو کسبي هنر دی. د پورتنیو مطالبو په اساس شخړه په لاندې ډول تعریف کولای شو:

## د شخړې تعریف

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

شخړه په اصطلاح کې بېلابېل تعریفونه لري:

– شـــخړه د دوو لیـــد لوریو توپیر ته ویل کیږي چې کره وړ، اهـــداف، د تفکر طرز او بېلابېل ارزښونه په بر کې نیسي.

– شخړه د طرفینو تر منځ د ګټو ټکر ته ویل کیږي.

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

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

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

– شخړه د څرګندو او نا څرګندو اهدافو عدم توافق ته ویل کیږي.

## په شخړه کې فریب او چالاکي

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

## د تعجب کوونکو کلماتو بېلګه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د حقايقو او نظرياتو ګډون

مثالونه د حقايقو په څېر وړاندې کيږي. ثابت شوې ادعاګانې منځته راځي. حقايق او ادعاګانې په داسې ډول سره ګډيږي چې په لومړي لیدنه کې خو اصلاً ادعا نه ليدل کيږي.

**مثالونه:** په دې کې هيڅ شک نشته: :-----------------------------------

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

متقابل اقدام څه شی کیدی شي. پريږدئ چې مقابل لوری حقايق ثابت کړي، هڅه وکړئ چې ادعاګانې تحليل کړئ.

د شــواهدو په توګه د پوهانو له وينا او نقل قول څخه اســتفاده کول هميشه د تحصيل کرده اشخاصو لپاره د شواهدو معنا لري؛ نو پدې اساس مشاجره نوره هم زياتيږي، په ورته صورت کې د پوهانو نظريات او ويناوې يوه لوري ته پريږدې او د ويونکي وينا ته دقيقه پاملرنه وکړئ.

مثالونه: مهاتما ګاندي څو کاله وړاندې ويلي وو:

– آدم سميت 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 نظرياتو د تردد د اســتدلال په توګــه ويل کيږي چې همدغه پوهانو په فلاني وخت کې داسې هم ويلي دي.

ګاندي دغه موضوع هم بيان کړېده: ------------------------------------

**دويم د منابعو ثبوت:**---------------------------------------------

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

**درېيم:** آيا غواړئ ووايـاســت چې موږ د دغې ســتونزې د قضاوت په برخه کې ناتوانه يو؟ ولې داسې فکر کوئ.

**ټولنيز فشار:** ويونکی خپل نظر داسې بيانوي چې ګويا دا د اکثريت نظر دی، نو په دې اساس مقابل لوری داسې تلقين کيږي چې ګويا د ده نظر اوريدونکي نه لري.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

## شخصي جملات

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

**مثالونه:**

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

تاسو باید له څه ویلو څخه د مخه فکر وکړئ.

## د ورته پروسې یعنې د شخړو د حل درې ګوني پړاوونه

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د نهم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



## د شخړې یا لانجې د حل میتودونه

**ټولیزه موخه:**

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

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

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

### اجتناب یا ډډه کول څه شی دی؟

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

## فشار یا زور

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

## د ستونزې حل

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

یاد شوي روش د لاندې دلایلو له امله زیات استعمالیږي:

1. دغه روش د نورو روشونو په پرتله څکه زیات اړین ګڼل کیږي چې په مرسته یې دواړه لوري خپلو موخو ته رسیږي.
2. دغه روش زیاتې انرژۍ او ځواک ته اړتیا لري او د شخړې د طرفینو اشد تعهد ته اړتیا لري.
3. دواړه لوري زیات کوشش کوي تر څو خپلو اهدافو یا مشابه اهدافو ته ورسیږي.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

| | |
|---|---|
| – په شخړه کې ښکيل لوري د شخړې اصلي منبع تشکيلوي.<br>– شخړه په خپل سري توګه نشي حل کيدی.<br>– تاسو د خپل ځان په پرتله د مقابل لوري قناعت ته زياته پاملرنه کوئ.<br>– فکر کوئ چې ستاسو لپاره موضوعات مهم نه دي. | په ورته حالاتو کې د پذيرش روش ښه کار ورکولای شي. |
| – په دقيقه توګه پوه شی چې تاسو حق په جانب ياست.<br>– د خپل ځان په ساتنه مجبور ياست.<br>– معيارونه او قواعد بايد اجرا شي.<br>– د ګړندي اقدام او عمل اړتيا احساسوئ. | په ورته حالاتو کې فشار ښه ميتود ګڼل کيږي. |
| – د دواړو لورو اهداف بېل دي، خو دواړه لوري مساوي ځواک لري.<br>– د يوې مغلقې موضوع لپاره يو موقتي سازش ته اړتيا ده.<br>– د ستونزې د حل روش د استفادې وړ نه دی. | په ورته حالاتو کې چانه وهل ګټور ميتود ګڼل کيږي. |
| – دواړه لوري دې پايلې ته ورسيدل چې مصالحې ته رسيدل زيات مهم دي.<br>– يوې تلپاتې او با ثباتې حل لارې ته اړتيا ده. | په ورته حالاتو کې د ستونزو حل غوره ميتود ګڼل کيږي. |

د شخړو د حل په ميتودونو کې بايد له تيروتنو څخه په کلکه مخنيوی وشي، ځکه ورته تيروتني تر هغه هم زياتې ستونزې پنځولای شي. مقابل لوري ته تر تحقير اميز خطاب کولو احترامانه خطاب کول زيات ګټور دی نو له مناسب مکالماتي سلوک څخه دي استفاده وشي.

نژادي، جنسي او داسې نورو تعصباتو څخه بايد مخنيوی وشي، له دې څخه پرته لانجه نور هم شدت پيدا کوي.

### په مقابل لوري باندې د اتهام واردول (ملامتول)

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

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

– **ژبنـــی تهديد يا جســـماني حرکات:** تاســـو بايد له هر ډول تهديد څخـــه ډډه وکړئ، حتی که ستاسو مقابل لوری شاته تګ هم اختيار کړي، خو لانجه په هيڅ وجه نه حل کيږي.

– **مزاهمـــت کول:** مقابـــل لوری پر ېږدئ چې څه ووايي او خپله خبره پای ته ورســـوي. د خبرو مقاطعه نه يوازې دا چې بې ادبي ده، بلکې هغه واقعيتونه چې مقابل لوری يې بيانوي،

(c) ketabton.com: The Digital Library

نــه درک کیــږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د لسم څپرکي لنډيز

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

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

## لسم څپرکي پوښتنې

۱. په شخړه کې اجتناب يا ډډه کول څه معنا لري، معلومات ورکړئ؟

۲. په شخړو کې د فشار د روش په هکله معلومات ورکړئ؟

۳. په شخړه کې ضمانت او تضمين کونکي څه مفهوم لري؟

۴. امتياز اخستل او امتياز ورکول څه معنا لري؟

۵. د ستونزو د حل له روش څخه د کومو دلايلو له کبله ليږ استفاده کيږي؟

۶. د شخړو د حل د موثرو روشونو يو چارټ رسم کړئ؟

۷. په شخړه کې د بې ځايه مسايلو مطرح کول څه مفهوم لري؟

(c) ketabton.com: The Digital Library



# په شخړه کې مختلف ذهنيتونه

**ټوليزه موخه:**

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

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

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

افهـام او تفهيـم چې موږ يې د شـخړې په صورت کې کاروو، په بشـپړه توګه د تفکر په طرز پورې تړاو لري چې د شـفاهي او غير شـفاهي نښو له لارې يې څرګندوو. د ذات البيني معاملاتو په صورت کې درې ډوله ذهنيتونه تشخيص کوو.

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

– امر کوي.
– تهديد کوي.
– توهين کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ګټلو یا وړلو روش

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

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

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

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

– آرام.

– معقول.

– منصفانه.

– پراخ نظره.

## د ګټلو او بایللو روش

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

## د بایللو روش

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

خپل ذهنیت کم ښودل.

زه سم نه وایم، ته سمه خبره کوې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

## متعادل ذهنيت

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

## منطقي تفکر

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

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

## د ستونزو په حل کې بايد مساويانه سلوک غوره شي

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

## د اړیکو په برخه کې مثبت پرمختګ

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

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

– مفکورې او نظریات جدي نیول کیږي.

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د يوولسم څپرکي پوښتنې

۱.هغه ذهنيتونه چې په شخړه کې شتون لري، نومونه يې واخلئ؟

۲.د ګټلو او بايللو روشونه يو تر بله څه توپير لري؟

۳.د خودبينۍ يا ځان ليدنې ذهنيت توضيح کړئ؟

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

۵.د اړيکو په سطحه مثبت پرمختګ وايح کړئ؟

۶.د يوه توافق لپاره تر ټولو غوره بديلونه واضح کړئ؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## سرچيني او اخځليکونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

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

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

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

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

د تعليمي نصاب د پراختيا رياست

د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مديريت

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