Afghanic

Assist Prof Naeem Jan Sarwary

Essentials *of*

Human Resource Management

په دې کتاب کې د بشـــــري سرچینو د مدیریت اړوند د اوسني وخت مهمې موضوگانې لکه د کارګرۍ قوې تنوع، د کارګرۍ قوې باصـــلاحیته کول، د کارګرۍ قوې د شـــمېر کمول، د تقاعد د مودې د پوره کېدو څخه د مخه د تقاعد اخیســـتلو پروګرام ځای په ځای شوي دي. همدارنګه د کارمندانو سره سلا او مشـــوره کول او د پوهنتون د لېســـانس دورې د سوداګرۍ او د تشبثاتو د مدېریت څانګو د بشري سرچینو د مدېریت اړوند ټولې موضوعګانې په بر کې نیسي. د موضوګانو د لا ښه وضاحت په خاطر د هندوستان هېواد د بېلا بېلو ادارو او سازمانونو عملي مثالونه هم ذکر شوي دي. د بشري سرچینو د مدېریت د اساسي مفاهېمو او د بشري سرچینو د مدیریت د ګړنو وضاحت ته ځانګړې پاملرنه شوې ده. د ګڼ شمېر فصلونو په پای کې د قضیېې مطالعې یا Case Studies هم ځای په ځای شوي دي.

ښاغلی پوهندوی نعیم جان سروري د حاجي سرورالدین زوی په ننګرهار ولایت کې په ۱۳۵۲ لمریز کال کې زېږېدلی دی . په ۱۳۷۲ لمریز زېږدیز کال د ننګرهار پوهنتون په اقتصاد پوهنځي کې په زده کړو پیل او په ۱۳۷۷ کال کې په کادر درجه فارغ شــــو. نوموړي په ۱۳۷۸ لمریز کال کې د اقتصاد پوهنځی لخوا د علمي کادر په توګه جذب شو. ښاغلی سروري په ۲۰۰۶ میلادي کال کې د ماسترۍ لپاره جرمني ته ولاړ او په ۲۰۰۸ میلادي کال کې د ماسترۍ سند ترلاسه کړ.

ښاغلی سروري په بېلابېلو اداري بستونو کې لکه؛ د اقتصـاد پوهنځي یوه دوره ریاست، د اداره او منجمنټ څانګې آمریت، د ننګرهار پوهنتون د محصـــــلانو چارو مرستیالي، د ننګرهار پوهنتون د ستراتیژیک پلان جوړونې کمېټې غړی او داسې نورې علمي دندې تر سره کړې دي.

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

Not for Sale

2023

ISBN 978-9936-622-62-3

د بشري سرچینو د مدیریت اړین توکي

پوهندوی نعیم جان سروري

د بشري سرچینو د مدیریت
اړین توکي

پوهندوی نعیم جان سروري

۱۴۰۲

پلورل منع دی

اقتصاد پوهنځی

Faculty of Economics

د بشري سرچینو د مدیریت

اړین توکي

پوهندوی نعیم جان سروري

Faculty of Economics
اقتصاد پوهنځی

Pashto PDF
2023

Funded by
Kinderhilfe-Afghanistan

افغانیک
Afghanic

Essentials *of*

Human Resource Management

Assist prof Naeem Jan Sarwary

Download:
www.ecampus-afghanistan.org

اقرأ باسم ربك الذي خلق

د بشري سرچينو د مدیریت اړين توکي

پوهندوی نعيم جان سروري

لومړی چاپ

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

د کتاب نوم　د بشري سرچینو د مدیریت اړین توکي
ژباړن　پوهندوی نعیم جان سروري
خپرندوی　ننگرهار پوهنتون، د اقتصاد پوهنځی
وېب پاڼه　www.nu.edu.af
د چاپ کال　۱۴۰۲، لومړی چاپ
چاپ شمېر　۱۰۰۰
مسلسل نمبر　۳۸۵
ډاونلوډ　www.ecampus-afghanistan.org

دا کتاب د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې، په جرمني کې د Eroes کورنۍ یوې خیریه ټولنې لخوا تمویل شوی دی.
اداري او تخنیکي چارې یې د افغانیک لخوا ترسره شوي دي.
د کتاب د محتوا او لیکنې مسوولیت د کتاب په ژباړن او اړوند پوهنځي پورې اړه لري. مرسته کوونکي او تطبیق کوونکي ټولنې په دې اړه مسوولیت نه لري.

د تدریسي کتابونو د چاپولو لپاره له موږ سره اړیکه ونیسئ:
ډاکتر یحیی وردک، د لوړو زده کړو وزارت، کارته ۴، کابل
موبایل　۰۷۰۶۳۲۰۸۴۴، ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰
ایمېل　info@ecampus-afghanistan.org

د چاپ ټول حقوق له ژباړن سره خوندي دي.

ای اس بي ان ۹۷۸-۹۹۳۶-۶۲۲-۶۲-۳

د درسي کتابونو چاپول

قدرمنو استادانو او ګرانو محصلینو!

د افغانستان په پوهنتونونو کې د درسي کتابونو کموالی او نشتوالی له لويو ستونزو څخه ګڼل کېږي. يو زيات شمېر استادان او محصلين نويو معلوماتو ته لاسرسی نه لري، په زاړه مېتود تدريس کوي او له هغو کتابونو او چپترونو څخه ګټه اخلي چې پخواني دي او په بازار کې په ټيټ کيفيت فوتوکاپي کېږي.

موږ د ۲۰۱۰ څخه تر ۲۰۲۳ کال پورې د ننګرهار، خوست، کندهار، هرات، بلخ، البيروني، کابل پوهنتون، د کابل طبي پوهنتون او د کابل پولي تخنيک پوهنتون لپاره ۳۸۹ عنوانه مختلف درسي کتابونه د طب، ساينس، انجنيري، اقتصاد، ژورنالېزم او کرهنې پوهنځيو لپاره چاپ کړي دي.

د يادونې وړ ده، چې نوموړي چاپ شوي کتابونه د هېواد ټولو اړوندو پوهنتونونو او يو زيات شمېر ادارو او موسساتو ته په وړيا توګه وېشل شوي دي. ټول چاپ شوي کتابونه له

www.ecampus-afghanistan.org ويب پاڼې څخه ډانلوډ کولی شئ.

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

"د لوړو زده کړو او د ښوونې د ښه کيفيت او زده کوونکو ته د نويو، کره او علمي معلوماتو د برابرولو لپاره اړينه ده، چې په دري او پښتو ژبو د درسي کتابونو د ليکلو فرصت برابر شي، د تعليمي نصاب د ريفورم لپاره له انګريزي ژبې نه دري او پښتو ژبو ته د کتابونو او درسي موادو ژباړل اړين دي، له دغو امکاناتو پرته د پوهنتونونو محصلين او استادان عصري، نويو، تازه او کره معلوماتو ته لاسرسی نه شي پيدا کولای."

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

له ټولو درنو استادانو څخه هیله کوو، چې په خپلو مسلکي برخو کې نوي کتابونه ولیکي، ویې ژباړي او یا هم خپل پخواني لیکل شوي کتابونه، لکچرنوټونه او چپټرونه ایډېټ او د چاپ لپاره تیار کړي، زموږ په واک کې یې راکړي چې په ښه کیفیت چاپ او وروسته یې د اړوند پوهنځیو، استادانو او محصلینو ته په واک کې ورکړو. همدارنګه د یادو ټکو په اړه خپل وړاندیزونه او نظریات له موږ سره شریک کړي، چې په ګډه په دې برخه کې اغېزمن ګامونه پورته کړو.

د لیکوالانو او خپرونکو له خوا پوره زیار ایستل شوی، چې د کتابونو محتویات د نړیوالو علمي معیارونو پر اساس برابر شي، خو بیا هم کېدای شي د کتاب په محتوا کې ځینې تېروتنې او ستونزې ولیدل شي، نو له درنو لوستونکو څخه هیله لرو چې خپل نظریات او نیوکې لیکوال او یا موږ ته په لیکلې بڼه راولېږي، چې په راتلونکي چاپ کې اصلاح شي.

د افغان ماشومانو لپاره د جرمني کمېټې او د هغې له مشر ډاکتر ایروس څخه ډېره مننه کوو چې د دغه کتاب د چاپ لګښت یې ورکړی دی. دوی تر دې مهاله د ننګرهار پوهنتون د ۲۵۰ عنوانه طبي او غیر طبي کتابونو د چاپ لګښت پر غاړه اخیستی دی.

د پوهنتونونو رئیسانو، د پوهنځیو رئیسانو او استادانو څخه مننه کوم چې د کتابونو د چاپ لړۍ یې هڅولې او مرسته یې ورسره کړې ده. د دغه کتاب له لیکوال نه ډېر منندوی یم او ستاینه یې کوم، چې د کلونو - کلونو زیار محصول یې په وړیا توګه ګرانو محصلینو ته وړاندې کړ.

همدارنګه د خپل دفتر له همکارانو هر یو ښاغلي حکمت الله عزیز، ښاغلي فهیم حبیبي، ښاغلي ګل آغا احمدي او ښاغلي هېواد صافی څخه هم مننه کوم، چې د کتابونو د چاپ په برخه کې یې نه ستړې کېدونکې هلې ځلې کړې دي.

ډاکتر یحیی وردک

د لوړو زده‌کړو وزارت، کابل، جون، ۲۰۲۳

د دفتر ټیلیفون: ۰۷۸۰۲۳۲۳۱۰، ۰۷۰۶۳۲۰۸۴۴

ایمیل: info@ecampus-afghanistan.org

د پیل خبرې

داچې اوس د نړۍ په شرکتونو کې د پرمختللې ټکنالوژۍ په مټ د تولید د پروسې، قیمت او کیفیت په اړه ډېر تشویشونه نه شته خو یوازینی لویه ننګونه چې سازمانونه ورسره لاس او ګریوان دي د بشري ځواک رویه، چلند، هڅونه او د هغوی د مهارتونو او وړتیاوو څخه په درسته توګه ګټه اخیستل دي. د بشري ځواک له استعداد څخه د درستې استفادې په موخه بېلابېلې ستراتېژۍ ګانې شته چې کولای شي ګټه اخیستل یې د سازمانونو پورته ستونزه حل کړي. داچې په دې برخه کې موږ هم خپل مسوولیت اداء کړی وي؛ په همدې موخه مو د بشري سرچینو څخه د سالمې ګټې اخیستنې او مدیریت لپاره دغه کتابګوټی وژباړه، داچې ددې ستونزمن کار په تر سره کولو کې زه یوازې نه وم او د خپلو درنو مشرانو استادانو او نورو همکارانو مرستې او مشورې هم راسره وې په همدې بنسټ اړینه ګڼم چې دلته د هغو قدرمنو نومونه ذکر او په الفاظو کې یې ستاینه وکړم چې ما سره د یادې چارې د تر سره کولو پر مهال مرسته کړې.

په لومړي قدم کې له خپل درانه مشر استاد پوهاند محمد بشیر دودیال څخه د زړه له کومې مننه کوم چې د ټولو علمي، فرهنګي، ټولنیزو بوختیاوو او کورنیو ستونزو سره سره یې هر وخت د ژباړې په اړه لازمي لارښوونې، سپارښتنې او ګټورې مشورې راکړې دي، زما د مشر او مرحوم استاد پوهاند ګلاب شاه سبحاني روح دې ښاد وي چې زما د علمي مزل په کړلیچونو کې یې تل راته ښه لاره ښودلې او لکه د خپل کور د یو غړي په توګه راباندې زهیر و؛ په ګور یې انوار او ښایسته جنتونه یې ځای شه، د ژبو او ادبیاتو پوهنځي قدرمن استاد پوهاند جانس خان زړن ته هم کور ودانی وایم چې د خپلو تدریسي بوختیاوو با وجود یې دا کتاب د لیکدود او نورو ژبنیو نورمونو د اصلاح په موخه وکتلو او خپل قیمتي وخت یې پرې په لګښت ورساوه، د اقتصاد پوهنځي استاد پوهنوال حمدالله نظامي صیب څخه خوښي څرګندوم چې تل یې زما د علمي هڅو او کوښښونو ملاتړ کړی او تل یې راته د مرستې ټېټر وهلی دی، رب دې یې د ژوند په هره ناخواله برلاسی لري، د محترم پوهنوال محمد زبیر نورمل صیب هم اوبه یخې او ډوډۍ ګرمه چې د یادې ژباړې کتنه یې وکړه او په اړه یې راسره خپلې نېکې مشورې شریکې کړې دي. د اقتصاد پوهنځي د دوه نورو ځوانو استادانو هر یو پوهنمل عبدالرحمن درد او پوهنمل نقیب الله اتل دې علمي پرمختګونه نصیب شي چې ددې کتاب د ژباړې په اړه یې راسره خپل نظریات شریک کړي دي، ددې تر څنګ د افغانیک ادارې او ښاغلي ډاکټر یحیی وردګ څخه هم خوښي څرګندوم چې ددې کتاب په چاپ کې یې نه ستړې کېدونکې هلې ځلې وکړې.

په وروستۍ برخه کې اړینه ګڼم چې د خپلې درنې کورنۍ د ټولو درنو غړیو د هغو هڅو، کوښښونو او حوصلې قدردانی وکړم چې د نوموړي کتاب د ژباړې پر مهال یې له ما بنده فقیر سره ګاللي دي.

درناوی

پوهندوی نعیم جان سروري

لنډ لړليک

لومړی برخه: د بشري سرچينو مديريت: رول او ننګونې

1. د بشري سرچينو مديريت ځانګړتياوی او وسعت.. 32-1
2. د بشري سرچينو مدير ننګونې.. 66-33

دويمه برخه: د بشري سرچينو لاسته راوړنه

3. د بشري سرچينو پلان جوړونه او د دندی تحليل.. 103-67
4. استخدام او انتخاب.. 137-104

دريمه برخه: روزنه (ټريننګ) او پرمختګ

5. روزنه (ټريننګ).. 164-138
6. د مديريت پرمختګ.. 187-165

څلورمه برخه: ارزښت ټاکنه او مشوره ورکول

7. د اجرأتو (کارکردګی) ارزښت ټاکنه.. 221-188
8. کارکوونکو ته مشوره ورکول (لارښوونه)... 238-222
9. تبديلی او ترفيع.. 258-239

پنځمه برخه: حق الزحمه او ساتنه

10. د حق الزحمی تنظيمول (اداره کول).. 278-259
11. د حق الزحمی ميتودونه... 326-279
12. ساتنه: د کارکوونکو روغتيا او خونديتوب.. 350-327
13. ساتنه: د کارکوونکو هوساينه او ټولينز ثبات.. 384-351
14. د خپګان (نارضاتی) تنظيمول (اداره کول)... 402-385
ضميمه : رول لوبول او د پيښنو تحليل.. A-14-A-1
شاخص .... (viii) – (i)

لړلیک

د ژباړونکی سریزه VIII
د لیکوالو سریزه X
سلیبس.. XIII

لومړی برخه
د بشري سرچینو مدیریت اړین توکي: رول او ننګونې

1- د بشري سرچینو مدیریت ځانګړتیاوی او وسعت 1
1.1 د بشري سرچینو مفهوم او ځانګړتیا 1
2.1 د بشري سرچینو د مدیریت مفهوم او ځانګړتیا 3
3.1 د بشري سرچینو د مدیریت دندی.. 9
4.1 د بشري سرچینو د مدیریت اړخونه.. 12
5.1 د بشري سرچینو د مدیریت مناسبوالی او اهیمت.. 15
6.1 بشري سرچینی د رقابتی مزیت د یوی منبع په توګه 18
7.1 د بشري سرچینو د مدیر رول (کردار).. 23
8.1 د بشري سرچینو د مدیر وړتیا 26
9.1 د بشري سرچینو د مدیر لپاره اخلاق.. 26
لنډیز.. 28
د پوښتنو تکرار 30
د پیینی قضیه 31
ماخذ.. 32

2- د بشري سرچینو د مدیر ننګونې.. 33
1.2 د بشري سرچینو د مدیریت معاصر چاپیریال.. 33
2.2 د بشري سرچینو مدیرانو ته اضطراری ننګونی.. 35
3.2 د بشري ځواک متنوعوالی 39
4.2 پیاوړتیا (ځواکمنتیا).. 48
5.2 تکنالوژی بدلونه.. 52
6.2 تنقیص 54
7.2 د رضاکارانه تقاعد سکیم 57
8.2 د کاری ژوند بیلانس (توازن).. 61
لنډیز.. 64
د پوښتنو تکرار 66
د پیینی قضیه 67

دویمه برخه
د بشري سرچینو لاسته راوړنه

3- د بشري سرچینو پلان جوړونه او د دندی تحلیل 68

1.3 د بشري سرچینو د پلان جوړونی مفهوم او ماهیت 69
2.3 د بشري سرچینو د پلان جوړونی اهمیت 70
3.3 د بشري سرچینو د پلان جوړونی پړاونه (مرحلی) 71
4.3 د بشري سرچینو د پلان جوړونی مقداری اړخ (بنه) 77
5.3 د تقاضا اټکل کول 78
6.3 د عرضه اټکل کول 82
7.3 د بشري سرچینو د پلان جوړونی کیفی اړخ 83
8.3 د بشري سرچینو په پلان جوړونه کې ستونزی 84
9.3 د دندی د تحلیل مفکور او ماهیت 86
10.3 د دندی د تحلیل ګټورتیا 90
11.3 د دندي د تحلیل پروسه 94
12.3 د دندي د تحلیل لپاره د معلوماتو د راټولولو تخنیکونه 96
لنډیز 97
د پوښتنو تکرار 99
د پیښی قضیه 1 101
د پیښی قضیه 2 102
ماخذ 103

4- ګومارل او انتخاب 104

1.4 د ګومارنی: مفهموم او پراختیا 105
2.4 داخلی منابع 106
3.4 په ګومارنه کې اوسنی میلان 110
4.4 انتخاب: مفهوم او اهمیت 112
5.4 د انتخاب د پروسی مرحلی 114
6.4 د استخدام ازموینه 117
7.4 د استخدام مرکه 119
8.4 ډله ییز بحث 123
9.4 ځای پر ځای (ګمارنه) کول 124
10.4 په رسمی ډول معرفی کول 125
11.4 تړلنیز کیدنه (تطابق) 129
لنډیز 131
د پوښتنو تکرار 133
د پیښی قضیه 1 135
د پیښی قضیه 2 136
ماخذ 137

دریمه برخه
روزنه (ټرېننګ) او پرمختیا

5 – روزنه (ټرېننګ) 138

1.5 د روزنې، پرمختیا او تعلیم مفکوره........ 138
2.5 د روزنې اهداف 141
3.5 د روزنې خاصیت او اهمیت 142
4.5 د روزنې او پرمختیا د اړتیاو پیژندنه 145
5.5 د یو روزنې پروګرام طرحه (ډیزاین) کول 146
6.5 د روزنې اصول 149
7.5 د مشخص رول (دندې) او وړتوب په اساس روزنې 150
8.5 د روزنې د پروګرام ډولونه 152
9.5 د روزنې میتودونه 155
10.5 د روزنې د موثریت ارزونه........ 158
د پوښتنو تکرار........ 160
د پیښې قضیه 1 162
ماخذ 164

6 – د مدیریت پرمختیا 165

1.6 د مدیریت د پرمختیا مفهوم او ځانګړتیا 165
2.6 د مدیریت د پرمختیا ضرورت او اهمیت........ 167
3.6 د مدیریت د پرمختیا تنظیمول........ 168
4.6 د مدیریت د پرمختیا سیستمونه........ 170
5.6 د دندې په مهال د پرمختیا تخنیکونه 171
6.6 له دندې څخه بهر د پرمختیا تخنیکونه 174
7.6 د شباهت (ورته والی) پرمختیا تخنیکونه 179
لنډیز........ 183
د پوښتنو بیا کتنه........ 185
د پیښې قضیه 1 186
ماخذ........ 187

څلورمه برخه
ارزښت ټاکنه او مشوره (لارښوونه) ورکونه

7 – د اجرأتو (کارکردګی) ارزښت ټاکنه 188

1.7د اجرأتو د ارزښت ټاکنې مفکوره او خاصیت 188
2.7 د اجرأتو د ارزښت ټاکنې میتودنه........ 192
3.7 د ارزښت ټاکنې دودیزه میتودونه........ 193
4.7 د ارزښت ټاکنې عصری میتودنه 201
5.7 د موخو په اساس تنظیمول 201
6.7 د سلوک (چلند) په اساس درجه بندی 208
7.7 د 360 درجی ارزښت ټاکنه او عکس العمل 210
8.7 د اجرأتو د ارزښت ټاکنې مرحلې........ 212
9.7 د ظرفیت (استعداد) ارزښت ټاکنه 214
لنډیز........ 217
د پوښتنو تکرار........ 218

د پیښی قضیه 1 219
د پیښی قضیه 2........ 220
ماخذ........ 221

8 – کارکوونکو ته مشوره ورکول (لارښوونه) 222

1.8 د مشوری ورکولو مفهوم او ماهیت 223
2.8 کارکوونکو ته د مشوری ورکولو ضرورت او اهمیت........ 224
3.8 کارکوونکو ته د مشورو ورکولو ډولونه........ 229
4.8 کارکوونکو ته د مشورو ورکولو پړاونه (مرحلی) 233
لنډیز........ 235
د پوښتنو بیا کتنه 236
ماخذ........ 238

9 – تبدیلی او ترفیع 239

1.9 تبدیلی: د بشري سرچینو په ځای کول 240
2.9 ترفیع........ 247
لنډیز 254
د پوښتنو تکرار........ 255
د پیښی قضیه 257
ماخذ........ 258

پنځمه برخه

حق الزحمه او ساتنه

10 – د حق الزحمی تنظیمول (اداره کول) 259

1.10 د حق الزحمی مانا او هدف........ 259
2.10 د حق الزحمی اساس: مزد او معاش 261
3.10 بشپړونکی حق الزحمه........ 265
4.10 د حق الزحمی اداره کول 270
لنډیز........ 276
د پوښتنو تکرار........ 277
ماخذ........ 278

11- د حق الزحمی میتودونه 279

1.11 د وخت په اساس د اجوری سیستم 280
2.11 د تولید په اساس د اجوری سیستم 283
3.11 د تشویقی مزد سیستم 288
4.11 د اجرأتو په اساس حق الزحمه........ 292
5.11 د فردی اجرأتو په اساس حق الزحمه 295
6.11 د گروپی اجرأتو په اساس حق الزحمه 298
7.11 د گټی شریکول 299
8.11 بخششی 302
9.11 په کمپنی کي گډون 303
10.11 د مدیر لپاره تشویقی پلان 304
11.11 د گټی یوه برخه 305
12.11 کارکوونکو ته په اسهامو کي د برخی ورکونی پلان........ 310
13.11 د رتبی او منصب په اساس حق الزحمه........ 316

لنډیز 322
د پوښتنو تکرار.. 324
ماخذ.. 326

12- ساتنه: د کارکوونکو روغتیا او خوندیتوب 327

1.12 د کارکوونکو روغتیا 327
2.12 د کارکوونکو خوندیتوب 334
لنډیز.. 348
د پوښتنو تکرار.. 349
ماخذ.. 350

13- ساتنه: د کارکوونکو هوساینه او ټولنیز حفاظت 351

1.13 د کارکوونکو هوساینه: مفکوره او منطق.. 352
2.13 د کارګرانو د هوساینې اداری 357
3.13 د هوساینې خدمتونو ډولونه.. 360
4.13 کارکوونکو د هوساینی افسر 366
5.13 د ټولنیز ثبات مفکوره او منطق 367
6.13 د ټولنیز ثبات وسعت.. 369
لنډیز.. 380
د پوښتنو تکرار.. 382
ماخذ 384

14- د خیګان (نارضایتی) اداره کول 385

1.14 د کارکوونکو خپګان(نارضایتی) 386
2.14 د خپګان نارضایتی) د قابو کولو کړنلاره 389
3.14 ازاد او سلسله وار طرزالعمل پرانیستی دروازه او قدم په قدم (زینه یز) کړنلاره............................ 391
4.14 په هندي صنعت کې د خپګان (نارضایتی) د طرزالعمل ماډل 394
5.14 د نارضایتی د موثری کړنلاری لپاره اساسات... 396
لنډیز 398
د پوښتنو تکرار.. 399
د پیښی قضیه 1 399
د پیښی قضیه 2.. 401
ماخذ.. 402
ضمیمه : رول لوبول او د پیښو تحلیل.. A-14-A-1
شاخص .... (viii) – (i)

ژباړونکي سریزه

د الله تعالی شکر دی چې ګران هیواد افغانستان یو ځل بیا د پرمختګ او بیا رغونې پر لور روان دی. دا یو روڼ حقیقت دی چې د یوې ټولنې پرمختګ او انکشاف د علم او پوهې پورې تړاو لري. هغه ټولنې چې د تعلیم او تکنالوژۍ په لوړو او بشپړه ارزښتونو او امکاناتو سمبال اوسي هیواد یې پرمختګ کوي او د ټولنې ډیری ستونزې یې حل او وګړي یې د هوسا ژوند درلودونکي وي.

په نننۍ عصر کې علمي، تخنیکي او تکنالوژیکي پرمختګونو، د معلوماتي تکنالوژۍ انقلاب، نړیوالو رقابتونو او د سیاسي او اقتصاي ډګر پرمختګونو د ژوند په هره برخه کې بنیادي پرمختګونه او تغیرات رامنځته کړي دي او په راتلونکي وختونو کې به د لا نورو تغیراتو د رامنځته کېدو سبب شي، نو ویلای شو چې په راتلونکي کې به هغه هیوادونه کامیاب اوسي چې نوموړي تغیرات په ښه او اغیزناک ډول سره مدیریت کړي. دغه تغیرات د هیوادونو او همدارنګه سازمانونو په سطحه مدیریت شي، او ټولې هغه ادارې او سازمانونه چې وکولای شي دغه تغیرات اداره او ځان ورسر عیار کړي د پرمختګ او کامیابۍ په لورې حرکت کوي. د دې پرمختګونو لپاره باید په هیواد کې منظم درسي پروګرامونه، کتابونه، مجلې او د زده کړې نور امکانات باید موجود وي. دا چې زموږ په هیواد کې د لوړو زده کړو سیستم د پرمختګ په حال کې دی په زیاته اندازه دولتي او خصوصي پوهنتونونه او د لوړو زده کړو مؤسسې تأسیس شوې دي تر یوه حده استادانو هڅه کړې ترڅو درسي کتابونه یا تالیف کړي او یا یې له نورو معتبرو ژبو څخه وژباړي خو دغه هڅې کافي نه دي او لا نورو ډېرو کوښښونو ته ضرورت دی ترڅو په بیلابیلو برخو کې کتابونه تألیف او وژباړل شي. دا چې د ننګرهار پوهنتون اقتصاد پوهنځي BBA څانګه یوه نوې څانګه ده او د درسي کتابونو له کمبود سره مخ ده. نو د همدې موخې په نظر کې نیولو سره د څانګې د اړتیا او خپل مسلک ته په کتو سره مو وغوښتل چې د Essential of Human Resource Management ټي این چابړا او مونیکا چابړا لخوا لیکلی درسي کتاب وژباړم.

د یادې موخې د ترلاسه کولو لپاره مې د اقتصاد پوهنځي د ضرورت په اساس د بشري سرچینو د مدیریت اړین توکي یا Essential of Human Resource Management کتاب له انګلیسی څخه پښتو ملي ژبې ته وژباړه. د دې کتاب لیکوالان هر یو ټي این چابړا د ډیلي پوهنتون په ډین دایال اپاداهیایا کالج کې پروفیسور او مونیکا چوبرا د ډیلي پوهنتون په جیزیز کالج کې اسوسیټ پروفیسوره ده. دغه کتاب په 2014 کال کې په لومړي ځل چاپ شوی چې په پنځو برخو ویشل شوی او 14 څپرکي لري.

د بشري سرچینو د مدیریت اړین توکي تر عنوان لاندې کتاب مو ځکه وژباړه چې په دې کتاب کې د موجوده ټولنیز، اقتصادي، سیاسي او تکنالوژیکي چاپیریال په پام کې نیولو سره د بشري سرچینو د مدیریت د مفاهیمو، دندو او تخنیکونو پیژندنه شوې ده. د نوموړي کتاب ځانګړنه دا ده چې د بشري سرچینو د مدیریت عنعنوي او لرغوني دندې یواځې نه دي تشریح شوي بلکې د بشري سرچینو د مدیریت اړوند د اوسني عصر مهم موضوعات هم په کې رانغاړل شوي دي.

د کتاب په لومړۍ برخه کې یې د بشري سرچینو مدیریت مفهوم، حدود، ننګونې، په اداره او مدیریت کې یې رول، دندې او اهمیت ښودلی دی او ورپسې په اوسني وخت کې د بشري ځواک د مدیرانو چلنجونه څېړل شوي دي. دوهمه برخه کې د بشري سرچینو لاسته راوړنه، پلان جوړونه، د دندې تحلیل، استخدام او انتخاب ذکر شوی دی درېیمه برخه کې د روزنې، او پرمختګ پورې اړوند مسایل بحث شوي دي. په څلورمه برخه کې د کارکوونکو د اجرااتو د ارزښت ټاکنه، مشورې او لارښوونې ورکول، د کارکوونکو تبدیلي او ترفیع اړوند موضوعات شامل دي. په پنځمه برخه کې د حق الزحمې او ساتنې

پورې مربوط موضوعات تر بحث لاندې نيول شوي دي لکه د حق الزحمو تنظيمول، د حق الزحمې میتودونه، د کارکوونکو ساتنه او خوندیتوب، د کارکوونکو هوساینه او ټولنیز ثبات او د کارکوونکو نارضایتي او شکایتونو ته غور نیول دی. ددې اثر په وروستۍ برخه کې ضمایم او شاخص په نوم عنوانونه راغلي دي.

دا اثر د ځینو مهمو ځانګړتیاوو درلودونکی دی، په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

- دغه کتاب د BBA د څانګې د بشري سرچینو د مدیریت د مضمون له درسي نصاب سره تر ۹۵ سلنه زیات مطابقت لري.
- د نوموړي اثر ټول موضوعات په ساده او روانه ژبه لیکل شوي دي.
- په نوموړي کتاب کې د بشري سرچینو د مدیریت اړوند ټول اساسي اصطلاحات او مفاهیم په پوره صراحت سره ذکر شوي دي.
- د بشري سرچینو پورې اړوند موضوعاتو د ښه پوهیدو په خاطر د مختلفو سازمانونو او ادارو عملي مثالونه راوړل شوي او د شکلونو او جدولونو څخه پکې استفاده شوې ده.
- د دې اثر د هر څپرکي په پیل کې لړلیک راوړل شوی او په پای کې د اړونده څپرکي لنډیز هم ذکر شوی دی.
- د دې کتاب عمده ځانګړتیا په دې کې ده چې په ګڼ شمیر څپرکیو کې د قضیې د مطالعې په هدف د پیښې قضیې راوړل شوي ترڅو محصلینو ته د بشري سرچینو مدیریت د پوهاوي په خاطر په مختلفو سازمانونو کې د ریښتنو واقع شویو پیښو په اړه معلومات ورکړل شوي ترڅو په یوه سازمان کې د بشري سرچینو ستونزو د حل په برخه عملي زده کړې وکړي.

ما د دې کتاب ژباړه د انګلیسي ژبې څخه پښتو ملي ژبې ته د محترم پوهاند محمد بشیر دودیال تر لارښوونې لاندې په (428) موخونو کې ترتیب کړې ده. کوښښ مې کړی دی ترڅو د کتاب ژباړه روانه، سلیسه او په امانتداری ترسره کړم او د لیکدود ټول معیارونه مې په نظر کې نیولي دي. امید دی چې نوموړی کتاب به د بشري سرچینو د مدیریت د مفاهیمو او تخنیکونو د زده کړې په خاطر د محصلینو او نورو لوستونکو توجه راجلب کړي د دې تر څنګ به نوموړې کتاب نه یواځې د هغه محصلینو درسي اړتیاوې رفع کړي کوم چې د سوداګرۍ او تشبثاتو د مدیریت په څانګو کې خپلې زده کړې پرمخ وړي بلکې د حقوقو او سیاسي علومو، عامه اداره، ژورنالیزم او اړیکو او همدارنګه د ښوونې او روزنې پوهنځیو د محصلینو درسي اړتیاوې هم رفع کوي.

پوهندوی نعیم جان سروري

د اقتصاد پوهنځي د کاروبار مدیریت څانګې استاد

د لیکوالانو سریزه

د ننني عصر تکنالوژیکي پرمختګونو، د معلوماتي تکنالوژۍ انقلاب، نړیوالو رقابتونو او د سیاسي او اقتصادي ډګر پرمختګونو د ژوند په هره برخه کې بنیادي تغیرات رامنځته کړي دي او په راتلونکي وختونو کې به د لا نورو تغیراتو سبب شي نو په راتلونکي کې به ټولې هغه اداري او سازمانونه کامیاب وي چې نوموړي تغیرات په ښه شکل سره مدیریت کړي. د بشري سرچینو اغیزمن مدیریت د سازمانونو سره د نوموړیو تغیراتو په مدیریت کې هر اړخیزه مرسته کولای شي. د بشري سرچینو د مدیریت د پالیسیو او کړنو په مرسته یو سازمان کولای شي چې یوه با استعداده، وړ، متعهده او متحرکه کاري قوه رامنځته کړي تر څو د سازمان په بیروني چاپیریال کې د رامنځته کیدونکو تغیراتو په صورت کې سازمان د نوموړیو تغیراتو له منفي اغیزو څخه وژغوري او هغه په ښه شکل سره مدیریت کړي.

د بشري سرچینو د مدیریت تر ټولو بنیادي اصل دا دی چې د یو سازمان هر کارمند ته باید د یوې بشري سرچنې په توګه ولیدل شي چې هر یو یې ځانګړي ضرورتونه او امیدونه لري چې هغه یې له نوموړي سازمان څخه د پوره کیدو هیله او ارزو لري. نو د یو سازمان اداري هئیت او مشرتابه باید د سازمان هر کارمند ته مناسب، سالم او خوندي کاري چاپیریال چمتو کړي او تر څنګ یې باید ټولو کارمندانو ته په کافي اندازه فرصتونه هم برابر کړي تر څو هغوی وکولای شي خپلې اړتیاوې رفع کړي او هغه څه لاسته راوړي چې هغوی یې په نوموړي سازمان کې د کارکولو په نتیجه کې د ترلاسه کولو هیله او ارزو لري. د دې تر څنګ باید هر سازمان خپلو کارمندانو ته د وینا د خپلواکۍ او په یوه موضوع کې د نظر څرګندولو حق هم ورکړي.

د بشري سرچینو د مدیریت اساسات تر عنوان لاندې کتاب د مؤلف یوه کوچنۍ هڅه ده چې په کې د موجوده ټولنیز، اقتصادي، سیاسي او تکنالوژیکي چاپیریالونو په پام کې نیولو سره د بشري سرچینو د مدیریت د مفاهیمو، دندو او تخنیکونو پیژندنه شوې ده. په نوموړي کتاب کې نه یوازې دا چې د بشري سرچینو د مدیریت عنعنوي او لرغونې دندې لکه د بشري سرچینو په کار ګمارل، هغوی ته ټرینګ او روزنه ورکول، د هغوی د کړنو ارزونه کول، هغوی ته مزد و معاش ورکول، د هغوی څارنه کول او د هغوی مراقبت کول ځای پر ځای شوي دي، بلکې په دې کتاب کې د بشري سرچینو د مدیریت اړوند د اوسني عصر مهم موضوعات لکه د کارګرې قوې تنوع، د کارګرې قوې باصلاحیته کول، د کارګرې قوې د شمیر کمول، د تقاعد د مودې د پوره کیدو څخه د مخه د تقاعد اخیستلو پروګرام او نور هم ځای په ځای شوي دي. نوموړې کتاب د ښاغلي انکور چبرا په همکارۍ او ملاتړ ترتیب شوی دی. د یادونې وړ ده چې د نوموړي کتاب د اصلاح او تنظیم چارې هم د ښاغلي انکور چبرا له لورې ترسره شوې دي.

د دې ګڼې مهمې ځانګړتیاوې په لاندې ډول دي.

- د پوهنتونونو د لسانس دورې د محصلینو د اسانتیا په خاطر د نوموړي کتاب ټولې موضوع ګانې په ساده او روانه ژبه وړاندې شوې دي.
- د بشري سرچینو د مدیریت اړوند ټول بنیادي مفاهیم په نوموړي کتاب کې په پوره صراحت سره ذکر شوي دي تر څو لوستونکي وکولای شي په اسانۍ سره د نوموړو مفاهیمو په هکله پوهه ترلاسه کړي او بیا هغه په عمل کې پیاده کړي.
- په نوموړې ګڼه کې د مغلقو او پیچلو مسایلو د اسانتیا او وضاحت په خاطر د شکلونو او جدولونو څخه استفاده شوې ده.

- په نوموړې ګنه کې د ګڼ شمیر مفاهیمو او مسایلو د لا ښه وضاحت په خاطر د بېلا بېلو سازمانونو او ادارو عملي مثالونه هم ذکر شوي دي تر څو د لوستونکو لپاره په زړه پورې تمام شي.
- په نوموړې ګنه کې د هر فصل په پای کې د اړونده فصل لنډيز هم ذکر شوی دی تر څو د لوستونکو سره د مربوطه فصل د موضوعاتو په یاد اوری کې مرسته وکړي.
- د نوموړي ګڼې په ګڼ شمیر فصلونو کي د قضيي مطالعي Case Studies هم ذکر شوې دي چې په مرسته به يې لوستونکي وکولای شي د بشري سرچينو د مديريت د بېلا بېلو مفاهيمو د زده کړې تر څنګ د هغوی تطبيق کېدل هم زده کړي.

امید دی چې نوموړې کتاب به د بشري سرچينو د مديريت د مفاهيمو او تخنيکونو د زده کړې په خاطر د محصلينو او نورو لوستونکو توجه راجلب کړي او د لوستلو څخه وروسته به لوستونکي دېته وهڅوي چې د بشري سرچينو د مديريت اړوند د نورو معلوماتو د ترلاسه کولو په خاطر د نورو علمي مقالو، ژورنالونو، ويب پاڼو او سرچينو څخه استفاده وکړي. د دې تر څنګ به نوموړی کتاب د هغه محصلينو درسي اړتياوې هم رفع کړي کوم چې د سوداګرۍ او تشبثاتو د مديريت په څانګو کې خپلې زده کړې پرمخ وړي.

مونږ د زړه له کومي د هغو ټولو پوهانو، ليکوالانو او څېړونکو څخه مننه کوو چې د بشري سرچينو د مديريت په برخه کې يې بېلا بېلې ليکنې کړې دي، چې په نوموړي کتاب کې د هغوی د ليکنو څخه د ماخذونو په حيث استفاده هم شوې ده. مونږ د پروفيسور بي پي سنګ څخه چې د بشري سرچينو د پراختيا متخصص دی، هم مننه کوو چې د نوموړي کتاب د ليکلو لپاره يې تشويق کړو.

مونږ د ښاغلي اين کی جين، کې ايل ګوپتا، دکتور ارال ګوپتا، دکتور ګوري شنکر ګوپتا، پروفيسور ار کې ګرور، دکتور وينيت کپور، دکتور جی ايس شبروال، دکتور پريتي سنګ، دکتور ريخا دايال، اغلې سي کی چوپړا، اغلې پينکي شرما او دکتور رينو سوبتي څخه هم د زړه له تله مننه کوو چې مونږ يې د نوموړي کتاب ليکلو ته وهڅولو او خپلې نيکې مشورې او وړانديزونه يې له مونږ سره شريک کړل. د دې تر څنګ مونږ د پروفيسور پي کی ګوش، پروفيسور ډي پي ايس ورما، پروفيسور وای پي سنګ، پروفيسور جواهر لال، پروفيسور اجی سنګ، دکتور ار ډي پنوار او دکتور ايس پي ايس چوهان څخه هم منندوی يو چې وخت په وخت يې د نوموړي کتاب اړوند خپل نظريات له مونږ سره شريک کړي دي. مونږ د دکتور سنينا کنوجيا، اغلې استا ديوان، اغلې رينو ګوپتا، اغلې وريندا کپور، اغلې ډواني ګمبير، دکتور نيشا رنا او دکتور مونيکا بنسال څخه هم مننه کوو چې له مونږ سره يې د کتاب اړوند خپل پيشنهادونه شريک کړي دي.

مونږ د ډيلي پوهنتون د اقتصاد پوهنځي د سوداګرۍ څانګې د مشر ښاغلي پروفيسور جی پي شرما د همکاريو او مرستو پوروړي يو چې مونږ ته يې د کارمندانو د روغتيا، خونديتوب او ټولنيز تامين اړوند د کارګرو د قانون په هکله هر اړخيزه معلومات راکړل. مونږ د ډايال اوپاډيايا د کالج د رئيس ښاغلي دکتور ايس کی ګرګ او د جيسس اينډ ميري کالج د رئيس ښاغلي دکتور مرينه جون څخه هم د زړه له کومي مننه کوو چې زمونږ په علمي سفر کې يې هميشه مونږ تشويق کړي يو. مونږ د خپلو اړونده ادارو د اداري کارمندانو د نيکو هيلو او خواهشاتو هم قدرداني کوو.

د ياودنې وړ ده چې زمونږ د کورنيو د غړيو ټولې هغه هڅې او کوششونه هم د هيرولو نه دي، چې د نوموړي کتاب په ليکلو کې يې زمونږ سره کړي دي. د نوموړي کتاب د خپرندويه ادارو څخه هم مننه کوو

چې شپه او ورځ يې د نوموړي کتاب د خپرولو لپاره هڅې کړې دي او په ډېر کم وخت کې يې نوموړی کتاب د چاپ لپاره اماده کړی دی.

که څه هم مونږ د نوموړي کتاب په ترتيبولو کې خپله پوره هڅه او کوشش کړی دی، خو د دې دعوه نه کوو چې نوموړی کتاب به هيڅ نيمګړتيا ونه لري. د نوموړي کتاب د لا ښه والي په خاطر مونږ د ټولو لوستونکو تبصرو، نيوکو او وړانديزونو ته هرکلی وايو.

نوی ډهلي — ټي اين چبړا

جنوري 1، 2014

مونيکا ايس چبرا

سليبس

ديلي پوهنتون

د سوداګرۍ ځانګې د لسانس برنامه

دوهم سمستر

پرچه DC 4-1 : د بشري سرچینو مدیریت

ټولي نومرې: 100 (منځ مهاله او نهايي ازموينه = 75 صنفي فعاليت او كورنۍ دنده = 25)

هدف: د نوموړي مضمون اصلي هدف د بشري سرچینو د مدیریت د مفاهیمو، تخنیکونو او اصولو سره د محصلینو اشنا کول دي تر څو وکولای شي د یو سازمان بشري منابع په ښه شکل سره مدیریت کړي. له نوموړي کتاب څخه چې محصلین کومه پوهه ترلاسه کوي، د هغې په مرسته به محصلین وکولای شي چې د بشري سرچینو د مدیریت د تخنیکونو څخه په استفادې په یوسازمان کې هر کارمند په مؤثره توګه مدیریت کړي او له هغه څخه اعظمي استفاده وکړي. د دې تر څنګ به په نوموړي مضمون کې محصلین په مختلفو مسایلو باندې جروبحث کوي چې په مرسته به یې د هغوي د مفاهمې او تصمیم نیولو مهارتونه هم پیاوړي شي.

لومړی برخه: پيژندنه

د بشري سرچینو مدیریت: د بشري سرچینو د مدیریت ساحه، د بشري سرچینو د مدیر رول او وړتیاوې، د بشري سرچینو د مدیر په وړاندې ننګونې د کارګرې قوې تنوع، ځواکمنتیا، تکنالوژیکي تغیرات، تنقیص، د تقاعد د مودې د پوره کیدو څخه د مخه د تقاعد اخیسلتو پروګرام (رضاکارانه تقاعد)، د دندې او اجتماعي ژوند تر منځ تعادل ساتل

دویمه برخه: د بشري سرچینو ګمارنه

د بشري سرچینو پلان جوړونه او د دندې تحلیل (ارزونه): د استخدام اړوند مفاهیم او سرچینې، انتخاب مفهوم او پروسه، ځای پر ځای کول، ګمارنه او ټولنیز کیدنه

دریمه برخه: روزنه او د بشري سرچینو د ظرفیتونو لوړوالی

روزنه (ترینګ) او پرمختګ، مفهوم او اهمیت، د روزنې او پرمختګ د اړتیاوو په نښه کول؛ د روزنې د پروګرام طرحه کول؛ د روزنې میتودونه: شاګردی، د دندې تغیر، ترمطالعې لاندې روزنه. د پرمختګ میتودونه: د قضې مطالعه، رول لوبول، احساساتې روزنه، په ټوګرې کې روزنه، مدیریتي لوبې، کنفرانس او سیمنارونه.

څلورمه برخه: د کړنو (کارکردګۍ ارزښت ټاکل

د کړنو د ارزښت د ټاکلو سیستم، ماهیت او اهداف، د کړنو ارزښت ټاکلو میتودونه: کارکوونکو درجه بندی، ګرافیکی اندازه ګیری، موخو له مخې اداره کول، 360 درجه ارزښت ټاکل، کارکوونکو ته مشوره ورکول، تبدیلي او ترفیع

پنځمه برخه: حق الزحمه او ساتنه

حق الزحمه: مفهوم او اداره کول،د حق الزحمی میتودونه د وخت او مقدار سیستم، اضافی ګټې، کارکوونکو ته اسهامو اختیار، تړلی تادیه، حق الزحمی سیستم

ساتنه: د کارکوونکو د روغتیا، خوندیتوب او ټولنیز هوساینې اړوند مفاهیم او حقیقت والی، د کارمندانو د خپګان (شکایتونو) د حل یا قابو کولو پروسیجر.

1 څپرکی

بشري سرچینو د مدیریت ځانګړتیا او وسعت

د څپرکي غټ ټکی

1.1 د بشري سرچینو مفهوم او ځانګړتیا

2.1 د بشري سرچینو د مدیریت مفهوم او ځانګړتیا

3.1 د بشري سرچینو د مدیریت دندې

4.1 د بشري سرچینو د مدیریت اړخونه

5.1 د بشري سرچینو د مدیریت مناسبوالی او اهیمت

6.1 بشري سرچیني د رقابتي مزیت د یوي منبع په توګه

7.1 د بشري سرچینو د مدیر رول

8.1 د بشري سرچینو د مدیر وړتیا

9.1 د بشري سرچینو د مدیرانو اخلاق

د عصري فابریکوي سیستم په زیاتوالي سره، د پرسونل له مدیریت څخه په ظاهري ډول د کارګرانو د حاضرۍ او د ګټورب د ریکارډ د ساتلو او د اداري لپاره د کارګرانو د معاش د پلان جوړولو برخه کار اخستل کېد. وروسته، د پرسونل مدیریت پرمختګ وکړ ترڅو یې د کارګرانو د هوساینې او په ځینو مواردو کې صنعتی اړیکې هم په بر کې ونیول. د ۱۹۵۰ کلونو په دوران کې د پرسونل مدیریت د کارکوونکو د یوې دندې په توګه وده وکړه، لکه، استخدام ، ټریننګ، معاشات او د کارګرانو د هوساینې په برخه کې اړونده څانګو ته خدمتونه وړاندې کړل. مګر د 1980 کلونو څخه راپه دې خوا د پرسونل د مدیریت مفهوم او ځانګرتیا د یوې نوې فلسفې سره وه ازمویل شوه چې اوس د بشري سرچینو د مدیریت په نوم یادېږي.

په دې څپرکي کې موږ د بشري سرچینو د مدیریت د مفهوم، ځانګړیتا او د دندو په اړه بحث کوو. دا د بشري سرچینو د مدیر د رول او وړتیا ته د کتنی په اساس پرمخ وړو.

1.1 د بشري سرچینو مفهوم او خاصیت

د بشري سرچینو مانا

پرسونل، بشري ځواک، بشري سرچیني یا د یوې اداري په کار کې پرته د هغوی له کاري سطحې په پام کې نیولو څخه ټول هغه کسان دي چې په بېلابېلو سازماني فعالیتونو کې مصروف دي. بشري سرچیني داسی تعریف شوي دي، له ملي نقطه نظره، په وګړو کې ترلاسه شوې پوهه، مهارت، نوښتی وړتیا، استعداد او وړتیا ته وایي، له بلی خوا د یوې انفرادې تصدی له نظره، په عموم کې د هغوی ذاتي وړتیا،

ترلاسه کړی پوهه اومهارتونه رابښي د بیلګې په توګه د تصدئ د کارکوونکو استعداد او ځیرکتیا. جیوزیس میشل بشري سرچینو ته بشري عوامل وایې کومو ته چې نسبت ورکول کیږي د "تولیزه یو بل سره رابطه درلودل، یو پر بل متکي کیدل او متقابل عمل، فزیالوجي، رواني، ټولنپوهنی او اخلاقي برخي شاملې دي"په دې ډول بشري سرچینې په طبیعي ډول څو اړخونه (ابعاد) لری. په اداره کې کارکوونکي په مختلفو وختونو کې مختلف اړتیاوې لری. دغه اړتیاوې کیدای شی فزیالوژیکی، ټولینز او روانی اوسی.

بشري سرچینې: د یوې اداري په بېلا بېلو رتبو او څانګو کې د ګومارل شوېو کارکوونکو هغه ذاتي وړتیا او ترلاسه شوې پوهه او مهارت چې د دوی د استعداد او ځیرکتیا په بڼه څرګندېږي.

بشري سرچینو ته نوری اصطلاح ګانې هم استعمال شوې دې لکه پرسونل؛ په کار کې بوخت وګړي، بشري شتمنی، او بشري پانګه. بشري شتمنی نه لمس کیدونکی ده ځکه چې دغه شتمنی په بشري سرچینو کې موجوده وی. سومنتره ګوشال د بشري سرچینو د ښودلو لپاره د بشري پانګی اصطلاح استعمال کړی ده. بشري پانګه د پوهنیزي پانګی، ټولنېزی پانګی او د احساسی پانګی څخه عبارت ده، کومه چې په 1.1 جدول کې ښودل شوې

جدول 1.1. د بشري پانګې عناصر

پوهنیزه پانګه	ټولنېزه پانګه	احساسی پانګه
▪ ځانګری پوهه	اړیکو جال	په خپل ځان اعتماد
▪ په پټه خوله پوهه او مهارت	ټولنېزکیدل	هیله او همت
▪ پوهي تنوع	باوری	د خطر قبولو قابلیت
▪ زده کړی استعداد		د کړیدو قابلیت

د بشري سرچینو ځانګړتیاوې (بڼه)

یوه اداره هغه وخت ژوندئ پاتې کیدلی او وده کولی شی چې وړ وګړي په مناسب ځای او په مناسبو دندو کې ولرې. د شتمنئ په حیث، بشري سرچینې د لاندې خاصیتونو درلودونکي دي:

i. بشري سرچینو کې ټول هغه کارکوونکي شامل دي کوم چې په اداره کې کار کوي او هر فرد د منفردو (څرګندو) ضرورتونو، اخلاقو، عقیدې او ارزښتونو سره یو ځانګړی شخصیت دې.
ii. بشري سرچینې د خپل بیالوژیکي میراث تولید دې او محیط سره متقابل عمل کوي. کورنئ سابقه، ټولینز – کلتوري محیط، د تعلیم بشپړتیا، او د اداري محیط د بشري ځواک په کړنه، سلوک او اجراتو باندې تاثیر اچوي.
iii. بشري سرچینې په طبیعت کې فعاله (متحرکه) قوه ده . دوی د وخت په دو مختلفو نقطو کې توپیری چلند کوي. نو همدا علت دې چې د بشر د کړه وړو په اړه اټکل کول ستونزمندي.
iv. بشري سرچینې ته که یو مناسب چاپیریال برابر شي نو دوی د پرمختګ او ودې ښه توانایي لري.

په صنعت کې بشري سرچینې تر ټولو مهمه شتمنی ده . د فزیکي او مالي سرچینو څخه اغیزمنه ګټه اخستنه د بشري سرچینو په کیفیت پورې اړه لري. برسیره پر دې، بشري سرچینې د اصلاح او پرمختګ نا محدوده استعداد لري. ځکه نو، متحرکه اداره (سازمان) د بشري سرچینو د جلبولو، پرمختګ، ساتلو او ګټه

اخستنې په برخه کې سمه ستراتیژي تطبیق کوي. پورتني ذکر شوي موارد، د بشري سرچینو د تنظیمولو طریقه ده چې د بشري سرچینو د فلسفې په اساس پرمخ وړل کیږي، چې بشري سرچینو ته د درناوی کولو چلند ورته وایي.

د بشري سرچینو فلسفه
د بشري سرچینو مدیریت د بشري لارښوونی یا بشري فلسفې په اساس رهبري کیږي چې لاندې ټکي رامنځته کوي. I. وګړي له ټولو سرچینو څخه خورا مهمه سرچینه ده II. وګړي فعال دي او ذاتي استعداد لري او د انکشاف په تېنګه غوښتونکي دي III. وګړي انسانان دي د همدې امله په احترام او درنښت سره باید چلند ورسره وشي IV. وګړي دي چې د پانګې، تکنالوژۍ او نورو سرچینو په استعمال سره تولید رامنځ ته کوي V. د سلوک (کړو وړو) په پروسې باندې پوه هیدل د تکنالوژۍ پروسې په پرتله خورا مهم دي.

2.1 د بشري سرچینو مدیریت مفهوم او ځانګړتیا

بشري سرچینو مدیریت تعریف

د فرینچ ونډل French Wendell په اساس ،

,, د یوې ادارې په واسطه د بشري سرچینو ګمارنه، انتخاب، پرمختګ، ګټه اخیستنه او معاوضه عبارت له بشري سرچینو د مدیریت څخه ده,,.

د یوې ادارې په هره سطح کې چې کوم کارګر (مامورین) کار کوي ټول د یوې ادارې بشري سرچینې ګڼل کیږي. د بشري سرچینو مدیریت د بشري سرچینو د ترلاسه کولو، پرمختګ، ګټه اخستنې اوساتنې پواسطه اداري اهداف ترلاسه کوي.

د ګریې ډیزلر Gary Dessler په اساس،

,,د بشري سرچینو مدیریت د کارګرانو د لاسته راوړنې، ټرینګ، ارزونی او عوض ورکولو، د کارګرانو ترمنځ د اړیکو د تامینولو، د روغتیا، ساتنې او د مساوات راوستلو پروسه ده,,.

د بشري سرچینو د مدیریت دغه تعریف ډیر جامع دي. په دې تعریف کې نه یواځې د دندو لکه د ترلاسه کولو، ټرینګ، ارزوني او بدلي ورکولو په اړه بحث شوې، بلکې د بشري لارښووني موضوع لکه بشري اړیکې، د بشري سرچینو روغتیا او ساتنې موضوع ګانی هم په نظر کې نیول شوي دي.

د بشري سرچينو مدیریت اساسي دنده مدیریت کول دي

د بشري سرچينو مدیریت د عمومي مدیریت د پروسې هغه برخه ده چې د یوې تصدۍ د بشري عناصرو د ترتیب او تنظیم په برخه کې کار کوي ترڅو د هغوی د بشپړی پوهې، مهارت، نوښتي قابلیت، استعداد او ظرفیت په اساس د اداري د اهدافو په ترلاسه کولو کې ونډه واخلی. په بل عبارت، د بشري سرچينو مدیریت په ټولو هغو مدیریتي پریکړو او کړنو کې دخیل دې چې په مستقیم ډول هغه خلک اغیزمن کوي چې د ادارې لپاره کار کوي.

څرنګه چې اداره د وګړو په وسیله پرمخ ځي، نو د بشري سرچینو مدیریت د عمومي مدیریت بشپړوونکې برخه ده. په دې کې په اغیزمن ډول د وګړو د تنظیمولو په برخه کې پریکړی کیږي او اجرات ترسره کیږي ترڅو د ادارې اهداف ترلاسه او همدارنګه د وګړو د اړتیاوو رفع (پوره) او لوی هیلي ترلاسه شی. په موثر ډول د بشري سرچینو د نده لکه د وګړو ترلاسه کول، ټرینګ، بدله، ارزونه او ساتنه سرته ورسوی، نو جامع پریکړو ته ضرورت لری لکه په اداره کې خالی بستونو د پوره کولو لپاره د ضرورت وړ وګړو تعداد او کیفیت، د ټریننګ د پروګرام لپاره موضوګانې، د بدلي سیستم، تشویق کوونکی پلان، د ارزونی معیار، تبدیلی او ترفیع، د کارګرانو د هوساینی سکیم (پلان) او داسی نوری پریکړې کول. په پورته ډول ټولې پریکړې د ادارې او په اداره کې کارکوونکو وګړو دواړو د ګټو په خاطرتطبیق کیږي.

د بشري سرچينو مدیریت ځانګړتیاوې

د بشري سرچينو مدیریت اړینې ځانګرتیاوې په لاندې ډول څېړل شوي دي:

1. په بشري عناصرو تمرکز. د بشري سرچینو مدیریت د کار په ساحه کې وګړو سره اړیکه لری. په دې کې د اداری د اهدافو د ترلاسه کولو په خاطر د وګړو تنظیم، تشویق، لارښوونه او رهنمايي کول شامل دي. د دې اساسي اهداف د یوې ادارې د وګړو په اړه د پالیسو جوړول، تطبیق او ارزیابی، پروسیجر او پروګرامونو پواسطه په اداره کې د بشري ښو اړیکو ساتل دي، ترڅو د ادارې اهدافو د ترلاسه کولو په برخه کې د بشري سرچینو ونډه اعظمي کړي. یا په بل عبارت، د بشري سرچینو مدیریت تمرکز د مدیریت (منجمنت) په اساسي دندو باندې دې ترڅو د وګړو په همغږی سره ښه پایلی ترلاسه شي.

2. د مدیریت (منجمنټ) بشپړونکی برخه ده. بشري سرچینو مدیریت خاصیت په اداره کولو کې دې. دا د یو منیجر د دندې بشپړه کیدونکی برخه ده. د هر منیجر پاملرنه د پرسونل دندو لکه د ټریننګ، مفاهمه، ارزول او لارښوونی په اجرا کولو باندې وی. که چیرې یو منیجر د وګړو سره په اړیکو کې کمزوری وی، هغه نشی کولای د ادارې اهداف ترلاسه کړي. په دې ډول هر منیجر باید د بشري اړیکو مهارت ولری ترڅو د کارګرانو زیاته همکاری ترلاسه کړی.

3. نفوذ کوونکی دنده. بشري سرچینو مدیریت په حقیقت کې یوه هر اړخیزه دنده ده. څرنګه چې وګړي د یوې اداري د اساسي عناصرو څخه دي، په تصدۍ کې د بشري سرچینو مدیریت اساس دی. همدارنګه د مدیریت څخه هدف د کار په ساحه کې د وګړو څخه اغیزمنه ګټه اختسنه ده، د بشري سرچینو مدیریت د عمومي مدیریت د بنیادې دندو څخه ده چې د یوې اداري په هره سطحه کې ترسره کیږي. همدارنګه له دې څخه د مدیریت په هر وظیفوي ځای کې استفاده کیږي، د بیلګې په توګه په تولیدې

مدیریت، مالي مدیریت، او بازارموندني کې. په دې مانا چې د لوړپوړی مدیر څخه تر ټیټې سطحې هر مدیر، په هره څانګه کې کار ترسره کوي دا دنده پرمخ وړی.

4. د فعالیتونو پراخه اندازه. د بشري سرچینو مدیریت د کار په ساحه کې د وګړو د اداره کولو په برخه کې مختلف ډوله فعالیتونه ترسره کوي. په دې کې د بشري سرچینو پلان جوړنه، استخدام، مقررول، ټریننګ، ارزول، بدله او د کارګرانو ساتل شامل دي، د دې لپاره چې دا پورته ذکر شوې فعالیتونه په موثر ډول پرمخ لاړ شي نو په اکثرو ادارو کې یوه ځانګړی څانګه د بشري سرچینو د څانګی په نوم رامنځ ته کیږي.

5. د بشري سرچینو پرمختګ. بشري سرچینو مدیریت ډیره پاملرنه د کارکوونکو توانایي (پوټانسیال) پرمختګ ته ده، د دې لپاره چې د کار په ساحه کې د کارګرانو قناعت او رضایت اعظمي شي ترڅو هغوی خپلی تر ټولو ښې هڅې د ادارې لپاره وړاندې کړي.

6. د بشري سرچینو تشویق. په یوه اداره کې د بشري سرچینو مدیریت پاملرنه د بشري سرچینو تشویق کولو ته وي. د بشري ځواک سره د تولید د نورو فزیکي عواملو په حیث تعامل نشی کیدلی. هر شخص ځانګړی ضرورتونه، ادراک او هیلی لري. د بشري سرچینو مدیر باید دغه پورته ذکر شوو عواملو ته خاصه پاملرنه وکړی ترڅو د کار په ساحه کې وګړي تشویق شی. د کارګرانو د تشویق په خاطر مدیر باید دواړه مالي او غیر مالي هڅوونکی وسیلې په کار واچوی.

7. دوامداره دنده. د بشري سرچینو مدیریت په ماهیت کې دوامداره پروسه ده. هر مدیر باید دغه وظیفه په دوامداره شکل پرمخ یوسي. جی. آر. تیری G.R. Terry په حقه یادونه کړی ,, دا د نلکی په وسیله د اوبو خوشی کیدل او بندیدل نه دي؛ دا په هر ورځ کې یو ساعت او یا په اوونی کې یو ورځ نه عملی کیږي.,, د بشري سرچینو مدیریت د بشري اړیکو په اړه ثابته اګاهی او خبرتیا غواړی او په ورځنی چارو کې د هغوی اهمیت.

8. خدماتی یا د اداری هیات دنده. د بشري سرچینو مدیریت د سټاف دنده پرمخ وړي چې پرسونل ته د هغوی د کړنو یا څانګو په اساس د نصیحت (مشورې) ورکولو مسؤلیت لري. همدارنګه دا د عملیاتي څانګو ته د کارګرانو ترلاسه کول، ټریننګ، او ارزونی خدمتونه هم پرمخ وړی. د بشري سرچینو مدیر د اداري په کامیابي او وده کې خپله ونډه عملیاتي څانګو او د لوړی درجی مدیریت ته د پرسونل اړونده برخو کې په مشوره (نصیحت) ورکولو سره ښکاره کوي.

9. څو ډیسپلینری طریقه. په ماهیت کې د بشري سرچینو مدیریت څو اړخیزه ډیسپلینری طریقه ده. د بشري سرچینو موثر مدیریت د پوهي مختلفی طریقی پکار اچوی چې د مختلفو ډیسپلینیونو لکه د ټولنپوهنی، بشرپوهنی، ارواپوهنی او اقتصاد ... او داسی نورو څخه یې ترلاسه کړي وي.

د بشري سرچینو د مدیریت مسؤلیت

دا چې د بشري سرچینو مدیریت کول د مدیریت اساسي مسؤلیت دی، نو ځکه له مدیریت څخه مطلب په حقیقت کې د وګړو پواسطه او وسیله د پایلو ترلاسه کول دي. هر مدیر ته پکار دی چې د پرسونل ټاکلی دندې ترسره کړي. په اکثرو لویو ادارو کې ځانګړې څانګی رامنځ ته شوې وي ترڅو

ذیربط مدیرانو سره مرسته وکړی او مشورې ورکړي ترڅو په مختلفو سطحو کې پرسونل د خپلو مسؤلیتونو څخه لری (رخصت) کړي. په عمومي ډول، د بشري سرچینو ته وظیفه ورسپارل شوې ترڅو عملی دندې ترسره کړی د بیلګې په توګه استخدام، ټریننګ، پرمختګ، بدله، ارزول، د پرسونل ساتل او داسی نور، او د لوړې سطحې مدیریت د پرسونل په اړه پالیسي، پرواګرامونه او داسي نور ترتیبوی. دغه دندې د بشري سرچینو څانګه د بشري سرچینو د مدیر تر نظارت لاندې ترسره کوي. د مثال په توګه، کله چې کارګران د تولیدي څانګې لپاره استخدام کیږي نو د هغوی د شیمر او کیفیت په اړه معلومات د تولید د څانګې څخه ترلاسه کیږي او همدارنګه د استخدام په پروسه کې د تولید څانګه شامله وی. دا په دې مانا چې د بشري سرچینو مدیریت د هر مدیر مسؤلیت دې.

په عمومي ډول د بشري سرچینو څانګه د خدماتی څانګې په حیث تشکیل شوې ده. دغه څانګه د پرسونل په برخه کې نورو ټولو څانګو ته ځانګړي خدمات وړاندې کوي. د بشري سرچینو یا پرسونل څانګه مختلف خدمات په لاندې ډول وړاندې کوي:

i. د مناسبو دندو لپاره د وړ پرسونل جلبول او غوره کول
ii. د کارکوونکو ترمنځ د نوو مهارتونو د څرګندولو په خاطر د ټریننګ پروګرامو تنظیمول
iii. د هڅوونکی پلان په وسیله د کارکوونکو تشویقول
iv. د کار د غوره شرایطو په برابرولو، د روغتیا او ټولینزو سهولتونو په ترتیبولو سره د پرسونل ساتل
v. د کارکوونکو او څانګو له طریقه د دوی ترمنځ د ډیرو غوره اړیکو او مناسبی سازماندهي په واسطه د ډیرو ښو بشري اړیکو ساتنه.
vi. د پرسونل د تنخواه، تبدیلی، ارتقأ، رخصتی، دیسپلین ...... او داسی نورو په اړه د سوانحو ساتل

د بشري سرچینو مدیریت د پرسونل مدیریت د دوباره احیا کولو په توګه

د بشري سرچینو مدیریت د پرسونل مدیریت بیا راژوندې کیدنه ده (بیا کتنه ده). دا ځکه چې، اکثرآ وګړي د دې داوړو اصطلاحګانو ترمنځ کوم توپیر نه کوي او یو د بل پر ځای یې استعمالوی. خو بیا هم، په دې کې هیڅ شک نشته چې د بشري سرچینو یا پرسونل تنظیمول په حقیقت کې د یو منیجر د دندې بشپړه کیدونکی برخه ده.

د ایډوین بی فلیفو له نظره،

"د پرسونل مدیریت د تهیه کولو، پرمختګ، معاشاتو او مزدونو، اکمال، ساتلو او د پرسونل د رخصتیو د پلان جوړولو، تنظیمولو، رهنماییې کولو، او کنترولولو څخه عبارت دي ترڅو په پایله کې انفرادي، اداري او ټولنیز اهداف ترلاسه شي"

د پورتنی تعریف څخه دا واضح کیږي چې د پرسونل مدیریت، د پرسونل د دندو سره د پلان جوړلو، تنظیمولو، رهنمایي کولو او د کنترولو پواسط معامله کوي ترڅو د لوړي سطحې مدیریت سره د انفرادي، د اداري، او د ټولنې د اهدافو په ترلاسه کولو کې مرسته وکړي. د پرسونل دندو کې د پرسونل تهیه، پرمختګ، بدله، بشپړول، ساتل، او د پرسونل رخصتول شامل دې. د بشري سرچینو مدیریت پرسونل یا

کارګر انسانی سرچینې ګڼی او د هغوی سره نښلول زښت ډیر مهم ګڼی. د پرسونل دندو د پرمنځ بیولو ترڅنګ، د بشري سرچینو مدېریت د بشري سرچینو پرمختګ، خوندېتوب،له دندې رضایت او انسانی ښو اړیکو تامینولو باندې خاص تمرکز کوي.

د بشري سرچینو مدېریت او د پرسونل مدېریت ترمنځ توپیر

ځنی وګړي د پرسونل مدېریت او د بشري سرچینو مدېریت اصطلاح ګانی یو د بل پر ځای استعمالوی. دوی داسی احساس کوي چې د بشري سرچینو مدېریت داسې دې لکه زړې شرومبې په نوی کټو کې. خو دا درست ندې ځکه د بشري سرچینو مدېریت د بشري سرچینو په اساس پیژندل کېږي کوم چې د پرسونل مدېریت کې په پام کې نه دې نیول شوې. په داسی حال کې چې د پرسونل مدېریت کول ورځنې اداری کړنی دې. د بشري سرچینو مدېریت د یوې تصدۍ د ټول ستراتیژک مدېریت بشپړیدونکی برخه ده. د دواړو ترمنځ اساسي توپیر په لاندې ډول تر بحث لاندې نیسو:

i. **فلسفه.** د پرسونل مدېریت د وګړو سره داسی چلند دې چې د یوې وسیلې په توګه د ادارې د ګټو په خاطر استعمالوی او کله چې ورته اړتیا نه وی نو لری کوي یې او یو بل څوک یې پر ځای راوستل کېږي. مګر د بشري سرچینو مدېریت له کارکوونکو سره د یوې مهمې سرچینې په توګه چلند کوي ترڅو له هغوی څخه د اداری، وګړو یا پرسونل او د ټولنې د ګټی په خاطر استفاده کېږي.

ii. **د کړنو خاصیت.** د پرسونل مدېریت د ورځنی (عادې) کړنو په توګه د کارکوونکو مقررول او ټرین کول او د پرسونل د ریکارډ ساتلو کړنی پرمخ وړی. د بشري سرچینو مدېریت د کاروبار په ټول ستراتیژیک مدېریت کې دخیل دې.

iii. **د مدېریت له نظره.** د پرسونل مدېریت د کارکوونکو په ارزونه تمرکز کوي او د هغوی د کارونو پایله د معیارونو له مخې ګوري. د بشري سرچینو مدېریت د انسان د استعداد د ودې په روزنه او د اداری په بریالیتوب توجو کول دې.

iv. **ویشل شوې ګټه (علاقمندي).** په پرسونل مدېریت کې د اداری ګټه ډیره لوړه په نظر کې نیول شوې وی. د بشري سرچینو مدېریت کې د کارکوونکو ګټی دومره اهمیت لری څومره چې د اداری ګټې اهمیت لری.

v. **خپریدونکی یا نفوذ لرونکی قوت.** د بشري سرچینو مدېریت په خپل ذات کې د مدېریت مرکزی نقطه ده، پداسی حال کې چې د پرسونل مدېریت د مدېریت د عملی ساحی یوه برخه ده. د بشري سرچینو مدېریت په یوه اداره کې لوړی سطحی مدېرانو څخه نیولی تر ټیټی سطحی مدېرانو پوری ټول یې پرمخ وړی، په داسی حال کې چې د پرسونل مدېریت د تمرکز نقطه یواځې د پرسونل مدېر دې.

vi. **بشر پالنه.** بشري سرچینو مدېریت د مدېریت بشرپالنی اړخ څرګندوی، په داسی حال کې چې د پرسونل مدېریت په عملی دندو تمرکز کوي. یا په بل عبارت، د بشري سرچینو مدېریت زیاتره تمرکز په بشري اړیکو، تشویقولو، اخلاقو، د وظیفی په اطمینان او سوکالی باندې دې، خو د پرسونل مدېریت تمرکز په اصل کې د پرسونل په انتخاب، ټریننګ، بدله (مزد او معاشات)، او ارزونه باندې دې.

جدول 2.1. د پرسونل مدېریت او بشري سرچینو د مدېریت پرتله کول

خواوی (اندازه)	د پرسونل مدېریت	د بشري سرچینو مدېریت
1. فلسفه	• وګړو سره د یوې الې (وسیلې) په توګه چلند کوي کله چې ضرورت ورته نه وی نو د بل وګړي په وسیله د کار د ساحې څخه لرې کېږي	• وګړي ته د یو با ارزښته شتمنی یا سرچینې په توګه کتل کېږي
2. د کړنو خاصیت	• ورځنی کارونه لکه د کارکوونکو د تقرر، ټرېننګ، او پرسونل د ریکارډ ساتل پرمخ وړی	• د کاروبار په ستراتیژیک مدېریت پوری تړلی ټول ستراتیژیک فعالیتونه په کې شامل دي
3. مدیریتي لرلید	• د چارو د پایلو (حاصل) د ارزولو په اساس د وګړو او د هغوی د کارونو په څارنه تمرکز کوي	• د بشري استعداد په رزونه تمرکز کوي
4. مشترکه ګټه	• د اداری ګټی (دلچسپی) ته زیات اهمیت ورکړل شوې	• د اداری او کارګرانو داوړو ګټو ته یو شان اهمیت ورکوي
5. مسؤلیت	• ستر مسؤلیت د بشري سرچینو مدېر سره تړاو لري	• مسؤلیت د لویو، متوسطو او ټیټو سطحو ټولو مدېرانو پوری تړاو لري
6. انسانیت	• د پرسونل مدېر عملیاتي دندې پرمخ وړی د بیلګې په توګه استخدام، ټرېننګ، بدله، ارزونه او .. داسی نور	• د مدېریت په بشري اړخ باندې تاکید کوي د بیلګې په توګه په بشري اړیکو، تشوېق، له دندې څخه رضایت، سوکالی او داسی نور باندې تمرکز کوي

د بشري سرچینو د مدېریت مقاصد (موخې)

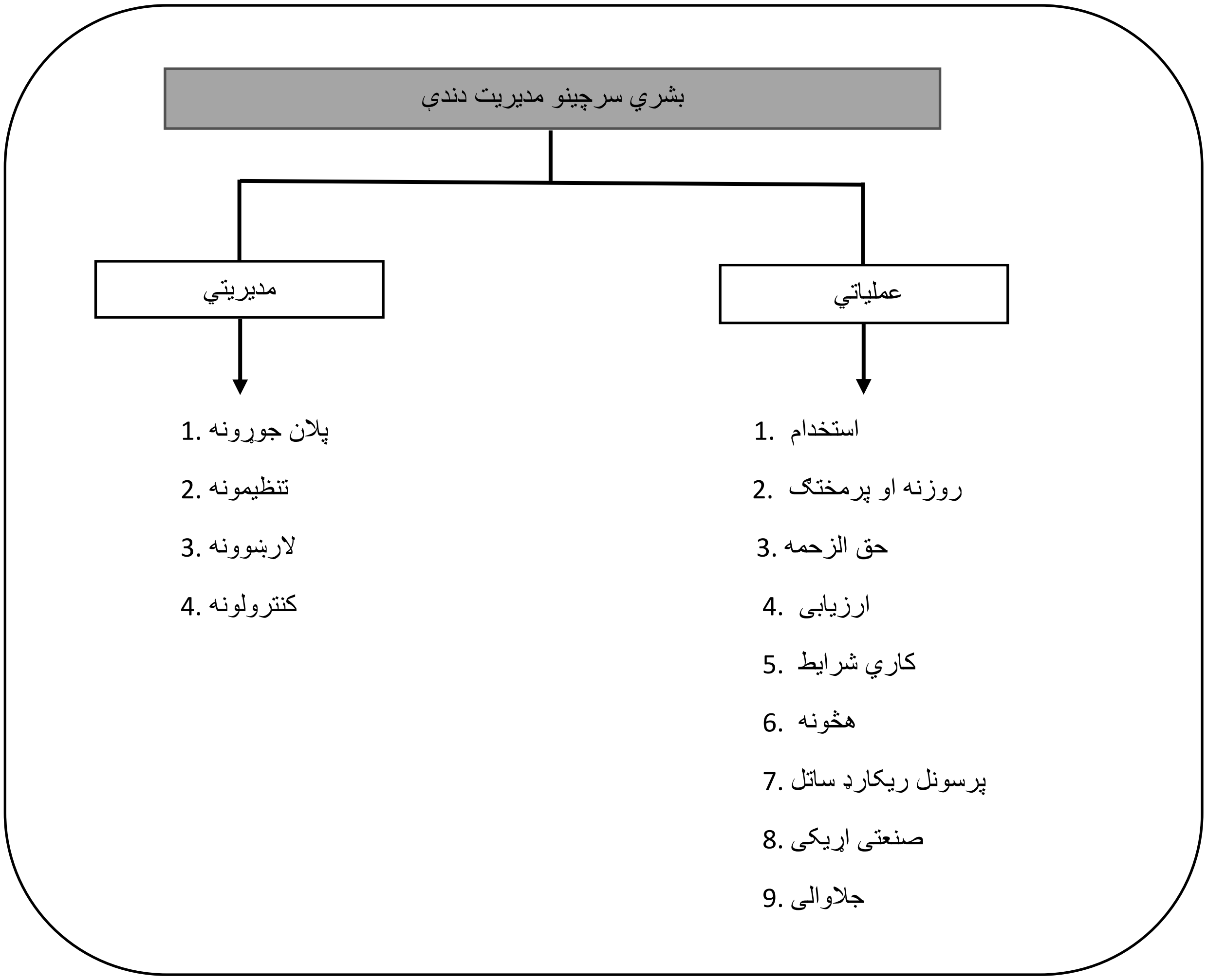
د بشري سرچینو مدېریت اساسي مقصد د ادارې د اهدافو په ترلاسه کولو کې مرسته کول دی. په هر حال، د بشري سرچینو مدېریت د ځانګړو مقاصدو څخه په لاندې ډول یادونه کوو:

i. د مناسبې دندې لپاره په مناسب وخت کې د وړ کارکوونکو موندل
ii. د پرسونل لپاره د مناسبو ټرېننګونو برابرول ترڅو د هغوی تولیدې ظرفیت لوړشی
iii. د بشري سرچینو د انکشاف په خاطر د زده کړو او د پرمختګ د مختلفو فرصتونو برابرول
iv. په دې باوري کیدل ترڅو د دوامداره ټرېننګونو په ورکولو سره د اداری د فزیکي، تکنالوژیکی او نورو سرچینو څخه موثره ګټه واخیستل شي.
v. د انفرادې کارکوونکو د ضرورتونو په نښه او د رفع کولو په موخه د مالي او غیر مالي مکافاتو ورکول

vi. په دې باوري کيدل چې انسانيت ته د احترام په موخه د هغوی روغتيا او ساتلو او همدارنګه د سوکالۍ په خاطر د شرايطو او امکاناتو برابرول
vii. په دې باروي کيدل ترڅو فردي او ګروپي اهداف د ادارې د اهدافو سره داسې ترتيب شي ترڅو پرسونل د ادارې لپاره د وفادارۍ او تعهد احساس وکړي.
viii. په اداره کې د بشري ښو اړيکو په رامنځ ته کولو سره د پرسونل ترمنځ د لوړ مورال ترلاسه کول او ساتل دي

3 .1 د بشري سرچينو دندې

څرنګه چې په 1 .1 شکل کې ښودل شوې، چې دلته دوه ډوله دندې موجودې دي چې د بشري سرچينو له مدير څخه يې د ترسره کولو توقع کيږي. په هغې کې (i) مديريتي او (ii) عملياتي دندې شامل دي.



شکل 1.1. بشري سرچينو دندې

مدیریتي دندې

د بشري سرچینو مدیر د یوې تصدۍ د مدیریت یوه برخه ده، نو هغه باید د خپل دیپارټمنټ په اړه د پلان جوړنی، سازماندهي (تنظیمولو)، رهنمایي کولو او کنترول کولو اساسي مدیریتي دندې ترسره کړی. دغه دندې په تفصیل سره په لاندې ډول توضیح کیږي:

1. پلان جوړنه. دا چې کارونه په ترتیب سره ترسره شی، نو یو مدیر باید پلان ولری. پلان جوړنه د دې لپاره ضروری ده چې د اداري اهداف د په نښه او په نښه شوو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره پالیسۍ او لارې چارې ترتیب کیږي. د بشري سرچینو د مدیر لپاره، د پلان جوړنی مفهوم د پرسونل د پروګرام ښودل دي چې د تصدۍ د موخو د په ترلاسه کولو کې ونډه واخلی، د بیلګې په توګه د خالی بستونو په نښه کول، د دندې د اړتیاو پلان جوړل، د دندې تشریح او د استخدام د سرچینو په نښه کول.

2. سازماندهي (تنظیمول). یو وار چې د بشري سرچینو د مدیر اهداف تعین شول او د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره پلان او پروګرام ترتیب او هغه باید د اداري تشکیل طرح کړی ترڅو مختلف عملیات (کړنی) ترسره کړي. په اداري تشکیل کې لاندې شامل دي:

i. د دندو یا موقفونو (منصبونو) په اساس د پرسونل د کړنو ګروپ بندي کول
ii. مختلفو افرادو ته د مختلفو دندو سپارل
iii. د وظیفی په اساس د هغوی د صلاحیت او مسؤلیت ښودل
iv. د مختلفو افرادو د کارونو ترمنځ همغږی رامنځ ته کول

3. رهنمائي کول. د پلان ګټورتوب د وګړو په وسیله ترلاسه کیږي. دا چې پلان څرنګه په ښه شکل تطبیق شی د وګړو په تشویق کولو پوری تړلی دی. د بشري سرچینو د مدیر د رهنمائي کولو په دنده کې د وګړو تشویق کول دي، ترڅو په خپله خوښه او موثر شکل د تصدۍ د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره کار وکړی. په بل عبارت، د رهنمائي کولو له دندې څخه هدف، د لارښوونی او تشویق کولو په مرسته د پرسونل د پروګرام تکمیلول دي. په یوه اداره کې د بشري سرچینو مدیر د اجراتو د پلان، اداری معاش، د کارګرانو د روحیاتو په لوړولو، د اړیکو په تقویه کولو او د ضرورت وړ روغتیا او سوکالې د سهولتونو برابرولو پواسطه کارکوونکي تشویق کوي.

4. کنترولول. د کنترولولو څخه هدف د دې ټکی روښانه کول دي چې کارونه د هغه پلان مطابق روان دي، کوم چې د اداری د موخو د ترلاسه په خاطر ترتیب شوي و. په دې کې لیدنه، د نتایجو مقایسه د معیارونو سره او د رامنځ ته شوي انحرافاتو اصلاح کول شامل دي. کنترولول د بشري سرچینو مدیر سره مرسته کوي چې د بشري سرچینو د دیپارټمنټ اجرات کنترول او ارزیابی کړی. په دې کې د اجرأتو ارزول، په انتقادي ډول د بشري سرچینو د سوانحو او احصائیوي معلوماتو څیړل، او د بشري سرچینو د حسابونو تصفیه کول شامل دي.

عملیاتي دندې عملیاتي دندې هغه کارونه یا وظیفی دي کوم چې په مشخص ډول د بشري سرچینو دیپارتمنټ ته ورسپارل کیږي. د بشري سرچینو د دیپارتمنټ دغه دندې په لاندې ډول توضیح کوو:

1. ګمارنه (استخدام): د بشري سرچینو دیپارتمنټ لومړی دنده د ښه کیفیت او مناسب مقدار له نظره د ضروری کارکوونکو ګمارل دې ترڅو د اداری موخې ترلاسه شی. په دې کې د پرسونل جلبول،

انتخاب، مقررول، او داسی نور شامل دي. مخکی له دې چې دغه کړنی ترسره شی، دا اړینه ده ترڅو د پرسونل ضرورت د کیفیت او مقدار له نظره وښودل شی. جلبول او انتخاب د کارګرانو د عرضی منابع تشکیلوی او ډیزاین شوې وسایلو په وسیله د مناسب کارکوونکو د مختلفو وظیفو لپاره انتخابوی. د ښه کړنو په خاطر د پرسونل پیژندګلوی او مقررول (ځای کول) هم د ګمارلو یا تهیه کولو په دنده کې شامل دي.

2. پرمختګ: د پرسونل ټریننګ او پرمختګ د ګمارلو د دندې څخه وروسته پرمخ وړل کیږي. د مدیریت دنده ده چې هر کارکوونکي ته ټریننګ ورکړی ترڅو د وظیفی په اړه د هغوی په تخنیکي مهارت کې مناسب پرمختګ رامنځ ته شی د کومی وظیفی لپاره چې ګمارل شوې وی، او همدارنګه په اداره کې لوړو دندو د پرمخ بیولو لپاره هم د هغوی پرمختګ صورت ونیسی. په مناسب ډول د پرسونل پرمختګ ضروری دې ترڅو د وظیفو د ترسره کولو لپاره د هغوی مهارت لوړ او د هغوی د ودې د ضرورت ډاډ ترلاسه شي. د دې مقصد د ترلاسه کولو لپاره د بشري سرچینو دېپارتمنټ د ټریننګ مناسب پروګرامونه ترتیبوی. دلته پر وظیفه او د وظیفی څخه لری د ټریننګ مختلفی طریقی موجودې دي. ښه ټریننګ پروګرام د ټریننګ هغه پروګرام دي چې د دواړو طریقو څخه پکې استفاده شوې وی. د یادونی وړ ده چې د بشري سرچینو دېپارتمنټ یواځې نوو کارکوونکو ته د ټریننګ پروګرامونه نه برابروی بلکی تجربه لرونکو کارکوونکو ته هم ټریننګونه برابروی ترڅو د نوی تخنیکونو د استعمال په اړه د هغوی به پوهه کې زیاتوالی راشی.

3. مزد او معاشات (بدله یا عوض): د دې وظیفی په وسیله په یوه اداره کې کارګرانو ته د هغی ونډی په بدل کې چې د اداری د اهدافو په ترلاسه کولو کې یې ترسره کړی مناسبه او عادلانه حق الزحمه ورکول دي. پرسونل ته په مالي او یا غیر مالي داوړو شکلونو مکافات ورکول کیږي. هغه عوامل چې د پرسونل د حق الزحمه د تعینولو په وخت په ذهنی کې راځی، هغه د پرسونل ابتدای ضرورتونه، د دندو اړتیا، په قانونی ډول د تنخوا ټیټه اندازه، د اداری د تادیه کولو ظرفیت، د رقابت کوونکو لخوا د تنخوا د ورکولو معیار او داسی نورو دي. پرسونل دېپارټمنټ د تنخوا د معیار د تعینولو لپاره د مختلفو تکتیکونو څځه کار اخلی د بیلګې په ډول د دندې د ارزیابي او د اجرأ تو د انداز کولو له لارې.

4. ارزول: د اجرأتو ارزول د پرسونل په اړه د مهمو پریکړو د کولو لپاره په سیستماتیک ډول د هر کارګر د اجرأتو او ونډو ارزیابۍ کول دي. د اجرأتو د ارزولو نتیجه د ټریننګونو د ضرورت د معلومولو او پرسونل د تبدلي او ارتقا په برخه کې د پریکړو کولو لپاره استعمالیږی. د بشري سرچینو مدیر د ارزولو سیستم ډیزاین کوي او د پرسونل د سیستماتیکی ارزیابۍ پرمخ بیولو لپاره د منیجرانو ټریننګ کول دي.

5. ساتل (کاري شرایط او سوکالي): فقط د وګړو مقررول او ټریننګ ورکول کفایت نه کوي بلکی دوی ته باید د کار ښه او وړ شرایط برابر شي، ترڅو دوی خپل کار او د کار ځای خوښ کړی او د دوی ظرفیت وساتل شی. کاری شرایط په حقیقت کې د کارګرانو په تشویق او مورال کې عمده تاثیر لری. په دې کې د کارکوونکو روغتیا، خوندیتوب او آرامتیا شامله ده. د بشري سرچینو دېپارتمنټ د سوکالی مختلف خدمتونه وړاندې کوي کوم چې د کارګرانو په فزیکي او ټولنیزی ښه والی پوری اړه لری. په دې کې د کارګرانو د اولادونو لپاره د تعلیم، ګروپی بیمې، مشوره ورکول، د کافیتریا، تشنابونو، د تفریح لپاره د امکاناتو او داسی نورو سهولتونو برابرول شامل دي.

6. تشویقول: په یوه اداره کې کارکوونکي د خپلو ضرورتونو د رفع کولو په موخه کار کوي. په اکثرآ برخو کې؛ دا لیدل شوې دي چې د اداری د اهدافو په ترلاسه کولو کې کارګران دومره فعاله ونډه نه اخلی څومره چې دوی کولای شي. دا ځکه پیښیږي چې کارګران په سمه توګه تشویق شوي ندي. د بشري سرچینو مدیر د نورو دیپارتمنتونو مدیرانو سره د مالي او یا غیر مالي مکافاتو د سیستم په ډیزاین کولو کې مرسته کوي ترڅو کارګران تشویق شی.

7. د پرسونل د سوانحو ثبت: په تصدۍ کې د بشري سرچینو دیپارتمنټ د خپل پرسونل په اړه معلومات ساتی. په دې کې د پرسونل د ټریننګونو، لاسته راوړنو، د تبدیلی، ارتقأ، او داسی نورو په اړه معلومات ثبت او ساتل کیږي. په دې کې د پرسونل خاصیتونو په اړه معلومات هم ثبت او ساتل کیږي د بیلګې په توګه د پرسونل غیابت، د یو کارګر په عوض د بل کارګر ځای پرځای کول، د پرسونل په اړه د اداري پالیسي او پروګرام.

8. تولیدي (صنعتی) اړیکې: په اوسنی عصر کې د ښو تولیدي اړیکو د ساتلو مسؤلیت زیاتره د بشري سرچینو د مدیر په غاړه دي. د بشري سرچینو مدیر په ډلیز قراردادونو، مشترکه مشوره ورکولو، او د رد شوو وګړو ځای په ځای کولو کې مرسته کوي کله چې یې ضرورت رامنځ ته شی. دا یو حقیقت دي ځکه هغه د پرسونل په اړه کافی معلومات لری او د مختلفو کارګرانو څخه د عملی کار اخستلو په برخه کې پوهه او تجربه لری. په اداره کې د بشري سرچینو مدیر د صنعتی سولې په راوستلو او ساتلو کې اساسي رول لری ځکه د هغه رابطه د ډیسپلین، کارګرو د سوکالی، حفاظت، د شکایاتونو د لری کولو او داسی نورو کمیټو ده. همدارنګه هغه د سوداګرو د اتحادې مشرانو ته هم رښتینی معلومات ورکوي او د کارګرانو د ستونزو په اړه د هغوی نظریات د لوړی سطحی مدیرانو ته لیږدوی.

9. انفکاک (تقاعد): څرنګه چې د بشري سرچینو مدیریت لومړی دنده د کارکوونکو استخدام کول دي، دا هم منطقی ده چې اخرنی دنده یې د وګړو د کار د ساحی څخه لری کول او کور ته لیږل دي. ځکه اکثرآ وګړي په دنده کې نه مری. د دندې څخه د لری کولو په وخت کې اداره مسؤلیت لری ترڅو د هغوی د اړتیاوو د رفع کولو په موخه د تادیې په برخه کې یو څه وکړی، همدارنګه په دې ځان مطمئین کړی چې د تقاعد شوې شخص حالت د امکان تر حد ښه اووسی. د بشري سرچینو مدیر د دې ډاډ ورکوي چې تقاعد شوې وګړي ته د هغوی د تقاعد رقم (حقوق) په خپل وخت ورکول کیږي.

4 .1 د بشري سرچینو مدیریت ساحه (اړخونه)

د بشري سرچینو مدیریت د کړنو ډګر (وسعت)

د بشري سرچینو د مدیریت د ساحی مطالعه له درې اړخه کیږي چې په لاندې ډول پرې بحث کوو:

(i) د کارګرو یا پرسونل له اړخه: په دې کې د کارګرانو په جلبولو، انتخاب، ځای پر ځای کولو، او په ټریننګ، او همدارنګه د هغوی په حق الزحمه، ارزولو، ارتقآ، مولدیت، ... او داسی نورو باندې تاکید کیږي.

(ii) د سوکالۍ له اړخه: په دې کې د کار په شرایطو او سلوک باندې تاکید کیږي د بیلګې په توګه کانتین، کور ورکولو، مکتب، او د پرسونل د سوکالی په راوستلو.

(iii) د توليدي (صنعتي) اړيکو له اړخه: په دې کې کار فرما او کارکوونکو په اړيکو باندې تاکيد کيږي د بيلګې په توګه د سوداګريزو اتحاديو سره مباحثه، دليز قراردادونو، مشترکه مشوره ورکول، او د رد شوو صنعتي وګړو ځای په ځای کول.

د دې لپاره چې د اداری د اهدافو په ترلاسه کولو کې خپله ونډه څرګنده کړی، د بشري سرچينو مديريت د پرسونل مختلف ډوله فعاليتونه پرمخ وړی چې په لاندې ډول ورڅخه يادونه کوو:

(i) د بشري سرچينو يا بشري قوی پلان جوړونه، د بيلګې په ډول په اداره کې د مختلفو بستونو د ډکولو په خاطر د ضرورت وړ پرسونل د تعداد او ډول ښودل

(ii) د استخدام دنده. د کارګرو جلبول، انتخاب، او ځای پر ځای کول

(iii) کارګرانو د وړ کړنو د ترسره کولو او دهغوی د ودې په خاطر ټريننګ او پرمختګ ورکول

(iv) د پرسونل حق الزحمه. کارګرانو ته بايد کافی تنخوا او اضافه کاری ورکړل شی ترڅو د هغوی د ژوند سحطه لوړه، او د توليد په پروسه کې د ښې ونډی اخستلو په موخه تشويق شی.

(v) د کارګرانو د کړنو ارزول او د سمو قدمونو اخستل د بيلګې په ډول د مختلفو ټريننګونو برابرول او د يو ځای څخه بل ځای ته تبديلول

(vi) د کارقوی تشويق کول په مالي سهولتونو په تهيه کولو او د ارتقأ لپاره د مختلفو لارو پرانستل

(vii) د کارګرانو لپاره د ټولينز خوندېتوب او د سوکالی د خدمتونو برابرول

(viii) د اداری د پرسونل د پاليسیو، طرزالعملونو او عملونو له سره کتل او اصلاح کول

ای اس ټی ډي موډل (نمونه) ASTD Model

د بشري سرچينو مديريت موډل د امريکا د ټريننګ او پرمختګ ټولنې American Society for Training and Development (ASTD) لخوا رامنځ ته شوې دې، چې د بشري سرچينو مديريت يې په نهو وړو سيستمونو يا برخو (ساحو) ويشلی دې. دغو برخو څخه په لاندې ډول يادونه کوو:

(i) ټريننګ او پرمختګ
(ii) سازماني پرمختګ
(iii) تشکيل/ د دندې ډيزاين
(iv) د بشري سرچينو پلان جوړونه
(v) انتخاب او ځای په ځای کونه
(vi) د پرسونل ځيرنه او معلوماتی سيستم
(vii) مزد او معاش/امتياز
(viii) کارګرانو همکاری
(ix) د اتحاديې/کارګرانو اړيکې

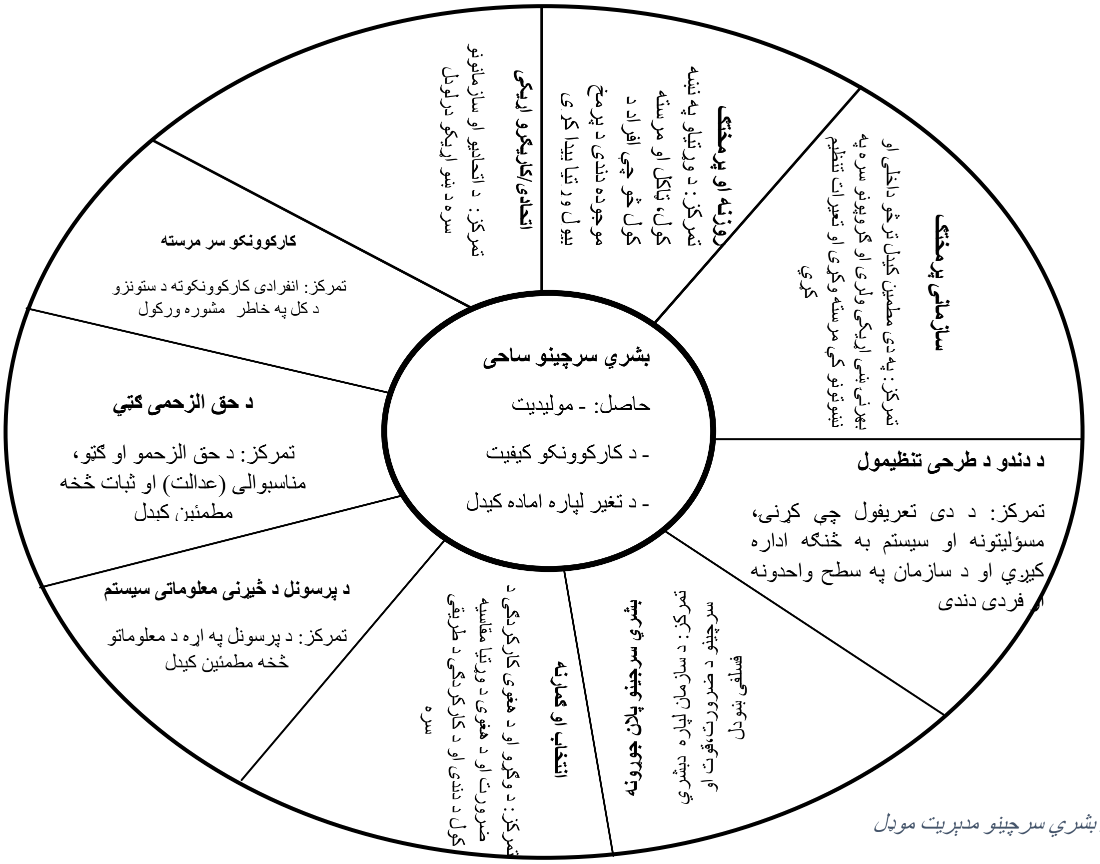
پورتنی ساحی د 1. 2 شکل لنډيز دې. هره ساحه (برخه) د بشري سرچينو د کار په پايله کې خپله برخه لري د بيلګې په توګه: (1) د کاری ژوند کيفيت، (2) مولدېت ، او (3) د تغير لپاره چمتوالی. د

حقیقت په توګه، دا دری اساسي اهداف چې منیجر یې باید د بشري سرچینو د تنظیمولو په وخت په فکر کې ونیسی.

د کاری ژوند کیفیت څو اړخیزه مفکوره ده چې په یوه کاری چاپیریال کې تطبیق کیږي چیرته چې د کارګرانو کړنی ډیری زیاتی مهمی وی. په دې کې د هغو پالیسو او طرزالعملونو تطبیق کول شامل دې چې د کارګرانو کار د مکافاتو لپاره برابروی. په دې کې اداری خودمختاری، اړیکه لرل، پرمختګ، اضافی مکافات او داسی نور شامل دې.

مولدیت د یوه سازمان د تولید شوې جنس یا خدمت له مقدار یا ارزښت سره اړیکه لری. دا په یویې اداره کې د ترسره شوې کار مقدار دې چې څومره او په څه ډول په ښه شکل ترسره شوې وی. لوړ مولدیت د یوې اداری د بریالي کیدلو وسیله ده. له دې امله، په یوه اداره کې د مولدیت د ښه والی پروګرام ورځ تر بلی اهمیت پیدا کوي.

په شخصي او کاری دوارو برخو کې تغیر د ژوند قانون دې. مونږ باید په دې پوه اوسو چې د کار په ساحه کې تغیر رامنځ ته کیږي. تغیر کیدای شی کوچنې (باریک) وی د بیلګې په ډول په اداره کې د نوی مشر راتلل. یا دغه تغیر ستر تاثیر لرونکی وی، د مثال په ډول د لومړی ځل لپاره د په اتوماتیک ډول د کارونو د پرمخ بیولو لپاره د اداری لخوا د کمپیوټرونو د سیستم انسټالول دې. ځنی تغیرات ساده او اسانه وی، خو ځینی وختونه تغیرات د ویری له وجی ډیر مخنیوي کوونکی وي. هغه اندیښنه چې د تغیر له وجی رامنځ ته شوې وی کولای شو د ټریننګونو د ورکولو له لاری راکم کړو. دا یو حقیقت دې چې دا ټریننګونه دې چې وګړي د تغیر لپاره اماده کوي او اداری ته د رقابتي ګټی فرصت ورکوي ترڅو یو اداره په نړیوال چاپیریال کې فعالیت ترسره کړی.



شکل 2.1 بشري سرچينو مديريت موډل

[منبع: د ټرينګ او پرمختګ لپاره د امريکا ټولنه، د لوړوالی لپاره موډل (ASTD, 1983)]

5.1 د بشري سرچينو مديريت مناسبتوب او اهميت

په يوه سازمان کې بشري سرچينې تر ټولو مولده او مهمه شتمنی ده. سرمايه او فزيکي سرچينې په خپله موثريت نه شی راوړلی يا د پانګه اچونې په حاصل کې زياتوالی نه شی راوستلی. دا د ټولو سرچينو په يو ځای کولو او خصوصاً د وګړو د هڅو په نتيجه کې د مالي او فزيکي سرچينو په استعمالولو سره د ادارې اهداف ترلاسه کوي. مګر دغه هڅې، کړه وړه، او مهارتونه د يو وخت څخه بل وخت ته انکشاف کوي ترڅو د بشري سرچينو موثريت اعظمی حد ته ورسيږی او هغوی دا توانائی ترلاسه کړی ترڅو د لوړو چلنجونو مقابله وکړی. همدا علت دې د چې بشري سرچينو مديريت حياتی رول لوبوی.

د نړيوالتوب او استقلاليت اغيز

په هندوستان کې، د ۱۹۹۱ کال د جولای په مياشت کې مرکزی حکومت د ازادۍ (خپلواکی) يو پروګرام اعلان کړ، د کوم په وسيله چې خپله صنعتی پاليسی اندازه کوي. د ۱۹۹۱ کوښښ دا وو ترڅو صنعت د لايسنس اخيستلو سيستم له ځنځيرونو او زولنو څخه ازاد، د دولتی سکتور رول راکم، او د هندۍ صنعت په انکشاف کې د بهرنيو ونډه زياته کړي.

په هند کې اقتصادي استقلالیت د نړیوالتوب ته لاره پرانستله، د بیلګې په توګه د هندوستان اقتصاد د نړی د اقتصاد سره یو ځای کول. د دولت لخوا په صادراتو او وارداتو، د پانګې په تګ او راتګ، تکنالوجی، او د بشري سرچینو په تبادله باندې موانع ترزیاتی اندازی لری کړای شوې. د بهرنیو څو ملتیزو سره بهرنی تکنالوژیکی تړونونه، مشترک کاروباورنه، او ستراتیژیک تړونونه اسانه شوې دي. د دې څخه علاوه، په مختلفو کاروبارونو کې بهرنی مستقیمه پانګه اچونی په برخه کې اسانتیاوی راوستل شوې.

پورتنی پرمختګونه په هیواد کې د صنعتی کړنو د پراختیا سبب شوه او د استخدام لپاره یې نوی لاری پرانستی دي. همدارنګه د کاروباری تصدیو د بیارغونی، د استخدام په عملی پروسه کې تغیر، د مزد او معاشاتو پالیسی او کڅوړی، د کار کوونکو د سوکالی اندازه کولو، په خپله خوښه تقاعد (VRS) له لاری او داسی نورو په وسیله د بشري چینو مدیریت د خپل تاثیر لاندې راوستی دي.

استقلالیت (خپلواکي) او نړیوالتوب

استقلالیت Liberalization

د اسقلالیت د اصطلاح څخه هدف د ټولو غیر ضروري موانعو څخه د صنعت او سوداګری خلاصول دي او د صنعت او سوداګرۍ د انکشاف په وړاندې ټول هغه خنډونه کوم چې د لایسنس، اجازه ترلاسه کولو، مقدار، بیروکراتیک خنډولو له وجی رامنځ ته شوي دي د منځه وړل دي. دا هغه وخت تطبیق کیږي کله چې د دولت رول کم او د مارکیټ د قوتونو رول زیات کړای شی. متشبثین دا ازادي ولری ترڅو نوی کاروبار شروع کړی، نوری تصدۍ ترلاسه کړی، د نورو تصدیو سره شریک کاروبار شروع کړی او په خپل کاروباری کړنو د سره کتنه وکړی.

د نړیوال کولو معنی د یو متحد نړیوال اقتصاد د رامینځته کیدو لپاره د نړۍ د مختلفو اقتصادونو یوځای کول دي.

نړیوالتوب Globalization

د نړیوالتوب څخه هدف د یو متحده نړیوال اقتصاد د رامنځ ته کیدو لپاره د نړی د مختلفو اقتصادنو پیوستون دي. په دې کې د مختلفو اقتصادنو ترمنځ د خپل منځی کړنو په سطحه کې زیاتوالی او یو په بل باندې متکی کیدل شامل دي. دلته نه یواځې د سوداګرۍ او خدماتو بلکی د تکنالوژۍ، کلتور او مدیریت د تطبیق په برخه کې ازاده تبادله شامله ده. د یوه سوکاله نړیوالتوب په رواستلو کې د سوادګرۍ ازادي او تکنالوژۍ مهم رول لوبولی دي. تکنالوژۍ ده چې د وخت واټن راکم او د وګړو او هیوادونو ترمنځ فاصلی له منځه وړی دي.

د بشري سرچینو په مدیریت یې اغیز

ازادي او نړیوالتوب د بهرنیو تصدیو سره ګډه پانګه اچونی، سوداګریزو اتحادیو په رامنځ ته کیدو، د تکنالوژۍ بهرنی په تړونونو، او د کاروبار د ژوندي پاتی کیدلو او پرمختګ په خاطر په کاروباری کړنو د سره کتنی لپاره لاري رامنځ ته کوي. دغه پرمختګونه په څرګنده توګه د بشري سرچینو مدیریت ترتاثیر لاندې راولی. د بیلګې په توګه:

استخدام: د پروسونل نړیواله جلبونه، آنلاین استخدام، د متنوع کاری قوی ترلاسه کول او داسی نور.

ټریننګ او پرمختګ: د مهارتونو لوړول، په ټریننګونو کې د مختلفو تخنیکونو استعمالول لکه د ویډیوې کتنی او پاور پوائنټ پریزنټیشن، انلاین ټریننګ، ویډیو کنفرانسونه، د آنلاین معلوماتو شریکول، کاروباری ګیمونه، تخصوصی کورسونه او داسی نور.

مزد او معاشات (عوض): نغده بدله، بونس (بخششی)، د کارګرانو په اسهامو کې د شریکولو د اختیار پلان، د صحی سهولتونو په خاطر او د کارګرانو د اولادونو د تعلیم په برخه د لګښتونو ورکول او د سفر

په خاطر د رخصتیو د سهولتونو برابر شامل دي.
د پروسونل خدمات: د ماشومانو د ورځی ساتلو لپاره اسانتیاوی، وړیا ترانسپورت او غرمنی ډوډی، د سپورت سهولتونه، د کاری ژوند لپاره د تعادل راوستل (وخت بدلیدل)، د کورونو د زمینی برابرول او داسی نور شامل دي
بیارغونه: د درست ساختار تطبیق، د کاری قوی کمول، د پروسونل بیا پرمختګ، د نوي دندي د پرمخ بیولو لپاره د پروسونل ټرینګ، په خپله خوښه د تقاعد تدابیر (سکیم)، او داسی نور.

د بشري سرچینو ګټور مدیریت نه یوازې د یوې ادارې او سازمان لپاره بلکې د ټولنې او ملت لپاره هم د ارزښت او اهمیت وړ دي، چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

د ادارې (سازمان) لپاره یې اهمیت

د بشري سرچینو مدیریت تمرکز په دي دې چې د یوې ادارې بشري اړتیاوی په داسې طریقه تنظیم کړي چې د ادارې د اهدافو د ترلاسه کولو سره یوځای د کارکوونکو پرمختګ او اطمینان هم ترلاسه شي. د ادارې د اهدافو په ترلاسه کولو کې د بشري سرچینو مدیریت د ونډې څخه په لاندې ډول یادونه کوو:

(i) د بشري سرچینو د ښه مدیریت تطبیق په اداره کې د وړ خلکو په جلب او جذب کې مرسته کوي

(ii) د جلبولو او انتخاب د ښو کړنو په وسیله د ټولو څخه وړ وکړی د موجوده وظیفی لپاره په نښه کیږي او د دې اطمینان ترلاسه کیږي ترڅو همدغه وړ وګړي په دندو وګمارل شي.

(iii) په وظیفه نوو ګمارل شوو کارکوونکو ته د پخوانیو کارکوونکو څخه جدا ټرینګ ورکول کیږي ترڅو د هغوی مهارت، پوهه او چلند ته وده ورکړي.

(iv) د بشري سرچینو ښه مدیریت په کولو سره د ادارې غړی دې ته تشویق کیږي چې د خپل اعظمی توان مطابق کار وکړي

(v) د بشري سرچینو مدیریت د کارکوونکو د سوکالي په خاطر د روغتیایي خدماتو، کورونو، ترانسپورټ او داسی چارو یو میکانیزم رامنځ ته کوي.

(vi) د بشري سرچینو ښه مدیریت د کارفرما او کارکوونکو ترمنځ د اړیکو ښه چاپیریال رامنځ ته کوي او په دې ډول په اداره کې د وروروئلی فضأ رامنځ کیږي

(vii) اوسنیو ادارو کې تغیر یو ضرورت دې. د بشري سرچینو مدیر وګړي دې ته تیار وی تر څو په اداره کې د تکنالوژی او نورو رامنځ ته شوې تغیرات تطبیق کړی.

د ټولنې لپاره یې اهمیت

د بشري سرچینو ګټور مدیریت د ټولنې لپاره هم خاص اهمیت لری چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

(a) بشري سرچینو مدیریت د کار په ساحه کې د کارکوونکو د ټولنیز – روحیاتی سوکالی لپاره د پرسونل پالیسي ترتیبوي.

(b) د بشر سرچینو مدیریت د موجود دندو او د وظیفو غوښتنکو ترمنځ د هغوی د تعداد، وړتیا، ضرورت او استعداد له مخی توازن رامنځ ته کوي.

(c) د خلکو د فزیکي او دماغي روغتیا په وسیله له کار لویدلی بشري سرچینو له منځه وړل .

(d) د بشري سرچینو مدیریت په ټولنه کې کارکوونکو ته په دې احساس سره چې دوی د ټولنې د سوکالی په راوستلو کې خاص ونده لری یو موقف ورکوي.

د ملت (ولس) لپاره یې اهمیت

د بشري سرچینو موثر او ګټور مدیریت د یو ملت په وده، پرمختګ او خودکفایي کې حیاتی رول لوبوي. د یو ملت د فزیکي، مالي او طبیعی منابعو په موثر او په اغیزه ناکه توګه په کار اچولو او ګټه اخیستنې لپاره لازمي شرط د ژمن کاری ځواک موجودېت ضروري دې. هیوادونه د هغوی د اجتماعی، اقتصادي، او نورو پرمختګونو له نظره توپیر لری، دا ځکه چې د هر هیواد د وګړو وړتیا، ارزښت، عادات او لیاقت یو بل سره توپیر لري. که چیرې د هیواد وګړي تعلیم یافته، ماهره، او موثر وی، نو دغه هیواد د خپلې غوښتنې په طرف پرمختګ کوي. په سمه توګه د وګړو تنظیمولو په نتیجه د وګړو پرمختګ رامنځ ته کیږي، په دې سره د اقتصادې ودې د پروسې د چټکتیا سبب کیږي چې سازمان د ژوند د لوړی سطحی د معیارونو او د استخدام د فرصتونو د زیاتوالی په طرف رهبری کوي.

6 .1 بشري سرچینې د رقابتي ګټې د یوې منبع په توګه

له ستراتیژیکی پلوه، یو متحرک مدیر هڅه کوي ترڅو د دوه قوتونو ترمنځ توازن وساتی: له یوي خوا له تصدئ څخه بهر د شته فرصتونو او تهدیدونو او له بل طرفه د تصدئ داخلی قوت او ضعف نقطی. په اصل کې، مدیر کوښښ کوي ترڅو د خپلې اداري لپاره د سیالئ ګټه ترلاسه کړی. په یوه صنعت (تصدئ) کې رقابتي بریالیتوب کیدای شی د ټیټ مصرف په شکل او یا د تصدئ د یو ځانګړی خاصیت په درلودلو سره د مشتریانو لپاره په خاص ډول او د ټولنې لپاره په عام ډول د ارزښت وړ وي. دا چې یو صنعت یا

تصدئ د ټيټ مصرف له نظره او یا د مختلف ډوله اجناسو د تولید له پلوه یو لوړ رقابتي حیث ترلاسه کړی، نو دا د بشري سرچینو د یوه ژمن او وړتیا لرونکی ټیم سره ترلاسه کېږي.

د چارلس کریر له نظره، (د پرمختګ په حال کې ادارو کې بشري ځواک ته د رقابتي بریالیتوب د یوې وسیلې په سترګه ګوری. بیلا بیل قابلیتونه شته لکه لوړ مهارت لرونکی کارکوونکي، ځانګړی اداري کلتور، د مدیریت پروسه او سیستم چې یو سازمان (اداری) ته د سیالي کولو ځواک وربخښي.) د یادونی وړ ده د لوړ کیفیت کاری ځواک په وسیله کولای شو په سیالي کې سازمان ته لوړ مقام ترلاسه کړو، او دا سازمان ته د دې وړتیا ورکوي ترڅو د تولید او خدمت د کیفیت، مختلف ډوله تولید او د تکنالوژی د نوښتونو په اساس له نورو سره سیالي وکړی. د استقلالیت او نړیوالتوب په ننی عصر کې که یوه کاروباری تصدئ غواړی په مارکیټ کې پاتی او لوړ مقام ولری نو د نورو رقابت کوونکو په مقابل کې باید مخکښ رقابت کوونکی بشري ځواک ترلاسه کړی.

د بشري سرچینو د مهم او اساسي رول د پرمخ بیولو له وجی یوه اداره د دې وړتیا ترلاسه کوي ترڅو د بهرني چاپیریال ګواښونه په سمه توګه رهبری کړي، نو له دې امله د بشري سرچینو مدېر یوې ادارې ته د ستراتیژي د جوړولو په برخه کې یو ستراتیژیک ملګري ګڼل کېږي. د بشري سرچینو پلان جوړونی، استخدام، ټریننګ، ارزوني او پرسونل ته د مکافاتو ورکولو ته به زیاتې پاملرنې سره یوې ادارې ته د رقابت کولو لوړ ځواک ورکول کېږي.

اساسي وړتیاوو ته پرمختګ ورکول

د ګری هامیل او سی. کی پراهالیډ له نظره (اساسي وړتیا د مهارتونو او تکنالوژی یو بنډل دې د کوم په وسیله یوه کمپنې دا توانایي ترلاسه کوي تر څو مشتریانو ته یوه ځانګړی ګټه ورسوی.) د نړی په سطحه ستری کمپنې شته چې د سیالي ځانګړی وړتیاوو په درلولو سره په نړی کې شهرت لری. سونی (Sony) د وړوکي کولو په برخه کې ځانګړی وړتیا لري. دغه کمپنې ډیر کوچنی (ظریف - باریک) تولیدات لري. د پیلپس (Philips) اساسي وړتیا د بصری میډیای وسایلو کې تجربه لری . ډیو پونټ (Du Pont) په کیمیاوی تکنالوژی کې رقابتي موقف لری. هونډا (Honda) په انجن کې رقابتي ځانګړنه لری، چې دغه څو ډوله تولیدات هونډا ته ګټورتیا ورکوي د بیلګې په توګه دوه څرخ لرونکی، دری څرخ لرونکی، څلور څرخ لرونکی، جنراتورونه او داسی نور.

د اساسي وړتیاوو په پرمختګ او ګټه اخستنې کې د بشري سرچینو رول ډېر زیات دې ترڅو د یوه سازمان (اداری) د سیالئ کولو حیث ترلاسه کړی. د بشري سرچینو مدیر د بشري سرچینو د انفرادي او ډله ییز د دواړو د زده کړو له لارو د اساسي وړتیاوو رزونه کوي .

د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت

څرنګه چې پورته په دې بحث وشو چې په ګړندي ډول بدلیدونکي چاپیریال کې د یوې اداري بشري ځواک خپلی اداری ته په نورو رقیبانو یو رقابتي مقام ورکوي، او په اوږده موده کې د اداری د ټینګتیا (ثبات) او د ودې (پرمختګ) ډاډ ورکوي. دې ته په ښکاره توګه د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت وایي چې د ټولو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره پرمخ وړل کیږي. د یو کاروبار بشري سرچینو ستراتیژی په حقیقت کې د مجموعی ستراتیژی حمایه او ښکاروندې ده، کوم چې د اداری د قوی او کمزورو نقطو په وسیله د بهرنی چاپیریال د فرصتونو او تحدیدونو څخه ګټه اخلی. د بشري سرچینو ګټوره ستراتیژی هغه طریقه ده ده چې د اداری لپاره د هغی د پرسونل د پرمختګ پلان جوړوی او د هغوی لپاره وړ فرصتونه او د کار ښه شرایط برابر وی، ترڅو د هغوی ونډه د اداری په پرمختګ کې زیاته کړی. دا هغه وخت تطبیق کیږي ترڅو داسی وړ اشخاص انتخاب کړای شی کوم چې د کار سره برابر وی، د مجموعی اهدافو د ترلاسه کولو لپاره کارکوونکو ته تنخوا، تشویق او قوت ورکول کیږي.

دا حقیقت هیڅوک نشی ردولای، چې د تصدی د رقابتي ګټو په ترلاسه کولو کې د بشري سرچینېو رول عمده او اساسي دې. همدا د دې سبب شوې دې چې د بشري سرچینو ستراتیژیک مدیریت نوی ساحی رامنځ ته کړي.

> *د ستراتیژیک بشري سرچینو له مدیریت څخه هدف د یوه سازمان د ستراتیژیک اهدافو او موخو سره د بشري سرچینو د مدیریت نښلول نښلول دي، ترڅو کاروباری کړنو کې ښوالی راوستل شی او د اداری کلتور پرمختګ وکړی چې په پایله کې انکشافاتو او اختراعاتو ته وده ورکړل شی.*

7 .1 د بشري سرچینو د مدیر رول

په زیاتره لویو ادارو کې د بشري سرچینو یا پرسونل دیپارتمنټ د بشري سرچینو د لیډر یا مدیر پواسطه پرمخ بیول کیږي، کوم چې د بشري سرچینو په تنظیمولو او ادره کولو کې د ځانګړی پوهې او مهارت درلودونکی وی. د بشري سرچینو مدیر مدیریتي او همدارنګه عملی دندې پرمخ وړی. د یو مدیر په حیث، د یو دیپارتمنټ د کارونو د پرمخ بیولو په خاطر د مدیریت اساسي دندې پرمخ وړی لکه پلان جوړونه، تنظیمول، رهنمایې کول او کنترول. همدارنګه هغه ځینی عملیاتي دندې لګه د کارکوونکو جلبول،

انتخاب، ګمارل، ټریننګ، ارزول او داسی نوری پرمخ وړی. اصلاً هغه یو مدیر که هغه عملیاتي دندې هم ترسره کوي. په یوه اداره کې په موثر ډول د بشري سرچینو په تنظیمولو او بشري ښو اړیکو په تامینولو کې مدیر څو (متعدد) ډوله رول لوبوی.

د هېلو سره سم، د بشري سرچینو مدیر د بشري سرچینو د ستونزو سره سروکار لری. د مالي مدیر په حیث د مصارفو سره کار لری، د مارکیټنګ مدیر تمرکز په مشتریانو وی، د بشري سرچینو مدیر تمرکز په خلکو وی. د بشري سرچینو مدیر د کامیابی راز د هغه په استعداد باندې دی چې د بشري سرچینو په وسیله څرنګه په یوه سازمان (اداره) کې د مدیریت ستونزی حل کړی. په یوه سازمان کې د بشري سرچینو ځنی مهم رول په لاندې ډول تر بحث لاندې نیسو:

(i) د پالیسۍ طراحان: د بشري سرچینو مدیر یوه مهمه دنده داده چې د پالیسۍ طرحه جوړه کړی. په طبیعت کې د رامنځ کیدونکو ستونزو باندې بریالي کیدل او یا د بشري سرچینو د مدیریت په برخه کې رامنځ ته کیدونکو ستونزو مخنیوې کول دي. د بشري سرچینو پالیسۍ نیت دا دې چې د کارکوونکو سره خبری وکري د یوې اداري د هغه موجوده قوانینو له مخی چې خپل فعالیتونه پرمخ وړی او په دې ډول د تبعیض، عدم استقامت او وارخطایي له منځ وړل دي. د بشري سرچینو مدیر د لوړی سطحی مدیرانو سره د مزد او معاش، انتقال، ترفیع، ارزولو، اجتماعی فعالیتونو، د سوانحو ثبت او احصایې، کاری شرایط ، .... او داسی نورو برخو لپاره د پالیسی په جوړولو کې مرسته کوي.

(ii) مشورتي رول: د بشري سرچینو مدیر د لارښودنی رول ډیر زیات مهم دې. د ټیټی سطحی مدیران هر ورځ د مختلف ډوله ستونزو سره لاس په ګریوان وی. دغه ستونزی د اضافه کاری د توزیع څخه د ناخوښی له امله، په کال کې د معاش د زیاتوالی له وجی، تبدیلی، ترفیع، ډسپلینی عمل او داسی نورو له وجی رامنځ ته کیږې. په داسی حالاتو کې د بشري سرچینو مدیر ډیره ښه مشوره ورکولی شی ځکه هغه د بشري سرچینو د پالیسۍو او تطبیق، د کارګرو قراردادونو، د کارګرو قوانینو او داسی نورو سره کافی بلدتیا لری. همدارنګه هغه د خبرونو په ترتیب، راپورونو، د د پالیسۍ د تشریح او تطبیق د طرزالعمل په برخه کې هم مشوره ورکوي.

(iii) د اړیکو د نښلوونکی رول: د بشري سرچینو مدیر دا هڅه کوي ترڅو په اداره کې غوره صنعتی اړیکې رامنځ ته او وساتی. هغه د ډیسپلین، د کارګرو د سوکالی، روغتیا، عدم رضایت او داسی نورو برخو کې د مختلفو کمیټو د رامنځ ته کولو مسؤلیت په غاړه لری. هغه د کارکوونکو د شکایتونو د زر حل کولو لپاره د شکایتونو د کړنلاری په راکمولو کې مرسته کوي. هغه د شرکتونو د پالیسۍو او پروګرام په اړه د سوداګریزو اتحادیې مشرانو ته سم معلومات وړاندې کوي. همدارنګه هغه د لوړی سطحی مدیریت ته د اتحادیو د مشرانو نظریات انتقالوی. په دې ډول هغه د مدیریت او کارګرانو ترمنځ د اړیکو د نښلوونکی په حیث رول لوبوی.

(iv) د نماینده رول: په عمومي توګه د بشري سرچینو مدیر د لوړی سطحی د مدیریت د ویاند یا د کمپنې د نماینده په صفت رول ادا کوي او د مدیریت هغه پالیسی او پریکړی چې په سازمان کې وکړی اغیزمنوي خبرول کوي. دا ځکه چې هغه د کمپنې د ټولو کړنو په اړه مناسب معلومات لری. ځینې

وختونه، هغه د کارکوونکو د استازی په توګه رول ادا کوي ترڅو هغوی ستونزې د اداري لوړ مدیریت ته ورسوی، په ځانګړې توګه په غیر اتحادیوی سازمان کې.

(v) د صالح یا منځګړیتوب رول: د بشري منابعو مدیر اکثرا وخت د آمر او مادون، کارګرانو یا د کارګرانو د ګروپ ترمنځ او یا کله نه کله د مدیریت او کار ګرانو ترمنځ شخړو کې د منځګړی په توګه عمل ترسره کوي. په دې ډول هغه کوښښ کوي چې په سازمان کې سوله او سمون وساتی.

(vi) د مشرتابه رول: بشري سرچینو مدیر د کارکوونکو او د خپل ګروپ رهبری او لارښوونه کوي. هغه په اداره کې د یوې اغیزه ناکې مفاهمی ډاد ورکوي او کارګران د خپل تاثیر لاندې راولی ترڅو د اداري اهدافو په ترلاسه کولو کې د هغوی همکاری او ونډه پراخه کړی. همدارنګه د یو مشاویر په حیث کارګرانو ته د کار په ساحه او هم د هغوی د شحصی ستونزو په برخه کې مشوری ورکوي.

(vii) د ښیګڼې (هوساینې) رول: په اداره کې د بشري سرچینو مدیر د ښیګڼې افسر په حیث عمل سرته رسوی. د یو ښیګڼې راوستونکی افسر په صفت، هغه د کارګرانو او د هغوی د کورنیو د ګټو په خاطر د کانټین، ټرانسپورت، روغتونونو او داسی نورو د خیرښیګنی خدمتونو په برابرولو باندې تمرکز کوي.

د بشري سرچینو مدیر بدلیدونکی رول

څرنګه چې پورته ذکر شول، د بشري سرچینو مدیر د خپلی اداری د ضرورتونو په اساس متنوع (راز راز) رولونه ترسره کوي. د بشري سرچینو مدیر یو شمیر نور مهم رولونه هم لري چې په لنډ ډول یې تربحث لاندې نیسو:

د بدلون تسهیل کوونکي یا استازی: د بشري سرچینو مدیر د بدلون د استازی د خدمت کوونکی په حیث د بشري سرچینو د عملی کړنو د پیل او پرمخ بیولو په برخه کې ضروری پرمختګ رامنځ ته کوي. هغه کولی شي په سازمان کې د لویو بنسټیزو بدلونونو په معرفي او تطبیق کې هم مرسته وکړي. د یوه موثره بدلون کوونکی استازی په توګه، دبشري سرچینو مدیر د سازمان ضرورت او بدلیدونکی چاپیریال تحلیل، او په منظم ډول په سازمان کې د بدلونونو د پیژندلو لپاره د بشري سرچینو مناسبه ستراتیژی ډیزائن او تطبیق کوي.

سلا کار (مشاویر). په ډیرو سازمانونو کې د بشري سرچینو مدیر د سلا کارانو رول لوبوي. د سلا کار په توګه، د بشري سرچینو مدیر د کارګرانو په اړونده ستونزو لکه د کار، راتلونکی ژوند لاره، لارښوونې، روغتیا، کورنی او داسی نورو مختلفو ستونزو په اړه بحث کوي، او د دې ستونزو د له منځه وړلو یا یې د راکمولو د لارو چارو په اړه وړاندیز کوي.

ستراتیژیک رول. شاید د بشري سرچینو د مدیر په رول کې د پام وړ بدلون د مجموعی ستراتیژی په جوړولو او تطبیق کې د هغې زیاتیدونکی ګډون دې. ستراتیژي د شرکت پلان دې چې د هغې د داخلي قوت او ضعف او بهرنی فرصتونو او ګواښونو سره مقایسه کوي ترڅو د شرکت رقابتي مزیت په مارکیټ کې لوړه وساتی. ستراتیژي د نوي محصول د پیل کولو، نوي بازار ته د ننوتنی، د بل شرکت سره ګډ شراکت، په عملیاتي کړنو د سره کتنه او داسې نورو لپاره ترتیب کیږي. د بشري سرچینو مدیر د

ستراتيژۍ په ترتيب کې د بشري سرچينو په اړه د شته ضرورت وړ مهارتونو او وړتياوو لرل او ضرورت له مخې د بشري سرچينو د نوی استعدادونو ترلاسه کولو او هغوی ته د پرمختګ ورکولو له لاری مهم رول لوبوی.
د ستراتيژيو اغيزمن تطبيق د ژمنو کاري ټيمونو په جوړولو پورې اړه لري او په دې سره د بشري سرچينو رول مرکزی حيث غوره کوي. په چټک بدلون کې، په نړيواله کچه سياليو او کيفيت لرونکی صنعتي چاپيريال کې ، ډيری وخت د بشري سرچينو مدير دی چې د شرکتونو لپاره د رقابتي ښيګڼو د رامنځته کولو لپاره د بشري سرچينو د پراختيا مسوليت په غاړه لري. دا د بشري سرچينو د کيفيت پوری اړه لری چې مجموعی ستراتيژۍ په برياليتوب سره تطبيق کوي.

متفاوته رولونه. د اقتصادي، سياسي – قانونی او ټولنيز - کلتوری چاپيريال د بدليدلو له امله، د بشري سرچينو مدير په فعاله توګه په لاندې مسائيلو کې ښکيل دې:

a) د متنوع کاری قوی مديريت.
b) د کارګرانو پياوړتيا.
c) د کاری ژوند تعادل
d) د خپلی خوښی تقاعد.

8 .1 د بشري سرچينو د مدير وړتياوې

د ننی عصر په سازمانونو کې د بشري سرچينو مدير د بشري سرچينو په اداره کولو کې څو ډوله رول ترسره کوي. د بيلګې په توګه، په يوه کمپني کې د بشري سرچينو مدير د پريکړی کوونکی، تنظيموونکی، رهبر، سلاکار، بدلون تسهيلاوونکي، او داسی نور په صفت عمل سر ته رسوی. په موثر ډول د داسی کړنو د ترسره کولو لپاره نوموړی بيشميره وړتياوو ته ضرورت لری. مونږ کولی شو وړتياوې داسی تعريف کړو چې دا د يو مدير څرګند خاصيتونه دي کوم چې د هغه کړنی د برياليتوب مقام ته رسوی. د دندې اړونده وړتياوې د ليدلو او اندازه کولو رويه ده کوم چې د مدير د دندې يوه مهمه برخه جوړوی. په بل عبارت، وړتياوې د مدير څخه متوقع برخورد او چلند منعکسوي ترڅو خپله دنده په اغيزمن ډول ترسره کړي. په عمل کې، د 'وړتوب Competency' اصطلاح د پوههې ، مهارتونو، وړتياوو، ځانګړتياو او کيفيت سره ورته کارول کيږي چې په موثر ډول د مدير يا اجرائيه د کارونو د پرمخ بيولو لپاره ضروری.

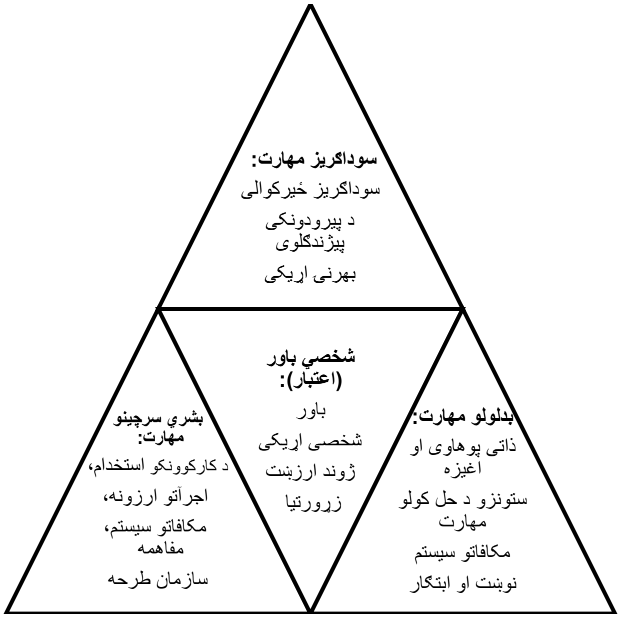
هينری فائيل د مدير لپاره اړين خاصيتونه په لاندې کټګوريو کې راوستی دي:

(i) فزيکي – روغتيا، ځواک (زور)، لارښوونه
(ii) ذهنی - د پوهيدلو او زده کړې وړتيا؛ قضاوت، ذهني ځواک او توافق
(iii) اخلاقي - انرژۍ، ټينګښت، د مسووليت د منلو وړتيا، نوښت، وفاداري، وخت او ځای پيژندنه، درنښت
(iv) زده کړې – عمومي موضوعات چې له ځانګړو دندو سره تړاو نلری
(v) تخنيکي - په ځانګړی توګه د کار لپاره او
(vi) تجربه – چېله کار څخه رامينځ ته کيږي

په موثر ډول د بشري سرچینو د دندو د پرمخ بیولو لپاره د بشري سرچینو مدیربايد د پورتنيو ټولو ځانګړتیاو درلودونکی وی. په هرحال، د عمومي ځانګړتیاوو ترڅنګ، د بشري سرچینو مسلکیان باید ځانګړی مهارتونه ولري ترڅو د شرکت ستراتیژي کې پراخ رول وموميي. د دوی د بشري سرچینو په ماډل کې، آرتر یوونګ، وین برک بینک او ډیو الریچ د بشري سرچینو وړتیاوې په څلورو کټګوری ویشلی دي.

1. سوداګریز مهارت
2. د بشري سرچینو مهارت
3. د بدلولو (تغیر ورکولو) مهارت
4. شخصي باور (اعتبار)

پورتنی وړتیاوې په ګرافیک ډول په شکل 1. 3 کې ښودل شوې.



شکل 3.1 د بشري سرچینو د وړتیاوو ماډل

Source: Arthur Yeung, Wayne Brockbank, and Dave Ulrich, "Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation" Human Resource Planning, Vol. 17, No. 3 (1994), New York.

د دغو وړتیاوو بیا کتنه په لاندې ډول شوې:

1. سوداګریز مهارت. د بشري سرچینو مدیران او د مسلک خاوندان دي ته اړتیا لري ترڅو په بشپړه ډول د خپلو ادارو کاروبار وپیژنی. دا د سازمان (اداري) په اقتصادي او مالي وړتیاوو باندې پوهیدو ته ضرورت لري، تر څو دغه د لویو مدیرانو ټیم د دې لپاره سره یوځای شي چې د د سازمان چارې ستراتیژیک لوري ته وده ورکړی او د بشري سرچینو ستراتیژیو فورموله رامینځ ته کړي د کوم چې د مجموعی ستراتیژیو سره سمون ولري. دې ته هم اړتیا ده چې د بشري سرچینو مسلکیان د خپلو عامه اړیکو مهارت ته وده ورکړی کوم چې د دوی په مشتریانو باندې تمرکز کوي (د بیلګې په توګه دا چې د بشري سرچینو د څانګی لخوا خدمات ترسره کیږي)

2. د بشري سرچينو مهارت. تمه کيږي چې د بشري سرچينو مدیران او مسلکيان د چلندېز (سلوکي) علومو ماهرين وي. د بشري سرچينو مسلکيان بايد خپله وړ تيا د استخدام، ټرينينګ، بدلي (عوض)، ارزونی، د ټيم جوړنی او مفاهمی په ساحو کې لوړه کړی ترڅو د مجموعی او ستراتيژيک اهدافو په ترلاسه کولو کې فعاله ونده واخلی.
3. د بدلولو (تغير ورکولو) مهارت. د بشري سرچينو مديران بايد دا قابليت ولري ترڅو د بدلون پروسه اداره کړی ترڅو د بشري شرچينو فعاليتونه په مؤثره ډول د شرکت د سوداګريزو اړتياوو سره همغږي شي. پدې کې د خپلمنځي او د ستونزو حل کولو مهارتونه، او همدارنګه نوښتی او ابتکاری وړتياوې شاملی دې.

4. شخصي باور (اعتبار). د بشري سرچينو مديران بايد د خپلو لوړ پوړو چارواکو، همکارانو او ترلاس لاندي همکارانو په نظر کې شخصي باور رامنځته کړي. د دوی سره د شخصي اړيکو د پراختيا، د شرکت د ارزښتونو په ښودلو، د خپلو ښو اصولو باندې دوامداره دريدل، او د نورو سره په ښه رويه د معاملې کولو له لاری باور او اعتماد ترلاسه کيږي.
دا بايد په پام کې ونيول شي چې د کاروبار، بشري سرچينو او د بدلون وړتياوو د يوځای کولو استعداد ته ضرورت دې. دوی د ادارو په مرسته د يوې دوامداره رقابتي ګټې اخيستني د رامنځ ته کولو او د بشري منابعو د فعاليتونو د اداره کولو لپاره د زده کړې له لارې، د بشري سرچينو مديران او مسلکيان د کاروبار بشپړه شريکان کيږي. په ډيرو ډاينامکو (فعاله) سازمانونو کې، د بشري سرچينو مديران په مستقيم ډول اجراييه رييسانو ته راپور ورکوي.

د يو بريالي بشري سرچينو د مدير وړتياوې

دا ستونزمن کار دې چې د ټولو ځانګړتياو يا ماهيتونو (کيفيت) بشپړه لست وړاندې کړئ کوم چې د بشري سرچينو بريالي مدير يې رامنځ ته کوي. په هرصورت، ځينې مهمې ځانګړتياوې چې د بريالي بشري سرچينو مدير سره مرسته کوي په لاندې ډول دي:

1. پراخه (وسيع) لرليد. د بشري سرچينو مدير بايد د دې وړتيا ولري چې د خپلو کړنو ټوليزی اغيزی په ټول شرکت باندې په پام کې ونيسي. ګوندي نظريات، يا يوائخې خپل ديپارتمنټ پوری مربوط د شرايطو په اړه فکر کول د شرکت د کارونو په مناسب ډول پرمخ بيولو مناسب کار نه ګڼل کيږي. نو له همدې کبله د بشري شرچينو مدير بايد د خپلی هری کړنی په اړه جامع نظر ولري.
2. تخنيکي وړتيا. د بشري سرچينو مدير بايد د خپل کار پوری مربوط د اړتيا وړ تخنيکي وړتيا ولری. د دې په مرسته به هغه وکړی شی دنده په موثر ډول پرمخ يوسی.
3. د بشري اړيکو وړتيا.
د بشری سرچينو مدير بايد په ياد ولری چی هغه بايد خپلو مادونانو مشرتوب وکړی، نه د هغوی فعالول او کار پرمخ وړل. هغه بايد په هغو فکتورونو او ځواکونو پوره پوهه ولري چې د ښه اړيکو د ټينګښت لپاره راځي، خلک خلکو ته د هغوی د کړنو لپاره غوره هڅوي او تعاون (همکاری) او وړ بشري چلند رامنځته کوي.
4. سازماني وړتيا. د بشري منابعو مدير بايد يو ښه تنظيم کونکي وي. د برياليتوب لپاره وړتيا د بريالي مديرت لپاره د کيفيت مهميت دې. د بشري منابعو مدير بايد د بشري سرچينو څانګه سازماندهی کړی ترڅو نورو ادارو ته خدمت چمتو کړي.

5. فعال (ډاینامک) شخصیت. د بشری سرچینو مدیر د مخکی تللو لپاره باید لیوالتیا ولري، د تغیر معرفي کول د ښه بدلون لپاره، او اوس څه شی نوي وکړي. هغه باید تل د لوی او ښه کار کولو په لټه کې وي.

6. د مفاهمی وړتیا. بشري منابع باید د دې توان ولري چې په اغیزمن ډول د نورو سره اړیکه ونیسي. اغیزمن اړیکي د فکر او بیان په وضاحت پورې اړه لري. حتی ترټولو غوره تصور یا لارښووني بې ارزښته دي مګر دا چې اغیزمنه اړیکه ونلري. نو ځکه، د بشري منابعو مدیر باید وتوانیږي خپل نظرونه په څرګنده توګه څرګند کړي.

7. د احساساتو ټینګتیا. د بشري سرچینو مدیر باید د دې توانایي ولری چې خپله شخصي علاقه مندې یا عدم علاقه مندې د خپلو سازمانی مسؤلیتونو څخه لری وساتی. دا په دې مانا چې د خپلی کمپینی د بشري سرچینو د ستونزو د حل په وخت کې، هغه خپلو شخصي احساساتو ته د دې اجازه ورنکړی ترڅو د هغه پریکړی تر اغیزی لاندې راولی. دا ثابتو احساساتو درلودلو ته ضرورت لري.

8. صداقت (بشپړتیا). د بشری سرچینو مدیر باید د خپل لوړ پوړو چاروکو او مادونونو د دوام داره باور څخه خوند واخلي. د یو انسان او په عمل دواړه کې، هغه باید د لوړ اخلاقو شخص په توګه پیژندل شی. هغه باید دا وینا په یاد ولری چې یوازې دا کفایت نه کوي چې دا ښه سړی دې بلکی دا ښوالی باید په عمل کې وښای.

9. د ستونزو د حل وړتیا. یو بریالي د بشري سرچینو مدیر هره ستونزه د ننګونې په توګه اخلي او اعظمی کوښښ کوي ترڅو د حل مناسبه لار ورته په پام کې ونیسي. هغه به لومړی د دې ستونزې په اړه پوهه ترلاسه کوي او بیا به د ستونزی د حل په موخه په دوام دار توګه ستراتیژی برابروی.

10. د ستراتیژۍ د جوړولو وړتیا. یو بریالي د بشري سرچینو مدیر باید د دې توانایي ولری چې داسی ستراتیژي جوړه کړی چې د سازمان اړونده ګټو ته وده ورکړي. هغه باید د بشري سرچینو ستراتیژي داسی جوړه کړي ترڅو د عمومي ستراتیژۍ په ترلاسه کولو کې مرسته وکړی.

9 .1 د بشري سرچینو د مدیر اخلاق

د اخلاقو 'Ethics' لغت د لاتینی ژبی یتوس Ethos څخه منشه اخیستی، چې د خاصیت، لارښووني، عقیدي، معیارونو یا ایدیال په مفهوم استعمالیږی او چې یو ګروپ یا ټولنه تر خپل نفوذ لاندې راولی. اخلاق د اخلاقي چلند مطالعه ده، د دې مطالعه ده چې څرنګه اخلاقي معیارونه د انفرادي اشخاصو ترمنځ رامنځ ته او د چلند وړ وګرځي. د کاروبار اخلاقو، شرکت اخلاقو، طبی اخلاقو، یا حقوقی اخلاقو اصطلاح د دې لپاره استعمالیږی ترڅو د کار مشخصي ساحی وښودل شی. مګر معنی یې، په هره سیمه کې موجود اخلاق د ارزښت پر بنسټ پریکړو او د افرادو کړو وړ پوری مربوط کیږي.

د اخلاقو اصطلاح د اخلاقي اصولو یو سیټ دې کوم چې د یو شرکت په کړنو کې د مدیرانو او کارمندانو په لارښوونه کې خورا مهم رول لوبوي. اخلاقي کوډ په دې سره د توجه وړ دې چې دا راښای چې په بشري کړو وړ کې کوم شی درست دي او کوم غلط دې. دا لنډیز او تشریحی دې، بې طرفه نه دې. دا پوښتنه هغه څه په نښه کوي چې باید څه وي. دا دواړه د اخلاقي اصولو شکل ته اشاره کوي چې یو ځانګړي ټولنه یا ډله اداره کوي او د افرادو شخصي اخلاقو طرزالعمل ته اشاره کوي.

د بشري سرچینو/پرسونل مدیرانو لپاره داخلاقو د کوډ اړتیا په پراخه توګه پیژندل شوې ده. د اخلاقو کود، د بشري سرچینو د اجرائیه لپاره د اخلاقو او فلسفي خاصیت او قانون د یوې برخی د روښانه کولو

څخه علاوه ، د بشری سرچینو د مدیرانو د مسلکی مسؤلیتونو خاصیت او اهمیت هم روښانه کوي. د بشري سرچینو مدیرانو لپاره د اخلاقو د کود نمونه په نندارتون 1 کې ښودل شوي.
نندارتون 1: د بشري سرچینو مدیرانو لپاره د اخلاقو د کوډ نمونه

- مسلک ته درنښت او حیثیت ورکول؛
- لیدل او د سپیڅلتوب ساتل د مسلکی اصولو او د مسلکی دندې ترسره کول د عدالت، وفاداری، بي طرفئ او اهدا کولو سره د مسلک اصلی حقیقت دی؛
- د یو انسان په توګه د یو فرد د وقار او ارزښت پیژندل پرته له نسب، اړیکو، ژبې، ذات یا عقیدې څخه، او د شخصیت د لوړتیا لپاره هڅه کول دې؛
- له نورو سره د ازادو معلوماتو او تجربو تبادله کولو او د مسلک په پرمختګ کې د ونډیې اخیستلو له لارې د مسلک د موثریت په اعظمي کولو کې مرسته کول دې؛
- د مسلکی علاقی پرته نورو دلچسپی ته اجازه نه ورکول کېږي ترڅو په رسمی کارونو کې مداخله وکړي؛
- د مسلک پورې اړوند د پوهې، مهارت او تجربې د ترلاسه کولو او زیاتولو له لارې د ځان انکشاف او پرمختګ لپاره په پرله پسی هڅه کول دې؛
- په مسلکي توګه د مسلکي مسلو په اړه د عامه نظر څرګندونه کله چې دا په پوره پوهې او صادقانه عقیدې سره تاسیس شوې وي؛
- د نورو بشري سرچینو مسلکی کارمندانو د کار په اړه له انتقادي نظر څخه د ځان په ساتلو سره تمرین کول دې؛
- د مادونانو د پرمختګ او ترقی کولو لپاره د فرصتونه برابرول؛
- د هغو کسانو لپاره چې په مسلکي کار کې ښکیل دي د مناسب معاش اخیستلو پرنسیپ حمایه کول دې؛
- د نورو بشري سرچینو مسلکیانو په کارونو کې نه شریکیدل کوم چې د اخلاقی معیارونو سره سمون نه لری؛
- کارکوونکو یا مشتریانو ته وفادار اوسی، او کله چې مسلکی مشوری ونه منی د ممکنه ناوړه پائیلو په اړه هغو ته روښانه معلومات ورکول دې؛
- د مسلکی اصولو او په هوښیاری سره د عملونو تعقیبول او د کار او جایزو د توزیع په برخه په زړه ورتیا سره د مساوات د اصولو په پام کې نیول؛
- په ساحه کې د مفکورې، میتودونو، مهارت او تخنیکونو ته وده ورکول کوم چې د مولیدت، ودې، ګټې او د کارکوونکو تسکین کې ونده لری؛
- د ګومارونکو یا مراجعینود کړنو په اړه د محرمو معلوماتو نه ښکار کول؛
- د مسلکي کار په جریان یا ورسره تړلی د هر څه په طریقه یا بڼي په هکله د نامناسبی خوشالی نه قبلول یا نه وړاندې کول دې.

لنډيز

د بشري سرچينو مدېريت

د بشري سرچينو مدېريت د ادارى د اهدافو د ترلاسه کولو لپاره د مدېريت د پروسې هغه برخه ده چې د قوت په شکل د شرکتونو بشري عناصرو پرمختګ او اداره کول دي، د هغوی ځيرکتوب د پوهي، مهارت، اخترا کوونکې قابليت، استعداد او وړتيا يې مقاصد دي.

پرسونل مدېريت

د پرسونل مدېريت د بشري سرچينو د جلبولو، انتخاب، پرمختګ، ګټه اخيستنه، مزد او معاش او د کارکوونکو هڅول دي.

د بشري سرچينو مدېريت دندې/کړنې

i. بشري سرچينو پلان جوړنه، د بيلګې په ډول په يوه اداره کې د خالى بستونو د ډکولو په د ضرورت وړ پرسونل د شمير او ډول ښودل (څرګندول).

ii. د استخدام کړنه د بيلګې په توګه د پرسونل جلبول، انتخاب او ځاى پر ځاى کول.

iii. د پرسونل ټريننګ او پرمختګ د هغوی د موثرو کړنو او ودې په خاطر

iv. پرسونل ته بدله ورکول. پرسونل ته کافی اندازه معاش او مکافات ورکول کېږي ترڅو معيارى ژوند ترلاسه او هغوی تشويق کوي چې لوړ مولدېت رامنځته کړی.

v. د کارکوونکو د اجرأتو ارزونه او د يوې دندې څخه بلى دندې ته د تبدېلي سمو ګامونو اخيستل

vi. ساتل، د بيلګې په توګه ټولنيز خوندېتوب او د کارکوونکو سوکالې.

د بشري سرچينو د مدېر رول

i. پاليسى جوړونکې

ii. مشوره ورکوونکى رول

iii. د اړيکو نښلوونکى رول

iv. د نمائينده رول

v. مشرتوب (ليډرشيپ) رول

vi. منځګړى رول

vii. د هوساينې رول

د بشري سرچينو د مدبر وړتياوې

i. د کاروبار مهارت

ii. د بشري سرچينو مهارت

iii. د تغير مهارت

iv. د شخصي باور وړتيا

د پوښتنوتکرار

1. د بشري سرچینو مدیریت په ټولو مدیریتي پریکړو او تطبیق کې دخیل دی کوم چې په مستیقمه توګه هغه خلک د تاثیر لاندې راولي چې د شرکت (اداری) لپاره کوي؛ بحث پرې وکړئ. (ډهلي، 2013)

2. د بشري سرچینو د مدیریت وړتیا تعریف کړئ او د هغې خاصیت او اهمیت وڅیړی. ولې دا د معاصر ادارو د ټولو مهمو کاروباری دندو څخه ګڼل کیږي؟ (ډهلي، 2008)

3. د بشري سرچینو د مدیریت اهداف تشریح کړئ. آیا دا یواځې د بشري سرچینو د څانګې مسؤلیت دی؟ (ډهلي، 2010)

4. د بشري سرچینو مدیریت اهداف کوم دي؟ د دې دندو د ترسره کولو مسؤلیت د چا دی؟

5. داسې ولې ګڼل کیږي چې د بشري سرچینو مدیریت د معاصر سازمان د کامیابی لپاره مهم دی؟ په لنډ ډول د بشري سرچینو مدیریت دندې تشریح کړئ؟ (ډهلي، 2009)

6. څرنګه د بشري سرچینو مدیریت د یو سازمان د کامیابی لپاره مهم ګڼل کیږي؟(ډهلي، 2011)

7. د بشري سرچینو مدیریت د مدیریت د یوې اساسي دندې په حیث د مدیریت د ټولو سطحو او ډولونو سره اړه لری، تشریح یې کړئ؟

8. د بشري سرچینو مدیریت وسعت تشریح کړئ. آیا دا د بشري سرچینو یا د پرسونل د څانګې مسؤلیت دی؟

9. په کومه اندازه د بشري سرچینو مدیریت د پرسونل مدیریت سره توپیر لری یا په ساده ډول زړی شرومبې نوی کڅو کې؟ ایلبوریټ (ډهلي، 2007)

10. په صنعتی سازمانونو (ادارو) د بشري سرچینو مدیریت اهمیت ورځ په ورځ زیاتیږی، ولې؟

11. په یوه صنعتی سازمان کې د بشري سرچینو مدیریت اساسي دندې کومې دي؟

12. لاندې مفاهیم تشریح کړئ: (الف) د بشري سرچینو د مدیریت اهداف (ب) د بشري سرچینو د مدیریت لپاره مسؤلیت، (ج) د بشري سرچینو د مدیریت رول.

13. یو ښه د بشري سرچینو مدیر بل څه ندې یواځې د خلکو ګومارول او د منفک کول دی؛ د دې وینا په رڼا کې، په یوه نوی کمپنې کې د بشري سرچینو د مدیر رول توضیح کړئ؟ (ډهلي، 2005)

14. په عصری صنعت کې د بشري سرچینو مدیر کوم رول ادا کوي ترڅو په موثر ډول د شرکت اهداف ترلاسه شی؟ (ډهلي، 2010)

15. د بشري سرچینو په پرمختګ کې د بشري سرچینو د مدیر رول توضیح کړئ ترڅو په رقابتي مارکیټ کې سازمان (اداره) د سیالی موقف ترلاسه کړي.

16. د بشري سرچينو مدير هغه ورتياوې توضيح کړئ چې خپل فعاليتونه په بريالیتوب سره ترسره کړي؟ (ډهلي، 2007)

17. د نړیوال کیدو او لیبرالیزم (استقلالیت) کیدو په پایله کې، په سازمانونو(ادارو) کې د بشري سرچینو مدیریت ستراتیژیک اهمیت ترلاسه کړی دې، توضیح يې کړئ؟

18. د مهمو ورتیاو او رقابتي ګټی په رامنځ کولو کې د بشري سرچینو د ځانګې رول توضیح کړئ؟ (ډهلي، 2013)

د پیښې قضیه

د کرنیزو تولیداتو لمیټیډ د یوې کمپنې د پرسونل په ځانګه کې لاندې حادثه پیښه شوې. یو څارونکی و چې د خپل پنځلس کلن خدمت په دروان کې یې خپل موقف ته د خپل سخت کار او اخلاص له لارې وده ورکړه. په خپل تیر ښه وخت کې، مخکی له دې چې هغه څارونکې شی، څه وخت چې هغه د یو مامور په حیث کار کولو، هغه د اتحادیې یو قوي، فعال او محرک غړی و.

د څارونکي د دندې ترلاسه کولو څخه وروسته، د هغه په مسؤلیت کې د بدلون په غبرګون کې، هغه د اتحادیې له کارونو څخه ځان لری کولو باندې تاکید کاو. په هر حال، باید دلته یادونه وشی چې د څارونکې دندې ته د هغه ترفیع (ارتقا) هغه ته په تحفه کې نده ورکړل شوې. په حقیقت کې هغه د دې ترفیع وړتیا درلوده. مګر د اتحادیې مشران، د هغه دلائیلو له امله چې دوی ته معلوم دې نه خوښوی چې د نوموړی ترفیع د مامور د بست څخه څارونکې بست ته وشی.

که څه هم د غوره خپلمنځي مهارتونو سره چې څارونکي درلوده، هغه کولای شی یو څه اداره تنظیم کړی تر څو چې خپل کار په قناعت بخش ډول سره ترسره کړي. یو ښه سهار، هغه د ځانګې پیاده ته وظیفه وسپارله، خو پیاده د کار د ترسره کولو څخه انکار وکړو. ترمنځ یې زړه بد وونکي دلیلونه تبادله کړه، ډیری خلک شاوخوا راټول شول او په یو مشخص وخت کې، څارونکي د لاس او پښو په وسیله په پیاده تیری وکړ.

اساسي مسله یوې خوا ته پاتې شوه او شاوخوا راټول شوې هر یو د څارونکې په عمل باندې نیوکې کولې. هغه چې د څارونکي لخوا د هغه د سرغړونې جریان لپاره تور لګوي. ټولې اداري د کار کولو څخه انکار وکړ ترڅو چې څارونکي د دې چلند لپاره بخښنه وغواړي او په موضوع کې سوداګریز اتحادیې هم شاملې کړای شوې.

پوښتنې

1. په پورتني قضيه کې حالت وڅیرئ؟
2. په دې حالاتو کې د بشري سرچینو مدیر باید څه ډول رول ادا کړي؟
3. که چیرې تاسو د بشري سرچینو مدیر وی نو تاسو به ستونزه څرنګه حل کړی وه؟

ماخذونه

1. Chhabra, T.N. Ahuja K.K., and Jain S.P., Managing People at Work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi, 1977.
2. French, Wendell, Human Resource Management Process. Houghton Mifflin Co., New York, 2009
3. Dessler, Gray, Human Resource Management, Pearson Education, Singapore, 2008
4. Milkovich George T. and Boudreau, John W., Human Resource Management, Homewood III. :Richard D. Irwin, 1997, p. 2.
5. Flippo, Edwin B., Personnel Management, McGraw-Hill, Tokyo, 1989, p. 5.
6. Terry, G.R., Priciples of Management, Richard D. Irwin, Illinois, Homewood, 1982, p. 514
7. Chhabra, T.N., Principles and Practice of Management, Dhanpat Rai & Co., Delhi, 2012, p. 368.
8. Indian Institute of Personnel Management, Personnel Management in India, Asia Publishing House, Bombay, 1973, p. 31.
9. Dirks, H.M., Personnel Administration in Maynard, H.B., (Ed.), Handbook of Business Aministration, McGraw Hill, New York, 1970, p. 11-45
10. Indian Insititute of Personnel Administration, op. cit., pp. 29-30
11. Fayol, Henri, General and Industrial Management, Sir Issac Pitman & Sons, London, 1949, P. 7.
12. American Society for Training and Development, Model for Excellence, ASTD, 1983.
13. Stein Barry A., Quality of Work Life in Action, American Management Association, New York, 1983, pp 12-13

2 څپرکی

د بشري سرچینو د مدیر ننګونې

د څپرکي غټ ټکي

1.2 د بشري سرچینو مدیر معاصر چاپیریال

2.2 کاري ځواک تنوع

3.2 پیاوړتیا (ځواکمنتیا)

4.2 تکنالوژۍ بدلونونه (تغیرات)

5.2 مخنیوی

6.2 رضاکارانه تقاعد پلان

7.2 د کاري ژوند بیلانس (توازن)

د بشري سرچینو مدیران د چاپیریال د شرایطو مطابق کار کوي چې دوی کنټرول وربانديې نلري. د بشري سرچینو د مدیرانو معاصر چاپیریال متحرک او نا معلوم دی. د چاپیریال د ځواکونو بدلول د بشري سرچینو د مدیرانو دنده په ریښتیا سره ننګونې لري. دا څپرکې د بشری سرچینو د مدیرانو ننګونو ته اشاره کوي او هغه ستراتیژۍ چې د دوی لخوا د ننګونو سره مخ دي، تعقیبوي.

1.2 د بشري سرچینو د مدیر معاصر چاپیریال

په چاپیریال کې بدلونونه

په وروستیو کلونو کې، د هند د کاروبار (سوداګرۍ) په ټولنیز، اقتصادي، ټیکنالوژۍ او سیاسي چاپیریال کې د پام وړ بدلونونه رامینځ ته شوي. د اقتصادي ازادۍ او نړیوال کاروربار د هڅونې دولتی پالیسي د نن ورځې ادارو ته زیات فرصتونه او تهدېدونه رامنځتهکړي دي. بشري سرچینو مسلکی کول کولای شی د داسې بدلونونو څخه سترګې پټې نه کړي، بلکي دوی باید د بشري سرچینو پراختیایي مهارتونو او وړتیاوو لپاره نوښت او د میکانیزمونو طرح اجرا کړي ترڅو د راتلونکو ننګونو لپاره چمتو واوسي بیلګي په توګه .

- **د پیرودونکو د اړتیاوو او هیلو بدلیدل**
  - د زده کړې د کچې لوړوالی؛
  - د پیرودونکو د حقونو په اړه پوهاوي؛

- د عادت، ذوق، خوښونه او نور بدلیدل؛
- د اړتیاوو زیاتیدل؛
- د چاپیریال او تفریح لپاره زیاتې غوښتنې؛
- د کیفیت شعور.

- **د کاري ځواک پروفایل او هیلو کې بدلون**
  - د زده کړې د کچې لوړوالی؛
  - په کاري ځواک کې د ښځو د ونډې زیاتوالی؛
  - د کاري ځواک هررازوالی (تنوع)؛
  - د رواني اړتیاوو د بشپړولو ټینګار؛
  - د مسلک د پرمختګ لپاره هڅه؛

- **د ټکنالوژۍ پرمختګ**
  - د اوسنیو مهارتونو او تخنیکونو تدریجی استهلاک؛
  - په تولیدي ټیکنالوژیو کې نوښتونه؛
  - د تولید د اتوماتیک تخنیکونو معرفی کول؛
  - په ټرانسپورت او مخابراتي ټکنالوژۍ کې پرمختګ؛
  - د معلوماتو ټکنالوژۍ انقلاب په هر ډول کاروباری سیستم باندې اغیزه لری او د "پوهې پانګونې" جوړولو لپاره اړتیا رامنځتهکوي؛
  - ویب او انټرنیټ؛
  - الکترونیکی کاروبار او الکترونیکی سوداګرۍ؛
  - الکترونیکی بانکداری؛
  - الکترونیکی حکومتداري.

- **داقتصادي او صنعتي پالیسۍ بدلول**
  - د حکومت صنعتي پالیسي 1991
  - د اقتصادي فعالیتونو ازادۍ
  - د خصوصي تشبثاتو سکتور لوړول
  - د عامه سکتور په واحدونو کې د پانګې اچونی کمښت
  - د وتلو پالیسي او رضاکارانو د تقاعد پلان
  - نړیوال کیدل
  - د ځوملیتي او بهرنیو مستقیمو پانګی اچولو د رول زیاتوالی
  - د بهرنیو ټکنالوژۍ موافقتنامې، ګډ شرکتونه، او نور.
  - د سیالیو زیاتوالي
  - د کار په قوانینو کې وړاندې شوي بدلونونه

- ➢ **د نړیوال چاپېریال بدلیدل (بدلول)**
- ❖ د سوداګریزو خنډونو لرې کول
- ❖ د هیوادنو ترمنځ د توکو او خدماتو د آزادې حرکت
- ❖ د هیوادونو ترمنځ د پانګې او ټیکنالوژۍ وړیا جریان
- ❖ د هیوادونو ترمنځ د بشري سرچینو وړیا تبادله
- ❖ د هېوادونو ترمنځ د همکارۍ زیاتوالی

2.2 د بشري سرچینو د مدیرانو اضطراري (بیرنۍ) ستونزې (ننګونې)

پورته ټکي د بشري سرچینو د مدېرانو په کارونو باندې لوی تاثیر لري، چې د تغیر د نمائینده په توګه او یا د تغیر د رامنځته کولو د مسؤل په توګه عمل سرته رسوی. دوی د "زده کړې موسسې" جوړې کړي کومي چې دا توانائی او وړتیا ولری ترڅو د تجربې د عملي، پخوانیو تجربو او د نورو تجربو څخه تجربې زده کړې او د اداری د لوړ اغیزمنتوب په خاطر یې دغه زده کړی ټولو بشري سرچینو ته انتقال کړی.

نن ورځ سازمانونه پوهیږي چې بشري سرچینه خورا ارزښتناکه شتمنی ده او همدارنګه د وړتیا لوړولو، د کار تغیرات، د فعالیت اړونده تنخوا، توانمندۍ، او داسې نور پالیسی پلې کول دي چې د بشری سرچینو تولیزې ودې ته وده ورکوي. ډیر فشار د کارمندانو د هوسایني او ټولنیز امنیت په برخه کې دې ، د تقاعد وروسته لکه روغتیایي بیمې، د پیسو تیارول، دتقاعد پیسې هم شامل دي.

د بشري سرچینو د مسلک خاوندان د بشري سرچینو د ترلاسه کولو، چمتو کولو او ساتلو له لارې حیاتی او مهم رول لوبوی ترڅو پورته ذکر شوو ننګونو باندې برلاسی ترلاسه کړی. په داسې کولو سره، د بشري سرچینو مسلکي کسان به د لاندې ننګونو سره مخ شي:

1. د متنوع کارې ځواک اداره کول

یوه مهمه ستونزه (ننګونه) چې د بشري سرچینو مدېران یې د کاري ځواک په برخه کې لري، هغه دا ده چې د مختلفو ګروپونو لکه ښځینه، فزیکي معلولین، متقاعد دفاعي پرسونل، وروسته پاتې ټولګیو، توکمیزو ډلو، او نورو برخو کې د کارمندانو زیاتیدل شامل دي. په داسی حال کې، نړیوال په مختلفو هیوادونو کې د پروسونل توپیرونو په اړه، د کاري ځواک ډولونو په اړه، په نوموړي هیواد کې د خلکو ترمنځ توپیرونه په ګوته کوي. د مثال په توګه، زیاتره میرمنې په هند کې د سازمان سره یو ځای شوي دي او د ښځو اجرایوي کارکوونکي هم په سازمان کې منځنی او لوړی سطحی مدېرانو په توګه مقرریږي. دا پخپله د سازمان لپاره یوه ننګونه ده، په دودېز ډول، د هند ټولنه د نارینه حاکمیت درلودونکی دې.

د کاري ځواک ډولونه د اداري لپاره د پام وړ مفهوم لري. مدېران باید اړ وي چې خپلې تګلارې د کارګرانو د هرې ډلې له لپاره یو شانته غوره کړی لکه د دوی ترمنځ د توپیرونه پیژندل او د داسی پالیسیو تعقیب کول دې ترڅو د تولیداتو وده، د کار په تبدیلولو کې کموالی او د هر ډول توپیر چلند څخه

مخنیوی وکړي. کله چې د کاري ځواک ډولونه په سمه توګه اداره شي، نو په دې سره به ښی مفاهمی، ښو بشري اړیکو او د په ذوق برابر کار کولو کلتور رامنځتهشي.

2. د کارکونکو د هېلو پوره کول

د نننی صنعتونو په برخه کې د ځوانو کارکوونکو د تناسب په برخه کې زیاتوالی راغلی چې د دغه ځوان نسل هیلې د لومړیو زړو نسلونوهیلو سره توپیر لري. د نن ورځ کارکوونکي ډیر د خپل راتلوونکی مسلک او ژوند جوړولو په فکر کې دي . دوی د خپلو لوړو اړتیاوو او څرنګه خپل ژوند تیر کړی خبرتیا لري. د کارکوونکو دغه د خپل مسلکی ژوند د لوړتیا د مفکوری د پام وړ تغیر ته باید په جدي توګه وکتل شي. دوی د خپلو لوړو ضرورتونو په اړه پوهاوی لری او دا پوهاوی به د راتلونکي کارکوونکو ترمنځ نور هم زیات شي. مدیر ته د دې اړتیا ده چې مناسب تخنیکونه په تدریجی ډول په کار واچوي ترڅو د کارکوونکو د لوړی کچې د اړتیاوې پوره کیدو سبب وګرځي او د هغوی د پرمختګ لپاره مناسب پلانونه رامینځته کړي.

3. د کارکوونکو پیاوړتیا

لکه څرنګه چې پورته ذکر شو، په صنعتي او نورو سازمان کې د کاري ځواک په پیژندنه کې عمومي بدلون رامنځتهشوې دي. سازمانونه به په راتلونکي کې تجربه لرونکي او ځوان کارکوونکي جذب کړي. مسلکي او تخنیکي کارکونکو تناسب به د متعصب کارکوونکو سره په پرتله هم زیاتوالی ومومي. دوی به د اهدافو په ټاکلو او پریکړو نیولوپه برخه کې په پراخې کچې سره ګډون وکړي او همدا رنګه د ځان د بشپړ کولو لپاره د ډیروالي غوښتنه وکړي. د دې غوښتني ځواب ویلو لپاره، موسسه باید د کارکوونکي د پیاوړتیا لپاره بیرته د اداری په ساختار باندې د سره کتنه وشي ترڅو دوی د خپلو دندو په ترسره کولو کې د پریکړې کولو لپاره کافي خپلواکي یا ازادي ولري.

پیاوړتیا په دې کې ده چې کارکوونکو ته زیات معلومات ورکړي او څارنه یې وکړي ، چې دوی څنګه دندې ترسره کوي. د پیاوړي کولو لپاره مختلف تخنیکونه په پریکړو کې د ونډه اخیستلو څخه نیولی تر د خپل ګروپونو څخه ګټه اخیستل پکی شاکل دي. په راتلونکي کې به سازمان د تیم جوړښت تعقیب کړي ترڅو د ټیټې کچې د پیاوړتیا لپاره لاره هواره شي. پیاوړتیا به د پریکړو نیولو د ټولي پروسی لپاره تیزه کړي، او د محیطی فرصتونو څخه کار واخیستل شي اود پیرودونکو او ټولنې لپاره غوره خدمت ترسره شي.

4. د انساني اړیکو مدیریت

په راتلونکي کې د بشري اړیکو مدیریت به د نن ورځ په پرتله ډېر پیچلی وي. “ د کارکونکو ډیری نوی نسل به د دوی د وړاندېزونو په پرتله د هغوی هڅول خورا ستونزمن وي. دا به د زده کړی د سطحی د زیاتوالی سره یوځی په یوې برخې کې د ارزښت د سیستم د بدلون نتیجه وي. د لوی سازمان په اړه لوی شک او د واکدارو اشخاصو په اړه کم درناوی به ډیر عام وي. پرته د شکه قواعد او مقررات به لږ د منلو وړ وي. "

د دي لپاره چې په راتلونكي كې به كارى ځواك د ښې زده كړې او د ځانى پوهى درلودونكى اوسى، دوى به د ځان بشپړه ولو لپاره د لوړې كچې ګډون او زياتو عوايدو غوښتنه وكړي. سربيره پر دې، د مسلكي او تخنيكي كاركونكو تناسب به د متعصب كاركونكو په پرتله زيات شي. په ټول كاري ځواك كې به د ښځينه كاركوونكو شمير هم لوړه شي. د مديريت په صفونو كې د ميرمنو يوځاى كول پخپله يوه ننګونه ده. زياتره كارګرانو لپاره به پيسى يواځې د هڅوني ځواك نه وي. غير مالي انګيزه به د كاري ځواك په هڅولو كې مهم رول ولوبوي. په لنډ وخت كې، بشري سرچينې به د شتمنيو په توګه وكارول شي چې په راتلونكي كې به د كاروبار د تادياتو په بيلانس كې وښودل شي.

5. د پرسونل غښتلي (داينامک) پاليسى او پروګرامونه

د سبا (راتلونكى) بشري منابعو مديريت نه يوازې د كاركوونكو فعاليتونه ګوري، بلكې د بشرى منابعو په پاليسيو او پروګرامونو كې به هم د ټولې ادارې لپاره ښكيل وي. په ورته ډول، د بشري منابعو اداره يوازې د بشرى منابعو د مدير يو ځانګړې دنده نه ده، مګر په اداره كې هر اجرائيه (مدير) به د هغه په څانګه كې د خلكو اغيزمن مديريت مسوليت په غاړه واخلي. نو له همدې امله، د بشري منابعو اداره كول به د لوړى سطحى څخه تر ټيټى سطحى ټولو مديرانو لپاره خورا لوړ ارزښت ولري. د بشري منابعو مدير به د كاركوونكو د پاليسيو، پروګرامونو، پلانونو او ستراتيژيو په جوړولو كې مهم رول ولوبوي. د بشري سرچينو هر پروګرام بايد د بشري منابعو مدير لخوا د وظيفوى او نورو مديرانو سره په مشوره په سمه توګه پلان او لارښوونه وشي.

6. د ځواب وركونكى سازمان جوړښت

د بشرى سرچينو مديريت بايد د ځواب ويونكي سازمان د رامنځتهكولو په برخه كى ډيره مرسته وكړى. په پيرودونكي تمركز كوونكى سازمان رامنځتهكول به مرسته كوونكو كاركونكو، ژمن، ځان كنترولونكى او د كارمندانو پياوړتيا هڅولو ته اړتيا ولري. د دې پر ځاى چې ځان د دوديز مالک په توګه د ځان وښاي، ځان بايد د راتلونكى مدير په حيث د يو ټيم مشر، داخلي ساكار او د استانتياوو برابرونكى په صفت عمل ترسره كړي.

7. د غښتلي (داناميک) كاري فرهنګ رامينځته كول

د بشرى سرچينو مديريت بايد د نويو كاري اخلاقو څخه غښتلى وي ، ترڅو د كيفيت د معيارونو ترتيب او پلي كولو كې د لوړ مديريت سره مرسته وكړي. د ډلې د همغږى د ترلاسه كولو لپاره به ډيرو هڅو ته اړتيا وي څكه كاركوونكي به د ګروپ سره بې پايښته (عادي) ژمني ولري. په همدې ډول د كارى اخلاقو د تغير لپاره دې ته اړتيا ده ترڅو په انفرادي ټينګار كې زياتوالى راشى، كارمندانو ته د ننګونو چمتو كولو لپاره به دندې بيرته نوي شي. د كارمندانو لپاره د شروع او تفريح انعطاف منونكى وخت اړين وي. نو تمركز به د كاركوونكو د بهرنى هڅوني پر ځاى داخلى هڅوني ته وركړل شي. په راتلونكي كې، بدلونونه بايد پيل او تنظيم شي ترڅو سازمانى اغيزمنتوب ته وده وركړل شي. ګټور كاري كلتور بايد دا وغمي ترڅو د بشري سرچينو يا پرسونل مديرانو د تكنالوژى تغير، اقتصادي، سياسي، ټولنيز كلتور او نړيوال چاپيريال كې د بدلون جذبولو لپاره عمل وكړي، كه چيرى دوى غواړى په صنعت

او ټولنه کې لوړ موقف ولري. د چاپېريال په ننګونو برلاسي کيدل او د سازمان اغيزمنتوب د ترلاسه کولو لپاره دوی بايد هڅه وکړی ترڅو د لوړی سطحی مدېران دې ته وهڅوی ترڅو د بشري سرچينو په پرمختګ کې فعاله ونډه واخلي.

د کلونو په اوږدو کې، د بشري سرچينو مدېريت، د خپل حق او د بشري سرچينو مدېر د مسلکی کيدو په توګه يو نظم رامنځتهکړ. مسلکی غښتلتيا د هغوی حيث لوړوی او د خدماتو کيفيت ته وده ورکړي. په هرصورت، په راتلونکي کې د هغې بقا او بريالیتوب به د پوهې او مهارتونو په قضاوت غوښتنو پورې تړلې وي. د بشري سرچينو مدېريت به ښه تاسيس شوي، ښه احترام وړ، ښه پرمختللي او ښه مسلک په توګه راپورته شي، د نورو تاسيس شوېو مسلکونو پرتله کول چې ننګونې او فرصتونه يې په بريالیتوب سره د پرمختګ لپاره استعمال کړي.

8. د اصلي وړتيا لوړول او د رقابتي ګټې رامنځته کول

د بشري منابعو مدېر د شرکتونو لخوا د اصلي وړتيا د لوړولو په برخه کې ښه رول لوبوي. اصلي وړتيا د يوه سازمان يو ځانګړی او انعطاف وړ ځواک دی چې کيدای شي د بشري سرچينو په ښه، د بازارموندنې وړتيا، يا تخنيکي وړتيا وي. که چيرې کاروبار د اصلي وړتيا پر بنسټ تنظيم شي، دا رقابتي ګټورتوب رامنځته کوي. د دې دليل له امله، ډيری سازمانونه د خپل کاروبار ساختار بيا جوړوی، چې هغه سوداګريز فعاليتونه چې د اصلي وړتيا سره سمون نه لري ختموی يا هغه سوداګريز فعاليتونه چې د اصلي وړتياوو سره سمون خوری تر سره کوي چې د دوی لکه د ګجرات امبولا د سمنټو شرکتونو ، تيلو شرکتونو او سون موادو شرکتونه. په واقعيت کې، د اصلي وړتيا په شاوخوا کې د سوداګرۍ تنظيم د فرمو محدود زيرمو ليږدول دي. دا د تخنيکي، باثباته او خوځنده (متحرک) رهبري ته اړتيا لري چې د سازمان په بشري سرچينو باور لري.

د نن ورځې په نړيوال بازار کې، د سيالۍ ګټورتيا ساتل د هری کاروباری ادارې اصلي موخه ده. دلته دوه مهمی لارې شته چې کاروبار کولی شي د رقابت ګټورتوب ترلاسه کړي. لومړی د لګښت رهبری د، دا په دې مانا ده چې د دې شرکت هدف دا دې چې په دې صنعت کې د ټيټ لګښت لرونکی مشر شي. دويم رقابتي ستراتيژي توپير کوونکی وي چې په دې کې دا شرکت کوښښ کوي د ځانګړو اړخونو له پلوه په صنعت کې خاص موقف ولری کوم ته چې د پيرودونکو لخوا خورا ارزښت ورکړی وي. د دغو ستراتيژيو ساتل او پرمخ بيول خورا غښتلي او وړ کاري ځواک په درلودلوکې دي. دا ډول کاري ځواک سازمان ته دا استعداد او وړتيا ورکوي ترڅو د مارکيټ د ځواب ورکولو، محصول او د خدماتو کيفيت، مختلف ډوله توليد او تخنيکي نوښتونو پر اساس سيالي وکړي. د وړ او ژمن کاري ځواک رامينځته کول د بشري سرچينو د مدېر يوه لوی ننګونه ده.

9. له بهرنيو سرچينو څخه د بشري سرچينو د مدېريت فعاليت

په دې ورځو کې ډېر سازمانونه د بشري سرچينو مدېريت فعاليتونه د بهرنی سرچينو په واسطه ترسره کوي لکه څنګه چې د بشري سرچينو ستراتيژيکو مسلو باندې تمرکز کوي کوم چې د شرکت فعاليت او د ونډه اخيستونکو ارزښت اغيزمن کوي. د بشري سرچينو مدېريت فعاليت چې په معمول ډول دي او په

خوندي توګه بهر نه راوړل کیږي لکه استخدام، انتخاب، جبران، د دندې ارزیابی، ټرینګ، او داسې نور. د داسې بهرنیو سرچینو څخه د فعالیتونو ترلاسه کول به مدیریت ته توان ورکړي ترڅو چې د کاروبار اساسی فعالیتونو ته خورا پام وکړي.

له بهرڅخه چمتو کولو (بهرنۍ سرچیني) "Outsourcing" اصطلاح د دې معنی لري چې د سازمان لخوا دننه څنیو خدماتو ترسره کولو پر ځای د بهرني خدماتو وړاندې کونکو یا ادارو څخه ځیني خدمتونه ترلاسه کړي. دغه عمل ته د کاروبار د پروسې بهرنۍ سرچینه ویل کیږي. د کاروبار بهرنۍ سرچیني بڼه دا ده چې کمپني د بهر څخه هغه خدمات یا فعالیتونه د ترون په اساس ترلاسه کوي کوم چې د دوی د اساسی وړتیا څخه نه وي. د بلګې په توګه، یو کاروباری تشبث ممکن د پرسونل استخدام، د پرسونل روزنه او معاشاتو محاسبوی سیسمت یوی متخصصی خدماتی کمپني ته ورکړي چې اکثرآ د بهرنۍ سرچینو څخه د کاروربار پروسې (Business Process outsourcing) د قلم په نامه یادیږی.

د بهرنۍ سرچیني څخه د بشري سرچینو مدیریت د ورځنی (عادي) فعالیتونه د کم لګښت درلودونکی دي. مدیریت اړتیا نلري چې د ورځنی فعالیت ترسره لپاره په کارمندانو او اړین زیربناو پانګه اچونه وکړي. برسیره پردې، د کاروبار بهرنۍ پروسې شرکتونه خپل مهارتونه د داسې فعالیت په ترسره کولو کې کاروي.

3.2 د کاري ځواک متنوع والی (ډولونه)

د کاري ځواک د ډولونو مفکوره

د مورهیډ (Moorhead) او ګریفن (Griffin) په وینا،

’’ د کاري ځواک ډولونه د ورته والی او توپیری ځانګړتیاوو لکه د عمر، نوعیت، قومي میراث، فزیکي وړتیا، معلولیت او د سازمان د کارمندانو ترمنځ جنسي اړیکو سره رابطه لري‘‘

.

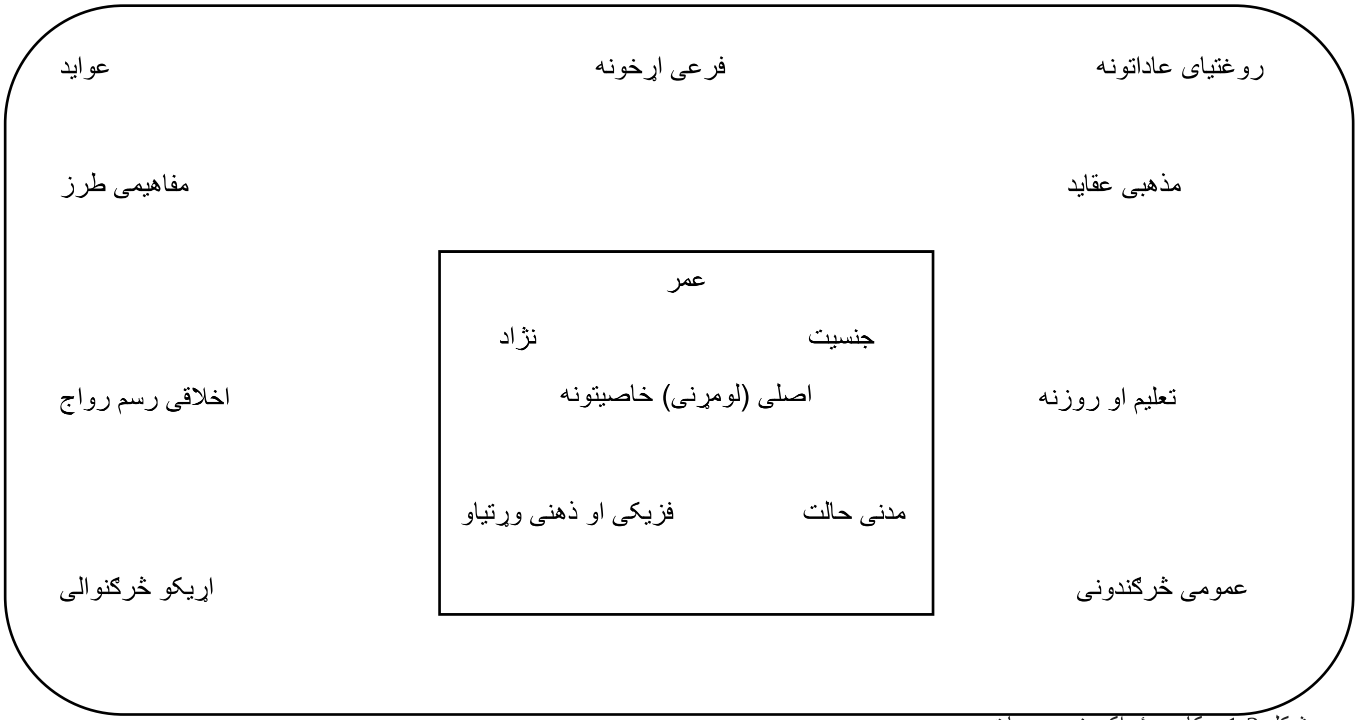
د کاري ځواک ډولونه د مدیریت لپاره د پام وړ مفهوم لري. مدیران اړ دي چې خپلې تګلارې د کارګرانو د یو ګروپ سره د چلند پرځاي د مختلفو ګروپونو د تنظیمولو په طرف تغیر ورکړي، د داسی پالیسۍ تعقیب د ابتکار تشویق، د تولیداتو وده، د کارګرانو د بدلون کموالی او د هر ډول توپیر څخه مخنیوی وکړي. کله چې د کاري ځواک ډولونه په سمه توګه اداره شي، نو په دې موسسه کې به ښه مفاهمه، ښې بشري اړیکې او په زړه پورې کاري کلتور موجود وي.

هندوستان د تنوع ملک دې چې ډیری فکتورونو لکه د برصغیر ګڼ شمیر ژبنی جوړښت، د ډیرو زیاتو خلګو موجودیت چې مختلفو دینونو پیروان دي، ژوری ریښې لرونکې طبقاتی سیستم او د بهرنۍ نړۍ څخه کلتوری یرغل سبب ګرځیدلی دې چې د هند فکري اصلي ارزښتونه ګډوډ کړي.

تنوع (ډولونه) د کاري ځواک په منځ کې د مذهب، نسل، ذات، ژبې، نوعيت او نور بنسټونه په اساس په سمه توګه وپيژندل شي او اداره شي. همدارنګه، د کار ساحي ته د ښځينو د ننوتلو لويه برخه د عصري سازمانونو په مختلفو کاري ځواکونو کې د مرستی ورکوونکې فکتور په توګه رامينځ ته کيږي. هيڅ د حيرانی وړ نه ده، نو ځکه په هند کې سازمانونه بايد له کارمندانو د بيلابيل ټولنېزو ګروپونو سره معامله وکړي. دا د مديرانو لخوا د ستونزی په توګه ليدل کيږي پرته له دې چې دوی به فعاليت په ډول ترسره کړي وای. په هرصورت، کوم مديران چې په دې ندي پوهيدلي چې دا د کاري ځواک ډولونه په خپله يو فرصت او ګټه ده، کوم چې په نړيوال مارکيټ کې د سيالی او ګټلو لپاره کارول کيدې شي.

د تنوع خصوصيات

هغه ځانګړتياوې چې د يوه سازمان کاري ځواک تشريح کوي کيدای شي په دوو ګروپونو ويشل شي، يعني اصلی خاصيتونه او فرعی خاصيتونه لکه څنګه چې په 1.2 شکل کې ښودل شوي.



شکل 1.2 د کاری ځواک خصوصيات

لومړنی (اصلی) ابعاد Primary Dimensions

دا د کاري ځواک د هر غړي په اړه اصلي عناصر دي چې په دې کې بدلون نه شي راوستل کيدې لکه عمر، نژاد، جنسيت، فزيکي او ذهني وړتياوې او جنسي اړيکي. دا ذاتي عناصر د يو بل سره تړلي دي او په ټول ژوند کې د انفرادي چلند په اړه يو مهم تاثير لري. دوی يوځای د انفرادي ځان انځور جوړوي.

د جنسیت ډولونه په ټوله نړۍ کې په زیاتیدونکې توګه ښکاره کیږي. نه یواځې ډیرې ښځې کار کوي، مګر د جنسیت په اساس په کاری تبعیض کې هم په ډیرو هیوادونو کې کم شوې دی. په دې توګه، د شرکتونو کې نارینه او ښځینه کارکوونکي یو د بل ترڅنګ کار کوي. همدارنګه د عمر تنوع هم زیاتیږي. په اکثرا صنعتي هیوادونو د نفوسو د ودې اندازه راکمیږی په دې اساس کارفرما مجبوریږی ترڅو دواړه ځوان او زاړه کارکوونکي استخدام کړي. سربیره پردې، لکه څنګه چې اداره د ځوانو کارمندانو لوړو زده کړو ته د ودې ورکولو اجازه ورکوي، او د هغوی دغه لوړی زده کړی په کاری تجربو عوض کوي چې نسبتا ځوان کارمندان اکثرا په لوړو پوړونو کې موندل کیږي. په پایله کې، د عمر تنوع د هغه عمر ځای نیسي چې د دودیز عمر پر بنسټ د استحکام سره تړاو لري.

د خلکو تر مینځ د لومړنیو توپیرونو د شمیر زیاتوالی، دا به نور هم ستونزمند وی ترڅو باور او متقابل احترام رامنځته‌شي. کلتوري ټکر او شخړی چې د خلکو د ګروپونو ترمنځ د مختلفو هویتونو سره رامنځته‌کیږي د یوه سازمان په بشری اړیکو باندې تباه کوونکی اغیزه کوي. د جنسیت او د نسلونو ترمنځ د اړیکو له وجی رامنځته‌شوې ستونزو څخه ډیر کم سازمانونه خوندې پاتی دي.

فرعی (ثانوي) ابعاد:

دا هغه عناصر جوړوي کوم چې بدلیدلای شي یا لږ تر لږه بدلون مومي. په دې کې د یو شخص روغتیایي عادتونه، دیني عقیدې، زده کړې او روزنې، عمومي بڼه، د وضعیت تړاو، توکمیز رواجونه، د مفاهمې انداز او د عاید کچه شامل دي. دا ټول فکتورونه هغی لوری چې مونږ پری خپل ځان او نورو ته ګورو کې پچیداګي ورزیاتوی، او په ځینې مواردو کې کولی شي زموږ په اصلي پیژندلو باندې پیاوړي اغیزه راولي. یو محاسب چې د لسو کلونو کار تجربه لري کیدای شي د هغه محاسب څخه چې لږه تجربه ولری د نوی پوست سره تطابق یې توپیر ولري. یو نارینه عاید چې خپل دنده له لاسه ورکوي، کیدای شي د عاید له لاسه ورکونې سره په جدي ډول اغیزمن شي ځکه چې هغه باید د خپل کورنۍ غوښتنو پوره ورتر غاړه وی، مګر د واده شوې میرمنې چې اولاد نه لری ممکن د ورته زیان له امله اغیزمنه نشي ځکه چې میره یې اوس هم د کورنۍ اړتیاوی پوری کوي.

که څه هم داسي حالات د خاص فرعی خاصیتونو اغیزه کې زیاتوالی رامنځته‌کوي، دوی د اصلی یا اساسی ابعادو اغیزمنتوب نه کموي . پرځای یې د اصلی او فرعی ابعادو ترمنځ اړیکه د انسانی ارزښتونه، لومړیتوبونه او په ټول ژوند کې د انګیرنې بڼه رامنځته‌کوي. د تنوع لومړنۍ او ثانوي اړخونه کولی شي د افرادو او ګروپونو ترمینځ د همکارۍ لپاره د سرکونو خنډونه وکاروي که چیرې اداره د تنوع مؤثره اداره کولو توان نلري

د متنوع کاري ځواکونو ګټې

د کاري ځواک تنوع د کاروبار لپاره ننګونې او فرصتونه رامنځته‌کوي. د پرمختللي سازمان زیاتیدونکی شمیر د ستراتیژیک اهدافو د لاسته راوړلو اړتیا په ګوته کوي. هغه کاروباری شرکتونه چې د تنوع اداره کوي په لاندې ډول سره ستراتیژیک ګټه لري:

(i) یو سازمان یا شرکت چې په ښه ډول تنوع اداره کړي په بشپړه نوښتی ډول به هغه شخړې حل کړي چې د مخالفو نظرونو څخه رامنځته‌شوې وي، په بشپړ ډول او اختراعاتي حلونو کې.

(ii) هغه سازمان چې د بېلا بېلو ډلو لپاره مساوي کاري فرصتونه رامنځته کوي په عموم ډول د ټولو پس منظرونو څخه با استعداده کدرونه راجلب او استخداموی، په دې توګه د ماهرو کارمندانو شمیر کې زیاتوالی رامنځته‌کیږی. د خلکو تر مینځ توپیرونه یو مختلف ډوله ورتیا او نظریات لري. د کارکوونکو په منځ کې د ورتیا کچه او لیدنې پراختیا به د کاروباری بریالیتوب لپاره غوره ګټل کیږی.

(iii) د بېلا بېلو پس منظر څخه د کارګرانو موجودېت په یو کاروبار د پیرودونکو په موثر ډول خدمت کولی شي د پیرودونکو خدمتونه وکړي، څوک چې پخپله متفاوت وي. دا کارمندان کولی شي د محلي پیرودونکو سره په اغیزمنه توګه اړیکه ونیسي او د خپلو پیرودونکو حساسیتونو او توقعاتو ته پام وکړي.

(iv) شرکتونه د مختلفو کاري ځواکونو په درلودلو سره کولی شي خپل محصول او خدمات په ښه توګه وړاندې کړي.

(v) د موثر تنوع پروګرام سره شرکتونه کولی شي د تبعیض یا کلتوري حساسیت له تورونو څخه د دوی د کمپني شهرت یا قیمتي قوانینو ته زیان رسیدلی وی له منځه وړي.

(vi) نن ورځ په نړیوال مارکیټ کې د مختلفو ژبو د ویلو مهارت سره، د کلتوری حساسیت او په ملی او د مارکیټ کې د نورو توپیرو په اړه پوهاوی درلودلو سره کاری ځواک ته تقاضا کې زیاتوالی راغلی ترڅو کامیابی ترلاسه کړی. د بیلګي په توګه، څوملیتي شرکتونه په مختلفو هیوادونو کې فعالیت کوي، چیرته چې کلتورنه په اساسی ډول تغیر مومي. په کوم ځای کې چې څوملیتي کمپنی کار کوي هلته باید کاری ځواک باید د کلتورونو د پیژندلو مهارت ولري.

د کاری ځواک د تنوع ننګونې

پر ځینو ننګونو چې د کاری ځواک د تنوع له وجې رامنځتهشوې په لاندې ډول وربانډې بحث کوو:

i. **د جنډر ناځرګنده (شکمنې) اړیکې.** کاری ځای کې ښځې زیاتره وخت د ستونزو د رامنځته کیدو سبب ګڼل کیږی. په جنډر کې توپیر د ګټې د اخستنې د وسیلې په توګه استعمالوی او، ځنی وختونه دا د جنسی ځورولو سبب ګرځی.

ii. **کلتوري شخړی.** کلتوری توپیرونو له امله کارکوونکې د پردېتوب احساس کوي. د نورو کلتوری ګروپونه دوی د خپل ګروپ د غړو په حیث نه قبلوی. دا ډول شیان د یو سازمان په کړنو منفی اغیزه کوي.

iii. **تبعیضی چلند.** د متنوع کاری ځواک سره د لوړ مقاماتو تبعیضی چلند یو عامه خبره ده.د بیلګی په توګه، په امریکا کې په اکثرآ کمپنېو کې په عمومي ډول سپینو ته په تورو غوره والی ورکول کیږی په جاپانی کمپنېو کې د قدرت، امکاناتو او ترفیع په اساس غوره والی ورکول کیږی، په هندوستان کې د جاپان په شانته عمل نه ترسره کیږی په داسی حال کې چې کټ مټ دندې ترسره کوي، د یو شانته کارونو په ترسره کولو باوجود ښځینه کارکوونکو ته هغه تنخوا نه ورکول کیږی څومره چې نارینه کارکوونکو ته ورکول کیږی. دا ډول تبعیضی چلند د کارکوونکو مورال راکموی.

iv. **د تغیر په وړاندې مقاومت.** د تنوع له امله، ځنی کاری ګروپونه د هغو تغیراتو په وړاندې مقاومت کوي کوم چې د مدیریت لخوا وړاندې شوې وي.

د تنوع مدیریت (اداره کول)

د (تنوع مدیریت کولو) اصطلاح د مدیریت ارادې ته نسبت ورکول کیږی ترڅو په یوه سازمان کې موجوده متنوع بشري سرچینو څخه په موثر ډول ګټه اخیستلو کې پرمختګ رامنځتهشی. په ګرندې ډول د تنوع د تنظیم لپاره د پروګرام جوړول ترڅو د تنوع تاثیرات وپیژنو، ځنی تاثیرات مثبت دې او ځنی منفی دې.

په موثر ډول د تنوع کاری ځواک تنظیمولو لپاره لاندې لارښووني ضروری دې ترڅو تعقیب يې کړو:

(i) د لوړمدیریت تعهد. د ټاکلی پایلو د ترلاسه کولو لپاره اړین دې ترڅو د تنوع کاری ځواک د هر ډول پروګرام د تطبیق په اړه د لوړ مدیریت فعال حمایت حتمي دې. د تنوع موضوع په د سازمان په رسالت، په پالیسو او عملی برخو کې ځای پر ځای کولو کې د لوړی سطحی مدیریت مستقیمه برخه اخستنه ضروری ده.

(ii) د استخدام د پالیسیو تغیرول. په کاری ځواک کې د تنوع د تطبیق په اړه د لوړی سطحی د مدیریت تعهد د سازمان د استخدام او ترفیع په موجوده پالیسیو کې د مثبتو تغیراتو په راوستلو سره عملي کیږی. د بیلګی په توګه، جرمنی MNC، هینکیل، په دې یقینی دې چې دا د اخیری دری کاندېدانو شارټ

لست د عمر، جندر او ملیت له مخی د تنوع انعکاس کوونکی دې. سربیره پر دې، د د راتلوونکی مختلفو کلتورونو د سابقی درلودونکی متنوع کارکوونکي مخکی تری دې چې په دایمی ډول استخدام شی لومړی هغوی په حیث د شاګردانو نیول کیږی. همداسی، مخکی تر دې چې یو کارکوونکي لوړ منصب ته ترفیع وکړی، هغه باید په نوبتی شکل مختلفی دندې ترسره کړی ترڅو هغه خپل ځان د هاغه ماهراتونو او کړه وړو سره بلد کړی کوم چې د متنوع کاری ځواک سره د کارکولو لپاره پکاریږی.

(iii) د حمایت کوونکي ګروپ جوړښت. د حمایه کوونکی ګروپ د جوړولو څخه هدف د کارکوونکو لپاره د پاملرنی وړ یو چاپیریال رامنځته کول دې څوک چې د محرومیت یا یواځې توب احساس کوي. دا ډول حمایوی ګروپونه د ماشومانو د روزنی او دندې د شریکولو .... او داسی نورو په برخه کې د ښځینه کارکوونکو لپاره هم ضرور دي، او لوړرتبه مدیرانو ته وړاندیزونه کوي ترڅو دې ضرورتونو سره توافق وکړی. د کارکوونکو د فزیکی ننګوونو لپاره، حمایوی ګروپ د هغوی سره د هغوی د مسلکی پرمختګ په برخه کې ډیر مهم رول ادا کوي.

(iv) د مختلفو ټرینګونو (روزنیز) پروګرام. د بشري سرچینو څانګه باید مختلف ټرینګ پروګرامونه تنظیم کړی او هدف تری نه د کارکوونکو ترمنځ د مختلفو کلتورونو پیژندل او د کړو وړو (سلوک) د مهارتونو پرمختګ دې کوم چې هغوی ته د دې وړتیا وربښی چې دغو توپیرونو ته مثبت ځواب ورکړی. د مناسبو رویو (سلوکونو) مهارتونو ښوونه د کارکوونکو د متنوع ګروپونو په وضع (عادتونو) او عقیدو باندې د قناعت وړ پایله رامنځته کوي نسبت یواځې تاکید کول.

(v) د څارني مختلف میکانیزم. مناسب میکانیزم لکه د تنوع کلنی راپور او د تنوع د حسابونو تصفیه کول باید بنسټیزه شی ترڅو په دې مطمئین شی چې د تنوع پروګرام په موثر ډول تطبیق کیږی. په نوبتی ډول لوړ رتبه مدیرانو ته راپور ورکول د کاری ځواک استخدام او ترفیع په وخت کې هغوی د متنوع کاری ځواک د تحلیلولو په برخه کې په زیاته اندازه معلومات ترلاسه کوي.

تنوع کې د علاقې (دلچسپۍ) زیاتوالي لپاره دلیلونه

د اوسنیو سازمانونو په واسطه د کاری ځواک د تنوع اداره کولو کې د دلچسپی د زیاتوالی لپاره څو دلیلونه شتون لري. مهمې برخې یې لاندې تشریح شوي دي:

(i) د خدماتي اقتصاد وده. په ډیرو پرمختیائی اقتصادونو کې، د تولید اقتصاد څخه د خدماتو اقتصاد ته بدلون راغلی. دا د خدماتو په صنعت کې د زیاتو دندو د پیدا کیدلو پایله ده لکه د هوټل او سیاحت (ګرځندویه)، بانکداري، بیمې، مالي خدمات، پرچون پلورونکي او داسی نور. د دندو پرمخ بیول دې ته اړتیا لری ترڅو د خپلو پیرودونکو ضرورتونه وپیژنو او د هغوی د رضایت لپاره ګامونه پورته کړو. تجربو ښودلی هغه کمپنۍ د خپلو کارکوونکو په واسطه د خپلو پیردونکو سره بهتره مفاهمه کوي کوم چې د خپلو پیرودونکو سره یو شانته وي.

(ii) د مارکيټ نړيوال کيدل. د نړيوال مارکيټ رامنځته کيدو سره، په ټوله نړۍ کې کاروبارې شرکتونه د خپلو مشتريانو لپاره سيالی کوي د هغه غوښتنونو په وړاندې کولو سره چې هغوی ته په داخلی مارکيټ کې موجود نه وي. د زياتو امکاناتو څخه انتخاب کول، پيردونکی به زيات قدرت او توانايي ولری ترڅو د خپلو ضرورتونو او غوره والی د رضايت په خاطر ډير ټينګار وکړی. د هغوی د خوښۍ يا رضايت په خاطر شرکتونه کوښښ کوي ترڅو خپلو پيرودونکو سره ډير نژدې اړيکې ولري. ځينو MNCs د منطقی په سطحه خپل موقف ساتلي دي په داسی حال کې چې نورو د وړاندې لپاره د نړدې والی ستراتيژی غوره کړی (د بيلګې په ډول د ماريوټې يوډيړو شرکت د جاپان د سوزوکی سره د اتحاد تړون). يا په بله طريقه (لاره)، تنوع بايد تنظيم شی ترڅو په مارکيټ کې دوامداره رقابتي ګټه رامنځته کړو.

(iii) سوداګريزې اتحادیې او د ستراتيژيکي اتحاد تړونونه. د سوداګريزو اتحاديو او ستراتيژيکو اتحادې تړونونو د بريالي مديريت لپاره، د کاري ځواک تنوع بايد په اغيزمن ډول اداره شي. په سوداګريزو اتحاديو کې د ستونزو اساسی منبع، او په لاسته راوړنه، او ستراتيژيک اتحادې تړونونو کې د سهامی شرکتونو د کلتور د دوه ماهيتونو په اساس توپير موجود دي. سهامی شرکتونه کېدای شي په ډيرو لارو کې توپير ولري، لکه د سوداګرۍ ترسره کولو رواجونه، څنګه چې تمه کيږي خلک څنګه چلند کوي، او هغه ډول چلند چې عوايد ترلاسه کوي. دواړه کارمندان او مديران بايد په تنوع باندې پوه او پانګونې په توګه يې استعمال کړی ځکه شرکتونه خپلی هڅی سره يوځای کوي ترڅو خپل توليدات او خدمات ليری بازارونو کې خپلو پيرودونکو ته وړاندې کړي.

(iv) د کاری ټيم د رول زياتيدل. د ژوند او بقا لپاره، عصري سازمانونه ډيری ستراتيژۍ تعقيبوی لکه ابتکار، کيفيت ښه والی، د لګښت کنټرول، د محصول توپير. دا ډول ستراتيژی په سازمان کې د دوديزو کاري دندې په ځای کار ټيمونو ته اړتيا لري. دا وموندل شوه چې کاري ټيمونه د لوړې کچې انعطاف ته وده ورکوي، عملياتي لګښتونو راکموی، د ټکنالوجيکي بدلون لپاره چټک غبرګون ښيي، کم کاري درجه بندي، د نويو ارزښتونو لپاره غوره ځواب. (د ټيټې کچې کارکونکو پياوړتيا، خپلواکي او مسؤليت کې زياتوالی) او د وړتيا د ترلاسه کولو او ساتلو توان لري. همدارنګه ټيمونه د مختلفو پوهی او لرليد درلودنکی ماهرانو د يو ځای کيدو په اساس د ابتکار لپاره سهولتونه برابروی.

(v) د کاري ځواک د جوړښت تغير. د هند په سازمانونو کې د کاري ځواک جوړښت بدلون موندلی دي. دوی ډيری ښځې ، فزيکي معلول وګړي، او هغه اشخاص چې د ټاکل شوي کټګوريو او ټاکل شوېو قبيلو سره تړاو لري استخداموي. برسېره پر دې، کاري ځواک، نن ورځ ډير زيات خوځنده دي. سازمانونه داسی خلک لری چې د بېلا بېلو ولايتونو او کلتوري پس منظر څخه راځي. فرهنګي تنوع کيدای شي د ګټې د ترلاسه کولو لپاره استعمال کړای شي. کارکوونکو ته بايد تدريس شي چې بيلابيل کلتورونه، ژبې،

لاربشووني او داسي نور وپيژني او ارزښت يې ورته معلوم شي ترڅو د بېلا بېلو کلتورونو او توکمونو پس منظر پورې اړيکه درلودونکي پيرودونکو ته خدمت وکړي.

(vi) د کار مارکيټ اداره کول: چټک بدليدونکی کارګرانو مارکيټ د کاري ځواک په کچه د تنوع د پيژندلو مسؤليت پر غاړه لري. د پوهه کارګرانو لپاره په تقاضا کې زياتوالی او همدارنګه د زياتو ښځو برخه اخيستل د کاري ځواک تنوع کې يو مهم اړخ بلل کيږي.

(vii) قانوني اړتيا: د هندوستان د اساسي قانون له حکمونو سره سم، په دولتی يا عامه سکتور کې د دندو يوه خاصه برخه ټاکل شوې کټګوريو او ټاکل شوې قبيلو، نور وروسته پاتی سابقه درلودونکو، فزيکی معيوبينو او نورو ته مشخص شوې دي. دا بی له شکه په اړونده سازمانونو کې په کاري ځواک کې تنوع د بيلګی ښودنه کوي.

د تنوع له پام غورځولو پايلی

د نړيوال کولو په وخت کې، د سازمان مديريت لپاره اړينه ده ترڅو د کارځواک تنوع وپيژني او د سازمان د ګټو لپاره يې تنظيم کړي. که چيری دا کار ترسره نه شی، ممکن يو څه بدې پايلی ولري چې په لاندې ډول ورڅخه يادونه کوو:

i. که چيری د تنوع موضوع ته پاملرنه ونه شی، ډيری مسلکي، ماهر او وړ کارمندان سازمان پريږدي. چې دا به د کارمندانو په بدلولو کې زياتوالی رامنځتهکړي.
ii. د کارکوونکو د زياتی بدلونی له امله به پريمانه پيسې د کارکوونکو په استخدام او بيا ټريننګ باندې ولګول شي.
iii. د متنوع کارکوونکو د نه تنظيمولو په پايله کې د وړو ګروپونو لخوا د تبعيض شکايتونه راولاړيږی.
iv. که چيری پرته له کينی يا بدبينی څخه تبصره، اشاره، انتقاد يا ټوکه وشي مشکل نشته مګر که د سپکاوي په حيث وشي ممکن د همکارانو ترمنځ تاو تريخوالي رامينځ ته کړي.
v. د اور وژنې د وسائيلو نشتوالی له کبله، ځينې کارمندان کيدای شي داسی فکر وکړی چې دوی د دويمی درجی کارکوونکي دي يا په کاری ځای کې د تشويش احساس وکړي.
vi. په تشويشی حالت کې د کارکوونکو په عدم توجه زياتوالی رامنځته کيږی.
vii. کيدې شي د بېلا بېلو ډلو او فرعي ګروپونو ترمنځ د فکرونو او اعتماد نشتوالی شتون ولري. په سازمان کې مفاهمه موثره وسيله ګڼل کيږی.

د یوې شتمنۍ په حیث د تنوع د ارزښت پیژندنه او اداره کول پورتنی منفی تاثیرات له منځه وړی او د کاری ځواک ترمنځ د همکاری په راوستلو کې مثبت اغیزه لري. شرکتونه یوازې هغه مهال بریالي کیږی کله چې دوی داسې چاپیریال ولري چې ټولو کارکوونکو ته دا اجازه ورکړل شوې وی، یوازې یو څو ته نه، چې د خپل بشپړه ظرفیت سره کار وکړي.

په هند کې د کاري ځواک ډولونه

په هندې سازمانونو کې د بشري سرچینو مدیران د مختلفو ټولنیز- اقتصادې، توکمو او ژبنیو ترکیبونو له مخې د متنوع کاري ځواک پراخه مسائیلو ته باید ځواب ووای. په هندې سازمانونو کې د کارکوونکو د مختلفه کټګوریو څخه په لاندې ډول یادونه کوو:

1 **ټاکل شوې پراخه مذهبي فرقي او ټاکل شوې قبیلي.** هغه کاندېدان چې د ټاکل شوو مذهبی فرقیو او ټاکل شوو قبیلیو سره تړاو لری د مرکزی حکومت لخوا ورته د امتیاز په اساس په دولتی ځانګو او عامه تصدیو په سکتور کې د دندې د ګمارنی فیصدې د 7.5 څخه 10 فیصده ته لوړه کړای شوې ده.

2 **نوری وروسته پاتی فرقي.** مرکزي حکومت د هغه نورو وروسته پاتی طبقو سره تړاو لرونکو وګړو لپاره چې غواړی دندې ترلاسه کړی په دولتی ځانګو او عامه سکتور کې ورته 27 فیصده بستونه د ذخیری په توګه ساتلی وی. سره له دې چې، خصوصي تصدۍ اړ ندې چې دا ډول پالیسی پری تطبیق شی، دوی د پخوا څخه د نورو وروسته پاتی فرقو څخه کارکوونکي استخدام کړی دي.

3 **معلول یا فزیکي معلول کسان.** هغه کارکوونکي چې د فزیکی استعداد له امله یې کاری وړتیا کمزوی او محدوده وه په تیر وختونو کې به هغوی ته معیوب یا فزیکی معلول اصطلاخ استعمالیدله. نن د سیاسی پلوه مناسبه او صحیح اصطلاح (فزیکی ننګول (ګواښل) شوې) د هغو افرادو لپاره چې د اوردو، ویلو، او یا نور روغتیاي زیانونه لری استعمالیږی. مرکزی حکومت د ړندو، کڼو او یا توسیدیډ شوې معیوب اشخاصو لپاره د C ګروپ او D ګروپ د پوستونو (بستونه) د ذخیری په توګه چمتو ساتلی دې. په خصوصی سکتور کې د ټولنیز مسؤلیت درلودونکی سازمانونو لخوا هم فزیکی ننګول شوې افرادو لپاره د استخدام وړاندیزونه ترسره شوې دي.

4 **پخوانی نظامی پرسونل**. پخوانی نظامی پرسونل یا پخوانی خدمت سرته رسوونکی خلک کوم چې زیات ټریننګ شوې او اصولو پابند دې په سازمان کې هغوی ته دندې ورکول کیږی. دا به په سازمان کې د کاري ځواک تنوع زیاته کړي.

5 **بې ځایه شوي وګړي.** هغه وګړي چې د عامه موخو لپاره د ځمکې استملاک له کبله بې ځایه شوي دي یا د نورو علتونو لکه د سیلابونو، جګړو، سخت دریځي او داسې نور له امله بې ځایه شوي دي د بشریت د په دېدې په اساس په عامه ادارو کې د دندې د ورکړی په برخه کې ترجیح ورکول کیږی.

6 **ښځینه کارکونکي .** په کارځای کې د ښځینه کارکونکو نسبت کې زیاتوالی راغلی. دا د تبعیض او جنسي ځورونې له ستونزو سره تړاو لري. سازمان باید د داسې ستونزو د حل لپاره ګامونه اوچت کړي.

4.2 پیاوړتیا (ځواکمنتیا)

د پیاوړتیا مفهمو

د نیو سټروم Newstrom او ډیوس Davis په وینا : د کار په ترتیب کې پیاوړتیا کارکوونکو ته د وسیلو، استعداد، او واک ورکول دي ترڅو یو څه کارونه سرته ورسوي.

"پیاوړتیا هغه پروسه ده چې د معلوماتو شریکولو او د هغه د دندو کړنې تر کنترول لاندې راوستل کوم چې فعالیت مدیریت له لارې ډیره خپلواکې چمتو کوي."

ځواکمنتیا (پیاوړتیا) کې هغه هڅې شامل دي کومې چې د سازمان د بشري سرچینو څخه د ګټې اخیستنې لپاره پکار وړل کیږی، دا هر یو ته د زیاتو معلوماتو په ورکولو او د دې کنترول چې هغوی په خپلو دندو کې کارونه څرنګه ترسره کوي. د پیاوړي کولو مختلف تخنیکونه موجود دي لکه په پریکړو کې ګډون څخه نیولی تر د خپل ځان یا توانمندانو ټیمونو اداره کول. ډیری سازمانونه د ټیم جوړښتونه تعقیبوي کوم چې د کارمندانو د پیاوړتیا لپاره لاره غوره کوي. د پریکړو د اخیستلو په پروسه کې د چټکتیا راوستلو، د محیطی فرصتونو د استعمالولو او د پیرودونکو او ټولنې ته ښه خدمت د ترسره کول د پیاوړتیا په وسیله رامنځتهکیږي.

د پیاوړتیا هدف دا دي چې کارکوونکي د ټینګ کنترول څخه ازاد وساتل شي او دوی ته دا واک ورکړل شی چې دوی د خپلو مفکورو او کړنو مسؤلیت په خپله واخلي، ترڅو د هغوی پټ استعدادونه رابرسیره شی که نه نو دا به د لاسرسی وړنه وي. پیاوړتیا د درناوی او وقار سره د خلکو د درملنې لاره غوره کوي. دا د سازمان لپاره یو ضرورت دې که غواړي د رقابت په مارکیټ کې بریالي اوسي.

ځواکمنتیا باید د پلاوي سره ګډوډه نه شي. پلاوي ته د ځانګړی موضوع لپاره یو ځانګړی واک ورکول کیږی ترڅو د هغې په وسیله د لاس لاندې کارکوونکو څارنه وکړی د بیلګې په توګه د مشخصو موادو اخیستل د مشخص خرڅوونکی څخه. مګر ځواکمنتیا پراخه ساحه لري څکه د لاس لاندې کارکوونکو ته مناسبه خپلواکې ورکول کیږی تر څو دا انتخاب کړی چې مواد د کوم خرڅوونکی څخه ترلاسه شي.

د پیاوړتیا منطق

د کارکوونکو د پیاوړتیا اړتیا د لاندې عواملونو له امله رامنځته کیږي:

i. د بدلون زیاتیدونکی ګام، د چاپیریال اړو دوړ، او د پیرودونکو د توقع بدلیدل یو چټک او ارتجاعي غبرګون ته اړتیا لري کوم چې د سازماني فعالیتونو زاړه طرزالعمل او کنټرول ماډل سره نا مناسب دي.

ii. سازمان د خپلو موخو د ترلاسه کولو لپاره د جوړښتونو نوی ډولونه کاروي. د کمولو، تاخیر کولو او غیر مرکزی کولو اغیزه په دې مانا ده چې د همغږۍ او کنټرول څخه د لاسته راوړلو پخوانی

لاری نوری مناسبی ندي. د دې شرایطو لاندې د فعالیت ترسره کولو په صورت کې کارکوونکي دې ته اړتیا لري چې ډېر مسولیت او واک ومني.

iii. سازمانونه هم ردیفه عملیاتي کارونو او لا زیات یو ځای کیدو ته اړتیا لری که چیری دوی غواړی د خپلو پیرودونکو اړتیاوی ور پوره کړي. دا ډول همکاری د پیاوړتیا له لارې ترلاسه کیدې شي.

iv. کارمندان اوس مهال زیات پوهاوی لري او هڅه کوي ترڅو د لوړی کچې اړتیاوو څخه مطمئن اوسي. کولی شي د پیاوړتیا څخه د کارمندانو اړتیاوو پوره کولو لپاره کار واخیستل شي او په دې توګه دوی وهڅول شي.

v. پیاوړتیا کولی شي د ودتیا لوړولو لپاره د ټیټی کچې کارمندانو ته فرصتونه چمتو کړي. په دې توګه دا د سازمان لپاره د مدیریتي استعداد د سرچینې په توګه کارول کیدې شي.

د پیاوړتیا ډولونه

د بون (Bowen) او لاولر (Lawler) له مخې، درې ډوله ځواکمنتیا امکان لري. دا په لاندې دي:

1 **مشوره کې برخمن کیدل.** دا د دودېز کنټرول ماډل څخه لری د یو کوچني بدلون استازیتوب کوي. کارمندان هڅول کیږي ترڅو د وړاندېزونو ورکولو د رسمی پروګرامونو له لاری یا د کیفیت د دایری له لاری خپل نظریات شریک کړي. دوی یوازې وړاندېز ورکوي د وړاندېزنو د منلو او پلي کولو صلاحیت د مدېریت سره دي.

2 **په دنده کې شاملیدل (په دنده کې ونډه اخیستنه).** په دا ډول ځواکمنتیا کې، دندې دوباره طرح کیږی ترڅو کارکوونکي مختلف مهارتون استعمال وکړي. کارمندان باور لري چې د دوی دندې خورا مهم يې دي دوی د پام وړ آزادي لري ترڅو پریکړه وکړی چې کارونه څرنګه پرمخ یوسی. دوی د خپلو کړنو په اړه هر ډول غبرګون(نورو څخه ځواب) ترلاسه کوي. په هرصورت، د پیاوړتیا له لوړوالی سره سره چې د دندې ښکیلتیا تګلاره رامنځتهکوي دا د مهمی پریکړی لکه سازماني جوړښت، د واک ویشل او د مکافاتو تخصیص په اړه ستراتیژیک تصمیم او داسی نور په بر کې نه نیسي. دا د لوړ مدېریت خاص حق دي.

3 **لوړه ښکیلتیا.** د لوړی کچې سازمانونه خپلو ټیټ رتبه کارکوونکو ته د ښکیلتیا احساس ورکوي چې نه یوازې دا چې دوی څنګه دندې ترسره کوي یا د هغوی ګروپ يې په اغیزمن ډول څنګه ترسره کوي، مګر د ټول سازمان کړنې په نظر کې نیول کیږی. د یو سازمان د کاروباری کړنو په ټولو اړخونو کې معلومات په افقی ډول همدارنکه د لوړ څخه ټیټ جوړښت په اساس شریکیږي. د ګټی په شریکولو او کارکوونکو ته د سهامو د اختیار پلان (ESOP) په وړاندې کولو سره د ټول سازمان په پراخه اندازه شاملیدل دې ترڅو د هغوی کاری ځواک تشویق شي.

د پیاوړتیا ګټې

د واکمنو وګړو په درلودلو سره سازمان کولای شي ګټې ترلاسه کړي چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

i. په سازمان کې هر څوک ارزښت لري او تشویق کیږی ترڅو د شخصي ونډی په اخیستلو سره د کمپنې د ښه کولو لپاره کار کوي.
ii. پیاوړتیا کارکوونکو ته د چټکې پریکړې کولو او کړنی ترسره کولو اجازه ورکوي.
iii. پیاوړتیا د وفادارو او باوري کارکونکو یو ټیم جوړوي.
iv. افراد په دوامداره توګه خبرتیا لری، نه یوازې هغه څه چې دوی یې ترلاسه کول غواړي، بلکې دوی ولې د دې د ترلاسه کولو لپاره لیوالتیا لري او څنګه د شرکت د پراخو اهدافو سره سمون لري.
v. سازماني کلتور د احتمالي تورونو پرځای د مرستو کولو او موخو لرونکی وي.
vi. افراد د خپل بریالیتوب لپاره، د هغه ټیم د بریالیتوب لپاره چې دوی په کې کار وي او ټول د سازمان لپاره شخصي مسولیت په غاړه اخلي.
vii. پیاوړتیا د کار چاپیریال چمتو کوي ، چې د کارکوونکو د شخصي ودې او پراختیا لپاره فرصتونه رامینځته کړي او همدارنګه د بریالیتوبونو لوړ احساس رامنځته کوي.

ځواکمن سازمان

پیاوړتیا خلکو ته اجازه ورکوي او هڅوي یې چې ډیر مسوولیت په غاړه واخلي. په عمومي ډول، ځواکمن سازمان سره له دې چې یو شانته موجودیت لری، په کوچنیو نیمه ازاد واحدونو باندې ویشل شوې دې چې مرکز سره د لږ کنترول او ملاتړ سیسټم پورې تړاو لري. د مفاهمی سیستمونه د عمودې لارښوونو پر ځای افقی او په عامه لاره پرمخ بیول کیږی، نو دا چې ځواکمن شوي ټیمونه خپلو داخلی پیرودونکو ته ځواب ویونکی وی نه د دوی مالک ته. لورینز (Lorenz د یوځواکمن سازمان خاصیتونه په لاندې توګه بیان کړي:

i. واک او معلومات د ډیرو مسلو نمایندګی کوي، غیر تمرکز کیږی،او خپریږی.
ii. انفرادي هڅې د وړو څانګو د سرحدونو د دننه پر ځای د عملیاتي ټیمونو ترمنځ کیږی.
iii. د دې پر ځای چې معلومات د سلسله مراتبو په وړاندې په بریالیتوب سره شریکی کړی، دا د شبکې له لارې شریک کیږي.
iv. نوی نه بدلیدونکی جوړښت په معمول ډول د کمو مدېرانو معنی لري، هر یو د پراخو مسؤلیتونو سره.
v. کارمندان د پریکړې پر اساس معیارونه کاروي.

د سازمان پیاوړي کول کلتوري بدلون ته اړتیا لري کوم چې څرګند او بدلون ته ځواب ویونکې وي.
ځواکمن سازمان وګړو ته د فرصتونو په چمتو کولو تمرکز کوي ترڅو د هغوی د کړنو موثریت اعظمی

کول دي، دا په اصل کې غواړی د خلکو د پوهی او تجربو څخه ګټه پورته کړي. د ځواکمن سازمان برعکس "محدود شوې سازمان" دې چې هدف ترینه د وګړو ماتیدل، مخه نیول، او بې کفایته سازماندهی ده. که خلک ښه کار وکړي، د ځواکمن کولو سازمان هغوی سره مرسته کوي، نامحدود سازمان د دوی مخه نیسي.

د پیاوړتیا (ځواکمنتیا) لارې

(بووین) او (لایر) په عمل کې د پیاوړي کولو لپاره لاندې پنځه لارښوونې وړاندې کړی دي:

i. د ټریننګ په ورکولو، چمتو کولو او رهنمایي کولو له لاری کارکوونکو سره مرسته کیږی ترڅو په دنده تسلط ترلاسه کړي کوم چې د لومړي بریالیتوب لپاره اړین دي.
ii. زیات کنټرول ته اجازه ورکول، کارکوونکو ته د دندو د ترسره کولو پوهاوی ورکوي او هغوی د کړنو پایلو مسؤلیت ته متوجه کوي.
iii. د بریالي رول (ماډل) چمتو کوونکی په توګه - دوی ته اجازه ورکول کیږی چې د هغو همکارانو نظارت وکړي چې دندې په بریالي توګه ترسره کوي.
iv. د ټولنیزي تقوی او هڅوو کارول – د ستاینی، هڅونی، او لفظی کتنې په ورکولو سره د کارکوونکو اعتماد لوړوي.
v. د ښه رول په توصیه، د کاري مرستې او شخصي پاملرنې له لارې احساساتي ملاتړ د دوی فشار او اندېښنې کموي.

د پیاوړتیا خنډونه

په عمل کې، د ځواکمنتیا مخه د لاندې غواملو له امله نیول کیږی.

(i) د صلاصیت لرونکو نماینده ګانو عدم دلچسپی (بې خوښی). په زیاتره سازمانونو کې، څارونکی شرمیږی ترڅو د مختلفو دلایلو له امله د خپل لاس لاندې کاکوونکو په وړاندې خپل صلاحیت وکاروي. په دې کې د لاس لاندې کارکوونکو په قابلیت باندې د باور کموالی، د مخالفت د راڅرګندېدو ډار، د لاس لاندې کارکوونکو په عیبی کارونو نیوکه او داسی نور شامل دي. د دې پایله دا وی چې صلاصیت یوائې په لوړه سطحه کې د یو څو افرادو په لاس کې وي. ځواکمنتیا هغه وخت امکان شونی وی کله چې صلاحیت د ټیټی سطحی کارکوونکو سره شریک کړای شی.

(ii) ساکن سازمانی (اداری) کلتور. زیاتره اداری کلتور د لوړی سطحی د مدیرانو د مفکورو او رهبری د عادتونو په واسطه رامنځتهکیږی. که چیری د لوړی سطحی مدیرانو فلسفه اقتدار خوښوونیکی خاصیت ولری، دا د کارکوونکو د ځواکمن کیدو مخه نیسي. نو په داسی حالت کې، صلاحیت مرکزی کیږی او د لوړی سطحی په واک کې وی او د ټیټی سطحی کارکوونکو د تصمیم نیونی په پروسه کې نه شاملیږی. ترڅو چې دا ډول کلتور بدلون ونه مومی ځواکمنتیا رامنځتهکیدل امکان نه لري.

(iii) کلک کنترول. د زیاتره سازمانونو د لوړی سطحی مدیران د کارکوونکو په اړه منفی انګیرنه لری نو د کنترول سخت او ټینګ سیستم پری تطبیق کوي. دا ډول د کنترول سیستم د کارکوونکو نور هیڅ نشی کموالی صرف هغوی ناهیلی کوي. دا د یو بیخونده کاری چاپیریال د رامنځتهکیدو سبب کیږی په کوم کې چې کارکوونکیی د نوښت په درلودلو سره دې ته مجبوریږی ترڅو د دوی د نوښتی نظریاتو مخه ونیول شي او ترڅو د مدیریت د حکم سره موافقه وکړي.

5.2 د تکنالوژۍ بدلونونه

د اتلسمې پیړۍ په اوږدو کې د صنعتي انقلاب راهیسې د کانونو، ودانولو، ټرانسپورټ، ارتباطاتو، بانکداري او نورو تولیدي برخو کې تکنالوژیکي بدلونونه دوام لري. په هرصورت په دې ورځو کې په ګړندي ډول سره تخنیکي بدلونونه رامینځ ته کیږي او په عصري سازمانونو کې د بشري منابعو مدیریت کړنو باندې یې خورا تاثیر اچولی دي. د بیلګې په توګه، د اتوماتیک ماشین او معلوماتي ټیکنالوژۍ کارول نه یوازې د صنعت په برخه کې کارکوونکو د کموالی سبب شوي، بلکې نوی مهارت او استعداد لرونکی کارکوونکي غوښتل کیږي. په دې توګه، تخنیکي بدلونونو د بشری منابعو د مدیر دنده تر زیاتی اندازی ګواښیزه کړی ده.

ټکنالوژیکی تغیرات د بشري سرچینو مدیریت اغیزمن کوي
▪ په تولیدي ټکنالوژۍ کې پرمختګ ▪ د معلوماتي ټیکنالوژۍ پرمختګ ▪ د الکترونکی سوداګری د تکنالوژۍ راڅرګندېدل لکه د کاروبار د ترسره کولو لپاره د انټرنیټ. ▪ د الکترونکی بانکداری e-banking رامنځتهکیدل ▪ په بېلا بېلو برخو کې نوښتونه لکه لیزر، روبوټس، مصنوعي، سونګ موادو او نور. ▪ د بایو ټیکنالوژیو رامنځتهکیدل. د ټیکنالوژۍ بیړنی حالت

د عصري سازمانونو لپاره تخنیکي بدلون د نه پریښودلو وړ دې ځکه چې د نوي ټیکنالوژۍ په تطبیق سره لاندې ګټې ترلاسه کیږي:

i. دا د شرکت سره د ټیټ لګښت عوضی/متبادل حل کولو برخه کې مرسته کوي چې د ټولنې او پیردونکو بدلیدونکی ضرورتونو ته ځواب ووایي.
ii. دا له شرکت سره مرسته کوي چې د نویو محصولاتو او خدماتو وړاندې کولو له لارې د پلورلو کچه لوړه کړي.
iii. شرکت ته توان ورکولي چې د نویو بازارونو یا مارکیټونو نیولو کې ننوتلو ته وړتیا ورکړي.
iv. دا شرکت سره مرسته کوي چې د سیالۍ کولو توناي ترلاسه کړي او خپل عملیات پراخ کړي.
v. دا شرکت ته دا استعداد ورکوي ترڅو د خپلو تولیداتو د تولید د پروسې جریان ته پراختیا ورکړي.
vi. دا د پیمانه اقتصاد (په ډیره پیمانه تولید) او د اندازې اقتصاد (د بیلګی په توګه تولید مختلف ډولونه) ته اسانتیاوې برابروي.

vii. دا له شرکت سره مرسته کوي ترڅو د پروسس فاصله توکي په ګټورو محصولاتو بدل کړي.
viii. دا د شرکت د ګټې د زیاتوالی د رامنځتهکیدو سبب کيږي.

د ټیکنالوژیکی بدلون معرفی کول د پرمخ تللی پوهی او مهارتونو سره د نوو کارونو رامنځته کول غواړي. دا د بشري سرچینو مدیر دنده ده چې نوي دندې رامینځته کړي، د دې دندې ډکولو لپاره مناسبه خلک استخدام کړی او هغوی ته اړین ټریننګونه (روزنی) ورکړي. مګر کله چې نوې ټیکنالوژي د اوسنی کاري ځواک ل خوا اداره کيږي، د بشري منابعو مدیر نه تمه کیږي د روزنې پروګرامونه ډیزاین او پلي کړي ترڅو د دوی د غوښتنی مهارتونو ته وده ورکړي.

د پرمختللي ټیکنالوژۍ په جریان کې رامنځتهشوې بدلون سره، کیدای شي زړی دندې له موده (کاره) ولیږي. د لوړې کچې بیکارۍ عمومي اندیښنه راپیدا کوي. نن ورځ په سیالۍ کې، صنعت د زړی ټکنالوجی سره د اوږدې مودې لپاره د ژوندي پاتې کېدو هیله نه لري. د بیکارۍ ستونزه د عصري کولو له امله رامنځته کیدای شي د مناسبو بشري سرچینو د اړتیاوو د پوره کولو او کارکوونکو د متبادلو مهارتونو ټرینګ ورکول دي ترڅو دوی نوری دندې پرمخ یوسی. دا یوه ستونزمنه پروسه ده چې کیدای شي ځینې خلکو ته زیان ورسوي، مګر له دي پرته بله لار نشته.

د نوي تکنالوژۍ معرفي کول ناوړه اړخ د کاري ځواک اضافه والی دي، د بیلګی په توګه د اضافي پرسونل ستونزه. د بشری سرچینو مدیر باید هڅه وکړی چی اضافی کارکوونکو ته د اړتیا وړ ټریننګ په ورکولو سره هغوی دوباره تنظیم کړي. مګر چیرته چې دا ممکنه نه ده، نو بدېله لار د کارکوونکو د کمولو لاره چې شتون لري. په واقعیت کې، کمیدل د شرکت "صحیح اندازه" تعقیبوي، مګر دا ممکن د ناامنۍ احساس رامینځته کړي چې د کارکوونکو ترمنځ د لوړ فشار او ټیټ مورال رامنځته کیدو سبب ګرځي. د بشری سرچینو مدیریت باید د اضافی کارمندانو اندیښنو ته حساس وی. د هغه څخه تمه کیږي چې دوی ته په بل ځای کې د دندې په موندلو کې د مرستې لپاره مشوره او ټریننګ ورکړي. هغه باید د متبادل رضاکارانه تقاعد سیستم (VRS) چمتو کړي هغه کارکوونکو ته چې غواړی شرکت پریږدې زړه راښکوونکی معاوضه ورکړی.

6.2 تنقیص

د تنقیص مفهوم

د تنقیص مانا په لفظی ډول د سازمان اندازی ته تنزیل ورکول دي ترڅو لګښتونه راکم شي، غیر ګټور عملیات له منځه یووړل شي او د فعاله عملیاتو اغیزمنتیا ته پراختیا ورکړل شي. په واقعیت کې، دا د چاپیریال د ننګونو د پوره کولو لپاره د بیا جوړښت (د اداری ساختار بیا جوړښت) یو بهیر دی. د بشري سرچینو مدیریت د په دېدې له مخې، د ځینو کاری بستونو له منځه وړل دي ترڅو د پیسو په ورکړه کې کموالی راشی او د کار اغیزمنتیا کې زیاتوالی رامنځتهشي. په بل عبارت، رضاکارانه تقاعد د سکیم (پروګرام) له (VRS) مخی یو کاروباری شرکت کولای شي هغه کارکوونکي کم کړي چې د خپل اوسني اړتیاوو څخه یې زیات وي.

تنقیص کې د اداری جوړښت له بیا سره رامنځته کول شامل دي د کوم په پایله کې د سازمان اندازه راکمه شي چې د سازمان جوړښت هموار شکل غور کړی ترڅو په چټکی سره د بدلیدونکی چاپیریال غوښتونو ته ځواب ورکړي. په ډیرو مواردو کې، د کاري ځواک د کمولو له لارې د سازمان اندازه کموي. د دندو جوړښت بیا د سره کیږی ترڅو دوه ګونی کړنی سره یو ځای او تر حده ډیری دندې له منځه وړل کیږی او د پیسو په ورکړه کې کموالی رامنځته کیږی. تنقیص د یوی ستراتیژی په حیث په ټوله نړی کې منلو وړه ده ترڅو عملیاتي اقتصاد ترلاسه کولو او موثریت په زیاتوالی سره د دې توانای ترلاسه کول دي ترڅو په بې ثباته چاپیریال کې ژوندې پاتی او رقابت وکړی شي.

د هندي اقتصاد لبریلایز (آزادۍ ورکول) او نړیوال کول هندي شرکتونه بهرنۍ سیالۍ ته وړاندې کړل. د هندي شرکتونو اغیزمنتوب او په لګښتونو کې کموالی په راوستلو کې اغیزمنتیا ته متوجه کوي. دوی د کمولو لپاره درجه بندې (تصحیح) کوي او رضا کارانه تقاعد د پروګرام له مخی اضافي کارکوونکو ته د ځنیو مالی امتیازیاتو په ورکولو سره خدای پامانی کوي.

تنقیص د داوطلبانه (رضاکارانه) تقاعد سکیم (پلان) ته ورته نه دي. تنقیص کې د کاروبارونو د اندازی کمول شامل دي د سازمان د دوباره جوړښت په اساس د غیر ګټورو فعالیتونو له منځه وړل دي ترڅو موثریت او ګټورتوب رامنځتهشي. د دوباره جوړښت مانا د عملیاتو دوباره تنظیمول دي د عیر ضروری او غیر ګټور کړنو د منځه وړلو په اساس او د ځینو کړنو دوباره په ګروپونو ویشل ترڅو په عملیاتي اغیزمنتوب کې زیاتوالی او لګښتونو کې کموالی رامنځتهشي.

دا کیدای شي د ځینو کارکوونکو د زیاتوالی سبب شی چې دې ته اړتیا پیښېږی ترڅو یا د شرکت څخه وایستل شي او یا منفک کړای شي. که د کارکونکو منفک کول ناشونی وي، اداره کولی شي د زړګونو لاسونو په بڼه د ګرمي کڅوړې وړاندېز وکړي ترڅو کارکونکي رضاکارانه تقاعد په لټه کې شي. نو ځکه، د کمی کولو تګلاره د شرکت "تصحیح" چې د کاري ځواک د یوې برخې د رضاکارانه تقاعد په پایله کې تعقیب کیږي.

د تنقیص لاملونه

د لاندې دلیلونو له مخې کیدای شي تنقیص اړین وي:

i. د بشري سرچینو غلط پلان کولو له امله یو سازمان ښایي د کارکوونکو د زیاتوالی څخه ځوریږی. د هند د سټیل ادارې (SAIL) په یو وخت کې 1,70,000 کارکوونکي درلودل په داسی حال کې چې په حقیقت کې 1,00,000 کارکونکو ته اړتیا وه.
ii. د انسان او ماشین ترمنځ تناسب کې بدلون به د تخنیکي پرمختګونو له امله رامنځته شي.
iii. کیدای شی دندو دوباره جوړښت رامنځتهشي او خلک ممکن د عملیاتي موثریت زیاتولو لپاره دوباره ځای پرځای کړای شي او د پیسو په ورکړه کې کموالی رامنځتهشي. دغه د خلکو ځای پر ځای کول ممکن د ځینو خلکو اضافه والی سبب شي.
iv. یو سازمان کولی شي د خپلو ځینو سوداګریزو فعالیتونو یا خدماتو لپاره د ځینې بهرینو سرچینو څخه ګټه پورته کړي. د پایلې په توګه، هغه خلک چې په دا ډول فعالیتونو کې ګمارنې اضافه کیږي.

تنقیص یا کموالی کولی شي د ناامنیو احساس درک کړي چې د کارکوونکو په منځ کې ټیټ مورال او لوړ فشار رامنځته کوي.
کارمندان ممکن احساس وکړي چې دوی د خراب مدیریت د قیمت تادیه کوونکی دي. برسېره پردې، کله چې وړ کارکوونکي سازمان پریږدي، کموالی کولی شي شرکت د مهارت له لاسه ورکولو له امله له منځه یوسي.

په تنقیص کې د بشري سرچینو د مدیر رول

کله چې کمیدل ناشونې وي، د بشري سرچینو مدیر باید په بریالیتوب سره د کمیدولو د تطبیق لپاره لاندې کړنی ترسره کړی ترڅو منفی تاثیرات یې راکم شي:

i. د کارکوونکو سره مفاهمه (اړیکه). د بشری سرچینو مدیر باید د کاري ځواک سره مناسبه مفاهمه (اړیکه) تامین کړي تر څو د افواهاتو چانس راکم او د افواهاتو منفی اغیزو امکانات کم کړي، کله چې افواوی راولاړی شي. هغه باید دا یقیني کړي چې اغیزمن کارکوونکو ته د حقیقت په اړه او کارکوونکو د بیارغونی پلان په اړه معلومات ورکړل شي.
ii. د سوداګرو اتحادیې ملاتړ ترلاسه کول. د دې په خاطر چې د کارکوونکو د تنقیص مفکوره تطبیق شي، د بشري منابعو مدیر د سوداګریزو اتحادیې مشر قانع کوي او د تنقیص لپاره د هغوی ملاتړ ترلاسه کوي.
iii. د بې ثباتی پاملرنه. کله چې د کار څخه د ایستلو اړه خبر ورکړئ، کارکوونکي د تادیه کولو، د تقاعد، د متبادلی دندې پیدا کول، د انتقالي مرستې او داسی نورو په اړه د بې ثباتي سره مخامخ کیږی. دا ډول بې ثباتیو باید اټکل وشي او د بشري منابعو مدیر یې پاملرنه وکړي.

iv. د ټریننګ (روزنې) چمتو کول. د بشري سرچینو مدیر باید د ټریننګ اضافي پروګرامونه پیل کړي ترڅو اضافي کارکونکو ترمنځ نوي مهارتونه وارد کړي. دا به کارکوونکو د دې جوګه کړی ترڅو په سازمان کې یا د سازمان څخه بهر د بدیل کار کولو ته چمتو کړي.

v. د بې ځایه کیدو خدمت چمتو کول. د بشری سرچینو مدیر باید د کارکوونکو د ساتلو لپاره د ځای پر ځای کیدو خدمات چمتو کړي ترڅو دوی سره په نورو سازمان کې ځای پر ځای کیدلو کې مرسته وکړي. په داسې خدماتو کې د بدیل کار موندنې، د راجع کولو مرستې، بیا پیل کولو او شخصي تجربه مشوره ورکول شامل دي. دا به د بې ځایه کولو کارمندانو د اعتماد د ترلاسه کولواو د سازمان شهرت ساتلو کې ډیره اوږده لاره وي

د اضافي سټاپ (اداری کارکوونکو) سره متبادله معامله کول او کارکوونکو د له انفکاک څخه ډډه کول

د کاري ځواک تنقیص (کمول) باید د وروستي هڅې په توګه ترلاس لاندې ونیول شي. مخکې له دې چې د بشري سرچینو مدیر باید د اضافي کارکوونکو کارولو لپاره لاندې بدیلونو هڅه وکړي:

i. **د اضافي کارمندانو لیږد یا بیرته راګرځول.** دا امکان لری د یوه سازمان په ځینو برخو کې د اضافي پرسونل ستونزه موجوده وی، پداسې حال کې چې په ځینو څانګو کې اضافي کاری ځواک د استخدام امکان موجود وی.دا ممکن شي چې د اوسپني فایلفینګ ستونزه د سازمان په ځینو برخو پورې محدوده وي، پداسې حال کې چې ځیني نورې ادارې کولی شي اضافي کاري ځواک ومومي. په داسې حالت کې، د بشری سرچینو مدیر باید ځنی اقدامات وکړی ترڅو د هغی څانګی څخه چې هلته اضافي کارکوونکي موجود هغه څانګی ته انتقال کړی چیرته چې د کارکوونکو د جذب امکان وي.

ii. **د زړیدو څخه وروسته د کنګل شوېو کارکوونکو بیا استخدام**. زړیدنه هغه مهال رامنځتهکیږي کله چې اشخاص له دندې ګوښه شي، مړ شي، یا استعفا وکړي او دوباره په خپله وظیفه کې نه ځای پر ځای کیږی. چې په پایله کې پاتی کارکوونکي باید اضافي کار په غاړه واخلی او ترسره کړي. په داسې حال کې چې زړیدل صرف یو کم تعداد کارکوونکي له منځه وړی چې په کم وخت کې د هغوی بستونه ډاکیدای نشي. د تنقیص دا طریقه د کارکوونکو لخوا ستایل کیږي.

iii. **د رضاکارانه تقاعد لپاره د هڅونې وړاندېز کول.** د اضافي کارکوونکو ستونزی سره په داسی ډول معامله کول ترڅو هغوی ته کمترین درد ورسیږی، یو سازمان کولی شي کارکوونکو ته د هڅونې په خاطر وړاندېز وکړي ترڅو د تقاعد د پوره کیدو څخه د مخه په رضاکارانه ډول تقاعد ته اماده شي. په دا ډول تقاعد کې کارکوونکو ته اضافي جلا تادیه ورکول کیږي. همدارنکه دې ته د رضاکارانه تقاعد سکیم (پلان) (VRS) یا (سروزرو لاس خوځولو) لاسلیک' په نامه هم پیژندل شوې، 'دا طریقه په پراخه کچه د ترحده ډیر کارکوونکو د هڅولو لپاره کارول کیږي ترڅو هغوی په خپله خوښه تقاعد وکړي.

7.2 د رضاکارانه تقاعد سکیم (پلان)

د کاري ځواک تنقیص په عموم ډول د رضاکارانه تقاعد د سکیم (VRS) له لارې پلې کیږي. د دې سیسټم لاندې، سازمان او د هغې کارکوونکي دوه اړخیزه موافقه کوي تر څو د هغی له مخی د کارفرما لخوا د مشخص شوو پیسو د ورکړې په مقابل کې کارکوونکي په رضاکارانه توګه د تقاعد سره موافقه کوي. د رضاکارانه تقاعد سکیم د یو بنه زیري په حیث پیژندل شوې ځکه کارکوونکو او کارفرما دواړو ته په ګټه دي. د VRS کڅوړې په شکل کې کارکوونکي یو اندازه پیسی ترلاسه کوي او کارفرما په اوږده موده کې زیاتو معاشاتو د ورکولو څخه خلاصون مومی.

یو سازمان کولی شي د رضاکارانه د تقاعد پلان ته مراجعه وکړي په کوم کې چې کارکوونکو یوه معینه اندازه معاویضه ورکړی او اضافی کارکوونکو له دندې ګوښه کړی. رضاکارانه تقاعد سکیم (VRS) کې د سازمان او د هغې د کارکوونکو ترمنځ د دوه اړخیزه موافقې پراساس کارکوونکي د دندو څخه جلا کول دي. د ریښتیني رژیم جامع سکیم د هندي شرکتونو سکټور ته نوی ندې ځکه چې دا په تیروختونو کې عملی شوې، دا چې په زیاته اندازه د اهمیت وړ نو د پام وړ نه وو. مګر د 1990 په لسیزه کې د هند اقتصادي ازادئ د شروع کولو وروسته په پراخه اندازه د پام وړ وګرځیدلو. ازادئ تقریبا پرته له کوم مخکښ خبرتیا سره سیالۍ ډیروي او ډیر سازمانونه یې مجبور کړي چې د خپلو بې حده اضافی بشري سرچینو باندې د سره کتنه وکړی کوم چې په تولیدې پروسه کې د کومی ونډه اخستنې پرته د معاشونو د فنډ د زیاتوالی سرچیني ګرځي.

په هند د تنقیص ستراتیژی د یوی برخی په توګه د رضاکارانه تقاعد سکیم پرمخ وړی ترڅو د معاشونو اندازه راکمه کړای شي. د رضاکارانه تقاعد سکیم په عامه او خصوصي دواړو سکټورونو کې د ځانګړې کڅوړی په وړاندې کولو تطبیق شوې چې د سرو زرو لاس په نامه پیژندل کیږي. په دې ډول سازمانونو کې د عامه سکټور بانکونه، سیلیل، ټیسکو، باجاج اټو، فلپس هند، کاسټرول، هندوستان یونیلیور لمیټیډ او داسی نور شامل دي.

د رضاکارانه تقاد سکیم (VRS) دلیلونه

کارفرما خپلو کارکوونکو ته د رضاکارانه تقاعد سکیم د لاندې دلایلو له مخی وړاندې کوي:

i. په کړنو د سره کتنی او د غیر اقتصادي او غیر ګټور فعالیتونو د منځه وړلو په خاطر.
ii. د تولید د ټولو لګښتونو د راکمولو په خاطر د کارکوونکو د لګښتونو کې کموالی راوستل.
iii. د اضافی کاری قوی څخه خلاصون پرته له دې چې دندې له منځه یووسو.
iv. د هغو بې کفایته کارمندانو څخه خلاصون چې د سازمان په تولید کې د دوامداره کمښت د رامنځتهکوي.
v. د تازه پوهي او مهارت د وړتیا لرونکي کارمندانو د استخدام لپاره د لاری هوارولو په خاطر.

په زیاتره حاالتو کې، د لاندې دلایلو له امله کارمندان د رضاکارانه تقاعد اخیستلو ته چمتو کیږي:

i. د خرابي روغتیا له امله د دندو په سمه توګه د ترسره کولو توان نه لرل.

ii. په دنده او د غير صحي کاري چاپيريال په اړه د اطمينان نشتوالی.
iii. په راتلونکی کې د کار څخه د ايستلو يا کمولو امکان.
iv. د نويو مسلکونو رامنځتهکول.
v. د کورنۍ لګښتونو، د شخصي کاروبار د پيل، او داسی نورو لپاره د تقاعد د ګټو څخه استفاده کول

د رضاکارنه تقاعد د سکيم (VRS) ګټې

يو شرکت لخوا خپلو کارمندانو ته د وړاندې شوي رضارکارانه تقاعد د سکيم ګټې په لاندې ډول دي:

i. د اضافی کارمندانو د راکمول لپاره د رضاکارانه تقاعد سيستم د کارمندانو د دندنی له ايستلو د پروګرام څخه غوره او انساني چلند پروګرام دي
ii. په يو وار کارمندانو ته د تقاعد د زياتی اندازی جبران ورکول ترڅو د خسارۍ يا د هغې د برخي مخه ونيسي.
iii. سوداګري اتحادیې هم د رضاکارانه تقاعد سکيم ته ګوته نه نيسي ځکه چې دا په طبيعت کې رضاکارانه عمل دي.
iv. سره له دي چې په يو وار په زياته اندازه د پيسو تادیه صورت نيسی، خو د وخت په تيريدو سره د رضاکارانه تقاعد سکيم د مياشتنی معاش اندازه راکموی. شرکت د هغو کارمندانو د معاش څخه خلاصون مومی کوم چې د رضاکارانه تقاعد د سکيم په اساس يي دنده پريښيي وي

په هرصورت، د رضاکارانه تقاعد لاندې منفي پايلې هم لري:

i. ممکن باکفايته کارمندان دنده پريږدي او بې کفايته کارمندان په دنده کې پاتي شي. دا به د شرکت مهارت راکم کړي.
ii. که چيرې د رضاکارانه تقاعد سکيم د معاشونو د ورکړې د لست د کمولو لپاره کارول کيږی نو د رضاکارانه تقاعد سکيم به د موجوده کارمندانو د کار حجم ډير زياته کړي.
iii. د رضاکارانه تقاعد سکيم ممکن د هغو کارکوونکو په فکر کې د ناامني احساس رامنځته کړي کوم چې د رضاکاراه تقاعد سکيم انتخاب نه کوي او د شرکت سره د پاتې کيدو پريکړه کوي.

د رضاکارانه تقاعد سکيم (VRS) تطبيق

د رضاکارانه تقاعد سکيم (VRS) بريالي تطبيق لاندې مرحلو ته اړتيا لري:

i. **د رضاکارانه تقاعد سکيم لپاره د اړتيا پيژندنه.** تر ټولو لومړی، اداره بايد وګوري چې آيا د رضاکارانه تقاعد سکيم ته په حقيقت کې ضرورت دي. په هغه صورت کې چې اضافي کاری ځواک شتون لري چې په راتلونکی کې نه شي کارول کيدی، ممکن د رضاکارانه تقاعدسکيم ته اړتيا ولري. د کارمندانو ډول چې په دې سکيم کې په نظر کې نيول کيږی بايد په ډير پام سره په نښه شي.
ii. **د لګښت او ګټو ارزونه.** مخکې له دې چې د رضاکارانه تقاعد د سکيم د پيل کولو پريکړه وشي، د سازمان لپاره بايد د دې تطبيق اغيزې په پام کې ونيول شي. د رضاکارانه تقاعد سکيم دوه ډوله حربه ده او نه د ټولو بشري سرچينو مديريت د هرې ناروغۍ دوا ده. دا ممکنه ده چې يوازې هغه

کارمندان د دې سکیم څخه ګټه پورته کړی کومو چې په بل ځای کې نوی کار د ځان لپاره پیدا کړې وي. په دې ډول حالت کې سازمان استعدادونه د لاسه ورکوي او بې کفایته بشری نیرو په دې سازمان کې پاتی کیږي.که چیرې دا واقع شي نو د رضاکارانه تقاعد سکیم هدف به ترلاسه نشي.

iii. **د سکیم (پلان) طرحه کول.** د رضاکارانه تقاعد د سکیم د طرحې په جوړولو کې لاندې عمده پریکړې شاملی دي:

a. کارمندان باید د دې سکیم د پوښښ لاندې راوستل شي. منطق له مخی هغه کارمندان په دې سکیم کې شاملول په کار دې چې غواړی ډیر زر تقاعد ترلاسه کړئی. د هند د سټیل (پولادو) اداري د کارمندانو د مختلفو کټګوری لپاره د عمر کمترین حد تشریح کړی.

b. د جبران ورکولو د بنډلونو وړاندې کول. په دولتي تصدیو کې، د رضاکارانه تقاعد لپاره داسی معیار تعین شوې چې په خدمت کې د تیرو شوو کلونو د هر کال د دری میاشتو عظمی معاش د هغه میاشتو سره ضرب کیږی چې تر تقاعد د وخته پوری پاتی وی. په دولتی بانکی سکتور کې د معیار دا دي چې په خدمت کې د تیرو شوو کلونو د هر کال ۴۵ ورځو معاش یا تر تقاعد پوری د پاتی میاشتو معاش چې په دې دواړو کې هر یو کم وی هم هغه ورکول کیږی.

د رضاکارانه تقاعد د سکیم مسایل (موضوع ګانې)

د رضا کارانه تقاعد سکیم په تطبیقولو کې لاندې مهم مسایل (موضوع ګاني) شامل دي:

i. **د رضاکارانه تقاعد سکیم معقولیت.** د رضارکارانه تقاعد هر سکیم یواځې هغه وخت تطبیق کیږی کله منجمنټ په دې قانع شوې وی چې اضافه کارمندان د اوږدې مودې لپاره غیر موثر وی او سازمان د دې ډول کارمندانو په ساتلو سره هیڅ ګټه نشی ترلاسه کولی. د رضاکارانه تقاعد سکیم د کم وخت لپاره د اضافی کارمندانو په وړاندې نه تطبیق کیږی.

ii. **د جبران ورکولو بنډل.** دلته دوه موضوع ګانی دي: (۱) څه شی ورکول کیږی؟ (۲) او چا ته ورکول کیږی؟ اوله موضوع په رضاکارانه تقاعد کې د جبران د بنډل په اړه ده. د بیلګی په توګه، د HLL لخوا په یو وار لوی مقدار پیسی د 1992 کال د جولای د میاشتی د معاش 2.25 چنده ضرب په خدمت کې د پاتی کلونو تر تقاعد پوری جمع د عادې تقاعد د 70% فیصده ورکول کیږی چې په دې کمپنۍ کې د عادي تقاعد لپاره عمر 60 کاله تعین کړای شوې دی. په دولتی تصدیو په څانګو کې د رضاکارانه تقاعد لپاره داسی معیار تعین شوې چې په خدمت کې د تیرو شوو کلونو د هر کال د دری میاشتو اعظمی معاش تر تقاعد پوری د پاتی میاشتو سره ضرب کیږی او هغه څوګ چې په رضاکارانه توګه تقاعد اخلي ورکول کیږی.

iii. **د پوښښ لاندې پرسونل (کارمندان).** دویمه موضوع د هغه پرسونل په اړ د یوی اساسی پریکړی پوری اړیه که لری چې د رضاکارانه تقاعد د سکیم لپاره انتخاب شوې وي. د منطق له مخی د رضاکارانه تقاعد په سکیم کې هغه پرسونل شامل وی د چا د خدمت ضرورت د سازمان لپاره د نورو د خدمتونو څخه ډیر زیات کم وی. دا یو ډیره جنجالی موضوع ده، دلته لیاقت او کاری سابقه په نظر کې نه نیول کیږی. که چیری د رضاکارانه تقاعد سکیم د یوی خاصی کټګوری لپاره تعیین شوې وي نو د دې کټګوری ټول پرسونل باندې تطبیق کیږی. خو که چیری د رضاکارانه تقاعد سکیم د خاص پرسونل د کټګوری لپاره تعیین شوې وي نو هغوی باید مشخص کړای شي. د بیلګې په توګه، کله چې د یو پی سټیټ ټکسټائیل کارپوریشن غوښتل خپل فعالیتونه ودروی نو دوی خپل ټول پرسونل ته د رضاکارانه تقاعد سکیم لمخی پیسی ورکړی. سټیل اتارټی اف انډیا لمیټډ (SAIL) د پرسونل د مختلفو کټګوریو لپاره کم ترین عمر وټاکه لکه غیر مسلکی کارمندانو ته 40 کاله، مسلکی کارمندانو ته 43 کاله، د ټیټی سطحی منیجرانو ته 46 کاله او د متوسطی سطحی مدیرانو ته 50 کاله.

8.2 د کاری ژوند بیلانس

کاری ژوند بیلانس د یو فرد د کار او د هغه د شخصي ژوند ترمنځ خوندي بیلانس دی. په بل عبارت، یو کارمند باید د خپلې مسلکي دندي ترڅنګ د خپل شخصي ژوند لپاره مناسب وخت ورکړی. زمونږ په ورځنی ژوند کې، مونږ زیاتر داسی خلکو سره مخامخ کیږو چې هغوی په اوونۍ کې 6 یا 7 ورځی کار کوي، د خپل ښار څخه همیشه لری وی او شخصي ژوند ته هیڅ وخت نه لری. دا ډول عمل د هغه د انفرادې اړیکو او هغه یا د هغې د کورنۍ لپاره ډیر زیات په ضرر ګڼل کیږی.

د کاری ژوند بیلانس ستونزه اکثراً غبرګونی وظیفوی جوړو (ښځه او خاوند) کې لیدل کیږی. دوه ګونی کاری جوړو نه مطلب هغه یو دې څوک چې ملګری وی او وظیفوی مسؤلیتونه لری او مسلکی دندې موضوع یې په خطر کې وي. د نړی په سطحه د جوړه کارکوونکو تعداد په زیاتیدو دي. په داسی حال کې چې په هند کې معیار دا دې چې د دوه عاید لرونکی کورنی په یو عادې لرونکی کورنی باندې عوض کوي. کله چې د یوی جوړی د غړو کاری موضوع په خطر کې وی، د دوی شخصي ژوند د ګډوډی سره مخامخ کیږی او دغه ستونزه د دوی وظیفوی ژوند هم متاثره کوي. که چیری یوه د ته د دې د وړتیا په اساس فرصت پیدا شی چې دا په جغرافیوی لحاظ بل ځای ته انتقال شی نو دا دواړو جوړی او هم کارفرما ته ستونزی رامنځته کوي. په دې حالت کې ښځی او خاوند او همدارنګه کارفرما ته پکار دې هڅی وکړی ترڅو کاری ژوند کې توازن رامنځته کړي.

لکه څرنګه چې پورته وویل شول، کاري ملګری ډیری وختونه د خپلو کارونو او کورنۍ مسؤلیتونو تر مینځ شخړې تجربه کوي. داسي خلک د دندې یا رول ډیر فشارونه لري. د رول فشار سره معامله کولو لپاره، د دوه ګوني کار کونکي کورنۍ ځینې ستراتیژۍ کاروي. دوی دواړو ته ژمن دې، کاری مسلک ته ژمنتیا ښائی او په کورنی ژوند کې نرموالی رامنځته کوي. هر یو ملګري غواړي چې په خپل پلان کې سمون رامنځته کړی ترڅو په کاری مصروفیت او خپل شخصي ژوند کې توازن ولري.

د غبرګونی وظیفوی جوړی د کورنۍ غړي باید د وخت په مدیریت کې مهارت ولري. دوی باید خپل لومړیتوبونه د هغو لومړیتوبونو په اړه چې ځینو ځانګړو فعالیتونو سره تړاو لري بدلون ورکړي. دوی ممکن د ټولنېزو فعالیتونو شمیر محدود کړي چې دوی په کې ګډون کوي او په ډیر احتیاط سره رضاکارانه مسؤلیتونه غوره کړي. دوی ممکن په مسلکی کردار کې وړتیا رامنځته کړی لکه د ځان ارزونه، د مسلکی معلوماتو راټول، د اهدافو تعینول، پلان جوړونه، د ستونزو حل ترڅو مشترک مسلکی کاری پرمختګ رامنځته شي.

د کورنۍ د مسلو په اړه د دوې دودیزې اندېښنې کولی شي اندېښنې او فشار د دواړو خاوند او میرمن لپاره خپګان رامنځته کړي. له همدې امله، عصري کارمندانو د خپلو کارمندانو د کاری مصروفیت او شخصي ژوند توازن ترلاسه کول او د هغوی فشار کمول دي څو نوښتونه اخیستي دي. په دې کې کارمندانو ته مشوره ورکول، د کاري وختونو راکمول، د تبدیلی وړ د کار مهال ویش او ټیلیفون اړیکه شامل دي.

د کارموندنې مشوره ورکول

یو سازمان کولی شي د خپلو کارمندانو لپاره د مشورې خدمتونه تنظیم کړي تر څو د دوی د کار او کورنی اړوند فشار سره مرسته وکړي. د دې په رڼا کې، مشاور له کارمندانو سره په بېلا بېلو برخو کې اړیکه نیسي او دوی ته د هغو ستراتیژیو وړاندیز کوي کوم چې د کاری ژوند توازن په راوستلو سره د تشوېش د کموالی سبب ګرځی.

د کاری اونی راکمول

سازمانونه کولی شي کاری اونۍ راغونډی یا راکمی کړي، لکه 3 دولس ساعته ورځی، 4 نهه ساعته ورځې یا 4 لس ساعته ورځې. راځئ چې د څلورو لسو ساعتو ورځو یا 4-40 مهالویش وګورو چې په پرمختللو هیوادونو کې یې تر ټولو ستر پام تر لاسه کړی دی. په دې کې، یو کارمند باید په هره اونۍ کې د څلورو ورځو لپاره هره ورځ لس ساعته کار وکړي، په دې توګه د څلوېښت ساعتو کاري مهالویش جوړوي. دا استدلال کیږي چې دا ډول مهالویش د کارمندانو د غیر حاضریدو، بدلولو، مولیدېت او د کار اطمینان باندې مثبت اغیزه لري. برسېره پردې، د کاری اوونۍ راکمول کارمندانو ته د زیات تفریح وخت زمینه برابروی، په اورګاډی کې د ارزانه ټیکټ په واسطه د سفر کولو وخت راکموی، د خپل شخصي ژوند د مسائیلو په خاطر د عریضو کولو وخت راکموی، او سازمان ته د دې سهولت ورکوری ترڅو کارمندان په اسانی سره استخدام کړی او په هغو مسائیلو د وخت مصرف راکم کړی چې منابع څرنګه ترتیب کړي.

د کاری اونی راکمولو ځینې زیانونه هم لیدل شوي، د مثال په توګه، د اوږدې کاري ورځې په پای کې د کارګر په تولیداتو کې د کمښت رامنځتهکیدل، د کار کولو ټیټ اطمینان او تجهیزاتو څخه کمه ګټه اخستنه. په داسې حال کې چې دا سمه ده چې لنډې کاری اونی د کارمند لیوالتیا او اخلاق زیاتوي او د پیسو د ورکړی او غیر حاضری کچه راټیټه وي، خو داسی شواهد واضیح نشته چې په تولیداتو باندې د هغې اغیز روښانه کړی.

د نړی په سطخه تجربو ښودلي چې په اونی کې پنځه ورځی کار کول د شپږو روځو په پرتله ښه پایله لري، مګر شکونه د 4 ورځو په اغیزمنتیا باندې څرګند شوي. دا په مدېرانو فشار راوړي ترڅو د دوی د خپل لاس لاندې کارمندان تیز کړی ترڅو ناتمامه کارونو د پاتې کیدو او اضافی کار کولو مخنیوی وکړي. برسیره پردې، د دې امکان شته چې د کارمندانو د دندو او شخصي ژوند تر منځ د توازن ساتلو کې ستړتیا او ستونزې رامنځتهشي. کار کوونکی میندې عموما اوږده کاری ساعتونه نه خوښنوي.

فليکسي ټايم Flexitime

فليکسي ټايم Flexitime مخفف لغت دې د ارتجاعی خاصيت لرونکي ساعتونو يا د کار مهالويش. دا د دې فرضی پر بنسټ ولاړ دې چې کارمندانو ته معاش يا اجوره د توليد د معين يا مشخص مقدار په مقابل کې ورکول کيږی، نه د کار په ساحه کې. د هری ورځی تيريدونکو مشخصو ساعتونو په مقابل کې. فليکسي ټايم سيستم د تشوېقی وړتياوې وړاندې کوي د کارمندانو د ازادي د زياتوالی په شکل، او کارمندانو ته د دي فرصت ورکوي چې د خپل کاري مهالويش په اړه دوي خپلی پريکړې وکړي.

فليکسي ټايم وخت، لکه څرنګه يې چې له نوم څخه څرګنديږی، کارمندانو ته ځينی واکونه ورکوي چې کله دوی په سهار کې د کار کولو لپار راځی او کله په ماسپښين کې له کار څخه ځي. په بل عبارت، فليکسي ټايم داسې سيستم دې چې په اونۍ کې کارکونکي څو ساعته کار کولو ته اړتيا لری مشخص کيږی، مګر په ځيني محدود وختونو کې کولای شی کاری ساعتونه پريږدی. د کار کولو لپاره هره ورځ يو عام وخت لري، معمولا څلور ساعته (پرته د غرمې ډوډوی وخت څخه)، چې دا اصلی (وخت) د فليکسي ټايم شاوخوا سره ښودل شوې لکه په 2.2 انځور کې ښودل شوي. د مثال په توګه، اصلي کيدای شي : 10 A.M څخه تر A.M : 3 پوری د دفتر د اصلی وخت د سهار له اوو د مازيګر تر شپږو (7:A.M څخه تر 6:P.M) بجو پوري. ټول کارمندان بايد د عامي مودې (اصلی) په جريان کې په خپلو وظيفو کې وي. مګر دوی کولای شی خپل شخصي مهالويش پخپله ترتيب کړي.

ارتجاعی وخت	عمومي وخت	غرمې ډوډۍ	عمومي وخت	ارتجاعی وخت
6 P.M	3 P.M.	1 P.M.	12 Noon	10 A.M / 7 A.M.

د ورځی په دوران کې وختونه

شکل 2.2 فليکسی ټايم مهالويش

فليکسي ټايم د مديريت او کارکوونکو دواړو لپاره مختلفی ګټی لري. داسې شواهد موجود دي چې کارمندان لوړ مورال، کم غيابت او د خدمتونه اوږده موده لري. په مولدېت کې زياتوالی رامنځته کيږی ځکه چې کارمندان د هغه وخت په اوږدو کې د کار کولو ترتيب کوي کله چې دوی خورا زياته توانايي ولري. او مديريت يا منجمنټ به وکولای شی. د کارمندانو له نظره، د وخت کارول کيدای شي د شخصي اړتياوو او غوره کړنو په ترسره کولو، او په شخصي ژوند کې ښه تمام شی چې په پايله کې کيدې شي دوی ډير آرام اوسي.

فليکسي ټايم خپل محدوديتونه هم لري. دا نشي تطبيق کيدې چې چيرې کار کې دې ته اړتيا وی چې ټول کارمندان دې په ورته وخت کې حاضر وي. دا کيدای شي د مديرانو لپاره د اصلي مودې څخه بهر د خپل لاس لاندې کارمندانو ته په لارښووني کې ستونزې رامينځته کړي، د تشويش رامنځتهکولو اساسی علت دا دې چې منيجر په دې نه پوهيږی چې په دې وخت کې دا کار کوونکی اضافی کار کوي او که هغه شخص دې چې د کارکولو د خت په انتخاب کې واک لري. دا مشکلات هغه وخت نور هم زياتوی کله چې يو

شخص د پوهی او مهارت باوجود نه حاضریږی او د کار لپاره پلان جوړنه او کنترول رامنځتهکوي چې دا د ډیر مصرف سبب ګرځی.

د فلیکسي ټایم مفهوم د لومړی ځل لپاره په 1967 کې رامنځتهشو کله چې د لویدیځ جرمني تحقیقاتي سازمان دا پروګرام معرفی کړ او په ډیر لنډ وخت کې په ټوله لویدیځه اروپا کې خپور شو. یو اټکل ښیې چې د 1970 لسیزې په نیمایي کې 5 میلیونو کارګرانو د دې ډول کاری طریقی له مخی خپل کارونه پرمخ بیول. دا ډول مهال ویش په چټکه توګه په امریکا کې هم خپور شو. د دې سیسټم ارزونه ښیي چې دا خورا بریالي و. د دې پایله د کارمندانو په مولیدت کې زیاتوالی، لوړ تغیرات، د کارکندانو د مرال لوړولو او به ناوخته راتګ او عیر حاضری کې په زیاته اندازه کموالی راوستلی دې.

مخابراتی اړیکې

د معلوماتي ټکنالوجی پرمختګ به کارمندانو ته دا امکان برابر کړی چې په کور کې خپل هغه کارونه د کمپیوټر په واسطه ترسره کړي چې د دوی د دفتر سره تړاو لري. د دې سیسټم په صورت، هغه کارکوونکي چې معمولا د کمپیوټر په واسطه هغوی ډیری کارونه کوي هغوی ته اجازه ورکول کیږی ترڅو د کار ځای ته د راتلو پرځای خپلې دندې په کور کې سرته رسوي. اړیکه د شبکې له لارې د بریښنایي اړیکو له لارې رامنځته کیږي او د مولدیت اندازه کول یې نورو په شان ترسره کیږی.

مخابراتي اړیکې لګښت ګټورتیا لري، دا د اساسي زیربناو لګښتونه له منځه وړی، لکه د دفتر، بریښنا، اسانتیاوې. دا د کور او دفتر تر مینځ ډیر ځلې وخت، هڅې او پیسې سپما کوي. دا کیدې شي د پام وړ رواني اغیزې ولري. مخابراتی اړیکه د هغه چا لپاره مناسب وی چې هغوی د خپل وخت او ځان خیال ډیر زیات ساتی او یا هغه وګړي چې د ځیرنیزو فعالیتونو کې مصروف وی، مګر دا ډیری وخت د ټولنیز اړیکو یا ټیم کار لپاره د کارمند اړتیا پوره کولو کې پاتې راغلی.

لنډیز

1) **د بشري سرچینو د منجمنټ (مدیریت) بدلیدونکی چاپیریال**

1. د پیرودونکو اړتیاوو او هیلو بدلول.
2. د کاری ځواک پیژندنې او هیلې بدلول.
3. پرمختللي ټیکنالوژي.
4. د اقتصادي او صنعتي پالیسي بدلونونه.
5. بدلیدونکی نړیوال چاپیریال.

2) **د بشري سرچینو د مدیرانو بیرنی ننګونی**

1. د کاري ځواک تنوع اداره کول.
2. د کارمندانو د غوښتنو پوره کول
3. د کارکوونکو پیاوړتیا.
4. د بشري اړیکو مدیریت
5. د پرسونل متحرک پالیسی او پروګرامونه.

6. خوځنده او ژوندي سازمانونه جوړول.
7. د خوځنده کاري کلتور رامینځ ته کول.
8. د اصلي وړتیا لوړول او د رقابتي مزیت رامنځته کول.

د کاري ځواک تنوع

د کاري ځواک تنوع د سازمانونو د کارکوونکو په منځ کې د ځینو خاصیتونو په یو شانته والی او توپیر کې لیدل کیږی، لکه عمر، جندر، توکمیز میراث، فزیکي وړتیا او معلولیت، نسل، او جنسي اړیکو په څیر. د 'تنوع' اصطلاح د دې حقیقت په پیژندلو کې کارول کیږي چې د سازمان کاري ځواک خلک د ډیرو مختلفو سابقو څخه دي. تنوع د هغو خلکو ترمنځ د توپیر له امله رامنځته کیږي چې یو ټیم، څانګې یا سازمان کې شامل وي. په دې توګه جنسیت، عمر، فزیکي وړتیاوې / معیوبیت قومي نسل، تعلیم، او نور د کاري ځواک مختلفوالی رامینځته کوي او که چیرې سازمان غواړی په پیچلې او نا معلومه نړیواله چاپیریال کې ژوند وکړي نو باید متنوعوالی په اغیزمن او موثر ډول تنظیم کړي.

پیاوړتیا (ځواکمنتیا)

د کار په ترتیب کې ځواکمنتیا کارکوونکو ته د وسیلو، استعداد، او واک ورکول دې ترڅو یو څه کارونه سرته ورسوي. دا یوه پروسه ده چې پکې کارکوونکو ته د مربوطه معلوماتو د شریکولو له لارې او د هغه فکتورونو کنترول له لارې کوم چې د کارې فعالیت اغیزمن کوي زیاته ازادې ورکول کیږی.

تنقیص

په تنقیص کې د اداري بیا جوړښت شامل دې د کوم په پایله کې چې د سازمان اندازه راکمیږی ترڅو د سازمان نوی جوړښت محیطی تغیراتو ته ډیر ژر ځواب ووائی. په ډیرو مواردو کې، تنقیص کې کاری ځواک کې کموالی رامنځ کیږی ترڅو د پیسو په ورکړه کې کموالی راشي. تنقیص د ستراتیژی په توګه د نړی په سطحه د تطبیق ده ترڅو په عملیاتو کې اقتصادېت ترلاسه او موثریت کې زیاتوالی رامنځتهشی ترڅو سازمان د ژوندې پاتیکیدو او په غیر مطمئن چاپیریال کې وده وکړي.

د رضاکارانه تقاعد پلان

د کاري ځواک کمول په عمومي ډول د رضاکارانه تقاعد د سکیم (پروګرام) ((VRS) له لارې پلي کیږي. د دې سیستم له مخی، اداره او د هغې کارمند دوه اړخیزه موافقه کوي چې کارکوونکي د یو مشخص مقدار پیسو په مقابل کې د رضا کارانه تقاعد سکیم له مخی تقاعد کیږی او کارفرما به تعین شوې اندازه پیسی ورکوي. د رضاکارانه تقاعد سکیم د یو ښه زیري په حیث پیژندل شوې ځکه کارکوونکو او کارفرما دواړ ته په ګټه دي. د رضاکارانه تقاعد سکیم VRS کڅوړی په شکل کې کارکوونکي یو اندازه پیسی ترلاسه کوي او کارفرما په اوږده موده کې د زیاتو معاشاتو له ورکولو څخه خلاصون مومی.

د کاری ژوند بیلانس (توازن)

د کار ژوند توازن د انفرادي کار او شخصي ژوند تر منځ توازن تامینوي. په بل عبارت، یو کارمند باید د خپلو کاري وړتیاوو له ویشلو پرته د خپل شخصي ژوند لپاره کافی وخت وقف کړي.

پوښتنو بيا کتنه

1. هغه ننګونې تشريح کړئ چې په معاصر چاپيريال کې د بشري سرچينو مديران ورسره مخامخ شوي دي.
2. په نږدې راتلونکي کې د بشري منابعو د مديرانو په ننګونو او دندو کې د توضيحاتو يادښت وليکئ.
3. 'تنقيص' څه مانا لري؟ په تنقيص کې د بشري منابعو مدير رول څه دې؟
4. د رضاکارانه تقاعد سکيم ((VRS څه مفهوم لري؟ ولې سازمانونه د خپلو کارمندانو لپاره د رضاکار تقاعد پروګرام وړاندېز کوي؟ د رضاکارانه تقاعد سکيم په پلي کولو کې ګامونه واخلئ.
5. د رضاکارانه تقاعد سکيم تعريف کړئ او د تنظيم کونکي رضاکارانه تقاعد سکيم ته خپل کارکونکي ته د هغې ګټو بيان کړئ؟ د رضاکارانه تقاعد سکيم په تنظيمولو کې کوم مسائيل رامنځتهکيږي؟
6. د پياوړتيا مفهوم تشريح کړئ. ولې د سازمانونو منجمنټ ځواکمنتيا پلي کوي؟
7. ځواکمنتيا او 'د سازمان ځواکمنتيا' تعريف کړئ. د ځواکمنتيا خنډونه کوم دي؟
8. په سازمانونو کې د کاري ځواک تنوع څه ګټې دي؟ د کارى ځواک تنوع موضوع ته پام نه کول څه پايلې لري؟
9. د کاري ځواک تنوع څه ته وائی؟ د مختلفو کاري ځواک ګټې څه دي؟
10. تنوع د سوداګرۍ احساس رامنځته کوي ". آيا تاسو موافق ياست؟
11. تنوع څرنګه سازمانونو ته ګټه رسوی؟ تشريح کړئ.
12. نن ورځ د کمپنيو د چټک پرمختګ لپاره د کارکوونکو ځواکمنتيا موضوع ورځ تر بلې اهميت پيدا کوي. آيا تاسو موافق ياست؟ دلائيل ورکړی.
13. د کارمندانو پياوړتيا ولې مهمه ده؟ په سوداګريزو سازمانونو کې د کارمندانو پياوړتيا لپاره عمومي خنډونه کوم دي؟
14. د رضاکارانه تقاعد سکيم (VRS) په اړه د تشريحی ليکنه وکړی.
15. د کارمندانو د پياوړتيا څه مانا لری؟ د بشري منابعو د ښه مديريت لپاره د هغې مفهوم تشريح کړئ.

16. د لاندې مفاهيمو په اړه لنډه ليکنه وليکی:
(الف) تخنيکي بدلونونه
(ب) تنقيص

(ج) د کاری ژوند بيلانس.
17. د لاندې مفاهيمو په اړه لنډه ليکنه وليکی:
(الف) رضاکارانه تقاعد سکيم (VRS)
(ب) د کارکوونکو پياوړتيا
(الف) کاري ځواک تنوع.

د پیښې قضیه

د اریستوکرټ بیګج کمپنۍ (Aristocrat Baggage Company) د مشورې سکیم کمیټۍ غونډه ده. دوی د منشي له خوا هغه د پریکړې په اړه راپور اوریدلو کله چې نوړموی د کمپنې د ګډې مشورتي کمیټۍ په غونډه کې ګډون کړی وو.

د کارکوونکو له استازو څخه یو تن د رامن ګاندې موضوع مطرح کړه، چې درې کاله وړاندې یې د لیږد بهیر پروسې په اړه یې نظر ورکړی وو خو په هغه وخت کې ونه منل شوو. دوه کاله وروسته د لیږد نوي مدیر وټاکل شو. د هغه ټاکل کیدو څخه یو کال وروسته، هغه هم لیږد د بهیر په اړه نظر ورکړو چې په ښکاره ډول داسې معلومیدلو چې دا نظر د ښاغلې رامن ګاندې لخوا وړاندې شوې عین نظر دې. کله چې ګاندې د نوی مدیر له نظره خبر شوو نو ډیر په غصه شوو او په دې اړه یې د اتحادیې مشرانو ته شکایت وکړ. هغه وویل چې د هغه مفکوره غلا شوې او هغه به هیڅکله د وړاندېز کمیټۍ سکیم (پلان) ته په اینده کې نوې نظریه ورنه کړی. هغه دا اعلان وکړو چې دا یوه لاره شوه. د هغه ځینې کار کوونکې ملګری د هغه سره موافق وو.

په ګډه مشورتي ناسته کې، منشي د سخت بحث په ترڅ کې د یو څه سختو خبرو سره مخ شو. وروسته بیا، هغه موضوع د نوي مسؤلیت مدیر سره شریکه کړه کوم چې ګاندې د نظرې په مخکې هیڅ معلومات او خبرتیا نه درلوده. "په هره حال" د لیږد مدیر تبصره وکړه، "وضعیت اوس توپیر لرې. د ګاندې مفکوره په هغې وخت کې د کار وړ نه و". د وړاندېز شوې کمیټې د موضوع په اړه خبرې وکړې، مګر ونه توانیدل چې په دې قضیه کې کومه پریکړه وکړې.

پوښتنې:

1. په دې حالت کې ستونزه څه ده؟
2. ایا د وړاندېز کمیټې لپاره اړینه ده چې آیا د دې لاملونه وکاروي که دوی د کارګر لخوا شوې کوم وړاندېز قبول نه کړي؟
3. د اوسني وضعیت سره به څنګه چلند کوي؟ په راتلونکي کې به د دې ستونزې د بیا رغونې په خاطر تاسو څه ډول ګامونه پورته کوي؟
4. تاسو څرنګه کولای شی کارکوونکي تشویق کړی ترڅو د وړاندېز سکیم کې فعاله برخه واخلی؟

3 څپرکی

د بشري سرچینو پلان جوړونه او د دندې تحلیل

د څپرکي غټې ټکي

3. 1 د بشري سرچینو د پلان جوړوني مفهوم او ماهیت،

3. 2 د بشري سرچېنو د پلان جوړوني اهمیت،

3. 3 د بشري سرچېنو د پلان جوړوني مرحلی (پړاوونه)،

3. 4 د بشري سرچېنو د پلان جوړوني مقداري اړخ (بنه)،

3. 5 د بشري سرچېنو د تقاضا اټکلول،

3. 6 د بشري سرچېنو د عرضي اټکل کول،

3. 7 د بشري سرچېنو د پلان جوړوني کېفیاړخ (بنه)،

3. 8 د بشري سرچېنو په پلان جوړونه کې ستونزې،

3. 9 د دندې د تحلیل (Job Analysis) مفهوم او ماهیت،

3. 10 د دندې د تحلیل (Job Analysis) د معلوماتو څخه استفاده،

3. 11 د دندې د تحلیل پروسه،

3. 12 د دندې تحلیل لپاره د معلوماتو د راټولولو تخنیکونه.

په یوه سازمان کې بشري سرچېنو ته مختلف نومونه ورکول کېږي. لکه: کارمندان، کاري قوه، پرسونل او داسې نور. په یوه اداره کې د بشري سرچېنو لپاره اړتیا کېدای شي د مقداري او کېفي اندازه کېږیو سره تړاو ولري او پلان جوړونه د دې لپاره کېږي چې، د بشري سرچېنو پرمختګ د ټېټې سطحې څخه نېولې تر پورتنۍ سطحې پورې په یوه اداره کې د اهدافو ټاکلو پورې تړاو ولري. د بشري سرچېنو پلان جوړونه داسې هم تعریف کېدای شي چې، هغه پروسه ده په کوم کې چې مدېریت د دې ډاډ ترلاسه کوي چې د اداري د اهدافو د لاس ته راوړلو په خاطر په لازم ځای کې مناسب تعداد، مناسب کارېګر، په مناسب وخت کې او د خپلو وړتیاوو سره سم فعالیتونه اجرا کړي. د بشري سرچېنو پلان جوړونه په یوه اداره کې د بشري سرچېنو د لاسته راوړلو یوه مخکې تر مخکې جوړه شوې طرح ده. د بشري سرچېنو د لاسته راوړلو یوه بله وسیله د دندې تحلیل (Job Analysis) دې، چې په کې د مختلفو دندو اړتیاوی او د کاندېد مهارتونه او وړتیاوې په نښه کېږي، ترڅو، اداره ته د خالی بستونو لپاره خپل درخواست لیکونه ورکړي.

پدې فصل کې به مونږ د بشري سرچېنو د پلان جوړونې مفاهیم، پروسې او د دندې د تحلیل اړونده مفاهیم مطالعه کو.

1.3 د بشري سرچېنو د پلان جوړونې مفهوم او ماهیت

د بشري سرچېنو پلان جوړونه څه شی دې؟

د Decenzo او Robbins له نظره: " د بشري سرچنو پلان جوړونه هغه پروسه ده په کوم کې چې یوه اداره د دې ډاډ ترلاسه کوي چې اداره لازم تعداد او ډول د کارکوونکو په مناسب ځای کې، سم وخت کې ولري او د دې وړتیا ولري چې په موثره توګه هغه دندې او فعالیتونه چې اداري ورته سپارلې وي تر سره کړي او د ادارې سره د اداري د اهدافو په لاسته راوړلو کې مرسته وکړي".

د بشري سرچېنو پلان جوړوني (په عنعنوی توګه د بشري ځواک پلان جوړنه ورته هم وایي) هدف دا دې چې په یوه سازمان کې د اړتیا وړ بشري ځواک لاسته راوړي. هغه که لازم تعداد کارکوونکو وي اوهغه که د کار د اجرا لپاره وړ افراد وي. بل هدف يې دا دې چې سازمان ته د وړ افرادو عرضه صورت ونېسي . ترڅو، مختلفې سلسلې د وظایفو پرې ډکې کړي.

د Dale S. Beach له نظره: " بشري سرچېنو پلان جوړونه هغه پروسه ده چې په مرسته يې یو سازمان ته د وړ افرادو مناسب تعداد، په مناسب ځای کې موجودېت او د وظایفو د ترسره کول په نښه او د دې تضمین ورکوي چې د کمپنۍ یا سازمان اړتیاوې پوره کړي او د افرادو ښکیلتیا د رضایت د رامنځته کېدو سبب شي".

د بشري سرچینو پلان جوړونه دوه مخه پروسه ده په کوم کې چې مدېریت د راتلوونکی بشري سرچینو د اړتیاوو وړاندووینا کوي او د وړاندوینی د تطبیق لپاره مناسب عملیاتي پلان جوړوی. په دې ډول، پلان جوړونه د اهدافو، پالیسو او پروګرامونو پروسه ده چې بشري سرچنی به دنده وکومارل شي، هغوی ته پرمختګ ورکرل شی او ګټه تري واخستل شی همدارنګه د سازمان اهداف ترلاسه شي.

د بشري سرچېنو د پلان جوړوني ماهیت: د بشري سرچېنو د پلان جوړونې اړوند پورتني تعرېفاتو څخه لاندې نقطې ظاهرېږي:

I. د بشري سرچېنو پلان جوړونه ددې لپاره کیږي ترڅو په یو سازمان کې د بشري سرچېنو اړتیا د تعداد او ډول په دواړو شکلونو تثبیت کړي.

II. د بشري سرچېنو پلان جوړونه په یو سازمان کې د موجوده بشري سرچېنو اندازه (زخیره) څرګندوي. د بشري سرچینو د ذخیری تحلیل کول په سازمان کې د موجوده پرسونل د موقف تعینولو، او د موجوده پټو استعدادونو په پیدا کولو کې مرسته کوي.

III. د بشري سرچېنو پلان جوړونه د کارکوونکو دکمښت او زیادت د پرېکړې سره مرسته کوي. هغه داسې چې، د کارېګرو مجموعي تعداد او په سازمان کې موجود کارېګر سره مقایسه کوي. همدارنګه د بشري سرچېنو پلان جوړونه د بشري سرچېنو د اړتیا اټکل کولو کې هم مرسته کوي.

IV. د بشري سرچېنو پلان جوړونه د بشري سرچینو د تقاضا او د عرضې اړونده د مختلفو پروګرامونو د شروع کېدو په اړه تمرکز کوي. که چېرې راتلونکې ضرورتونه د موجوده وړتیاوو څخه زیات شي. نو، دغه تشه په داسی ډول له منځه وړل کیږي چې اداره باید موجوده کارکوونکو ته روزنه (ټرېنیګونه) ورکړي او نور وړتیا لرونکې افراد وګماري.

V. د بشري سرچینو پلان جوړونه په یوه اداره کې د بشري سرچینو د لاسته راوړنې، ګټې اخیستنې، پرمختګ او ساتنې اساس جوړوي.

د بشري سرچینو د پلان جوړونې اهداف

په یوه اداره کې د بشري سرچینو د پلان جوړونې عمده اهداف په لاندې توګه دي:

I. د استخدام شوو بشري سرچینو څخه په ډیر ښه ډول د ګټې اخیستنې تضمین کول.
II. د مختلفو څانګو ترمنځ د بشري سرچینو په تخصیص او توزیع کې د عدم توازن مخنیوی کول.
III. د اداري د کلي اهدافو د بشپړتیا لپاره د راتلونکي لپاره د مهارتونو د اړتیا تضمین یا اټکل کول.
IV. د اړتیا په ځای کې د بشري سرچینو د موجودیت او تهیې تضمین کول.
V. د بشري سرچینو د مصارفو د اړخونو کنترولول.
VI. د بشري سرچینو د تبدلی او ترفیع لپاره د معلوماتو او ارقامو تهیه کول.

د بشري سرچینو د پلان جوړونې ساحه

د بشري سرچینو پلان جوړونې کې لاندې اساسي فعالیتونه شامل دي:

I. په اداره کې د موجوده بشري سرچینو لست ترتیبول.
II. په سازمان کې د موجوده بشري سرچینو اندازه سنجول چې، تر کوم حده د یادو سرچینو څخه د سازمان د ګټې په موخه استفاده کیږي.
III. د کارکوونکو د مازاد حالت کې د بشري سرچینو تعدیل کول.
IV. په راتلونکې کې د پرمختیا پلان او د پرسونل متقاعد اړونده د بشري سرچینو د اړتیاوو ارزونه کول.
V. د بشري سرچینو د تهی او تداروکاتو د پلان جوړول
VI. د بشري سرچینو د مختلفو کټګوریو لپاره د روزنې پروګرامو طرح کول

2.3 د بشري سرچینو پلان جوړونې اهمیت

د بشري سرچینو پلان جوړونه د بشري سرچینو د مدیریت یوه مهمه وسیله ده. او په لاندې توګه د بشري سرچینو د مدیریت سره مرسته کولای شي:

1. د بشري سرچینو پلان جوړونه د کارکوونکو د مصارفو د کموالي سبب کیږي. هغه داسې چې، د بشري سرچینو پلان جوړونه د مدیریت سره مرسته کوي ترڅو د بشري سرچینو کسر او مازاد مخه ونیول شي او دغه غیر متوازن حالت سموی مخکی له دي چې دا بې واګی او لوړ مصارفو سبب شي.
2. د بشري سرچینو پلان جوړونه د یوې ادارې سره مرسته کوي ترڅو د کارکوونکو د وړتیاوو څخه په اعظمي توګه استفاده وکړي.
3. د بشري سرچینو پلان جوړونه په یوه اداره کې د کارکوونکو د خلا یا تشې ښوونه کوي او د اصلاح لپاره یې ټرېنیګونه ورکول کیږي.

4. د بشري سرچېنو پلان جوړونه د يو کاروباري پروسې د پرمختګ سبب کېږي.
5. د بشري سرچېنو پلان جوړونه د يوې ادارې په سطح د بشري سرچېنو د مدېريت اهميت روښانه کوي.
6. د متبادلو بشري سرچينو د کړنو او پالیسۍو د موثريت د ارزيابۍ کولو د يوې وسيلې په توګه عمل سرته رسوي

په بيلا بيلو کچو کې د بشري سرچېنو پلان جوړونه

د بشري سرچېنو پلان جوړونه د کوچنيو او لويو سطحو پورې اړه لري چې، په لاندې توګه توضيح شوې دي:

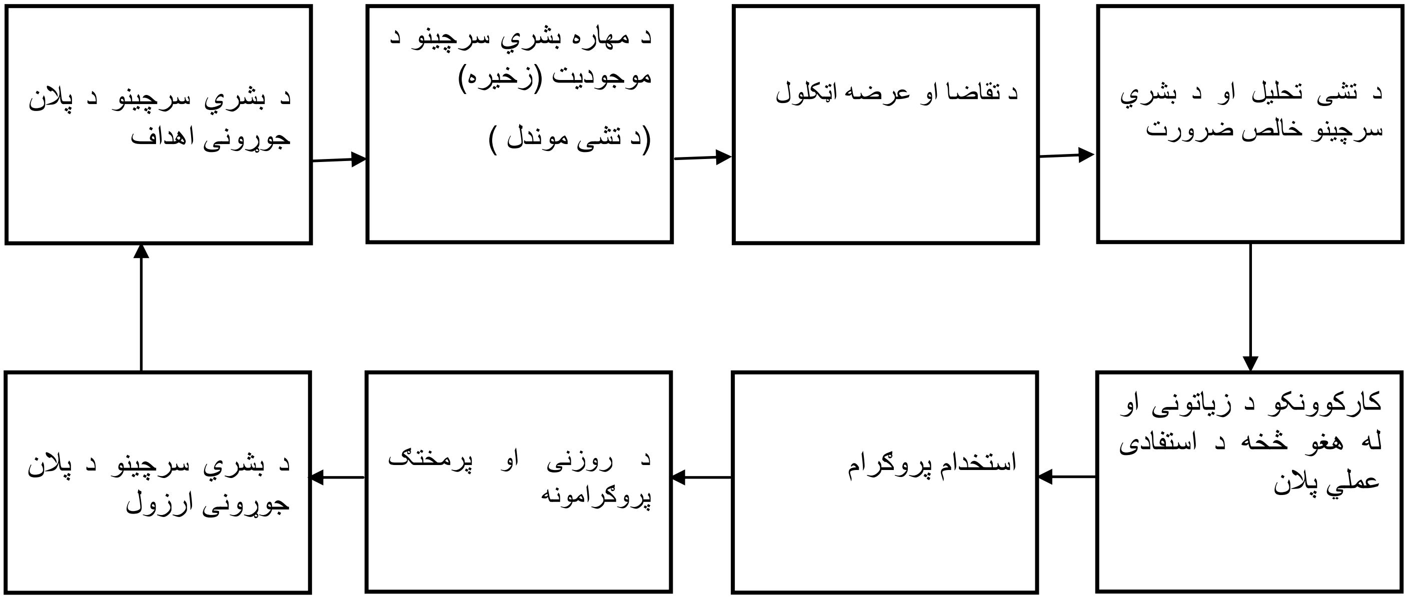
I. **په ملي سطح:** دغه ډول پلان جوړونه عموماً د حکومت له خوا جوړېږي. په دغه پلان جوړونه کې د نفوسو پېشبيني، د اقتصادي پرمختيا پروګرامونه، تعلېمي سهولتونه، د حرفوی توزيع، صنعت او د پرسونل جغرافيوي حرکت.
II. **د سکتور په سطح:** د پلان جوړوني دغه ډول هم کېداى شي د حکومت له خوا جوړ شي. په دغه پلان جوړونه کې د بشري سرچېنو اړتياوې د زراعت ، صنعت، او خدماتو سکتورونو باندې راڅرخي.
III. **د صنعت په سطح:** د پلان جوړوني په دغه سطح کې د ځېنو مشخصو صنعتونو لپاره د بشري سرچېنو اټکل کېږي. د مثال په توګه، د انجينرۍ صنعت، ثقيله صنعت، مصرفي اشياوو صنعت او عامه صنعتونو کې د بشري سرچېنو د ضرورت اټکل کېږي.
IV. **د انفرادي واحد په سطح:** د پلان جوړوني دغه سطح په مختلفو فابرېکو، څانګو، او سازمانونو کې د بشري سرچېنو د اړتياوو پورې تړاو لري. د فابرېکې په سطح د بشري سرچېنو پلانونه دعملياتي کمېټې له خوا جوړېږي. د څانګو په سطح د بشري سرچېنو پلانونه د لوړې سطحې مدېرانو له خوا جوړېږي. د دغو پلانونه بيا کتنه کېږي او پس له هغې د لوړ پوړې ادارې لپاره سره پلانونه منسجم کېږي.

3.3 د بشري سرچېنو پلان جوړونې مرحلې

د بشري سرچېنو پلان جوړونه کې لاندې پړاوونه شامل دي:

1. د بشري سرچېنو د پلان جوړونې اهداف ټاکل
2. د مهارت لرونکو کارکوونکو تهيه کول
3. د کارکوونکو لپاره د ادارې د تقاضا اټکل کول
4. د کارکوونکو لپاره د ادارې د عرضې اټکل کول
5. د خلا يا تشې تحليل کول
6. د کارکوونکو د زياتونې او له هغو څخه د استفادې عملي پلان
7. د اسخدام پلان
8. د روزنې او پراختيا پروګرام.

د بشري سرچېنو پلان جوړونه یوه دوامداره پروسه ده کوم چې، په 1.3 جدول کې ښودل شوې دې. مدېر د بشري سرچېنو پلان جوړونې مسول دې چې، ټول پړاوونه په هر وخت کې تر نظر لاندې ونېسي.



شکل 1.3 د بشري سرچینو پلان جوړونی مرحلی

مدېر باید د استخدام پلان او ټرېنینګ او پراختیا پروګرام باندې وخت تر وخت تجدېد نظر وکړي. ترڅو، د بدلونونو په وړاندې اماده اوسي. د مثال په ډول، ناڅاپه بدلون د تولید په مقدار کې رامنځته شي. د کارېګرو د کار پرېښودلو کې رامنځته کېدل او داسې نور بدلونونه. د بشري سرچېنو د پلان جوړونې د پروسې لنډه تشریح په لاندې توګه وړاندې شوې ده:

1. د بشري سرچېنو پلان جوړونې اهداف

د بشري سرچېنو پلان جوړونې نهایي هدف دا دې چې، راتلونکې بشري سرچېنو د کمپنۍ د راتلونکو اړتیاوو سره وتړي. ترڅو، په راتلونکې کې د بشري سرچېنو پاداش لوړ شي.

د بشري سرچېنو پلان جوړونه د کمپنۍ عمومي پلانونو سره تړلې وي. د بشري سرچېنو پلان جوړونه باید په ډېر احتیاط سره جوړه شي. ترڅو، په اوږدمهال کې د بدلونونو سره تطابق وکړي. یو ځل چې، د بشري سرچېنو پلان جوړونه کې د راتلونکو اړتیاوو اټکل غلط شي یا د موجوده بشري سرچېنو تحلیل غلط وشي، نو په لنډه موده کې یاد اشتبهات د اصلاح وړ نه وي. نو، په دې اساس باید د بشري سرچېنو پلان حوړونه په ډېر دقیق شکل سره د راتلونکو وظایفو د ترسره کولو لپاره وړ اشخاص نسبت موجوده کارکوونکو ته پېدا کړي.

2. د مهارتونو زیرمتون (ذخیره) (Skill Inventory)

د ځانګې، او دندې یا وظیفی له طریقه د موجوده مهارت کچه تحلیل کېدای شي. په دي کي مناسب منظموالی راوستل دي ته اړتیا لری چې د اوونی کاری ساعتونو، رخصتیو، او دندې پریښوولو مستحق ګڼلو په برخه کي پریکړی باید د تغیراتو د اټکل په رڼا کې وشي. د عملیاتي پرسونل لپاره د تقاضا تحلیل د بې ثباتی ستونزه راکموی او له دې امله د بشري سرچینو عرضه تنظیمیږي. د مهارت د اړتیاوو اټکل د څارني او مدیریتي سطحو مدیرانو لپاره یو سخت کار دې. د وړتیاوو لپاره ضرورت په یوه کوچنۍ یاداښت پاڼه کې د ځای په ځای کېدو وړ نه دې. نو، لحاظه د بشري سرچېنو موجود ذخیرې د تثبیت لپاره د کمپنۍ د ضرورتونو توضیحات باید وشي. همدارنګه د کارکوونکو لاسته راوړل او د ټرېننګ ورکولو پلانونو سره مرسته کوي ترڅو په راتلونکي کې د مهارتونو اړتیاوې پوره کړي.

د مهارت د ذخیری فورمه په نندارتون (Exhibit) 1 کې ښودل شوي:

نندارتون 1: د مهارت د ذخیری فورمه

د مهارت د ذخیری فورمه	
شخصي معلومات	
نوم	زیږیدلو ځای..................................
عمر	د والدېنو وظیفه ....
جنسیت	اوسنی ادرس ....
ینسی	دایمی ادرس ....
مدنی حالت	تلیفون شمیره ....
تعلیم او روزنه	
بیکلوریه	
ډګری/ډیپلومه	
ترلاسه کړې روزنه	
مسلکی وړتیا	
تجربی او مهارتونه	
د دندې ساحه	
د دندې عنوان	
ځانګړی مهارتونه	
اضافی معلومات	
تنخوا	کړنو پلان ....
درجه	د اجرأتو درجه بندې ....
د عایبت ریکارډ	د پوټانسیال ارزولو ارقام ....
دسپلینی ریکارډ	نور معلومات ....

3. د کارکوونکو لپاره د تقاضا اټکل کول

د بشري سرچينو د تقاضا اټکل کولو اساسي پرېکړه کوونکي په لاندې توګه دي:

a) د استخدام مېلانونه
b) د تعدېل راوستلو اړتياوې
c) د مولدېت بدلونونه
d) رخصتی
e) وده او توسعه

a) د استخدام مېلانونه. د بشري سرچينو پلان جوړوني ماهرين په لوړه سطح بايد په تېرو پنځو کلونو کې د کارکوونکو د تعداد څېړنه وکړي. ترڅو، په هره ډله کې د کارکوونکو په مېلان پوه شي. د دې په مرسته دا امکان لري چې په ځانګړې ډله کې د کارکوونکو ثبات او بې ثباتي وګوري او همدارنګه دا مطالعه کړي چې د استخدام سطح پراخه شوې او که کمه شوې ده.

b) د تعدېل راوستلو اړتياوې. د کارکوونکو د تعدېل اړتيا هغه مهال واقع کېږي کله چې د کارکوونکو مړينه، تقاعد، استعفاء، او له وظيفې څخه ګوښه کېدل صورت نېسي. د تعدېل مطالعه کېدای شي ځېنو مشخصو ډلو سره ضرورت ولري. لکه: د څارنې، مهارت لرونکي کاتبېنو او غير مهارت لرونکو کارکوونکو سره. دا ضروري ده چې اړتياوې په موثره شکل مخکې له مخکې اټکل کړي. ځکه، د مدېرانو پراختيا د ضرورت وړ مهارتونو سره ډېر وخت ته ضرورت لري.

c) په مولدېت کې زياتوالی. د بشري سرچينو په پلان جوړونه کې بله مهمه ساحه د مولدېت زياتوالی دی. په مولدېت کې زياتوالی د اداري د ظرفيت سره اضافه کېږي او د اداري د ودې سبب کېږي چې په دې سره مزد سطح لوړېږي. په مولدېت کې زياتوالی د بشري سرچينو ته د اړتيا د کموالي سبب کېږي.

d) د رخصتی اندازه. کله چې بشري سرچينو ته د تقاضا اټکل کېږي بايد په کمپنی کې د رخصتی نرخ وسنجول شي. د رخصتی نرخ په لاندې توګه سنجول کېږي.

Absenteeism = Mandays lost due to absenteeism/Man-days worked + Man-days lost

که چيرې د رخصتی په اندازه کې ډېر زيات زياتوالی رامنځته شی، نو د هغوی د راکمولو اقدام بايد وشي.

e) وده او توسعه. په مختلفو کمپنيو کې د ودې او پرمختګ پلانونه بايد په احتياط سره د هر ګروپ لپاره د کارکوونکو د تعداد اړتيا بايد ارزيابي شي. بشري سرچينو ته اړتيا په لازم شکل سره د پروګرام د پراختيا سره ارتباط لري. کله چې د پراختيا پروګرام سم واضح نه وي او د توقع وخت زيات وي نو، په دې وخت کې بې ثباتي زياته واقع کېږي.

د کارکوونکو حقيقي تعداد او ډول د کاری حجم د تحليل او کاري قوې د تحليل په اساس بنه روښانه کېږي. دغه پروسه به په همدغه فصل کې وروسته توضيح شي.

4. د کارکوونکو د عرضې اټکل کول.

کارکوونکو ته د تقاضا اټکل کولو سره یوشان دا هم ډېر مهم دي چې د کارکوونکو د عرضې اټکل په یوه اداره کې صورت ونېسي. د کارکوونکو د عرضې اټکل په دوه وسایلو سره کېږي:

لومړی: د بشري سرچېنو داخلي عرضه

دوهم: د بشري سرچېنو خارجي عرضه

مګر د بشري سرچېنو پلان جوړوني لپاره داخلي عرضه ډېره مهمه ده. د بشري سرچېنو په داخلي عرضه کې په یوه اداره کې د کارکوونکو کار کول خلاصه کېږي. یعنې د چا ترفیع وشي یا څوک بل ځای ته انتقال شي ترڅو خالی بستونه پرې ډک شي. دغه کار یوې ارزونې ته اړتیا لري. ترڅو، د موجوده کارکوونکو وړتیاوې، د قوت نقطې او کمزورې نقطې وڅېړي. ترڅو، د مختلفو وظایفو لپاره د دوي مناسبوال څرګند کړي.

د دې لپاره چې د داخلي عرضه د کارکوونکو اټکل صورت ونېسي دا ضروري ده چې د بشري سرچېنو بررسي وشي او د تعدېل چارټونه مخکې تر مخکې جوړ شي.

I. **د بشري سرچېنو بررسي:** د بشري سرچېنو سیستېماتیک تفتیش کول په دې معنا دي چې، مونږ مهارت لرونکی کارکوونکي مطالعه کوو او دا په یوه اداره کې د کارکوونکو ظرفیتونه او وړتیاوې څرګندوي. همدارنګه، دا مونږ ته د مهارت شکل او وړتیا په ګوته کوي چې په راتلونکي کې کوم ډول وګړي باید د ادارې لپاره ولرو.

II. **د تعدېل چارټونه:** د دې معنا دا ده چې، مونږ د کارکوونکو د مقامونو یا منصبونو (Positions) لست کوو او وخت یې مشخص کوو. ترڅو، روښانه شي چې، کوم کارکوونکي باید د وظېفې څخه لرې شي. همدارنګه، په دې کې د هغه کارکوونکو لست هم ترتیبېږي چې، په اداره کې کار کول غواړي او وخت یې هم ذکر کېږي چې په دغه وخت کې دوي ته ترفیع ورکړل شی. په لنډ ډول، د تعدېل چارټ دا روښانه کوي چې، څوک لرې کړي او پرځای یې څوک وګماري.

5. د خلا تحلیل (Gap Analysis).

د بشري سرچېنو پلان جوړونکي د بشري سرچېنو خلا د تقاضا اټکل او د عرضې اټکل د مقاېسې په نتیجه کې روښانه کوي. دغه مقایسه دا روښانه کوي چې په راتلونکي کې به د بشري سرچېنو مازاد حالت یا کسر حالت وي. د بشري سرچېنو کسر په دې معنا دې چې، د بېرون څخه باید افراد په کار وګمارل شي. ولې، مازاد بیا په دې معنا دې چې، د کارکوونکو د وظېفو څخه تقاعد کول یا منفک کول صورت ونېسي. په همدې ډول، خلا د پوهې، مهارتونو او استعدادونو په تفاوت سره رامنځته کېږي. هغه کارمندان چې غیر موثر دي هغوي ته باید ټرېنینګ ورکړل شي او هغه کارمندان چې لوړ مهارت لري هغوې ته باید ښه دنده ورکړل شي.

یو ځلی د بشري سرچینو خلا په نښه شی، پلان جوړیږی ترڅو دغه خلا له منځه یوسی. په پلان کې ذکر کیږي چې د بشري سرچینو مازاد په نورو څانګو کې ځای پر ځای کړی او که د سوداګریزو اتحادېو سره په مشوره د دندو څخه یې برطرف کړي. اکثرآ وکړی دا خوښوی ترڅو د رضاکارانه تقاعد په اساس زیات

امتیاز ترلاسه او دنده پرېږي. د بشري سرچينو د کموالی (کسر) په صورت کې د کارکوونکو د استخدام، تبدېلی، ترفيع پروسه پرمخ وړل کيږي.

6. د دوباره استخدام او اضافه بستی پروګرام. که چیری د دې اټکل وشو چې د ځینو کټګوریو پرسونل مازاد دي، نو د دوی لپاره باید د دوباره ځای پرځای کولو پلان جوړ شی یا که چیری مازاد پرسونل ځای پر ځای کیدای نشی نو د اضافه بستی پلان ورته جوړ شی. د دوباره ځای پر ځای کولو کې لاندې اقدامات شامل دي:

a) د پرسونل انتقال د هغی څانګی څخه چې په کې پرسونل مازاد وی هغی څانګی ته په کوم کې چې د پرسونل کمښت وي.
b) د دې کمپنې د مالکانو له خوا نوی رامنځ ته شوې کمپني کې د مازاد پرسونل استخدام
c) د داسی پروژې تطبيق مازاد یا اضافی پرسونل ته ځای پکی پیدا شي
d) د مازاد پرسونل ته ټريننګ برابرول او دوی ته د ګمارنی پرته خدمتونه وړاندې کول

7. د استخدام د پلان کنترول.

د بشري سرچينو پلان جوړنی بله مرحله دا ده چې په نښه کړی چې یوسازمان څرنګه د اړتيا مطابق پرسونل د تعداد او د ډول له مخی ترلاسه کړي ترڅو د راتلونکی کال په جريان کې د کاروبار اړتیاوی پوره شي. د اوږدې مودې د استخدام پروګرامونه کولای شی په راتلونکی کال کې د بشري سرچينو د کسر اټکل له منځه یوسی. په دې کې د کارکوونکو ترلاسه کول، ځای پر ځای کول، تبدېلی، او ترفيع شامله ده. دا باید په یاد ولرو چې دغه مرحلې وخت ضایع کیدو سبب ګرځی. په دې اساس، د بشري سرچينو پلان جوړونکی باید د استخدام پلان د طرح کولو په وخت کې اوږده موده په نظر کې ونیسي.

8. د روزنې پروګرامونو طرح کول. د بشري سرچينو د ذخيری او تقاضا اټکل کولو د ارزولو بل هدف دا دې ترڅو په سازمان کې د روزنې او پرمختګ اړتیا په نښه کړو. عملياتي کارکوونکو ته باید مناسبه روزنه ورکړل شی ترڅو د اړتيا مطابق مهارت زده کړي. د موجوده اجرائيه ته هم باید د پرمختګ مناسب پروګرامونه طرح شی ترڅو د اړتيا وړ لياقت پرمختګ وکړي. د روزنې او پرمختګ د میتودونو په اړه به د دې کتاب په راتلونکی برخه کې به بحث پری وکړو.

د بشري سرچينو د پلان جوړونی ارزونه

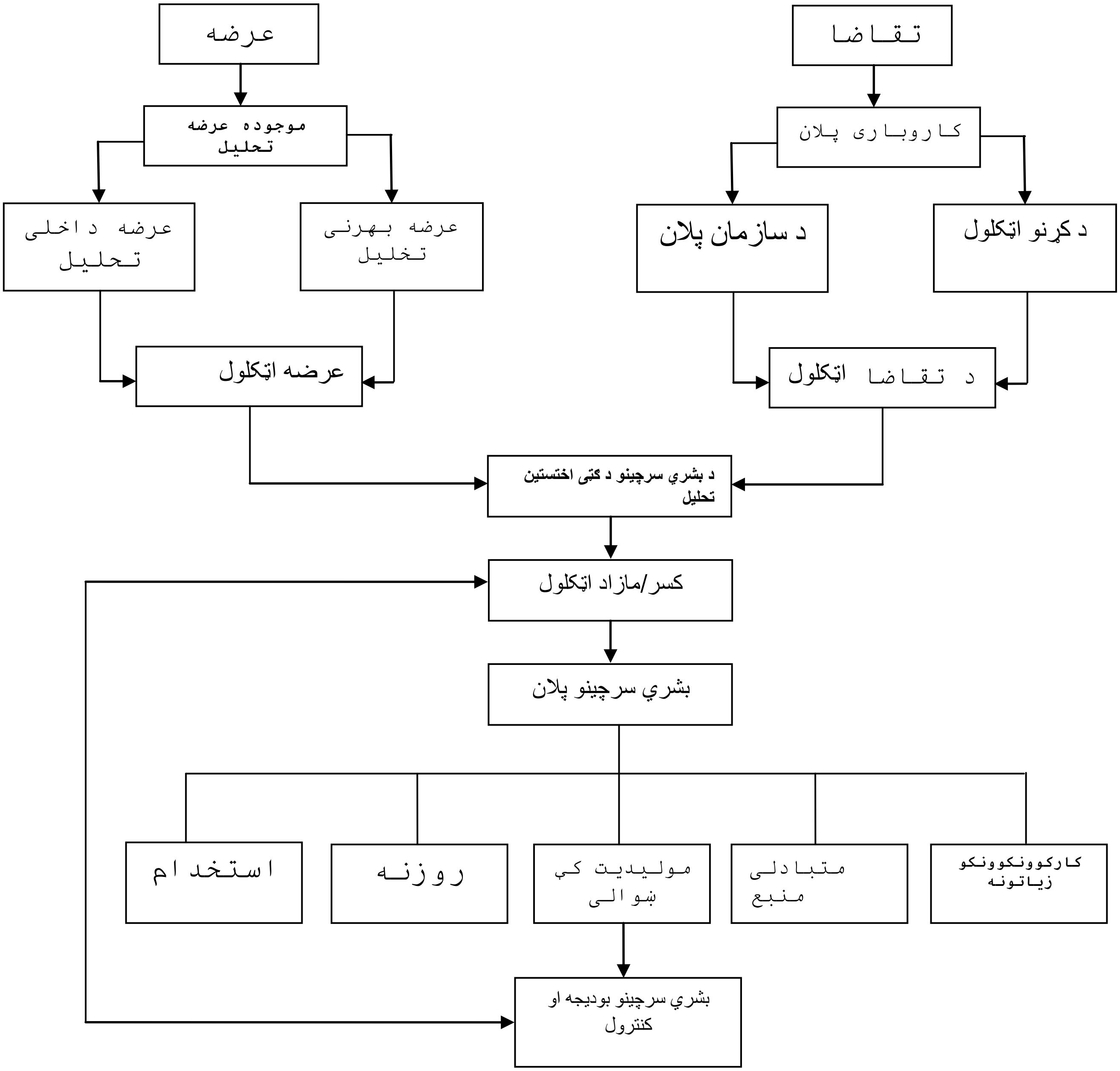
د استخدام او روزنې د پروګرام د تطبيق څخه وروسته، د بشري سرچينو د پلان جوړونی د اغيزمنتيا ارزونه بايد وشي. په پروګرام کې کموالی بايد په نښه شي او بشري سرچينو د ذخيرى لست بايد دومداره توګه نوی کړای شی. درست اقدام بايد واخستل شی چيری چې ممکن وو او د بشري سرچينو په پلان جوړونه کې د کموالی د منځه وړلو ضرورت وي. د بشري سرچينو موجوده پلان ارزول د راتلوونکی بشري سرچينو پلان جوړونی لپاره د لاربنود په توګه خدمت سرته رسوي.

4.3 د بشري سرچېنو پلان جوړونې مقداري اړخ

د بشري سرچېنو پلان جوړونې تحليل د دغه فصل دوه لويې برخې رهبري کوي چې، يوه يې مقداري او بله يې کېفي اړخونه دي. لومړی اړخ يې (مقداري اړخ) په يوه اداره کې د يوې دندې د اجرا لپاره د لازم تعداد کارکوونکو درلودلو پورې تړاو لري. دويم اړخ يې (کېفي اړخ) بيا په يوه اداره کې د کارکوونکو تعليمي سطح، وړتياوې، مهارتونه، د کارکوونکو کاري تجربو او د کارکوونکو رواني حالت پورې اړونده مشخصاتو باندې راڅرخي. مونږ اوس په يادو دوو موضوعاتو-د بشري سرچېنو پلان جوړونې مقداري او کېفي اړخ- باندې بحث کوو.

د بشري سرچېنو بلان جوړونې مقداري اړخ کې شپږ سره تړلي ساحې شاملې دي او په لاندې ډول وړاندې شوې دي:

i. کارکوونکو د تقاضا اټکلونه - د عمومي او عملياتي پلان په اساس د راتلوونکی لپاره د بشري سرچينو د اړتيا او د راتلوونکی فعاليتونو د سطحی اټکلول
ii. کارکوونکو د عرضې اټکل کول – د موجوده بشري سرچينو او راتلوونکی موجودېت په اساس د بشري سرچينو د عرضی اټکلول
iii. د بشري سرچېنو د اړتياوو په معلومول - د تقاضا او عرضه د اټکلول تحليلونه ترڅو راتلونکی مازاد او کموالی (کسر) په نښه کړو.
iv. د مولدېت او مصارفو تحليل – د بشري سرچينو د مولدېت، ظرفيت، ګټورتيا او مصارفو تحليلول ترڅو په مولدېت کې پرمختګ اړتيا يا د مصارفو کې کمښت په نښه کړو
v. د عمل پلان جوړونه – پلان جوړول ترڅو د بشري سرچينو د مازاد او کمښت اټکل کړو، په مولدېت او ګټه اخستنې کې پرمختګ رامنځ ته کړو چې د بشري سرچينو مصارف راکم کړو
vi. د بشري سرچېنو بودجه جوړونه او کنترول – د بشري سرچينو د بودېجه د معيارونو او د بشري سرچينو د پلان د تطبيق په وړاندې ايښودل دې. د تقاضا اټکل راتلونکی اړتياوی تخمينوی، او دا يوازې د کارکوونکو د مولدېت په اساس ترتيب کيږي. مګر د عرضه اټکلول هم د مولدېت د تمايل په نظر کې نيولو سره ترتيبيږی چې په شکل 2.3 کې ښودل شوي



شکل 2.3 د بشري سرچینو اټکلول

5.3 د تقاضا اټکل کول

دا د پیشبینی یا اټکلوني هغه پرسه ده چې له مخې یې د راتلونکې لپاره د مختلفو کارکوونکو لپاره ضرورت څرګندوي. د راتلونکې لپاره د بشري سرچېنو اټکل کونه د کلنی ذخیرې او اوږدمهاله پلان په اساس رامنځته کیږيږ ترځو، د هرې دندې او څانګې لپاره د فعالیت سطحې روښانه کړي. په یوه تولیدي کمپنی کې د خرڅلاو یا تولید ذخیره په تولیدي پلان کې د تولید تعداد او ډول چې په یوه معلومه موده کې

باید جوړ شي، روښانه کېږي او ورکول کېږي. د دغو ډول معلوماتو له مخې د کارکوونکو او مسلکي ډول تعداد روښانه کېږي چې د یاد تولید لپاره څومره کارکوونکو ته ضرورت دی. د بېمې په کمپنۍ کې د کارکوونکو اټکل د پېشنهاداتو د تعداد په اساس کېږي چې، څومره څانګې په یادې کمپنۍ کې جوړېږي. په یوه برېښنایي کمپنۍ کې بیا د کارکوونکو لپاره اټکل دوي ته د برېښنایي اوامرو له طریقه روښانه کېږي.

په ټوله کې د کار کوونکو لپاره د تقاضا اټکل کونه په دریو اساسي طریقو سره تر سره کېږي.

1. مدېریتي قضاوت (تخنیک)
2. د کار مطالعه کولو تخنیک
3. احصایوي تخنیک

اکثره ویل کېږي چې، په پورته یادو دریو تخنیکونو څخه یې مدېریتي او احصایوي تخنیکونه ډېر ګټور دي. د یادو تخنیکونو خلاصه په لاندې ډول توضیح شوې ده:

1. مدېرتي قضاوت

د اټکل کولو دغه ځانګړی تخنیک زیاتره وخت په کوچنیو کمپنیو کې ور څخه ګټه پورته کېږي. یا هغه کمپنۍ چې د کاري ساحې مطالعه کولو معلوماتو ته لاس رسی و نه لري. دغه تخنیک په ساده ډول مدېرانو ته ضرورت لري چې په خپلو کې سره کېني او د راتلونکو فعالیتونو د حجم په اړه فکر وکړي او بیا پرېکړه وکړي چې څومره خلکو ته دوي ضرورت لري. همدارنګه په دغه مېتودونو کې د Bottom Up او Top Down (له ښکته څخه پورته او له پورته څخه ښکته خوا ته) مېتودونو څخه استفاده کېدلی شي.

2. د کار مطالعه کولو تخنیک (د کار حجم اټکل کول)

له دغه تخنیک څخه هغه وخت ګټه پورته کېږي کله چې د کار او عملیاتو اندازه معلومه وي چې تر کوم وخت پورې عملیاتو ترسره کېږي او څومره کارېګرو ته به ضرورت وي. دغه مېتود ته د کار حجم تحلیل مېتود هم ویل کېږي. د کار حجم تحلیل کې د بشري پلان جوړونې ماهرین د خرڅلاو اندزه معلوموي. کاري تقسیم اوقات کوري. او له دې وروسته پرېکړه کوي چې د فی واحد تولید پر سر څومره بشري ځواک ته اړتیا ده. د خرڅلاو اندازه د فابریکې د مختلفو څانګو د فعالیتونو د سرته رسولو په نتیجه کې ترلاسه کوي.

د کاری حجم تحلیل. د دې لپاره استعمالېږي ترڅو معلوم کړي چې د مجموعي تولید لپاره څومره کارکوونکې پکاربېږي.

همدارنګه، د بشري سرچېنو پلان د دې لپاره ترتیبېږي چې په یوه اداره کې د راتلونکې کال لپاره مختلفو څانګو، لکه: د بازارموندنې څانګه، د خرڅلاو څانګه او نورو څانګو ته د اړتیا وړ افراد لاسته راوړي. تېرو تجرو دا ثابته کړې ده چې د کار حجم تحلیل د سړي ساعتونو تحلیل ته تبدېل کړي.

د لاښه وضاحت لپاره فرض کړئ، د یوې کمپنۍ کلنی تولیدي ذخیره ۵۰۰۰۰۰ واحده دي. د سړي ساعتونه معیار دا دې چې د یو واحد تولید ته دوه ساعته کار ضرورت دی. له تېرې تجرې ښکاري چې په یوه کال کې د یو کارېګر په اوسط ډول ۲۰۰۰ ساعته کار کوي. نو، کار حجم یې په لاندې توګه محاسبه کېدلی شي:

a. د تولید کلنی ذخیره = 5,00,000 واحده
b. د سړي ساعتونو معیار د في واحد تولید لپاره = 2 ساعت
c. د جاري کال لپاره پلان شوي سړي ساعتونه (a x b) = 10,00,000 ساعتونه
d. د کارېګر اوسط کلنی کار ساعتونه = 2,000 ساعتونه
e. د اړتیا وړ کارېګرو تعداد (c/d) = 500 تنه

نو، څکه د 5000000 واحدونو مجموعي تولید لپاره په یو کال کې 500 تنه کارېګرو ته اړتیا ده. دغه کېدای شي په واقعي حالت کې غلت ثابت شي. ځکه، حقیقي تولید د زیاتو نورو عواملو تر اغېز لاندې راځي. لکه: د عواملو موجودیت، د ماشینونو خرابېدل او وېجاړېدل او داسې نور. سره له دې د کار حجم تحلیل د لنډ مهال اټکل لپاره یو ښه تحلیل دی او د بشري سرچینو د اړتیا اټکل په اوږدمهال کې د کاري قوې تحلیل په مرسته کولای شو.

د کاري قوې تحلیل Workforce Analysis. پورته وضاحت کې مونږ دې نتیجې ته ورسېدو چې په یوه کال کې د 500000 واحده مجموعي هدفي تولید لاسته راوړلو لپاره 360 کارېګرو ته ضرورت لرو فرض کړئ، ټول عوامل ګټور دي. دغه نتیجه خیالي ده ځکه، په حقیقت کې ټول 500 کارېګر په کاري ورځ کې د دوو عواملو له وجې موجود نه وي چې هغه عبارت دي له رخصتي کولو او کار پرېښودلو څخه.

پورته دواړه عوامل د دې سبب کېږي چې د موجوده کارېګرو تعداد کم کړي. نو، له دې وجې د کاري قوې تحلیل مهم دی او په دې کتاب کې به پرې وروسته بحث وشي. د تېرې تجربې په اساس دا ضروري ده چې د رخصت کوونکو لپاره یو مناسب حد وټاکي. د کار پرېښودونکو لپاره یو مناسب حد وټاکي. که چېرې ضروري وي د کار حجم تحلیل په اساس دې د بشري سرچینو اړتیا 20 سلنه زیات کړي. ترڅو، یاد تعداد د 500 څخه 600 تنو ته لوړ شي او د کمپنی کلنی تولیدي هدف لاسته راوړي.

3. احصایوي تخنیک

د بشري سرچینو د اټکل کولو مهم احصایوي وسایل په لاندې توګه توضیح شوې دي:

(a) د نسبت او مېلان تحلیل د دې مېتود اساسي تمرکز هغو نسبتونو ته کېږي کوم چې د تېرو معلوماتو څخه محاسبه شوې وي او هغه معلومات د هرې ډولې لپاره، لکه: د تولید سطح، د خرڅلاو سطح، فعالیتونو سطح، دمستقیم او غیر مستقیم کارېګرو تعداد پورې ارتباط لري.

ر راتلونکې لپاره د تولید سطح، د خرڅلاو سطح، فعالیت سطحې د مختلفو مېتودونو او وظایفو په اساس چې په یوه اداره کې استفاده کېږي او اجرا کېږي، د همغو له مخې اټکل کېږي. د راتلونکې لپاره دنسبتونو اټکل هغه وخت هم صورت نیسي کله چې په یوه اداره کې بشري سرچینو ته توقع پیدا شي.

دغه تخنیکونه که څه هم په طبیعي توګه اسانه او داستفادې وړ دي. د دوي ارزښتونه (اعداد)

د دقیق ثبت پورې ارتباط لري او رېښتینی اټکل پورې چې د راتلونکې فعالیتونو سطحې پورې ارتباط لري.

(b) د ایکانومېټریک ماډلونه. کله چې د بشري سرچېنو د پلان جوړوني ایکانومېټریک ماډلونه جوړېږي، دا ضروري ده چې د تېرو احصایوي ارقامو تحلیل صورت ونېسي. ترڅو، په ریاضیکي فورمولونو کي د متحولینو د اعدادو ترمنځ اړېکه واضح کړي. دغه متحولین د بشري سرچېنو اړتیا د یو عنوان لاندې واضح کوي. لکه: د پانګې اچونې، خرڅلاو او یا هم د تولید له مخې څرګندېږي. دغه فورمولونه هغه وخت عملي کېږي، کله چې په یادو متحولینو کي تغیر معلوم شي. دغه یوه مغلقه پروسه ده. خو، د لویو ادارو لپاره کټوره ده.

(c) نزولي تحلیل. دغه تخنیک په یوه اداره کي د راتلونکي وخت په نظر کي نیولو سره د بشري سرچېنو اړتیا اټکل کېږي او دغه اټکل د ځېنو عواملو په اساس ترسره کېږي. لکه: د خرڅلاو، تولید، د خدماتو ترلاسه کول او داسې نور عوامل. دغه نزولي تحلیل هغه وخت استعمالېږي کله چې خپلواک او تابع متحولین په وظېفوي ډول یو بل سره ارتباط ولري. د نزولي مساوات د حل لپاره او د کارکوونکو د تقاضا د اټکل لپاره برقي کمپیوټرونه استفاده کوي.

(d) د بیریکس – سمیت ماډل Bureks-Smith Model. ایلمر اچ بیریکس او رابرټ ډی سمیت د هغه تعین شوو اساسی متحولینو په اساس کوم چې د یوه سازمان ټول بشري سرچینې متاثره کوي د پرسونل د اټکل کولو لپاره حسابی ماډل رامنځته کړې دي. د دغه ماډل مساوات عبارت دې له:

$$E_n = \frac{(Lagg + G)\ 1/X}{Y}$$

E_n = د پرسونل تقاضه اټکل شوې درجه ده په n پلان جوړنی موده کي (بیلګي په ډول کلونه).

Lagg = د اقتصادي چارو دوران یا د پیسو په شکل د جاری کاروبار د کړنو مجموعی سطح.

G = د پیسو په شکل په n دوره کي د اصلاحاتو په وسیله په کاروباری فعالیتونو کي مجموعی وده.

X = د نن څخه د پلان جوړوني د n مودې پوری د اصلاحاتو په نتیجه کي په اوسط ډول په مولدېت کي پرمختګ (ښه والی).

Y = متغیر عدد دې چې د پرسونل اړتیاوو په اړه د نن ورځی ټولو فغالیتونو پورې (د د نن ورځی د کاروباری کړنو ټوله سطح د اوسنی پرسونل پر تعداد) اړه لری. دا د هر کارکوونکي د کاروباري فعالیت کچه منعکس کوي

د دغه اټکلولو ماډل تطبیق د مجموعی ودې (G) په درست تخمینولو، په اوسط مولدېت پرمختګ (X) او د تغېیر د کچی (Y) څخه ترلاسه کېږي. د دې لپاره چې دغه پارامیتر ترلاسه کړو، ساده احصائیوی تخنیکونه باید استعمال کړو.

6.3 عرضی اټکل Supply Forecasting

د عرضی اټکلول د بشري سرچینو په عرضی باندې تمرکز کوي چې د موجوده سرچینو په تحلیل او د راتلوونکی شتوالی پوری اړه لری. د بشري سرچینو پلانوونکی باید دواړه بهرني عرضه ((د سازمان څخه بهر مختلفو دندو ته کاندېدان) او داخلي عرضه (د سازمان موجوده کارکوونکي) په نظر کې ونیسی. بهرني عرضه د دوه علتونو له امله مهم دې. اول، په عادي ډول د کارکوونکو ګوښه کیدل د رضاکارانه تقاعد، عادي تقاعد، مریضتیا، مړنی او د د منفک کولو په وسیله د خپلو دندو څخه د ایستل شوو کارکوونکو پر ځای سازمان نور کارکوونکي استخدام نمائیده ګیو، د کالجونو او پوهنتون او نورو سرچینو څخه ترلاسه کوي. دویم، د سازمانی ودي او توپیر لپاره ضروری ده ترڅو د بهرنی سرچینو څخه د مختلف ډوله او اضافی تعداد پرسونل ترلاسه کړي.

د پرسونل داخلی عرضه لاندې عواملو له امله متاثیره کیږي:

i. موجوده بشري سرچینې
ii. د موجوده شرچینو د توانای (پوټانسیال) له لاسه ورکول د کارکوونکو د ضایع کیدلو له امله؛
iii. د موجوده سرچینو په توانای کې تغیر راوستل د داخلی ترفیعاتو په وسیله
iv. کار د شرایطو د تغیرولو اغیز؛ او
v. د غیر حاضری

د کارپګرو د ضایعاتو تحلیل

د کارپګرو د ضایع کېدلو تحلیل باید داسې صورت ونیسي چې په یوه اداره کې د خلکو د کار پرېښودلو علتونه روښانه کړي او د کارپګرو راتلونکي ضایعات روښانه کړي. او له دې سره باید یو پلان ضمیمه شي. ترڅو، هغه ستونزې چې غیر ضروري ضایع کېدل یې علت شي او باید نه کنټرول کېدونکي ضایعاتو تشه ډکه کړي. د بشري سرچېنو پلان جوړونکې باید په دې پوه شي چې د کارپګرو ضایع څنګه اندازه کېږي او دعلت تحلیل یې باید وکړی شي.

د کارکوونکو د ګوښه کولو شاخص (Labor Turnover Index) : د کارکوونکو ضایع کېدلو د اندازې د معلومولو مروجه فورمول دکارکوونکو د ګوښه کولو شاخص دې.

$$\text{کارکوونکو ګوښه کولو شاخص} = \frac{\text{په یو ټاکلي وخت (عموماً یو کال) د کار پرېښودونکو تعداد}}{\text{په همغه ټاکلي کال کې د کارکوونکو د تعداد اوسط}} \times ۱۰۰$$

دغه طریقه ډېره اسانه ده. ځکه، د دې محاسبه کول او پوهېدل پرې ډېر په اسانی سره کېږي. د دغه فورمول نتیجه غلطه هم کېدلی شي. ځکه، د دغې فورمولې په اساس اعداد او ارقام محاسبه کېږي. نو، کله چې د کم تعداد کارکوونکو له مخې ریات تعداد بّ یاد فورمول کې ځای په ځای شي. نو، د محاسبې نتیجه غلطه ترلاسه کېږي. بله دا چې، په یوه اداره کې د کارکوونکو په کار ګمارل او ګوښه کول یاد فورمول غلطه نتیجه راکولو باندې مجبور کوي او دا یوه ستونزه ده.

د کاربګرو د ضایع کېدو فیصدي یوه شکمنه فیصدي ده. که چېرې د کارکوونکو د تعداد اوسط د کارکوونکو د فیصدي سره ټکر وکړي نو، دا به د اوسنیو تغیراتو له وي. ځکه، په جاري موده کې د استخدام کوونکو تعداد زیات ام کم په نظر نېول شوی دی.

7.3. د بشري سرچېنو د پلان جوړونې کېفي اړخ

په سازمان کې د هرې دندې لپاره د پرسونل د تعداد د مشخص کولو څخه وروسته، د فعالیت، وظایفو او مسؤلیتونو په ارتباط د دندې درست ماهیت ښودل اړین دي. د دندې دغه ماهیت ښودنه به په دندې کې د مناسبو اجرأتو لپاره لږ تر لږه د پرسونل د منلو وړ کیفیت ښودلو کي مرسته کوي. دغه اړخ ته د بشري سرچینو د پلان جوړونې کیفي اړخ ویل کیږي. د دندې د ماهیت د ښوولو پروسه لږ تر لږه د منلو وړ وړتیاوو، مناسب والی، تجربو او سره یو ځای، په مناسب ډول د دندنې د پرمخ بیولو لپاره د پرسونل غوښتلو ته د دندې تحلیل ویل کیږي. "د ایډون بي فلیپو Edwin B. Flippo په وینا د دندې تحلیل د یوی مشخصي دندې د عملیاتو او مسؤلیتونو به اړه د مطالعی او معلوماتو راټولو یوه پروسه ده. دندې لایحه او شرایط د دغه تحلیل برخي دي ". د دندې لایحه او د دندې شرایط د دغه تحلیل برخی دي.

د دندې لایحه (Job Description) د یوی مشخصي دندې د وظایفو او مسؤلیتونو یو منظم او مناسب شکل دی. په خلص ډول، دا مونږ ته دا ښيي چې، څه باید وکړو، څرنګه یې وکړو، او ولی. دا په یوی دنده کې د کړنو، وظایفو او مسؤلیتونو لنډیز دی. اصلاً د دندې تشریح دا راښيي چې څه وکړو، ولی یې وکړو، چیرته یې وکړو او په خلص ډول، څرنګه دا ترسره کیږي.

د کړنو معیارونه په مستقیم ډول د دندې د لایحی څخه منشه اخلي، دا ښي چې په دنده کې څه ترسره کوي او د دندې لایحی په هرې برخې کې د اطمینان لرونکي فعالیت منل شوي. دلته منطق واضح دي. که چیری کارکوونکي په دې پوه شي چې څه تمه تری کیږي او کوم ښه یا خراب اجرأت دې، نو دوی فرصت لري ترڅو داسی اجرأت وکړی چې د منلو وړ اوسي.له بده مرغه، د کړنو معیارونه، پداسې حال کې چې ګټور دي، ډیری وختونه د دندې د لایحی څخه حذف شوي وي.

د دندې شرایط (Job Specification) په سمه توګه د یوی دندې د ترسره کولو لپاره لږ تر لږه د منلو وړ بشري ځانګړتیاوو بیانوونکی دي. د دندې د لایحی په پرتله، دا د پرسونل معیار دې او د منلو وړ اجرأتو لپاره غوښتل شوي کیفیت دی. په دې ډول، د دندې شرایط د مختلفو وړتیاوو، مهارتونو او تجربو لست دې چې یو شخص ورته اړتیا لری ترڅو دنده په اطمینان سره پرمخ یووسی. د دندې لایحه دنده تشریح کوي؛ د دندې شرایط هغه شخص تشریح کوي چې د دندې لپاره اړین وي. د دندې د شرایطو د استعمالول د دې لپاره دي ترڅو د دندې د ډکولو لپاره د خلکو د استخدام او انتخاب لپاره لارښوونه وکړي.

8.3 د بشري سرچینو په پلان جوړونه کې ستونزې

د بشري سرچینو پلان جوړونه همیشه کامیابه نه وي بعضی لوي خنډونه او موانع په لاندي ډول تشریح شوي دي.

i. **بحران پیژندنه.** دلته د بحران پیژندل ډیرو مدیرانو او همدارنګه د بشري سرچینو متخصصین په مکمل ډول سره د بشري سرچینو د پلان جوړوني په پروسه نه پوهیږي، دلته یو اندازه شک موجود دې ترڅو چې د بشري سرچینو په پلان جوړونه کې متخصصین یو قوي هدف باید ولري، په زیات احتمال سره دوي په کې پاتي راځي.

ii. **د لوړ مدیریت د حمایت نشتوالي.** د بشري سرچینو پلان جوړونه د لوړ مدیریت څخه بشپړه ملاتړ ته اړتیا لري. د دوي د مرستی او ژمنی پرته، دا به امکان ونلري چه د بشري سرچینو پلان جوړونی د بریالیتوب لپاره اړیني سرچیني، همکاري او ملاتړ یقینی کړي.

iii. **لومړنی (ابتدای) نیمګړي هڅی.** کامیابه بشري سرچینو پلان جوړونه ورو ورو پرمخ ځی، ځینی وختونه پیچلی تکنالوژي په زور جبری ډول معرفی کیږي څکه چې د دوی راقیبانو (سیالانو) دغه تکنالوژی تطبیق کړي. د تکنالوژی دا ډول معرفی کول ممکن ګټور نه اوسی ترڅو چې د ځانګړي تصدئ اړتیا او چاپیریال په نظر کې ونه نیول شي.

iv. **کارکوونکو له خوا مقاومت.** کارکوونکي او سوداګریزی اتحادي اکثره د بشري سرچینو پلان جوړوني پر وړاندې مقاومت کوي. دوي احساس کوي چه دا پلان جوړونه په ټولیزه توګه د دوي کارزیاتوي او دوي د مولدیت د زیاتوالي له لاري تنظیموي . کارکوونکو د دي احساس هم کوي چه پلان جوړونه به د پراخه بی روزګاري د رامنځ ته کیدو سبب شي په ځانګړي توګه د غیري مسلکي کارکوونکو په برخه کې.

v. **همغږي نشتوالي.** په عمومي توګه د بشري سرچینو پلان جوړونکې دې ته ترجیع ورکوي ترڅو د نورو عملیاتي مدیرانو څخه ځان جلا وساتي. دا د همغږي نشتوالي دې چې د بشري سرچینو اغیزمني پلان جوړوني لپاره اړین وي. د دي لپاره چې د بشري سرچینو پلان جوړونه اغیزمنه شي نو د بشري سرچینو پلان جوړونه باید د نورو مدیریتونو د فعالیتونو سره یو ځاي شي.

vi. **لګښت او د وخت ضایع.** بشري سرچینو پلان جوړونه یوه مصرفی او د وخت مصرف کولو پروسه ده. کیدای شي چې کارکوونکي د بشري سرچینو پلان جوړوني پر وړاندي مقاومت وکړي څکه دوی د دي احساس کوي چې کیدای شی دا د بشري سرچینو لګښت لوړ کړي.

vii. **د چاپیریال ناڅرګندتیا.** سوداګریز دوران، تکنالوژیکی بدلونونه، او د تقاضا ارتجاعیت نا څرګند حالات دي چې د بشري سرچینو پلان جوړونی پر وړاندې تهدیدونه رامنځ ته کوي. دا د چاپیریال په چټک بدلونونو کې د بشري سرچینو عمومي اټکلي خطرونو پوري اړه لري.

viii. **نیمګړي معلومات:** د هند په ډیرو اداراتو کې د بشري سرچینو معلوماتي سیستم یا (ایچ ار ای ایس) په مجموعي ډول پرمختللی نه دي. د اعتبار وړ ارقامو د نه موجودیت له کبله د دي امکان نه وي چې د بشري سرچینو پلان دي ډیر مؤثر جوړ شي.

د موثره بشري سرچينو پلان جوړوني لپاره لاربنووني

لاندي لاربنووني بايد تعقيب شي تر څو د بشري سرچينو پلان جوړوني اغيزمنتوب زياتوالي ومومي.

i. **منظمه هڅه.** د بشري سرچينو پلان جوړونه بايد په منظمه توګه تنظيم شي. د بشري سرچينو په ځانګه يو ځانګړی ډله، برخه يا کميټه جوړه شي ترڅو مناسبه پاملرنه وکړی او په مختلفو برخو کې د پلان جوړونی هڅی هماهنګ کړي.

ii. **د لوړي کچي د مديريت ملاتړ.** د اغيزمنتيا لپاره د بشري سرچينو اوږد مهاله پلان جوړونه کې بايد د لوړي کچي مديريت بشپړه ملاتړ بايد موجود وي. د لوړي کچي مديريت ملاتړ د دي لپاره اړين دی ترڅو د دي ډاډ ترلاسه کړو چې د بشري سرچينو پلان جوړونی لپاره اړيني سرچيني. همکاری او ملاتړ لرو..

iii. **د لمړنيو هڅو اندازه.** د بشري سرچينو پلان جوړونه د کافی ابتدايي هڅو د نشتوالي له امله ناکامه وی. د بريالیتوب لپاره د بشري سرچينو پلان جوړونه ورو پيل او په تدريجی ډول پراختيا مومی. د مناسبو مهارتونو د ذخيری ترتيب، او د تبديلی د چارټ چمتو کول د بشري سرچينو پلان جوړوني بشپړونکی برخي دي.

iv. **د نورو مديريتونو د فعاليتونو سره همغږي.** د اغيزمنتيا لپاره د بشري سرچينو پلان جوړونه بايد د نورو مديريتونو د فعاليتونو سره همغږي ولري. له بده مرغه، . په عمومي توګه د بشري سرچينو پلان جوړونکې دې ته ترجيع ورکوي ترڅو د نورو عملياتي مديرانو څخه خپل کارونه جلا وساتي.

v. **د عمومي پلانونو بشپړونه.** د بشري سرچينو پلان بايد د سازمان د عمومي اهدافو او پلانونو پر اساس وي. دا د دي غوښتنه کوي ترڅو د سازمان په کچه پلان جوړونکو او د بشري سرچينو پلان جوړونکو تر مينځ د اړيکو ښو چينلونو موجود وي. په ډيرو سازمانونو کې، د داسی اړيکو نه موجوديت ليدل کيږی او د بشري سرچينو پلانونه د بنسټيزو سازماني پلانونو څخه جلا چمتو کيږي.

vi. **د عملياتي مديرانو شاملول.** د بشري سرچينو پلان جوړونه د بشري سرچينو پلان جوړونکو دنده نه ده. بريالي بشري سرچينو پلان جوړونه د بشري سرچينو د ځانګي او عملياتي مديرانو د هڅو هماهنګ کولو ته اړتيا لري ترڅو د بشري سرچينو پلان ترتبی شي.

9.3 د دندې تحلیل مفهوم او خاصیت

دندې تحلیل څه شي دې؟

دندې تحلیل د ځانګړي دندې د ماهیت (خاصیت) پوري اړه لرونکو معلوماتو د موندلو او پيژندلو پروسه ده. دا د کارونو ښودنه چې په کې دنده او د ندې د اجرأتو د ښه ترسره کولو لپاره د کارکوونکي اړین مهارت، پوه، وړتیاوي او مسؤلیتونه شامل دي.

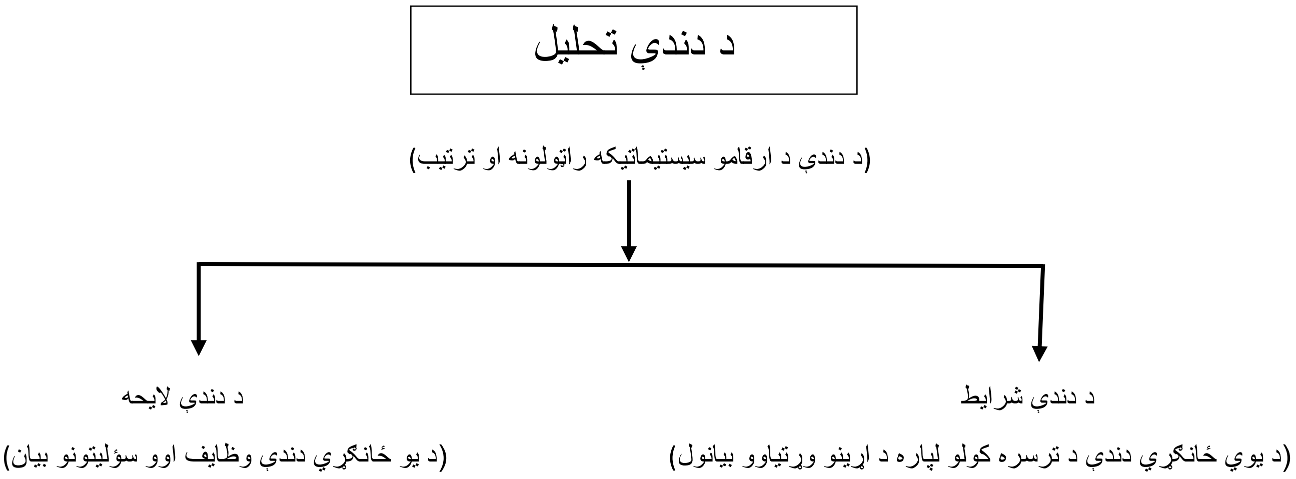
''د دندې تحلیل په اداره کې د هرې دندې په اړه په د سیستماتیک ارقامو د راټولولو او تالیفولو پروسه ده ترڅو د هره دنده دوباره داسې طرح کړي چې د نورو دندو سره توپیر ولري'' .

دندې تحلیل په اصل کې له یوې خوا د معلوماتو راټولولو لپاره او د بلې خوا د ذخیره شوېو معلوماتو تحلیل کولو لپاره ضروري ده. دا د ځانګړې دندې په اړه د مسؤلیتونو، مهارتونو، پوهې او نورو ځانګړتیاو په ارتباط د اصلی معلوماتو تحلیل چمتو کوي. کیدای شی دا معلومات په لاندې ډولونو وويشل شي:

د دندې تحلیل لاندې معلومات وړاندې کوي

i. **د دندې پیژندنه.** د دندې په پیژندنه کې د دندې عنوان او کوډ شامل دې؛
ii. **د دندې موهمي ځانګړتیاوي.** د دندې موقیعت، فزیکي ترتیب، څارنه، د اتحادیو قانوني واک، خطرونه او مایوسی شاملی دي؛
iii. **ځانګړی کارکونکي څه کوي.** ورسپارل شوي ځانګړي عملیات او کارونه، د دوي نسبتي وخت او اهمیت، د دوي وضاحت، عادي یا پیچلی، مسؤلیتونه یا د ملکیت لپاره د نورو ساتنه، فنډ، باور او اعتماد شامل دي.
iv. **کوم مواد او وسایل چه کارګر یې کاروي.** فلزی مواد، پلاستیکونه، غلې-داني، تارونه، د څرخیدونکی ماشینونه او مایکرو میټرونه؛
v. **دنده څنګه ترسره کیږي.** عملیاتو خاصیت لیږدول، سمبالول، پاکول، مینځل، موټرچلول، برمه کول، له منځه وړل او داسې نور ډیر کارونه.
vi. **د پرسونل اړین خاصیتونه.** تجربه ، روزنه، فزیکی ځواک، همغږي یا د لاس چالاکی، فزیکې تقاضا، ذهني وړتیاوي، چلند، او ټولنیز مهارتونه.
vii. **دندې اړیکه.** د تجربې درلودل، د پرمختګ فرصتونه، د ودې نمونې، اړینه همغږي او د دندې د لپاره اړین لاربښود یا مشر تابه ته اړتیا لري. Compilation

ځیني پورتني معلومات د دندې پوري تړاو لري په داسې حال کې چه پاتي نور د هغه کس پوري ارتباط لري چه دنده ترسره کوي یانې د دندې درلودونکی. د دندې پورې اړه درلودونکی معلوماتو ته د دندې لایحه ویل کیږي او د دندې درلودونکی څخه غوښتل شوي حصوصیاتو د دندې شرایط ویل کیږي. نو په دي توګه د دندي لایحه او د دندې شرایط د دندې د تحلیل برخې دي.



د دندې د تحلیل ټینګار د دندې اصولو په ټاکلو، د مهارتونو خاصیت او کچې او د دې فعالیتونو د ترسره کولو لپاره د اړتیا وړ وړتیاوو، د دندې اړیکه په سازمان کې له نورو د دندو سره، شامل مسؤلیتونو او د کارې شرایطو باندې وي. د دې موخه د مختلفو دندو ترمنځ د توپیر تشریح او تعریف کول دي. دلته په بشري ځانګړتیاو، فزیکې او ذهني مهارتونو، د سړیتوب په خاصیتونو او په مناسب ډول د دندې سرته رسولو لپاره د مناسبو توضیحاتو په ښودلو باندې ټینګار کیږي.

ننداړتو 2: د دندې اصطلاحات

د دندې اصطلاحات
1. **کار:** یو کار یو څرګند کارې فعالیت دې چه معلوم پیل او پای لري. د کمپیوټر کار له خوا د یو خط ټایپ کول د کار اجرأ ده.
2. **دنده :** دنده د اړونده فعالیتونو او وظایفو مجموعه ده. د بیلګې په توګه دوه کمپیوټر کاران چې یو شانته فعالیتونه او وظایف پرمخ وړي ورته ویل کیږي چې ورته (یو شانته) دندې ترسره کړي.
3. **موقف:** موقف انفرادي شخص ته د ورسپارل شوې وظایفو او کارونو یو سیټ دي. څرنګه چې یو موقف د انفرادي شخص پوري اړه لري نو د افرادو په شمیر موقفونه موجود وي. د بیلګی په توګه د ښار په کتابتون کې، څلور کارکوونکي (په څلورو پوستونو یا موقفونو) کیداي شي په حواله کې کار وکړي مګر ټول یې یوازي یوه دنده لري (حوالی کتابدار).
4. **دندې کورني:** د دندې په کورنی کې د مختلفو دندو ګروپونه شامل وی چې ورته مهارتونو ته اړتیا

لري. د بيلګي په توګه د پلور يا خرڅلاو دندي او ميرزايی دندي.

5. **د دندې لايحه:** د دندي لايحه د يوی ځانګړی دندي تنظيم شوي محتوياتو او مسؤليتونو حقيقی بيان دې.
6. **د دندي شرايط:** د دندي شرايط د کار کولو اغيزمن فعاليت لپاره د دندې درلودونکی په اړه لږ تر لږه د منلو وړ ځانګړتياوو بيان دې.

دا يو معقول کار دي ترڅو د دندې تحليل د دندې د طرح کولو څخه جلا کړي. په دي وروستيو کې د تخصص او اسانه کولو، د دندي تغيرات ، د اندازي کچه او د ژوروالي زياتوالی په سازمان کې د دندي د ډولونو په اړه، شخصي غوښتني او هڅوني او داسی نور کاری عوامل شامل دي. د دندې طرح کول يو موهم عامل دې او د اداري کار او کارکوونکو په اړه پوهی او تحليل ته اړتيا لري. مګر د دندې په تحليل کې هغه کارونه، وظايف او مسؤليتونه چې د دندي يا د کار په انفرادې برخه کې موجود وي څرګندوي.

د دندې تحليل په عمومي توګه ترسره کيږي کله چې:

i. يو سازمان نوي تاسيس شوي وي او دندي بايد طرح شي.
ii. په تاسيس شوي موسسه کې يوه نوي دنده رامنځته کيږي.
iii. د تکنالوژي، ميتودونو، پروسيجرونو يا سيستمونو کې د بدلولونو له امله د په دنده کې بدلون راځي.
iv. اداره فکر کوي ترڅو د مزد او معاشاتو نوی جوړښت رامنځ ته کړي.
v. کارکوونکي يا مديران احساس کوي چې دندې ته د تقاضا او د معاشاتو د ورکړی ترمنځ ځنی نابرابروالی موجود دي.

1.9.3 د دندې لایحه (تشریح)

د دندې لایحه، په یوه دنده کی دځانګړو او خاصو مسولیتونو دمنځپانګی له حقیقی تنظیم شوې تشریح څخه عبارت ده.
مخکی له دې چې دنده اعلان ته وسپارل شی باید د دندې لایحه ترتیب شي. دا په خلص ډول د یوی دندې د خاصیت او ډول په اړه معلومات راکوي. یا په بل عبارت، هم ویلی شوچی دا د دندې په اړتیاوو باندې ټینګار کوي. لکه څرنګه چې د عنوان دا ښای، چې اسناد په ماهیت کې تشریحی بنه لري او دندې د حقایق په منظم ډول ثبت شوي چې په نندارتون 3 کې ښودل شوي دي.

نندارتون 3 : د دندې د لایحی نمونه

د دندې شرایط (توضیحات)

د دندې سرلیک:.. د دندی شمېره / کوډ:...

ځانګه:.. ونډه / برخه:...

راپور ته.. د مزدوری کټګوری:..

د وظایفو لنډیز:

عادی یا معمول وظایف...

غیری عادی وظایف...

کاری شرایط/حالات

شاوخواکاری محیط..

کاری خطرونه:..

له نورو دندو سره اړیکه:

له کومی دندی څخه ترفیع کیږی...

کومې دندې ته ترفیع کیږي ....

کارول شوي وسایل او ماشینونه

کارول شوي توکی..

د اړتیاو وړ د نظارت خاصیت ....

د دندې د لایحی محتوا په لاندې ټکو کې تر بحث لاندې نیسو:

1. **د دندې عنوان/سرلیک یا نوم.** دا د پام وړ ده چې د دندې عنوان باید لنډ، اسانه، خلص او تعریف شوې وی او د دندې د خاصیت ښودونکی وي لکه خزانه دار، شخصي منشي
2. **د دندې ځای:** د موقعیت له مخې مونږ د هغه ځانګی نوم ذکر کوو چیرې چی دنده په پام کې نیول شوې ده.
3. **د دندې لنډیز.** په څرګند ډول د کارکوونکو له خوا د ترسره کیدونکو کارونو په اړه یو لنډ پیراګراف دي چې د دندې د وروستنی هویت په تعین کې مرسته کوي.
4. **ترسره کیدونکی وظایف.** هر کار چې ترسره کیږي باید په واضع ډول لست کړای شي.
5. **ماشینونه، وسایل او مواد.** هغه الات، ماشینونه، وسایل او مواد چې د دندې په ترسره کولو کې استعمالیږي باید د دندې په لایحه کې ځای پر ځای کړای شي.
6. **له نورو دندو سره اړیکه.** په سازمان کې د یوی دندې اړیکي له نورو دندو سره د دندې د خاصیت او ماهیت په ښه ډول په پیژندلو کې مرسته کوي.
7. **کاري شرایط.** په یوه کاری ساحه کې کاري شرایط، کاري خطرونه او فزیکی شاوخوا نور خصوصیات باید تشریح کړای شی ترڅو د دندې د ارزیابی وروستنی نتایجو کې مرسته وکړي.

2.9.3 د دندې شرایط

د دندې شرایط هغه اسناد دي چې په کی په مناسبه توګه د دندې ترسره کولو لپاره د یوه کارکوونکي قبلولو کم تر کمه اړین کیفیت ذکر کیږي. په دي کې له مخکی نه د هغه شخص په اړه اړتیاووی ذکر کیږي څوک چې به د یوی ځانګړی دندې ترسره کولو لپاره ټاکل کیږي. د دندې شرایط د دندې لایحه په بشري وړتیاوو باندې تبدیلوی کوم چې د بریالي دندې د ترسره کولو لپاره اړین وي. د دندې په شرایطو کې (i) تعلیمی وړتیا (ii) روزنه او تجربی (iii) ښه صحت او روغتیا (iv) شخصیت (v) ذهنی توان (vi) پوخوالی (vii) نوښتګری (viii) ځیرکتیا او داسی نور شامل دي

د دندې شرایط اکثرآ د دندې لایحی سره ضمیمه وي. په دي کې هغه څه په نظر کې نیول شوي وی چې د استخدام او د دندې د ارزولو د لاربښود په حیث استعمالیږي. د استخدام په وخت کې، دا د لاربښود د یوی برخی په توګه استعمالیږي ترڅو د درخواستی فورمو د ځانګړتیاوو، د ازموینی، د مرکی، او ماخذ د چک کولو ځانګړتیاوی تحلیل کوي.

جدول 1.3 د دندې لایحه د دندې د شرایط په مقابل کې:

بنسټ	د دندې لایحه	د دندې شرایط
1. تعریف	په دي کې د دندې لیکلی محتویات بیانیږی.	دا د دندې د ترسره کولو لپاره د اړینو ځانګړتیاو یو لیکلی بیان دې
2. موخه	د دې موخه د ددندې تشخیصول، تعریف او تشریح کول دي	د دې موخه داده چې د دندې لپاره د خلکو د ګمارنې، انتخاب، روزنې او نوری آسانتیاوې برابرې کړي
3. محتویات	په دې کې د عنوان، وظایف، کاري شرایط، نظارت، او په دنده کې له نورو دندو سره اړیکي تشریح کیږی.	په دي کې زده کړه، روزنه، تجربه، وړوالی او نور چې د ځانګړي دندې د اجرا لپاره اړین دي تشریح کیږي
4. ترتیب	دا د دندې د شرایطو څخه د مخه ترتیبیږي.	دا د دندې د لایحی څخه وروسته چمتو کیږی.

د دندې د لایحی په مقابل کې د دندې شرایط د اړتیاوو لست یا د یوی ځانګړی دندې د ترسره کولو لباره د قبلیدو خاصیتونه دي، لکه رسمی تعلیم، تجربه، لیاقت او فزیکی حالت او داسی نور. ټول هغه څه چی په لست کی شامل دي اجرا یې لازمی او حتمی ده چی تشریح یې باید واضح وی چی رسمی کتابی شکل ته ورته شکل غوره کړی.یعنی ددندې ځانګړتیاوی باید درسمی درسی کتاب په شان کارکوونکو ته تشریح شی ترڅو کارکوونکو ته ددې تجربه حاصله شی. د دندې په تشریح کی به دذکر شوې دندې ټولی اړتیاوی او درخواستونه چی کارشنونکو له خوا د دې کار لپاره تصویب شوې دلته به په تفصیلی ډول باید ذکر شی.

که چیري د دندې د لایحی د اسنادو څخه یې جلا کړو، د دندې شرایط په دوه برخو تقسیمیږی اول د دندې پیژندنه او دوهم انسانی اړتیا. د انسانی اړتیاوو لست باید د یوی کمپني نه بلی کمپني سره توپیر ولری او استعمال له نظره د کومی دندې د شرایطو په وړاندې کیښودل کیږي. داسی خاصیتونه لکه تعلیم، مهارت او تجربی په مناسب ډول ذکر شوي دي. څومره چې امکان لري، د دندې د هر عنصر په اړه لیکلی شرایط باید د اندازه کولو وړ وي. د دندې د شرایطو نمونه په ننداړتون 4 کې ښودل شوي.

ننداړتون 4: د دندې د شرایطو نمونه

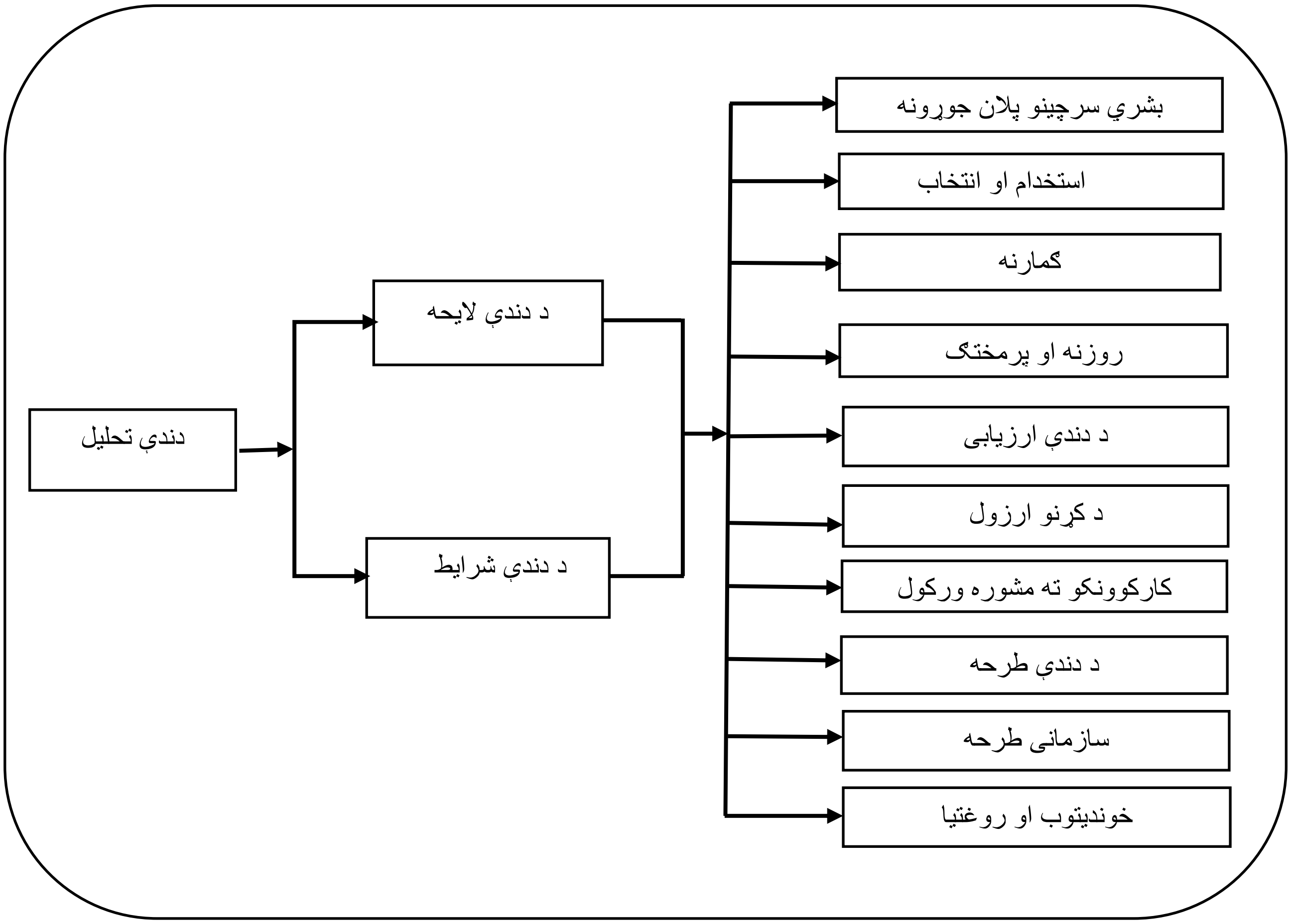
د دندې شرایط	
د دندې سرلیک/عنوان:...	**د دندې شمېره / کوډ:.................................**
څانګه:...	**ونډه / برخه:.................................**
د دندې شنونکي/کارپوهان:...	**د عمر حدود:...**
راپورمربوطه مرجع ته:...	**د مزد کټګورۍ:.................................**
تعلیمي وړتیاوې...	
مهارتونه:...	
روزنه/زده کړه:...	
پخوانی تجربه :..	
د نورو لپاره مسولیتونه :....................................	
د نورو لپاره اجرأت:...	
د نورو لپاره خوندیتوب:...................................	
روغتیایي حالت:..	
نوری اړتیاوې او غوښتنی:.................................	

10.3 د دندې د تحلیلی معلوماتو استعمال (ګټه)

د دندې تحلیل د بشري سرچینو د مدیریت د سیستم یوه مهمه برخه ده، چې مهم معلومات تهیه کوي. دا معلومات د دندې او اداري ساختار په بیا طرح کولو، د استخدام د پلان جوړونې په پروسېجر، د روزنې او ارزونې پروګرامونو په بیا طرح کولو ور څخه ګټه اخیستل کیږي، چې په شکل 3.3 کې ښودل شوي.

د دندې تحلیل په لاندې ډول استعمالیږي:

1 . د بشري سرچینو پلان جوړونه. د دندې تحلیل د بشري سرچینو د غوښتنې د کیفی اړخ ښودونکی دې. دا د مسؤلینونو او وظایفو په شکل د دندې د تقاضا ښودنه کوي او وروسته دغه تقاضا په مهارتونو، کیفیت او د بشر په ذاتي خاصیت بدلوی. دا د دندو تعداد او ډولونو او د اړینو ځانګړتیاوو په ښودلو کې مرسته کوي ترڅو دغه خالی پری ډکی کړائی شي. د دندې د تحلیل په واسطه مونږکولی شو چې دا معلومه کړو چې په اوسط ډول د ورځي یو شخص څومره کار کولی شی. دا په مختلیفو دندو کې د کار ویش تنظیموي چې دا د موثری بشري سرچینو پلان جوړونی یو اړین عنصر تشکیلوی.



شکل 3.3. د دندې د تحلیل تطبیق

2. جلبول او انتخاب. د استخدام د پروګرام د بریالیتوب لپاره دا حتمی ده چی باید د دندې اجرأ په واضح ډول سره په ښه شی او بیا دا هم ثابته شی چی داسی کاری کدرونه شته چی یاد اجرات په عالی کېفیت او په لوړ معیار سره تر سره کړی نو دلته سوال پیدا کیږی چی ایا دا سی څوک شته چی دا بستونه ډک کړی. د دغو دواړو په اړه معلومات په ترتیب سره د دندې د لایحی او د دندې د شرایطو څخه ترلاسه کیږي. دغه د دندې غوښتنی د کارګرانو د وړوالی او استعداد سره په مقایسه کولو مرسته کوي او د استخدام د پروګرام په پلي کول کې اسانتیا رامنځته کړی.

3 . ځای پر ځای کول. په واضح ډول د دندې د غوښتنو پیژنده د د وګړو د استعداد، علاقی او وړوالی سره په مقایسه کولو کې مرسته کوي. د هری دندې لپاره هغه څوک وګمارل شی کوم چې د دې لپاره ډیر مناسب (موزون) اوسي. همدا شان، د ورپیژندې پروګرام کارکوونکو سره د فعالیتونو په زده کولو او د وظایفو په پیژندلو کې مرسته کوي چې د ورکړل شوي دندې د ښه ترسره کولو لپاره اړین دي.

4 . روزنه او پرمختیا. د روزنی او پرمختیا پروګرامونه به د یوی اداری دکارکوونکو سره د مهارتونو او عامه ظرفیت په لوړاوی کی موثره مرسته وکړی چی ورسپارل شوي کړنی به په عالی معیار سره تر سره کړی. دا هدف به هغه وخت په اسانی سره ترلاسه شي که چیری کارکوونکي په بشپړه توګه د دندې لایحه او د دندې شرایط وپیژنی او په دي ډول به کارکوونکي به په دي پوه شی چی د دوي څخه د کوم ډول کار د ترسره کولو توقع کیږي. د دندې دغه معلومات به د هغه چا سره هم مرسته وکړی څوک چې د روزنې او پرمختیا پروګرامونه ټر ډیر دې نو بیا به هماغه چاره تر سره کوي دا ډول روزنیز او پرمختیایې پروګرامونه تطبیق کوي. دا به د هغوی سره د اصلی موضوع او محتویاتو په ټاکلو کی کافی مرسته وکړی کوم چې په دغه پروګرام کې شامل دې.

5 . د دندې ارزونه. د دندې د ارزونی هدف د مختلفو دندو د مربوطه ارزښت په معلوملو کې دي. د دندې ارزښت به د دندې د مکافاتو د قاعدې په ټاکولو کې مرسته وکړي. دارزیابۍ په واسطه به مو د داخلی معاشاتو مساوات د یوی دندې څخه بلی ته هم په منظم ډول تنظیم کړو. د یوي دندې ارزښت د محاسبه کولو لپاره، د دندې په اړه معلومات د دندې شرایطو څخه ترلاسه کیږي.

6 . د اجرآتو ارزونه. د کارکوونکو اجرأت به په واقعی ډول ارزیابۍ شی که چیری د هری دندې د اجرأتو لپاره واضح د اندازه کولو معیار رامنځ ته شوي وي. د دندې تحلیل شوي ارقام د هری دندې د اجرأتو لپاره د واضح معیار په تاسیسولو کې تطبیق کیږي. د یو کارکوونکي د اجرأتو په ارزولو کې، څارونکی د هر شخص حقیقی ونډه د تعین شوي معیار سره مقایسه کوي.

7 . کارکوونکوته مشوره ورکول. د دندې تحلیل د مسلکی لاری غوره کولو او د پرسونل د محدودېتونو په اړه معلومات چمتو کوي. دغه ډول معلومات حرفوي لارښوونې او مشورې ورکولو کې ګټور تماميږي. هغه کارمندان چی د دندې په اجرا کی دخطر سره مواجه دې هغوی باید له خطره بچ شی او ددې پر ځآی به اسانه دنده وروسپارل شی تر څو کړنی تر سره شی او کارمندان هم له خطره لیری شی

8 . د دندې طرح. د دندې تحلیل معلومات به د صنعتي انجنیرانو په واسطه د دندې په طرح کولو او دوبار طرح کولو کې د وخت او حرکت د مطالعی، کار د مشخص کولو، د کاري پرمختګ، او د کار د اندازه کولو په وسیله مرسته کوي.

9 . اداري (سازمانې) طرح. د دندې تحلیل معلومات به د دندې په تصنیف کولو کې او د دندو ترمنځ د اړیکو په رامنځ ته کولو کې ګټور واقع کیږي. د واک سره مسؤلیت او مسؤلتوب د مختلفو دندو لپاره مشخص کیږی، ترڅو د ندو ډوپلیکشن یا زیاتوالی راکم کړائی شي. د دې لپاره چې اداري موثریت

کې زیاتوالی راولو، د سلسله مراتبو او د کړنو د توپیر په نظر کې نیولو سره د پریکړو مناسب سیستم د دندې د تحلیل شوو معلوماتو په اساس رامنځ ته شي.

10 . خوندیتوب او روغتیا. د دندې د تحلیل په پروسه د دي یو فرصت برابروي ترڅو خطرناکه شرایط او د غیر صحی چاپیریال عوامل ښکاره او وپیژندل شي لکه تودوخه، شور، لوګی، د خاورې ګرداوغبار او داسی نور. وړ اقدامات باید واخیستل شي ترڅو د مختلف خطرونو امکانات راکم، کارګرانو د کار کولو خوندیتوب تضمین، او د غیر مترقبه صحی شرایطو څخه مخنیوي وکړي.

3. 11 د دندې د تحلیل پروسه

د دندې د تحلیل پروسه د لاندې مرحلو درلودونکی ده:

1. تشکیلاتي (سازماني) تحلیل. د هر څخه د مخه په یوه سازمان کې د مختلفو دندو په ټوله کې کتنه کیږی. دا د دې لپاره ضروری دې ترڅو د سازمان د اهدافو او دندو ترمنځ د اړیکو، د دندو په منځ کې د متقابلو اړیکو، او د سازمان په موثریت او اغیزمنتوب کې د مختلفو دندو د ونډو په اړه قضاوت وشی. د دې مقصد لپاره د پروسونل د سابقی په اړه معلومات د سازمان د تشکیلاتي چارټ، د ډلی د مشخصاتو، د کار د جریان چارټ او داسی نورو بڼو څخه ترلاسه کیږي. په یوه اداره کې تشکیلاتي چارټ د یوی دندې اړیکه د نورو دندو سره ښائی. د ډلی مشخصات د ندې د فامیلی په اړه عمومي شرایط تشریح کوي. د کار د جریان چارټونه په یوی دنده کې د شاملو کارونو جریان ښکاره کوي.

2. د دندو په اړه د معلوماتو ترلاسه کول. د خوندي معلوماتو په برخه کې لومړی مهم قدم د ځانګو په ترتیب د دندو د عنوانونو مکمل لست ترلاسه کول دي. او وروسته د ټولو دندو د عنوانونه په احتیاط سره باید وکتل شي. په اکثرآ حالاتو کې ، یو شانته عنوانونه پر یوشانته دندو دلالت نه کوي او داسی دندو ته په مختلفو عنوانونو نسبت ورکول کیږي. په دا ډول سمون د دندې تحلیل سره د معلوماتو په ترلاسه کولو کې او وروسته د دندې تحلیل شوې معلوماتو څخه د ګټی اخیستنی په برخه کې مرسته کوي. یو ځلي چې د دندې عنوان ترتیب شوو نو ورپسی اقدام د ضروری ارقامو راټول دي. د معلوماتو خاصیت او مقدار د هغه اهدافو په اړه وی د کوم لپاره چې دغه تمرینات ترسه کیږي. په عمومي کې معلومات تمرکز کوي:

1. په فزیکی او فکری ډول کارګر څه کوي؟
2. څرنګه یې کوي؟
3. ولی یې کوي؟
4. په مهارتونو کې شامل دي:
   - مسؤلیتونه؛
   - د دندې پوه؛
   - ذهنی وړتیا، نوښت، ځیرکتیا، او داسی نور
   - زیرکې، درستوالی

5. فزیکی تقاضا:

فزیکی فغالیت؛

کاری شرایط؛

کاری خطرونه.

3. د تحلیل لپاره د استازې دندو انتخاب. د ټولو دندو تحلیلول به ډېر وخت او لوړو مصارفو ته اړتیا ولري. نو له همدې امله، دا به د غوښتني وړ وي ترڅو د تفصیلي تحلیل د هدف لپاره د دندو د استازو بیلګې غوره کړو. د بېلا بېلو اړتیاو د تحلیل لومړیتوبونه هم باید وښودل شي.

4. د معلوماتو راټولو مسؤلیت. د دندو د ډولونو د تشریح لپاره معلومات باید راټول شي. نو اوس دا مناسبه ده چې فکر کړو چې دغه ارقام به څوک راټولوي. دوه متبادلي لاري موجودې دي، یا د بهر څخه روزل شوي مرستی ترلاسه کړو یا د خپل پروسونل د مربوطه وړتیاوو څخه استفاده کړو. د لومړی انتخاب ګټه په دې کې ده چې وړ متخصیصین به یو وار خوندې او مطمئین وي. مګر د دوی نیمګړتیا دا ده چې دوی به د کمپنی په اړه هر ډول معلومات ترلاسه کړي او دا په خپل ذات کې یو خاصه ستونزه ده. د وروستی (دویم) انتخاب ګټی او زیانونه برعکس دي. هر یو انتخاب چې تعین شوو، لومړي ورته ټرینګ اړین دې. متخصیصین خامخا د کمپني په اړه زده کړه کوي او د کمپني غړی خا مخا د تخنیک په اړه زده کړه کوي. په عمومي ډول، د دواړو ډولو د یو ځای کیدو وړاندېز کیږي ترڅو د بهرنی تخصص او داخلی معلوماتو څخه ګټه واخستل شي.

5. د ارقامو راټول. په دي مرحله کې په موثر ډول د دندې د ترسره کولو لپاره د دندې خاصیت، وړتیا، کیفیت او چلند په اړه ارقام راټولیږي. ارقام کیداشی د هغه کارکوونکو څخه ترلاسه شی چې عملاً دنده پرمخ بیای، یا د هغوي د لوړو مقاماتو څخه یا د بهرنینو څخه، چې دوی ته تجارتی دندې تحلیلوونکی ویل کیږی. دوی د دې لپاره ګومارل شوي ترڅو د کارکوونکو د اجرأتو د ترسره کول مشاهده کړي. د دندې د تحلیل لپاره څو ډوله تخنیکونه موجود دي. پاملرنه باید وشي ترڅو هغه تخنیکونه استعمال شي چې د موجوده شرایطو په نظر کې نیولو سره د منلو وړ او اعتباری وي.

6. د دندې د لایحی رامنځ ته کول. په تیره مرحله کې ارقام او معلومات د دې لپاره راټولیږی ترڅو د دندې لایحه رامنځ ته شي. د دندو لایحه یو لیکل سند دې چې په لنډ ډول کړنی، مسؤلیت او صلاحیت تشریح کوي کوم چې په موٍثر ډول د دندې د ترسره کولو لپاره اړین وي.

7. د دندې اجرأ کوونکی د مشخصاتو ترتیبول (د دندې شرایط). د دندې په تحلیل کې اخرنی مرحله د دندې د اجرأ کوونکی د مشخصاتو ترتیبول دي.د دندې اجرأ کوونکی مشخصات هغه لیکلی سند په کوم چې د دندې د ترسره کوونکی شخص د تعلیم، روزني، مهارت، کاري تجربي، روانی او فزیکی حالت او شخصیت په اړه معلومات مشخص کیږي.

12.3 د دندې د تحلیل لپاره د ارقامو او معلوماتو راټولو تخنیکونه

د دندې د تحلیل د پروسې لپاره، د دندې په اړه د معلوماتو راټول اړین دي. د داسې معلوماتو راټولو لپاره مختلف تخنیکونه استعمالیږي چې په لاندې ډول ورځخه یادونه کوو:

(i) پوښتنلیکونه (ii) لیکلی معلومات

(iii) لیدني (مشاهدات) (iv) مرکه (مصاحبه)

(i) پوښتنلیکونه. د دندې د تحلیل لپاره د پوښتنلیکونو څخه استفاده په پریمانه اندازه استعمالیدونکی طریقه ده. د کړنو، مسؤلیتونو او صلاحیتونو په اړه پوښتنې ترتیبیږي او کارکوونکو او څارنو مدیرانو ته ورکول کیږي ترڅو د پوښتنو ځوابونه ووای. پوښتنلیکونه د کارکوونکو او مدیرانو له خوا ډکیږي. په دې ډول راټول شوي وړ او مربوط معلومات د هرې دندې په اړه د لاندې معلوماتو په نښه کولو کې مرسته کوي.

1. د دندې نومول
2. د وظایفو تشریح
3. استعمالیدونکی سامان الات
4. ترلاسه شوې او ورکړل شوې لاربښووني
5. دوامداره اړیکه
6. کاری حالت او
7. هغه نور معلومات چې د دندې په اړه د مشخصو ځانګړتیاو په نښه کولو کې مرسته وکړي

د پوښتنلیک د طریقې کامیابي په دې پورې اړه لری چې ځوابوونکی د پوښتنلیک په هره پوښتنه پوه شي او مربوطه پوښتنه په سمه توګه ځواب کړي. بل عموم دا خبره څرګنده شوي ده چې د پوښتنلیک له لارې راټول شوي معلومات نامکمله، بې ترتیبه او په بې غوری ځواب شوي وي.

(ii) د کړنو لیکلی بڼه (د پیښنو ثبت). د دندې د خاصیت په اړه تفصیلي معلومات د دندې د ترسره کوونکو او څارونکو دواړو څخه ترلاسه کوو. په یوه سازمان کې چیرته چې څارونکی په دې مکلف وی چې د ورځنی یادداشتونو کتابچه (روزنامچه) ولری هغوی کولاشې په اسانه توګه د کړنو لیکلی بڼه چمتو کړي. په دغه سیستم کې، کارکوونکي د ترسره شوو سترو مسؤلیتونو ثبت د وخت په اساس ساتي چې هره کړنه په څه وخت شروع او ختمه شوي. دا د کړنو د ثبت ډول دی چې د مختلفو دندو په اړه د معلوماتو د راټولو لپار استعمالیږي.

د کړنو لیکلی بڼه غیر منظمه او ناتکمیله وي. له دې امله، د دې اړتیا ده چې دغه تشه د نورو طریقو په وسیله بشپړه کړو لکه د کتنې او یا انټریو (مرکې)په وسیله.

(iii) لیدنه (مشاهده). په دې طریقه کې، د دندې تحلیل کوونکی ګوری او مشاهده کوي چې یو فرد څرنګه دنده پرمخ وړي او یادداښت اخلی ترڅو ترسره شوي کړنې او مسؤلیتونه تشریح کړي. که چیری ځانګړی دنده ساده او تکراری وی نو د مشاهدې یو ډول تخنیک ته اړتیا لري.

د مشاهدې د میتود استعمال محدود دې ځکه زیاتره دندې د کړنو د لیدلو بشپړه او ساده دوران نه لري. د بیلګې په توګه، د درمل پلورونکی دنده د دې تقاضا کوي ترڅو مشاهده کوونکی پلورونکی د څو ورځو لپاره تعقیب کړی. برسیره پر دې، زیاتره مدیران کافی مهارت نه لری ترڅو په دې پوه شی چې د

څه شی مشاهده وکړی او هغه څه چې ده لیدلی څرنګه تحلیل کړي. په هر حال، مرکه د مشاهدې سره یو ځای مناسبه او ګټوره طریقه ده.

(iv) پیښنو ثبت. په دې میتود کې، هر کارکوونکي ته د ورځنی یادداشت کتابچه یا لوګ بوک (Logbook) ورکول کیږي. وظیفی درلودونکی نه غوښتل کیږی ترڅو خپل ورځنی ترسره کړی عمده کارونه د وخت په نظر کې نیولو سره ثبت کړي چې کومه کړنه څه وخت شروع او څه وخت ختمه شوه. ثبت شوې ارقام د دندې د تحلیل لپاره معلومات تهیه کوي. په دې طریقه کې د وخت سپما کیږی. د دې څخه علاوه، دا طریقه بشپړه ارقام تهیه کوي څکه معلومات د کاری شرایطو، استعمال شوو وسایلو، او څاروونکو د اړیکو په اړه نه ترلاسه کیږي. زیاتره کارکوونکي د دې توانای نه لری ترڅو د خپلو کړنو په اړه یادداشت وساتی. مګر که چیری د وخت سره سم معلومات ثبت کړی، نو دا معلومات د دندې په اړه ډیر ګټور تمامیږي. دا طریقه د هغه دندو لپاره ګټوره ده چې د هغوی مشاهده کول ستونزمن وي د بیلګی په توګه انجینرانو، سانسدانانو، څیړنکو، لوړ رتبه مدیرانو، او داسی نورو.

(v) مرکه. د مرکی په میتود کې مدیر یا د دندې تحلیل کوونکی د هری کاری ځای څخه لیدنه کوي او د دندې په اړه کارکوونکي سره خبری کوي. اکثراً د معلوماتو د ثبت په خاطر د مرکی ترتیب شوې فورمونو څخه استعفاده کیږی. په مکرر ډول، کرکوونکی او د کارکوونکو څاروونکو سره مرکه کیږی ترڅو د دندې په اړه بشپړه پوهاوی ترلاسه شي. د دندنی د تحلیل مرکی په دوران کې، مدیر باید د د شته معلوماتو او د هغوی د اهمیت د درجی په اړه قضاوت وکړي.

لنډیز

د بشري سرچینو پلان جوړونه

د بشري سرچینو پلان جوړونه هغه پروسه ده په کوم کې چې یوه اداره د دې ډاډ ترلاسه کوي چې اداره لازم تعداد د کارکوونکو په مناسب ځای کې، لازم وخت کې ولري او د دې وړتیا ولري چې په موثره توګه هغه دندې او فعالیتونه چې اداري ورته سپارلې وي تر سره کړي او د اداري سره د اداري د اهدافو په لاسته راوړلو کې مرسته وکړي

د بشري سرچینو مرحلی یا پړاوونه

1. د بشري سرچینو پلان جوړونی د اهدافو ټاکل
2. د مهارت لرونکو کارکوونکو تهیه کول
3. د تقاضا اټکل کول
4. د عرضې اټکل کول
5. د خلا یا تشې تحلیل کول
6. د زیاتوني او له هغو څخه د استفادې عملي پلان
7. د استخدام پلان

8. د ټرېنینګ او پرمختیا پروګرام.

د دندې تحلیل

د دندې تحلیل د دندې تفصیلی او منظمه مطالعه ده ترڅو د مختلفو دندو د ترسره کوونکو د ماهیت او خاصیت شرایط وپیژنو. دا د کارونو په نښه کول دي په کوم کې چې په موثره توګه د دندې د ترسرکولو لپاره د کار کوونکو وظیفه، مهارت، پوهه، لیاقت او سلوک شامل دي.

د دندې لایحه

د دنې لایحه یو منظم حقیقی سند دې چې د یوی مشخصي دندې وظایف او مسؤلیتونه په کې ذکر شوي وي.

د دندې ترسرکوونکی لپاره شرایط (د دندې شرایط)

د دندې شرایط یو سند دې چې دندنی د قبلولو لپاره د بشري نیرو اړین کیفیت په کې ذکر شوې وی ترڅو په مناسب ډول یوه دنده پرمخ اووسی. په دې کې د هغه شخص په اړه ټول ضروری شرایط ذکر شوې وی کوم چې د یوی خاصی دندې د اجرأ لپاره انتخابیږي. په دې کې د دندې تشریح د بشري کیفیت په بڼه تبدېلوی، او ځنی وختونه، په بریالیتوب سره د دندې د اجرأ لپاره په لوړه سطح د اجرأتو د ترسره کولو غوښتنه کوي.

د دندې د تحلیل مرحلی

1. سازمانی تحلیل
2. د دندې په اړه د معلوماتو راټول
3. د تحلیل لپاره د نمایندګی دندې انتخابول
4. د معلوماتو د راټولولو مسؤلیت
5. د ارقامو راټولول
6. د دندې د لایحی رامنځ ته کول
7. د دندې د شرایطو ترتیبول

د پوښتنو تکرار

1. د بشري سرچینو پلان جوړنه څه ته وایي؟ د صنعتی تصدیو لپاره څه ګټي لري؟ (دهلی، 2010)
2. بشري سرچینو پلان جوړنه څه ته وای؟ د بشري سرچینو د پلان جوړنې د پروسې مرحلی تشریح کړئ؟ (دهلی، 2009)
3. د بشري سرچینو پلان جوړنی لپاره د کارزیاتوالی تحلیل او کاری ځواک تحلیل او توضیح کړئ؟ (دهلی، 2009)
4. ''د بشري سرچینو پلان جوړنه د وړو کمپنېو په پرتله په لویو کمپنېو کې عادې ده'' تاسو دې سره موافق یاست؟ څرنګه د دې څخه په مختلفو سطحو کې کار اخیستل کیږي؟ (دهلی، 2012)
5. ''په موثر ډول د بشري سرچینو تنظیمولو لپاره د بشري سرچینو پلان جوړونه یو لازمی شرط دې '' د پورتنی جملی په نظر کې نیولو سره، د بشري سرچینو پلان جوړونی اهمیت ذکر کړی؟
6. د بشري سرچینو پلان جوړونی مفکوره توضیح کړی او د بشري سرچینو د پلان جوړونی په پروسه لنډ نظر واچوئی؟
7. د بشري سرچینو پلان جوړونی مهم اړخونه کوم دي؟ (دهلی، 2013)
   (i) د مقداری تقاضا وړاندووینه (ii) کیفیتی دندې تحلیل
8. بشري سرچینو پلان جوړنه څه ته وای؟ دا ولی اړینا ده؟ د دې په مختلفو مرحلو بحث وکړئی؟
9. د استخدام منطقی طریقه د موجوده د بشري سرچینو په احتیاطی ډول ارزونی او پلان جوړونی او راتلوونکی اړتیاوو په نظر کې نیولو سره پیل کیږي. تبصره پری ورکړئی.
10. په لویو کمپنېو کې د بشري سرچینو اړتیا څرنګه ښودل کیږي؟ بحث پری وکړی.
11. ولی سازمان د بشري سرچینو پلان جوړونه کې باید دخیل وي؟ ولی ځنی سازمانونه د بشري سرچینو پلان جوړونی ګډ او جامع سیستم لری د ځینو نورو په نسبت؟
12. د دندې تحلیل څه مفهوم لري؟ د بشري سرچینو په مدیریت کې د دې استعمال په اړه بحث وکړئی؟
13. د دندې د تحلیل معلومات د بشري سرچینو مدېرت کې څنګه مرسته کولای شي؟ د دندې د شرایطو د ترتیبولو په پروسه بحث وکړئی
14. په موثر ډول د بشري سرچینو په تنظیمولو کې د دندې د تحلیل تطبیق توضیح کړی
15. د دندې لایحه او د دندې شرایط د دندې د تحلیل دوه برخی دې، بحث پری وکړی
16. د نمونی فورم په مرسته د دندې لایحه تشریح کړی. دا د دندې د شرایطو سره څه توپیر لري؟ (دهلی، 2012)
17. د دندې تحلیل څه ته وای؟ د دندې د تحلیل پروسه په لنډ دول توضیح کړئی. (دهلی، 2013)
18. د دندې شرایط څه ته وای؟ دا د دندې د لایحی سره څه توپیر لري؟ (دهلی، 2013)
19. د دندې د لایحی او شرایطو مفهموم او ګټورتوب سره مقایسه او توپیر سره واضح کړئی. (دهلی، 2010)
20. د دندې تحلیل د دندې د لایحی سره توپیر لری؟ د دندې د تحلیل مرحلی توضیح کړئی؟ (دهلی، 2009)
21. د دندې د تحلیل او دندې د لایحی ترمنځ توپیر روښانه کړی. د دندې د تحلیل په ترتیبولو کې کومی مرحلی شاملی دي. (دهلی، 2011)
22. په لاندې باندې لنډه لیکنه وکړئی:

a. دبشري سرچينو پلان جوړونی اهميت
b. زياتيدونکی کار تحليل
c. د دندې تحليل

صيح/غلط پوښتنې

1. د بشري سرچينو پلان جوړونه د سازمان د موجوده او راتلونکی بشري سرچينو د اړتياوو د تخمينولو، د موجوده بشري سرچينو د ذخيری ترتيبولو او د بشري سرچينو د عرضی د خلا يا تشی د ډکولو د پل په حيث د عملياتي پروګرام د ترتيبولو پروسه ده.
2. د بشري سرچينو د پلان جوړونی ارزښت د ضر ورت وړ خلکو د تعداد په ښودلوکې دې
3. د بشري سرچينو پلان جوړونه د موجوده بشري سرچينو د کيفيت او لياقت په برخه کې تشه په نښه کوي
4. د بشري سرچينو پلان جوړنه په سازمان کې د پرله پسی پلان جوړونی سره مرسته نه کوي
5. د بشري سرچينو پلان جوړونی په اړه مديريتي قضاوت ډير پيچلی او وخت سپما کوونکی ميتود دې.
6. د کار د مطالعی ميتود د تکراری او لاسی دندې لپاره ډير مناسب دې، کله چې دا ممکن اوسی ترڅو کار او معيارونه اندازه کړو.
7. د بشري سرچينو پلان جوړونه د بشري سرچينو د مديريت کولو لپاره د لارښود په شکل مرسته کوي
8. د بشري سرچينو پلان جوړونه د بشري سرچينو د موثر مديريت لپاره لازمی شرط دې.
9. د دندې لنډيز د فعاليتونو يا ترسره شوو کارونو په بنه د دندې محتوا تشريح کوي.
10. د دندې تحليل يو رسمی او علمی مطالعه ده ترڅو د دندې د محتوا تفصيل او د اړتيا وړ بشري کيفيت پيدا کړو ترڅو په برياليتوب سره دنده اجرأ کړي
11. د دندې لايحه د تعليم، روزنې، تجربې، شخصيت او وړوالی په بڼه د کيفيت د لست څخه عبارت دې چې د يوی دندې پرمخ بيولو لپاره غوښتل شوې وي
12. د دندې د تحليل بل نوم د دندې ارزيابی دې.

ځوابونه

لازم يا غلط

1. لازم	2 . لازم	3. لازم	4. غلط
5. غلط	6. لازم	7. لازم	8. لازم
9 . لازم	10. لازم	11. لازم	12. غلط

د پیبنې قضیه 1

راما کیمیاوی شرکت (Rama Chemical Ltd) پلان لري ترڅو تقریباً 50 فیصده د تولید عملیات او د کنترول پروسه کمپیوټری کړي. د کمپیوټری کولو په پلان کې د بشري سرچینو په شمول نوری منابع هم په پام کې نیول شوي. په کار اچول شوې بشري سرچیني او د تولیدې څانګی راتلوونکی اړیتاوی په لاندې ډول ښودل شوي دي.

بشري سرچینوکټګوری	موجوده زخیره	کمپیوټری کولو څخه وروسته اړتیا	مازاد
کیمیاوی انجینران (عملیاتي)	15	8	7
کیمیاوی انجینران (ساتنې او کنترول)	10	6	4
میخانیکی انجینران (ساتنې)	2	2	0
څاروونکی	10	2	8
په کار اچوونکی (عملی کوونکی)	30	10	20
کیفیت کنترولران	5	1	4
مجموعه	72	29	43

د بشري سرچینو پلان جوړونکو وړاندېز کړی چې کیمیاوی انجینران دې د هغوی په نوی رامنځ ته شوې جاناکی کاغذ میل کمپني (Janaki Paper Mill Ltd) کې دوباره استخدام شی، او د نورو کټګوریو اضافی (مازاد) کارکونکي دې اضافه بست شي. دوی لوړ مدېریت دا وړاندېز هم وکړو چې د نورو کسانو استخدامولو ته هیڅ اړتیا نشته.

د کمپیوټری کولو پروسه د 1998 کال په اخیر کې تکمیل شوه. کله چې مدېریت غوښتل د کمپیوټری پروسې په وسیله تولید شروغ کړی، دا ډیره حیرانه وونکی وه کله چې دوی ولیدل چې نه یوائې د تولید په څانګه کې کارکوونکي د نوو دندو لپار مناسب نه دې بلکی هغه معلومات چې د بشري سرچینو پلان جوړونکی وړاندې کړی د حقیقت سره اړیکه نه لری.

پوښتنی:

1. په دغه قضیه کې ستونزه په نښه کړی.
2. تر کوم حده د بشري سرچینو پلان جوړونکی د اوسنی وضعیت مسؤلین دي؟
3. د ستونزی د لنډی او اوږدې مودې حل لپاره اوس مدېریت څه وکړي؟

د پیښې قضیه 2

د یوې لوي تولیدي کمپنۍ نوې ټاکل شوي ریس د بشري سرچینو پرمختګ (HRD) مشاور تــه د مشورې لپاره زنګ وو واهه ترڅو د هغوي مشوره ترلاسه کړي.

ریس. زه په دغه وظیفه کې د یوې میاشتې راپدې خوا کار کوم پــه نومړې وظیفه کې یا د خلکو سره مرکه کوم یا د خپل پرسونل ستونزې اورم .

HRD مشاور. ولې د خلکو سره مرکې کوې ؟ ایا دا د HRD دیپــارتمنت دنده نه ده؟ ایا تاسو په خپلې ادارې کې څوک نه لرئ؟

ریس. ولې نه مونږ لرو خو د بشري سرچینو دیپارتمنت د لوړې سطحې مــدیریت کې خلک په کار نشي استخدامولی کله چې زه د لته مقرر شوم نو دوه مـعـاونـیـن تقاعد شو نور څوک داسې نه وو چې د هغوې په ځای یې کار کړی وی.

HRD مشاور. ایا تاسو بل څوک استخدام کړل ؟

ریس. بلی ما استخدام کړه خو یوه ستونزه پیدا شوه ما د بهر نه یو شخص استخدام کــړو کــلــه چې د نـومــوړي شـخـص مـقرري اعلان شوه. زمونږ د ادارې د یو دیپارتمنت مشر استعفآ ورکړه ، هغې وویــل مــا د تــیرو اوو کلونو راپدېخوا د دې وظیفې د ترلاسه کولو لپاره کوششونه کول نو کله چې یو بهرنی شخص دې دندې ته استخدام شو نو ماته ډېره غوصه راغله، نو تاسو اوس ماته ووایئ چې څنګه ما ځان ته دا معلومات کړی وی چې دغه شخص ذکر شوې دنده غواړي.

HRD مشاور. تاسو د بل معاون د دندې لپاره څه وکړل؟

ریس. تر اوسه مې څه ندي کړي ځکه زه ویره لرم چې بل شخــص پــه ادارې کې استعفا ورنه کړي. ځکه مې تـر اوسه د نـومـوړي دندې په اړه قضـاوت نــه دې کړی. چې ستونزې مې د اوسني حالت څخه زیاتې نشي، ما صرف دومره وموندله چــې په تیـرو دریـو کـلـونو کې 80% زمونږ ځوان مسلکي کارکوونکي ، انجینران او مــحــاسبــه کــوونکي یــو د بل په دندو ګومارل شوي دي. البته 80% اســتــخدام مو داخلي دي.زمونږ کارکوونکو ته مونږ داخلي پرمختګ ورکړی دې کله چې ما په دې کمپنۍ کې په کار پیل کولو نو زه کېماوي انجینر وم .

HRD مشاور. کــلــه چا د خپلې دنـدې د پــریښودو او د علت د پوهیدو په اړه هڅه کړې؟

ریس. هو : ټولو هغو چې دندې یې پریښې دي عین ځواب لري او دلته یې په کـې دپاتې کېدو احساس نه دې کړی. زه به ټولو هغو ته چې دلته یې دنده درلوده زنګ ووهم او ورته به ووایم چې څنګه ما پدې کمپنۍ کې ترفیع کړې؟

HRD مشاویر. ایا تاسو کله د بشري سرچینو د پلان د سیستم د تطبیق په اړه فکــر کړی؟

ریس. د بشري سرچینو پلان ! دا څه شی دې؟

پوښتنې:

1. په دغه قضیه کې ستونزه په نښه کړئی؟

2. که چیری تاسو د بشري سرچینو د پرمختګ (HRD) مشاور اوسی، تاسو به د ریس پوښتنو ته څرنګه ځواب ورکړي؟

3. که چیری تاسو څخه وغوښتل شی چې په کمپنی کې د بشري سرچینو پلان جوړوني سیستم جوړ کړئی، تاسو به دا څرنګه پرمخ یوسی؟

ماخذونه

1. Decenzo David A. and Robbins Stephen P., Personnel/Human Resource Management, Prentice-Hall of India, New Delhi, 2004, p. 79.

2. Sikula, A.F., Personnel Administration and Human Resource Development, 1978, p. 148.

3. Chhabra, T.N., Ahuja, K.K., and Jain, SP., Managing People at Work, Dhanpat Rai Sons, Delhi, 1977.

4. Bartholonmew, D.J. and Forbes, A.F., Statistical Techniques for Manpower Planning, Job Willey & Sns, New York, 1979.

5. Bell, D.J., Planning Corporate Manpower, Longman, London, 1974.

6. Leon C. Megginson, Personnel and Human Resources Administration, Irwin, Homewood, 1977, p. 15.

7. Eric W. Vetter, Human Resource Planning for High Talent Personnel, Bureau of Industrial Relations, 1967, p. 15.

8. Ibid.

9. Bruce P.Coleman, An Integrated System of Human Resource Planning. Business Horizon, Vol. 13, 1970, p. 89.

10. Chhabra, T.N., Principles and Practice of Management. Dhanpat Rai & Co., Delhi, 2008, p. 271.

11. Edwin B. Flippo, Personnel Management, McGraw-Hill, New York, 1981, p. 110.

12. Reber L. Mathis and John H. Jackson, Personnel: Contemporary Perspective and Applications, West Publishing Company. p. 69.

13. Edwin B. Flippo, Personnel Management. McGraw-Hill, Tokyo, 1989.

14. C. B. Mackey, Human Resources Planning; A Four Phased Approach. Management Review, May 1981, p. 17.

4 څپرکي

استخدام او انتخاب

د څپرکي غټ ټکي

1.4 استخدام: مفهوم او وسعت

2.4 داخلي منابع

3.4 په استخدام کې اوسنی میلان

4.4 انتخاب: مفهوم او اهمیت

5.4 د انتخاب د پروسې مراحل

6.4 د استخدام ازموینه

7.4 د استخدام مرکه

8.4 ډله ییز بحث

9.4 ځای په ځای (ګمارنه) کول

10.4 په رسمي ډول معرفي کول

11.4 تطابق

وروسته له دې چې د بشري سرچینو مدیریت د بشري سرچینو د اړتیا شمیر او ډول مشخص کړی تصمیم نیسي چې د استخدام لپاره منابع په نښه او وړ او مناسب کاندید د وظیفې لپاره وټاکي. دا چې څه ډول پرسونل ته ضرورت دې نو د د بشري قوي دواړه قسمه هم داخلي او هم خارجي منابع په پام کې نیول کیږي.

د انتخاب پروسه د مختلفو وظایفو لپاره د بشري قوي د درخواستونو له مخې شروع کیږي. په مجموع کې غیر مناسب کاندیدان د لومړی (CV کتنې) مرحله کې رد کیږي. د بشري منابعو مدیریت وړ کاندید ته د مختلفو معایناتو د کولو امر کوي ترڅو دا کره کړي چې په اغېزمنه توګه د وظیفې د اجراء قوت لري. هر هغه چا چې دغه مرحله په کامیابۍ سره سرته ورسوله د مرکې لپاره را بلل کیږي. هغه کاندیدان چې د وظیفې اخیستلو مستحق وګڼل شول باید هغوی خپل طبي معاینات ترسره او د ماخذونو د تصحیح معلوملو لپاره وړاندې کړی. د ګمارنې مرحله هغه وخت تکمیلیږي چې د سازمان له خوا د ګمارنې امضاءشوې فورمه وړ کاندیدانو ته وسپارل شي او په سازمان کې د کار کولو بلنه ورکړل شي. هر کله چې یو شخص د لومړی ځل لپاره په وظیفه وګمارل شو. نو نوموړی ته د وظیفې او سازمان اړونده لنډ معلومات ورکول کیږي او هغه ځای کې ځای پر ځای کیږی چیرته چې نوموړی ډیر مناسب وي. په دې فصل کې مو درته

په استخدام، انتخاب، روزنې او د اړوند وظيفې ورکولو په مراحلو په تفصيلي توګه بحث کړي چې د بشري منابعو مديريت په مسؤليتونو کې راځي.

1.4 استخدام: مفهوم او پراختيا

د استخدام معنا

استخدام هغه پروسه ده چې وړ اشخاص د مختلفو وظايفو د ترلاسه کولو لپاره خبر وي او جلبوی. چې په دې توګه مديريت ته دا توانايي وربښي چې وړ اشخاص د مختلفو دندو لپاره استخدام کړي. استخدام د انتخاب د پروسې څخه مخکې صورت نيسي.استخدام يوه مناسبه پروسه ده چې له مخې يې وړ اشخاص ددې لپاره لټول او هڅول کېږي ترڅو د خالي بست لپاره درخواست وکړي.

''استخدام هغه پروسه ده چې د هغې په واسطه وړ او مناسب اشخاص او سرچينې په نښه، هغوی خبر، تشويق او تحريک شي ترڅو د اړوند خالي بست لپاره درخواست ورکړي، چې له مخې يې د بشري منابعو مديريت ته دا سهوليت په لاس کې ورکوي چې د مختلفو ښو اشخاصو له جملې څخه وړ او بهترين کسان (کس) انتخاب کړي''.

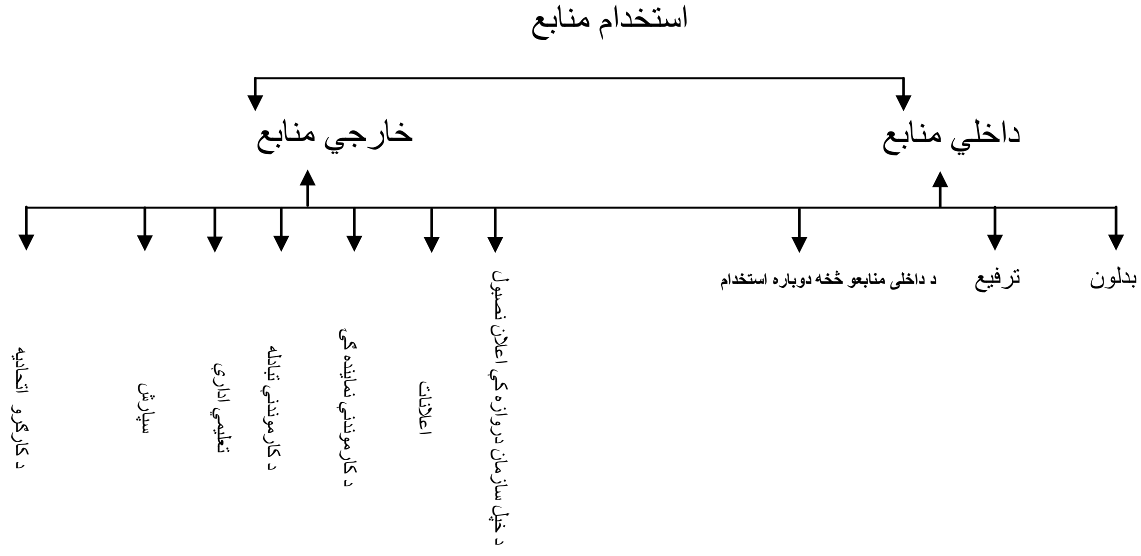
د بشري منابعو د مختلفو منابعو د مشخص کولو مرحلې ته استخدام وايي. دا يوه مثبته او مناسبه پروسه ده څکه چې ددې پواسطه وړ اشخاص موجوده وظيفې (خالي بست) اخيستلو ته ځان نوماند وي. د استخدام پروسه د انتخاب د پروسې څخه مخکې صورت نيسي او د انتخاب مرحلې ته يو تعداد وړ اشخاص په ګوته کوي ترڅو د بشري منابعو مديريت د ټولو غوره کانديدانو له جملې څخه بهترين کانديد انتخاب کړي. له همدې امله د بشري منابعو ډيپارتمنت د خالي بست اعلان د سازمان دروازې کې د موجوده دړې(تختې)، اعلاناتو، د ګمارنې او تبدېلی د سايټونو او نورو لارو خلک خبروي.

د استخدام مراحل

(1) د بشري قوې د مختلفو منابعو مشخصول.
(2) د هغوي د اعتبار ارزول.
(3) د ډېرې مناسبې منبع يا منابعو انتخاب.
(4) د وظيفې د غوښتونکې درخواستونه ترلاسه کول.

د استخدام د پروسې ساحه (حدود)

دا چې د مختلفو وظايفو لپاره مختلف کانديدان وی. نو له دې کبله د استخدام پروسه هم يوه ډېره پراخه پروسه ده. د وړ اشخاصو استخدام د داخلي او خارجي منابعو څخه ترسره کېدای شي. د داخلي منابعو څخه هدف هغه اشخاص دي چې له مخکې څخه په دې سازمان کې کار کوي. له خارجي منابعو څخه هدف هغه اشخاص دي چې ددې سازمان سره کوم تړاو ونلري. په 1.4 شکل کې يې لاندې کتلې شئ.



شکل 1.4 د استخدام منابع

2.4 داخلی منابع

په داخلی استخدام کې د پخوانیو کارمندانو تبدېلی، ترفیع او دوباره استخدامول شامل دې چې په لاندې ډول پری بحث کوو:

1. تبدېلی. د دې مطلب دا دې چې یو کارمند بدلون له یوی وظیفی څخه بلی وظیفی ته خو چې د عین موقف (حالت) او مسؤلیتونو درلودونکی وی. په تبادله کې خالی بست د هغه کارمندانو پواسطه ډک کیری په کومه څانګه کې کارمندانو تعداد اضافی وی.

د دالی یودور له نظره، (په یوه تبدېلی کې یو کارمند د یوی دندې څخه بلی دندې ته پرته د مسؤلیتونو یا امتیازاتو تغیر څخه تبدېلیږی). د تبادلی څخه مطلب د یو کارمند بدلول د یوی دندې څخه بلی دندې ته، یو واحد څخه بل واحد ته یا یو وخت څخه بل وخت ته او یا یو نوی جغرافیوی موقعیت ته. د بیلګی په توګه، له یو منصب څخه بل ته یا د یوی څانګی څخه بلی څانګی ته د یو بانک کارمند بدلول.

2. ترفیع. په ترفیع کې یو کارمند د یوی دندې څخه بلی دندې په داسی ډول بدلیږی چې هلته د زیاتی تنخوا او ښه موقف درلودونکی شي. په ترفیع کې د یو کارمند په داسی یو بست کې دوباره ټاکل دې چیرته چې یې په مسؤلیتونو کې زیاتوالی، امتیازات یې لوړ، ګټه کې زیاتوالی او په پوتانسیال کې لوړوالی رامنځ کیږی. د بیلګی په توګه، د یوی کمپنې د رئیس بست د همدې کمپنې د معاون پواسطه ډکول. پدې توګه، ترفیع کې د یو کارمند بدلیدل په عمودي ډول ترسره کیږی. له ترفیع څخه هدف یو داسی دندې ته بدلیدل دې چې سازمان ته د اوسنی موقف په وړاندې زیات ارزښت لری.

د پیګور او مائیرز له نظره، (ترفیع په حقیقت کې یو کارمند ته پرمختګ ورکول دې یوی ښې دندې ته- داسی دندې ته چیرته چې مسؤلیتونه زیات، مهارتونه اوچت، لوړ موقف، او لوړه تنخوا ولری). په تصدۍ کې موجوده کارمندانو ته د لوړ بسته د تبادلی په خاطر ټریننګونه (روزنه) ورکول کیږی. کله

چې بست د تصدۍ د داخل څخه ډک کړای شی،دغه عمل کارمندان دې ته تشوېق او هڅوی چې خپلو ځانونو کې پرمختیا رامنځ ته کړی.

3. د پخوانې کارمند دوباره استخدام. په دې پروسه کې هغه کارمند چې پخوا یې د ځینو دلایلو له امله دنده پریښې وي استخدامیږی. دا د سازمان لپاره اقتصادي دي ځکه چې د بشري منابعو مدیریت وخت په دې نه ضایع کیږي.

د داخلي منابعو اهمیت

د داخلي منابعو اهمیت په لاندې ډول دي:

i. داخلي نوماند د سازمان د ساختار په اړه له پخوا نه پوهه لري او نوي وظیفي ته په اساني دوام ورکوي؛
ii. د ترفیع پواسطه داخلي کارمندان تشویق کیږي؛
iii. ترفیع له مخې نور کارمندان داسې انګیري چې د دوي زحمتونه بيځایه نه ځي.نو ځکه له ځانه مهارت ښایي؛
iv. مصارف هم په دې کم راځي؛
v. په داخلي کارمندانو باور کول د داخلي کارمندانو څخه د بهترې استفادې زمېنه برابروي؛
vi. د داخلي استخدام مصارف ډیر کم دي؛

د داخلي منابعو محدودیت

i. د نویو مفکورو ددخول په وړاندې خندونه.
ii. هر کله چې یو کس د زیات وخت لپاره په یو سازمان کې پاتې شي، نو دا دده شخص او همدارنګه د سازمان لپاره هم ښه ندې ځکه د وظیفې د ځای بدلون د پرمختګ باعث هم کیږي.
iii. په ترفیع کې ممکن د روابطو څخه کار واخیستل شي چې د موجوده کارمند مهارتونه ممکن د لوړ پوست لپاره کافي نه وي.
iv. د داخلي کارمندانو ترمنځ د بدبینی باعث هم کیدای شي.
v. د کاروبار د پرمختګ مخه هم نیسي ځکه نویو استعدادونو ته ځای نه ورکول کیږي.

بهرنۍ سرچینې

بعضې وخت د داخلي منابعو څخه وړ شخص نشي ترلاسه کیدای ترڅو د لوړ پوست لپاره د سازمان غوښتني رفع کړي، نو ددې لپاره د بشري سرچینو مدیریت باید د بهرنیو منابعو څخه استفاده وکړي. د خارجي منابعو څخه په لاندې ډول استفاده کیدائی شي:

1. مستقیم استخدام. ډېرې غیر مهارت لرونکې اشخاص، استخدام د شعبې سره اړیکه نیسي ترڅو دا معلومه کړي چې که چېرې دوي ته د وظیفي فرصت لاسته ورشي. ډېرې سازمانونه د خالي بست لپاره یو درخواست نامه لري چې بعضې وخت د علتي خالي بستونو لپاره صورت نیسي. دغه میتود د موقتي بستونو لپاره د نه مهارت لرونکو اشخاصو د استخدام یو ډېر موثره میتود په نظر راځي. په دې کې د

اعلاناتو مصارف هم نه راځي. هر کله چې منظم کار کوونکي ډېره غير حاضري کوي او يا هم د کار حجم ډېر وي، نو بيا له دغه مستقيم استخدام څخه استفاده کيږي.

2. علتي اشخاص. په ډېرو مشهورو کمپنيو کې مهارت لرونکي اشخاص په خپله خوښه غواړي کار وکړي. چې دغه ډول کار کوونکو ته نابللي اشخاص هم ويل کيږي. دا يو ډېر ښه ميتود دي چې له مخې يې کيداى شي يوه ډېره ښه بشري قوه ترلاسه شي. ددغه قسم درخواست کوونکو لپاره يو جلا فايل په اداره کې درج کيږي چې د ضرورت په وخت کې بيا ورته خبر ورکول کيږی.

3. اعلانات. د وظيفي اعلانات يوه ډېره مروجه طريقه ده په خاصه توګه د مشهورو سازمانو کوم چې د لوړ پوست يا د ډېرو خالي پوستونو لپاره استخدام پروسه پرمخ بيايي. په دې کې د يو هېواد د مختلفو برخو څخه د وړ اشخاصو خبرول شامل دي په دې طريقه کې د دندو لايحه او همدارنګه د دندې شرايط هم په اعلان کې ځای په ځای کيږي. چې له مخې يې يواځې په شرايطو برابر اشخاص کولی شي چې نوموړي خالي بست (پست) ته درخواست وکړي. نوموړي ميتود مديريت ته د مختلفو اشخاصو څخه د وړ شخص په استخدام کې ګټور تماميږي.

4. د استخدام تبادله. د استخدام د تبادلي مختلفي شبکي شته چې د حکومت لخوا يې چارې پرمخ وړل کيږي. او په کار ګمارونکو يې دا جبري کړي ترڅو يو څو خالي پوستونه د استخدام د تبادلي پواسطه ډک کړي البته د استخدام تبادله د استخدام په برخه کې ډېر اهميت لري.

5. د ګمارني نماينده ګی. مسلکي اشخاص په يو ځای سره کار کوي ترڅو سازمانو ته وړ او مسلکي اشخاص استخدام کړي. دغه نماينده ګي په مختلفو برخو کې کارونه سرته رسوي د بېلګې په توګه د کمپيوټر د مسلکي روزل او داسي نور.

6.د مديريت مشاورين. مديريتي مشاورين هغه نماينده ګی دي چې د تخنيکي مسلکي او مديريتي اشخاصو ګمارني سرته رسوي. ددې په لوړه سطحه او منځنۍ سطحه مديريت کې بلا تجربه لري. دوي يو معلوماتي ويب سايت لري چې پکې د مسلکي اشخاصو معلومات ځای په ځای کوي او خپلو موکلينو ته د دندې د پيدا کولو لپاره اعلانات هم سرته رسوي. د مديريتي مشاورينو يو څو بېلګې په داسي توګه دي.A.F فريګسون، او د ABC ، Co مشاورين Goldisman international mantec مشاورين او داسې نور. په دې ورځو کې بشري سرچيني د محاسبي او انجينرۍ په برخو کې خپلو مسلکيانو ته د ښې دندې په پيدا کولو کې هم ښه خدمت سرته رسوي.

7. د تعليمي ځايونو څخه استخدام. پوهنتونونه او د مديريت او تکنالوژۍ انستيتيوت د مسلکي، تخنيکي او مديريتي اشخاصو په استخدام کې پراخه ونډه لري. ډېرې پراخه سازمانونه د پوهنتونو او مسلکي انستيتيوت سره يو قرارداد ترسره کوي ترڅو وړ اشخاص د مختلفو وظايفو لپاره استخدام کړي. د تعليمي ځايونو څخه د استخدام پروسه په اصل کې د بزنس کوونکو لخوا شروع شوي چې يوه ښه پروسه په نظر راځي.

8. سفارش. د درخواست کوونکي چې د ملګرو يا خپلوانو لخوا معرفي کيږي. ممکن د استخدام يوه ښه منبع اوسي.دا يوه ښه پروسه ده ځکه چې د کار ګمارونکي لپاره درې ضرورت نه وي چې د نوي مستخدم د شخصيت او پس منظر په اړه څېړني وکړي. يعني دغه تشويش پکې نه وي، ډېرې کاروبارونه د يو لړ اتحاديو سره تړون لري ترڅو هغه اشخاص چې د ويني ګروپ يې سره برابر وي ورته معرفي کړي.

9. د کارګرو اتحادي. په هند کې د بعضي کارخانو لپاره د کارګرو د اتحاديو څخه استخدام يو ډېر مروج ميتود دي. هغه اشخاص چې ددې اتحاديې غړيتوب لري په دنده ګمارل کيږي. ددې ميتود تاوان دادي چې هر کله اتحاديه له منځه لاړه شي، نو ددې اتحاديې څخه معرفي شوي شخص هم دنده پرېږدي. همدا علت دي چې د کارګرو اتحاديو څخه په هند کې ډېر کم استخدام صورت نيسي. د کارګرو اتحاديو څخه په هند کې استخدام په عامه ځايونو کې منع اعلام شوي. په هر حال په خصوصي سکتور کې اوس هم له دغه ميتود څخه ګټه کيږي.

10. انټرنېټي نشر. انټرنيټ استخدام يوه عمده منبع ده په اوس وخت کې هم وظيفه اخيستونکې او هم سازمانونه له دغې منبع څخه استفاده کوي. د وظيفې اړوند په انټرنيټ کې جلا سايټونه شته. د بيلګې په توګه ډېر مشهور يې www.naukri.com او www.jobstreet.com دي. چې په عامه توګه د ډېر وظيفه اخيستونکو او همدارنګه سازمانو لخوا استعماليږي ترڅو وړ او مناسب شخص استخدام کړي.

11. تلويزوني برنامې. د تلويزون له لاري د وظيفو اعلانول نن ورځ ډېر مروج دي. ځانګړي پروګرامونه لري لکه د وظيفې لېدنه، ځوانانو استخدام، د استخدام خبر او داسې نور د استخدام د پروسې ډېر مشهورې برنامې دي. د وظيفې شرايط او د شخص شرايط او همدارنګه د کمپنۍ اړوند معلومات په اعلان کې خپريږي.

تلويزون د نورو منابعو په نسبت کم استعماليږي چې دلايل يې په لاندې ډول دي:

1) تلويزون يوه قيمتي او زيات مصرف لرونکي منبع ده.
2) اعلانات ډېر لنډ وي او پوهېدنه يې مشکله ده.
3) هغه اشخاص چې تلويزون ته لاسرسي نلرى، نو دغه چاس له لاسه ورکوي.
4) په ساحو کې چې د برق مشکل دي نو د هغې سيمې اوسېدونکې له دغه فرصت څخه بې برخې وي.

د بهرنيو سرچينو ګټې

د بهرنيو سرچينو څخه د استخدام ګټې په لاندې توګه دي.

1. باکيفيته اشخاص . ددې سرچينې له مخې د بشري قوې مديريت وړ او مناسب اشخاص دې ته واداره کوي ترڅو اړوند خالي بست ته ثبت نام وکړي.
2. پراخه انتخاب. هر کله چې خالي پوست اعلان ته وسپارل شي، نو د هيواد د مختلفو ځايونو څخه مختلف اشحاص وظيفې ته درخواست کوي چې له مخې مديريت ته دا چانس په لاس ورځي چې پراخه انتخاب وکړي.
3. تازه استعدادونه. ممکن داخلي کارمندان محدود مهارتونه ولري، نو د تازه خارجي منبع څخه ګټه چې نوي استعدادونه او نظريات هم لري د ټول سازمان د کار په ښه والي اغېزه لري.
4. د رقابت روحيه . هر کله چې يو خارجي کس استخدام شي، نو ددې په خاطر چې داخلي کارمندان ورسره رقابت وکړي بايد د پخوا په نسبت بهتر کار وکړي.

د بهرنیو سرچینو نیمګړتیاوې

1. د موجوده کارمندانو عدم رضایت:- د خارجي منابعو څخه استخدام له مخې په داخلي کارمندانو کې د ترفیع روحیه کمزوري کېږي او دوي داسې انګیري چې هېڅ پرمختګ نشي کولی .
2. د وخت ضایع:- خارجي منابعو څخه استخدام یوه اوږده پروسه ده چې د انتخاب مرحلې څخه تیریدل یې ډېر وخت ته ضرورت لري.
3. لوړ مصارف:- دا یوه مصرف لرونکې پروسه ده ځکه اعلانات او درخواستونه ډېرو پیسو ته ضرورت لري.
4. غیر یقیني ځواب:- ممکن سازمان کې داسې شخص استخدام شي چې د سازمان د کلتور سره بلد نه وي چې له مخې یې بیا سازمان ته ستونزې ایجادېږي.

چوکاټ 1.4: د د اخلي او بهرني استخدام مقایسه

اساس	داخلي سرچینو څخه استخدام	د بهرنی سرچینو څخه استخدام
1. مفهوم	په دې کې د سازمان د داخل څخه د کس استخدام شامل دي.	په دې کې د بهر څخه د شخص استخدام شامل دي.
2. اقتصاد	مصارف یې کم دي. ځکه د خارجي اتباعو د توجع راجلبول پکې ندې شامل	مصارف یې زیات دي. ځکه د خلکو د خبرولو لپاره باید اعلانات وشي.
3. تشویق	داخلي کارمندان تشویق کېږي او د کار په مولدیت کې موثریت ایجاد وي	داخلي کارمندان د نارضایت احساس کوي ځکه چې دوي ته د ترفیع نده ورکړل شوې.
4. انتخاب	د انتخاب پروسه محدود ده نوي استعدادونه نه جذبېږي.	کاروبار دري هیله لري چې نوي استعدادونه جلب کړي نو ددې لپاره د بهر څخه انتخاب کوي.
5. وخت	کم وخت ته ضرورت لري. د مسؤل اشخاصو وخت پکې سپما کېږي.	خارجي استخدام یو اوږده پروسه ده چې ډېر وخت ته ضرورت لري.

3.4 په استخدام کې اوسنی میلان

د بهرنی محیط څخه

ددې نظم تر شاه ممکن سازمان د موقتي پست لپاره د خارجي محیط څخه استخدام پروسه پرمخ یوسي. دې ته همدارنګه د بشري قوي تړون هم ویل کېږي. خارجي منابعو اداري چې د ځان سره وړ اشخاص لري. د ضرورت پرمهال یې اړوند سازمانو ته د استخدام لپاره وړاندې کوي. دغه اداري د خپلو موکلینو څخه چې دوي ته یې وظیفه پیدا کړي پیسې اخلي. ددغه اداري څخه مستخدم شوې شخص له دې اداري سره د یو موافقې په اساس استخدام کېږي.

ډېرې د بشري قوي نماینده ګۍ د مختلفو اشخاصو سره مختلف تړونونه لاسلیک کوي. هغه سازمانونه چې بشري قوي ته ضرورت لري دوي سره بیا تماس نیسي. دوي ورته شخص معرفي کوي چې د مستخدم څخه هغه مقدار پیسې چې ورسره یې له مخکې نه موافقه کړي ترلاسه کوي. او هر کله چې همدغه

مستخدم وظیفه پرېږدي. یایې وظیفه پای مومي دوباره باید دغې نماینده ګۍ ته خبر ورکړي. ددې له مخې سازمان ته دا سهولیت ورکول کېږي. چې د محاسبې د څانګې څخه د محاسبې مسلکي او کمپیوتر د څانګې څخه د کمپیوتر مسلکي او د امنیت د څانګې د امنیت مسلکي استخدام کړي.

د خارجي محیط څخه د استخدام ګټې په لاندې ډول دي.

1. په دې کې کمپنۍ د استخدام لپاره مخکني پلان ته ضرورت نه لري. ځکه د قرار پواسطه د بشري قوې د نماینده ګۍ څخه استخدام کوي.
2. دغه سازمان ددې څخه خلاصې دي چې کارمندان به ترې ولاړشي ځکه چې د نماینده ګۍ سره تړون لري.
3. هر کله چې پروژې پای و مومي نو سازمان له دغه ډول کارمندانو سره تړون ختمولې شي.

حمله کول یا رانیول

د حملې څخه دلته دا مطلب دي چې هغه تجربه لرونکې کارمند چې د نورو سازمانو سره کار کوي راجلبوي یو سازمان کولې شي چې د ښه معاش یا شرایطو په ورکولو سره د نورو سازمانو څخه لوړ استعداد لرونکې کارمندان را جلب کړي.

د بیلګې په توګه مختلفو پیلوټانو د هند دولتي هوایی ترانسپورت پرېښود. او د شخصي کمپنیو سره یو ځای شول. ددې په اړه ډېر مثالونه شته. چې د مختلفو دلایلو له وجهې کارمندانو یو ځای پرېښې او په بل ځای کې دندې ته ادامه ورکړي.

په هره وسیله چې دغه استخدام صورت نیسي. د اداري اخلاق خلاف عمل دي او ښه په نظر نه راځي. په هر حال د حمله کولو له مخې استخدام د عصري سازمانو د بشري قوې د مدیرانو له پاره یو عمده ننګونه ده چې له مخې کولې شي چې ددې کمپنۍ ضعف لامل وګرځي.

ویب سایټ یا برېښنایي استخدام

ډېري لوی سازمانونه انټرنېټ د استخدام د یوې وسیلې په حیث استعمالوي. دوي د خالي بست اعلان د برېښنایي پاڼې څخه کوي. همدارنګه درخواست کوونکې خپلې CV ګانې د برېښنا لیک پواسطه لېږي. همدارنګه وظیفه اخیستونکې خپله CV هم انټرنیټ ته سپاري. چې استخدام کوونکې یې په لېدو سره له دوي سره تماس نیسي.

د برېښنایي تجارت ګټې په لاندې ډول دي:-

i. کم مصارف.
ii. د وخت سپما.
iii. د صحیح شخص استخدام.
iv. د استخدام په پروسه کې موثریت.

انټرنشيپ Internships

انټرنشيپ د ډېرې صنعتي سازمانو پواسطه صورت نيسی چې د استخدام يو ډېر ښه ميتود هم دي. موقتي استخدام د اوړي په جريان کې د فراغت څخه مخکې صورت نيسي په خاصه توګه په تخنيکي کورسونو کې دې ته همدارنګه د (اوړي استخدام) هم ويل کېږي. چې له مخې يې بيا هغه اشخاصو ته چې له ځانه وړتيا ښايي د موقتي دوري د تکميل څخه وروسته په دايمي پوستونو مقررېږي.

مرکې ته تلل

مرکې ته تلل په ميتود کې استخدام کوونکي د وظيفي اعلان په انلاين يا هم د نورو اعلاناتو له لورې خپروي چې درخواست کوونکي کولي شي چې په شخصي توګه د بشري قوي د مديريت سره وګوري. يا هم کولي شي چې ورسره په تيلفون تماس ونيسي. او هم کولي شي چې د انټرنيټ له لارې ورته درخواست پرېږدي چې بالاخره سازمان نوموړي شخص ته د انتخاب او نه انتخاب په صورت کې خبر ورکوي.

4.4 انتخاب : مفهوم او ګټې

د انتخاب مفهوم

انتخاب په دې معنا چې د يوې مشخصي وظيفي لپاره د وړ شخص ګمارل دي. انتخاب يوه منفي پروسه ده ځکه چې د غير مناسبو اشخاصو رد پکې شامل دي. د انتخاب په نسبت ډېر کسان پکې رد کېږي. د انتخاب پروسه مختلف مراحل لري ځکه ډېر خلک پکې رد کېږي. د هرې مرحلې شرايط سره فرق کوي. د هرې مرحلې شرايط چې يو نوماند بشپړ نکړي نو مخکې نشي تلې او رد کېږي.

”انتخاب د مختلفو درخواست کوونکو له منځه څخه د ډېر وړ شخص انتخاب دي د موجوده يا راتلونکو پوستونو لپاره“ ډيل يوډار

”انتخاب د نوماندانو ترمنځ د تميز هغه پروسه ده چې د مختلفو درخواست کوونکو څخه هغه درخواست کوونکي انتخاب شي چې تر نورو ډېر د وظيفې وړ وي“ ستونر

استخدام د انتخاب پر وړاندې

استخدام يوه مثبته پروسه ده، ځکه چې د وړ اشخاصو خبرتيا پکې شامله ده، انتخاب يوه منفي پروسه ده ځکه چې د غير مناسبو درخواست کوونکو رد پکې شامل دي.

په هر حال استخدام او انتخاب د ګمارنې د پروسې برخې دي. استخدام لومړي مرحله ده چې د منابعو انتخاب پکې تر بحث لاندې نيول کېږي. انتخاب دوهم مرحله ده چې پکې مختلفي ازموينې او مرکې شاملې دي چې تر څو وړ شخص استخدام شي.

جدول 2.4. د استخدام او انتخاب مقایسه

اساس	استخدام	انتخاب
1. مفهوم	په دې کې د مختلفو نوماندانو پلټل شامل ترڅو دې ته تشویق شي چې خالي پوست ته درخواست وکړي.	په دې کې د صحیح او وړ شخص ګمارل شامل دي ترڅو دنده ور وسپاري.
2. طبیعت	دا یوه مثبته پروسه ده ځکه خلک تشویق کوي چې درخواست د وظیفې وکړي.	دا یوه منفي پروسه ده ځکه چې د ډېرو کاندیدانو رد پکې صورت نیسي.
3. هدف	ددې هدف دادي چې د ډېرو نه ډېر نوماندان خالي پوست ته را جلب کړي	ددې هدف دادي چې وړ‌و څخه ډېر وړ انتخاب کړي.
4. پروسیجر	مختلف درخواستونه نوماندانو ته ورکول کېږي او ترې بېرته ترلاسه کول	په دې کې مختلف مراحل شتون لري کله مرکې، ازموېنې او طبیعي ازموېنې
5. د خدمت تړون	په دې کې هېڅ تماس شتون نلري.	په دې کې د مستخدم او استخدام کوونکې ترمنځ روابط شتون لري.
6.تعداد	د نوماندانو په تعداد کوم ممانعت نشته	یواځې کم تعداد اشخاص انتخابېږي.

د انتخاب اهمیت

انتخاب یوه پیچلې پروسه ده، چې پیسو او ډېر وخت ته ضرورت لري. د روزنې مصارف یې هم لوړ دي. او که چېرې وړ شخص ونه ګمارل شي نو دا هم د وخت ، هڅې او همدارنګه د پیسو ضایع ده. د سازمان لپاره نو ددې لپاره دا ډېره مهمه ده چې د انتخاب یوه ښه پروسه په ګوته شي.

د انتخاب هره مرحله د اړوند درخواست کوونکي په رابطه ډېر معلومات زمونږ په واک کې راکوي. چې له مخې یې وړ شخص وګمارل شي.

د انتخاب د پروسې ګټې په لاندې توګه دي.

i. د یو ښه کارې ټیم په رامنځ ته کولو کې ښه رول لري، چې له مخې بیا د غیر حاضرۍ او نورو ناوړه پدیدو څخه نیول کېږي.
ii. وړ شخص به د اداري سره د موخو په موثره توګه ترلاسه کولو کې مرسته وکړي.
iii. د سازمان صنعتي مصارف هم را کموي. که چېرې وړ شخص استخدام شي.
iv. هر کله چې یو شخص د خپلې خوښې وظیفه ترلاسه کړي. نو ښه پکې مخه ته ځي. چې د سازمان د مخکې تګ لامل هم ګرځي.
v. د هغو اشخاصو روحیه چې د وظیفې څخه راضي وي تل لوړه وي.

5.4 د انتخاب د پروسې مراحل

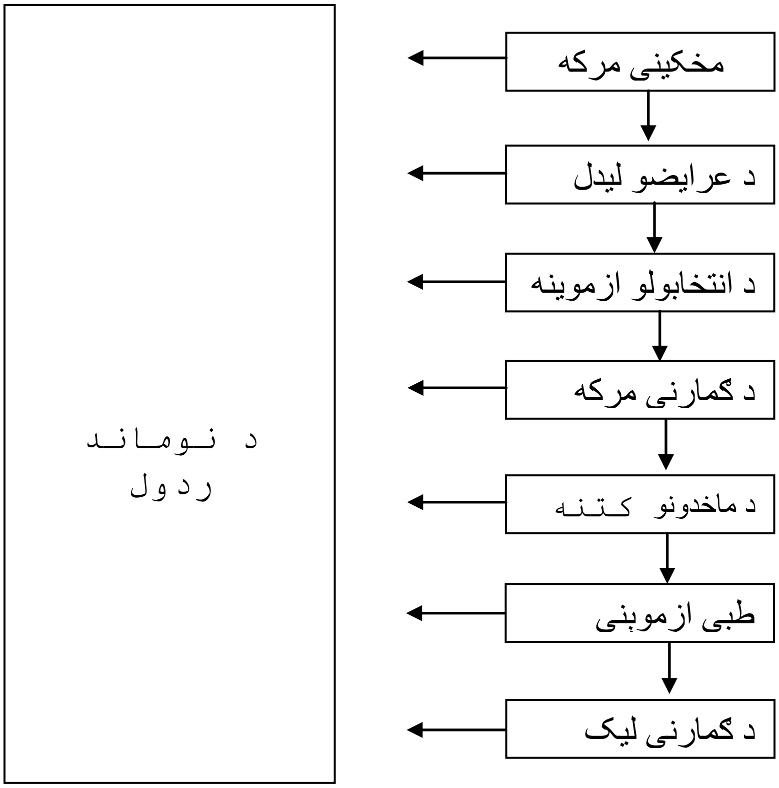
د انتخاب پروسه کې لاندې مراحل شامل دي

i. مخکېني مرکه.
ii. د ګمارني امتحانونه.
iii. د سپارش کوونکي لېږل.
iv. د ګمارني خط.
v. د درخواستونو لېږل.
vi. اخيرني مرکه.
vii. طبيعي امتحان.

لکه څرنګه چې په 2.4 شکل کې تاسې ګورئ هر کانديد بايد مخکې له ګمارنې څخه همدغه مراحل طي کړي. که په هره مرحله کې ورڅ ونه ګڼل شو نو د مخکې تګ څخه منع کېږي.

د بېلګې په توګه که د يو نوماند درخواست قبول نشو، نو د امتحان مرحلې ته نه رابلل کېږي. او که چېرې د امتحان په مرحله کې رد شو نو بيا د مرکې لپاره هم نه رابلل کېږي . په همدې مراحلو باندې په لاندې ډول لنډ بحث کوو:-

i. **مخکېنۍ مرکه.** مخکېنۍ مرکه اکثريت د اجرايوي وظايفو لپاره اخيستل کېږي. دا يوه لنډه مرکه ده چې پکې ډېر غير مناسب نوماندان له ليست څخه حذف کېږي. او د رد عمده عوامل يې تعليم، روزني او د تجربې نشتون په نظر راځي. او هر کله چې يو نوماند له دې مرحلې څخه برياللي وپېژندل شو بيا ورته يوه فورمه ورکول کېږي. ترڅو د خپل ځان په اړه پکې ډېر توضيحات وليکي. مخکېنۍ مرکه نه يواځې د سازمان لپاره بلکې د نوماند شخص لپاره هم بهتره ده . يعنې که په دې مرحله کې يو نوماند رد شي. نو سازمان د پاتې مراحلو د مصارفو څخه خلاصېږي. او د نوماند شخص لپاره ګټه داده چې نور نه په تکليف کېږي. د وخت او پيسو ضايع هم نه کېږي.



شکل 2.4 د انتخاب

ii. **د درعرایضو لېدل.** درخواستنامه د غوښتنې پرمهال ورکول کېږي. همدارنګه یاد سازمان له سایټ څخه ډاونلوډ کېدای هم شي، په درخواست نامه کې د شخص د ظرفیتونو د تجربې او نورو مهارتونو په اړه سوالونو مطرح وي. درخواست نامه باید د امکان تر حده ساده وي او د وظیفې مربوطه هم وي. د یوې ښې درخواست نامې بیلګه په لاندې ډول ده.

عریضه پاڼه
د احصائیه د مامور د بست لپاره
1. نوم: ښاغلی/ اغلې: ....
2. پلار/خاوند نوم: ....
3. اوسیدو ادرس: ....
....
4. د زیږیدو نیټه: ....
5. تعلیمی وړتیاوې:

کامیاب کړای شوې ازموینی	پوهنتون	کال	اخستی مضامین	فیصدې
i. لیسه یا معادل				
ii. څوارلسم یا معادل				
iii. لسانس				
a) احصائیه په مضمون کې فیصدې				

iv. ماسټری

b) احصائيه په مضمون کې فيصدۍ

6. د ستخدام د تبادلی په کتاب کې نمبر او تاريخ: ....

7. کانديډ SC/ST or OBC ګټګوری سره اړيکه لري: ....

8. ايا کانديډ د فزيکی معيوبيت يا کاری سابقی سره اړيکه لري: ....

9. په احصائيه کې کاری تجربه که چيری لري: ....

(که دلته ليکلو ساحه کمه وی نو اضافی پاڼه ورسرمل کړي)

ژمنتيا وړاندې کول

زه .... په امانت داری سره په غاړه اخلم چې د پورتنی معلومات چې ما درکړی درست دي، او که چيری پورتنی معلومات غلط ثابت شول نو زه بايد د دندې ګوښه شم.

غوښتنليک د ځو دلايلو له مخې ګټوره ده. دا د سازمان له خوا د مرکه کوونکې سره مرسته کوي چې د مرکې پرمهال ښې پوښتنې مطرح کړي. د مرکه ورکوونکې څخه عملا ظرفيتونو د تجربې او نور په اړه معلومات پکې درج وي کوم چې د مرکه کوونکې سره ډيره مرسته کوي د ګمارنې پروسه ډير ساده او اسانه کوي.

غوښتنليکونه د يو بورډ لخوا کتل کيږی. او وړ نوماندان د ګمارنې د ازموينو او مرکې لپاره رابلل کيږي. ددغې کمېټې هدف دادي چې ټول هغه نوماندان چې مناسب ندې له ليست څخه حذف کړي. چې دا ډير وخت او پيسي سپما کوي.

iii. د ګمارنې ازموينې. د ګمارنې ازموينې مختلفو وظايفو ته د اشخاصو د انتخاب لپاره ترسره کيږي. په دې ازموينو کې دا کتل کيږي. چې ايا د شخص وړتياوې د اړوندې وظيفې سره برابرې دي کنه، ترڅو وړ شخص وګمارل شي. نوماندانو څخه لاندې ازموينې اخيستل کيږي.

a. د ذکاوت امتحان.

b. د استعداد امتحان.

c. مسلکې امتحان.

d. د علايقو امتحان.

e. د شخصيت امتحان.

د ګمارنې امتحانونه د يو شخص قوت او ضعف معلوموي. ترڅو مخکې له دې چې د وظيفې وړانديز ورته وشي. امتحانونه بايد مناسب وي، که چيرې مغلق يا ګونګ جوړ شي نو د اړوند نوماندانو استعداد او مهارتونه ترې نه معلوميږي. نو په هرې وجه امتحانونه بايد په پټو سترګو ونه ليکل شي.

iv. د ګمارنې مرکه: هر کله چې يو درخواست کوونکې د مختلفو امتحانانو څخه بريالي شو نو، بيا ورته د وروستې مرکې لپاره خبر ورکول کيږي. دغه مرکه د يو بورډ له خوا اخيستل کيږي. چې پکې د HR منيجر ترڅنګ د نورو ډيپارتمنتونو نماينده ګان هم شامل وي. مرکه په دې غرض اخيستل کيږي. ترڅو د مربوط شخص وړتيا معلومه کړي او د راتلونکو مسؤليتونو په رابطه ورته ښه توضيحات ورکړي.مرکه هم د سازمان او همدارنګه د درخواست کوونکې لپاره بهتره ده. د مرکې لپاره بايد پراخه فزيکې تياري ونيول شي. چې له مخې يې د مرکه اخيستونکې شهرت

اوچت او مرکه ورکوونکي ته جرئت ورکوي، د مرکې په جريان کې باید خصوصي خبرې خصوصي پاتې شي. که چېرې دغه لارښووني په پام کې ونه نيول شي نو هم به د پيسو ضايع وي او هم به مناسب شخص انتخاب نشي، مرکه کوونکي باید په پوره اماده ګی سره مرکې ته راشي او هر نوماند ته بيله بيله پاملرنه وad.

v. د سپارش کتل ، ډېرې په کار ګمارونکي درخواست کوونکو څخه د سپارش کوونکي نوم، ادرس، مبايل شمېره او يا نورې د تماس نيولو وسايل غواړي، ترڅو ځان د درخواست کوونکي په اړه ښه مطمين کړي. پخواني کارمندان، ښوونکی او د پوهنتون استادان د يو درخواست کوونکي سپارش کولي شي. ډېر کله سپارش کوونکي نه غواړې چې درخواست کوونکي په اړه کره معلومات سازمان ته په واک کې ورکړي. نو ددې کار لپاره هغوي باید په ښه طريقه تشويق شي ترڅو د اړوند نوماند په رابطه کره او پوره معلومات سازمان ته په واک کې ورکړي.

vi. طبي معاينات : طبي معاينات په دې غرض درخواست کوونکو ته وړاندې کېږي. ترڅو د هغه فزيکي روغتيا معلومه کړي. طبي معاينات د هغو ماهرينو له خوا ترسره کېږي کوم چې د سازمان لخوا ورته واک ورکړل شوې وی. طبي معاينات د هغو وظايفو لپاره ترسره کيږي چې شخص يې ترلاسه کوي او يا ورته په اينده کې ترفيع کوي چې د وظيفي په جريان کې د خنډ او ځنډ سبب ونه ګرځي. مناسب طبي معاينات د اړوند شخص فزيکي روغتيا ښيي چې د غير حاضرۍ وظيفې ناڅاپې پرېښودو، او نورو ګډوډيو مخه نيسي.

د طبي معايناتو ګټې دا دي: (a) د يو شخص ظرفيتونه معلوموي چې د اړوندې وظيفې سره تطابق لري کنه؛ (b) سازمان د اينده پيښيدونکو مشکلاتو څخه ژغوري؛ (c) سازمان د افهام او تفهيم د مشکلاتو څخه ژغوري.

vii. د وظيفې وړانديز: هر کله چې يو شخص پورته امتحانات بشپړ کړل، او د مرکې څخه بريالي شو نو وروسته ورته د وظيفې وړانديز کيږي. او د وظيفې اړوند ورته بعضې روزنې هم ورکول کيږي.

6.4 د استحدام ازموينه

افراد د ځينو ځانګړنو لکه وړتيا، د ذکاوت درجي او ليوالتيا او نه ليوالتيا له مخی يو بل سره توپير لري. د همدې توپيرونو د معلومو لپاره يو لړ فزيکي او نورې ازموينې ترسره کيږي.

په دې ازموينو کې د شخص ذکاوت استعداد، علايق (ليوالتيا)، تحليلي مهارتونه، د تصميم نيونې مهارتونه او داسي نور. په دې ازموينو کې د شخص ذکاوتونه د وظيفې سره کتل کيږي. چې وروسته به پرې بحث وشي.

د ګمارنې د ازموينې اهميت

د ګمارنۍ په ازموينې کې دا معلوميږي. چې آيا د شخص مهارتونه د وظيفې سره برابر دي. او کنه، بله ګټه يې داده چې د اړوند شخص ذکاوتونه هم معلوميږي.

د ګمارنې ازموينې د انتخاب او د استخدام د پروسې مصارف راکموي ځکه چې په دې پروسه کې زيات تعداد درخواست نامې په کم وخت کې کتل کيږي.

که چېرې کارفرما غواړي چې په رقابتي ډول خپل کاروبار مخې ته یوسي نو باید د ګمارنې او روزنې مصارف په پام کې ونیسي. او د امکان تر حده یې را کم کړي. او د ارواپوهنې ازموینې د ګمارنې مصارف را کموي ځکه چې ددې ازموینې په اساس د اشخاصو د ذکاوت درجه ښه معلومېږي.

د ګمارنې ازموینې لاندې ګټې لري:

i. امتحان د یو لړ کیفیتونو معلوملو معیار دي چې د انتخاب د پروسې پیچلتیا له منځه وړي.
ii. ازموینې د اشخاصو استعدادونه ښيي.
iii. ازموینې د انتخاب او استخدام مصارف کموي ځکه چې ډېر اشخاص په دې مرحله کې راکمېږي.
iv. د ارواپوهنې ازموینې د شخص ذکاوت اندازه کوي.
v. ازموینې د درخواست کوونکو د پسمنظر مقایسی لپاره یو ښه اساس وړاندې کوي او مرکه کوونکې ته کره معلومات په برکی ورکوي.

د ګمارنې د ازموینې محدودیتونه

د ګمارنې ازموینې په لاندې برخو کې تر نیوکې لاندې راځي:

i. ازموینې د یوې برخې په اړه یو لړ معلومات سازمان ته په لاس ورکوي. نو ددې لپاره باید هر اړخیزه ازموینې واخیستل شي ترڅو تر ممکنې ټېټې درجې پورې د ګډوډۍ مخه ونیول شي او د انتخاب پروسه لاغښتلې کړي.
ii. بعضې وخت ددې امکان هم شته چې درخواستو کوونکې د ازموینې پرمهال ښه احساس ونه کړي. چې یوازې په امتحان سره وړ شخص نشي ګمارل کېدي نو ددې لپاره باید نورې پروسې هم په لاره واچول شي.
iii. ډېرې ازموینې د یو لړ پوستونو کیفیتونه نشي معلوملای. نو ددې لپاره دا مو باید په یاد وي چې مغلقو وظایفو ته ازموینې یواځې کفایت نکوي.

د ګمارنې د ازموینې ډولونه

د کاروبارونو یا هم د صنعتونو لپاره یو لړ ازموینې ترسره کېږي. ترڅو وړ شخص انتخاب شي چې په لاندې توګه طبقه بندې کېږي.

a) د ذکاوت ازموینه، په دې ازموینه کې د یو شخص ذهنې ذکاوتونه معلومېږی. په دې کې د انفرادي اشخاصو وړتیا معلومېږي. په دې کې وړتیا او ذهنې مهارتونه معلومېږي. د ذهنې اړتیاو معلومو لپاره یو لړ شفاهی او غیر شفاهی ازموینې شته. د ذهنې ازموینې مهارت لرونکو او غیر مهارت لرونکو افرادو د استخدام لپاره صورت نیسي.
b) د استعداد ازموینه . استعداد د یو لړ پټو وړتیاو څخه عبارت دي چې د یوې وظیفې په موثره توګه د اجراء لپاره په راتلونکي کې په کار وړل کېږي. د استعداد ازموینې د یو شخص ظرفیتونه ښایي چې د ارتلونکي پرمختګ باعث ګرځي. دا د یو کاندید د راتلونکي برياو د تخمین یو ښه میتود په نظر راځي. دا استعداد ازموینه په دوه ډوله ده. (i) ادراکي ازموینه په دې ازموینه کې د یو شخص ذهني او منطقي وړتیاو معلومیږي. (ii) محرک ازموینه دا د یو شخص فزیکي خصوصیات معلوموي لکه سترګې او داسې نور.

c) مسلکي ازموینې: دا د یو شخص هغه مهارتونه معلوموي چې له مخکې یې یو شخص لري. چې مسلکي ازموینې ته همدارنګه د کار، اداکارۍ او وظیفي ازموینې هم ویل کېږي. دا یو درخواست کوونکې پوهه او علم ښایي. د تجارت ازموینه د یو شخص او په ښایي چې د یوې وظیفې د ښې اجراء لپاره اړین بلل کېږي.
d) د علایقو (لیوالتیا) ازموینه:- د خوښۍ ازموینه بیلا بېلې خوښۍ راښیي. په دې ازموینه کې د اړوند شخص خوښې او اطمینان حاصلیږي. چې آیا شخص د دندې څخه راضي دي کنه. دا د یو شخص سره مرسته کوي چې د خپلې خوښې دنده ترلاسه کړي او همدارنګه کله چې د یو شخص د خوښې دنده ترلاسه کړه بیا ښه پرمختګ کوي چې د سازمان لپاره هم ښه په نظر راځي.
e) د شخصیت ازموینه: په دې ازموینه کې د یو شخص احساسات، درک او د څواب ورکولو روحیه کتل کېږي. چې آیا د وظیفې په جریان کې ښه په نظر راځي کنه.

7.4 د استخدام مرکه

د جوسیز میچل له نظره ((مرکه مخامخ، لفظي او ارزیابي میتود بلل کېږي)). اکثره وخت، دا هغه وسیله ده چې له مخې یې له اړوند کاندید څخه د ضرورت وړ معلومات ترلاسه کوي. همدارنګه درخواست کوونکي ته د کمپنۍ اړوند معلومات هم ورکوي.

مرکه د انتخاب د پروسې یوه مهمه برخه ده، وروستي انتخاب د مرکې په اساس صورت نیسي. په مرکه کې مرکه ورکوونکې باید د مرکه کوونکې او د مرکې د بورډ څخه مخکې د مرکې ځای ته ځان ورسوي. د نوماند هر اړخیز شخصیت په مرکه کې معلومیږي. د مرکې جریان د 10 یا 20 دقیقو ترمنځ وخت نیسي. څکه په مرکه کې مختلفې پوښتنې صورت نیسي لکه د مهارت، علم، ظرفیت او داسې نورو اړوند. د مرکې تخنیکونه په مختلفو کمپنیو کې صورت نیسي.

د مرکې اهمیت

د صحیح شخص د انتخاب لپاره مرکه ډېره مهمه ده . د ګمارنې د مرکې ګټې په لاندې ډول دي.

i. مخامخ مرکه:- د مرکه کوونکې او مرکه ورکوونکې ترمنځ صورت نیسي چې پکې د مرکه ورکوونکې شخصیت ښه معلومیږي.
ii. مرکه ورکوونکې د وظیفې او مرکه کوونکې په اړه معلومات ترلاسه کوي. دا د کاندید په ذهن کې د سازمان په اړه ښه فکر پیدا کوي.
iii. د مرکه ورکوونکې د خبرو مهارت او د فکر اندازه هم معلومیږي.
iv. د درخواست نامې اړوند معلومات په مرکه کې یو ځل بیا پوښتل کېږي.
v. زیاتره کمپنۍ انفرادي مرکې نه کوي، څکه چې مصرف پرې زیات راځي.

د مرکې ډولونه

د ګمارنې مرکې لاندې ډولونه لري.

1. مخکېنې مرکه : دغه ډول مرکه ددې په خاطر صورت نیسي ترڅو تر ټولو مهم نوماند انتخاب شي. دغه مرکه باید د یو لړ ماهرینو له لورې ترسره شي چې غیر مناسب اشخاص ترې حذف شي.
2. **د پس منظر د معلوماتو مرکه:** په دې مرکه کې د اړوند نوماندانو پس منظر معلومېږي چې څه بګر او نډلري. همدارنګه په دې مرکه کې د اړوند شخص تعلیم، تجربه، صحت ، بیمه، خوښې او ناخوښې معلومېږي. د مخکېنې مرکې سره لړ مشابهت لري.
3. **منظمه مرکه :** په دې مرکه کې یو لړ لوړې پوښتنې مطرح کېږي کومې چې د دندې مربوط وي. دغه پوښتنې د تحلیلي پوښتنو سره مقایسه کېږي. چې له مخې یې وړ شخص انتخابېږي. په دې قسم مرکه کې معیاري پوښتنې صورت نیسي البته پوښتنې په کمپنیو کې فرق کوي مګر د پوښتنو کولو طرز فرق نه کوي.
4. **غیر مستقیمه مرکه:** په دې قسم مرکه کې د مرکه کوونکې لخوا مستقیمې پوښتنې صورت نه نیسي. په دې قسم مرکه کې پرانیستی فضاء رامنځ ته کېږي. او هر قسم پوښتنې مطرح کېږي. په دې کې مرکه ورکوونکې یو چپ یا ویده غوږ نیونکې وي چې هر ډول پوښتنو ته یو قسم ساده ځواب ورکوي.
5. **فشار لرونکې مرکه :** په دې قسم مرکه کې د مرکې یو تنګه فضاء رامنځ ته کېږي. په دې نوعه مرکه کې د مرکه ورکوونکې څخه په ارادي ډول داسې پوښتنې کېږي چې مرکه ورکوونکې بند کړي او بعضې وخت پرې انتقاد کېږي. او د مرکه ورکوونکې ځواب په پای کې مرکه کوونکې چپ پاتې کېږي. همدارنګه مرکه کوونکې باید د خبرو مهارت ولري. دا مرکه د لوړو پوستونو لپاره صورت نیسي.

د مرکې محدودیتونه

په خاصه توګه مرکه د مختلفو کارمندانو د انتخاب لپاره صورت نیسي. مګر یو لړ محدودیتونه هم لري چې په لاندې ډول دي:

- i. مصارف یې زیات لوړ دې مګر اعتبار او اهمیت یې ډېر زیات دي.
- ii. په مرکه کې د مرکه ورکوونکې شخصیت ارزیابي کېږي نه د هغه مهارت.
- iii. ممکن مرکه اخیستونکې ماهر شخص ونه اوسي. چې وړ شخص بیا نشي ګمارلي.
- iv. همدارنګه دغه میتود د مرکه اخیستونکې په قضاوت پورې اړه لري چې ممکن شخصي قضاوت په بنیاد ګمارنه وکړي.

د مرکې پروسیجر (طریقه کار)

د مرکې پروسیجر د سازمان څخه بل سازمان ته توپیر لري ، بله دا چې د دندې هدف ته په کتو مرکې هم سره فرق لري. لومړي مرحله د مرکې داده چې شخص اړوند مرکې ته شارت لیست شي ترڅو مرکې ته را وبلل شي. ددې هدف لپاره درخواست نامه اړوند شخص ته ورکول کېږي ترڅو ډکه کړي. ددې فورم له

مخې دا تحلیل کیږي چې ایا اړوند شخص د مرکې ته د رابللو وړ دي کنه، ددې په اساس وخت او پیسو سپما صورت نیسي، او د مرکه ورکوونکې یو ښه تصویر مرکه اخیستونکې ته ورکول کیږي. په هره مرکه کې د شخص ظرفیتونه د دندو لایحې سره کتل کیږي. چې پکې د مرکه ورکوونکې عمر، جنیست، مدنې حالت، او تجربه کتل کیږي. په دې یې شخص ارزول کیږي چې آیا د مربوط دندې لپاره اړوند شرایط د وظیفې سره سمون لري کنه.

د مرکې کمیټه

په لویو سازمانو کې د مرکې کمیټه د اخیرنې انتخاب لپاره صورت نیسي. د مرکې کمېټه د لوړې سطحې مدیریت له خوا ترتیب او تنظیمیږي.

د بشری منابعو مدیر د کمیټي د مشر په حیث اول ترسره کوي. هر تصمیم په ګډه نیول کیږي د کمیټي غړي باید د بهتر شخص د نیولو لپاره لازیاتې هڅې ترسره کړي. حالت ته په کتو سره.

د وظیفي په جریان کې ، مرکه کوونکې باید د شخص په انتخاب کې لاندې څه په پام کې ونیسي:

i. د درخواست کوونکې مخکینې دنده، تجربه د راتلونکې پوست لپاره ارزول کیږي.
ii. د درخواست کوونکې پس منظر، تعلیم او لاسته راوړنې کتل کیږي.
iii. د درخواست کوونکې د کار کولو نورمال حالت معلومیږي.
iv. د درخواست کوونکې نوښتونه او د تصمیم نیولو مهارت معلومیږي.
v. د درخواست کوونکې سلوک او اخلاق د مسولینو او وظیفې په وړاندې معلومیږي.

ددې لپاره باید د مرکې په جریان کې یو لړ داسې پوښتنې ترسره شي چې د اړوند شخص مهارتونه ښه وکتل شي، ددې هدف لپاره باید د بشرې منابعو مدیریت د وظیفي شرایط دندو لایحه او شرایطو برابر مرکه وکړي.

په مجموع کې د هر خالي پُست لپاره ډیر خلک درخواست کوي. د بشري منابعو مدیریت باید د ډیر وړ شخص لپاره ښه مرکه ترسره کړي. نو ددې لپاره باید د هغه تجربه او استثنایي مهارتونه ښه په انګینو کرښو ولیکل شي. او همدارنګه د روزنې مصارف هم باید هر نوماند ته د مخکښې څخه پیشبیني کړي.

نو ددې هدف لپاره د مرکې پروسه پرمخ وړل کیږي. د یو ې ښې مرکې فورم په لاندې ډول دې.

د مرکې د ارزیابي فورمه محرم	
د کاندېد وړتیاوې	اندازه
شخصي ارقام: نوم، عمر، جنسیت داسې نور روغیتا کره وړه او ظاهری ښه تعلیم تجربه استعداد اداری قابلیت ټولینزه وړتیا احساساتو ثبات	

نوښتی وړتیا
تشویق یا اهداف
تبصره کول

په مرکې کې ځینې عام اشتباهات

بعضي اوقات مرکه کوونکي اشتباه کوي او نه توانیږي. چې د نوماندینو څخه وړ کسان انتخاب کړي. هغه تیروتني چې د بعضي مرکه کوونکو لخوا ترسره کیږي په لاندې ډول دي.

i. څرګند تاثیرات په دې ډول اشتباهاتو کې د نوماند یوه مشخص خاصیت په مرکچي باندې تاثیر لري. مثال په ډول مرکچي ممکن داسې ولیکي چې هغه خوښ شخصیت درکوونکي نوماند څېر که او په ځان متکي شخص دي یا داسې وکیل چې هغه کمزوري ته خبري کوونکې نوماند تنبل او ناپوهه دي.
ii. نرموالي یا شدت – نرموالي نه هدف دا چې دي حالت کې مرکه کوونکې شخص کاندیدانو ته ډېره نمبرې ورکوي او نرمي ښايي برعکس ، شدت په حالت کې مرکه کوونکي ټولو کاندیدانو ته کمې نمبرې ورکوي د داسې حالت دې مرکه کوونکو د کاندیدانو څخه ژوري غوښتني ولري.
iii. طرحه، نقشه د نقشي مخې ، غلطي هغه وخت رامنځ ته کیږي چې کله مرکه کوونکي غواړي چې په کاندیدانو کې د ځان په خیر خصوصیاتو په لټه کې شي. په همدې خاطر مرکه کوونکي غواړي چې هغه کاندیدان ونیسي چې د دوي غوندې قیافه، سلوک، استعداد او نور ولري.
iv. لټونه، دا هغه وخت واقع کیږي. چې کله مرکه کوونکي کاندیدانو د هغوی د ډلې په نظر کې نیولو سره ارزیابي کړي. کاندیدان ممکن د هغې د ښوونځې د تاریخي د قوم د کلتور د هغې د مذهب په نظر کې نیولو سره وارزول شي. د شخص د ډلي په نظر کې نیول اکثره وخت غلط ثابتیږي.
v. منظم اشتباهات دا هغه وخت رامنځ ته کیږي چې کله مخکني کاندید په مرکه کوونکې باندې تاثیر غورځولي وي. د مثال په ډول یو وړ او لایقه کاندید ته په دې خاطر کمې نمبر ورکول کیږي چې مخکني کاندید یو اندازه ښه وه.

د موثرې مرکه کولو لپاره لارښوونې

ددې لپاره چې یوه موثره مرکه ترسره شي نو لاندې لارښوونې چې د یو شخص د وظیفي اړوند غوښتنو، لیاقت ، خاصیتونو او نورو سره یو شان دي. بعضي ډېر اړین اصول په لاندې ډول دي.

i. مرکه کوونکي باید لایقه، روزل شوې او پوهه وي او د وظیفي اړوند په ټولو شیان پوهه شي.
ii. د مرکې دمخه باید د کاندید په اړه کافي معلومات موجود وي.
iii. هر کاندید ته باید ښه او کافي وخت ورکړل شي.
iv. کاندید ته باید د راحت زمینه برابره شي ترڅو د ځان په اړه په حقایقو ویلو کې راحتي احساس کړي.
v. د کاندید څخه باید هغه پوښتني وشي چې دمخه تهیه شوې وی او د وظیفي اړوند وي.
vi. مرکه کوونکي باید واضح او ښکاره وغږیږي، ددې پر ځای چې چالاکی او زرنګي څخه کار واخلي.
vii. مرکه کوونکې باید خپل شخصي استدلال او ملاحضو څخه ډډه وکړي.

viii. د کاندېد احساساتو ته باید صدمه ونه رسیږي

ix. د کاندېد په اړه شخصي تعصب ته اجازه نه شته چې د مناسب کاندېد ته انتخاب پروسه باندې تاثیر واچوي.

x. مخکی د دې نه چې کاندېد د مرکې د کوټې څخه ووځی ټوله مرکه باید په سم ډول ریکارډ شوې اوسی.

8.4 ډله ییزه بحث

د نوماند اشخاصو د سلوک، شخصیت، اجتماعي خویونو ، علاقه او نورو اجتماعي خویونو د پوهېدو لپاره د ډلیزي بحث څخه کار اخیستل کیږي په هغه حالاتو کې چې د رهبرۍ فکتوروته ضرورت ولیدل شي نو ډلیزي مرکې ترسره کیږي. هغه وختونو کې چې نوماندانو ته د رهبرۍ بستونو او مسولیتونه نه ورکول کیږي. دا په دې معني چې نوماندانو ته هغه فرصت نه ورکول کیږي. چېرته رهبرۍ ته ضرورت وي. دا د مرکچې لپاره ډېر ستونزمن تمامیږي. چې د رهبرۍ مهارتونه په یوشخص کې وګوري.تر هغې چې کافي شواهد موجود نه وي. په ډله ییزي بحث کې د هغه شخص د نظر مطابق پریکړه کیږي. ددې یوه ګټه داده چې د نوماند شخصي شخصیت د مختلفو لوریو څخه په دقیق ډول ارزیابي کېدای شي.

په ډلیز بحث کې له اتو څخه تر دولسو نوماندانو ته یوه مسله وړاندې کیږي.او هغوی نه غوښتنه کیږي ترڅو خپل نظر ارایه کړي. نظارت کوونکي شخص چې په یوه کونج کې ناست وي خپل نظر نه ارایه کوي یوازې هغوي ته ځیني لارښووني کوي. په دې کې ځیني اشخاص ډېر نظریات وړاندې کوي مګر بعضي نور ډېر لږ ګډون کوي ډله ییزي بحث هغه وخت ډېر مطرح کیږي چې اشخاص د داسې کار لپاره ګمارل کیږي چې په اداره کې باید د نورو سره کار وکړي.

نظارت کوونکي شخص د اشخاصو د رهبرۍ کیفیت ، سلوک ، قضاوت او شخصیت په برخه کې خپل نظارت کوي. د هغه سلوک په نتقادانه رویې سره کتل کیږي چې څرنګه هغه خپل انتقاد کوي.

9.9 تقرر

د تقرر مفهوم

د اشخاصو په استخدام کې تر ټولو اخرې مرحله هغه د نوماند اشخاصو په مناسبو دندو ګمارل او هغوي ته لازمي لارښوونې کول دي. د pigors او Myers له نظره په یوي مشخصي وظیفي باندې د انتخاب شویو نوماندانو ګمارل او دندې هغوي ته سپارلو ته تقرر ویلي شو.

دا هغه پرتلیزه ده چې مدیر فکر کوي چې شخص هغه څه تر سره کوي څه چې د وظیفي غوښتنه ده.

او دا هغه پرتلیزه ده چې شخصي د هغه شرایطو سره چې د اداري له خوا کوم معاش د ترفیع امکاناتو او نورو سره توافق کوي مګر په پراخه مفهوم سره.

تقرر د یو کارمند په یو نوی دنده ګمارل دې. په دې کې د نوی کارمند شاملول او هم په داخل کې د کارمندانو تغیر د تبدیلي او ترفیع شامل دي.

د مقررولو اهمیت

دا د دواړو اداري او کارمندانو لپاره ډېره اړینه ده چې کارمندان باید په مناسبه دنده وګمارل شي ، ددې کار په ترسره کولو سره، نه یوازې دا چې کارمند باید د دندې سره مناسبه وي بلکه باید دنده هم د کارمند سره مناسبه وي. په اوایلو کې د کارمند په مناسبه وظیفه ګمارل لږ څه ستونزمن وي ځکه چې د نوی کارمند په اړه کافي پوهه نه وي ترلاسه شوي. په همدې وجه باید ګمارنه د دندې اجتماعي او روحي اړتیاو وروسته ترسره شي. یو کمپنې چې په ټاکنه باندې یې ډېر وخت او پیسي یې مصرف کړي. د کارمندانو په بې ځایه او غلطي ګمارنې سره دا ټول بې ځایه ځي.

د یو کارمند په ځای ګمارنه لاندې ګټې لري شي.

i. د کارګر د بدلولو اندازه راکموي.
ii. د غیر حاضرۍ اندازه راکموي.
iii. د ډېرو پیسو مخه نیسي او د کارګرانو پاملرنه او دقت زیاتوي.
iv. د کارګرانو مورال لوړوي.
v. په اداره کې د ښو انساني اړیکو سبب کیږي.

ګمارنه یوه اسانه پروسه نده، دا د کارمند لپاره چې د وظیفي او ماحول سره نااشنا دي، ډېره ستونزمنه تمامیږي. په همدې خاطر اکثره وخت کارګران له یو څخه تر دوه کالو پورې د ازمایښتي دوره کې اچول کیږي. د ازمایښتي دورې په برخه کې که چېرې کارګر نه ثابت شي د دایمي کارګر په توګه نیول کیږي. یعني ازمایښتي دوره هغه امتحاني دوره ده چې په اساس یې اداره تصمیم نیسي چې څوک باید د دایمي کارمند شي او څوک باید له دندې څخه ګوښه کړای شي.

د نويو کارمندانو په تقرر کې پاملرنه

د تقرر پريکړه اکثر د اجرائيه دفتر لخوا ترسره کيږي. دا هغه مدير دي چې د پورته مرجع سره د کارمندانو په تقرر کې مشورې کوي. د پرسونل د امريت رول دادي چې دوي اړوند مديرانو ته د بشري منابعو په اړه د کمپنې پاليسي توضيح کوي او د کارمندانو ته مشوري ورکوي.

کله چې د تقرر په اړه تصميم صورت نيسي نو لاندې اصول بايد په نظر کې ونيول شي.

1) د وظيفي غوښتنې: يو کارمند بايد د هغې د وظيفي د غوښتنو په نظر کې نيولو سره ونيول شي تر فزيکي او ذهنې قوت ، د سترګو ليد، اوريدو قوت، او نور دنده بايد د کارمند د وړتياو سره عيار کړای شي. ددې لپاره چې د اشخاصو او وظيفي ترمنځ ښه ورته والې صورت ونيسي نو د چارتونو څخه هم استفاده کيدای شي. د وظيفي اړوند چارتونه کيدای شي چې د کارمند توانايي او د وظيفي غوښتنې سره ښه مقايسه کړي او مديرانو سره مرسته کوي ترڅو ښه انتخاب ولري.
2) مناسب لياقت: وظيفه بايد هغه چاته ورکړی شي چې د دندې اړوند لياقت ولري. هغه کسان چې د اړوند بست څخه زيات يا کم لياقت ولري. په اوږد مهاله وخت کې ستونزې جوړې کړي.
3) د اړوند دندې کافي معلومات لرل. نوی کارمند ته بايد د دندې اړوند ټول معلومات او حقايق په لاس ورکړل شي. د کاري شرايطو ترڅنګ بايد په دې هم ښه وپوهيږي. چې په مختلفو کاري سطحو کې کوم انعامونه شته دي.
4) صداقت او ژمنتيا:- کله چې نوي کارمندان په کار وګمارل شي. نو بايد داسې اقدامات په کار واچول شي چې د هغوی په ذهن کې د ژمنتيا صداقت او همکارۍ حسی ته انکشاف ورکړل شي ترڅو هغوي په ښه توګه د وظيفي اداري او د خپلو همکارانو په وړاندې خپل مسوليت درک کړي.
5) نرمي: په لومړي مرحله کې د کارمندانو ځای په ځای کول ممکن موقت وي او د روزنې وروسته د تغيراتو د استولو، احتمال موجود وی. کارمندان وروسته کيدای شي چې هغه ځای ته انتقال کړای شي چيرته چې هغه عدالت په ښه توګه تامينولي شي.

10.4 يوې ادارې کې د نويو کارمندانو معرفي کول

د يوې اداري د نوي کارمندانو معرفي او هغوي ته د لارښوونو کولو مفهوم د يوه موثره مفاهمي تر ټولو لومړي قدم ګڼل کيږي چې په اساس يې د دوه طرفه د اداري او کارمندانو ترمنځ د معلوماتو د تبادلې ته انکشاف ورکول کيږي.

د نوي کارمندانو معرفي يا لارښوونه کولونه هدف په اداره کې د نوي کارمندانو معرفي کول او هغوي ته الزمي لارښونو نمونه دې دا د ښه راغلاست هغه پروسه ده چې نوي کارمندان په اداره کې د ښه او راحته احساس لرلو لپاره ترسره کيږي.

بايد د نويو کارمندانو سره چې نوي د يوې اداري سره يو ځای کيږي مرسته وشي چې له خپلو همکارانو او چاپيريال سره اشناشي او پرې نه ښودل شي ترڅو نابلده پاتې شي.

دا به ډېره بهتره وي چې نوي کارمندان په ښه او سسیتماتیک توګه د اداري ، د اداري فلسفي د اداري ځای، په اقتصاد کې او د هغوي د پالیسو سره اشنا کړي شي. دغه کار اکثره وخت د HR د دیپارټمنټ لخوا ترسره کیږي.

بعضي لوی اداری خپلو نویو کارمندانو ته د هغي اداري د تاریخ او فعالیتونو په اړه یو تصویر او توضیحات ورکوي او خپل ارزښتونه او اخلاقي اصول ورته تشریح کوي. نویو کارمندانو ته نور ضروري معلومات تر کانټین ، تشنابونه د غرمي دمه د استراحت وخت او نورو اړین معلومات ورکول کېږي.

د نویو کارمندانو یو سیستماتیکي معرفي اهداف په لاندې ډول دي:

(a) د نویو کارمندانو اعتماد په اداري کې او په خپل ځان جوړول باندې، ترڅو په راتلونکي کې یو اغېزمن کارمند جوړ شي.

(b) خپلو نویو کارمندانو ته د کمپنۍ، اداري جوړښت او تولیداتو په اړه معلومات او پوهه ورکول.

(c) د نویو کارمندانو ته د هغو معلوماتو ورکول چې هغه ورته ضرورت لري لکه تشنابونه، غرمي دمه، د استراحت وخت، د کومو رخصیتو حقدار دي او څرنګه هغه تطبیق کړی او داسی نور.

(d) د نویو کارمندانو ، زړو کارمندانو او د هغوي د نظارت چیانو ترمنځ د یوی نږدې او صمیمي فضاء رامنځ ته کول.

(e) د دې اصمینان ترلاسه کول ترڅو نوی کارمندان د کومي غلطی مرتکب نشي او په اداري او کارمندانو باندې بد اثر ونه غورځوي.

(f) ترڅو کارمندان د خپل کور غوندي احساس وکړي او د کمپني په وړاندې صداقت ولري.

په یوه اداره کې د نویو کارمندانو د معرفی کولو اهمیت

د نوي کارمندانو معرفي کول د یوه شخص ټولنیز کولو یوه پروسه ده چې ددې په اساس یو اداره د خپلو اهدافو ته د رسیدو لپاره یو فرد خپل نماینده جوړه وي او یو فرد د خپلو اهدافو د ترلاسه کولو لپاره یوه اداره خپل فعالیت ځای جوړوي. د نویو کارمندانو د معرفي اساسي هدف د یو اداري او یو نوی کارمند په خپل منځنو کې مصارفي کول دي ترڅو د هغو سره مرسته وکړي چې اشنا شي او یو د بل سره اعیار شي.

نویو کارمندانو ته د هغوی دندې توضیح کېږي او هغوي ته د بعضو پالیسو، اصولو او پروسیجرونو په اړه معلومات ورکول کېږي. چې د نوموړي سره نیغ په نیغه اړیکه لري. هغوي ته دا مهم ښودل کېږي، چې که چېرې ستونزې سره مخ شي نو له چا څخه باید مرسته وغواړي. د هغوی مسولیتونه څه دي او د اداري په کومه برخه کې د هغه فعالیتونه دي.

هغه اثرات چې په لومړیو کې په یوه کارمند باندې غورځېږي. تر ډېره وخته ورسره پاتې کیږي. او هغه رویه چې د کارمند سره په لومړیو کې ترسره کېږي نو د هغه نظریات جوړولي شي. نو د هغي د وظیفي سره د هغه پېژندګلوي کول کولای شي چې هغه د خپل وظیفي سره ژر اعیار شي، اشتباهات به یې کم وي او د هغه سلوک به ډېر همکاري کوونکې وي.

د نویو کارمندانو معرفي کول ګټې

د نویو کارمندانو د معرفي کولو ګټې په لاندې ډول دي.

i. دا د نویو کارمندانو اندیښنې را کموي او هغوی ته دا فرصت ورکوي چې د اداري او د هغې د خلکو په په اړه پوهه شي.
ii. دا د نویو کارمندانو سره د اداري د توقعاتو او فعالیتونو په پوهیدو کې مرسته کوي.
iii. دا د کارمندانو ترمنځ د کمپنی د اهدافو، اصولو ، ستراتیژیو په اړه او دا چې کمپنی د خپلو کارمندانو څخه څه توقعات لري یو ډول نظریاتو ته انکشاف ورکوي. نوي کارمندان هم دا غواړي چې د اداري په اړه کامل معلومات ترلاسه کړي. د اداري په اړه کارمندانو ته لارښووني کول هغه څه دي چې کارمندان په دې هر څه پوهوي.
iv. دا د کمپنۍ او شریکانو په اړه د کارمندانو مثبت سلوک جوړوي. لومړي ورځ ډېره مهمه وي ځکه چې کارمندان یې په کلونو کلونو په یاد لري. په یوه ښه ډول نوی کارمندانو ته لارښووني کول د کارمندانو په ذهنونو کې تر ډېره وخته پورې اثر پرېږدي.
v. دا په کمپني کې دوه اړه خبز مفاهمي ته قوت وربښي.
vi. دا د کارمندانو په ټولنیز کېدو کې ډېر رول لري او د نوی کارمندانو سره د کار ځای په ټولنیزي تخنیکي او کلتوري اړخونو پوهیدو کې ډېره مرسته کوي. نوی کارمندان د اداري د ټولنیز برخې مهمي برخې ګڼل کېږي. او د هغوي په اشنا کېدو په حس کې ډېر انکشاف راولي.

د نوی کارمندانو معرفي کولو پروسیجر او مشق (استعمال)

په وړو کمپنیو کې د کارمندانو معرفي اکثره غیر رسمي وي مګر په لویو ادارو کې رسمي او د دوه هفتو څخه تر څلورو هفتو جریان پیدا کوي. د معرفي کولو دغه روزنې باید ډېرې اوږدي نه وي او هغه وخت چې شخص خپل کار پیلوي باید ترسره شي. مګر که چېرې دغه روزنېزه پروسه رسمي او د دوه څخه تر دري هفتو پورې دوام پیدا کوي. نو باید HR دیپارټمنټ او د اړوند څانګې نماینده ټول ضروري معلومات ارایه کړي.

په اداره کې د نویو کارمندانو معرفي کولو پروسیجر کې باید دا لاندې مراحل شامل وي:

(1) نوي کارمند ته باید دقیق وخت او دقیق ځای وښودل شي ترڅو حاضر شي.
(2) کله چې شخص د وظیفي د اجراء لپاره حاضر شي نو د اداري مدیر یا مشر باید دغه نوي کارمند سره وګوري او هغه ته ښه راغلاستي ووایي.
(3) کارمند ته باید د کاري ساعتونو، رخصتیو، د ازماینت دورې ، صحي رخصتو پیشنهادي سیستم او نورو په اړه معلومات ورکړل شي.

ځرګندونه 1

د کارمندانو د معرفي کولو د پروګرام محتویات

هغه موضوع ګاني چې د کارمندانو په معرفي کولو کې په نظر کې ونیول شي.

(i) د کمپنۍ تاریخ، لرلید، رسالت او فلسفه.
(ii) د کمپنۍ تولیدات او خدمات.
(iii) د کمپنۍ اداري جوړښت.
(iv) د ځانګو موقعیتونه او د کارمندانو خدمات.
(v) د کارمندانو فعالیتونه لکه کلب، د پور خدمات او نور.
(vi) خصوصی پالیسي ګانې او پروسیجر.
(vii) د اوامرو منل.
(viii) اصول او قواعد.
(ix) د خدماتو اصطلاح او شرایط
(x) د شکایاتو پروسیجر.
(xi) د خوندیتوب اندازه (حدود).
(xii) د کارمندانو لپاره خدمات او ګټې.
(xiii) د روزنې سهولتونه.
(xiv) د تبدیلۍ او ترفیع پالیسي.
(xv) د وظیفوي پرمختګ پلان.
(xvi) د مشورو سهولتونه.

4. په ځانګو کې د نویو کارمندانو معرفي کې باید د امریت معرفي، د امریت د وظایفو توضیح، د وظیفي اړوند لارښوني او که چېرې د ستونزو سره مخ شي نو د مرستي غوښتنې ځای شامل وي.
5. لیکلي مفاهمي په توګه د اداري مصارفت کې د زیاتو مختلفو پرنټ شوي اسنادو څخه کار و اخیستل شي لکه د کارمندانو لارښود، کلي لارښود، لنډ اخبارونه، او نور او ترڅنګ یې باید د اداري مربوط چاپیریال کې یوه لنډه سفر د لارښووني په توګه ترسره شي.
6. د مصارفت دغه پروګرام باید د هغه اشخاصو له خوا ترسره شي چې د پروګرام د محتویاتو سره کامله بلدتیا ولري. ددغه پروګرام بریالیتوب د روزنکو د کیفیت د توانایي پورې تړلي ده. ترڅو وکولای شي چې د نوی کارمند توجه په دلچپسی سره واخلي.

دمعرفت د پروګرام یوه عام عرف د خبرو ترڅنګ د Audio او Video پېژندنو په اساس کېږي. او ترڅنګ یې چارتونو، عکسونو، لیکلي اسنادو او نورو نه پکې استفاده کېږي. او ددې په اساس د اداري پالیسي پروسي او تولیدات توضیح کېدای شي.

سامان الات باید موجود وي او امریت باید منظم وي ترڅو نوی کارمندان د کمپنۍ د ټولو فعالیتونو سره اشنایي پیدا کړي.

د يوه اغېزمن معرفت (پېژندنې) لپاره لارښوونې

د غوښتل شوي يو نتايجو د ترلاسه کولو لپاره لاندې نقاط په نظر کې ونيسي.

(i) د نويو کارمندانو معرفت بايد په کامله توګه پلان ګذاري شوي وي. او هغه څوک چې دغه پروګرام ترسره کوي بايد هغه ټول مشکلات په نظر کې ونيسي چې نوی کارمندان ورسره مخ کېږي.

(ii) مديران بايد په نوموړي برخه کې روزل شوي وی. نو د نويو کارمندانو معرفت بايد د يوی خاصي دندې په توګه په نظر کې ونيول شي.

(iii) په معرفت کې انساني برخه ډېره اړينه ده. نو په دې خاطر بايد نوی کارمندان لومړي د هغه کسانو سره چې دا به ورسره کار کوي. لکه د هغه همکاران، مديران او د لاس لاندې کسان معرفي شي. ددې هدف لپاره د چای يوه ميله هم رابلل کېدای شي.

(iv) نوی کارمندانو ته هغه اصول څخه چې پده باندې تطبيق کېږي. او ترڅنګ يې د وظيفې اړينې کارونو باندې هم خبر کړای شی.

(v) د معرفت دغه پروګرام بايد تدريجي بڼه غوره کړي. او په يو ځل بايد د کافي نه زيات معلومات ارايه کړای شي.

(vi) مديران بايد د نويو کارمندانو هغه پوښتنې حل کړی او تشويشونه يې رفع کړی چې دغه نوی کارمند يې د اداري او وظيفي په اړه لري.

11.4 ټولنېز کيدل يا اجتماعی کيدنه (Socialization)

اجتماعي کېدنه هغه پروسه ده چې د هغه په اساس نوی استخدام شوې کسان په اداره کې د نورو اشخاصو ارزښتونه، نورمونه ، عقيدې او نورو باندې ځای پوهوی او هغه قبلوی . دا د نويو کارمندانو سره مرسته کوي چې د نورو مختلفو درجو لرونکو کارمندانو سره ازادانه دخيل شي او هغه سلوکونه چې د منلو دې زده کړي. او د همدارنګه په اداره کې د چاپيريال د کلتور سره ځان عيار کړي.

اجتماعي کول يوه اداري نښه ده او اصلاً هغه پروسه ده چې د اداري د نويو رواجونو سره سړی اشنا کوي. هغه کسان چې د اداري نورمونه او اصول ومنی هغوی ته مننونکی او هغه چې دغه پورته ونه منی هغوي ته نه منونکي ويل کيږي.

د اجتماعي کولو دغه پروسه د کارمندانو د وظايفو تر احده پورې دوام پيدا کوي. مګر په اويلو کې ډېره مهمه ده او که په لنډه يې ووايو . اجتماعي کول يوه ډول تمرين دې چې اشخاص د نوی کاري چاپيريال سره عياروي.

اجتماعي کول د نويو کارمندانو د معرفت د وخت څخه پيلېدې او تر ډېره پورې دوام پيدا کوي. يعني د نويو کارمندانو معرفت د اجتماعي کولو يوه وړه برخه ده.

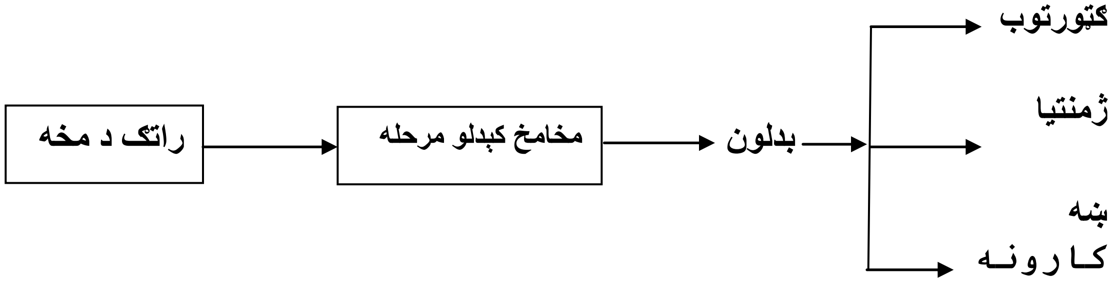
اجتماعي کول لاندې دندې ترسره کوي.

(i) دا د غړو ترمنځ يو ډول سلوک رامنځته کوي.

(ii) د کارمندانو ترمنځ يو ډول فهم لوړ وي او د شخصي شخړو مخه نيسي.

(iii) د کارمندانو ترمنځ د الفاظو بيلتوب له منځه وړي.

Maanen او Schein دواړو د اجتماعي کولو پروسه کې دري مراحلو ته انکشاف ورکړی د راتګ د مخه، مخامخ کېدلو مراحله، بدلون مرحله،(4.3 عکس وګوري)



شکل 3.4 د ټولینز کیدنی د پروسي مرحلی

1. د راتګ څخه د مخې مرحله

دا د اجتماعي کېدلو په پروسي کې د زده کړې دهغې مرحله څخه عبارت دي چې په اداره کې د نویو کارمندانو د یو ځای کېدو د مخه ترسره کېږي. نوی کارمندان یو لړ ارزښتونه عقاید او توقعات لري. دغه ډول فکتورونه باید د انتخاباتو پر وخت په نظر کې ونیول شي. هغه ډول خلک چې د اداري د کلتور سره سمون لري باید وټاکل شي. نوی کارمندان باید په اول کې د اداري د ارزښتونو او توقعات څخه خبر کړای شي ترڅو د ناسمو ټاکنو مخه ونیول شي.

2. د مخامخ کېدو مرحله

کله چې نوی کارمندان اداري ته داخل شي، نو دغه مرحلي سره مخه کېږي. هغه دلته اداره ګوري او ممکن د ځان او د اداري د توقعاتو ترمنځ اختلاف نظر پېدا کړي. که چېرې همداسې وي نو نوی کارمند باید د اجتماعي کېدو پروسه په پوره ډول اجراء کړي. ترڅو هغه فکر او بیځایه ادعا چې ده د اداري په اړه مخکې له بدله او پر ځای یې د اداري په اړه بل د منلو وړ فکرونه ترلاسه کړي. د معرفت پروسه په زیاتو برخو کې مفیده تمامېږي. مګر که چېرې یو کارمند د اداري غوښتني نشي منلی او خپل توقعات نشي بدلولي نو باید هغه اداره ترک کړي.

3. د بدلون مرحله

په دې مرحله کې په نويو کارمندانو کې تغيرات ځای نيسي هغه د خپل کاري ګروپ د ارزښتونو او نورمونو سره ځای عيار وي او د اداري او خپل وظيفي سره دراحتي احساس کوي. هغه د اداري کلتور سره توافق کوي او په هغه کې د اعتماد حس لوړوي. دا کار هغه يو سيال کارمند جوړوي.

او د خپلو همکارانو د ملګرتيا څخه خوند اخلي. چې په نتيجه کې هغه اداري ته ژمن کېږي. او د هغه ګټورتوب لوړوي. او هغه به نور د نورو وظايفو په لټه کې هم نه وي او که چېرې کارمند د اداري کلتور سره توافق ونکړي. نو په نتيجه کې به د کارمند ژمنتيا او ګټورتوب راکم شي او حتي کيدای شي چې د ادارې څخه اخراج کړای شي.

لنډيز

استخدام

دا د کارمندانو پلټل او هغوي د تحريکولو پروسه ترڅو په اداره کې د وظيفي لپاره غوښتنه وکړي دا يوه مثبته پروسه ځکه چې په اساسې يې بشري منابعو لپاره مختلفي منابع پيدا کوي.

د استخدام منابع

1. داخلي:
   - د کارمندانو تبادله کول.
   - د کارمندانو ته ترفيع ورکول.
   - پخواني کارمندان

2. خارجي:
   - د فابريکي دروازه کې استخدام
   - اعلانات: د کارمندی نماينده ګي
   - اداري مشاورين: تعليمي ادارې
   - سپارښتنه: کارګر قرارداد کوونکي،
   - الکترونيکی استخدام

ټاکنه

دا هغه پروسه ده چې په اساس يې هغه افراد د جلب او ټاکل کيږي چې ضروري وړتيا او تجربه ولري او په اداره کې پرې خالي بست ډکيږي. د ټاکنې په اساس هغه نوماندان ګمارل کيږي چې د مختلفو مرحلو څخه ترلاسه شوې او نورې رد شوي. په حقيقت کې ټاکنه يوه منفي پروسه ده ځکه چې د هغو کسانو شمېر چې رد کيږي د هغو کسانو په پرتله چې ټاکل کيږي زيات وي دا د استخدام څخه فرق لري ځکه په استخدام کې نوماندان په يوه اداره کې د يو کار لپاره تحريک کيږي.

د ټاکنې په پروسیجر کې مراحل

1. ابتدايي مرکه.
2. د غوښتنلیکونو ترلاسه کوي.
3. د غوښتنلیکونو ارزیابي.
4. د دندې ازموېنې.
5. ګمارنه یا نهايي مرکه.
6. د مراجعو کتل.
7. فزیکي ازموېنه.
8. نهايي ټاکنه.

د کارمندۍ ازموېنې

د کارمندۍ ازموېنې په هر ځای کې د وظیفې لپاره د غوره کارمندانو پیدا کولو لپاره په کار وړل کېږي. دا په وظیفې باندې د ګمارلو دمخه د کاندیدانو وړتیاوې او کمزورتیاوې په نښه کوي. ددې ډول ازموېنو ځېنې ډولونه لاندې دي.

1. د زکاوت ازموېنې.
2. د وړتیا ازموېنې.
3. د مهارت ازموېنې.
4. د علاقه مندۍ ازموېنې.
5. د شخصیت ازموېنې.

د دندې مرکه

مرکه د نوماندانو د ټاکلو لپاره مخ پرمخ، تقریري ازمایښتي او شخصي ارزښتناکه میتود دي. معمولاً دا د نوماند څخه د معلوماتو د ترلاسه کولو په موخه په کارېږي. همدارنګه نوماندانو ته د اداري په اړه د معلوماتو ورکولو لپاره ترې استفاده کېږي. ترڅو نوماندان د اداري په اړه معلومات ولري.

د نوماندانو سره مرکې کول هم د ټاکنې د پروسیجر یوه مهم اړخ دي. بالاخره د نوماندانو ټاکنه په ازموېنه کې د هغوی د وړتیاو او په نهايي مرکې کې د هغوي وړتیاو له مخې کېږي. په مرکه کې نوماند باید د مرکې کمیټه چې د مرکې بورډ په نامه یادېږي. ترمخه حاضر وي د نوماند ټول شخصي خصوصیات په مرکې مطالعه کېږي . مرکه د لس او شلو دقیقې په برکی نیسي. ددې لپاره چې د نوماند پوهه شخصیت او نورې وړتیا وي بلې مطالعه شي نو په مرکه مختلف ډوله پوښتنې کېږي.

په اداره کې د نویو کارمندانو معرفي

په دې برخه کې نوي کارمندان په یوه اداره کې معرفي کېږي. یوه کارمند ته د اداري پروسیجر اصول قواعد او هغه خلک چې دې به ورسره کار کوي معرفي کېږي. کله چې یو نوی کارمند اداري ته معرفي

کېږي. نو هغه باید خپل مدیران او همکاران وپېژني. او هماهنګي لري چې هغه ته وظیفه ورکړل شي باید کافي سیمینارونه ورکړل شي.

معرفت د اجتماعي کېدلو یوه پروسه هم کیدای شی ځکه چې یوه اداري ځان ته د خپلو اهدافو ته رسیدلو لپاره یوه نماینده پیدا کوي او یو شخص د خپلو اهدافو ته رسیدلو لپاره یوه اداره خپل ځای ټاکي.

اجتماعي کیدنه

اجتماعي کېدنه هغه پروسه ده چې نوی کارمند ځان د اداري کلتور سره اشنا کوي. دا یوازې د اداري کلتور د ښودلو لپاره نه بلکي مدیران او نوی کارمندان د اداري ماحول سره د عیارلو لپاره کېږي. د اداري د محتوا له مخې اجتماعي کېدنه یوه روانه پروسه ده چې په اساس یې یو کارمند په اداره کې د اداري ارزښتونه، نورمونه ، عقاید او نور پېژني او مني یې.

د پوښتنو تکرار

1. استخدام یعني څه له ټاکنې سره څه توپیر لري؟
2. د یو اداري پرسونل د انتخاب لپاره به تاسو د استخدام د کومې منابع سپارښتنه کوئ ولې؟
3. د ټاکنې په پروسیجر کې کوم مراحل شته. په لنډ ډول یې توضیح کړئ
4. د Delta شرکتونه یوه مخکښ تولیدي کمپنېو پواسطه د اداري کارمندانو د روزنې لپاره د استخدام یوه مناسبه طرحه ډیزاین کړي.
5. تاسو د Cllabria د تولیدي صنعت چې په هند کې مخکښ تولیدي شرکت دی، د بشری منابعو د مدیر په حیث ټاکل شوي یاست. دوي پلان لري چې یو اندازه اداري روزنکې ونیسي نو تاسو ددي پرسونل د ټاکلو او استخدام لپاره کوم پروسیجر تر لاس لاندې نیسي مراحل یې لنډ توضیح کړي.
6. په یوه اداره کې د یو مناسبې ټاکنې اهمیت څه دي د ټاکنې په پروسیجر هره مرحله توضیح کړي؟
7. د استخدام د ازموینو ماهیت او حدود بیان کړي. په یوه تولیدي شرکت کې د استخدام اړوند ټولې ازموینې توضیح کړي؟
8. مرکه یعنې څه ؟ د مدیریت د بست لپاره د مرکې یوه مناسبه پروسیجر طرح کړئ؟
9. باید د استخدام کېدونکو په اړه بنیادي هوښیارتیا ترځنګ کرکتر او شخصیت په نظر کې ونیول شي. دغه جمله توضیح کړي او یوه شرکت چې تاسو ورسره اشنایاست په مثال کې وړاندې کړي.
10. د استخدام ازموینو اهمیت توضیح کړئ. او په شرکتونو کې دري عامه ازموینې توضیح کړئ.
11. د نویو کارکونکو معرفي کولو نه هدف څه دی؟ اهداف او اهمیت یې بیان کړئ.
12. د نویو کارکوونکو روزنه تعریف کړي؟ د کارکوونکو او اداري لپاره یې اهمیت بیان کړي.
13. د نویو کارکوونکو معرفت هدف څه دي. په لنډ ډول د معرفت محتوا وړاندې کړئ.
14. اجتماعي کونه د نوي چاپیریال سره د عیارولو تمرین دي ، نظر پری ورکړئ.
15. د کارمندانو د استخدام مختلفي منابع وازمایي.(ډهلی،2013)
16. په هند کې د یوه لوی تولید کوونکې شرکت د استخدام د مدیر په حیث څرنګه په تاسو په مختلفو دیپارتمنتونو کې د لومړنې بستونو لپاره استخدام وکړي.(دهلی، 2008)

17.د استخدام او ټاکنې ترمنځ توپیر څه دي د ټاکنې په پروسه کې مراحل توضیح کړي. (ډهلی 2011)

18.ټاکنه تعریف کړئ؟ اهمیت یې څه دي. او هغه فکتورونه توضیح کړي چې په ټاکنه اغېز لري. (ډهلی 2008)

19.ولې د ازموېنو څخه د اشخاصو په انتخاب کې استفاده کوئ؟ هغه ددې ازموېنې توضیح کړي چې په یو تولیدي شرکت ډېر ترې استفاده کېږي. (ډهلی 2006)

20.په کومو طریقو سره د استخدام ازموېنې مهمې کېدای شي هغه ددې ازموېنې توضیح کړي چې په شرکت کې ترې ډېره استفاده کېږي. (ډهلی، 2010)

21.د ټاکنې لپاره مرکه کوم اهداف لري؟ د مرکې پروسه کې کوم مراحل باید واخیستلاشی. (ډهلی، 2009 او 2011)

22.لاندې پوښتنې ځواب کړئ.

a. ولې استخدام ته مثبته پروسه وایي؟
b. د ټاکنې د پروسې هدف بیان کړئ.
c. بیځایه مداخله کول څه دي آیا دا اخلاقي کار دی.
d. ولې له بیرون څخه د اشخاصو استخدام اهم دي.
e. الکترونیکی استخدام څه ته وائی؟
f. ولی ازموینه د پرسونل د انتخاب پروسه کې د یوی وسیلی په توګه استعمالیږی

23.په لاندې ټکو باندې لنډ یادښت ولیکې:

i. د استخدام د ازموینی ډولونه
ii. د استخدام سرچینې (دهلی، 2010)
iii. د مرکې بورډ (دهلی،2012)
iv. ټولنیز کیدنه (اجتماعی کیدنه) (دهلی،2012)

د پیبنې قضیه 1

راجن دسپریا دکمپنې استسانت ده جنرل منیجر سره په ټکر شو او خپل استعفې لیک دهغه په میز وغورځاوه او په ډیر قهر جن انداز کې دکوټې څخه ووت. راجن دهغه ناڅاپه غورځنګ لپاره په سر راغلی وو. ښایې دکیسې تفصیلات دراجن دغوسې لامل ښکاره کړي چې ولې هغه خپلې ورقې داسې وغورځولې پداسې حال کې چې هغه تازه څلور میاشتې مخکې دا وظیفه لاسته راوړې وه.

تیر کال راجن دعامه سکتور څخه وتلې وو چې SAIL کارخانه وه. دویشکاپټنام دموادو دمدیر په توګه راجا قدرت درلود هغه د 25 لکو پورې موادو دراغوښتلو صلاحیت درلود پرته لدې چې دچا څخه اجازه واخلي. راجن دغالې جوړونې یو کارخانه کې دمعاون جنرال منیجر په توګه وظیفه لاسته راوړه کارخانه دڅو محصولاتو او څو کارخانو دشرکت یوه برخه ده چې په هند کې دمعتبرو سوداګریزو کورونو ملکیت لري. په ښکاره توګه ددې شرکتونو ، ډیزاین او شهرت راجن دعامه سکتور دفولادو څخه لرې وساته .

کله چې راجن وسنې دنده په لاس راوړه هغه لږ هم دا درک نکړي شو چې د 15 لکو څخه زیات مواد را غوښتلو لپاره هغه دخپل پاس (مشر) څخه اجازه اخستلو ته ضرورت لري هغه داسې وګانه (فکر یې وکړ) چې هغه دهر مقدار موادو را غوښتلو صلاحیت لري.

نو ځکه هغه د15 لکو مواد را وغوښتل اومواد را ورسیدل ، منظور شول او په کار خانه کې په مصرف ورسیدل له دې امله هغه د15 لکو ارزښت لرونکي ټوکو لپاره امر صادر کړ او مواد ترلاسه شول ومنل شول او په کارخانه کې یې وکارول شول.

ستونزه هغه وخت پیل شوه کله چې د 15 لکو بیل دپلورونکي څخه راغی. دحساب ورکونې ریاست پدې دلیل بیل تادیه نکړ چې د ټاکور لخوا تائید شوې نه و.

ټاکور ددې سند لاسلیک کولو څخه انکار وکړ ځکه چې دهغې دصادرولو دمخه راجان دهغه څخه اجازه نه وه اخیستې. راجن خجالتې محسوس کړ (راجن خپله بی عزتي وګانه) راجن احساس کړ.چې د ټاکور سره یوه مختصر برخورد ستونزه لاهم زیاته کړه.

راجن په زړه پورې رول درلود چې مخکې باید دشرکتونو رول او پروسیجرونه دتجهیز کولو دمخه پیژني . دپالیې په توګه ، راجن پریکړه وکړه چې دنده پریږدي.راجن ته په ډیره تندې لهجې سره وویل شول چې مخکې له دې څه اجرات چې یو (تصدي) وکړي هغه باید ځان دشرکت داصولو او پروسیجرونو باندې ځان پوه کړي.

سوالونه:

1. دپورته قضیو په رڼا کې داغیزمنې پیژندنې یا تعقیب پروګرام د اړتیاوو په اړه تبصره وکړي؟

2 . که چیرې تاسو راجن وائې نو څه به موکړي واي؟

3. که تاسو دپورته کمپنۍ اجرائیوي رییس اووسی آیا ستاسو غواړي چې راجن له لاسه ورکړي؟ تاسو دځوابونو لپاره دلیلونه ورکړئ.

د پيښې قضيه 2

شيما تصدى د انجينرى كارونو متوسطه فابريكه ده چې 300 كارگران پكى كاركوي په دي فابريكه كى د وخت قيد لرونكى بست ځاى وه د فابريكى مدير د بشير منابعو مدير ته هدايت وكړ چې د نوموړى بست لپاره يو مناسب شخص انتخاب كړى د بشرى منابعو مدير نوموړى بست په دوه مشهورو اخبارونو كى اعلان كى چه ورته ډير زيات غوښتون ليكونه راغلل په كل كى 197 غښتنليكونه ورته جمعه شوې وه چه له دي جملى څخه د بشرى منابعو مدير صرف شپږ غوښتون ليكونه مناسب وګڼل او ددغو شپږو كانديدانو څخه يې د نورور معلوماتو لپاره هم غوښتنه وكړه د شپږ كارگرانو د معلوماتو د څيړلو څخه وروسته معلومه شوه چه دوه كانډيدان د هغوى د عمر په اساس او يو كانديد د شكمن شخص روند درلود په دې اساس د اسخدام د پورسى څخه وغورځول شوې نوپه دي ترتيب د بشرى منابعو مدير صرف درى كانديدان شارټ لست كړل او د انټرويو لپاره يې راوغښتل .

ددې درى كاندپانو څخه دوه انټرويو ته حاضر شول او د مركچى پلاوى په وړاندې خپله انټرويو وركړه د مركى پلاوى درى كسيزه هيئت څخه جوړ وه دغو دوه كانديدانو يو محترم توګرام پټيل او بل يې محترم ګريش مناجان وو لكه څرنګه چه همدا دوه كانديدان پاتى شوې وه نو مر كچى هيئت بايد د همدې دوو څخه يواستخدام كړى ددې واوړو كانديدانو په اړه تفصيلى معلومات په لاندې ډول دي.

محترم توګرام پټيل يو 30 كلن ځوان دې چې د يوى مشوهرى كمپنې سره يې په ذكر شوې بست كى يو كال كار كړى دې نوموړى په استثنايي ډول اجتماعى سوله غوښتونكى او د ملګرتيا وړ شخص دې چې د نورو كاريگرو سره ښه وخت تيروى د نوموړى د تفاهم مهارت په متوسط ډول ښه دې ولى د لوړ استقامت درلودونكى دې هغه په دفتر كى تر ناوخته كار كولاى شى تر څو كارمندانو د معاشاتو راپور يو ورځى مخكى د وخت څخه ترتيب كړى او ددغه اضافه كارى لپاره هغه حق الزحمه هم نه غواړى هغه يو ښه ورزش كار هم دې او د يو سپورت كلپ لپاره د يو سكرتر په هيث هم كار كړى دې يوه د ضعف نقطه چه محترم پټيل يې لرى هغه ضعيفه حافظه كيداى شى ځينى كارونه چه ورته سپارل شوې وى ورڅخه هير شى خو بايد ووايو نوموړى يو سپين زړى شخص دې او خپل محدويتونه او كمزورتيا قبول كوي.

محترم ګريش مناجان هم يو 25 كلن ځوان دې چې ښه شخصيت لرى د تفاهم متوسط مهارت لرى خو د خلكو سره په معاملاتو كى لا تر اوسه ډيره تجربه نه لرى د نموړى د كتابت او د محاسبى مهارتونه ډير لوړ دې، محترم ګريش ډير زيات اجتماعى خاصيت نه لرى او هم د ورسپارل شوې مسوليت څخه د زيات فعاليت ليواله نه دې.

ددې وظيفى څخه مخكى نوموړى د نساجى فابريكى كى د كاتب په حيث وظيفه سرته رسوله چې په پنځو كالو په موده كى د وخت د قيد كوونكى د معاوين بست ته ارتقاع وكړه، نوموړى تر ناوخته د كار كولو د اصل سره مخالف دې نوموړى د وخت پابند او منظم شخص دې، نوموړى په دي نظر دې چې د كارمندانو حاضرى او د معاش راپور هره ورځ ترتيب شى او د محاسبى مديريت ته وليږل شى او په وخت يې د معاشاتو راپورنه هم ترتيب شى.

نوموړى PF/ ESI راپورنه هم ترتيب وى او په وخت باندې مربوطه دولتى ارګان ته ليږى، ددې ټولو ترڅنګ بايد ووايو چې محترم ګريش مهاجان يو غوسه ناك يا ژر قهر كيدونكى شخص دې چې په ماضى

کی یې هم به خپلو لوړ رتبه کارمندانو سره تاوده بحثونه کړی دي، نموړی خپل موجودیت د خپل کاری میز سره محدود ساتی او هر کله چی کوم غیر مسول کس ورشی ژر جواب ورکوي یا زر غوسه کیږی.

پوښتنی

1. د پورته دواړه کاندېدانو د ټولو مهارتونو او د وظیفی د غوښتنو په نظر کی نیولو سره تاسی بشری منابعو د مدېر په حیث کوم کاندېد انتخاب کوي؟
2. د خپل تصمیم لپاره مو څه معیارونه وړاندې کوي؟
3. فرض کړه چی تاسره د مرکی د هیئت دوه نور غړی ستا تصمیم سره موافق ندي نو اوس ته هغوی څنګه قانع کولای شی؟

ماخذونه

1. Flippo, Edwin B., Personnel Management, McGraw Hill, New York, 1989, p. 141
2. Beach, Dale S., Personnel: Management of People at Work, Macmillan, New York, 1976, p. 114.
3. Wendell, French, Human Resource Management, Houghton Mifflin Co., Boston, 2008.
4. Jucius, Michael, Personnel Management, Richard D. Irwin, Homewood, 1971, p, 161.
5. Strauss, George and Sayles, Lenard, R., Personnel, Prentice-Hall, New Delhi, 1980, p. 375.
6. Chhabra, T.N., Ahuja, K.K. and Jain, S.P., Managing People at Work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi, 1977, pp. 253-54.
7. Scott, Clothier and Spriegel, Personnel Management, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1977, p. 178.
8. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawer III, E.E., and Weick, K.E., Management Behaviour, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill, New York, 1970, p. 393.
9. Khandwalla, Pradeep N., Organizational Design for Ecellence, Tata McGraw-Hall, New Delhi, p. 16.
10. Schein, Edgar, Organizational Culture, American Psychologist, Vol. 45 (1990), pp.109-119.
11. Terpstra, V. and David, K., The Cultural Environment of International Business, South Western Publishing, 1985, p. 117.
12. Maanen, J. Van and Schein E. H., “Career Development,” in J.R. Hackman and J.I. Suttle (eds.), Improving Life at Work, Goodyear, Santa Monica California: 1977, pp.58-62.
13. Chhabra, T.N., Text and Cases in Human Resource Management, Dhanpat Rai & Co., Delhi, 2009.
14. Dessler, Garry, Human Resource Management, Prentice-Hall, New Delhi, 2007.

5 څپرکی

روزنه

د څپرکي غټ ټکي

1.5 د روزني ، پرمختک او تعليم مفکوره

2.5 د روزني اهداف

3.5د روزني ضرورت او اهميت

4.5 د روزني او پرمختګ د اړتياوو پيژندنه

5.5 د روزني د پروګرام طرح کول

6.5 د روزني اصول

7.5 د خاصو دندو او وړتيا په اساس روزنه

8.5 د روزني د پروګرام ډولونه

9.5 د روزني طريقې

10.5 د روزني د اغيزمندتوب ارزونه

د نوي کارمندانو له مقررولو نه وروسته د بشري سرچينو مدير مهمه دنده دوی ته د ټراينينګ برابرول دي. د عصري نړۍ د تخنيکي بدلون سره د کارمندانو روزني ته زيات پام اړول شوي په دي خاطر دوي بايد د نوي پرمختک سره اشنا وساتل شي.هره تجارتي موسسه بايد د روزني يو منظم پلان ولري او د نه شتون په صورت کي به کارمندان د مشکل سره خپلی دندې په اړه زده کړه ولري هغه هم د غلطيو سره، چي دا به ډير لګښت لرونکی تماميږي. په دغه څپرکي کې به مونږ د روزني مفهوم، اهميت، طريقې، اصول او همدا رنګه د روزني د موثريت ارزيابي هم ولولو.

1.5 د روزنې، پرمختګ او تعليم مفاهيم

د روزنې مفهوم

د ايډوين بي فليپو د وينا مطابق:

”روزنه د معينې او مشخصې وظيفې په اړه کارمندانو ته د منظم پروسېجر له مخی د تخنيکي بدلون ښودنه ده ترڅو د کارمندانو په پوهه او مهارت کې زياتوالي راشي“

روزنه د يوې معلومې وظيفې تر سره کولو لپاره د يو کارمند په پوهه او مهارت کې زياتوالي دي. په روزنه کې د مهارت پرمختک هم شامل دي کوم چې د يوې خاصې وظيفې د ترسره کولو لپاره ډير اړين

دي. له دغه پرمختک څخه هدف په دغو ټکو کې د مثبت تغیر راوستل دي i پوهه ii مهارتونه iii د کارمند روحیه.

د پرمختګ مفهوم

د یو کارمند انکشاف، په ټولو اړخونو کې پرمختک کول دي. دا یوه پروسه ده چې په دې کې آمران او اجرا کونکې د موجودې وظیفې لپاره مهارت او قابلیت او د راتلونکې وظیفې لپاره وړتیا تر لاسه کوي. د پرمختک مفهوم د کارمندانو تر منځ د پرمختللي پوهې او قابلیتونو راوستل یا وړاندې کول دي

پرمختګ د کارمندانو د قابیلتونو جاري پروسه ده او د کارمندانو ټول پرمختګونه اسانوي، دغه اصطلاح عموماً د مدیرانو او اجرا کونکو لپاره کارول کېږي او "د منجمنټ (مدېریت) پرمختګ" یا "اجرایوي پرمختګ" په توګه یې تشریح کولای شو.

د روزنې او پرمختګ ترمنځ توپیر

دا دوه کلیمې یعنې روزنه Training او پرمختګ Development بعضې وخت یو د بل پر ځاي کارول کېږي، دا غلطه خبره ده چې دغه دوه کلیمې مختلفې معناوې او مقصدو نه لري.ځکه، د روزنې کلیمه د یو کارمند د روحیې، مهارت،او وړتیا د ښودلو لپاره کارول کېږي چې د یوې خاصې وظیفې په ترسره کولو کې یې اجرا کوي، مګر د پرمختګ کلیمه د شخص انکشاف په ټولو خواو کې څرګندوي. په عملي برخه کې د پرمختګ کلیمه د آمرانو لپاره او د روزنې کلیمه د اجرایوي کارمندانو لپاره کارول کېږي. روزنه یو لنډ مهاله پروسه ده چې د یو سیستماتیک او منظم پلان لپاره په کار اچول کېږي چې په کې اجرایوي پرسونل د یو خاص هدف لپاره تخنیکي زده کړه او مهارت تر لاسه کوي. پرمختګ یو اوږود مهاله تعلیمي پروسه ده چې د سیسمتاتیک او منظم کاري پلان لپاره کارول کېږي چې په کې امرین مفهومي او نظري پوهه د عمومي هدف لپاره تر لاسه کوي.

جدول 1.5 روزنه د پرمختګ په وړاندې

ګڼه	موضوع	روزنه	پرمختګ
1	طبیعت	روزنه د یوې خاصې وظیفې په اړه د مهارتونو زیاتوالي دي	پرمختګ د یو کارمند انکشاف په ټولو اړخونو کې څرګندوي
2	د کارېګرو سطح	د اجرایوي کارېګرو لپاره کارول کېږي	د مدیرانو امرانو او مسلکي کارمندانو لپاره کارول کېږي
3	پېژندنه	روزنه د وظیفې پېژنده ده	پرمختګ د مسلک پېژندنه ده
4	دوام	روزنه لنډ مهاله وي	پرمختګ اوږود مهال وي
5	لومړیتوب	روزنه د مدیریت په لومړیتوبونو کې د اجرا کونکو لپاره وي	مدیران د خپل پرمختګ لپاره لومړي توبونه اخلي
6	د زده کړې هدف	زده کړه تنها تر وظیفې پرې محدوده وي	د کارمند په ټولو پرمختګونو پورې اړه پیدا کوي
7	د پوهې ژورتوب	تر لاسه شوې پوهه یوازې وظیفې پورې اړه لري	تر لاسه شوې پوهه عمومي او د ډېر وخت لپاره وي

روزنه لنډ مهاله لید لوری لري حال دا چې پرمختګ اوږود مهاله لید لوری لري. د روزنې کورسونه په نمونه يې ډول د لنډ مهاله موخو لپاره ډیزان شوې وي لکه، د ماشینونو حرکت، بلکې پرمختګ کې عمومي پوهه د اوږود مهاله اهدافو لپاره شامل وي. په هر حال، په دې ورځو کې روزنه او پرمختګ د کارمندانو په وسیله هر ډول زده کړې او د مهارت د لاسته راوړنې معنا ورکوي.

ډیلي یوډلروايي: د روزنې او پرمختګ کلیمو استعمال د نن ورځې په کاري ساحه کې ډېر مناسب دي د دې پرّځاي چې یوازې د روزنې کلیمه استعمال شي. کله چې د زده کړې پروسه د ساده حالاتو نه ووځي، د بشري سرچینو له خوا د ددوي ټول استعداد ښکاره کېږي.

د تعليم مفهوم

تعلیم یو بله کلمه ده چې دلته باید وپیژندل شي. تعلیم د کارمندانو د پوهې او پوهېدنې د زیاتوالي پروسه ده چې د علم افهام او تفهیم دي. تعلیم معلوم ځوابونه نه برابروي بلکې ذهن ته منطقي او عقلي پرمختګ ورکوي تر څو د مربوطه توپیرونو تر منځ رابطه وپیژني او یوه په دیده معلومه کړي تعلیم ذهن ته کیفیت او خاصیت ورکوي، او په اساسي اصولو پوهېدنه ورکوي، او د تجزیې،ترکیب، او حقیقت ظرفیت ته وده ورکوي. د تعلیم هدف د روزنې په نسبت پراخ دي ځکه تعلیم د ادارې اهدافو پورې تړلي دي او روزنه د شخص په اهدافو پورې.

تعليم، روزنه، او پرمختګ: توپير او خپلمنځي اړيکې

تعلیم د کارمندانو د پوهې زده کړې، علم، فزیکي استعداد، او ذهني نړۍ لید ته پرمختګ ورکوي ځکه چې دوی ته په کاري ساحه کې اضافه والي یا پرمختګ ورکړي. د تعلیم هدف پراخ دي خو بیا هم تعلیم او روزنه د زده کړې سره تړلي دي روزنه د موجودو او راتلونکو کارمندانو سره د کامیابي لاس ته راوړلو لپاره هڅه او کومک کوي. تعلیم د ادارې په نسبت د شخص په اهدافو پورې زیات تړلي دي خو بیا هم د دواړو تر منځ د تداخل اټکل کیدای شی د تعلیم څخه زمونږ هدف رسمي لار ښوونه ده، حال دا چې روزنه د لغاتونو ذخیرې پورې تړلې ده او د دې لپاره وړاندې کېږي چې یو مشخصه وظیفه سر ته ورسیږي، ځکه نو د روزنې هدف د تعلیم په نسبت ګړندی، پراخه او ګټور وي، په حقیقت کې د تعلیم او روزنې تر منځ توپیر اسانه نه دي ځکه په ډیرو ځدنو کې داوړه په یو وخت کې واقع کېږي. ځینې رسمي پروګرامونه یوازې د وظیفې پیژند ګلوي کوي حال دا چې د کارمندانو د پرمختګ د پروګرامونو مقصد یو څه پراخ وي لکه د تعلیم پروګرامونه په خاص ډول کله چې د وظیفو معیاري سیستم باندې تاکید وي، په دې وخت کې د کار په ساحه کې د کارمند د پوهې زیاتوالي هدف وي په دې طریقه تجارتي دستګاوې په غیر مستقیم ډول د تعلیم په پروسه کې دخیل وي کله چې دوی د کارمندانو ټراینینګ برابروي.

جدول 2.5 روزنی او تعلیم (ښوونی) پرتله

ګڼه	موضوع	روزنه	تعلیم
1	طبیعت	روزنه تطبیقیدونکي او عملي کیدونکي ده	په عمومي ډول نظري وي
2	لرلید	محدود او په وظیفي پوري تړلي وي	عمومي او پراخ وي
3	دوام	لندمهاله وي	اوږود مهاله وي،حقیقت کي تعلیم ژوند سره تړلي وي
4	دپوهي ژورتوب	زده کړه فقط دندې پوري تړلي وي	زده کړه عمومي وي
5	نتیجه	د نوي مهارتونو ترلاسه کول دي، اود باورزیاتوالي دي	د مشخصي دندې لپاره عمومي پوهه ده، او د شخص نظربدلوي

د پرمختګ مفهوم په څرګند ډول تعلیم پورې تړلي دي. په بل عبارت پرمختګ د تعلیم پرځاي هم راوړلي شو، په دې خاطر چې پر مختګ هم د ادارې پر ځاي هم اشخاصو پورې تړلي دي لکه د روزنې په برخه کې.

باس او واګن له نظره: پرمختګ د کارمندانو تر منځ د روزنې او تعلیم د پروسو په اړه بدلون ته لاربښونه او جوهر وربخښني . پرمختګ د یو شخص د مهارتونو د مدني کولو معني ورکوي چې د دغه شخص د مهارتونو عملي کو لو ته کفایت او موثریت ور کوي چې په دې سره د یو ې ادارې غوښتل شوې نتیجه په لاس راوړل کیږي. د مهارتونو زده کړه د روزنې په حالاتو کې صورت نیسي که په صنف کې وي کنفرانس کې وي او که د تجربې د سر ته رسولو په وخت کې وي مهارتونه په منظم کولو سره پرمختګ کوي او ادارې پرمختګ په اساسي ډول خپل پرمختګ دي.

2.5 د روزنې اهداف

د روزنې اساسي هدف د زده کوونکې د کړنو بدلون دې په دې خاطر چې دغه هدف ترلاسه شي، باید د روزنې پروګرام په لاندې برخو کې مثبت تغیر راوستل شي:

(a) د کار او چاپیریال په اړه پوهه

(b) د کار په کولو کې مهارت، او

(c) رویه/حالت

د روزنې عمومي موخې په دې ډول دي:

(i) د کارمندانو د پوهې لوړوالی. ادارې ضرورت لري چې کارمندانو سره کومک وکړي تر څو د معاصر وخت سره مطابق په پوهه کې زیاتوالی راولي. دا ډېره مهمه موضوع ده په دې خاطر چې په دغو ورځو کې په ساینس او تکنالوژۍ کې ناڅاپي پرمختګونه او ابتکارات منځته راغلي. ادارې باید خپل

کاریګر د موډ نه د غورځېدو په مقابل کې حمایه کړي. کاریګر باید تقویتي کورسونو او پرمختللو پروګرامونو ته وهڅول شي تر څو ادارې ته ګټور وي.

(ii) د وظیفې په اړه د مهارتونو پرمختګ. ځینې کارمندان وظیفه په ښه توګه سرته نه شي رسولی. دوی له خپل ځانه نا کافي مهارتونه او پوهه ښیي چې په نتیجه کې دوی د خراب کیفیت لامل ګرځي، منابع خرابوي، اسباب ختموي، د مدیرانو لاربښونو ته ناسم ځواب ورکوي، او داسې نور. دوی د روزنې کورسونو ته ضرورت لري تر څو د دوی نیمګړتیاوې ختمې شي او خپلو وظیفو ته برابر شي.

(iii) د وظیفې په اړه د خاصو کړنو پرمختګ. کارمندانو ته باید روزنه ورکړل شي تر څو د وظیفې مدیر، ملګرو او همکارانو اهدافو د ادارې کړنلارو او د کار د ساحې په اړه خپلو مثبتو کړنو ته پرمختګ ورکړي. کارمندان په ځینو وختونو کې د کارد دستوراو خپل منځي اړیکو په اثر توپیر کوي، صرف نظر کوي او حتی کله کله یو د بل دښمنان کېږي. د کړنو پرمختګ او د کاریګرو ټولنیز کول د ډله ییز کار د اصولو، اطمینان او با ثباته رویې د دوام لپاره ډېر اړین دي.

(iv) د لوړو مسولیتونو لپاره اماده کول. کاریګر په خپل مسلک کې د پرمختګ لپاره د چانس ضرورت لري په عین حال کې د لوړو مسولیتونو لپاره کوشش کوي او د قابلیت سره پیچلي وظیفې تر سره کوي. د دې مقصد لپاره اداره باید د کاریګرو د مسلک د پرمختګ لپاره چانس برابر کړي او په منظم ډول دوی ته د لوړو مقامونو لپاره روزنه ورکړي.

(v) د اداري تغیراتو د بدلون منظم کول. اداره باید د تکنالوژۍ او چاپیریال د عواملو تغیر لپاره اماده یا محرک وي. کاریګر باید دې ته اماده شي چې نوې مهارتونه یاد کړي او په دې وتوانېږي چې اخذ کونکي واوسي او له بدلون سره ځان برابر کړي. د دې لپاره دوی باید ښه وروزل شي، د یوې ادارې د کاریګرو روزنه یوه طریقه ده چې د هغه بدلون لپاره مقاومت وکړي کوم چې د ویرې، تشویش، او نا اشنا توب په وجه پیدا شوي وي

3.5 د روزنې ضرورت او اهمیت

روزنه یو ضرورت دې او هسې وخت مصرفول نه دي . زیاتره لویې کمپنۍ د کارمندانو په روزنه ډېري پیسې مصرفوي چې دغه عمل کارمندان د سخت کار لپاره تشویقوي که چېرته کارمندان خپلې دندې په ښه توګه وپېژني نو د کارمندانو روحیه قوي کیداشي او د کارمندانو تر منځ دستاینې یو احساس رامنځ ته کېږي چې دوي د اداري ارزښتناک غړي دي.

روزنه د قوي (موثره) مدیریت لپاره د یوې وسیلې په توګه

روزنه د مدیریت د پروسې یوه پیوسته برخه ده. د روزنې د چترلاندې د مدیریت مختلفې دندې سرته رسیږي . روزنه ددایمي او مسلسل مدیریت ضروت کموي ځکه روزنه د استنا په موجودیت کې د مدیریت سره مرسته کوي . یو مدیر کولای شي چې خپل حاکیمت اومسولیت خپل مامورینو ته وسپاري کوم چې د نوو مقرراتو د منلو مقاومت نه کوي که چیري سالمه خاصه روزنه ورکړي شي.

په اضافي ډول مديريت د روزل شوو کارمندانو په مرسته خپل پلانونه عملي کولای شی او ښې لاسته راوړنې لرلی شي. مديريت د يو مناسب روزنې پلان په عملي کولو سره د کارمندانو روحيه قوي کړي او د اداري اهدافو د لاسته داوړلو لپاره تشويق کړي .

روزنه کولای شي مديريت ته هغو کارمندانو د ازايابی چانس ورکړي کوم چي د نوي وظيفي لپاره مناسب وي . که چيرته روزنه د شروع کيدو مناسبه درجه ولري نو د کارمندانو تر منځ به هغه مهارتونه ښکاره شي کوم چي په نورو وختونو کي نه ښکاره کيږي. يو قابل روزونکی، کارمندانو ته په عادلانه ډول ارزښت ورکوي چي د اداري لپاره ګټور تمام شي . اداره په داسي معلوماتو سره کارمندان په صحيح توګه ځای پر ځای، کوي د راتلونکي پرمختګونو لپاره د کارمندانو استعداد لوړوي.

د مديريت د شروع نه مخکي مهمه و ظيفه د اداري د کيفيت لوړول دي. د اشخاصو پوهه او مهارت په دي کار کي ډيره مرسته کو ي او د روزني تجربه په متقابل عمل باندي پوهه يا مهارت دغونډولو يو لاره د مشکلاتو حل او د معلوماتوشريکول دي. روزل شوي يا باتجربه اشخاص په واقعي توګه د يو ګروپ يا ډلي اصلي غړي وي او د ډلي د سازمان د ورتياوو د سمون او اوچتوالي سبب کيږي .

يو ښه مدير بايد په اداره کي د فعاليتونو لپاره په خپل ذهن کي اهداف ولري . که د دغو اهدافو لپاره عمل وشي نو د مدير تر لاس لاندي کسان به خپل مسوليت وپيژني او د اداري لپاره به موثر عمل او کار وکړي . هره اداره يو تعداد اهداف لري، خپل اهداف دټولو کاريګرو سره شريک کوي څکه نو ټول کارکوونکي بايد د اداري د اهدافو دلاسته راوړلو لپاره همکا ري وکړي . د دغې همکاري لپاره روزنه په دغه پروسه کې د مدېريت لپاره لکه د يوې نقليه وسيلی په شان کار ورکولای شي، او کارمندانو ته بايد دوی د روزني په وخت د اداري اهداف او کړنلاره تشريح کړي.

د اداري لپاره د روزني ګټي

د کار فرما (ګومارونکو) لپاره د روزني ګټي په لاندي ډول دي :

i. **منظمه زدکړه.** د روزني منظم پلان په لنډه موده کي مناسب مقام ته په رسيدلو کي مرسته کوي که په اداره کي د روزني منظم رسمي پلان موجود و ي، نو کارمندان به نورو ته له کتلو، خطاګانو، او وخت ضايع کولو پرته زده کړه وکړي .

ii. **ښه اجرأت.** يو روزل شوې کارمند د نا روزل شوي په پرتله د ښه کيفيت په توليد کي وړتيا ښيي. روزنه د يو کارمند په مهارت کې د يوې مشخصې وظيفې لپاره زياتوالی راولي. د مهارتونو ښه والی د نتايجو په کيميت او کيفيت کي زياتوالی يا ښه والی راوستلی شي

iii. **د پرمختګ له لاري/په وسيله استخدام.** کله چي داداري په وسيله نوي مهارتونه وغوښتل شي نو دغه اداره به د انتخاب په پروسه کي ديو څه مشکلاتو سره مخ شي. روزنه د انتخاب په پروسه کي د اهل کسانو په نښه کولو او د ناقصو اشخاصو په لري کولو کي مرسته کوي . دا بهتره ده چي د اداري داخلي غړو ته روزنه ورکړي شي په ځاي ددي چي د بهرني منابعو څخه د ماهره اشخاصو غوښتنه وکړي

iv. **دماشينونو او موادو څخه سمه استنفاده.** د ماشينونو اوموادو سمه کارونه په اقتصادي توګه دضايعاتو مخه نيسي دغه عمل د توليد په قيمت کي کموالی راولي.

v. **اقتصادي رهنمايي.** که کارمندانو ته خصوصي روزنه ورکړی شي د څارنی مسولیت کي کموالی رامنځته کيږي. روزنه د څارنی اړتیا نه ختموي بلکي په څارنه کي په مسلسل ډول د جزیاتو ورکولو په اړتیا کي کمبود راولي.

vi. **د کړنلارو/د کار د طریقو یو شان والی.** د روزني په مرسته او د عالي میتودونو په ښودلو سره د کار تر سره کول معیاري کيږي او د ټولو کارمندانو د لاسرسي وړ وي . معیاري کول د کارد سرته رسولو لوړ قوانین د استثنا په حالت کي جوړوي .

vii. **د پيښو کمبود.** څرنګه چي کارمندانو ته د ماشین د استعمال لپاره او د مختفلو مقیاسونو د ساتلو روزنه ورکول کيږي نو د پیښو په اندازه کي هم بدلون راځي .

viii. **د روحيي لوړوالی.** د روزني په مرسته د کارمندانو غیر حاضري بدلون اوشکایتونو کي کموالی راځي چي دا عمل د کارمندانو روحیه لوړوي .

ix. **بهترين ماحول.** یو نه ختمدونکي د مثبت عکس العمل سلسله، د روزني په اړه لکه اوچت تولید ،ښه کیفیت ، د منابعو مناسب استعمال ، دکارپه بدلون کي ډیره اجوره ، په پورته تګ فشار، دشخړو کموالي او نور .

د کارمندانو لپاره د روزني فايدي

روزنه نه یوازي دا چي د اداري لپاره ګټوره، ده بلکي د کارمندانو لپاره هم اړینه ده. کارمندان شاید لاندي ګټي د روزني څخه ترلاسه کړي.

i. **دمهارت او پوهي لوړوالی.** کا مندان نوي مهارتونه او زیاته پوهه تر لاسه کوي تر څو خپل مسلک کي پرمختګ وکړي .

ii. **اوچت توليد.** د روزني په نتیجه کي د کارمندانو په تولید کي زیاتوالی راځي، ځکه نو دوی زیات معاش او بخشش سپما کوي .

iii. **د پرمختګ لپاره چانس.** موثر کارکونکي د روزني په وخت کي خپل مهارتونه ښکاره کوي چي دوي سره د لوړو وظیفو لپاره په پرمختګ کي مرسته کوي .

iv. **د فاليعت زياتوالی.** روزل شوي کارمندان په خپل مسلک کي د پرمختګ لپاره یوي وظیفي څخه بلي او حتي له یوي اداري څخه بلي ته اوښتون (بدلون) کوي .

v. **د روحيی لوړوالی.** روزل شوي کارمندان خپله دنده په مکمله توګه پيژني چي دا عمل دوی ته خوشحالي وربښي او ددوی روحیه لوړوي .

vi. **د پيښو کموالی.** روزل شوي کارمندان د پیښو لپاره چمتو وي ځکه چي دوي د خطري، ماشینونو، او موادو له استعمال سره اشناوي. دوي په دي هم پوهيږي چي حفاظتي وسایل څنګه استعمال کړي.

4.5 د روزني او پرمختک د اړتیاؤ پیژندنه

د روزنی د ضرورت د اړتیاو د پیژني لپاره دري ډوله تحلیل کارول کیږي :-

i. د اداري تحلیل
ii. د دندې تحلیل
iii. د بشري سرچینو تحلیل

(i) د ادار ي تحلیل. دا تحلیل یوه منظمه هڅه ده چي د اړتیا وړ روزني پکي پیژندل کیږي چي پکي اهداف او بشري منابع مطالعه کیږي . ددغه تحلیل لومړي ګام د اوږد مهاله او لنډ مهاله اهدافو په سمه توګه مطالعه کول دي. اداره باید د روزني په واسطه هغه ورکړل شوي معلومات ارزیابي کړي، چي د اهدافو په لاسته راوړلو کي په کار اچول کیږي .

د اداري تحلیل لپاره دري ضروري اړتیا وي اړیني دي:

a. د کارویګرو کړني د غوښتل شوي معیار سره برابري دي ؟
b. ایا اداري ماحول په مختلفو برخو کي د دندو تر سره کولو لپاره نتیجه ورکوونکی دې؟
c. ایا د اداري اهدافو د لا سته راوړلو لپاره کافي اندازه کاریګرشته ؟

(ii) د دند ي تحلیل. په دغه تحلیل کي محوري نقطه دندې وي . د دندې او حالات تحلیل موږ ته مهارتونه او روزنه راښایي چي کارمندان د معیاري غوښتنو سره برابري وظیفي وکړي. د هري کړني لپاره باید معیا ر برابر شي چي د لاسته راوړنو او کیفیت په مطابق باید تر سره شي، علاوه له دي د دندې جزیات هم باید په منظم ډول دیزاین شي .

ددغه تحلیل اساس هدف د دندې د جزیاتو او د کړني د معیار په اړه د ممکنه معلوماتو لاسته راوړل دي. دغه معلومات به کارمندانو ته د روزني د پروګرام په برابرولو کي فایده مندوي. ددغه معلوماتو د ټولولو لپاره پو ښتنلیک ،د کاریکر تاریخچه، مرکه، نظارت، او نوري طریقي کارول کیږي .

(iii) د بشري منابعو تحلیل. د اداي بشري منبع هر اړخیزه څیرنه باید په منظمه توګه وشي په خقیقت کي دري مهم اړخونه باید وڅیړل شي: د اداري داخلي چاپیریال، داقتصادي سکتور د فعالیتونو اړخ، مثلاً حکومت ، شخصي یا دولتي سکتور ، اواقتصادي اړخ کوم چي اداره دانساني قوي د روزني په ضرورتونو تاثیر لري.

که چیرته یوه اداره کي یو مهارت جوړشي مثلا د تعلیم مکمل تاریخچه د روزني تجربه او د کارمندانو د وظفي سرته رسونه نو دغه اداره معلومات تحلیل کوي او د خپلو راتلونکو غوښتنو مطابق پلان جوړوي

د ضرورت وړ روزني او پرمختګ معلومات باید په لاندي کرښو کي وټاکل شي :

a. د اشخاصو د ضرورت روزني لپاره معلومي ساحي .
b. د موجوده کاری څواک ظرفیت نوي مهارتونو او چلند د زده کولو لپاره.

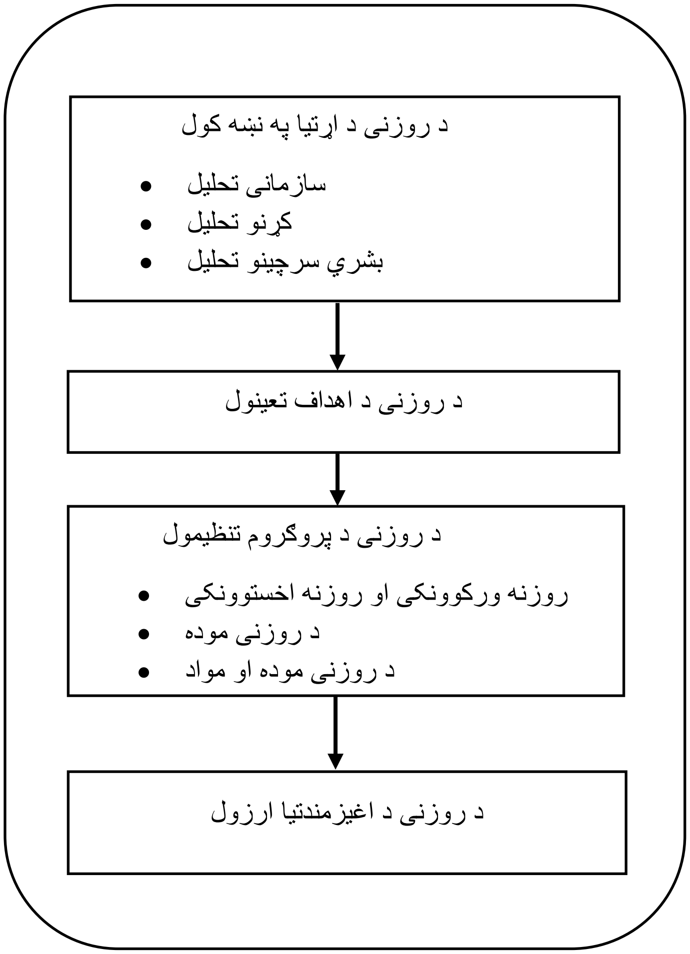
c.   د روزني د وړاندي کولو لپاره ټاکل شوي وخت .

d.   د دندې ډيزاين او نو ي کاري طريقو او تکنالوژي پيژندنه .

5.5 د روزني د پروګرام طرحه (ډيزاين)

د روزني پروګرام د بشري سر چينو منجمنټ يوه معلومه برخه ده چي په دي کي لاند ي برخي شاملي دي چې په 1.5 شکل کې ښودل شوې دي.

1. د روزني د ضرورتونو پيژندنه
2. د روزني د اهدافو جوړول
3. د روزني نظم يا اداره
4. د روزني د لاسته راوړنو ارزيابي



شکل 1.5 د روزني د پروګرام طرحه کول

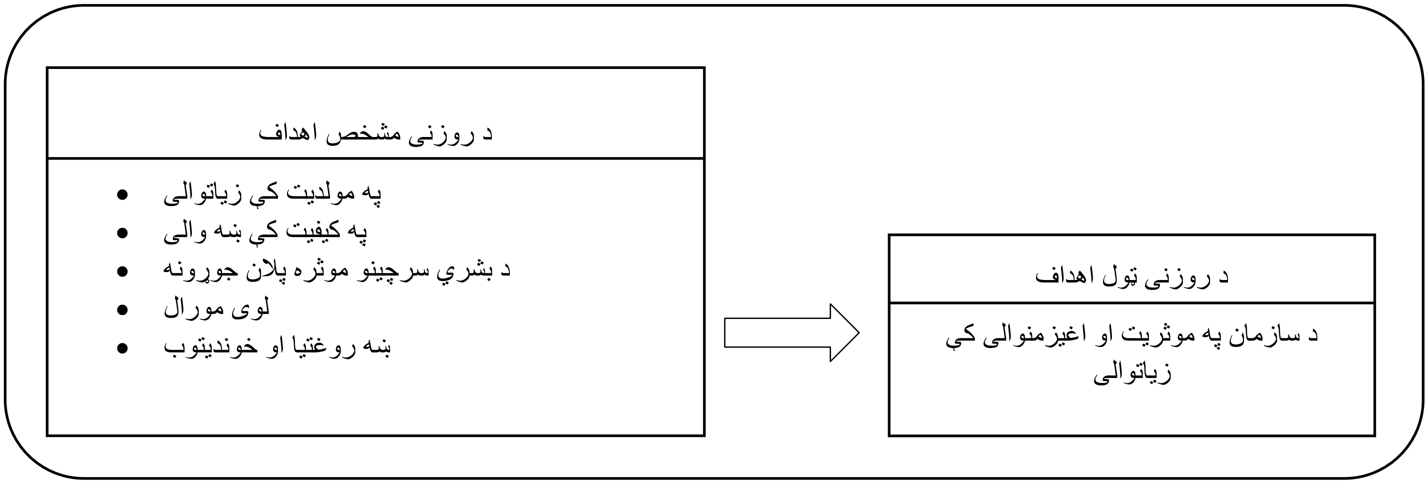
(1) د روزني او پرمختک د اړتیاوو پیژندنه

د روزني او پرمختګ ضرورتونه په لاندي توګه معلومیداي شي :

a. د کارمندانو کمزوري کارکرده ګي چي د کمزوري لاسته راوړني د لومړیتوب نشتوالي ناوړه پریکړی اود سیالیو عمومي نشتوالی په وسیله معلومیدای یا ثبوت کیدای شي .
b. د نوي اوناآشنا شیانو راوړل یا د کار لپاره د نویو طریقو پیژندنه .
c. د کارمندانو د وظیفي د لا یحي کتنه چي د دوي د او سنیو کړنو او راتلونکي کړنو تر منځ ستونزه معلومه شي .
d. د ادار ي د قوي او ضعیفو نقطو معلومول روزنه باید د اشخاصو او ادار ي د اړتیا و مطابق وي. دمثال په ډول د تولید بدلون، د وظیفي لپاره د نوي مهارتونه د اشخاصو یا کارمندانو لوړوالي اونور د روزني د ضرورتونه او ارزیابي لپاره باید لاندي دري ډوله تحلیل وشي، چي مخکي بحث ورباندې شوي دي: (i) د ادار تحلیل (ii) د دندې تحلیل (iii) د بشري منابعو تحلیل

(2) د روزني د اهدافو جوړول

د روزني د اړتیاو د پیژندلو نه وروسته بل ګام د اهدافو ټاکنه او د لاسته راوړلو لپاره یي د طریقو جوړول دي. د روزني عمومي هدف دادار ي موثریت لوړول دي :--- د روزني هر پروګرام باید مشخص اهداف ولري لکه زیات تولید، اعلي کیفیت، د بشري منابع ښه پلان، ښه خوندیتوب او صحت د تدریجي له منځه تلني مخنیوي او اعلي پرمختګ دغه اهداف د اداري د موثریت لپاره عمل کوي. د روزني د مشخصو اهدافو اوعمومي هدف تر منځ اړیکه په شکل 2.5 کي ښودل شوي .



شکل 2.5 د روزنی اهداف

. روزنه یوه ستړي کوونکي دنده ده چي داداري د یوې برخي په واسطه پر مخ نه شي وړل کیدای، د مسولیت لپآره یي باید لاندي ذکر شوو خلکو تر منځ خبري وشي :

الف – لوی مدیر چي د روزني پآلیسي جوړه کړي. د روزني د پلان او پروګرام کتنه وکړي او تایید یې وکړي او د روزني بو دیجه تایید کړي.

a. د بشري منابعو مدير چي د لار ښووني پروګرام جوړ، عملي او ارزيابي کړي.

b. کاري مديران جي د روزني پروګرام په تطبيق کي مرسته وکړي .

c. کارمندان چي د روزني پروګرام د پرمختګ لپاره ګزارش او پيشنهادونه وړاندې کړي .

د روزني هر پروګرام کي زده کړيالان ، روزنکي ، د روزني وخت او د روزني توکي. د روزني دغه وسايل په لاندي توګه پيژندل کيږي .

(1) د زده کړيالانو شارټ ليست کول. د دايمي او ګټوري نتيجي لپاره د خاصو زده کړيالانو انتخاب ډير مهم دې. يو زده کړيال بايد د خپلي حوښي وړ دندې لپاره وروزل شي او د تر لاسه کولو لپاره يي برابر شي، نو په دي خاطر روزنه د کاريګر د انتخاب پوري تړاو پيداکوي . د روزني لپاره دکامندانو صحيح کتنه د روزني موثريت لوړوي .

د روزني پروګرام کي بايد ټول او هغه خلک چي په راتلونکي کي دي مقام ته رسيږي شامل وي. له داسي ټريننګونو څخه د هغه کارمندانو خارجول چي خپل کار په سمه توګه سرته نه رسوي، يا په دي پلمه چي دوی روزني ته ضرورت نلري ښه پآلسي نده ،ځکه مخکښ خلک د منظمو روزنو څخه ډير څه اخلي او د دوي حاضري يا موجوديت د ضعيفه کار مندانو سره په ډيرو برخو کي مرسته کوي .

(2) د ښوونکو يا روزونکو اماده کول. د رزونيزو پروګرامونو په اغيزمند کولو کې ښوونکی يا روزونکی کليدې رول لوبوی. د روزنی د پروګرام په بريالي کولو کې هغه ونډه په زياته اندازه ده، چي د روزني پروګرام د کاميابيدو لپاره په شدت کار کوي او قابل روزنکي د اداري داخلي کار يګرو يا د بهر څخه انتحابيدلي شي. يو روزونکی د کار د تر سره کولو نه علاوه نور قابلتونه هم بايد ولري مثلا هغه بايد خپله و ظيفه په منطقي ډول په منظمو بر خوو ويشي تر څو په يو وخت کي يوه برخه کار سرته ورسوي پر ته له دي چي د ټولي وظيفي په اړه خپل ليد لوری ورک کړي، هغه بايد زغمونکي او صبر ناک وي، هغه بايد د روزني ارزښت د ادار ي لپاره د قد ر وړ وګني اوهم بايد پوه شي چي کارمندان د پروګرام اهداف چي پو هه او مهارت دي په کوم ترتيب او طريقه لاسته راوړي.

(3) د روزني د وخت (موده) معلومول. د ټريننګ د وخت اوږوالی د مهارتونو د لاسته راوړلو د زده کړيال د زده کړي په ظرفيت او د ارزوني په طريقه پوري تړلي دي. د مثال په ډول د کاتبانو د روزني لپاره د ورځي يو ساعت په هفته کي، حال داچي د کمپوټر پروګرامونو لپاره په هفته کي دوه ساعته د پنځلس هفتو لپاره ضروري وي. د موثرو او ليدل کيدونکو توکو استعمال، د روزني د وخت کمولو کي مرسته کوي. د ډير جرات او په زړه پوريتوب د اجرا لپاره بايد يو جلسي ته د دوه ساعتونو نه زيات وخت ورنکړل شي .

(4) د روزني د توکو برابرول. يومتن يا څه ليکل شوي مواد د لارښووني تکرار او مراجعې لپاره ضروري دي. د روزني برخه بايد مواد د کاري مديرانو په مرسته برابر کړي تر څو د مختلفو دندو لپاره استعمال شي. د هر عنوان لاندي مربوطه موضوع په ليکلو سره بايد مکمل فهرست برابر شي، او د ټريننګ مواد د زده کړيال تر منځ په منظم ډول مخکي له مخکي وويشل شي تر څو د روزني پروګرام ته ښه اماده راشي او د پوښتني په کولو سره خپل شکونه لري کړي.

(5) **د ټرېننک د پروګرام تطبیقول.** دا د ټرېننک عمل بله مرحله ده چې په ترڅ کې يې يو روزنکي يا لارښود روزنکو ته نوي پوهه د خبرو اشارو اويا د تشريح له لاري زده کړيالانو ته وړاندي کوي. مخکي له روزني نه د زده کړيالانو په زړه پوريتوب لپاره بايد هر زده کړيال اسانی سره مخامخ شي مثلا بايد دوي ته د ټولي دندې سلسله د هر قدم يا هري مرحلي اړتيا دندې اړتيا د ټول کار له بهير او نو ر تشيريح شي، ټولي لارښوني بايد واضح اومکمل شي اوپه مهمو نقطو بايد تاکيد وشي، په يو وخت کي بايد يوه نقطه تشريح شي. ليدل کيدونکي اواوريدنکي توکي بايد د هر مفهوم د تشريح لپاره استعمال شي او زده کړيالانو نه بايد د خلاصي د بيا نولو په اړه پوښتنه وشي. دوي بايد د وظيفي د پيژندلو د ډاډ په خاطر د پوښتنو کولو لپاره تشويق شي .

(4) د روزني د موثر يت ارزيابي

د روزني معنالرونکي نتيجه ګيري بايد د روزني د موثريت او همدارنکه د راتلونکي پروګرامونو د ډيزاين په اړه ګټور معلومات وړاندي کړي. دغه عمل د بشري منابع مدير هڅوي تر څود روزني د پروګرام مشري، د جزياتو وړانديز او دراتلو نکو پروګرامونه اجرات وکړي د روزني ارزيابي له لاري په وسيله د ټريننک تړاو او د هغه توپير د بشري سرچينو د نورو کارنو سره ارزيابي کيږي د روزني موثر پروګرام بايد لاند ي خصوصيات ولري .

i. د روزني پروګرام بايد د اهدافو او اړتيا و د پيژندلو نه وروسته تشريح شي او بايد د دندې د غوښتنو سره تړاو ولري .
ii. د روزني موثر پروګرام بايد بدليدونکی واوسي او بايد د افرادو تر منځ د قابليت، ذکاوت، د زده کړي ظرفيت، احساساتي جوړښت اونورو په اړه توپير وکړي .
iii. د روزني پروګرام زده کوونکي مخکی تر مخکی د نويو معلوماتو او مهارتونو ترلاسه کولو ته چمتو کوي.
iv. د روزني موثر پروګرام بايد د وړ او باتجربه روزنکي په وسيله اداره شي .
v. د روزني موثر پروګرام بايد د لوړ پوړو مديرانو همکاري موجو ده وي. لوړ پوړي اداره، د روزني کيفيت په اداره کي، او هغه خلک چي د روزني پروګرام حمايه کوي په شديده توګه اغيزمنوي
vi. د روزني موثر پروګرام نتيجي او هڅي : بايد د يو منظم معنا دار پلان په واسطه شي .

6.5 د روزني اصول

د روزني د پروګرام د ډول نوعي پرته د روزني يو منظم پلان بايد د لاندي اساسي اصولو لرونکی وي :

1. د روزني د پروګرام بايد د افرادو تر منځ د توپيرنو په اصولو ولاړ وي. دا فکر بايد موجود وي چي افراد د قابيلت ، علاوه ، د زده کړي سرعت او نورو خصوصياتو له مخي فرق کوي .
2. د روزني لپاره ضرورت او د پوهي پيچلتوب بايد د دندې د تحليل نتيجه وي .
3. د زده کړيانو د تشويق لپاره بايد مناسب محرک برابر کړل شي .
4. ځارونکي، اجراء کوونکي او زده کړيالان بايد په فعاله توګه په روزنه کي برخه واخلي، نو د روزني په تړاو هر څه په زړه پوري کيږي .

5. د روزني د پرمخ وړلو لپاره انتحاب شوي روزونکي باید د هدف لپاره خاص ټریننک پر مخ بوځي. یو قابل یا وړ شخص نه یوازې دا چې د یوې خاص دندې په اړه معلومات لري بلکي په دې هم پوهیږي چې څرنګه روزنه ورکړي .

7.5 د مشخص رول (دندې) او وړتوب په اساس روزنه

د مشخصي دندې روزنه

مدیران باید په ادراه کې د بشري ، فزیکي ، اوتکنا لوژیکي سرچینو دجوړولو په وخت کې خاصي دندې اجراء کړي، او دوی باید د تصمیم نیوونکو پلان جوړوونکو نظم جوړونکو رهبرانو او اداره کونکو په مهارت تاثیر ولري او دوی تشویق کړي تر څو مختلفي دندې تر سره کړي. دا د مشخصي دندې یا د مهارت په اساس روزنه بلل کیږ ي.

په دې ډ ول مهارت باندي نظر اچوو :

- **د تصمیم نیوني مهارت:** هغه وړتیا چې پکي مشکل معلوم، علتونه یې مشخص، د حل طریقه یې معلومه او د دغي طریقي عملي کول پکي موجود یا شامل وي .
- **د پلان جوړوني مهارت:** په دغه مهارت کې د وړاندیز، د اداري اهدافو جوړول، د پالیسي او ستراتیژي جوړول، کړنلاري، بودیجي معلومول او نور شامل دي.
- **اداري مهارت :** پدغه مهارت یا وړتیا کې د دندو او برخو اداره د خلکو انتحاب او دندو ته معرفي کول د ارتباطاتو پیاوړي کول او د حاکیمت وضع کول شامل دي .
- **د رهبرۍ مهارت:** په دغه قابلیت کې د لیدلو معلومول اړتیاوي خلات او د کارمندانو ارزښتونه شامل دي .
- **د مهارت کنترول :** په دغه مهارت کې پریکړې او د هغو لپاره عمل کول شامل دي چې حقیقي نتیجه د غوښتل شوي نتیجي سره تړي .

د مختلفو غوښتنو درجي او مهارتونه په مختلفو سویو کي توپیر کوي چې د روزني جزیات د مدیر لپاره په مختلفو سویو کې معلوموي. د مثال په ډول لوړ پوړي مدیران په اداري کنترول او پریکړو کې روزني ته اړه لري د منځني سطحي مدیران په اداري جوړني او اداري لپاره روزني ته اړه لري او حال دا چې د ټیټي سطحي مدیران د کاریګرو د رهبري او کنترول لپاره روزنه غواړي ځکه د خاصي دندې روزنه د هر مدیر لپاره توپیر کوي .

د وړتیا په اساس روزنه

مدیران مختلف ډوله قابلیتونو ته ضرورت لري. موږ قابلیت داسي تعریف کولی شو چې د یو مدیر د ښکاره کیدو وړ خصوصیات یا یو مدیر چې په بریالي ډول اجرأت وکړی د وظیفي قابلیت د یو مدیر د لیدلو اوندازي کیدو وړ چلند دې چې د مدیر د وظیفي یوه برخه جوړوي. په بل عبارت د یو شخص چلند او رویه چې د یو ي دند ي د تر سره کولو لپاره غوښتل شوي دي. په پراخه عمومي معني د قابلیت اصطلاح د یوي دندې لپاره یو شخص پوهې مهارت او خالت له کلمو سره مترادف استعمالیږي .

د بشري سرچينو د مسلکيانو لپاره د قابليت په اساس روزنه څلور اړخونه څيړي يا مطالعه کوي، چي نومونه يي دا دي (i) شخصي نسبتونه (ii) د رهبري او اداري قابليتونه (ii) د بشري سرچينو د خاص دندې قابليتونه (iv) د بشري سرچينو اساس قابليت وړتيا، چي په جدول 2.5 کې ښودل شوي دي.

جدول 2.5 د بشري سرچينو مسلکيانو ته د وړتيا ورکولو روزنه (ټريپک)

شخصي يا ذاتي وړتيا وی • لرليد • د پايلو په اساس فکر درلودل • جاری زده کړه • ژمنتيا • صادق او سپيڅلتوب	د رهبر او مدیر وړتیاوې • لرليد کوونکی • ستراتيژيک فکر کوونکی • اهداف درلودونکی • سرچينو تنظيموونکی • کړنو ترسره کوونکی • ډله ييز کارکوونکي • هماهنګ کوونکی
د بشري سرچينو رول – ځانګړي وړتياوې بشري سرچينو ستراتيژيک شخص • کاروباری ځيرکوالی • ستراتيژيک فکر کول بشري سرچينو عمومتيا پوهيدونکی • ګمارنه • روزنه او پرمختګ • ارزول • مکافاتو سيستم • د سارمان طرحه • د اړيکو رامنځته کول د بشري سرچينو متخصيص • بشري سرچينو ستراتيژيک پرمختګ • حالاتو تحليلول • پروګرام طرحه کول	د بشري سرچينو اساسی وړتیاوي • نظارت • اجرا کونه • په بشري سرچينو تمرکز • لارښوونه او مشوره ورکول • د استعداد څخه استفاده • د تکنالوژی متخصيص • علم څخه استفاده کول • حقيقی ډله ييز کار

8.5 د روزني د پروګرامونو ډولونه

د پيژندني يا معرفي کول روزنه

دا چې نوی کارکوونکي اداری سره بلد نه وی او زياتو ستونزو سره مخامخ کيږی، دا پيژندنه يا معرفت دې چې د دا ډول ستونزو د حل لپاره استعماليږی او دا مقررات، اصول او طريقی دي. کله چي کارمند ته د کار لپاره روزنه ورکول نو هغه بايد د کار د چاپيريال او د موجودو کارمندانو سره اشنا يي ولري او د

موجود کارمندانو لپاره دا ښه خبره ده چي نوي کارمند ته په خوښۍ سره ښه راغلاست ووایي او د ادار ي په اړه پیژندنه، د اد اري اصول، د کار حالت او نور معلومات ورکړي .

د پیژندني یا معرفی کولو پروګرام باید لاندي ذکر شوي اهداف ولري .

a. د نوي کارمند اعتماد جوړیدل پخپل ځان او په اداره باندي تر څو یو منظم کارمند تري جوړ شي.
b. نوي کارمند ته باید د اداري په اړه هر اړخیز معلومات ورکړل شي لکه د کوټو ، رستورانت ، د تفریح وخت ، د رخصت اصول او نور .
c. د نوي کارمند انو د احساس او وفا دارۍ لوړوالی د اداري په اړه .
d. نوي کارمند باید د کار د ساحي په اړه غلط ذهنیتونه لري، ځکه چي لومړني ذهنیت دوامداره ذهنیت وي.

په وړو کوچینو شرکتو نو کي د پیژندلو پروګرام په غیر رسمي ډول وي او په لویو ادارو کي په رسمي ډول په دوه یا څلور هفتو کي صورت نیسي .

د پیژندلو کورس باید اوږود مهاله وي او اداري ته د کارمند د راتګ په لومړي ورځ باید نه وي د پیژندلو د کورس لپاره لومړي مواد او معلومات د عمومي مدیر لخوا نوي کارمند ته ورکول کیږي .

شاګردي یا د هنري (کسب او کار زده کړه) روزنه

د یو کسبګر د روزني پروسه هغه پروسه ده چي یو کسبګر نه یوازي دا چي د یوي وظیفي لپاره بلکي د څو ترړلو دندو یا وظیفو لپاره اماده کیږي .د ټرینینګ شدت او اندازه له یو کسب یا پیشی څخه بل کسب یا پیشی ته تو پیر کوي د کسب لپاره د شاګرد روزنه یو ه منل شو ي طریقه یا میتود دې .

د بعضو هیوادونو په حکومت کي ځیني قوانین شته چي کسبګر یا مامورین مجبور دي چي ځوانانو ته د شاګر دي ټریننګ برابر کړي. د شاګردي ټریننګ په معمولي ډول د دندې په دوران کي یا په صنف فابریکو کي جاري وي کوم چي په مسلسل ډول نوي کارمندان مقرروي تر څو ټول کسبګر شي مثلا درنګونو په کارونو، ساختماني شرکتونو، د ماشینونو خاوندان د برق تخنیکګران او نور .

د شاګرد روزني ټریننګ کي زده کوونکی د یو ماهر او باتجربه شخص د لارښووني او نظارت لا ندي کار کوي تر څو اړین یا ضروري مهارتونه وروښیي. د شاګرد روزني یو ګټه داده چي زده کوونکي ته د زده کړي په دوران کي اجوره یا معاش ورکول کیږي، او ورسره یو ارزښتناک مهارت زده کوي چي د مزدورانو مارکیټ کي د ښه اجوري یا ګټي سبب ګرځي. په هندوستان کي یو زده کوونکی که په شخصي سکټور کي وي او که په دولتي کي ډیره سپما کوي. دغه کار د کارکوونکو لپاره فایده ناک دې نو په دي خاطر ځیني کار کوونکي شاګردنو ته د ارزانه کاریګر په نظر ګوري.

د انټرنشیپ (کار زده کړه) ترلاسه کول

دا ډول ټرینګونه د کارمندانو او مسلکي ادارو د همکاري په اثر اوسنیو ورځو کي ډیر مشهور شوي. په دغه طریقه کي یوه مسلکي اداره د یو بل اداري زده کوونکو ته د عملي کارونو د ښودلو له لاري یا د

ټریننګ ورکولو په سبب په نوموړي اداره کې داخلیږي. د دغې روزنې یوازینی هدف دا دی چې په یوه اداره کې پرمختللي نظري درس په عملي بڼه بدلیږي. د مثال په ډول د انجینري زده کوونکي لویو فابریکو او د طب زده کوونکي لویو شفاخانو ته د عملي زده کړو لپاره لیږل کیږي چې دغه ټریننګونه له شپږ میاشتو تر دوه کلونو پورې دوام کوي. دا هم کیدا ي شي چې لوی اداري لومړي زده کوونکو ته روزنه ورکړي او بیا یې په مناسبه دنده وګماري .

د پرمختګ یا تر فیع روزنه

دا ډول روزنه د اداري شته کارمندانو ته ورکول کیږي تر څو د خپلې وړتیا له مخې پخپله وظیفه کې ترفیع وکړي، چې دغه بدلون د مامور په مسولیت او دنده کې مکمل توپیر غواړي نو په دې خاطر نوموړي ته باید د نوي دندې او مسولیت په اړه کافي روزنه ورکړل شي. د ټریننګ هدف د موجوده کارمندانو پرمختګ دی چې د نوې دندې تر سره کولو لپاره اماده شي چې دا ډول ترفیع د نورو کارمندانو د تشویق سبب کیږي .

بیا تازه کولو روزنه یا دوباره روزنه

دغه ټریننګ د اداري د زړو کارمندانو لپاره پکار اچول کیږي. د دوباره روزنې اساسي هدف د وظیفي په نوي بڼه ترسره کولو او د موثریت د زیاتولو په خاطر د موجوده کاریګرو اشنایي ده. د ډالي یوډرپه وینا: د بیا روزنې پروګرام د کاریګرو د تدریجي زوړوالي د مخنیوي لپاره برابر یا طرحه شوي وي د موجوده کارمندانو مهارتونه د تکنالوژیکي تغیراتو یا بشري څواک د کمزوري کیدو په اړه له یاده وځي، نو په دي خاطر بیا روزنه اړینه ده.

د کارمندانو د رتبه بندۍ لپاره د بیا تازه کولو یا دوباره روزنې اړتیا د لاندې دلیلونو په له مخې پیښیږي:

(a) د کارکوونکو د تعداد زیاتوالي له امله؛ (b) تکنالوژي تغیرات د هغوی په کار باندې عاجل تاثیر اچوی؛ (c) د دوی لړه دلچسپي خپلو شخصي ضرورتونو ته په کتلو یا د بیا روزنې موقعتونو ته په کتلو (d)د دوي اړتیا د دوباره روزنې کورسونو ته د مدیرانو، تخنیکي او مسلکي کارګرانو او لاښوونکو په نسبت زیاته وي.

بیا روزنه د لاندې عواملو یا فکتورونو په اثر ډیره اړینه وي :

a. د تکنا لوژي دوامداره پرمختګ او بدلون ډیر وړ کسان د زوړوالي سره مخ کوي څکه نوي تکنا لوژي د کار نوي طریقي دځان سره لري او د ادراي موجوده کارمندان مجبور دي چي د دندې د تر سره کولو لپره نوي تخنیکونه زده کړي .
b. کاریګر روزنې ته ضروزت لري تر څو دوي د نویو مهارتونو سره اشنا شي او هغه څه یې چې له یاده وتلي بیرته رایاد یا تازه شي .
c. ځیني نوي دندې د اداري په تشکیل کي اضافه کیږي چي باید د موجودو کارمند انو په واسطه سرته ورسیږي نو په دي خاطر ټریننګ اړین وي .

د دندې تغیر (څرخش) یا اوږیدلو (دوراني) روزنه

د دندي څرخش په هماغه سویه (کچه) کي د یو وظیفي نه بلي ته بدلون دې چي د کارمند په هڅولو اونوي تجربي په لاسته راوړلو کي مرسته کوي . هرزبرګ Herzberg د ا طریقه داسي واضح کوي چي ((یوه نقطه د بلي پر ځاي)) چي په یوه سطحه یا لیول کي د وظیفي یا حالت بدلون او تغیر ښیي یا واضح کوي.

د دندې تغیر په سطحه کي د تغیر څخه عبارت دې او د یوي سطحي نه بلي سطحي ته یا لیول ته تغیر بیا د پرمختګ په پروګرامونو کي صورت نیسي په کوم کي چي یو کارمند دري میاشتي یا دوه میاشتي په یوه ځاي کي تیروي وروسته بیا بله دنده شروع کوي.

کله کله دغه ډول تغیر د حالاتو په اساس هم منځ ته راځي مثلاً یو نفر یا شخص یوي بلي دندې ته ورځي په دي خاطر چي دا دنده دده لپاره فایده منده نه وي، یا ددندې غوښتنو ته رسیده ګي نشي کولاي، په بل عبارت کیدای شي خلک په متناوب ډول تغیر وکړي لکه د لویو ادارو یوه برخه د دندې تغیر وي تر څو پرمختللي او د ډیرو مسلکونو لرونکي کارمند وروزي.

د دندې تغیر لاندي ذکر شوي ګټي لري:

(i) دغه عمل د کارمند د تجربي د پراخولو یوه طریقه ده او همدارنګه د یوي وظیفي سرته روسونکي په ډیرو دندو پوهیږي .
(ii) دا عمل د زړه تنګي د کموالي سبب کیږي او د نویو نظریو د تحریک عامل دې.
(iii) څرنګه چي دا عمل په اداره کي د نورو فعالیتونو په اړه معلومات ورکوي نو خلک هم په چټکي سره د مسولیت د زیاتوالي احساس کوي پخپلو مقامونو کي .

د دندې تغیر نه یوازي دا چي ګټي لري، بلکی ځیني تاوانونه هم لري چي ځیني مهم یي دا دي :

(i) د دندې تغیر د روزني قیمت زیاتوي او د تولید اندازه کموي. په دي خاطر چي کارمندان نو یو موقفونو ته ورځي، نوي موقف ته د خلکو اضافه کول ډیر وخت غواړي او ډیر یي هڅي ته ضرورت لري ځکه چي د کارمند موثریت په لومړیو وختونو کي کم وي.
(ii) دغه عمل د کارمند تشویق او عمل محدودوي ځکه د دندې د تغیر په وجه موقف پر ځاې پاتې کیږي او کارمند تري تبدیلیږي .
(iii) په دغه عمل سره هغه اشخاص بي شوقه کیږي چي په یو معلوم موقف کي د دندې کولو یا مسولیت منلو ته لیوال وي یا کوشش کوي.

9.5 د روزني (ټریننګ) طریقي یا میتو دنه

د کلونوپه تیریدلو سره د ادارو او باتحربه روزونکو په واسطه په پراخه کچه میتودو نه د روزني لپاره ډیزاین شوي دي . په اداره کي مختلف ډول میتودونه دمختلفو کاریګرو لپاره مناسب وي لکه مدیران، تخنیګران، رییسان، ماهرین، غیرماهرین، محرب او نور. هره اداره باید د روزني د ضرورتونو او اداري حالت ته په کتلو پر وګرامونه او ټریننګونه اتنخاب کړي .

څرنګه چې په 3.5 جدول کې ښودل شوې دې، مختلف ډوله میتودونه په لاندي ذکر شوو کټګوریو کي شاملیدای شي :

(1) په وظیفه کي ټریننګ (2) د کار په ساحه کي ټریننګ (3) د وظیفي نه لري ټریننګ

3.5 جدول. د روزنې میتودونه

(1)په وظیفه کې روزنه یا ټریننګ (په کاری ځای کې) a. روزل یا کوچینګ b. تر مطالعی لاندې (د یو کس خصوصی روزل c. د دندې تغییر (څرخش) (2) د کار په ساحه کې ټریننګ (د کار په ساحه کې د محیط سره توافق کول) (3) د وظیفی نه لرې ټریننګ a. د لکچر میتود b. کنفرانس c. سیمنار d. د رول تمثیل

(1) په وظیفه کي روزنه یا ټریننګ

دا یوه موثر طریقه ګڼل شوي په کوم کي چي یو کارمند د وظیفي په ځای کي روزل کیږي چي په دي سره کارمند پخپل کاري حالت او پروسه کي روزل کیږي. د هماغه موادو او اسباب سره کوم چي نوموړی یي استعمالوي. ددي ټریننګ مسولیت هغه شخص یا لارښود ته ورکول کیږي کوم چي په دي پوهیږي چي کارمند څه وکړي یا د همدي مسلک یو بل متحصص لارښود ته دا مسولیت ورکوي د دي روزني تاثیر په قابل روزنکي پوري اړه لري. پرته له دوي دغه ټریننګ د ساده تکرار یا تمرین شکل اخلي چي په دي سره نوي کارمندان د زړو کارمندانو په واسطه روزل کیږي چي د دي ټریننګ په نوي کارمندانو هیڅ تاثیر نلري.

په وظیفه کي د روزني اصلي مقصد د زده کړي لپاره د زده کړیال تشویق دې چي د نوموړي ته اجازه ورکوي چي د اصلي توکو او حقیقي محل کي زده کړه وکړي. دغه ډول روزنه ارزانه وي او په کم وخت کي صورت نیسي. علاوه له دي کاري لارښوونکي د خپلو همکارانو په روزنه کي مهمه برخه اخلي چي دا عمل د ټریننګ موثریت زیاتوي.

په وظیفه کي روزنه د لاندي محدودیتونو له امله ورکول کیږي:

(i) د کارمند لپاره ډیر وخت اړین دې ترڅو عوښتل شوې مهارت زده کړي.
(ii)کارمند ته اعلي لارښوونه نه کیږي او هغه منفي او ضعیفه راځي څکه روزونکي د زده کړیال موجودي وي زده کړیال ته انتقا لیږي.
(iii) په دي روزنه کي د تولید په برخه کي ګډوډي منځته راځي څکه روزونکي د زده کړیال نه کار اخلي پر ځاي ددي چي څه ورزده کړي .

په وظیفه کي روزنه په دري ډوله ده چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

(a) **روزل یا کوچینګ.** په دي روزنه کي مدیر یا ښوونکي همکارانو ته د وظیفي په اړه پوهه او مهارت تدریسوی. دلته تاکید د کار کولو څخه زده کړه باندې دې.

(b) تر مطالعی لاندې (د یو کس خصوصي تربیه کول). په دي روزنه کي لارښود خپل همکارته خصوصي روزنه ورکوي. روزل کیدونکی کس د ځایناستي یا میراث خور شکل نیسي. د دغي روزني هدف دهغه خالیګاه ډکول دي کوم چي د مرګ، استعفا یا د وظیفي د تغیر په اثر منځ ته راغلي وي .

(c) د دندې بدلون. د وظیفي بدلون د زده کړیال د تاریخچي د پراخولو په خاطر وي چي پکي دغه شخص وخت له یوي وظیفي ته بلي ته بدلون کوي تر څو د مختلفو دندو په اړه عمومي معلومات ولري او یو بشپړ چمتو کاریګرتري جوړ شي.

(2) د دندې د اجراء په ځاي کي روزنه

په کارمندانو باندي داسي روزنه تر سره کیږي چي د دوی د دندې یا کار له ځاي سره یو شان وي مثلا دوکان ، مغازه ، یا دفتر. د نوم څخه یي څرګندیږي چي دغه ټریننګ مکتب یا کور ته له داخلیدو مخکي صورت نیسي او دهلیز لرونکي مکتبونه د روزني لپاره د کار په حقیقي یا عملي ساحه کي یو نوع مشکل دي. په دغه روزنه کي هڅه کیږي تر څو د روزني ځاي د دند ي د اجرا کولو د ځاي سره یو شان کړي. دغه ډول روزنه په هغه ځای کي نه عملي کیږي چیرته چي د روزني مصرف په کاري مدیرانو باندي وي او یو خاص مدیریت ته ضرورت وي ځکه دغه مکتبونه یا اداري د ماهرو متخصصینو لرونکي وي زده کړیالان په روزنه باندي تمرکز کوي او د کاري فشار او تشویش نه ځان ساتي یعني د دوی فعالیتونه د تولید په منظمه پروسه کي د خیل نه وي، برسیره پر دې زده کړیالان حقیقي وظیفي ته له تللو مخکي ددي موقع پیداکوي چي د کار د اصولو سره اشنا یي پیداکړي او ذهني ګډوډي له منځه یوسي.

د دندې د اجرا د ځاي ګټي په لاندي ډول دي :

(i) دغه روزنه د مهارتونو په وړاندي کولو ډیر تاکید کوي د تولید په نسبت .
(ii)زده کړیالان اصلي دندې ته له تللو مخکي د کار د اصولو سره اشنا یي پیدا کوي او لومړني تشویشونه لري کوي.

(iii) دغه ټریننګ د کار ځای نه د لري والي ټریننګ نا قانع توب مخه نیسي ځکه نو زده کوونکي ددي وړتیا پیداکوي چي په لږوخت کي دتولي پروسي په اړه معلومات پیداکړي.

(iv) دغه ټریننګ د تولید په پروسه کي د خیل نه وي، یعني کاري یا اجرائیه مدیران د نوي کارمندانو په واسطه نه مزاحم کیږي. ددغه روزني تاوانونه په دي ډول دي؛ مصنوعي چاپیریال یو نوع مشکلات جوړوي کله چي دوی دوظیفي ځاي ته ورشي دغه ټریننګ یو څه اندازه قیمت وي ځکه چي له کار سره د مشابه چاپیریال برابرول او د اسبابو دوه چنده کول مصرف غواړي.

(3) له وظیفي نه لري (بهر) ټریننګ یا روزنه

لکه څرنګه چي يي د نوم نه معلوميږي دغه روزنه کارمندانو ته د کار مندانو ته د کار د ساحي نه لري برابريږي، اودغه ټريننګ په عمومي ډول نظري وي او په صنف کي وړاندي کيږي. په دغه روزنه کي د مهارتونو پر ځای پوهنه ښودل کيږي ځکه نو په صنف کي روزنه هغه وخت صورت نيسي کله چي د مفهومونو ، نظريو ، د مشکلاتو د حل کولو او طريقو او حالتو نو تدريس ته اړتيا وي.

دغه دول روزني عمل يا مهمي طريقي په لاندي ډول تشريح شوي.

(a) صنفي ټريننګ يا لکچر ميتود روزنه. هره وظيفه ځيني اړخونه لري چي د عملي کار ځاي په نسبت په صنف کي ښه زده کيږي، لکه د اداري په اړه پيژندګلوي په صنف کي په موثر ډول اجرا کيږي. د کارمندانو لپاره د معياري لارښوني مناسبه طريقه د يو لارښود په واسطه لکچر ورکول دي، لارښود د مضمون په اړه ژوره پوهه زده کړيالانو ته ښايي او کوښښ کوي چي لوړافکارو د زده کړيالانو سره تبادله کړي او د کلاس په زړه پوري کيدلو لپاره هڅه کوي او زده کړيالان سره تبارله کړي، د هدف په خاطر نوټ اخلي.

د لکچر ميتود يا طريقه لوی ګروپ خلکو ته په اسانی استعماليږي ځکه نو په زده کړيال باندي مصرف هم کم راځي. دغه ميتود ځيني مخدوديتونه هم لري، لکه زده کوونکی بايد غير فعال وي زده کړه په عملي توکه سر ته رسيږي او يو طرفه رابطه پکي صورت نيسي، مګر زده کوونکو ته د پوښتني کولو اجازه ورکړل شوي وي چي دغه عمل زده کوونکو د ګزارش ورکولو چانس برابروي. لکچر په اسانۍ سره د نورو تخنيکونو سره يو ځاي کيږي ځکه نو يو استاذ په يو صنف کي د لکچر او بحث ميتود يا طريقه په کار اچوي. نوموړی فقط نوي معلومات د لکچر په واسطه بيانوي کوم چي د ګروپ غړي نشي مطرح کولی. د لکچر نوټ سره يو ځای په دوران کي د لوست کورنی دنده ورکول کيږي اشاري ورته ښودل کيږي او فلمونه ورته ښودل کيږي.

(b) کنفرانس. هغه ډله خلک چي د يو منظم پلان په وسيله راغونډ شوي وي او هڅه کوي د خبرو له لاري د يوي معلومي موضوع په اړه په خپله پوهه کي زياتوالی راولي.

دغه ډول روزنه د برخو لپاره موثره وي که د کنفرانس مشر وي او که غړي. د غړي په حيث يو شخص خپله پوهه د بل شخص د پوهي سره پرتله کوي، او د نورو نظريانو ته د احترام ښه زده کوي او دا زده کوي چي د مشکل د حل لپاره يوازي يوه طريقه نه بلکي ډيري طريقي وي.

د کنفرانس لغوي معني مشوره کول دي مګر په اصطلاح يا عمل کي يوه نظر يه د ډيرو خلکو سره شريکول کنفرانس بلل کيږي. کنفرانس په داسي ځای کي تر سره کيږي چيرته چي برخوال کولای شي خپلې نظريي نورو سره شريکي کړي او خپلې څيرني تکميل کړي. کنفرانس د يو رييس په واسطه جوړيږي چي مسوليت يي بيا هم د همده په غاړه وي. په اوسني ورځو کي کنفرانس د معنوعي سپوږمکی سره د ترا و په وسيله د ويډيو له لاري هم تر سره کيږي چي ډيرمشهوردي.

(c) سيمينار. د سيمينار پلان هم د کنفرانس په شکل وي مګر د برخه والو تعداد پکي کم وي او عموماً په يوه ټاکلي موضوع راڅرخي، لکه د بشري سرچينو پرمختګ کي د ستونزو راولاړيدل، يا په [2020]م کال کي معلوماتي تکنالوژي. ټاکل شوي موضوع د ماهرو اشخاصو په واسطه پوره جزياتو سره څيړل کيږي او ماهر اشخاص خپل سيمينار جوړي او د برخه والو پوښتنو ته ځوابونه ورکوي د کنفرانس او سيمينار کلمي يو د بل پر ځاي استعماليږي يا کارول کيږي.

(d) رول لوبول : دغه تخنيک دبشري اړيکو او رهبري د روزني لپاره کارول کيږي ددي روزني هدف د نوروسره معاملوکي د زده کړيال د مهارت ډول يو د دکاندار او بل د اخيستو نکي رول اخلي او يو له بل سره خبري اتري کوي دغه عمل زده کړيال ته ښاي چي په شخړو کي څرنګه رويه وکړي او دازده کړي چي څرنکه يو دبل نظر ته احترام يا قدرداني وکړي .

10.5 د روزني د موثريت ارزونه

د روزني موثريت هغه درجه (پړاو) ده چي په هغي کي زده کړيالان خپله پوهه او تر لاسه شوي مهارتونه د روزني په پروګرام کي عملي کوي. دغه موثريت د حالاتو په زړه پوريتوب، د خلکو ارزښتونو او د روزني په چاپيريال پورې اړه لري. د روزني پروګرام هغه وخت موثروي کله چي زده کړيال غواړي زده کړه وکړي يا په وظيفه کي وي او ياهم مسلکي اهداف ولري د روزني د پروګرام جزيات او د روزونکي وړتيا او تشويق هم د ټريننګ موثريت معلومولی شي .

دا ضروري ده چي هغه معلومات يا اهداف بايد ارزيابي شي د کوم لپاره چي ټريننګ ډيزاين شوي وي، چي دغه ډول ارزيابي د ټريننګ د موثريت په اړه فايده مند معلومات برابروي اوهمدارنګه د راتلونکي پروګرامونو په ډيزاين کي مرسته کوي. يوه اداره د ارزيابۍ له لاري کولی شي چي روزني پروګرامونه اداره کړي او راتلونکي پلانونو تشريح کړي. د روزني د نتيجو د ارزيابي کولو له لاري هم ګټور معلومات تر لاسه کيږي کوم چي د بشري سرچينو په اداره کي د روزني پيژندنه يا توپير د نورو دندو سره ښيي يا معلوموي.

د ارزيابي معيارونه

د روزني د موثريت ارزيابي يوه پروسه ده چي پکي د روزني د پروګرام د تاثير په اړه معلومات اخلو او ددغه معلوماتو په رڼا کي د پروګرام ارزښت معلوموو. په دغه پروسه کي د روزني پروګرام اداره يا کنترول او اصلاح سر ته رسيږي د روزني د پروګرام د طرح کولو يا ډيزاين په وخت کي د ارزوني اساس او جوړښت معلوميږي .

د کرپاټريک په وينا د روزني موثريت په لاندي طريقو اندازه کولی يا معلومولی شو:

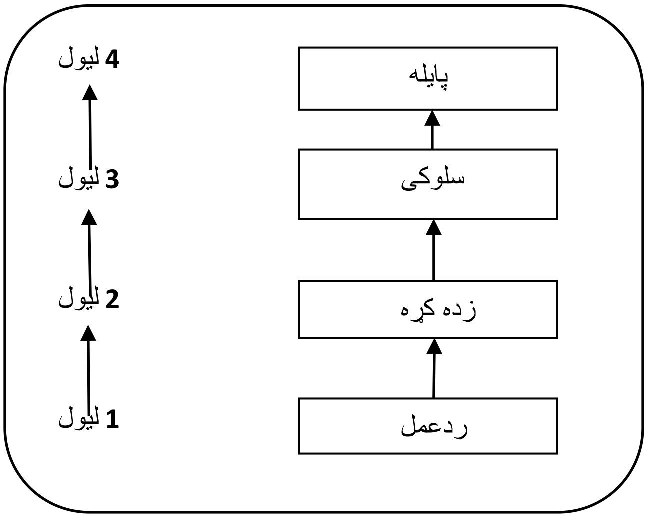
(i) **عکس العمل.** د روزني پروګرام د زده کړيال عکس العمل د اهدافو جزياتو او طريقو په مقابل کي په طريقه هم ارزولي شو که زده کړيالان دغه پروګرام ارزښتنمن وګڼي او خوښ يي کړي نو بيا نوموړی پروګرام موثر ګڼل کيږي.

(ii) **زده کړه.** هغه درجه د کومي لپاره چي زده کړيال د روزني په وخت کي غوښتل شوي پوهه او مهارت تر لاسه کوي د ارزوني لپاره اساسي عامل دی.

(iii) رويه يا چلند. د زده کړيال پرمختګ په دنده کي او بيا د نوموړي سلوک هغه طرحه منعکسوي د کومي لپاره چي زده کړه عملي شوي يا په کار اچول شوي وي.

(iv) لاسته راوړني يا نتيجي. د روزني يو پروګرام د تر لاسه شوو اهدافو يا لاسته راوړنو له لاري هم ارزيابي کيدلی شي.

د فکر سره سم د روزني څلور ليولونه بايد د تطبيق لپاره ډيزاين يا جوړ شي، که څه هم يو ليول يي استعمال شي، نو محدوديتونه يي بايد د ټولو په واسطه و پيژندل شي، مگر که ټريننگ د بهرنۍ اداري په واسطه ډيزاين شي نو اداره به هيڅکله ددي ټريننگ ګټورتيا ارزيابي نه کړي.



شکل 3.5 د ارزونی د معيار سطحی

د ارزيابي لپاره د معلوماتو راټولول

د ارزوني د نتيجو د ټولو لپاره ځني ميتودونو يا طريقي په کار اچول کيږي چي ځني يي دا دي:

(1) د روزنکو، څارونکو او همزولو نظر يي او قضاوتونه .
(2) د زده کړيالانو په واسطه د ارزيابي د فورمو ډکول .
(3) د پوښتنليک کارول چي د زده کړيال عکس العمل پکي وپيژندل شي .
(4) زده کړيالانو ته شفاهي او تحريري امتحان اخيستل چي دوی څومره زده کړه کړي.
(5) زده کړيالانو سره منظمي مرکي.
(6) مخکي له روزني او وروسته له روزني د زده کړيالا نو د کړنو مقايسه.
(7) د زده کړيالانو د چارټونو او پرمختګونو لوستل.
(8) د توليداتو ضايعاتو ، قيمت ، نه موجوديت او د کارمند تغير د ليول اندازه کول وروسته له روزني .
(9) د زده کړي يا روزني په دوران کي د زده کړيال تبصري او عکس العمل.

کتني يا عکس العمل Feedback

د ارزيابي څخه وروسته داسي حالت بايد برابر شي چي د حقيقي او غوښتل شوو نتيجو او لاسته راوړنو فرق پکي وشي اړيني وړاندويني بايد د پروګرام د تطبيق او ډيزاين په وخت کي برابر ي شي لکه د وخت ، پيسو ، او د اداري پانګه اچوني په اړه.

د ارزوني له لاري لاسته راغلي معلومات بايد د روزنکي ، زده کړيال او له اداري پوري تړلو خلکو تر منځ شريکي شي مثلا د روزني د پلان جوړوونکي او تطبيق کوونکي.

د ډاډ او اطمنيان په خاطر د تعقيبو لو پلان په هره مرحله کي اړين دې.

پوښتني

1. د مديريت او کارکوونکو لپاره د روزني اهميت تشريح کړئ
2. د روزني هدف څه دي؟ د کاريګرو د روزني مهمي طريقي تشريح کړئ؟
3. د کار يګرو د روزني عمومي طريقي په لنډ ډول تشريخ کړ ي؟
4. د روزني د پروګرام ضروري ترکيبات تشريح کړئ؟ د روزني سالم اصول کوم دي؟
5. په وظيفه کي د روزني طريقه د مناسب مثال سره واضح کړئ؟
6. ټريننګ تعريف او کارمندانو ته د هغي اهميت بيان کړئ؟
7. کارمندانو ته د کار په ساحه کي د روزني فايدي او تاوانونه کوم دي؟
8. د اداري او د هغي د کاري قوي لپاره د روزني ګټورتوب تشريح کړئ؟
9. د لاند ي اصطلاحاتو تو پيرونه وښايي ؟ (a) روزنه او پرمختګ (b) روزنه او تعليم (c) په وظيفه کي ټريننګ او د وظيفي نه لري ټريننګ
10. د يو ي اداري د روزني ضرورتونه څرنګه پيژندل کيږي ؟ واضح کړئ.
11. د روزني پروګرام مرحلي په لنډ ډول تشريح کړئ؟
12. د روزني، پرمختګ او تعليم تو پيرونه وښايي؛ د روزني مختلف ميتودونه تشريح کړئ؟
13. د روزني ګټي د ګمارونکو او کارمندانو لپاره کومي دي ؟ د روزني پروګرام د موثريت د ارزوني لپاره تاسي کوم معيار استعمالوي ؟
14. کارمندانو ته دروزني ګټي تشريح کړئ، په وظيفه کي ټريننګ ولي بهتر دې د وظيفي نه لري ټريننګ څخه ؟
15. يوه اداراه بايد د مناسب روزنيزوګرام د ډيزاين لپاره کوم ګامونه واخلي ؟
16. د عملي کارمندانو د روزني ضرورتونه تاسي څرنګه پيژنئ؟ د روزني پروګرام د ډيزاين مرحلي په لنډ ډول وښايي ؟
17. کله چي د روزني جزياتو ته پرمختګ ورکوو په اوس وخت کي د خاص رول روزنه فکر ته راځي؛ تبصر ه؟
18. په صنعت کي د روزني دليل څه دې ؟ د عملي کاريګرو د روزني طريقو په اړه عمومي نظر ورکړئ.
19. د لاندي اصطلاحاتو په لنډ معلومات وليکئ :

a. د روزني د ضرورت پيژندنه
b. د خاصي دندې يا رول روزنه
c. د موثري اداري لپاره ټريننګ د يو الي په حيث .

صحيح (غلطي) پوښتني

1. روزنه د يوي خاصي دندې په اړه د پوهي او مهارت د زياتوالي پروسه ده ( )
2. روزنه د کاريګرو د تدريجي زوړوالي په مخنيوي کي مرسته کوي ( )
3. په ټولو روزنو کي تعليم شته او په ټول تعليم کي ځني روزني ( )
4. دروزني ارزيابي ضرورده چي د لوستلو ليکلو زده کړي چلند يا سلوک او د کړني په وسيله تر سره کيږي ( )
5. د دندې ، تکنا لوژي او چاپيريال په تغير سره بيا روزنه ضرور ده . ( )
6. په وظيفه کي روزني په وسيله زده کړيالان په حقيقي ماحول کي روزل کيږي . ( )
7. د موقف د بدلون هدف په يوه دنده کي د کارمند روزل دي يا ماهره کول دي . ( )
8. د روزني پروګرام په ډيزاين کي اخري مرحله د روزني د ضر ورياتو پيژندنه ده. ( )
9. د دندې تحليل يو ډول تحليل دې چي پکي د روزني د ضرورتونو پيژندنه کيږي . ( )
10. د روزني موثريت يوه درجه ده چي پکي زده کړيال تر لاسه شوي پوهه او مهارت عملي کوي يا تطبيق کوي. ( )

د پیبني قضیه 1

کیرن میلس د نساجی فابریکه د متوسطی سطحی فابریکه ده چی 700 سوه د رخت اوبدلو کارګاوی لری او 30000 زره دسپنډل ماشینونه لری دا فابریکه رخت د تاوولو ، د پروسس کولو او د انجینری ډیپارتمنتونه لری چی د هر ډیپارتمنت مشر یې په تخنیکي ډول وړ شخص او ۳۵ څخه تر ۴۰ کلونو عمر درلودنکی دې.

محترم میشرا د فابریکی عمومي مدیر دې او ددې ترڅنګ ددې کمپنۍ د دوه نورو بخشونو یا څانګو کارونه هم د هغوی د اداری مسئولینو سره پرمخ وړی، محترم میشرا ۴۵ کاله عمر لری او په تکنالوژی کی تر ماستری ترکچی پوری زده کړی لری او په همدې کمپنۍ کی د تیر ۱۵ کلونو راپدې خوا وظیفه سرته رسوی ، ددې کمپنۍ دعالی سطحی تصامیم د کمپنۍ د رئیس لخوا نیول کیږی.

محترم میشرا د رئیس په اجازه د ۱۹۹۷ کال د سپتمبر په میاشت کی د ټریننګ یو پروګرام ایجاد کړ، په نموړی ټریننګ کی یې خپله هم برخه واخیسته او هم یې د ټرینر په صفت باندې بعد له وخته په همدې کمپنۍ کی کار پیل کړ او کوشش یې وکړ تر څو د مختلفو ډیپارتمنتونو مشران ، معاوینین ، سوپروېزران او د دفتر نور کارمندان ټریننګ کړی او د هغوی له لاری د هغوی لاس لاندې کارمندان هم ددې ټریننګ څخه برخمن شی،

محترم ماتور چی د رخت اوبدلو ماهر وو ددغه ټریننګ څخه پوره استفاده وکړه، د کمپنۍ رئیس پدې ډیر خوشحاله شو چی محترم ماتور د کار محوری پرځای د کارګر محوری په صفت یا ډول خپل کار ته ادامه ورکړه، محترم ماتور خپل ورځنی فعالیتونه داسی ترتیب کړل چی هره ورځ به یې یو ساعت کارګرو ته ټریننګ ورکاوو، محترم ماتور عقیده درلودله چی ټریننګ یوه دوامداره پورسه ده.

د څو میاشتو د تیریدو څخه وروسته محترم ماتور مختلف ټریننګونه دایر کړی وو لکه: TWI ، د رهبری ټریننګ او ځینی نور تخنیکي ټریننګونه د کمپنۍ رئیس ولیدل چی ددغه ټریننګونو په مرسته د کاریګرو ورځینی ډیر مشکلات حل شوې دې او د فابریکی موثریت ورسره لوړ شوې دې ددې ترڅنګ د ماشینونو د خرابیدلو کچه ورسره هم ټیټه شوه ، محترم میشرا هم د نوموړی ټریننګونو او فعالیتونو څخه ډیر راضی وو او ماتور ته یې یو څه اندازه معاش اضافه کړ.

د کمپنۍ رئیس ددغو ټریننګونو لپاره د شروع څخه خوشبین وو په ۱۹۹۹ کال د مارچ په میاشت کی د کمپنۍ رئیس محترم میشرا سره ناسته وکړه او د کمپنۍ لپاره یې د صنعتی انجینر د استخدام کولو نظریه شریکه کړله، د کمپنۍ رئیس نظر درلوده چی صنعتی انجینر په فابریکه کی منظم معیارونه او کنترول رامنځ ته کړی تر څو د کمپنۍ مولدیت لوړ شی ددې بست لپاره یې محترم راو چی یو ډیر وړ صنعتی انجینر دې په نظر کی وو، محترم راو سره د کمپنۍ رئیس او محترم میشرا انټرویو وکړه او محترم راو په نوموړی بست کی د نورو ډیپارتمنتونو د مشرانو څخه په لوړ معاش مقرر شو.

د ۲۰۰۰ کال د مارچ په میاشت کی محترم راو ولیدل چی د اوبدلو کارګاوو موثریت ټیټ شوې دې نو د خپلو دوو معاوینینو سره د کارګاوو څیړنه شروع کړه اود څیړنی په پای کی د کمپنۍ رئیس ته خپل راپور په لاندې ډول وړاندې کړ.

(په کارګاوو کی د تخریب کچه لوړه ده ځکه چی د اوبدلو د ماستر یا ماهر ډیر وخت ټریننګ ته ورکول کیږی او په نتیجه کی د سوپرویزرانو کار د نظره غوځول کیږی نو پدې سبب د اوبدلو د ماستر لخوا څارنه او نظارت ضعیفه شوې دې. ددې مسلی د حل لپاره داسی پشنهاد کیږی چی د اوبدلو د ماستر څخه غوښتنه وشی تر څو په ټریننګونو باندې تاکید کم او په نظارت باندې توجه زیاته کړی).

د کمپنې رئیس دا راپور محترم میشرا ته راجع کړ او د لازمو کړنو غوښتنه یې ورڅخه وکړه.

پوښتنی

1. د محترم راو د راپور سره تر کومی کچی موافق یاست؟
2. د کمپنې کارمندانو ته د ټریننګ پالیسی باید څرنګه ترتیب شی؟

ماخذونه

1. Edwin, B. Flippo. Personnel Management, McGraw-Hill, Tokyo. 1989, p. 30.
2. Yoder, Dale, Personnel Management & Industrial Relations, Prentice-Hall, New Jersey, 1970, p. 332.
3. Chhabra, T.N., Ahuja, K.K. and Jain, S.P., Managing People at Work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi.
4. Steinmetz, Lawrence, L. "Age: Unrecognised Enigma of Executive Development, "Management of Personnel, Quarterly, Vol. VIII No. 3. 1969.
5. Campbell. J.P., "Personnel Training and Development" Annual Review of Psuchology, Vol. 22, No. 1, 1971.
6. Glaser R., Psychology and Instructional Technology, in Glaser R. (Ed.) Training, Research and Education. University of Pttsburg Press, 1962, p. 1.
7. Bass. B.M. and Vaughan, J.A., The Psychology of Learning for Manager, American Foundation for Management Research, New York, 1965, p. 70.
8. Koontz, H. and O'Donnell. C., Essentials of Management, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1978, pp. 350-351.

6 ځپرکي

د مدېريت پرمختيا

د ځپرکي عمده ټکى

6 .1 د مدېريت د پرمختيا ځانګړتياوى او مفهوم

6 .2 د مدېريت د پرمختيا ضرورت او اهميت

6 .3 د مدېريت د پرمختيا تنظيم (اداره)

6 .4 د مدېريت د پرمختيا سيستمونه

6 .5 د دندې په مهال پرمختيا تخنيکونه

6 .6 له دندې څخه بهر پرمختيا تخنيکونه

6 .7 شباهت (ورته والى) پرمختيا تخنيکونه

د پرمختيا مدېريت کې ټولو هغه فعاليتونو دې چى له مخى يې اجرائيه مدېريت دا زده کړى چې څرنګه په خپل رويه او عمل کې پرمختک رامنځ ته کړي. دا په داسى ډول ترتيب شوې دې چې په فعلى وظيفه کى د يو مدېر ممثريت ښه کړى او راتلوونکى کې د لوړو وظايفو لپاره دوي چمتو کړي. د پرمختيا مدېريت يوه پروسه ده چې نه يوائې د مدېرانو لياقت ، شايستګى ، او مهارت په فعلى وظيفه کى غواړي بلکه همدارنګه د کاري ساحې او راتکوونکى زياتيدونکو مشکلاتو د مديريتي وظايفو توانايي غواړي. سره ده دې د پرمختيا مدېريت مدېرانو لپاره راتلوونکي او فعلي کړونو د ښه سمون لپاره پلان جوړوي. په دغه ځپرکي کې به د پرمختيا مدېريت ضرورت او همدارنګه د پرمختيا مدېريت مختلف تخنيکونه کوم چې د صنعتى سازمانونو په واسطه استعماليږي وازمايې.

1.6 د پرمختيا مدېريت ځانګړتياوى او مفهوم

د پرمختيا منجمنټ (مدېريت) څه شى دې؟

”د پرمختيا مدېريت يا اجرائيه پرمختيا يوه ښوونيزه پروسه ده چى د يو تنظيم شوې او سيستماتيک پروسېجر نه استفاده کوي چى په واسطه يې مدېرېتى کارکوونکي د عمومي موخو لپاره مفهومى او تيوريکى علم زده کړي“

د پرمختيا مدېريت د زده کړى او ودې يوه پلان شوې سيستيماتيک او جارى پروسه ده چى په هر انفرادې شخص کې سلوکى تغيرات منځته راوړى. چې د اکتسابى طريقى په واسطه د دوى ذهنى توانايي او ذاتي قابليتونو او کفيت ته وده ورکوي، د بصيرت او مهارت په واسطې سره په نوى علم پوهيدنه او استعمالول د

يو اغيزناک مدېر لپاره ضرورت ده. دغه د زده کړې پروسه په دې باندې دلالت کوي چې بايد هر انفرادې شخص چې ښوونه او روزنه لاسته راوړې بايد په رويه او سلوک کې يې تغيرات منځ ته راشي .

د پرمختيا مدېريت د اجرايوی مدېرانو کلي پرمختګ غواړی نه يوازی هغه مهارتونه چې دوی ورته په فعلی وظيفه کې ضرورت لری. چې دوی خپله وظيفه په اغيزناک ډول ترسره کړی. د اجرايه مدېر وظيفه ډېره ګواښونکی ده ، ځکه نو د پرمختيا اجرايوي پروګرام بايد ډېر ورسره اړيکه کې و اوسی چې ځنګه وکولايې شی د اجرايه مدېر مفهومی او انسانی مهارتونه لوړ کړی. د پرمختيا يو جامع پروګرام د زده کړې مختلف اسباب استعمالوی چې د مدېرانو پوهه، د تصميم نيونی قابليت، له نورو سره د معامله کولو مهارت او د دوی رشد او پرمختګ اضافه کوي.

د پرمختيا مدېريت ځانګړنی (ماهيت)

مدېران نه يواځې دا چې د يو سازمان له خوا د داير شوو رسمی کورسونو کې د ګډون په اساس پرمختګ کوي، بلکه همدارنګه د حقيقی وظيفی تجربو په تر سره کولو سره هم پرمختګ کوي. په دې باندې بايد پوه شو چې دا د يو سازمان وظيفه ده چې خپل مدېرانو ته د پرمختيا فرصتونه او پروګرامونه برابر کړی. د پرمختيا مدېريت په ټولو پروګرامونو کی ټولو ته يو برابر مګر افرادو ته د مهمو هڅو زمينه برابره کړي. په پرمختيا مدېريت کې د خپل ځان پرمختيا ډېره زياته مهمه ده. اجرايه مدېر بايد نفسی غوښتنه ولری چې د خپل ځانته پرمختګ ورکړی

د پرمختيا مدېريت يا اجرائيه ځانګړتياوی په لاندې ډول دي:

i. د پرمختيا مدېريت ناڅاپی ازماينتی طريقه نه ده ، دا يو تنظيم شوې د زده کړې پروسه ده
ii. د پرمختيا مدېريت يوه اوږدمهال پروسه ده ، دارنګه چې مديريتي مهارتونه نه شی کيدای چې په يوه شيبه کې پرمختګ وکړی .
iii. يو دومداره تمرين ده نه يو واريزه هڅه. دا د اجرائيه دوامدار کردار جوړونه ده ځکه زده کړه پای نه لری
iv. د مدېرانو سره د دوی د لا ښو کړونو لپاره مرسته کوي او مدېران هدف ګرځوی چې دوی خپل ټول کاری ظرفيت درک کړی
v. د پرمختيا مدېريت د شخص ذاتي پرمختيا رهنمايېی کوي يو سازمان د مدېرانو د پرمختيا له لاری خپل اوسنی ظرفيتی انکشاف لپاره فرصتونه اماده کوي مګر د زده کړې غوښتنه او علاقمندې بايد د اجرايوی مدېرانو نه را ځرګنده شی. د يو اجرايوی مدېر پرمختيا هغه وخت امکان لری چې هغه خپله و غواړی چې زده کړه وکړی او هغه څه چې زده کړي وی هغه بايد عملي کړي.

د پرمختيا د مدېريت اهداف

د پرمختيا مدېريت د پروګرام لوی اهداف يې په لاندې ډول دي:

1. په مجموع کی د ټولو مدېرانو موجوده کړنی صحيح کوي
2. په وظيفه کی د مدېرانو ښی کړنی ثابتی ساتی
3. مدېران تشوېق کوي چې خپله توانايي لوړه کړی او لوی مسؤليتونه په غاړه واخلی

4. سازمان دې ته اړ کوي چې داسې مدېزان ولرې چې په کافی اندازه مهارت ولرې چې د سازمان اوسنی او راتلوونکی هیلی او توقعات ترلاسه کړي.

5. اجرایه مدېرانو ته فرصتونه برابر کړی چې لوړی هیلی ترسره کړی.

6. تقاعد شوې مدېران د لوړو باتجربه ،وړو ،او مسلکی مدېرانو په واسطه جانشین شی .

7. ډاډګیرنه ورکړی چې د سازمان مدیریتي منابع په مطلوبې ډول استفاده شوې وی.

6. 2 د پرمختیا د مدېریت ضرورت او اهمیت

دلته د تربیه شوو مدېرانو کمبود دي. او دا کمبود هغه وخت احساس شو چې کله سازمان په اندازه توسیع وکړه. دا به ډېره سخته وی چې د کار د بازار نه داسی اشخاص تعین کړی د مختلفی مدیریتي دندې پرمخ یوسی. سازمان باید تکړه وړ با استعداد مامورین خپل حمایت لاندې ونیسی ورته روزنه او پرمختګ ورکړی او د یوی ذ خیری په شکل یې له ځان سره وساتی، ترڅو وکولای شی چی راتلوونکی تقاضا او ضرورتونه رفع کړي.

په اوسنیو سازمانونو کی د اجرایه مدېرانو ضرورت د لاندې عواملو له امله رامنځته کیږی.

i. د تکنالوژی د پرمختګ چټک قدمونه. ډیر زیات اتوماتیک ماشینونه او تجهیزات معرفي شول، څکه نو نوي مدېر باید د نوی تکنالوژی د استعمال علم ولري.

ii. په اجتماعی چاپیریال کی بدلونونه ډیر تیز رامنځته کیږی. مدېران باید ددغو تغیراتو روزمره او تازه علم او معلومات ولري، چی د خلکو رویه، ذوق، او شوق په صحیح درست نظر سره درک کړی.

iii. دلته سخت رقابت روان ده او مستهلکین خپل د حقوقو څخه اګاه شول.په مارکیټ کی ډیر له دې وروسته دا اسانه کار نه دې چی یو مستهلک تیر باسو، د دې لپاره چی د یو مستهلک ضرورتونه په درست ډول سره وپیژندل شی نو د اجرایوی مدېریت پرمختیا یوه لویه وظیفه او ښه لار ده.

iv. د اجرایوی مدېریت پرمختیا ضرورت د کاروبار د مدېرانو د اجتماعی مصولیتونو په تشخیص کولو سره زیاته شوه.

v. نننی کاری قوه تعلیم یافته او د اجتماع څخه خبره ده. دوی په مدېریت کی د ګډون کولو غوښتنه کوي، د ښه معاش او ښه کاری چاپیریال غوښتنه کوي، د دې لپاره چې دوي ته قناعت ورکړل شي، دوی تشویق شی چی د سازمان اهداف لاسته راوړي او د سازمان سره همکاری وکړي نو د اجرایه مدېرانو پرمختیا اړینه ده

vi. د کارکونکو ترمنځ د دوامداره جکړی د کنترول کولو او ترمنځ یې کاروبار او صنعت کی صلح راوستلو لپاره یو روزل شوي مدېر ته ضرورت دې.

vii. د پرمختیا مدېریت دنده ده چې مدیریتي پرسونل ته د اوسنی مدېریت مفهوم ، اساسات، او تخنیکونه ور پیژني.

6. 3 د پرمختیا مدیریت تنظیمول (اداره کول)

په سازمان کې د پرمختیا پروګرام د تنظیمولو مهمی مرحلی په لاندې ډول دي.

1. د پرمختیايي ضرورتونو تشخیصول
2. د مدیریتي استعدادنو موجودې لست
3. د موجوده مدیریتي استعدادنو ارزیابی
4. د انفرادې پرمختیا د پروګرام پلانول
5. د پرمختیا پروګرام تاسیس کول.
6. د پروګرام ارزیابۍ

1. د پرمختیا د ضرورتونو تشخیصول

له دې مخکی چی پریکړه وکړو چی د پرمختیا مدیریت پروګرام پیل کړو.نو د سازمان پرمختیا اوسنی او راتلوونکی ضرورتونه باید په لنډ او نقادانه شکل تر امتحان لاندې ونیول شی.دا باید مونږ ته معلوم شی چی په کوم اندازه او څه ډول مدیرانو ته زمونږ ضرورت ده ترڅو زمونږ راتلونکی او اوسنی ضرورتونه رفع کړی. د پرمختبا مدیریت د ضرورتونو د پیژندلو لپاره د اوسنی او راتلونکی غوښتل شوو مدیرانو ترمنځ مقایسه په د لوړې سطحی مدیرانو سره مرسته وکړی، نوی مدیران به وپیژنی او درک کړی چی ایا دوی راتلونکی ټاکل شوې اهداف لاسته راوړی او کنه .

2. د مدیریتي استعدادنو د موجودې لست

دغه لست د دې لپاره ترتیب کیږی چی د موجوده اجرایوی مدیرانو په اړه معلومات ترلاسه شی چی هر یو په کوم موقف یا بست کی دي. د هر یو اجرایوی ټیم د غړو لپاره یو کارت ترتیب کیږی د لست په شکل چی ځینی معالومات پکی ذکر شوې وی لکه: نوم ، عمر، خدمت موده، تعلیم ، کاری تجربه ، روغتیا، سیکالوژیکی امتحان نتایج، ارزیابۍ او داسی نور معلومات ذکر وي . د پرمختیا مدیریت پروګرام ته ټاکنه د هر انفرادې شخص په سابقی پوری اړه لری.

3. د حاضرو مدیریتي استعدادنو ارزیابی

د حاضرو اجرایوی مدیرانو کیفی ټاکنه صورت نیسی د دي لپاره چی پوه شی د سازمان په داخل کی کوم ډول اجرایوی استعدادونه موجود دي. د هر یو اجرایوی مدیر کړنی د متوقعه ونورم او معیار سره مقایسه کیږی. د هغوی شخصي ځانګړنی هم تحلیل کیږی ترڅو د پرمختیا لپاره پوتنشیل اټکل شی ، دارنکه معالومات مونږ ته په یوه مشخصه دنده کی د یو مدیر د قدرت او ضعف نقطه راښیي چی د سازمان راتلونکی ضرورتونو سره ارتباط لري.

4. د پرمختیا د پروګرام تاسیس کول.

دا د بشری منابعو د دیپارتمنټ دنده ده چی مدیرانو ته د پرمختیا فرصتونه اماده کړی، د دې لپاره د مختلفو مدیرانو د علم او مهارت درجه کنټل کیږی او دوی د مربوطه وظیفی د ضرورتونو سره مقایسه کوي نو بنآ

مشخص پرمختیایي پروګرامونه به تاسیس شي او پرمختیایي ضرورتونه به و پیژندل شي لکه ځانګړي پروژی، د مدیریت ګیمونه، د احساسی ټریننګ، د کنفرانس ټریننګ او داسی نور

5. د منفردو مدیرانو لپاره د پرمختګ د پروګرامونو پلانول

د هر اجرایه مدیر د کړونو ارزیابی مونږ ته د هغو قوي او ضعیف ټکی راښیی. د دغو معالوماتو په اساس د اجرایوي مدیرانو د پرمختیا لپاره ځینی خاص پروګرامونه شاید په لاره واچول شی لکه ځانګړي پروژی، د ټولني په اړه سپارل شوې دنده او یا د مطالعی لپاره خاص څه.

6. د پروګرام ارزیابی

د پرمختیا مدیریت یوه اوږده او پر مصرفه پروسه ده. نو دا ډیره مهمه ده چی د پرمختیا مدیریت باندې د پیسو او د وخت د مصرف نتیجه معلومه شي د اجرایوی مدیر یوه سیستماتیکه ارزیابی به د پرمختیا پروګرام رابطه راڅرګنده کړي او ځینی تغیرات چی باید منځته راشی د دې لپاره چی سازمان ته نورهم مفید تمام شي لکه روزنه اخستوونکو سروی، رویا، د مفکورو سروی، د روزونکو سره مثاحبه، او داسی نور کیدایي شی چی دا ټول استعمال شی ترڅو د یو اجرایوی مدیر اغیزناکتوب مطالعه او قضاوت وشي. ځینی نور شاخصونه لکه په مولیدیت، کیفیت او لګښت کې د تغیر په استعمالولو سره کولای شو د اجرائیه پرمختیا پروګرام موثریت او اغیزمنتوب اندازه کړو.

پرمختیا د مدیریت اصول

بی له دې چې د ټریننګ ډول او د پرمختیا تخنیتکونه په نظر کې ونیول شول، یو ښه روزنیز پروګرام باید د لاندې اساساتو په بنیاد وي.

1. روزنیز او پرمختیایي پروګرام باید د انفرادي تفاوتونو د اساساتو په بنیاد وي، دا باید ومنل شی چی هر انفرادي شخص په توانایي، زده کړه، علاقه او نورو شخصي خصوصیاتو کی له نورو سره فرق لري.
2. د روزنی ماهیت ځانګړنه او ضرورت باید د وظیفيي تحلیل او سازمانی تحلیل په اساس اماده شي
3. د زده کوونکو د موثر تشویق لپاره باید مناسبه هڅونه چمتو شي.
4. دواړه روزونکی او زده کوونکی(کاراموز، زده کړیال) باید په روزنیزو فعالیتونو کي فعال ونډه ولری د دې لپاره چی په روزنه کی ټول مربوطه خلک واقعی علاقه ښکاره کړي.
5. دا چې یو روزونکی د دې لپاره انتخابیږی چې یو خاص ټریننګ پرمخ یوسی. یو ښه روزونکی هغه څوک کیدایي شی چی نه یواځې د مشخص دندې په اړه پوره تخنیکي معلومات ولري بلکه همدارنګه یو ښه او تکړه روزنکی وي او په دې پوه شي چی څنګه تدریس وکړي.
6. د ټولو پرمختګ د ځان پرمختګ دي. د زده کوونکو ګډون په پرمختیا کې ډیره ضروري ده او د ځان پرمختګ اکثره وخت اوږدمهال وده رامنځ ته کوي.
7. دې لپاره چی زده کوونکی خپل ځانته پرمختګ ورکړي باید د هغو د کړونو په اړه ورته بیرته معلومات (فیډبک) ورکړل شي. دا چې د یو کارمند د استعداد او عملی کړنو ترمنځ خالیګاوی موجودې وی، نو دغه فیډبیک یې د اصلاح په برخه کې عمده ونډه اخلی.

4.6 د مدیریت پرمختیا سیستمونه

د مدیریت پرمختیا مختلف تخنیکونه په دوو برخو ویشل شوي دي

1. د وظیفی په دوران کې د پرمختیا تخنیکونه
   a. کوچینګ
   b. ترمطالعی لاندي
   c. د موقفونو بدلیدل
   d. پروژی سپار شوي دندي
   e. د کشرانو د بورډ دوه ګونی مدیریت
   f. د کمیټی کورنی دنده
2. د وظیفی څخه جلا د پرمختیا تخنیکونه
   a. د یو عمل ترسره کول
   b. احساسی ټریننګ
   c. کنفرانس ټریننګ
   d. سیمنار
   e. ترتیب شوي لارښووني
   f. د تشابه یا ورته والی تخنیکونه په کوم کې چې شامل دي:
      1. مدیریت لوبی
      2. په کجاوه (ټوکری) کې ټریننګ
      3. د واقیعو (پیښو) مطالعه

پورتنیو د یوه انتخاب د پرمختیا مدیریت د موخي سره اړیکه لري چی په لاندې جدول کی ښودل کیږی.

ننداړتون 1 : د اهدافو په له مخي د اجرائیوی پرمختګ د سیستم صنف بندي

اهداف	طریقی/تخنیکونه
1. د دندې پوهنه	a. د دندې په دوران کې تجربه b. ښوونه کول (کوچینګ) c. ترمطالعی لاندې
2. سازمانی پوهه	a. د دندې بدلول b. متعدد مدیریت
3. د پریکړی کولو مهارت	a. په ټوکرۍ (کجاوه) کې b. کاروباری لوبی c. د پیښو مطالعه
4. اشخاصو سره د اړیکو مهارت	a. کردار ادا کول b. احساسی ټریننګ
5. مشخص انفرادي ضرورتونه	a. د کشرانو بورډ b. د کمیټی کورنی دنده c. ترتیب شوي لارښوونه

5.6 د دندې په مهال د پرمختیا تخنیکونه

د دغه میتود هدف داده چې د اجرایوی مدیرانو قابلیت د کارکولو په وخت کی لوړ کړی او مامورین د کار کولو حقیقی چاپیریال سره اشنا شي، او دغه شان پروګرامونو تطبیق کول، د لوړپوړو مدیرانو لخوا حمایت کیږی.

په دنده کې لارښوونه (کوچینګ) کول

په دغه میتود کی د مدیرانو له خوا مامورینو ته لارښوونه کیږی چې څنګه په کوم ډول او کوم میتود او مهارت سره خپله وظیفه ترسره کړي. دلته دا باید په یاد ولرو چې رئیس یواځې لارښوونه کوي نه تدریس، که څه هم رئیس خپله کومک کوي چې ضرورت ورته پیدا شی . په دوامدار شکل دوره یې فیډبیک معلومول او ارزونی هم د رونیزو فعالیتونو برخې دي. د دې میتود ښه والی په دې کی دې چې په واقعی ډول د کارکوونکو لپاره عملی د کار تجربه اماده کوي.

د دې میتود هدف دا نه دې چې مادونانو ته دې یواځې هغه ضروری مهارتونه وروښودلي شي چې دوی پری خپله وظیفه ترسره کړی بلکه هغه ته مختلفی تجروبی او علم زده کوي چې و کولای شی هغه وده وکړی او وړاندې لاړشی.

کوچینګ او مشوره ورکول ترمنځ باید فرق واضیح شی په دې شکل چې په کوچینګ کې لوړ امر خپل لاس لاندې خلکو سره هغوی د کاری ساحی په نظر کې نیولو سره د لړی ویری، احساساتو او لویو هیلو سره بحث کوي، چې پایله کی دا ډیره شخصي او حساسو موضوعاتو ته ورځي، په ډیرو موضوعاتو کي باید یو ریس دواړه هم د ښوونکی او هم د مشاور دنده پر مخ یوسي.

په دنده کې د لارښوونی اصلي ګټه دا ده چې د ټرینګ اخیستوونکو لپاره تشویق زیات او د تیوری نه عمل ته د زده کړی د انتقال په برخه کې مشکلات کموی. په دغه میتود کي موجوده خطر او تاوان د امرد لارښوونی له لاری له منځه ځی. په دې ډول، څرنګه چې انکشافی تخنیک په یواځېتوب کار نه شی کولای، دا خپله یو وسیله ده چې هر انفرادې شخص دې ته اړباسي چې په هغو محدودیتونو او سرحدونو کي وده وکړي کوم چې د دوي د سازماني واحدونو او د دوي د وظیفی په اساس منځته راغلي وي. کله چې نور انکشافي تخنیکونه ورسره یوځای وي دا میتود ډیره ښه نتیجه ورکوي.

تر مطالعی لاندې

په دغه میتود کي یو اسي اجرئیه مدیر رامنځته کیږي چي که فرضاً په راتلونکی کي د ده اوسنی امر د تبدیلی، ترفیع، استعفا یا تقاعد یا نورو علتونو له مخې له خپل بست څخه لرې شی، همدغه تر زده کړی لاندې نیول شوې اجرائیه مدیر به یې ندنده او مسؤلیتونه پرمخ وړي.

تر مطالعی لاندې تخنیک د پر دنده کې لارښوونی سره یو شان ده یواځېنی فرق داده چې په دې کی د دېپارټمنټ مدیر کیدایي شي د خپل دېپارټمنټ د غړو نه یو انفرادي شخص ځانته انتخاب کړي او تر مطالعی لاندې یې ونیسی. هغه به ورته لارښوونه کوي چې خپله وظیفه په ښه ډول اجرا کړي او ورته وښیي چې یو مدیر څنګه روزمره مشکلاتو سره لاس او ګریوان وي او څنګه یې حل کوي

تر مطالعی لاندې شخص ته حتا کیدایې شی لارښوونه وشی چې د ریس دندې هم په مختلفو طریقو پر مخ ویسي.کله چې ریس خپله روزمره عملیاتي مشکلات کنترول کوي دا کیدایې شی چې د خپل تر مطالعی لاندې سره یې شریک او پرې بحث وکړي ترڅو هغه ته د تصمیم نیونی تجربه ورزده کړي، او یا هم کیدایې شې ده ته دنده ورکړل شي په اوږد مهال مشکلاتو باندې په لیکلې ډول بررسي څارنه او سفارشونه ولیکي. تر مطالعی لاندې شخص څخه دا هم شاید وغوښتل شی چې له یو تعداد خلکو څخه د کار په ساحه کی نظارت او سرپرستی وکړي دا به ورته یو فرصت وي چې خپل د رهبري مهارت وازمایې.

د دغه میتود د ټولو نه لویه ګټه داده چې د هر خالي بست لپاره کله چې د یو شخص د تبدېلې، ترفیع، استعفاء او یا تقاعد له امله له دندې لری کیږیی نو د نوموړې دندې لپاره مونږ بااستعداده ، وړ شخص ولرو چې دا وظیفه اشغال کړي. دغه میتود خپل منځی تشویق رامنځ ته کوي، ځکه دغه میتود داسی شمیرل کیږی لکه د مامورینو د پرمختګ لپاره یو قدم دي. دغه میتود د ریس او سازمان لپاره هم ګټور دي، ځکه دغه میتود ریس د زیات کار له فشار څخه ساتي. د سازمان لپاره یې ګټه دا ده چې که چیرې اجرایه مدیر په یوناڅاپی ډول سره خپله وظیفه پریږدي دا به دومره سخته خبره ونه شمیرل شي او اداره به په تاوان کې پرې نه ښوودل شي. تر مطالعی لاندې شخص به په داسي موقف کی وي چې همدا موقف وساتی.

د دندې یا موقف بدلونه (د دریځونو دوران)

دا سیستماتیک او هم اهنګ کوښښونه دي چې یو اجرایوي مدیر د یوی وظیفی نه بلی ته او د یوی فابریکی نه بلې ته انتقال کوي. اجرایوی مدیر ته عادي مسؤلیتونه او وظایف ورکول کیږي کله چې د یوي وظیفی نه بلی ته انتقال کیږي په دغه میتود کی چې څومره اجرایوی مدیر هغه مشکلاتو ته ورنیژدي کیږي کوم چې د مدیرانو فابریکو او یا دیپارټمنټونو په واسطه منځته راغلی وي په هماغه اندازه مشکلاتو په اړه د هغوي نظر او درک پراخیږي.

د دندې بدلونه مونږ ته د یوی وظیفی یا دیپارټمنټ لوړوالي په بلې وظیفي یا دیپارټمنټ ښایي ، کله چې یو تعداد اجرایوي مدیران په مختلفو دیپارټمنټونو کې دنده ترسره کړی، نو دوي کولایې شی چې په هغه علتونو وپوهیږی چې، ولي ځینی مشخصي وظیفی باید په مختلفو لارو ترسره شي، چې په نتیجه کي د دیپارټمنټونو ترمنځ هم اهنګی او تعاوون به لوړ شي. د دندې بدلونه د سازمان مختلفو دیپارټمنټونو کي نوي نظریې وړاندي کوي ددغي سیستم لاندې یو اجریوی مدیر د یوی ټاکلی وظیفی لپاره نه انتخاب کیږي بلکه دا نور هم اماده کیږي چې مختلفو دنددو ته ځان غوره کړي کوم چې د یو اجرایوی مدیر لپاره وي د یوي وظیفی نه بلې وظیفی ته د کارکوونکو انتقال د زده کړي لپاره به د مدیریت په اساساتو او د هغو په اهمیت او ځانګړتیاوو باندې پوه کړي. دلته دوباره په یو عملي حالت کی روزنه ترسره کیږی، یو مدیر ته د مشکل په منځته راتلو سره دغه تخنیک کولای شی چې په سازمان کي د نورو نظرونه راغونډ کړي او د کمک او مرستی کولو رویه زیاته کړي.

د دندې د تبادلی سیستم بی زیانه نه ده، یوه ښه ګټور مؤلد کار شاید د ځینو محدودیتونو او یا د هر انفرادي شخص کار پریښوودنی له وجې نه زیانمن شي ترڅو چې نوی په دنده ګمار شوې شخص ځان د نوي وظیفی سره عیار کړي

د دندې د دوران موده باید اوږده وي او په یو وخت کی ډیر کم پرسونل باید تعویض کړي شي ځکه نو دغه د تعویض په یو معین مدت وخت کي اجرابه مدیر نه شی کولای چې په یو مشخصه وظیفه کی تخصص تر لاسه کړي. د دندې په تبادله کي لکه څنګه چي دوي بلي وظیفی ته انتقال کیږي شاید د اجرایه مدیر مورال او موثریت کمزوري کړي، او د دوي کورنی ژوند هم متاثر کړي او دا به د دي لپاره ډیره سخته وي چي نوي وظیفی سره ځان عیار کړي .

د پروژی ورسپارل شوې دنده

په دغه میتود کی یو ټریننګ اخستوونکی ته یو داسی وظیفه سپارل کیږي چی د دې دیپارټمنټ له اهدافو سره نژدي اړیکي ولري. د مثال په ډول شاید یو کارکوونکي ته دا وظیفه ورکړل شي چی په اجرایوي بڼه سره د مصارفو کنترول لپاره یو سیستم جوړ کړي. کارکوونکي به ستونزه مطالعه کړي معلومات به راجمع او تحلیل کړي او خپل وړاندیزونه به پري ولري . دغه پروژه به د کارکوونکو سره مرسته وکړي چی د مصارفو په اهمیت او د محاسبي او نورو دیپارټمنټونو ترمنځ په سازماني اړیکو باندي ځان پوه کړي، نو بناً یو کارکوونکي د نورو مربوطه موضوعاتو په اړه به هم علم ترلاسه کړي.

څوګوني (متعدد) مدیریت یا کشرانو بورډ

په دغه میتود کي د کمپني لپاره د کشرانو رئیسانو مجلس منځ ته راځي ترڅو ټاکل شوي اجرایوي مدیرانو ته روزنه ورکړی. کشرانو بورډ ته د مشرانو بورډ په شان د هر مشکل د حل کولو او تحلیل کولو او پری بحث کولو صلاحیت ورکول کیږی لکه څنګه چي یي د مشرانو بورډ (د سهمدارانو لخوا قانونی ګرځول شوې بورډ) لخوا پری بحث کید. د کشرانو بورډ ته د تر ټولو نه لوړ ارزښت او ویاړ ورکړل شوي ده هغه د منځپوړو مدیرانو روزنه ده کوم چي د پرمختګ په درشل کي دي. د مشرانو د بورډ د غړیتوب لرلو لپاره یو مخکنی شرط دا د دې چي لومړی باید د کشرانو د بورډ غړیتوب ولری.

په نسبی ډول کم مصرفه ، د کاری ټیم رامنځ ته کول او د مدیرانو ترمنځ په ګروپی ډول د پریکړو نیولو ګټی په دغه میتود کي شاملی دي، همدارنګه مدیران د دې توانائی پیدا کوي ترڅو ستونزی د سازمان له نظره وګوری نه د ځانګو یا د دندو له نظره.

د څوګوني مدیریت تخنیک د مدیریت پراختیا ګټی په لاندې ډول دي:

i. د لوړی سطحی (لوړ پوړی) مدیران د کشرانو مدیرانو څخه ګټوری نظری ترلاسه کوي
ii. په دغه میتود کې د کشرانو د بورډ د غړو ترمنځ کاری ټیم رامنځ ته کوي او هر یو دې ته اړ باسی چي د نورو غړو نظرونو ته په احترام قایل شی.
iii. دغه میتود د کشرانو د بورډ د غړو د فکر کولو ساحه پراخوی
iv. دغه میتود کم مصرفه او اضافی مصارف نه لری

کمیټی ورسپارل

کمیټه د اجرایوي مدیرانو یو ټاکل شوې ډله ده چي د سازمان د ځینو موضوعاتو په اړه بررسي، عمل، او ځیني وړاندیزونه کوي. دغه کمیټه د مربوطه مرجع سره په تفاهم دغه مشکل تحلیل او مطالعه کوي د مثال په ډول: یوي کمیټي ته وظیفه ورکړل شی چي د نوي تولید د معرفي کیدو د امکاناتو په اړه تحلیل وکړي او

دغه کمیټه کي کیدایې شي چې مختلف خلک د مختلفو دېپارټمنټونو څخه جوړه شوي وي لکه: مالي دېپارټمنټ، انجینري دېپارټمنټ، د انکشاف او تحقیق دېپارټمنټ او داسی نور . دغه کمیټه د نوي تولید د رامنځته کیدو امکانات د مختلفو لوري نه وارزوي او بیا به خپل وړاندېزونه او سفارشونه ولري، که چیره دغه کمیټه کاري ظرفیت ونه لري نو ده دي وړاندېزونه به د لوړپوړي مدېریت څخه لغوه اعلان شي. یوه کمیټه په اصل کي د یو ښه روزني معني ورکوي، یو کمیټه کي کارکوونکي هغه ځای کی مقرر کیږي په کوم ځای کی چې د یو مشخص مشکل په وړاندې ښه وړاندېزونه ولري د کومټی په غونډو کي د بحث او مشوري په اساس کارکوونکي د مختلفو نظرونو سره اشنا کیږي او لوي او پراخه نظر لاسته راوړي. دغه میتود به د اجرایه مدېر استعداد لوړ کړي او د دغي کومیټی منځته راتلل به د اختلاف د میلان په معنی نه وي اونه به د یو څو انفرادي اشخاصو لخوا اداره کیږي په لنډه توګه ویلي شوو چې دغه میتود ټولي هغه ښیګڼي لري کوم چې د څوګوني مدېریت یا کشرانو بورډ یې لري.

6.6 د دندې څخه جدا د پراختیا تخنیکونه

د دندې څخه جدا د پراختیا میتود هدف او د تمرکز ټکی داده چې د اجرایه مدېرانو عمومي رویه او د هغو د تصمیم نیونی مهارت لوړ کړي.

د دندې په دوران د میتود په مقایسه د دندې څخه جدا میتود د یوی مشخصي دندي پوری په لویه پیمانه اړه نه لری. دغه میتود په نسبی ډول سره عامه طریقه ده او په لاندې ډول یې تر بحث لاندې نیسو:

عملی کردار (عملی تمثیل) ترسره کول

رول ادا کول د یوه داسی تخنیک په توګه تشریح کولای شو چې یو ژوندې وضعیت ایجاد شی، اکثراً یو شخص د وګړو ترمنځ په شخړو کې داخیل وی او وروسته په یو ګروپ کې د یو ځانګړي شخصیت استازیتوب کوي. دغه میتود په صنعتی فابریکو کی دي لپاره استعمالیږی ترڅو ځانګړی مهارتونه او رویه څرګندې شي. چې په معمول ډول سره دغه حالت داسی تنظیم شوې وی ټول حقایق او د قضیې پوری اړونده معلومات چی دغه قضیه یې تر دغه حاضر حالت پوری رارسولي مخی ته ایښودل کیږي او بیا د هر انفرادي شخص داسی تنظیم کیږي چی په قضیه کی د مربوطه شخص رول او کردار ادا کړي مثال: شاید دوه کارکوونکي چی یو د ریس او بل د مادون کردار ادا کړي د نورو کارکوونکو د خپګان علت باندي ځان اګاه او پري بحث وکړي.

د عملی تمثیل اساسی هدف دا دې چې په شته مشکلاتو باندې د کارکوونکي وس او توان لوړ کړي او مشاهده کوونکو ته توانایې ورکړي چی د ټریننګ اخستوونکو کړني په ښه شکل سره برسي کړي. کردار ترسره په عام ډول سره د خرڅلاو روزني او د بشر د روابطو لپاره استعمالیږي. دغه تخنیک روزنه اخستوونکو ته د دې وړتیا ورکوي چې باخبره تفکر لروونکي خلاق و اوسي او د خپلي رویې تحلیل وکړایي شي .

د غه میتود د لاندې ګټور درلودونکی دي:

i. کله چې د یو شخص نه و غوښتل شی چې د بل شخص په موقف کی ځانته ځایي ورکړي او د هماغه شخص کردار ادا کړي. په عام ډول سره د نورو مشکلاتو څخه ځان خبرول دي.
ii. ټریننګ اخستوونکی دا زده کوي چې څنګه د نورو انتقادونه ومني او خپل په نقایسو باندې غالب شي
iii. د کردار ترسره کولو تمرین باید ویډویي بنه هم ولري ځکه کارکوونکي باید بیرته خپل کردار ته ځیر شي او ځان مشاهده کړي
iv. د کردار ترسره کولو د خاصیتونو نه دا دې چې د نوو نظریو او طریقو د منځته راتلو موجب کیږي
v. د مختلفو لارو په ازمایلو سره کارکوونکي کولاي شی چې خپلې تجربی زیاتي کړي، په داسی حال کي په یوه ټاکلي وظیفه کي شاید کم چانس ولري د مختلفو طریقو او لارو په ازمایلو سره یو کارکوونکي کولای شی چې په دې باندې و پوهیږی چې د مختلفو لارو ضعیفي او قوي نقطي کومې دي
vi. په اصل کی د عمل ترسره کول د تجربی د لاسته راوړلونه زیات ارزښت لري ځکه چې دا مشاهدي، بحث ، او تاکید ته اجازه ورکوي چې په نورو پرمختایي میتودونو کی نشته.

د پورتنیو مزیتونو درلودلو باوجود د عمل ترسره کولو میتود ځنی نیمګړتیاوي هم لری چې د هغی ګټورتوب متاثیره کوي. چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

i. ځینی ټریننګ اخستوونکی د عمل په ترسره کولو (ایکټ کولو) کی ډیر مصروف شي او د تمرین اصلي هدف تري له لاسه ووځي.
ii. ځینی ټریننګ اخستوونکی د دي پرځایې چې د ستونزی په حل کولو کي ښکیل وي ډیر ریاکاري (ځانښودل) کوي.

احساسي ټریننګ (روزنه)

د احساسي ټریننګ یا ټی ګروپ ټریننګ (T-group training) د لابراتوار ټریننګ مهم تخنیک دي. د احساسي روزنی اصلی هدف د خپل احساسي ، اګاه توب، او رویې انکشاف ده د نورو سره د تقابل په اساس. دغه میتود په مطلق ډول سره غیر تنظیم دي. په لمړیو کی روزونکی ګډونوالوته دغه تخنیک تشریح کوي او دوی ته وایې چې د دې ټریننګ اصلی هدف دا دې چې دوی د خپل ځان په اړه او د نورو په اړه خبرتیاوي او اګاهي ولری او یو د بل په احساساتو باندې او په ګروپ کې د یو بل په متقابل عکسل العمل باندې پوه شي. هغه خپل کردار واضیح کوي ترڅو ورسره مرسته کوونکي واوسي. نه به دوي سره کومه برنامه وي او نه به د یو رهبر په شکل دنده ترسره کوي.

د احساسي ټریننګ داسي یو حالت منځ ته راوړي چې یو روزنه اخستوونکی کولایي شی چې د خپل ځان څخه زده کړه وکړي. د احساسي ټریننګ عمده اهداف په لاندې ډول خلاصه کوو:

i. د نورو سره د نظریاتو په شریکولو کې زیاتولی
ii. په پیژندګلیو کې زیاتوالی او کړو وړو کې تغیر

iii. ګروپي زده کړه
iv. د نورو په اړه خبرتیا یا اګاهي او علاقه کې زیاتوي
v. خپل منځی شایستګي او نورو ته د غوږ نیونی مهارت لوړوي
vi. باور رامنځ ته کیدل او د مرستی منل

د احساسي ټرینګ د عملی کردار ترسره کولو نه متفاوت دې. د عملی کردار ترسره کولو په مقایسه دا غیر رسمي دې. په عملی کردار کې، ټرینګ اخستوونکی هغه عمل ترسره کوي کوم چې ورته سپارل شوي وي (لکه: د پلورلو مدیر، مشتری، د پیرودلو مدیر، عرضه کوونکي او داسی نور). اما په احساسي ټرینګ کې، ټرینګ ترلاسه کوونکی د خپل ځان په اړه پوه ترلاسه کوي یا د ده په شان د بل په اړه په بصریت کې نور هم لوړالي راځي. د عملی کردار په ترسره کولو کې استاد د کوچ (رهنمایې کوونکی) په شکل رول ادا کوي اما په احساسي ټرینګ کې استاد د مشر کنترولونکی یا تسهیلوونکی رول ادا کوي.

کار کول په احساسي ټرینګ یا ټی ګروپ ټرینګ کې په داسی شکل دې چې د میز شاوخوا ناست خلک په ساعتونو سره بحث کوي. روزونکي چې معمولاً یو سیاکالوجیسټ وي، نه بحث رهبري کوي او نه کوم پیشنهاد کوي چې څه باید بحث شي یوازې بحث رهنمایې کوي. روزونکی په عادي ډول د ګروپ په اول لیدنه کی دا خبره کوي چې د ټی ګروپ (T-Group) مفکوره دا ده چې د خپل غړو او ځان په اړه زده کړه وکړي. لکه څنګه چې د ګروپ غړي تصمیم نیسی چې څه باید بحث شي او څنګه باید د دوي دِغه بحث ښه ولري چې معمولاً په ښکاره ډول لانجي منځته راځي د ګروپ غړي کولایې شی چې یو بل باندي په ازادنه ډول انتقادونه وکړي او بیرته فیډبک ورکړي چې کیدای شی منفی او یا مثبت وي په عین حال کي روزونکی په حیث د ناظم عمل کوي او فیډبک ورکوي ترڅو هر یو ټرینګ اخستوونکی پوه شي چې نور د دې په اړه څه فکر کوي .

سازمان ته د احساسي ټرینګ ګټه کیدایې شی چی په لاندې ډول وي

i. د یو شخص د خپلي رویي په اړه نور هم بصریت، خپل منځي خبرتیا زیاتوی او زده کویی چې د نورو رویې په کوم ډول سره درک کړی.
ii. په دوه کسیزه محاوره کي د نورو د رویې په اړه درک او احساس زیاتوي چې د نوموړ اواز د بدلون، بدن حرکاتو ، مخ حرکاتو او یا داسي نورو حرکاتو په واسطه له ځان نه ښکاره کوي او توانایي ورکوي چې د خلکو احساسات په دقیق ډول سره درک او وی پیژندل شي.
iii. د ګروپي کار په پروسي کي درک بصریت او متقابل عمل منځته راوړي او اسانه کوي یي
iv. د ګروپي او دوه کسیزه حالت د پیژندلو لپاره لوړ مهارت درلودل
v. داسي مهارت درلودل چې په یو ګروپي حالت کي مداخله کوي او د غړو اطمینان موثریت او مولدېت زیاتوي
vi. په جاري ډول یو شخص داسی توانایي درلودل چې د خپل رویې داسی تحلیل وکړي چې نور اطمینان ترلاسه کړي چې د نورو سره روابط ښه شوېی دي.

په احساسي ټرینګ باندې لاندې انتقادونه شوې دي:

i. دا په ډيرو داسی انفرادي افرادو باندي په زوره او متوضع ډول په غاړه اچوی چې شاید هغوي ورته اماده نه وي .
ii. د ځان ځخه د دفاع په خاطر ځينو خلکو ته تغمي ورکول کيږی چې دا کس ډېر زيات خرابيږی ولی د دفاع په خاطر هيڅ نه ورکول کيږی
iii. دا داسي رويې تقويه کوي کوم چې د روزني په وخت کي د قبول وړ اما د سازمان په داخل کي د قبول وړ نه وي.
iv. دا هر انفرادي شخص تشويق او په زوره پړي قبلوي چې د خپل ځان په اړه داسي حالت ښکاره کړي که چيري د دوي په شخصي حريم باندې تيرى هم وشي څه به نه وايي ، چې جاري وضعه په اشتراک کوونکو کي زړه بدوالي رامنځته کوي .

دي لپاره چې احساسي ټريننګ موثر وي لاندي قدمونه بايد واخيستل شي:

i. روزونکی بايد د دې توانای ولری ترڅو احساساتی حالات د رغونی په پايلو بدل کړي
ii. په احساسي ټريننګ کې ګډونوال بايد احساساتی ثبات او لوړ زغم ولري.
iii. ګډونوالو ته بايد د کورس په لمړۍ ورځ وويل شي چې په دي کي شخصي بدبيني شايد منځته راشي.
iv. داسي ميکانيزم بايد منځته راشي ، هغه څه چې يې په کورس کي زده کړي وي بايد د کار په ساحه کي عملي کړي.

کنفرانس ټريننګ

يو کنفرانس ګروپي ملاقات دې چې د يو تنظيم شوي پلان په اساس داير شوې وي ، کوم چې په بحث کي د ګډون کولو په اساس په يو موضوع کي علم ترلاسه ، او پوه زياتوي. دا يوه موثره روزنه ده دواړو لپاره هغه څوک چې کنفرانس کي ګډون کوي (ګډونوال، غړی) او هغه څوک چې کنفرانس مخ ته وړي(روزونکي ، رهبران). د يو غړي په حثيت يو شخص خپل نظر د نورو غړو د نظرونو سره د مقايسي په اساس کولاي شي چې زده کړه وکړي، او په ضمن کي دا زده کړه کوي چې د نورو نظرونو ته احترام وکړي او په دي باندي و پوهيږي چې د يو مشکل د حل لپاره ډيري د حل لاري شته ده ، او د کنفرانس د رهبر په توګه يو شخص کولايې شي چې نورو خلکو د تشويق کولو په اساس خپل مهارت لوړ کړي په بحث کي، او د بحث د برسي کولو او څارنه کولو مهارت لوړکړي.

د يو ښه بحث لپاره کيدايی شي چې کنفرانس په وړو ګروپونو تقسيم شي او دغه واړه ګروپونه بيرته د خپل بحث پايلي او وړانديزونه کنفرانس ته وړاندي کوي. دغه ميتود په کاراموز او د دوي ګروپي کار باندي ډير فشار او تاکيد لري.دغه ميتود د کاراموز مفهومي مهارت لوړوي او د هغو رويه او سلوک تنظيم او بيانوي.

د کنفرانس ټريننګ ګټي په لاندي ډول دي:

i. د لکچر ميتود په نسبت دي ميتود کي ګډونوال يو فعال رول لوبوي په بحث کي.
ii. په کنفرانس کي د ګډون کولو له وجي نه د نظرونو تبادله صورت نيسي چې په حقيقت کي خلک يو د بل نه زده کړه کوي.
iii. د ګډون والو علاقه لوړه و اوسي.

iv. يو كنفرانس په نظري ډول دي لپاره دايريږي چې مشکلاتو او نويو موضوعاتو باندي پوه شوو او د مختلفو اړخونو هغه و ازمايو، دغه د اجرايوي مدېرانو د پرمختيا پرګرامونه او عالي رتبه (ريسانو) کي د موجوده تعصب د کمولو بهترين ميتود ده.

يو کنفرانس د خنډونو نه خالي نه وي. ترټولو لوي او اساسي خنډ دا ده چې ټول خلک غواړي په کنفرانس کي خبري وکړي او اجازه هم ورکول کيږي په عين حال کي کنفرانس بل خواته رهبري او غير مربوطه موضوعات منځ ته راځي او اصلي موضوع د جريان نه ووځي.

ددې لپاره چې کنفرانس موثر کړو بايد لاندې ټکي په نظر کي ونيسو:

i. زده کوونکي د کنفرانس د مضمون په اړه بايد د وخته نه معلومات او علم ولري کوم چې تر بحث لاندي نيول کيږي.
ii. د کنفرانس رهبر بايد يو انګيزه ورکوونکی اوسي او بايد غړي او ګډونوال تشوېق کړي چې پرته له ډار څخه خپل نظر وړاندي کړي او دا ډاډګيرنه ورکړي چې د ټولو په خوښه د يو موضوع په اړه توافق کيږي نه په زوره.
iii. د ګروپ تعداد بايد په اندازه اووسی ترڅو ټول ګډونوال وکولايې شي چې په کی برخه واخلي.
iv. بحث بايد ګډونوالو پوري مربوط وي

سيمنار

يو سيمينار ګروپي ليدنه ده چې د کنفرانس په شکل تنظيم کيږي، دا په مفردو موضوعاتو باندي دايريږي لکه:"په بشري سرچينو پرمختيا کي ظاهر کيدونکی موضوعات، يا ۲۰۲۰ کي معالوماتی تکنالوژی". په مربوطه بخش کي دغه موضوعات د مختلفو ماهرو اشخاصو له خوا په پوره توضح او معلوماتو سره څيړل کيږي، ماهره اشخاص خپل پريزنتيشن اماده کوي او د ګډونوالو سوالونو ته ځوابونه وايي په عملي ډول د کنفرانس او سيمينار اصطلاحات يو د بل په ځاي استعمال کيدايي شي.

ترتيب شوې پروګرام لارښوونه

د ترتيب شوې پروګرام لارښوونه (ځنی وخت په يوه اله کي بندل کيږی چې هغی ته د ښووني ماشين وای) په 1950 کال کي رامنځ ته شوه. کوک او ميچنر ترتيب شوې پروګرام لارښوونه دارنګه تعريف کوي چې د ښووني او روزني د دندي لپاره د ساينس د زده کړي عملي کول دي.

د زده کړی د ترتيب شوې پرواګرام مهمی ځانګړنتياوی دا دي:(1) کار اموز د خپل قابليت او توانايي په اندازه زده کړه کوي. (2) استادان د زده کړي مهم برخه نه وي (3) هغه درسي مواد چې بايد زده شي په وړو برخو يا مرحلو ويشل کيږي . (4) هره مرحله په منطقی ډول په هغو تکميل کيږي چاچې زده کړي (5) د هر ځواب په خاطر چې شاګردان يې ورکوي پوهه ورکول کيږي (6) د پروګرام په هره مرحله کي د زدکوونکو فعال ګډون ده.

د ترتيب شوې پروګرام لارښوونی اساسي ځانګړنه د کاراموزانو ونډه اخستنه او هغوی ته زر فيډبيک ورکول دي. په دغه ميتود کي د ښوونی ماشين ، فلم، د غږ ثبتول، ترتيب شوې کتاب، توضيح کول، چلپ

شوې مواد، ډايګرام په دقت سره استعماليږی. که په دغه پروګرام کي د پورته ذکر شوو ميتودنونه هر يو وي نو بيا هم کاراموزانو ته فيډبيک ورکول کيږي. که چيری يو شاګرد ونه توانيږي چې يو سوال يا د سوالونو مجموع ته ځواب ووايي ، نو هغه د يو لړ مختلفو لارښوونو سره مخامخ کوي ترڅو هغه اساسی ځواب چې پاتي شوي پيدا کړي.

د کمپيوټر په مرسته لارښوونه. د کمپيوټر په مرسته لارښوونه زده کوونکو په اساساتو باندي بنا ده چې په پروګرام شوي لارښود کوي عملي شوي. دا معمولاً د تمرين لپاره چمتو کيږي او د زده کوونکو سره مرسته کوي چې هغه مواد ښه زده کړي چې ښه ډول تنظيم شي وي لکه ګرامر او رياضي او دا کيدای شي چې د نورو ښوونيزو ميتودونو سره استعمال شي ترڅو د ستونزو د حل کوولو مهارت ته پرمختيا ورکړي. البته دغه ميتود ډير قيمتي ده، او په زياته کچه د تدريس په مهارتونو کي په مکتب کي استعمال کيږي، خو په صنعت کي د وظيفوي مهارتونو د تدريس لپاره ډير کم استعماليږي.

پروګرام شوي لارښوود په پيل کي د واقعي پوهی د تدريس لپاره استعماليږي لکه : رياضي، بهرني ژبي زده کړي لپاره، او روزمره وظيفي لپاره، فلسفي مفکوري، رويي، او يا د مشکلاتو د حل مهارت د لوړولو لپاره نه استعماليږي د يو کوچني پروګرام جوړول ډير قيمتي ده.

7 .6 د شباهت (ورته والی) پرمختيا تخنيکونه

د دې په ښوونه کي اساسی نظر داده چې د داسي يو حالت رامنځ ته کول چې په نسبي ډول حقيقي يو ته نژدې وي، دا ډير موثر ميتود ده مونږ ته د دې فرصت راکوي چې داسي يو سيناريو ترتيب کړو چې حقيقت ته نژدې وي ، او دا د تجربه شوي معلوماتو په بنا وي، په داسي حال کي چې دغه تقليدي ماډلونه د عملياتي تحقيقي ماډلونو په شان رياضيکي بڼه نه لري چې مطالعه شوي حالت مقداري ارايه کړي ، په دې ميتود کي فريکي يوشانوالي، سلوکي مشخصي، او متقابل عمل شامل ده کوم چې د حقيقي وضعيت نژدېوالي په عادي ډول ارايه کيدايي شي په دې تخنيک کي دري ډوله تقليدي (تمثلي) ميتودنه شته ده: (1) د پيښې مطالعه (2) په ټوکری کې او (3) مديريتي لوبی

مديريتي لوبی

کاروباری يا مديريتي لوبی د يو ډيناميک روزني په شان معرفي کيږي کوم چې د يو بزنس د وضعيت نه موډل په شان ګڼه پورته کوي. دا په تصميم نيونه کي يو اساسی ګروپی تمرين ده د تقليدي سازماني وضعيت د چتر لاندي .

د غه ميتود يو صنفی تمرين ده کوم چې يو تعداد زده کوونکي ټيمونه يو د بل په وړاندي مبارزه کوي چې مشخص اهداف لاسته راوړي. د زده کوونکو نه غوښتنه کيږي چې د توليد، مصرف، تحقيق، پرمختيا، موجودي، خرڅلاو، او داسي نورو په اړه پريکړه وکړي. او دوي په وړو تمثلي ګروپونو باندي ويشل کيږي لکه سيالي کوونکي کمپني په شکل ويشل کيږی او د يو تيم په شکل کار کولو سره تجربه هم لاسته راوړي.

باس او ويوګن په روښانه توګه د مديريتي لوبو خاصيت د لاندې ځانګړتياو په ښودلو سره تشريح کړی دي:

1. د حقيقی ژوند د فعالیتونو اساسی خاصیتونه بیل شوې او د قضیې په شکل وړاندې شوې دي، د یوې عادې قضیې په طریقه نه مطالعه شوې او نه تحلیل شوې وي، مګر په ټرینګ اخستوونکو باندي د یوي حقیقي ژوند د تجربي په شکل عملي کوي .
2. کیدایي شي چې ډیر متحولین واوسي، په یو وخت کي ګډون وال په وړو ګروپونو باندي تقسیم کیږي او دغه ګروپونه بیا یو بل سره سیالي کوي.
3. وروسته بیا ګروپ خپل مشر ټاکي، او بیا تري غوښتل کیږي د ورکړل شوي وضعیت د حل لپاره خپل مختلفي لاري وړاندي کړي او بیا ګروپ پرمخ ځي او د پالیسي او عملیاتو په اړه تصمیم نیسي
4. په لوبه کې اکثرآ کوښښ کیږی چې دغه وخت او حالت کم کړي، یو میاشت یا 15 ورځي د یو ساعت سره برابر کړي.
5. د زده کړیالانو نه غوښتنه کیږي چې داسي پریکړې وکړي چې په لوبه باندي حقیقي تاثیر ولري، چې وروسته دوي د خپلو پریکړو په اړه فیډبک اخلي. په عمومي ډول فیډبیک په مقداری شکل ترلاسه کیږی او پریکړی د کمپیوټر پواسطه د ترسره کیږی.
6. لوبه د انتفادکوونکو لخوا مناظره کیږي چې د تمرین په جریان کي څه روان دي. د پریکړی تطبیق پیژندل کیږی او د ټیم کړنی تحلیل کیږی.

د پرمختیا د یو تخنیک په توګه د مدیریتي لوبی د استعمال ګټی په لاندې ډول دي:

i. د ټرینګ دغه میتود د حقیقي ژوند حالت روزنه اماده کوي او د زده کوونکو او یا د ګروپ نتایجو په اړه فیډبک فرصت چمتو کوي.
ii. د دندې په حالت کې ټرینګ اخستوونکی زده کړه کوي چې کوم اساسي فکتورونه باید په نظر کې ونیول شي.
iii. د لوبه کوونکو فکر او توجو دي ته وي چې پالیسي او ستراتیژی رامنځ ته او څنګه اوږدمهال پلان جوړونه جوړه کړي، نه لنډمهاله.
iv. ګډونوال زده کړه کوي چې د تصمیم نیولو موادونه لکه مالي حسابونه ، احصایوي میتودونه، او د موجودي کنترول نه په ښه ډول استفاده کوي.
v. یوه لوبه د تحلیلی تخنیکونو ارزښت تشریح کوي د بیلګی په توګه د نظریو د حل په برخه کي د حسابی ماډل استعمالول.
vi. لوبه مونږ ته لاره ښیي چې څنګه باید رهبریت منځ ته راشي، کوم ډول محاوره موثر ده، بشري عوامل چې پریکړه متاثر کوي، او په ګروپی کار کي د کامیابي تاثیرات کوم دي.
vii. په دي لوبه کي ګډونوال د سیالي او وخت تر فشار لاندي راځي غړي په تشدیدي ډول سره نور هم یوځاي کیږي او کوښښ کوي چې د فشار په وړاندي د خپل عادي حالت په شان عکس العمل وښایي.

د مدیریتي لوبی په واسطه د زده کړي محدودیتونه په لاندې ډول دي:

i. د ښه تطبیق لپاره ډیر وخت او مصرف ته ضرورت دی.
ii. دا لوبه مصنوعی ده ځکه په حقیقي ژوند کي اجرایوي مدیرانو ته د یو نوي میتود د ابتکار لپاره مکافات ورکول کیږي نسبت د دي چې د پخواني میتودونونه انتخاب وکړي.

iii. ټرینګ اخستوونکی ځنی وختونه په مدیریتي لوبه کې بریالي وي اما کیداي شي چې په حقیقي وظیفه کې بریالي وه نه اوسي

په ټوکرۍ (کچاوی) کې ټرینګ

دغه تخنیک د تصمیم نیوني لپاره او د ډیرو مهمو او لږ مهمو کارونو ترمنځ د توپیر لپاره په توانایي اومهارت باندي تاکید کوي ، په دي حالت کې د یو کارآموز نه غوښتل کیږي چې د یو مدیر دنده په غاړه واخلي کوم چې غیر حاضر وي. او هغه ته یوه کچاوه ورکول کیږي چې د موادونه ډک وي د کومو سره چې باید هغه چلند وکړي. او کیدایې شي چې دغو موادو کې، تیلیفوني اړیکې، ملاقاتونه، شکایتونه، آردرونه، او نور تقاضاوي موجود وي چې باید سرته ورسیږي چې داټول د یو لمړیتوب په اساس لست ته ضرورت لري .

وروسته له دي چې دغه دوره مکمل شي نو روزونکي او کارآموز سره کیښني او د کارآموز هغه کړني او فعالیتونه ارزیابي کوي چې سرته یې رسولي وي. هغه سړیان چې په ګروپي ډول کار کوي د عین شان تخنیک نه استفاده کولاشي. یوشان ضعیفي او قوي نقطي کوم چې کاروباری لوبی لپاره د تطبیق وړ وي دلته هم د تطبیق وړ دي.

په ټوکرۍ کې ټرینګ لاندې مزیاوو درلودونکی دې:

i. دغه میتود ساده او اسانه ده
ii. کارآموز د مختلفو وظیفوي ساحو نه ښه درک اخیستلاي شي
iii. ګډونوال د خپلې فعالي علاقي او ښکیل توب له وجي نه د ستونزي د حل کولو مهارت رده کوي.
iv. د دیپارتمنټ ترمنځ خپل منځي شخړي شاید کم شي.

په ټوکرۍ تمرین کې لاندې محدودیتونه شامل دي:

i. کوم د حل لاري چې د اجرایوي مدیر لاخوانه وړاندي کیږي کیدای شي چې معنوي(لفظي) او یا د حقیقي ژوند د تجرویونه خالي وي.
ii. د یو اجرایوي مدیر لپاره به دا ډیر سخت وي چې خپل ځان د داسي سختو حالاتو سره اشنا کړي کوم چې د د کچاوی میتود په واسطه منځ ته راغلي وي.

د پیښي د مطالعی طریقه

دغه میتود د روزني لپاره استعمالیږي، په دي کې له اول نه تر اخر پوري د یوي قضیي په اړه مکمل توضیحات وي چې په یو سازمان کې منځته راغلي وي. معمولآ ځیني مشکلات په برکي نیسي چې باید حل شي، کارآموز دغه قضیه مطالعه کوي او یو اختیاري د حل لاره وړاندي کوي، او یا هم کله چې یو انفرادي شخص و غواړي چې په دي باندي ځان پوهه کړي چې نورو څنګنه د دغې قضیي په اړه نظرونه ورکړي نو بیا هغه تاکلي پشنهادونه چې د وخت نه شوي وي نظر کوي

د پیښي د مطالعی میتود یو د هغه میتودونو څخه ده چې د تحلیل کولو او علتونو د معلوم کولو په اساس ځوابونه پیدا کوو. زده کړیال په دي پوهیږي چې څنګه زده کړه وکړي د حقایقو او نورو خلکو نظریاتو ته

احترام وکړي، دغه میتود زده کوونکو ته اجازه ورکوي چې یوي پراخي زاویې نه مشکل ته نظر وکړي او خپل د څار قوه زیاته کړي ، دغه میتود ناکافی قضاوت له منځه وړي ، ددغه میتود کامیابي د روزونکي په توانایي پوري اړه لري، یو ضعیف بحث کیدای شي چې یوه بي ربطه جلسه منځته راوړي د کوم نه چې ګډونوال هیڅ زده کړه ونه شي کړایي.دا یو ساده او دلچسپ میتود ده، حقیقي شواهد شاید په کي استعمال شي.

دغه میتود په پراخه ډول سره د قانون په تدریس، د بشري منابعو مدیریت، بشري روابطو، بازارمدیریت، د بزنس پالیسي، او په مختلفو تعلیمي او مسلکي اداراتو کي په کار وړل کیږي تر څو زده کوونکي په دي باندي پوهه شي چې د یو مشکل د حل لپاره یوه لاره نه وي. د هر ټریننګ اخستوونکی ځواب شاید توپیر ولرى. مباحثه به دوي سره مرسته وکړي چې یو د بل نظر ته احترام وکړی. همدا علت ده چې د پیښي د مطالعی میتود په مکرر ډول سره د مشرانو او اجرایوي مدیرانو په روزنه او نظارتي برخه کي په بزنس کي استعمالیږي.

د دغه تخنیک لاندي ټرینګ ترلاسه کوونکی په فعال ډول سره ښکیل وي دوي نه غوښتل کیږي چې د یو مشکل د حل لپاره متبادلی لاري انتخاب او مختلفي طریقي وړاندي کړي. د دغه میتود ګټی په لاندې ډول دي:

i. دغه میتود په بحث کي د قضیي د مشکل په اړه د ګډونوالو فعال ښکیل توب یقیني کوي
ii. د ګډونوالو ترمنځ تحلیلي فکر ته پرمختیا ورکوي
iii. د ګډونوالو تصمیم نیولو مهارت لوړوي.
iv. دغه میتود ناقص یا ناکافی قضاوت له منځه وړي او د ګډونوالو نه غواړي چې د حل ښې لاري وګوري
v. کاراموز ته لاره هواروي چې هغه تناقصونه او نامعین توب څخه چې په تجارت کي شته تري اګاه شي.
vi. دا ښيي چې څنګه یو شانته قضیي د مختلفو نظرونو نه وکتل شي
vii. دغه په ګروپي کار کي د نورو سره د متقابل عمل په واسطه روزنه اماده کوي.

د پیښي د مطالعی میتود د لاندې محدودیتونو درلودونکی ده:

i. شاید د یو معمولي کاراموز ذهني قوت له منځه یوسي.
ii. قضیه شاید د فرق او تمیز نه پرته په شان د قضایي رویي استعمال شي.
iii. د یوی ښي پیښي مطالعي د اماده کولو لپاره ډیر وخت او مصرف ته ضرورت ده.
iv. مختلفو حالاتو کې د ژوند واقعي پیښو مطالعه شاید ګټوره نه وي.

د پیښو د مطالعی میتود کیدای شي له لاندي لارو څخه نوره هم موثر شي:

i. په قضیه کي د موجوده ښکیلو موضوعاتو واقعی ارایه وي.
ii. دا باید د شالید ، حقیقتونو او ارقامو له مخي ښه مستند وي .
iii. دا باید لاسته راغلي لمړنۍ مواد وي او حقیقت ته نژدي وي .
iv. استاد، منځګړی، او یا لارښود روزونکی باید زده کوونکو ته پوره فرصت برابر کړي چې ښه فکر تحلیل او ګډون وکړي.

پرمختیا مدیریت

یوه پروسه ده چې مدیران د خپلې اوسنۍ وظیفې په اجراکولو سره مهارت او وړتیا لاسته راوړي او همدارنګه د راتلونکو مدیریتي وظایفو د اجرا لپاره توانایي زیاتوي، ځکه نو مدیریت (منجمنټ) مشخص پلان جوړوي چې د اجریوي مدیرانو اوسني او راتلوونکو کړونو ته پرمختګ ورکړي.

په دنده کې د پرمختیا میتودونه (طریقی)

د دي میتود هدف داده چې په کاري ساحه کې اجرایوي مدیران د حقیقي کار سره آشنا کړي.

په دغه میتود کې لاندي برخی شاملي دي:

a. پر دنده کوچینګ
b. تر مطالعی (شاګردۍ) لاندې
c. دورانی دنده
d. ځانګړی پروژه
e. څوګونی مدیریت
f. کمیتی ته سپارل

د دندې څخه جلا د پرمختګ میتودونه

د دي میتود هدف داده چې د اجرایوي مدیرانو مفهومي او تصمیم نیوني مهارت لوړ کړي.

په دغه میتود کې لاندي تخنیکونه شامل دي:

a. رول ادا کول
b. احساسي ټریننګ
c. کنفرانس ټریننګ
d. سیمنار
e. جوړ شوې پروګرام لارښوونه
f. تمثیلی تخنیک
g. د پیښو مطالعه
h. د زده کړو ټوکری
i. مدیریتي لوبه

د پیښې مطالعه

د پیښې میتود مانا په صنف کې د ښوولو تجربه ده. په دي میتود کې ټریننګ اخستوونکی ته یوه قضیه یا مشکل ورکول کیږي کوم چې د هغه فکر اصولو سره لږ اویا په نسبي ډول ارتباط لري کوم چې د مخه

ښودل شوې وه. دوي مشکل تحلیل کوي او بیا د حل لارې وړاندې کوي. استاد زده کوونکی سره مرسته کوي چې یو عام حل ته ورسیږي. دا میتود زده کوونکی ته د دې فرصت ورکوي چې خپل علم او تجربه د یو حقیقي مشکل د حل لپاره عملي کړي.

د رول یا کردار ادا کول

دغه تخنیک د بشري روابطو او د رهبری د روزنې لپاره استعمالیږی. د دې اساسی هدف دا دی ترڅو ټرینګ ترلاسه کوونکی مهارت لوړ کړای شی ترڅو د نورو سره ښه اړیکه ولری. په دې میتود کې دوه زده کوونکی انتخابوی ترڅو مختلف رولونه ادا کړی. د اوس لپاره، یو د خرڅلاو اجرائیه په توګه رول ادا کوي او بل د مشتری په حیث. دواړه یو بل سره مخامخ کیږی او هر یو خپل رول ادا کوي. دې میتود له مخی زده کوونکو سره مرسته کیږی ترڅو دا زده کړی چې څنګه د شخړو په حالاتو کې ځان وساتی. همدارنګه دوی دا زده کوي چې دنور نظریاتو ستاینه وکړی.

کنفرانس ټرینګ

یو کنفرانس ګروپي ملاقات ده چې د یو تنظیم شوي پلان په اساس دایر شوې وي ، کوم چې په بحث کې د ګډون کولو په اساس په یو موضوع کې علم ترلاسه ، او پوه زیاتوي. دا یوه موثره روزنه ده دواړو لپاره هغه څوک چې کنفرانس کې ګډون کوي (ګډونوال، غړی) او هغه څوک چې کنفرانس مخ ته وړي(روزونکي ، رهبران). د یو غړي په حثیت د یو شخص خپل نظر د نورو غړو د نظرونو سره د مقایسي په اساس کولاي شي چې زده کړه وکړي، او په ضمن کې دا زده کړه کوي چې د نورو نظرونو ته احترام وکړي او په دي باندي و پوهیږي چې د یو مشکل د حل لپاره ډیري د حل لاري شته ده ، او د کنفرانس د رهبر په توګه یو شخص کولایې شي چې نورو خلکو د تشویق کولو په اساس خپل مهارت لوړ کړي په بحث کې، او د بحث د برسي کولو او څارنه کولو مهارت لوړکړي.

سیمنار

یو سیمنار ګروپي لیدنه د چې د کنفرانس په شکل تنظیم کیږي، مګر په مقایسوی ډول په کوچنی اندازه دایریږی. دا په مفردو موضوعاتو باندي دایریږي لکه ''په بشري سرچینو پرمختیا کې ظاهر کیدونکی موضوعات، یا ۲۰2۰ کې معالوماتی تکنالوژی''.په مربوطه بخش کې دغه موضوعات د مختلفو ماهرو اشخاصو له خوا په پوره توضیح او معلوماتو سره شریکول کیږي، ماهره اشخاص خپل پریزنتیشن اماده کوي او د ګډونوالو سوالونو ته ځوابونه وایي په عملي ډول د کنفرانس او سیمینار اصطلاحات یو د بل په ځاي استعمال کیدایي شي.

په توکری کې ټرینګ

دغه تخنیک د تصمیم نیوني لپاره او د ډیرو اهمو او لږ اهمو کارونو ترمنځ د توپیر لپاره په توانایي اومهارت باندي تاکید کوي ، په دي حالت کې د یو کاراموز نه غوښتل کیږي چې د یو مدیر دنده په غاړه واخلي کوم چې غیر حاضر وي. هغه ته توکری ورکول کیږي چې د موادونه ډک وي د کومو سره چې باید دغه زده کوونکی چلند وکړي، او کیدایې شي چې دغو موادو کې، تیلیفوني اړیکې، ملاقاتونه، شکایتونه، آردرونه، او نور تقاضاوي موجود وي چې باید سرته ورسیږي چې داتول د یو لمړیتوب په اساس لست ته ضرورت لري .

مديريتي لوبی

د کاروباری يا مديريتي لوبو مختلفی نوعی تجويز شوې او د پرمختګ پروګرامونه د کاميابی د مختلفو درجو لپاره استعماليږی. د غه ميتود يو صنفی تمرين ده په کوم چې يو تعداد زده کوونکي ټيمونه يو د بل په وړاندې مبارزه کوي چې مشخص اهداف لاسته راوړي. د زده کوونکو نه غوښتنه کيږي چې د توليد، مصرف، تحقيق، پرمختيا، موجودي، خرڅلاو، او داسي نورو په اړه پريکړه وکړي. او دوي په وړو تمثلي ګروپونو باندي ويشل کيږي لکه سيالي کوونکي کمپني په شکل ويشل کيږی او د يو ټيم په شکل کار کولو سره تجربه هم لاسته راوړي.

پوښتنو تکرار

1. د پرمختيا مدېريت مفهموم تشريح کړي، او په لنډ ډول د پرمختيا مدېريت په دري سيستمونو باندي بحث وکړي. (دهلی، 2010 او 2009)

2. ولي د پرمختيا مدېريت مهم ده؟ بحث پری وکړی

3. د اجرايوي مدېرانو د پرمختيا ضرورت څه دي؟ او د اجرايوي پرمختيا دري ميتودنه تشريح کړئی.

4. د"ټولو پرمختګ د ځان پرمختګ ده"، آيا تاسي دې سره موافق استي؟ د مدېريت د پرمختيا لپاره څوک مسؤل دي؟

5. د پرمختيا مدېريت په يو وخت د مختلفو تخنيکونو په اړه بحث وکړي.

6 د اجرائيه پرمختيا د ميتود په حيث د پيښي د مطالعی ګټورتوب او محدودېتونه بيان کړي؟

7. د احساسي ترينګ او د رول ترسره کولو ترمنځ فرق واضح کړي؟ او څرنګه د پرمختيا مدېريت لپاره رول ادا کول ګټور تماميږی؟

8. احساسيه ټريننګ څه معني ورکوي؟ او په ګټورتوب او محدودېتونو باندې بحث وکړي.

9. د اجرايوي مدېريت پرمختيا څه شي دې؟ او اهداف يې څه دي؟ د اجرائيه پرمختيا لپاره د احساسي ټريننګ ميتود باندې بحث وکړئی. (دهلی، ۲۰۰۸)

10. د مدېريت پرمختيا څه ته وائی؟ د مدېريت پرمختيا څلور تخنيکونه تشريح کړئی. (دهلی، 2۰11)

11. د پرمختيا مدېريت په اړه لنډ معلومات د يوي مقالي په شکل وليکئ.

12. د پرمختيا مدېريت مفهوم او مرحلي بيان کړئ.

13. په کجاوه کي ټريننګ څه ته وای؟ د هغی ګټی او محدودېتونه په لنډ تشريح کړئی.

14. لاندي اصطلاحات تشريح کړئ

مدېرتی لوبه

څوګونی مدیریت

کنفرانس ټریننګ

احساسي ټریننګ

په ټوکری کې ټریننګ

د پیښې قضیه 1

تیوریکي مفهوم سره اړیکه لري.

د کمپني د پرمختیا مدیریت د پروګرام د یوي برخي په حیث، یوه ډله د مدیرانو د مختلفو کاري ساحوڅخه د تشویق د تیوري د زده کړي لپاره او د دې علم اړیکي د مدیرانو مسؤلیتونو د خپل ډیپارټمنټونو د کنترول او لاربښوونی لپاره، جلا درسي ساعتونه اختصاص کړي.

یو د ګډونوالو څخه په دې پروګرام کي اشو چوپړا دې، څوک چې د یو کال رایسي د تولید د ډیپارټمنټ سوپروایزر دې. د مباحثی په دوران کې، په غونډه کي نوموړي لاندېني مشاهدي کړي:

په عام کي د تشویق یا (ستایني) تیوري مفهوم جوړوي ، مګر ماته په حقیقفت کي هیڅ فرصت نشته چې دغه مفهوم په خپله دنده کي عملی کړم. سره ده دي زمونږ کارکوونکي زما د کنترول لاندي نه دي دوي د وظیفی محفوظیت ثابت مزد او سره متحد دي کوم چې د شروع له دوي سره توافق شوي وه. دغي د تشویق تیوري ماته یو نظریه راکړي دې چې زه څنګه خپل ځوی تشویق کړم چې خپل د کور کارونه او خپل کورنی دنده ترسره کړي. مګر ماته یې داسي څه بل مفهوم نه دې راکړي چې خپل وظیفه کي یې عملي او استعمال کړم، برعلاوه په یو کاري ساحه کي مونږ د بالغو اشخاصو سره مخامخ کیږو، ما ته داسی ښکاري چې دغه مکافات او مجازات د شخص افکارو په تنظیمولو کي دوامداره اثر نه لري چی د اوږدې مودي لپاره به ونه شی کولای چې خلکو سره یو ځای لاړ شي.

پوښتنی.

1. قضیه تحلیل کړي په داسی حال کي چې ستاسواشنایې د تشویق له مختلفو تیوریو سره ښکار کړی.
2. تر کومه حده پوری آشو چوپړا په خپلوتبصرو کې صحیح دي؟
3. عملي پشنهادونه وړاندي کړي چې په دنده کي څنګه تشوېقي مفهوم تیوري تطبیق شي .

ماخذونه

1. Chhabra,T.N Ahjua,KK and Jain,S.P, managing people at work, Dhanpat Ria & Sons,Delhi,1977
2. National Industrial Conference Board, The management record, March 1961, p.8
3. Chopra Rakesh K, management of human resource, V.K Publishing house, Bareilly,1989, pp 212-13
4. Eric, Berne, transactional analysis in psychotherapy (New York: Grove Press 1961);Eric Brene, Games people play (New York: Grove Press 1964); Thomas A Harris , I'm O.K you are O.K. (New York : Harper & Row,1967) Muriel James and Dorothy Jongeward, Born to Win (Reading; Mass, Adison Wesely,1971)
5. Abma,John S., Programmed Instruction-Past, Present, Future.'' In studies in personnel and industrial Psychology, ed. Edwin A. Fleishman, Dorsey Press , Homewood, 1967, p. 198.
6. Singh B, P., and Chhabra T.N Organization Theory and Behavior, Dhanpat Ria & Co., Dehli,2005, pp. 341-48.
7. Halloran, Jack, supervision: The art of management, Premtice-Hall, Englewood Cliffs, 1981, p. 114.
8. James, Muriel and Dorothy, Jongward, Born to win, Addison-Wesly, Reading MA, 1971, pp.8-9
9. Pigros Paul, and Myres, Charles A. Personal Administration, pp.224-25.
10. Flippo, Edwin B. personnel management, McGraw Hill,Tokyo, 1989.
11. Davis, Keith, Human Behavior at work. Tata McGraw Hill New Dehli 1982.
12. Lawrence, P.R. and Lorsch J, W., developing organization, Diagnosis and Action, Addison Wesly, Reading, Mass 1969, p.89.
13. French, Wendell, and Cecil, Bell, H., Organization Development, Prentice-Hall, New Dehli, 1973, pp 65-72.
14. Chhabra, T.N and Taneja, P.L, Essential of Organizational behavior, Dhanpat Ria & Co., Dehli, 2008, p.519.
15. Ordiorne, George S., management by objective, Pitman, New York,1965, p. 26.
16. Schein, Edgar Process consultation: Its Role in Organization Development, Addison-Wesly, Reading, Mass, 1969, p9.

7 څپرکی

د اجرآ تو (کارکردګي) ارزښت ټاکنه

د څپرکي عمده ټکی:

7. 1: د اجراتو د ارزښت ټاکني مفکوره او ماهیت.

2.7: د اجراتو د ارزښت ټاکني طریقی (طرزونه).

3.7: د ارزښت ټاکني عنعوی (دودېزی) طریقی (طرزونه).

4.7: د ارزښت ټاکني عصري طر زونه (میتودونه).

5.7: د موخو له مخې اداره کول.

6.7: په سلوکي ډول حمایه شوې ارزښت ورکول.

7. 7: 360^0 ارزښت ټاکنه او عکس العمل.

8.7: د اجراتو ارزښت ټاکني سیستم برخې.

9.7: ممکنه (پوتنشیلی) ارزښتټاکنه.

خلک د استعدادونو او ذکاوتونو له مخی سره توپیر لري. دغه توپیرونه طبیعي دي او تر ډېره حده په ابتدائي زده کړي او روزنې هم له منځه نشي تلالی، نو ځکه د ریاست لپاره پکار دي چې دغه توپیرونه وپیژني او وکولای شي چې ښه استعدادونه و ستایي او د کار کوونکو غلطي د تغییر او تبدیل په وسیله باید اصلاح شي، یو کار کوونکی هم باید په خپل فعالیت باندې پوه شي ځکه هغه کیدای شي په دې سره پرمختګ وکړي، په هم دې ډول ډېره اړینه ده چې د ښه کارکونکي د ارزښت ټاکني لپاره یو مناسب سیستم وي چې د کارکوونکي وړ والی پکې معلوم او اندازه شي، په دې فصل کې په مونږ د تر سره کونکي د ارزښت ټاکني مفکوره، اهمیت او تخنیکونه ولولو او همدارنګه وبه لولو چې په یوه اداره کې څنګه د ښه کار کوني د ارزښت ټاکنه وکړو، ددې په خوا کې به د کار کوونکي د سلا او مشوري په مفکوره، ماهیت او رول ته یو ځعلنده کتنه وکړو.

1.7: د اجرأتو (کارکردګی) د ارزښت ټاکنې مفکوره او ماهیت

د اجرأتو (کارکردګی) د ارزښت ټاکنې تعریف :

د ښې کارکردګی د ارزښت ټاکنې لپاره مختلف نومونه شته لکه، د ښې کارکردګی ارزیابې، د پرمختګ اندازه ګیري، ارزښت (وړوالی) اندازه ګیري، ارزښت ارزیابې او داسې نور.خو په دې فصل کې به مونږ د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه او د ارزښت اندازه ګیری په نامه سره یادوو، دا به د یو کارکوونکي د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه کوي په یوه اداره کې.

د Yoder له نظره :

((د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه ټول هغه رسمي طرزالعملونو دې چې د فعالو ادارو د غړو ښه برخه اخیستنه او استعدادونه پرې ارزیابي کیږي)).

ددې تعریف څخه څرګندیږي چې د ښه کارکردګی ارزښت ټاکنه یو رسمي پروګرام دې نه یوازې د یوې ادارې د غړو ښه برخه اخیستنې پورې اړه لري بلکې هغه ور خونه هم دي چې د کارکوونکو استعدادونه پرې په ښه کیږي.

د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د هر کارکوونکي یو سستیماتیکه ارزیابي ده چې د کارکوونکي د کار، کارکردګی او د استعداد پرمختګ په نظر کې نیسي.

د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه په یوه اداره کې د کارکوونکو ترمنځ په توپیرونو پیداکولو پورې اړه لري، په عمومي توګه، دغه ارزیابي د یو فرد له خوا کتل کیږي. په همدې ډول هر فرد په یوه اداره کې کتل کیږي، د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د یو لړ اندازه ګیري تخنیکونو په کارولو سره انفرادي کارکوونکي په یوه کاري ډله کې پرتله کوي، خو د دوی شخصي ارزښتونه یا کمزوری او د وظیفې ضروریات یې په نظر کې نیسی، ددې ارزښت ټاکنې فرق باید د کار د ارزیابی سره وشي کوم چې د مختلفو وظیفو ترمنځ توپیرونه ټاکي.

د اجرأتو (کارکردګی) د ارزښت ټاکنې ماهیت

د ښې کارکردګی د ارزښت ټاکنې عمومي خصوصیات په لاندې ډول دي:

i. د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه یوه پروسه ده چې د کارکوونکو کارکردګی پکې ارزیابې کیږي.
ii. دا د یو کارکوونکي د پیاوړتیاو او کمزوریو د وظیفې د اړتیاو په نظر کې نیولو سره یو سسیماتیکه تجزیه ده.
iii. دا یوه جارې او دوامداره پروسه ده په کومه کې چې د یو معلوم پلان له مخې په دوره یې شکل سره ارزښت ټاکنه کوي.
iv. د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنې اساسي هدف د هغه معلوماتو خوندي کول دي چې له مخې یې تصمیمونه لکه مخکې ګټه لوړونه، تغیر، تبدیل او ترفیع نیول کیږي.
v. د کارکوونکو ارزښت ټاکنه د واضح معیارونو سره چې لاندې راځي ټاکل شوې.
   - په کار پوهیدنه .
   - د کارکولو استعداد.
   - د لاسته راوړنې اندازه او کفیت.
   - د لوړ رتبه، همکارانو، ټیټ رتبو سره ارتباطات.
   - فردي یا شخصي استعدادونه لکه، تکیاکیدنه، توافق، ایجادونه، رهبري او نور.

د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه باید د وظیفې د ارزیابی څخه جلا شي په کوم کې چې د مختلفو وظیفو ارزښتونه ټاکل کیږي، د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د انفرادي کارکوونکو کارکردګی او

استعدادونه ارزيابي کېږي، دغه دواړه پروسې يو له بل سره توپير لري لکه څنګه چې په 1. 7 جدول کې ښودل کېږي.

د کارکردګی د ارزښت ټاکنې موخې

په يوه اداره کې د کارکردګی ارزښت ټاکنه ممکن د لاندې وړو موخو د لاسته راوړلو لپاره تطبيق شي.

i. د هر کارکوونکي د کارکردګی د ريکارډ تر څو ددې په سبب تنخواګاني او بخششي معلومې شي.
ii. هغه کارکونکی پيداکول چې په ناسمو دندو ګمارل شوې وي تر څو مناسبو دندو ته تبديل شي.
iii. د کارکوونکو کارکردګی کيفيت پيدا کول تر څو له لارې يې د هر کار کوونکي پياړوتيا او کمزورتيا په نښه شي.
iv. د پرسونل د کيفيت د لوړولو لپاره د رزوني پرګرامونه چمتو کول.
v. کارکوونکو ته زمينه برابرول تر څو د خپلې کارکردګی درجه وګوري او د پرمختګ لپاره کار وکړي.
vi. د هغو کارکوونکو ترفيع او پرمختګ معرفي کول چې کافي استعداد ولري.
vii. د عينی پريکړو کول لکه تغير، تبديل او ترفيع لپاره د بنسټ په توګه کار وکړي.

جدول 1.7 د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د وظيفې ارزيابي پر وړاندې

	د اجرأتو ارزښت ټاکنه	د دندی (وظيفی) تحليل
مفهوم	د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د کار کوونکو ترمنځ توپيرونو پورې اړه لري نظر ددې کارګرداګی ته، دې ته همدارنګه د وړوالي اندازه ګيري هم وايي څنګه چې پکې د افرادو مقايسوي وړوالی معلوميږي.	د وظيفې ارزيابي د مختلفو وظيفو تجزيه نګاري ده تر څو يوه شو چې عادي کارکردګي غوښتنې پواسطه کارکونکو څه دي، په دې کې فردي استعدادونه د يو کارکونکي په نظر کې نه نيول کېږي.
بنسټ	دا فردي کارکردګی او استعدادونه په نظر کې نيسي.	دا د مختلفو وظيفو غوښتنې په نظر کې نيسي.
هدف	د ښې کارکردګی هدف يو کارکوونکي کارکردګی ته ارزښت ورکول دي تر څو له مخې يې د تنخوا لوړولو، تبديلی، ترفيع او تصميمونه ونيول شي، همدارنګه دا د رياست لپاره يو رهنما ده چې له مخې يې د ضرورت وړ ټرينګونه کارکوونکو ته ورکړل شي.	د وظيفې د ارزيابی هدف محدود وي، يعنې د وظيفو د غوښتنو پر بنسټ د اوسط کارګر لپاره د وظيفې ارزښت پيدا کول. دا د مختلفو وظيفو لپاره د تنخوا ګانو ذوق برابروي.
وګړي د دندې په وړاندې	د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه کارکونکي اندازه کوي نه وظيفه ځکه چې دا د فرد استعدادونه ارزيابي کوي، په حقيقت کې دا د مختلفو کارکوونکو ارزښت ادارې ته پېژني.	د وظيفې ارزيابي وظيفې تجزيه کوي تر څو د مختلفو وظيفو ارزښتونه، د تنخواګانو برابرول مناسب او برابر کوي.
د پاليسي پريکړه	د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د پرسونل د پاليسيو لپاره يوه قاعده ده چې له مخې يې تغير، تبديل او ترفيع کېږي.	د وظيفې ارزيابي د يوې ادارې د تنخوا وو پاليسي جوړ وي.

د کارکردګی د ارزښت ټاکني کټورتیاوی

د کارکردګی ارزښت ټاکنه په ډیرو ادارو کې ډیر مهم او کټور فغالیت دې. همدارنګه دغه مونږ ته د تیر، اوس او توقع شوې کارکردګی په معلومات راکوي. دا معلومات ډیر اړین دې چې پر بناء یې د انتخاب، روزنی، پرمختیا، معاش لوړولو، ترفیع، تغیر او تبدیل او داسی نورو په برخه کې تصمیمونه ونیسو. نن سبا د ښې کارکردګی په برخه کې د ادارو له خوا ډیر پیسې مصرفیږي. د کارګرداګی ارزښت ټاکني ګټې په لاندې ډول دې:

i. دغه ارزښت ټاکنه اداره کوونکی سره مرسته کوي چې خپل کارکوونکي په دوره یې او سسیتماتیکه توګه ارزیابي کړي، همدارنګه د اداره کوونکي سره مرسته کوي تر څو افرادو ته هغه کار ورکړي چې وړ یې وي.
ii. دغه اندازه ګیري د کارکوونکو په رهنما او صحیح کولو کې مرسته کوي، اداره کوونکی کولای شي چې ددې اندازه ګیری پایلي د کارکوونکو په بنادي توګه رهنما کولو او موثر کارکردګي لپاره وکاروي.
iii. د کارکوونکو استعدادونه هم پکې معلومیږي، او د بخششي په ورکولو سره تقدیریږي.
iv. د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه د تغیر، تبدیل او ترفیع په ارتباط د پرسونل د یوې سالمې پالیسی قاعده ده، که چیرې د یو کارکوونکي له نورو کار کوونکو ښه وي نو ترفیع ته معرفي کیږي، او که چیرې یو کار کوونکی له نورو ښه نه وي او ښه وظیفه نه کوي ممکن تغیر او تبدیل شي.
v. دغه اندازه ګیري همدارنګه د روزني د پروګرامونو د موثریت د ارزیابی لپاره هم کاریدلی شي، د کارکردګی د ارزیابی په وسیله د کارکوونکو کمزورتیا وې موندل کیږي او په مطابق یې د روزنې پروګرامونه ورته برابریږي.
vi. د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه کارکوونکي تشویقوي تر څو خپله کارکردګي ښه کړي په شرط ددې چې خپل ارزښت به نور لوړ کړي.
vii. د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه به خفګان لرې کوي او د کارکوونکو ترمنځ ډاډ رامنځته کوي ځکه دوی د ارزیابی د بې طرفی د اساس په وسیله تحریک کیږي د وړوالي د اندازه ګیری د کارډنو په دایمي فورمولو کې موجود دي کومې چې د تجارت د اتحادیه له خوا ډکیږي او ریاست د راتلونکو تبعضیی کړنو څخه خوندي کوي.

د کارکردګی د ارزښت ټاکني موخي
❖ د کار مربوطي موخي :-
i. د کارکوونکو کار څیړل نظر د دوی د وظیفي اړتیاو ته .
ii. دا د ریاست سره مرسته کوي تر څو کار کوونکی په مطابق د دوی د ظرفیت، علاقي، ذکاوت او زده کړي په مناسبو دندو وګماري.
iii. مؤثریت لوړول.
❖ مفاهمه :-
i. په واضح توګه د موخو ټاکل لکه، د هر کار کوونکي څخه څه غوښتنه کیږي نظر د دوی کارکردګی او راتلونکي وظیفو ته.
ii. کار کوونکو ته ځواب یا فیډبیک ور کول تر څو پوه شي کوم ځای کې کمزوري دي او کولای

شي چې د وظيفې کارکردګی ښه کړي. iii. کارکوونکو ته روزنه، مشوره او تشويق ور کول. iv. د يو مثبت ارتباط رامنځ ته کول يعني د لاس لاندې کارکوونکو او لوړ رتبه کارکوونکو ترمنځ تر څو ددې لارې خفګان را ټيټ شي. ❖ سازمانی (اداري مربوط) موخې: - i. د کارکوونکو د پريکړو لکه تغير، تبديل او ترفيع لپاره د اساس په توګه کار کول. ii. د معاشونو اداري لپاره د اساس په توګه کار کول يعني چې کله د کار کوونکي په معاش او پيسو کې زياتوالی راشي. iii. د کارکوونکو لپاره د مناسب روزنې او پرمختګ پرګرامونو د برابرولو د پلان د اساس په توګه کار کول. ❖ د مسلک د پرمختګ موخې :- i. د کارکوونکو کمزوري او پياوړي نقطې د کار پر مهال پيدا کول او د کمزور نقطو په اړه لازمې مشورې ور کول. ii. د هر کار کوونکي مسلکي ارزښت پيدا کول. iii. د هر کار کونکي لپاره د مسلک موخې او لارې برابرول.

د ښې کارکردګی د ارزښت ټاکنې محدوديتونه

د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه شايد د لاندې نيمګړتياوو له مخې د خوښی پايلي و نلري.

i. که چېري ارزيابي کيدونکي عاملونه سره ورته نه وي نو د ښې کارکردګی ارزښت ټاکنه به دروسته نه وي.
ii. په ځينو وختونو کې کله چې مختلف استعدادونه سره پرتله کېږي، شايد کافي اندازه ګيري يې ونشي.
iii. ځيني عاملونه شخصي دي لکه د کارکوونکي ايجادونه او شخصيت يي نو ځکه د ښې کارکردګی اندازه کيږي په دروستو کرښو کې نه وي.
iv. لوړ رتبه کار کوونکي اکثراً انتقادي استعداد نلري کله چې د ټيټ رتبه کارکوونکو کارکردګي ارزيابي کوي او ځيني وختونه دوی شخصي جذبات رهبري کوي نو ځکه اندازه ګيري يو اړ خيزه وي.

2.7 د ښې کارکردګی د ارزښت ټاکنې طرزونه (ميتودونه)

د ښې کارکردګی د ارزښت ټاکنې لپاره مختلفی طريقی دي چې په لاندې ډول طبقه بندي شوي: (i)دوديز ميتودونه (طروزنه)او (ii) عصري متيودونه (طروزنه)چې په شکل ۱. ۷ کې ښودل شوې دي. دغه ميتودونه د مختلفو واضح دليلونو پر اثر سره توپير لري. لمړی، دوی د استعدادونو او ځانګړو نښو پر اثر توپير استعدادونو ممکن د وظيفې د اړتياو په صورت کې همدارنګه د احصائيه وي اړتياوو او د رياست له نظره سره توپير ولري. مثلا هماهنګي ممکن په هڅ صورت د رياست له خوا په پام کې ونه نيول شي. بيا داسې عاملونه لکه هماهنګي سخته راځي چې په اعتمادي توګه اندازه شي. دوهم، همدارنګه د هغو افرادو سره هم فرق چې تر ارزښت ټاکنې لاندې نيول کيږي. مثلا اجرائه افراد، خرڅوونکی د

فابريکي کارکوونکي. دريم، دغه توپيرونه ممکن د ارزيابی په وخت کې د برابروالي حد په نظر کې نيول سره هم وي. او په پای کې، ممکن د مختلفو ځانګړو نښو د اندازه ګيری په وخت کې د مختلفو روشونو استعمال هم توپير کيدای شي.

تر کومې چې د عملي کيدو خبره ده، د ارزښت اندازه ګيری بايد د خارجي عاملونو پر اثر وي، دا بايد يوه جاري پروسه وي او دايمي وقفو کې تر سره شي، د ارزښت د اندازه ګيری ښه ميتود د يو کار کوونکي لانديني شخصي استعدادونه وڅيړي.

i. د کار په اړه پوه.
ii. د کار کولو قابليت.
iii. د لاسته راوړنې استعداد او اندازه.
iv. فردي استعدادونه لکه، خپلواکی لرل، د توافق کولو وړتيا، نوښتګری او نور.
v. ځانګړي استعدادونه لکه، جرأت، رهبريت او نور.

3.7 د ارزښت ټاکنې دوديز ميتودونه

دوديز ميتودونه د ښې کارکردګی ډېر پخواني تخنيکونه دي، دا د ځانګړو نښو په ارزښت استوار دي. د کار کونکو ارزيابي د هغوشخصي ځانګړو نښو او استعدادونو د معيارونو لکه کړووړه، قضاوت، بدلون،نوښتګری، خپلواکی لرل، رهبري، وفاداري، په وخت راتګ، د وظيفې په باره کې پوهه او نورو په اساس کيږي. د دوديز ارزښت ټاکنې لپاره شپږ ميتودونه شتون لري او په لاندې توګه سره بيانيږي.

1. خصوصي راپور

په دي برخه کې د ارزښت ټاکنې غوښتنه کيږي چې خپل نظر د ارزښت ورکوونکي شخص په اړه په غير معياري توګه وليکي، که څه هم په ځينو ادارو کې دغه شان نظرونه په مشخصه توګه لکه د وظيفې کارکردګی، دليلونه د وظيفې خوی لپاره، په ځانګړي توګه شخصي نښې او پرمختګ ضرورت په يو ځانګړي ګروپ کې وليکل شوي غوښتل کيږي.

د اجراتو ارزښت ټاکل

عصری میتودونه

1. د موخو له مخی تنظیمول
2. په سلوکی ډول حمایه شوی ارزښت ټاکنه
3. د ۳۶۰ درجی ارزښت ټاکنه

دودیز میتودونه

1. محرمانه راپورونه
2. د کارکوونکو درجه بندی
3. اجباری ویشنه
4. گرافیکی اندازه گیری واحدونه
5. تصحیح شوی لیستونه
6. بحرانی پیښی
7. مقالی میتودونه
8. گروپي ارزښت ټاکنه

شکل 1.7 د اجرآتو د ارزښت ټاکلو میتودونه

دغه سیستم په لوړه کچه شخصي دې او خپل ارزښت يې د ساده ګی څخه اخیستی دې او تر اوسه په ځانګړي ډول په عام او دولتی ادارو کې کارول کیږي.

په عمومي توګه د خصوصي راپور لپاره کوم معیاري بڼه نشته، دا دکارکونکي کارکردګی، استعداد او کارکند چې په تیر کال کې لرل اړه لري. د اندازه کوونکو چې دلاس لاندې کارکوونکو خصوصي راپور راټولو سلوک ډیر بې قاعدې وي. دغه راپور د موادو پر اساس نه بلکې شخصي ده. په دې راپور کې کارکوونکې ته کوم فیډبیک نه ورکوي نو ځکه يې اعتبار کم دی. هغه کارکوونکې چې ارزښت يې ټاکل کیږي په خپلو کمزروتیاو نه پوهیږي او موقع ورته نه وي معلوم چې اصلاح يې کړي.

2. درجه بندي

درجه بندي د یو څو نفري ارزیابې میتود دې په کوم کې چې کارکوونکې د وظیفي د کارکردګی له مخې ترتیب او درجه بندي کیږي. همدارنګه دا د وظیفې په نظر کې نه نیولو سره په یو ګروپي اندازه ګیری کې د ټولو کارکوونکو د مقایسې اجازه ورکوي. ټول کارکوونکې په یوشان عاملونو پرتله کیږي او اندازه ګیری يې د وظیفې د کارکردګی سره کیږي نه په انفرادي ځانګړو نښو سره. تجربه کار په لمړی درجه کې

او کمزوري په اخره درجه کې، ددې سیستم سختي دا ده چې د اندازه کوونکي څخه غوښتل کیږي چې یو شخص پکې مکمل په پام کې ونیسي. شخصیتوب په دې سیستم کې هغه وخت کم کیدای شي چې د ارزښت ورکوونکي څخه وغوښتل شي چې کارکوونکي د ځینو ځانګړو نښو په وسیله درجه بندي کړي.
بل مشکل په دې میتود کې دا دې چې د افرادو ترمنځ توپیر اندازه پکې نه ښودل کیږي. جوړ یې مقایسه د ساده درجه بندې په برخه کې پرمختګ دی، چې په دې هر کار کوونکی په یوه وظیفه کې د بل کار کوونکی سره پرتله کیږي تر څو معلوم شي چې کوم یو ښه کارګر دی، اندازه کوونکی ته یو کتاب ګوتی ورکول کیږي چې دوه نومونو پرې لیکل شوې وي، په ښکاره ډول د درجه بندې ترتیب په $n(n-1)/2$ چیرته چې n د افرادو شمیر دې چې پرتله کیږي.
په دې ترتیب هر کارکوونکي د بل کارکوونکي په یوه کاري کورنی جوړئي پرتله ډیره باوري ده نسبت هغه نورو درجه بندیو ته چې پورته ذکر شوي که څه هم دغه سیستم جوړښت او استعمال ستومانه کوونکي دي، دا د د روئي کارکوونکو درجه بندي لپاره نشي کاریدلی.

3. اجباري ویشنه

ځینې ارزښت ټاکوونکي پرله پسې غلطي لري. مثلاً دوی اکثراً کارکوونکي یا ډیر لوړ، اوسط یا کمزوري ټاکي.دوی په دې کې پاتې راځي چې کارکوونکي په سمه توګه سره ډیر لوړ یا کمزوری وټاکي. د اجباري ویشنې سیستم داسې تجویز شوې چې ارزښت ټاکوونکی دې ته مجبوروي چې کارکوونکي د کومو چې ارزښت ټاکنه کیږي د یو مخکې وضع شوي اندازه ګیری په اساس یې ارزښت وټاکي. دغه سیستم د جوړه ئې پرتله کوونکي سیستم باندې غوره دې په کوم کې چې دوه یا زیات کارکوونکي یو شان اندازه کیږي. دغه سیستم په هغه شواهدو ولاړ دې چې کارکوونکي د اندازه کولو په پنځه واحدونو باندې ویشې چې برجسته، د اوسط لوړ، اوسط، د اوسط ښکته او کمزوري دي. په دي سیستم کې د ارزښت ټاکوونکي څخه غوښتل کیږي چې کارکوونکي په همدې ډلو وویشي داسې چې 10% نارینه د برجسته په ډله کې، 20% د اوسط پورته 40% د اوسط، 20% د اوسط ښکته او 10% کمزوري په کې وي. نو دا واضح ده چې اجباري ویشني میتود څو نفري ارزیابې ده.

همدارنګه د اداره کوونکو شخصي قضاوت له مینځه وړي. همدا شان دغه سیستم دپوهیدو او کارولو لپاره اسانه دي. ددي تخنیک مقصد اندازه ګیری خپروول په نورماله ویشني سره دي او د انتقاد لپاره ازاد دي. ډیری وختونه دغه ویشنه په کاري ډلو کې نه تر سترګو کیږي په خاصه توګه وړ ډلو کې.

4. ګرافیکې اندازه ګیري

په دي میتود کې مقیاس د یو شمیر خاصو عاملونو او استعدادونو له مخې ټاکل کیږي. د هر عامل لپاره پنځه درجې وي او عمومي تعریف د مربوطه مقیاس په خوا کې وي. په عمومي توګه اندازه کوونکي ته یو چاپ شوي فورمه ورکول کیږي چې یوه دانه د هر اندازه کیدونکي شخص لپاره وي. په ګرافیکې مقیاس د عاملونو انتخاب چې اندازه کیږي ډیر مهم دي. دا دوه برخې لري

1) خصوصیات لکه ایجادونه او تکیا کیدنه
2) برخه اخیستنه لکه کاري کمیت او کیفیت

ترکومې چې د وظیفې کارکردګی په دي برخو کې له بیرون څخه نه اندازه کیږي نو امکان لري چې ګرافیکي اندازه ګیری د خصوصیاتو مخلوط وکاروي.

د کارکردگی عوامل	I	II	III	IV	V
دکار کیفیت	وظیفې اړتیاوو باندې نا برابر	کم وظیفې اړتیاوو سره برابر	د وظیفې اړتیاوو سره برابر	د وظیفې اړتیاوو نه پورته	د وظیفې اړتیاوو نه ډیر پورته
دکارمقدار	ډیر شمیر غلطیانې	کله کله غلطیانې	نورمال کارې دقیقت	ډیر کم غلط	بی حده دقیق
دکار پوهه	سست کارګر	کله تیز کله سست	ثابت کاري مقدار	له اوسط نه لوړ کار مقدار	اکثراً تیز کارګر
خپلواکتوب	د وظیفې د پوهاوي لپاره ضرورت لري	ډیر ضرورت لري پوهاوي ته	کافي پوهه لري	ښه پوهه لري	برجسته او بي حده د وظیفې په تولو برخوکې
روش،کړووړه	پرله پسې نظارت ته ضرورت لري	ځیني وختونه نظارت ته ضرورت نه لري	ځیني وخت پري تکیا کیدې شي	ډیر لږ نظارت ته ضرورت لري	پوره د اعتماد وړ دې
کتنه:__________ د اندازه کوونکي لاسلیک:__________					

ګرافیکې اندازه ګیری په نظارت کوونکی باندې ډیر بوج غورځوي. هغه باید د خپلو لاس لاندې کسانو ارزیابې ددغو پینځو درجو او لسو مختلفو عاملونو په نظر کې نیولو سره وړاندې کړي.

ددې سیستم عمومي نیمګړتیا دا ده چې اندازه کوونکي شاهد یواړخیز قضاوت وکړي. بیا دا اطمینان لري یوه لاره ده دا هم کیدای شي چې په فورمه کې د هر عامل وروسته تش ځای پریږدي او ورځخه وغوښتل شي چې د خپلې درجه بندې علتونه پرې ولیکي. په موثره توګه د هغې څخه د یو مثال غوښتنه د اندازه ګیری د طرز په اړه دغه اندازه ګیري با انعامه کولای شي.

په دې سیستم کې اندازي پورته مقام ته راغونډیږي. یو لوړ رتبه شخص کولای شي چې اندازي لوړي وښیي ترڅو انتقاد له مینځه یوسي. ګرافیکې اندازه ګیری میتود د پوهیدو او استعمال له مخې اسانه دي. د غه اندازه ګیری د نمرو احصائي فهرست حوړوني لپاره لاره برابروي د مرکزي تمایل، اصلاح او ویشنې له مخې. دغه همدارنګه د کارکوونکو ترمینځ د نمرو مخکې تیاره شوې پرتلې ته لاره برابره وي. دغه نمرو په احتمالی توګه د فرد ارزښت دا څرګنده وي.

5. د تصحیح لیست ارزښت ټاکنه

په دې بحث کې د فرد په اړه چې یوه وظیفه کې وي مختلفې بیاني جوړیږي دا په داسې شکل سره وي چې یو شخص سلوک په وظیفه ښیئ او په لاندې جدول کې ښودل کیږي . هره جمله د اندازې ارزښت لري. دکارکوونکو د اندازه ګیری په مهال لوړ رتبه شخص د جملو راغونډول او انتخابول کوي . له دې وروسته د افرادو د ځانګړو نښو ته ارزښت ټاکنه کیږي او ارزښتونه یې بیا د ارزښت ټاکنې په ورقه راغونډیږي . بیا دغه ارزښتونه اوسط کیږي او یو کارکوونکي پرې ارزیابې کیږي. دغه تصحیح شوې لست د داسې افرادو له خوا جوړیږي چې د وظیفې سره بلد وي او د اندازه ګیری په جمله جوړولو پوره صلاحیت ولري

. کله چې دغه پروسه تر سره شوه دغه اندازې په یوه جدا کارت کې ځای پر ځای کېږي ترڅو اینده کې ترې ګټه پورته شي.

تصحیح لست		
	هو	نه
(A):- ایا کارکوونکي په کافي توګه په وظیفه کې خوښ دي ؟	□	□
(B):- ایا حاضري یې د رضایت وړ ده؟	□	□
(C):- ایا همکاران یې احترام کوي؟	□	□
(D):-ایا ښه د وظیفي پوهاوي لري؟	□	□
(E):-ایا د خپلو وسایلو ساتنه کوي؟	□	□
(F):-ایا لارښوونې تعقیبوي؟	□	□
(G):-ایا خپل قهر او غوسه کنټرولوي؟	□	□
(H):-ایا دفتر ته په وخت رسیده ګي لري؟	□	□
(I):-ایا کوم څه چې پیلوي تر پایه یې رسوي؟	□	□
(J):-ایا د خپل مسؤلیت ځان په ډډه کوي؟	□	□

دغه میتود لوړ رتبه شخص ته د نمرو د اساس په توګه د نا اشنا نظرونو راغونډولو اجازه نه ورکوي . دا میتود نوموړي مجبوروي چې ځیني خاصو سلوکونو له مخې فکر وکړي. دغه میتود دکارکوونکو د ارزیابی یوه اوږده پروسه په برکې لري. نو ځکه دغه میتود د نورو په نسبت ګران دې . دغه میتود دیوې ادارې په مالي سرچینه زیات فشار واردوي . هغه هم په خاصه توګه د پرسونل د پرمختګ د وخت په برخه کې مالي بوج په هغه وخت کې نور هم لوړیږي کله چې مختلفې وظیفي ارزیابي کیږي ځکه چې هلته بیا د هرې وظیفي لپاره جلا جلا طرز العمل جوړ شي .

6. بحرانی واقعه

بحرانی واقعه یو دپام وړ کار چې د کارکوونکي څخه صادریږي یعنې د وظیفي د اړتیا څخه پورته تلل او یا هم په کې پاتې راتلل . دا د یو کارکوونکي غیر عادي سلوک د کار په مهال ښیئ لکه :

(A):- د تغیر (بدلون) په وړاندې مقاومت.

(B):- دکار پر سر خفه لیدل.

(C):- له خپل همکار سره مرسته نه کول.

(D):- د کار په میتود کې د پرمختګ وړاندیز کول.

(E):- کوښښ کول تر څو یو همکار د ریاست پریکړي ومني.

(F):- د نوې نظرونو منل.

دغه میتود لوړ رتبه شخص څخه غواړي تر څو ټول د پام وړ واقعات د یو کار کوونکي په سلوک کې ثبت کړي که موثر او کامیاب وي او که غیر موثر او کمزوري وي، دا ټول په ځانګړیو ترتیب شوي کتابچو کې ثبت کیږي په دغه کتابچه کې د خصوصیاتو مختلفې کټګوریانې چې په کې مختلف سلوک ثبت

کېږي.دا د رقم اړتیاوو د وظیفې د کار کوونکو لپاره مثلاً، قضاوت، د زده کړې قابلیت،تولید، خپلواکی، په کار کې کموالی، مسؤلیت او نوښتونه د دغوشیانو روزنه د ریکارډ اړین دي ځکه چې که پاتې شي بیا دغه واقعیات د لوړ رتبه شخصو له یاده وسي.

په دې میتود کې ستر مشکل دبرجسته واقعیات پکې ډېر کم تر سترګو کېږي او په دوه وختونو کې د یو فرد ارزښت ټاکنه ممکن په څرګنده توګه فرق ونکړي، په زیاتو وختونو کې دا مشاهده شوي چې یو کار کوونکی نه مثبت او نه هم منفی واقعیات ښایي. که چېرې جدي واقعه ونشي نو سخته ده چې یو کار کوونکی اندازه شي. همدارنګه د لوړ رتبه شخص لپاره سخته ده چې پریکړه وکړي چې جدي او غیر عادي واقعه کومه یوه ده نو بیا هم د انسان توپیري چلند د غیر عادي واقعه په ثبتولو کې تر سترګو کېږي.

د بحراني واقعه د میتود محدودیتونه په لاندې ډول دي.

i. برجسته واقعایات همیشه نه واقعه کېږي.
ii. منفي واقعایات په عمومي توګه د مثبتو پر نسبت ډېر د پام وړ وي.
iii. یو لوړ رتبه شخص شاهد یوه واقعه سم د لاسه ثبت نه کړي او وروسته یې له یاده وځي.
iv. د یو لوړ رتبه شخص لپاره دا هم سخته ده چې تصمیم ونیسي چې کومه یو بحراني واقعه ده او کومه نه.
v. دغه میتود له نږدې څارنه غواړي کوم چې د کار کوونکو ممکن خوښه نه شي.
vi. لوړ رتبه افراد شاید د کالني د کارګرداګی د بیا کتنې په وخت کې یو لړ منفي واقعایات ښکاره کېږي کوم چې د کار کوونکو لپاره یوه جزا ده.

7. د مقالې میتود

په دې میتود کې د لوړ رتبه افراد د کارکوونکو د کارګرداګی په اړه چې دوی ارزیابي کړې وي یو راپور لیکي. لوړ رتبه فرد په دوامداره توګه د خپل لاس لاندې کارکوونکي څارې او خپله ارزیابي په راپور کې درج کوي کله چې مقاله د کار کوونکی په اړه لیکل کېږي اندازه کوونکي لاندې عوامل په نظر کې نیسي.

i. د کار کوونکي ظرفیت او د وظیفې په اړه پوه.
ii. د کارکوونکي ځانګړې نښې او کړنې.
iii. د کار کوونکي پوهه د شرکت د پروګرامو په اړه لکه: پالیسیانې، مقصدونه اونور.
iv. د کار کوونکي روابط د ټیټ رتبه کار کوونکو سره، همکارانو سره، او لوړ رتبه کار کوونکو سره.
v. د کار کوونکي د پرمختګ ضروریات.

د مقالې میتود د یو غیر مقداري د ارزښت ټاکنې تخنیک دې د یو کار کوونکي په اړه چې ارزښت ټاکنه یې کېږي کافي معلومات ور کوي.

د مقالې میتود کې هم ممکن شخصي او انساني توپیري چلندونه وي ځکه ځینې په خپل لوړ رتبه فرد خوښوي او ځینې به یې نه خوښوي. یو ارزښت ټاکوونکی ممکن چې قضاوت په درستو الفاظو کې ولیکلی شي کوم چې د ارزښت ټاکنې را پورونو کټور توب محدود وي همدارنګه یو مصروف ارزښت ټاکوونکی

ممکن دغه مقاله بیړه کې ولیکي بیدون له دې څخه چې د کار کوونکي حقیقي کارګرداګي په پام کې ونیسي. په بله خوا کې که ارزښت ټاکوونکی د مقالې په لیکلو زیات وخت مصرف کړي نو د شرکت د نقطې نظریه به ده غیر اقتصادي وي ځکه چې وخت ډېر قیمتي دی.

8. ګروپي ارزښت ټاکنه

په ګروپي ارزښت ټاکنه کې کار کوونکی د یو ډله ارزښت ټاکونکو له اندازه کېږي چې پکې یو لوړ رتبه فرد او درې یا څلور افراد چې د خپلې کارګرداګی په اړه پوه کړي. لوړ رتبه فرد دغې ډلې ته د خپلو لاس لاندې افرادو د مسؤلیتونو ماهیت بیانوي. دغه ډله بیا د وظیفې د کارګرداګی په معیارونو د کار کووکو په حقیقي کارکردګی، د کارګرداګی درجې په علتونو بحث کوي او که د اینده پرمختګ لپاره کوم وړاندیز وي نو وړاندې کوي یې دغه میتود د شخصي توپیري چلند څخه خالی دې ځکه چې ارزښت ټاکنه د څو قضاوت کوونکو له خوا کېږي. همدارنګه دغه میتود ساده او مکمل دې ددې میتود یوازینی کمزوري نقطه د زیات وخت مصرف دې.

9. د ساحی بیا کتنې میتود

په دې میتود کې نظارت کوونکی د بشري منابعو امریت یا پرسونل څانګی د یو ماهر له خوا مرکه کېږي. دغه ماهر شخص د نظارت کوونکی نه پوښتنه کوي چې د خپلو کار کوونکو مربوط معلومات تر لاسه کړي او په خپل یاداشت کتاب کې د وظیفې په اړه یاداشت واخلي. که څه هم ددې لپاره کوم د درجه بندې فورمه د عوامل مربوط موجود نه وي خو بیا هم ټولې اندازه تر لاسه کېږي. کار کوونکي اکثراً په درې کټګوریو ویشکل کېږي: برجسته، راضي، ناراضي.

دغه ماهر شخص د نظارت کوونکو څخه له وظیفې د اړتیاوو په اړه چې ددې په بخش کې وي پوښتنه کوي او همدارنګه د هر شخص د کارګرداګی په اړه هم پوښتنه کوي هغه ددې په خاطر کوي چې تر څو پوه شي چې یو شخص څنګه کار کوي او ولی داسې کار کوي او څه باید وشي چې په هغه کې بهبود او پرمختګ راشي. همدارنګه د نظارت کوونکي څخه غوښتل کېږي چې خپل نظر د خپل لاس لاندې افرادو په اړه، دهر فرد د کارګرداګی په اړه، د هغه کمزوري، ښې نقطې، برجسته لیاقت، ترفیع او د آینده لپاره پلان په اړه وړاندې کړي، دغه سوال او ځواب په تقریري توګه تر سره کېږي.

د دې میتود کامیابي د ماهر شخص د ذکاوت پورې اړه لري، که په خپله وظیفه پوه لري نو د پام وړ مرسته کولای د ارزښت ټاکنه کې دغه میتود لوړ رتبه افراد د ارزښت ټاکوونکو فورمو د لیکلو او ډکولو ستړي کوونکی کار څخه خلاص وي، همدارنګه دغه پروسه تر ډېره اطمیناني ده چې لوړ رتبه شخص به ارزښت ټاکنې ته پوره توجه ور کړي ځکه چې دغه پروسه د منابع بشري له خوا پرمخ ځي، که ارزښت ټاکووکي په ژوره توګه تر پوښتنو لاندې ونیول شي نو بیا شخصي قضاوت له منځه ځي.

په دولتي میتودونو باندې انتقاد

عمومي انتقاد په دولتي ارزښت ټاکنې میتودونو باندې دادې چې دا ډېر شخصي دي ځکه ټول په شحخصي قضاوت د ټاکوونکي استوار دي شخصي قضاوت همیشه توپیري چلند یا تعصبي وي همدارنګه له نورو خواوو هم تر فشار لاندې وي.ارزښت ټاکوونکی د کافي روزنې نه لرلو له امله ممکن ونه توانېږي چې د

کار کوونکو زکاوت معلوم کړي. په دولتي سیستم د لوړ رتبه افرادو د قضاوت ډول دغه سیستم د یو شمېر نیمګړتیاوو او کمزوریو سره مخامخ کړی چې په لاندې ډول دي.

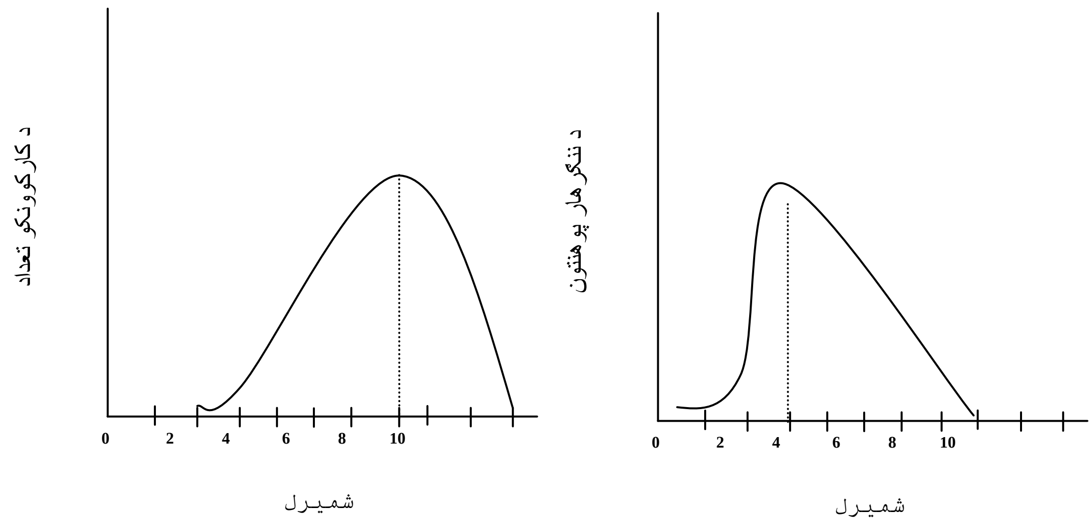
(i) د هاله یا شپول غلطي. دغه غلطي هغه وخت تر سره کېږي کله چې اندازه کوونکی د یو شخص یو اړخ د هغه د کارګرداګی باندې د هغه ټوله ارزیابي وکړي. د ډېرو اندازه کوونکو تمایل دا رقم وي چې په یو خاصیت یا ځانګړي نښې د هغې اندازې په ټولو نور خاصیتونو کې په زیاته کچه تر سره کړي.ډېر لوړ رتبه افراد کار کوونکي ته په ټولو عواملو کې تقریباً یو رقم اندازه ور کوي دغه غلطي په اسانی سره د عواملو په اندازه کې پېژندل کېږي. د اندازه ګیری تخنیک د کارګرداګی د ارزښت ټاکنې د شپول غلطی لپاره ډېر برابر دې، لوړ رتبه شخص خپل لاس لاندې افراد په یوه ځانګړی نښې پرتله کوي بدون له دې څخه چې نورې برخې یې تاممي کړي، په دې ډول هغه د ټولو لاس لاندې افرادو د معیار سره نور افراد برابر او په یوه نښه ټول سره پرتله کوي.

(ii) د مرکزي تمایل غلطي (نیمګړتیا). دغه غلطي هغه وخت تر سره کېږي کله چې اندازه کوونکی د کار کوونکي د کارکردګی په اړه په شک کې وي یا ور سره کافي معلومات نه وي او یا هم دي پروسي ته لږ توجه ورکوي، ددې ټولو په سبب اندازه کوونکی د خلکو په اندازه کې تش لاس پاتې کېږي د اندازې په بیرونی برخه کې اندازه کوونکی په دې پوهېږي چې هغه باید د خپل لاس لاندې افرادو ارزښت ټاکنه په هره دوره کې وکړي، خو که هغه د ځینې لاس لاندې افرادو سره اشنا نه وي او یا هم وخت نلري چې د اندازه ګیری د پروسي لپاره وقف کړي نو بیا هغې ته دا ښه ښکاري چې نه یې وستایي او نه یې وغندي نو کیدای شي چې هغه دوی ته اوسطه درجه ور کړي، ددې قسم اندازه ګیری لپاره چې ټول دې اوسط سم دې خو امکان یې د تکرار څخه لږ دې.

(iii) د نرمی یا جدیت غلطي. ځینې لوړ رتبه افراد تمایل لري چې ډېر نرم اندازه کوونکی اوسي او ځینې داسي تمایل لري چې ډېر سخت او جدي اندازه کوونکی وسي نرم او زړه سواند اندازه کوونکی په دوامداره توګه لوړ ارزښت او نمرې خپلو لاس لاندې افرادو ته ورکوي او جدي او سخت زړي په دوامداره توګه ټیټ او لږې نمرې ورکوي خپلو لاس لاندې افرادو ته دغه دواړه د مختلفو معیارونو او د کارکرداګو یو د لوړ رتبه افرادو څخه را پورته کېږي او یا هم د دوی د غلط تعبیر څخه چې د خپلو مشاهدو څخه یې کوي راپورته کېږي

لکه څنګه چې په 7.2 انځور a او b کې ښودل کېږي، د یو نرم خوی اندازه کوونکي اندازې د یو نورمالي انتخاب په شکل ویشل کېږي، خو هغه ددې اندازې یوازې پورتني برخې کار وي، دهغې اوسط 7.5 دې، د یو جدي او سخت زړي اندازه کوونکي د اندازې ښکته برخه کار وي او اوسط یې 3.5 دې. که دا چیرته د یو ګروپ کار کوونکي اندازې وي د دوو اندازه کوونکو له خوا نو بیا 7.5 اندازه د 3.5 اندازې سره برابره ده.دغه غلطي تر یو څه حده د لوړ رتبه افرادو ته په پوهې ور کولو سره اصلاح کېږي او د دوی تر مینځ د ملاقاتونو برابرول تر څو دوی یو موافقې ته ورسېږي په هغه څه چې د خپلو لاس لاندې افرادو څخه یې غواړي.

د نږدې وخت د توپیري چلند سلوک اکثراً اندازه کوونکي افراد اندازه د دوی د تیرو څو هفتو په کارکردګی کوي دایمي اوسط سلوک یې په نظر کې نه نیول کېږي، ځینې کار کوونکي چې له دغې کار څخه خبر وي ښې پایلې لري کله چې پوه شي چې دوی مشاهده کېږي یا د دوی د کارګرداګی را پور اوس اخیستل کېږي.



شکل 2.7 (a) نرم زړي اندازه کوونکی (b) سخت زړي اندازه کوونکی

4.7 د ارزښت ټاکنې عصري میتودونه

د ارزښت ټاکنې مهم میتودونه چې عصري ادارې یې کار وي په لاندې ډول دي.

i. د موخو له مخې اداره کول.
ii. په سلوکي ډول حمایه شوې ارزښت ټاکنه
iii. 360^0درجې ارزښت ټاکنه.

دغې میتودونو ته لنده کتنه په لاندې ډول ده.

5.7 د موخو (مقاصدو) له مخې اداره کول :- (MBO)

د موخو له مخې اداره کولو مفکوره

د موخو له مخې د اداره کولو فلسفه د لمړي ځل لپاره په کال (1954) کې د Peter Drucker له خوا معرفي شو او وروسته د نورو بېلا بېلو لیکوالانو لکه: John Humble, Edwad Schleh,George Ordione ,Dale Mclonkey, او Douglos Mclregor له خوا پراخه شوه، هیر دې نه وي چې د 1954 کال څخه ډېر کالونه پخوا موخې د ادارې د بخش د لیکوالانو لکه: Urwick, Fayloاو Barnard له خوا یادې شوې دي. خو په دې نږدې وختونو کې د موخو له مخې اداره کول فلسفه په ډېرو شرکتونو کې کارول کېږي او همدارنګه دغه میتود د اداره کولو سیستم تر ټولو نوی ساحه ده.

John Humble د موخو اداره کول یو نوی سیستم یادوي په کوم کې چې د شرکت د ګټې او ددې مقصدونو ضروریات او اداره کوونکي د پرمختګ او برخې اخیستنې ضروریات شامل وي George

S.Ordiorne له نظره د موخو له مخې اداره کول داسي يوه پروسه تعريف کېږي، چې په هغې کې لوړ رتبه او ټيټ رتبه اداره کوونکی په شريکه د خپل شرکت هره خونه په نښه کوي، د هر فرد د مسؤليت ساحي تعريفوي د هغې څخه د غوښتل شوي پايلو په نظر کې نيولو سره او د خپلې ځانګې د چلولو لپاره دغه هر څه بيا د رهنما په توګه کار وي او د هر کار کوونکي برخه اخستنه پرې اندازه کېږي. همدارنګه Oridiornes وائي MBO ټيټ اصول نه دي، نه يو لړ رهنمودونه دي او يو ټيټ ميتودونه، بلکې دا د اداره کولو په اړه د فکر کولو يوه لاره ده.

د موخو له مخې اداره کول همدارنګه د پايلو له مخې اداره کولو په نامه هم يادېږي او د هدف ټاکنې روش هم ورته ويل کېږي. Dale D.Mconkey د پايلو له مخې عبارت ته ترجيح ور کړي او دې ته يې يو روش ويلی چې دا يو د پلان ګذاری او ارزيابی د اداره کونی روش دی په کوم کې چې په کال او د ځينې نور وخت لپاره اداره کوونکو ته اهداف کيښودل کېږي دهغه پايلو په نظر کې نيولو سره کوم چې د وړو موخو د لاسته را وړلو لپاره ضرور دي، په پای کې لاسته راغلي پايلې د اصلي اهدافو سره پرتله کېږي دهغه ټولو پايلو چې اداره کوونکی يې پېژني مسؤل دې چې لاسته يې راوړي.

د موخو له (مقاصدو) مخې د اداره کولو خصوصيات

د موخو له مخې د اداره کولو (MBO)عمده خصوصيات په لاندې ډول دي:

(i) عملياتي تخنيک. د موخو له مخې اداره کول په لوړه کچه عملي تخنيک دې، اهداف بايد د مقدارونو پر اساس وټاکل شي Druker وائي، وړې موخې بايد عملياتي وي او بايد ددې قابليت ولري چې په مشخصو دندو او مشخصو موخو بدلي شي، همدارنګه دا بايد ددې قابليت هم ولري چې د کار او لاسته راوړنو اساسي قاعده وګرځي.

(ii) جامع يا پراخ تخنيک. د موخو په اساس اداره کول د اداره کولو لپاره يو جامع وسيله ده. دا د منابع بشري د کارکردګی د اندازه کولو يوه سسته وسيله نه ده بلکې د اداره کولو يو عمومي تخنيک دې چې د يوې ادارې په هره برخه کې د وړو موخو په حقيقت بدلو کې کار کوي.

(iii) د برخې اخستنې له مخې اداره کول. د موخو په اساس اداره کول د اداره کولو لپاره د برخه اخيستنې په روش تاکيد کوي اهداف د اداره کوونکو او د هغوی تر لاس لاندې افرادو په مشوره جوړېږي MBO فقط د افرادو را غونډول ندي، بلکې داسي مفکوري دي چې اهداف وضع او تطبيق کړي.

(iv) د پايلو له مخې. د موخو په اساس اداره کول د کارګرداګی له مخې ده نو ځکه خو يې بل نوم د پايلو له مخې اداره کونه ده، دغه روش په اوسط يا منځ نه بلکې په پايلو تمرکز کوي او همدارنګه کردار يې جزائي نه بلکې تشخصيه دې د يو شخص يا ادارې کارکردګی د هغې د لاسته راوړنو پر اساس ارزيابي کېږي.

(v) په اساسي ساحو تمرکز. د موخو په اساس اداره کول تاکيد د کارګرداګی پرمختګ په هغو ساحو کې دې کومې چې د اداره لپاره حياتي ارزښت لري، د اساسي ساحو د پېژندلو څخه وروسته ځان له دې ډاډمن وی چې د اوليت ساحو ته کومې چې ښې کارکردګی لپاره ضرورت لري او اداره پرې وده کوي کافي توجو وشي.

(vi) د سمتونو روش. د موخو په اساس اداره کول کوښښ کوي چې افراد له اداري سره ونښلوي او اداره له محیط سره همدارنګه کوشش کوم چې شخص او د شرکت اهداف د ګډو اهدافو د موافقت له مخې تر لاسه شي.

د موخو (مقاصدو) له مخې د اداره کولو ګټې

د د موخو په اساس د اداره کولو اړینې ګټې په لاندې توګه دي.

(i) درست پلان جوړونه. اهداف او نښې د لوړ رتبه او ټیټ رتبه افرادو د فعالی برخې اخیستنې له مخې رامنځ ته کیږی. دغه شان دوه اړخیزه اهداف ټاکنه اهدافو په روښانه کولو او د حقیقي پلانونو په رامنځ ته کولو کې مرسته کوي د کوم لپاره چې ټیټ رتبه کارکوونکي ژمن کیږي. د موخو له مخې اداره کول مقاصد واضح ټاکي او بیا ددې وړو مقادو د ترلاسه کولو لپاره پلان جوړونه کوي.

(ii) غوره اداره. که چې د موخو له مخې اداره کولو له مخې د هر فرد لپاره دوباره اهداف وټاکل شوې، نو بیا د مختلفو وظیفو په تعریف کې توپیر راځي. دا ممکن د اوسنی اداري ساختمان د بیا کتنه وکړي.د سازمان چارټ او لاربښوونی کتاب کې مناسب بدلون راوړل کیږی ترڅوکوم تغیرات چې د موخو له مخې د اداره کولو په اساس رامنځ ته کیږی تشریح کړای شي. د دندې په تشریخ کې د ټولو دندو اهداف، مسؤلیتونه او صلاحیتونه تعریف کیږي.

(iii) د کنترول وسیله. د موخو له مخې اداره کول څخه د کنترول د وسیلې په توګه هم کار اخستل کیږی، د شرکت د موخو په لرلو سره اداره کوونکي ډله د پېژندنې لوړ مسؤلیت لري چیرته چې کنټرولونه د ځان د کنټرول لپاره کار وي نه د ټیټ رتبه افرادو د کنټرول لپاره.

(iv) په لوړه کچه مولدیت. د د موخو له مخې اداره کولو سره په مولدیت کې ښه والی رامنځ ته کیږي، ځکه چې هر څوک په اړینو کارونو کې مصروف او په بې اهمیت کارونو کې خپله انرژې نه مصرفوي.

(v) د کارکردګی دارزښت ټاکنه. د توقع شوې پایلو تعریفول د کارکردګی د ارزښت ټاکنې لپاره یو دقیق معیار رامنځته کوي. په واضح توګه د مسؤلیت پېژندل یا د ارزیابی د ساحي پېژندل مسؤلیت نور هم جدي کوي. د موخو له مخې اداره کول تاسو ته د موخو د اندازه ګیری وسیله په لاس در کوي تر څو د حقیقي کارګرداګی ارزیابي د توقع شوي کارکردګی خلاف ونښلوي ارزښت ټاکنه پکې د پایلو له مخې ده نه د ځانګړو نښو له مخې یو فرد خپل ځان د خپلې کارګرداګی په پایلو ارزیابي کولای شي.

(vi) اجرائیه پرمختګ. د موخو له مخې اداره کول په اوږد مهاله او جامع ډول د اجرائی برخې په پرمختګ تاکید کوي، دا وائي چې نوي را پیدا کیدونکو حالاتو لپاره باید نوي میتودونه و کارول شي، نو په دې ډول د موخو له مخې اداره کول د اجرائي برخې د پرمختګ یوه وسیله ده او هره اجرائیه برخه د وظیفې په اړه پوه او مهارت لاسته راوړي په حیث د اضافي موادو د هغې د کارکردګی د ضروریاتو د زده کړي او تجروبې ضرفیت د اهدافو د ټاکنې د پروسي طبیعي اجزاوي دي.

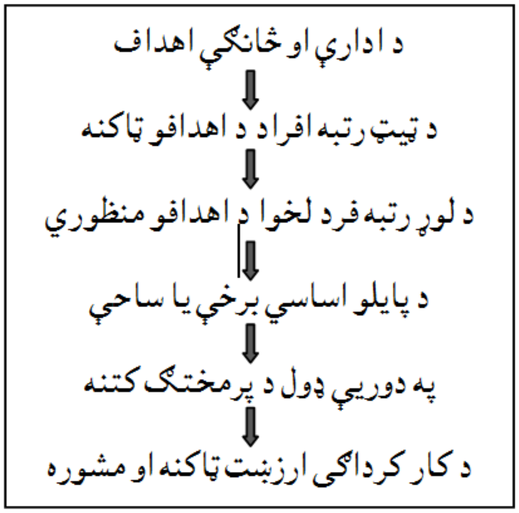
د موخو (مقاصدو) له مخې د اداره کولو مرحلې

د دې لپاره چې د موخو له مخې د اداره کولو فلسفه عملي شي باید لاندې مرحلې تر سره شي.

1. د اهدافو ټاکنه. د هر ټيټ رتبه شخص اهداف د یو ځانګړي دورې لپاره د هم هغه ټيټ رتبه شخص له خوا پخپله ټاکل کېږي، دغه اهداف باید د ادارې او څانګې د موخو سره په موافقت کې وي. ټيټ رتبه افراد د خپل ځان لپاره اهداف په خپله د یوې ځانګړې دورې لپاره ټاکي چې ممکن شپږ میاشتې او یا یو کال وي. دغه فرد باید همدارنګه ددې موخو د لاسته راوړلو لپاره ضروري منابع هم لست کړي دغه موخې چې ټيټ رتبه افرادو ټاکلی دي د ورو موخو له مخې د اداره کولو د پیل نقطه ده.

2. د اهدافو منظوري. لوړ رتبه کارکوونکي به د ټيټ رتبه کارکوونکي سره کيني او هغې د ټاکل شوي اهدافو چې د یوې ځانګړې دورې لپاره دې ور سره بحث کوي دغه کې د ضرورت پر اساس تغیر راتللی شي. یو ځل چې دغه پروسه تکمیل شی نو بیا د ټيټ رتبه او لوړ رتبه افرادو یوه غونډه تر سره کیږی دا چې کوم اهداف باید ټيټ رتبه تر لاسه کړي.

انځور 1.7 د موخو (موخو) له مخې اداره کوني مرحلې



شکل 1.7 د اهدافو په اساس مدیریت مرحلې

د ټيټ رتبه افرادو لپاره فیصله شوي اهداف او مسؤلیتونه باید ولیکل شي تر څو غلط پوهیدنه له مینځه لاړ شي دغې سند ته د اساسي پایلو د تجزیې نوم ور کول کېږي او باید لاندې معلومات پکې شامل وي.

i. د یو ټيټ رتبه کارمند د وظیفې ټولې موخې.
ii. اساسي نښې چې هغه یې باید تر لاسه کړي.
iii. د هغه د وظیفې اوږد مهاله او لنډ مهاله لومړیتوبونه.
iv. هغه معیارونه چې د نوموړي کار ګرداګی پرې ارزیابي کېږي.

3. د کتنې د نقطو ایجادول. د ورو موخو اداره کول د یو لړ مسؤلیتونو ورکول دي ټيټ رتبه فرد ته خو ددې لپاره باید لوړ رتبه فرد خو د کتنې نقطې ولري تر څو دغه مسؤلیتونه په سمه توګه تر سره کېږي او د

وظيفې د تر سره کولو لپاره کافي اقدامات شوې که نه نو دغه به د يو ټيټ رتبه فرد کارګرداګۍ لپاره دومداره د نظارت زمينه برابره کړي.

4. د پرمختګ د دورې بيا کتنه. لوړ رتبه فرد بايد دوره يي بيا کتنه وکړي، تر څو د ټيټ رتبه فرد د موخو د لاسته راوړلو پروسه وڅاري،و د دې لپاره بايد لوړ رتبه فرد د ټيټ رتبه فرد څخه به وقفې ډول راپور واخلي، يعني سره دوه هفتو کې يا د مياشتې په پای کې هغه بايد د ټيټ رتبه فرد مشکلاتو ته چې دې پروسه کې ورسره مخ شوي حل لارې پيدا کړي، د محيطي کوابښونو په صورت کې کېدای شي چې په موخو کې هم ورته تعير راستل شي، دغه قسم دومداره ارتباط د لوړ رتبه او ټيټ افرادو ترمينځ اطمينان رامنځته کوي.

5. د کار کردګی ارزښت ټاکنه او مشوره. د هرې دورې په پای کې د لوړ رتبه فرد له خوا يو رسمي ارزښت ټاکنه کېږي، تر څو د ټيټ رتبه فرد کارکردګی محکمه ارزيابي وشي، په دې برخه کې لاسته راوړني په دقيقه توګه تجزيه کېږي، برحلاف د جاري حالاتو او د ټيټ رتبه فرد اهدافو ، د کار کرداګی د بيا کتنې د فرد ملي ډيزاين او ښه د ټيټ رتبه فرد د وظيفي د نوعيت پورې اړه لري.

د هر فرد کار کردګی د پايلو د ميعارونو په پام کې نيولو سره چې د لوړ رتبه او ټيټ افرادو په موافقه ارزيابي کېږي، تر څو د اينده پرمختګ سبب شي.

دغه کارکردګي بيا د ټيټ رتبه فرد سره شريک کېږي، تر څو اينده کې د پرمختګ سبب شي، لوړ رتبه فرد به له ټيټ رتبه فرد سره په هغه لارو چارو خبرې کوي، چې څنګه کمزوتياوې له منځه يوسي او توصيه ورته کوي، چې څنګه خپله کارکردګي ښه کړي.

د موخو له مخې اداره کولو ښه ګټه يې د لوړ رتبه شخص شخصي قضاوت له منځه وړل دي. هر چېرته چې د موخو له مخې اداره کول معرفي شوي، د ډېر رضايت، ډېرى موافقې، لوړې ارامۍ او لږ تشويش سبب د لوړ رتبه او ټيټ رتبه افرادو ترمنځ شوي. د د موخو له مخې اداره کوني له مخې يو لوړ رتبه شحص فرد نه شي ارزيابي کولای بلکې د هغې کارکردګي به ارزيابي کوي، د هغو معيارونو په نظر کې نيولو سره چې مخکې نه ټاکل شوي ، همدارنګه د کارکردګی بيا کتنه ددې لپاره ده ، چې د ټيټ رتبه فرد سره مرسته وشي، تر څو خپله کارکردګي په اينده کې بهتره کړي وا، همدارنګه د دې دورې لپاره د اهدافو په ټاکلو کې هم مرسته کوي.

د موخو (مقاصدو) له مخې د اداره کولو مشکلات

د موخو له مخې اداره کونه ممکن يو څه کمزوتياوې ولري، ځينې له دغو کمزورتياوي د دې سيستم خپلې دي او ځينې نورې د تطبيق په وخت کې دا پورته کېږي، که څه هم د وړو موخو له مخې اداره کول يو ساده پروسه ښکاري د فلسفي له نظره خو په عملي وخت کې ډېر خلک پاتې راځي چې په موثره توګه يې تطبيق کړي. د د موخو له مخې د اداره کولو کمزوتياوې او محدوديتونه به لاندې ډول دي:

(i) د مقدارې موخو به ټاکلو کې مشکل. د وړو موخو له اداره کول کاميابېږي، که چېرې وړى موخې د اندازې له مخې وټاکل شي، د يو فرد د کارکردګی په اړه قضاوت سخت دې، چې وشي، کله چې وړي موخې په مقدارې ډول نه وي ټاکل شوي، نو په دې ډول د موخو له مخې اداره کول په موثر توګه نه عملي کېږي.

(ii) **په لنډ مهاله اهدافو باندې تاکید.** د موخو له مخې اداره کولو سره اهداف د لنډ مهال یعني شپږو میاشتو یا یو کال لپاره ټاکل کیږي، ټیټ رتبه افراد ممکن په لنډ مهال اهدافو تمرکز وکړي او د مشترکو اوږد مهاله ورو موخو په خطر کې نشي چې دا د ادارې د موثریت او ګټوروتوب لپاره یو وښه نښه نه ده، ځکه د ټیټ رتبه افراد کار کرداګي په هرو شپږ میاشتو یا یو کال کې بیا کتل کیږي.

(iii) **له تغیراتو سره مقاومت.** د موخو له مخې اداره کولو سیستم ډیر ساده دې، خو دا په دوستی فکرونو او کارونو کې تر حده زیات تغیر غواړي، په عملي ډول دا سیستم د علمیاتي کار کوونکو او اجرائه افردو د مقاومت سره مخ کیږي، همدارنګه کاري ځانګې د مراتبو د سلسلې یو اړخیز هدف ټاکنه د ځانګړو نښو له مخې ارزښت ټاکنه او نور هم د دې سیستم سره مقاوم دې، نو دغه برخې ستر خنډونه دي د MBO په کامیابی سره د عملي کېدو مخې ته کومه چې د اداره کوونکو سخت کار او حوصلې ته ضرورت لري.

(iv) **د روزنې نه شتون.** د نظارت کوونکو په په برخه کې د دې سیستم د عملي کېدو په برخه کې د عمومي روزنې او پوهې نه شتون شته، ډیر دې ته مایله دي، چې د ټیټ رتبه افرادو سره کیني او نښې او اهداف د ټاکلي او ټیټ رتبه ته اجازت نه ورکوي، چې څه په کې اضافه کړي او دغه غوښتنه بیا په یوه معین وخت کې ترسره کیږي، که دا حقیقي موخې وي او که نه په ګټه کې نه راځي، بیروني عواملو ته کومه توجو نه ورکول کیږي، په کومو چې ټیټ رتبه افراد کنترول او اغېزه نه لري، په داسې وختونو کې د بیرون نه د وضع شوي وړ موخو له امله هغه دوه طرفه ارتباط نه قایم کیږي، دغه کار ډیر په چټکی سره احلاق ، ایجادونه او ښې پایلې له منځه وړي.

(v) **د تعقیب نه شتون.** په کامیابی سره د موخو له مخې د اداره کولو په تطبیق کې د تعقیب نه شتون یوه بل ستر خنډ دي، لوړ رتبه فرد باید په مناسب وخت کې کې د ټیټ رتبه فرد سره کتنې ټیټ رتبه فرد باید چمتو وي، چې خپل مشر ته دا ووایي، چې څه یې لاسته راوړي او څنګه یې لاسته راوړي دي، که لوړ رتبه کارمند غونډه کې تاخیر راولي نو ټیټ رتبه فرد به هم دغه د موخو له مخې اداره کولو پروګرام عادي وګڼي.

(vi) **ټینګوالی یا سخت والی.** د موخو له مخې اداره کول ممکن په یوه اداره کې سخت والی رامنځ ته کړي، څنګه چې اهداف د کال یا شپږو میاشتو به ترڅ کې ټاکلی کیږي، نو لوړ رتبه فرد شاهد د ټیټ رتبه افراد د مقاومت له ویري د دې وختونو په منځ کې د عملي کېدونو څخه ډاډه وکړي، ممکن د دې ضرورت راپورته شي، چې په دې لنډ مهاله اهدافو کې تغیر راوستل شي، د شرکت ته اوږد مهاله موخو د ترلاسه کولو لپاره یو اداده کوونکی باید دا شان حالات په درسته توګه کنترول کړي.

(vii) **د عملي کیدو ساحه کې محدود والی.** د موخو له مخې اداره کول د هرې طبقې او موخو د لپاره مناسبه نه ده ، دا به هغه ځای کې مناسبه دا چېرته چې ټیټ رتبه افراد او لوړو رتبه افراد په دې حوښ او په کې د ارامې احساس وکړي او برخه په کې واخلي، د د موخو له مخې اداره کول د درنو غوښتنو له امله دا سیستم د اداره کوونکو مسکلي کارکوونکو لپاره تمته ډېره غوره دي.

(viii) **پرمصرفه پروسه.** د موخو له مخې اداره کول ګرانه او وخت مصرفوونکې ده، د موخو ټاکل او ارزښت ورکولو ورته په لنډ وخت کې د یوې ادارې د لوړ رتبه او ټیټ رتبه افرادو ترمینځ خبرو اترو ته ډیر کم وخت ورکوي ، د موخو له مخې اداره کول ډیر زیات تحلیل غواړي د کومې لپاره چې دلوړ رتبه اجرائه افراد کافي وخت او حوصله نلري.

د موخو (مقاصدو) له مخې اداره کولو اغیزمنوالی

د موخو له مخې ادار کول د مختلفو مشکلاتو په درلودلو سربیره دغه سیتسم د اداره کولو یوه موثر سیستم دې، دغه سیستم د پلان او کنترول لپاره د موخو په ټاکلو تاکید کوي. د موخو له مخې د اداره کولو د ټولو فایدو څخه د ګټې اخستلو لپاره باید لاندې رهمنا تعقیب شي.

(i) د لوړ رتبه مدېریت (منجمنټ) حمایه (ملاتړ). دا اړینه ده، چې د موخو له مخې اداره کول د یوې ادارې له پورته بخش څخه پیل شي. ددي پروګرام د عملي کیدو لپاره د لوړ مدېریت فعاله برخه اخستنه اړینه ده. که چېرې لوړ رتبه مدېران موخې د اداره کولو د وسیلي په توګه وکاروي، نو بیا دغه سیستم په یوه اداره کې عملي کېدې شي.

(ii) د موخو له مخې اداره کولو په اړه پوه. اداري غړي باید د موخو له مخې د اداره کولو د فلسفي په اړه په کافي ډول وپوهول شي. دوی باید د موخو له مخې اداره کولو په هدف په واضع توګه یوه شي. د موخو له مخې اداره کول پایله نه ده، بلکې یوه وسیله ده. د موخو له مخې اداره کول تبصري او تاکید دې، د ډیزاین د هدف سره ضرف لري، د موخو له مخې اداره کول په هغه صورت کې توضع شوې پایله لاسته راوړي کله چې هدف یې واضع او د لاسته راوړنې تخنیکونو یې د هدف سره برابر وي.

(iii) د موخو په ټاکنه کې فعاله برخه اخستنه. اړینه ده چې اهداف د ټیټ رتبه افرادو د برخې اخستنې له مخې وټاکل شي، د لوړ رتبه او ټیټ افرادو تر منځ باید مخامخ خبرې وشي تر څو اهداف وټاکل د ټیټ رتبه فرد مشکل بخث کړي او بیا دوباره اهداف وټاکل شي او بیا د ټیټ رتبه فرد شکل وڅېړل شي ترڅو د هغې کار کرداګی ته بیا کتنه وشي، په دې ډول به یوه اداره کې دوه طرفه موثري خبرې اترې وي.

(iv) د مسؤلیت ویشنه. د MBO د کامیابه عملي کېدنې لپاره په لوړ کچه مسؤلیت ویشنې ته ضرورت دې، هغه ټیټ رتبه افرادو چې د لوړ رتبه افرادو له خوا ورکړل شوې، وظیفې یې قبولې کړي باید ورته په کافي اندازه مسولیت ورکړل شي، تر څو به خپلو موخو کې کامیاب شي، MBO به په هغه صورت کې عملي نشي کله چې اداره کوونکي نه غواړې ټیټ رتبه افرادو ته په کافي اندازه مسؤلیت وکړي او ټیټ رتبه افراد که هم نه غواړې چې نوي وظیفې واخلي او یا هم د ټاکل شوې اهدافو سره مقاومت ښکار کړی.

(v) داجرائه مدېریت بلدیت (اشنایي). د د موخو له مخې د اداره کولو فلسفه به د اجرائه افرادو له خوا عملي کېږي، دوی باید د د موخو له مخې اداره کوني له ارزښت سره په مکمله توګه بلد وي او دوی ته باید دوړ له مخې د اداره کولو د موثره عملي کیدنې لپاره کافي روزنه ورکړل شي.

(vi) د موخو له مخې اداره کولو د پروګرام بشپړونه. د موخو له مخې اداره کول باید په جلاجلا ډول سره عملي نشي، دا باید دیوې ادارې د ټولو څانګو لکه: بشري منابع ، د بشري منابعو پرمختګ ،د تولید د پلان او پرمختګ څانګه د تولید د کنترول څانګه ، مالي څانګه او نورو څانګو کې په بشپړه توګه عملي شي.

6.7 په سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنه(BARS).

په سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنه یا (BARS) د وظیفوي کارکردګی د اړینو برخو د معلوماتو لپاره طرحه شوي او همدرانګه د پایلو د راسته راوړلو لپاره د لږ یا ډېر موثریت د وظیفي درولي له مخې د تشریع لپاره ایجاد شوي، په دې کې کار کرداګی د معلوماتو لپاره د اندازه کوونکي فرد څخه غوښتل کېږي، چې د کار کوونکي ځانګړې وظیفوي سلوک مشاوره کړی او بیا دغه مشاوري په سلوکي ډول د حمایه شوي ارزښت ټاکني سره پرتله کړي.

په پای کې لوړ رتبه فرد د یو کارونکي حقیقي سلوک د مخکنې سلوک سره پرتله کوي، تر څو لوړ یا کم موثریت پکې وښايي.

په سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنه یا (BARS) کې ځینې عناصر د روایتی (عنعنوی) اندازه ګیري او بحراني واقعه میتود څخه راخستل شوي. په سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنه یا (BARS) په استعمالولو سره وظیفوي سلوک په بحراني واقعو کې او غیر موثر سلکوک د موخو له مخې تشریح کېږي. د خپلو سترو برخو د تکمیلولو لپاره دغه میتود هغه افرادو څخه کار ا خلي چې د مشخصو وظیفو سره ا شنایي ولري. له دویې څخه غوښتل کېږي چې د مشخصو سلوکونو د هرې برخې لپاره درجه بندي او تصدیق وکړي. د سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنه یا (BARS) میتود د شحصي ځانګړو نښو د اندازه کولو پر ځای د مشخصو وظیفو مشاهده کېدونکي او جدي سلوک اندازه کوي.

د سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنی یا (BARS)د پرمختګ لپاره لاندې مرحلو ته ضرورت دي:

(i) **د بحراني حادثو پیدا کول.** یوه خلک یا ماهران چې په دې پوهیږي، چې وظیفي ارزښت ټاکل کېږي، ورڅخه غوښتل کېږي، چې تر څو د بحراني حادثو که موثره کارکرداګي او که غیر موثره معلومات وکړي.

(ii) د کارکردګی بعدونو ته پرمختګ ورکول. دغه خلک بیا نوموړې حادثې راجمع کوي او دوړو کاکرداګی په بعدونو یې ویشي، (5 یا 10 وي)، سره ډله لکه (باوجدان توب) بیا به همدې ډولو تشریح کېږي.

(iii) **د حادثو بیا ټاکل.** یو بله ډله د متخصصینو چې به وظیفي وي، بیا دغه اصلي بحراني حادثې بیا ټاکي. دوی د بحرانی حادثو جامع تعریف کوي او ورڅخه غوښتل کېږي چې دغه حادثې په ډلو وویشي څنګه چې دوی ته مناسب ښکاري. په عمومي توګه هغه حادثې چې په لومړې ځل یې (په 11 شماره کې)د 50% څخه تر 80% پورې و ي او په دوهم ځل یې هم همدغه شان فصیدې اخیستلي وي پ خپل حال پاتې کېږي.

(iv) د حادثو اندازه کول. په عمومي توګه د دوهم ګروپ څخه غوښتل کېږي، چې د هر لور د کارکردګی د موثریت او عدم موثریت له مخې د هرې حادثې سلوک وټاکي(۷ یا ۹ اندازې واحدونه لري).

(v) د وروستي سند جوړول. د حادثو یو فرعي سټ (۶ یا ۷ وي په هره ډله کې) د سلوک حمایې په څیر پر هر بعد کې استعمالېږي.

د سلوکي ډول حمایه شوي ارزښت ټاکنی یا (BARS) ګټې په لاندې ډول دي:

(i) د BARS په وده کې ماهران برخه اخلي، نو ځکه د وظيفي د کار کردګی پايلې دقيقي او سمي دي.

(ii) د اندزې په خوا کې بحراني حادثي مرسته کوي ، تر څو موږ ته واضح کړي، چې د ښه کارکردګی اوسط کارکردګی او نورو مقصد څه شي دې.

(iii) د نقادانه چلند په اړه کارکوونکو ته د فيډبيک به ورکول کې هم فايده لري، نسبت دې ته چې يوازې د خپلې کارکردګی خبر شي او مشخص سلوکي مثالونه ورنکړل شي.

(iv) د نقادانه چلند سيسمتاتيکه توګه په کلسترونو يا ډلو د ۵ يا ۶ بعدونو ويش مرسته کوي، چې بعدونه ازاده او حپلواک به يو له بل څخه وي.

(iv) د سلوکي ډول حمايه شوي ارزښت ټاکنه يا (BARS) ارزيابي ډېر دقيقه او د اعتبار وړ وه کله چې د يو شحص ارزښت ټاکنه د مختلفو اندازه کوونکو له خوا کېږي، په دې تحنيک کې د اندازه کوونکي پرتليز چلند نه کېږي.

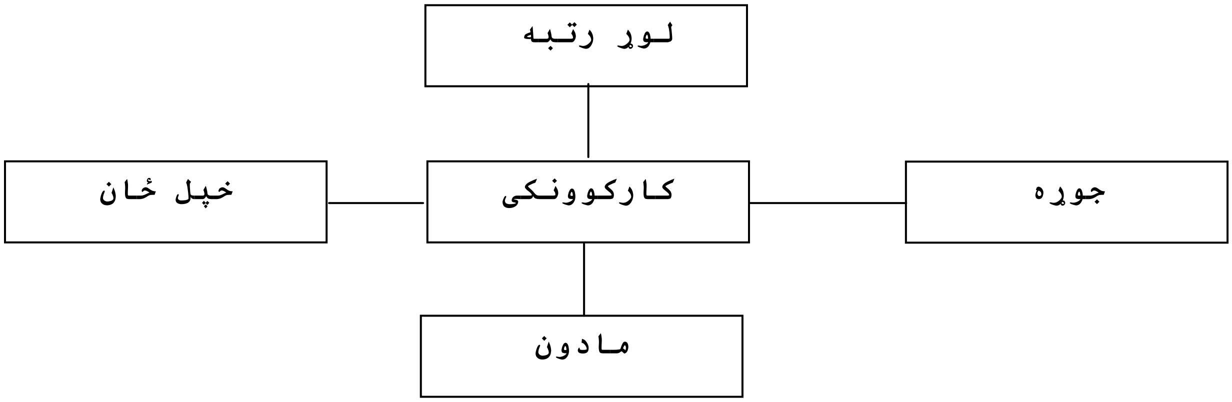
7.7 360° درجې ارزښت ټاکنه او فیډبیک

په 360° درجې ارزښت ټاکنه کې د یو مدیر (منجیر) یا کار کوونکې د هر یو پورتنی، د ترڅنګ او د لاس لاندې افرادو پواسطه اندازه کیږي. شرکتونه لکه جنرل الکټرک اندیا، ریلاینس اندسټریز لمیټډ، کرمپټون ګریویس، ګجرات سوپ، ویپرو، ترې میکس او تومس کوک ټوله له دې وسیلې څخه د خپلو مدیرانو په باره کې د حقیقتونو لپاره کار اخلي که. څه هم دغه د حقیقت مونډلی د تخنیک په حیث کارلیږي، 360° ارزښت ټاکنه د ترفیع او ستاینې سیستم هم په یوه اداره کې حرام کوي.

د میلی مین MILLIMAN او نورو له نظره

" 360° درجې ارزښت ټاکنه یو سیستماتیکه پروسه ده چې له مخې یې د یو فرد د مهارتونو قابلتونو او سلوکونو په اړه متعددو منابع څخه معلومات راجمع کیږي، دغه منابع لکه مدیران، همکاران، لاس لاندې کارمندان او حتا مشتریان".

په همدې ډول د یو کار کوونکې ارزښت ټاکنه د هغه د لوړ رتبه فرد، همکارانو ټیټ رتبه او مشتریانو له خوا کیږي او دا هغه څوک دي، چې یو کارکوونکې د خپلې وظیفې په اوږدو ورسره مخ کیږي، دغه ا رزښت ټاکنه په ۷. ۳ انځور کې ښودل کیږي، په 360° درجې ارزښت ټاکنه د یو فرد کارکردګې د ارزښت ټاکنې په خوا کې نورې خواوې هم ارزیابې کوي، د هنرې خبرې اترې د افرادو سره برخورد مهارتونه، تصمیم نیونه، مشتریانو سره برخورد او ارزښتونه او نور تخنیکې قابلتونو هم ستایل کیږي.



شکل 3.7 د 360° درجو ارزښت ټاکنه

د 360 درجې ارزښت ټاکنې برخې په لاندې ډول تشریح کوو

1. د ځان ارزښت ټاکنه. د 360° درجو ارزښت ټاکنې یوه ډېره مهمه برخه د ځان ارزښت ټاکنه ده، ځکه دا کارکوونکې ته مطلقه ازادې ورکوي، چې خپلې پیاوړتیاوې وګوري او خپله کارکردګې خپله ارزیابې کړي. په یو درست رامنځ ته شوې سیستم کې یو کار کوونکې د ځان ارزښت ټاکنه په موثره توګه عملې کوي او اداره هم په همدې پوهیږي چې کار کوونکی خپل خوې انتقاد لري او لوړه درجه د انتقاد کوونکې همدرانګه د ځان ارزښت ټاکنه کار کوونکې ته یوه موقع ورکوي ترڅو د خپل مسلک اینده واضح کړي، تر څه هم دا د معلوماتو د راغونډولو لپاره استمالیږي او که چېرې ادارې خنډونه وجود ولري، نو

بیا د کارکوونکي د غوښتني سره سم پرمختګ نه کوي. هیره دي نه وي چې د لوي اداری علاقمندی باید وي ترڅو د خپلو کارکوونکو په هیلو پوه شي.

2. د لوړ رتبه کارمند له خوا ارزښت ټاکنه. د 360 درجې ارزښت ټاکني یو له ډېرو مهمو برخو څخه ده. خو په دې ځای کې تمرکز د یوکارکوونکي په کار کرده ګی اساسي فیډبیګ ورکول او د پرمختګ د ضرورتونو ښودنه ده. دا د یو لوړ رتبه فرد مسولیت دي چې، ځان د کار کوونکي د موخو ټاکلو څخه نه یوازې په تجارتي کار کرده ګی کې باوري کړي بلکې په هغه ساحو هم چې، د یوې اداری لپاره حیاتي رول لري. دغو ساحو ته د شرکت تړې ساحې وایي. چې، یکې د ارتباطاتو مدیریت، د حفاظت مدیریت او د کیفیت د ښه والي مدیریت شامل دي. که چېرې د یو کار کوونکي د کار طرز پرمختګ ته ضرورت لري، نو بیا اهداف د کړنې د طرز له مخې ټاکل کېږي لکه: اوږدمهاله او لنډمهاله.

3. د همکارانو د ډلې له مخې ارزښت ټاکنه. همکاران د یو کار کوونکي په کاري ژوند کې ډېر مهم رول ادا کوي. دوی د کار کوونکي په کاري طرز، شخصیت، کردار او نور کافي معلومات کولای شي. نو د ښو پایلو لپاره اړینه ده چې، ښه همکاران انتخاب شي. په دې کې باید د څانګې د داخل او له نورو څانګو څخه چې، د کار کوونکي سره مستقیم ارتباط لري. برخه واخلي. د داخلي مشتریانو مفکوره په دې وخت کې په درد خوړل کېږي. درې نه تر پینځه داخلي مشریان باید د همکارانو د ارزښت ټاکنې لپاره انتخاب شي. د همکارانو ارزښت ټاکنه باید کوښښ وکړي ترڅو د الف: د کار کوونکي د کار طرز، ب: د نورو خوا ته حساسیت، د: د همکارئ او هم غږئ احساس او هـ: د دې قابلیت چې په ټیم کې د غړي په حیث کار وکړي په اړه معلومات راغونډ کړي.

4. د ټیټ رتبه افرادو له خوا ارزښت ټاکنه. د 360 درجو ارزښت ټاکنې جلا خاصیت هم دا دې چې د ټیټ رتبه افرادو له خوا یکې ارزښت ټاکنه کېږي. دا دوه فایدې لري. لومړۍ: دا د دې شاهدي کوي چې په اداره کې د خودمختارئ او ازادئ لپاره کار کېږي او لاسته راغلي معلومات دوه جانبه دي. دویم: دا د هغه سیستمیک حقیقت پېژندنه ده چې، د یو کار کوونکي ټیټ رتبه فرد هم د ارزښت ټاکنې په پروسه کې برخه اخلي. د ټیټ رتبه افرادوله خوا ارزښت ټاکنه د دې ښوونه کوي چې نوموړي د لوړ رتبه فرد په اړه څه نظر لري البته د دې ټکو په نظر کې نیولو سره الف: د مسولیت وېشنه، ب: د ټیټ رتبه افرادو روزنه، ج:د ټیټ رتبه افرادو په تشویق کولو او د ټیم جوړونه او نور.

د پورتني ارزښت ټاکنې له مخې ټیټ رتبه افراد لوړ رتبه افرادو ته د هغوی د کړنو د دوام یا عدم دوام په اړه خپل نظر ورکولای شي. یاني هغه شیان چې، دوی لوړ رتبه فرد څخه غواړي چې، ادامه ورکړي او هغه شیان چې دوی د لوړ رتبه فرد څخه غواړي چې، خاتمه ورکړي.

پورتنۍ څلور برخې مکمله 360 درجې جوړوي. چې هر یو یې 90 درجې ارزښت ټاکنه کوي. باید په یاد ساتل شي، چې 360 ارزښت ټاکنه یوه منطقي او سیستماتیکه د ارزښت ټاکنې وسیله ده. معینه عوامل چې، د 360 درجو ارزښت ټاکنې د عملي کولو څخه مخکې باید په نظر کې ونیول شي عبارت دي له د اداري د پوره والي، د ارزښت ټاکنې تاریخ، د اداري وضعیت او فرهنګ، لوړ رتبه افرادو د لېوالتیا او د نظرونو په برخه ازادي او درجو ارزښت ټاکنې د عملي

کولـو څخـه مخکـې بایـد پـه نظـر کـې ونیـول شـي عبـارت دي لـه د اداري د پـوره والـي، د ارزښـت ټـاکنې تـاریخ، د اداري وضـعیت او فرهنـګ، لـوړ رتبـه افـرادو د لېوالتیـا او د نظرونـو پـه برخـه ازادي او 360 درجې ارزښت ټاکنې د استعمال د پایلو لپاره وضاحت څخه.

د 360 درجو ارزښت ټاکنې ګټې په لاندې ډول دي.

(i) دا د کارکوونکو کمزورتیاوې او پیاوړتیاوې لا څرګندوي.

(ii) د ځان ارزوني او نورو همکارانو د نظرونو تر منځ فاصله کموي.

(iii) کلـه چې، د کـار کـرده ګـۍ لپـاره د همکـارانو د ډلـې لـه خـوا ارزیـابي وشـي، نـو دغـه ډلـه ییز کار بداى کوي.

(iv) په سخت زړو ادار کوونکو فشار راوړي چې، ځان کې تغیر راولي.

(v) د پرسـونل د کیفیـت پـه لوړولـو کـې هـم مرسـته کـوي، ځکـه هـر غـړى کوښـښ کـوي، چې یو بل د پرمختګ لپاره مرسته وکړي.

د 360 درجو ارزښت ټاکنې زیانونه په لاندې ډول دي:

(i) د همکارانو او ټیټ رتبه افرادو نظرونه ممکن غلط وي.
(ii) د اهدافو د لاسته راوړلو له مخې کارکرده ګۍ له منځه وړي.
(iii) دغه نظرونه ممکن کار کوونکي خوابدي او زړه ماتي کړي.
(iv) د 360 درجې ارزښت یوه وخت مصرفونکي تخنیک او پیچلې ارزښت ټاکنه ده.

8.7 د کار کرده ګۍ د ارزښت مرحلې

د یوې موثره ارزښت ټاکنې د پروګرام د جوړولو لپاره لاندې مرحلې باید په پام کې ونیول شي.

1. د موخـو معلومـول. مخکـې لـه دې څخـه چـې، کـوم د کـار کـرده ګـۍ ارزښـت ټـاکنې پروګـرام رامنځتـه شـي، اړینـه ده چـې، مقصـدونه یـې روښـانه شـي. دغـه مقصـدونه ممکـن د ښـې کـار کـرده ګـۍ د ارزښـت ټـاکنې لپـاره پـه یـو وظیفـه کـې وي یـا د افـرادو د لـوړو وظیفـو د اجـرا کولـو لپـاره د ظرفیـت کتلـو پـه مخـه او یـا د دې دواړو لپـاره وي. کلـه کلـه د ښـې کـار کـرده ګـۍ د ارزښـت ټـاکنې پروګرامونـو د ځـانګړو موخـو سـره مـل وي لکـه: روزنـه او پرمختـګ، تغیـر او تبـدیل او ترفیـع، تنخوا لوړونه او نورو سره.

2. د کـار کـرده ګـۍ د انـدازې لپـاره مقیـاس جوړونـه. د کـار کـرده ګـۍ معیارونـه بایـد جـوړ شـي، چـې د مختلفـو افـرادو کـار کـرده ګـۍ د دوى پـه وظیفـو کـې انـدازه شـي. دغـه معیارونـه بایـد مطلـق او یـا ولیکـل شـي. ټیـټ رتبـه افـرادو تـه بایـد دغـه معیارونـه وښـودل شـي، ځکـه چـې، د دې لـه مخـې د دوى کـار کـرده ګـۍ کتـل کیـږي. د مقیاسـونو د کـارکرده ګـۍ لـه مخـې د یـوې وظیفـې نـه بلـې سـره فـرق لـري. ځینـې معیارونـه چـې پـه عامـه توګـه صـنایعو پـه شـرکتونو کـې کـارول کیـږي پـه لانـدې ډول دي.

i. د موجودو منابعو څخه اعظمي ګټه اخيستل.
ii. مولدېت.
iii. په قيمت کې کمښت.
iv. په عايد کې زياتوالی.
v. د شرکت د موخو په حقيقت بدلول.
vi. د خدمتونو او توليداتو په کيفيت کې ښه والی.

3. د ارزښت ټاکنې د تکرار ايجادونه. د لوړ رتبه فرد لپاره ارزښت ټاکنه يوه جاري پروسه ده، خو په زياتو ادارو کې د ارزښت ټاکنې رسمي پروګرامونه په کال کې يو يا دوه ځلې تر سره کېږي. د ارزښت ټاکنې تکرار د ارزښت ټاکنې د موخو او د ارزښت کېدونکو کارکوونکو د شمېر له مخې کېږي.

4. د ارزښت ټاکوونکی روزنه او انتخاب. په عمومي توګه اندازه کوونکي يا ارزښت ټاکوونکي د هغه کار کوونکي لوړ رتبه فرد دې د چا چې، ارزښت ټاکل کېږي. ځکه هغه د دې شخص او وظيفې سره يې اشنا دې. د يو شخص له خوا د ارزښت ټاکنې مخکې يو لړ خنډونه دي ځکه کېدای شي ارزښت ټاکوونکي ممکن په هغه ځانګړو نښو کې غلط وي چې، دا پرې خپله هم نه پوهېږي. د دې لپاره د ارزښت ټاکنې پروسه شخصي نه شي، لازمه ده چې، ارزښت ټاکوونکي ته کافي روزنه ورکړل شي. د عادلانه پايلو لپاره مهمه ده چې،د يو فرد کار کرده ګی د دوو افرادو له خوا به جلا – جلا ډول وشي.

5. د ارزښت ټاکنې د فورمو جوړونه. تر کوم حده چې، د کار کرده ګی د ارزښت ټاکنې پايلې په مهمو مجلسونو لکه: د تغير او تبديل، ترفيع او نورو کې په درد خوړل کېږي، نو اړينه ده چې، ثبت يې وساتل شي. نو په دې وجه اړينه ده چې، ټولو کار کوونکو لپاره د ارزښت ټاکنې فورمې جوړې شي. د دې فورمو محتوا د ارزښت ټاکنې د وجې له مخې جوړېږي.

د يوې سالمې ارزښت ټاکنې د سيستم اړتياوې

د ارزښت ټاکنې يو سالم سيستم بايد لاندنی اړتياوی بشپړه کړي.

1. د ارزښت ټاکنې سيستم بايد د کارولو له مخې ساده او د پوهېدو له مخې اسانه وي. که چېرې دغه سيستم مغلق وي، نو کار کوونکي پرې نه پوهېږي او په شک ورته ګوري. همدارنګه دغه پلان بايد وخت ښوونکي نه وي.

2. د ارزښت ټاکنې سيستم بايد د کار کرده ګی، يووالی، غير منطق، باانصافه، مساوي والي پر اساس وي او بايد د دې اطمينان وي چې، ارزښت ټاکوونکي ايماندراه، منطقي دي. او په خپلو تګلارو، پريکړو او سلوک کې شخصي نه دي.

3. کار کوونکي هم باید د کار کرده ګی نه د موخو، نښو او غوښتل شوي سلوک له مخې خبر وي. د کار کاوونکي او ارزښت ټاکوونکي تر منځ شخصي مساوات وي او د ارزیابۍ د مقیاسونو باندې باید کار کوونکي وروزل شي.

4. د ارزښت ټاکنې سیستم باید د ټیټې رتبه افرادو سره په مشوره جوړ شي. دا به د دوی د پلان لپاره ملاتړ ډېر هو مهم به به غوښتل شوې کار کرده ګی پوه شي.

5. د ارزښت ټاکنې سیستم باید د ارزښت ټاکنې کارونه چې، د یو شرکت په مختلفو څانګو کې تر سره کېږي، په نظر کې ونیسي او همدارنګه د کار کرده ګی د ارزښت ټاکنې په اړه نوي مفاهیم هم به نظر کې ونیسي. دا باید یوې ارادې د ساختمان او عملیاتو سره ونښلي.

6. لوړ رتبه افراد باید د کار کرده ګی د ارزښت ټاکنې لپاره یو بااعتماده وضعیت برابر کړي. د دغه شان وضعیت اساسي برخې د موخو خواته لارښوونه، په ازاد ډول ارتباطات، غیر رسمي دوه طرفه اعتبار او نور دي.

7. د ارزښت ټاکنې سیستم باید د څانګړو موخو د لاسته راوړلو لپاره جوړ شي. د ارزښت ټاکنې موخې د اوسني کار کرده ګی ارزول او د لوړو وظیفو لپاره ظرفیت موندل وي. په ځینو وصتونو کې د کار کرده ګی ارزښت ټاکنه د ځینې څانګړو موخو سره تړلې وي. لکه: تنخوا لوړول، روزنه، ترفیع تغیر وتبدیل او نور. د عواملو شمېر او د معلوماتو راغونډول باید د ارزښت ټاکنې د موخو له مخې وي.

8. ارزښت ټاکوونکي په دقت سره انتخاب او وروزل شي، چې د شخصي نیمګړتیاوو څخه پاک او د کار کوونکو ارزیابۍ لپاره ضروري قابلیتونه ولري. د دې لپاره چې، په ارزښت ټاکنه کې بې طرفي وشي، باید یو فرد د دو افرادو له خوا تر ارزیابۍ لاندې وشمېر شي.

9. د ارزښت ټاکنې پر ضد غوښتنو ته هم باید اجازه ورکړل شي، چې د کار کوونکو او د دوی د اتحادیو باور په دې پروسه زیات شي. د ارزښت ټاکنې پایلې باید د مقیاسونو سره پرتله شي. نو کار کوونکو ته به فرصت په لاس ورشي ترڅو به دې راپور کې خپل نظرونه هم څرګند شي.

9.7 د ظرفیت ارزښت ټاکنه

په عمومي توګه خلک ترفیعایات د مخکنی کار کرده ګیو پر اثر اخلي، مخکنی کار کرده ګی د اینده وظیفوي کامیابۍ لپاره ډېره غوره ده. دا په هغه صورت کې سمه ده کله چې، د ترفیع رول یو شان وي. په عملي ډول کوم رول چې، یو کار کوونکي پر تېره طبقه کې تر سره ممکن یو شان نه وي. که چېرې هغه ته د تغیر وتبدیل یا ترفیع په وخت بلې وظیفې ته معرفي شوي وي.نو په دې خاطر مخکنی کار کرده ګی د لوړې وظیفې لپاره مناسبه نه ده، چې د دغه شان نامساوات مخه ونیول شي، یوه اداره باید د طرقیت ارزښت ټاکنه وکړي.

د ظرفیت د ارزښت ټاکني عمده موخه د یو کار کوونکي د ظرفیت معلومول دي، چې د یوې اداري په سلسلي مراتبو کې لوړه رتبه او حاصله او لوړ مسولیتونه واخلي.

د ظرفیت د ارزښت ټاکني موخې لاندې دي:

i. کارکوونکو ته د دوی د اینده په اړه مشوره ورکول.
ii. کارکوونکو ته مشوره ورکول چې، د خپل مسلک د اینديې لپاره باید څه وکړي.
iii. د اداري سره مرسته کول تر څای ناستو یو متناسب پلان جوړ کړي.
iv. وخت په وخت د روزنې (ټریننګ) کارونه نوي کول.

د ظرفیت ارزښت ټاکني میکانېزم

د ظرفیت ارزښت ټاکنه مخکې له مخکې جوړ شي واضح د وظیفې تعریف او رول یې شرط ګڼي او د وظیفې مشخصات لکه: د کیفیتونو لپاره د رول د ترسره کولو ضرورت هم شرط ګڼي. د ظرفیت ارزښت ټاکنې لپاره میکانېزم په لاندې ډول تر بحث لاندې نیسو:

i. **د لوړ رتبه کارمند له خوا اندازه کول.** د یو نوماند شخص کېدای شي د هغه نه د لوړ شخص له خوا اندازه شي. ځکه هغه د نوموړي نوماند د کار او تخنیکي قابلیتونو سره بلد دي.
ii. **د روانشناسی ازموینه.** اداري او سلوکي بعدونه د روانشناسی د ازموینو له مخې اندازه کېدای شي.
iii. **لوبې.** تقلیدونکی لوبې او تمروینونه (د ارزیابی مرکزونه تجارتي لوبې رول بدلول او نور) د یو نوماند د ظرفیت ته ارزښت ورکولی شي.
iv. **د کار کرده ګی ریکاډونه.** د یو کار کوونکي د پخوانی وظیفې د کار کرده ګی ریکاډونه په مختلفو بعدونو لکه: ایجادونه، تخلیق، خطر منلو قابلیت او نورو کې په صحیح توګه څېړل کېدای شي او دغه به د نوې وظیفې لپاره د هغه د مسولیتونو په لرې کولو کې مهم رول ولوبوي.

فلپس انډیا کمپنی کې د ظرفیت ارزښت ټاکنه

فلپس انډیا(Philips India) شرکت یو د مشترک کار کرده ګی او ظرفیت ټاکني سیستم اختیار کړي. د Philips N.P د ظرقیت ارزښت ټاکني د پس منظر د مفکورې په اساس دي. مختلف مقیاسونه چې د Philips N.P له خوا استعمال شوي په لاندې څلورو برخو وېشل شوي.

1. په مفکوروي ډول موثریت. لیډلوري، د تجارت لارښوونه، د تجارت د مهارتونو لارښوونه او د حقیقت احساس.

2. علمیاتي موثریت. د پایلو لارښوونه، انفرادي موثریت، د خطر منل او کنټرول.

3. بـین افــرادي موثريــت. د شــبکي رهنمــا، د خبــرو اتــرو قــدرت، شخصـــي اغېــزه او تقريــري سلوک.

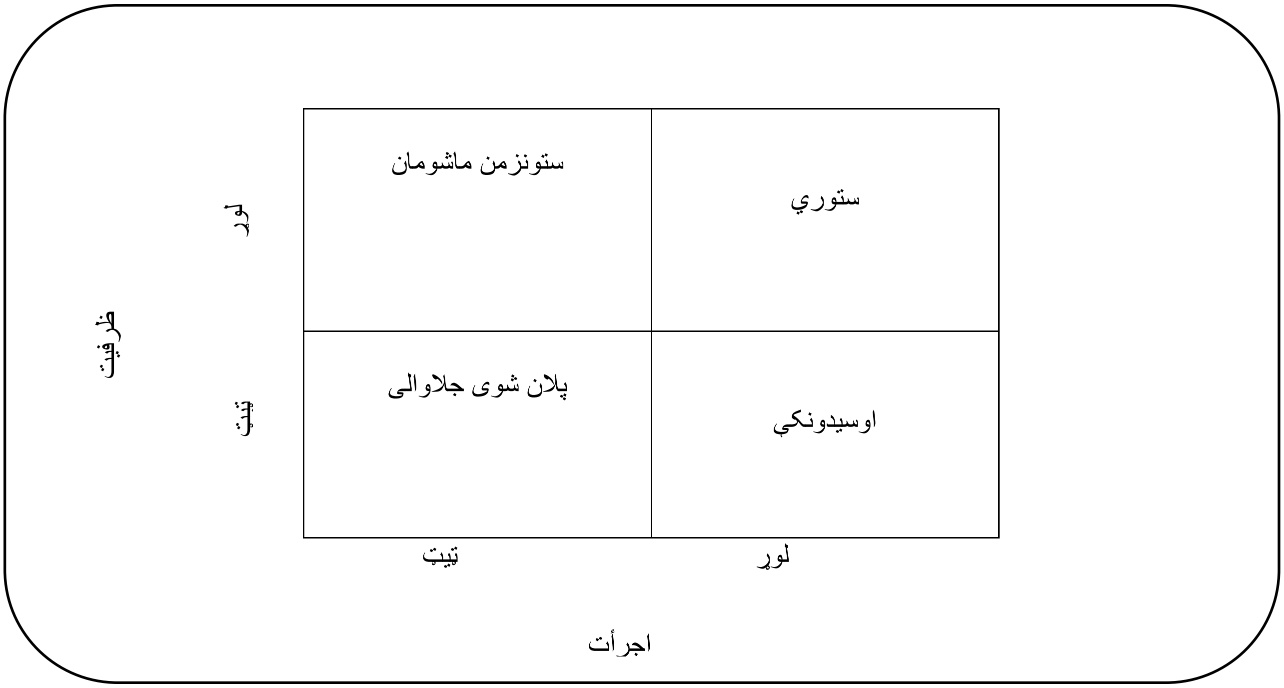
4. لاسته راوړني تشويق. پر مخ بيول، شخصي ارزو، ابتکار کوونه او ثبات.

هـر يـو پـورتنی مقيـاس د پينځـو درجـو د انـدازه ګيـرۍ لـه مخـي انـدازه کېـږي. وروسـتۍ درجـه بنـدۍ د ارزښـت ټـاکني د اداري پرمختـګ د بيـا کتنــي ټـيم لــه خــوا کېـږي. پــه دې ټـيم کــې د کــاري برخــې څخــه افــراد وي، څــوک چــې د ارزښــت ټــاکوونکو ســره بــه روزمــره کــاري بهيــر کــې ارتبــاط لــري. يــو Matrix2x2 د کــار کــرده ګــۍ او ظرفيــت د ارزښــت ټــاکني لپــاره اســتعمالېږي. څنګــه چــې ۷/۴ انځور کېښودل شوي.

په لاندې ډول يو خلاصه طبقه بندي د ارزښت ټاکنې ښودل شوي.

1. د لـږ ظرفيـت کمــه کــارکرده ګــي. د دې طبقــي کــارکوونکي د ســوالي د علامــې غونــدي دي. ځکــه دوی پــه دواړو بعـدونو کــې کـم راغلــي. دوی تــه لارښــوونه کېـږي چــې، خپلــه کــار کــرده ګــي بهتــره کړي او د کار کرده ګی د نه بهتروالي په صورت کې له مخکې جوړ شوي جلاوالی راځې.

2. لوړ ظرفيت لـږه کـارکرده ګـي. د دې ډلـي کـار کوونکي چـې ظرفيـت يـې لـوړ او کـار کـرده ګـي يــې لــږه وي. د مشــکلاتو نــه ډک د ماشــومانو پــه طبقــه کــې اچــول کېــږي. د دوی د کــار کــرده ګــۍ د بهتروالـــي لپـــاره دوی نـــورو وظيفـــو او ځـــانګو نـــه معرفـــي کېـــږي. کـــه دوی ونـــه تـــوانېږي چـــې پـــه ځــانګړي وصــف کــې خپلــه کــار کــرده ګــي بهتــره کــړي دوی دوبــاره د ســوالي پــه ډلــه کــې طبقــه بنــدي کيږي



شکل 4.7 په پيليفس انډيا کې د وړتيا ارزول

3. ټیټ ظرفیت لوړه کار کرده ګي. د دې ډلې کار کوونکو ته غښتلي ښاريان (اوسېدونکي) وايي. دوی د اوسنی وظيفې لپاره مهارتونه لري او د لوړې وظيفې لپاره ظرفيت نلري. دغه شان کارکوونکو ته په مختلفو ډولونو حوصله ورکول کېږي. تر څو خپل اوسنی وظيفه پر مخ يو.

4. لوړ ظرفيت لوړه کارکردګي. د دې ډلې کارکونکي د ظرفيت او کارکرداګی دواړو له مخې لوړ وي او د ستورو په نوم ياديږي. د دې څخه توقع کيږي چې په اداره کې په چټکی سره مخکې لاړ شي تر څو اضافي د پرمختګ هلې ځلې ورته وشي.

لنډيز

د کارکردګۍ ارزښت ټاکنه

د کارکردګۍ ارزښت ټاکني معنا يو سيستماتيکه ارزيابي ده چې لوړ رتبه خرد يا نور روزل شوي اشخاصو له خوا چې اندازه ګیری کې مهارت ولري د هر کارکونکی لپاره ترسره کيږي. دا د مختلفو تخنيکونو په استعمالولو سره انفرادي کارکوونکي په يوه کاري ډله کې پرتله کوي د دوئ د شخصي کيفيتونو او نيمګړتياوو او د وظيفې د غوښتنو په نظر کې نيولو سره.

د کارکردګۍ ارزښت ټاکنه د مختلفو وظيفو ارزيابي ده. د کارکردګۍ ارزښت ټاکنه د مختلفو وظيفو ارزيابې ده چې د وظيفې ارزيابې د مختلفو وظيفو تجربه ده تر څو په اوسط کارکونکو باندې د وظيفې د نورمال کارکردګۍ د تقاضاوو څخه خبر شو. دا د کارکونکو انفرادې کارکردګۍ او استعدادونه په نظر کې نه راوړي.

د دوديز (عنعوی) ارزښت ټاکنې ميتودونه

دوديز ارزښت ټاکنه د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې ډير پخواني تخنيکونه دي. دا د ځانګړو نښو خوا ته ارزښت ټاکنه ده. د کارکونکو ارزيابې د شخصي ځانګړو نښو او کيفيتونو لکه وضعيت، قضاوت کول، وظيفوي بدلون، نوښتګری، خپلواکتوب، رهبريت، وفاداري، په وخت راتګ، وظيفوي پوه او نورو له مخې کيږي.د دوديز ارزښت ټاکنې لپاره (۷) ميتودونه دي.

1. باوری راپور
2. د کارکونکو درجه بندې
3. اجباري ويشنه
4. د اندازه کولو ګرافيکي واحدونه
5. تصحيح شوې ليستونه
6. کجرانی واقعات
7. د بحش د بيا کتنې ميتود

د ارزښت ټاکنې عصري میتودونه

د ارزښت ټاکنې میتودونه چې په تیرو کلونو کې راڅرګند شوې په لاندې ډول دي.

1. د موخو له مخې اداره کول
2. په سلوکي ډول حمایه شوې درجه بندې
3. 360 درجې ارزښت ټاکنه

د موخو له مخې اداره کونه

د وړو موخو لمخې اداره کول د اداره کونکی د پلان او ارزیاتی یو میتود دی په کوم کې چې ځانګړي هدفونه د یو کال یا کم وخت کې د اداره کونکی لپاره ټاکل کیږي دا ټول د دې اداره کونکی د پایلو په اساس کیږي کوم چې هر اداره کونکی باید د کمپنی د موخو د لاس ته راوړلو لپاره تر لاسه کړي. د هرې دورې په پای کې حقیقي پایلې د اصلي اهدافو پر ضد اندازه ګیري کیږي لکه غوښتل شوي پایلې چې هر اداره کونکی پرې پوهیږي چې باید ترلاسه یي کړي.

د پایلو په اساس مدیریت کې لاندې مرحلې شاملې دي:

1. د ټیټ رتبه کارمندانو له خوا د موخو ټاکل کیدل
2. د لوړ رتبه کارمند له خوا د دې موخو منظوري
3. د تصحیح نقطو ایجادول
4. په دوره یي شکل سره د پرمختګ کتنه
5. د کارکردګی ارزښت ټاکنه او مشوره

360 درجې ارزښت ټاکنه

360 درجې ارزښت ټاکنه یوه سیستماتیکه پروسه ده او د یو شخص د مهارتونو، قابلیتونو، او سلوک په اړه د مختلیفو منابعو څخه معلومات راټولوي دغه منابع عبارت دي له اداره کوونکي، همکاران، ټیټ رتبه اشخاص او تر دې چې مشتریان. د یو فرد ارزښت ټاکنه د هغې د لوړرتبه فرد، همکاران یي، ټیټ رتبه افراد او مشتریان له خوا د چا سره چې هغه ارتباط کې وي د وظیفې د کارکردګی په وخت کې ټاکل کیږي.

د پوښتنو تکرار

1. د کارکردګی د ارزښت ټاکنې مفکوره واضح کړئ او اساسي ګټې یي په نښه کړئ؟
2. د کار کردګی ارزښت ټاکنه تعریف او کومې دي؟
3. د کارکردګی ارزښت ټاکنه څه شی دي او په اداره کونه کې یي ګټې وښایئ؟
4. تاسو د کارکردګئ د ارزښت ټاکنې باندې په څه شی پوه شوئ او د کارکردګئ د ارزښت ټاکنې میتودونه کوم دي؟
5. په لنډه توګه د کارکردګئ د ارزښت ټاکنې میتودونو ته بیا کتنه وکړئ؟

6. د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې د هدفونو د ټاکلو میتود واضح کړئ. او ګټې او محدودیتونه کوم دي؟
7. د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې MBO میتود د بحث لاندې ونیسئ او محدودیتونه یې کوم دي؟
8. د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې ګټې او محدودیتونه تشریع کړئ؟
9. د ظرفیت ارزښت ټاکنه څه شی دې او په لنډه توګه د ظرفیت د ارزښت ټاکنې میکانیزم تشریع کړئ؟

A.10 ـ د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې مختلیف مراحل تشریع کړئ

B ـ د کارکردګۍ ارزښت ټاکنې په سلوکې ډول حمایه شوي اندازه ګیرې میتود په لنډ ډول تشریع کړئ؟

11. د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې عمده اهداف څه دي؟ او د ارزښت ټاکنې د پروسې شامل مراخل په لنډ ډول واضح کړئ؟ (دهلی،2006)
12. د لاندینو افرادو د ارزښت ټاکنې لپاره تاسو کوم میتود یا میتودونه وړاندې کوئ؟ (i) په تولیدي برخه کې د لمړۍ کرښې لوړ رتبه افراد (ii) عسکر
13.د کارکردګۍ د دوو میتودونو کار تشریع کړئ؟ (دهلی،2008)
14.د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې او ظرفیت د ارزښت ټاکنې فرق وښایئ او د میتود په اساسي توګه وڅیړئ؟
15.د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنه څه شی ده او MBO کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې یو تخنیک په حیث واضح کړئ؟؟ (دهلی،2008)
16. د کارکردګۍ ارزښت ټاکنه څه شی دې. NIB ولې د کارکردګۍ د ارزښت ټاکلو لپاره غوره میتود ګڼل کیږي؟ او د دې میتود محدودیتونه کوم دي؟(دهلی،2012)
17.د کارکردګۍ ارزښت ټاکنه څه شی دې. او د وظیفې د ارزیابۍ سره څه توپیر لري او د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې د فایدې کومې دي. (دهلی،2011)
18.ولې په عصري ادارو کې د کارکردګۍ ارزښت ټاکنې ته ضرورت دې او د کارکردګۍ د ارزښت ټاکنې په دوه میتودونو بحث وکړئ
19. لنډې لیکنې په a - د نرمې یا حدیث علطې b– MBO c– 360oدرجې ارزښت ټاکنه باندې وکړئ؟

د پیښې قضیه 1

یونیک فنډ لمیټډ Unique Funds, Ltd یو باعزته عالی کمپنۍ ده چې د هیواد په مختلیفو برخو کې (15) څانګې لري. د دې په پرسونل کې 290 کارکونکي او 70 اجرائیه کارمندان دي. د غه کمپنۍ د کارکردګۍ د اندازه کولو یو پلان لري چې له مخې یې د هر مالی کال په پای کې پرسونل د یوې کمیټې له خوا چې دوه اجرائه افراد پکې وي په ګرافیکي شکل اندازه کیږي. هغه خصوصیاتو چې په اندازه ګیرۍ کې په پام کې نیول کیږي عبارت دي له مسؤلیتونه، ایجادونه، تکیه کیدنه، د رهبریت ظرفیت، پرتلیز کردار او ټولنیز حدمتونو څخه کله چې د کارکونکو کارکردګۍ ارزیابۍ شوه نو بیا پایلې یې د همدې کارکونکو سره د دوئ د مشر له خوا شریکیږي او د دوئ سره د مشورې او د روزنې د پروګرامونو په برابرلو کې

استعماليږي.دغه پاېلي همدارنګه کمزورو کارکونکو ته د اضافي پيسو په ورکولو او يا نه ورکولو او غوره کارکونکو ته د اضافه پيسو په ورکولو کې کارول کيږي.

په دې نږدې وخت کې دوو کارکونکو ته چې په عمومي دفتر کې يې کار کاو د نورو په پرتله د کمو پاېلو په ترلاسه کولو د کلني اضافي پيسو له ورکولو څخه ورته انکار وشو. دوئ د رئس اجرائيه ته خاضر شول او ورته يې وويل چې موږ د ارزښت ټاکنې د سيستم څخه خوښ نه يو او په دې يې تاکيد کاو چې ټولنيز حدمتونه بايد د دوئ په اندازه ګيرئ اثر ونه کړي له دې کارکونکو نه داسې ښکاريدل چې دوئ يو اتحاد جوړي او د کلني اضافه پيسې په اتوماتيک ډول دوئ ته د ورکولو غوښتنه يې کوله. اجرائيه رئس داسې احساس وکړ چې د کارکردګئ ارزښت ټاکنه د شخړې لپاره يوه خطرناکه منبع ده او بايد نوره دوام ونکړي.

پوښتنې

1. که چيرې تاسو منبع بشري رئيس وي نو تاسو به دغه شکل څنګه خل و فصل کړئ؟
2. ترکومه حده تاسو د رئيس اجرئيه د نظر سره چې د کارکردګئ ارزښت ټاکنه دې نور دوام نه ورکوي موافق ياست؟
3. په کومو برخو کې د کارکردګئ د ارزښت ټاکنې د دې کمپنۍ تاسو غواړي چې تغيرات راشي.

د پيښې قضيه 2

په شوق سره د څانګو اداره کوونکې

د يو څو توليدئي شرکت د څانګو اداره کوونکې د موخو د ادارې په اړه يو سمينار کې برخه واخيستله. د هغې حوشحالي چې په هغه وخت کې په جذبه کې وه او خکرونه نه يې چې د څخه به ډير څه لاس ته راوړي په اخره کې هغه د دې مفکورې د معرفت په اړه د تصميم ونيولو وګورو چې د څه د پرمختګ د هغه کولای شی د خپل پرسونل په راتلونکې غونډه کې. د څانګو اداره کونکې تيوريکې څانګې له سره وڅيړي او د دې سيستم د عملي کيدو ګټې يې څانګې ته وليکې او د خپلو ټيټ رتبه افرادو يې وغوښتل چې د دې د اختيارولو په باب فکر وکړي.

که څه هم دا دومره اسانه نه وه څنګه چې دوئ فکر کړي و. په بله غونډه کې مختليفي پوښتنې راپورته شوي .« آيا تاسو نو سيستماتيک اهداف لرئ چې آينده کال لپاره تاسو ته د مشر له خوا تاسو ته وضع شوې وي» مالي مدير غوښتل چې پوه شي .

(نه زه نه پوهيږم) د څانګو مدير په ځواب کې وويل زه په انتظار يم چې د لوړو مقاماتو له خوا ماته وويل شی چې څه غواړي خو دوئ داسې عمل کوي چې ته وايي هيڅ يي په قصه کې نه دې.« اوس نو څانګه څه وکړي» د توليد مدير پوښتنه وکړه او داسې اميد يې لرلو چې هيڅ څه به ځوک ونه وايي « زه غواړم چې خپلي غوښتنې د څانګې په ليست کې وليکم » د څانګو مدير وويل« د دوئ په برخه کې کومه پټه خبره نشته، زه د 130 کروړه خرڅونې، په خرڅلاو کې کومه ګټه مخکې د 12 سلنه مالی واپسی په 20 سلنه پانګه اچونه کې د موجوده پروګرام د 30 د

اپریل نه په کې راتلل، نور خصوصیات چې زه به یې ورسته لیستې کړم چې زموږ آینده مدیرانو لپاره د کال تر پایه دxماډل بشپړول او د کارکونکی په 5 سلنه کې ثبات ته رسیدنه غواړم » کاري اجرائیه افراد حیران شوې چې دې لوړ رتبه کس د دې ناتصدیق شوي موخو په اړه څه په وصعت او اطمنان فکر کړي. دوی همدارنګه د دې لاسته راوړلو په برخه کې د دې شخص صداقت ته هم حیران شول. « په راتلونکی میاشت کې زه تاسو هریو څخه غواړم دغه موخې به تطبیق کیدونکی اهدافو د کار لپاره بدلي کړي. په طبعي توګه دغه به د مالی بازار موندنې، تولید، انجینري او اداري څانګو لپاره فرق وکړي دا اهداف په حقیقي کولو کې ولګوي»دغه د څانګو د مدیر د غونډې په پای.

پوښتني

١. آیا تاسو د څانګو د مدیر کولای شی چې تقدیقدونکې اهداف جوړ کړی کله چې د مشر له خوا ورته د نه ورکړل شوي، څنګه، د څانګو د مدیر لپاره د لوړ رتبه مقاماتو څخه څرنګه مالومات یا مرسته په کارده.

٢. آیا تاسو د څانګو د مدیر د اهدافو د ټاکلو میتود عادلانه ګڼئ؟ خپل دلایل ولیکئ؟

مأخذونه

1. Yoder, dale, personnel Management and Industrial Relation, Prentice-Hall, New Delhi,1976.
2. Chhabra, T.N., Ahuja K.K and Jain S.P., Managing people at Work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi,1977 .
3. Dessler, Gary, Human Resource Management, Perntice-Hall of India, New Delhi, 2008.
4. Flippo, Edwin B., Personnel Management, MeGraw-Hill, New York, 1989.
5. Magginson , Leon C., Personnel and Human Resources Administration , Richard D. Irwin, Homewood, IIIinois, 1970 .
6. Mayo, Elton, The Human Problems of and Industrial CIvilisation, Macmillan, New York, 1933.
7. MeGregors, Douglas, the Human Side of Enterprise, MeGraw-Hill, New York, 1954.
8. Michael, Jucius, Human Management, Richard D. Irwin, Homewood, IIIinois, 1983.

8 څپرکي

کار کوونکی ته مشوره ورکول Employee Counseling

د څپرکي غټ ټکي

1.8 کارکوونکي ته د مشوری ورکولو ماهیت او مفهوم

2.8 کارکوونکي ته د مشورو ورکولو ضرورت او اهمیت

3.8 کارکوونکي ته د مشورو ورکولو ډولونه (قسمونه)

4.8 کارکوونکي ته د مشورو ورکولو پړاونه (مرحلی)

پیژندنه

مشوره ورکول د پخوا وخت راهیسی په یو شکل او بل شکل تجربه شوېده۰مشوره ورکول په هر ډګرکی ضروری وی ځکه د ټولنې د افرادو ترمینځ روزمره راکړه ورکړه صورت نیسی چی مشوره ورکولو ته یکی ضرورت را پیښیږی. د مشوری ورکونی منشاء کیدې شی چی د Bruener او Freud کار ته او د هغوی د دماغی مریضانو د علاج کولو طریقو ته راجع شی. Freud د روحی تحلیل طریقه د نیمايي پیړی پوری ادامه درلوده چی دغه تیوری د دماغی ډاکټر او مراجعه کوونکو(مریض) ترمنځ په اړیکو باندې ډیر تاکید کوي. Corl Rogers د دې موضوع د روښانتیا لپاره د پام وړ اقدامات ترسره کړه چی باالاخره دا یې واضح کړه چی د مشوره ورکونی په وخت کی باید کوم مراحل په نظر کی ونیول شی. هغه مشوری ورکولو لمړنی مدافع وو او دا یې وښودله چی جوړونکی طریقخ د مریض سره نږدې د هغی یا د هغه په شحصیت کی بدلون راوړی. که څه هم د هغه کار د دماغی مریضانو پوری مربوط و، د هغه د مریض مرکزی تداوی ډیره مفیده او د هر قسم مشکلاتو او ټولو مریضانو ته د اجرا(تطبیق) وړ وه۰ په صنعتی سازمانونو(ادارو) کی مشوره ورکول د دې له پاره استعمالیږی چی د کار کوونکو احساساتی مشکلات راکم کړی۰

په دې فصل کی به مشوره ورکونی په مفهوم، وظایفو او کار کوونکو د مشورې ورکولو په تخنیکونو باندې بحث وکړو.

1.8 کارکوونکي ته د مشورې ورکولو ماهیت او مفهوم

د مشورې ورکولو تعریف

مشوره ورکول یوه دوه طرفه پروسه ده په کوم کی چی مشوره ورکوونکی د کارکوونکو سره د نصیحت او هدایت (لارښوونی) د لارې مرسته کوي. زیاتره وخت په کار کی داسی وی چی یو کارکوونکي د رهنمایې او مشوره ورکولو ضرورت احساس کړی۰ د مشورې ورکولو اصطلاح د سوپروایزر د ماتحت یا د لاس لاندې کارکوونکو سره مرستی او د هغوی د اجرأتو ښه والی ته راجع کیږی۰ دا د مرستی یوه پروسه ده د کارکوونکو سره چی ښی لاسته راوړنی د خپل کارمحیط سره او د روانشنامی د لحاظه یا ښه شوې اشخاص یې لاسته راوړی، او کله چی د نور سره خبری کوي نو د پوهیدلو ښه لاسته راوړنی ولری او دا به ډیر موثره او فایده منده وی. نو په دې توګه د مشورې ورکولواصلی هدف دا دې چی په عمومي توګه په کارکوونکو کی پر مختګ راشی.

د Keith Davis د وینا له مخی،

کارکوونکي ته په مشوره ورکونه کې یوه کارکوونکي سره د احساساتی ستونزو په اړه بحث کول شامل دي چی اصلی موخه یې د ستونزو را کمول دې.

دا تعریف دري برخی (څرګندونی) لری۰

i. په مشوره ورکولو کی بحث شامل وی، دا د اړیکو نیولو یو (افهام او تفهیم یا پوهولو او پوهیدلو) یو عمل دې. بریالي مشوره د اړیکو د مهارتونو پوری اړه لري، چی په لومړی ځل مخامخ کیدو کې، په کوم کی چی د یو شخص احساسات د بل سره شریک کیدې شي.

ii. مشوره ورکول د کارکوونکي د احساساتی مشکلاتو څخه بحث کوي.

iii. د مشورې ورکولو عام هدف دا دې چی پوی شی چی د کارکوونکو احساساتی بی نظمی راکمه کړی. که چیری کله نا کله دوه اشخاص په خپلو احساساتی مشکلاتو باندې خبری کوي نو شاید تولنېزی اړیکې رامنځ ته شی خو دا یې ډیره سخته وی چی یو بل ته مشوره ورکړي، ځکه دلته یو

پاملرنه موجوده نه ده. د دې لپاره چې يو مشوره موجوده شي، يو کارکوونکي بايد پوه شی او د بل سره مرسته وکړی چې د مشورې ورکوونکی په حيث پيژندل کيږی نو بيا به مشوره وی.

د کارکوونکو د مشورې ورکولو ماهيت

مشوره ورکول د بشری منابع د مدېريت يوه نه بيليدونکی يا يوه بشپړونکی برخه ده. د صنعتی تصدۍ له نظره، دا لاندې خصوصيات لری۰

i. مشوره ورکول د مشورې ورکوونکی او مشوره ترلاسه کوونکی (کارکوونکي) تر مينځ د نظرياتو او احساساتو تبادله ده۰

ii. دا د کارکوونکي يا مشوره ترلاسه کوونکی د کاری اوشخصي دواړو مشکلاتو پورې اړه لري.

iii. دا شايد د مسلکی او غيری مسلکی دواړو اشخاصو په واسطه ترسره شی.

iv. دا چې ازدانه خبری او بحث پری وکړو نو اکثره وخت دا اعتمادې خبری وی۰

v. دا کوشش کوي چې د کارکوونکو سره د مرستی په واسطه د مشکلاتو سره مبارزه وکړی ترڅو سازمانی اجرأتو ته پرمختګ ورکړل شي.

2.8 د کارکوونکو ته د مشورې ورکولو ضرورت او اهيمت

هغه فکتورنه چې کارکوونکو ته په مشوره ورکولو کې سيستماتيکو کوښښونو غوښتنه کوي په لاندې ډول دي:

(1) شخړه

د اشخاصو او ګروپونو دواړه ترمنځ شخړی د احساساتی بی نظميو سبب کيدای شی. څنګه چې خلک د مختلفو پس منظرونو، مختلفو نظرياتو، ارزښتونو، او ضروروتونو درلودونکی دي، دا احتمالا راز راز مشکلات مينځته راوړی. همدارنګه اداري بدلونونه هم په دې شخړو کی برخه لری ځکه چې د خلکو تر مينځ په اړيکو کی بدلونه راځی. نتيجه دا شوه چې په اداری ژوند کې شخړه يوه نه بيليدونکی برخه ده. د يو عام شخص لپاره دا د شخړی لفظ يوه منفی معنی ورکوي. ليکن دا ضروری نه ده چې په دغه ډول ورته وکتل شی. دا خپلی ګټی او همدارنګه تاوانونه لری، نو سلوکی هدف يې دا دې ترڅو کوښښ وکړو زيانونه يې راکم او ګټی يې زياتی کړو.

د پرسونل ترمنځ شخړې شاید د دوه وګړو د درک(پوهیدنی)، ارزښتونو او د اهدافو د مختلفوالی په وجه راپیدا شی. د ګروپ تر مینځ شخړی شاید د دوه ګروپونو د ارزښتونو، اهدافو او د لوړو هیلو د توپیر له امله راپیدا شی. هر څه چی د دې شخړی وجه یا علت وی خو متاثره شوې اشخاصو ته احساساتی مشکلات پیدا کوي. ځنی خلک د دې توانیری لری چی دغه شخړی حل کړی ولی نور خلک بیا مشوری ته ضرورت لری تر څو دغه حالت څخه راووزی.

(۲) مایوسی (زړه ماتیدل) Frustrating

دا هغه حالت وی کله چی د مطلوب هدف په لور تر غیبی حرکت ودریږی. د مثال په ډول که چیری د یو کارګر کار کی وخت په وخت مداخله وشی نو هغه نشی کولی خپل ورځنی هدف تر لاسه کړی چې په پایله کی هغه د شکست او مایوسی احساس کوي. دا حالت په هغه وخت کی له هم جدې کیږی کله چې اوږد مهال دوام وکړی، لکه د پرمختګ د فرصتونو نشتون. د مایوسی د سلوک حالتونه عبارت دې له: مداخله، سخت برخو رد (جدې کړنه)، د همکاری څخه لاس اخیستنه، تسلیمیدنه، فزیکی ناروغی، متبادل اهداف، تفاهم او نور ۰۰۰ چې دغه حالت په هیڅ صورت فرد یا سازمان ته د منلو وړ نه دې. نو دې ته اړتیا ده چې په سازمان کې د مایوسی دغه حالاتو مخنیوی وشی یا په کې کموالی رامنځ ته شی.

مشوره ورکول د مایوسی په راکمولو کې مرسته کولای شی. هغه وګړي چې د مایوسی په حالت کی را ګیردې باید وخت په وخت ورته مشوری ورکړی شی تر څو یې د دې حالت کچې را کمه شی. دغه وګړو ته مشوری کولی شی دوی په طبیعی ډول دې ته وهڅول شی تر څو د دې حالت څخه راووځی او د خپلو اهدافو د تکامل په لور حرکت وکړی. همدارنګه مشوره کوونکی مدیرانو ته مشوره ورکوي چې باید هڅه وکړی تر څو هغه عوامل چې په یوه اداره کې د کارکوونکو د مایوسی سبب کیږي باید هغه له منځه یوسی یا راکم یې کړي.

(۳) فشار

کاری فشار د نرمښت ترحده او په لنډه موده کی د قبول وړدې نه په دوام داره شکل د اوږدې مودي لپاره. زیاتیدونکی فشار یا د اوږ دې مودې فشار نه یوازی د فزیکی او ذهنی ګډوډیو سبب کیږی بلکه موثریت هم کموی۰ همدارنګه فشار د اړونده کس د برداشت د قوت پوری هم تړاو لری. که د اړونده شخص د برداشت قوت ډیر وی،کولی شی خپل فعالت ته پرمختګ ورکړی او تخلیقی طریقی ورته پیدا کړی۰

د کار فشار مختلف سببونه وجود لری چې په نندارتون 1 کې ښودل شوي دي. کارکوونکي کیدای شی د کار اضافی بوج احساس کړی، داسی فشار چې قابو کول کې ناشونې وي لکه ذهنی بوج او ناامنی.

د رول شخړه او کاری پیچلتوب د کاری فشار مهم عوامل ګڼل کیږی. همدارنګه د خلکو سره شخړه د دې فشار عمده سبب شی. کاری فشار په هغه وخت کی لا ډیر لوړیږی کله چی شخړه د لوړو مقاماتو یا اختیاراتو لرونکی مقاماتو سره راشی. د فشار ځینی بڼی د کار کوونکی پوری تړاو لری چې د کار ساحی ته یې را انتقالوی یا د کار د ساحی سره یې جدا کوي. د دغه ډول فشار عمده بڼی فامیل، ټولنېزی اومالی ستونزی دې.

فشار د کارکوونکي د فریکی او ذهنی کډوډی عمده عامل ګڼل کیږی، څکه د بدن داخلی سیستم تغیر خوری او فشار قبولی. ځینی فزیکی کډوډی د لنډ حد درلودنکی وی لکه د معدې خرابوالی. ځینی نور بیا د اوږ حد درلودونکی وی لکه د معدې زخم. د اوږدې مودې فشار کیدای شی د زړه ، ښینتورګی، د وینی د رګونو او د وجود د نورو برخو د کې ناروغو د رامنځ ته کیدو سبب شی. په همدې سبب تر ټولو د مخه باید د فشار اسباب ولټول شی تر څو یې د منځه وړلو لپاره اقدام وشی، په دې اړه مشوری ورکونه هم عمده رول لری شی.

کارکوونکي ته د مشوری ورکولو رول او دندې

د مشوری ورکولو اساسی هدف د کار کوونکی د ذهنی صحت ښه والی، په ځان ډاډمنتوب، پوهاوی ، د ځان کنټرول او د موثر(اغزمن) کار وړتیا ده. دغه هدف د مختلفو مشورتي دندو په تر سره کولو سره تر لاسه کیدای شی چې عبارت دې له :

(i) نصیحت. د مشوره ورکولو د دندو څخه یوه یې مشوره ترلاسه کوونکی ته د نصیحت کول دي. مشاور لومړی باید اړوند شخص ستونزه په پوری ډول درک کړی او بیا وروسته ورته نصیحت او د عمل د ترسره کولو لپاره خپل وړاندېزونه وکړي.

(ii) ډاډمنتیا. هدف ورڅخه د ستونزی سره د مخامخ کیدلو حوصله ده، په دې اړه مشوری څخه هدف کار کوونکی ته ډاډمنتوب ورغښتل دې٠ په عام ډول ډاډمنتیا اغیزمن شوې کس ته د منلو وړنه ده. بیا هم ځینی حالاتو کی د ډاډمنتوب په هدف مشوره ګټه لری.

نندارتون 1: د فشار مدېریت

د فشار ماهیت او علتونه

فشار هغه حالت دې چې د خلکو او چاپیریال تر مینځ د متقابله اغیزو څخه رامنځته کیږی او د خلکو د ځانګړنو د تغیر سبب کیږی کوم چې د دوی د عادې فالیت څخه د انحراف سبب کیږی. په ساده ډول ، فشار د چاپیریال د یو ځورونکی عامل په مقابل کی د افرادو عکس العمل دې. چې په پایله کی یې را منځته کیدونکی ستونزی عبارت دې له: (i) فزیکی نارامی (ii) په احساساتو ولاړه ناخوښي (ii) د خلکو سره په سختی ولاړی اړیکې

فشار د انسانی ژوند یوه میراثی اړیکه ده. دا هغه فشار ښی چې خلک یې په خپل ژوند کی احساسوی. چې په پایله کی یې د کار ګرو کاری فعالیتونو ته زیان رسیږی. هغه څوک چې د فشار لاندې وی کیدای شی ډیر اسانی سره خپه شی، په غصه شی یاد یې د ناراختی سبب شی. کیدای شی دوی هیڅ همکار اونه اوسی او په پراخه کچه الکولو استمال کړي. همدارنګه د فزیکی ګډوډی سبب هم کیدای شی، ځکه د وجود داخلی سیستم کې تغیرات رامنځ ته شی او فشار قبول کړي. د فزیکی کډوډی ځنی بیلګی عبارت دې له دمعدې ټپ، د زړه ناروغتیا، د پښتورګو ستونزی او داسی نوری.

فشار کیداشی هر کارکونکي تراغیزی لاندې راولی که هغه یو مدېر وی یا یو عادې کارګروونکی، ځوان یا زوړ وی. د کار هر حالت کیدای شی د فشار سبب شی. دا په دې پوری اړه لری چې د کارکوونکي عکس العمل ورته څومره وی. هغه عمده کاری حالتونه چې د کاری فشار د سبب کیږی عبارت دې له:

i. اضافی کاری بوج
ii. د وخت فشار
iii. خراب کاری شرایط
iv. د صلاحیت نامناسب د مسولیتونو په پرتله
v. کاری شخړه او کاری پیچلتوب
vi. د لوړو مقاماتو ، همکارانو او لاس لاندې کارکوونکو سره شخړه
vii. مایوسی او اندېښنه

د کاری فشار د کموالو طریقی

د مشوری تر څنګ، د کاری فشار د کموالی ځینی نوری طریقی عبارت دې له:

i. **استراحت.** د فشار سره مقابله کول د هغی قبولو ته اړتیا لری. مناسبه ارامتیا (استراحت) د فشار د قبلو عمده لاره ده. ارام کول ډیر حالتونه لری یوه له دې د رخصتیواخیستل دي. د رخصتیو په پایله کی د کاری چاپیریال د ستونزو په تړاو د خلکو په رویه کی ښه والی راځی. د دې سراتیژی په نتیجه کی خلک ددې جوګه کیږی چې ورځنی مهم کارونه په ښه ډول تر سره کړی. کارکوونکي کولای شی د دندې په دوران کې هم استراحت وکړي. دوی کولای شی په نورمال کاری ورځی په دوران کې منظمه وقفه وکړي. د ارام کولو عمده طریقه دا ده چې هره ورځ د لس د قیقو لپاره سترګی پټي ونیول شی.

ii. **د وخت مدېریت.** د فشار د کنترول لپاره یوه طریقه د وخت مدېریت دي. هدف ورځخه دادې چې ورځنی فشار د وخت د مدېریت په پایله کی راکم شی. د وخت مدېریت یوه مشوره طریقه دا ده چې هر سهار د هغه ورځینی کارونو لست جوړیږی چې باید نن ترسره. هغه شیان چې باید هره ورځ تر سره شی د اهمیت له مخی لست کیږی. د دې ستراتیژی په مرسته خلک کولی شی د ورځی اساس ترسر شوې ډیر شیان تر لاسه کړی.

iii. **د رول مدېریت.** د دې طریقی له مخی، فرد د خپل فعالیت لیست داسی ترسره کوي چې د کاری بوج، د کاری تصادف او د کاری شخړی څخه ځان وساتی مثلا که یو کارکوونکي په دې نه پوهیږی چې د ده څخه څه شی متوقع دي نو د وضاحت په خاطر باید د خپل کار فرما څخه پوښتنه وکړی. کارګر باید یوازی په هغه وخت کی اضافی کار قبول کړی که چیری دا د دې احساس کوي چې دا کار ترسر کولای شي.

iv. **تفکر (روحی درملنه).** د فشار د کمولو بله طریقه د فکر کول دي. په تفکر کی خاموشی، او داخلی افکارو تمرکز کیږی ترڅو وجود په فزیکی او ذهینی ډول ارام کړی. د دې طریقی په مرسته شخص په موقتی ډول د فشار د نړی څخه وځی.

حمایوی ګروپ. دا د ملګرو یا د فامیل د غړو ګروپ دې د چا سره چې متضرر کس کولی شی خپل احساسات شریک کړی. حمایه کوونکی کورنی یا ملګری کولی شی د اغیزمن شخص سره د فشار سره د مقابلی کولو برخه کی په دومداره ډول کومک وکړی .

(iii) مفاهیمه. مشوره ورکول د مخ پورته او مخ ښکته مفاهیمی سره کومک کوي. په مخ پورته مفاهیمه کی، د مدیریت لپاره یو طریقه ده چی د خپلو کارمندانو په احساساتو باندې ځان پوه کړی. بله وظیفه د مشوری ورکوونکی دا ده چی د کارکوونکو احساساتی مشکلات چی اداری د پالیسی په مقابل کی لری درک کړی او لوړ پوری مدریت ته یې ورسوی.

(iv) د احساساتی فشار څخه خلاصون. د احساساتی فشار څخه خلاصون ورکول د مشوری ورکونکی مهم وظیفه. د مشوری ورکولو څخه وروسته وګړي د نااميدې د احساساتی فشار څخه د خلاصون احساس کوي. د ذهنی فشار څخه خلاصون مطلب دا نه دې چی آیا ټول مشکلات حل شی بلکی دا د حل په وړاندې ذهنی خنډونه له منځه وړی.

(v) شعوری فکر کول (واضیح فکر کول). د مشوره ورکونکی بله وظیفه شعوری فکر کول دې. څرنګه چی مشوره ورکوونکی ته خپل مشکل وویل شی نو ذهنی فشار څخه ارامتیا احساس کیږی، څومره چې فکر کول زیات شعوری وی په همغه اندازه د ذهنی فشار څخه د خلاصون درک کیږي، مګر مهارت لونکی مشوره ورکوونکی د کتلست په شکل وظیفه اجراء کړی ترڅو د کارکوونکي په ذهن کی د شعوری فکر پیدا کړي. د دې فکر په وسیله کارکوونکي خپل مسولیت او مشکلات پیژنی او د مشکلاتو په حل کی باید زیات حقیقت بین اوسی او زیات کوشش وکړي.

(vi) دوباره لارښوونه (کتنه). دوباره کتنه عبارت د هغو تغیراتو څخه چی کارکوونکو د هدف او ارزښت ګی د تغیر په اساس خپل ځان کی روانی تغیرات راوړی. اکثرآ، دوباره کتنه باید په هر سطحه د کارکوونکو هیلی د لاسته راوړونو سره مقایسه شی چی دا کار د یو مسلګی مشوره ورکوونکی ترسره کولای شی.

3.8 کارکوونکو ته د مشورو ورکولو ډولونه

یو کامیابه مشوره ورکوونکی د مختلفو مهارتونو او تخنیکونو څخه استفاده کوي تر څو د مشکلاتو په اړه د وګړو عامه پوهاوی زیات او د حل لپاره د مناسبو کړنو په اړه پریکړي وکړي. ځینی کټوری طریقی چی مشوره ورکوونکی ورڅخه استفاده کوي او د خپل مقصد ته ورسیږی په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

1. غیر مستقیمه (بیدون د لارښوونې) مشوره ورکونه

2. مستقیمه (د لارښوونې په اساس) مشوره ورکونه
3. د همکارۍ په اساس مشورې ورکونه

1. غیرې مستقیمه (بیدون د لارښوونې) مشوره ورکونه

د خپل د مهارت په مرسته په دې ډول مشورې ورکونې کې مشوره ورکوونکی کارکوونکي دې ته تشویقوي چې خپل مشکلات بیان کړي او وروسته د اوریدلو څخه کارمند د حل طریقې روښانه کړي. مهمه نقطه په دې کې دا ده چې مشوره اخستلوونکی مشوره ورکوونکی نه وي. دې طریقې څخه زیاتره وخت مسلکې مشوره ورکونکی استفاده کوي خو مدیران هم کولای شي په خپلو سازمانونو کې استقاده وکړي.

په دې ډول مشوره ورکونه کې د مشوره ورکوونکې دنده دا ده چې شخص خبرې واورې او کوښښ وکړي د هغه احساسات درک او تشویق کړي ترڅو د پرمختګ لپاره کړنې رامنځ ته او تعقیب کړي.

مشوره ورکونکی د کارکوونکو د کړنو په اړوند تجویز او ډاډ نه ورکوي بلکې د هغه احساسات پرته د کوم قضاوته قبلوي. د مشوره ورکولو په دوران کې مشوره ورکوونکی د تور یا د ستاینې یا د شک کولو څخه ځان ساتي که چیرې یې وکړي نو په دې صورت کې د مشوره ورکوونکی دنده تغیر مومي، او امکان لري مشوره اخستوونکی ونه توانیږي ترڅو د خپلو احساساتو ذکر په ښه شکل وکړي نو په دې صورت کې به د مشوره ورکونې هدف په سمه توګه ترلاسه نشي.

مشوره ورکوونکی باید د مرکه وکړي او د مرکې په جریان کې باید مشاور تشخیصوونکې پوښتنې وکړي، تکرارې نظریات ترلاسه کړي، احساسات روښانه کړي او ځان پوه کړي چې ولې دا احساسات موجود دي. د مشاور او مشوره ترلاسه کوونکی ترمنځ یوه رواني او احساساتي اړیکې شتون لري چې په ټولو حالاتو کې په کم وخت کې هر تفصیل ته دقیقې پاملرنې ته اړتیا لري.کم وخت کې

2. مستقیمه (د لارښوونې په اساس) مشوره ورکونه

څرنګه چې د نوم څخه یې څرګندیږي، مستقیمه مشوره د کارکوونکو د مستقیمې لارښوونې د پروسې څخه عبارت ده ترڅو هغوی خپل احساساتي مشکلات د نصیحت، اطمینان، مفاهیمي، پرته د تشنج په وسیله حل کړي. مشوره ورکوونکی دخپلو کارکوونکو احساساتو اوخبرو ته غوږ نیسي اووروسته بیا تصمیم نیسي چې کارکوونکي باید څه وکړي اوڅرنګه یې تشویق کړي ترڅو خپل کارترسره کړي. مشوره ورکونکی

دمسایلو په حل کی فعاله ونده اخلی اوکوښښ کوي ترڅو مشکل ته د حل لاره پیدا کړی. فرض کړی چی مشوره ورکونکی یا مشاور په دې ښه پوهیږی چی هغه چاته چی مشوره ورکوي باید څه وکړی.

جدول 1.8 کی مستقیم او غیر مستقیم مشوره ورکول ښودل شوېدي

اساس	مستقیم مشوره ورکول	غیر مستقیم مشوره ورکول
1. مشوره ورکونی میتود	مشوره ورکونکی د خبرو اترو مسیر کنترولوی او فعاله ونډه اخلی	مشوره اخستوونکی (کارکوونکي) دخبرو اترو کنترول او رهبری په لاس کی لری چی نهای تصمیم هم نیسی
2. مسوولیت	دا د مشوره ورکوونکی مسوولیت دې ترڅو کوښښ وکړي چی کارکوونکي د مشکل حل باندې پوه کړی	دمشکل حل د کارکوونکي مسولیت دې
3. د ډلو حالت	دا په دې مانا چې مشاور غوره دې او پوهیږي چې څه باید وکړي. مشوره اخستوونکی نامناسب، ذهنی کمزورتیا لرونکی شخص په حیث ګڼل کیږی	مشوره اخستوونکی (کارکوونکي) د مشاور له خوا د یو ټولنېز او تنظیموونکی په توګه پیژندل کیږی، څوک چې د فکری روغتیا، ټولنېزی پوهی او احساساتی ثبات درلودونکی وي.
4. تاکید	دلته تاکید په ظاهری نښو، د موجوده ستونزو په حل، او په عاجل ډول د فشار له منځه وړلو باندې کیږی	دلته په عمیق ډول په احساساتو او ستونزو، په قضاوت، د ستونزو د حل په برخه کې د کارکوونکو ته په پرمختګ ورکولو باندې تاکید کیږي. دلته د شخص په تغیرولو باندې تاکید کیږي.
5. رول	د مشاور رول ډیر مهم دې ځکه د کارکوونکو د احساساتی ستونزو د حل لپاره مشوره او نصیحت	د مشوره اخستوونکی (کارکوونکي) رول ډیر زیات مهم دې، ځکه د سیکالوژیکی پلوه هغه یو خود مختار شخص دې، د حل

انتخاب کوي، په راتلوونکی کې د انتخاب په اړه خپل وړتیا لوړي. مشاور د کارکوونکو احساساتو ته درناوی کوي.	ورکوي؛ د ستاینی یا تور لګونی په ذریعه مشاور د کارکوونکي د احساساتو په اړه قضاوت کوي	

3. د همکاری مشوره ورکول

کارفرما (ګومارونکی) اساسا د غیر مستقیم مشوره ورکونی څخه کمه استفاده کوي ځکه چی دا ډول مشوره ورکول مسلکی اشخاصو ته ضرورت لری چی مصارف یې هم لوړوی. له بلی خوا مستقیما مشوره ورکونه د عصری، ازاد او دېموکرات کارګرانو لپاره د منلو وړ نه ده. چی همدا علت دې چی په اداراتو کی د دواړو (مستقیم او غیر مستقیم مشوره ورکونی) څخه په منځنی ډول استفاده کیږی، چی دې معتدلی یا د سرک پر منځ طریقی ته د همکاری مشوره ورکول وایې. د همکاری مشوره ورکول ورته ځکه وای چی اساسا د مشوره ورکوونکی او مشوره اخیستوونکی د دواړو د پوهی اوتجربی څخه استفاده کیږی. دا نه په مکمل ډول د مشاور پوری او نه د مشوره اخستوونکی پوری متمرکز کیږي. په حقیقت کې د دواړو د پوهی، لرلید، او ځیرکتیا څخه استفاده کیږی ترڅو د مشوره اخستوونکو د ستونزو د حل لپاره دواړه مشترک کار وکړي.

د Keith Davis په وینا

''د همکاری مشوره ورکونه د کارکوونکو د احساساتی ستونزو په اړه دوه اړخیزه بحث دې او د دغه ستونزو د منځه وړلو لپاره د شرایطو د رامنځ ته کولو په برخه کې ګډی هڅې دي''

دهمکاری مشوره ورکول د غیر مستقیمی مشوره ورکولو د تخنیکونو د اوریدو څخه پیل کیږي مګر څنګه چې مرکه پرمخ ځي، مشاور باید د غیر مستقیم تخنیک په پرتله مهم او مثبت رول ادا کړي.مشاور بحث پیلوی او کارکوونکي سره د هغی د سازمان په سطحه د ستونزو په اړه په مختلفو اړخونو بحث کوي، په دې ډول، د کارکوونکي د مقایسه کولو د مخه په مختلفو اړخونو نظر اچول کیږي.

د همکاری مشوره ورکولو کې د مشوره ورکونی څلور وظیفی تطبیق کیږي لکه ډاډ، مفاهیمه، د فشار څخه خلاصون، او شعوری فکر کول. په دې کې نصیحت نه ورته کیږي. که چیری دوباره لاربنوونې ته اړتیا ولیدل شوه، نو مشاور مشوره ورکوونکی مسلکی مشاورینو ته راجع کوي. که چیری مستقیم عمل ته اړتیا وی، نو مدیر (منیجر) عمل ترسره کوي مګر هغه دغه کار د خپل توان مطابق د مستقیم څارونکی په حیث ترسره کوي نه د یو مشاور په صفت.

4.8 کارکوونکو ته د مشورو ورکولو مرحلې

د مشوره ورکونې مرحلې په لاندې ډول دي:

(1) د تیارۍ (اماده ګۍ) مرحله

په لومړۍ مرحله کې، هدف ترینه د راپور جوړول او مفاهیمي ته تیارۍ نیول دي. دا په کارکوونکو کې اړین باور رامنځ ته کوي او هغوی ته د دې ډاډ ورکوي چې د مشاورینو رښتنی دلچسپي تاسو سره د مرستې په خاطر ده. په دغه مرحله کې، مشاورین باید په ډېره حوصله او محتاط شکل واورې چې کارکوونکي څه ویل غواړي او هغوی ته ځواب ورکړي. د مشاور هر هغه عمل چې د مشوره اخستوونکی توجو ګډوډه کوي باید هغې څخه ځان وساتي. مشاور باید مینه ناک وی او لاس لاندې کارکوونکو رابطه ولري.

(2) مینځنۍ مرحله

یو ځل چې راپور ترتیب شوو، د ستونزی د معلوملو لپاره مشاور د کارکوونکو څخه نور معلومات ترلاسه کوي. هغه وروسته کارکوونکو سره د ستونزی په نښه کولو کې مرسته کوي او علتونه یې تحلیلوی. په دې سره د کارکوونکي د ضعف او قوت نقطې ښودل کیږي.

(3) د عملیاتي پلان جوړونې مرحله

په دغه مرحله کې، مشاور کارکوونکو سره د متبادلو لارو په پیدا کولو کې مرسته کوي ترڅو ستونزی حل کړي. د هرې متبادلې لارې ګټورتوب او نمیګړتیاوې تحلیل کیږی او د ټولو غوره کړنه انتخاب کیږي. کارکوونکو ته اختیار ورکول کیږی ترڅو د عملیاتي پلان خپله څارنه وکړی او ټولو مرستو او حمای څخه ډاډ اوسي.

د مشاورینو رول

مشوره ورکول دوه طرفه پروسه ده په کوم کې چې مشاور د نصیحت او لارښوونې په وسیله کارکوونکو سره مرسته کوي. په کاری حالاتو کې ډیری وختونه کاری ګر د مشورې او لارښوونې د ترلاسه کولو ضرورت احساس کوي. په لویو سازمانونو کې، هغه مشاورین استخدامیږی څوک چې د صنعتی سیکالوژی ماهران وي. دوی په لاندې طریقو کارکوونکو سره مرسته کوي:

i. د موضوع رښتنی مؤکد فضا رامنځ ته کول د کارکوونکي د مشکلاتو، تشنج، تشوېشونو او ستونزو او داسی نورو په اړه، ترڅو هغه په ډېره ازاده او ارامه فضا کې خپل نظریات د مشاور سره بحث او شریک کړي.

ii. خپل ځان په خپله ښه وپیژنی، او د خپل وړتیا، قوت او ضعف په اړه پوره پوه ترلاسه کړی؛

iii. د اړین نظریاتو په ورکولو سره د هغه د چلند متحرکوالي په اړه لید ترلاسه کول دي؛

iv. د هغه چاپیریال په اړه په کوم کې چې هغه وظیفه ترسر کوي باید ښه یې وپیژنی؛

v. د هغه د شخصي او دوه اړخیز موثریت زیاتولو لپاره د هغه سره د هغه د داخلي وړتیا تحلیل کولو کې مرسته کول؛

vi. د خپلو اجرأتو او سلوک د پرمختګ لپاره د متبادلو عملیاتي پلانونو ترتیبول.

په یوه اداره کې هغه وخت د یو مشاور موقف لوړیږی کله چې ښو بشري اړیکو په رامنځ ته کولو کې مهم خدمات وړاندې کړي. اساسآ هغه د کارکوونکو سره خبری اتری (د هغوی د سیکالوژیکی ستونزو په اړه اوری او ځواب ورکوي) کوي او کوښښ کوي هغوی تر تاثیر لاندې راولې.

د اغیزمنې مشورې اړتیاوې

د مؤثره مشورې لپاره ، لومړني شرایط په لاندې ډول دي

i. کارکوونکي غوښتنه کوي ترڅو د ماهرانو د نصیحت او مشاور د مرستی په وسیله د ستونزی حل پیدا کړی.

ii. د مشاور او کارکوونکو ترمنځ د مفاهیمی دوه طرفه لاره پرانیستل شی.

iii. کارکوونکو سره اړینو مرستو په برابرولو او هغه ته لا پرمختک ورکولو کې د مشاور رښتنی علاقه

iv. مشاور یې تر تاثیر لاندې راولی د کارکوونکو د احساساتو د پیژندې په وسیله، د هغوی د تجربو او نظریاتو شریکولو په واسطه، د پوښتنو د کولو په واسطه کوم چې کارکوونکي فکر کولو لپاره تشویق کوي، د هغوی سره د مرسته کولو په واسطه ترڅو ستونزه حل کړی.

مشاور باید د خبرو اترو پروسې ته کافي اهمیت ورکړي د دې په پام کې نیولو سره چې کارمند څه شی بیانوي او ورته ځواب باید ورکړي. هره هغه حرکت چې د کارکوونکي د توجو د اخلال سبب کیږی باید کنترول شی د بیلګې په توګه د کاغذ، بیاتی، پنسل، ربړ او داسی نورو شیانو سره لوبیدل. د دې څخه علاوه، دا ډیره مهمه ده چې په کارکوونکي کې اړین اعتماد رامنځ ته کړو او هغه په دې مطمئین شی چې د مشاور دلچسپی په دې کې چې د مشاور مرسته د هغه د ستونزی د حل لپاره لاره پیدا کړي.

لنډیز

مشوره ورکولو تعریف

په دې کې د مشاور پواسطه د یو کارکوونکي د احساساتی ستونزی حل کول شامل چې اساسی هدف ترینه د ستونزو کمول دي. د دې تعریف تطبیق په لاندې ډول دي:

i. په مشوره ورکولو کې د مشاور سره د کارکوونکو د ستونزو په اړه بحث کول دي.

ii. په مشوره ورکولو کې د کارکوونکو په احساساتی ستونزو تمرکز کیږي.

د کارکوونکو د مشوره ورکولو دندې

کارکوونکو ته د مشوره ورکولو اساسی هدف داد دې ترڅو د کارکوونکو فکری روغتیا کې پرمختیا او په خپل ځان متکی کیدل کې، په پوهیدولو، د خپل ځان کنترول او د موثر کار کولو قابلیت کې پرمختګ رامنځ ته شي. دغه اهداف د مشوره ورکولو مختلفو فعالیتونو په ترسره کولو سره ترلاسه کیدای شي. چې هغه عبارت دي له:

i. مشوره اخستوونکو ته نصیحت کول. مخکې له دې چې مشاور کارکوونکو ته نصیحت او د مختلفو فعالیتونو د ترسره وکولو وړاندېز وکړي، لومړی باید مشاور د مشوره اخستوونکی (کارکوونکي) ستونزی په مکمل ډول وپیژني او درک یې کړي.

ii. ډاډ (اطمینان) ورکول.

iii. مفاهیمه.

iv. د احساساتی تشنج څخه خلاصون.

v. شعوری فکر کول.

vi. دوباره لاربنوونه (دوباره کتنه) د بیلګی په توګه د اهدافو او ارزښتونو په وسیله د کارکوونکي خپل روحیاتو کې تغیر راوستل.

کارکوونکو ته مشوره ورکولو ډولونه

د مشاور په واسطه د مشوره ورکولو تر ټولو زیات استعمال شوې موثره میتودونه په لاندې ډول دي:

i. مستقیمه مشوره ورکونه.
ii. غیر مستقیمه مشوره ورکونه.
iii. هکاری مشوره ورکونه.

کارکوونکو ته د مشوره ورکولو مرحلی

i. د امادګی مرحله.
ii. وسطی یا منځنی مرحله.
iii. د عملیاتي پلان جوړونی مرحله.

د پوښتنو تکرار

1. مشوره ورکول څه مفهموم لری؟ په اوسنی سازمانونو کې اهمیت څه دي؟ (دهلی، 2012)
2. کارکوونکو ته د مشوره ورکولو اړتیا ولی ده؟ د مشوره ورکولو ډولونو څخه یادونه وکړی؟ (دهلی، 2008)
3. په صنعت کې د کارکوونکو لپاره مشوره ورکول د شخړو، نا امیدۍ، او تشنج له امله زیاتوالی مومی. دغه صطلاح تشریح کړئ؟ (دهلی، 2010)
4. ” پرسونل ته د مشوره ورکولو په پایله کې شخړی، ناامیدې، او تشنج راکمیږي “ ایا دې سره موافق یاست؟ د کار په ساحه کې د فشار د کمولو نوری کومی طریقی موجودې دي ؟ (دهلی، 2012)
5. په صنعتی سازمانونو کې د مشوره ورکولو مختلف تخنیکونه تشریح کړي؟
6. د مستقیمی او غیر مستقیمی مشوره ورکولو ترمنځ توپیر واضیح کړئ؟

7. يوه اداره کې فشار د شخړيز چاپيريال له امله رامنځ ته کيږي. د فشار د رامنځ ته کيدو نور کوم علتونه موجود دي ذکر يې کړئ؟ (ډهلی، 2012)
8. کارکوونکو ته مشوره ورکول د شخړو، نااميدېو او فشار د ستونزو له امله رامنځ ته کيږي. توضيح يې کړئ؟ (دهلی، 2013)
9. په لاندې موضوع ګانو لنډ نوټ وليکی: (دهلی، 2011)
    a. کارکوونکو ته مشوره ورکولو دندې
    b. مستقيم او غير مستقيم مشوره ورکول

ماخذونه

1. Chhabra, Ankur, Organisational Behaviour, Sun India, New Delhi, 2012.
2. Chhabra, T.N., Ahuja K.K., and Jain S.P. Managing People at Work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi, 1977.
3. Davis, Keith, Human Behavior at Work, Tata McGraw Hill, Bombay, 1975.
4. Dessler, Gray, Human Resource Management, Prentice-Hall of India, New Delhi, 2008.

9 څپرکی

تبدېلی او ترفیع

د څپرکي غټ ټکی

9. 1 تبدېلی (بدلون): بشري سرچینو ځای پر ځای کول (سمون)

9. 2 ترفیع

د کاري ځواک ځای پر ځای کولو کې انعطاف د دې لپاره اړین دې چې د سازمان کاري ځواک د تغیر اړتیاوی پوره کړی. هغه شرایط چې د کاري ځواک اړتیاوې اغیزمنې کوي په لاندې ډول دي:

i. د تکنالوژئ د بدلون په پایله کې د دندې په تقاضا کې زیاتوالی
ii. د پراخولو، تنوع، دندې پربیودلو او داسی نورو له امله د کار په حجم کې بدلون.
iii. د نوو تولیداتو او پروسې معرفی کول او د موجوده تولیداتو او پروسې درول
iv. د سازمان په جوړښت (ساختار) کې بدلون د دندې بیا طرح کول (ډیزائن)، د دندې بیا گروپ بندې او داسی نورو په هکله لارښوونه کوي
v. د ځینو څانگو په واک کې بدلون د کارمندانو د بیا تخصیص ته اړتیا لري.
vi. د کارگرانو په پوهه، مهارت او وړتیاوو کې بدلون

د پورته بدلونو په نظر کې نیولو سره، یو سازمان د موجوده کاري ځواک د دندو د تغیر په اړه هڅه کوي. کیدای شی په دنده کې دا ډول تغیر کې بدلون او ترفیع شامل وي او د سازماني اغیزمنتیا د ودې لپاره اړین وي.

9. 1 بدلون: د بشري سرچینو ځای پر ځای کول (سمون)

بدلون څه ته وائی؟

بدلون د یو کارمند بدلول له یو کار نه بل ته، له واحد څخه بل ته یا د یو وخت څخه بل وخت ته او یا نوی جغرافیوی ځای پکی شامل وی. شاید بدلول د سازمان پواسطه ترسره شی یا د سازمان په تائیدې د کارګرانو پواسطه وشی. بدلون د یو څو اهدافو درلودونکی ده، د اهدافو په شکل د لوړو اولیتونو سره د کارګرانو د موقیفونوبدلول، د کارمندانو په موقیفونو ګمارل زیاتر د هغوی په دلچسپی یا استعداد یا د څانګو د بستونو ډکول د هغه څانګو د کارمندانو پواسطه په کوم کې چې کارمندان اضافی دې.

د ډیلی وادېر (Dale Yoder) له نظره:

"په بدلون کې له یوی دندې څخه بلې ته د یو کارمند بدلول شامل دې پرته له دې څخه چې په مسؤلیتونو او تنخواوو (عوض) کې کوم خاص تغیر رامنځ ته شی."

بدلون په افقي یا اړخیز ډول له یوی دندې نه بلې ته د یو کارګر بدلول دې. څرنګه چې د دندې د تغیر په پایله کې، د پیسو د تادیې اندازه، موقف او د نوی دندې شرایط یا دنده یو شانته وی لکه د پخوانی په شان. د ترفیع په حالت کې، په نوی دریځ کې د پخوانی دریځ په مقایسه د پیسو زیاته تادیه، لوړ موقف او ښه شرایط درلودونکی وی.شاید تبدیل شوې ته لوړه تادیه ورکړل شی، ولی دا په هغه صورت کې چې شرایط تبدیل شوې وي. د بیلګی په توګه، یو شخص که غرنی منطقی ته تبدیل کړای شی، نو کیدائی شی د پیسو زیات مقدار ورکړل شی.

د بدلونی مقایسه له ترفیع سره

د بدلونی او ترفیع ترمنځ توپیر په لاندې ډول تر بحث لاندې نیسو:

i. په عمومي ډول ترفیع د دندې د مسؤلیتونو، د تنخوا د اندازی او د موقف په اساس د یو فرد د لوړالی ارزونه څرګندوي. دا په کاری ژوند کې یو قدم پرمخ تلل او پرمختګ ښکاره کوي. دا د پورته تللو یو حالت څرګندوی کوم چې اکثرآ کارکوونکي د دوی د مسلک د پرمختګ لپاره لیوالتیا لري. مګر بدلون په افقی ډول د یو فرد بدلول د یوی دندې څخه بلې ته په ورته مسلکی رتبی او پیسو اندازی باندې.

ii. ترفيع د رسميت پيژندنی، وړتيا لپاره د مکافاتو، د ښو اجرآتو او کړو وړو، د خدمت د مودې، ژمنتيا، او داسی نور ښکاروندېي کوي. دادترفيع کوونکی شخص قناعت ته وده ورکوي اوهغه دې ته هڅوي چې غوره کړنی ترسره کړی. بدلون دا اغيزې نه لری. په عمومي ډول د بدلونی په موضوع کې وړوالې او مشروالې ته پاملرنه نه کيږی. په هر حال په ځينو حالاتو کې يو کارمند د ښو اجرآتو له مخی د دې لپاره بل کاری ځای ته بدلوی ترڅو د خپل مهارت څخه لوړه ګټه پورته کړی. په عمومي ډول د بدلونی تشوېقی ارزښت کم وی.

iii. په ترفيع کې د مديريتي فکر کولو پريکړه شامله وی، مګر بدلون په عادي ډول اداری موضوع ده. په ترفيع کې، مدېريت دا په نظر کې نيسی چې ايا د يو مشخص منصب د ډکولو لپاره د داخلی ترفيع څخه کار واخستل شی او که د بهر څخه يې انتخاب وشی. په دې ډول، بهرنی رقابت کوونکی ترفيع ته هيله لرونکی داخلی کارمندانو ته تحدېد رامنځ ته کوي. په بدلون کې بهرنی وګړي په موضوع کې نه داخليږی.

iv. د ترفيع معيارونه د بدلونی څخه توپير لری. د دندې د ترسره کولو وړتيا، د لوړو مسؤليتونو پرغاړه اخيستلو استعداد، په دنده کې د خدمت موده، او يا د دې ټولو مناسب ترکيب د ترفيع لپاره معيارونه ګڼل کيږې. په بدلون کې، د کارکوونکو د استعداد پرمختګ، په غلط ځايو کې د مقرر شوو وګړو سمون يا اصلاح، د فعاليتونو مقدار زياتوالی يا کموالی، د کمزورو کړنو په مقابل کې جزا (خدمتی)يا د نيوکې وړ رويه، د پرسونل د شخصي رښتنيو ستونزو حل او داسی نور معيارونه په عمومي ډول استعماليږی.

v. په عادې ډول، يو ځل چې يو کارمند لوړ منصب ته ترفيع وکړی، نو هغه خپل منصب ته بيرته نه ګرځول کيږی، يا نه تنزيل کيږی. په دې ډول، ترفيع د پرسونل په ارتباط د پورته په لوری يو طرفه حرکت دې، د ځينو خاصو حالاتو څخه پرته. ليکن بدلون څو طرفه او د بيرته په شاه تګ حرکت دې. د يو څه وخت وروسته د يو ځای څخه بل ځای ته خدمتی شوې کارمند کيدای شی بيرته خپل پخوانی دندې ته بدل کړای شی.

په عمومي ډول، ترفيع ته پرسونل په مثبت نظر سره ګوری، ځکه دا د هغوی لپاره اقتصادې، روحي او ټولنېزي ښيګڼی لری. دا اخلاق دې د ترفيع د موضوع د پرمخ بيولو اوپه خپل ځان د عزت او په خپل

ګروپ کې عزت د درلودلو په اړه روښانه نظر درلودل دي. د ترفیع د فرصتونو کموالی او د کارګرانو په خپلو دندو باندې په ځای پاتی کېدل په یو اداره کې د سخت زړه سوی او د تمرد سبب کیږی. مګر بدلون عموماً د دا ډول موضوع ګانو څخه خلاصه وی. دا په کارکوونکي او یا په ګروپ باندې مثبت، منفی یا بی طرفه تاثیرات لری. د بیلګی په توګه منفی تاثیرات، د یو ګارګر جدا کول د خپل کاری ګروپ څخه یا د خپل کار د ساحی څخه د منظمولو د سختو ستونزو د رامنځ ته کېدو سبب کیږی. ځنی کارکوونکي د بدلیدلو په وړاندې مقاومت ښيي یا ښکاره کوي، سره له دې ځنی کوشش کوي چې د خپلو علتونو له وجی هغوی سبوتاژ کړی. دا ډول مقاومت په ترفیع کې نه لیدل کیږی. په هر حال، بدلول هغی دندې ته چې په هغی کې زیات قدرت وی انعام ګڼل کیږی.

د کمپنې په خوښه(کمپنې د لزومدېد له مخی) بدلونې

دا ډول بدلونی په موقت او دایمی ګروپونو باندې ګروپ بندې کیږی. هغه چې د کار د مقدار د تغیر له وجې او د مهمو کارکوونکو د نه شتون له وجې رامنځ ته شوې تبدېلی ته موقته تبدېلی ویل کیږی. هغه چې په کمپنې کې د اساسی تغیراتو له امله، بیا تنظیمونی له امله، د انفرادې غوښتنی په اساس، یا هغه هڅی چې شخص ژغوری کوم چې په نامناسب ځای کې ګمارل شوې وی د دایمی بدلونی څخه عبارت دې. په اکثرآ ادارو کې بدلونی د پالیسۍ یو اساسی موضوع ګڼل کیږی په هغه صورت کې چې یو کارګر خپله ټاکلی موده په خپلی دنده کې پاتی شی.

کارګرانو په خوښه (د کارګرانو د لزومدېد له مخی) بدلون

په یوه څانګه کې د پرسونل د مازاد (زیاتوالی) یا کسر (کموالی) په پایله کې د اشخاصو لپاره په تقاضا کې زیاتوالی یا کموالی رامنځته کیږی. که چیری پرسونل مازاد وی، ځنی کارکوونکي نورو څانګو ته انتقالیږی. همدارنګه که چیری نور کاری ځواک ته اړتیا وی، نو د نورو څانګو څخه باید دې څانګی ته را انتقال شی.

تبادله شاید د کارکوونکو د غوښتنی په اساس وشی. همدارنکه بدلون کیدائی شی چې د واده، صحي ستونزو، د خپلو همکارانو سره د شخړی، د کورنې علتونو، د دندې سره د نه تطابق او داسی نورو له وجی صورت ونیسی.

د بدلولو علتونه یا دلایل

په اوسنی سازمانونو کې بدلون د لاندې دلائیلو له وجې رامنځ ته کیږی:

i. **د اداري اړتیاو ترلاسه کول.** د تولیداتو په مقدار کې، تکنالوژی کې، د تولید په وخت کې، د تولید په طریقه کې، د سازمان په ساختار کې، د مارکیټ په شرایطو کې او داسی نورو کې د تغیر له وجی یوه کمپنې خپل کارکوونکي بدلوی یا د دې له وجی خالی بستونه ډکوي کوم چې د جلاوالی له امله یا په عملیاتي کاروبار کې د مناسبو په ځای کولو د غوښتنی له امله رامنځ ته شوې وی. په لنډ ډول ویلی شوو چې، د بدلونی څخه هدف په یو سازمان کې د کارکوونکو مستقر کول دې.

ii. **د کارکوونکو د غوښتونو پوره کول.** بدلونی (تبدېلی) د کارکوونکو د غوښتنی په اساس هم صورت نسی. تبدېلی ته کارکوونکي د دې لپاره ضرورت لری چې په ځانګه یا منطقه کې د مختلفو امرینو تر لاس لاندې هغوی د خواهشات پوره شی، چیرته چې د پرمختګ لپاره ښه فرصتونه وی او یا د اصلی ځای سره چې دنده یې پکی ترسره کوله برابر شرایط ولری. د فامیلی اړیکو لکه د واده یا مریضی له امله اکثرآ کارکوونکي د تبادلی په لټه کې وی.

iii. **د کارکوونکو څخه ښه ګټه اخستنه.** کیدای شی یو کار کوونکی تبدېل شي ځکه مدېریت د دې احساس کوي چې هغه د قناعت وړ او مناسب کارنه کوي، او کله چې مدېریت داسې انګیرل کیږي چې ممکن هغه په بل ځای کې ګټور یا مناسب وي، چیرته چې د هغه د وړتیا څخه ښه استفاده کیدای شی.

iv. **تولیزه پرمختګ کوونکی.** کارمندان کیدای شي بیلابیل دندو ته ولیږدول شي ترڅو د دوی پوهه او مهارتونو کې پرمختګ رامنځته شي. په ځینو کمپنیو کې، د پالیسو له مخی وروسته د هغی چې د یو کارکوونکي مشخصه موده په خپله دنده کې پوره شوې اوسی تبدېلی یې صورت ونیسی. په داسی نوبتی ډول د یوې دندې څخه بلې دندې ته بدلول د کارګرانو د هر اړخیزی پراختیا د یوې وسیلې په توکه کارول کیږی.

v. **بشري ځواک ځای پر ځای کول.** کیدای شی کارکوونکي د هغه ځای څخه چیرته چې لږ کار وی هغه ځای ته تبدېل شی چیرته چې ډیر کار وی. په دې ډول، هغه کار کوونکی

چې په یوه اداره کې خدمت سرته رسوی د وظیفی څخه نه لری کیری بلکی په یو بل ځای کې ځای پر ځای کیږی.

vi. **د شخړو څخه ژغورنه.** په یوه ځانګړی برخه یا څانګه کې چیرته چې کارکوونکي د خپلو همکارانو سره ستونزه ولری، دوی بل ځای ته انتقالیږی ترڅو شخړی راکمی شی.

vii. **کارکوونکو ته جزا ورکول.** بدلون د دسیپلنی موضوعاتو په اساس رامنځته کیږی. کله چې کارکوونکي ناغوښتل شوې فعالیتونه ترسره کوي نو لرې ځای ته بدلوی، له په زړه پورې کار څخه یې لری کوي یا یو کمی مهمی دندې ته یې بدلوی.

viii. **کارکوونکو ته ارام ورکول.** بدلون هغه کارکوونکو ته ارام (هوسایې دمه) ورکوي کوم چې د اوږدې مودې لپاره درانه بارونه وړی یا خطرناکه دنده پرمخ وړی. همدارنګه شاید د کارکوونکي انحصار هم ماتوی. کیدای شی کاری محیط د کارکوونکي د صحت لپاره مناسب نه وی. کیدای شی هغه د روغتیایي عواملو له امله بل ځای ته د تبدېلي غوښتنه وکړی.

ix. د واک د دورې (مودې) سیستم. د دولتی او همدارنګه د صنعتی فابریکو په لوړ اداري خدمتونو کې، کارکوونکو ځینی دندې د ثابتی مودې لپاره نیولی وی. دوی د یوې وظیفی څخه بلې وظیفی ته پدې خاطر انتقالیږی چې مختلف ډوله تجربی او مهارتونه ترلاسه کړی، او همدارنګه په دې مطمئین وی چې دوی نه غواړی د ځینو کارکوونکو، خرڅوونکو یا مشتریانو په ملاتړ کولو کې دخیل شی.

د بدلولو ډولونه

د بدلونی مختلف ډولونه په لاندې ډول دې کوم چې په هغو اهدافو متکی وی د کوم لپاره چې رامنځ ته شوې وی:

(a) تولیدې بدلونی. داسی بدلونی د دې لپاره دي چې په یوه څانګه کې بشري ځواک ته اړتیا وی او په بله ځانګه کې د بشري ځواک مازاد وی. په دې ډول سره، تولیدې بدلون په دې ډول رامنځته کیږی چې د هغي څانګی څخه چیرته چې کارکوونکي اضافه وی هغی څانګی ته چیرته چې د بشري ځواک اړتیا کې زیاتوالی رامنځ ته کیږی بدلول کیږی.

(b) د علاج (اصلاح) لپاره بدلون. په هغه صورت کې چې یو کارکوونکي په خپله وظیفه کې د ارامې احساس نه کوي، کیدای شی هغه یوې بلې دندې ته تبدیل کړای شی. شاید د هغی لومړنی دنده عیبی وی، د هغی روغتیا په خرابیدو وی: ممکن هغه د خپل څارونکي (سرپرست) او کارګرانو سره یو ځای څه ترلاسه نه کړی د بیلګې په توګه ممکن د خپل مشر او همکارانو سره هغه د نظر اختلاف کې زیاتوالی رامنځ ته شی.

څرنګه چې د علاج تبادلی نوم ورته وړاندیز شوې ترڅو د غلط انتخاب او ځای پر ځای کولو د پروسې له وجهی رامنځ ته شوې بد وضعیت کې سمون رامنځ ته شی. پدې موقع، که چیری د وګړي ابتدای ګمارنه کې غلطی رامنځ ته شوې وی یا هغه د دندې سره ځان نشی عیارولی، نو یوې بلې مناسبی دندې ته بدلول د غوښتنې وړ (مطلوب) وی. دا به د انتخاب او ځای پر ځای کولو د پروسې د تعقیب کولو اندازه وکړی او دا په کارکوونکي سره په وړ دنده کې د تطابق په برخه کې مرسته وکړی.

(c) د دندنی دورانی بدلون. دا یو عام عادت او رواج دې چې په مختلفو دندو کې کارکوونکي د دې لپاره ټریننګ کیږی ترڅو د هغوی د بدلیدلو استعداد کې زیاتوالی رامنځ ته شی او د هغوی د ترفیع په امکاناتو کې پرمختګ رامنځ ته شی. زیاتره پرمختللی سازمانونه د مختلفو ډسپلینینو د تقاضا په اساس د خپلو لوړ معاش لرونکی کارکوونکي په هڅولو کې لیوالتیا لري ترڅو هغوی د سازمان لپاره ګټور واقع شی. پرته له هغه ځایونو چیرته چې د پراخې روزنې له لارې ځانګړي مهارتونه ترلاسه شوي، د ځینو افرادو خوځښت ګټور تمامیږی، داسې تبادلی شهرت حاصل کړی دې. د دندې په ترلاسه کولو کې مثالونه یې کیدای شي د انجنیرانو او محاسبینو ورکړو او کارکوونکي خلک د مالی په بازارموندنې کې ښه څرګند شی. د پراخو څرګندولو او تجربو داسې فرصتونه د وړ او مهمو اجراتو سره مرسته کول دې ترڅو په سازمان کې سلسله مراتب تطبیق شی ترڅو په بریالیتوب سره څو اړخیزه مسؤلیتونه تر سره شی.

په همدې ډول په ټیټو رتبوکې، دورانی بدلون په مساوي توګه ګټوره ده. په مختلفو کارونو کې روزل شوي کارمندان کولی شي د غیرمتوقع نشتوالی یا د ځینې کارمندانو جلا کولو له امله د رامنځ ته شوو ستونزو له منځه وړلو کې مرسته وکړي. دا ډول بدلون د کارموندنې وړتیا زیاتوي ترڅو له یوې دندې څخه بلې ته اوله یوې څانګې څخه بلې څانګې ته. بدلون (یا نوبتی بدلون) د کارکوونکو د ټریننګ کولو لپاره د یوې وسیلې په توګه کارول کیږي. د یوځای څخه بل ځای ته بدلول کارکوونکو ته مختلف او پراخه کاري تجربه ورکوي. دا ډول بدلون کارکوونکو سره مرسته کوي ترڅو د راتلونکو پرمختګونو لپاره چمتو اوسی.

(d) **نوبت (شیفټ)بدلونی.** د صنعتي رابطی په صورت کې، په عمومي ډول د کار درې نوبتونه (شیفټونه) شته. عموماً دا شیفټونه نوبتی دي. که چیری شیفټونه نوبتی نه اوسی، کیدای شي ځینې کارکوونکي له یو شیفټ څخه بل شیفټ ته بدل شي.

(e) **په کاري برخو کې دننه بدلونی.** که چیری د یوې برخې څخه بلې ته بدلون صورت ونیسی، دې ته د برخو داخلی بدلون (Inter-plant) ویل کیږی. دا د دې لپاره ترسر کیږی چې د یو ښه کارکوونکي د خوشحالولو لپاره هغه د خپلی خوښی ځای ته تبدیل کړی یا کارګر ته د سزا ورکولو په صورت کې هغه د خپل اوسیدو ځای څخه لری بل ځای ته تبدیل کړی.

د بدلونی پالیسۍ

بدلون کیدای شی د اداري ساختار د تغیر له امله یا د کارګرانو د ارزښت د تغیر له امله رامنځ ته شی. مدیریت بدلول د یوې وسیلې په توګه یې د دي لپاره استعمالوی چې د کارکوونکو د انتخاب او ځای پر ځای کولو په وخت کې شوې اشتباهات اصلاح کړی. هر وګړي د یو څه لپاره ښه وی او دومره لیرې وی څومره چې امکان لری، نوموړی باید په هغه دنده کې ځای پر ځای شی د کوم لپاره چې ډیر وړ وي. د پرسونل (کارکوونکو) ښی پالیسۍ دا غوښتنه ده که چیری یو شخص د یوې دندې لپاره برابر نه وی، نو هغه باید د دندې څخه رخصت نه کړای شی، بلکی هغی دندې ته تبدیل کړای شی د کومی لپاره چې نوموړی برابر وی. که چیری بدلون په ښه شکل ترسره شی، نو د کارکوونکو د تشویق سبب ګرځی.

تبدیلی چې په هر علت وی، د پرسونل د عمومي پالیسۍ یوه برخه ګڼل کیږی او یوائې د بدلولو له پاره نه ترسره کیږی. دا په مکرر ډول یا پرته له کوم دلیله نه ترسره کیږی ځکه کله چې یو کارګر د یوې څانګې څخه بلی ته یا د یوې دندې څخه بلې ته بدلیږی، هغه د یو څه وخت لپاره ګډوډ وی. نو هغه ته څه وخت پکار دې ترڅو د نوی دندې او محیط سره ځان عیار کړی. په دې ډول، اجرات د یو څه وخت لپاره ستونزمند ګڼل کیږی. دا بهتره ده که چیری بدلون د کارګرانو د غوښتونو په نظر کې نیولو سره په مشوری او ورته (یو شان) دندې ته یا هغی دندې ته چې نوموړی ته مناسب وی یا ورته ټریننګ شوې وی ترسره شی.

د بدلونی پالیسۍ باندې باید کارګران پوه اوسی، او پورته تشریح شوې دلایلو لپاره باید ځانګړی تبادله وجود نه لري. ځنی وختونه، په نوبتی شکل بدلون د پرسونل پالیسۍ د یوې برخې په توګه د دې لپاره قبول

شوې وی ترڅو چې څومره امکان لری کارګرانو ته په مختلفو څانګو او د کار په ډولونو کې ټرينګونه برابر شی.

د بدلونی یوه ګټوره پالیسۍ په لاندې نقطو سره واضح کیږی:

a) هغه حالت (شرایط) د کومو لاندې چې بدلون صورت نیسی
b) هغه ساحه یا ځای (یونټ) چیرته چې به بدلون صورت نیسی
c) د بدلونی اساس، مشری (د کار سابقه) یا قابلیت یا دواړه
d) ابتکاری مسؤلیت او د بدلولو تائیدې
e) په نوی دنده کې د ورکوونکی ټریننګ ډول
f) نوې دندې ته تبدیل شوې شخص د ترلاسه کیدلو پیسو مقدار
g) د کارګرانو د مشری معیار په پام کې نیولو باندې باور درلودل

2 .9 ترفيع

ترفيع څه ته وای؟

ترفیع هغی دندې ته د یو کارکوونکو لیږدول دي چې زیاتی پیسی ورکول کیږی یا کارګر د لوړ موقف څخه خوند اخلی. پدې کې کارکوونکي ته د سره دنده د هغه منصب سره چې د لوړی تادئی، مسؤلیتونو زیاتوالی، زیاتو امتیازیاتو، زیاتیدونکی ګټی او زیات قدرت درلودونکی وی ورکول کیږی.

د ترفیع هدف دا دې چې په عمومي ډول داسی یوموقف برابر کړي، چې د موجود موقف په پرتله د سازمان لپاره ډیر ارزښت لري.

د پیګو او مایرز په وینا،

"ترفیع د غوره دندې لپاره د یو مامور کار ته وده ورکوي د زیاتو مسؤلیتونو، لوړ حیثیت او موقف، لوړ مهارت،او په ځانګړې توګه د معاش یا تنخوا د اندازی د لوړولو په برخه کې."

په عمومي توګه، د پیسو د زیاتوالی سره یو ځای ترفیع صورت نیسی، مګر دا د ترفیع اساسی عنصر نه ګڼل کیږی. که چیری یو شحص د مالی امتیازیاتو پرته ترفیع وکړی، دې ته د وچی ترفیع (Dry Promotion) ویل کیږی.

د ترفیع او ارتقا تو پیر

د ترفیع مانا د لوړو مسؤلیتونو او لوړی تنخوا، د خدمت ښه شرایط او په دې ډول لوړ دریځ سره یو ځای لوړ موقف ته د یو کارکوونکي تبدېلول دې. کله چې د یو کارکوونکي تنخوا کې په داسی ډول زیاتوالی رامنځ ته شی چې د هغه د دندې په موقف کې کوم تغیر رامنځ ته نه شی، دې ته ارتقا وائی. دنده پخپله کیدای شی د معاش د زیاتوالی سره یو ځای ارتقا ومومی یا که د اړتیا وړمهارت سره سم دوی ته د دندې لپاره د تادېی متغیره اندازه وي، نو ارتقا مانا د تادېی لوړی اندازی په لوری حرکت کو ل دې پرته د دې څخه چې د دندې په موقف کې تغیر رامنځ ته شی. مګر ترفیع کې په تنخوا کې تغیر، د دندې په درجه او موقف کې تغیر شامل وی. ترفیع او ارتقا داوړه هغه وسیلی کومی چې د مدېریت لخوا د کارکوونکو څخه د ښو ګړنو د ترسره کولو او د هغوی په مورال کې د ښه والی په خاطر د جایزی په شکل استفاده کوي. ترفیع او ارتقا سازمان سره د کارکوونکو د وفاداری په احساس کې زیاتوالی راولی او هغوی تشوېق کوي ترڅو د نورو ترفیعاتو لپاره ډیری هڅی وکړی.

د ترفیع دلیل

د کارګرانو ترفیع د کارګر او سازمان داوړو ته ګټوره ده چې په لاندې ډول ورڅخه بحث کوو:

i. د یو شخص د اجراتو پیژندل او د هغوی د کار په بدل کې هغوی ته انعام ورکول ترڅوهغه د پرمختګ لپاره وهڅول شی. موجوده کار کوونکی ډیر کم هڅول کیږی کله چې ښی دندې د سازمان څخه بهر خلکو ته ساتل شوې وی.

ii. د کارکوونکو په منځ کې د دندې په اړه اطمینان ته وده ورکول او دوی ته نه ختمیدونکی او دومدار خدمت کولو لپاره فرصت ورکول دې.

iii. د مسلکی ژوند د پرمختګ لپاره د فرصتونو برابرول

iv. د موجوده شرایطو سره په کارکوونکو کې د قناعت احساس پیدا کول او په کمپنې کې کامیابیدو لپاره هغوی تشوېق کول

v. د کارکوونکو ترمنځ د ناخوښي او ناکرارۍ راکمول

vi. د غوره اجراتو د ترسره کولو لپاره د کارکوونکو ترمنځ د سیالی کولو پدېده رامنځ ته کول

ترفیعات د ترفیع کوونکی شخص په رضایت باندې ګټور تاثیر لری د درناوی، رابطی او امنیت لپاره.همدارنګه هغوی د مختلفو او ګواښوونکو وظیفو په واسطه په خپل ځان د متکی کیدلو فرصت

برابروی. د ډیلی یوډیر له نظر (ترفیع د ابتکار، تشبث، او ارزو، ناخوښي او ناکرارۍ کمول، وړ افرادو جلبول، د پرمختګ لپاره د ضرورت وړ ټریننګ، د وفادارۍ او همکارۍ لپاره د موثر انعام ګړنلارۍ، د اوږدې مودې خدمت، ..... او داسی نورو لپاره د هڅولو زمینه برابروی.

د ترفیع پالیسۍ

د لوړ مولدیت په موخه هر سازمان کې د کارکوونکو د تشویق لپاره د ترفیع پالیسۍ موجودې وي.د ترفیع مسؤلین (مشران) باید د کارکوونکو سره ښه رابطه او او تفاهم ولري. د یادونې وړ ده چې سوداګریزې اتحادیې غواړی د ترفیع په وسیله ټول لوړ خالی بستونه د سابقه کارکوونکو پواسطه ډک کړی کوم چې د سازمان په مختلفو سطحو کې یې کار کړي دې. مګر مدیریت غواړی غوره کارکوونکو ته ترفیع ورکړی او همدارنګه ټیټ خالی بستونه د بهر څخه د تازه استعدادونو پواسط ډک کړی.

د ترفیع پالیسۍ د کارکوونکو د پرمختګ او مشرتابه لپاره د ترفیع پالیسۍ وړتیا او استعداد د معیار په توګه په نظر کې نیولی. د وړوالی عامل د کارکوونکو د اجراتو د ارزونی لپاره ښه طریقه غواړی. په نوبتی شکل د کارکوونکو د اجراتو کمی او کیفی ارزونه ترسره کیږی او دا د پرسونل د ریکارډ د ثبت یوه برخه ده. د اجراتو ارزونه کې حاصل، همکاری، ابتکار، د مسؤلیت د قبلولو چمتوالی، د باوری توب او متکی کیدولو درجه شامل دې.

ترفیع او له بهر څخه استخدام

د پرسونل مناسبه پالیسۍ دا غواړی چې د لوړ رتبه خالی بستونو یو کمه فیصدې د تصدۍ د داخل څخه د ترفیع په واسطه ډک کړی.که چیری د اړتیا وړ مهارت، استعداد او اهلیت درلونکی شخص موجود وی، نو داسی خالی بستونه باید د داخلی کاندیدانو پواسطه ډک شی.

د ترفیع ښیګنی (معیارونه): د داخلی ترفیع لپاره د پالیسۍ مزیت په لاندې ډول دې:

i. داخلی کاندیدانو ته د سازمان په اړه د نږدې څخه معلومات وی، نو نوی دنده په اسانی سره پرمخ وړلی شی

ii. دا د کارکوونکو روحی او اخلاقی حالت کې زیاتوالی راولی

iii. دا کارکوونکو ته د ربښتینو هڅو ډاډ ورکوي ځکه دوی په دې پوهیږی چې د ترفیع په واسطه دوی لوړ مقام ته ارتقا کوي.

iv. د لوړ مقام په خاطر داخلی کارکوونکو ته د ټرینګ ورکولو مصارف کم وی

د ترفیع نمیګړتیاوی: د داخلی کاندېدانو په واسطه د لوړو رتبو خالی بستونو ډکولو پالیسی لاندې زیانونه لری:

v. په مدېریت کې د بهرنیو غوره او باکفایته اشخاصو نه موجودېت. له دې څخه علاوه، هغه کس چې لوړی دندې ته ترفیع شوې وی کیدای شی د هغه کیفیت ونه لری کوم چې د دې دندې د ترسره کولو لپاره پکار دې

vi. د کاری قوی د خوځیدنی څخه مخنیوی کیږی. یو ځل چې یو شخص په سازمان کې دنده واخلی، هغه د اوږدې مودې لپاره هلته اوسی. د کارکوونکو بدلول د سازمان د بقا لپاره تر یو حده ښه ده.

vii. په ترفیع کې د مشروالی او استعداد د عواملو ترمنځ ټکر رامنځ ته کیږی.

viii. د داخلی محدود استعدادونو له وجی د یو کاروبار د لا زیاتی ودې مخه نیول کیږی. په سازمان کې د نوو استعدادونو د داخلیدو مخه نیول کیږی.

نو له دې امله، هغه نیمګړتیاوی کومی چې د ترفیع له امله په مشرانو د خالی بستونه ډکولو له امله رامنځ ته شوې له منځه یوسو، نو د ترفیع لپاره یو مناسبه پالیسی طرحه شی. دا په پام کې نیول ندې پکار چې په یوه سازمان کې څومره خالی بستونه د ترفیعله لاری ډک کیږی او د ترفیع لپاره اساس څه شی دې د بیلکی په توګه مشروالی یا استعداد. دا بهرنیانو له خوا خنډ ندې کوم چې ارزښتناکی نظري راوړی او وظیفه په ښه شکل پرمخ وړلی شی نسبت داخلی کارکوونکو ته. په هر حال، د نورو سازمانونو له منځه وړل هم باید په نظر کې ونیول شی. په عادې ډول، هغه غوښتنې چې په بهرکې د کار بازار کې شوې وي باید یوائې د کاروبار د پیل لپاره وي مګرداچې ځینې ځانګړي متخصص بهرنیان د داخلي پرسونل څخه غوره وي. د پرسونل ښه پالیسي غوښتنه کوي چې داخلي کارکونکو ته باید د ترفیع لپاره عادلانه فرصت ورکړل شي مخکې له دې چې بستونه د بهرنی استخدام څخه ډک کړی.

د ترفیع معیار یا اساس –وړوالی یا مشروالی

وړوالی د ترفیع د اساس په توګه. مدېریت دې ته ډیر ترجیح ورکوي چې د ترفیع لپاره وړوالی د اساس په توګه استعمال کړی. وړوالی د ترفیع د اساس په توګه لاندې ښیګڼی لری:

i. وړوالی د ترفیع د معیار د اساس په توګه د پرمختک لپاره تر اعظمی حده اماده کوي. کارکوونکي پدې پوهیږی چې د ترفیع لپاره یواځنی اساس رقابت دې. د دې پایله دا کیږی چې کارکوونکي په ریښتینی توګه کوښښ کوي ترڅو خپل استعداد او د رقابت کولو وړتیا کې زیاتوالی رامنځ ته کړی او په دې ډول د ترفیع د غوره کیدو وړ وګرځی.

ii. ترفیع د وړوالی په اساس صورت ونیسی نو هغه کارکوونکي چې د پرمختګ توانایي لری تشویق کیږی،

iii. د وړوالی په اساس ترفیع د سازمان د موثریت د ساتلو ډاډ ورکوي.

iv. د وړوالی په اساس د ترفیع جوړه شوې پالیسی سازمان ته د نوی او ژمنکاندېدان راجلبوی تر څو د دندې لپاره غوښتنلیکونه ورکړی. پدې سره سازمان ته با انرژی او تازه کارکوونکي لاره پیدا کوي.

د کارکوونکو د استعداد په اړه قضاوت کیدای شی په لیکلی یا تقریری ازموینو، په انفرادې مرکو او د هغوی د اجراتو په ریکارډ باندې وشی. په دې ډول، د استعداد معیار کاری تجربه په نظر کې نه نیسی. برسیره پره دې، د دې لپاره چې د یو کارکوونکي د استعداد په اړه د قضاوت کولو یو ثابت میتود نشته، نو دا ډول قضاوت د سهوی سره قضاوت په شان دې. کیدای شی د یو معیار په اساس یو کارکوونکي د ترفیع او وړ او برابر وی، خو د بل معیار په اساس به نه وی برابر. کیدای شی په دې کې له واک څخه ناوړه استعفاده وشی او یا د مدیریت خوښی هم پکی شامله وی، پایله دا کیږی چې د کارفرما او کارکوونکو ترمنځ غیر مناسب (ناسمي) اړیکي رامنځ ته کیږی.

مشروالی د ترفیع د اساس په توګه. د مشروالی معیار د ترفیع د اساس په توګه د دې لپاره استعمالیږی ترڅو هغه ستونزی او مشکلات چې د وړالی په اساس د ترفیع په نتیجه کې رامنځ ته شوې وی له منځه یووړل شی. په یوه سازمان کې د خدمت په موده د نورو څخه زیات وخت تیرول عبارت د مشروالی څخه دې.مشروالی عینی (افاقی، واقعی) او د باور وړ دې په داسې حال کې چې وړوالی ذمه واری یا عندي (شخصي) موضوعي ده او د خوښې وړتوب رامنځ ته کوي. د ترفیع د اساس په حیث د مشروالی استعمالول لاندې ښیګڼی لری:

i. ترفیع د کورس د موضوع په توګه جوړیږي او هر کارکوونکي خپل ځای د ترفیع په لیست کې پیژنی.

ii. د مشرانو درناوی کول په ډیرو ټولنو کې د کلتوری ارزښت سیستم یوه برخه ده. د کارکوونکو د ترفیع د دود په توګه مشروالی د ټولنې د کلتوری ارزښت سیستم سره مطابقت لري.

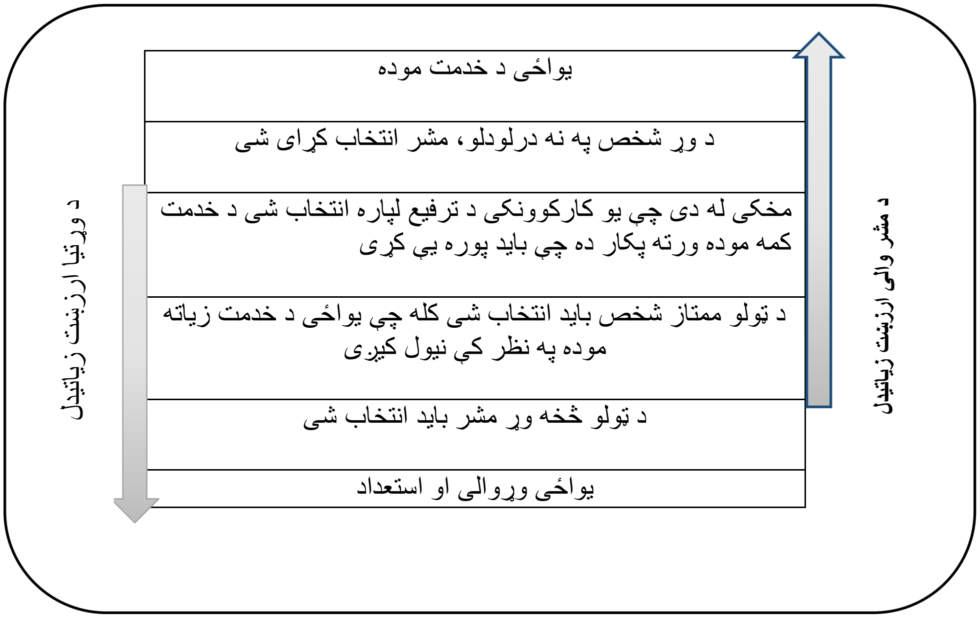
iii. دلته به د ترفیع په اړه د خوښی یا شخړې هیڅ چانس شتون ونلري. د ترفیع اندازه کول دومره ساده دې څومره چې دا درست وی.

iv. دا د کارګرانو د عوض کولو اندازه راکموی ځکه چې کارکوونکې د خپلو ترفیعاتو په اړه د ډاډ احساس کوي.

v. دا د کارګرانو روحیات او ګټورتوب کې زیاتوالی رامنځته کوي. همدارنګه د یو سازمان په اړه د هغوی په وفادارۍ کې پرمختګ رامنځته کوي.

د مشروالی په اساس ترفیع ځنې متضاد (ضد) تاثیرات لری. په دنده نوی ګمارل شوې شخص لپاره د هڅونی څه نه وی ترڅو خپل اجراتو کې پرمختګ راولی ځکه هغه په دې پوهیږی ترڅو چې د دې څخه مخکی ټول مشران یا وظیفه پریږدې یا ټول ترفیع وکړی ده لپاره د ترفیع هیڅ چانس نشته. دا د هغه کارکوونکو د پرمختګ مخه نیسی کوم چې استعداد او ظرفیت لری ترڅو خپلو اجراتو کې اصلاحات او پرمختګ رامنځ ته کړی، ځکه دوی په دې باوري دې چې اجرات په هر ډول وی، دا د هغوی د ترفیع چانس نه کموی کوم چې په یوه مشخصه موده کې ورکول کیږی او نه هم دا مرسته کولی شی چې د مشخصې مودې څخه مخکی یې ورکړی.

مشروالی سره وړوالی. د ترفیع مناسبه پالیسی باید د دواړو د بیلګی په توګه د مشروالی او وړوالی په اساس ترتیب شوې وی. په اصل کې دا باید د کارکوونکو د وړتیا په اساس اووسی او همدارنګه مشروالی ته هم ارزښته ورکول کیږی لکه په شکل 9. 1 کې ښودل شوې دي. د کارکوونکو د ترفیع په وخت کې د اوږدې دوری فکتورونه هم مناسب وی. که چیری یو کارکوونکي په عاجل ډول د ترفیع لپاره تر ټولو برابر وی نو پدې صورت کې د اوږدې مودې وړتیا ته ضرورت نشته. دا پدې مانا چې، په دې وخت کې د ټولو څخه مناسب کاندېد که چیری مشر کارمند وی کوم چې د یو یا یو څخه د زیاتو د ترفیع اخستلو قابلیت ولری باید ترفیع وکړی، مګر کیدای شی کشرانو ته د ترفیع موقع ورکړل شی چې په نتیجه کې هغه لوړ مدیریت ته ورسیږی.



شکل9 . 1 په ترفیع کې وړالی او مشروالی اندازه

د کار کوونکو بدلون (تبدیلی)

بدلون کیدای شی داسی تعریف کړو په یوه سازمان کي په یوه دنده کي تغير راوستل چيرته چي تنخوا، حالت او مسؤلیتونه په نوی دنده کي د پخوانی دندې په شان په اساسي ډول یوشانته وی. کیدای شی یو کارکوونکي د یوې څانگی څخه بلی ته یا د یوی برخی څخه بلی ته تبدېل کړای شی. په دې ډول، بدلون په حقیقت کي په افقي (اړخیز) ډول د یو شخص تبدېلول دي د یوې دندې څخه بلی ته په عینی کسبی رتبه او عینی د تنخوا په اندازه باندې. په یوه صنعت کي د بدلونی ډولونه په لاندې ډول دې:

i. تولیدي بدلونی.
ii. د سمون (اصلاح) لپاره بدلون.
iii. نوبتی بدلون.
iv. نوبت (شیفت)بدلونی.
v. داخلی برخو کي بدلونی

ترفیع

ترفیع نه هدف یو کارکوونکي ته لوړ مقام (دریځ) ورکول دي، چي د لوړ موقف، زیات مسؤلیتونو او لوړه تنخوا درلودونکی وی. لوړ موقف او زیاته تنخوا د ترفیع دوه مهم خاصیتونه دې. دترفیع څخه هدف دادې چي خالی بست ډک کړی،کوم چي په عمومي ډول دحاضرموقف په پرتله دسازمان لپاره ډیرارزښت لري. یا په بل عبارت، د زیاتو مسؤلیتونو او زیاتو تنخوا، د خدمت ښه شرایطو او همدارنګه لوړ موقف سره یو ځای د یو کارکوونکي لوړول یو لوړ منصب ته ترفیع ویل کیږی

ارتقا

کله چي د یو کارکوونکي تنخوا کي په داسی ډول زیاتوالی رامنځته شی چي د هغه د دندې په موقف کي کوم تغیر رامنځ ته نه شی، دې ته ارتقا ویل کیږی.دنده پخپله کیدای شی د معاش د زیاتوالی سره یو ځای ارتقا ومومی یاکه د اړتیا وړ مهارت سره سم د ورته دندې لپارهم تغیره اندازه تادېه ورکړل شی، نو ارتقا مانا د تادیې لوړی اندازی په لوری حرکت کول دې پرته له دې څخه چي د دندې په موقف کي تغیر رامنځ ته شی.

د ترفیع پالیسۍ

د ترفیع پالیسۍ کیدای شی د لاندې هر یو معیار په اساس اوسی:

i. مشروالی یا د کارکوونکي د خدمت موده

ii. د کارکوونکي وړوالی

iii. د کارکوونکي مشروالی سره د وړالي

پوښتنو تکرار

1 – تاسو د کارکوونکو په تبدېلی څه پوه شوې؟ په لنډ ډول د ښې بدلونی پالیسۍ خصوصیات تشریح کړئ (دهلی، 2010)

2 – د بدلونی مختلف ډولونه تشریح کړئ؟ تاسو څرنګه د بدلونی پروګرام په موثر ډول اداره کړای شی؟ (دهلی، 2007)

3 – د بدلونی او ترفیع ترمنځ څه توپیر موجود دې؟ آیا بدلون د جزا یوه وسیله ده؟ (دهلی، 2011)

4 – د بدلونی او ترفیع ترمنځ توپیر واضح کړئ. د بدلونی مختلف ډولونه تشریح کړئ؟ (دهلی، 2008)

5 – ترفیع تعریف کړئ؟ د مشروالی او وړوالی په اساس د کارکوونکي د ترفیع ښیګڼی او نیمګړتیاوی کومی دي؟ (دهلی، 2010)

6 – د ترفیع او بدلونی ترمنځ توپیر وکړئ.

7 – بدلون څه مانا (معنا) لری؟ د بدلون په مختلفو ډولونو بحث وکړئ.

8 – د بدلونی علتونه څه دي؟ د بدلونی مناسبی پالیسۍ لازم شرایط ولیکی.

9 – ستاسو په نظر ترفیع څه مانا لری؟ د مناسبی ترفیع پالیسۍ بنیادې خصوصیات تشریح کړئ.

۱۰– د ترفیع په ګټو بحث وکړئ. آیا دا یوځی د مشروالی په اساس وشی؟ ولی یا ولی نه؟

11– د سازمان د داخل او بهر څخه د لوړو بستونو ډکول لپاره کوم مربوطه مزیتونه او نیمګړتیاوی موجودې دي؟

12 – په غټو تصدیو کې ځنی لوړ بستونه رامنځ ته کیږی. داسی وړاندېز شوې چې دغه بستونه د تصدی د کارکوونکو له منځ څخه ډکې شی. تاسو د دې تجویز سره موافق یاستی؟ د دا ډول استخدام لپاره کوم معیارونه یا غیر معیارونه موجود دې؟

13 – د لاندې مفاهیمو په هکله لنډ نوټ ولیکی:

a. ارتقا
b. بدلون
c. ترفیع – وړوالی که ترفیع

صحیح/غلط پوښتنې

1 – په یو سازمان کې ځای پر ځای کول د یو نوی ننوتونکی لپاره لومړی اقدام دې.

2 –ځای پر ځای کول د پانګې په مارکیټ کې د ونډو په مسائیلو پوری اړه لری.

3 – پیژندګولو ته باید اهمیت ورکړل او یو نوی کارکوونکي سازمان ته ورپیژندل شی

4 –ټولنېز کیدنه د نوو کارکوونکو سرمرسته کوي ترڅو په سازمان کې عیار شی

5 – بدلون د یو کارکوونکي په افقی ډول تبدېلول په عین سازمان کې د یوې دندې څخه بلی ته پرته په تنخوا او موقف کې د کوم مهم تغیر څخه.

6 – ترفیع او ارتقا یو مفهوم لری.

7 – تنزیل د ترفیع معکوس حالت دې

8 – تولیدې ترفیع د دې لپاره ترسره کیږی ترڅو کارکوونکي د نورو ترفیعاتو لپاره په اماده کولو کې مرسته وکړی

9 – د سمون (اصلاح) بدلون د دې لپاره ترسره کیږی ترڅو په هغه حالاتو کې سمون راوستل شی کوم چې د غلط انتخاب او ځای پر ځای کولو د پروسې په پایله کې رامنځ ته شوې وی.

۱۰ –د استعدادونو د بدلیدلو بدلون د دې لپاره تطبیق کیږی کله چې په یوه څانګه کې کارکوونکو تعداد زیات او بله څانګه کې یې تعداد کم وی.

ځوابونه

صحیح/غلط پوښتنې:

1 – صحیح	2 – غلط	3 – صحیح	4 صحیح	5 –صحیح
6 – غلط	7 – صحیح	8 غلط	9 صحیح	۱۰ - غلط

پېښې قضیه 1

محترم پی رامچندران د ABC لمیټډ کمپنۍ اجرائیه رئیس دې. په دې وروستیو کې، مدیره هیئت پریکړه وکړه چې د کمپنۍ لپاره به دا ګټوره وی ترڅو د بازار موندنی (Marketing) ځانګړی څانګه رامنځته شی. محترم پی رامچندران ته هدایت ورکړل شو ترڅو داسی یو شخص د مسؤل په توګه تعین کړی کوم چې د ده په نظر دي څانګی لپاره وړ وی، او دي شخص ته صلاحیت ورکړل شی ترڅو څانګه په خپلو پښو ودروی. د یو تعداد وړ اشخاصو په پام کې نیولو څخه وروسته، محترم پی رامچندران د خپل کار ساحه رالنډه او د څانګی د امر د انتخاب لپاره یې دوه کسان راجیش مهتا او پرامود کمار په نښه کړه.

راجیش مهتا د کمپنې سره ښه ریکارډ لری. هغه اته کاله د مخه په کار ګمارل شوې و، او نوموړی پدې کلونو کې په خپلو ټولو هڅو کې نو ښت او د کار د پرمخ بیولو ښه چلند ښودلی دې. هغه یو احساساتی ځوان دې، او هغه په څانګه کې د زر لاسته کوونکی لقب ترلاسه کړی دې. که څه هم مهتا په اړه داسې انګیرل کیږی د دي پر ځای چې وسیلی ولټوی په وخت د کار د ختمیدو باندې تمرکز کوي، هغه ډیر اغیزمن دې او د هغو کسانو لخوا یو ښه مشر ګڼل کیږي کوم چې د هغه تر لاس لاندې کار کوي. (که څه هم هغه تاسو سره په ځینو وختونو کې توند وی، تاسو تل پوهیږئ چې تاسو د هغه سره چیرته ولاړ یاست، کله چې تاسو ښه کار ترسره کړی، هغه تاسو ته دا ډاډ درکوي چې تاسو پوهیږی). مهتا په ټولو قضیو کې د بشپړه مسولیت په منلو سره هم د اعتبار وړ دې، او کله چې ورته د کار ویل کیږي نو چټکې پریکړې کوي.

پرامود کمار د کمپنې سره د یوولس کالنو څخه راپدې خوا کار کوي. هغه په خپله څانګه کې بی ټول خوښوی، او د هغه کار په لومړی درجه کې دې. د کمار د رهبری طرز د مهتا څخه په داسی ډول توپیر لری چې کمار د مهتا په شان احساساتی ندې او په عاجل ډول پریکړی نه کوي. مخکې له دي چې کمار

يوه پريکړه وکړی، په عمومي ډول د هغه چا سره مشوره کوي د کوم په اړه چې هغه دا احساس کوي چې هغه د ورکړل شوې موضوع په اړه وړ معلومات ورکولی شی. دا مشوره هغه چا سره کوي کوم چې د هغه تر لاس لاندې کار کوي. هغه څوک چې د کمار تر لاس لاندې کار کوي هغوی کمار د يو ښه رهبر په توګه پيژنی، او دوی وائی چې کمار دوی ته په قضياؤ کې ونډې زمينه برابره کړی او دوی دې ته تشويق کړی ترڅو د چارو په پايله کې دوی فعاله ونډه ولری. د يادولو وړ ده کله نه چې کمار د څانګی امر شوې دې د هغه وخت څخه د توليد په مقدار کې زياتوالی رامنځته شوې.

پوښتنی:

1 . دغه قضيه تحليل کړی

2 . که چيری تاسو د رامچندرن پر ځای اوسی نو د مارکيټنګ امريت ته به څوک انتخابوی؟ ولی؟

3 . ايا تاسو په اداره کې د خدمت مودې ته څه ارزښت ورکوي؟ ولی؟

ماخذونه

1. Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, Prentice-Hall. New Delhi, 1974, p. 331
2. Dale S. Beach, Personnel, Macmillan, New York, 1980, p. 439
3. Edwin B. Flippo, Personnel Management, McMraw-hill, Tokyo. 1989. P. 148
4. IIPM, Personnel Management in India, Asia Publishing House, Bombay, 1973, pp. 227-28
5. Scott. Clothier and Spriegel, Personnel Management, Tat McGraw-Hill, New York, 1977, p. 178
6. J.V. Maanen and E.H. Schein, Career Development in J.R. Hackman and J.L. Suttle (Eds.), Improving Life at Work, Goodyear Publishing Co., Santa Monica, California, 1977, pp. 58-62.
7. Chhabra, T.N., Ahuja. K.K. and Jain, S.P. Managing People at work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi, 1977.

10 څپرکۍ

د حق الزحمی تنظیمول (اداره کول)

د څپرکي غټ ټکي

1.10 د حق الزحمی معنا او هدف

2.10 د حق الزحمی اساس: مزد او معاش

3.10 بشپړه حق الزحمه

4.10 د حق الزحمی تنظیمول (اداره کول)

د بشري سرچینو د مدیریت یوه مهمه دنده کارکوونکو ته د هغوی د خدماتو په مقابل کې د حق الزحمی ورکول دي. هر سازمان باید ښه مزد او اضافه کاری وړاندې کړي ترڅو بااستعداده کارکوونکې د سازمان لپاره جذب او مقرر کړی. که په هر وخت کې، د یوه شرکت له خوا کارکوونکو ته وړاندیز شوې مزد د نورو شرکتونو په پرتله د رقابت وړ نه وی نو مؤثر کاریګر به دا شرکت پریږدي. له همدې کبله، کارکوونکو ته باید د هغوی د خدمتونو په مقابل کې په کافي اندازه مزد ورکړل شي. کارکوونکو ته د حق الزحمی اندازه د هغوی د دندې د خاصیت، اړین مهارت، د شته خطراتو، د کاری شرایطو په خاصیت، د کارفرما د تادئی د ظرفیت، د سوداګریزو اتحادیو د معاملی په توان، په سیمه یا صنعت کې د بل واحد له خوا وړاندیز شوې مزد یا ګټي په اساس ټاکل کیږي. په دې څپرکي کې با موږ د حق الزحمی مفهوم، عناصرو او هم د حق الزحمی د اداره کولو میکانیزمونه تر مطالعی لاندې نیسو.

1.10 د حق الزحمی معنا او هدف

د حق الزحمی معنا

حق الزحمه په پراخه اندازه مالي او غیر مالي مکافاتو ته اشاره کوي چې د سازمان له خوا کارکوونکو ته د دوی د خدماتو په بدل کې ورکول کیږي. دا د سازمان له خوا کارکوونکو ته د مزد، معاش او کارکوونکو ته د ګټې (بخششي) لکه د رخصتی په ورځو تادیه، بیمې، د ماشومانو د زیږیدو د رحصتی د ورځو تادیه، د وړیا سفر اسانتیا، د تقاعد د ګټو او په نورو شکلونو تادیه کیږي. مالي

(پیسې) تادیه کارکوونکو ته د حق الزحمی یوه مستقیمه بڼه ده او د کارکوونکو په هڅولو کې لویه اغیزه لري. د هرې ادارې لپاره د حق الزحمی یو مناسب سیستم د لاندې دلیلونو له امله مهم دی:

i. وړتیا لرونکي کارکوونکي سازمان ته جذب کیږي

ii. کارکوونکي د غوره فعالیت لپاره هڅول کیږي.

iii. کارکوونکي په مکرر ډول خپلی دندې نه پریږدي.

د حق الزحمی عناصر

په صنعت کې، کارگرانو ته حق الزحمه په لاندې ډول ورکول کیږي:

a. میاشتني مزد او معاش یا مجموعي تادیه کي اساسي معاش، کور د کرایي تخصیص، د پیسو تخصیص او د ښار خسارې تاوان .

b. د کال په پای کې بخشش (جایزه).

c. اقتصادي گټې لکه د رخصتی تادیې، د سفری رخصتی امتیازات.

d. د بیمي په برخه کې تادیه.

e. د تقاعد د گټو په اړه مرستې لکه د کارکونکي احتیاطی سرمایه.

f. طبي آسانتیاوې.

g. ترانسپورت او د کور اسانتیاوې.

د حق الزحمی موخې

یو سازمان باید د حق الزحمی داسې سیستم طرح کړي چې د لاندې موخو د ترلاسه کولو وړتیا ولري:

1. **د استعدادونو جذبول.** دا په پراخه کچه منل شوې ده چې د یوې ادارې بشري سرچینې د رقابت کوونکو په پرتله د هغې موفق څرگندوي. د حق الزحمی د ښه طرح شوي کڅوړی په وړاندې کولو سره، یو سازمان کولی شي د کار بازار کې غوره استعدادونه ترلاسه کړي.

2. **د استعدادونو استحدامول.** د لیبرالیزم، نړیوالتوب او خصوصي کولو له امله کاری ځواک تر حده زیاته متحرکه شوي. کاري ځواک خورا عواید رامینځته کړی. د اوږدې مودې استخدام او د کارکوونکو او کارفرما ترمنځ د ژمنی چې د نړۍ په ځینو اقتصادونو کې

عملي کيدلي (ويليم اوچی د زيډ نظريه William Ouchi’s Theory Z) په چټکۍ سره له لاسه ورکوي. اوس کارکوونکي متردد کيږي نه چې يو سازمان پريږدي او بل سره يوځای شي که چيری دوی ته هلته غوره تادیه (پيسی) ورکول کيږي. نو په دې اساس هر سازمان بايد د حق الزحمی داسې يو سيستم طرحه کړي چې نه يوازې استعدادونه جذب کړي بلکی د سازمان سره هم پاتې شي.

3. **د کارکوونکو هڅول.** بااستعداده کارمندان شايد د هغوی د ورځنيا څخه کار اخيستلو لپاره ونه هڅول شي ترڅو چې دوی د دې احساس ونه کړی چې د سازمان د اهدافو په ترلاسه کولو کې د دوی د ونډی په مقابل کې دوی ته مناسب مکافات ورکول کيږي. نو له دې امله، د حق الزحمی سيستم د اوسنيو کارکوونکو هڅولو لپاره جوړ شوې تر څو د سازمانی اهدافو په ترلاسه کولو هغوی خپله اعظمي برخه واخلي.

2.10 د حق الزحمی اساس: مزد او معاش

په حق الزحمه کې کارکوونکو ته مزد او معاش په بڼه مالي امتيازات ورکول کيږي. د 'مزد' اصطلاح کارکوونکو ته د هغوی د لاسی يا فزيکی کار کولو په مقابل د مزدوری د ورکولو لپاره کارول کيږي. مزد ممکن د ساعت، ورځې، اوونۍ يا حتی د مياشتی په اساس ورکړل شي. مګر د "معاش" اصطلاح عموما د دفتری کارکوونکو، مشرانو، مدیرانو او مسلکي او تخنيکي کارکونکو ته د حق الزحمی په معانا تعريف شوې. عموما دا د اوونی، مياشتنی يا کلنۍ په اساس ورکول کيږي، په همدې ډول د معاش د تادیه کولو موده د مزد په پرتله زياته ده.

مزد کيدای شي د توليد شوېو واحدونو د تعداد (في واحد مزد سيستم) يا د دندې پر مهال لګول شوي وخت پر اساس وي مګر معاش تل د دندې پر مهال لګول شوي وخت پر بنسټ وي. چيرته چې د کارکوونکو د توليد اندازه کول ستونزمن کار وی، نو هلته د معاش (معاش) په ډول حق الزحمی ورکول کيږي. دواړه مزد او معاش د کاروباری عملياتو د لګښت د پام وړ برخه ده.

اساسي يا ابتدايي حق الزحمی څخه هدف د مزد يا معاش، تخصيصيه او نوری پيشکشی دي چې کارکوونکو ته په نغده ډول د هغوی د اجرأتو په پام کې نه نيولو سره تادیه کيږی. دا پيسو ثبت مبلغ دي چې په هره اونی يا مياشت کې کارکوونکو ته د حق الزحمی په توګه ورکول کيږي. په دې توګه دا د کارکوونکو لپاره د غير هڅوني تادیه ده.

د اساسی حق الزحمی اجزأوی

د اساسی حق الزحمی مهمی اجزأوی په لاندې ډول دي:

(a) **اصلي معاشه**. دا د دندې لپاره د معاشاتو کچه یا معاش تناسب پورې تړاو لري. دا د کارګرانو لپاره د تقاضا او عرضه، د کارګریزو اتحادیو د چنه وهلو په قوت او د حکومت د مقرراتو په اساس تعینیږي. د مثال په ډول، د 10,000 - 500 - 20000 هندې کالدار د دي معنی دا ده چې یو مامور ته په هره میاشت کې 10,000 هندې کالداری اصلی تادیه کیږي، او دا به په هرکال کې د 500 هندې کالدارو په اندازه زیاتوالی مومې.

(b) **د پیسو تخصیص**. دا هغه تادیه ده چې کارکوونکو ته د انفلاسیون د جبران په خاطر ورکول کیږي. دا عموما د پیرودونکو قیمتونو د شاخص سره تړاو لري.

(c) **د کور د کرایې تخصیص**. دا پیسې یو کارکوونکي ته د اوسیدو په خاطر د کور جوړونی د مصارفو لپاره ورکول کیږي، چې د یو کارمند له خوا مصرف شوي لګښتونه پوره کړي. په ډهلی کې دولتی کارکوونکو ته د اصلی معاش % 30 فیصده ورکول کیږي.

(d) **د ښار لګښت جبران.** دا پیسې کارکوونکو ته په ښارونو کې د ژوند د لوړ لګښت د جبران په خاطر ورکول کیږي. دا د یو ښار څخه بل ښار ته توپیر لري.

(e) **د ترانسپورت تخصیص.** دا کارکونکو ته د هغوی د کاري ځای او کور ترمنځ د تګ راتګ (ترانسپورټ) د مصارفو په خاطر ورکول کیږي.

(f) نور تخصیص. ځینې سازمانونه د خپلو کارکوونکو لپاره یونیفورم، خواړه، تفریح او د هیئت د لګښتونو تادیه کوي.

هغه عوامل چې مزدونه / حق الزحمی متاثیره کوي

د لاندې عواملو په اساس مزد او معاشونه د مختلف ډوله کټګوریو کارکونکو ته ورکول کیږي:

(i) **کارکوونکو ته تقاضا او عرضه.** مزد د کارکوونکو له خوا د ترسره شوې خدمتونو قیمت یا غوض دې چې کارکوونکو ته ورکول کیږي. شرکت دې خدماتو ته اړتیا لري، او د هغی قیمت باید تادیه شي چې د انفرادې کارګر له خوا ترسره شوې وی یا د کارګرانو د ګروپي هڅو له امله د هغوی د اتحادیو په وسیله رامنځ ته شوي وي. د تقاضا او عرضه قانون د عمل د ابتدایي پایلی د " موجوده مزد شرحه "رامینځ ته کوي.

دا د تطبیق وړ نه ده چې په سازمان کې د هرې دندې لپاره تقاضا او د عرضه منحنی رسمه شي، حتی که څه هم، د تیوري له لحاظه د هرې دندې لپاره یوه جلا منحنی شتون لري. مګر په عموم کې، که چیرې هر کار چې د کارګرانو د عرضی د کموالی سبب ګرځي لکه د کارګرو د ځانګړي اتحادیې له خوا د محدودیتونه، د مزد د زیاتوالی سبب کیږي. که چیري هر کار کارګرانو ته د تقاضا د زیاتوالی لامل کیږي نو د مزد د زیاتوالی په تمایل کې زیاتوالی رامنځ ته کیږي. د دغه هر حالت برعکس د کارکوونکو د مزد د کموالی سبب کیږي.

(ii) د تادیې ظرفیت. د کارفرما د تادیې ظرفیت د مزد د متاثیره کولو یو مهم فکتور دې چې نه یوازې د انفرادي شرکت لپاره، بلکه د ټولو صنعت لپاره دي. دا د یو شرکت د مالي موقف او ګټورتیا پورې تړاو لري. په هرصورت، د انفرادي شرکت لپاره د مزد د نرخ اساسي تعین د کارګرانو عرضې او تقاضا له مخی تعینیږي. که شرکت کمزوری وي او نشي کولی د سیالی نرخ ورکړي، په عمومي توګه به د دغه شرکت کارکوونکي به په نورو سازمانونو کې لوړ مزد د ورکړې په خاطر خپلی دندې پریږدي. مګر دا سمون په عاجل ډول د تطبیق وړ نه دي ځکه د کارګرانو انتقال د یوه سازمان څخه بل ته اسانه نه دې او د متبادل په اړه د پوهی نشتوالی هم موجود دي. که شرکت خورا بریالي وي، دلته د رقابتي نرخ څخه لړ ډیرو پیسو ورکړی ته ضرورت دي ترڅو پرسونل استخدام کړي. د پیسو ورکولو توان چې مزدونه متاثیره کوي، نه یوازې د انفرادي شرکت لپاره بلکې د ټولو صنعت لپاره یو مهم فکتور دې.

(iii) د ژوند لګښت. یو بل مهم فکتور چې مزد اغیزمن کوي د مزدونو د ژوند اصلاح لګښت دې. دا د پیسو د لیږد لګښتونو په اړه د پیسو ډیرې پیسي تادیه کوي یا وروسته د نرخ په لوړه کچې د مصرف کونکو نرخ راتیټوي دا د اوږدې مودې د کار قرارداد یوه اړین عنصر دې مګر دا چې شرطونه په وخت کې د معاش د برخې پرانیستلو لپاره نه دي رامینځته شوي.

(iv) د کارکونکو مولدیت. مزدونه د مولدیت په اساس ورکول کیږي ترڅو د کارکر څخه ترټولو ښې پایلې ترلاسه او د هغه هڅول کیږي ترڅو د هغه په موثریت کې زیاتوالی رامنځ ته شی. دلته د مزد او مولدیت ترمنځ یو میلان (تمایل) موجود دي څومره چې مزدونو کې زیاتوالی رامنځ ته کیږی په مولدیت کې هم زیاتوالی رامنځ ته کیږي. مولدیت د شرکت په عملیاتو کې کلیدي فکتور دې. لوړ مزدونه او ټیټ لګښتونه یوازې هغه مهال ممکن وي کله چې د محصولاتو زیاتوالی د ستاینې وړ وي .

(v) سوداګریزې اتحادیې. منظم کارګران کولی شي د غیر منظم شوي کارګرانو په پرتله غوره مزدونه ترلاسه کړي. د سوداګریزو اتحادیو د فشار له امله شرکتونه خپلو کارګرانو ته شاهد لوړ مزدونه تادیه کړي. که چیرې سوداګریزې اتحادیې د ډله ایزې چنې وهلو له لارې د لوړو معاشونو او نورو تاوانونو د خوندي کولو په هڅه کې پاتې راشي، دوی به په اعتصاب او نورو لارو څخه کار واخلي ترڅو د کارګرانو عرضه محدوده کړي. دا په کارفرما باندې یو ډول تاثیر (فشار) اچول ځرګندوي تر څو لږترلږه په یوه برخه کې د کارګرو اتحادیو غوښتنې ومني .

(vi) د مزد قانون. د ځواکمن کارفرما له خوا د کارکوونکي ډلې څخه د ناوړه او بېځایه استعمالولو څخه د خوندي کولو په خاطر، حکومت ځانګړي قوانین نافذ کړي. د لږ معاش ، کاري ساعت، مساوي معاشه د مساوي کار لپاره، د پیسو تادیه، د بونس تادیات او نورو په اړه هم قوانین نافذ او پلي شوي دي ترڅو د کاري طبقې د اجورې په اندازه کولو کې مناسب والي رامنځ ته شي. په دې توګه، د دولت له خوا نافذ شوي قوانین او د کار چمتو شوي پالیسۍ د کارفرما له خوا تادیه شوې معاشونو او مزد باندې مهم اثر لري. د حکومت له خوا د معاش او مزد اندازه د لږترلږه کچې لاندې نه ټاکل کیږي.

(vii) د موجوده (عمومي) مزد نرخونه. په یوه شرکت کې مزد د عمومي مزد په کچه یا په یو صنعت، سیمه او اقتصاد کې ورته دندې ته د تادیه شوې مزد په اندازه تادیه کیږي. د بهرنۍ مزدونو سره د مزد برابرول اړین دي، ځکه که چیرې د یوه شرکت له خوا د نورو شرکتونو په پرتله کمې پیسې ورکړي، نو دا شرکت به ونشي کولی ګټور کارکوونکي راجلب او استخدام یې کړي. د بیلګې په توګه، د څو ملیتی او هندي کمپنیو ترمنځ د معاشونو په ورکولو کې پراخه توپیر موجود دې. د معاشونو دغه توپیر د دې سبب شوې چې څو ملیتی کمپنې د دې وړتیا ترلاسه کړی ترڅو د ټولو وړ او بااستعداده کارې ځواک جلب کړي.

پورته عوامل د معاشونو په نرخ باندې د عمومي تاثیراتو درلودونکی دي برسېره پردې، ډیرې عوامل شتون لري چې د مزد په نرخ کې انفرادي توپیرونه اغیزمن کړي. تر ټولو مهم عوامل چې د مزد په نرخونو کې توپیر لري په لاندې ډول دې:

i. د کارګرو ظرفیت.
ii. تعلیمي وړتیاوې.
iii. کارې تجربه.
iv. په کار کې ښکیل خطرونه.

v. ترفيع امکانات.

vi. د استخدام ثبات.

vii. ځانګړو مهارتونو ته تقاضا.

viii. د سازمان له خوا ترلاسه شوي ګټې یا مازاد.

3.10 بشپړوونکی (اضافی) حق الزحمه

عصري سازمانونه د اوږدې مودې لپاره د کارکوونکو د ساتلو لپاره د اساسي حق الزحمی ترڅنګ اضافي حق الزحمی هم ورکوي.

بشپړوونکی حق الزحمو کې اضافی ګټه شامل دې چې د دي لاري زیاتره کارکوونکو ته مختلف خدمات او ګټي ورکول کیږي لکه د کور جوړولو، د خواړو سبسایډی ، طبي مرستی، وړکتون او نور. په صنعت کې بشپړوونکی حق الزحمو ته مختلف نومونه ورکول کیږي د بیلګي په توګه د "خدماتو پروګرامونه، د کارګرو ګټی" او غیر د پیسو ورکړه. د فرعي ګټو د زیاتودونکی لګښتونو له امله، ځیني خلک دوی د پټ معاش په نوم هم یادوی.

د بشپړوونکی حق الزحمی یا اضافي حق الزحمی اساسي موخې دا دي:

i. سازمان ته د وړ بشري سرچینو جذبول.

ii. په سازمان کې د زیات وخت لپاره د کارکوونکو ساتلو او د دندې د پریښودلو د لوړی درجی د اندازه کول.

iii. د بشري منابعو د هڅول.

iv. د کارکوونکو د کاری ژوند د کیفیت د ښه کول.

v. د کارکوونکو روغتیا ساتنه او د پیښو په وړاندې د کارکوونکو د خوندیتوب.

vi. د ټولنیزو خطرونو لکه زاړه عمر په وړاندې کارکوونکو ته د حفاظت چمتو کول.

vii. د ټرانسپورت او استوګنې په څیر د هوساینې تدابیر چمتو کولو له لارې د کارکوونکو هوساینی ته وده ورکول.

viii. د کارکوونکو مورال ښه کول.

ix. د شرکت عامه انځور د پیاوړتیا.

د فرعي ګټو یا بشپړوونکي ګټو ډولونه

د فرعي ګټې یا اضافه حق الزحمی کې ټول هغه لګښتونه شامل دي چې کارفرما لخوا کارکوونکو ته د ګټې د رسولو په خاطر طرح شوې وي ځو د عادې معاش څخه پورته او لوړه تادیه ورکول کیږي. په فرعي ګټې کې لاندې شامل دي:

1. **د وخت لپاره تادیه نه د کار لپاره.** په دې ساحه کې بیلګي شاملی دي: د استراحت د مودې تادیه، د غرمې ډوډۍ د موده لپاره تادیه، د څښاک وخت، د جامې بدلولو وخت، د چمتو کېدلو وخت، ناروغی رخصتی، شخصي رخصتی، د رای ورکولو وخت، داسې نور.

2. **د خطرونو په وړاندې خوندیتوب:** کارګران د یو شمیر خطرونه سره مخامخ وي. د دې مودې په اوږدو کې د عوایدو ساتل د ناروغی خطرونو، ټپیانو، بیکارۍ، تل پاتې معیوبیت، زوړ عمر او مړینې په وړاندې د ساتنې لپاره جوړ شوي هدف دې.

3. **د کارکوونکو خدمتونه:** لوی سازمانونه په دوامدار ډول کارکوونکو ته ځنی خدماتو وړاندې کوي لکه کور، خوراک، طبی، تفریحی، او داسې نور. دوی د فرعي ګټو پروګرامونه لری لکه رستوران، د مسلک د پرمختګ په برخه کې مشوره ورکول، د تعلیمی زده کړې فیس، په کور جوړنه کې مرسته، طبی خدمات، په کم مصرف سره پورونه، د شخصي اهدافو لپاره د سازمان د نقلیه وسایلو څخه استفاده، ورکتون او په ځینې مسلکي سازمان کې د غړیتوب د حق الغضویت تادیه.

4. **قانوني تادیه:** په زیاتره هیوادونو کې، حکومت د ژوند لویو خطرونو په وړاندې د کارکوونکو د ساتنې لپاره ځانګړې قوانین تصویب کړي دي. تادې په دې کټګورۍ کې بیروزګاره او د کمی حق الزحمی ترلاسه کوونکی شامل دي، د کارکوونکو بیمه، د ټولنیز امنیت لاندې د زاړه عمر لرونکو ګټې، او نور.

5. **د زوړ عمر او د تقاعد ګټې:** د ګټي په دې کټګورۍ کې د عاید پلانونه، تقاعد، بخششی، ثابت شوي فنډ، د زاړه عمر مرستې، د زوړ عمر مشورې، د متقاعد کارکوونکو لپاره طبي مرستی، له متقابلو کارکوونکو سره د امتیاز سفر، د مړ شوو کارکوونکو زامن/لورګانو ته دندې ورکول او داسی نور.

د فرعي ګټو لیست په تیرو کلونو کې ډیروالی موندلی او د داسې پروګرامونو لګښتونه په ډیری مواردو کې د کارکوونکو د اساسي معاش یا مزد سره برابر یا زیاتیږي. د همدې لپاره، د فرعي ګټی اصطلاح نوره مناسب نه ګڼل کیږي او دا د کارکوونکو ګټو او د کارکوونکو خدماتو په اصطلاح عوض شوي ده.

بخششی

د صنایعو د خاوند له خوا په ځانګړې توګه اجرائیوي مسؤلینو ته ځنی خدماتی امتیازات رامنځ ته کیږي. دغه امتیازات د "بخششی" یا "پیرک" 'Perk' په نامه یادیږي. په پیرک کي د موټر چلوونکي، کارپوریشن الوتکي، د کور امنیت، د کمپنۍ اپارتمان، د کلب غړیتوب، د پلاروالی رخصتی، د ځان دفاع روزنه، د شرکت کریډیټ کارټ، تفریح او نور شامل دي.

جدول 1.10 : د بشپړونکی او بنسټیز حق الزحمی مقایسه

بشپړونکی یا اضافي حق الزحمه	بنسټیزه (اساسی) حق الزحمه
دا کارکوونکو ته د عادي مزد او معاش څخه ورعلاوه د اضافی ګټي په شکل ورکول کیږي.	دا کارکوونکو ته د مزد او معاش په بڼه تادیه کیږي.
فرعي ګټې د کارکوونکو د خدماتو او ګټو په شکل وړاندې کیږي لکه کور، طبی مرستې، کیټین او داسې نور.	مزد او معاش په نغده شکل تادیه کیږي.
د کارکوونکو اغیزمنتوب زیاتوالي او په سازمان کي اوږد مهاله کار کولو لپاره فرعي یا غیر معاش تادیه ورکول کیږي.	مزد او معاش کارکوونکو ته د هغوی د خدماتو په مقابل کي د حق الزحمی تادیه کول دي.
اضافه حق الزحمی د سازمان د تاریخ، مدیریت د فلسفې، د کارکوونکو د ګټو په اړه د سازمان د لګښتونو د ظرفیت، د وړ کارکوونکو د ساتلو د ضرورت، د عامه تصویر پیاوړتیا د غوښتنی، او نورو له مخې ټاکل کیږي.	مزد او معاش د کار ارزونی، د کارګرانو د عرضی او تقاضه، سازمان د تادې د ظرفیت، د سوداګریزو اتحادیو د چنې وهلو د قدرت، د مولدیت، د حکومت مقرراتو او داسی نور له خوا ټاکل کیږي.

د مزد اصطلاحات

مزد: مزد کیدای شي داسی تعریف کرای شی چې په یوه معینه موده لکه یو ورځ، یوه اوونی یا یو میاشت کې د یو کارکوونکو د ترلاسه شوې عاید ته ویل کیږي. مزد اساسآ د تولید په پروسه کې د کارکوونکو د خدماتو د قیمت تادیه کول دي. دا د دوو برخو څخه جوړ شوي - بنسټیز مزد او ضمایم. په ضمایمو کې بناري تاوان ضمایم، اضافه کاری تادیه، طبي ضمایم شامل دي.

معاش: دا د کارکوونکو لپاره حق الزحمه ده چې د یوی اونی، میاشتی یا د کال په اساس د ترسره شوې خدماتو په مقابل کې ورکول کیږي. دا عموما د دفتر کارکوونکو، څارونکو، څیړونکو، مدیرانو سره تړاو لري، چې فعالیت یې په مستقیم ډول نه اندازه کیږي.

مزد او معاش مقایسه: مزد حق الزحمه ده چې کارکوونکو ته د هغه خدماتو لپاره چې د یوه سازمان لپاره یې ترسره کوي ورکول کیږي. په هغه صورت کې چې د خدماتو د مقدار اندازه کول ستونزمن وي، نو په دي صورت کې تادې ته معاش ویل کیږي. ځیني وختونه، د مزد موده د معاش د مودې څخه کمه وي.
کارګرانو ته ورکړل شوي تادیه عموما مزد کنل کیږي. په منظم ډول د پیسو ورکړه هغه اشخاصو ته چې محصول یې په آسانی سره نه شی اندازه کیدلی عموما معاش ګڼل کیږي لکه میرزایې کارکوونکي، څارونکي کارمندان او مدیریت کارکوونکي. معاش په یوه بڼه په عمومي ډول د میاشتی په اساس ورکول کیږي او ځیني وختونه د تشویقی عناصر د کمیشن په بڼه ورکول کیږي. سربیره پر وخت، مزد د حقیقي تولید په اساس ورکول کیږي، لکه د کارګرانو له خوا د تولید شوي واحدونو شمیر.

د مزد اندازه (نرخ) : په فی واحد وخت یا تولید لپاره د یو کارګر لخوا ترلاسه شوې مزد ته ویل کیږي چې په دي کې د اضافه کاری لپاره تادیه، د شپې کار او ترلاسه شوې تشویقی نه دي شاملی. که چیرې د مزد اندازه د کار د ارزونی په اساس وټاکل شي، دې ته د معیاري مزد اندازه ویل کیږي.

د مزد کچه: معنا دا چې د ټولو دقیق ارزول شوي معیاري مزد د ترتیب او د اندازې د ارزوني سره سم ترتیب شوي.

اسمي مزد: د پیسو په شکل څرګند شوي نامزد ته اسمي مزد ویل کیږي.

حقیقي مزد: هغه اجناس او خدمات چې د پیسو د مزد په مرسته اخیستل کیږي د حقیقي مزد په توګه پیژندل کیږي.
اسمي مزد چې د ژوند لګښت یا د مصرف کوونکي د نرخ په شاخص چې تقسیم شی نو حقیقي مزد ورکوي.

اضافي ګټې: دا کارکونکي ته ورکړل شوي حق الزحمی ته اشاره کوي، د مزد سربیره او پورته وی چې معمولا په مستقیمه توګه د محصول، اجرآتو، یا د کار د وخت پورې تړاو نه لري.

قابل تادیه مزد (د ترلاسه شوې مزد): کله چې د عاید څخه مالیات، تولنیز تظمین، احتیاطی فند، د اتحادیو تادیه، ونډه اخستنه منفی کړای شي نو قابل تادیه مزد ترلاسه کیږي.

د مزد او معاش توپیرونه

صنعتي شرکتونه کې مختلف ډولوه پرسونل کار کوي لکه کاریګر، څارونکي، مسلکي، تخنیکي، مدیریتي او میرزایئ پرسونل. د کارګرانو په مینځ کې، غیر مسلکي کارګران او مسلکی (کسبکار) کارګران دي. پرسونل ممکن د مختلفو دندو او کاري ساحو پورې اړه ولري چې د بېلا بېلو مهارتی درجو، پوهی، دندو، مسوولیتونو، ورسپارل شوو وظیفو او کاری بار درلودونکی دي. دوی ته باید د څو اړه پاملرنی له امله مختلفه مزدوری ورکړل شی. نو له همدې امله د تادې بیلابیلې ډولونه مختلفو دندو ته ورکول کیږی چې همدغه د مزد او معاش د تنظیمونی او ساختار لپاره جوړښتی بنسټ جوړي. توپیرونه نه یوازې د دندې د محتوا او ستونزو له مخی منعکس کیږي، بلکه نور ګڼ شمیر عوامل لکه حرفوی، جغرافیائی بدلون، عمر، معلول کارکوونکي، زاړه کارکونکي، د تادې (پیسو) طریقې، اتحادیو جوړول، او د کمپنې او صنعت اندازه هم تعینوونکی عوامل دي. د بیلګې په توګه، مسلکي کارګرانو ته د غیر مسلکي کارکوونکو څخه ډیری پیسې ورکول کیږي. مدیرانو ته د څارونکو څخه ډیر معاش ورکول کیږي. شاید په صنعتي سیمو کې واحدونو ته ډیرې پیسی ورکړل شي نسبت په لرې صنعتي سیمو کې واحدونو څخه. حتی د هیوادونو تر منځ، لوړ صنعتي او پرمختللي هیوادونو ښه مزد او معاش تادیه شی نبست پرمختیای هیوادونو ته.

مزد او معاش توپیرونو څخه ډیری ګټوري موخې ترلاسه کیږي، په شمول: (1) د کارکوونکو تشویق کول څو دندې تغیر کړي، (2) و نوو مهارتونه د زده کړی او ترلاسه کولو لپاره د کارکوونکو اماده کول، (3) کارکوونکي د کمزوری صنعتونو څخه نوی صنعتونو ته انتقال، او(4) کارکوونکي دي ته اماده کولو ترڅو د زیات مسؤلیت لرونکی بستونه ترلاسه کړي.

هیڅ شرکت د مختلف ډوله مزد او معاش د توپیرونو د تاثیراتو څخه سترګي پټي نه کړي، او د یو خطر په حیث د پرسونل مدیریت باید تری عظمی ګټه پورته کیږي ترڅو بهرنی ساختار ته تغیر ورکړی او د خپل شرکت رقابتي موقف ته پرمختګ ورکړي. هغه باید په دوامداره توګه د توپیرونو څخه خبر وي ترڅو خپل د مزد او معاش پروګرام د موجوده شرایطو سره برابر اوساتی.

4.10 د حق الزحمی اداره کول

مزد او معاشونه په ډیری سازمان کې د مجموعي لګښتونو خورا مهمو برخو استازیتوب کوي.

که څه هم د اقتصادپوهانو لپاره دا متغیر لګښتونه دي، مګر د سوداګریزو شرکتونو لپاره، دغه بیخی زیاتیدونیکي لګښتونه دې د اتحادیې د وړتیا په پام کې نیولو سره د پورته تلو سره د عیاریدو په خاطر.

د عمومي مزد یا معاش راکمونه خورا کمه وي او که چیری د کارکوونکو د لګښتونو راکمول ضروری وي، نو دا کار د تکنالوژی د تغیر په واسطه د کارکوونکو تولیدې ظرفیت لوړو.

سره له دې، د مزد او معاش د اندازی کنترول ستر اهمیت لري، حتی که څه هم د کنټرول اندازه د سازمانونو ترمنځ او یا په یوه سازمان کې په مختلفو وختونو کې توپیر ولري.

د حق الزحمی د تنظیمولو (مزد اومعاش اداره کول) عمومي اهداف په لاندې ډول دي:

1. د مزد او معاش د بل کنټرول.
2. د پرسونل بېلا بېلو کټګوریو لپاره د منصفانه او مساوي حق الزحمی د ورکړی د سیستم تاسیس کول.
3. د کارکوونکو د مولدیت د زیاتوالي لپاره د مزد او معاش کارول د هڅونې په توګه.
4. د اطمینان لرونکي عامه اړیکو تصویر د ساتنې لپاره.

د مزد او معاش په تنظیمولو کې د بشري سرچینو د مدیر رول

د بشري منابعو مدیر د مزد او د پالیسیو او پروسیجرونو په رامنځته کولو کې مهم رول لوبوي. په ډیری سازمانونو کې، دا دنده د مزد او معاش کمیټې ته سپارل کیږي چې د مختلفو څانګو څخه د ټیټی

سطحی مدیران او اجرائیه کارکوونکو څخه جوړه شوې وي. په هرصورت، د کمیټې همغږی کوونکی د بشري سرچینو مدیر وی ځکه هغه د دندې طبقه بندې، د دندې د تحلیل او د دندې د ارزیابی په اړه پوره معلومات لري.

د مزد او معاش کمیټې او یا د مزد او معاش د تنظیمولو په برخه کې یو بل اجرائیوي مدیر دندې په لاندې ډول دي:

1. د دندې تحلیل او د دندې ارزیابی سیستم ته پرمختګ ورکول دي.
2. د شرکت د پالیسۍ په وړاندې د معاش تنظیموونکی ګروپ ټول فعالیتونه معاینه کول.
3. لوړ مدیریت ته مزد پالیسۍ سپارښتنه کول د مزد د پروګرام د اداره کولو لپاره.
4. د مزد په پالیسۍ او د معاش او مزد په اندازه کې د تغیر راوستلو وړاندېز.
5. د ځانګو په اساس د معاش او مزد د سکیم (پلان) ارزونه.
6. د ټاکل شوي حد څخه پورته د اجرا کارکوونکو لپاره د ځانګړی لوړوالی وړاندېز کول لوړ مدیریت ته.

مزد او معاش پالیسۍ

د مزد او معاش د پالیسو بیلابیل ډولونه رامنځته شوي، د دغو توپیرونو علتونه د کاروبار نوع او د هغی ځای دي. ځکه مزد او معاش په اساسی ډول د مجموعي لګښت مهمه برخه تشکیلوي، په دي برخه اکثراً مشوره ورکول کیږي ترڅو پالیسۍ باید د رقابت کوونکو شرکتونو د مزد او معاش د معیار مطابق او جغرافیائی سیمې په نظر کې نیولو سره تعین کړئ.

د مزد او معاش پالیسي عنعنوی طریقه د داسی کچې په اندازه د مزد او معاش ساتل کوي چې د دې لپاره مناسب وی څو وړ کارکوونکي جذب، وساتی او تشویق یې کړی او ورسپارل شوې وظیفه په ښه شکل ترسره کړي.

مګر دا تګلاره د منلو وړ نه ده ځکه چې دا بشري سرچینو ته د توکو او اقتصاد د عرضه او تقاضا د قانون په توګه ګوري. دا د انسانی فکتورونو په پیژندلو کې پاتې راغلی دې، ځکه انسان د ژوند د تیرولو لپاره غوره لاره غواړي.

د دې اساسي نقد په پایله کې د منظم کارګرانو او دولتي قوانینو فشار سره یوځای، د پالیسۍ ډیری نور ډولونه د بېلا بېلو سازمانونو له خوا منل شوي دي.

د مزد او معاش ترټولو عمومي پالیسۍ د سیالیتوب پر بنسټ چلند دی. د مزد او معاش کچه په یوې موسسه کې د هغه د سیالیو (رقیبانو) د کچې پورې تړلې وي، چې دا سیالې کوونکې په همدې صنعتي سکتور کې وي یا هغه څوک چې په جغرافیائي سیمه کې د کارګرانو لپاره سیالي کوي.
یوه کمپنې کولی شي داسې پالیسي تطبیق کړي لکه: "موږ به د مزد او معاش هغه اندازه ورکړو چې په تخمیني ډول په جغرافیائي سیمې کې په صنعت کې نورو کمپنیو اوسط ډول تعین شوې وي".
که چیرته په سیمه کې ورته کمپنې په صنعتونو کې نه وي، نو کیدای شي په دې سیمه کې نورو کمپینو د مزد او معاش کچه د معیار په توګه ونیسي. د واقعیت په توګه، ډیری کمپینې غواړي د مزد او معاش د کچې په تعینولو کې تابع اوسي ځکه چې دوی په عمومي مزد او معاش تغیر د نورو د کړنو پر اساس رامنځته کوي.
د مزد او معاش بله بڼه د فارمول تګلاره ده چې د ژوندانه په لګښت کې تغیر او مولدیت په مزد کې د تغیر لپاره د اساس په توګه پیژني. دلته ډیر زیات د مزد تشویقي پلانونه موجود دي. چې د کارګرانو په مولدیت کې زیاتوالي د مزد د زیاتوالی سبب کیږي. مګر سوداګریزې اتحادیې د دې پالیسۍ پروړاندې مقاومت کوي او استدلال کوي چې د کارګرانو د ژوند لګښت شاخص باید په پام کې ونیول شي. دا د پام وړ خبره ده چې د انتقادونو مخه ونیسی، نو ډیری سازمانونه موږ یو عمومي پالیسۍ تعقیبوو کله چې دوی وایي ، "موږ به هغه مزد او معاش تادیه کوو چې د کارکوونکو د یوی روښانه کاری ورځې لپاره مناسب او عادلانه اوسي". په هرصورت، داسې یو بیان، د ځانګړو معیارونو سره تړاو نه لري، په تشریح کې خورا زیات انعطاف وړاندې شوې مګر ممکن هغه کارکوونکو ته د منلو وړ نه وي چې څوک د پالیسۍ یو ډیر وړ شکل غوره کوي.
مزد او معاش د پالیسو اهداف باید په شرکت کې د ټولو دندو یو بل سره ارزښت په اړه وپیژنې، څو کارکوونکي باثباته عاید د ترلاسه کولو ډاډ ورکړي، او افراد د دي وړتیا ترلاسه کړي چې د خپلو نهای توانای مطابق عوایدو ته ورسیږي، او کارکوونکي د دي اطمینان ترلاسه کړي چې د مولدیت په زیاتوالی سره د سازمان په سوکالی کې ونډه ولري.
مناسب مزد او معاش د پالیسۍ د جوړولو ډیری ګټې. د عمومي مزد او معاش پالیسي د اجتماعي معاملې د اساس په توګه حقیقي ارزښت لري، ځکه چې دا یوازې هغه وخت دې کله چې د کاری اتحادیې د کمپنې له نظره خبر وي چې په دي برخه کې پرمختګ هیله شتون لري. د کمپنې مدیریت کولی شي خپل کارمندان په دي قانع کړي چې د مزد او معاش په اړه پالیسي عادلانه او واقعیت لري.
مزد او معاش عمومي پالیسۍ د کارګرانو د عرضې د کمښت په وخت کې د نوي کارګرانو په

استخدامولو کې ګټور تماميږي. د مزد او معاش عمومي پالیسی برسیره، اضافي پالیسی ګانی رامنځته کيږي څو ځانګړی مزد او معاش ته پاملرنه وشی لکه ترفيع.

د حق الزحمی د تنظیمولو (اداره کولو) اصول

د حق الزحمی تنظیمول د لاندې معیارونو په اساس يې لارښوونه کیږي:

1. د مزد پالیسی باید په ډیر احتیاط سره رامنځته شي، د دغو ګټو په پام کې نیولو سره (الف) مدیریت، د مالکینو استازو په توګه، (ب) کارمندان (ت) مستهلکین، او (ج) ټولنه.
2. د مزد پالیسی باید په روښانه توګه په لیکلي بڼه موجوده وی څو یو شانتوب او ثبات ډاډمن کړي.
3. د مزد پالیسي باید په واقعیت کې د دندو په توپیرونو کې شامل وی، دلته باید یو مشخص پلان شتون ولري چې د دندو لپاره د پیسو متفاوته تادیه دندو ته د تقاضا د توپیرونو پر بنسټ وي.
4. د مزد پالیسي باید د دندې او کارکوونکو ترمنځ په واضیح ډول توپیر وکړي. دندې باید د هغه اشخاصو له خوا چې کیفیت درلودونکی وی ډکی شي چې د دندې له خوا يې تقاضا کيږي.
5. د مزد پالیسي باید تل د مساوي کار لپاره د مساوي تادې د تاسیس کولو په موخه رامنځته شوي وي. په بل عبارت، د کارکوونکو لپاره د مزد کچه باید د تعصب په اساس نه وی.
6. د مزد پالیسی باید د معاشونو نابرابری په اړه د کارکوونکو د شکایتونو د ترلاسه کولو، تحلیل او تنظیمولو لپاره مناسب ترتیب برابر کړي.
7. مدیریت باید دا وګوري چې کارمندان د مزد پالیسی ګانی پیژنی او په اړه يې پوهاوی لري.
8. د مزد په اړه ټولې پریکړې باید په احتیاط سره د جوړې شوې پالیسۍ په پام کې نیولو سره وشي.
9. د مزد د پالیسۍ باید وخت وخت ارزونه وشي ترڅو بقینی کړای شی چې د اوسنیو اړتیاوو لپاره مناسبی دي.
10. د ځانګو کړنی باید په نوبتی شکل د هغو معیارونو په اساس چې له مخکی نه ټاکل شوې وی وکتل شي.
11. د کارکوونکو د کړنو درجه باید په نوبتی ډول ترسره شي ترڅو د کړنو پوري تړل شوي تادیه معلوم کړای شي.

د حق الزحمی په تنظیمولو (اداره کولو) کې ستونزې

د مزد او معاش په کمیټه د اجرائیه مدیرانو، څارونکو او کارکوونکو له خوا د معاشاتو د زیاتوالي په اړه فشار ډیریږي. که کمیټه دغه فشار ته تسلیمه شي، نو دا به د کمپنۍ د موجوده فنډ د تادیې کولو د توانائی څخه زیات لګښتونه وي. دا د بی عدالتی سبب کیږي ځکه چې هغه امتیازات چې اغیزمن کارکونکو ته په سمه توګه رسیږي هغو کسانو ته به ورکړل شي چې زیات سخت فشار واریدولی شي.

د تیری کوونکی څانګی امر د خپلو کسانو ته د وفاداری د ښودلو لپاره د غیر عادې اغیزی لاندې راځی او معاش د زیاتوالی لپاره جنګی حالت لپاره هغوی لمسوی. بشري عنصر، مزد او معاش کمیټه یا اداري د تیری کوونکو ډیپارټمنټ امر ته تسلیمیږي. دا ډول فشار شاید ځینې حد پورې محدود شي چیرې د څانګی د بودیجې سیستم کارول کیږي. په دې اساس، که چیرې د ذکر شوې څانګی د بودجی څخه اضافه اجازه ورکړل شی نو د موضوع د تشریح په به څانګی امر څخه پوښتنه وشي.

د مزد او معاشې کمیټې پراخه کتنه کله کله د انفرادي څانګی د آمر له خوا شریکه شوې، چې فعالیتونه محدود ساتی ترڅو د خپلی څانګی حالات د نورو څانکو د موجوده حالاتو سره مقایسه کړي.

له همدې کبله، هغه باید په دې قانع کړائ شی چې تعصبی نظر لري ځکه هغه فکر کوي چې د هغه څانګه په سازمان کې ترټولو مهمه څانګه ده. د خپلی څانګی په اړه دا ډول لویي کول هغه دې ته واداره کوي ترڅو د خپلی څانګی لپاره د زیاتو مالي امیتازاتو په لټه کې شی نسبت دي ته چې څومره مستحق دي.

د مزد کمیټه، د لوړ موقف په درلودلو او موجوده ریکارډونو له مخې، کولای شي د ضرورت تر حده د څانکی امر معاش یو بلی مناسبی کمپنې کې د ورکړل شوې معاش تر حده راکم کړی د چا چې معاش ډیر زیات لوړ وی، او د یوی بیلګی په توګه دا هغه څانګو امرانو ته چې په دوامداره توګه د معاشونو د زیاتوالی غوښتنه کوي یو اختار وي. د مزد او معاش د تنظیمولو په برخه کې د مناسب میتود څخه استفاده کول د دي غوښتنه کوي چې هغه معاشونه لوړ کړای شی چې ډیر ټیټ دې او همدارنګه هغه معاشونه راکم کړی چې ډیر زیات لوړ وي. د مزد او معاش موثره تنظیمونه د کړنو او مقافاتو ترمنځ د مستقیمی اړیکې ضرورت پیژنی او ټولو کارکوونکو اقتصادې عدالت رامنځته کوي.

په ډیرو سازمانونو کې، د مختلفو کارکوونکو د معاشونو په کچه کې توپیر موجود وي. کیدای شي دغه بې عدالتی د سیستماتیک دندې د ارزونې له لارې لرې کرای شي چې د هره مناسب مزد د تنظیمولو پروګرام لپاره اړین وي. د مزد او معاشه کمیټه باید د انفرادې اشخاصو ته تادې نرخونو ته پاملرنه وکړي کله چې د تادئی حد:

1. د کار زیاتوالي د دې سبب شی چې په یوې څانګه کې د نوې دندې د رامنځته کولو اړ تیا پیدا.
2. دا وړاندېز کیږي چې د مناسب توازن ساتلو لپاره د دندې لپاره تر ټولولږه یا تر ټولو لوړه اندازه کې بدلون راوستل شي.
3. دا وړاندېز کیږي چې د انفرادي کارکوونکو د معاش اندازه بدل کړي د هغه د اغیزمنتیا یا غیر اعیزمنتیا د نتیجې په توګه.
4. دا وړاندېز کیږي چې یو کارکوونکي بلی څانګی ته مګر عینی دندې ته تبدېل کړائ شي.
5. دا وړاندېز کیږي چې یو کارکوونکي ته په عینی څانګه یا بلی څانکی کې ترفیع ورکړل شي.

د حق الزحمی د مناسبی تنظیمونی لپاره اساسات

د یوه شرکت لپاره د حق الزحمی د مناسب سمبالښت د یوې سمې پالیسۍ یوه برخه ده چې د مدېریت ټیم ټول غړی ورباندې پوه وي او دوی باید باوری وې چې عادلانه او منصفانه ده.

تر دې چې دا شرایط غالب نه وي، د مزد تنظیمول ممکن د غوره توب پر اساس اداره شي. پریکړه د ځانګړو قضیو په څرګند ډول په پام کې نیول شوي ده نه د تاسیس شوي پالیسۍ پر بنسټ. له هغه وخته چې د ډیرو مختلفو خلکو له خوا له اوږدي مودو څخه پریکړې کیږي، دا خورا روښانه ده چې دوی به دوامداره پریکړی ونه کړي. حتی که چیرې د معاش وضعیت په پیل کې مناسب وي نو دا به د خورا زیات وخت لپاره نه وي مخکې له دې چې دا خراب شي. اکثراً د مزد تشویقی پلانونه ناقص نه وه چې ناکام شوي دي مګر د بې احتیاطه (بې کاره) ادارې له کبله ناکام شوي.

حق الزحمه

حق الزحمه په پريمانه اندازه د مالي او غير مالي مکافاتو ته اشاره کوي چې د سازمان له خوا کارکوونکو ته د دوی د خدماتو په بدل کې ورکول کيږي. دا د سازمان له خوا کارکوونکو ته د مزد، معاش او د کارکوونکو ته د ګټې (پيشکش) لکه د رخصتۍ په ورځو تادیه، بيمې، د ماشومانو د زيږيدو د رحصتی د ورځو تادیه، د وړيا سفر اسانتيا، د تقاعد د ګټو او په نورو شکلونو تادیه کيږي.

د حق الزحمی اساس: مزد او معاش

په حق الزحمه کې کارکوونکو ته مزد او معاش په بڼه مالي امتيازات ورکول کيږي. د 'مزد' اصطلاح کارکوونکو ته د هغوی د لاسی یا فزیکی کار کولو په مقابل د مزدوری د ورکولو لپاره کارول کيږي. مزد ممکن د ساعت، ورځی، اوونۍ یا حتی د میاشتی په اساس ورکړل شي. مګر د "معاش" اصطلاح عموما د دفتری کارکوونکو، مشرانو، مدیرانو او مسلکي او تخنيکي کارکونکو ته د حق الزحمی په معانا تعريف شوې. عموما دا د اوونۍ، میاشتنۍ یا کلنۍ په اساس ورکول کيږي.

بشپړونکی حق الزحمه

بشپړوونکی حق الزحمو کې اضافی (فرعي) ګټې شامل دې چې د دي لاري زياتره کارکوونکو ته مختلف خدمات او ګټې ورکول کيږي لکه د کور جوړولو، د خواړو سبسايډی ، طبي مرستی، وړکتون او نور. په صنعت کې بشپړوونکی حق الزحمو ته مختلف نومونه ورکول کيږي د بيلګي په توګه د "خدماتو پروګرامونه، د کارګرو ګټی" او غير د پيسو ورکړه. د فرعي ګټو د زياتودونکی لګښتونو له امله، ځيني خلک دوی د پټ معاش په نوم هم يادوی.

پوښتنو تکرار

1. د حق الزحمی مفهوم په اړه بحث وکړئ. کوم عوامل په صنعتي سازمانونو کې د کارکونکو حق الزحمی اغیزمنی کوي؟
2. د بنیادي حق الزحمی او بشپړوونکی حق الزحمی تشریح کړئ. او د دوی ترمنځ څه توپیر موجود دي؟
3. حق الزحمی دواړه بهرنی او داخلي امتیازاتو ته اشاره کوي. دا وینا تشریح کړئ او دا په لنډ ډول بیان کړئ چې په سازمان کې د حق الزحمی سیستم جوړښت څه لارښونه کوي؟
4. د کارکوونکو حق الزحمی اجزا بیان کړئ. کارکوونکي ته د تادې په تنظیمولو کې د بشري منابعو مدیر رول څه دې؟
5. د اساسی حق الزحمی او بشپړوونکی (اضافي) حق الزحمی تر مینځ توپیر ولیکی؟
6. د حق الزحمی د پالیسی اصول په نښه کړئ؟
7. د بشپړوونکی حق الزحمی ډولونه په لنډه توګه تشریح کړي چي د کارکوونکو د هڅولو لپاره کارول کیږي؟
8. د مزد او معاش اصطلاح تشریح کړئ. کوم فکتورونه یا شرایط په صنعتي شرکت کې د مزد او معاش جوړښت ټاکي؟
9. مزد او معاش تنظیمول څه معنی لري؟ د مزد اداره کولو اصول کوم دي؟
10. د مزد او معاش تر مینځ توپیر واضیح کړئ. د مزد او معاش په اداره کې ستونزې وڅیړئ؟
11. مزد تعریف کړئ. مزد څنګه په عمل کې ټاکل کیږي؟
12. په صنعت کې مزد د مزد د قانون په او د صنعت د تادې د توانای په اساس ټاکل کیږي. دغه بیانه هغه تجربی په اساس چې تاسو یې په یو شرکت ورسره واقف یاست روښانه کړئ؟
13. د اساسی حق الزحمی او بشپړوونکی حق الزحمی تر منځ توپیر څه شی دې؟ صنعتي کارکوونکو ته کوم ډول Fringe Benefits اکثرا وړاندې کیږي؟
14. د مزد او معاش د اصطلاح مانا روښانه کړئ؟
15. د حق الزحمی مفهوم څه مانا لري؟ د شرکت کارکوونکو ته مالي حق الزحمی معلومولو په وخت کې کوم فکتور باید په پام کې ونیول شي؟

16. هغه فکتورونه تشریح کړئ چې د صنعتي کارکوونکو لپاره د مزد اندازه اغیزمني کوي؟

17. د fringe Benefit په اړه تاسو څه پوهیږئ؟ یوه کمپني خپلو کارکوونکو ته څو ډوله Fringe Benefit چمتو کولای شي؟

18. د مزد د قانون او د صنعت د تادې د وړتیا سربیره، په تغیر خوړونکی اقتصادې حالت کې د یوه کارګر ظرفیت هم د حق الزحمی د اندازی په تعینولو کې مهم ګڼل. دغه بیانه تشریح کړئ؟

19. په لاندنیو موضوعاتو لنډ یادښت ولیکئ:

(الف) اساسی مزد

(ب) بخششې

(ت) مزد او معاش پالیسی

ماخذونه

1. Edwin, B. Flippo, Personnel Managemen, MCGraw-New York, 1989, p.330
2. Becher, David W., Omnious Trends in Wage and Salary Administration, Personnel, Sept-Oct., 1964, pp.45-46
3. Chhabra, T.N., Ahuja, K.K. and Jain, Slp., Managing People at Wrok, Dhanpat Rai & sons, 1977, p.316

11 څپرکی

د حق الزحمې د میتودونه

د څپرکي غټ ټکي

11. 1 د وخت په اساس د اجورې (مزد) سیستم

11. 2 د برخو (توکو) په اساس د اجورې سیستم

11. 3 د مکافاتو او انعاماتو په شکل اجوره ورکول

11. 4 د کارکردګي (اجرأتو) په اساس حق الزحمه ورکول

11. 5 د فردي اجرأتو په اساس حق الزحمه ورکول

11. 6 د ګروپي کارکردګي په اساس حق الزحمه ورکول

11. 7 د ګټو شریکول

11. 8 بخششي

11. 9 په کمپنی کې ګډون

11. 10 د مدیر لپاره تشویقی پلان

11. 11 کومکي تنخوا

11. 12 کارکوونکو ته په اسهامو کې د برخی ورکونی پلان

11. 13 د رتبې او درجې په اساس حق الزحمه ورکول

کله چې په سازمانونو کې د استخدامونکو له لوري کارمندان په کار وګمارل شي نو دغه کارمندان په اړونده سازمانونو کې بیلا بیل خدمات تر سره کوي چې د نوموړو خدماتو په بدل کې ورته د اجورې او تنخوا په شکل د استخدامونکو له لوري حق الزحمه ورکول کیږي. کارمندانو ته د ټاکلي وخت په اساس او یا هم د هغوي له لوري د یو جنس د تولید شویو واحدونو د شمیر په اساس ثابته اجوره ورکول کیږي. د استخدامونکو او کارمندانو تر منځ په خپل منځي اړیکو کې اجوره او تنخوا یوه ډیره مهمه موضوع ده

ځکه چې د همدې اجورې په اساس د هغوي تر منځ د خپل منځي اړیکو څرنګوالی په ډاګه کیږي. د کارمندانو زیات شمیر ستونزې او لانجې د اجورې د نرخ پورې تړلي وي. دا چې کارمندان خپلې دندې په مؤثره او اغیزمنه توګه تر سره کوي او که نه او همدارنګه دوي د خپلو دندو او کارونو سره مینه او علاقه لري او که نه، دغه مسایل تر ډیره حده د اجورې پورې تړاو لري. د دې تر څنګ د استخدامونکو سره د کارمندانو د رویې او وضعیت څرنګوالی هم د اجورې پورې تړلی دی. په لنډه توګه ویلای شو چې د کارمندانو لپاره اجوره یوه ډیره مهمه او بنسټیزه موضوع ده.

د اجورې د تادیې لپاره دوه عمده سیستمونه وجود لري چې یو ته یې د وخت په اساس د اجورې سیستم او بل ته یې د تولید په اساس د اجورې سیستم وایي. د دغه دوو سیستمونو تر څنګ د مکافاتو ځنې نور پروګرامونه هم شتون لري چې د همدغه دوو سیستمونو سره یو ځای تری استفاده کیږي تر څو هغه کارمندان په مکافاتو ونازوي چې لوړ تولیدي ظرفیت لري او مؤلدیت یې زیات وي. په لاندې برخه کې به مونږ د وخت په اساس د اجورې سیستم او د تولید په اساس د اجورې سیستم په ځانګړتیاوو، ښیګڼو او نیمګړتیاو باندې بحث وکړو. د کارمندانو د مؤلدیت د زیاتوالي په پار چې د مکافاتو له کومو نورو پروګرامونو څخه د تشویقي بنې په توګه استفاده کیږي، هغه به بیا وروسته تر بحث لاندې ونیسو.

1.11 د وخت په اساس د اجورې (مزد) سیستم

د دغه سیستم له مخې یوه کارمند ته د هغه وخت په اساس اجوره ورکول کیږي چې هغه په یوه دنده مصرف کړی وي. کارمندانو ته د اجورې د ورکولو نوموړی سیستم تر ټولو پخوانی او مروج سیستم دې او د دغه سیستم له مخې د کار په جریان کې د یو مشخص ټاکلي وخت په اساس کارمندانو ته اجوره ورکول کیږي. دغه مشخص ټاکلی وخت یو ساعت، یوه ورځ، یوه اونی، دوه اونی او یا هم میاشت کیدای شي. دلته باید دا په یاد ولرو چې کارمندانو ته اجوره هغه وخت ورکول کیږي کله چې د کار لپاره مشخص ټاکل شوې وخت تمام شي، دلته دا مهمه نه ده چې ټول کار دې بشپړ شوې وي او نه هم د کارمندانو له لوري د رامنځته شوي تولید مقدار په پام کې نیول کیږي.

پس ویلای شو چې دا د اجورې د تادیې یو ثابت میتود دې چې له مخې یې د یو ځانګړي وخت په اساس کارمند ته اجوره تادیه کیږي. په دغه سیستم کې د یو کارمند د اجورې اندازه د لاندې فورمول په اساس تر لاسه کیږي.

اجوره = د کاري ساعتونو شمیر × في ساعت نرخ

د بیلګې په توګه که چیرته د یو کارمند د في ساعت اجوره (۶0) هندۍ کلداری وي او هغه په یوه میاشت کې (2۰۰) ساعتونه کار کړی وي نو د نوموړي کارمند ټوله اجوره به (12۰۰۰) هندۍ کلداری وي.

د وخت په اساس د اجورې سیستم مناسب والی

په لاندې حالتونو کې د وخت په اساس د اجورې سیستم مناسب دې.

الف) کله چې په بشپړه توګه د یوې دندې د تر سره کولو لپاره په اسانۍ سره د معیاري وخت ټاکل ستونزمن وي.

ب) کله چې د کار د کمیت په پرتله د کار کیفیت ډیر مهم وي.

ج) کله چې یو کارمند اداري یا دفتري دنده تر سره کوي.

د) کله چې د یوې دندې د ترسره کولو لپاره د یو ډله کسانو مشترکې هڅې او کوششونه اړین وي.

ه) کله چې فزیکي کار نه بلکې فکري کارونه تر سره کوو لکه د پالیسي ګانې جوړول او اداري کارونه تر سره کول.

و) کله چې د تولید لپاره استعمالیدونکي ماشین الات، اسباب او وسایل ډیر نازک او قیمتي وي.

ز) کله چې د تولید پروسه ډیره مغلقه او پیچلی وي او د ډیر مهارت لرونکو کارمندانو ته ضرورت ولري.

د وخت په اساس د اجورې سیستم ګټې

د وخت په اساس د اجورې سیستم لاندې ذکر شوې ګټې او ښیګڼې لري.

۱. اسانوالی. د وخت په اساس د اجورې سیستم یوه په زړه پورې ښیګڼه دا ده چې دا سیستم ډیر اسانه او ساده سیستم دې او هیڅ نوع پیچلتیا نه لري. مونږ په ډیره اسانۍ سره کولای شو هغه وخت اندازه کړو چې یو کارمند یې په یوه کار مصرفوي او همدارنګه اجوره یې هم په اسانۍ سره محاسبه کولای شو.

2. د ډاډ منتیا احساس لرل. د وخت په اساس د اجورې سیستم یو کارمند ته د ډاډ منتیا احساس وربښي ځکه چې کارمند وار له مخه په دې پوهیږي چې د یو ټاکلي وخت په پای کې به د هغه اجوره او حق الزحمه څومره وي. پس د یو کارمند اجوره وار له مخه تضمین وي او د همدې په اساس هغه کولای

شي د خپلو راتلونکو مصارفو له پاره يو منظم پلان جوړ کړي. همدرانګه دغه سیستم استخدامونکي ته هم د اجورې مصارف وار له مخه په ګوته کوي او په همدې اساس هغه کولای شي چې د اجورې د تادیې لپاره کافي زیرمې برابرې کړي.

3. مساوي اجوره. په دغه سیستم کې ټول هغه کارمندان چې یو ډول کارونه تر سره کوي یو ډول اجوره هم ترلاسه کوي چې په نتیجه کې یې د مساوات فضاء رامنځته کیږي او د کارمندانو تر منځ د بدنیتی، کینې او حسد مخنیوی کیږي چې بالاخره د کارمندانو تر منځ دغه د مساوات فضاء د دې سبب ګرځي چې د سازمان فعالیتونه او کړنې په ښه شکل سره پرمخ لاړې شي.

4. ښه کیفیت. په هغه صورت کې چې د تولیداتو د کمیت په پرتله د هغوي کیفیت ډیر مهم وي او یا هم په تولید کې استعمالیدونکي مواد ډیر قیمت بها وي، د تولید په اساس د اجورې په پرتله د وخت په اساس د اجورې سیستم ارزانه او ګټور تمامیږي.

5. کم ضایعات لرل. د وخت په اساس د اجورې د سیستم په صورت کې کارمندان دې ته نه اړ کیږي چې د زیاتې اجورې د ترلاسه کولو لپاره خپل فعالیتونه ګړندي کړي، پس په نتیجه کې به یې د موادو ضایعات هم کم وي او ورسره به ماشین الات او نور وسایل هم په کمه اندازه استهلاک کیږي.

6. عیاریدل. د وخت په اساس د اجورې سیستم په هر ډول کارونو کې په اسانۍ سره پلی کولای شو، حتی که چیرته یو کارمند ډول ډول کارونه هم ترسره کوي، هغه ته کولای شو د وخت په اساس اجوره ورکړو.

7. د کارګرو اتحادیو لپاره د منلو وړ. د کارګرو اتحادیې همیشه د وخت په اساس د اجورې سیستم ته د اجورې په نورو سیستمونو ترجیح ورکوي ځکه چې د دې سیستم له مخې د زیاتو وړتیاوو لرونکو او کمو وړتیاوو لرونکو کارمندانو او یا د اغیزمنو او لټو کارمندانو د اجورې تر منځ هیڅ توپیر نه لیدل کیږي او د دې سیستم له مخې ټول کارمندان همیشه یو ډول عاید تر لاسه کوي.

د وخت په اساس د اجورې سيستم تاوانونه او نيمګړتياوې

د وخت په اساس د اجورې سيستم نيمګړتياوې په لاندې ډول دي.

ا. نااغيزمنتوب. د دې سيستم يوه نيمګړتيا دا ده چې دا سيستم د کارمندانو د کار اغيزمنتوب او ګټورتيا په پام کې نه نيسي ځکه چې په دې سيستم کې د اجورې او مؤلديت تر منځ هيڅ اړيکه نشته. کيداې شي ځنې وخت کارمندان په قصدي توګه د کار چټکتيا ته هيڅ پاملرنه ونه کړي او په ورو او کرار ډول سره خپل کار مخ ته يوسي.

2. د تشويق نشتوالی. په دغه سيستم کې هيڅ کومه داسې تشوېقي جنبه نه تر سترګو کيږي تر څو د دې لامل شي چې کارمندان دې هغې ته په کتو خپلې هڅې ګړندۍ کړي او د کار په ترسره کولو کې دې لا زيات زيار وګالي. دغه سيستم د اغيزمنو او لټو کارمندانو تر منځ هيڅ توپير نه کوي او په دې سيستم کې د اغيزمنو او لټو کارمندانو سره عين تعامل کيږي.

3. لا زياته څارنه. د وخت په اساس د اجورې سيستم په موجوديت کې که چيرته د کارمندانو کار په جدي توګه ونه څارل شي نو مؤلديت ورسره راکميږي، پس که غواړو چې کارمندان دې لوړ مؤلديت ولري نو بايد په جدي توګه يې کارونه وڅارل شي.

4. ثابته اجوره. د دغه سيستم له مخې د کارمندانو مياشتنۍ اجوره ثابته وي او د توليد د مقدار په تغير سره هيڅ تغير نه کوي. پس که په مختلفو مياشتو کې د توليد مقدرا مختلف وي نو ورسره به په هره مياشت کې د في واحد کارګرې قوې مصرف هم مختلف وي. همدارنګه که په هره مياشت کې د توليد مقدار زيات وي او که کم، په هر صورت کې بايد کارمندانو ته ټاکلی ثابته اجوره ورکړل شي.

11. 2 د توليد په اساس د اجورې سيستم

د دغه سيستم له مخې کارمندانو ته د کار د محصول په اساس او يا هم د توليد د مقدار په اساس اجوره ورکول کيږي. په دغه سيستم کې کارمندانو ته د ټاکلي وخت په اساس اجوره نه ورکول کيږي بلکې د دغه سيستم له مخې چې يوه کارمند څومره کار تر سره کړی وي د همدې تر سره شوي کار په مقابل کې ورته اجوره ورکول کيږي او يا هم يوه کارمند ته د يو جنس د توليد شويو واحدونو د شمير په اساس اجوره ورکول کيږي. په دغه سيستم کې د اجورې نرخ د في واحد توليد په اساس ټاکل کيږي او وار له مخې تعين شوې وي. که څه هم په دغه سيستم کې وخت په پام کې نيول شوې نه دې، داسې فرض شوي چې هر

کارمند به د یوې دندې د تر سره کولو لپاره د اوسط وخت څخه زیات وخت نه نیسي. دا چې د دغه سیستم له مخې به د یو کارمند ټوله اجوره څومره وي، دا د هغه کارمند د شخصي مهارتونو، وړتیاوو او کار د سرعت او چټکتیا پورې اړه لري. په نوموړي سیستم کې د یو جنس د تولید شوېو واحدونو د شمیر په اساس اجوره هم فرق کوي، یعنې که یو وړ او اغیزمن کارمند ډیر تولید وکړي نو د هغه اجوره به نظر هغه کارمند ته چې کمه وړتیا لري او کم تولید کوي، زیاته وي.

د تولید په اساس د اجورې په سیستم کې اجوره د لاندې فورمول په اساس ترلاسه کیږي.

اجوره = د تولید شویو واحدونو شمیر × في واحد نرخ

د دغه سیستم له مخې که یو کارمند د یو جنس هر څومره واحدونه تولید کړي، بیا هم د في واحد نرخ ثابت وي او هیڅ تغیر نه کوي نو ځکه دغه سیستم ته د تولید مستقیم نرخ سیستم هم ویل کیږي. دا هم د اجورې د تادیې یو پخوانی او مروج سیستم دې. په (۱۹۰۶) میلادي کال کې F.W Taylor د تولید مختلف نرخ سیستم معرفي کړ چې په دې سیستم کې د اجورې دوه ډوله نرخونه وجود لري چې یو یې لوړ نرخ او بل یې ټیټ نرخ دې، چې په دغه سیستم کې د اغیزمنو کارمندانو لپاره د اجورې لوړ نرخ ټاکل شوې او د هغه کارمندانو لپاره چې د معیاري اندازې څخه کمه تولید کوي د هغوي لپاره د اجورې ټیټ نرخ ټاکل شوې. F.W Taylor د تولید د مختلف نرخ سیستم څخه د یو تشویقي جنبې په توګه استعمالاوه. البته کارمندان د تولید مستقیم نرخ سیستم ته ترجیح ورکوي ځکه چې په دې سیستم کې لټ کارمندان د هر ډول ناغې او تاوان څخه ژغورل کیږي، یعنی هغوي ته هم د اغیزمنو کارمندانو په څیر اجوره ورکول کیږي.

د تولید په اساس د اجورې سیستم مناسب والی

په لاندې حالتونو کې د تولید په اساس د اجورې سیستم مناسب دې.

الف) کله چې د تولید طریقې او میتودونه معیاري وي او دنده د تکراري نوعیت درلودونکی وي.

ب) کله چې مونږ غواړو د کارمندانو مؤلدیت زیات کړو.

ج) کله چې په دنده کې د فکري کار په پرتله فزیکي کار ته زیاته اړتیا وي.

د) کله چې محصول یا تولید د اندازه کیدو وړ وي، او د بې کیفیته تولید د مخنیوي لپاره د کیفیت د کنترول سیستمونه هم موجود وي.

ه) کله چې د دندې د ترسره کیدو لپاره د لوړې سویې شخصي مهارتونو اړتیا نه وي.

د تولید په اساس د اجورې سیستم ګټې

د تولید په اساس د اجورې سیستم لاندې ذکر شوې ګټې او ښیګڼې لري.

۱. د زیات تولید لپاره هڅونه. دغه سیستم هغه کارمندان چې ښه وړتیا او مهارتونه لري، دې ته هڅوي تر څو زیات تولید وکړي او د د دې تر څنګ کارمندان دې ته هم تشویقوي تر څو هغوي خپلو ارزوګانو او هدفونو ته عملي جامه ورواغوندي.

2. عدالت. دا چې په دغه سیستم کې د تولید شوېو واحدونو د شمیر په اساس کارمندانو ته اجوره ورکول کیږي نو ځکه په کې د هغو کارمندانو تر منځ چې زیات او یا هم کم تولید کوي عدالت پلی کیږي چې په نتیجه کې یې د زیات تولید کونکو کارمندانو ته زیاته او د کم تولید کونکو کارمندانو ته کمه اجوره ورکول کیږي.

3. د مصرف تعینول. دا چې په دې سیستم کې د في واحد تولید د اجورې نرخ ثابت دې نو په همدې اساس د تولید د مصرف تعین هم په اسانی سره کیږي.

4. کمه څارنه. دا چې د دې سیستم له مخې دې ته اړتیا نه پیدا کیږي چې کارمندان دې په دوامداره توګه وڅارل شي نو ځکه په دې سیستم کې د کارمندانو د څارنې مصارف هم ډیر کم وي. ځکه کارمندان د څارنې څخه پرته په خپله دې ته تشویقیږی چې زیات او ګړندې کار وکړي تر څو زیاته اجوره ترلاسه کړي.

5. د مهارتونو د لوړوالي په خاطر انتقال. د دغه سیستم له مخې که چیرته د یو کارمند د فعالیتونو نتیجه په مکرر ډول سره منفي وي او کارمند ښې لاسته راوړنې ونه لري، کولای شو هغه بلې دندې ته انتقال کړو. پس په اسانی سره کولای شو کارمندان هغو دندو ته انتقال کړو چې هغوي یې په اسانی سره تر سره کولای شي.

6. اقتصاد. که څه هم مجموعي ثابت مصارف د تولید د مقدار په تغیر سره په ټوله کې تغیر نه کوي، البته د تولید د مقدار په زیاتوالي سره د في واحد تولید مجموعي مصرف راکمیږي ځکه چې د زیات

تولید په صورت کې في واحد ثابت مصرف راکميږي چې په نتیجه کې مجموعي في واحد مصرف هم راکميږي.

د تولید په اساس د اجورې سیستم تاوانونه او نیمګړتیاوې

د تولید په اساس د اجورې سیستم نیمګړتیاوې په لاندې ډول دي.

ا. ټیټ کیفیت. که چیرته مونږ په دې ډیر تمرکز او ټینګار کوو چې د تولید مقدار دې زیات شي نو امکان لري چې د تولیداتو کیفیت ورسره راټیټ شي.

2. د کارمندانو د ډاډ نشتوالی. د دغه سیستم په موجودیت کې کارمندان د ډاډ د نشتوالي او د خطر احساس کوي، ځکه په هغه وختونو کې چې د هغوي مؤثریت کم وي او کم تولید یې کړی وي، هغوي کمه اجوره تر لاسه کوي، په داسې حال کې چې د کارمندانو د مؤثریت د کموالي علتونه شاید داسې وي چې د هغوي د کنترول څخه وتلي وي. پس په ځینو وختونو کې شاید کارمندان د موجوده اجورې څخه کمه اجوره تر لاسه کړي.

3. ترینګلي صنعتي اړیکې. که چیرته د مدیریت د ضعف په نتیجه کې د کارمندانو د تولید مقدار او مؤلدیت راټیټ شي نو په دې صورت کې د کارمندانو او استخدامونکو تر منځ اړیکې ترینګلي کیږي.

4. د اجورې د نرخ په ټاکلو کې ستونزه

د تولید په اساس د اجورې د نرخ ټاکل هم د اداري هیبت لپاره یوه ستونزه ده. که چیرته اداري هیبت د کارمندانو لپاره ټیټه اجوره وټاکي نو دا به د کارمندانو د نارضایت او خفګان سبب وګرځي او په نتیجه کې به یې د کارمندانو او استخدامونکو تر منځ اړیکې متاثره شي.

5. زیات اداري کار. د دغه سیستم په نتیجه کې اداري کار هم زیاتوالی مومي، ځکه چې د هر کارمند لپاره باید تولیدي کارتونه وساتل شي او همدارنګه د هر کارمند د روزمره تولید او د اجورې د نرخ ریکارډ باید وساتل شي او همدارنګه د یوې ټاکلې مودې په پاې کې د ټولو کارمندانو د اجورو او تنخوا ګانو تعین هم ډیرې محاسبې ته ضرورت لري.

6. ضایعات. د دغه سیستم په موجودیت کې به ټول کارمندان خپل کارونه ګړندي او چټک کړي او طبعي ده چې په دې سره د موادو ضایعات رامنځته کیږي او همدرانګه د تیلو او بریښنا مصارف ورسره هم زیاتیږي چې په نتیجه کې د کارخانې یا فابریکې لپاره د تاوان سبب ګرځي. همدارنګه په چټکۍ سره د

ماشین الاتو استعمال او چلول د دې باعث ګرځي چې ماشین الات مات شي، حادثې رامنځته شي او همدارنګه باید په دوامداره توګه تبدیل شي.

7. صحي ستونزې. د دې لپاره چې د زیات کار په عوض کې زیات عاید ترلاسه کړي، کارمندان شاید خپل اعظمي قوت په کار واچوي او د ستړیا تر کچې کار وکړي چې په نتیجه کې یې هغوي د صحي ستونزو سره مخ کیدای شي.

8. د کارګرو اتحادیو له لوري مخالفت. د اغیزمنو او لټو کارمندانو د اجورې تر منځ توپیر د کارمندانو او حتی د کارګرو اتحادیو د نارضایت او خفګان سبب ګرځي او همدغه علت دې چې کارګرې اتحادیې په ښکاره توګه د تولید په اساس د اجورې سیستم مخالفت کوي او هغوي دا ادعا کوي چې د اجورې د تادیې دا ډول سیستم د کارمندانو تر منځ سیالي او حتی نفاق رامنځته کوي او د کارګرو اتحادیو پیوستون له خطر سره مواجه کوي.

جدول 11. 1 د وخت په اساس اجورې سیستم او د تولید په اساس اجورې سیستم پرتله

معیارونه	د وخت په اساس اجورې سیستم	د تولید په اساس اجورې سیستم
وخت یا تولید	په کار باندې د مصرف شوي وخت په اساس اجوره ټاکل کیږي	دلته اجوره د محصول یعنی د تولید شویو واحدونو د شمیر په اساس ټاکل کیږي.
اغیزمنتوب	دلته اجوره د کارمندانو د اغیزمنتوب سره هیڅ تړاو نه لري.	دلته اجوره د کارمندانو د اغیزمنتوب سره تړلې ده. که د تولید شویو واحدونو شمیر زیات شي نو اجوره ورسره هم زیاتیږي.
کیفیت	دلته د کار کیفیت ډیر لوړ وي.	دلته د ډیر لوړ کیفیت کار ته اړتیا نه لیدل کیږي.
څارنه	کارمندان باید په جدي توګه له نږدې څخه وڅارل شي تر څو خپل وخت عبث تیر نه کړي.	دلته له نږدې څخه په جدي توګه د کارمندانو څارولو ته اړتیا نشته.
د مراقبت مصارف	دا چې د ماشین الاتو او نورو وسایلو څخه په ښه توګه کار اخیستل کیږي نو ځکه یې د حفظ او مراقبت مصرف هم لږ وي.	دا چې دلته کارمندان د ماشین الاتو او وسایلو د ښه استعمال په پرتله یوازې په دې فکر کې وي چې څرنګه زیات تولید وکړي نو ځکه دلته د حفظ او مراقبت مصارف زیات وي.
ضایعات	د کارمندانو له خوا د عبث وخت تیرولو او وخت ضایع کولو امکانات زیات وي.	دلته د کار په جریان کې د خامو موادو او نورو وسایلو د ضایع کیدو امکانات زیات وي.
د ډاډ منتیا احساس لرل	دا چې دلته کارمندان وار له مخه په دې متقین وي چې یوه ټاکلې ثابته اجوره به ترلاسه کوي نو ځکه د ډاډمنتیا احساس لري.	د تولید په اساس اجورې په سیستم کې اجوره له یوې میاشتې څخه بلې میاشتې ته تغیر کوي نو ځکه کارمندان ډاډمن نه وي.
د کارګرو اتحادیو ملاتړ	د کارګرو اتحادیو مشران په عمومي توګه د وخت په اساس اجورې سیستم څخه ملاتړ کوي.	کارګرې اتحادیې په عمومي توګه د تولید په اساس اجورې سیستم مخالفت کوي ځکه چې په دې کې د کارګرو د اقل حد اجورې تضمین نشته.

3.11 د تشویقی اجورې سیستم

د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکولو په پروګرام کې د کارمندانو عواید د هغوي د مؤلدېت پورې تړلي وي او د دې پروګرام له مخې هغه کارمندانو ته چې له خپله ځانه ښه وړتیا وښایي او په ګټور شکل خپل ورسپارل شوي کارونه تر سره کړي نو بیا یې په بدل کې ورته مکافات، بخششیانې او جایزې ورکول کیږي. پس د دغه پروګرام له مخې که څوک د ټاکلې اندازې څخه زیات تولید وکړي او یا په اغیزمن ډول سره خپل کار سر ته ورسوي نو بیا ورته اضافه پیسې ورکول کیږي. د مکافاتو او انعاماتو ورکولو پروګرام په ټوله نړۍ کې معمول دې او د مؤلدیت د زیاتوالي په پار ورڅخه په پراخه کچه استفاده کیږي. دلته د یو فرد او یا هم د یو ګروپ له خوا د زیات تولید په صورت کې هغوي ته اضافه پیسې ورکول کیږي.

د مکافاتو او انعاماتو ورکولو د پروګرام اساسي موخه د تولید زیاتوالی دې چې دا موخه د کارمندانو د تشویق او هڅونې په نتیجه کې تحقق مومي. د نوموړي پروګرام له مخې باید یو کارمند ته د في ساعت کار په بدل کې یوه ټاکلې اندازه اجوره ورکړل شي او د دې تر څنګ ورته باید د اضافي تولید په صورت کې نوره اجوره او حق الزحمه هم ورکړل شي. په بل ډول داسې هم ویلای شو چې د مکافاتو او انعاماتو ورکولو پروګرام باید د وخت په اساس اجورې سیستم او د تولید په اساس اجورې سیستم دواړو ځانګړتیاوې په بر کې ونیسي. نن سبا په صنعتي سکتور، شرکتونو او کمپنیو کې د مکافاتو او انعاماتو ورکولو زیات شمیر بیلا بیل پروګرامونه وجود لري، البته مخکې له دې چې په دغه پروګرامونو باندې بحث وکړو، لومړی باید مونږ د دغه پروګرامونو هدفونه او ګټې ذکر کړو.

د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکولو هدفونه

د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکولو له پروګرامونو څخه چې په اصل کې یوه تشویقي جنبه لري د لاندې هدفونو د ترلاسه کولو لپاره استفاده کیږي.

۱) **د کارمندانو د هدفونو او د سازمان د هدفونو یووالی.** د دغه پروګرامونو په موجودیت کې کارمندان هڅه کوي چې خپل مؤلدېت لوړ کړي چې دا په خپله د سازمان هدف هم دې.

2) **د محصول او تولید پورې تړلې اجوره.** د نوموړو پروګرامونو په موجودیت کې د مختلفو کارمندانو د وړتیاو، مهارتونو او د هغوي د محصول او تولید د مقدار تر منځ توپیر په اتومات ډول سره تر

سترګو کيږي او بيا د همدې اساس ورته مکافات ورکول کيږي. همدرانګه د دې پرواګرامونو په موجودېت کې د کارمندانو تر منځ شخړې، بد نيتي، ضد او خفګانونه هم راکميږي.

3) **د في واحد کارګرې قوې د مصرف کموالی.** دا چې د دې پروګرامونو په موجودېت کې د کار په ګټورتيا، اغيزمنتوب او مؤثريت باندې ډير تاکيد او تمرکز کيږي نو په نتيجه کې يې د في واحد کارګرې قوې مصرف راکميږي چې په دې کې د مستقيم کارګرې قوې او غير مستقيم کارګرې قوې دواړه مصارف شامل دي.

4) **کمه څارنه**. دا چې د دې پروګرامونو په موجودېت کې کارمندان ډير بادسپلينه او منظم وي او همدارنګه د مسوليت احساس هم کوي نو ځکه يې زياتې څارنې ته هم اړتيا نه ليدل کيږي.

5) **ښې بشري اړيکې**. دا چې د دې پرواګرامونو په نتيجه کې کارمندان د زياتو عوايدو د ترلاسه کولو له کبله راضي وي او همدارنګه اداري هييت د مؤلديت د زياتوالي له کبله راضي وي، نو ځکه د دوي تر منځ اړيکې هم ښې وي.

6) **د کارمندانو د روحيې لوړيدل**. د دې پروګرامونو په موجوديت کې د کارمندانو او اداري هييت تر منځ د هم اهنګۍ او هم غږۍ فضاء رامنځته کيږي چې په نتيجه کې يې د کارمندانو روحيه هم لوړيږي.

د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکولو ګټې

د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکول چې دې ته (د نتتيجې په اساس تاديه) هم وايي په اصل کې يوه مديريتي وسيله ده چې د کارمندانو د مؤلديت د لوړوالي په پار ورڅخه استفاده کيږي. په عين وخت کې دا د هغو کارمندانو سره د تر لاسه شوېو ګټو شريکول هم دي چې هغوي ته د مؤلديت د زياتوالي په بدل کې په مالي شکل ورکول کيږي. د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکولو ګټې په لاندې ډول دي.

1. د دغه پروګرامونو په نتيجه کې د کار د ترسره کولو په ميتودونو، د کارمندانو په وسيله د ماشين الاتو په استعمالولو او همدارنګه د کار د ترسره کيدو په بهير کې د پام وړ ښه والی راځي.

2. کارمندان ټولې هغه ستونزې له اداري هيیت سره ژر تر ژره شريکولای شي کوم چې د هغوي د ګټو مانع ګرځي. د دې تر څنګ اداري هيیت هم په ځينو برخو لکه د وسايلو په حفظ او مراقبت، د اضافي زيرمو په ساتلو او همدرانګه د موادو په پروسس کې لا زيات باخبر او متوجه کيږي.

3. د دې پرواګرامونو په نتيجه کې کارمندان دې ته تشويقيږي چې نوښتګر واوسي څکه هغوي د مؤلديت د زياتوالي لپاره هميشه د توليد د نويو ميتودونو په لټه کې وي.

4. دا چې دلته کارمندانو ته د ښه کار په بدل کې مکافات ورکول کيږي نو هغوي په خپله ښه کار کولو ته تشويقيږی نو څکه کمې څارنې ته اړتيا لري.

5. کارمندان د زياتو عوايدو او اداري هيېت د مؤلديت د لوړوالي څخه رضايت لري چې همدا د کارمندانو او اداري هيېت تر منځ ښو اړيکو ته لار هواروي.

6. د مکافاتو او انعاماتو ورکولو د پروګرامونو په نتيجه کې د کارمندانو روحيه لوړيږي.

د مکافاتو او انعاماتو په شکل د اجورې ورکولو د يو ښه سيستم شرايط

د مکافاتو او انعاماتو ورکولو د پروګرام مقصد له يوې خوا د مؤلديت زياتوالی، د مصارفو کموالی، د مؤثريت او ګټورتوب ښه والی، د کارمندانو د عوايدو او ګټې زياتوالی دې او له بلې پلوه يې دا هم مقصد دې چې په عين وخت کې د کارمندانو روحيه لوړه شي او همدرانګه د کارمندانو او اداري هيېت تر منځ ښې اړيکې رامنځته شي. د دې لپاره چې پورته ذکر شوي اهداف تر لاسه شي نو لاندې ذکر شوي شرايط بايد پوره شي څکه که چيرته لاندې ذکر شوي شرايط پوره نه شي نو بيا پورته ذکر شوي اهداف نه تر لاسه کيږي.

ا. ښې او سمې تګلارې. په هر سازمان کې بايد کارمندانو ته د اجورې ورکولو يوه سلسله ښې تګلارې او پاليسي موجودې وي، په دې شرط چې دغه تګلارې عادلانه وي يعنې د کارمندانو او اداري هيیت دواړو اړتياوې په کې په پام کې نيول شوې وي او همدارنګه دغه تګلارې بايد داسې جوړې شي چې په وسيله يې سازمان خپل موقف برقرار وساتي او بهتره دا ده چې دغه تګلارې په ليکلي شکل موجودې وي. د سازمان د اداري هيیت ټول غړي بايد په دغه تګلارو ځانونه پوه کړي، ځکه چې د هغوي پريکړې کارمندانو ته تادېه کيدونکې اجورې متاثره کولای شي.

2. د کار د معیاري اندازې د ټاکلو لپاره علمي سیستم. د مکافاتو ورکولو په سیستم کې د زیات کار په نتیجه کې کارمندانو ته زیاتې پیسې تادیه کیږي، یعنې که چیرته یو کارمند د یو ټاکلي معیاري مقدار څخه زیات کار وکړي نو په بدل کې یې ورته اضافي پیسې تادیه کیږي. د کار دغه ټاکلی معیاري اندازه باید واضح، روښانه او مشخصه وي، او د دې د ټاکلو لپاره باید وخت په وخت له علمي میتودونو څخه استفاده وشي تر څو د کار لپاره داسې یوه معیاري اندازه وټاکل شي چې زیات شمیر کارمندان وکولای شي د اضافي کار کولو په نتیجه کې اضافي پیسې تر لاسه کړي. که چیرته زیات شمیر کارکوونکي دغه اضافي پیسې تر لاسه نه شي کړای نو بیا د مکافاتو ورکولو پروګرام هیڅ معنی نه لري.

3. د کارمندانو برخه اخیستل. د مکافاتو ورکولو پروګرام په بنیادي توګه د دې لپاره په لار اچول کیږي چې کارمندانو ته یې ګټه ورسیږي، نو په همدې خاطر باید اداري هییت د مکافاتو ورکولو د پروګرام په هکله د کارمندانو او د هغوي د نماینده ګانو سره خبرې اترې وکړي.

4. د اقل حد اجورې د ورکړې تضمین. د مکافاتو ورکولو په پروګرام کې باید د دې تضمین وشي چې هره میاشت به هر کارمند ته یوه ټاکلې اندازه د اقل حد اجوره ورکول کیږي او دا اقل حد اجوره باید هر کارمند ته که مؤلدیت یې په هره اندازه وي ورکړل شي، چې په نتیجه کې په کارمندانو کې د ډاډمنتیا احساس پیدا کیږي او د هغوي په خپل ځان باور هم زیاتیږي.

5. اسانوالی. د مکافاتو ورکولو د پروګرام درک او پوهیدل ډیر اسانه دي او همدارنګه په اسانۍ سره تطبیقیدلای شي. هر کارمند په اسانۍ سره دا درک کولای شي چې له هغه څخه په سازمان کې د څه شي طمع او توقع کیږي او هغه ته به د ښه کار په بدل کې کوم امتیازونه ورکول کیږي. هغه مکافات او انعامات چې کارمندانو ته د پیسو په شکل ورکول کیږي باید هر کارمند ته واضح او روښانه وي. په دې سره به د کار سره د کارمندانو مینه او علاقه زیاته شي.

6. قاطعیت او څرګندوالی. د مکافاتو ورکولو پروګرام باید قاطع او څرګند وي، او په دې پروګرام کې باید وخت په وخت تغیرات را نه وړل شي ځکه چې دغه تغیرات د کارمندانو په فکرونو کې شکونه او شبهات پیداکوي.

7. پراخه پوښښ. د مکافاتو ورکولو پروګرام باید د سازمان د یوې ځانګړې څانګې یا برخې لپاره نه وي، بلکې دا باید د سازمان ټول کارمندان په بر کې ونیسي، چې په دې سره دغه پروګرام د سازمان په ټولو برخو او څانګو کې او همدارنګه د هر ډول کارمندانو تر منځ شهرت پیدا کوي. د دې تر څنګ د

مکافاتو ورکولو پروګرام باید عادلانه وي، یعنې په دې کې باید هر کارمند ته پوره پوره موقع ورکړل شي تر څو له خپله ځان وړتیا وښایي او زیات عاید ترلاسه کړي.

8. د مکافاتو لپاره لوړ حد نه ټاکل. د مکافاتو ورکولو په پروګرام کې باید د زیات کار کولو په مقابل کې کارمندانو ته د مکافاتو او انعاماتو ورکولو لپاره لوړ حد ونه ټاکل شي یعنې داسې حد ونه ټاکل شي چې که یو کارمند هر څومره اضافي تولید وکړي نو له هغې حد څخه به ورته ډیرې اضافي پیسې نه ورکول کیږي، ځکه چې په دې سره بیا کارمندان لا ډیر تولید کولو ته نه تشویقیږي، په داسې حالی کې چې څومره د تولید مقدار زیاتیږي نو په ټوله کې یې سازمان ته ګټه رسیږي او ورسره یې د فی واحد تولید مصرف هم راکمیږي.

9. تعقیبول. اداري هییت باید په دوامداره ډول سره د مکافاتو د ورکولو پروګرام تعقیب کړي چې ایا دغه پروګرام په ښه شکل سره پلی شوې دې او که نه. که چیرته دغه پروګرام په درست شکل سره پلی شوې نه وي، نو د هغې عواملو پلټنه باید وشي چې له امله یې دغه پروګرام په درست ډول نه دې پلی شوې او په راتلونکي کې په ښه شکل سره د دغه پروګرام د پلي کولو لپاره باید لازم اقدامونه تر سره شي.

4.11 د کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول

کارمندانو ته د ترسره شوي کار په مقابل کې د حق الزحمې د ورکولو د زیاتره لرغونیو او روایتي پروګرامونو له مخې د کارمندانو مهارتونه او یا هم د دندې اهمیت او ارزښت په پام کې نیول کیږي، البته په دغه پروګرامونو کې د کارمندانو کارکردګي او فعالیتونه په پام کې نه نیول کیږی، او همدغه وجه ده چې د حق الزحمې ورکولو دغه پروګرامونه د اوسنیو ځوانو کارمندانو د نیوکو سره مخ دي ځکه چې دغه ځوان کارمندان دا بهتره ګڼي چې کارمندانو ته دې حق الزحمه د هغوي د کارکردګي په بنیاد ورکړل شي.

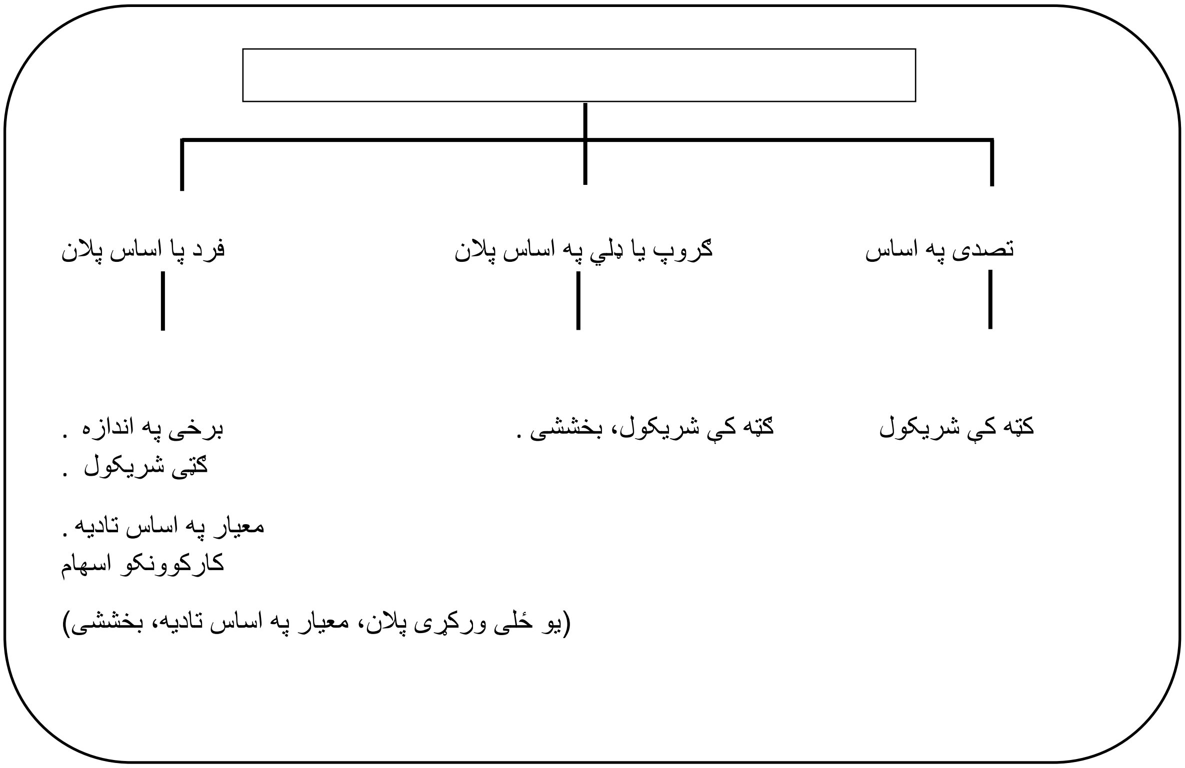
د کارکردګي په بنیاد د حق الزحمې ورکولو په میتود کې هر کارمند ته د هغه د کارکردګي په پام کې نیولو سره او یا هم د سازمان په ټولو مجموعي فعالیتونو کې د یو کارمند ونډې ته په کتلو حق الزحمه او نور مکافات ورکول کیږي. په دغه ډول میتود کې کارمندانو ته د کار په بدل کې په مختلفو شکلونو تادیه صورت نیسي لکه بخششي، کمیشن، په ګټه کې د کارمندانو شریکول او یا هم کارمندانو ته د مارکیټ له نرخ څخه په ارزانه بیه د سهمونو ورکول.

لکه ځرنګه چې په 11. 1 شکل کې ښودل شوي دي، په بېلا بېلو ادارو کې د کارکردګي په بنیاد کارمندانو ته حق الزحمې ورکول لاندې شکلونه لري.

ا) **د فردي کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول**: د بېلګې په توګه د تولید د هر واحد په اساس حق الزحمه ورکول، د کمیشن په شکل حق الزحمه ورکول او د ښه فعالیت په نتیجه کې په عمومي اجوره یا تنخوا کې فیصدي زیاتوالی.

2) د ګروپي کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول: د بېلګې په توګه په ګټه کې شریکول او بخششیانې ورکول.

3) **د تصدي د عمومي کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول**: د بېلګې په توګه په ګټه کې شریکول او کارمندانو ته د بازار د نرخ څخه په ارزانه بیه د سهمونو ورکول.



شکل 1.11 د کارکردګی په اساس د حق الزحمی پلان

د کارکردګي په بنیاد د حق الزحمې ورکولو ګټورتوب

اوس خت زيات شمير سازمانونه د لاندې ګټو او ښيګڼو په پام کې نيولو سره د کارکردګي په بنياد د حق الزحمې د ورکولو له ميتودونه او پروګرامونه څخه استفاده کوي.

ا) د کارمندانو حق الزحمه او يا اجوره او تنخوا په يو معلوم وخت کې د هغوي د کارکردګي پورې تړلې ده.

2) دا ډول پروګرام د کارمندانو حق الزحمه او يا اجوره او تنخوا د هغوي د کارکردګي سره نښلوي نو ځکه په مستقيمه توګه د کارمندانو د تشويق سبب ګرځي.

3) دا ډول پروګرامونه او پلانونه په اسانی سره اداره کيدلای شي.

4) دا په کارمندانو کې د مؤلديت د زياتوالي حس پيدا کوي.

5) د ټيم يا ګروپ د کارکردګي په بنياد د حق الزحمې ورکول د ګروپ په غړو کې په ګروپي شکل د کار کولو روحيه پيدا کوي او په نتيجه کې يې په سازمان کې يوه سالمه کاري فضاء رامنځته کيږي.

5 .11 د فردي کارکردګي په بنياد حق الزحمه ورکول

د دغه پروګرامونه اصلي موخه او مقصد په انفرادي توګه د کارمندانو تشويق او هڅول دي. په دې ډول پروګرامونو کې د بخششي، کميشن او د توليد د يو واحد په اساس حق الزحمې ورکول کيږي او همدارنګه کله کله د ښې کارکردګي په نتيجه کې د کارمند په تنخوا کې فيصدي زياتوالى هم راځي.

د توليد د يو واحد په بنياد حق الزحمه

د انفرادي کارمندانو د کارکردګي په بنياد د حق الزحمې ورکولو دغه سيستم يو ډير مروج سيستم دې. لکه څرنګه چې مخکې هم دې موضوع ته اشاره شوې ده، د دغه سيستم له مخې د زيات مؤلديت په صورت کې کارمندانو ته اضافي پيسې ورکول کيږي. په دغه سيستم کې يو کارمند ته ادا کيدونکې حق الزحمه مستقيماً د توليد شويو واحدونو د شمير سره تړاو لري، نو څکه د يو کارمند د محصول يا توليد په زياتوالي سره د هغه حق الزحمه او يا هم اجوره او تنخوا زياتيږي.

په تنخوا کې فيصدي زياتوالى

دا هم په انفرادي توګه کارمندانو ته د کارکردګي په بنياد د حق الزحمې ورکولو يو پروګرام دې. د دغه پروګرام له مخې که چيرته په روان کال کې د يو کارمند کارکردګي فوق العاده وي نو راتلونکې کال د هغه په اصلي تنخوا کې فيصدي زياتوالى راځي. د بيلګې په توګه که د يو کارمند کارکردګي ډيره فوق العاده وي نو د هغه په تنخوا کې شايد لس سلنه زياتوالى راشي، که د يو کارمند کارکردګي متوسطه وي نو شايد د هغه په تنخوا کې پنځه سلنه زياتوالى راشي او د هغه کارمند په تنخوا کې شايد هيڅ زياتوالى رانه شي د کوم کارکردګي چې د متوسطي کچې څخه ټيټه وي. د دې لپاره چې دا پروګرام کامياب واوسي نو دا پروګرام بايد په کارمندانو کې دا باور او يقين پيدا کړي چې که چيرته هغوي غواړي چې تنخوا يې زياته شي نو بايد هغوي د خپل فعاليت کچه هم لوړه کړي.

د دغه پروګرام عمده ګټې په لاندې ډول دي.

۱) د انفرادي کارکردګي سره د تنخوا د زياتوالي نښلول د کارمندانو د تشويق لپاره د يوې سترې وسيلې په توګه استعماليږي.

2) دا ډول پروګرام فوق العاده او ښه کارکوونکي کارمندان د متوسطې او ټيټې سويې له کارمندانو څخه تفکيک او بيلوي او په دې ډول پروګرام کې په يو معلوم وخت کې د يو کارمند د واقعي کارکردګي په بنياد د هغه په تنخوا کې اضافه والی راځي.

البته دغه پروګرام له ځينو نيوکو سره هم مخ دې چې په لاندې توګه ورڅخه يادونه کوو.

۱) که چيرته يو کارمند په يو ځانګړي وخت کې له ځان څخه ښه وړتيا وښايي او ښه کارکردګي وکړي نو سمدستي ورته هيڅ ډول مکافات نه ورکول کيږی او نه يې هم همهغه وخت په تنخوا کې زياتوالی راځي، بلکې د روان کال د ښه فعاليت په نتيجه کې يې راتلونکی کال په تنخوا کې زياتوالی راځي.

2) د کارمندانو د کارکردګي د ارزيابي لپاره شايد څارونکي او مفتشين د خپلې خوښې مطابق معيارونه وټاکي او کارمندان شايد داسې فکر وکړي چې ګوندې دغه معيارونه د هغوي د کارکردګي د ارزيابي لپاره وړ او مناسب نه دي.

د ښې کارکردګي په عوض کې يو ځايي پيسې ورکول

د دې لپاره چې د مکافاتو ورکولو پروسه شفافه وي، نو اکثره وخت کارمندانو ته د ښې کارکردګي په مقابل کې همهغه وخت چې يو کارمند له ځان څخه ښه وړتيا وښايي په يو ځل ډيرې پيسې د انعام په شکل ورکول کيږي. د دې ميتود له مخې د يو کارمند په مياشتنی تنخوا کې هيڅ کوم فيصدي زياتوالي نه راځي، البته هر وخت چې د يو کارمند د فعاليتونو د ارزيابي په وخت کې اداري هييت ته د هغه فعاليتونه او کړنې قناعت ښونونکې وي نو هغه ته په يو ځل ډيرې پيسې د انعام په شکل ورکول کيږي او اصلي تنخوا يې تر هغې مودې هيڅ زياتوالي نه کوي تر څو چې کارمند ترفيع نه وي کړې. او په راتلونکي وخت کې چې هر ځل بيا د دغه کارمند کارکردګي ښه وي نو بيا ورته هم همدغه ډول په يو ځايي شکل د ډيرو پيسو تادېه صورت نيسي. کارمندانو ته په دې توګه د مکافاتو او انعاماتو ورکول د سازمان او کارمندانو دواړو لپاره ګټور تماميږي، ځکه کارمندانو ته د انعاماتو ورکړه مستقيماً د هغوي د ښې کارکردګي پورې تړل کيږي او له بله پلوه سازمان دې ته نه مجبوريږي چې د يو کارمند په اصلي تنخوا کې زياتوالی راولي او دغه ډول مکافات يوائې او يواځې د کارمندانو د ښې کارکردګي په صورت کې هغوي ته ورکول کيږي.

کمیشن

د مکافاتو دغه ډول ورکړه زیاتره هغه کارمندانو ته صورت نیسي چې د خرڅلاو په دندو موظف شوي وي. د کمیشن په ډول کارمندانو ته د پیسو تادیه په دوه ډوله تر سره کیږي چې یو یې یواځې کمیشن دې او بل یې د تنخوا سره کمیشن دې. د لومړي ډول له مخې یې د خرڅلاو مسولینو ته ټاکلې میاشتنۍ تنخوا نه ورکول کیږي البته هغوي چې په یوه ځانګړي وخت کې څومره خرڅلاو کړې وي، د دغه خرڅلاو د حاصل یوه برخه هغوي ته د کمیشن په شکل ورکول کیږي. د بیلګې په توګه د خرڅلاو یوه نماینده چې څومره خرڅلاو تر سره کړې وي شاید د هغې پنځه سلنه ورته د کمیشن په شکل ورکړل شي. د دوهم ډول له مخې یې د خرڅلاو مسولینو او نماینده ګانو ته میاشتنۍ تنخوا ورکول کیږي او د هغې تر څنګ ورته د خرڅلاو د حاصل یوه فیصدي برخه هم د کمیشن په شکل ورکول کیږي. د بیلګې په توګه که د خرڅلاو د یو نماینده د حق الزحمې پلان ۲۰/80 وي نو معنی یې دا ده چې د نوموړي په ټوله حق الزحمه کې یې (8۰) سلنه اصلي تنخوا ده او باقي (2۰) سلنه ورته د خرڅلاو د کمیشن په شکل ورکول کیږي. په دغه ډول میتود کې د خرڅلاو نماینده ته که خرڅلاو یې کړې وي او که نه، یوه اندازه تنخوا په هر صورت ورکول کیږي.

د کمیشن په شکل کارمندانو ته د مکافاتو او انعاماتو ورکولو د پروګرام ګټې او بېګڼې په لاندې ډول دي.

۱) د کمیشن په شکل د مکافاتو ورکړه د کارمندانو حق الزحمه مستقیماً د هغوي د فعالیت او کارکردګي سره نښلوي او کارمندان دې ته تشویقوي چې خپله کارکردګي لا هم ښه کړي تر څو د ښې کارکردګي په نتیجه کې زیات کمیشن ترلاسه کړي.

2) د کمیشن په شکل د مکافاتو په ورکړه کې چون هیڅ ډول تخمین او اټکل نشته، نو ځکه د خرڅلاو د هر نماینده په وسیله د واقعي تر سره شوي خرڅلاو په مقابل کې هغه ته ورکول کیږي او د دا ډول سیستم پلي کول ډېر اسانه دي.

6.11. د ګروپي اجرأتو په اساس حق الزحمه ورکول

د انفرادي کارکردګي په بنياد د حق الزحمې د ورکولو په پروګرام کې هر کارمند ته په بيله توګه د هغه د انفرادي او شخصي کارکردګي په عوض کې حق الزحمه او نور مکافات ورکول کيږي او هغه ته د حق الزحمې او مکافاتو ورکړه د نورو کارمندانو د فعاليت او کارکردګي پورې هيڅ تړاو نه لري. البته ځينې وخت داسې حالات رامنځته کيږي چې په هغې کې د يو کارمند کارکردګي د نورو کارمندانو د کارکردګي پورې تړلې وي او د نورو کارمندانو کارکردګي مستقيماً د دغه کارمند په کارکردګي اثر غورځوي، نو په دغسې يو حالت کې بيا مونږ کولای شو د انفرادي کارکردګي په عوض د ګروپي کارکردګي په بنياد کارمندانو ته حق الزحمې او نور مکافات ورکړو. د ګروپي کارکردګي په بنياد د حق الزحمې د ورکړې په پروګرام کې هغو کارمندانو ته چې کارونه يو په بل پورې تړلي وي د مشترک او مجموعي توليد په اساس په ګروپي شکل حق الزحمې او مکافات ورکول کيږي او د ګروپ د غړو تر منځ ويشل کيږي، او د دې لپاره چې دا د مکافاتو د ورکړې دا ډول ميتود کامياب واوسي نو دغه مکافات بايد د ګروپ د ټولو غړو تر منځ په مساوي توګه وويشل شي.

د ګروپ د غړو تر منځ د مکافاتو د ويش لپاره بايد لاندې اصول په پام کې ونيول شي.

ا) که چيرته د ګروپ ټول غړي يو ډول مهارتونه او وړتياوې ولري نو په دې صورت کې بايد د هغوي تر منځ ټول مکافات په مساوي توګه وويشل شي.

2) که چيرته د ګروپ د غړو اصلي تنخوا او اجوره يو له بل سره فرق ولري نو په دې صورت کې بايد مکافات د هغوي د اصلي تنخوا او اجورې د نسبت په اساس د هغوي تر منځ وويشل شي.

3) ځينې وخت د ګروپ د هر غړي د اصلي تنخوا ، مهارت او وړتيا ته په کتو سره هم کولای شو د ګروپ د غړو تر منځ مکافات وويشو.

د ډلې يا ګروپ په شکل د مکافاتو د ورکړې د پروګرام اساسي هدف د کارمندانو د مؤلديت زياتوالی دې او د ګروپي کار په نتيجه کې د کارمندانو تر منځ د همهغږۍ او همکارۍ حس پيدا کيږي. دا چې دلته د کارمندانو کارونه يو په بل پورې تړلي وي نو ځکه د کار په جريان کې وخت نه ضايع کيږي او نه هم نور مستقيم او غير مستقيم مواد ضايع کيږي. د دې تر څنګ ټول هغه کارمندان چې په يو ګروپ کې په ګډه کار کوي په دوامداره توګه يو د بل د کارونو څخه نظارت او څارنه کوي تر څو کارونه يې په تيزۍ سره پر

مخ ولاړ شي. د هغه کارمندانو لپاره د ګروپ په شکل د مکافاتو ورکړه ډیره ګټوره تماميږي کومو ته چې په انفرادي توګه د مکافاتو ورکړه ستونزمنه وي.

په لاندې صورتونو کې د ګروپ په شکل د حق الزحمې او نورو مکافاتو ورکړه ډیره وړ او مناسب ده.

ا) کله چې په انفرادي توګه د يو کارمند د کارکردګي اندازه کول ممکن نه وي.

2) کله چې د يو ګروپ ټول غړي يو ډول مهارتونه، وړتياوې او تجربې ولري.

3) کله چې د زيات شمير کارمندانو د ګروپي او ډله ييز کار او فعاليت په نتيجه کې يو توليد رامنځته شي.

7.11 د ګټې شريکول

د Henry R. Seager له نظره د ګټې شريکول د اداري هيېت او کارمندانو تر منځ داسې يو تعامل دې چې له مخې يې کارمندانو ته د سازمان په ترلاسه شوې ګټه کې يوه معلومه برخه ورکول کيږي چې اندازه يې له مخه تعين شوې وي. د ګټې شريکولو د پروګرام له مخې کارمندان نه يواځې دا چې خپله ټاکلې اجوره او تنخوا اخلي بلکې د سازمان په ترلاسه شوې ګټه کې هم ورته يوه ځانګړې فيصدي ورکول کيږي. کارمندانو ته دغه ډول تاديات د يوې ټاکلې مودې چې وار له مخه تعين شوې وي له تيريدو څخه وروسته صورت نيسي او د ګټې هغه برخه چې د فيصدي په شکل کارمندانو ته ورکول کيږي د هغې اندازه د اداري هيېت او کارمندانو تر منځ د يوې موافقې په اساس تعينيږي. بايد په ياد ولرو چې د ګټې د شريکولو په پروګرام کې چې کارمندانو ته کوم مکافات او انعامات ورکول کيږي، د دې تر څنګ کارمندانو ته د معمول مطابق اجوره او تنخوا هم ورکول کيږي او په همدې خاطر د ګټې هغه برخه چې کارمندانو ته د انعام په شکل تاديه کيږي د توليد په مصرف کې نه معامله کيږي. په عمومي توګه د اداري پرسونل څخه پرته نورو ټولو کارمندانو ته په ګټه کې يوه برخه د انعام په شکل ورکول کيږي.

د ګټې د شريکولو د پروګرم مهمې ځانګړتياوې په لاندې ډول دي.

i. د استخدامونکو او کارمندانو تر منځ د تصدي د ګټې د شريکولو يوه موافقه موجوده وي.

ii. دلته کارمندانو ته د هغوي د اصلي اجورې او تنخوا تر څنګ په ګټه کې يوه برخه ورکول کيږي. پس کارمندانو ته اجوره ورکول او هغوي ته په ګټه کې برخه ورکول د تادياتو دوه جدا ډولونه دي. اجوره کارمندانو ته د تر سره شوي خدمت او کار و فعاليت په مقابل کې د حق الزحمې په شکل ورکول کيږي او د ګټې يوه برخه ورته د دې لپاره ورکول کيږي تر څو کارمندان د خپل مؤلديت زياتوالي ته تشويق شي.

iii. کله چې د يوې تصدي ګټه د يو ټاکلي حد څخه زياته شي، نو په دې صورت کې بيا کارمندانو ته د ټولې ګټې يوه برخه د بخششي په شکل ورکول کيږي او دغه ډول تاديات د توليد په مصرف کې نه معامله کيږي.

iv. په عمومي توګه د کارمندانو اصلي اجورې او تنخوا ته په کټلو سره هغوي ته په ګټه کې برخه ورکول کيږي.

v. کارمندانو ته يواځې د ګټې په صورت کې پيسې تاديه کيږي. که په ځينو حالاتو کې تصدي له تاوان سره مخ کيږي نو په دې صورت کې په کارمندانو باندې هيڅ ډول تاوان نه راځې يعنې هغوې د تصدي تاوان نه ګالي، يواځې د ګټې په صورت کې ورته برخه ورکول کيږي.

د ګټې د شريکولو د پروګرام ښيګڼې او ګټې په لاندې ډول دي.

i. د دې ډول پروګرام په شتون کې په يو سازمان کې د اداري هيېت او کارمندانو تر منځ يوه ښه فضاء رامنځته کيږي او همدارنګه کارمندان له خپلې دندې او اداري هيېت څخه رضايت لري ځکه هغوي ته د اصلي اجورې او تنخوا تر څنګ نور مکافات هم ورکول کيږي، او همدارنګه د اداري‌هييت او کارمندانو تر منځ هم اهنګي هم موجوده وي ځکه دلته اداري هيېت او کارمندان دواړه مشترک هدف لري چې هغه د مؤلديت لوړوالى دې.

ii. دا ډول پروګرام په کارمندانو کې د ګروپ او ټيم په شکل د کار کولو روحيه پيدا کوي او همدغه علت دې چې د کارمندانو تر منځ بدنيتي او شخړې کمې وي.

iii. د دې ډول پروګرام په موجوديت کې کارمندان لا ښه کار کولو ته تشويقيږي او هغوي داسې فکر کوي چې ګوندې هغوي هم د تصدي يوه برخه دي. همدارنګه ټول کارمندان په رضاکارانه توګه د سازمان د هدفونو د لاسته راوړلو لپاره هلې ځلې کوي ځکه دوي

پوهيږي چې د سازمان سوکالي د دوي سوکالي ده، يعنې که چيرته تصدي ډيره ګټه ترلاسه کړي نو د کارمندانو بخششي او مکافات به هم لوړ وي.

iv. د ګټې د شريکولو پروګرام په يوه تصدي او يا يو سازمان کې استقرار او استحکام رامنځته کوي او دا چې کارمندان له اداري هييت څخه خوښ او راضي وي نو ځکه له سازمان څخه د کارمندانو د تللو او يا د سازمان د خوشې کيدو احتمال هم کم وي.

v. د ګټې د شريکولو د ميتود په نتيجه کې د استخدامونکو او کارمندانو تر منځ د تصدي عوايد او بالاخره ګټه په مساويانه توګه ويشل کيږي ځکه که چيرته د تصدي ګټه زياتوالی مومي نو ورسره استخدامونکي او کارمندان دواړه مستفيد کيږي.

vi. دا ډول پروګرام د استخدامونوکو او کارمندانو تر منځ د شراکت فضاء رامنځته کولای شي چې په نتيجه کې يې د کارمندانو په فکرونو کې د کارکولو مسوليت راپيداکيږی او پس هغوي په ښه شکل سره کار کولو ته هڅيږي.

د ګټې د شريکولو د پروګرام نيمګړتياوې په لاندې ډول دي.

i. د ګټې د شريکولو په پروګرام کې د کارمندانو د انفرادي هلو ځلو او مکافاتو تر منځ هيڅ تړاو نشته. دلته د مکافاتو ورکړه د يو کارمند د انفرادي کارکردګي پورې نه بلکې د سازمان د عمومي کارکردګي پورې تړاو لري يعنی دلته هغه کارمندان چې ډير مؤثره نه دي او د خپل ځان څخه يې ښه وړتيا نه وي ښودلي د هغو کارمندانو له برکته چې د ځان څخه يې ښه وړتيا ښودلې وي مکافات تر لاسه کوي حالانکه دغه مکافات بايد يواځې هغه کارمندانو ته ورکړل شي چې ښه کارکردګي يې کړې وي.

ii. څرنګه چې په دې ډول ميتود کې د يوې ځانګړې او ټاکلي مودې په پای کې کارمندانو ته د ترلاسه شوې ګټې يوه برخه ورکول کيږي، نو شايد دا ډول پروګرام د مؤلديت د زياتوالي لپاره ډير تشويقونکې نه وي.

iii. د ګټې د شريکولو د پروګرام په موجوديت کې بيا هم دا امکان شته چې کارمندان دې د اداري هييت سره د ګټې د شريکولو په موضوع باندې خبرې اترې وکړي او شايد د ګټې هغه برخه چې د اداري هيېت له لوري د کارمندانو لپاره ټاکل شوې وي د کارمندانو لپاره د قناعت وړ نه وي.

iv. د دې ډول پروګرام په موجودیت کې شاید ځنې هغه اداري مسولین چې ځنې وخت غیراخلاقي کارونه تر سره کوي شاید د تصدي په حسابونو کې لاسوهنه وکړي او ورسره به کارمندان بیا له ګټې څخه بې برخې پاتې شي او په دې سره به بیا ناهیلي شي.

v. د تصدۍو او یا نورو سازمانونو ګټې یوائې د کارمندانو د فعالیتونو په مؤثریت پورې اړه نه لري بلکې په نورو حالاتو پورې هم اړه لري، او همدغه علت دې چې ځنې وخت د کال په پای کې تصدي یا نور سازمانونه هیڅ ډول ګټه نه تر لاسه کوي، په داسې حال کې چې کارمندانو به خپلې ټولې هلې ځلې کړې وي او له ځان څخه به یې ښه وړتیا هم ښودلې وي.

8.11 بخششي

د کارمندانو د اصلي اجورې او تنخوا څخه اضافه چې هر ډول پیسې هغوي ته تادیه کیږي بخششي ګڼل کیږي. ډیر کله بخششي د دې لپاره کارمندانو ته ورکول کیږي تر څو هغوي دې ته تشویق شي چې روزمره د کار په ځای کې حاضر واوسي او د دې تر څنګ زیات تولیدات وکړي او همدارنګه د خپل کار کیفیت هم لوړ وساتي. بخششي شاید د ګټې یوه برخه وي چې کارمندانو ته ورکول کیږي او کارمندان شاید داسې فکر ولري چې ګوندې هغوي د سازمان یوه برخه دي نو ځکه په ګټه کې هم حق لري او ځنې وخت داسې هم کیدلای شي چې د اداري هییت له لوري په خپله خوښه کارمندانو ته ځینې د بخششي په شکل ورکړل شي حالانکه دلته کارمندان په ګټه کې د برخې لرلو هیڅ دعوه نه لري.

کومه کلنۍ بخششي چې د ترلاسه شوې ګټې په بنیاد کارمندانو ته ورکول کیږي په صنعتي او سوداګریزو ادارو کې ډیرشهرت لري او حتی د دولت له لوري هم په دې تاکید او ټینګار کیږي چې کارمندانو ته باید د ښه فعالیت او کارکردګي په عوض کې بخششي ورکړل شي. کارمندان زیاتره وخت دې ته ترجیح ورکوي چې استخدامونکي باید دوي ته په هر حالت کې که سازمان ګټه کوي او که تاوان د کال په پای کې بخششي ورکړي، البته استخدامونکي یوائې دا بهتره ګڼي چې د سازمان د ګټې په صورت کې دې په خپله خوښه کارمندانو ته د ګټې یوه برخه د بخششي په شکل ورکړي چې کارمندان له دې سر مخالفت لري.

د بخششي د ورکړې لپاره چې د 1965 کال کوم قانون او لایحه موجوده ده کارمندان او کارګرې اتحادیې له هغې څخه رضایت نه لري او دا ادعا کوي چې د بخششي ورکړه باید د سازمان یا یوې تصدي د ګټې

پورې ونه تړل شي. له بله پلوه بيا استخداموونکي له دې سره مخالفت لري چې کارمندان ولې په ګټه کې د برخې دعوه کوي او د تاوان په صورت کې بيا خپله برخه تاوان نه ګالي. همدغه علت دی چې که چيرې د ګټې په اساس د بخششي د ورکړې پر ځای د کارمندانو د کارکردګي په اساس هغوي ته بخششي ورکړل شي نو د استخداموونکو او کارمندانو تر منځ به شخړې راکمې شي. د مؤلديت په اساس د بخششي ورکړه د مرکزي حکومت له لوري په لار اچول شوې ده او همدارنګه د مؤلدېت په اساس د بخششي ورکړه په لويه کچه په خصوصي سکتور کې هم د منلو وړ ده.

9.11 په سهامي شرکت کې شريکول

دا ډول ميتود هم د ګټې د شريکولو يو ميتود دې خو په دې ډول ميتود کې کارمندانو ته د سهامي شرکت په ګټه کې په نغدي ډول هيڅ برخه نه ورکول کيږي او نه هم د کوم کارمند حساب ته کومه روپۍ ليږل کيږي. البته په دې ميتود کې د سهامي شرکت د ګټې په صورت کې چې يو کارمند په نوموړې ګټه کې څومره برخه لري د هغې په عوض کې ورته سهمونه ورکول کيږي او په دې توګه دغه کارمند نه يوازې دا چې په ګټه کې شريک کيږي بلکه د سهامي شرکت يو سهم لرونکی هم ګرځي نو ځکه په دې صورت کې د کارمند موقف تغير کوي او هغه اوس د کارمند تر څنګ د سهامي شرکت سهم لرونکی هم دې او په عين حال کې د شرکت د ګټې څخه هم برخمند کيږي.

د ګټې د شريکولو په پرتله کارمندانو ته د سهمونو ورکول او په سهامي شرکت کې يې شريک ګرځول پراخه مفهوم لري. کارمندانو ته د سهمونو په ورکولو سره هغوي د سهامي شرکت د يوې برخې مالکان ګرځي او په ضمن کې د سهامي شرکت د پريکړو نيولو او تصميم نيونې په پروسه کې هم فعاله برخه اخلي. دلته کارمندان د سهامي شرکت شريکان او مالکان ګرځي. پس د کارمندانو موقف لوړيږي او طبعي ده چې په دې سره به د سهامي شرکت د پرمختګ او ترقۍ سره د هغوي مينه او علاقه نوره هم زياته شي. په سهامي شرکت کې د کارمندانو د شريکولو په ترڅ کې کارمندان د پخوا په پرتله لا زيات فعاله ګرځي او د مسوليت احساس هم کوي.

کارمندان په لاندې شکلونو سره د سهامي شرکت شريکان ګرځيدلای شي.

a) **کارمندانو ته د نويو سهمونو وړاندې کول.** د دې ميتود له مخې موجوده او برحاله کارمندانو ته د سهامي شرکت نوي سهمونه وړاندې کيږي او هغه کارمندان چې دغه سهمونه اخلي، د سهمونو په اخيستلو سره هغوي د سهامي شرکت سهم لرونکي ګرځي او د ټولو هغه حقوقو او امتيازونو څخه هم برخمند کيږي چې يو سهم لرونکی يې په سهامي شرکت کې لري.

b) **د مارکيټ د نرخ څخه په ټيټه بيه د سهمونو ورکول.** د دې ميتود له مخې ځينو مشخصو کارمندانو، مدېرانو او امرينو ته د سهامي شرکت سهمونه د مارکيټ له نرخ څخه په ټيټه بيه ورکول کيږي او دغه موضوع به د فصل په وروستۍ برخه کې په تفصيلي توګه تشريح شي.

سهامی شرکت ګټې په لاندې ډول دي:

i. د کارکوونکو موقف لوړيږی ځکه هغوی د کاروبار مالکان ګرځي

ii. کارکوونکو د دې موقع ترلاسه کيږی ترڅو د کمپنۍ په مدېريت کې ونډه واخلی

iii. کارکوونکي د زيات مسؤليت احساس کوي ځکه د دوی راتلونکی د کمپنۍ په راتلونکی پوری تړلی چيرته چې دوی کار کوي.

iv. د کارکوونکو او مدېريت ترمنځ اړيکي ورځ تر بلی زياتيږی. کارکوونکي د کمپنۍ د کارکوونکو په پاليسی باندې تاثير لری.

10 .11 د مدير لپاره تشويقی پلان

مدېرانو او امرينو ته د مکافاتو او امتيازونو ورکولو ګڼ شمير پروګرامونه وجود لري. دا چې د عايد د مالیې نرخونه خورا لوړ وي نو د عايد د ماليې نرخ ته په کتلو د مدېرانو او امرينو لپاره د مکافاتو او انعاماتو د ورکړې پروګرامونه ترتيبيږي. زيات شمير سهامي شرکتونه د مسلکي امرينو او اجرايوي مدېرانو د ساتلو لپاره د يو شمير مکافاتو او امتيازونو څخه استفاده کوي تر څو د دغو امتيازونو په ورکړې سره مسلکي امرين او مدېران په سهامي شرکت کې وساتي. دغه امتيازونه وړيا ترانسپورت، د سهامي شرکت الوتکې، صحي بيمه، وړيا کورونه او هستوګنځي، د کور لپاره امنيتي پرسونل او د ماشومانو د زده کړې لپاره مالي کومکونه په بر کې نيسي. دغه امتيازاتو ته حاشيه وی ګټه هم ويل کيږي.

د وخت په تيريدلو سره امرينو او مدېرانو ته د اصلي تنخوا تر څنګ د نورو امتيازونو ورکول څو چنده زيات شوي دي او حتی هغه پيسې چې يو سهامي شرکت يې امرينو او مدېرانو ته د امتيازونو په ورکولو

سره مصرفوي د هغوي د اصلي تنخوا سره معادل او ځنې وخت له هغې څخه زياتيږي. په حقيقت کې زيات شمير سهامي شرکتونه خپلو امرينو او مدېرانو ته پورته ذکر شوي امتيازونه د دې لپاره ورکوي تر څو هغوي د عايد د لوړې ماليې څخه وژغوري، ځکه که چيرې سهامي شرکتونه هغوي ته د پورته ذکر شويو امتيازونو په عوض کې نغده پيسې ورکړي نو بيا به دغه امرين او مدېران دولت ته د عايد لوړه ماليه تاديه کوي.

مدېرانو ته د مکافاتو او امتيازونو د ورکولو ځنې مهم پلانونه په لاندې ډول دي.

i. د انفرادي کارکردګي او يا هم د ګټې په بنياد نغدې پيسې د بخشش په توګه ورکول.
ii. د سهامي شرکت د ګټې په بنياد کميشن ورکول.
iii. د سهامي شرکت اجرايوي مدېرانو ته د دې اختيار ورکول ترڅو د سهامي شرکت اسهام د مارکيټ له نرخ څخه په ټيټه بيه او يا يې په يو مشخص نرخ باندې واخلي.

11 .11 کومکي معاش ورکول

کارمندانو ته د کار په عوض کې د اصلي تنخوا او اجورې ترڅنګ چې کومه اضافي تنخوا او پيسې ورکول کيږي، کومکي تنخوا بلل کيږي. کومکي تنخوا کارمندانو ته د حق الزحمې او مکافاتو د ورکولو يو غيرمستقيم شکل دې چې د اصلي اجورې او تنخوا تر څنګ هغوي ته تاديه کيږي. دغه کومکي تنخوا مالي او غير مالي کيدلای شي، البته کومه کومکي تنخوا چې غير مالي شکل ولري هغه هم د کارمندانو لپاره لوړ ارزښت لري. کومکي تنخوا ته د حق الزحمې او مکافاتو د ورکولو غير مستقيم شکل ويل کيږي ځکه چې دا د کارمندانو د کارکردګي پورې هيڅ تړاو نه لري او کارمندانو ته صرف د دې لپاره ورکول کيږي چې هغوي د سازمان غړي دي. دې ته کومکي تنخوا ځکه ويل کيږي چې د دې په ورکړې سره کارمندان له دې څخه مستفيد کيږي او هغوي ته يې ګټه رسيږي.

په تيرو وختونو کې د استخدامونکو له لوري کارمندانو ته د کومکي تنخوا په شکل د اوس په څير ډيرې اضافي پيسې نه ورکول کيدې، البته هغوي ته به د ناروغۍ په صورت کې رخصتي ورکول کيدله، د رخصتيو تنخواه به هم ورکول کيدله، د کار جامې، بيمه او تقاعد به هم ورکول کيدل. د يادونې وړ ده چې په تيرو وختونو کې به چې پورته ذکر شوې ښيګڼې د کومکي تنخوا په شکل کارمندانو ته ورکول کيدلې، هغې کارمندانو ته د ادا کيدونکې مجموعي حق الزحمې يوه وړه برخه تشکيلوله، په داسې حال کې چې په

اوس وخت کې چې د استخدامونکو له لوري کارمندانو ته کومې کومکي تنخوا ګانې ورکول کیږي هغه کارمندانو ته د ادا کیدونکي مجموعي حق الزحمې (۵۰) سلنه تشکیلوي.

د کومکي تنخوا ځانګړتیاوې

د کومکي تنخوا ځانګړتیاوې په لاندې ډول دي.

i. کومکي تنخوا د حق الزحمې یو اضافي شکل دې او له دې څخه مراد ټولې هغه اضافي پیسې دي چې د استخدامونکو له لوري کارمندانو ته د اصلي تنخوا او اجورې څخه علاوه ورکول کیږي.

ii. په یو سازمان کې د کارمندانو موقف ته په کتلو سره هغوي په مختلفو برخو ویشل کیږي نو ځکه یې کومکي تنخوا ګانې هم یو له بل سره توپیر لري.

iii. کومکي تنخوا ګانې ټولو کارمندانو ته په سازمان کې د هغوي د غړیتوب په بنیاد ورکول کیږي.

iv. دغه کومکي تنخوا ګانې په مستقیمه توګه د مؤلدیت د لوړوالي او کار د مؤثریت لپاره نه ورکول کیږي او د استخدامونکي لپاره د کارګرې قوې د مصرف حیثیت لري.

v. کومکي تنخوا ګانې کیدای شي رضاکارانه وي او یا هم د قانون له مخې استخدامونکې د هغې په ورکولو مکلف وي. د بیلګې په توګه کوم تقاعد چې کارمندانو ته ورکول کیږي دا د کومکي تنخوا هغه ډول دې چې د قانون له مخې باید کارمند ته ورکړل شي او استخدامونکی یې په ورکړه مکلف دې، البته کارمندانو ته د استوګنې لپاره وړیا کورونه ورکول رضاکارانه او د استخدامونکي په اختیار کې دي.

vi. په دې سره د کارمندانو د ژوند کچه لوړیږي.

د کومکي تنخوا هدفونه

د لاندې ذکر شویو هدفونو د ترلاسه کیدلوپه خاطر کارمندانو ته کومکي تنخوا ګانې ورکول کیږي.

i. تر ټو د بهترین استعداد او لیاقت لرونکي کارمندان په کار وګمارل شي.

ii. تر څو کارمندان د ځینو خطرونو لکه د ژوند خطرونه او د عمر ډیریدلو یا زوړوالي په مقابل کې وژغوري.

iii. تر څو یو ښه کاري چاپیریال رامنځته شي او د کارامندانو او استخدامونکو تر منځ ښې اړیکې شتون ولري.

iv. تر څو د کارمندانو مورال او روحیه لوړه شي او هغوي لا ښه کار کولو ته تشویق شي ځکه چې د کومکي تنخوا په ورکړې سره د کارمندانو زیاتې غوښتنې رفع کیږي.

v. تر څو د کارمندانو روغتیا، خوندي توب او سوکالي تامین شي.

vi. تر څو کارمندان داسې حس ولري چې هغوي هم د سازمان یوه برخه دي او په دې سره هغوي د سازمان په وړاندې وفاداره ګرځي.

vii. تر څو هغه قانونيغوښتنې هم پوره شي چې د کومکي تنخوا پورې اړه لري.

viii. تر څو د خلکو په فکرونو کې د سازمان تصور او پرستیژ نور هم لوړ شي.

د کومکي تنخوا د ورکولو علتونه او هغې ته اړتیا

د لاندې علتونو په وجه کومکي تنخوا کارمندانو ته د حق الزحمې د ورکولو یوه مهمه برخه ګرځیدلې ده.

(i) ټولنیز تامین. د قانون له مخې استخدامونکي په دې مکلف دي چې کارمندانو ته ځنې اضافي تنخوا ګانې او د بیمې سهولتونه ورکړي چې دې ته د کامندانو ټولنیز تامینات ویل کیږي. د ILO له مخې د ټولینز تامین څخه مراد هغه خوندیدتوب او تامین دې چې یوه ټولنه یې خپلو غړو ته د اقتصادي او ټولنیزو ناخوالو په صورت کې د یو لړ عامه تدابیرو په مرسته تهیه کوي. کارمندان د زیات شمیر علتونو له مخې له دغه اقتصادي او ټولنیزو ناخوالو او ستونزو سره مخ کیدلای شي لکه د ناروغۍ له کبله د تنخوا بندېدل یا په لوړه کچه راټیټیدل، ولادي او نسایي مسلې، د کار په جریان کې ژوبل کیدل، بې کاري، د عمر ډیریدل یا بوډاتوب او مړینه. هر استخدامونکی باید ټولو کارمندانو ته د روغتیایی اسانتیاو په برابرولو، د کورونو په ورکولو، د پیښو او حادثو په وخت هم د حق الزحمې ورکولو، د نسایی ولادي ستونزو په وخت کې د تنخوا ورکولو او همدرانګه د تقاعد په ورکولو سره د هغوي په ټولنیز تامین کې برخه واخلي.

(ii) د بشري همدردۍ په پام کې نیول. د تاریخ په اوږدو کې د بشري همدردۍ له مخې کارمندانو ته د اصلي تنخوا تر څنګ ځنې کومکي تنخوا ګانې د دې لپاره تادیه کیدلې تر څو د هغوي سره لا ډیرې

مالي مرستې وشي او کارمندانو سره به دغه ډول مالي مرستې د روغتیا، تعلیم او کورونو لپاره د پیسو د ورکړې په شکل تر سره کیدې.

(iii) د کارمندانو تقاضا. دا چې کارمندان د ژوند په اوږدو کې او بالخصوص د بوډاتوب په صورت کې د کورنیو مصارفو او روغتیا د مصارفو لپاره په کافي اندازه پیسې نه لري نو له همدې کبله د کارګرو اتحادیې د اصلي اجورې او تنخوا تر څنګ د نورو مالي مرستو تقاضا هم کوي.

(iv) د استخدامونکو رویه. استخدامونکي ډیرې وخت کارمندانو سره د دې لپاره د اصلي تنخوا تر څنګ څنې نورې مالي مرستې کوي تر څو هغوي لا ښه کار کولو ته تشویق شي. د دې تر څنګ کارمندانو سره د اضافي مالي مرستو په تر سره کولو سره استخدامونکي د کارمندانو د ټولنیز تامین مکلفیت هم پوره کوي ځکه چې د یو لړ قوانینو، لایحو او مقرراتو له مخې باید استخدامونکي کارمندانو سره څنې مالي مرستې وکړي.

(v) د وړ او باستعداده پرسونل راجلبول او له ځان سره ساتل. د اصلي تنخوا تر څنګ کارمندانو ته کومکي تنخوا ګانې او مالي مرستې د دې لپاره هم وړاندې کیږي تر څو داسې کارمندان او اداري پرسونل سازمان ته راجلب شي چې لازمې وړتیاوې او مهارتونه ولري. په دغه مرستو کې د استوګنې لپاره د کورونو ورکول، د ماشومانو د زده کړې لپاره مالي مرستې کول، تریننګونو او کانفرانسونو ته لیږل او نور شامل دي.

(vi) غوره انساني اړیکې. دا چې د کومکي تنخوا ګانو او مالي مرستو په ورکړې سره د کارمندانو اقتصادي او ټولنیزې اړتیاوې پوره کیږي نو ځکه په سازمانونو او تصدیو کې د کارمندانو او استخدامونکو تر منځ اړیکې لا پیاوړې کیږي. د بیلګې په توګه د کار په ځای کې د کارمندانو لپاره د کانتین جوړولو، سپورتي او تفریحي پروګرامونو په جوړولو سره د هغوي ټولنیزې اړتیاوې رفع کیږي او د دې تر څنګ د کارمندانو د تقاعد په صورت کې هغوي ته د تقاعد په ورکولو سره د هغوي اقتصادي ستونزې هم حلیږي او د دې تر څنګ د تقاعد کیدو څخه د مخه کارمندان په فکري توګه د ارامتیا احساس کوي، ځکه هغوی پوهیږي چې د تقاعد کیدو څخه وروسته ورته هم پیسې ورکول کیږي.

د کومکي معاشونو ډولونه

د مختلفو سازمانونو له لوري کارمندانو ته په مختلفو ډولونو سره کومکي تنخوا ګانې ورکول کيږي چې ځنې ډولونه يې په لاندې توګه ذکر کوو.

1 . د کار کولو څخه پرته هم تنخوا ورکول. ځنې وخت کارمندان د يو لړ ستونزو له امله نه شي کولای چې د کار ځای ته د کار کولو لپاره حاضر شي، د بيلګې په توګه د ناروغی په صورت کې، د نسايي ولادي ناروغی په صورت کي او همدرانګه د کورنيو ستونزو له امله هم ځنې وخت کارمندان رخصتي اخلي‌او د کار ځای ته نه حاضريږي، خو باوجود د دې بيا هم ورته استخدامونکي د رخصتيو تنخوا ورکوي.

2 . د خطرونو په وړاندې د کارمندانو خونديتوب. ځنې وخت ډيرې کارمندان د يو لړ خطرونو سره مواجه کيدای شي او د کومکي تنخوا ګانو او مالي مرستو يو مقصد دا دې چې د د غه خطرونو د پيښيدو په صورت کې هم کارمندان يو معلومه اندازه عايد ولري. په دغه خطرونو کې د کارمندانو ناروغيدل، ژوبليدل، وزګاره او بې کاره پاتې کيدل، د تل لپاره معيوب کيدل، بوډاتوب او همدارنګه مړينه شامله ده.

3 . د کارمندانو بيمه. په دې کې د کارمندانو د ژوبليدو بيمه، د ناروغی بيمه، د معيوبی بيمه او همدارنګه د ژوند بيمه شامله ده.

4 . کارمندانو ته د سهولتونو برابرول. دغه سهولتونه په دوه ډوله دي.

الف) د کمپنۍ او يا سازمان په داخل کې. له دې څخه مراد هغه سهولتونه دي چې د کمپنۍ او يا سازمان په داخل کې د کارمندانو لپاره چمتو کيږي، د بيلګې په توګه د کانتينونو جوړول، د يونيفورم ورکول، صحي مرستې کول، د کتابخانې جوړول، د تشابونو جوړول، وړيا او يا هم ارزانه خوراکي توکي تهيه کول او د تفريحي پروګرامونو جوړول.

ب) د کمپنۍ او يا سازمان څخه بهر. له دې څخه مراد هغه سهولتونه دي چې د کارمندانو د کار ځای پورې اړه نه لري او په دې کې د استوګنې لپاره د کورونو ورکول، ترانسپورت، د ماشومانو د زده کړې لپاره مالي مرسته کول، د رخصتيو ورکول او د نسايي ولادي ناروغی په صورت کې د مرستو کول شامل دي.

5 . د بوډاوالي او تقاعد کیدو په صورت کې مرستې. کله چې یو کارمند بوډا کیږي او یا هم د تقاعد عمر ته رسیږي او د دې توان نه لري چې خپل کار ته ادامه ورکړي نو د سازمان له لوري ورته اکرامیه او تقاعد ورکول کیږي او د دې تر څنګ ورسره د ناروغۍ په صورت کې صحي مرستې هم کیږي او حتی د هغوي اولادونو ته د هغوي پر ځای دنده هم ورکول کیږي.

6 . په قانوني توګه د پیسو تادیه. په ګڼ شمیر هیوادونو کې د حکومتونو له لوري یو لړ قوانین وضع شوي دي چې له مخې یې استخدامونکي باید کارمندانو ته په ځینو حالاتو کې یو لړ پیسې تادیه کړي چې په دې کې د بیمې پیسې تادیه کول، د وزګارتیا په وخت کې کارمندانو ته پیسې تادیه کول او د بوډوالي په وخت کې کارمندانو ته پیسې ورکول شامل دي.

د تاریخ په اوږدو کې کارمندانو ته د کومکي تنخوا ګانو په شکل د پیسو ورکول څو چنده ډیر شوي دي او په اوس وخت کې چې کارمندانو ته د کومکي تنخوا په شکل کوم تادیات کیږي د هغې مقدار د کارمندانو له اصلي تنخوا سره معادل او حتی په ځینو وختونو کې له هغې څخه هم زیاتیږي.

12 .11 کارکوونکو ته په اسهامو کې د برخې ورکونې پلان

کارمندانو ته د سهمونو ورکولو پروګرام د لومړي ځل لپاره په (۱۹۱۰) میلادي کال د امریکا په متحده ایالاتو کې رامنځته شو، البته کله چې په (۱۹۳۰) میلادي کال کې یو ستر اقتصادي رکود رامنځته شو نو دغه اقتصادي رکود د نوموړي پروګرام لپاره یوه سخته ضربه ثابته شوه او ډیرو سهامي شرکتونو دغه پروګرام بند کړ خو بالاخره د اقتصادي رکود د ختمیدو څخه وروسته د امریکا په متحده ایالاتو کې د سهامي شرکتونو له لوري کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو بیلا بیل ډولونه رامنځته شول چې په اوس وخت کې یې ډیر شهرت موندلی دی. په هندوستان کې د لومړي ځل لپاره په (1988) میلادي کال کې د سافټ ویر جوړولو سهامي‌شرکتونو ته د دولت له لوري کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو اجازه ورکړل شوه.

کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو پروګرام په بنیادي توګه د اجرایوي مدیرانو لپاره ترتیب شوی دی. د سهمونو د ورکولو د پروګرام له مخې د یو سهامي شرکت سهمونه د بازار له قیمت څخه په ټیټه بیه هغه اجرایوي مدیرانو ته ورکول کیږي چې په شرایطو برابر وي. که چیرته د وخت په تیریدو سره د سهامي

شرکت په عمومي کارکردګي کې ښه والي راشي او د سهمونو د بازار قيمت يې لوړ شي نو په دې صورت کې بيا اجرايوي مدېران د سهمونو د قيمت د لوړوالي څخه مستفيد کيږي. هغه سهامي شرکتونه چې اجرايوي مدېرانو ته د ښې کارکردګۍ په عوض کې سهمونه په ارزانه بيه ورکوي، په اسانۍ سره کولای شي داسې اجرايوي مدېران راجلب او له ځان سره يې د ډېرې مودې لپاره وساتي چې لازمې وړتياوې او مهارتونه ولري. هغه اجرايوي مدېران چې د سهامي شرکت له لوري ورته سهمونه ورکول کيږي د سهامي شرکت د پرمختګ لپاره ډېرې هلې ځلې کوي او څرنګه چې د دې قوي امکان شته چې په اينده کې د دغه سهمونو قيمتونه لوړېدای شي او په نتيجه کې يې اجرايوي مدېرانو ته ګټه رسيږي نو ځکه هغوي لا ډېر او ښه کار کولو ته تشويقيږي. البته که چيرته د سياسي کړکيچ، اقتصادي رکود او يا نورو علتونو له کبله د يو سهامي شرکت د سهمونو د بازار قيمت راټيټ شي نو په دې صورت کې بيا هغه اجرايوي مدېران متضرره کيږي چې د سهامي‌شرکت له لوري ورته په ارزانه بيه سهمونه ورکړل شوي وو او همدغه علت دی چې ډېرې اجرايوي مدېران د سهمونو د ورکولو پروګرام نه خوښوي.

د Edwin B. Flippo له نظره کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو پروګرام يو داسې ميکانيزم دی چې له مخې يې هغو کارمندانو ته چې په شرايطو برابر وي د بازار له قيمت څخه په ټيټه بيه سهمونه ورکول کيږي. دا چې کوم کارمندان په شرايطو برابر دي، د دې تعين په سهامي شرکت کې د يو کارمند د خدمتي مودې او يا هم د هغه د تنخوا له مخې کيږي. د دې ډول پروګرام دوهمه ځانګړتيا دا ده چې کارمندان کولای شي د سهمونو قيمت د قسطونو په شکل تاديه کړي او کارمندان اداري هييت ته دا اجازه ورکوي چې د هغوي له مياشتنۍ تنخوا څخه دې يوه اندازه پيسې د قسط په شکل وګرځول شي. د دې پروګرام د ځينو ډولونو بله ځانګړتيا دا ده چې دا پروګرام يو کارمند ته دا حق ورکوي چې هغه دې په راتلونکي کې يوه ټاکلې اندازه سهمونه په ټاکلي نرخ سره واخلي. د دغه ډول پروګرام څخه ټول کارمندان نه بلکې يوازې اجرايوي مدېران برخمند کيږي.

کارمندانو ته په ارزانه بيه د سهمونو د ورکولو د پروګرام ځانګړتياوې

کارمندانو ته په ارزانه بيه د سهمونو د ورکولو د پروګرام ځنې مهمې ځانګړتياوې په لاندې ډول دي.

i. دا ډول پروګرام کومه قانوني جنبه نه لري او سهامي شرکتونه يې په خپله خوښه کارمندانو ته وړاندې کوي.

ii. دا ډول پروګرام کارمندانو ته دا فرصت ورکوي تر څو په اوس وخت کې یوه ټاکلې اندازه سهمونه د بازار له قیمت څخه په ټیټ قیمت واخلي او یا هم په راتلونکي کې یوه ټاکلې اندازه سهمونه په یوه ټاکلي قیمت سره واخلي چې قیمت یې همدا اوس ټاکل کیږي.
iii. د دې ډول پروګرام موخه او مقصد د وړ، استعداد لرونکو او ماهرو کارمندانو په کار ګارل او له ځنه سره یې په سهامي شرکت کې ساتل دي.
iv. دا ډول پروګرام یو کارمند د سهامي شرکت یو سهم لرونکی یا مالک جوړوي.
v. د دې ډول پروګرام په شتون کې د سهامي شرکت او د کارمندانو ګټې یو کیږي.
vi. کارمندانو ته سهمونه تر هغه وخت پورې په قرض ورکول کیږي تر څو هغوي د دغه سهمونو له اخیستلو څخه صرف نظر وکړي او یا هم له سهامي شرکت څخه ولاړ شي.

کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د پروګرام عملي بڼه

د سهمونو د ورکولو پروګرام یو داسې میکانیزم دې چې له مخې یې هغو کارمندانو ته چې په شرایطو برابر وي د بازار له قیمت څخه په ټیټه بیه سهمونه ورکول کیږي. دا چې کوم کارمندان په شرایطو برابر دي، د دې تعین په سهامي شرکت کې د یو کارمند د خدمتي مودې او یا هم د هغه د تنخوا له مخې کیږي. پس مونږ ویلا شو چې کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو پروګرام د ګټې د شریکولو د پروګرام یو پراخ شکل دې.

کارمندانو ته د سهمونو ورکول په بیلا بیلو شکلونو سره تر سره کیږي.

i. کارمندان کولای شي د سهامي شرکت سهمونه د بازار په قیمت او یا هم د بازار له قیمت څخه په ټیټ قیمت د قسطونو په شکل واخلي.
ii. کارمندانو ته داسې یو فرصت ورکول کیږي چې له مخه یې یو کارمند کولای شي په راتلونکي کې په یوه ځانګړې موده کې د سهمونو یوه ټاکلې اندازه په یو ټاکلي قیمت سره واخلي.

کارمندان د دې ډول سهمونو د اخیستلو لپاره د خپلو شخصي امکاناتو څخه پیسې تادیه کوي.

iii. ځنې وخت کارمندانو ته د مکافاتو په شکل د سهامي شرکت په ټوله ګټه کې د یوې برخې د ورکولو پر ځای هغوي ته ځنې سهمونه د تحفې په شکل ورکول کیږي.

کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د پروګرام ښېګڼې

کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د پروګرام ښیګڼې او ګټې په لاندې ډول دي.

i. د دې ډول پروګرام په شتون کې د استخدامونکو او د کارمندانو ګټې یو کیږي. دا ډول پروګرام یو کارمند د دې جوګه ګرځوي چې هغه دې د سهامي شرکت مالي حسابونو لکه بیلانس شیټ او نورو او همدارنګه مالي راپوروتو ته لاس رسی پیدا کړي، چې د یو عادي کارمند په حیث شاید د هغه لپاره دغه مالي حسابونو او مالي راپورونو ته لاسرسی ممکن نه وي.

ii. دا ډول پروګرام کارمندانو ته د ا زمینه مساعدوي تر څو د سهامي شرکت د نورو سهم لرونکو سره په غونډو کې ګډون وکړي او د سهامي شرکت د پرمختګ او راتلونکو پلانونو په اړه معلومات ترلاسه کړي.

iii. د دې پروګرام په وجه کارمندان د خوندیتوب احساس کوي او همدارنګه د هغوي مؤثریت لا هم ښه کیږي. د دې پروګرام په شتون کې کارمندان داسې فکر کوي چې هغوي په سهامي شرکت کې یواځې خادمان او کارکوونکي نه دي بلکې هغوي د سهامي شرکت مالکان هم دي او دا چې اوس کارمندان په سهامي شرکت کې برخه لري نو پس هغوي د سهامي شرکت په ګټه او تاوان کې هم شریک ګرځي او همدغه وجه ده چې هغوي لا ښه کار کولو ته تشویقیږي.

iv. اجرایوي مدیرانو ته چې کومه حق الزحمه ورکول کیږي د هغې تر څنګ د هغو سهمونو په مقابل کې ګټه هم تر لاسه کوي چې دوي یې په سهامي شرکت کې لري.

v. دا چې د دې پروګرامونو په شتون کې د اداري هیبت او کارمندانو تر منځ هم اهنګي رامنځته کیږي، د کارمندانو څارنې ته هم ډیره اړتیا نه پیدا کیږي، د سهامي شرکت څخه د کارمندانو د تللو امکانات هم کمیږي، د اداري هیبت او کارمندانو تر منځ ښې اړیکې رامنځته کیږی او یو ښه کاري چاپیریال هم رامنځته کیږي او د دې ټولو تر څنګ د کارمندانو د کار کولو مؤثریت لا هم ښه کیږي نو ځکه په ټوله کې دغه ډول پروګرامونه د اداري‌هیبت لپاره هم ګټور تمامیږي.

کارمندانو ته د سهونو د ورکولو د پروګرام جدي ارزونه

په سهامي شرکتونو کې کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د پروګرام یو بنیادي مقصد د کارمندانو او اداري هییت د ګټو یووالی دی. د دې ډول پروګرام په موجودیت کې کارمندان د سهامي شرکت سهم لرونکي ګرځي او دغه پروګرام د دې لامل ګرځي تر څو کارمندان لا زیات او ښه کار کولو ته تشویق شي. البته د لاندې علتونو په پام کې نیولو سره شاید کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو پروګرام تر نیوکو لاندې راشي او د کارمندانو لپاره قناعت بښونکی نه وي.

i. د دغه پروګرام له مخې یو کارمند دې ته اړ کیږي تر څو خپل عواید او یا هم سپما شوې پیسې د سهامي شرکت په سهمونو کې سرمایه ګذاري کړي په داسې حال کې چې ګڼ شمیر کارمندان هیڅ کوم داسې سپما شوې پیسې نه لري چې هغوي پرې په سهامي شرکت کې پانګه اچونه وکړي.

ii. د دې خبرې هیڅ ډول تضمین نشته چې په راتلونکي کې به د هغو سهمونو قیمتونه لوړیږي چې کارمندانو ته اوس په ټیټ قیمت سره ورکول کیږي.

iii. د دې ډول پروګرام په موجودیت کې به د کارمندانو مورال او روحیه تر هغه وخت پورې لوړه وي تر څو چې د سهمونو قیمتونو لوړ وي، البته کله چې د سهمونو قیمتونه راټیټ شي نو بیا به کارمندان سهامي شرکت ملامت ګڼي. په (۱۹۳۰) میلادي کال کې چې کله د اقتصادي رکود له وجې د امریکا په متحده ایالاتو کې د سهامي شرکتونو د سهمونو قیمتونه راټیټ شول نو ټولو کارمندانو بیا سهامي شرکتونه ملامت ګڼل. پس ویلای شو چې کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو پروګرام یوازې د اقتصادي رونق په حالت کې ګټور تمامیږي.

iv. دا چې کارمندانو ته د سهمونو په ورکولو سره هغوي د سهامي شرکت په غونډو کې برخه اخلي او د دې تر څنګ د سهامي شرکت په اداره او کنترول کې هم برخه اخلي، نو شاید سهامي شرکت سره د مرستې په پرتله د دوي دا ډول کړنې د سهامي شرکت په چارو کې د مداخلې معنی ورکړي او د سهامي شرکت چارې ورسره متضرره شي.

v. دا چې په دې ډول پروګرام کې د کارمندانو د هلو ځلو او مکافاتو تر منځ کومه مستقیمه اړیکه نشته نو ځکه کارمندانو ته د سهمونو په ورکولو سره شاید هغوي لا ډیر او ښه کار کولو ته ډیر تشویق نه شي.

په هندوستان کې کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو طرحه (سکیم)

کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د پروګرام په څیر کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د طرحې (سکیم) له مخې هم کارمندان د سهامي شرکت سهم لرونکي ګرځي. د دغه طرحې (سکیم) له مخې شاید کارمندانو ته د هغو سهمونو له جملې څخه چې اوس د خرڅلاو لپاره مالي بازار ته وړاندې شوي دي یوه برخه ورکړل شي او یا هم ورته مالي بازار ته د خرڅلاو لپاره د نویو وړاندې کیدونکو سهمونو یوه برخه ریزرف شي. کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د طرحې (سکیم) (ESOS) له مخې سهمونه په مستقیمه توګه کارمندانو ته د خرڅلاو لپاره وړاندې کیږي البته کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د پروګرام(ESOP) له مخې لومړی سهمونه یو معتمد ته ورکول کیږي چې دغه معتمد یې د یو ګروپ کارمندانو لپاره ساتي. د امریکا په متحده ایالاتو کې چې کوم سهامي شرکتونه کارمندانو ته د مکافاتو په شکل ځنې سهمونه په ارزانه بیه ورکوي، نو د مالیې په برخه کې ورسره یو څه مراعات کیږي، البته په هندوستان کې لا تر دې دمه د هغو سهامي شرکتونو سره د مالیې په برخه کې کوم مراعات نه کیږي چې د مکافاتو په شکل کارمندانو ته سهمونه په ارزانه بیه ورکوي.

په سهامي شرکتونو کې د پانګه اچونکو د نوم ښودولو او د هغوي د خوندیتوب لپاره چې د هندوستان د مالي بازارونو او مالي سندونو د خرڅلاو د مارکیت بورډ کوم اصول وضع کړي دي، د دغه بورډ له مخې کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو طرحه (سکیم) یو رضاکارانه سکیم دې چې له مخې یې کارمندان دې ته تشویقیږي تر څو د سهامي شرکت سهم لرونکي جوړ شي. د سهامي شرکت د کارمندانو لپاره شاید مالي بازار ته د خرڅلاو لپاره د وړاندې کیدونکو سهمونو یوه ټاکلې فیصدي ریزرف او وساتل شي، په داسې حال کې چې د موجوده اصولو له مخې باید مالي بازار ته د خرڅلاو لپاره د وړاندې کیدونکو نویو سهمونو (5) سلنه د کارمندانو لپاره ریزرف او وساتل شي او په دې کې به یو کارمند ته له (۲۰۰) څخه زیات سهمونه نه ورکول کیږي. د دې تر څنګ کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو د طرحې (سکیم) له مخې باید یوازې د سهامي شرکت دایمي کارمندانو ته سهمونه ورکړل شي.

13.11 د رتبې او منصب په اساس حق الزحمه ورکول

د رتبې او منصب په اساس کارمندانو ته د حق الزحمې د ورکولو میتود یو له هغه میتودونو څخه دې چې له لرغونې زماني راهیسي ورڅخه د دولتي سکتور تر څنګ په خصوصي سکتور کې هم استفاده کیږي. د دغه میتود له مخې دندې په بیلا بیلو رتبو ویشل کیږي چې د هرې رتبې لپاره یې ځانګړي کارمندان ګمارل کیږي، د بیلګې په توګه روزل شوي کارمندان، ناروزل شوي کارمندان، نظارت کوونکي، د منځنۍ سطحې مدیران، د لوړې سطحې مدیران او اجرایوي مدیران، البته د یادونې وړ ده چې د یو سازمان لپاره ټولې دندې ولو که په هرې رتبې او منصب پورې تړاو لري د عین ارزښت او اهمیت درلودونکې دي. د دندې د هرې رتبې او منصب لپاره شاید یوه تنخوا او یا هم د تنخوا یوه لړۍ یا سلسله وټاکل شي. که چیرته د یوې رتبې او منصب لپاره یوه تنخوا وټاکل شي نو ټول هغه کارمندان چې په هغې رتبه کې کار کوي ټولو ته عین تنخوا ورکول کیږي، په داسې حال کې چې که چیرته د هرې رتبې لپاره د تنخوا یوه لړۍ یا سلسله وټاکل شي نو په دې صورت کې بیا په دغه رتبه کې د هر کارمند تنخوا د هغه د کارکردګي او یا هم د خدمت د مودې پورې تړاو لري. زیات شمیر لوی سازمانونه د تنخوا د ورکولو لپاره د پنځلسو څخه تر شلو پورې رتبې لري او په یو سازمان کې د یو کارمند موقف د هاغه رتبې او منصب په اساس تعینیږي په کومه کې چې هغه قرار لري.

په دودیز ډول سره ګڼ شمیر سازمانونه دندې د هغوي د نوعیت په پام کې نیولو سره په بیلا بیلو رتبو باندې ویشي او بیا یې د هرې رتبې لپاره تنخوا ټاکي. ټولې هغه دندې چې په عین معیارونو سره ارزیابي کیږي د عین رتبې تر چتر لاندې قرار لري. ټولې هغې رتبې چې په یو بل پسې قرار لري د ټیټې درجې او د لوړې درجې تنخوا ګانې لري یعنې که چیرته په یو سازمان کې یوه ربته ټیټه وي نو تنخوا به یې هم کمه وي او که چیرته یوه رتبه لوړه وي نو تنخوا به یې هم لوړه وي. په دودیز ډول سره چې په سازمانونو کې د تنخوا د تادیې لپاره کوم جوړښت او د دندو رتبې په پام کې نیول شوي دي هغه اوږد عمودي شکل لري او هره یوه یې خپله ځانګړې تنخوا لري او دا ډول جوړښتونه ټول کارمندان دې ته تشویقوي چې له خپلو ځانونو څخه ښې وړتیاوې وښایي تر څو د ښه کار کولو په مقابل کې لوړې رتبې ته لار پیدا کړي او بالاخره لوړه تنخوا تر لاسه کړي.

د بورډ پورۍ ترلی تادې سیستم

د دغه جوړښت له مخې ګڼ شمیر دندې چې یوه پراخه اندازه په بر کې نیسي په کم شمیر رتبو کې رانغاړل کیږي. یعنی دلته د دندو زیات شمیر رتبې موجودې نه وي بلکې کم شمیر رتبې موجودې وي چې په هره رتبه کې بیا ګڼ شمیر دندې قرار لري پس په دا ډول یو جوړښت کې بیا د بېلا بېلو کارمندانو د تنخوا حدود هم پراخه وي، یعنی دلته شاید په عین رتبه کې د موجودو کارمندانو د تنخوا ګانو تر منځ ډېر تفاوت موجود وي یعني د ځینو کارمندانو تنخوا شاید کمه وي خو د ځینو تنخوا بیا شاید ډېره لوړه وي.

په دودیز ډول سره چې په ګڼ شمیر سازمانونو کې د تنخوا د تادیې لپاره د پنځلسو څخه تر شلو پورې کومې رتبې موجودې وې، د Broadbanding د جوړښت له مخې هغه درې یا څلورو رتبو ته راکمیږي. دا چې په دې ډول جوړښت کې ډیرې کمې رتبې موجودې وي نو ځکه د دې جوړښت په شتون کې د ارتقاء او ترفیع اهمیت هم راکمیږي. په دې ډول جوړښت کې د بازار د بدلیدونکو شرایطو او همدارنګه د سازمان د اړتیاو په پام کې نیولو سره کارمندان له یو مقام څخه بل مقام ته انتقالیږي په داسې حال کې چې د کارمندانو سره حتی دا پوښتنه هم نه پیدا کیږي چې د هغوي د مقام او موقف په بدلیدو سره او یا هم د کار ځای په بدلیدو سره به د هغوي په تنخوا کې زیاتوالی راشي او که نه. همدغه علت دې چې له یوې څانګې څخه بلې څانګې ته او یا هم له یو ځای څخه بل ځای ته د کارمندانو په انتقالولو کې هیڅ ستونزه نه رامنځته کیږي.

دا چې د بورډ پورۍ ترلی سیستم په جوړښت کې ګڼ شمیر رتبې په یوه رتبه کې رانغاړل کیږي نو ځکه دې ته هیڅ اړتیا نه پیدا کیږي چې مونږ دې په دقیقه توګه د دندو تر منځ توپیرونه په ګوته کړو ځکه دلته په یوه رتبه کې مختلفې دندې رایوځای کیږي او د دې جوړښت په شتون کې دا هم ممکنه ده چې د هغو دندو لپاره دې عین تنخوا وټاکل شي چې بېلا بېلو مهارتونو، وړتیاو او پوهې ته اړتیا لري. دا ډول جوړښت د هغو سازمانونو لپاره ډېر ګټور تمامیږي چې غواړي د کاروبار د پرله پسې بدلیدونکو شرایطو سره ځان عیار کړي. د لاندې هدفونو د تر لاسه کولو لپاره سازمانونه د بورډ پورۍ ترلی سیستم له جوړښت څخه استفاده کوي.

i. د داسې کارمندانو درلودل چې زیات مهارتونه او وړتیاوې ولري.

ii. د دندې د تر سره کولو په نتیجه کې د کارمندانو مسلکي پرمختګ
iii. د هغو میتودونو لا ښه کول چې په اساس یې کارمندانو ته تنخوا او یا نور مکافات ورکول کیږي او همدرانګه د هغو متیودونو لا ښه کول چې په اساس یې د کارمندانو فعالیتونه ارزیابي کیږي.

په بورډ پوری تړلی سیستم کې لاندې مرحلې شاملې دي.

i. د رتبو د شمیر په هکله پریکړه کول
ii. دا باید معلومه وي چې په هره رتبه کې به څومره دندې شاملیږي
iii. د هرې رتبې لپاره د تنخوا حد ټاکل

په دا ډول جوړښت کې معمولاً په هره رتبه کې د تنخوا حد ډیر پراخه وي ځکه چې دلته په هره رتبه کې مختلفې رتبې رانغاړل شوې وي او د هرې رتبې لپاره خپله معلومه تنخوا وي نو که چیرته د یوکارمند تنخوا ډیره ټیټه وي او د بل کارمند تنخوا ډیره لوړه وي او د دواړو رتبې دلته په دې جوړښت کې په یوه رتبه کې رانغاړل شوې وي نو په دغه رتبه کې به د کارمندانو د تنخوا حد ډیر پراخه وي.

په 1990 میلادي کال کې ځنې سهامي شرکتونو لکه IBM, General Motors او Toyota د بورډ پوری تړلی سیستم له جوړښت څخه استفاده وکړه تر څو کارمندانو ته د اجورې او تنخوا ورکړه په ښه شکل سره تر سره شي او همدارنګه یې عمودي اداري جوړښتونه چې د ډیرو سطحو درلودونکي وو هم ختم کړل او په عوض یې داسې اداري جوړښت رامنځته کړ چې افقي شکل یې درلود. په هغه اداري جوړښتونه کې چې افقي شکل لري ډیر تاکید د کارمندانو د وړتیاو په ډیرولو او مسلکي پرمختګ باندې کیږي او ترفیع کولو ته ډیره توجه نه کیږي. اوس مهال هم د بورډ پوری تړلی سیستم څخه مراد همدا دې چې په یو سازمان کې چې عمودي اداري جوړښت لري د رتبو شمیر راکم شي او هغه په لړو رتبو کې راونغاړل شي او افقي شکل ورته ورکړل شي چې اصلي موخه یې دا ده تر څو کارمندانو ته د حق الزحمې او نورو مکافاتو ورکړه د هغوې د مسلکي پرمختګ پورې وتړل شي نه د ارتقاء او ترفیع پورې.

په هندوستان کې د بورډ پوری تړلی سیستم په اساس کارمندانو ته د حق الزحمې د ورکړې میتود د لومړي ځل لپاره په 2006 کال د جنوري میاشتې په لومړۍ نیټه د مرکزي حکومت له لوري پلی شو.

د بورډ پورى تړلى سيستم ګټې او ښيګڼې

د بورډ پورى تړلى سيستم ګټې او ښيګڼې په لاندې توګه دي.

i. د دغه ډول سيستم په شتون کې سازمانونه کولاى شي چې د خپلو کارمندانو لپاره د هغوي د دندې مسوليتونه په خورا اسانۍ سره وټاکي، او همدارنګه د دغه سيستم په شتون کې سازمان په اسانۍ سره کولاى چې د کار په بازار کې د اجورې د زياتوالي په صورت کې د کارمندانو په اجوره کې تغيرات راولي او د دې تر څنګ په دې ډول سيستم کې کارمندان په اسانۍ سره کولاى شي مسلکي پرمختګ وکړي. په دغه ډول سيستم کې ټول کارمندان دې ته تشويقيږي چې په سازمان کې په عين درجه او رتبه کې بيلا بيل کارونه تر سره کړي نو پس هغوي کولاى شي د کارونو د لا ښه والي لپاره ښې نظريې وړاندې کړي.

ii. دا ډول سيستم په ادارو کې بيوروکراسي له منځه وړي چيرته چې په يوه اداره کې ګڼ شمير رتبې او درجې شتون لري او يو اوږد عمودي اداري جوړښت لري.

iii. که چيرته يوه اداره غواړي چې کارمندانو ته د تنخواه ورکولو يو نوې جوړښت رامنځته کړي نو د بورډ پورى تړلى سيستم په صورت کې د دغه نوي‌جوړښت د پلي کولو مصارف راکميږي ځکه چې ګڼ شمير دندې به په يوه درجه او رتبه کې ځاى په ځاى شي.

iv. دا چې په يوه اداره کې د دې ډول سيستم په موجوديت کې يواځې يو څو درجې او رتبې وجود لري نو ځکه د دندو په ارزيابي کولو ډير وخت نه مصرفيږي.

v. دا ډول سيستم يو کارمند ته دا فرصت ورکوي چې هغه دې په خپله دنده باندې ډير تمرکز وکړي، او د هغه ننګونو مخنيوې دې وکړي چې د هغه دنده له خطر سره مخ کوي او د دې پر ځاى چې هغه د خپلې رتبې د لوړيدو فکر وکړي هغه کولاى شي د خپل مسلکي پرمختګ په هکله سوچ وفکر وکړي.

د بورډ پورى تړلى سيستم نيمګړتياوې

که څه هم دا ډول سيستم ګڼ شمير ښيګڼې لري او دغه ښيګڼې يې قناعت بښونکې هم دي، خو د دې ترڅنګ دغه سيستم يو شمير نيمګړتياوې هم لري چې مونږ يې په دوه ګروپونو باندې ويشو چې يو ته يې عمومي ستونزې او بل ته يې د مساوي تاديې ستونزې ويل کيږي.

۱) عمومي ستونزې

که څه هم په بورډ پورې تړلی سیستم کې کم شمیر رتبې او درجې موجودې وي او دا ادعا کیږي چې دا ډول جوړښتونه په اسانی سره اداره کیدلای شي، خو دا جوته شوې ده چې دا ډول جوړښتونه په اسانی سره اداره کیدلای نه شي. عمومي ستونزې په لاندې ډول دي.

i. د دغه سیستم په موجودیت کې د بشري منابعو له مدیر او ځینو نورو مدیرانو څخه په ډیرو برخو بالخصوص د فعالیتونو په مدیریت او مفاهمه کې د پام وړ غوښتنې او تقاضاوې کیږي.

ii. د دغه ډول سیستم په موجودیت کې کارمندان ډیرې وختونه دا طمع او توقع لري چې ګوندې د هغوي په تنخوا کې به د پام وړ زیاتوالی راشي کوم چې په واقعیت کې نه رامنځته کیږي.

iii. ځنې وختونه شاید دا ډیره ستونزمنه وي تر څو خلک په دې پوه کړو چې د بورډ پورې تړلی سیستم څه ډول سیستم دی او دغه سیستم په هغوي څه ډول اغیزه کوي.

iv. د دې سیستم په موجودیت کې شاید د یو سازمان د کارګرې قوې مصرف لوړ شي.

v. په دې ډول سیستم کې شاید کارمندان په اداري هییت باندې دا باور او اعتماد ونه لري چې ګوندې هغوي دې کارمندانو ته د تنخوا د ورکړې موجوده پالیسي په دوامداره توګه وکاروي.

vi. کارمندان شاید د دې ډول سیستم مخالفت وکړي ځکه په دې سیستم کې کارمندان معمولاً لوړو رتبو او درجو ته ارتقاء نه شي کولای.

2) د مساوي تادیې ستونزې

i. دا چې په دې ډول سیستم کې په یوه درجه یا رتبه کې د بازار نرخونو (د کاربازار نرخونه) ته په پام کې نیولو سره دندې ځای په ځای کیږي نو ځکه دا ډول سیستم د کار په بازار کې د کارمندانو د تنخوا تر منځ عدم مساوات رامنځته کوي.

ii. دا چې په دې سیستم کې په یوه درجه او رتبه کې بیلا بیلې دندې ځای په ځای شوې وي او همدارنګه په عین درجه او رتبه کې د کارمندانو د تنخوا تر منځ ډیر غټ تفاوت موجود وي یعنې د یو کارمند تنخوا شاید کمه وي او بله تنخوا شاید ډیره زیاته وي، نو په نتیجه کې یې د جنسیت تبعیض رامنځته کیدلای شي.

iii. د دې سیستم په شتون کې شاید ټولې ښځینه کارمندانې د یوې درجې یا رتبې په ټیټ حد کې قرار ولري یعنې شاید د هغوي تنخوا ډیره کمه وي او نارینه شاید د عین رتبې او درجې په لوړ حد کې قرار ولري یعنې تنخوا یې شاید ډیره لوړه وي نو ځکه د ښځینه وو لپاره ستونزمنه ده چې د نارینه وو د تنخوا حد ته ځان ورسوي.

په لنډه توګه ویلای شو چې بورډ پوری تړلی سیستم کارمندانو ته د تنخوا د ورکړې داسې یو سیستم دی چې د کاروبار د بدلیدونکو شرایطو په پام کې نیولو سره په یو سازمان کې د اداري هییت له خوا پلی کیږي، او کارمندانو ته د تنخوا د ورکړې په دې سیستم کې د استخدامونکو له لوري هغه کارمندانو ته د تنخوا په لوړولو سره مکافات ورکول کیږي چې له خپل ځان څخه ښه وړتیا وښايي او په خپلو وړتیاو او مهارتونو کې د پام وړ بدلون رامنځته کړي.

د وخت په اساس د اجورې سيستم

اجوره = د کاري ساعتونو شمير × في ساعت نرخ

کارمندانو ته د اجورې او تنخوا د ورکولو په سيستمونو کې دا تر ټولو ساده ميتود او سيستم دې او همدارنګه دغه ډول ميتود په لاندې حالتونو کې ډيرمناسب دې.

الف) کله چې په بشپړه توګه د يوې دندې د تر سره کولو لپاره په اسانۍ سره د معياري وخت ټاکل ستونزمن وي.

ب) کله چې د کار د کميت په پرتله د کار کيفيت ډير مهم وي.

ج) کله چې يو کارمند اداري يا دفتري دنده تر سره کوي.

د) کله چې د يوې دندې د ترسره کولو لپاره د يو ډله کسانو مشترکې هڅې او کوششونه اړين وي.

د توليد په اساس د اجورې سيستم

اجوره = د توليد شويو واحدونو شمير × في واحد نرخ

دا سيستم هم کارمندانو ته د اجورې او تنخوا د ورکړې يو ساده سيستم دې او په لاندې حالتونو کې ډير مناسب دې.

الف) کله چې د توليد طريقې او ميتودونه معياري وي او دنده د تکراري نوعيت درلودونکی وي.

ب) کله چې مونږ غواړو د کارمندانو مؤلديت زيات کړو.

ج) کله چې په دنده کې د فکري کار په پرتله فزيکي کار ته زياته اړتيا وي.

د) کله چې محصول يا توليد د اندازه کيدو وړ وي، او د بې کيفيته توليد د مخنيوي لپاره د کيفيت د کنترول سيستمونه هم موجود وي.

ه) کله چې د دندې د ترسره کيدو لپاره د لوړې سويې شخصي مهارتونو اړتيا نه وي.

د کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول

د کارکردګي په بنیاد د حق الزحمې ورکولو په میتود کې هر کارمند ته د هغه د کارکردګي په پام کې نیولو سره او یا هم د سازمان په ټولو مجموعي فعالیتونو کې د یو کارمند ونډې ته په کتلو حق الزحمه او نور مکافات ورکول کیږي. په دغه ډول میتود کې کارمندانو ته د کار په بدل کې په مختلفو شکلونو تادیه صورت نیسي لکه بخششي، کمیشن، په ګټه کې د کارمندانو شریکول او یا هم کارمندانو ته د مارکیټ له نرخ څخه په ارزانه بیه د سهمونو ورکول.

په بیلا بیلو ادارو کې د کارکردګي په بنیاد کارمندانو ته حق الزحمې ورکول لاندې شکلونه لري.

i. **د فردي کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول:** د بیلګې په توګه د تولید د هر واحد په اساس حق الزحمه ورکول، د کمیشن په شکل حق الزحمه ورکول او د ښه فعالیت په نتیجه کې په عمومي اجوره یا تنخوا کې فیصدي زیاتوالی.

ii. **د ګروپي کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول:** د بیلګې په توګه په ګټه کې شریکول او بخششیاني ورکول.

iii. **د تصدي د عمومي کارکردګي په بنیاد حق الزحمه ورکول:** د بیلګې په توګه په ګټه کې شریکول او کارمندانو ته د بازار د نرخ څخه په ارزانه بیه د سهمونو ورکول.

کارمندانو ته په ارزانه بیه د سهمونو ورکول

کارمندانو ته د سهمونو د ورکولو پروګرام په بنیادي توګه د اجرایوي مدیرانو لپاره ترتیب شوې دی. د سهمونو د ورکولو د پروګرام له مخې د یو سهامي شرکت سهمونه د بازار له قیمت څخه په ټیټه بیه هغه اجرایوي مدیرانو ته ورکول کیږي چې په شرایطو برابر وي. که چیرته د وخت په تیریدو سره د سهامي شرکت په عمومي کارکردګي کې ښه والي راشي او د سهمونو د بازار قیمت یې لوړ شي نو په دې صورت کې بیا اجرایوي مدیران د سهمونو د قیمت د لوړوالي څخه مستفید کیږي. هغه سهامي شرکتونه چې اجرایوي مدیرانو ته د ښې کارکردګۍ په عوض کې سهمونه په ارزانه بیه ورکوي، په اسانۍ سره کولای شي داسې اجرایوي مدیران راجلب او له ځان سره یې د ډیرې مودې لپاره وساتي چې لازمې وړتیاوې او مهارتونه ولري.

کومکي تنخوا ورکول

کارمندانو ته د کار په عوض کې د اصلي تنخوا او اجورې ترڅنګ چې کومه اضافي تنخوا او پیسې ورکول کیږي، کومکي تنخوا بلل کیږي. کومکي تنخوا کارمندانو ته د حق الزحمې او مکافاتو د ورکولو یو غیرمستقیم شکل دې چې د اصلي اجورې او تنخوا تر څنګ هغوي ته تادیه کیږي. کومکي تنخوا ته د حق الزحمې او مکافاتو د ورکولو غیر مستقیم شکل ویل کیږي ځکه چې دا د کارمندانو د کارکردګي پورې هیڅ تړاو نه لري او کارمندانو ته صرف د دې لپاره ورکول کیږي چې هغوي د سازمان غړي دي. دې ته کومکي تنخوا ځکه ویل کیږي چې د دې په ورکړې سره کارمندان له دې څخه مستفید کیږي او هغوي ته یې ګټه رسیږي.

بورډ پوری تړلی تادې سیستم

د دغه جوړښت له مخې ګڼ شمیر دندې چې یوه پراخه اندازه په بر کې نیسي په کم شمیر رتبو کې رانغاړل کیږي. یعنی دلته د دندو زیات شمیر رتبې موجودې نه وي بلکې کم شمیر رتبې موجودې وي چې په هره رتبه کې بیا ګڼ شمیر دندې قرار لري پس په دا ډول یو جوړښت کې بیا د بېلا بېلو کارمندانو د تنخوا حدود هم پراخه وي، یعنی دلته شاید په عین رتبه کې د موجودو کارمندانو د تنخوا ګانو تر منځ ډیر تفاوت موجود وي یعنې د ځینو کارمندانو تنخوا شاید کمه وي خو د ځینو تنخوا بیا شاید ډیره لوړه وي.

پوښتنو تکرار

ا) کارمندانو ته د اجورې او تنخوا د ورکړې عمده سیستمونه کوم دي؟ د هغوي ښیګڼې او نیمګړتیاوې په پرتله ییزه توګه توضیح کړئ.

2) د وخت په اساس د اجورې سیستم او همدارنګه د تولید په اساس د اجورې سیستم تشریح کړئ؟

3) د وخت په په اساس د اجورې د سیستم ګټې، ښیګڼې او نیمګړتیاوې تشریح کړئ؟

4) تاسو د وخت په اساس د اجورې سیستم او تولید په اساس اجورې سیستم کې کوم یو غوره ګڼی؟ هغه علتونه هم ذکر کړئ چې په اساس یې تاسې له دغه دوه سیستمونو څخه یوه غوره کوئ.

5) هغه فکتورونه او عوامل په ګوته او تشریح کړئ کوم چې په صنعتي ادارو کې د اجورې په نرخ اغیزه کوي؟

6) په لاندې درکړل شوېو صورتونوکې به تاسو د وخت په اساس اجورې سیستم او تولید په اساس اجورې سیستم له جملې څخه له کوم یو سیستم څخه استفاده پورته کوئ.

الف) کله چې د تولید طریقې او میتودونه معیاري وي؟

ب) کله چې یو کارمند د تولید په کیفیت باندې هیڅ کنترول نه لري؟

ج) کله چې د دفتر مامورینو ته تنخوا ورکوو؟

د) کله چې د یوې دندې د ترسره کولو لپاره د یو ګروپ کسانو ګډو او مشترکو هلو ځلو ته اړتیا وي؟

7) که چیرته مونږ د لوړ کیفیت لرونکي توکي تولیدو نو په دې صورت کې باید کارمندانو ته د اجورې د کوم میتود په اساس اجوره ورکړل شي؟ هغه علتونه هم ذکر کړئ چې تاسې یې د دغه ځانګړي متیود غوره کولو ته اړ کړئ.

8) کارمندانو ته د بازار له نرخ څخه په ارزانه بیه د سهمونو د ورکولو څخه مراد څه شی دې؟ د دې ډول پروګرام ګټې، ښیګڼې او نیمګړتیاوې کومې دي.

9) کارمندانو ته د بازار له نرخ څخه په ارزانه بیه د سهمونو د ورکولو د پروګارم په هکله یو تفصیلي لیکنه وکړئ؟

۱۰) په هغه صورت کې چې د توکو د تولید میتودونه معیاري وي، نو کارمندانو ته د اجورې د ورکولو له کوم ځانګړي میتود څخه باید استفاده وشي؟ هغه علتونه هم ذکر کړئ چې تاسې یې دغه میتود غوره کولو ته اړ کړئ.

11) په کاروباري ادارو کې د کارکردګي په اساس د حق الزحمې د ورکولو د میتود د پلي کولو ګټه څه ده؟

12) د رتبې او منصب په اساس د حق الزحمې د ورکولو سیستم له یوه مثال سره واضح کړئ؟ او همدارنګه یې ګټې او ښیګڼې هم ذکر کړئ.

ماخذونه

1. Yoder, dale, personnel Management and Industrial Relation, p. 621.
2. Edwin, B. Flippo, personnel Management, McGraw Hill, New York, 1984, p.326.
3. Chhabra, T.N., Ahuja K.K., and Jain S.P. Managing People at Work, Dhanpat Rai & Sons, Delhi, 1977.
4. Chhabra, T.N. and Restogi, Savita, Compensation Management, sun Indian, New Delhi, 2010.
5. Sunrendra S. Singhvi, "Motivation Employee Stock Option Plans." Personnel Administration: Public personnel Review. Vol. 1, No,3 November-December 1973, p.61.
6. T.P. Ghosh, Compressing Employees by ESOP, Express Investment Week, New Delhi, Jan. 18-24, 1999.

12 څپرکې

ساتنه

د کارکوونکو روغتیا او خوندیتوب

د څپرکې غټ ټکي

12 . 1 د کارکوونکو روغتیا Employees' Health

12 . 2 د کارکوونکو خوندیتوب Employees' Safety

پیژندنه

په ننی عصر کې کاروباری او د نورو سازمانونو مدیریت د کار شرایطو ته خاص اهمیت ورکړی دی. د دې دوه اصلي لاملونه دي: لومړي، د سوداګریزو اتحادیو د حرکت ودې مدیریت دې ته اړ کړی ترڅو کارمندانو ته غوره کاری شرایط برابر کړی. دوهم، بیداره مدیریتونه کارمندانو ته د غوره کاری شرایطو د برابرولو په ارزښت پوهیږی ترڅو وکولای شی په موثر او اغیزناک ډول د سازمان په مولدیت کې زیاتوالی رامنځته کړی. په هره کاری ورځ کې یو کارمند د کار په ساحه کې اته ساعته مصرفوی. مدیریت باید داسی کاری شرایط برابر کړی ترڅو د کارمندانو روغتیا او تندرستی وساتل شی او هغوی لیوالتیا په کار کې زیاته شی.

1.12 د کارمندانو روغتیا

د کارمندانو روغتیا مفهوم

د کارمندانو روغتیا په ټولو دندو کې د کارمندانو فزیکي، رواني او ټولنیزی هوساینی ته وده ورکول او ساتل دې د روغتیا د ستونزو د مخنیوی، د خطرونو کنترول او د کار تطبیق خلکو سره ، او د خلکو اړیکه د خپلو دندو په وسیله. د روغتیا اصطلاح 'د سوکالی عمومي حالت څرګندوي. په دي کې (i) فزیکی هوساینه (ii) احساسي هوساینه او (iii) ذهنی هوساینه شامله ده. پرمختللي سازمانونه د

دریو واړو اړخونو پاملرنه کوي. په هرصورت، اکثرآ سازمانونه د کاري ځواک د فزیکي هوساینې ته پاملرنه کوي د مناسبو روښانتیاوو، د هوا بدلولو، حرارت، او شور څخه پاک چاپیریال په بنه کې فزیکي آرامی د چمتوکولو په وسیله. که چیری دا شرایط برابر نه وي، د کارکوونکو موثریت راکمیږی.د لویو تشبثاتو په پام کې وي چې د روغتیایي خدمتونو لپاره خپل ترتیبات وساتي په کوم کې چې د کار په جریان کې د پیښو درملنه او روغتیا بیړنی حالتونو، د کارمندانو منظم فزیکي معاینه، کارمندانو ته روغتیایي آسانتیاوې چمتو کول، او د رواني روغتیا پروګرامونو چلول شامل دي.

فزیکي روغتیا

زیاتر پرمختللی موسیسات د وړ ډاکترانو او نرس سره په وسایلو سمبال ډیسپنسریانی لري. یو عام سازمان باید د خپلو کارکونکو د روغتیا په خاطر لاندې شرایط برابر کړي:

- مخکی له استخدام او دوره ییزه معاینه کول
- د لومړنیو مرستو درملنی په برخه کې ټریننګ کول
- د کوچنیو شکایتونو تداوی کول.
- د جدي ژوبل شوېو کارکونکو ته په مسلکي زده کړو کې ونډه ورکول او د هغوی استخدام کول د کومو چې درملنه شوي وي مګر د معیوبیت څخه ځوریږي.
- د مناسبی هوا، پوره رڼا، د ونو باغ لګول او د اوسیدو د ښه ځای برابرول.
- د صحي روغتیایي اسانتیاوو تیاری (زیرمه).
- د حرفوی (اشغال) روغتیایي خطراتو کنټرول
- د مور او ماشوم سوکالی.
- د روغتیا تعلیمی پروګرام.

ذهنی (دماغي) روغتیا

په وروستیو کلونو کې، د کارمندانو ذهني روغتیا، په ځانګړې توګه د اجرائیه کارمندانو، ته د کارفرما پام اړولی. د دې پرمختیا اصلي لاملونه په لاندې ټوګه ذکر شوې دي.

i. دماغي خلل عام دي ځکه چې فشار او تشویش د کارمندانو شخصي او کاری ژوند خرابوی.

ii. دماغي خلل په مختلفو ډولونو د سازمان لپاره د مولدیت د کموالی او د ټیټی کټی سبب ګرځي

iii. دماغي ناروغی د الکولو د اعتیاد ناروغیو، د دندې څخه د لرى کیدو او په تصدی کې د کمزورو بشري اړیکو سبب ګرځی.

یوه سازمان کولای شی د خپلو کارمندانو ذهنی روغتیا د لاندې طریقو په واسطه وساتی:

- د بشري سرچینو څانګې، څارونکی یا بهرنی رواني متخصص له خوا رواني مشوره ورکول.
- د رواني روغتیا اړوند مسائیلو په اړه پرسونل ته پوهاوی ورکول.
- د اغیزمنو انساني اړیکو د پروګرامونو رامنځته کول او ساتل.

د کارمندانو د روغتیا دلیل

په ډیرو سازمانونو کې، د بشري سرچینو څانګه د کارمندانو لپاره روغتیایي خدمتونه وړاندې کوي. د کارمندانو لپاره د صحي کاري چاپیریال چمتو کولو اهمیت په لاندې ډول:

(i) په مولدیت کې زیاتوالی

په ډیرو صنایعو کې، مختلف روغتیای خطرونه شتون لري. که چیرې کاري شرایط لکه رڼا، هوا، تودوخی، ځای، او نور ...

مناسب نه وي، نو کارګران نشي کولی په خپلو کارونو تمرکز وکړي او په دې ډول مولدیت کیفیت دواړه متضرره کیږی. له دې امله، ښه شرایط د کارکوونکو د فزیکي او ذهني ښه ساتلو لپاره اړین دې، چې په پایله کې، د کار مندانو د کړنو د ښه والی او د تولیداتو د ودې لپاره اړین دي.

(ii) د غیرحاضرۍ او د دندې پریښودلو راکمول

ناروغي پرکارمندانو باندې فشار راوړی ترڅو هغوی خپل کار ته حاضر نشی. ځینې وختونه، دوی مجبور وي چې دا کمپنۍ پریږدي ترڅو په بلي کمپنۍ کې ښه کاری ځای پیدا کړي. له همدې کبله، صنعتي روغتیا ناخوښی راکموی او د غیر حاضرۍ او د کار پریښودلو سطحه راټیټوي.

(iii) د صنعتي حادثو راکمول (د صنعت په ډګر کې د حوادثو راکمول)

صحتمند کارکونکي د پیښو د کمښت سبب ګرځي چې وخت او د خسارې تادیه خوندي کوي کوم چې د پیښې په صورت کې رامنځته کیږي. دا کار د کارمندانو مورال لوړوي.

(iv) غوره صنعتي اړیکې

د کمپنې له خوا روغتیایي سهولتونه برابرول عملیاتي مصارف راکموي او د ضایعاتو مخنیوی کوي چې دا کار د کارکوونکو د ګټې او امتیازیاتو د زیاتوالی سبب ګرځي.په دې توګه په اداره کې صنعتي شخړې کمې شوې.

(v) نورې ګټې

د صحي کاري چاپیریال نورې ګټې په لاندې ډول دي:

a) په حرفوي امراضو کې کموالی،

b) په کار کې ښه تمرکز،

c) د فضله موادو او ضایعاتو راکمول،

d) د کار کولو ښه کیفیت،

e) د کارمندانو د مورال انکشاف.

د کارمندانو لپاره د غوره کاري آسانتیاوو نشتوالي ډیر عکس العملونه رامنځته کوي. په لومړي سر کې به کارمندان ونشي کولی په خپل کار باندې تمرکز وکړي. دوهم، کله چې د کار شرایط ښه نه وي، نو هغه احساس نه کوي چې خپله رغنده ونډه وښئ. دریم، خراب کاري شرایط به د اوسط کارمندانو روغتیا متاثیره کوي او د هغه د کار څخه د لرې کیدو سبب ګرځي. څلورم، د غیرحاضرۍ او د کار بدلولو کچه به لوړه وي. بالاخره، د کمې اغیزمنتیا له امله د سازمان سرچینې ضایع کیږي. د کار کیفیت به هم خراب وي. له دې کبله، د خراب چاپیریال ناوړه اغیزو څخه د مخنیوي لپاره، اداره باید کارمندانو ته ښه کاري شرایط برابر کړي.

د صحي کاري چاپېريال په برابرولو کې د بشري سرچينو د څانګې رول

دا اړينه ده چې په دې مطمئين شو چې مناسب کاري شرايط دي چې کارمندان خپل کارونه پرته د فزيکي او رواني فشاره څخه پرمخ وړي. هندوستان ته د ILO د توليداتو ماموريت په راپور کې ټينګار وکړ چې د توليداتو د هر ډول تخنيک مطالعی کولو څخه مخکې په توليداتو کې زياتوالی د کاري شرايطو د ښه کولو له لارې کيدې شي. بد او ناسم کاري شرايط د وخت ضايع کول، د موادو ضايع کول او د توليد ضايع کولو په مانا دي.

ځينې هغه معيارونه (تدابير) چې د بشري سرچينو څانګې له خوا د کارمندانو فزيکي هوساينی لپاره چمتو شوي دي په لاندې ډول دي:

i. **پاکوالی :** دا د روغتيا لپاره اړينه ده. چټلی بايد هره ورځ د ټولو خونو، تيريدو لارو او د زينو څخه ليري کړائی شي. په مناسبو ځايونو کې بايد کافی توک دانئ (تف دانی) چمتو شي او بايد حفظ الصحه، په سم ډول مرعات شي. غوړ، نور آفتونه او حشرات بايد ويجاړ شي ځکه چې دوی د ناروغيو ترټولو ناوړه وسيله وي.

ii. **روښانتيا:** ښه رڼا کولی شي لوړ توليد ته زمينه برابره کړي. دا د روغتيا، خونديتوب او د کارګر موثريت ته اړين دې. د مناسب روښنايي پرته، د سترګو زيان به رامنځته شي، د موادو ضايعاتو او خرابوالی به زياتوالی ومومي او توليد به ورو ورو کم شي. د رڼا موثريت د هغې په مقدار او کيفيت دواړو پورې تړاو لري. د رڼا کيفيت ټاکلو فکتورونه عبارت دي له ځلا، د ويشلو او روښانتيا يو شانته والي دې. د روښنايي يو ښه سيسټم بايد وړاندې کړي: (i) د رڼا شدت د هغه کار په اساس چې د ترسره کيدو وړ وي؛(ii) رڼا په ښه ډول سره وشيندل شي او د کار ځای په ټولو برخو کې يو شان خپره شي (iii) په مستقيم يا غير مستقيم شکل د هر ډول ځليدلو راکمول.
کارمندانو موثريت په مستقيم ډول د هغوی د يو شی په درست ډول ليدلو په استعداد پورې اړه لری. روښنايي بايد مناسبه وي او د نيمګړتياو څخه پاک وي. مناسبه او سمه روښنايي د کارموندنې صداقت يقيني کوي چې د محصول کيفيت ښه والی او د ضايعاتو او بيرته کار کولو د کموالی سبب کيږي. که چيری روښانتيا مناسبه وی نو کارکونکي اړتيا نلري چې سترګې پټې کړي.

iii. **د حرارت درجه او د هوا بدلونه.** که چيرې غواړی کارکوونکي په اغيزمنه توګه کار وکړي، نو دې ته بايد د زغم وړ (مناسبه) تودوخې درجه چمتو شی. د دوی موثريت د اندېښنې وړ وی کله

چې د کار د ځای درجه حرارت ډیره ټیټه یا هم لوړه وي. داسی ګامونه باید واخستل شي چې کاری ځای ته تازه هوا داخله او په ترڅ کې د رطوبت څخه پاکه او درسته درجه حرارت ولری. د اوړيي په اوړدو کې کولرونه وکارول شي او د ژمی په جریان کی د بخاریو څخه کار واخستل شی.

د هوا د بدلولو مناسبی دستګاه ته اړتیا ده ترڅو د تازه هوا ګردش یقیني کړي. که د هوا د بدلولو مناسب سیستم چمتو نه وي، نو دغه هوا ستړي کیدونکی او د کارمندان سردردې سبب کیږي. دا د دوی موثریت راکموی. برقی پکی، د کوټی څخه د ګرمی هوا د ایستلو پکې او هوایي کنډشنرونه استعمال کولی شی په دفتر کې د حرارت درجه منظمه او د هوا د بدلولو سبب شی.برقی پکی تازه هوا خپروی او د ګرمی هوا د ایستلو پکی دوپچنه هوا بهر ته اوباسی.

د هوا صافول کیدای شي د لاندې هرې برخې یا د ټولو د تنظیم او اداره کولو لپاره وکارول شي:

- خپرول - د تازه او پاکی هوا په خاطر هوا ته حرکت ورکول او بدلول.
- حرارت درجه - د ګرمي آرامی او مناسبی کچې ساتل.
- لندبل (رطوبت) - د هوا او حرارت درجی د نمی تر مینځ مناسب اړیکه ساتل
- هوا پاکوالی – د اعتراض وړ ذروي زرو څخه د هوا پاکول لکه د بندو (تړلي) ځایونو څخه د دوړی، لوګی او ګاز ایستل.

iv د شور - زوږ مخنیوی شور ښايي د فابریکې دننه یا بهر کې د نا غوښتی غږ په توګه تعریف شي. دا د کارمندانو په ذهنونو باندې ناوړه اغیزه لري او د دوی اغیزمنتوب ترتاثیر لاندې راوړی. دا د کارمندانو د ځوروني سرچینه ده او دوی ته اجازه نه ورکوي چې د تمرکز سره کار وکړي. نو ځکه اړینه ده چې غږ په کنترول کې وساتل شي. دلته دوه ډوله غږونه شته چې داخلي او بهرني دي.

داخلي شور د خبرو اترو ، د ماشینونو د چلولو، د کارکوونکو د حرکت، کارمندانو، محافظین او کتونکي که څه هم په دهلیز کې وی له امله رامنځته کیږي. شور د راتلونکو او تلونکوو مخابراتي

تلیفونونو له لارې هم رامینځته شوې دې. داخلي شور د بهرنیو غږونو په پرتله په اسانۍ سره کنټرول کیدای شي. کارمندان نشي کولی د خونو دننه خبرې وکړي. په عمومي توګه د شور د جذب کولو لپاره شاید کیدای شي د کوټې په څلورواړو دېوالونو او چت باندې غږ جذب کوونکی مواد وکارول شی. د ماشین د شور د کمولو په خاطر جلا پروګرام نصب شی او د کارمندانو د حرکت له امله رامنځته شوې شور د منځه وړلو لپاره په فرش باندې غالی خوری کړای شی ترڅو د حرکت له وجی شور یا غږ رامنځته نشی.

بهرنۍ شور د فابریکې د ځای څخه بهر راځي. دا د دروازو، کړکۍ، او د تشنابونو له لاری داخلیږي. بهرنۍ غږ په مکمل ډول د مینځه نشی وړل کیدای. مګر د صوتي ثبوت دېوالونه، د غبرګو دروازو او د شیشي تختو د کارولو له لاری د بهرنۍ شور د داخلیدو مخنیوی وکړای شي. د فابریکی لپاره د تعمیر د جوړو د ځای د تعین په وخت کې بهرنۍ شور باید له پامه ونه غورځول شی.

V دوړه (خاوری) په ځینو سیمو یا منطقو کې، په فضا کې د خاورې نسبت خورا لوړ وی. د بیلګې په توګه، په هغو سیمو کې چې د پنبې نساجی فابریکی او د کتان کارخانی موقعیت لري، هوا په دوامداره توګه د ګردجنه کیږي. کله چې دوړه یا خاوره فابریکه ته ننوځي، نو هغه د کارمندانو روغتیا په ناوړه توګه متاثره کوي

خاوره د مختلف ماشینونو او تجهیزاتو ژوند هم کموي. دلته اړینه ده چې وپلټل شی چې دوړی خو به د فابریکې ساحی ته نه ننوځی. ښایي دا کار ستونزمن وي چې فابریکې ته د خاورې ننوتنه وګورئ. دا د غوښتنی وړ ده چې د فابریکی د دېوالونو او چتونو څخه ګرد پاک کړای شی، همدارنګه ماشین او نور تجهیزات او ریکارډونه باندې پراته ګردونه باید پاک کړای شي. خاوره باید په منظمه توګه پاکه کړي ځکه چې دا نه یوازې د چاپیریال چټلوي بلکې د رڼا په شدت هم ناوړه اغیزه لري. فرشونه، عنکاسونکي او برقی تاسیسات باید په فابریکه او دفتر کې په منظمه توګه پاک شي ترڅو د رڼا مناسب شدت ترلاسه شی. لوی دفترونه د هوا صافولو کنټرول سیسټمونه نصبوي کوم چې په پراخه کچه دفتر ته د خاورې داخلولو په پلټلو کې مرسته کوي.

Vi د کار کولو ځای او د ترتیب ترتیبات. مناسب ځای باید د کارمندانو، توکو، وسایلو او تجهیزاتو لپاره چمتو شي او همدارنګه داسی کاری چاپیریال ورته برابر شی ترڅو په ازاد او پرته د کوم ممانعت څخه د یو ماشین یا پروسي څخه بل ځای ته حرکت پکی وشی. همداشان باید د کارکونکو

لپاره مناسب ترتیب رامنځته شي څکه چې اوږدمهاله دریدل ممکن د ناارامی او د ستومانی سبب وګرځي.

2.12 د کارمندانو خونديتوب

د خوندیتوب مدیریت د کارمندانو فزیکي سوکالۍ د ساتنې عمل ته وايي. پدې کې د کار ځایونو کې د پیښو د خطرونو کمول شامل دي.

د کارمندانو د خوندیتوب مسوولیت

په کوچني سازمان کې، د خوندي ساتلو د پروګرام د چلولو مسؤلیت د تولید د مدیر په مرسته د مدیریت ځینو غړو ته سپارل کیږي. په لویو او منځنی کچه سازمانونو کې د خوندیتوب پروګرامونو ډیزاین او عملی کولو لپاره د خوندیتوب رئیس ټاکي. د خوندیتوب (مصؤنیت) مدیر د صنعت د هری برخې په کچه د خوندیتوب شورا / کمیټه تشکیلوي. د خوندیتوب رئیس باید تخنیکي پس منظر (پوهه) ولري څکه هغه باید د انجنیري اصول او د کیمیا او انساني بیولوژي پوهه تطبیق کړی، ترڅو فزیکي او چاپیریالي خطرونه له منځه یوسي. د هغه رول کېدای شي د دندې چاپیریال تحلیل کړي چې د پیښو مخه ونیسي، د خوندیتوب پروګرامونو کې زده کړې او روزنه، د دندې پیښو د بیا رغونې لپاره د دندې شرایطو معاینه کول، او څیړنې ترسره کړي ترڅو د نورو پیښو مخه ونیسي.

دا د هر کارفرما مسئولیت دې چې د کار په دوران کې د کارمندانو خوندیتوب تضمین کړي. صنعتي خوندیتوب او روغتیا یو د بل سره مستقیمه اړیکه لري. د خوندیتوب تدابیر نه یوازې د صنعتي پیښو کمولو کې ونډه لری بلکې د صنعتي روغتیا وده هم لوړوي. له همدې امله، کارمندان باید په خپله کاری ساحه کې د خوندیتوب احساس وکړي.

سربېره پر دې، د خوندیتوب تدابیر، قواعد او مقررې له مخی لکه څنګه چې د کار د قوانینو لاندې راځي، صنعتي مدیریت مسؤلیت لری ترڅو د کارمندانو لپاره د خوندیتوب لړ تر لړه اقدامات چمتو کړي. داسې تدابیر د دې لپاره دي چې د کارګرانو ساتنه یقیني کړي، د صنعتي پیښې څخه مخنیوي وکړي او د شرکت اغیزمنتوب لوړ کړي.

د صنعتي خوندیتوب تدابیرو کې داسی احتیاطی ګامونه شامل دي چې د هغو په اوچتولو سره د تصدۍ

مدیریت کولای شی د حادثې مخنیوي وکړي. په دې توګه، د حادثې مخنیوي د خوندیتوب د پروګرام اصلي موخه ده. په صنعت کې حادثې ملکیت او ژوند ته زیان رسوي. دا باید په ګوته شي چې د حکومت له خوا د مشروع اصولو د وضع کولو په وړاندې د صنعتي پیښو کچه کې زیاتوالی رامنځته کیږی.

د کارمندانو د خوندیتوب اهمیت

صنعتي خوندیتوب په مولدیت باندې زیات تاثیر اچوی مخصوصآ په خطرناک صنعت کې د بیلګې په توګه د کیمیاوی او د سرو په صنعت. صنعتي تدابیر د پیښو مخنیوی کوي کوم چې د کارکوونکو او همدارنګه د کارفرما داوړو لپاره د بدبختی سبب ګرځی. د هر کوښښ په اخستلو کې دواړه ډلی باید ډیر زیات احتیاط څخه کار واخلی ترڅو د پیښو مخنیوی وشي. څیړنو او مطالعو ښودلی ده په کوم سازمانونو کې د خوندیتوب تدابیر زیات په نظر کې نیول شوي وی هلته د کارمندانو د مولدیت په سطحه کې زیاتوالی رامنځته شوې وی د هغه سازمان په مقابل کې چیرته چې د خوندیتوب تدابیرو ته زیات اهمیت نه وی ورکړل شوې. زیاتره دا واقع کیږی ځکه کله چې کارمندان په دې مطمین وی چې کاری ځای خوندي دې، نو دوی په زړوره توګه او اطمینان سره کړنی ترسره کوي. کله چې د خوندیتوب احتیاطی تدابیر نیول شوې وی نو کارمندان له کوم تشویش پرته کار کوي او دا د کارګرانو په ګټورتوب کې زیاتوالی رامنځته کوي.

د خوندیتوب قوی تدابیر د کارګرانو معنویاتو ته پرمختګ ورکوي. دا د ټیم په رامنځته کولو کې مرسته کوي او کارګرانو ترمنځ یو پر بل د تړلو احساس رامنځته کوي. خوندیتوب په ابتدایي دوره کې په تولید کې ثبات رامنځته کوي او په اوږده دوره کې د مولدیت په میلان کې زیاتوالی رامنځته کوي.

صنعتي پیښې

یوه صنعتي حادثه په صنعتي تاسیساتو کې غیر متوقع واقعیت دې چې د یو یا څو کسانو د جسماني ټپي کیدو سبب کیږي. د فابریکې د لایحی د 1948 مادې مطابق، په فابریکه کې یوه صنعتي حادثه داسی تعریفولی شو: په صنعتي تاسیساتو کې داسی پیښې په نتیجه کې د یو شخص بدن داسی زخمی شی چې په راتلوونکی ۴۸ ساعتونو کې خپل کار بیرته پیل نه کړای شې". په بل عبارت، دا یوه غیر متوقع واقعه ده او تل په ناڅاپه توګه پیښیږی. برسیره پردې واقع یا واقعیت باید هغه څه وي چې ټاکلی

وخت، نیټه او ځای کې واقع شوې وي. دا باید په کارخانه کې یوه فابریکه یا یو صنعتي تاسیس کې رامنځته شي. په هرصورت، د خپل غفلت (رضایت) له وجې د ځان ژوبلول نشي کولی د پېښې په توګه وګڼل شي.

ځیني کارمندان د نورو په پرتله د زیاتو پېښو سره مخامخ کیږي. د T.W. harell په وینا، "د حادثې پېژندل دوام لري که چیرې یو شخص د خپل همیشنی او دوامدار خاصیتونو په نتیجه کې حادثات ولري." که دوه انفرادي کسان په ورته ماشینونو باندې په عینو شرایطو کې کار کوي، یو کس ممکن د نورو په پرتله ډیر د پېښې سره مخامخ شي. پخوانۍ کارمند به د پېښي ته د چمتو کوونکي په نامه یادیږي.

پېښي د بشر دوستي او اقتصادي لاملونو له امله یو ناغوښتل شوې په دیده ده. حتی یوه کوچنی پېښه کیدې شي د کارمندانو مورال کمزوری کړي. هرکله چې یوه پېښه رامنځته شي، دا په حادثه کې ښکیل شوي کارمندانو او د سازمان د وخت د ضایع کیدو سبب کیږی. که چیرې حادثه په فطرت کې جدي وي نو دا په اداره کې د تولید د بی ترتیبه کیدو سبب ګرځي. د T.W. Harell په وینا د حادثې نه یوازې د لګښتونو درلودونکې وي، مګر د کارمندانو مورال هم کموي او په پایله کې د تولید د ټیټوالی سبب ګرځي.

د صنعتي پېښو لاملونه

مورږ ممکن د صنعتي حادثې لاملونه په لاندې څلورو کټګوریو کې وویشو:

i – **خطرناکه (ذاتي) خطرونه.** په صنعتي کې ډیری دندې شته چې په لویه کچه پکې پېښې واقع کیږي. د کانی صنعت، سمندری ټرانسپورټ، کیندنی او تعمیر جوړونی د ټیکنالوژۍ، بانکداری او تمباکو صنعتي په پرتله خورا خطرناکه صنعت ګڼل کیږي.

ii – **تصادم –هغه وخت واقع کیږی چې:**

a. د رڼا مناسب انتظام نه وی شوی
b. میز چوکې او وسائل غیر منظم اینودل شوې وي
c. د الماریو پلی اکثرآ وختونه خلاصی وي

iii - **په پوړونو (فرشونو) باندې ښوئیدل یا غورځیدل او په زینه کې ښوئیدل.** دا هغه وخت واقع

کیږي چې:

a. فرش او زینی د اوبو، صابن یا د تیلو د مادې په واسط لمدې شي.
b. د ځمکی (فرش) ډیر ښوي وي
c. ځمکه په قالینه (فرش) پوښل شوې وی او فرش شلیدلی یا خراب شوې وي
d. د تلیفون لائن پرځمکه برسیره غزیدلی وی او
e. د مناسبی روښنایي نشتوالی

iv - **نور (متفرقه) لاملونه.** ځینی وختونه پیښی د لاندې علتونو له مخی واقع کیږی:

a. ډیر زیات شور
b. د پاکوالي نشتوالی
c. د برقی کیبلونو درز (غوځیدل) کیدل
d. یا هم ډیره لوړه یا ډیره ټیټه تودوخې درجه
e. صنعتی ستړتیا
f. د ماشینونو ډیر کړندي چلیدل
g. د کارګرانو کمزوری روغتیا او
h. د کارګرانو عمر او تجربه

صنعتي پیښي په عمده ډول د نورو ضایعاتو ترڅنګ د انسانانو د کاری ورځو د ضایع کیدو سبب کیږي. صنعتي پیښه د مختلفو انساني لاملونو لکه د کارګرانو د بی پروایي، د مناسبو زده کړو او روزنیزو پروګرامو نشتوالي، د کارګرانو له خوا د الکولی موادو ډیره کارونه، د ماشینونو غیر منظموالی، د کارګرانو د خوځښت لپاره محدوده ساحه او داسی نور. صنعتی پیښي د انسانانو د غلطی له امله رامنځته کیږی باید مخنیوی یې وشي.

د صنعتي خوندېتوب (مصؤنیت) د ډاډمن کولو لپاره معیارونه

دلته د خوندېتوب پروګرام د طرحه کولو او عملی کولو لپاره په هر صنعتي شرکت کې باید د خوندیتوب رئیس اووسي. د خوندېتوب پروګرامونو اساسي موخه باید په هغه کې د کارکونکي د ژوند، روغتیا، د ګټو خوندیتوب او امنیت وي. په صنایعو کې د پیښو د مخنیوی لپاره لاندې احتیاطي ګامونه اخیستل کیدتی شي:

i د خوندېتوب کمیټه. د خوندېتوب کمیټه کیدای شي د فابریکی په هره برخه کې جوړه شي. په دي کمیټه کې د مدېریت او کارمندانو دواړو نمایندګان شامل وي. ټول خوندیتوب پروګرامونه د خوندېتوب د کمېټي له لارې تطبیق کیږی.

ii خوندېتوب ټریننګونه. د مدېر (څارونکی) له خوا باید هر نوی کارمندان ته د خوندېتوب د میتودونو په برخه کې ټریننګ ورکړی. نوی کارمند ته د پیښې د رامنځته کیدو د علتونو په اړه د امکان تره حده معلومات ورکړل شی، او داسی تدریس ورکړل شی چې دغه عادتونه او حرکات تاسو د پیښې خطرونو څخه ژغورلی شی. د ټرینګ پروګرامونه د څارونکو لپاره هم ډیزاین شوي.

iii د موادو د انتقال کولو وسایل. د موادو د انتقال کولو وسایل باید نصب کړای شی ترڅو لوی او درانده مواد یو ځای څخه بل ځای ته په اسانی سره انتقال کړی. هیڅ کارګر ته اړتیا نه شته چې لوړ او درانه شیان اوچت یا انتقال کړی کوم چې کیدای شي د کارګرانو د ټپي کیدو سبب شي.

iv د ماشینونو ساتل. محافظتی ساتنې وسایل باید ډیزاین، جوړ او د مثبت ساتنې لپاره وکارول شي، د عملی کړنو په جریان کې خطری سیمو ته د لاس رسی څخه مخنیوی وکړی شي، عملیاتو کې د نارامی د رامنځته کیدو څخه مخنیوی وکړي او د غیر متوقع احتمالي خطرونو په وړاندې خوندېتوب ورکړی شي.

v د پلانټ (کاری ساحی) مراقبت. کاری ساحه باید په ښه حالت کې وساتل شی. ټولی هغه موانع چې د کارګرانو د حرکت مخه نیسی باید لیرې کړای شي. د لاری څخه د اجناسو یا موادو د زخیری په توګه استفاده ونشی. د الکترونیکی وسائیلو او خطرناکو وسائیلو د ساتلو لپاره باید وچه، پاکه او د تازه هوا د بدلولو د سیستم درلودونکی کوټه چې پکی مناسبی الماری نصب شوې وي موجوده وی.

vi منظم کتنه (پلټنه). د ماشینونو، وسایلو او برقي کیبلونو باید په منظم کتنه وشی ترڅو د لیکی (څڅیدل) معاینه وشی او د خطراتو مخه ونیول شي.

vii د وسائیلو بیا پلانول. صنعتی انجینران باید همیشه په دي لټه کې اووسی ترڅو د ماشینونو په سیستم کې پرمختګ رامنځته کړی. د وسائیلو، ماشینونو او کاری طریقی باید له سره طرح شی، ترڅو د پیښو د واقع کیدو فیصدې راکمه کړای شی.

viii مناسب لباس. د کار په ساحه کې کارګرانو ته باید مناسب لباس او نور د ساتنې شیان لکه د

لاس دستانی، ماسک، خولی، خوندېتوب بوټونه، او داسی نور شیان ورکړل شي. د کار په ساحه کې د لباس څخه استفاد د هوساینی او خوندېتوب دواړو هدفونو په خاطر کیږی. د لباس هغه ډولونه چې د اوراخیستونکی موادو څخه جوړ شوې وی د هغوی څخه باید استفاده ونه شی ځکه د اور د اخیستلو خطر یې ډیر زیات وی. همدارنګه د کیمیاوي توکو د استعمال په وخت باید د ډیر احتیاط څخه کار واخستل شي.

ix **پاک فرش.** په فرش کې باید د تلیفون کیبلونه نه وي. فرشونه او زینی باید له خنډونو څخه پاکی وساتل شي.

x **د خوندېتوب کمپاین**. د خوندېتوب پروګرامونه باید د پوسترونو او پوسټونو له لارې پراخه اشتهارات ورکړل شي. 'د کار خوندېتوب' او 'خوندېتوب خوندي کول' دا هغه شعارونه دې کوم چې د انځورونو په شکل په مهمو ځایونو کې نصب کړای شي. د خوندېتوب سیالۍ کیدای شي د پلانټونو (کاری ساحو) ترمنځ د خوندیتوب کمپاین د برخې په توګه ترسره شي. هغه پلانټونه چې په هغی کې د پیښو د واقع کیدو اندازه ټیټه وی هغوی ته مکافات ورکړل شي.

په صنعتي خوندېتوب کې د حکومت رول.

حکومت د فابریکې مشورتي خدماتو او د کارګرو بنسټ (موسسه) تآسیس کړې. د بمبۍ ښار د یو بشپړه ارګان په توګه حکومت، صنعت او نورو ذیدخل ادارو ته د فابریکی د کارمندانو د خوندېتوب، روغتیا او سوکالۍ په برخه کې مشوره ورکوي. دا د کارکونکو د روغتیا او خوندېتوب په اړه د قوانینو د پلي کولو دنده په غاړه لري.

د خطرونو د کنترول او په خطرناکو تولیدي پروسو کې د کارمندانو د وظیفوی روغیتا او خوندېتوب د ساتنې لپاره حکومت د "د همغږۍ کاري پلان لپاره ملي پروګرام" ترنامه لاندې پروګرام رامنځته کړي. کارپلان په کاری چاپیریال کې د ساتنې او روغتیا په برخه د دولت، د یو سازمان د مدیریت او کارمندانو مسؤلیتونه په ګوته کوي، او په خطری صنایعو کې د (نمونوی سکیم د بشپړه خوندېتوب د کنترول د سیستم مرکز) او ټولو صنایعو لپاره د (د خوندېتوب او روغتیا د پېښو د کمیدو کاری پلان) تر نومونو لاندې پروګرامونه رامنځته کړی دې.

د ملی خوندېتوب شورا

د ملي خوندېتوب شورا په 1966 کال کې تاسیس شوې ترڅو د خوندېتوب په اړه د کارمندانو ترمنځ عامه پوهاوی رامنځته شي، د پروګرامونو، لیکچرونو او کنفرانسونو په دایرولو سره کولای شو د پېښو د واقع کیدو مخنیوی وکړو، خطرونه راکم او د انساني مصیبتونو کې کموالی رامنځته شي.په 31 مارچ، 2005 کال کې د شورا د غړو تعداد 1683 ته ورسید، چې په دې کې د 1456 سهامی شرکتونه، 141 انفرادي غړي، 33 سوداګریزې اتحادې او 53 دایمی غړي شامل دي. د هیواد په سطح هر کال د مارچ په 4 نیټه د خوندېتوب ملی ورځ نمانځل کیږی، ترڅو د ملی خوندېتوب شورا د تآسیس ورځ په یاد ولرو.

د خوندېتوب ملی جایزی

دا چې په صنایعو کې له یوی خوا د خوندېتوب ښیګڼی وپېژنو او له بلی خوا د د پېښو څخه د خوندېتوب په پروګرامونو کې د مدیریت او کارمندانو علاقه زیاته او هغوی تشویق شی ، په 1965 کال کې مرکزی حکومت د خوندېتوب ملی جایزی پروګرام رامنځته کړو. دغه سکیم یواځې هغه صنایعو پوری مربوط کوم چې د فابریکو د 1948 قانون مطابق رجسټر (ثبت) شوې وي، خو په

1971 کال کې دغه سکیم هغه صنایعو ته وغزید چې د پورته قانون مطابق نوی ثبت شوې. د خوندېتوب ملی جایزو پروګرام د کانونو صنعت په 1983 کال کې نور هم پراخه شو.

ضمیمه: د کارمندانو د روغتیا او خوندېتوب په اړه قانوني شرایط (مقررات)

په فابریکو کې د کارکونکو لپاره د روغتیا مقررات

د 1948 کال د فابریکو د قانون د 11 څخه تر 20 ماده د کارکونکو لپاره روغتیا لاندي کاري شرایط وړاندې کوي.

1. پاکوالی (بند 11). هر فابریکه باید پاکه وساتل شی او د هر ډول بدوږم، چې د وچولو، تشناب او یا د زړه بد والي د بد بویې څخه رامنځته کیږي مخه ونیول شی.

2. د فضله موادو او چټلیو ضایع کول (بند 12). په هر فابریکه کې اغیزمن ترتیب د فضله موادو او چټلیو د منځه وړلو لپاره ضروری دې کوم چې د تولیدې پروسې په دوران کې رامنځ کیږی ترڅو داسی ځای ورته انتخاب شی چې ضرر ونلری.

.3 د هوا تصفیه او درجه حرارت (بند 13). په هره فابریکه کې باید د هوا د تصفی د کتنی او ساتنې له پاره موثر او مناسب شرایط برابر شی تر څو په هر خونه کې تازه هوا جریان ولری.

.4 خاوره او غوږ (بند 14) په هر فابریکه کې اغیزمنه اقدامات واخستل شی ترڅو په هره کاری خونه کې د خاوری د ډیران کیدو مخه ونیول شی. او که چیری د لوګی د وتلو نورو وسایلو ته ضرورت وی نو دا وسایل د امکان ترحده په هغه ځای کې نصب کړای شی چیرته چې دوړه، لوګې او یا نوره ککړتیا رامنځته کیږی، او دا نقطی باید د امکان ترحده محفوظی وساتل شی.

.5 مصنوعي مرطوبیت. (بند 15). د ټولو هغه فابریکو په اړه چې په هغه کې د هوا لمدبل په مصنوعي توګه زیاتوالی موندلی وي، د مرکزی حکومت له خوا قواعد جوړ شوي:

الف: د لمدبل (مرطوبیت) د معیارونو په اړه توصیه کول؛

ب) په مصنوعی ډول د هوا نمی د زیاتوالی په اړه په کار وړل شوو میتودونو تنظیمول.

ج) د هوا د لمدبل د مشخصولو لپاره د ټاکل شوي ازموینو لاربنوونه کول ترڅو په سمه توګه پرمخ لاړ او ثبت شي؛

د) د کاری خونو د مناسبی تازه او لمدبل هوا د کنترول په برخه کې د توصیه شوې میتودونو تطبیق کول.

6. کارمندانو ډیروالی (بند 19). د هری فابریکی په هیڅ خونه کې باید د کارمندانو تعداد د حد څخه ډیر زیات نشی ترڅو هلته د استخدام شوې کارمندانو روغتیایي حالت ته زیان ونه رسیږي، د فابریکې په هره خونه کې باید د هر کارګر لپاره لږ تر لږه درې سوه پنځوس مکعبه فوټه ځای وي چې د الوتونکو کارکونکي لپاره کار کوي او د موخې لپاره د کوټه فرش.

7. روښانتیا (بند 17). د فابریکې په هره برخه کې چې کارګران کار کوي یا تیریږي، هلته باید کافی او مناسب طبیعي یا مصنوعي یا دواړه روښانتیا چمتو شي.

8. د څښلو اوبه (بند 18). د فابریکی په هره برخه کې چیرته چې کارمندان کار کوي د هغوی د څښلو اوبو لپاره مناسبی نقطی انتخاب شوې ترڅو کارمندان وکولای شی په اسانه د څښلو اوبو ته لاسرسی ولری.

9. تشناب او متیازو ځایونه (سیکی 19) په هره فابریکه کې باید کافی او مناسب تشنابونه او د متیازو ځایونه موجود او هره وخت په اسانی سره د کارمندانو د لاس رسی وړ وي. برسېره پر دې، نارینه او ښځینه کارمندانو ته جلا، نژدې استوګنځایونه ورکړل شي.

10. توک دانی (بند 20). په هره فابریکه کې باید په مناسبو ځایونو کې په کافی اندازه تف دانۍ موجودې او د هغوی د پاکوالی او حفظ الصحې حالت ته پاملرنه وشی.

په فابریکو کې د کارکونکو لپاره د خوندېتوب مقررات

د فابریکې په برخه کې د کارکونکو لپاره محافظت چمتو کول

د خوندېتوب مقررات (حکمونه) د 1948 فابریکی قانون، له 21 څخه تر 41 برخو کې شامل دي. د دې قانون له مخې دا حکمونه باید په هر فابریکه کې تعقیب شي. دا قوانین د هغوی د کیفیت په نظر

کې نیولو سره اجباری دي. د قانون الندې تاکل شوي شرایط مطلق دي او په هیڅ صورت کې د فابریکې د تفتیش څخه مخکینی خبرتیا یا خبرداری باندې متکي ندي. هغه احکام چې په مختلفو ولایتونو کې د کارمندانو د خوندېتوب په اړه تطبیق کیږی د هر ولایت د حکومت له خوا د مقرراتو له مخې بشپړه شوې وی. نو په یوه ځانګړی ولایت کې د فابریکې د اړیکو په اړه، د هغه ولایت د مقاماتو له خوا قواعد باید تطبیق شي.

د فابریکو د قانون په رڼا کې د خوندېتوب مقررات په لاندې ډول تشریح شوې دي:

.1 د ماشینونو څخه کټاره تاوول (بند 21). د ماشینډری ټولی خطرناکی او حرکت کوونکی برخی باید په خوندي توګه کټاره، په پیچونو اوبولټونه پواسطه تقویه شی ترڅو د خطر مخنیوی وشي.

.2 د خوځیدو په وخت کې په ماشین یا نژدې ماشین سره کار کول (بند 22). د ماشین خوځیدونکې برخو ته تیل ورکول او یا نور تعدیل شوي عملیات باید یوازې د یو ځانګړي روزل شوي بالغ نارینه کارکونکي له خوا ترسره شي. نه د ښځینه یا ځوان شخص (یعنی، ماشوم یا نوی ځوان) ته د دې کار کولو اجازه ورکړل شي.

.3 په خطرناک ماشینونو کې د ځوانانو اشخاصو استخدام (بند 23). هیڅ ځوان باید په هیڅ ماشین کې کار ونه کړي مګر دا چې د ماشین څخه راولاړشوې خطر په اړه هغه ته بشپړه لارښوونه نه وي ورکړل شوې او احتیاطونه ورته ښودل شوې نه وی او:

- په ماشین د کارکولو په دوران کې په کافی اندازه روزنه (ټریننګونه) ترلاسه کړی
- د یو باتجربه، مسلکی او پوه نظارت کوونکی د لاس لاندې کار وکړی

.4 د بریښنا د فیوز د ګیر کښته کول او د بریښنا د پری کولو لپاره وسیله (بند 24). په بیړنی حالاتو کې د بریښنا د پری کولو مناسبه وسیله باید چمتو اووسی. د ماشینونو د چالانیدو په وخت د ناڅاپه پیښو د رامنځته کیدو د مخنیوی لپاره باید مناسب ترتیب هم شتون ولري.

.5 پخپله چلیدونکی ماشین Self-acting Machine (بند 25). په هر یوه فابریکه کې د پخپله چلیدونکی ماشین هیڅ یوه خوزیدونکې برخه او هیڅ مواد چې د هغی د پاسه وړل کیږې باید (که چیری هغه ځای چې دا پری چلیږي یو داسی ځای وي چې هر څوک کولی شي د کار لپاره یا د بل څه لپاره ورڅخه د تیریدو اجازه ولري) د هغې د باندېنی یا دننني خوزیدونکي برخې ته د هر یو

نصب شوي ساختمان څخه چې د دې ماشین برخه نه اوسی د ۱۸ انچو په حدودو کې باید ونه چلیږي.

6. د نوي ماشین پوښ Casing of New Machine (بند 26). په ټولو ماشینونو کې چې د قوت په واسطه کارول کیږي د هرې پیچلې شافف پر هر پیچ سیچ، بولټ یا کیلي، د پالیس څیره یا پنجه باید د خطر خطر مخنیوی وشي، لمر، کنډک او یا په اغیزناکه توګه ساتل کیږي.

7. د پنبې پرانیستلو سره نږدې د ښځو او ماشومانو د استخدام منع کول (بند 27). هیڅ یوه ښځه یا ماشوم د فابریکې په هغه برخه کې کار نه شي کولی چیرته چې د پنبې پرانیستلو کار ترسره کیږی. که چیرې د پنبې د پرانیستلو او پر هغی باندې د تغیر شکل ابتدائی پروسه په جلا کوټه یا برخه کې ترسره شی او یا داسی ځای کې ترسره شی چېرته چې د کوټی لوړ چتونه وی او د پلټونکی ډلی له خوا لیکلی اجازه ورکړی شوې نو په دي صورت کې ښځو او ماشومانو د کار کولو اجازه ورکول کیږی.

8. هوساینه (اوچتول) او هسکول (بند 28). دا به ښه مواد او ځواک وي، د کوم په وسیله په مکمل ډول هر کارکوونکي یا وسایل لږترلږه په هر شپږو میاشتو کې یو ځل معاینه او د پامه غورځیدو څخه په مناسب ډول وساتل شي.

.9 د لیږد ماشینونه، ځنځیرونه، رسي او د لیږد کولو وسایل (بند 29). په هر فابریکه کې، ټولې برخې د کاري ګیر په شمول، که د ثابت یا د خوځیدو وړ یا هر جګیدولو ماشین او هر ځنځیر، رسی یا د لیږدولو وسایل وي باید:

(i) ښه جوړښت ولری، د ښو موادو جوړ، کافی ځواک وړتیا ولری د نیمګړتیاو څخه خلاص وی؛

(ii) په سمه توګه ساتل شوي وي او

(iii) لږترلږه د یو وړ وړ شخص له خوا د 12 میاشتو په هره دوره کې یو ځل کتل شوې وی، یا د عمومي مفتش له خوا په دغه موده کې د دي په اړه په لیکلی ډول مشخص کړای شوې وی، او هری دوری د کتلو نتایج په یو کتاب کې د اسنادو په شکل په دفتر کې موجود وی.

10. د څرخیدلو ماشین الات Revolving Machinery (بند 30). د فابریکی په هر خونه کې چیرته چې د میده کولو (اوړو کولو) پروسه ترسره کیږي، هلته باید په دایمي ډول په هر ماشین کې د هغی د استعمال لاربښود نښلول شوې وي په کوم کې چې د ژرندې د پل د استعمال د سرعت څخه د

خوندېتوب اعظمی حد ښودل شوې وي، د ميل سرعت په کوم کې چې څرخه نصب شوې وي، او د څرخۍ (پولۍ) قطر دومره وی چې د ميل څخه په خوندې ډول د کار اخستلو لپاره اړين وي.

11. د فشار پلان (بند 31). که په کوم فابريکه، يا د هغی په کومه کاری ساحه يا د ماشين الاتو استعمال ساحه چيرته چې د اتموسفير د فشار څخه په لوړ فشار (هوا) د اجناسو د توليد پروسه په کې ترسره کيږي، اغيزمن اقدامات بايد واخستل شي تر څو ډاډ ترلاسه شي چې د دې برخې خوندي فشار لوړ نه شي.

12. فرشونه، زينی او د لاسرسي وسيلی (بند 32). په هر فابريکه کې، ټول فرشونه، پوړۍ، زينی، ګودر او لاری بايد ښی جوړی کړائی شی او په سمه توګه يې ساتنه وشی او هر ډول موانع او خنډونو څخه پاک وساتل شی، د بيلګې په توګه که يو شخص ښويه کيږی او هلته د خوندېتوب لپاره ضروری وی نو پوړۍ، زينی، ګودرونه او لاری بايد د پام وړ دستګاه سره چمتو شي.

13. په فرشونو کې کندې، ډبونه، سوري او داسی نور Pits, Sumps, Opening in floors, etc. (بند 33). په هر فابريکه کې نصب شوي لوښي، ډبونه، ټانکونه، کندې او په فرش کې سوري چې (د هغوي د ژوروالی، حالت، جوړښت يا د محتوا د دلايلو له مخي د خطر سرچينه وي يا کيدای شي نو بايد په محفوظ ډول پوښ ورکړل يا ترې محفوظه کټاره تاؤ کړل شي.

14. اضافه بار (زياتي وزنونه) Excessive Weights (بند 34). هيڅوک بايد په هره هغه فابريکه کې کار ونه کړي چيرته چې په دوی باندې د حد څخه زيات وزن وړی يا جګوی کوم چې د هغوی د زخمی کيدو سبب کيږی. د مرکزی حکومت کولی شي داسی قوانين رامنځته کړی په کوم کې چې دا واضيح شوې وی چې د کار په ساحه کې يو بالغ نارينه، بالغه ښځه، ځوان او ماشوم تر اعظمی حده څومره وزن بايد اوچت کړي، او په فابريکه کې دغو کارکوونکو ته د وزن د اوچتولو په اړه توضيحات ورکړل شی.

15. د سترګو ساتنه (بند 35). د هر ډول فابريکې په اړه چې په هغی کې د اجناسو توليد رامنځته کيږی لاندې پروسي په کې شاملی دي:

(الف) د ذرو يا ماتی شوو ټوټو د الوتلو څخه د سترګو د ژوبليدلو خطر د پروسې په جريان کی، يا

(ب) ډيره زياته رڼا چې سترګو ته مخامخ شی د سترګو د خرابيدو سبب کيږی، مرکزی حکومت

کولی شي د قواعدو له مخې اغیزمنه حفاظتی پرده (اسکرین) یا مناسبی د سترګو د ساتلو عینکو غوښتنه وکړی ترڅو د هغو کسانو ساتنه وشي چې یا په پروسه کې په کار ګومارل شوي وي یا د دغه کاری پروسې سره نژدې کار کوي.

16. د خطرناکو لوګی (ګاز) پر وړاندې احتیاطی تدابیر (بند 36). په هر فابریکه کې، هیڅوک اجازه نلري چې هغی کوټی، ټانګ، کندال مټ، پایپ، دودکښ یا محدود او تنګ ځای کې ننوځي چیرته چې خطرناک لوګي او ګازونه موجود وی کوم چې د انسانانو ژوند د خطر سره مخامخ کوي، خو په هغه صورت کې چې د انسانانو د صحت د خرابیدو د خطر ساتنه په مختلفو وسیلو لکه د لوګی او ګاز د ایستلو مناسب مرکزی سیستم یا د مؤثره وسیلو د چمتو کولو په وسیله.

17. د وړلو وړ رڼا د کارولو په اړه احتیاطی تدابیر (بند 36). په هر فابریکه کې، د پور وړ وړ برقي رڼا یا کوم بل برقی سامان چې له 48 څخه زیات ولټاژ وه لری د هغی د استعمال اجازه په هر کوټه، ټانک، ګندال مټ، کڅوړې، پائپ، دود کښ یا نور محدود ځای کې نشته دي.

18. چاودېدونکي یا او اخستوونکی دوړی، ګاز، او نور (بند 37). چیرته چې په هر فابریکه کې که د تولید په پروسه کې داسې ډول شیان لکه دوړی، ګاز، ګرد یا د بخار د داسی خاصیت درلودونکی شیان تولیدېږی چې هغه د چاودنی یا سوځیدنی سبب کیږی، د هر ډول چاودېدونکو توکو د چاودېدنی مخه ونیول شي.

19. د اور په صورت کې احتیاطی تدابیر (بند 38).

1. د اور وژنې په صورت کې په هر فابریکه کې باید د فرار ډول ډول وسایل چمتو شي لکه څنګه چې توصیه کړای شوي وي.

2. په هر فابریکه کې هغه دروازې چې له کومی خونی څخه د بهر وتلو لپاره جوړ شوې وی باید دغه دروازې تړلی یا بندې شوي نه وي، ځکه د اور لیږدو په وخت کې هغه خلک چې په دغه خونه کې دننه وی دوی په اسانۍ او چټکی سره نشي کولی دروازی پرانیزی او بهر ووځي، تر هغی پوری چې دا دروازی داسی جوړی شوې نه وی چې په اسانی سره د بهر په طرف د پرانیستل کیدو وړ وی.

3. په هر فابریکه کې، هره کړکۍ، دروازه یا د او اور لاریدنی په حالت د تیښتی د وتلو بلی وسیلي سره تړاو لري، په عادي استعمال کې د وتلو د دروازو پرته، په ځانګړې توګه په داسی ژبه یا په

علامه په نښه شی چې ټول کارکوونکي پرې په اساني سره پوهه شی او دغه نښي په سرو مناسبو خطونو او یا په نورو موثرو او واضح پوهیدونکی نښو باندې لیکل شوې وي.

4. په هر فابریکه کې باید د اور لګیدو په وخت کې د خبرداری موثره او واضح د اوریدلو وسیله موجوده وی ترڅو به په فابریکه کې ګمارل شوي ټول کارکوونکي په اسانی سره د اور لګیدو څخه خبر شي.

20. د نیمګړتیا لرونکی برخی د مشخصولو اړتیا لپاره درجه یا د ثبات لپاره ازموینه (بند 39). که چیرې د فابریکې پلټونکی ته معلومه شي چې د فابریکی یوه ودانی یا د ودانۍ کومه برخه یا د یوې لارې برخه، ماشین یا د تولید یوه ساحه په داسې حالت کې وي چې ممکن د انسانانو د ژوند یا خوندېتوب لپاره خطرناک وي، نو نوموړی باید په لیکلی بڼه د دغه خطر په اړه د فابریکی مدیر ته خبر ورکړی ترڅو د هغوی څخه د مشخصي نیټی څخه د مخه د دې ستونزی د حل لپاره په لیکلی بڼه لاندې غوښتنی وشي:

(a) د داسی انځورونو، مشخصاتو او نورو توضیحاتو چمتو کولو لپاره باید اړین وي چې دا معلومه کړي چې ایا دا ډول ودانی، لارې، ماشین یا تولیدې ځائی په خوندېتوب سره کارولی شوي، یا

(b) په داسې ډول ازموینې ترسره کړائی شی لکه څنګه چې په ترتیب کې مشخص شوي، او د پایلو په اړه عمومي پلټونکی ته خبر ورکړل شي.

21. د ودانیو او ماشینونو خوندېتوب (بند 40). که چیرې د فابریکې پلټونکی ته معلومه شي چې د فابریکی یوه ودانی یا د ودانۍ کومه برخه یا د یوې لارې برخه، ماشین یا د تولید یوه ساحه په داسې حالت کې وي چې ممکن د انسانانو د ژوند یا خوندېتوب لپاره خطرناک وي، نو نوموړی باید په لیکلی بڼه د دغه خطر په اړه د فابریکی مدیر ته خبر ورکړی ترڅو د هغوی څخه د مشخصي نیټی څخه د مخه د دې ستونزی د حل لپاره په لیکلی بڼه هغه لاری چاری چې د ده په نظر باید پلی شي او د هغوی نه غوښتنه وشي چې د ټاکلی شوې نېټې څخه د مخه ترسره شي.

22. د قواعدو د جوړیدولو لپاره ځواک (بند 41). که مرکزی حکومت دا اړینه وبولی چې د هر ډول فابریکو لپاره داسی قوانین جوړ کړي کوم چې د دې غوښتنه وکړی ترڅو په فابریکه کې د کارکوونکو د ژوند د خوندېتوب لپاره نور وسایل او تدابیر هم وړاندې کړی.

صحي کاري چاپېریال

(i) پاکوالی

(ii) مناسب روښنايي

(iii) نورمال تودوخه او د هوا بدلون

(iv) د شور -زوږ. څخه خلاصون

(v) د دوړو څخه خلاصون

(vi) مناسب کاري ځای

vii) (د څښاک اوبو اسانتیاوې

(viii) د نارینه او ښځینو لپاره د تشناب جلا جلا آسانتیاوې

صنعتي خوندېتوب

(i) د خوندیتوب روزنه

(ii) په ماشینونو او تجهیزاتو باندې د کتارې چاپیرول

(iii) د کارې ځای (ماشینونه او نور سامان ځای پر ځای وی) ساتنه

(iv) پاک پوړونه (فرش)

(v) مناسب پوښاک (جامې)

(vi) د توکو د سمبالولو وسایل

(vii) د سترګو ساتنه

(viii) د خطرناکی هوا په وړاندې احتیاط

(ix) د اور په صورت کې احتیاطا.

پوښتنو تکرار

.1 د کارکونکو د روغتیا په ساتنه کې د غوره کاري شرایطو ونډه څه ده؟ تشریح یې کړئ.

(ډیلی، 2011)

.2 د مختلفو کاري چاپیریال رول چې د کارکوونکو روغتیا اغیزه کوي بیان کړئ؟

.3 د فزیکی کاری حالت په اړه یو یاداښت ولیکئ کوم چې د کارکونکو څخه د لوړ محصولاتو د ترلاسه کولو لپاره اړین دي.

.4 فابریکه کې د کارکوونکو د روغتیا په اړه حقوقي مقرراتو تاثیرات وازمایوی.

5. د فابریکی ۱۹۴۸ قانون، د کارګرانو روغتیا لپاره کوم شرایط برابر کړي دي؟ له دوی څخه پنځه یې تشریح کړئ.

6. د صنعتي خوندیتوب مفهوم تشریح کړئ. د صنعتي خوندیتوب او مولدیت تر منځ د اړیکو په اړه بحث وکړئ.

7. صنعتي حادثې تعریف کړئ. تاسو به څنګه د پیښو فریکونسی او شدت اندازه کولی شئ؟

8. د صنعتي پیښو احتمالي لاملونه څه دي؟ تاسو به څنګه دغه لاملونه له منځه یوسی؟

9. د خطرناک ماشینونو د استعمالولو په وخت کې د کار کوونکو د خوندیتوب لپاره تاسو په فابریکه کې د کوم ګامونه وړاندې کول غواړئ؟ بحث پری وکړئ

10. د 1948 کال د فابریکو مقرری د کارکونکو د خوندیتوب غټ بندونه په لنډه توګه تشریح کړئ.

(ډیلي، 2009)

11. د صنعتي کارمندانو د خوندیتوب د تضمین لپاره د مرکزي حکومت له خوا اخیستل شوېو مهمو اقداماتو په اړه بحث وکړئ.

12. په کارګرانو د صنعتي حادثې اغیزې څه دي؟ د کارمندانو د خوندیتوب لپاره اقداماتو وړاندې کړئ.

ماخذونه

1. Harell. T.W., Industrial Psychology. Oxford and IBH, London, 1964, P. 197.
2. Sikule, A.F., Personnel Administration and Human Resource Management, p. 375.
3. Maier, F, Psychology in Industry. Pp. 557-558.
4. Armstrong T.O., Safety Education and Training in RP. Blake (ed). Industrial safety. Pp. 335-36.
5. Sharma, J.P., A Simplified Approach to Labour Laws, Bharat Law House, New Delhi, 2010.
6. Government of India, The Factories Act, 1948

13 څپرکې

ساتنه: د کارکونکو هوساینه او ټولنیز ثبات

د څپرکي غټې ټکی

1.13 د کارکونکو هوساینه: مفکوره او منطق

2.13 د کارکونکو د هوساینی اداری

3.13 د هوساینی د خدماتو ډولونه

4.13 د کارکوونکو د هوساینی افسر

5.13 ټولنېز ثبات: مفکوره او منطق

6.13 د ټولنېز ثبات پراختیا

پیژندنه

د کار د ساحی په شاوخواکی د ښه ژوند لپاره د کارکونکو د هوساینی په برخه کی د مختلفو سهولتونو او تهذیبونو برابرول شامل دي. دا برخه د ټولنېزی هوساینی برخه ده. د ټولنېزی هوساینی څخه مراد د ټولی ټولنې هوساینه ده. خو برعکس د کارکوونکو د هوساینی د مفکوری مقصد د کارکوونکو د هوساینی څخه دي. د کارکوونکو د هوساینی په برخه کی طبی، ورزشی، تعلیمی، کلتوری، او نور سهولتونه شامل دي. په هندوستان کی د کارکوونکو د قانون پر اساس ځینی اسانتیاوی اجباری دي. خو ځینی نور رضاکارانه اړخ لری. هیره دې نه وی چی د کارکوونکو د هوساینی په برخه کی لګښت یو اوږد مهاله سود منه پانګه اچونه ده ځکه چی په دې سره کارکوونکي د لوړ تولید لپاره تشویق کیږی.

د کارکونکو د هوساینی په برخه کی لاندې موخې شاملی دې :

۱: د کارکوونکو لپاره ښه ژوند او روغیتا وړاندې کول.

۲: د کارکوونکو خوشحاله کول، رضا کول او اغیزمن کول.

۳: کارکوونکي د کارى سترتیاوو څخه خلاصول او د دوی ذهنی، کلتوری او د ژوند لپاره د مادي شیانو برابرول.

1.13 د کارکوونکو/کارګرو هوساینه: مفکوره او منطق

د کارکوونکو د هوساینی مفکوره

د کارکوونکو هوساینه، مزدورانو هوساینه او د کارګرانو هوساینه دغه اصطلاحات مترادف استعمالیدونکی کلیمی دي چی کارفرما لخوا کارکوونکو ته د مختلفو خدماتو د وړاندې کولو په موخه استعمالیږي.. د Arthur Tames Todd له نظره "د کارکوونکو د هوساینی په دي مانا هر هغه څه چی د کارکوونکو د راحت او بهبود لپاره په ذهنی او یا ټولنېزی ډول ترسره کیږی کوم چې د معاش څخه پورته وی او د صنعت د اړیتاوو څخه نه وي"

ILO د لیکنی له نظره د کارکوونکو د هوساینی څخه مراد د کارکوونکو لپاره د خدمتونو، سهولیتونو او خوړوالی برابرول دې د دوی کاری ساحی په شاوخوا کی ترڅو افراد په کې استخدام شوي وي او د کارکوونکو لپاره د کارکولو صحت منده او ارامه ساحه برابره شی ترڅو د دغو سهولیتونو په شتون کې د کارکوونکو صحت ورسره بهبود پیدا کړی او د دوی لپاره لوړ اخلاقی مورال رامنځته کړی.

د کارکوونکو هوساینه یوه فعاله او غښتلی مفکوره او په موجوده مفکوره کی نوی د هو ساینی واحدونه ورزیات شوې او په خواکی یې ټولنېز تغیرات هم راغلی. دا مفکوره همدارنګه یوه پراخه مفکوره ده. د کارکوونکو د هوساینی عصری مفکوری له مخی د تنخوا او معاش په خوا کی د کارفرما له خوا کارکوونکو ته د ځینو خاصو سهولتونه او خدمتونه د برابرولو څخه عبارت دې. دا د کارفرما له خوا خیرات نه دې چی کارکوونکو ته یې ورکوي بلکی د سهولتونو او خدمتونو برابرول دې چی په پای کی د کارکوونکو اخلاقی رویه جوړیږی او همداسی جاری ساتل کیږی او په راتلوونکی لوی اداری موخې ترلاسه کیږی. دا نه یوازی د کارکوونکي خوښه ده چی ورته ضروری صحی اسانتیاوی، ساعت تیری اسانتیاوی برابر شی بلکی د اداری د دلچسپیو کی هم شامله ده. د دې خدمتونو په ورکولو سره کارکوونکي د رضایت احساس کوي او همدارنګه اداری ته وفادار پاتی کیږی. که څه هم د هوساینی خدمتونه یواځی د

مراقبت عوامل دي او تشويق كوونكى نه وى خو بيا هم دغه د يوى ادارى د بقا لپاره اړين دي ځكه دا د كاركوونكو د مولدېت سره نژدې اړيكه لري.

د كاركوونكو يا مزدورانو د هوساينى اساسى ځانګړتياوى په لاندې توګه دي.

i. د كاركوونكو د هوساينى په برخه كى مختلف سهولتونه، خدمتونه او تهذيبونه شامل دې چى كاركوونكو ته د دوى د صحت، موثريت، اقتصادې ښه والى، ټولنېز موقف د بهبود لپاره برابريږى.

ii. د هوساينى واحدونه د تنخوا او نورو اقتصادې ګټو په خوا چى كاركوونكو ته د دوى د رسمى حق او مجموعى قرارداد په اثر وى اندازه كيږى.

iii. د كاركوونكو هوساينى واحدونه بدليدونكى او هميشه تغير منونكى دې. د وحت په تيريدو سره د هوساينى نوى واحدونه په موجوده واحدونو كى ور اضافه كيږي.

iv. د هوساينى واحدونه د كارفرما، دولت، كاركوونكو او يا د بلى كومى ټولنېزى يا د خير ښيګڼى د ادارى لخوا وړاندې كيږي.

v. د كاركوونكو د هوساينى هدف د يوه كاركوونكي په شخصيت كى پرمختګ راوستل دي ترڅو يو ښه كاركوونكي او ښه تبعه اوسي.

د كاركونكى د هوساينى خاصيت (ماهيت)

- دا برخه يو څه بشرى اړخ هم لرى ځكه دغه برخه يوښه او مكمل ژوند كاركوونكي ته برابروى دغه كاركوونكو ته هغه تهذيبونه برابروى كوم چى كاركوونكي خپله ځان ته نشى برابرولي.
- دا برخه يوڅه اقتصادي اړخ هم لرى ځكه دغه برخه د كاركوونكي موثريت زياتوى د هغه موجودېت هم زياتوى همدارنګه مرسته كوي ښه كاركوونكي خوندې كړي، خوشحاله يې وساتى او د كارى شخړو كمښت رامنځته كوي.
- دا برخه يوڅه مدنى هم ده ځكه چى دغه برخه د كاركوونكو تر منځ د مسّوليت او درنښت حس ته وده كوي او له دوى څخه ارزښتناكه تبعه جوړوي.

د کارکوونکو د هوساینی پراختیا

د کارکوونکو د خیرنی کمیته د کارکوونکو د هوساینی په برخه کی داسی وایي، هرهغه څه چی د کارفرما، حکومت او یا هم له نورو ادارو لخوا د کارکوونکو د ذهنی فزیکی، اخلاقی او اقتصادي ښه والی لپاره کوي او د قانون په شاوخوا یا د هغه څه په برخه کی وی چی کارکوونکو پری معامله کړی وي. د کارکوونکو د هوساینی کمیتی له نظره د هوساینی د خدمتونو پر برخه کی داسی خدمتونه سهولتونه او تهذیبونه شامل دي لکه کافی کانیتونه د ارام او تفریع سهولتونه، د حفظ الصحی او د روغتیا سهولتونه، د کارکوونکو د کور څخه بهر لیږل او هلته د اوسیدو تنظیم او همدارنګه نور خدمتونه او سهولتونه او تهذیبونه پکی د ټولنیز ثبات واحدونه چی د کارکوونکو د کاری شرایطو سره برابروی شامل دي.

د کارکوونکو د هوساینی فعالیتونه په دوه برخو ویشل کیږي:

1. قانوني یا اصولی د هوساینی فعالیتونه
2. رضاکارانه د هوساینی فعالیتونه

د هوساینی د قانونی فعالیتونه باید د هر کارفرما لخوا د یو شرط په توګه کارکوونکو ته تر سره کیږي. پدې اسانتیاوی کی د کار شرایط، د کارساعتونه، کاری حفاظت او همدارنګه نور سهولتونه چی کارکوونکو ته د هغوی د کار د اسانه او خوندور کولو لپاره وی شامل دي. د مثال په توګه د ۱۹۴۸ کال د کارخانو د لایحی پر اساس کارکوونکو ته د څښاک د اوبو، پاکوالی او حفظ الصحی،کانتینونو، کودکستانونه روغتیایي او تعلیمی سهولتونه ، د اولیه کومک اسانتیاوي د تفریع سهولتونه د ورزش او لوبو سهولتونه، اوسیدو اسانتیاوی او داسی نور شامل وه.

د هوساینی رضاکارانه فعالیتونه د کارفرما لخوا پرته د کوم قانونی مسؤلیته ترسره کیږي. پدې برخه کی هغه کارونه شامل دي کوم چی د کارکوونکو د هوساینی لپاره خپله د کارفرما لخوا ترسره کیږی. همدارنګه دغه فعالیتونه د ځینو ټولنیزو ادارو لخوا هم پرمخ وړل کیږي.

د هوساینی او مولدېت ترمنځ اړیکی

د هوساینی خدمتونه د کارکوونکو لپاره خیرات نه دي بلکی د یوی اداری د اهدافو د لاسته راوړلو لپاره اړین دي. د هوساینی د واحدونو او د کارکوونکو د مولدېت ترمنځ یو واضح ارتباط دې چی په لاندې توګه تشریح شوي:

i. د کارفرما لخوا د هوساینی کارونه د هغه رویه او روش د کارکوونکو خوا ته ښکاره کوي. دا کار د ښی کاری قوی د راجلبولو او ساتلو په برخه کی یوه اداره د نورو ادارو په نسبت غوره کوي.

ii. په عمومي توګه د هوساینی د سهولیتونو شتون کارکوونکي ته داسی نظر ورکوي چی دغه لاسته راوړنی د پیسو پرته دي. همدارنګه دغه کار دوی ته یو بل رنګ تشوېق ورکوي او اداری لپاره وفادار پاتی کیږی او د ښو پایلو د لاسته راوړلو لپاره د زړه نه کار کوي.

iii. سهولتونه لکه د کورونو برنامه، صحی سهولتونه، د کارکوونکو د کورنیو لپاره د تعلیم او ساعت تیری اسانتیاوی د اداری سره مرسته کوي چی کارکوونکي خوشحاله کورنی ولري. دا کار د کارفرما سره مرسته کوي چی وفادار کارکوونکي ولري. د کار کیفیت او ګټورتوب هم ورسره لوړیږي.

iv. د کارکوونکي خدمتونه همدارنګه د کارګرو د اتحادې ترمنځ سولیزه فضا رامنځته کوي. ادامی او ښه ارتباط د لوړ ګټورتوب سبب ګرځي.

د کارکوونکو د هوساینی اهمیت او منطق

د هوساینی د سهولتونو تر شا منطق د موثرو، صحت مندو، وفادارو، خوشحاله کاری ځواک د یو اداری او هم د ملت لپاره رامنځته کول دي. په هندوستان کی کی د کارخانو کارکوونکي د هوساینی د مختلفو سهولیتونو څخه برښمن دي. د دې څخه هدف دا دې چی دغه کارکوونکي ښه ژوند او همدارنګه دوی خوشحاله او موثره اوسي. بل مهم هدف يې د دوی د ګټورتوب (مولدېت) پورته کول دي. د هوساینی خدمتونه، تغیرات نه دې بلکی د لوړ ګټورتوب لپاره اړین او د کارکوونکو د ضروریاتو رفع کوونکی دي.

د هوساینی د خدمتونو اساسی ګټی په لاندې ډول دي.

1. د هوساینی سهولتونه کارکوونکو ته ښه فزیکی او ذهنی روغتیا ورکوي او دوی خوشحالوي.

2. دغه سهولتونه لکه د کارکوونکو لپاره د کورونو برابرول، صحی خدمتونه، تعلیمی او تفریحی سهولتونه د کارکوونکو د کورنیپو لپاره مرسته کوي ترڅو قانع او خوشحاله کورنی ولري. دا به همدارنګه دوی سره مرسته وکړی چی خپل کارته کافی توجو ورکړي. مولدېت او د کار کیفیت به هم ورسره لوړ شی.
3. د کارکوونکو خدمتونه تریو اندازه د کارګرو د اتحادیو د ارامولو لپاره وي. د کارګرو سره ارامی او ښه ارتباط د ګټورتوب اساسي عامل ګڼل کیږي.
4. د هوساینی د سهولیتونو په وړاندې کولو سره کارفرام یوه ارامه کاری قوه ترلاسه کوي. کارکوونکي په خپلو کارونو کی لیوالتیا ښی او د رضایت له یوه احساس سره خپل کار کوي.
5. کارفرما په دې برخه کی لوړ موثریت، ښی کاری اړیکې او د کارګرو لږه غیرحاضری او د دندو نه پریښودلو څخه ځان خوندي کوي.
6. د کارکوونکو د هوساینی واحدونه د کارګروونکو ګټورتوب لوړوی او کاری سوله د کارګرو د تنظیم په برخه کی صمیم والی رامنځته کوي.
7. د هوساینی د ښو سهولتونو په برابرولو سره یو کارفرما کولای شی چی د بازار څخه تکړه کارګر راونیسی.
8. ټولنېز بد عادتونه چی په کاری قوه کی رامنځته شوې وی لکه خمار او شراب خوری د دې سره راکمیږي. د کار فرما لخوا چی کوم د هوساینی فعالیتونه د کارګرو لپاره برابر شوې د دوی صحی حالت ته پرمختیا ورکوي او دوی خوشحاله ساتی.

2.13 د کارکوونکو د هوساينی اداری

په هندوستان کی د کار کوونکو د هو ساينی اساسی اداری په لاندې ډول دي:

1. مرکزي حکومت؛
2. ايالتی حکومت؛
3. کارفرما؛
4. سوداګريزي اتحادې يا د کارکوونکو سازمانونه؛ او
5. غير دولتی اداري.

د پورتنی ادارو برخه اخيستنه په لنډ ډول لاندې ذکر شوي.

مرکزي حکومت

مرکزی حکومت يو شمير لوايخ د مختلفو کارګرو د هوساينی لپاره رامنځته کړي. دوی همدارنګه د صنايعو او کارګرو د قانون د تطبيق څارنه هم لري.

د کارکوونکو د هوساينی مهمی لايحی عبارت دې له: د کارخانو لايحی، د هندوستان د کانونو لايحه، د ماشومانو څخه د کار اخيستلو لايحه، د کارګرو د کروندې لايحه او داسی نور. د دې لايحو پر اساس کارکوونکي بايد د هوساينی اساسی سهولتونه د کارکوونکو لپاره برابر کړي. د مثال په توګه د ۱۹۴۸ کال د کارخانو د لايحی پر اساس يو کارکوونکي بايد کانتين ، د ارام ځای، د خوړو اطاق، کودکستان ، صحی سهولتونه ، کافی روښنايی، کافی د موادو راټګ اسانتيا، کافی د څښاک اوبه او نور کارګرو ته برابر کړي. د هوساينی د افسر د ګمارل حتمی شميرل کيږي. د ډبرو سکارو د راويستلو په برخه کی د کارګرو د هوساينی لپاره بودېجه وضع شوې. دې ته همدارنګه د ډبرو سکارو د کارګرو د هو ساينی بوديجه هم وايي. دغه بوديجه د کانونو د کارګرو لپاره د کور، صحت، تعليم، تفريح برخو کی مصرفيږی. د Mica يا د کانی ښيښی د کارګرو د هوساينی بودېجه د Mica يا کانی ښيښی د کارګرو د هوساينی د بودېجی د ۱۹۴۶ لايحی پر اساس تنظيم شوې. حکومت هم د صحت، کانتين ، تعليم او نورو برخو کی هم کارګرو ته سهولتونه برابر کړی چی د دولتی سکتور کی کارکوي.

ایالتی حکومتونه

د کارګرو د مختلفو قوانین پر اساس د ډیرو سهولیتونو برابرول د الایتی حکومت په واک کی ورکړل شوي. الایتی حکو متونه صحی مرکزونه، تعلیمی مرکزونه او نور د کارګرو د هوساینی لپاره پرمخ بوزي . دوی همدارنګه په کارفرما ځارنه کوي ترڅو مرکزی حکومتونه او یا الایتی حکومتونو لخوا د هو ساینی د ورکړ شوې برنامی عملي کيږي که نه. الایتی حکومتونو ته د کارګرو د هو ساینی لپاره د اصولو د ټاکلو صلاحت ورکړل شوې، همدارنګه د مختلفو اصولو په رڼا کی د هوساینی د سهولیتونو د وړاندې کولو لپاره د مناسبو صلحیت لروونکو ادارو رامنځ ته کول دي.

کارفرما

ډیر کارفرما د هوساینی قانونی سهولتونو ترڅنګ رضاکارانه د هوساینی سهولتونه هم وړاندې کوي. په دغه برخه کی شامل سهولتونه عبارت دې له د کارګرو لپاره د اوسیدلو ځای برابرول، صحی او د ترانسپورت اسانتیاوی، د لوستلو اطاقونه د کار کوونکو د ماشومانو لپاره بورسونه، کار کوونکو څخه د هاکی، فوټبال او نور ټورنمنټونو برابرول. کارفرما کولای شي چی په انفرادې یا مجموعی توګه د هوساینی سهولتونه د هغوی ته اتحادیو له لاری کار ګرو ته وړاندې کړي. کارفرما باید د صنعتی کارګرو د هوساینی د سهولتونو په وړاندې کولو کی اساسی رول ولوبوی. د هوساینی هغه سهولتونه چې د کارفرما لخوا کارګرانو ته وړاندې کيږي د رضا کارانه سهولتونو په نامه یادیږي. د کارفرماوو ځینی اداری هم په مجموعی شکل سره د هوساینی سهولتونه برابروی . په دي کې د بمبی د میلونو خاوندانو اتحادې Bombay Millowners’ Association او اندین جیټ میل اتحادې Indian Jute Mills Association شاملي دي.

سوداګريزي اتحادي

سوداګريزې اتحادې د کارګرو د هوساینی د سهولیتونو د لوړولو او همدارنګه په ځینو موادو کی د هوساینی د سهولیتونو په برابرول کې رول لري. دغه اتحادې کولای چی تعلیمی، کلتوري او نور سهولتونه خپلو غړو ته وړاندې کړي. په ممبی کی ځینی اداری د ورزش او تعلیم په برخه کارګرو ته سهولتونه وړاندي کوي. مشترک ستورونه هم د همدې اتحادیو لخوا پر مخ وړل کیږي. ځینی د سوداګری اتحادې لکه: Rashtriyo Mill Moldoor Sangh د کا رګرو د هو ساینی په برخه کی ډیر ښه کارونه کوي. همدارنګه د احمد آباد د نساجی د کارګرو اتحادیه د مکتب، ټولنېزو مرکزونو، کتابتونونه، حقوقی مرستی او نور د نساجی برخی کارګروته برابروي.

نو ځکه د احمد آباد د نساجی کارګرو اتحادیه د کارګرو د هوساینی په برخه کی کار او فعالیت کوي. په ټوله کی د سوداګری د اتحایو رول د کارګرو د هو ساینی په برخه کی کم رنګه دې ځکه دوی د بودیجی د کمښت سره مخ دي.

غیر دولتی اداري (NGOS)

مختلفی رضاکارانه او غیر دولتی اداری ټولنېزی هو ساینی فعالیتونه تر سره کوي چی د ټولنې د هری برخی په شمول د ضایعو کارګرو لپاره ګټور دي. دغه اداری طبی مرستی، تعلیمی مرستی، بورسونه او نور کارګرو ته وړاندې کوي. خو بیا هم دا ډول ادارو فعالیتونه د کارګرو د هوساینی په برخه کی کافی ندي.

3.13 د هوساینی د خدمتونو ډولونه

د هوساینی خدمتونه د کارګرو د فزیکی او ټولنېزی روغتیا په برخه کې په داخل او خارج د یوی اداری پوری تړاو لري. هغه خدمتونه چی د یوی اداری په داخل کی کارګرو ته برابریږی عبارت د داخلی خدمتونو څخه دي او هغه چی د یوي اداری څخه بهر کارګروته په واک کی ورکول کیږی عبارت له حارجی خدمتونو یا سهولتونو څخه دي. په داخل د یوی اداری کی دغه سهولتونه عبارت دي له طبی اسانتیاوو ، دساعت تیری سهولتونو، کتابتونونو ، کانتینونو ، تشنابونو او داسی نورو څخه. په دې برخه کی همدارنګه خوراک او د تفریع وسایل هم شامل دې چی به مفت او هم یا په ډیره لږه بیه وی. خو په خارجی برخه کی د هوساینی سهولیتونه عبارت دې له د اوسیدو له ځایه د کارګرو د ماشومانو تعلیم، د ورزش سهولتونه ، د کورنی لپاره طبی سهولتونه او نور.

د هوساینی داخلی او خارجی خدمتونه
داخلی خدمتونه کارګرو ته دا ډول خدمتونه د اداری په داخل کی برابریږی. په دې برخه کی د مینځلو او لامبلو سهولتونه ، تشنابونه او کمودونه، کودکستان، د ارام ځایونه ، کانتینونه ، لباس، طبی مرسته ، کتابخانه، تفریع ځای، مفت یا په کمو پیسو خوراک او داسی نور شامل دي. **خارجی خدمتونه** کارګرو ته د ا ډول خدمتونه د اداری یا کاری ځای څخه بیرون برابریږي. په دې برخه کی د او سیدو ځایونه ، ترانسپورت، د کارګرو د ماشومانو لپاره د تعلیم سهولتونه، د ورزش اسانتیاوی ، د کورنی او د ماشو مانو هوساینه، په کار د پاتی کیدو رخصتیانی ، د سفر سهولتونه، د کارګرو مشترک ستورونه، د خریداری ارزانه دوکانونه یا اعتباره ټولنې، مسلکی لارښوونه، د سود پرته قرضه او نور شامل دې.

په پراخه اندازه د هوساینی خدمتونه په لاندې برخو ویشل کیږی:

۱: اقتصادې

۲: تفریحی

۳: سهولتی

دا په لاندې ډول تشریح کیږی:

1. اقتصادي خدمتونه

په دې برخه کی د مزد یا معاش سربیره کارگرو ته ځنی نور امتیازونه لکه تقاعد، د ژوند بیمه، قرضی سهولیت او نور ورکول کیږی . د تقاعد یو منظم پروگرام کولای شی چی د اقتصادي تضمین په برخه کی ناراضی توب (ناراحتی) راکم کړي. تقاعد یو داسی قسم تادیه ده چی د کارگرو ضروریات د سپین ږیریتوب عمر کی پوره کوي.

په عمومي توگه تقاعد د وروستی معاش او د کارگرو د کاری کالونو مجموعی شمیر سره تړاو لری. ځنی اداری د کورنی تقاعد پروسه لری چی لا مخی یې د کورنی غړوته د فرد د انتقال په صورت کی ورکول کیږی. همدارنگه یو کارفرما کولای شی چی د هر کارگر د ژوند بیمه تقاعد هم ورکړي. ځینی اداری د کارگرو سره مرسته کوي ترڅو د خپلو اړینو مالی مشکلاتو لپاره مشترکی پانگی ټولنې جوړی کړی او یا هم د مصرف کوونکی مشترکه ستورونه جوړ کړی ترڅو کارگرو ته د مصرف شیان په داسی قیمت ورکړی چی نه گټه او نه هم توان پکی وشی.

کارگر اکثر د سایکل، سکوټر، کالی گنډلو ماشین، پکی او نور د اخیستلو لپاره پیسو ته اړتیا لری ترڅو د دې لاری خپل د ژوند معیار لوړ کړي. په داسی حالاتو او ځینو نورو وختونو کی باید د دوی لپاره یو څه ورکړل شی چی ضرورت یې پری رفع شی . کارفرما کولای شی په داسی وخت کی مخکی له مخکی کارگرو ته پیسی ورکړی او بیا وروسته د کارگر د میاشتنی معاش څخه د قسط په شکل گرځول کیږی. همدارنگه کارگر هم کولای شو چی د خپل پیسو د ساتلو لپاره یو فنډ رامنځته کړي او ترڅو په اینده کی احتمالی پیښو کی یې په کار راشی.

2. تفریحی خدمتونه

کارگرو ته ځنی وختونه د تفریع کولو ته هم ضرورت پیدا کیږي. د دوی په کردار او سلوک کی هم تغیر راځی کله چی دوی په وقفی واره توگه د روزمره کار څخه تفریع وکړي. د دې اهدافو له مخی مدیریت باید کارگرو ته د تفریحی سهولیتونو نه برابر کړي. د تفریحی پروگرامونو له مخی ارتباط او تعلقات زیاتیږي. او یو غیر رسمی فضا رامنځته کیږی. مدیریت کولای شی چی د هغه لوبو لپاره چې د اطاق په

داخل کې کیږی لکه ټیبل ټینس یو طاق برابر کړي. خو ستري اداری کولای شی چې بیرون لوبو میدانونه برابر کړی. په دې سره به د کارګرو ترمنځ مرسته او پوهاوی لازیات شی. ادرای ساختمان همدارنګه کولای شی چې د لوستلو اطاقونه، کتابتونونه، راډیو، ټی وی او نور د کارګرو د تفریح لپاره برابر کړي.

3. سهولیتی خدمتونه

ځنی سهولتونه دي چې کارګر ورته اړتیاوی پیداکوي لکه:

(i) کانتین ، د ارام اطاقونه ، د خوراک اطاقونه. خوراک د یو کارګر لپاره اړین شی دې ترڅو خپل صحت او مو ثر یت جاری وساتی. تر هغه چې د غذا، چای، او ارام لپاره کافی سهولتونه موجود وی. نو د د کار ګر صحت او موثریت دواړه خرابیږی. نو ځکه ټولی کارخانی باید کانتین ولری چیرته چې کارګروته په مناسبه او یا هم په مفته ډوله خوراک وړاندې کیږي. همدارنګه باید د کارګرو لپاره خوړنځی هم موجود وی چیرته چې دوی کولای شی خپله غرمنی ویسی چې له کوره راوړي. په وزګار وخت کی کارګر د داسی یو ځای ته اړتیا لری چې ارام وکړي. دا هم د کارګرو د ښه صحت او مو ثریت لپاره ګټور دي.

(ii) د اوسیدو سهولتون. ځنی اداری د خپلو کارګرو لپاره اپارتمانونه جوړوي او بیایې مفت او یا هم تش په نامه کرای ورکوي. په ځینو نورو وختونو کی پیسی ورکول کیږی او په نورو کی قرضه په کمه سود سره ورکول کیږی، ترڅو کارګر خپله د ځان لپاره کور یا اپارتمانونه جوړ یا یې واخلي.

(iii) د ټرانسپورت سهولتونه. ډیر کارفرما د کار ګرو لپاره د تګ راتګ سهولتونه برابروي. دغه سهولتونه د کارځای ته راتګ فشار او ستړتیا راکموي. او ددوی ګټور توب زیاتوي.

(iv) طبی سهولتونه. د کارګرو صحت تر ټولو اړینه مسله ده که څه هم دا طبعی ده چې بیا هم د کار پر مهال زخمی کیدل د ځینو حادثو له امله رامنځته کیږی. نو باید اولیه مرستی د یو کارخانی په داخل کی موجود اوسی. د دې په خواکی طبی برنامه چې د طبی مصرفونو د بیا د ادا کولو اجازه ولری شتون یې ضروری دې. کارفرما کولای شی چې ډاکټر وګماری تر څو اړتیا په صورت کی کارګرو ورسره مشوره وکړي.

(v) د مینځلو سهولتونه. اړینه ده چې دست شوې او نور د مینځلو سهولتونه د کارګرو لپاره برابر شوې وی او دا باید پاک وی او د د نارینه او زنانه لپاره جلا جلا د نوم په لیکلو سره وي.

(vi) تعلیمی سهولتونه. تعلیمی سهولتونه باید د یوی اداری د کارګرو د ماشومانو لپاره برابر او یو مکتب ورته جوړشی.

(vii) د مصرفوونکو مشترکه ستورونه. ډیر کارفرما خپلو کارګرو ته مشترکه ستورونه جوړوی ترڅو د ضرورت وړ اشیا په ارزانه بیه ترلاسه کړي. دوی همدارنګه د اداری په داخل کی د ستورو د جوړولو لپاره مفت ځای ورکوي.

(viii) ارزانه سفر.

ډیر شرکتونه د خپلو د کار ګرو د سفر چی د خپلوانو یا خپلو ماشومانو سره یې کړي وی مصرف په خپل محدود وخت کی منی.

ضمیمه 1

د کارخانو لایحه د کارگرو د هوساینی په اړه (باب)

د 42 برخی څخه تر 49 برخی پوری د کارخانو د 1948 لایحه د کارگرو د هوساینی پوری تړاو لری. د 42 څخه تر 45 پوری برخه په ټولو هغه کارخانو تطبیق کیږی چې په بی اعتنایې سره کارگر استخداموی. د 46 څخه تر 49 پوری برخه په هغه کارخانو باندې تطبیق کیږي چې د محدود شمیر څخه زیات کارگر وگماری. دغه سهولتونه په لاندې ډول تشریح کیږي.

(1) د مینځلو سهولت(42 برخه وگوري). په هره کارخانه کی (a) د کارگرو لپاره په کاری ځای کی مناسب او کافی اندازه د مینځلو سهولتونه موجود وی او د کارگر د استعمال لپاره ساتل شوې وي (b) د زنانه او نارینه کارگرو لپاره جلا او مناسب د پردې سهولتونه موجود وی (c) نوموړی سهولتونه باید په اسانه د لاس رسی وړ وی او باید همیشه پاک او صفا وي.

(2) د کالیو د ذخیره کولو او وچولو سهولتونه(43 برخه وگوري). ایالتی حکومت هری کارخانی ته به احترام سره د کارگرو د کالیو د ساتلو د ځای د کار په وخت کی نه اغوستل کیږی او یا یېی د وچولو ضرورت اصول جوړوي .

(3) د کینا ستلو سهولتونه(44 برخه وگوري). په هره کارخانه کی د کارگرو د کیناستلو لپاره مناسب ځای البته کارگر چی په ولاړ کارکوي تر څو به هر موقع کی کینی.

(4) د اولیه کومک سهولتونه(45 برخه وگوري). په هره کاخانه کی باید د کار پر مهال د اولیه کومک بکسونه او یا هم الماری موجودې وی او شمیر یې یا یو بکس به په هرو ۱۵۰ کار گرو وی چی په هر وخت کی کار کوي او په کارخان کې موجود وی.

په هره کارخانه کی د ۵۰۰ څخه زیات کارگر په کار یوخت وي. هلته ته باید یو اماده امبولانس چی توضیف شوې وی مواد پکی وجود وي او د طبی پرسونل مشر باید هم په کې موضف وی. همدارنگه دغه ټول باید په کاری وخت کی اماده او موجود وي.

(5) کانتین(46 برخه وگوري). ایالاتی حکومت باید د کارخانو لپاره اصول جوړ کړي چی د 250 کارگرو څخه زیات پکی په کار بوخت وي. د یو کانتین یا کانتینونه باید د کارگرو لپاره جوړ کړي.

(6) سرپنا، د ارام خونه، او د خوراک خونه(47 برخه وګوري). په هره کارخانه کی چی د 250 څخه زیات کارګر په عادي ډول کارکوي باید سرپنا ، ارام خونی، او د حوراک خونی چی پکی د څښاک ، او اوبه ځای ، د کور څخه راوړل شوې . د غذا د حوراک ځای موجوږد وی د کارګرو لپاره اماده شي.

(7) کودکستانونه(48 برخه وګوري). په هره کارخانه کی چی د 30 څخه زیاتی زنانه کارګری کار کوي باید د نوموړو زنانو د شیږ کالو نو څخه کم عمره ماشومانو لپاره یو اطاق او یا هم اطاقونه موجود وي. دغه اطاقونه باید کافی ځای ولري. کافی روښنای او کافی د هوا راتګ ولري. او باید پاک او صفا وساتل شی او همدارنګه یو زنانه چی د ماشومانو په روزنه کی ماهره وی نو مسولیت یې په غاړه ولري.

ایالاتی حکومتونه باید نور اصول هم په دې برخه کی جوړ کړي چی پکی د ماشومانو مینځل د جامو بدلول او همدارنګه دوي ته مفتی شیدي او د دوي د مور تغذیه چی په وخت د کار کی ورته تی یا شیدي ورکړي نو دغه پکی باید شامل وي.

(8) د هوساینی افسران (49 برخه وګوري). په هره کارخانه چی په کی 500 یا زیات کاری ګر کار کوي باید په نوموړي کارخانه کی یو شمیر د هوساینی افسران و ګمارل شی. د کارخانو د لایحو پر اساس باید ایالاتی حکومت د هوساینی د افسرانو مسولیتونه زده کړي او د خدمت شرایط وټاکي.

پورتني واحدونه چی د کارخانو د لایحو پر اساس برابریږي د هوساینی مشروع واحدونه بلل کیږي. د دې په شاوخواکی هغه کارفرما چی پرمختګ کوي په خپله خوښه کولای چی د کارګرو ته نور سهولتونه لکه د اوسیدو د ځای سهولیت، سفر سهولتونهه، تعلیمی سهولتونه او نور وړاندي کړي. که څه هم د کارګرو شمیر یې د 250 څخه لږ وي دغه شان هوساینی سهولتونو ته رضاکاران سهولتونه وایي.

4.13 د کارګرو د هوساینی افسر

د کارخانو د لایحی 49 فصل پر اساس هر هغه کارخانه چی 500 یا زیات کارګر ولری باید یو د هوساینی افسر وګماري. دغه د کارخانو د لایحی اصل وروسته بیانوی او نوری لایحی هم رامنځته شوي. همدارنګه د 1951 د کروندي د کارګرو د لایحی د 18 فصل 1952 کال د کانونو د لایحی د 58 فصل پر اساس د کروندي د برخی 300 او زیاتو کارګرو لپاره باید یو د هوساینی افسر موجود وي او کانونو د برخی د 500 او زیاتو کارګرو لپاره باید یو د هوساینی افسر موجود وي. هغه اصول چی د کارخانو په لایحو کی راغلي وي . د هوساینی د افسر مسولیتونه پکی د مرکزی حکومت لخوا ټاکل شوي وي. د هوساینی افسر باید (1) د پوهنتون ډیپلوم ولری (2) په عامه خدمت کی ډیپلوم او یا د ټولنیز هوسایني په برخه کی ولری (3) په هغه ژبه پوهیدل چی په یو ساحه کی کارګر پري کارکوي.

د 1969 کال د کار ګرو د هوساینی کمیټی د کارګرو د هو ساینی د افسر لپاره لاندې مسولیتونه توصیه کړي:

1. څارنه کول (a) حفاظت، صحت او د هوساینی د پروګرامونو لکه کور ورکونه د ناروغیو د محنوی، تفریع او نور (b) د مشترکی کمیټی کار (c) رخصتی (d) د کار ګرو د شکایتونو له منځه وړل.
2. د کارګرو سره مشوره کول (a) شخصي او کورنی مشکلاتو کی (b) کاری ساحی سره د توافق په برخه کی (c) د دوی په حقوقونو د پوهیدو په برخه کی
3. مدیریت ته سلا مشوره ورکول (a) د کارګرو د هوساینی د پالیسو په جوړولو کی (b) شاګرد روزنی په پروګرامونو کی (c) د کارګرو په تړاو د مسولیتونو سره برابروالی (d) حاشیه جوړولو په برخه کی (e) د کارګروپه روزنه او د ارتباط د ساتلو په برخه کی.
4. د کارګرو ترمنځ ارتباط ترڅو دوي (a) د کار په محدودیت پوه شی (b) د کاری ارتباط سولیېزه بڼه وساتل شی (c) د کارخانی په پالیسو پوه شی (e) د شخړی په وخت کی ارامتیا اختیار کړي.
5. د مدیریت سره ارتباط وسیله کیدل ترڅو دوي د کارګرو ښه نظرونه په مختلفو مسایلو کی وستایي.
6. د مدیریت او کارګرو سره کارکول ترڅو مولدیت (ګټور توب) زیات کړي.
7. د بیرونی خلکو سره کارکول ترڅو مختلف قوانین په عمل کی تطبیق شي.

5.13 ټولنېزه ثبات: مفهوم او منطق

د ټولنېز ثبات مفهوم (مفکوره)

William Beveridge ټولنېز ثبات په لاندې ډول تعریف کړي"د عوایدو خوندي کول دي چې د ګټې ځای ونیسی په هغه صورت کی چی بې روزګاری ، ناروغی او یا کومه حادثه پېښه شي، په زړښت کی د تقاعد په شکل وی، د یو با شخص د مړکیدو سره د مرستی ځای ونیسی، او یا د زیږیدنی، مرګ، او واده په وخت کی مصرف شی. د ټولنېز ثبات هدف د اصغرې حد د عاید وړاندي کول او هم د طبی درملو وړاندي کول دي تر څو د د امکان تر حده د زیان جبران وشي."

د ILO په نظر، ټولنېز ثبات یو داسی ډول ثبات چی ټولنه یې د خپلو غړو لپاره د ځینو خاصو خطرو په مقابل کی ایجادوي. دغه خطرات یو ډول اړینی احتمالی پیښي دي چی په مقابل کی یې هغه افراد چی لږي منابع لر نشی ودریدلی و یا هم د خپلو ملګرو په یوځای هم نه توانیږي چی په مقابل کی ودریږي. دغه خطرات عبارت دې له ناروغي، مورکیدنه، او اوږدمهاله ناروغي، زوړ عمر، مرګ څخه. د دغو احتمالاتو خصوصیات دې چي د یو کاری شخص قابلیت ورڅخه جلا کوي کوم قابلیت چی هغه پری هغه افراد چی دې پوری تکیه په صحی او اخلاقی برخه کي حمایه کړي دي.

د ټولنېز ثبات د واحدونو ضرورت هغه وخت راپورته کیږي چی کله خلک بی کاره وي او د خطراتو لکه ناروغی ، مور کیدنه، اوږد مهاله ناروغي، زوړ عمر، مرګ سره مخ وي.

د ټولنېز ثبات مفکوره په مهمه توګه بشریت ته په لوړ درنښت قایلیدلو او ټولنېز عدالت پوری تړاو لری. په ډیری هیوادونو کی اهمیت ترهغه کچه رسیدلی چی دوی په خپله عامه پالیسۍ کې ورته ځای ورکړي همدارنګه د دي خپوروالی د دې سبب شوي چی یو هیواد د هوساینی حواته روان کړي. ټولنیز ثبات یو بوج ندې بلکی پوه هوښیاره پانګه اچونه ده چی په اوږد مهال کی یو ښه برخه اخیستنه تشکیلوي.

د ټولنېز ثبات ماهیت

- د ټولنېز ثبات پروګرام د ټولنی غړو ته د ځینو احتمالی پیښو چی د دوی ټولنېز او اقتصادي ثبات خطراتوته رسوی خوندېتوب او نجات ورکوي. دغه خوندیتوب د ټولنې هغه افرادو ته ورکول کیږی چی په یو بل پوری اړه ولري او یا هم په یو بل متکی وي.
- د ټولنیز ثبات برنامی په عمومي توګه د چلولو له لاری عملی کیږي دغه یو محلی ، ایالاتی او ملی

سطحه پلی کیږي او هدف یې مالی مرسته ده له هغه چاسره چې مرستی ته اړتیا لري.

- د ټولنیز ثبات په مفکوره کی ټولنیزی مرستی او ټولنیزي بیمی هم شاملی دي.
- یو څه اندازه پیسی هغه افرادو ته ورکول کی چی د زوړوالی ، اوږد مهاله ناروغي، بی وزګاري، ورکیدنی، او نور احتمالی پیښو لاه امله خپل عاید یې له لاسه ورکړي وي.

ټولنیز ثبات په پراخه اندازه د برنامی په بڼه کی روانی او ټولنیز ثبات هم وړاندې کوي.

د ټولنیز ثبات منطق او اهمیت

ټولنیز ثبات دواړه ټولنیزه بیمه او ټولنیزه مرسته په برکی نیسی. دا بشریت ته په درنښت کتلو او ټولنیز عدالت پوری اړه لري.

د ټولنیز ثبات اهمیت په لنډه توګه په لاندې ډول واضع کیږي.

i. ټولنیز ثبات د ټولنیز او اقتصادي عدالت څخه د ځان باوری کولو وسیله ده.

ii. په یوه هوسا ایالات کی ټولنیز ثبات د عامه پالیسۍ اساسی برخه ده.

iii. د ټولنیز ثبات اساسی موخه د خطراتو په مقابل کی د هغه خلکو خوندېتوب دي چی بی وسه وي. دغه خطرات چی یوشخص د خپل ځان او کورنی د حمایې څخه جلا کوي. عبارت دې له ناروغی، زوړوالی، اوږدمهاله ناروغي، بی کاری، مرګ او نور.

iv. د ټولنیز ثبات واحدونه په عمومي توګه د ټولنیز قانون جوړونی په واسطه رهبری کیږي.

v. د ټولنیز ثبات واحدونه د پیسو په شکل هغه افرادوته ورکول کیږي چی د پورته ذکر شوې خطراتو له امله یې عاید له لاسه ورکړي وي.

vi. د ټولنیز ثبات د کاری قوی د خوندېتوب او ثبات لپاره په اقتصادي ډګر کی یوه اړینه پدېده ده. هغه روپی چی په ټولنیزه ثبات لږول کیږي یوه سالمه پانګه اچونه او د اینده لپاره یو غته سرمایه ده.

د ILO د منشور د 67 وړاندېزونو له نظره ټولنیز ثبات د لاندېنیو خطراتو سره د مقابلی لپاره ضروري ده.

i. بی کاری

ii. ناروغي
iii. د کار پر مهاله زخمی کیدنه
iv. مړکیدنه
v. اوږد مهاله ناروغي
vi. زوړوالی
vii. مړینه
viii. بیړنی لګښتونه.

6.13 د ټولنېز ثبات وسعت (پراختیا)

د ټولنېز ثبات وسعت ډیره پراخه دې. په ټولنېز ثبات بیمه د مور کیدني سهولیت ، د کار پر مها ل د زخم د اخیستلو برخه، د کار ګر د کورنی لپاره تقاعد، د بیمی پروګرام ، اجباری او رضا کا رانه ټولنېز بیمه، دبودېجی برنامه او همدارنګه عامه صحت خدمتونو شامل دي. که څه هم د ټولنېز ثبات پروګرامو له یوه هیواد څخه بل هیواد ته فرق لري خو بیا هم دا دري عام خصوصیات لري. چې عبارت دې له (i) دا د قانون په وسیله ایجادیږي. (ii) دوی یوڅه اندازه روپی ورکوي هغه افرادو ته چې د خطراتو لکه بی کاری ، د کار پرمهال زخمی کیدنه، اوږد ناروغی ، کاری امراض، زوړوالی، د ښښولو مراسم، کونډه کیدل او یتیم والی له امله یې خپل عاید له لاسه ورکړي وي. (iii) دغه خدمتونه او سهولتونه له دری لارو وړاندي کیږي. ټولنېزه بیمه، ټولنېزه مرسته، او عامه خدمتونه.

ټولنېزه بیمه

دا یو داسی میکانیزم دې چی ګټه مرسته ترلاسه کوونکو (د خپلی د مرستی پرته، د کارفرما او دولت له کومک څخه) ته ورسوی ترڅود زوړوالی، ناروغی، بی کاري او نورو خطرونو په وخت کي تسکین او اطمینان ترلاسه کړي.

د ټولنېزی بیمی اساسی خصوصیات په لاندي ډول دي.

i. ځنی خطرات چی یو فرد یې په خپل قدرت مخه نه شی نیولی په ډله ایزه شکل افراد یې مخه نیولی شی.

ii. د ټولنېزې بیمې ماهیت کومکی دي چې دواړه حکومت او برخه اخیستونکی به د میاشتی یو ځل پس انداز کوي.

iii. د احتمالی خطر په وخت کی ځینی خاص سهولتونه دوي ته برابرېږي.

iv. دغه سهولتونه د دوي د خصوصیاتو سر سم یوازي بیمه شوي افراد د خپلی تنخوا مطابق یې اخیستلی شي.

v. دوی په اجباری توګه د خطراتو په مقابل کی بیمه شوي. او دوي مکلف دي چی د غی برنامی ته خپله برخه ورکړي.

ټولنېزه مرسته

دا یو پروګرام دې چې له لاري یې حکومت هڅه کوي ترڅو د احتمالی خطراتو چی ژوند ته ګواښ وي اندېښنه یې راکموي. په دې برخه کی د کارګرو لخوا د سهولت د اخیستلو په بدل کی کوم تادېه کیږي

په بل عبارت په ټولنېزه مرسته کی کومک بیدون له کومی تادې څخه د ماشومانو، میندو، اوږد مهاله ناروغان، زوړ عمر لرونکو خلکو، معیوبینو، بی کارو او نورو ساتنه کیږي. دغه مرستی بی وزلو ته په کافی اندازه ورکول کی ترڅو اړین ضروریات یې پري رفع شي.

عامه خدمتونه

دغه ډول پروګرامو په مستقیم ډول د حکومت لخوا د ټولنې هغه غړو ته چی په مشخصه کټګوری کې راځي د خپلو عمومي عوایدو څخه په مالی یا خدماتو توګه ورکول کیږي. مثال یې د روغتیا ملی خدمتونه دې کوم چی طبی سهولتونه د ټولنې هر فرد زوړتقاعد شوې، تقاعد او اوږد مهاله ناروغانو لپاره، د کونډی او یتیم لپاره تقاعد او نورو لپاره یې وړاندي کوي.

د ټولنېزې بیمې او ټولینزې مرستې تر منځ توپیر

ټولنېزه بیمه او ټولینزه مرسته سره فرق لري چې په لاندې ډول واضح شوي:

i. ټولنېزه بیمه د دریو تادیوی لارو نه حمایه کیږي ، کارفرما، کارګر، او دولت، په داسی حال کې چې ټولنېزه مرسته په مالی توګه د حکومت لخوا حمایه کیږي.

ii. د خطراتو په وخت کی چې په پایله کی عاید له لاسه ځی ټولو ته یو ډول مالی مرسته ورکول کیږي، خو په ټولنېزه بیمه کی نغدې روپی د سکیم غړو ته ورکول کیږی لکه: کارګر، او د هغوی پوری تړلی خلکو ته د خپل پس اندازه په اندازه ورکول کیږي.

iii. ټولنېزی مرستی له نظره که غواړي چی مرسته تر لاسه کړي یو کس باید ځان د اړمن په توګه په ثبوت ورسوي، خو په ټولنېزه بیمه کی اړمن ته ځان په ثبوت رسول اړین ندي.

iv. هغه اندازه مرسته چی د ټولنېزی مرستی د برنامی له مخی اړمنونه ته ورکول کیږي د دولت د مالی څخه ورکول کیږي او حکومت باید د ټولنېزی مرستی په خپله بودېجه کی ځای کړي، خوپه ټولنېزه بیمه کی داسی نه ده.

v. د ټولنېزی بیمی د برنامی پر اساس مرستی اکثر د روپیو په شکل ورکول کیږی، خو د ټولنېزی مرستی په برنامه کی مرستی زیاتره مختلف اقسام لري.

د ټولنېز ثبات نوی ظاهریدونکی مفکوري

د کالونو راپه دې خوا د ټولنېز ثبات شبکی، ټولنېزه بودیجه، ټولنېز خوندېتوب را ظاهر شوې او 2002 کال د کارګرو د دوهم ملی کمیسون کی هم ځای ورکړي شوې و.

د ټولنېز ثبات شبکی د بنیادې اصلاحاتو د منفی اغیزو د کمولو لپاره کار کوي، زیاتره د نغده تادې به بنه وي. ټولنېزه بودېجه په نړیوال بانک خپله مفکوره ده ترڅو په محلی حکومت کې په محلی سطحه ظرفیتونو وده ورکړي. ټولنېز خوندېتوب د یوی ټولنې اوسیدونکو ته د ټولنېز ملاتړ ضمانت ورکوي البته د دوي د ضروریاتو په اساس نه د ددوی د خصوصیاتو پر اساس.

د ټولنېز ثبات د برنامو طبقه بندي

د ټولنېز ثبات برنامی په لاندې برخو ویشل شوي دي:

1. غیرقانونی برنامی

2. قانونی برنامی

غیر قانونی برنامی بیا په لاندې ډولونو ویشل شوي دي

i. هغه برنامی چی د غیر دولتی یا رضاکارانو لخوا پرمخ وړل کیږي.

ii. عامه مرستی برنامی

iii. مفتی مرستی چي د کارفرما لخوا کارکوونکو سره کیږي.

قانوني برنامی د دولت د مختلفو قوانینو په جوړولو سره پرمخ وړل کیږي . تر ټولو مهم یې په لاندي ډول دي:

i. **د کارگرو د دولتی بیمی لایحه((Employee's State Insurance (ESI) 1948.** د ESI برنامه د لایحی مطابق د ناروغی ، د کار پرمهال زخمی کیدنه اونورو وختونو کی د صحی خدماتو او د پیسو په شکل مرسته کوي.

ii. **د مور کیدنی د مرستی لایحه 1961.** د دې لایحی مطابق مرستی هغه چا ته چې بندې وی، ماشوم د وخته مخی زیږیدلی وی او یا د حمل په وخت کې مریضی ورته پیدا شوې وی ورکول کیږي.

iii. **د کارگرو محتاطه بودیجه او د متفرقه مرستو لایحه 1952.** دا برخه کاری قوی ته په یو تنظیم شوې بخش کی د زوړوالی، اوږد مهاله ناروغی او ژوندې پاتی کیدلو په برخه کی مرستی کوي.

iv. **د بخششی ورکولو لایحه 1972.** دا یو ځلی مرسته ده چی تقاعد کوونکی شخص ته د تقاعد څخه علاو د بحشش په توگه په ورکول کیږي. دغه لایحه هغه کارخانو باندې عملی کیږي لکه کانونه، د تیلو ساحی، کرونده، بندرگاو او ریل گاډو.

v. **کارگرو ته د جبران ورکولو لایحه 1993.** دغه مرستی د هغه واقعاتو جبران دې چی د کار په جریان او یاهم د کار له امله کارگرو ته مرگ یا معیوبیت ور اړوي.

ضمیمه 2

په هند کی ټولنیز ثبات

هند یو هوسا هیواد دې لکه څنګه یې چی په اساسی قانون کی راغلی دي. د هند د اساسی قانون 41 ماده داسی وایې. هیواد باید د خپل اقتصادې ظرفیت او پرمختګ په حدودو کی موثری مرستی وړاندې کړي او د کارکولو، تعلیم کولو، عامه مرستی، حقوق باید پکی خوندي وي ترڅو چی د بی کاري، زوړوالی، ناروغی او معیوب کیدنی او نور غیرضروری وختونو کی تری کار واخیستل شی. د خلکو د ژوند په بهبود او د کاری حالاتو په بهبود او د خلکو توانول د مختلفو خطراتو په مقابل کی دا هغه څه دې چی د ټولنیز ثبات د یو هوسا هیواد پر لور اړین قدم دي. همدارنګه د ټولنیز ثبات واحدونه د صنعت برخه کی ښه پرمختګ رامنځته کوي څکه د کارکوونکو موثریت لوړیږی او په کاری ساحه کې په ضایعاتو کې کموالی رامنځته کیږی، څکه دغه واحدونه کارکوونکو ته د ټولنیز او اقتصادي ثبات احساس ورکوي او د زړه نه کار کوي او مولدېت کې زیاتوالی رامنځته کیږي.

د آزادې راپه دې خوا د کارکوونکو د بیمی د ټولنیز ثبات لپاره مختلف قوانین وضع شوې. د مثال په توګه د کارکوونکو د بیمی لایحه چی په 1948 کی منظور شوه او د کارګرو محتاطه بودېجی لایحه په 1952 کال کی منظور شوه. ځینی د ټولنیز ثبات واحدونه د دې لایحو مخکی هم شتون درلود. خو دغه واحدونه د ټولنیزی مرستی په بڼه وو نه د ټولنیزی بیمی په شکل کی. همدارنګه په دغو واحدونو کی یو څو محدود د کارګرو مشکلات ذکر شوې وو. همداشان پیسی یوازي د کارفرما لخوا وي او کارګرو لخوا پکی کومه برخه نه اخیستل کیده.

د کارګرو د دولتی بیمی لایحه 1948

د کارګرو د دولتی بیمی لایحه په 1948 کال کی منظور شوه ترڅو د ضایع کارګرو ته د هوساینی خدمتونه د یوی اداری لخوا وړاندي شي. دا یو اجباری او د برخی اخیستنی د صحی بیمی برنامه ده. د کارګرو د بیمی برنامه ، طبی مرستی، د طبی مرستی ساتنه، علاج، دوا او پیچکاری بیمه شوې خلکو ته او د هغوی د کورنیو غړو ته چی د کورنیو لپاره سهولیت وړاندې کوي. د ESI لایحه هغه ټولو کارخانو کی د عملی کیدو وړ ده چی 20 او یا زیات کارګر ولري.

ESIS په هند کی د ټولنیزو ثبات یوه نښه ده او مقصد یې کارګرو ته د ټولنیزی بیمی وړاندې کول دې. دغه برنامه د لایحی مطابق هغه کارګرو ته چی په خطراتو لکه ناروغي، اوږد مهاله ناروغي، او نورو صحی خطرات ورته د کار په وخت رامنځته کیږی ټولنیز خوند یتوب وړاندي کوي. د دې برنامی په وړاندي کولو سره طبی سهولتونه د بیمه شوې فرد پوری مربوط خلکو ته هم ورکول کیږي. طبی سهولتونه بیمه شوې تقاعد افرادو او دایمی معیوبه شوې کارګرو او د هغوی خپلوانو ته وړاندي کیږی خو د میاشت به 10 هندې کلداری د بیمی شرکت ته ورکول کیږي.

بیمه شوې افراد او د دوی کورنی ته لاندې مرستی د دې برنامی پر اساس ورکول کیږي:

1. **د ناروغي مرستی.** د ناروغی مرستی چی نغدې پیسی دې لږ تر لږه په 91 ورځو کی ورکول کیږي. د ناروغی د مرستو روزانه اندازه د معاش د روزانه اوسط په نیمایې سره حسابیږي . هغه بیمه شوې فرد چی د ناروغی مرستی ترلاسه کوي باید په هغه روغتون کی تر درملنی لاندې وی چی د دې د کاری شرکت په واسطه پرمخ وړل کیږي . په دوامدار توګه په 365 ورځو کې د 90 ورځو پوري دغه مرستي ترلاسه کوي. دغه مرستی د هغه چا لپاره ډیری ګټوری دې چې د مریضی له امله کار ته نشی حاضریدلی. په دي صورت کې هغه طبی او مالی مرستی ترلاسه کوي.
2. **طبی مرستی.** طبی مرستی هغه کاروونکوته ورکول کیږي چی د ناروغه او معیوب وي. دغه د مفتیه طبی درملنی په شکل کی په هغه صورت کی ورکول کیږي چی ناروغه وي، مورکیدنی، او یا زخمی شی. د غه مرسته د ESI په روغتون کی هغه ډاکټر لخوا کیږی چا سره چې کارګرو ارتباط وي. طبی مرستی د بیمه شوې شخص ټولی کورنی ته هم ورکول کیږي. هغه کارکوونکو چی تبر کلوز، کنسر، او عصبی ناروغی ولری ځانګړی سهولتونه ورکول کیږی.
3. **د مور کیدني مرستي.** د مور کیدنی مرستی د پیسو په شکل دي او هغه بیمه شوې زنانه ته ورکول کیږي چی ماشوم یې پیداکیږي، ماشوم یې بی وخته پیدا شی او یا داسی ناروغی ولری چی د حمل په وخت کی او یا د ماشوم د پیدا کیدو په وخت کی ورته پیدا شوي وي او دا ورځنی معاش نیمی په اندازه ورکول کیږی. د 12 هفتو څخه 6 هفتو کې د ماشوم د زیږدنی لپاره وخت ورکول کیږي. که چیری یوه بیمه شوې ښځه د زیږون پر وخت ژوند له لاسه ورکړي نو د ماشوم به یې د ټولی دوریې مرسته تر لاسه کوي.

4. **د معیوبیدو مرسته.** د معیوبیدو مرسته په دواړو لړ مهاله معیوبیت او دایمی معیوبیت کی ورکول کیږي. دغه مرسته هغه وخت ورکول کیږي چی کارګر ته کاری حادثه د کارخانی په داخل کی پیښه شی. کلنی مرسته د معیوبیت په نوعیت سره ورکول کیږي. د لنډ مهاله معیوبیت په صورت کی مکملی پیسی ورکول کیږي د دایمی معیوبیت په صورت کی بیمه شوې کارګر ته نغدې مرسته د ژوند په اوږدو د مکمل معاش په فیصدې ورکول کیږي. د دایمی مکمل معیوبیت په صورت کی مکمل معاش کارګر ته د ژوند تر پای ورکول کیږي.
5. **د متکی افرادو مرسته.** د یو مړ شوې کارګر پوري متکی افرادو ته دغه مرسته ورکول کیږي. دا په هغه صورت کی وي کله چی په یو کاری حادثه کی یو کارګر خپل ژوند له لاسه ورکړي. کونډه او ماشومان یې د دې برنامی پر اساس نغدې مرستی ترلاسه کوي. کونډه د عمر تر پاي تقاعد اخلی او یا هم تر هغه وخته چی بل واده وکړي. د نغدې پیسو اندازه د همدې هدف لپاره د جوړ شوي اصولو له مخی ټاکل کیږي.
6. **د ښخول د مراسمو مرستي.** د 1000 هندې کلدارو پوري نغدي مرسته د یو بیمه شوي فرد د ښخولو د مراسمو لپاره ورکول کیږي. دغه مرسته د کورنی مشر ته او یا هم هغه چاته ورکول کیږي چې د ښخولو د مراسم لګښت په غاړه لري.

د کارګرو د احتیاطی بودیجی لایحه 1952

د تقاعد مرستی د احتیاطی بودیجی په شکل، د کورنی تقاعد او د پس انداز پوری تړلی بیمه د کارګرو لپاره د کارګرو د احتیاطی بودیجی (او متفرقه سهولتونو) د 1952لایحی مطابق ورکول کیږي.

کارګر 8.33 فیصده د اساسی معاش ونډه ورکوي او په قیمتی شیانو کی تحفیف لکه د خوراکی توکو کې د نغدې پیسو د ارزښت مطابق امتیازونه او د کار د جاری ساتلو په برخه کی کارګرو ته مرستی ورکول کیږي. کارفرما هم د کارګر په اندازه پس انداز کوي. حکومت په دي برخه کی د هغه 177 کارخانو لپاره چی د تاسیس په وخت کې 20 او یا ډیر کارګر ولري د پس اندازه یې 10 فیصده ته لوړوي.

یو لړ نوری د محتاطی بودیجی برنامی هم شته. خو دغه د پس انداز او برخه اخیستنه د محتاطی بودېجی برنامه د نورو په نسبت ډیر شهرت لری. په دې برخه کی د کارګرو د معاش یو برخه د کارفرما لخوا پس اندازه کیږي او همدا اندازه د کارګر د معاش نه هم ګرځول کیږي. دغه مجموعه د محتاطی بودېجی وروسته د برخه اخیستنی یا د محتاطی بودېجی د کمیشن سره جمع کیږي او یا ورته د امانت حساب

جوړیږي ترڅو د محتاطی بودیجی د لایحی مطابق ورڅخه خارنه وکړي. کله چې کارګرتقاعد شی نو بیا دغه بودیجه ترلاسه کوي. هیره دي نه وي چی دغه محتاطه بودیجه کی سود هم شته چی په عمومي توګه د 8% څخه تر 12% پوری توپیرسره راځی.

تقاعد. تقاعد داسی تعریف شوې دي چې دا د معاش څخه هغه پیسو کمول دې چې په زړښته کې د کارکوونکي ضرورتونه پری رفع کیږي. د تقاعد د مقدار اندازه د کارکوونکو ټولو کلونو د خدمت د مودې او د اخرنی اخستل شوې پیسو پوری تړاو لري. کارکوونکو ته تقاعد د هغه د مرګ پوری ورکول کیږي. ډیری کارکوونکي کورنی تقاعد پروګرام شروع کړي. د دې سکیم کله چې کارکوونکي مړ شی د هغی څخه وروسته هم د نوموړی د کورنی ځینو غړو ته ترزیاتو کلونو تقاعد ورکول کیږي.

کورنی تقاعده. کله چې په صنعتی فابریکو کارکوونکي کارګر په ناڅاپی ډول مړشی نو د اوږدې مودې لپاره د اقتصادې ثبات لپاره د کارګر کورنی ته دغه تقاعد ورکول کیږي، د کارګرو د کورنیو تقاعد 1971 د مارچ د لومړنی نیټی څخه پیل شوه او د کارګر او کارفرما دواړو څخه یوه یوه برخه اخیستل کیږي او وروسته د حکومت لخوا ورسره اضافه برخه اچول کیږي دا ټول د کارګر په محتاطی بودیجی کی ځای لري. د کورنی د تقاعد اندازه چی کورنیو ته په هره میاشت کی ورکول کی کم یې 250 هندې کلداری او زیاتی یې 750 هندې کلداری دې، همدارنګه د حکومت لخوا وخت ناوخته په دغه اندازه کې زیات والی راځی.

د بخشش برنامه

د بخشش د ورکړي لایحه په 1972 کال کی ټولو کارخانو لکه کانونو، تیلو، کروندو، بندرګاوی، ریل ګاډي، د موټرو د ترانسپورت کارخانی، شرکتونه، دوکانونه او نوروکی د علمی کیدو وړ ده. د دې لاحی پوښښ هغه کارګرو ته محدود دي چی میاشتی معاش یې د 3500 هندې کلدارو څخه زیات نه وي. د دې لایحی پر اساس د هر خدمتی یا کاری کال په تیریدو سره د 15 ورځو د بخشش په توګه ورکول کیږي چی عظیمی حد یې 250000 هندې کلداری دي. که د خپل حساب څخه ویول شی نو د ۷ کاری ورځو تنخوا هر ځل یې د بخشش په توګه ورکو ل کیږي.

دغه لایحه د یو کارګر د ښو انعامونو د لاسته راوړلو هیڅ کوم بخشش ، موافقت ، قرارداد چی د کار ورکوونکو سره وی نه حرابوي.

د کارګر د پس انداز مربوط د بیمی برنامه

د ټولنېز ثبات یو بل مهم واحد د کارګرو د پس انداز مربوطه بیمی برنامه ده چی په 1976 کی وړاندي شوه. هغه هم د محتاطی بودیجی د برنامی د غړو لپاره چی د 1976 کال د اګسټ لمړي نیټی څخه عملی شوه. د یوه غړي په مړیني سره څوک چی د محتاطه بودېجه راغونډوی هغه ته د د محتاطی بودېجی د اوسط په حساب په ذکر شوې موده کی 1000 هندې کلدارو څخه کم نه وي او روپیو تر ټولو زیاته اندازه چی د دې برنامی لاندې ورکول کیږي 350000 دې او کارګر په کې هیڅ کوم پس اندازه نه کوي.

کارګرو ته د جبران ورکوونی لایحه 1923

په هند کی د ټولنېزو ثبات پیل د کارګرو د جبران ورکوونی د لایحی په 1923 کی د منظوریدو سره وشو. کارګر او یا د هغوی کورنیو ته به د جبران تادیه کیدله په صورت کی چی د کار پر مهال به کارګر ته کومه حادثه یا ناروغتیا د کار څخه پیښه شوه، او په پای کی مړ او یا هم معیوبه شو. دغه لایحه د مرګ، دایمی معیوبیت او لنډ مهاله معیوبیت لپاره بیلی بیلی اندازی لري. دغه لایحه هغه کارګر چی په ځینو ځانګړو او خطرناکو ساحو کی کارکوي د کارګرو تر پوښښ لاندې نیسي. او هغه کارګر تر پوښښ لاندې نه نیسی چی د کار ګرو د بیمی 1948 کال د لایحی تر پوښښ لاندې وي. د دې لایحی هدف دا دې تر څو کارفرما دې ته اړ کړي چی کارګرو ته د کار نه د راپورته کیدونکی ناروغی او د کاری حادثی په مقابل کی کاګرو ته جبران ورکړي. هدف یې دا نه دې چی کارګرو ته د معاش پر ځای جبران ورکړي بلکی جبران هغه وحت چی زخم صورت ونیسي.

د دې لایحی اړین خصوصیات په لاندې توګه دي.

1. دغه لایحه کارګروته ټولنېز ثبات ورکول. دغه جبران د دې لپاره نه دې چی د کارفرما له خوا نه بی احتیاطی شوې بلکی د کارګرو بیمه ده چی د ځینو حادثو په مقابل کی ورکول کیږي.
2. د دې لایحی مطابق جبران هغه وخت ورکول کیږي کله چې زخم د کار په پای او یا هم د کار پر مها ل صورت ونیسی. کارګر هغه وخت د جبران حق له لاسه ورکوي کله چی یو حادثه د نشې، مخدراتو، نافرمانی او یا د پاملرنی نه مراعتولو په صورت کی واقع شی.
3. د معاش اصطلاع په لایحه کی تعریف شوي چې په کی اضافه کاری او امتیازاتو یا مرستی ارزښت چې په کې خوراک، لباس، او اوسیدو امکانات هم شامل دي.

4. د جبران اندازه چی یو کارگر او هغه پوري اړه لرونکی خلکو ته ورکول کیږي د مرگ او یا د معیوبیت د اوږدوالی او یا د کارگر د اوسط میاشتنی معاش پوری اړه لري. د جبران اندازه د تقسیم اوقات 4 د لایحی کی شته.
5. کمترینه اندازه چی د دایمی معیوبیت او یا مرگ کی ورکول کی 60000 هندۍ کلداری او 50000 هندۍ کلداری دي. تر ټولو زیاته اندازه چی د مرگ یا دایمی معیوبیت په صورت کی ورکول کیږي تر 2.28 لکه هندۍ کلداری او 12.74 لکه هندۍ کلداری چې په ترتیب سره د کارگر د عمر او معاش پوري اړه لري.
6. د دې لپاره چی د کارگر پوري اړه لرونکی خلک خوندي شی که کارگر ژوبل کیږي په لایحه کی داسی راغلی.
   i. ټول د ژوبلیدو واقعات باید د کارگرو کمیشنر ته وړاندې شی.
   ii. که چیرته مسولیت د کارفرما پوری وو نو دغه جبران باید د 30 ورځو په دروان کی کمیشنر ته وسپارل شی.
   iii. که چیری کارفرما دا خپل مسولیت ونه گڼی بیا نو کمیشنر باید پریکړه وکړي چی د ادعا لپاره څه شته او یا کمیشنر د کارگر پوری اړه افراد خبر کړي بیا د هغوي خوښه چی ادعا کوي او که نه.

د مورکیدنی د مرستی لایحه 1961

د مورکیدنی مرسته د یوی ښځی په رضاکارانه ډول د ماشوم د پیدا کیدو څخه مخکی وروسته کار ته د دې په خاطرنه ځی چی خپل او د خپل ماشوم صحت د معاش د لاسه ورکولو په بدل کی خوندي کړی. د مورکیدنی د مرستی د 1961 د لایحی عمومي اهداف په لاندي ډول دي.

i. د کارگرو ښځو کارته ادامه ورکول په ځینو ځانگړو وختونو کی لکه د ماشوم د پیداکیدو څخه مخکی او ورڅخه وروسته.
ii. کارگرو ښځو ته د مورکیدني د مرستو وړاندې کول د روزنه معاش د اوسط په اندازه د هغه ورځو د معاش چی په کې کار وکړي د هغه دریو میاشتو د جنتری په حساب ورسته د هغی د مور کیدنی د غیر حاضری څخه حسابیږي.

iii. ځینې نور مرستي په واک کې د مخکې د وخته د ماشوم زیږیدلو، او یا داسې ناروغی چی د حمل له امله منځ ته راغلی وی ورکوي.

iv. د وظیفې نه د یو ښځې د اخراجیدو مخه نیول کله چی هغه په ماشوم ناروغه وي.

v. د یوی ښځي لپاره د دې اجازت اخیستل چی ورځ کې دوه ځلی د کار پر مهال خپل ماشوم ته تی ورکړي.

د مورکیدنې د رخصتی د اخیستلو عظمی حد د 12 څخه تر 6 هفتو پوري مخکی د ماشوم له پیداکیدو او 6 هفتی وروسته د ماشوم له تولید څخه دي. د مورکیدنی څخه مخکی د 6 هفتو د رخصتیو د تر لاسه کولو لپاره باید یو میاشت مخکی یاداشت کارفرما ته وسپارل شی چی پکی د مورکیدنی د وخت نیټه او د حمل د اخیستلو سند ورسره مل وي. که دغه یاداشت کارفرما ته ورنه کړل شی یوه ښځه به د مورکیدنی د مرستو څخه محرومه شی.

د کارکارکوونکو/کارگرو هوساینه

د کارگرو د هوساینی عصری مفکوره د کار ورکوونکو ټول هغه فعالیتونه چی کارگرو ته پرته له معاشه ځینی سهولتونه برابر کړي شامل دي. دا فعالیتونه د کارفرما له خوا د کارگرو لپاره کوم خیرات نه دي بلکی سهولتی خدمتونه دي ترڅو د کارگرو مورال ښه وساتی او له مخی یې د اداری اهداف په لاس راوړي.

په هند کی اساسی اداری چی د کارگرو د هوساینی په برخه کی بوخت دي په لاندې ډول دي:

(a) مرکزی حکومت

(b) ایالتی حکومت

(c) کارفرما

(d) د کارگری سازمانونه

د هوساینی خدمتونه/سهولتونه

i. کانټین، خوړنځی او د ارام اطاق
ii. د کار د ساحی سره نږدې د کیناستلو سهولتونه
iii. د کالیو د وچولو او ساتلو سهولتونه
iv. اولیه کومکونه
v. طبی سهولتونه
vi. د اوسیدو سهولتونه
vii. کودکستان د کارگرو ښځو د ماشومانو لپاره
viii. تعلیمی سهولتونه
ix. تفریحی سهولتونه اونور

ټولنیز ثبات

ټولنیز ثبات د ټولنې مشترکه وظیفه ده، ترڅو یوشخص تر خپله وسه وتوانیږي د فزیکی بوج چې د ناروغی او یا زحمی کیدلو له امله راپورته شوي او یا اقتصادي بوج چې د ناروغی، معیوبیت، مورکیدني، بی کاري، زوړعمر، د یو کارګر فرد مړینی له امله د عاید د لاسه ورکولو سبب کیږی رامنځ ته کیږي.

ټولنېزه بیمه

یو میکانیزم چې له لاری یې برخه اخیستونکی کارګرو ته مرسته ورکول کیږي (برخه اخیستونکي پکي کارفرما او حکومت دي) چې په زوړوالی ، ناروغی ، بی کاری او د ژوند نورو ضروریاتو کی ورته اړین دي.

ټولنېزه مرسته

د دې برنامی له لاری حکومت هڅه کوي چې د ژوند د احتمالی پیښو اصلاح وکړي. په دي برنامی کې د کارګر لخوا کومه ونډه نه ورکول کیږي. په بل عبارت ټولنېزه مرسته د ونډه اخیستنی پرته مرسته ده د ماشامانو، میندو، اوږد مهاله ناروغان، تیر عمر واله، معیوبیت د ساتنو لپاره او نور لکه بی کاره د بهبود لپاره وړاندې کیږي. دغه مرستی هغه چاته ورکول کیږی چې د کم عواید لرونیکی دې ترڅو د هغوی کم تر کمه ضروریات یې رفع شی.

د کارګرو د ټولنېز ثبات رسمی واحدونه

۱: د کارګرو ته د جبران ورکونی لایحه 1923

۲: د کارګرو د بیمی ولایتی لایحه 1948

۳: د کارګرو محتاطه بودیجه او متفرقه سهولتونو لایحه 1952

۴: د مور کیدنی لایحه 1961

د پوښتنو تکرار

1. په عصری دوره کی د کارگرو د هوساینی مفکوره وڅیړي او همدارنگه د دې اهداف او وسعت تربحث لاندي ونیسی.
2. په لنډه توگه د هوساینی د فعالیتونو مختلف اقسام چی د غټو کارخونو درلودونکو لخوا د خپل کاری قوي د مرستی کولو لپاره په لاره اچول کیږي تشریح کړي.(دهلی 2008)
3. د کارگرود هوساینی اهمیت په څه کې دي؟ کومه قسمه د هوساینی خدمتونه کارگرو ته وړاندي کیږي. (دهلی 2011)
4. د کارگرو هوساینه تعریف کړي او هغی وسعت یې په عصری دوره کی تر بحث لاندي ونیسی چی په لنډه توگه کومی اداري د هوساینی برخه کی په کار بوحتی دي تشریح کړي.
5. د هوساینی مختلف فعالیتونه چی ستر کارفرما یې د خپلو کارگرو لپاره ترسره کوي واضح کړي.
6. په لنډه توگه د هوساینی سهولتونه د کارخانو د 1948 کال د لایحی لاندي تر بحث لاندي ونیسی.
7. د کارخانو د لایحی لاندي د اولیه کومکونه ، کانتینونو او کودکستان سهولیتونه ولیکی.
8. ټولنیز ثبات تعریف کړي . وسعت او اهمیت یې د هند په اقتصاد کی واضح کړي. (دهلی 2009, 2011)
9. ټولنیز ثبات تعریف کړي او اهمیت یې د هند په شرایطو کی واضح کړي.
10. د ټولنیز ثبات مفکوره په اړینه توگه د انسان د لوړ وقار او د ټولنیز عدالت سره تړاو لري، دغه جملی باندي خپله تبصره وکړي او د ټولنیز ثبات پراختیا په هند کی ولیکی.
11. د ټولنیز ثبات مفکوره او وسعت په عصری چوکاټ کی تر بحث لاندي ونیسی.
12. کوم د ټولنیز ثبات واحدونه د هند له حکومت لخوا پیل شوي دوه یې تر بحث لاندي ونیسي.
13. په هند کی د ټولنیز ثبات اهمیت د بحث لاندي ونیسي. به همدي ځای کی د کارگرو د برنامی ډول واضح کړي.
14. د تقاعد کومی مرستی د کارگرو لپاره په واک کی ورکړل شوي تشریح کړي.
15. د مورکیدنی د مرستی او د کارگرو د محتاطی بودیجی د لایحی مهم سهولتونه تر بحث لاندي ونیسي؟
16. تا سو د ټولنیز ثبات څخه معنا اخلی؟ ا و اهمیت یې په عصری کاری دوره کی تر بحث لاندي ونیسی.

17.د کار ګرو د جبران د لایحی مختلفی مرستی چی کارګرو ته وړاندي کیږي واضح کړي.

18.یوه تشریحی لیکنه د کارګرو بیمی ولایتی برنامی په اړه په هیواد کی ولیکی

19.د مورکیدنی د مرستی اساسی ځانګړتیاوي ولیکي او همدارنګه فایده یې حامله دارو ښځو ته په ثبات ورکولو کی واضح کړي.

20.لنډي لیکني ولیکي:

(a) د ټولنیز ثبات واحدونه. (b) د کارګرو هوساینه

ماخذونه

1. Arthur, James Todd, A Sociological Appraisal of Modern Industrialisation, p. 250
2. ILO, Report on Provision of Facilities for the “Promotion of Worker’, Asian Regional Conference, Nuwara Elije, Ceylon, p.3
3. Report of the Labour Investigation Committee, 1946, p.345
4. Report of the Committee on Labour Welfare, 1969, p.24
5. Chhabra, T.N., and Suri R. K., Industrial Relations, Dhanpat Rai & Co., Delhi, 2010
6. Beveridge, W., Report on Social Insurance and Allied Services, 1942, p.120
7. ILO, Approaches to Social Security, An International Survey, 1942, p.80
8. Encyclopaedia of Social Work, Vol. I, p. 280.
9. Sharma, J.P., A Simplified Approach to Labour Laws, Bharat Law House, New Delhi, 2010.
10. Giri, V.V., Labour Problem in Indian Industry, Asia Published House, Bombay, 1973, p.271

14 څپرکې

د خپګان (نارضايتی) اداره کول

د څپرکي غټ ټکي

1.14 د کارکوونکو خپګان (نارضايتی)

2.14 د خپګان (نارضايتی) د اصلاح کولو طريقه (پروسېجر)

3.14 ازاد او سسله وار طرزالعمل (پرانستی دروازه او زينای قدم طريقه)

4.14 د هند په صنعت کې د خپګان (نارضايتی) د طريقو ماډل

5.14 د خپګان (نارضايتی) د اغيزمن طريقی لپاره اړين توکې

پيژندنه

په يوه کر خانه کې د يو ګاريګر د خپګان او زړه تنګي لپاره مختلف علتونه شته.

شايد د هغی کار يګر ملګری د هغه سره کارونو کې همکار نه اوسي يا ښايي د هغه مشر پری ملنډی ووهی يا ې لهجه سخته وي او يا هم ښايي کار ګر خپل مشکل ولري کېداي شي دا مشکل يا داخل يا بهر په کارخانه کې وي. د بيلګی په توګه، مالي مشکلات، لوږه، بی کاری او داسې نور، شايد د هغه په معزو کې کار برعکس حالات ګرځي.هغه داسې فکر کوي چې د هغه شاو خوا هر څوک ور سره په مهربانی سره چلند نه کوي. هغه ځورول شوې او د خپلو احساساتو او عکس العمل په ښودلو غواړی خپل زړه تش کړي.

د مناسبو صنعتی اړيکو د شتون لپاره د يو کار ګر د خفګان معلومول يو تر ټولو مهم عنصر دي . د يوې کارخانی د پرمختګ کيلي د کار ګر څخه په موثره توګه استفاده کول دي . د خپګان پروسه چې د يو لړ قواعدو څخه منځ ته راغلي او د سوداګرو د اتحادې سره پرې په شريکه موافقه شوې د کار ګرو لپاره يو موقعه برابروي چې خپل خپګان په اخلاقي شکل د آداری سره شريک کړي تر څو وروسته ځواب په ليکلی بڼه ترلاسه کړي.

1.14 د کارکوونکی د خپګان (نارضایتی) مفهوم او خاصیت

د کار کوونکی د نارضایتی (خپګان) مانا

د میچایل ج جیوزیس (Michael J. Jucius) له قوله "خپګان (Grievance) اصطلاح د نارضایت او نه قانع کولو په معنی ده، په هر صورت کیدای شی دا خپګان ښکاره وي یا پټ، باوری وی یا غیر باوری، د هر علت څخه وی چې کمپنۍ پوری اړه ولری او کارګر يې په اړه فکر کوي لکه، منافقت، بي عدالتی، او بي انصافی".

دا تعریف ډیر پراخه دي او تقریباً هر قسم نارضایت او خپګان پکې رانغښتي دي چې یو کارګر يې د کار په جریان کې لري. د خپګان مانا د هر ناراضیت او نا قانع کولو پورې اړه لري چې د هر شی څخه راپورته شوې خو د تصدئ پوری اړه لري په کوم کې چې کار ګر کار کوي. کیدای شی د دې اظهار ونه شی یا ممکن باوری نه اوسي. د یو کار ګر خپګان هغه وخت منځ ته راځي چې کله کار ګر فکر کوي چې یو څه نا مناسب، غیر عادلانه او بې انصافه واقع شوې او یا به هم واقع شي.

کیت ډیوس (Keith Davis) خپګان داسي تعریفوي " شخصي بې عدالتی په اړه حقیقی یا تصوری خیالات چې یو کارکونکي کې يې د خپل کاری اړیکې په اړه لري" .

خپګان د داسی حالاتو ښکارندوی کوي په کوم کې چې کار ګر د دي احساس کوي چې د ده سره یو څه نامناسب واقع شوې دي یا واقع کیږي. په تولیدي دستګاوو کې د خپګان ډیری علتونه له امله رامنځته کیږی چې په لاندې ډول ورڅخه یادونه کوو:

١ – اداری مسولیت څخه سرغړونه لکه کاری کمزوری شرایط

٢ – د کمپنۍ د قوانینو او عملی کولو څخه سرغړونه

٣ – د ډله ایز تعاهداتو څخه سرغړونه

۴ – د کار د قانون څخه سرغړونه

۵ – د عدالت د طبعی قانون څخه سرغړنه لکه په پرمختګ کې نا مناسب چلند کول .

د کار گر د خپگان خاصیت

په یوې اداره کې د خپگان مهم عناصر په لاندې ډول دي .

i. ناراضیتوب د سازمان پورې تړلې عواملو څخه رامنځته کیږي. د ناراضایت منابع په کمپنۍ کې موجود وی لکه د یو سوپروایزر لخوا نامناسب چلند، د شرکت د قوانینو څخه سرغړونه او داسې نور. شخصي علتونه لکه په کورنۍ کې ناروغي، ګاونډی سره شخړې او داسې نور.

ii. خپگان کیدای شی څرګند شی یا استنباطی وي. په مقایسوی ډول دا اسانه ده چې د خپگان څرګندول تشخیص کړای شي. خپگان په مختلیفو لارو ښکاره کولای شو، د بیلګی په توګه د کمپنۍ په اړه منفی نظر ښکاره کولو له لارې، عملی انتقادونه کول، استدلال کول، د کارګرانو د دندې پریښودل، د وسایلو په استعمال کې بې احتیاطی، د مهارت څخه کمه ګټه اخستنه او داسی نور. خپگان د کار سره په بې پروایې شکل، د ورځی په خوب لیدلو، عاییدلو، سوستی او داسی نور شکلونو استنباط کیږي. دا عاقلانه نه ده چې یواځې څرګند شوې خپگان وپیژنو او ناڅرګند خپگان په نظر کې ونه نیسو. په حقیقت کې، ناڅرګند یا استنباطی خپگان د څرګند خپگان په مقایسه ډیر زیات خطرناک دې ځکه د دې معلومات نه کیږي چې کله به چول کیږي. اجرائیه مدیریت ته لوړ مهار ت پکار دې تر څو دا ډول خپگان په نښه کړي.

iii. ناراضیتی شاید عقلی (منطقی) یا غیر عقلی (منطقی) وي. منطقی خپگان ربښتنی وی چې د مدیریت لخوا د منځه تلی شی. د بل طرفه دلته داسی خپگانونه شته چې په طبعیت کې احساساتو، د عقایدو، د ناپوهی، د فکر د کموالی او داسی نورو په اساس ولاړ وی. دا ټول غیر منطقی یا روحیاتی دي. د داسی خپگان اداره کول مشکل کار دې.

د نارضایتی (خپگان) سرچینې

د خپگان علتونه ممکن په دري عمده ګروپونو ویشل شوي، چې عبارت دي (i) د منجمنټ پالیسی (ii) د کاری شرایطو (iii) شخصي عواملو.

ذکر شوې علتونه په لاندې توګه تر بحث لاندې نیول شوې.

i. د مدیریتي پالیسی په نتیجه کې رامنځته شوی خپگان

a) د مزد نرخ او د تادې د ورکول اندازه

b) اضافه کاري
c) رخصتی
d) دندې ته د غیر مناسب کارکوونکو انتقال
e) مشرتوب، ترفیع او رخصتول
f) د مسلکی پلان او د کارگرانو د پرمختګ د پلان کموالی
g) د وضاحت کموالی
h) ډله ایزو تعاهداتو ته د درناوی کموالی
i) د کارګرو اتحادیو پر وړاندې دښمنی
j) د څارونکو دیکتاتوری رهبری طرز

ii. د کاری شرایطو له امله رامنځته شوې خپګان

a) غیر حقیقی
b) د مناسبو وسایلو نه موجودیت
c) د تولید سخت معیارونه
d) د کاری ځای خراب فزیکی شرایط
e) د سوپرایزرانو سره کمزوری اړیکې
f) د دیسپلین منفی طریقه

iii. د شخصي عواملو له امله رامنځته شوې خپګان

a) تنګ نظری
b) حرص
c) په ځان غره شخصیت

2.14 د خپګان (نارضایتی) د قابو کولو طریقی

د خپګان (نارضایتی) د قابو کولو د طریقی اړتیا او دلیل

متحرکه سازمانونه د خپګان د قابو کولو طریقی ساتی ترڅو لاندې ګټی ترلاسه کړي

i. مدیریت ته باید د کارکوونکو احساسات او نظرونه د کمپنۍ د پالیسۍو او تطبیق په اړه معلوم وي. دا د کارکوونکو د نبض احساس کول دي.

ii. د خپګان د قابو کولو د طریقو د شتون سره، کار کوونکو ته زمینه برابریږی څو خپل احساسات څرګند کړي. هغه د یو رسمی چینل له لاری د خپل زړه بړاس اوباسی.

iii. خپګان طریقه د سوپروایزرانو معامله د لاس لاندې کارکوونکو سره تر کنترول لاندې نیسی. دوی مجبور دې تر څو په صبرناکه توګه او د خواخوږۍ له مخی د لاس لاندې خلکو خبری واوري.

iv. د خپګان د قابولو مناسبی کړنلارى په موجودیت کې د کارکوونکي اخلاقی مورال لوړیږی. د دوی خپګان په عادلانه طریقه له حل کیږی.

v. د ضروری تجربو د نشتوالی او د صلاحیت نه درلودلو له امه سوپروایزران نشی کولای د کارکوونکو ځنی ستونزی حل کړي. د خپګان د طرزالعمل په موجودیت کې کارکوونکي کولای شي د خپګان د منځه وړلو لپاره لوړرتبه مسؤلینو ته مراجعه وکړي.

د خپګان (نارضایتی) قابو کول

په یوې کمپنۍ کې خپګان د شخړي لامل او سبب کیږي. نو باید خپګان ژر او په موثر ډول له منځه یوړل شي . د یو مدیر یو له مهمو دندو څخه د خپګان سره مقابله کول او د خپګان له منځته وړل دي . یو مدیر هغه وخت کامیاب دي چې د افرادو داسې یو ټیم جوړ کړي چې د نورو خپګان له منځه یوسي .

کله چې غواړو د لاس لاندې وګړو خپګان له منځه یوسی لاندې نقطي په نظر کې ونیسی .

i. خپګان کیدای شی ربښتینی یا ربښتینی نه اوسي.

ii. خپګان د څو علتونو درلودونکی دي فقط یو علت نلري.

iii. هر فرد شاید د خپل خپګان اظهار ونه کړای شی.

د دې هدف لپاره چې وغواړو خپګان په موثره توګه قابو کړو نو مونږ باید د کار کوونکو خپګان پیدا او تحلیل یې کړو. کله مو چې وموند چې خپګان ریښتینی او حقیقی دې نو باید سمدستي درست اقدمات وکړو. مګر که چیری خپګان د کارګرانو د تصور څخه رامنځته شوي وي، په دې صورت کې دا ضروری ده ترڅو موضوع تشریح او واضیح شي. مخکی له دې چې خپګان سره برخورد وشی، د هغی علتونه باید تشخیص کړای شي. مګر کله چې د لاس لاندې کارکوونکو لخوا د خپګان اظهار نه شو کولای، نو د مدیر دنده ترڅو ممکنه خپګان او د هغی علتونه ومونديٍ. هغه شاید د خپګان موجودیت پیدا کړي ځکه په لوړه انداز د کارکوونکو د کار پریښودلو، د زیاتو رخصتیو، او د کار د کمزوری کیفیت له امله. دغه ستونزی دوه چنده کیږی که چیری د خپګان علتونه له منځه یوورړل نه شي.

د خپګان سره د برخورد کولو کې، مدیر د مخکنی وړاندې شوو حل لارو باندې تکیه نه شی کولای. هری موضوع سره د هغی د ارزښت په اساس معامله کیږی. د خپګان سره په موثر ډول معامله کولو په وخت کې باید لاندې لارښوونې په نظر کې ونیول شي.

i. د یو مریض په حیث شکایت وړاندې کړي. هغه ته باید اجازه ورکړل شی ترڅو خپل مکمل اظهار وکړي.
ii. هڅه باید وشی ترڅو د ستونزی جرړې (ریښې) پیدا شي
iii. مدیریت باید تشویش وښای ترڅو د کارکرانو د خپګان له منځه یوسی.
iv. که چیری خپګان ریښتینی اوسی او علتونه یې معلوم وي، نو هڅه باید وشی ترڅو علتونه یې له منځ یوورړل شي.
v. که چیری خپګان خیالي یا نامعلوم وي، نو هڅه دې وشی ترڅو کارکرانو سره سلا مشوره وشي.
vi. د هری پریکړی کولو څخه د مخه د خپګان په اړه باید حقیقی او اړوند معلومات راټول کړای شي.
vii. د خپګان د اصلاح په خاطر چې هره پریکړه ونیول شوه هغه باید کارګرانو سره شریکه شي.
viii. اخستل شوې اقدامات باید تعقیب کړای شی ترڅو د کارکوونکي عکس العمل معلوم کړای شي.

د خپګان (نارضایتی) د طرزالعمل په طرحه کولو کو کې فکر کول

دا وړاندیز کیږی ترڅو په سازمان کې د خپګان اغیزمن طرزالعمل (پروسیجر) رامنځته شي. پروسیجر باید ارتجاعي وی ترڅو د سازمان هر ډول ضرورتونه ترلاسه کړي. پروسیجر باید دومره ساده او اسانه وي چې هر کار کوونکی پري پوهه شي. که څه هم دا پروسیجر په مختلیفو سازمانونو کې توپیر لري، تر

اوسه د پروسېجر په رامنځته کولو لاندې اصول په نظر کې نیول کیږي:

1. خپګان باید په لومړی مرحله کې حل شي چې کچه یې لږه وي؛ دا باید ووایو چې هر کارکوونکي باید خپل خپګان د مستقیم څارونکی سره شریک کړی. په دې وخت دا ډېره اسانه ده چې مسله ژر حل شي. که چیری موضوع په دغه سطحه کې د حل وړ نه وي نو لوړ څاروونکی پوهیږی چې موضوع سره څرنګه عمل وشي. دلته ضروری نه ده چې هغه یواځې خپل صلاحیت وساتی بلکې هغه د ځورولو څخه وساتی.
2. د یو کار ګر لپاره باید واضح شي چې هغه څه ډول درخواستی کولای شي. که چیرته هغه خپل مستقیم څاروونکی څخه قناعت ترلاسه نه کړی نو هغه باید په دې پوه وی چې د اداري د یو بل لوړ رتبه غړي سره وګوري.
3. کله چې د خپګان په حل کې ځنډراشي نو کاری چاپېریال کې د ناامیدۍ رامنځته کیږی او آوازي خپریږي، نو دا مهمه ده چې خپګان سره ډېر جدې معامله وشي.
4. په دې باید واضیح پوه شي چې د خپګان د پروسېجر د رامنځته کولو په وخت کې، که چیری خپګان د څارونکی لخوا د ورکړل شوې لارښوونو مخالف وی، نو دا د ډسپلین علاقه ده چې لارښوونه پرمخ وړي.
5. د خپګان پروسېجر باید د کارکوونکو د ګډون په صورت کې ارمنځته شي او په ټول سازمان کې د تطبیق وړ وي. په دې باید موافقه شوې وی چې هیڅ رسمی مرجع دا نشی فسخه کولای ترڅو د دي پروسېجر د تطبیق باوجود د خپګان کوونکو لخوا ناخوښی موجوده وي، او برسیره پر دې، کله چې د شکایت باندې څېړنه راوانه وي نو د دواړو خواو دې په مستقیم ډول داسې کړنې نه صادرېږي چې موضوع د تعصب خواته کش کړي

3.14 ازاد او سسله وار طرزالعمل (پروسېجر)

خپګان د یوې جدي ستونزې د رامنځته کېدو سبب کیږي ځکه کوچنی کوچنی خپګانونه په اداره کې لویو ستونزو د رامنځته کیدو سبب کیږي. نو ځکه صنعتی ادارو کې د سولېزیې فضاء په راوستول کې تشوېق او اغیزمن ډول د خپګان قابو کول اساسی رول لري. چې دا کار د خپګان د عادلانه او د چټک حل لپاره د خپګان یو موثر اوسیستماتیک طرزالعمل ته ضرورت لري. د کارکوونکو د خپګان د منځه وړلو لپاره د خپګان طرزالعمل په دوه ډوله دي.

1 – ازاد طرزالعمل Open Door Procedure   2 – سلسله وار طرزالعمل Step-ladder Procedure

Open Door Procedure ازاد طرزالعمل

په ازاد طرزالعمل کې یو کارګر کولای شي چې په مستقیم ډول د اجرایوي ریس سره وګوري او د خپلې ستونزې حل راوباسي . ویلی شو چې نوموړې پالیسی کې ستونزه په چټکی سره حل کیږي. نو ځکه دا پالیسی ډیره د خوښې وړګرځېدلې، په دې کې دا لاندنې نقطې شاملې دي:

I. ازاد طرزالعمل یواځې په کوچنیو سازمانونو کې د کار وړ دي په لویو سازمانونو کې لوړ پوړې چارواکي نشي کولای چې هره ورځ بې شمیره ستونزې او خپګانونو ته رسیده ګي وکړي کوم چې د ټیټي سطحې د مدېرانو پوړې اړه لري.

II. دا ټیټي سطحې اجرایوي امران د ځان ساتلو احساس کوي چې دا کار د بشري اړیکو ستونزی نوری لا پسی پیچلې کوي. برسیره پر دې لوړ پوړې چارواکي د عملیاتي کارګرانو د کاري شرایطو سره اشنایي نه لري. نو شاید دا د هغوی لپاره ډېره سخته شي چې د کارګرانو خپګان ته په موثر ډول حل لاره پیدا کړي ځکه چې لوړ پوړی چارواکي پوره معلومات نه لري.

III. ازاد طرزاالعمل اجرایوي امرینو ته مناسبه دې او عملیاتي کارکوونکو ته مناسبه نه دې. عملیاتي کارکوونکي شرمیږي چې خپل شکایاتونه لوړ پوړو چارواکو ته ووای.

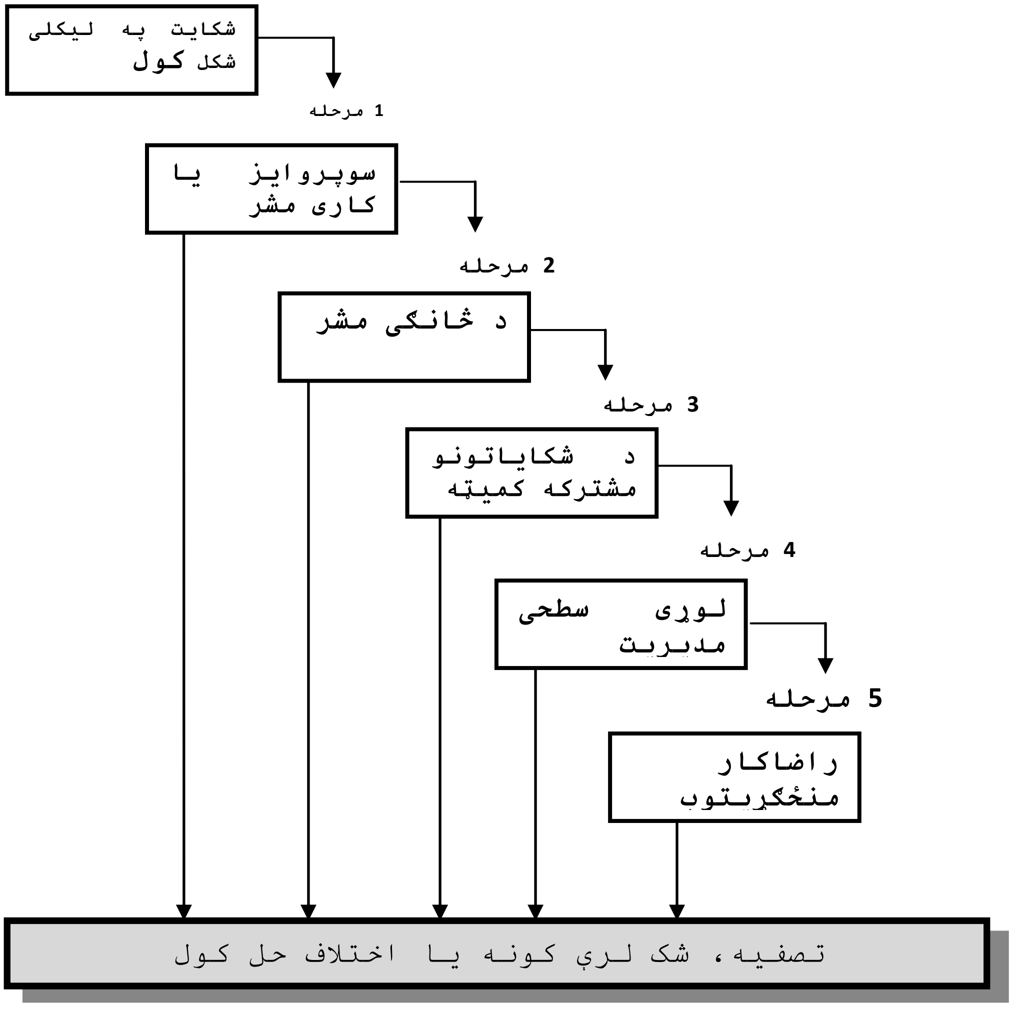
د پورتینو نیمګرتیاوو له وجې شاید له سلسله وار طرزالعمل څخه استفاده وشي چې په لاندې ډول تشریح شوي دي .

سلسله وار طرزالعمل Step-ladder Procedure

په نوموړي طرزاعمل کې، ځورول شوي کارکونکي خپل شکایت قدم په قدم پر مخ وړي او د ستونزې حل تر لاسه کوي لکه څرنګه چې په 1.14 شکل کې ښودل شوي. لومړي باید خپل خپګان (شکایت) په لیکلي بڼه خپل د کارګرو مشر (Foreman) ته وړاندې کړي. که چېرته د ده له تصمیم څخه یي اطمینان تر لاسه نکړ نو باید د مربوطه ډیپارټمنټ امر ته ورشي . که چېرته د مربوطه دیپارټمنټ امر پریکړه د منلو وړ نه وي نو باید دلته د شکایتونو یو ګډ کمیسون وجود ولري اوشکایت ورته وړاندې شي، او که چېرته دا کمیسون هم د موضوع په حل کې بریالي نشو موضوع باید اجرایه رئیس ته وړاندې شي. که چېرته لوړ پوړي چارواکي هم ستونزې ته د حل لاره ونه ومومي نو د خپګان طرزالعمل باید وتړل شي. کارګر د شکایت د پروسې په جریان کې نشي کولای چې کوم عکس العمل وښایي لکه د کارګرو اتحادیې یا د کارګرو محکمی ته عریضه کولاو نور تر څو چې طرزالعمل پوره نه وي تړل شوې. کارګر کولاې

شي چې د خپلې ستونزې او شکایت د حل لپاره دواوطلبانه منځګړي غوښتنه وکړي. کله چې کارکوونکي د اجرایه چارواکو له پریکړي څخه اطمینان ترلاسه نکړنو شاید خپګان په شخړه بدل شي. نو په کاري ساحه کې د سولیزي فضا د رامنځته کېدو په خاطر باید شکایت یو دواطلبانه منځګړي ته راجمع شي. دمنځګړي فیصله باید دواړه لورې ومني.

یوه غوره طرزالعمل باید داسې ساده وي چې هر کارګر ته د پوهېدولو وړ وي او دا باید د رهبرانو او کارګرو په موجودیت کې جوړ شي او باید په ټولو د عملي کېدو وړ وي . او همدارنګه نوموړي پروسیجر باید شکایت ته په چټکی سره ځواب وایي. او هر فرد ته باید د اطمینان وړ وي. د امکان په صورت کې د یو درخواست لپاره باید څو مرحلي موجود وي تر څو شکایت ته مثبت ځواب وایي.



شکل 1.14 د خپګان سلسله وار (زینه یز) طریقه

4.14 په هندي صنعت کې د خپګان (نارضایتی) د طرزالعمل ماډل

په هند کې، د 1946 د صنعتی استخدام قانون او 1948 د فابریکو قانون پوری خپګان ته په قوانینو کې کوم خاص پاملرنه نه وه شوي. د صنعتی استخدام قانون د دې زمینه مساعده کړی چې هر هغه فابریکه چې 100 یا د دي څخه زیات کارکوونکي ولري باید ثابتي برنامې ساختار ولري کوم کې چې د نورو موضوع ګانو ترڅنګ د کارفرما، یا د هغه د نمائینده لخوا د ناوړه چلند له امله کارکوونکو ته رامنځته شوې خپګان له منځه وړلو لپاره وسیلی ذکر شوي دي. همدارنګه، د قانون 49 برخه کې راغلی دي چې په هغه فابریکو کې چې د کارکوونکو تعداد یې 500 یا د هغه څخه زیات وی باید د خیر ښیګڼی افسر په رسمی ټول استخدام شي. د دي افسر یا مامور دنده چې په رسمی ډول د کارکوونکو شکایتونو او خپګان ته رسیده ګي وکړي.

د جولای په میاشت 1957 م کال کې د هندوستان کار ګرانو کنفرانس په پنځلسمه جلسه کې وکړای شول په دي موضوع یې موافقه وکړه چې د خپګان (شکایاتونو) (Grievance) لپاره یو پروسیجر او کړنلاره تاسیس کړي، چې د صنعت په برخه کې دغه پروسیجر د اداري او کارګري اتحادیو لخوا ومنل شو، او دې اهدافو په خاطر یوه فرعی کمیټه هم تشکیل کړه.په 1958 م کال کې کله چې د هندوستان کارګرانو کنفرانس لخوا 16 جلسه دایره شوه، نو د کمیټي لخوا چې د صنعتی اصولو لپاره کوم اساسات جوړ شوې وو تصویب شول. د خپګان طرزالعمل (پروسېجر) چې د ډېسپلینی قوانینو یوه برخه ده رامنځته شو.

د بلی خوا د شکایاتو پروسیجر ماډل په دې وتوانیده چې د هغه وړاندې کېدنه اداري ته یو نوی نوښت رامنځ ته کړي. او په دې اساس د کار ګرانو نماینده ګانو وکولای شول چې هغوی د څانګو یا د هغوی اتحادیو ته نمائیندګان انتخاب کړای شي. که نه، په کاری کمیټه کې د کارګرانو نماینده ګان با د نماینده ګانو په حیث واخستلی شي. مدیریت باید په هر څانګه کې اشخاص انتخاب کړي ترڅو په لومړی قدم کې او د څانګی امرین په دویم قدم کې په شکایاتو به اجرات کوي. د کارګرانو او مدیریت نماینده ګان به په مشترک ډول دوه ګوندېزه د خپګان یا شکایاتونو کمیټه جوړوي. دا باید په یاد ولرو چې دا ټوله عملیه وخت پوری تړلي ده.

د خپګان د پروسېجر ماډل کې لاندې مرحلی شاملی ترڅو ترڅو د خپګان په اړه اجرات ترسر شي:

1 – مرحله : شکایت باید مدیریت د څانګی نماینده ته وسپارل شی د بیلګی په توګه سوپروایزر یا د کارګرانو مشر ته. هغه باید په 48 ساعتونو بیرته هغوی ته ځواب ورکړي.

2 – مرحله : که چېرې په لمړی قدم کې حل پیدا نشي نو بیا خفه کارگر کولای شي چې د څانگې مشر ته شکایت وړاندې کړي . او هغه باید دری ورځو په دننه کې خپل تصمیم ورته وړاندې کړي.

3 – مرحله : که چېرې د مشر تصمیم څخه کارگر هم ناراضه وي . نو بیا کارگر کولای شي خپل شکایت د شکایاتو کمیټې ته وړاندې کړي . او د شکایاتو کمیټه باید خپل وړاندېزو په اوه (۷) ورځو کې دننه مدېر ته وړاندې کړي . مدېریت به د شکایاتونو د کمیټی لخوا رسیدلي راپور په اساس به خپله نهائی پریکړه مربوطه شخص ته په دري ورځو کې اوروي

4 – مرحله : که چېرې کارگر د شکایاتو کمیټې د پریکړی سره هم رضایت ونه لري . بیا کارگر کولای شي چې لوړ مدېرت ته شکایت وړاندې کړي، او لوړ مدېریت باید د اوه (۷) ورځو په دننه کې خپله پریکړه درخواست کوونکی سره شریک کړي.

5 – مرحله : که چېرې شکایاتو او خپگان ته حل لاره پیدا نشی نو بیا موضوع رضاکار مینځگړو ته محول کیږي.

دوه نقطې باید په نظر کې ونیول شي. لمړی دا چې د اجراء لپاره باید په هره مرحله کې د وخت حد تعین شوې وي. ځکه دا حقیقت دي کله چې هم عدالت وځنډول شي نو پوه شه چې د عدالت څخه انکار کول دي. دویمه نقطه هغه دا چې د خپگان د پروسېجر له لاری، خپه کارگران باید د مستقیم عمل له امله ونه هڅول شي.

5.14 د نارضایتی د یوی موثرې کړنلارې لپاره اساسات

د شکایاتو طرزالعمل په لاندې بنه ده .

(1) د شته قوانینو سره موافقه (Conformity with existing legislation) د شکایاتو قابو کړنلاره باید د موجوده قوانینو په اساس ولاړه وی ځکه هر کار ګر فعالیت د ادارې موجوده قوانینو پواسطه پرمخ ځي.

(2) قبلونه (Acceptability) د شکایاتو کړنلاره باید کارګرو ته د منلو وړ وي. د دې لپاره چې دا کړنلاره عمومي د منلو وړ وي، د دې لاندې ورکوي ترڅو (الف) د کارګرانو لپاره د عدالت او د خواخوږي د کړنو احساس کول (ب) د مقاماتو لخوا مناسب فعالیت د منیجر لپاره، (ج) د اتحادیې لپاره مناسب اشتراک.

(3) استانتیا یا ساده توب (Simplicity) د خپګان طرزالعمل (کړنلاره) باید په کافی اندازه ساده وي تر څو پورې هر کارګر پرې پوه شي. د امکان تر حد مرحلی باید محدودې اوسي. خپګان د قابو کولو لپاره ارتباطات باید په ډېر احتیاط سره رامنځته شوې وي. کارکوونکي د باید پوه اوسی چې صلاحیتونو په مختلفو سطحو کې سره تړلی دي. د طرزالعمل په اړه ټول معلومات باید د کار ګرانو ترمنځ د چارټونو ، دیاګرامونو او یا عکسونو په شکل خپاره شوي وي.

(4) ګړندوالي (Promptness) په چټکتیا سره د خپګان تصفیه کول د پرسونل د مناسبی پالیسی د اهدافو څخه دي. کړنلاره باید تل لپاره چټکه وي، ځکه د عدالت ځنډېدل د عدالت څخه انکار کوي دي . د طرزالعمل هدف په چټکی سره د خپګان له منځه وړل دي. دا په لاندې بنه په پروسېجر کې ترلاسه کیږي:

a) امکان تر حده شکایاتو ته په ټیټ لیول کې ځای ورکړل شي.
b) ورته شکایاتونه په یو ډول لیول کې باید ونیول شي.
c) که چېرې شکایات مختلف ډولونه ولري نو مربوطه مقاماتو ته راجع کړای شی.
d) په هره مرحله کې وخت باید محدود کې ونیول شی، او د مربوطه اجرائیه امر لخوا باید په ټینګار سره تعقیب شي.

(5) روزل (Training) . د دې لپاره چې د شکایاتو طرزالعمل څخه په موثر ډول اطمینان تر لاسه شي، نو ټول سوپروایزران اداري مشران او نماینده ګانو ته روزنه ورکړل شي تر څو د کارګرانو شکایاتونه قابو کړای شي.

(6) تعقیب (Follow up) . د شکایاتو طرزالعمل کار باید د بشري سرچینود څانګو پواسطه باید په دوره یې ډول تعقیب کړای شي او د موثریت په خاطر اړین تغیرات په کې راوستل شي.

د کارکوونکي خپګان

د خپګان مانا د هر ناراضيت او نا قانع کولو پورې اړه لري چې د هر شی څخه راپورته شوې خو د تصدۍ پورى اړه لري په کوم کې چې کار ګر کار کوي. د يو کار ګر خپګان هغه وخت منځ ته راځي چې کله کار ګر فکر کوي چې يو څه نا مناسب، غير عادلانه او بې انصافه واقع شوې او يا به هم واقع شي.

د خپګان د طرزالعمل ډولونه

د کارکوونکو د خپګان له منځه وړلو لپار د خپګان طرزالعمل په دوه ډوله دي چې په کې شامل دي:

1 – ازاد طرزالعمل open – door procedure

2 – سلسله وار طرزالعمل step ladder – procedure

په ازاد طرزالعمل کې يو کارګر کولاى شي چې په مستقيم ډول د اجرايوي ريس سره وګوري او د خپلو ستونزو حل راوباسي. دا ډول پاليسۍ په کوچينو سازمانونو کې ډيره موثره ده، مګر په لويو سازمان کې د دې پاليسۍ تطبيق ممکن نه دي ځکه لوړ اجرائيه مديران په نورو اساسی مسايلو کې مصروف وي.

په سلسله وار پروسېجر کې، ځورول شوي کارکوونکي خپل شکايت قدم په قدم پر مخ وړي او د ستونزې حل تر لاسه کوي. په دې برخه کې مسؤلين سوپروايزران ، د کار کوونکو مشران ، د څانګې آمر او شکاياتو کميټې غړي او اجرائيه شامل دي. شکاياتونه هغه وخت لوړ رتبه مديرانو ته وروړل کيږى کله چې په ټيټه سطحه کې حل نه شي.

د پوښتنو تکرار

1 – د خپګان خاصیت او مفهوم څه شي دي. په صنعت کې د خپګان منابعې کومې دي؟

2 – د موثر خپګان طرزالعمل (کړنلارې) لپاره مهم اساسات څه شي دي؟ په لنډ ډول تشریح کړئ.

3 – کله چې یو خپګان په صنعتی موسیسه کې منځ ته راشي؟ د په موثر ډول د خپګان د قابو کولو لپاره د کومو مرحلو وړاندېز کوي.

4 – یو مناسب د خپګان طرزالعمل طرحه کړي کوم چې په صنعتی برخه کې مخکې تر مخکې د کارګرانو د خپګان له منځه وړلو لپاره جوړ شوي وي؟

5 – ولې کارکوونکو خپګان رامنځته کیږي؟ کارکوونکي څنګه کولای شي د هغه په اړه مشوره تر لاسه کړي؟

6 – د کارکوونکو خپګان اصطلاح تشریح کړئ؛ د خپګان د پروسېجر ماډل په درې ګونی ماشینری سیستم کې تشریح کړئ.

7 – لاندې اطلاحات په لنډ ډول تشریح کړی

a) د کارکوونکو خپګان خاصیت
b) د خپګان سلسله وار پروسېجر
c) ازاده پالیسی

د پیښې قضیه 1

د یو لوي شرکت شل تنه ښځینه کارکونکو یو ګروپ به هره ورځ د هغو فعالیتونو د ترسره کولو لپاره چې نیمه مهارتونه ته اړتیا درلوده په یو ځای کی چی ځلوېښت فوټه کي وو سره را ټولیدل. دوی داسی فکر کړي وه چی نقشه لوازم یا سامان له سترګو څخه لیري دې او د دې نوي سهولتونو د رامنځته کولو د پوره کیدو پوري د دوی دا یو عادت ګرځیدلی وه چی دو به په موقتي ساحو کی په کار بوختي وي او دې ښځو به د خپل کار څخه خوند اخیستلو د دوی خوشحالي زیاتره له دې امله وه چي دوي د هري موضوع په اړه په ازادانه توګه خبري کولي شي او هر څه چي به یي په ذهن کی راتله هماغه به یي کول

او بیا هم په دي باور وه چي دوي خپلي دندي په درسته توګه پرمخ بوځي. د کار په جریان کي به یي لاسونه یو دبل سره ورکړي وه او ورځني پلان شوي کارونه به یي نه ترسره کیدل او له ورځني کاري پلان څخه به وروسته پاتي وي کله چي د نویو سهولتونو د رامنځته کیدلو پرانیسته ترسره شوه، ښځینه وو ته د کار لپاره نوی ځایونه انتخاب شول کوم چې د پخوانی ځایونو څخه څو ځلي پراخه وه. نوي جوړ شوي ځاي په لوړو ګروپونو ، د ابو په فوارو ، الماریو او د سورني په آوازونو مجهز شوي وه. د بهر څخه د دي کار حالت یو خیال ښکاری ده، هیڅ یو کارمند له یو بل څخه د شپږو فوټو کمه فاصله نه درلوده د شرکت مسولین د نویو سهولتونو باوجود د ښځینه وو د څو اونیوو د بی کفیته کار له کبله ډیر حیران او سرګردان وه. د کارمندانو غیرحاضري زیاته شوي وه کارونه وروسته پاتي وه شکایتونه او خپګانونه ډیر زیات شوي او دوه ښځو خپلي دندي پریښی وي.

د ودانـی د نظـارت مسـول دتجهیزاتـو او وسـایلو انجینـر، دتولیـداتو مـدیر، او بشـري سـرچینو مسـؤل د نـا آټکـل شـو سـتونزو پـه اړه د کنفرانسـونو پـه تـالار کـي د بنـدو دروازو ترشـاه د یـو بـل سـره خپـل نظریـات شـریک کـړل پـه نومـوړو نظریـاتو کـي یـاده وشـوه چـي د ښـځینه وو کـارکونکو خپـل منځـي شخصـي اړیکـو هغـوي ناکـامي کـړي او هـر وخـت بـه خپلـو کـي پـه خبـرو مصـروف او همدارنګـه پـه نـورو عـادي متقـابلو ټـولینزو کـارونو کـي مصـروفي وي (ښـځو دنـدي تـه د دنـدي پـه سـترګه نـه کتـل او پــه شخصــي مســایلو او غیــري ضــروري شــیانوکي مصــروفی وی) چــي د دوي دا عمــل پــه نــوي ځــای د نــوي ســهولتونو د رامنځتــه کولــو لپــاره خنــډ شــو د بشــري ســرچینو مســؤل د تجهیزاتــو او وسـایلو انجینـر تـه پـلان د بیـا ډیـزاین کولـو پـه اړه مشـوره ورکـړه ترڅـو ښـځینه کـارکونکي پـه مخفـي توګه سره راغونډي کړي که څه هم دا کار د زرهاوو پیسو لګښت هم ولري.

پوښتني

۱): په دي قضیه کي ستونزه تحلیل کړئ.

۲): که چیرته تاسو د شرکت ریئس وي نو د کارمندانو د شکایتونو پر وړاندي به مو څنګه چلند کړي وه؟

۳): که چیري ددې شرکت کارمندان نارینه وه ایا همداسی ورته مشکل به پیدا شوي وه ؟ ولی او ولی نه

د پیښې قضیه 2

غیر منظم ماشین چلوونکی:

پرکاش د فولادو په یو ساختماني شرکت کې د لسن کالو څخه د یو ماشینی چلوونکی په حیث کار کاو. هغه یو ښه کارگر وهږ هغه په خپل مسؤلیت کې ایمانداره او صادقانه ده او هر وخت یې د سوپروایزرانو او کاری همکارانو لخوا یې ستاینه کیدله. مگر تیرو څو میاشتو کې پرکاش په خپل کار کې متفاوت شو، کله به کار ته ناوخته راتله. د هغه مشر شرما نومېده د پرکاش تغیرات یې احساس کړه. او کوشش وکړ چې چې هغه سره څو ځله دا موضوع شریکه کړي. خو د شرما مودبانه اخطار سره بیا هم پرکاش کې بدلون موجود وه او ناوخته به راتله.

شرما د پرکاش د غیر منظموالی په اړه هغه اختیاره ولیکله. پرکاش د ساتنې په خاطر سوداگریزې اتحادې ته عارض شوو او هڅه یې کوله ترڅو داسی وښای چې دا د دي سوگریزی اتحادې یو فعال غړي دي.

پوښتنی:

1 – څه احساس کوي آیا د پرکاش خپگان ربښتنی دې؟

2 – تاسو شرما ته د عمل کولو کوم لاره وړاندې کولای شي او ولی؟

ماخذونہ

1. Pylee, M.V. and Simon, George, A., Industrial Relations and Personnel Management, Vikas Publishing House, New Delhi, 1995, P.75
2. Michael, J. Jucius, Personnel Management, Richard D. Irwin, Homewood, 1978, p.374.
3. Indian institute of Personnel Management, 'Personnel Management in India', Asia Publishing House, Bombay, 1973, pp 188-89.
4. Chhabra, T.N., Text and Cases in Human Resource Management, Dhanpat Rai & Co. Delhi, 2009.

Index شاخص

	A
18.4	Agencies of Labour Welfare د کارکوونکو رضاکارانه نماينده ګي
3.10	Appraisal of HR Planning د بشري سرچينو د پلان جوړونی ارزول
5.15	Apprenticeship or Craft Training د شاګردي يا هنری ټرېننګ
2.15	Approaches to Empowerment د ځواکمنتيا طريقی
1.13	ASTD ماډل
	B
2.15	Barriers to Empowerment د ځواکمنتيا پروانډی خنډونه
10.4	Base Compensation: Wage and Salary اساسی حق الزحمی: مزد او معاش
10.13	Base for Sound Compensation Administration د حق الزحمی د تنظيمولو لپاره اساس
7.19	Behaviorally Anchored Rating Scale د نرخ د اندازه کولو سلوکي طرز
11.6	Benefits of Incentive Compensation د تشويقی حق الزحمی ګټی
5.8	Benefits of Training to Employees کارکوونکو ته د روزنی ګټی
5.7	Benefit of Training to Organization سازمان ته د روزنی ګټی
11.12	Bonus بخشش
11.19	Broadband Pay Structure د بورډ پوری تړلی د ورکړی ساختار
6.12	Business Games کاروباری لوبی
	C
6.12	Case Study Method د قضيی د مطالعی ميتود
12.6	Causes of Industrial Accidents د صنعتی حادثو علتونه
9.3	Causes of Transfers د تبديلی علتونه
2.8	Challenges of Workforce Diversity د کاری ځواک د متنوع والی ګواښونه
2.1	Changes in Environment چاپيريال کي بدلون
1.19	Changing Role of HR Manager د بشري مدير تغيرخوړونکی رول
4.14	Classification of Employment Test د استخدام د ازموينی صنف بندی
13.12	Classification of Social Security Schemes د ټولنيزی سوکالی سکيم په منظم ډول ترتيب
11.9	Commission کميشن
4.18	Common Mistakes in Interviewing په مرکی کي عامه اشتبا
9.3	Company Initiated Transfer د کمپنی نوښتی بدلونه
10.1	Compensation Administration د حق الزحمی تنظيمول
1.2	Competencies of HR Manager د بشري سرچينو مدير وړتيا
5.13	Competency based Training د وړتيا په اساس روزنه
7.21	Components of 360 Degree appraisal د 360 درجی د ارزولو برخی
10.5	Components of Base Compensation د اساسی حق الزحمی برخی
2.22	Compressed Workweek پوره کاری اوونی
7.3	Concept & Nature of Performance Appraisal د اجرأتو د ارزولو مفکوره او خاصيت
5.3	Concept of Development د پرمختګ مفکوره
2.17	Concept of Downsizing د تنقيص مفکور

5.5	Concept of Education د تعلیم مفکوره
12.1	Concept of Employees’ Health د کارکوونکو د روغتیا مفکوره
13.1	Concept of Employees’ Welfare د کارکوونکو د سوکالی مفکوره
2.12	Concept of Empowerment د ځواکمنتیا مفکوره
13.9	Concept of Social Security د ټولینز ثبات مفکوره
5.3	Concept of Training, Development & Education د روزنی، پرمختګ او تعلیم مفکوره
6.11	Conference Training د کنفرانس روزنه
2.11	Consequences of Ignoring Diversity د متنوع والی له نظره غورځولو پایلی
14.4	**Consideration in Designing a Grievance Procedure د خپګان د پروسیجر د ډیزاین کولو کې توجو**
2.1	Contemporary Environment of HRM د بشري سرچینو د مدیریت معاصر چاپیریال
11.12	Co-partnership مشترک شراکت
9.8	Criterion of Promotion-Merit vs. Seniority د ترفیع معیار: وړوالی که مشروالی
11.17	**Critical Appraisal of Employee Stock Option Plan د کارکوونکو د اختیاری اسهامو د پلان انتقادی ارزول**
	D
5.21	Data Collection for Evaluation د ارزولو لپار د ارقامو راټول
3.11	Demand Forecasting د غرضی اټکلول
4.3	Demerits/Limitations of Internal Sources د داخلی منابعو محدودیتونه
5.1	Developing a Training Program د روزنی د پروګرام ډیزاینول
1.17	Developing Core Competence د اساسی وړتیاو رامنځته کول
1.8	**Difference Between HRM & Personnel Managementد بشري سرچینو مدیریت او پرسونل مدیریت ترمنځ توپیر**
2.6	Dimensions of Diversity د تنوع اهمیت
11.3	Disadvantages of Time wage System د وخت په اساس د مزد د سیستم نواقص
13.12	**Distinction Between Social Insurance & Social Assistance د ټولینزی بیمی او ټولنیزی مرستی ترمنځ توپیر**
5.4	**Distinction between Training & Development د روزنی او پرمختګ ترمنځ توپیر**
2.17	Downsizing تنقیص
11.4	Drawbacks of Piece-Wage System.د برخو په اساس د مزد د سیستم مخ نیوی
	E
5.5	Education, Training & Development تعلیم، روزنه او پرمختګ
10.3	Elements of Compensation د حق الزحمی اجزاوی
2.2	Emerging Challenges of HR Manager د بشري سرچینو مدیر ته راولاړ شوی ګواښونه
2.22, 9.1	Employee Counseling د کارکوونکو ته مشور ورکول
14.1	Employee Grievances د کارکوونکو خپګان
14.1	Employee Initiated Transfer د کارکوونکو نوښتی تبادله
11.16	Employee Stock Option Plan د کارکوونکو احتیاری اسهامو پلان
11.18	**Employee Stock Option Scheme (ESOS) in India په هند کې کارکوونکو اختیاری اسهام**
13.15	**Employee Deposit linked Insurance Scheme د کارکوونکو امانت پوری تړلی بیمی سکیم**
12.1	Employees’ Health د کارکوونکو روغتیا
12.5	Employees’ safety د کارکوونکو ساتنه
18.1	Employees’/Labour Welfare د کارکوونکو/کارګرو هوساینه
4.14	Employment Interview د استخدام مرکه

4.13	Employment Test د استخدام ازموینه
2.14	Empowering Organization د سازمان ځواکمنتیا
14.7	**Essentials of an Effective Grievance Procedure د خپګان د موثری پروسیجر لپاره اړین توکي**
1.23	Ethic of HR Managers د بشري سرچینو مدیرانو اخلاق
5.2	Evaluation Criteria د ارزونی معیارونه
5.2	Evaluation of Training Effectiveness د روزنی د اغیزمنتیا ارزول
4.4	External Sources of Recruitment د استخدام بهرنی سرچینی
	F
10.5	**Factor Affecting Wage/Compensation مزد او معاش باندی تاثیر کوونکی عوامل**
11.16	**Features of Employee Stock Option Plan د کارکوونکو د اختیاری اسهامو د پلان خاصیتونه**
1.6	Features of HR Management د بشري سرچینو مدیریت ځانګرتیاوی
1.4	Features of Human Resources د بشري سرچینو ځانګړتیاوی
5.21	Feedback عکس العمل
2.23	Flexi time ارتجاعی وخت
10.7	Fringe Benefit اضافی ګټه
1.9	Function of HRM د بشري سرچینو مدیریت دندی
	G
13.15	Gratuity Scheme د بخششی سکیم
14.3	Grievance Handling Procedure د خپګان د قابو کولو پروسیجر
4.19	Group Discussion ګروپی بحث
11.1	Group Performance Linked Compensation ګروپی کړنو پوری تړلی حق الزحمه
3.16	Guideline for Effective HR Planning د اغیزمنی بشري سرچینو پلان جوړونی لپاره لارښود
4.18	Guideline for Effective Interview د اغیزمنی مرکی کولو لپاره لارښود
	H
14.3	Handling of Grievances د خپګان قابو کول
12.9	Health Provisions for Workers in factories په فابریکه کي کارکوونکو لپاره روغتیای اسانتیوی
11.112	**HRM as Reincarnation of Personnel Management بشري سرچینو مدیریت د پرسونل مدیریت د بیا ژوندی کیدو په حثیت**
1.3	Human Resource بشري سرچینی
1.17	HR as Source of Competitive Advantage بشري سرچینی د رقابتی ګټی د وسیلی په حیث
1.5	Human Resource Management بشري سرچینو مدیریت
1.18	Human Resource Manager بشري سرچینو مدیر
3.5	Human Resource Planning بشري سرچینو پلان جوړونه
	I
5.9	Identification of Training & Development Needs د روزنی او پرمختګ د ضرورت په نښه کول
1.15	Impact of Liberalization and Globalization د ازادی او نړیوال توب تاثیرات
2.20	Implementation of VRS د VRS تطبیق
1.16	Importance of HRM for the Nation د ملت لپاره د بشري سرچینو مدیریت ارزښت
1.16	Importance of HRM for Organization د سازمان لپاره د بشري سرچینو ارزښت
1.16	Importance of HRM for Society د ټولنی لپاره د بشري سرچینو ارزښت
12.6	Importance of Employees' Safety د کارکوونکو د ساتنی اهمیت

3.5	د بشري سرچينو پلان جوړنی اهميت Importance of HRM Planning
11.13	د مديرانو لپاره تشويقي (تحريکوونکي) پلانونه Incentive Plans for Managers
11.5	د تشويقي مزد پلانونه Incentive Wages Plan
11.9	د انفرادي کړنې مرتبط جبران Individual Performance linked Compensation
4.21	يو اداره کې د نوو کارمندانو معرفی کول Induction
4.22	د نووکارمدندانو د معرفی کرنلاره او تطبيق Induction Procedure
4.22	د نووکارمدندانو د معرفی کرنلاره او تطبيق induction Procedure and Practice
5.14	د نووکارمدندانو د معرفی يا ټرينګ په اړه لارښوونه Induction or Orientation Training
12.6	صنعتي حادثې Industrial Accidents
4.2	داخلي سرچينې Internal Sources
5.15	انټرنشيپ روزنه Internship Training
4.8	انټرنشيپ Internship
4.16	د مرکو بورډ (مجلس) Interview Board
4.16	د مرکې کړنلاره Interview Procedure
2.21	په (VRS) کې ستونزې او مسايل Issue in VRS
J	
3.17	د دندې تحليل Job Analysis
3.18	د دندې لايحې Job Description
3.18	د دندې مشخصات Job Specification
5.16	د دندې او يا موقف تغير Job or Position Rotation
K	
4.15	د مرکو ډولونه Kinds of Interview
5.14	د روزنې د پروګرامونو ډولونه Kinds of Training Program
L	
3.14	د کارګرانو د ضايعاتو (کميدنې) تحليل Labour Wastage Analysis
18.9	د کارګرانو د سوکالۍ افسر Labour Welfare Officer
4.13	د استخدام د ازموينو محدوديتونه Limitations of Employment Test
4.16	د مرکې محدوديتونه Limitations of Interview
7.6	د کړنو د ارزښت ټاکنې محدوديتونه Limitations of Performance Appraisal
11.9	يو ځايې د مزيت تاديه Lump Sum Merit Pay
M	
6.1	د مديريت انکشاف Management Development
6.13	د مديريت لوبې (ګيمونه) Management Games
2.9	د مختلفو ډولونو مديريت Management of Diversity
1.10	مديريتي دندې Managerial Functions
7.14	د اهدافو پر اساس مديريت (MBO) Managing by Objectives
12.7	د صنعتي حفاظت د يقيني کولو په خاطر اقدامات Measures for Ensuring Industrial Safety
7.25	د بالقوه ارزښت ټاکنې ميکانيزمونه Mechanisms of Potential Appraisal
11.9	د معيار په اساس تاديه Merit Pay
11.17	د کارکوونکو د اختيار ذخيرې معيار Merits of Employee Stock Options

4.6	Merits of External Sources د باندينيو (خارجي) سرچينو ګټې
4.3	Merits of Internal Sources د داخلي سرچينو ګټې
7.6	Methods of Performance Appraisal د کړنو د ارزښت ټاکلو طريقې
5.17	Methods of Training د روزنې (ټراينينګ) طريقې
14.6	**Model Grievance Procedure in India Industry د هندوستان په صنعت کې د شکايت د کړنلارې ماډل**
7.14	Modern Appraisal Methods د ارزښت ټاکنې عصري طريقې
6.7	متعدد مديريت او يا د کوچنۍ رتبې لرونکو مجلس (بورډ)
N	
12.9	National Safety Awards د ملي حفاظت جايزې
12.8	National Safety Council د ملي حفاظت شورا
8.2	Nature of Employee Council د کارکوونکو د سلا مشورې ماهيت
14.2	Nature of Employee Grievance د کارمند د شکايت (نارضايی) ماهيت
3.4	Nature of HR Planning د بشري سرچينو د پلان جوړونې ماهيت
6.2	Nature of Management Development د مديريت د انکشاف ماهيت
13.10	Nature of Social Security د ټولنيز ثبات ماهيت
9.2	Need & Importance of Employee Council د کارمند د سلا مشورې اړتيا او اهميت
6.3	Need and Importance of Management Development د مديريت د انکشاف اړتيا او اهميت
5.7	Need and Importance of Training د روزنې اړتيا او اهميت
11.15	Need & Rationale of Fringe Benefits د مزد سربيره د شعلي مزاياوو (اضافي ګټې) اړتيا او دليل
14.3	د شکايتو د اداره کولو (رسيده ګۍ) د کړنلارې اهميت او دليل
13.5	Non-Government Organizations (NGOs) غير دولتي سازمانونه
O	
11.14	Objective of Fringe Benefits د مزد سربيره د شعلي مزاياوو (اضافي ګټې) موخې
1.9	Objective of HRM د انساني سرچينو د مديريت موخې
3.4	Objective of HR Planning د انساني سرچينو د پلان جوړونې موخې
11.6	Objective of Incentive Compensation د تشويقي حق الزحمی موخې
6.2	Objective of Management Development د مديريت د انکشاف موخې
7.4	Objective of Performance Appraisal د کړنې (اجراتو) د ارزښت ټاکنې موخې
5.6	Objective of Training د ټريننګ (روزنې)اهداف
6.8	Off-the-job Development Techniques د وظيفې څخه بهر د پرمختګ تخنيکونه
6.6	On-the-Job Coaching پر وظيفه باندې لارښوونه (کوچينګ)
6.6	On-the-Job Development Techniques پر وظيفی باندې د انکشاف تخنيکونه
14.5	Open door & Step ladder Procedures د خلاصې دروازې او د قدم کړنلارې پړاو
1.11	Operative Functions of HRM د بشري سرچينو مديريت عملياتی دندی
6.3	Organization of Management Development د مديريتی انکشاف تنظيمول
4.7	Outsourcing د سرچينو نه بهر
P	
11.18	Pay Grades or Graded Pay Structure د رتبی يا منصب په اساس د تادی جوړښت
11.18	Payband Compensation System تادی پوری تړلی د حق الزحمی سيستم
7.3	Performance Appraisal د کړنو ارزښت ټاکل

د کړنو پورې تړلی حق الزحمه Performance linked Compensation 11.8
اصلي معاش نه اضافي ګټه Perquisites 10.8
د اجارې د اجورې سیستم Piece Wage System 11.3 – 11.9
ګومارنه Placement 4.19
د ارزښت ټاکني پټ قوت Poaching or Raiding 4.7
د استعداد د ارزښت ټاکنه potential Appraisal 7.24
د حق الزحمی د تنظیمولو اصول Principle of Compensation Administration 10.11
د مدیریت د انکشاف اصول Principles of Management Development 6.4
د روزنی اصول Principle of training 5.14
د حق الزحمی په تنظیمولو کي مشکلات Problems in Compensation Administration 10.12
د بشري سرچینو په پلان جوړونه کي مشکلات Problems in RH Planning 3.16
د وظیفي د تحلیل پروسه Process of Job Analysis 3.23
د ګټې شریکول Profit Sharing 11.11
د پروګرام شویو چارو ښوونه Programmed Instruction 6.12
د پروژی ورکړی دنده Project Assignment 5.7
ترفیع Promotion 9.6
د ترفیع پالیسي Promotion Policy 9.7
د ترفیع یا له بهر څخه استخدام Promotion or Recruitment from Outside 9.7
ترفیع او لوړونه Promotion vs. Upgradation 9.6
د حق الزحمی هدف purpose of Compensation 10.4
په ESOP تمرین کول Putting ESOP into Practice 11.17

Q

د بشري سرچینو د کیفیتي اړخ پلان جوړونه Qualitative Aspect of HR Planning 3.15
د بشري سرچینو د کمیتی اړخ پلارن جوړونه Quantitative Aspect of HR Planning 3.1

R

د کارګرو د هوساینی دلیل او اهمیت Rational & importance of Laour Welfare 13.3
د ټولنیزی ساتنی اهمیت او دلیل Rationale & Importance of Social Security 13.10
د کارګرو د روغتیا دلیل Rationale of Employees’ Health 12,2
د قدرت دلیل Rational of Empowerment 2.13
د ترفیع دلیل Rational of Promotion 9.6
په تنوع کي د زیاتیدونکی علاقی دلیل Reasons for Growing Interest in Diversity 2.10
د VRS لپاره علتونه Reason for VRS 2.19
په استخدام کي اوسنی میلان Recent Trends in Recruitment 4.7
استخدام Recruitment 4.2
استخدام او انتخاب Recruitment vs. Selection 4.8
د نوو استخدام شوو روزنه یا بیا ځلي روزنه Refresher Training or Retraining 5.16
د ګټورتوب او هوساینی تر منځ اړیکه Relation between Welfare & Productivity 13.3
د بشري سرچینو مدیریت مناسبوالی او اهمیت Relevance & Importance of HRM 1.14
د مزد هڅونی مناسب سیستم اړتیا Requirements of a Sound Wage-Incentive System 11.7

8.8 Requirements of Effective Counseling د اغیزمنی مشوره ورکونی ته اړتیا
12.5 Responsibility for Employees' Safety د کارکوونکو د ساتنی لپاره مسؤلیتونه
1.7 Responsibility for HRM د بشري سرچینو مدیریت مسؤلیتونه
8.3 Role & Functions of Employee Counseling کارکوونکو د مشوری ورکول رول او دندی
8.7 Role of Counselors د مشاویرنو رول
12. 8 Role of Government in Industrial Safety په صنعتی ساتنه کي د دولت رول
1.18 Role of HR Manager د بشري سرچینو مدیر رول
6.8 Role Playing رول ادا کول
5,13 Role Specific Training د مشخص رول روزنه

S

2.10 Safety Provisions for Workers in Factories په فابریکه کي د کارکوونکو د ساتنی وسایل
1.12 Scope of Activities of HRM د بشري سرچینو مدیریت د کړنو اهمیت
13.2 Scope of Labour Welfare د مزدورانو د هوساینی اهمیت
4.2 Scope of Recruitment د استخدام اهمیت
18.11 Scope of Social Security د ټولینزی ساتنی اهمیت
3.5 Scope of HRM Planning د بشري سرچینو پلان جوړونی اهمیت
4.8 Selection: Concept and Significance انتخاب: مفهوم او اهمیت
6.11 Seminar سمینار
6.9 Sensitivity Training حساسیتی روزنه
4.13 Significance of Employment Tests د استخدام د ازموینی اهمیت
4.15 Significance of Interview د مرکي اهمیت
7.5 Significance of Performance Appraisal د اجرأتو د ارزولو اهمیت
4.20 Significance of Placement د ګمارنی اهمیت
4.9 Significance of Selection د انتخاب اهمیت
6.12 Simulation Development Technique د ورته والی د پرمختګ تخنیکونه
18.9 Social Security ټولنیزه سوکالی
4.24 Socialization ټولنیز کیدل
14.2 Sources of Grievance د خپګان منابع
13.5 State Government مرکزی دولت
14.5 Step-ladder Procedure د سلسله مراطب پروسیجر
9.7 Steps in Employee Counseling کارکوونکو ته د مشوری ورکولو مرحلی
3.6 Steps in HR Planning د بشري سرچینو د پلان جوړونی مرحلی
4.1 Steps in Selection Procedure د انتخاب د پروسیجر مرحلی
1.18 Strategic Management of HR د بشري سرچینو سترتیژیک مدیریت
11.3 Suitability of Piece Rate System د واحد د نرخ د سیستم مناسبوالی
11.2 Suitability of Time Wage System وخت په اساس د مزد د سیستم مناسبوالی
10.7 Supplementary Compensation بشپړونکی حق الزحمه
10.7 Supply Forecasting د عرضی اټکلول
6.5 Systems of Management Development د مدیریت د انکشاف سیستم

T

د دندی د تحلیل لپاره د ارقامو د راټولو تخنیکونه Techniques of Data Collection for Job Analysis 3.24
تکنالوژیکی تغیرات Technological Changes 2.15
د کارکوونکو د احتیاطی فنډ د 952 لایحه The Employees' Provident Fund Act, 1952 13.14
د کارکوونکو دولتی بیمی 1948 لایحه The Employees' State Insurance Act, 1948 13.13

د مور کیدنی د ګټی 1961 لایحه The maternity Benefit Act 1961 13.16
کارکوونکو د مکافاتو 1923 لایحه The Workmen's Compensation Act, 1923 13.15
د وخت په اساس د مزد سیستم Time Wage System 11.1
سوداګریزی اتحادی Trade Unions 13.5
د ارزولو دودیزه طریقه Traditional Appraisal Methods 7.7
روزنه د موثر مدیریت د یوی وسیلی په توګه Training as a Tool of Effective Management 5.7
د پرمختګ لپاره روزنه Training for Promotion 5.16
تبادله: د بشري سرچینو ځآی پرځای کول Transfer: HR Adjustment 9.1
د تبادلی پالیسی Transfer Policy 9.5
تبدیلی که ترفیع Transfer vs. Promotion 9.2
د کارکوونکو ته د مشوری ورکولو ډولونه Types of Employee Counseling 9.5
د مازاد ګټی ورکولو ډولونه Types of Fringe Benefits 11.15
د مازاد ګټی ورکولو ډولونه Types of Fringe Benefits 10.7
د تبدیلی ډولونه Types of Transfers 9.4
د رضاکارانه خدماتو ډولونه Types of Welfare Services 18.6

U

تر مطالعی لاندی Understudy 6.6
د دندی د تحلیل د معلوماتو استعمال (ګټي) Uses of Job Analysis information 3.21
د اجرآتو د تړلی پلان ګټی Utility of Performance Linked Plans 11.8

V

د استعدادانو د تغیر روزنه Versatility Training 5.16
د تقاعد رضاکارانه سکیم Voluntary Retirement Scheme (VRS) 2.19

W

د مزد او معاش ترمنځ توپیر Wage and Salary Differentials 10.9
د مزد او معاش پالیسی ګانی Wage and Salary Policies 10.1
د مزد اسطلاحات Wage Terminology 10.8
په مرکه کي ګرځیدل Walk-in Interview 4.8
د ویب سایټ یا الکترونیکی استخدام Website or e-Recruitment 4.7
د کاری ځواک متنوع والی Workforce Diversity 2.6
په هندی د کاری ځواک متنوع والی Workforce Diversity in India 2.11
د کاری ژوند بیلانس Worklife Balance 2.21

APPENDIX ضمیمه

رول لوبول او د قضیو تحلیل

ROLE PLAYING AND CASE ANALYSIS

رول لوبول

رول لوبول څه شی دی ؟

رول لوبول کیدای شی د یوی خوځنده یا متحرکی پروسی په توګه تعریف شی چی برخه وال په کې ګډون کوي او یوه معلوم رول (کردار) په پام کې نیولو سره په کې برخه اخلي.

رول لوبول د روزنی یا د ټرینګ ورکولو یوه ارزښناکه او مهمه طریقه ده چی برخه اخستونکو ته د فکری او نوښتی وړتیا، او د ونډه اخستنی وړتیا پیدا کولو سره چی په نوی ژبه او نوی سلوکی مهارتونه په برخه کی وده وکړی او عملی یی کړی چی په دی سره کولای شی د زده کړی لپا ره د اړتیا وړ انګیزه او ښکیلتیا رامنځته کړی . چی په دی کی زده کوونکی داسی رول لوبوی لکه د ډرامی لپا ره د یو رول ترسره کول . یا د هغه څه تمثیل کول چی درنه غوښتل شوی وي. زده کونکی دلاربښونکی د نظر، اجنډا، شرایطو او ځانګړتیاو مطابق د رول لوبوی. یو شمیر رول لوبول کیدای شی د ډیرو رول لوبونکو سره ترسره شی .

د رول لوبولو ځانګړتیاوی په لاندی ډول دی

i. دا ژوند په شان د ستونزو سره یو شان ځای لری .
ii. دا د روانو پروسو د ستونزو سره اړیکه لری
iii. د برخه والو سره د ستونزو په حل کی مرسته کوی .
iv. دا د تجربوی چوکاټ په اساس د سلوک او مهارت په وړاندی د ننګونی په مقابل کی مرسته کوی .
v. دا د سلوکی سرچینی د احساس په اهمیت باندی ټینګار کوی .
vi. دا د برخه اخستونکو د عکس العمل وړاندی کوی .

د رول لوبولو اهداف

د رول لوبولو اهداف په لاندی ډول دی

i. د برخه اخستونکی مفاهموی مهارتونو ته وده ورکوی .
ii. د رول لوبولو په برخه کی د کارمندانو احساسات درک کیږی
iii. د خپلمنځی مهارتونو په اړه تمرین کولو زمینه برابرول کیږی.
iv. د ا نسانی چلند په اړه د نظرونو او فرضیاتو د ازموینی برابرول .
v. د جذباتو دکنترول په برخه کی د ګډون کونکو لپاره د روزنی برابرول .
vi. دی سره د ګډون کونکی فعالیت ښه کیږی.

د رول لوبولو اهمیت

د رول لوبولو اصلی موخه د بخث لپاره د یوه موضوع را منځ کول دی او په دی اړه د خلکو هڅول دی چی د شرایطو مطابق د اغیزمنو او غیر اغیزمنو اثراتو پیژندل دی چی په دی سره د برخه ا خستونکی کی لاندی مهارتونه وده کوی .

1. د مفاهمی مهارت. د هغه فعالیتونو څرګندول چی څرنګه خلک افهام او تفهیم کوی په شفاهی او یا په غیرشفاهی ډول؛ د فغالیتونو په وسیله اعتماد او مفکورو او زده کړو شرایط رامنځته کول؛ د فغالیتونو په وسیله د شخړو حل ترڅو داسی مهارتونه لوړ کړی چې خپل منځی شخړیز شرایطو سره چلند وکړی؛ د فغالیتونو په وسیله د عکس العمل ښودل ترڅو نورو ته پوهاوی ورکړل شی چې څرنګه یو شخص سره مرسته وکړای شی ترڅو هغه په دی پوه شی چې څرنګه د ده سلوک د نورو نظریات او احساسات قبول کړي.

2. د څیړنې مهارتونه. هغه وړتیا چې په وسیله یې د موضوع اړوند معلوماتو مناسبې سرچینې په ګوته کولی شو، چې انترنیټ، کتابتونه او نور په کښې شامل دي؛ هغه وړتیا چې په اساس یې مناسب شواهد موندلی او په اغېزمنه توګه یې د فعالیتونو له لارې د پوښتنو د سرچینو او د یو شخص نظر د اړوند معلوماتو په هکله حمایه کولی شو او هغه وړتیا چې په اساس یې د فعالیتونو له لارې د نورو ګډونوالو لخوا وړاندې شوي معلومات د سرچینو په جدي توګه ارزونه ترسره کولی شو.

3. د ستونزې حل کول او انتقادی فکر کول. د فعالیتونو له لارې د هغه متبادلو لارو ایجادول چې د ستونزې حل کولو کې له مونږه سره مرسته کوي؛ د فعالیتونو له لارې د معلوماتو شریکول چې د شریکیدونکو معلوماتو اهمیت د ستونزو په حل کې څرګندوي؛ د کړنو په اساس د موافقتنامې هدف، چې موافقې ته د رسیدو او پریکړو او اهدافو ته په ژمنتیا کې د ګډون کوونکو مهارتونو ته پراختیا ورکوي.

4. د کاري ټیم مهارتونه. څنګه ډلې (ګروپونه) د هغو فعالیتونو له لارې کارکوي چې د ټیم د غړو سره مرسته کوي تر څو په کاري مهارتونو کې پرمختګ وشي. سیالي/ همکاری د هغو فعالیتونو له لارې چې د ګروپونو تر منځ د رقابتي تمریناتو سره او د ګډ چال چلند سره سرو کار لري؛ د هغه فعالیتون له لارې د ستونزې حل کول یا پریکړه کول چې د کاري ټیم دننه د اړینو مهارتو ښوونه ورکوي.

د رول اداکولو تخنیک د خپلمنځي چلند یو باوري واړندیز وړاندې کوي. د شواهدو او تجربو څخه معلومه شوه چې د رول اداکولو تخنیک د چلند په بدلون کې یو اغېزمنه لاره ده. د چلند د بدلون د هڅونې اغېزمنتوب شکمن دی او هغه باید تمثیل ته پرېښودل شي . په هر صورت، د مېتود ارزښت د روزنې او پرمختګ د پروسې په تطبیقی مرحلې کې واقع دی. د اصلاحاتو بدلون رامنځته کول او بیا د مناسبو انعامونو په واسطه تشویق او تقویه کول ممکن د مېتود اغېزمنتیا او ګټورتیا زیاته کړي

ساده رول لوبول

دوه روزونکی/شاګردان په ترتیب سره د سوپروایز (مدیر) او عملی کارکوونکی رول ادا کوي.

سوپروایززر: مهربانی وکړه دا کار عاجل وکړه

عملی کار کوونکی: د کار مدیر ماته بله دنده سپارلی ده. د هغی د خلاصیدو څخه وروسته به دا کار وکړم

سوپروایزر: زه بل څه اوریدل نه غواړم. د کار مدیر ماته وویل چې نور ټول کارونه پریږدي او دا کار عاجل خلاص کړي.

عملی کار کوونکی: سمه ده – تاسو چې وای دا ضروری دی نو زه به یې عاجل خلاص کړم. مګر زما افزودی په اړه تاسو څه وکړل کوم چې باید د تیرو دری میاشتو راهسی ماته حوله شوی وي.

سوپروایزر: د دغو شیانو – زه د دی ځواب ورکولو مسؤل نه یم. مدیریت د دی مسؤل دي. په هر حال، یوائې تاسی د دا ډول شکایاتونو درلودونکی نه یې، دلته نور هم شته. زه په دی اړه څه کولو څخه عاجز یم. ته لاړ شه او د کار مدیر سره دا موضوع شریکا که.

عملی کار کوونکی: دا چې زه تاسو ته راپور درکوم. نو د سوپروایزر په توګه تاسو مسؤلیت لری زما موضوع لوړ مقاماتو سره شریکه کړي

سوپروایزر: ما ته خپله دنده مه ښایه. زه علاقه نه لرم او ما مخکی تا ته وویل، چې ته دی خپل د افزودی موضوع د کار مدیر سره شریکه کا او سمدستی زه د دی پروا نلرم چې ته دا کار پرمخ وړی او که نه. زه به لوړ مقاماتو د دی راپور ورکړم چې ته زما د امر اطاعت نه کوی. ګورو چې هغوی څه کوي. ماته دوباره په شړا رانه شي.

د قضیی مطالعه

د قضیی د مطالعي میتود په ابتدا کې په (۱۸۷۱) کرسټوپیر لینډل Cristopher Langdell لخوا د Harvard Law په مکتب کې چې په امریکا کې موقعیت لري د حقوقو په یو تعلیمي مرکز کې رامنځ ته شو، په کلاره کلاره نوموړي میتود د منجمنټ په ساحه کې یي شهرت ترلاسه کړ.

د منجمنټ پیښي شاید پروګرم شوي یا غیر پروګرام شوي، عادی، تکراری یا شاید نوي، بې ساري او حیرانوونکې، یا به ستونزمن وي. په منجمنټ کې د قضئ د مطالعي څخه هدف د هغه غوښتل شوو مهارتونو رامنځته کول دی چې په منیجرانو باندی نظریي او مفکوري علم په عمل کې پلې کړي.

د قضیي مطالعه څه شي دي؟

د شارپلین (Sharplin) له نظره، قضیه په یوه سازمان کي لیکل شوی تشریح ده چې یو ټاکلی وخت په بر کې نیسی. د قضیې په مطالعه کې د کړنو له لاری زده کړه کیږي. د دی لاری محصلینو ته د کاروباری مدیریت مختلیفو اړخونو په اړه د معلوماتو چوکاټ وړاندی کوي. د دي اساسی هدف د محصلینو یا روزنه ترلاسه کوونکو ترمنځ د پریکړی نیونی او تحلیلی مهارت رامنځته کول دي. کله چې زده کونکي یوه قضیه وړاندې کوي دوئ خپله د پریکړو کوونکو په رول کې ځاي لري. څنګه چې دوي د وضعیت څخه لولی، دوي هغه مشکلات مشخصوي کوم سره چې دوی لاس او ګرایوان وي. بل ګام دا دې چې ضروري تحلیل ترسره کړي-د قضیې امتحانول، د متبادلو کړنو په نظر کې نیول تر څو دی ته ورسیږي چې وړاندیزونو ترتیب کړي.

د دی په خاطر چې د قضیو ځخه ډېري ځه ترلاسه کړي، زده کونکې مطالعه کوی او په قضیو باندی رڼا اچوي او وروسته په کوچنی ګروپ کې سره راټولیږی مځکی له دی چې دوي د خپلو لاسته راړنو په اړه نورو ټولګیوالو سره بحث وکړي. پ ټولګی کې د ښوونکې د لارښووني لاندې زده کوونکې د اصلی مسایلو څیرنه کوي ، محتلف بدیلونه مقایسه کوي او په پای کې د شرکت د اهدافو په رڼا کې د عملی کړنو جریان وړاندې کوي. د دې میتود پواسطه یو زده کوونکی (85) فیصده خبري اترې کولای شي ځکه چې ښوونکی د وخت په مشخصولو سره خبري اتري کوي او پوښتنې کوي.

د قضیې د مطالعې د میتود اهداف

د قضیی مطالعی میتود د لاندی اهدافو درلودونکی ده:

1. د ریښتنې کاروباری حالاتو د تشریح د اثبات لپاره زده کوونکی چې د اصولو او کړنو او بېلابېلو کاري سیستمونو کې ښکیل دي پوه شي.
2. زده کوونکو سره د مهارتونو په ترلاسه کولو کې مرسته کوي تر څو یي په عمل کې پلې کړي کوم چې نظریي زده کړي څخه یي ترلاسه کړي وي.
3. زده کوونکو ته د پریکړې کولو توانائي ورښائي.
4. په واقعې شرایطو کې د کارکولو لپاره د خپلو فکرونو پراختیا ده.
5. په سازماني ترتیباتو کې په مختلفو موخو، شخړو، ستونزو او په شخصي ډول ښکیل کیدل په ګوته کوي.
6. زده کوونکو ته د حقایقو رسیدلو، د ستونزو په تشخیص کولو کې او دهغې په تحلیل او ارزونه کې د عمل وړ کارې پلانونو جوړل.
7. د زده کونکو روزل تر څو د خپلو ځوابونو د حل لپاره له ځان سره کار وکړي، پرته له دې چې د یوه استاد یا تدریسي کتاب څخه مرسته ترلاسه کړي.

ننداړتون 1: د قضیو د مطالعې د میتود ګټې او محدودیتونه

شماره	ګټې	محدودیتونه
1	د ستونزو د حل او تحلیل یا شننې مهارتونو ته پرمختګ	زده کونکي به د قضیې د فرضیې او اصلي حالت تر منځ په اړیکه پوه نه شي.
2	د پیچلو موضوعاتو د حل په موخه راسپړني ته اجازه ورکول.	نا مکمل معلومات کولای شي نا مناسبې او ناوړه پایلې رامنځته کړي.
3	زده کوونکو ته د دې اجازه ورکول چې خپل ترلاسه کړي مهارتونه او پوهه په کار واچوي.	ابتدایی کچه زده کونکو لپاره مناسب نه ده.

د قضیې د تحلیل پړاوونه

ډېر ځله، په کاروبارى قضیو کې، حالات مبهم یا غیر واضح وي او د حل لارې لپاره یو نه بلکې څو انتخابونه شتون لري، د همدغه علت پر اساس ویلاى شو چې د قضیو شننه یا تحلیل زده کوونکو ته ډېر زیات مهم دى. د هاروارډ په سیستم کې د قضیو د سیستماټیک تحلیل لپاره لاندې پړاوونه ټاکل شوي دي:

1. په قضیه کې د دخیلې مرکزي موضوع واضح کول.
2. د پاملرنې وړ یو ډول برخو ټاکل.
3. د سره ورته برخو ټاکل او د هغوى د اهمیت یا څرنګوالي څخه ځان یقیني کول.
4. د مختلفو وړاندوینو سروې کول.
5. د وروستیو پایلو رسمول.

د قضیې په هیڅ حالت کې یواځې یو ځواب شتون نه لري، کیداى شي نور او لا ښه ځوابونه راپیدا شي. د ځواب د کیفیت کچه کولاى شو د نوماند د موضوع په اړه د هغه د پوهې د اظهار کولو، تحلیلونکې او غوښتونکې وړتیاوو او په ورکړل شوې ستونزه کې د خپل نظر او پرېکړې په اړه روڼوالى پورې وتړو. هغه زده کونکي چې د ټیټې کچې تحلیل پر اساس پریکړې کوي د هغوي ځوابونه تر نورو کمزورې وي، او د نمرو کچه یې هم تر نورو زده کونکو ټیټه وي. تحلیل هغه حقیقت دي چې پر اساس یې مهمې او ارزښت لرونکې پرېکړې نیول کېږي; چې کولاى شو ورڅخه د منلو وړ حل لارې تر لاسه کړو.

د زده کونکو د تحلیل کچه کولاى شو د قضیو د تحلیل په وخت کې د ستونزو سره د مخ کېدو پر اساس اندازه کړو. بعضې وخت، کیداى شي په قضیه کې ستونزه یا د نظر وړ ټکي مشخص او معلوم نه وي. او ځیني وخت داسې هم کیداى شي چې زده کونکو ته یوه مشخصه ستونزه ورکړل شي چې حل یې کړي. نور وختونه، زده کونکو ته شاید دا ضروري وى چې ولولي، بیا ولولي او قضیه بیا تحلیل کړي تر څو معلومه کړي چې اصلي ستونزه څه ده. همدارنګه، د قضیې زوړوالى شاید دا مرسته و نه شي کړاى چې لوستونکى ته داسې معلومات وړاندې کړي چې هغه یې غواړي. د غوښتل شویو تشریحاتو اندازه شاید دا سخته کړي چې په اسانۍ سره تحلیل او ولوستل شي. نو د همدې په خاطر زده کونکي باید خپل ځوابونه په داسې بڼه یا فارمټ ترتیب کړي چې د نامعلومې موضوع او جوړښت په اړه دمنلو وړ فرضیې پکې واضحې او وړاندې شي. په هره قضیه کې باید هغوي څومره چې په غوره توګه کیداى شي د خپلې پوهې ښکارندوي وکړي. د یوې قضیې تحلیلونکي به لاندې پوښتنې راولاړې کړي تر څو ستونزې مشخصې او هغوي ته د رسېدو حل لارې معلومې کړي:

1. په قضیه کې کومې حقیقي ستونزې نغښتې دي؟
2. اړیکه لرونکې حقیقتونه کوم دى؟
3. د موضوع تر ټولو نامعلومه برخه کومه ده؟
4. د هرې مشخې پېښې اړوند عمومي پوښتنې کومې دي؟
5. په کومو لارو کولاى شو منطق او علت استعمال کړو تر څو اساسي لاس وهنې، اړیکي او ارتباطات معلوم کړو؟
6. د پریکړو نیول په وخت انقباضی حقایق او دلایل د کومو لارو وه ارزو؟
7. د کومو لارو پریکړى تطبیق کړو؟

د قضیې په مطالعې لاس پورې کول

د قضیې په مطالعه کې د پوښتونو د پیل کولو د مخه، لاندې مرحلې یا پړاوونه باید په نظر کې ونیول شي:

1. په توجو سره قضیه ولولې او د شریطو سره ځان اشنا کړي
2. قضیه دوبار ولولی، او
   a. مربوط او وړ معلومات راخلاصه کړی او د قضیې قوی او ضعف نقطې په نښه کړي
   b. د پوښتنو په اړه فکر وکړی چې باید وشی؛ او
   c. کوښښ وکړی هغه نښې پیدا کړی کومې چې د دې پوښتنو ځواب وای

3. د پریکړو لپاره چوکاټ جوړ کړي:
   a. د قضیې پورې تړلی مهمې ساحې یا موضوع په نښه کړي د بیلګې په توګه استخدام، ترفیع، تبدلی، روزنه او داسې نور. هغه څه چې د کتاب څخه تاسو په نظری توګه زده کړی هغه استعمال کړي.
   b. هغه عوامل وڅیړی کوم چې ستاسو پریکړې متاثیره کوي.
4. په قضیه کې چې کوم حقایق ورکړل شوی د هغوی ترمنځ اړیکی وڅیړی او د تیوری له نظره په عمل کې به څه مانا ولری. حقایق د پریکړو په چوکاټ کې تحلیل کړي. که چیری اړین وه، مناسبې فرضې رامنځته کړي.
5. بدیلی لاری ولټوی او تشریح یې کړی. که چیری تاسو غواړی د یو مشخص اړخ په اړه پوښتنې وکړی، نو هغه مطابق ځواب رامنځته کړي.
6. مناسبه بدیله پیدا کړی او او خپل وړاندیزونه وکړي. او دغه ټول واندیزونه باید په مناسبو دلایلو همایه شي.
7. د وړاندې شوو فعالیتونو د تطبیق د اندازه کولو لپاره تجویز وکړي

د قضیې د مطالعاتو مثالونه

د قضیې مطالعه 1

تیر کال، د Madras Manufacturing Co. کمپنی په انجنیری څانګه کې ښاغلی مونهار د مدیر مقام ته ترفیع وکړه؛ دغه متوسطه تولیدی کمپنی ده چې کورنی شیان تولیدوی. مونهار برقی انجینر کې ډګر لری او د تیرو اوو کلونو څخه راپدیخوا دی کمپنی سره کار کوی کله چې د یو معبتر تکنالوژی انستیټوټ څخه فراغ شوي.

د مونهار سابقه د ډیزاین انجینر په برخه کې ډیره ښه وه. ده دری نوی ډوله تولید رامنځته کړه چې په نړیوال مارکیټ خاص ځای لری او د ده د دغه نوښت له امله چې کمپنی ته یې کړی دی ده ته په لویه کچه کمپنی ورته په صنعت کې د نوو تولیداتو د څیروونکی او رامنځته کوونکی د رهبر په توګه په احترام قایل دي. مونهار نه یواځې د موثر انجینر وو بلکې په ټوله کمپنی مشور او هره چا پیژندو. د Madras Manufacturing Co. کمپنی سره په تیرو اوو کلونو کې، مونهار د انجینری ژورنالونو د مطالعی او په

کنفرانسونو او سیمنارونو د ګډون له لاری خپل ځان د وخت د شرایطو سره برابر ساتلو. د تخنیکی انجینری کې د تجربو په درلودولو او د هغه وړتیا په اساس چې وګړو سره تعلق درلود، لوړ مدیریت د هغه په انجینر ځانګی کې د مدیر په حیث ترفیع ورکولو باندی ډیر مطمئین وه.

په ابتدا کې د مونهار لپاره په ځانګه کې د اتو انجینرانو د کارونو هماهنک کول یوه لویه ننګونه وه. د یو مدیر په حیث هغه ډیر مشکلات وګالل نسبت د یو انجینر په حیث. هغه زیاتر وخت په څیړنه او د تولید په ډیزاین کې مشغول وو او په ډیرو ساعتو (کله به د ورځی 12 ساعته) کار کوو ترڅو خپله ډیزاین انجینری وساتی.

په دی نژدی وخت کې، مونهار ته د خپل رئیس له خوا وویل شول چی هغه د خپل ډیپارټمنټ منظمه رهبري نه کوي په داسی حال کې چی اداره د ډیرو ګټو لاس ته راوړلو په خاطر د یوی اداری منظمه رهبری ډیره اړینه او ضروری بولي. په مونهار باندی د بعضی انجیرانانو لخوا نیوکې کېدلی او تر فشار لاندی یی راوستی وو چی مونهار د ډیپارمنټ په کنټرولولو کې نه بلکې د انجینری په کارونو کې بوخت دي.

پوښتنې:

a) د یو مدیر په حیث مونهار د کوم اساسی مشکل سره مخامخ وو؟
b) آیا دا د اداری غلطی ده چی مونهار یی د مدیریت مقام ته ورسووه؟
c) کوم وړاندیزونه تاسو مونهار ته کول غواړئ چی ترڅو د مدیر په حیث هغه خپل کړنو کې اصلاح راولي؟

یادونه:

a) اساسی مشکل چی مونهار ورسره د یو مدیر په هیث مخامخ شوی وی هغه دا چی نشی کولای چی خپل ډیپارټمنټ چی 18 انجینران په کې شامل دی کنټرول او منظم رهبري کړي. په حقیقت کې هغه د یو مدیر په توګه نه شی کولای چی خپل ډیپارټمنټ کې سمه لارښوونه وکړي. دا ځکه چې هغه یو ښه برقی انجینر پاتی شوی دي، هغه ونشول کړای چی د انجینری کارونو څخه ځان لری کړی او دوامدار توګه په ساعتونو ساعتونو د څیړنی او تولید په ډیزاینولو کې ځان مصروف ساتلی و ترڅو خپله د ډیزاین انجینری سره پاتی شی.
b) په موجوده وخت کې، دا د لوړ مدیریت غلطي نه ده چی مونهار یی د مدیریت مقام ته رسولی دی. په ډیرو حالاتو کې، مسلکي خلک نسبت غیر مسلکي خلکو ته په مدیریت کې ډیر ګټور ثابت شوی دی او په خاص ډول په کمپنیو کې ډیر تخنیکي کارونه ترسره کوی نو دا بلکل منطقی او ښکاره خبره ده چی یو انجینر د انجینرۍ ډیپارټمنټ مدیر کېدلای شي
c) د مونهار رئیس باید هغه ته لازمی مشوری ورکړي وی او هغه یې تشویق کړي وي ترڅو خپل کارونه او اجرآت په منظمه توګه ترسره کړي. د هر څه د مخه ریس باید مونهار پدی باندی پوه کړي او لارښونه ورته کړی وه چی د ده وظیفه ډیزاینونه نه بلکې مدیریت دی او دا باید خپله ډیره توجو مدیریت ته وکړی او له دی سره سره باید یو څو کتابونه د مدیریت په اړه مونهار ته مطالعی لپاره ورکړي تر څو په دی باندی پوه شي چی د مدیر رول څه شی دی او ده مدیر اساسی دندی

کومی دي مونهار باید د هغه مدیریت د پرمختګ پروګرامونو کې برخه واخلي چې د مدیریت مسلکي انسټیټوټ له خوا جوړ شوی وي ترڅو د پریکړې نیونې، مفاهمې او رهبرۍ په مهارتونو کې پرمختګ رامنځته شوئ وئ.

قضیی مطالعه 2

د .Dhanpat Industries Ltd کمپنۍ په پراخه پیمانه تولیدات کوی او په دی کمپنۍ کې(900) کارکونوی او (125) اجرایه کارکوونکي کار کوي. د کمپنۍ د استخدام پالسي یا کړن لاره دا ده چې په اوله کې به نوي کار کوونکي ټریننګ ترلاسه کوی او بیا وروسته د ټریننګ څخه یې جزبوی یعنې مقرروي او د همدغه کمپنۍ کارکوونکي لوړو پوسټونو ته ترفیع کوی که چیرته د کمپنۍ په داخل کې وړ کس نه وي نو بیا په اخبار کې اعلان ورکوی.

په (2000) کال کې د کمپنۍ برقي څانګه منځ ته راغله چې اووه ټیټ رتبه برقي انجینران د مدیریت ټریننګ اخیستونکي سره د کال 2000 د جولای په میاشت کې یو ځای شول او بالاخره شبږ میاشتي ټریننګ څخه وروسته یی ونیول او بیا د یو اسیستان انجینر د لاس لاندې شول تر څو د پروژې مدیر ته یی په اړه خبر ورکوي او د بورډ د پریکړې پر اساس یو اجرایه باید کم از کم څلور کاله په خپله دنده کې تجربه ترلاسه کړی د هغی وروسته لوړی دندی ته د ترفیع لپاره په نظر کې نیول کیږي.

د برق په څانګه کې د کار د حجم د زیاتوالی له امله، کمپنی د د برقی انجینر یو بست اعلان ته ورکړو او هغه څوک دی بست ته درخواست ورکولی شی چې د برق انجنیری په برخه کې دوه کاله کاری تجربه ولری. ښاغلی بهارت بوشان چې دری نیمه کاله په یوه بله کمپنی کې تجربه درلوده عریضه ورکړه او دی دندی لپاره انتخاب شوو. هغه د 2001 کال د اګست په میاشتی کې په کمپنی کې کال پیل کړو. دوه کاله وروسته اسیستن انجینر په خپله دنده پریښودله، کمپنی علاقه درلوده ترڅو دغه بست په یوه منلی شوی ورځپاڼه کې په 2003 کال اکتوبر کې اعلان ته وسپاری پدی شرط چې برق انجینری هغه کس عریضه ورکولای شی چې کم از کم څلور کاله کاری تجربه ولري. ښاغلی بهارت بوشان چې ټول شرایط یې پوره وه د قانونی لاری خپله عرض پاڼه ورکړه. د دوه نورو بهرنی کاندیدانو سره یو ځای هغه هم د استخدام پورسی ته وغوښتل شوو.

د انټریو په دوران کې د بوشان کړنی د ټولو عالی وی او عمومی مدیر لخوا چې د انتخاب د کمیټی د مشر هم وو ښاغلی بوشان ته د کامیابیدو مبارکی ورکړه. د انتخاب کمیټی خپل راپور چې ښاغلی بوشان په کې انتخاب شوی وو د بشري سرچینو مدیریت ته ورکړو. مګر یو ورځ وروسته، دری ټیټ رتبه انجینرانو عمومی مدیر سره وکتل او ګواښ یې وکړو که چیری ښاغلی بوشان د دوی مشر مقرر شی نو دوی به استفعاء ورکړي. عمومی مدیر د بشري سرچینو مدیر ته هدایت وکړو چې د لاندی علتونو له امله د ښاغلی بوشان د تقررۍ مکتوب مه صادروه.

i. ښاغلی بهارت بوشان نشی لوړ بست ته ارتقا ورکړل شی ترڅو چې په سازمان کې څلور کاله خدمت نه وی کړي

ii. دا چې د برق په څانګه کې ښاغلی بهارت بوشان په 7 وړو انجینرانو کې وړوکی دی دا به هغوی لپاره د حیرانتیا خبری نه وی څو په څانګه کې د نظر اختلاف د رامنځته کیدو سبب کیږي.

پوښتنې:

i. که چیرې ښاغلی بهارت بوشان یو بهرنۍ کاندید وی، نو ایا هغه به دا د اسیستن انجینر دنده ترلاسه کړی وه؟ ولې؟
ii. ازاد خالی بست کې، دا به عادلانه وی ترڅو د داخلی او بهرنی کاندید سره متفاویته چلند وشي؟
iii. تاسو د کمپنی د استخدام/ترفیع پالیسی سره څومره موافق یاست؟

د قضیی مطالعه 3

د څو ډوله تولید کمپنی حوزی مدیر د اهدافو په اساس د مدیریت په سمینار کې ګډون کړي. د هغه شوق او ذوق په هغی وخت کې ډیر زیات وو، او هڅه یې کوله ترڅو ډیر څه ترلاسه کړی. باالاخره هغه پریکړه وکړه ترڅو نظریه وړاندی کړي او د دی انتظار باسی ترڅو د پرسونل په راتلونکی غونډه کې د پرمختګ په خاطر څه وړاندی کړي.

حوزوی مدیر نظری پرمختګ په دغه تخنیک کې بیا د سره پری کتنه وکړه، د حوزی لپاره یې د خپل اپلیکشن ګټی وړاندی کړي، او د خپلو مادونانو څخه یې وغوښتل ترڅو د دی د تطبیق په اړه فکر وکړي. په هر حال، دا دومره اسانه هم نه وه چې هر یو په دی اړه فکر وکړي. په راتلونکی غونډه کې په دی اړه زیاتی پوښتنی وشوی.

مالی مدیر غوښتل چې پوه شی؛ ایا تاسو د راتلوونکی کال لپاره حوزی اهداف لری کوم چې تاسو ته د چیرمین لخوا امضاء شوی وی؟ حوزی مدیر وویل نه، زه یې نه لرم. زه به د لوړ مدیر د امر پوری انتظار وباسم چې هغوی په دی اړه ما ته څه ویل غواړی، مګر کیدای شی په دی اړه هغوی هیڅ ونه وای.

د تولید مدیر پوښتنه وکړه، نو د حوزی په اړه څه باید وشی؟ تر یو اندازی خو توقع کیږی چې هیڅ به ونه شی.

د حوزی مدیر وویل، ما نیت کړی ترڅو حوزی لپاره خپل تواقعات لست کړم. د هغوی په اړه څه پټه خبره نشته دي. ما اټکل کړی چې خرڅلاو به 130 کروړه هندی کلداری وی، مخکی د تیکس څخه د خرڅلاو ګټه به 12 فیصده وی، او دغه پروګرام به په 30 اپریل کې شروع کیږی، د ځانګړو خصوصیاتو لست به په وروسته وړاندی کړم، د راتلوونکی لپاره د خپلو مدیرانو لست برابر کړم، د راتلونکی کال تر اخر به د XZ ماډل رامنځته کړم، او د کارکوونکو د کار د پریښودلو اندازه به ثابته او 5 فیصده وی.

د وظیفوی مدیران یو څه خیران شول چی د دوی دا مشر د مختلیفو اهدافو په باره کی دومره په اطمینان سره فکر کوی. دوی همدارنګه په دی باره کی هم خیران شول چی د دوی مشر څومره په صادقانه ډول غواړی چی دا اهداف تر لاس کړی

د راتلونکی میاشتی په جریان کی، زه غواړم چی تاسو هر یو دغه اهداف د خپلو وظیفو مطابق اهداف وګرځوي. په طبعی ډول دا مالی، بازارموندنی، تولید، انجینری او اداری لپاره مختلیف وی. په هر حال دا یاداښت کړي، زه د دي تمه لرم چې دا تاسو دی ته په حوزوی اهدافو کې د عمل جامه وراغوندی.

او زه تمه لرم چی دا، تاسو د ویش د اهدافو سره یو ځای کړی ، په دې ډول حوزوی مدیر دا خبری ټولی یاداشت کړي.

پوښتنی:

a) ایا حوزوی مدیر د باور وړ اهداف تعین کړی وو، کله چې هغه یې په خپل چیرمین باندی نه وه امضاء کړي؟ځرنګه؟ تاسو د حوزوی مدیر لپاره د لوړ مقاماتو څخه د څه ډول معلوماتو یا همکاریو توقع لری؟

b) ایا تاسو د حوزوی مدیر طریقه د اهدافو د تعین لپاره عادلانه ګڼی؟ د خپل ځواب لپاره دلایل ورکړي.

قضیی مطالعه 4

د V&M ltd کمپنـي مشـر خپـل کـارکوونکو تـه د لـوړی سـطحی غونـډه کـې خطـاب وکـړ، پـه دي مجلـس کـې معـاون، څلـور عمـومي مـدیران، 25 مـامورین ګـډون درلـود. درئـیس پـه وینـا کـارکردګي چـې د افـرادو او کمپنـې لپـاره د مخکـې تـګ یـوه کلـې ده. ځکـه نـو، دا یـو حیـاتي او مهـم ده چـې هـر فـرد پـه دی بایـد پـوه وی چـې د ده څخـه د څـه توقـع کیـږی، د هغـه اهـداف څـه دی او څـه مسـؤلیتونه لـري. د اجراتــو یــو درســت سیســتم بایــد د مختلفــو لکــه، د پیســو د تــادیی متفاویــت سیســتمونه، د کـړنلاری رامنځتـه کیـدو، د ارزښـت تـاکلو سیسـتم او همدارنګـه د خپـل مسـلکی کړنـو مـدیریت پـلان د مفکـور درلـودونکی اوسـي. کـارکردګي مـدیریت سیسـتم بریـالیتوب پـه دوه فکتورونـو بانـدي تکیـه کـوي چـې څنګـه ګټـه تـری پورتـه او ترڅـو دوي د سـازمان او وګـړو ارزیـابی او د هغـوی کړنـو تـه پرمختـګ ورکـړل شـي او ورڅخـه څنګـه اغظمـي اسـتفاده وکـړي ترڅـو کاروبـار د تنظیمولـو لپـاره اساس رامنځته کوی د نن او راتلونکی پرمختګ لپاره.

د تیـر کـال اخیـره پـوری کمپنـی مناسـب ګټـه کولـه او تیرکـال تـر اخیـره پـوري مناسـب رشـد ښـودلو. د تیــر کــال پــه شــروع کــې واړه مشــکلات شــروع شــول لکــه انفلاســیون، د ســود لګښــتونه، د پیســو ارزښـت پـه نړیـوال مارکیـټ کـې راولیـدل، او دعایـد رشـد د انـدازي کمیـدل دا ټـول عوامـل وه چـې دغه اوسنی بهراني حالت یې رامنځته کړه چې اوس کمپنې ورسره مخامخ ده.

دري میاشـتي مخکـي رئـیس او ورسـره اجرائیـه رئـیس راجیـو لال سـره کیناسـتل ترڅـو د کمپنـي پـه راتلـونکی فعـالیتونو بانـدي پریکـړه وکـړي. راجیـو لال پـه تیـر کـال کـې هـم همدغـه پیشـنهاد کـړي وه چـې دوي بایـد دغـه بهـران پـه اړه د یـو بهرنـي مشـاور سـره مشـوره وکـړی ترڅـو د هغـي نظـر دوي سـره مرسـته وکـړي یـوه مناسـبه لاره ورتـه پیـدا کـړي. هغـي همدارنګـه پـدې فشـار وکـړل چـې دوی

خپل فکر کوونکی د دی وړتیا نه لریی چې د دغې حالتونو لپاره یو بې طرفانه د حل لاره پیدا کړي. د خپلو فکر کوونکو د مهمو اشخاصو ګروپ دي چې مشر یې مالي مدیر او خپله راجیو لال پکې شامل دي او مشری د رئیس لخوا کیده.

په اوسني غونډه کې هم راجیو لال پیشنهاد وکړه چې دا موضوع دی یو مشاور سره پرې بحث وکړي. په هر حال دا ځل رئیس د وړاندیزونو سره موافقه وکړه. راجیو د راتلوونکی غونډی لپاره کامیود شکلا سره خبره نهای کړه ترڅو په راتلوونکی غونډه کې رئیس سره وګوری.

یو هفته د دري مجلسونو ناستو نه وروسته راجیو لال کوشش وکړچې نوي پلان چې دوی پرې بحث کړي وو وګوري دوي په نښه کړه چې مارکیټ نه د یو نوي نظر اوتکنالوژي سره تولیدات وړاندی کړي. دوی دا هم درک کړه چې دا ضرورت سمدستی تطبیق کړی که چیرته ونکړي نو کمپنې به د اوسني بحراني حالت څخه دوام ونه کړي.

رئیس او د هغه ټیم دا درکه کړه چې دغه دری طریقی د اشتباه لاندی وی ترڅو د کارکوونکو لخوا په بریالیتوب سره تطبیق شوی نه وي. د دوه زره کارکوونکو ژمنتیا، مهارت او نوښتی کړنی حیاتی ارزښت لري. په دی ډول، رئیس په دی قانع شوو ترڅو د بشري سرچینو موثره ستراتیژی تطبیق کړي

ټیم او مشاویر په غونډه کې دوی د کړنو د مدیریت سیستم باندی توافق ته ورسیدل چې یوپروفوزل باندی کارکوی کوم چې په همدغه ناسته منځ ته راغلی وه.

د دی اداری مشر په یاده غونده کې دوا وویل چې زه غواړم ووایم چې دغه مفکوره او د هغی تطبیق د اجرایه راجیو لال او مشاویر کومید شکلا د هڅو نتیجه ده. زه غواړم چې راجیو لال راشی او تاسو ته دا نوی پروپوزل وړاندی کړي.

راجیو لال ودریدو په عادی ډول یې خپلی خبری شروع کړی او نوی سیستم یې تشریح کړو. د دی سیستم په معاریفولو سره د کارکوونکو او مدیریت هڅی منظمی او یو نوی لوری ته رهبری شوی. د دی سیستم په تطبیق سره، مونږ کوښښ کوو ترڅو د فری هڅو لپاره روښانه او تعریف شوی لاره وښایو. دی ته باید داسی فکر ونه کړو چې دا یواځی په مشکل وخت کې د کنترول د تمرین په د استفادی وړ دي. مونږ باید دا په نظرکې ونیسو ترڅو د یو کاروبار د ژوندی پاتی کېدو او پرمختګ لپاره د کافی ګټی په ترلاسه کولو کې د دی سیسیتم په عملی بڼه تطبیق کول دي.

دغه سیستم څلور مرحلی لری

لومړی مرحله. د افرادو اهدافو تعینو ل او مشخصول کوم چې زموږ د سازمان د ستراتیژی مناسب وي

دویمه مرحله. د مخکې نه د تعین شوی اهدافو سره د افرادو د حقیقی کړنو ارزول. د دی کار پایله د دندنی د پرمختګ، د اجراتو د پرمختګ، د روزنی او د اجرأتو د انداز کولو د پلان لپاره اړین دي.

دریمه مرحله. د ارزونی د وړاندیزونو په اساس د تادی ځانکړی بیاکتنه کول. بیا کتنه د دوه اهدافو لپاره ترسره کېږي. لومړی د پیسو د زیاتوالی په سطح باندی پوه او وینمایو، د لاسته راوړنو او ارزولو د سطحی په اساس، دویم، دویم علت دا دی چې د دی تحلیل وکړو وګور څنګه خلک اجرآت کوی او کومی موانع د دوی د لاسته راوړنو سطح متضرر کوي.

څلورمه مرحله. د سازمانی کړنو بیا کتنه به د سیستم د نهای پایلو د ترلاسه کولو په مانا دي. دا با کاروباری کتنه وی، چې په عواید، ودی، د مارکیټ په اسهامو، ګټی او حقیقی ځانګړتیاو لکه د مشتریانو او کارکوونکو تسکین، د سازمان په موقف او حیثیت او داسی نورو باندی تاکېد کوي.

پوښتنی :

a. د اجرآتو د ارزولو په نوی سیستم کې د افرادو څخه د څه ډول رول د ادا کولو توقع کېږي؟
b. ایا تاسو د افرادو او سازمان په اهدافو کې د کومی شخړی امکان لیدلي دي ؟ دغه امکان تر کومه حد راکموالی شوو؟
c. د اهدافو په اساس مدیریت به سازمان سره مرسته وکړای شي؟

د قضیی مطالعه 5

ښاغلی بهات چی د کمپنی رهنمای کوونکې ډله کې د بشری منابعو مدیر په حیث دنده اجرا کوله په 30 دمارچ 2007 کې یی د کمپنی اجرایوی رییس ته د ښاغلی اجیی د غیرحاضری راپور ورکړو څوک چې د نوموړی د کمپنی د شرکتونو تمویل دیپارتمنټ کې د محاسب مرستیال په حیث دنده اجرا کوی اوهمدارنګه دنورو موضوعاتو په اړه هم راپور ورکړ.

دکمپنی اجرایوی رییس ښاغلی بهات ته وویل دا چی ښاغلی اجیې د یوی میاشتی نه تراوسه غیر حاضر دی. نو ستا دا دنده شوه چی د ښاغلی اجیی کورته به ځی او د هغه د نه راتلوعلت به معلوموی اوهم به یی مشکل حل کوی.

اوهمدارنګه ورته یې ویی ویل چی یواځی ماته د ښاغلی اجیی د غیرحاضری راپور مه راکوه بلکې د هغه مشکل علتونو او د حل راپور یی هم راکړه. اوس د ښاغلی اجیی کورته لاړشه او معلومات وکړه او ماته باید تر مازیګر 5 بجو پوری راپور راکړی.

ښاغلی بهات سمدستی د ښاغلی اجیی کورته لاړو اوهلته یی د ښاغلی اجیی د میرمنی څخه د هغه د مشکل په اړه پوښتنه وکړه

د ښاغلی اجیی میرمنی ورته وویل چی د ښاغلی اجیی میرمن ناروغه ده او په شفاخانه کې 1,00,000 هندی کلداری غواړی ترڅو د هغی درملنه وکړی لیکن د ښاغلی اجیی سره دومره پیسی نشته نو ځکه په تشویش کې دی.

ښاغلی بهات د ښاغلی اجیی سره په 3 بجو کې وکتل او له هغه ځایه دواړه یوځای دکمپنی اجرایوی رییس ته راغله او موضوع یی ورسره شریکه کړه.

د دی خبری په اوریدو سره د کمپنی اجرایوی رییس شفاخانی سره اړیکه ونیوله او د شفاخانی مسول ته یی وویل چی د ښاغلی اجیی د میرمنی عملیات وکړی اوپه مقابل کې به 1,00,000 هندی روپۍ تاسو ته کمپنی تادیه کړي او د ښاغلی اجیی د میرمنی عملیات ژرترژره وکړی.

د کمپنی اجرایوی رییس ښاغلی بهات ته وویل چی د 1,00,00 هندی روپو په ارزښت د کمپنی په نوم چک تیارکړه اوهمدارنګه 10,000 هندی روپۍ نقدی ورکړه تر څو خپل نور عاجله مصارف پری وکړی.

او دا پیسی د امتیاز په توګه ورکړه یعنی د هغه د معاش څخه یی مه ګرځوه. د دی کار په لیدو سره ښاغلی بهات او ښاغلی اجیی ډیرحیرانه شول او د خوښي احساس يې وکړو. ښاغلی اجیی ډیر احساساتی شو او د کمپنی اجرایوی رییس څخه د مننی په خاطر د هغه خپي ښکل کړي.

د کمپنی اجرایوی رییس ښاغلی بهات ته وویل د کارمندانو مشکل د کمپنی مشکل دی مونږ د کارمندانو سره انسانی چلند کوو او د کمپنی فامیل یی ګڼو.

دا کیسه په ټوله کمپنۍ کې خپره شوه او د کمپنی کارمندان ډیر خوشحاله شول اومورال يې اوچت شو چی په همدی سره د کمپنی تولیدات او ګټه ورځ تربلی ښه کېده.

پوښتنی:

a. ښاغلی بهات ولی دی ته توجو ورکوله ترڅو مشکل ته په قانونی توګه ځان ورسوی اوځان پری پوهه کړي؟
b. د کمپنی اجرایوی رییس ولی ښاغلی اجیی ته (1,10,000) هندی روپي د بخشش په توګه ورکړي؟
c. وروسته له دی پیښی به د کارګرو د کورنی غړو مورال به څه وي؟

د پوهندوی استاد نعیم جان سروري پېژندنه

ښاغلی پوهندوی نعیم جان سروري د حاجي سرورالدین زوی د ننګرهار ولایت د چپرهار ولسوالی د ډاکو کلي کې زیږېدلی دی، نوموړی په ۱۳۵۲ لمریز لیږدیز کال دې نړۍ ته سترګې پرانیستي دي. ښاغلی استاد د لومړنیو زده کړو د سرته رسولو په موخه د پېښور ښار په ګورنمنټ های سکول نمبر ۴ کاکشال کې زده کړې پیل کړې او په ۱۹۹۰ زیږدیز کال کې د ګورنمنټ کالج پېښور څخه یې د بکلوریا سند تر لاسه کړ، چې د یاد سند له تر لاسه کولو وروسته د لوړو زده کړو د حصول پرېکړې ته ورسېد، ده پرېکړه وکړه چې د لوړو زده کړو دا اوږد مزل له ننګرهار پوهنتونه پیل کړي هماغه وو چې په ۱۳۷۲ لمریز لیږدیز کال د ننګرهار پوهنتون په اقتصاد پوهنځي کې په زده کړو بوخت او په ۱۳۷۷ کال په کادر درجه فارغ شو، دا چې نوموړي په لسانس دوره کې لوړې نومرې درلودې او په استعداد یې د پوهنتون اداره باوري وه، نو همدا لامل و چې دی یې اقتصاد پوهنځي ته په ۱۳۷۸ کال کې د علمي کادر په توګه جذب کړ، محترم سروري صېب ۲۰۰۶ میلادي کال کې د ماسترۍ لپاره جرمني ته لاړ هلته یې د رور بوخم پوهنتون په اډانه کې د مدیریت انکشاف په برخه کې په زده کړو پیل وکړ چې له نېکه مرغه په ۲۰۰۸ میلادي کال یې د یاد پوهنتون څخه په لوړو نومرو سره د ماسترۍ سند تر لاسه کړ.

درانه استاد پوهندوی نعیم جان سروري د خپل عمر ډېره برخه په علمي او اکاډمیکو مراکزو کې د ځوان نسل په روزنه کې تېره کړې ده، ده د خدمت لړۍ په ۱۳۷۸ لمریز لیږدیز کال د ننګرهار پوهنتون د اقتصاد پوهنځي له استادۍ پیل کړه، نه یوازې دا چې د علمي کادر په توګه یې دنده سرته رسولې ده بلکې په بېلابېلو اداري بستونو کې یې هم د خدمت ازموینه ورکړې ده، محترم استاد د ۱۳۸۱ لمریز لیږدیز څخه تر ۱۳۸۴ لمریز لیږدیز کال پورې یوه دوره د اقتصاد پوهنځي د رئیس په توګه پاتې شوی، د ۱۳۸۷ لمریز لیږدیز څخه تر ۱۳۸۹ لمریز لیږدیز کال پورې یې په اقتصاد پوهنځي کې د اداره او منجمنټ څانګې د آمر په توګه په صادقانه ډول دنده تر سره کړه داچې په یادو دورو کې یې کامیاب مدیریت کړی و د همدې لپار د ننګرهار پوهنتون اداري او لوړو زده کړو وزارت مقام پرې باور وکړ او نوموړی په ۱۳۸۹ کال کې یې د پوهنتون د محصلانو چارو د مرستیال په توګه په دنده وګماره چې په یاده دنده کې یې ۹ کاله خدمت وکړ. د یادو بوختیاوو سره سره یې د ننګرهار پوهنتون د ستراتېژیک پلان جوړونې کمېټې، د پوهنتون د علمي شورا، ترفیعاتو کمیټې، د تقرر او انفکاک کمیټې فعال غړیتوب درلود، تر څنګ یې د ننګرهار پوهنتون د ازموینو کمېټې مشري هم کړې ده.

داچې استاد د ننګرهار پوهنتون په څېر یو معتبر علمي او اکاډمیک کور سره تړاو لري نو د وړتیاوو د لوړولو او نورو زده کړو د تر لاسه کولو او علمي کنفرانسونو کې د ګډون په منظور یې بېلابېلو بیروني هیوادونو ته سفرونه کړي دي په هغه هیوادونو کې چې نوموړي درانه استاد ورته د علمي موخو د تر لاسه کولو په خاطر سفرونه کړې دي؛ جنوبي افریقا، هندوستان، جاپان، جنوبي کوریا، امریکا متحد ایالتونه، عربي متحده امارات، جرمني، پاکستان، اردن، سریلانکا او ویتنام شامل دي.

د یادو ټولو ښېګڼو تر څنګ محترم پوهندوی نعیم جان سروري صېب په بېلابېلو نړیوالو او داخلي ژورنالونو کې د اقتصاد او مدیریت اړوند ډېرې او په معیار برابرې څېړنې نشر ته سپارلي دي چې تر دې دمه ترې د اقتصاد پوهنځي، استادان، مدیران او ذیعلاقه اشخاص مستفید کېږي او لا هم دا لړۍ دوام لري. دروند استاد خپل ټول عمر په علمي ډګرونو کې تېر کړی او د علمي او اداري چارو په اړه د دوه لسیزو څخه زیات ژوندۍ تجربې سربېره د هیواد د یو غوره کادر په توګه لا هم خپلو پرلپسې هڅو او لاربنوونو ته دوام ورکوي، په همدې بنسټ ورته موږ د لا ډېرو خدماتو د عرضې او په علمي ډګر کې د محصلانو او ذیعلاقه خلکو د لاسنیوي هیله کوو. عمر یې د ګران ولس د خدمت په خاطر لا ډېر او روغ صحت یې ملګری شه.

درناوی

Abstract

It is my great pleasure to present the translation of The Essentials of Human Resource Management textbook from English to Pashto for not only the students of the Economics faculty but also for the students of the Law and Political Science, Public Administration, and Education faculties of Nangarhar University.

The subject matter has been presented in a simple Pashto language, especially for the benefit of the students. For better understanding, at the appropriate places, different examples from different industries have been given. At the end of each chapter, a summary is given. In certain chapters, case studies have also been introduced.

This book covers not only traditional personnel programs like training, compensation, and maintenance, but also workforce diversity, empowerment, and retirement programs. The book has five units, and each unit consists of a different chapter. The five units have the big topics, namely, 1: Human Resource Management: Role and Challenges; 2: Acquisition of Human Resources; 3: Training and Development; 4: Appraisal and Counseling; and 5: Compensation and Maintenance.

I hope the Pashto version of the book will be useful and beneficial for not only the students but also for the managers of different organizations. I tried my best in the translation, but I don't claim that the Pashto translation is 100 percent perfect. Therefore, I will appreciate your comments and suggestions for the improvement of the translation.

Best regards

Assist Prof Professor Naeem Jan Sarwary

د افغانستان د ۹ پوهنتونونو د ۳۸۹چاپ شویو درسي کتابونو لېست

(کابل، کابل طبي پوهنتون، کابل پولي تخنیک، ننگرهار، خوست، کندهار، هرات، بلخ او کاپیسا) ۲۰۱۰ ـ ۲۰۲۳

شمېره	د کتاب نوم	لیکوال	پوهنتون	شمېره	د کتاب نوم	لیکوال	پوهنتون
۱. اخلاق، طبي لارښود او ترمینولوژي							
۱	اخلاق طبابت	پوهاند داکټرعبدالغفورهمدل صدیقی	بلخ	۲	رهنمای تدریس طب	پوهاند دوکتورنادراحمد اکسیر	کابل طبي پوهنتون
۳	د طبابت لنډ تاریخ	پوهاند عبدالحی مومنی	ننگرهار	۴	طبی ترمینولوژي	دوکتورگل سیما ابراهیم خیل قادری	ننگرهار
۵	د ننگرهار طب پوهنځی نصاب او درسي مفردات (انگلیسی)	ننگرهارطب پوهنځی	ننگرهار	۶	رهنمود PBL درافغانستان	پوهنوال دوکتورمحمد فرید برنایار	کاپیسا
۷	انگلیسي- پښتو طبي قاموس I	رنځورمل دوکتور عجب گل مومند	ننگرهار	۸	انگلیسي- پښتو طبي قاموس I	رنځورمل دوکتور عجب گل مومند	ننگرهار
۹	د طب محصلینو درسي کتابونه	ډاکتر یحیی وردک	ټول پوهنتونونه	۱۰	۱۴۰ طبي کتابونه په ډي وي ډي کې (پښتو، دري او انگلیسي)	بېلا بېل مؤلفین	ټول پوهنتونونه
۱۱	۲۱۴ طبي کتابونه په ډي وي ډي کې (پښتو، دري او انگلیسي)	بېلا بېل مؤلفین	ټول پوهنتونونه	۱۲	د طبیعي علومو انگلیسي- پښتو قاموس	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی څدران	ننگرهار
۲. فزیک							
۱۳	په معاصر طب کې د فزیک پېژندنه	گل احمد سهیل	ننگرهار	۱۴	بیوفزیک	پشتانه بنایي	ننگرهار
۱۵	بیوفزیک	پوهنیار گل احمد سهیل	ننگرهار	۱۶	بیوفزیک	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ
۱۷	طبي فزیک	پوهنیار هدایت الله مهمند	ننگرهار	۱۸	فزیک طبی بخش میخانیک	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ
۱۹	فزیک طبی بخش حرارت	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ	۲۰	توضیح اساسات فزیکی، وسایل تشخیصیه طبی	پوهاند میر محمد ظاهرحیدری	بلخ
۲۱	فزیک نور	پوهاند میر محمد ظاهر حیدری	بلخ	۲۲	فزیک اوپتیک	پوهنوال غلام قادر دهگان	هرات
۲۳	نور و فزیک جدید	پوهنوال غلام قادر دهگان	هرات	۲۴	د نور فزیک	پوهنیار هدایت الله مهمند	ننگرهار
۲۵	د برق فزیک	پوهنیار هدایت الله	ننگرهار	۲۶	میخانیک او د نور فزیک	پوهنیار هدایت الله	ننگرهار
۲۷	کوانتم میخانیک	پوهنیار اکرام الله وقار	ننگرهار	۲۸	حرارت و ترمودینامیک	پوهنوال غلام قادر دهگان	هرات
۲۹	برښنا، مقناطیسیت او الکترو مقناطیسي تیوري	پوهندوی توریالی همدرد	ننگرهار	۳۰	میخانیک، اهتزازات او نسبیت	پوهندوی علي جان عادل	ننگرهار
۳. کیمیا							
۳۱	طبي کېمیا	پوهنوال امرالله آصفي	خوست	۳۲	طبي بیوشمي	پوهاند خان محمد احمدزی	کابل طبي پوهنتون
۳۳	کېمیایي عنصرونه، لومړی ټوک	محمد طاهر کابنی	ننگرهار	۳۴	کېمیایي عنصرونه، دوهم ټوک	محمد طاهر کابنی	ننگرهار
۳۵	فزیکي کېمیا گازونه او کېمیاوي ترمودینامیک	پوهاند خیر محمد ماموند	ننگرهار	۳۶	فزیکي کیمیا دوهم جلد، ترمودینامیک	حبیب الله نوابزاده	ننگرهار
۳۷	عضوي کېمیا، کړیوال ترکیبونه	پوهاند دوکتور محمد غوث حکیمي	ننگرهار	۳۸	فزیکي کېمیا II،	پوهاند دوکتور خیر محمد ماموند	ننگرهار
۳۹	فزیکي کېمیا III، کېمیاوي کنتک او کتلسس، کروماتوگرافي او اسپکتروسکوپي	پوهاند دوکتور خیر محمد ماموند	ننگرهار	۴۰	عمومي کیمیا	پوهاند دوکتورخیرمحمد ماموند	ننگرهار
۴۱	عضوی کیمیا، د الیفاتیک برخه	پوهنوال ډاکترگل حسن ولیزی	خوست	۴۲	عضوي کیمیا، د اروماتیک او هیترو سیکلیک برخه	پوهنوال ډاکترگل حسن ولیزی	کابل
۴۳	د قندونو هضم، جذب او استقلاب	پوهیالی دوکتوریحیی فهیم	ننگرهار	۴۴	د شحمیاتو استقلاب	دوکتور محمد عظیم عظیمي	ننگرهار
۴. بیولوژي او جنېټیک							
۴۵	عمومي بیولوژي	پوهندوی جماعت خان همت	ننگرهار	۴۶	عمومی بیولوژي	پوهندوی الفت شیرزی	ننگرهار
۴۷	بیولوژي مالیکولي حجره، بخش اول	پوهنوال علی یوسف پور	کابل طبي پوهنتون	۴۸	بیولوژي مالیکولي حجره، بخش دوم	پوهنوال علی یوسف پور	کابل طبي پوهنتون
۴۹	د حجرې بیولوژي	پوهندوی جماعت خان همت	ننگرهار	۵۰	مالیکولي بیولوژي	پوهندوی جماعت خان همت	ننگرهار
۵۱	وراثت	پوهنوال دوکتور گل سالم شرافت	ننگرهار	۵۲	کلاسیک اومالکیولی جنتیک	دوکتورمحمد صابر	ننگرهار
۵۳	وراثت او د سمورفولوژي	پوهنمل ډاکتر مسیح الله مسیح	ننگرهار	۵۴	طبي جنیټیک	پوهندوی الفت شیرزی	ننگرهار
۵۵	زولوجي فقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننگرهار	۵۶	زولوجی غیرفقاریه	ذاکره بابکرخیل	ننگرهار
۵۷	حیوانات مفصلیه	پروفیسور داکتر دیپلوم علی آقا نحیف	هرات				

۵. اناټومي او هستالوژي

۵۸	اناټومي لومړی جلد (هډوکي، مفاصل او عضلات)	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار	۵۹	د هډوکو او مفاصلو اناټومي	پوهنوال دوکتور حمیدالله حامد	خوست
۶۰	د سر او غاړې اناټومي درسي کتاب I	پوهندوی دوکتور یما صدیقي	ننگرهار	۶۱	د سر او غاړې اناټومي درسي کتاب II	پوهندوی دوکتور یما صدیقي	ننگرهار
۶۲	د ټټر اناټومي	پوهنیار دوکتور یما صدیقي	ننگرهار	۶۳	اناټومي	پوهنمل ډاکټرحفیظ الله سهار	کابل طبي پوهنتون
۶۴	د سینې بطن او حوصلې اناټومي	پوهنوال دوکتور حمیدالله حامد	خوست	۶۵	د جهازاتو اناټومي	پوهنوال ډاکتر محمد حسین یار	ننگرهار
۶۶	د عصبي سیستم اناټومي	پوهنیار دوکتور یما صدیقي	ننگرهار	۶۷	اناټومي دریم جلد، عصبي سیستم، حواس او اندوکراین غدوات	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار
۶۸	د زړه او وینې د رګونو اناټومي	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار	۶۹	د هضمي سیستم اناټومي	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار
۷۰	د بولي تناسلي سیستمو اناټومي	پوهنمل ډاکتر محمد ناصر نصرتي	ننگرهار	۷۱	د انسان فزیولوژي او اناټومي	عبدالملک پرهېز	ننگرهار
۷۲	د انسان اناټومي (پورتنی طرف او صدر) ناحیوي او عملي له تسلیخ او کلینیک سره	پوهندوی ډاکتر توریالی سهاک	ننگرهار	۷۳	اناتومی و فزیولوژی انسان، جلد دوم	پوهندوی محمد طاهرنسیمی	بلخ
۷۴	اناتومی و فزیولوژی انسان، جلد اول	پوهندوی محمد طاهرنسیمی	بلخ	۷۵	عمومي هستالوژي	پوهندوی ډاکټرفضل الهي	کندهار
۷۶	عمومي هستالوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار	۷۷	طبی هستولوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار
۷۸	طبي هستالوژي	پوهاند داکټربرى صدیقي	خوست	۷۹	هستالوژي	پوهاند ډاکټربرى صدیقي	کابل طبي پوهنتون
۸۰	د سیستمونو هستالوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار				

۶. امبریولوژي

۸۱	عمومي امبریولوژي	پوهاند دوکتوربرى صدیقي	خوست	۸۲	امبریولوژي	پوهنوال ډاکتر محمد حسین یار	ننگرهار
۸۳	امبریولوژی طبی	پوهندوی داکتربشیر نورمل	کابل طبي پوهنتون	۸۴	طبي امبریولوژي	پوهنمل داکتر ناصر نصرتي	ننگرهار
۸۵	امبریولوژی عمومی انسان	پوهندوی داکتربشیر نورمل	کابل طبي پوهنتون	۸۶	د انسان عمومي کلینیکي امبریولوژي	پوهنیار ډاکتر عبدالله جان شینواری	ننگرهار

۷. فزیولوژي او پتولوژي

۸۷	طبي فزیولوژي	داکتر شریف الله	ننگرهار	۸۸	د ځانګړو حسیتونو، پوستکي، اوټونومیک او مرکزي سستم فزیولوژي	پوهنوال دوکتور محب الله شینواری	ننگرهار
۸۹	د اندوکراین، زړه، رګونو او پښتورګو فزیولوژي	پوهنوال دوکتور احسان الله احسان	ننگرهار	۹۰	د تنفسي سیستم فزیولوژي	پوهنوال دوکتور احسان الله احسان	ننگرهار
۹۱	د وینې فزیولوژي	پوهنمل ډاکتر ولي محمد ویاړ	کندهار	۹۲	عمومي پتالوژي	پوهاند دوکتور خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار
۹۳	پتالوژی عمومی	پوهندوی ډاکټرزهرا فروغ	هرات	۹۴	عمومي پتالوژي	پوهندوی دوکتور محمد آصف	ننگرهار
۹۵	د سیستمونو پتالوژي	پوهندوی ډاکټرخلیل احمد بهسودوال	ننگرهار	۹۶	د سیستمونو پتالوژی دوهمه برخه	پوهاند دوکتور خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار
۹۷	د قلبي وعایې، وینې، تنفسي او هضمي جهاز پتالوژي	پوهاند دوکتور خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار	۹۸	د وینې، ججرو، تنفسي جهاز، هضمي جهاز او نویو زېږېدلو فزیولوژي	پوهنوال دوکتور جنت میر مومند	ننگرهار
۹۹	مالیکولي ایمینولوژي	پوهاند ډاکټر خلیل احمد بهسودوال	ننگرهار				

۸. مایکروبیولوژي او پرازیتولوژي

۱۰۰	مایکرو بیولوژی طبی، جلد اول	پوهاند دوکتورعبیدالله عبید	کابل طبي پوهنتون	۱۰۱	مایکرو بیولوژی طبی، جلد دوم	پوهاند دوکتورعبیدالله عبید	کابل طبي پوهنتون
۱۰۲	مایکروبیولوژي	پوهاند محمد جمعه حنیف	هرات	۱۰۳	مایکروبیولوژي عمومي	دوکتور شعیب احمد شاخص	هرات
۱۰۴	پرازیتولوژی طبی	پوهاند دوکتورعبیدالله عبید	کابل طبي پوهنتون	۱۰۵	اساسات پرازیتولوژی طبی	پوهنمل دوکتورمحمد یوسف مبارک	کابل طبي پوهنتون
۱۰۶	د پرازیتولوژي اساسات	ډاکتر محمد صابر	ننگرهار	۱۰۷	طبي پرازیتولوژي	پوهنوال دوکتور غلام جیلاني ولي	ننگرهار
۱۰۸	هلمنتولوژي	پوهنوال ډاکترسید رفیع الله حلیم	ننگرهار				

۹. فارمکولوژي

۱۰۹	فارمکولوژي	پوهنوال داکتر قمبرعلي حيدري	ننگرهار	۱۱۰	فارمکولوژی، دریم ټوک	پوهنوال سید قمبر علي حیدري	ننگرهار
۱۱۱	فارمکولوژي، دوهم ټوک	پوهنوال داکتر قمبرعلي حيدري	ننگرهار	۱۱۲	د اتونوم او مرکزي عصبي سیستمونو فارمکولوژي	ډاکترغلام ربی بهسودوال	ننگرهار
۱۱۳	گیاهان طبی مستعمله در تداوی امراض قلبی و وعایی	پوهنوال محمد عثمان بابری	کابل طبي پوهنتون	۱۱۴	امینیو فارمکولوژي	پوهنوال سید قمبر علي حیدري	ننگرهار
۱۱۵	د درملو د استعمال عملي لارښود (انګلیسی/ پښتو)	ډاکتر مالتي ایل وان بلومرودر	خوست	۱۱۶	فارمکولوژي (دریم کال، دوهم سمستر لپاره)	پوهنوال دوکتور غلام ربي بهسودوال	ننگرهار
۱۱۷	د درملو بدې اغیزې	پوهنوال سید قمبر علي حیدري	ننگرهار				

۱۰. عامه روغتيا

۱۱۸	د عامې روغتیا اساسات او اداره	پوهنوال ډاکتر محمدعارف رحماني	ننگرهار	۱۱۹	ډیموګرافي او کورنی تنظیم	پوهیالی ډاکټر محمد ابراهیم شیرزی	ننگرهار
۱۲۰	د چاپیریال او اُندیزه روغتیا	پوهنوال ډاکتر محمدعارف رحماني	ننگرهار	۱۲۱	تغذیه او روغتیا	پوهیالی ډاکټر محمد هارون	ننگرهار
۱۲۲	تغذیه او سؤتغذیه	پوهنوال داکترعبدالواحد وثیق	قندهار				

۱۱. داخله

۱۲۳	فزیکل دیاګنوزس	پوهنوال ډاکترحفیظ الله اپریدی	ننگرهار	۱۲۴	فزیکی تشخیص او د تاریخچې اخیستنه	پوهاند داکتر شریف الله	ننگرهار
۱۲۵	فزیکي تشخیص	داکتر ناصر جبارخیل	ننگرهار	۱۲۶	فزیکي تشخیص (هادي کلینیکل مېتود)	پوهاند ډاکتر سیف الله هادي	ټول پوهنتونونه
۱۲۷	د داخله ناروغیو تفریقي تشخیص I	پوهاند دوکتور سیف الله هادي	ننگرهار	۱۲۸	د داخله ناروغیو تفریقي تشخیص I	پوهاند دوکتور سیف الله هادي	ننگرهار
۱۲۹	د زړه برقي ګراف (ECG)	رنځوروال ډاکټر سید عبدالله سادات	ننگرهار	۱۳۰	رهنمای عملی مشکلات عام طبی (دری)	داکتر مالتي ال-وان بلومرودر	بلخ
۱۳۱	هیماتولوژي، ایمینولوژي او د ویټامینونو کموالي ناروغی	پوهندوی دوکتورایمل شیرزی	ننگرهار	۱۳۲	د طبي عامو ستونځو عملي لارښود (انګلیسی)	داکتر مالتي ال-وان بلومرودر	ننگرهار
۱۳۳	د وینې ناروغی	پوهاند ډاکټر محمد ظاهرظفرزی	ننگرهار	۱۳۴	د وینې ناروغی	پوهنوال دوکتور حیات الله احمدزی	ننگرهار
۱۳۵	اندوکراینولوژي او روماتولوژي	پوهاند داکتر محمد طیب نشاط	ننگرهار	۱۳۶	د پښتورګو ناروغی	پوهاند ډاکټرمحمد ظاهرظفرزی	ننگرهار
۱۳۷	د هضمي سیستم او پښتوروګو ناروغی	پوهندوی ډاکټرسیف الله هادي	ننگرهار	۱۳۸	اندوکراینولوژی او روماتولوژي	پوهاند دوکتور سیف الله هادي	ننگرهار
۱۳۹	د خولې او د هضمي سیستم ناروغی	پوهاند ډاکټرمحمد ظاهرظفرزی	ننگرهار	۱۴۰	د هضمي جهاز ناروغی	پوهاند ډاکټر محمد ظاهرظفرزی	ننگرهار
۱۴۱	امراض جهاز هضمی و کبد	دوکتورمحمد یونس فخری	بلخ	۱۴۲	د هضمي جهازاو پښتورګو ناروغی	پوهنوال ډاکټرعبدالواحد وثیق	کندهار
۱۴۳	د زړه او رګونو ناروغی	پوهندوی ډاکټر دل آقا دل	ننگرهار	۱۴۴	د ځیګر ناروغی	پوهاند ډاکټرمحمد ظاهرظفرزی	ننگرهار
۱۴۵	د تنفسي سیستم او د زړه روماتیزمل ناروغی	پوهاند دوکتور سیف الله هادي	ننگرهار	۱۴۶	تنفسي او د زړه د دساموںو روماتیزمل ناروغی	پوهاند ډاکټرمحمد طیب نشاط	ننگرهار
۱۴۷	د شکرې ناروغي	ډاکتر محمد نعیم همدرد	ننگرهار	۱۴۸	د تنفسي او د زړه روماتیزمل ناروغی	پوهندوی داکتر سلام جان شمس	ننگرهار

۱۲. بېړنۍ درملنه

۱۴۹	بیړنۍ طبي پیښې	پوهنوال داکترعبدالواحد وثیق	قندهار	۱۵۰	د داخلي بیړنې پیښې او د بحران څارنه	پوهنوال ډاکترحفیظ الله اپریدی	ننگرهار
۱۵۱	بیړنۍ درملنې	ډاکتر عبدالولی رنځورمل وردک	خوست	۱۵۲	د بیړنیو پیښو د درملنې لارښود (انګلیسی)	پوهنوال ډاکترایمل شیرزی	ننگرها
۱۵۳	بیړنۍ طبي درملنې	داکتر سید ملیار سادات	ننگرهار	۱۵۴	کمک های اولیه	پوهاند دوکتورنجیب الله امرخیل	کابل طبي پوهنتون

۱۳. انکالوژي

۱۵۵	د سینې سرطان، پېژندنه، درملنه او مخنیوی	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدراڼ	ننگرهار	۱۵۶	د سرطاني ناروغیو اساسات	پوهاند داکتر محمد ظاهر ظفرزی	ننگرهار
۱۵۷	د وینې سرطان	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی	ننگرهار	۱۵۸	سرطان او د چاپېریال رادیو اکتیویتي	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران	ننگرهار
۱۵۹	د سرطاني ناروغیو راډیوتراپي	پوهنوال ډاکتر نظر محمد سلطانزی ځدران	خوست				

۱۴. جراحي							
۱٦۰	نرسنګ عملیات خانه	پوهاند دوکتورنجیب الله امرخیل	کابل طبي پوهنتون	۱٦۱	جراحي، د کلینیکي معایناتو سیستم	پوهندوی ډاکټر بادشاه زارعبدالي	خوست
۱٦۲	د عمومي جراحي اساسات	پوهندوی ډاکټر بادشاه زارعبدالي	خوست	۱٦۳	اساسات جراحی	پوهاند ډاکټرنجیب الله امرخیل	کابل طبي پوهنتون
۱٦۴	عمومي جراحي I	پوهندوی ډاکټر بادشاه زارعبدالي	خوست	۱٦۵	عمومي جراحي II	پوهندوی داکتر بادشاه زارعبدالی	خوست
۱٦٦	عمومي جراحي	داکترګل سیما ابراهیم خیل قادري	خوست	۱٦۷	امراض جراحی سیستم هضمی وملحقات آن	پوهاند ډوکتورعبدالوهاب نورا	کابل طبي پوهنتون
۱٦۸	امراض جراحي بطن و ملحقات ان	پوهاند دوکتورمحمد معصوم عزیزی	کابل طبي پوهنتون	۱٦۹	امراض جراحي بطن و ملحقات ان	پوهندوی ډاکټرعبدالخالق دوست	کندهار
۱۷۰	جراحي بطن ، چاپ دوم	پوهاند دوکتورمحمد معصوم عزیزی	کابل طبي پوهنتون	۱۷۱	د ګېډې د ملحقاتو د جراحي ناروغی	پوهنوال دوکتور بادشاه زار عبدالي	خوست
۱۷۲	بطن حاد و مزمن	پوهنوال ډاکټرعبدالغفور ارصاد	هرات	۱۷۳	د پلاستیک جراحي اساسات او تخنیکونه	داکتر الفت هاشمي	ننګرهار
۱۷۴	د کولمو بندش او د پریطوان جراحي ناروغی	پوهاند ډاکټرعبدالرؤف حسان	ننګرهار	۱۷۵	امراض یورولوژی	پوهندوی دوکتورغلام سخی حسنی	کابل طبي پوهنتون
۱۷٦	یورولوژي	پوهندوی دوکتور غازي جمال عبدالناصر	ننګرهار	۱۷۷	یورولوژي	پوهنوال ډاکټرعبدالحد حمید	ننګرهار
۱۷۸	جراحي عصبی	پوهنوال دوکتور عبدالغفور ارصاد	هرات	۱۷۹	عصبي جراحي	پوهندوی دوکتور فضل الرحیم شګیوال	ننګرهار
۱۸۰	عصبي جراحي	پوهندوی داکتر عبدالبصیر منګل	ننګرهار	۱۸۱	عصبي جراحي	پوهاند دکتور بادشاه زار عبدالی	خوست
۱۸۲	د جراحي انکال	رنځوریار داکتر عجب ګل مومند	ننګرهار	۱۸۳	جراحي عمومی اطفال	پوهنیار داکتر توریالی حکیمی	کابل طبي پوهنتون
۱۸۴	د کوچنیانو جراحي	پوهاند ډاکتر فضل الرحیم شګیوال	ننګرهار	۱۸۵	حاد اپندیسایتیس، تشخیص، اختلاطات او تداوي	پرفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ننګرهار
۱۸٦	تروماتولوژی	پوهنوال عبدالغفور ارصاد	هرات	۱۸۷	د صدر ترضیضات	پروفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ټول پوهنتونونه
۱۵. ارتوپیدي او انستیزیولوژي							
۱۸۸	کسرونه او خلعې	پوهندوی سید بها کریمي	ننګرهار	۱۸۹	اورتوپیدي	پوهندوی ډاکټرسید شال سیدي	ننګرهار
۱۹۰	اورتوپیدي اوکسرونه	پوهنمل ډاکټر محمد همایون مصطفی	کندهار	۱۹۱	د عامو کسرونو تړلې درملنه	پوهندوی دوکتور ظاهر ګل منګل	خوست
۱۹۲	رهنمای انستیزی برای کشورهای رو به انکشاف، جلد اول	دانیل دی موس	کابل طبي پوهنتون	۱۹۳	رهنمای انستیزی برای کشورهای رو به انکشاف، جلد دوم	دانیل دی موس	کابل طبي پوهنتون
۱۹۴	د اورتوپیدي د انتاناتو اساسات، وبلی او د ستون فقرات انتانات	رنځوروال دوکتور سیدالرحمن حکیمي	شیخ زاید				
۱٦. انتاني							
۱۹۵	انتاني ناروغی	پوهنوال ډاکټرعبدالناصر جبارخیل	ننګرهار	۱۹٦	امراض انتانی (انګلیسی)	پوهنمل ډاکټر محمد ذکریا امیرزاده	کندهار
۱۹۷	انتاني ناروغی	پوهنوال داکتر حفیظ الله اپریدی	ننګرهار	۱۹۸	د ساري ناروغیو کنټرول	پوهندوی ډاکټر محمد عظیم منګل	ننګرهار
۱۹۹	د کوچنیانو ساري ناروغی	پوهاند دوکتورسلطان محمد صافی	خوست	۲۰۰	د کوچنیانو ساري ناروغی	پوهندوی دوکتور نجیب الله امین	ننګرهار
۲۰۱	امراض ساری اطفال	پوهاند ډاکټرسلطان محمد صافی	کابل طبي پوهنتون	۲۰۲	د ماشومانو انتاني ناروغی	پوهاند دوکتور عبدالستار نیازی	ننګرهار
۲۰۳	توبرکلوز	پوهندوی ډاکټرسید انعام سیدی	ننګرهار	۲۰۴	په ماشومانو کې نری رنځ	پوهنمل ډاکټر حقیق الله چاردیوال	ننګرهار
۲۰۵	د توبرکلوز ناورغی	ډاکټرمحمد ناصرناصري	کندهار	۲۰٦	د سینې ناروغی او توبرکلوز	ډاکټر ناصر محمد شینواری	کندهار
۲۰۷	ملاریا	دوکتور محمد اسحاق شریفي	ننګرهار	۲۰۸	سارس – ۲ او کووید- 19	پروفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ټول پوهنتونونه
۲۰۹	د ځیګر ویروسي التهاب (طبي تشخیص او درملنه)	دوکتور محمد اسحاق شریفي	ننګرهار	۲۱۰	شل خپرې ساري ناروغی	ډاکټر غلام سرور ظهیر	شیخ زاید

۱۷. اطفال							
۲۱۱	اطفال	پوهنوال ډاکټرمحمد رسول فضلي	ننگرهار	۲۱۲	د کوچنیانو ناروغی I	پوهنوال دوکتور عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۱۳	د کوچنیانو ناروغی II	پوهنوال دوکتور عبدالستار نیازی	ننگرهار	۲۱۴	د ماشومانو کلینکی معاینات	پوهنوال ډاکټرناصرکاموال	ننگرهار
۲۱۵	روش های ارزیابی کلنیکی اطفال	پوهندوی ډاکټرفاروق حمیدي	کابل طبي پوهنتون	۲۱۶	د کوچنیانو ناروغی تکست بوک	پوهاند ډاکټر سلطان محمد صافی	کابل طبي پوهنتون
۲۱۷	د کوچنیانو د درملنX لارښود (انگلیسی)	پوهندوی داکترمنصوراسلمزی	ننگرهار	۲۱۸	د کوچنیانو تغذیه	پوهنمل ډاکټر نجیب الله امین	ننگرهار
۲۱۹	د کوچنیانو خوارخواکی	پوهندوی ډاکټرسمیع الله حیات	ننگرهار	۲۲۰	د کوچنیانو د وینې ناروغی	پوهندوی داکتر منصور اسلمزی	ننگرهار
۲۲۱	د نوي زیږیدلي ماشوم څارنه	پوهندوی ډاکټر ناصر خان کامه وال	ننگرهار	۲۲۲	د نیونټالوژی او کوچنیانود ناروغیو کلینیکی هندبوک	پوهندوی داکتر منصور اسلمزی	ننگرهار
۲۲۳	د ماشومانو د ناروغیو عملي لارښود	داکتر مالتې ال-وان بلومرودر	ننگرهار	۲۲۴	نیونټولوژي	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۲۵	د کوچنیانو د جهازاتو معمولې ناروغی I	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار	۲۲۶	د کوچنیانو نارغی د پنځم صف لپاره لومړی سمیستر	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۲۷	د ماشومانو د معدې معایي سیستم او ینې ناروغی	پوهنمل ډاکټر ولي گل مخلص	خوست	۲۲۸	د کوچنیانو د جهازاتو معمولې ناروغی II	پوهنوال داکتر عبدالستار نیازی	ننگرهار
۲۲۹	د کوچنیانو ناروغی I	پوهاند دوکتور احمد سیر احمدي	ننگرهار	۲۳۰	د کوچنیانو ناروغی II	پوهاند دوکتور احمد سیر احمدي	ننگرهار
۲۳۱	د ماشومانو تنفسي، زړه، وینې او پښتورگي ناروغی	پوهاند داکتر نجیب الله امین	ننگرهار	۲۳۲	د کوچنیانو ناروغی	پوهاند ډاکټر سلطان محمد صافی	کابل طبي پوهنتون
۲۳۳	د ماشومانو اساسات، هضمي، اندوکراین او عصبي ناروغی	پوهاند ډاکټر سمیع الله حیات	ننگرهار	۲۳۴	معاینات کلینیکی اطفال بطور ساده	پوهندوی دوکتور سید نجم الدین جلال	کابل طبي پوهنتون
۱۸. ولادي/ نسايي							
۲۳۵	زیږون	پوهنمل ډاکټرمریم اکرم معصوم	ننگرهار	۲۳۶	ولادی جراحی، لمړی ټوک	داکترعجب گل مومند	قندهار
۲۳۷	کتاب ولادی	پوهندوی داکترحسن فرید	هرات	۲۳۸	ولادی جراحی، دوهم ټوک	داکترعجب گل مومند	قندهار
۲۳۹	امراض نسایی	پوهندوی ډاکټر حسن فرید	هرات	۲۴۰	د ثديي ناروغی	پروفیسور دوکتور محمد شریف سروري	ټول پوهنتونونه
۲۴۱	نسایي ناروغی	پوهندوی دوکتورس تورپیکې اپریدی	ننگرهار	۲۴۲	امیندواري او زیږون	پوهنوال دوکتورس حفیظه سهاک	ننگرهار
۱۹. روانشناسي، رواني/عقلي اوعصبي							
۲۴۳	امراض روانی I	پوهندوی دوکتورعبدالعزیز نادری	کابل طبي پوهنتون	۲۴۴	امراض روانی II	پوهندوی دوکتورعبدالعزیز نادری	کابل طبي پوهنتون
۲۴۵	رواني رنځپوهنه	پوهندوی ډاکټرجهان شاه تنی	خوست	۲۴۶	نشه يي توکي او اړونده ناروغی	ډاکټر محمد سمین ستانکزی	ننگرهار
۲۴۷	د رواني روغتيايي ستونځو عملي لارښود (انگلیسي)	سیان نیکولاس	ننگرهار	۲۴۸	عصبي ناروغی	پوهنمل داکتر بلال پاینده	ننگرهار
۲۴۹	عقلي ناروغی	پوهنمل داکتر بلال پاینده	ننگرهار	۲۵۰	روانشناسی و ضرورت آن در جامعهٔ افغانستان	داکتر اعظم دادفر	کابل
۲۵۱	روانشناسی عمومی	پوهاند ماریا صاعد سلطانی	بلخ	۲۵۲	عصبي معاینات او سلوکپوهنه	پوهنوال دوکتور جهان شاه تنی	خوست
۲۰. رادیولوژي/ تصویربرداری طبی							
۲۵۳	کلینکي رادیولوژي	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار	۲۵۴	د زړه او سږو د ناروغیو تشخیصیه رادیولوژي	پوهنیار ډاکټر شاه محمد رنځورمل	خوست
۲۵۵	تشخیصي رادیولوژي	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار	۲۵۶	تصویري یا ترسیمي رادیولوژي	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار
۲۵۷	رادیولوژي ازمویني او ناروغتیاوې	پوهنوال ډاکټر غلام سخي رحمانزی	ننگرهار	۲۵۸	التراساونډ تشخیصیه	پوهندوی ډاکټر محمد نواب کمال	کابل طبي پوهنتون
۲۵۹	رادیولوژي	پوهنوال ډاکټر سید عارف ویاړ	ننگرهار	۲۶۰	التراسونډ	ډاکټر محمد یونس سلطاني	ننگرهار
۲۶۱	تشخیصیه رادیولوژي، سینه یا صدر، دوهمه برخه	پوهنوال دوکتور نور محمد شینواری	ننگرهار	۲۶۲	تلویزیوني آزمویني	پوهندوی ډاکټر نجیب الله خلیلي	ننگرهار
۲۶۳	د التراسونډ طبي کارول	پوهنوال ډاکټر نظر محمد سلطانزی ځدران					
۲۱. چشم، گوش و گلو، جلدی							
۲۶۴	د پوستکي ناروغی	پوهندوی دوکتوراسدالله شینواری	ننگرهار	۲۶۵	دغوږ، پزې او ستوني ناروغی	داکتر عزیز الله فقیر	کندهار
۲۶۶	د سترگو ناروغی	پوهنمل داکترخالد یار	ننگرهار	۲۶۷	دغوږ، پزې او ستوني ناروغی	پوهنمل دوکتور میر محمد اسحاق خاورین	ننگرهار

۲۶۸	د پوستکي ناروغی	پوهنمل ډاکتر سید انور اکبري	ننگرهار	۲۶۹	د سترگې کلینیکي ناروغی	پوهنوال ډاکتر عبدالبصیر صافی	ننگرهار
۲۲. غاښونه							
۲۷۰	رهنمای کلینیکی برای داکتران دندان	داکتر سید معروف سیرت	ټول پوهنتونونه				
۲۳. انجنیري							
۲۷۱	د اوبو رسولو انجنیري	پروفیسور انجنیر محمد عیسی تنها	ننگرهار	۲۷۲	د فاضله اوبو انجنیري	پوهاند انجنیر زلمی خالقي	ننگرهار
۲۷۳	چگونگی مصرف انرژی در ساختمان های رهایشی	دوکتور انجنیر محمد عمر تیموری	ننگرهار	۲۷۴	تأسیسات و تجهیزات تخنیکی ساختمان	دوکتور انجنیر محمد عمر تیموری	پولی تخنیک کابل
۲۷۵	د ساختمانونو تحلیل، لومړی برخه	پوهاند محمد اسحق رازقي	ننگرهار	۲۷۶	د ساختمانونو تحلیل، دوهمه برخه	پوهاند محمد اسحق رازقي	ننگرهار
۲۷۷	د مهندسانو د پاره ساختماني ستاتیک زده‌کړه	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننگرهار	۲۷۸	د جوړښتونو تحلیل، لومړی برخه	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست
۲۷۹	د جوړښتونو تحلیل، دوهمه برخه	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست	۲۸۰	۴۵ انجنیري درسي کتابونه (DVD)	ټول پوهنتونونه	ټول پوهنتونونه
۲۸۱	د موادو مقاومت	پوهنمل بهرام امیري	خوست	۲۸۲	اوسپنیز کانکریټي عناصر I	پوهنوال دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار
۲۸۳	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین دوهمه برخه، لومړی ټوک	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار	۲۸۴	اوسپنیز کانکریټي عناصر ډیزاین دوهمه برخه، دوهم ټوک	پوهاند دیپلوم انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار
۲۸۵	د اوسپیز کانکریټي عناصرو د لومړی صنفي کار مېتودیکي لارښود	پوهندوی انجنیر عبادالرحمن مومند	ننگرهار	۲۸۶	د جامداتو میخانیک	پوهنوال محمد اسحق رازقي	ننگرهار
۲۸۷	په سیول انجنیري کې د اټوکډ استعمال	پوهنوال میا پاچا میاخېل	ننگرهار	۲۸۸	د سرخلاصو کانالونو هایدرولیک	پوهنوال میا پاچا میاخېل	ننگرهار
۲۸۹	د لوبو لارو د هندسي عناصرو ډیزاین	پوهنیار انجنیر م. شاکر فاروقي	ننگرهار	۲۹۰	د ودانیو د تودولو تخنیک، لومړی برخه، د سون تخنیک	ډاکتر غلام فاروق میر احمدي	ننگرهار
۲۹۱	د تهداب انجنیري	پوهاند انجنیر زلمی خالقي	ننگرهار	۲۹۲	معیارهای جدید اعمار ساختمان	دوکتور انجنیر محمد عمر تیموری	ننگرهار
۲۹۳	د انجنیري میخانیک	پوهنوال محمد اسحق رازقي	ننگرهار	۲۹۴	عمومي تخنیکي رسم	پوهیالی فضل اکبر	ننگرهار
۲۹۵	انرژي سپما کوونکې وداني	انجنیر اسد الله ملکزی	ننگرهار	۲۹۶	انجنیري جیودوزي (سروې)	پوهندی گل حکیم شاه سیدي	ننگرهار
۲۹۷	د ساختمان د جوړولو طریقې I	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننگرهار	۲۹۸	رهنمود موثریت حفظ انرژی در تعمیرات	داکتر انجنیر محمد عمر تیموری	کابل
۲۹۹	اعمار ساختمانها (اساسات، مواد و سیستم ها)	پوهندوی انجنیر امان الله فقیری	کابل پولیتخنیک	۳۰۰	د ساختمان د جوړولو طریقې II	پوهاند انجنیر محمد عیسی تنها	ننگرهار
۳۰۱	د ودانیو د جوړولو مهندسي اساسات II	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننگرهار	۳۰۲	کید او گرافیک	پوهنوال دیپلوم انجنیر بهاوالدین جلالي	ننگرهار
۳۰۳	د اوبو لگولو انجنیري	پوهندوی دیپلوم انجنیر اصغر غفورزی	ننگرهار	۳۰۴	د ودانیو د جوړولو مهندسي اساسات، لومړی ټوک	دیپلوم انجنیر اسدالله ملکزی	ننگرهار
۳۰۵	د جوړښتونو تحلیل، دریمه برخه	پروفیسور حفیظ الله وردک او پروفیسور دکتور زرجان بها	خوست	۳۰۶	اساسات هندسه ترسیمی مسطح	پوهنوال سید یوسف مانووال	بلخ
۳۰۷	د پولادي عناصرو ډیزاین لومړی ټوک	محمد ذکریا محمدي	ننگرهار	۳۰۸	د پولادي عناصرو ډیزاین دوهم ټوک	محمد ذکریا محمدي	ننگرهار
۲۴. زراعت							
۳۰۹	د خاورې تخریب او د چاپېریال ککړتیا	پوهنیار محمد حنیف هاشمي	خوست	۳۱۰	د کرنیزو محصولاتو بازار موندنه	پوهاند محمد طیب	ننگرهار
۳۱۱	د کرنې تشریحي قاموس، انگلیسی -پښتو	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار	۳۱۲	د کورنیو الوتونکو د روزنې بنستونه	پوهاند میر حاتم نیازی	ننگرهار
۳۱۳	نیماتولوژي	پوهنوال حسین آرمان	ننگرهار	۳۱۴	نباتي فزیولوژي لومړی جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخېل	خوست
۳۱۵	نباتي فزیولوژي، دوهم جلد	پوهنمل محمد طاهر میاخېل	خوست	۳۱۶	عمومي نباتات	پوهنوال عبدالخلیل افغاني	شیخ زاید
۲۵. وترنري							
۳۱۷	وترنري عمومي پتالوژي	پوهندوی محمد طاهر کاکړ	ننگرهار	۳۱۸	حیواني تغذیه، لومړی برخه	پوهندوی روزي خان صادق	ننگرهار
۳۱۹	حیواني تغذیه، دوهمه برخه	پوهندوی روزي خان صادق	ننگرهار	۳۲۰	وترنري داخله	پوهنوال پیر محمد ستانکزی	ننگرهار
۳۲۱	وترنري فارمکولوژي دوهمه برخه	پوهنوال محمد بایر درمل	ننگرهار	۳۲۲	د ژوبو فزیولوژي	پوهاند غنچه گل حبیب صافی	ننگرهار
۲۶. ژورنالېزم							
۳۲۳	د راډیویي خپرونو تولید	پوهنوال دوکتور ماستر واحدي	خوست	۳۲۴	د ټلویزیوني خپرونو تولید	پوهنوال ډاکتر ماستر واحدي	خوست
۳۲۵	اطلاعاتو ته د لاسرسي لارې چارې	دانش کروخېل	ننگرهار				
۲۷. اقتصاد او مدېریت							
۳۲۶	د اقتصادي پرمختیا تیوري	پوهاند محمد بشیر دویال	ننگرهار	۳۲۷	د اقتصاد او تجارت اصطلاحات (انگلیسي - پښتو تشریحي قاموس)	پوهنیار عبدالله عادل او امان الله ورین	ننگرهار
۳۲۸	تیوری و سیاست بودجه عامه	پوهنوال داکتر سید محمد ټینگار	کابل	۳۲۹	د پروژې مدېریت په عمل کې	محمد داود علم او یو اف. گهل	ننگرهار
۳۳۰	د پروژې تحلیل او مدېریت	پوهاند محمد بشیر دویال	ننگرهار	۳۳۱	مبادی اقتصاد زراعتی	پوهاند ولی محمد فائز	بلخ
۳۳۲	صنعتي اقتصاد	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار	۳۳۳	د اقتصاد د علم اساسات	شېر خان حساس	ننگرهار

۳۳۴	مرکزي بانک او پرمختللي پولي سیاستونه	پوهاند دوکتور عبدالقیوم عارف	خوست	۳۳۵	اقتصادي جیولوجي (کانپوهنه-فلزي کانونه)	پوهاند دوکتور شریف الله سهاک	ننگرهار
۳۳۶	عامه اقتصاد	پوهندوی ریحان الله رحیمي	ننگرهار	۳۳۷	احصاییه	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار
۳۳۸	د احصایې اساسات	پوهنیارمحمد اغا ضیاء	کندهار	۳۳۹	د اقتصاد تشریحي قاموس انکلیسي - پښتو	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار
۲۸. عامه اداره او پالیسي							
۳۴۰	د څېړنې مېتودولوژي	پوهنیار نثار احمد مصلح	ننگرهار	۳۴۱	رهبري له تیوري تر عمله	پوهنمل محمد عرفان قریشي	ننگرهار
۳۴۲	د سازماني اړیکو مدیریت	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار	۳۴۳	نړیوالې ټولنې	احسان الله آرینزی	ننگرهار
۳۴۴	د بشري سرچینو مدیریت	پوهنمل منصور فقیرزی	ننگرهار	۳۴۵	پېداګوژي	پوهنیار راز محمد فیضي	ننگرهار
۳۴۶	گروهای اجتماعی بسته (مطالعه جامعه شناختی سکتها)	داکتر احمد سیر مهجور	کابل پوهنتون	۳۴۷	اساسات تریننگ و انکشاف	رنځوروال عجب گل مومند	شیخ زاید
۳۴۸	د بشري سرچینو د مدیریت اړین توکي	پوهندوی نعیم جان سروري	ننگرهار	۳۴۹	د رهبری اصول	پوهنمل محمد عرغان قریشي	ننگرهار
۳۵۰	د ادارې اومدیریت تشریحي قاموس انګلیسي - پښتو	پوهاند محمد بشیر دودیال	ننگرهار				
۲۹. چاپېریال او جغرافیه							
۳۵۱	د نفوسو جغرافیه	پوهنوال لطف الله صافي	ننگرهار	۳۵۲	حیاتي جغرافیه	پوهاند لطف الله صافي	ننگرهار
۳۵۳	جیومورفولوژي	پوهنوال عزت الله	ننگرهار	۳۵۴	اقلیم پوهنه	پوهاند عزت الله سایل	ننگرهار
۳۵۵	کارتو گرافی با اساسات توپوگرافی	پوهنوال دوکتور محمد طاهر عنایت	ننگرهار	۳۵۶	د متیورولوژي مبادي	پوهنوال عبدالغیاث صافی	ننگرهار
۳۵۷	د ژوند چاپېریال	پوهاند عارف الله مندوزی	ننگرهار	۳۵۸	گرم شدن کره زمین	محمد نعیم نسین	بلخ
۳۰. ریاضیات							
۳۵۹	عمومي ریاضیات	پوهنوال گل محمد جنت زی	خوست	۳۶۰	د عالي ریاضیاتو عمومي کورس	پوهندوی محب الرحمن جنتي	ننگرهار
۳۶۱	عالي کلکولس I، 434 A ریاضي	پوهندوی حمیدالله یار	ننگرهار	۳۶۲	عالي کلکولس II	پوهندوی نظر محمد	ننگرهار
۳۶۳	الجبر او د عددونو تیوري، لومړی برخه	سطان احمد نیازمن	ننگرهار	۳۶۴	خطي الجبر	داکتر عبدالله مهمند	ننگرهار
۳۶۵	کلکولس او تحلیلي هندسه I	پوهندوی سید شیر آقا سیدي	ننگرهار	۳۶۶	کلکولس او تحلیلي هندسه II	پوهندوی سید شیر آقا سیدي	ننگرهار
۳۶۷	الجبر او د عددونو تیوري، دوهمه برخه	سلطان احمد نیازمن	ننگرهار	۳۶۸	د ریاضي په هکله خبرې اترې	سلطان احمد نیازمن	ننگرهار
۳۶۹	الجبر معاصر	داکتر عبدالله مهمند	بلخ	۳۷۰	معاصر الجبر	ډاکتر عبدالله مهمند	خوست
۳۷۱	سېټونه او هر څه د هغوی په هکله	لیف بوکوفسکي/ سلطان احمد نیازمن	ننگرهار	۳۷۲	د ریاضي منطق	سطان احمد نیازمن	ننگرهار
۳۷۳	د انجنیري اساسي ریاضي I	پوهندوی عبدالغفور نیازی	ننگرهار	۳۷۴	د انجنیري اساسي ریاضي II	پوهندوی عبدالغفور نیازی	ننگرهار
۳۷۵	د تحلیلي هندسې I	سید شیر اقا سیدي	ننگرهار	۳۷۶	انالیزریاضی I	سید یوسف ماڼووال	بلخ
۳۷۷	عالي ریاضي د تسریحي مثالونو سره	ډاکتر عبداله وردک	شیخ زاید				
۳۱. ژبه او ادبیات							
۳۷۸	آلماني د افغانانو لپاره	ډاکتر یحیی وردک	بېلابېل	۳۷۹	آلمانی برای افغانها به دری	داکتر یحیی وردک	بېلابېل
۳۸۰	د جرمني ژبې آسانه زده‌کړه، له اساساتو نه تر ادبیاتو پورې	ډاکتر اکرم ملکزی	ننگرهار	۳۸۱	د افغانستان د پوهنتونونو د درسي کتابونو چاپول (پښتو)	ډاکتر یحیی وردک	ټولو ته
۳۸۲	د افغانستان د پوهنتونونو د درسي کتابونو چاپول (انګلیسي)	ډاکتر یحیی وردک	ټولو ته	۳۸۳	د کتاب خپرولو لنډ لارښود	ډاکتر یحیی وردک	ټولو ته
۳۸۴	د کتاب خپرولو لنډ لارښود (انګلیسي)	ډاکتر یحیی وردک	ټولو ته	۳۸۵	جرمني - پښتو ستر قاموس	ډاکتر اکرم ملکزی	شیخ زاید پوهنتون
۳۸۶	پښتو ـ انګلیسي قاموس	رحیمزی	ننگرهار				
۳۲. کمپیوټرساینس							
۲۸۷	د ډېټابېس اساسات	زرګی حبیبي	ننگرهار	۳۸۸	د کمپیوټرو جال	سلطان احمد نیازمن	ننگرهار
۳۸۹	د کمپیوټر جوړښت او اسمبلي ژبه	پوهندوی بادام نیازی	ننگرهار				

مرسته کوونکي: Afghanistan-Schulen (x4) ،Michael Klett(x٦) ،DAUG (x7) ، Konrad Adenauer Stiftung (x ٨) ،DAAD (x٩٦) ، Kinderhilfe-Afghanistan (x٢٥٠)،

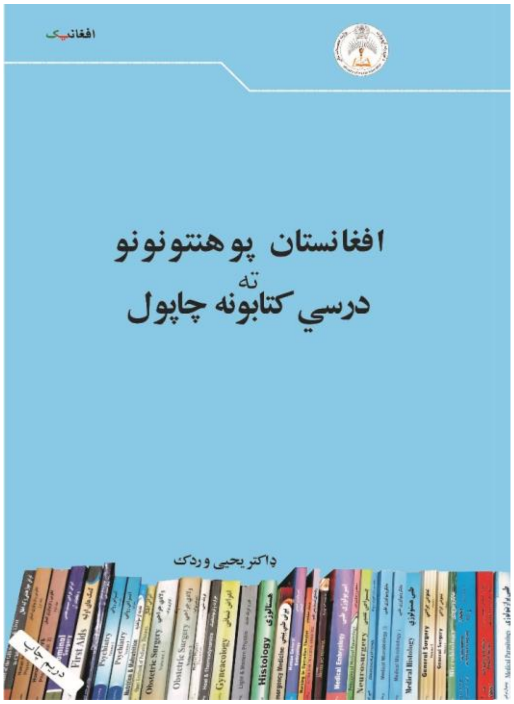
سرکنسولگری جمهوری فدرال آلمان مزارشریف (x١) inasys ،humedica(x٢) ، ،SlovakAid (x٢) ،(x٢)، صافی بنسټ (x١) او افغانیک

تطبیق کوونکی: ډاکتر یحیی وردک، د لوړو زده کړو وزارت، څلورمه کارته، کابل افغانستان، مې ۲۰۲۳

موبایل:0780232310، ۰۷۰۷۳۲۰۸۴۴، ایمیل: www.mohe.gov.af, info@ecampus-afghanistan.org

ټول کتابونه له دې وېب پاڼو څخه ډونلوډولای شئ: www.ecampus-afghanistan.org

افغاني درسي کتابونو ته آنلاین لاس رسی
Access to Online Afghan Textbooks
ecampus-Afghanistan.org
Full version of all textbooks can be downloaded as PDF from above website.
if you want to publish your textbooks please contact us: Dr. Yahya Wardak, Ministry of Higher Education, Kabul, Office: 0706320844, Email: info@ecampus-afghanistan.org


افغانیک
افغانستان پوهنتونونو ته
درسي کتابونه چاپول
داکتر یحیی وردک
دریم چاپ

افغانیک
د کتاب خپرولو
لنډ لارښود
فزيكي تشخيص
داکتر یحیی وردک

Publishing Textbooks

Honorable lecturers and dear students!

The lack of quality textbooks in the universities of Afghanistan is a serious issue, which is repeatedly challenging students and teachers alike. To tackle this issue, we have initiated the process of providing textbooks to the students of Afghan universities.

For this reason, we have published 389 different textbooks of Medicine, Engineering, Science, Economics, Journalism, and Agriculture from Nangarhar, Khost, Kandahar, Herat, Balkh, Al-Beroni, Kabul, Kabul Polytechnic, and Kabul Medical universities since 2010. The book you are holding in your hands is a sample of a printed textbook. It should be mentioned that all these books have been distributed among all Afghan universities and many other institutions and organizations for free. All the published textbooks can be downloaded from www.ecampus-afghanistan.org.

The Afghan National Higher Education Strategy (2010-2014) states:

"Funds will be made available to encourage the writing and publication of textbooks in Dari and Pashto. Especially in priority areas, to improve the quality of teaching and learning and give students access to state–of–the–art information. In the meantime, translation of English language textbooks and journals into Dari and Pashto is a major challenge for curriculum reform. Without this facility it would not be possible for university students and faculty to access modern developments as knowledge in all disciplines accumulates at a rapid and exponential pace, in particular this is a huge obstacle for establishing a research culture. The Ministry of Higher Education together with the universities will examine strategies to overcome this deficit."

We would like to continue this project and to end the method of manual notes and papers. Based on the request of higher education institutions, there is the need to publish about 100 different textbooks each year.

I would like to ask all the lecturers to write new textbooks, translate or revise their lecture notes or written books and share them with us to be published. We will ensure quality composition, printing and distribution to Afghan universities free of charge. I would like the students to encourage and assist their lecturers in this regard. We welcome any recommendations and suggestions for improvement.

It is worth mentioning that the authors and publishers tried to prepare the books according to the international standards, but if there is any problem in the book, we kindly request the readers to send their comments to us or the authors in order to be corrected for future revised editions.

We are very thankful to Kinderhilfe-Afghanistan (German Aid for Afghan Children) and its director Dr. Eroes, who has provided fund for this book. We would also like to mention that he has provided funds for 250 medical and non-medical textbooks so far.

I would like to cordially thank Chancellor of Universities, Deans of faculties, and lecturers for their continuous cooperation and support for this project.

I am also thankful to all those lecturers who encouraged us and gave us all these books to be published and distributed all over Afghanistan. Finally, I would like to express my appreciation for the efforts of my colleagues Hekmatullah Aziz, Fahim Habibi, Gul Agha Ahmadi and Hewad Safi in the office for publishing and distributing the textbooks.

Dr. Yahya Wardak

Ministry of Higher Education, Kabul, Afghanistan, June, 2023

Mobile: 0706320844, 0780232310

Email: info@ecampus-afghanistan.org

Book Name Essentials of Human Resource Management
Translator Assist Prof Naeem Jan Sarwary
Publisher Nangarhar University, Faculty of Economics
Website www.nu.edu.af
Published 2023, First Edition
Copies 1000
Serial No 385
Download www.ecampus-afghanistan.org

This publication was financed by **Kinderhilfe-Afghanistan** (German Aid for Afghan Children) a private initiative of the Eroes family in Germany.

Administrative and technical support by Afghanic.

The contents and textual structure of this book have been developed by concerning translator and relevant faculty and being responsible for it.

Funding and supporting agencies are not holding any responsibilities.

If you want to publish your textbooks, please contact us:
Dr. Yahya Wardak, Ministry of Higher Education, Karte – 4, Kabul
Office 0780232310, 0706320844
Email info@ecampus-afghanistan.org

All rights reserved with the translator.

Printed in Afghanistan 2023

ISBN 978-9936-622-62-3