د سازمانونو په بریالیتوب کې د کارکوونکو د روزنې او پراختیا رول

نوماند پوهنیار حمیدالله رحیمي

عامه اداري څانګه ، عامه اداري او پالیسۍ پوهنځی، فراه پوهنتون

ایمیل: hamidullahrahimi74@gmail.com

لنډیز

د کارکوونکو روزنه او پراختیا د معاصرو سازمانونو په جوړښت کې د یوې حیاتي ستنې په توګه مطرح ده، چې د کارکوونکو د مسلکي پوهې په لوړولو او د سازماني بقا په تضمین کې بنسټیز رول لوبوي. اوسنۍ مسئله دا ده، چې د ټکنالوژۍ چټک بدلون او د کارکړنې ټیټوالی سازمانونه له ننګونو سره مخ کړي دي، چې د حل یوازینۍ لاره یې د دودیزو میتودونو پر ځای د هدفمنو او دوامداره روزنیزو پروګرامونو پلي کول دي. د دې څېړنې په ترسره کولو کې له مروري- تحلیلي میتود څخه ګټه اخیستل شوې، چې د کتابتوني سرچینو او د پوهانو لکه ډسلر، ناډلر او ابطحي د نظریاتو په تحلیل ولاړ دی. د موضوع اهمیت په دې کې نغښتی دی، چې د کارکوونکو پالنه نه یوازې یو اداري لګښت نه دی، بلکې د آی بي ایم او فورډ په څېر د نړیوالو تجربو په تایید، یوه ستراتیژیکه پانګونه ده، چې د ارزښت رامنځته کولو او د کارکوونکو د پیاوړتیا لامل ګرځي. د څېړنې موندنې ښیي، چې د روزنې اغېزمنتوب په یو پنځه پړاوېز سیستم (اړتیا سنجي، هدف ټاکنه، میتود غوره کول، پلي کول او ارزونه) پورې تړلی دی؛ په داسې ډول چې د زده کړې د اصولو رعایتول لکه د زده کوونکي استقلال او مسلې محوري توب، نه یوازې فردي وړتیاوې غوړوي، بلکې د تولید کیفیت لوړوي او سازمان د یوې ایډیالې کاري فضا په لور بیایي. په پای کې جوته شوه، چې دوامداره روزنه د سازمان د شیندل کېدو مخه نیسي او د هېواد د اداري نظام د عصري کولو لپاره تر ټولو بې بدیله لاره ده.

کلیدي کلمې: د کارکوونکي، روزنه، پراختیا، اړتیا سنجي

The Role of Employee Training and Development in Organizational Success

Hamidullah Rahimi

Abstract

Employee training and development constitute a vital pillar of modern organizational structures and play a fundamental role in enhancing employees' professional knowledge and ensuring organizational sustainability. Contemporary organizations are increasingly confronted with challenges arising from rapid technological change and declining employee performance. Addressing these challenges requires a shift from traditional approaches toward targeted, systematic, and continuous training and development programs. This study employs a review-analytical research method, drawing on library-based sources and analyzing the theoretical perspectives of scholars such as Gary Dessler, Leonard Nadler, and Ali Akbar Abdahi. The significance of the subject lies in the recognition that employee development should not be viewed merely as an administrative cost; rather, as demonstrated by the experiences of global organizations such as IBM and Ford Motor Company, it represents a strategic investment that contributes to value creation and employee empowerment. The findings indicate that the effectiveness of training depends on a five-stage systematic process, including needs assessment, objective setting, selection of appropriate training methods, implementation, and evaluation. Adherence to fundamental principles of adult learning, including learner autonomy and problem-centered learning, not only enhances individual competencies but also improves the quality of organizational performance and contributes to the development of a more effective working environment. The study ultimately concludes that continuous employee training and development can help organizations adapt to changing conditions, prevent organizational stagnation, and constitute an essential mechanism for modernizing administrative systems.

Keywords: Employee Training and Development, Training Process, Training Principles, Systematic Evaluation, Needs Assessment

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

سریزه

الحمدلله رب العالمین و الصلاة و السلام علی سیدنا محمد و علی آله و صحبه اجمعین

د سازمانونو د کارکړنې زیاتوالی د کارکوونکو د کارکړنې په لوړولو پورې تړلی دی او د کارکوونکو د کارکړنې زیاتوالی بیا د زده کړې (روزنې)، د پوهې او مهارتونو په پراختیا او د دندو د بریالي ترسره کولو لپاره د مطلوبو چلندونو په رامنځته کولو پورې اړه لري. البته، هغه روزنیز پروګرامونه د کارکړنې د رامنځته کېدو او زیاتوالي لامل ګرځي، چې هدفمن، دوامداره، د منځپانګې له مخې بډایه او د کارپوهانو او متخصصینو په واسطه پلان او پلي شي (ابطحي، ۱۳۸۶).

کارکوونکو ته زده کړه ورکول او د هغوی پراختیا، په یو ټاکلي وخت کې هغه منظمې روزنې دي، چې موخه یې د سپارل شویو دندو د ترسره کولو لپاره د افرادو د احتمالي ودې زیاتول دي. په حقیقت کې د کارکوونکو د پراختیا هدف د داسې مهارتونو رامنځته کول دي، چې فرد وکولای شي د لوړو او درنو : مسؤولیتونو لرونکو دندو منلو ته چمتو کړي.

یوه څېړونکي د روزنې د ارزونې یو مشهور څلور پړاویز موډل وړاندې کړی دی. د هغه د څېړنې موندنه دا وه، چې د یوې روزنیزې دورې بریا یوازې په دې کې نه ده، چې ګډونوال څومره خوشحاله دي، بلکې اصلي بریا دا ده، چې ایا د هغوی په "کاري چلند" کې بدلون راغلی او ایا دې کار د سازمان په "نهایي تولید" کې مثبت تاثیر کړی که نه (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

کرک پیټریک یوازې د ارزونې معیارونه ښودلي، خو دا، چې په محدودو بودیجوي امکاناتو کې (لکه زموږ د هېواد په ادارو کې) څنګه دا پړاوونه پلي شي، بحث نه دی کړی.خو دا څېړنه د افغانستان د اداري نظام له واقعیتونو سره سم د روزنې د ارزونې "کم لګښته" او عملي لارې وړاندې کوي.

بل څېړونکي کې دې پایلې ته رسېدلی، چې بریالي سازمانونه هغه دي، چې زده کړه په کې یو دوامداره کلتور وي. د هغه په نظر، روزنه یوازې د یو چا د مهارت لوړول نه دي، بلکې د یو داسې ذهنیت رامنځته کول دي، چې فرد وکولای شي په ټیمي ډول ستونزې حل کړي (Senge, 2006).

بل څېړونکي د پایلې ته رسیدلي، چې د کارکوونکو په اقتصاد کې دې پایلې ته رسېدلی، چې روزنه باید د "مصرف" په سترګه ونه کتل شي. هغه په خپلو موندنو کې

ښودلې، چې د یو متخصص کارکوونکي د روزنې گټه ROI[۲۴] د هغه د روزنې له لگښت څخه څو چنده زیاته ده(Cascio & Aguinis, 2018).

زموږ د هېواد په اداري جوړښتونو کې یوه لویه ننگونه د کارکوونکو د مسلکي مهارتونو او د دندې د اړتیاوو ترمنځ واټن دی، چې دا چاره د مراجعینو د ناخوښۍ او د سرچینو د ضایع کېدو لامل گرځي. له همدې امله، دا څېړنه هڅه کوي، چې د کارکوونکو د روزنې سیستماتیکه پروسه، اصول او په سازماني بریا کې د هغې حیاتي رول وڅېړي. د دې څیړنې اصلي هدف دا دی، چې ثابته کړي روزنه یوازې یو اداري لگښت نه، بلکې یوه ستراتیژیکه پانگونه ده، چې د کارکوونکو فردي وړتیاوې غوړوي او سازمان د نوښت او متحرک والي په لور بیایي.

د څیړنې کړنلاره

دا څېړنه د مروري- تحلیلي میتود پر بنسټ ترسره شوې، چې پکې د معتبرو کتابتوني سرچینو، علمي مقالو او د مدیریت د برخې د پوهانو د نظریاتو په تحلیل سره، د کارکوونکو د روزنې او سازماني بریا ترمنځ اړیکه ارزول شوې ده.

روزنه او پراختیا

روزنه له هغو عملیاتي کړنو څخه عبارت ده، چې په د کارکوونکو کې د مطلوبې پوهې، مهارت او چلند د رامنځته کېدو او لوړېدو لامل گرځي او د هغوی بالقوه استعدادونه غوړوي (سلجوقي،۱۳۹۲). د "ډسلر" په نظر، د روزنې موخه هغه میتودونه دي، چې د هغو په واسطه نویو شامل شویو یا تازه په دنده گومارل شویو کسانو ته د کارونو د ترسره کولو لپاره اړین مهارتونه ور زده کېږي (ډسلر، ۱۹۹۹). روزنه یوه تجربه ده، چې په زده کړه ولاړه ده او په فرد کې د نسبتاً باثباته بدلونونو د رامنځته کولو په موخه ترسره کېږي، ترڅو هغه د کار ترسره کولو، د وړتیاوو د ښه کولو او په مهارتونو، پوهه، لیدلوري او تولنیز چلند کې د بدلون راوستلو جوگه کړي. له همدې امله، روزنه د پوهې، لیدلوري او له همکارانو سره د تعامل د بدلون په معنی ده. روزنه د هغو وړاندوینو شویو پروگرامونو کارولو ته اړتیا لري، چې په

---

[۲۴] **ROI (Return on Investment):**

[۱] د پانگونې پر عاید د بېرته ستنېدنې شاخص دی چې د روزنې په برخه کې د شوې پانگونې اقتصادي گټه او پایله اندازه کوي.

کارکوونکو کې شته وړتیاوې پیاوړې کوي او په فرد کې د نوې پوهې، مهارت او توانایی د ترلاسه کولو سبب ګرځي، په داسې ډول، چې کاري فعالیت اسانه کړي (سیدجوادین، ۱۳۹۲). په بل عبارت، روزنه د زده کړې یوه پروسه ده، چې د کارکوونکو د کاري کیفیت د لوړولو لپاره د مهارتونو، نظریو، قواعدو او چلندونو ترلاسه کول رانغاړي. په لنډه توګه، روزنه له هغې هڅې څخه عبارت ده، چې په دنده کې د بوخت کس د کاري فعالیت او ورسره اړوندو مسایلو د ښه کولو لپاره ترسره کېږي.

د لیونارډ ناډلر د نظریې له مخې د کارکوونکو پراختیا د سازماني فعالیتونو یوې لړۍ ته ویل کېږي، چې په یو ټاکلي وخت کې او د رفتاري بدلونونو د رامنځته کولو په لور ترسره کېږي.

د کارکوونکو پراختیا هغه پروسه ده، چې د هغې په مرسته د سازمان کارکوونکو ته په دوامداره او پلان شوي ډول کومک کېږي ترڅو:

۱. هغه مهارتونه او وړتیاوې ترلاسه کړي، چې د اوسنیو او راتلونکو دندو د ترسره کولو لپاره ورته اړتیا لري؛ ۲ .خپلې فردي وړتیاوې وغوړوي او خپل داخلي ځواک د خپل ځان او سازمان د بریالیتوب لپاره کشف کړي؛ ۳ .سازماني کلتور ته وده ورکړي، چې په هغه کې د لوړ پوړو او ټیټ پوړو کسانو ترمنځ اړیکه، ډله ییز کار او همکاري په غوره بڼه ترسره شي او د سازمان د مسلکي بریا لپاره د ګډون او همکارۍ لامل وګرځي، چې دا چاره په کارکوونکو کې د انګېزې او ویاړ (غرور) احساس رامنځته کوي؛ ۴ .د کارکوونکو پراختیا د هغو ټولو کسانو د پوهې، وړتیاوو او مثبتو کاري چلندونو زیاتوالی دی، چې د سازمان په ټولو کچو کې کار کوي(ابراهیمي، ۱۳۹۸).

د کارکوونکو پراختیا د کارکوونکو، سازمان او همدارنګه د نویو مهارتونو د زده کړې لپاره د پوهې او وړتیاوو د ودې یو چوکاټ دی. د کارکوونکو په پراختیا کې هغه فرصتونه شامل دي لکه: د کارکوونکو فردي روزنه، د هغې دندې سره سم مسلکي پرمختګ، چې کارکوونکي یې پر غاړه لري.

د کاري مسیر پراختیا په بهبود باندې په تمرکز سره په راتلونکو کاري ماموریتونو کې د غوره کارکړنې او د سازماني پراختیا وړاندې کول، چې د سازمان د اغېزمنتیا لامل ګرځي (ګیلي او ایګلنډ، ۱۹۹۲).

د ناډلر او ناډلر) ۱۹۸۹ (د لیډلوري له مخې، د کارکوونکو د پراختیا د پروسې اصلي محور درې کلیدي فعالیتونه جوړوي، چې عبارت دي له :زده کړه (آموزش)، پالنه (پرورش) او پراختیا (توسعه) .دا درې محوري فعالیتونه په لاندې ډول دي: (جزني، ۱۳۹۶).

زده کړه (آموزش): په اوسنۍ دنده باندې په تمرکز سره زده کړه رانغاړي.

- پالنه (پرورش) :په راتلونکو (آینده) دندو باندې په تمرکز سره زده کړه ده.
- پراختیا (توسعه) :هغه زده کړه ده، چې پر ځانګړې دندې تمرکز نه لري.

پراختیا له افرادو سره مرسته کوي، چې خپل راتلونکي : مسؤولیتونه په ښه توګه اداره کړي، پداسې حال کې، چې پر اوسنیو دندو او دندو کم ټینګار کوي. د زده کړې (اوس مهال) او پراختیا (راتلونکي) ترمنځ توپیر اکثراً پېچلی وي او په ډېرو مواردو کې یو شان معنا لري.

د کارکوونکو د پراختیا موخه د هغو مهارتونو رامنځته کول دي، چې فرد وکولای شي د لوړو او درنو : مسؤولیتونو لرونکو دندو منلو ته چمتو کړي. د کارکوونکو د پراختیا بنسټیزه او مهمه موخه د اوسنیو کارکړنو د ستونزو حل، د راتلونکو ننګونو او کارکړنو مخنیوی او د کارکوونکو د پوهې پراختیا ده. د کارکوونکو پراختیا د کارکوونکو په مدیریت کې یو له اصلي او مهمو پروسو او ماموریتونو څخه شمېرل کېږي.

سازماني بریالیتوب مفهوم

سازماني بریالیتوب یو څو اړخیز مفهوم دی. د سازمان بقا اړینه ده، خو یوازې بقا د سازمان د بریالیتوب لپاره کافي شرط نه ګڼل کېږي (Bhandari,۲۰۲۴). د سازماني بریالیتوب مفهوم د مدیریت او سازماني مطالعاتو له مهمو مفاهیمو څخه دی، چې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو، د فعالیتونو د اغېزمنتیا، د سرچینو د مناسبې کارونې او د سازمان د دوامدار پرمختګ د ارزونې لپاره کارول کېږي. د دې مفهوم په اړه د څېړونکو لیدلوري د وخت په تېرېدو سره پراخ شوي او سازماني بریالیتوب نور یوازې د یوې ټاکلې موخې په ترلاسه کولو

پورې محدود نه ګڼل کېږي؛ بلکې د معلوماتي سیستمونو، ټکنالوژۍ، ستراتیژۍ، رهبرۍ، پوهې او د سازمان د فعالیتونو د دوامدار ښه والي په ګډون بېلا بېل اړخونه پکې شامل دي (Hayman ,1974).

سازماني بریالیتوب د سازمان د ټاکل شوو موخو له ترلاسه کولو سره تړي او څرګندوي، چې د معلوماتو د کاروني څرنګوالی د سازماني فعالیتونو پر اغېزمنتیا مستقیم اهمیت لري. د نوموړي په اند، هر سازمان یو معلوماتي سیستم لري، که هغه رسمي وي او که غیررسمي او د دغه سیستم فعالیت د سازمان د اهدافو په ترلاسه کولو کې اغېز لري. له همدې امله د سازمان د بریالیتوب لپاره د مدیریتي معلوماتي سیستمونو رامنځته کول او په تدریجي ډول یې پراختیا ورکول د اغېزمن مدیریت یوه مهمه برخه ګڼل کېږي. له دې لیدلوري وروسته د سازماني بریالیتوب په بحث کې د پوهې او ټکنالوژۍ اهمیت هم زیات شو (Modin ,1995) .

د ټکنالوژۍ تر څنګ، د اداري چارو اتومات کول او معلوماتي سیستمونه هم د سازمان د فعالیتونو د ښه والي له مهمو عواملو څخه ګڼل کېږي(James ,1984) . په خپله څېړنه کې څرګندوي، چې د دفترونو اتومات کول د سازمان لپاره د پام وړ ګټې رامنځته کولی شي؛ خو د دې ګټو ترلاسه کول د ټکنالوژۍ له ساده پلي کولو سره نه تضمینېږي، بلکې د هغې د مناسب مدیریت او د پلي کولو د احتمالي ستونزو د مخنیوي اړتیا هم شته. په معاصر مدیریت کې سازماني بریالیتوب یوازې د ټکنالوژۍ یا معلوماتي سیستمونو په شتون پورې نه محدودېږي، بلکې ستراتیژي او د هغې اغېزمن پلي کول هم د بریالیتوب اساسي عناصر دي(Saberi ,Razavi & Sadeghi2013).

د پورته نظریاتو له یوځای کولو څخه څرګندېږي، چې سازماني بریالیتوب څو اړخیز مفهوم دی. سازمان هغه وخت یوازې په دې معنا بریالی نه بلل کېږي، چې یو شمېر ټاکل شوي اهداف یې ترلاسه کړي وي؛ بلکې د بریالیتوب په ارزونه کې باید د معلوماتو او پوهې مدیریت، د ټکنالوژۍ اغېزمنه کارونه، ستراتیژیک مدیریت، د فعالیتونو ښه والی او د سازمان د اهدافو د دوامدار ترلاسه کولو وړتیا هم په پام کې ونیول شي، سازماني بریالیتوب هغه دوامدار او څو اړخیز بهیر دی، چې سازمان د خپلو ټاکل شوو موخو د

ترلاسه کولو، د معلوماتو او پوهې د اغېزمن مدیریت، د ټکنالوژۍ د مناسبې کارونې، د ستراتیژۍ د اغېزمن پلي کولو او د سازماني فعالیتونو د دوامدار ښه والي له لارې ترلاسه کوي

د سازمان په بریالیتوب کې د کارکوونکو د پراختیا رول

د کارکوونکو پراختیا د کارکوونکو د مدیریت هغه برخه ده، چې په ځانګړي ډول د سازمان د کارکوونکو له زده کړې او پراختیا سره سروکار لري. د کارکوونکو په پراختیا کې له استخدام وروسته د افرادو زده کړه، د نویو مهارتونو د زده کړې لپاره د فرصتونو برابرول، د هغو سرچینو او وسایلو ویش، چې له هغوی سره د دندو په ترسره کولو کې مرسته کوي او هر ډول فعالیت، چې د کارکوونکو د ودې او پرمختګ په لور ترسره کېږي، شامل دي.

د کارکوونکو روزنه، د کارکوونکو د کاري مسیر پراختیا، مدیریت او د فعالیت پراختیا، مربیګري ، د ځایناستو د ټاکلو لپاره پلان جوړونه، د کلیدي کارکوونکو پېژندنه او د سازماني پراختیا رانغاړي. (آرمسترانګ، ۱۳۸۱).

د کارکوونکو پراختیا او پیاوړتیا په دې معنا ده، چې په کارکوونکو کې داسې لازم ظرفیتونه رامنځته شي، چې هغوی په سازمان کې دارزښت رامنځته کولو جوګه کړي او خپل رول او : مسؤولیتونه په بشپړ ګتور او اغېزمن ډول ترسره کړي. په بل عبارت پیاوړتیا یوه پراختیایي پروسه ده، چې د ستونزو د حل لپاره د کارکوونکو د وړتیا د لوړېدو، د هغوی د سیاسي او ټولنیز بصیرت د زیاتوالي لامل ګرځي او هغوی ته دا توان ورکوي، چې چاپیریالي عوامل وپېژني او تر کنټرول لاندې یې راولي (Hassan. S, Siddique. A & Kumail,2025).

د کارکوونکو پراختیا د داسې مسایلو لکه د یو متحرک (پویا) سازمان رامنځته کول او د کارکوونکو د روزنې او پالنې فرصتونو ته پاملرنه کوي، ترڅو د سازماني، ډله ییزو او فردي کړنو (کړنو) کیفیت ښه کړي.

د کارکوونکو د روزنې او پراختیا کارونه

د کارکوونکو د پراختیا په اصلي مرکز کې د انسانانو وده او پراختیا نغښتې ده. د پراختیا مفهوم نه یوازې افراد، بلکې د سازمان بېلا بېلې برخې هم تر پوښښ لاندې راولي. پر فردي

پراختیا سربېره، باید دوه کسیزو ډلو ته هم ځانګړې پاملرنه وشي. د دې ترڅنګ بېلابېلو ډلو لکه کمېټو او کاري ګروپونو ته هم پاملرنه اړینه ده. سازماني پراختیا باید د سازمان د فضا د اغېزمنې پراختیا، د سازماني تغیراتو د میکانیزمونو او د هغو پروسو پراختیا رانغاړي، چې له فردي پراختیا سره تړاو لري، ترڅو د سازمان د توافق او فعالیت کچه لوړه کړي. په دې لحاظ د انساني منابعو د پراختیا موخې په لاندې ډول دي.

۱. د کارکوونکو د فردي وړتیاوو پراختیا؛ ۲. د هر کارکوونکي د فردي وړتیاوو پراختیا د هغې دندې سره سم، چې اوس يې پر غاړه لري؛ ۳. د هر کارکوونکي د فردي وړتیاوو پراختیا د هغې دندې سره سم، چې په راتلونکي کې به یې پر غاړه واخلي؛ ۴. د هر کارکوونکي او کارفرما ترمنځ د اړیکې پراختیا؛ ۵. په هر یو سازماني واحد کې په مؤثره توګه د کارکولو د ټیمي روحیې پراختیا؛ ٦. د سازمان د بېلا بېلو واحدونو ترمنځ د همکارۍ پراختیا؛ ۷. د سازمان د عمومي روغتیا او نوښتمنې (نوسازي) وړتیا پراختیا، چې په خپل وار سره د فردي، ټیمي او سازماني دندو د وړتیاوو د زیاتوالي لامل ګرځي (Aswan, M. K, 2025).

په حقیقت کې د کارکوونکو د پراختیا غوښتنلیک د سازمان د تطابق، اغېزمنتیا او پایښت تضمینول دي. دا پروسه له یوې خوا د کارکوونکي فردي ارزښت لوړوي او له بلې خوا سازمان د یوې داسې ایډیالې کاري فضاپه لور بیايي، چې هلته نوښت او ګډه همکاري د بریا اصلي معیارونه وي.

د کارکوونکو د زده کړې او پراختیا عمومي اصول

پر ټولو روزنیزو برخو ځینې اصول حاکم دي، چې مربیان او مدیران د هغو پر بنسټ خپل روزنیز پروګرامونه ډیزاینوي. د سازمانونو د مدیرانو لپاره د زده کړې د اصولو رعایتول الزامي دي. ځینې دا اصول عبارت دي له:

۱. د زده کوونکي فعال توب: مطالعې ښیي چې اغېزناکه او تلپاتې زده کړه هغه وخت رامنځته کېږي، چې اصلي رول زده کوونکي ته ورکړل شي. ۲. زده کوونکي ته درناوی: دا اصل د کارکوونکو (بالغانو) درناوی او د هغوی د زده کړې هڅو ته پر ارزښت قایلېدو ولاړ دی. د دې موخې لپاره اړینه ده، چې د هغوی شرایط او اړتیاوې درک شي. ۳. د

مسلې محوري اصل: دا د روزنې یو له خورا مهمو ځانګړتیاوو څخه دی. زده کړه (بالخصوص د خدمت پر مهال زده کړه) باید په عملي ډول تنظیم او په کاري چاپېریال کې د افرادو د اساسي ستونزو پر بنسټ پلي شي. ۴. د زده کوونکي د استقلال اصل: هدف دا دی، چې زده کوونکی د یو خپلواک زده کوونکي په توګه وپېژندل شي، چې خپله د زده کړې مسؤولیت پر غاړه لري؛ په دې صورت کې استاد یوازې د اسانتیا رامنځته کونکي رول لري. ۵. د تناسب اصل: کارکوونکي هغه مطالب ښه زده کوي، چې د هغوی له تجربو او بریالیتوبونو سره تړاو ولري.

۶. د تداوم اصل: د نویو اړتیاوو او په سازمان کې د روانو بدلونونو پر بنسټ، ایا باید د خدمت پر مهال د دوامدارې زده کړې یو سیستم رامنځته شي؟ ۷. د متقابلې زده کړې اصل: د خدمت پر مهال د روزنیزو دورو استادان باید له داسې کسانو سره وي، چې د لټونې او پلټنې روحیه ولري او روزنیز چاپیریال د استاد او زده کوونکي ترمنځ د متقابلې زده کړې لپاره یو فرصت وګڼي. ۸. د زده کوونکو د تجربو د ورته والي (همسانی) اصل: زده کوونکي باید د هر اړخیزو څېړنو له لارې او د هغوی د ځانګړتیاوو لکه: د پوهې او سواد کچه، عمر، د کاري تجربې کچه، فکري او جسمي وړتیاوې، د دندو او مسؤولیتونو همغږي او هغو روزنیزو دورو ته په پاملرنې سره چې مخکې یې تېرې کړي دي، غوره او سره ورته (همغږي) وټاکل شي(سروري،۱۴۰۳).

په حقیقت کې د دغو اصولو پلي کول مربیان له دودیزو میتودونو څخه د "اسانتیا رامنځته کونکي" حالت ته بیایي، چې دا چاره د سازمان د سرچینو د اغېزمنتیا او نوښتمنۍ اصلي لامل ګرځي.

د زده کړې (روزنې) ګټې او مزایاوې

د تولید د عواملو په منځ کې د کارکوونکو د توکو او خدمتونو په تولید کې تر ټولو اساسي او کلیدي رول لري. کارپوه د کارکوونکو د یو سازمان ترټولو مهمه پانګه ګڼل کېدای شي؛ له دې اړخه هره پروسه چې د کارکوونکو د وړتیاوو د لوړېدو لامل ګرځي، د پانګې اچونې (سرمایه ګذارۍ) یوه پروسه ده. زده کړه هغه جریان دی، چې پایله یې په مستقیم ډول په کیفیت او کمیت کې څرګندېږي. زده کړه په هر سازمان کې د پوهې، مهارت او لیدلوري د

کچې د لوړولو لپاره بنسټيز رول لري او د کارکوونکو د چلند او د سازمان د اغېزمنتيا په وده کې خورا زيات اهميت لري(خراساني، ا، و همکاران.۱۳۹۷).

په پرمختللو سازمانونو کې د د کارکوونکو روزنه او پالنه نه يوازې لګښت (مصرف) نه ګڼل کېږي، بلکې د راتلونکي لپاره د پانګونې يو ډول بلل کېږي. د هغو کسانو د روزنې لپاره هڅه کول، چې د کار وړتياوې لري، سازمان له جامد حالت څخه وباسي او د خوځښت (پويايي) په لور يې وړي. دا يو انکار نه کېدونکی حقيقت دی، چې سازمانونه خپلو اهدافو ته رسوي. که چيرې پدې اصل کې غفلت وشي، سازمان به د وخت په تېرېدو سره له ډېرو ستونزو سره مخ شي؛ خو که کارکوونکي د کاري پروسې د ښه کولو په اړه فکر وکړي، د امکاناتو له ضايع کېدو مخنيوی کوي. له هغه ځايه چې پوهه او ټکنالوژي هره ورځ پرمختګ کوي، د زيات عايد د ترلاسه کولو لپاره ترې ګټه اخيستل کېږي او هغه کسان چې له دې کاروانه وروسته پاتې کېږي، نه يوازې خپله انګېزه له لاسه ورکوي، بلکې له دننه څخه تشېږي او بالاخره دا چاره د سازمان د شيندل کېدو او د مراجعينو د ناخوښۍ سبب ګرځي.

د کارکوونکو د زده کړې او پراختيا پروسې بېلا بېل پړاوونه

زده کړه په اوسنۍ دنده کې د کارکړنې د ښه کولو په موخه په مهارت، پوهه او ليدلوري کې د بدلون راوستلو څخه عبارت ده. د دې لپاره، چې روزنيز پروګرامونه له دندو او روزنيزو اړتياوو سره سم وي او همدارنګه له ځانګړې شويو سرچينو څخه په اعظمي توګه ګټه پورته شي، بايد د يوې منطقي پروسې پيروي وکړي. له همدې امله د کارکوونکو روزنه له يوې پنځه پړاوېزې پروسې څخه جوړه شوې ده:

۱. د روزنيزو اړتياوو تشخيص او ټاکل؛ ۲. د روزنيزو موخو ټاکل؛ ۳. د زده کړې د ميتود غوره کول؛ ۴. د روزنيزو دورو پلان جوړونه او پلي کول؛ ۵. د روزنيزو دورو ارزونه (ډسلر، ۱۹۹۹).

۱. د روزنيزو اړتياوو تشخيص او ټاکل

په زده کړه کې لومړنی ګام دا دی، چې بايد وټاکل شي، چې څه شی بايد وښودل شي. د اړتياوو ارزونه دا په ډاګه کوي، چې نوي کارکوونکي (د زده کړې له نظره) کومو نويو

مهارتونو ته اړتیا لري. دا اړتیاوې په کوچنیو برخو ویشل کېږي او نوي کارگر یا کارکوونکي ته ور زده کېږي. د اوسنیو کارکوونکو د اړتیاوو پوره کول یا ټاکل هومره ساده کار نه دی؛ ځکه دا تشخیص چې ایا زده کړه د هغې پېچلې مسئلې حل لاره ده، چې مطرح کېږي، یو ستونزمن کار دی. د بېلگې په توگه کېدای شي د معیارونو د نه روښانتیا یا په افرادو کې د انگیزې د نشتوالي له امله کارکړنې کمښت موندلی وي (ډسلر، ۱۹۹۹).

برتن او میرل (۱۹۷۷) په دې باور دي، چې «اړتیا سنجي عبارت ده له هغې منظمې پروسې څخه، چې د شته حالت او موخو ترمنځ واټن پېژني او په پای کې د عمل لپاره لومړیتوبونه ټاکي». په بل عبارت، اړتیا سنجي عبارت ده له هغې پروسې څخه چې باید وټاکل شي، چې څه شی باید وښودل شي.

د روزنیزو اړتیاوو ارزونه د اړتیاوو له پېژندنې (د هغه څه ترمنځ واټن، چې شته او هغه څه، چې باید وي) او د هغوی له لومړیتوب بندۍ او د هغو اړتیاوو له انتخاب څخه عبارت ده، چې باید کمې شي او یا هم له منځه یوړل شي (سلجوقي، ۱۳۹۲). د روزنیزو اړتیاوو د ارزونې لپاره، کولای شو له هغو طریقو گټه پورته کړو، چې د سازمان، دندې او فرد له تحلیل څخه سرچینه اخلي.

الف) د سازمان تجزیه او تحلیل: په سازماني تحلیل کې د سازماني جوړښت، سازماني کلتور، د پرېکړې نیونې پروسې او په سازماني او واحدونو په کچه د راتلونکو موخو څېړنه شامله ده. دا تحلیل او تجزیه مرسته کوي ترڅو د موخو د ترلاسه کولو لپاره اړینې وړتیاوې وپېژندل شي. د اړتیا وړ وړتیاوې د کارکوونکو له شته شرایطو سره پرتله کېږي. د کارکوونکو د کارکړنې د راپورونو پرتله کول، د غیرحاضرۍ راپورونه، د پرځای‌کېدو کچه، شکایتونه، د کیفیت کنټرول او د کارکوونکو د پلان جوړونې پایلې کارول کېږي. طبعاً دا تجزیه او تحلیل د سازمان د لوړ پوړو مدیرانو لخوا ترسره کېږي (زارعي متین، ۱۳۹۳).

ب) د دندې تجزیه او تحلیل: د دندې تحلیل یوه داسې پروسه ده، چې د کارکوونکو له وړتیاوو سره د دندې د شرایطو د پرتله کولو له لارې د روزنیزو اړتیاوو په ټاکلو بوخته وي. د دندې په تحلیل او تجزیه کې د دندې د شته دندو او مسؤولیتونو په اړه معلومات ترلاسه کېږي، چې د دندې شرحې په فارم کې منعکس کېږي. همدارنگه وویل شول، چې د دندې

د شرحې پر بنسټ، د دندې د احراز شرایط لیکل کېږي. مگر پر دې سربېره، د روزنیزو اړتیاوو د ټاکلو لپاره باید له دندې څخه د معلوماتو ترلاسه کولو په موخه په تجزیه او تحلیل کې لاندې موارد هم شامل وي:

۱. د دندې جوړونکي جزئیات، دندې او عناصر؛ ۲. په دنده کې د کارکړنې معیارونه؛ ۳. هغه میتودونه، چې کارکوونکی یې باید د خپلو دندو او مسؤولیتونو د ترسره کولو لپاره وکاروي؛ ۴. کارکوونکي ته د دې میتودونو د ور زده کولو څرنگوالی (سعادت، ۱۳۹۴).

ج) د کارکوونکي د کارکړنې تجزیه، تحلیل او څېړنه: فردي تجزیه او تحلیل د کارکوونکو د حقیقي کارکړنې او د فردي تحلیل ترمنځ د پرتله کولو له لارې، د ټاکل شویو معیارونو (ستنډرډونو) په رڼا کې د روزنیزو اړتیاوو په تشخیص کې مرسته کوي. په بله وینا، د کارکړنې تحلیل په دې معنا دی، چې باید د کارکړنې مهمې کمزورۍ تشخیص شي او بیا وټاکل شي، چې د دې کمزورۍ د له منځه وړلو لپاره باید فرد ته زده کړه (روزنه) ورکړل شي او یا باید له نورو لارو چارو کار واخیستل شي(لکه بل ځای ته د کارکوونکي بدلول یا انتقالول) (ډسلر ۱۹۹۹).

۲. د روزنیزو موخو ټاکل: د روزنیزو اړتیاوو له تشخیص وروسته باید داسې روزنیزې موخې وټاکل شي، چې واقعي او د اندازه کولو (سنجش) وړ وي. په نهایت کې په سازمان کې د عمومي کارکړنې د زیاتوالي له لارې د روزنیزو دورو د جوړولو هدف؛

۳. د روزنې د میتود (طریقې) غوره کول: د روزنیزو اړتیاوو له تشخیص له هغه څخه د فرد له خبرولو، چې باید ویې لولي او د روزنیزو موخو له ټاکلو وروسته، کولای شو یو پروګرام طرحه او اجرا کړو. له همدې امله د روزنې د ترسره کولو لپاره بېلا بېل میتودونه شتون لري، خو د روزنې د میتود اغېزمنتوب د هغې په موخو پورې اړه لري. په عمومي توګه د روزنې میتودونه په دریو اصلي برخو وېشل شوي، چې عبارت دي له:

لومړۍ برخه: هغه میتودونه چې موخه یې کارکوونکي ته د معلوماتو ورکول دي. دویمه برخه: د شبیه سازۍ میتودونه. دریمه برخه: د خدمت پر مهال (ضمن خدمت) د روزنې میتودونه. په بل عبارت روزنیز میتودونه معمولاً د روزنې د ځای پر بنسټ ترسره کېږي، چې

عبارت دي له: د خدمت پر مهال روزنه (د کار په ځای کې) او له خدمت څخه بهر روزنه ده.

الف) هغه میتودونه چې موخه یې کارکوونکو ته د معلوماتو ورکول دي: په دې میتودونو کې اصلي هدف د مفاهیمو، واقعیتونو، مهارتونو او له دندې سره د اړوندو معلوماتو زده کول دي، پرته له دې، چې له شاغل (کارکوونکي) څخه وغوښتل شي، چې هغه ځه په عملي ډول تمرین یا تجربه کړي، چې زده کړې یې دي. دلته په دې ډله کې د خورا مشهورو میتودونو په اړه وضاحت ورکول کېږي:

۱. لکچر (سخنراني): د زده کړې تر ټولو عام میتود دی. په دې میتود کې مطالب په شفاهي ډول په یوه غونډه یا لکچر کې وړاندې کېږي. هغه مطالب چې باید زده کړل شي، د یو متخصص یا کارپوه لخوا کارکوونکو ته وړاندې کېږي. معمولاً لکچر په ژوندۍ بڼه، یعني د ویناوال په شتون کې ترسره کېږي؛ خو سره له دې هم د مطالبو د وړاندې کولو لپاره له فلم، ویډیو، ټلویزیون او انټرنیټ څخه هم ګټه پورته کېدای شي. د لکچر دغه میتود خورا زیات منل شوی او همدارنګه له اقتصادي پلوه هم ګټور دی(سعادت ،۱۳۹۴).

۲. ورکشاپ (روزنیزه کارګاه): د وینا په میتود کې ټول ګډونوال یوازې اوریدونکي وي او ویناوال یوازې ویونکی وي، مګر په روزنیز ورکشاپ کې زده کوونکي په بحثونو او د نظریاتو په تبادله کې ګډون ته هڅول کیږي. په دې روزنیز میتود کې ښوونکی یا لارښود د دې پر ځای، چې یوازې پخپله خبرې وکړي، د لارښود رول پیدا کوي، چې لومړنۍ دنده یې د وروستي هدف په لور، چې د مطالبو زده کول دي، د ډله ییزو بحثونو سمبالول او هدایت کول دي (قلي‌پور، ۱۳۹۳).

۴. د روزنیزو پروګرامونو پلانول او پلي کول: روزنیز پلان جوړونه، چې په راتلونکي کې د افرادو د روزنې په اړه د اړوندو اقداماتو د ترسره کولو لپاره د یوې ټولګې پریکړو نیولو پروسې ته ویل کیږي، د دې روزنیز نظام د هرې برخې په اړه د منظمو تحلیلي میتودونو کارول شاملوي او موخه یې د یو اغېزمن روزنیز نظام رامنځته کول دي. ښکاره ده، چې روزنیز پلان جوړونه یوازې د انساني ځواک د مهارتونو د لوړولو او روزنې په موخه د غوره

اقداماتو په ټاکلو پورې محدوده نه ده، بلکې د سازمان د پراختیا لپاره یوه دوامداره پروسه ګڼل کیږي(سیدجوادین، ۱۳۹۲).

۵. د روزنیزې دورې ارزونه: د کارکوونکو د روزنې او پراختیا په پروسه کې وروستی پړاو، د روزنیزو دورو ارزونه ده. معمولاً د روزنیزو دورو ګټورتوب او اغېزمنتوب د څلورو اصلي معیارونو پر بنسټ ارزول کیږي:

الف) له روزنیزې دورې څخه د زده کوونکو رضایت: له هغو کسانو سره، چې په روزنیزه دوره کې یې ګډون کړی دی، خبرې اترې کېږي او پوښتنه ترې کېږي، چې تر کومې کچې ترې راضي دي (سعادت، ۱۳۹۴).

ب) له دورې څخه ترلاسه شوې زده کړه: د هغو تدابیرو په مرسته چې په روزنیز پروګرام کې اټکل کېږي، په روزنیزه دوره کې د ګډون له امله د زده کړې کچه ټاکل کېږي. د ساري په توګه کولای شو دوې ډلې (شاهده ډله او کنټرول ډله) وټاکو او یوې ته یې روزنه ورکړو او بلې ته یې ورنه کړو. که د شاهدې ډلې (هغه ډله چې روزنه یې لیدلې ده) مهارت او نوې پوهه د کنټرول ډلې (هغه ډله چې روزنه یې نه ده لیدلې) له مهارت او پوهې څخه زیاته وي، روزنه بریالۍ وه (قلي‌پور، ۱۳۹۳).

ج) د کار زده کوونکي د چلند بدلون څېړنه: د دورې له پای ته رسېدو او په کار باندې له بوختېدو وروسته دا معلومیږي، چې په کار زده کوونکي کې څومره داسې بدلون لیدل کیږي، چې د هغه د زده کړې اغېز وي. طبیعي ده هر څومره چې د چلند بدلون په مطلوب لوري کې زیات وي، په همغه اندازه تعلیمي دوره بریالۍ، مناسبه او غوره ارزول کیږي.

د) د پایلو څېړنه: له ټاکلې دورې وروسته معلومیږي، چې د کارکوونکو روزنه تر کومې کچې مطلوبو پایلو ته رسیدلې ده؛ لکه د ضایعاتو او شکایتونو کموالی، د تولید زیاتوالی او د کار د کیفیت او سرعت ښه والی (سعادت، ۱۳۹۴).

د نړۍ د سترو شرکتونو تجربې ښیي، چې د کارکوونکو روزنه او مسلکي پراختیا د بشري پانګې د پیاوړتیا او د سازماني وړتیاوو د لوړولو لپاره مهم رول لري. د بېلګې په توګه، IBM[۱] په خپل ۲۰۲۳ کال Impact Report کې څرګنده کړې، چې شرکت د Apprenticeship او New Collar پروګرامونو په برخه کې له ۱۰۰ میلیونو امریکایي ډالرو

څخه زیاته پانګونه کړې ده(IBM, (International Business Machines Corporation 2024). له بلې خوا، Ford[25] په ۲۰۲۲ کال کې اعلان وکړ، چې د برقي او متصلو وسایطو د خدمت لپاره د تخنیکي کارکوونکو د مسلکي پرمختګ او روزنې په موخه به د راتلونکو پنځو کلونو په ترڅ کې له ۵۲۵ میلیونو امریکایي ډالرو څخه زیاته پانګونه وکړي (Ford, 2022). د دغو شرکتونو تجربې ښیي، چې په چټک بدلېدونکي ټکنالوژیک او مسلکي چاپېریال کې د کارکوونکو د مهارتونو لوړول یوازې یو عادي اداري لګښت نه دی؛ بلکې د کاري ځواک د وړتیا لوړولو له بدلونونو سره د کارکوونکو د عیارولو او د سازماني فعالیت د پیاوړتیا یوه مهمه ستراتیژیکه وسیله ده. د کارکوونکو د روزنې او پراختیا پروسه یو ستراتیژیک حرکت دی، چې له دقیقې اړتیا سنجۍ پیل او د پایلو په ارزونه پای ته رسیږي. د دې پروسې اهمیت په دې کې دی، چې دا د سازمان دندې او فرد ترمنځ همغږي رامنځته کوي او یوازې پر لکچر او معلوماتو بسنه نه کوي، بلکې د ورکشاپونو او شبیه سازۍ له لارې د کارکوونکو لیدلوری او چلند بدلوي. د ډسلر او سعادت د نظریو پر بنسټ د دې پروسې وروستی پړاو یا ارزونه ثابتوي، چې ایا روزنې په واقعي ډول د تولید په زیاتوالي، د ضایعاتو په کموالي او د سازمان په عمومي ګټورتوب کې رول لوبولی دی که نه؛ له همدې امله یوه منطقي او پنځه پړاویزه روزنه د سازمان د بریا اصلي تضمین کوونکې ده.

پایله

د کارکوونکو روزنه او پراختیا د معاصرو سازمانونو په جوړښت کې د یوې حیاتي شریانونو په څېر رول لوبوي، چې نه یوازې د کارکوونکو د مسلکي پوهې په لوړولو کې مرسته کوي، بلکې د سازمانونو د بقا، تحرک او په رقابتي بازارونو کې د پایښت یوازینۍ تضمین کوونکې سرچینه ګڼل کېږي. د دې څېړنې له لارې دا حقیقت په ډاګه شو، چې د تولید د ټولو عواملو په منځ کې د کارکوونکو د "ژوندي کتلست" رول لري او د ابطحي، ډسلر، سعادت او سروري په څېر د پوهانو د نظریاتو پر بنسټ، هر هغه فعالیت چې د دې ځواک

[25] IBM (International Business Machines Corporation)

[1]د معلوماتي ټکنالوژۍ نړیوال شرکت، چې د کارکوونکو د مسلکي مهارتونو او وړتیاوو پراختیا ته ځانګړې پاملرنه کوي.

[2] Ford (Ford Motor Company)

[2]د امریکا نړیوال موټر جوړوونکی شرکت چې د کارکوونکو د مهارتونو، روزنې او مسلکي پراختیا پروګرامونه لري.

د مهارتونو، ليدلوري او چلند د مثبت بدلون لامل گرځي. په حقيقت کې د سازمان په راتلونکي کې يوه ستراتيژيکه او گټوره پانگونه ده. د آی بي ايم او فورډ په څېر د نړۍ د سترو شرکتونو له خوا د مليارډونو ډالرو ځانگړې کول دا ثابتوي، چې په اوسني عصر کې روزنه د اداري لگښت له کټگورۍ وتلې او د ارزښت رامنځته کولو په يوه بنسټيزه ستنه بدله شوې ده، چې کارکوونکي د ټيکنالوژۍ له چټکو بدلونونو او نويو ننگونو سره د مقابلې جوگه کوي. دا پروسه بايد په يو سيستماتيک ډول، چې له دقيقې اړتيا سنجۍ (سازماني، کاري او فردي تحليل) پيل او د ارزونې په څلورو کچو (رضايت، زده کړه، چلند او پايلو) پای ته رسيږي، پلې شي ترڅو له شته امکاناتو څخه اعظمي گټه پورته شي. د ليونارډ ناډلر د تعريف له مخې د کارکوونکو پراختيا د سازماني کلتور په پياوړتيا، د ټيمي روحيه په غوړولو او د مديريت په ټولو کچو کې د نوښت په رامنځته کولو سره، يو داسې متحرک محيط رامنځته کوي، چې هلته هر فرد د خپل داخلي ځواک په کشفولو سره د سازمان په بريا کې د وياړ احساس کوي. په نهايت کې د زده کړې د اساسي اصولو رعايتول لکه د زده کوونکي فعال گډون، استقلال او مسلې محوري توب، مربيان او مديران هڅوي، چې له دوديزو او جامدو ميتودونو تېر شي او د اسانتيا رامنځته کونکي په توگه داسې يو "ايډيال کاري فضا" رامنځته کړي، چې په کې د کاري ضايعاتو مخنيوی، د توليد کيفيت لوړوالی او د مراجعينو رضايت د يوې تلپاتې پايلې په توگه ترلاسه شي؛ دا يو انکار نه کېدونکی حقيقت دی، چې د د کارکوونکو روزنه او د مديرانو پالنه سازمان له جامد حالت څخه وباسي او د خوځښت په لور يې وړي، ځکه که چيرې په دې اصل کې غفلت وشي، سازمان به د وخت په تېرېدو له رکود او شيندل کېدو سره مخ شي، مگر د زده کړې د تداوم او متقابل عمل په تگلاره سره د سازمان عمومي روغتيا او نوښتمنه وړتيا تضمينيږي. نو په قاطعيت سره ويلای شو، چې د کارکوونکو دوامداره روزنه او پالنه د سازماني اغېزمنتيا د لوړولو او د هېواد د اداري نظام د عصري کولو لپاره تر ټولو اساسي او بې بديله لاره ده، چې سازمانونه د بريا او پايښت لرونکي پرمختگ په لور هدايت کوي.

منابع

ابراهیمی،سید علی و همکاران. (۱۳۹۸). **واکاوی فرآیند آموزش و بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی** .فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت.

ابطحی، سید حسین .(۱۳۸۶) .**آموزش و بهسازی منابع انسانی**. مؤسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی.

آرمسترانگ، مایکل .(۱۳۹۵) .**مدیریت استراتژیک منابع انسانی** (سید محمد اعرابی و امید مهدیه، مترجمان؛ چاپ ششم). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اسفندیار، سعادت .(۱۳۹۴). **مدیریت منابع انسانی** .تهران: انتشارات سمت.

جزنی، نسرین .(۱۳۹۶) .**مدیریت منابع انسانی** (چاپ دوازدهم). تهران: نشر نی.

خراسانی، اباصلت و همکاران. (۱۳۹۷). **طراحی الگوی فرایندی نیازسنجی آموزشی کارکنان سازمان‌های دولتی** .فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی.

خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۹). **تبیین نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در موفقیت استراتژیک سازمان‌های دولتی** .فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی،۷ (۲۵) ۱–۲۲ https://doi.org/10.29252/istd.7.25.1 .

دسلر، گری .(۱۳۹۹). **مبانی مدیریت منابع انسانی**. (علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مترجمان؛ چاپ یازدهم). تهران.

زارعی متین، حسن .(۱۳۹۳). **مدیریت منابع انسانی** (چاپ چهارم). قم: مؤسسه بوستان کتاب.

سروری، خلیل‌الرحمن .(۱۴۰۳). **مدیریت منابع انسانی** .کابل: انتشارات عازم.

سیدجوادین، سیدرضا .(۱۳۹۲). **مبانی مدیریت منابع انسانی** (چاپ ششم). تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

قلی‌پور، آرین .(۱۳۹۳). **مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها**. تهران: انتشارات سمت.

Cascio, Wayne & Aguinis, Herman. (2018). Applied psychology in human resource management (8th ed.). SAGE Publications.

Ford Motor Company. (2022). 2022 integrated sustainability and financial report. Ford Motor Company. Ford Motor Company report

Hassan, Shakeeb, Siddique, Alishba & Kumail, Aliza. (2025). The role of strategic human resource management in enhancing organizational effectiveness. https://doi.org/10.59075/m1r5d602

Hayman, John. (1974). Educational management information systems for the seventies. Educational Administration Quarterly. https://doi.org/10.1177/0013161X7401000105

International Business Machines Corporation. (2024). IBM impact report. IBM.

Kirkpatrick& Kirkpatrick (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.

Modin, Jorgen. (1995). KBS-CLASS: A neural network tool for automatic content recognition of building texts. Construction Management and Economics. https://doi.org/10.1080/01446199500000046

Sadeghi, Mohammadreza, Seyed Hossein Razavi Hajiagha & Saberi, Nerges (2013). Application of grey TOPSIS in preference ordering of action plans in balanced scorecard and strategy map. Informatica. https://doi.org/10.15388/Informatica.2013.07

Senge, Peter. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.). Doubleday.

Syaefullah, M., & Aswan, M. K. (2025). Strategic human resource development: Enhancing employee skill for organizational growth. Journal of Business Management and Economic Development.

Syafitri & Adiwaty. (2025). The impact of HR training and development on employee performance through organizational culture at Bank BRI Malang. Jambura Economic Education Journal, *7*(4). James, P. N. (1984). Avoiding the 10 common pitfalls in office automation implementation. Journal of Information Systems Management.