

د پروژې د ژوند دوران

# Project Life Cycle



[Ketabton.com](http://Ketabton.com)

ليکوال: عبدالرافع (ميلمه)

کال: ۱۳۹۹ ل.ل



## دالی

ټولو هغو ملگرو ته چې د هیواد د سوکالی او ابادي لپاره یې نه ستړي کیدونکي هڅي کړي دي.

### لنډيز (چکیده):

په همدې څېړنه کې چې د پروژې د ژوند دوران په اړه بحث سوی، تر څو د پروژو په سمه اجرا او اغیزناک ډول سره د پروژو موخې په لاس راوړو اړینه بلل کېږي تر څو د پروژې د ژوند دوران په اړه مناسبه او سمه څېړنه وسي. په همدې څېړنه کې چې د پروژې د ژوند دوران په اړه سرته رسېدلي د کتابتون له میتود څخه کار اخیستل سوی. د پروژې د ژوند دوران بیلابیل پړاوونه لکه د پیل پړاو، پلان پړاو، تطبیق پړاو او تړلو پړاو تر څېړني لاندې نیول سوي، په پایله کې ویلای شو چې د ډیرو پروژو د تطبیق ستونزې همداوي چې د ژوند دوران یې په سمه توګه نه ترتیب کېږي. یوه پروژه هغه وخت له ستونزو سره مخامخ کېږي چې د هغې د ژوند دوران سم او په منظمه توګه ترتیب نشي. د مثال په ډول کله چې د ژوند دوران سم او منظم نه وي په هغه صورت کې د پروژې موخه په اغیزناکه توګه لاس ته نه راځي، هغه زیرمي چې باید په ټاکلي وخت د ټاکلي کار لپاره وکارول شي نه تنظیم کېږي، د خطرونو مخه په سمه توګه نه نیول کېږي او نور...

د شلمې پېړۍ د مدیریت په اصولو کې همدا ډیره اړینه بلل شوی، مخکې له دینه چې یوه پروژه عملي کړو باید د هغې د ژوند دوران سم په نظر کې ونیول شي، ځکه د ژوند دوران هر پړاو په خپل ځانګړي ځای او وخت کې ځانګړی ارزښت اوګټي لري.

د پروژې د ژوند دوران د هر ډول پروژو د مدیریت کولو لپاره یو ښه کاري چوکاټ ترتیبوي، له همدې لارې کولای سوې او سمې پروسې و پیژنو کومې چې د پروژو په عملي کولو کې ډیرې اغیزناکې دي.

## د څیړني کلیات

### د مسئلي بيان:

د وخت په تېریدلو او د ټکنالوژي له پرمختګ سره یوځای د پروژو په تنظیم مدیریت او جوړښت کې هم په لوړه کچه بدلونونه راغلي. چې همدا بدلونونه د معلوماتو او نظرونو د پرمختګ او ډیروالي سبب سوي. د پروژي د ژوند دوران په اړه د پوهانو نظريي او معلومات په پراخه کچه شتون لري چې مور نشو کولای د ټولو یادونه په همدې څو پاڼو کې وکړو. له همدې کبله مور د پروژي د ژوند دوران په لنډ ډول سره څیړلی.

د پروژي د ژوند دوران په هکله مو دا چې په کومو شرایطو کې کومې اغيزې لري او د کارونو په ښه توګه سرته رسولو کې کوم رول لوبوي د ځینو نظریاتو په راوړلو سره ذکر کوو.

د پروژي د مدیریت د منځنۍ دورې پوهان په دې باور وو چې د پروژي د ژوند دوران کولای شي له مور سره یوځای د پروژي په پیشبیني کې مرسته وکړي او د هغه په واسطه یو ښه پلان طرح کړو چې په غیر مستقیم ډول سره په زیربنایي پروژو کې د یوې طرحې په توګه تری کار اخیستل کیدی.

په اوسني وخت کې پوهان د پروژي د ژوند دوران د پروژي د مدیریت لپاره یو ځانګړی دیسپلین ګڼي او اړینه ده چې هره پروژه له پیل څخه تر پای پورې په منظمه توګه بیلابیل پړاوونه مخ ته یوسي، او همدا پړاوونه باید د پروژي د پیل څخه مخکې په نظر کې ونیول شي او د یوې قوي پیشبیني په توګه طرحه شي. همدا طرحه او پیشبیني شوي پړاوونه له مور سره مرسته کوي تر څو پلان شوي موخي په سمه او اغیزناکه توګه د کمو لګښتونو او زیرمو په کارولو سره لاس ته راوړو.

### د څیړني اړتیا او اهمیت:

لکه څرنګه چې د انسان ژوند ټول د پروژي سره مخامخ وي، او ټولې چارې د وړو او غټو پروژو په څیر مخته وړي. لکه د کورنۍ د غړو د تعلیم او تربیې چارې چې اوږد مهاله پروژه، د یوې میلمستیا لپاره د چارو سمبالول یو لنډ مهاله پروژه ده. له همدې کبله د پروژي په ژوند پوهیدل اړتیا، یو اړین او بنسټیز پړاو ده. تر څو معلومه شي چې تر څیړني لاندې موضوع تر کومې کچې اړینه او مهمه ده، او د هغې په اړه څیړلو ته تر کومې کچې اړتیا شته په راتلونکو فصلونو کې په تفصیل سره بیان شوي.

او همدارنګه باید وویل شي چې انسان هره ورځ د یو ځانګړي موخي لپاره پیلوي، او د ژوند په اوږدو کې ګڼ شمیر موخي لاس ته راوړي. د موخو د لاس ته راوړلو لپاره لاس په کار کیدل اړین دي او باید د زیرمو او لګښتونو په کارولو سره بیلابیل پړاوونه مخته یوسي او ځینې کړنې سرته رسوي. همدا چې د وخت په یو ټاکلي موده کې د موخو لپاره کړنې سرته رسوو یوه پروژه بلل کیږي.

له همدې کبله مور ویلای شو چې د انسان ټول ژوند د وړو او غټو پروژو یوه ټولګه ده، چې هره پروژه د ژوند په دوران کې بیلابیل پړاوونه سرته رسوي، نو ډیره اړینه ده تر څو هر انسان د پروژي د ژوند دوران په اړه پوره معلومات ولري. تر څو په ژوند کې له ستونزو او خطرونو مخنیوي وشي.

له بله اړخه نړۍ ورځ تر بلې د پرمختګ په حالت کې ده چې ښه منطقي پلانونه او تصامیم د نړۍ د پرمختګ لامل کیږي. هره ورځ نوي طرحې او پروژي سرته رسیږي، د مثال په توګه، زیربنایي پروژي، بشري همکاريو پروژي، تعلیمي پروژي او نورې...

کولای شو ووايو چې نړۍ په هره ورځ کې د میلیونونو پروژو شاهدې وي، چې ټولې ښه مدیریت، پلان او تطبیق ته اړتیا لري، له همدې کبله لومړني معلومات چې باید د پروژي مدیر یې ولري هغه باید د

پروژې د ژوند دوران په هکله وي. که وغواړو چې په یو آرامه او باثباته ټولنه کې ژوند وکړو باید د ژوند ټولې پروژې مو په سمه توګه تطبیق شوي وي. له همدې کبله مو اړتیا وګڼله ترڅو د پروژې د ژوند دوران په اړه باید څیړنه وشي او له خلکو سره شریکه شي.

### د څیړني موخي:

که چیرته یو څوک همدا څیړنه لولي او د موخي په اړه یې خبر نه وي څه به پوه شي چې د څه شي په اړه څیړنه شوي او مور یې ولي لولو. ټولې څیړني د یوې خاصې موخي په اړه سر ته رسیږي. که ښکاره موخه نه وي ټاکل شوي څیړونکي نه شي کولای سم معلومات راټول کړي او ښایي نامعلوم او غلط لوری د څیړلو لپاره وټاکي. لکه څرنګه چې د ژوند ټولې چارې د یوې پروژې په ډول مخ ته وړل کیږي له همدې کبله ډیره اړینه ده چې د چارو په ترتیب او شکل د وخت په تیرېدلو سره سم کړو، چې همدا مو د چارو او پروژې د ژوند دوران بلل کیږي.

له همدې کبله د څیړني موخي عبارت دي له:

- ✓ د پروژې د ژوند دوران پراوونه، پیژندل.
- ✓ د پروژو په مدیریت کې د پروژې د ژوند دوران رول او ونډه څه ده.
- ✓ د پروژې د ژوند دوران په واسطه د پروژو د بحراني حالت پیژندل او خلاصون.
- ✓ د پروژې د ژوند دوران په څیړلو سره وتوانیږو تر څو پروژې په سمه توګه تطبیق شي.

### د څیړني پوښتني:

د څیړني د موضوع په اړه د لا پوهاوي په پار ځینې پوښتني طرح شوي، همدا پوښتني له مور سره مرسته کوي تر څو د موضوع او د موضوع د موخي په اړه پوه سو چې څرنګه نوموړې موضوع له مور سره مرسته کوي. په همدې موضوع کې یوې اصلي او نورو فرعي پوښتنو ته ځواب ویل شوی. لومړی برخه یوه پوښتنه ده چې اصلي پوښتنه بلل کیږي. دویمه برخه درې یا له درو څخه ډیرې پوښتني دي چې فرعي پوښتني بلل کیږي. د دویمې برخې پوښتني د دې لپاره طرحه کیږي تر څو له مور سره مرسته وکړي چې د اولي پوښتني ځواب په سمه توګه لاس ته راسي.

اصلي پوښتنه:

ایا د پروژې د ژوند دوران د پروژې د پلي کیدلو لپاره یوه منسبه لاره ده؟

فرعي پوښتني:

- ✓ د پروژې د ژوند دوران د پروژې په پلي کولو باندې څه اغیزه لري؟
- ✓ د پروژې د ژوند دوران پراوونه کوم دي؟
- ✓ که چیرته د پروژې په پلي کولو کې د هغې د ژوند دوران په نظر کې و نه نیول سي، کومي ستونزې منځ ته راځي؟
- ✓ د پروژې د ژوند دوران څه اهمیت لري؟

### د څیړني ډول (روش):

د څیړني په سرته رسولو کې مو تر ډیره هڅه کړې تر څو له نوو او په وخت معلوماتو څخه کوم چې په معتبرو سرچینو پورې اړه لري کار اخیستل شوی. که چیرته وغواړو یوه څیړنه سرته ورسوو د هغې لپاره زیرمي او معلومات اړین وي او باید ښکاره وي چې له کوم ډول څیړني څخه کار اخیستل سوی. په همدې څیړنه کې مو د کره والی پخ خاطر له کتابتون، کیفی کمی، مختلط او نورو معلوماتو څخه کار اخیستی. همدارنګه د څیړني لپاره د ځینو کمپنیو له راپورنو او ژورنالونو څخه د معلوماتو لپاره ګټه پورته شوي، تر څو د لوستونکو لپاره کره او په وخت معلومات وړاندې کړی.

### په څېړنه کې ننگوني (محدودیتونه):

ننگوني يا محدودیتونه په هر حالت کې د کارونو په سرته رسولو کې پېښېږي، داسې کم کار نشته چې له ننگونو دي خلاص وي. له همدې کبله څېړني هم له ننگونو خالي نه وي چې د څېړلو په مهال د سستي، وخت ضايع کولو او لگښتونو سبب کېږي.

مور هم د همدې څېړني په سرته رسولو کې له ځينو ننگونو سره مخ وو چې لاندې ذکر شوي دي.

- ✓ د وخت کمښت: د څېړني سر بيره ځيني شخصي بوختياوي، د دندې بوختيا او ټولنيزې بوختياوي د همدې لامل وي چې د څېړني لپاره کافي وخت پيدا نکړو.
- ✓ د منابعو کمښت: د پروژې د ژوند دوران په اړه داسې منابع نشته چې مور ته په پوره ډول معلومات راکړي، ځکه چې هر پړاو يې په بيلابلو کتابونو او مجلو کې په کمه اندازه تشریح سوي. له همدې کبله د څېړني په وخت کې ستونزمنه وه چې د هر عنوان لپاره بايد له بيلابيلو اخیستو څخه کار واخلو.
- ✓ د ژبې محدودیت: د معلوماتو د څېړلو لپاره په پښتو ژبه کې خاصې زېرمې نشته، له همدې کبله د څېړلو په وخت کې اکثره د انگليسي ژبې له زېرمو څخه کار اخیستل سوي.

## لړلیک

مخ	موضوع	گڼه
۱	سریزه	۱
	لومړی فصل	
۳	د پروژې د ژوند دوران	
۳	پروژه	۲
۴	د پروژې د مدیریت تاریخچه	۳
۴	د پروژې مدیر	۴
۴	د پروژې ځانګړتیاوي	۵
۴	د پروژې د ژوند دوران	۶
۵	د پروژې د ژوند قوانین	۷
۷	د پروژې د ژوند دوران د مدیریت حدود	۸
۷	د پروژې تنظیم او پیژندنه	۹
۸	د پروژې د پیل د پړاو مرحلې	۱۰
۹	خلګ یا بشري سرچینې	۱۱
۹	د بشري سرچینو بنسټ	۱۲
۱۰	شارټ لسټ کول او په دنده ګمارل	۱۳
۱۱	ور او مناسب کس راجلبول	۱۴
۱۱	د دندې تشریح	۱۵
۱۲	په چارو کې د ټیم شاملول (سمه لاره تعقیبول)	۱۶
۱۲	بنسټ اړخونه	۱۷
۱۳	له بنسټ اړخونو سره د اړیکو تنظیمول	۱۸
۱۳	پروسه	۱۹
۱۴	منطقي چوکاټ	۲۰
۱۵	د منطقي چوکاټ اجزاي	۲۱
۱۶	فرضیات او خطرونه	۲۲
۱۶	تولید	۲۳
۱۶	د بودجې ټاکل	۲۴
۱۷	وخت ټاکنه	۲۵
۱۷	پنځه کلیدي ننگوني د پروژې د پیل په پړاو کې	۲۶
۱۸	لس اړینې نکتې چې د پروژې د پیل په پړاو کې یې په یاد ولرو	۲۷
	دویم څپرکی	
	د پروژې د ژوند دوران دویم پړاو	



۱۹	..... د پروژې پلانون	۲۸
۱۹	..... پلان	۲۹
۱۹	..... د پلان تاریخچه	۳۰
۲۰	..... د پلان تعریف	۳۱
۲۰	..... د پروژې لپاره پلان څنگه جوړیږي	۳۲
۲۱	..... پلان جوړونه څه ده	۳۳
۲۱	..... د پلان جوړونې عام ساده مفهوم	۳۴
۲۱	..... د پلان جوړولو اهمیت	۳۵
۲۱	..... د پلان جوړونې موخي او اهداف	۳۶
۲۲	..... د پلان عناصر	۳۷
۲۲	..... د بنه پلان ځانګړتیاوي	۳۸
۲۲	..... یو اغیزمنه پلان جوړونه	۳۹
۲۳	..... د پلان ډولونه	۴۰
۲۳	..... د یو ځل استعمال پلان ډولونه	۴۱
۲۳	..... د جاری پلان ډولونه	۴۲
۲۴	..... د وخت او مودې په بنسټ د پلان ډولونه	۴۳
۲۴	..... د مرکزیت د درجې او اداري پلان ډولونه	۴۴
۲۶	..... په پلان جوړونه کې د مدیر لخوا د تصمیم نیونې پړاونه	۴۵
۲۶	..... لومړی پړاو: د ستونزي پیژندل	۴۶
۲۷	..... دویم پړاو: د پریکړې معیارونو پیژندل	۴۷
۲۷	..... درېیم پړاو: معیارونو ته وزنونه ځانګړي کول	۴۸
۲۷	..... څلورم پړاو: د بدیلونو پراختیا	۴۹
۲۷	..... پنځم پړاو: د بدیلونو تحلیل او څیرل	۵۰
۲۸	..... شپږم پړاو: د بدیلونو ټاکل	۵۱
۲۸	..... اووم پړاو: د بدیل پلي کول	۵۲
۲۸	..... اتم پړاو: د تصمیم نیونې د موثریت ارزیابي	۵۳
۲۸	..... پروژې د ژوند لپاره د پلان جوړونې ګټې	۵۴
۲۸	..... پروژې د ژوند په پلان جوړونه کې ستونزي	۵۵
درېیم څپرکی		
د پروژې د تطبیق پړاو		
۲۹	..... د پروژې اجرا کول	۵۶
۳۰	..... د خلکو مدیریت	۵۷
۳۱	..... د دندو لایحه	۵۸
۳۱	..... د نوي کارکوونکي پیژندنه	۵۹

۳۲	..... سرچینې	۶۰
۳۲	..... څنگه د کار پرمهال د یو کارکوونکي انگیزه او گټورتوب ډېر کړو	۶۱
۳۲	..... تقدیرول	۶۲
۳۳	..... سیالي رامنځته کول	۶۳
۳۳	..... مثبت فکر پالنه	۶۴
۳۳	..... د لنډ مهاله موخو ټاکل	۶۵
۳۳	..... د مسؤلیت ډېرول	۶۶
۳۴	..... خپلواکي ورکول	۶۷
۳۴	..... ټوله ایز کار ته پرمختگ ورکول	۶۸
۳۴	..... د امن احساس رامنځته کول	۶۹
۳۴	..... شفافیت رامنځته کول	۷۰
۳۵	..... د خوښی څرگندول	۷۱
۳۵	..... د خطر مدیریت	۷۲
۳۶	..... د خطر مشخصات	۷۳
۳۶	..... د خطر په مقابل کي زغم	۷۴
۳۶	..... د پروژې په ژوند کي د خطرونو ډولونه	۷۵
۳۶	..... داخلي خطرونه	۷۶
۳۷	..... باندي خطرونه	۷۷
۳۷	..... د پروژې د خطر مدیریت	۷۸
۳۷	..... د خطرونو پیژندل	۷۹
۳۸	..... د خطرونو تحلیل	۸۰
۳۸	..... خطرونو ته ځواب ورکول	۸۱
۳۹	..... نظارت او ارزیابي	۸۲
۳۹	..... د نظارت رول	۸۳
۴۰	..... د نظارت اهمیت	۸۴
۴۰	..... ارزیابي	۸۵
۴۰	..... کنترول	۸۶
۴۱	..... راپور	۸۷
۴۲	..... اوږده او لنډ راپورونه	۸۹
۴۲	..... څنگه کولای شو یو کاروباري راپور ولیکو	۹۰
۴۲	..... د کاروباري راپور پلان جوړول	۹۱
۴۳	..... د کاروباری راپور جوړښت	۹۲
۴۴	..... د کاروباري راپور لیکل	۹۳
۴۶	..... د راپور لیکلو جوړښت یا اناتومي	۹۴

۴۶	..... د راپور ليكلو سبک يا ستايل	۹۵
۴۷	..... اغيزمنه راپور ليکنه	۹۶
۴۸	..... سمول او پروف لوستنه	۹۷
۴۸	..... ولی پروف لوستنه؟	۹۸
۴۹	..... د لوړو کړنو يا د يو فعال ټيم جوړول	۹۹
۴۹	..... د ټيم د انکشاف کليدي لاملونه	۱۰۰
۵۰	..... د فعالو ټيمونو اته صفتونه	۱۰۱
۵۰	..... د لگښتونو مدیریت	۱۰۲
۵۰	..... د زيرمو پلانونل	۱۰۳
۵۱	..... د لگښتونو اټکل	۱۰۴
۵۱	..... د لگښتونو بودجه ټاکل	۱۰۵
۵۱	..... د لگښتونو کنټرول	۱۰۶
۵۱	..... د وخت مدیریت	۱۰۷
۵۲	..... د وخت مدیریت په لاندې موضوعاتو را څرخي	۱۰۸
۵۳	..... د وخت گټور مدیریت	۱۰۹
۵۴	..... په کار کې د وخت مدیریت	۱۱۰
۵۴	..... ناستي	۱۱۱
۵۵	..... د کاري ميز منظموالی	۱۱۲
۵۶	..... د وخت د اداره کولو لپاره د جيم ران بنيادي ټکي	۱۱۳
<b>څلورم څپرکی</b>		
<b>د پروژې د تړلو (بندولو) پړاو</b>		
۵۷	..... د پروژې تړل	۱۱۴
۵۷	..... دوه مهم کارونه چې د ټولو پروژو په تړلو کې ترسره کيږي	۱۱۵
۵۸	..... د پروژې بندولو مرحلې	۱۱۶
۶۰	..... د پروژې د تړلو اهميت	۱۱۷
۶۰	..... د پروژې د تړلو په پړاو کې ننگوني	۱۱۸
۶۱	..... د پروژې د مدیریت د ژوند په دوران کې له لاندې ټکو ويلو څخه ډډه وکړئ	۱۱۹
۶۳	..... پایله	۱۲۰
۶۴	..... وړاندیزونه	۱۲۱
۶۵	..... ماخذونه	۱۲۲

## سریزه

دا چې انسان اشرف المخلوقات او پیدا کړل شوی مخلوق دی. ژوند کول شعور او حس لرل ورسره له پیدایښته مله وي؛ نو د ټولني د لاسنه والي او پرمختګ لپاره پکار ده همدا انسانان ځانونه په عمل کې ثابت او تر څنګ یې د ژوند د ښه کولو او په اړه یې فکر کولو ته مجبور او لازم تصمیم ونیسي.

دا سالم او سلیم فکر نه یوازې دا چې له نورو ټولنو څخه په تقلید او نقل کولو لاسته راځي، بلکه دا به هله مهم او ارزښتمن وي، چې انسانان د فکر کولو تر څنګ د علم په ډګر کې داسې رول ولوبوي، چې ټولني او په ځانګړي ډول د خپل ځان ورځنی ژوند له کړاوونو او تکالیفو څخه راوباسي. انسانان د ژوند کولو ټولو برخو ته متوجه شي، خپله هم ونډه پکې واخلي او نور هم دپته وهڅوي چې ژوند کول او د ژوند کولو ټولو برخو ته باید جدي پاملرنه وشي. زما له دې لیکنې هدف هم دا دی، چې یوه سالمه ټولنه هله رامنځته کېدلی او تصمیم نیولی شي، چې خپل ځان د علم او پوهې په ډګر کې ثابت کړي او د پوهې په ګاڼه ځانونه سمبال کړي. تر څو په راتلونکي کې فزیکي، سیاسي، اقتصادي او ګڼو نورو ناخوالو ته پر وخت ځواب وویلی شي.

څرنګه چې د اقتصادي علومو دمطالعي څخه معلومیږي چې پروژه او د هغې د ژوند دوران د اقتصادي علومو یوه مهمه څانګه ده چې د اقتصادي اهدافو او فعالیتونو د لاس ته راوړلو په خاطر دهغه څخه په پوهنیز ډګر کې استفاده کېږي. داچې د هر هدف تر لاسه کول یوې تګلارې ته ضرورت لري نو بیا په هر هیواد کې د اقتصادي اجتماعي کلتوري او سیاسي، مالي، وسایلو، مادي او غیري مادي وسایلو، بشري منابعو او طبعي منابعو ته ضرورت لري چې ددغه وسایلو او منابعو منسجم کول دهغو یې څخه درسته استفاده او په یوه سمه لاره د ضروري ټاکل شوو اهدافو تر لاسه کولو لپاره سوق کولو ته اړتیا لري او دغه منابع هیڅکله خپله نشي منسجم کیدلي تر څو په یو منظم او سیستماتیک دوران کې ځای په ځای نه شي. ځکه چې دیو هیواد د انکشاف د ژوندانه اموراتو کې پرته فعالیتونو له یو منظم میکانیزم د موجودیت څخه ممکن نه دي او یا دا چې د پروژې د ښه تطبیق په نه شتون کې هیڅ پروګرام او هدف په منظمه توګه سر ته نه رسیږي.

لکه څرنګه چې پرمختیایي هیوادونه د تاریخ په مختلفو مرحلو کې دمختلفو اقتصادي خصوصیاتو لرونکي وو، اما پاته دي نه وي چې، په دې وروستیو کلونو کې دا هیوادونه د پرمختیایي هیوادونو په قطار کې راغلي چې کولای شي د منظمو پروژو په تطبیق سره خپلي اقتصادي وضعي ته تغیر ورکړي او خپلي ټولني اقتصادي ستونزې او په دې توګه وکولای شي چې ځان د پرمختیایي حالت څخه د پرمختګ حالت ته ورسوي .

په پرمختیایي هیوادونو کې د پروژې دوران او مدیریت دخپلي ودې ابتدایي مرحلو کې ده او تر او سه پورې نشي کولای چې د ټولني غوښتنې پوره کړي. د پرمختیایي هیوادونو لپاره د ټولونه مهمه لاره داده چې هغوي دخپل ملي انکشاف او پرمختګ لپاره د پروژو د تطبیق منظم میکانیزمونه په نظر کې ونیسي خو بد بختانه

په پرمختیایي هیوادونو کې د پروژې د ژوندانه دوران لپاره لا تر اوسه پورې مطلوبه زمینه او شرایط نه دي برابر شوي تر څو خپل هیواد داقتصادي وروسته پاتې والي څخه وژغوري.

په درنښت

## لومړی څپرکی

### د پروژې د ژوند دوران

د پروژې د ژوند دوران هغه چارې او کارونه تشریح کوي د کومو په واسطه چې موږ کولای شو د پروژې حاصل لاس ته راوړو یا چوپړونه وړاندې کړو. د پروژې د ژوند بیلابیل دورانونه د دې لپاره موجود دي چې موږ وکولای سو بیلابیل او ځانگړي خدمات وړاندې کړو. د مثال په توگه د هغې پروژې کوم چې غواړو یو کور جوړ کړو د ژوند دوران به د سافټویر جوړولو پروژې له ژوند دوران څخه ډیر بیل وي. د پروژې د ژوند دوران مدیریت موږ ته دا رابښي چې څنگه کولای شو یو پروژه په سمه او اغیزناکه توگه مدیریت کړو چې همدا مدیریت د ټولو پروژو د ژوند په دوران کې یو شانته ده. د پروژو د مدیرانو لپاره همدا یو غټ چلینج وي چې څنگه کولای سي د پروژې د ژوند دوران د پروژې د ژوند دوران له مدیریت سره په لیکه کړي. د پروژې او پروژې د مدیریت کارونه دواړه هم مهاله او په یوه وخت کې جریان لري چې همدا کارونه باید د پروژې د مدیریتي ټیم په واسطه باید سره وښلول شي. د پروژې په جدول کې دواړه د پروژې او پروژې د مدیریت چارې نغښتلې وي. له همدې کبله موږ په یوه وخت کې دوه د ژوند دورانونه مخ ته ورو چې د پروژې او پروژې د مدیریت د ژوند دورانونه دي. چې د ژوند دوران همدا چارې دواړه یو شان ته سمبالیري، او هم مهاله مخته ځي. د پروژې د ژوند دوران همدا پوښتنه په نښه کوي چې، (د کارونو د سرته رسولو لپاره باید څه وکړو؟) او د پروژې د مدیریت د ژوند دوران د (د پروژې د مدیریت لپاره باید څه وکړو؟) پوښتنه په نښه کوي. د پروژې د ژوند دوران د کمپنیو په کچه بیلابیل وړاندې کیري، لاکن د پروژې د مدیریت د ژوند دوران د کمپنیو په کچه یو شان سرته رسیږي.

مخکې له دینه چې د پروژې د ژوند دوران تر څیرني لاندې ونیسو اړینه ده تر څو د پروژې، مدیریت تاریخچې او تعریف باندې ځان پوه کړو.

### پروژه:

دمصر اهرام، دچین دیوال... اوداسې نور دبشریت دلومړیو پروژو څخه گڼل کیږي. په همدې توگه دادیسن لخوا Bulb (خراغ) اختراع هم دیوې پروژې په توگه ترسره شوې وو. په لومړیو کې دپروژې دمدیریت څخه عمدتاً د تحقیق او پراختیا او یا هم دپوځي وسلو دجوړولو اونورو پیچلو برخو کې کار اخستل کیده که څه هم په اوسني وخت کې شخصی کمپنی او سازمانونه له یوه اړخه اودولتي ادارې له بله اړخه دپروژې د مدیریت څخه په ډیره پراخه پیمانته گټه اخلي او خپل ډیر فعالیتونه دپروژو په توگه پرمخ وړي. دهمدې اهمیت په نظر کې نیولو سره اوسمهال د پروژې مدیریت او د ژوند دوران په پوهنتونونو کې دیو مضمون په توگه تدریسېږي. راتلونکي څو پانې هم د پروژې د ژوند دوران په موضوع لیکل شوي دي. ځکه هر انسان په خپل ژوند کې د هوساینې او سوکالی لپاره بېلابېل فعالیتونه سر ته رسوي، او اړینه ده تر څو نوموړي فعالیتونه د یو پروژې په توگه د یو محدود وخت په لرلو سره تطبیق کړي تر څو ښې پایلې او لاسته راوړني ولري.

### تعریف:

پروژه د فعالیتونو یوه مجموعه ده چې په یو منظم چوکاټ کې ځای پر ځای شوی وي. پروژې د بشپړو تعریف شویو موخو لرونکې وی او ځانگړیو محصولاتو او خدمتونو ته لاس رسی پیدا کوی. اکثره سازمانونه او ادارې خپل غټ فعالیتونه د پروژو په چوکاټ کې سرته رسوي. پروژه د مشخص محصول، پایلې او خدمت د لاسته راوړلو په خاطر له یو لړ موقتي کوښښونو او هڅو څخه عبارت ده.

**مشخص:** هره پروژه مشخص محصول، پایلې او خدمات وړاندې کوی.

**موقتي:** لنډ مهال ته نه ویل کیږی بلکه د موقتي معنا دا ده چې د هرې پروژې د پیل او پای موده معلومه او تعریف شوې ده.

### د پروژې د مدیریت تاریخچه:

د پروژې مدیریت د کار په مختلفو ډګرونو ودانۍ جوړونې، انجنیرۍ، دفاعی، اجتماعی او اقتصادی (زمینو کې پراختیا کړې ده. د امریکا اوسیدونکی هنری گانت (Henry Gant) د پروژې د مدیریت پلار گڼل کیږي، نوموړې همداراز د پلان جوړونې او د کنټرول د پلار په نوم هم پیژندل کیږي.

۱۹۵۰ لسيزه د نویو پروژو د مدیریت د پیل په عنوان پیژندل شوي ده. د ۱۹۵۰ په لومړیو کې به په امریکا کې پروژې د گانت چارټ پر بنسټ اداره کېدې. په ۱۹۶۹ کې د پروژې د مدیریت د پراختیا په موخه د پروژې د مدیریت انستېټیوت جوړ شو چې تر دې دمه خپل پرمختیایي مزل وهی.

### د پروژې مدیریت:

د پروژې مدیریت د پروژې د غوښتنو د پوره کولو په خاطر د پوهې، مهارتونو، وسایلو، تخنیکونو او پراخو فعالیتونو د عملی کولو څخه عبارت دی.

### د پروژې مدیر

هغه څوک چې د پروژې د مدیریت چارې مخته وړي. د پروژې مدیر د پروژې یو کلیدی وگړی دی او د پروژې په بریالیتوب او یا ناکامۍ کې تر ټولو ډېره اغېزه لری. د پروژې د مدیر معلومات او وړتیاوي د پروژې له بریالیتوب سره غټه مرسته کوي له همدې کبله د پروژې مدیر باید د پروژې په مدیریت کې خاص معلومات ولري.

### د پروژې ځانگړتیاوي:

- مشخصه موخه لری
- د ژوند دوران لری له پیله تر پایه
- معلومه موده لری، په داسې ډول چې په واضحه توگه تعریف شوي وی.
- د لگښتونو او خرڅ لپاره محدودیتونه او قیودات لري.
- پروژې پیلېدلې ده او همغږۍ ته اړتیا لري.
- پروژې له نورو پلي شویو پروژو سره متقابل ارتباط لري.
- هره پروژې ځانگړی مدیریتي حالت لري.

### د پروژې د ژوند دوران:

هره پروژې له یوې نظریې او آیدیا څخه پیل کیږي، کله چې وغواړو همدا نظریه یا هدف په بریالي توب سره مخ ته ولاړ شي یو ځانگړي وخت او ژوند ته اړتیا لري، چې د ژوند په موده کې له بیلابیلو پړاوونو څخه تیریږي. مخکې له دینې چې د پروژې د ژوند دوران په هکله بحث وکړو، لومړي هغه قوانین چې د پروژې د ژوند دوران او وروسته کې ډېر اړین او مهم دي بیان کړو.

### د پروژې د ژوند مدیریت تعریف:

د وخت، لگښت او څرنگوالي په چوکاټ کې د ځانگړو موخو د تر لاسه کولو لپاره د پروژې پلان جوړونې او لارښوونې چې په محدوده موده کې صورت ونیسي د پروژې د ژوند مدیریت وایي. د پروژې د ژوند په مدیریت کې کنټرول، په کړنو باندې څارنه د کړنو لارښوونې او د چارو په سمه توگه پای ته رسول شاملې دي او د پروژې د ژوند مدیریت هڅه کوي چې له منابعو څخه په سمې گټې اخیستنې سره په ټاکلي لگښت سره ځانگړې او د انتظار وړ پایلې تر لاسه کړي. په بله توگه د اړتیاوو د تر لاسه کولو او پروژې د پلي

کولو په اړه د کړنو د کنټرول په بهیر کې له پوهې، وړتیا، وسایلو او مهارتونو څخه ګټه اخیستل د پروژې د ژوند مدیریت بلل کېږي.

### د پروژې د کنټرول تعریف:

د وخت، لګښت او څرنګوالي په چوکاټ کې یوه اقتصادي تعادل ته د لاسرسۍ لپاره د پروژې د تګلوري ساتل او موخو ته د رسېدو لپاره له ځانګړو وسایلو، وړتیاوو او تکنیکونو څخه ګټه اخیستنه د پروژې کنټرول بلل کېږي. په حقیقت کې کنټرول د پروژې لپاره د پلان دقیقه او بشپړه اجرا ده.

### د پروژې د ژوند قوانین:

دا قوانین په لویو او وړو پروژو کې د مدیرانو د تجربې په بنسټ چمتو شوي او ځلا یې پیدا کړي ده. د پروژې د ژوند دوران او مدیریت بنسټونه د لاندینيو لسو قوانینو پر بنسټ جوړ شوي دي. دې قوانینو ته پاملرنه د پروژې له پیل څخه تر پای پورې یې پایلې څرګندوي.

### لومړی قانون: په ډله ییزه توګه د پروژې د موخو او پایلو څېړل!

که پوه نه وی چې څه غواړئ ترسره یې کړي، که پوه نه وی چې کوم شیان باید بدل شي، ستونزمنه ده چې ارزښتناکه پایلې وړاندې کړئ. هغه پروژه چې پایلې یې روښانه نه وي، له ماتې سره مخ کېږي، د پروژې د بریالیتوب په لاره کې لومړی ګام د پروژې د موخو ټاکل او پېژندل دي، هغه موخې چې په اړه یې په پروژه کې ټول مهم لاسپوري وګرځي ورته اند ولري. یوازې دا بس نه ده چې تاسو پوه شئ چې کوم کار غواړئ ترسره یې کړئ، کلیدي وګرځي، مرستندویان او د پروژې غړي هم باید هغه څه چې غواړي ترسره یې کړي، په اړه یې معتقد وي او هغه ومني.

### دویم قانون: باید تر ټولو ښه کاري ټیم چې کولای شئ، جوړ یې کړئ!

د پروژې د بریالیتوب لپاره د مسلکي، لایقو او ښو روزل شوو وګړو د ډلې درلودل اړین دي. د پروژې ښه جوړښت د وګړو په ټاکلو سره د پروژې د مدیر له خواه پیلېږي. د وګړو په ټاکلو کې، په ځانګړې توګه د نویو پروژو په اړه باید د هغوی هوښیاري، ځواک، پوهې او تجربې ته ډېر ارزښت ورکړل شي. وګړي باید په کې د کارکولو ځواک ولري او په کې وړ مقام تر لاسه کړای شي. وګړي باید د کار په وخت کې خپله پاملرنه یوازې خپل کار ته واړوي نه خپلو ځاني بوختیاوو ته. ځینې وخت اړینه ده وګړي د کار د ښه ترسره کولو لپاره زده کړې وکړي. وګړي باید وکولای شي د پروژې په اوږدو کې په علاقې او خوښۍ سره کار ته دوام ورکړي. د پروژې مدیر باید د د غړو د انګېزې د زیاتوالي په اړه اړینې تګلارې وپېژني.

### درېیم قانون: پلان جوړونه!

یو بشپړ پلان د پروژې د بریالیتوب زینه (هسته) بلل کېږي. له پلان پرته نه شو کولای د موخو د تر لاسه کولو په اړه یو ټیم رهبري کړو. بې له شکه د یوه پلان جوړول په یوازېتوب سره کافي نه دی، ځکه چې مدیر نه شي کولای راتلونکې اټکل کړي، له همدې امله ده چې کېدای شي د پروژې پلان څو ځله بدل کړل شي.

### څلورم قانون: د انسانانو او وسایلو د اړتیا وړ سرچینو (منابعو) د کچې محاسبه!

د وګړو، وسایلو، سامانونو او کافي پانګې پرته په ټاکلي وخت د ژمنو د ترسره کولو لپاره هیڅ بله لاره نشته. مدیر باید د خپلې پروژې د انساني اړتیا وړ سرچینو د خوندي ساتلو وړتیا ولري، له دې پرته باید د سرچینو د کمښت اغېزې وڅېړي او د پروژې کلیدي وګړو ته یې ورسوي.



**پنځم قانون:** د رېښتیني مهال وېش چمتو کول!

مخکې له دې چې کار ترسره شي، باید یو وړ مهالوېش جوړ شي او له مهالوېش سره سمه پرېکړه وشي. مدیر کولای شي په مناسب لگښت سره انساني سرچینې او ډېر وسایل په وخت سره چمتو کړي، اما نشي کولای په هېڅ صورت سره وخت چمتو کړي! د پروژې نږدې ډېری نا بريالي مدیران وخت ته په نه پاملرنې او په وخت سره د پایلو په نه ورکولو سره خپل ډاډ له لاسه ورکوي.

**شپږم قانون:** هڅه مه کوئ چې له پلان شوو کارونو څخه ډېر تر سره کړئ!

البته دا په دې مانا نه ده چې مدیر باید له اټکل شوي کار څخه کم کار وکړي بلکې مدیر باید په وخت، څرنګوالي او لگښت کې ټاکلي چوکاټونه په پام کې ونيسي. مدیر باید په پیل کې د پروژې ټاکلي ټکونه وپيژني او په کلیدي وګړو یې باید تایید کړي. د هرې پروژې له پیل څخه مخکې باید موخي او د هغې وروستۍ پایلې د تائید لپاره ټولو ته وړاندې شي. ټول هغه وګړي چې په پروژه کې لاسپورې دي، باید د هغه څه په اړه چې ترسره کوي یې بشپړ مالومات ولري ترڅو وکولای شي په سمه توګه خپلې دندې ترسره کړي. د معلوماتو ټولول او په وړ توګه ټولو وګړو ته د هغه رسول د پروژې د مدیر له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي.

**اووم قانون:** د وګړو رول په یاد ولرئ!

د پروژې ځینې مدیران د پروژې د پلي کولو په اوږدو کې له یاده باسي چې په رېښتیني توګه دا پروژه د خلکو لپاره ترسره کېږي او پایلې یې د خلکو لپاره دي. د پروژې بریا د خلکو په آند پورې تړلې ده، د دې لپاره چې د بريالۍ پروژې مدیر و اوسئ، ځان د خلکو له آندونو او لومړیتوبونو سره همغږي کړئ. هېر نه کړئ چې خلک د پروژې مدیریت په غاړه لري، هغوی د کار ستره برخه ترسره کوي او خلک دي چې له ورستيو پایلو څخه به خوښ یا ناخوښ وي. بده به نه وي چې پوه شي که د پروژې پایلې د خلکو په زیان څرګندې شي، پروژه له ماتې سره مخ کېږي.

**اتم قانون:** د اداري د مدیریت او کلیدي وګړو ملاتړ تر لاسه کړئ!

اړینه ده چې مدیر د کار له پیل څخه مخکې د پروژې د کلیدي غړو ملاتړ تر لاسه کړي. د چنې وهلو او خبرو وړتیا دلته څرګندېږي. دا قانون د لومړي قانون په څېر، اما له هغه پراخ دی، مدیران دلته نه یوازې د هغوی مثبت اند تر لاسه کوي، بلکې هغوی راضي کوي چې د پروژې د مخته وړلو په اړه د هغوی له نفوذ او ځواک څخه ګټه واخلي.

**نهم قانون:** بدلون ته سترګې په لاره او هیله من اوسئ!

پروژه تل له بېلابېلو بدلونونو سره مل ده؛ چاپېریالي بدلونونه، د اړتیاوو بدلونونه، د تګلارو او نور کېدونکي بدلونونه چې په پروژه کې رامنځ ته کېږي. مدیر باید بدلونونو ته منتظر نه اوسي او وروسته له رامنځ ته کېدو څخه غبرګون وښيي؛ غوره ده چې مدیران زده کړي چې د بدلونونو په نسبت لاس مخکې وي؛ بريالي مدیران په خپله د بدلون عامل دي. بدلون د نننۍ هڅانده نړۍ یو بنسټ دی. له بدلون سره مقابله او د هغه په اړه وړ ګام اخیستنې د مدیر او پلان جوړوونکو هنر ځانګړی کوي. د بدلونونو او پلان د منلو په اړه د هغوی د عمل څرنګوالي، پروژه د بريالیتوب یا ناکامۍ لور ته کېږي. په یاد ولرئ چې بدلون ته لوری ورکول د پروژې د ډلې له امکاناتو سره سم کولای شي مدیر او د هغه پروژې ته نجات ورکړي؛ که بدلون ته سترګې په لاره اوسي او هغه وخت غبرګون وښيي، ډېر زیات وخت به له لاسه ورکړي. د بدلونونو د کنټرول لپاره خپلې سترګې مخکې له مخکې غوړېدلې پرېږدي!

**لسم قانون:** د هغه څه په اړه چې تر اوسه مو ترسره کړي، وګړي خبر کړئ!

مدیر باید په پروژه کې ټول مهم لاسپوري وګړي له پرمختګ، ستونزو او د پروژې له بدلونونو څخه خبر کړي. هغه باید د دې ساده قانون پیروي وکړي او وګړي له ټولو څیزونو څخه خبر کړي. د کار په نړۍ کې تر ټولو غوره څیزونه قانون، رېښتینولي او صداقت دي. غوره ده چې له ستونزو سره د مخ کېدو په وخت کې حقیقت له کلیدي وګړو سره شریک کړي او له هغوی څخه د ستونزو د اوارې په اړه لارښوونه او مرسته وغواړئ.

**یوولسم قانون:** پروژه په سمه توګه سره پای ته ورسوي!

د پروژې په ژوند کې همدا اړینه خبره ده تر څو د پروژې ختم د خاصو اصولو په چوکاټ کې پای ته ورسېږي، نتیجه مو معلومه کړې وي، د پروژې د لنډ مهاله او اوږد مهالي اغيزې او تاثیر په اړه پوره معلومات ولري، او خبر شي چې د پروژې حاصل مو په کومه کچه دي، ایا هدف مو په بشپړ ډول لاس ته راغلي که یا؟، که مو چیرته د پروژې په ژوند کې له ستونزو او کړاوونو سره مخ شوي یاست کوم دي او د راتلونکو پروژو په تطبیق کې باید کوم کارونه وشي او کوم و نه شي.

### د پروژې د ژوند دوران د مدیریت حدود Constraints of Project Life Cycle Management :

۱\_ وخت Time ۲\_ مصرف Cost ۳\_ اجراءات Performance ۴\_ د مشتریانو سره ښې اړیکې  
Good Customer Relations

د پروژې په ژوند کې مدیریت باید د پروژې د ژوند دوران ټولې منابع کنټرول کړي د وخت، مصرف او اجراءاتو په نظر کې نیولو سره یو منطقي چوکاټ برابر کړي. د دې په خاطر چې د پروژې د ژوند په دوران کې حدود په ښه توګه وپېژنو، لاندې یې په بېل بېل ډول څیړو.

۱\_ پیسې (Money): باید کوښښ وشي چې د پروژې کارونه د ټاکل شوو پیسو په حدودو کې ترسره شي او که زیاتو پیسو ته ضرورت پېښېږي نو باید مسولو او باصلاحیته اشخاصو ته د هغې په اړه راپور ورکړل شي.

۲\_ بشري قوه (Manpower) : د بشري قواوو د استعمال لپاره باید فني اقدامات وشي د کارګرانو عزت وشي، عادلانه معاش ورکړل شي، نور سهولیتونه لکه بیمه، تقاعد ... و غیره ورته برابر شي. د پروژې کارکوونکي د کار وړتیا لري خو دا د پروژې په منیجر پورې اړه لري چې هغه له دوي څخه په څه ډول کار اخلي.

۳\_ تجهیزات (Equipment) : ټول هغه وسایل او ماشینونه چې د پروژې د ژوند په دوران کې کارول کېږي باید په سمه توګه وسنجول سي.

۴\_ اسانتیاوې (Facilities) : هغه اسانتیاوې چې د پروژې د اجرا لپاره باید تر کار واخیستل شي برابري کړو.

۵\_ مواد (Materials) : هغه توکي او مواد چې د پروژې په دوران کې د هدف لاسته راوړلو په خاطر مصرفېږي په سمه توګه اټکل سي.

۶\_ معلومات (Information) : د پروژې د ژوند په دوران کې هغه معلومات، اسناد او نقشي چې د پروژې په پلي کولو کې له مور سره مرسته کوي باید برابر کړو.

د پروژې مدیریتي ټیم باید پورتنی ټول منابع د ذکر شوو حدودو پر بنسټ کنټرول او د پروژې د هدفو د لاسته راوړلو لپاره ورڅخه په ښه ډول ګټه پورته کړي. د پروژې حدود مورته د تم کېدلو او د هغو د څنډ اجازة نه راکوي، باید د پروژې د ژوند ټول دوران د حدودو تابع وګرځوو.

په یوه پروژه کې د هغې د ژوند پړاوونه ډیر مهم دي چې معمولا د پروژې د ژوند دوران یا (Life cycle) هم بلل کېږي. د پروژې مدیریت ځینې متخصصین کنټرول د پروژې د ژوند دوران یو بېل پړاو ګڼي، لکن د پروجیکټ منیجمنټ اکثره متخصصین او ماهرین کنټرول د تطبیق پړاو یوه برخه ګڼي او تر ډیره بریده منطقي هم ده چې کنټرول د تطبیق یوه برخه وګڼو ځکه په اصل کې د چارو تطبیق خپله د چارو کنټرولول دي. بله دا چې کومو موضوعاتو ته په تطبیق کې اړتیا سته هغه موضوعات په کنټرول کې هم مطرح کېږي، لکه د چارو، وخت، خریداري، کارکوونکو او نورو مدیریت. دلته مو د پروژې د ژوند دوران پړاوونه په لاندې څلورو برخو ویشلي.

۱- د پروژې تعریفول او تنظیمول.

۲- د پروژې پلانونل.

۳- د پروژې اجرا کول.

۴- د پروژې تړل.

### د پروژې تنظیم او پېژندنه: definition and Organizing of the Project

د پروژې د ژوند دوران د مدیریت په پروسو کې د پروژې تعریفول تر ټولو لومړنی ګام دی چې Initiation یا پیلول هم بلل کېږي. په دې پروسه کې ټولې هغه اړتیاوې په ښه کيږي چې د پروژې د ټاکل سوي هوډ

(مقصد) تر لاسه کولو لپاره ورته اړتیا ده. په همدې پړاو کې باید غوښتنې روښانه سي، دکارونه وکتل سي، د پروژې سرچینې تنظیم سي، مسولیتونه روښانه، د پروژې منشور (charter) جوړ او د وخت او لگښت محاسبه ترسره شي د پروژې د همدې پړاو تنظیم د پروژې پلانونو په لوري یو مهم گام دی.

د پروژې پیل د پروژې د ژوند لومړی پړاو ده، په همدې پړاو کې د پروژې ټول فرصتونه او ستونزې تعریفیږي، د هغوي لپاره پیلایلي لاري چاري سنجول کيږي او د اسنادو په ډول د پروژې د ژوند تر پایه د مسولو کسانو له لوري ساتل کيږي. په همدې پړاو کې د پروژې د ممکن کیدلو لپاره مطالعه صورت نیسي تر څو د پروژې د تطبیق لپاره ټولي لاري چاري او امکانات په سمه توگه سره مطالعه او وسنجول سي. د یو منظم چوکاټ په واسطه ټولي مالي، انساني او فزیکي سرچینې ټاکل کيږي. د پروژې د منیجر او مسولینو له لوري د یو ټاکلي او هوډ من ټیم په گمارلو سره کار کيږي.

د پروژې د ژوند په همدې پړاو کې باید د پروژې په موخو (هدفونو) باندي ځان ښه پوه کړو، په پروژه کې د چارو لومړیتوبونه ترتیب کړو، د پروژې د پای وخت په ښه توگه سره وټاکل سي، د خطرونو مدیریت ته منظم پلان جوړول، د احتمالي پیښو (Contingency) پلان جوړول، او نوري چاري تنظیمول دي.

د پروژې پیل د پروژې د دوران هغه برخه ده چې په هغه کې د پروژې لپاره یو منظم کاري چوکاټ برابرېږي، له مشتريانو او گډونوالو سره د ناستو او خبرو چاري تنظیمیږي تر څو هغه هم د پروژې په ToR(Term of Referenc) او موخو باندي پوه شي، او د خپلو امیدونو او هدفونو په لاس ته راوړنو ډاډمن شي.

د پروژې د دوران په همدې پړاو کې باید موخي په لوړه کچه وټاکل شي او د هغو د لاس ته راوړنو لپاره فرعي موخي، تگلاري او گړنلاري په ښه توگه ترتیب او د تطبیق لپاره یې لنډ او روښانه اسناد ترتیب شي. د پروژې د ژوند دوران په همدې برخه کې اړین پړاوونه په لاندي ډول دي.

- د پروژې د مشخصاتو او پیلولو د چارو میکانیزم برابرول.
- د پروژې لپاره د احتمالي خطراتو ارزیابي او د احتمالي پلان درلودل.
- د موانعو او اولیتونو پیژندل او ترتیبول.
- د پروژوي انکشاف او پراختیا چوکاټ ترتیبول. Project scope
- د پروژې د پروپوزل جوړول او تائیدول.
- د پروژې اصلي موخه د (خاص، اندازې وړ، د لاسته راوړني وړ، اړوند او وخت مهاله) SMART(specific, measurable, achievable, relevant, time-bound) goals په اساس ټاکل.

### د پروژې د پیل پړاو مرحلي:

هره پروژه باید له یوځای څخه شروع شي او هره شروع یې لومړنی او د پیل پړاو ده کومه چې پروژه تطبیق ته تیاروي. او د پروژې د تطبیق ټیم له ښخول جوړولو سره همغږي کوي. همدا پړاو د پروژې تر ټولو مهم او کلیدي پړاو بلل کيږي کوم چې د پروژې پروپوزل او ټول اسناد پکې د منیجرانو له لوري آماده کيږي او پروژه د پلان کولو پړاو ته رسوي.

په عمومي توگه د پروژې د پیل حاصل ټول له اسنادو څخه تشکیل شوی، د مثال په توگه د پروژې پروپوزل، پالیسي، ستراتیژي، د بودجي د تنظیم او په برخو ویشلو اسناد. د پروژې په پیل کې په معمولي ډول په لاندي اړخونو ډیر تمرکز شوی.

- خلک
- پروسه
- تولید

پورتني درې شاخصونه د پروژې مرکزي ځانگي بللي کيږي.

**خلک یا بشري سرچینې:** کله چې یوه پروژه پیل کيږي په لومړي سر کې خلکو ته اړتیا لري، د پیل په پړاو کې مور دپته اړتیا لرو چې خلک وپیژنو او هر یو په خپله ځانگه او مسلک کې وگمارل شي تر څو یو ځواکمن ټیم جوړ سي. په لومړیو کې باید یوه ارزیابي تر سره شي او وگورو چې د پروژې د تطبیق لپاره کوم ډول خلکو او ټیم ته اړتیا شته. ځکه مور دي ته ضرورت لرو تر څو مو پروژه په ښه توگه سره پلي سوي وي. د کامندانو په ټاکلو کې باید په وړ مشري او ښکېل اړخونو باندي هم فکر وشي، تر څو هغه هم

په ښه توګه وټاکل سي چې ستاسو کارى تيم له دوي سره په کومه طريقه او څنگه کار کوي. کله چې وغواړو يو ښه کارى تيم د پروژې د تطبيق لپاره وټاکو لاندې مشخصات بايد په نظر کې ونیول شي.

- 1- مهارتونه (دوي د پلي کولو لپاره څه ته اړتيا لري)
  - 2- تجربه (دوي په همدې برخه کې مخکې څومره کار کړی)
  - 3- شته والی يا موجودیت (ايا دوي به د کار په وخت د اجرا لپاره په هماغه ځای کې حاضر وي)
  - 4- بودجه (ايا د پروژې مالک يا منیجر به وکولای شي چې د کارمندانو معاشات ورکړي)
- د کارکوونکو په ټاکلو کې پورتنی مشخصات بايد سره بېل نشي او ټول په يو وخت کې عملي سي. کله چې د پروژې لپاره کارمندان وټاکل سي له هغو سره بايد د لنډې مودې لپاره دوي ته د دندو لايحه، مسولیتونه د پروژې په اړه معلومات د پروژې هدف کرنلاره او تګ لاره و وښودل سي، چې د کارمندانو د تنظيم چارې د بشري سرچينو د مدیریت يو خاص مسولیت گڼل کيدلای شي. دا به ښه خبره وي تر څو د پروژې له کارمندانو سره د پروژې د تطبيق او جريان په اړه ورځنۍ لنډه جلسه ولري.

### د بشري سرچينو بنسټ:

د بشرى سرچينو بنسټ په لاندې مشخصاتو ولاړ ده.

### 1. د غلطيو سمول

د انتخابولو او گمارلو هيڅ يوه وسيله مونږ ته دا ډاډه نشي راکولای چې سم کس مو په دنده گمارلی يا مو ناسم کس په دنده ندی گمارلی. تاسې به ډېر ليدلي وي چې په دنده گمارل شوی کس سمه دنده نشي ترسره کولای، يا په دنده خوښ نه وي او تر گمارلو يې وروسته سمدستي پرېږدي. دا د ناکامې گمارنې عادي بيلگې دي. تر ټولو سمه وسيله مونږ يوازې او يوازې ۶، ۰ شاخص په اندازه ډاډمن کوي چې سم کس به وگمارو يا به ناسم کس ونه گمارو، نو ځکه بايد د غلطۍ په صورت کې سمدستي هغه غلطۍ سمه کړي او بيا يې تکرار نکړي. لومړی گام دادی چې: خپله غلطۍ ومنو، ځينې خلک غلطۍ نه مني چې ناسم کس يې گمارلی دی. په دوهم گام کې بايد د هغه د سمولو کوښښ وکړو. په لاندې لارو خپله غلطۍ بېرته سمولای شو:

### لومړی: د پرمختگ د نظريې په لار.

دا نظريه وايي چې د ازموينو د تاريخچې د کتو څخه مونږ ته مالومېږي چې په دنده گمارل شوی کس کومې ريښتوني کمزورۍ او ناتوانۍ لري، چې مونږ ته ښه واضح تصوير په گوټو راکوي. که چيرې همدغه نظريه مخته بوزو نو: د ارزونې سيستم مو بايد د ټولو کارونو/ دندو او د ټولو کارکوونکو لپاره که نوی گمارل شوی وي او که له کلونو دلته کار کوي موجود وي. د پرمختگ د نظريې په بنسټ مونږ د ارزولو وروسته د هغه کمزورۍ او دنديزه ناتوانۍ رابرسيره کوو چې وروسته د هماغه روزنه ورکوو. تر ټولو مهمه خبره داده چې ستونزه بايد په لومړيو وختونو کې وپېژنو او د هغه روزنه ورکړو! که په لومړيو کې مو له پامه وغورځوله نو وروسته دغه ستونزه زړېږي او ددوی کارې عادت جوړېږي، چې نه يوازې ليرې کول يې لاستونزمن کيږي بلکې د نورو کارکوونکو په سمو کارونو هم بد اغيز کوي. په لنډه توگه ددغې نظريې کارپوهان وايي چې مونږ د کانديد په خاميو او کمزوريو پوهيږو او د روزنې له مخې د هغه کمزورۍ له منځه وړلای شو او پدې توگه کولای شو چې د گمارنې غلطۍ مو اصلاح کړو.

### دويم: د دندې دويم ځلي له سره سکېنټل:

که د پرمختگ په لار دغه ستونزه غوڅه نشوه او تراوسه يې شتون درلود نو:  
الف: کيدای شي دنده به ستونزه ولري او سمه به مو نه وي سکېنټلي، دا مانا چې دنده به ډېره لويه وي (ډېر کارونه به ولري)، يا به ډېره پيچلې وي، يا به د دندې ښه توب او بدتوب په نورو کارکوونکو پورې اړه ولري، يا به د دندې ترسره کول ناممکن وي.

ب: کيدای شي د دندې لپاره دومره وړتياوې په پام کې نيول شوي وي چې په يوه تن کې يې راټوليدل ممکن نه وي. نو دپته اړتيا پيداوو چې دنده بېرته له سره وسکېنو او دوهم ځلي يې کارونه سره وتړو، که د دندو لپاره د وړ کس د بدلون اړتيا وه نو د دندې لپاره بايد بل سرليک وټاکو او پخوانی يې بدل کړو (نو خامخا به په هغه نوم بل کس راپلټي).

دریم: له دندې گوښه کول.

داسې هم کېږي چې دنده کومه ستونزه ونلري او سمه سکېنټل شوي وي، مگر گمارل شوی د دندې لپاره ناسم کس وي. نو پدې طریقه به لومړی نوي گمارل شوي کارکوونکي ته یوه اخطار په خبرتیا ورکړي چې باید د کمپنۍ معیار او سټنډرډ په پام کې ونیسي او کلک پام ورته وکړي. که چیرته دوی بیا هم ونټوانیدل چې دنده په هماغه معیار ترسره کړي نو د هغه په خوښه باید نوی گومارل شوی له دغې دندې گوښه کړای شي، او په بله همدغه سويه دنده به وگمارل شي، چې دده د وسې سره سمه وي.

### څلورم: له دندې تبدیل کول.

که په گمارنه کې مو دا غلطې کړې وه چې گمارل شوی کس ددې سوبې هم نه وو نو هغه باید ددې سوبې څخه راټیټ شي او د ټیټې سوبې دنده وروسپارل شي. ددې لپاره اړینه ده چې مخکې له مخکې مو باید د “انضباطي کارونو په اړونو” یا د کمپنۍ په “لارښود کتاب” کې دا خبره لیکلې وي چې د دندې د ناسم پلي کولو په وخت کې به کارکوونکی د کمپنۍ په پرېکړه په ټیټه دنده گمارل کېږي.

### پینځم: له دندې گوښه کول.

که په پورته ټولو لارو ونه توانیدې چې له گمارل شوي کس څخه په زړه پورې او ډاډمن کارواخلي نو باید له دندې لیرې کړای شي.

کمپنۍ ددې لپاره چې وکولای شي یو کارکوونکی له دندې لیرې کړي نو باید په ژمن لیک کې یې دا ټکي یاد کړي وي چې قرارداد د یوې ټاکلې امتحاني دورې په کامیاب بشپړیدو اوږدېدای شي، که امتحاني دوره بریالی نه وه د کمپنۍ حق دی چې قرارداد له منځه یوسي او کارکوونکی له دندې گوښه کړي. دغه امتحاني دوره د ډیرو کمپنیو لخوا په ژمن لیکونو کې ځای په ځای کېږي چې له یوې میاشتې نیولې تر دريو میاشتو دوام لري، چې د اړتیا په صورت کې اوږدېدای هم شي. د افغانستان د قانون مطابق دغه دوره تر شپږو میاشتو نشي اوږدېدلای.

### 2. شاربټ لست کول او پر دنده گمارل

شاربټ لست کول د دندې د اعلان او گمارني ترمنځ یو پول دی چې دواړه یو ډبل سره تړي. د شاربټ لست کولو وروسته کمپنۍ خلک پر دنده گماری. ددې لپاره بنسټیزې لارې چارې پکار دي تر څو سم خلک شاربټ لست شي، او تر څو چې د مناسبو خلکو له ډلې یو کس هم بهی ازموینې پاتې نشي. په شاربټ لست کولو کې د ټولو غوښتن لیکونو یا عریضو څخه هغه خلک راکمېږي چې کوم د کمپنۍ د دندې د ترسره کولو لپاره مناسب وگڼل شي. شاربټ لست داسې کېږي چې لومړی د گمارني مدیر د ټولو متقاضیانو رېفرنس گوري، ددې لپاره چې ایا دوی ریښتیا ويلي او که نه؟ دوهم: ددوی څخه یو بل لست جوړېږي چې د دندې په وړتیاوو باندې برابر خلک ورکښي ځای شویږي. دریم: د دندې په مشخصو وړتیاوو باندې د کانډیدانو ازموینې اخيستل کېږي. څلورم: ددوی سره له مرکې مخکې د مرکې لنډه اړیکه (تلیفوني یا د برېښنالیک په مرسته). پینځم: د مرکې په موخه ددوی څخه یو اخري لست جوړول. مگر په عملی توگه ښه لاره داده تاسې چې د دندې لپاره کوم لوی شرطونه اېښي وو هغه په غوښتن لیکونو کې وگوره، کومو خلکو چې دغه وړتیاوې درلودې په یو لست کې راټول کړه او همدغه لست شاربټ لست دی. شاربټ لست داسې هم کېدای شي چې یو څو تنه مسولین پوځای سره کېښي او هر کس د ټولو متقاضیانو ترمنځ د خپلې خوښې نوماندان ولیکي، وروسته شریک کانډیدان چې د ټولو په لست کې موجود وي په یو لست کې راټول شي، او هغه کسان چې سره شریک نه دي هم د احتیاط لپاره راوغواري مگر حتمي نه وي. که ډېر رسمي او ښه منظم کارکول غواړي نو د تصمیم مرستندویه چوکاټ / نخشه جوړه کړه چې په هغه کې ۵-۶ هغه خواص چې د دندې لپاره اړین بلل کېږي په یوه خوا کې لیکل شوي وي او د هر کس ارزونه په دريو شاخصونو باندې وکړه لکه (۱) اړین دی. (۲) ورته ښه دی. (۳) اندازه یې (له ۱ نه تر ۱۰) . او ددې تر څنګ د کانډیدانو نومونه وي. پدې ډول چې د کومو کسانو نومرې ترټولو زیاتې وي هغه تاته ترټولو ښه نوماند دي او ددې کسانو څخه جوړ شوی لست شاربټ لست دی.

### 3. ور او مناسب کس راجلبول

دلته باید په هغه لارو چارو غور وکړي چې د دندې لپاره تر ټولو غوره او برابر کس پرې را پیدا کړي چې ستا د کمپنۍ سره پدې دنده کې کار وکړي.

داسې فکر ورته وکړه چې دا د اعلانونو او اشتهارونو یو بل ډول دی چې د تولیداتو لپاره اخیستونکي نه، بلکې د دندې لپاره کارکوونکي را پیدا کوي. دا سخته خبره ځکه ده؛ هغه کسان چې وړتیاوې لري کم وي او ځان پاسلي، لوړه تنخوا غواړي او ښې دندې لري، ممکن چې نورو خلکو ته د نه ځواب هم ورکړي! او هغه کسان چې ستا دندې لپاره نه ښه دي برابر ډیر دي او ډیر غوښتن لیکونه به درته رالیري. د ښو کارکوونکو د را جذبولو مختلفې لارې شته، دلته لاندې مو هغه لارې په گوته کړيدي چې کمپنیو پرې گمارني کړيدي، او خلک یې پرې را جذب کړي، ددوی مخې ته هغه سلنه ده چې دوی ددوی له اوسط څخه لاسته راغلي ده. دغه احصایه د ۱۹۹۴ کال او د امریکا د هیواد ده.

پدې کې ښودل شويدي چې کمپنی څرنګه د خپلو دندو لپاره مناسب اشخاص پیداکوي او گوماري:

میتود	
په همدې اداره کې مخکې له مخکې کار کوي:	۳۰٪
شخصي اړیکې:	۱۶٪
اعلاناتو ته ځواب ورکول:	۲۶٪
د مشورتي کمپنیو اعلانونو ته ځواب ورکول:	۱۹٪
مستقیمه اړیکه:	۱۷٪
د وظیفو مرکزونه:	۸٪
د وظیفو نمایندګۍ:	۷٪
نورې لارې:	۱۳٪

#### د دندې تشریح:

د دندې تشریح مونږ ته د دندې بنسټیزې برخې را په گوته کوي او لار رانښيي چې څوک باید ددې دندې لپاره انتخاب شي؟ بلکې د قانوني کړنو لپاره هم باید هر گمارل شوي کس ته یوه لایحه ورکړو چې د هغه ټول کارونه پکښې لیکل شويوي. د دندې په تشریح کې دوه څیزونه وي: لومړی د دندې مشخصات چې کوم کارونه باید ترسره شي، او دوهم د کارکوونکي وړتیاوې چې کوم کس دا کارونه ترسره کولای شي. د دندې مشخصات:

د دندې په مشخصاتو کې باید لاندې ټکي اړومرو موجود وي:

د دندې نوم.

د راپور ورکول (چاته راپور ورکوي)

د دندې موخه، دده مسولیت، د کارونو لست.

ددې لپاره کولای شي چې یو غونډ پاراګراف ورته ولیکي یا یوه پورمه ورته وسکښي. په عمومي ډول د دندې مشخصات په دوه ډوله لیکلای شي:

یو داچې د دندې په عمومي کارونو را وڅرخيزي او لارښوونې ورته وکړي، مګر د دندې په منځ کې د کارونو نومونه یاد نکړي.

دوهمه لاره یې داده چې د دندې هر کار ورپه گوته کړي چې دا ځانګړي کارونه به ترسره کوي. د یادولو وړ دي، چې دا پورته دواړه ډولونه په عمل کې کوم خاص توپیر نلري، مګر کولای شي چې د ښو پایلو د لاسته راوړلو لپاره لومړی ډول لیکنه د لوړو دندو لپاره وکاروي او دوهم ډول لیکنه د ټیټو یا منځنیو دندو لپاره.

#### په چارو کې د ټیم شاملول (سمه لاره تعقیبول):

کله چې وغواړو د پروژې چاري په لومړیو کې په سمه توګه تنظیم کړو، د باتجربه همکارانو نظرونه او پوهه له موږ سره مرسته کوي تر څو د پروژې په پیل کې د تطبیق او ښه حاصل لپاره ځانګړي پلانونه او اسناد طرحه کړو، نو له همدې کبله د کارمندانو شاملول په تصمیم او د پروژې د پیل په چارو کې اړینه خبره ده. کله چېرته په همدې مرحله کې ښکېل اړخونه او مشتریان شامل وي د پروژې د پیل پر او به مو نور هم اغیزمن او با هدفه وي. کله چې د پروژې اړتیاوي، گنچارت، اصول او پروپوزل تنظیم کوو باید وار له مخه مو یاد وي چې ماهر او وړ کارمندان باید په همدې چارو کې شامل وي. کله چې د کارمندانو شاملول د جلسې اندازه ډیروي او وخت مو ضایع کوي، یا کارمندان په نورو مهمو چارو بوخت وي په هغه صورت کې کولای شو د اولیت بندي له قانون څخه کار واخلو تر څو مو ټولي چاري په ښه توګه سره سرته ورسیري.

د پروژې په چارو کې د کارمندانو شاملول په کارمندانو کې د تصمیم نیونې احساس نور هم غښتلی کوي، او په راتلونکي کې د مسؤلیت احساس پیاوړی کيږي او چاري په ښه توګه سره سرته رسوي چې د پروژې په حاصل باندې مثبت اغیزه کوي او پروژې مو په ښه توګه پای مومي. له همدې خاطر د پروژې د پیل په پړاو کې باید همدې ښه یوه داخلي جلسه چې ښه او مثبتې اجندا ولري ترتیب شي. د ناستو د اجندا لپاره یو څو لاندې برخې چې باید په نظر کې ونیول شي.

- کاري ټیم باید چاري تنظیم او اجرا کړي.
- کاري ټیم چیرته او څه وخت د مشریانو او بنسټولو اړخونو ځواب او مشورو ته اړتیا لري.
- څنګه باید کاري ټیم له مشریانو او بنسټولو اړخونو سره اړیکې او همغږي ولري.
- کاري ټیم باید کومي داخلي جلسې او ولې ولري.

دا مهمه نه ده چې پورتنی وړاندیز شوي معلومات مو باید تل د جلساتو اجندا کې شامل وي، یواځې د یو مثال په توګه او هغه جلسات چې ډیر کلیدي وي نوموړو برخو کې اجندا تکمیلوي. په جلساتو کې د کارمندانو شاملیدل به کارمندانو ته د اسنادو او چارو د تطبیق ځای او څرنگوالی ور معلوم کړي، او دا به ورته روښانه شي چې پروژې په کوم مسیر روانه ده.

### بنسټول اړخونه (Stakeholders):

هغه باندني کسان او ټیمونه چې د پروژو په تطبیق کې د ځینو چارو مسؤلیت په غاړه اخلي او یا د پروژې چاري په یو ډول تر اغیزې لاندې نیسي د بنسټولو اړخونو څخه عبارت دي.

اړیکي او جلسي	څوک	څه وخت
ورځنۍ پیل	ټول داخلي کارمندان	ورځنۍ
اونیز راپور چمتو کول	معلومات د پروژې مشر ته لیږل، او د هغه په واسطه اړوند ځانګو ته راپور ورکول	په اونۍ کې یوځل، پنجشنبه، د ورځې په اخیر کې
اونیزه ارزیابي	د پروژې مشر او کلیدي بنسټول اړخونه	اونیز، چهارشنبه، د ورځې لس بجې
۱۵ ورځنۍ موقف ارزونه	ټول داخلي ټیم او بنسټول اړخونه	د میاشتې په ۱۶ مه نېټه، سهار ۹ بجې

که چیرته فرض کړو چې د مرغداري یو وړوکی فارم مو جوړ کړي، او دا فارم په اصل کې یوه پروژې ده چې مالک (منیجر) یې مخته وړي. د دې فارم د جوړولو لپاره د دولتي زراعتي ادارو جواز، د ځینو مسؤلو زراعتي او صحي ادارو له لوري نظارت، د چارو د کیفیت او کمیت بررسی، او همدارنګه د مالیاتي چارو د سرته رسولو لپاره د مالیاتو مسؤلې دولتي ادارې، د هګیو یا چیچونو یو قوي تهیه کوونکي، او مشریانو ته اړتیا شته. په همدې پروژې کې زراعتي، مالیاتي، صحي او د موادو تهیه کوونکي اداري زموږ بنسټول اړخونه کیدی شي، چې بې له دوي څخه د پروژې تطبیق ستونزمن او ناممکن هم کیدای سي. د یادولو وړ ده چې په عموم کې ټولې پروژې بنسټول اړخونه لري، هغه پروژې چې بنسټول اړخونه یې کم یا هیڅ نه وي د اندازې او وخت له کبله وړوکی پروژې وي. لکه د یو کتاب د ډیزان چاري په مخ وړل.

### له بنسټولو اړخونو سره د اړیکو تنظیمول:

د پروژې په پیل کې همدا اړینه ده چې له بنسټولو اړخونو سره د اړیکو په اړه پوه شو، همدا باید جوته شي چې کله او څنګه باید اړیکې ټینګې سي، چې په همدې اړیکو کې باید هغه اړیکې چې له کلیدي بنسټولو اړ

خونو سره ټینګیری او خپله اړیکې کلیدي وي د پروژې په کاري چوکاټ (ګنټ چارټ) کې ځای په ځای کړو. همدا تنظیم سوي اړیکې باید وخت په وخت وکتل شي او د پلان مطابق مخته ولاړ شو.

د مثال په ډول.

کله چې غواړي له بنکیلو اړخونو سره جلسه تنظیم کړي، باید مطمئن شي چې تاسو یوه واضحه او باهدفه اجنډا لري، او ټول اړخونه باید به هره ناسته کې شامل نه وي، او جلسه مو د چارو اړوند مخته یوسي.

هغه برخې چې ډیری وخت د بنکیلو اړخونو په ناستو کې مطرح کیږي په لاندې ډول دي.

- 1- پېژندنه (لومړنۍ ناستې همېشه د بنکیلو اړخونو، کاري ټیم او مهارتون د پېژندلو په اړه وي)
- 2- مسؤلیتونه او صلاحیتونه (ډیرې ناستې په همې را څرخیزې تر څو د یوې چارې په تطبیق کې د اړخونو مسؤلیتونه او صلاحیتونه ترتیب او تنظیم کړي)
- 3- انګیرنه یا فرض کونه (په دا ډول ناستو کې ځینې احتمالي او فرضي لاسته راوړنې، حاصل، خطرونه او ننگونې مطرح کیږي)
- 4- خطر (په داسې جلساتو کې د احتمالي او حتمي خطرونو په اړه بحث کیږي او د کمولو لارې چارې یې سنجول کیږي)
- 5- اتکا او باور (په همداسې ناستو کې د بنکیلو اړخونو د شته امکاناتو او یو بل سره د همکارۍ په اړه بحث کیږي)
- 6- مصارف او نرخونه (په همدې ناستو کې د موادو او چارو مصارف او نرخونه ارزول کیږي).
- 7- د کاري ټیم بڼه او برابول (په داسې ناستو کې د کاري ټیم تر منځ مسؤلیتونه او صلاحیتونه ویشل کیږي)

باید په یاد ولري کله چې له بنکیلو اړخونو سره اړیکې ټینګوي ځان مطمئن کړي چې خپل هدف می لاس ته راوړی او توقعات مو پوره سوي دي.

### پروسه:

د پروژې د ژوند دوران په لومړني پړاو کې اړین او مهم بهیر چې د پروژې ټول اسناد او مواد پکې برابرېږي پروسه ده. او د پروژې د منیجرانو لپاره تر ټولو مهم پړاو ده چې باید د هغه په اړه خبرې وکړي. د پروژې په پیل کې مهمه ده تر څو د پروژې د تطبیق په پروسه کار وشي او د خپلو کارمندانو، بنکیلو اړخونو او مشتریانو لپاره یو واضح او مشرح پارامیټر (څرنګوالی، چاپېریال) برابر سي تر څو یې د پروژې تر پایه تعقیب کړي. د پروژې د تنظیم په پروسه کې باید له ډیرو معلوماتو اسنادو او اصولو برابرولو څخه مخنیوي وسي، بڼه داده چې پروژه په یو لنډ او واضح میکانیزم باندې ترتیب شي. دلته به په یو څو کلیدي برخو بحث وشي کله چې د پروژې د پیل په پړاو کې مهم دي.

### ۱- میتودولوژي:

په همدې برخه کې مور ته جوتیري چې څنګه چارې تنظیم کړو، له بنکیلو اړخونو او مشتریانو سره څنګه برخورد او معامله وسي، هغه توکي او معلومات چې د پروژې لپاره تر ټولو اړین او اغیزمن دي څنګه برابر شي. د پروژې په تطبیق کې د میتودولوژي د مراعات په خاطر لاندې ټکي باید په نظر کې ونیول شي.

- 1- د پروژې سایز یا اندازه.
- 2- بودجه، او پراختیایي چوکاټ (Scope).
- 3- خاصو چارو ته خاص کارمندان ګمارل.
- 4- ایا د تطبیق لپاره پوره وخت کارمندان په نظر کې نیول شوي یا کارمندان په نورو پروژو کې هم بوخت دي.
- 5- مشتریان په کومه کچه خدماتو او معلوماتو ته اړتیا لري.

د پورتنی ټکو په نظر کې نیولو سره تاسو په دي پوهیږي چې زما د پروژې ډول څنګه ده، او څنګه باید تطبیق شي.

### ۲- مواد او اسناد:

په معمولي توګه د پروژې په پیل کې د پروژې د تطبیق لپاره ځینې اسناد یا مواد برابرېږي او د پروژې د ژوند دوران په نورو پړاوونو کې راسره مرسته کوي. چې دا اسناد او مواد د بودجې، پروژې او مشتریانو



په خاصیت او هدف پورې اړوند وي. لکه څنگه چې مو مخکې وویل د پروژې پروسه باید ډیره او درنده نه وي همدا ډول باید د اسنادو او موادو په ترتیب کې هم باید کونښن وکړو تر څو مواد ډیر او اوږده نشي. ټول مواد باید په لنډ او منطقي ډول ترتیب شي. د غیر ضروري اسنادو او موادو له یوځای کولو څخه باید ډډه وشي.

هغه اسناد او مواد چې په معمولي ډول د پروژې په لومړي پړاو کې برابرېږي په لاندې ډول دي.

- د منابعو چوکاټ.
- د پروژې منطقي چوکاټ.
- له بنکيلو اړخونو سره د گډې همکارۍ تگلاره او گړنلاره برابرول.
- د اړیکو او همغږیو چوکاټ.
- د پروژې ToR
- د پروژې پروپوزل.
- د پروژې هوکړه لیک

### منطقي چوکاټ یا Logical Framework

پروژه د خپلو هدفونو د یوځای او سم بشودلو لپاره چې د توقع وړ نتیجه په لاس راوړي، او فعالیتونه په اغیزمنه توګه ترسره سوي وي له Log Frame څخه کار اخلي. منطقي چوکاټ د پروژو د سټراتیژیکو پلانونو د طرح کولو یوه وسیله ده او همدارنګه د پروګرامونو او د پروژې د تحلیل او مدیریت لپاره یوه بڼه وسیله ده. همدا چوکاټ په همدې برسیره د پروژې په ژوند کې د فرضیو او خطرونو د تحلیل یوه بڼه لاره ګڼل کېدای شي. د لومړي ځل لپاره Log Frame په ۱۹۶۰ ل کال کې د امریکا د هوايي ادارې د ټیم له لوري چې د لئون روزنبرګ له خوا لارښودنه ورته کیده جوړ او کار ترې واخستل شو. او په تدریجي توګه د نورو مشهورو سازمانونو او ادارو له طرفه ورڅخه کار اخیستل کیده چې په اوسنۍ زمانه کې د یو پروژې د تطبیق لپاره تر ټولو مهمه او اړینه وسیله ده. د منطقي چوکاټ کارونه د پروژې له پیل بیا تر پای پوري د پروژې د ټیم له لوري د یو وسیلې په توګه کارول کېږي له همدې کبله یې ځینې ګټې او کارونه په لاندې ټکو کې تشریح کوو.

د فعالیتونو پېژندنه او ارزښاتي کول.

د پروژې په سمه او سیستماتیکه توګه طرح کول.

د پروژې د نظارت، ارزونې او بیا کتنې منظم میتود.

د پروژې تطبیق د طرح شوو پلانونو مطابق.

د فعالیتونو سمه او په ځای اجرا او همغږي، د فعالیتونو له ګډیدلو او یو تر بل اوبستلو څخه مخنیوی.

د پروژې د مالکیت احساس او اغیزناک افهام او تفهیم.

په دوامداره توګه کارونه، او د یو ژوندي سند حیثیت.

هدف ته د رسیدلو په اړه وضاحت او روڼوالی.

**د منطقي چوکاټ اجزاي:**

د چوکاټ اوله برخه پروژه تشریح کوي او د پروژې هدفونه په مسلسل توګه واضح کوي. په چوکاټ کې برخې په عمودي شکل سره بنودلې کېږي، هدفونه له لویو څخه په وړو تجزیه کې تر څو واړه هدفونه اسانه او ژر په لاس راوړل شي او د هغوي پوره لاسته راوړنه موږ د پروژې اصلي هدف ته رسوي. د یادولو وړ ده چې باید په چوکاټ کې ټولې اجزاي او محتوا په سمه توګه د ګرامر او ژبني اصلاحاتو مطابق ولیکو.

**هدف یا Goal:** په همدې چوکاټ کې موخه د پرژې هغه حاصل ده کوم چې موږ د پروژې د پیل لپاره ټاکلي او په اخیر کې ورته رسیږو، همدا کلي هدف په چوکاټ کې په وړو هدفونو تجزیه کېږي چې واړه هدفونه د لوی هدف اجزاي او له لوی هدف سره یوشان وي. د وړو هدفونو په بشپړیدلو سره د لویو هدف یوه برخه بشپړېږي.

**مقصد یا Purpose:** دا برخه د پروژې د تاثیراتو اړوند ده کوه چې یې پروژه په خپل ژوند کې له ځان سره لري. په LF کې باید د هدف تر څنګ یو مقصد هم په نظر کې ونیول شي، تر څو د هدف له لاس ته راوړلو سره د پروژې د تطبیق اغیزې په نورو کې هم ولیدل شي.

**اجزاي Component Objectives:** په همدې برخه کې هدف، مقصد او فعالیتونه په وړو وړو برخو ویشل کېږي تر څو یې اجرا اسانه او ساده وي. که چېرته د پروژې حجم لوی وي کولای شو ټولې اجزاي ځان ته یو هدف وټاکو.

**ژر لاس ته راتلونکی حاصل Outputs:** د پروژې په ژوند کې د حس کولو وړ محصولات دي چې د یوې برخې په تطبیق سره لاس ته راځي، په ځینو پروژو کې کیدلای شي چې هره اجزا یا برخه ځان ته یو یا څو خاص محصول ولري.

**فعالیتونه یا Activities:** فعالیتونه د دندو یا وظیفو هغه برخه ده چې د محصول د لاسته راوړنې په خاطر اجرا کېږي. په همدې چوکاټ کې یواځې کلیدي فعالیتونه ځای په ځای کېږي، او نور تشریحات یې د پروژې د پلان په برخه کې ځای په ځای کېږي.

**منابع یا Inputs:** د فعالیتونو د اجرا او حاصلاتو د لاسته راوړلو په خاطر ځینو منابعو ته ضرورت وي چې د همدې منابعو مهم او کلیدي برخې په همدې چوکاټ کې لیکل کېږي. د منابعو اجزاي او غیر کلیدي برخې د پروژې د پلان او تطبیق په پراوونو کې ټاکل کېږي. د یادولو وړ ده چې تر ټولو مهمې منابع بشري او مالي منابع دي چې په همدې چوکاټ کې وار له مخه ټاکل کېږي.

**شاخصونه یا indicators:** د دې لپاره چې پوه شو، ایا هدف او موخې ته رسیدلې یو که یا، منابع مو په ځای مصرف شوي که یا؟ او د پروژې ژوند په سمه توګه مخ ته روان ده که یا؟ ځینو د اندازه کېږي او سنجوني واحدونو ته اړتیا لرو چې همدا واحدونه او سنجوني له شاخصونو څخه عبارت دي. معقول او د تایید وړ شاخصونه هغه معلومات او رقام دي چې په لومړیو کې د هدف په ښه توګه لاسته راوړلو په خاطر ټاکل کېږي، چې همدا ارقام او معلومات په منطقي چوکاټ کې لیکل کېږي او د پروژې په ژوند کې د پروژې بهیر ورسره مقایسه کېږي، چې همدا شاخصونه د یو سمپل یا نمونې په توګه کارول کېږي. همدا شاخصونه معمولا د اعدادو او ارقام د جدول په توګه برابرېږي یا د یو چکلیسټ په توګه ساتل کېږي، چې اکثر وخت د نظار او ارزیابي په پړاو کې ترې تر ټولو ډیر کار اخیستل کېږي، او د پروژې اخیری د تړلو پړاو هم د همدې شاخصونو په بنسټ باید وشي.

**فرضیات او خطرونه یا Assumptions and Risks:** خطرونه او فرضیات د حالاتو اړوند وي چې د پروژې په موقیعت او پرمختګ باندې مستقیم تاثیر لري چې مدیریتي ټیم د هغه په مدیریت او کنټرول کې وار له مخه کار کوي او په منطقي چوکاټ کې وار له مخه ترتیب او تنظیم کېږي. لکه بې وخته بارانونه، طبیعي پېښې، تیز باد او یانور. خطر هغه منفي حالت ده چې د پروژې د هدف د لاس ته راوړلو لپاره خنډ ګرځي، لکن فرضیې یو مثبت حالت ده چې د هدف په لاسته راوړلو کې کمک کوي. د فرضیو او خطراتو درک او پېژندنه د پروژې د ډیزاین اساسي برخه ګڼل کېږي. نو ځکه باید د پروژې د ډیزاین په وخت کې لازمه ده چې دواړه حالتونه علل او معلول وار له مخه وپېژندل (پیش بینی) شي او په منطقي جدول کې یې درج کړو. کله چې وغواړي یوه پروژه تطبیق کړو دا به له امکان څخه لیرې خبر وي چې د تطبیق پړاو دې له خطرونو، ستونزو او ننگونو سره مخ نه سېو له همدې کبله د پروژې په پورسې کې د ټولو ممکنه او احتمالي خطرونو او ننگونو ارزښتې کېږي، د هغو لپاره یو منظم چوکاټ جوړوي او د خطرونو د کمولو یا له منځه وړلو تالییا نوله کېږي. د مثال په توګه کله چې د پروژې د پیل په پړاو کې اړینه ده چې د کاري ټیم او پروژې د مدیریت لپاره یوه شعبه یا دفتر ولرو، نو دفتر ته پندې دروازي جوړېږي، په نوي ټیکنالوژي سمبال کمرې او قفونه برابریږي، د دفتر د دیوال په سر یوه موانع او اغزن سم نېلول کېږي، د اور لګېدنې د ممکنه خطر لپاره د اور ضد ګازونه نسب کېږي. همدای ټول کارونه د خطر د مخ نیوي یا کمولو په خاطر منځ ته راځي. مور ځکه د یو څه بودجې په مصرف سره د خطر د کمولو یا مخنیوي لپاره د پروژې په پیل کې ځینې تصامیم نیسو تر څو خطرونه زموږ هدف له خنډ سره مخ نه کړي یا خطرونه زموږ بودجه او منابع متضررې نکرې. که چیرته د خطر مخ و نه نیول شي ممکن زموږ ټولې زیرمي او بودجه له منځه ولاړه شي.

**تولید Product:** تولید هغه څه دي چې ته یې د جوړولو او پېدا کولو هوډ لري، چې درې کلیدي برخې یې باید د پروژې د پیل په پړاو کې عملي او په منطقي چوکاټ کې درج سي.

- 1 - غوښتنې: په لومړي قدم کې باید پوه شو چې د پروژې غوښتنې کومې دي. د پروژې تر تطبیق مخکې غوښتنې باید په پلان کې درج وي، دا ښه خبره ده چې وار له مخه په دې پوه یو چې مور څه کوو. غوښتنې له مور سره مرسته کوي تر څو د پروژې په حالت او ترکیب باندې ښه پوه سو.
- 2 - پرمختګ: Scope د پروژې د پیل په پړاو کې د پرمختګ برخه مور ته دا را ښيي چې څنګه او ولې مور چاري سنبال کړی او مخ ته یې ورو، او په کومه اندازه مو ځان سنبال کړی ده.
- 3 - د سپارښتنو تنظیم: Setting Deliverables په دې اړه فکر کول چې کوم معلومات شتون لري، یوه داخلي ناسته نیول کېږي چې څنګه کولای شو چاری پېل کړو. د پروژې د ډیسپلین په اړه سپارښتنې یاداشت کېږي.

**د بودجې ټاکل او ویش Budget Allocating:** پروژه د ژوند په دوران کې ټاکلي او معلومي بودجې ته اړه لري، چې د پروژې په سر کې یې مقدار ټاکل شوي وي، دا اړینه نه ده چې بودجه به خاماڅا د پروژې د پیل په پړاو کې ټاکل کېږي او د تغیر وړ نه وي باید په هماغه اندازه باید مصرف شي نه زیاته شي او نه کمه لکن مور کولای شو د پروژې د ژوند په دوران کې بودجه د فعالیتونو په اساس وټاکو. دلته خبره د بودجې د ټاکلي اندازې د ویش په اړه مهمه ده چې همدا ویش د فعالیتونو او وخت په اساس ټاکل کېږي، چې هره اندازه بودجه د فعالیت د وخت او حجم په نظر کې نیولو سره په یو منظم چوکاټ کې ځای په ځای کېږي. د پیسو همدې ټولې اندازې ته ماسټر بجیټ هم ویل کېږي. څرنگه چې د بودجې زیرمه ډیره اړینه ده په همدې اساس د ډیرې پروژو بودجه په جلا چوکاټ کې ویشل کېږي او په منطقي چوکاټ کې په کلي توګه یادونه ترې کېږي. په معمولي ډول همدې برخه کې لاندې پوښتنو ته ځوابونه ویل کېږي.

- د پروژې بودجه او نرخ څنګه اټکل کړو؟
- څنګه کولای شو د مصارفو یو مناسب بودجوي پلان ولرو؟
- په تطبیق پړاو کې څنګه د بودجې انډول په نظر کې ونیول شي او وساتل سي.

**وخت ټاکنه Timing :** منطقي چوکاټ یوه برخه وخت ټاکنه ده، په همدې برخه کې د ځینو مهمو او کلي موخو لپاره د پیل او پای موده او وخت ټاکل شوي وي او همدارنگه بودجه باید د یو ټاکلي وخت او مودې په اساس مصرف او وکارول شي. د وخت ټاکنې په برخه کې د فعالیتونو د اجرا موده ټاکل شوي وي، او همدارنگه د وظیفو او مسؤلیتونو لپاره یوه خاصه موده او وخت په نظر کې نیول شوی وي. په اخیرې لسیزه کې اکثر پروژې د خپل حجم او وخت د ډیروالي له کبله د وخت ټاکنې Timing لپاره بیل چوکاټ لري تر څو وخت په سمه توګه مدیریت شي او د منطقي چوکاټ حجم دومره ډیر نشي چې کاري ټیم یې د تطبیق او ختم په پړاونو کې تحلیل او بررسې ته عاجزه وي.

د پورتنیو اسنادو د برابرولو په اړه باید ځان مطمئن کړو چې د پروژې کاري ټیم او بنسټل اړخونه له مور سره په همدې موافق دي او مور له دوي سره یو هوکړه لیک لرو. دوي ته دا جوتې شوي چې صلاحیتونه او مسؤلیتونه په سمه توګه ترتیب او تنظیم شوي دي. نوموړي اسناد کیدلای شي د پروژې په ژوند کې څو ځله د بنسټلو اړخونو په سلا مشوره او موافقه تغیر ومومي او یا ځینې ستونزې پکې اصلاح شي.

**پنځه هغه کلیدي ننگوني (چلینجونه) کوم چې د پروژې د پیل په پړاو کې ورسره مخ کېږو:**  
پورته ذکر شوي چې هیڅ کومه پروژه به له دې چې خطر یا ننگوني یې اغیزمنه نکرې نشته له همدې کبله ننگوني د پروژې په هره برخه کې شتون لري. لکه څرنګه چې مور هم په پښتو ژبه کې یو مثل لرو وايي د کار پیل ګران او اجرا یې اسانه ده، نو په همدې اساس د هرې پروژې پیل تر نورو پړاونو ستونزمن وي، او ځینې کلیدي چلینجونه یې ننگوي. د پروژې د ماهرینو او متخصصینو په وینا پنځه کلیدي چلینجونه چې د پروژې د ژوند دوران لومړی پړاو ډېر ننگوي په لاندې ډول دي.

۱- د پیل پړاو ډیر سوکه او ورو مخته ځي:

د پروژې د پیل په پړاو کې هر یو کارمند او بنسټل اړخ د یو کار یا فعالیت د تنظیمولو لپاره یو څه ډیر وخت ته اړتیا لري چې چارې په سمه توګه سمبال کړي، او هر شي یوڅه نوې شانته وي، فکر او تصور کولو ته اړتیا لري د هغه په اړه باید یوڅه مطالعه هم صورت ونیسي. د پیل د پړاو همدا ورو تګ پروژه منفي اغیزمه کوي د دې لپاره چې په سمه توګه مو چارې مخته ځي لاندې نقطې باید په نظر کې ونیول شي. د چارو په اړه جلسې دایرې کړي د کارمندانو پوهه کولای شي ستاسې چارې ګرندې کړي. ځکه هغه ډیر ځوابونه او معلومات ارایه کوي.

- ټیم باید مطمئن سي چې د دوي سپارښتنې د پروژې د پیل لپاره دي.
- مخکې له دې نه چې د پیل پړاو شروع کړي د اړونده چارو یو لنډ کلنډر آماده کړي.
- د ټیم او خلکو د ځواک په اړه فکر وکړي، ځنګه کولای شي چې کارمندان په چارو وګمارل شي.

۲- د پروژې د ژوند دوران د نورو پړاونو چارې په همدې پړاو کې نچور کول.  
د پیل پړاو د نورو راتلونکو پړاونو ځینې چارې وار له مخه تحلیل او تنظیموي چې دا چاره د پړاو وخت اوږدوي او ډیرو معلوماتو ته اړتیا لري او همدارنگه په همدې پړاو کې لا مسلکي کسانو ته اړتیا لیدل کېږي.  
۳- د پیل پړاو ډیری چارې په تخمین او اټکل ولاړې وي، چې د هغو لپاره سمه او په ځای پریکړه چارې ستونزمنې کوي.

۴- کله کله د پروژې حجم ډیر غټ وي، د پیل پړاو یې یو په نظر کې نیول کېږي لاکن د پروژې د ژوند دوران نور پړاوونه دوه یا څو ځله تکرارېږي چې د پروژې د بندولو په پړاو کې د پیل پړاو ته خاصې ستونزې ولاړوي، ځکه د بندولو پړاو وار له مخه د پیل په پړاو کې ځای په ځای سوی ده.

۵- د پروژې په اړه د وضاحت نشتوالی:

کله چې د لومړي ځل لپاره یو پروژه پیل کېږي د کارمندانو لپاره ډیر وضاحت نه وي، چارې لږ ډول ګونګي او نا معلومه وي، کاري ټیم د پروژې په اړه چې په کوم مسیر باید ولاړه شي یو څه ګنګس وي.

### لس اړینې نکتې چې د پروژې د پیل په پړاو کې یې باید په یاد ولرو:

کله چې د پروژې د ژوند دوران لومړي پړاو پیلوو، یو لنډ پلان ته اړتیا شته تر څو همدا پړاو په سمه توګه پیل شي، د پروژې د پیل پړاو هغه تیروتني چې په تیرو کې شوي او د اوس لپاره یو ښه درس بلل کېږي، چې د خلکو له تجربو څخه لاس ته راغلي دي، همدا نکتې باید د هرې پروژې تر پیل مخکې باید په نظر کې ونیول شي.

- ۱ – یو لنډ پلان په ښه د اصلي اجزاوو جدول تشکیل کړئ.
- ۲ – مخکې تر پیل کاري ټیم په تصمیم کې داخل کړئ.
- ۳ – مشتریان او ښکیل اړخونه همغږي کړئ.
- ۴ – له مشتریانو او ښکیل اړخونو سره د سمې او مناسبې اړیکې په اړه مو ځان مطمئن کړئ.
- ۵ – باید اطمینان حاصل کړي چې د پروژې په اړه یوه جوته موافقه شتون لري.
- ۶ – یوه خاصه پروسه ډیره مه پیل کړي، د پروژو په ټولو اړینو اړخونو کار وکړئ.
- ۷ – مخکې له دې چې پروژه پیل کړي له مشتریانو سره لږ تر لږه مخامخ خبرې وکړي.
- ۸ – د جلساتو لپاره وار له مخه یو څو معلومي او واضحي اجنداوي ترتیب کړي.
- ۹ – د پروژې ځینې احتمالي خطرونه په کاري ټیم پورې وتړئ، تر څو هغه له خطر څخه د ژغورلو په بنسټ اړوندې چارې سمې په مخ یوسي.
- ۱۰ – تل د پروژې د پیل پړاو له اولي برخې فکر وکړئ، له پیل کېدونکو چارو څخه مخکې مه ځئ.

## دویم فصل

### د پروژې د ژوند دوران دویم پړاو

#### د پروژې پلانونه :Planning of the project

د پروژې د پلانونو پړاو د تنظیمولو د پړاو له مخې ترسره کېږي چې لا له وړاندې د پروژې لپاره ترتیب شوی وي. په دې پړاو کې تاسې خپل ټیم راغونډوی او هر کس ته دنده سپاری، د پروژې لپاره بودیجه ټاکي، مهالویش جوړوی او د اړیکو ساتلو پلان (communications plan) ترتیبوی. د پروژې پلانونه په اصل کې د پروژې لپاره یو داسې ماډل دی چې مالي او بشري سرچینې، وسایل او امکانات په کې په روښانه توګه ښودل شوي وي. کله چې پروژه پلانیري، د پروژې لپاره د اغیزمن وخت او لګښت محاسبه ترسره کول ترټولو مهم کار ګڼل کېږي. ښه خبره داده چې د پلان جوړولو پرمهال د ټیم ټول غړي په پلانونو جوړولو کې ښکیل کړای شي او د هغو نظرونه واخستل چې د پلان غړي یې ټولې (brainstorming) وېل کېږي. که اړتیا وي چې د لا ښه روښانتیا لپاره د پروژې د لګښت او وخت په پلانونو کې ځینې بدلونونه راوستل شي نو ډیرې وخت د تنظیمولو پړاو ته له سره کتنه کېږي او له سره بیا ترتیبېږي. که پروژې د پلانونو په پړاو کې دقت ته پام وشي او ټول اړخونه په غور ترخیرني لاندې ونيول شي ورپسې پړاونه به له ستونزو سره مخ نه وي تر څو کارونه سم پرمخ ولاړ شي.

د پروژې د ژوند دوران په همدې پړاو کې اړینه ده تر څو پلان په ښه توګه وپېژنو، ځکه پلان نه یواځې د پروژې د تطبیق لپاره بلکې د هر ډول چارو د ترسره کولو لپاره د ملا د تیر حیثیت لري.

#### پلان (plan):

پلان جوړول د پروژو او چارو د مدیریت د بنسټیزو او لومړنیو دندو څخه شمېرل کېږي او نورې دندې په پلان پورې تړلي دي. مدیران باید په دویم پړاو کې پلان رامنځته کړي او له هغه وروسته بیا نورې دندې لکه تنظیمونه، تطبیق، استخدام او څارنه ترسره کړي. ځکه چې همدا پلان دی چې ټولو چارو ته د عمل جامه ور اغونډي. د پلان جوړونې پرته نورې دندې ترسره کول به ممکن وي خو ولې په اساسي بڼه به نه شي ترسره.

پلان جوړونه یوه دوامداره پروسه ده او مدیران باید تل خپل پلان د څارنې لاندې ونیسي. دا داسې مثال لري لکه یو کښتی چلوونکی چې هره لحظه د کښتۍ مسیر په بحر کې څاري او گوري چې زما کښتۍ په کوم لور روانه ده او چرته ورسیده. دې ته ورته مدیر هم هر وخت د پلان د پلي کېدو څارنه کوي او که کوم خنډ یا ستونزه په مخ کې شتون ولري، هغه له منځه یوسي او که کوم بدلون ته اړتیا ولیدل شي نو په پلان کې بدلون رامنځته کړي.

پلان جوړولو ته نه یواځې د پروژې په تطبیق بلکې د ادارې په هره برخه کې اړتیا لیدل کېږي او د مدیریت په هره برخه کې ځانګړي پلانونه د ادارې د پرمختګ لپاره جوړېږي.

#### د پلان تاریخچه (History of Plan)

پلان جوړول (Planning) د لاتیني کلمې Planus څخه اخیستل شوی چې پخوا زمانو کې د اواروالي (همواروالي) په مانا کارېدی، وروسته په ۱۶۷۸ م کال کې د لومړي ځل لپاره په انګلیسي ژبه کې د اوارې سطحې نقشې جوړولو په مانا سره استعمال شو، په اوس وخت کې د پلان څخه مطلب په یو سازمان کې د سازماني موخو د لاسته راوړلو لپاره یوه نقشه یا خاکه جوړول دي.

پلان یوه ذهني طرحه ده چې د ادارې او غیر اداري اشخاصو لخوا د ټاکلو موخو او اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترتیب او برابریږي.

همدارنګه ویلای شو، چې پلان عبارت له هغه جوړې شوې خاکې څخه دی چې اداري اهدافو د لاسته راوړلو لپاره مهالویش ټاکي، اداري منابع ورته ځانګړي کوي او نور اړین فعالیتونه چې د غه اهدافو لاسته راوړلو لپاره مهم وي مشخصوي همدارنګه د اوس لپاره تصمیم نیول چې په راتلونکې کې به څه کوو د پلان څخه عبارت دی.

د پلان په اړه شاید نور هم ډېر تعریفونه شتون ولري ولي په ټولو تعریفونو کې مقصد د موخو ټاکل او د هغې لاسته راوړلو لپاره له مخکې څخه تگلاره یا پروگرام جوړول دي يانې کله چې یو څوک (اداري او غیر اداري اشخاص) وغواړي چې یو کار ترسره کړي او د دغه کار د ترسره کولو لپاره له مخکې څخه فکر وکړي او یوه لار ورته وټاکي پلان بلل کېږي.

### د پلان تعریف (Definition of Plan)

د مدیریت د علم څیړونکي سټیفن روبینس پلان داسې تعریف کړی: د اداري موخو ټاکل او د هغې لاسته راوړلو لپاره ستراتیژي جوړولو ته پلان وايي. یا پلان یوه ذهني طرحه ده چې د اداري او غیر اداري اشخاصو لخوا د ټاکلو موخو او اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترتیب او برابرېږي. یا پلان جوړونه د هغو تدابیرو مجموعه ده چې د چارو مسؤلین یې په یو ټاکلي وخت کې، یو یا څو هدفونو ته د رسېدلو لپاره په نظر کې لري. یو شمېر اقتصاد پوهان وايي چې د پلان جوړونې علم، په ځانګړو شرائطو کې اقتصادي قوانین د هغو ټاکلو علتونو په پېژندلو سره او د ټولني د عوایدو د لوړوالي، د مجدد تولید د عمليې د ښه کولو، د اقتصادي پرمختیا د چټکولو له لارې په ډېر ښه صورت د تطبیق وړ ګرځوي. یو شمېر پوهان وايي د پلان جوړونې علم، اقتصادي قوانین په ځانګړو لارو چارو څیړني لاندې نيسي او د اقتصادي پرمختیا لارې پرې هواروي او لري ليد يې سنجوي. یا په بله وینا، د مخه یوې جوړې شوې طرحې ته پلان وايي چې په منظمه توګه د یوه اجراییوي کارنده مسلکي او متخصص مدیریت له خوا پلي کېږي.

له پورته تعریفونو څخه دا نتیجه اخلو چې پلان د هغو منسجمو تدابیرو مجموعه ده چې د هغو په پلي کولو سره په پروژه کې د بیلابیلو چارو، پړاونو او اجراتو سرته رسول په سمه او اغیزناکه توګه وي، او همدارنګه په ټولنه کې د بېلابېلو سکټورونو لکه کرنې، صنایعو، مالدارۍ، ترانسپورت، کانونو، ښوونې او روزنې، عامې روغتیا، ښار جوړولو، اوبو رسولو او نورو برخو کې هغه اهداف چې د ټولني د اقتصادي ځانګړتیا او عيني قوانینو یا شرائطو په پام کې نیولو سره په نظر کې وي، ترلاسه شي.

د پلان جوړونې په هکله د اقتصاد د علم نامتو پوهانو لکه dr.Dalton, prof. lewis, dickinsonzweig او نورو له خوا بېلابېل نظریات ورکړل شوي دي چې د هغوي په لنډيز کې ویلای شو: پلان جوړونه هغه آگاهانه جریان دی چې د ټاکلو اهدافو، د ترلاسه کولو لپاره ترسره کېږي او راتلونکي لپاره یو له بل سره تړلي فعالیتونه او اقدامات پېش بڼي کوي.

### د پروژې لپاره پلان څنګه جوړېږي؟ (How we can create a plan for the project?):

د پروژې د پیل په پړاو کې جوته شوه چې کارمندان، بودجه او چاري زموږ د پروژې هدف په لاس راوړي، همدا چاري د کارمندانو په منځ کې په مناسبه او ورته توګه ویشل، د بودجې د مصرف لپاره یوه طرحه ټاکل او په معلوم وخت کې د چارو مخ ته وړل د خلکو او مالي سرچینو په واسطه چې په یو چوکاټ کې طرحه شوي وي، یو پلان لاسته راوړي.

یا په بله مانا، په راتلونکي کې د یوه مطلوب وضعیت طرح کولو، ترسیم او داسې لارو چارو او وساتلو پیدا کېدو ته پلان جوړول وايي چې پرمخت یې داسې عملیاتو طرحې ته بدلون پرې ورکړي چې د هغې موضوع له پاره مخکې له مخکې د یوې لارې په وسیله تعریف شوي ده او د پلان جوړونې هدف ته رسېدل ورباندې ترلاسه کېدای شي.

پلان جوړونه هغه تصمیم نیونې څخه عبارت دی چې د اړینو فعالیتونو د ترسره کولو لپاره لارښوونه کوي او دا څرګندوي چې کوم کار کوم ډول کول په کار دي.

پلان جوړونه د فعالیتونو وسایلو او لارو چارو او د راتلونکو اقداماتو او فعالیتونو ټاکنه او د راتلونکي وخت لپاره د اهدافو تعریف، ښودنه او اټکل کول دي ترڅو د دغه پلان د تطبیق په پایله کې ترلاسه شي. د سازمان اهدافو ته د رسیدلو په خاطر د لارو چارو ټاکل او د مناسبو وسیلو غوره کول، د پروسې ارزونه پریکړې او د لارو چارو ارزونه یومهم ضرورت دي چې دغه مراحل په پلان جوړولو کې مهم رول لري.

**پلان جوړونه یعنې څه؟ (What is Planning?)**

پلان جوړونه د تصمیم نیولو یو سیستم دی چې د راتلونکو اجراتو په اړه پرېکړې پکې کيږي او دا چې په راتلونکي کې باید څه وشي او څه وخت وشي او پایله به یې څه وي یعنې پلان جوړونه د راتلونکو تدابیرو مجموعه ده چې د چارواکو له خوا په پام کې وي

پلان جوړولو بیلابیل تعریفونه شته چې دلته یې یو څو لنډ تعریفونه راوړو:

د پلان جوړونه د راتلونکي لپاره د فعالیتونو او اهدافو ټاکل د وخت او مودې په ترڅه کې د هغو بنودنه د لگښتونو او پایلو وړاندې کول دي پلان جوړونه د تحلیل او تفکر یوه پروسه ده چې اهدافونه د رسیدلو لاره لنډوي او په درېیو اصولو ولاړه ده:

(1) د پلان جوړوني اهداف (Goals of Planning)

(2) هغه فعالیتونه چې دغه اهداف ورباندې عملي شي.

(3) هغه سرچینې چې هدفونو ته په رسیدو کې ورڅخه کار اخلي.

پلان جوړونه د راتلونکو فرصتونو او تهدیدونو بنودل او له هغو سره د مخامخ کیدو د لارو چارو اټکل کول دي

پلان جوړونه د سازمان اداري راتلونکي ستراتیژي اهداف او موخو ته د رسیدلو په لارو چارو غور کول دي او د اړتیاوو د ترلاسه کول چې دا ټول غوره پریکړو ته اړتیا لري .

پلان جوړونه د پام وړ او مطلوب وضعیت پیژندنه او د لارو چارو او وسایلو موندل دي چې مور مطلوب وضعیت ته ورسوي. پلان جوړونه یعنې په دې اړه پرېکړې کول چې آیا کوم کارونه باید ترسره شي.

**د پلان جوړوني عام ساده مفهوم (Conception of Planning)**

لکه چې وروسته به وویل شي؛ ډېره ستونزمنه خبره ده چې د بیلابیلو اقتصادي، ټولنیزو، حقوقي او سیاسي شرائطو لاندې د اقتصادي لرلید (دورنما) پروگرامونو لپاره د مطرحه دندو تعریف یا پلان جوړونه یا بل هر هغه اړخیزه مفهوم غوره شي چې د ټولو لپاره صدق و مومي، خو مونږ دلته عموماً د اقتصادي پر مختیا د مضمون په اړه د پلان لنډ مفاهیم توضیح کوو؛ پلان جوړونه هغه وسیله ده چې د ټاکل شویو موخو پر خوا چې د هېواد د چارواکو له خوا پخوا په پام کې نیول شوي، ټولنه روانوي او لار ښوونه ورته کوي. د پرو فیسور جهنگان په وینا: مونږ د فلان نمونه ډېره زیاته او ډېرو مواردو کې په کاروو، دا د یو کوچني شخصي کار تدبیر او ترسره کولو څخه نیولې بیا د رسمي او سترو چارو تر سره کولو پورې خپلو خبرو کې راوړو. مگر دلته زموږ موخه له اقتصادي اجتماعي پلان جوړوني (socio-economic planning) څخه ده او هغه داسې تعریفولای شو.

پلان د انسانانو هغه آگاهانه فعالیت دی چې د اقتصادي قوانینو په کار اچولو سره د تولید لارې چارې، اداره د محصولاتو لوړول او د خدمتونو څرنگوالي ټاکي او هغو ته د رسېدولارې چارې رانیسي. د لگښتونو کمول او په مجموع کې د یو هېواد د ترقی او اقتصادي بڼه رغول ممکن کېږي، نو ځکه وایو چې د پرمختیا پلان د پرمختیا د تیوري پیشنهادي اړخ دی چې هغه څرنگه تطبیق شي، حال دا چې پلان جوړونه د هغو د عملي کولو وسیله ده.

**د پلان جوړولو اهمیت (Importance of Planning)**

د پلان جوړولو اهمیت د لاندنیو څلورو عواملو په پام کې نیولو سره توضیح کېږي:

۱- اهدافو او دسازمان یا اداري موخو ته رسیدلو سره مرسته کول دي

۲- د مدیریت د نورو دندو په پرتله یې لومړیتوب

۳- جامع والی او بشپړتوب

۴- د پروگرامونو پایلو دلاسته راوړنو له پلوه.

**د پلان جوړوني موخي او اهداف ( Goals of Planning )**

- د فعالیتونو د تنظیم په وسیله هدف ته د رسیدلو احتمال زیاتوي
- د فعالیتونو د ښه تنظیم په واسطه په لگښت، وخت، انرژي، او کار کې سپما راوستل
- د اهدافو او مقاصدو په لاسته راوړلو تمرکز او اصلي مقصد ته ډیر ځیر کیدل او له مسیر څخه د



انحراف مخنیوی.

- د کنترول د لارو چارو برابرول
- د همغږۍ رامنځته کول
- د پلان تر پلي کیدو وروسته د راپور چمتو کولو په خاطر د یوه معیار موجودیت.

### د پلان عناصر ( Plan elements )

- پلان عناصر په لاندې ډول دي
- اهداف يا (Objectives)
- دارتلونکو کړنو او پېښو په اړه معلومات درلودل
- تگلاره يا (policy)
- برنامه يا (program)
- لازم وسايل او مواد (materais)
- د هدف تعريف
- هدف دهغوځانگړو پايلو څخه عبارت دی چې يو شخصي يا يوه اداره چې د لاسته راوړلو هلي ځلي کوي.
- برنامه: د هغه اجرائیوي (عملیاتي) وړاندیز څخه عبارت دي چې د موخود لاسته راوړلو څرنګوالی روښانه کوي
- برنامه دهغه محدود الساحة کوچنیو پلانونو يا پلا نچوڅخه عبارت ده چې دلویو او عامه پلانونو څخه منځته راغلي وي چې هره برنامه دیوي ټاکلي وظیفی یادندی دسرته رسولو دپاره ځانګړي شوي وي، لکه دیوی اداري لخوا د یو جنس دخرځلاو لپاره بازار موندنی برنامه يا د یو جنس د تولید د زیاتوالي برنامه او داسی نور

### د بڼه پلان ځانګړتیاوي ( Specification of a plan )

د دې لپاره چې پلان د ادارې په لاسته راوړلو کې مؤثر او اغیزمن تمام شي نو باید لاندې خصوصیات ولري.:

- پلان باید څرګند او هدف لرونکی وي.
- پلان باید حقیقي او لاسته راوړونکی وي، په خیالاتو بنا نه وي.
- په پلان کې باید ټول هغه اداري سیستمونه چې د پلان د پلي کیدو دنده په غاړه ولري په مفصل ډول واضح شوی وي.
- پلان باید د ځای، وخت او د هغه شرائطو سره سم ترتیب او تهیه شي په کومو چې تطبیقیري.
- پلان باید د نوښت او بدلون اړتیا ولري.
- پلان باید د پلي کیدو څخه د مخه څرګند، واضح او روښانه شي او هم باید د پلان پلي کونکو ته د هغه څخه د موخو د لاسته راوړلو په باره کې د مناسبې رویې او لارې د کارولو لار ښوونه او توصیه وشي.
- پلان باید د پلي کیدو او تطبیق پرمهال وکارول شي تر څو منځته راغلي ستونزې او خنډونه لیدي شي او په را تلونکي کې د کومي ستونزې او خنډ سره مخامخ شي.
- د پلان د تطبیق او د هغه د څارني پرمهال باید انساني کرامت، اړیکي او چال چلند په پام کې نیول شوی وي، ځکه چې انساني برخورد او رویه د ادارې د پرسونل تر منځ د هر څه په نسبت د ادارې د ځانګو د امرینو په صلاح مشوره او همکارۍ ترتیب شي تر څو پلي کیدل یې اسان او په راتلونکي کې د ستوزو څخه خالي وي.

### یوه اغیزمنه پلان جوړونه کومه یوه ده ( What is the effective planning )

- اغیزمنه پلان جوړونه هغه ده چې ( SMART ) وي یعنی.

- ټاکلی (Specific)
- د اندازه کولو وړ (Measurable)
- د لاسرسي وړ (Achievable)
- واقعینانه (حقیقي) (Realistic)
- د وخت له مخې وي (Time Bounds)

### د پلان ډولونه (Types of Plan):

پلانونه عموماً په درې ډوله دي:

**1. ستراتیژیک پلانونه (Strategic plans)**  
 هغه پلانونه دي کوم چې یوه مدیره هیئت او غالي سطحې مدیرانو لخوا د ستراتیژیکو اهدافو لاسته اړولو لپاره انتخابیږي ترڅو اداري ستراتیژیک اهداف د سازمان د موجوده منابعو څخه په استفادې په ښه شکل ترلاسه شي او د وخت له پلوه معمولاً اوږد مهاله پلانونه دي.

**2. تکتیکي پلانونه (Tactical plans)**  
 هغه پلانونه دي کوم چې د منځنۍ سطحې مدیرانو له خوا د تکتیکي اهدافو ترلاسه کولو په منظور انتخابیږي او د وخت له پلوه د منځ مهاله پلانونو د جملې څخه گڼل کیږي، تکتیکي پلانونه په دې منظور طرحه کیږي ترڅو د ستراتیژیک پلان ځینې مشخصو برخو ته عملي بڼه ورکول شي.

**3. عملیاتي پلانونه (Operating Planning)**  
 هغه پلانونه دي کوم چې د عملیاتي یا ټیټې سطحې مدیرانو له خوا د عملیاتي اهدافو د ترلاسه کولو لپاره طرحه کیږي، چې د وخت له پلوه معمولاً د لنډ مهاله پلانونو په جمله کې راځي. دملي اقتصاد پلانونه دوخت، داداري او مرکزیت ددرجي او دهیواد دساحي دشمولیت له مخې په بیلا بیلو ډولونو ویشل شوي. عملیاتي پلانونه په دوو برخو ویشل شوي دي:

1. یو ځل استعمال پلانونه (single use plan) هغه پلانونه دي چې معمولاً د هغه فعالیتونو لپاره استعمالیږي چې په یوه ټاکلي دوره کې د یوه ځل د اجراء وړ وي او په همدې دوره کې بیا بیا نه تکرار یږي.
2. جاري پلانونه (standing plans) هغه عملیاتي پلانونه دي چې معمولاً د هغه د فعالیتونو لپاره کارول کیږي چې په یوه ټاکلي دوره کې په منظم ډول سره مکرر تکرار یږي.

### د یو ځل استعمال پلان ډولونه (Types of single use plans):

یو ځل استعمال پلانونه په دوه برخو ویشل شوي دي:

1. د پروژې پلان (project Plan) د فعالیتونو یوه مجموعه ده چې ټاکلي اهداف ټاکلي وخت او ټاکلي بودجه ولري او د پروژې تر پای پورې د عملي کولو وړ وي.
2. د پروگرام پلان (Plan of program) لکه څرنګه چې څو پروژې یو پروگرام تشکیلوي، له همدې کبله د پروگرام پلان د ټولو هغو پروژو پلان ده کوم چې د پروگرام په چوکاټ کې مخته ځي د پروگرام پلان د پروژو په اړه بیلابیل معلومات او چاري تنظیموي، ممکن د پروگرام پلان څو برخي ولري چې هر برخه یې یوه پروژه وي.

### د جاري پلان ډولونه (Types of Standing Plans):

جاري پلان په درېیو برخو ویشل شوی دی:

1. پالیسي (policy) پالیسي د جاري پلان یو عام شکل دی چې معمولاً د فعالیتونو د اجراء لپاره د یوه لار ښود په توګه کارول کیږي او عام ډول د منلو وړ وي. یا پالیسي یا کړنلاره د هغه عمومي

څرگندونې څخه عبارت ده چې په اداره کې د کار کوونکو د دندو د سرته رسولو هر اړخیزه لار بشپړه کوي، لکه د یوې ادارې د استخدام په څانګه کې د کار کوونکو لپاره د رخصتۍ کړنلاره. اداره منجمنت مخ 70-71

2. طرز العمل (procedure) طرز العمل هم د پالیسي په شان لار ښودل پلان دی خو محتویات چې نسبت پالیسي ته ډېر مشخص توضیح شوی وي، طرز العمل د پلان شوو فعالیتونو د اجراء مراحل په جزواړ ډول سره احتوا کوي.
3. اصول (rules) اصول د جاري پلان یو نسبتاً محدود شکل دی چې په مختلفو مواردو کې د تصمیم نیولو لپاره د یو لار ښود په توګه کارول کېږي. اصول په مشخص ډول سره توضیح کوي چې پلان شوي فعالیتونه په څه ډول سره باید اجراء سي.

#### د وخت او مودې په بنسټ د پلان ډولونه:

هر پلان په خپل ذات کې د یو ټاکلي وخت لپاره جوړېږي دا چې ځینې پلانونه د ډیروخت لپاره او ځینې بیا د لږوخت لپاره جوړېږي او پلي کېدو لپاره په کار اچول کېږي همدغه وخت ته په کتو سره پلان په درې برخو وېشل شوی دي.

#### الف: اوږد مهال پلان جوړونه (Long term plans)

هغه پلانونه دي چې دستراتيژیکو موخو د لاسته راوړلو لپاره جوړېږي دغه پلانونه د اوږدې مودې لپاره جوړ شوي وي او وخت یې د پنځه کالو څخه زیات په نظر کې نیول شوي وي. دغه پلانونه زیاتې مودې لپاره رامنځته شوي وي چې د زیات حد اندازه یې معلومه نه ده لکه د افغانستان لپاره پنځه کلن ستراتيژیک پلان یاد (konosakematsushita) کمپنۍ د خپل ځان لپاره د ۲۵۰ کلونو لپاره پلان جوړ کړی و خو یوه خبره د یادولو وړه چې د زیات اوږد پلان په تطبیق کې بیا ډېرې ستونزې رامنځته کېږي او دغه ستونزې د حالاتو د بدلېدو په سبب رامنځته کېږي خوبیا هم لکه د موټر جوړونې کمپنۍ د خپل ځان لپاره د لسو څخه تر شلو کالو پورې پلان جوړوي په ټوله کې ویلای شو چې د اوږدې مودې پلانونه د هرې ادارې د پالیسي پورې تړاو لري اوږدمهال پلان باید د پنځو کالو څخه کم نه وي او د زیات حد اندازه یې د مدیریت علم په کتابونو کې نه ده اټکل شوي.

#### ب: منځ مهاله پلان (Intermediate panel)

دا هغه پلانونه دي، چې موده یې منځ مهاله وي، د لنډ مهاله پلانونو د مودې څخه زیاته او د اوږد مهاله پلانونو د مودې څخه کمه وي، یعنې دا د یو کال څخه نیولې تر پنځه کالو پورې وخت په بر کې نیسي او دغه ډول پلانونه د ستراتيژیکو پلانونو یوه برخه وي او د ستراتيژیکو پلانونو د لاسته راوړلو لپاره په کار اچول کېږي. دغه ډول پلانونه د منځنۍ کچې مدیرانو لپاره ډیر د اهمیت وړ وي او اکثره د همدې مدیرانو لخوا پر مخ وړل کېږي. لکه په پوهنتونو کې د پوهنځیو لپاره څلور کلن تدریسي پلانونه (کریکولم) او داسې نور.

#### ج: لنډ مهاله پلان (Short term plan)

دا هغه پلانونه دي چې سازمانونه یې د لنډ مهال لپاره رامنځته کوي او وخت یې د یو کال څخه کم وي دغه پلانونه د ورځنۍ چارو د ترسره کولو لپاره ډیر موثر وي لکه ورځنۍ پلان، میاشتني پلان او کلني پلان، بله بڼه بېلګه یې د استادانو تدریسي پلان دی چې د سمستر په پیل کې د استادانو لخوا جوړېږي.

#### د مرکزیت د درجې او ادارې پلان ډولونه

کله چې موږ په بېلابېلو اقتصادي سیستمونو او بېلابېلو هېوادو کې په یوه اوږده موده کې د پلانونو تاریخ مطالعه کوو، نو په دې ترڅ کې درې ډولونه په نظر کې راځي.

#### ۱: کنټرول کوونکي او مرکزي پلانونه

دا پلانونه په هغو هېوادو کې چې عامه سکتور پکې ځواکمن وي، لیدل شوی. اوسني وخت کې ډېرو هغو هېوادو هم دا ډول پلانونه معمول کړي دي چې پخوا یې مرکزي پلانونه طرح او تطبیق کول. مهمه داده چې ټولنه د ترقۍ عالي مدار جوړ او د هوساینې لوړ حد ته ورسېږي. او د هر نظام هدف همدا وي، خو طریقي او لارې فرق کوي.

## ۲: مختلط (ګډ) پلانونه

هغه هیوادونه چې مختلط او لار ښود شوی اقتصادي سیستم لري، هلته عامه سکتور د اوامرو او هداياتو په واسطه د مرکزي پلان مطابق وده مومي او خصوصي سکتور مطلوب هدف ته درسي د پوه منظور رهنمايي او د تشويقي وسائلو په واسطه لار ښوونه ورته کيږي. زموږ په هیواد کې تطبيق شویو پلانونو اکثرأ همدابڼه درلوده.

## ۳: لارښود (رهنما) پلانونه

په دې پلانونو کې د تطبيق له پلوه کوم مسؤليت حکومت ته نه راجع کيږي يوازي حکومت هڅه کوي چې د هیواد د اقتصاد د مطالعي او دهغه پرمختگ د تگلوري په پيش بيني کول سره عامه او خصوصي متصديان رهنمايي کړي. دلته د پلان تطبيق د غير مستقيمو او تشويقي وسائلو له لاري صورت نيسي. دا پلانونه هغو هیوادوکې د خپرني او ريسرچ مؤسسات او مشورتي بورډونه اقتصادي جريان په دقت سره تر مطالعي لاندې نيسي، د ارقامو او احصايو له مخې د اقتصاد شننه کوي او د اقتصادي سکتورونو مطالعه ترسره کوي او له دغې پيش بيني څخه ګټه اخلي.

دغه پلانونه په متحده ايالاتو، انگلستان او يو شمير نورو هیوادونو کې ليدل شوي. پروفيسر لويس د پرمختيايي اقتصاد څيړونکي او اقتصادي پرمختيا د تيوريو محقق، پورته ذکر شوي پلانونو ته بله اصطلاح غوره کړي، هغه لومړی ډول پلان مرکزي او کنټرولي پلان بللی او دويم او دريم ته يې اخباري پلان ويلي. په يو اخباري پلان کې د پرمختيا پاليسي policy developmental ډير اهميت لري. ديوې معقولي پاليسي ټاکل په ټولنيزه پرمختگ غوره اغيزه لري.

## په پلان جوړونه کې د مدیر لخوا د تصمیم نیونې پړاوونه:

### لومړی پړاو: د ستونزې پیژندل.

د پریکړې نیونې مرحله د ستونزې په موجودیت سره پیلېږي، یا که په مشخص ډول وویل شي، د چارو موجوده او غوښتونکي حالت ترمنځ اختلاف له امله پیلېږي. ټیک جان ( Take Joan ) چې د خرڅلاو مدیره ده، دا پریکړه وکړه چې له دندې لاس واخلي او پرځای یې په خپله د خپل کار متشبهه و اوسي. د اسانتیا په خاطر، فرض کړئ چې جان نه غواړي کوچنی سوداګری کې ځان بنسټول کړي بلکې د دې پرځای غواړي خپله ازاد کاروبار وکړي. اوس مونږ دلته یوه ستونزه لرو. دلته اوس د دې ترمنځ اختلاف موجود دی چې جان اوس چیرې دی ( بی کاره دی ) او چیرې به هغه رسیږي ( متشبهه او د خپل ازاد کاروبار مالک). اوس هغه د دې پریکړه نیسي چې غوره متشبهه و اوسي.

یوه خبره چې په پورتنۍ بیلګې کې ونه ویل شوه دا ده چې مدیران څرنگه ستونزې پیژندلې شي. په حقیقي نړۍ کې ډیری ستونزې له اشارې ورکولو پرته رامنځته کیږي. د بیلګې په ډول که د خرڅلاو نماینده ګان خپل مدیر ته دا شکایت راوړي چې د دوی کمپیوټرونه په سم ډول سره د دوی کارونه پرمخ نه شي بیولي، نو دا به د مدیر لپاره یوه ښکاره اشاره وي چې یو څه باید وکړي چې دغه ستونزه حل کړي، خو کمې ستونزې داسې وي چې ښکاره وي. مدیران باید دې ته ډیر پام وکړي چې ستونزې د ستونزو له علایمو سره مغشوشې نه کړي. یعنې په دې کې باید تېروتنه ونه کړي چې ستونزو او د ستونزو علایمو ته یو ډول فکر وکړي. ستونزه بیل شي او د ستونزې علایم بل څه دي.

ځینې کارونو ته یو مدیر د ستونزې په سترګه ګوري خو بل مدیر ته بیا هغه کار ستونزه نه وي، نو ښه دا ده چې هر مدیر باید د ستونزو د حل وړتیا ولري. ځینې مدیران یوه ستونزه په ډیرو مشکلاتو سره حل کوي خو بل مدیر یې بیا په ډیر ښه ډول سره حل کولی شي.

مدیران د ستونزو په حل کولو کې هغه مهال غوره ثابتېدلی شي کله چې د ستونزو په دې درو ځانګړتیاوو باندې پوه وي:

1. باید چې له ستونزې خبر واوسي

2. د عمل لپاره یې تر فشار لاندې وی

3. د عملي اقدام لپاره باید د اړتیا وړ منابع ولري

مدیران د دې له مخې له ستونزې خبر وي چې کارونه اوس په کوم ځای کې دي او برخلاف وروسته به چیرې وي یا چیرې چې دوی غواړي وي. که چیرې کارونه په هغه ځای کې نه وي چیرې یې چې دوی غواړي نو دلته اختلاف موجود دی. خو اختلاف د فشار د عمل څخه پرته د دې لامل کیږي چې د ستونزې حل وځنډیږي. د دې لپاره چې د پریکړې نیونې مرحله پیل شي، ستونزه باید په مدیر دا فشار راولي چې اقدام وکړي. فشار کیدی شي د بیلګې په ډول د لاندېنيو مواردو له مخې رامنځته شي:

• د سازمانونو پالیسي

• ضرب الاجلونه

• اقتصادي بحرانونو

• د سیالانو او رقیبانو اقدامات

• د مشتریانو شکایات

• له مدیر څخه توقعات

په اخیره کې باید ووايو مدیران هغه مهال د پریکړې د حل لپاره څه نشي کولی که چیرې دوی په دې باوري وي چې دوی صلاحیت، معلومات او د اقدام لپاره د اړتیا وړ منابع نه لري. که چیرې مدیران ستونزه تشخیص کړي او د هغې لپاره تر فشار لاندې هم وي چې اقدام وکړي خو د دې احساس کوي چې د اړتیا وړ منابع نه لري، نو دوی عموماً حالات داسې بیانوي چې په هغه کې غیر حقیقي توقعات پر هغوی باندې تحمیل شوي دي.

**دوهم پړاو: د پریکړې معیارونو پیژندل.**

یو ځلې چې مدیر ستونزه تشخیص کړه، نو د ستونزې د حل لپاره د پریکړې معیارونو پیژندل ډیر اړین دی. دا هغه څه دي چې مدیر باید دا پیدا کړي چې د تصمیم په نیونې کې څه شی سره تړاو او ارتباط لري. که په واضح ډول بیان شوي او که نه، خو هر تصمیم نیوونکی له ځان سره معیارونه لري چې د هغه یا هغې پریکړو ته د حل لار پیدا کړي. په پورتنۍ د جواز اخیستلو په بیلگه کې، جان باید دا وټاکي چې کوم فکتورونه د هغې له تصمیم او پریکړې سره تړاو لري. دغه کې کیدی شي چې داسې معیارونه شامل وي لکه د خپل کار د پیلولو لگښتونه، د پیسو موجودیت، د ناکامۍ نرخ، د پراخیدو او پورته کیدو پوتنشیال، د جغرافیوي موقعیت افتتاح کول، د جواز مخینه، اقتصادي وړتیا او نور ملاتړ. له پوره دقت وروسته جان دا پریکړه کوي چې اقتصادي وړتیا، د جواز مخینه، جغرافیوي موقعیت د هغې په تصمیم کې اړوند معیارونه دي.

**دریم پړاو: معیارونو ته وزنونه ځانگړي کول.**

که په دوهم پړاو کې پیژندل شوي معیارونه په مناسب ډول سره مهم نه ول، نو تصمیم نیوونکی باید خپل موارد او ارقام وزن کړي ترڅو په تصمیم کې هغوی ته صحیح لومړیتوب ورکړل شي. څرنگه معیارونه وزن کولی شي؟

د هر شي لپاره وزن وټاکي فرض له ۱۰ نیولې تر ۱ پورې او یا هم له ۱۰۰ تر ۱۰۰۰ همداسې هر ډول رقمونه مو چې ورته وټاکل، ډیرو ویب پاڼو دوی ته دغه وزنونه ټاکلی هم دي، تاسې هم کولی شي هلته مراجعه وکړئ، نو کولی شي چې دوی هر یو معیار لپاره کوم چې پورته تشریح شول هغوی ته وزن وټاکي او لومړیتوب ورکړئ، چې ځینې یې کیدی شي د بل څخه دوه چنده وزن ولري یعنې کیدی شي ډیر مهم وي.

معیارونه (کچې)	وزنونه
د سوداګرۍ د پیل مصارف	۱۰
د جواز اخیستو ملاتړ	۸
اقتصادي وړتیا او صلاحیت	۶
د جغرافیه وي موقعیت افتتاح	۴
د جواز او کاروبار مخینه	۳

**څلورم پړاو: د بدیلونو پراختیا.**

په څلورم پړاو کې تصمیم نیوونکي ته اړینه ده چې هغه موجود بدیلونه سره لیست کړي چې ورته اړیا پیدا کيږي او له مخې یې وکړي شي چې ستونزه حل کړي. یعنې که مو ستونزه نه حل کیدله نو د هغوی لپاره باید بیا نور بدیلونه ولټوی چې له مخې یې خپلې موخې ته ورسیرئ.

**پنځم پړاو: د بدیلونو تحلیل کول او څیرل.**

کله چې مو بدیلونه پیدا کړل، نو تصمیم نیوونکی باید جداً هر یو بیل بیل تر څیړني او تحلیل لاندې ونیسي. څرنگه؟ هغه داسې په دوه او دریم پړاو کې چې کوم معیارونه دي د هغه خلاف یو اټکل ترسره کول دي، نو له دې پرته والي څخه د هر بدیل پیاوړتیا او کمزورتیا ښکاره کيږي. یعنې قوي او ضعیفي نقطې یې ښودل کيږي. لکه څنګه چې جان د ځان لپاره اته بدیلونه ټاکلي ول نو د هغه هر یو بدیل لپاره به پوره څیړنه کوي چې پرځای یې کوم بدیل انتخاب کړي او د تجارتي مجلې څخه تازه معلومات را اخلي ترڅو پوه شي چې کوم یې مناسب بدیل کیدی شي.

### شپږم پړاو: د بدیلونو ټاکل.

کوم څه چې پورته په پام کې ونیول شول، نو شپږم پړاو یې د هغوی ټولو څخه یو غوره ټاکي. کله چې ټولې ځانګړنې په تصمیم نیونه کې وتللی شوي او بدیل تحلیلونه وړاندې کړل شول، نو بیا کولی شو چې د دوی څخه غوره بدیل وټاکو.

### اووم پړاو: د بدیل پلي کول

کله مو چې په شپږم پړاو کې بدیلونه وټاکل نو د دې اړتیا پېښیږي چې ذکر شویو بدیلونو کې یو بدیل هغه مهال پلي کړي کله چې ورته اړتیا شوه. پورتنی ټول اووه پړاوونه په تصمیم نیونه کې اړین دي. او باید په پام کې ونیول شي.

### اتم پړاو: د تصمیم نیونې د موثریت ارزیايي

د تصمیم نیونې په مرحلو او پړاوونو کې اخیرنی پړاو د موثریت او ارزیايي پړاو دی. چې په دې پړاو کې ټوله ارزیايي کيږي یعنې د تصمیم اخیرنی پایله را رسیږي چې په دې سره مونږ گورو که مشکل پیدا کيږي نو باید ارزیايي له مخې حل کړل شي.

## پروژې د ژوند لپاره د پلان جوړونې ګټې ( Pros of planning for Project Life )

1. د اهدافو په ټاکلو کې مرسته کوي.
2. پلان جوړونه مدیر او اداري پرسونل ته د هغوی دندې او وظایف روښانه کوي.
3. پلان جوړونه د هغو ستونزو او مشکلاتو په روښانه کولو کې مرسته کوي کومې چې په راتلونکې کې د ادارې د اهدافو د لاسته راوړلو مخنیوی کوي.
4. د ادارې د کړنو او وظایفو په څارنه کې مرسته کوي، ځکه چې د پلان څخه پرته څارنه او کنترول ناشونی دی.
5. د مناسب پلان ترتیبول په اداره کې د تکالیفو او ستړیا د کمیدو باعث کيږي.
6. پلان جوړونه د تولید او محصول په کچه کې زیاتوالی رامنځته کوي.
7. د پلان او ترتیب په صورت کې اداره کولی شي چې په کم لګښت او مصرف سره خپلې موخې لاسته راوړي.

## د پروژې د ژوند په پلان جوړونه کې ستونزې ( Problems in Planning )

هغه ستونزې چې پلان جوړونه کې د پلان موثریت له منځه وړي ځینې یې په لاندې ډول دي :

- د پلان جوړولو لپاره د مناسب او ساتونکي چاپیریال په برابرولو کې پاتې راتلل.
- د پلان جوړونې په پروسه کې مناسبو اشخاصو (د شعبو امرین) نظریاتو او څر گندونو ته اهمیت نه ورکول یعنې د هغوی عدم مشارکت د پلان په ترتیب کې.
- د ادارې کار کوونکو د دندو د ارزیايي په موخه د لان څخه د یوه رېښتیني معیار په توګه ګټه نه پورته کول.
- د لوړې رتبې اداره چې لخوا د ادارې واحدونو او شعباتو د اوږدې مودې پلانونو نه ارزیايي کول.
- د لوړو پورو اداره چیانو لخوا خپل ځاني داسې تصمیم نیول چې د رسمي پلانونو سره متضاد او په ټکر کې وي.
- د داسې یوه بدلون نه منونکي او ستونزمنې طرحې جوړول چې د نوښت او پرمختګ مخنیوی کوي.

## درېیم فصل

### د پروژې د تطبیق پړاو

#### د پروژې اجرا کول Executing the project:

د پروژې دا پړاو کې چې د پروژې اجرا کول او یا پلي کول (implementation) هم بلل کېږي د پروژې یو ډیر مهم او ترټولو بوخت پړاو دی. په دې پړاو کې د چتموالي ټول کارونه ترسره شوي او ټیم چمتو دی چې د پروژې کارونه عملاً پیل کړي. د ټیم ټول غړي د پروژې وخت، لگښت او کیفیت څاري او کنټرولوي او خطرات په واک کې راولي او مدیریت یې کوي. د پروژې د اجرا کولو پرمهال د ټولو کارونو څارلو مسولیت د پروژې د مدیر په غاړه دی. د پروژې مدیر باید مالي او بشري سرچینې برابرې او په کار وگماري خو د ټیم نور غړي هم له مسولیته اوږې نه شي پورته کولی او د پروژې له مدیر سره په اړونده چارو پرمخ بیولو کې باید خپله خپله ونډه ترسره کړي. د پروژې د اجرا پرمهال ټولې پروسې باید داسې وڅارل شي چې پروژې په ټاکلي وخت او له مهالویش سره سم بشپړه شي. که د پروژې کارونه په خپل وخت ترسره نه شي او له مهالویش وروسته پاتې شي، نو هم په لگښت او هم په کیفیت ناوړه اغیز کوي. که د کوم فکتور له امله د پروژې د اجرا وخت وغځېږي نو د مزدور لگښت ورسره زیاتېږي او په پایله کې د پروژې ټول لگښت لوړېږي. که بیا هم ټینګار په دې وي چې پروژې باید په خپل وخت بشپړه شي، نو د کار کیفیت به زیانمن شي. هر وخت باید په یاد ولرو چې د کار کیفیت مساوي دی وخت جمع لگښت. له وخت او لگښت څخه چې هر یو اغیزمن شي د کار کیفیت اغیزمن کېږي. په پروژې کې ټولو بنسټیزو کسانو ته باید د هغو کارونو اړوند برخه کې روزنه ورکول شي، په ځانګړي ډول د ځان د خونديتوب او وسایلو او ماشینونو د کارولو په برخه کې. د ځان خونديتوب باید ترټولو مخکې وگڼل شي.

د پروژې د ژوند دوران په همدې پړاو کې د پروژې پلان په حرکت راځي او د پلان مطابق چاري سرته رسېږي. دا اړینه خبره ده چې په همدې پړاو کې باید د چارو لازم کنټرول وشي. د پروژې د ژوند دوران د اجرا پړاو د انکشاف لپاره باید لاندني سټراټیجیک نکات په نظر کې ونیول شي.

۱— د پروژې پای مو باید په نظر کې نیولی وي. د پروژې په اجرا کې تر ټولو غټه ستونزه همدا ده چې د پروژې اجرات له تگلاري او کرنلاري سره برابر مخته نه ځي، او کوم هدف یا کانسپټ (مفکوره) چې باید په لاس راسي، د هغه لپاره د اجراتو منظموالي سم نه ترتیب کېږي.

۲— چاري باید د پروژې د کلیدي ټیم په مشوره او غوښتنو ترتیب شي، هر کار خپل مسلکي کارمند ته وسپارل شي.

۳— د کارمندانو معنوي او مادي اړتیا وي باید په مناسب ډول په نظر کې ونیول سي.

۴— د چارو د اجرا لپاره یو بنه قوي او تکره ټیم برابر کړي، او همدا ټیم باید د پروژې تر اخیږه په چارو کې دخپل شي.

۵— د حساب ورکوني او شفافیت په بنسټ باید چاري او جریانونه نظارت شي.

۶— رهبریت ته غور نیول یوه اړینه خبره ده، د پروژې مدیران نشي کولای راتلونکې په سمه توګه وویني تر څو له ناپېژاندو خطرونو او چلینجونو څخه پروژې وژغوري. له همدې کبله اړینه ده تر څو د رهبریت مشورو ته په سمه توګه غور ونیول شي.

۷— د چارو د مخته وړولو لپاره انعطاف پذیري باید ولرو. کله چې چاري مخته ځي د ځینو پېښو لپاره انعطاف پذیري اړینه خبره ده.

۸— لاس ته راوړني ولمانځي. د اجرا پړاو تر ټولو غټ او اوږد مهاله پړاو ده چې د کارکوونکو زیاته برخه انرژي مصرفوي، له همدې کبله کله چې د پروژې یوه برخه (میلستون) پای مومي، باید یوه لمانځل غونډه ولري او کار کوونکي مو تقدیر شي تر څو یې انرژي زیاته او مورال یې ځواکمن سي.

۹— د پروژې د ژوند دوران کې باید (زه) و نه ویل شي. هیڅ امکان نه لري چې یوه پروژې په یواځې سر مخته یووړل سي. د پروژې په تطبیق کې یو کاري ټیم په ګډه کار کوي او هدف لاس ته راوړي. تر څو

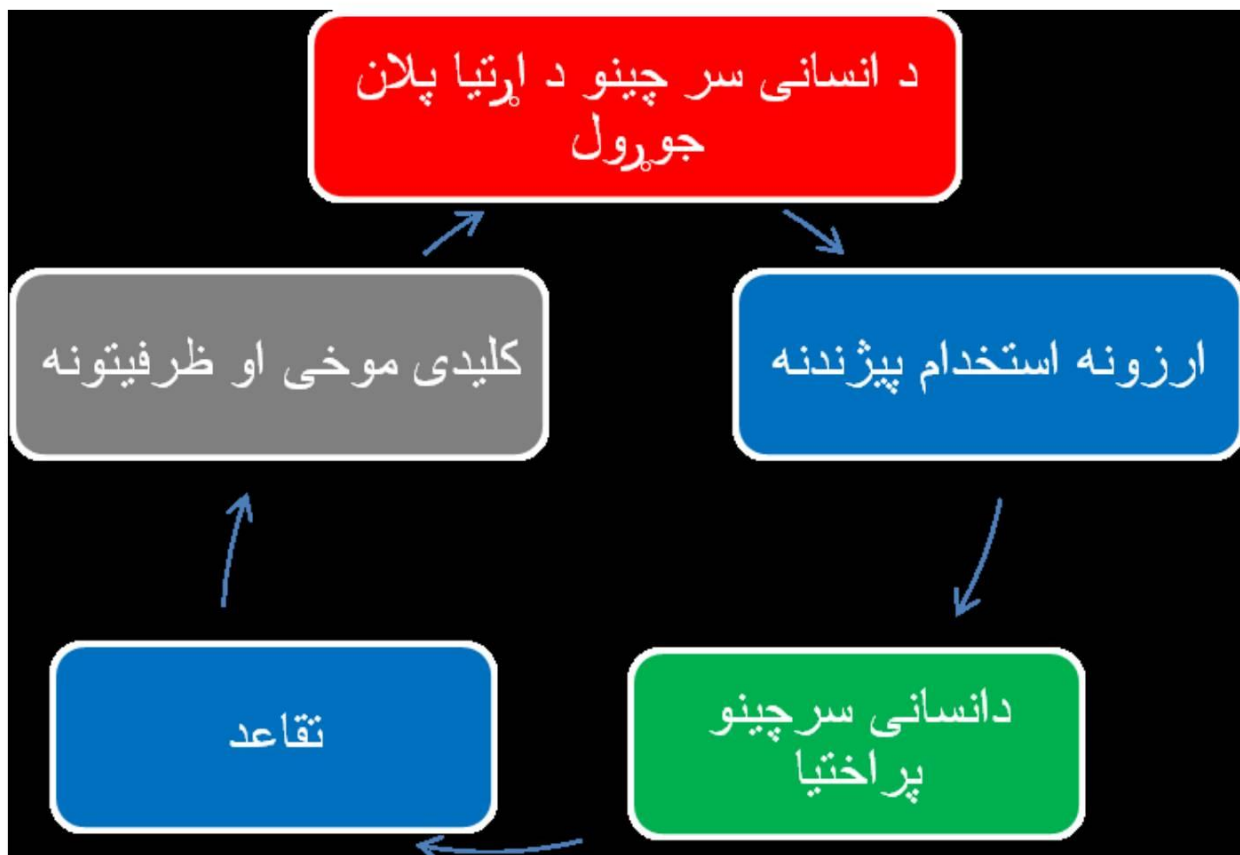


چي کارمندان د پروژي د مالکيت احساس له لاسه ورنکړي بايد د هر کار په اجر کي (زمون) کلمه وکاروو، يا وليکو چي د (ټيم) په خوښه يا زيار.

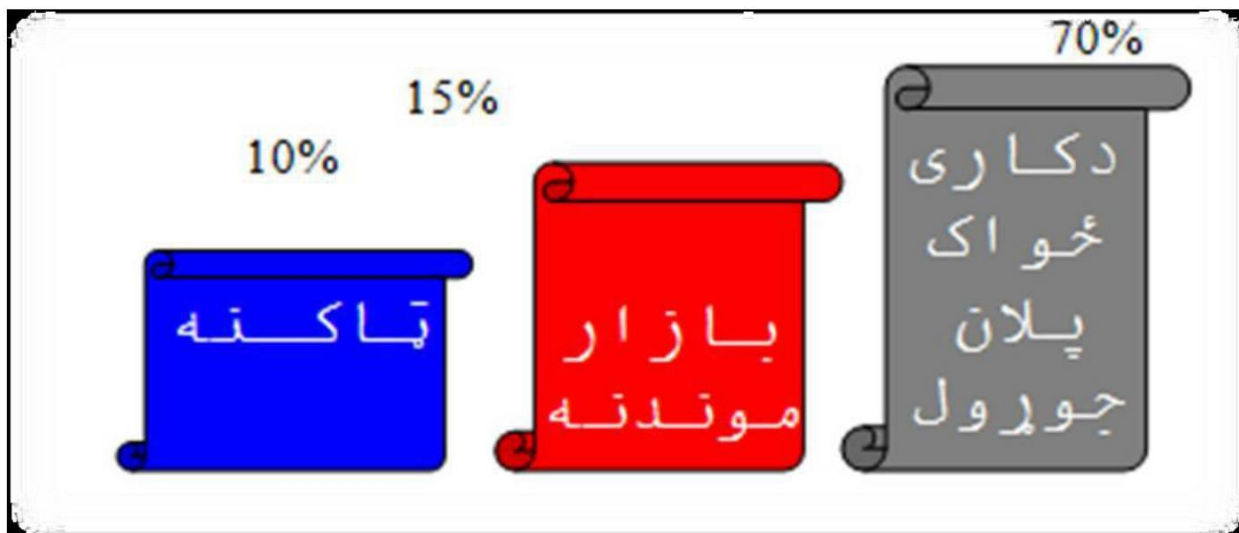
۱۰ — د برياوو او ناکاميو تعادل مراعاتول. په پروژه کي که چيرته ناکامي مخته راځي لاکن دا د پروژي جريان بيا ټول بريالي توب ده، نو له همدې کبله په پروژه کي بايد ۶۵٪ برياوو ته چانس ورکړل شي او ۳۵٪ ناکاميو ته چانس ورکړو. تل بايد کاري ټيم ملامت نه سي چي دلته ستونزه پاته، هلته کار سم نه ده اجرا سوي او يا نور. ډيري وخت يي بايد د کار د اجرا په مثبت اړخ باندې خبري وکړو او ستونزي په نښه کړو بي له دې چي ټيم يا کارمند د ستونزي لپاره مخاطب کړو.

### د خلکو مدیریت کول **Managing People**:

د خلکو د مدیریت دوراني جدول:



د کارکوونکو د کلیدي ظرفیتونو لنډه پېژندنه:



ستراتیژي (کړنلاره): د یوې بشپړې واحدې برنامې څخه عبارت ده چې دهغه پر بنسټ اداره موخوته درسیدلو لاری او پلانونه اټکلوي.

پالیسي (تگ لاره): پالیسي د انګلیسي ژبې کلمه ده چې د تدبیر، تگ لاري، بیمه لیک او طریقي په معني ده. په اصطلاح کې له هغو تړلو هودونو (تصمیم) څخه عبارت ده چې یوه اداره یې د خپلو خاصو موخو د لاس ته راوړلو په خاطر کاروي. پالیسي پر دوه ډوله ده چې عبارت دی له

بنسکاره پالیسي: دهغې پالیسي څخه عبارت ده چې په باطنه او ظاهره کې بنسکاره وي

پټه پالیسي: دهغې پالیسي څخه عبارت ده چې په باطنه کې یو شان او په ظاهره کې بل شان وي

#### د دندو لایحه:

د دندو لایحه هغه مدارک دي چې په یوه اداره کې د بستونو پر شتوالي باندې دلالت کوي، ددندو لایحه د هغه لیکلي بنوونیک څخه عبارت ده چه په اداره کې د یو بست شتوالي تشریح کوي، او د لاندې مسایلو درلودونکي وي

له کارکوونکو څخه دپلان سوي دندې لپاره د غوښتنو ځواکمني څه ده؟  
 له کارکوونکو څخه غوښتنه کېږي چې سرته یې ورسوي.  
 څه ډول یې باید سرته ورسوو.  
 تر کومو حالاتو لاندې دندې باید سرته ورسېږي؟

#### د نوي کارکوونکي پیژندنه:

د نوي کارکوونکي پیژندنه ددغو ټکو لرونکی ده

- هر اړخیزه پیژندنه

- د هغه وړ پیژندنه مسولینو ته/همکارانو/تیت پوري کارکوونکي

د کار په چاپیریال کې د هغه وړ پیژندنه

-دکار ځای معلومول

-د تخنیکي توکو تیارول

- د مستقیم امر وړ پیژندنه نوي کارکوونکي ته
- په دوسيو کي د ضروري موادو وړ پیژندنه
- د لومړۍ ورځې، د اونۍ، او میاشتني کاري پلان سپارښتنه.

**سرچینې:** د یوې پروژې له مادي او معنوي پانگي څخه عبارت دي، چي لاندې ډولونه لري.

- ۱— فزیکي سرچینې.
  - ۲— مالي سرچینې.
  - ۳— بشري سرچینې.
  - ۴— غیري محسوسي سرچینې.
- مؤثریت Effectiveness: د کارونو په بڼه توگه اجرا کولو ته وايي، کوم چي له مور سره د پروژې د موخو په لاسته راوړلو کي مرسته کوي. چي مؤثریت کي د کیفیت مسئله زیاته مطرح کيږي.
- مثمریت Efficiency: د کارونو په سمه توگه اجرا کولو ته وايي، کوم چي له مور سره د پروژې د حاصل په لاس ته راوړول کي مرسته کوي او وکولای سو له کمي پانگي په استفادې سره ډیر محصول په لاس راوړو. په کارونو کي هغه وخت مثمریت لیدل کيږي چي محصول نسبت عامل ته ډیر وي. په مثمریت کي کمیت، قیمت او وخت ډیر مطرح کيږي.

### څنگه د کار پرمهال د یو کارکوونکي انگیزه او گټورتوب ډېر کړو؟

کارمندانو ته انگیزه وړ کول هغه وخت ډېر مهم وي، کله چي تاسي غواړئ خپل کارمندانو څخه بهتره گټه واخلئ او هغه کارمندان له ځان سره وساتئ، چي په مارکیټ کي وړ ته تقاضا لوره ده. که چيري د کارکوونکو تشویق په نشت حساب وي، نو دوي اکثره وخت خپل د کار ځای بدلوي، د کارمندانو د تشویق لپاره نه لگښت ته اړتیا ده او نه دومره ډېر پیسو ته چي د دوي انگیزه لوره او غښتلي کړي، یوازي یو څو وړاندېزونو او نوبتگر فکر ته اړتیا ده. د کارمندانو د انگیزې لوړونې به مو د کاروبار په پرمختاک او بریالیتوب کي ډېره مرسته وکړي، د کاروبار گټه به مو وړ سره ډېره شي او اداره مو به لنډ وخت او لږو منابعو سره ډېر مزل وهلی وي.

هر کس په ځینو مهمو مقطعو کي د انگیزې ورکولو تجربه لري او د کارمندانو د لوړ او ثابت تشویق ساتل هم یو ستونزمن کار دی. مونږ د متخصصینو څخه یو څو مهم ټکي را اخیستي او سره مو یو ځای کړي، ترڅو ستاسو په کارخونه کي د کارمندانو لپاره د انگیزې لوړه کچه تضمین کړي. د انگیزې لوړونې دا یو څو مهم ټکي کوم خاص صنعت او ادارې ته ځانگړي شوي نه دي، ډېر لږ او یا هیڅ لگښت ته اړتیا نه لري. کارکوونکو ته انگیزه وړ کول په هره سوداگري باندې د عملي کېدو وړ ده، پرته له دې چي د کاروبار اندازې څومره ده، که یاد کاروبار نوی په کار پیل کړي وي او یا که په یو ستر کاروبار بدل شوی او د خپل بریاوو لوړ حد ته رسیدلی وي.

### تقدیرول:

د ادارې د کارکوونکو د انگیزې د لوړولو لپاره یو تر ټولو مهمه تگلاره د دوي د سخت کار پیژندنه ده، چي د کار په اوږدو کي یو کارکوونکی هڅه کوي تر څو د کار په پایله کي اضافي تولید ولري او که چيري د خواریکښو کارکوونکو د اضافي هڅو پیژندنه ونه شي او د دوي د کار قدردانی ونشي، نو د یو څیرونکي په ډول وایم؛ په راتلونکي کي بیا هیڅکله کارکوونکو څخه داسي طمع و نه لری چي دوي به د ډېر کار ترسره کولو لپاره هڅه وکړي. تاسي څنگه د دوي کاري خوازي پیژندلی شئ، چي د کارکوونکو د تشویق لپاره ډېر مهم دي؛ تر څو په حقیقت کي هغه زحمت وپیژندل شي چي دوي یي په ټوله کي تر سره کوي. د کارکوونکو د تشویق او په دوي کي د انگیزې د ژوندي ساتنې لپاره پیسي مناسب دي خو یوازي پیسي بسنه نه کوي او یا پیسي تر ټولو گټوره انگیزه ورکوونکي نه ده. د کارکوونکو په ټیم کي د ارزښتمند کارگر په بڼه کول هم گټور دی، خو البته د شمېرو له مخي نه.

**سیالی رامنځته کول:**

د کارکوونکو د انگیزې ډېرولو یو ثابت شوی تگلاره او په کار کې د وگړو د گټورتوب ډېرولو لپاره اړینه ده، چې د دوی ترمنځ سیالی رامنځته شي او دوی یو بل سره سیالی وکړي. کله چې د کارمندانو ترمنځ مو دوامداره او سالم سیالی رامنځته کړه، نو دا به د کارگرو د انگیزې لوړونې سبب وگرځي او کارمندان به مو به د پخوا په پرتله ډېر کار او تولید ولري. څنگه چې کارمندانو مو د ویاړ او لوړ ښودنې حقوقو لپاره سیالی کوي او البته چې بریالي او خواریکین کارگرانو ته د انعامونو په ورکړې سره هغوی گټوونکی بلل کېږي او د ویاړ احساس کوي. خپل ځان مو مطمین کړی چې ستاسو لخوا د رامنځته شوي سیالی ډول د کارگرانو ترمنځ د بدې سیالی سبب نه گرځي او د دوی ترمنځ سیالی د دې سبب نه گرځي چې دوی د یو بل کار سبوتاژ کړي، د یو بل د پرمختګ مخه ونیسي او یا د دوی په کارې وړتیا باندې منفي اغیزه وکړي، ځکه موږ وینو کله کله په یوه اداره کې داسې پېښېږي چې ځینې کسان هڅه کوي چې نور کارمندان ترې څه زده نه کړي او یا که هغوی د زده کړې هڅه کوي، نور یې مخه نیسي. هو! په یاد لرئ. که چیرې داسې څه پېښ شول، نو ژر تر ژر د سیالی د داوم مخه ونیسی.

**مثبت فکر پالنه:**

که د کارمندانو تېر کمزوری فعالیت مو همداسې ثابت په خپل ځای پاتې شي، نو ستاسو د کارکوونکو گټورتوب ژوبلوي او انگیزه یې وژني. که څه هم همیشه دا امکان نه لري، خو وړاندوینه وکړو چې هر څه له ځینو شیانو پرته په سم ډول روان دي، خو موږ ټول د منفي حالت لپاره د خپل زغم او حوصلې یوه اندازه لرو. د منفي کړنې جبرانولو یوه لاره دا ده چې د مثبت فکر پواسطه لارښوونې وشي، خو مثبتې لارښوونې د ناکامیو په گوته کولو په پرتله او یا د هغه څه په گوته کولو په پرتله چې په غلطه روان وي، اسانه نه دی.

په ظاهري بڼه خوښي او مثبت فکر پالنه د یو کاروبار په بریالیتوب کې ستر رول لوبولی شي نسبت دې ته چې تاسې کله د کاروبار د بریا فکر وکړي. خپل بنسټ مو د منفي پالنې څخه مثبت پالنې او خوښي ته واړوی او د دې چټک مثبتې اغیزې ته وگورئ، دا به نه یوازې ستاسو په کاري تجرې او د کارمندانو په انگیزې مو ژور اغیز وکړي، بلکې ستاسو په اړیکو او شخصي ژوند به هم د پام وړ اغیز ولري.

**د لنډ مهاله موخو ټاکل:**

کله چې تاسې په یوې داسې پروژې کار کوئ، کوم چې ډېر وخت نیسي او د کار پای ته رسېدو لپاره لږه روښانتیا هم نه ښکاري، تاسو او ټیم به مو په ډېرې چټکۍ او نسبي ډول د روحيې ضعیفوالي سره مخ شئ. خپل ټیم ته مو وښایئ چې د لیدو وړ پرمختګ به، نه یوازې ستاسو هر یو تن ته ښه احساس ور کړي، بلکې دا به ستاسو د کار او هغه پرمختګ چې ستاسو په خوارو منځته راغلی، یو ښکاره توپیر رامنځته کړي. واضح خبره ده هر کله چې لنډ مهاله موخې لاسته راوړل شي، د کارگرو انگیزه ډېرېږي. همدارنګه د دا ډول لاسته راوړنو په خوښې لمانځل به ورته اغیزې لا ډېرې کړي. د دې لارې د پرمختګ تعقیبول به تاسو ته د وخت په اوږدو کې ستاسو پرمختګ وښايي او کله چې تاسې شاته گورئ، تاسې په اسانې کولای شئ چې وگورئ څومره مخکې راغلي یاست.

**د مسولیت ډېرول:**

هغه کارمندان مو چې په کار کې ستر مسولیت په غاړه لري، د کاروبار د یو ونډه لرونکي په ډول احساس کوي، نسبت هغو کارمندانو ته چې په کاروبار کې په ټیټه کچه بوخت وي. دا ډول کارکوونکي به په ثابت ډول د ډېرو هڅو لپاره ځان چمتو کوي، خو ډېرې لاسته راوړنې ولري، ځکه چې اوس دوی د کاروبار بریالي کول تر ډېره د ځان شخصي مسولیت گڼي. پرېږدئ چې کارکوونکي مو د پروژې د پایلو لپاره ډېر مسولیتونه په خپله غاړه واخلي او په یوه پروژه کې د کارکوونکو مسولیتونو ډېرول، د دوی د انگیزې د لوړولو یوه بله لاره ده. تاسو همدارنګه دوی ته د تړینګ له لارې ښوونیز فرصتونه ورکړئ، تر څو دوی د دې فرصت څخه په گټې اخیستنې خپل مهارتونه پیاوړي او غښتلي کړي.

**خپلواکي ورکول:**

کارگرو ته مو خپلواکي ور کړئ خو د خپل کار برخليک په خپله وټاکي، پرېږدئ چې دوي خپل حقيقي کار څنگه او کله تر سره کوي او دا د مثریت د غښتلي کولو او د انگيزې د لوړولو يوه غوره لار ده. خپلواکي کېدلای شي يوه ځواکمن انگيزه ورکونکي عنصر اوسي، لکه څنگه چې روبرت چينسکي ويلي: خپل کارمندانو ته مو ووايئ؛ څه ته اړتيا ده چې تر سره شي او بايد په کومه نېټه کارونه پای ته ورسېږي او دوي ته اجازه ورکړئ چې پرېکړې دوي خپله ونيسي او خپل حقيقي کار تر سره کړي. د ځينو لپاره دا په دې معنا ده چې کار ته وختي راشي او ځيني نور بيا غواړي چې په اونيزه رخصتۍ کې کار وکړي. کارمندانو ته مو د ازادۍ ورکړه مهمه ده، خو د دوي انگيزه لوړه اوسي او په يوې پروژې د زړه نه کار وکړي. همدارنگه مهمه نه ده چې دوي په کار ځای کې دي او کنه. د کار ازادې به مو د کارمندانو د انگيزې لپاره حيرانوونکي او مثبتې پایلې ولري، ځکه کله چې کارمندان مو په خپل کار ډېر کنترول ولري، دا به هم مرستندويه اوسي چې په کار ځای کې د وړوکي مديريت انگيزې لرلو سره يو دښمن له منځه يوسي او پرمختگ لپاره لاره هواره کړي.

**ټوله اېز کار ته پرمختگ ورکول:**

يو تر ټولو ځواکمن انگيزه ورکونکي ټوله اېز يا مشترک کار دی. يو ځای سره کار کول او د مجموعي هڅو پایلې کتل سړي ته يو ستر احساس ور کوي. مشترک کار کول يو کس سره هغه وخت مرسته کوي او کاري انگيزه يې لوړوي، کله چې مورال يې ټيټ وي. همکارانو مشخص کړي چې د کارمندانو د انگيزې او تشويق لپاره يو مهم عنصر د ځای بدلون دی، خو دوي يو ميل اضافه وړاندې لار شي او خپل هڅو او خواريو ته دوام ور کړي. د زيسا انلاين مارکيت يو داسې چاپيريال رامنځته کړی چې په يوه ليرې سيمه کې پلور، پير، بازارموندنه او اړيکې يو ځای تر سره کېږي. آيا ستاسو کاري چاپيريال ستاسو د کارمندانو ټولې تشويقوي او که د هغوی زړه په کې په تنگيږي؟ آيا کارمندانو ته مو د منسجمې لارې کاري فرصت برابر کړی؟ که چېرې ځواب نه وي، ستاسو د کارمندانو د انگيزې کچه ټيټه ده او تاسو اړ ياست چې د خپل کار ځای جوړښت ته پرمختگ ور کړئ.

**د امن احساس رامنځته کول:**

د فزيکي امنيت څخه د دندې امنيت ډېر ارزښت لري. ستاسو کارکوونکي په دوامداره توگه احساس ته اړتيا لري، خو دوي پوه شي چې په نږدې راتلونکي کې تر يو وخته دوي دلته د کار کولو لپاره ځای لري او د دوي دنده خوندي ده. د کارکوونکي د انگيزې د وژلو يوه لاره د يوې نامعلومې فضا رامنځته کول دي او د دې حالت په پراختيا سره گټورتوب له منځه ځي. ارواپوهنه څرگندوي چې په سلسله مراتب کې خلک اساسي اړتياوو ته ضرورت لري، تر څو خپل بشپړ انرژي ته ورسېږي او امنيت د ژوندي پاتې کېدو څخه وروسته بنسټيزه اړتيا ده لکه خواره او اوبه چې دي. کله چې دلته په کار ځای کې د فزيکي امنيت ترڅنگ د په دندې د پاتې کېدو احساس وي، د کارگرانو انگيزه لوړېږي او کارگران نور هم تشويق کېږي تر څو له کومې وېرې پرته په بشپړ انرژي کار وکړي.

**شفافيت رامنځته کول:**

شفافيت د باور فضا د رامنځته کولو لپاره يو له غوره لارو چارو څخه دی او همدارنگه شفافيت به مو د ټول ټيم ترمنځ د کارگرانو انگيزه او باور ډېره کړي. هره هغه اړيکه، د هغې اړيکې په گډون چې د کار په بهير کې ليرې هم وي، غوره ده چې د باور په بنسټ جوړه شوي وي. د باور رامنځته کولو ترڅنگ د شفافيت بله گټه دا ده چې هر کارمند ته د يو شان معلوماتو اطمنان ور کوي او دا ستاسو ټيم ته يوه ستره معنوي گټه کېدلای شي. دا مهمه ده چې خبرې په مسوليت او په گټور ډول تر سره شي او کارمندان مو کره معلوماتو ته ډېره اړتيا لري، خو په موثریت ډول سره کار اجرا کړي.

**د خوښی څرگندول:**

که چیرې کار کول داسې احساس نه شي لکه هره ورځ په پارک کې، نو ټیم به مو داسې احساس کړي چې دلته کار کول ډېر ستړی کوونکی دی، حتی که هغه یوه ورځ هم وي. تاسو د کار په جریان کې د ټوکو او شوخی لپاره کوم لوبغاړي ته اړتیا نه لرئ چې هلته په خوښی سره کار تر سره کړئ، تاسو کولای شئ چې په دوامداره توګه د ادارې رسم او عاداتو سره سم ځینې خوښی وژېږوئ. خپل کارمندانو ته مو د لږې خوښی په ورکولو سره به حیران شئ، چې دوی څومره ډېره انگیزه تر لاسه کوي. تاسې کولای شئ چې د پورتنیو وړاندېزونو په رڼا کې د خپلو کارکوونکو انگیزه ډېره کړئ. تاسې په خپله معنا په کار ځای کې د کارمندانو د انگیزې لوړولو ته پرمختګ ورکړئ او پایلې یې وازمویئ چې څومره ګټور پرېوځي. د کارگرانو د انگیزې لوړونې لپاره تاسې خپل نظرونه او وړاندېزونه مونږ ته را په نښه کړئ، تر څو مونږ پوه شو چې نور څه ته اړتیا ده، پاتې نور کوم ګامونه واخیستل شي او همدارنګه ذکر کړئ چې کومې کړنې پدې برخه کې ګټورې نه دي، څو پدې ډول مو خپل د کارمندانو انگیزه او ګټورتوب لوړه کړي اوسې، چې په پایله کې مو کاروبار د بریالیتوب، پرمختګ او سرلورې په برخه کې مخکښه اوسي.

**د خطر مدیریت Risk Management:**

د پروژو پلي کول له خطر ډک یو کاروبار دی. څرنگه چې هره پروژه په خپل جوړښت کې یواځینې وي او همدارنګه هره پروژه کې یو زیات شمیر ښکیل اړخونه (د پروژې مالک، اصلی قراردادې، فرعي قراردادې، دولت، خلک، ...) ګډون لري، له همدې کبله د پروژو په پلي کولو کې خطرونه هم ډیر وي. له بده مرغه، داسې کومه لاره نشته چې په پروژو کې د خطرونو له پېښېدو څخه په مکمل ډول مخنیوی وشي (یعنې خطر هیڅ پېښ نشي) ځکه چې داسې نامعلوم فکتورونه شته چې د پروژې په اوږدو کې را منځ ته کېږي. د خطرونو کنټرول او مدیریت د پروژې بریالیتوب مستقیماً اغیزمنوي، یعنې که په یوه پروژه کې خطرونه په سم ډول مدیریت شي د پروژې د بریالیتوب احتمال زیات او برعکس که خطرونه سم مدیریت نشي د بریالیتوب احتمال کمېږي. په ساختماني پروژو کې د خطرونو پیژندل او اداره کول یو ستونزمن کار دی مګر ناممکن نه ده.

مخکې لدې چې د خطرونو مدیریت توضیح کړو اول د خطر تعریف وړاندې کوو: هره نامعلومه پیښه یا حالت چې که چیرې پېښ شي (منځ ته راشي) نو د پروژې له اهدافو (سکوپ، وخت، بودیجې او کیفیت) څخه په یو یا زیاتو باندې مثبت یا منفي اغیز کوي. د پروژې په ساحه کې د حوادثو منځ ته راتګ، د موادو او وسایلو قیمت لوړېدل، د کاریګرو کمبود، خرابه هوا سیاسي او طبیعي کړکېچ او داسې نور د خطرونو مثالونه دي.

خطر (ریسک) کیدې شی منفي او یا مثبت وي، منفي ریسک تهديد (Threat) او مثبت ریسک یو فرصت (Opportunity) دی. منفي ریسک (تهديد) په پروژه باندې منفي تاثیر کوي (پروژې ته تاوان اړوي) مثلاً په ساحه کې د سیفتی اصولو نه مراعت کول چې د کاریګرو د زخمی کیدو، مړه کیدو او مالي تاوان لامل کېږي او طبعاً چې په پروژه باندې منفي تاثیر کوي چې د پروژې د کارونو د سستیدو، دریدو او د مصارفو د زیاتیدو باعث کېږي. د پروژې مدیر او مسؤلین باید هڅه وکړي چې د منفي ریسک (تهديد) د پېښېدو احتمال او اغیزې کمی کړي.

مثبت ریسک (فرصت) په پروژه باندې مثبت اغیزه کوي او د پروژې مدیر باید کوښښ وکړي تر څو د مثبت ریسک د پېښېدو احتمال او اغیزې زیاتې کړي. مثال د یوې پروژې مالک قراردادې ته وایی چې که پروژه یې د ټاکلي وخت نه یوه میاشت مخکې خلاصه کړه نو د ټول قیمت پنځه سلنه پیسو په اندازه به ورته بخشش (bonus) ورکوي نو که چیرې دا ریسک چې په اصل کې یو فرصت دی پېښ شي په پروژه باندې مثبت اغیزه کوي.

**د ریسک مشخصات:**

ریسک دوه عمده مشخصات لري چې یو د ریسک د پیښیدو احتمال (probability) او بل د ریسک تاثیر یا اغیزه (impact) ده. د خطرونو تعداد عموماً د پروژې په شروع کې زیات (اعظمی) وي او څومره چې پروژې مخکې ځي هماغومره د ریسکونو تعداد هم کميږي چې بالاخره د پروژې د ختمیدو مرحله کې ریسکونه هم کميږي او خپل اصغري حد ته رسیږي.

### د ریسک (خطر) په مقابل کې زغم:

ریسک سره د تعامل له مخې خلک/اداري په درې ډوله عکس العمل یا چلند کوي.

- ۱- د ریسک ضد (د ریسک نه خوښوونکي): دا ډول خلک په هیڅ کار کې ریسک نه اخلي او یا ډیر کم ریسک اخلي، یواځې هغو کارونو ته زړه ښه کوي چې تضمین شوي ګټه پکې وي.
- ۲- د ریسک مقابل کې نورمال: دا ډول خلک نه د ریسک نه ډیر ټینټي او نه یې ډیر په شوق سره د اخیستلو کوښښ کوي.

۳- ریسک اخیستونکي (ریسک لټوونکي): دا ډول خلک ډیر ریسک اخلي حتی که ریسک ورته د پیښیدو په صورت کې په ډیر غټ ټاوان هم تمام شي بیا هم ریسک خوښوي او د منفی تاثیراتو پروا یې نلري.

کله چې یو خطر عملاً واقع کیږي نو کیدی شي په پروژې کې ګډوډي او وړانې رامنځ ته کړي. د دې لپاره چې په پروژې کې مو له فاجعې او ډیر ټاوان څخه مخنیوی کړی وي، باید د دې توانايي ولرو چې د خطرونو له پیژندلو وروسته هغه په درست ډول ارزیابي او کنټرول کړو. که تاسو د پروژې پیل کولو دمخه د خطرونو پیژندلو او تشخیص کولو وړتیا ولری نو کولی شئ د خطر اداره کولو ته ښه راغلاست او د هر ممکنه زیان مخه ونیسئ.

### د پروژې په ژوند کې د خطرونو ډولونه:

د دې لپاره چې د پروژې په ژوند دوران کې خطرونه په سم ډول اداره کړی شو نو لازمه ده چې لمری د خطرونو ډولونه وپېژنو. په پروژو کې عموماً خطرونه په دوه ډوله ویشل کیږي.

1- داخلي خطرونه

2 - ۲- بیروني خطرونه

یادونه: دغه تقسیم بندي کوم ثابت شی نه ده، کیدای سی یو څوک یې په بل ډول تقسیم بندي کړي.

۱- **داخلي خطرونه:** هغه خطرونه دي چې کنټرول او اداره یې د پروژې د مالک (client) او قراردادي د اختیار لاندې وي، دا ډول خطرونه بیا په دوه ډوله دي.

الف- د پروژې د مالک مربوط خطرونه: لکه قراردادي ته په وخت پیسې نه ورکول، د پروژې په سکوپ کې تغیرات راوستل، د کار په مقدار کې تغیرات راوستل، غیرمنطقي مهال ویش (سکيجول)، د کار د ساحې په وخت نه تسلیمول، د قراردادي په انتخاب کې اشتباه، په ډیزاین او نقشو کې غلطی، ضعیف لیکل شوی قرارداد او داسې نور

ب- د قراردادي مربوط خطرونه: لکه د کار د کیفیت خرابوالی، فرعي قرارداديانو ته په وخت پیسې نه ورکول، پروژې ته تیبټ قیمت ورکول (د پروژې د ګټلو په منظور)، د پروژې ضعیف مدیریت، د خوندیتوب یا سیفتي ستونزې او داسې نور...

۲ — **بانډني خطرونه:** هغه خطرونه دي چې کنترول او اداره کول يې د پروژې د مالک او قراردادې په اختيار کې نه وي، دا ډول خطرونه بيا په درې ډوله دي.

الف- سياسي خطرونه لکه: د دولت په پالیسي کې بدلون راتلل، امنيتي ستونزې، اداري فساد، رشوت، بيروکراسي (کاغذ پراني) او....

ب- طبيعي خطرونه لکه: خرابه هوا، باد، باران، واوره، طوفان، زلزله او...

ج- اقتصادي خطرونه لکه: انفلاسيون، د موادو د نرخ زیاتوالی، د موادو کمبود، د کارپګرو کمبود.... کله چې خطرونه عملاً واقع کېږي نو د پروژې لګښت (cost)، مهالویش (schedule) او ګړني (اجرائت) يا (Performance) اغيزمنوی، چې په نتيجه کې د پروژې د ځنډېدو او د لانجو د رامنځ ته کېدو باعث ګرځي. ښه خبره داده چې له دغو خطرونو څخه ډیرې يې د پلاننگ او د پروژې د ښه مدیریت په مرسته د اداره کېدو او د کمولو وړ دي. لکه څرنګه چې د خطر او د خطر تعريف او ډولونو په اړه پوه شو او اړينه داده چې په پروژه کې خطرونه ښه مدیریت کړو. له همدې کبله د خطرونو مدیریت ته راګرځو.

### د پروژې د خطر مدیریت (Project Risk Management):

د پروژې د خطرونو مدیریت د پروسو یوه مجموعه ده چې پدې مجموعه کې لاندې پروسې شاملې دي: د ریسک منجمنت لپاره پلاننگ، د خطرونو معرفي کول، د خطرونو تحلیل، د خطرونو د مخنیوي لپاره پلاننگ (د ځوابیبه ستراتیژۍ جوړول)، د ځوابیبه ستراتیژۍ تطبیق، نظارت او ارزیابي کول. د پروژې د خطرونو د مدیریت هدف دادی چې د مثبتو خطرونو (فرصتونو) چانس او اغيزي زیاتي او د منفي خطرونو (تهدیدونو) چانس او اغيزي کمی کړو تر څو وکولای شو د پروژې د کامیابی احتمال اوچت کړو.

### د خطرونو پیژندل:

د خطرونو پیژندل (معرفي) د پروژې د ژوند دوران د کارونو د عملی شروع Implementation phase څخه څومره چې وختي ترسره کېدای شي باید ترسره شي. په یاد ولری، که تاسې د خطرونو پیژندنه کې پاتي راسی نو په اصل کې مو دا منلي ده چې نوموړی خطر د پروژې په جریان کې خپله ځان راښکاره کړي چې هغه وخت به یې کنترول ستونزمن وي.

د خطرونو د پیژندلو لپاره لومړی باید د پروژې له ټیم او په پروژه کې له ډیډخلو اړخونو يا (Stakeholders) سره جلسه ونیسو چې پدې جلسه کې به ټول احتمالي خطرونه وپیژندل شي او ځان سره به یې لست کړو. د خطرونو د پیژندلو مرحله کې موږ د ستونزو د حل په لټه کې نه یو یواځې ستونزې معلومو. پدې مرحله کې اصلي هدف دادی چې ټولې هغه ممکنه سناریوګانې (امکانات) چې په پروژه باندې منفي اغيزه لري وپیژندل شي. ټول هغه ممکنه شرطونه چې د پیښېدو احتمال یې وي باید په لیست کې ولیکل سي. همدارنګه ټولو هغو مخکینیو پروژو ته چې تاسې اجرا کړي او د موجوده پروژې سره د اندازې، سکوپ او موقعیت له مخې ورته والی لري باید یوه کتنه وکړو، کوم خطرونه چې په مخکینو پروژو کې ورسره مخ سوي وو او په راتلونکې پروژه کې یې د پیښېدو امکانات سته له ځان سره په لیست کې نوټ کړو.

د دې لپاره چې د پروژې په جریان کې ځینې خطرونه غلي، غلي (پټ پټ) درته را پیدا نشي نو ښه لاره داده چې له خپل ټیم او د پروژې له ذینفعانو سره منظمې ناستې ونیسو. دا ناستې به د دې ترڅنګ چې د خطرونو د مدیریت لپاره روانې هڅې ارزیابي کړي، د نورو راتلونکو احتمالي خطرونو د پیژندلو سره هم مرسته وکړي.



**د خطرونو تحلیل :**

کله چې مو په پروژه کې مهم خطرونه وپېژندل او لست مو جوړ کړ، دویم کار دادی چې په ارامو مغزو ورته کینی او هر خطر بیل، بیل تحلیل کړي. دا تحلیل داسې کيږي چې د هر خطر د پېښېدو احتمال او د پېښېدو په صورت کې یې په پروژه باندې منفی اغېزه سره ضربیږي او حاصل یې راوځي، چې خطرونه بیا نظر دغه حاصل ته درجه بندي کيږي لکه ډیر جدي خطر، متوسط خطر او ضعیف خطر. هغه خطر چې د پېښېدو احتمال او پروژې ته تاوان یې ډیر وي، طبعاً چې په لومړي سر کې قرار نیسي او هغه چې هم یې د پېښېدو احتمال کم وي او هم پروژې ته ضرر کم وي د لست په اخره کې راځي. بعضی خطرونه داسې وي چې د پېښېدو په صورت کې یې تاوان ډیر زیات وي خو د پېښېدو احتمال یې کم دی، څرنگه چې د ډلبندۍ لپاره تاوان او احتمال دواړه سره ضربیږي نو ځکه دغسې خطرونه په جدي خطرونو کې نه بلکه متوسط یا ضعیف قطار کې ځای نیسي.

**خطرونو ته ځواب ورکول (Risk Response) :**

د منفي خطرونو مقابل کې عموماً څلور ډوله ستراتیژي کارول کيږي: اول- د خطر مخنیوی کول. دویم- د خطر انتقالول. دریم- د خطر کمول. څلورم- د خطر قبولول. کله مو چې خطرونه درجه بندي کړل، هر یو باید په دقیق ډول تحلیل شي چې کوم خطر د مخنیوي، کمولو، انتقال او یا قبولولو وړ دی. وروسته له هغې تر ټولو مناسبه ځوابیه ستراتیژي کارول کيږي. پورتنی څلور ستراتیژي گانې په لنډه توگه لاندې توضیح کوو.

**اول- د خطرونو مخنیوی کول Prevention of the risks :** د خطرونو د کنترول په خاطر تر ټولو لومړنۍ پالیسي داده چې خطر بالکل محوه شي، یعنی داسې تدابیر ونيول شي د ریسک د پېښېدو فیصدي صفر شي. دا کیدای شي د یوې پروژې په داوطلبۍ کې هیڅ گډون نه کول وي او یا د قرارداد په هکله خبرې اترې (مباحثه) وشي تر څو خطرونه له منځه لاړ شي. پدې کې هیڅ شرم نشته چې د یوې پروژې په داوطلبۍ کې هیڅ گډون ونشي پدې دلیل چې د ریسکونو د کنترول په خاطر کافي پوتنشل نه وي موجود، چې دا په اصل کې ځان له یو غټ تاوان نه بچ کول دي.

**دویم- د خطرونو انتقالول Transfer the risks :** کیدای شي ستاسو د پروژې ټیم یا اداره د یو ځانگړي خطر (رسک) د مدیریت توان ونلري. پدې باره کې باید له خپلو ذینفعانو (Stakeholders) سره په شریکه کار (مجلس) وکړی تر څو معلومه شي چې د پروژې په ټیم کې څوک د کوم رسک د مسولیت اخیستلو لپاره ډیر مناسب دی. د پروژې له مالک یا Client سره باید خبرې وسي چې کوم رسکونه دوی په غاړه اخلي او کوم خطرونه تاسې په غاړه اخلي. د کاریگرو صحي بیمه د ریسک د انتقال یو ډیر ښه مثال دی، دلته ټیم خطر له ځان څخه د بیمې شرکت ته انتقال کړ یعنی که یو کاریگر زخمي کیږي نو تداوی او نور مصارف به یې د بیمې شرکت (تمویل کوونکي) په غاړه وي.

**دریم- د خطرونو کمول Mitigating of the risks :** که چیرې په پروژه کې داسې خطرونه موجود وي چې نه یې سل فیصده مخه نیول کيږي او نه انتقالیږي نو پدې حالت کې به د خطر د احتمال او اغیزو د کمولو لپاره ستراتیژي کارول کيږي. پدې حالت کې کیدای شي د منابعو زیاتولو ته اړتیا پیدا کړی لکه د کارکوونکو استخدامول او یا د اضافي وسایلو او ماشینیرۍ په کرایه نیول تر څو وکولای شی ټول خطرونه په اغیزناکه ډول اداره کړی.

**څلورم - د خطر قبولول Accept the risk :** د خطرونو د کنترول په پالیسیانو کې اخري انتخاب د ریسک قبولول (د تاوان منل) دي. د خطر قبولول (د تاوان منل) داسې یو تصمیم دی چې هغه ته باید په عادي نظر ونه کتل شي او نه باید په ډیري اسانۍ دا تصمیم ونيول شي. کیدای شي دا سمه وي چې ځنی هغه خطرونه چې د پېښېدو احتمال یې کمزوری او په پروژه یې اغیز کم وي قبول شي. اما پرته له کوم مدیریت او د خطر د کمولو له هڅې داسې خطرونو منل چې د پېښېدو احتمال او په پروژه یې اغیز زیات وي یو تاواني کار دی او منفی تاثیرات به یې خامخا ښکاره کيږي.

د دې لپاره چې خطر ونه په ښه ډول مدیریت شي په پروژه کې د ټولو ښخولو اړخونو ترمنځ په لوړه سويه اړیکو او همکارۍ (Coordination) ته اړتیا ده. په پروژه کې د ښکیلو اړخونو په وخت خبرول او گډ کار کول (د یو ټیم په حیث) به له موږ سره مرسته وکړي چې خطر ونه مخکې لدې چې په ستونزو بدل شي په وخت تشخیص او مدیریت کړي. په یاد ولری، که خطر ونه سم مدیریت شي نو کولای شي د لاسته راوړنو او بریا لارې درته پرانیزي.

### نظارت او ارزیايي:

د نظارت په واسطه کولای سو د پروژې کارمندان او ځواک په سمه او مسلکي توگه هدایت کړو، تر څو اغیزناکه پایله لاسته راوړي. نظارت یعنی د کار په چاپیریال کې د کارمندانو ساتنه او مدیریت. په همدې خاطر نظارت د پروژې په ټولو پړاونو کې مهم او اړین کار ده. د دې په خاطر چې د پروژې د تطبیق پړاو ټول په نظارت ولاړ ده، دلته د نظارت په اړه ځینې معلوماتو ته اړتیا شته. او د نظارت د رول په اړه لاندې نکات ذکر کوو.

### د نظارت رول:

۱— د مدیریت او کارمندانو تر منځ اړیکه:

ناظر کونکي هغه سړی ده چې په کارکوونکو او چارو د نظارت دنده په غاړه لري. په همدې خاطر نوموړی د کارمندانو او مدیریتي چوکاټونو تر منځ یو ارتباطي ده. نظارت کونکي کاري ټیم ته دا اطمینان ورکوي چې کارونه او دندې د ټولو ترتیب شوو پلانونو، نقشو او چارټونو مطابق اجرا کېږي.

۲— له کارکوونکو سره مستقیمه اړیکه:

یو نظارت کونکي باید هڅه وکړي چې له کارکوونکو سره مستقیمه اړیکه ولري. او هڅه وکړي تر څو د یو لارښوونکي او دوست غوندې اجرات سرته ورسوي.

۳— له غلط فهمي او شخړو خالي وي:

ناظر د پروژې ټولې مدیریتي کړنلارې، تگلارې، نقشي او پلانونه کارمندانو ته انتقالوي، او د کارمندانو پیشنهادونه، انتقادونه او ستونزې مدیرانو ته انتقالوي. له همدې خاطر د نظارت کونکي موجودیت په یوه ټیم، سازمان یا اداره کې د دې لپاره ده تر څو غلط فهمي، جنجالونه او شخړې د کارمندانو او مدیرانو تر منځ له منځه یوسي.

۴— د کارمندانو تر منځ یوالی:

د ناظر رول د کارمندانو تر منځ همغږي او یوالی ده. د کارمندانو تر منځ د ستونزو د حل کولو له لپاره کوشش کوي چې په ټول سیستم کې یوالی راوړي.

۵— کارمندانو ته انگیزه ورکول:

ناظر ته وظیفه ورکړل سوي تر څو کار بشپړ سي، له همدې کبله باید کارکوونکو ته داسې انگیزه ورکړي تر څو کار په اغیزناک او ښه ډول سرته ورسوي.

۶— د کارمندانو زده کړه:

یو ماهر او پوه ناظر ته هڅه کوي تر څو کارمندانو ته کارونه ورزده کړي، او کارمندانو ته سمه لارښوونه وکړي تر څو د کار پایله اغیزناکه وي. له همدې لارې کولای سي تر څو کارکوونکي تل او وخت په وخت راهنمائي سي هغه نوي تجربې او تگلارې چې عملي کېږي په لارښوونه کې کارمندانو ته ښودل کېږي.

## ۷— تجزیه او تحلیل:

ناظر باید تل د کارمندانو کړني او کاري جریان تحلیل او تجزیه کړي، تر څو ستونزي او مشکلات پیدا او د حل لاره ورته وسنجول سي. او کارکوونکو ته د ستونزو په اړه وړاندیزونه او لارښوونې وشي. .

## د نظارت اهمیت:

لکه پورته چې د نظارت د رول په اړه ذکر شول مور ته دا بڼي چې د پروژې د تطبیق په پړاو کې نظارت خورا مهم ده. د نظارت په واسطه کولای شو د کارمندانو، مدیرانو او کارونو تر منځ هماهنگي، واسطه، یوالی او اړیکه منځ ته راولو. کړني کنترول کړو، له زیرمو څخه په سمه توګه کار واخلو، تګ لاري او کړنلاري په سمه توګه عملي شي، د ډلو او ټیمونو تر منځ یوالي او همغږي منځ ته راولي، د کارکوونکو ستونزی مشکلات او پېشنهادونه تر مدیرانو او مسولو ډلو ورسیري. تر ټولو مهمه داده چې د نظارت په واسطه کولای شو د کار کیفیت او کمیت وساتو، هدف ته په سمه توګه ورسیرو، او د پروژې په جریان کې پېښیدونکو خطرونو او شخړو ته په وخت ځواب ووايو.

## ارزیابي Evaluation:

ارزیابي هغه عمل ته وايي چې په هغه کې مدیران او مسول کسان د کارمندانو حرکت او رفتار گوري (مشاهده او بررسي کوي). تر څو وکولای شي د کارمندانو د ضعف او قوت ټکي ورته وښيي او حل شي. ارزیابي د کارونو او کارمندانو د کفایت او لیاقت د درجې ټاکلو ته وايي. د ارزیابي په واسطه د زیرمو او وسایلو د کارولو سطح ټاکل کيږي او کولای شو د کار د سرته رسولې لپاره اغیزناکي او مثمري لاري چاري په نظر کې ونیسو. له همدې کبله ارزیابي د تیرو تجربو یوه ټولګه ده چې په راتلونو پړاونو کې اصلاحات او اسانتیاوي منځ ته راورې.

د ارزیابي هدف د کړنلارو او تګ لارو په بنسټ د چارو او کارونو سنجول، ارزښت موندل او قضاوت کول دي. ارزیابي د پروژې په اول، منځ او اخير کې اجرا کيږي تر څو مور ته وښي چې د پروژې تاثیر، حاصل، اغیزه او هدف په کوم لور روان دي او تر کومې اندازې لاسته راغلي.

## کنترول (controlling) :

له هدایت او رهبري کولو څخه وروسته د پروژې د مدیریتت بله دنده نظارت څارنه او کنترول کول دي په یو سازمان کې د مدیرانو یوه مهمه دنده څارنه او کنترول دی چې له نورو دندو سره دارتباط او اړیکو په لرلو سره د اداري او سازمان د پلانونو او اهدافو په تحقیق او علمي کیدو کې ډیر مهم رول لري کنترول د اداري د فعالیتو نو په دوامداره او پرله پسې اصلاح کولو کې په کار ځي. په بله وینا: د کنترول پروسه د کارکوونکو د اجراتو ارزونه او له ستندرد او مخکې تر مخکې ټاکل شویو دندو سره سره یې مقایسه کول دي ترڅو دا واضحه شي چې آیا رښتیا هم اجرات او فعالیتونه د مخکینو پلانونو سره سم پرمخ ځي که یا؟

د لارښه وضاحت او پوهاي په پار لاندني جدول کې د نظارت، کنترول او ارزیابي تر منځ ځني توپيرونه لیکل شوي.

نظارت	کنترول	ارزیابي
۱- نظارت تر کنترول او ارزیابي مخکې اجرا کيږي.	۱- کنترول تر ارزیابي مخکې صورت نیسي.	۱- ارزیابي له نظارت او کنترول څخه مخکې او وروسته صورت نیسي.
۲- نظارت کولای شي مور تر یوي اندازې له کنترول څخه خلاص کړي.	۲- کنترول کولای شي مور تر یوي کچې له ارزیابي څخه خلاص کړي.	۲- ارزیابي د کنترول مکمل ډول ده، یعني په ارزیابي کې مکمل کنترول صورت نیسي.

۳ - نظارت په ټولو مرحلو کې صورت نیسي.	۳ - کنټرول د هرې برخې په اخیر کې صورت نیسي.	۳ - ارزیايي د پروژې په اول، منځ او اخیر کې صورت نیسي.
۴ - نظارت د لارښوونې رول لري تر څو اهدافو ته په سمه توګه ورسېږي.	۴ - کنټرول اکثره اصلاحي جنبه لري.	۴ - په ارزیايي کې د حاصلاتو پایله یا فعلی وضعیت له مطلوب وضعیت سره مقایسه کېږي.
۵ - په نظارت کې د ترینګونو، معلوماتو او لارښوونو په واسطه چاري کنټرول کېږي.	۵ - په نظارت کې د قوت ټکي پیداکېږي.	۵ - په ارزیايي کې د قوت او ضعف نقطې د راتلونکي لپاره ساتل کېږي، او په راتلونکو پلانونو کې ترې ګټه اخیستل کېږي.
۶ - په نظارت کې په معمولي ډول قضاوت او فیصله نه کېږي.	۶ - په کنټرول کې د مقایسې له لپاره قضاوت او فیصله نه کېږي.	۶ - په ارزیايي کې د ټول کار یا پروژې په اړه قضاوت او پرتله کېږي.
۷ - نظارت تر کنټرول او ارزیايي نرمي له ځان سره لري، او د بشري اړیکو لورې پکې ډیر مراعت کېږي.	۷ - په کنټرول کې د مجازاتو د احتمال موجودیت شته.	۷ - په ارزیايي کې تیروتنې او منفي نقطې د ټولو لپاره یوه نگراني او تشویش ده.
۸ - په نظارت کې ډیر مجازات نه وي.	۸ - په کنټرول کې د مجازاتو د احتمال موجودیت شته.	۸ - په ارزیايي کې د مجازاتو شتون بایلونکي کم مطرح کېږي.
۹ - په نظارت کې ګټونکي او بایلونکي کم مطرح کېږي.	۹ - په کنټرول کې د ګټونکو او بایلونکو تر منځ خاصه پرتله کېږي.	۹ - په ارزیايي کې د ګټونکو او بایلونکو موضوع په کلي توګه د ټیم په کچه مطرح کېږي.
۱۰ - نظارت کومه خاصه موده نه لري او په دوامداره توګه د پروژې د ژوند په جریان کې سرته رسېږي.	۱۰ - کنټرول په معمولي ډول په وځپه یي توګه د چارو په اخیر کې صورت نیسي.	۱۰ - ارزیايي د وخت په مشخصه او ځانګړي موده کې صورت نیسي.
۱۱ - د نظارت پایله د کرنو مدیریت ده.	۱۱ - د کنټرول پایله د کرنو پرتله نیسي.	۱۱ - د ارزیايي پایله د کرنو ارزیايي ده.

### راپور Report:

راپور د پروژې د ژوند دوران یوه برخه ده چې ډیرې وخت د نظارت د چارو مربوط کېږي، ځکه د راپور په واسطه کولای شو د نظارت شوو چارو د اجرا ډول، معلومات او نور اړوند مسؤلینو ته ورسوو. چې د راپور په واسطه د کارمندانو تر منځ د اړیکو ټینګول، د معلوماتو انتقالول، همغږي، همکاري، د ستونزو، وړاندیزونو او غوښتنو شریکول صورت مومي. راپور په معمولي ډول له لاندې کچې کارکونکو څخه د پورته کچې کارکونکو ته صورت نیسي. په معمولي ډول نظارت کوونکی ډیر مسؤل ده تر څو د هر ځانګړي کرنې راپور مسؤل کسانو ته ورسوي. کولای شو راپور په لاندې ډول هم تعریف کړو.

راپور هغه اسناد دي چې ځانګړو لوستونکو ته ځانګړي مالومات او مواد وړاندې کوي لکه د پروژې د فعالیتونو یا ارزیايي په اړه مالومات، د بازار موندنې دنیو طریقو په اړه مالومات، د کلني بودجې مالي پلان او نورې کاروباري برخې، د کاروباري راپور ډولونه ډېر دي خو معتبر او اغېزمن کاروباري راپور هغه دی چې په معیار برابر لیکل شوی وي.

راپورونه کولی شي ځینې مختلف، او کله کله ځینې اړونده فعالیتونه پوره کړي. دوی کولی شي د کنټرول په توګه وکارول شي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې ټولې ځانګړې په سمه توګه فعالیت کوي، معلومات ورکړي، تحلیل وړاندې کړي، او نورو ته د عمل کولو هڅولو لپاره جوګه سي.

**اوردې او لنډ راپورونه:**

"په مسلکي نړۍ کې، تصميم نيونکي په دوه پراخه ډول راپور ورکوي: ځينې راپورونه په ابتدايي معلوماتو باندې تمرکز کوي ( 'څه چې موږ اوس کوو، 'موږ تير مياشت څه وکړل، ' زموږ د پيروونکي سروې وموندل شوه، ' د ډيپارټمنټ په غونډه کې داسې تصميم ونيول سو). په اوږدو راپورونو کې د يو کار مکمل جريان د راتلونکو اهدافو او پلانونو لپاره وړاندې کيږي، لاکن په لنډو راپورونو کې د چارو او کړنو د جريان حالت د لاکنټرول يا معلوماتو ليزولو لپاره منظم کيږي. ډيرې اوږدې او لنډې راپورونه په وخت پورې اړه لري په معمولي ډول اوږدې راپورونه په اوږدې موده کې صورت نيسي او لنډې راپورونه په لنډه موده کې ليزل کيږي، اوږدې راپورونه معمولاً څلور مياشتني، نيم کلن او کلني وي، لاکن لنډې راپورونه په معمولي ډول ورځني، اونيز او مياشتني وي.

**څنگه کولای شو يو کاروباري راپور وليکو؟ How to write a Business Report?**

د يو کاروباري راپور د چمتو کولو په موخه د راپور ټولې اړينې برخې په لاندې ډول ذکر کوو. ددې لارښوونو په تعقيب سره کولای سو يو اغيزمن او معياري کاروباري راپور وليکو، کاروباري راپور ليکل درې مهمې برخې لري چې هره برخه يې د ډېرو نورو کوچنيو موضوعاتو درلودونکې ده چې په لاندې ډول څيرل کيږي.

**۱ — دکاروباري راپور پلان جوړول :**

د پلان جوړولو په برخه کې لاندې موضوعات بايد په نظر کې ونيسو.

**الف --** د راپور هدف څه شی دی؟ : په دې برخه کې بايد په دې پوښښ کې شو هغه راپور چې موږ يې لیکو دکوم هدف لپاره ترتيب شوی دی هدف بايد په کې واضح وي په گونگو او بې هدفو ليکنو بايد ځانونه سترې نکړو او وخت مو خوشي ضايع نه سي. ځکه چې همدا د هدف ټاکل دي چې په تصميم نيونه کې ستر رول لوبوي نو په کار ده چې د تصميم نيونې دځانگې سره مرسته وکړو او پر هدف ولاړ راپور وليکو.

**ب --** د دې راپور لوستونکي څوک دي؟ : په دې بايد پوښښ شو چې زموږ د راپور اصلي لوستونکي څوک دي او ورسره مرستيال لوستونکي څوک دي، اصلي لوستونکي د راپور له مخې اړونده اړين مالومات لاسته راوړي او مرستيال لوستونکي مو کيدای شي چې دمديريتې برخې او يا هم د مالي برخې کارکوونکي او آمرين وي چې د راپور لوستل دهغوی لپاره هم گټه لري. کوبښښ وکړئ په دې وپوهيږئ چې زموږ د راپور لوستونکي څومره دراپور په موضوع پوښښ دي، هغوی په کومه برخه کې پوهيږئ ته اړتيا لري او څنگه کولای شي له دې راپور څخه گټه پورته کړي، ددې لپاره تاسو کافي مالوماتو ارايه کولو ته اړتيا لري څو لوستونکي پوښښ شي، ددې مالوماتو دارايه کولو په برخه کې په کار ده چې په سرليکونو ټاکلو کې بايد محتاط اوسو ځکه چې د راپور څخه بېلابېل لوستونکي په بېلابېلو لارو گټه پورته کوي.

**ج --** د راپور منځپانگه ( بنسټيز ) پيغام څه شی دی؟ : دمنځپانگې او اساسي پيغام په اړه په غور سره فکر وکړئ کله چې تاسو راپور ليدوئ نو ددې لپاره بايد ډېوره غور نه کار واخلئ چې په کومو برخو کې کوم ډول مالوماتو ته اړتيا لري؟، له خپل ځانه وپوښئ چې څه شي ته اړتيا موجوده ده څو په پيغام او راپور کې يې را ونغاړئ، همدارنگه په دې هم غور وکړئ چې زموږ له مالوماتو سره مل (ضميمه) مالومات کوم دي چې په راپور کې شامل شي او راپور ورسره دمالوماتو له پلوه تکميل شي.

**د --** د پيغام ساختار څه ډول دی؟: راپور په مجموع کې په مستقيمه توگه يوه ځانگړې پايله او وړانديزونه بيانوي چې هر څه پخپل خپل ځای ذکر کيږي د راپور د اصولو سره سم بايد پايله او وړانديزونه د راپور په پای کې ذکر شي خو که تاسو د راپور تر ختمېدو دمخه پايله يا سپارښتنې ذکر کړئ نو دا به ډېرې پوښتنې او نيوکې وزېږوي نو همدا علت دی چې هر څه په مناسب ځای کې وړاندې کيږي، ورپسې د خپل راپور لپاره يو لړ ليک ( فهرست ) او ساختار ترتيب کړئ، راپور مو وگورئ څو په منطق ولاړ وي، لړليک له اهدافو سره پرتله کړئ چې د اهدافو استازيتوب کوي کنه؟ همدارنگه د راپور په بيا کتنه کې دا هم مالوم کړئ چې د راپور مالومات ستاسو د لوستونکو او راپور غوښتونکو له هيلو سره سم تهيه شوي دي کنه.

## ۲. د کاروباري راپور جوړښت: په دې برخه کې لاندې موضوعات شامل دي.

**الف--** د راپور پوښ / یادښت : د راپور پوښ ډېر ځله له راپور سره یو ځای کېږي کله چې راپور اخیستونکی له سازمان څخه بیرون یو شخص وي نو بیا راپور پوښ لرونکی وي او که چېرې د سازمان په داخل کې یو څوک وي نو دهغې لپاره یوازې یو یادښت کفایت کوي چې راپور پورې نښلول کېږي.

**ب--** د راپور سرلیک (عنوان) : راپور دځانگړي عنوان لرونکی وي په دې مانا چې کله د یوې مسئلې او موضوع په اړه راپور ورکول کېږي باید په ابتداء کې د موضوع سرلیک او عنوان لیکل شوی وي، د راپور سرلیک باید لنډ وي همدارنگه د راپور د عنوان تر څنګ باید لاندې مالومات ځای په ځای شي.

- راپور لیکونکی او تکمیلوونکی : دلیکوال او تکمیلوونکي نوم دهغوی دکاري موقف، رتبې او تخلص سره ذکر کول، کیدلای شي چې یو تن د راپور ټول اړونده مالومات او اطلاعات تکمیل کړي خو د راپور لیکنې وړتیا ونه لري او راپور یو بل تن ولیکي.

- د راپور د لیکوال مرستیالان: کیدلای شي چې یو راپور لیکونکی په یوازې ځان راپور ونه شي لیکلای او د ځینو نورو مرستیالانو او همکارانو په مرسته یې ترتیب کړي نو د لیکوال دمرستیالانو او همکارانو نومونه هم دلیکوال دنوم سره ذکر کېږي.

- د راپور تسلیمېدونکی: هغه څوک چې ستاسو لیکلی راپور لاسته راوړي دهغې نوم هم باید د راپور په لومړي مخ کې لیکل سوی وي.

- د ادارې نوم او نښان (لوگو): کله چې د یو کاروبار په داخل یا خارج کې راپور لیکئ نو په کار ده چې د خپلې ادارې نښان (لوگو) هم په لومړي مخ کې ځای په ځای کړئ.

- اجرائیوي لنډیز: په یو راپور کې اجرائیوي لنډیز له لومړي مخ څخه وروسته راوړل کېږي چې په دې کې د راپور ټول مالومات په لنډیز سره ذکر کېږي، اجرائیوي لنډیز د لوستونکي لپاره دا گټه لري چې ددې په لوستو سره لوستونکی په تیزی او چټکۍ سره د راپور په موخه، پایله، سپارښتنو، او کلیدي موضوعاتو پوهېږي، اجرائیوي خلاصه باید په یو مخ کې ځای په ځای شي.

- د عناوینو لړ لیک: د عناوینو لړ لیک په اجرائیوي لنډیز پسې په یوه نوي پاڼه کې ذکر کېږي چې په کې ټول لوی او واړه عنوانونه راوړل کېږي او د همدې لړ لیک له مخې لوستونکی یو غوڅ دریځ ته رسیږي، په لړ لیک کې د لویو او کوچنیو عنوانونو تشریح ددې راپور لیکنې په درېیم لارښود کې کیدلای شي.

- پېژندنه: په پېژندنه کې د راپور موخې او اهداف او همدارنگه د هغه څه ذکر کول چې لوستونکی یې انتظار لري، په پېژندنه کې لاندې ټکي په نظر کې نیول غواړي.

- په لنډیز سره د لیکلو دسبک او طریقې په اړه یادونه.

- د عمومي موضوع پېژندنه.

- د موضوع تشریح او د ستونزو ذکر کول.

- د ځانگړو پوښتنو ذکر او په راپور کې دهغې ځواب.

- د راپور دساختار په اړه غږېدل او پېژندنه.

- د راپور په محدودیت باندې تبصره وکړئ.

**ج --** پایله: هر راپور پایله او وړاندیزونه لري د دوی دواړو تر منځ ډېر توپیر شته په پایله کې عموماً روان او تېر حالت ارزول کېږي او دغه ټکي پکې ډېر مهم دي .

- لاسته راوړنې مو تفسیر او لنډیز کړئ.

- د موضوع او د موضوع دستونزو په اړه لنډې خبرې.

- د وړاندې شویو محدودو مالوماتو پایله.

- د پایلې گټه اعلانول او هغه په یو مناسبه بڼه وړاندې کول.

**د --** وړاندیزونه (سپارښتنې) : د راپور په وروستۍ برخه کې خپل وړاندیزونه اړوند مقام ته کوو یعنې په کومه برخه کې څنګه اقدام باید وشي، د خپلو لاسته راوړنو له تحلیل اوڅېړلو څخه وروسته هغه څه چې لازم وینئ سپارښتنه یې وکړئ دمثال په ډول د کاروبار دکارکوونکو د کاري طرز العمل دبدلون او یا هم د مشتریانو سره د بڼې روپي او بڼې ملګریزې فضاء رامنځته کولو په اړه وړاندیزونه کول، د سپارښتنو دلیکلو پر مهال لاندې ټکي په یاد لرئ.

- دستونزو دحل په موخه چې کله سپارښتنه کوئ نو دحل لاره يې هم بايد ذکر شي چې دا کار بايد څنگه انجام شي؟ ولي په دې شکل انجام شي؟، له دليل سره يې وړاندې کړئ.
- هره يوه غوښتنه په جلا جلا ډول وليکئ.
- وړاندیزونو ته مو شمېره ورکړئ.
- کله چې وړاندیز کوئ نو د اجرا ډول يې هم وښايات يانې کوم ډول اجرات بايد وشي.
- وړاندیزونه مو کټگوري کړئ هغه چې ډېر مهم دي تر ټولو لومړی يې سپارښتنه وکړئ څو اړين کارونه لومړی تر سره شي.
- دوراندیز کولو پرمهال دا ډاډ هم حاصل کړئ چې دنوموړي راپور يوه کاپي مطلوب شخص ته هم رسېږي.

هـ - لاسته راوړنې او دهغي په اړه بحث کول : په دې برخه کې بايد د پروژې په دوران کې غوښتل شوي موخي او پايلې وړاندې شي همدارنگه هغه ځوابونه چې د دې برخې په اړه مو لاسته راوړي دي هم ذکر کوو په دې مانا چې په کومه اندازه غوښتل شوي موخي ترلاسه شوي دي، دلايل، ممانعتونه او هغه محدوديتونه چې د سازمان داهدافو دناکامۍ سبب شوي دي کوم دي؟، په کومه برخه کې ناڅاپي ستونزې موجودې دي له دلايلو سره يې وړاندې او دحل په موخه يې يوه مناسبه لاره هم سنجوو او نور... دابرخه په کوچنيو او فرعي څانگو وويشو چې تر دې مهاله مو دټاکل شويو او غوښتل شويو موخو دترلاسه کولو لپاره کومې کړنې سرته رسولي او انجام کړې دي، دلته د راپور د بنسټيزو برخو او لاسته راوړنو په اړه بحث او دهغي اړايه کول صورت نيسي، لاسته راوړنې مو جلا جلا ښودل کېږي او دخپلو نتايجو دملاتړ په موخه کافي مالوماتو، تحليلونو او ثبوتونو ته اړتيا لري، د سازمان داهدافو لاسته راوړل هم ستاسو په هڅو پورې تړلي دي چې لاسته راوړل يې په منطقي ډول منظمو فعاليتونو ته ضرورت لري، دلاسته راوړنو په اړه بحث بايد په منطقي کوچنيو برخو وويشل شي، او د هرې برخې د ستونزو لپاره وړ او مناسب وړاندیزونه وکړئ، له ټولو هغه تحليلونو څخه يادونه وکړئ کوم چې تاسو ورڅخه ددې راپور په چمتو کولو کې گټه اخيستي ده لکه د مالي لگښتونو دکموالي تحليل او نور.

ل -- اخيستنې (اخذ ليکونه): د راپور په چمتو کولو کې مو چې له کومو سرچينو څخه گټه اخيستي ده دلته يې په داخل دمتن کې او يا هم د راپور په پای کې داخيستنو په لسټ کې ذکر کړئ، د اخذ ليکونو د ليکلو سبک زموږ په ذوق او علاقې پورې اړه لري هر ډول چې يې غواړو کولای شو ويي ليکو.

### ۳. د کاروباري راپور ليکل:

کله چې مو د پروژې د فعاليتونو، چارو، کارمندانو او نورو موادو په اړه خپلې نظريې او افکار سره منسجم کړل، د راپور په ليکلو پيل کوو. بايد کوبښ وکړئ چې موضوعات مو په حقايقو ولاړ او منطقي وي، د راپور لوستونکي په نظر کې ونيسئ او په ساده جملو او پراگرافونو سره راپور وليکئ څو هغوی ته يې لوستل او درک آسانه وي، دکاروباري راپور د ليکلو دا پړاو لاندې برخې لري.

الف -- اغيزمن لوی او فرعي سرليکونه (عنوانونه) انتخابوو: اغيزمن لوی او فرعي سرليکونه د راپور ډېر استعماليدونکي وسايل دي، په يو اوږد راپور کې دعمومي او فرعي عنوانونو موجوديت لوستونکي جذبي څو د هر عنوان په اړه په سمه توگه مطالعه او اخذ وشي، ځان پوره ډاډمن کړئ چې راپور مو دسرليکونو په برخه کې پوره دی، همدارنگه د فانت ټاټوبه اندازه دهغي لوی کول او کوچنی کول هم په راپور کې ډېر مهم دي لوی سرليکونه نسبت فرعي سرليکونو ته بايد په غټ فانت کې وليکل شي او فرعي سرليکونه بيا نسبت لوی عنوان ته يو څه په کوچني فانت کې ليکل په کار دي څو د دواړو تر منځ توپير وشي او سره وپيژندل شي، ټول سرليکونه په سمه توگه وڅارئ څو په ښه شکل تنظيم شوي وي او دهمدې سرليک لاندې ذکر شوي ټول مالومات بايد د کاروبار د اهدافو سره سم ځای په ځای شوي وي، هر ځل چې د راپور يوه نوې برخه ليکئ نو په دقت سره يې گورئ څو د اړونده اهدافو سره سم ترتيب شوي دي کنه؟

ب-- د پراگرافونو ساختار په ښه ډول جوړو: راپور بايد په څو او بېلابېلو پراگرافونو وويشل شي په يو پراگراف کې موضوع غځول دزړه تنگون سبب گرځي، د پراگرافونو جوړښت د راپور په محکموالي کې ډېر رول لري، دپراگراف په پيل کې مهم مالومات او د سر خبرې ذکر کړئ داسې جمله او خبره چې د موضوع بنسټيزه مانا اړايه کړي په پراگراف کې ځای په ځای کړئ، له اړتيا پورته مالوماتو او جملو يادونه

په پراگراف کې مه کوئ ځکه چې د پراگراف بنسټيزې محتوا ته زیان اړوي، یو نارمل پراگراف د ۱۰۰ او ۲۰۰ لغاتونو تر منځ لغاتونه درلودلای شي.

ج-- مؤدبي جملې او مکالمې په ساده او روانه ژبه لیکو: کله چې تاسو کاروباري لیکل کوئ او یا هم علمي لیکل کوئ په دواړه حالاتو کې لنډې او دپام وړ جملې او مکالمې وکاروئ، هغه جملې چې له حد نه ډېرې اوږدې وي درک ترې ستونزمن دی نو فلهاذا یوه معیاري جمله باید د ۱۵ څخه تر ۲۰ لغاتونو پورې چې یوه نیمه یا دوه کرښې کېږي ولري او تر دې ډېره ونه غځېږي، ځینې وختونه لیکوال دیوي مسنلې د ارایې په منظور اوږدې اوږدې جملې کښلې وي چې دا سبک یې ښه نه دی ځکه که چیرې یوه موضوع په یوه کوچنۍ جمله کې واضحه کېدلای شي نو څه اړتیا ده چې لوی لوی پراگرافونه پرې ولیکل شي، دپښتو ژبې یو منل دی ” هغه غوټه چې په لاس خلاصېږي نو خولې ته یې اړتیا نه شته “، په دې مانا چې په لنډو جملو او پراگرافونو کې لوی موضوعات او مفهومونه ځای کړئ، لنډه دا چې د اوږدو راپورونو په پرتله لنډ راپورونه ډېر لوستل کېږي، په یاد ولری لنډې خو پوره جملې ولیکئ.

د-- په مسلکي ډول لیکنه وکړو: کله چې راپور لیکئ په داسې جملو او کلمو یې ونغاړئ چې مقابل لوری داسې احساس وکړي چې دیو مسلکي شخص لیکنه لولم، که چېرې تاسو کاروباري راپور لیکئ او یا هم علمي راپور لیکئ نو په جملو کې دجمع ضمیرونو د استعمال کوښښ وکړئ، لکه مور له تاسو څخه غوښتنه لرو چې د تولید د څانگې ټولې اړتیاوې دیو برېښنالیک په وسیله راوستوئ! یا مور دخرڅلاو د ټولو څانگو د تیرو دوه میاشتو راپور تاسو ته در استولی و!، دمسلكي لیکنې بله ځانگړنه داده چې تاسو کله په راپور کې لیکل کوئ نو دهغې پروف گورئ او لازمی سمونې، زیاتونې او کمونې پکې کوئ، کله چې د راپور مسوده تیاره شوه تر استولو دمخه یې بیا لولئ او لازمی سمونې په کې کوئ، ددې تر څنگ لاندې کارونه تر سره کول ستاسو لیکنه نوره هم مسلکي کوي.

- د غیر منطقي ساختارونو له منځه وړل.

- د پراگرافونو دمحتوا معیاري کول.

- غیر ضروري مالومات او بیکاره جملې حذف کول.

- د ژبې دلیکدود د ټولو اصولو مراعات کول.

- د ژبې دلیک نښو په سمه توگه استعمالول.

- د املاء او انشاء اصولو ته پاملرنه.

- د پراگرافونو جوړښت او ساختار ته پام کول.

- منطقي اړیکه درلودل.

په یاد ولری چې د راپور له لیکلو څخه وروستيو دوه برخو ته کافي وخت ورکړو ستاسو د پروفو او راپور بیا بیا کتنه به د راپور لوستونکي ذوق، علاقه او تلوسه نوره هم زیاته کړي.

ه-- د راپور پاڼو ته شمېره ( Page Number ) ورکړو: کله چې تاسو راپور لیکئ نو هرې پاڼې ته به خپله شمېره ورکړئ خو په یاد ولری د راپور په پیل کې دپیل خبرې، سریزه او اجرائیوي لنډیز شمېره نه لري بلکې د الفبا په حروفو به د ابجدو په حساب سره لیکل کېږي، که چیرې انګلیسي لیکنه کوئ په یادو برخو کې بیا له رومي اعدادو څخه کار اخیستلی شی لکه i,ii,iii

ل-- تبصرې او کتنې: که چېرې کومه تبصره او ملاحظه موجوده وي نو د فوټ نوبټ په برخه کې باید ذکر سي که کومه ځانگړې تبصره یا ملاحظه نه وي موجوده نو اړینه نه ده چې خامخا دې یو څه ولیکل شي.

### دراپور لیکولو جوړښت یا اناتومي Report Structure/Anatomy:

یو مسلکي راپور باید دغه لاندې برخې ولري:

- دراپور سرلیک پاڼه Title Page : دراپور سرلیک پاڼه باید د(څه شي) سوال ته جواب ووايي. دراپور سرلیک باید لنډ، معلوماتي، درست او اساسي نقطې پکښې نغښتي وي. کوښښ وکړئ چې په سرلیک کې ډېرې دمخففاتو څخه کار وانه ځلی. په دې برخه کې دراپور دلیکلو ځای، نېټه او لیکوال نوم راځي.



- لیکوال Author: راپور چا لیکلی دی؟ دغه برخه دسرلیک پاني یوه برخه ده. دلته دراپور دلیکونکي نوم ور واچوئ.
- خلاصه Abstract: کله چې ټول کار خلاص سو نو بیا دراپور خلاصه ولیکئ او په سر کښي ځای پر ځای کړئ. دلورې سطحې مني جران ډېر مصروف دي، شاید دوی ستاسي ټول راپور ونه وایي خو خلاصه ئې حتماً وایي. په دغه برخه کښي، دراپور دهرې برخي خلاصه په یوې یا دوو جملو کښي بیان کړئ چې وکولای سئ ټول راپور دلته په ډېر لنډ ډول تشریح سي.
- کور ودانی Acknowledgement: په دغه برخه کښي له هغه چا څخ مننه وکړئ چې دراپور په لیکلو او یا د معلوماتو په راټولو کښي ئې ستاسو سره کومک کړي وي.
- فهرست Table of Contents: یو واضح فهرست جوړ کړئ چې دلوستونکو سره د معلوماتو په پیدا کولو او لوستلو کښي کومک وکړي.
- معرفت Introduction: اوس دراپور دلیکوال اصلي برخه شروع کيږي. په معرفت کښي تاسو پر اصلي موضوع یا مسئله باندي ور غيړئ. دراپور پس منظر، مقاصد، محدودیتونه، فواید او نور داسي څه تشریح کړئ چې دلوستونکو له پاره گټور وي.
- بحث Discussion: بحث دراپور اصلي برخه (main body of the report) ده. دغه برخه ډاټا او هغه ټول، بریاوي (findings) میتودولوژي، اړیکي او دارپور نتیجه رښانه، تحلیل او ارزیابي کوي. په دې برخه کښي زیات کوشش وکړئ چې خپل مواد پر منطقي ترتیب سره برابر کړئ. واضح او څرگند الفاظ وکاروئ او روښانه مثالونه ورکړئ.
- پای Conclusion: په دې برخه کښي نوی مسائل باید معرفي نه سي. دبحث پورته برخه په دغه برخه کښي پای ته ورسوئ چې څه شي مو پیدا کړل؟ اساسي ټکي څه ول؟ او څه باید په یاد وساتو.
- سپارښت Recommendation: تر (پای) وروسته نور ستاسو راپور خلاص دی. ټول راپورونه دغه د (سپارښتي) برخه نه لري. کله چې تاسو دغه برخه په خپل راپور کښي راولئ، نو خپل منطقي نظريي، پیشنهادونه ورکړئ او هغه اقدام چې باید تر سره سي، هم دلته یاد کړئ.
- ماخذ Reference: دهغو منابعو څخه یادونه وکړئ چې تاسو دراپور په لیکلو کښي ورڅخه کار اخیستئ دی.
- ضمایم Appendices: اضافه، مربوط او حمایه کونکي معلومات دراپور په پای کښي ضمیمه کړئ.
- مکتوب Transmittal document: کله چې راپور ټول بشپړه سو، نو په سر کښي ئې یو مکتوب هم ورکول کيږي. دغه مکتوب دارپور یوه برخه نه ده مگر ورسره ملگري وي چې راپور په لوستونکي پور مربوط وي او دراپور ویلوته ئې رابولي.

### دراپور لیکلو سبک Style :

راپور لیکل باید دلاندي سبک سره سم ولیکل سي.

- پاراگراف: هر پاراگراف باید یو نظر واضح کړي، یا یو نظر دیوه پاراگراف او یو پاراگراف دیوه نظر له پاره.
- دپاراگراف لومړی جمله دپاراگراف اساسی نظریه (main idea) ده. نوري جملې ئې حمایه کونکي جملې دي چې اساسي نظر تائید او حمایه کوي.
- زمانه: دمجهول حالت څخه کار واخلي. د (زه، مور او تا I. We and you) ضمایر مه کاروئ. ددې جملې پر ځای (زه په دې باور یم چې...) شاید داسي ووايست چې (ددې راپور لیکوال په دې بارو دی چې...)
- ټولي صفحي باید شماره ولري.
- ټولو سرلیکونو ته (بېله عمومي سرلیک) شمارې (numbering) ورکړئ.
- رسمي ژبه کار کړئ.
- دراپور لیکلو معیاري ساختمان (Structure) ته احترام ولرئ.
- دجملو گرامر او هجا (Spelling) باید صحیح وي.
- دامکان تر حده دلنډو جملو څخه کار واخلي.
- دبی ځایه مخففاتو څخه ډډه وکړئ یا مخففات او اکرانیمونو (acronym) باید په سر کښي تشریح کړئ.

- خپل لووستونکي مو باید په نظر کېني نیولي وي.
- هغه څه مه تکراروئ چې لووستونکي ورباندې پوهیږي.
- دراپور لیکلو اساسي هدف باید د معلوماتو وړاندې کول وي، نه د لووستونکو سات ورتېرول .
- فرعي عنوانونه هم باید دراپور لیکلو د اناتومي سره سم ورکول سي.
- خپل راپور دتصحیح له پاره یو وار بیا ولولئ. ددغه کار له پاره دنورو باروي کسانو څخه همکاري وغواړئ.
- په پای کېني وگورئ چې راپور مو دلیدلو او ویلو (visibility and readability) وړ دی اوکه سمون ته اړتیا لري.

### اغیزمنه راپور لیکنه:

که تاسو غواړئ چې کوم سوداگریز پیغام په اغیزمن ډول ولیکئ، نو د اووه C's فرموله په نظر کې ونیسی. دا چې ددغو اوو کلیمو پیل د انگریزی (C) توری باندې کیږي نو ځکه ورته اوو 7C's ویل کیږي. دغه اوو سی گانې د یوې بڼې لیکني او یا هم یوې بڼې وینا د اندازه کولو واحد گڼل کیږي. د اوو سي گانو په وسیله تاسو کولای شئ چې یو پیغام مناسب، بڼه، ډیر بڼه او یا عالی قضاوت کړئ. اووه سي گانې په لاندې ډول دي.

- Completeness بشپړتوب (پوره والی)
- Conciseness مختصر والی
- Consideration توجه کول
- Concreteness مشخص والی
- Clarity وضاحت (څرگندوالی)
- Courtesy نزاکت
- Correctness صحیح کول

**بشپړوالی (پوره والی) Completeness:** ستاسو پیغام هغه وخت بشپړ بلل کیږي کله چې هغه ټول معلومات په ځان کې ولري چې لوستونکي او یا هم اوریدونکي یې اړتیا لري نو ځکه :

- د اړتیا وړ معلومات ورکړی
- ټولو پوښتنو ته ځوابونه ووايست
- اضافی معلومات هغه وخت ورکړی چې اړتیا یې لیدل کیږي .

گټه: د بشپړ او پوره معلوماتو گټه داده چې د هر هغه څه مخه به ونیسی چې نامکملو معلوماتو په منځ ته راتگ سره پېښیږي.

**مختصر والی Conciseness:** د مختصروالي معنی دا چې تاسو یو څه په داسې ډول سره وایاست چې لنډ او کم لاکن له مفهوم څخه ډک وي. په داسې ډول سره باید خپل پیغام وړاندې کړئ چې نوری (سي) گانې په کې زیان ونه مومي. مختصر والی د لاندې ټکو په نظر کې نیولو سره منځ ته راځي :

- په جملو کې مهمي کلمې کارول او له اضافي کلماتو ډه ډه کول او د جملو لنډول
- یوازی او یوازی مربوطه مواد سره یو ځای کول
- له غیر اړین (ضروري) تکرار څخه مخنیوی
- د Passive Voice پرځای د Active Voice استعمال
- د مرکبو ربط تورو پرځای د ساده ربط تورو استعمالول

**توجه کول Consideration:** د پیغام د لیکلو پرمهال، مخاطب مه هیږه وی خپل ځان د مخاطب په ځای کې وگوره په "تاسو" باندې زور راوړه نسبتا و "زه" او "مونږ" څخه اوریدونکو او لوستونکو ته په لیکلو او وینا کې درناوی او گټه وښه له "منفیاتو" تیر شه؛ "مثبت" اوسه !

**مشخص والی Concreteness** : مشخص او ښکاره یی وویاست او ویی لیکۍ؛ باید مبهم او عمومی نه وي. مشخص واقعیتونه او ارقام په نظر کی ونیسی ژوندي او تصویر جوړونکی کلیمی په نظر کی ونیسی

**وضاحت (څرگندوالی) Clarity**: له خپل مغز څخه د لوستونکي مغز ته عین پیغام رسولو ته وضاحت ویل کیږي .

- دا کار اسان نه دي، ځکه د یو کس مغزي فلتر له بل هغه توپیر لري.
- کلیمی مختلفو خلکو ته مختلفې ماناوی لر.
- لنډ او عام کلیمات وټاکئ.

**نزاكت مراعتول Courtesy**: نزاكت له تاسو سره مرسته كوي چې ښی اړیکې ټینگی کړی. یعنی د اړیکو د ټینګولو لپاره سمې کلمې لکه (مخلص اوسه، محتاط اوسه، زیرک اوسه، او قدردان اوسه) باید وکاروو چې له احترامه ډکې وي له ډېرو مینه ناکو کلیمو څخه ډډه وکړی مفرد ضمائر مه کاروی له تبعیضی کلیمو ډډه وکړی.

**سمول Correctness**: په سمولو کي باید لاندې توکي مراعات سي.

- د ژبی صحیحه کچه په نظر کی ونیسه
- دقیق واقعیتونه، شمیرې او کلیمی په نظر کي ونیسه.
- گرامر، هیجا، نقطه ښوونه په نظر کي ونیسه.
- لیکنه دوځلي وگوره
- هغه واقعیتونه چی دوخت په تیریدو سره بدل شویدي هم په نظر کي ونیسه.

**سمول او پروف لوستنه Edit and Prof Reading**:

ایډیټ او پروف لوستنه ددی لپاره هم مهمه ده چی هیجی، نقطه گذاری، او د کلیمو صحیح استعمال یقینی کړي. پروف لوستنه بیا هم هومره وخت اخلي څومره چی "ځاځه" یی اخیستی وو. خپله ځاځه د پروف لوستنی لپاره خپل فوری مشر، همکار، او یا هم کوم بل داسی چا ته چی تاسو یی د لیکلو توانایی ته درناوی لری ورکړی

- ایډیټ دی په پینسل سره په کاغذ ترسره شي .
  - د ټاپینګ غلطی مه هیره وی.
- د پروف لوستنی مانا داده چی هره جمله ټکي په ټکي او هر پاراگراف جمله په جمله د غلطیو دموندلو په خاطر ولوستل شي. مانا دا چی په پروف لوستنه کی ټوله توجه سطحی وي نه ژوره، متن ته زیاته، محتویاتو ته لږه توجه ورکول کیږی.

**ولی پروف لوستنه؟**

د پروف لوستنی یواځینی موخه دا ده چی د یو لیکل شوي متن هره یواځینی غلطی په نظر کی ونیول شي. په یاد ولری چی یوه او دوی غلطیانی په پروف کي په لوستونکي باندي کوم بد اغیز نه سي کولی خو بیا هم لیکوال په خپله یو څه د خپل کار په اړه بی تفاوته بلل کیږي او دا ذهنیت هم پیدا کیږي چی لیکوال او یا هم ویناوال د خپلو مخاطبینو په کیسه کی نه دی. بی له دې چې مور تیروتني پیداکړو، د پروف لوستنی یوه بله گټه داده چې تاسو به په خپلو هغو غلطیو کوم چي په مکرر ډول یی ترسره کوي پوه کړي.

### **د لوړو کړنو یا د یو فعال ټیم جوړول Building High Performance team:**

ټیم د یو شمېر همغږو همکارانو څخه عبارت ده چې د یوه گډ مقصد لپاره کار کوي او د کار په جریان کې خپلو کړنو ته ژمن، حساب ورکونکي او یو د بل د مهارت تکمیلونکي وي. یو ټیم دوه او یا هم له دوو ډېر غړي لري. چې ځانگړې کاري موخې لري تر څو خپلو مقصدونو ته پري ورسېږي. اهدافو ته د رسېدو په خاطر د ټیم د غړيو تر منځ همغږي یو حتمي کار دی. یو پر بل باور، ژمنتیا او د څرگند هدف لرل د یو ښه ټیم خصوصیات دي. د ټیم د غړيو تر منځ اغېزناک ارتباطات همدادي دي چې په پریکړو کې فعال گډون وکړي او همدارنگه هغه پروسه په ښه ډول تعقیب کړي کوم چې هدف ته د رسیدو لپاره ټاکل شوي ده.

**د ټیم د انکشاف کلیدي لاملونه:** د یوه ټیم په پرمختگ او ترقی کې شپږ ډوله عمده لاملونه وجود لري: تعهد، باور، هدف ارتباط، فعالیت او د پروسې په اړه لارښودنې.

### **تعهد Commitment:**

د ټیم غړي خپل ځان ټیم پورې تړلی گڼي، نه په یوه شخص او فرد پورې او باید د یوه فرد په توگه کار وکړي. دوی باید د ټیم اهدافونو ته هوډمن او معتقد وي.

### **باور Trust:**

د یوه ټیم غړي باید په دې باوري وي چې یو پر بل اعتماد لري، یو د بل احترام وکړي یو له بل سره مرسته وکړي. او په عامه توگه د یوه بل په وړاندې له ښه سلوک څخه کار واخلي.

### **هدف Purpose:**

د ټیم غړي کولي شي چې هدف ته په څه ډول د موسسي یا اداري له چارو سره تناسب ورکړي. د ټیم غړي باید د خپلو نقشونو په اړه خبر وي او د خپل بللو (خودي) احساس ورسره وي تر څو د ابتکار او نوښت قابلیت پیدا کړي.

### **ارتباط Communication:**

ارتباط د غړيو تر منځ د متقابل عمل پراختیا د معضلاتو حل، د پرېکړو او د ورځنیو چارو د ښه پرمختگ سبب گرځي.

### **برخه وال کېدل Involvement:**

د ټیم هر یو غړی د یوه نقش لرونکی دی. د موجودو توپیرو سره سره د ټیم غړي باید د مشارکت او همغږی ذهنیت د یوه بل په وړاندې ولري. مرسته او کمک یوه عمده او د قدر وړ اړتیا ده چې له کار څخه مخکې باید په یوه ټیم کې ولیدلی شي.

### **د مرحلو د تطبیق پړاونه Process Orientation:**

کله چې یو ټیم د یوه ځانگړي هدف (چې ولې یوه بل سره یو ځای دي او یو ځای کار کوي) لرونکی وي، نو باید مقصد ته د رسېدو په خاطر باید ځینې پړاونه ترسره کړي. پورتنې پروسه د داسې مسایلو لکه د معضلو حل، د پلان جوړونې لاري چاري او طریقې، منظمې غونډې، له ستونزو سره د مبارزې لرونکي وي.

**د فعالو ټیمونو اته صفتونه:** د ویلسن څپرني څرگندوي، هغه ټیمونونه چې ښه فعالیتونه کوي ددي اته صفتونولرونکي وي.

۱. ګډه یا مشارکتی رهبري: د ازادې فضاء او نورو ته د خدمت له لارې یو بل ته د لزومیت او ملزومیت د فضاء ایجادول.

۲. د مسؤلیتونو په اړه ګډه همکاري: د داسې فضا ایجاد چې په هغې کې د ټیم ټول غړي د یوه امر په توګه د مسؤلیت احساس کوي.

۳. له موخو یا هدفونو څخه پیروي: د دې په اړه چې ولې ټیم جوړ شوی او د هغه د اجرا خدمت څه دی باید د هدف یو عمومي ذهیت موجود وي.

۴. اوچتي اړیکي: د صادقانه ارتباط، ازادې فضاء او د اعتماد د فضاء ایجادول.

۵. راتلونکي ته پاملرنه: د ترقی او پرمختګ لپاره د بدلونو څخه د یوه فرصت په توګه ګټه اخیستل .

۶. کار ته پاملرنه: د غونډو جوړول او د پایلو په اړه بحث .

۷. د نوبتونو قابلیت: د قابلیت او توانایي څخه ګټه اخیستننه.

۸. ګړندی ځواب: د فرصت تشخیص او له هغه څخه ګټه .

### **د لګښتونو مدیریت:**

کله چې وغواړو یوه پروژه پلي کړو تر ټولو اړینه خبره د پروژې د پلي کولو لپاره د پروژې لګښتونه دي. د پروژې د لګښتونو په مدیریت کې، د بودجې پلان کول، اټکلول، مالي مدیریت، د کنټرول مدیریت، شامل دي، چې همدا لګښتونه د پروژې د اجراتو لړۍ مخته بیایي. د لګښتونو مدیریت د پروژې د ژوند ټول دوران له پیل څخه تر بندولو پوري پوښي. د لګښتونو مدیریت لپاره څلور اسانه پړاونه شتون لري.

### **۱— د زیرمو پلانون Resource Planning:**

د زیرمو پلانون هغه پروسه ده چې د پروژې په دوران کې د اړینو زیرمو اړتیا ریښتوني کوي. په همدې پروسه کې د فزیکي، بشري، مالي، معلوماتي او نورو زیرمو ارزیايي او پلانون شامل دي کوم چې د پروژې په دوران کې اړتیا ورته پېښیږي. چې ډیری فعالیتونه یې خلګ د اجراتو لپاره کاروي. د زیرمو پلانون د پروژې د ژوند دوران د تطبیق په پړاو کې صورت نیسي، تر څو ښه جوته شوي وي چې کومې زیرمي ډیر اړیني او کومې نه دي، د زیرمو په پلان کې زیرمي د چارو تابع دي. یعنې هره چاره چې په اولیت بندي کې لومړۍ وي هغه زیرمي په پلان کې لومړۍ راځي کومې چې د همدې چارې د تطبیق لپاره اړیني وي. هر زیرمه د یو کارکوونکي له دندو څخه شمیرل کیږي او د یو خاص کارکوونکي یا ډلې له لوري مصرفیږي له همدې کبله د زیرمو د پلان ځیني برخي باید د کارمندانو د پلان برخه هم وي. د زیرمو په پلان کې باید د زیرمو سم تخمین، اندازه او څرنگوالي په نظر کې ونیول شي. تر ټولو ښه خبره داده چې د ځینو زیرمو مالي لګښت په پلان کې ذکر سوي وي تر څو د بودجې په کنټرول کې مرسته وکړي.

## ۲- د لگښتونو اټکل Cost Estimating:

د لگښتونو اټکل یو پیشبیني سوي پروسه ده چې د پروژې په دوران کې د اړینو زیرمو، مقدار، کیفیت، نرخ، او لگښت وار له مخه ټاکي. په همدې پروسه کې له تخنیکي جدولو او سافټویرونه څخه کار اخیستل کېږي تر څو د ټولو غوښتونکو زیرمو مالي لگښت، موده، د لاس ته راوړلو ځای، آماده کوونکي ځانګي او اداري پیژندل کېږي. د لگښتونو د اټکل لپاره په لومړیو کې د تخمین شوو حاصلاتو کوم چې په هدف کې ذکر شوي کار اخیستل کېږي او هغه زیرمي اټکل کېږي کوم چې د دې حاصلاتو په لاس ته راوړلو کې راسره مرسته کوي چې په همدې کې د لگښتونو تحلیل، ارزیابي، تصمیم او نوري چاري په نظر کې نیول کېږي تر څو په راتلونکي پړاوونو کې چاري په ښه توګه مدیریت شي...

د لگښتونو اټکل ډیری وخت د پروژې د دوران په ځینو خاصو پړاوونو یا ټاکلي موده کې صورت نیسي، او یا د زیرمو د تغیر او تبدیل په وخت کې هم کولای شو لگښتونه بېرته اټکل شي. د لگښتونو له اټکل سره باید د وخت اټکل په سمه توګه وسي، ځکه اکثر لگښتونه په خاصه موده او وخت پوري اړه لري، چې د لگښت اجرا تر وخت مخکې یا وروسته د پروژې په هدف باندې بده اغیزه کوي.

## ۳- د لگښتونو بودجه ټاکل Cost Budgeting:

د بودجې ټاکل یوه فرعي پروسه ده چې د لگښتونو اټکل په یوه منظم چوکاټ کې برابرې، او دا جوته کړي چې د اړینو زیرمو لگښتونه څومره باید اټکل شي او د هغه تر څنګ د لگښتونو حسابول په نظر کې نیول کېږي، د بودجې ټاکل د لگښتونو د کنټرول لپاره کارول کېږي. د لگښتونو د بودجې حساب د حساب په چارټ کې لیکل کېږي کوم چې د لگښتونو له حسابولو سره مرسته کوي.

## ۴- د لگښتونو کنټرول Cost Control:

د نرخ کنټرول یوه اندازه لاري چاري دي چې د هغو په اندازه د منابعو د اټکل شوي نرخ څخه په کمه یا مساوي کچه اغیزناک او با کیفیته زیرمي د کار د اجرا په وخت کې تیارې شي. د لگښتونو د کنټرول په وخت کې باید لگښتونه او اجرات وخت په وخت ارزیابي او له چارو څخه نظارت وشي تر څو د توقع وړ لگښت ولرو. د لگښتونو به کنټرول کې ستونزمنه خبره د زیرمو بیه ده چې د وخت په موده کې تغیر مومي، او همدا بیه د پروژې په ټولو چارو مثبت یا منفي اغیزه کوي، چې په کم نرخ او لگښت کې مثبه او د قیمت په لوړېدا کې منفي اغیزې لري او په تنظیم شوي بودجه کې تشي را منځ ته کوي. کله چې مورږ ریښتوني لگښت ته ورسېږو د لگښت د کنټرول تر ټولو مهمه برخه همدا ده چې له مخکني پلان شوي لگښت سره توپیر تشریح او معلوم کړي. د همدې تحلیل په بنسټ یو ښه لاره چاره مهمه ده تر څو لگښت له ټاکلي اندازې څخه پورته نشي او د ډیر لگښت مخه ونیول شي.

## د وخت مدیریت:

که څه هم دلته باید یواځې د هغه وخت مدیریت یادونه وکړو کوم چې د پروژې د ژوند دوران لپاره اړین او ګټور ده، لکن د دې په خاطر چې وخت مدیریت د ژوند په ټولو چارو کې ډیر مهم او اړین ده، له بله اړخه د کارکوونکو ژوند او د پروژې چاري یو له بله سره برابري او مستقیمی اړیکي لري باید یوڅه اضافه معلومات راوړل سي.

وخت څه شی دی؟ آیا وخت کنټرولولای شو؟ آیا وخت زموږ په لاس کې دی؟ دا معلومه خبره ده چې د دغو پوښتنو په ځواب کې وایو: نه؛ ولې؟ د دې لپاره چې د ساعت ستنه تل پر مخ روانه ده، ساعت بېرته شاته نه راګرځي. ځکه نو د اصلي خبره دا ده چې د وخت مسله نه بلکې د یو اړین مهالویش په جوړولو سره زموږ د خپلې ارادې کابو کولو او پیاوړي کولو مسله مطرح ده.

مهالویش یعنی کاري پلان، د دندو لایحه، د ادارې د مقاماتو هغه کړنلارې او لارښوني چې کارکوونکي باید د کاري پلان او د دندو له لایحې سره سمې خپلې ورځنۍ دندې وویشي او له رسمي وخت څخه په سمې ګټې اخیستني سره یې د منلو وړ کیفیت په لرلو سره ترسره کړي. دغه ټول ټکي د وخت له تنظیموونکو عناصرو څخه عبارت دي.

د کارکوونکي لپاره له وخت څخه ستره او مهمه گټه اخیستنه داسې ده چې په رسمي وخت کې په دفتر کې حاضر وي، ورځني پروگرامونه او لارښوونې په اغېزناکه توگه پلي کړي. د وخت مدیریت او تنظیم دوه بیلابیل بحثونه دي، ټولې چارې او کارونه د وخت په دایره کې سرته رسیري، څنگه چې موخې وویل چې وخت د اصلاح لپاره بیرته نه راگرځي نو ځکه تر ټولو اړین او مهم رکن ده تر څو په سمه توگه تنظیم او مدیریت سي. ځکه چې د وخت د گټور مدیریت په ترڅ کې یو کاري ټیم خپلو اولیتونو ته رسي او هدفونه په لاس راوړي. دوخت تنظیم همدا ده چې ځان ته معلومه کړو کوم کار باید په کوم وخت کې اجرا سي، او مدیریت یې همدا ده چې نومړی کار په هغه وخت کې په سمه توگه اجرا کړو. د وخت مدیریت نه یوازې په ادارو کې مهم دی بلکې زموږ په ورځني ژوند کې هم ډېر مهم دی.

### د وخت مدیریت په لاندې موضوعاتو را څرخي :

- 1- گټور پلان رامنځته کول
- 2- هدف ټاکنه.
- 3- د کارونو د بشپړېدو وختونه ټاکل.
- 4- د مسؤلیت احساسول.
- 5- د کار کولو مطابق وخت مصرفول

#### ۱. گټور پلان را منځته کول

د پروژې د ژوند په پړاو کې پلان جوړونه یو بیل بحث وو، کوم چې مخکې ذکر شوي. د وخت د مدیریت لپاره همدا اړینه ده تر څو په تیر پلان هره ورځ تیریدنه وشي، هغه کارونه کوم چې یې د وخت په دوران کې باید وکړو له پلان څخه د تیرې ورځې په اخیر کې په بېله پانه ولیکل شي. نومړي پلان باید په میاشتنی، اونیز او یوه ورځني پلان تجزیه کړو او په سمه توگه تری کار واخیستل شي تر څو مو چارې په ټاکلي وخت کې پای ته ورسیري. هغه کارونه چې د ټیم په واسطه سرته رسیدلي وي باید نښانې شي، ترڅو ډاډه یو چې چارې مو د وخت او پلان مطابق سرته رسیدلي دي .

#### ۲. هدف ټاکنه:

د پروژې لپاره هدف په لومړي سر کې ټاکل کیري، لاکن د وخت په ښه مدیریت کې د هدف بیا کتنه، لاس ته راوړني، اغیزه او د هدف پاته برخه سره مقایسه شي، دا به له موږ سره مرسته وکړي تر څو د ټاکلي وخت په پای کې خپل هدف په اغیزناک ډول لاسته راوړو. د موخې له شتون پرته به هیڅوک هم د وخت په ښه مدیریت بریالی نه وي، ځکه موږ چې څه غواړو تر لاسه یې کړو، که پر هغو پوه نه یو، نو د هغو د ترلاسه کولو لاره به څنگه وپېژنو؟ امام جعفر صادق رحمه الله یو ځای ویلي دي: که چېرې مو موخه ټاکلې نه وي، د ډېرو هڅو او وخت لگولو وروسته به هم آن ونه پوهیږئ چې خپلې موخې ته رسیدلي او که ورڅخه لرې شوي یاست؟ له دې کبله لازمه ده چې د موخو اړخونه په پام کې ولرو. د موخو اړخونه:

- غواړو څه ترلاسه کړو؟
  - په کومه کچه یې ترلاسه کړو؟
  - څنگه یې ترلاسه کړو؟
  - تر څه وخته یې ترلاسه کړو؟
  - پر کوم اساس یا ولې یې ترلاسه کړو؟
- د موخې په ټاکلو کې تر ټولو ستره تیروتنه له موخې څخه د واضح او مشخص تعریف نشتون دی. موخې او مقاصد باید په څرگنده توگه تعریف شي. له خپلو موخو ډاډه شئ او کومې موخې چې غواړئ په نږدې یا لرې راتلونکي کې یې ترلاسه کړئ لیکلر برابر کړئ.

#### ۳. د کارونو د بشپړېدو وختونه ټاکل:

هر کار چې بشپړ سو باید اخري وخت یې نښانې سي. د راتلونکي چارې د پای ته رسیدو لپاره باید په خپله ټاکلي موده تیاری ولرو. د ټیم ټول کارمندان باید د کار سره خپلوي عادت وگرځوي. که چیرته د ټیم ټول همکاران د کار د پای اخري موده وټاکي د چارو اغیزه به ډیره کړي، او هدف ته په اسانې رسیدلای سي.

**۴. د مسؤلیت احساسول:**

د وخت په مدیریت کې تر ټولو ګټور او اغیزناک خاصیت د مسؤلیت احساس ده، که چیرته په کاري ټیم کې کارمندان د مسؤلیت احساس ولري پدې چارې کې تر وخت مخته پای ته رسوي. دا له ټیم سره مرسته کوي تر څو د راتلونکې چارې د پای ته رسولو لپاره پوره تیاری ولري او له کار سره په پوره توګه بلدېږي. کارکوونکي تر هغه وخته چې لېواله وي او زړه یې غواړي کار سرته رسوي، اداري قوانین مراعتوي او د مسؤلیت احساس کوي. هغه کارمندان چې د کار سره نابلده وي نسبت له کار سره بلد کارمندان ته ډېر وخت ته اړتیا لري تر څو چارې پای ته ورسوي.

**۵. د مهموالي پر اساس د یو کار کول:**

د وخت په مدیریت کې یو اصل ده چې کار باید د مهم والي په بنسټ تر سره سی له همدې کبله همدا ډېره اړینه ده چې یو کار د هغه د اهمیت په نظر کې نیولو سره سرته رسوو. که چیرته مهم کارونه لومړی تر سره کړو له ټیم سره به مرسته وکړي تر څو راتلونکي کارونه په ښه او اسانه توګه پای ته ورسوي، ځکه چې مهم کارونه د اجرا په دوران کې د غیر مهمو کارونو ځینې برخې له ځان سره لري، او غیر مهم کارونه د کارمندانو لپاره سپکېږي.

**۶. د کار کولو مطابق د وخت مصرفول:**

یو کاري ټیم باید دا عادت ولري چې مناسب کار په مناسب وخت کې ترسره کړي. که چیرته یوه چاره له خپلې ټاکلې مودې څخه واورې یا به نیمګړې پاته کېږي او یابه د نورو چارو وخت ورته ځانګړی کېږي. طبیعي خبره ده چې که چیرته یو کار په وخت سره اجرا نشي او د بل کار په وخت کې پای ته ورسېږي د وخت مصرف یې دوه چنده وي.

**د وخت ګټور مدیریت :**

د وخت مدیریت د چارو په تنظیم کې لومړني رول لوبوي، له همدې کبله اړینه ده تر څو وخت په سمه توګه او ښه مدیریت سي او خاصه ګټه ترې په لاس راوړو. له همدې کبله، هغه وخت چې یو کار پکې سرته ورسېږي او ګټه ترې لاس ته راوړو ګټور مدیریت سي ده. لاندې چارې کولای سي له مور سره مرسته وکړي تر څو وخت په سمه توګه مدیریت کړو.

**۱. منظم والی:**

د پروژې په دوران کې چې د پلان په برخه کې کوم وخت ټاکل سوي باید په ټولو چارو باندې منظم وویشو. کله چې یوه چاره یا کار سرته رسوو باید د ټاکلې مودې په دوران کې په وخت پیل او په وخت پای ته ورسېږي. ټول اسنادونه او دوسې چې باید د وخت په اساس ترتیب سي منظمي کړو، او خپلو اسنادونو ته د تنظیم شوي میکانیزم په اساس لاسرسی وشي او ثبت شوي غوښتنې په خپل وخت سره لاس ته راوړو.

**۲. په سمه توګه استعمالول:**

د پروژې د تطبیق په پړاو کې تر ټولو اړینه خبره همدا ده چې خپل وخت په سمه توګه وکارول شي، او د وخت له بیخایه کارولو څخه ډډه وشي. د وخت بیخایه کارول همدا دی چې کله یو کارمندان د یوې ځانګړې کار لپاره د پروژې د پیل په پړاو کې ټاکل سوي وي لکن د تطبیق په پړاو کې د کار د اجرا په وخت بل ځای وګمارل شي، یا دا چې یو کارمندان ته په هغه وخت کې دوه یا درې دندې وسپارل سي. د وخت په سمه توګه کارول همدا دی چې ټولې زیرمي د پلان مطابق همغږي او د اړتیا په صورت کې په یوځای کې وکارول سي.



**۳. پلان سوي وخت ته توجه کول:**

اړینه ده چې د وخت مدیریت ته باید متوجه سو، د بنسټیزو مدیرانو او طراحانو کوم چې د پلان اړوند کار کوي عادت په پروژه کې پلي کړو. وخت ته د توجه لپاره باید دیوالي ساعت او د میز د سر جنتري په منظمه توګه وکاروو. وخت ته توجه همدا ده چې په ورځ کې دوه ځله د ورځنیو چارو جدول تر سترګو تیر کړو. همدا به مو د پروژې په تطبیق کې له تیروتنو او هیریدلو څخه وژغوري.

**په کار کې د وخت مدیریت:**

نننی کاري چاپېریال د یوې کلکې سیالي غوندې بللی شو. د وخت په هره ثانیه کې نوي اختراعات صورت مومي او د دودیزو لارو چارو عمر لنډېږي. د نن ورځې تازه خبر د سبا ورځې زور خبر حسابېږي، دغو ټکو ته په پام سره هغه کسان چې له بدلونونو سره سم مخ ته ولاړ نشي، شا ته به پاتې کېږي. تاسو باید له وخت سره د سم مخکې تګ لپاره خپلې ټولې سرچینې وکاروئ. په ننني بازار کې د بریا تر ټولو ستر لامل وخت دی. د ورځې په نامحدودو کاري ساعتونو سره مو کولای شول چې د کار چټکتیا د خپلې خوښې تر بریده راټیټه کړو. خو له بده مرغه چې د وخت کنټرول د بشر له واکه وتلې خبره ده. د دغو نه منل کېدونکو شرایطو له مخې باید له وخت سره کار وکړو.

له وخت او د وخت د مدیریت له ګټو تر لاسه شوي محدودیتونه مرسته کوي چې له وخت سره کار وکړو نه دا چې پر وړاندې یې ودرېږو. ستاسو د وخت مدیریت طریقې ستاسو د بریا تضمینوونکې ده. په داسې حال کې چې د وخت د مدیریت فلسفه له یو کس تر بل کس پورې توپیر لري او ستاسو د وخت مدیریت باید په داسې ډول صورت ومومي چې له کار سره مو سمون ولري. په دې برخه کې یو شمېر داسې لارښوونې وړاندې کېږي چې له تاسو سره د وخت په اغیزمن مدیریت کې مرسته کوي. دا لارښوونې په دقت سره ولولئ او په داسې ډول یې پلي کړئ چې اړتیاوې مو رفع کړي.

**۱. له دفتر تر وتلو وړاندې د سبا ورځې د فعالیتونو نوملړ جوړ کړئ:**

د کارونو نوملړ وګورئ او ترسره شوي کارونه پکې وټاکئ. ترسره شوي کارونه پاک او ناترسره شوي کارونه د لومړیتوب له مخې ډلبندي کړئ. د اصلي موضوعاتو د لومړیتوب ټاکنې پر مهال پر هغو کارونو کتنه وکړئ چې سبا ورځ یې ترسره کول غواړئ. د بېلګې په توګه: که چېرې تر کار لاندې پروژې دویم پړاو پیلوئ. د دغه پړاو مستندات ولولئ، دا چاره به د دې لامل شي چې د دویم پړاو لپاره ترسره کېدونکې اقدامات مو په یاد راشي. که له څو کسانو سره کار کوئ، له هغوی سره د سبا ورځې د کار په اړه وغږېږئ او ډاډ تر لاسه کړئ چې هغوی هر یو خو پوهېږي چې سبا باید کوم کارونه ترسره کړي؟

**۲. هغه کاري ساعتونه مو پیدا کړئ چې تر ټولو ډېره انرژي پکې لري:**

وټاکئ چې د ورځې په کومو ساعتونو کې څه ډول احساس لري؟ دا هغه ټولې څېړنې دي چې خپلو د ډېرې انرژي واله کارونو موندلو لپاره ورته اړتیا لري. هغه ساعتونه وشمېرئ چې تر ټولو زیاته انرژي پکې لري، تر ټولو لوړه انګیزه پکې لري او ټول پام مو پر خپلو کارونو متمرکز وي. په دغو ساعتونو کې باید خپل تر ټولو ستونزمن کارونه ترسره کړئ.

**ناستي:**

د ناستو رابللو لپاره باید لاندني ټکي په پام کې ونیسئ.

۱. ناسته په داسې وخت کې جوړه کړئ چې اړونده موضوع یې پېښه شوي وي. دوره یې ناستو ته ډېر کله اړتیا نه وي خو که دا وخت تخصیص کړئ په مختلفو بحثونو سره ډکېږي. ځکه نو، ناستې د اړتیا له مخې جوړې کړئ نه د قاعدې له مخې.

۲. د ناستې دستور باید د ناستې موخه او د بحث وړ ساحه په ګوته کړي. د بحث موضوعاتو تر منځ باید لومړیتوب شتون ولري. پراخي ناستې د دې لامل ګرځي چې خلک پر پام وړ موضوع متمرکز شي. دا کار د ورو او ګټورو ناستو د جوړونې لامل کېږي. کسانو ته د ناستې تر جوړېدو مخکې په مناسب وخت کې د

ناستي د دستور وېشنه دوی ته د دې امکان برابروي چې ځانونه ناستي ته چمتو کړي. دا کړنې د دې لامل گرځي چې ناستي مو اغیزمنې او روزنيزې واقع شي.

۳. ناستو ته د دقیق او کره وخت تنظیم کړئ. د ناستو ساعتونه به د ناستو پر پایلو ژور اغیز ولري. د بېلگې په توگه: که پوهېږئ چې په ناسته کې درسره داسې کسانو گډون کړئ چې له خپل وخت د ناستې ډېرې غزېدنې ته لېواله دي نو د ناستې وخت له ماسپښین مخکې یا د ورځې وروستيو ساعتونو ته تنظیم کړئ. دا چاره د دې لامل گرځي چې کسان د تمرکز او پاملرنې لپاره ډېره انگیزه ولري.

### د کاري میز منظموالی:

کوم کس چې پر نامنظم میز کار کوي، په اوسط ډول د ورځې یو ساعت وخت پر دې تېروي چې د میز پر سر خپل توکي ولټوي. د میز پر سر گډوډۍ اصلي لامل کاغذ دی. کاغذونه باید ډلبندي او وساتل شي، یا نورو همکارانو ته وسپارل شي او یا هم لري وغورځول شي. اړتیا نشته چې په زیاته کچه کاغذ مو د نامحدود وخت لپاره د میز پر سر پروت وي. د میز د سر له تنظیمولو وروسته د خپل میز د روکونو پر تنظیم اقدام وکړئ. یوازې د میز تنظیمول بسنه نه کوي. هره ورځ یې پاک هم کړئ. د میز منظمه ساتنه په یوه اونۍ کې اوه نیم ساعته کاري وخت زیاتوي.

### د وخت د اداره کولو لپاره اووه بنیادي او اساسي ټکي د جیم ران له لوري :

د وخت د ښه مدیریت پیژندل به درسره مرسته وکړي چې خپل ژوند په ښه ډول تحلیل کړي، هر اړخ ته یې تقویت ورکړي، جیم ران یو تر ټولو موثر وینوال وو، ده د وخت د ښه مدیریت او مصرف په اړه معلومات راټول کړل چې دده معلومات په عمل کې ثابت شوي معلومات دي او په میلیونونو انسانانو کې یې د هڅونې حس پیاوړی (بیا ژوندی) کړی دی.

د وخت د مدیریت لپاره پلان ترتیبول اسان دي، خو په عمل کې یې ثابتول گران کار دی، لکه بل هر لوی څه چې مونږ تر اوسه هم په خپل ژوند کې بشپړ کړیدی، همداسې د وخت مدیریت دی چې تر ټولو مشکله مرحله یې شروع کول دي، نو یوازې دا هڅه مه کوه چې دغه مرحلې له سره تر پایه ولولي، بلکې هڅه وکړه چې په عمل کې یې ثابتې کړي.

مشکل دا نه دی چې مونږ معلومات نه لرو، اصلي مشکل دا دی چې زموږ سره شته معلومات په سم ډول نه شو کارولی او د عمل جامه نشو ور اغوستلی، موږ د معلوماتو په ډنډ کې غرقیږو، خو د پوهې لپاره له لوري

جیم ران: دا هڅه مه کوه چې خپلې زده کړې نورې پسې ډیرې کړي، مگر هڅه وکړه چې په عمل کې یې ثابتې کړي.

۱ - که چیرې د خپل ژوند پلان په خپله ډیزاین نه کړي، نو د دې چانس شته چې د یو بل چا په پلان کې و غورځیږي، نو ته فکر وکړه چې دوی به ستا لپاره څه پلان کړي وي؟ بس له دې زیات نه.

د خپل ژوند تحلیلول د دې بیاني لپاره یوه غوره لاره ده چې وايي (ژوند ته اجازه مه ورکوه چې تاته راشي بلکې هڅه وکړه چې پخپله یې موجود کړي) یوه بېړۍ چې له پلان شوي منزل مقصود څخه پرته خپل ځای پریري، نو هیڅکله به هغه ځای ته چیرته یې چې هدف وي ونه رسیږي او په سمندرونو کې به په بې هدفه ډول سرگردانه گرځي. همداسې انسانان چې هدف ونلري لیدلوری یې معلوم نه وي ژوند یې بی معنا دی.

موږ هره ورځ ښه پریمانه وخت لرو، نو له دې وجې د وخت مدیریت د ورځې مدیریت دی، چې دغه د وخت مدیریت به تا دې ته چمتو کړي چې پلان شوی ژوند ولري، او ورځ تر بلې به پرمختگ وکړي، چې په دې وپوهیږي چې څنگه خپل هدفونه لاسته راوړي.

۲- په کاغذ باندې یې ولیکه: - خپل هدفونه او هیلې دې ولیکه دا لیکل کیدای شي په یوه پُرزه (سند)، یو پروگرام یا د زور قلم له لارې د یو کاغذ پر مخ وي. مگر دا یو اختیار نه دی، کله چې مونږ هدفونه لیکو نو دلته یو ځانگړي څه پېښیږي. دماغ دغو موخو ته د عملي کیدونکو مراخلو په حیث گوري، نه یوازې داسې هیلې او خوبونه چې مونږ پخپل وزگار وخت کې لرو، زیات خلک عواري چې بریالي شي، د لویو کارونو هیلې لري، خو هیڅکله یې لیکلي نه دي.

په پاملرنې سره د ژوند ته پلان جوړ کړه، او په ریښتیني ډول یې د کاغذ پر مخ ولیکه، دغه لیکل به تا یوې بلې مرحلې ته چې د خپلو لیکل شوو هدفونو د لاسته راوړلو لپاره پلان جوړونه ده رهبري کړي.

۳- که چیرې د خپل وخت کنترول نه کړې، نو وخت به تا په خپله کنترول کړي. آیا کله مو داسې ورځ هم تجربه کړیده چې خپل وخت ته مو پلان نه وي جوړ کړی او د شپې بې په اړه فکر کوي چې تا نن هیڅ نه دي ترسره کړي، همدا ډول د ډیرو خلکو ژوند همداسې تیرېږي، دوی د خپل ژوند او وخت لپاره کوم ځانگړی پلان نه لري.

ستا انتخابونه در نه هغه څوک جوړوي چې ته یې جوړیدل عواري، نو هرې لحظې ته د د یو انتخاب په حیث وگوره یو داسې انتخاب چې ته یې تصمیم نیولی وي چې په هغې سره یې ترسره کړي. که چیرې ته دا کنترول کړې چې څرنگه خپل وخت مصرفوي، نو ته بیا کولای شې چې خپل بریالیتوبونه او ناکامۍ کنترول کړي.

۴- که چیرې یو څه کړل آسان وي، د هغې نه کړل هم آسان دي. مونږ پخپله لکه ماشومان داسې یوو، دا ډیر ساده دی، ولې زه باید ددې لپاره پلان جوړ کړم، یا به یې همدا اوس ترسره کړم. دا په اثبات رسیدلی دی، چې مونږ یو کار د یو وخت نه بل وخت ته پرېږدو په بیا، بیا یې پرېږدو، ځکه په ساده ډول چې د څه ترسره کول آسان دي، د هغې نه کړل هم آسان دي. مونږ پخپله د هغو شیانو یو تولید یوو چې په دوامدار ډول یې کوو. دا ترکیب شوی اعیز د درن هاردي پواسطه د یو ساده اصل په شان داسې جوړښت موندلی دی. (هر یوازینی کار چې مونږ یې ترسره کوو، فرق نه کوي چې څومره کوچنی وي که یې مونږ ډیر ځله په بیا بیا ترسره کړو، نو ددې نه به یو تر ټولو غټ تولید جوړ شي)، واره شیان چې مونږ د هغې نه تیرېږو او نه یې ترسره کوو، ځکه چې مونږ د هغې لپاره پلان نه لرو، بلاخره د دغو وارو کارونو څخه په اخیر کې یو غټ کار جوړېږي چې بیا مونږ مجبور یوو چې هغه وکړو، چې بیا به د هغې ترسره کول ستونزمن وي.

۵ د ټینګې عوښتنې د درک یا د احساس نه بغیر مطلوبې عوښتنې خپل ارزښت بایلي. که چیرې د وخت پلان نه کړې نو هدفونه دي په خپل منطقي ترتیب / تایم لاین نه راځي، د هدفونو لپاره د وروستیو کړنو لړل د ټینګې عوښتنې یو حس / درک رامنځته کوي، ځکه نو مونږ د یوې میاشتي اوږده پروژه د وروستی اوونۍ کې د وروستیو کړنو یا ډیډلین د ټاکلو له لارې مونږ کولای شو چې دا د یوې میاشتي اوږده پروژه په ډیرو کمو اوونيو کې ترسره کړو، چې د هدف لپاره د وروستی کړنې لړل زمونږ هدف ډیر جدي معلوموي او دا به د یو هڅونکي په حیث کار وکړي، تر څو مونږ خپل هدف بشپړ کړو. د خپلو خوبونو په حقیقت بدلولو لپاره دي وروستی کړنه وټاکه، که نه دا به یواځې خوبونه او تشي هیلې وي، چې هیڅکله به حقیقت ونه مومي.

۶ - د هدفونو د ترتیبولو هنر مطالعه کړه : - هره ورځ د تیرې ورځې د تمرکز نه بغیر په تازه ډول خپل هدفونه ولیکه، دا د بې گټې شیانو د له منځه وړلو لپاره یوه ښه طریقه ده، په خپلو ریښتینو هدفونو دي بیا تمرکز وکړه. تمرکز یو داسې شی دی، چې د نن ورځې په ټولنه کې یې کمښت لیدل کېږي. په ورځیني بنیاد دي خپل هدفونه بیا وگوره، تر څو یې لا تقویه کړي او په عملي ډول یې وپېژني. ډیرک میلز زمونږ لپاره یو ورځینی ستندرد سیستم پیشنهاد کوي، چیرته چې مونږ په ضروري ډول د اوږده وخت هدف په لور کار نه کوو، مگر په ورځنیو هدفونو تمرکز کوو چې بلاخره د اوږده - وخت په بریاوو بدلېږي.

۷ - : مونږ ټول یو ډول وخت لرو، د وخت وژل قتل نه دی، بلکې د وخت وژل یوه ځان وژونکي حمله ده. د یو شتمن ریښتیني راز دده ځیرکوالی نه دی دده ریښتیني راز د وخت مدیریت دی. چیرته چې یې هملته یې پیل کړه هیڅ خبره نه ده چې ته اوس چیرته یې، ۹۰٪ میلیونران خپل کارونه په ناڅاپي ډول پیل کړيدي. د بریالیتوب اصلي کيلي دا ده چې زیات کار په لویه نظریه ترسره کړي چې دغه د وخت اداره کول دي، هر کوچنی کار لپاره د پلان جوړ کړه هیڅ خبره نه ده چې څومره ساده ده.

## څلورم فصل

### د پروي د تړلو (بندولو) پړاو

#### د پروژې تړل:

د پروژې تړل يا بندولو پړاو د پروژې د ژوند اخيري پړاو بلل کيږي. دا هغه پړاو ده چې ټولې چارې سرته رسيدلي او حاصلات انتقال سوي دي، ټول اسناد تاييد او ساتل کيږي. د پروژې د بندولو پړاو مور ته اطمينان راکوي چې:

- ټولې چارې د پروژې د پلان او ليدلوري (سکوپ) اړوند سرته رسيدلي.
- د پروژې د مديريت ټولې پروسې تطبيق سوي دي.
- مور له ټولو بنکيل اړخونو څخه رسمي تائيد او اطمينان اخيستی.

د پروژې د ژوند دوران همدا پړاو له مديرانو او ټيمونو سره مرسته کوي چې د پروژې ټولې چارې تحليل، منفي او مثبت ټکي ياداشت او اجرائت په سمه توگه ارزيايي او بيا حل وگوري، تر څو په راتلونکو پلانونو کې په سمه او اسانه لار چارې سمبال کړي.

کله چې مو پروژه ختمه شوه او ټاکلې موخي مو لاسته راوړی، او پايلې مو له ټولو بنکيلو خواوو سره تحليل او پرتله کړي يو څو مرحلې بايد تر سره شي چې پروژه په سمه توگه ختمه شي، چې همدا مرحلې د پروژې د ژوند دوران د بندولو په پړاو کې تر څيرني لاندې نيسو.

#### دوه مهم کارونه چې د ټولو پروژو په بندلو (تړلو) کې ترسره کيږي:

ا:- د پروژې سپارنه مشريانو ته:- پدې مرحله کې چه څرنګه پروپوزل ليکل شويدي د هغه مطابق او ټولو خصوصياتو سره سم پشپړ شوي توليدات او خدمات قراردادګونکي ته سپاري. په دې مرحله کې د پروژې منيجر د خپلو اړوند منسو بينو سره يو ورځني شورا (غونډه) جوړوي تر څو د پروژې د جريان مثبتې او منفي نقطې په ګوته کړي او په اينده پروژه کې دمنفي نقاتو څخه مخنيوي او مثبت نقاط عملي کړي.

ب:- د پروژې د منابعو انتقال:- په اخري نيټه منيجر بايد اړونده منابع چه د پروژې د تکميل کولو لپاره په کار اچول شوي وي په ډير مهارت او احتياط سره د پروژې د ټيم پواسطه انتقال کړي. او هغه ماشين الات چه په کرايه راوړل شوي وه بايد په ټاکلې نيټه خپلو ماليکانونو ته وسپارل تر څو بي کرايه اضافه نشي. په ځينو حالاتو کې پروژې کړني او کارونه هم تحليل او تجزيه کيږي، ځکه د پروژې ارزيايي، د چارو تحليل، پند يا درس زده کړه (Lesson Learn) په راتلونو ورته پروژو کې د سازمانونو لپاره د ملا تير بلل کيږي.

د پروژې د برياليتوب څرنګوالي، د چارو بهير، د بوديچي او لګښتونو د پلان د تطبيق څرنګوالي، د موانعو او خطرونو تحليل په راتلونکي کې له ټيمونو سره مرسته کوي تر څو په سمه توگه بريالي شي. مخکې له دینه چې د بندولو پړاو په اړه بحث وکړو، لاندې هغه اړيني مرحلې چې د بندولو په پړاو کې کارول کيږي ليکو.

**د پروژې بندولو مرحلې:**

د ژوند دوران هر پړاو خان ته ځانگړې مرحلې او برخې لري چې د بندولو په پړاو کې ټولې هغه کړنې چې باید سرته ورسوو د لاندې مرحلو په پلي کولو سره اندازه کېږي. تر څو یوه شونې پایله لاسته راوړي.

**۱— ټول کارونه د غوښتنو برابر سرته رسېدلي:**

د پروژې مدیران او کارکوونکي باید ځان باوري کړي چې د پروژې ټولې چارې په سمه توګه سرته رسېدلې دي، ټولې چارې په سمه توګه تسلیم او انتقال سي، تر څو په راتلونکي کې له ستونزو سره مخ نه سو. د همدې په خاطر دا اړینه ده چې له اخیستونکو څخه د سرته رسېدلو کارونو په اړه یو رسمي تایید واخلو.

**۲— د خریدارې چارو پوره بندول:**

د پروژې ټولې هغه چارې چې په هغه کې خریدارې سرته رسېږي باید ځان مو مطمئن کړي وي چې پای ته رسېدلې دي. او په مکمل ټول باید خریدارې بنده شي، یواځې هغه اړینې چارې چې د پروژې په بندولو کې له مور سره مرسته کوي سرته رسېږي. ټول هغه مالي ورکړې چې رسوونکو (Supplier) ته باید پرداخت شي ختمې وي.

**۳— د رسمي حوالې لاسته راوړل:**

له مشتریانو څخه د پروژې د ختمولو په اړه رسمي اسناد باید لاسته راوړو. مشتریان د اسنادو په وړاندې کولو سره دا بنیې چې نوموړې پروژه په سمه توګه سره پای ته رسېدلې او دوي د پروژې له حاصل څخه خوشحاله دي، دوي په همدې برخه کې دا مني چې د پروژې حاصل، تاثیر او نتیجه د موخو اړوند لاس ته راغلي.

**۴— د اخیرې کړنو راپور پشپړ کړئ:**

د پروژې اخیرې کړنې او اجراءات په بیلابیل ډول حساب سو، چې په هغه کې د لګښتونو، پلان تطبیقولو، کیفیت ساتلو، کمیت برابرولو، او موخو ته په سمه توګه رسېدل شامل دي. د پروژې د بندولو په پړاو کې اړینه ده چې د ټولو کړنو یو منظم راپور ترتیب شي، او په هغه کې بشکيلو اړخونو ته باید وښودل شي چې پروژه د وار له مخې تعین شوي بودجې سره سمه او د پلان مطابق پای ته رسېدلې. چې همدې راپور ته د پروژې د ختم راپور هم ویل کېږي.

**۵— د اسنادو ارشیفول:**

د پروژې د پیل له پړاو څخه د ختم تر پړاو پوري ټول هغه اسناد او مواد چې د پروژې په ژوند کې ترې کار اخیستل شوي، او د هغو په واسطه پروژه سرته رسېدلې د پروژې د ختم تر پړاو پوري نهایی کېږي. پورته ذکر شوي اسناد د راتلونکو وختونو لپاره، یا د کتونکو او پلټونکو (مفتیشنو) لپاره په یوه خاص میکانیزم سره د کمپنۍ په ارشیف کې وساتل شي. د مدیریت ډیری اصول همدا بنیې چې په اخیر کې ټول اسناد باید د نېټې او ډول اړوند دوسیه بندي شي. د اسناد ساتل په ارشیف کې تر یو ټاکلي مودې صورت نیسي، چې هغه موده د کمپنۍ په خپله خاصه تگلاره پوري اړه لري.

**۶— د لوست زده کړو یا پند زده کړو هم مهاله کول Update lessons learned:**

د پروژې په ژوند کې ځینې قضیې منځ ته راځي بله دا چې ډیری پروژې د قضیو په اساس پلانیږي، له همدې کبله د پروژې مالکین هڅه کوي تر څو د قضیو په اړه قیصې راټولې کړي تر څو دا ورته جوته شي چې پلان هدف ته د رسېدلو اړوند تطبیقېږي یا کومه تیروتنه پېښېږي. بله دا چې ځینې مراحل او چارې له چلینجو او خطرونو سره مخ کېږي کوم چې وار له مخه ورته په پلان کې تدابیر نه دي نیول شوي چې د پېښېدو په وخت کې یې د مخ ډب کولو لپاره تدابیر نیول کېږي. همدا ټولې چارې مور ته پند زده کړه رابښی. همدا پند زده کړه باید د پروژې په پای کې ټولې هم مهاله سي. د کمپنۍ مالکین د همدې لپاره ځانگړي

سیستمونه جوړوي او د کمپنیو په ارشیف کې د مهمو او کلیدي اسنادو په برخه کې ساتل کېږي. له همدې کبله باید پروژې په پای کې له ټولو ښکیلو اړخونو پند زده کړي راټولي او هم مهال شي.

#### ۷— د پروژې د حاصل تسلیمول:

کله چې پروژه پای ته ورسېږي د پروژې حاصل باید په رسمي بڼه مشترکيانو یا هغې ادارې ته تسلیم شي کوم چې ورته پیژندل شوی ده. همدا حاصل د راتلونکي کار اخیستنې په موخه هغه اداره چې ورته تسلیم سوي کاروي. همدا پروسه باید د نورو ښکېلو اړخونو په مخکې د یوې غونډې یا ناستې په راغونډولو صورت ونیسي. چې په دې پروسه کې په حاصل سربیره ځیني مواد او اسناد هم کیدای شي تسلیم کړو. د تسلیمي په پای کې باید د پروژې ټیم له تسلیم سوي ادارې څخه یو رسمي سند تر لاسه کړي.

#### ۸— د منابعو او رسوونکو خوشي کول Release the resources and suppliers:

ټولې هغه زېرمې او رسوونکي چې د پروژې په ژوند کې یې له مور سره د چارو په تطبیق کې مرسته کړي باید په رسمي ډول د پروژې له پای څخه خیر وي، له هغوی څخه په رسمي ډول مننه وسي. ډیری ادارې او ټیمونو په پای کې هغو رسوونکو ته چې په سمه توګه یې کارونه سرته رسولې یو رسمي سند یا ستاینلیک هم ورکوي.

#### ۹— د کارکوونکو د کړنو تحلیل Performance Analyzing:

همدا د پروژې د منیجرانو دنده ده چې د پروژې په ختم کې د کارکوونکو کړنې د ښو او غیږناکو اجرائټو، لاسته راوړنو او کارنو د کیفیت پر بنسټ تحلیل او نچور کړي. کارکوونکي کنگوري (ډلبندې) سي، د هغو لپاره ځیني ستاینلیکونه او جایزې په نظر کې ونیول شي. چې د کړنو همدا تحلیلي اسناد د ادراې په بشري سرچینو کې ساتل کېږي.

#### ۱۰— د پروژې د بریا او بې بریا ارزښت:

د پروژې په پای کې باید ټیم همدا ارزښت کړي چې پروژه تر کومې کچې بریالي او تر کومې کچې ناکامه وه. یا دا چې د پروژې د قوت او ضعف ټکي کوم دي. همدا ارزښت د یو چک لیست یا جدول په اساس صورت نیسي چې د پروژې له منیجرانو سره په راتلونکو پلانونو کې مرسته کوي.

#### ۱۱— لمانځل:

په پای کې د پروژې لمانځل تر ټولو مرحلو اړینه او مهمه مرحله ده کوم چې د پروژې بریالیتوب لمانځي. د پروژې په لمانځلو کې د پروژې کارمندان، ښکیل اړخونه او نورې ډلې باید ګډون ولري. لمانځل یوه ښه او اړینه لاره ده تر څو د کارکوونکو سخت کارونه، اخلاص، صبر او د دوي هڅې وړاندې په سمه توګه ګډونوالو ته وړاندې شي. د ښکیلو اړخونو همکاري او همغږي خلکو ته وښیاست. تر څو همدا خوشحال ټیم له تاسو سره په راتلونکي کې لا ښه کار وکړي. د لمانځلو مرحله د کارکوونکو او ښکیلو اړخونو په مورال باندې مثبت اغېزه لري. د لمانځلو په پړاو کې خلکو ته جایزې، ستاینلیکونه او نو ویشل کېږي، او همدارنګه د پروژې په تیره یوه لنډه کتنه کوو.

**د پروژې د تړلو اهمیت:**

د پروژې د ژوند په دوران کې هر پړاو ځانګړې موخې او ګټې لري، چې د بندولو پړاو یې تیرو نورو پړاونو یو لنډ بهیر ده او د هغه په واسطه د اجرا شوو کارونو تاثیر او لاسته راوړنې خوندي کېږي. که چېرته مو یوه پروژه په رسمي ډول سره ونه تړله، ممکن ډیر خطرونه او تاوانونه ستاسو تیرشوو کارونو ته پېښ شي چې د تړلو پړاو د همدې تاوانونو مخه نیسي.

د پروژې تړل له مور سره په لاندې موضوعاتو کې مرسته کوي.

- په راتلونکو پروژو کې د تیروتنو د تکرار مخه نیسي.
  - له مور سره مرسته کوي ترڅو په راتلونکي پلانونو کې د وخت د بی ځایه مصرف مخه ونیسي.
  - د پروژې د حاصل په اړه مکمل پوهیدل او د لاسته راغلو موخو په اړه اطمینان راکوي.
  - د کاري ټیم او ښکیلو اړخونو په سمه توګه پېژندل.
  - د اسنادو او موادو په سمه توګه خوندي توب.
  - په راتلونکو پلانونو کې د زیرمو د استعمال په هکله ښه پوهیدل.
  - د ښکیلو اړخونو تر منځ د غلط فهمي او شک له منځه وړل.
  - مشریانو او ښکیلو اړخونو ته د چارو د ختمیدلو په اړه په سمه توګه خبر ورکول.
  - د یو مشرچ راپور په برابرولو سره د پروژې ټولې برخې څیړل.
- د پروژې په رسمي تړلو سره خطرونه کمېږي، د مشریانو رضایت ډیرېږي، له ټیم سره مرسته کوي چې د پروژې چارې په رسمي ډول بشپړ شوي دي، د موادو او توکو په تسلیمي او ساتلو کې مرسته کوي. مهمه خبره داده چې د پروژې په تړلو کې معلومات په سمه او لنډ ډول انځور کېږي.
- د پروژې تړلو غیزه یا تاثیر:

د پروژې تړل راتلونکي پړاوونه وړانګه په سمه توګه څیړي، له همدې کبله یې تاثیر په راتلونکو پلانونو او چارو باندې ډیر وي. د راتلونکو کارونو په کیفیت او کمیت ساتلو باندې مستقیمه اغیزه لري. که چېرته یو پروژه په سمه توګه و تړل شي کیدای شي د پروژې په اوږد مهاله تاثیر باندې ډیره اغیزه وکړي. په عمومي ډول لاندې اغیزې منځ ته راوړي.

- د حاصل دوام او کارونه د موخو مطابق.
- اوږدمهاله اغیزه (Impact) ډیرونه.
- د مشریانو او ښکیلو اړخونو اړیکې دايمي کول.
- د ښکېلو اړخونو تر منځ راتلونکو همکاريو او همغږیو باور ډیرول.
- د موادو او اسنادو ساتلو لپاره سیستم تشکیلول، ترڅو مواد په سمه توګه خوندي شي،
- د اسنادو په وړاندې پېښېدونکي خطرونه کمیدل.
- د ټولو چارو د ختمیدو په اړه ډاډمن کیدل.
- د پروژې څخه لاسته راغلي ګټې تر یو وخته دايمي کول.

**د پروژې تړلو په پړاو کې ننگوني (چلینجونه):**

د پروژې هر پړاو له ځانګړو چلینجونو او خطرونو سره مخ کېږي، د پروژې په ژوند دوران کې د تړلو پړاو کې خطرونه نسبت نورو پړاوونو ته ډیر کم وي، لاکن چلینجونه تر یو بریده په همدې پړاو کې ډیر وي. کولای شو چې همدا چلینجونه درې ډوله دي، تخنیکي چلینجونه چې په تخنیکي چارو کې منځ ته راځي، د ټیم چلینجونه چې د پروژې په ټیم او کارمندانو کې پېښېږي او د مشریانو چلینجونه چې د پروژې له ختمیدو ورسته یا د ختمیدو په وخت کې مشریان ورسره مخ کېږي.

- د کارمندانو کمیدل د امکان په صورت کې.
- د تسلیمي او سپارلو په وخت کې د ښکیلو اړخونو سره د اړیکو سختوالی.
- داچې ټولې ښکېلي خواوې هم مهاله په چارو کې بوخت وي، له همدې کبله ممکن ډیرې چارې باید په کم وخت کې سرته ورسوو.
- که چېرته مو پرله پسې بله پروژه په نظر کې نیولې وي او هغه شروع کېږي، په دې صورت کې د چارو ډیریدل او ګډېدل.

- د مشتریانو، کارمندانو او بشکيلو اړخونو مورال د گټې د دريدو په خاطر کميدل.
- د بودجې او امکاناتو محدوديدل.
- په مشتریانو د خدمتونو بنديدل.
- بشکيل اړخونه او رسوونکي (Supplier) له گټې محروميدل او داسې نور چلینجونه...

### د پروژې د مدیریت د ژوند دوران کې د لاندې لسو ټکو له ویلو څخه ډډه وکړئ:

آیا تاسو هم له خپلو همکارانو سره د کار او کاري پروژو د ترسره کولو پرمهال مشوره کوئ؟ آیا ستاسو خبرې کولای سې، په نورو باندې تل پاتې اغېزه وکړي؟ آیا هغه تگلاره، چې په مرسته یې په کاري چاپیریال کې خپل نظریات، باورونه او لیدونه له نورو سره شریکوي، ستاسو په بریا باندې اغېزه کوي؟ په دې ټکي باندې پوهېدل ډېر مهم دي، چې مدیر او همکاران مو، ستاسو خبرو او هرې هغې کلمې ته چې په کاري چاپیریال کې یې په خوله راوړئ، پام کوي؛ نو له دې امله تل له خبرو کولو څخه مخکې فکر وکړئ.

له خپل مدیر او همکارانو سره په اړیکو ټینګولو کې، له هرې تېروتنې او غلطۍ څخه د مخنیوي لپاره، هېڅکله باید دا ۱۰ جملې ونه وایئ:

۱ — ما خپل کار پای ته ورساوه، اوس څه وکړم. کله چې تاسو د خپل کار له پای ته رسولو څخه وروسته دا پوښتنه کوئ، په حقیقت کې خپل مسؤلیت لا پسې ډېروئ. تاسو باید په خپله پوه شئ، چې د خپل کار له ترسره کولو وروسته، باید بل کوم کار ترسره کړئ. کار بشوونکي هغه کارمندان ډېر خوښوي، چې خپله د کار پیلونکي دي او د بېکاري پرمهال د ترسره کولو لپاره ځانته کار پیدا کوي.

۲ — ډېر سترې يم. (ډېر سترې يم) د هغو کلمو له جملې څخه ده، چې باید د کار کولو پرمهال، له ویلو څخه یې په کلکه ډډه وکړئ. کله چې تاسو خپله ستړیا بیانوي، په دې مانا ده، چې تاسو د ستړیا په صورت کې، په هرځای کې ځان آزادوئ. که چېرې د کار پرمهال مو ستړیا احساس کړه، نو د یوې نوې ننگونې په لټه کې شئ، خپل مدیر ته دا توضیحات ورکړئ، چې په کار ځای کې د لا ډېرې انګېزې لپاره، لا ډېرو پروژو او نویو تجربو ته اړتیا لری.

۳ — د دې پروژې د بشپړولو لپاره، پرون شپه تر ډېره وخت وینم وم. که چېرې فکر کوئ، چې د دې جملې په ویلو سره، خپل رییس تر اغېزې لاندې راولی، نو تېروتنه کوئ. مدیران له هغه کارمند سره ډېره زیاته مینه لري، چې کولای شي په لږ وخت کې خپل کار پای ته ورسوي، که چېرې په دې لټه کې یاست، چې د خپل رییس پام ځانته راواړوي، نو د اغېز بڼندلو لپاره، د نویو لارو چارو په لټه کې شئ.

۴ — زه د دې کار لپاره نه يم جوړ شوی. یوازې په دې دلیل، کوم کار چې ترسره کوئ ستاسو اصلي دنده نه ده او په دې کې تخصص نه لری، نه شئ کولای، چې پرېږدئ او ترسره یې نه کړئ. اجازه ورکړئ، که بل وخت مدیر او همکارانو مو له تاسو څخه د یوې پروژې د ترسره کولو مرسته وغوښته، ستاسو او ستاسو د کړنو او فعالیت په اړه پراخ او پرانیستی ذهن ولري.

۵ — د دې پروژې مسؤل زه نه يم! کله چې تاسو په کار ځای کې د خپلو کارونو مسؤلیت نه منئ، نو په حقیقت کې له مدیر او همکارانو سره به مو ستونزې او ناسم پوهاوي را منځته شي. لارښوونکي په حقیقت کې له کارمند څخه تمه لري، چې د خپلو کارونو مسؤلیت ومني او ځواب ویونکی واوسي او کله چې په کار ځای کې کومه تېروتنه کوي، په اړه یې رښتینې واوسي. د پروژې د نه بشپړېدو او یا د هر ډول تېروتنې د رامنځته کېدو په صورت کې، نور گرم مه بولی.

۶ — ترسره کولای یې نه سم! (نه شم کولای) هغه کلمه ده، چې باید هر کارمند یې د خپلو لغتونو له دایرې څخه لرې کړي. که نه پوهېږئ، چې یو کار څنګه ترسره کړئ، نو غوره ده، چې له بل کوم کس څخه مرسته وغواړئ او د یوه نوي مهارت په توګه یې زده کړئ.

۷ — پوره وخت نه لرم! ډېری وخت په کار ځای کې دا جمله یو درواغ ده. کله چې مدیر مو تاسو ته ډېر کارونه در سپاري او تاسو یې د ترسره کولو لپاره کافي وخت نه لری، نو باید پوه شئ، چې دا ستاسو مسؤلیت او دنده ده، چې وکولای شئ، په یوه خلاق کارمند باندې بدل شئ. که چېرې واقعاً تاسو د دې پروژې د بشپړولو لپاره کافي وخت نه لری، نو له خپل مدیر څخه وغواړئ، چې دندې مو د لومړیتوب له مخې ترتیب او تنظیم کړي؛ دا له تاسو سره مرسته کوي، ترڅو په بڼه او سازمان شوي بڼه خپل کارونه ترسره کړئ او په مهمو پروژو باندې تمرکز وکړئ.



۸ — فکر کوم، چې تېره اوونۍ مې تاسو ته ایمیل کړی و. توپیر نه لري که ستاسو مدیر، همکار یا مشتري وی، هڅه وکړئ، چې تل لومړنۍ سرې یې تر څو کارونه منظم کړئ. که چېرې له کوم کس سره، د اړیکې له نیولو څخه څو ورځې تېرې شوې وي، نو یو ځل بیا هغه ته برېښنا لیک ور واستوئ او یا ټیلیفون ورته وکړئ او د پایلې اخیستو په هڅه کې شئ.

۹ — آیا کومه ځانګړې نظریه لری. پر ځای د دې، چې له خپل همکار څخه وپوښئ، کومه موضوع مو چې تشریح کړې وه، ورته متوجه شوی دی او که نه، له هغه څخه وغواړئ، چې د موضوع په اړه خپل نظر بیان کړي؛ د بېلګې په توګه: له خپل کارمند څخه پوښتنه وکړئ (آیا تاسو کومه ځانګړې پوښتنه، نظر او آډیا لری؟).

۱۰ — تاسو باید ... په ګوتې سره اشاره کول یا د همکارانو رټل، په کار ځای کې د اړیکې ټینګولو منفي تګلاره ده، د بېلګې په توګه: پر ځای د دې، چې ووايي (صمیم! کله چې سبا نظارت ته تللي، نو ماته هم ووايه) غوره ده، چې ووايي (صمیم! د مهربانۍ له مخې، مخکې له دې چې سبا نظارت ته لاړ سي، نو ما هم درسره خبر کړه.

## پایله

د پروژې د ژوند پړاو په اقتصادي علومو کې نسبتاً یوه نوي او معاصره څانګه ده نن ورځ داسې کوم هیواد نشته چې په هغه کې دې په لوړه کچه پروژې شتون ونلري، او دا هم باید له یاده و نه باسو چې د پروژو په تطبیق کې دې ستونزې موجودې نه وي. د پروژې د ژوند دوران مدیریت د نړۍ په ګڼ شمیر هیوادونو کې ډیرې بڼه پایلې ورکړې او د هیوادونو د پرمختګ سبب ګرځیدلي.

ویلې شو چې د پروژې د ژوند دوران او د هغه مدیریت یو جوت بهیر ده، چې د ټاکلو هدفونو د تر لاسه کولو په خاطر اجرا او چلول کېږي. د پروژې د ژوند دوران د هیوادونو د ملي اقتصاد دودې او پرمختګ لپاره لازمي لارې چارې په نظر کې نیولې چې د هغو په مټ سره کولای شو خپلې موخې په اسانې سره لاس ته راوړو.

د نړۍ په کچه ډیرې پروژې د همدغو پړاوونو په نظر کې نیول سره په بریالیتوب او ښې پایلې سره پای ته رسیدلي. د بآباید هیر نګرو چې په هره پروژه کې د پروژې د ژوند په دوران کې له ډیرې ستونزو سره مخ کېږو، او باید وار له مخه مو سنجولې وي.

د پروژې د ژوند دوران د یو خاص میکانیزم په درلودلو سره ټولې طبیعي، بشري او مالي زیرمې په منسجم او ځانګړي محور څرخوي، تر څو موخو ته په اسانه، اغیزناکه او ساده لارو ورسېږو چې د ژوند د اقتصادي پرمختیا سبب کېږي. له همدې کبله اړینه ده تر څو د پروژې د ژوند په دوران مکمل پوه او په عملي کولو کې یې پراخ لاس ولرو.

د پروژې د ژوند دوران پېلول، پلانونل، تطبیقول او تړل په بر کې نیسي چې هر پړاو یې بیلابیلې برخې او کړنې له ځان سره لري.

په ټوله کې ویلای شو چې د همدې پړاوونو په هکله خبرتیا له مور سره د پروژې په پلي کولو او موخې ته رسیدلو کې مرسته کولای شي. لازمه ده د ژوند په ټولو چارو کې همدا میتودونه او پلانونه په سمه توګه پلي کړو.

### وړاندیزونه (پیشنهادونه)

د دې لپاره چې یوه پروژه په سمه توګه سرته ورسېږي، او د پروژې مدیران د هغې د مدیریت ښه توانایي او په اړه یې معلومات ولري باید لاندې ټکي په نظر کې ونیول سي.

1- دا چې بې دورانه پروژه داسې معنی لري، لکه د سیل اوبه چې لوری او څرخ یې نه وي معلوم، نو د ورکېدو او بې موخي بهیر امکان یې ډیر ده. پدې دلیل باید په یوه پروژه کې د اغیزناکو موخو لاسته راوړلو په خاطر پروژه په ځانګړو برخو وویشل شي چې د پروژې د ژوند دوران تشکیلوي.

2- په پرمختیایي هیوادونو کې چې کله د یوې پروژې پلان ترتیبیږي نو د مخکنیو تطبیق شوو پروژو د ژوند له تجربو څخه استفاده کوي، او د پروژې په پلانونو کې هغو اړتیاوو ته چې په تیرو کې ډیرې اړینې او ګټورې وې د لومړیتوب حق ورکول کېږي. له همدې کبله باید د پروژې له پیل تر پای پورې دغو ټکو ته متوجه شو.

3- د پروژې د ژوند دوران باید د پروژې د دشرایطو او چاپیریال سره سم مخ ته یووړل سي.

4- د پروژې د ژوند دوران باید وار له مخه په ټاکلو او اغیزناکو مرحلو و ویشل شي، تر څو په لږ وخت کې ډیرې لاسته راوړنې ولرو.

5- د پروژې د ژوند له دوران څخه د ښه کارولو په موخه ځینې میکانیزمونه باید موجود وي. چې همدا میکانیزمونه مو په پلي کولو کې آسانتیا راولي.

6- که چیرته غواړو یوه پروژه پلي کړو، باید د ژوند پړاوونه یې (پیل، پلان، تطبیق او تړل) مسلسل د لومړي توب په اساس عملي شي، د پړاونو یو تر بل مخکې کول مو د پروژې د ناکامي سبب کېږي.

## ماخذونه

1. PMI. Global Standard, PMBOK GUID. 6<sup>th</sup> Edition. 2017, 99. 001.
2. Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Management 8<sup>th</sup> Edition. 2013,
3. Homas C., "Choosing the Project Lyfe Cycle." Field Guide to Project Management, edited by David I. Cleland. New York: Wiley, 1998, 61.71.
4. Brisgone, A. (2007). *Project management development program – Cohort "F" project time management*. Marlton, NJ: CSC Project Management Development Program,
5. Brisgone, A. (2010). *Integrated Master Schedule (IMS) & Integrated Master Plan (IMP)*. Marlton, NJ: CSC North American Public Sector FCP Alpine Training.
6. Herrington, S., Brisgone, A., & Bryson R. (2006). *Project planning, execution, and control on the Army Logistics Modernization Program (LMP)*. Marlton, NJ: CSC Project & Program Management Community.
7. Herrington, S., Galasso R., Hilgendorf K., & Sarna D. (2011). *Secret sauce of successful projects*. Marlton, NJ: CSC Project & Program Management Community
8. M. J. Lousberg, TOWARDS A THEORY OF PROJECT MANAGEMENT, Faculty of Architecture, Delft University of Technology, Delft, 2600 GA, Netherlands
9. [https:// www.bitrix24.com/uses/free-online-project-management.php](https://www.bitrix24.com/uses/free-online-project-management.php), online training provider.
10. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> acridited site for Projecct Managers proffessionals.
11. <https://www.projectmanagement.com/>.

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