دکندهار پوهنتون
انجنیري پوهنځی

2-1

د منجمنټ اساسات

good by to next

Ketabton.com

ليکوالان: انجنیر عبدالوحید (حمیدي)
انجنیر بهادر خان خپلواک

ژباړه او تدوین: پوهیالی انجنیر روښان ولسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه:

زموږ د ګران هیواد د خپلواکۍ او خودکفائي لپاره په ټولو ساحو کي د متخصصو افرادو روزنه یو لازمي امر دی. د روزنی په لاره کی د بریالیتوب یو ستر عامل د فنونو او علومو په مختلفو رشتو کي د مفیدو مراجعو وجود دی چی په دې ډول زموږ د ګران هیواد په ټولو سطحو کی و یو فرهنګی انقلاب ته اړتیا لیدل کیږي.

په اوسنی عصرکي د منجمنت مسئله د ژوندانه په ټولو عرصو کی ډیره مهمه ثابته سوېده، او دا علم توانیدلی دی چی د ټولو علومو له منځه ځان ته یو لوړ او عالی مقام په لاس راوړي. همدارنګه دا مضمون د انجنیري پوهنځیو او ساختمانی انستیتوتونو داخرو سمسترونو په درسي نصاب کی د یوه مضمون په شکل شامل سوی دی.

ځکه تصمیم ونیول سو ترڅو دا اثر په دري ژبه تالیف او ترتیب سي چی انشاالله ددي علم د محصلینو او علاقه مندانو د استفادې وړ به وی.

دتوانا خدای (ج) شکر او سپاس دی چی دا فرصت په لاس راغی تر څو ددې اثر تالیف او ترجمه بشپړه کړو.

د دې اثر په لومړیو پنځو څپرکو کي د منجمنټ د پیل، تکامل او د پروسو د تحلیل په اړه په مجموعی ډول بحث سوی دی، چی کیدلاي سي د ټولو لوستونکو لپاره ممد معلومات واوسي.

له شپږ مه تر اتمه څپرکي مسائل د ساختمانی پروژو و منجمنت ته ځانګړي سوي دي چي یوازي به د ساختماني انجنیرانو او فني ساختماني کدرونو د استفادې وړ وي.

دیادوني وړده چي مولفینو د امکان تر سرحده کوښښ کړی دی تر څو انګلیسي متنونه چی له معتبرو ماخذونو څخه تر لاسه سوي دي، د دري ژبي په قالب کي ځای کړي، چي دې موضوع د ځینو جملاتو په ترکیب کي تر یوې اندازې اغیز ښندلی دی.

نو د همدې ملحوظ پر اساس امکان لري تر څو دغه اثر د ځینو نواقصو او نیمګړتیاوو لرونکی وي، ځکه نو هیله مند یو چی د درنو لوستونکو د راتلونکو لارښوونو له مخي هغه رفع سي.

په پای کي له ښاغلی غلام رباني لودین څخه چي په خپلو عالمانه لارښوونو سره ئې ددې اثر په اصلاح کي له موږ سره مرسته کړېده د خپل امتنان مراتب وړاندې کړو، او د لوی خدای (ج) له دربار څخه ورته د دنیوي او اخروي اجر غوښتنه کوو.

همدارنګه له ښاغلي انجنیر محمد اکبر د انجنیري پوهنځی له استاد څخه چي د همدې اثر په نظم او ترتیب او ښاغلی استاد سید ګلاب د همدې پوهنځی د لابراتوارونو له مسئول څخه چی ددې کتاب په کمپیوټر لیکنه کي ئې له موږ سره مرسته کړې ده د خپلی مننی مراتب وړاندې کړو.

په درښت

لیکوالان

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډالۍ:

گرانه لوستونکيه!

دا اثر ستا درانه حضور ته په خپله پوره مينه وړاندي کوم.

روښان ولسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ژباړن یادښت:

ټولنو او هیوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړني لپاره ډېره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زیار ایستلی دی تر څو د خپل په لرلو کي خپل بریالیتوب او د خپل بریالیتوب په لرلو کي بیا خپله بقا ووینې. کله چي د پرمختګ سپېڅلي کلمه د زړونو پر ژبه راځي ، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزیکي پرمختیا ، ټولنیزه پرمختیا ، اقتصادي پرمختیا ، سیاسي پرمختیا او داسي نور ....

ټولنیزه پرمختیا او په ځانګړې توګه بیا د ظرفیتونو لوړول د نورو ذکر سوو پرمختیاوو سره مستقیما اړیکي لري، ځکه نو ویلای سو چي د ټولنیزي پرمختیا او ستر معنویت د لاسته راوړني لپاره علمي او اکادمیك درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړي ډول داسي یوه ټولنه کي لکه افغانستان چي ډېرو خونړیو جګړو او سترو ناخوالو سخت ځپلی دی.

موږ اوس د ګران هیواد د پرمختیا او هم د خپلو هیوادوالو د ظرفیت لوړولو ته اشده اړتیا لرو، چي دا اړتیا کېدلای سي د علمي درسي موادو، د بهرنیو اثارو د ژباړو او هم د علمي سیمینارونو د دایرولو له لاري پوره کړو.

ستاسو په لاسونو کي دا اوسنی پښتو سوی اثر چي د منجمنت اساسات نومیږي او زما له نظره ئې ارزښت خورا ثابت دی ، د پورتني اصل څرګندونه کوي.

هیله ده دا اثر د هیواد د پوهنتونونو او لوړو تحصیلي موسساتو د انجنیري پوهنځیو او هم محصلینو لپاره چي په ساختماني برخه کي علاقه لري، یو ښه او ګټور اثر تمام سي.

د همدې اثر په ژباړه کي چي له یوې ستونزي سره مخ وم، هغه د پښتو مناسبو کلماتو او جملو نه موجودیت وو، هیله ده درانه لوستونکي زما دا معذرت و مني.

ستاسو ښه او علمي لارښووني چي ددې اثر په اړه به ئې ولري، ددې اثر په بشپړتیا کي لا مرسته کولای سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وایم، خپل نظریات د بریښنالیك په وسیله رالیږلای سي.

بریالي اوسئ!

پوهیالی انجنیر روښان ولسمل
د کندهار پوهنتون د انجنیري پوهنځی استاد
roshaanwolusmal@yahoo.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ژباړن یادښت:

ټولنو او هیوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړنې لپاره دېره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زیار ایستلی دی تر څو د خپل پرمختګ په لرلو کې خپل بریالیتوب او د خپل بریالیتوب په لرلو کې بیا خپله بقا ووینې. کله چې د پرمختګ سپېڅلې کلمه د زړونو پر ژبه راځې، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزیکي پرمختیا، ټولنیزه پرمختیا، اقتصادي پرمختیا، سیاسي پرمختیا او داسې نور....

ټولنیزه پرمختیا او په هغه بهیر کې بیا د ظرفیتونو لوړول د نورو ذکر سوو پرمختیاوو سره مستقیما اړیکې لري، ځکه نو وېلای سو چې د ټولنیزې پرمختیا او ستر معنویت د لاسته راوړنې لپاره علمي او اکادمیک درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړي ډول داسې یوه ټولنه کې لکه افغانستان چې د ډېرو خونړیو جګړو او ... ترو ناخوالو سخت ځپلی دی.

موږ اوس د ګران هیواد د پرمختیا او هم د خپلو هیوادوالو د ظرفیت لوړولو ته اشده اړتیا لرو، چې دا اړتیا کېدلای سي د علمي درسي موادو، د بهرنیو اثارو د ژباړو او هم د علمي سیمینارونو د دایرولو له لاري پوره کړو.

ستاسو په لاسونو کې دا اوسنی پښتو سوی اثر چې د منجمنت اساسات نومیږي او زما له نظره ئې ارزښت خورا ثابت دی، د پورتني اصل څرګندونه کوي.

هیله ده دا اثر د هیواد د پوهنتونونو او لوړو تحصیلي موسساتو د انجنیري پوهنځیو او هم محصلینو لپاره چې په ساختماني برخه کې علاقه لري، یو ښه او ګټور اثر تمام سي.

د همدې اثر په ژباړه کې چې له یوې ستونزې سره مخ وم، هغه د پښتو مناسبو کلماتو او جملو نه موجودیت وو، هیله ده درانه لوستونکي زما دا معذرت و مني.

ستاسو ښه او علمي لارښووني چې ددې اثر په اړه به ئې ولري، ددې اثر په بشپړتیا کې لا مرسته کولای سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وایم، خپل نظریات د بریښنالیك په وسیله رالېږلای سی.

بریالي اوسی!

پوهیالی انجنیر روښان ولسمل
د کندهار پوهنتون د انجنیري پوهنځی استاد
roshaanwolusmal@yahoo.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مطالبو فهرست

سرلیک	پاڼي نمبر

لومړی برخه- عمومیات ۱_۲۳

لومړی څپرکی- مدیریت او مدیران ۱

سریزه، تعریفونه، اهداف، د مدیرانو صفات او ځانګړتیاوي
، د یوه مدیر دندي، د منجمنت پروسې، پلان، سازماندهي،
استخدام، کنترول، مشرتابه رول، هڅونه، همغاړیتوب،

دوهم څپرکی- د منجمنت تکامل او ښنه ئې ۱۰

د منجمنت د تکامل دسپلین، عنعنوي مرحله، د انساني
خواصو مرحله د منجمنت د ساینس مرحله، هغه عوامل چي
د منجمنت پر اجرااتو تاثیر لري، د منجمنت سیستم، د منیجرانو
ډولونه، د منجمنت مختلفي دندي، د منجمنت پرنسیپونه،
د اداره کولو مهارتونه، د منیجرانو نقشونه، بهرنی چاپېریال،
د یوي موسسې اجراات، د منجمنت دندې

دویمه برخه- د منجمنت پروسې ۲۴_۵۹

دریم څپرکی- پلان جوړونه ۲۴

سریزه، د پلان ګټي، د پلان تطبیق، د پلان اجزاوي، اهداف.
د ستراتیژۍ وړاندوینه، بودجه جوړونه، د تصمیم نیوني پروسې،
د تصمیم نیونې ډولونه، د تصمیم نیوني ځانګړتیاوي، د تصمیم
نیوني مرحلې، د یوه ښه تصمیم مشخصات

څلورم څپرکی – سازماندهي ۳۵

سریزه، تعریف، د سازماندهۍ اجزاوي، د سازماندهۍ
ځانګړتیاوي د سازماندهۍ پرنسیپونه، د استخدام پروسه،
د استخدام مرحلې، وظیفه سپارنه، د وظیفه سپارلو ډولونه،
کاري ګروپونه، د کنترول پروسه، د کنترول ډولونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی- افهام او تفهیم ۴۸
سریزه، افهام او تفهیم، د افهام او تفهیم لاري، غونډي،
د مجلسونو د سرپرستی میتودونه، د مجلس د رئیس دندي،
منجمنت او مکالمات، د موثرو مکالماتو اجزاوي، راپور لیکنه،
د راپورونو ځانګړتیاوي

دریمه برخه- د پروژې مرحلې ۵۹_۸۹

شپږم څپرکی- پروژه جوړونه ۵۹
د پروژې مرحلې، د پروژې تثبیت، د لومړنیو امکاناتو بررسي،
پروژه جوړونه، د امکاناتو پلټنه، ارزونه، د پروژې تطبیق،
د کار د پیل وخت، څارنه، د څارني ګټي، تفتیش، د تفتیش اهداف،
د تفتیش مرحلې، د پروژې د تطبیق ستونزي، تر بشپړتیا وروسته
د پروژې تحلیل، د هماهنګی پروسې ته پراختیا ورکول،
د مخالفتونو حلول

اووم څپرکی – ساختماني پلان ۶۹
انجنیر او ساختمان، څارونکی انجنیر، ساختماني تړونونه،
د تړون کونکي استازی، ساختماني فعالیتونه، پلان او مهال وېش،
بارچارت، د CPM طریقه، په CPM کي د سلسله مراتبو فهرست،
د بحراني مسیر د جدول توسعه، د مجموعي فلوټ تعین، د ازاد فلوت
تعین، د منابعو جدول بندي، د موادو تهیه، له منابعو څخه د جدول
استفاده، د کارګرانو جدول بندي، د ساحې پلان

اتم څپرکی – بې خطره کار او د کارګر مصئونیت ۸۹-۹۴
عمومیات، له ساختماني موادو څخه د استفادې پر مهال محافظوي
تدابیر، د کار لباس، د کار له وسایلو څخه د استفادې پر مهال محافظوي
تدابیر، زینه، خوازه، له سامان الاتو څخه د استفادې پر مهال محافظوي
تدابیر، په ولډینګ کارۍ کي محافظوي تدابیر، کیندنه

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستر او توانا څښتن په نامه چي د ځمکي په دې خاورينه کره یې بشر هست او هغه ته یې د پوهې د لاسته راوړني توصیه کړې ده.

لومړی څپرکی

مدیریت او مدیران

Management & Managers

۱_۱_ سریزه:

د بشر د ژوندانه له مهمو فعالیتونو څخه یو هم د هغه د تر لاس لاندي کسانو تنظیمول دي، له تنظیمولو څخه مراد د یوې پروژې تنظیمول، د یوه دفتر تنظیمول، د یوې فابریکي او ... تنظیمول دي.

ډېر خلک مجبوره کیږي ترڅو هغه کار چي په خپله یې په یوازې سره نه سي تر سره کولای په ډله ایز یا گروپي ډول تر سره کړي، ځکه نو دا اړتیا احساسیږي چي یو شخص حاضر، بېلابېل کسان او فعالیتونه همږغي یا هماهنگ کړي، چي نوموړي شخص ته مشر، مدیر یا Manager ویل کیږي، او د ده د کار څرنگوالی یا د افرادو د فعالیتونو د تنظیمولو پروسې ته اداره، مدیریت یا Management وایي.

د بېلگي په توگه د یوې ودانۍ د جوړولو لپاره یو نفر په یوازې سره نه شي کولای چي ټول کارونه سرته ورسوي، نو دې ته اړتیا ده چي د ودانۍ د جوړښت لپاره کارگر، معمار، ترکاڼ او نور مسلکي او غیر مسلکي کسان په کار وگمارل شي.

کله چي پورتني کسان په خپلو دندو وگمارل شول نو د دوی د فعالیتونو د څارني او کنټرول لپاره یو تن څارونکي یا کنترولونکي ته اړتیا شته چي دغه څارونکی د خپل کار په ساحه کي یو مدیر، اداره چي یا مشر دی.

د همدې څارونکي یا کتونکي د کار او هم د نورو اړوندو څارونکو د کنترول لپاره او یا هم د دې لپاره چي آیا نقشه په خپل صحیح شکل بشپړه شوې ده او که نه، بیا یوه ساحوي انجنیر ته اړتیا شته چي کولای شو نوموړي شخص ته یو عالي منیجر ووایو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

بالفرض که دغه ساختماني دستګاه سربېره پر يوه پروژه څو نوري پروژې هم په عين زمان کې تر لاس لاندې ولري نو د همدې ساحوي انجنيرانو پر فعاليتونو د کنټرول لپاره په لوړه کچه يو مدير يا منېجر ته اړتيا شته، ترڅو وکولای شي د ستونزو د را منځته کېدو په بهير کې لازمي لارښووني وکړي.
له پورتنيو بېلګو څخه پوه شوو چې هر انجنير په خپله کاري ساحه کې يو مدير يا منېجر دی او بايد د خپل کار په بهير کې د خپلو کسانو او کارونو په بشپړ تنظيم او د فعاليتونو په همږغی پوه شي.

۲_۱_ تعريفونه:

مديريت يا منېجمنټ: مديريت يا منېجمينټ د يوه داسي محيط د څارني او ترتيبولو له پروسې څخه عبارت دی چې په هغه کې افراد په ګروپي ډول د ټاکل شويو اهدافو د تر لاسه کولو لپاره يو ځای کار کوي، ترڅو وکولای شي يوې موثرې پايلې ته ورسېږي.
اويا:
مديريت يا منېجمينټ له يوې داسې پروسې څخه عبارت دی چې يو يا څو تنه د نورو اشخاصو د فعاليتونو اداره ((چې په يوازې ډول يې کار مثبته نتيجه نه لري)) پر غاړه واخلي، د بېلګې په توګه واليان، ښاروالان، مديران او مامورين چې ټول يو پر بل اتکاء کوي ترڅو په ګډ ډول د خپلو موسساتو اهداف په لاس راوړي.

مديران يا منېجران:
مديران هغه کسان دي چې د پلان جوړونې، سازماندهی، استخدامولو، لارښوونې او هم د کارونو او فعاليتونو د څارنې او کنټرول دنده پر غاړه لري.

۱_۳_ اهداف: Objectives

مديريت يا منېجمينټ د لاندنيو دوو عواملو په نيت تر مطالعې لاندې نيول کېږي:
۱_ بشري ټولنې يا جوامع د هغو ادارو يا موسساتو تابع دي چې د اجناسو توليد او نظر ور خدمات سرته رسوي، دا موسسات يا ادارې د يوه يا څو اشخاصو له خوا رهنمايي او اداره کېږي چې دا شخص د مدير يا منېجر په صفت قبول شوی دی.
مديران د يوې داسي فضا د ايجادولو صلاحيت او مسووليت لري چې په زړيا کې يې وظايف لکه اقتصادي عوايد، فزيکي پرمختياوي، طبي فعاليتونه او نور کنټرولېږي.................
۲_ اکثره وخت د منېجمينټ غيرمسلکي اشخاص لکه ښوونکي، محاسب، حقوق پوه او نور کسان يوه ورځ د منېجرۍ څوکۍ په دولتي او يا نادولتي دستګاوو کې اشغال کړي او بيا د ذکر شويو دستګاوو اداره وکړي، په دې لحاظ نو څکه ضرور بلل کېږي چې هرڅوک د منېجمينټ مطالعه وکړي او له هغه څخه خبر شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_۴ د يوه ښه منېجر يا اداره کوونکي صفات او ځانګړتياوې:

۱_ منېجر بايد په خپله موسسه يا اداره کې د اجرااتو توان ولري.
۲_ منېجر بايد د پروژې څارنه او نظارت وکولای شي.
۳_ منېجر بايد قانوني شخص وي، د سيمې د خلګو دودونه، عنعنات او رسوم په نظر کښې ولري.
۴_ منېجر بايد د لارښوونې او رهبرۍ قدرت ولري او د وخت د ضايع کېدو مخنيوی وکړي.
۵_ منېجر بايد فني شخص وي، او ارزونه او څارنه وکولای شي.
۶_ منېجر بايد زغم لرونکی وي او د نورو له نظرونو ګټه واخلي.
۷_ منېجر بايد د لارښوونې کولو توان ولري او انتقاد منونکی وي.

۱_۵ _ د يوه منېجر دندې:

۱_ د فعاليتونو پلانول.
۲_ د بودجې تثبيت
۳_ د تصاميمو نيول او د اړتيا وړ قلمونو تخمين معلومول.
۴_ د پرسونل لارښوونه او څارنه.
۵_ د يوه کار د اجرا لپاره د افرادو ګمارل.
۶_ د کاري وسايلو، منابعو او افرادو څارنه او کنټرول.
۷_ د پرسونل تشويقول.
۸_ د پرسونل وړانديزونو او شکاياتو ته غوږ نيول.
۹_ د پای ته رسېدلو فعاليتونو ارزيابي کول.
۱۰_ د مجلسونو د چارو تنظيمول.
۱۱_ د ستونزو مشخصول او د هغوی لپاره د مناسبو حل لارو ټاکنه.
۱۲_ د ترلاس لاندې کسانو سره مناسب چال چلند او خبرې _ اترې کول.
۱۳_ سرته د رسېدليو فعاليتونو د راپور تهيه کول.
۱۴_ د کار کوونکو د مهارت او ظرفيت لوړولو لپاره مسلکي او حرفوي کورسونه دايرول.

۱_۶_ د منېجمېنټ پروسې: The process of management

د منېجمينټ پروسې د منېجمينټ د اساسي وظايفو په برکې نيوونکې دي:
د منېجمينټ پروسې په لاندې ډول دي:

۱_ پلان نيول — Planning
۲_ سازماندهي /تنظيمول — Organizing

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ استخدام **Staffing**
۴_ مشرتوب/رهبري **Leading**
۵_ څارنه او کنټرول **Controlling**
۶_ تشويقول، هڅول **Motivation**
۷_ هماهنګي **Coordination**

اوس پورتنۍ هره پروسه په بېل ـ بېل ډول تر څېړنې لاندې نيسو:

الف: پلان نيول: **Planning**

د پلان پروسه د دندو ټاکنه او د هغې اجرا او هم د يوه هدف موفقانه سرته رسيدل په برخه کې نيسي، پلان تصميم نيولو ته اړتيا لري ترڅو له يو څو پېشنهادي حل لارو يا الترناتيفونو څخه يوه مناسبه پېشنهادي حل لار غوره کړي، د پلان پروسه د اهدافو د ثبت په منظور د پلان ترتيب او هم دي هدفونو ته د رسېدو لپاره تر سره کېږي. منېجران د درلودونکو پلانونو له مخې چې د دوی اداره يې د يوه هدف د تر لاسه کولو لپاره ټاکي مشخص او لاسته راوړي.

هغه څلور اساسي مرحلې چې د پلان په پروسه کې شاملې دي او هم پر تصميم نيولو اغېز لري په لاندي ډول دي:

۱_ د مسئلې تشخيص.
۲_ د پېشنهادي حل لارو توسعه.
۳_ ارزونه يا ارزيابي.
۴_ له پېشنهادي حل لارو څخه د کړنلارې د مسير ټاکنه.

ب ـ سازماندهي/تنظيمونه: **Organizing**

وروسته له هغه چې منېجرانو اهداف وټاکل او د هغو د لاسته راوړلو لپاره يې پلان ترتيب کړ بيا نو بايد يو تشکيل جوړ کړي ترڅو د نوموړي تشکيل يا سازمان له لارې ټاکل شوي اهداف په لاس راشي، ځکه نو له سازماندهۍ څخه مراد د دندو او صلاحيتونو تر منځ د اړيکو په وجود راوړل او تنظيمول دي.

پلان شويو اهدافو ته د رسېدو په خاطر په پلان کې ټاکل شوي دندې اشخاصو او اړوندو ډلو ته سپارل کېږي نو سازماندهي پلان شويو اهدافو ته د رسېدو لپاره له يوې وسيلې څخه عبارت ده.

له سازماندهۍ څخه مراد د بشري ځواک آماده کول، افرادو ته د کار ټاکل او د کارمندانو د دندو انسجام او هماهنګ کول دي. يوه ښه سازماندهي د لاندنيو مواردو په نتيجه کښې لاس ته راځي:

۱_ تکړه او لايق کار کوونکی Intelligent Staffing

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ موثره لارښوونه	Efficient Direction
۳_ دوامدار مفاهمات	Timely Communication
۴_ اغیزمن کنټرول یا څارنه	Effective controlling
۵_ هدف لرونکي رهبري	Purposefully leadership
۶_ اغیزمنه هماهنګي	Beneficial Coordination

Staffing

ج _ استخدام:

د یوې ادارې په خالي پوستونو کې د مناسبو اشخاصو د ځای پر ځای کولو پروسې ته استخدام یا Staffing وايي. د بشري قوې د کار ضرورت پېژندنه، د مناسبو افرادو پیدا کول، ټاکنې او مقررۍ او هم ترفیعات ټول په دې څانګه پورې اړه لري.

Leadership

د_ مشرتوب/رهبري

کوم وخت چې اهداف غوره شول، سازماندهي یا تشکیلات طرحه او مسوول افراد وټاکل شول او هم مقرر شول نو بل قدم د ټاکل شویو اهدافو د لاسته راوړلو پر لوري د کار کوونکو سوق کول دي.

رهبري باید د موسسې یا ادارې پر کار کوونکو یو داسې اغېز وکړي ترڅو د دوی د کارونو یا فعالیتونو په پایله کې ټکل شوي اهداف په لاس راشي.

Controlling

ه_ کنټرول:

د دې لپاره چې منېجران پوه شي چې آیا د ادارې حقیقي اجراآت د ټاکل شوي پلان پر اساس روان دي که نه؟ باید د ادارې د فعالیتو کنټرول وکړي.

په منېجمېنټ کې د وظایفو کنټرول له لاندنیو دریو عناصرو څخه تشکیل دي:

۱_ د اجراآتو د معیارونو څرنګوالی.
۲_ د معیارونو او حقیقي اجراآتو تر منځ د تفاوت په اړه د معلوماتو په لاس راوړل.
۳_ د اصلاحي تدابیرو نیول «په هغه صورت کې چې حقیقي اجراآت تر معیارونو کم وي».

په لنډ ډول ویلای شو چې د کنټرول وظیفه د یوې موسسې له هغې لارې څخه د انحرافاتو پلټنه ده چې په پلان کې ورته ټاکل شوې ده.

یوښه او مناسب کنټرول په یوه اداره کې لاندې ګټې منځته راوړي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له ټاکل شوي مهالویش سره سم د کارونو بشپړول.
- د افرادو، ګروپونو او ډیپارټمینټونو د اجراآتو ارزونه.
- د تېروتنو او اشتباهاتو کمښت راوستل او له منځه وړل.
- د انحرافاتو او سرغړونو په اړه د ښېړنیو تصمیمونو نیول.

و_ تشویق او هڅونه: Motivation

د تشویق او هڅوني څخه مراد دا دی چي پرسونل په موثر ډول او پوره شوق او جدیت سره د ټاکل شویو وظایفو اجراآت پر غاړه واخلي.

ز_ همغاړیتوب یا هماهنګي: Coordination

که څه هم اوس مهال هماهنګي د منیجمینټ له پروسو څخه نه شمېرل کېږي، خو بیا هم په منیجمینټ کښي یو مهم رول لري، په اداري او پروژوي چارو کې ښه همږغي یا هماهنګي لاندې درست نتایج په لاس راوړي:

۱_ مزبوحانه او قصدي تلاښونه به ونه شي کولای ترڅو د اداري فضاګډه وډه کړي.
۲_ د افرادو او ډیپارټمینټونو په منځ کې تضادونه تبارز نه شي کولای.
۳_ د یوه ټاکل شوي کار د اجرا لپاره د نظرونو اختلاف له منځه ځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دوهم څپرکی

د منيجمينټ تکامل او شننه ئې

The Evolution of the Management & its analysis

۲_۱_د منيجمينټ د تکامل ډسپلين The Evolving discipline of Management:

د منيجمينټ موجود ډسپلين د لاندنيو دريو مرحلو محصول دی:

۱_ عنعنوي مرحله يا طريقه	Classical Approach
۲_ د انساني چال _ چلند او خواصو مرحله	Behavioral Approach
۳_ د منيجمينټ د ساينس مرحله يا طريقه	Management Science Approach

۲_۱_۱ عنعنوي يا دوديزه طريقه: Classical Approach

منيجمينټ ته جدي پاملرنه د همدې پيړۍ په اوايلو کې وشوه او يو له ډېرو بحراني مسايلو څخه چې هغه مهال منيجران ورسره مخامخ وو، په توليداتو کې د ډېرښت راوستل او د کاري قوې موثريت ؤ. لکه څنګه چې دا مرحله د منيجمينټ په ساحه کې د کار پيل ګڼل کېږي ځکه نو ورته دوديزه يا عنعنوي مرحله وايي.

دوديزه مرحله له لاندنيو دوو څانګو څخه جوړه ده:

۱_ د کښته سطحې د منيجرانو ستونزې د دوی د ورځنيو کارونو او کاري قوې سره د دوی د برخورد په اړه بحث کوي چې د علمي منيجمينټ يا Scientific Management په نامه ياديږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

مسایلو په اړه څېړي

۲_ د لوړې سطحې د منجرانو ستونزې په مجموع کې د موسسې یا اداري د ورځنیو
چې د کلاسیک سازمان د تیوری Classical Theory په نوم یادېږي.

Scientific Management

الف_ علمي منېجمېنټ:

د شملې پېړۍ په لومړیو کې تولیدات مخ پر زیاتېدو وو او نوي مارکېټونه جوړ شول خو د بشري ځواک
کمښت احساسېدی، د همدې ستونزو د حل لپاره دوې طرحې وړاندې شوې:

۱_ د بشري ځواک پر ځای دې له ماشین آلاتو څخه ګټه واخیستل شي.

۲_ له بشري ځواک څخه دې په اغېزمن ډول ګټه پورته کړل شي.

علمي منېجمېنټ دوهمه طرحه تر مطالعه لاندې نیسي، کوم کس چې په دې لار کې ... م په یوه کمپنۍ کې وکړ آمریکایي فرید ریک تایلر Fredrick Tylor ؤ، نوموړي په کال □□□□ مطالعات سرته ورسول او دا یې څرګنده کړه چې د کارګرانو ظرفیت د دوی تر اصلي معیار کم دی او د تولید
اندازه یې ورځ په ورځ کمېږي.

تایلر عقیده درلوده چې دغه ضایعه د کار کوونکو د ناپوهۍ او د کار د طاقت د لایحې نا څرګندوالی دی، دا چې په هغه زمانه کې دقیق مطالعات موجود نه وو ترڅو په یوه ورځ کې د یوه شخص د کار اندازه تثبیت کړي
همدا رنګه د کار د معیار او کار مزد تر منځ ارتباط موجود نه ؤ، تایلر له همدې امله د انتقاد لپاره پر اصلاحاتو
لاس پورې کړ.

راغئ، ده هڅه وکړه ترڅو د منېجرانو او کار کوونکو تر منځ منازعه یا شخړه په داسې ډول پای ته ورسوي چې د
دواړو لوروګټې تامین شي. نوموړی په دې ګروهه و چې د روزنې له لارې کار پای ته ورسوي او هم د یوه ښه کار
د سرته رسولو له امله کارګر ته تشویقي تادیات وکولای شي مسئله حل کړي.

تایلر عقیده درلوده چې که هر وخت د ورځنې کار اندازه تثبیت شي نو د شخړې پر ځای به د منېجرانو او
کار کوونکو تر منځ د همکارۍ فضا را منځته شي او دواړه لوري به د دوی تکلیف په خپله ګټه وبولي او عملي به
یې کړي. د تایلر تجربو د کار د معیار د تعین لپاره نور تشویق کړل ترڅو ورته مطالعات تر لاس لاندې ونیسي.

Classical Organizing Theory

ب_ د کلاسیک سازمان تیوري:

دا تیوري هغه پرابلمونه او ستونزې تر مطالعې لاندې نیسي چې د لوړې کچې منېجران د لویو موسساتو او
ادارو د منېجمېنټ په اړه ورسره مخامخ دي. لکه څنګه چې دا ځانګه په تولیز ډول د موسسې منېجمېنټ تر
مطالعې لاندې نیسي په همدې منظور دې ته د کلاسیک یا لرغونې سازمان تیوري وایي، په دې تیوري کې دوه
هدفونه نغښتي دي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ د منیجمینټ د قوانینو پرمختګ یا انکشاف چې د لویو موسساتو په طرحه، جوړښت او تدابیرو کې مرسته وکړي.

۲_ د موسسې د اساسي دندو تثبیت.

د شلمې پېړۍ په لومړیو کې فایل Fayol فرانسوي لاندې څوارلس قوانین د منیجرانو د لارښوونې په منظور وړاندې کړل.

د فایل Fayol څوارلس قوانین:

۱_ د کار ویش	Division of Labor
۲_ صلاحیت	Authority
۳_ انظباط او نظم	Discipline
۴_ د امر یووالی	Unity of Command
۵_ د لارښوونې یووالی	Unity of direction
۶_ پرسونل پاداش	Remuneration of personal
۷_ تمرکز	Centralization of personal
۸_ نظم	Order
۹_ مساوات	Equity
۱۰_ د پرسونل ثبات	Stability of staff
۱۱_ نوښت	Initiative
۱۲_ د اداري په منځ کې د صمیمیت فضا	Esprit de corps
۱۳_ د صلاحیتونو د مراتبو سلسله	Hierarchy of authority
۱۴_ ګډو ګټو ته د افرادو پام ګرځول	Attention of employees to firms common interest

۲_۱_۲ د انساني برخورد او خواصو مرحله: Behavioral Approach

دې مرحلې هغه مهال پرمختګ وکړ چې منیجرانو دا وموندل چې د منیجمینټ عنعنوي یا دودیزې طریقې په ټولیز ډول د کار په محیط کې موثریت نه دی راوستلی او تر لاس لاندې کسانو هغه ډول چې لازمه وه په خپله طریقه کې بدلون نه دی راوستلی. د عنعنوي طریقې د بشپړ بریالیتوب د نه موجودیت یو عامل په دې کې هم نغښتی ؤ چې ټایلر او د علمي منیجمینټ ټولو حامیانو د موضوع رواني یا اروائي اړخ هیڅ په نظر کې نه وو نیولی. د بیلګې په ډول د علمي منیجمنت په طریقه کې داسې تصور کیدای شي چې معمولاً د یوه انسان د کار

(c) ketabton.com: The Digital Library

موثریت په پیسو لوړیږي. په داسې حال کې چې بوموړی فکر اوس مهال یو ساده فکر ګڼل کېږي، دا طریقه د لاندنیو دوو ښاخونو لرونکې ده:

۱_ د انساني اړیکو طریقه Human Relation Approach

۲_ د پوهې او انساني خواصو طریقه Behavioral Science Approach

الف _ د انساني اړیکو طریقه: Human Relation Approach

دې طریقې د ۱۹۴۰_ ۱۹۵۰ مو کلونو تر منځ پراختیا وموندله او کشف شوه، د انساني اړیکو کلیمه دلته د منېجر او تر لاس لاندې کسانو سره د ده د چال چلند د ډول په معنا ده، د دې لپاره چې د منېجر او د ده تر لاس لاندې کسانو تر منځ ښېکې اړیکې په وجود راشي باید منېجر درک کړي چې کومو سایکولوژیکي یا اروایي عواملو دا چلند او حالت منځته راوړی.

لکه څنګه چې علمي منېجمینټ د کار د محیط فزیکي عوامل تر څېړنې لاندې نیسي او د انساني اړیکو طریقه د کار د محیط ټولنیز یا اجتماعي عوامل تر مطالعې لاندې نیسي نو ځکه باید منېجران د انساني اړیکو له ساحې سره جوخت په تخنیکي ساحه کې هم و روزل شي.

ب _ د پوهې او انساني خواصو طریقه: Behavioral Science Approach

په دې طریقه کې د کار خصوصیت او ډول تر مطالعې لاندې نیول کېږي او هم دا وړاندې کېږي چې د یوه کار د اجرا لپاره د مهارتونو او شخصي اړتیاوو څه ډول زمینه مساعده شي، ځکه نو د دغې طریقې حامیان عقیده لري چې له پیسو پرته نور عوامل هم وجود لري چې کار ته د انسان د تشویق سبب ګرځي.

۲_۱_۳ د منېجمینټ د ساینس طریقه: Management Science Approach

د منېجمینټ په ساحه کې دا ترټولو پر مختللې طریقه ده، د دې طریقې عمده خصوصیت له ریاضیاتو او احصایې څخه د ستونزو د حل په منظور ګټه اخیستنه ده.

له دې طریقې څخه د کمپیوټر په واسطه ګټه اخیستنه زیاته موثره ده، ځکه نو د منېجمینټ د مسایلو په تحلیل او تجزیه کې چې پخوا د مسئلې حل له دې لارې ممکن نه ؤ د خدمت مصدر دی. دا طریقه معمولاً له پنځه څلویښت کاله را پدېخوا معمول ده.

په دې طریقه کې د مختلفو رشتو د کارپوهانو ټیم تشکیل شوی دی او د علاقې وړ مسئلې لپاره تحلیل د الجبري معادلو د ترتیب له لارې کوي، چې منېجران ورڅخه د تصمیم نیولو پر مهال ګټه اخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۲_ هغه عوامل چې د منبجمینټ پر اجراآتو اغیز لري:

Forces Influencing Managerial of Organizational Performances

دوه لاندني عوامل د منبجمینټ او سازمان پر اجراآتو او هم د منبجرانو پر دندو مستقیم اغیز لري:

١_ د منبجمینټ سیستم **Management system**

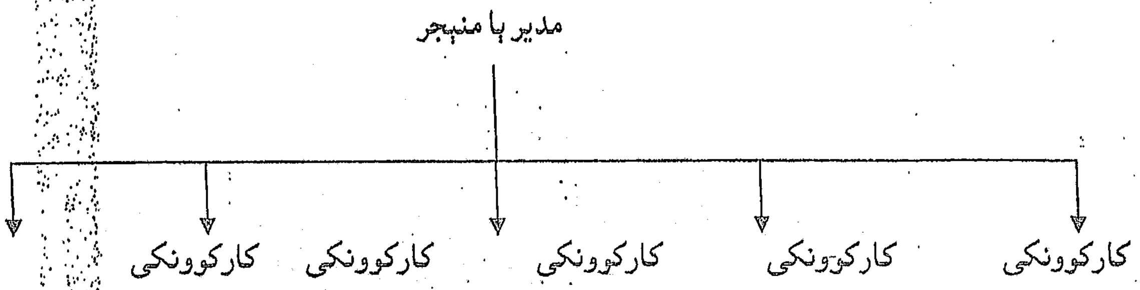
٢_ بهرنی چاپیریال **External Environment**

۲_۲_۱_ د منبجمینټ سیستم Management System

کله چې یو سازمان لا پرمختیا پیدا کوي نو دغه سازمان د منبجمینټ اختصاصي کېدو ته اړتیا لري، د دې موضوع په اړه لاندې توضیحات وړاندې کېږي:

د منبجرانو ډولونه: Types Of Manager

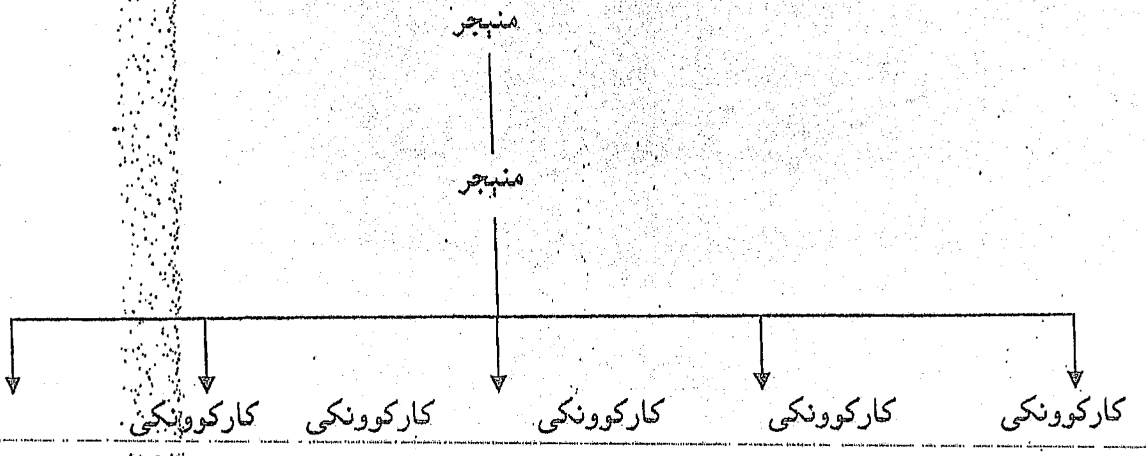
د ډېرو سازمانونو تاریخ دا څرګنده کړې ده چې سازمانونو د یوه منبجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو له مرحلې څخه په تدریجي ډول د څو منبجرانو او څو تر لاس لاندې کارکوونکو مرحلې ته پراختیا موندلې ده.
د دې مرحلې د انکشاف په نتیجه کې د منبجرانو مختلف ډولونه منځته راغلي دي، چې لاندې شکل یوه اداره د یوه منبجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو سره ښیي، چې ددغه ډول ساده ترین شکل د یوه نانوایي دوکان ښوولای شو:



۲_۱ شکل

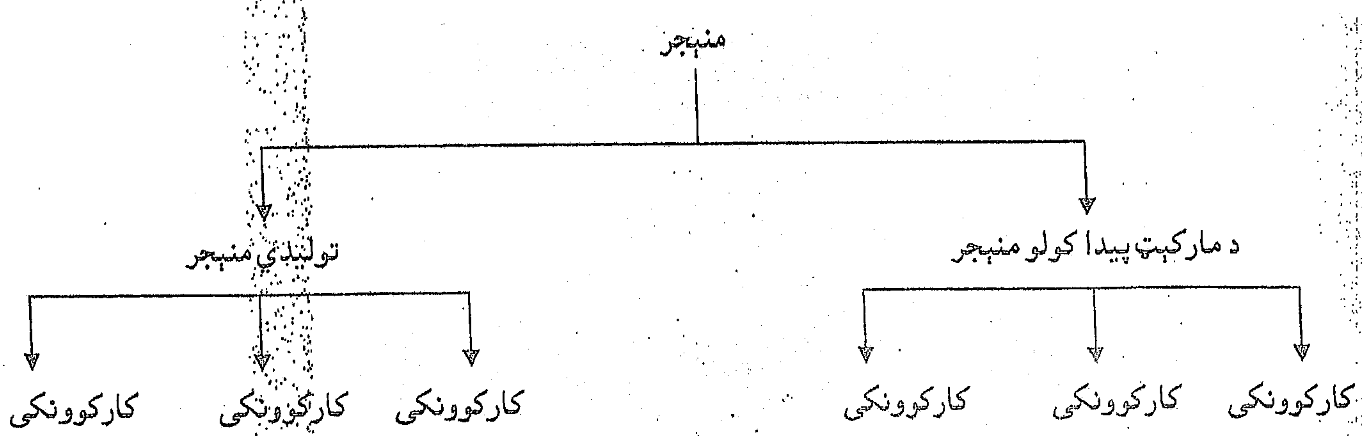
هر وخت چې د کار حجم زیات شي نو منبجر د اداري او تر لاس لاندې کارکوونکو د لارښوونې لاندې یوه بل شخص ته سپاري او خپله د سازمان عمده چارې پر غاړه اخلي، چې دغه سیستم د عمودي اختصاصي سیستم په نامه یادېږي، چې په لاندې شکل کې ئې لیدلای سی:

(c) ketabton.com: The Digital Library



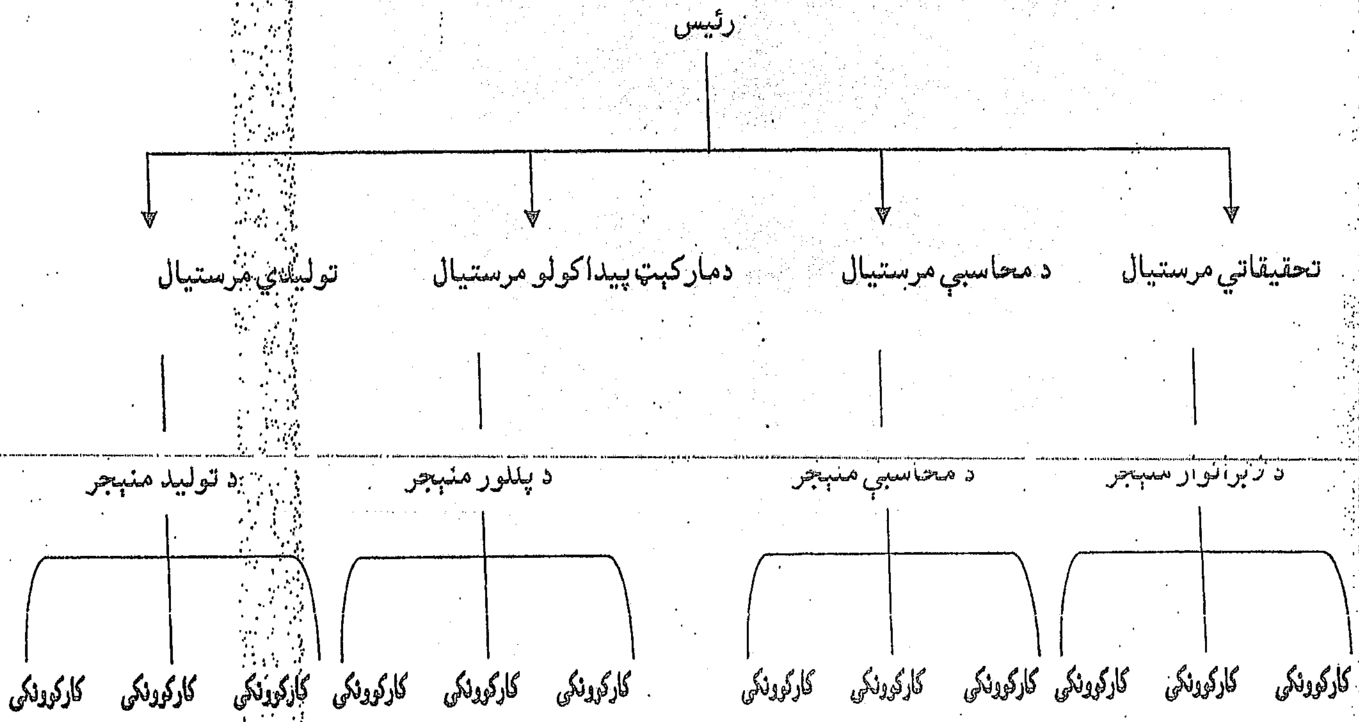
(۲ . ۲_ شکل د عمودي اختصاص منجمنټ طرز العمل)

د تر لاس لاندې کارکوونکو د اداري د اختصاصي کېدو دويم ډول افقي اختصاصي طرز العمل بلل کېږي، په دې سيستم کې د تر لاس لاندې کارکوونکو د لاربښوونې وظايف و دوو نورو کسانو ته سپارل کېږي چې په دې ډول حالاتو کې د منيجمينټ وظيفي تخصصي او لا ستونزمنې کېږي:



(۲_ ۳_ شکل د افقي اختصاصي منجمنټ طرز العمل)

هر مهال چې د منيجمينټ سيستم ډېر مختص او پېچلی کېږي نو د منيجرانو او اعضاوو تر منځ اړيکي پېچلې کېږي.



(۲_۴ شکل مختلط طرزالعمل)

په مختلط طرزالعمل کې د تولید، مارکېټ پیداکولو، محاسبي او تحقیق منېجران نه یوازې د تر لاس لاندې کارکوونکو منېجمینټ پر غاړه لري بلکې خپله هم د یوه کارکوونکي په څېر د رئیس او کاري مرستیالانو تر سر پرستۍ لاندې کار کوي. په پورتني شکل کې درې ډوله منېجران وینو:
د لومړۍ کرښې منېجمینټ، منځنی منېجمینټ او لوړ منېجمینټ، چې هر یو په لاندې کرښو کې تشریح کوو:

الف_ لومړی منېجمینټ: First line Management

دا ډول منېجران د خپلو تر لاس لاندې کسانو فعالیتونه تنظیم او رهبري کوي او خپله هم د یوه تر لاس لاندې کارکوونکي په څېر خپلو امیرانو ته مسئول وي. د لومړۍ کرښې منېجران د موسسې د اساسي کارونو د پرمختګ مسئول دي او د ورکړل شوي پلان پر اساس، چې د امیرانو له خوا یې ورکول کېږي کار کوي.

ب_ منځنی منېجمینټ Middle Management

دا ډول منېجران د لومړۍ کرښې د منېجرانو د پلان د سازماندهۍ، کنټرول او رهبرۍ مسئولیت پر غاړه لري، خو خپله هم د لومړۍ کرښې د منېجرانو په څېر د خپلو آمرینو په مقابل کې مسوول دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

ج_ لوړ منېجمېنټ: Top Management

د امنېجران په ټوليز ډول د موسسې د اجراآتو مسوول دي او د لومړي او منځنۍ کرښې د منېجرانو پر خلاف د موسسې له مالکينو پرته بل چا ته مسوولیت پر غاړه نه لري.

۲_۳_ په مختلفو سطحو کښې د منېجمېنټ مختلفې دندې
Management Levels & Functions

لکه څنګه چې مخکې يادونه وشوه د منېجمېنټ بېلابېل وظايف لکه پلان، سازماندهي، رهبري او کنترول د ټولو منېجرانو په واسطه په هره سطحه چې وي اجرا کېږي، مګر د وخت اندازه او هغه قوه چې په هره وظيفه کې وقف کېږي د منېجمېنټ په سطحه پورې اړه لري.

۵،۲_ شکل د منېجمېنټ د سطحو او وظايفو تر منځ د ارتباطاتو ښکارندويي کوي، د مثال په ډول په شکل کې ليدل کېږي چې د کښته سطحې منېجران نسبت لوړو منېجرانو ته لږ وخت پر پلان ګذارۍ تېروي.

د منجمنټ سطحې	پلان Planning	سازماندهي Organizing	رهبري Leadership	کنترول Controlling
د لومړۍ کرښې منېجمنت				
منځنۍ منېجمېنټ				
لوړ منېجمنت				

۵_۲ شکل

۲_۴_۱ د منېجمېنټ پرنسيپونه: Principles of Management

د منېجمېنټ د پرنسيپونو تر تشريح مخکې لازمه ده تر څو د لاندېنيو اصطلاحاتو تر منځ په توپير باندې پوه شو:

۱_اداره Administration

۲_ منېجمېنټ Management

۳_ سازماندهي يا تنظيمونه Organizing

د پورتنيو دريو اصطلاحاتو تر منځ د توپير د روښانه کېدو لپاره لاندې جدول ته پاملرنه وکړئ:

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازماندهي Organizing	منبجمينټ Management	اداره Administration
۱ـ د منبجمينټ په وسيله پر مختلفو بخشونو د پلان شوي کار د ويشلو له پروسې څخه عبارت ده. ۲ـ د کار تنظيمول. ۳ـ د صلاحيتونو او کړنلارو ټاکل. ۴ـ د مسووليتونو او صلاحيتونو استازيتوب.	۱ـ د هغه کار د پلانولو له پروسې څخه عبارت دی چې د اداري له لوري مشخص شوی وي. ۲ـ د اداري په توسط د برابرو شويو تګلارو او قوانينو تطبيق. ۳ـ د ټاکل شويو اشخاصو د کار کنټرول. ۴ـ د فعاليتونو هماهنګي.	۱ـ د نظروړ هدف د تعينولو له پروسې څخه عبارت ده. ۲ـ د تګلارو يا پاليسيو او قوانينو ترتيب او تهيه کول. ۳ـ هر شخص ته د وظيفې معلومول. ۴ـ د رهبر او لارښود اماده کول.
پايله: سازماندهي د هغو پلانونو د پلي کولو مسووله ده چې د اداري له لوري طرح او د منبجمينټ له خوا پلان ګذاري شوي دي.	**پايله:** منبجمينټ د اداري قوانينو تطبيق کوونکی دی.	**پايله:** اداره د منبجمينټ د مسير ټاکونکې ده.

Fifteen Principle of Management ۲ـ۴ـ۲: د منبجمينټ پينځلس ګوني پرنسيپونه

د وخت په تېرېدو مختلفو اشخاصو د دوی د تجربو د تحرير پر اساس د منبجمينټ لپاره بېلا بېل قوانين طرحه کړي دي، چې له دې جملې څخه مو د فايل Fayol څوارلس ګوني قوانين مخکې مطالعه کړه، د دې قوانينو په نظر کې نيولو سره پينځلس قوانين چې منبجمينټ پر همدوی استوار دی په لاندې ډول شرح کوو:

۱ـ تګلار جوړونه Policy Making:ـ

يو موثر منبجمينټ ډېرو واضح او سنجول شويو تګلارو ته ضرورت لري.

۲ـ بدلون منل Improvement & Adjustment:ـ

لکه څنګه چې يو سازمان د وخت په تېرېدو لا پراخيږي څکه نو منبجمينټ بايد د بدلون يا تغير منلو قابليت ولري. البته د زمان د توقعاتو پر اساس رهنمايي و کولاي شي او نظر و اوضاع ته عيار شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

٣_ د تعادل د بیلانس اصول Principle of Balance :_

د یوه موثر او مناسب اقتصادي پرمختګ لپاره یو سازمان باید د توازن او تعادل لرونکي جوړښت لرونکی وي، یاني د کار افراد باید دومره زیات نه وي چي بې وظیفي پاتې شي او نه هم دومره لږ وي چي د کار د وروسته پاتې والي باعث وګرځي.

۴_ د ټاکل شوي کار او شخص تر منځ اړیکي Relationship of task & Accomplishment:_

دندې یا کارونه باید داسي اشخاصو ته وسپارل شي چي په هغه برخه کې کافي تجربه او مهارت ولري. دا کار خپله په اداري چارو کې موثریت زیاتوي.

۵_ انفرادي موثریت Individual Effectiveness:_

فایل Fayol څرګنده کړې ده چي د افرادو د موثریت لپاره باید هغوی د دوی د کار په ساحو او رشتو کې د کورسونو د دایرولو له لارې وروزل شي.

۶_ کاري اسانتیا Simplicity:_

کار باید د امکان تر بریده ډېر ساده وچلول شي، له دې جملې څخه هدف دا دی چي ټول کارونه د ورکړل شوي پلان پر اساس تر سره شي او له اضافي تشریحاتو څخه چې د کارکوونکو د افکارو مختلول او د کار مغلقول په وجود راوړي، مخنیوي وشي.

۷_ ځانګړي کول یا تخصصي کول Specialization:_

په عملي منبجمینټ کې د کار معیاري کول له مهمو موضوعاتو څخه ګڼل کېږي، چې د کار معیاري کول یوازې د کارکوونکو د فني کولو له لارې امکان لري. د افرادو فني کول او د تولید سطحه لوړول د کار په کیفیت کې ښه والی راولي.

۸_ د کار معیاري کول Standardization:_

په عملي او کاري ساحه کي باید کوښښ و سي چي کار د خپل ډیزاین سوي پلان له مخې تطبیق او د ښه کیفیت لرونکی وي، تولید سوی کار باید معیاري کار وي. (ژ)

۹_ تشویقي پیسي Financial Incentives:_

د پیسو د ورکړې په وسیله د کارکوونکو تشویق کولای شي د موسسې په پرمختګ کې ډېره مرسته وکړي. د افرادو په تشویقولو کولاي شو له هغو څخه ډېره او موثره استفاده وکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۰_ پلان نیول **Planning:_**

په اداري او عملي چارو کي پلان تر ټولو مهم رکن ګڼل کیږي، د هري کاري پروسې د اجرا لپاره باید د کار پلان طرحه سوی وي، یو ښه پلان کولای سي چي په کارونو کي ډېره ښه او موثره نتیجه په لاس زاوړي.(ث)

۱۱_ څارنه او کنټرول **Controlling:_**

په موثر، مسوولانه او منظم ډول د کارکوونکو د کار د اجرا لپاره د دوی کنټرول ته اړتیا سته.

۱۲_ همغاړیتوب یا هماهنګي **Coordination:_**

د یوه هدف د موفقانه لاس ته راوړلو لپاره د فعالیتونو هماهنګۍ ته ضرورت شته.

۱۳_ مشرتوب یا رهبري **Leadership:_**

یو درست او سالم لوري ته د افرادو د سوق کولو په خاطر یوه رهبر او لارښود ته اړتیا شته.

۱۴_ مسوولیت او صلاحیت **Responsibility & Authority:_**

دندې، مسوولیتونه، حقوق او صلاحیتونه یو له بل سره مستقیماً اړیکي لري، او دندې او مسوولیتونه له صلاحیتونو پرته موثر نه وي.

۱۵_ استثنات **Exception:_**

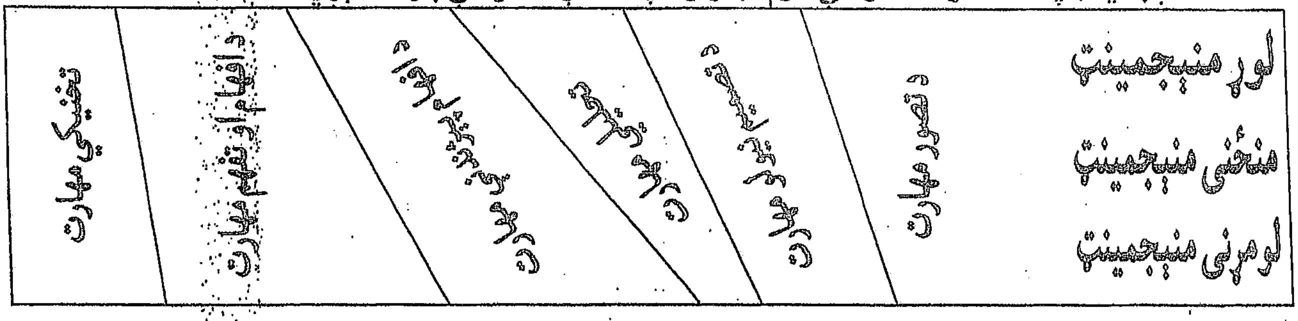
نظر دې قانون ته لوړ منیجمینټ باید د ستونزو د حل او پلان جوړولو لپاره وخت ولري او د امکان تر بریده د هغوی دنده نور پر غاړه واخلي.

۲_۵: د اداره کولو مهارتونه: Managerial Skills

د منیجمینټ د سطحو د په نظر کې نیولو پرته ، منیجران باید د داسې مهارتونو خښتنان وي چي له مخې یې وکولای شي په درست ډول خپلې دندې پر مخ بوزي. دا مهارتونه په لاندې ډول نوموول کیږي:

۱_ تخنیکي مهارتونه — Technical Skills
۲_ تحلیلي مهارتونه — Analytical Skills
۳_ د انسان پېژندنې مهارتونه — Human Skills
۴_ د افهام او تفهم مهارتونه — Communication Skills
۵_ د تصمیم نیونې مهارتونه — Decision Skills
۶_ د مفهوم اخیستنې مهارتونه — Conceptual Skills

د منېجمېنټ په مختلفو سطحو کې لازم مهارتونه په لاندې شکل کې ښوول کېږي:



۲_۶ شکل_ د منېجمېنټ په مختلفو سطحو کې د منېجرانو لازم مهارتونه

۱_ تخنیکي مهارتونه:

یو کارکوونکی د خپل کار په پیل کې دې ډول مهارت ته اړتیا لري، خو هر څومره چې په اداره کې د ده موقف لوړېږي دې مهارت ته یې اړتیا کمېږي.

۲_ د انسان پېژندنې مهارت:

یو کارکوونکی د کار له پیله بیا تر پایه پورې دې ډول مهارت ته اړتیا لري، خو په ټولو سطحو کې د دې اهمیت اندازه لا ډېرېږي.

۳_ مفاهموي مهارت:

یو کارکوونکی د کار په پیل کې دې ډول مهارت ته اړتیا لري، مګر هر څومره چې په اداره کې د ده موقف لوړېږي، دې مهارت ته یې اړتیا په یوه اندازه کمېږي.

۴_ تحلیلي مهارت:

دا مهارت د لوړو سطحو منېجرانو لپاره ډېر ارزښتمن دی، ځکه هغوی مجبور وي چې په اداره پورې تړلې ټولې ستونزې او قضایاوې تحلیل کړي.

۵_ د تصمیم نیونې مهارت:

دا مهارت هم د لوړو سطحو منېجرانو لپاره ډېر ارزښتمن دی، ځکه د کښتنو سطحو منېجرانو په وسیله ټول معضلات او ستونزې د تصمیم نیونې په هیله د لوړې سطحې منېجرانو ته راجع کېږي.

۶ مفهوم اخیستنې مهارت:

دا مهارت د منېجمېنټ د ټولو سطحو لپاره ضروري ګڼل کېږي، خو دې مهارت ته د لوړې سطحې منېجران ډېره زیاته اړتیا لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۶ د منبجرانو نقشونه Managerial Roles

د دي لپاره چي وپوهيږو چي منبجران څه كار كوي او څه ډول خپل وخت پر كار تيروي اړينه ده چي د دوی د نقشونو يا رولونو په اړه معلومات ولرو. په دي وروستيو كي لس عمده او مهم نقشونه چي يو له بله سره ډېره اړه لري د ميتزبرګ **Mintzberg** په وسيله خلاصه شوي دي، دغه لس مهم رولونه په لاندنيو دريبو كټګوريو كي تقسم بندي شوي دي:

۱_ مفاهموي نقشونه	Interpersonal Roles
۲_ معلوماتي نقشونه	Informational Roles
۳_ د تصميم نيوني نقشونه	Decisional Roles

۱_ مفاهموي نقشونه Interpersonal Roles

الف_سمبوليك يا نام نهاده رول: Figurehead role

كولای شو دا منبجران سمبوليك منبجران هم ياد كړو، د مثال په ډول په هغو هيوادونو كي چي پارلماني سيستم لري(لكه پاكستان) ولسمشر د هيواد په چارو كي صلاحيت نه لري او د هيواد اداره د لومړي وزير او پارلمان د مجلس په لاس كي وي.

ب: د لارښووني يا رهبری رول Leadership role

دغه رول د استخدام فعاليتونه(تنزل، روزنه، د رتبي لوړول، برطرفي) د كاركوونكو د تشويق تر څنګ په بر كي نيسي.

ج: ارتباطي رول Liaison role

منبجران د موسسي يا اداري د كورنيو او بهرنيو ارتباطي فعاليتونو مسووليت پر غاړه لري.

۲_ معلوماتي نقشونه Informational Roles

الف: تفتيش Monitor role

منبجران د هغو بدلونونو او ستونزو په اړه چي د كار د متاثره كيدو سبب ګرځي د كار چاپېريال يا محيط ارزيابي او بررسي كوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب: اطلاعاتي تفتیش Disseminator Role

منبجران باید د هغو معلوماتو په لټه کې وي چې تر لاس لاندې مامورین ورته اړتیا لري او لازم وي. همدارنګه منبجران باید د موسسې په اړه اطلاعات خپاره او خلك د موسسې یا اداری له تولیداتو سره آشنا کړي. د مثال په ډول د یوې موسسې رئیس یا مشر اطلاع په لاس راوړي چې یوه کمپنۍ د رکود پر حال ده، نو دی د پلور د څانګې مرستیال ته خبر ورکوي چې له نوموړې کمپنۍ سره خپل کریدیتي معاملات پای ته ورسوي.

ج: د ویاند رول Spokes person Role

د کبنتي سطحې منبجران باید په دې توانا وي تر څو د تر لاس لاندې کسانو د ستونزو په اړه د لوړې سطحې منبجرانو ته قناعت ورکړي او د لوړې سطحې منبجران باید وکولای شي چې سازمان په تفصیلي ډول په سازمان پورې تړلیو اشخاصو ته وروپېژني. دا پېژندنه نه یوازې دننه بلکې و بهرنیو ارګانونو، دولت او نورو کمپنیو ته هم باید وي (ژ)

۳_ د پرېکړې کولو نقشونه Decision- making Roles

الف: نوښت Entrepreneur

منبجر باید تل کوښښ وکړي تر څو ابداع، او په کار کې مثبت نوښت ولري.

ب: د ستونزو حلولو نقش Disturbance handler

هغه نقاط د منبجرانو د پاملرنې ور ګرځي چې د هغو تصحیح د تر لاس لاندې کارکوونکو له وسه وتلي وي، منبجران په دغه برخه کې په چټکۍ سره عمل او پرېکړه کوي، تر څو ستونزې هموارې کړي.

ج: د سرچینو د اماده کولو رول Resources Allocator Role

دغه رول منبجران د منابعو یا سرچینو (پیسو، اشخاصو، سامان آلاتو او نورو) اماده کولو او چمتو کولو ته وادار کوي.

د: مشاور رول Negotiator Role

منبجران د خپل منبجمینټ د سطحو په نظر خپل مشاورتي رول لري، لوړ منبجران د موسسې یا اداري د راتلونکې په اړه د جلسې دایرولو په نیت له خپلو تر لاس لاندې منبجرانو سره مشوره کوي او یا باید د لومړۍ کرښې منبجران خپلو تر لاس لاندې مامورینو ته مشورې ورکړي تر څو کار په ښه ډول اجرا شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۷ بهرنی چاپيريال The External Environment

لکه څنګه چې ټول سازمانونه په ټولنه کې دننه د ټولنې لپاره کار کوي، نو هر ډول محيطي بدلونونه د دوی پر کار او دندو اغېز غورځوي.

ټکنالوژيکي بدلونونه، د هيواد په قوانينو کې بدلونونه، انفلاسيون ، د پيسو پارسوب، اقتصادي بحران، د انرژۍ کمښت او ټولنيزې ناآرامۍ ټول هغه بهرني فکتورونه او عومل دي چې د موسسې پر اجراآتو اغېز لري، او د هغوی حل د منېجرانو له توانه وتلې خبره ده. د بهرنيو عواملو په اثر منېجران معمولاً له لاندنيو مسئلو سره مخامخ کېږي:

الف_ دندې ښه کول_ موثريت The satisfying job-Efficiency dilemma

ب_ ټولنيز مسووليت_ ګټه راوړنه The Social responsibility-Profitability

الف: د وظيفې ښه کول_موثريت The Satisfying job-Efficiency dilemma

دا مسئله له فردي غوښتنې څخه د کار د ښه محيط لپاره او د موسسې له غوښتنې څخه د کار د موثريت لپاره سرچينه اخلي. د کار لپاره ښه محيط د لاندنيو موادو په نظر کې نيولو سره په وجود راځي:

- 1 د کار په زړه پورې کېدل.
- 2 د کارګرانو د پاداش ورکړه او په کار کې د دوی د برخې اخيستنې ستاينه.
- 3 د يوه بامنه، روښان، آرام او پاک کار ساحه.
- 4 څارنه او نظارت لږ، خو هر وخت موجود وي.
- 5 کارګران په هغه تصميم نيونه کې چې په دوی اړه ولري برخه واخلي.
- 6 کار د امن او کارګرانو تر منځ دوستانه فضاء په محيط کې حکمفرما وي.
- 7 د کارګرانو لپاره طبابتي او سوکالۍ آسانتياوې موجودې وي.

ب: ټولنيز مسووليت_ ګټه راوړنه The Social Responsibility-Profitability

د ټولنو په يوه برخه کې له لويو موسساتو څخه غوښتنه کېږي چې د ټولنيزو چارو په يوه برخه کې برخه واخلي. په ۱۹۵۰ مو کلونو کې داسې نظريې راڅرګندې شوې چې ويل يې منېجران بايد د خپلو موسساتو منابع او تلاښونه د لويو ټولنيزو مسئلو په حل کې وقف کړي، د مثال په ډول د ښوونې او روزنې په برخه کې، د آب او هوا د پاک ساتلو، د پس پاتې ښاحو د جوړونې په برخو او نورو برخو کې. څنګه داسې تصور کېږي چې لوی موسسات د ټولنې په مقابل کې مسووليتونه لري او هم صلاحيتونه او کافي قدرت، برسېره پر دې لازم تخنيکي فهم هم د دوی په اختيار کې شته.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۸: د موسسې اجراآت Organizational Performance

څلور اساسي معيارونه د يوه سازمان يا موسسې د اجراآتو لپاره منل شوي دي، دا معيارونه په لاندې ډول دي:

۱_ ګټه راوړنه Profitability:_

د ګټې او لګښت له پرتله کولو يا په بل عبارت د بيلانس له مقايسه کولو څخه عبارت ده.

۲_ رقابت Competitiveness:_

په مارکيټ او پلورونو کې د سهم د تزايد مطالعه ده.

۳_ موثريت Efficiency:_

د في واحد توليد د مزدورکار او في واحد توليد مجموعي قيمت مطالعه ده.

۴_ تغير پذيري Flexibility:_

د مستخدمينو د کار په اړه د قناعت بخشي او نوي توليداتو د انکشاف د ريسرچ په اړه مطالعه ده.

۲_۹: د منيجمينټ وظيفه The work of Management

ټول اشخاص چې له منيجمينټ سره سر و کار لري، د لاندنيو دريو دندو لرونکي دي:

- د کار او موسسې اداره کول.
- د اشخاصو اداره کول.
- د توليد اداره کول.

الف: د کار او موسسې اداره کول Managing work and organization

منيجران دنده لري چې د موسسې د ورځنيو کارونو اداره وکړي او خپل ځان باوري کړي چې کارونو په ښه ډول پای مونډلی دی که نه؟

ب: د اشخاصو اداره کول Managing people

په عامه اصطلاح منيجمينټ عبارت دی د نورو په توسط د کار له سر ته رسولو څخه، ځکه نو د منيجر کار چې نور اداره کوي تر ټولو ستونزمن دی.

ج: د توليد اداره کول Managing of Production

هره موسسه(توليدي، عملياتي او نور) يوه عمليه يا توليد تر لاس لاندې نيسي او دا توليدات او عمليات يوه منيجر ته اړتيا لري چې بايد نور کنټرول کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويمه برخه

د منيجمينټ پروسې

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریم څپرکی

پلان جوړونه

Planning

۳_۱_ سریزه:

لکه څنګه چې پوهېږو تر هغه وخته چې یو شخص پلان ونه لري نه شي کولای مرحله په مرحله خپل اهداف په لاس راوړي، ځکه نو یو انسان لومړی باید یو کار له خپل ځان سره ښه وسنجوي او وروسته پر هغه باندې عمل وکړي تر څو یوه ښه او درسته پایله په لاس راوړي. نو ویلای شو چې:

پلان د اداراتو یا پروژو د ټولو ټاکل شویو فعالیتونو له اجرا څخه عبارت دی، چې د هر کار یا هرې پروژې په پیل کې ترتیبیږي.

۳_۲_ د پلان ګټې Advantages of Planning

د پلان ګټې په لاندې ډول دي:

- موسسه مجبوروي تر څو محیطي عوامل پیش بیني کړي.
- موسسه د اهدافو لور ته سوق کوي.
- د ډله ییز کار قاعده اماده کوي.
- فعالیتونه د ټاکل شوي پلان پر اساس پای ته رسېږي.
- د پروژې د وروسته پاتې والي مخنیوی کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۳_ د پلان تطبيق Implementation of Planning

هغه عوامل چې د پلان په پلي کولو کې مرسته کوي، عبارت دي له:

- د يوه مشخص هدف لرل.
- د ضرورت وړ معلوماتو راټولونه.
- پلان د ټولو يا اکثريت خلکود ملاتړ وړ وي.
- د موثر کنټرول موجوديت.
- د پروژې د غړيو تر منځ متقابل اعتماد او باور.
- د باتجربه خلکو سره مشوره کول او له دوی څخه نظر غوښتنه.
- د پلان شويو فعاليتونو لپاره د مناسب وخت او موقع په نظر کې نيول.
- هغه فعاليتونه چې پلان کېږي، بايد د ټولنې حقيقي اړتياوې رفع کړي.
- د په لاس کې لرونکو منابعو او د هغو د څرنګوالي په اړه معلومات لرل.

۴_۳_ د پلان اجزاوې Elements of Planning

پلان د منيجمينټ د پروسو پيل دی، او مخکې له دې چې سازماندهي، رهبري او يا کنټرول سر ته ورسيږي بايد پلان موجود وي. له پلان درلودلو پرته به ذکر شوی فعاليت بې هدفه او له کوم مشخص جهت پرته پر مخ لاړ شي. پلان هغه روښانه هدف او ټاکل شوې ستراتيژي ده چې د منيجمينټ نورې دندې لکه(سازماندهي، رهبري او کنټرول) په حرکت راولي.

د پلان پروسه له لاندينو پينځو برخو څخه جوړه شوې ده:

- د نظر وړ اهداف مشخص وي.
- هغه فکټورونه چې په محيط کې پر هدف تاثير اچوي، بايد پيش بيني کړل شي.
- د هدف د لاسته راوړلو لپاره ممکنه ستراتيژي طرحه او يا هم نښه ستراتيژي وټاکل شي.
- بودجه ترتيب شي.
- پاليسي يا تګلار طرح شي.

پورتني ټول مواد په لاندې ډول تشريح کوو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ موخې یا اهداف: **Objectives**

اهداف د یوې موسسې لپاره د حرکت جهت ټاکي او هغه فعالیتونه تثبیت کوي چې موسسه یې لپاره خپل ټول انساني او مالي منابع وقف کوي. اهداف هم د کار لپاره لاربنود او د کنبته سطحې منیجمینټ لپاره د کار د پیل نقطه ګڼل کېږي:

په یوه تولیدي موسسه کې لاندني څلور هدفونه موجود وي:

۱_ ګټه راوړنه.

۲_ رقابت.

۳_ موثریت.

۴_ تغیر منل.

لاندنی مثال د یوې تولیدي موسسې اهداف څرګندوي:

د یوې تولیدي موسسې اهداف:

ګټه راوړنه: په کال کې باید لږ تر لږه پینځلس په سلو کې ګټه پر پانګې ولوېږي.

رقابت: په مشترك مارکېټ کې د موسسې د رول ښوونه.

_اووه فیصده فروشات د نویو تولیداتو د پرمختګ او څېړنې لپاره په کار یووړل شي.

موثریت: په موثر ډول د ټولو شیانو تولیدول، چې له کاري نیرو سره مناسبه وي.

_د ټولو مهمو منابعو لکه سامان آلاتو، تعمیراتو، موجوده اجناسو او بودجې ساتنه او حفاظت.

تغیر منل: په اعظمي ډول باید وکولای شو څلوېښت په سلو کې فروشات او یا ګټه د تولید له یوې برخې څخه په لاس راوړو.

_وتوانېږو تر څو نوي تولیدات مهیا او وړاندې کړو.

_ ورځني محیطي بدلونونه په موثر ډول ځواب ویونکي وي.

۲_ وړاندوینه یا پیش بیني **Forecasting**

د پلان له عمده اجزاوو څخه یوه هم د راتلونکي پیش بیني ده. پیش بیني یا وړاندوینه هغه عملیه ده چې د اوسنیو او تېرو معلوماتو څخه په ګټه اخیستنه، د یوې موسسې راتلونکی پیش بیني کېږل شي. په تولیدي موسساتو کې باید لاندنۍ موضوعګانې پیش بیني شوې وي:

۱_ پلورنه یا فروشات.

۲_ سرچینې یا منابع.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ ستراتیژي: Strategy

ستراتیژي د هغو اهدافو د لاسته راوړلو طریقه طرحه کوي چې د مخکې پیش بیني شویو منابعو او فروشاتو په استفاده وي. ستراتیژي د پروګرامولو په نامه هم یادیږي، هر هدف باید لږ تر لږه د یوې ستراتیژۍ درلودونکی وي، په دې معنا چې د منیجمینټ اجراآت یا کړنلار باید مخکې له مخکې بیان شوې وي. لاندنی مثال د اهدافو او ستراتیژیانو تر منځ اړیکې راښیي:

هدف	ممکنه ستراتیژیانې
تولیدات: بازار ته د نوي تولید عرضه کول	۱_ د نوې ټاپې ماشین باید مخکې لا اماده شي.
	۲_ د جنسیت د کنټرول پروګرام باید ارزیابي شي.
پرسونل: د منیجرانو د منیجمینټ د ظرفیت ارزیابي کول	۱_ د منیجرانو د ټول کار شایسته ګي ارزیابي شي.
	۲_ د منیجرانو لپاره د سویې د لوړوالي تدابیر.
مارکیټ: پر مشتریانو د موادو د پلور ډېرول.	۱_ د تولید مقدار زیات شي.
مالي_ د هغو طویل المدته حسابونو د مودې کمول چې موده یې تر پینځو میاشتو ډېره وي.	۱_ یو اهل مسلك شخص دې په حق الزحمه یې ډول استخدام شي تر څو ټول حسابونه چك او طویل المدته حسابونه نوټ کړي ارزیابي شي.

۴_ بودجه جوړونه: Budgeting

د پلان یو بل ګام د موسسې د هر عمده جز لپاره بودجه جوړول دي. بودجه جوړونه د یوه سازمان د فعالیتونو د هماهنګ کولو لپاره مهمه طریقه ده او د کنټرول د یوه موثر تخنیك په ډول ګڼل کیږي. لاندنی شکل د بودجې پروسه واضح کوي.

پاتې دې نه وي چې مالي بودجه باید نظر شرایطو ته بدلون منونکې وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

بودجه پر دوه ډوله يا دوو طريقو تحول کوي، چې يوه يې د متحولي بودجې يا Variable Budgeting او بله يې د انتقالي بودجې يا Moving Budgeting په نوم يادېږي.

پلان

- اهداف
- ستراتيژي

↓

د پلور يا فروشاتو بودجه.

- د پلورل شويو شيانو محصولات.
- پولي عايدات.
- نور عايدات.
- گټه.
- متفرقه.

↓

منفي

↓

د متفرقه مصارفو بودجه	د اداري مصارفو بودجه	د پلور بودجه	توليدي بودجه

- د قرضي سهم
- د هر ډيپارټمينټ لپاره
- د پلور مصارف
- د موادو قيمت
- د کار مستقيمه اجوره
- د فابريکې مصارف.
- د توليد واحدات

په نتيجه کې

- مالي بودجه.
- د مالي بودجې مجموعه.
- پرمختيايي بودجه.

۳_۱ شکل: د يوه توليدي سيستم مالي بودجه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د يوې مياشتې گټه = (۴۷۵۰۰۰) * ۳۰ = ۱۴۲۲۵۰۰۰۰ افغانۍ.

دويم مثال: د چاى جوړونې د يوې فابريکې توليدات په ورځ کې زر کيلو گرامه ته رسيږي او د چايو د پلور قيمت د يوه کيلوگرام لپاره زر افغانۍ دی، که د يو کيلو گرام چايو متحول قيمت (0.5) افغانۍ او د يوه گرام ثابت قيمت (0.25) افغانۍ وي، نو په يوه ورځ کې د فابريکې گټه پيدا کړئ.

حل: گټه = پلور ـ (ثابت قيمت + متحول قيمت)* تعداد

گټه = ۱۰۰۰ ـ (۰،۵ * ۱۰۰۰ + ۰،۲۵ * ۱۰۰۰)

گټه = ۱۰۰۰ ـ (۵۰۰ + ۲۵۰) = ۱۰۰۰ ـ ۷۵۰ = ۲۵۰ افغانۍ / کيلو گرام/ ورځ

مجموعي گټه = ۲۵۰ * ۱۰۰۰ = ۲۵۰۰۰۰ افغانۍ په ورځ کې.

ب: انتقالي بودجه: Moving Budget

انتقالي بودجه د يوه ثابت زمان لپاره مثلاً يو کال لپاره ترتيبيږي او پسله ټاکلي مودې څخه مثلاً هره مياشت کې تجديد کيږي، د مثال په ډول هر کله چې بودجه په وري مياشت کې د يوه کال لپاره ترتيب شي، د هرې مياشتې په تيريدو سره نوې کيږي او د يوه بل کال لپاره انتقاليږي. په دې ډول نوي نوي معلومات د بودجې لپاره انعکاس کيږي.

۵ـ تگلارې يا پاليسي: Policies

تگلارې هغو لارښوونو او منولونو ته ويل کيږي چې د منيجمينټ په اعمالو کې د ترتيب شويو ستراتيژيو د پلي کولو په خاطر پکاريږي. د يوې تگلارې جوړول د پلان جوړونې له عمده برخو څخه گڼل کيږي او د اهدافو د بشپړتيا او پلي کيدو په اړه موږ ته اطمينان رابخښي.
اغيزمنې تگلارې د لاندنيو معيارونو په بر کې نيوونکې دي:

۱ـ تغير منل: Flexibility

تگلارې بايد مناسبې او معقولې موازنې ولري، په دې معنا چې د شرايطو له تغير راوستلو سره حالات تغير منونکې او په عادي حالاتو کې ثبات ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ هر اړخيزوالی: Comprehensiveness

تګلارې بايد هراړخيزې او همه جانبه وي، تر څو وکولای شي هر احتمال په بر کې ونيسي او پلان د هغوی پر مطابق پر مخ لاړ شي.

۳_ هماهنګي يا همغاړيتوب Coordination

يوه تګلار بايد له خو فرعي واحدونو سره، چې چارې يې له يوې بلې سره اړيکي ولري هماهنګي جوړه کړي.

۴_ اخلاقي Ethical

يوه پاليسي يا تګلار بايد داسې اخلاقي تګلارې چې د اسلام له قوانينو او ټولنې سره مخالفت ولري پې ريزي نه کړي.

۶_ واضح والی: Clearity.

تګلارې بايد په واضح او منطقي ډول ليکل شوې وي.

په ټوليز ډول بايد تګلارې لاندنی ځانګړتياوې ولري:

- تګلارې بايد پر واقعيتونو ولاړې وي.
- تګلارې بايد له اقتصادي قوانينو سره مطابق جوړې شوې وي.
- يوه تګلار بايد ټول راتلونکي احتمالات په جدي ډول پيش بيني کړي.

د ساحې د انجينر تګلاره يا پاليسي:

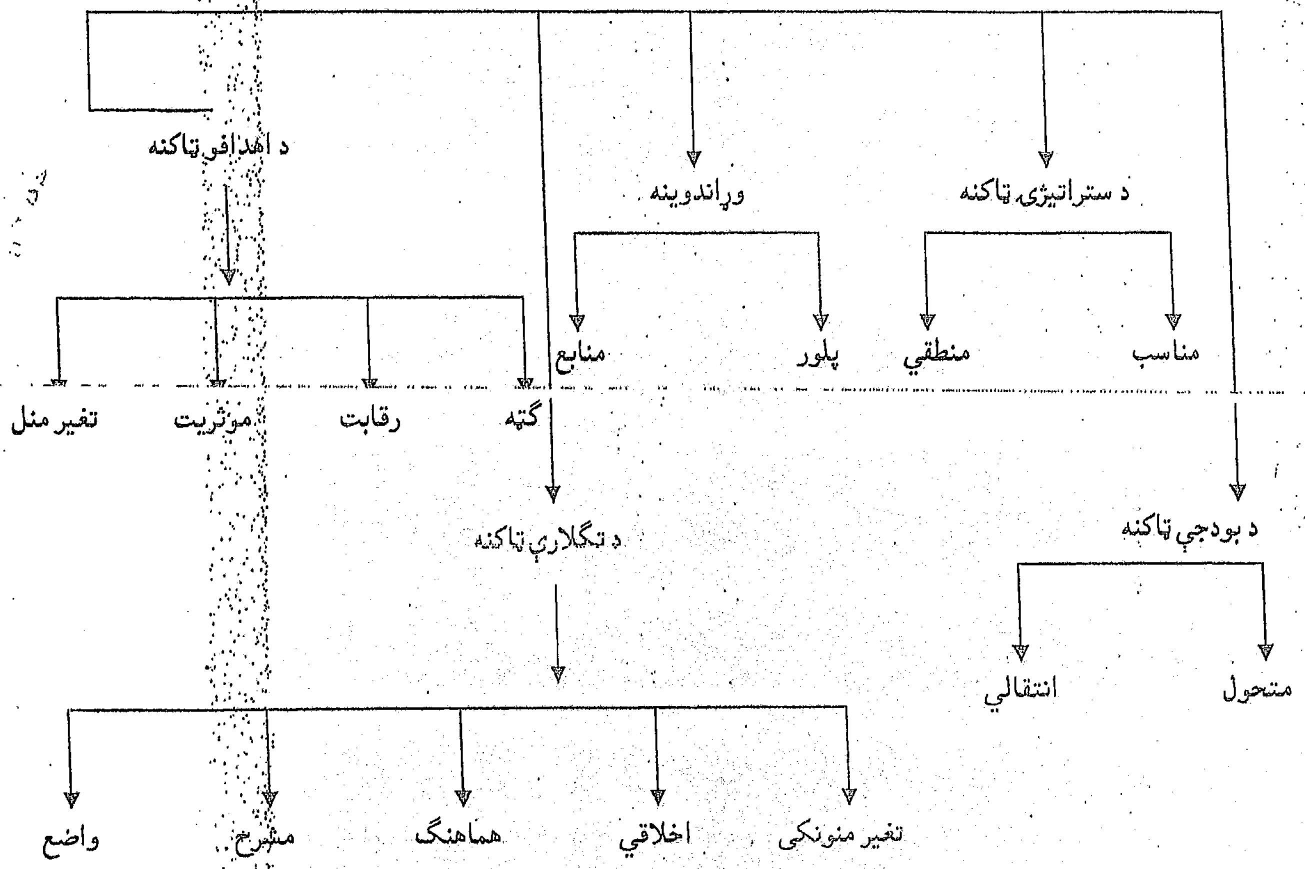
- د کسانو د دندو مشخصول.
- د کار د وسايلو تهيه کول.
- د ساحې د کار او کاګرانو ارزونه.
- د ټولو هغو مواردو ارزونه چې په کارګرانو، پروژو او اشخاصو پورې اړه لري.

د يوه پلان اجزاوې په لاندې شکل کې په يوه خلص ډول معلومېږي:

چاپ: رحيمي فوتو کاپي
هرات دروازه دازادي مصبي وخنګ ته 0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

په شکل کې د پلان اجزاوې:



۳_۳ شکل_ د پلان د اجزاوو خلاصه

۳_۵_ تصمیم نیونه Decision Making

تصمیم نیول د منیجر لپاره د یوه کار د اجرا او یا نه اجرا په مورد کې ډیر مهم ګڼل کېږي. د مثال په ډول یو ماشین چې تخمین شوی عمر یې پینځه کاله، د سرویس کولو لګښت یې پینځه ډالره او قیمت یې پینځه زره ډالره وي د هغه ماشین په مقابل کې چې تخمین شوی عمر یې پینځلس کاله، د سرویس کولو کلنی لګښت یې اته سوه ډالره او قیمت یې اتیا زره ډالره وي، د منیجر مخې ته قرار لري. اوس نو منیجر باید تصمیم ونیسي چې کوم یو له دوی څخه د پروژې لپاره اقتصادي تمامېږي. یا د افرادو د استخدام کولو لپاره منیجر باید تصمیم ونیسي تر څو یو نفر په دایمي ډول په پروژه کې استخدام کړي او یا له افرادو څخه په حق الزحمه یې ډول استفاده وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۵_۱_ تعریفات Definitions

- د څو پیشنهادي حل لارو له منځه د یوې ښې حل لارې ټاکنې ته تصمیم نیونه وایي.
- تصمیم نیونه د فکر کولو، تصمیم او کړنلارې له ترکیب څخه عبارت ده.
- تصمیم نیونه د منیجرانو د فعالیتونو له آسانتیاوو څخه عبارت ده.
- تصمیم نیونه عبارت ده له دې څخه چې: تصمیم نیول د دې لپاره چې په یوه خاص حالت کې باید څه وشي.

۱_۳_۱_ د تصمیم نیونې ډولونه Types of Decision

۱_ بیړنی یا آني تصمیم نیونه:
هغه تصمیم نیونه ده چې د یوه بیړني کار د اجرا او بحراني او خطرناکو حالاتو په وخت کې نیول کیږي.

۲_ عادي یا نورماله تصمیم نیونه:
هغه تصمیم نیونه ده چې هره ورځ د (هو) یا (نه خیر) په شکل صادرېږي.

۳_ هغه تصمیم نیونه چې بحث او خبرو اترو ته اړتیا لري:
دا تصمیم نیونه د یوې خاصې موضوع د اصلاح لپاره له خاص اقدام څخه عبارت ده، چې زیات فکر او ډېرو خبرو ته اړتیا لري او د ډېرو سختو تصمیمونو له جملې څخه ده.

۳_۵_۳_ د تصمیم نیونې ځانګړتیاوې Characteristics of Decision Making

- تر تصمیم نیونې وړاندې باید ټول بدیلونه یا الترنا تیفونه تحلیل او ارزیابي شي، ځکه تصمیم نیونه د یوه بدیل ټاکنې په پروسه کې ډېره موثره ده.
- تصمیم نیونه یوه فکري او دماغي پروسه ده.
- تصمیم د منیجمینټ افزار دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۵_۴_ د تصميم نيونې مرحله Process of Decision Making

۱_ اګاهي	Perception
۲_ تصور او ادراك	Conception
۳_ څېړنه	Investigation
۴_ بررسي او فكر كول	Deliberation
۵_ ټاكنه يا انتخاب	Selection
۶_ ترويج	Promulgation

الف: آګاهي د يوې مسئلې تعريف او تحليل په بر کې نيسي.
ب: ادراك او تحقيقات د يوې مسئلې په اړه د حقايقو د پيدا كېدو مرحله ده.
ج: بررسي او فكر كول حل لارو ته پرمختګ وركول په بر كې نيسي.
د: ټاكنه يا انتخاب د مناسبو حل لارو ټاكنه په بر كې نيسي.
هـ: ترويج په عمل كې د تصميم پلي كول په بر كې نيسي.

۳_۵_۶_ د تصميم نيونې په عمليه كې د كارګرانو د ګډون ګټې:

- ګډون كوونكې دا احساس كوي چې كار د دوى خپل دى، او دوى مهم افراد دي.
- د ملاحظې په ډول له نيول شوي تصميم سره مخالفت كمېږي.
- د كارګرانو كاري موثريت زياتېږي.
- بين الافرادي يا د افرادو تر منځ اړيكي لا پراخېږي.
- افراد ډېر منسجم او هماهنګ كېږي.

۳_۵_۷_ د يوه ښه تصميم مشخصات:

- ښه تصميم هغه دى چې د ټولو يا اكثريت خلكو او ټولنې له ملاتړ څخه برخمن وي.
- ښه تصميم هغه دى چې د موجوده امكاناتو په نظر كې نيولو سره د عملي كېدو وړ وي.
- ښه تصميم هغه دى چې د خلكو له دودونو، مذهب او ديني مقدساتو سره توپير ونه لري.
- ښه تصميم هغه دى چې بدلون منونكى يا انعطاف پذير وي.
- ښه تصميم هغه دى چې په لږترين لګښت ډېره ښه پايله ولري.
- ښه تصميم هغه دى چې د يوې ستونزې د ښه او بهترينو حل لارو پر اساس نيول شوى وي.
- ښه تصميم هغه دى چې د يوې مشخصې ستونزې پر اساس نيول شوى وي او د مشخص هدف لرونكى وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

خلورم څپرکی

تنظيمونه/سازماندهي

Organizing

۴. ۱_ سريزه:

د سازماندهی کليمه څلور لاندې مطلبونه احتوا کوي:

۱_ د فعاليتونو پېژندنه او صنف بندي.

۲_ پلان شويو اهدافو ته د رسېدو په خاطر د فعاليتونو گروپ بندي.

۳_ هر گروپ يوه منيجر ته سپارل او منيجر ته د فعاليتونو صلاحيتونه ورکول.

۴_ د موسسې د جوړښت يا تشکيل په منځ کې د هماهنگی يا همږغی ايجادول.

۴_۲_ تعريف:

سازماندهي د کار د وېشلو له پروسې او د يوه کاري گروپ د فعاليتونو د همږغه کولو له پروسې څخه عبارت ده چې د گډو فعاليتونو او کوښښونو د اغېزمن کولو په خاطر تر سره کېږي.

يوه موثره سازماندهي لاندې خو گټې له ځان سره راوړي:

- د منيجمينټ موثريت لوړوي.
- د افرادو له کوښښونو څخه اعظمي استفاده تاءمينوي.
- د افرادو د فعاليتونو تر منځ همږغي اسانه کوي.
- د دوسيو او د سيسو په تشخيص او پېژندنه کې مرسته کوي.
- د پروژې پر اختيا ته تقويت وربخښي.
- فاسد کارونه او تخريبوونکي کوښښونه کنټرول او خنثی کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴. ۳_ د سازماندهی اجزاوې: Elements of Organization

د سازماندهی درې عمده جزونه په لاندې ډول دي:

۱_ د کار وېش Division of work:_
د افرادو تر منځ د کار موثر تقسیمات د سازماندهی له وظایفو څخه شمېرل کېږي.

۲_ متبادلې اړیکې Inter-relationship:_
د صلاحیتونو، مسوولیتونو او وظایفو تر منځ د تړلو یا وابسته ګۍ تشکیل هم یو د سازماندهی له وظایفو څخه شمېرل کېږي.

۳_ د افرادو په توسط اجراآت Individual Performance:_
دا چې دندې د افرادو یا یوه کس په توسط اجرا کېږي نو سازماندهي دنده لري تر څو د افرادو له انحرافاتو او سرغړونو څخه چې د یوې موسسې په وړاندې یې کوي خبر واوسي او هم د پروژې د کارونو تفتیش او بیا پوښتنه وکړي.

۴. ۴_ د سازماندهی ځانګړتیاوې Characteristics of Organizing

د یوې ښې، تغیر منونکې او ساده سازماندهی خصوصیات په لاندې ډول دي:

۱_ هدف لرونکې کېدل Objectivity:_
د سازماندهی کلیمه کولای شو د موسسې اهدافو ته د رسېدو طریقه وبولو.

۲_ په موزون ډول د ګروپي دندو وېش Harmonious Grouping of Function:_
په بریالي ډول اهدافو ته د رسېدو په خاطر سازمان باید د موسسې د نورمونو مطابق کاري ګروپونه ایجاد کړي تر څو کار د دوی له خوا اجرا شي.

۳_ د کنترول مناسب حد Reasonable Span of Control:_
د هغو تر لاس لاندې کسانو شمېر چې په یوه ګروپ کې باید رهنمایي، کنترول او ارزیابي شي باید هغه حد ته ونه رسېږي چې د اداره کولو وړ نه وي، وړاندیز شوی شمېر له پینځه څخه تر شپږو نفرو پورې وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ افرادو ته د واضح مسوولیتونو او ظایفو اختصاصول Clear Allocation of duties & Responsibilities:_

باید منیجرانو او تر لاس لاندې کسانو ته یې اختصاصي وظایف او مسوولیتونه واضح شي، تر څو په راتلونکي کې غیرضروري اغتشاشونه په وجود را نه شي.

۵_ مناسب تعادل Proper Balance:_

د مسوولیتونو او صلاحیتونو تر منځ د یوه مناسب تعادل موجودیت ضرور دی.

۶_ په مسوولیتونو کې د ناڅاپي بدلونونو نه راوستل Non-frequent change in responsibilities:_

باید پام وکړو چې له کافي دلایلو او ملاحظاتو پرته باید په مسوولیتونو او صلاحیتونو کې آني بدلون را نه شي، چې د پروژې په بهیر کې به ښه عواقب ونه لري.

۷_ بدلون منل Flexibility:_

سازماندهي باید د موسسې د پرمختګ لپاره د نویو نظریاتو د ځایولو لپاره بدلون منونکې وي.

۴_۵_ د سازماندهۍ پرنسیپونه Principles of Organization

۱_ اهداف Objectives:

سازماندهي د موسسې اهدافو ته د رسېدو یوه وسیله ده.

۲_ صلاحیت او مسوولیت Authority & Responsibility:_

باید صلاحیت یو داسې چا ته ورکړل شي چې مسوولیت یې پر غاړه وي.

۳_ نهایي صلاحیت Ultimate Authority:_

هر منیجر د خپلو تر لاس لاندې افرادو د پای ته رسېدلیو کارونو مسوول دی او په عین زمان کې د خپل لوړ منیجر د ځواب ویونکی هم دی، نو د ده صلاحیت هم باید په یوه معینه اندازه وټاکل شي.

۴_ رسمي صلاحیت Formal Authority:_

نظر و دغه پرنسیپ ته د پرسونل ټول حقوق له لوړ رتبه فرد څخه تر کښته رتبه فرد پورې باید واضح او روښانه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_ د کنټرول قابلیت   Span of Control:_

دغه پرنسیپ د هغه تر لاس لاندې کسانو شمیر واضح کوي چې يو منيجر يې کنټرولولای شي.

۶_ تصمیم نیونه   Decision making:_

کار د ضرورت پر اساس پر بخشونو وېشل کېږي، یانې دا تعین کېږي چې کوم کار څوك وکړي، هغه څوك چې د مناسب کار لپاره گمارل کيږي باید د تصمیم نیولو ورتیا ولري. (ث)

۷_ تعریف   Defination:_

ټول وظایف، مسوولیتونه او صلاحیتونه باید ښه تعریف شوي او په روښانه ډول څرگند وي.

۸_ تداوم   Continuity:_

هره سازماندهي باید د بدلون منلو قابلیت ولري، تر څو د هغه ساختار او جوړښت په متداوم ډول ثابت پاتې شي.

۹_ د سازماندهی قیمت   Organization Cost:_

اقتصاد یو د سازماندهی د پروسې له ضرورتونو څخه شمېرل کېږي، په هر اداري جوړښت کې باید اقتصادي حالت په نظر کې و نیول سي. (ث)

۱۰_ موثر مکالمات   Ettective Communication:_

د مکالماتو سیستم د شك او تردید په لیرې کولو کې مرسته کوي.

۴. ۶_ د استخدام پروسه   The staffing Process

لکه چې پخوا مو هم تعریف کړی دی، استخدام د یوې موسسې د پوستونو د ډکولو او ډك ساتلو څخه عبارت دي. اوس باید وپوهېږو چې څوك استخداموو؟ او څه ډول استخدام صورت ونیسي، دغه دواړې موضوعگانې په دغه څانگه کې تر مطالعې لاندې نیسو:

۶_ ۱_ د استخدام د پروسې مرحلې:

د استخدام پروسه له لاندنیو اتو مرحلو څخه عبارت ده:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ د کار د مقدار او ضرورت پر اساس د ضرورت وړ اشخاصو د شمېر تعين يا Human Resources Planning.

۲_ تقرر Recruitment.

۳_ انتخاب Selection.

۴_ له اداري سره اشنايي Orientation.

- تربيه او انکشاف Training and development.
- د اجراآتو ارزونه Performance Appraisal.

۶_ پاداش Compensation.

۷_ ترفيع او تنزل Promotion & demotion.

۸_ اخراج Discharge.

۱_ د کار د مقدار او ضرورت پر اساس د اشخاصو د تعداد تعينول: Human Resources Planning

د يوه ارگان د ضرورت وړ اشخاصو د ډول او تعداد تخمينولو له پروسې څخه عبارت ده. دا پروسه پيش بيني، ته ضروت لري او تجاربو ښوولې ده چې په هره اندازه د تخمين دوران لنډ وي په هماغه اندازه تخمين دقيق تر وي.

په دې مرحله کې بايد پوه شو چې د کوم پست لپاره او ولې استخدام ته ضرورت دی. د شخص يا منېجر د انتخاب په وخت کې بايد لاندې موضوعات په نظر کې ونيول شي:

- د دې شخص په توسط بايد کوم کار اجرا شي؟
- څنگه بايد دغه کار اجرا شي؟
- د دغه کار د اجرا لپاره څومره کاري سابقې او کاري تجربې ته اړتيا ده؟
- خلاصه دا چې يوه شخص ته د يوې وظيفې د سپارلو تر مخه بايد وظيفه تحليل او د شخص د کار قابليت ښه مطالعه شي.

هغه مهارتونه چې د يوه منېجر په انتخاب کې ارزښت لري:

الف_ تخنيکي مهارتونه.

ب_ د انسان پژندنې مهارتونه.

ج_ تصوري مهارت.

د_ د ډيزاين مهارت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دغو څلورو مهارتونو له جملې څخه درې يې مخکې تشريح شوې دي.

د ډيزاين مهارت:
دغه مهارت د هغو مسائلو د حل کولو د قابليت څرګندوونکی دی چې له لارې يې موسسې ته ګټه رسيږي.

۲_ تقرر Recruitment:_

له دې پروسې څخه هدف د يوه خالي پوسټ د ډکولو لپاره د مناسبو او باتجربه کارو غوښتونکو پيدا کول دي، همدارنګه د عريضه کوونکو تر پيدا کيدو وړاندې بايد دنده ښه تحليل شي.

د دندې تحليل: Job Analysis:_

د دندې تحليل د فعاليتونو، مهارتونو، استعدادونو او مسوولیتونو د ټاکلو له پروسې څخه عبارت دی، چې د يوه شخص لپاره لازمي وي، تر څو ټاکل شوې دنده په ښه ډول پای ته ورسيږي.

<u>د دندو تحليل</u>

د دندو شرحه Job description	د دندو مشخصات Job specification
د دندې نوم	تحصيلات
دندې	د کار تجربه
د استفادې وړ مواد	فزيکي مهارتونه
نظارت	ليد لوری يا د ديد طرز
د کار شرايط	مکالماتي مهارت
خطرونه	له نورو سره د کار کولو استعداد

د يوه منيجر د تقرر په وخت کې بايد لاندني خواص په هغه کې موجود وي:

<u>الف: له اداره کولو سره علاقه:</u>

يو برياليی منيجر د يوې موسسې يا ټولنې د ګټه راوړلو په خاطر د افرادو له اداره کولو سره زياته علاقه لري، يانې صرف بايد د مقام او پيسو د لاسته راوړنې په خاطر د منيجرۍ د پوسټ غوښتونکی نه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب_ روانشناسي يا اروا پوهنه او مكالماتي مهارت:

يو له هغو نورو خواصو څخه چې د يوه منېجر لپاره لازم وي د تحريري مكالماتو د مكتوبونو ليكلو او خبرو كولو قابليت دی. مكالماتي مهارت د روانشناسۍ د علم پوهېدنې ته اړتيا لري، يانې له يو چا سره څنګه چلند او خبرې اترې وكړو؟

ج_ د راستۍ او سخاوت خاصيت:

منېجران بايد سخي خلك وي او پر خپلو تر لاس لاندې كسانو اعتماد ولري.

د_ د منېجر په حيث د كار سابقه:

د هر پوست لپاره د كار سابقه او تجربه لازمه ده او هر منېجر چې ټاكل كېږي بايد د يوه منېجر په حيث په هره سطحه كې چې وي كاري سابقه ولري.

۳_ د انتخاب يا ټاكلو پروسه — The Selection Process

د انتخاب مراحل:

- لومړنۍ بازپرسي يا پوښتنې.
- د عرض پاڼې يا درخواستي ارزونه.
- مصاحبه او خبرې اترې.
- ازموينه.
- د شخصي سابقې په اړه د معلوماتو پيدا كول.
- د انتخاب په اړه تصميم.
- د روغتيا د فورمې توزيع.

پاتې دې نه وي چې په پورته ټولو مراحلو كې د شخص د رد امكان موجود دی.

مصاحبه يا خبرې اترې — Interview

د يوه شخص د مصاحبه كولو په بهير كې به مصاحبه كوونكى لاندې پوښتنې له تاسو څخه وكړي:

- ستاسو د مخكنۍ دندې پر مهال مو څه مسووليتونه او وظايف پر غاړه وو؟
- له خپلې مخكنۍ وظيفې څخه مو لاسته راوړنه څه وه؟
- نورو ستاسو سره څه ډول همكاري درلوده؟
- هغوى څه ډول كسان وو؟

چاپ: رحيمي فوتو كاپي
هرات دروازه دازادي مقابل وخنګ ته 0700861482
د كندهار پوهنتون انجنيري پوهنځی

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ستاسو د مخکنی وظیفې پر مهال مو کوم کارونه خوښ او له کومو کارونو څخه مو بد راتلل؟
- تاسو په خپل مخکني پست کې کوم نوښتونه راوستل؟
- ولې غواړئ خپلې مخکنی دندې ته تغیر ورکړئ؟

څنګه مصاحبې کولو ته حاضر شئ؟

الف۔ د مصاحبې پر مهال مو د خپل کار سوابق حتماً له ځان سره ولرئ.
ب۔ پر تاکل شوي وخت خپلې مصاحبې ته حاضر شئ.
ج۔ د مصاحبه کولو پر وخت د خبرو کولو اداب مُراعات کړئ.
د۔ په مصاحبه کې له خپل محیط سره سم په معمول لباس ملبس واوسئ.
ه۔ کوښښ وکړئ تر څو د مقابل لوري پوښتنو ته په واضح خو ولې پر محتوی ځواب ورکړئ.
و۔ مېرمنې دې په کم آرایش مصاحبې ته حاضرې شي.

۴۔ له اداري سره اشنايي: **Orientation**

دغه مرحله لاندې موارد په بر کې لري:
الف: د یوه سازمان مختصره او لنډه پېژندنه.
ب۔ د سازمان هدف.
ج۔ د کار د ساعتونو د شمېر، اضافه کارۍ او سازمان د تګلارې په اړه معلومات
د۔ د کارونو د ارزیابۍ د سیستم تشریح.
هـ۔ د ترفیع، ستاینې او تنزل په اړه معلومات.
و۔ د شخص د وظایفو لایحه ورکول.
ز۔ همکارانو ته د شخص ورپېژندل.

۵۔ د اجراآتو د پرمختیا او ارزیابۍ روزنه: **Performance Appraisal**

د چارو د اجرا لپاره د استخدام شوي شخص د سویې د برابرولو په خاطر روزنه د کار د پیل له لومړیو ورځو څخه پیلیږي.
پس له یوې مودې څخه د شخص اجراآت ارزول کېږي، که یې د روزلو ادامې ته اړتیا لیدل کېده نو دغه طرزالعمل به ادامه ومومي تر څو چې شخص کاملاً په ښه ډول د وظایفو اجراآتو ته اماده شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_ پاداش: Compensation

په دې مرحله کې استخدام شوی شخص د مربوطه ارګان له خوا هڅول کېږي. د شخص تحریکول د پاداش، تقدیر نامې او نورو تشویقي وسائلو په توسط صورت نیسي.

۷_ ترفیع، تنزل او اخراج: Promotion & demotion

ترفیع:

د نورو مسوولیتونو او صلاحیتونو په ورکولو سره د یوه لوړ مقام ورکړه، ترفیع بلل کېږي.

تنزل:

د مقام کمښته والي او مسوولیتونو او صلاحیتونو کمولو ته تنزل وایي.

اخراج:

د مقام اخیستل او هم د ټولو امتیازونو اخیستل له شخص څخه اخراج نومېږي.

۴_۷ وظیفه سپارل: Job Determination

یو شخص یا ګروپ ته د یو کار د اجرا مسوولیت او صلاحیت ورکول له وظیفه سپارلو څخه عبارت دي.

د وظیفه سپارلو اړتیا:_

اکثره مهال د لاندینو دلایلو پر اساس مجبوره کېږو تر څو نورو ته وظیفه وسپارو:

- د کار حجم د یوه نفر له توان څخه زیات وي.
- ځیني آمرین پر خپل مادون له امر کولو څخه خوند اخلي، او خپل ځان مهم څرګندوي.
- وظیفه هغه چا ته ورکول کېږي چې په هغه ځانګه کې تخصص ولري، یانې هر کس د هر کار پر اجرا قادر نه وي.
- ځیني آمرین د خپلو تر لاس لاندې کسانو د تشویق په خاطر هغوی ته وظیفه سپاري، ځکه وظیفه سپارل د صلاحیت ورکولو سره هم ردیفه ده.
- ځیني آمرین له تنبلۍ څخه وظیفه نورو ته سپاري.

د وظیفه سپارلو پر وخت باید لاندې ټکیو ته متوجه واوسو:

الف_ آیا د نظر وړ شخص د دغه کار د اجرا توان لري؟

ب_ آیا د نظر وړ شخص د دغه کار له اجرا سره علاقه لري؟

ج_ په وظیفه سپارلو کې لومړی د اجرا ضرورت، هدف او د اجرا وخت مشخص کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د_ مقابل لوری د کار په هدف ښه پوه کړي.

هـ_ باید پاملرنه وکړئ چې د کار حجم د شخص تر قدرت زیات نه وي.

۴_۷_۱ د وظیفه سپارلو ډولونه:

۱_ مستقیم امر ۲. غوښتنه یا هیله ۳. داوالطلبانه

۱_ مستقیم امر:

په دغه طریقه کې له تونډې لهجې څخه کار اخیستل کېږي، د امر صادرول ساده دي خو ولې توظیف شوی شخص فکر کوي چې ده ته احترام او درناوی نه کېږي. مثلاً: احمده ور وتړه!

۲_ غوښتنه یا هیله:

په دغه طریقه کې د مقابل لوري شخصیت ته احترام کېږي: مثلاً: که زحمت نه کېږي لطفاً ور وتړئ.

په دغه ډول وظیفه سپارلو کې د دواړو لوریو حیثیت تامینېږي، ولې ممکنه ده چې توظیف شوی شخص دغه غوښتنه رد کړي.

۳_ په داواطلبانه ډول د وظیفې سپارنه:

په دغه طریقه کې و ټولو غړیو ته خطاب کېږي تر څو فعالیت اجرا کړي.

مثال: کوم یو له تاسو څخه حاضر دی چې دغه کار اجرا کړي؟

په دغه طریقه کې متقابل احترام تامینېږي، ولې کارمندران به فکر وکړي چې آمر تصمیم نه شي نیولای او یا ښايي هېڅوك کار ته داوطلب نه شي، ځکه هېڅوك د مسوولیت احساس نه کوي.

۴_۸_ ډله یا ګروپ: Team Work

ډله یا ګروپ عبارت له هغو افرادو څخه دی چې یوه مشترك هدف ته د رسېدو لپاره په مشترك ډول یو له بل سره کار کوي.

د ګروپ د جوړېدو اړتیاوې:

- د یو تن استعداد، توان او د کار حجم زیات وي.
- لړ تېروتنې به څرګندې شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ګروهي یا ډله ییزه تصمیم نیونه تر انفرادي هغه ښه وي.
- ښایي د یوه کار انجام مختلفو مهارتونو ته اړتیا ولري.

د کار کولو پر وخت په ګروپي کار کې لاندني ټکي په نظر کې ولرئ:

- د ګروپ غړي باید په خپل کار کې صادق وي.
- په ګروپ کې باید متقابل احترام موجود وي.
- د ګروپ غړي باید یو پر بل اعتماد او باور ولري.
- د ګروپ غړي باید دوستانه مناسبات ولري او یو بل ښه وپېژني.
- د ګروپ غړي باید کار خپل ګډ مسوولیت وبولي.
- د ګروپ د غړیو په منځ کې باید آزاد او له ترس او وېرې پرته مفاهم وجود ولري.
- د ګروپ غړي باید انتقاد منونکي وي.

۴_۸_۱ د کار ګروپونه او اجرااَت یې:

د ګروپ طبقه بندي:

منېجران او مادونان د یوې موسسې په داخل کې له مختلفو ګروپونو سره اړیکي لري. دغه عضویت اکثره وخت په نیمه ډول پوښل شوی وي.

رسمي ګروپ:

استخدام شوي کسان د دوی د موقف په نظر کې نیولو سره باید د موسسې په دننه کې لږ تر لږه د یوه ګروپ غړیتوب ولري. دغه رسمي ګروپونه عبارت دي له ډیپارټمنټونو، کاري واحدونو او داسې نورو څخه چې د یوې موسسې لپاره د خدمت مصدر وګرځي.

رسمي ګروپونه پر دوو ډلو وېشل شوي دي:

۱_ امر کوونکی ګروپ: Command Group

هغه مادونان چې راپور په مستقیم ډول سوپروایزر ته ورکولای شي، فرمانده ګروپ تشکیلوي.

۲_ اجرایوي ګروپ: Executive Group

یو شمېر اشخاص چې استخدام شوي وي او پر یوه پروژه په مشترکانه ډول کار وکړي، اجرائیوي ګروپ نومېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د موسسې په داخل کې د کمېټو جوړول ډېر مروج دي، کمېټې د اجرایوي ګروپونو له جملې څخه دي چې د لاندې اهدافو په منظور تشکیلېږي:

- د افکارو تبادله.
- د کار د طرزالعمل په مورد وړاندیزونه.
- د مفکورو تولیدول.
- د تصمیمونو نیول.

د ګروپ آمر:

د یوه رسمي ګروپ آمر هغه څوک دی چې د ګروپ غړي ورته اطاعت کړي او د [illegible] امکاناتو، مجازاتو او رسمي ګروپ د پاداشونو درلودونکی وي.

۴_۹_ د کنترول پروسه — Controlling Process

کنترول له هغه ارزیابي کولو څخه عبارت دی چې:

الف_ آیا کار د پلان شوي طرحې سره سم اجرا کېږي؟

ب_ آیا قوانین مراعاتېږي؟

ج_ آیا ورکول شوي اوامر تطبیق کېږي؟

د کنترول په پروسه کې درې اساسي مرحلې عبارت دي له:

۱_ د منل شوو معیارونو تاسیس.

۲_ د دغو معیارونو سره د تولید یا پای ته رسېدلي کار پرتله.

۳_ د سرغړونو اصلاح.

۴_۹_۱ د کنترول د یوه موثر سیستم اړتیاوې:

- د ګټورو معلوماتو برابرول:

د کنترول سیستم له یوې اداري څخه تر بلې او له یوه منېجر څخه تر بل پورې فرق لري، ځینې وختونه هغه معلومات چې د یوه منېجر لپاره ډېر ګټور او مفید وي د بل منېجر لپاره بې ارزښته وي، نو عمده

(c) ketabton.com: The Digital Library

پوښتنه چې هر منېجر يې له ځانه پوښتي دا ده چې د فعالیتونو کومو معلوماتو ته د ساحې د کنټرول لپاره اړتیا لري، او وروسته باید د معلوماتو په راټولولو لاس پورې کړي.

- وخت:

کنټرولر باید وخت پر وخت د انحرافاتو په اړه راپور ورکړي، ځکه نو یو کنټرولر باید د کنټرول لپاره پوره وخت ولري، برسېره پر دې د کنټرول یو ښه سیستم باید په دې قادر وي چې د ستونزو د پېښېدو تر مخه هغه تشخیص کړي.

- تغیر منل:

د کنټرول یو اغېزمن سیستم باید تر یوې اندازې تغیر منونکی وي، چې خصوصاً د کنټرول د تغیر منلو سیستم په مالي موضوعاتو کې زیات د ارزښت وړ دي.

۴_۹_۲_ د کنټرول ډولونه Types of Control

۱_	ابتدايي کنټرول	Pre-Control
۲_	د کار په بهیر کې کنټرول	Concurrent Control
۳_	وروستی کنټرول	Post-control

۱_ ابتدايي کنټرول:

د کار د وسایلو، موادو او مالي منابعو کنټرول د کار له پیل څخه په بر کې نیسي.

۲_ د کار په بهیر کې کنټرول:

د انحرافاتو توقف او په ښه ډول د پلان تطبیق په بر کې نیسي.

۳_ وروستی کنټرول:

د پای ته رسېدلي کار نتیجه ارزیابي او کنټرولوي، یانې له معیارونو سره سم د پای ته رسېدلي کار پرتله په بر کې نیسي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پينځم څپرکی

افهام او تفهيم

Communication

۵_۱ سريزه:_

افهام او تفهيم د يوه سازمان يا پروژې د غړيو په منځ کې د سازمان او پروژې د پرمختګ له ضرورتونو څخه شمېرل کېږي. نامناسبه همږغي يا هماهنګي او افهام او تفهيم د کار د نه شا ته والي، ستونزو او ناخوښيو د ايجاد سبب هم ګرځي او په مجموع کې سازمان سخت متاثره کوي.لکه څنګه چې د صنعتي پروژو څېړنتنانو مطالعه کړې ده، د نويو يا جديد الاحداث پروژو ۲۵٪ په سلو کې د کار د وروسته پاتې والي او ناسموالي عامل نادرست افهام او تفهيم او د همږغی يا هماهنګی کمښت دی.

د پروژو د شکستګی او وروسته پاتې والي د مخنيوي په اړه مطالعاتو شپږ لاندې عاملونه په ګوته کړې دي:

۱_ په موسسه کې افهام او تفهيم او مناسبه سازماندهي.
۲_ د انجينر په توسط د ساختمان پر کارونو د مرور اړتيا.
۳_ د ډيزاين عمومي کيفيت.
۴_ د کار لپاره د مجربو انجينرانو او مهندسينو ټاکنه.
۵_ افرادو ته د تخنيکي ارقامو واضح کول.
۶_ د نقشې، شرحې او اړوندو ډراوينګونو موجوديت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۲_ افهام او تفهيم: Communication

د دوو يا تر دوو ډېرو نفرو په منځ کې د مفاهيمو انتقال ته افهام او تفهيم ويل کېږي. افهام او تفهيم د يوه سازمان د غړيو په منځ کې يو مهم اصل دئ چې مهارت ته اړتيا لري.

د خبرو کولو او يا ليك ليږلو په وخت کې بايد دغه دوه لاندني جزونه واضح او څرګند وي:

۱_ د پروژې د موضوع او اهدافو په اړه مکمل معلومات.
۲_ د شخصي عقايدو او نظرياتو څرګندونه.

تجربې ښوولې ده چې په مخامخ افهام او تفهيم کې لاندې درې اثره شامل وي:
۱_ د الفاظو اثر تقريباً لس په سلو کې.
۲_ د لهجې او رنګ اثر تقريباً پينځه ويشت په سلو کې.
۳_ د کردار، رفتار او سترګو د تماس اثر تقريباً پينځه شپېته په سلو کې.

۵_۳_ د افهام او تفهيم لارې

۱_ شفاهي:
په دغه ډول افهام او تفهيم کې مفاهيم د خبرو کولو او غوږ نيولو له لارې صورت نيسي، چې ورځنۍ خبرې اترې، تدريس او نور په بر کې نيسي.

۲_ تحريري:
په دغه طريقه کې مفاهيم د ليکلو او لوستلو له لارې صورت نيسي، کتابونه، مجلې، ورځپاڼې، ليکونه او نور په دغه طريقه کې شامل وي.

۳_ اشاروي:
په دې طريقه کې مفاهيم د بدن د غړيو د حرکاتو له لارې صورت نيسي، د سر حرکات، لاسونه او سترګې په دغه طريقه کې شاملې وي.
۴_ د نښو استعمال:

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه طريقه کې د مفاهمې په منظور له سمبولونو يا نښو څخه استفاده کيږي، مثلاً ترافيکي اشارات، د يوه دفتر سمبول او نور ....

لاندې ټکي بايد د خبرو کولو پر مهال مراعات کړو:

- خبرې کوونکي يا ويناوال بايد د خبرو پر موضوع حاکميت ولري.
- د خبرو پر مهال بايد مخاطب په نظر کې ونيول شي.
- په خبرو کولو کې بايد ټولنيز يا معاشرتي اداب په نظر کې ونيول شي.
- خبرې کوونکي بايد د قناعت ورکولو پر مهال احساساتي نه شي.
- د خبرو محتويات بايد ضد و نقيض نه وي.
- خبرې يا صحبت لنډ او پر محتوی وي.
- د خبرو کولو موضوع روښانه وي.
- د خبرو کولو پر وخت د غ او آواز د موضوع پر اساس بايد پورته او يا کرار شي.
- په خبرو کې د مثالونو او شواهدو له ورکولو څخه کار واخيستل شي.
- له جسمي حرکاتو څخه پر ځای او موزون ډول ګټه واخيستل شي.
- د مقابل لوري خبرې په منځ کې پرې نه شي.
- د امکان تر بريده د تخنيکي او بهرنيو کليماتو له استعمال څخه پرهيز وشي.

د غوږ نيونې پر مهال لاندې ټکي په نظر کې ولرئ:

- په قضاوت کې له بيړې څخه مخنيوی وشي.
- پر عمده ټکيو خبرې بنه متمرکزې وي.
- له خبرې کوونکي سره د همدردۍ څرګندونه وشي.
- د ويناوال يا خبرې کوونکي خبرې مهمې و بريښول شي.
- د يو طرف خبرې پرې نه شي.
- د موضوع توافق يا رد په ادبي کليماتو صورت ونيسي.
- په شيانو له مصروف کېدلو څخه پرهيز وشي.
- د صحبت يا خبرو کولو فضا له هر ډول ويرې تشه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۴_ غونډي يا مجالس Meetings

مجلس هغه وخت دايربږي چې د يوې ستونزي د حل لپاره د يوه گروپ د تشکيل اړتيا وي، او يا مستقيمي خبري اترې او تحليل لازم وي. لاندني لاربښووني د مجالسو موثريت ته لا ښکلا وربخښي:

- د مجلس اداره کوونکی بايد د مجلس هدف شرحه کړي او همدارنگه ټاکل شوې اجنډا له ځان سره ولري.
- هره ماده بايد په مفصل ډول تر بحث لاندې ونيول شي او وروسته فيصله پرې وشي.
- د هرې مادې لپاره اجنډا او په مجموع کې د مجلس لپاره وخت ټاکل شوی وي.
- فيصلې او پايلې چې د مجلس له جر او بحث څخه په لاس راځي بايد د يادښت، ميمو او يا مينوټ Minutes په ډول وساتل شي.
- د دې لپاره چې د مهمو نقاطو د تشريح لپاره سهولت منځته راغلی وي بايد له چارټونو څخه استفاده وشي.
- د مجلس رئيس بايد مجلس منسجم وساتي او موجود مخالفتونه له منځه يوسي.
- د مجلس هر غړی بايد په مباحثه کې برخه واخلي.
- په مجلس کې نيوکه کول بايد آزاد وي.
- د مجلس د پرېکړې متن Minutes بايد تر مجلس وروسته هر غړي ته ورکول شي.
- د مجلس لپاره بايد نېټه، ځای او وخت وټاکل شي.
- د مجلس گډون کوونکي بايد د مجلس د اجنډا په اړه له مخکې معلومات ولري.
- د مجلس د دوام په صورت کې بايد د گډون کوونکو لپاره ډوډۍ، چای او نور په نظر کې ونيول شي.
- د مجلس د اړتيا وړ مسائل لکه لوډ سپيکر، ستيج او ... بايد مخکې لا وازمويل شي.
- يو نفر د مجلس د پرېکړو د يادښت لپاره بايد مخکې له مخکې وټاکل شي.

۵_۴_۱ د مجلسونو د سرپرستۍ ميتودونه:

۱_ مطلق العنانه رياست:

پدغه روش کې د مجلس رئيس هر تصميم په خپله نيسي او هيڅ ته د پوښتنې کولو او يا رايې ورکولو مجال نه ورکوي. د دا ډول مجلسونو د دايرولو هدف د مجلس د رئيس فرمايشات اورېدل او عملي کول دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ مشورتي رياست:

په دغه ميتود کې هم تصاميم د رئيس له لوري نيول کېږي او نور غړي يوازې وړانديزونه، نظريات، او د هغوی تجربې وايي، خو د رايې ورکولو حق نه لري او تصميم نيونه نه شي کولای.

۳_ خپلواک رياست:

په دغه ميتود کې موضوع د رئيس له خوا تشريح کېږي، او ګډون کوونکی د هغه په اړه بحث او خبرې اترې کوي او متبادلې لارې وړاندې کوي. وروسته تر هغه چې حل لارې پېشنهاد شوې، له هغو څخه يوه مناسبه حل لار انتخاب او په اړه يې تصميم نيول کېږي. په دغه ميتود کې هر تصميم د اکثريت رايو پر اساس نيول کېږي، رئيس هم د يوې رايې د ورکولو حق لري.

د مجلس د رئيس دندې:

- د مجلس پرانيستنه او د مباحثې لپاره د غړيو تشويق.
- د اجنډا د مختلفو ټکيو تشريح
- هر يوه غړي ته د نظر څرګندونې فرصت ورکول.
- د غيرضروري بحثونو محدودول.
- د مجلس لپاره د لازمو اسانتياوو برابرول.
- د مجلس منسجم ساتل.
- د وروستۍ پرېکړې اعلان.

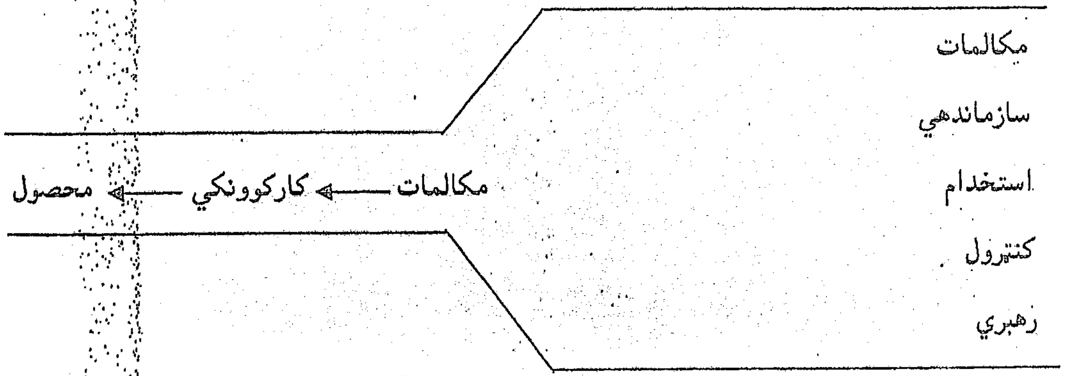
۵_۵ مکالمه او منېجمېنټ Communication & Management

مفاهمه د خلکو د ارتباط له وسيلې څخه عبارت ده چې کولای شو د معلوماتو د انتقال پروسه يې له يوه شخص څخه د بل شخص پورې بدل ونومو.

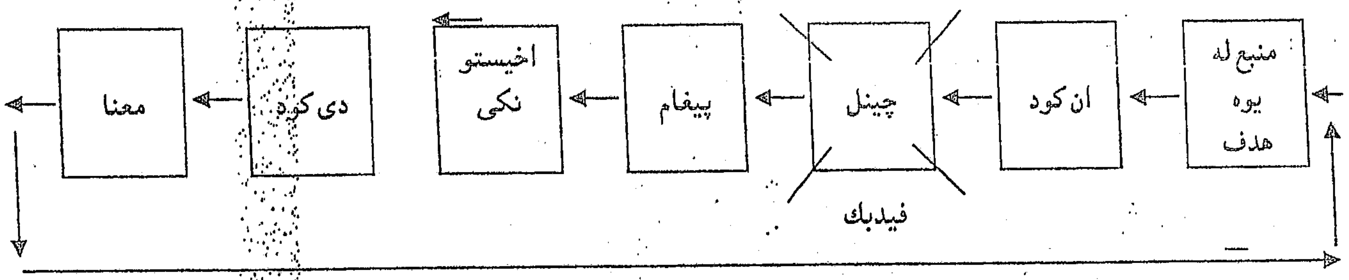
لکه څنګه چې منېجران عموماً دندې د نورو په وسيله او د مفاهمې له لارې د اجرا مرحلې ته وايي نو په درستو مفاهيمو باندې پوهېدل په منېجمېنټ کې له خاص اهميت څخه برخمن دي. بېله مفاهموي مهارتونو به د منېجرې او تخنيکي مهارتونو د لوړې سطحې درلودل ډېره ګرانه وي او له بله طرفه به د کافي مهارتونو درلودل چې تخنيکي او منېجري مهارتونه ورسره ملګري نه وي په هېڅ ډول کافي نه وي. پس مفاهموي مهارتونه د نورو مهارتونو تر څنګ يو لازم امر شمېرل کېږي.

له مکالماتو سره د منېجمېنټ د مهارتونو ارتباط کولای شو په لاندې شکل کې ښه مشاهده کړو:

(c) ketabton.com: The Digital Library



۵_۶_ د مفاهمې (افهام او تفهیم) پروسې Communication Process



د کلیماتو د پروسې پیل له هغه ځا کیږي چې د مکالمې لپاره دلیل ولري او غواړي خپل هدف د مکالمې له لارې نورو ته وروپوهوي. اشخاص په دې توانا نه دي چې په مستقیم ډول مکالمه وکړي، نو هغوی مجبور دي چې له سمبولونو او کوډونو څخه، چې له مفکورې او معلوماتو څخه یې استازیتوب وکولای شي، استفاده وکړي.

دغه پورتنۍ فورمول بندي مفکورې او معلومات د (ان کوډینګ Encoding) په نامه په کوډونو او سمبولونو یادوي.

ژبه او لغاتونه د مهمو سمبولونو او کوډونو له جملې څخه شمیرل کیږي.

انځورونه، وجهي اصطلاحات، د رنګ ترنګ یا Tune په خبرو کې حرکات او اشارې هم مهم سمبولونه او کوډونه دي.

ډیر وختونه مکالمات د څو کوډونو یا سمبولونو له یو ځای کیدو څخه په وجود راځي. کله چې دغه د سمبولونو یا کوډونو لیست په یوه چینل کې قرار ونیسي، پیغام په وجود راوړي، چینل د پیغام د حمل او نقل وظیفه پر غاړه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

انسانان د پینځو حسونو لرونکي دي، د لیدني حس، د اوریدلو حس، د لامسي حس، د خوند حس او د بوی حس، پس په مجموعي ډول پینځه چینله په انسانانو کې د مفاهمو د انتقال لپاره وجود لري، چې مهمترین د دوی د لیدو او اوریدو چینلونه دي.

پیغام په یوه چینل کې د ان کوډینګ د پروسې فزیکي محصول دی، لیږل شوی پیغام د نورو په توسط اخیستل کیږي او هغوی مجبور دي چې هغه دوباره په معلوماتو او هدف د مفکوري وژباړي چې دغه پروسه د دي کوډینګ په نامه یادیږي.

فیډبک د پیغام په مقابل کې د پیغام اخیستونکي له عکس العمل څخه عبارت دی. د فیډبک له لارې خلک کولای شي د خپلو مکالماتو په تاثیراتو پوه شي او له دې لارې په خپلو مکالماتو کې ګټور او د ملاحظې وړ بدلونونه راولي.

د مکالماتو د مرحلې وروستی جز، ږغ (Noise) دی، ږغ ټولو هغو شیانو ته اطلاق کیږي چې د مکالماتو د اخلال باعث ګرځي، ولې دغه د مکالماتو ملحوظ هیڅکله کامل او سل په سلو کې موثر نه وي.

۵_۷_ د اغیزمنو مکالماتو اجزاوې Elements of Effective Communication

پینځه عمده جزونه چې د لیږلو او اخیستلو پر مهارتونو د ملاحظې وړ تاثیر لري، عبارت دي له:

۱_ ځان پیژندنه Self-concept
۲_ ځان څرګندونه Self-disclosure
۳_ د بیان وضاحت Clarity of expression
۴_ غوږ نیونه Listening
۵_ احساسات Coping with emotion

۱_ ځان پیژندنه Self-Concept

دلته د ځان پیژندني له کلیمې څخه هدف دا دی چې شخص خپل ځان څرنګهویني، یعنې څوک دی، څه کاره او څومره ارزښتمن شخص دی؟

ځان پیژندنه د شخص پر مکالماتي قابلیت ډیر زیات اغیز اچوي، په هره اندازه چې شخص له خپله شخصیته آګاهي لري او خپل ځان کامل ګڼي، په هماغه اندازه د هغه مکالمات موثرتر وي. د دې امر دلیل په دې کې دی چې شخص لږ محتاط وي او کولای شي له کوم ترس او ویرې پرته خبرې وکړي، او خپل ځان نورو ته وروپیژني او نور هم وپیژني.

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه کسان چې ځان په ټولنه کې نابرابر ويني، همېشه ځان کم قيمته، بې استعداده، ناتوان او بې اعتماده فکر کوي چې دغه ډول اشخاص تل محتاط وي او له دې وېرې چې کوم توری غلط نه کړي او د نورو د تمسخر وړ ونه ګرځي هيڅ وخت نه شي کولای واقعيتونه او خپل افکار نورو ته ووايي.

خلك کولای شي خپل ځان د نورو په ذريعه وپېژني، هر نظر چې نور يې د شخص په اړه لري، هغه شخص همدغه رنګه نظر د خپل ځان په اړه لري.

نو ځان پېژندنه په اطرافيانو پورې اړه لري او د شخص ارتباط له اطرافو سره وي، تنها د مکالماتو له لارې نبه صورت نيولای شي. په همدې اساس کولای شو ووايو چې ځان پېژندنه پر مکالماتو او مکالمات پر ځان پېژندنه مستقيم تاثير لري.

۲_ ځان څرګندونه: Self-disclosure

بل مهم جز چې پر مکالماتو تاثير لري دا دی چې شخص تر کومې درجې په ده پورې مربوط افکار او واقعيتونه افشا کوي. په هره اندازه چې هغه شخص خپل مشخصات او افکار ډېر ښکاره کوي په هماغه اندازه د ده د پېژندنې باعث ګرځي او موثرتر امکانات سر ته رسېږي.

عموماً انسانان داسې فکر کوي چې ځان څرګندونه يو خطرناك کار دی، ځکه که نور مونږ وپېژني نو تر دې وروسته به موږ دوست ونه لري او نه به مو قبول کړي.

ځکه نو تل انتظار باسو چې اول نور وپېژنو او تر هغه وخته چې پر نورو اعتبار ونه کړو خپل ځان نه اظهاروو.

ولې (جوراد) په دې عقيده دی چې ډېر کم داسې پيښېږي تر څو وکولای شو بې له دې چې ځوك خپل ځان تظاهر و کړي، د په لاس کې لرونکو معلوماتو له مخې هغه وپېژنو، اعتبار د تظاهر يا ځان څرګندولو له مخې منځ ته راځي.

تجربو ښوولې ده چې ځان څرګندونه په موثرو مکالماتو کې مستقيم تاثير لري، امتحان يې کړئ، نتيجې ته به ورسېږئ.

۳_ د بيان وضاحت Clarity of expression

د اشخاصو د قابليت درجه د دوی د افکارو او احساساتو د بيانولو لپاره د مکالماتو د پروسې له مهمو جزونو څخه ده. طبيعتاً انسان داسې فکر کوي چې دی په هغه څه چې غواړي وېې وايي پوهېږي او نور هم پوه کولای شي چې متاسفانه دغه اصل درست نه دی. انسان بايد خپل د پوه کولو قابليت د فيدبك يا د نورو د وړانديزونو له مخې تحليل کړي او خپل د بيان وضاحت تقويه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ غوږ نیونه Listening

تر هغه وخته چې مخاطب یا غوږنیوونکی موجود نه وي مکالمه وجود نه لري، موږ مکالمات یوازې له عادي غوږ نیولو سره ارتباط نه لري، بلکې د پوهېدو په خاطر فعالي غوږنیونې ته ضرورت لري.
موثر او زبدل (د ښېم غوږ) ته اړتیا لري، یعنې څه وویل شول؟ څه ونه ویل شول چې باید وویل شوي وای.

۵_ احساسات Coping with emotion

احساسات هم د اشخاصو پر مکالماتي قابلیت تاثیر لري، دا یو طبیعي امر دی چې ټول خلک د احساساتو، قهر، خوښۍ او نورو ... لرونکي دي، او هغه وخت چې غواړي خپل احساسات وښیي، مکالماتي پروسه یې متاثره کېږي.
هغه کسان چې کوښښ کوي احساسات یې پټ پاتې شي، هېڅ وخت خپل افکار په درست ډول نه شي بیانولای، او مکالمات یې له موثریت څخه بې برخې کېږي.
د احساساتو د څرګندونې درجه مساوي ده.د مکالماتو د موثریت په درجه سره، ولې متاسفانه ټل ټولنه خلکو ته دا وروښیي چې خپل احساسات پټ وساتي.

د مکالماتو د موثریت د لوړولو لپاره (چاتیر) لاندې موضوعات وړاندې کړي دي:

- همېشه له خپلو احساساتو څخه خبر واوسئ.
- خپل احساسات ومنئ او نالیدلي یې مه ګڼئ.
- خپلو احساساتو ته رسېدګي وکړئ، هېڅکله په مباحثه کې د غالبه کېدو لپاره د ځواب په لټه کې مه اوسئ.
- خپل احساسات شرحه کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۸_ راپور لیکنه Report

لکه څنګه چې هر منیجر مجبوره دی خپل آمر ته د کار راپور وړاندې کړي، ځکه نو بهتره ده چې د راپور او د هغه د څرنګوالي په اړه معلومات ارایه شي.

تعریف:

د لیدل شویو، اوریدل شویو او یا سرته رسیدلیو حقایقو او موضوعاتو شرحه له راپور څخه عبارت ده.

۵_۸_۱ د راپور ډولونه:

په عمومي ډول یو راپور دري ډولونه لري:

۱_ شفاهي: Verbal Report

مطالب په ساده ډول بیانیږي او د وخت له ضیاع څخه مخنیوی کیږي، شفاهي راپور هغه مهال په کار وړل کیږي چې موضوع د راز په شکل وساتل شي، ببله دې تحریري راپور نسبت د شفاهي راپور ته لاندیني ښېګڼې لري:

- د تحریري راپور موضوع نه هیریږي.
- په شفاهي راپور کې د موضوع د تغیر امکانات موجود دي، چې په تحریري راپور کې له دې موضوع څخه مخنیوی کیږي.
- په تحریري راپور کې موضوعات په واضح ډول لیکل کیږي او د سؤتعبیرونو څخه مخنیوی کیږي.
- د شفاهي راپور موضوع نه شي کیدلای تر یوه اوږده مهاله معتبره پاتې شي.

۲_ تحریري راپور: Written Report

ټول مطالب او اجراآت چې په یوه موسسه کې صورت نیسي د کاغذ پر مخ درج کیږي او راپور اخیستونکی مرجع ته تسلیمیږي.

۳_ ګرافیکي راپور: Graphic Report

د ګرافونو په وسیله کولای شو د سرته رسیدلي کار فیصدي، د سرمایې دیزښت او نور موضوعات وښیو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۸_۲_ د راپور ځانګړتیاوې:

- راپور باید عیني وي.
- راپور باید پټ یا مبهم نه وي.
- راپور باید سریزې، سر ته رسېدلیو فعالیتونو، سر ته نا رسېدلیو فعالیتونو د شاته والي د عواملو نیول شویو تدابیرو، پایلو او وړاندیزونو درلودونکی وي.
- راپور باید خلاصه، روان او واضح وي.
- په راپور کې د شخصي ضمایرو له ذکر کولو څخه مخنیوی وشي.
- د راپور ورکولو دوره مختصره شي.

د راپور ورکولو ترتیبول ضروري ګڼل کېږي، ځکه:

- د پروژې مسوولین کولای شي، وقتاً په وقتاً خپل آمرین د پروژې له اوضاع څخه باخبره کړي.
- د راتلونکو فعالیتونو لپاره د وړاندیزونو زمینه مساعده کېږي.
- په راپور کې سر ته رسېدلي فعالیتونه او سر ته نارسېدلي فعالیتونه ښوول کېږي.
- د راپورونو په وسیله مالي لګښتونه، د بشري قوې او کاري وسایلو استعمال ښوول کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریمه برخه

د پروژې مرحلې

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

پروژه جوړونه

۶. ۱_ د پروژې مرحلې: The Project Cycle

پروژه د پانګې اچونې له فعاليتونو څخه عبارت ده چې پکښې مالي منابع په مصرف رسيږي او په نتيجه کې ګټه په وجود راوړي.

او يا

پروژه له هغه فعاليت څخه عبارت ده چې پيل او پای لري او د اهدافو د لاس ته راوړلو په خاطر د لګښت يا بودجې، وخت او ټاکل شوي کيفيت په مطابق اجرا کيږي.

د يوې پروژې کار بيلابيل مراحل طی کوي، چې د پروژې د سايکل په نوم يادېږي. لاندې مراحل د يوې پروژې سايکل بشپړوي:

۱_ د پروژې تثبيت Project Identification

۲_ پروژه جوړونه Project Preparation

۳_ ارزونه Appraisal

۴_ د پروژې پلي کول Project Implementation

۵_ تر بشپړتيا وروسته د پروژې تحليل Project Analysis

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۲ـ د پروژې تثبیت Project Identification

پروژې د لاندنیو عواملو له جملې څخه د يوه په اثر تثبیت کېږي:

الف ـ د ضرورتونو کمښت او یا د خلکو غوښتنه.

ب ـ له مالي او انساني منابعو څخه نه استفاده او یا نامکمله استفاده.

ج ـ د آسانتیاوو، موادو او نورو کمښت یا نه موجودیت، چې د ټولنې د پرمختګ لپاره ضرور دي.

د ـ د نورو پروژو بشپړول، د بېلګې په ډول یوه فابریکه نه شي کولای د خلکو غوښتنه پوره کړي، ځکه نوي يوې بلې فابریکې جوړېدو ته اړتیاوي

هـ ـ د خصوصي متشبسینو یا پانګه اچوونکو نوښت.

و ـ د ملي اهدافو په لاس راوړل، مثلاً په غذايي تولیداتو کې په ځان متکي کېدل.

ز ـ طبیعي پېښې لکه سېلاب، وچکالي او نور ....

د پروژې د ردولو عمده دلایل:

الف ـ د نامناسبې ټکنالوژۍ انتخاب.

ب ـ د خطر موجودیت.

ج ـ د پروژې لپاره د غوښتنې نه موجودیت.

د ـ د خامو موادو یا بشري قوې د سرچینو نه موجودیت.

هـ ـ نامناسبه طرحه یا ډیزاین.

و ـ نادرست منیجمینټ.

ز ـ د زیاتو لګښتونو موجودیت.

ح ـ د سیاسي مقاماتو نه موافقه.

۶ـ ۲ـ ۱ د لومړنیو امکاناتو پلټنه Pre- feasibility Study

د لویو پروژو لپاره د لومړنیو امکاناتو بررسي (د پانګې اچونې تر مخه مطالعات) ضروري ګڼل کېږي، په دغو مکالماتو کې دا وړاندیز کېږي چې د يوې پروژې لپاره اقتصادي، مالي، ټولنیز، اداري او نور مطالعات بشپړ شي.

د دې لپاره چې په لومړۍ مرحله کې د پروژې نظریه د قبول وړ وګرځي، تر پانګې اچونې وړاندې مطالعاتو کې باید لاندې موضوعات ځای شي او د غور او بررسی وړ وګرځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د پروژې لپاره د ضرورت حد او اندازه.
- د پروژې هدف، چې د ټولنې د کوم قشر لپاره سهولت راوړي.
- د ټکنالوژۍ ډول او د توليد پيش بيني يا وړاندوينه.
- د خامو موادو، بشري قواو او تخنيکي مهارتونو موجوديت.
- لومړني تخميني لګښتونه.
- د پروژې تخميني عايد.
- د ټولنې په منځ کې د پروژې بازتاب.
- اداري مسائل، ستونزې او پاليسۍ چې له يوې پروژې سره ارتباط لري.

هر کله چې د پروژې نظريه د منلو وړ وګرځېده، نو لاندني معلومات بايد راټول شي:

الف- مفصله ارزونه.
ب- جيولوجيکي او هايدروجيولوجيکي سروې (زلزله، باد، رطوبت او نور ...).
ج- د سيمه ييزو خامو موادو په اړه معلومات.
د- د دولت قوانين او تګلارې.
هـ- د خلکو اقتصادي، ټولنيزو او کلتوري خصوصيتونو مطالعه.
و- د تخنيکي مهارتونو او منيجمينټ موجوديت، په ځانګړې توګه په سيمه کې د پروژې جوړونې او پلې کولو د ظرفيت موجوديت.

۶_۳_ پروژه جوړونه Project Preparation

وروسته له هغه چې د پروژې نظريه تائيد شوه، پروژه د پروژه جوړونې او ارزونې مرحلې ته رسېږي او په پای کې وروستی تصميم نيول کېږي، چې آيا پروژه د تطبيق وړ ده او که نه؟ په دې مرحله کې د پروژې تخنيکي، اقتصادي، مالي او ټولنيز اړخونه په تفصيلي ډول د تحليل او تجزيې وړ ګرځي.

۶_۳_۱_ د امکاناتو بررسي Feasibility Studies

د امکاناتو له بررسۍ څخه هدف د تصميم نيوونکو لپاره د يوه اساس ايجاد دی، په همدې اساس تصميم نيول کېږي چې آيا پروژه جوړه شي او که نه، همدارنګه د وروستی تصميم نيونې په اړه د پروژې څو الترناتيفونه يا بديلونه وړاندې کېږي او د مناسب الترنايتف انتخاب د وروستيو تصميم نيوونکو پر غاړه دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژو لپاره د امکاناتو د بررسی د بشپړتیا موده له دریبو میاشتو څخه تر دوو کالو پورې ده، او د هغو مصارف د پروژې د ټول لګښت د پینځه فیصده په حدودو کې په نظر کې نیول کېږي.

د پروژې لپاره د امکاناتو بررسي اساساً لاندني مسائل په بر کې نیسي:

- آیا انتخاب شوې ټکنالوجي مناسبه ده؟
- د پروژې د اداري ستونزو پېش بیني یا وړاندوینه.
- د دولت له تګلارو سره د پروژې هماهنګي یا همغاړیتوب.
- د پروژې د اقتصادي اړخونو مطالعه.
- پر چاپېریال باندې د پروژې اغېزې.
- د پروژې مطابقت د خلکو له دودونو او کلتور سره.
- جیولوجیکي او هایدرولوجیکي مطالعات او انجینري سروې چې د تخنیکي پروژو د دیزاین لپاره ضروري ده.

په لومړۍ مرحله کې دا مطالعاتو ته له پینځلسو څخه تر شلو فیصدو پورې غلطي مجاز ده. دقیقتر انجینري مطالعات چې غلطي یې له پینځو څخه تر لسو فیصده تجاوز ونه کړي، وروسته تر هغه چې پروژه تصویب شي او پروژه تر سره کېدل آخري مرحلې ته ورسېږي د اجرا وړ ګرځي، ځکه دغه ډول مطالعات ډېر لګښت او وخت ته اړتیا لري. نړیوال موسسات لکه نړیوال بانك او نور د ټولو هغو موضوعاتو لیست په اختیار کې لري چې د امکاناتو د بررسی په راپورونو کې د تحلیل وړ وي. دغه لیست ته چك لیست Check list وايي. عموماً مشورتي موسسات د امکاناتو د بررسی مطالعات سر ته رسوي، او د دا ډول موسساتو موجودیت په مخ پر وده هیوادونو کې ضروري ګڼل کېږي.
د لویو او پېچلو پروژو د امکاناتو د بررسی مطالعات د ډېرو کورنیو موسساتو له توانه وتلی کار وي، چې د بهرنیو موسساتو استخدام ته اړتیا لري. البته د بهرنیو موسساتو استخدام په وروسته پاتې هیوادونو لکه افغانستان کې سخت وي، ځکه ډېر فوق العاده لګښتونه ایجادوي.

۶_۴_ ارزونه Appraisal

د امکاناتو د بررسی راپورونه او نور مطالعات هم د پروژې اړوند وزارت او هم د هیواد د پلان وزارت له لوري تر غوز او ارزیابی لاندې نیول کېږي. وړاندې تر دې چې د پروژې مالي منظوري تدارك شي، خپله پروژه باید منظور شي. زیاتره په مخ پر وده هیوادونو کې ډېر لږ اشخاص د لویو پروژو د ارزیابی توان لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۵_ د پروژې پلي کول Project Implementation

ډېرې پروژې د هغو د اړوندو وزارتونو او اداراتو له خوا پلي کېږي، مثلاً د سړکونو پروژې د سړکونو د ادارې په توسط او زراعتي پروژې د کرهنې وزارت په توسط پلي کېږي. هر کله چې پروژه لویه وي نو د وزارت په چوکاټ کې مشخصه اداره د پروژې د پلي کېدو لپاره ایجادېږي چې د مربوطه وزارت تر ادارې لاندې وي او د وزرات تر لارښوونو او هدایت لاندې عمل کوي. یو شمېر هغه لویې پروژې چې د ځانګړې ارزښت او قدامت لرونکې او فعالیتونه یې په څو وزراتونو پورې اړوند وي، په مستقل ډول ایجادېږي او د هېڅ یوه وزارت تر اثر لاندې نه وي.

۶_۵_ ۱_ د کار د پیل وخت The start-up period

ځینې تطبیق کوونکې موسسات وړاندې تر دې چې پروژه د تطبیق لپاره اماده شي، په کار پیل کوي، چې دا ډول حالت د ستونزو د ایجاد او پروژې د قیمت د لوړولو سبب ګرځي. ډېر وختونه داسې پېښېږي چې د انجینري مطالعاتو تر بشپړېدو، د ځمکې د رانیولو او یا د مالي منابعو د تثبیتولو تر مخه د پروژې کار پیل کېږي، ولې د ذکر شویو ستونزو پر اساس د پروژې په چارو کې هېڅ ډول پرمختګ نه ترسترګو کېږي.

۶_۵_ ۲ څارنه یا نظارت Supervision

څارنه یا نظارت عبارت دی د پروژو د فعالیتونو او افرادو د کنترول، لارښوونې او حمایت څخه چې پکښې د منابعو د استعمال طرز او له پلان سره سم د کار پرتله کول شامل وي.

۶_۵_ ۳_ د څارنې ګټې Advantages of Supervision

- تېروتنې په کار کې لږېږي، او له تکرارېدو څخه یې مخنیوی کېږي.
- ستونزې تشخیص کېږي او حل لارې یې پلټل کېږي.
- د وسایلو له نامناسب استعمال څخه مخنیوی کېږي.
- د لټو کسانو له ورځ تېرولو څخه مخنیوی کېږي.
- د سر غړونو یا انحرافاتو اصلي عوامل پیدا کېږي.
- کارکوونکې د دوی له وظایفو او مسوولیتونو څخه خبرېږي.
- مقامات د کار او کارکوونکو له حالته خبرېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_۵_۴_ د يو ښه څارونکي ځانګړتياوې:

- د کارکوونکو تر منځ متقابل احترام ساتي.
- د کارکوونکو تر منځ د مخالفت د رامنځته کېدو په صورت کې ناپبيلتوب اختیاروي او ستونزې يې حلوي.
- انتقاد منونکی وي او د کارکوونکو وړانديزونو او نظرياتو ته غوږ نيسي.
- مشخصې او واضحې لارښوونې صادروي.
- له کارکوونکو سره مرسته کوي تر څو تجربې يې پراختيا ومومي.
- پر خپل مسلك حاکم وي.
- د ونډې سپارلو پر وخت د شخص توان او علاقه په نظر کې نيسي.
- په ښه ډول د فعاليتونو له اجرا څخه قدرداني کوي.
- تر خپل لاس لاندې ټولو افرادو سره يو ډول چلند وکړي.

۶_۵_۵_ تفتيش Monitoring

تفتيش د فعاليت د موجوده حالت د ارزيابي کولو، د فعاليتونو د مثبتو او منفي ټکيو د پلټنې او هم د فعاليتونو د لا ښه کېدو لپاره د وړانديزونو او سفارشاتو د طرحه کولو له پروسې څخه عبارت دی.

۶_۵_۶_ د تفتيش اهداف Objectives of Monitoring

- د يوه موثر پلان د جوړولو لپاره د معلوماتو راټولونه.
- د پروژې د قوي او نيمګړو ټکيو پيدا کول.
- د يوه فعاليت د پرمختګ او يا شاته والي ټاکل.
- د سر ته رسېدليو او سر ته نه رسېدليو فعاليتونو تشخيص.
- د پروژې د موثريت تشخيص.

۶_۵_۷_ د تفتيش مرحلې Processes of Monitoring

۱_ د تفتيش د هدف ټاکل.

۲_ د تفتيش د عملیي پلانونو.

۳_ د مسوولو مقاماتو له لوري د تفتيش د منظورۍ په لاس راوړل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ د معلوماتو راټولونه.

۵_ د راټولو شويو معلوماتو تحليل.

۶_ د راټولو شويو معلوماتو راپور ورکول.

۶_۵_۸_ د پروژې په تطبيق کې ستونزې Problems in Project Implementation

د پروژې په تطبيق کې راولاړېدونکې ستونزې پر لاندنيو څلورو کټګوريو وېشل شوې دي:

۱_ مالي ستونزې.

۲_ په منجمينټ او اداره کې ستونزې.

۳_ تخنيکي ستونزې.

۴_ سياسي ستونزې.

۱_ مالي ستونزې Financial Problems

د پروژو د تطبيق پر مهال د مالي ستونزو تاثيرات عبارت دي له:

الف_ د پروژې د قسطونو ځنډونه.

ب_ د پروژې د قيمت لوړېدل.

ج_ د پروژې د ضرورت وړ وسايطو او وسائلو نه چمتو کېدل.

د مالي منابعو کمښت په دې معنا دی چې د قراردادیانو او یا ذیربطه موسساتو ته تادیه صورت ونه نیسي. د مالي منابعو د کمښت له امله اکثره وخت مجبوره کېږو چې د پروژې يوه برخه حذف کړو.

۲_ په منجمينټ او اداره کې ستونزې Management Problems

د منجمينټ توانايي په لاندنيو درېو سطحو کې له ضعف سره مخامخ کېږي:

الف_ د حکومت په سطحه، چې د دې اغېز په ټولو پروژو کې محسوسېږي.

ب_ د پروژو د تطبيق کوونکو ارګانونو په منځنيو او لوړو سطحو کې.

ج_ د ولايت، سيمې او محل په سطحه.

د دې ستونزو بل اړخ د مسلکي اشخاصو کمښت، نامناسب تشکيلات، ناکافي معاشات او د راپور ورکولو نادرست سيستم په بر کې نيسي. همدا رنګه د ناخبرو اشخاصو تغير او تبديل هم د پروژې د قيمت په لوړولو کې تاثير لري، ځکه پلان په درست ډول نه تطبيق کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ تخنيکي ستونزې Technical Problems

تخنيکي ستونزې لاندې مسائل په بر کې نيسي:

الف_ د موادو د جنسيت خرابوالی.

ب_ په ډيزاين کې تيروتنې.

ج_ د ماشين آلاتو په نصبولو او فعاله کولو کې ستونزې.

د_ د چاپيريال له شرايطو سره د ورکول شويو وسايطو نامناسب والی.

هـ_ د تهداب لپاره د سيمې د خاورې ضعيفوالی.

۴_ سياسي ستونزې Political Problems

د يوې پروژې په پلې کولو کې د ذيصلاح مقاماتو همکاري يو حتمي امر دی، هر کله چې يوه داسې موافقه وجود ونه لري د پروژې پلې کول ستونزمن او حتماً ناممکن وي، ځکه د پروژې په چارو کې غيرضروري لاسوهنې د پروژې د کار د شاته تگ سبب گرځي.

۶_۶ تر بشپړتيا وروسته د پروژې تحليل Project Analysis

د پروژې پړاو تر بشپړتيا وروسته پای نه مومي، بلکې د راتلونکو پروژو لپاره يو سلسله ضروري معلوماتو ته اړتيا شته. دغه معلومات په لاندې څو جزونو کې خلاصه کوو:

- د پروژې د پرمختگ يا شا ته تگ عوامل.
- د مخامخ شويو ستونزو په پرتله د پروژې ارزښت.
- د پروژې مقايسه له ورته نورو پروژو سره.
- تحليل بايد د مسوولو اشخاصو په وسيله صورت ونيسي او د تحليل راپور يې تر ارزيابۍ وروسته مسوولو مقاماتو ته ورسېږي. د پروژې د تحليل سيستم په هر هيواد کې مختلف وي، مثلاً په ځينو هيوادونو کې دغه وظيفه د پروژې تطبيق کوونکي وزارت ته سپارل کېږي او په ځينو نورو هيوادونو کې بيا دغه وظيفه د هيواد د پلان وزارت پر غاړه وي او يا يوه مرکزي اداره د دغې وظيفې د سر ته رسېدو لپاره ايجادېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_۷_ په يوه پروژه کې د هماهنګۍ يا همغاړيتوب پروسې ته پراختيا ورکول:

د پروژو د ګډ کار په دوران کې د ټيم غړي يو له بله ځينې هيلې او توقعات لري، چې دغه هيلې عبارت دي له:

- راستي، امانت داري او باور.
- آزاد افهام او تفهيم.
- او په مربوطه رولونو کې له صلاحيت څخه.

د پورته موضوعاتو په نظر کې نيول د هماهنګۍ يا همغاړيتوب په راوستلو کې مرسته کوي.

۶_۸_ د پروژې د غړيو تر منځ د ناخوښيو او مخالفتونو حلول:

په هره پروژه کې د ټيم د غړيو او باصلاحيته اشخاصو تر منځ ناخوښۍ او مخالفتونه پېښيږي، دغه مخالفتونه د ډيزاين په وخت کې د ډيزاين د مسوول او د جوړښت پر وخت د ساختمان د مسوول لپاره د اهميت وړ وي.

د دغو ناخوښيو د حل لپاره لاندني موارد په نظر کې ولرئ:

- د ناخوښيو په اړه په بيړني ډول اقدام وشي، او د ځنډېدو مخه يې ونيول شي.
- د موضوع د حلولو تر وړاندې ټول فکتورونه تر بحث لاندې ونيسئ او يادښت يې کړئ.
- د ناخوښيو هسته معلومه کړئ.
- دموضوع د حل لپاره بايد ټول امکانات ولټول شي.
- هر وخت چې امکانات موجود وي، خپله د ټيم غړيو ته ورشئ او ستونزې يې له شرډې حل کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اووم څپرکی

ساختماني پلان

Construction Planning

۷_۱_ انجنیر او ساختمان — Engineer & Construction

هر مهال چې د يوې پروژې اړتيا تثبيت شي نو معمولاً د نظر وړ پروژې د مطالعې، تائيد او ټاکلو په نيت يو تن انجنير استخداموي، که پروژه تر مطالعې وروسته د تائيد وړ وګرځي د پلان جوړلو، مشخصاتو او پروژې د نظارت لپاره بيا هم د يو نفر انجنير استخدام ته اړتيا شته.

دا د انجنير دنده ده چې پروژه په يوه داسې ډول چې د پروژې د څښتن د قناعت وړ وي او د امکان تر بريده لږترين قيمت ولري، طرحه کړي. انجنير بايد د پروژې مهم ټکي يو په يو تر مطالعې لاندې ونيسي تر څو که امکان وجود ولري د پروژې په قيمت کې کمښت راشي، پرته له دې چې د پروژې پر ماهيت او کيفيت اغيز وښندي. دغه کار په هغه صورت کې ممکن دی چې په طرحه يا Design کې بدلون راشي او يا د پروژې د مشخصاتو برخې داسې تعديل شي چې د پروژې د قيمت په کمولو کې مرسته وکړي، بلکه دې چې د پروژې اساسي ارزښت له منځه يو سي.

د پروژې د قيمت د کمښت په نيت يو طراح يا ډيزاينر انجنير بايد د ساختمان د جوړښت له طريقو سره آشنايي ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۲_ څارونکی انجنیر Supervising Engineer

د څارونکي یا مراقبت کوونکي انجنیر دندې په لاندې ډول دي:

- فرعي تړونونو ته سره کول.
- د تړون کوونکي یا قراردادي د پروګرام او کاري پلان منظوري ورکول.
- د سره رسېدلیو کارونو او موادو د کیفیت منل.
- د هغو ستونزو په مقابل کې د نیول شویو تدابیرو منظوري چې د کار په بهیر کې رامنځته کېږي، مثلاً د خاورې فزیکي حالت او نور ....
- د تړون د اسنادو او موادو تفصیل او تشریح کول چې مفاهیم یې روښانه وي.
- د کار د ځنډ او له هغه څخه د رامنځته شویو زیانونو په اړه تحلیل او د نظر څرګندونه
- د کار د سرعت ارزونه او تحلیل د ټاکل شوي زمان په پرتله.
- د تړون د تمدید په اړه د نظر څرګندونه.
- د نوبتي تادیانو لپاره د سرته رسېدلیو کارونو په اړه د نظر څرګندونه.
- د دعوا د رامنځته کېدو په حالت کې د پروژې د څښتن او تړون کوونکي تر منځ قضاوت.
- د نویو نقشو صادرول او د پخوانیو هغو اصلاح.
- په نامناسبو اقلیمي حالاتو کې د کار د توقف په اړه د لارښووني صادرول.
- د نیمګړیو موادو او ناقصو کارونو د اصلاح په اړه د لارښوونو صادرول.

۷_۳_ ساختماني تړونونه Constructional Contracts

ساختماني تړونونه په درې ډوله دي:

۱_ بالمقطع تړون:

عبارت له هغه تړون څخه دی چې د پروژې یا ساختمان څښتن له تړون کوونکي سره بشپړ کار د یو مقدار ټاکل شویو پیسو په وړاندې تړون ولري. د تړون د ژمنیتا پر مهال ټولې نقشې او مشخصات د تړون کوونکي په لاس کې ایښوول کېږي او د پیسو د مقدار او د ورکړې قسطونه او وخت یې هم پر همدې مهال ټاکل کېږي. معمولاً یو مقدار پیسې د لومړي قسط په توګه تر مخه او نورې یې د کار په جریان او بشپړتیا کې ورکول کېږي، او یو تن څارونکی هم د څښتن له لوري ټاکل کېږي تر څو د کار په بهیر کې له کار او د تړون د مشخصاتو پر اساس د موادو له څرنګوالي څخه څارنه او کنټرول وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۵_ د کار پلان او اداره کول Job Planning of Management

۷_۵_۱_ ساختماني فعالیتونه Construction activities

پروژې د کار د پلانولو د آسانتیا په منظور پر فعالیتونو وېشي، ساختماني فعالیت د پروژې هغې برخې ته وایي چې د مربوطه کارګرانو په توسط د کار هغه قسمت پای ته رسېږي. د بېلګې په ډول د یوه کانکرېټي استنادي دېوال ساختماني فعالیتونه داسې وېشل کېږي:

- د ماشین په توسط کیندنه.
- [illegible]
- د غالب تهیه او نصبول.
- د ګول سیخ تړل.
- کانګرېټ اچونه.
- د غالبونو لیرې کول.
- د کانګرېټ د سطحې داغ نیول.
- د دېوال د شا ډکونه.

ددې لپاره چې د پروژې په ساختمان کې پرمختګ تعین کړلای شو. پلان کوونکی باید د کار هغه مقدار چې په هر فعالیت کې باید پای ته ورسېږي په تاکلو واحدونو کې مشخص کړي، وروسته د کار بازدهي هم د هغه اوقاتو په نظر کې نیولو سره چې د کار سر ته رسېدل ممکن نه وي تخمین کړي.
د هر فعالیت د بشپړتیا زمان باید تخمیین او د هر فعالیت د پیل او ختم زمان هم وټاکل شي، د کار پلانوونکی باید د فعالیتونو ارتباط د کارونو د ترتیب او تهیه شوي جدول له مخې په نظر کې ولري، د ببلګې په ډول په یوه کانګرېټي تهداب کې باید لومړی د تهداب کیندنه او وروسته په کانګرېټ کې اچونه وشي.

۷_۵_۲_ د ساختماني پروژو پلان او مهالوېش Construction Scheduling

پلان او مهالوېش جوړول د ساختماني پروژو لپاره په مختلفو ډولونو صورت نیسي، له دې جملې څخه د بار چارټ Bar chart او بحراني مسیر CPM طریقې تر مطالعې لاندې نیسو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف_ بار چارټ Bar chart

دغه طريقه د پروژې مختلف فعاليتونه څرګندوي او د پلان او سرته رسېدليو کارونو د پرتله کولو په نيت ترې استفاده کېږي. په دې طريقه کې د پروژې د بېلابېلو کارونو زمان د افقي کرښو په وسيله ښوول کېږي. د دغو کرښو پيل او پای د هر فعاليت د پيل او پای د زمان څرګندونه کوي او د کرښې بشپړ اوږدوالی د هغه فعاليت د ټولې بشپړتيا موده ښيي.

د پروژې د کار د جريان د بررسۍ پر تاريخ د دغو کرښو ځينې برخې برجسته او روښانه کېږي تر څو د کار د بشپړو شويو برخو پوهونه وشي. څکه نو د بار چارټونو په مرسته د بررسۍ او پلان شويو اهدافو مقايسه له هغه څه سره چې تحقق يې موندلی دی سر ته رسولای شو، چې په دې وسيله پوهېږو چې د پروژې کومه برخه شا ته والی لري او يا له پلان څخه ډېره بشپړه شوې ده، او يا هم د پلان پر اساس بشپړه شوې ده.

د کار د پرمختګ بارچارټ

پروژه: کانګرېټي استنادي دېوال موقعيت: .... نېټه: ....

فعاليتونه او موده	لومړۍ مياشت						دوهمه مياشت	دريمه مياشت	څلورمه	پينځمه	شپږمه	کتنې
کيندنه												
غالب تړل												
د سيخ تړل												
د کانګرېټ اچول												
د غالب ليرې کول												
د اغ نيول												
د ديول د شاه ډکول												

ب_ د بحراني مسير طريقه Critical Path Method

د نښو او اصطلاحاتو تعريفونه: Definition of Terms of Symbols

فعاليت Activity:_

د يوې مشخصې دندې له سر ته رسولو يا اجرا څخه عبارت دی چې د اجرا لپاره يې د زمان يوه موده په کار ده، مثلاً سيخ تړل، کانګرېټ اچول او نور ....

(c) ketabton.com: The Digital Library

پېښه يا رويداد Event:_

يوه پېښه د يوه فعاليت د بشپړتيا ښيانوونکې ده چې په تيري طرحه يا Arrow Diagram کې په معمول ډول د دايرې په منځ کې په يوه عدد سره ښوول کېږي.

تير Arrow:_

تير د يوه فعاليت ښکارندوی دی او دوه رويدادونه يا پېښې سره وصلوي، د تير اوږدوالی د فعاليت له دوام سره هيڅ مناسبت نه لري.

شبکه Network:_

شبکه د فعاليت او رويدادونو تر منځ ارتباط ښيي.

ډمي Dummy:_

ډمي له هغه فعاليت څخه عبارت ده چې په مات خط ښوول کېږي او د دې امر ښوونکې ده چې تر هغه مهاله چې فعاليت يا تير فعاليتونه اجرا نه شي فعاليت او يا وروسته راتلونکي فعاليتونه نه شي پيلېدلای. ډمي فعاليت، زمان او وخت ته اړتيا نه لري.

موده Duration: :

له يوه حساب سوي زمان څخه عبارت دی چې په هر ډول زماني واحد سره ښودل کېدلای شي، موده د يوه فعاليت د اجرا لپاره د ضرورت وړ موده يا وخت ښئي.

ژرترينه پيل (Es) Early Start:

عبارت دی له ژرترين زمان څخه دی چې يو فعاليت پکښې پيلېدلای سي.

ژرترين پای (EF) Earliest Finish:_

عبارت له ژرترين وخت څخه دی چې يو فعاليت پکښې پای موندلای شي، ژرترين پای د ژرترين پيل له جمع کولو څخه د هماغه فعاليت په لاس راوړلای شو.

وروستنی ترين پيل (Ls) Latest start:_

عبارت له وروستني ترين زمان څخه دی چې ممکن يو فعاليت پيل کړای شي، پرته له دې چې د يوې پروژې بشپړتيا وځنډېږي. $(Ls = Lf - D)$.

(c) ketabton.com: The Digital Library

وروستی ترین پای (LF) Latest Finish:ـ

عبارت له وروستي ترین زمان څخه دی چې یو فعالیت پکښي پای مونډلای شي پرته له دې چې ټوله پروژه وځنډېږي. (Lf = Ls + D).

د تعلیق وخت (TF) Total Float:ـ

عبارت له هغه مودې څخه دی چې د یوه فعالیت پیل او پای ممکن وي وځنډېږي، پرته له دې چې د پروژې بشپړتیا وځنډېږي. TF = LF - EF = Ls – Es.

آزاد فلوټ (FF) Free Float:ـ

له هغه مودې څخه عبارت دی چې د یوه فعالیت پیل او پای ممکن دی وځنډېږي، پرته له دې چې د فعالیت ژرترین پیل د هغه په متعاقب وځنډېږي. یعنې آزاد فلوټ مساوي دی د بل فعالیت په ژرترین پیل سره منفي د دغه فعالیت له ژرترین پای څخه.

بحراني مسیر Critical Path:ـ

د یوې شبکې په دننه کې د فعالیتونو د تسلسل مرتبط کول دي، په داسې یوه صورت کې چې هر فعالیت د صفر زمان د فلوټ لرونکی وي. په بحراني مسیر کې سلک په صفر سره مساوي وي.

سلك Slack:ـ

د یوې پروژې لپاره د تاکل شوي وخت او د یوه مسیر لپاره د حساب شوي زمان له زماني تفاوت څخه عبارت دی. د بېلګې په ډول که د یوې پروژې لپاره تاکل شوی وخت یوه میاشت او د یوه مسیر لپاره حساب شوی وخت اته ویشت ورځې وي نو دغه مسیر د دوو ورځې سلك Slack لرونکی دی.

۷ـ ۵ـ ۳ـ په بحراني مسیر کې د سلسله مراتبو فهرست:ـ

الف- د پروژې د فعالیتونو د لیست ترتیبول.

ب- د هر فعالیت د دوام برآورد.

د- د فعالیت مشخصول یا فعالیتونه له یو بل څخه وړاندې کول.

هـ- د کار د شبکې ترسیم له هغو فعالیتونو او رویدادونو سره چې په مناسب ډول یو له بل سره ارتباط ولري.

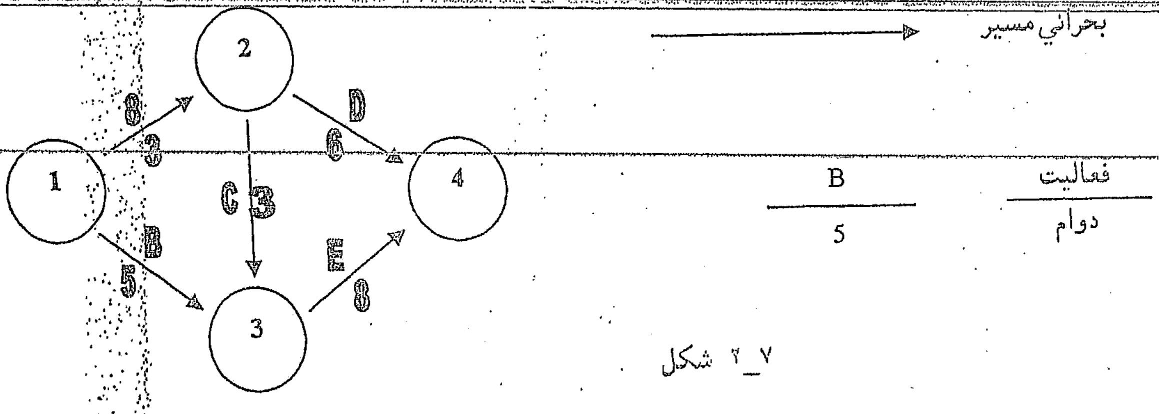
و- د پېښو یا رویدادونو نمبرګذاري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ز- د هغه جدول ترسيم چې پکښې د فعاليتونو د دوام، ژرترين پيل، ژرترين پاي، د مجموعي او آزادو تعليقونو ليست ځاى پر ځاى شوي وي.

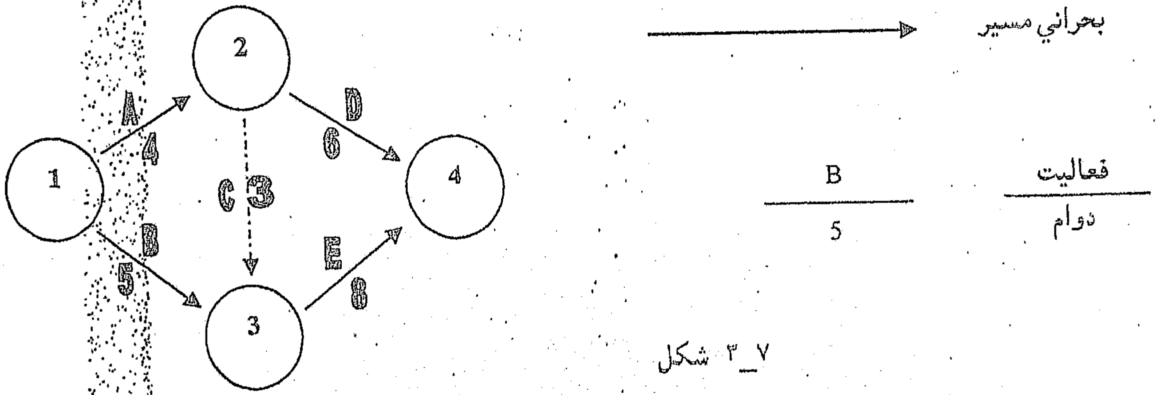
ح- د هغو فعاليتونو مشخصول چې پر بحراني مسير قرار لري.

هر فعاليت بايد د يوه سمبول په توسط ونښوول شي او وروسته د جدول په شکل وړاندې شي. په لاندني شکل کې د يوې پروژې ساده شبکه ښوول شوې ده. د دغې پروژې شبکه د پينځو فعاليتونو ښکارندويي کوي چې د A, B, C, D, E په توريو سره ښوول شوي ده او د هغو د کار موعد په ترتيب سره ۴، ۵، ۳، ۶، او ۸ ورځې دي A, B فعاليتونه په عين زمان کې اجرا کيدلاى شي او C, D فعاليتونه د A, B فعاليتونو تر مخه نه شي اجرا کيدلاى او د E فعاليت او 8, C د فعاليتونه تر بشپړيدو وروسته تکميلولاى شو.



۷_۲ شکل

هر کله که وغواړو چې د C د فعاليت په له منځه وړلو يا معطله کولو سره په پورته شبکه کې تغير راوړو، په دې سره چې د E فعاليت تر هغه وخته پيل نه شي چې د A, B فعاليتونه بشپړ شوى نه وي، نو يو خاص ميتود د دغه تغير لپاره وجود لري، په دې صورت کې د ډمي Dummy له فعاليت څخه استفاده کيږي، لاندنى شکل په يوه شبکه کې د ډمي Dummy څرنګوالى ښيي.



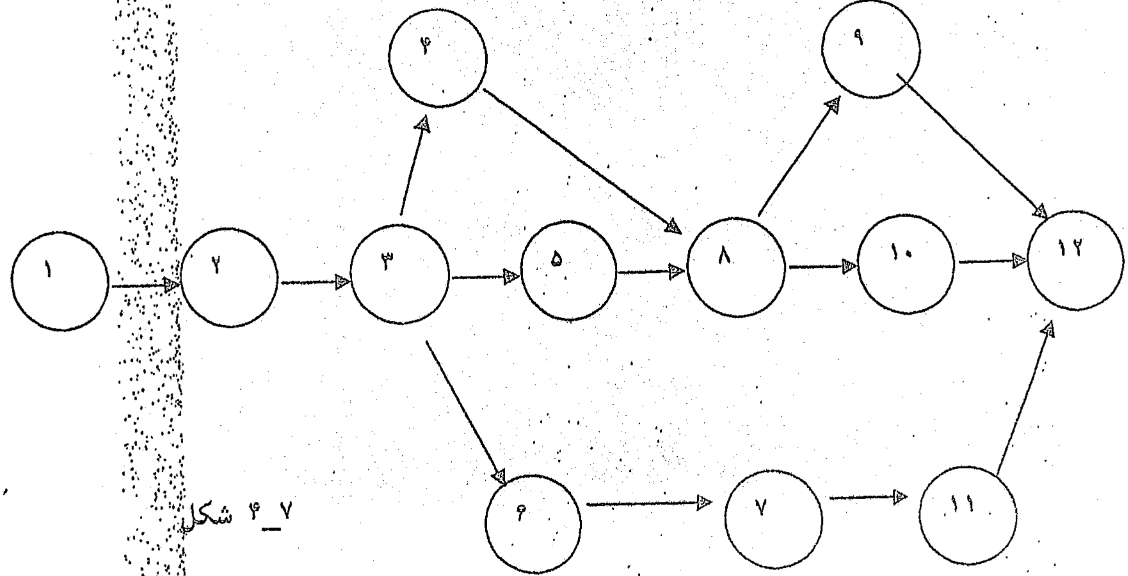
۷_۳ شکل

(c) ketabton.com: The Digital Library.

لاندني مثال چې د يوه تعمير د جوړېدو لپاره د يوې شبکې ښوونکی دی، ښودل کيږي. بايد په خاطر کې ولرو چې يوه شبکه نه يوازې د پېښو يا رويدادونو معرفي کوونکې ده بلکې د پېښو يا رويدادونو تر منځ د اړيکو ايجادوونکې هم ده. د مثال په ډول درې رويدادونه نه شي کولای مخکې له دوو رويدادونو څخه بشپړ شي. لاندنی شبکه يوازې د يوې کنټرول شبکې مثال دي.

<u>رويدادونه يا پېښې:</u>

۱_ د نقشې مطالعه.
۲_ د تهداب جوړول.
۳_ د تعمير د چوکاټ جوړول.
۴_ د اطاقونو د فرش جوړول.
۵_ د چت جوړول.
۶_ د سرای د احاطوي دېوالونو جوړول.
۷_ بهرنی پلستر.
۸_ د برېښنا د وايرونو ليندواني.
۹_ د برقي ګرموونکو وسايلو نصبول.
۱۰_ د پخلي د وسايلو نصبول.
۱۱_ د ورونو يا دروازو او کړکيو نصبول.
۱۲_ د کار بشپړول.



۷_۴ شکل

د شبکې تر ايجاد وروسته زياته پاملرنه د وخت تخمينولو ته راګرځي، هغه وخت چې انتظار کيږي يو فعاليت بشپړ شي، له لاندني فورمول څخه پيدا کيږي

$$TE = \frac{To + 4Tm + Tp}{6}$$

(c) ketabton.com: The Digital Library

TE - هغه زمان دی چې د یوه فعالیت د بشپړېدو انتظار کېږي.

To - خوشبینانه وخت.

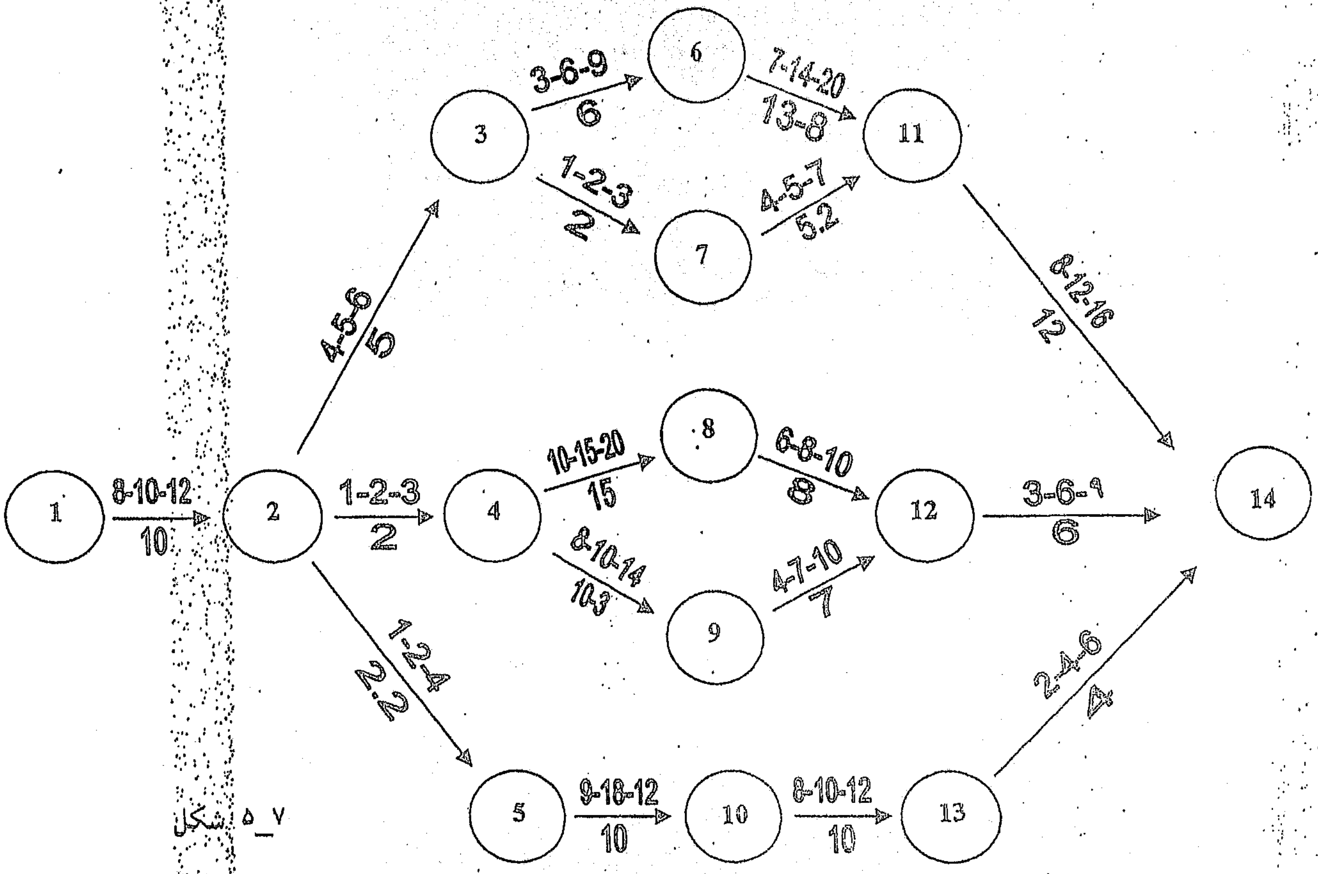
Tm - احتمالي وخت.

Tp - ډېر ترین وخت.

د دغه درېیو وختونو تخمین د هغو افرادو په توسط چې د فعالیتونو د اجرا مسوولیت پر غاړه لري اړه لري.
د بېلګې په ډول د لاندې شکل لپاره د لومړي فعالیت لپاره انتظار وخت داسې پیدا کوو:

$$TE = \frac{8 + 6\,(10) + 12}{6} = 10$$

په همدې ترتیب:



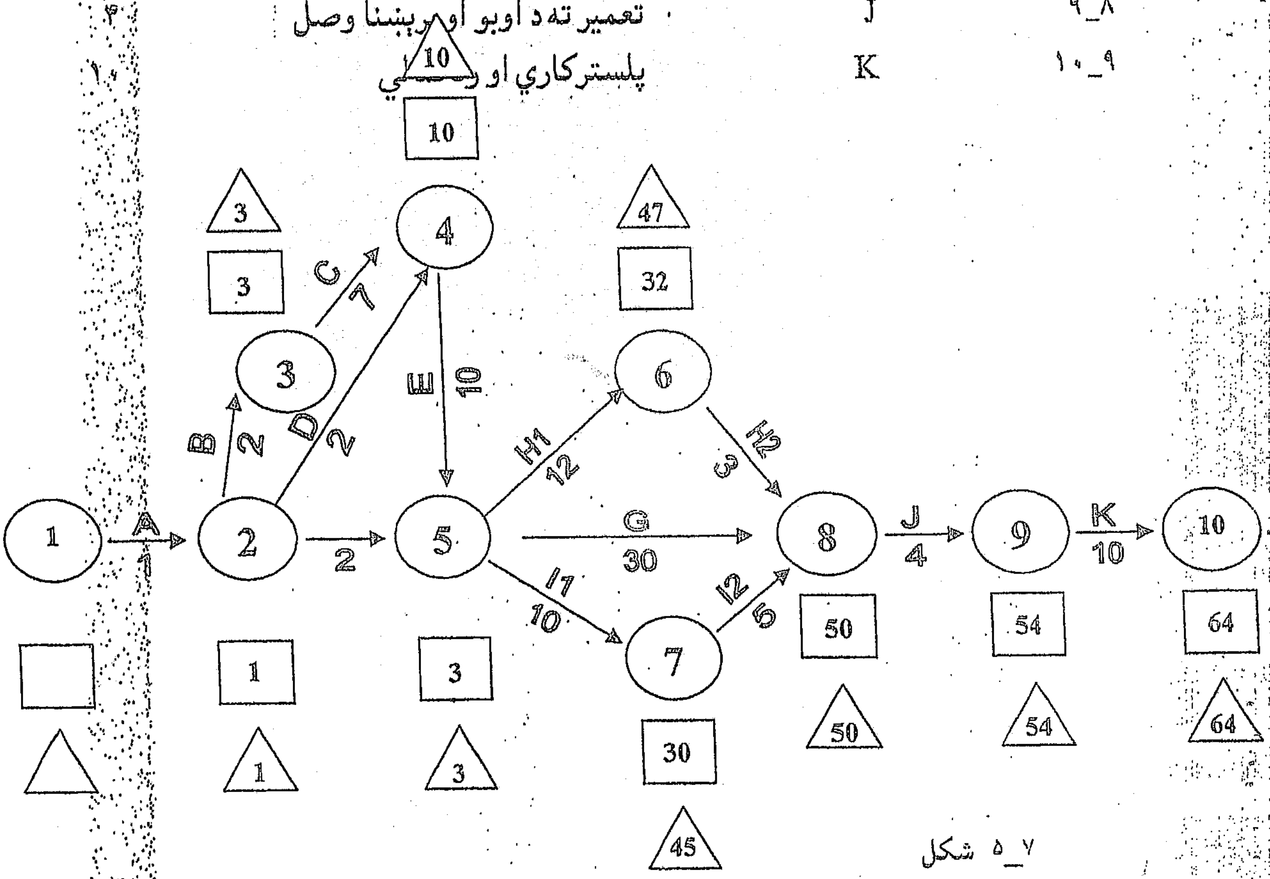
شکل ۵_۷

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی مثال:-

د یوه تعمیر د جوړولو لپاره د هغه فعالیتونه مشخص، د هغو شبکه او بحراني مسیر رسم، د پای ژرترین وخت Earliest event time او د پای وروستی وخت Latest event time پیدا کړي.

د پیښي نمبر	د فعالیت سمبول	د فعالیت تعریف	دوام
۱_۲	A	د نقشې مطالعه	۱ ورځ
۲_۳	B	د ساحې پاکونه	۲
۳_۴	C	ځمکني کارونه	۷
۲_۴	D	د ساختماني موادو تهیه	۲
۴_۵	E	د تهداب کار	۱۰
۲_۵	F	د ځښتې برابرول	۲۰
۵_۸	G	د تعمیر جوړول	۳۰
۵_۶	H1	د بریښنا لپاره لین غځول	۱۲
۶_۸	H2	د بریښنا د لینونو نصبول	۳
۵_۷	I1	د بدرفت نلدواني	۱۰
۷_۸	I2	د آبرساني نلدواني او د فکچرونو نصبول	۵
۸_۹	J	تعمیر ته د اوبو او بریښنا وصل	۴
۹_۱۰	K	پلسترکاري او ...ي	۱۰



شکل ۷_۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

د بحراني مسير پيدا کول:

مسير	وخت	ټول وخت
۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰+۴+۳+۱۲+۱۰+۷+۲+۱	۴۹
۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۲-۱	۱۰+۴+۳+۱۲+۱۰+۲+۱	۴۲
۱۰-۹-۸-۵-۲-۱	۱+۲+۳۰+۴+۱	۴۷
۱۰-۹-۸-۶-۵-۲-۱	۱۰+۴+۳+۱۲+۲+۱	۳۲
۱۰-۹-۸-۷-۵-۲-۱	۱۰+۴+۵+۱۰+۲+۱	۳۲
۱۰-۹-۸-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰+۴+۳۰+۱۰+۷+۲+۱	۶۴
۱۰-۹-۸-۵-۴-۲-۱	۱۰+۴+۳۰+۱۰+۲+۱	۵۷
[illegible]	۱۰+۲+۵+۱۰+۱۰+۱+۱	۴۲
۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰+۴+۵+۱۰+۱۰+۷+۳+۱	۵۰

لکه څنګه چې اوږدترين مسير ۶۴ ورځې دي نو ويلای شو چې بحراني مسير عبارت دی له هغه مسير څخه چې د ورځو شمېر يې ۶۴ وي.

د پای د ژرترين وخت پيدا کېدل Earliest event time:_

تېمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبکه کې ئې په مستطيلونو سره ښيو:

د اول رويداد لپاره ۰ (صفر)

د ۲	//	۱=۱+۰
د ۳	//	۳=۲+۱+۰
د ۴	//	۱۰=۷+۲+۱+۰
د ۵	//	۲۰=۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۶	//	۳۲=۱۲+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۷	//	۳۰=۱۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۸	//	۵۰=۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۹	//	۵۴=۴+۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۱۰	//	۶۴=۱۰+۴+۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰

د پای د وروستي وخت پيدا کول: Latest Event Time

دا قيمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبکه کې په مثلثونو سره ښوول شوي دي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ۱۰ رویداد لپاره		۶۴=۰-۶۴
د ۹	//	۵۴=۶۴-۱۰
د ۸	//	۵۰=۵۴-۴
د ۷	//	۴۵=۵۰-۵
د ۶	//	۴۷=۵۰-۳
د ۵	//	۲۰=۵۰-۳۰
د ۴	//	۱۰=۲۰-۱۰
د ۳	//	۳=۱۰-۷
د ۲	//	۱=۳-۲
د ۱	//	۰=۱-۱

۷_۵_۴_ د بحراني مسیر د جدول توسعه Developing a Critical path Schedul

لاندنی مثال د پروژې د جدول بندی طریقه د بحراني مسیر د طریقې (CPM) په وسیله ښیي. (۷_۱) جدول د فعالیتونو د جدول بندی، څرنګوالی د تخمین شوي دوام له مقدمو او تعقیبي فعالیتونو سره یو ځای ښیي.
په لاندې مثال کې فعالیتونه په توریو سره ښوول شوي دي، خو په حقیقې کار کې باید توضیحي کلیمات استعمال شي. دغه جدول د هغو معلوماتو پر بنا چې په سلسله مراتبو کې تشریح شوي دي، تهیه شوی دی:

فعالیت Activity	دوام Duration	فعالیتونه مقدم	و تعقیب
A	3	نه یې لري	B.C.D
B	5	A	E
C	4	A	F.G
D	6	A	G.H
F	4	B	I
F	5	C	J
G	3	C, D	K
H	6	D	L
I	5	E	N
J	7	F	O
K	4	G	P
L	5	H	M, Q
M	3	L	P
N	4	I	S
O	5	J	S, T
P	6	K, M	T
Q	4	L	R
R	4	Q	T
S	5	N, O	U
T	4	O, P, R	U
U	3	S, T	نه یې لري

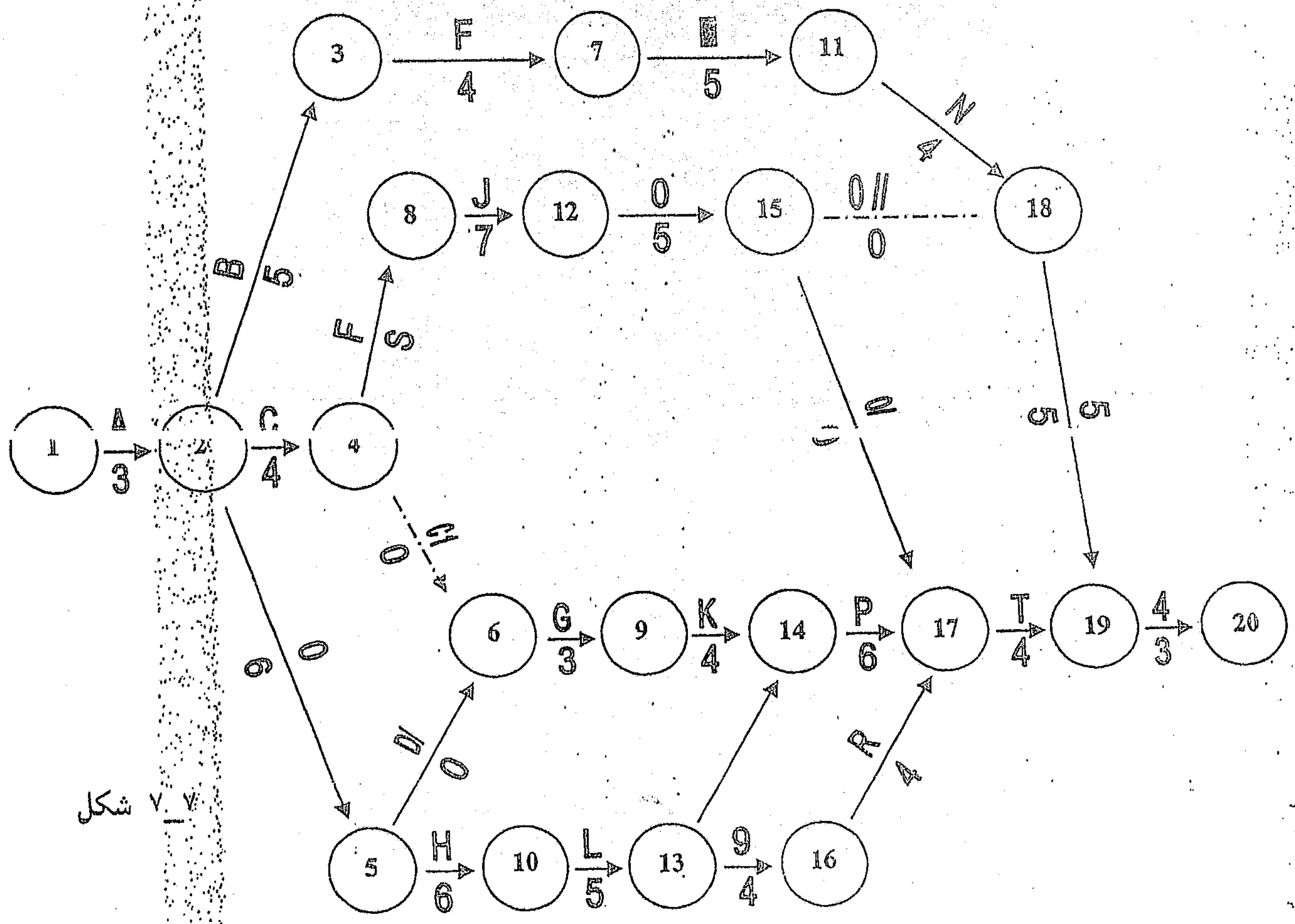
جدول ۷_۱

له ۷. ۱_ جدول څخه په استفاده د پروژې شبکه د ۷_۷ شکل پر اساس رسموو. په دغه شبکه کې څلور ډمي Dummy وجود لري. د C او D ډمي ښيي تر هغه وخته چې د C او D فعالیتونه په ترتیب سره بشپړ نشي، د G فعالیت پیل کېدلای نه شي.

که د G فعالیت مستقیماً له څلورم رویداد څخه رسم شي او C په نظر کې ونه نیول شي په دې صورت کې لازمه ده چې د D ډمي Dummy له پنځم رویداد څخه رسم شي؛ چې دغه ددې ښکارندویه ده تر هغه وخته چې د D فعالیت بشپړ نشي د F فعالیت نه شي پیل کېدلای او دغه حالت درست نه دی. د O او O ډمي هم په همدې منظور ضروري دي. وروسته تر محاسبو پیدا کېږي چې د T, P, M, L, H, D, A, U فعالیتونه پر بحراني مسیر قرار لري، چې په شبکه کې په ضخیم خط ښوول شوي دي. د یوې پروژې د بشپړتیا زمان نظر و بحراني مسیر ته شپږ ډېرش کاري ورځې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library



شکل ۷_۷

۷_۲_ جدول ، فعاليتونه، رويدادونه، دوام، پيل، پای، مجموعي فلوټ، او آزاد فلوټ رانښيي. هغه اعداد چې په جدول کې د رويدادونو تر عنوان لاندې ليکل شوي دي د شبکې تر بشپړتيا وروسته ټاکل کيږي. ساده ترينه طريقه د دغه جدول د تکميل دا ده چې ژرترين پيل او د پای وخت د هر فعاليت د دمې په شمول معين او يادداښت شي.

وروسته تر هغه چې د پروژې د ضرورت وړ کمترين وخت معين شي (په دغه مثال کې شپږ دېرش ورځې) د هر فعاليت وروستی ترين پای کولای شو د شبکې د شروع پر طرف له آخر څخه په کار کولو معين کوو.

د بېلګې په ډول: د فعاليتونو لپاره د ختم وروستی ترين وخت S.T د فعاليت د دوام د موده په کمولو سره (U) چې درې ورځې ده له شپږدېرش ټاکل شويو ورځو څخه کولای شي چې درې دېرش ورځې شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۵_۵_ د مجموعي فلوټ تعين Determining Total Float

د فلوټ مجموع چې په يوه فعاليت کې د ورځو له تعداد څخه چې ممکنه ده د يوه فعاليت پيل او پای په ځنډ کې واقع شي عبارت ده، بې له دې چې د ټولې پروژې بشپړتيا په ځنډ کې ولوېږي. لکه څنګه چې په ۷_۷ شکل کې مشاهده کېږي چې د B د فعاليت د ختم ژرترينه نېټه د اتمې ورځې پای دی په داسې حال کې چې د مذکور فعاليت وروستی ترين ختم د پينځلسمې ورځې پای دی. څکه نو د (15-8 = 7) موده د B فعاليت د اکمال ورځ ځنډوي. د اووه ورځني فلوټ مجموع کولای شي د N.I.E د فعاليتونو چې د B د مسير پر امتداد پراته دي مختص شي او يا په هر فعاليت کې داسې ووېشل شي چې مجموعه يې تر اوو ورځو زياته نه شي.

د ازاد فلوټ تعين Determining Free Float

د هغو ورځو له تعداد څخه عبارت دی چې ممکنه ده د يوه فعاليت ختم په ځنډ کې واچوي. پرته له دې چې د فعاليت ژرترين پيل د هغه متعاقب فعاليت په ځنډ کې واچوي. تېرې شبکې ته په پاملرنه ليدل کېږي چې د B فعاليت د اتمې ورځې په پای کې ختمېږي او په متعاقب يې فعاليت، يعني E بايد د نهمې ورځې په شروع کې پيل شي.
څکه نو د B فعاليت آزاد فلوټ نه دی. د K فعاليت امکان لري په دې ډول ژر تکميل شي چې د شپاړسمې ورځې آخر وي، خو د هغه د متعاقب فعاليت شروع د ۲۳ ورځې د پای تر مخه امکان نه لري، نو د K فعاليت د آزاد فلوټ لرونکی (23-16 =7) ورځې کېږي.

۷_۶_ د منابعو جدول بندي Scheduling Resources

د دې لپاره چې د يوې پروژې ساختمان په موثر ډول او د جدول بندي شوي پروګرام مطابق پر مخ لاړ شي دې ته اړتيا ده چې د هغو منابعو ډول او مقدار، چې ورته ضرورت دی په درست ډول وپوهول شي او هغه نېټه يې هم مشخصه شي چې ورته اړتيا شته. منابع له موادو، وسايلو او کارګرانو څخه عبارت دي.
هغه معلومات چې له بحراني مسير (CP) څخه په لاس راغلي دي، پلانوونکی په دې توانوي چې مخکې له مخکې وپوهېږي چې کومو منابعو ته اړتيا شته او څه ترتيب ونيول شي چې هر مهال چې ورته اړتيا شي، په لاس راشي، او هم هغه تاريخ چې د دغو منابعو کار سر ته رسېږي نورو پروژو ته انتقال شي.
بايد په ياد ولرو چې جدول بندي داسې صورت ونيسي چې له ټولو منابعو څخه په اعظمي ډول ګټه واخيستل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۷ د موادو تهیه کول Delivering Materials

په یوه پروژه کي د اړتیا وړ مواد مخکي له ضرورت څخه لا اماده سي، خو ولې د زیاتو موادو اماده کول په ساحه کي کېدلای سي ډېره ساحه اشغال کړي او د لاس بندېدو باعث وګرځي، ځکه نو حتما لازمه نده تر څو ډیر مواد پر یوه ځای و ساحې ته راوړل سي.

۷_۸ د وسایلو د ګټې اخیستنې جدول Scheduling Equipment

۷_۳ جدول له وسایلو څخه د ګټې اخیستنې جدول دی چې پکښې د موادو ډول او تعداد او د وسایلو د ضرورت وړ تاریخ ښوول شوی دی.

پروژه: .... موقعیت: ....

څښتن: .... نېټه: ....

وسایل	ثور				جوزا				سرطان		اسد		سنبله		میزان	
	۱۵	۱۷	۲۸	۲۹	۷	۱۲	۲	۲۸	۹	۱۸	۶	۲۳	۸	۳۰	۹	۲۵
Excavator	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱									
Loader			۱	۱	۱	۱	۱	۱								

۷_۳ جدول

۷_۹ د کارګرانو جدول بندي Scheduling Laborer

لاندې جدول د کارګرانو دسته بندي او د دوی د ضرورت تعداد په یوه پروژه کي رانښیي. البته د ضرورت وړ تاریخ د کار د جدول په ترتیب کې د یوه فعالیت د مقدم والي او تر هغه وروسته فعالیت کې ټاکل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

فعالیت	د افرادو دسته بندي	د نفرو تعداد	کتني
کیندنه	باشي	۱	
	بلدوزرکار	۱	
	لوډرکار	۱	
	د لارۍ ډریور	۲	
	مزدورکار	۴	
غالب تړل	نجار	۲	
	مزدورکار	۲	
سیخبندي	سیخکار	۲	
	کارگر	۱	
کانکریټ اچول	باشي	۱	
	بنا	۱	
	گډوونکی نفر	۱	
	ویبراتورکار	۱	
	ډریور	۱	
	کارگر	۱	
تر کانکریټ اچولو وروسته مراقبت	کارگر	۱	

۷_۱۰_ د ساحې پلان Field Layout

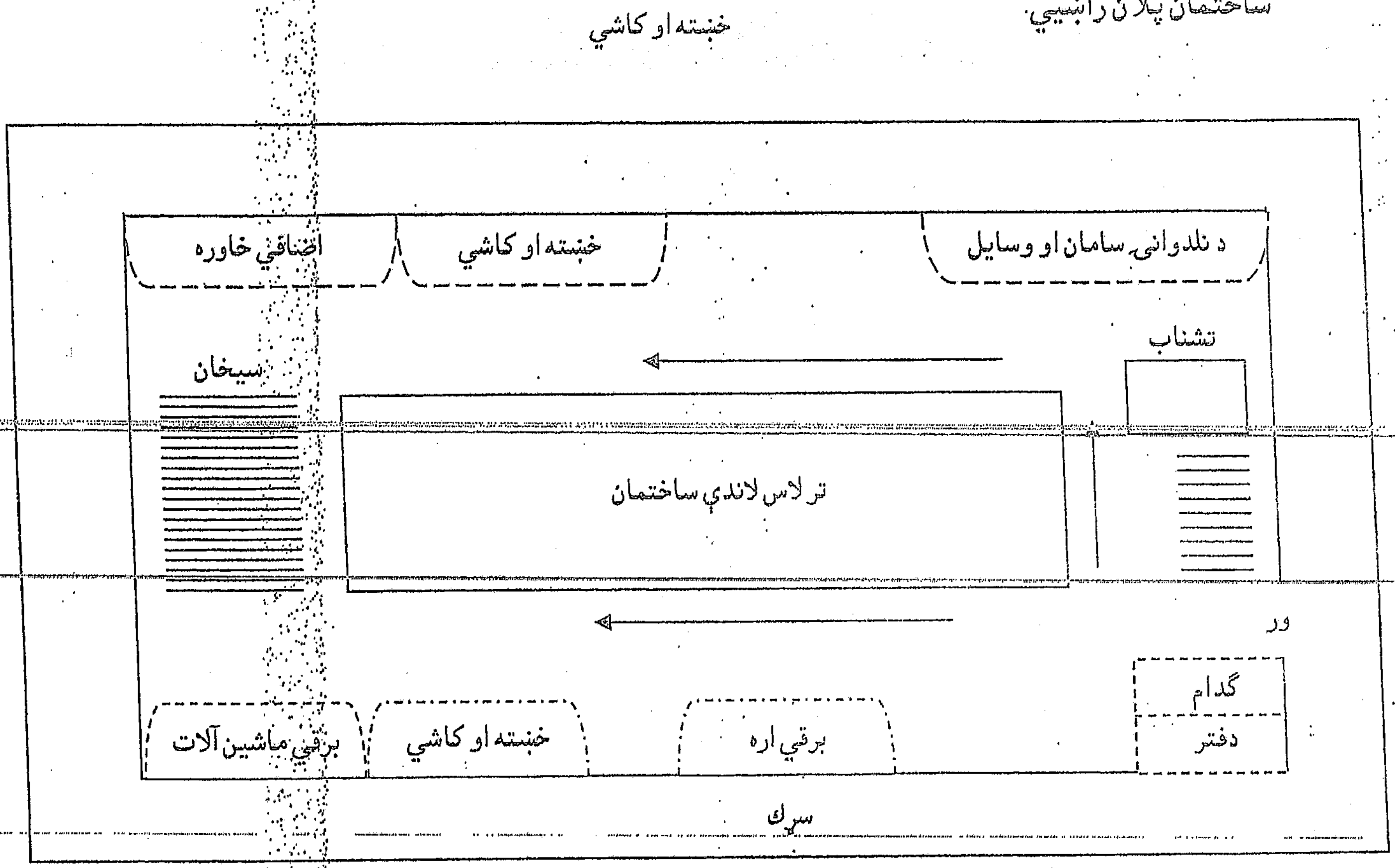
په دې پلان کې د هغو ساحو نقشه چې د دفتر، تحویلخانې، د موادو د ذخیرو، ماشینن آلاتو، سیخ تابې، قالب جوړونې او نورو لپاره وې موجوده وي، متذکره ساحه باید داسې انتخاب شي چې له ذخیرو څخه ساختمان ته د موادو د انتقال پر مهال ضایعات کم شي. هغه مواد چې یو ځای مصرفیږي باید یو له بله سره نیږدې وي.

دفتر او عمومي تحویلخانه باید د عمومي دروازې په څنگ کې قرار ولري، تر څو مراجعین له بهر څخه بې لزومه پروژې ته را داخل شي. همدارنگه هر کله که عمومي تحویلخانه دروازې ته نږدې وي، هغه وسایط چې

چاپ: رحیمي فوتوکاپي
هرات دروازه دازادی مقابل وخنک به 0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

مواد له خارجي ساحې څخه راوړي، په آساني کولای شي مواد تخليه کړي. لاندې شکل د يوه کانګرېټي ساختمان پلان رانيسي.



۷_۸ شکل

د يوه کانګرېټي ساختمان پلان

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

بې خطره کار او د کارگر مصؤنيت

Safety and Labour Immunity

۸_۱_ عموميات:

انجنيران بايد له ممکنه حادثاتو څخه د خپل ځان د ساتنې په طريقه وپوهېږي او همدارنگه کارگرانو ته د دوی د ساتنې او وقايې طريقې له دغو خطرونو او حادثاتو څخه ور وپوهوي. د کارگرانو د وجود ساتنه په کار کې د دوی له دقت سره تړلې ده. هغوی بايد کوښښ وکړي تر څو په کار کې دقت خپل ورځنی عادت وگرځوي. پر محتاطانه فعاليتونو سربېره بايد کارگر ته وفهمول شي چې د بې خطره او مصؤن کار لپاره څه تدابير لازم دي او څنگه له کار سره وتړو.

بايد تل هوښيار واوسو او خطرونه پېش بيني کړو، ځکه دا ډول ځېنې حادثات له ناسنجيده حرکاتو څخه ناشي دي. بايد وپوهېږو چې هيڅ حادثه په تصادفي ډول نه رامنځته کېږي، بلکې هره حادثه د غفلت، بې احتياطۍ او د شخص د نه پاملرنې پايله ده. په صنعتي دستگاوو او پروژو کې، د کارگرانو نه پاملرنه د پلان شوي کار د شاته والي سبب گرځي چې دا د پروژې پر اقتصاد مستقيم اغېز لري. هغه څوك چې د کار د مصؤنيت قوانين او قواعد پر خپل ځان تطبيق کړي، باحوصله، هوښيار او وخت پېژندونکی شخص دی، کولای شي ستونزې په درست ډول تحليل او لپاره يې منطقي حل لارې پيدا کړي.

بله موضوع چې په بې خطره کار او د کارگر په مصؤنيت پورې اړه لري، په مناسب ځای کې د سامان آلاتو او موادو ساتنه ده. په دې کار کې دوه ښه والي شته، لومړی دا چې که د موادو او سامان آلاتو لپاره ټاکل شوی ځای ولرو نو د ضرورت په وخت کې له سرگردانۍ او د وخت له ضايع کېدو څخه مخنيوی کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويم دا چې د موادو او سامان آلاتو له پراګندګۍ څخه د راپېښېدونکو خطرونو مخنيوی کېږي.
د بېلګې په ډول که د کار يو سامان د کارګرانو د تګ، راتګ په مسير کې اېښوول شوی وي د کارګر د لوېدو سبب ګرځي او ښايي د کارګر د زخمي کېدو او يا سامان ماتېدو خطرات په وجود راوړي.
د سوځېدو وړ مواد بايد په عليحده ډول او د اور له منبع څخه ليرې ځای کې وساتل شي. تر څو د اور د لګېدنې په اثر له خطرونو څخه مخنيوی وشي.
اوبه او تو ی شوي روغنيات بايد په ژر وخت کې پاك شي تر څو د اشخاصو له ښويدلو او برقي شوك څخه مخنيوی وشي. د ګاز سلنډرونه د نادرستې استفادې په صورت کې د چاودنې احتمال لري. نو د ټولو مسلکي افرادو لپاره د کار د مصؤنيت د قواعدو او قوانينو زده کړه ضروري ګڼل کېږي.

۸_۲_ له ساختماني موادو څخه د استفادې پر مهال محافظوي تدابير:

ځيني ساختماني مواد لکه چونه او سيمنټ د پوست د تخريش خاصيت لري، چې بايد له دغو موادو څخه د استفادې پر مهال له ځانګړو دستکشو څخه کار واخيستل شي، همدارنګه له چونې څخه د استفادې پر مهال بايد ځانګړې عينکې وکارول شي، ځکه وچه چونه له اور سره د تماس پر مهال چاودي او زيات حرارت توليدوي چې د سترګو لپاره مضر دی.
د سنګ کارۍ او ډبرو ماتونې پر مهال بايد له عينکو څخه استفاده وشي تر څو سترګې ته د ډبرو د ټوټو د لوېدو خطر ليرې شي.

د پلاستيك د مخصوصو سيمنټو د کارولو پر وخت بايد د هغه له پلاستيکه، چې يو د سوځېدو وړ او نهايت قوي ماده ده بايد پوست او سترګې د هغه له تماسه ليرې وي، د تماس په صورت کې بايد فوراً اوبه وکارول شي، خصوصاً سترګې بايد د پينځلسو دقيقو لپاره پرېولل شي.

۸_۳_ د کار لباس:

۱_ د کار جامې بايد له ژر سوځېدونکي ټوکر څخه جوړې نشي.
۲_ پتلون بايد لوېې پايڅې ونه لري او تر قد اوږد نه وي، ځکه د شخص د لوېدو سبب ګرځي.
۳_ د کار پر وخت بايد ساعت، انګوشتري او نور زينتي وسايل له لاسه ليرې کړو، ځکه امکان لري متحرك شي او ځيني خطرونه لکه د لاس غوڅېدل په وجود راوړي.
۴_ د کار پر وخت بايد له ځانګړو بوټونو څخه استفاده وشي، ځکه دغه بوټونه پښې له لوېدلو سامان آلاتو څخه په امان کې ساتي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

که کيندنه د ځاه کنبلو په منظور صورت نيسي بايد په زياتو عمقونو کې له ځاه کښونکي څخه خبر واخيستل شي، ځکه د زهرجنو گازوونو د موجوديت په صورت کې د شخص د مسموم کيدو خطر موجود وي.

د کاربزونو په کيندنه کې بايد وليدل شي چې د سيمې خاوره مستحکمه ده او که نه؟ ځکه د ارتباطي ځاگانو د کنبېناستلو خطر موجود وي.
سامان آلات، خاوره او ماشينونه بايد اقلاً پينځوس سانتي متره له جر څخه ليرې وي.

تل د بې خطره قوانينو کاپي کارگرانو ته ورووېشئ!

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