د پروژې د ژوند دوران

Project Life Cycle

Ketabton.com

ليکوال: عبدالرافع (ميلمه)

کال: ۱۳۹۹ ل.ل

(c) ketabton.com: The Digital Library

بسم الله الرحمن الرحیم

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډالۍ

ټولو هغو ملګرو ته چي د هیواد د سوکالۍ او ابادي لپاره یي نه ستړې کیدونکې هڅې کړې دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لنډيز (چکيده):

په همدې څېړنه کې چې د پروژې د ژوند دوران په اړه بحث سوی، تر څو د پروژو په سمه اجرا او اغيزناک ډول سره د پروژو موخې په لاس راوړو اړينه بلل کيږي تر څو د پروژې د ژوند دوران په اړه مناسبه او سمه څېړنه وسي. په همدې څېړنه کې چې د پروژې د ژوند دوران په اړه سرته رسيدلې د کتابتون له ميتود څخه کار اخيستل سوی. د پروژې د ژوند دوران بيلابيل پړاوونه لکه د پيل پړاو، پلان پړاو، تطبيق پړاو او تړلو پړاو تر څېړني لاندي نيول سوي، په پايله کې ويلای شو چې د ډيرو پروژو د تطبيق ستونزي همداوي چې د ژوند دوران يي په سمه توګه نه ترتيب کيږي. يوه پروژه هغه وخت له ستونزو سره مخامخ کيږي چې د هغې د ژوند دوران سم او په منظمه توګه ترتيب نشي. د مثال په ډول کله چې د ژوند دوران سم او منظم نه وي په هغه صورت کې د پروژې موخه په اغيزناکه توګه لاس ته نه راځي، هغه زيرمي چې بايد په ټاکلي وخت د ټاکلي کار لپاره وکارول شي نه تنظيم کيږي، د خطرونو مخه په سمه توګه نه نيول کيږي او نور...

د شلمي پيړۍ د مديريت په اصولو کې همدا ډيره اړينه بلل شوې، مخکې له دينه چې يوه پروژه عملي کړو بايد د هغې د ژوند دوران سم په نظر کې ونيول شي، ځکه د ژوند دوران هر پړاو په خپل ځانګړي ځاي او وخت کې ځانګړی ارزښت اوګټې لري.

د پروژې د ژوند دوران د هر ډول پروژو د مديريت کولو لپاره يو ښه کاري چوکاټ ترتيبوي، له همدي لاري کولای سو ښې او سمي پروسي و پيژنو کومي چې د پروژو په عملي کولو کې ډيري اغيزناکي دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څېړنې کليات

د مسئلې بيان:

د وخت په تېرېدلو او د ټکنالوژي له پرمختګ سره يوځای د پروژو په تنظيم مديريت او جوړښت کې هم په لوړه کچه بدلونونه راغلي. چې همدا بدلونونه د معلوماتو او نظرونو د پرمختګ او ډېروالي سبب سوې.
د پروژې د ژوند دوران په اړه د پوهانو نظريې او معلومات په پراخه کچه شتون لري چې موږ نشو کولای د ټولو يادونه په همدې څو پاڼو کې وکړو. له همدې کبله موږ د پروژې د ژوند دوران په لنډ دول سره څېړلی.
د پروژې د ژوند دوران په هکله مو دا چې په کومو شرايطو کې کومې اغيزې لري او د کارونو په ښه توګه سرته رسولو کې کوم رول لوبوي د ځينو نظرياتو په راوړلو سره ذکر کوو.
د پروژې د مديريت د منځنی دورې پوهان په دې باور وو چې د پروژې د ژوند دوران کولای شي له موږ سره يواځې د پروژې په پيشبيني کې مرسته وکړي او د هغه په واسطه يو ښه پلان طرح کړو چې په غير مستقيم ډول سره په زيربنائي پروژو کې د يوې طرحې په توګه تری کار اخيستل کيدی.
په اوسني وخت کې پوهان د پروژې د ژوند دوران د پروژې د مديريت لپاره يو ځانګړی ډيسپلين ګڼي او اړينه ده چې هره پروژه له پېل څخه تر پای پورې په منظمه توګه بيلابيل پړاوونه مخ ته يوسي، او همدا پړاوونه بايد د پروژې د پيل څخه مخکې په نظر کې ونيول شي او د يوې قوي پيشبيني په توګه طرحه شي. همدا طرحه او پيشبيني شوي پړاوونه له موږ سره مرسته کوي تر څو پلان شوې موخې په سمه او اغيزناکه توګه د کمو لګښتونو او زيرمو په کارولو سره لاس ته راوړو.

د څېړنې اړتيا او اهميت:

لکه څرنګه چې د انسان ژوند ټول د پروژې سره مخامخ وي، او ټولې چارې د وړو او غټو پروژو په څير مخته وړي. لکه د کورنۍ د غړو د تعليم او تربيې چارې چې اوږد مهاله پروژه، د يوې ميلمستيا لپاره د چارو سمبالول يو لنډ مهاله پروژه ده. له همدې کبله د پروژې په ژوند پوهيدل اړتيا، يو اړين او بنسټيز پړاو ده. تر څو معلومه شي چې تر څېړنې لاندې موضوع تر کومې کچې اړينه او مهمه ده، او د هغې په اړه څېړلو ته تر کومې کچې اړتيا شته په راتلونکو فصلونو کې په تفصيل سره بيان شوې.
او همدارنګه بايد وويل شي چې انسان هره ورځ د يو ځانګړې موخې لپاره پيلوي، او د ژوند په اوږدو کې ګڼ شمير موخې لاس ته راوړي. د موخو د لاس ته راوړلو لپاره لاس په کار کيدل اړين دي او بايد د زيرمو او لګښتونو په کارولو سره بيلابيل پړاوونه مخته يوسي او ځيني کړنې سرته رسوي. همدا چې د وخت په يو ټاکلې موده کې د موخو لپاره کړنې سرته رسوو يوه پروژه بلل کيږي.
له همدې کبله موږ ويلای شو چې د انسان ټول ژوند د وړو او غټو پروژو يوه ټولګه ده، چې هره پروژه د ژوند په دوران کې بيلا بيل پړاوونه سرته رسوي، نو ډيره اړينه ده تر څو هر انسان د پروژې د ژوند دوران په اړه پوره معلومات ولري. تر څو په ژوند کې له ستونزو او خطرونو مخنيوی وشي.
له بله اړخه نړۍ ورځ تر بلې د پرمختګ په حالت کې ده چې ښه منطقي پلانونه او تصاميم د نړۍ د پرمختګ لامل کيږي. هره ورځ نوې طرحې او پروژې سرته رسيږي، د مثال په توګه، زيربنايي پروژې، بشري همکاريو پروژې، تعليمي پروژې او نورې...
کولای شو ووايو چې نړۍ په هره ورځ کې د ميليونونو پروژو شاهده وي، چې ټولې ښه مديريت، پلان او تطبيق ته اړتيا لري، له همدې کبله لومړني معلومات چې بايد د پروژې مدير يې ولري هغه بايد د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د څېړنې موخې:

که چیرته یو څوک همدا څیرنه لولي او د موخي په اړه یي خبر نه وي څه به یوه شي چې د څه شي په اړه څیرنه شوي او موږ یي ولي لولو. ټولي څیرنې د یوې خاصي موخي په اړه سر ته رسیږي. که ښکاره موخه نه وي ټاکل شوي څیرونکي نه شي کولای سم معلومات راټول کړي او ښایي نامعلوم او غلط لوری د څیرلو لپاره وټاکي. لکه څرنګه چې د ژوند ټولي چارې د یوې پروژې په ډول مخ ته وړل کیږي له همدې کبله ډیره اړینه ده چې د چارو په ترتیب او شکل د وخت په تیرېدلو سره سم کړو، چې همدا مو د چارو او پروژې د ژوند دوران بلل کیږي.
له همدې کبله د څیرنې موخې عبارت دي له:

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

د څیرنې پوښتنې:

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

اصلي پوښتنه:
ایا د پروژې د ژوند دوران د پروژې د پلې کیدلو لپاره یوه منسبه لاره ده؟

فرعي پوښتنې:

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

د څیرنې ډول (روش):

د څیرنې په سرته رسولو کې مو تر ډیره هڅه کړې تر څو له نوو او په وخت معلوماتو څخه کوم چې په معتبرو سرچینو پورې اړه لري کار اخیستل شوی. که چیرته وغواړو یوه څیرنه سرته ورسوو د هغې لپاره زیرمې او معلومات اړین وي او باید ښکاره وي چې له کوم ډول څیرنې څخه کار اخیستل سوی. په همدې څیرنه کې مو د کره والي پخ خاطر له کتابتون، کیفي کمي، مختلط او نورو معلوماتو څخه کار اخیستی. همدارنګه د څیرنې لپاره د څینو کمپنیو له راپورنو او ژورنالونو څخه د معلوماتو لپاره ګټه پورته شوې، تر څو د لوستونکو لپاره کره او په وخت معلومات وړاندی کړی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په څېړنه کې ننګونې (محدودیتونه):

ننګونې یا محدودیتونه په هر حالت کې د کارونو په سرته رسولو کې پېښېږي، داسې کم کار نشته چې له ننګونو دې خلاص وي. له همدې کبله څېړنې هم له ننګونو خالي نه وي چې د څېړلو په مهال د سستې، وخت ضایع کولو او لګښتونو سبب کېږي.

موږ هم د همدې څېړنې په سرته رسولو کې له ځینو ننګونو سره مخ وو چې لاندې ذکر شوې دي.

- ✓ د وخت کمښت: د څېړنې سربیره ځینې شخصي بوختیاوې، د دندې بوختیا او ټولنیزې بوختیاوې د همدې لامل وې چې د څېړنې لپاره کافي وخت پیدا نکړو.
- ✓ د منابعو کمښت: د پروژې د ژوند دوران په اړه داسې منابع نشته چې موږ ته په پوره ډول معلومات راکړي، ځکه چې هر پړاو یې په بیلابلو کتابونو او مجلو کې په کمه اندازه تشریح سوې. له همدې کبله د څېړنې په وخت کې ستونزمه وه چې د هر عنوان لپاره باید له بیلابیلو اخیستنو ځخه کار واخلو.
- ✓ د ژبې محدودیت: د معلوماتو د څېړلو لپاره په پښتو ژبه کې خاصې زیرمې نشته، له همدې کبله د څېړلو په وخت کې اکثره د انګلیسي ژبې له زیرمو ځخه کار اخیستل سوې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲۸ د پروژې پلانول ۱۹
۲۹ پلان ۱۹
۳۰ د پلان تاریخچه ۱۹
۳۱ د پلان تعریف ۲۰
۳۲ د پروژې لپاره پلان څنګه جوړیږي ۲۰
۳۳ پلان جوړونه څه ده ۲۱
۳۴ د پلان جوړوني عام ساده مفهوم ۲۱
۳۵ د پلان جوړولو اهمیت ۲۱
۳۶ د پلان جوړوني موخي او اهداف ۲۱
۳۷ د پلان عناصر ۲۲
۳۸ د ښه پلان ځانګړتیاوي ۲۲
۳۹ یو اغیزمنه پلان جوړونه ۲۲
۴۰ د پلان ډولونه ۲۳
۴۱ د یو ځل استعمال پلان ډولونه ۲۳
۴۲ د جاری پلان ډولونه ۲۳
۴۳ د وخت او مودې په بنسټ د پلان ډولونه ۲۴
۴۴ د مرکزیت د درجې او اداري پلان ډولونه ۲۴
۴۵ په پلان جوړونه کې د مدیر لخوا د تصمیم نیوني پړاوونه ۲۶
۴۶ لومړی پړاو: د ستونزي پیژندل ۲۶
۴۷ دویم پړاو: د پریکړي معیارونو پیژندل ۲۷
۴۸ دریيم پړاو: معیارونو ته وزنونه ځانګړي کول ۲۷
۴۹ څلورم پړاو: د بدیلونو پراختیا ۲۷
۵۰ پنځم پړاو: د بدیلونو تحلیل او څیړل ۲۷
۵۱ شپږم پړاو: د بدیلونو ټاکل ۲۸
۵۲ اووم پړاو: د بدیل پلي کول ۲۸
۵۳ اتم پړاو: د تصمیم نیوني د موثریت ارزیابي ۲۸
۵۴ پروژې د ژوند لپاره د پلان جوړوني ګټي ۲۸
۵۵ پروژې د ژوند په پلان جوړونه کې ستونزي ۲۸

دریيم څپرکی

د پروژې د تطبیق پړاو

۵۶ د پروژې اجرا کول ۲۹
۵۷ د خلکو مدیریت ۳۰
۵۸ د دندو لایحه ۳۱
۵۹ د نوي کارکوونکي پیژندنه ۳۱

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶۰	سرچینې	۳۲
۶۱	څنګه د کار پرمهال د يو کارکوونکي انګيزه او ګټورتوب ډېر کړو	۳۲
۶۲	تقديرول	۳۲
۶۳	سيالي رامنځته کول	۳۳
۶۴	مثبت فکر پالنه	۳۳
۶۵	د لنډ مهاله موخو ټاکل	۳۳
۶۶	د مسؤليت ډېرول	۳۳
۶۷	خپلواکي ورکول	۳۴
۶۸	ټوله ايز کار ته پرمختګ ورکول	۳۴
۶۹	د امن احساس رامنځته کول	۳۴
۷۰	شفافيت رامنځته کول	۳۴
۷۱	د خوښۍ څرګندول	۳۵
۷۲	د خطر مديريت	۳۵
۷۳	د خطر مشخصات	۳۶
۷۴	د خطر په مقابل کي زغم	۳۶
۷۵	د پروژې په ژوند کي دخطرونو ډولونه	۳۶
۷۶	داخلي خطرونه	۳۶
۷۷	باندني خطرونه	۳۷
۷۸	د پروژې د خطر مديريت	۳۷
۷۹	د خطرونو پيژندل	۳۷
۸۰	د خطرونو تحليل	۳۸
۸۱	خطرونو ته ځواب ورکول	۳۸
۸۲	نظارت او ارزيابي	۳۹
۸۳	د نظارت رول	۳۹
۸۴	د نظارت اهميت	۴۰
۸۵	ارزيابي	۴۰
۸۶	کنټرول	۴۰
۸۷	راپور	۴۱
۸۹	اوږده او لنډ راپورونه	۴۲
۹۰	څنګه کولای شو يو کاروباري راپور وليکو	۴۲
۹۱	د کاروباري راپور پلان جوړول	۴۲
۹۲	د کاروباری راپور جوړښت	۴۳
۹۳	د کاروباري راپور ليکل	۴۴
۹۴	د راپور ليکلو جوړښت يا اناټومي	۴۶

(c) ketabton.com: The Digital Library

۹۵ د راپور ليکلو سبک يا سټايل ۴۶
۹۶ اغيزمنه راپور ليکنه ۴۷
۹۷ سمول او پروف لوستنه ۴۸
۹۸ ولی پروف لوستنه؟ ۴۸
۹۹ د لوړو کړنو يا د يو فعال ټيم جوړول ۴۹
۱۰۰ د ټيم د انکشاف کليدي لاملونه ۴۹
۱۰۱ د فعالو ټيمونو اته صفتونه ۵۰
۱۰۲ د لګښتونو مديريت ۵۰
۱۰۳ د زيرمو پلانول ۵۰
۱۰۴ د لګښتونو اټکل ۵۱
۱۰۵ د لګښتونو بودجه ټاکل ۵۱
۱۰۶ د لګښتونو کنټرول ۵۱
۱۰۷ د وخت مديريت ۵۱
۱۰۸ د وخت مديريت په لاندي موضوعاتو را څرخي ۵۲
۱۰۹ د وخت ګټور مديريت ۵۳
۱۱۰ په کار کي د وخت مديريت ۵۴
۱۱۱ ناستي ۵۴
۱۱۲ د کاري ميز منظموالی ۵۵
۱۱۳ د وخت د اداره کولو لپاره د جيم ران بنيادي ټکي ۵۶

خلورم څپرکی

د پروژې د تړلو (بندولو) پړاو

۱۱۴ د پروژې تړل ۵۷
۱۱۵ دوه مهم کارونه چي د ټولو پروژو په تړلو کي ترسره کيږي ۵۷
۱۱۶ د پروژې بندولو مرحلي ۵۸
۱۱۷ د پروژې د تړلو اهميت ۶۰
۱۱۸ د پروژې د تړلو په پړاو کي ننګوني ۶۰
۱۱۹ د پروژې د مديريت د ژوند په دوران کي له لاندي ټکو ويلو څخه ډډه وکړئ ۶۱
۱۲۰ پايله ۶۳
۱۲۱ وړانديزونه ۶۴
۱۲۲ ماخذونه ۶۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

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

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

څرنګه چې داقتصادي علومو دمطالعې څخه معلومیږي چې پروژه او د هغې د ژوند دوران داقتصادي علومو یوه مهمه څانګه ده چې داقتصادي اهدافو او فعالیتونو د لاس ته راوړلو په خاطر دهغه څخه په پوهنیز ډګر کې استفاده کیږي. داچې دهرهدف تر لاسه کول یوي تګلاري ته ضرورت لري نو بناً په هر هیوادکې داقتصادي اجتماعي کلتوري او سیاسي ، مالي، وسایلو،مادي او غیري مادي وسایلو ، بشري منابعو او طبعي منابعو ته ضرورت لري چې ددغه وسایلو او منابعو منسجم کول دهغو ي څخه درسته استفاده او په یوه سمه لاره دضروري ټاکل شوو اهدافو تر لاسه کولو لپاره سوق کولو ته اړتیالري او دغه منابع هیڅکله خپله نشي منسجم کیدلي تر څو په یو منظم او سیستماتیک دوران کې ځاې په ځاې نه شي. ځکه چې دیو هیواد دانکشاف دژوندانه اموراتو کې پرته فعالیتونو له یو منظم میکانیزم دموجودیت څخه ممکن نه دي او یا دا چې د پروژې د ښه تطبیق په نه شتون کې هیڅ پروګرام او هدف په منظمه توګه سرته نه رسیږي.

لکه څرنګه چې پرمختیایي هیوادونه دتاریخ په مختلفو مرحلو کې دمختلفو اقتصادي خصوصیاتو لرونکي وو، اما پاته دې نه وي چې، په دې وروستیو کلونو کې دا هیوادونه دپرمختیایي هیوادنو په قطار کې راغلي چې کولاي شي دمنظمو پروژو په تطبیق سره خپلې اقتصادي وضعې ته تغیر ورکړي او خپلې ټولنې اقتصادي ستونزې او په دې توګه وکولاي شي چې ځان دپرمختیاي حالت څخه د پرمختګ حالت ته ورسوي .

په پرمختیائي هیوادونو کې د پروژې دوران او مدیریت دخپلې ودې ابتدایي مراحلو کې ده او تر او سه پورې نشي کولای چې دټولنې غوښتنې پوره کړي. دپرمختیاي هیوادنو لپاره دټولونه مهمه لاره داده چې هغوي دخپل ملي انکشاف او پرمختګ لپاره د پروژو د تطبیق منظم میکانیزمونه په نظر کې ونیسي خو بد بختانه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

په درنښت

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د پروژې د ژوند دوران

د پروژې د ژوند دوران هغه چاري او کارونه تشريح کوي د کومو په واسطه چي موږ کولای شو د پروژي حاصل لاس ته راوړو یا چوپړونه وړاندي کړو. د پروژې د ژوند بیلابیل دورانونه د دي لپاره موجود دي چي موږ وکولای سو بیلابیل او ځانګړي خدمات وړاندي کړو. د مثال په توګه د هغي پروژي کوم چي غواړو یو کور جوړ کړو د ژوند دوران به د سافټویر جوړولو پروژي له ژوند دوران څخه ډیر بیل وي. د پروژي د ژوند دوران مدیریت موږ ته دا رابښيي چي څنګه کولای شو یو پروژه په سمه او اغیزناکه توګه مدیریت کړو چي همدا مدیریت د ټولو پروژو د ژوند په دوران کي یو شانته ده. د پروژو د مدیرانو لپاره همدا یو غټ چلینج وي چي څنګه کولاې سي د پروژي د ژوند دوران د پروژي د ژوند دوران له مدیریت سره په لیکه کړي. د پروژې او پروژې د مدیریت کارونه دواړه هم مهاله او په یوه وخت کي جریان لري چي همدا کارونه باید د پروژی د مدیریتي ټیم په واسطه باید سره ونښلول شي. د پروژې په جدول کي دواړه د پروژي او پروژې د مدیریت چاري نغښلتي وي. له همدې کبله موږ په یوه وخت کي دوه د ژوند دورانونه مخ ته وړو چي د پروژي او پروژي د مدیریت د ژوند دورانونه دي. چي د ژوند دوران همدا چاري دواړه یو شان ته سمبالیږي، او هم مهاله مخته ځي. د پروژي د ژوند دوران همدا پوښتنه په نښه کوي چي، (د کارونو د سرته رسولو لپاره باید څه وکړو؟) او د پروژي د مدیریت د ژوند دوران د (د پروژې د مدیرت لپاره باید څه وکړو؟) پوښتنه په نښه کوي. د پروژې د ژوند دوران د کمپنیو په کچه بیلابیل وړاندي کیږي، لاکن د پروژې د مدیریت د ژوند دوران د کمپنیو په کچه یو شان سرته رسیږي.

مخکي له دینه چي د پروژې د ژوند دوران تر څیړني لاندي ونیسو اړینه ده تر څو د پروژي، مدیریت تاریخچې او تعریف باندی ځان پوه کړو.

پروژه:

دمصر اهرام، دچین دیوال....اوداسې نور دبشریت دلومړیو پروژو څخه ګڼل کیږي. په همدی توګه داډیسن لخوادBulb (څراغ) اختراع هم دیوې پروژې په توګه ترسره شوې وو. په لومړیو کې دپروژی دمدیریت څخه عمدتا د تحقیق او پراختیا او یا هم دپوځی وسلو دجوړولو اونورو پیچلو برخو کې کار اخستل کیده که څه هم په اوسني وخت کي شخصی کمپنۍ او سازمانونه له یوه اړخه اودولتي اداری له بله اړخه دپروژې د مدیریت څخه په ډیره پراخه پیمانه ګټه اخلي اوخپل ډیر فعالیتو نه دپروژو په توګه پرمخ وړي. دهمدې اهمیت په نظرکی نیولو سره اوسمهال د پروژې مدیریت او د ژوند دوران په پوهنتونونوکې دیو مضمون په توګه تدریسیږي. راتلونکي څوپاڼې هم د پروژې د ژوند دوران په موضوع لیکل شویدي. ځکه هر انسان په خپل ژوند کي د هوساینې او سوکالی لپاره بېلا بېل فعالیتونه سر ته رسوي، او اړینه ده تر څو نوموړي فعالیتونه د یو پروژې په توګه د یو محدود وخت په لرلو سره تطبیق کړي تر څو ښې پایلې او لاسته راوړني ولري.

تعریف:

پروژه د فعالیتونو یوه مجموعه ده چي په یو منظم چوکاټ کي ځای پر ځای شوی وي .پروژې د بشپړو تعریف شویو موخو لرونکی وی او ځانګړیو محصولاتو او خدمتونو ته لاس رسی پیدا کوی .اکثره سازمانونه او اداري خپل غټ فعالیتونه د پروژو په چوکاټ کي سرته رسوی.پروژه د مشخص محصول، پایلې او خدمت د لاسته راوړلو په خاطر له یو لږ موقتی کوښښونو او هڅو څخه عبارت ده.

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

موقتی: لنډ مهال ته نه ویل کیږی بلکه د موقتی معنا دا ده چی د هرې پروژی د پیل او پای موده معلومه او تعریف شوې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د مدیریت تاریخچه:

د پروژې مدیریت د کار په مختلفو ډګرونو ودانۍ جوړونې، انجنیری، دفاعی، اجتماعی او اقتصادی (زمینو کې پراختیا کړې ده. د امریکا اوسیدونکی هنری ګانت(Henry Gant) د پروژې د مدیریت پلار ګڼل کیږی، نوموړې همداراز د پلان جوړونې او د کنټرول د پلار په نوم هم پېژندل کیږی.

۱۹۵۰ لسیزه د نویو پروژو د مدیریت د پیل په عنوان پېژندل شوې ده .د ۱۹۵۰ په لومړیو کې به په امریکا کې پروژې د ګانت چارټ پر بنسټ اداره کېدې. په ۱۹۶۹ کې د پروژې د مدیریت د لا پراختیا په موخه د پروژې د مدیریت انسټېټیوټ جوړ شو چې تر دې دمه خپل پرمختیایی مزل وهی.

د پروژې مدیریت:

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

د پروژې مدیر

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

د پروژې ځانګړتیاوې:

- مشخصه موخه لری
- د ژوند دوران لری له پېله تر پایه
- معلومه موده لری، په داسې ډول چې په واضحه توګه تعریف شوې وی.
- د لګښتونو او خرڅ لپاره محدودیتونه او قیودات لري.
- پروژه پېچلې ده او همغږی ته اړتیا لري.
- پروژه له نورو پلې شویو پروژو سره متقابل ارتباط لري.
- هره پروژه ځانګړی مدیریتي حالت لري.

د پروژې د ژوند دوران:

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

د پروژې د ژوند مدیریت تعریف:

د وخت، لګښت او څرنګوالي په چوکاټ کې د ځانګړو موخو د تر لاسه کولو لپاره د پروژې پلان جوړونې او لارښوونې چې په محدوده موده کې صورت ونیسي د پروژې د ژوند مدیریت وایي. د پروژې د ژوند په مدیریت کې کنټرول، په کړنو باندې څارنه د کړنو لارښوونې او د چارو په سمه توګه پای ته رسول شاملې دي او د پروژې د ژوند مدیریت هڅه کوي چې له منابعو څخه په سمې ګټې اخیستنې سره په ټاکلې لګښت سره ځانګړې او د انتظار وړ پایلې تر لاسه کړي. په بله توګه د اړتیاوو د تر لاسه کولو او پروژې د پلې

(c) ketabton.com: The Digital Library

کولو په اړه د کړنو د کنټرول په بهير کې له پوهې، وړتيا، وسايلو او مهارتونو څخه ګټه اخيستل د پروژې د ژوند مديرت بلل کېږي.

د پروژې د کنټرول تعريف:

د وخت، لګښت او څرنګوالي په چوکاټ کې يوه اقتصادي تعادل ته د لاسرسي لپاره د پروژې د ټګلوري ساتل او موخو ته د رسېدو لپاره له ځانګړو وسايلو، وړتياوو او تکنيکونو څخه ګټه اخيستنه د پروژې کنټرول بلل کېږي. په حقيقت کې کنټرول د پروژې لپاره د پلان دقيقه او بشپړه اجرا ده.

د پروژې د ژوند قوانين:

دا قوانين په لويو او وړو پروژو کې د مديرانو د تجربې په بنسټ چمتو شوي او ځلا يې پيدا کړې ده. د پروژې د ژوند دوران او مديريت بنسټونه د لاندينيو لسو قوانينو پر بنسټ جوړ شوي دي. دې قوانينو ته پاملرنه د پروژې له پيل څخه تر پای پورې ښې پايلې څرګندوي.

لومړی قانون: په ډله ييزه توګه د پروژې د موخو او پايلو څېړل!
که پوه نه وی چې څه غواړئ ترسره يې کړې، که پوه نه وی چې کوم شيان بايد بدل شي، ستونزمنه ده چې ارزښتناکه پايلې وړاندې کړئ. هغه پروژه چې پايلې يې روښانه نه وي، له ماتې سره مخ کېږي، د پروژې د برياليتوب په لاره کې لومړی ګام د پروژې د موخو ټاکل او پېژندل دي، هغه موخې چې په اړه يې په پروژه کې ټول مهم لاسپوري وګړي ورته اند ولري. يوازې دا بس نه ده چې تاسو پوه شی چې کوم کار غواړئ ترسره يې کړئ، کليدي وګړي، مرستندويان او د پروژې غړي هم بايد هغه څه چې غواړي ترسره يې کړي، په اړه يې معتقد وي او هغه ومني.

دويم قانون: بايد تر ټولو ښه کاري ټيم چې کولای شی، جوړ يې کړئ!
د پروژې د برياليتوب لپاره د مسلکي، لايقو او ښو روزل شوو وګړو د ډلې درلودل اړين دي. د پروژې ښه جوړښت د وګړو په ټاکلو سره د پروژې د مدير له خواه پيلېږي. د وګړو په ټاکلو کې، په ځانګړې توګه د نويو پروژو په اړه بايد د هغوی هوښياري، ځواک، پوهې او تجربې ته ډېر ارزښت ورکړل شي. وګړي بايد په کې د کارکولو ځواک ولري او په کې وړ مقام تر لاسه کړای شي. وګړي بايد د کار په وخت کې خپله پاملرنه يوازې خپل کار ته واړوي نه خپلو ځاني بوختياوو ته. ځينې وخت اړينه ده وګړي د کار د ښه ترسره کولو لپاره زده کړې وکړي. وګړي بايد وکولای شي د پروژې په اوږدو کې په علاقې او خوښۍ سره کار ته دوام ورکړي. د پروژې مدير بايد د د غړو د انګېزې د زياتوالي په اړه اړينې تګلارې وپېژني.

دريېيم قانون: پلان جوړونه!
يو بشپړ پلان د پروژې د برياليتوب زنه (هسته) بلل کېږي. له پلان پرته نه شو کولای د موخو د تر لاسه کولو په اړه يو ټيم رهبري کړو. بې له شکه د يوه پلان جوړول په يوازېتوب سره کافي نه دی، ځکه چې مدير نه شي کولای راتلونکې اټکل کړي، له همدې امله ده چې کېدای شي د پروژې پلان څو ځله بدل کړل شي.

څلورم قانون: د انسانانو او وسايلو د اړتيا وړ سرچينو (منابعو) د کچې محاسبه!
د وګړو، وسايلو، سامانونو او کافي پانګې پرته په ټاکلي وخت د ژمنو د ترسره کولو لپاره هېڅ بله لاره نشته. مدير بايد د خپلې پروژې د انساني اړتيا وړ سرچينو د خوندي ساتلو وړتيا ولري، له دې پرته بايد د سرچينو د کمښت اغېزې وڅېړي او د پروژې کليدي وګړو ته يې ورسوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم قانون: د رښتيني مهال وېش چمتو کول!
مخکې له دې چې کار ترسره شي، بايد يو وړ مهالوېش جوړ شي او له مهالوېش سره سمه پرېکړه وشي. مدير کولای شي په مناسب لګښت سره انساني سرچينې او ډېر وسايل په وخت سره چمتو کړي، اما نشي کولای په هېڅ صورت سره وخت چمتو کړي! د پروژې نږدې ډېری نا بريالي مديران وخت ته په نه پاملرنې او په وخت سره د پايلو په نه ورکولو سره خپل ډاډ له لاسه ورکوي.

شپږم قانون: هڅه مه کوئ چې له پلان شوو کارونو څخه ډېر تر سره کړئ!
البته دا په دې مانا نه ده چې مدير بايد له اټکل شوي کار څخه کم کار وکړي بلکې مدير بايد په وخت، څرنګوالي او لګښت کې ټاکلي چوکاټونه په پام کې ونيسي. مدير بايد په پيل کې د پروژې ټاکلې ټکونه وپېژني او په کليدي وګړو يې بايد تاييد کړي. د هرې پروژې له پيل څخه مخکې بايد موخې او د هغې وروستی پايلې د تائيد لپاره ټولو ته وړاندې شي. ټول هغه وګړي چې په پروژه کې لاسپوري دي، بايد د هغه څه په اړه چې ترسره کوي يې بشپړ مالومات ولري ترڅو وکولای شي په سمه توګه خپلې دندې ترسره کړي. د معلوماتو ټولول او په وړ توګه ټولو وګړو ته د هغه رسول د پروژې د مدير له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي.

اووم قانون: د وګړو رول په ياد ولرئ!
د پروژې ځينې مديران د پروژې د پلي کولو په اوږدو کې له ياده باسي چې په رښتيني توګه دا پروژه د خلکو لپاره ترسره کېږي او پايلې يې د خلکو لپاره دي. د پروژې بريا د خلکو په آند پورې تړلې ده، د دې لپاره چې د بريالۍ پروژې مدير و اوسئ، ځان د خلکو له اندونو او لومړيتوبونو سره همغږی کړئ. هېڅ نه کړئ چې خلک د پروژې مديريت په غاړه لري، هغوی د کار ستره برخه ترسره کوي او خلک دي چې له ورستيو پايلو څخه به خوښ يا ناخوښ وي. بده به نه وي چې پوه شي که د پروژې پايلې د خلکو په زيان څرګندې شي، پروژه له ماتې سره مخ کېږي.

اتم قانون: د ادارې د مديريت او کليدي وګړو ملاتړ تر لاسه کړئ!
اړينه ده چې مدير د کار له پيل څخه مخکې د پروژې د کليدي غړو ملاتړ تر لاسه کړي. د چنې وهلو او خبرو وړتيا دلته څرګندېږي. دا قانون د لومړي قانون په څېر، اما له هغه پراخ دی، مديران دلته نه يوازې د هغوی مثبت اند تر لاسه کوي، بلکې هغوی راضي کوي چې د پروژې د مختنه وړلو په اړه د هغوی له نفوذ او ځواک څخه ګټه واخلي.

نـهم قانون: بدلون ته سترګې په لاره او هيله من اوسېدل!
پروژه تل له بې‌لابېلو بدلونونو سره مل ده؛ چاپېرياليي بدلونونه، د اړتياوو بدلونونه، د تګلارو او نور کېدونکي بدلونونه چې په پروژه کې رامنځ ته کېږي. مدير بايد بدلونونو ته منتظر نه اوسي او وروسته له رامنځ ته کېدو څخه غبرګون وښيي؛ غوره ده چې مديران زده کړي چې د بدلونونو په نسبت لاس مخکې وي؛ بريالي مديران په خپله د بدلون عامل دي. بدلون د ننني هڅانده نړۍ يو بنسټ دی. له بدلون سره مقابله او د هغه په اړه وړ ګام اخيستنه د مدير او پلان جوړوونکو هنر ځانګړی کوي. د بدلونونو او پلان د منلو په اړه د هغوی د عمل څرنګوالی، پروژه د برياليتوب يا ناکامۍ لور ته کېکاږي. په ياد ولرئ چې بدلون ته لوری ورکول د پروژې د ډلې له امکاناتو سره سم کولای شي مدير او د هغه پروژې ته نجات ورکړي؛ که بدلون ته سترګې په لاره اوسي او هغه وخت غبرګون وښيي، ډېر زيات وخت به له لاسه ورکړي. د بدلونونو د کنټرول لپاره خپلې سترګې مخکې له مخکې غوړېدلې پرېږدي!

لسم قانون: د هغه څه په اړه چې تر اوسه مو ترسره کړي، وګړي خبر کړئ!
مدير بايد په پروژه کې ټول مهم لاسپوري وګړي له پرمختګ، ستونزو او د پروژې له بدلونونو څخه خبر کړي. هغه بايد د دې ساده قانون پيروي وکړي او وګړي له ټولو څيزونو څخه خبر کړي. د کار په نړۍ کې تر ټولو غوره څيزونه قانون، رښتينولي او صداقت دي. غوره ده چې له ستونزو سره د مخ کېدو په وخت کې حقيقت له کليدي وګړو سره شريک کړي او له هغوی څخه د ستونزو د اوارې په اړه لارښوونه او مرسته وغواړئ.
يوولسم قانون: پروژه په سمه توګه سره پای ته ورسوي!

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پرژې د ژوند دوران د مدیریت حدود Constraints of Project Life Cycle Management :
۱ _ وخت Time ۲ _ مصرف Cost۳ _ اجراءات Performance ٤ _ د مشتریانو سره ښې اړیکې Good Customer Relations
د پروژې په ژوند کې مدیریت باید د پروژې د ژوند دوران ټولي منابع کنټرول کړي د وخت، مصرف او اجراءاتو په نظر کې نیولو سره یو منطقي چوکاټ برابر کړي. د دې په خاطر چې د پروژې د ژوند په دوران کې حدود په ښه توگه وپېژنو، لاندې یې په بېل بېل ډول څیړو.
۱ _ **پیسې(Money):** باید کوښښ وشي چې د پروژې کارونه د ټاکل شوو پیسو په حدودو کې ترسره شي او که زیاتو پیسو ته ضرورت پېښیږي نو باید مسولو او باصلاحیته اشخاصو ته د هغې په اړه راپور ورکړل شي.
۲ _ **بشري قوه(Manpower)** : د بشري قواوو د ا ستعمال لپاره باید فني اقدامات وشي د کارگرانو عزت وشي، عادلانه معاش ورکړل شي، نور سهولیتونه لکه بیمه، تقاعد ... و غیره ورته برابر شي. د پروژې کارکوونکې د کار وړتیا لري خو دا د پروژې په منیجر پورې اړه لري چې هغه له دوی څخه په څه ډول کار اخلي.
۳ _ **تجهیزات (Equipment)** : ټول هغه وسایل او ماشینونه چې د پروژې د ژوند په دوران کې کارول کیږي باید په سمه توگه وسنجول سي.
۴ـ **اسانتیاوې(Facilities)** : هغه اسانتیاوي چې د پروژې د اجرا لپاره باید تر کار واخیستل شي برابري کړو.
۵ _ **مواد(Materials)** : هغه توکي او مواد چې د پروژې په دوران کې د هدف لاسته راوړلو په خاطر مصرفیږي په سمه توگه اټکل سي.
٦ _ **معلومات(Information)** : د پروژې د ژوند په دوران کې هغه معلومات، اسناد او نقشې چې د پروژې په پلي کولو کې له موږ سره مرسته کوي باید برابر کړو.
د پروژې مدیریتي ټیم باید پورتني ټول منابع د ذکر شوو حدودو پر بنسټ کنټرول او د پروژې د هدافو د لاسته راوړلو لپاره ورڅخه په ښه ډول گټه پورته کړي. د پروژې حدود موږته د تم کیدلو او د هغو د څنډ اجازه نه راکوي، باید د پروژې د ژوند ټول دوران د حدودو تابع وگرځوو.
په یوه پروژه کې د هغې د ژوند پړاوونه ډېر مهم دي دي چې معمولا د پروژې د ژوند دوران یا Life) (cycleهم بلل کیږي. د پروژوي مدیریت ځیني متخصصین کنټرول د پروژې د ژوند دوران یو بېل پړاو گڼي، لاکن د پروجیکټ منیجمنټ اکثره متخصصین او ماهرین کنټرو د تطبیق پړاو یوه برخه گڼي او تر ډېره بریده منطقي هم ده چې کنټرول د تطبیق یوه برخه وگڼو ځکه په اصل کې د چارو تطبیق خپله د چارو کنټرولول دي. بله دا چې کومو موضوعاتو ته په تطبیق کې اړتیا سته هغه موضوعات په کنټرول کې هم مطرح کیږي، لکه د چارو، وخت، خریداري، کارکوونکو او نورو مدیریت. دلته مو د پروژې د ژوند دوران پړاوونه په لاندې څلورو برخو ویشلي.

۱- د پروژې تعریفول او تنظیمول.
۲- د پروژې پلانول.
۳- د پروژې اجرا کول.
۴- د پروژې تړل.

د پروژې تنظیم او پیژندنه: definition and Organizing of the Project

د پروژې د ژوند دوران د مدیریت په پروسو کې د پروژې تعریفول ترټولو لومړنی گام دی چې Initiation یا پیلول هم بلل کیږي. په دې پروسه کې ټولي هغه اړتیاوې په نښه کیږي چې د پروژې د ټاکل سوي هوډ

(c) ketabton.com: The Digital Library

(مقصد) ترلاسه کولو لپاره ورته اړتیا ده . په همدې پړاو کې باید غوښتنې روښانه سي، دکارونه وکتل سي، د پروژې سرچینې تنظیم سی، مسولیتونه روښانه، د پروژې منشور (charter)جوړ او د وخت او لګښت محاسبه ترسره شي د پروژې د همدې پړاو تنظیم د پروژې پلانولو په لوري یو مهم ګام دی.
د پروژې پېل د پروژې د ژوند لومړی پړاو ده، په همدې پړاو کې د پروژې ټول فرصتونه او ستونزې تعریفیږي، د هغوي لپاره پیلابیلي لارې چارې سنجول کیږي او د اسنادو په ډول د پروژې د ژوند تر پایه د مسؤلو کسانو له لوري ساتل کیږي. په همدې پړاو کې د پروژې د ممکن کیدلو لپاره مطالعه صورت نیسي تر څو د پروژې د تطبیق لپاره ټولې لارې چارې او امکانات په سمه توګه سره مطالعه او وسنجول سي. د یو منظم چوکاټ په واسطه ټولې مالي، انساني او فزیکي سرچینې ټاکل کیږي. د پروژې د منیجر او مسؤلینو له لوري د یو ټاکلي او هوډ من ټیم په ګمارلو سره کار کیږي.
د پروژې د ژوند په همدې پړاو کې باید د پروژې په موخو (هدفونو) باندې ځان ښه پوه کړو، په پروژه کې د چارو لومړیتوبونه ترتیب کړو، د پروژې د پای و خت په ښه توګه سره وټاکل سي، د خطرونو مدیرت ته منظم پلان جوړول، د احتمالي پېښو (Contingency) پلان جوړول، او نوري چارې تنظیمول دي.
د پروژې پیل د پروژې د دوران هغه برخه ده چې په هغه کې د پروژې لپاره یو منظم کاري چوکاټ برابریږي، له مشتریانو او ګډونوالو سره د ناستو او خبرو چارې تنظیمیږي تر څو هغه هم د پروژې په ToR(Term of Referenc) او موخو باندې پوه شي، او د خپلو امیدنو او هدفونو په لاس ته راوړنو ډاډمن شي.
د پروژې د دوران په همدې پړاو کې باید موخې په لوړه کچه وټاکل شي او د هغو د لاس ته راوړنو لپاره فرعي موخې، تګلارې او ګړنلارې په ښه توګه ترتیب او د تطبیق لپاره یې لنډ او روښانه اسناد ترتیب شي.
د پروژې د ژوند دوران په همدې برخه کې اړین پړاوونه په لاندې ډول دي.

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

د پروژې د پېل پړاو مرحلې:
هره پروژه باید له یوځای څخه شروع شي او هره شروع یې لومړنی او د پېل پړاو ده کومه چې پروژه تطبیق ته تیاروي. او د پروژې د تطبیق ټیم له ذیدخل جوانبو سره همغږي کوي. همدا پړاو د پروژې تر ټولو مهم او کلیدي پړاو بلل کیږي کوم چې د پروژې پروپوزل او ټول اسناد پکې د منیجرانو له لوري اماده کیږي او پروژه د پلان کولو پړاو ته رسوي.

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

- خلک
- پروسه
- تولید

پورتني درې شاخصونه د پروژې مرکزي ځانګې بللي کیږي.

خلک یا بشري سرچینې: کله چې یوه پروژه پېل کیږي په لومړي سر کې خلکو ته اړتیا لري، د پېل په پړاو کې موږ دیته اړتیا لرو چې خلک وپیژنو او هر یو په خپله ځانګه او مسلک کې وګمارل شي تر څو یو ځواکمن ټیم جوړ سي. په لومړیو کې باید یوه ارزیابي تر سره شي او وګورو چې د پروژې د تطبیق لپاره کوم ډول خلکو او ټیم ته اړتیا شته. ځکه موږ دي ته ضرورت لرو تر څو مو پروژه په ښه توګه سره پلي سوې وي. د کامندانو په ټاکلو کې باید په وړ مشتري او ښکېل اړخونو باندې هم فکر وشي، تر څو هغه هم

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ښه توګه وټاکل سي چې ستاسو کارې ټيم له دوي سره په کومه طريقه او څنګه کار کوي. کله چې وغواړو يو ښه کاري ټيم د پروژې د تطبيق لپاره وټاکو لاندې مشخصات بايد په نظر کې ونيول شي.

1 -مهارتونه (دوي د پلي کولو لپاره څه ته اړتيا لري)
2 -تجربه (دوي په همدې برخه کې مخکې څومره کار کړی)
3 -شته والی يا موجوديت (ايا دوي به د کار په وخت د اجرا لپاره په هماغه ځای کې حاضر وی)
4 -بودجه (ايا د پروژې مالک يا منيجر به وکولای شي چې د کارمندانو معاشات ورکړي)

د کارکوونکو په ټاکلو کې پورتني مشخصات بايد سره بېل نشي او ټول په يو وخت کې عملي سي. کله چې د پروژې لپاره کارمندان وټاکل سي له هغو سره بايد د لنډې مودې لپاره دوي ته د دندو لايحه، مسؤليتونه د پروژې په اړه معلومات د پروژې هدف کړنلاره او تګ لاره و ښودل سي، چې د کارمندانو د تنظيم چارې د بشري سرچينو د مديريت يو خاص مسؤليت ګڼل کيدلای شي. دا به ښه خبره وي تر څو د پروژې له کارمندانو سره د پروژې د تطبيق او جريان په اړه ورځنی لنډه جلسه ولري.

د بشري سرچينو بنسټ:

د بشری سرچينو بنسټ په لاندې مشخصاتو ولاړ ده.

1. **د غلطيو سمول**

د انتخابولو او ګمارلو هيڅ يوه وسيله مونږ ته دا ډاډ نشي راکولای چې سم کس مو په دنده ګمارلی يا مو ناسم کس په دنده ندی ګمارلی. تاسې به ډېر ليدلي وي چې په دنده ګمارل شوی کس سمه دنده نشي ترسره کولای، يا په دنده خوښ نه وي او تر ګمارلو يې وروسته سمدستي پرېږدي. دا د ناکامې ګمارنې عادي بيلګې دي. تر ټولو سمه وسيله مونږ. يوازې او يوازې ۰،۶ شاخص په اندازه ډاډمن کوي چې سم کس به وګمارو يا به ناسم کس ونه ګمارو، نو ځکه بايد د غلطۍ په صورت کې سمدستي هغه غلطي سمه کړې او بيا يې تکرار نکړې. لومړی ګام دادی چې: خپله غلطي ومنو، ځينې خلک غلطي نه مني چې ناسم کس يې ګمارلی دی. په دوهم ګام کې بايد د هغه د سمولو کوښښ وکړو. په لاندې لارو خپله غلطي بيرته سمولای شو:

لومړی: د پرمختګ د نظريې په لار.

دا نظريه وايي چې د ازموينو د تاريخچې د کتو څخه مونږ ته مالوميږي چې په دنده ګمارل شوی کس کومې ريښتونې کمزوری او ناتوانی لري، چې مونږ ته ښه واضح تصوير په ګوتو راکوي. که چيرې همدغه نظريه مخته بوزو نو: د ارزونې سيستم مو بايد د ټولوکارونو/ دندو او د ټولو کارکونکيو لپاره که نوی ګمارل شوی وي او که له کلونو دلته کار کوي موجود وي. د پرمختګ د نظريې په بنسټ مونږ د ارزولو وروسته د هغه کمزورۍ او دنديزه ناتوانی رابرسيره کوو چې وروسته د هماغه روزنه ورکوو. تر ټولو مهمه خبره داده چې ستونزه بايد په لومړيو وختونو کې وپيژنو او د هغه روزنه ورکړو! که په لومړيو کې مو له پامه وغورځوله نو وروسته دغه ستونزه زړېږي او ددوی کاري عادت جوړېږي ، چې نه يوازې ليرې کول يې لاستونزمن کيږي بلکې د نورو کارکوونکيو په سمو کارونو هم بد اغيز کوي. په لنډه توګه ددغې نظريې کارپوهان وايي چې مونږ د کانديد په خاميو او کمزوريو پوهيږو او د روزنې له مخې د هغه کمزوری له منځه وړلای شو او پدې توګه کولای شو چې د ګمارنې غلطي مو اصلاح کړو.

دويم: د دندې دويم ځلي له سره سکښتل:

که د پرمختګ په لار دغه ستونزه غوڅه نشوه او تراوسه يې شتون درلود نو:

الف: کيدای شي دنده به ستونزه ولري او سمه به مو نه وي سکښتلې، دا مانا چې دنده به ډېره لويه وي (ډېر کارونه به ولري)،يا به ډېره پيچلې وي، يا به د دندې ښه توب او بدتوب په نورو کاروکوونکيو پورې اړه ولري، يا به د دندې ترسره کول ناممکن وي.

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

دريم: له دندې ګوښه کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

داسې هم کيږي چې دنده کومه ستونزه ونلري او سمه سکښتل شوې وي، مګر ګمارل شوی د دندې لپاره ناسم کس وي. نو پدې طريقه به لومړی نوي ګمارل شوي کارکوونکي ته يوه اخطاريه خبرتيا ورکړې چې بايد د کمپنۍ معيار او سټندرډ په پام کې ونيسي او کلک پام ورته وکړي. که چيرته دوی بيا هم ونتوانيدل چې دنده په هماغه معيار ترسره کړي نو د هغه په خوښه بايد نوی ګومارل شوی له دغې دندې ګوښه کړای شي، او په بله همدغه سويه دنده به وګمارل شي، چې دده د وسې سره سمه وي.

څلورم: له دندې تبديل کول.
که په ګمارنه کې مو دا غلطي کړې وه چې ګمارل شوی کس ددې سويې هم نه وو نو هغه بايد ددې سويې څخه راټيټ شي او د ټيټې سويې دنده وروسپارل شي. ددې لپاره اړينه ده چې مخکې له مخکې مو بايد د ''انضباطي کارونو په ارونو'' يا د کمپنۍ په ''لارښود کتاب''کې دا خبره ليکلې وي چې د دندې د ناسم پلې کولو په وخت کې به کارکوونکی د کمپنۍ په پرېکړه په ټيټه دنده ګمارل کيږي .

پينځم: له دندې ګوښه کول.
که په پورته ټولو لارو ونه توانيدې چې له ګمارل شوي کس څخه په زړه پورې او ډاډمن کارواخلې نو بايد له دندې ليرې کړای شي.

کمپنۍ ددې لپاره چې وکولای شي يو کارکوونکی له دندې ليرې کړي نو بايد په ژمن ليک کې يې دا ټکی ياد کړی وي چې قرارداد د يوې ټاکلې امتحاني دورې په کامياب بشپړيدو اوږديدای شي، که امتحاني دوره بريالۍ نه وه د کمپنۍ حق دی چې قرارداد له منځه يوسي او کارکوونکی له دندې ګوښه کړي. دغه امتحاني دوره د ډيرو کمپنيو لخوا په ژمن ليکونو کې ځای په ځای کيږي چې له يوې مياشتې نيولې تر دريو مياشتو دوام لري، چې د اړتيا په صورت کې اوږديدای هم شي.د افغانستان د قانون مطابق دغه دوره تر شپږو مياشتو نشي اوږديدلای.

2. شارټ لسټ کول او پر دنده ګمارل

شارټ لسټ کول د دندې د اعلان او ګمارنې ترمنځ يو پول دی چې دواړه يو دبل سره تړي. د شارټ لسټ کولو وروسته کمپنۍ خلک پر دنده ګماري. ددې لپاره بنسټيزې لارې چارې پکار دي تر څو سم خلک شارټ لسټ شي، او تر څو چې د مناسبو خلکو له ډلې يو کس هم بې ازموينې پاتې نشي.
په شارټ لسټ کولو کې د ټولو غوښتن ليکونو يا عريضو څخه هغه خلک راکميږي چې کوم د کمپنۍ د دندې د ترسره کولو لپاره مناسب وګڼل شي. شارټ لسټ داسې کيږي چې لومړی د ګمارنې مدير د ټولو متقاضيانو رېفرنس ګوري، ددې لپاره چې ايا دوی رېښتيا ويلي او که نه؟ دوهم: ددوی څخه يو بل لست جوړيږي چې د دندې په وړتياوو باندې برابر خلک ورکښې ځای شويدي. دريم: د دندې په مشخصو وړتياوو باندې د کانديدانو ازموينت اخيستل کيږي. څلورم: ددوی سره له مرکې مخکې د مرکې لنډه اړيکه (تليفوني يا د برېښناليک په مرسته). پينځم: د مرکې په موخه ددوی څخه يو اخري لست جوړول. مګر په عملی توګه ښه لاره داده تاسې چې د دندې لپاره کوم لوی شرطونه اېښې وو هغه په غوښتن ليکونو کې وګوره، کومو خلکو چې دغه وړتياوې درلودې په يو لست کې راټول کړه او همدغه لست شارټلست دی.
شارټ لسټ داسې هم کيدای شي چې يو څو تنه مسولين يوځای سره کښيني او هر کس د ټولو متقاضيانو ترمنځ د خپلې خوښې نوماندان وليکي، وروسته شريک کانديدان چې د ټولو په لست کې موجود وي په يو لست کې راټول شي، او هغه کسان چې سره شريک نه دي هم د احتياط لپاره راوغواړې مګر حتمي نه وي.که ډېر رسمي او ښه منظم کارکول غواړې نو د تصميم مرستندويه چوکاټ / نخشه جوړه کړه چې په هغه کې ۵ –۶ هغه خواص چې د دندې لپاره اړين بلل کيږي په يوه خوا کې ليکل شوېوي او د هر کس ارزونه په دريو شاخصونو باندې وکړه لکه ۱) اړين دی. ۲) ورته ښه دی. ۳) اندازه يې (له ۱ نه تر ۱۰) . او ددې تر څنګ د کانديدانو نومونه وي. پدې ډول چې د کومو کسانو نومرې ترټولو زياتې وې هغه تاته ترټولو ښه نوماند دي او ددې کسانو څخه جوړ شوی لست شارټ لسټ دی.

3. وړ او مناسب کس راجلبول

دلته بايد په هغه لارو چارو غور وکړې چې د دندې لپاره تر ټولو غوره او برابر کس پرې را پيدا کړې چې ستا د کمپنۍ سره پدې دنده کې کار وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

داسي فکر ورته وکړه چي دا د اعلانونو او اشهارونو يو بل ډول دی چي د توليداتو لپاره اخيستونکي نه، بلکي د دندې لپاره کارکوونکي را پيدا کوي. دا سخته خبره ځکه ده ;هغه کسان چي ورتياوې لري کم وي او ځان پاسلي ، لوړه تنخوا غواړي او ښې دندې لري، ممکن چي نورو خلکو ته د نه ځواب هم ورکړي! او هغه کسان چي ستا دندې لپاره نه ښه دي برابر ډير دي او ډير غوښتن ليکونه به درته راليږي. د ښو کارکوونکو د را جذبولو مختلفي لارې شته ، دلته لاندې مو هغه لارې په ګوته کړيدي چي کمپنيو پرې ګمارنې کړيدي، او خلک يې پرې را جذب کړي، ددوی مخي ته هغه سلنه ده چي دوی ددوی له اوسط څخه لاسته راغلي ده. دغه احصايه د ۱۹۹۴ کال او د امريکا د هيواد ده.
پدې کې ښودل شويدي چي کمپنی څرنګه د خپلو دندو لپاره مناسب اشخاص پيداکوي او ګوماري:

میتود

په همدې اداره کې مخکې له مخکې کار کوي:	٪ ۳۰
شخصي اړيکې:	٪ ۱۶
اعلاناتو ته ځواب ورکول:	٪ ۲۶
د مشورتي کمپنيو اعلانونو ته ځواب ورکول:	٪ ۱۹
مستقيمه اړيکه:	٪ ۱۷
د وظيفو مرکزونه:	٪ ۸
د وظيفو نمايندګی:	٪ ۷
نورې لارې:	٪ ۱۳

د دندې تشريح:

د دندې تشريح مونږ ته د دندې بنسټيزې برخې را په ګوته کوي او لار راښيي چي څوک بايد ددې دندې لپاره انتخاب شي؟ بلکي د قانوني کړنو لپاره هم بايد هر ګمارل شوي کس ته يوه لايحه ورکړو چي د هغه ټول کارونه پکښي ليکل شويوي. د دندې په تشريح کې دوه څيزونه وي: لومړی د دندې مشخصات چي کوم کارونه بايد ترسره شي، او دوهم د کارکوونکي وړتياوې چي کوم کس دا کارونه ترسره کولای شي.
د دندې مشخصات:
د دندې په مشخصاتو کې بايد لاندې ټکي ارومرو موجود وي:
د دندې نوم.
د راپور ورکول (چاته راپور ورکوي)
د دندې موخه ، دده مسوليت، د کارونو لست.
ددې لپاره کولای شي چي يو غونډ پاراګراف ورته وليکې يا يوه پورمه ورته وسکښې. په عمومي ډول د دندې مشخصات په دوه ډوله ليکلای شي:
يو داچي د دندې په عمومي کارونو را وڅرخيږې او لارښووني ورته وکړې، مګر د دندې په منځ کې د کارونو نومونه ياد نکړې.
دوهمه لاره يې داده چي د دندې هر کار ورپه ګوته کړې چي دا ځانګړي کارونه به ترسره کوې. د يادولو وړ دي، چي دا پورته دواړه ډولونه په عمل کې کوم خاص توپير نلري، مګر کولای شي چي د ښو پايلو د لاسته راوړلو لپاره لومړی ډول ليکنه د لوړو دندو لپاره وکاروې او دوهم ډول ليکنه د ټيټو يا منځنيو دندو لپاره.

په چارو کې د ټيم شاملول (سمه لاره تعقيبول):

کله چي وغواړو د پروژې چاري په لومړيو کې په سمه توګه تنظيم کړو، د باتجربه همکارانو نظرونه او پوهه له موږ سره مرسته کوي تر څو د پروژې په پيل کې د تطبيق او ښه حاصل لپاره ځانګړي پلانونه او اسناد طرحه کړو، نو له همدې کبله د کارمندانو شاملول په تصميم او د پروژې د پېل په چارو کې اړينه خبره ده. کله چيرته په همدې مرحله کې ښکېل اړخونه او مشتريان شامل وي د پروژې د پېل پړاو به مو نور هم اغيزمن او با هدفه وي. کله چي د پروژې اړتياوي، ګنچارت، اصول او پروپوزل تنظيم کوو بايد وار له مخه مو ياد وي چي ماهر او وړ کارمندان بايد په همدې چارو کې شامل وي. کله چي د کارمندانو شاملول د جلسي اندازه ډيروي او وخت مو ضايع کوي، يا کارمندان په نورو مهمو چارو بوخت وي په هغه صورت کي کولای شو د اوليت بندي له قانون څخه کار واخلو تر څو مو ټولي چاري په ښه توګه سره سرته ورسيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې په چارو کې د کارمندانو شاملول په کارمندانو کې د تصمیم نیونې احساس نور هم غښتلی کوي، او په راتلونکې کې د مسؤلیت احساس پیاوړی کیږي او چارې په ښه توګه سره سرته رسوي چې د پروژې په حاصل باندې مثبت اغیزه کوي او پروژه مو په ښه توګه پای مومولي. له همدې خاطره د پروژې د پیل په پړاو کې باید همېشه یوه داخلي جلسه چې ښه او مثبته اجنډا ولري ترتیب شي. د ناستو د اجنډا لپاره یو څو لاندې برخې چې باید په نظر کې ونیول شي.

- کاري ټیم باید چارې تنظیم او اجرا کړي.
- کاري ټیم چیرته او څه وخت د مشتریانو او ښکېلو اړخونو ځواب او مشورو ته اړتیا لري.
- څنګه باید کاري ټیم له مشتریانو او ښکېلو اړخونو سره اړیکې او همغږي ولري.
- کاري ټیم باید کومې داخلي جلسې او ولې ولري.

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

ښکېل اړخونه (Stakeholders):

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

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

که چیرته فرض کړو چې د مرغدارې یو وړوکې فارم مو جوړ کړي، او دا فارم په اصل کې یوه پروژه ده چې مالک (منیجر) یې مخته وړي. د دې فارم د جوړولو لپاره د دولتي زراعتي ادارو جواز، د ځینو مسؤلو زراعتي او صحي ادارو له لوري نظارت، د چارو د کیفیت او کمیت بررسي، او همدارنګه د مالیاتي چارو د سرته رسولو لپاره د مالیاتو مسؤلي دولتي ادارې، د هګیو یا چیچونو یو قوي تهیه کوونکې، او مشتریانو ته اړتیا شته. په همدې پروژه کې زراعتي، مالیاتي، صحي او د موادو تهیه کوونکې اداري زموږ ښکېل اړخونه کیدی شي، چې بې له دوي څخه د پروژې تطبیق ستونزمن او ناممکن هم کیدای سي.

د یادولو وړ ده چې په عموم کې ټولې پروژې ښکیل اړخونه لري، هغه پروژې چې ښکیل اړخونه یې کم یا هیڅ نه وي د اندازې او وخت له کبله وړوکې پروژې وي. لکه د یو کتاب د ډیزان چارې په مخ وړل.

له ښکیلو اړخونو سره د اړیکو تنظیمول:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د مثال په ډول.
کله چي غواړي له بنکیلو اړخونو سره جلسه تنظیم کړي، باید مطمئن شي چي تاسو یوه واضحه او باهدفه اجنډا لري، او ټول اړخونه باید به هره ناسته کي شامل نه وي، او جلسه مو د چارو اړوند مخته یوسي.
هغه برخي چي ډیری وخت د بنکیلو اړخونو په ناستو کي مطرح کیږي په لاندي ډول دي.

1 -پیژندنه (لومړنی ناستي همیشه د بنکیلو اړخونو، کاري ټیم او مهارتون د پیژندلو په اړه وي)
2 - مسؤلیتونه او سلاحیتونه (ډیري ناستي په همي را څرخیږي تر څو د یوې چاري په تطبیق کي د اړخونو مسؤلتونه او سلاحیتونه ترتیب او تنظیم کړي)
3 -انګیرنه یا فرض کونه (په دا ډول ناستو کي ځیني احتمالي او فرضي لاسته راوړني، حاصل، خطرونه او ننګوني مطرح کیږي)
4 -خطر (په داسي جلساتو کي د احتمالي او حتمي خطرونو په اړه بحث کیږي او د کمولو لاري چاری یي سنجول کیږي)
5 -اتکا او باور (په همداسي ناستو کي د بنکیلو اړخونو د شته امکاناتو او یو بل سره د همکاری په اړه بحث کیږي)
6 -مصارف او نرخونه (په همدې ناستو کي د موادو او چارو مصارف او نرځونه ارزول کیږي.)
7 -د کاري ټیم بڼه او برابول (په داسي ناستو کي د کاري ټیم تر منځ مسؤلیتونه او سلاحیتونه ویشل کیږي)

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

پروسه:
د پروژې د ژوند دوران په لومړني پړاو کي اړین او مهم بهیر چي د پروژې ټول اسناد او مواد پکي برابریږي پروسه ده. او د پروژې د منیجرانو لپاره تر ټولو مهم پړاو ده چي باید د هغه په اړه خبري وکړي. د پروژې په پیل کي مهمه ده تر څو د پروژې د تطبیق په پروسه کار وشي او د خپلو کارمندانو، بنکیلو اړخونو او مشتریانو لپاره یو واضح او مشرح پارامیټر (څرنګوالی، چاپیریال) برابر سي تر څو یي د پروژې تر پایه تعقیب کړي. د پروژې د تنظیم په پروسه کي باید له دیرو معلوماتو اسنادو او اصولو برابرولو څخه مخنیوي وسي، ښه داده چي پروژه په یو لنډ او واضح میکانیزم باندی ترتیب شي. دلته به په یو څو کلیدي برخو بحث وشي کله چي د پروژی د پیل په پړاو کي مهم دي.

۱-میتودولوژي:
په همدې برخه کي موږ ته جوتیږي چي څنګه چاري تنظیم کړو، له بنکیلو اړخونو او مشتریانو سره څنګه برخورد او معامله وسي، هغه توکي او معلومات چي د پروژې لپاره تر ټولو اړین او اغیزمن دي څنګه برابر شي. د پروژې په تطبیق کي د میتودولوژی د مراعات په خاطر لاندي ټکي باید په نظر کي ونیول شي.

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

د پورتني ټکو په نظر کي نیولو سره تاسو په دې پوهیږي چي زما د پروژې ډول څنګه ده، او څنګه باید تطبیق شي.

۲-مواد او اسناد:
په معمولي توګه د پروژې په پیل کي د پروژې د تطبیق لپاره ځیني اسناد یا مواد برابریږي او د پروژې د ژوند دوران په نورو پړاوونو کي راسره مرسته کوي. چي دا اسناد او مواد د بودجې، پروژی او مشتریانو

(c) ketabton.com: The Digital Library

په خاصيت او هدف پوري اړوند وي. لکه څنګه چي مو مخکي وويل د پروژې پروسه بايد ډيره او درنده نه وي همدا ډول بايد د اسنادو او موادو په ترتيب کي هم بايد کوښښ وکړو تر څو مواد ډير او اوږده نشي. ټول مواد بايد په لنډ او منطقي ډول ترتيب شي. د غير ضروري اسنادو او موادو له يوځاې کولو څخه بايد ډډه وشي.

هغه اسناد او مواد چي په معمولي ډول د پروژې په لومړي پړاو کي برابريږي په لاندي ډول دي.

- د منابعو چوکاټ.
- د پروژې منطقي چوکاټ.
- له ښکيلو اړخونو سره د ګډي همکارۍ تګلاره او ګړنلاره برابرول.
- د اړيکو او همغږيو چوکاټ.
- د پروژې ToR
- د پروژې پروپوزل.
- د پروژې هوکړه ليک

منطقي چوکاټ يا Logical Framework

پروژه د خپلو هدفونو د يوځاي او سم ښودلو لپاره چي د توقع وړ نتيجه په لاس راوړي، او فعاليتونه په اغيزمنه توګه ترسره سوي وي له Log Frame څخه کار اخلي. منطقي چوکاټ د پروژو د ستراتيژيکو پلانونو د طرح کولو يوه وسيله ده او همدارنګه د پروګرامونو او د پروژې د تحليل او مديريت لپاره يوه ښه وسيله ده. همدا چوکاټ په همدې برسيره د پروژې په ژوند کي د فرضيو او خطرونو د تحليل يوه ښه لاره ګڼل کيداى شي. د لومړي ځل لپاره Log Frame په ۱۹۶۰ ل کال کي د امريکا د هوايي اداري د ټيم له لوري چي د لئون روزنبرګ له خوا لارښودنه ورته کيده جوړ او کار ترې واخستل شو. او په تدريجي توګه د نورو مشهورو سازمانونو او ادارو له طرفه ورڅخه کار اخيستل کيده چي په اوسنی زمانه کي د يو پروژې د تطبيق لپاره تر ټولو مهمه او اړينه وسيله ده.

د منطقي چوکاټ کارونه د پروژې له پېل بيا تر پاې پوري د پروژې د ټيم له لوري د يو وسيلې په توګه کارول کيږي له همدي کبله يي ځيني ګټي او کارونه په لاندي ټکو کي تشريح کوو.

د فعاليتونو پېژندنه او ارزيابي کول.
د پروژې په سمه او سيستماټيکه توګه طرح کول.
د پروژې د نظارت، ارزوني او بيا کتني منظم ميتود.
د پروژې تطبيق د طرح شوو پلانونو مطابق.
د فعاليتونو سمه او په ځاي اجرا او همغږي، د فعاليتونو له ګډيدلو او يو تر بل اوښتلو څخه مخنيوی.
د پروژې د مالکيت احساس او اغيزناک افهام او تفهيم.
په دوامداره توګه کارونه، او د يو ژوندي سند حيثيت.
هدف ته د رسيدلو په اړه وضاحت او روڼوالی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د منطقي چوکاټ اجزاوي:
د چوکاټ اوله برخه پروژه تشريح کوي او د پروژې هدفونه په مسلسله توګه واضح کوي. په چوکاټ کي برخي په عمودي شکل سره ښودلي کيږي، هدفونه له لويو څخه په ورو تجزيه کوي تر څو واړه هدفونه اسانه او ژر په لاس راوړل شي او د هغوي پوره لاسته راوړنه موږ د پروژې اصلي هدف ته رسوي. د يادولو وړ ده چي بايد په چوکاټ کي ټولي اجزاوي او محتوا په سمه توګه د ګرامر او ژبني اصلاحاتو مطابق وليکو.

هدف يا Goal : په همدي چوکاټ کي موخه د پرژې هغه حاصل ده کوم چي مو د پروژې د پيل لپاره ټاکلي او په اخير کي ورته رسيږو، همدا کلي هدف په چوکاټ کي په ورو هدفونو تجزيه کيږي چي واړه هدفونه د لوی هدف اجزاوي او له لوی هدف سره يوشان وي. د ورو هدفونو په بشپړيدلو سره د لويو هدف يوه برخه بشپړيږي.

مقصد ياPurpose : دا برخه د پروژه د تاثيراتو اړوند ده کوه چي يي پروژه په خپل ژوند کي له ځان سره لري. په LF کي بايد د هدف تر څنګ يو مقصد هم په نظر کي ونيول شي، تر څو د هدف له لاس ته راوړلو سره د پروژې د تطبيق اغيزي په نورو کي هم وليدل شي.

اجزاوي Component Objectives : په همدې برخه کي هدف، مقصد او فعاليتونه په ورو ورو برخو ويشل کيږي تر څو يي اجرا اسانه او ساده وي. که چيرته د پروژې حجم لوی وي کولای شو ټولي اجزاوي ځان ته يو هدف وټاکو.

ژر لاس ته راتلونکی حاصل Outputs : د پروژې په ژوند کي د حس کولو وړ محصولات دي چي د يوې برخي په تطبيق سره لاس ته راځي، په ځينو پروژوکي کيدلای شي چي هره اجزا يا برخه ځان ته يو يا څو خاص محصول ولري.

فعاليتونه ياActivities : فعاليتونه د دندو يا وظيفو هغه برخه ده چي د محصول د لاسته راوړني په خاطر اجرا کيږي. په همدې چوکاټ کي يوازې کليدي فعاليتونه ځای په ځای کيږي، او نور تشريحات يي د پروژې د پلان په برخه کي ځای په ځای کيږي.

منابع ياInputs : د فعاليتونو د اجرا او حاصلاتو د لاسته راوړلو په خاطر ځينو منابعو ته ضرورت ويو چي د همدې منابعو مهم او کليدي برخي په همددې چوکاټ کي ليکل کيږي. د منابعو اجزاوي او غير کليدي برخي د پروژې د پلان او تطبيق په پړاوونو کي ټاکل کيږي. د يادولو وړ ده چي تر ټولو مهمي منابع بشري او مالي منابع دي چي په همدې چوکاټ کي وار له مخه ټاکل کيږي.

شاخصونه indicators: د دې لپاره چي پوه شو، ايا هدف او موخي ته رسيدلي يو که يا، منابع مو په ځای مصرف شوي که يا؟ او د پروژې ژوند په سمه توګه مخ ته روان ده که يا؟ ځينو د اندازه ګيري او سنجوني واحدونو ته اړتيا لرو چي همدا واحدونه او سنجوني له شاخصونو څخه عبارت دي. معقول او د تايئد وړ شاخصونه هغه معلومات او رقام دي چي په لومړيو کی د هدف په ښه توګه لاسته راوړلو په خاطر ټاکل کيږي، چي همدا ارقام او معلومات په منطقي چوکاټ کي ليکل کيږي او د پروژې په ژوند کي د پروژې بهير ورسره مقايسه کيږي، چي همدا شاخصونه د يو سمپل يا نموني په توګه کارول کيږي. همدا شاخصونه معمولا د اعدادو او ارقام د جدول په توګه برابريږي يا د يو چکليست په توګه ساتل کيږي، چي اکثر وخت د نظار او ارزيابي په پړاو کي ترې تر ټولو ډير کار اخيستل کيږي، او د پروژې اخيري د ترلو پړاو هم د همدي شاخصونو په بنسټ بايد وشي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

فرضیات او خطرونه یاAssumptions and Risks : خطرونه او فرضیات د حالاتو اړوند وي چې د پروژې په موقیعت او پرمختګ باندې مستقیم تاثیر لري چې مدیریتي ټیم د هغه په مدیریت او کنترول کې وار له مخه کار کوي او په منطقي چوکاټ کې وار له مخه ترتیب او تنظیم کیږي. لکه بې وخته بارانونه، طبیعي پیښې، تیز باد او یانور. خطر هغه منفي حالت ده چې د پروژې د هدف د لاس ته راوړلو لپاره خنډ ګرځي، لاکن فرضیې یو مثبت حالت ده چې د هدف په لاسته راوړلو کې کمک کوي. د فرضیو او خطراتو درک او پېژندنه د پروژې د ډیزاین اساسي برخه ګڼل کیږي. نو ځکه باید د پروژې د ډیزان په وخت کې لازمه ده چې دواړه حالتونه علل او معلول وار له مخه وپېژندل (پیش بیني) شي او په منطقي جدول کې یې درج کړو. کله چې وغواړي یوه پروژه تطبیق کړو دا به له امکان څخه لیرې خبر وي چې د تطبیق پړاو دې له خطرونو، ستونزو او ننګونو سره مخ نه سیو له همدې کبله د پروژې په پورسه کې د ټولو ممکنه او حتمالي خطرونو او ننګونو ارزیابي کیږي، د هغو لپاره یو منظم چوکاټ جوړیږي او د خطرونو د کمولو یا له منځه وړلو تابیا نوله کیږي. د مثال په توګه کله چې د پروژې د پیل په پړاو کې اړینه ده چې د کاري ټیم او پروژې د مدیریت لپاره یوه شعبه یا دفتر ولرو، نو دفتر ته پنډې دروازې جوړیږي، په نوې ټیکنالوژي سمبال کمرې او قلفونه برابریږي، د دفتر د دیوال په سر یوه موانع او اغزن سم نښلول کیږي، د اور لګیدنې د ممکنه خطر لپاره د اور ضد ګازونه نسب کیږي. همدای ټول کارونه د خطر د مخ نیوې یا کمولو په خاطر منځ ته راځي. موږ ځکه د یو څه بودجې په مصرف سره د خطر د کمولو یا مخنیوي لپاره د پروژې په پیل کې ځینې تصامیم نیسو تر څو خطرونه زموږ هدف له خنډ سره مخ نه کړي یا خطرونه زمو بودجه او منابع متضرري نکړي. که چیرته د خطر مخ و نه نیول شي ممکن زموږ ټولې زیرمې او بودجه له منځه ولاړه شي.

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

1 - غوښتني: په لومړي قدم کې باید پوه شو چې د پروژې غوښتني کومې دي. د پروژې تر تطبیق مخکې غوښتني باید په پلان کې درج وي، دا ښه خبره ده چې وار له مخه په دې پوه یو چې موږ څه کوو. غوښتني له موږ سره مرسته کوي تر څو د پروژې په حالت او ترکیب باندې ښه پوه سو.

2 -پرمختګ :Scope د پروژې د پیل په پړاو کې د پرمختګ برخه موږ ته دا را ښیي چې څنګه او ولې موږ چارې سنبال کړی او مخ ته یې وړو، او په کومه اندازه مو ځان سنبال کړی ده.

3 -د سپارښتنو تنظیم :Setting Deliverables په دې اړه فکر کول چې کوم معلومات شتون لري، یوه داخلي ناسته نیول کیږي چې څنګه کولای شو چارې پېل کړو. د پروژې د دیسپلین په اړه سپارښتني یاداشت کیږي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

وخت ټاکنهTiming : منطقي چوکاټ يوه برخه وخت ټاکنه ده، په همدې برخه کې د ځينو مهمو او کلي موخو لپاره د پيل او پای موده او وخت ټاکل شوي وي او همدارنګه بودجه بايد د يو ټاکلي وخت او مودې په اساس مصرف او وکارول شي. د وخت ټاکني په برخه کې د فعاليتونو د اجرا موده ټاکل شوي وي، او همدارنګه د وظيفو او مسؤليتونو لپاره يوه خاصه موده او وخت په نظر کې نيول شوی وي. په اخيري لسيزه کې اکثر پروژې د خپل حجم او وخت د ډيروالي له کبله د وخت ټاکني Timing لپاره بيل چوکاټ لري تر څو وخت په سمه توګه مديريت شي او د منطقي چوکاټ حجم دومره ډير نشي چې کاري ټيم يې د تطبيق او ختم په پړاونو کې تحليل او بررسي ته عاجزه وي.
د پورتنيو اسنادو د برابرولو په اړه بايد ځان مطمئن کړو چې د پروژې کاري ټيم او ښکيل اړخونه له موږ سره په همدې موافق دي او موږ له دوي سره يو هوکړه ليک لرو. دوی ته دا جوته شوي چې صلاحيتونه او مسؤليتونه په سمه توګه ترتيب او تنظيم شوي دي. نوموړي اسناد کيدلای شي د پروژې په ژوند کې څو ځله د ښکيلو اړخونو په سلا مشوره او موافقه تغير ومومي او يا ځيني ستونزې پکې اصلاح شي.

پنځه هغه کليدي ننګوني (چلينجونه) کوم چې د پروژې د پيل په پړاو کې ورسره مخ کيږو:
پورته ذکر شوي چې هيڅ کومه پروژه بی له دې چې خطر يا ننګوني بي اغيزمنه نکړي نشته له همدې کبله ننګوني د پروژې په هره برخه کې شتون لري. لکه څرنګه چې موږ هم په پښتو ژبه کې يو متل لرو وايي د کار پيل ګران او اجرا يې اسانه ده، نو په همدې اساس د هري پروژې پيل تر نورو پړاونو ستونزمن وي، او ځيني کليدي چلينجونه يې ننګوي. د پروژې د ماهرينو او متخصيصينو په وينا پنځه کليدي چلينجونه چې د پروژې د ژوند دوران لومړی پړاو ډېر ننګوي په لاندې ډول دي.
۱-د پيل پړاو ډير سوکه او ورو مخته ځي:
د پروژې د پيل په پړاو کې هر يو کارمند او ښکيل اړخ د يو کار يا فعاليت د تنظيمولو لپاره يو څه ډير وخت ته اړتيا لري چې چاري په سمه توګه سمبال کړي، او هر شي يوڅه نوی ښانته وي، فکر او تصور کولو ته اړتيا لري د هغه په اړه بايد يوڅه مطالعه هم صورت ونيسي. د پيل د پړاو همدا ورو تګ پروژه منفي اغيزمه کوي د دې لپاره چی په سمه توګه مو چاري مخته ځي لاندې نقطي بايد په نظر کې ونيول شي.
د چارو په اړه جلسي دايري کړي د کارمندانو پوهه کولای شي ستاسی چاري ګړندی کړي. ځکه هغه ډير ځوابونه او معلومات ارايه کوي.

- ټيم بايد مطمئن سي چې د دوی سپارښتني د پروژې د پيل لپاره دي.
- مخکي له دې نه چې د پيل پړاو شروع کړي د اړونده چارو يو لنډ کلنډر اماده کړي.
- د ټيم او خلکو د ځواک په اړه فکر وکړي، څنګه کولای شي چې کارمندان په چارو وګمارل شي.

۲- د پروژې د ژوند دوران د نورو پړاوونو چاري په همدې پړاو کې نچوړ کول.
د پيل پړاو د نورو راتلونکو پړاونو ځيني چاري وار له مخه تحليل او تنظيموي چې دا چاره د پړاو وخت اوږدوي او ډيرو معلوماتو ته اړتيا لري او همدارنګه په همدې پړاو کې لا مسلکي کسانو ته اړتيا ليدل کيږي.
۳- د پيل پړاو ډيری چاری په تخمين او اټکل ولاړي وي، چې د هغو لپاره سمه او په ځای پريکړه چاري ستونزمني کوي.
۴ – کله کله د پروژې حجم ډير غټ وي، د پيل پړاو يې يو په نظر کې نيول کيږي لاکن د پروژې د ژوند دوران نور پړاوونه دوه يا څو ځله تکراريږي چې د پروژې د بندولو په پړاو کې د پيل پړاو ته خاصي ستونزي ولاړوي، ځکه د بندولو پړاو وار له مخه د پيل په پړاو کې ځاي په ځای سوی ده.
۵- د پروژې په اړه د وضاحت نشتوالی:
کله چې د لومړي ځل لپاره يو پروژه پيل کيږي د کارمندانو لپاره ډير وضاحت نه وي، چاري لږ ډول ګونګي او نا معلومه وي، کاري ټيم د پروژې په اړه چې په کوم مسير بايد ولاړه شي يو څه ګنګس وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لس اړيني نکتې چې د پروژې د پېل په پړاو کې يې بايد په ياد ولرو:

کله چې د پروژې د ژوند دوران لومړي پړاو پيلوو، يو لنډ پلان ته اړتيا شته تر څو همدا پړاو په سمه توګه پلی سي، د پروژې د پيل پړاو هغه تيروتنې چې په تيرو کې شوي او د اوس لپاره يو ښه درس بلل کيږي، چې د خلکو له تجربو څخه لاس ته راغلي دي، همدا نکتې بايد د هري پروژې تر پيل مخکې بايد په نظر کې ونيول شي.

١ – يو لنډ د پلان په بڼه د اصلي اجزاوو جدول تشکيل کړئ.

٢ – مخکې تر پيل کاري ټيم په تصميم کې داخل کړئ.

٣ – مشتريان او ښکيل اړخونه همغږي کړئ.

۴ – له مشتريانو او ښکيل اړخونو سره د سمي او مناسبې اړيکې په اړه مو ځان مطمئن کړئ.

۵ – بايد اطمينان حاصل کړي چې د پروسې په اړه يوه جوته مواقفه شتون لري.

۶ – يوه خاصه پروسه ډيره مه پېچلې کوي، د پروژو په ټولو اړينو اړخونو کار وکړئ.

٧ ـ مخکې له دې چې پروژه پېل کړي له مشتريانو سره لږ تر لږه مخامخ خبري وکړي.

٨ – د جلساتو لپاره وار له مخه يو څو معلومي او واضحې اجنډاوي ترتيب کړي.

٩ – د پروژې ځيني احتمالي خطرونه په کاري ټيم پوري وتړئ، تر څو هغه له خطر څخه د ژغورلو په بنسټ اړوندې چاري سمې په مخ يوسي.

١٠ – ټل د پروژې د پېل پړاو له اولي برخې فکر وکړئ، له پېل کيدونکو چارو څخه مخکې مه ځئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم فصل

د پروژې د ژوند دوران دویم پړاو

د پروژې پلانول Planning of the project:
د پروژې د پلانولو پړاو د تنظیمولو د پړاو له مخې ترسره کیږي چې لا له وړاندې د پروژې لپاره ترتیب شوی وي .په دې پړاو کې تاسې خپل ټیم راغونډوی او هر کس ته دنده سپاری ،د پروژې لپاره بودیجه ټاکې ،مهالویش جوړوی او د اړیکو ساتلو پلان (communications plan) ترتیبوئ .د پروژې پلانول په اصل کې د پروژې لپاره یو داسې ماډل دی چې مالي او بشري سرچنې ،وسایل او امکانات په کې په روښانه توګه ښودل شوي وي .کله چې پروژه پلانیږي ،د پروژې لپاره د اغیزمن وخت او لګښت محاسبه ترسره کول ترټولو مهم کار ګڼل کیږي . ښه خبره داده چې د پلان جوړولو پرمهال د ټیم ټول غړي په پلانونو جوړولو کې ښکیل کړای شي او د هغو نظرونه واخستل چې دیته مغزي توپان (brainstorming)ویل کیږي .که اړتیا وي چې د لا ښه روښانتیا لپاره د پروژې د لګښت او وخت په پلانولو کې ځیني بدلونونه راوستل شي نو ډیری وخت د تنظیمولو پړاو ته له سره کتنه کیږي او له سره بیا ترتیبږي.که پروژې د پلانونو په پړاو کې دقت ته پام وشي او ټول اړخونه په غور ترڅیړنې لاندې ونیول شي ورپسې پړاونه به له ستونزو سره مخ نه وي تر څو کارونه سم پرمخ ولاړ سي.
د پروژې د ژوند دوران په همدې پړاو کې اړینه ده تر څو پلان په ښه توګه وپیژنو، ځکه پلان نه یواځې د پروژې د تطبیق لپاره بلکې د هر ډول چارو د ترسره کولو لپاره د ملا د تیر حیثیت لري.

پلان (plan):
پلان جوړول د پروژو او چارو د مدیریت د بنسټیزو او لومړنیو دندو څخه شمیرل کیږي او نوري دندې په پلان پورې تړلي دي. مدیران باید په دویم پړاو کې پلان رامنځته کړي او له هغه وروسته بیا نورې دندې لکه تنظیمونه، تطبیق، استخدام او څارنه ترسره کړي. ځکه چې همدا پلان دی چې ټولو چارو ته د عمل جامه ور اغوندي. د پلان جوړونې پرته نورې دندې ترسره کول به ممکن وي خو ولې په اساسي بڼه به نه سي ترسره.
پلان جوړونه یوه دوامداره پروسه ده او مدیران باید تل خپل پلان د څارنې لاندې ونیسي. دا داسې مثال لري لکه یو کښتي چلوونکی چې هره لحظه د کښتی مسیر په بحر کې څاري او ګوري چې زما کښتی په کوم لور روانه ده او چرته ورسیده. دې ته ورته مدیر هم هر وخت د پلان د پلې کیدو څارنه کوي او که کوم خنډ یا ستونزه په مخ کې شتون ولري، هغه له منځه یوسي او که کوم بدلون ته اړتیا ولیدل شي نو په پلان کې بدلون رامنځته کړي.
پلان جوړولو ته نه یواځې د پروژې په تطبیق بلکې د ادراې په هره برخه کې اړتیا لیدل کیږي او د مدیریت په هره برخه کې ځانګړي پلانونه د ادارې د پرمختګ لپاره جوړیږي.

د پلان تاریخچه (History of Plan)
پلان جوړول (Planning) دلاتیني کلمې Planus څخه اخیستل شوی چې پخوا زمانو کې د اواراوالي (همواروالي) په مانا کاریدی، وروسته په ۱۶۷۸ م کال کې د لومړي ځل لپاره په انګلیسي ژبه کې د اوارې سطحې نقشې جوړولو په مانا سره استعمال شو، په اوس وخت کې د پلان څخه مطلب په یو سازمان کې د سازماني موخو د لاسته راوړلو لپاره یوه نقشه یا خاکه جوړول دي.
پلان یوه ذهني طرحه ده چې د اداري او غیر اداري اشخاصو لخوا د ټاکلو موخو او اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترتیب او برابریږي.
همدارنګه ویلای شو ، چې پلان عبارت له هغه جوړې شوې خاکې څخه دی چې اداري اهدافو د لاسته راوړلو لپاره مهالویش ټاکي ، اداري منابع ورته ځانګړې کوي او نور اړین فعالیتونه چې د غه اهدافو لاسته راړولو لپاره مهم وي مشخصوي همدارنګه د اوس لپاره تصمیم نیول چې په راتلونکي کې به څه کوو د پلان څخه عبارت دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پلان په اړه شاید نور هم ډېر تعریفونه شتون ولري ولې په ټولو تعریفاتو کې مقصد د موخو ټاکل او د هغې لاسته راړولو لپاره له مخکې څخه تګلاره یا پروګرام جوړول دي یانې کله چې یو څوک (اداري او غیر اداري اشخاص) وغواړي چې یو کار ترسره کړي او د دغه کار د تر سره کولو لپاره له مخکې څخه فکر وکړي او یوه لار ورته وټاکي پلان بلل کیږي.

د پلان تعریف (Definition of Plan)

د مدیریت د علم څېړونکي سټیفن روبینس پلان داسې تعریف کړی:
د اداري موخو ټاکل او دهغې لاسته راوړلو لپاره ستراتیژۍ جوړولو ته پلان وايي.
یا پلان یوه ذهني طرحه ده چې د اداري او غیر اداري اشخاصو لخوا د ټاکلو موخو او اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترتیب او برابرېږي. یا پلان جوړونه د هغو تدابیرو مجموعه ده چې د چارو مسؤلین یې په یو ټاکلي وخت کې، یو یا څو هدفونو ته د رسېدلو لپاره په نظر کې لري. یو شمېر اقتصاد پوهان وايي چې د پلان جوړونې علم،په ځانګړو شرائطوکي اقتصادي قوانین د هغوټاکلو علتونو په پېژندلو سره او د ټولنې د عوایدو دلوړوالي،د مجدد تولید د عملیې د ښه کولو، د اقتصادي پرمختیا د چټکولو له لارې په ډېر ښه صورت د تطبیق وړ ګرځوي. یو شمېر پوهان وايي د پلان جوړونې علم، اقتصادي قوانین په ځانګړولارو چارو څېړنې لاندې نېسي او د اقتصادي پرمختیا لارې پرې هواروي او لرې لېد یې سنجوي.
یا په بله وینا، د مخه یوې جوړې شوې طرحې ته پلان وايي چې په منظمه توګه د یوه اجرائیوي کارنده مسلکي اومتخصص مدیریت له خوا پلې کېږي.
له پورته تعریفونو څخه دا نتیجه اخلو چې پلان د هغو منسجمو تدابیرو مجموعه ده چې د هغو په پلي کولوسره په پروژه کې د بیلابیلو چارو، پړاونو او اجرآتو سرته رسول په سمه او اغیزناکه توګه وي، او همدارنګه په ټولنه کې د بېلا بېلوسکتورونو لکه کرنې، صنایعو، مالدارۍ، ټرانسپورټ، کانونو، ښوونې او روزنې، عامې روغتیا، ښار جوړولو، اوبو رسولو او نورو برخو کې هغه اهداف چې د ټولنې د اقتصادي ځانګړتیا او عیني قوانینو یا شرائطو په پام کې نیولو سره په نظر کې وي،ترلاسه شي.
د پلان جوړونې په هکله د اقتصاد دعلم نامتو پوهانو لکه dr.Dalton,prof.lewis,dickinsonzeweig او نورو له خوا بېلا بېل نظریات ورکړل شوي دي چې د هغوي په لنډیز کې ویلای شو: پلان جوړونه هغه آګاهانه جریان دی چې د ټاکلو اهدافو، د ترلاسه کولو لپاره ترسره کیږي او راتلونکې لپاره یو له بل سره تړلې فعالیتونه او اقدامات پېش بیني کوي.

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

د پروژې د پیل په پړاو کې جوته شوه چې کارمندان، بودجه او چارې زموږ د پروژې هدف په لاس راوړي، همدا چارې د کارمندانو په منځ کې په مناسبه او ورته توګه ویشل، د بودجې د مصرف لپاره یوه طرحه ټاکل او په معلوم وخت کې د چارو مخ ته وړل د خلکو او مالي سرچینو په واسطه چې په یو چوکاټ کې طرحه شوي وي، یو پلان لاسته راوړي.
یا په بله مانا، په راتلونکې کې د یوه مطلوب وضعیت طرح کولو، ترسیم اوډداسې لاروچارواو وسائلو پیدا کېدو ته پلان جوړول وايي چې پرمټ یې دداسې عملیاتوطرحې ته بدلون پرې ورکړي چې د هغې موضوع له پاره مخکې له مخکې د یوې لارې په وسیله تعریف شوې ده اود پلان جوړونې هدف ته رسېدل وربانديې ترلاسه کېدای شي.
پلان جوړونه هغه تصمیم نېونې څخه عبارت دی چې د اړینو فعالیتونو د ترسره کولو لپاره لارښوونه کوي او دا څرګندوي چې کوم کار کوم ډول کول په کار دي.
پلان جوړونه د فعالیتونو وسایلو او لارو چارو او د راتلونکو اقداماتو او فعالیتونه ټاکنه او د راتلونکې وخت لپاره د اهدافو تعریف، ښودنه او اټکل کول دي ترڅو د دغه پلان د تطبیق په پایله کې ترلاسه شي. د سازمان اهدافو ته د رسیدلو په خاطر د لارو چارو ټاکل او د مناسبو وسیلو غوره کول، د پروسې ارزونه پریکړې او د لارو چارو ارزونه یومهم ضرورت دي چې دغه مراحل په پلان جوړولوکې مهم رول لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پلان جوړونه یعني څه؟ (What is Planning?)

پلان جوړونه د تصمیم نیولو یو سیستم دی چې د راتلونکو اجرااتو په اړه پرېکړې یکې کیږي اودا چې په راتلونکي کې باید څه وشي او څه وخت وشي او پایله به یې څه وي یعني پلان جوړونه د راتلونکو تدابیرو مجموعه ده چې د چاراواکو له خوا په پام کې وي

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

د پلان جوړونه د راتلونکې لپاره د فعالیتونو او اهدافو ټاکل د وخت او مودې په ترڅه کې د هغو ښودنه د لګښتونو او پایلو وړاندې کول دي پلان جوړونه د تحلیل او تفکر یوه پروسه ده چې اهدافوته د رسیدلو لاره لنډوي اوپه درېیو اصولو ولاړه ده:

۱) د پلان جوړوني اهداف(Goals of Planning)

۲) هغه فعالیتونه چې دغه اهداف وربانديې عملي شي.

۳) هغه سرچینی چې هدفونو ته په رسیدو کې ورڅخه کار اخلي.

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

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

پلان جوړونه د پام وړ او مطلوب وضعیت پیژندنه او د لارو چارو او وسایلو موندل دي چې موږ مطلوب وضعیت ته ورسوي. پلان جوړونه یعنې په دي اړه پریکړې کول چې آیاکوم کارونه باید ترسره شي.

د پلان جوړوني عام ساده مفهوم (Conception of Planning)

لکه چې وروسته به وویل شي؛ ډېره ستونزمنه خبره ده چې د بېلابېلو اقتصادي، ټولنیزو، حقوقي او سیاسي شرائطو لاندې د اقتصادي لرلید (دورنما) پروګرامونو لپاره د مطروحه دندو تعریف یا پلان جوړونه یا بل هر هغه اړخیزه مفهوم غوره شي چې د ټولو لپاره صدق وموميٍ، خو مونږ دلته عموماً د اقتصادي پر مختیا د مضمون په اړه د پلان لنډ مفاهیم توضیح کوو؛ پلان جوړونه هغه وسیله ده چې د ټاکل شویو موخو پر خوا چې د هېواد د چارواکو له خوا پخوا په پام کې نېول شوي، ټو لنه روانوي او لار ښوونه ورته کوي.

د پرو فیسور جهنګان په وینا: مونږ د فلان نمونه ډېره زیاته او ډېرو موارد دو کې په کاروو، دا د یو کوچني شخصي کار تد بیر او ترسره کولو څخه نېولې بیا د رسمي او سترو چارو تر سره کولو پورې خپلو خبرو کې راوړو.مګر دلته زمونږ موخه له اقتصادي اجتماعي پلان جوړوني (socio-economic planning) څخه ده او هغه داسي تعریفولای شو.

پلان د انسانانو هغه آګاهانه فعالیت دی چې د اقتصادي قوانینو په کار اچولو سره د تولید لارې چارې ، اداره د محصولاتو لوړول او د خدمتونو څرنګوالي ټاکي او هغو ته د رسيدولارې چارې رانیسي. د لګښتونو کمول او په مجموع کې د یو هېوا د ترقي او اقتصادي ښه رغول ممکن کېږي، نو ځکه وایو چې د پرمختیا پلان د پرمختیا د تیورۍ پیشنهادي اړخ دی چې هغه څرنګه تطبیق شي،حال دا چې پلان جوړونه د هغو د عملي کولو وسیله ده.

دپلان جوړولو اهمیت (Importance of Planning)

د پلان جوړولواهمیت د لاندنیو څلورو عواملو په پام کي نیولو سره توضیح کیږي:

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

۲- د مدیریت د نورو دندو په پرتله یې لومړیتوب

۳- جامع والی اوبشپړتوب

۴- د پروګرامونو پایلو دلاسته راوړنو له پلوه.

د پلان جوړوني موخي او اهداف (Goals of Planning)

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

انحراف مخنیوی.

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

د پلان عناصر (Plan elements)

- پلان عناصر په لاندې ډول دي
- اهداف یا (Objectives)
- دارتلونکو کړنو او پیښو په اړه معلومات درلودل
- تګلاره یا(policy)
- برنامه یا (program)
- لازم وسایل او مواد (materais)

د هدف تعریف

- هدف دهغوځانګړو پایلو څخه عبارت دی چې یو شخصي یا یوه اداره چې د لاسته راوړلو هلې ځلې کوي.
- برنامه: د هغه اجرائیوي(عملیاتي) وړاندیز څخه عبارت دي چې د موخود لاسته راوړلو څرنګوالی روښانه کوي
- برنام دهغه محدود الساحه کوچنیوپلانونو یا پلا نچوڅخه عبارت ده چې دلویو اوعامه پلانونو څخه منځته راغلي وي چې هره برنام دیوې ټاکلي وظیفي یادندې دسرته رسولو دپاره ځانګړې شوي وي،لکه دیوی اداري لخواد یو جنس دخرڅلاو لپاره بازار موندني برنامه یا د یو جنس د تولید د زیاتوالي برنامه او داسې نور

د ښه پلان ځانګړتیاوې (Specification of a plan)

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پلان ډولونه(Types of Plan):
پلانونه عموماً په درې ډوله دي:

1. ستراتیژیک پلانونه (Strategic plans)
هغه پلانونه دي کوم چې یوه مدیره هیئت او غالي سطحې مدیرانو لخوا د ستراتیژیکو اهدفود لاسته اراوړلو لپاره انتخابیږي ترڅوو اداري ستراتیژیک اهدف د سازمان د موجوده منابعوڅخه په استفادې په ښه شکل ترلاسه شي او د وخت له پلوه معمولا اوږد مهاله پلانونه دي.

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

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

1. یو ځل استعمال پلانونه (singleuseplan) هغه پلانونه دي چې معمولاً د هغه فعالیتونو لپاره استعمالیږي چې په یوه ټاکلې دوره کې د یوه ځل د اجراء وړ وي او په همدې دوره کې بیا بیا نه تکرا ریږي.
2. جاري پلانونه (standingplans) هغه عملیاتي پلانونه دي چې معمولاً د هغه د فعالیتونو لپاره کارول کېږي چې په یوه ټاکلې دوره کې په منظم ډول سره مکرر تکراریږي.

د یو ځل استعمال پلان ډولونه (Types of single use plans):
یوځل استعمال پلانونه په دوه برخو ویشل شوي دي:

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

د جاري پلان ډولونه (Types of Standing Plans):
جاري پلان په درېیو برخو ویشل شوی دی:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

څرګندوني څخه عبارت ده چې په اداره کې د کار کوونکو د دندو د سرته رسولو هر اړخیزه لار ښوونه کوي، لکه د يوې اداري د استخدام په څانګه کې د کار کوونکو لپاره د رخصتی کړنلاره.اداره منجمنټ مخ 70-71

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

د وخت او مودې په بنسټ د پلان ډولونه:

هرپلان په خپل ذات کې د یوټاکلي وخت لپاره جوړيږي دا چې ځیني پلانونه د ډیروحت لپاره او ځیني بیا د لږوخت لپاره جوړيږي او پلي کیدو لپاره په کار اچول کيږي همدغه وخت ته په کتو سره پلان په دری برخو وېشل شوی دي.

الف: اوږد مهال پلان جوړونه (Long term plans)

هغه پلانونه دي چې دستراتیژیکو موخو د لاسته راوړلو لپاره جوړيږي دغه پلانونه د اوږدې مودې لپاره جوړ شوي وي او وخت يې د پنځه کالو څخه زیات په نظرکې نیول شوي وي.
دغه پلانونه زیاتي مودې لپاره رامنځته شوي وي چې د زیات حد اندازه يې معلومه نه ده لکه د افغانستان لپاره پنځته کلن ستراتیژیک پلان یاد (konosakematsushita) کمپنی د خپل ځان لپاره د ۲۵۰ کلونو لپاره پلان جوړ کړي و خو یوه خبره د یادولووړده چې د زیات اوږد پلان په تطبیق کې بیا دېرې ستونزې رامنځته کیږي او دغه ستونزې د حالاتو د بدلیدو په سبب رامنځته کیږي خوبیاهم لکه د موټر جوړونې کمپنی د خپل ځان لپاره د لسو څخه تر شلو کالوپورې پلان جوړوي په ټوله کې ویلاي شو چې د اوږدې مودې پلانونه دهري اداري د پالیسی پورې تړاو لري اوږدمهال پلان باید د پنځو کالو څخه کم نه وي او د زیات حد اندازه يې دمدیریت علم په کتابونو کې نه ده اټکل شوې.

ب:منځ مهاله پلان (Intermediate panal)

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

ج: لنډ مهاله پلان(Short term plan)

دا هغه پلانونه دي چې سازمانونه يې د لنډ مهال لپاره رامنځته کوی او وخت يې د یو کال څخه کم وي دغه پلانونه د ورځنۍ چارو د ترسره کولو لپاره ډیر موثر وي لکه ورځنی پلان ، میاشتنی پلان او کلنی پلان، بله ښه بېلګه يې د استادانو تدریسي پلان دی چې د سمستر په پېل کې د استادانو لخوا جوړيږي.

د مرکزیت د درجې او اداري پلان ډولونه

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

۱: کنترول کوونکي او مرکزي پلانونه

دا پلانونه په هغو هېوادو کې چې عامه سکتور پکې ځواکمن وي، لیدل شوی. اوسني وخت کې ډېرو هغو هېوادو هم دا ډول پلانونه معمول کړي دي چې پخوا يې مرکزي پلانونه طرح او تطبیق کول. مهمه داده چې ټولنه د ترقۍ عالي مدار جوړ او د هوسایني لوړ حد ته ورسيږي. او دهرنظام هدف همدا وي،خوطریقې او لارې فرق کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲: مختلط (ګډ) پلانونه

هغه هېوادونه چې مختلط او لار ښود شوی اقتصادي سیستم لري، هلته عامه سکتور د اوامرو اوهدایاتو په واسطه د مرکزي پلان مطابق وده مومي او خصوصي سکتور مطلوب هدف ته درسېدوپه منظور رهنمایي او د تشویقي وسائلو په واسطه لار ښوونه ورته کیږي. زمونږ په هېواد کې تطبیق شویو پلانونو اکثراً همدابڼه درلوده.

۳: لارښود (رهنما) پلانونه

په دې پلانونو کې دتطبیق له پلوه کوم مسؤلیت حکومت ته نه راجع کیږي یوازې حکومت هڅه کوي چې د هېواد د اقتصاد د مطالعې او دهغه پرمختګ د تګلورې په پیش بینې کول سره عامه او خصوصي متصدیان رهنمایي کړي. دلته دپلان تطبیق د غیر مستقیمو او تشویقي وسائلو له لارې صورت نیسي. دا پلانونه هغو هېوادوکې د څېړنې او ریسرج مؤسسات او مشورتي بوردونه اقتصادي جریان په د قت سره تر مطالعې لاندې نیسي، د ارقامو او احصائیو له مخې د اقتصاد شننه کوي او د اقتصادي سکتورونو مطالعه ترسره کوي او له دغې پیش بېنی څخه ګټه اخلي.

دغه پلانونه په متحده ایالاتو، انګلستان او یو شمېر نورو هېوادونو کې لېدل شوي. پروفیسر لویس د پرمختیایي اقتصاد څېړونکي او اقتصادي پرمختیا د تیوریو محقق، پورته ذکر شوي پلانونو ته بله اصطلاح غوره کړې، هغه لومړی ډول پلان مرکزي او کنترولي پلان بللی او دویم او دریم ته یې اخباري پلان ویلي. په یو اخباري پلان کې د پرمختیا پالیسي policy developmental ډیر اهمیت لري.دیوې معقولې پالېسی ټاکل په ټولنیزه پرمختګ غوره اغېزه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

لومړی پړاو: د ستونزې پیژندل.

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

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

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

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

1. باید چې له ستونزې خبر واوسي
2. د عمل لپاره یې تر فشار لاندې وی
3. د عملي اقدام لپاره باید د اړتیا وړ منابع ولرئ

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

- د سازمانونو پالیسی
- ضرب الاجلونو
- اقتصادي بحرانونو
- د سیالانو او رقیبانو اقدامات
- د مشتریانو شکایات
- له مدیر څخه توقعات

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دوهم پړاو: د پریکړې معیارونو پیژندل.

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

دریم پړاو: معیارونو ته وزنونه ځانګړي کول.

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

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

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

څلورم پړاو: د بدیلونو پراختیا.

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

پنځم پړاو: د بدیلونو تحلیل کول او څیړل.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

اووم پړاو: د بدیل پلې کول
کله مو چې په شپږم پړاو کې بدیلونه وټاکل نو د دې اړتیا پېښیږي چې ذکر شویو بدیلونو کې یو بدیل هغه مهال پلې کړي کله چې ورته اړتیا شوه. پورتني ټول اووه پړاوونه په تصمیم نېونه کړې اړین دي. او باید په پام کې ونیول شي.

اتم پړاو: د تصمیم نېونې د موثریت ارزیابي
د تصمیم نیونې په مرحلو او پړاوونو کې اخیرنی پړاو د موثریت او ارزیابی پړاو دی. چې په دې پړاو کې ټوله ارزیابي کیږي یعنې د تصمیم اخیرنی پایله را رسیږي چې په دې سره مونږ ګورو که مشکل پیدا کیږي نو باید ارزیابی له مخې حل کړل شي.

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

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

د پروژې د ژوند په پلان جوړونه کې ستونزې (Problems in Planning)
هغه ستونزې چې پلان جوړونه کې د پلان مؤثریت له منځه وړي ځینې یې په لاندې ډول دي :

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریيم فصل

د پروژې د تطبيق پړاو

د پروژې اجرا کول Executing the project:

د پروژې دا پړاو کې چې د پروژې اجرا کول او یا پلي کول (implementation) هم بلل کيږي د پروژې یو ډير مهم او ترټولو بوخت پړاو دی .په دې پړاو کې د چتموالي ټول کارونه ترسره شوي او ټيم چمتو دی چې دپروژې کارونه عملا پيل کړي .د ټيم ټول غړي د پروژې وخت ،لګښت او کيفيت څاري او کنترولوي او خطرات په واک کې راولي او مديريت يې کوي. د پروژې د اجرا کولو پرمهال د ټولو کارونو څارلو مسوليت د پروژې د مدير په غاړه دی .د پروژې مدير بايد مالي او بشري سرچينې برابرې او په کار وګماري خو د ټيم نور غړي هم له مسوليته اوړې نه شي پورته کولی او د پروژې له مدير سره په اړونده چارو پرمخ بيولو کې بايد خپله خپله ونډه ترسره کړي.د پروژې د اجرا پرمهال ټولې پروسې بايد داسې وڅارل شي چې پروژه په ټاکلي وخت او له مهالويش سره سم بشپړه شي .که دپروژې کارونه په خپل وخت ترسره نه شي او له مهالويش وروسته پاتې شي ،نوهم په لګښت او هم په کيفيت ناوړه اغيز کوي .که د کوم فکتور له امله د پروژې د اجرا وخت وغځيږي نو د مزدور لګښت ورسره زياتيږي او په پايله کې د پروژې ټول لګښت لوړيږي . که بيا هم ټينګار په دې وي چې پروژه بايد په خپل وخت بشپړه شي ،نو دکار کيفيت به زيانمن شي .هروخت بايد په ياد ولرو چې د کار کيفيت مساوي دی وخت جمع لګښت .له وخت او لګښت څخه چې هريو اغيزمن شي د کار کيفيت اغيزمن کيږي .په پروژه کې ټولو ښکيلو کسانو ته بايد د هغو کارونو اړونه برخه کې روزنه ورکول شي ،په ځانګړي ډول د ځان د خونديتوب او وسايلو او ماشينونو د کارولو په برخه کې .د ځان خونديتوب بايد ترټولو مخکې وګڼل شي.

د پروژې د ژوند دوران په همدې پړاو کې د پروژې پلان په حرکت راځي او د پلان مطابق چارې سرته رسيږي. دا اړينه خبره ده چې په همدې پړاو کې بايد د چارو لازم کنترول وشي. د پروژې د ژوند دوران د اجرا پړاو د انکشاف لپاره بايد لاندني ستراتيجيک نکات په نظر کې ونيول شي.

۱— د پروژې پای مو بايد په نظر کې نيولی وي. د پروژې په اجرا کې تر ټولو غټه ستونزه همدا ده چې د پروژې اجرآت له تګلارې او کړنلارې سره برابر مخته نه ځي، او کوم هدف يا کانسيپټ (مفکوره) چې بايد په لاس راسي، د هغه لپاره د اجرآتو منظموالي سم نه ترتيب کيږي.

۲— چارې بايد د پروژې د کليدي ټيم په مشوره او غوښتنو ترتيب شي، هر کار خپل مسلکي کارمند ته وسپارل شي.

۳— د کارمندانو معنوي او مادي اړتيا وې بايد په مناسب ډول په نظر کې ونيول سي.

۴— د چارو د اجرا لپاره يو ښه قوي او تکړه ټيم برابر کړي، او همدا ټيم بايد د پروژې تر اخيره په چارو کې دخيل شي.

۵— د حساب ورکوني او شفافيت په بنسټ بايد چارې او جريانونه نظارت شي.

۶— رهبريت ته غوږ نيول يوه اړينه خبره ده، د پروژې مديران نشي کولای راتلونکې په سمه توګه ويني تر څو له ناپېژاندو خطرونو او چلينجونو څخه پروژه وژغوري. له همدې کبله اړينه ده تر څو د رهبريت مشورو ته په سمه توګه غوږ ونيول شي.

۷— د چارو د مخته وړولو لپاره انعطاف پذيري بايد ولرو. کله چې چارې مخته ځي د ځينې پيښو لپاره انعطاف پزيري اړينه خبره ده.

۸— لاس ته راوړني ولمانځې. د اجرا پړاو تر ټولو غټ او اوږد مهاله پړاو ده چې د کارکوونکو زياته برخه انرژي مصرفوي، له همدې کبله کله چې د پروژې يوه برخه (ميلسټون) پای مومي، بايد يوه لمانځل غونډه ولري او کار کوونکي مو تقدير شي تر څو يې انرژي زياته او مورال يې ځواکمن سي.

۹— د پروژې د ژوند دوران کې بايد (زه) و نه ويل شي. هيڅ امکان نه لري چې يوه پروژه دې په يواځې سر مخته يووړل سي. د پروژې په تطبيق کې يو کاري ټيم په ګډه کار کوي او هدف لاس ته راوړي. تر څو

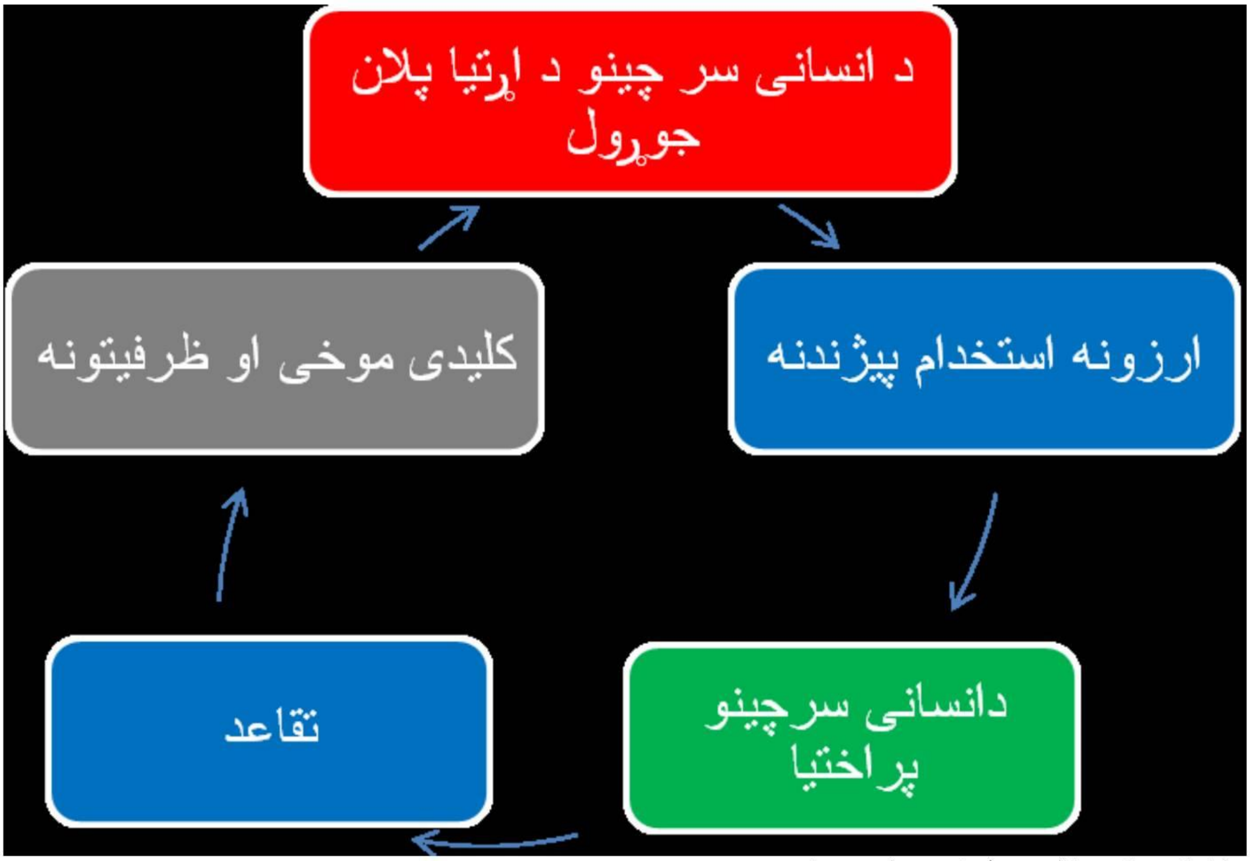
(c) ketabton.com: The Digital Library

چې کارمندان د پروژې د مالکیت احساس له لاسه ورنکړي باید د هر کار په اجر کې (زموږ) کلمه وکاروو، یا ولیکو چې د (ټیم) په خوښه یا زیار.

۱۰ــــ د بریاوو او ناکامیو تعادل مراعاتول. په پروژه کې که چیرته ناکامي مخته راځي لاکن دا د پروژې جریان بیا ټول بریالي توب ده، نو له همدې کبله په پروژه کې باید ٪۶۵ بریاوو ته چانس ورکړل شي او ٪۳۵ ناکامیو ته چانس ورکړو. تل باید کاري ټیم ملامت نه سي چې دلته ستونزه پاته، هلته کار سم نه ده اجرا سوي او یا نور. ډیری وخت یې باید د کار د اجرا په مثبت اړخ باندی خبري وکړو او ستونزي په نښه کړو بې له دې چې ټیم یا کارمند د ستونزي لپاره مخاطب کړو.

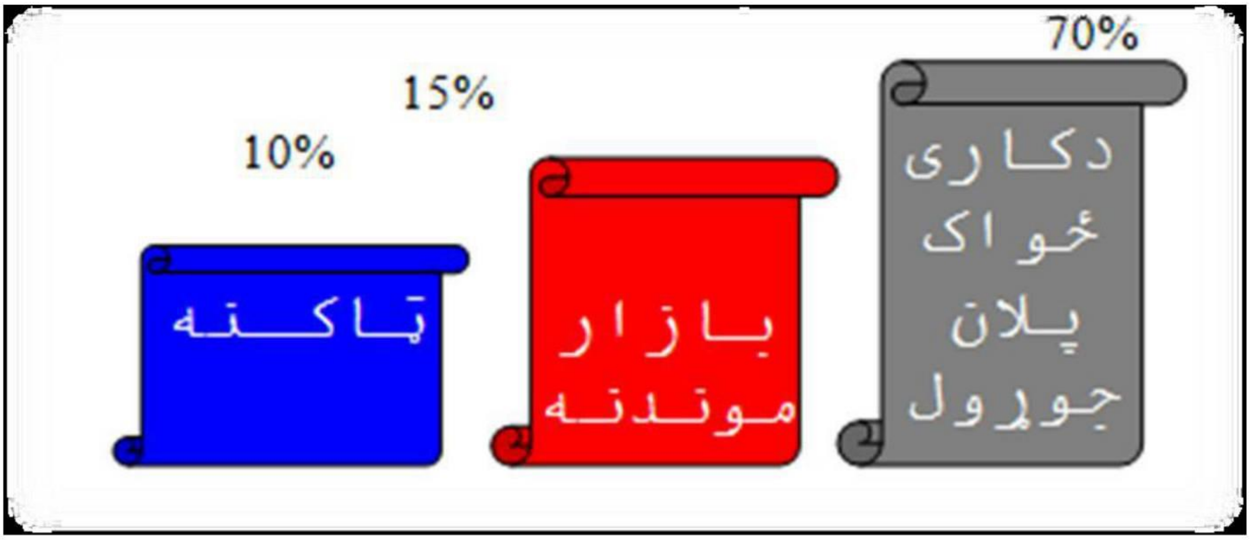
د خلکو مدیریت کول Managing People:

د خلکو د مدیریت دوراني جدول:



د کارکوونکو د کلیدي ظرفیتونو لنډه پېژندنه:

(c) ketabton.com: The Digital Library



ستراتیژي (کړنلاره): دیوې بشپړې واحدي برنامې څخه عبارت ده چې دهغه پربنسټ اداره موخوته د رسیدلو لارې او پلانونه اټکلوي.

پالیسي (تګ لاره): پالیسي د انګلیسي ژبې کلمه ده چې د تدبیر، تګ لارې، بیمه لیک او طریقي په معنې ده. په اصطلاح کې له هغو ټرلو هوډونو (تصمیم) څخه عبارت ده چې یوه اداره یې د خپلو خاصو موخو د لاس ته راوړلو په خاطر کاروي. پالیسي پر دوه ډوله ده چې عبارت دې له

ښکاره پالیسي: دهغې پالیسي څخه عبارت ده چې په باطنه اوظاهره کښې ښکاره وي

پټه پالیسي : دهغې پالیسي څخه عبارت ده چې په باطنه کښې یو شان اوپه ظا هره کښې بل شان وي

د دندو لایحه:
د دندو لایحه هغه مدارک دي چې په یوه اداره کې د بستونو پر شتوالي باندې دلالت کوي، ددندو لایحه د هغه لیکلي ښوونلیک څحه عبارت ده چه په اداره کې د یو بست شتوالي تشریح کوي، او د لاندې مسایلو درلودونکې وي
له کارکوونکو څخه دپلان سوي دندې لپاره د غوښتنو ځواکمنې څه ده؟
له کارکوونکو څخه غوښتنه کیږي چې سرته یې ورسوي.
څه ډول یې باید سرته ورسوو.
تر کومو حالاتو لاندې دندې باید سرته ورسیږي؟

د نوي کارکوونکي پېژندنه:
د نوي کارکوونکي پیژندنه ددغو ټکو لرونکی د ه
-هر اړخیزه پیژندنه
-د هغه ور پیژندنه مسولینو ته/همکارانو/ټیټ پوړي کارکوونکي
د کار په چاپیریال کې د هغه ور پیژندنه
-دکار ځای معلومول
-د تخنیکي توکو تیارول

(c) ketabton.com: The Digital Library

-د مستقیم أمر ور پیژندنه نوي کارکوونکي ته
-په دوسیو کې د ضروري موادو ور پیژندنه
-د لومړۍ ورځې ،د اونۍ، او میاشتني کاري پلان سپارښتنه.

سرچینې: د یوې پروژې له مادي او معنوي پانګې څخه عبارت دي، چې لاندې ډولونه لري.
۱— فزیکي سرچینې.
۲— مالي سرچینې.
۳— بشري سرچینې.
۴— غیري محسوسي سرچینې.
مؤثریت Effectiveness: د کارونو په ښه توګه اجرا کولو ته وایي، کوم چې له موږ سره د پروژې د موخو په لاسته راوړلو کې مرسته کوي. چې مؤثریت کې د کیفیت مسئله زیاته مطرح کیږي.
مثمریت Efficiency: د کارونو په سمه توګه اجرا کولو ته وایي، کوم چې له موږ سره د پروژې د حاصل په لاس ته راوړول کې مرسته کوي او وکولای سو له کمې پانګې په استفادې سره ډېر محصول په لاس راوړو. په کارونو کې هغه وخت مثمریت لیدل کیږي چې محصول نسبت عامل ته ډېر وي. په مثمریت کې کمیت، قیمت او وخت ډېر مطرح کیږي.

څنګه د کار پرمهال د یو کارکوونکي انګېزه او ګټورتوب ډېر کړو؟
کارمندانو ته انګېزه ور کول هغه وخت ډېر مهم وي، کله چې تاسې غواړئ خپل کارمندانو څخه بهتره ګټه واخلئ او هغه کارمندان له ځان سره وساتئ، چې په مارکیټ کې ور ته تقاضا لوړه ده. که چیرې د کارکوونکو تشویق په نشت حساب وي، نو دوې اکثره وخت خپل د کار ځای بدلوي، د کارمندانو د تشویق لپاره نه لګښت ته اړتیا ده او نه دومره ډېر پیسو ته چې د دوي انګېزه لوړه او غښتلې کړې، یوازې یو څو وړاندېزونو او نوښتګر فکر ته اړتیا ده. د کارمندانو د انګېزې لوړوني به مو د کاروبار په پرمختاګ او بریالیتوب کې ډېره مرسته وکړي، د کاروبار ګټه به مو ور سره ډېره شي او اداره مو به لنډ وخت او لږو منابعو سره ډېر مزل وهلی وي.
هر کس په ځینو مهمو مقطعو کې د انګېزې ورکولو تجربه لري او د کارمندانو د لوړ او ثابت تشویق ساتل هم یو ستونزمن کار دی. موږ د متخصصینو څخه یو څو مهم ټکي را اخیستي او سره مو یو ځای کړي، ترڅو ستاسو په کارخونه کې د کارمندانو لپاره د انګېزې لوړه کچه تضمین کړي. د انګېزې لوړوني دا یو څو مهم ټکي کوم خاص صنعت او ادارې ته ځانګړې شوي نه دي، ډېر لږ او یا هیڅ لګښت ته اړتیا نه لري. کارکوونکو ته انګېزه ور کول په هره سوداګرۍ باندې د عملي کېدو وړ ده، پرته له دې چې د کاروبار اندازې څومره ده، که یاد کاروبار نوی په کار پیل کړي وي او یا که په یو ستر کاروبار بدل شوی او د خپل بریاوو لوړ حد ته رسیدلي وي.

تقدیرول:
د ادارې د کارکوونکو د انګېزې د لوړولو لپاره یو تر ټولو مهمه تګلاره د دوې د سخت کار پیژندنه ده، چې د کار په اوږدو کې یو کارکوونکی هڅه کوي تر څو د کار په پایله کې اضافي تولید ولري او که چیرې د خواریکښو کارکوونکو د اضافي هڅو پیژندنه ونه شي او د دوې د کار قدرداني ونشي، نو د یو ځیرونکي په ډول وایم؛ په راتلونکي کې بیا هیڅکله کارکوونکو څخه داسې طمعه ونه لرئ چې دوې به د ډېر کار ترسره کولو لپاره هڅه وکړي. تاسې څنګه د دوې کاري خواري پیژندلی شئ، چې د کارکوونکو د تشویق لپاره ډېر مهم دي؛ تر څو په حیقیت کې هغه زحمت وپیژندل شي چې دوې یې په ټوله کې تر سره کوي. د کارکوونکو د تشویق او په دوې کې د انګېزې د ژوندي ساتنې لپاره پیسې مناسب دي خو یوازې پیسې بسنه نه کوي او یا پیسې تر ټولو ګټوره انګېزه ورکوونکې نه ده. د کارکوونکو په ټیم کې د ارزښتمند کارګر په نښه کول هم ګټور دی، خو البته د شمېرو له مخې نه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

سيالي رامنځته کول:
د کارکوونکو د انګېزې ډېرولو يو ثابت شوې تګلاره او په کار کې د وګړو د ګټورتوب ډېرولو لپاره اړينه ده، چې د دوې ترمنځ سيالی رامنځته شي او دوې يو بل سره سيالي وکړي. کله چې د کارمندانو ترمنځ مو دوامداره او سالم سيالی رامنځته کړه، نو دا به د کارګرو د انګېزنې لوړوني سبب وګرځي او کارمندان به مو به د پخوا په پرتله ډېر کار او توليد ولري. څنګه چې کارمندانو مو د وياړ او لوړ ښودني حقوقو لپاره سيالی کوي او البته چې بريالي او خواريکښ کارګرانو ته د انعامونو په ورکړې سره هغوی ګټوونکی بلل کېږي او د وياړ احساس کوي. خپل ځان مو مطمين کړئ چې ستاسو لخوا د رامنځته شوې سيالی ډول د کارګرانو ترمنځ د بدې سيالی سبب نه ګرځي او د دوې ترمنځ سيالی د دې سبب نه ګرځي چې دوې د يو بل کار سبوتاژ کړي، د يو بل د پرمختګ مخه ونيسي او يا د دوې په کارې وړتيا باندې منفي اغېزه وکړي، ځکه مونږ وينو کله کله په يوه اداره کې داسې پيښېږي چې ځينې کسان هڅه کوي چې نور کارمندان ترې څه زده نه کړي او يا که هغوې د زده کړې هڅه کوي، نور يې مخه نيسي. هو! په ياد لرئ. که چيرې داسې څه پېښ شول، نو ژر تر ژر د سيالی د داوم مخه ونيسئ.

مثبت فکرپالنه:
که د کارمندانو تېر کمزوری فعاليت مو همداسې ثابت په خپل ځای پاتې شي، نو ستاسو د کارکوونکو ګټورتوب ژوبلوي او انګېزه يې وژني. که څه هم هميشه دا امکان نه لري، خو وړاندوينه وکړو چې هر څه له ځېنو شيانو پرته په سم ډول روان دي، خو مونږ ټول د منفي حالت لپاره د خپل زغم او حوصلې يوه اندازه لرو. د منفي کړنې جبرانولو يوه لاره دا ده چې د مثبت فکر پواسطه لارښوونې وشي، خو مثبتې لارښوونې د ناکاميو په ګوته کولو په پرتله او يا د هغه څه په ګوته کولو په پرتله چې په غلطه روان وي، اسانه نه دی.
په ظاهرې بڼه خوښې او مثبت فکرپالنه د يو کاروبار په برياليتوب کې ستر رول لوبولی شي نسبت دې ته چې تاسې کله د کاروبار د بريا فکر وکړې.
خپل بنسټ مو د منفي پالنې څخه مثبت پالنې او خوښې ته واړوئ او د دې چټک مثبتې اغېزې ته وګورئ، دا به نه يوازې ستاسو په کارې تجربې او د کارمندانو په انګېزې مو ژور اغېز وکړي، بلکې ستاسو په اړيکو او شخصي ژوند به هم د پام وړ اغېز ولري.

د لنډ مهاله موخو ټاکل:
کله چې تاسې په يوې داسې پروژې کار کوئ، کوم چې ډېر وخت نيسي او د کار پای ته رسېدو لپاره لړه روښانتيا هم نه ښکاري، تاسو او ټيم به مو په ډېرې چټکې او نسبي ډول د روحيي ضعيفوالي سره مخ شئ. خپل ټيم ته مو وښايئ چې د ليدو وړ پرمختګ به، نه يوازې ستاسو هر يو تن ته ښه احساس ور کړي، بلکې دا به ستاسو د کار او هغه پرمختګ چې ستاسو په خواريو منځته راغلی، يو ښکاره توپير رامنځته کړي.
واضح خبره ده هر کله چې لنډ مهاله موخې لاسته راوړل شي، د کارګرو انګېزه ډېرېږي. همدارنګه د دا ډول لاسته راوړنو په خوښې لمانځل به ورته اغېزې لا ډېرې کړي. د دې لارې د پرمختګ تعقيبول به تاسو ته د وخت په اوږدو کې ستاسو پرمختګ وښايي او کله چې تاسې شاته ګورئ، تاسې په اسانی کولای شئ چې وګورې څومره مخکې راغلي ياست.

د مسوليت ډېرول:
هغه کارمندان مو چې په کار کې ستر مسووليت په غاړه لري، د کاروبار د يو ونډه لرونکي په ډول احساس کوي، نسبت هغو کارمندانو ته چې په کاروبار کې په ټېټه کچه بوخت وي. دا ډول کارکوونکي به په ثابت ډول د ډېرو هڅو لپاره ځان چمتو کوي، څو ډېرې لاسته راوړنې ولري، ځکه چې اوس دوې د کاروبار بريالي کول تر ډېره د ځان شخصي مسووليت ګڼي. پرېږدئ چې کارکوونکي مو د پروژې د پايلو لپاره ډېر مسووليتونه په خپله غاړه واخلي او په يوه پروژه کې د کارکوونکو مسوليتونو ډېرول، د دوې د انګېزې د لوړولو يوه بله لاره ده. تاسو همدارنګه دوې ته د ټريننګ له لارې ښوونيز فرصتونه ورکړئ، تر څو دوې د دې فرصت څخه په ګټې اخيستنې خپل مهاروتونه پياوړي او غښتلي کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

خپلواکي ورکول:
کارګرو ته مو خپلواکي ور کړئ څو د خپل کار برخلیک په خپله وټاکي، پرېږدئ چې دوی خپل حقیقي کار څنګه او کله تر سره کوي او دا د مثمریت د غښتلي کولو او د انګېزې د لوړولو یوه غوره لار ده. خپلواکي کېدلای شي یوه ځواکمن انګېزه ورکوونکی عنصر اوسي، لکه څنګه چې روبرت چینسکي ویلي: خپل کارمندانو ته مو ووایئ؛ څه ته اړتیا ده چې تر سره شي او باید په کومه نېټه کارونه پای ته ورسېږي او دوی ته اجازه ورکړئ چې پرېکړې دوی خپله ونیسي او خپل حقیقي کار تر سره کړي. د ځینو لپاره دا په دې معنا ده چې کار ته وختي راشي او ځیني نور بیا غواړي چې په اونیزه رخصتۍ کې کار وکړي. کارمندانو ته مو د ازادۍ ورکړه مهمه ده، څو د دوی انګېزه لوړه اوسي او په یوې پروژې د زړه نه کار وکړي. همدارنګه مهمه نه ده چې دوی په کار ځای کې دي او کنه. د کار ازادي به مو د کارمندانو د انګېزې لپاره حیرانوونکي او مثبتي پایلې ولري، ځکه کله چې کارمندان مو په خپل کار ډېر کنترول ولري، دا به هم مرستندویه اوسي چې په کار ځای کې د وړوکي مدیریت انګېزې لرلو سره یو دښمن له منځه یوسي او پرمختګ لپاره لاره هواره کړي.

ټوله اېز کار ته پرمختګ ورکول:
یو تر ټولو ځواکمن انګېزه ورکوونکی ټوله اېز یا مشترک کار دی. یو ځای سره کار کول او د مجموعي هڅو پایلې کتل سړي ته یو ستر احساس ور کوي. مشترک کار کول یو کس سره هغه وخت مرسته کوي او کاري انګېزه یې لوړوي، کله چې مورال یې ټیټ وي.
همکارانو مشخص کړې چې د کارمندانو د انګېزې او تشویق لپاره یو مهم عنصر د ځای بدلون دی، څو دوی یو میل اضافه وړاندې لاړ شي او خپل هڅو او خواریو ته دوام ور کړي. د زیسا انلاین مارکیټ یو داسې چاپیریال رامنځته کړی چې په یوه لېږې سیمه کې پلور، پېر، بازارموندنه او اړیکې یو ځای تر سره کېږي. آیا ستاسو کاري چاپیریال ستاسو د کارمندانو ټولی تشویقوي او که د هغوی زړه په کې په تنګېږي؟ آیا کارمندانو ته مو د منسجمې لارې کاري فرصت برابر کړی؟ که چېرې ځواب نه وي، ستاسو د کارمندانو د انګېزې کچه ټیټه ده او تاسو اړ یاست چې د خپل کار ځای جوړښت ته پرمختګ ور کړئ.

د امن احساس رامنځته کول:
د فزیکي امنیت څخه د دندې امنیت ډېر ارزښت لري. ستاسو کارکوونکي په دوامداره توګه احساس ته اړتیا لري، څو دوی پوه شي چې په نږدې راتلوونکي کې تر یو وخته دوی دلته د کار کولو لپاره ځای لري او د دوی دنده خوندي ده. د کارکوونکي د انګېزې د وژلو یوه لاره د یوې نامعلومې فضا رامنځته کول دي او د دې حالت په پراختیا سره ګټورتوب له منځه ځي. اروا پوهنه څرګندوي چې په سلسله مراتب کې خلک اساسي اړتیاوو ته ضرورت لري، تر څو خپل بشپړ انرژی ته ورسېږی او امنیت د ژوندي پاتې کېدو څخه وروسته بنسټیزه اړتیا ده لکه خواړه او اوبه چې دي. کله چې دلته په کار ځای کې د فزیکي امنیت ترڅنګ د په دندې د پاتې کېدو احساس وي، د کارګرانو انګېزه لوړېږي او کارګران نور هم تشویق کېږي تر څو له کومې وېرې پرته په بشپړ انرژۍ کار وکړي.

شفافیت رامنځته کول:
شفافیت د باور فضا د رامنځته کولو لپاره یو له غوره لارو چارو څخه دی او همدارنګه شفافیت به مو د ټول ټیم ترمنځ د کارګرانو انګېزه او باور ډېره کړي. هره هغه اړیکه، د هغې اړیکې په ګډون چې د کار په بهیر که لېږې هم وي، غوره ده چې د باور په بنسټ جوړه شوې وي. د باور رامنځته کولو ترڅنګ د شفافیت بله ګټه دا ده چې هر کارمند ته د یو شان معلوماتو اطمنان ور کوي او دا ستاسو ټیم ته یوه ستره معنوي ګټه کېدلای شي. دا مهمه ده چې خبرې په مسولیت او په ګټور ډول تر سره شي او کارمندان مو کره معلوماتو ته ډېره اړتیا لري، څو په موثریت ډول سره کار اجرأ کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د خوښۍ څرګندول:

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

د خطر مدیریت Risk Management:

د پروژو پلي کول له خطره ډک یو کاروبار دی. څرنګه چې هره پروژه په خپل جوړښت کې یوازېنۍ وي او همدارنګه هره پروژه کې یو زیات شمیر ښکیل اړخونه (د پروژې مالک، اصلي قراردادي، فرعي قراردادي، دولت، خلک،...) ګډون لري، له همدې کبله د پروژو په پلي کولو کې خطرونه هم ډېر وي. له بده مرغه، داسې کومه لاره نشته چې په پروژو کې د خطرونو له پېښیدو څخه په مکمل ډول مخنیوی وشي (یعني خطر هیڅ پیښ نشي) ځکه چې داسې نامعلوم فکټورونه شته چې د پروژې په اوږدو کې را منځ ته کیږي. د خطرونو کنټرول او مدیریت د پروژې بریالیتوب مستقیما اغیزمنوي، یعنې که په یوه پروژه کې خطرونه په سم ډول مدیریت شي د پروژې د بریالیتوب احتمال زیات او برعکس که خطرونه سم مدیریت نشي د بریالیتوب احتمال کمیږي. په ساختماني پروژو کې د خطرونو پیژندل او اداره کول
یو ستونزمن کار دی مګر ناممکن نه ده.

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

خطر (ریسک) کیدی شی منفي او یا مثبت وي، منفي ریسک تهدید (Threat) او مثبت ریسک یو فرصت (Opportunity)دی. منفي ریسک (تهدید) په پروژه باندې منفي تاثیر کوي (پروژې ته تاوان اړوي) مثلا په ساحه کې د سیفټي اصولو نه مراعت کول چې د کاریګرو د زخمي کیدو، مړه کیدو او مالي تاوان لامل کیږي او طبعا چې په پروژه باندې منفي تاثیر کوي چې د پروژې د کارونو د سستیدو، دریدو او د مصارفو د زیاتیدو باعث کیږي. د پروژې مدیر او مسؤلین باید هڅه وکړي چې د منفي ریسک (تهدید) د پېښیدو احتمال او اغیزې کمې کړې .

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

د ریسک مشخصات:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د ریسک (خطر) په مقابل کې زغم:

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

۱- د ریسک ضد (د ریسک نه خوښوونکی): دا ډول خلک په هیڅ کار کې ر یسک نه اخلي او یا ډیر کم ریسک اخلي، یواځې هغو کارونو ته زړه ښه کوي چې تضمین شوې ګټه پکې وي .

۲- د ریسک مقابل کې نورمال: دا ډول خلک نه د ریسک نه ډیر تښتي او نه یې ډیر په شوق سره د اخیستلو کوښښ کوي .

۳- ریسک اخیستونکی (ریسک لټوونکی): دا ډول خلک ډیر ریسک اخلي حتی که ریسک ورته د پېښیدو په صورت کې په ډیر غټ تاوان هم تمام شي بیا هم ریسک خوښوي او د منفی تاثیراتو پروا یې نلري .

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

د پروژې په ژوند کې د خطرونو ډولونه:

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

1 -داخلي خطرونه

2 - ۲- بیروني خطرونه

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲ــــ **باندني خطرونه**: هغه خطرونه دي چې کنترول او اداره کول یې د پروژې د مالک او قراردادي په اختیار کې نه وي، دا ډول خطرونه بیا په درې ډوله دي.

الف- سیاسي خطرونه لکه: د دولت په پالیسی کې بدلون راتلل، امنیتي ستونزې، اداري فساد، رشوت، بیروکراسي (کاغذ پراني) او....

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

ج- اقتصادي خطرونه لکه: انفلاسیون، د موادو د نرخ زیاتوالی، د موادو کمبود، د کاریگرو کمبود....
کله چې خطرونه عملا واقع کیږي نو د پروژې لګښت(cost) ، مهالویش (schedule)او کړني (اجراآت) یا(Performance) اغیزمنوی، چې په نتیجه کې د پروژې د ځنډیدو او د لانجو د رامنځ ته کیدو باعث ګرځي. ښه خبره داده چې له دغو خطرونو څخه ډیری یې د پلاننګ او د پروژې د ښه مدیریت په مرسته د اداره کیدو او د کمولو وړ دي .لکه څرنګه چې د خطر او د خطر تعریف او ډولونو په اړه پوه شو او اړینه داده چې په پروژه کې خطرونه ښه مدیرت کړو. له همدې کبله د خطرونو مدیریت ته راګرځو .

د پروژې د خطر مدیریت (Project Risk Management):
د پروژې د خطرونو مدیریت د پروسو یوه مجموعه ده چې پدې مجموعه کې لاندې پروسې شاملي دی: د ریسک منجمنټ لپاره پلاننګ، د خطرونو معرفي کول، د خطرونو تحلیل، د خطرونو د مخنیوي لپاره پلاننګ (د ځوابیه ستراتیژۍ جوړول)، د ځوابیه ستراتیژۍ تطبیق، نظارت او ارزیابي کول. د پروژې د خطرونو د مدیریت هدف دادی چې د مثبتو خطرونو (فرصتونو) چانس او اغیزې زیاتې او د منفی خطرونو (تهدیدونو) چانس او اغیزې کمې کړو تر څو وکولای شو د پروژې د کامیابی احتمال اوچت کړو.

د خطرونو پیژندل:
د خطرونو پیژندل (معرفي) د پروژې د ژوند دوران د کارونو د عملی شروع Implementation phase څخه څومره چې وختي ترسره کیدای شی باید ترسره شي. په یاد ولرئ، که تاسې د خطرونو پیژندنه کې پاتې راسی نو په اصل کې مو دا منلي ده چې نوموړی خطر د پروژې په جریان کې خپله ځان راښکاره کړي چې هغه وخت به یې کنترول ستونزمن وي .
د خطرونو د پیژندلو لپاره لومړی باید د پروژې له ټیم او په پروژه کې له ذیدخلو اړخونو یا (Stakeholders) سره جلسه ونیسو چې پدې جلسه که به ټول احتمالي خطرونه وپیژندل شي او ځان سره به یې لست کړو. د خطرونو د پیژندلو مرحله کې موږ د ستونزو د حل په لټه کې نه یو یواځې ستونزې معلومو. پدې مرحله کې اصلي هدف دادی چې ټولې هغه ممکنه سناریوګاني (امکانات) چې په پروژه باندې منفي اغیزه لري وپیژندل شي. ټول هغه ممکنه شرطونه چې د پېښېدو احتمال یې وي باید په لیست کې ولیکل سي. همدارنګه ټولو هغو مخکینیو پروژو ته چې تاسې اجرا کړي او د موجوده پروژې سره د اندازې، سکوپ او موقعیت له مخې ورته والی لري باید یوه کتنه وکړو، کوم خطرونه چې په مخکینو پروژو کې ورسره مخ سوي وو او په راتلونکې پروژه کې یې د پیښیدو امکانات سته له ځان سره په لیست کې نوټ کړو.
د دې لپاره چې د پروژې په جریان کې ځینې خطرونه غلي ، غلي (پټ پټ) درته راپیدا نشي نو ښه لاره داده چې له خپل ټیم او د پروژې له ذینفعانو سره منظمې ناستې ونیسو. دا ناستې به د دې ترڅنګ چې د خطرونو د مدیریت لپاره رواني هڅې ارزیابي کړي، د نورو راتلونکو احتمالی خطرونو د پیژندلو سره هم مرسته وکړي .

(c) ketabton.com: The Digital Library

د خطرونو تحلیل :

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

خطرونو ته ځواب ورکول(Risk Response) :

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

اول- د خطرونو مخنیوی کول Prevention of the risks : د خطرونو د کنترول په خاطر تر ټولو لومړنی پالیسي داده چې خطر بالکل محوه شي، یعني داسي تدابیر ونیول شي د ریسک د پیښېدو فیصدي صفر شي. دا کیدای شي د یوې پروژې په داوطلبی کې هیڅ ګډون نه کول وي او یا د قرارداد په هکله خبرې اترې (مباحثه) وشي تر څو خطرونه له منځه لاړ شي. پدې کې هیڅ شرم نشته چې د یوې پروژې په داوطلبی کې هیڅ ګډون ونشي پدې دلیل چې د ریسکونو د کنترول په خاطر کافي پوتنشیل نه وي موجود، چې دا په اصل کې ځان له یو غټ تاوان نه بچ کول دي .

دویم- د خطرونو انتقالولTransfer the risks : کیدای شي ستاسو د پروژې ټیم یا اداره د یو ځانګړي خطر (رسک) د مدیریت توان ونلري. پدې باره کې باید له خپلو ذینفعانو (Stakeholders) سره په شریکه کار (مجلس) وکړی تر څو معلومه شي چې د پروژې په ټیم کې څوک د کوم رسک د مسؤلیت اخیستلو لپاره ډیر مناسب دی. د پروژې له مالک یا Client سره باید خبرې وسي چې کوم رسکونه دوی په غاړه اخلي او کوم خطرونه تاسي په غاړه اخلی. د کاریګرو صحي بیمه د ریسک د انتقال یو ډیر ښه مثال دی، دلته ټیم خطر له ځان څخه د بیمي شرکت ته انتقال کړ یعني که یو کاریګر زخمي کیږی نو تداوی او نور مصارف به یی د بیمي د شرکت (تمویل کوونکي) په غاړه وي.

دریم- د خطرونو کمولMitigating of the risks : که چیرې په پروژه کې داسي خطرونه موجود وي چې نه یې سل فیصده مخه نیول کیږی او نه انتقالیږی نو پدې حالت کې به د خطر د احتمال او اغیزو د کمولو لپاره ستراتیژي کارول کیږي. پدې حالت کې کیدای شي د منابعو زیاتولو ته اړتیا پیداکړی لکه د کارکوونکو استخدامول او یا د اضافی وسایلو او ماشینری په کرایه نیول تر څو وکولای شی ټول خطرونه په اغیزناکه ډول اداره کړی .

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دې لپاره چې خطرونه په ښه ډول مدیریت شي په پروژه کې د ټولو ذیدخلو اړخونو ترمنځ په لوړه سویه اړیکو او همکارئ (Coordination) ته اړتیا ده. په پروژه کې د ښکیلو اړخونو په وخت خبرول او ګډ کارکول (د یو ټیم په حیث) به له موږ سره مرسته وکړي چې خطرونه مخکې لدې چې په ستونزو بدل شي په وخت تشخیص او مدیریت کړئ. په یاد ولرئ، که خطرونه سم مدیریت شي نو کولای شي د لاسته راوړنو او بریا لارې درته پرانیزي.

نظارت او ارزیابي:

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

د نظارت رول:

۱ــــ د مدیریت او کارمندانو تر منځ اړیکه:
ناظرت کوونکې هغه سړی ده چې په کارکوونکو او چارو د نظارت دنده په غاړه لري. په همدې خاطر نوموړی د کارمندانو او مدیریتي چوکاټونو تر منځ یو ارتباطي ده. نظارت کوونکې کاري ټیم ته دا اطمینان ورکوي چې کارونه او دندې د ټولو ترتیب شوو پلانونو، نقشو او چارتونو مطابق اجرا کیږي.

۲ــــ له کارکوونکو سره مستقیمه اړیکه:
یو نظارت کوونکې باید هڅه وکړي چې له کارکوونکو سره مستقیمه اړیکه ولري. او هڅه وکړي تر څو د یو لارښوونکي او دوست غوندی اجرآت سرته ورسوي.

۳ــــ له غلط فهمي او شخړو خالي وي:
ناظر د پروژی ټولي مدیریتي کړنلارې، تګلارې، نقشې او پلانونه کارمندانو ته انتقالوي، او د کارمندانو پیشنهادونه، انتقادونه او ستونزې مدیرانو ته انتقالوي. له همدې خاطره د نظارت کوونکي موجودیت په یوه ټیم، سازمان یا اداره کې د دې لپاره ده تر څو غلط فهمي، جنجالونه او شخړې د کارمندانو او مدیرانو تر منځ له منځه یوسي.

۴ــــ د کارمندانو تر منځ یوالی:
د ناظر رول د کارمندانو تر منځ همغږي او یوالی ده. د کارمندانو تر منځ د ستونزو د حل کولو له لیاري کوشش کوي چې په ټول سیستم کې یوالی راولي.

۵ــــ کارمندانو ته انګیزه ورکول:
ناظر ته وظیفه ورکړل سوې تر څو کار بشپړ سي، له همدې کبله باید کارکوونکو ته داسې انګیزه ورکړي تر څو کار په اغیزناک او ښه ډول سرته ورسوي.

۶ــــ د کارمندانو زده کړه:
یو ماهر او پوه ناظر ته هڅه کوي تر څو کارمندانو ته کارونه ورزده کړي، او کارمندانو ته سمه لارښوونه وکړي تر څو د کار پایله اغیزناکه وي. له همدې لارې کولای سي تر څو کارکوونکي تل او وخت په وخت راهنمایي سي هغه نوي تجربې او تګلارې چې عملي کیږي په لارښوونه کې کارمندانو ته ښودل کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د نظارت اهمیت:
لکه پورته چې د نظارت د رول په اړه ذکر شول موږ ته دا ښيي چې د پروژې د تطبیق په پړاو کې نظارت خورا مهم ده. د نظارت په واسطه کولای شو د کارمندانو، مدیرانو او کارونو تر منځ هماهنګي، واسطه، یوالی او اړیکه منځ ته راولو. کړنې کنټرول کړو، له زیرمو څخه په سمه توګه کار واخلو، تګ لارې او کړنلارې په سمه توګه عملي شي، د ډلو او ټیمونو تر منځ یوالي او همغږي منځ ته راولي، د کارکوونکو ستونزی مشکلات او پیشنهادونه تر مدیرانو او مسؤلو ډلو ورسیږي. تر ټولو مهمه داده چې د نظارت په واسطه کولای شو د کار کیفیت او کمیت وساتو، هدف ته په سمه توګه ورسیږو، او د پروژې په جریان کې پیښیدونکو خطرونو او شخړو ته په وخت ځواب ووایو.

ارزیابي Evaluation:
ارزیابي هغه عمل ته وایی چې په هغه کې مدیران او مسؤل کسان د کارمندانو حرکت او رفتار ګوري (مشاهده او بررسي کوی). تر څو وکولای شي د کارمندانو د ضعف او قوت ټکي ورته وښيي او حل شي.
ارزیابي د کارونو او کارمندانو د کفایت او لیاقت د درجې ټاکلو ته وایي. د ارزیابي په واسطه د زیرمو او وسایلو د کارولو سطح ټاکل کیږي او کولای شو د کار د سرته رسولي لپاره اغیزناکې او مثمرې لارې چارې په نظر کې ونیسو. له همدې کبله ارزیابي د تیرو تجربو یوه ټولګه ده چې په راتلونو پړاونو کې اصلاحات او اسانتیاوې منځ ته راوړي.
د ارزیابي هدف د ګړنلارو او تګ لارو په بنسټ د چارو او کارونو سنجول، ارزښت موندل او قضاوت کول دي. ارزیابي د پروژې په اول، منځ او اخیر کې اجرا کیږي تر څو موږ ته وښيي چې د پروژې تاثیر، حاصل، اغیزه او هدف په کوم لور روان دي او تر کومې اندازې لاسته راغلي.

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

د لا ښه وضاحت او پوهاوي په پار لاندنی جدول کې د نظارت، کنترول او ارزیابي تر منځ څنی توپیرونه لیکل شوي.

نظارت	کنټرول	ارزیابي
۱ – نظارت تر کنټرول او ارزیابي مخکې اجرا کیږي .	۱— کنټرول تر ارزیابي مخکې صورت نیسي.	۱— ارزیابي له نظارت او کنټرول څخه مخکې او وروسته صورت نیسي.
۲ – نظارت کولای شي موږ تر یوې اندازې له کنټرول څخه خلاص کړي.	۲— کنټرول کولای شي موږ تر یوې کچې له ارزیابي څخه خلاص کړي.	۲— ارزیابي د کنټرول مکمل ډول ده، یعني په ازریابي کې مکمل کنټرول صورت نیسي.

۳ – نظارت په ټولو مرحلو کي صورت نیسي. ۴ – نظارت د لارښووني رول لري تر څو اهدافو ته په سمه توګه ورسیږو . ۵ - په نظارت کي د تریننګونو، معلوماتو او لارښوونو په واسطه چاري کنټرول کیږي . ۶ – په نظارت کي په معمولي ډول قضاوت او فیصله نه کیږي . ۷ – نظارت تر کنترول او ارزیابي نرمي له ځان سره لري، او د بشریي اړیکو لورې پکي ډیر مراعت کیږي. ۸– په نظارت کي ډیر مجازات نه وي ۹ – په نظارت کي ګټونکي او بایلونکي کم مطرح کیږي. ۱۰– نظارت کومه خاصه موده نه لري او په دوامداره توګه د پروژې د ژوند په جریان کي سرته رسیږي. ۱۱ – د نظارت پایله د کړنو مدیریت ده.	۳— کنټرول د هري برخي په اخیر کي صورت نیسي. ۴— کنټرول اکثره اصلاحي جنبه لري. ۵ – په کنټرول کي د مقایسي له لیاري د ضعف او قوت ټکي پیداکیږي. ۶— به کنټرول کي د چارو او کارونو تر منځ قضاوت او فیصه کیږي. ۷ – په کنټرول کي تیروتني او منفي نقطي تهدیدیږي. ۸ – په کنټرول کي د مجازاتو د احتمال موجودیت شته. ۹ – په کنټرول کي د ګټونکو او بایلونکو تر منځ خاصه پرتله کیږي. ۱۰– کنټول په معمولي ډول په وقفه یي توګه د چارو په اخیر کي صورت نیسي. ۱۱ – د کنټرول پایله د کړنو پرتله ښیي.	۳— ارزیابي د پروژې په اول، منځ او اخیر کي صورت نیسي. ۴— په ارزیابي کي د حاصلاتو پایله یا فعلي وضیعت له مطلوب وضیعت سره مقایسه کیږي. ۵— په ارزیابي کي د قوت او ضعف نقطي د راتلونکي لپاره ساتل کیږي، او په راتلونکو پلانونو کي تري ګټه اخیستل کیږي. ۶— په ارزیابي کي د ټول کار یا پروژې په اړه قضاوت او پرتله کیږي. ۷— په ارزیابي کي تیروتني او منفي نقطې د ټولو لپاره یوه نګراني او تشویش ده. ۸— په ارزیابي کي د مجازاتو شتون حتمي ده. ۹— په ارزیابي کي د ګټونکو او بایلونکو موضوع په کلي توګه د ټیم په کچه مطرح کیږي. ۱۰— ارزیابي د وخت په مشخصه او ځانګړي موده کي صورت نیسي. ۱۱— د ارزیابي پایله د کړنو ارزیابي ده.

راپور Report:

راپور د پروژې د ژوند دوران یوه برخه ده چي ډیری وخت د نظارت د چارو مربوط کیږي، ځکه د راپور په واسطه کولای شو د نظارت شوو چارو د اجرا ډول، معلومات او نور اړوند مسؤلینو ته ورسوو. چي د راپور په واسطه د کارمندانو تر منځ د اړیکو ټینګول، د معلوماتو انتقالول، همغږي، همکاری، د ستونزو، وړاندیزونو او غوښتنو شریکول صورت مومي. راپور په معمولي ډول له لاندي کچي کارکوونکو څخه د پورته کچي کارکوونکو ته صورت نیسي. په معمولي ډول نظارت کوونکی ډیر مسؤل ده تر څو د هر ځانګړي کړني راپور مسؤلو کسانو ته ورسوي. کولای شو راپور په لاندي ډول هم تعریف کړو.

راپور هغه اسناد دي چي ځانګړو لوستونکو ته ځانګړي مالومات او مواد وړاندې کوي لکه د پروژې د فعالیتونو یا ارزیابي په اړه مالومات، دبازار موندنې دنویو طریقو په اړه مالومات، د کلنی بودجې مالي پلان او نورې کاروباري برخي، دکاروباري راپور ډولونه ډېر دي خو معتبر او اغېزمن کاروباري راپور هغه دی چي په معیار برابر لیکل شوی وي.

راپورونه کولی شي ځیني مختلف، او کله کله ځیني اړونده فعالیتونه پوره کړي. دوی کولی شي د کنترول په توګه وکارول شي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چي ټولی څانګي په سمه توګه فعالیت کوي، معلومات ورکړي، تحلیل وړاندې کړي، او نورو ته د عمل کولو هڅولو لپاره جوګه سي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اوږده او لنډ راپورونه:
"په مسلکي نړۍ کې، تصمیم نیوونکي په دوه پراخه ډول راپور ورکوي : ځیني راپورونه په ابتدایي معلوماتو باندې تمرکز کوي) 'څه چې موږ اوس کوو،' 'موږ تیر میاشت څه وکړل،' 'زموږ د پیرودونکي سروې وموندل شوه،' ' د ډیپارټمنټ په غونډه کې داسې تصمیم ونیول سو). په اوږدو راپورونو کې د یو کار مکمل جریان د راتلونکو اهدافو او پلانونو لپاره وړاندی کیږي، لاکن په لنډو راپورونو کې د چارو او کړنو د جریان حالت د لا کنټرول یا معلوماتو لیږلو لپاره منظم کیږي. ډیری اوږده او لنډ راپورونه په وخت پوري اړه لري په معمولي ډول اوږده راپورونه په اوږده موده کې صورت نیسي او لنډ راپورونه په لنډه موده کې لیږل کیږي، اوږده راپورونه معمولا څلور میاشتنې، نیم کلن او کلني وي، لاکن لنډ راپورونه په معمولي ډول ورځني، اونیز او میاشتني وي.

څنګه کولای شو یو کاروباري راپور ولیکو؟ How to write a Business Report?:
د یو کاروباري راپور د چمتو کولو په موخه د راپور ټولي اړیني برخي په لاندې ډول ذکر کوو. ددې لارښوونو په تعقیب سره کولای سو یو اغيزمن او معیاري کاروباري راپور ولیکو، کاروباري راپور لیکل درې مهمې برخي لري چې هره برخه یې د ډېرو نورو کوچنیو موضوعاتو درلودونکي ده چې په لاندې ډول څیړل کیږي.

۱ــــ دکاروباري راپور پلان جوړول :
د پلان جوړولو په برخه کې لاندې موضوعات باید په نظر کې ونیسو.

الف -- د راپور هدف څه شی دی؟ : په دې برخه کې باید په دې پوی شو هغه راپور چې موږ یې لیکو دکوم هدف لپاره ترتیب شوی دی هدف باید په کې واضح وي په ګونګو او بې هدفو لیکنو باید ځانونه ستړي نکړو او وخت مو خوشې ضایع نه سي. څکه چې همدا د هدف ټاکل دي چې په تصمیم نیونه کې ستر رول لوبوي نو په کار ده چې د تصمیم نیوني دځانګې سره مرسته وکړو او پر هدف ولاړ راپور ولیکو.

ب -- د دې راپور لوستونکي څوک دي؟ : په دې باید پوی شو چې زموږ د راپور اصلي لوستونکي څوک دي او ورسره مرستیال لوستونکي څوک دي، اصلي لوستونکي د راپور له مخې اړونده اړین مالومات لاسته راوړي او مرستیال لوستونکي مو کیدای شي چې دمدیریتي برخي او یا هم د مالي برخې کارکوونکي او آمرین وي چې د راپور لوستل دهغوی لپاره هم ګټه لري. کوښښ وکړئ په دې وپوهیږئ چې زموږ د راپور لوستونکي څومره دراپور په موضوع پوی دي، هغوی په کومه برخه کې پوهیدلو ته اړتیا لري او څنګه کولای شي له دې راپور څخه ګټه پورته کړي، ددې لپاره تاسو کافي مالوماتو ارایه کولو ته اړتیا لرئ څو لوستونکي پوی شي، ددې مالوماتو دارایه کولو په برخه کې په کار ده چې په سرلیکونو ټاکلو کې باید محتاط اوسو ځکه چې د راپور څخه بېلابېل لوستونکي په بېلابېلو لارو ګټه پورته کوي.

ج -- د راپور منځپانګه (بنستیز) پیغام څه شی دی؟ : دمنځپانګې او اساسي پیغام په اړه په غور سره فکر وکړئ کله چې تاسو راپور لیږدوئ نو ددې لپاره باید دپوره غور نه کار واخلئ چې په کومو برخو کې کوم ډول مالوماتو ته اړتیا لرئ؟، له خپل ځانه وپوښتئ چې څه شي ته اړتیا موجوده ده څو په پیغام او راپور کې یې را ونغاړئ، همدارنګه په دې هم غور وکړئ چې زموږ له مالوماتو سره مل (ضمیمه) مالومات کوم دي چې په راپور کې شامل شي او راپور ورسره دمالوماتو له پلوه تکمیل شي.

د -- د پیغام ساختار څه ډول دی؟: راپور په مجموع کې په مستقیمه توګه یوه ځانګړې پایله او وړاندیزونه بیانوي چې هر څه پخپل خپل ځای ذکر کیږي د راپور د اصولو سره سم باید پایله او وړاندیزونه د راپور په پای کې ذکر شي خو که تاسو د راپور تر ختمیدو دمخه پایله یا سپارښتني ذکر کړئ نو دا به ډېرې پوښتني او نیوکې وزیږوي نو همدا علت دی چې هر څه په مناسب ځای کې وړاندې کیږي، ورپسې د خپل راپور لپاره یو لړ لیک (فهرست) او ساختار ترتیب کړئ، راپور مو وګورئ څو په منطق ولاړ وي، لړلیک له اهدافو سره پرتله کړئ چې د اهدافو استازیتوب کوي کنه؟ همدارنګه د راپور په بیا کتنه کې دا هم مالوم کړئ چې د راپور مالومات ستاسو د لوستونکو او راپور غوښتونکو له هیلو سره سم تهیه شوي دي کنه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

ب-- د راپور سرلیک (عنوان) : راپور دځانګړي عنوان لرونکی وي په دې مانا چې کله دیوې مسئلې او موضوع په اړه راپور ورکول کېږي باید په ابتداء کې دموضوع سرلیک او عنوان لیکل شوی وي، د راپور سرلیک باید لنډ وي همدارنګه د راپور دعنوان تر څنګ باید لاندې مالومات ځای په ځای شي.
- راپور لیکونکی او تکمیلوونکی : دلیکوال او تکمیلوونکي نوم دهغوی دکاري موقف، رتبې او تخلص سره ذکر کول، کیدلای شي چې یو تن د راپور ټول اړونده مالومات او اطلاعات تکمیل کړي خو د راپور لیکنې وړتیا ونه لري او راپور یو بل تن ولیکي.
- د راپور د لیکوال مرستیالان: کیدلای شي چې یو راپور لیکونکی په یوازې ځان راپور ونه شي لیکلای او د ځینو نورو مرستیالانو او همکارانو په مرسته یې ترتیب کړي نو د لیکوال دمرستیالانو او همکارانو نومونه هم دلیکوال دنوم سره ذکر کېږي.
- د راپور تسلیمېدونکی: هغه څوک چې ستاسو لیکلی راپور لاسته راوړي دهغې نوم هم باید د راپور په لومړي مخ کې لیکل سوی وي.
- د اداري نوم او نښان (لوګو): کله چې د یو کاروبار په داخل یا خارج کې راپور لیکئ نو په کار ده چې د خپلې ادارې نښان (لوګو) هم په لومړي مخ کې ځای په ځای کړئ.
- اجرائیوي لنډیز: په یو راپور کې اجرائیوي لنډیز له لومړي مخ څخه وروسته راوړل کېږي چې په دې کې د راپور ټول مالومات په لنډیز سره ذکر کېږي، اجرائیوي لنډیز د لوستونکي لپاره دا ګټه لري چې ددې په لوستو سره لوستونکی په تیزۍ او چټکۍ سره د راپور په موخه، پایله، سپارښتنو، او کلیدي موضوعاتو پوهېږي، اجرائیوي خلاصه باید په یو مخ کې ځای په ځای شي.
- د عناوینو لړ لیک: دعناوینو لړ لیک په اجرائیوي لنډیز پسې په یوه نوې پاڼه کې ذکر کېږي چې په کې ټول لوی او واړه عنوانونه راوړل کېږي او د همدې لړلیک له مخې لوستونکی یو غوڅ درېځ ته رسېږي، په لړ لیک کې د لویو او کوچنیو عنوانونو تشریح ددې راپور لیکنې په درېیم لاربښود کې کیدلای شي.
- پېژندنه : په پېژندنه کې د راپور موخې او اهداف او همدارنګه د هغه څه ذکر کول چې لوستونکی یې انتظار لري، په پېژندنه کې لاندې ټکي په نظر کې نیول غواړي.
- په لنډیز سره د لیکلو دسبک او طریقې په اړه یادونه.
- د عمومي موضوع پېژندنه.
- دموضوع تشریح او د ستونزو ذکر کول.
- د ځانګړو پوښتنو ذکر او په راپور کې دهغې ځواب.
- د راپور دساختار په اړه غږېدل او پېژندنه.
- د راپور په محدودیت باندې تبصره وکړئ.

ج -- پایله: هر راپور پایله او وړاندیزونه لري د دوی دواړو تر منځ ډېر توپیر شته په پایله کې عموماً روان او تېر حالت ارزول کېږي او دغه ټکي پکې ډېر مهم دي .
- لاسته راوړنې مو تفسیر او لنډیز کړئ.
- د موضوع او دموضوع دستونزو په اړه لنډې خبرې.
- د وړاندې شویو محدودو مالوماتو پایله.
- د پایلې ګټه اعلانول او هغه په یو مناسبه بڼه وړاندې کول.
د -- وړاندیزونه (سپارښتنې) : د راپور په وروستۍ برخه کې خپل وړاندیزونه اړوند مقام ته کوو یعنې په کومه برخه کې څنګه اقدام باید وشي، دخپلو لاسته راوړنو له تحلیل اوڅېړلو څخه وروسته هغه څه چې لازم وینئ سپارښتنه یې وکړئ دمثال په ډول د کاروبار دکارکوونکو د کاري طرزالعمل دبدلون او یاهم د مشتریانو سره د ښې رویې او ښې ملګریزې فضاء رامنځته کولو په اړه وړاندیزونه کول، د سپارښتنو دلیکلو پر مهال لاندې ټکي په یاد لرئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- دستونزو دحل په موخه چې کله سپارښتنه کوئ نو دحل لاره يې هم بايد ذکر شي چې داکار بايد څنګه انجام شي؟ ولې په دې شکل انجام شي؟، له دليل سره يې وړاندې کړئ.
- هره يوه غوښتنه په جلا جلا ډول وليکئ.
- وړانديزونو ته مو شمېره ورکړئ.
- کله چې وړانديز کوئ نو د اجرا ډول يې هم وښايات ياني کوم ډول اجراات بايد وشي.
- وړانديزونه مو کټګوري کړئ هغه چې ډېر مهم دي تر ټولو لومړی يې سپارښتنه وکړئ څو اړين کارونه لومړی تر سره شي.
- دوړانديز کولو پرمهال دا ډاډ هم حاصل کړئ چې دنوموړي راپور يوه کاپي مطلوب شخص ته هم رسېږي.

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

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

۳ .د کاروباري راپور ليکل:

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

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

ب-- د پراګرافونو ساختار په ښه ډول جوړو: راپور بايد په څو او بېلابېلو پراګرافونو ووېشل شي په يو پراګراف کې موضوع غځول دزړه تنګون سبب ګرځي، د پراګرافونو جوړښت د راپور په محکموالي کې ډېر رول لري، دپراګراف په پېل کې مهم مالومات او د سر خبرې ذکر کړئ داسې جمله او خبره چې د موضوع بنسټيزه مانا ارايه کړي په پراګراف کې ځای په ځای کړئ، له اړتيا پورته مالوماتو او جملو يادونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

په پراګراف کې مه کوئ ځکه چې د پراګراف بنستیزې محتوا ته زیان اړوي، يو نارمل پراګراف د ۱۰۰ او ۲۰۰ لغاتونو تر منځ لغاتونه درلودلای شي.

ج-- مؤدبې جملې او مکالمې په ساده او روانه ژبه لیکو: کله چې تاسو کاروباري لیکل کوئ او يا هم علمي لیکل کوئ په دواړه حالاتو کې لنډې او ډېام وړ جملې او مکالمې وکاروئ، هغه جملې چې له حد نه ډېرې اوږدې وي درک ترې ستونزمن دی نو فلهذا يوه معياري جمله باید د ۱۵ څخه تر ۲۰ لغاتونو پورې چې يوه نیمه يا دوه کرښې کېږي ولري او تر دې ډېره ونه غځېږي، ځيني وختونه لیکوال ديوې مسئلې د ارایې په منظور اوږدې اوږدې جملې کښلې وي چې دا سبک يې ښه نه دی ځکه که چیرې يوه موضوع په يوه کوچنۍ جمله کې واضحه کېدلای شي نو څه اړتیا ده چې لوی لوی پراګرافونه پرې ولیکل شي، دپښتو ژبې يو متل دی " هغه غوټه چې په لاس خلاصېږي نو خولې ته يې اړتیا نه شته "،په دې مانا چې په لنډو جملو او پراګرافونو کې لوی موضوعات او مفهومونه ځای کړئ، لنډه دا چې د اوږدو راپورونو په پرتله لنډ راپورونه ډېر لوستل کېږي، په یاد ولرئ لنډې خو پوره جملې ولیکئ.

د-- په مسلکي ډول لیکنه وکړو: کله چې راپور لیکئ په داسې جملو او کلمو يې ونغاړئ چې مقابل لوری داسې احساس وکړي چې ديو مسلکي شخص لیکنه لولم، که چېرې تاسو کاروباري راپور لیکئ او يا هم علمي راپور لیکئ نو په جملو کې دجمع ضمیرونو د استعمال کوښښ وکړئ، لکه موږ له تاسو څخه غوښتنه لرو چې د تولید د څانګې تولې اړتیاوې ديو بریښنالیک په وسیله راواستوئ! يا موږ دخرڅلاو د تولو څانګو د تیرو دوه میاشتو راپور تاسو ته در استولی و!، دمسلکي لیکنې بله ځانګړنه داده چې تاسو کله په راپور کې لیکل کوئ نو دهغې پروف ګورئ او لازمي سمونې، زیاتونې او کمونې پکې کوئ، کله چې د راپور مسوده تیاره شوه تر استولو دمخه يې بیا لولئ او لازمي سمونې په کې کوئ، ددې تر څنګ لاندې کارونه تر سره کول ستاسو لیکنه نوره هم مسلکي کوي.
- د غیر منطقي ساختارونو له منځه وړل.
- د پراګرافونو دمحتوا معياري کول.
- غېر ضروري مالومات او بیکاره جملې حذف کول.
- د ژبې دلیکدود د تولو اصولو مراعات کول.
- د ژبې دلیک نښو په سمه توګه استعمالول.
- د املاء او انشاء اصولو ته پاملرنه.
- د پراګرافونو جوړښت او ساختار ته پام کول.
- منطقي اړیکه درلودل.

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

هـ -- د راپور پاڼو ته شمېره (Page Number) ورکوو: کله چې تاسو راپور لیکئ نو هرې پاڼې ته به خپله شمېره ورکړئ خو په یاد ولرئ د راپور په پېل کې دپېل خبرې، سریزه او اجرائیوي لنډیز شمېره نه لري بلکې د الفبا په حروفو به د ابجدو په حساب سره لیکل کېږي، که چیرې انګلیسي لیکنه کوئ په یادو برخو کې بیا له رومي اعدادو څخه کار اخیستلی شئ لکهiii,ii,i

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

دراپور لیکولوجوړښت یا اناټومي Report Structure/Anatomy:

يو مسلکي راپور باید دغه لاندې برخې ولري:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ليکلوالAuthor: راپور چا ليکلی دئ؟ دغه برخه دسرليک پاڼي يوه برخه ده. دلته دراپور دليکوونکي نوم ور واچوئ.
- خلاصهAbstract: کله چې ټول کار خلاص سو نو بيا دراپور خلاصه وليکئ او په سر کښي ځای پر ځای کړئ. دلوړي سطحي منيجران ډېر مصروف دي، شايد دوی ستاسي ټول راپور ونه وايي خو خلاصه ئې حتماً وايي. په دغه برخه کښي، دراپور دهري برخي خلاصه په يوې يا دوو جملو کښي بيان کړئ چې وکولای سئ ټول راپور دلته په ډېر لنډ ډول تشريح سي.
- کور ودانیAcknowledgement :   په دغه برخه کښي له هغه چا څخ مننه وکړئ چې دراپور په ليکلو او يا دمعلوماتو په راټولو کښي ئې ستاسو سره کومک کړي وي.
- فهرستTable of Contents: يو واضح فهرست جوړ کړئ چې دلوستوونکو سره دمعلوماتو په پيداکولو او لووستلو کښي کومک وکړي.
- معرفتIntroduction :   اوس دراپور دليکلواصلي برخه شروع کيږي. په معرفت کښي تاسو پر اصلي موضوع يا مسئله باندي وړ غيږئ. دراپور پس منظر، مقاصد، محدوديتونه،فوايد او نور داسي څه تشريح کړئ چې دلووستوونکو له پاره ګټور وي.
- بحث:Discussion بحث دراپور اصلي برخه (main body of the report) ده. دغه برخه ډاټا او هغه ټول، برياوي (findings)ميتودولوژي، اړيکي او داريور نتيجه ربنانه، تحليل او ارزيابي کوي. په دې برخه کښي زيات کوښښ وکړئ چې خپل مواد پر منطقي ترتيب سره برابر کړئ. واضح او څرګند الفاظ وکاروئ او روښانه مثالونه ورکړئ.
- پایConclusion : په دې برخه کښي نوی مسائل بايد معرفي نه سي. دبحث پورته برخه په دغه برخه کښي پای ته ورسوئ چې څه شي مو پيدا کړل؟ اساسي ټکي څه ول؟ او څه بايد په ياد وساتو.
- سپارښتRecommendation: تر (پای) وروسته نور ستاسو راپور خلاص دئ. ټول راپورونه دغه د (سپارښتني)برخه نه لري. کله چې تاسو دغه برخه په خپل راپور کښي راولئ، نو خپل منطقي نظريې، پيشنهادونه ورکړئ او هغه اقدام چې بايد تر سره سي، هم دلته ياد کړئ.
- ماخذReference: دهغو منابعو څخه يادونه وکړئ چې تاسو دراپور په ليکلو کښي ورڅخه کاراخيتسئ دئ.
- ضمايمAppendices :   اضافه، مربوط او حمايه کوونکي معلومات دراپور په پای کښي ضميمه کړئ.
- مکتوبTransmittal document: کله چې راپورټول بشپړه سو، نو په سر کښي ئې يو مکتوب هم ورکول کيږي. دغه مکتوب دارپور يوه برخه نه ده مګر ورسره ملګری وي چې راپور په لووستوونکي پور مربوطوي او دراپور ويلوته ئې رابولي.
-

دراپورليکلو سبک Style :

راپور ليکل بايد دلاندي سبک سره سم وليکل سي.

- پاراګراف: هر پاراګراف بايد يو نظر واضح کړي، يا يو نظر ديوه پاراګراف او يو پاراګراف ديوه نظر له پاره.
- دپاراګراف لومړی جمله دپاراګراف اساسی نظريه (main idea) ده. نوري جملي ئې حمايه کوونکي جملې دي چې اساسي نظر تائيد او حمايه کوي.
- زمانه: دمجهول حالت څخه کار واخلئ. د (زه، موږ او تا (I. We and you اضماير مه کاروئ. ددې جملې پر ځای (زه په دې باور يم چې...) شايد داسي ووایاست چې (ددې راپور ليکوال په دې بارو دئ چې...)
- ټولي صفحي بايد شماره ولري.
- ټولو سرليکونو ته (بېله عمومي سرليک) شماري (numbering) ورکړئ.
- رسمي ژبه کار کړئ.
- دراپور ليکلو معياري ساختمان (Structure) ته احترام ولرئ.
- دجملو ګرامر او هجا (Spelling) بايد صحيح وي.
- دامکان ترحده دلنډو جملو څخه کار واخلئ.
- دبې ځايه مخففاتو څخه ډډه وکړئ يا مخففات او اکرانيمونو (acronym) بايد په سر کښي تشريح کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- خپل لووستوونكي مو بايد په نظر كښي نيولي وي.
- هغه څه مه تكراروئ چي لووستونكي ورباندي پوهيږي.
- دراپور ليكلو اساسي هدف بايد دمعلوماتو وړاندي كول وي، نه دلووستوونكو سات ورتېرول .
- فرعي عنوانونه هم بايد دراپور ليكلو د اناټومي سره سم وركول سي.
- خپل راپور دتصحيح له پاره يو وار بيا ولولئ. ددغه كار له پاره دنورو باروي كسانو څخه همكاري وغواړئ.
- په پاى كښي وګورئ چي راپور مو دليدلو او ويلو (visibility and readability) وړ دئ اوكه سمون ته اړتيا لري.

اغيزمنه راپور ليكنه:
كه تاسو غواړى چى كوم سوداګريز پيغام په اغيزمن ډول وليکى، نو د اووه C's فرموله په نظر کی ونيسی. دا چى ددغو اوو كليمو پيل د انګريزى (C) تورى باندى كيږي نو ځكه ورته اوو 7C's ويل كيږي. دغه اوو سی ګانى د يوى ښې ليكني او يا هم يوې ښې وينا د اندازه كولو واحد ګڼل كيږي. د اوو سي ګانو په وسيله تاسو كولاى شى چى يو پيغام مناسب، ښه، ډير ښه او يا عالى قضاوت كړى. اووه سي ګانى په لاندى ډول دي.

Completeness بشپړتوب (پوره والى)
Conciseness مختصر والى
Consideration توجه كول
Concreteness مشخص والى
Clarity وضاحت (څرګندوالى)
Courtesy نزاكت
Correctness صحيح كول

بشپړوالى (پوره والى) Completeness: ستاسو پيغام هغه وخت بشپړ بلل كيږي كله چى هغه ټول معلومات په ځان کی ولري چى لوستونكى او يا هم اوريدونكى يى اړتيا لري نو ځكه :

- د اړتيا وړ معلومات وركړى
- ټولو پوښتنو ته ځوابونه وواياست
- اضافى معلومات هغه وخت وركړى چى اړتيا يى ليدل كيږي .

ګټه: د بشپړ او پوره معلوماتو ګټه داده چى د هر هغه څه مخه به ونيسى چى نامكملو معلوماتو په منځ ته راتګ سره پيښيږي.

مختصر والى Concieseness: د مختصروالي معنى دا چى تاسو يو څه په داسى ډول سره واياست چى لنډ او كم لاكن له مفهوم څخه ډک وي. په داسى ډول سره بايد خپل پيغام وړاندى كړى چى نورى (سي) ګانى په كى زيان ونه مومي. مختصر والى د لاندى ټكو په نظر كى نيولو سره منځ ته راځي :

- په جملو كي مهمي كلمې كارول او له اضافي كلماتو ډه ډه كول او د جملو لنډول
- يوازى او يوازى مربوطه مواد سره يو ځاى كول
- له غير اړين (ضرورى) تكرار څخه مخنيوى
- د Passive Voice پرځاى د Active Voice استعمال
- د مركبو ربط تورو پرځاى د ساده ربط تورو استعمالول

توجه كول Consideration:د پيغام د ليكلو پرمهال،مخاطب مه هيره وى خپل ځان د مخاطب په ځاى كى وګوره په \"تاسو\"باندى زور راوړه نسبتا و \"زه\" او \"مونږ\" څخه اوريدونكو او لوستونكو ته په ليكلو او وينا كى درناوى او ګټه وښيه له \"منفياتو\" تير شه؛\"مثبت\" اوسه !

(c) ketabton.com: The Digital Library

مشخص والی Concreteness : مشخص او ښکاره یې وواياست او وي‌ یې لیکی؛ باید مبهم او عمومی نه وي. مشخص واقعيتونه او ارقام په نظر کی ونیسی ژوندي او تصویر جوړونکی کلیمی په نظر کی ونیسی

وضاحت (څرګندوالی) Clarity: له خپل مغز څخه د لوستونکي مغز ته عين پيغام رسولو ته وضاحت ويل کيږي .

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

نزاکت مراعتول Courtesy: نزاکت له تاسو سره مرسته کوي چی ښی اړیکی ټینګی کړی. یعني د اړيکو د ټينګولو لپاره سمي کلمي لکه (مخلص اوسه، محتاط اوسه، زیرک اوسه، او قدردان اوسه) باید وکاروو چی له احترامه ډکي وي له ډېرو مینه ناکو کلیمو څخه ډډه وکړی مفرد ضمایر مه کاروی له تبعیضی کلیمو ډډه وکړی.

سمول Correctness: په سمولو کي باید لاندي توکي مراعات سي.

- د ژبی صحیحه کچه په نظر کی ونیسه
- دقیق واقعیتونه، شمیرې او کلیمې په نظر کي ونيسه.
- ګرامر،هیجا، نقطه ښوونه په نظر کي ونيسه.
- ليکنه دوځلي وګوره
- هغه واقعیتونه چی دوخت په تیریدو سره بدل شویدي هم په نظر کي ونيسه.

سمول او پروف لوستنه Edit and Prof Reading:

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

- ایډیټ دی په پینسل سره په کاغذ ترسره شي .
- د ټایپینګ غلطی مه هیره وی.

د پروف لوستنی مانا داده چی هره جمله ټکي په ټکي او هر پاراګراف جمله په جمله د غلطیو دموندلو په خاطر ولوستل شي. مانا دا چی په پروف لوستنه کی ټوله توجه سطحي وي نه ژوره، متن ته زیاته ،محتویاتو ته لږه توجه ورکول کیږی.

ولی پروف لوستنه؟

د پروف لوستنی یواځینی موخه دا ده چی د یو لیکل شوي متن هره یواځینی غلطي په نظر کی ونیول شي. په یاد ولري چی یوه او دوې غلطیاني په پروف کي په لوستونکي باندي کوم بد اغیز نه سي کولی خو بیا هم لیکوال په خپله یو څه د خپل کار په اړه بی تفاوته بلل کیږي او دا ذهنیت هم پیدا کیږي چی لیکوال او یا هم ویناوال د خپلو مخاطبینو په کیسه کی نه دی. بې له دې چي موږ تيروتني پيداکړو، د پروف لوستنی یوه بله ګټه داده چي تاسو به په خپلو هغو غلطیو کوم چي په مکرر ډول یی ترسره کوي پوه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لوړو کړنو یا د یو فعال ټیم جوړول Building High Performance team:
ټیم د یو شمیر همغږو همکارانو څخه عبارت ده چې د یوه ګډ مقصد لپاره کار کوي اود کار په جریان کې خپلو کړنو ته ژمن ، حساب ورکونکي او یو د بل د مهارت تکمیلونکي وي. یو ټیم دوه او یا هم له دوو ډیر غړي لري. چې ځانګړې کاري موخې لري تر څو خپلو مقصدونو ته پرې ورسیږي. اهدافو ته د رسیدو په خاطر د ټیم د غړیو تر منځ همغږي یو حتمي کار دی. یو پر بل باور، ژمنتیا او د څرګند هدف لرل د یو ښه ټیم خصوصیات دي. د ټیم د غړیو تر منځ اغیزناک ارتباطات همدادي دي چې په پریکړو کې فعال ګډون وکړي او همدارنګه هغه پروسه په ښه ډول تعقیب کړي کوم چې هدف ته د رسیدو لپاره ټاکل شوې ده.

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

تعهدCommitment:
د ټیم غړي خپل ځان ټیم پورې تړلی ګڼي، نه په یوه شخص او فرد پورې او باید د یوه فرد په توګه کار وکړي. دوی باید د ټیم اهدفونو ته هوډمن او معتقد وي.

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

هدف Purpose:
د ټیم غړي کولی شي چې هدف ته په څه ډول د موسسې یا اداري له چارو سره تناسب ورکړي. د ټیم غړي باید د خپلو نقشونو په اړه خبر وي او د خپل بللو (خودي) احساس ورسره وي تر څو د ابتکاراونوښت قابلیت پیداکړي.

ارتباط Communication :
ارتباط د غړیو تر منځ د متقابل عمل پراختیا د معضلاتو حل، د پریکړو او د ورځنیو چارود ښه پرمختګ سبب ګرځي.

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

د مرحلو د تطبیق پراونه Process Orientation:
کله چې یو ټیم د یوه ځانګړي هدف (چې ولې یوه بل سره یو ځای دي او یو ځای کار کوي) لرونکی وي، نو باید مقصد ته د رسیدو په خاطر باید ځینې پراونه ترسره کړي. پورتنې پروسه د داسې مسایلو لکه د معضلو حل، د پلان جوړونې لارې چارې او طریقې، منظمې غونډې، له ستونزو سره د مبارزې لرونکې وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د فعالو ټیمونو اته صفتونه: د ویلسن څېړنې څرګندوي، هغه ټیمونونه چې ښه فعالیتونه کوي ددي اته صفتونولرونکي وي.

۱.ګډه یا مشارکتي رهبري: د ازادۍ فضاء او نورو ته د خدمت له لارې یو بل ته د لزومیت او ملزمیت د فضاء ایجادول.

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

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

۴ .اوچتې اړیکي : د صادقانه ارتباط، ازادۍ فضاء او د اعتماد د فضاء ایجادول.

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

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

۷.د نوښتونو قابلیت: د قابلیت او توانایي څخه ګټه اخېستننه.

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

د لګښتونو مدیریت:

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

۱ــــ د زیرمو پلانول Resource Planning:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲ــــد لګښتونو اټکل Cost Estimating:

د لګښتونو اټکل یو پیشبیني سوي پروسه ده چي د پروژې په دوران کي د اړینو زیرمو، مقدار، کیفیت، نرخ، او لګښت وار له مخه ټاکي. په همدې پروسه کي له تخنیکي جدولو او سافټویرونه څخه کار اخیستل کیږي تر څو د ټولو غوښتونکو زیرمو مالي لګښت، موده، د لاس ته راوړلو ځاې، اماده کوونکي ځانګي او اداري پیژندل کیږي. د لګښتونو د اټکل لپاره په لومړیو کي د تخمین شوو حاصلاتو کوم چي په هدف کي ذکر شوي کار اخیستل کیږي او هغه زیرمي اټکل کیږي کوم چي د دې د حاصلاتو په لاس ته راوړلو کي راسره مرسته کوي چي په همدې کي د لګښتونو تحلیل، ارزیابي، تصمیم او نوري چاري په نظر کي نیول کیږي تر څو په راتلونکي پړاوونو کي چاري په ښه توګه مدیریت شي...
د لګښتونو اټکل ډیری وخت د پروژې د دوران په ځینو خاصو پړاوونو یا ټاکلي موده کي صورت نیسي، او یا د زیرمو د تغیر او تبدیل په وخت کي هم کولای شو لګښتونه بیرته اټکل شي. د لګښتونو له اټکل سره باید د وخت اټکل په سمه توګه وسي، ځکه اکثر لګښتونه په خاصه موده او خت پوري اړه لري، چي د لګښت اجرا تر وخت مخکي یا وروسته د پروژې په هدف باندي بده اغیزه کوي.

۳ــــد لګښتونو بودجه ټاکل Cost Budgeting:

د بودجي ټاکل یوه فرعي پروسه ده چي د لګښتونو اټکلول په یوه منظم چوکاټ کي برابروي، او دا جوته کړي چي د اړینو زیرمو لګښتونه څومره باید اټکل شي او د هغه تر څنګ د لګښتونو حسابول په نظر کي نیول کیږي، د بودجي ټاکل د لګښتونو د کنټرول لپاره کارول کیږي. د لګښتونو د بودجي حساب د حساب په چارت کي لیکل کیږي کوم چي د لګښتونو له حسابولو سره مرسته کوي.

۴ـــ د لګښتونو کنټرول Cost Control:

د نرخ کنټرول یوه اندازه لاري چاري دي چي د هغو په اندازه د منابعو د اټکل شوي نرخ څخه په کمه یا مساوي کچه اغیزناک او با کیفیته زیرمي د کار د اجرا په وخت کي تیاري شي. د لګښتونو د کنټرول په وخت کي باید لګښتونه او اجرآت وخت په وخت ارزیابي او له چارو څخه نظارت وشي تر څو د توقع وړ لګښت ولرو. د لګښتونو به کنټرول کي ستونزمه خبره د زیرمو بیه ده چي د وخت په موده کي تغیر مومي، او همدا بیه د پروژې په ټولو چارو مثبته یا منفي اغیزه کوي، چي په کم نرخ او لګښت کي مثبه او د قیمت په لوړیدا کي منفي اغیزي لري او په تنظیم شوي بودجه کي تشي را منځ ته کوي. کله چي موږ ریښتوني لګښت ته ورسیږو د لګښت د کنټرول تر ټولو مهمه برخه همدا ده چي له مخکني پلان شوي لګښت سره توپیر تشریح او معلوم کړي. د همدي تحلیل په بنسټ یو ښه لاره چاره مهمه ده تر څو لګښت له ټاکلي اندازې څخه پورته نشي او د ډیر لګښت مخه ونیول شي.

د وخت مدیریت:

که څه هم دلته باید یواځي د هغه وخت مدیریت یادونه وکړو کوم چي د پروژې د ژوند دوران لپاره اړین او ګټور ده، لاکن د دې په خاطر چي وخت مدیریت د ژوند په ټولو چارو کي ډیر مهم او اړین ده، له بله اړخه د کارکوونکو ژوند او د پروژې چاري یو له بله سره برابري او مستقیمي اړیکي لري باید یوڅه اضافه معلومات راوړل سي.
وخت څه شی دی؟ آیا وخت کنټرولولای شو؟ آیا وخت زموږ په لاس کي دی؟ دا معلومه خبره ده چي د دغو پوښتنو په ځواب کي وایو: نه؛ ولي؟ د دې لپاره چي د ساعت ستنه تل پر مخ روانه ده، ساعت بیرته شاته نه راګرځي. ځکه نو د اصلي خبره دا ده چي د وخت مسله نه بلکي د یو اړین مهالویش په جوړولو سره زموږ د خپلي ارادې کابو کولو او پیاوړي کولو مسله مطرح ده.
مهالویش یعني کاري پلان، د دندو لایحه، د ادارې د مقاماتو هغه کړنلارې او لارښوني چي کارکوونکی باید د کاري پلان او د دندو له لایحي سره سمي خپلي ورځنی دندې وویشي او له رسمي وخت څخه په سمي ګټې اخیستني سره یې د منلو وړ کیفیت په لرلو سره ترسره کړي. دغه ټول ټکي د وخت له تنظیموونکو عناصرو څخه عبارت دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کارکوونکي لپاره له وخت څخه ستره او مهمه ګټه اخیستنه داسي ده چي په رسمي وخت کي په دفتر کي حاضر وي، ورځني پروګرامونه او لارښووني په اغیزناکه توګه پلي کړي.
د وخت مدیریت او تنظیم دوه بیلابیل بحثونه دي، تولي چاري او کارونه د وخت په دایره کي سرته رسیږي، ځنګه چي مو مخکي وویل چي وخت د اصلاح لپاره بیرته نه راګرځي نو ځکه تر ټولو اړین او مهم رکن ده تر څو په سمه توګه تنظیم او مدیریت سي. څکه چي د وخت د ګټور مدیریت په ترڅ کي یو کاري ټیم خپلو اولیتونو ته رسي او هدفونه په لاس راوړي. دوخت تنظیم همداده چي ځان ته معلومه کړو کوم کار باید په کوم وخت کي اجرا سي، او مدیریت یي همدا ده چي نومړی کار په هغه وخت کي په سمه توګه اجرا کړو. د وخت مدیریت نه یوازي په ادارو کي مهم دئ بلکي زموږ په ورځني ژوند کي هم ډېر مهم دئ.

د وخت مدیریت په لاندي موضوعاتو را څرخي :

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

۱ .ګټور پلان را منځته کول

د پروژې د ژوند په پړاو کي پلان جوړونه یو بیل بحث وو، کوم چي مخکي ذکر شوي. د وخت د مدیریت لپاره همدا اړینه ده تر څو په تیر پلان هره ورځ تېریدنه وشي، هغه کارونه کوم چي یي د وځي په دوران کي باید وکړو له پلان څخه د تیري ورځي په اخیر کي په بیله پانه ولیکل شي. نومړي پلان باید په میاشتني، اونیز او یوه ورځني پلان تجزیه کړو او په سمه توګه تری کار واخیستل شي تر څو مو چاري په ټاکلي وخت کي پای ته ورسیږي. هغه کارونه چي د ټیم په واسطه سرته رسیدلي وي باید نښاني شي، ترڅو ډاډه یو چي چاري مو د وخت او پلان مطابق سرته رسیدلي دی .

۲ .هدف ټاکنه:

د پروژې لپاره هدف په لومړي سر کي ټاکل کیږي، لاکن د وخت په ښه مدیریت کي د هدف بیا کتنه، لاس ته راوړني، اغیزه او د هدف پاته برخه سره مقایسه شي، دا به له موږ سره مرسته وکړي تر څو د ټاکلي وخت په پای کي خپل هدف په اغیزناک ډول لاسته راوړو. د موخي له شتون پرته به هیڅوک هم د وخت په ښه مدیریت بریالي نه وي، ځکه موږ چي څه غواړو تر لاسه یي کړو، که پر هغو پوه نه یو، نو د هغو د ترلاسه کولو لاره به ځنګه وپېژنو؟ امام جعفر صادق رحمه الله یو ځای ویلي دي: که چېري مو موخه ټاکلي نه وي، د ډېرو هڅو او وخت لګولو وروسته به هم آن ونه پوهېږئ چي خپلي موخي ته رسیدلي او که ورڅخه لري شوي یاست؟ له دې کبله لازمه ده چي د موخو اړخونه په پام کي ولرو.
د موخو اړخونه:
– غواړو څه ترلاسه کړو؟
– په کومه کچه یې ترلاسه کړو؟
– ځنګه یې ترلاسه کړو؟
– تر څه وخته یې ترلاسه کړو؟
– پر کوم اساس یا ولې یې ترلاسه کړو؟
د موخې په ټاکلو کې تر ټولو ستره تېروتنه له موخې څخه د واضح او مشخص تعریف نشتون دی. موخې او مقاصد باید په څرګنده توګه تعریف شي. له خپلو موخو ډاډه شئ او کومې موخې چې غواړئ په نږدې یا لرې راتلونکې کې یې ترلاسه کړئ لیکلړ برابر کړئ.

۳. د کارونو دبشپړېدو وختونه ټاکل:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۶ .د کار کولو مطابق د وخت مصرفول:
یو کاري ټیم باید دا عادت ولري چې مناسب کار په مناسب وخت کې ترسره کړي. که چیرته یوه چاره له خپلي ټاکلې مودې څخه واوړي یا به نیمګړې پاته کیږي او یا به د نورو چارو وخت ورته ځانګړی کیږي. طبعیي خبره ده چې که چیرته یو کار په وخت سره اجرا نشي او د بل کار په وخت کې پای ته ورسیږي د وخت مصرف یې دوه چنده وي .

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

۱. منظم والئ:
د پروژې په دوران کې چې د پلان په برخه کې کوم وخت ټاکل سوي باید په ټولو چارو باندې منظم وویشو. کله چې یوه چاره یا کار سرته رسوو باید د ټاکلې مودې په دوران کې په وخت پیل او په وخت پای ته ورسیږي. ټول اسنادونه او دوسیې چې باید د وخت په اساس ترتیب سي منظمې کړو، او خپلو اسنادونو ته د تنظیم شوي میکانیزم په اساس لاسرسي وشي او ثبت شوې غوښتني په خپل وخت سره لاس ته راوړو .

۲. په سمه توګه استعمالول:
د پروژې د تطبیق په پړاو کې تر ټولو اړینه خبره همداده چې خپل وخت په سمه توګه وګارول شي، او د وخت له بیځایه کارولو څخه ډډه وشي. د وخت بیځایه کارول همدادې چې کله یو کارمند د یوې ځانګړې کار لپاره د پروژې د پیل په پړاو کې ټاکل سوي وي لاکن د تطبیق په پړاو کې د کار د اجرا په وخت بل ځای وګمارل شي، یا دا چې یو کارمند ته په هغه وخت کې دوه یا درې دندې وسپارل سي. د وخت په سمه توګه کارول همدادې چې ټولې زیرمې د پلان مطابق همغږې او د اړتیا په صورت کې په یوځای کې وکارول سي .

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

په کار کې د وخت مدیریت:
نننی کاري چاپېریال د یوې کلکې سیالي غوندې بللی شو. د وخت په هره ثانیه کې نوي اختراعات صورت مومي او د دودیزو لارو چارو عمر لنډېږي. د نن ورځې تازه خبر د سبا ورځې زوړ خبر حسابېږي، دغو ټکو ته په پام سره هغه کسان چې له بدلونونو سره سم مخ ته ولاړ نشي، شا ته به پاتې کېږي. تاسو باید له وخت سره د سم مخکې تګ لپاره خپلې ټولې سرچینې وکاروئ. په نننې بازار کې د بریا تر ټولو ستر لامل وخت دی. د ورځې په نامحدودو کاري ساعتونو سره مو کولای شول چې د کار چټکتیا د خپلې خوښې تر بریده راټیټه کړو. خو له بده مرغه چې د وخت کنټرول د بشر له واکه وتلې خبره ده. د دغو نه منل کېدونکو شرایطو له مخې باید له وخت سره کار وکړو.
له وخت او د وخت د مدیریت له ګټو ترلاسه شوې محدودیتونه مرسته کوي چې له وخت سره کار وکړو نه دا چې پر وړاندې یې ودرېږو. ستاسو د وخت مدیریت طریقه ستاسو د بریا تضمینوونکې ده. په داسې حال کې چې د وخت د مدیریت فلسفه له یو کس تر بل کس پورې توپیر لري او ستاسو د وخت مدیریت باید په داسې ډول صورت ومومي چې له کار سره مو سمون ولري. په دې برخه کې یو شمېر داسې لارښوونې وړاندې کېږي چې له تاسو سره د وخت په اغیزمن مدیریت کې مرسته کوي. دا لارښوونې په دقت سره ولولئ او په داسې ډول یې پلې کړئ چې اړتیاوې مو رفع کړي.

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

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

ناستې:
د ناستو رابللو لپاره باید لاندنې ټکي په پام کې ونیسئ.
۱. ناسته په داسې وخت کې جوړه کړئ چې اړونده موضوع یې پېښه شوې وي. دوره یې ناستو ته ډېر کله اړتیا نه وي خو که دا وخت تخصیص کړئ په مختلفو بحثونو سره ډکېږي. ځکه نو، ناستې د اړتیا له مخې جوړې کړئ نه د قاعدې له مخې.
۲. د ناستې دستور باید د ناستې موخه او د بحث وړ ساحه په ګوته کړي. د بحث موضوعاتو تر منځ باید لومړیتوب شتون ولري. پراخې ناستې د دې لامل ګرځي چې خلک پر پام وړ موضوع متمرکز شي. دا کار د وړو او ګټورو ناستو د جوړونې لامل کېږي. کسانو ته د ناستې تر جوړېدو مخکې په مناسب وخت کې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

ناستې د دستور وېشنه دوی ته د دې امکان برابروي چې ځانونه ناستې ته چمتو کړي. دا کړنې د دې لامل ګرځي چې ناستې مو اغیزمنې او روزنیزې واقع شي.
۳. ناستو ته د دقیق او کره وخت تنظیم کړئ. د ناستو ساعتونه به د ناستو پر پایلو ژور اغېز ولري. د بېلګې په توګه: که پوهېږئ چې په ناسته کې درسره داسې کسانو ګډون کړئ چې له خپل وخت د ناستې ډېرې غزېدنې ته لېواله دي نو د ناستې وخت له ماسپښین مخکې یا د ورځې وروستیو ساعتونو ته تنظیم کړئ. دا چاره د دې لامل ګرځي چې کسان د تمرکز او پاملرنې لپاره ډېره انګېزه ولري.

د کاري میز منظموالی:

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

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

د وخت د ښه مدیریت پېژندل به درسره مرسته وکړي چې خپل ژوند په ښه ډول تحلیل کړې، هر اړخ ته یې تقویت ورکړې، جیم ران یو تر ټولو موثر وېناوال وو، ده د وخت د ښه مدیریت او مصرف په اړه معلومات راټول کړل چې دده معلومات په عمل کې ثابت شوي معلومات دي او په میلیونونو انسانانو کې یې د هڅونې حس پیاوړی (بیا ژوندی) کړی دی.
د وخت د مدیریت لپاره پلان ترتیبول اسان دي، خو په عمل کې یې ثابتول ګران کار دی، لکه بل هر لوی څه چې مونږ تر اوسه هم په خپل ژوند کې بشپړ کړیدی، همداسې د وخت مدیریت دی چې تر ټولو مشکله مرحله یې شروع کول دي، نو یوازې دا هڅه مه کوه چې دغه مرحلې له سره تر پایه ولولې، بلکې هڅه وکړه چې په عمل کې یې ثابتې کړې.
مشکل دا نه دی چې مونږ معلومات نه لرو ، اصلي مشکل دا دی چې زموږ سره شته معلومات په سم ډول نه شو کارولی او د عمل جامه نشو ور اغوستلی، موږ د معلوماتو په ډنډ کې غرقیږو، خو د پوهې لپاره له لوږې مرو.
جیم ران: دا هڅه مه کوه چې خپلې زده کړې نورې پسې ډېرې کړې، مګر هڅه وکړه چې په عمل کې یې ثابتې کړې.

۱ – : که چیرې د خپل ژوند پلان په خپله ډیزاین نه کړې، نو د دې چانس شته چې د یو بل چا په پلان کې و غورځیږې، نو ته فکر وکړه چې دوی به ستا لپاره څه پلان کړي وي ؟ بس له دې زیات نه.
د خپل ژوند تحلیلول د دې بیانیې لپاره یوه غوره لاره ده چې وایي (ژوند ته اجازه مه ورکوه چې تاته راشي بلکې هڅه وکړه چې پخپله یې موجود کړې) یوه بېړۍ چې له پلان شوي منزل مقصود څخه پرته خپل ځای پریږدي، نو هیڅکله به هغه ځای ته چیرته یې چې هدف وي ونه رسیږي او په سمندرونو کې به په بې هدفه ډول سرګردانه ګرځي. همداسې انسانان چې هدف ونلري لیدلوری یې معلوم نه وي ژوند یې بې معنا دی.
موږ هره ورځ ښه پریمانه وخت لرو، نو له دې وجې د وخت مدیریت د ورځې مدیریت دی، چې دغه د وخت مدیریت به تا دې ته چمتو کړي چې پلان شوی ژوند ولرې، او ورځ تر بلې به پرمختګ وکړې، چې په دې وپوهیږې چې څنګه خپل هدفونه لاسته راوړې.

۲ـ په کاغذ باندې یې ولیکه: – خپل هدفونه او هیلې دې ولیکه دا لیکل کیدای شي په یو ه پُرزه (سند)، یو پروګرام یا د زوړ قلم له لارې د یو کاغذ پر مخ وي . مګر دا یو اختیار نه دی، کله چې مونږ هدفونه لیکو نو دلته یو ځانګړې څه پیښیږي . دماغ دغو موخو ته د عملي کیدونکو مراحلو په حیث ګوري ، نه یوازې داسې هیلې او خوبونه چې مونږ پخپل وزګار وخت کې لرو، زیات خلک عواړي چې بریالي شي ، د لویو کارونو هیلې لري، خو هیڅکله یې لیکلې نه دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۳ـ که چیرې د خپل وخت کنترول نه کړې، نو وخت به تا په خپله کنترول کړي. آیا کله مو داسې ورځ هم تجربه کړیده چې خپل وخت ته مو پلان نه وي جوړ کړی او د شپې یې په اړه فکر کوې چې تا نن هیڅ نه دي ترسره کړي، همدا ډول د ډیرو خلکو ژوند همداسې تیریږي، دوی د خپل ژوند او وخت لپاره کوم ځانګړی پلان نه لري.
ستا انتخابونه در نه هغه څوک جوړوي چې ته یې جوړیدل عواړې، نو هرې لحظې ته د د یو انتخاب په حیث وګوره یو داسې انتخاب چې ته یې تصمیم نیولی وي چې په هغې سره یې ترسره کړې . که چیرې ته دا کنترول کړې چې څرنګه خپل وخت مصرفوې، نو ته بیا کولای شې چې خپل بریالیتوبونه او ناکامۍ کنترول کړې.

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

۵ د ټینګې عوښتنې د درک یا د احساس نه بغیر مطلوبې عوښتنې خپل ارزښت بایلې. که چیرې د وخت پلان نه کړې نو هدفونه دې په خپل منطقي ترتیب / تایم لاین نه راځي، د هدفونو لپاره د وروستیو کرښو لرل د ټینګې عوښتنې یو حس / درک رامنځته کوي، ځکه نو مونږ د یوې میاشتې اوږده پروژه د وروستۍ اوونۍ کې د وروستیو کرښو یا ډیډ لین د ټاکلو له لارې مونږ کولای شو چې دا د یوې میاشتې اوږده پروژه په ډیرو کمو اوونیو کې ترسره کړو، چې د هدف لپاره د وروستۍ کرښې لرل زمونږ هدف ډیر جدي معلوموي او دا به د یو هڅوونکې په حیث کار وکړي، تر څو مونږ خپل هدف بشپړ کړو. د خپلو خوبونو په حقیقت بدلولو لپاره دې وروستۍ کرښه وټاکه، که نه دا به یواځې خوبونه او تشې هیلې وي، چې هیڅکله به حقیقت ونه مومي.

۶ – د هدفونو د ترتیبولو هنر مطالعه کړه : – هره ورځ د تیرې ورځې د تمرکز نه بغیر په تازه ډول خپل هدفونه ولیکه ، دا د بې ګټې شیانو د له منځه وړلو لپاره یوه ښه طریقه ده، په خپلو ریښتینو هدفونو دې بیا تمرکز وکړه . تمرکز یو داسې شی دی، چې د نن ورځې په ټولنه کې یې کمښت لیدل کیږي. په ورځینې بنیاد دې خپل هدفونه بیا وګوره، تر څو یې لا تقویه کړې او په عملي ډول یې وپیژنې . دیرک میلز زمونږ لپاره یو ورځینی ستندرد سیستم پیشنهاد کوي، چیرته چې مونږ په ضروري ډول د اوږده وخت هدف په لور کار نه کوو، مګر په ورځنیو هدفونو تمرکز کوو چې بلاخره د اوږده – وخت په بریاوو بدلیږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم فصل

د پروې د ترلو (بندولو) پړاو

د پروژې ترل:

د پروژې ترل یا بندولو پړاو د پروژې د ژوند اخیري پړاو بلل کیږي. دا هغه پړاو ده چې ټولې چارې سرته رسیدلې او حاصلات انتقال سوي دي، ټول اسناد تایئد او ساتل کیږي. د پروژې د بندولو پړاو موږ ته اطمینان راکوي چې:

- ټولې چارې د پروژې د پلان او لیدلوري (سکوپ) اړوند سرته رسیدلې.
- د پروژې د مدیریت ټولې پروسې تطبیق سوې دي.
- موږ له ټولو ښکیل اړخونو څخه رسمي تائید او اطمینان اخیستی.

د پروژې د ژوند دوران همدا پړاو له مدیرانو او ټیمونو سره مرسته کوي چې د پروژې ټولې چارې تحلیل، منفي او مثبت ټکي یاداشت او اجراآت په سمه توګه ارزیابی او بیا ځل وګوري، تر څو په راتلونوکو پلانونو کې په سمه او اسانه لار چارې سمبال کړي.
کله چې مو پروژه ختمه شوه او ټاکلې موخې مو لاسته راوړې، او پایلې مو له ټولو ښکیلو خواوو سره تحلیل او پرتله کړې یو څو مرحلې باید تر سره شي چې پروژه په سمه توګه ختمه شي، چې همدا مرحلې د پروژې د ژوند دوران د بندلو په پړاو کی تر څیړنې لاندی نیسو.

دوه مهم کارونه چې د ټولو پروژو په بندلو (ترلو) کې ترسره کیږي:

ا:- د پروژې سپارنه مشتریانو ته:- پدې مرحله کې چه څرنګه پروپوزل لیکل شویدي د هغه مطابق او ټو لو خصوصیاتو سره سم پشپړ شوي تولیدات او خدمات قراردادکونکي ته سپاري.په دې مرحله کې د پروژې منیجر د خیلو اړوند منسو بینو سره یو ورځنې شورا(غونډه) جوړوي تر څو د پروژې د جریان مثبتې او منفي نقطې په ګوته کړي او په اینده پروژه کې دمنفي نقاتو څخه مخنیوي او مثبت نقاط عملي کړي.
ب:-د پروژې د منابعو انتقال:- په اخرني نیټه منیجر بایداړونده منابع چه د پروژې د تکمیل کولو لپاره په کار اچول شوي وې په ډیر مهارت او احتیتاط سره د پروژې د ټیم پواسطه انتقال کړي.او هغه ماشین الات چه په کرایه راوړل شوي وه باید په ټاکلې نیټه خپلو مالیکانو ته وسپارل تر څو یې کرایه اضافه نشي.
په څینو حالاتو کې پروژې کړنې او کارونه هم تحلیل او تجزیه کیږي، څکه د پروژې ارزیابې، د چارو تحلیل، پند یا درس زده کړه (Lesson Learn) په راتلونو ورته پروژو کې د سازمانونو لپاره د ملا تیر بلل کیږي.
د پروژې د بریالیتوب څرنګوالي، د چارو بهیر، د بودیجې او لګښتونو د پلان د تطبیق څرنګوالی، د موانعو او خطرونو تحلیل په راتلونکې کې له ټیمونو سره مرسته کوي تر څو په سمه توګه بریالي شي. مخکې له دینه چې د بندولو پړاو په اړه بحث وکړو، لاندې هغه اړینې مرحلې چې د بندولو په پړاو کې کارول کیږي لیکو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې بندولو مرحلې:

د ژوند دوران هر پړاو ځان ته ځانګړې مرحلې او برخي لري چې د بندولو په پړاو کي ټولي هغه کړني چي بايد سرته ورسوو د لاندي مرحلو په پلي کولو سره اندازه کيږي. تر څو يوه شونې پايله لاسته راوړو.

۱ــــ ټول کارونه د غوښتنو برابر سرته رسيدلي:
د پروژې مديران او کارکوونکي بايد ځان باوري کړي چې د پروژې ټولي چاري په سمه توګه سرته رسيدلي دي، ټولي چاري په سمه توګه تسليم او نتقال سي، تر څو په راتلونکي کي له ستونزو سره مخ نه سو. د همدې په خاطر دا اړينه ده چي له اخيستونکو څخه د سرته رسيدلو کارونوو په اړه يو رسمي تاييد واخلو.

۲ــــ د خريداري چارو پوره بندول:
د پروژې ټولي هغه چاري چي په هغه کي خريداري سرته رسيږي بايد ځان مو مطمئن کړي وي چي پای ته رسيدلي دي. او په مکمل ټول بايد خريداري بنده شي، يواځي هغه اړيني چاري چي د پروژې په بندولو کي له موږ سره مرسته کوي سرته رسيږي. ټول هغه مالي ورکړې چي رسوونکو (Supplier) ته بايد پرداخت شي ختمي وي.

۳ــــ د رسمي حوالي لاسته راوړل:
له مشتريانو څخه د پروژې د ختمولو په اړه رسمي اسناد بايد لاسته راوړو. مشتريان د اسنادو په وړاندي کولو سره دا ښيي چي نوموړې پروژه په سمه توګه سره پای ته رسيدلي او دوي د پروژې له حاصل څخه خوشحاله دي، دوی په همدي برخه کي دا مني چي د پروژې حاصل، تاثير او نتيجه د موخو اړوند لاس ته راغلي.

۴ــــ د اخيري کړنو راپور پشپړ کړئ:
د پروژې اخيري کړني او اجراآت په بيلابيل ډول حساب سوی، چي په هغه کي د لګښتونو، پلان تطبيقولو، کيفيت ساتلو، کميت برابرولو، او موخو ته په سمه توګه رسيدل شامل دی. د پروژی د بندولو په پړاو کي اړينه ده چي د ټولو کړنو يو منظم راپور ترتيب شي، او په هغه کي ښکيلو اړخونو ته بايد وښودل شي چي پروژه د وار له مخي تعين شوې بودجې سره سمه او د پلان مطابق پای ته رسېدلي. چي همدې راپو ته د پروژې د ختم راپور هم ويل کيږي.

۵ــــ د اسنادو ارشيفول:
د پروژې د پيل له پړاو څخه د ختم تر پړاو پوري ټول هغه اسناد او مواد چي د پروژې په ژوند کي ترې کار اخيستل شوي، او د هغو په واسطه پروژه سرته رسيدلي د پروژې د ختم تر پړاو پوري نهايي کيږي. پورته ذکر شوي اسناد د راتلونکو وختونو لپاره، يا د کتونکو او پلټونکو (مفطيشنو) لپاره په يوه خاص ميکانيزم سره د کمپنۍ په ارشيف کي وساتل شي. د مديريت ډيری اصول همدا ښيي چي په اخير کي ټول اسناد بايد د نېټې او ډول اړوند دوسيه بندي شي. د اسناد ساتل په ارشيف کي تر يو ټاکلې مودې صورت نيسي، چي هغه موده د کمپنيو په خپله خاصه تګلاره پوري اړه لري.

۶ــــ د لوست زده کړو يا پند زده کړو هم مهاله کول Update lessons learned:
د پروژې په ژوند کي ځيني قضيي منځ ته راځي بله دا چي ډيری پروژې د قضيو په اساس پلانيږي، له همدي کبله د پروژې مالکين هڅه کوي تر څو د قضيو په اړه قيصي راټولي کړي تر څو دا ورته جوته شي چي پلان هدف ته د رسيدلو اړوند تطبيقيږي يا کومه تيروتنه پېښيږي. بله دا چي ځيني مراحل او چاري له چلينجنو او خطرونو سره مخ کيږي کوم چي وار له مخه ورته په پلان کي تدابير نه دي نيول شوي چي د پيښيدو په وخت کي يي د مخ ډب کولو لپاره تدابير نيول کيږي. همدا ټولي چاري موږ ته پند زده کړه راښيي. همدا پند زده کړه بايد د پروژې په پای کي ټولي هم مهاله سي. د کمپنيو مالکين د همدې لپاره ځانګړې

(c) ketabton.com: The Digital Library

سیستمونه جوړوي او د کمپنیو په ارشیف کي د مهمو او کلیدي اسنادو په برخه کي ساتل کیږي. له همدې کبله با ید پروژی په پای کي له ټولو ښکیلو اړخونو پند زده کړي راټولي او هم مهال شي.

۷ـــ د پروژې د حاصل تسلیمول:

کله چي پروژه پای ته ورسیږي د پروژي حاصل باید په رسمي بڼه مشتریانو یا هغي اداري ته تسلیم شي کوم چي ورته پیژندل شوې ده. همدا حاصل د راتلونکي کار اخیستني په موخه هغه اداره چي ورته تسلیم سوي کاروي. همدا پروسه باید د نورو ښکېلو اړخونو په مخکي د یوې غونډی یا ناستي په راغوښتلو صورت ونیسي. چي په دې پروسه کي په حاصل سربیره ځیني مواد او اسناد هم کیدای سي تسلیم کړو. د تسلیمي په پای کي باید د پروژی ټیم له تسلیم سوې اداري څخه یو رسمي سند تر لاسه کړي.

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

ټولي هغه زېرمي او رسوونکي چي د پروژي په ژوند کي یي له موږ سره د چارو په تطبیق کي مرسته کړې باید په رسمي ډول د پروژې له پای څخه خبر وي، له هغوی څخه په رسمي ډول مننه وسي. ډیری اداري او ټیمونو په پای کي هغو رسوونکو ته چي په سمه توګه یي کارونه سرته رسولي یو رسمي سند یا ستاینلیک هم ورکوي.

۹ـــ د کارکوونکو د کړنو تحلیل Performance Analyzing:

همدا د پروژې د منیجرانو دنده ده چي د پروژي په ختم کي د کارکوونکو کړني د ښو او غیزناکو اجراآتو، لاسته راوړنو او کارنو د کیفیت پر بنسټ تحلیل او نچوړ کړي. کارکوونکي کټګوري (ډلبندي) سي، د هغو لپاره ځیني ستاینلیکونه او جایزې په نظر کي ونیول شي. چي د کړنو همدا تحلیلي اسناد د ادرای په بشری سرچینو کي ساتل کیږي.

۱۰ـــ د پروژي د بریا او بی بریا ارزیابي:

د پروژې په پای کي باید ټیم همدا ارزیابي کړي چي پروژه تر کومي کچي بریالي او تر کومي کچي ناکامه وه. یا دا چي د پروژي د قوت او ضعف ټکي کوم دي. همدا ارزیابي د یو چک لیسټ یا جدول په اساس صورت نیسي چي د پروژي له منیجرانو سره په راتلونوکو پلانونو کي مرسته کوي.

۱۱ـــ لمانځل:

په پای کي د پروژي لمانځل تر ټولو مرحلو اړینه او مهمه مرحله ده کوم چی د پروژې بریالیتوب لمانځي. د پروژي په لمانځلو کي د پروژي کارمندان، ښکیل اړخونه او نوري ډلي باید ګډون ولري. لمانځل یوه ښه او اړینه لاره ده تر څو د کارکوونکو سخت کارونه، اخلاص، صبر او د دوي هڅي وړاندي په سمه توګه ګډونوالو ته وړاندي شي. د ښکیلو اړخونو همکاري او همغږي خلکو ته وښیاست. تر څو همدا خوشحال ټیم له تاسو سره په راتلونکی کي لا ښه کار وکړي. د لمانځلو مرحله د کارکوونکو او ښکیلو اړخونو په مورال باندي مثبته اغېزه لري. د لمانځلو په پړاو کي خلکو ته جایزي، ستاینلیکونه او نو ویشل کیږي، او همدارنګه د پروژي په تیره یوه لنډه کتنه کوو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د تړلو اهمیت:

د پروژې د ژوند په دوران کې هر پړاو ځانګړي موخې او ګټې لري، چې د بندولو پړاو یې تیرو نورو پړاونو یو لنډ بهیر ده او د هغه په واسطه د اجرا شوو کارونو تاثیر او لاسته راوړنې خوندي کیږي. که چیرته مو یوه پروژه په رسمي ډول سره ونه تړله، ممکن ډیر خطرونه او تاوانونه ستاسو تیرشوو کارونو ته پیښ شي چې د تړلو پړاو د همدې تاوانونو مخه نیسي.
د پروژې تړل له موږ سره په لاندې موضوعاتو کې مرسته کوي.

- په راتلونکو پروژو کې د تیروتنو د تکرار مخه نیسي.
- له موږ سره مرسته کوي تر څو په راتلونکي پلانونو کې د وخت د بې ځایه مصرف مخه ونیسي.
- د پروژې د حاصل په اړه مکمل پوهیدل او د لاسته راغلو موخو په اړه اطمینان راکوي.
- د کاري ټیم او ښکیلو اړخونو په سمه توګه پېژندل.
- د اسنادو او موادو په سمه توګه خوندي توب.
- په راتلونکو پلانونو کې د زیرمو د استعمال په هکله ښه پوهیدل.
- د ښکیلو اړخونو تر منځ د غلط فهمي او شک له منځه وړل.
- مشتریانو او ښکیلو اړخونو ته د چارو د ختمیدلو په اړه په سمه توګه خبر ورکول.
- د یو مشرح راپور په برابرولو سره د پروژې ټولې برخې څیړل.

د پروژې په رسمي تړلو سره خطرونه کمیږي، د مشتریانو رضایت ډیریږي، له ټیم سره مرسته کوي چې د پروژې چارې په رسمي ډول بشپړ شوې دي، د موادو او توکو په تسلیمي او ساتلو کې مرسته کوي. مهمه خبره داده چې د پروژې په تړلو کې معلومات په سمه او لنډ ډول انځور کیږي.
د پروژې تړلو غځزه یا تاثیر:
د پروژې تړل راتلونکي پړاوونه وار له مخه په سمه توګه څیړي، له همدې کبله یې تاثیر په راتلونکو پلانونو او چارو باندې ډیر وي. د راتلونکو کارونو په کیفیت او کمیت ساتلو باندې مستقیمه اغیزه لري. که چیرته یو پروژه په سمه توګه وتړل شي کیداې شي د پروژې په اوږد مهاله تاثیر باندې ډیره اغیزه وکړي. په عمومي ډول لاندې اغیزې منځ ته راوړي.

- د حاصل دوام او کارونه د موخو مطابق.
- اوږ دمهاله اغیزه (Impact) ډیرونه.
- د مشتریانو او ښکیلو اړخونو اړیکې دایمي کول.
- د ښکېلو اړخونو تر منځ راتلونوکو همکاریو او همغږیو باور ډیرول.
- د موادو او اسنادو ساتلو لپاره سیستم تشکیلول، تر څو مواد په سمه توګه خوندي شي،
- د اسنادو په وړاندې پیښېدونکي خطرونه کمیدل.
- د ټولو چارو د ختمیدو په اړه ډاډمن کیدل.
- د پروژې څخه لاسته راغلې ګټې تر یو وخته دایمي کول.

د پروژې تړلو په پړاو کې ننګونې (چلینجونه):

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د مشتریانو، کارمندانو او ښکیلو اړخونو مورال د ګټې د دریدو په خاطر کمیدل.
- د بودجې او امکاناتو محدودیدل.
- په مشتریانو د خدمتونو بندیدل.
- ښکیل اړخونه او رسوونکي (Supplier) له ګټې محرومیدل او داسې نور چلینجونه...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۸ ــ فکر کوم، چې تېره اوونۍ مې تاسو ته ایمیل کړی و. توپیر نه لري که ستاسو مدیر، همکار یا مشتري وي، هڅه وکړئ، چې تل لومړنی سرې یې تر څو کارونه منظم کړې. که چېرې له کوم کس سره، د اړیکې له نیولو څخه څو ورځې تېرې شوې وي، نو یو ځل بیا هغه ته برېښنا لیک ور واستوئ او یا ټیلیفون ورته وکړئ او د پایلې اخیستو په هڅه کې شئ.
۹ ــ آیا کومه ځانګړې نظریه لرئ. پر ځای د دې، چې له خپل همکار څخه وپوښتئ، کومه موضوع مو چې تشریح کړې وه، ورته متوجه شوی دی او که نه، له هغه څخه وغواړئ، چې د موضوع په اړه خپل نظر بیان کړي؛ د بېلګې په توګه: له خپل کارمند څخه پوښتنه وکړئ (آیا تاسو کومه ځانګړې پوښتنه، نظر او آیډیا لرئ؟).
۱۰ ــ تاسو باید ... په ګوتې سره اشاره کول یا د همکارانو رټل، په کار ځای کې د اړیکې ټینګولو منفي تګلاره ده، د بېلګې په توګه: پر ځای د دې، چې ووایئ (صمیم! کله چې سبا نظارت ته تللې، نو ماته هم وایه) غوره ده، چې ووایئ (صمیم! د مهربانی له مخې، مخکې له دې چې سبا نظارت ته لاړ سې، نو ما هم درسره خبر کړه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پایله

د پروژې د ژوند پړاو په اقتصاد دې علومو کې نسبتا یوه نوې او معاصره څانگه ده نن ورځ داسې کوم هیواد نشته چې په هغه کې دې په لوړه کچه پروژې شتون ونلري، او دا هم باید له یاده و نه باسو چې د پروژو په تطبیق کې دې ستونزې موجودې نه وي. د پروژې د ژوند دوران مدیریت دنړۍ په گڼ شمیر هیوادنو کې ډیرې ښه پایلې ورکړې او دهیواد ونو د پرمختتگ سبب گرځیدلې.

ویلې شو چې د پروژې د ژوند دوران او د هغه مدیریت یو جوت بهیر ده، چې دټاکلو هدفونو دتر لاسه کولو په خاطر اجرا او چلول کیږي. د پروژې د ژوند دوران د هیوادونو دملي اقتصاد دودې او پرمختتگ لپاره لازمې لارې چارې په نظر کې نیولې چې د هغو په مټ سره کولای شو خپلې موخې په اسانۍ سره لاس ته راوړو.

د نړۍ په کچه ډیرې پروژې د همدوغو پړاوونو په نظر کې نیول سره په بریالیتوب او ښې پایلې سره پاې ته رسیدلې. دابآید هیر نکړو چې په هره پروژه کې د پروژې د ژوند په دوران کې له ډیرې ستونزو سره مخ کیږو، او باید وار له مخه مو سنجولې وي.

د پروژې د ژوند دوران د یو خاص میکانیزم په درلودلو سره ټولې طبعي ،بشرې او مالي زیرمې په منسجم او ځانگړي محور څرخوي، تر څو موخو ته په اسانه، اغیزناکه او ساده لارو ورسیږو چې د ژوند د اقتصادې پرمختیا سبب کیږي. له همدې کبله اړینه ده تر څو د پروژې د ژوند په دوران مکمل پوه او په عملي کولو کې یې پراخ لاس ولرو.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

وړاندیزونه (پیشنهادونه)

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

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

2 -په پرمختیایي هیوادونو کې چې کله د یوې پروژې پلان ترتیبیږي نو د مخکنیو تطبیق شوو پروژو د ژوند له تجروبو څخه استفاد ه کوي، او د پروژې په پلانولو کې هغو اړتیاوو ته چې په تیرو کې ډیري اړیني او ګټوري وې دلومړیتو ب حق ورکول کیږي. له همدې کبله باید د پروژې له پیل تر پای پوري دغو ټکو ته متوجه شو.

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ماخذونه

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

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