بسم الله الرحمن الرحیم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د پروژې جوړونې مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ

راټولونکی: عبدالجبار قیومي

ژباړن: همت الله امین زی

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزابي د تعلیمي نصاب رییس
- محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار

د علمي تصحیح کمېټه:

- محمد احسان احسان
- وفاءالرحمان وفا

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: عبدالله شاهي

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

د ISBN کډ: ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸٤-۲

Ketabton.com

د چاپ حق د تخنیکي او مسلکي زده کړو له معینیت سره خوندي دی

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

دا وطن افغانستان دی　　دا عزت د هر افغان دی
کور د سولې کور د تورې　　هر بچی یې قهرمان دی
دا وطن د ټولو کور دی　　د بلوڅو د ازبکو
د پښتون او هزاره وو　　د ترکمنو د تاجکو
ور سره عرب، ګوجر دي　　پامیریان، نورستانیان
براهوي دي، قزلباش دي　　هم ایماق، هم پشه یان
دا هیواد به تل ځلیږي　　لکه لمر پر شنه آسمان
په سینه کې د آسیا به　　لکه زړه وي جاویدان
نوم د حق مو دی رهبر　　وایو الله اکبر وایو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلې دي. همدا بشري قوه او کاري متې دي چې د هیواد انکشافي اهدافو ته د رسېدو لارې چارې طی کوي او د یوه نېکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي.

انســان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انســاني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه ســوکاله ژوند د اســبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنګه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

لــه همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انســان نقــش، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هېڅ حالت کې نه نفی کېږي او نه هم منقطع کېږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اســلامي ارزښــتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانســتان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ســتر او ســپېڅلي هدف ته د رســېدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیســتی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داســې اســاس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نســل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحیې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان، درانه اســتادان او مربیون باید په بشــپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نېکمرغه افغانستان ارمان، یواځې او یواځې د دوی په پیاوړو متو، ویښ احساس او نه ستړي کېدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له املـه کېدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه شي.

د دې نصــاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، ســموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیــر کــې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرســتو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیــاوړو اســتادانو څخه رجامندانه هیله کوم چې د دې نصــاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

مخ	سرلیکونه	څپرکی
۱	د پروژې د مدیریت ماهیت او دندې	**لومړی**
۱۷	د بشري قوا رهبري او د پروژې د مدیریت اړیکې	**دویم**
۴۹	د پروژې اقتصادي ارزونه او د اقتصادي سنجونو د نمونو طرحې	**درېیم**
۶۵	د پروژې د پیل او ابلاغ څرنګوالی	څلورم
۸۹	د پروژې د مصارفو برآورد او کنټرول	پنځم
۱۱۵	سرچینې او اخځلیکونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

په صنعتي او پرمختللو هېوادونو او په ناخالص ملي تولید کې د هغوی د صنعتي تولیداتو عوایدو او لویــې ونــډې ته په پام سره په ملي ناخالص تولید کې د مخ پــر ودې هېوادونو د تولید د ونډې د ډېرښت هیلې او هڅې په ښکاره ډول لیدلای شو. نو له دې پلوه زموږ ګران هېواد افغانستان، چې د مــخ پــر ودې هېوادونو له ډلې څخه دی او د صنعتي پروژو په ډېزاین او پر مخ وړنه کې په چټکۍ سره د پرمختګ په لور روان دی، د صنعتي او خدماتي پروژو کارکوونکو ته په دریو سطحو کې د روزنې جدي اړتیا لیدل کېږي.

څکه زموږ د هېواد په بېلابېلو برخو کې څو څله د دې شــاهد یو، چې په اقتصادي پروژو لویې پانګونې شــوې دي؛ خو دغه پانګه اچونې نه یوازې دا چې ګټورې نه وې، بلکې ډېر ناغوښــتل شوي جانبــي تاثیرات یې هم منځ ته راوړي دي، چې ســبب یې د پــروژې د مدیریت په اړه زده کړو ته د پروژو د کارکوونکو نه لاسرسی ؤ.

که چېرې د دغو پروژو د پرېکړو بهیر د پروژې د مدیریت د اصولو له ســمې مطالعې نه په ښــه توګه ترسره شــوې وای، ډېرې ګټې به ترې ترلاسه شــوې وای. د منطقي، علمي او فني ټکو او اصولو مراعاتول د یوې اقتصادي پروژې په بریالیتوب کې خورا زیاته ګټه لري، خو بیا هم د پروژې د مدیریت په اړه زده کړو ته ډېره اړتیا پېښېږي.

پخوانیو پوهانو ویلي دي: د پروژې ځینې کارکوونکو کولای شي یو کار ترسره کړي او ځینې بیا نشي کولای؛ خو په دې توانېږي، چې د هغه کار په اړه مطالب ولیکي او یا خپل نظر وړاندې کړي، دریېمه ډله بیا هم شــته، چې خپل ځان وړاندې کړي، چې دا کار یو ډېر ګټور ټکی دی، څکه چې اړیکې د پروژې د مدیریت بنسټ رغوي.

که د یوې پروژې مدیر ونشي کړای، چې د خپل نظر په اړه له نورو سره ارتباط ټینګ کړي، د خپلې پروژې په مدیریت به هم ونه توانېږي. هغوی یوازې په شفاهي اړیکو بسنه نه کوي، بلکې پروژې ته د لوري د پیدا کولو لپاره لیکنۍ اړیکې ټینګوي.

نو بنا پر دې د پروژې په اداره کې ترټولو مهم عنصر د « پروژې مدیریت» دی او هره هغه شخص، چې د پروژې مسؤولیت پر غاړه اخلي، باید د پروژې د مدیریت له اصولو نه پوره باخبره وي. په همدې سبب دا کتاب برابر شوی، چې هم د ادارې او حسابدارۍ په انستیتوت کې د عملي سرچینې په توګه ترې ګټه پورته کېدای شي او هم په اقتصادي پروژو کې د یوه لارښود په توګه کارول کېدای شي.

د دې ترڅنګ هڅه شوې، چې په دې کتاب کې علمي او عملي مالومات راټول شي؛ څو په تدریس او عملي برخه کې ترې کاراخیستل شي او د کتاب له لوستونکو او ګټه اخیستونکو څخه هیله من یو، چې په خپلو نېکو نظرونو او وړاندیزونو زموږ لاســنیوی وکړي او د ادارې او حسابدارۍ انستیتوت د علمي کمېټې له لوري یې له موږ سره شریک کړي.

عبدالجبار قیومي

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب ټولیزه موخه:

د پروژې د مدیریت د ځانګړنو معرفي او په هغو پوهېدنه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د پروژې د مدیریت ماهیت او دندې

ټولیزه موخه:

د پروژې د مدیریت معرفي او په ځانګړنو یې پوهېدنه.

د زده کړې موخې: محصلین به د دې څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د مدیریت، پروژې او د پروژې د مدیریت تعریفونه.
- د پروژې د مدیریت او د پروژې د آمرینو دندې.
- په پروژه کې ترتیب، تشکیل او ښه سازمانونه.
- د پروژې د مادي عواملو او انساني ځواک ترمنځ د همغږۍ ایجادونه.
- په پروژه کې د ګومارنې ښې طریقې.
- د پروژې د چارو د ترسره کولو لپاره لارښوونه.
- د پروژې مشخصه، د سنجش وړ، ترلاسه کېدونکې او پر حقیقت ولاړه موخه.
- د پروژې د مدیرانو مسؤولیتونه او صلاحیتونه.

د پروژې د مدیریت تعریف: د پروژې مدیریت د پلان جوړونې، سازمانونې، بودیجه جوړونې له بهیر او د هغو فعالیتونو له کنټرول او پلي کولو نه عبارت دی، چې ټاکلو اهدافو ته د رسېدو په موخه له مشخصو سرچینو نه په مشخص وخت کې ګټه پورته کوي.

د پــروژې تعریف: له یوه داســې مشــخص فعالیت نه عبــارت ده، چې د ټــاکلي پیل او پای

(c) ketabton.com: The Digital Library

درلودونکې وي او د پروژې له تکمیلېدو سره ســم د هغې تشــکیل هم له منځه ځي. په پروژه کې باید ټاکلی هدف له مشخصو سرچینو نه په محدود وخت کې ترلاسه شي.

پروژه: پروژه د ډیزاین شویو فعالیتونو له ټولګې نه عبارت ده:

د بېلګې په توګه:

۱. د یوې موضوع معلومونه

2. د هماغې موضوع برابرونه

3. او د هماغې موضوع تقویه

نــو پروژه د هغو فعالیتونــو مجموعه ده، چې په مرحلو باندې د وېشــنې وړتیا لري. نو اړتیا نشته، چې یوازې د پرمختیایي موخې، ټاکلي وخت او ټاکلې بودیجې پر مټ دې هغه پروژه ترسره شي.

د پروژې د مدیرانو دندې او د هغوی ځانګړنې

د یــوې پــروژې یو مدیر د یوې منځنۍ ســطحې مدیــر دی، چې د لوړو ســطحو د مدیرانو، کارکوونکو او پرسونل ترمنځ تر سرپرستۍ لاندې نیول کېږي او باید د دواړو ګروپونو نماینده واوسي او همدا د پروژې مدیر دی، چې د دې دواړو ګروپونو ستونزې او مشکلات باید حل کړای شي؛ څو د همغږۍ په ایجادونې سره د پروژې په لاســته راوړنو کې مرســته وکړي او دغه ســتونزمنه دنده د پــروژې د مدیریــت عملي کړنې جوړوي، چې لومړی بایــد: خپلې دندې د یوه مدیریت په توګه وپېژني او ورپسې په دې برخه کې لازمې پوهې او مهارتونه ترلاسه کړي.

د پروژې د مدیرانو دندې

الف: د کار مدیریت او د پروژې سازمانول یا

Management work and Organization of Project

ب: د پروژې د انساني سرچینو مدیریت یا

.Project's Human Resources Management

ج: د پروژې د چارو مدیریت یا

Managing Project's Operations

په دې برخه کې هڅه کوو؛ څو د پروژې د مدیر د دندو په بیانولو سره د مؤسسې او یا ادارې اړیکې د مدیریت له سطحو، د مدیرانو له رول او د پروژې د رهبرۍ لپاره د هغوی د مهارتونو او توانمندیو د پېژندلو په موخه سره شریکې کړو. دې ته په کتو سره، چې پروژې په کومو چارو لګیا

(c) ketabton.com: The Digital Library

دي، مدیران له دې دریو دندو سره لاس وګرېوان دي. نو د مدیریت ســاحه د عملي، فني، فردي او د پروژې د راتلونکو پلان جوړونو څخه د مخکینیو ســتونزو له حل نه پراخه ده. د یوه مدیر لپاره اړینه ده؛ څو پوهه، مهارت او وړتیا ترلاسه کړي، چې د هغو له دریو دندو سره سر وخوري. اوس دلته پورتنیو دریو دندو ته په لنډه توګه اشاره کوو.

د پروژې د ادارې مدیریت

سره د دې چې وړوکې یا لویې پروژې خصوصي او یا عمومي وي، د دغو پروژو مدیران باید ډاډ ترلاسه کړي، چې د پروژې ټولې چارې سمې ترسره شوې او ښې پرمخ تللې دي.

مثلاً د کبانو د تولید د پروژې مدیر باید د خپلې دندې د ترسره کولو لپاره ډاډه شي، چې پلان په پوره او جامع ډول تنظیم شوی، لازمه سازمانونه ورته شوې ده، د انتخاب، استخدام، ارتقا، زده کړې، تشویق او ترغیب، ارزونې او د ترسره شوي بشري ځواک د ساتنې لپاره د بشري منابعو پلانګذاري شــوې ده، د پروژې د ادارې د بېلابېلو برخو مدیران د پام وړ مهارتونو پر اســاس ټاکل شوي او په ښه توګه د انساني ځواک د رهبرۍ مناسبه طریقه تعین شوې ده، د څانګو ترمنځ کنټرول، نظاموونه، ارزونې او د منطقي اړیکو سیستمونه رغېدلي دي، د تصمیم نیونې سالمې او ګټورې طریقې تنظیم شوې، قوانین جوړ شوي او د کارکوونکو، پېرودونکو او نورو اړوندو برخو ترمنځ د اړیکو څرنګوالی مالوم شوی بالاخره د پروژې ټوله اداره د یوه سیستم په بڼه اداره شوې ده.

د پروژې د بشري منابعو مدیریت

سره د دې، چې دا د مدیریت په فرهنګ کې یو دود شوی شعار دی، چې مدیریت د نورو په واســطه د چــارو ترسره کول دي او هغه څوک، چې په دې بــاور دي، په خپل مدیریت کې دې پر هغوی ټینګار وکړي؛ خو موږ بیا ویلای شــو، چې دغه موضوع د انســاني ځواک د ادارې په اړه د مدیریت د دندې اهمیت ته په ساده بڼه کتل دي.

پــروژې اصــولاً د بې ځانه میخانیکي ادارو په څېر نه دي، ځینې بیا په دې اند دي، چې ممکن د الکترونیک په درېیمه نړۍ کې به د انســانانو ځای کمپیوټر او ماشــیني انســانان ونیسي. دا ډول فکر د دې ســبب شــوی، چې د خلکو ترمنځ یو ډول طبیعي مقاومت منځ ته راوړي؛ خو که له بله پلوه هغه ته فکر وشي، مالومېږي، چې د انســان تخصصي منزلت او په راتلونکې کې د مؤسســاتو لخوا هغوی ته اړتیا لاپســې ډېرېږي او ناممکنه برېښي، چې په اوس او راتلونکې کې دې اداره له انســان نه پرته تصور شي. نو مدیران باید د انګېزې، رهبرۍ او اړیکو د ایجاد په څرنګوالي پوه شي او د فردي او ګروپي اړیکو په اړه دې پوره درک ترلاسه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د چارو مدیریت

طبیعـــي ده، چــې هره پروژه یو کار ترسره کوي. ځینې پـــروژې د موټرو او د درملو د تولید او د زده کړې، د ټولنې د امنیت د ســـاتلو او نـــورې دندې پرمخ وړي، او ځینې بیا مذهبي، فرهنګي، ســـیاسي او نورو مسایلو ته د رســـېدو لپاره زیار کاندي او د همدې لپاره جوړې شوې دي. نو هغه چارې چې د پروژې د محصول د تولید په موخه ترسره کېږي، باید مدیریت یې وشي. په دې بحث کې د «عملیات» له مفهوم نه موخه د پروژې په اړوندو فني مسایلو باندې ټینګار دی. په حقیقت کې د چارو دنده په یوه پروژه کې په مشخصه توګه طرحه، د انسانانو په کار اچول، لومړني توکي، اوزار، مالي اسانتیاوې او د یوې او یا یو ګروپ پروژو د ترسره کولو لپاره د مالوماتو برابرول دي.

پـــه واقعیت کې د عملیات اصطلاح په پراخه مانا په ترتیب سره په هره پروژه کې ټولې چارې دي، هغه که تولیدي، خدماتي، دولتي، خصوصي او یا انتفاعي او غیر انتفاعي پروژه وي.

نو بالاخره مدیر دې محیطي، سیاسي، اقتصادي، فرهنګي، فني، حقوقي، اطلاعاتي او مالوماتي او نـــورو عناصرو او هغې انرژۍ ته په پام سره، چــې اداره یې د چارو په ترسره کولو کې لګوي، باید د دریـــو دندو په ترسره کولـــو سره د کار او اداري په چوکاټ کې توجه وکړي او د دغو درې ګونو دنـــدو د تـــرسره کولو لپاره دې له نورو بدلونونو سره اړین مهارتونه او توانمندۍ ترلاســـه کړي او د دغه سیستم محصول ته دې یو پوره او جامع مدیریت په کار واچوي.

د پروژې د مدیریت موخې

د موخې تعریف: د پروژې د مدیریت موخې باید د لاندې مفاهیمو درلودونکې وي:

د پروژې موخه باید ټاکلې او واضح وي.

– د پروژې موخه باید د سنجش وړ وي.

– د پروژې موخه باید د لاسته راوړل کېدو قابلیت ولري.

– د پروژې موخه باید پر واقعیتونو ولاړه وي.

– د پروژې موخه باید د زماني محدودې درلودونکې وي.

د پروژې موخې باید ټاکلې او واضح وي

که چېرې د پروژې موخې ټاکلې او واضح نه وي، کارکوونکي هغو ته په رســـېدو کې له ابهام سره مخ کېږي. دا مسأله اوس په ډېرو پروژو او ادارو کې ترسترګو کېږي. تر ډېره بریده کارکوونکي د پروژې له موخو نه بې خبره دي او د مســـؤولو مقاماتو له لوري هم نه ورته مشـــخصېږي. دغه چاره د دې ســـبب ګرځي؛ څو کارکوونکي و نشي کړای، چې خپل فعالیتونه د موخو د ترلاســـه کولو

(c) ketabton.com: The Digital Library

لپاره همغږي کړي، په پایله کې له امکاناتو او سرچینو څخه سمه ګټه نه پورته کېږي او پروژه او اداره له هرج و مرج سره مخ کېږي.

هر وخت چې له کارکوونکو څخه وپوښتل شي، چې د پروژې موخه یې څه ده؟ د دوی ځواب به داوي، چې خلکو ته چوپړ؛ خو دا ډول موخه مشخصه او روښانه نه ده. ځکه خلکو ته د خدمت کولو مفهوم یوه پراخه ساحه نیسي او یو کلي هدف دی. نو دا د پروژې د مسؤولینو مکلفیت دی؛ څو د پروژې کارکوونکو ته د پروژې ټولې موخې روښانه کړي او هغو موخو ته د رسېدو په لاره کې د دوی علاقه او تعهد داسې جلب کړي، چې هغوی د پروژې موخې د خپل ځان موخې وبولي او په لاس ته راوړلو کې یې هېڅ ډول هڅه ونه سپموي.

دا چې اداري ته هنر هم وایي، یو دلیل یې په دې کې نغښتی، چې مدیران د پروژې د موخو د ترلاسه کولو لپاره په څه ډول خپل کارکوونکي تحریکوي او علاقه یې زیاتوي.

موخه باید د سنجش وړ وي

د پروژې موخه باید د شته سرچینو، امکاناتو او محیطي شرایطو پر اساس مخکې له مخکې نه وسنجول شي.

کله چې پروژه له مخکې نه بررسي شوې نه وي او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شوې وي، لاسته راوړل شوې پایلې به د قناعت وړ نه وي او سرچینې به بې ځایه په مصرف رسېدلې وي. ځکه نو د پروژې د مصرف سنجش ډېر غور او پاملرنې ته اړتیا لري. د موضوع د ډېر وضاحت لپاره لاندې بېلګه ګورو.

که د پوهنې وزارت خپله یوه موخه په ولایاتو کې د ښوونځیو جوړول تعین کړي، دا ځانګړې موخه ده. خو د سنجش وړ نه ده؛ ځکه دې ته اړتیا ده چې مخکې د هدف له ځانګړي کولو څخه د موخې له بېلابېلو سیمو څخه بیا کتنه او سروې کېږي، سرچینې او امکانات باید محاسبه او وسنجول شي او د مربوطه ډلې یعنې د سیمې د خلکو نظر وغوښتل شي، او بیا باید له اړتیا سره سم د ښوونځیو او نورو مسألو دقیق شمېر وسنجول شي. که له مخکې نه هم په سیمه کې داسې ښوونځي موجود وي، چې بیارغاونې ته اړتیا ولري؛ نو د نویو ښوونځیو د جوړولو پر ځای د ښوونځیو بیارغاونه پیل کېږي؛ نو د موخو د سنجش پره مهال باید بدلونونو ته هم پاملرنه وشي.

موخه باید د لاسته راوړنې وړ وي

یعنې له سرچینو او امکاناتو نه په استفادې سره موخې ته رسېدل باید له امکان نه لرې نه وي. د بېلګې په توګه، کله چې د ټرافیکي پېښو سره د مبارزې اداره خپله موخه د ټولو ټرافیکي

(c) ketabton.com: The Digital Library

پېښو څخه مخنیوی وټاکي، دې ډول موخې ته رسېدل د امکان څخه لرې خبر ده، ځکه چې د ټولو پېښــو څخه مخنیوی ممکن نه دی. نو غوره به دا وي، چې موخه د پېښــو کمول وټاکل شي، نه له ټولو پېښو څخه مخنیوی؛ څو د موخې لاسته راوړل ممکن شي. باید دا ټکی په پام کې ونیسو، چې موخه کېدای شي د لاســته راوړنې وړ وي؛ خو ډېر لښګت غواړي. په داسې حال کې باید د موخې په اړه خپل نظر بدل کړو. ځکه د مدیریت په تعریف کې وویل شــول، چې له سرچینو څخه باید په اغېزمنه توګه کار واخیستل شي.

د پروژې موخه باید پر واقعیت ولاړه وي

موخې باید د حقیقتونو پر بنسټ وي. د بېلګې په توګه د کال په لومړیو وختونو کې د رسنیو له لارې داســې یو خبر خپور شــو، چې حکومت پرېکړه کړې، چې له ســړکونو او عمومي لارو نه ټول موانع، چې د بېلابېلو موخو لپاره ایښــودل شــوي دي، لرې کړي. دا یوه واقع بینانه موخه ده. ځکه چې دا موانع په رښــتیا هم ډېرې ســتونزې منځته راوړي ، په ځانګړې توګه د ښار د ټرافیکي سیستم په برخه کې.

یــو جالب ټکی دا دی، چــې دا موخه یوه پر واقعیت ولاړه موخه ده؛ خو د حصول وړ نه ده. ځکه د سفارتونو، د لوړ پوړو دولتي چار واکو او زورواکو د کورونو او قرارګاوو له مخې د ورته موانعو لرې کول کوم داســې کار نه ښــکاري چې عملي به شي. نو په دې لحاظ دا موخه د لاسته راوړنــې وړ نــه ده. ځکه دا ضروري ده، چې د موخو پــه ټاکلو کې دې د هغې ټول اړخونه په پام کې ونیول شي.

ځینې موخې د لاسته راوړنې وړ دي؛ خو پر واقعیت ولاړې نه وي، د بېلګې په توګه د پاکستان دولت څه وخت مخکې اعلان وکړ، چې د افغانستان او پاکستان په سرحد کې به د امنیتي دیوالونو په جوړولو سره افغانســتان ته د تروریســتانو د تګ راتګ مخنیوی وکړي. کله چې دا مســأله په پام کې ونیســو؛ نو ډېر په اســانۍ سره کولای شــو ووایو، چې دا موخه د حصول وړ ده؛ ځکه چې د پاکســتان اوســنی دولت د دې کار وړتیا لري؛ خو دا موخه واقعیت او حقیقت ته نږدې نه ده، ځکه چې د تل لپاره د دواړو خواوو د بېلتون سبب ګرځي. دا موخه نه یوازې دا چې د ستونزو د کمولو سبب نه ګرځي، بلکې د دې موخې پلي کول داسې دي لکه په اور باندې د پطرولو شیندل.

د پروژې موخه باید یو ځانګړی وخت ولري

دا مفهوم په دې معنی دی، چې ګواکي د پروژې د موخې د لاسته راوړنې لپاره دې یو معین

(c) ketabton.com: The Digital Library

وخت وټاکل شي؛ تر څو د موخې د حصول لپاره د سرچینو انتخاب او د وســیلو او امکاناتو څخه کار اخیســتنه د ســنجش وړ وګرځي. د بېلګې په توګه مسؤولین په وار وار د رسنیو له لارې دا خبر خپروي، چې د فساد مخه به ونیسي؛ خو د دې کار د قیق وخت یې نه دی ټاکلی. همدا لامل دی چې اداري فساد په بشپړه توګه له منځه نه دی تللی.

د پروژې د مدیر دندې، مسؤولیتونه او واکونه

د پروژې مدیر عمومي مدیر ته راپور ورکوي او دندې او واکونه هغه ته سپارل کېږي؛ څو:

– ټاکل شویو موخو ته پلان جوړ کړي.

– د پروژې ټیم وټاکي او په ښه توګه یې اداره کړي.

– د پروژې د مدیریت او کنټرول لپاره د پروژې دفتر او د مدیریت سیستم جوړ کړي.

– له مشتریانو سره ووینې، له هغوی سره وغږېږي او هغوی ته د پروژې لاسته راوړنې ووایي.

– پروژې ته د اړینې تدارکاتي او خدماتي امتعې اجازه، چې مالي وجه یې موجوده وي صادره کړي.

– د پروژې ټولو اړوندو لیکونو او اړیکو ته د قناعت وړ ځوابونه و وایې .

– د پروژې ټولو فرعي معامله لرونکو، تعهد کوونکو او داینینو سره وغږېږي او هغوی ته منل شوې پیسې ورکړي.

– د پروژې په اړه ګټورې تګلارې صادرې کړي.

– د پــروژې د پرمختــګ راپورونه په اوونیزه او یا هم په میاشــتنۍ توګه له مالي راپورونو سره جوړ کړي.

– ټول هغه بدلونونه او وړاندیزونه، چې د پروژې په ګټه وي، تایید کړي.

کله چې کاري چاپېریال چمتو شي، د پروژې مدیر دنده لري چې لاسته راوړل شوي معلومات ترتیــب کړي او هغه سره همغږې کــړي. د پروژې مدیر باید ټولې داخلی او باندنۍ اړوندې ډلې په ټاکل شوي وخت په کار وګماري.

د پروژې د مدیر ځانګړنې

هغه ځانګړنې، چې د پروژې مدیر یې باید ولري؛ دا دي:

– له نورو سره د اړیکو ټینګول.

– له لوړو مقاماتو، پرسونل او پېرودونکو سره د مذاکرې قابلیت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

– د پېرودونکو د غوښتنو پايلې او د هغوی د اړتياوو دقيق تفسير.

څنګــه چې د پروژې ټيم د پروژې د مدير له لوري ټاکل کيږي ، بايد د هغوی دندې او واکونه وروپېژني.

هغه پوستونه، چې د پروژې مدير يې دندې ورپېژني، دا دي:

– د پروژې مالي محاسبه.

– د پروژې پلان جوړونه.

– د پروژې نقشه، ډيزاين او مهندسي چارې.

– د پروژې د مهندسۍ او تضمين مسؤول.

– د پروژې د تدارکاتو او چمتو کولو مسؤول.

د پروژه مدير د واک او مســؤوليتونو يوازنې واکدار دی، نو له همدې امله د ټولې پروژې په اړه کلي مسؤوليت لري.

مديريتي رولونه Managerial Roles

د کاناډا د مک ګيل د پوهنتون استاد منتزبرګ(Mintzberg) د خپلو علمي تحقيقاتو او څېړنو په پايله کې جوته کړه چې د هري ســطحي مدير لس ډوله رول لري چې هر يو يې د خپل ظهور لپاره ځانګړيو مهارتونو ته اړتيا لري او په لاندې ډول مطالعه کيږي.

ارتباطي رولونهInterpersonal Roles

د دې رولونــو تاکيد په فــردي اړيکو باندې دی. د دې رولونو په اجــرا کولو سره مدير په دې توانېــږي، چــې د دوېمې ډلې د رولونو يعنې اطلاعاتي او معلومــاتي رولونو په لور حرکت وکړي. دا رولونو دا دي:

تشريفاتي رولونه Figure-head Role

هغه رولونه دي، چې مدير بايد په هغوی کې ښکاره شي؛ لکه په هغو مراسمو او مېلمستياوو کې ګډون يا سمبوليک شتون ، چې تشريفاتي اړخ لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د رهبرۍ رول Leadership Role

په خلکو کې نفوذ او د کارکوونکو د فعالیتونو لارښونه او همغږي .

رابطه يي رولونه Liaison Role

دا رول د مدير اړيکې له سيمې، بهر او د ننه سره را ښيي، چې هم د پروژې په ننه او هم بهر پورې اړه لري.

معلوماتي رولونه Informational Roles

دا رول د پروژې مدير ته د غير عادي معلوماتو د لاسرسي او ليږدولو توان ورکوي. دا رولونه دا دي:

– د معلوماتو لاسته راوړونکی رول «Recipient Roles»

د چاپېريال ازمويل، د چاپېريال د بدلون په هکله او د هغو مسايلو، موقعيتونو او عملياتو په هکله، چې د مالوماتو په راټولولو سره کولای شي پروژه تر اغېزې لاندې راولي.

– د معلوماتو د لېږلو رول « Disseminator Roles»

هغو کارکوونکو ته د معلوماتو ورکول، چې په عادي توګه معلومات نشي تر لاسه کولی.

– د وياند رول Spokesman Roles

په دې رول کې مدير په غونډو او جلساتو کې د پروژې د استازي او نماينده دنده لري. کله چې مدير د کارکوونکو د حقونو د زياتوالي وړانديز لوړ رتبو مديرانو ته وړاندې کوي او يا کله چې د اداري په نمايندګۍ سره په عمومي ناستو کې ښکاره کېږي او د پروژې له منافعو څخه دفاع کوي نو د پروژې د وياند رول تر سره کوي.

د پرېکړې رول Decisional Roles

له ارتباطي او اطلاعاتي رولونو څخه وروسته د پرېکړې مرحله ځای لري . هغه دوه رولونه د پرېکړې کولو د عواملو په توګه عمل کوي، په لاندې ډول دي:

– د مخکښۍ رول The Entrepreneurial Roles

د سوداګرۍ په دې رول کې مدير په نوې طريقه په پروژه کې د بدلون او نوښت په لټه کېږي او نور لاس په کار کېدو او مخکښۍ ته هڅوي.

– د ستونزو او منازعاتو د حل رول The Disturbance Handler Roles

مديران هڅه کوي تر څو هغه ستونزې، فشارونه او محدوديتونه د مناسبو اقداماتو او مذکراتو

(c) ketabton.com: The Digital Library

په واسطه ځواب کړي چې د دوی د فعالیتونو په وړاندې ستونزې او خنډونه را پیدا کوي.

– د سرچینو د ځانګړې کولو رول The Resource Allocator Roles

دا رول د پروژې مدیر د سرچینو د ځانګړې کولو لپاره پرېکړې ته هڅوي.

– د بحث کونکي رول The Negotiator Roles

د پـروژې مدیران باید له نورو خلکو او واحدونو سره د خپلې پروژې لپاره د ځینو امتیازونو د لاســته راوړلو لپاره بحث وکړي. بحث د پروژې د مدیر تلپاتې شــتون تضمینوي. د پروژې مدیران بایــد امتیازاتــو ته د لاسرسي په موخه له نورو واحدونو او افــرادو سره لیده کاته وکړي. ګټور لیده کاته د پروژې د مدیر اداري ژوند تضمینوي.

مدیر د خپل ټول ژوند په اوږدو کې د کارکوونکو، ټولنیزو مؤسساتو، پېرودونکو، د سرمایې او موادو له عرضه کونکو، غیر رسمي پروژو او ټولنو سره په دوامداره توګه د بحث په حال او خپلې پروژې ته د امتیاز اخیستنې په هڅه کې وي.

د پروژې د مدیر مهارتونه: د پروژې مدیر له نور ټیم سره یو ځای د پروژې د موخو د لاســته راوړنــې لپاره د پروژې د مدیریت مســؤولیت لري. هغــه مکلفیت لري، چې د پروژې مدیریت د پروژې د ټیم په مرســتې سره ترسره کړي او ټیم ته د پروژې د مالکیت احســاس ورکړي. د اغیزمن مدیریت لپاره مدیر باید لاندې مهارتونه ولري.

تخنیکــي مهارتونــه: د پروژې مدیر باید د ډېرې تجربې خاوند وي. دا په دې معنی نه ده چې د پروژې مدیر باید جامع الکمالات وي او په هره برخه کې تخصص ولري؛ بلکه هغه باید په هره برخه کې پوره معلومات ولري.

میتودولوژیکي مهارتونه: د پروژې مدیر باید د پروژې په مدیریت کې له تحلیلي او سیستماتیکو میتودونو څخه کار واخلي او عمده اړتیاوو او لومړیتوبونو ته پام ولري.

ټولنیز مهارتونه: مدیر باید د فشارونو او ننګونو په مقابل کې مقاوم او متعهد دریځ ولري او په ناستو او خبرو اترو کې خپلو ملګرو او بهرنیو او ننیو تمویل کوونکو ته ډېرې اسانتیاوې برابرې کړي.

د مدیرانو اړین مهارتونه او ځانګړتیاوې
Manager’s Characteristic Requirement

لــه دې ټولو خبرواترو نه داســې پایله اخیســتل کېږي، چې مدیران د دریــو مدیریتي دندو د سرته رســولو لپاره، د اړینو رولونو د لوبولو لپاره او د خپل مدیریتي خدمت په دوره کې د حرکت

(c) ketabton.com: The Digital Library

لپاره ، د مدیریت د بېلابېلو ســطحو بېلتیا، د پروژې د ډول او د ښــه پلي کولو لپاره یوې مشخصې غوښتنې او داسې نورو عمومي ځانګړتیاوو ته اړ دي. د دې عمومي او ګډو اړتیاوو نه پرته، د دې مهارتونــو ترکیب په بېلابېلو ســطحو کې توپیر لــري. دا مهارتونه رابرت کاتس «Robert . L. Katz» په فني مهارتونو «Technical skill» بشري مهارتونو «Human Skill» او ادراکي مهارتونو «Conceptual Skill» وېشلي دي.

خو وروسته بیا د مدیریت علماوو نور مهارتونه هم پرې اضافه کړي:

۱.د پلان جوړونې او د مسألې د حل مهارت Problem Solving and Design skill

2.تشخیصي مهارت Diagnostic Skill

3.د تحلیل او تجزیې مهارت Analytical Skill

4.د کمپیوټر مهارت Computer Skill

او همداسې

- د پرېکړې نیولو مهارت Decision Making Skill
- د متقابلو شخصي اړیکو ټینګول Interpersonal Skill
- د موخې ځانګړي کولو مهارت Goal Setting Skill

پکې شامل دي او د رهبرۍ لپاره درې نور مهارتونه:

۱. د تشخیص مهارت Diagnosing Skill

2. د سمون ورکولو مهارت Adapting Skill

3. د اړیکو ټینګول Communicating Skill

هم اړین دي.

د پــروژو مدیران ځانګړو ځانګړتیاوو ته اړ دي، چې په شــخصي ځانګړتیاوو پورې تړاو لري. د دې ځانګړتیاوو مهمې هغه په لاندې ډول دي:

۱. له مدیریت سره علاقه Desire to Manage Skill

۲. د اړیکو ټینګولو پیاوړتیا له متقابل درک سره Ability to Communicate with Empathy

۳. صداقت او رښتینولي Integrity and Honesty

۴. د پروژې د مدیر په توګه شخصي تجربه Personal Experience as a manger

چې د پروژې د مدیر تر ټولو مهمې ځانګړتیاوې دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

همــداراز ځينو ارواپوهانو، چې له هغوی نه يو هم هاري ليونســون دی، له پورتنيو مهارتونو پرته شل فردي ځانګړتياوې هم ذکر کړې دي او دا ځانګړتياوې يې په دريو ډلو وېشلي دي:

۵. د فکر کولو ځانګړنه Thinking

۶. د احساس کولو ځانګړنه Feeling يا Feeling

۷. صداقت او يو رنګي Outward Characteristics

۸. تخنيکي مهارتونه Technical Skill

۹. انساني او بشري مهارتونه Human Skill

۱۰. ادراکي مهارتونه Conceptual Skill

۱۱. د ځانګړي کولو مهارتونه Diagnostic Skill

۱۲. د تحليل او تجزيې مهارتونه Analytical Skill

۱۳. د پلان جوړونې او د مسألې د حل مهارتونه Design & Problem Solving skill

۱۴. کمپيوټري مهارتونه Computer Skill

ب: د چلند ځانګړنې Behavioral Characteristics

۱۵. ارزښتونه Values

۱۶. شخصيت Personality

۱۷. ادراک Perception

۱۸. کړه وړه Attitude

۱۹. تشويق Motivation

ج: وړتيا Ability يا Abilities

۲۰. تحصيلات Education

۲۱. تجربه Experience

۲۲. ذهني ځواک Mental A

۲۳. فزيکي توان Physical A

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د مدير ارزونه

د يوې پروژې بېلابېلو برخو ته د مدير د ټاکلو لپاره له پورتنيو عواملو نه پرته بايد لاندېني اته عوامل هم په پام کې ونيول شي:

۱.د عمومي وړتيا خاوند وي.

۲.د خپلې دندې په اړه تجربه ولري.

۳.د تجهيزاتو څخه په کار اخيستنه کې تجربه ولري، يعنې کار له تجهيزاتو سره همغږۍ کړي.

۴.د کار د چاپېريال سره د اړيکې تجربه ولري.

۵.د تعادل، ثبات او تطابق قدرت ولري.

۶.له خپل ځان نه باخبره وي، چې زه څوک يم او څه دنده لرم.

۷.د مرستې او همغږۍ قدرت ولري.

۸.د ژبې يا مکالمې وړتيا ولري.

د مديـر د شـخصي ارزونې لپاره له لاندې جدول نه کار اخلـو او هغوی د پورتنيو اتو عاملونو پر بنســټ له يوه نه تر اتو پورې ارزوو او د هر ســړي مجموعي نمره ليکو او بيا د هغې منحني د پورتنۍ ارزونې پر بنسټ د ۹ شکل سره سم رسم کوو.

د پروژې د مدير د ارزونې جدول

۱. عمومي وړتياوې	۷ نمره
۲. د دندې په هکله تجربه	۸ نمره
۳. له تجهيزاتو سره د کار تجربه	۴ نمره
۴. د کار د چاپېريال او ځای سره د کار تجربه	۳ نمره
۵. په کار کې د سمون او ثبات پياوړتيا	۹ نمره
۶. له خلکو څخه خبرتيا	۸ نمره
۷. د مرستې توان	۵ نمره
۸. د خبرو يا وياندويۍ توان	۲ نمره

د پروژې د مدير د ارزونې منحني

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي لنډيز

۱. محصلينو ته مديريت په بېلابېلو ډولونو تعريف شوی دی.
۲. پروژه تعريف شـــوې ده او د خصوصي او دولتي پروژو د جوړولو په هکله معلومات ورکړل شوي دي.
۳. د پروژې د مديرانو دندې توضيح شوې دي.
۴. د مديرانو ځانګړې ځانګړتياوې توضيح شوې دي.
۵. موخه په بېلابېلو ډولونو تعريف شوې ده.
۶. د پروژې موخې تشريح شوې دي.
۷. د پروژې د پرمختګ د مدير رولونه توضيح شوي دي.
۸. د پروژې د مدير مهارتونه تشريح شوي دي.
۹. د بشري سرچينو مديريت تشريح شوی دی.
۱۰. د پروژې د عملياتو مديريت تشريح شوی دی.
۱۱. د پروژې د اداري په اړه معلومات ورکړل شوي دي.
۱۲. د پروژې د وياند د رول په هکله لارښونه شوې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. مدیریت «Management» تعریف کړئ؟

۲. پروژه «Project» تعریف کړئ؟

۳. د پروژې مدیریت «Management of Project» تعریف کړئ؟

۴. د پروژې د مدیریت د ماهیت په هکله معلومات ورکړئ؟

۵. د پروژې د مدیرانو درې مهمې دندې کومې دي؟

۶. د پروژې سازمانونه او د کار مدیریت توضیح کړئ؟

۷. د پروژې د بشري سرچینو په هکله معلومات وړاندې کړئ؟

۸. د پروژې د عملیاتو د مدیریت په هکله معلومات وړاندې کړئ؟

۹. د پروژې د اداري د مدیریت په اړه معلومات ورکړئ؟

۱۰. د پروژې د مدیریت موخې کوم مفهوم لري، ویې لیکئ!؟

۱۱. [د پروژې د مدیریت موخې باید واضح وي] په هکله یې معلومات ورکړئ؟

۱۲. د پروژې موخې باید د سنجش وړ وي، خپل معلومات په بېلګې سره یې واضح کړئ!

۱۳. د دې په هکله، چې د پروژې موخې باید د حصول وړ وي، معلومات ورکړئ؟

۱۴. موخه باید پر واقعیت ولاړه وي، له بېلګې سره یې واضح کړئ؟

۱۵. هدف باید په یوه ځانګړي وخت پورې اړه ولري، د بېلګې په واسطه یې واضح کړئ؟

۱۶. د پروژې د مدیر دندې، واکونه، صلاحیتونه او مسؤولیتونه تشریح کړئ؟

۱۷. د پروژې د بریالي مدیر ځانګړتیاوې توضیح کړئ؟

۱۸. د ارتباطي رولونو په اړه معلومات ورکړئ؟

۱۹. د پروژې د مدیر د تشریفاتي رول په اړه معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲۰. د پروژې د مدیریت د رهبرۍ د رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۱. د پروژې د مدیر د خبرتیا د رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۲. د پروژې د مدیر د ویاند د رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۳. د پروژې د مدیر د پرېکړې نیولو د رولونو په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۴. د پروژې د مدیر د مهمو مهارتونو په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۵. د پروژې د مدیر هغه مهارتونه، چې «Robert. L. Katz» مطرح کړي دي، نومونه یې واخلئ؟

۲۶. د پروژې د مدیر تر ټولو مهمو ځانګړتیاوو نومونه واخلئ؟

۲۷. د پروژې د مدیر د چلند په اړه د مهمو ځانګړتیاوو نومونه واخلئ؟

۲۸. د پروژې د مدیر پیاوړتیاوې کومې دي؟ معلومات ورکړئ؟

۲۹. مدیر څه ډول ارزول کېږي، معلومات ورکړئ؟

۳۰. د پروژې د مدیر د ارزونې جدول ترتیب او رسم کړئ؟

۳۱. د پروژې د مدیر د ارزونې منحني رسم کړئ؟

۳۲. له لومړي څپرکي نه مو څه پایله واخیسته، په لنډه توګه معلومات وړاندې کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم څپرکی

د بشري قوا رهبري او د پروژې د مدیریت اړیکې

ټولیزه موخه:

د بشري قوې د رهبرۍ د لارو او د خصوصي او دولتي پروژو په مدیریت کې د اړیکو په اړه د علمي معلوماتو لاسته راوړل.

د زده کړې موخې: محصلین به د دې څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د پروژې د رهبرۍ تعریف او بیان.
- په پروژه کې د موثرې رهبرۍ لپاره اړین مهارتونه.
- د مؤثرې رهبرۍ لپاره اغیزمن او اړین مهارتونه.
- د پروژې په مدیریت کې د اړیکو بنسټیز عوامل.
- د اړیکو موانع څه دي؟
- د پروژې مدیرانو ته اړین اساسي مهارتونه.
- ښې پایلې د عملي کار لپاره زده کړه ده.

د پروژې رهبري

کــه د پــروژې مدیران وغواړي، چې بریــالي وي؛ نو نه یوازې دا چې بایــد په اداري امورو کې پــوه وي او تخنیکــي پوهه ولري؛ بلکې دا هم اړینه ده، چې هغوی د بشري ځواک په رهبرۍ او د پروژې د مدیریت په اړیکو هم پوه شي . ځکه د انساني ځواک د رهبرۍ پوهه او اړیکې کولای شي

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کارکونکــو پــه کاري روحیه او د پروژې په حاصل ورکولو باندې مثبته اغېزه ولري. د یوې پروژې رهبري او کامیابي په مستقیمه توګه د پروژې په صحیحه رهبرۍ پورې تړلې ده.

هر مدیر په عامه توګه او د پروژې مدیر په خاصه توګه باید په دې قادر وي، چې انساني ځواک یا تر خپل امر لاندې پرســونل په ســمه توګه رهبري کړي. رهبري د نورو په عمل او چلند کې نفوذ ته ویل کېږي، په داســې توګه، چې هغوی په خپل میل سره د مدیر له امر نه اطاعت وکړي. مدیر باید په دې قادر وي، چې تر خپل امر لاندې پرسونل په کارونو کې نفوذ ولري؛ څو د هغې له لارې د پروژې موخو ته ورسېږي. د پروژې رهبري په عین حال کې د معلوماتو راټولونکې ده، چې د یوه کیفیت په توګه پېژندل کېږي او د دې نفوذ لومړی علت د شخصي قابلیتونو د منځ ته راتلو سبب ګرځي او په دویم ګام کې د ډلو او خلکو د مشروع اړتیاوو د پوره کولو لپاره دي.

ډېر وخت د مدیریت او د رهبرۍ کلیمې سره مترادفې او یو شــان کارول کېږي او دا موضوع رښتیا ده، چې تر ټولو اغیزمن مدیران، تر ټولو اغیزمن رهبران وو او رهبري د مدیرانو اساسي دنده ده. څرنګه چې مو په لومړي څپرکي کې اشــاره وکړه، چې ســمه پلان جوړونه، د پروژې د تشکیل جــوړول، او د بــشري ځواک برابرول او د هغوی کنټرول د مدیرانو له دندو څخه دي. په هر حال کــه مدیــر د دې ټولو دندو په اجرا کولو کې په دې پوه نه شي، چې څنګه خلک رهبري کړي او یا په دې پوه نه شي چې انســاني قوه د هدف په تر لاســه کولو کې خه رول او اهمیت لري. ، له ټیټ مؤثریت سره به مخامخ وي.

اساســاً خلک غواړي د هغه چا تابعیت وکړي، چې له هغوی نه د خپلو غوښــتنو د منلو طمع لري. د پروژې د مدیرانو دنده د پروژې موخو ته د رسېدو لپار د خلکو اغېزمن ګډون او د هغوی تشویق کول دي. ویلی شو، چې د مدیریت د رهبرۍ دنده په خلکو کې داسې نفوذ کول دي، چې هغوی یې د پروژې موخو ته د رسېدو لپاره د زړه له کومې کار وکړي.

اداري او پــروژې: مقــررات، تګلارې، د کار جدول، امنیتــي معیارونه او د دندو شرحه، د دې نظریــې بنســټ جوړوي چې وایي ټول کارکوونکــي « یو بل ته ورته دي». که څه هم دا کار یوه ســازمان شــوې هڅه ده، خو باید پوه شو، چې انسانان په فرد پورې منحصر دي. هغوی د اړتیاوو، اندېښــنو، اندونو، ارزوګانو، مســؤولیتونو، د پوهې او مهارت د سطحو، او متفاوتو استعدادونو او توانمندیو درلودونکي دي. اصول او مفاهیم باید له ځانګړي بریالیتوب سره منطبق شي.

په یوه پروژه او مؤسســه کې نشــو کولای ټولې فردي اړتیاوې پوره کړو. مدیران د کارکونکو د ډېرو اړتیاوو د پوره کولو لپاره کار کوي. دا سمه ده، چې د پروژې موخو ته رسېدل مهمه خبره ده؛ خو په دې خبرې سره باید څوک فردي ارزښــت او شــخصیت ته په ټیټه سترګه ونه ګوري. د فردي شــخصیت او ارزښــت مفهوم دا دی، چې له خلکو سره په احترام اړیکې ولرو او بې له دې چې په

(c) ketabton.com: The Digital Library

پروژه او مؤسسه کې د هغوی موقف او مقام په پام کې ونیسو، له هغوی سره باید مناسب چلند وکړو. د مدیرانو ټولې سـطحې او حتی کارکوونکي د پروژې موخو ته د رسېدو لپاره یو مهم رول لوبوي. هر فرد له بېلو بېلو روحیو او توانمندیو سره په فرد پورې منحصر دی. ټول انسانان غواړي، چې له هغوی سره د یوه انسـان په توګه چلند وشي. خو ټول انسـانان انسـانان دي او هیله لري، چې د انسان په سترګه ورته وکتل شي.

موږ نشو کولای د خلکو د طبیعت په اړه وغږېږو؛ مګر دا چې د هغه کس «ټولیز شخصیت» په پام کې ونیسـو او یـوازې د هغه ځینې ځانګړنو؛ لکه علم، عقایـد، مهارتونه او یا نور چلند ته پام ونکړو. «انسـاني» د یوې «مجموعې» په توګه د بهرنیـو عواملو؛ لکه کورنۍ، ګاونډي، تعلیمي مؤسسـو، جوماتونو، سوداګریزو، سـیاسي او عقیدتي ټولنو لخوا تر اغېزه لاندې راشي او خلک نشي کولای د دې عواملو د اغېزې څخه ځان بېل کړي.

مدیـران باید دا واقعي ځانګړې کړي او خپل ځانونـه د هغې سره د مخامخ کېدو لپاره چمتو کـړي؛ څو قادر شي، چې خپل د رهبرۍ رول ولوبوي. په مجموع کې کولای شـو ووایو، چې خلک ځکه غواړي له هغه چا څخه اطاعت وکړي، چې د دوی فردي موخو ته رسـولای شي. څومره چې د مدیرانـو درک زیـات وي تر څو و پوهېږي چې کوم عوامل په کارکونکو کې د کار کولو انګیزه را پیدا کولای شي او دا او څومره یې چې د مدیریتي دندو په اجرا کولو کې درک اغېزمن وي، هغوی به ډېر اغېزمن رهبران وي.

رهبري څوک نه استثماروي، رهبري د یو انسان په توګه د کارکونکو منل او دا چې هغوی غواړي له هغو کسانو نه، چې د دوی موخو ته د رسېدو لپاره یوه وسیله وي اطاعت وکړي؛ تعریفېږي.

هر یو سرپرست یو رهبر دی؛ مګر سرپرستان د «رهبرۍ د ظرفیت او پیاوړتیا» له مخې نابرابره دي. ځینې د رهبرۍ په اړه د پوهې خاوندان دي؛ لېکن د هغې د هنر نه لرې دي او بر عکس ځینې یې د دې مطلب د لاسته راوړلو او په خپل ځان کې د هغې پراختیا ته امید لري.

د پروژې سرپرستان کولای شي د زده کړې، تمرین او رهبرۍ د صادقانه تمایل له لارې دغه توان ته په خپل ځان کې پراختیا ورکړي، رهبر ډوله سرپرستي، د اداري د رهبرۍ یوه برخه ده او اداري رهـبري د ډلییـزې رهبرۍ نه بېله ده. په داسـې حال کې چې اداري رهـبري په نورو کې د ډلییزو تحققونو په وسیله نفوذ کول نه دي؛ بلکه اداري رهبري دا نفوذ د نورو په وسیله د کارونو د سرته رسـولو له لارې لاسـته راوړي. اداري رهبرۍ ته لاسرسی د فردي رهبرۍ په اړه پیاوړتیا ته اړ دی او د دې بر عکس امکان نلري.

د رهبرۍ د علم بنسـټ پـه علم، تخنیک او تګلارې ولاړ دی او هغـه خلک، چې غواړي پوه شي، چې کوم شـیان اغېزمنه رهبري منځ ته راوړي، باید په اړه یې لازمه پوهه لاسـته راوړي او د

(c) ketabton.com: The Digital Library

دې لپاره، چې پوه شي څرنګه مدیران په پایلو اغېزه کوي، باید د رهبرۍ تګلارې زده کړي. علم هر وخــت په دې هڅه کــې وي، چې خپل د مطالعې لاندې موضوع د وړاندوینې وړ کړي. نو په دې اســاس که کوم کارکوونکی له صادر شــوي امر نه اطاعت وکړي او د هغې په اجرا کولو کې مرسته وکړي، تاسو کولای شی دا وړاندوینه وکړئ، چې دا د رهبرۍ یوه سمه او مناسبه لاره ده، چې د دې مرســتې سبب ګرځېدلې ده. په دې ځای کې وایو، چې تاسو د رهبرۍ نه یوه علمي پایله اخیستې ده. ځکه چې هر تحقیق کونکی د یوې ټاکل شوې بېلګې پر مخ د کتنې تحلیل او تجزیې په وسیله هڅه کوي، چې خپلې پایلې ټولنې ته وړاندې کړي.

داســې فکر کوو، چې دې سره تحقیق کونکي داســې پایله واخلي، چې ستاسو رهبري اغېزمنه ده، ځکه:

الف: تاسو له کارکونکو سره ښې اړیکې لری؟

ب: صادر شوي امرونه پټ نه دي؟

ج : ستاسو موقعیت تاسو ته د نفوذ قدرت درکوي؟

تاسو ممکن ووایی، چې دا یوه معمولي او عادي خبره ده او عالم کوم خاص شی نه دي کشف کړي. په دې باید پوه شــئ، چې اکثراً هغه شــی، چې عادي ښکاري، ممکن چې په عادي ډول ونه ګڼل شي او یا په هغې عمل ونشي او دا علم دی، چې د هغې کار د هغو شــیانو تاییدول دي، چې تاســو پرې اوس پوهېږی او یا پرې عمل کوی او علم دا تایید د تحقیق په یوه ځانګړې تګلاره سر ته رســوي، چې د خلکو باور زیات کړي. له بلې خوا نورو ته د داســې یوې پایلې د شــتون نه خبر ورکوي. ځینې وخت لیدل کېږي، چې خلک له عملي نظریو او پایلو نه کار اخلي؛ لېکن ټاکل شویو پایلو ته نه رسېږي او بیا نظر علم ته بې باوره کېږي. په داسې حال کې چې د هغوی غلطي په دې کې ده، چې د نظریې د لازمو کړو په اړه اړینو شرایطو او وړاندوینو ته پام نه کوي او په پایله کې د چاپېریال او یا د یوه کس بدلونونه، چې د غوښــتل شــویو وړاندوینو سره سمون نه لري اجرات نه کوي او بې پایلې عمل، علمي لاســته راوړنــې د نظریو د ضعف سره مخامخ کوي او په هغوی بې باوره کېږي. ځکه رهبري یوه فلســفي، علمي او هنري پېژندنه ده؛ دا جمله په دې مفهوم ده، چې د رهبرۍ لپاره باید علمي نړۍ لید، لوړ با ارزښته اصول او د علمي لاسته راوړنو په اړه خبرتیا او د نــورو پــه اړه د قضاوت وړتیا ولرو. په واقعي رهبرۍ کې حقیقت دا دی، چې مشر د نورو د رهبرۍ لپاره هڅه نه کوي؛ بلکې په ســاده توګه کوم کار، چې هغه فکر کوي باید ویې کړي، کوي یې، چې پایله یې رهبري ده. د دې پوښتنې په ځواب کې، چې ایا رهبران رهبر زیږول کېږي او یا د علم په زده کړه رهبر کېږي او یا په بله وینا چې رهبري یو ذاتي چاره ده او یا اکتســابي؟ په دې اړه بېلابېلې نظریې وړکړل شوې دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

خو دا ویلای شو، چې رهبري هم یوه ارثي او فطري او هم اکتسابي چاره ده او په انسان کې د پیدایښت نه وي؛ خو پراختیا او تربیه یې د علم په زده کړه پورې اړه لري او بېلابېلې ځانګړتیاوې د رهـبرۍ د څرنګوالي د درلودلو لپاره اړینــې دي. دا ځانګړتیاوې لکه: صداقت، زړورتیا، اقتصادي شرایط، ذهني توان او ټولنیزې ځانګړتیاوې دي. باید پاملرنه وشي، چې یو کس باید ځانګړې کسیزې ځانګړتیاوې او شرایط ولري؛ څو رهبري وکولای شي او د کســیزو ځانګړتیاوو درلودل یې د رهبرۍ لپــاره کافي ګڼل کېږي. په داســې حال کې چې د مدیریت اوســنۍ نظریــې د رهبرۍ موقعیت ته لاسرسی لاندېنۍ نظریې دي:

۱. خپله رهبر او د کسیزو ځانګړتیاوو او ځانګړي څرنګوالي درلودل.
۲. د عمر ډېروالی، د بلوغ میزان، د هغوی چمتووالی او منل.
۳. موقعیت او غوښتنه.

لومړۍ نظریه دا وایي، چې د ګاندي، سوکانو، جمال عبدالناصر او چنګیز . . . په څېر د کسیزو ځانګړتیاوو درلودنکي وي، چې په داسې حال کې هغوی کولای شي په هر وخت او زمانه کې د هر قوم رهبري وکړي. په داســې حال کې چې د دوی رهبري د دوی په زمانې او ټولنیزو شرایطو پورې اړه لري، چې غواړي رهبري یې کړي.

څرنګه چې وویل شول، پیروان د رهبرۍ او کار تر ټولو مهمه ډله ده او بې له شکه، چې د کار لپاره راپارول د مدیرانو په مخ کې تر ټولو لوی چالش دی.

د کارکونکــو او د هغــوی د کاري او عملي ځانګړتیاوو پېژندنه د یــوه مثبت چلند جوړول او مثبت فعالیت او ښــو لاسته راوړنو پایله د یوې تحریک کوونکې نظریې رامنځته کېدل او اغېزمن رهبر دی.

په رهبرۍ کې اســاس اړتیاوې «انساني ځواک» ده، چې د خپلو اړتیاوو او غوښتنو سره د اداري ډګر ته راځي. د دې اړتیاوو پوره کول او د هغوی د مدیریت څرنګوالی او د اړیکو ســمو طرحو او نقشو انتخابول او د اغیزمنې رهبرۍ رول، چې مخکې ورته اشاره وشوه، د رضایت، مثبت چلند، مثبت فعالیت د ټولنیزو او شخصي موخو تحقق او په پروژه کې د ښې لاسته راوړنې سبب ګرځي او د دې اغیزمنــې تجربــې پــه درلودلو سره د رهبرۍ سیســتم او په پروژه کې د انســاني سرچینو مدیریت کولای شو ارزیابي کړو او د هغې د تعدیل او اصلاح لپاره ګام واخلو.

تحریــک کوونکې مفکــوره د موقعیتي ماهیت، د انــرژۍ منځ ته راوړونکــي، د فعالیتونو د رامنځته کېدو د ســبب، د کس د حرکت او لارښــودنې عامل د سمت لرونکو موخو د تحقق لپاره دي. کارکوونکي په عادي توګه غواړي هغه فعالیتونه اجرا کړي چې د هغوی غوښــتنې پکې پوره کېدای شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژو مدیران باید د دندو د سر ته رسـولو لپـاره تحریک کوونکې نظریې نه یوازې د خپلو شـخصي موخو لپاره، بلکـې د ټولنیزو اهدافو لپـاره هم ولري او په خپلـو کارکونکو کې تحریک کونکـې نظریې منځ تـه راوړي. موږ په نامطمئن کاري چاپېریال کې د دندو د سرته رسـولو لپاره داسـې مدیرانو ته اړ یو، چې د قوي انګېزو درلودونکي وي. او نور دلیلونه د دې په هکله دا دي چې: مدیران د خپلو موخو او د ټولې ټولنې د موخو د تحقق مسؤلان دي او د هغوی په کړنو کې د هغـوی پیاوړتیـا او مهارت او د هغوی تحریک کوونکې مفکوره ډېر مهم رول لري. د مدیرانو د ټاکلو په لړۍ کې باید ډاډ تر لاسـه کړو، چې ټاکل شـوي خلک به خپلې دندې د خپلو مهارتونو او پیاوړتیاوو په کارولو سره سر ته ورسوي، چې د دې مطلب سر ته رسېدل بې له قوي انګیزو درلودو نه هم امکان لري.

د علـماوو دې وینـا ته په پام سره، چې وایي « په یوه دنده کې عملي کړنې ۲۰ په سـلو کې د پیاوړتیا له وجې نه او ۸۰ په سلو کې د هڅې له وجې نه دي » د هڅو په راپارونه کې، راپارونکی فکـر تـر ټولو مهم عامل دی او بیا دا چې په راتلونکې کې اداري له خپلو سرچینو په اغېزمنه توګه کار اخیستو ته اړ دي. په اوسنۍ نړۍ کې تر ټولو مهم عامل د کارایۍ په زیاتوالي کې په ځانګړې توګه د انسـاني ځواک څخه کار اخیسـتنه، کارنده مدیران دي. یوه راپاروونکې مفکوره د مدیرانو په کارونو کې ډېر مهم رول لري او د هغو اوزار د مدیرانو له کارونو نه پایله اخیسـتنه ده، چې د شـخصي او وظیفوي غوښـتنو په منځ کې تعادل برابروي او دوهم دا چې هر مدیر خپلې شـخصي اړتیـاوې، چـې له پخوا څخه اغیزمنې دي، هغه له خپله ځانـه سره ټولنې او ادارې ته راوړي او د پروژې هر اداري مدیر د بېلابېلو راپاروونکو مفکورو په پایله کې بېلابېلې اړتیاوې لري.

څومره چې یو کس د راپارونکو مفکورو او اړتیاوو درلودونکی وي، چې اداره د هغوی د پوره کولو وس ولري او په پایله کې په کس کې د انرژۍ د رامنځته کېدو سـبب شي او د کس په عمل کې ګټورې اغېزې ښـکاره کېږي. بلخوا تحریکوونکې مفکـوره ځکه مهمه ده، چې مدیران په دې سربېـره، چې د کارکوونکـو د انګېزې په اړه پوره درک ولري، باید پـر خپلو انګېزو ودرېږي. ځکه چـې د دې پـه پوهېدو سره هغوی کولای شي خپلې هڅـې زیاتې کړي او هغه دنده ومومي، چې د هغوی لپاره تر ټولو ښـه وي. د دې لپاره چې د مدیرانو دندې معنی لرونکې شي او دا دندې د هغوی د ژوند سـلامتیا او فردي رضایت مندئ ته مرسـته وکړي، مدیران باید په دې پوه شي، چې دنـده څرنګه په هغوی کې راپارونه رامنځته کوي. ځینو اداري سـتونزو او مسـائلو ته د پاملرنې اړتیا، د راپارونې مسـألې ته د پاملرنې اړتیا دوه برابره کوي. د دې مسـائلو د ډلې نه کولای شو د دغه مسائلو نوم واخلو.

الـف: ډېـری مدیران د کارکوونکو لخوا هڅو ته اړ دي، په داسـې حـال کې، چې د هغوی د

(c) ketabton.com: The Digital Library

غوښتنې پر بنسټ لازمې هڅې نه کېږي او په اداره کې لازم اجرأت نشته. د کړنې چټکتیا، د سمې پرېکــړې نیول او په ځینو موقعیتونــو کې چټکتیا په ځانګړې توګه په بحراني حالاتو کې د مدیرانو له انتظاراتو نه دي او د دې انتظار نه ریښتیا کېدل د راپارونې په مسأله باندې په تکیه کولای شو تر یوه حده حل کړو.

ب: د چارو د ترسره کولو لپاره په اداره کې په کسانو تکیه کول، په ځانګړې توګه د کارپوهانو او متخصصانــو په ســطحه او د هغــوی د نارضامندۍ په دلیل د هغوی د نشــتون راپارونې ته په پاملرنې سره کولای شــو د حل لاره ورته وســنجوو. اســترس «Strees» په پلټنه کې وښودل، چې د هغوی د نه شــتون مصرفونه، یعنې د امریکا په متحده ایالتونو کې د مســتعمره کارکونکو نشتون، چې د کســانو حقوق، مصارف او ګټې پکې شــاملې دي، په ۱۹۷۷ کال کې ۲۶ میلیارده ډالر وو او که په متداومه توګه په پام کې ونیول شي، دا شــاید ۶۰ میلیارده ډالرو ته ورسېږي، چې د راپارونې په شتون سره کېدای شوای دا ستونزه حل کړي.

ج: د دندې پرېښودل او په بله وینا د بشري ځواک رژېدل، په ځانګړي ډول د ماهر کار ځواک د اوســنیو ټولنو د ډېرى ادارو ســتونزه ده. په ځانګړې توګه زموږ هېواد وروســته له ۱۳۸۰ کال نه د شرایطــو سره او پــه بېلابېلو دورانونو کې په مختلفو دلیلونو د مدیرانو په هکله د دې ســتونزې سره مخامخ دی. ســیاسي ســتونزې، اقتصادي عوامل، د مدیرانو بې ثباتي، د شخصي سلیقو عمل، په ادارو او نورو عواملو کې د پرېکړې کړنې د بېلابېلو مرکزونو شتون، د دې پېښې سببونه برابروي.

په دې ډول تحریکوونکو دلایلو او مفکورو سره مدیران کولای شي د مدیریت ذخیره غني کړي او د ډېرو کارنده مدیرانو پر مټ د ټولنې اړتیاوې پوره کړي.

د: د راپارونې ټیټه ســطح کېدای شي نورو مســألو ته لکه: د کاري ژوند ضعیف څرنګوالی، د مدیرانو یوازې جسمي شتون نه د هغوی فکري شتون، په کارونو کې د نوښت راوړنې او خلاقیت نشــتون او د مدیر او کارکوونکو د روحیې کمښــت، راجع شي چې ټول هغه مســایل دي، چې د هغوی په پیدایښت کې د راپارونې مهم رول راښیي.

د راپارونکې مفکورې په هکله ډېرې نظریې ورکړل شوې دي، چې هغوی په دوو برخو وېشلای شو:

۱. محتوایي نظریې «Content Theories»

۲. عملي نظریې «Process Theories»

په داســې حال کې، چې محتوایي نظریې له هغو شــیانو سره، چې خلک راپاروي سروکار لري، عمــلي نظریــې د راپارونکې نظریــې د څرنګــوالي سره سروکار لري. په لنډه توګه تــر ټولو مهمې محتوایي نظریې او د هغوی د خپلمنځي اړیکو لپاره کولای شو لاندې بېلګې ته وګورو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

تر ټولو مهمې عملي جاري نظريې دا دي:

۱.د انتظار نظریه.

۲.د شري عامل نظریه.

۳.د برابرۍ نظریه.

۴.د موخې ټاکنې نظریه.

د دې دواړو نظریــو محتوایــي نظریې او عملي لړۍ په بهرنۍ راپارونکې نظریې یا د دندې نه بهــر راپارونکې نظریې پــورې اړه لري. د نظریو لاندې مجموعه، چې تــر ټولو مهمه یې وظیفوي نظریــه ده، د دنــدې دننه د راپارونکــې مفکورې په عواملو پورې اړه لري، چې د هغې اســاس د راپارونې د ایجاد لپاره نوې طراحي او مهندسي ده، چې هغوی ته درون زاده نظریې وایي.

محتوایي نظریې

ودې ته اړتیا	تحقق ته اړتیا	د تحریکوونکــو نظریو ایجاد، محرکونه، د چارو تحقق او تر تشخیص لاندې راوستل	فــردي توانمندیو تــه د کامل تحقق د فرصت رشد
	پیاوړتیا ته اړتیا	د پراختیا او پرمختیا مسؤولیت	ټولنیز درناوي ته اړتیا د بریالیتــوب تــر تشــخیص لاندې نیول
اړیکو ته اړتیا	ارتباط لرلو ته اړتیا	د سالم کولو عوامل	د تحقق اړتیاوې
پایښت ته اړتیا		د شرکت سیاســت، سرپرستي، مزد او حقوق- د افرادو ترمنځ اړیکې، د کار شرایط	دوستي، علاقه، د خوندیتــوب اړتیــاوې – د سلامتۍ اړتیاوې، فزیولوژیکي اړتیاوې، لوږه - تنده

د اغیزمنې رهبرۍ لپاره اړین مهارتونه

څنګه مو چې وویل د رهبرۍ د درې ګونه موضوعاتو نه یوه د مدیر ځانګړتیاوې او شرایط دي. د رهــبرۍ دا شرط د مدیر د چلند د څرنګوالي او فردي پیاوړتیا پر بنســټ دی. فردي پیاوړتیا چې د فردي نفوذ موجبونه رامنځ ته کوي، د اړیکو د مهارتونو درلودل او کمال پکې شــامل دي. فردي

(c) ketabton.com: The Digital Library

کمال د پوهې، تخصص او ذهني توان درلودونکی دی او د اړیکو مهارتونه د غوږ نیول، د همدردۍ ښکاره کول، د مسألو د حل، چلند او د تفاهم او تصادمونو حل پکې شامل دي، چې په دې برخه کــې د رهبرۍ د وســایلو او شرایطو په توګــه د رهبرۍ فردي ځانګړتیاوو ته یــوه لنډه کتنه کوو. پــه رهــبرۍ کې فردي اغیزمنې ځانګړتیاوې د برترۍ لټونې، پــه ځان باور، په خپل ځان حاکمیت، اخلاقي ځانګړتیاوې او نفوذ ته اړتیا پکې شــامل دي. په ټولیزه توګه شخصیتي ځانګړتیاوې فرد ته پیاوړتیا او معنوي لوړوالی او پیشوایي ورکوي. دا لارښونې کولای شي د فردي ځانګړتیاوو په لاسته راوړنه کې او د مدیر د رهبرۍ پیاوړتیا د زیاتوالي لپاره ډېره مرسته وکړي:

۱. د خپــل موقعیت په پېژندنې سره کار پیل کړئ، د موقعیت واکونه، ملاتړونه او نور د اداري نفوذ لپاره سرچینې ارزیابي کړئ او تحلیل او تجزیه یې کړئ.

۲. خپل محدودیتونه ارزیابي کړئ. لېکن پر هغه شي، چې کولای شی سرته یې ورسوئ ډېر تمرکز وکړئ، نه پر هغه شي چې کولای یې نشئ.

۳. د هغه کس په هکله چې تاســو غواړئ د هغه په څېر شــئ فکر وکړئ او هغه عوامل، چې دا کس یې اوسني موقف ته رسولی وپېژنئ.

۴. د خپلو ارزښتونو په هکله ښه احساس پیدا کړئ او هڅه وکړئ د دې ارزښتونو په باب خپل منفي چلند درک کړئ.

۵. خپــل کارکونکــي درک کړئ، هڅه وکړئ له هغه چا نه خبر شــئ، چې ستاســو د رهبرۍ په جوړښت کې اغېزمن دي.

۶. خپله هڅه له دې نه وپېژنئ، چې امتعه یا خدمت ځانګړی دی.

۷. لــه خپلو عملي مهارتونو،تحلیــل او تجزیې نه کار واخلئ. معلومــات راټول کړئ او د خپل اوســني موقعیت نه خبرتیا لاسته راوړئ، اجازه ورکړئ مثبت اړخونه ښکاره منځ ته راشي، له خپله ځانه وپوښتئ، څه غواړئ او په فعاله توګه غوږ ونیسئ.

۸. خپل فهم او درک له خپل سرپرست سره شریک کړئ.

۹. لارښونه وکړئ نه موعظه. هغه څه ترسره کړئ، چې خوند ترې اخلئ او هغه څه چې ترسره کوئ، خوند ترې واخلئ.

په مجموع کې څرنګه چې د « خپل مدیریت د څرنګوالي» په برخه کې وویل شول هڅه وکړئ؛ څو خپل ځان، خپله دنده، خپل کار، خپله د تولید امتعه او خپل پېرودونکي وپېژنئ او له پاســنیو اصولو نه کار واخلئ.

د لارښودنو تر څنګ د یوې بریالۍ رهبرۍ ځانګړتیاوې په لاندې توګه ښودلای شو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مهارتونو او ځانګړتیاوو له مخې باید اغیزمن رهبران څه ډول وي:

۱. د ښه استعداد درلودنه.
۲. لوړ شخصیت.
۳. د انساني مهارتونو درلودل.
۴. د خطر قبلولو قدرت.
۵. د خپلواکو قضاوتونو درلودل.
۶. ښه سیاستمدار وي.
۷. باید د لوړې جسمي پیاوړتیا او انرژۍ درلودنکی وي.
۸. د سازمانولو د لوړ قدرت درلودل.
۹. په کار کې خلاقیت.
۱۰. د وجود د اوزارو د مهارت درلودل.
۱۱. د غوږ نیولو د مهارت درلودل.
۱۲. د حمایتي روحیې درلودل.
۱۳. پلټونکی اوسېدل.
۱۴. صادق او ریښتینی اوسېدل.
۱۵. باید د بدلون د منلو وړ وي.
۱۶. د پېژندنې احساس درلودل.
۱۷. د ټاکلي ارزښتي بنسټ درلودل.
۱۸. د عقلاني او منطقي فکر کولو قدرت.

د چلند او عمل له لحاظه «اغیزمن رهبران او مدیران یې باید ولري»

۱. د لارښودنې او د موخو د تشریح په اړه اړیکې درلودل.
۲. د تر لاس لاندې کارکونکو د اړتیاوو لپاره سمه ځواب وینه.
۳. د پروژې د پایلې په هکله فکر کول.
۴. په عمل سره د فکر او پلان بدلول.
۵. په هر موقعیت کې قناعت بخشه چلند.
۶. تشویق او په نورو کې راپارونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷. د هغه څه چې کارکونکي يې په لټه کې دي د هغه نه د زياتې لاسته راوړنې لپاره د هغوی تشويق.

۸. د خپلې تګلارې ټاکل او لازم او منطقي خطرونه منل.

۹. نورو خبرو ته غوږ ايښودل او خپل ځان د نورو پر ځای ټاکل.

۱۰. له کارکوونکو سره مرسته؛ څو هغوی ځان ته وده ورکړي.

» د فکر کولو بڼه «دا چې اغېزمن رهبران بايد څه احساس ولري

۱. د خلکو تر ټولو ښو ګټو ته اهميت ورکول.

۲. د خلکو په هکله د ښه فکر درلودل.

۳. له کارکوونکو سره مرسته او د هغوی پراختيا ورکوونکي.

۴. د پروژې د لوړو موخو او ارزښتونو په اړه د جوړجاړي د روحيې درلودل.

۵. د ارامې روحيې او مثبت درک درلودل او همداراز جدي اوسېدل او د سرسختۍ د روحيې درلودل.

۶. خپل رفتار چلند او د مسؤوليت منل.

۷. مختلفو خلکو ته په پرانيستي ذهن له بېلو رايو او طريقو سره چلند کول او په چېو او ښيو فکرونو عمل کول.

په اغيزمنه رهبرۍ کې اغيزمن اداري عوامل: اداره هم کولای شي د خپلو بهرنيو او ننيو عواملو په وسيله په رهبرۍ او د هغې په اغيزمنتوب سره ځان اغيزمن کړي، دا عوامل په لاندې ډول دي:

د ادارې ننني عوامل

۱. اداري جوړښت او تګلاره: چې د رهبرۍ محدودې او اړخونه ځانګړي کوي.

۲. د مديريت سيستم: د پرېکړې کولو د څرنګوالي تګلاره ټاکي.

۳. د پروژې او ادارې فلسفه: تګلارې او حل لارې ځانګړې کوي.

۴. مشروع واکونه او قدرت: د مديرانو د قانوني او مشروع واکونو بيان.

۵. اداري دودونه: د پروژې او اداري په ځينو برخو کې د ځانګړو امتيازاتو شتون.

۶. اداري ســناريو: د پروژې د بنسټ ايښودونکو د ژوند ناليکلی پلان، چې د هغوی برياوې او ماتې پکې ليکل شوې وي.

د پروژې او ادارې بهرني عوامل

۱. د ټولنې فرهنګ: چې په اداري فرهنګ او د پروژې د مديرانو په کاري فرهنګ باندې اغېزه کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲. **ارزښـــتونه او اعتقادونه:** ټولنيز حاکم ارزښـــتونه، چې دپروژې د مديرانو په فردي ارزښتونو باندې اغېزه کوي.

۳. دودونه: ټولنيز دودونه، چې په اداري او فردي دودونو باندې اغېزه کوي.

۴. **اقتصادي، ســياسي او حقوقي شرايط:** ســياسي آزاد شرايط او يا هم تړلي او غير دموکراتيک شرايط، چې د ادارې په رهبرۍ اغېزه کوي.

۵. **کاري تجربه:** د ارګانونو د عمل په څرنګوالي او د مديرانو په کار اغېزه کوي.

پــه پروژو او ادارو کې مديران د رهبرۍ په بېلابېلو رولونو کې ښــکاره کېږي. او يا په بله وينا د رهبرۍ د بېلابېلو رولونو چوکاټ ته «د رهبرۍ جوړښت» ويل کېږي، چې په دريو ډولو دی:

۱. **مســؤول رهبران:** هغه کســان دي، چې په اداره کې يې په رسمي او اصولي توګه مسؤوليت مونډلی دی.

۲. **اغيزمن رهبران:** هغه کسان دي، چې ځان ته د يوه رهبر په سترګه ګوري، که څه هم هغوی ته په رسمي توګه دا مسؤوليت ورکړل شوی نه وي.

۳. **روحي رهبران «معنوي»:** چې کارکونکي يو کس د هغه د شــخصيت او پياوړتيا سره ســم د يوه رهبر په توګه ومني.

د رهبرۍ تر ټولو ښــه تشــکيل د «مســؤول او اغيزمنې رهبرۍ» تلفيق دی، چې په دې حال کې د پرېکړو د قانوني عملي کولو لپاره کومه ستونزه نشته او دريم حالت يو غير رسمي او دوستانه حالت دی.

په پای کې ضميمه پوښــتنليک کولای شي له مــوږ سره د يوې اغيزمنې رهبرۍ د ټوليزو اصولو په پېژندنې کې مرسته وکړي.

د پروژې په مديريت کې د اړيکو اساسي مهارتونه

د موضــوع تعريــف او بيان: که رهبري د يوې اغيزمنې پــروژې د امريت د ټينګولو «د نقليې وسيله» وګڼو، اړيکې د هغه د «نفتي توکو» رول په غاړه اخلي.

کولای شــو ووايو، چې د پروژې په مديريت کې د پخوانيو او اوســنيو نظريو تر منځ تقابل د ارزيابــۍ او د اداري جوړښــت په ټاکلو کې د اړيکــو رول، فعاليت او کارايۍ په برخو کې دی. په پخوانيو نظريو کې اړيکې د پروژې د مديريت لپاره د يوې وســيلې په توګه ګڼل شــوې. ليکن نوې نظريــې په ژونــد کې د اړيکو د تحرک او د زياتوالي په رول تاکيــد کوي، چې له بده مرغه د بشر پوهه په دې هکله ډېره کمه ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دې تــه پــه پاملرنې سره، چــې د اړيکو درک، د ادارې د عملياتو او انســاني اړيکو د جريان او بنې په اړه زموږ د قضاوت په هکله مهم رول لوبوي. ځکه په دې اړه د بشر د پوهې کمښت ډېر دردناک دی. د بشر هڅه هر وخت د يوې موخې په لور ده او اداره د دې لپاره شتون لري، چې د دوو يا څو خلکو فعاليتونه سره همغږي کړي. په حقيقت کې اداره له اړيکو څخه سازماندهي شوي يوه سيستم په توګه تعريفېږي، چې د يوې موخې په لور د خلکو ډلييزې هڅې سره همغږې کوي.

د موخو په لور د دوو يا څو خلکو د فعاليتونو همغږي کول د هرې ادارې ستونزه ده او يوازې د اړيکو په سمې کارونې سره کولای شو دغه همغږي عملي کړو. هغه مهال چې د ادارې يوه پروژه پيل کېږي، دا ضروري ده چې اساسي معلومات د ادارې د غړو تر منځ بدل شي. اداري موخې د هر چا رول چې بايد وي، ويې لوبوي، پياوړتيا، واکونه او نور اداري مسايل تشرېح شي او په مجموعه کــې د ګټورو څو برخيزو اړيکــو ټينګول د ادارې په بېلابېلو برخو کې لــه ټولنې سره د ارتباط په موخه دي. ځکه اداره له بهرني چاپېريال سره اړيکو ټينګولو ته اړ ده.

پورتنيو موضوعاتو ته په کتو سره د اړيکو جوړښت کېدای شي د يوې سازماندهي شوې منظمې شبکې په توګه وګڼل شي. د دې شبکې کړه وړه له يوې ادارې نه تر بلې پورې د ځينو عواملو لکه: جوړښــت، اداري موخې، د مديريت ډول او فلســفه، د تشــويق او تنبيه د اوزارو د پرېکړې نيولو سيستم او د ارزيابۍ لارې، په اساس بېلابېل دي.

دغــه ټول عوامل سره يو ځای عمل کوي؛ څــو د اداري اړيکو چاپېريال جوړ کړي. د اړيکو او بشري چلند تر منځ هم يوه دوه اړخيزه متقابله اړيکه موجوده ده. د اړيکو او بشري چلند اړيکه زياته ده او دا دواړه دومره سره نږدې دي، چې د يوه مطالعه له بل پرته کومه ګټه نه لري.

بشري چلند شــايد د اړيکې تر ټولو ښــکاره بيان وي او هغه کس، چې غواړي اړيکې په بشپړه توګه قطع کړي، لومړی بايد د چلند د قطع کولو غير ممکنه دنده تر سره کړي. په ټوله کې ويلای شو، چې اړيکې د يوې وسيلې په توګه اداره سره تړي او اداري موخو ته د رسېدو لپاره د کارکونکو په منځ کې د اړيکو د همغږۍ اساس برابروي.

اړيکه د مديريت له مهمو مســألو نه ده. د اړيکو له يوه واضېح او روښــانه سيستم پرته، ټول شيان کېدای شي له زيان سره مخامخ شي. لاندې بېلګه موضوع روښانه کوي:

بېلګه: درې کســان له کابل نه هرات ته په ۳۰۲ موټر کې ســفر کوي، کله چې موټر په يوه تم ځــای کې درېږي، د هغوی نه يو پوښــتنه کوي «آيا دغه ځــای کندهار دی؟» دويم ځواب ورکوي چې «زه فکر کوم نن پنجشبه ده.» او درېيم ووايي «زه هم تږی يم ځئ، چې نوشابه وڅښو.»!

په اړيکو کې مزاحمت تر ټولو رايجه ســتونزه ده. غالمغال د هغې د دلايلو نه دی. انساني پيچلي او بېلابېل عوامل په دې مسأله کې دخيل دي؛ ځکه د اړيکو د درک لپاره به دا ښه وي چې هغه تعريف کړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

کېدای شي چې د اړیکو مقولې ته له دریو لیدلورو نه وګورو: د یوې فني لړۍ یا یوه ارواپوهانه واقعــې او یــا هم د مدیریتي یوې وســیلې په توګه، که د لومړي لیدلوري پــه توګه ورته وګورو، د اړیکو لپاره تعریف دا دی:

«کله چې یو کس یو خبر د بل حافظې ته لېږدوي، دې پروسې ته اړیکه وایي ».

که احمد ووایي چې د پوهنتون د کانکور ازموینې ته د نوم لیکنې وروســتۍ ورځ د دوشــنبې ورځ ده او محمود هغه په سمه توګه تکرار کړي، که څه هم محمود د دې خبر په مفهوم هم پوه نشي؛ نو وایو چې فني اړیکې واقع شوې دي.

لــه دویم لیدلوري نه: اروا‌پوهانه واقعه- اړیکــې د مفاهیمو د معلوماتو او د ترجیح بندۍ د چــوکاټ د لېږدولو په توګه تعریفېږي او «د ګډ تفهیم » کلمه شــاید وکولای شي په ســمه توګه د رواني اړیکو لړۍ بیان کړي. دا مفهوم وایي چې اړیکې هغه مهال بشپړېږي، چې خلک خپل ځان د نورو په ځای فکر وکړي؛ څو د هغوی خبر درک کړي.

له مدیریتي لحاظه یعنې د دریم لیدلوري نه: اړیکې د انسانانو تر منځ د معلوماتو او مفاهیمو لېږدول دي او ډېر په«معناګانو او مفاهیمو» باندې ټینګار کوي؛ څو چې سم، منطقي او با ذکاوته ځواب وړاندې کړي. موږ په دې ځای کې په دریم او دوهم لیدلوري باندې ټینګار کوو، که څه هم د لومړي لیدلوري په اغېزمنو اړیکو د اغېزې لپاره به هغې ته یوه اشاره وکړو.

لــه بله پلوه، اړیکې زموږ د موندنې او ادراک په څرنګوالي پورې تړون لري. یو نجار نظر ډاګټر ته یوه لرګي ته په یوه بېله سترګه ګوري. او ادراک عبارت دی له «د انسانانو واقعو او موخو لیدل او تفســیر» او چوکاټ او د ترجیح بندۍ قالب عبارت دی له «د انســان د درک کړکۍ» یعنې هغه کړکۍ چې انسان له هغې نه د شیانو موخې، واقعې او نور انسانانویني او هغه تفسیروي او په فلــتري توګــه د هر هغه څه لپاره، چې د هغوی نه تېرېږي عمل کوي. په ادراک او په اړیکو کې د دې قالب اغېزه کولای شو په لاندې بڼو ښکاره کړو.

باید پوه شو چې ادراک د اړیکو په نظام کې په ټولنیزو او رواني شرایطو، د آمرینو او کارکونکو موقعیت باندې اغېزه کوي. د اړیکو تر ټولو مهم اوزار یعنې «همدلي او ګډ تفاهم » یو آمر په دې توانمــن کــوي، چې یو موقعیت د کارکونکو د لیدلوري نه درک کړي. همدلي او ګډ تفاهم د وخت، انــرژۍ او اړینو هڅو له لحاظه خپــل مصرفونه لري او باید د خلکو د پېژندنې او درک لپاره اړین وخت تېر کړو. د دې معروفې لپاره د بېلګې په توګه داسې وایي:

«تــه بایــد تعمل وکړې او د زرو ګل بوی کړې؛ څو د زرو د ګل په بوی پوه شــې » فرد باید د انسانانو قدر د هغه څه لپاره چې دي، درک کړي او ورباندې پوه شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اړیکو لړۍ

څنګه چې مو مخکې اشاره وکړه، مدیران اداري چاپېریال ټاکي او د غړو په عقیدو اغېزه کوي. دا چاره د عالي سطحې مدیرانو له لارې کېږي. او همداسې مدیران په پروژه کې د اړیکو د صحیح لارو د ټینګولو مسؤولیت لري او د پروژې په اداره کې هر فرد هم په دې اړه خپل مسؤولیت لري.

اړیکې د دوو لورو ترمنځ لړې ده، چې هر څوک په هغې کې د اړیکو جوړونکی وي یا اخیستونکی وي، چې دا اړیکې کولای شي عمومي، افقي او یا په متقاطع توګه ټینګې شي. څکه د اړیکو په لړۍ کې چې هغه مو په لاندې شکل کې ښودلی دی «د خبر لېږدونکی، د خبر اخیستونکی او د اړیکې کانال، موقعیتي عوامل او بیا نظر ورکول» - چې په اړیکه اغېزه کوي باید بررسي کړو.

د پیــام لېږونکــی: لېږونکی لومړی خبر چې یو فکر یا عقیده ده په یوه کُډ، او یو ځانګړی فرم چې د لېږونکي او اخیســتونکي لپاره د درک وړ وي بدلوي. خبر د کُډ په وســیله او نور د درک وړ وســایل لکه: لیکل، غږېدل، انځورایســتل، د کمپیوټر ژبې په وسیله بدلېږي او اړیکه په دې ترتیب سره پیل کېږي.

د پایلې – بیا نظر ورکول Feed Back

په خبر پوهیدل او د خبر درک	د پوهیدلو لپاره د کُډ، شکل یا فورم بدلول	د پیام اخیستل په وسیله د	د لېږد لپاره د اړیکې کانال په لاندې وسیلو	د هغې تبدیل په کُډ، شکل او فورم یا ځانګړي سمبولونه لکه: کلمې اعمال او انځور	فکر – ایډیا، احساس
		اورېدلو	غږېدل		
		لوستلو	لیکل		
		لیدلو	عمل کول		
			رسم ایستل		
			د فزیکي حرکاتو بیان		

د اړیکې د کانال نه کاراخیستنه

اطلاعات د کانال په وســیله چې لېږدونکی له اخیســتونکي سره نښــلوي، لېږدول کیږي. خبر ممکن چې کتبي یا شــفاهي وي او د کمپیوتر، تلیفون، تلګراف او تلویزیون، تلکس او یا نور نوي د اړیکو وسایل لکه فاکس، بیسیم او نورو له لارې ولېږدول شي.

او همداسې ممکنه ده په یوه وخت له یوه یا څو کانالونو کار واخیستل شي. د بېلګې په توګه

(c) ketabton.com: The Digital Library

کېدای شــي د تلکس یا فاکس په کارونه کې خلک توافق وکړي چې وروســته په یوه کتبي تفاهم لیک بدل شي. واضح ده چې د پورتنیو کانالونو نه هر یو د مزایا او عیبونو درلودونکی دې او د هر یوه نه کارونه په موقیعت و ځانګړو شرایطو او د خبر ډول پورې اړه لري. د اغېزمنه اړیکو ټینګولو لپاره د اړیکو د کانال سم انتخاب ډېر مهم دی.

د خبر اخیستونکی

خــبر اخیســتونکی باید د خــبر د اخیســتلو او په یوه فکــر او ایډیا باندې د هغــې د بدلولو لپاره بشــپړ چمتووالی ولري. هغه مهال یوه ســمه اړیکه ټینګېدای شي، چې دواړه اخیستونکی او لېږدونکی، چې د خبر نه یو ډول او یا لږ تر لږه مشابه درک ولري او له خبر نه یوه معنی واخلي.

په فرانســوي ژبه مطرح شــوی خبر، اړتیا دا ده چې هم لېږدونکی او هم اخیستونکی باید په بشــپړه توګه په دې ژبه پوه شي. د یوه لېږدونکي په توګه د یوه نقاش او د اخیســتونکي په توګه د یوه لیدونکي تر منځ باید د هر انځور او په کار اخیســتل شــوي سبک نه یو شان خبرتیا موجوده وي. ځکه نو اړیکه ټینګېدای نه شي مګر دا چې خبر درک شي. او پوهه او درک باید د اخیستونکي او لېږدونکــي پــه ذهن کې یو ډول وي؟ ځکه نو ځومره چې ویونکی د یو ډول لیدلوري او عقیدو درلودونکی وي د خبر درک او پوهه ساده او آسانه ده.

پــه اړیکو کې غږونه، مزاحمتونه او ځوابونه: په خواشــینۍ سره باید وویل شي، چې غږونه او اختلالونه «پرازیت» په اړیکو اغېزه کوي. چې ممکنه ده په اخیســتونکي، لېږونکي او د لېږنې په وسیله کې وي، او د نقص موجبات په اړیکه کې رامنځه ته کړي.

بېلګه

۱. یو غالمغالي چاپېریال کېدای شي د یوه روښانه او واضح فکر په لېږدولو کې خنډ وګرځي.

۲. د خبر ګډ ته په بدلولو کې کولای شي ابهام رامنځ ته کړي.

۳. د خــبر قطــع کېدل، دبېلګې په توګه د تلیفون قطع کېدل کېــدای شي په اړیکه کې د نقص سبب وګرځي.

۴. د اخیستونکي پام نه کول ممکنه ده اړیکه مبهمه کړي.

۵. د خبر بدلول د یوه ځانګړي ګډ نه یوه فکر ته یا غلطه معنی یې ممکنه ده ستونزه رامنځ ته کړي.

۶. د غلط درک موضوع کېدای شــي یوه ســتونزه وي. د اړیکو په یوه اغېزمنه توګه کنټرولولو لپاره د «Feed back» موندلو مسأله ډېره مهمه ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یوه فکر په ځانګړي فورم او شکل باندې د بدلولو اغېزمنتوب، د هغې لېږدول،

یــوه شــکل او خاص فورم ته د یوه فکر د تبدیلولو ګټورتــوب، د هغو لېږد، له ځانګړو کدونو څخــه د نــوي پیغام تبدیلولو یوه فکر ته، او همداراز بیا نظر یا فیډبک کولای شي د اړیکو پر متې هر را منځ ته کېدونکی بدلون مشخص کړي.

په اړیکو کې اغیزمن اداري او موقعیتي عوامل

بېلابېــل اداري عوامل د اړیکو لړۍ تر اغېزې لانــدې راولي. په بهرني چاپېریال کې دغه عوامل کېــدای شي اجتماعــي، حقوقي، ســیاسي او اقتصــادي وي. د بېلګــې په توګه کېدای شي ســیاسي محدودیتونه او یا د سیاسي خپلواکۍ ګواښ د آزادو اړیکو د قطع کېدلو او یا کمېدو سبب وګرځي. بل موقعیتي عامل جغرافیایي لرې والی دی.

دا واضــح خــبره ده چې مخامخ اړیکې د لرې ځای نه د تلیفــون له لارې له اړیکو او یا هم د یوه لیک لیکل یا تلکس نه توپیر لري. بل عامل یې «وخت» دی. هغه مدیر چې سر یې ګیچ شوی، قطعاً د خبر په سمه توګه د اخیستلو یا لېږدولو لپاره پوره وخت نه لري، نور اغېزمن عاملونه دا دي:

۱. اداري جوړښت.

۲. مدیریتي او غیرمدیریتي جریانات.

۳. تکنالوژي او فردي عوامل او شخصي لومړیتوبونه.

د اړیکو موانع: د یوه اغېزمن مدیریت لپاره یو آمر باید په ټولو سطحو کې اړیکې ټینګې کړي، لیکن بالقوه موانع په هر ځای کې شتون لري. دغه موانع ممکن فزیکي، ټولنیز، رواني اداري او یا د هغوی یو ترکیب وي.

الــف: فزیکي موانع: فزیکي موانع په جغرافیایي عاملونــو یا په فردي پیاوړتیاوو او یا هم په دواړو عاملونو پورې اړه لري. د بېلګې په توګه، کله چې په یوه کور کې یو برقي جنراتور کار کوي دا ســتونزمنه ده چې تاسو په سمه توګه واورئ او همداسې د فرد فزیکي محدودیتونه ممکن دي د اړیکو په ټینګولو کې خنډ وګرځي.

ب: ټولنیز موانع: په ټولنیزه اداره کې د فرد ټولنیز ځای، موقعیت او ټولنیز موانع ممکن د یوه بیا اړیکو لرونکي سیاست تر اغېزې لاندې منځ ته راشي.

ټولنیــز موقعیــت په واقعیت کې عبارت دی له: د فــرد ټولنیز موقعیت څخه، که څه په کاري ژوند کې وي او که څه هم په ټولنیز ژوند کې وي په ۱۹۴۰ لســیزه کې د رســتوارنتونو د شــمېر په هکله یوه څېړنه وشــوه. په دې رســتورانتونو کې ســتونزه دا وه، چې ډېر ښــه آشپزان له هغو

(c) ketabton.com: The Digital Library

ګارسونانو نه، چې اداري موقف یې لوړ نه وو ډوډۍ تر لاسه کوله. د یوې حل لارې په توګه څېړونکي دې پايلې ته ورسېدل چې د یوې میکانیکي تګلارې، نه یوې انساني تګلارې څخه کار واخلي، چې نن په دې رستورانتونو کې له هغې نه کار اخیستل کیږي.

ج: رواني موانع: د هغو موانعو نه چې ذکر شول رواني موانع د اداره کولو او تشخیص لپاره تر ټولو ستونزمن موانع دي او د دې موانعو لرې کول د عمل او چلند بدلولو ته اړتیا لري.

د : اداري موانع: اداري موانع، ډېري وخت د فزیکي او ټولنیزو موانعو ترکیب دی. نور اداري موانع لکه: «جوړښت، اداري دود او د اطلاعاتو سیستم» دي. بل مهم اداري عامل مدیر ته د « خبر د لېږدولو لپاره رقابت» دی او په یوه وخت کې له کارکونکو نه ډېر خبرونه اخلي، چې موخه یې دا ده؛ څو د آمرینو د پاملرنې وړ وګرځي.

اغیزمنې اړیکې

که اړیکې ګټې او ښېګڼې لري، کېدای شي د ځینو ستونزو او نورو مسایلو د رامنځته کېدو سبب وګرځي. دا ستونزې کېدای شي له اخیستونکي، لېږدونکي او یا هم د اړیکو د کانال نه رامنځ ته شي چې د لاندنیو مواردو شامل دي:

۱. د اړیکو لپاره د پلانګذارۍ کمښت.

۲. د مفروضاتو نه روښانه کول.

۳. د خبر ضعیف بیان.

۴. د خبر ضعیف لېږد.

۵. د خبر ضعیفه ارزونه او اورېدل.

۶. فردي کمزورې اړیکه.

۷. بی اعتمادي او وېره.

۸. له بدلونونو سره د تطبیق لپاره د وخت کمښت.

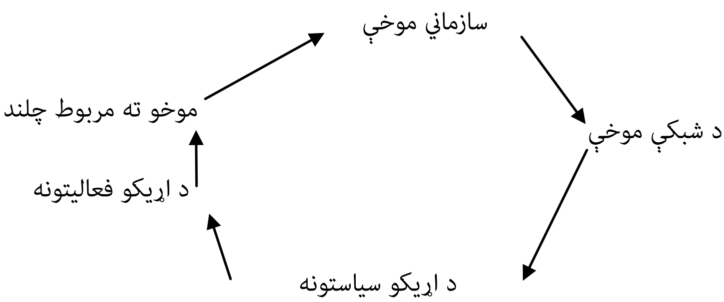
د دې ستونزو د لرې کولو لپاره او د اړیکو د یوه اغیزمن سیستم د جوړلو لپاره باید لاندې ګامونه واخیستل شي:

۱. د اړیکو د حساب ورکولو شتون، چې د هغې پایله د اغېزمن اداري بدلون لپاره د اړتیا رامنځته کېدل دي.

۲. د ارتباطي طریقو کارونه د افرادو ترمنځ اړیکو او د غوږ نیولو مهارت ته په کتو سره. د

(c) ketabton.com: The Digital Library

موسســو اړيکو د اصلاح کولو يوه لارهماغه د حسابرســۍ لوی سيستم دی. دغه لاره د فعاليتونو، شــبکو او د اړيکو د سياســتونو د حسابرسۍ يوه وسيله ده. د اداري اړوند يو لړ ارتباطي عوامل د اداري موخو د ترلاسه کولو لپاره دي، چې په لاندې شکل کې واضح کېږي.



مدل يا شکل: د اداري موخو او ارتباطي عاملونو تر منځ اړيکه

پــه دې مــدل کې د پاملرنــې وړ ټکی دا دی چې اړيکې د اداري موخــو د تحقق لپاره د يوې وسيلې په توګه نه د اړيکو د حل د مسلې په توګه مطرح شوې دي.

د اړيکو څلور شبکې چې حسابرسۍ ته اړتيا لري په لاندې ډول دي:

۱. **د دندې اړونده شــبکه يا مقرراتي شــبکه،** چې د آمرينو او کارکوونکو په اړيکو او مقرراتو، تګلارو او سياستونو تکيه لري.

۲. **د خلاقيت شبکه شامل د:** د بدلون لپاره يو پيشنهاد او د خلاقيت د مسلو حل پکې شامل دی.

۳. **تلفيقی شبکه:** اړتياوې، د تحرک رامنځته کولو هغه عاملونه چې د موسسې موخې د خلکو له اړتياوو سره نښلوي.

۴. **د اطلاعاتو او لارښوني شبکه:** د مدريريت بولټنونه او د شرکت انتشارات.

د دې پر بنســټ د اړيکو حســابرسي، د پروژې د مديريت اساسي فعاليتونو ته د اړوندو اړيکو د تحليل او تجزيې لپاره ابزار ده. دغه تګلاره نه يوازې د ســتونزو د رامنځته کېدو پر مهال کارول کيږي، بلکه د هغې يوه برخه د ســتونزو د مخنيوی لپاره کارول کيږي. د حسابرســۍ فرم او شکل د بېلابېلو شــکلونو نه لکه: کتنې، پوښــتنليکونه، مرکې او د خپور شويو اسنادو د تحليل او تجزيې نه هم ګټه اخلي.

د حسابرســۍ وروســتۍ برخه د دوره يي راپورونو په جوړولو سره پای ته رســيږي. د اړيکو د اصلاح لپاره، د لارښونو يو فهرست د «د ښو اړيکو لس فرمانه» په نامه، چې کولای شي د اړيکو د لړۍ په هره برخه کې مرسته وکړي لاندې ښودل شوی دی:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. د اړیکو د ټینګولو د هڅې نه مخکې فکرونه روښانه کړئ!

۲. د اړیکو دلیل او رسالت وازمایئ!

۳. فزیکی او انسانی چاپېریال مخکې د اړیکو له ټینګولو نه درک کړئ!

۴. په پلانګذارۍ کې، له نورو سره اړیکې د هغوی د حمایت د لاسته راوړنې او د واقعیتونو نه د خبرېدو لپاره مشروتې کړئ!

۵. د خبر محتوا او متن ته پام وکړئ!

۶. هر کله چې ممکن وي، هغه مطلب چې د اخیستونکي لپاره مرسته کونکی او با ارزښته وي له اخیستونکي سره یې شریک کړئ!

۷. د دې لپاره چې اړیکې اغېزمنې وي تعقیب ته اړتیا لري.

۸. د اړیکو خبرونه د لنډمهال او اوږده مهال لپاره مهم دي.

۹. فعالیتونه باید له اړیکو سره هم قدمه او متوازن وي.

۱۰. ښه اورېدونکي اوسئ.

لسمه لارښونه د ډېر اهمیت له کبله باید ډېره بررسي شي، ځکه نو په لنډه توګه هغې ته اشاره کوو. عجول مدیر چې تل څه نه اوري، د اداري دندو ته ډېره لږ پاملرنه کوي، ژبه ، حساسیت او د حواســو تمرکز د اړیکو د پیغام په اړه پر هغو فهم او درک ته ضروري اړتیا ده. خلک دا غواړي، چې د هغوی خبرې واورېدل شي. جدي وګڼل شي او غواړي چې درک شي، نو په دې اســاس، مدیر باید کارکونکو ته له هر ډول مزاحمت او یوه تدافعي حالت هغوی مجبوره کولو نه ډډه وکړي. دا به عاقلانه وي که یو مدیر څو «Feedback» لاســته راوړي او اعطا یې کړي، ځکه چې بې له دې مدیر نشي کولای د خبر د درک نه ډاډ حاصل کړي د یوې ښــې صادقانه پایلې لاســته راوړلو ته، د اعتماد او ډاډ برقرارول ډېر مهم رول لري. اورېدل د توسعې وړ یو مهارت دې.

د ښه اورېدلو لپاره لس لارښونې په لاندې توګه وړاندیز شوي دي:

۱. مه غږېږئ!

۲. په خبرې کوونکي کې ارامتیا او راحت منځ ته راوړئ.

۳. غږېدونکي ته داسې ښکاره کړئ، چې تاسو غواړئ د هغه خبره اورئ.

۴. موانع له منځه یوسئ!

۵. له غږېدونکي سره همدردي، حساسیت او همدلي وښیئ!

۶. صبور ووسئ!

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷. ارام واوسئ!

۸. په خبرو اترو او انتقاد کولو کې راحت ووسئ!

۹. پوښتنه وکړئ!

۱۰. مه غرېږئ او د غرېدونکي وينا واورئ!

لومړی او وروســتنی مطلب تل تر ټولو مهم مطالب وي، ځکه چې مجبوره يو چې مخکې له اورېدلو نه غرېدا متوقف کړو. دغه ټکي هم کولای شو د يوې ښې او اغېزمنې اړيکې لپاره وړاندې کړو:

۱. اړيکه بايد ښه او دوامداره وي.

۲. ښه اړيکه کېدای شي د کوچنيو مسألو په اړه او يا هم د لويو مسألو په اړه وي، ځکه نو بايد دواړو ته په يو سترګه وکتل شي.

۳. ښه اړيکه شفافه او روښانه ده.

۴. ښه اړيکه خپله د ولې ځواب وايي.

۵. ښه اړيکه خطرونه او ستونزې ځانګړي کوي، د هغوی د کمېدو لپاره د حل لاره ښکاره کوي.

۶. ښه اړيکه هغه احتمالي ګټې چې ممکن لاسته يې راوړو بيانوي. واقعي پايلې نه غيرمحتملې پايلې.

۷. ښه اړيکه ټولو ابهامونو او پوښتنو ته ځواب وايي او هم د ګونګوسو ميزان کموي.

۸. ښه اړيکه ټولې خواوې په ګټه کې شريکوي.

۹. ښه اړيکه د نامعموله او نه کېدونکي انتظاراتو ميزان کموي ځکه نو د فرد نااميدي کموي.

۱۰. ښــه اړيکه ســتندردونه برقراروي ځکه چې خلک دا غواړي چې په دقيقه توګه له هغوی نه څه غوښتل شوي.

۱۱. هر کس په يوې ښې اړيکې سره د ادارې د غير رسمي رهبرانو سره په اړيکه کې دی.

۱۲. ښه اړيکه، عاطفي لطيف او مناسب پاداش لري.

۱۳. ښه اړيکه د تازه بېلګو او بېلابېلو تګلارو په کارونې سره د تکرار وړ کيږي.

۱۴. خپل مخاطبين وپېژنئ.

۱۵. د خپلو مخاطبينو مخکينيو زمينو ته پام وکړئ.

۱۶. خپله موخه او ماموريت وپېژنئ.

۱۷. فکر وکړئ اوخپل فکر اداره کړئ.

۱۸. د خپلو مخاطبينو سره مثبت چلند وکړئ. له غلطو او اشتباه کارونو څخه ډېر له ښو کارونو

(c) ketabton.com: The Digital Library

يې ډېره يادونه وکړئ.

۱۹. له دې سره يو ځای د منفي کارونو ذکر يې د اصلاح په موخه مه هېروئ.

۲۰. له خپل اعتبار نه دفاع وکړئ.

۲۱. په خپلو کارونو عمل وکړئ.

۲۲. خپل عواطف په لوړ حد ساتئ.

۲۳. د موضوع په اړه په بشــپړه توګه خپل نظر ورکړئ، خپل مخاطبينو ته موضوع په ابهام کې مه پرېږدئ.

۲۴. پېچلې اړيکې ګام په ګام او برخه په برخه مطرح کړئ.

۲۵. د اړيکې موضوع په بېلابېلو ډولونو بيان کړئ.

۲۶. د ځواب سيستم او ښه پايله يا Feed Back تنظيم کړئ.

۲۷. د اړيکې غير کلامې اړخونو ته پام مه کوئ.

د اړيکو لپاره د پروژو د مديرانو اړين اساسي مهارتونه

دغه بېلګې چې تر اوســه ورته اشــاره وشوه د خلکو تر منځ د اړيکو لپاره د اړينو مهارتونو په اړه دي. په داسې حال کې چې د پروژې آمرين په مداومه توګه په اړيکه کې وي او دا ډول اړيکه لاندې مهارتونو ته اړتيا لري:

الف: اورېدل.

ب : بحث کول.

ج : ځواب ورکول.

د : نظريه ورکول.

هـ : غير ګفتاري اړيکه.

و : ليکنه او د جلسو اداره.

ز : د ميټنګ او جلسو اداره.

د دې مهارتونو نه اورېدل، د ناوييزو اړيکو ليکنه او د جلســو اداره تر ټولو مهم دي او د دې برسېره د آمرينو د پروژو د څرنګوالي له مهمو عاملونو نه دي. چې د هغوی په هکله په لنډه توګه توضيح ورکول کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اغيزمنو اورېدلو مهارت

اورېـــدل د اړيکو تر ټولو مهم مهـــارت دی چې ډېره پراختيا يې موندلې ده. اجازه راکړئ، چې عمومـــي او د ټولـــو اړتياوو ته پـــه پام سره د دې کار لپاره د پروژو د آمرينـــو په اړينو مهارتونو او توانمنديـــو زياته تکيـــه وکړم. د اورېدلو په بېلابېلو شرايطو کې بېلابېـــل ډولونه موجود دي چې په لاندې شکل کې ښودل شوي دي.

فعال حالت، عکس العمل، په دننه کې د احساس ښودنه له اورېدو او غوږ نيولو وروسته	د پوهې او قدر پېژندنې غير فعال حالت	د طرفينو د خوښې وړ مسائلو په اړه خبرې اترې	په دې اړه د اطلاعاتو راټولول، چې څه بايد وکړو، څه ډول او کله؟

د اورېدلو مدل

په رواني ســـطح کې غوږنيول نظر په عملياتي يا ټولنيز ډول د غوږنيولو په تګلارو کې بېلابېلې ګټې لري. په دې ځای کې يوه عاطفي مسله موجوده ده او فرد ممکن په ځينو حالاتو کې ځواب ورته ونه وايي د بېلګې په توګه، کله چې رئيس د خپل ســـکرتر د خبرې چې ورته وايي «تېره شـــپه مـــې مېرمنې نشـــه يي توکي کارولي وو او له بده مرغه ما هـــم ورسره وکارول » ځواب ورنکړي او ممکـــن په خپلو نورو عـــادي کارونو بوخت شي. په دې حال کې د نه ځواب ورکولو لاره ســـمه او مناسبه لاره ده.

نو په دې اســـاس، د غوږنيولو دا لاره يوه غير فعاله لاره ده، چې په هغې کې مديران د «وو» او يا د «ښځې د دوهم ځل دا کار وکړ» په کلمو سره ځواب ورکړي او يو غير فعال چلند وکړي. په دې حال کې په حقيقت کې د آمر موخه دا ده چې کارکونکي ته د غږېدلو اجازه او يا د خپل زړه د تشلو او يا هم په هغه کې د کار د ادامې لپاره د آمادګۍ اجازه منځ ته راوړي.

په مقابل کې يې، فعال غوږ نيول بله لاره ده چې په هغې کې د پروژې آمرين معمولاً ځواب ورکوي. په پورتني مثال کې ممکن رئيس ځواب ورکړي «تاســـو په رښـــتيا سره د خپلې ښـــځې نه د مخدره توکو د کارونې په هکله عصباني يئ؟ » او ممکن سکرتر ځواب ورکړي «هو، همداسې ده» پـــه دې حالـــت کې که څه هم آمر د يوه قاضي په توګه عمـــل نه کوي، ليکن له غير فعال لارې نه څـــه فعال عمل کـــوي. په فعاله تګلاره کې ډېر وخت د پروژې آمـــر د حقيقي معنی او مفهوم په لټـــه کې دې. او اورېدونکې تر هغه مهاله چـــې هغه حاصل نکړي، نه راضي کېږي. دغه تګلاره په

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځانګړي توګه د یوې ســتونزې چې اجرات په مســتقیمه توګه تر اغېزه لاندې راولي د حل کولو پر مهال، ډېره ګټوره ده.

په غوږنیولوکې اصلي ابزار Feed Back دې چې د فعال ځواب ورکوونکي نه اخیســتل کیږي. بېلګه یې کېدای شي په لاندې توګه ده.

«الف» کارکوونکی: زه ډېر ډاډمن نه یم چې د دې پروژې نه ووتلای شو.

«الف» آمر: ډاډمن یم که هڅه وکړئ کولای شو له دې نه ووځو.

«ډاډ ورکول».

« آمر: تاسو له دې چې پروژه د تاسو لپاره ډېره ستونزمنه وي وېرېږئ «پایله او فعال ځواب »

«ب» کارکوونکی: ولې مېرمن یوسفي دومره خطاوې کوي؟ ما تر فشار لاندې راولي؟

«الف» د پروژې آمر : هغه په بشپړه توګه په دې مسله واقف دې. تاسو باید دا تشخیص کړئ. «د موضوع اخلاقی کول»

د «ب» پروژې آمر: پوهېږم تاسو له دې چې مېرمن یوسفي خپل ځان نه مړ کوي او ډېره هڅه نه کوي ناراحته یئ. «فعال ځواب او پایله » . Feed Back

فعال غوږنیول، په ځانګړي توګه هغه مهال چې یو کارکوونکی، همکار او یا ملګری د یوې ستونزې سره مخامخ کیږي، ډېر ګټور دی. لیکن په دې مو فکر کړی کله چې تاسو ستونزه لرئ څه کار کوئ؟

په ټولیز ډول که وغواړو ځواب ورکړو.باید ووایو چې تاســو «د خپلې طرحې» تګلارې کاروئ. تر ټولو ښــه او کارنده تګلاره چې د توماس ګوردن «Thomas Gorden» په وســیله معرفي شــوې عبارت ده له (زما پیام)، دغه تګلاره عبارت ده له «خپله طرح» چې درې مولفه لري:

۱. د احساساتو بیان.

۲. چلند او

۳. پایلې

دغه بېلګې ته پاملرنه وکړئ

شاکر وایی زه په رښتیا سره ناراحته شوم «د احساس ښکاره کول» کله چې مې ولید چې پرېکړه مو کړې چې له ادارې په ۲ بجو وزئ «رفتار» دغه مســله زموږ پروژه لږ تر لږه یوه ورځ وروســته پاتې کوي او نور هم له دې چې تاسو کار ژر پرېږدئ ګله کوي «پایله»

لاندې بېلګه د فعال غوږنیولو تګلارې او د خپلې طرحې په هکله ده:

(c) ketabton.com: The Digital Library

ښاغلی یوسفي: په هر حال زه بل کار هم لرم او وخت هم پوره دی.

د پروژې آمر: زه مطمئن یم چې تاسې باید د رخصتۍ په اخیستو کې شرایط په نظر کې ونیسئ. په هر حال کې زما د کار سیاست دغه دې چې مخکې د کار د پرېښودلو نه له ما نه اجازه واخیستل شي.

ښاغلی یوسفی: ما فکر نه کاوه چې دا به دومره مهمه مسله وي چې زه دا کار ونشم کړای.

د پروژې آمر: زه ډاډ من یم چې تاسو داسې فکر کوی. په هر حال زه اوس داسې یوه ستونزه لرم «زما پیام»: لمړی دا چې زمونږ سیاســت باید په دقیقه توګه اجرا شــي او دوهم دا چې پروژه په موقع سره تحقق ومومي.

په دې پروژه کې ګورئ چې دواړه ستونزه لري او د پروژې آمر ګوري چې څرنګه د کارکونکي ســتونزه د هغه له ســتونزې سره تړون لري. ځکه هغه هم د فعال غوږنیولو د تګلارې او هم د «د نظر د وړاندې کولو» د تګلارې نه کار اخلي.

لــه کومــه ځایه چې د غوږنیولو تګلاره یا د وجود د ابزار تګلاره په دې پورې تړاو لري، چې له هغې ستونزې سره چې موږ مخامخ یو واقعاً د چا ستونزه ده؟

د دې پر بنسټ شخص ته د ستونزې د تعلق درې حالته موجود دي:

۱. د کارکوونکي ستونزه.

۲. د پروژې د آمر ستونزه.

۳. د دواړو ستونزه.

که ستونزه په کارکوونکي پورې اړه ولري او مسولیت هم د هغه وي باید د فعال او غیر فعال غوږنیولو له تګلارې نه کار واخیســتل شي. که ســتونزه د پروژې په آمر پورې اړه ولري د وجود د ابزارو له تګلارې نه باید کار واخیستل شي. که ستونزه په دواړو پورې اړه ولري نو د دواړو تګلارو نــه باید کار واخیســتل شي. په هغه ډول چې په هره تــګلاره کې د دواړو خواوو مربوطه برخه او د دواړو خواوو مربوطه مســولیت، منظور شي. په هر حال که فرد د ســتونزې یوه برخه وي باید د حل د لارې یوه برخه هم وي.

د ناوییزو اړیکو مهارتونه

په یوه مراوده کې د اطلاعاتو په ســلو کې تر پنځوســو زیاته برخه غیر ګفتاري ده. غیرګفتاري اړیکې هغه خبرتیاوې دي چې بې له کلماتو د نښــانو او علامو په وســیله مبادله کیږي. دغه نښې نښــانې، شــامل د وجود د فزیکي ژبې «د وجود حرکتونه» د غږ زیروبم، حرکتونه، بېلابېلې علامې او نورې دي د لاندې جدول په توګه:

(c) ketabton.com: The Digital Library

د نښانو بېلابېل ډولونه، معناګانې او مفاهیم

علامه		مفهوم
د غږ زیروبم		
د غـږ لـوړول، چیغـې وهل پـه آرامۍ غږېدل، په راحت سره خبرې کړل		غوسـه، وېرېدل، په تدافعـی توګه عمل کړل، د همدردۍ احسـاس کړل، پاملرنه، د منافعو درلودل، فکر کړل، غوړنیول
فزیکی علامې او نښانې		
د مـخ او لاس بېلابېل حرکتونه یا د وجود ځانګړي حرکتونه: د پښو یو په بل اچول، ځای په ځای کېدل، د شـونډو حرکتونه، ځان ته اشاره کړل، په خپلو سترګو د ځینو علایمو ښـودل، د خپلـې خولې وازول، د اوږو پـه سر لاس اچـول، د خپلو غوږونو تېرول د یوې وسیلې اچول، یو په بل پسې سګرټ ایستل		تشخیص کړل، انتقاد کول، غوړنیول د منافعو درلودل، تدافعي اوسېدل، په تشویش اوسېدل خپل ځان تر نورو ټیټ ګڼل، وېرېدل، وېرول، عصبانیت مخ کښې اوسېدل
د اړیکو فزیکي ځای ته اړوند علایم		
د خپـل او مقابـل کـس تر منـځ د میز اېښودل، د مطالعې د اطاق ډول، د اطاق د ټولولـو ډول، د فاصلـې حفظ د کاري میز تـر څنګ او یـا هم د خپـل منځي کښیناستلو ډول.		د قـدرت د فاصلـې ښـکاره کـول، د فرد بې اهمیتي ښـودل، د هغې د بـې قدرتۍ او بې واکـۍ ښـکاره کول، د نـژدې اړیکو ښـودل، د تجـاري مذاکـرې بیان و د مذاکرې رسـمي اوسـېدل، د مذاکرې عمومي اوسېدل او یا غیر شخصي ښـکاره کول د مذاکرو شخصي ښکاره کول.

د لیکنې مهارت

د یوه اغېزمن لیکونکي لپاره لاندې ټکي د یوه لارښود په توګه ګڼل کېدای شي:

۱. له لنډو جملو نه کار واخلئ.

۲. له ساده جملو نه کار واخلئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. له آشنا کلمو نه کار واخلئ.

۴. له اضافي کلمو نه کار واخلئ.

۵. خپلو کلمو ته ځان ورکړئ.

۶. داسې کلمې وکاروئ، چې لوستونکی یې وکولای شي مجسمې او احساس یې کړي.

۷. د لوستونکي علمي سطحې او تجربو ته په پاملرنې سره، خپل مطلب ولیکئ.

۸. مطلب په هماغه ژبه چې تکلم کوئ ویې لیکئ.

۹. په خپله لیکنه کې نوښت ولرئ. د جملو طول او د هغوی د بیان شکل په بېلابېل ډول ولیکئ.

۱۰. لیکنه د خپلې موضوع د بیان په موخه ولیکئ نه د یوه شي د تحکیم په موخه.

د جلسو د ادارې مهارت: په دې برخه کې، «د یوې جلسې د کار مراحل» او د «د یوې جلسې اداره» د بریا او ماتې د عواملو په اړه معلومات وړاندې کیږي.

د یوې کارندې جلسې مرحلې

۱. هیڅ وخت د داسې یوې پرېکړې په اړه چې خپله یې کولای شئ او باید یې ونیسئ، جلسه مه نیسئ.

۲. که په تلیفون سره کولای شئ چې د څو کسانو سره پرېکړه وکړئ جلسه مه نیسئ.

۳. هغه کسان چې اغېزمن نه دي مه یې راغواړئ، ولې هڅه وکړئ چې ډاډ تر لاسه چې په جلسه کې اړین کسان شتون لري.

۴. وخت ته پاملرنه وکړئ، که په یوه ۲۰ دقیقه یي جلسه کې تاسو ۲ دقیقې ناوخته کړئ د جلسې د ګډون کونکو وخت به مو ضایع کړی وي.

۵. د جلسې نه موخه په ذهن کې وساتئ او ډاډ حاصل کړئ چې هغې ته به لاسرسی پیدا کړئ.

۶. یوه جلسه ترتیب کړئ او خپل کلي مطلب د هغې د مجموعو لاندې شومره لنډ چې ممکن وي تقسیم بندي کړئ.

۷. مخکې له لېږدولو د هغې صورت جلسه په بشپړه توګه ولولئ. او د هغې له شفافیت دقت او جامعیت نه ډاډ حاصل کړئ، مبهمې کلمې حذف کړئ چې ډېري وخت د توافق نشتون د مسایلو نه د بېلابېلو درک په دلیل سره دي.

۸. هڅه وکړئ چې په وخت او په صحیح توګه ذینفع خلکو ته صورت جلسې او صورت مذاکرې ورسوئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۹. په جلسه کې د وخت مدیریت په بشپړه توګه برقرار کړئ.

۱۰. پاملرنه وکړئ چې هر څوک چې د جلسې د ریاست په څوکۍ کښېناست باید هغه ومنو، د هغــو دنــده دا ده چې مطلب طرح او د موضوع نه د بهر وتنې نه ډډه کوي او هر چا ته د بحث لپاره عادلانه او مناسبه ونډه ورکړي او طولاني خبرې قطع او جمع بندي کړي.

هغه عوامل چې د جلسې ماته او بریا زیاتوي:

د جلسې د بریا د میزان د زیاتوالي عوامل دا دي:	د جلسې د ماتې د میزان د زیاتوالي عوامل دا دي:
۱. منل.	۱. د نورو د شوق وړانګې پيکه کول.
۲. مننه کول او اعتبار ورکول.	۲. غوږ نه نيول.
۳. د نورو تشويق.	۳. شکايت کول او تنبه کول.
۴. عقيدو او رايو ته حترام.	۴. نه تاييدول.
۵. ګشاده رويی.	۵. د پوښتنې رامنځ ته کېدل.
۶. تمایل	۶. د جنجال جوړونکې موضوع مطرح کول.
۷. د اطلاعاتو درلودل	۷. ازار ليدل.
۸. خبرتيا.	۸. حمله کړل.
۹. د استفادې وړ اوسېدل.	۹. فکر نکړل.
۱۰. اعتماد.	۱۰. د تحمل وړ نه اوسېدل.
۱۱. د خلکو پېژندل د هغوی د ليدلوري په خاطر.	۱۱. رنځور ښکاره کول.
۱۲. تاييدول.	۱۲. د جز په اړه فکر کول.
۱۳. د مسايلو اعتبار .	۱۳. د نورو د شوق شغلې پيکه کول
۱۴. جامعيت.	۱۴. غوږ نه نيول
۱۵. صداقت.	۱۵. شکايت کول او تنبه کول.
۱۶. همدلي.	۱۶. نه تاييدول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دوهم څپرکي لنډيز

۱. د پروژې رهبري: هر مدير په عامه توګه او په ځانګړي توګه د پروژې مدير بايد په دې قادر وي چې خپل پرسونل او يا تر خپل امر لاندې مامورينو ته په سمه توګه لارښوونه وکړي.

۲. ستاسو رهبري هغه مهال اغېزمنه ده چې تاسو له خپلو کارکونکو سره ښې اړيکې ولرئ. ستاسو صادر شوي امرونه مبهم نه وي او ستاسو موقعيت تاسو ته د نفوذ قدرت درکړي.

۳. د رهبرۍ موقعيت ته رسېدل دريو مولفوته اړ دی:

الف: خپله رهبري او د ځانګړي څرنګوالي او فردي ځانګړتياوو درلودل.

ب : د سن ډېروالی او د رشد او بلوغ ميزان او دهغوی چمتوالی او پذيرش.

ج : موقعيت او اقتضاء.

۴. د پــروژې په مديرانو کې راپارونکې نظريې: د پروژو مديران بايد راپارونکې نظريې د موخو د تحقق لپاره نه يوازې شخصي موخې بلکې د ټولنيزو موخو د تحقق لپاره هم ولري.

۵. د پروژې اداري ستونزې هغه مهال رامنځ ته کيږي چې:

الف: مديران د کارنکو له خوا هڅه کولو ته اړ وي.

ب : مديران په اداره کې د چارو د اجرا کولو لپاره په افرادو متکي وي.

ج : په اداره کې د ماهرو کارکونکو له خوا دنده پرېښودل شي.

۶. په پروژه کې د راپارونې په اړه نظريې په دوه ډوله دي.

الف: محتوايی نظريې.

ب : د جاري عمليې نظريې.

۷. په پروژه کې د جاري عمليو تر ټولو مهمې نظريې:

الف: د انتظار نظريه.

ب : د عامل د شرط نظريه.

ج : د برابرۍ نظريه.

د : نظريه د موخې نيول دي چې د دندې نه بهر راپارونو پورې اړه لري.

۸. هغه نظريې چې د دندې نه بهر په راپارونو پورې اړه لري:

– د اغېزمنې رهبرۍ اړين مهارتونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- فردي ځانګړتیاوې او مهارتونه.
- د رهبر عملي مهارتونه یعنې دا چې اغېزمن رهبران باید څه وکړي.
- لیدلوری «اغېزمن رهبران باید څه احساس ولري ».
- په اغېزمنه رهبرۍ اغېزمن اداري عوامل.
- د پروژې اداري نننۍ عوامل.
- د پروژې په مدیریت کې د اړیکو اساسي مهارتونه
- د موضــوع تعریــف او بیان: کله چې یو کس یو خبر په ســمه توګه د بــل کس حافظې ته لېږدوي، دغې پروسې ته اړیکې ویل کیږي او د ګډ پوهاوي کلمه د د اړیکو ګړندۍ پروسه بیانوي.

اړیکې د انسانانو تر منځ د اطلاعاتو او مفاهیمو د لېږدولو لړۍ ده.

د اړیکو لړۍ: اړیکې یوه دوه اړخیزه لړۍ ده چې په هغې کې هر فرد یا د اړیکې جوړونکی یا یې هم اخیستونکی دی.

د خــبر لېږدونکــی: لمــړی خبر چې د یوه فکر یــا عقیدې درلودونکی دی په یوه ګُډ شــکل او ځانګړي فرم چې د لېږدونکي او اخیستونکي په وسیله د درک وړ وي تبدیل کړي.

د اړیکې د کانال نه اســتفاده: اطلاعات د هغه کانال په وسیله چې اخیستونکی له لېږدونکي سره وصل کوي لېږدول کیږي.

د پیغام اخیستونکی: د پیغام اخیستونکی باید د پیغام د تر لاسه کولو لپاره او د هغې یوه فکر او نظریې ته د بدلولو لپاره بشپړ چمتوالی ولري.

غږونــه، مزاحمتونه او په اړیکو کــې د مطالبو ځوابونه او پایلې د غږونو، احتلالونو «پرازیت» په وسیله اغېزمن کیږي.

په اړیکو کې موقعیتي او اداري عوامل: زده کړییز، ټولنیز، حقوقي، سیاسي او اقتصادي عوامل دي چې د اړیکو په لړۍ اغېزه لري.

د اړیکو موانع: فزیکي موانع، ټولنیزې موانع، رواني موانع او اداري موانع دي.

اغیزمنې اړیکې: د اغیزمنو اړیکو لپاره لاندې ګامونه واخیستل شي.

الــف: د اړیکو د حســاب ورکولو ټینګونه چې د هغې پایلــه د اغېزمنه اداري بدلون رامنځ ته کول دي.

ب : د ارتباطي تجربو په کار اچونه.

د اړیکو لپاره د پروژو د آمرینو اړین اساسي مهارتونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د غــورږ نیولــو اغېزمن مهارت د رواني ســطحې د غوږ نیولو مهارت، ټولنیــز مهارت او عملیاتي مهارت دي.

د اړیکو غیر لفظي یا ګفتاري مهارت: غیر ګفتاري یا غیر لفظي اړیکې هغه پیغامونه دي چې د نښانو او غیر د کلماتو د علامو په وسیله مبادله کیږي لکه «د بدن حرکتونه»

د لاندې ټکو د لیکلو مهارت په پام کې ونیول شي:

۱. لنډې جملې.
۲. ساده جملې.
۳. آشنا کلیمې.
۴. د اضافي کلمو نه ډډه کول.
۵. خپلو کلمو ته ځای ورکول.
۶. په لیکنه کې تنوع.
۷. موخه لرونکې لیکنه.
۸. لیکنه په هغه ژبه چې تاسې پرې خبرې کوئ.

په پروژه کې د جلسې د ادارې مهارت: دوه موضوعګانې بیانوي.

۱. د یوې کاري جلسې مراحل
۲. د یوې جلسې په اداره کې د بریا او ماتې عوامل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دوهم څپرکي پوښتنې

۱- ایا د پروژې مدیریت عمل دی او که هنر دی؟

۲- د مدیریت د تحلیل او تجزیې لپاره ولې سیستم ته اړتیا لرو؟

۳- مدیریت په یوه خلاص سیستم کې عمل کوي او که په تړل شوي سیستم کې؟

۴- د یوې پروژې په برخه کې یو راپور چمتو کړئ؟

۵- اقتضائی مدیریت څه شی دی؟

۶- د پــروژې د مدیریت د پلانګذاري، ســازمانوني، او انســاني ځواک د کنټــرول د تامین دندي توضیح کړئ؟

۷- د پروژې په مدیریت کې ولې د بشري قوې د مهار کولو هنر ته اړتیا لرو؟

۸- یوه واقعي پروژه انتخاب کړئ او سیستمي نمونه یې توضیح کړئ؟

۹- د مدیرانو د اړتیا وړ مشخصات او مهارتونه توضیح کړئ؟

۱۰- په یوه پروژه کې د د موثري رهبري مشخصات په ګوته کړئ؟

۱۱- د بشري کردار اوسلوک تر منځ اړیکي بیان کړئ؟

۱۲- په یوه پروژه کې اړیکې تعریف کړئ؟

۱۳- د ارتباطاتو سیسستمي جریان او پروسه تشریح کړئ؟

۱۴- په اداره کې د اړیکو ډولونه بیان کړئ؟

۱۵- څلور ډوله کلامي اړیکي بیان کړئ؟

۱۶- د پروژې د آمرینو اړین او اساسي مهارتونه تشریح کړي.

۱۷- د موثرو ارتباطاتو لپاره بشپړه لارښوونه معرفي کړي؟

۱۸- د ارتباطاتو د لسو فرمانونو نومونه واخلی؟

۱۹- د جلســاتو د اداري مهارتونه توضیح کړي او د یوې جلســې یا ناستي په ترڅ کې د جلسي د بریالیتوب او ناکامۍ رازونه په څه شي کې نغښتي دي، توضیح یې کړئ؟

۲۰- د جلساتو د اداري مهارتونه بیان کړئ او و وا یاست چې د یوې جلسې دموفقیت او ناکامي لپاره کوم ټکي اړین دي؟

۲۱- په مختلفو پروژو کې د مدیریت توپیرونه تشریح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریيم څپرکی

د پروژې اقتصادي ارزونه او د اقتصادي سنجونو د نمونو طرحې

ټوليزه موخه:

د پروژې مالي او اقتصادي ارزونه.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په اوږدو کې به محصلين او لوستونکي وکړای شي، چې لاندې مفاهيم زده کړي:

- د پروژې په ګټورتوب کې د موثرو عواملو پېژندل.
- په يوه پروژه کې د پانګې اچونې د لګښتونو برآورد.
- په پروژه کې د سرمايې ګردش.
- په پروژه کې د عملياتې مصارفو ارزونه.
- له پروژې څخه د تر لاسه کېدونکي عايد سنجونه.
- د پروژې په مفيديت کې د اقتصادي عواملو تاثيرات او د ګواښونو اندول.
- په پروژو کې د پانګې اچونې د تشويق په موخه موثر دولتي عوامل.
- د پروژې اقتصادي ارزونه.
- د مالدارۍ د پروژو په برخه کې د معلوماتو او اطلاعاتو ترلاسه کول.
- په پروژه کې د اصولو رعايت.
- د پروژې د ټول شويو توليداتو د قيمت د تعين کولو طريقې.
- د اقتصادي ارزونې د مډل په څېر د پروژو د ځينو مشخصاتو په اړه توضيحات.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې په ګټورتوب کې موثر عوامل

ورته عوامل د هغو لاملونو له لړ څخه دي چې د نوې پروژې اقتصادي ارزونه او ګټورتوب تر اغيز لاندې راولي او د پروژو د سوداګرو، پانګه اچونکو او پلي کونکو د پام وړ ګرځي او د اقتصادي ارزونو په مډل کې په پام کې نيول کيږي چې په لاندې ډول دي:

١. د پانګې اچولو مصارف.
٢. د هغې پانګې ميچه چې په دوران کې وي.
٣. عملياتي مصارف.
۴. تر لاسه کيدونکی عايد.
۵. اقتصادي عوامل.
۶. هغه عوامل چې د دولت له نفوذ څخه منځته راغلي وي.

په پروژه کې د پانګې اچونې مصارف

معمولاً په نويو پروژو کې د سرمايه ګذاري مصارف په پوره ډاډ سره براورد کيدی شي. د سرمايه ګذاري مصارف د سرمايې په برګشـت يا بيرته را سـتنيدنه باندې چندان اثر نه لري، خو د لاندې دلايلو له مخې يې اهميت او تاثير زيات دی:

١. د پروژې د پيل لپاره پانګه ضروري ده او پيسې او پانګه بايد د سرمايې له بيرته را ستنيدنې يـا return on investment څخـه څو کالـه د مخه مصرف شي. معمولاً د پـروژې له پيل څخه وروسته خورا ستونزمنه ده چې لمړنۍ سرمايې ته زياتوالی ورکړل شي.

٢. د يـوې پروژې کلي مفيديت يا ګټورتوب معمولاً د اچول شـوي پانګې د بيرته را سـتنيدلو يا«Return on Investment»، «RoL» د ميزان په واسطه اندازه کيږي.

کلنې (RoL) داسې تعريف کولای شو (د حاصل ورکولو د عمر په اوږدو کې د تر لاسه شوي عايـد مجموعه يا د پروژې توليد، تقسـيم په ټوله سرمايه ګذاري). کـه چيرته د پروژې د عمر په اوږدو کـې له هغې څخه د تر لاسـه کيدونکي حاصل يا عايـد مجموعه په R، او په پروژه کې د لګول شوي سرمايې مجموعه په I سره و ښيو، نو RoL= R/L.

د مثال په توګه د سرمايه ګذاري په مصارفو کې ١٠٪ زياتوالی، د يوې ١٠ کلنې پروژې د (RoL) د ١٠٪ کموالي لامل شوی دی چې پخوا يې د (RoL) نرخ ٢٠٪ وه.

په ١٠ کلونو کې د سرمايې د ٢٠٪ را سـتنيدنې مفهوم دا دی چې پروژه په کلنۍ توګه د لمړنۍ سرمايې ٢٠٪ تر لاسه کولای شي او د ١٠ کلونو په اوږدو کې د پروژې مفيد عمر ٢٠٠٪ کيدلای شي او يـا د ۵ کلونـو په اوږدو کې ١٠٠٪ده. په بله وينا که د يوې پروژې د د (RoL) نرخ ٢٠٪ وي، نو

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځو کلونو په اوږدو کې لمړنۍ بنده شوي پانګه بیرته خپل مالک ته ور ګرزولای شي او له هغه وروسته په ګټه او مفیدیت باندې پیل کوي.

له پروژې څخه د ګټې د ترلاسه کولو په برخه کې موثر عوامل

عوامل	ردیف	عوامل	د (RoL) د براورد په پرتله د اطمینان‌سطحه	د پروژې په ګټورتوب باندې د عامل تاثیر احتمالي میزان
۱- د مصرف سرمایه ګذاري		۱. د ځمکي او کار ځای مصارف	ښه	کم
		۲. مهندسي مصارف	ښه	کم
		۳. د ماشین الاتو مصارف	ښه	زیات
		۴. د تولید او تجهیز مصارف	منځنی	زیات
		۵. د پروژې د پیل مصارف	منځنی	زیات
		۶. د پروژې د تولید وخت	ښه	زیات
		۷. په ګردش کې سرمایه	منځنی	زیات
۲- په دوران کې سرمایه		۸. عملیاتي مصارف	منځنی	زیات
		۹. د مزد مصارف	ضعیف	زیات
۳- عملیاتي مصارف		۱۰. د لومړنیو موادو مصارف	ضعیف	زیات
		۱۱. د سون د موادو، اوبو او بریښنا مصارف	ضعیف	زیات
عوامل	ردیف	عوامل	د (RoL) د براورد په پرتله د اطمینان‌سطحه	د پروژې په ګټورتوب باندې د عامل تاثیر احتمالي میزان
۴- تر لاسه شوي عوامل		۱. د امتعې د پلور حجم	ضعیف	زیات
		۲. د امتعې د پلور قیمت	ضعیف	زیات
		۳. د پروژې باقیمانده ارزش	ضعیف	زیات
۵- اقتصادي عوامل		۴. مالیاتي نرخونه	ضعیف	زیات
		۵. د انفلاسیون نرخ	ضعیف	زیات
۶- د دولت له نفوذ څخه منځته‌راغلي عوامل		۶. د سود نرخ	ضعیف	زیات
		۷. د اسعارو د تبادلې نرخ	ضعیف	زیات
		۸. عمومي اقتصادي شرایط	ضعیف	منځنی
		۹. د دولت نفوذ او تاثیرات	ضعیف	زیات

(c) ketabton.com: The Digital Library

د RoL د لوړ نرخ پیدا کول د پانګه اچوونکو د جلب لپاره د دې مطلب څرګندونه کوي چې په ورته پروژه کې د اچول شوي پانګې په تناسب ګټه جلب کیدلای شي.

نــو لــه همدې کبله ویل کیږي چې د RoL لوړ نرخ د هغو هڅو یوه برخه ګڼل کیږي چې د ربحــې زیاتوالــی او نور اړوند عوامل تقویه کوي . د سرمایه ګذارۍ د مصرف اصلي تشــکیلونکي عوامل د ځمکې او کار ځای له مصرف، مهندسۍ مصارفو، د لمړنیو مواد له مصارفو، د ماشــین الاتو او تولید له مصارفو او د پروژې د پیل له لمړنیو مصارفو څخه عبارت دی.

د پانګې اچونې د مصارفو د تشکیلوونکو عواملو لست

ردیف	مجموعي ډلبندي	تشکیلونکي اقلام
۱	کار ځای یا Factory	د ځمکې د تصاحب مصارف، د بررسۍ او تحقیق مصارف. د لارو او سرکونو د رغولو مصارف د اوسپنې د پټلیو او ورته نور مصارف
۲	اعمارات او ونداسیون	اداري عمارات، د عملیاتو اړوند تعمیرات، د کاري پروسې اړوند اعمار، د پایپ لاینونو زیر بینایې تاسیسات، طبقات، تجهیزات او تعمیرات
۳	د اعماراتو او ژغورنې خدمتونه. Building Services	د پمپونو د ژغورنې برخه، سړونکي او تودونکي وسایل، د بریښنا سیستم ، د اړیکو او خبر ورکولو سیستم او داسې نور.
۴	د کار د جریان تجهیزات Process Equipment	اړوند فهرست د جریان د مهندسۍ فورم په اساس چمتو کیږي.
۵	د پروسې له جریان څخه پرته د ټولو برخو اړوند تجهیزات یاNon process equipment	د اطفائیې او حریق عملیات، تعمیرات، ذخیره سازي او ټول متحرک تجهیزات، حفاظتي صندوقونه، د ازمویني ادارت او د نظافت او پاکي اړوند تجهیزات.
۶	د پشتیباني جریان پروسه Process utilities	د پایپ لاین برخي، دقیق اوزار، د برق او الکترونیک برخه او داسې نور.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ردیف	مجموعې ډلبندي	تشکیلونکي اقلام
۷	د سون مواد، اوبه او بریښنا	د بخار کارخانه، جنراتورونه، د هوا کار خانه، سړونکي وسایل، د اوبو او گاز تامین او داسې نور.
۸	له کار ځای څخه د باندې امکانات	د اوبو، گاز، هوا، د حرارت او سون د موادو د توزیع کرښې، د بریښنا د لیږد کرښې، زېرمه تون او انبار تون، ټانکرونه، مخازن، سیلوگاني، د تصفیې اسانتیاوې او داسې نور.
۹	مهندسی لګښتونه Engineering cost	اجراییه اداره، پروژه او انجینری طرحه، خریداري او تدارکات، کمپیوټر او ارتباطات او داسې نور
۱۰	د تولید او تجهیز مصارف Construction costs	مزد او د کارگرانو او آمرینو حقوق، تجهیزات، اوزار، موقتي تجهیزات، د ازمویني مصرف.
۱۱	متفرقه اقلام Meselenious Items	کمکي مواد، کیمیاوي مواد، د لاس د تولید اقلامو اضافي وسایل او تجهیزات، د حمل او نقل مصارف، مالیات، بیمه، گمرک او داسې نور.

د ځمکــي او کار ځای مصارفو تــه باید په ځانگړي ډول پاملرنه وشي، ځکه د عمر په پای کې پــروژه د باقیمانــده قیمت لرونکي ده ، ځکه هر څه د لومړني پیل د یو لړ مصارفو په صورت کې منځته راغلي دي چې معمولاً د نوي او نا ازمویل شوي پروژې هغه یې زیات او د پخوانیو یا پای ته رسیدونکو پروژو قیمت یې کم وي. په هر صورت کې باید د لمړني پیل د مصارفو یوه برخه مثلا ۱۵٪ یا ۲۰٪ په نظر کې و نیول شي.

اوس پوښــتنه دا ده چې که چیرته RoL مهم وي، نو ولې دې د پروژې گټور عمر له ۱۰ او ۱۵ کلونو څخه زیات و نه ټاکل شي؟

ځواب یې دا دی چې ممکن زیاتې پروژې له لسو کلونو وروسته په خطر کې و لویږي او همدا شــان شــوني ده چې له لسو یا پنځلسو کلونو وروسته د روانو بدلونو له کبله نوري پروژې تر دغې پروژې هم گټوري شي او شته پروژې اساسي بیا رغوني ته اړتیا ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دوران کې سرمایه یا Fluating Capital

لانــدې جدول د هغو اقلامو لرونکی دی چې په دوران کې سرمایه تشــکیلوي. په مجموع کې باید پوه شــو چې د پروژې له پیل او د مبالغو له تر لاســه کولو څخه مخکې باید جاري سرمایه یا Fluating Capital شتون ولري تر څو د پروژې د فعالیت له درکه د تر لاسه کیدونکي ګټې له تر لاسه کولو د مخه د اړینو زیرمو د تشکیل چارې او نور اړین مصارف تر سره شي.

د جــاري سرمایې اصــلي عوامل د تولید د لمړنیو عواملو او مصرفې مــوادو د حد اقل زېرمي د جوړولو له مصارفو څخه عبارت دي. لاندې جدول د ورته زېرمو د جوړولو اندازه په ګوته کوي:

ردیف	اقلام	د میاشتې په حساب د وخت اندازه
۱	د لومړنیو مصرفې موادو مصرف	0 – 1
۲	د لومړنیو زخیره یې موادو مصرف	0.5 – 1
۳	د پرسونل د حقوقو مصرف	0.5 – 1
۴	د اوبو، بریښنا او ګازو مصرف	2-1
۵	مصرفي امتعه	2-1
۶	زخیره یې امتعه	30-1
۷	مالیاتي مصارف	6-4
۸	د ورکړې وړ مصارف	0.5 – 1

عملیاتي مصارف

ورتــه مصــارف د کارخانې یا پروژې د ادارې لپاره ضروري دي. معمولاً د یوې تولیدي کارخانې د عملیاتــو اصــلي مصارف د لومړنیو موادو له مصارفو، زخیروي موادو له مصارفو، د انرژي او نورو مصرفي اقلامو له مصارفو څخه عبارت دی، نو په دې اساس هڅه کیږي چې د کار ځای لپاره داسې ځــای او موقعیــت انتخاب شي چې د لومړنیو اړینو موادو او انــرژۍ منابعو ته نژدې وي تر څو د ورته مصارفو کچه لږه شي.

زیاتره پانګوال لیوال دي چې پورتنیو یادو شویو موادو ته په ثابت مصرف سره د لاس رسي په برخــه کې ډاډ تر لاســه کړي او زیاتره یې د اوږد مهاله قــرار داد په بڼه د ورته موادو د اکمالاتې بهیر د قطع کیدلو ویره او ګواښ را کموي.

د عملیاتي مصارفو د اړوندو اقلامو لست

ردیف	اقلام	جزیې اقلام
١	مواد	ذخیره یې مواد، اولیه مواد، د تعیراتو اړوند مواد، عملیاتي مواد او مصرفي مواد.
	کاري ځواک	د کارخانې کارکونکي او آمرین، د تعمیراتو کارکونکي او آمرین.
٢	مصارف مشترک	اداري، ازمایشي او فني مصارف، د ځینې تو کیو پیر یا اخیستل، د پرسونل حمل او نقل، امنیتي مصارف، د اړیکو، مالیاتو او بیمې مصارف.
٣	کارخانه	
۴	بازارموندنه یا مارکتینګ	د بازار موندونکو حقوق او کمیشن، د تبلیغاتو او بازاري او تحقیقاتي مسافرتونو مصارف او داسې نور.
۵	توزیع	د بسته بندي او د هغوی د حمل او نقل مصارف، د ګدامونو او زیرمه تونونو او ترمینالونو د کرایې مصارف.
۶	عمومي ګډ لګښتونه	د لوړ پوړي او منځپوړي مدیریت مصارف، بازار موندنه او داسې نور.
٧	اداري لګښتونه	عمومي فعالیتونه، حقوقي مسایل او د معنوي مالکیت حق، د څیړني او تحقیق مصارف، د اړیکو او ارتباطاتو مصارف او داسې نور.
٨	مالي لګښتونه	استهلاک، د مدیریت قروض، د جاري پانګې د حساب ساتلو مصارف او داسې نور.

حاصله عواید

د یوې پروژې د اجرا کولو اساسي موخه د امتعې له پلور څخه د عوایدو له تر لاسه کولو څخه عبارت ده. د دې لپاره چې پروژه په موفق ډول تر سره شي، په کار ده چې یو ډاډمن بازار شتون ولري. د ورته بازار د شتون په اړه د ډاډمن کېدو په برخه کې لاندې پوښتنې مطرح کیږي.

١. آیا د نظر وړ امتعې لپاره تقاضا شتون لري او د پروژې د عمر په اوږدو کې یې زیاتوالی کړی دی؟

٢. ایا د امتعې بیه به ثابته پاتې شي او که به د پروژې په عمر کې زیاتوالی وکړي؟

د پروژې مجموعې مفاد، د تولید د مصارفو او له پلور څخه د ترلاسه شویو عوایدو له توپیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

ځخه عبارت دی. په کار ده چې د پروژې د عمر په اوږدو کې د قیمت رقابتي کیدلو، د اخستونکو د رانیولو ځواک، د سیمي عموي اقتصادي شرایطو، ملي شاخصونو یا ینډیکسونو، اوږد مهالې پلان جوړونې او د فابریکي ضرفیت ته کلکه پاملرنه وشي.

اقتصادي عوامل

که څه هم د اوږدې مودې لپاره د اقتصادي عواملو کره وړاند وینه شــوني نه ده، خو معمولاً اوږد مهاله او منځمهاله ملي پلانګذاري او نشر شــوي اقتصادي معلومات د انفلاســیون د نرخ، د مفاد د نرخ، خارجې اســعارو د نرخ او د ســوداګرې د عمومي وضعیت په هکله نســبې معلومات وړاندې کولای شي چې په رڼا کې یې د اقتصادي سنجشــونو مډل طرحه کېدلای شي چې په پایله کــې یې د پروژې د مفاد، نېکمرغه، بدمرغه او عادې نرخونه او په مختلفو حالاتو کې د پروژې د خطر د میزان ارزونه صورت نیسي.

مؤثر دولتي عوامل

ممکــن مرکــزي دولتونه په یوې اقتصادي پروژې باندې زیات اثــر و غورځوي. په دې ترڅ کې ممکن نوي مالیات وضع شي او یا روان نرخونه بدلون و مومي او یا نوي مقررات او قوانین شرکتونه د نویــو مصارفو تر سره کولو ته اړباسي او په خپل نوبت سره عملیاتې مصارفو ته زیاتوالی ورکړي او یا مالیاتې معافیتونه په پروژه کې د نوي پانګه اچوني د تشویق لامل و ګرزي.

کــه څه هم د دولت د ورتــه اقداماتو او نقش په اړه د پروژې چلونکي کومه وړاند وینه نشي کولای ، خو غوره اقدام دا دی چې په لمړي سر کې د پروژې لپاره داســې ســیمه او منطقه و ټاکل شي چې د دولت تصمیمات پکې ثابت وي. د دې لپاره باید د دولت سابقه پآلیسي بررسي شي او د قوانینو مجموعه او مقررات په دقیقه توګه مطالعه شي.

پــه ځانګــړي توګه که چیرته یوه پروژه په باندني هیواد کې تــر سره کیږي، د کنټرول، مقرراتو او ســوابقو موضوع خورا اهمیت لري. په باندنیو هیوادونو کې د پروژو عملي کول او یا د کورنیو پانګه والو په پرتله د باندنیو پانګه والوپر وړاندې د تبعیض مســله په نړیواله صحنه کې له مهمو موضوعاتو څخه شمېرل کیږي.

د پروژې اقتصادي ارزونه

په دې برخه کې د یوه مثال د وړاندې کولو په مرســته کولای شو د پروژې اقتصادي ارزونه په ښه توګه تشریح کړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. د پـروژې په اقتصادي ارزونه کې د مفاد دلاســته راوړلو لپاره د مالداري د صنعت په برخه کې د معلوماتو وړاندې کول.

۲. د تر پام لاندې پروژې د اقتصادي سنجشونو د نمونې دطرحه ريزي لپاره اقتصادي معلومات

د غوا ساتنې د پروژې په اداره کولو کې د اقتصادي اصولو رعايت

د مالدارۍ په پروژه کې هغه وخت موفقيت ترلاسه کېدلای شي چې د شونتيا تر بريده مخارج او خسارات را کم شي او د توليد او عوايدو ميزان لوړ شي. په لومړي سر کې دغه چاره د هر چا په نظر ســاده معلوميږي خو ورته موخې ته رسيدل دومره اسان نه دي بلکي خورا مهارت، معلوماتو او تجربــې تــه اړتيا لري. ځکه که چيرته ځيني مصارف يا اقدامات او تدابير په خپل ځای او موقع سره تر سره شي، د زياتو زيانونو او خســاراتو مخنيوی کيدلای شي او که چيرته د مصارفو د کموالي په هيله بې ځايه سپما صورت و نيسي، امکان لري چې د درنو زيانونو لامل شي.

نــو په دې اســاس په کار ده چې خورا په احتياط سره عمل وشي تــر څو د عوايدو او مصارفو تــوازن بــر قرار شي. ورته توازن تر هغه وخته پوري نــه شي بر قرار کيدلای ، تر څو چې د مصارفو مختلف اقلام په سمه توگه نه وي پيژندل شوي او د هغوی د هر نسبت په اړه اړينه پوهه نه وي تر لاسه شوي. ځکه هغه څه چې د غوا ساتلو په يوه پروژه کې د عوايدو د زياتوالي لامل گرځي، د با خبره مديريت له عملي کولو او د ضايعاتو او خساراتو له کمولو څخه عبارت دي.

د مثال په توگه: شــته معيارونو ته په کتو سره د غوا ســاتلو په يوه پروژه کې بايد د مصارفو ســتندرد او د هغه نســبت په لاندې ډول وي تر څو له کار څخه مطلوبه پايله تر لاســه شي او و کولای شو د يوې کيلو شيدو قيمت تعين کړو:

۱. د تغذيې مصارف...٪۴۵

۲. د مزد مصارف ....٪۱۵

۳. د پانگې اچونې مصارف ....٪۲۰

۴. متفرقــه مصــارف (د داکتر، درملو، د نژاد د اصلاح، مصنوعــې القاح مصارف، د تجهيزاتو او لوازمو د پيرلو مصارف، د سون د موادو، اوبو او انرژي مصارف) .... ٪۱۵

۵. مديريت ....٪۵

مجموع ....٪۱۰۰

نو په دې اســاس ويلای شــو چې د پورتنيو مصارفو له لړ څخه د تغذيې مصارف تر نورو لوړ نســبت لري. له همدې کبله هڅه کيږي چې دغه مصارف په ســمه توگه طرحه ريزي شي ، د اړتيا

(c) ketabton.com: The Digital Library

میزان یې په ګوته شي او د شـــونتیا تر بریده یې مقدرا را کم شي. ځکه د مصارفو په اســاس د هر کیلو شیدو نهایې قیمت معلومیدلای شي.

په خپل وخت سره د وښــو او حیواني خوراکونو پیرل او د ضایعاتو مخنیوي کولای شي له موږ سره د غذایې مصارفو په کموالي کې مرسته وکړي. یو حیواني فارم لرونکي یا مالدار د خپلو حیواناتو شمیر ته په کتو سره کولای شي د محصول د زیاتوالي په وخت یا د ځپرکی په سر کې د خپلو څارویو د غذایې موادو چمتو کولو ته پام وکړي تر څو په ناڅاپي توګه د حیواني غذا یا واښو د قیمته کېدلو پــه صورت کې له زیان او زیاتو مصارفو څخه مخنیوی وکړي. مالدار ته په کار ده تر څو یو مقدار پیســې له ځان سره و لري تر څو د ارزاني په وخت کې د څارویو لپاره د وښــو اخســتلو اقتصادي موقع و وهي او د قیمت د لوړیدلو له کبله د مصارفو د را منځته کیدلو له ویري څخه بې غمه شي.

په حقیقت کې د ورته زیرمي تجهیز او د پیســو ســاتل د تخصصي بانکونو له دندو څخه ګڼل کیږي.ځکــه که چیرته مالــدار په خپل وخت د ځیني ملحوضاتو له کبله اقدام و نه کړي او د اړتیا په وخت کې د ضرورت وړ پیســې له ځان سره و نه لري، ممکن هغه له زیان سره مخ شي چې په پایله کې له خپل شغل سره علاقه غوځوي اوپه دې توګه د ملي تولید سطحه زیانمنه کیږي.

پــه پرمختللیــو هیوادونــو کې د مالداري او غذایــې اړتیاوو د تدارک په برخــه کې د اړتیا وړ خدمات او اسانتیاوي په کوپراتیفونو کې تر سره کیږي. څنګه چې تر اوسه پوري په افغانستان کې ورته اســانتیاوي شــتون نه لري، نو له همدې کبله په کار ده چې د مالداري د فارم څښتن د خپلو څارویــو د غذایــې اړتیا د براورد او ســنجش په برخه کې پوره پوهه ولــري تر څو و کولای شي په مناســب وخــت کې د څارویو له غذایې اړتیا څخه ځــان بې غمه کړي او د قیمتي په وخت کې د غذایې موادو د اخستلو له درکه د مصارفو له زیاتوالي څخه ځان و ژغوري.

په دې صورت کې باید زیاته پاملرنه د پروړي یا بوســو اخســتلو ته وشي ځکه ورته مواد د کال په یوه معین وخت کې ارزانه پیدا کیږي ، په داســې حال کې چې له دې څخه وروســته په اسانۍ سره نه پیدا کیږي.

یادونه کیږي چې د وښو د مصارفو د براورد په صورت کې یوه اندازه زیات و نیول شي، ځکه د غواګانو په هره ګله کې غویی او سخوندر هم شتون لري چې کلني غذایې برابره شي.

د مزد او مدیریت د مصرف په برخه کې ویلای شــو چې براورد او ســنجش یې اسانه ده او په ورته مصارفو کې نا اعلان شــوي بدلون هم له یوه یا دوه فیصده څخه تجاوز نه شي کولای، خو د مالداري د فارم د نورو مصارفو په برخه کې باید له نهایت هوښــیاري او دقت څخه کار واخســتل شي. ځکه د مالداري د کاروبار په هره برخه کې له بې احتیاطي څخه کار اخستل د زیاتو خساراتو او زیانونو لامل ګرزي، ټول ضایعات او تلفات باید په خپل وخت سره و ســنجول شي تر څو د غوا

(c) ketabton.com: The Digital Library

ساتني د فارم د عوایدو او مصارفو تر منځ توازن برقرار وساتل شي.

باید پوه شــو چې د شــیدو او خوســیانو تولید د غوا ســاتني د فارم نهایي موخه تشکیلوي او کــه چیرتــه د بېلابېلو لاملونو له کبله غوا د شــیدو او بچې ورکولو وړتیــا و نه لري نو د ورته غیر اقتصادي څاروي ساتلو ته دې هیڅکله هم اجازه ور نه کړه شي، ځکه په ورته صورت کې بې ځایه مصارف واقع کېږي.

همدا شان هغه علتونه چې د غواګانو د وچیدلو لامل کېږي، باید په ګوته شي او طبیعي او غیر اجتناب پذیر نســبتونه باید په پام کې و نیول شي تر څو له عادي حالت څخه د هغوی د تجاوز په صورت کې د پروژې مدیریت له زیان او ضرر څخه وژغورل شي.

د غواګانود ساتنې په پروژه کې د تولیداتو د قیمت د تعینولو کړنلارې

هر مالدار باید د پروژې د تولیداتو د تمام شــد قیمت د تعینولو په برخه کې پوهه ولري او و پوهیږي چې له هر کیلو شیدو او غوښو څخه د هغه منافع یا ګټه څومره ده تر څو په خپل کار او شغل کې بریا تر لاسه کړي.

د مطلب د روښــانتیا لپاره فرض کړئ، یو مالدار چې د مزرعې لرونکی هم دی، متوجه کېږي چې په بازار کې د هغه د وښــو تر قیمت د شــیدو قیمت لوړ دی، او که و غواړي د غوا ســاتلو د خپل فارم د شــیدو تولید زیات کړي، نو کولای شي چې خپل ټول واښــه د غواګانو په تغذیه باندې مصرف کړي او د اړتیا په صورت کې یوه اندازه له بازار څخه هم واخلي

همدا شان که چیرته خپلې وچې غواګاني و پلوري، کولای شي د دغې لارې تر څنګ د هغو وښو له سپما څخه هم پیسې تر لاسه کړي چې په غیر اقتصادي غواګانو باندې مصرف کیدل.

یو بل مثال: فرض کړئ د مالداري د فارم څښــتن له ځان سره حســاب وکړ چې د خوسي یوې کیلــو غوښــې د تولید مصرف په بازار کې د غوښــې له قیمت سره یو ډول نــه دی او په اصطلاح اقتصادي نه دی، په دې صورت کې هغه کولای شي د خوســیانو ســاتلو ته ادامه ورکړي او یا خپل خوســیان د تولد په لمړیو کې په هغو کســانو باندې و پلوري چې د غوښې د پلورلو وړتیا یې لري، په دې صورت کې هم مالدار کولای شي خپل عواید اضافه کړي.

نو په دې توګه د یوې کیلو شیدو او غوښې د قیمت د تعین د روشونو په برخه کې د جزیاتو له یادونې څخه پرته ویلای شو چې: تر څو مو د غواساتنې د پروژې د تولیداتو په تمام شد قیمت کــې د خیل عوامل په ســمه توګه نه وي پیژندلي، نه شــو کولای د تولیداتو قیمت په ســمه توګه تعیــن کړو.پوهیــږو چې هره تولیدي ماده د هغې د تولید لــه عواملو سره اړیکه لري او د یوه په قیمــت کــې بدلون د بل په هغه باندې اثر لري. د یوې کیلو شــیدو د قیمت د تعین په برخه کې

(c) ketabton.com: The Digital Library

لکه مخکې ور نه يادونه وشــو کولای شــو د ګلې د تغذيې مصرف او نور واقع کېدونکي مصارف محاســبه کړو ، په دې صورت کې ديوه ســاده تناســب له مخې پوهيدلای شو چې د يوې کيلو په توليد باندې څومره مصرف راځي يعني د يوې کيلو شــيدو تمام شــد قيمت څومره ده او د هغو د پلور له درکه تر لاســه کېدونې عوايد څو مره دي چې په دې توګه کولايشــو د خپل شغل وضعيت او اقتصادي دريځ معلوم کړو.

خو له دې ســاده طريقې څخه هر وخت کار نه شي اخســتل کيدی .ځکه يو شــمير کارپوهان د مجموعې مصارفو د جزياتو په براورد او ارزونه باندې عقيده لري چې په افغانســتان کې د پلې کيدلو وړ نه دی، خو هڅه کيږي چې ورته معيارونه په افغانستان کې هم تطبيق شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېیم څپرکي لنډیز

د پروژې اقتصادي او مالي ارزونه

له پروژې څخه د مفاد د ترلاسه کولو موثر عوامل په لاندې ډول دي:

۱. د پانګه اچونې مصارف

۲. د پروسې د جریان سرمایه ګذاري.

۳. عملیاتي مصارف

۴. حاصله عواید

۵. اقتصادي عوامل

۱. د دولت له نفوذ څخه منځته راغلي عوامل

د سرمایه ګذاري مصارف په لاندې ډول دي:

۱. د فابریکي د ځمکي مصارف

۲. د مهندسي او انجینري مصارف

۳. د ماشین الاتو او لومړنیو موادو مصارف

۴. د تولید او تجهیزاتو مصارف

۵. د پروژې د پیل مصارف

هغه اقلام چې جاري سرمایه تشکیلوي، په لاندې ډول دي:

۱. د لومړنیو مصرفي موادو مصارف

۲. د لومړنیو ذخیره وي موادو مصارف

۳. د پرسونل د حقوقو مصارف

۴. د اوبو، برق او ګاز مصارف

۵. د مصرفي امتعې مصارف

۶. د ذخیره یې امتعې مصارف

۷. مالیات

۸. قابل پرداخت مصارف

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه اقلام چې له عملیاتی مصارفو سره تړاو لري، په لاندې ډول دي:

١. عملیاتي مواد

٢. مصرفي مواد

٣. اولیه مواد

۴. د کاري ځواک مصرف

۵. ګډ مصرف

د پروژې حاصله عواید

١. د امتعې د پلور د حجم عواید

٢. د امتعې د پلور د قیمت عواید

٣. د پروژې د باقیمانده ارزش عواید

د پروژې اقتصادي عوامل

١. مالیاتي نرخونه

٢. د انفلاسیون یا تورم نرخ

٣. د سود نرخ

۴. د اسعارو د تبادلې نرخ

د پروژې اقتصادي اروزنه

١. د پروژی د مفاد د لاسته راوړلو په موخه د مالداري صفت په برخه کې د معلوماتو راندي کول.

٢. د مورد نظر اقتصادي پروژې د اقتصادي موډل د طرحه کولو لپاره اقتصادي معلومات

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېیم څپرکي پوښتنې

۱. د پروژي د موادو د پیدا کیدلو د موثرو عواملو نومونه واخلی؟
۲. د سرمایه گذاري د مصارفو نومونه واخلی؟
۳. د پروسې د جاري سرمایې په اړه معلومات ورکړئ؟
۴. په پروژه کې د رواني سرمایې د اړوند اقلامو نومونه واخلی؟
۵. عملیاتي مصارف توضیح کړئ؟
۶. د یوې پروژي اصلي موخه څه ده، نوم یې واخلی او په اړه یې معلومات ورکړئ؟
۷. د پروژي د اقتصادي عواملو په برخه کې معلومات ورکړئ؟
۸. د پروژي اقتصادي ارزونه په څو برخو کې مطرح کیږي؟
۹. د مالداري د یوې پروژي د تولیداتو د قیمت د تعین د بېلابېلو میتودونو په هکله معلومات ورکړئ؟
۱۰. د یوې پروژي د جاري مصارفو په باره کې معلومات ورکړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

د پروژې د پیل او ابلاغ څرنګوالی

ټولیزه موخه:

د پروژې د ابلاغ او څرنګوالي د پیل په اړه معلومات.

د زده کړې موخې: محصلین به د دې څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د پروژې د لومړني قرارداد (موافقنامې) د اسنادو او مدارکو د مطالعې په هکله معلومات.
- له تقاضا کوونکو سره د ارتباطي کانالونو تنظیم.
- له تقاضا کوونکو سره د پروژې د نهايي جلسې تر سره کول.
- د پروژې د پلانګذارۍ تدوین.
- د پروژې د سازمان دهۍ تعین.
- د پروژې د طرحه کولو ابلاغ.
- په پروژه کې د همکارۍ او همغږۍ د روش چمتو کول.
- د پروژې د لومړنیو ارزونو تجزیه او تحلیل.
- د پروژې د زماني جدول چمتو کول.
- د انجینري، پلور، تولید او امتعې د تامین د پلانګذاري ملاحظه.

د پروژې د ابلاغ مراحل

پــروژه معمولاً (هغه وخت چې طرفین- آمر او اجراء کونکي د قرارداد له مخې توافق وکړي او د پروژې د ابلاغ مرحلې ته نږدې شي) د ابلاغیې له لیک یا leter of indent سره پیل کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې له ارجاع څخه وروســته د پروژې مدير د ټيم د امر په توګه تعين کيږي او کار پيل کــوي. د پــروژې ابلاغ، د تحرک د ايجاد او د پروژې د پيل لپاره زيات فشــار واردوي. د پروژې د ابلاغ پړاوونه تحرک کوونکي دي.

د ابلاغ مهم پړاوونه

د لومړني قرارداد پراسنادو او مدارکو تجديد نظر

د پــروژې له ابلاغ څخه مخکي، اجــرا کوونکی خپل فني او اقتصادي وړانديز او طرحه آمر ته وړاندې کوي. د پروژې د ابلاغ په برخه کې د پروژې   مدير دنده لري چې په دقيقه توګه د دغه پيشنهاد يا وړانديز د چمتو کولو لپاره کافې وخت مصرف کړي. لومړنی وړانديز ممکن د آمر د حضوري جلساتو يا رسمي ياداشتونو په اساس تعديل شي، نو په دې اساس د ليکونو، استول شويو ټيلي فاکسونو، د جلساتو د صورتونو او حتی د تر سره شويو تلفونونو په څير د لومړي وړانديز د اړوند اسنادو دوباره کتنه د پروژې د مدير دنده ده.

له دې څخه وروسته بايد د بازارموندني له مدير سره ناسته وکړي او د بدلونونو په اړه ور سره بحث وکړي او د پروژې د امر له تعين کيدلو وروســته هغه له خپلو نظرياتو څخه خبر کړل شي. همدا شــان ضروري ده چې د تغيراتو د نهايي کولو او د لمړني پشــنهاد په طرحه باندې د هغوی د تاثيراتو او د کارې مســؤليت په برخه کې د پروژې مســؤلانو ته د مذاکره کوونکي ټيم په تو ګه د لومړني پشنهاد طرحه وړاندې شي.

له پيرودونکي سره وروستۍ ناستې تر سره کول

د پروژې له ابلاغ څخه وروسته ، بايد دپروژې مديريت له امر سره نهايې جلسه تر سره کړي او د کنټرول د يوه لست پر اساس د خپل ځان او امر تر منځ د ګډ توافق په برخه کې ډاډ تر لاسه کړي. معمولاً د مذاکري صورت او د کنټرول لست لاندې موارد په بر کې نيسي:

۱. د کار او خدمت شرحه.
۲. د پروسې د پلان او طرحه جوړوني اساس او ضوابط.
۳. د پروژې د پلان اړوند اطلاعات.
۴. مهندسي او انجينري.
۵. تهيه او تدارکات.
۶. .توليد.
۷. اداري روشونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تصدي له آمر سره د ارتباطي کانالونو تنظیم

د پروژې مدیر باید د پروژې د کارونو د کنټرول لپاره د پروژې له مسؤلینو سره د اړیکو سیستم تنظیم کړي. د پروژې مدیر ته پـه کار ده تر څو له آمر، د بازارموندنـې، خرڅلاو او انجینري له برخـو سره اړیکـي ولري او د معلوماتو د را غونډولو په موخه له مختلفو افرادو سره پراخو اړیکو ته دوام ورکړي.

خو د پروژې مدیر د پروژې د کنټرول په موخه باید د اړیکو یو ځانګړی سیستم تنظیم کړي تر څو د پروژې د کنټرول په دوران کې لازیم کنټرول و لرلای شي. د دې کار لپاره ضروري ده چې د پروژې مدیـر د پـروژې له امر سره د ځانګړو اړیکو د لرلو لپـاره ځانګړی واحد کس و ګماري. د دې مفهوم مطلب دا دی چې د پروژې له مختلفو برخو سره د پروژې د امر اړیکي برقرا وسـاتل شي او هر ډول فعالیتونه یا خو د پروژې د مدیر په حضور کې او یا د ټاکل شوي اداري په حضور کې تر سره شي.

د پروژې لپاره د محاسبې د کودونو برقرار کول

د حسابونو د کودایښودنې د یوه جامع سیستم شتون د پروژې د مدیریت لپاره خورا ضروري دي. د کود نمبر سیستم، د فني اسنادو، پلانګذاري، حسابې او اداري راپور ورکولو د تشخیص په توګه ، چې له انجینري، تهیه او تدارکاتو څخه په استثنا چمتو کیږي، د پروژې په منظم کنټرول کې مرسته کولای شي.

معمولاً د کود نمبر اسـتندرد سیستم شـتون لري چې د یوې ځانګړي پروژې تجهیزات، مواد او خدمات تر پوښـښ لاندې نیسي. هغه مهم موارد چې هر وخت د کود نمبر تر سیسـتم لاندې نیول کیږي په لاندې ډول دي:

۱. د موادو او تجهیزاتو تعین.
۲. د فني اسنادو شمیرنه، فني مشخصات، اطلاعاتي پاڼي او نقشې.
۳. د امتعې او موادو د پلور کود نمبر.
۴. د انجینري، خرید او تولید د فعالیتونو د مهالویش جدول.
۵. د ماشین آلاتو، تجهیزاتو، موادو او خدماتو برآورد.
۶. د انساني قوې د کار ثبتول (په مرکزي اداره او د پروژې په محل کې، د ټایم شیټ په مخ باندې).
۷. د کار او د پروژې د قلمرو د تغیراتو ثبت.
۸. د پروژې او قیمت ګذاري محاسبه.
۹. د پروژې مصارف او د پروژې د پرمختګ راپور.

په دې برسیره، یوه ستره پروژه باید د مختلفو محلوتو یا کارخانو په اساس دراپور ورکولو او کنټرول په برخه کې د اسانتیا د را منځته کولو په مقصد په کوچنیو پروژو و ویشل شي. البته باید هڅه وشي چې فرعې پروژې تر ټولو کم حد ته ورسیږي تر څو د کنټرول نظام او راپور ورکول اسانه شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د پلانګذارۍ تدوین

د پروژې د پلانګذارۍ لپاره اړینه ده چې د پروژې موخه واضیحاً څرګنده شي تر څو تصمیم و نیول شي چې څه کول په کار دي ؟ باید کوم فعالیت ترسره شي او د پروژې لپاره څومره وخت ته اړتیا ده؟

له پخوانیو څلورو مراحلو وروســته د پروژې مدیر باید د پروژې پلان چمتو کړي. په دې پلان کې باید اهداف او فعالیتونه مشــخص شوي وي. د پروژې چمتو شوی پلان په غوره توګه د لاندې دندو په تر سره کولو کې مرسته کوي:

۱. د پروژې له مدیر سره د پروژې د اړتیا په تشــخیص او د هغوی د پوره کولو او عملي کولو په برخه کې مرسته کوي.

۲. د کار د تر سره کولو لپاره د انساني قوې لارښوونه کوي.

۳. د پــروژې لــه مدیر سره د پروژې د تجدید نظر او بر رسي او د لازمو اقداماتو د تر سره کولو په برخه کې د لا رښود په توګه مرسته کوي.

د پــروژې د پــلان پروګرام معمولاً له تیرو اطلاعاتو، د اجرا کونکــي او امر د کار او خدماتو له شرحي،د انجینرانو، مشاورینو، او اجراکونکو په څیر له ټولو دخیلو غاړو سره د کاري اړیکو له تامین څخه عبارت دی او د نهایي قرارداد د تنظیم، حقوقي او مقرراتي مسایلو لپاره اساس ګڼل کیږي.

په دې برســیره، دمختلفو واحدونو د محاســبې سیســتم، ژبه، د آمر د مشــارکت او مسؤلیت میزان، د آمر په واســطه د پروژې د سرمایه ګذاري او طرحه جوړوني فلسفه، د مهالویش ستونزي، د پروژې اجراء کیدل او د کنټرول او راپور ورکولو روشونه مشخص کوي.

همــدا شــان د پروژې پلان د انجیــنري، تدارکاتو، تولیــد، عملیاتو او مالي چــارو په څیر د یو لــړ ځانګړیــو برخو لرونکی دی. د مثــال په توګه د مالي برخې په پلان کې مالي ترتیبات، د پیســو مدیریت، مالي محاسبه او حساب ورکونه شامله ده . په همد توګه د مختلفو برخو لپاره فرعي پلان هم تعین او تنظیم کیدلای شي.

د پروژې د اداري ټاکل

ډیــری وخت د پروژو تعهد کوونکي او اجرا کوونکي په وظیفه ای توګه ســازماندهې کوي او په ورته ســازماندهې کې د انجینري، تدارکاتو او تولید په څیر دندي په نظر کې نیول کیږي. یوه معمولي سازماندهي د پروژې له ابلاغ سره د دندو ښوونه کوي او د هري پروژې عملیاتي مدیران په خپله برخه کې د پروژې د اجرا لپاره د لار ښــووني دنده پر غاړه اخلي او تر خپل لاس لاندې منابع د خپل هدایت تر امر لاندی راولي.

د کاري ټیم تشکیل د پروژې د مدیر لومړنۍ دنده ګڼل کیږي او په لومړی سر کې لاندې کسان په دندو ګمارل کیږي:

۱. د پروژې مدیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

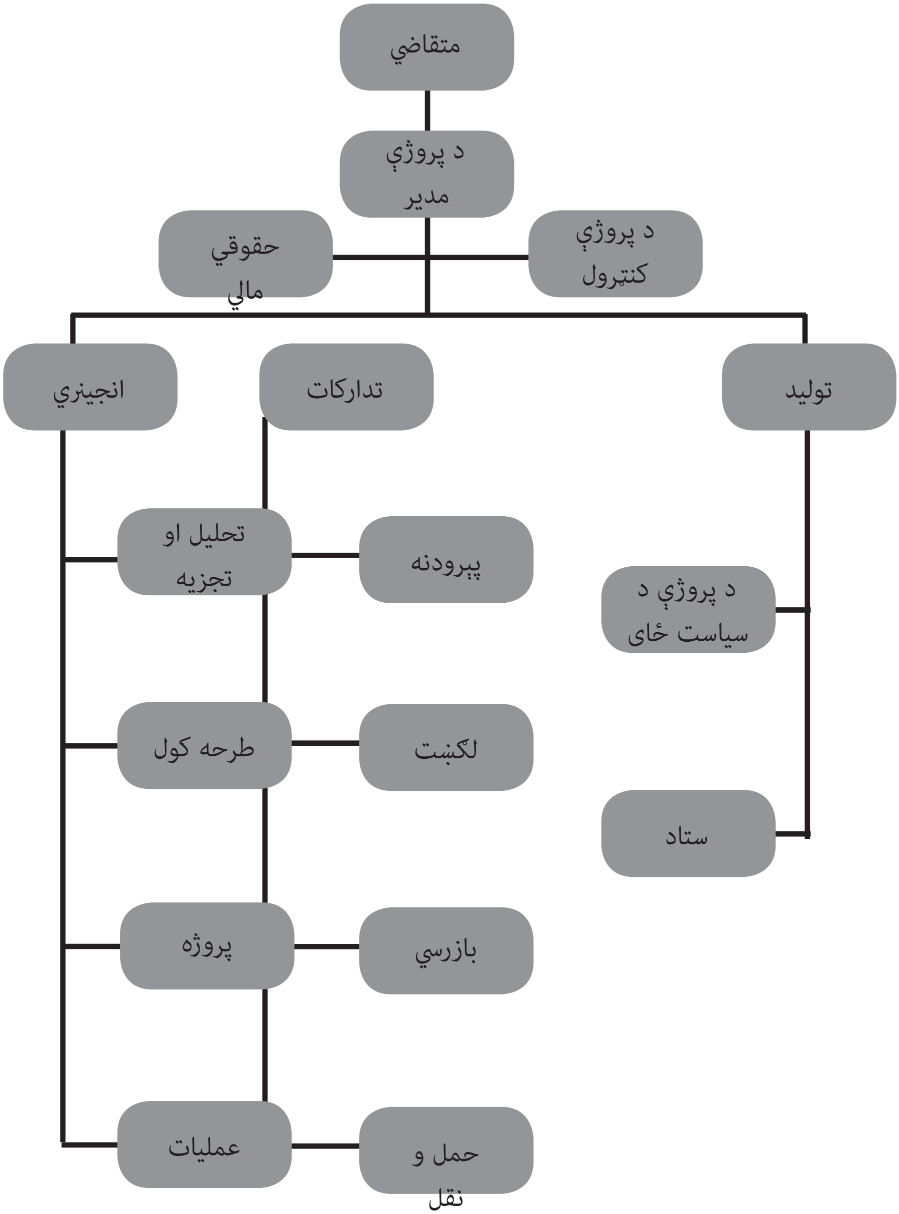
۲. د پروژې د انجینري د څانګي مدیر
۳. د پروژې د جمع آوري مدیر
۴. د پروژې د مهالویش او کنټرول مدیر
۵. د انجینري د مصارفو د برآورد مدیر
۶. د تهیې او تدارکاتو مدیر
۷. د تولید مدیر

دغــه ټیــم د پروژې د اجــرا د پلانونو په تدوین او چمتو کولو کې ګــډون کوي او د پروژې له پراختیا سره سم نور کسان په اړینو دندو باندې ګمارل کیږي.

د دندې پر اساس سازمان ورکونه

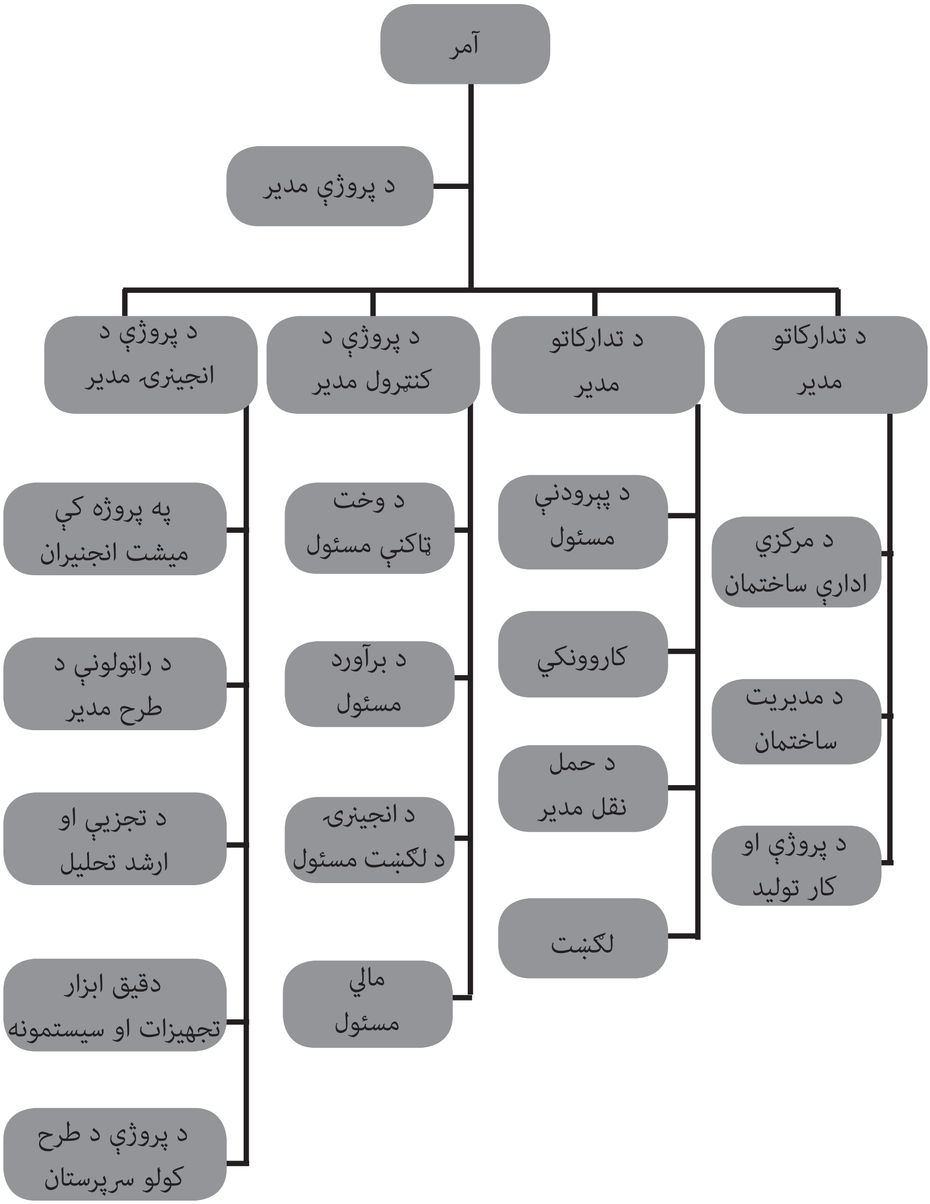
(c) ketabton.com: The Digital Library

د شغل او وظیفې پر اساس سازمان ورکونه



د دندې پر اســاس ســازمان ورکونه، په هغه صورت کې چې د پــروژې د مدیرانو په واک کې منابع مشخص شوي وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



د پروژې د کاري ټيمونو پر اساس سازمان ورکونه

د پروژې د ټيم غړي د پروژې مدير او کارکوونکو ته د کيفيت استندرد او طريقو لپاره راپور ورکوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اداري په دوران کې د پروژې دوروستۍ دورې د جلسې ترسره کول

د پروژې د کار د شرحې له تعریف څخه وروسته په لومړني مناسب فرصت کې د پروژې مدیر د پروژې له غړیو سره نهایي ناسته تر سره کوي. په دې ناسته کې د خرڅلاو او بازار موندنې مدیران د پروژې د نهایي کولو نېټه اعلانوي او د پروژې له ابلاغ څخه تر اعلان پورې د مذاکراتو په اوږدو کې مهم ټکي او طرحه شوي اساسي پوښتنې آمر ته وړاندې کوي. له دې وروسته د پروژې مدیر د پروژې د پلان یادونه کوي او د یوې ګډې فضا او مشترک درک د را منځته کولو په موخه د پروژې اهداف او لومړیتوبونه ابلاغ کوي او د مطرح شویو پوښتنو په وړاندې ځواب وایې.

د پروژې د طرحې مطابق د اړوند وپرداختونو ورکول

د پروژې مدیر د پروژې د طرحې په موخه د اړتیا وړ پرداختونو د بشپړتیا لپاره فورمې تنظیموي. دغه فورمې د انجینري د عملیاتو په واسطه طرحه او چمتو کیږي، لاندې موارد په بر کې نیسي چې باید د آمر له لوري تصویب شي.

۱. د ذخیره یې موادو اړوند معلومات او اطلاعات
۲. د فني تولید د مشخصاتو اړوند معلومات او اطلاعات
۳. د انرژي، اوبو، بریښنا او کیمیاوي موادو سیستمونه
۴. الکترونیکي سیستمونه
۵. د باطله موادو دفع او چاپیریال ساتنه
۶. جوي یا اقلیمي شرایط
۷. د ځمک پیژندنې او خاوري اړوند معلومات
۸. کارځای ته د رسیدګي په برخه کې معلومات
۹. اوبو ته د لاس رسي په اړه معلومات
۱۰. د پروژې د طرحې په اړه عمومي معلومات
۱۱. د اړتیا وړ اجازه لیک او تصویب نامه
۱۲. طرح شوي ستندردونه او کد.

د چمتو شوي طرحې ابلاغ

د انجینري، تدارکاتو او تولید له طرحې څخه مخکې باید را غونډه شوي طرحه بشپړه شي، او

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د عمومي مهالویش جدول په پوره دقت سره چمتو شي. په دې اساس دغه کارونه باید د شونتیا تر بریده په چټکتیا سره تر سره شي. یاده شوي طرحه جوړونه لاندې موارد په بر کې نیسي:

۱. د پروسې د بهیر ظآهري شکل طرحه کول.

۲. د موادو را غونډول

۳. د را غونډ شویو موادو مشخصات

۴. د انرژۍ د مصرف د سیستمونو مفهوم

۵. د چاپیریال ساتنې سیستمونه

د پروژې په طرحه جوړونه کې د اړتیا وړ عمومي اقلامو جدول

۱. د لومړنیو منځنیو موادو او تکمیل شوي تولیدي امتعې په هکله معلومات

۲. د مصرفي او کیمیاوي انرژۍ او مصرفې موادو په هکله معلومات

۳. د عملیاتو د ډاډمنتوب په هلکه معلومات

۴. د ځای په ځای کیدلو او ذخیره کولو په هکله معلومات

۵. د حمل او نقل او تحویل امکانات

۶. د ژغورنې اړتیاوې او تعمیر

۷. امنیتي اړتیاوې

۸. د ممکنه بېلابېلو بدیلونو د ارزونې لپاره اقتصادي معلومات

۹. د انرژۍ مصرف او د مصارفو د سنجش عوامل

۱۰. د تجهیزاتو د طرحه جوړونې حقیقي دلایل

۱۱. د سیستمونو د بیلتون حقیقي دلایل

۱۲. د چاپېریال ساتنې په هلکه ملاحظات

۳۱. د الکترونیکي او دقیقو ابزارو طرحه ریزي

۱۴. د تعمیراتو او امنیتي پوښښونو حقیقي دلایل

۱۵. ارتباطي اړتیاوې

۱۶. د خطر پر وړاندې له امکاناتو او تاسیساتو څخه ساتنه

۱۷. د تجهیزاتو طرحه ریزي

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د همغږۍ د کړنلارې چمتو کول

د پــروژې د همغږۍ کړنلاره باید د پروژې د مدیــر له لوري له چمتو کیدلو او وړاندې کیدلو وروسته د آمر له لوري تصویب کیږي.

په ورته کړنلاره کې لاندې مطالب تر غورلاندې نیول کیږي:

١. د وظایفو عناوین او شمیر

٢. قراردادي معلومات

٣. د پروژې د کار شرحه

۴. د آمر دندې

۵. مکالماتي او ارتباطي میتود

۶. مصوبات.

٧. انجینري.

٨. تدارکات.

٩. ساختمان.

١٠. د پروژې عملیات او شرحه

١١. د پروژې محاسبه او شرحه

١٢. د ګذارشونو تهیه کول او د پروژې کنټرول .

د پروژې د لومړنیو براوردونو تجزیه او تحلیل

د پروژې له ابلاغ څخه وروســته د پروژې مدیر په ساده شکل د پروژې دساده براورد وړاندیز کوي. په دغه براورد کې چې د پروژې له ابلاغ څخه د مخه وړاندې کیږي، ممکن د فعالیت حجم، د ترسره کیدونکو هڅو اندازه او د اعتماد میزان توپیر ولري.

یاد شوی براورد د دورې په پیل کې کولای شي، د مرکزي دفتر د مصارفو، تجهیزاتو، خامو موادو، انســاني قوې، د تولید د مرحلې، د امرینو د مصارفو او داســې نورو په هکله معلومات چمتو کوي. دغه براورد یوه تقریبې محاسبه ده خو د دقیقو محاسباتو لپاره د اساس بنه لري.

کله چې چمتو شــوي طرحه جوړونه تصویب شي، د براورد مدیر د کنټرول د آمر لپاره لومړنی بــراورد چمتو کوي. دغــه براورد د تجهیزاتو، د مرکزي دفتر د مصارفو، لومړنیو موادو، د تولیداتو د اړتیا وړ قوې او د شرکت د غیر مســتقیمو مصارفو لپاره د بودجې د چمتو کولو اساس ګڼل کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

همدا شـــان دغه براورد د اجراء په وخت کې د پروژې د لومړنیو مصارفو د کنټرول اســـاس ګرځي. د یاد شوي براورد له مخې د پروژې په اجراء کې د فعالیتونو مصرف له بودجې سره مساوي وي.

د پروژې د لومړني مهالویش د جدول چمتو کول

د پروژې د ابلاغ یوه مهمه مرحله د مهالویش د جدول له ابلاغ او چمتوکولو څخه عبارت ده. که چیرته تر اوسه پوري پروژه تعریف شوي نه وي، تر څو د اړتیا وړ مواد تعین شي، لاندې مواردو د تحقیق لپاره لمړنی مهالویش چمتو کیږي:

١. د کلیدي فعالیتونو او د هغوی د تر سره کیدلو د وخت تعین

٢. د پلانګذاري او لومړنۍ بودجه بندۍ چمتو کول

٣. د مهمو او اساسي فعالیتونو لپاره د مهالویش د جدول تعین او چمتو کول

۴. د مهمو او اساسي موادو، اقلامو او تجهیزاتو تعین

د دې ارزونې لپاره چې لومړنی مهالویش تر کومه بریده د حصول وړ دی، لومړنی براورد خورا مهم دی. دغه عمل د پروژې په اجراء کې د اړتیا وړ کار کمي حجم په تعین شـــوي زماني چوکاټ کې مشخص کوي. د لومړني مهالویش له بررسي سره د پروژې مدیر باید د مالي تصویب د مراحلو، د مقرراتو اوضوابطو د تصویب د مراحلو، انساني قوې ته دلاس رسي د اړوند ستونزو، جوي مشکلاتو او داســـې نورو پـــه څیر له احتمالي تاخیراتو څخه خبر واوسي او د هغـــوی لحاظ وکړي او په خپل وخت د پروژې د اجراء په اړه د ډاډ تر لاسه کولو په موخه د مهالویش له جدول سره یو ځای باید پروژې د پیل د مهالویش جدول هم چمتو او ابلاغ کړي.

په دغه جدول کې هغه فعالیتونه شـــامل دي چې بایـــد د پروژې د پیل او ابلاغ له نېټې څخه وروسته تر ۳۰ یا ۹۰ ورځو پورې تر سره کیږي.

د انجینري پلان بیا کتنه یا تجدید نظر

د انجینرۍ چمتو شـــوی پلان چې د انجینرۍ مدیر په واســـطه چمتو شوی وي، لاندې موارد په بر کې نیسي چې باید د پروژې مدیر یې له انتشار او ابلاغ څخه د مخه بیا کتنه او ارزونه وکړي:

١. د انجینري کار شرحه

٢. د پروژې د مختلفو واحداتو د مجموع د طرحه ریزۍ اساسات

٣. د طرحه جوړونې او انجینري ارزونې

۴. د ژغورنې، تعمیراتو، د سیستمونو د اعتبار او انعطاف پذیرۍ اړتیاوې

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵. د موادو د انتخاب شاخصونه

۶. د انجینري اقتصاد او د طرحه جوړوني حقیقي دلایل

۷. د طرحه جوړوني مشخصات او ستندردونه

۸. مقرارت او ضوابط

۹. د تجهیزاتو ډیزاین کول او د کارخانو داخلي طرحه ریزي

۱۰. د پروژې اړوند د انجینري ستونزې.

د پروژې د تدارکاتو د پلان بیا کتنه یا تجدید نظر

د پروژې د ابلاغ په مرحله کې د پروژې د تدارکاتو دمدیر لومړنۍ دنده دا ده چې د پروژې د تدارکاتې برخې لپاره د تدارکاتو پلان چمتو کړي. دغه پلان لاندې موارد په بر کې نیسي:

۱. د پروژې د تدارکاتو حقیقې دلایل

۲. د موادو او تجهیزاتو په څیر مهم او اساسي اقلام

۳. د پورتنیو اقلامو د منابعو احتمالي تامین

۴. هغه اقلام چې کولای شي تر ټولو منابعو پراخ او له ټولو منابعو څخه چمتو کیږي

۵. د مصرف او کمیت د مبانیو تعین

۶. د هغو شرکتونو اومنابعو شمیر چې باید د مناقصې یا استعلام له لاري دعوت کیږي

۷. د اخستلو د محلي، ملي او نړیوال سیاست تعین

د تدارکاتــو پــلان چې د پروژې د مدیر له لوري تجدید نظر او ارزیابې کیږي، باید د پروژې د امر له لوري تر ابلاغ او انتشار د مخه په تصویب ورسیږي.

له پورتنیو اقداماتو وروسته باید د تدارکاتو تفصیلي روشونه چې د خرید فورمي او د اړتیا وړ مدارکــو د معاملاتــو آئین نامه، د ورته مدارکو د تصویــب او توزیع ډول، او د خرید د کوډ ګذاري سیســتمونه پکي شــامل دي، چمتو کیږي. همدا شــان له پورتنیو دوو پلانونو سره باید د تامین د منابعو تصویبې فهرســت هم چمتو شي چې دغه فهرســت یا لیک لړ د عرضه کوونکو شرکتونو د تجهیزاتو او موادو د کوډ ګذاري او تیرو تجاربو پر اساس تنظیم کیږي.

د تولیدي پلان تجدید نظر یا بیا کتنه

د تولید چمتو شــوی پلان باید د تولید د همغږۍ د ډلي له لوري تر ابلاغ او انتشــار د مخه د

(c) ketabton.com: The Digital Library

پروژې د مدیر له لوري تجدید نظر شي. په ورته تجدید نظر کې باید لاندې ټکي په پام کې و نیول شي او د پـروژې مدیـر ډاډمن شي چې دغه پلان د پروژې اړتیـاوي تامین کولای شي. د ورته پلان چټک چمتووالی پر خپل وخت د پروژې له اجرا او د تولیدي تصدۍ له تجهیز سره مرسته کوي.

۱. د کارځای یا تصدي او د هغې د اړوند چاپیریال مطالعه او بررسي.

۲. د کارځای، د تګ را تګ د لارو او اقلیمي شرایطو اماده کول.

۳. د تولید اضطراري امکانات.

۴. د اړتیا وړ درنو تجهیزاتو څیړنه

۵. د تولید د اړتیا وړ تجهیزات.

۶. د نصب د لومړیتوبونو له مخې تجهیزات او امکانات

۷. د تولید میتودونه او روشونه

۸. د اړتیا وړ موادو تحویل

۹. د تولید او مونتاژ برخې

۱۰. تولیدي تصدیاني، او د هغوی داخلي او باندني تجهیزات

۱۱. د تولید د مرحلې اداره او انساني قوه

۱۲. په تصدي کې کنټرول او بررسي

۱۳. د تصدي امنیتي میتودونه

۱۴. د اتحادیو او سندیکاؤ اړوند مسایل او مقررات

۱۵. ممکنه انساني قوه او د استخدام پلان

۱۶. کارګرۍ اړیکې

۱۷. د انساني قوې لپاره اداري منازل

۱۸. د تولید له فرعي اجراء کوونکو سره د قرارداد تنظیم

۱۹. محلي مقررات او اجازه لیکونه

۲۰. د تولید پلان ګذاري، مهالویش او د مصرف کنټرول

د دې مرحلې په پای کې په واقعیت کې پروژه ابلاغ شوې بلل کیږي. په هغه صورت کې، چې د پروژې مدیر او نور همکاران خپلې هڅې د پروژې سره او سم ابلاغ لپاره لارښوونه کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انساني قوي د مصرف له مخې د پروژې د براورد محاسبه

د هرې پروژې د اجرا لپاره د تولید او انجینري د برخې اجرا کوونکي باید مناسب مقدار پیسې مـصرف کـړي تر څو پروژه د مهالویش مطابق تنظیم شي . پـه ورته بهیر کې لاندې برخې په نظر کې نیول کیږي:

١. نفر/ ساعت د انجینري په برخه کې
٢. نفر/ ساعت د تولید په برخه کې
٣. نفر/ ساعت د نصب په برخه کې
۴. نفر/ ساعت د پروژې د مرکزي دفتر او اداري مصرف په برخه کې

نو په دې توګه ویلای شـو چې د پروژې د اجرا او پرمختګ لپاره د هغې پیسـې د مهالویش مطابق (نفر/ ساعت) له مخې مصرف شي.

لـه اتـلاف یا بې ځایه مـصرف څخه د مخنیوي په موخه باید د پـروژې تر پیل د مخه لاندې کارونه تر سره شي:

الف: باید طرحه جوړونه صورت و نیسي
ب: باید ستندرد تجهیزات تولید شوي وي
ج: باید په ذخیره کې د اړتیا وړ لومړني توکي شتون ولري
د: د انجینرۍ او تولید د برخې پر طرحه جوړونه کې باید نفر/ ساعت مصرف شي
هـ : باید د موادو ځای په ځای کول او انتقال په چټکتیا سره تر سره شي.

د تر لاسه شوي ارزش د مفهوم له مخې د پروژې د مصارفو محاسبه

د تر لاســه شــوي ارزش یا«EVC[1]» مفهوم په هر وخت کې د پروژې د پلان شــوي بودجې پر اساس د پروژې د اړوندو فعالیتونو او تر سره شوي کار له اندازه ګیري څخه عبارت دی.

دغــه مفهــوم د لومړي ځل لپاره د امریکا د انرژۍ د وزارت له لوري د ډېرو له ســکرو څخه د انــرژۍ د تولید په برخه کې وکارول شــو چې زیاتره ســتر شرکتونه نــن ورځ هم له دغه فن څخه استفاده کوي.

EWC د دریو لاندنیو شاخصونو په واسطه:

---

1 -Earned Value Concept.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱. د تر سره شوي کار واقعې مصارف «ACWP» یا

The Actual Cost for Work Performed.

۲. د تر سره شوي کار لپاره بودجه شوي مصارف «BCWP» یا

Budget Cost for Work Performed.

۳. د کار د مهالویش لپاره بودجه شوي مصارف «BCWS» یا

Budget Cost for Work Scheduled.

د P.M.S[۲] ټول عوامل له دغو دریو شاخصونو څخه تر لاسه کیږي

2-2-4 : د ډلبندیو تعریف

د کار د ویش ډول یا «WBS» یا «Work Break Down» د راپور ورکولو لپاره هم یوه طبقه بندي جوړوي . د راپور ورکولو دغه طبقه بندي د پروژې د مدیریت د کنټرول لپاره کارول کیږي

د «E.V.C» یا «Earned Value Concept» روش لپاره د مخکې ذکر شــویو دریو شــاخصونو یعنی BCWP , ACWP و BCWS څخه استفاده کیږي.

د وخت او مصرف د عواملو دسیستم له مخې د پروژې د مصارفو د مهالویش تعین

په بشــپړه توګه انجنیري شرکتونه او اجرا کونکي د مصرف او مهالویش د کنټرول د سیســتم د معیار یا Cost Schedual Control System Criteria په واســطه ارزیابې کیږي. په دې برســیره دغه سیســتم دې ته اړتیا لری چې د پروژې کنټرول د کار د قلمرو، د کار د شرحې، مهالویش، د بودجــې د براورد، د پروژې د تخنیکــي پرمختګ او د واقعې مخارجو په څیر له یو لړ عواملو سره اړیکي پیدا کوي. په پورتنیو عواملو کې د هر یوه تغیر او بدلون باید ارزیابې شي تر څو یو په بل او د کار په عمومي بهیر باندې د هغوی تاثیرات و ارزول شي.

د C/s.c.s.c روش یا میتود په هغه وخت کې زیات ګټور ده چې لاندې موارد شتون ولري.

په هر حال کې باید پآملرنه وشي یاد شــوي روش یو عادي او معمولي روش دی او یو دقیق او کره روش نه ګڼل کیږي .

۱. نامناسب روشونه او له تیروتني ډکه پلانګذاري.

۲. د پروژې د کار د شرحې په تعریف کې ستونزه.

۳. د عملي اندازه ګیري لپاره د موثر سیستم نه شتون.

۲ -Performance Measurement System.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴. د پروژې د بودجې او مهالويش تر منځ د منطقي اړيکو نه شتون
۵. د براورد شوي بودجې او واقع شويو مصارفو تر منځ د ثبات د اړيکو نه شتون.
۶. د مسؤليتونو او اختياراتو په تغير او بدلون باندې د کنټرول نه شتون.
۷. د پروژې د بشپړتيا لپاره بې اثره سنجشونه

لکه مخکې چې و ويل شــول، د «C/s.c.s.c عوامل په پنځو اساسي برخو چې له سازمان دهې، پلانګذاري، بودجه بندي، حسابداري، تحليل او تجزيې او تجديد نظر څخه عبارت دي، ويشل کيږي چې له هر يوه څخه يې لنډه يادونه کوو:

الف- سازمان ورکونه: چې د لاندې مراحلو لرونکي ده:

۱. د کار، ماموريت او دندو تعين .
۲. په موظفو ډلو باندې د دندو ويش.
۳. د دندو د سرپرستې سطحې تعين.
۴. د دندو د هر پوړ د صلاحيتونو او مسؤليتونو تعين.
۵. د وظايفو د پوړونو تر منځ د اړيکو تعين.
۶. د مشاغلو او دندو د شمير تعين او طبقه بندي.

ب: پلانګذارى او بودجه چې د لاندې مراحلو لرونکي ده:

۱. د کار مهالويش.
۲. د بودجې جوړوني برآورد
۳. د اصلي اندازه ګيري او عملي اجرآتو د کرښو تعين.
۴. د کار او د مسؤليتونو د تعويض څارنه

ج: «حسابداري» چې د لاندې مراحلو لرونکې ده:

۱. د واقعې مصارفو ثبت کول.
۲. د عملي اجرآتو اندازه ګيري.

د: تحليل او تجزيه چې د لاندې مواردو لرونکي ده:

۱. د پلان شــوي کار د پرمختګ پرتله کول، تر لاســه شــوي ارزش او واقعې مصارف ACWP BCWP BCWS

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲. گزارش او نظارت.

C/Scsc معلوماتــو تــه لاس رســی د پروژې د تغیراتو د کنټرول بنســټ جــوړوي او د اړینو راپورونو د چمتو کولو او نظارت د اسانتیا لپاره اطلاعاتو، اسنادو او مدارکو ته اړیتا لري.

دغه اطلاعات لاندی موارد په بر کې نیسي:

الف: د بودجې او واقعې اجراآتو ترمنځ توپیر.

ج: د غیر مسؤلو کسانو له لوری د قرار داد به مفاد کې د هر ډول بدلون او تغیر ممنوعیت.

د : د اجرا کوونکو په اړه ټولو اطلاعاتو ته د آمر لاس رسی.

د پــروژې د پلانګذارۍ لپــاره لــه «Responsiblities Assignment Matrix» متریکس څخه استفاده کول.

هغه مهم مسایل چې د یوې پروژې د بریالیتوب تضمین کوي په لاندې ډول دي:

۱. د پروژې د اجرا لپاره پلانګذاري.

۲. د اړیکو تامین او په تدوین شوي پلان باندې د پروژې د ټولې انساني قوې پوهیدل. د پلان د لیکلو لپاره کولای شو د لاندې جدول له «Matrix» څخه استفاده وکړو.

د پروژې د پلان دطرحه کولو په وخت کې باید د عملیاتي پلانګذاري آتو مراحلو ته پام وشي:

۱. د پلان د طرحې د Matrix چمتو کول او د عملیاتي عواملو مشخص کول.

۲. د اینډکس کارتونو یا «Index» چمتو کول او شمیر ګذاري.

۳. د Matrix د هرې برخې لپاره د عمومي پلان چمتو کول.

۴. د اعلاناتو په تابلو باندې د پلانونو نصب کول.

۵. د اعلاناتو په تابلو باندې د عمومي پلانونو نصب کول.

۶. د پلان کتبي کولو او رسمي کول.

۷. د تعقیب یا بیا کتني د میتود چمتو کول.

۸. د اجرایې پلان چمتو کول.

د عملیاتو پراوونه: لاندې مسایل په پلان کې ځای پر ځای کیږي «5W + H»:

What = د پروژې تعریف او د کار شرحه.

Why = د پروژې له اجرا څخه زموږ موخه

(c) ketabton.com: The Digital Library

When = اصلي کارونه او لومړیتوبونه.

How = اصلي پریکړې او د هغوی مسؤلان.

Who = رسمي اداره او د پروژې مسؤول.

Where = د پروژې ځای .

د پروژې د کنټرول ښه والی

د پروژې په اړه د ښـو معلوماتو د تر لاسـه کولو او اړین کنټرول د را منځته کیدلو په موخه د عمومي انجینري د مدیریت له سیسـتم یا «GEMS» یا «General Engineering Management System» څخه استفاده کیږي. دغه سیستم د پروژې د طرح ریزي په وخت کې مشتریانو ته د واقعې پروژې د مدیریت د خدماتوپه اړه معلومات ورکوي.

ضمناً دغه سیسـتم ته پـه هر وخت کې تغیر ورکول کیـدی شي. GEMS د وخت کنټرول، د اسـنادو کنټرول، د بودجې کنټرول،د انساني قوې سـنجش او د پروژې د فزیکي پرمختګ راپور په خورا ساده سیستم کې ترکیب کوي. ورته سیستم ته لاس رسی د کنټرول پروسه غښتلې کوي او د یوې ټولیزې معلوماتي سټې رول لري.

G.E.M.S د کود ګذاري د سیستم د تطبیق له لاري تر سره کیږي، چې دغه کوډونه په لاندې ډول دي:

۱. هغه کُد ګذاري چې د نل دواني د خطونو- مخازن مشخص کوي: Discipline Code.

۲. هغه کُد ګذاری چې نا بشپړې شوي دندي مشخص کوي لکه د محاسباتو طرحه جوړونه او کنټرول = Function Code.

۳. هغه کُد ګذاري چې د فعالیتونو موقعیت مشخص کوي لکه د مخازنو او جنراتورونو د نصب موقعت = Area Code.

۴. هغه کُد ګذاري چې ځانګړي اسناد مشخص کوي، لکه نقشې، ځانګړي فورمې او داسې نور = Document Code.

۵. هغه کُد ګذاري د هر فعالیت روزنیز موقعیتونه د هغوی د اهمیت د نښانی کولو په موخه بیانوي = Sequence Code .

۶. هغه کُد ګذارې چې د شته اسنادو د تجدید نظر د وضعیت ښودنه کوي = Revisions Code.

۷. هغه کُد ګذاري چې پرسـونل، خامو موادو او داسـی نورو په څیر ځانګړي مصارف په نښه کوي = Cost Type Code

(c) ketabton.com: The Digital Library

د فزيکي پرمختګ او قوي د براورد، د راپور چمتو کول په ورته وخت کی کولای شي د پروژې د مديريت لپاره د کنټرول اساسي معلومات منځته راوړي.

د کنټرول لاندې شــاخصونو څخه د اطلاعاتي پايګاه او G.E.M.S د معلوماتو د محاســبې په برخه کې استفاده کيدلا شي.

۱. د بودجې شاخص «BI» يا Budget Index

$$BI = \frac{\text{سنجول شوي مصارف + واقعي مصارف}}{\text{اصلي بودجه}}$$

۲. د کار د اتمام فيصدي «W٪» يا Percent work Completed

$$W\% = \frac{\text{واقعي مصارف}}{\text{برآورد + واقعي}}$$

۳. د کارول شوي وخت فيصدي يا «S٪» يا Percent Schedual Used

$$S\% = \frac{\text{په کار مصرف شوی وخت}}{\text{د وخت مجموعه}} \times ۱۰۰$$

۴. زمانی شاخص «SI» يا Scheule Index

$$SI = \frac{\%S}{\%W}$$

دغه شــاخصونه د پروژې په هره برخه کې محاســبه کيږي او همدا شان د فعاليتونو، سيمي، اســنادو او وظايفو پر اساس هم چمتو کيږي. ضمناً له Feed Back يا د کارکوونکو له بعدي پايلې څخه په استفادې سره کولای شو د هغوی معلومات اصلاح کړو.

لنډ مهاله ارزونه يا براورد

لنــډ مهالــه ارزونه د وظايفو د ارزيابې او زماني محدوديتونــو له لاري صورت مومي. د کار په هره شــيبه کې باقيمانده له براورد سره مســاوي ده، او براورد شوی وخت يا هغه وخت چې بايد راتلونکي دورې ته ځانګړی شي له لاندې حساب سره مساوي دي:

$$LEV = \frac{\text{برآورد}}{\text{پاتې وخت}} \times \text{« د مياشي يا اونۍ د ورځو شمير »}$$

برآورد = Resource Level

(c) ketabton.com: The Digital Library

د منابعو د تخصص دغه سطحه د وخت او بودجې د شاخصونو په واسطه تعدیل کیدلای شي. دغه براورد اصلاح کیږي، نو په دې اســاس د راتلونکي وخت لپاره منابع مســاوي دي له: = Next BI × SI × LEV

دغه شــاخصونه د فعالیتونو د ســطحې د تعدیل لپاره موثر او مستقیم روشونه دي. که چیرته تر لاســه شــوی عدد له یوه څخه لوی وي، د فعالیتونو اوسط زیات دی او که له یوه څخه کوچنی وي، نو د فعالیتونو اوسط کوچنی دی.

برآورد = Resource Level

د راتلونکــي وخــت لپاره منابع = Improved Estimate of the Resource Leading for next Period

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ځلورم څپرکي لنډيز

۱. د لومړني قرارداد د اســنادو اومدارکو مطالعه او تجديد نظر بايد د پروژې تر پيل د مخه د اجرا كوونكي او آمر تر منځ د موفقيت په موخه تر سره شي.

۲. د پروژې د اجرا كوونكو، آمر او ټولو اړوندو برخو تر منځ د اړيكو د كانال تنظيم.

۳. د ځانګړي رديف د پروژې لپاره د حسابدارۍ د كود ګذاري تر سره كول.

۴. د پروژې په پيل كې د نهايي ناستې يا جلسې تر سره كول.

۵. د پروژې تر پيل د مخه د پلانګذارۍ ترتيب او تدوين.

۶. د پروژې د سازمانونې تنظيم او د پروژې د ټولو كاري برخو تنظيم.

۷. د پروژې تر پيل د مخه له مديريت او د هغه له غړو سره د دندو، صلاحيتونو او مسؤليتونو د ويش په برخه كې د نهايي جلسې دايرول.

۸. علاقمندانو ته د پروژې د طرحه جوړونې د اړوندو معلوماتو فورمې چمتو كول.

۹. د چمتو شوې طرحه جوړونې ابلاغ.

۱۰. د پروژې د غړو تر منځ د همغږۍ او همكارۍ د روش چمتو كول.

۱۱. د پروژې د لومړنيو براوردونو تحليل او تجزيه.

۱۲. په پروژه كې د مهالويش او دندو د جدول چمتو كول.

۱۳. د پروژې د انجينري پلان او د انجينرانو د دندو تجديد نظر.

۱۴. د خريدارۍ او تجهيز د پلان بيا كتنه.

۱۵. په پروژه كې د توليد د پلان تجديد نظر.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱- د پروژې اقتصادي ارزونې موثر عوامل په ګوته کړي او هر يو يې توضيح کړئ؟

۲- د پانګه اچونې په مصارفو کې د موثرو عواملو نومونه واخلى او توضيح يې کړئ؟

۳- د جاري سرمايې د موثرو عواملو نومونه واخلى او توضيح يې کړئ؟

۴- د عملياتي مصارفو د اړوندو اقلامو نومونه واخلى؟

۵- د اقتصادي سنجش ماډل ، د هغه عوامل او د طرحه جوړونې څرنګوالى توضيح کړئ؟

۶- يوه بشپړه پروژه انتخاب کړئ او د هغې اقتصادي ماډل چمتو کړي او د تصويب لپاره يو مديريت ته فرضي راپور تدوين کړئ؟

۷- هغه غير اساسي عوامل چې د نړيوالو پروژو د تمويل په برخه کې پام ورته کيږي، تشريح کړئ؟

۸- لاندې اصطلاحات تعريف کړئ: نغدي جريان، متحمله شتمني، د مرکزي بانک تعهدات، عندالمطالبه اعتبار، له معينو نرخونو سره قرضونه، له متحولو نرخونو سره قرضونه، له اعتبار څخه نامشروع استفاده، د اعتبار نامې اسناد، مقطوع قرارداد، موقتي مالي تامين، د عملياتو ناخالص مفاد.

۹- په پروژو کې د معمولې قراردادونو ډولونه و نوموی او پنځه ډوله يې تشريح کړئ؟

۱۰- د اجرا کوونکو مسؤليتونه په ګوته کړئ؟

۱۱- د پروژې د ۱۵ ګونو پړاوونو نومونه واخلى ، هر يو يې توضيح کړي او د پروژې د ابلاغ شبکه رسم کړئ؟

۱۲- له متقاضې يا آمر سره د نهايي مذاکرې د صورتونو نومونه واخلى؟

۱۳- د پروژې سازمانونه تعريف کړئ او د سازمانونې ډولونه له رسم سره تشريح کړئ؟

۱۴- د حسابداري له کود څخه د استفادې کولو مهم ځايونه په ګوته کړئ؟

۱۵- Matrix سازمانونه تشريح کړئ او يوه نمونه يې وړاندې کړئ؟

۱۶- د پروژې د طرحه جوړونې لپاره د اړتيا وړ اطلاعاتو نومونه واخلى؟

۱۷- د طرحه جوړونې لپاره د اړتيا وړ اقلامو، اطلاعاتو او معلوماتو نومونه واخلى؟

۱۸- د پروژې د انجينري پلان بايد څه ډول و ارزول شي؟

۱۹- د پروژې تدارکاتي پلان کوم موارد په بر کې نيسي؟

۲۰- د توليد په پلان کې بايد کوم مطالب شامل وي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲۱- د پروژې د ابلاغ د مرحلې په اجرا کې د دقت اهمیت او اړتیا په ګوته کړئ؟

۲۲- د پروژې د ابلاغ د مرحلې د ښه والي لپاره پنځه ګوني موارد تشریح کړئ؟

۲۳- د E.V.C له مفهوم څخه د استفادې ځرنګوالی تشریح کړئ؟

۲۴- د W.B.S جدول نمونه توضیح کړي او له V.E.C څخه د استفادې ګټې بیان کړئ؟

۲۵- د C/s.csc په سیستم د پروژې د مهالویش او مصرف تعین تشریح کړئ؟

۲۶- په یوه انتخابې پروژه کې د پلانګذاری متریکس استعمالول تشریح کړئ؟

۷۲- دپروژې د کنټرول د ښــه والی په موخه له GEMS سیســتم څخه د اســتفادې ځرنګوالی تشریح کړئ؟

۲۸- د یوې پروژې په انتخاب سره د پروژې د ابلاغ مراحل تمرین کړئ او راپور یې چمتو کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د پروژې د مصارفو برآورد او کنټرول

ټولیزه موخه:

د پروژې اقتصادي ارزونه او د مصارفو برآورد او کنټرول.

د زده کړې موخې: محصلين او لوســتونکي به د دې څپرکي په پای کې د لاندې مواردو په هکله معلومات تر لاسه کړي:

- د پروژې د مصارفو تعریف.
- په پروژه کې د مصارفو د برآورد میتودونه.
- د پروژې د ټولو تجهیزاتو د عواملو ارزونه.
- په ځانګړې توګه د تجهیزاتو د هر یوه برآورد.
- د موادو د عواملو ارزونه.
- د موادو د عواملو د پیدا کولو معادله.
- د عواملو او موادو تر منځ اړیکه.
- د بشري قوې د اړوندو عواملو ارزونه.
- د پروژې د برآورد په اړه د وړاندوینې بېلابېل ډولونه.
- د ثابتې سرمایه ګذارۍ برآورد.
- د تجهیزاتو د برخې د مصارفو کنټرول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژې د مصارفو د عواملو برآورد

تعریف: د پروژې مصارف اساساً د پروژې د کلي طرحه جوړونې په مرحله کې صورت نیسي. نصب، فونداسیون او ځای په ځای کول د تجهیزاتي اقلامو په قیمت کې ۳ یا ۵ ځله زیاتوالی را منځته کوي.

پـه ورتــه مرحله کې د کنټرول لپاره د مصارفو چټک بــرآورد، د پروژې د مصارفو له تحلیل او تجزیې څخه سم درک او د عواملو تر منځ اړیکي ته پام کول مهمه او اساسي موضوع ګڼل کیږي.

د مــصرف د لومــړني برآورد لپاره په معمولي توګه له نســبتونو او یا د مصارفو له عواملو څخه اســتفاده کیږي. د ورته برآورد صحت د ورته عواملو د استخراج لپاره د استعمالیدونکو روشونو له اعتبار او اطمینان سره اړیکه لري.

د برآورد میتودونه: د تولیدي واحدونو د سرمایه ګذارۍ د مصارفو د براورد لپاره پنځه میتودونه شتون لري چې په لاندې ډول مطالعه کیږي.

الف: د فابریکې لپاره د تولیدي امتعې د هر واحد مصرف.

ب: د ظرفیت منحني ګاني یا د ۰/۶ ضریب قانون.

ج: د پخوانیو پروژو د جوړو شویو مصارفو تعدیل (پخوانۍ تجربې).

د: د تجهیزاتي اقلامو برآورد، د موادو اړوند عوامل، انساني قوه او غیر مستقیم مصارف په جلا او منفرده توګه برآورد کیږي او نور ټول مصارف د ورته تجهیزاتي مصارفو له مخې استخراج کیږي.

۱-۵ جدول: د موادو، انســاني قوه او هغه غیر مســتقیم مصرف شودنه کوي چې د تجهیزاتو د اخستلو له عمومي مصرف سره اړیکه پیدا کوي.

عوامل	د مصرف عوامل		
	کم	متوسط	زیات
د تجهیزاتو د اخستلو مصرف	100	100	100
د موادو د اخستلو مصرف	76	95	152
د تجهیزاتو د اړوند کاري قوې مصرف	10	13	21
د موادو اړوند کاري قوې مصرف	62	77	123
د کار ټول ځواک	72	90	144
د تولیدي برخي سر پرستي	8	10	16
د تولید غیر مستقیم عوامل	16	20	32
د مرکزي اداري مصارف (انجینري او طرحه جوړونه)	28	35	56
د پروژې عمومي مصرف	300	350	500

(c) ketabton.com: The Digital Library

هـ: دغه روش د نلدوانۍ د خطونو، دقیقو ابرازو، د کارخانې د ډیزاین، اړوند نقشو او داسې نورو لپاره د اړینو موادو د مقدار د تعین تر مرحلې پورې د انجینري عملیاتو تر سره کیدلو ته اړتیا لري.

د تعین شـــویو موادو، انســـاني قوې دقیق او تفصیلي برآورد او د ټولو غیر مســـتقیمو مصارفو برآورد په دقیقه توګه تر سره کیږي.

دقیق برآورد له ۲۵-۴۰٪ پورې د انجینري کار بشپړتیا ته اړتیا لري او همدا شان د انساني قوې په برخه کې د پام وړ پانګې اچونې ته اړتیا لري. زیاتره آمران لېوال دي چې د تعهد تر ورســـپارلو د مخه د مصرف او سرمایې دقیق میزان ولري.

په دې اســـاس که وغواړو د دغو پنځو روشـــونو تر منځ ارزونه وکړو، د (د) روش او د مصرف د عواملو د براورد څرنګوالی توضیح کړو.

د ټولو تجهیزاتو د عواملو ارزونه

د هـــرې پـــروژې او کارخانې په محدوده کې د مصارفو تـــر منځ منطقې اړیکې په لاندې ډول شرحه کیږي:

الف: د نصب مجموعې مصرف = «K1» X « د تجهیزاتو د اخیستلو مجموعې قیمت».

ب: د اخیستل شویو موادو مصارف = «K2» X « د تجهیزاتو د اخیستلو مجموعې قیمت».

ج: د تجهیزاتو اړوند، د کارځای انساني قوه = «K3» X « د تجهیزاتو د اخستلو مجموعې قیمت».

د: د لومړنیو موادو داړوندې انساني قوې مجموعه = «K4» X «د موادو د اخیستلو مجموعې قیمت ».

هــــ: د فعالیـــت ځای یا کار ځای د آمرینو مجموعه = «K5» X «د فعالیتګاه یا کار ځای د کاري قوې د مصارفو مجموعه ».

و: د فعالیـــت ځـــای یا کار ځای د غیر مســـتقیمو مصارفو مجموعـــه = «K6» X « د کار ځای یا فعالیت ځای د انساني قوې د مصارفو مجموعه ».

ز: د مرکزي اداري د مصارفو مجموعه = «K7» X «د تجهیزاتو د اخیستلو د مصارفو مجموعه» «K8» X د نصب د مصارفو مجموعه.

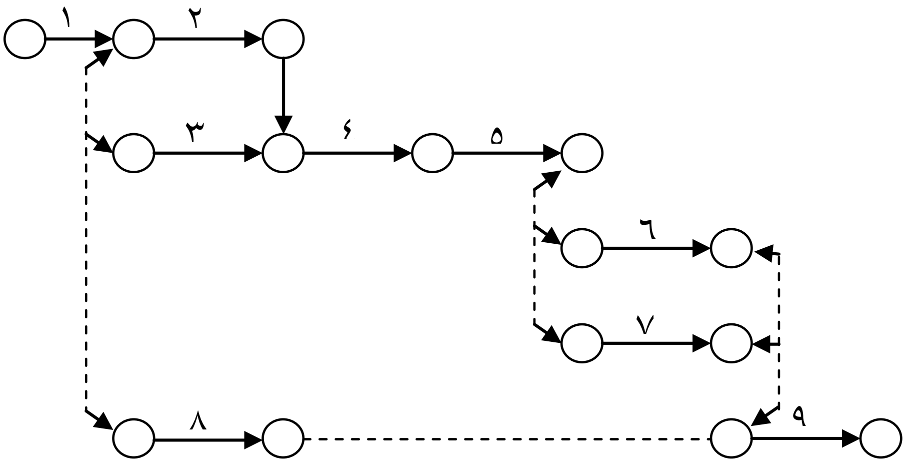
لـــه K1 څخـــه تر K8 پورې ټـــول ضریبونه د خپل منځني اړیکو لـــه لارې کولای شي د اړوند تجهیزاتو د پیرودنې له مصارفو سره تړاو ولري. همدا شـــان برآورد شـــوي عوامل په طبیعې توګه د مصارفو عوامل له ټول لګښـــت یا د مصارفو له مجموعې سره تړي او د مصرف زیاتره نســـبتونه د پورتني فورمول په واسطه تر تاثیر لاندې راولي.

ضمناً د تجهیزاتو د مصرف د پورتنیو عواملو د محاســـبې پرځای کولای شو هغه د ۳-۵ جدول

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مراحلو پر اساس محاسبه کړو.

۳-۵ جدول



۱. د تجهیزاتو برآورد شوي مصارف
۲. د لومړنیو اقلامو د اخیستلو مصارف
۳. د تجهیزاتو اړوندې کاري قوې مصارف
۴. د لومړنیو اقلامو اړوندې کاري قوې مصارف
۵. د تولیدي برخې د آمرینو مصارف
۶. د کارې قوې مجموعې مصارف
۷. غیر مستقیم تولیدي مصارف
۸. دپروژې د مرکزي اداري مصارف
۹. د پروژې مجموعي مصارف

ضمناً د ځینو عواملو په برخه کې بعضې تعدیلات په پروژو کې د تجربو او اطلاعاتو او پخوانیو سـوابقو د لرلـو ل د دلیل لـه مخې تر سره کیدای شي تر څو اعـداد واقعیت ته نږدې شي چې د مصرف اړوند عوامل هم تعدیل کیدلای شي.

د دغـه روش اعتبار چـې د تجهیزاتو له عمومي مصرف سره د عواملـو د اړیکي له کبله دی،

(c) ketabton.com: The Digital Library

یوازې په لاندې شرایطو کې اعتبار او اجازه لري:

الف: که چیرته د کارخانو را غونډ شوي معلومات سره ورته وي.

ب: د تجهیزاتو د اقلامو ترکیب نږدې سره ورته وي.

ج: د تولید د لومړنیو موادو او طرحه جوړونې ګډونه سره مساوي وي.

د: د کارخانې طرحه جوړونې او د اقلامو ډیزاین سره ورته وي.

هـ: د طرحه جوړونې دلایل، د کنټرول سیستمونه او تعمیرات سره یو ډول وي.

په جلا توګه د تجهیزاتو د هر واحد برآورد

پــه ۱-۵ جدول کــې د تجهیزاتو د مصرف عوامل چې د تجهیزاتو له مجموعې سره تړاو لري او په یو ځايي توګه یو ځای شــوي دي او د پروژې لپاره د اخیســتل شویو تجهیزاتي اقلامو له عمومي مجموعې، د کار خانو لپاره د تجهیزاتي اقلامو له ترکیب او مختلفو را غونډ شــویو معلوماتو څخه عبارت دي، خو ممکن مختلفه بڼه لري. ممکن یوه کارخانه د دیګ بخارونو لوړ نسبت طلب کړي او بله کارخانه د یګ بخار ته اړتیا و نه لري او په عوض یې یو بل ډول تولید طلب کړي.

۲-۵ جدول: د مختلفو انواعو لپاره د کارخانې د معمولي تجهیزاتي ترکیب ښودنه کوي

ردیف	د تجهیزاتو ډلبندي	پټروشیمي او نفتي کارخونې	د ایتلین د تولید کارخونې	د رومانتیک کارخونې
B	دیګ بخار			
	مبدلها	15	34	3
C	سړوونکي برجونه	21	20	24
	مخازن	19	12	29
E	د جریان او ګردش په	13	10	27
	حال کې	27	22	16
F		5	2	1
	ځانګړي تجهیزات			
J	جمع	100	100	100

(c) ketabton.com: The Digital Library

موادو ته د اړتیا له اســاس د تجهیزاتو د مصرف عوامل «لکه: ســاختمان، د نل دوانی د لیکو عوامل، الکترونیک او دقیق ابزار» کاري ځواک د لګښت د تولید او غیر مستقیم لګښت مرحله پیل کړې ده. د پورتنیو عواملو ونډه به د تجهیزاتو د ټولو اقلامو لپاره متفاوته وي.

په دې اساس له موادو سره په تړاو د مصرف عوامل او همدا شان د ټولو تجهیزاتي اقلامو لپاره د کار د ځــواک د مــصرف عوامل توپیر لري. له همدې کبلــه د تجهیزاتو د هر یو ډول د مصارفو محاسبه په جلا توګه د تجهیزاتو د مجموعې مصرف د محاسبې له روش څخه درسته او د قیقه ده.

د موادو دعواملو ارزونه

لاندې توري د معمولي او مروجو تجهیزاتو د طبقه بندۍ شودنه کوي:

الف: د تجهیزاتو طبقه بندي

بخار دیګونه = F

کورې= B

ګردشي تجهیزات او ماشین آلات = J

تبدیلوونکي = C

ځانګړي تجهیزات = L

برجونه = E

ب : د موادو طبقه بندي

عوامل = H

ساختمان = A

الکترونیک = N

د کرښو نلدواني = M

حفاظتي عایق = P

دقیق ابزار = O

د خامو موادو د هر یوه قلم طبقه بندي ممکن د اقلامو د هر یوه له طبقه بندی سره د لاندې فورمولونو په واسطه اړونده او محاسبه شي.

معادله «۱»

$$B(R.B.X) + (KCX) + E(KEX) + F(KFX) + J(KJX) + L(KLX) = X$$

چې په دې کې:

د پورتنۍ طبقه بندي پر اســاس د تجهیزاتو د طبقه بندي مجموعې مصرف = B/C/E/F/J/L

او د موادو مجموعې مصرف = X

خرید د لومړنیو موادو د مصرف د محاسبې لپاره د موادو د هر یوه ضرایب = KBX/KCX/

(c) ketabton.com: The Digital Library

KEX/KFX/KJX/KLX

«۱» معادله یوه ســاده رابطه ده چې د موادو ۶ مجهول ضریبونه بیانوي. د دغو ۶ ضریبونو د ارزش د محاسبې لپاره باید همزمان د پخواني واقعي خرید ۵ خطي رابطې تنظیم کړو او له هغه وروســته له هغوی څخه په اســتفادې سره کولای شــو ضریب تر لاسه کړو. دغه معادلې په لاندې ډول دي:

$$A_1 = B_1(KBA) + C_1(KCA) + E_1(KEA) + F_1(KFA) + J_1(KJA) + L_1(KLA)$$

$$A_2 = B_2(KBA) + C_2(KCA) + E_2(KEA) + F_2(KFA) + J_2(KJA) + L_2(KLA)$$

$$A_3 = B_3(KBA) + C_3(KCA) + E_3(KEA) + F_3(KFA) + J_3(KJA) + L_3(KLA)$$

$$A_4 = B_4(KBA) + C_4(KCA) + E_4(KEA) + F_4(KFA) + J_4(KJA) + L_4(KLA)$$

$$A_5 = B_5(KBA) + C_5(KCA) + E_5(KEA) + F_5(KFA) + J_5(KJA) + L_5(KLA)$$

$$A_6 = B_6(KBA) + C_6(KCA) + E_6(KEA) + F_6(KFA) + J_6(KJA) + L_6(KLA)$$

د هغه مفاد مجموعي مصرف چې د A طبقې «د فونداسیون د ساختمان په ګډون» او 6 پروژو لپاره چمتو شوي دی.	$A_1...A_6$
د ۶ پروژې لپاره د دیګ بخار د تجهیزاتو د خرید مجموعي واقعي مصرف مختلف دی	$B_1 B_2..B_6$
د ۶ پروژو لپاره د مبدالونو د تجهیزاتو د خرید مجموعي واقعي مصرف مختلف دی	$C...C_6$
د ۶ پروژو لپاره د برجونو د تجهیزاتو د خرید مجموعي واقعي مصرف مختلف دی.	$E_{....}E_6$
د ۶ پروژو لپاره د مخازنو د تجهیزاتو د خرید مجموعي واقعي مصرف مختلف دی.	$F_1...F_6$
د ۶ پروژو لپاره د ګردشي تجهیزاتو د خرید مجموعي واقعي مصرف مختلف دی.	$J_1...J_6$
۶ پروژو لپاره د تجهیزاتو د خرید مجموعي واقعي مصرف د مختلف دی.	$L_1...L_6$

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پــروژې مختلف مصارف باید د مقایســې وړ مبنا له مخې تعدیــل شي. که چیرته پروژې په مختلفو کلونو کې بشپړیږي، هغه مهال باید د پروژې مصارف د اساس د یوه مشترک کال له مخې تعدیل شي. همدا شــان په یوه ځانګړې پروژه کې متعارف مصارف باید په ټولو پروژو کې د یوې نورمالې مبنا له مخې تعدیل شي.

یاد شوي معادلات د جبرې روش یا Matrix روش له لارې هم حل کیدلای شي. په ځینو مواردو کــه د توپیر یا نا برابرۍ له کبله معادلات په ســاده توګه نه حــل کیږي چې په دې صورت کې له ریګریسون څخه استفاده کیږي.

که چیرته د عواملو تر منځ اړیکې د «۱» په ډول شــتون ولري، په دې صورت کې کولای شــو د موادو د هر عامل لپاره له واحد روش څخه استفاده وکړو او د هرې پروژې مصارف محاسبه کړو.

د لومړنیو (خامو) توکو د عواملو تر منځ اړیکې

د لومړنیو خامو موادو د عواملو نسبت چې په مختلفو طبقه بندیو کې د شته تجهیزاتو د هر یوه د خرید له مصرف سره تړل کیږي، له لاندې دوو عواملو څخه تر لاسه کیږي:

۱. د تجهیزاتو د هر یوه له کبله د خامو موادو د اخیستلو مصرف.

۲. د تجهیزاتو له طبقاتو څخه د هر یوه لپاره د خامو موادو د مصرف اوسط.

لاندې مثال د دغه مطلب ځرګندونه کوي:

فــرض کړئ چې د یوه پمپ اوســط مصرف لــه ۵۰۰۰ افغانیو سره معادل وي او د یوه پمپ لپــاره په منځنۍ توګه درې ډوله ابزار په کاروي همدا راز فرض کړئ، چې که د هر تبدیلوونکي لګښــت ۵۰۰۰۰ افغانــۍ دی او پنځه ډوله ابزارو ته اړتیا لري. د واحــدو تجهیزاتو پربنا د پمپ لپــاره د دقیقــو ابزارو د عواملو بنســت به له ۳ او د تبدیلوونکو لپاره بــه له ۵ سره برابروي. د لګښــت پر بنا د نسبت عوامل په ښکاره توګه د بدلون په حال کې دي پمپ د ۵۰۰۰ افغانیو په ارزښــت ۳ دقیقو ابزارو ته اړ دي. «یعنې د هر ۱۰۰۰۰ پمپ لپاره ۶ دقیق ابزار » او د ۵۰۰۰۰ افغانیو په ارزښــت تبدیلوونکی ۵ دقیقو ابزارو ته اړتیا لري.

نو مصرف د عواملو د نســبت پر اســاس عبارت دی له : «۶» (د پمپ لپاره) ا و «۱» د مبدل لپاره. د تجهیزاتو له هر یوه څخه استخراج شوی مقدار باید د تجهیزاتو د هر یوه د اوسط مصرف په نســبت باندې و ویشــل شي. ځکه د خامو موادو عوامل د خرید له مصارفو سره تړاو لري، نه دا چې د تجهیزاتو له هر قلم سره اړیکه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لاندې محاسـباتي لارښود د تجهیزاتو له هر یوه سره په تړاو د خامو موادو د خرید د مصرف د نسبتونو په محاسبه کې کارول کیږي.

الف: فونداسـیون: د فونداسـیون موادو مصرف د تجهیزاتو له وزن سره متناسب دی. که چیرتـه د SHELL Tube وزن ۱۰ ټنـه او د جریانې پمپ وزن ۱ ټـن وي، په دې صورت کې د فونداسـیون له فلۀ موادو سره د مبدل او پمپ د نښـلونکو عواملو نسـبت له ۱۰ به «۱» سره معـادل کیـدی شي.

ب: د نـل دواني خطـوط: د نلدوانۍ د خطوطو ونډه ممکن د نلدوانۍ د خطوطو د اتصالاتو له شمېر سره متناسبه وي.

این ارم په دې ترتیب محاسبه کیدلا شي چې د معمولې او مروجې نلدوانۍ د یوه خط او اړوند دقیق ابراز رسم په یوه نقشه باندې رسم شي او هره نقشه په لاندې ډول په مختلفو برخو چې له تجهیزاتو یا وسیلو سره متصل کیږي، ویشل کیږي

ج: یا عوامل: معمولاً درې عوامل شتون لري:

۱.د نل دوانۍ د خطوطو پایې چې د نلدوانۍ د خطوطو له نسبت سره متناسب وي.

۲.د هغـو تجهیزاتو اړوند عوامل چې د هغو تجهیزاتو تر تاثیر لاندې وي چې دغه عوامل د هغوی لپاره جوړیږي.

۳.سـکوگاني او پـلاټ فورمونه چې پـه معمولي توگه دغه اقلام په ټولـو ورته تجهیزاتو پـورې اړه لـري.

د: دقیق ابزار: دقیق ابراز د تجهیزاتو د هر یوه متناسـب دي. دغه عدد د نلدوانۍ نقشـو له مخې د محاسبې وړ دی.

هـ: الکترونیک: له دریو عاملونو څخه تشکیل شوي دي:

۱. د برق مواد.

۲. روښنایې.

۳. د روښنایې اړوند دقیق ابزار.

و: حفاظتي وسایل

(c) ketabton.com: The Digital Library

ز: تعمیرات

ح: د اطفائیې او حریق ضد تجهیزات

د کار د ځواک او ټولو متفرقه اقلامو د اړوند وعواملو ارزونه

کولای شو د کار د ځواک مصرف د تجهیزاتو او لومړنیو موادو له مصرف سره اړوند کړو. کیدای شي د انساني قوې د هر واحد د اړوند کاري ساعتونو د مصرف له لرلو سره د تجهیزاتو او لومړنیو موادو مصرف تر لاسه کړو.

معمولاً دا د ســاختماني شرکتونو دنده ده چې د کاري قوې مصرف د تجهیزاتو او خامو موادو له مخې محاسبه کړي تر څو له یوه لوري حاصل محاسبه کړي او له بله لوري انساني قوه او د کار مصــارف د تجهیزاتــو له مصرف سره و تړي او د کار د مصرف د ویش له لارې د کار د قوې مصرف تر لاسه کړي.

که د تجهیزاتو یا لومړنیو موادو اړوند د کار د ځواک مصرف به AB سره و ښیو، د تجهیزاتو او لومړنیو موادو د مختلفو طبقو لپاره لرلای شو:

د تجهیزاتو طبقه بندي

بخار دیګونه	B(LAB) =
مبدلونه	C(LAB) =
او نور	

د خامو موادو طبقه بندي

ساختمان او فونداسیون	A(LAB) =
عوامل	C(LAB) =

او په دې ترتیب عوامل په لاندې ډول محاسبه کیږي:

KBAL = B(LAB)/B … KAL = A(LAB)/A ….

چې په هغه کې ، د دیګ بخار لپاره عامل «KBL» د ساختمان او فونداسیون لپاره د کار عامل «KAL» .... د براورد په مرحله کې د تجهیزاتو د اخیســتلو د مصرف د حاصل ضرب له لارې ترلاسه کیږي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

B(LAB) = BXKBL .... او نور

A(LAB) = AXKAL ....او نور

د خامــو مــوادو د حالت په څېر د کار د قوې عوامل چې د یوې ځانګړې پروژې د را ګرځېدو وړ مصارفو له لارې تر لاسه کېږی، نو په دې توګه د محاسبې په وخت کې د کار د ځواک محاسبه شوي عوامل باید د هغوی د حاصل تر منځ توپیرونو ته په پاملرنې سره تر سره شي او تر لاسه شوي مقادیر د دغه اوسط پر اساس تعدیل شي.

ټول مصارف لکه د تولید د برخې آمرین او د تولید د برخې غیر مستقیم مصارف چې د تولیدي تجهیزاتو اړوند وي او یا د کوچنیو ابزارو مصرف او یا د مصرفې موادو مصرف باید د کار د ځواک له مصرف سره په تړاو محاسبه شي. په داسې توګه چې د تجهیزاتو او خامو موادو لپاره د کار ځواک د هرې طبقې او هرې پروژې لپاره محاسبه شي او د کار د ځواک د دغو مستقیمو مصارفو د اقلامو مجموعه تعین کړي. ممکن دغه مصرف مســتقیم مزد ته، محض دا چې د کار د ځواک مجموعې مصرف محاســبه شي، د تولیــد د برخې یا د تولید د برخې د آمرینو اړوند عوامل یا غیر مســتقیم تولیدي مصرف د دغو مصرفونو د تقسیم له لارې تر لاسه کیدی شي.

په دې ځای کې تاکید کیږي چې له څو پروژو څخه د تر لاسه شویو اعدادو اوسط باید د مبنا په توګه قرار و لري، نه د هغه عدد په توګه چې په یوه ځانګړې پروژه پورې اړه ولري. هغه اخرین عدد چې باید د پروژې د مصرف د برآورد په برخه کې محاســبه کیږي، د مرکزي ادارې د خدماتو له مصرف څخه عبارت دی. معمولاً د مرکزي ادارې خدمات داسې عوامل دي لکه د نصب ۱۰۰٪ مصارف (TIC = Total Installed Cost)

ضمناً کولای شــو د مرکزي ادارې د خدماتو مجموعي مصرف د ۱۰۰٪ په توګه او د تجهیزاتو د خرید مجموعي مصارف د یوه بل نســبت په توګه محاســبه کړو او په فعالیتګاه یا کارځای کې یې د کار د مستقرې قوې له مصرف سره مقایسه کړو.

پاملرنه وکړئ چې د انفلاسیون د نرخ د لوړوالي په څېر په متغیرو اقتصادي شرایطو کې د یوه ځانګړي مهالویش له مخې د یوې ســترې پروژې تعدیل مهمه مســله ده او باید د پروژې مدیریت دقیقه پاملرنه ورته وکړي. د پروژې د تعدیل لپاره تقریبې روش په لاندې توګه خلاصه کیږي:

«۱» **مرحله:** د پروژې د اجرا د وخت لپاره د تعدیل شوی نرخ تعین.

«۲» **مرحله:** د مختلفو کلونو لپاره د تعدیل د مرکب نرخ تعین.

(c) ketabton.com: The Digital Library

«۳» مرحلــه: د هــر تېر شــوی کال د مصارفو د مجموعي مصارفــو او د کال په اوږدو کې د مصارفو د مجموعي محاسبه.

«۴» مرحلــه: د هر کال لپاره د تعدیل محاســبه عبارت ده لــه: (د هغو مصارفو مجموعه چې بایــد د کال تــر پایه پورې مصرف شي+ د هغه مصرف نیمايي چــې په کال کې مصرف کیږي) x د تعدیل نرخ.

«۵» مرحله: د تعدیل د مجموعې رقم تعین کیدل چې د عمودي ســتونونو او افقي ســطرونو له مجموعې څخه منځته راځي.

د پروژې د برآورد د وړاند ویني بېلابېل ډولونه

د اقتضاً موضوع، مخاطره ، تحلیل او تجزیه ممکن د پروژې د هرې برخې د مصارفو له برآورد سره په تړاو دقیقې پاملرنې ته اړتیا ولري.

الف: ثابته پانګه اچونه.

ب: جاری سرمایه.

ج : د عملیاتو مصارف.

الف: ثابته سرمایه ګذاري: مواد، د کار قوه، د اړتیا وړ خدمتونه، تجهیزات، تعمیرات، حفاظتي سیستمونه، انرژي، اوبه او برېښنا په ثابته سرمایه ګذارۍ کې شامل دي.

ب: جاري سرمایه: د لمړنیو موادو زېرمه، کمکۍ امتعه، ټول مصرفي اقلام او محصولات، د قابل پرداخت حسابونو لپاره مالي منابع، مزد، مالیات او داسې نور په ورته سرمایه کې شامل دي.

ج: د عملیاتــو مصارف: د لمړنیو مــوادو زخیره، کیمیاوي مواد، اوبه، برقو او د تعمیراتو د اړتیا وړ مواد، د عملیاتي مصارفو نور د اړتیا وړ مواد، د کار قوه، د کارخانې مشــترک مصارف، د ارزونې مصــارف، د توزیع مصارف، مشــترک عمومي مصــارف، اداري او عملیاتي مصارف او داســې نور د عملیاتي مصارفو په نامه یادیږي.

د ثابتې سرمایه ګذارۍ برآودر یا ارزونه

د ثابتې سرمایه ګذارۍ په برآورد کې تر ټولو د مخه پروژه په مختلفو واحدونو او برخو باندې ویشل کیږي. د مثال په توګه د نفتو د تصفیې یا پټروشیمي مجموعې پروژه ممکن د لاندې جدول

(c) ketabton.com: The Digital Library

په څېر تقسیم بندي شي:

د نفتو یا پتروشیمي تصفیې د یوې مجموعې پروژې تقسیم بندي

کُد	د پروژې برخي
۱.	کارخانې
۲.	د خامو نفتو واحد
۳.	د صافې او فلتر واحد
۴.	د سلفورزدائي واحد
۱۰.	انرژی او خدمات
۱۱.	د اوبو رسولو تاسیسات
۱۲.	د بخار تاسیسات
۱۳.	الکتریکی تاسیسات
۱۴.	د سون د موادو تاسیسات
۱۵.	د ګاز د سوځولو تاسیسات
۱۶.	د فاضلاتو تاسیسات
۲۰.	د حمل او نقل ذخیره جوړونه
۲۱.	د ذخیره جوړونه سیستم
۲۲.	د خپریدلو سیستم
۲۳.	د تخلیې او باراخیستنې تاسیسات
۲۴.	د موادو د تحویل تاسسات
۲۵.	د ذخیره جوړونې تاسیسات
۳۰.	ساختماني کارونه
۳۱.	سرکونه، واټونه او د اوسپني پټلۍ
۳۲.	اداري تعمیرات

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴۰.	متفرقه حسابونه
۴۱.	لاسي قطعات
۴۲.	کتلست او نور مصرفي کیمیاوي مواد
۴۳.	تعمیری او ساتني تجهزیات
۴۴.	د ځای په ځای کولو او حمل نقل تجهیزات
۴۵.	د ازمویني تجهیزات
۴۶.	تجهیزات او اداري وسایل

د پروژو د تخصصي حسابدارۍ د کُډونو جدول

	د حسابونو کُودونه	
A	تجهیزات	
	گرموونکي تجهیزات	A_1
	دیگبخارونه او مخازن	A_2
	د گرمو اوبو د انتقال تجهیزات	A_3
	گردشي تجهیزات	A_4
B	اولیه مواد	
	ساختماني کارونه	B_1
	ساخت‌مانونه	B_2
	د نلدوانی خطوط	B_3
	الکترونیکی	B_4
	دقیق ابزار	B_5
	عایق بندی	B_6
C	خدمات	
	مرکزی اداره	C_1
	تولیدی	C_2
	متفرقه	C_3

(c) ketabton.com: The Digital Library

له دې وروســـته په درېيمه مرحله کې ، د هر واحد او هرې برخې لپاره د حســـابداري د کُډونو پر اساس د حسابدارۍ تقسيم بندي لنډ براورد تر سره کوو چې د کارقوه، مواد او فرعې قراردادونه پکې شامل دي.

د هرې پروژې لپاره د حسابداري کُودونه

د نويو پروژو د مصارفو کنټرول

حساب	شرح	مواد	د کار قوه	فرعې قراردادونه	مجموع
	تجهيزات				
A	مرکزگرمي				
A_1	ديگبخارونه او مخازن				
A_2	تجهيزات او د مرکز گرمي انتقال				
A_3	گردشی تجهيزات				
A_4	تول تجهيزات				
	اوليه مواد				
B	ساختماني کارونه				
B_1	ساختمانونه				
B_2	نلدواني خطوط				
B_3	الکترونيک				
B_4	دقيق ابزار				
B_5	عايق بندي او پوششي حفاظت				
B_6	د اوليه موادو مجموعه				
	خدمات				
C	مرکزي اداره				
C_1	توليدی				
C_2	متفرقه				
C_3	مجموعي خدمات				
	عمومي مجموعه				

د پروژې د مصرف د کنټرول شاخصونه

د نويــو پــروژو د موادو او تجهيزاتــو د مصرف د تعديل اصل مخ په پراختيـــا روان دی. دغه

(c) ketabton.com: The Digital Library

زياتوالی ممکن په راتلونکو کلونو کې د شرايطو د تغير له امله همداســې جريان ولري. په همدې اســاس دلته د هغو شرايطو د حد اقل کلو لپاره د عمل يو لار ښــود وړاندې کيږي چې د پروژو د بودجو د زياتوالي لامل ګرځي. بايد پوه شــو چې د عمل دغه لارښــود په دريو اصولو او شاخصونو باندې استوار دی چې دغه شاخصونه په لاندې ډول مطالعه کيږي:

الــف: د پــروژې اجراء: د پروژې د اجرا په وخت کې د پــروژې مصرف د آمر له پريکړو څخه متاثره کيږي چې په دې برخه کې دری انتخابونه شتون لري:

١. د توليد او انجينري برخې ممکن په جلا توګه يا په يوه اداره کې و ليدل شي.

٢. ممکن د ديوې يا څو برخو اجرا يوه يا څو مديراتو ته وسپارل شي.

3. ممکن د توليد او انجينری برخي د Cost-Plus يا د يوه مجموعې يا ترکيبې رقم په ډول وي.

ب: د طرحه جوړونې منطقې دلايل: هر هغه کس چې په پروژه کې مســؤليت ولري ورته په کار ده چــې لــه طرحه جوړوني سره په تړاو د مصرف مفهوم درک کړي. په عمومي توګه د مصرف د ډاډمنتوب، موثريت او انعطاف پذيري په څير د عملياتي عواملو تاثير و پيژني. څکه هر مســؤل کس چې د پروژې په طرحه جوړونه او اجرا کې نقش او رول لري، بايد د پروژې اقتصادي مفهوم و پيــژني او د مصرف له عواملو سره پيژندګلوي ولري. څکه د پروژې اقتصاد او د مصرف کنټرول د هغو ټولو کسانو دنده ګڼل کيږي چې په پروژه کې کار کوي.

ج: د مصرف د کنټرول اصول: د مصرف د کنټرول موخه دا ده ترڅو وکړای شو پروژه د تصويب شــوي بودجې پر مټ تر سره کړو. د دې کار د کولو لپاره اړتيا ده چې د انحراف په صورت کې په ګړنــدۍ توګــه د خطر زنګ و وهل شي او د اصلاحې اقداماتو لپاره اړين تدابير و نيول شي تر څو د مصرف د کنټرول امکانات برابر شي.

د مصرف يو موثر کنټرول له لاندې اصولو سره اړيکه لري:

١. آمر نماينده بايد خپل کارونه په داســې ډول هدايت کړي چې غوښــتني يې د تصويب شوي بودجې په چوکاټ کې تر سره شي.

٢. د پروژې د مهالويش جدول بايد واقعې او د تحقق وړ وي.

٣. د مصرف ټول اقلام بايد د تعهد له ايجاد څخه مخکي له مصوب شوي بودجې سره مقايسه او تطبيق کړل شي.

۴. د کار د شرحــې او د مــصرف د عواملو د تغير اثر بايد دپروژې له نهايې تعهد څخه د مخه و ارزول شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵. د مصرف اړوند معلومات باید مختلفو ګروپونو ته ورکړل شي تر څو له مصرف څخه د خبرتیا په صورت کې په اړین کنټرول باندې لاس پورې کړي.

۶. د دوره یې راپورونو د چمتو کولو لپاره باید له موثرو روشونو څخه کار واخستل شي.

۷. په هم مهاله توګه باید د مصرف مقداري او مالي کنټرول اعمال شي.

۸. د پــروژې مدیــر باید په دوامداره توګه د پروژې د مصارفــو او تعهداتو کتنه وکړي او د کار پرمختګ ملاحظه کړي او له بودجې څخه د انحرافاتو بررسي وکړي.

د پورتنیو اصولو د اجرا لپاره لاندی اقداماتو ته اړتیا لیدل کیږي:

۱. د لومړني برآورد تر سره کول.

۲. د حسابداري د ګودونو برقرا ر کول.

۳. د مصرف د بهیر ارزونه.

۴. دقیق برآورد.

۵. اقتضاء ته پاملرنه.

۶. د مدیریت کنټرول.

۷. د مصرف د راپور چمتو کول.

۸. په سپارښتنو کې بدلون.

۹. د پروژې د مهالویش د جدول نظارت.

چې هر یو یې په لنډه توګه داسې تشریح کیږي:

د لومړني برآورد تر سره کول

د طرحــه جوړونــې په پیل کې لومړنی برآورد صورت نیسي چې په هغه کې د لومړنۍ بودجې چمتــو کــول صورت نیسي. ترجیحاً دغه کار د غوره ډاډ او اطمینان د ایجاد په موخه تر سره کیږي. ټول پیشنهاد شوي تعهدات او خریدارۍ باید د بودجې له نهایې کولو د مخه له هغه سره مقایسه شي او د مصرف له ټولو اقلامو څخه هر یو باید په خپله اختصاص شي.

باید په دقیقه توګه هڅه وشي تر څو د هغوی مصرف راکم شي. دغه مقایسه او عملي اقدامات باید د کار په پیل کې تر سره شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د حسابونو کُډ ګذاري

د حسابونو د کُود ګذارۍ یو سیستم د موادو، تجهیزاتو، د کار د قوې او راپور ورکونې په اساس چمتو کیږي. د حسـابونو هر یو کُود باید د مصرف له لاندې اقلامو سره یو ځای له هر ډول ابهام او تراکم څخه پرته تبدیل شي.

د مصرف د بهیر ارزونې

د پـروژې د طرحـه ریزۍ پـه صورت کې د طرحه جوړونې تر پای ته رسـیدلو د مخه باید د مصرف مسـیرونه یاروندونه چمتو شي. په دې برخـه کې باید د خرید تعهدات، د بودجې مازاد یا کسر، مقدار او عوامل او د طرحه جوړونې د وخت ویشـل شـامل دي چې د عاقلانه مدیریت او ضروري اقداماتو د تر سره کولو اساس جوړوي. پام وکړئ چې دغه ارزونې پورتني دقت ته اړتیا نه لري د تر سره کولو په پیل کې ممکن له یو لړ خطایې او تېروتنو سره مخ شي.

دقیقه ارزونه یا برآورد

د دقیـق بـرآورد څلورمه مرحله پـه بلا فاصله توګه د اصلي اقلامـو او تجهیزاتو او د هغوی د قیمت د مقادیرو له مشخص کیدلو څخه عبارت دی. دغه کار باید له طرحه جوړونې څخه وروسته تـر سره شي. پـه دې وخت کې د وخت او مصرف واحدونه او د موادو او تجهیزاتو مقادیر تر ډېره ځایه قطع شـوې وي. په مستقیمو یا غیر مستقیمو مصارفو کې د نه ډاډمنتوب عامل د ساختماني کارونو د کار ځواک او د طرحه جوړونې د بشپړتیا مصرف دی.

پـه دې بـرآورد کې باید د تورم نرخ او ټولو متغیرو اقتصـادي عواملو ته پاملرنه وشي. په هره اندازه چې د کار شرحه سـتره وي، د نرخ د تورم او ټولو اقتصادي متغیراتو تاثیر د برآورد مخاطرې ته زیاتوالی ورکوي.

اقتضاء (اضافی مصارف)

له اقتضاء څخه د اسـتفادې د ماهیت په برخه کې بېلابېل ملاحضات شـتون لري. یو شمیر یې پـه برآورد شـویو اقلامو باندې د اضافه والي په دود تلقي کوي چـې د پخوانیو پروژو د عملي کار له درکه د تر لاسـه شـویو تجاربو په واسـطه برآورد کیدی شي. ځینې خلک اقتضاء ته د مصارفو د احتمالي زیاتوالي په سـترګه ګوري. په هر صورت د کار څښـتنان باید واقعې مصارف او احتمالي تغیرات په خپلو لمړینو ارزونو کې د شونتیا تر بریده را کم کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت بررسي

مدیریت باید له تر سره شــویو ارزونو څخه پیش بیني شــوي اقتضاء او فرض شوي تغیرات له نظره تېر کړي. که چیرته دغه موارد محاســبه شوي وي، په دې صورت کې دغه ارزونې د بودجې په دود تنظیم کیدی شي چې دغه بودجه ټول راتلونکي مصارف کنټرولولای شي. له دې څخه پرته تغیرات باید د پروژې له پیل څخه د مخه تر سره شي.

د مصرف او برآورد راپور: کله چې بودجه چمتو شي له هغه وروسته دوهم هدف د میاشتنیو راپورونــو لــه چمتو کولو څخه عبارت دی چې د واقع شــویو مصارفو او اروزنــې تر منځ له توپیر څخه په لاس راځي. په ورته صورت کې له بودجې څخه د انحراف د مخنیوي او کنټرول هڅې لا ځواکمني کیدلای شي.

پــه دســاتیرو کې تغیر: هغه اتم عامل چې بایــد پام ورته وشي د کار د شرحې له تغیر او یا له نهایي ارزوني څخه وروســته د اړتیا وړ طرحه جوړوني له عامل څخه عبارت دی. دغه تغیرات باید د کتبي دساتیرو په توګه د جزیاتو له هر اخیزي یادوني سره جوخت په شفافه توګه ابلاغ شي. دغه تغیــرات باید له ابــلاغ څخه مخکي د تخصصي کمیټې له لــوري و ارزول شي او د آمر له لوري په تصویب و رســیږي. له تصویب څخه وروســته په بودجه باندې د ورته تغیراتو تاثیرات په دقیقه توګه محاسبه کیږي.

د مهالویش نظارت یا څارنه: د میاشــتنیو راپورونو له بررسي سره جوخت باید د پروژې وخت د مهالویش په مقابل کې پرتله شي او احتمالي انحرافات یې مشــخص شي. هغه فعالیتونه او کړنې چــې له مهالویــش سره څرګند توپیر لري او د مصرف د زیاتــوالي او د پروژې د تاخیر لامل کیږي، باید کلکه پاملرنه ورته وشي او له کبله یې د واقع کیدونکو ستونزو د مخنیوي اقدامات تر سره شي.

باید پام مو وي چې د وخت تقســیم بندي یــا مهالویش د مورد نظر پروژې د هدف د تحقق مهمــه وســیله ده خو باید د یوه ثابت او غیر قابــل تغیر صورت په توګه تلقي نه شي. ځکه زیاتره وخت د اړتیا په صورت کی په پتییل شوی مهالویش کې بدلون را منځته کیدلای شي.

د پروژې د مصرف موثر کنټرول: د مصرف د کنټرول په برخه کې تر ټولو غوره قدم له ســمي او دقیقي ارزوني څخه عبارت دی. د یوې مناسبې او غوره ارزوني څخه پرته د مصرف موثر کنټرول امکان نه لري.

نو له همدې کبله د پخوانیو ذکر شویو شاخصونو تر څنګ د پروژې د مصارفو د موثر کنټرول په موخه دریو موضوعاتو لکه: برآورد، د انحراف کشف او د روشونو استعمال ته پاملرنه کوو چې د هر یوه په برخه کې یې لنډ معلومات وړاندې کیږي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

الــف- برآورد یا ارزونه: د پروژې د برآورد لپاره کولای شــو په مختلفو مراحلو کې له مختلفو روشونو څخه استفاده وکړو:

۱- عمومــې برآورد: چې له پخوانیو تجاربو څخه په اســتفادې سره د پروژې د لومړني تعریف په مرحله کې چمتو کیږي.

۲- د لومړني کنټرول برآورد: د لومړني کنټرول برآورد د د اړوندو تجهیزاتو د طرحه جوړونې او اطلاعاتو د چمتو کولو په وخت کې چمتو کیږي.

۳- دقیــق او قطعــي برآورد: قطعي برآورد هغه وخت چمتو کیږي چې مجموعي او اســاسي طرحه جوړونه پای ته ورسیږي او لمړني مواد تامین شوي وي.

۴- تفصیلي برآورد: د جزیاتو برآورد هغه وخت تر سره کیږي چې تفصیلي طرحه جوړونه پای ته رسیدلې وي، د تولیدي نقشې جوړې شوې وي او جهیزات او نهایي مواد معلوم او چمتو شوي وي.

ب- د انحرافاتو کشــف: دوې اخیري مرحلې د دې څرګندونه کویچې د پروژې مصارف تر هغه وخت پای ته نه دي رســیدلي تر څو چې د پروژې مســایل، د تعهداتو اتمام او د حسابونو د صورتونو پرداخت صورت نه وي موندلای. تر هغه د مخه اکثراً له برآورد شــوي میزان څخه د انحراف احتمال شتون لري. په معمولي توګه د پروژې د اجرا په صورت کې د برآورد درې سطحې صورت نیسي:

۱. عمومی سطحه.
۲. د لومړني کنټرول سطحه.
۳. قطعي سطحه.

د مصارفــو کنټرول یوازې په هغه ســطحه کې تر سره کیــدلا شي چې برآورد له جزیاتو سره یو ځای تر لاسه کیدونکی وي.

کله چې کمزوری برآورد تر سره شــوی وي، د پــروژې د مصرف کنټرول ممکن په غلطه توګه تــر سره شي. د مصارفــو د زیاتوالی له کبله د پروژې د کمزوري مدیریت تر سره کیدل هغه وخت صورت نیسي چې د برآورد ستونزې په زیات خوشبینانه یا بدبینانه ډول تر سره شي.

ج- مراحل او روشــونه: د یوه باکیفیته او غوره برآورد اســاسي عامل هغه وخت تر سره کیږي چــې غوره میتودونــه انتخاب شي. د یوه باثباته روش نظم او فرمولي کول د پروژې په اړه د دقیقو معلوماتو او اطلاعاتو متضمن دی. د پروژې ټول مصارف باید تر ورته حسابې ګُدونو لاندې ګزارش

(c) ketabton.com: The Digital Library

شي تر څو د مقایسې او پرتلې امکان برابر شي.

۱-۵ جــدول د پروژې د سرمایه ګذارۍ د اصلي مــصرف د عواملو څرګندونه کوي. د مصرف د کنټرول روشــونه باید د هر ډول مصارفو په صورت کې اعمال شي، خو معمولاً تاکید کیږي چې د مصارفو په مورد کې دغه امر د حساسیت له لوړ ضریب سره صورت و نیسي.

۱-۵ جدول : په پروژه کې د سرمایه ګذارۍ د مصرف عوامل

عوامل	100% ټول نسبت په لګښت سره		
	کم	معمولي	زیات
د مرکزي ادارې مصرف	8	10	12
تجهیزات	20	30	40
وسایل او لوازم	25	31	40
مستقیم مزد	15	20	25
غیر مستقیم تولیدي مصارف	6	9	12
جمع		100	

په برآورد کې له دقت څخه صرف نظر او د امر جزیاتو ته پاملرنه معمولاً په محاسباتو کې د داسې تېروتنو لامل ګرځي چې جبران کول یې امکان نه لري.

پــه دې ځای کې د برآورد مســؤل کس باید د ورتــه تېروتنو د جبران او تلافۍ لپاره د اقتضاء د یــوې پــروژې د مصرف د موثر کنټرول لپاره د کلي نکاتو له بیانولو څخه وروســته ، د یوې پروژې دیوې برخې د مصرف د کنټرول لپاره ځانګړي نکات مطرح کړي.

د انجینرۍ د برخې او عمومي طرحې جوړونې د مصرف کنټرول

د یوې پروژې داخلي مصارف معمولاً د انجینرۍ په مرحله کې برآورد کیږي چې د لاندې اساسي مدارکو چمتو کول په دې برخه کې لازم دي.

الف: د پروژې تعریف او د کلي شرحې او د همغږۍ له روشونو سره په تړاو د مدارکو چمتو کول.

ب: د پروسې د طرحې جوړوونې مکمله بسته.

ج: د انجینرۍ کلي مشخصات.

د: د تجهیزاتو فهرست او د هغوی اړوند معلومات.

ه: د نلدوانۍ د خطوطو او دقیقو اوزارو اړوند نقشې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

و: د الکټریکي کرښو اړوند نقشې.

ح: تولیدي نقشه.

د پروژې د کلي تقسیم بندۍ جدول

د پروژې طراح او انجینر د کیفیت او محتوا معیار مشخص کوي چې دغه کار د اساسي مصارفو د تعین سبب ګرځي. لکه:

تجهیزات، مواد ، د طرحه جوړوني مشـخصات، د پروژې د مجاز مقنع دلایل، امنیتي مســایل، د چاپېریال ســاتنه، کنټرول، توســعه، تعمیــرات، عوامل او ټول مواد هم تعیــن کیږي. د تولید او انجینرۍ د برخې له تماس څخه وروســته یوازې د مصارفو د کموالي، د حاصل اخیستنې غوره والی او اصــلاح او د پــروژې د اجراء په پړاو کې د د تجهیزاتــو د رقابت آمیز خرید له لارې د موثریت فرصت برابریږي.

د مصرف عمده اقلام د کار د شرحې او د پروژې د قلمرو له کموالي سره امکان لري.

د تجهیزاتو د برخې د مصرف کنټرول

د اړتیــا وړ تجهیزات په طبیعي توګه زیات ارزول کیږي او د ظرفیتونو، عملي اجراآتو، وظایفو او موادو په اړه معلومات برابریږي.

د مناقصــې په مرحله کې تر ډېره ځایــه ممکنه ده چې د قیمت له نظره د واصله وړاندیزونو تــر منځ زیات توپیر و لیــدل شي. تر ډېره ځایه لیدل کیږي چې د تجارتي او فني وړاندیزونو دقیق تحلیل او تجزیې له تر سره کولو سره کولای شــو د بازار له مزیت او ځانګړیو اقتصادي شرایطو او داسې نورو څخه په استفادې سره ورته امتعه په ارزانه قیمت سره تولید کړو.

د تجهیزاتو د مصرف د کنټرول په برخه کې یوه مهمه ستونزه له خرید څخه وروسته د مصارفو د زیاتوالي له مخنیوي څخه عبارت دی. که چیرته په لمړي پړاو کې د قیمت د عواملو په برخه کې دقــت او پاملرنه ونــه شي، د تولیدي محصولاتو د قیمت له لــوړوالي څخه خلاصون نا ممکن دی. هغه اصولو ته پام وکړي چې د تجهیزاتو په کنټرول کې موثر رول لري او په لاندې ډول بیانیږي:

۱. د تجهیزاتو له بشپړ تعریف څخه مخکې د هغوی د اخیستلو بیړه مه کوئ. په دې صورت کې عرضه کونکي له ثابت او مشخص تعریف سره کولای شي خپل پیشنهادي قیمتونه وړاندې کړي.

۲. د وړاندیزونو له ترلاســه کولو د مخه د بازار له بررســۍ سره باید هڅه وشي تر څو شرایطو ته رقابتي بڼه ورکړل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳. پــه هغــو مواردو کې چې د قیمتونــو د تعدیل بحث غیر قابل اجتنــاب وي، هڅه کیږي د تعدیل فورمول په واضیح او دقیقه توګه تنظیم شي.

۴. پــه هغه وخت کې چې فني تغیــرات د فناورۍ د تغیراتو د په پام کې نیولو سره د اجتناب وړ نه وي. هڅه وکړئ چې د تغیراتو د وقوع په صورت کې ثابت قېمتونه وټاکئ.

۵. په هغه صورت کې چې د مهالویش د تعین لپاره د اضافې قطعاتو تامین ضروري وي، هڅه وکړئ چې د قیمتونو فهرست تر لاسه کړئ.

د اړتیا وړ امتعې د مصرف کنټرول

معمولاً امتعه او خام مواد په لاندې مواردو کې شامل دي:

۱. د ساختماني امتعې اړوند مواد، عوامل او ساختمانونه.

۲. د نلدوانۍ خطوط او اړوند مواد.

۳. الکټرونیکي مواد او تجهیزات.

۴. دقیق اوزار او د هغوی اړوند مواد.

۵. د عایق بندیو رنګونه او د اطفایې سیستمونه.

امتعه د هغې د مقادیرو او کیفیت پر اســاس تعین کیږي، د طرحه جوړونې په مرحله کې د فني مشخصاتو په اساس مشخص کیږي.

د انجیــنرۍ لــه مخې د امتعې کمیت هم د اندازې، د تعــداد د ډول، د نلدوانۍ د خطوطو د نقشــو د قطعاتو، دقیقو اوزارو، د کارخانې د اندازې، د کارخانې د ډیزاین او ډیکوریشــن له مخې تعین کیږي. د انجینرۍ له اتمام څخه وروســته د امتعې د تقریبي مصرف موضوع مطرح کیږي او تر څو چې پروژه پای ته نه وي رسیدلې د مصرفي امتعې د اقلامو دقیق تعین صورت نه نیسي.

په دې صورت کې د مصرف د کموالي ممکنه لارې چارې یوازې د مصرف له کموالی، د ضایعاتو له مخنیوي، د کمیت او کیفیت له دقیقې طرحې جوړونې څخه عبارت دی.

د امتعې د مصرف د موثر کنټرول لپاره لاندې ټکي په پام کې نیول کیږي:

۱. د انجینري اساسې نوې اروزونه او بیا کتنه.

۲. د امتعې د مقادیرو کنټرول.

۳. د امتعې د قیمت کنټرول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مرکزي ادارې د مصرف کنټرول

معمولاً اداري مصارف لاندې موارد په بر کې نيسي چې بايد کنټرول شي:

۱. د مرکزي ادارې د پرسونل حقوق.

۲. ګډ اداري مصارف، امکانات او تجهيزات.

۳. د اوبو، برېښنا او سون د موادو مصارف.

د توليدې برخې د مصارفو کنټرول

د توليدي برخې مصارف معمولاً لاندې مصارف په بر کې نيسي چې بايد کنټرول شي:

۱. د توليدي برخې د سرپرستانو د مزد حقوق او مزايا.

۲. د توليدي برخې د پرسونل د مزد حقوق.

۳. د خريد، د تعميراتو د اجارې، توليدي وسايلو او تجهيزاتو مصارف.

۴. د موقتي او فوري تجهيزاتو، تعميراتو، خدماتو او ساختماني موادو مصارف.

د پروژې د زماني مهالويش د مصارفو کنټرول

د پروژې د مطلوبيت لپاره يو مهالويش شتون لري چې معمولاً د مصرف د کميدلو په موخه ترتيب کيږي. که چيرته دغه مهالويش د ځيني لاندې لاملونو له کبله په سمه توګه تطبيق نه شي د يو لړ مصارفو د زياتوالي لامل ګرزي چې د ورته د نه وړ تطبيق کنټرول د مصارفو په کموالي کې مرسته کوي.

۱. د تجهزاتو او اخستل شـويو موادو په تحويل کې تاخير او ځنډ چې په ګړندۍ توګه د پوره کيدلو په وختت کې يې اضافې مصارفو ته اړتيا ليدل کيږي.

۲. په توليدی او انجينري برخو کې د د مهالويش د رعايت په موخه د زيات انساني ځواک ګمارل چې د زياتو مصارفو د واقع کيدلو لامل ګرځي.

۳. اضافه کاري چې د اضافي مصارفو لامل ګرځي.

۴. له دقيق تحليل او شنني څخه پرته د پروژې د فعاليتونو د چټکتيا په برخه کې تصاميم چې په ترڅ کې يې د انجينري او توليدي برخې لوړ مصارف تحمل کوي.

د پروژې له تغيراتو څخه د منځته راغليو مصارفو کنټرول

په پروژه کې واقع شوي تغيرات د پروژې د مهالويش د ځنډېدلو اساسي لامل ګڼل کيږي، چې

(c) ketabton.com: The Digital Library

په پایله کې یې لوړ مصارف هم واقع کیږي. د پروژې لپاره په چمتو شــوي مهالویش کې معمولاً د بررســـۍ، ارزونې او تصویب او ورته تغیراتو لپاره ځای په نظر کې نیول کیږي. له تصویب څخه وروسته تغیرات، دا ایجابوي چې له رسمي روشونو څخه د استفادې په صورت کې چې د مصارفو برآورد او مهالویش په تغیر او بدلون تاکید کوي، پروژې ته دوام ورکړل شي.

په دې اســـاس د پروژې مدیر او ټول غړي بایـــد د هغو تغیراتو په مقابل کې چې کولای شي د پروژې په هره برخه کې منفي تاثر و غورزوي، مقاومت وکړي. خو لاندې موارد له ورته امر څخه مثتثنا ګڼل کیږي:

۱. پـــه هغـــه صورت کې چې ثابته شي، د تغیراتو له راوســـتلو څخه پرته د پروژې تحقق امکان نه لري.

۲. په هغه صورت کې چې تغیرات په رسمي او بشپړه ثبت شوي وي او زماني او مصرفي تاثیرات یې په بشپړه توګه روښانه او د امر له لوري تصویب شوي وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي لنډيز

۱. کله چې پروژه طرحه ريزي کيږي، بايد مصارف يې برآورد شي. البته دغه برآورد يا ارزونه بايد د ځانګړيو روشونو په مرسته تر سره شي چې په لاندې ډول يې يادونه کيږي:

- د پروژې د ټولو تجهيزاتو او عواملو ارزونه.
- په ځانګړي توګه د تجهيزاتو د هر يوه برآرود يا ارزونه.
- د موادو د عواملو ارزونه.
- د موادو د عواملو د پيدا کولو معادله.
- د موادو د عواملو تر منځ د اړيکو څرنګوالی.
- د پروژې د بشري قوې د عواملو ارزونه.
- په پروژه کې ثابته سرمايه ګذاري بايد برآورد شي.
- کومې پروژې چې په نوي بڼه پيل کيږي، بايد مصارف يې کنټرول شي.

پورتنيو مطالبو ته په کتو سره د پروژې مدير معلومات او اطلاعات تر لاسه کوي چې ايا پروژه ګټوره يا اقتصادي ده او کنه؟.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱- د مصرفو د براورد پنځه ګوني روشونه تشریح کړئ او د هغوی د استعمال څرنګوالی توضیح کړئ؟

۲- د تعدیل د روش د استعمال څرنګوالی او د هغه د استعمال مراحل توضیح کړئ؟

۳- د اقتصادي تحلیل او تجزیې، مخاطرې او حساسیت مفهوم توضیح کړئ؟

۴- د برآورد د سیستمونو د روشونو نومونه واخلئ؟

۵- له افتخار څخه منځته راغلي د مخاطرې د حد اکثر محاسبې روش تشریح کړئ؟

۶- د مخاطرې د محاسبې روشونه توضیح کړئ؟

۷- حساسیت تعریف کړئ او د محاسبې ډولونه یې بیان کړئ؟

۸- د مصرف د کنټرول شاخصونه مطرح کړئ؟

۹- د پروژې د بودجې د زیاتوالي لپاره درې شاخصونه مطرح کړئ؟

۱۰- د مصرف کنټرول له کومو اصولو سره تړاو لري او د یادو شویو اصولو د اجرا لپاره باید کوم ډول اقدامات تر سره شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچينې او اخځليکونه

۱- دکتور حمیدالله نورعباد: تحلیل پروژه پوهنځی اقتصاد پوهنتون کابل سال ۱۳۸۷

۲- لکچرنوت: مدیریت پروژه توسط پوهنتون کونفلید سال ۲۰۰۵

۳- داکتر مهریار: اصول مدیریت پروژه پوهنتون کشاورزی تهران سال ۱۳۷۱

۴- حییم سلیمان: فرهنگ معاصر فارسی انگلیسی سال ۱۳۸۲

۵- دکتور محمد جواد عاصمی پور: مدیریت پروژه اداره مطالعه و تدوین کتب علوم اســلامی پوهنتونهای سمت تهران سال ۱۳۸۳

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

د پوهنې وزارت د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت د ښوونيز نصاب د انکشاف رياست د ټولنې د عيني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلينو او شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې يې تخنيکي او مسلکي رشتې درلودې او لري يې، په لومړي سر کې يې تصميم ونيو، چې په ښــوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بيا کتنه وکړي او ورپســې بيا د شاګردانو او محصلينو د درسي کتابونو د تاليف لپاره مبادرت او کوښــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســابدارۍ ځانګې د ښــوونکو په ميړانې او همت سره د ادارې او حســابدارۍ درسي کتابونه تاليف شول تر څو په وړيا ډول د شاګردانو او محصلينو په واک او اختيار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شــاګردانو او د تخنيکي او مســلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښــوونکو او د ادارې او حســابدارۍ ځانګې د مســلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مســلکي، تخنيکــي او علمي مطالبــو او مفاهيمو د څرنګوالې په هکلــه خصوصاً د هغوی املايي او انشــايي اشــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شــاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شــان له ګرانو شــاګردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســتفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ســتونزې، فقر او وروســته پاتې والی په نظر کې ونيسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلينو د ګټې وړ وګرځي.

پته: د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنيکي زده کړو معينيت
د تعليمي نصاب د پراختيا رياست
د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مديريت

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