



د کندھار پوهنځون  
انجینئري پوهنځي

کتابخانه

good by  
to next

Ketabton.com

لیکوالان: انجینئر عبدالغفار خیلر، سینهاری  
انجینئر بهادر خان خپلواک

ڈپارٹمنٹ: پوهنځی انجینئر روښان ولسمل

سیویزه:

زمور د گران هپواد د خپلواکی او خود کفایی لپاره په تولو ساحو کی د متخصصو افرادو روزنه یو لازمی امر دی د روزنی په لاره کی د بربالیتوب یو ستر عامل د فنونو او علومو په مختلقو رشتونه کی دغیدو هر اجعو و بتود دی چې په دې ډول زمور د گران هپواد په تولو سطحو کی و یو فرهنگی انقلاب ته اړتبا لیدل کېږي.

په او سنی عصر کی د منجمنت مسئله د ژوندانه په تولو عرصو کی دیره مهمه ټایته سو پده، او دا علم توانيدلی دی چې د تولو علومو له منجه خان ته یو لوړ او عالی مقام په لاس راوزي همدارنګه دا مضمون د انجینیری پوهنځی او ساختمانی انسټیتوتونو داخرو سمسترونو په درېښی نصاب کی د یوه مضمون په شکل شامل سوی دی.

حکه تصمیم ونیول سو ترڅو دا اثر په دری ژیه تالیف او ترتیب سی چې انشا الله د دی علم د محصلینو او علاقه مندانو د استفادی وړ به وي.  
د توانا خدا (۱) شکر او سپاس دی چې دا فرصت په لاس راغی ترڅو د دی اثر تالیف او ترجمه بشپړه کړو.

د دې اثر په لوړیو پنځو خپرکو کی د منجمنت د پیل، تکامل او د پرسو د تحلیل په اړه په مجسموی د ډول بحث سوی دی چې کیدلای سی د تولو لوستونکو لپاره ممد معلومات واوسي.  
له شپږ مه تر اتمه خپرکی مسائل د ساختمانی پروژو و منجمنت ته خانګرۍ شوی دی چې یوازی به د ساختمانی انجینیرانو او فني ساختمانی کدرونو د استفادې وړ وي.  
دیادونې ورده چې مولفینو د امکان تر سرحده کوبښن کړي دی ترڅو انګلیسي متنونه چې له معتبرو مأخذونو خخه تر لاسه سوی دی، د دری ژیې په قالب کی خای کړي، چې دی موضوع د ځینو جملاتو په ترکیب کی تریوی اندازی اغېزښدلي دی.

نو د همدي ملحوظ پر اساس امکان لري ترڅو دغه اثر د ځینو نواقصو او ټیمګرتیاوو لرونکی وي، حکه نو هیله مند یو چې د درنو لوستونکو د راتلونکو لارښوونو له مخي هغه رفع سی.  
په پای کي له بناغلی غلام رباني لو دین خخه چې په خپلوا عالمانه لابسونو سره ټې د دې اثر په اصلاح کي له مورسره مرسته کړپده د خپل امتنان مراتب وړاندی کړو، او د لوی خدا (۲) له ذربار خخه ورته د دنیوي او اخروي اجر غونښته کړو.

همدارنګه له بناغلی انجینير محمد اکبر د انجینیر پوهنځی له استاد خخه چې د همدي اثر په نظم او ترتیب او بناغلی استاد سید گلاب د همدي پوهنځی د لابراتوارونو له مسؤول خخه چې د دې کتاب په کمپیوټر لیکنه کې ئې له مورسره مرسته کړي ده د خپلی مننی مراتب وړاندی کړو.

په درنښت  
لیکوالان

هالى:

## گرانه لوستونگي

دا اثر ستادرانه حضور ته په خپله پوره مينه وړاندي ګوم.

روښان ولېسل

## د ژیارن پادښت:

تولنو او هیوادونو د خپل پرمختگ د لاسته راورني لپاره دېره ستونزمنه لاره و هنلي او دي سپېخلي هدف ته ئې د رسیدو لپاره د پر زیار ایستلى دی تر خود خپل په لرلو کي خپل برپالیتوب او د خپل برپالیتوب په لرلو کي بېا خپله بقا وويني. کله چي د پرمختگ سپېخلي کلمه د زرونو پېر زېه راخې، نو خورا دېر عناصر له خانه سره لري، فزيکي پرمختبا، تولنيزه پرمختبا، اقتصادي پرمختبا، سهاسي پرمختبا او داسي نور ....

تولنيزه پرمختها او پرمخت بشير کي بېا نځانيتونو لړول د نورو ذکر سوو پرمختېا او سره مستقيما اريکي لري، خکه نو وپلای سو چي د تولنيزه پرمختبا او ستر معنويت د لاسته راورني لپاره علمي او اكادميک درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په خانګوري ډول داسي یوه تولنه کي لکه افغانستان چي دېر خونريو جګرو او سترو ناخوانو سخت خپلې دی. مور او س د ګران هيواد د پرمختبا او هم د خپلو هيوادوالو د ظرفيت لړولو ته اشده اړښا لزو، چي دا اړتبا کېدلاي سی د علمي درسي موادو، د بهرنريو اثارو د ژبارو او هم د علمي سيمينارو وو د دايرولو له لاري پوره کرو.

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

هيله ده دا اثر د هيواد د پوهنتونونو او لورو تحصيلي موسساتو د انجنيري پوهنځيو او هم محصلينو لپاره چي په ساختمانې برخه کي علاقه لري، یو نسه او ګټور اثر تمام سی. د همدي اثر په ژباره کي چي له یوې ستونزې سره من و م، هغه د پښتو مناسبو کلماتو او جملو نه موجودیت وو، هيله ده درانه لوستونکي زما دا معدرت و مني.

ستاسو نسه او علمي لارښوني چي دې اثر په اړه به ئې ولري، دې اثر په پښتنې کي لا مرسته کولاي سی، او هر وخت هفو ته نښه راغلاست وايم، خپل نظریات د برپننالیک په وشنله زالپلای سی.

برپالي اوسيا

پوههالي انجنيري روښان ولسمل

د کندهار پوهنتون د انجنيري پوهنهئي، استاد

[roshaanwolusmal@yahoo.com](mailto:roshaanwolusmal@yahoo.com)

## ه ئاپن فاډښت:

ټولنو او هیوادونو د خپل پرمختگ د لاسته راورياني لپاره دېره ستونزمنه لاره وهلى او دې سېپځلي هدف ته ئې د رسپدو لپاره هېر زيار ايستلى دى تر خو د خپل پرمختگ په لرلو کي خپل برپالیتوب او د خپل برپالیتوب په لرلو کي بېا خپله بقا وويني. کله چې د پرمختگ سېپځلي کلمه د زرونو پرژبه راخي، نو خورا هېر عنانصر له خانه سره لري، فزيکي پرمختبا، ټولنيزه پرمختبا، اقتصادي پرمختبا، سیاسي پرمختبا او داسې نور ...

ټولنيزه پرمختبا او په هغه بهير کي بېا د ظرفيتونو لورول د نورو ذکر سوو پرمختباوو سره مستقيما اريکي لري، ټکه نو وپلاي سو چې د ټولنيزې پرمختبا او ستر معنویت د لاسته راورياني لپاره علمني او اکادميك درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په خانګړي ډول داسي یوه ټولنه کي لکه افغانستان چې دېرو ځونږيو جګروا و ... تړه ټاځو الو ټېخت خپلې دی

مود اوس د ګران هیواد د پرمختبا او هم د خپل هیوادالو د ظرفيت لورولو ته اشده اړتها لزو، چې دا اړتا کېډلای سېي د علمي درسي موادو، د بهرنېو اثارو د زبارو او هم د علمي سيمینارونو د دايرولو له لاري پوره کړو.

ستاسو په لاسونو کي دا اوسنې پېښتو سوي اثر چې د منجمنت اساسات نومېږي او زمانا له نظره ئې ارزښت خورا ثابت دی، د پورتنې اصل خرګندونه کوي.

هيله ده دا اثر د هیواد د پوهنتونو او لورو تحصيلي موسساتو د انجنيري پوهنځيو او هم محصلينو لپاره چې په ساختمانې برخه کي علاقه لري، یو بنه او ګټور اثر تمام سې. د همدي اثر په ژياره کي چې له یوې ستونزې سره مخ وم، هغه د پېښتو مناسبو کلماتو او جملو به موجودينت وو، هيله ده درانه لوستونکي زما دا معدرت و مني.

ستاسو بنه او علمي لارښوونې چې ددي اثر په اړه بهئي ولري، ددي اثر په بشپړتبا کي لا مرسته کولاي سې، او هر وخت هغو ته بنه راګلاست وايم، خپل نظرېات د برپښنالياک په وسیله راړېلاي سې. برپالي اوسي

پوهېالۍ انجنieri روښان ولسمل  
د کندهار پوهنتون د انجنيري پوهنځۍ استاد  
rosshaanwolusmal@yahoo.com

# د مطالبو فهرست

## لهم کړي

پاڼي نمبر

سولیک

۲۳\_۱

**لوهوي بروخه - عموميات**

**لوهوي خپرگي - مدريديت او مدريدان**  
 سريزه، تغريفونه، اهداف، د مدريدانو صفات او خانګرتابوي  
 ، د یوه مدري دندې، د منجمنت پروسې، پلان، سازماندهي،  
 استخدام، کنترول، مشرتابه رول، هخونه، همغاريتوب،

۱۰

**دوهم خپرگي - د منجمنت تکامل او شنه ئې**  
 د منجمنت د تکامل دسپليين، عنعنوي مرحله، د انساني  
 خواصو مرحله د منجمنت د ساينس مرحله، هغه عوامل چې  
 د منجمنت پر اجرا اتو تاثير لري، د منجمنت سيستم، د منېجرانو  
 ډولونه، د منجمنت مختلفي دندې، د منجمنت پرسېپونه،  
 د اداره کولو مهارتونه، د منېجرانو نقشونه، بهرنۍ چاپېرپال،  
 د یوه موسسي اجرات، د منجمنت دندې

۵۹\_۴۴

**دوهمه بروخه - د منجمنت پروسې**

۲۴

**درېيم خپرگي - پلان جورونه**  
 سريزه، د پلان ګتي، د پلان تطبيق، د پلان اجزاوي، اهداف،  
 د ستراتېري، وړاندوينه، بودجه جورونه، د تصميم نيوني پروسې،  
 د تصميم نيوني ډولونه، د تصميم نيوني خانګرتابوي، د تصميم  
 نيوني مرحلې، د یوه بهه تصميم مشخصات

۳۵

**څلورم خپرگي - سازماندهي**

سرizه، تعريف، د سازماندهي، اجزاوي، د سازماندهي  
 خانګرتابوي د سازماندهي، پرسېپونه، د استخدام پروسه،  
 د استخدام مرحلې؛ وظيفه سپارنه، د وظيفه سپارلو ډولونه،  
 کاري ګروپونه، د کنترول پروسه، د کنترول ډولونه

۴۸

**پنځم څېړگی - افهام او تفہیم**

سریزه، افهams او تفہیم، د افهams او تفہیم لاری، غونډای،  
د مجلسو نو د سرپرسستی، میتو دونه، د مجلس د رئیس دندي،  
منجمنت او مکالمات، د موثر و مکالماتو اجزاوي، راپور ليکنه،  
درپررونو څانګړې باوي

۴۹\_۵۹

**څویمهه بو خه - ۵ پروژې موحلې**

۵۹

**شیزم څېړگی - پروژه جوړونه**

د پژوهشی هړهای شپږزې تشبيه، د لړېرنۍ اړکائاتو بررسی،  
پروژه جوړونه، د امکاناتو پلټنه، ارزونه، د پروژې تطبیق،  
د کار د پیل وخت، خارنه، د خارني ګتني، تفتیش، د تفتیش اهداف،  
د تفتیش مرحلې، د پروژې د تطبیق ستونزې، تر بشپړې وروسته  
د پروژې تحلیل، د هماهنګي، پروسې ته پراختبا ورکول،  
د مخالفتونو حلول

۶۹

**اووم څېړگی - ساختمانی پلان**

انجنيير او ساختمان، خارونکي انجنيير، ساختمانی تروونونه،  
د تروون کونکي استازى، ساختمانی فعالیتونه، پلان او مهال وېش،  
بارچارت، د CPM طريقة، په CPM کي د سلسله مراتبو فهرست،  
د بحراني مسیر د چدول توسعه، د مجموعي فلوټ تعين، د ازاد فلوټ  
تعين، د منابعو چدول بندې، د موادو تهيه، له منابعو خخه د چدول  
استفاده، د کارګرانو چدول بندې، د ساحي پلان

۹۴-۸۹

**اټم څېړگی - بې خطره کار او ۵ ګاړګر مصئونیت**

عمومبات، له ساختمانی موادو خخه د استفادې پر مهال محافظظوي  
تدابير، د کار لباس، د کار له وسایللو خخه د استفادې پر مهال محافظظوي  
تدابير، زینه، خوازه، له سامان الاتو خخه د استفادې پر مهال محافظظوي  
تدابير، په ولدينګ کاري، کي محافظظوي تدابير، کيندنه

د سىتر او توانا خېلىتن پەنامە چى د ھەمكىي پە دې خاوريينه كىرە بىي بىش  
ھىست او هەفە تە بىي د پوهىي د لابسته راۋىرىنى توصىيە كىرىپى.

## لۇھى خېرىگى

### مدبىات او مدباڭ

### Management & Managers

1 - سەزىزى:

د بىش د ژۇندانە لە مەھمۇ فعالىيتونو خىخە يو ھەم د ھەغە د تر لاس لاندى كسانو تنظيمولىن دىي، لە تنظيمولو خىخە مىراد د بىوپى پىروزىي تنظيمول، د بىو دفتر تنظيمول، د بىوپى فابرىكىي او ... تنظيمول دى.  
اپر خىلگە مجبورە كىرىي تر شۇ ھەفە كار چى پە خېلىي بىي پە يوازى سەرە نە سى تر سەرە كۈلايى پە دەلە اىز يىا گىروپىي ھول تر سەرە كىرىي، ئىكە نۇدا اپتىيا احساسىبىزىي چى يو شخص حاضر، بېلا بېل كسان او فعالىيتونة ھەمبوغىي با ھماھىنگ كىرىي، چى نومورىي شخص تە مشىر، مدېرىپا Manager وىيل كىرىي، او د دە د كار خىنگوالي يىا د افرادو د فعالىيتونو د تنظيمولو پىرسىي تە ادارە، مدېرىپەت يىا Management وايىي.

د بېلگىي پە توگە د بىوپى ودانىي، د جورولو لپارە يو نفر پە يوازى سەرە نە شى كۈلايى چى ھۆزۈل كارونە سرتە ورسوئى، نۇ دې تە اپتىيا د چىي د ودانىي، د جورپىست لپارە كارگەر، مۇمار، ترکان او نور مسلكىي او غىير مسلكىي كسان پە كار وگىمارلىشى.

كەلە چىي پورتىنىي كسان پە خېلىو دندو وگىمارلىشول نۇ د دوى د فعالىيتونو د خارنىي او كىنترول لپارە يو تەن خارونكىي يىا كىنترولونكىي تە اپتىيا شىتە چى دغە خارونكىي د خېلى كار پە ساھە كىي يو مدېرىز اذارە چىي يىا مشىر دى.

د ھەمى خارونكىي يىا كىنtronكىي د كار او ھەم د بىرلەر اپزىندو خارونكى د كىنترول لپارە او يىاشە د دې لپارە چىي آيا نىشە پە خېلى صحىح شىكل بېشپە شوپى دە او كە نە، بىيا يو ساھوئى انجىنېر تە اپتىيا شىتە چى كۈلايى شو نومورىي شخص تە يو عالىي منبىجى روايىو.

د - مادىر - 22 دىنەر 2007ء

بالفرض که دغه ساختمانی دستگاه سریبره پر یوہ پروژه خو نوری پروژی هم په عین زمان کی تر لاس لاندی ولري نو د همدی ساحوي انجنيرانو پر فعالیتونو د کنترول لپاره په لوره کچه یو مدیر پا منبجر ته اړتبا شته، ترخو وکولای شي د ستونزو درا منځنه کېدو په بهيز کي لازمي لارښونې وکړي.

له پورتنيو بېلګو خخه پوه شو چې هر انجنير په خپله کاري ساچه کې یو مدیر پا منبجر دی او باید د خپل کار په بهيز کي د خپلو کسانو او کارونو په بشپړ تنظيم او د فعالیتونو په همړغی پوه شي

## ۲\_۱ تعريفونه:

مدیریت یا منبجهینت: مدیریت یا منبجهینت د یوہ دا سی محیط د خارنې او ترتیبولو له پروژې خخه عبارت دی: چې په د کاره په اړاده، ترايزرل د تاکا شویو اسداخو د نرڅسه ټولو نپاره یو ځای دار څوي، ترخو وکولای شي یوې موثرې پایلې ته ورسپړي.  
اویا:

مدیریت با منبجهینت له یوې دا سی پروسې خخه عبارت دی چې یو یا خو تنه د نورو اشخاصو د فعالیتونو اداره (چې په یوازې دولې کار مثبته نتیجه نه لري) په غاره واخلي، د بېلګي په توګه والیان، بسارو والان، مدیزان او مامورین چې تول یو پر بل اتكاء کوي ترخو په ګډه دول د خپلو موسساتو اهداف په لاش راوري.

## مدیران پا منبجران:

مدیران هغه کسان دي چې د پلان جهودني، سازماندهي، استخدامولو، لارښونې او هم د کارونو او فعالیتونو د خارنې او کنترول دنده په غاره لري.

## ۳\_۱ اهداف:

### Objectives

مدیریت با منبجهینت د لاندیو دو و عواملو په نیت تر مطالعې لاندی نیول کېږي:

۱- بشري تولني یا جوامع د هفو ادارو با موسساتو تابع دي چې د اجناسو تولید او نظر ورځ خدمات سره رسوي، دا موسسات یا ادارې د یوہ یا خو اشخاصو له خوا رهنمايی او اداره کېږي چې دا شخص د مدیر یا منبجر په صفت قبول شوي دي.

مدیران د یوې دا سی فضاد ایجادولو صلاحیت او مسؤولیت لري چې په زنا کې یې و خلاف لکه اقتصادي عواید، فزیکي پرمختباوی، طبی فعالیتونه او نور کنترولېږي.

۲- اکثره وخت د منبجهینت غیرمسلکي اشخاص لکه بنوونکي، محاسب، حقوق پوه او نور کسان یوه ورځ د منبجري، خوکۍ په دولتي او یا نادولتي دستگاواو کې اشغال کوي او بیا د ذکر شویو دستگاواو اداره وکړي، په دی لحاظ نو ځکه ضرور بلک کېږي چې هرخوک د منبجهینت مطالعه وکړي او له هغه خوجه خبر شي.



## ۱\_۴\_ هیوچه بنه منبجر یا اداره ټکنولوژی صفات او ځانګړتیاوی:

- ۱\_ منبجر باید په خپله موسسه یا اداره کې د اجرآاتو توان ولري.
- ۲\_ منبجر باید د پروژې خارنه او نظارت وکولای شي.
- ۳\_ منبجر باید قانوني شخص وي، د سیمې د خلگو ډدونه، عنعنات او رسوم په نظر کښي ولري.
- ۴\_ منبجر باید د لارښونې او رهبری قدرت ولري او د وخت د ضایع کېدو مخنيوی وکړي.
- ۵\_ منبجر باید فني شخص وي، او ارزونه او خارنه وکولای شي.
- ۶\_ منبجر باید زغم لرونکۍ وي او د نورو له نظرنو ګته واخلي.
- ۷\_ منبجر باید د لارښونې کولو توان ولري او انتقاد منونکۍ وي.

## ۱\_۵\_ هیوچه منبجر شنېږي:

- ۱\_ د فعالیتونو پلانول.
- ۲\_ د بودجې تشبیت.
- ۳\_ د تصاميمو نیویل او د اړتیا وړ قلمونو تخمین معلومول.
- ۴\_ د پرسونل لارښونه او خارنه.
- ۵\_ د یوه کار د اجرا لپاره د افرادو ګمارل.
- ۶\_ د کاري وسایلو، منابعو او افرادو خارنه او کنترول.
- ۷\_ د پرسونل تشویقول.
- ۸\_ د پرسونل وړاندېزونو او شکایاتو ته غړونیویل.
- ۹\_ د پای ته رسیدلو فعالیتونو ارزیابی کول.
- ۱۰\_ د مجلسونو د چارو تنظیمول.
- ۱۱\_ د ستونزو مشخصول او د هفوی لپاره د مناسبو حل لارو تاکنه.
- ۱۲\_ د ترلاس لاندې کسانو سره مناسب چال چلندا او خبرې - اترې کول.
- ۱۳\_ سرته د رسیدلیو فعالیتونو د راپور تهیه کول.
- ۱۴\_ د کار کوونکو د مهارت او ظرفیت لوړولو لپاره منسلکي او حرفوي کورسونه دايرول.

## The process of management

## ۱\_۹\_ هیوچه منبجمینت پرسې:

- د منبجمینت پرسې د منبجمینت د اساسی وظایفو په برکې نیوونکې دي:
- د منبجمینت پرسې په لاندې ډول دي:

Planning  
Organizing

۱\_ پلان نیویل

۲\_ سازماندهي / تنظیمول

Staffing	۳_ استخدام
Leading	۴_ مشروعی و همکاری
Controlling	۵_ خارجه او کنترول
Motivation	۶_ قشیده، هشول
Coordination	۷_ هماهنگی
او س پورتنی، هرہ پرسه په بېل - بېل ھول تر خېرنې لاندی نیسونو:	

**Planning**

الف: پلان فیوں:

د پلان پرسه د دندو تاکنه او د هف اجور او هم د یو هدف هر فقاده رئیس پرسه د پلان  
تصمیم نیولو ته ارتیا لري ترخو له یو خو پیشنهاي حل لارو یا الترنا تیفونو خخه یو ه مناسنه پیشنهاي حل لار  
غوره کېي، د پلان پرسه د اهدافو د ثبت په منظور د پلان ترتیب او هم د ی هدفونو ته د ازسیدو لپاره تر سره  
کېږي. منېجران د درلودونکو پلاټونو له منځي چې د دوى اداره یې د یوه هدف د تر لاسه کولو لپاره تاکي  
مشخص او لاسته راوري.

هغه خلور اساسی مرحلې چې د پلان په پرسه کې شاملې دی او هم پر تصمیم نیولو اغیز لزې په لاندی ھول

دي:

- ۱\_ د مسئلي تشخیص.
- ۲\_ د پیشنهاي حل لارو توسعه.
- ۳\_ ارزونه پا ارزبابي.
- ۴\_ له پیشنهاي حل لارو خخه د کنلاړي د مسیر تاکنه.

**Organizing**

بـ - سازماندهي / تنظیمونه:

وروسته له هغه چې منېجرانو اهداف و تاکل او د هفو د لاسته راوري لو لپاره یې پلان ترتیب کر بیانا نو باید یو  
تشکیل جوړ کړي ترخو د نوموري تشکیل یا سازمان له لاري تاکل شوي اهداف په لاسې زاشي، ئکه نو له  
سازماندهي خخه مراد د دندو او صلاحیتونو تر منځ د اړیکو په وجود راوري او تنظیمول دی  
پلان شویو اهدافو ته د رسیدو په خاطر په پلان کې تاکل شوي دندې اشخاصو او اړوندو ھلو ته سپارل  
کېږي نو سازماندهي پلان شویو اهدافو ته د رسیدو لپاره له یوې وسیله خخه عبارت ده.  
له سازماندهي خخه مراد د بشري څواک آماده کول، افرادو ته د کارتاکل او د کارمندانو د دندو انسجام او  
هماهنګ کول دي. یوه بنه سازماندهي د لاندنيو موارد په نتیجه کښي لاس ته راخي:

**Intelligent Staffing**

۱- تکره او لایق کار کونکی

- Efficient Direction
- Timely Communication
- Effective controlling
- Purposefully leadership
- Beneficial Coordination

- ۲\_ موثره لارښونه
- ۳\_ دوامدار مفاهمات
- ۴\_ اغېزمن کنټرول یا خارنه
- ۵\_ هدف لرونکې رهبری
- ۶\_ اغېزمنه هماهنګي

## Staffing

### ج\_ استخدام:

د یوې ادارې په خالې پوستونو کې د مناسبو اشخاصو د ئای پر ئای کولو پروسي ته استخدام يا Staffing وايی د بشرى قوي د کار ضرورت پېړندن، د مناسبو افرادو پیدا کړل، تاکنې او مقرب، او هم ترفیعات ټول په دي خانګه پوري اره لري.

## Leadership

### ه\_ مشروعه/رهبری

کوم وخت چې اهداف غوره شول، سازماندهي یا تشکيلات طرحة او مسؤول افراد و تاکل شول او هم مقرر شول نوبل قدم د تاکل شویو اهدافو د لاسته راولو پرلوري د کار کوونکو سوق کول دي. رهبری باید د موسسې یا ادارې پر کار کوونکو یو داسې اغېز و کړي ترڅو د دوى د کاروونو یا فعالیتونو په پایله کې تکل شوي اهداف په لاس راشي.

## Controlling

### ه\_ کنټرول:

د دې لپاره چې منږان پوه شي چې آيا د ادارې حقيقي اجرآت د تاکل شوي پلان پن اسماں روان دي که له؟ باید د ادارې د فعالیتو کنټرول کړي. په منځینې کې د وظایفو کنټرول له لاند نیو درېيو عناصرو خخه تشکيل دي:

- ۱\_ د اجرآتو د معیارونو خرنگوالي.
- ۲\_ د معیارونو او حقيقي اجرآتو تر منځ د تفاوت په اړه د معلومانو په لاس راول.
- ۳\_ د اصلاحې تدابیرو نیویل «په هغه صورت کې چې حقيقي اجرآت تر معیارونو کم وي» په لنډ ډول ويلاي شو چې د کنټرول وظیفه د یوې موسسې له هېڅي لارې خخه د انحرافاتو پلتهه ده چې په پلان کې ورته تاکل شوي هه.
- یونې او مناسب کنټرول په یوه اداره کې لاندې گتې منځته راوري:

- له تاکل شوي مهالو پش سره سه د کارونو بشپړول.
- د افرادو، ګروپونو او ډیپارتمېنټونو د اجرآ تو ارزونه.
- د تېروتنو او اشتباهاتو کمنښت راوستل او له منځه ورول.
- د انحرافاتو او سرغرونو په اړه د بېړنيو تصميمونو نیوں.

## Motivation

وـ تشویق او هڅونه:

د تشویق او هڅونی خخه مراد دا دی چې پرسونل په موثر ټول او پوره شوق او جدیت سره د تاکل شويو  
و ظایفو اجرآت پر غاره واخایي.

## Coordination

زـ همکاریتوب یا هماهنگی:

که خه هم اوس مهال هماهنگی د منېجمينټ له پروسو خخه نه شمېرل کېږي، خو بېا هم په منېجمينټ کېښي  
يو مهم روکړي، په اداري او پروژوي چارو کېښه همړغی یا هماهنگی لاندې درست نتایج په لاس راوړي:

- ۱\_ مزبوحانه او قصدي تلابونه به ونه شي کولاي ترڅو د ادارې فضا ګله وده کړي.
- ۲\_ د افرادو او ډیپارتمېنټونو په منځ کې تضادونه تبارز نه شي کولاي.
- ۳\_ د یوه تاکل شوي کار د اجرالپاره د نظرونو اختلاف له منځه ځي.

## د وهم خپرگی

### د منېجمنېنت تکامل او شننډي

The Evolution of the Management & its analysis

**۱\_۲ د منېجمنېنت تکامل دیسپلین:**

د منېجمنېنت موجود د سیپلین د لاندنسیو درېیو مرحلو محصول دی:

- |                             |                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Classical Approach          | ۱_ عنعنوي مرحله یا طریقه             |
| Behavioral Approach         | ۲_ انسانی چال چال او خواصو مرحله     |
| Management Science Approach | ۳_ منېجمنېنت د ساینسی مرحله یا طریقه |

**۱\_۲ عنعنوي یا دودیزه طریقه:**

منېجمنېنت ته جدي پاملنده د همدي پېړي، په اوایلو کې وشه او یو له ډېرو بحراني مهایلو خفه چې هغه  
مهال منېجران ورسه مخامنځ وو، په تولیداتو کې د ټولید راوسټل او د کاري قوي موثریت فی، لکه خنګه چې دا  
مرحله د منېجمنېنت په ساځه کې د کارپیل ګنل کېږي خکه نورته دودیزه یا عنعنوي مرحله فالې.

دودیزه مرحله له لاندنسیو دوو خانګو خفه جوړه ۵۵:

- ۱\_ د ګښته سطحی د منېجرانو ستونزی د دوى د ورڅنۍو کارونو او کاري قوي سره د دوى د برخورد په اړه  
بحث کوي چې د علمي منېجمنېست یا Scientific Management په نامه یادېږي.

۲- د لوری سطحی د منجرانو ستونزی په مجموع کې د موسسی یا اداري د ورخنیو منځایلو په اړه خپري چې د کلاسيک سازمان د تیوري Classical Theory په نوم یادېږي.

## Scientific Management

### الف\_ علمي منبجمينت:

- د شمالي پېړي، په نومريو کې تولیدات منځ پر زياتېدو وو او نوي مارکېټونه جوړ شوېل هو د بشري څواک ګهښت احساسېدل، د همدي ستونزو د حل لپاره دوې طرحی وړاندې شوې:
- ۱\_ د بشري څواک پر ځای دې له ماشین آلاتو څخه گته واخيستل شي.
  - ۲\_ له بشري څواک څخه دې په اغېزمن ډول ګټه پورته کړل شي.

علمی منبجمينت دوهمه طرحه تر مطالعه لاندې نيسسي، کوم کس چې په دې درې یې په سروره است کړا -  
وکړ آمریکایي فرید ریک تایلر Fredrick Tylor ټه نوموري په کال □□□□ مې یوه کمپنۍ کې  
مطالعات سرته ورسول او دا یې خرگنده کړه چې د کارګرانو ظرفیت د دوی تر اصلې معیار کم دی او د تولید  
اندازه بې ورځ په ورځ کمېږي.  
تایلر عقیده درلوده چې دغه ضایعه د کار کوونکو د ناپوهی او د کارد طاقت د لایحي نا خرگندوالی دی،  
دا چې په هغه زمانه کې دقیق مطالعات موجود نه وو ترڅو په یوه ورځ کې د یوه شخص د کار اندازه تشبيت کړي  
همدارنګه د کارد معیار او کار مزد تر منځ ارتباط موجود نه، تایلر له همدي امله د انتقاد لپاره پر اصلاحاتو  
راغئي، ده هڅه وکړه ترڅو د منبجرانو او کار کوونکو تر منځ منازعه یا شخخه په داسې ډول ټای نه ورسوی چې د  
دواړو لورو ګټې تامین شي. نوموري په دې ګروهه و چې د روزنې له لارې کار پای ته ورسوې او هم د یوه بشه کار  
د سرته رسولو له امله کارګر ته تشویقی تادیات وکړلای شي مسئله حل کړي.  
تایلر عقیده درلوده چې که هر وقت د ورځني کار اندازه تشبيت شي نو د شخخې پر ځای به د منبجرانو او  
کار کوونکو تر منځ د همکاري، فضارا منځته شي او دواړه لوري به د دوی تکلیف په خپله ګټه، وېړلي او عملې به  
یې کړي. د تایلر تجربو د کارد معیار د تعین لپاره نور تشویق کړل ترڅو ورته مطالعات تر لائیں لاندې و نيسسي.

## Classical Organizing Theory

### ب\_ د کلاسيک سازمان قیوري:

دا تیوري هغه پرابلمونه او ستونزی تر مطالعې لاندې نيسسي چې د لورې کچې منبجران د لوړو موسساتو او  
ادارو د منبجمينت په اړه ورسه مخامنځ دي. لکه خنګه چې دا خانګه په توګيز ډول د موسسې منبجمينت تر  
مطالعې لاندې نيسسي په همدي منظور دي ته د کلاسيک یا لرغونې سازمان تیوري وايي، په دې تیوري کې دو  
هدفونه نځښتني دي:

- ۱\_ د منېجمينت د قوانينو پرمختګ يانکشاف چې د لوبيو موسساتو په طرخه، جوړښت او تدابيرو کې مرسته و کړي.
- ۲\_ د موسسي د اساسي دندو تشبیت.
- د شلمي پېږي، په لوډريو کې فایل Fayol فرانسوی لاندي خوارلس قوانین د منېجرانو د لارښوونې په منظور وړاندې کړل.

### د فایل خوارلس قوانین:

#### Division of Labor

	Discipline
	Unity of Command
	Unity of direction
	Remuneration of personal
	Centralization of personal
	Order
	Equity
	Stability of staff
	Initiative
	Esprit de corps
	Hierarchy of authority
Attention of employees to firms common	

#### Behavioral Approach

### ۲\_ ۲\_ د انساني برخوره او خواهسو هڅله:

دې مرحلې هفه مهال پرمختګ وکړ چې منېجرانو دا موئدل چې د منېجمينت عنعنوي يا د دېبې طریقې په توګه د کار په محیط کې موثریت نه دی راوستلى او تر لاس لاندې کسانو هفه ډول چې لازمه وه په خپله طریقه کې بدلون نه دی راوستلى. د عنعنوي طریقې د بشپړ بریالیتوب د نه موجودیت یو غامن په دې کې هم زغښتی ڈ چې قایلوا او د علمي منېجمينت توګو حامېبانو د موضوع روانی با اروائي اړخ هېڅ به نظر کې نه وو نیولی. د بیلګي په ډول د علمي منېجمينت په طریقه کې داسې تصور کېدای شي چې معمولاً د یو ه انسان د کار

موثریت په پیسو لوړیږي. په داسې حال کې چې نوموری فکر او سمهال یو ساده فکر ګهيل کېږي، دا طريقة د لاندې دو و نساخونو لرونکوي ۵۵:

- Human Relation Approach
- Behavioral Science Approach

- ۱- د انساني اړیکو طريقة
- ۲- د پوهې او انساني خواصو طريقة

### Human Relation Approach.

#### الف - ۱ انساني اړیکو طريقة:

دي طريقي ۱۹۴۰-۱۹۵۰ موکلونو تر منځ پراختيا و موئده او کشف شوه، د انساني اړينکو کلیمه دلته د منبجر او تر لاس لاندې کسانو سره ۵۵ د چال چلنډ د ډول په معنا ده، دی لپاره چې د منبجر او د ده تر لاس لاندې کسانو تر منځ نېټکي اړیکي په وجود راشي باید منبجر درک کړي چې کومو سایکولوژيکي یا ارواباېي عواملو دا چلنډ او حالت منځته راور.

لکه خنګه چې علمي منبجمينت د کار د محیط فزيکي عوامل تر خپرني لاندې نيسېي او د انساني اړیکو طريقيه د کار د محیط تولنيز يا اجتماعي عوامل تر مطالعې لاندې نيسېي نو څکه باید منبجران د انساني اړیکو له ساحې سره جو خت په تخنيکي ساحه کې هم و روزل شي.

### Behavioral Science Approach

#### ب - ۲ پوهې او انساني خواصو طريقة:

په دي طريقيه کې د کار خصوصيت او ډول تر مطالعې لاندې نیول کېږي او هم دا وړاندې کېږي چې ۵ یوه کار د اجرا لپاره د مهارتونو او شخصي اړتیاوو خه ډول زمينه مساعده شي، څکه نو د ډغې طريقي حاميان عقیده لري چې له پیسو پرته نور عوامل هم وجود لري چې کار ته د انسان د تشویق سبب و ګرجي.

### Management Science Approach

#### ۳- ۱- ۲ منجمنېنت د سائنس طريقة:

د منبجمينت په ساحه کې دا ترتیلو پر مختلفي طريقيه ۵۵، د دي طريقي عمده خصوصيت له ریاضياتو او احصائي خنځه د ستونزو د حل په منظور ګته اخيستنه ۵۵.

له دي طريقي خنځه د کمپیوټر په واسطه ګته اخيستنه زیاته موثره ۵۵، څکه نو د منبجمينت د مسایلو په تحلیل او تجزیه کې چې پخوا د مسئلي حل له دې لاري ممکن نه و د خدمت مصدر دی. دا طريقيه معمولاً له پنځه خلوېښت کاله را پدېخوا معمول ۵۵.

په دي طريقيه کې د مختلفو رشتود کارپوهانو تیم تشکیل شوي دي او د علاقې ورمسئلي لپاره تحلیل د الجبری معادلو د ترتیب له لاري کوي، چې منبجران ورځخه د تصمیم نیولو پر مهال ګته اخلي

## ۲\_۲ مفہومی عوامل پر منبھجینت پر اجراءاتو اغہز لري:

## Forces Influencing Managerial of Organizational Performances

دوه لانداني عوامل د منبھجینت او سازمان پر اجراءاتو او هم د منبھرانو پر دندو مستقیم اغہز لري:

Management system  
External Environment

۱\_۵ منبھجینت سیستم  
۲\_۶ بھوفی چاپبریال

## Management System

## ۱\_۲\_۲ منبھجینت سیستم

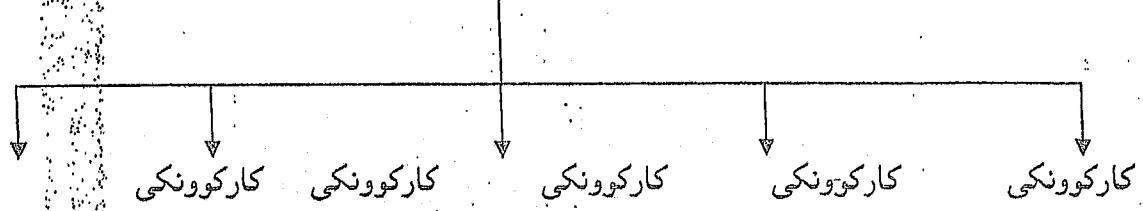
کله چې یو سازمان لا پرمختیبا پیداکوي نو دغه سازمان د منبھجینت اختصاصي کہدو نه ارتیا لري، د دي موضوع په اړه لاندې توضیحات وړاندې کېږي:

## Types Of Manager

## ۵ منبھرانو ډولونه:

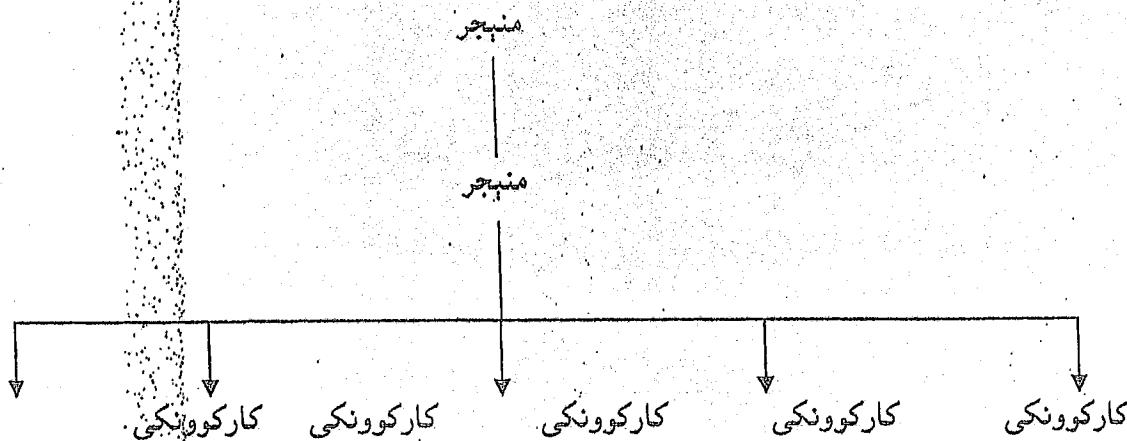
د ډپرو سازمانو نو تاریخ دا خرگنده کړي ده چې سازمانو نو د یوه منبھر او خو تر لاس لاندې کارکوونکو له مرحلې ټخنه په تدریجی ډول د خو منبھرانو او خو تر لاس لاندې کارکوونکو مرحلې ته پراچیا ډوندلې ده.  
د دي مرحلې د انکشاف په نتیجه کې د منبھرانو مختلف ډولونه منځته راغلي دی، چې لاندې شکل یوه اداره د یوه منبھر او خو تر لاس لاندې کارکوونکو سره بتیبي، چې د دغه ډول ساده ترین شکل د یوه نانوایي دوکان بشوولای شو:

## مدیر پا منبھر



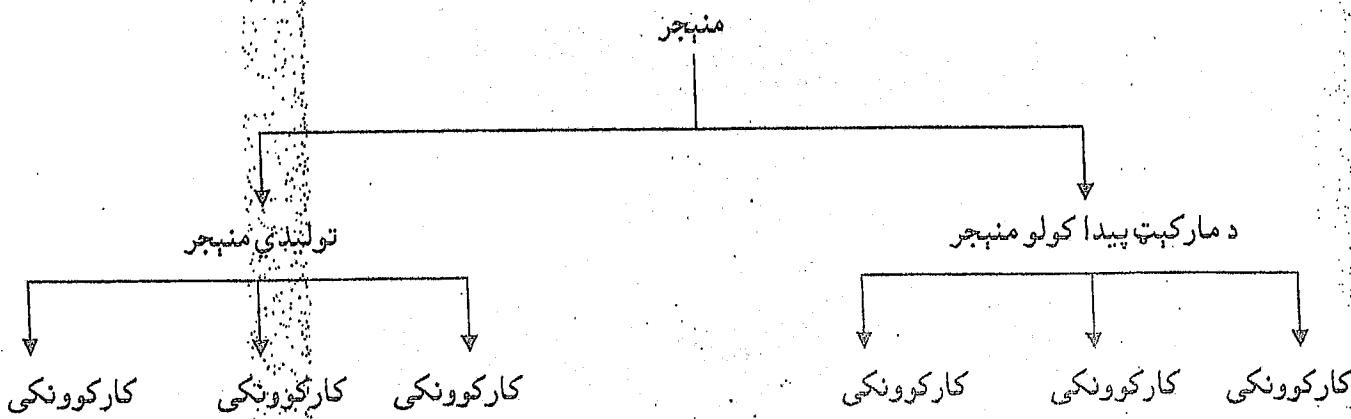
۱\_۲ شکل

هر وخت چې د کار حجم زیات شي نو منبھر د اداري او تر لاس لاندې کارکوونکو د لارښوونی لاندې یوه بل شخص ته سپاري او خپله د سازمان عمده چاري پر غاره اخلي، چې دغه سیستم د عمودي اختصاصي سیستم په نامه یادبوري، چې په لاندې شکل کې ئې ليدلای سی:



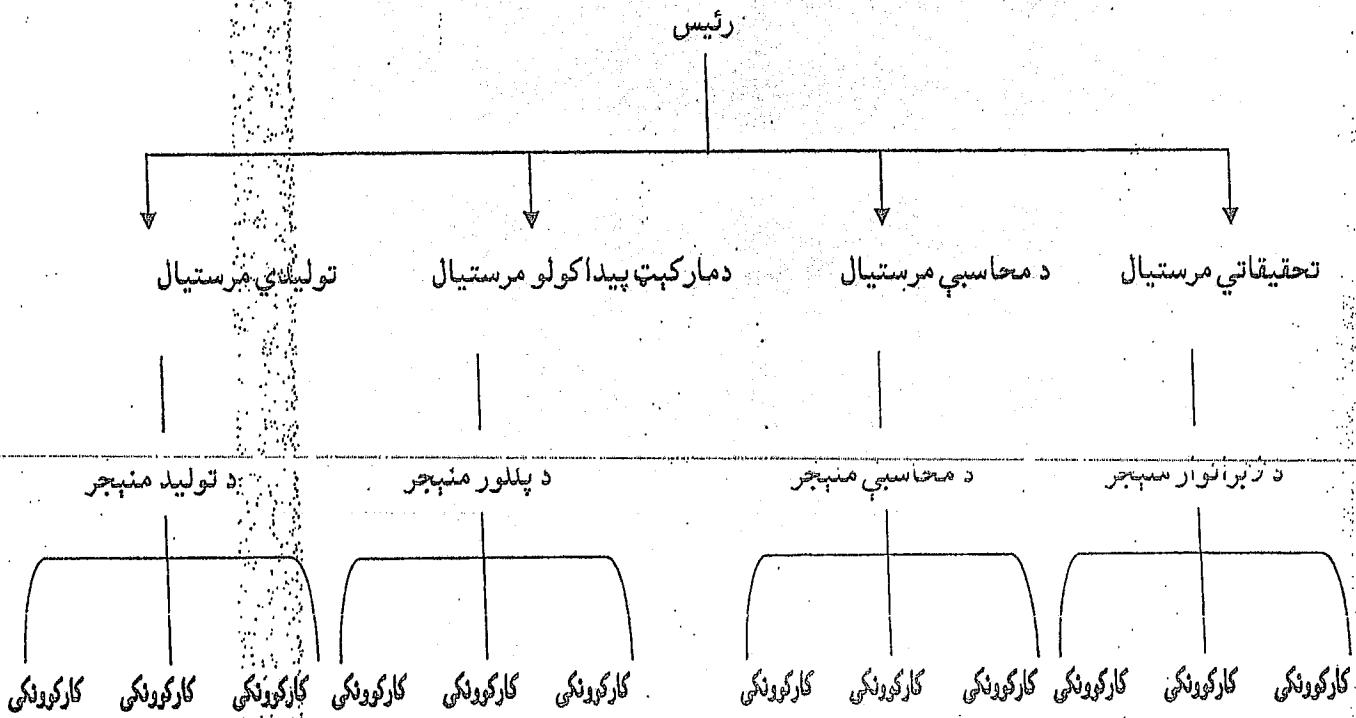
۲. شکل د عمودی اختصاص منجمنت طرز العمل

د تر لاس لاندی کارکونکو د اداری د اختصاصی کېدۇ د دويم دول افقی اختصاصی طرز العمل بىلل كېرىي، پە دی سیسیتم کې د تر لاس لاندی کارکونکو د لارښوونې و ظایيف و دوو نورو کسانو تە سپارل كېرىي چې پە دی دول حالاتو کې د منبجمینت و ظیفیي تخصصی او لا ستونزمى كېرىي:



۳. شکل د افقی اختصاصی منجمنت طرز العمل

هر مھال چې د منبجمینت سیسیتم دېر مختص او پېچلى كېرىي نو د منبجرانو او اعضا او ترمیخ اربكىي پېچلى كېرىي.



(۴) شکل مختلط طرز العمل

په مختلط طرز العمل کې د تولید، مارکېت پیداکولو، محاسبي او تحقیق منبجران نه یوازی د تر لاس لاندي کارکونکو منبجمینت پر غاره لري بلکې خپله هم د یوه کارکونکي په خبر د رئيس او کاري مرستيالانو تر سر پرسنۍ لاندي کارکوي. په پورتنې شکل کې درې د وله منبجران وينو:  
د لوړۍ، ګربني منبجمینت، هنځني منبجمینت او لوړ هنېجینت، چې هر یو په لاندې کربني کې تشریح کړو:

### First line Management

### الف\_ لوړۍ منبجمینت:

دا ډول منبجران د خپلو تر لاس لاندې کسانو فعالیتونه تنظیم او رهبري کوي او خپله هم د یوه تر لاس لاندې کارکونکي په خپلو اميرانو ته مسئول وي. د لوړۍ، ګربني منبجران د موسسې د انساسي کارونو د پرمختګ مسئول دي او د ورکړل شوی پلان پر اساس، چې د اميرانو له خوا يې ورکول کېږي کارکوي.

### Middle Management

### ب\_ هنځني منبجمینت:

دا ډول منبجران د لوړۍ، ګربني د منبجرانو د پلان د سازماندهی، کنټرول او رهبري مسوولیت پر غاره لري، خو خپله هم د لوړۍ، ګربني د منبجرانو په خپلو آمرینو په مقابل کې مسوول دي.

**Top Management****۷\_ لور منجمنت:**

د امنېجران په تولیز دول د موسىي د اجرآتو مسوول دي او د لوړۍ او منځنۍ کربنۍ د مشپجرانو پر خلاف د موسىي له مالکینو پرته بل چا ته مسوولیت پر غاره نه لري.

**۸\_ ۳\_ په مختلفو سطحو ټکنېجمنت په مختلفي هندي****Management Levels & Functions**

لکه خنګه چې مخکي يادونه وشه د منجمنت بېلاپل وظایف لکه پلان، سازماندهي، رهبري او کنترول د ټوټو سبېجرانو په واسطه په هره سطحه چې وي اجرا کېږي، مکر د وخت اندازه او هغه فوړ چې په هره وظيفه کې وقف کېږي د منجمنت په سطحه پوري اړه لري.

**۹\_ ۵\_ شکل د منجمنت د سطحه او وظایفو تر منځ د ارتباطاتو بېکارندويي کوي، د امثال په دول په شکل کې ليدل کېږي چې د کښته سطحه منجمران نسبت لورو منجمرانو ته لړ وخت پر پلان گذاري تېروي.**

د منجمنت سطحه	پلان Planning	سازماندهي Organizing	رهبري Leadership	کنترول Controlling
د لوړۍ کربنۍ منجمنت			/ / / /	/ / / /
منځنۍ منجمنت			/ / / /	/ / / /
لور منجمنت			/ / / /	/ / / /

**۱۰\_ شکل****Principles of Management****۱۱\_ د منجمنت په نړۍ په ټکنېجمنت:**

د منجمنت د پرسنېپونو تر تشریح مخکي لازمه ده تر خود لاندېيو اصطلاحاتو تر منځ یه توپیر باندې پوه شو:

**۱\_ اداره Administration****۲\_ منجمنت Management****۳\_ سازماندهي Organization****۱۲\_ ۱۳\_****۱۴\_ ۱۵\_****۱۶\_ ۱۷\_****۱۸\_ ۱۹\_**

د پورتنيو درېبيو اصطلاحاتو تر منځ د توپير د روښانه کېدو لپاره لاندې جدول ته پاملنډ وکړئ:

اداره	Management	منجمنېت	سازماندهي
۱ د نظرور ھدف د تعینولو له پروسې خخه عبارت دی چې د ادارې له لوري مشخص شوي وي.	۱ د هغه کار د پلانلو له پروسې مختلفو بخشونو د پلان شوي کار د وېسلو له پروسې خخه عبارت .	۱ د هغه کار د پلانلو له پروسې خخه عبارت دی چې د ادارې له لوري مشخص شوي وي.	۱ د هغه کار د پلانلو له پروسې خخه عبارت ده.
۲ د تګلارو یا پاليسیو او قوانینو ترتیب او تهیه کول.	۲ د ادارې په توسط د برابرو شویو تګلارو او قوانینو تطبیق.	۲ د ادارې په توسط د برابرو شویو تګلارو او قوانینو تطبیق.	۲ د تګلارو یا پاليسیو او قوانینو ترتیب او تهیه کول.
۳ هر شخص ته د وظیفي معلومول.	۳ د تاکل شویو اشخاصو د کار کنټرول.	۳ د تاکل شویو اشخاصو د کار کنټرول.	۳ هر شخص ته د وظیفي معلومول.
۴ د رهبر او لارښود اماده کول.	۴ د فعالیتونو هماهنگي.	۴ د مسؤولیتونو او صلاحیتونو استازیتوب	۴ د مسؤولیتونو او صلاحیتونو استازیتوب
پایله:	منجمنېت د ادارې قوانینو تطبیق کوونکي دي.	پایله: سازماندهي د هغه پلانونو د پلي کولو مسولوله کړه چې د ادارې له لوري طرح او منجمنېت له خوا پلان گذاري شوي دي.	پایله: اداره د منجمنېت د مسیر تابکونکي ده.

## Fifteen Principle of Management

### ۲-۱۵: د منجمنېت پېښڅس ګونی پاليسیونه

د وخت په تېربیدو مختلفو اشخاصو د دوی د تجربو د تحریر پر اساس د منجمنېت لپاره پېلا بېل قوانین طرحة کړي دي، چې له دې جملې خخه مو د فایل Fayol خوارلس ګونی قوانین مخکي مطالعه کړه، د دی قوانینو په نظر کې تېولو سره پېښڅس قوانین چې منجمنېت پر همدوی استوار دي په لاندې دوی شرح کوو:

۱- **تګلار جوړونه**  
بیو موثر منجمنېت ډېر و واضح او سنجوں شویو تګلارو ته ضرورت لري.

#### Improvement & Adjustment

#### ۲- بدلون مثل

لکه خنګه چې بیو سازمان د وخت په تېربیدو لا پراخېږي خکه نو منجمنېت باید د بدلون یا تغير منلو قابلیت ولري. البتہ د زمان د توقعاتو پر اساس رهنمایي و کولای شي او نظر و او ضماع ته عیار شي.

**Principle of Balance****۳- د تعادل ه بیانی اصول**

د یوه موثر او مناسب اقتصادي پرمختگ لپاره یو سازمان باید د توازن او تعادل لرونکي جوربست لرونکي وي، ياني د کار افراد باید د مردم زيات نه وي چې بې وظيفي پاتني شي او نه هم د مردم لبو وي چې د کار د وزوسته پاتني والي باعث وگرخي.

**Relationship of task & Accomplishment**

دندې يا کارونه باید د اسي اشخاصو ته رسپارل شي چې په هفه برخه کې کافي تجربه او مهارت ولري. دا کار خپله په اداري چارو کې موثریت زیاتوي.

**Individual Effectiveness****۴- انفرادي موثریت**

فایل Fayol خرگنده کړي ده چې د افرادو د موثریت لپاره باید هفوی د دوی د کار په ساخو او رشتو کې د کورسونو د دایرولو له لاري وروزل شي.

**Simplicity****۵- ګاري اساتبا**

کار باید د امكان تر بريده ډېر ساده و چلول شي، له دي جملې خخه هدف دا د چې قول کارونه د ورکړل شوي پلان پر اساس ترسره شي او له اضافي تشریفاتو خخه چې د کارکونکو د افکارو مختلفو او د کار مغلقول په وجود راوري، مخفنيوي وشي.

**Specialization****۶- خانګړي ګول یا تخصصي ګول**

په عملی منږیمنته کې د کار معیاري ګول له مهمو موضوعاتو خخه کنهل کېږي، چې د کار معیاري ګول یوازي د کارکونکو د فني ګولو له لاري امکان لري. د افرادو فني ګول او د تولید سطحه لوړول د کار په کیفیت کې نسه والي راولي.

**Standardization****۷- ګار معیاري ګول**

په عملی او ګاري ساحه کې باید کوبنېس و سې چې کار د خپل ډېزاین سوي پلان له منځي تطبیق او د نښه کیفیت لرونکي وي، تولید سوي کار باید معیاري کار وي. (ژ)

**Financial Incentives****۸- قشویقی پېښې**

د پيسو د وزکړي په وسیله د کارکونکو تشويق کولاي شي د موسسې په پرمختگ کې لبره مرسټه وکړي. د افرادو په تشويقې ګولو کولاي شوله هفو خخه ډېره او موثره استفاده وکړو.

**Planning****۱۰- پلان فیوچر**

په اداري او عملی چارو کي پلان تر تولو مهم رکن گنل کېښي، د هري کاري پروسې د اجرالپاره باید د کار پلان طرحه سوي وي، یو نسه پلان کولاي سې چې په کارونو کي ھېره بنسه او موثره نتيجه په لاس زاوري (ن).

**Controlling****۱۱- خارفه او گنتروول**

په موثر، مسرولانه او منظم ھول د کارکوونکو د کاره اجرالپاره د دوي گنتروول ته اړتیا سته.

**Coordination****۱۲- همغاریتوب یا هماهنګي**

د یو هدف د موافقانه لاس ته راولو لپاره د فعالیتونو هماهنګي ته ضرورت شته.

**Leadership****۱۳- مشروطه باړه بوي**

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

**Responsibility & Authority****۱۴- مسؤولیت او صلاحیت**

دندې، مسؤولیتونه، حقوق او صلاحیتونه یو له بل سره مستقیماً اړیکې لري، او دندې او مسؤولیتونه له صلاحیتونو پرته موشر نه وي.

**Exception****۱۵- استثناء**

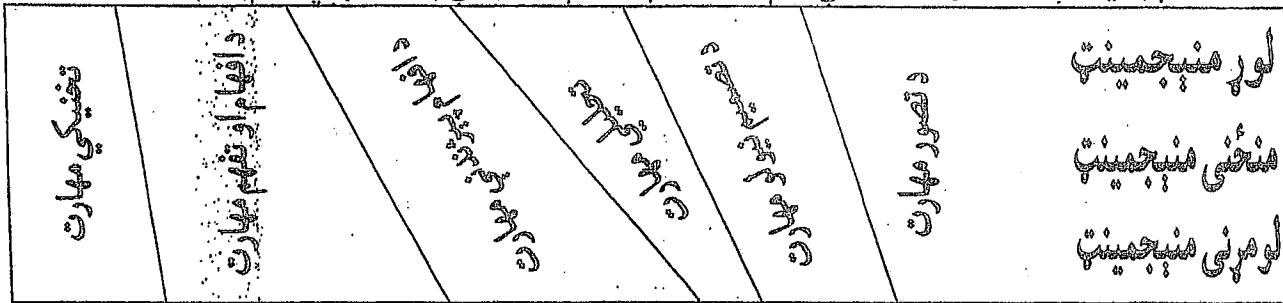
نظردي قانون ته لور منبجمینتې باید د ستونزوف د حل او پلان جوړولو لپاره وخت ولري او د امکان تر بریده د هغوي دنده نور پر غاره واخلي.

**Managerial Skills****۲- ۵: ه اهاره ټکنولو ډھارتوونه:**

د منبجمینتې د سطحو د په نظر کي نیولو پرته، منږران باید د داسې مهارتونو خښستان وي چې له مخې بې وکولای شي په درست ڈول خپلې دندې پر مخ بوزي. دا مهارتونه په لاندې ڈول نومول ګېږي:

**Technical Skills****۱- تکنیکي مهارتوونه****Analytical Skills****۲- تحلیلېي مهارتوونه****Human Skills****۳- انسان پېژندنېي مهارتوونه****Communication Skills****۴- افهام او تفهم مهارتوونه****Decision Skills****۵- قصہمیں نیونې مهارتوونه****Conceptual Skills****۶- مفهوم اخیستنې مهارتوونه**

د منېچمینېت په مختلفو سطحو کې لازم مهارتونه په لاندې شکل کې شوول کېږي:



۲\_ شکل د منېچمینېت په مختلفو سطحو کې د منېجرانو لازم مهارتونه

۱\_ **تخنيکي ههارتونه:**  
يو کارکونکي د خپل کار په پېيل کې دي ډول مهارت ته اړتیا لري، خو هر خومره چې په اداره کې د ډډ موقف لورېږي دي مهارت ته یې اړتیا کمېږي.

۲\_ **افسانې پېژندنې ههارت:**  
يو کارکونکي د کار له پېيله بیا تر پایه پوري دي ډول مهارت ته اړتیا لري، خو په کېښتو سطحو کې د دي اهمیت اندازه لا ډېرېږي.

۳\_ **مفاهوموي مهارت:**  
يو کارکونکي د کار په پېيل کې دي ډول مهارت ته اړتیا لري، مګر هر خومره چې په اداره کې د ډډ موقف لورېږي، دي مهارت ته یې اړتیا په یوه اندازه کمېږي.

۴\_ **تحليلائي مهارت:**  
دا مهارت د لورو سطحو منېجرانو لپاره ډېر ارزښتمن دي، څکه هفوی مجبور وي چې په اداره پوري تړلې توګي ستونزې او قضایاوې تحلیل کړي.

۵\_ **تعدادی، نیونې مهارت:**  
دا مهارت هم د لورو سطحو منېجرانو لپاره ډېر ارزښتمن دي، څکه د کېښتو سطحو منېجرانو په وسیله نول معضلات او ستونزې د تضمیم نیونې په هیله د لورې سطحې منېجرانو ته راجع کېږي.

۶\_ **مفهوم اخیستنې مهارت:**  
دا مهارت د منېچمینېت د تولو سطحو لپاره ضروري ګئل کېږي، خو دي مهارت ته د لورې سطحې منېجران ډېره زیاته اړتیا لري.

## Managerial Roles

## ۲-۶ ه منجرانو نقشونه

د دې لپاره چې وپوهېږو چې منجران خه کارکوي او خه دول خپل وخت پر کار تبروي ارينه ده چې د دوي د نقشونو یا رولونو په اړه معلومات ولرو. په دې وروستيو کې لس عمده او مهم نقشونه چې یو له بله سره ډېره اړه لري د مينتسبرگ Mintzberg په وسیله خلاصه شوي دي، دغه لس مهم زولونه په لاندниو درېيو کټګوريو کې تقسیم بندی شوي دي:

### Interpersonal Roles

### Informational Roles

### Decisional Roles

### ۱- مفاهموي نقشونه

### ۲- معلوماتي نقشونه

### ۳- قىدىم فيوني نقشونه

### Interpersonal Roles

### ۱- مفاهموي نقشونه

الف- سمبوليك با نام نهاده رول:

کولای شو دا منجران سمبوليك منجران هم یاد کړو، د مثال په دول په هفو هیوادونو کې چې پارلماني سیستم لري (لکه پاکستان) ولسمشرد هیواد په چارو کې صلاحیت نه لري او د هیواد اداره د لوړۍ وزیر او پارلمان د مجلس په لاس کې وي.

### Leadership role

### ب: د لارښونې یا رهبری رول

دغه رول د استخدام فعالیتونه (تنزل، روزنه، درتبې لورول، برطفي) د کارکونکو د تشبييق ترڅنګ په بر کې نيسې.

### Liaison role

### ج: ارتباطي رول

منجران د موسيسي یا ادارې د ګورنيو او بهريو ارتباطي فعالیتونو مسوولیت پر غاره لري

### Informational Roles

### ۲- معلوماتي نقشونه

### الف: تفتیش

منجران د هفو بدلونونو او ستونزو په اړه چې د کار د متاثره کېدو سبب گرئي د کارخانېریال یا محیط ارزیابی او بررسی کوي.

## Disseminator Role

## ب: اطلاعاتي تفتیش

منبجران باید د هفو معلوماتو په لته کې وي چې تر لاس لاندې مامورین ورته اوئیما لري او لازم وي. همدارنگه منبجران باید د موسسې په اړه اطلاعات خپاره او خلک د موسسې يا ادارې له تولیداتو سره آشنا کړي. د مثال په ډول د یوې موسسې رئیس یا مشر اطلاع په لاس زاړو چې یوه کمپنۍ د رکود پر حال ده، نو دی د پلور د خانګې مرستیاں ته خبر ورکوي چې له نوموري کمپنۍ سره خپل کړیلېښې معاملات پای ته ورسوی.

## Spokes person Role

## ج: د ویاند رو

د کښتې سطحې منبجران باید په دې توانا وي ترڅو د تر لاس لاندې کسانو د ستونزویه اړه د لوري سطحې منبجرانو ته قناعت ورکړي او د لوري سطحې منبجران باید وکولای شي چې سازمان په تفصیلې ډول په سازمان پوري تړليو اشخاصو ته وروپېژنې. دا پېژندنه نه یوازي دننه بلکې و بهرنېو اړګانو، دولت او نورو کمپنۍو ته هم ناید وي (۳)

## Decision-making Roles

## ۳- د پړېګړې ګولو نقشونه

## Entrepreneur

## الف: نوبنت

منبجران باید تل کوبنېن وکړي ترڅو ابداع، او په کار کې مشتب نوبنت ولري.

## Disturbance handler

## ب: د ستونزو حلولو نقش

هغه نقاط د منبجرانو د پاملنې ورکړي چې د هفو تصحیح د تر لاس لاندې کارکوونکو له وسه وتالې وي، منبجران په دغه برخه کې په چټکې سره عمل او پړپکړه کوي، ترڅو ستونزې همواري کړي

## Resources Allocator Role

## ج: د سړچینو د اماده کولو رو

دغه روپ منبجران د منابعو یا سړچینو (پيسو، اشخاصو، سامان آلاتو او نورو) اماده کولو او چمتو کولو ته وادار کوي.

## Negotiator Role

## د: مشاور رو

منبجران د خپل منبجمينې د سطحو په نظر خپل مشاوري روپ لري، لوړ منبجران د موسسې يا ادارې د راتلونکې په اړه د جلسې دايرولو په نیت له خپل توګه تر لاس لاندې منبجرانو سره مشوره کوي او یا باید د لوړۍ کربنې منبجران خپل توګه تر لاس لاندې مامورینو ته مشورې ورکړي ترڅو کار په بنه ډول اجرا شي.

## The External Environment

### ۷- بهرنۍ چاپېریال

لکه خنګه چې تول سازمانونه په تولنه کې دنه د تولني لپاره کار کوي، نو هر ډول محيطی بدلونوونه د دوی پر کار او دندو اغېز غورخوي.

تکنالوژيکي بدلونوونه، د هیواد په قوانینو کې بدلونوونه، انفلاسیون، د پیسوا پارسوب، اقتصادي بحران، د انرزی کمبست او تولنیزی نا آرامي، تول هغه بهرنې فکتورونه او عوامل دي چې د موښې پر اجرآ تو اغېز لري، او د هنوي حل د منبجرانو له توانه وتلي خبره ده. د بهرنېو عواملو په اثر منبجران معمولًا له لاندниوو مسئلو سره مخامنځ کېږي:

#### The satisfying job-Efficiency dilemma

#### الله دندې بنه ګول- موثریت

#### The Social responsibility-Profitability

#### تولنیز مسوولیت- ګته راوونه

#### The Satisfying job-Efficiency dilemma

#### الف: ټ وظيفي بنه ګول- موثریت

دا مسئله له فردې غوبنتني خخه د کار د بنه محیط لپاره او د موښې له غوبنتني خخه د کار د موثریت لپاره سرچینه اخلي. د کار لپاره بنه محیط د لاندниوو موادو په نظر کې نیولو سره په وجود رائحي:

1. د کار په زړه پوري کېدل.
2. د کار ګرانو د پاداش ورکړه او په کار کې د دوی د برخې اخیستنې ستاینه.
3. د یوه باامنه، روښان، آرام او پاک کار ساحه.
4. خارنه او نظارت لږ، خو هر وخت موجود وي.
5. کار ګران په هغه تصمیم نیونه کې چې په دوی اړه ولري برخه واخلي.
6. کار د امن او کار ګرانو تر منځ دوستانه فضاء په محیط کې حکم فرما وي.
7. د کار ګرانو لپاره طبابتي او سوکالی آسان تیاوی موجودې وي.

#### The Social Responsibility-Profitability

#### ب: تولنیز مسوولیت- ګته راوونه

د تولنو په یوه برخه کې له لویو موسساتو خخه غوبنتنه کېږي چې د تولنیزو چارو پنه یوه برخه کې برخه واخلي. په ۱۹۵۰ موکلونو کې دا سې نظرې په راځګندې شوې چې دیل بې منبجران بائند د خپلوا موسساتو منابع او تلاښونه د لویو تولنیزو مسئلو په حل کې وقف گړي، د مثال په ډول د بنوښې او روزنې په برخه کې، د آب او هوا د پاک ساتلو، د پس پاتې شاخو د جورونې په برخو او نورو برخو کې. خنګه دا سې تصور کېږي چې لوی موسسات د تولني په مقابل کې مسوولیتتونه لري او هم صلاحیتتونه او ګافې قدرت، پرسېره پر دی لازم تخنیکي فهم هم د دوی په اختیار کې شته.

## Organizational Performance

### ۸-۲: ه موسيي اجراءات

څلور اساسی معیارونه د یوه سازمان یا موسيي د اجرآتو لپاره منل شوي دي، دا معیارونه په لاندې دول دي:

۱- ګته و اوونه Profitability

د ګتې او لګښت له پر تله کولو یا په بل عبارت د بیلانس له مقایسه کولو خخه عبارت ده.

۲- رقابت Competitiveness

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

۳- موافيت Efficiency

د في واحد تولید د مزدورکار او في واحد تولید مجموعي قېمت مطالعه ده.

۴- قغير پذير Flexibility

د مستخدمينو د کار په اړه د قناعت بخشې او نوي تولیداتو د انکشاف د رسروج په اړه مطالعه ده.

## The work of Management

### ۹-۲: ه منجمنېت وظيفه

ټول اشخاص چې له منجمنېت سره سرو کار لري، د لاندې دربیو دندو لرونکي دي:

د کار او موسيي اداره کول.

د اشخاصو اداره کول.

د تولید اداره کول.

الف: د ګار او موسيي اداره کول

منجران دندې لري چې د موسيي د ورځنيو کارونو اداره وکړي او خپل ځان باوري کړي چې کارونو په بهه دول پای موندلې دی که نه؟

### Managing people

ب: د اشخاصو اداره گول

په عامه اصطلاح منجمنېت عبارت دي د نورو په توسط د کار له سر ته رسولو خخه، ځکه تو د منجرا کار چې نور اداره کوي تر تولو ستون زمن دي.

### Managing of Production

ج: د تولید اداره گول

هره موسيه (تولیدي)، عملباتي او نور یوه عمليه یا تولید تر لاس لاندې نيسې او دا تولیدات او عمليات یوه منجرا ته اړتیا لري چې باید نور کنټرول کړي.

## دویمه بِرخه

۶ منبِجْه بِيَنْتَبْ پِرْفَسِي

## در پیم خپرکی

### پلان جوړونه

### Planning

۱۔ سیاست:

لکه څنګه چې پوهېرو تر هفه وخته چې یو شخص پلان ونه لري نه شي کولای مرحله په مرحله خپل اهداف په لاس راوري، ځکه نو یو انسان لوړۍ باید یو کار له خپل ځان سره نسه وسنجوي او وروسته پر هغه باندي عمل وکړي ترڅو یوه نسه او درسته پایله په لاس راوري، نو ويلاي شو چې:

پلان د اداراتو یا پروژو د تولو تاکل شو یو فعالیتونو له اجرا خخه عبارت دی، چې د هوګار یا هوړی پروژې په بیل کې تو قیبېری.

### Advantages of Planning

۲۔ د پلان ګتې په لاندې ډول دي:

- موسسه مجبوروی ترڅو محیطی عوامل پېش بینی کړي.
- موسسه د اهدافو لورته سوق کوي.
- د ډله بیز کار قاعده اماده کوي.
- فعالیتونه د تاکل شو یو پلان پر اساس پای ته رسېږي.
- د پروژې د وروسته پاتني والي مخنيوی کېږي.

## Implementation of Planning

### ۳ - ه پلان تطبیق

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

د یوه مشخص هدف لرل.

د ضرورت وړ معلوماتو راټولونه.

پلان د تولو یا اکثریت خلکود ملاتپوړو وي.

د موثر کنټرول موجودیت.

د پروژي د غږيو تر منځ متقابل اعتماد او باور.

د باتجربه خلکو سره مشوره کول او له دوی خخه نظر غښتنه.

د پلان شویو فعالیتونو لپاره د مناسب وخت او موقع په نظر کې نیول.

هغه فعالیتونه چې پلان کېږي، باید د تولني حقيقی اړتیاوې رفع کړي.

د په لاس کې لرونکو منابعو او د هفو د خرنګوالي یه اوړه معلومات لرل.

## Elements of Planning

### ۴ - ه پلان اجزاوي

پلان د منېجمينته د پروسه پیل دی، او مځکي له دې چې سازماندهي، رهبري او یا کښېرول سرته ورسېږي باید پلان موجود وي. له پلان درلودلو پرته به ذکر شوی فعالیت بې هدفه او له کوم مشخص جهت پرته پر منځ لار شي. پلان هغه روښانه هدف او تاکل شوی ستراتیزی ده چې د منېجمينت نوري دندې لکه (سازماندهي، رهبري او کنټرول) په حرکت راولي.

د پلان پروسه له لاندینو پېښو برخو خخه جوړه شوې ده:

د نظر وړ اهداف مشخص وي.

هغه فکټورونه چې په محیط کې پر هدف تاثیر اچوي، باید پېش بینې کړل شي.

د هدف د لاسته راولو لپاره ممکنه ستراتیزی طرحه او یا هم بنه ستراتیزی وناکل شي.

بودجه ترتیب شي.

پالیسي یا تګلار طرح شي.

پورتني قول مواد په لاندې ډول تشریح کړو:

**Objectives**

اهداف د یوې موسسې لپاره د حرکت جهت تاکي او هفه فعالیتونه تشییت کوي چې موسسه بې لپاره خپل تول انسانی او مالی منابع وقف کوي. اهداف هم د کار لپاره لارښود او د کښته سطحی مېږجمنټ لپاره د کار د پېل نقطه گنډ کېږي:

په یوه تولیدي موسسې کې لاندې خلور هدفونه موجود وي:

- ۱\_ ګته راړونه.
- ۲\_ رقابت.
- ۳\_ موثریت.
- ۴\_ تغیر مدل.

لاندې مثال د یوې تولیدي موسسې اهداف خرگندوي:

۵ یوې تولیدي موسسې اهداف:

ګته راړونه: په کال کې بايد لب تر لب پینځلس په سلو کې ګته پر پانګې ولوېږي.

رقابت: په مشترک مارکېت کې د موسسې د رول بسوونه.

اووه فيصده فروشات د نویو تولیداتو د پرمختګ او خبرنې لپاره په کار یوورېل شي.

موثریت: په موژر دول د تولو شیانو تولیدول، چې له کاري نیرو سره مناسبه وي.

د تولو مهمو منابعو لکه سامان آلاتو، تعمیراتو، موجوده اجناسو او بودجي ساتنه او حفاظت.

تغیر مدل: په اعظمي دول بايد وکولای شو خلوېښت په سلو کې فروشات او یا ګته د تولید له یوې برخې خخه په لاس راړو.

وتوانېرو تر خونوي تولیدات مهیا او وړاندې کړو.

ورځئي محیطي يدلونو نه په موژر دول څواب ويونکي وي.

**Forecasting****۲- وړاندوينه یا پېش بینې**

د پلان له عمده اجزاوو خخه یوه هم د راتلونکي پېش بینې د، پېش بینې یا وړاندوينه همه عملیه د چې د او سنیو او تېرو معلوماتو خخه په ګته اخیستنه، د یوې موسسې راتلونکي پېش بینې کړل شي. په تولیدي موسساتو کې بايد لاندې موضوع ګانې پېش بینې شوي وي:

- ۱\_ پلورنه یا فروشات.
- ۲\_ سرچینې یا منابع.

## Strategy

## ٣ ستراتیژی:

ستراتیژی د هنغو اهدافو د لاسته راورلو طریقه طرحه کوي چې د مخکي پېشېښي شویو منابعو او فروشاتو په استفاده وي. ستراتیژي د پروگرامولو په نامه هم یادېږي، هر هدف یايد لو تر لبه د یوې ستراتیژي درلودونکي وي، په دي معنا چې د منېجمینټ اجرآت یا کړنلار باید مخکي له مخکي بیان شوې وي. لاندې مثال د اهدافو او ستراتیژيانو تر منځ اړیکي رابښي:

## مهنګنه ستراتیژيانو

## هدف

١ د نوي تاپني ماشین باید مخکي لا اماده  
شي:

٢ د جنسیت د کنټرول پروگرام باید ارزیابی  
شي:

١ د منېجرانو د تول کار بناشتله ګي ارزیابی  
شي:

٢ د منېجرانو لپاره د سویې د لټروالې تدابير.

١ د تولید مقدار زیات شي.

تولیدات: بازار ته د نوي تولید عرضه کول

کول

پرسونل: د منېجرانو د منېجمینټ د ظرفیت ارزیابی  
شي:

١ یو اهل مسلک شخص دې په حق الزحمه بي  
دول استخدام شي ترڅو تول حسابونه چک او  
طويل المدت ه حسابونه نوټ کړي ارزیابي شي.

مالی: د هنغو طویل المدت ه حسابونو د مودي کمول  
چې موده یې تر پینځو میاشتو ڈېره وي.

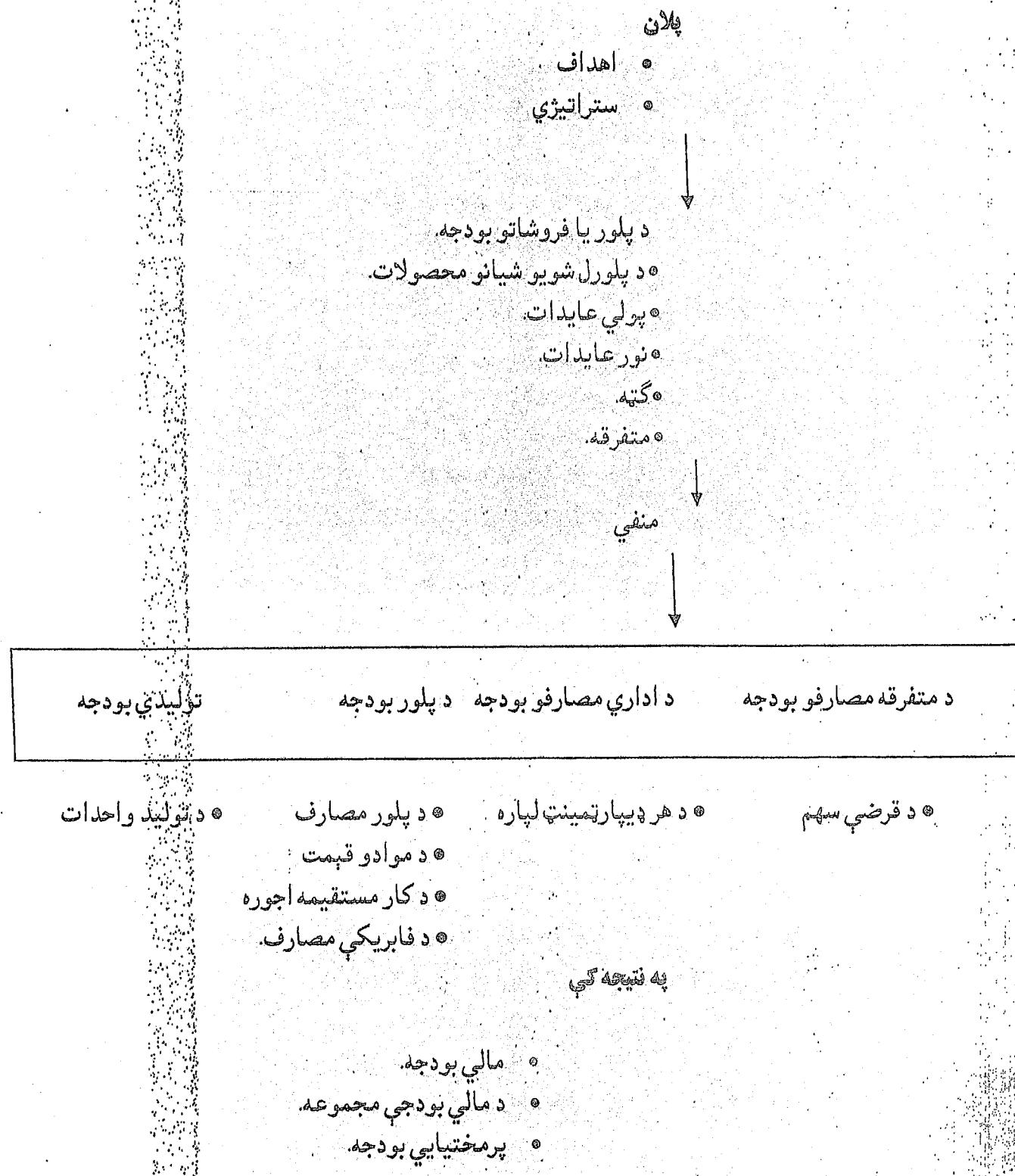
## Budgeting

## ٤ بودجه جوړونه:

د پلان یو بلګام د موسسې د هر عمده جز لپاره بودجه جوړول دي. بودجه جوړونه د یوه سازمان د فعالیتونو د هماهنګ کولو لپاره مهمه طریقه ده او د کنټرول د یوه موشر تخنیک په دول ګنل کړي. لاندې شکل د بودجې پروسه واضح کوي.

پاتې دې نه وي چې مالی بودجه باید نظر شرایطو ته بدلون منونکي وي.

بودجه پر دوه ډوله یا دوو طریقو تحول کوي، چې یوه یې د متحولي بودجې یا Variable Budgeting او بله یې د انتقالی بودجې یا Moving Budgeting په نوم یادېږي.



۱\_۳ شکل: د یوه تولیدي سسټم مالي بودجه.

د یوې میاشتی ګته =  $(3700000 * 30) - 1200000$  افغانی.

دویم مثال: د چای جورونې د یوې فابریکی تولیدات په ورڅ کې زر کیلو گرامه ته رسپری او د چایو د پلور قېمت د یوې کیلو گرام لپاره زر افغانی دی، که د یو کیلو گرام چایو متحول قېمت ۰.۵ افغانی او د یو گرام ثابت قېمت ۰.۲۵ افغانی وي، نو په یو ورڅ کې د فابریکی ګته پیدا کړئ.

حل: ګته = پلور  $\cdot$  (ثابت قېمت + متحول قېمت)  $\cdot$  تعداد

$$\text{ګته} = 1400 \cdot (0.25 + 0.5) \cdot 1000 = 1000 \cdot 0.75 + 1400 = 1400$$

$$\text{ګته} = 1000 \cdot (1000 + 0.25) = 1000 \cdot 1000.25 = 1000 \cdot 1000 = 1000 \text{ افغانی / کیلو گرام / ورڅ}$$

$$\text{مجموعی ګته} = 1000 \cdot 1000 = 1000 \cdot 1000 = 1000 \text{ افغانی په ورڅ کې.}$$

### ب: انتقالی بودجه:

#### Moving Budget

انتقالی بودجه د یوې ثابت زمان لپاره مثلاً یو کال لپاره ترتیبېږي او پسله تاکلې موده خخه مثلاً هره میاشت کې تجدید کېږي، د مثال په ډول هر کله چې بودجه په ورې میاشت کې د یو کال لپاره ترتیب شی، د هرې میاشت په تېرېدو سره نوې کېږي او د یوې بل کال لپاره انتقالېږي. په دې ډول نوې نوې معلومات د بودجې لپاره انعکاس کېږي.

### 5- تکلاري یا پاليسۍ:

تکلاري ههو لارښوونو او منولونو ته ویل کېږي چې د منځمینې په اعمالو کې د ترتیب شویو ستراتېژیو د پلي کولو په مخاطر پکارېږي. د یوې تکلاري جورول د پلان جورونې له عمده یړخو خخه ګنل کېږي او د اهدافو د بشپړتیا او پلي کېږدو په اړه موږ ته اطمینان را بخښي. اغېزمنې تکلاري د لاندنسیو معیارونو په بر کې نیوونکې دی:

#### Flexibility

#### 1- تغیر منل:

تکلاري باید مناسبې او معقولې موازنې ولري، په دې معنا چې د شرایطو له تغیر راوستیلو سره حالات تغیر منونکې او په عادي حالاتو کې ثبات ولري.

## Comprehensiveness

۲- هر اړخیزوالي:  
تګلارې باید هر اړخیزې او همه جانبه وي، ترڅو وکولای شي هر احتمال په بر کې ونیسي او پلان د هغوي پر مطابق پر منځ لار شي.

## Coordination

## ۳- هماهنگي یا همفاريتوب

يوه تګلار باید له خو فرعې واحد و نو سره، چې چارې بې له یوې بلې سره اړیکې ولري هماهنگي جوړه کړي.

## Ethical

## ۴- اخلاقې

يوه پالېسي یا تګلار باید دasicې اخلاقې تګلارې چې د اسلام له قوانینو او تولني سره مخالفت ولري پې رېزې ته درې.

## .Clearity

## ۵- واضح والي:

تګلارې باید په واضح او منطقې دول ليکل شوي وي.

په قولیز دول باید تګلاري لاندنه، خانګړې تہاوي ولري:

- تګلارې باید پر واقعېتونو ولاړي وي.
- تګلارې باید له اقتصادي قوانینو سره مطابق جوړې شوي وي.
- يوه تګلار باید تول راتلونکي احتمالات په جدي دول پېش بینې کړي.

## ۶- ساحې د انځير تکلارو پا پالېسي:

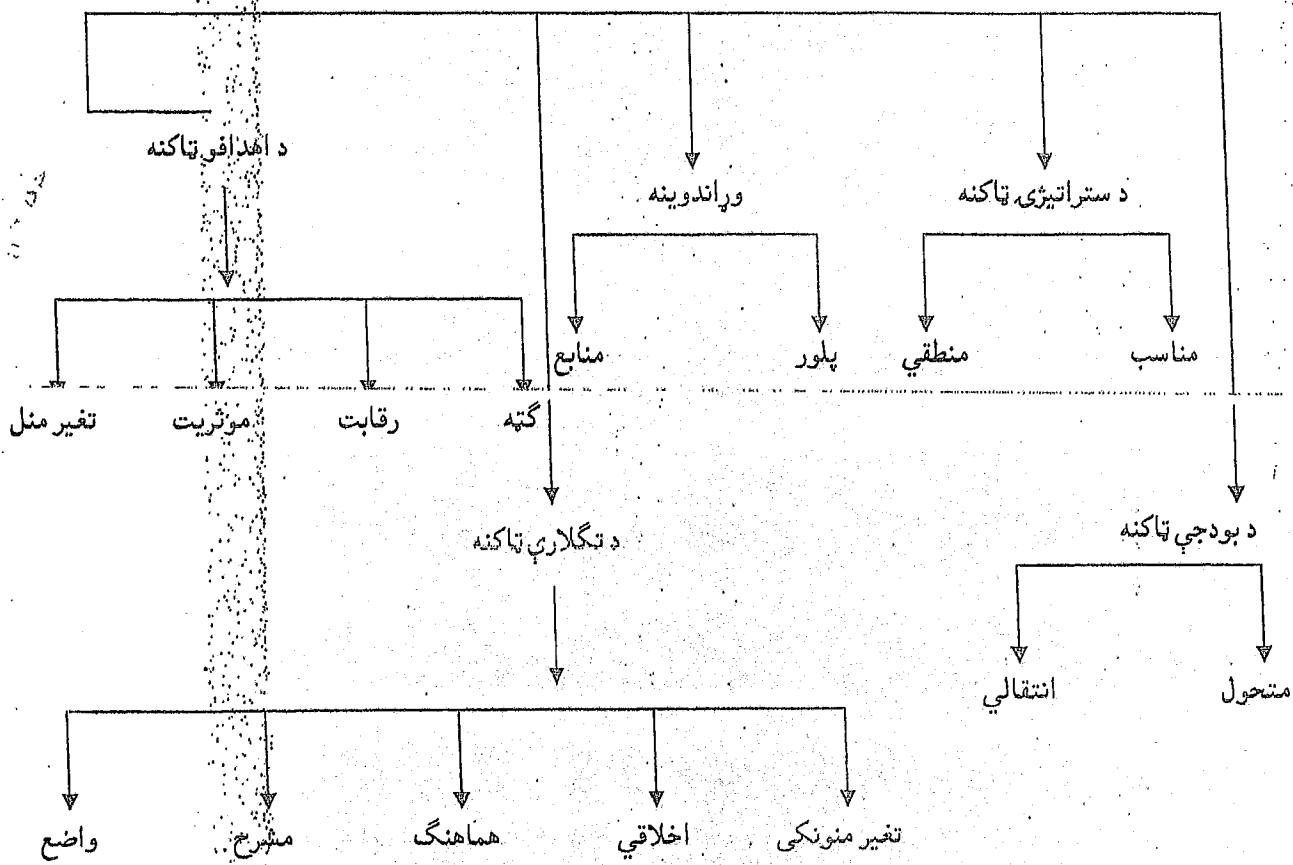
- د کسانو د دندو مشخصوں.
- د کار و سایلوا تهیه کول.
- د ساحې د کار او کاګرانو ارزونه.
- د قولو هغو موارد او ارزونه چې په کارګرانو، پروژو او اشخاصو پورې اړه لري.

۷- يوه پلان اجزاوې په لاندې شکل کې په يوه خلص دول معلومېږي:

چاپ: د حبمې فوتوګرافې

هرات دروازه ازادی مصبې وختګه 0700861482

## په شکل کي ډ پلان اجزاوي:



۳\_۳ شکل۔ ډ پلان د اجزاوو خلاصه

## Decision Making

## ۳\_۵ تصمیم نیوله

تصمیم نیول د منبجر لپاره د یوه کار د اجرا او یا نه اجرا په مورد کې ډ بر مهم ګلن کېږي. د مثال په ډول یو ماشین چې تخمین شوی عمر یې پینځه کاله، د سرویس کولو لګښت یې پینځه ډاله او قیمت یې پینځه زره ډاله وي د هغه ماشین په مقابل گې چې تخمین شوی عمر یې پینځلیس کاله، د سرویس کولو ګلنی لګښت یې اته سوہ ډاله او قیمت یې اتیا زره ډاله وي، د منبجر مخپ ته قرار لري، اوس نو منبجر باید تصمیم ونیسی چې ګوم یو له دوی خنده د پروژې لپاره اقتصادی تمامېږي. یا د افرادو د استخدام کولو لپاره منبجر باید تصمیم ونیسی ترڅو یو نفر په دایمې ډول په پروژه کې استخدام کري او یا له افرادو خنده په حق الزحمه یې ډول استفاده وکړي.

## ۱\_۵\_ تعريفات

## Definitions

- د خو پېشنهادی حل لاروله منځه د یوې بې حل لاري تاکني ته تصميم نيونه وابي.
- تصميم نيونه د فکر کولو، تصميم او کړنلاري له ترکيب څخه عبارت ده.
- تصميم نيونه د منېجرانو د فعالیتونو له آسانټیاوو څخه عبارت ده.
- تصميم نيونه عبارت ده له دې څخه چې: تصميم نیول د دې لپاره چې یه یوه خاص حالت کې بايد څه وشي.

## Types of Decision

## ۱\_۶\_ ۵\_ تصميم نيونه ډولوو

- ۱\_ بېرنۍ یا آنې تصميم نيونه:  
هغه تصميم نيونه ده چې د یوې بېرنۍ کار د اجرا او بحراني او خطرناکو حالاتو په وخت کې اپسول کېږي.
- ۲\_ عادي یا نورماله تصميم نيونه:  
هغه تصميم نيونه ده چې هره ورځ د (هرو) یا (نه خبر) په شکل صادر کېږي.
- ۳\_ هغه تصميم نيونه چې بحث او خبرو اترو ته اړتیا لري:  
دا تصميم نيونه د یوې خاصې موضوع د اصلاح لپاره له خاص اقدام څخه عبارت ده، چې زیارات فکر او ډېرو خبرو ته اړتیا لري او د ډېرو سختو تصميمونو له جملې څخه ده.

## Characteristics of Decision Making

## ۳\_۵\_ ۵\_ تصميم نيونې خانګړېاوې

- تر تصميم نيونې وراندي باید ټول پدیلونه یا الترنا تیفونه تحلیل او ارزیابی شئ، څکه تصميم نيونه د یوې بدیل تاکني په پروسه کې ډېره موثره ده.
- تصميم نيونه یوې فکري او د ماغي پروسه ده.
- تصميم د منېجریت افزار دی.

## Process of Decision Making

## ۳\_۵\_۵ قصہم نیونی مرحله

Perception	۱_ اگاهی
Conception	۲_ تصور او ادراک
Investigation	۳_ خبرنہ
Deliberation	۴_ بررسی او فکر کول
Selection	۵_ تاکنه یا انتخاب
Promulgation	۶_ ترویج

- الف: اگاهی دیوی مسئله، تعریف او تحلیل نہ کئے نیں۔  
 ب: ادراک او تحقیقات دیوی مسئلے په آزه د حقایقو د پیدا کپدا مرحله ده.  
 ج: بررسی او فکر کول حل لارو ته پرمختگ ورکول په بر کې نیسي.  
 د: تاکنه یا انتخاب د مناسبو حل لارو تاکنه په بر کې نیسي.  
 ه: ترویج په عمل کې د تصمیم پلی کول په بر کې نیسي.

## ۳\_۵\_۶ قصہم نیونی په عملیه کې د کارگرانو د گلون ګټې:

- گلوں کوونکی دا احساس کوي چې کارد دوی خیل دی، او دوی مهم افراد دی
- د ملاحظې په ډول له نیول شوی تصمیم سره مخالفت کمېږي.
- د کارگرانو کاري موثریت زیاتېږي.
- بین الافرادی یا د افرادو تر منځ اړیکې لای پراخېږي.
- افراد ډپر منسجم او هماهنگ کېږي.

## ۳\_۵\_۷ ډیوو بنې قصہم مشخصات:

- بنې تصمیم هغه دی چې د تولو یا اکثریت خلکو او تولنې له ملاتې خخه برخمن وي.
- بنې تصمیم هغه دی چې د موجوده امکاناتو په نظر کې نیولو سره د عملی کپدا اوږد وي.
- بنې تصمیم هغه دی چې د خلکو له دودونو، مذهب او دینی مقدساتو سره توپیر او نه لري.
- بنې تصمیم هغه دی چې بدلون منونکي یا انعطاف پذير وي.
- بنې تصمیم هغه دی چې په لبرترين لګښت ډپر بنې پایله ولري.
- بنې تصمیم هغه دی چې د ډیوی ستونزې د بنې او بهترینو حل لارو پر اساس نیول شوی وي.
- بنې تصمیم هغه دی چې د ډیوی ستونزې په لاساس نیول شوی وي او د مشخص هدف لرونکي وي.

# څلورم خپرکي

## تنظیمونه/سازماندهي

### Organizing

#### ۱- اړلند:

د سازماندهي، کلیمه څلور لاندې مطلبونه احتوا کوي:

۱- د فعالیتونو پېژندنه او صنف بندی.

۲- پلان شویو اهدافو ته د رسپدو په خاطرد فعالیتونو ګروپ بندی.

۳- هر ګروپ یوه منبجر ته سپارل او منبجر ته د فعالیتونو صلاحیتونه ورکول.

۴- د موسسې د جو رېست یا تشکيل په منځ کې د هماهنگي یا همړغۍ ایجادول.

#### ۲- تکمیف:

سازماندهي د کار د وېشلو له پروسې او د یوه کاري ګروپ د فعالیتونو د همړغه کولو له پروسې خخه عبارت ده چې د ګډو فعالیتونو او کوبښتونو د اځيزمن کولو په خاطر تر سره کېږي. یوه موثره سازماندهي لاندې خو ګټي له خان سره راوړي:

د منبجھینې موثریت لوروې.

د افرادو له کوبښتونو خخه اعظمي استفاده نامېښوې.

د افرادو د فعالیتونو تر منځ همړغې اسانه کوي.

د دوسيو او دسيسو په تشخيص او پېژندنه کې مرسته کوي.

د پروژې پراختیا ته تقویت وربخښي.

فاسد کارونه او تخریبیونکي کوبښتونه کنټرول او خشی کوي.

## Elements of Organization

## ۳. ۳. د سازماندهی اجزاوي:

د سازماندهی دري عمدہ جزو نه په لاندې ډول دي:

## ۱. د کار و پيش :Division of work

د افرازو تر منځ د کار موثر تقسيمات د سازماندهی له وظایفو خخه شمېرل کېږي.

## ۲. متبادلی اړیکی :Inter-relationship

د صلاحیتونو، مسؤولیتونو او وظایفو تر منځ د تړلو یا وابسته ګی تشکیل هم یو د سازماندهی له وظایفو خخه شمېرل کېږي.

## ۳. د افرادو په توسط اجرآت :Individual Performance

دا چې دندې د افرادو یا یوه کس په توسط اجرا کېږي نو سازماندهی دندې لري ترڅو د افرادو له انحرافاتو او سرگرونو خخه چې د یوې موسسې په وړاندې یې کوي خبر واوسي او هم د پروژې د کارونو تفتیش او بیا پوښتنه وکړي.

## Characteristics of Organizing

## ۴. ۴. د سازماندهی ٹانګړتباوی

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

## ۱. هدف لرونکی کېدل :Objectivity

د سازماندهی کلیمه کولای شود موسسې اهدافو ته د رسیدو طریقه وبولو.

## ۲. په موزون ډول ډ ګروپې ډالو و پش :Harmonious Grouping of Function

په بریالي ډول اهدافو ته د رسیدو په مخاطر سازمان باید د موسسې د نورمونو مطابق کاري ګروپونه ایجاد کړي ترڅو کارد دوی له خوا جرا شې.

## ۳. ډ کنټرول مناسب حد :Reasonable Span of Control

د هغو تر لاس لاندې کسانو شمېر چې په یوه ګروپ کې باید رهنمايي، کنټرول او ارزیابي شئی باید هفه حد ته ونه رسپری چې د اداره کولو ورنه وي، وړاندیز شوی شمېر له پینځه خخه تر شپږو نفو پورې وي.

## ۴\_ افراودونه او واضح مسؤولیتونو او ظایفو اختصاصوں :-Responsibilities

باید منبجرانو او تر لاس لاندی کسانو ته یې اختصاصي وظایف او مسؤولیتونه واضح شی، تر خو په راتلونکی کې غیرضروري اغتشاشونه په وجود رانه شي.

## ۵\_ مناسب تعادل :-Proper Balance

د مسؤولیتونو او صلاحیتونو تر منع د نیوہ مناسب تعادل موجودیت ضرور دی.

## ۶\_ په مسؤولیتونو کې د فاځایي بدلونو نه راوستن :-Non-frequent change in responsibilities

باید باملننه کړو، جو له کافی دلایل او همه اړاماډه لاستنداز پر، ټیټ په سورچیسوو او سیمې سیسونو کې ایي بدلون رانه شي، چې د پروژې په بهير کې به نسه عواقب ونه لري.

## ۷\_ بدلون مثل :-Flexibility

سازماندهي باید د موسسې د پرمختګ لپاره د نويو نظریاتو د خایولو لپاره بدلون منونکي وي

## Principles of Organization

## ۱\_ اهداف :-Objectives

سازماندهي د موسسې اهدافو ته د رسیدو یوه وسیله ده.

## ۲\_ صلاحیت او مسؤولیت :-Authority & Responsibility

باید صلاحیت یو داسې چاته ورکړل شي چې مسؤولیت یې پر غاره وي.

## ۳\_ نهایي صلاحیت :-Ultimate Authority

هر منبجر د خپلو تر لاس لاندی افراود د پای ته رسیدلیو کارونو مسؤول دي او په عین زمان کې د خپل لوړ منبجر د حواب ویونکی هم دي، نو د ده صلاحیت هم باید په یوه معینه اندازه وناکل شي.

## ۴\_ رسمی صلاحیت :-Formal Authority

نظر و دغه پرنسیپ ته د پرسونل قول حقوق له لوړ رتبه فرد خخه تر کښته رتبه فرد پوری باید واضح او روښانه وي.

## ۵\_ د کنترول قابلیت :Span of Control

دغه پرنسپی د هغه تر لاس لاندې کسانو شمېر واضح کوي چې یو منبجي بې کنترولولای شي.

## ۶\_ تصمیم نیونه :Decision making

کار د ضرورت پر اساس پر بخشنو و پشنل کېږي، یانې دا تعین کېږي چې کوم کار خواک وکړي، هغه خوک چې د مناسب کار لپاره ګمارل کېږي باید د تصمیم نیولو ورتبا ولري. (ن)

## ۷\_ تعریف :Defination

قول وظایف، مسؤولیتونه او صلاحیتونه باید بنې تعریف شوي او په روښانه ډول خرگند وي.

## ۸\_ سازمانیت :Organization

هره سازماندهي باید د بدلون مبنلو قابلیت ولري، ترڅو د هغه ساختار او جوړښت په متداوم ډول ثابت پاتې شي.

## ۹\_ د سازماندهي قیمت :Organization Cost

اقتصاداد یو د سازماندهي د پروسې له ضرورتونو خخه شمېرل کېږي، په هر ادارې جوړښت کې باید اقتصادي حالت په نظر کې و نیول سې. (ن)

## ۱۰\_ موثر مکالمات :Effective Communication

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

## The staffing Process

## ۹.۴\_ د استفسه‌افتم پروژه

لکه چې پخوا موهم تعریف کړي دي، استخدام د یوی موسسې د پوسټونو د کولو او دک ساتلو خخه عبارت دي. اوس باید و پوهېږو چې خوک استخداموو؟ او خه ډول استخدام صورت وئیسي، دغه دواړي موضوع ګانې په دغه خانګه کې تر مطالعې لاندې نیسو:

## ۹.۱\_ د استخدام د پروسې مرحلې:

د استخدام پروسه له لاندې یو اتو مرحلو خخه عبارت ذه:

۱\_ د کار د مقدار او ضرورت پر اساس د ضرورت وړ اشخاصو د شمېر تعین یا Human Resources Planning

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| Recruitment              | ۲_ تقدیر               |
| Selection                | ۳_ انتخاب              |
| Orientation              | ۴_ له اداري سره اشنایي |
| Training and development | ۵_ تربیه او انکشاف     |
| Performance Appraisal    | ۶_ د اجر آټو ارزونه    |
|                          | ۷_ پایه اش             |
| Promotion & demotion     | ۸_ ترقیع او تنزل       |
| Discharge                | ۹_ اخراج               |

۱\_ د کار د مقدار او ضرورت پر اساس د اشخاصو د تعداد تعینول:

د یوه اړگان د ضرورت وړ اشخاصو د ډول او تعداد تخمینولو له پروسې خخه عبارت ده. دا پروسه پېش بینی، ته ضرورت لري او تجاري بسوولي د چې په هره اندازه د تخمین دوران لنډو وي یه هماګه اندازه تخمین دقيق تروي.

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

- د دې شخص په توسط باید کوم کار اجرا شي؟
- خنګه باید دغه کار اجرا شي؟
- د دغه کار د اجرالپاره خومره کاري سابقي او کاري تجربې ته اړتیا ده؟
- خلاصه دا چې یوه شخص ته د یوې وظيفي د سپارلو تر مخه باید وظيفه تحلیل او د شخص د کار قابلیت بهه مطالعه شي.

هغه مهارتونه چې د یوه منبجر په انتخاب کې ارزښت لري:

- الف- تکنیکي مهارتونه.
- ب- د انسان پژوهشي مهارتونه.
- ج- تصوري مهارت.
- د- دیوارې مهارت.

د دغه خلورو مهارتونو له جملې خخه درې بې مخکي تشریح شوي دي.

د پیزاین مهارت:

دغه مهارت د هغه مسائلو د حل کولو د قابلیت خرگندوونکي دي چې له لاري بې موسسې نه گته رسپري.

### Recruitment

### ۲\_ قرار

له دي پروسې خخه هدف د يوه خالي پوست د کولو لپاره د مناسبو او باتجربه کارو غوبښتونکو بیدا کول دي، همدا رنګه د عريضه کوونکو تر پیدا کړدو وړاندې باید دنده بنه تحلیل شي.

### Job Analysis

### ۳\_ دندې تحلیل:

د دندې تحلیل د فعالیتونو، مهارتونو، استعدادونو او مسوولیتونو د تاکلو له پروسې خخه عبارت دي، چې د يوه شخص لپاره لازمي وي، تر خو تاکل شوي دنده په بنه ډول پای ته ورسپري.

#### ۴\_ دندو تحلیل

##### Job specification

##### Job description

تحصیلات	د دندې نوم
د کار تجربه	دندې
فزيکي مهارتونه	د استفادې وړ مواد
لید لوړی یا د دید طرز	تظرات
مکالماتي مهارت	د کار شرایط
له نورو سره د کار کولو استعداد	خطرونه

د يوه منبجر د تقرر په وخت کې باید لاندې خواص په هغه کې موجود وي:

#### الف: له اداره کولو سره علاقه:

يو بېرالى منبجر د بوي موسسې یا تولنې د گته راولو په مخاطر د افرادو له اداره کولو سره زیاته علاقه لري، یانې صرف باید د مقام او پیسو د لاسته راونې په مخاطر د منبجري، د پروسې غوبښتونکي نه وي.

**ب - روانشناسی یا اروابرهنه او مکالماتی مهارت:**

یو له هغه نورو خواصو خخه چې د یوه منبجر لپاره لازم وي د تحریري مکالماتو د مکتوبونو لیکلو او خبرو کولو قابلیت دی. مکالماتی مهارت د روانشناسی د علم پوهبدنې ته اړتیا لري، یاېي له یو چا سره خنګه چلنډ او خبرې اترې وکړو؟

**ج - دراستي او سخاوت خاصیت:**

منبجران باید سخنی خلک وي او پر خپلو ترلاس لاندی کسانو اعتماد ولري.

**د - منبجر په حیث د کار سابقه:**

هر پېښې لپاره د کار سابقه او تجربه لازمه ده او هر منبجر چې یاکل کېږي باید د یوه منبجر په حیث په هره سطحه کې چې وي کاري سابقه ولري.

### The Selection Process

### ۳ - انتخاب یا ټاکلو پروسه

**د انتخاب مراحل:**

- لوړنې بازپرسی یا پونستنې.
- د عرض پانې یا درخواستی ارزونه.
- مصاحبه او خبرې اترې.
- ازمونه.
- د شخصي سابقې په اړه د معلوماتو پیدا کول.
- د انتخاب په اړه تصميم.
- د روغتیا د فورمې توزیع.
- پاتې دې نه وي چې په پورته تولو مراحلو کې د شخص درد امکان موجود دي.

### Interview

### مصاحبه یا خبرې اترې

د یوه شخص د مصاحبه کولو په بهير کې به مصاحبه کوونکی لاندې پونستنې له تاسو خخه وکړي:

- ستاسو د مخکنې دندې پر مهال مو شه مسوولیتونه او وظایف پر غاره وو؟
- له خپلې مخکنې وظیفې خخه مو لاسته راونه خه وو؟
- نورو ستاسو سره خه ډول همکاري درلوده؟
- هفوی خه ډول کسان وو؟

چاپ: د حیده شوتو سې  
هرات دروازدادي همبي وختګه 0700861482  
جذبکښه شار وړی ټکنولوژۍ اړښتني

- ستاسو د مخکنې وظيفې پرمھال مو کوم کارونه خوبن او له کومو کارونو خخه مو نید راتل؟
- تاسو په خپل مخکنې پستي کې کوم نوبنتونه راوستل؟
- ولې غوارئ خپلې مخکنې دندې ته تغیر ورکړئ؟

**څنګه مصاحبي کولو ته حاضر شي؟**

- الف - د مصاحبي پرمھال مو د خپل کار سوابق حتماً له خان سره ولري.
- ب - پر تاکل شوي وخت خپلې مصاحبي ته حاضر شي.
- ج - د مصاحبه کولو پر وخت د خبرو کولو ادب مرااعات کړئ.
- د - په مصاحبه کې له خپل محیط سره سم په معمول لباس ملبس واوسی.
- ه - کوبنښ وکړئ تر خود مقابل لوړي پونښتو ته په واضح خو ولې پر محتوى ځواب ورکړئ.
- و - مېړمني دې په کم آرایش مصاحبي ته حاضري شي.

### Orientation

۴- له اداري سره اشنایي:

دغه مرحله لاندې موارد په بر کې لري:

- الف: د یوه سازمان مختصره او لنه پېژندنه.
- ب- د سازمان هدف.

ج- د کارد ساعتونو د شمېر، اضافه کاري او سازمان د تګلارې په اړه معلومات

د- د کارونو د ارزیابی د سیستم تشریح.

هـ- د ترقیع، ستایینې او تنزل په اړه معلومات.

و- د شخص د ظایفو لایحه ورکول.

ز- همکارانو ته د شخص ورپېژندل.

### Performance Appraisal

۵- د اجرآټو ه پوچختیا او ارزیابی روزنه:

د چارو د اجرآټاره د استخدام شوي شخص د سویې د برابرلو په خاطر روزنه د کار دېيل له لوړيو ورخو خخه پېښېږي.

پس له یوی مودې خخه د شخص اجرآټ ارزول کېږي، گه یې د روزلو ادامې ته او تیا لیدل کېډه نو دغه طرز العمل به ادامه و موسي تر خوچې شخص کاملاً په بشه پول د ظایفو اجرآټو ته اماده شي

**Compensation**

۹- پاداش:

په دې مرحله کې استخدام شوي شخص د مريوطه ارگان له خواهخول کېږي. د شخص تحریکول د پاداش، تقدیر نامې او نورو تشویقی وسائلو په توسط صورت نیسي.

**Promotion & demotion**

۷- ترقی، تنزل او اخراج:

ترقی:

د نورو مسؤولیتونو او صلاحیتونو په ورکولو سره د یوه لور مقام ورکړه، ترقی بدل کېږي.  
تنزل:

د مقام کېږندازی او د مهندی په کړو کړو د نسل وایي

اخراج:

د مقام اخیستن او هم د ټولو امتیازونو اخیستن له شخص خنځه اخراج نومهږي.

**Job Determination**

۷- وظیفه سپارل:

بیو شخص یا ګروپ ته د یو کارد اجرا مسؤولیت او صلاحیت ورکول له وظیفه سپارل لو خنځه عبارت دي.

۶- وظیفه سپارل لو اړقيا:-

اکثره مهال د لاندینو دلایلو پر اساس مجبوره کېږو ترڅو نورو ته وظیفه سپارلو:

د کار حجم د یوه نفر له توان خنځه زیات وي.

خینې آمرین پر خپل مادون له امر کولو خنځه خوند اخلي، او خپل خانګه کې تخصص ولري، یاني هر یکس د هر کار پر اجرا

قادر نه وي.

خینې آمرین د خپلو تر لاس لاندې ګسانو د تشویق په خاطر هفوی ته وظیفه سپاري، ئکله وظیفه سپارل د صلاحیت ورکولو سره هم رديفه ۵۵.

خینې آمرین له تبلیغ خنځه وظیفه نورو ته سپاري.

۶- وظیفه سپارل په وخت باید لاندې تکيو ته متوجهه واوسو:

الف- آیا د نظر ور شخص د دغه کار د اجرا توان لري؟

ب- آیا د نظر ور شخص د دغه کار له اجرا سره علاقه لري؟

ج- په وظیفه سپارل کې لومړي د اجرا ضرورت، هدف او د اجرا وخت مشخص کړي.

د\_ مقابل لوري د کار په هدف نهه پوه کړي.  
ه\_ باید پاملننه وکړئ چې د کار حجم د شخص تر قدرت زیات نه وي.

### ۱\_۷\_۴ ه وظیفه سپارلو ډولونه:

۱\_ مستقیم امر      ۲. غوبښنه یا هیله ۳. داوا طلبانه

۱\_ مستقیم امر:

په دشنه سرتیه کېي لئه توشنې شېږي شنکار اخیسیس کېږي، د اسرحدونوں سناو د ټی سو وئي ټوڅیش شوی شخص فکر کوي چې د ته احترام او درناوی نه کېږي. مثلاً: احمده ور وړه

۲\_ غوبښنه یا هیله:

په دغه طریقه کېي د مقابل لوري شخصیت ته احترام کېږي: مثلاً: که زحمت نه کېږي لطفاً ور وړئ.  
په دغه ډول وظیفه سپارلو کېي د دواړو لوريو خیشیت تامینېږي، ولې ممکنه د چې توظیف شوی شخص دغه غوبښنه رد کړي.

### ۳\_ په داوا طلبانه ډول ه وظیفه سپارنه:

په دغه طریقه کېي و تولو غړيو ته خطاب کېږي ترڅو فعالیت اجرا کړي.

مثال: کوم یو له ناسو خخه حاضر دی چې دغه کار اجرا کړي؟

په دغه طریقه کېي متقابل احترام تامینېږي، ولې کارمندان به فکر وکړي چې آمر تصمیم نه شي نیولای او یا بسايې هېڅوک کارتہ داوطلب نه شي، څکه هېڅوک د مسؤولیت احساس نه کوي.

## Team Work

### ۴\_ ډله ٻا گروپ:

ډله ٻا گروپ عبارت له هغو افرادو خخه دی چې یو ه مشترک هدف ته د رسیدو لپاره نه مشترک ډول یو له بل سره کار کوي.

### ۵ گروپ د جوړې دو اړتیاوی:

- د یو تن استعداد، توان او د کار حجم زیات وي.
- لوټپروټنې به خرگندې شي.

- گروهی یا ډله یېزه تصمیم نیونه تر انفرادی هغه بشه وي.
- بنایی د یوه کار انجام مختلفو مهارتونو ته اړتیا ولري.

د کار کولو پر وخت په ګروپې کار کې لاندنی تکي په نظر کې ولري:

- » د ګروپ غري باید په خپل کار کې صادق وي.
- » په ګروپ کې باید متقابل احترام موجود وي.
- » د ګروپ غري باید یو پر بل اعتماد او باور ولري.
- » د ګروپ غري باید دوستانه مناسبات ولري او یو بل بشه و پېشني.
- » د ګروپ غري باید کار خپل ګله مسؤولیت و بولي.
- » د ګروپ د غريو په منځ کې باید آزاد او له ترس او وړې پر ته مفاهيم وجود و لري.
- » د ګروپ غري باید انتقاد منونکي وي.

## ۱\_۸\_۴ د کار ګروپونه او اجراءات وي:

د ګروپ طبقه بندي:

منجران او مادونان د یوې موسسې په داخل کې له مختلفو ګروپونو سره اړیکې لري، دغه عضویت اکثره وخت په نیمه ډول پوښل شوي وي.

وسمې ګروپ:

استخدام شوي کسان د دوی د موقف په نظر کې نیولو سره باید د موسسې په دننه کې خذ اقل د یوه ګروپ غريتوب ولري. دغه رسمي ګروپونه عبارت دي له ډیپارتمنټونو، کاري واحدونو او دلسي نورو خخه چې د یوې موسسې لپاره د خدمت مصدر د ګرځي. رسمي ګروپونه پر دوو ډلو و پيشل شوي دي:

۱- امرکوونکي ګروپ:

هغه مادونان چې راپور په مستقيم ډول سوپرايizer ته وزرکولائي شي، فرمانده ګروپ تشکيلوي.

Executive Group

۲- اجرائيو ګروپ:

يو شمېر اشخاص چې استخدام شوي وي او پر یوه پروژه په مشترکانه ډول کار وکړي، اجرائيو ګروپ نو مېږي.

د هوسسې په داخل کې د کمپېتو جوړول ډېر مروج دي، کمېتې د اجرایوی ګروپونو له ټحملې خخه دي چې د لاندې اهدافو په منظور تشکیلېږي:

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

د گروپ آمن:

د ۵ سسې، ګوب آمې هغه شی ۱۹۸۶ چې ګروپ په خپل داشتند، اماه ۱۲ کويی ارد سال پیشونو، اسکا شو، مجازاتو او رسمي ګروپ د پاداشونو درلو دونکنې وي.

## Controlling Process

### ۴-۹-۷ ګنترول پروسه

کنترول له هغه ارزیابې کولو خخه عبارت دي چې:

الف - آیا کار د پلان شوی طرحی سره سم اجرا کېږي؟  
 ب - آیا قوانین مراعاتېږي؟  
 ج - آیا ورکول شوی او امر تطبيق کېږي؟

ه ګنترول په پروسه ګې څوې اساسې مرحلې ټبارت دي له:

- ۱ - د منل شوو معیارونو تاسیس.
- ۲ - د دغنو معیارونو سره د تولید یا پای ته رسیدلې کار پر تله.
- ۳ - د سرځرونو اصلاح.

۴-۹-۸ ګنترول د یوه موثر سیستم اړتیاوې:

د ګټورو معلوماتو برابرول:

د کنترول سیستم له یوې ادارې خخه تر بلې او له یوه منېجر خخه تر بل پوري فرق لري، ټینې وختونه هغه معلومات چې د یوه منېجر لپاره ډېر ګټور او مفید وي د بل منېجر لپاره بې اړښته وي، نو عمده

پونستنه چې هر منبجر بې له خانه پونستې دا د چې د فعالیتونو کومو معلوماتو ته د ساحي د کنترول لپاره اړتیا لري، او وروسته باید د معلوماتو په راتولولو لاس پوري کري.

#### وخت:

کنترولر باید وخت پر وخت د انحرافاتو په اړه راپور ورکړي، خکه نو یو کنترولر پایند د کنترول لپاره پوزه وخت ولري، برسيړه پر د کنترول یو نېټه سیستم باید په دې قادر وي چې د سیستم د پینډو تر مخه هغه تشخيص کري.

#### تفییر منل:

د کنترول یو اغږمن سیستم باید تر یوی اندازې تفسر منونکه، وړی، جو، خصوصاً د کنترول د تفییر منلو سیستم په مالی موضوعاتو کې زیات د ارزښت وړ دي.

#### Types of Control

#### د گنترول ډولونه

۲۹۴

Pre-Control	ابتدائيي گنترول	۱
Concurrent Control	د کار په بهير کې گنترول	۲
Post-control	وروستي گنترول	۳

#### ۱- ابتدائيي گنترول:

د کارد وسایلو، موادو او مالی منابو گنترول د کار له پیل خخه په بر کې نیسي.

#### ۲- د گار په بهير ګې گنترول:

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

#### ۳- وروستي گنترول:

د پای ته رسیدلي کار نتيجه ارزیابی او گنترولوي، یانې له معیارونو سره سم د پای ته رسیدلي کار پر تله په بر کې نیسي.

# پښشم خپرکي

## افهام او تفهيم

### Communication

۱۔ سویزه:-

افهام او تفهيم د یوه سازمان یا پژوژي د غږيو په منځ کې د سازمان او پژوژي د پرمختګ له ضرورتونو خڅه شمېرل کېږي. نامناسبه همړغې یا هماهنګي او افهام او تفهيم د کار د شاهه والي، ستونزو او ناخوبنيو د ايجاد سبب هم ګرئي او په مجموع کې سازمان سخت متاثره کوي. لکه ځنګه چې د صنعتي پژوژو خښتنانو مطاله کړي ده، د نویو یا جدید الاحداث پژوژو ۲۵٪ په سلو کې د کار د وروسته پاتې والي او ناسموالي عامل نادرست انهاهم او تنهيم او د همړغې یا هماهنګي کمنبت دی

د پژوژو د شکستګي او وروسته پاتې والي د مخنيوي په اړه مطالعاتو شپږ لاندې عاملونه په نښه

کړي دي:

- ۱۔ په موښنه کې افهام او تفهيم او مناسبه سازمانندهي.
- ۲۔ د انجینېر په توسط د نساختمان پر کارونو د مرور اړتیا.
- ۳۔ د پیزاین عمومي کیفیت.
- ۴۔ د کار لپاره د مجریو انجینېرانو او مهندسينو تاکده.
- ۵۔ افرادو ته د تخيکي ارقامو واضح کول.
- ۶۔ د نقشې، شرحې او اړوندو ډراوينګونو موجوديت.

## Communication

### ۲\_ افهام او تفہیم:

د دوو یا تر دوو ډېرو نفو رو په منځ کې د مفاهیمو انتقال ته افهام او تفہیم ویل کېږي. افهام او تفہیم د یو ه سازمان د غريو په منځ کې یو مهم اصل دی چې مهارت ته اړتیا لري.

د خبرو کولو او یاليک لېږلو په وخت کې باید دغه دو ه لاندې جزو نه واضح او خرگند وي.

۱\_ د پژوژي د موضوع او اهدافو په اړه مکمل معلومات:

۲\_ د شخصي عقابو او نظر باته خنگندونه:

تجربې بشولي د چې په مخامنځ افهams او تفہیم کې لاندې درې اثره شامل وي:

۱\_ د الفاظو اثر تقریباً لس پېشکار کې.

۲\_ د لهجې او ریغ اثر تقریباً پینځه ویشت په سلو کې.

۳\_ د ګردار، رفتار او سترګو د تماس اثر تقریباً پینځه شپته په سلو کې.

### ۳\_ د افهام او تفہیم لاري:

#### ۱\_ شفاهي:

په دغه ډول افهams او تفہیم کې مفاهیم د خبرو کولو او غوب نیولو له لاري صورت نیسي، یعنی ورځنۍ، خبرې اترې، تدریس او نور په بر کې نیسي.

#### ۲\_ قھریروي:

په دغه طریقه کې مفاهیم د لیکلوا او لوستلو له لاري صورت نیسي، کتابونه، مجلې، ورځنۍ، لیکونه او نور په دغه طریقه کې شامل وي.

#### ۳\_ اشاروي:

په دې طریقه کې مفاهیم د بدنه د غريو د حرکاتو له لاري صورت نیسي، د سر حرکات، لاسویه او سترګې په دغه طریقه کې شاملې وي.

#### ۴\_ ټبیو استعمال:

په دغه طریقه کې د مناهی په منظور له سمبولونو یا نبیو خخه استفاده کړي، مثلاً ترافقیکي اشارات، د یوه دفتر سمبول او نور ....

### لاندې تکي بايد د خبرو ګولو پر مهال هراتات گهرو:

- خبرې کونکي يا ویناوال بايد د خبرو پر موضوع حاکمیت ولري.
- د خبرو پر مهال بايد مخاطب په نظر کې ونیول شي.
- په خبرو ګولو کې بايد قولنيزيا معاشرتي اداب په نظر کې ونیول شي.
- خبرې کونکي بايد د فناعث ورکولو پر مهال احساساتي نه شي.
- د خبرو محتويات بايد ضد و نقیض نه وي.
- خبرې یا صحبت لنه او پر محتوى وي.
- د خبرو ګولو موضوع روښانه وي.
- د خبرو ګولو پر وخت رغ او آواز د موضوع پر اساس بايد پورته او یا کرار شئ.
- په خبرو کې د مثالونو او شراهدو له فرکولو خخه کار و اخیستل شي.
- له جسمی حرکاتو خخه پر خای او موزون دول گته و اخیستل شي.
- د مقابل لوري خبرې په منځ کې پرې نه شي.
- د امکان تر بریده د تختنکي او بهرنیز کلیماتو له استعمال خخه پرهیز وشي.

### د شور فیونې پر مهال لاندې تکي په فطرګي ولوي:

- په قضاوت کې له بېړي خخه مخنيوی وشي.
- پر عمده تکيو خبرې نسه متمن کزې وي.
- له خبرې کونکي سره د همدردي، خرگندونه وشي.
- د ویناوال یا خبرې کونکي خبرې مهمې و برپښوول شي.
- د یو طرف خبرې پرې نه شي.
- د موضوع توافق یا رد په ادبی کلیماتو صورت ونیسي.
- په شیانو له مصروف کېدلو خخه پرهیز وشي.
- د صحبت یا خبرو ګولو فضائله هر دل و پرې تشه وي.

## Meetings

### ۵\_۲\_ غونههی با مجالس

مجالس هغه وخت دايرېږي چې د یوې ستونزی د حل لپاره د یوه گروپ د تشکيل او تيا وي، او یا مستقیمي خبرې اترې او تحلیل لازم وي. لاندې لارښونې د مجالسو موثریت ته لا شنکلا وربخښي:

- د مجلس اداره کوونکي باید د مجلس هدف شرخه کري او همدارنګه تاکل شوی اجندا له خان سره ولري.
- هره ماده باید په مفصل ډول تر بحث لاندې ونيول شي او وروسته فيصله پري وشي.
- د هري مادي لپاره اجندا او په مجموع کي د مجلس لپاره وخت تاکل شوی وي.
- فيصلې او پايلې چې د مجلس له جزا بحث شخه په لاس راهي باید د پادښت، هيمو او یا مينوت Minutes په ډول وسائل شي.
- د دې لپاره چې د مهمو نطايو د تشریح لپاره سهولت منځته راغلي وي باید له چارتونو شخه استفاده وشي.
- د مجلس رئيس باید مجلس منسجم وساتي او موجود مخالفتونه له منځه یوسې.
- د مجلس هر غړي باید په مباحثه کي برخه واخلي.
- په مجلس کي نيوکه کول باید آزاد وي.
- د مجلس د پرېکړي متن Minutes باید تر مجلس وروسته هر شري ته ورکول شي.
- د مجلس لپاره باید نېټه، خاي او وخت و تاکل شي.
- د مجلس ګلون کوونکي باید د مجلس د اجندا په اړه له مخکي معلومات ولري.
- د مجلس د دوام په صورت کي باید ډ ګلون کوونکو لپاره ټوټي، چاي او نور به نظر کي ونيول شي.
- د مجلس د اړتیا ور مسائل لکه لوړ سپېکر، سټېچ او ... باید مخکي لا وازمولیل شي.
- یو نفر د مجلس د پرېکړو د پادښت لپاره باید مخکي له مخکي و تاکل شي.

### ۵\_۳\_ ۱\_ هـ مجالسونو شارعې لاستي بېټوهدونه:

#### ۱\_ مطلق العنائه زیاست:

پدغه روش کي د مجلس رئيس هر تصمیم په خپله نیسي او هېچا ته د پونټنې کولو او یا راېي ورکولو مجالنه ورکوي. د دا ډول مجلسونو د دايرولو هدف د مجلس د رئيس فرمایشات او رساله او عملی کول دي.

## ۲- مشورتی ویاست:

په دغه میتود کې هم تصامیم د رئیس له لوري نیول کېږي او نور غږي یوازې وړاندېزونه، نظریات، او د هنوي تجربې وايې، خود رايې درکولو حق نه لري او تصمیم نیونه نه شي کولای.

## ۳- خپلواک ویاست:

په دغه میتود کې موضوع د رئیس له خوا تشریح کېږي، او ګډون کوونکی د هغه په اړه بحث او خبری اترې کوي او متبادلې لاري وړاندې کوي. وروسته تر هغه چې حل لارې پېشنهد شوي، له هغه څخه یوه مناسبه حل لار انتخاب او په اړه یې تصمیم نیول کېږي. په دغه میتود کې هر تصمیم د اکثریت رایو پر اساس نیول کېږي، رئیس هم د یوې رايې د درکولو حق لري.

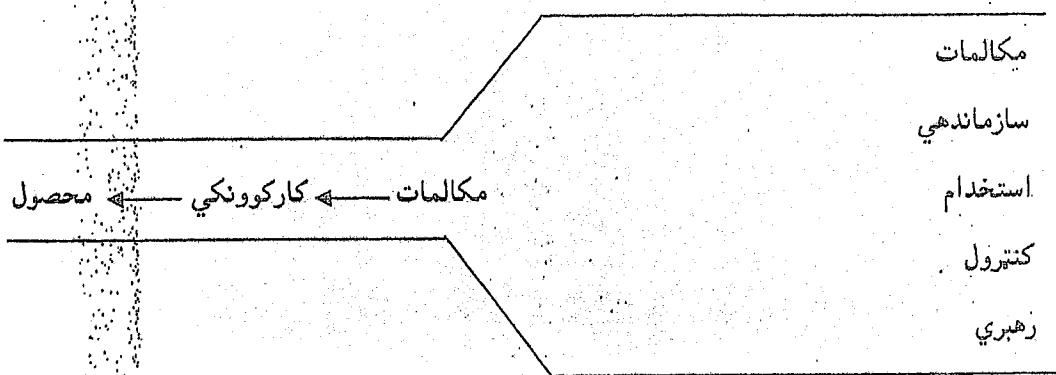
## د مجلس و رئیس ډنډ:

- د مجلس پرانیستنه او د میاحشی لپاره د غږيو تشویق.
- د اجنډا د مختلفو ټکیو تشریح
- هر یوه غږي ته د نظر خرگندوئې فرصت ورکول.
- د غیر ضروري پحثونو محدودول.
- د مجلس لپاره د لازمو اسانستیا وو برابرول.
- د مجلس منسجم ساتل.
- د وروستي پرېکړي اعلان.

## Communication &amp; Management

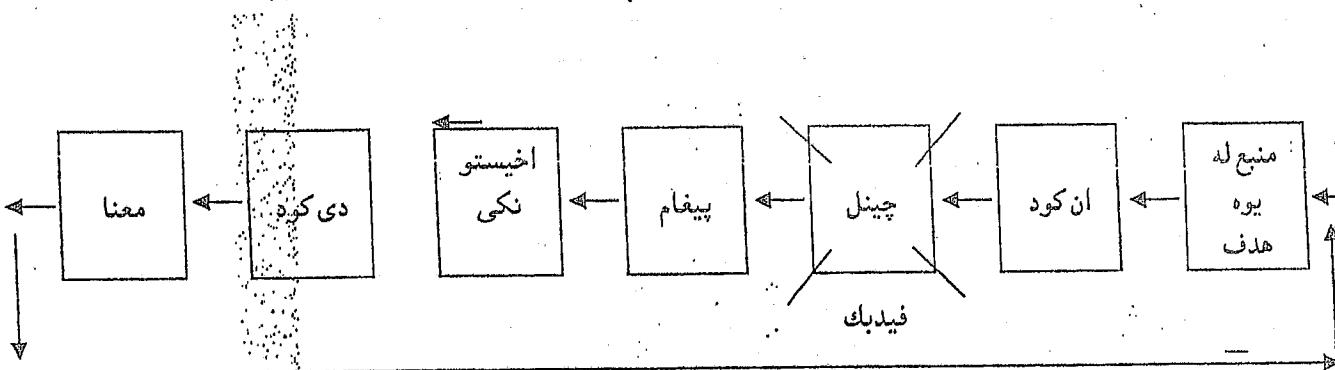
## ۵- مکالمه او منېجمینت

مفاهيمه د خلکو د ارتباط له وسیلي څخه عبارت ده چې کولای شو د معلوماتو د اښتال پروسه یې له یوه شخص څخه د بل شخص پوهېدل ونوموو. لکه څنګه چې منېجران عموماً دندي د نورو په وسیله او د مفاهيمي له لارې د اجرا مژحلې ته وايې نو په درستو مفاهيمو باندې پوهېدل په منېجمینت کې له خاص اهمیت څخه برخمن دي. بېلډ مفاهيموی مهارتونو به د منېجري او تخنیکي مهارتونو د لوزې سطحې درلودل ډېره ګرانه وي او له بله طرفه به د کافي مهارتونو درلودل چې تخنیکي او منېجري مهارتونه ورسزه ملګري نه وي په هېڅ ډول کافي نه وي. پس مفاهيموی مهارتونه د نوزو مهارتونو تر څنګ یو لازم امر شمېرل کېږي. له مکالماتو سره د منېجمینت د مهارتونو ارتباط کولای شو په لاندې شکل کې نسه مشاهده کړو:



## Communication Process

## ۵-۲ ه مشاهدې (افهام او تفہیم) پرسې



د کلیماتو د پروسې پیل له هغه چا کېږي چې د مکالمې لپاره دلیل ولري او غواړي جمله هدف د مکالمې له لاري نورو ته وروپوهوي. اشخاص په دې توانا نه دي چې په مستقیم ډول مکالمه وکړي، نو هغوي مسجبور دي چې له سمبلونو او کوډونو خخه، چې له مفکوري او معلوماتو خخه پې استازیتوب وکولای شي، استفاده وکړي.

دغه پورتنې، فورمول بندې مفکوري او معلومات د ان کوډینګ (Encoding) په تامنه په کوډونو او سمبلونو یادوي.

ژبه او لغاتونه د مهمو سمبلونو او کوډونو له جملې خخه شمېرل کېږي. انځورونه، وجهي اصطلاحات، د رېغ ترنګ یا Tune په خبرو کې حرکات او اشاري هم هم سمبلونه او کوډونه دي.

دېر وختونه مکالمات د خو کوډونو یا سمبلونو له یو خای کېدو خخه په وجود راحي. کله چې دغه د سمبلونو یا کوډونو لیست په یوه چېنل کې قرار وئیسي، پیغام په وجود راوري، چېنل د پیغام د حمل او نقل وظيفه پر غاره لري.

انسانان د پینځو حسونو لرونکي دي، د لیدني حس، د اورپدلو حس، د لامسي حس، د خوند حس او د بوی حس، پس په مجموعې ډول پینځه چېنله په انسانانو کې د مفاهمو د انتقال لیاره وجود لري، چې مهمترین د دوى د ليدو او اورپدلو چېنلونه دي.

پیغام په یوه چېنل کې د ان کوډینګ د پروسې فزیکي محصول دي، لېږل شوی پیغام د نورو په توسط اخیستل کېږي او هغوي مجبور دي چې هغه دوباره په معلوماتو او هدف د مفکرزۍ وزیاري چې دغه پروسه د دې کوډینګ په نامه یادېږي.

فیلهبک د پیغام په مقابل کې د پیغام اخیستونکي له عکس العمل خخه عبارت دي، ده فیلهبک له لاري خلک کولای شي د خپلو مکالماتو په تاثیراتو پوه شي او له دې لاري په خپلو مکالماتو کې گټور او د ملاحظې وړ بدلوونه راولني.

د مکالماتو د مرحلې وروستۍ جز، رغ (Noise)، دی، رغ نولو هغو شیانو ته اطلاق کېږي په د مکالماتو د اخلال باغض ګرځي، ولې دغه د مکالماتو ملحوظ هېڅکله کامل او سل په سلو کې موژرنې وړي.

## ۷\_ د افیزهنو مکالماتو اجزاوی Elements of Effective Communication

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

Self-concept	خان پېژندنه	۱
Self-disclosure	خان خړګندونه	۲
Clarity of expression	د بیان وضاحت	۳
Listening	فروړ نیونه	۴
Coping with emotion	احساسات	۵

### ۱- خان پېژندنه Self-Concept

دلته د خان پېژندنه له کلیمې خخه هدف دا دې چې شخص خپل خان څرنګه ويني، یعنی خوک دي، خه کاره او خوړه ارزښتمن شخص دي؟

خان پېژندنه د شخص پر مکالماتي قابلیت ډېر زیات اغیز اچوی، په هره اندازه اجی شخص له خپله شخصیته آګاهی لري او خپل خان کامل ګئي، په هماګه اندازه د هغه مکالمات موثرتړوی دې امر دليل په دې کې دې چې شخص لې محتاط وي او ګولای شي له کوم ترس او وېړي پرته خبرې وکړي، او خپل خان نورو ته وروپېژني او نورهم وپېژني.

هغه کسان چې ځان په تولنه کې نابرابر ویني، همېشه ځان کم قېمتنه، بې استعداده، تاثوان او بې اعتماده فکر کوي چې دغه ډول اشخاص تل محتاط وي او له دې وړې چې کوم توری غلط نه کړي او د نورو د تمسخر ورنه ګرځي هېڅ وخت نه شي ګولای واقعیتونه او خپل افکار نورو ته ووایي خلک ګولای شي خپل ځان د نورو په ذريعه وپېژني، هر نظر چې نور بې د شخص په اړه لري، هغه شخص همدغه رنګه نظر د خپل ځان په اړه لري.  
نو ځان پېژندنه په اطرافيانو پورې اړه لري او د شخص ارتباط له اطرافو سره وي، تنها د مکالماتو له لاري بنه صورت ښولای شي. په همدي اساس ګولای شو وایو چې ځان پېژندنه پر مکالمات او مکالمات پر ځان پېژندنه مستقيم تاثير لري.

## Self-disclosure

## ځان خرګندوله:

بل مهم جز چې پر مکالماتو تاثير لري دا دی چې شخص تر کومې درجه، به ده پورې مړيو ط افکار او واقعیتونه افشا کوي. په هره اندازه چې هغه شخص خپل مشخصات او افکار ډپېښکاره کوي په هماغه اندازه دده د پېژندنې باعث ګرځي او موثرتر امکانات سرته رسپېږي.  
عموماً انسانان داسې فکر کوي چې ځان خرگندونه یو خطرناک کار دی، څکه که نور مور و پېژني نو تر دې وروسته به مور دوست ونه لري او نه به مو قبول کړي.  
څکه نو تل انتظار باسو چې اول نور و پېژنو او تر هغه وخته چې پر نورو اعتبار ونه کړو خپل ځان نه اظهاروو.

ولې (چوراد) په دې عقیده دی چې ډېر کم داسې پېښېږي تر شو و ګولای شو بې له دې چې خوک خپل ځان تظاهر و کړي، د په لاس کې لرونکو معلوماتو له مخې هغه و پېژنو، اعتبار د تظاهر یا ځان خرگندولو له مخې منځ ته رائې.  
تجربو بشولې ده چې ځان خرګندونه په موثرو مکالماتو کې مستقيم تاثير لري، امتحان بې کړي، نتيجې ته به ورسپېږي.

## Clarity of expression

## ه بیان وضاحت

د اشخاصو د قابلیت درجه د دوی د افکارو او احساساتو د بیانولو لپاره د مکالماتو د پروسی له مهمو جزو نو خخه ده. طبیعتاً انسان داسې فکر کوي چې دی په هغه شه چې غواړي وېي واي پوهېږي او نور هم پو ه ګولای شي چې متعسفانه دغه اصل درست نه دی. انسان باید خپل د پو ه کولو قابلیت د فیدباک پا د نورو د وړاندې زونو له مخې تحلیل کړي او خپل د بیان وضاحت تقویه کړي.

## Listening

## شور نيوونه

ثر هغه وخته چې مخاطب یا غورنيونکي موجود نه وي مکالمه وجود نه لري، موږ مکالمات یوازې له عادي غورنيولو سره ارتباط نه لري، بلکې د پوهنډو په خاطر فعالې غورنيونې ته ضرورت لري. موشر اوړ پدل (درېيم غور) ته اړتیا لري، یعنې څه وویل شول؟ څه ونه ویل شول چې باید تویل شوي واي.

## Coping with emotion

## احساسات

احساسات هم د اشخاصو پر مکالماتي قابلیت تاثير لري، دا یو طبیعی امن دی چې تول خلک د احساساتو، قهر، خوبی، او نورو ... لرونکي دي، او هغه وخت چې عوارې خپل احساسات وښېي، مکالماتي پرسه بې متاثره کېږي.  
هغه کسان چې کونسېن کوي احساسات یې پت پاتې شي، هېڅ وخت خپل افکار یه درست ډول نه شي بیانولای، او مکالمات یې له موثریت خخه بې برخې کېږي.  
د احساساتو د خرگندونې درجه مساوی ده. د مکالماتو د موثریت په درجه سره، ولني میتاسفانه تل ټولنه خلکو ته دا ورنېي چې خپل احساسات پت وساتي.

د مکالماتو د موثریت د لوړو لو لپاره (چاتیز لافدنې موضوعات وړاندې ګړي دي):

- همېشه له خپلو احساساتو خڅه خبر واوسع.
- خپل احساسات ومنع او نالیدلي یې مه ګڼ:
- خپلو احساساتو ته رسیدګي وکړئ، هېڅکله په مباحثه کې د غالبه کېډو لپاره د ټواب په لته کې مه اوسع.
- خپل احساسات شرحه ګړي.

## Report

## ۸ - داپور لیکنې

لکه خنگه چې هر منځ ځر مجبوره دی خپل آمر ته د کار راپور وړاندې کړي، ځکه نو بهتره ۵۵ چې د راپور او د هغه د څرنګوالي په اړه معلومات اړایه شي.

تعريف:

دلیدل شویو، اورېدل شویو او یا سرته رسپدالیو حقایقو او موضوعاتو شرحه له راپور څخه عبارت ده.

## ۹ - ۱۸ شوالیه ۹۹ هـ:

په عمومي ډول یو راپور درې ډولونه لري:

## Verbal Report

## ۱ - شفاهي:

مطلوب په ساده ډول پیانېږي او د وخت له ضیاع څخه مخنيوی کېږي، شفاهي راپور هغه مهال په کار ورل کېږي چې موضوع د راز په شکل وسائل شي، بېله دی تحریري راپور نسبت د شفاهي راپور ته لاندېني بنه والي لري.

- د تحریري راپور موضوع نه هېږدې.
- په شفاهي راپور کې د موضوع د تغیير امکانات موجود دی، چې په تحریري راپور کې له دی موضوع څخه مخنيوی کېږي.
- په تحریري راپور کې موضوعات په واضح ډول لیکل کېږي او د سؤتعبیرونو څخه مخنيوی کېږي.
- د شفاهي راپور موضوع نه شي کېدلای تریوه او پده مهاله معتبره پاتې شي.

## Written Report

## ۲ - تحریري راپور:

تول مطالب او اجرآت چې په یوه موسيسه کې صورت نیسي د کاغذ پر منځ درج کېږي او راپور اخیستونکی مرجع ته تسلمه پر.

## Graphic Report

## ۳ - ګرافیکي راپور:

د ګرافونیه وسیله کولای شو د سرته رسپدالی کار فیصلې، د سرمایې ډېزینټ او نور موضوعات ونبیو.

## ۴\_۸\_۵ دا پور شانګړ تیاوې

- راپور باید عینی وي.
- راپور باید پتی یا مبهم نه وي.
- راپور باید سریزی، سرته رسپدليو فعالیتونو، سرته نارسپدليو فعالیتونو د شاثه والي د عواملو نیول شويو تدابир، پایلو او وړاندیزونو درلودونکي وي.
- راپور باید خلاصه، روان او واضح وي.
- په راپور کې، د شخصي، ضمایرو له ذکر کولو خخه مخفیوي، وشي.
- د راپور ورکولو دوره مختصره شي.

### د راپور ورکولو قریبې لی ضروري ګنډ ګږي، څکړه

- د پروژې مسؤولین کولای شي، وقتاً په وقتاً خپل آمرین د پروژې له اوضاع خخه باخبره کړي.
- دراتلونکو فعالیتونو لپاره د وړاندیزونو زمینه مساعده کېږي.
- په راپور کې سرته رسپدلي فعالیتونه او سرته نارسپدلي فعالیتونه بسول کېږي.
- د راپورونو په وسیله مالی لګښتونه، د بشري قوي او کاري وسایلو استعمال بسول کېږي.

در پیمه برخه

د پژوهی مدخلی

## شپړم خپرکي

### پروژه جوړونه

#### The Project Cycle

#### ۱.۹ پروژې مخلوط:

پروژه د پانګي اچونې له فعالیتونو خخه عبارت د چې پکښې مالي منابع په مصرف رسپږي او په نتیجه کي گته په وجود راوړي او یا

پروژه له هنه فعالیت خخه عبارت هه چې پيل او پاي لري او هه اهدافو ه لاس ته راولوونه خاطر د لکښت یا بوټجې، وخت او ټاکل شوي گيفت په مطابق اجرا گېږي.

د یوې پروژې کار بېلاښل مراحل طی کوي، چې د پروژې د سایکل په نوم یاد پړي. لاندې مراحل د یوې پروژې سایکل بشپړو:

Project Identification	د پروژې تشبيت
Project Preparation	پروژه جوړونه
Appraisal	ارزونه
Project Implementation	د پروژې پلي کول
Project Analysis	تر بشپړتیا وروسته د پروژې تحلیل

## Project Identification

## ۲.۹ - پروژوی تشبیت

پروژي د لاندنسيو عواملو له جمالي خخه د يوه په اثر تشبیت کېږي:

- الف - د ضرورتونو کمبنت او یا د خلکو غونښتنه.
- ب - له مالي او انساني منابعو خخه نه استفاده او یا نامکمله استفاده.
- ج - د آسانتياوو، موادو او نورو کمبنت يا نه موجوديت، چې د تولني د پرمخګ لپاره ضرور دي.
- د - د نورو پروژو بشپړول، د بېلکي په دول يوه فابریکه نه شي کولای د خلکو غونښتنه پوره کړي،
- هـ - خکه نویوی پلي فابریکي جو پلډونه اړتیاوی
- هـ - د خصوصي هتشبیسینو یا پانګه اچوونکو نوبنت.
- و - د ملي اهدافو په لاس راول، مثلاً په غذایي تولیداتو کې په ځان متكی کېدل
- ز - طبیعتي پېښې لکه سپلاب، وچکالۍ او نور ....

د پروژي د روپلو عمده دلایل:

- الف - د نامناسبې تکنالوژۍ، انتخاب.
- ب - د خطر موجوديت.
- ج - د پروژي لپاره د غونښتنې نه موجوديت.
- د - د خامو موادو یا بشري قوي د سرچیننو نه موجوديت.
- هـ - نامناسبه طرحد پا دیزاین.
- و - نادرست منې جھینېت.
- ز - د زیاتو لګښتونو موجوديت.
- ح - د سیاسي مقاماتو نه موافقه.

## Pre- feasibility Study

## ۱ - اټوړنیو اټکاناتو پلټنه

- د لوړیو پروژو لپاره د لوړنیو اټکاناتو بررسی (د پانګي اچونې تر مخه مطالعات) ضروري ګيل کېږي، په دغمو مکالماتو کې دا وړاندیز کېږي چې د یوې پروژي لپاره اقتصادي، مالي، تولنیز، اداري او نور مطالعات بشپړ شي.
- د دی لپاره چې په لوړۍ مرحله کې د پروژي نظریه د قبول ور وګړئي، تر پانګي اچونې وړاندې مطالعاتو کې بايد لاندې موضوعات ځای شي او د غور او بررسی ور وګړئي.

- د پروژې لپاره د ضرورت حد او اندازه.
- د پروژې هدف، چې د تولني د کوم قشر لپاره سهولت را وړي.
- د تکنالوژۍ ډول او د تولید پېش بیني يا وړاندوينه.
- د خامو موادو، بشري قواو او تخنيکي مهارتونو موجوديټ.
- لومړني تخميني لګښتونه.
- د پروژې تخميني عايد.
- د تولني په منځ کې د پروژې بازتاب.
- اداري مسائل، ستونزې او پالپسې، چې له یوې پروژې سره ارتباط لري.

هر کله چې د پروژې نظریه د منلو وړ وګرڅبده، نو لاندې معلومات باید راټول شي:

- الف- مفصله ارزونه.
- ب- جيوجيکي او هايدروجيکي سروې (زلزله، باد، رطوبت او نور ...).
- ج- د سيمه بيزو خامو موادو په اړه معلومات.
- د- د دولت قوانين او تګلاري.
- هـ- د خلکو اقتصادي، تولنيز او کلتوري خصوصيتونو مطالعه
- و- د تخنيکي مهارتونو او منېجمينت موجوديټ، په خانګړې توګه په سيمه کې د پروژې جورونې او پلي کولو د ظرفیت موجوديټ.

## Project Preparation

## ۳-۹ پروژې ته د ټولنې

وروسته له هغه چې د پروژې نظریه تائید شو، پروژه د پروژه جورونې او ارزوني مرحلې په رسپېري او په پاي کې وروستي تصميم نیول کېږي، چې آيا پروژه د تطبيق وړ د او که نه؟ په دي مرحله کې د پروژې تخنيکي، اقتصادي، مالي او تولنيز اړخونه په تفصيلي ډول د تحليل او تجزيې وړ ګرځي.

## Feasibility Studies

## ۱-۳-۹ امکاناتو بررسی

د امکاناتو له بررسی خخه هدف د تصميم نیونکو لپاره د یوه اساس ایجاد دي، یه همدي اساس تصميم نیول کېږي چې آيا پروژه جوړه شي او که نه، همدارنګه د وروستي، تصميم نیونکو به اړه د پروژې خو الترناټيونه یا بدیلونه وړاندې کېږي او د مناسب الترناټف انتخاب د وروستيو تصميم نیونکو پر غاره دي.

د پروژو لپاره د امکاناتو د بررسی، د بشپړیا موډه له درېيو میاشتو خخه تر دوو کالو پوری ده، او د هفو مصارف د پروژې د تول لګښت د پینځه فیصده په حدودو کې په نظر کې نیوں کېږي.

### ۵ پروژې لپاره د امکاناتو بررسی اساساً لاندې مسائل په برگې نېسي:

- آیا انتخاب شوې تکنالوژي مناسبه ده؟
- د پروژې د اداري ستونزو پېشې بینې یا وزاندوينه.
- د دولت له تګلارو سره د پروژې هماهنګي یا همفاريټوب
- د پروژې د اقتصادي اړخونو مطالعه.
- پېچاپېریال باندي د پروژې اغېزې.
- د پروژې مطابقت د خلکو له دودونو او کلتور سره، جیولوجیکي او هایدرولوچیکي مطالعات او انجینئري سروې چې د تخفیکي پروژو د دیزاین لپاره ضروري ده.

په لوړۍ مرحله کې دا مطالعاتو ته له پینځلسو خخه تر شلو فیصدو پورې غلطې مجاو ده، دقيقتر انجینئري مطالعات چې غلطې یې له پینځو خخه تر لسو فیصده تجاوز ونه کړي، وروسته تر هله چې پروژه تصویب شي او پروژه تر سره کېدل آخری مرحلې ته ورسېږي د اجرا وړ ګرڅي، هکه دغه ډول مطالعات ډېر لګښت او وخت ته اړتیا لري. نړیوال موسسات لکه نړیوال بانک او نور د تولو هفو موضوعاتو لیست په اختیار کې لري چې د امکاناتو د بررسی په راپورونو کې د تحلیل وړوي. دغه لیست ته چک لیست Check list وايې، عموماً مشورتې موسسات د امکاناتو د بررسی مطالعات سر ته رسوي، او د دا ډول موسساتو موجودیت په مخ پر وده هیوادونو کې ضروري ګنډ کېږي.  
د لوړيو او پېچلو پروژو د امکاناتو د بررسی مطالعات د ډېر کورنیو موسساتو له تواته وتله کار وي، چې د بهرنیو موسساتو استخدام ته اړتیا لري. البتنه د بهرنیو موسساتو استخدام په وروسته پاتې هیوادونو لکه افغانستان کې سخت وي، هکه د ډېر فوق العاده لګښتونه ایجادوي.

## Appraisal

### ۴-۹ ارزونه

د امکاناتو د بررسی راپورونه او نور مطالعات هم د پروژې اړوند وزارت او هم د هیواد د پلان وزارت له لوړي ترغوز او ارزیابې، لاندې نیوں کېږي. وړاندې نیوں کېږي، پروژې مالي منظوري تدارک شي، خپله پروژه باید منظور شي. زیاتره په مخ پر وده هیوادونو کې د ډېر لبو اشخاص د لوړيو پروژو د ارزیابې توان لري.

## Project Implementation

### ۵-۱ پروژې پلې کول

دېبرې پروژې د هغه د اړوندو وزارتونو او اداراتو له خوا پلې کېږي، مثلاً د سپړکونو د ادارې په توسط او زراعتي پروژې د کړهنې وزارت په توسط پلې کېږي. هر کله چې پروژه لویه وي نو د وزارت په چوکاټ کې مشخصه اداره د پروژې د پلې کبدو لپاره ایجاده بېږي چې د مرکو طه وزارت تر اداري لاندې وي او د وزرات تر لارښوونو او هدایت لاندې عمل کوي. یو شمېر هغه لویې پروژې چې د خانګړي ارزښت او قدامت لرونکې او فعالیتونه یې په خو وزراتونو پورې اړوند وي، په مستقل دوں ایجاده بېږي او د هېڅ یوه وزارت تر لاندې نه وي.

### ۵-۲ ګاوه پيل وخت

خینې تطبيق کوونکې موسيسات وړاندې تر دې چې پروژه د تطبيق لپاره اماده شي، په ګارېبل کوي، چې دا دوں حالت د ستونزو د ایجاد او پروژې د قېمت د لورولو سبب گرئي. ډېر وختونه د اسې پېښېږي چې د انجېنېري مطالعاتو تر بشپړدو، د ځمکې د رانیولو او یاد مالي منابعو د تشبيتلولو تر مخه د پروژې کارېبل کېږي، ولې د ذکر شویو ستونزو پر اساس د پروژې په چارو کې هېڅ دوں پرمختګ نه تر سترګو کېږي.

### Supervision

### ۲-۵-۲ خارنه یا نظارت

خارنه یا نظارت عبارت دی د پروژو د فعالیتونو او افرادو د کنټرول، لارښونې او حمایت څخه چې پکښې د منابعو د استعمال طرز او له پلان سره سم د کار پرته کول شامل وي.

### Advantages of Supervision

### ۳-۵-۳ خارني ګټه

- تېروتنې په کار کې لوړې، او له تکرارې د څخه یې مخنيوی کېږي.
- ستونزې تشخيص کېږي او حل لارې پلټه کېږي.
- د وسایلو له نامناسب استعمال څخه مخنيوی کېږي.
- د لټو کسانو له ورځ تېرولو څخه مخنيوی کېږي.
- د سر غردونو یا انحرافاتو اصلې عوامل پیدا کېږي.
- کارکوونکې د دوى له وظایفو او مسوولیتونو څخه خبرېږي.
- مقامات د کار او کارکوونکو له حالته خبرېږي.

## ۵\_۵\_۶ یو بنه خارونکي ځانګړې تیاوې:

- د کارکوونکو تر منځ متقابل احترام ساتي.
- د کارکوونکو تر منځ د مخالفت د رامنځته کېد و په صورت کې ناپېيلتوب اخشاروي او ستونزې یې حلوي.
- انتقاد منونکي وي او د کارکوونکو وړاندیزونو او نظریاتو ته غوب نیسي.
- مشخصي او واضحې لارښوونې صادروي.
- له کارکوونکو سره مرسته کوي تر خو تجربې یې پراختیا ومومي.
- پر خپل مسلک حاکم وي.
- د دندې سپارلو پروخت د شخص توان او علاقه په نظر کې نیسي.
- په بنه ډول د فعالیتونو له اجراء خده قدردانی کوي.
- تر خپل لاس لاندې تولو افرادو سره یو ډول چلنډ وکړي.

## Monitoring

## ۵\_۵\_۷ تفتيش

تفتيش د فعالیت د موجوده حالت د ارزیابې کولو، د فعالیتونو د مشبتو او منفي تکیو د پلټنې او هم د فعالیتونو د لاښه کېد و لپاره د وړاندیزونو او سفارشاتو د طرخه کولو له پروسې خخه عبارت دی.

## Objectives of Monitoring

## ۵\_۵\_۸ تفتيش اهداف

- د یوه موثر پلان د جورولو لپاره د معلوماتو راټولونه.
- د پروژي د قوي او نيمګړو تکيږ پیدا کول.
- د یوه فعالیت د پرمختګ او یا شاته والي تاکل.
- د سره رسیدلیو او سره ته رسیدلیو فعالیتونو تشخيص.
- د پروژي د موثریت تشخيص.

## Processes of Monitoring

## ۵\_۵\_۹ تفتيش هو جلي

- ۱ د تفتيش د هدف تاکل.
- ۲ د تفتيش د عملې پلانول.
- ۳ د مسوولو مقاماتو له لوري د تفتيش د منظوري په لاس راول.

- ۴- د معلوماتو راتولونه.  
 ۵- دراتبولو شويو معلوماتو تحليل.  
 ۶- دراتبولو شويو معلوماتو راپور ورکول.

### Problems in Project Implementation

### ۵-۹ پروژي په تطبيق گي ستونزي

د پروژي په تطبيق کي راولارې دونکي ستونزي پر لاندليو خلورو کټګوريو وبشل شوي دي:

- ۱- مالي ستونزي.  
 ۲- په منجمنېت او اداره کي ستونزي.  
 ۳- تكنوکي ستونزي.  
 ۴- سیاسي ستونزي.

### Financial Problems

### ۱- مالي ستونزي

د پروژو د تطبيق پر مهال د مالي ستونزو تاثيرات عبارت دي له:  
 الف- د پروژي د قسطونو ھنڌونه.  
 ب- د پروژي د قيمت لوړېدل.  
 ج- د پروژي د ضرورت ور وسایطو او وسائلو نه چمتو کېدل.

د مالي منابعو کمبنت په دي معنا دي چې د قرارداديانو او یا ذيربطة موسساتو ته تاديه صورت ونه نيسني.  
 د مالي منابعو د کمبنت له امله اکثره وخت منجبوره کېږو چې د پروژي یوه برخه حذف کړو.

### Management Problems

### ۲- په منجمنېت او اداره کي ستونزي

د منجمنېت توانيي په لاندليو درېو سطحو کي له ضعف سره مخامنځ کېږي:  
 الف- د حکومت په سطحه، چې د دي اغېز په تولو پروژو کي محسوسېږي.  
 ب- د پروژو د تطبيق کونکو ارگانونو په منځنيو او لوړو سطحو کي.  
 ج- د ولایت، سیمې او محل په سطحه.

د دي ستونزو بل ارخ د مسلکي اشخاصو کمبنت، نامناسب تشکیلات، ناکافي معاشات او هزارپور ورکولو نادرست سیاستم په بر کي نيسني. همدا رنګه د ناخبرو اشخاصو تغير او تبدیل هم د پروژي د قيمت په لوړولو کي تاثير لري، څکه پلان په درست دولته تطبيق کېږي.

## Technical Problems

## ۳- تکنیکی ستونزی

تکنیکی ستونزی لاندی مسائل په بر کې نیسي:

- الف- د موادو د جنسیت خرابوالی.
- ب- په ډیزاین کې تبروتنې.
- ج- د ماشین آلاتو په نصیبو لو او فعاله کولو کې ستونزی.
- د- د چاپېریال له شرایطو سره د ورکول شویو و سایطو نامناسب والي.
- هـ- د تهداب لپاره د سیمې د خاورې ضعیفوالي.

## Political Problems

## ۴- سیاسی ستونزی

د یوې پروژې په پلې کولو کې د ذیصلاح مقاماتو همکاري یو حتمي امر دي، هر کله چې یوه داسې موافقه وجود ونه لري د پروژې پلې کول ستونزمن او حتماً ناممکن وي، څکه د پروژې په ځارو کې غیرضروري لاسوهنه د پروژې د کار د شاته تګ سبب گړئي.

## Project Analysis

## ۵- تر بشپړتیا وروسته د پروژې تحلیل

د پروژې په او تر بشپړتیا وروسته پای نه مومني، بلکې د راتلونکو پروژو لپاره یو سلسله ضروري معلوماتو ته اړتیا شته. دغه معلومات په لاندې خو جزوونو کې خلاصه کوو:

- د پروژې د پرمختګ یا شا ته تګ عوامل.
- د مخامنځ شویو ستونزو په پرتله د پروژې ارزښت.
- د پروژې مقایسه له ورته نورو پروژو سره.

تحلیل باید د مسوولو اشخاصو په وسیله صورت ونیسي او د تحلیل راپورې یو ارزیابی وروسته مسوولو مقاماتو ته ورسپږي. د پروژې د تحلیل سیستم په هر ھیواد کې مختلف وي، مثلاً په ھینو ھیوادونو کې دغه وظیفه د پروژې تطبیق کوونکي وزارت ته سپارل کېږي او په ھینو نورو ھیوادونو کې بیتا دغه وظیفه د ھیواد د پلان وزارت پر غاره وي او یا یوه مزکری اداره د دغه وظیفې د سرته رسیدو لپاره ایجاد پېږي.

**۷-۹ - په پروژه شې د هماهنگي یا همغاریتوب پروژې ته پراختیا ورکول:**

- د پروژو د ګله کار په دوران کې د تیم غږي یو له بله خینې هیلې او توقعات لري، پچې دغه هیلې عبارت دی ګه:
- راستي، اهانت داري، او باور.
  - آزاد افهام او تفهيم.
  - او په مریوطه رولونو کې له صلاحیت څخه.
- د پورته موضوعاتو په نظر کې نیول د هماهنگي یا همغاریتوب په راوستلو کې مرسته کوي.

**۸-۹ - پروژې د هېړو تر منځ د ناخوبنيو او مخالفتونو حلول:**

په شره پروژه کې د تیم د غږيو او باصلاحیته اشخاصو تر منځ ناخوبني او مخالفتونه پېښېږي، دغه اهمیت وړوي.

د دغو ناخوبنيو د حل لپاره لاندې موارد په نظر کې ولري:

- د ناخوبنيو په اړه په بېړنې دول اقدام وشي، او د څنډ بدومخه یې ونیول شي.
- د موضوع د حلولو تر وړاندې ټول فکتورونه تر بحث لاندې ونیسي او یادبشتې کړئ.
- د ناخوبنيو هسته معلومه کړئ.
- د موضوع د حل لپاره باید خو امکانه و پلټل شي.
- هر وخت چې امکانات موجود وي، خپله د تیم غږيو ته ورشۍ او ستونزې یې له شرهې حل کړئ.

## اولوم خپرکی

## ساخته‌مانی پلان

## Construction Planning

Engineer & Construction

۱۷ - انجینیر او ساخته‌مان

هر مهال چې د یوې پروژې ارتیا تشیب شی نو معمولًا د نظر وړ پروژې د مطالعې، تائید او تاکلو په نیت یو تن انجینیر استخداموي، که پروژه تر مطالعې وروسته د تائید وړ وګرځی د پلان جوړلو، مشخصاتو او پروژې د نظارت لپاره بیا هم د یو نفر انجینیر استخدام ته ارتیا شته.

داد انجینیر دنده ده چې پروژه په یوه داسې ډول چې د پروژې د خبتن د قناعت وړوي او د امکان تر بریده لبرترين قیمت ولري، طرحه کړي. انجینیر باید د پروژې مهم تکي یو په یو تر مطالعې لاندلي ونیسي ترڅو که امکان وجود ولري د پروژې په قیمت کې کمبنت راشي، پرته له دې چې د پروژې پر ماہیت او کیفیت اغږي وښندې. د غډه کار په هغه صورت کې مسکن دې چې په طرحه یا Design کې بدلون راشي او یا د پروژې د مشخصاتو برخې داسې تعديل شی چې د پروژې د قیمت په کمولو کې مرسته وکړي، بليله دې چې د پروژې اساسې ارزښت له منځه یو سې.

د پروژې د قیمت د کمبنت په نیت یو طراح با ډیزاینر انجینیر باید د ساخته‌مان د جوړښت له طریقو سره آشنايې ولري.

## Supervising Engineer

## ۲\_۷\_شارونکي انجينير

د خارونکي یا مراقبت کوونکي انجينير دندې په لاندي دول دي:

- فرععي ترونو نو ترسره کول.
- د ترون کوونکي یا قراردادي د پروگرام او کاري پلان منظوري ورکول.
- د سره رسپدليو کارونو او موادو د ګيفيت منل.
- د هغو ستونزو په مقابل کي د نیول شويو تدابيرو منظوري چې د کار په بهير کي رامنځته کېږي، مثلاً د خاورې فزیکي حالت او نور ...
- د ترون د اسکاپ او سواهه و مساحتیل او سسریج سول چې مفاهيم بې روښانه وي.
- د کار د هنډ او له هغه خخه د رامنځته شويو زیانو نو په اړه تحلیل او د نظر خرگندونه.
- د کار د سرعت ارزونه او تحلیل د تاکل شوي زمان په پرتله.
- د ترون د تمدید په اړه د نظر خرگندونه.
- د نوبتي تاديانيو لپاره د سره رسپدليو کارونو په اړه د نظر خرگندونه.
- د دعوا د رامنځته کېدو په حالت کي د پروژي د خبستن او ترون کوونکي تر منځ قضاوت.
- د نويو نقشو صادرول او د پخوانيو هغو اصلاح
- په نامنابو اقليمي حلاتو کي د کار د توقف په اړه د لارښوونې صادرول.
- د نيمګوي موادو او ناقصو کارونو د اصلاح په اړه د لارښوونو صادرول.

## Constructional Contracts

## ۳\_۷\_ساخته‌مني ترونو نه

ساخته‌مني ترونو نه په درې دوله دي:

## ۱\_ بالامقطع ترون:

عبارت له هنډه ترون خخه دی چې د پروژي یا ساخته‌مني خبستن له ترون کوونکي سره بشپړ کار د یو مقدار تاکل شويو پېښو په وړاندې ترون ولري. د ترون د ژمنیتا پر مهال توپې نقشي او مشخصات د ترون کوونکي په لاس کي اینسول کېږي او د پېښو د مقدار او د ورکړي قسطونه او وخت بې هم پر همدي مهال تاکل کېږي. معمولاً یو مقدار پېښې د لوړۍ قبیط په توګه تر مخه او نورې بې د کار په جریان او بشپړتیا کېږي، او یو تن خارونکي هم د خبستن له لوزې تاکل کېږي ترڅو د کار په بهير کي له کار او د ترون د مشخصاتو پر اساس د موادو له څرنګوالي خخه خارنه او ګنتړول وکړي.

## Job Planning of Management

## ۷-۵-۱- د شکار پلان او اهاره ګول

## Construction activities

## ۷-۵-۲- ساختهانی فعالیتونه

پروژې د کار د پلانولو د آسانټیا په منظور پر فعالیتونو وېشي، ساختهانی فعالیت د پروژې هنې برخې ته وايې چې د مربوطه کارگرانو په توسط د کارهغه قسمت پای ته رسپړي. د بېلګې په ډول د یوه کانګړېتی استنادی دبوال ساختهانی فعالیتونه ذاتي وېشل کېږي:

- د ماشین په توسط کيندنه.
- د غالب تهیه او نصبول.
- د ګول سینځترول.
- کانګړېت اچونه.
- د غالیونو لیری کول.
- د کانګړېت د سطحې داغ نیول.
- د دبوال د شاډ کونه.

ددی لپاره چې د پروژې په ساختهان کې پرمختګ تعین کړلای شو. پلان کوونکۍ باید د کاکاڑ هڅه مقدار چې په هر فعالیت کې باید پای ته رسپړي په تاکلو واحدونو کې مشخص کړي، وروسته د کار بازدهي هم د هغه اوقاتو په نظر کې نیولو سره چې د کار سرته رسپړل ممکن نه وي تخمین کړي.

د هر فعالیت د بشپړتیا زمان باید تخیسین او د هر فعالیت د پیل او ختم زمان هم ویاکل شي، د کار پلانونکۍ باید د فعالیتونو ارتباط د کارونو د ترتیب او تهیه شوي جدول له مخې په نظر کې ولري، د بېلګې په ډول په یوه کانګړېتی تهداب کې باید لوړۍ د تهداب کيندنه او وروسته په کانګړېت کې اچونه وشي.

## Construction Scheduling

## ۷-۵-۳- ساختهانی پروژو پلان او مهالو پش

پلان او مهالو پش جوړول د ساختهانی پروژو لپاره په مختلفو ډولونو صورت نېښۍ له دې جملې خخه د بار چارت Bar chart او بحراني مسیر CPM طریقې تر مطالعې لاندې نیسو.

## Bar chart

## الف\_ بار چارت

دغه طریقه د پروژې مختلف فعالیتونه خرگندوي او د پلان او سرته رسیدلیو کارونو د پرتله کولو په نیت تري استفاده کېږي. په دې طریقه کې د پروژې د بیلا بلو کارونو زمان د افقی ګربنۍ په وسیله بنوول کېږي. د دغو ګربنۍ پیل او پای د هر فعالیت د پیل او پای د زمان خرگندونه کړي او د ګربنې بشپړ او پردازې د هغه فعالیت د تولې بشپړ تیا موده بنېي.

د پروژې د کار د جریان د بررسی پر تابنخ د دغو ګربنۍ ټینې برخې پرجسته او زوندانه کېږي تر خود کار د بشپړو شویو برهو نه وشي. ټکه نو د بار چارتونو په مرسته د بررسی او پلان شویو اهدافو مقاییسه له هغه شه سره چې، تحقق یې موندلی دی سرته رسولای شو، چې په دې وسیله پوهېږو چې د پروژې کومه برخه شاه ولی لري او یا له پلان خخه دې بشپړه شوي ۵۵، او یا هم د پلان پر اسناس بشپړه شوي ۵۵.

## د ګار د پوښتګ بار چارت

پروژه، کانګرېتي استنادي دبوال

فعالیتونه او موده	لومړۍ میاشت	دو همه میاشت	دریمه میاشت	خلورمه	پینځمه	شپړمه	کتنې
کینډنه							
غالب ترل							
د سینځ ترل							
د کانګرېتې اچول							
د غالب لیري کول							
د اغ نیول							
د دیول د شاه کول							

## Critical Path Method

## ب\_ د بھرانې مسیر طریقه

د نښو او اصطلاحاتو تعریفونه:

فعالیت Activity:

د یوې مشخصې دندې له سرته رسولو یا اجرا خخه عبارت دی چې د اجرا لپاره یې د زمان یونه موده په کار ده، مثلاً سینځ ترل، کانګرېتې اچول او نور ....

## پیشنهاد رویداد Event

یوه پیشنهاد یوه فعالیت د بشپر تیا بیان و نکی ده چې په تبری طرحه بیا Arrow Diagram کی په معمول ډول د دایرې په منځ کې په یوه عدد سره بسول کېږي.

## تیر Arrow

تیر د یوه فعالیت بسکارندوی دی او دوه رویدادونه یا پیشنهادونه یا سره وصلوی، د تیر او بدوانی د فعالیت له دواړ سره هېڅ مناسبت نه لري.

## شبکه د فعالیت او رویدادونو تر منځ ارتباټنېي:

## د همي Dummy

د همي له هغه فعالیت شخه عبارت ده چې په مات خط بسول کېږي او د دي امر بسول کېږي ده چې تر هغه مهاله چې فعالیت یا تیر فعالیتونه اجرا نه شي فعالیت او یا وروسته را تلونکی فعالیتونه نه شي پیلپدلاي. د همي فعالیت، زمان او وخت ته اړتیا نه لري.

## موده Duration:

له یوه حساب سوي زمان شخه عبارت دی چې په هر ډول زمانی واحد سره بسول کېلکړي سی، موده د یوه فعالیت د اجرا لپاره د ضرورت ور موده با وخت بنسټي.

## زترینه پيل (Es) Early Start

عبارت دی له زترین زمان شخه دی جي یو فعالیت پکښي پیلپدلاي سی.

## زترین پاي (EF) Earliest Finish

عبارت له زترین وخت شخه دی چې یو فعالیت پکښي پاي موندلاي شي، زترین پاي د فرترین پيل له جمع کولو شخه د هماغه فعالیت په لاس راوللاي شو.

## وروستي ترین پيل (Ls) Latest start

عبارت له وروستي ترین زمان شخه دی چې ممکن یو فعالیت پيل کړاي شي، پرته له دی چې د یو پروژې بشپر تیا وئنډا پېږي. ( $Ls = Lf - D$ )

وروستی ترین پای (LF) Latest Finish عبارت له وروستی ترین زمان خخه دی چې، یو فعالیت پکنې پای موندلای شی پرتله دی چې تو له پروژه و خنله پېړي. ( $L_f = L_s + D$ ).

د تعليق وخت (TF) Total Float عبارت له هغه مودي خخه دی چې، یو فعالیت پیل او پای ممکن وي و خنله پېړي، پرتله له دی چې د پروژې بشپړتیا و خنله پېړي.  $TF = LF - EF = L_s - E_s$ .

آزاد فلوټ (FF) Free Float له هغه مودي خخه عبارت دی چې د یو فعالیت پیل او پای ممکن دی و خنله پېړي، پرتله له دی چې د فعالیت ژترین پیل د هغه په متعاقب و خنله پېړي. یعنې آزاد فلوټ مساوی دی د بل فعالیت په ژترین پیل سره منفي د دغه فعالیت له ژترین پای خخه.

بحرانۍ مسیر (Critical Path) د یو شبكې په دنه کې د فعالیتونو د تسلسل مرتب کول دي، په داسې یو صورت کې چې هر فعالیت د صفر زمان د فلوټ لرونکي وي. په بحرانۍ مسیر کې سلک په صفر سره مساوی وي.

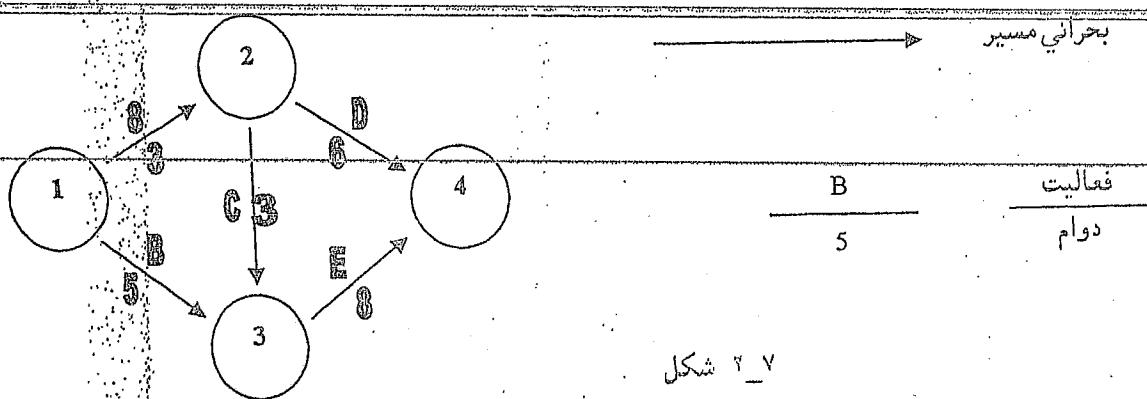
سلک (Slack) د یو پروژې لپاره د تاکل شوي وخت او د یو مسیر لپاره د حساب شوي زمان لغایه تفاوت خخه عبارت دی. د بېلګې په ډول که د یو پروژې لپاره تاکل شوي وخت یو میاشت او د یو هسیز لپاره حساب شوي وخت اته ویشت ورځي وي نو دغه مسیر د دوې ورځي سلک Slack لرونکي دي.

### ۷\_۵\_۳\_ په بحرانۍ مسیر کې د سلکه هراتبو شهrest:

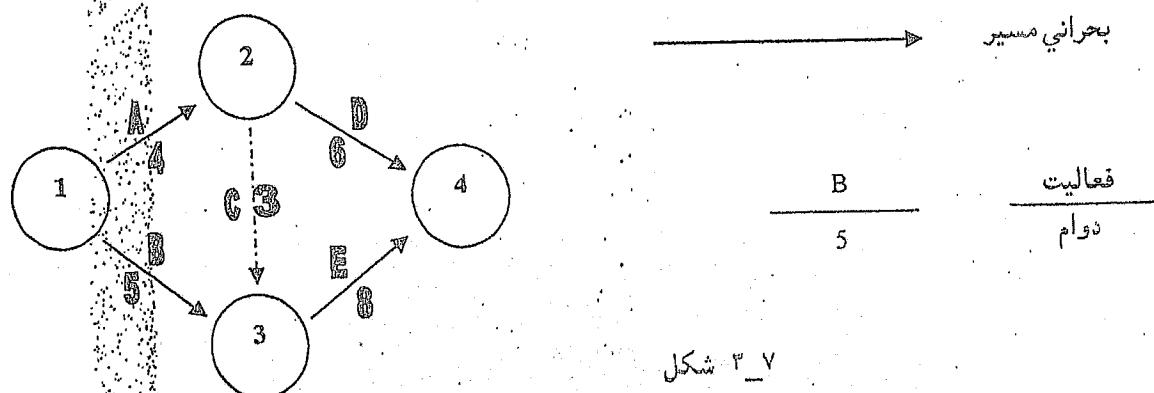
- الف\_ د پروژې د فعالیتونو د لیست ترتیبول.
- ب\_ د هر فعالیت د دوام برآورد.
- د\_ د فعالیت مشخصول یا فعالیتونه له یو بل خخه و پاندي کول.
- هـ\_ د کار د شبكې ترسیم له هفو فعالیتونو او رویدادونو سره چې په مناسب ډول یو له بل سره ارتباط ولري.
- و\_ د پېښو با رویدادونو نمبرگذاري.

- ز- د هغه جدول ترسیم چې پکنېي د فعالیتونو د دوا، ژرتین پیل، ژرتین پای، د مجمونعي او آزادو تعليقونو ليست ئای پر ئای شوي وي.
- ح- د هفو فعالیتونو د مشخصول چې پر بحرانی مسیر قرار لري.

هر فعالیت باید د یوه سمبول په توسط ونسوول شي او وروسته د جدول په شکل وړاندې شي. په لالدنې شکل کې د یوې پروژې ساده شبکه نښوول شوي ۵. د دغې پروژې شبکه د پېنځو فعالیتونو نښکارندوېي کوي چې د A, B, C, D, E په توريو سره نښوول شوي ده او د هفو د کار موعد په ترتیبې شره ۴، ۳، ۵، ۶، او ۸ ورځي دي A, B فعالیتونه په عین زمان کې اجرا کېدلای شي او C, D فعالیتونه د A, B فعالیتونو تر مخنه نه شي اجرا کېدلای او د E فعالیت او C, ۸ د فعالیتونه تر بشپړ بد و وروسته تكميلولای شو.



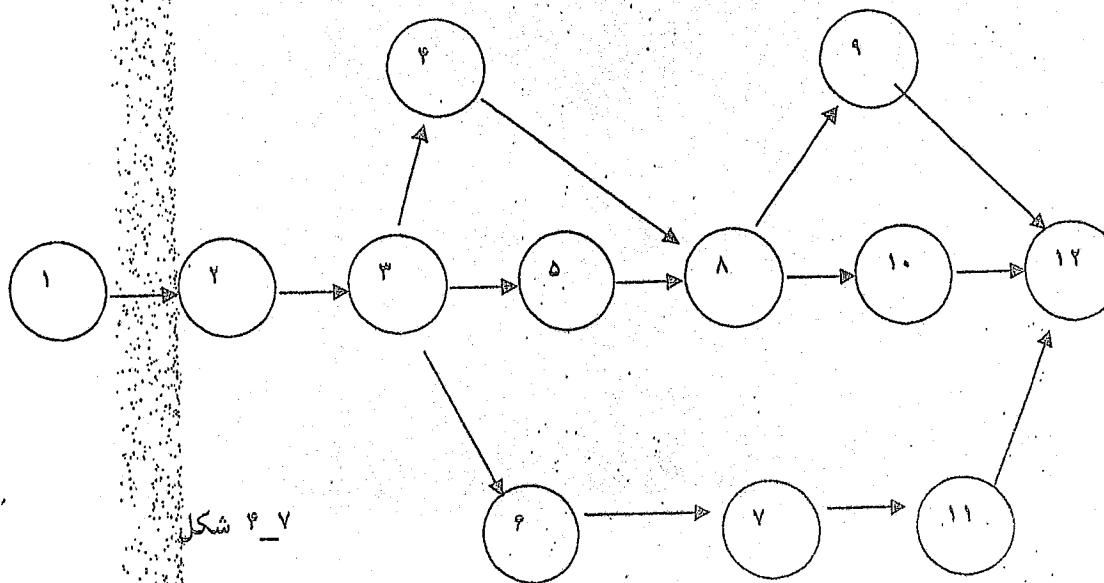
هر کله که وغوارو چې د C د فعالیت په له منځه ورلو یا معطله کولو سره په پورته شبکه کې تغییر راورو، په دی سره چې د E فعالیت تر هغه وخته پیل نه شي چې د A, B فعالیتونه بشپړ شوي یه وي، نو یو خاص میتوند د دغه تغییر لپاره وجود لري، په دی صورت کې د ډمي Dummy له فعالیت خنځه استفاده کېږي، لاندې شکل په یوه شبکه کې د ډمي Dummy خنګوالي نښي.



لائندنی مثال چې د یوه تعمیر د جورپیدو لپاره د یوې شبکې بنوونکي دی، بنوول کېږي. باید په خاطر کي  
ولرو چې یوه شبکه نه یوازې د پېښو با رویدادونو معرفې کوونکې ده بلکې د پېښو با رویدادونو تر منع د  
اريکو ايجادونکي هم د. د مثال په دول درې رویدادونه نه شي کولاي مخکي له دوو رویدادونو خخه بشپړ  
شي. لائندنی شبکه یوازې د یوې کنټرول شبکې مثال دي.

#### رويدادونه ډاښت:

- ۱ - د نقشې مطالعه.
- ۲ - د تهداب جورول.
- ۳ - د تعمیر د چوکات جورول.
- ۴ - د الماتریزو ډرېس جورول.
- ۵ - د چت جورول.
- ۶ - د سرای د احاطوي دپولونو جورول.
- ۷ - بهرنې پلت.
- ۸ - د برپنسنا د وايرونو لينداوني.
- ۹ - د برقي ګرمونکو وسايلو نصبول.
- ۱۰ - د پغليې د وسايلو نصبول.
- ۱۱ - د ورونو يا دروازو او ګرکيو نصبول.
- ۱۲ - د کار بشپړول.



د شبکې تر ايجاد وروسته زياته پاملنډه د وخت تخمينولو ته راګرځي، هفه وخت چې انتظار کېږي یو  
فعاليت بشپړ شي، له لائندنې فورمول خخه پیدا کړي

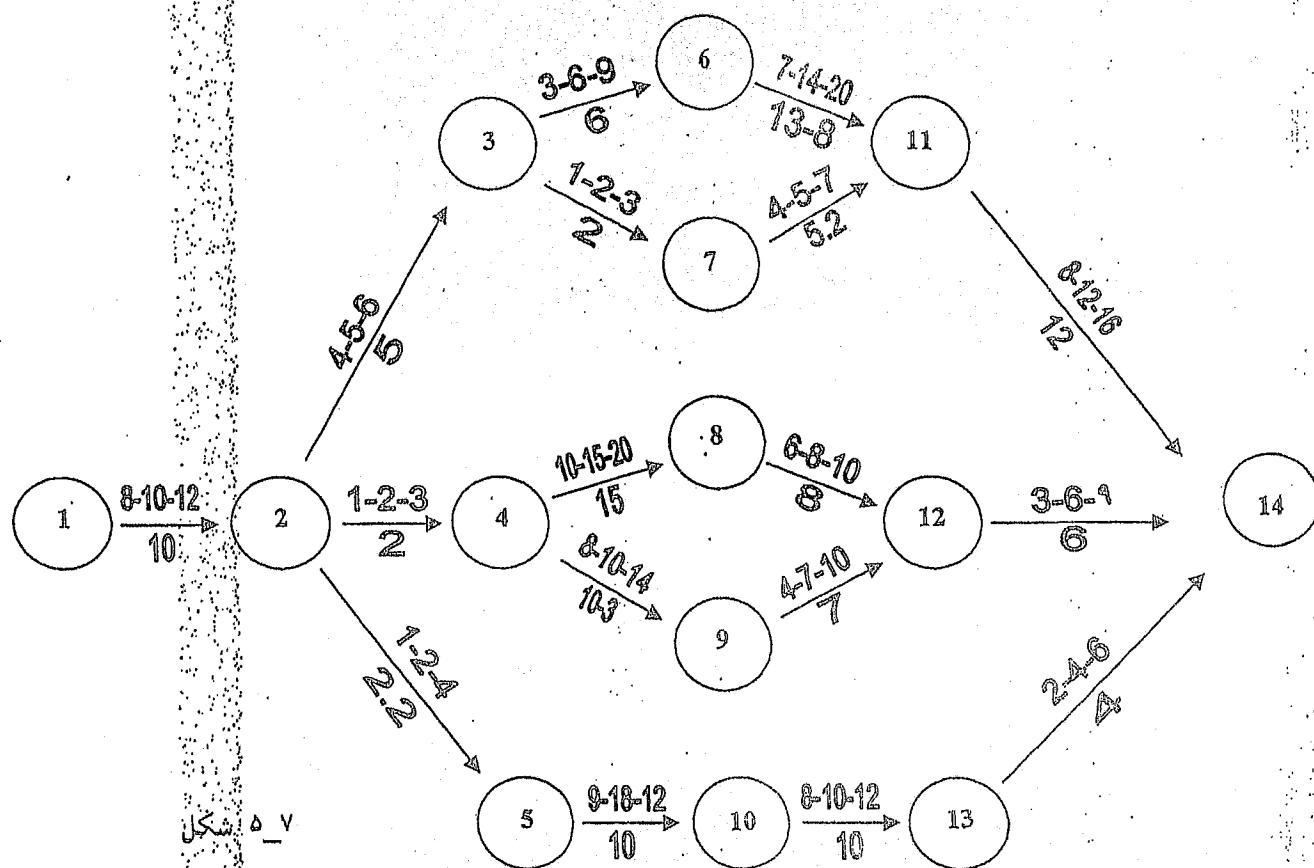
$$TE = \frac{T_0 + 4T_m + T_p}{6}$$

- TE = هنگه زمان دی چې د یوه فعالیت د بیشپړد و انتظار کېږي.  
 To = خوشبینانه وقت.  
 Tm = احتمالی وقت.  
 Tp = هر ترین وقت.

د دغه دربيو وختونو تخمين د هنګو افرادو په توسط چې د فعالیتونو د اجرا مسؤولیت پر غاره لري اړه لري.  
 د بېلګې په ډول د لاندې شکل لپاره د لوړې فعالیت لپاره انتظار وخت دا سې پیدا کړو.

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

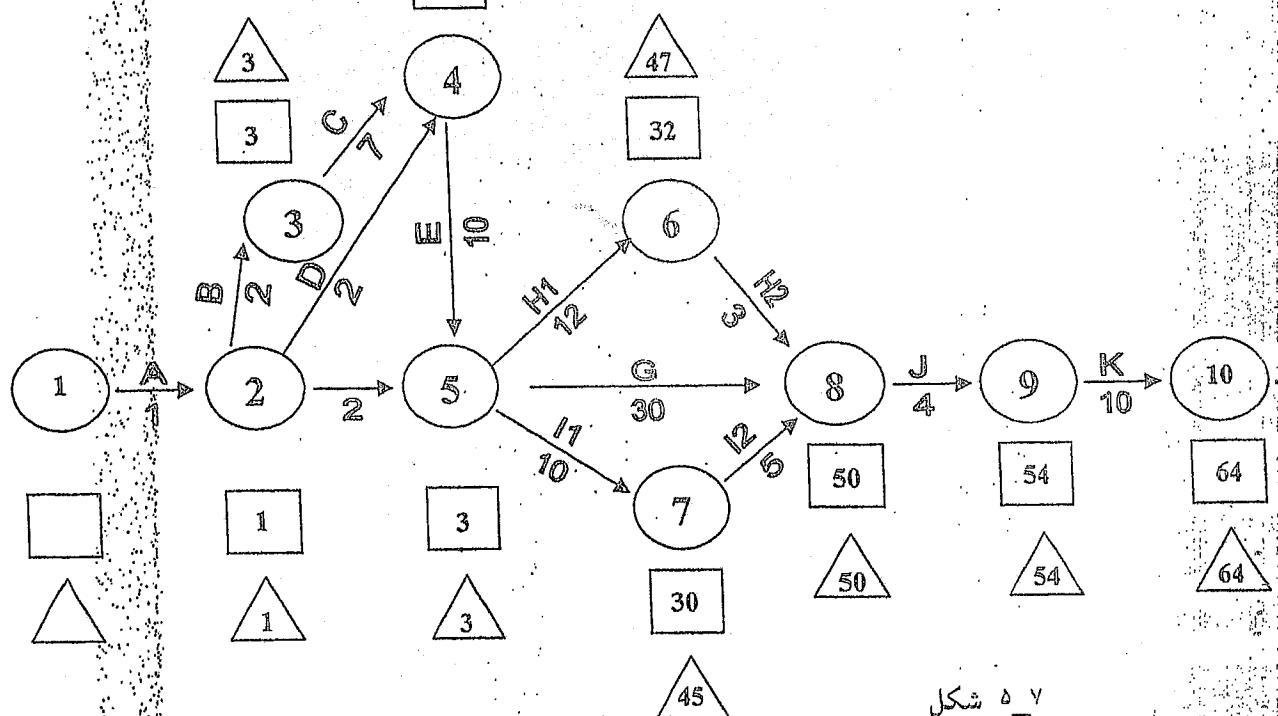
په همداي ترتیب:



## لۇمۇرى مەثال:

د يوە تعمىر د جورولۇ لپارە د ھەفە فعالىتونە مشخص، د ھەفو شبکە او بىحرانىي مىسىز رسم، د پاى ژىرتىن وخت Earliest event time او د پاى وروستى وخت Latest event time پىدا كىرى.

دۇام	د فعالىت تعرىف	د فعالىت سمبول	د پېشىي نىمۇر
1	د نقشىي مطالعە	A	۲_۱
2	د ساحىي پاكونە	B	۳_۲
3	د خەمكىنىي كارونە	C	۴_۳
4	د ساختمانىي موادو تەھىيە	D	۵_۲
5	د تەھاب كار	E	۵_۴
6	د خېتىتىپ بىراپىزول	F	۵_۲
7	د تعمىر جورول	G	۸_۵
8	د بىرىپىتنا لپارە لىين غەخۇل	H1	۹_۵
9	د بىرىپىتنا د لىينونو نصبول	H2	۸_۹
10	د بىرىپىتنا نىلدوانىي	I1	۷_۵
11	د آپرسانىي نىلدوانىي او د فىكچرونون نصبول	I2	۸_۷
12	تعمىر تەداوبو او بىرىپىنا وصل	J	۹_۸
13	پلىستىركارىي او	K	۱۰_۹
	10		



5\_7 شىكىل

## ۵ بحرانی مسیر پیدا گول:

## تول وخت

## وخت

## مسیر

۴۹	$1+4+3+12+10+7+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱
۴۷	$1+4+3+12+10+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۲-۱
۴۷	$1+2+3+4+1$	۱۰-۹-۸-۵-۴-۱
۴۲	$10+3+3+12+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۲-۱
۴۲	$1+4+5+10+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۲-۱
۴۴	$1+4+3+10+7+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۱
۴۷	$1+4+3+1+10+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۱
۴۷	$1+4+3+1+10+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۱
۴۷	$1+4+2+5+10+1+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۱
۴۷	$10+3+5+1+10+7+2+1$	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۱

لکه شنگه چې او بد ترین مسیر ۴۹ ورشي ذي نو ويلاي شو چې بحراني مسیر عبارت دی لاهه هغه مسیر خخه چې د ورخو شمېري ۴۸ وي.

۶ پایی ۶ زوقون وخت پیدا ګبدل  
قېمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبکه کې ئې په مستطيلونو سره بنیو:

د اول رویداد لپاره	د صفن
۲۵	$1=1+0$
۳	$3=2+1+0$
۵	$10=7+2+1+0$
۵	$20=10+7+2+1+0$
۵	$32=12+10+7+2+1+0$
۵	$30=10+10+7+2+1+0$
۵	$50=30+10+7+2+1+0$
۵	$54=3+30+10+7+2+1+0$
۱۰	$64=1+4+30+10+7+2+1+0$

## Latest Event Time

## ۶ پایی ۶ وروستي وخت پیدا گول:

دا قېمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبکه کې په مشتونو سره بنوول شوي دي:

۹۳=۰-۹۴	۱۰ رویداد لپاره
۵۴=۶۴-۱۰	۱۱ ۹۵
۵۰=۵۴-۴	۱۲ ۸۵
۴۵=۵۰-۸	۱۳ ۷۵
۴۷=۵۰-۳	۱۴ ۹۵
۲۰=۵۰-۴۰	۱۵ ۵۵
۱۰=۲۰-۱۰	۱۶ ۴۵
۳=۱۰-۷	۱۷ ۳۵
۱=۳-۲	۱۸ ۲۵
.....	۱۹ ۱۵

## ۴-۵-۷ بحرانی مسیره جدول توسعه Developing a Critical path Schedul

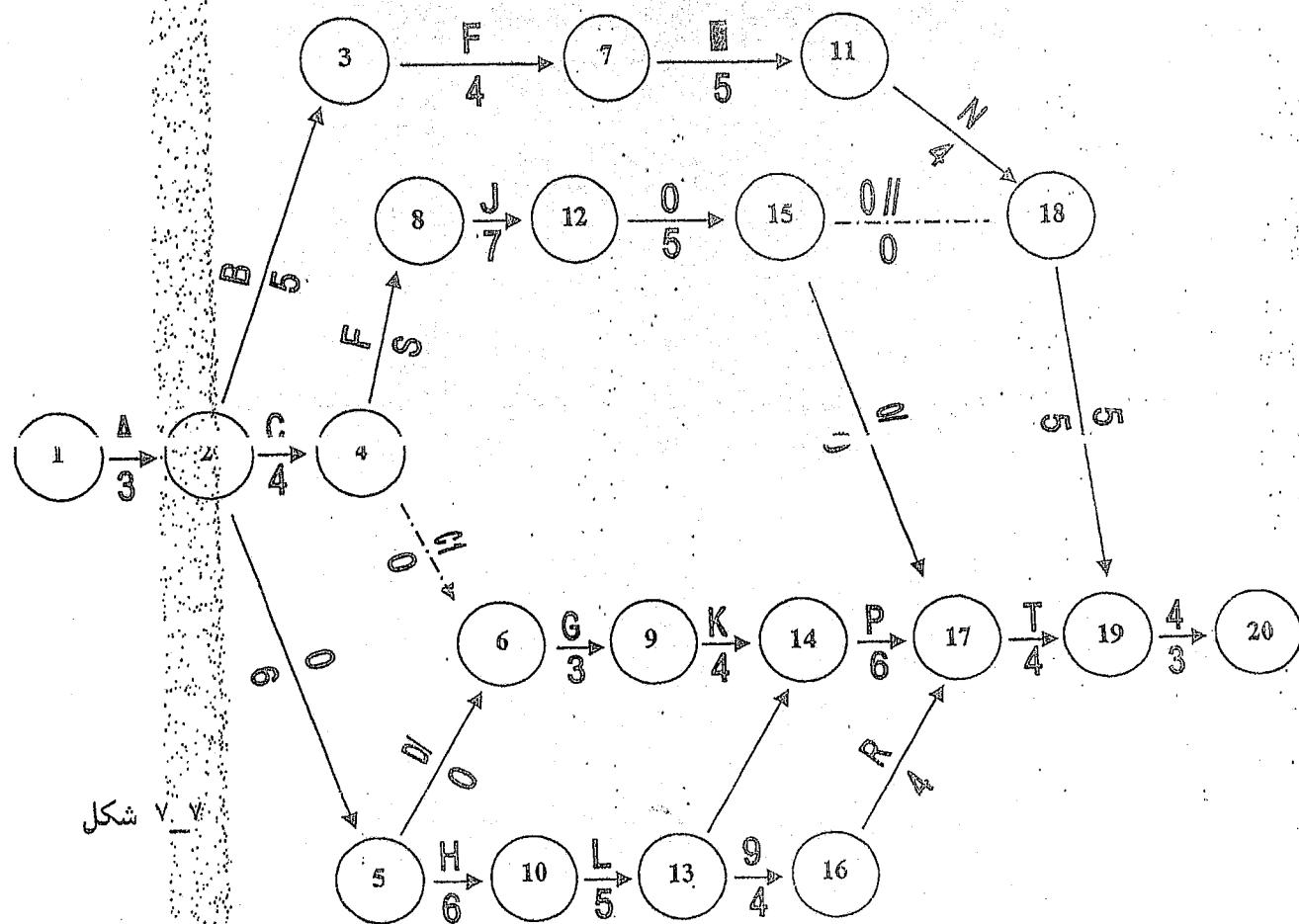
لندنی مثال د پروژی د جدول بندی طریقه د بحرانی مسیره طریقی (CPM) په وسیله بشی (۱-۷) جدول د فعالیتونو د جدول بندی خرنگوالي د تخمین شوي دواام له مقدمه او تعقیبی فعالیتونو سره یو خای بشی په لاندې مثال کې فعالیتونه په توريو سره بشوول شوي دي، خو په حقیقې کار کې بايد توضیحی کلیمات استعمال شي. دغه جدول د هفو معلوماتو پر بنا چې په سلسله مراتبو کې تشریح شوي دي، تهیه شوي دي:

فعالیتونه	Duration	فعالیت
تعقیب	دوام	
مقدم		
B,C,D	نہیں لری	A
E	A	B
F,G	A	C
G,H	A	D
I	B	F
J	C	F
K	C,D	G
L	D	H
N	E	I
O	F	J
P	G	K
M,Q	H	L
P	L	M
S	I	N
S,T	J	O
T	K,M	P
R	L	Q
T	Q	R
U	N,O	S
U	O,P,R	T
نهیں لری	S,T	U

۱ جدول

لہ ۷۔ ۱ جدول خنده په استفاده د پروژوی شبکه د ۷ شکل پر اساس رسممو. په ڈاغه شبکه کې خلور ۸ می Dummy وجود لری. د C او D ۹ می نسبی تر هنخه وخته چې د C او D فعالیتونه په ترتیب سرہ بشپړ نشي، د G فعالیت پیل کېدلاي نه شي.

که د G فعالیت مستقیماً له خلورم رویداد خنده رسم شي او C په نظر کې ونه نیول شي په دی صورت کې لازمه ۱۰ چې د ۹ می Dummy له پنځم رویداد خنده رسم شي، چې دخه د دی بسکارندویه ده تر هنخه وخته چې د F فعالیت بشپړ نشي د فعالیت نه شي پیل کېدلاي او دغه حالت درست نه دی. د O او O ۱۱ می هم په همدي منظور ضروري دی. دروسته تر محاسبو پیدا کېږي چې د T, P, M, L, H, D, A, U فعالیتو له پربخانی مسیر قرار لری، چې په شبکه کې په ضخیم خط بنوول شوي. د یوې پروژو د بشپړتیا زمان نظر و پخڑاني مسیر ته شپږ دېرش کاري ورځي کېږي.



۷- جدول ، فعالیتونه، رویدادونه، دوام، پیل، پای، مجموعی فلوبت، او آزاد، فلوبت رابنی. هغه اعداد چې په جدول کې د رویدادونو تر عنوان لاندې لیکل شوي دي د شبکې تر بشپړنیا وروسته تاکل کېږي. ساده ترینه طریقه د دغه جدول د تکمیل ذا ده چې ژرترين پیل او د پای وخت د هر فعالیت د ډمي په شمول معین او یادابنت شي.

وروسته تر هغه چې د پروژې د ضرورت وړ کمترین وخت معین شي (په دغه مثال کې شپږ دېرش ورځې) د هر فعالیت وروستی ترین پای کولای شو د شبکې د شروع په طرف له آخر خڅه په کار کولو معین کو.

د بېلګې په ډول: د فعالیتونو لپاره د ختم وروستی ترین وخت  $S.T$  د فعالیت د دوام د هودې تې کمولو سره (L) چې درې ورځې ده له شپږ دېرش تاکل شویو ورځو خڅه کولای شي چې درې دېرش ورځې شي.

## Determining Total Float

## ۵\_۵\_۵\_۵ هـ مجموعی فلوبت تعیین

د فلوبت مجموع چې په یوه فعالیت کې د ورځو له تعداد خنخه چې ممکنه ده ۵ یوه فعالیت پیل او پای په ځنله کې واقع شي عبارت ده، بې له دې چې د توپی پروژې بشپړتیا په ځنله کې ولوپري. لکه ځنګه چې په ۷ شکل کې مشاهده کېږي چې د فعالیت د ختم زړتینه نېټه د اتمې ورځي پای دی په داشې حال کې چې د مذکور فعالیت وروستی ترين ختم د پېښڅلسمې ورځي پای دی. ځکه نو د  $15 - 8 = 7$  موډه د فعالیت د اکمال ورځ ځنډوي. د اووه ورځني فلوبت مجموع کولای شي د N.I.E د فعالیتونو، چې د B د مسیر پر امتداد پزاته دی مختص شې او یا په هر فعالیت کې داسې ووپشل شې چې مجموعه ټې ترا اووه ورځو زیاته نه شي.

## Determining Free Float

## ۵\_۶\_۶ هـ ازاد فلوبت تعیین

د هغه ورځو له تعداد خنخه عبارت دی چې ممکنه ده ۵ یوه فعالیت ختم په ځنله کې واچوی. پرته له دې چې د فعالیت زړتین پیل د هغه متعاقب فعالیت په ځنله کې واچوی. تېږي شبکې ته په یامېلونه ليندل کېږي چې د B فعالیت د اتمې ورځي په پای کې ختمېږي او په متعاقب یې فعالیت، یعنې E پايد د نهمه ورځي په شروع کې پیل شي. ځکه نو د B فعالیت آزاد فلوبت نه دی. د K فعالیت امکان لري په دې ۹ ول ژر تکمیل شي، چې د شپارسمې ورځي آخزوی، خو د هغه د متعاقب فعالیت شروع د ۲۳ ورځي د پای تر مخه امکان نه لري، نو د K فعالیت د آزاد فلوبت لرونکي  $(16 - 23 = 7)$  ورځي کېږي.

## Scheduling Resources

## ۷\_۷\_۷ هـ منابعو جدولې بنشي

د دې لپاره چې د یوې پروژې ساختمان په موثر ډول او د جدول بندې شوي پروګرام مطابق پر منځ لار شي دې ته اړتیا ده چې د هغه منابعو ډول او مقدار، چې ورته ضرورت دی په درست ډول وپوهول شي او هغه نېټه یې هم مشخصه شي چې ورته اړتیا شته. منابع له موادو، وسایلو او کارگرانو خنځه عبارت دی. هغه معلومات چې له بحرانی مسیر (CP) خنخه په لاس راغلي دي، پلانونکي په دې توانوي چې مخکي له مخکي و پوهېږي چې ګومو منابعو ته اړتیا شته او خه ترتیب و نیوول شي چې هر مهال چې ورته اړتیا شي، په لاس راشي، او هم هنټه تاریخ چې د دغه منابعو کار سره رسپړي نورو پروژو ته انتقال شي بايد په یاد و ټرو چې جدول بندې داسې صورت و نیسې چې له تولو منابعو خنخه په اعظمي ډول ګنډه واخیستل شي.

## Delivering Materials

## ۷\_۷ - ۱) موادو تهیه جدول

په یوه پروژه کي د اړتیا ور مواد سخکي له ضرورت خخه لا اماده سی، خو ولې د زباتي موادو اماده کول په ساحه کي کېدلای سی ډېره ساخه اشغال کوي او د لاس بندېدو باعث وګرځي، هکه نو ختما لازمه نده ترڅو ډېر مواد پر یوه څای و ساحې ته راول سی.

## Scheduling Equipment

## ۷\_۸ - ۲) وسایلو د شکنې اخیستنې جدول

۳) باران سوسیلیو شنډګي انيسي بی جدول دی چې پکې د موادو ډول او پیداد او د وسایلو د ضرورت ور تاریخ بسول شوی دی.

												موقعيت:	پروژه:
												نېټه:	خښن:
موسایل	شماره	جورزا	شور	جهان	اسد	ستبله	متزان						
	۲۵	۹	۴۰	۸	۲۳	۶	۱۸	۹	۲۸	۲	۱۲	۷	۲۹
										۱	۱	۱	۱
										۱	۱	۱	۱
										۱	۱	۱	۱
													Excavator.
													Loader

## ۷\_۹ - جدول

## Scheduling Laborer

## ۹\_۷ - ۲) کارگرانو جدول بندې

لاندي جدول د کارگرانو دسته بندې او د دوی د ضرورت تعداد په یوه پروژه کي رابنيي. ټئم د ضرورت ور تاریخ د کار د جدول په ترتیب کې د یوه فعالیت د مقدموالي او ترهفه وروسته فعالیت کي تاکل کړي.

فهایت	د افراد و دسته بندی	د نفو و تعداد	گنی
مکینده	باشی بلدوزر کار لودر کار د لری دربور مزدور کار	۱ ۱ ۱ ۲ ۶	
غالب تزل	نجار مزدور کار	۲ ۲	
سیمینده	سیخکار کارگر	۷ ۱	
کانگره بی اچول	باشی بنا	۱ ۱	
ترکانگره بی اچولو و روسته مراقبت	گلهونکی نفر ویبراتور کار دربور کارگر کارگر	۱ ۱ ۱ ۱ ۱	

## Field Layout

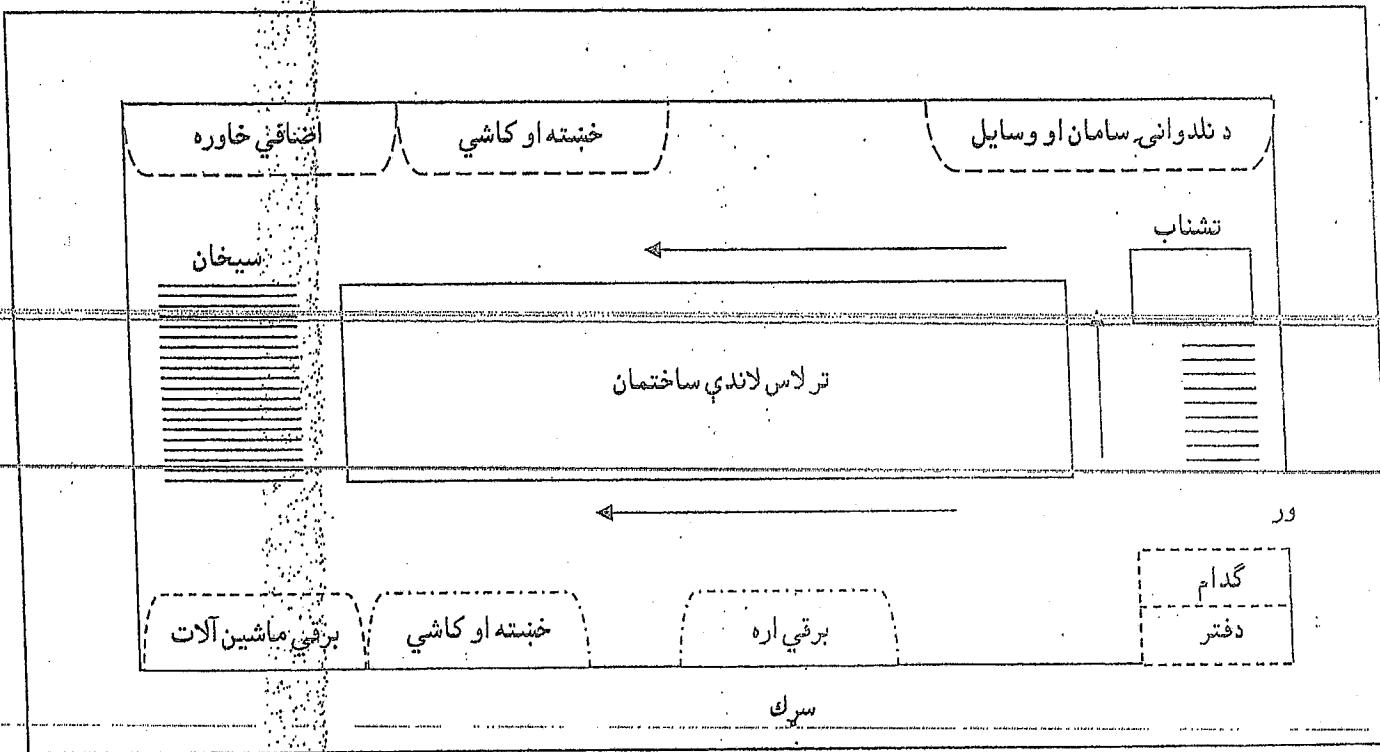
## ۷-۱۰- هماشی پلان

پهنه دی پلان کې د هفو ساحو نقشه چې د دفتر، تحویلخانې، د موادو د ذخیرو، هماشین آلاتو، سیخ تابې، قالب جورونې او نورو لپاره وي موجوده وي، متذکره ساحه باید داسې انتخاب شئ چې له ذخیرو شخه ساختمان ته د موادو د انتقال پر مهال ضایعات کم شئ. هنده مواد چې یو خای مصرفی باید یو له بله سره نیبدې وي.

دفتر از عمومي تحویلخانه باید د عمومي دروازې په خنګ کې قرار ولري، تر خو مراجعن له بهر خخه بې لزومه پروژې ته را داخل شئ. همدارنګه هر کله که عمومي تحویلخانه دروازې ته نېدې وي، هغه وسایط چې

چاپ: حیمی فوتو گاپی  
هرات دروازه دا زادی مصبی و خنکه ۰۷۰۰۸۶۱۴۸۲

مواد له خارجي ساچي خخنه راوري، په آسانۍ کولای شي مواد تخلیه کړي. لاندي شکل د یوه کانګرتېتې  
ساختمان پلان راښېي.  
خښته او کاشې



۸\_۷ شکل

د یوه کانګرتېتې ساختمان پلان

## اټم خپرکي

### بې خطره کار او د کارګر مصوئنیت

### Safety and Labour Immunity

#### ۱-۸ عمومييات

انجنيران باید له ممکنه حادثاتو خخه د خپل خان د ساتني په طريقه ويوهېږي او هندارنګه کارګرانو ته د دوي د ساتني او وقايې طريقي له دغۇ خطرونو او حادثاتو خخه ور ويوهېږي. د کارګرانو د وجود ساتنه په کار کې د دوي له دقت سره ترلي ده. هفوی باید کوبېښ وکړي ترڅو په کار کې دقت خپل ورځنى عادت وګړوي. پر محاذاتنه فعالیتونو سربېره باید کارګر ته وفهمول شي چې د بې خطره او مصئون کار لپاره خه تدابير لازم دي او خنګه له کار سره وترو.

باید تسل ھونسيار واوسو او خطرونه پېش بیني کرو، ځکه دا ډول څيونکي حادثات له ناسليجیده حرکاتو خخه ناشيې دي. باید ويوهېږو چې هېڅ حادثه په تصادفي ډول نه رامنځته کېږي، بلکې هر ځادته د غفلت، بې احتمالياتي او د شخص د نه پاملنې پايله ده. په صنعتي دستگاوو او پروژو کې، د کارګرانو نه پاملنې د پلان شوي کار د شاته والي سبب ګړئي چې دا د پروژې پر اقتصاد مستقيم اغېز لري. هغه خونکي د کار د مصوئنیت قوانین او قواعد پر خپل خان تطبیق کړي، باخوصله، ھونسيار او وخت پېژندونکي شخص دي، کولای شي ستورې په درست ډول تحلیل او لپاره يې منطقې حل لاري پیدا کړي.

بله موضوع چې په بې خطره کار او د کارګر په مصوئنیت پورې اړه لري، په مناسب ځای کې د سامان آلاتو او موادو ساتنه ده. په دې کار کې دوه به والي شته، لوړۍ دا چې که د موادو او سامان آلاتو لیازه تاکل شنوی ځای زئرو نو د ضرورت په وخت کې له سرگرداني او د وخت له ضایع کېدو خخه مخنيوي کېږي.

دۇيمىم دا چې د مواد د او سامان آلات تو لە پىراڭىدگى. خىخە د راپېنىبدونكۇ خطر و نو مخنييىي كېرىي. د بېلگى پە ھول كە د كار يو سامان د كارگرانۇ د تىگ، راتگ پە مىسىر كې اىپسۈول شۇي وي د كارگر د لوپد و سبب گرخىي او بىايىپ د كارگر د زخمى كېدو او ياسامان ماتېد و خطرات پە وجود راۋىي. د سوئىپدۇ ور مواد باید پە عىلیحە ھول او د اور لە منبع خىخە لىرى ئاخى كې وسانلىق شى. تر خود اور د لىگىدىنى پە اثر لە خطر و نو خىخە مخنييىي وشى.

او بە او توى شوي روغنىيات باید پە ژر وخت كې ياك شى تر خود اشخاصو لە بىويدىلۇ او بىرقى شوك خىخە مخنييىي وشى. د گاز سىلندر و نە د نادرستي استفادى پە صورت كې د چاودىنى احتىمال لرى. نو د تولۇ مسلكىي افراد و لپاره د كارد مصؤنىت د قواعد د او قوانينو زد كە ضروري گىنل كېرىي.

## ۸-۲- لە ساختمانىي مواد د خىخە شەاستفادى پېر مەھال مەعافظلىي تەدايرى:

ئىينىي ساختمانىي مواد لىكە چۈنە او سىيەننەت د پوست د تەخريش خاصىيت لرى، چې باید لە دغۇ مواد د خىخە د استفادىي پېر مەھال لە خانگىر و دستكشۇ خىخە كار و اخىستىل شى، ھەدارنگە لە چۈنلى خىخە د استفادىي پېر مەھال باید خانگىر ئىينىكىي و كارول شى، ھكە وچە چۈنە لە اور سرە د تىماس پېر مەھال چاودىي او زىيات حرارت تولىدوي چې د سترگۈ لپاره مىضىدى. د سىنگ كارى او ھېرو ماتونىي پېر مەھال باید لە ئىينكۇ خىخە استفادە وشى تر خو سترگۈ تەنە ھېرو د تۇتۇ د لوپد و خطر لىرىپ شى.

د پلاستيك د مخصوصو سىيەننەت د كارولو پېر وخت باید د هەغە لە پلاستيكە، چې يوە د سوئىپدۇ ور او نهایت قوي مادە د باید پوست او سترگىي د هەغە لە تىماسە لىرى وي، د تىماس پە صورت كې باید فوراً او بە و كارول شى، خصوصاً سترگىي باید د پىنھىلسۇ دقيقۇ لپاره پېرپولل شى.

## ۳-۸- د شكار لەساپى:

- ۱- د كار جامپى باید لە ژر سوئىپ و نكىي توڭر خىخە جورىپ نشى.
- ۲- پىتلۇن باید لوپىي پايىخىي و نە لرى او تر قىد او بىد نە وي، ھكە د شخص د لوپد و سبب گرخى.
- ۳- د كار پېر وخت باید سا൦ت، انگوشتىرى او نور زىئتىي و سايل لە لاسە لىرى كەو، ھكە امكان لرى متىحرىك شى او ئىينىي خطر و نو لىكە د لاس شۇشىدلەن پە وجود راۋىي.
- ۴- د كار پېر وخت باید لە خانگىر بوتۇنۇ خىخە استفادە وشى، ھكە دەغە بولۇنە پىنى لە لوپد لۇ سامان آلات تو خىخە پە امماڭ كې ساتىي.

که کېندنه د شاه کېبلو په منظور صورت نیسي بايد په زیاتو عمقونو کې له شاه کېلونکي خخه خبر واخیستل شي، خکه د زهړجنو ګازوونو د موجودیت په صورت کې د شخص د مسموم کېدو خطر موجود وي.

د کاربزونو په کېندنه کې بايد ولیدل شي چې د سیمې خاوره مستحکمه ده او که نه؟ خکه د ارتباطي خاګانو د کېپنناستلو خطر موجود وي.  
سامان آلات، خاوره او ماشینونه بايد اقلأً پېښتونس سانشي متنه له جر خخه ليري وي.

تل د بې خطره قوانینو کاپي کارگرانو ته وروویشی

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