2-2

دکندهار پوهنتون

انجنیري پوهنځی

د منجمنت اساسات

good by to next

Ketabton.com

لیکوالان: انجنیر عبدالوحید حمیدي
انجنیر بهادر خان خپلواک

ژباړه او تدوین: پوهیالی انجنیر روښان ولسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه:

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

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

ځکه تصمیم ونیول سو ترڅو دا اثر په دری ژبه تالیف او ترتیب سي چي انشاالله ددې علم د محصلینو او علاقه مندانو د استفادې وړ به وي.

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

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

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

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

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

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

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

په درنښت

لیکوالان

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډالی:

گرانه لوستونکي!

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

روښان ولسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ژباړن یادښت:

ټولنو او هېوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړني لپاره ډېره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زيار ايستلی دی تر څو د خپل په لرلو کې خپل بريالیتوب او د خپل بريالیتوب په لرلو کې بيا خپله بقا ووينې. کله چې د پرمختګ سپېڅلې کلمه د زړونو پر ژبه راځي ، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزيکي پرمختيا ، ټولنيزه پرمختيا ، اقتصادي پرمختيا ، سياسي پرمختيا او داسي نور ....

ټولنيزه پرمختيا او په ټوله بهير کي بيا د ظرفيتونو لوړول د نورو ذکر سوو پرمختياوو سره مستقيما اړيکي لري، ځکه نو وېلای سو چې د ټولنيزي پرمختيا او ستر معنويت د لاسته راوړني لپاره علمي او اکادميك درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړي ډول داسي يوه ټولنه کي لکه افغانستان چې ډېرو خونړيو جګړو او سترو ناخوالو سخت ځپلې دی.

موږ اوس د ګران هېواد د پرمختيا او هم د خپلو هېوادوالو د ظرفيت لوړولو ته اشده اړتيا لرو، چې دا اړتيا کېدلای سي د علمي درسي موادو، د بهرنيو اثارو د ژباړو او هم د علمي سيمينارونو د دايرولو له لاري پوره کړو.

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

هيله ده دا اثر د هېواد د پوهنتونونو او لوړو تحصيلي موسساتو د انجنيري پوهنځيو او هم محصلينو لپاره چې په ساختماني برخه کي علاقه لري، يو ښه او ګټور اثر تمام سي.

د همدې اثر په ژباړه کي چې له يوې ستونزې سره مخ وم، هغه د پښتو مناسبو کلماتو او جملو نه موجوديت وو ، هيله ده درانه لوستونکي زما دا معذرت و مني.

ستاسو ښه او علمي لارښووني چې ددې اثر په اړه به ئې ولري، ددې اثر په بشپړتيا کي لا مرسته کولای سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وايم، خپل نظريات د بريښناليك په وسيله راليږلای سي.

بريالي اوسئ!

پوهيالي انجنير روښان ولسمل
د کندهار پوهنتون د انجنيري پوهنځي استاد
roshaanwolusmal@yahoo.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ژباړن یادښت:

ټولنو او هیوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړني لپاره دېره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زيار ايستلی دی تر څو د خپل پرمختګ په لرلو کې خپل بريالیتوب او د خپل برياليتوب په لرلو کې بيا خپله بقا ووينې. کله چې د پرمختګ سپېڅلې کلمه د زړونو پر ژبه راځي، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزیکي پرمختیا، ټولنیزه پرمختیا، اقتصادي پرمختیا، سیاسي پرمختیا او داسې نور ....

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

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

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

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

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

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

بریالي اوسی!

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مطالبو فهرست

سرلیک	پاڼې نمبر
لومړۍ برخه- عمومیات	۱_۲۳
لومړی څپرکی- مدیریت او مدیران	۱
سریزه، تعریفونه، اهداف، د مدیرانو صفات او ځانګړتیاوي ، د یوه مدیر دندي، د منجمنت پروسې، پلان، سازماندهي، استخدام، کنترول، مشرتابه رول، هڅونه، همغاړیتوب،	
دوهم څپرکی- د منجمنت تکامل او شننه ئې	۱۰
د منجمنت د تکامل دسپلین، عنعنوي مرحله، د انساني خواصو مرحله د منجمنت د ساینس مرحله، هغه عوامل چي د منجمنت پر اجرااتو تاثیر لري، د منجمنت سیستم، د منېجرانو ډولونه، د منجمنت مختلفي دندي، د منجمنت پرنسیپونه، د اداره کولو مهارتونه، د منېجرانو نقشونه، بهرني چاپېریال، د یوې موسسې اجراات، د منجمنت دندې	
دویمه برخه- د منجمنت پروسې	۲۴_۵۹
دریم څپرکی- پلان جوړونه	۲۴
سریزه، د پلان ګټي، د پلان تطبیق، د پلان اجزاوي، اهداف. د ستراتیژۍ وړاندوینه، بودجه جوړونه، د تصمیم نیوني پروسې، د تصمیم نیونې ډولونه، د تصمیم نیوني ځانګړتیاوي، د تصمیم نیوني مرحلې، د یوه ښه تصمیم مشخصات	
څلورم څپرکی – سازماندهي	۳۵
سریزه، تعریف، د سازماندهۍ اجزاوي، د سازماندهۍ ځانګړتیاوي د سازماندهۍ پرنسیپونه، د استخدام پروسه، د استخدام مرحلې، وظیفه سپارنه، د وظیفه سپارلو ډولونه، کاري ګروپونه، د کنترول پروسه، د کنترول ډولونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی- افهام او تفهیم ۴۸
سریزه، افهام او تفهیم، د افهام او تفهیم لارې، غونډې،
د مجلسونو د سرپرستۍ میتودونه، د مجلس د رئیس دندې،
منجمنت او مکالمات، د موثرو مکالماتو اجزاوې، راپور لیکنه،
د راپورونو ځانګړتیاوې

دریمه برخه- د پروژې مرحلې ۵۹_۸۹

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستر او توانا څښتن په نامه چې د څمکې په دې خاورینه کره یې بشر هست او هغه ته یې د پوهې د لاسته راوړنې توصیه کړې ده.

لومړی څپرکی

مديريت او مديران

Management & Managers

۱_۱_ سريزه:

د بشر د ژوندانه له مهمو فعاليتونو څخه يو هم د هغه د تر لاس لاندې كسانو تنظيمول دي، له تنظيمولو څخه مراد د يوې پروژې تنظيمول، د يوه دفتر تنظيمول، د يوې فابريكې او ... تنظيمول دي.

ډېر خلگ مجبوره كيږي ترڅو هغه كار چې په خپله يې په يوازې سره نه سي تر سره كولاى په ډله ايز يا گروپي ډول تر سره كړي، څكه نو دا اړتيا احساسيږي چې يو شخص حاضر، بېلابېل كسان او فعاليتونه همږغي يا هماهنگ كړي، چې نوموړي شخص ته مشر، مدير يا Manager ويل كيږي، او د ده د كار څرنگوالى يا د افرادو د فعاليتونو د تنظيمولو پروسې ته اداره، مديريت يا Management وايي.

د بيلگې په توگه د يوې ودانۍ د جوړولو لپاره يو نفر په يوازې سره نه شي كولاى چې ټول كارونه سرته ورسوي، نو دې ته اړتيا ده چې د ودانۍ د جوړښت لپاره كارگر، معمار، تركاڼ او نور مسلكي او غير مسلكي كسان په كار وگمارل شي.

كله چې پورتني كسان په خپلو دندو وگمارل شول نو د دوى د فعاليتونو د څارنې او كنټرول لپاره يو تن څارونكي يا كنترولونكي ته اړتيا شته چې دغه څارونكى د خپل كار په ساحه كې يو مدير، اداره چي يا مشر دى.

د همدې څارونكي يا كتونكي د كار او هم د نورو اړوندو څارونكو د كنټرول لپاره او يا هم د دې لپاره چې آيا نقشه په خپل صحيح شكل بشپړه شوې ده او كه نه، بيا يوه ساحوي انجنير ته اړتيا شته چې كولاى شو نوموړي شخص ته يو عالي منيجر ووايو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

بالفرض که دغه ساختماني دستگاه سربيره پر يوه پروژه څو نورې پروژې هم په عين زمان کې تر لاس لاندې ولري نو د همدې ساحوي انجنيرانو پر فعاليتونو د کنترول لپاره په لوړه کچه يو مدير يا منيجر ته اړتيا شته، ترڅو وکولای شي د ستونزو د را منځته کيدو په بهير کې لازمې لارښوونې وکړي.

له پورتنيو بېلګو څخه پوه شوو چې هر انجنير په خپله کاري ساحه کې يو مدير يا منيجر دی او بايد د خپل کار په بهير کې د خپلو کسانو او کارونو په بشپړ تنظيم او د فعاليتونو په همږغې پوه شي.

۲_۱_ تعريفونه:

مديريت يا منيجمنټ: مديريت يا منيجمنټ د يوه داسې محيط د څارنې او ترتيبولو له پروسې څخه عبارت دی: چې په هغه کې افراد په ترتيب ډول د ټاکل شويو اهدافو د تر لاسه کولو لپاره يو ځای کار کوي، ترڅو وکولای شي يوې موثرې پايلې ته ورسيږي.

اويا:

مديريت يا منيجمنټ له يوې داسې پروسې څخه عبارت دی چې يو يا څو تنه د نورو اشخاصو د فعاليتونو اداره ((چې په يوازې ډول يې کار مثبته نتيجه نه لري)) پر غاړه واخلي، د بېلګې په توګه واليان، ښاروالان، مديران او مامورين چې ټول يو پر بل اتکاء کوي ترڅو په ګډ ډول د خپلو موسساتو اهداف په لاس راوړي.

مديران يا منيجران:

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

۱_۳_ اهداف: Objectives

مديريت يا منيجمنټ د لاندنيو دوو عواملو په نيت تر مطالعې لاندې نيول کيږي:

۱_ بشري ټولنې يا جوامع د هغو ادارو يا موسساتو تابع دي چې د اجناسو توليد او نظر وړ خدمات سرته رسوي، دا موسسات يا ادارې د يوه يا څو اشخاصو له خوا رهنمايي او اداره کيږي چې دا شخص د مدير يا منيجر په صفت قبول شوی دی.

مديران د يوې داسې فضا د ايجادولو صلاحيت او مسووليت لري چې په ژبا کې يې وظايف لکه اقتصادي عوايد، فزيکي پرمختياوې، طبي فعاليتونه او نور کنټروليږي.

۲_ اکثره وخت د منيجمنټ غيرمسلکي اشخاص لکه ښوونکی، محاسب، حقوق پوه او نور کسان يوه ورځ د منيجرۍ څوکۍ په دولتي او يا نادولتي دستګاوو کې اشغال کړي او بيا د ذکر شويو دستګاوو اداره وکړي، په دې لحاظ نو څکه ضرور بلل کيږي چې هرڅوک د منيجمنټ مطالعه وکړي او له هغې څخه خبر شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_۴ د یوه ښه منیجر یا اداره کوونکي صفات او ځانګړتیاوې:

۱_ منیجر باید په خپله موسسه یا اداره کې د اجرااتو توان ولري.
۲_ منیجر باید د پروژې څارنه او نظارت وکولای شي.
۳_ منیجر باید قانوني شخص وي، د سیمې د خلګو دودونه، عنعنات او رسوم په نظر کښي ولري.
۴_ منیجر باید د لارښوونې او رهبرۍ قدرت ولري او د وخت د ضایع کېدو مخنیوی وکړي.
۵_ منیجر باید فني شخص وي، او ارزونه او څارنه وکولای شي.
۶_ منیجر باید زغم لرونکی وي او د نورو له نظرونو ګټه واخلي.
۷_ منیجر باید د لارښوونې کولو توان ولري او انتقاد منونکی وي.

۱_۵ _ د یوه منیجر دندې:

۱_ د فعالیتونو پلانول.
۲_ د بودجې تثبیت
۳_ د تصامیمو نیول او د اړتیا وړ قلمونو تخمین معلومول.
۴_ د پرسونل لارښوونه او څارنه.
۵_ د یوه کار د اجرا لپاره د افرادو ګمارل.
۶_ د کاري وسایلو، منابعو او افرادو څارنه او کنټرول.
۷_ د پرسونل تشویقول.
۸_ د پرسونل وړاندیزونو او شکایاتو ته غوږ نیول.
۹_ د پای ته رسېدلو فعالیتونو ارزیابي کول.
۱۰_ د مجلسونو د چارو تنظیمول.
۱۱_ د ستونزو مشخصول او د هغوی لپاره د مناسبو حل لارو ټاکنه.
۱۲_ د تر لاس لاندې کسانو سره مناسب چال چلند او خبرې ـ اترې کول.
۱۳_ سرته د رسېدلیو فعالیتونو د راپور تهیه کول.
۱۴_ د کار کوونکو د مهارت او ظرفیت لوړولو لپاره مسلکي او حرفوي کورسونه دایرول.

۱_۶ _ د منیجمینټ پروسې: The process of management

د منیجمینټ پروسې د منیجمینټ د اساسي وظایفو په برکې نیوونکې دي:
د منیجمینټ پروسې په لاندې ډول دي:

۱_ پلان نیول Planning
۲_ سازماندهي /تنظیمول Organizing

(c) ketabton.com: The Digital Library

٣_ استخدام Staffing

۴_ مشرتوب/رهبري Leading

۵_ څارنه او کنټرول Controlling

۶_ تشویقول، هڅول Motivation

٧_ هماهنګي Coordination

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

الف: پلان نیول: **Planning**

د پلان پروسه د دندو ټاکنه او د هغې اجرا او هم د یوه هدف موفقانه سرته رسېدل په برخه کې نیسي. پلان تصمیم نیولو ته اړتیا لري ترڅو له یو څو پېشنهادي حل لارو یا الترناتیفونو څخه یوه مناسبه پېشنهادي حل لار غوره کړي، د پلان پروسه د اهدافو د ثبت په منظور د پلان ترتیب او هم دې هدفونو ته د رسېدو لپاره تر سره کېږي. منېجران د درلودونکو پلانونو له مخې چې د دوی اداره یې د یوه هدف د تر لاسه کولو لپاره ټاکي مشخص او لاسته راوړي.

هغه څلور اساسي مرحلې چې د پلان په پروسه کې شاملې دي او هم پر تصمیم نیولو اغېز لري په لاندې ډول دي:

١_ د مسئلې تشخیص.

٢_ د پېشنهادي حل لارو توسعه.

٣_ ارزونه یا ارزیابي.

۴_ له پېشنهادي حل لارو څخه د کړنلارې د مسیر ټاکنه.

ب ـ سازماندهي/تنظیمونه: **Organizing**

وروسته له هغه چې منېجرانو اهداف وټاکل او د هغو د لاسته راوړلو لپاره یې پلان ترتیب کړ بیا نو باید یو تشکیل جوړ کړي ترڅو د نوموړي تشکیل یا سازمان له لارې ټاکل شوي اهداف په لاس راشي، ځکه نو له سازماندهۍ څخه مراد د دندو او صلاحیتونو تر منځ د اړیکو په وجود راوړل او تنظیمول دي.

پلان شویو اهدافو ته د رسېدو په خاطر په پلان کې ټاکل شوي دندې اشخاصو او ارونده ډلو ته سپارل کېږي نو سازماندهي پلان شویو اهدافو ته د رسېدو لپاره له یوې وسیلې څخه عبارت ده.

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

١_ تکړه او لایق کار کوونکي Intelligent Staffing

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ موثره لارښوونه — Efficient Direction

۳_ دوامدار مفاهمات — Timely Communication

۴_ اغېزمن کنټرول یا څارنه — Effective controlling

۵_ هدف لرونکې رهبري — Purposefully leadership

۶_ اغېزمنه هماهنگي — Beneficial Coordination

ج _ استخدام: Staffing

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

د_ مشرتوب/رهبري Leadership

کوم وخت چې اهداف غوره شول، سازماندهي یا تشکیلات طرحه او مسوول افراد وټاکل شول او هم مقرر شول نو بل قدم د ټاکل شویو اهدافو د لاسته راوړلو پر لوري د کار کوونکو سوق کول دي.
رهبري باید د موسسې یا ادارې پر کار کوونکو یو داسې اغېز وکړي ترڅو د دوی د کارونو یا فعالیتونو په پایله کې ټکل شوي اهداف په لاس راشي.

ه_ کنټرول: Controlling

د دې لپاره چې منیجران پوه شي چې آیا د ادارې حقیقي اجراآت د ټاکل شوي پلان پر اساس روان دي که نه؟ باید د ادارې د فعالیتو کنټرول کړي.
په منیجمینټ کې د وظایفو کنټرول له لاندنیو دریو عناصرو څخه تشکیل دي:

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

په لنډ ډول ویلای شو چې د کنټرول وظیفه د یوې موسسې له هغې لارې څخه د انحرافاتو پلټنه ده چې په پلان کې ورته ټاکل شوې ده.
یوښه او مناسب کنټرول په یوه اداره کې لاندې گټې منځته راوړي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

و_ تشویق او هڅونه: Motivation

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

ز_ همغاړیتوب یا هماهنګي: Coordination

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دوهم څپرکی

د منېجمېنټ تکامل او شننه يې

The Evolution of the Management & its analysis

۲_۱_ د منېجمېنټ د تکامل ډسيپلين The Evolving discipline of Management:

د منېجمېنټ موجود ډسيپلين د لاندنيو دريو مرحلو محصول دی:

۱_ عنعنوي مرحله يا طريقه Classical Approach

۲_ د انساني چال _ چلند او خواصو مرحله Behavioral Approach

۳_ د منېجمېنټ د ساينسي مرحله يا طريقه Management Science Approach

۲_۱_۱ عنعنوي يا دوديزه طريقه: Classical Approach

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

دوديزه مرحله له لاندنيو دوو څانګو څخه جوړه ده:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ د لوړې سطحې د منجرانو ستونزې په مجموع کې د موسسې يا اداري د ورځنيو مسايلو په اړه څېړي چې د کلاسيک سازمان د تيورۍ Classical Theory په نوم يادېږي.

Scientific Management

الف_ علمي منېجمينټ:

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

۱_ د بشري ځواک پر ځای دې له ماشين آلاتو څخه گټه واخيستل شي.

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

علمي منېجمينټ دوهمه طرحه تر مطالعه لاندې نيسي، کوم کس چې په دې ... م په يوه کمپنۍ کې وکړ آمريکايي فريد ريک ټايلر **Fredrick Tylor** ؤ، نوموړي په کال □□□□ م په يوه کمپنۍ کې مطالعات سرته ورسول او دا يې څرگنده کړه چې د کارگرانو ظرفيت د دوی تر اصلي معيار کم دی او د توليد اندازه يې ورځ په ورځ کمېږي.

ټايلر عقيده درلوده چې دغه ضايعه د کار کوونکو د ناپوهۍ او د کار د طاقت د لايحې نا څرگندوالی دی، دا چې په هغه زمانه کې دقيق مطالعات موجود نه وو ترڅو په يوه ورځ کې د يوه شخص د کار اندازه تثبيت کړي همدا رنگه د کار د معيار او کار مزد تر منځ ارتباط موجود نه ؤ، ټايلر له همدې امله د انتقاد لپاره پر اصلاحاتو راغئ، ده هڅه وکړه ترڅو د منېجرانو او کار کوونکو تر منځ منازعه يا شخړه په داسې ډول پای ته ورسوي چې د دواړو لورو گټې تامين شي. نوموړی په دې گروهه و چې د روزنې له لارې کار پای ته ورسوي او هم د يوه ښه کار د سرته رسولو له امله کارگر ته تشويقي تاديات وکولای شي مسئله حل کړي.

ټايلر عقيده درلوده چې که هر وخت د ورځنې کار اندازه تثبيت شي نو د شخړې پر ځای به د منېجرانو او کار کوونکو تر منځ د همکارۍ فضا را منځته شي او دواړه لوري به د دوی تکليف په خپله گټه ونيولي او عملي به يې کړي. د ټايلر تجربو د کار د معيار د تعين لپاره نور تشويق کړل ترڅو ورته مطالعات تر لاس لاندې ونيسي.

Classical Organizing Theory

ب_ د کلاسيک سازمان تيوري:

دا تيوري هغه پرابلمونه او ستونزې تر مطالعې لاندې نيسي چې د لوړې کچې منېجران د لويو موسساتو او ادارو د منېجمينټ په اړه ورسره مخامخ دي. لکه څنگه چې دا ځانگه په ټوليز ډول د موسسې منېجمينټ تر مطالعې لاندې نيسي په همدې منظور دې ته د کلاسيک يا لرغونې سازمان تيوري وايي، په دې تيوري کې دوه هدفونه نغښتي دي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ د منیجمینټ د قوانینو پرمختګ یا انکشاف چې د لویو موسساتو په طرحه، جوړښت او تدابیرو کې مرسته وکړي.
۲_ د موسسې د اساسي دندو تثبیت.

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

د فایل Fayol څوارلس قوانین:

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

۲_۱_۲ د انساني برخورد او خواصو مرحله: Behavioral Approach

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

موثريت په پيسو لوړيږي. په داسې حال کې چې نوموړی فکر اوس مهال يو ساده فکر ګڼل کېږي، دا طريقه د لاندنيو دوو ښاخونو لرونکې ده:

۱ـ د انساني اړيکو طريقه Human Relation Approach
۲ـ د پوهې او انساني خواصو طريقه Behavioral Science Approach

الف ـ د انساني اړيکو طريقه: Human Relation Approach

دې طريقې د ۱۹۴۰ـ ۱۹۵۰ مو کلونو تر منځ پراختيا وموندله او کشف شوه، د انساني اړيکو کليمه دلته د منېجر او تر لاس لاندې کسانو سره د ده د چال چلند د ډول په معنا ده، د دې لپاره چې د منېجر او د ده تر لاس لاندې کسانو تر منځ ښې اړيکې په وجود راشي بايد منېجر درک کړي چې کومو سايکولوژيکي يا اروايي عواملو دا چلند او حالت منځته راوړ.

لکه څنګه چې علمي منېجمينټ د کار د محيط فزيکي عوامل تر څېړنې لاندې نيسي او د انساني اړيکو طريقه د کار د محيط ټولنيز يا اجتماعي عوامل تر مطالعې لاندې نيسي نو ځکه بايد منېجران د انساني اړيکو له ساحې سره جوخت په تخنيکي ساحه کې هم و روزل شي.

ب ـ د پوهې او انساني خواصو طريقه: Behavioral Science Approach

په دې طريقه کې د کار خصوصيت او ډول تر مطالعې لاندې نيول کېږي او هم دا وړاندې کېږي چې د يوه کار د اجرا لپاره د مهارتونو او شخصي اړتياوو څه ډول زمينه مساعده شي، ځکه نو د دغې طريقې حاميان عقيده لري چې له پيسو پرته نور عوامل هم وجود لري چې کار ته د انسان د تشويق سبب وګرځي.

۲ـ۱ـ۳ د منېجمينټ د ساينس طريقه: Management Science Approach

د منېجمينټ په ساحه کې دا ترټولو پر مختللې طريقه ده، د دې طريقې عمده خصوصيت له رياضياتو او احصايې څخه د ستونزو د حل په منظور ګټه اخيستنه ده.

له دې طريقې څخه د کمپيوټر په واسطه ګټه اخيستنه زياته موثره ده، ځکه نو د منېجمينټ د مسايلو په تحليل او تجزيه کې چې پخوا د مسئلې حل له دې لارې ممکن نه ؤ د خدمت مصدر دی. دا طريقه معمولاً له پنځه څلوېښت کاله را پدې خوا معمول ده.

په دې طريقه کې د مختلفو رشتو د کارپوهانو ټيم تشکيل شوی دی او د علاقې وړ مسئلې لپاره تحليل د الجبري معادلو د ترتيب له لارې کوي، چې منېجران ورڅخه د تصميم نيولو پر مهال ګټه اخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۲_ هغه عوامل چې د منیجمینټ پر اجراآتو اغېز لري:

Forces Influencing Managerial of Organizational Performances

دوه لاندني عوامل د منیجمینټ او سازمان پر اجراآتو او هم د منیجرانو پر دندو مستقیم اغېز لري:

۱_ د منیجمینټ سیستم **Management system**

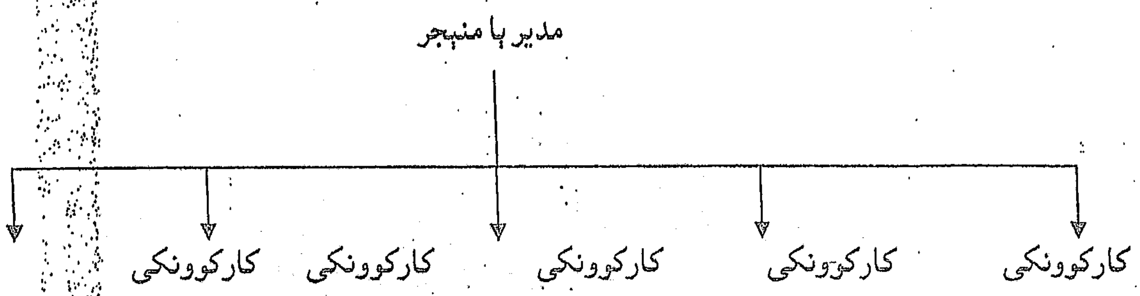
۲_ بهرنی چاپېریال **External Environment**

۲_۲_۱_ د منیجمینټ سیستم Management System

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

د منیجرانو ډولونه: **Types Of Manager**

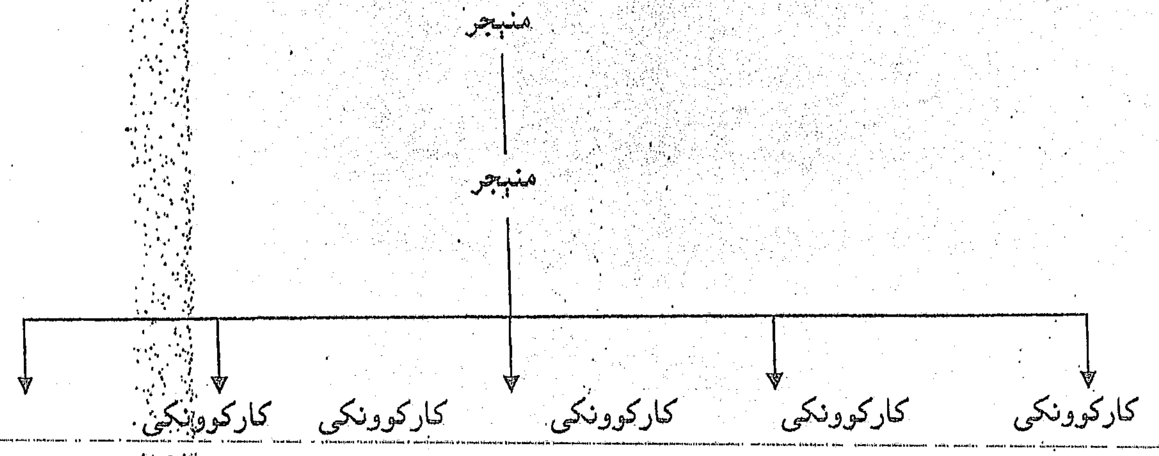
د ډېرو سازمانونو تاریخ دا څرگنده کړې ده چې سازمانونو د یوه منیجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو له مرحلې څخه په تدریجي ډول د څو منیجرانو او څو تر لاس لاندې کارکوونکو مرحلې ته پراختیا موندلې ده.
د دې مرحلې د انکشاف په نتیجه کې د منیجرانو مختلف ډولونه منځته راغلي دي، چې لاندې شکل یوه اداره د یوه منیجر او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



۲_۱ شکل

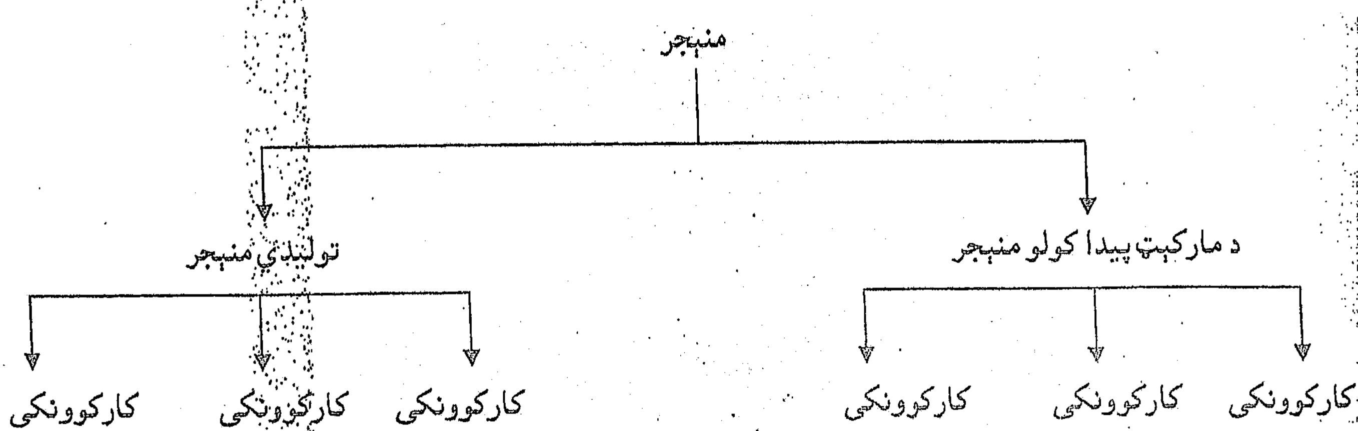
هر وخت چې د کار حجم زیات شي نو منیجر د اداري او تر لاس لاندې کارکوونکو د لارښوونې لاندې یوه بل شخص ته سپاري او خپله د سازمان عمده چارې پر غاړه اخلي، چې دغه سیستم د عمودي اختصاصي سیستم په نامه یادېږي، چې په لاندې شکل کې ئې لیدلای سی:

(c) ketabton.com: The Digital Library



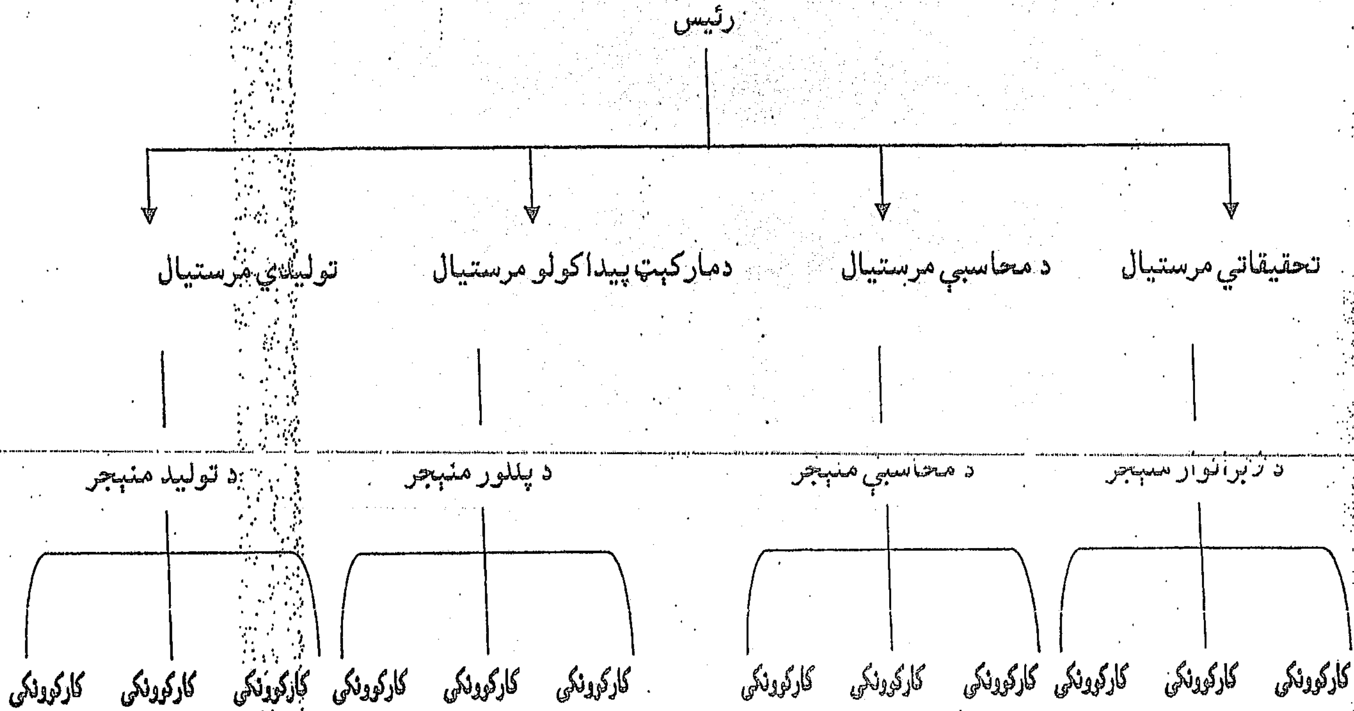
(۲ . ۲_ شکل د عمودي اختصاص منجمنټ طرز العمل)

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



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

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



(۲_۴ شکل مختلط طرزالعمل)

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

الف_ لومړی منېجمینټ: **First line Management**

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

ب_ منځنی منېجمینټ **Middle Management**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ج_ لوړ منېجمينټ: **Top Management**

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

۲_۳_ په مختلفو سطحو کې د منېجمنټ مختلفې دندې

Management Levels & Functions

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

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

د منجمنت سطحي	پلان Planning	سازماندهي Organizing	رهبري Leadership	کنټرول Controlling
د لومړۍ کرښې منېجمنت				
منځنی منېجمینټ				
لوړ منېجمنت				

۲_۵_ شکل

۲_۴_ ۱_ د منېجمينټ پرنسيپونه: Principles of Management

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

۱_ اداره **Administration**

۲_ منېجمينټ **Management**

۳_ سازماندهي يا تنظيمونه **Organizing**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۲_۴_۲: د منيجمينټ پينځلس ګوني پرنسيپونه

Fifteen Principle of Management

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

۱_ تګلار جوړونه Policy Making:_

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

۲_ بدلون منل Improvement & Adjustment:_

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ د تعادل د بیلانس اصول Principle of Balance :_

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

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

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

۵_ انفرادي موثریت Individual Effectiveness:_

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

۶_ کاري اسانتیا Simplicity:_

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

۷_ ځانګړي کول یا تخصصي کول:_ Specialization:_

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

۸_ د کار معیاري کول Standardization:_

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

۹_ تشویقي پیسې Financial Incentives:_

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۰_ پلان نیول **Planning:_**

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

۱۱_ څارنه او کنترول **Controlling:_**

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

۱۲_همغاړیتوب یا هماهنګي **Coordination:_**

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

۱۳_ مشرتوب یا رهبري **Leadership:_**

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

۱۴_ مسوولیت او صلاحیت **Responsibility & Authority_**

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

۱۵_ استثنات **Exception:_**

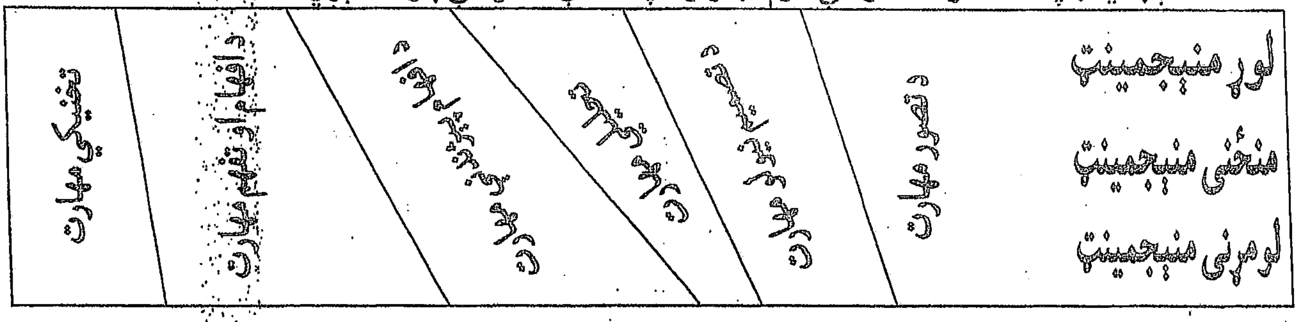
نظر دې قانون ته لوړ منیجمینټ باید د ستونزو د حل او پلان جوړولو لپاره وخت ولري او د امکان تر بریده د هغوی دنده نور پر غاړه واخلي.

۲_۵: د اداره کولو مهارتونه: Managerial Skills

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

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

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



۲_۶ شکل_ د منیجمینټ په مختلفو سطحو کې د منیجرانو لازم مهارتونه

۱_ تخنیکي مهارتونه:

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

۲_ د انسان پېژندنې مهارت:

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

۳_ مفاهموي مهارت:

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

۴_ تحلیلي مهارت:

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

۵_ د تصمیم نیونې مهارت:

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

د مفهوم اخیستنې مهارت:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۶ د منېجرانو نقشونه Managerial Roles

د دې لپاره چې وپوهېږو چې منېجران څه کار کوي او څه ډول خپل وخت پر کار تېروي اړينه ده چې د دوی د نقشونو یا رولونو په اړه معلومات ولرو. په دې وروستیو کې لس عمده او مهم نقشونه چې یو له بله سره ډېره اړه لري د مینتزبرگ Mintzberg په وسیله خلاصه شوي دي، دغه لس مهم رولونه په لاندنیو دریو کټگوریو کې تقسم بندي شوي دي:

۱_ مفاهموي نقشونه Interpersonal Roles
۲_ معلوماتي نقشونه Informational Roles
۳_ د تصمیم نیونې نقشونه Decisional Roles

۱_ مفاهموي نقشونه Interpersonal Roles

الف_سمبولیک یا نام نهاده رول: Figurehead role
کولای شو دا منېجران سمبولیک منېجران هم یاد کړو، د مثال په ډول په هغو هیوادونو کې چې پارلماني سیستم لري(لکه پاکستان) ولسمشر د هیواد په چارو کې صلاحیت نه لري او د هیواد اداره د لومړي وزیر او پارلمان د مجلس په لاس کې وي.

ب: د لارښووني یا رهبری رول Leadership role
دغه رول د استخدام فعالیتونه(تنزل، روزنه، د رتبې لوړول، برطرفي) د کارکوونکو د تشویق تر څنگ په بر کې نیسي.

ج: ارتباطي رول Liaison role
منېجران د موسسې یا اداري د کورنیو او بهرنیو ارتباطي فعالیتونو مسوولیت پر غاړه لري.

۲_ معلوماتي نقشونه Informational Roles

الف: تفتیش Monitor role
منېجران د هغو بدلونونو او ستونزو په اړه چې د کار د متاثره کېدو سبب گرځي د کار چاپېریال یا محیط ارزیابي او بررسي کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب: اطلاعاتي تفتیش Disseminator Role

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

ج: د ویاند رول Spokes person Role

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

۳_ د پریکړې کولو نقشونه Decision- making Roles

الف: نوښت Entrepreneur

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

ب: د ستونزو حلولو نقش Disturbance handler

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

ج: د سرچینو د اماده کولو رول Resources Allocator Role

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

د: مشاور رول Negotiator Role

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۷ بهرنی چاپیریال The External Environment

لکه څنګه چې ټول سازمانونه په ټولنه کې دننه د ټولنې لپاره کار کوي، نو هر ډول محیطي بدلونونه د دوی پر کار او دندو اغېز غورځوي.
ټکنالوژیکي بدلونونه، د هیواد په قوانینو کې بدلونونه، انفلاسیون، د پیسو پاړسوب، اقتصادي بحران، د انرژۍ کمښت او ټولنیزې ناآرامۍ ټول هغه بهرني فکتورونه او عومل دي چې د موسسې پر اجراآتو اغېز لري، او د هغوی حل د منېجرانو له توانه وتلې خبره ده. د بهرنیو عواملو په اثر منېجران معمولاً له لاندنیو مسئلو سره مخامخ کېږي:

الف_ د دندې ښه کول_ موثریت The satisfying job-Efficiency dilemma
ب_ ۲_ ټولنیز مسوولیت_ ګټه راوړنه The Social responsibility-Profitability

الف: د وظیفې ښه کول_موثریت The Satisfying job-Efficiency dilemma

دا مسئله له فردي غوښتنې څخه د کار د ښه محیط لپاره او د موسسې له غوښتنې څخه د کار د موثریت لپاره سرچینه اخلي. د کار لپاره ښه محیط د لاندنیو موادو په نظر کې نیولو سره په وجود راځي:

- 1 د کار په زړه پورې کېدل.
- 2 د کارګرانو د پاداش ورکړه او په کار کې د دوی د برخې اخیستنې ستاینه.
- 3 د یوه بامنه، روښان، آرام او پاک کار ساحه.
- 4 څارنه او نظارت لږ، خو هر وخت موجود وي.
- 5 کارګران په هغه تصمیم نیونه کې چې په دوی اړه ولري برخه واخلي.
- 6 کار د امن او کارګرانو تر منځ دوستانه فضاء په محیط کې حکمفرما وي.
- 7 د کارګرانو لپاره طبابتي او سوکالۍ آسانتیاوې موجودې وي.

ب: ټولنیز مسوولیت_ ګټه راوړنه The Social Responsibility-Profitability

د ټولنو په یوه برخه کې له لویو موسساتو څخه غوښتنه کېږي چې د ټولنیزو چارو په یوه برخه کې برخه واخلي. په ۱۹۵۰ مو کلونو کې داسې نظریې راڅرګندې شوې چې ویل یې منېجران باید د خپلو موسساتو منابع او تلاښونه د لویو ټولنیزو مسئلو په حل کې وقف کړي، د مثال په ډول د ښوونې او روزنې په برخه کې، د آب او هوا د پاک ساتلو، د پس پاتې ښاحو د جوړونې په برخو او نورو برخو کې. څنګه داسې تصور کېږي چې لوی موسسات د ټولنې په مقابل کې مسوولیتونه لري او هم صلاحیتونه او کافي قدرت، برسېره پر دې لازم تخنیکي فهم هم د دوی په اختیار کې شته.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۸: د موسسې اجراآت Organizational Performance

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

۱_ ګټه راوړنه Profitability:_

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

۲_ رقابت Competitiveness:_

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

۳_ موثريت Efficiency:_

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

۴_ تغير پذيري Flexibility:_

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

۲_۹: د منيجمينټ وظيفه The work of Management

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

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

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

منيجران دنده لري چې د موسسې د ورځنيو کارونو اداره وکړي او خپل ځان باوري کړي چې کارونو په ښه ډول پاى مونذلى دى که نه؟

ب: د اشخاصو اداره کول Managing people

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

ج: د توليد اداره کول Managing of Production

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويمه برخه

د منجمينت پروسې

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریم څپرکی

پلان جوړونه

Planning

۳_۱_ سریزه:

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

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

۳_۲_ د پلان ګټې Advantages of Planning

د پلان ګټې په لاندې ډول دي:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۳_ د پلان تطبيق Implementation of Planning

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

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

۳_۴_ د پلان اجزاوې Elements of Planning

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

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

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

پورتني ټول مواد په لاندې ډول تشريح کوو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ موخې یا اهداف: Objectives

اهداف د يوې موسسې لپاره د حرکت جهت ټاکي او هغه فعاليتونه تثبيت کوي چې موسسه يې لپاره خپل ټول انساني او مالي منابع وقف کوي. اهداف هم د کار لپاره لاربنود او د کښته سطحې منیجمینټ لپاره د کار د پيل نقطه ګڼل کېږي:

په يوه توليدي موسسه کې لاندني څلور هدفونه موجود وي:

۱_ ګټه راوړنه.

۲_ رقابت.

۳_ موثريت.

۴_ تغير منل.

لاندنی مثال د يوې توليدي موسسې اهداف څرګندوي:

د يوې توليدي موسسې اهداف:

ګټه راوړنه: په کال کې بايد لږ تر لږه پينځلس په سلو کې ګټه پر پانګې ولوېږي.

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

_اووه فيصده فروشات د نويو توليداتو د پرمختګ او څېړنې لپاره په کار يووړل شي.

موثريت: په موثر ډول د ټولو شيانو توليدول، چې له کاري نيرو سره مناسبه وي.

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

تغير منل: په اعظمي ډول بايد وکولای شو څلوېښت په سلو کې فروشات او يا ګټه د توليد له يوې برخې څخه په لاس راوړو.

_وتوانيږو تر څو نوي توليدات مهيا او وړاندې کړو.

_ ورځني محيطي بدلونونه په موثر ډول ځواب ويونکي وي.

۲_ وړاندوينه يا پيش بيني Forecasting

د پلان له عمده اجزاوو څخه يوه هم د راتلونکي پيش بيني ده. پيش بيني يا وړاندوينه هغه عمليه ده چې د اوسنيو او تيرو معلوماتو څخه په ګټه اخيستنه، د يوې موسسې راتلونکی پيش بيني کړل شي. په توليدي موسساتو کې بايد لاندنی موضوعګانې پيش بيني شوې وي:

۱_ پلورنه يا فروشات.

۲_ سرچينې يا منابع.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ ستراتیژي: Strategy

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

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

۴_ بودجه جوړونه: Budgeting

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

پلان
- اهداف
- ستراتيژي

↓

د پلور يا فروشاتو بودجه.
- د پلورل شويو شيانو محصولات.
- پولي عايدات.
- نور عايدات.
- گټه.
- متفرقه.

↓

منفي

↓

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

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

په نتيجه کې

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

۳_۱ شکل: د يوه توليدي سيستم مالي بودجه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یوې میاشتې گټه = (۴۷۵۰۰۰) * ۳۰ = ۱۴۲۵۰۰۰۰ افغانۍ.

دویم مثال: د چای جوړونې د یوې فابریکې تولیدات په ورځ کې زر کیلو گرامه ته رسیږي او د چایو د پلور قیمت د یوه کیلوگرام لپاره زر افغانۍ دی، که د یو کیلو گرام چایو متحول قیمت (0.5) افغانۍ او د یوه گرام ثابت قیمت (0.25) افغانۍ وي، نو په یوه ورځ کې د فابریکې گټه پیدا کړئ.

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

گټه = ۱۰۰۰ ـ (۰،۵ * ۱۰۰۰ + ۰،۷۵ * ۱۰۰۰)

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

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

ب: انتقالي بودجه: Moving Budget

انتقالي بودجه د یوه ثابت زمان لپاره مثلاً یو کال لپاره ترتیبیږي او پسله ټاکلې مودې څخه مثلاً هره میاشت کې تجدید کیږي، د مثال په ډول هر کله چې بودجه په وړې میاشت کې د یوه کال لپاره ترتیب شي، د هرې میاشتې په تیریدو سره نوې کیږي او د یوه بل کال لپاره انتقالیږي. په دې ډول نوي ـ نوي معلومات د بودجې لپاره انعکاس کیږي.

۵ـ تګلارې یا پالیسۍ: Policies

تګلارې هغو لارښوونو او منولونو ته ویل کیږي چې د منیجمینټ په اعمالو کې د ترتیب شویو ستراتیژیو د پلي کولو په خاطر پکاریږي. د یوې تګلارې جوړول د پلان جوړونې له عمده برخو څخه ګڼل کیږي او د اهدافو د بشپړتیا او پلي کیدو په اړه موږ ته اطمینان رابخښي.
اغیزمنې تګلارې د لاندنیو معیارونو په بر کې نیوونکې دي:

۱ـ تغیر منل: Flexibility

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ هر اړخيزوالی: Comprehensiveness

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

۳_ هماهنګي يا همغاړيتوب Coordination

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

۴_ اخلاقي Ethical

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

۶_واضح والی: Clearity.

تګلاره بايد په واضح او منطقي ډول ليکل شوې وي.

په ټوليز ډول بايد تګلاري لاندنی ځانګړتياوي ولري:

- تګلاره بايد پر واقعيتونو ولاړه وي.
- تګلاره بايد له اقتصادي قوانينو سره مطابق جوړه شوې وي.
- يوه تګلار بايد ټول راتلونکي احتمالات په جدي ډول پيش بيني کړي.

د ساحې د انجينر تګلاره يا پاليسي:

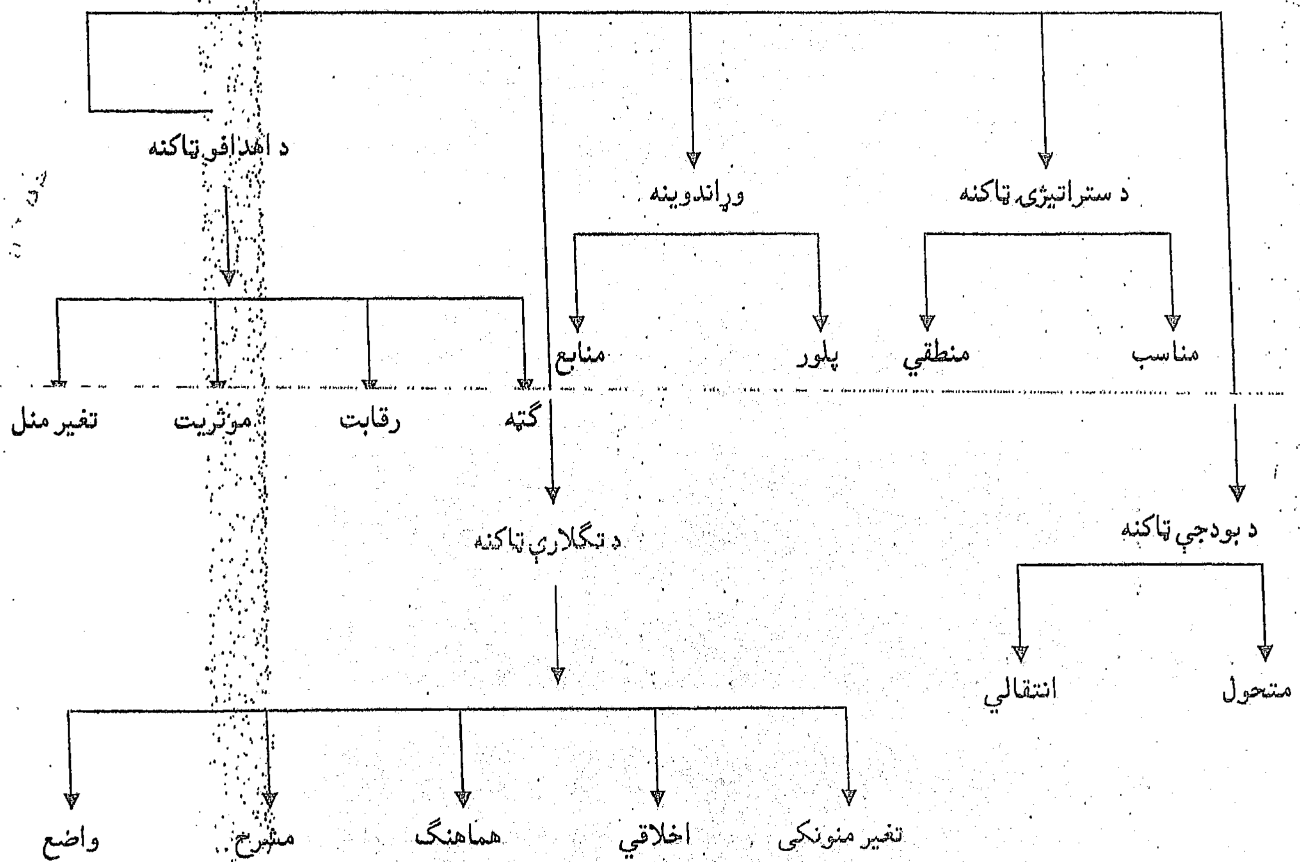
- د کسانو د دندو مشخصول.
- د کار د وسايلو تهيه کول.
- د ساحې د کار او کاګرانو ارزونه.
- د ټولو هغو مواردو ارزونه چې په کارګرانو، پروژو او اشخاصو پورې اړه لري.

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

چاپ: رحيمي فوتو کاپي
هرات دروازه دازادی مصبی وخنګ ته 0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

په شکل کې د پلان اجزاوې:



۳_۳ شکل. د پلان د اجزاوو خلاصه

۳_۵_ تصميم نيونه Decision Making

تصميم نيول د منيجر لپاره د يوه کار د اجرا او يا نه اجرا په مورد کې د ډېر مهم ګڼل کېږي. د مثال په ډول يو ماشين چې تخمين شوی عمر يې پينځه کاله، د سرويس کولو لګښت يې پينځه ډالره او قيمت يې پينځه زره ډالره وي د هغه ماشين په مقابل کې چې تخمين شوي عمر يې پينځلس کاله، د سرويس کولو کلنی لګښت يې اته سوه ډالره او قيمت يې اتيا زره ډالره وي، د منيجر مخې ته قرار لري. اوس نو منيجر بايد تصميم ونيسي چې کوم يو له دوی څخه د پروژې لپاره اقتصادي تماميږي. يا د افرادو د استخدام کولو لپاره منيجر بايد تصميم ونيسي تر څو يو نفر په دايمي ډول په پروژه کې استخدام کړي او يا له افرادو څخه په حق الزحمه يې ډول استفاده وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۵_۱_ تعریفات Definitions

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

۳_۵_۲_ د تصمیم نیونې ډولونه Types of Decision

۱_ بېړنی یا آني تصمیم نیونه:
هغه تصمیم نیونه ده چې د یوه بېړني کار د اجرا او بحراني او خطرناکو حالاتو په وخت کې نیول کېږي.

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

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

۳_۵_۳_ د تصمیم نیونې ځانګړتیاوې Characteristics of Decision Making

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۵_۴_ د تصمیم نیونې مرحله — Process of Decision Making

۱_ اګاهي	Perception
۲_ تصور او ادراك	Conception
۳_ څېړنه	Investigation
۴_ بررسي او فکر کول	Deliberation
۵_ ټاکنه یا انتخاب	Selection
۶_ ترویج	Promulgation

الف: اګاهي د یوې مسئلې تعریف او تحلیل په بر کې نیسي.

ب: ادراك او تحقیقات د یوې مسئلې په اړه د حقایقو د پیدا کېدو مرحله ده.

ج: بررسي او فکر کول حل لارو ته پرمختګ ورکول په بر کې نیسي.

د: ټاکنه یا انتخاب د مناسبو حل لارو ټاکنه په بر کې نیسي.

هـ: ترویج په عمل کې د تصمیم پلي کول په بر کې نیسي.

۳_۵_۶_ د تصمیم نیونې په عملیه کې د کارګرانو د ګډون ګټې:

- ګډون کوونکي دا احساس کوي چې کار د دوی خپل دی، او دوی مهم افراد دي.
- د ملاحظې په ډول له نیول شوي تصمیم سره مخالفت کمېږي.
- د کارګرانو کاري موثریت زیاتېږي.
- بین الافرادي یا د افرادو تر منځ اړیکي لا پراخېږي.
- افراد ډېر منسجم او هماهنګ کېږي.

۳_۵_۷_ د یوه ښه تصمیم مشخصات:

- ښه تصمیم هغه دی چې د ټولو یا اکثریت خلکو او ټولنې له ملاتړ څخه برخمن وي.
- ښه تصمیم هغه دی چې د موجوده امکاناتو په نظر کې نیولو سره د عملي کېدو وړ وي.
- ښه تصمیم هغه دی چې د خلکو له دودونو، مذهب او دیني مقدساتو سره تو پیر ونه لري.
- ښه تصمیم هغه دی چې بدلون منونکی یا انعطاف پذیر وي.
- ښه تصمیم هغه دی چې په لږترین لګښت ډېره ښه پایله ولري.
- ښه تصمیم هغه دی چې د یوې ستونزې د ښه او بهترینو حل لارو پر اساس نیول شوی وي.
- ښه تصمیم هغه دی چې د یوې مشخصې ستونزې پر اساس نیول شوی وي او د مشخص هدف لرونکی وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

تنظيمونه/سازماندهي

Organizing

۴. ۱_ سريزه:

د سازماندهی کلیمه څلور لاندې مطلبونه احتوا کوي:

۱_ د فعالیتونو پېژندنه او صنف بندي.

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

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

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

۴_۲_ تعريف:

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

يوه موثره سازماندهي لاندې خو گټې له ځان سره راوړي:

- د منېجمينټ موثريت لوړوي.
- د افرادو له کوښښونو څخه اعظمي استفاده تامینوي.
- د افرادو د فعاليتونو تر منځ همږغي اسانه کوي.
- د دوسيو او د سيسو په تشخيص او پېژندنه کې مرسته کوي.
- د پروژې پراختيا ته تقويت وربخښي.
- فاسد کارونه او تخريبوونکي کوښښونه کنترول او خنثی کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴. ۳_ د سازماندهی اجزاوې: Elements of Organization

د سازماندهی درې عمده جزونه په لاندې ډول دي:

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

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

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

۴. ۴_ د سازماندهی ځانګړتیاوې Characteristics of Organizing

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

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

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

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

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

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

۵_ مناسب تعادل Proper Balance:_

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

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

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

۷_ بدلون منل Flexibility:_

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

۴_۵_ د سازماندهۍ پرنسیپونه Principles of Organization

۱_ اهداف Objectives:

سازماندهي د موسسې اهدافو ته د رسېدو یوه وسیله ده.

۲_ صلاحیت او مسوولیت Authority & Responsibility:_

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

۳_ نهایي صلاحیت Ultimate Authority:_

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

۴_ رسمي صلاحیت Formal Authority:_

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_ د کنټرول قابلیت Span of Control:_

دغه پرنسیپ د هغه تر لاس لاندي کسانو شمیر واضح کوي چي یو منیجر یې کنټرولولای شي.

۶_ تصمیم نیونه Decision making:_

کار د ضرورت پر اساس پر بخشونو وېشل کېږي، یانې دا تعین کېږي چي کوم کار څوك وکړي، هغه څوك چي د مناسب کار لپاره ګمارل کیږي باید د تصمیم نیولو ورتیا ولري. (ژ)

۷_ تعریف Defination:_

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

۸_ تداوم Continuity:_

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

۹_ د سازماندهی قیمت Organization Cost:_

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

۱۰_ موثر مکالمات Ettective Communication:_

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

۴. ۶_ د استخدام پروسه The staffing Process

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

۶_ ۱_ د استخدام د پروسې مرحلې:

د استخدام پروسه له لاندنیو اتو مرحلو څخه عبارت ده:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۲_ تقرر Recruitment.
۳_ انتخاب Selection.
۴_ له اداري سره اشنایي Orientation.
- تربیه او انکشاف Training and development.
- د اجراآتو ارزونه Performance Appraisal.

۶_ پاداش Compensation.
۷_ ترفیع او تنزل Promotion & demotion.
۸_ اخراج Discharge.

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

د یوه ارگان د ضرورت وړ اشخاصو د ډول او تعداد تخمینولو له پروسې څخه عبارت ده. دا پروسه پیش بیني، ته ضروت لري او تجاربو ښوولې ده چې په هره اندازه د تخمین دوران لنډ وي په هماغه اندازه تخمین دقیق تر وي.
په دې مرحله کې باید پوه شو چې د کوم پست لپاره او ولې استخدام ته ضرورت دی. د شخص یا منیجر د انتخاب په وخت کې باید لاندې موضوعات په نظر کې ونیول شي:

- د دې شخص په توسط باید کوم کار اجرا شي؟
- څنگه باید دغه کار اجرا شي؟
- د دغه کار د اجرا لپاره څومره کاري سابقې او کاري تجربې ته اړتیا ده؟
- خلاصه دا چې یوه شخص ته د یوې وظیفې د سپارلو نه مخه باید وظیفه تحلیل او د شخص د کار قابلیت ښه مطالعه شي.

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

الف_ تخنیکي مهارتونه.
ب_ د انسان پژندنې مهارتونه.
ج_ تصوري مهارت.
د_ د ډیزاین مهارت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دغو څلورو مهارتونو له جملې څخه دري یې مخکې تشریح شوي دي.

د ډیزاین مهارت:
دغه مهارت د هغو مسائلو د حل کولو د قابلیت څرګندوونکی دی چې له لارې یې موسسې ته ګټه رسیږي.

۲_ تقرر _Recruitment:

له دې پروسې څخه هدف د یوه خالي پوسټ د ډکولو لپاره د مناسبو او باتجربه کارو غوښتونکو پیدا کول دي، همدارنګه د عریضه کوونکو تر پیدا کیدو وړاندې باید دنده ښه تحلیل شي.

د دندې تحلیل: _Job Analysis:

د دندې تحلیل د فعالیتونو، مهارتونو، استعدادونو او مسوولیتونو د ټاکلو له پروسې څخه عبارت دی، چې د یوه شخص لپاره لازمي وي، تر څو ټاکل شوې دنده په ښه ډول پای ته ورسیږي.

د دندو تحلیل

د دندو شرحه Job description	د دندو مشخصات Job specification
د دندې نوم	تحصیلات
دندې	د کار تجربه
د استفادې وړ مواد	فزیکي مهارتونه
نظارت	لید لوری یا د دید طرز
د کار شرایط	مکالماتي مهارت
خطرونه	له نورو سره د کار کولو استعداد

د یوه منیجر د تقرر په وخت کې باید لاندني خواص په هغه کې موجود وي:

الف: له اداره کولو سره علاقه:
یو بریالی منیجر د یوې موسسې یا ټولنې د ګټه راوړلو په خاطر د افرادو له اداره کولو سره زیاته علاقه لري، یعنې صرف باید د مقام او پیسو د لاسته راوړنې په خاطر د منیجرۍ د پوسټ غوښتونکی نه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب_ روانشناسي يا اروا پوهنه او مكالماتي مهارت:

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

ج_ د راستۍ او سخاوت خاصيت:

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

د_ د منيجر په حيث د كار سابقه:

د هر پست لپاره د كار سابقه او تجربه لازمه ده او هر منيجر چې ټاكل كيږي بايد د يوه منيجر په حيث په هره سطحه كې چې وي كاري سابقه ولري.

۳_ د انتخاب يا ټاكلو پروسه The Selection Process

د انتخاب مراحل:

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

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

مصاحبه يا خبرې اترې Interview

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

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

چاپ: رحيمي فوټو كاپي
هرات دروازه د ازادي مقابل وخنګ ته 0700861482
د كندهار پوهنتون انجينري پوهنځى

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

څنګه مصاحبې کولو ته حاضر شئ؟

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

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

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

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

د چارو د اجرا لپاره د استخدام شوي شخص د سویې د برابرولو په خاطر روزنه د کار د پیل له لومړیو ورځو څخه پیلېږي.

پس له یوې مودې څخه د شخص اجراآت ارزول کېږي، که یې د روزلو ادامې ته اړتیا لیدل کېده نو دغه طرزالعمل به ادامه ومومي تر څوچې شخص کاملاً په ښه ډول د وظایفو اجراآتو ته اماده شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_ پاداش: **Compensation**

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

۷_ ترفیع، تنزل او اخراج: **Promotion & demotion**

ترفیع:

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

تنزل:

د مقام کښته والي او د صلاحیتونو کمولو ته تنزل وایي

اخراج:

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

۷_۴ وظیفه سپارل: Job Determination

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

د وظیفه سپارلو اړتیا:_

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د_ مقابل لوری د کار په هدف ښه پوه کړي.

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

۴_۷_۱ د وظیفه سپارلو ډولونه:

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

۱_ مستقیم امر:

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

۲_ غوښتنه یا هیله:

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

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

۳_ په داوطلبانه ډول د وظیفې سپارنه:

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

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

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

۴_۸_ ډله یا گروپ: Team Work

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

د گروپ د جوړېدو اړتیاوې:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

۴_۸_۱ د کار ګروپونه او اجراآت یې:

د ګروپ طبقه بندي:

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

رسمي ګروپ:

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

رسمي ګروپونه پر دوو ډلو وېشل شوي دي:

۱_ امر کوونکی ګروپ: Command Group

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

۲_ اجرایوي ګروپ: Executive Group

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

- د افکارو تبادله.
- د کار د طرزالعمل په مورد وړانديزونه.
- د مفکورو توليدول.
- د تصميمونو نيول.

د ګروپ آمر:

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

۴_۹_ د کنټرول پروسه Controlling Process

کنټرول له هغه ارزيابي کولو څخه عبارت دی چې:

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

ب_ آيا قوانين مراعاتېږي؟

ج_ آيا ورکول شوي اوامر تطبيق کېږي؟

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

۱_ د منل شوو معيارونو تاسيس.

۲_ د دغو معيارونو سره د توليد يا پای ته رسېدلي کار پرتله.

۳_ د سرغړونو اصلاح.

۴_۹_۱_ د کنټرول د يوه موثر سيستم اړتياوې:

- د ګټورو معلوماتو برابرول:

د کنټرول سيستم له يوې اداري څخه تر بلې او له يوه منېجر څخه تر بل پورې فرق لري، ځيني وختونه هغه معلومات چې د يوه منېجر لپاره ډېر ګټور او مفيد وي د بل منېجر لپاره بې ارزښته وي، نو عمده

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

- وخت:

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

- تغیر منل:

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

۴_۹_۲_ د کنټرول ډولونه Types of Control

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

۱_ ابتدایي کنټرول:

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

۲_ د کار په بهیر کې کنټرول:

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

۳_ وروستی کنټرول:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پینځم څپرکی

افهام او تفهیم

Communication

۵_۱ سریزه:_

افهام او تفهیم د یوه سازمان یا پروژې د غړیو په منځ کې د سازمان او پروژې د پرمختګ له ضرورتونو څخه شمېرل کېږي. نامناسبه همږغي یا هماهنګي او افهام او تفهیم د کار د شا ته والي، ستونزو او ناخوښیو د ایجاد سبب هم ګرځي او په مجموع کې سازمان سخت متاثره کوي.لکه څنګه چې د صنعتي پروژو څېړنتونو مطالعه کړې ده، د نویو یا جدیدالاحداث پروژو ۲۵٪ په سلو کې د کار د وروسته پاتې والي او ناسموالي عامل نادرست افهام او تفهیم او د همږغۍ یا هماهنګۍ کمښت دی.

د پروژو د شکستګۍ او وروسته پاتې والي د مخنیوي په اړه مطالعاتو شپږ لاندې عاملونه په ګوته کړي دي:

۱_ په موسسه کې افهام او تفهیم او مناسبه سازماندهي.

۲_ د انجینر په توسط د ساختمان پر کارونو د مرور اړتیا.

۳_ د ډیزاین عمومي کیفیت.

۴_ د کار لپاره د مجربو انجینرانو او مهندسینو ټاکنه.

۵_ افرادو ته د تخنیکي ارقامو واضح کول.

۶_ د نقشې، شرحې او اړوندو ډراوینګونو موجودیت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۲_ افهام او تفهيم: Communication

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

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

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

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

۵_۳_ د افهام او تفهيم لارې

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه طریقه کې د مفاهمې په منظور له سمبولونو یا نښو څخه استفاده کیږي، مثلاً ترافیکي اشارات، د یوه دفتر سمبول او نور ....

لاندې ټکي باید د خبرو کولو پر مهال مراعات کړو:

- خبرې کوونکي یا وېناوال باید د خبرو پر موضوع حاکمیت ولري.
- د خبرو پر مهال باید مخاطب په نظر کې ونیول شي.
- په خبرو کولو کې باید ټولنیز یا معاشرتي اداب په نظر کې ونیول شي.
- خبرې کوونکی باید د قناعت ورکولو پر مهال احساساتي نه شي.
- د خبرو محتویات باید ضد و نقیض نه وي.
- خبرې یا صحبت لنډ او پر محتوی وي.
- د خبرو کولو موضوع روښانه وي.
- د خبرو کولو پر وخت دغ او آواز د موضوع پر اساس باید پورته او یا کرار شي.
- په خبرو کې د مثالونو او شواهدو له ورکولو څخه کار واخیستل شي.
- له جسمي حرکاتو څخه پر ځای او موزون ډول ګټه واخیستل شي.
- د مقابل لوري خبرې په منځ کې پرې نه شي.
- د امکان تر بریده د تخنیکي او بهرنیو کلیماتو له استعمال څخه پرهیز وشي.

د غوږ نیونې پر مهال لاندې ټکي په نظرکې ولرئ:

- په قضاوت کې له بیړې څخه مخنیوی وشي.
- پر عمده ټکیو خبرې بنه متمرکزې وي.
- له خبرې کوونکې سره د همدردۍ څرګندونه وشي.
- د وېناوال یا خبرې کوونکي خبرې مهمې و بریښول شي.
- د یو طرف خبرې پرې نه شي.
- د موضوع توافق یا رد په ادبي کلیماتو صورت ونیسي.
- په شیانو له مصروف کېدلو څخه پرهیز وشي.
- د صحبت یا خبرو کولو فضا له هر ډول وېرې تشه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_۵ غونډې يا مجالس Meetings

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

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

۵_۴_۱ د مجلسونو د سرپرستي ميتودونه:

۱_ مطلق العنانه رياست:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ مشورتي رياست:

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

۳_ خپلواک رياست:

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

د مجلس د رئيس دندې:

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

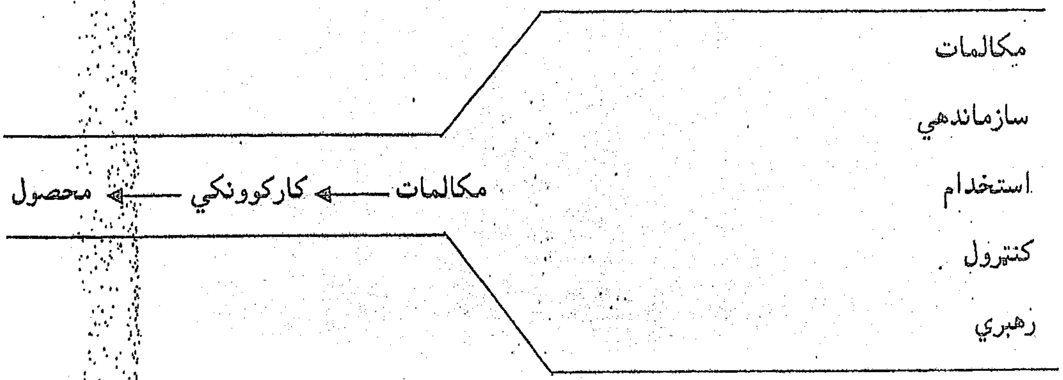
۵_۵ مکالمه او منېجمېنټ Communication & Management

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

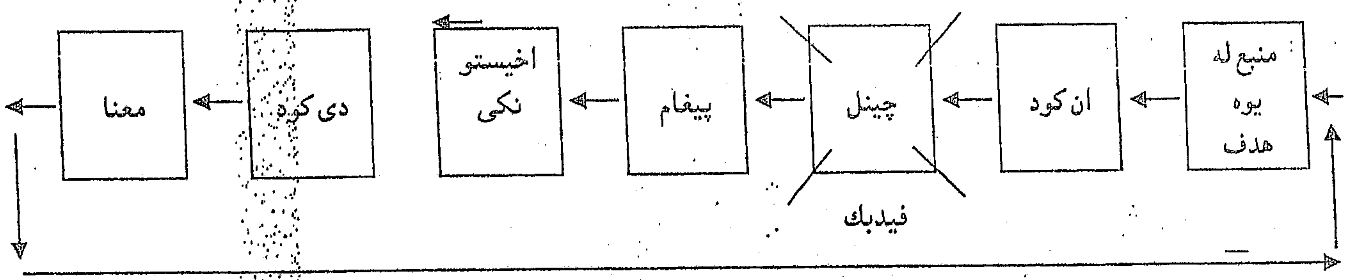
لکه څنګه چې منېجران عموماً دندې د نورو په وسيله او د مفاهمې له لارې د اجرا مرحلې ته وايي نو په درستو مفاهيمو باندې پوهېدل په منېجمېنټ کې له خاص اهميت څخه برخمن دي. بېله مفاهموي مهارتونو به د منېجري او تخنيکي مهارتونو د لوړې سطحې درلودل ډېره ګرانه وي او له بله طرفه به د کافي مهارتونو درلودل چې تخنيکي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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



۵_۶_ د مفاهمي(افهام او تفهيم) پروسي Communication Process



د کليماتو د پروسې پيل له هغه چا کېږي چې د مکالمې لپاره دليل ولري او غواړي خپل هدف د مکالمې له لارې نورو ته وروپوهوي. اشخاص په دې توانا نه دي چې په مستقيم ډول مکالمه وکړي، نو هغوی مجبور دي چې له سمبولونو او کوډونو څخه، چې له مفکورې او معلوماتو څخه يې استازيتوب وکولای شي، استفاده وکړي.

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

ژبه او لغاتونه د مهمو سمبولونو او کوډونو له جملې څخه شمېرل کېږي.

انځورونه، وجهي اصطلاحات، د ږغ ترنگ يا Tune په خبرو کې حرکات او اشارې هم مهم سمبولونه او کوډونه دي.

ډېر وختونه مکالمات د څو کوډونو يا سمبولونو له يو ځای کېدو څخه په وجود راځي. کله چې دغه د سمبولونو يا کوډونو ليست په يوه چېنل کې قرار ونيسي، پيغام په وجود راوړي، چېنل د پيغام د حمل او نقل وظيفه پر غاړه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

انسانان د پينځو حسونو لرونكي دي، د ليدني حس، د اوريدلو حس، د لامسې حس، د خوند حس او د بوی حس، پس په مجموعي ډول پينځه چينله په انسانانو کې د مفاهمو د انتقال لپاره وجود لري، چې مهمترين د دوی د ليدو او اوريدو چينلونه دي.

پيغام په يوه چينل کې د ان کوډينګ د پروسې فزيکي محصول دی، لېږل شوی پيغام د نورو په توسط اخيستل کېږي او هغوی مجبور دي چې هغه دوباره په معلوماتو او هدف د مفکوړې وژباړي چې دغه پروسه د ډي کوډينګ په نامه ياديږي.

فيډبک د پيغام په مقابل کې د پيغام اخيستونکي له عکس العمل څخه عبارت دی. د فيډبک له لارې خلك کولای شي د خپلو مکالماتو په تاثيراتو پوه شي او له دې لارې په خپلو مکالماتو کې ګټور او د ملاحظې وړ بدلونونه راولي.

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

۵_۷_ د اغېزمنو مکالماتو اجزاوې Elements of Effective Communication

پينځه عمده جزونه چې د لېږلو او اخيستلو پر مهارتونو د ملاحظې وړ تاثير لري، عبارت دي له:

۱_ ځان پېژندنه Self-concept
۲_ ځان څرګندونه Self-disclosure
۳_ د بيان وضاحت Clarity of expression
۴_ غوږ نيونه Listening
۵_ احساسات Coping with emotion

۱_ ځان پېژندنه Self-Concept

دلته د ځان پېژندنې له کليمې څخه هدف دا دی چې شخص خپل ځان څرنګه ويني، يعنې څوك دی، څه کاره او څومره ارزښتمن شخص دی؟

ځان پېژندنه د شخص پر مکالماتي قابليت ډېر زيات اغېز اچوي، په هره اندازه چې شخص له خپله شخصيته اګاهي لري او خپل ځان کامل ګڼي، په هماغه اندازه د هغه مکالمات موثرتر وي. د دې امر دليل په دې کې دی چې شخص لږ محتاط وي او کولای شي له کوم ترس او وېرې پرته خبرې وکړي، او خپل ځان نورو ته وروپېژني او نور هم وپېژني.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

نو ځان پېژندنه په اطرافیانو پورې اړه لري او د شخص ارتباط له اطرافو سره وي، تنها د مکالماتو له لارې ښه صورت نیولای شي. په همدې اساس کولای شو ووایو چې ځان پېژندنه پر مکالماتو او مکالمات پر ځان پېژندنه مستقیم تاثیر لري.

۲ـ ځان څرګندونه: Self-disclosure

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

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

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

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

تجربو ښودلې ده چې ځان څرګندونه په موثرو مکالماتو کې مستقیم تاثیر لري، امتحان یې کړئ، نتیجې ته به ورسېږئ.

۳ـ د بیان وضاحت Clarity of expression

د اشخاصو د قابلیت درجه د دوی د افکارو او احساساتو د بیانولو لپاره د مکالماتو د پروسې له مهمو جزونو څخه ده. طبیعتاً انسان داسې فکر کوي چې دی په هغه څه چې غواړي ویې وایي پوهېږي او نور هم پوه کولای شي چې متاسفانه دغه اصل درست نه دی. انسان باید خپل د پوه کولو قابلیت د فیدبك یا د نورو د وړاندیزونو له مخې تحلیل کړي او خپل د بیان وضاحت تقویه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ غوږ نیونه Listening

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

۵_ احساسات Coping with emotion

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

د مکالماتو د موثریت د لوړولو لپاره (چاتیږ) لاندني موضوعات وړاندې کړي دي:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۸_ راپور ليکنه Report

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

تعريف:

د ليدل شويو، اورېدل شويو او يا سرته رسېدليو حقايقو او موضوعاتو شرحه له راپور څخه عبارت ده.

۵_۸_۱ د راپور ډولونه:

په عمومي ډول يو راپور درې ډولونه لري:

۱_ شفاهي: Verbal Report

مطالب په ساده ډول بيانېږي او د وخت له ضياع څخه مخنيوی کېږي، شفاهي راپور هغه مهال په کار وړل کېږي چې موضوع د راز په شکل وساتل شي، ببله دې تحريري راپور نسبت د شفاهي راپور ته لاندېني ښه والي لري:

- د تحريري راپور موضوع نه هېرېږي.
- په شفاهي راپور کې د موضوع د تغير امکانات موجود دي، چې په تحريري راپور کې له دې موضوع څخه مخنيوی کېږي.
- په تحريري راپور کې موضوعات په واضح ډول ليکل کېږي او د سؤتعبيرونو څخه مخنيوی کېږي.
- د شفاهي راپور موضوع نه شي کېدلای تر يوه اوږده مهاله معتبره پاتې شي.

۲_ تحريري راپور: Written Report

ټول مطالب او اجراآت چې په يوه موسسه کې صورت نيسي د کاغذ پر مخ درج کېږي او راپور اخيستونکی مرجع ته تسلمېږي.

۳_ ګرافيکي راپور: Graphic Report

د ګرافونو په وسيله کولای شو د سرته رسېدلي کار فيصدي، د سرمايې دېزښت او نور موضوعات وښيو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۸_۲_ د راپور ځانګړتياوې:

- راپور بايد عيني وي.
- راپور بايد پټ يا مبهم نه وي.
- راپور بايد سريزې، سر ته رسېدليو فعاليتونو، سر ته نا رسېدليو فعاليتونو د شاته والي د عواملو نيول شويو تدابيرو، پايلو او وړانديزونو درلودونکی وي.
- راپور بايد خلاصه، روان او واضح وي.
- په راپور کې د شخصي ضمايرو له ذکر کولو څخه مخنيوی وشي.
- د راپور ورکولو دوره مختصره شي.

د راپور ورکولو ترتيبول ضروري ګڼل کېږي، ځکه:

- د پروژې مسوولين کولای شي، وقتاً په وقتاً خپل آمرين د پروژې له اوضاع څخه باخبره کړي.
- د راتلونکو فعاليتونو لپاره د وړانديزونو زمينه مساعده کېږي.
- په راپور کې سر ته رسېدلي فعاليتونه او سر ته نارسېدلي فعاليتونه ښوول کېږي.
- د راپورونو په وسيله مالي لګښتونه، د بشري قوې او کاري وسايلو استعمال ښوول کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریمه برخه

د پروژې مرحلې

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

پروژه جوړونه

۶. ۱_ د پروژې مرحلې: The Project Cycle

پروژه د پانګې اچونې له فعالیتونو څخه عبارت ده چې پکښې مالي منابع په مصرف رسېږي او په نتیجه کې ګټه په وجود راوړي.

او یا

پروژه له هغه فعالیت څخه عبارت ده چې پیل او پای لري او د اهدافو د لاس ته راوړلو په خاطر د لګښت یا بودجې، وخت او ټاکل شوي کیفیت په مطابق اجرا کېږي.

د یوې پروژې کار بېلابېل مراحل طی کوي، چې د پروژې د سایکل په نوم یادېږي. لاندې مراحل د یوې پروژې سایکل بشپړوي:

۱_	د پروژې تثبیت	Project Identification
۲_	پروژه جوړونه	Project Preparation
۳_	ارزونه	Appraisal
۴_	د پروژې پلي کول	Project Implementation
۵_	تر بشپړتیا وروسته د پروژې تحلیل	Project Analysis

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۲ـ د پروژې تثبيت Project Identification

پروژې د لاندنيو عواملو له جملې څخه د يوه په اثر تثبيت کېږي:

الف ـ د ضرورتونو کمښت او يا د خلکو غوښتنه.

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

ج ـ د آسانتياوو، موادو او نورو کمښت يا نه موجوديت، چې د تولني د پرمختګ لپاره ضرور دی.

د ـ د نورو پروژو بشپړول، د بېلګې په ډول يوه فابريکه نه شي کولای د خلکو غوښتنه پوره کړي، ځکه نو يوې بلې فابريکې جوړېدو ته اړتياوي

هـ ـ د خصوصي متشبسينو يا پانګه اچوونکو نوښت.

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

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

د پروژې د ردولو عمده دلايل:

الف ـ د نامناسبې تکنالوژۍ انتخاب.

ب ـ د خطر موجوديت.

ج ـ د پروژې لپاره د غوښتنې نه موجوديت.

د ـ د خامو موادو يا بشري قوې د سرچينو نه موجوديت.

هـ ـ نامناسبه طرحه يا ډيزاين.

و ـ نادرست منېجمينټ.

ز ـ د زياتو لګښتونو موجوديت.

ح ـ د سياسي مقاماتو نه موافقه.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د پروژې لپاره د ضرورت حد او اندازه.
- د پروژې هدف، چې د ټولنې د کوم قشر لپاره سهولت راوړي.
- د ټکنالوژۍ ډول او د تولید پیش بیني یا وړاندوینه.
- د خامو موادو، بشري قواو او تخنیکي مهارتونو موجودیت.
- لومړني تخمیني لګښتونه.
- د پروژې تخمیني عاید.
- د ټولنې په منځ کې د پروژې بازتاب.
- اداري مسائل، ستونزې او پالیسۍ چې له یوې پروژې سره ارتباط لري.

هر کله چې د پروژې نظریه د منلو وړ وګرځیده، نو لاندني معلومات باید راټول شي:

الف- مفصله ارزونه.
ب- جیولوجیکي او هایدروجیولوجیکي سروې (زلزله، باد، رطوبت او نور ...).
ج- د سیمه ییزو خامو موادو په اړه معلومات.
د- د دولت قوانین او تګلارې.
هـ- د خلکو اقتصادي، ټولنیزو او کلتوري خصوصیتونو مطالعه.
و- د تخنیکي مهارتونو او منیجمینټ موجودیت، په ځانګړې توګه په سیمه کې د پروژې جوړونې او پلي کولو د ظرفیت موجودیت.

۶_۳_ پروژه جوړونه Project Preparation

وروسته له هغه چې د پروژې نظریه تائید شوه، پروژه د پروژه جوړونې او ارزونې مرحلې ته رسیږي او په پای کې وروستی تصمیم نیول کیږي، چې آیا پروژه د تطبیق وړ ده او که نه؟ په دې مرحله کې د پروژې تخنیکي، اقتصادي، مالي او ټولنیز اړخونه په تفصیلي ډول د تحلیل او تجزیې وړ ګرځي.

۶_۳_۱_ د امکاناتو بررسي Feasibility Studies

د امکاناتو له بررسۍ څخه هدف د تصمیم نیوونکو لپاره د یوه اساس ایجاد دی، په همدې اساس تصمیم نیول کیږي چې آیا پروژه جوړه شي او که نه، همدارنګه د وروستی تصمیم نیونې په اړه د پروژې څو الترناتیفونه یا بدیلونه وړاندې کیږي او د مناسب الترنایتف انتخاب د وروستیو تصمیم نیوونکو پر غاړه دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

په لومړۍ مرحله کې دا مطالعات ته له پینځلسو څخه تر شلو فیصدو پورې غلطي مجاز ده. دقیقتر انجینري مطالعات چې غلطي یې له پینځو څخه تر لسو فیصده تجاوز ونه کړي، وروسته تر هغه چې پروژه تصویب شي او پروژه تر سره کېدل آخري مرحلې ته ورسېږي د اجرا وړ ګرځي، ځکه دغه ډول مطالعات ډېر لګښت او وخت ته اړتیا لري. نړیوال موسسات لکه نړیوال بانك او نور د ټولو هغو موضوعاتو لیست په اختیار کې لري چې د امکاناتو د بررسۍ په راپورونو کې د تحلیل وړ وي. دغه لیست ته چك لیست Check list وایي.

عموماً مشورتي موسسات د امکاناتو د بررسۍ مطالعات سر ته رسوي، او د دا ډول موسساتو موجودیت په مخ پر وده هیوادونو کې ضروري ګڼل کېږي.

د لویو او پېچلو پروژو د امکاناتو د بررسۍ مطالعات د ډېرو کورنیو موسساتو له توانه وتلي کار وي، چې د بهرنیو موسساتو استخدام ته اړتیا لري. البته د بهرنیو موسساتو استخدام په وروسته پاتې هیوادونو لکه افغانستان کې سخت وي، ځکه ډېر فوق العاده لګښتونه ایجادوي.

۶_۴_ ارزونه Appraisal

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۵_ د پروژې پلي کول Project Implementation

ډېرې پروژې د هغو د اړوندو وزارتونو او اداراتو له خوا پلي کېږي، مثلاً د سړکونو پروژې د سړکونو د ادارې په توسط او زراعتي پروژې د کرهنې وزارت په توسط پلي کېږي. هر کله چې پروژه لويه وي نو د وزارت په چوکاټ کې مشخصه اداره د پروژې د پلي کېدو لپاره ايجادېږي چې د مربوطه وزارت تر ادارې لاندې وي او د وزرات تر لارښوونو او هدايت لاندې عمل کوي. يو شمېر هغه لويې پروژې چې د ځانګړې ارزښت او قدامت لرونکې او فعاليتونه يې په څو وزراتونو پورې اړوند وي، په مستقل ډول ايجادېږي او د هيڅ يوه وزارت تر اثر لاندې نه وي.

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

ځيني تطبيق کوونکي موسسات وړاندې تر دې چې پروژه د تطبيق لپاره اماده شي، په کار پيل کوي، چې دا ډول حالت د ستونزو د ايجاد او پروژې د قيمت د لوړولو سبب ګرځي. ډېر وختونه ډاسې پيښېږي چې د انجينري مطالعاتو تر بشپړېدو، د ځمکې د رانيولو او يا د مالي منابعو د تثبيتولو تر مخه د پروژې کار پيل کېږي، ولې د ذکر شويو ستونزو پر اساس د پروژې په چارو کې هيڅ ډول پرمختګ نه تر سترګو کېږي.

۶_۵_ ۲ څارنه يا نظارت Supervision

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

۶_۵_ ۳_ د څارنې ګټې Advantages of Supervision

- تېروتنې په کار کې لږېږي، او له تکرارېدو څخه يې مخنيوی کېږي.
- ستونزې تشخيص کېږي او حل لار يې پلټل کېږي.
- د وسايلو له نامناسب استعمال څخه مخنيوی کېږي.
- د لټو کسانو له ورځ تېرولو څخه مخنيوی کېږي.
- د سر غړونو يا انحرافاتو اصلي عوامل پيدا کېږي.
- کارکوونکي د دوی له وظايفو او مسوولیتونو څخه خبرېږي.
- مقامات د کار او کارکوونکو له حالته خبرېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_۵_۴_ د یو ښه څارونکي ځانګړتیاوې:

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

۶_۵_۵_ تفتيش Monitoring

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

۶_۵_۶_ د تفتيش اهداف Objectives of Monitoring

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

۶_۵_۷_ د تفتيش مرحلې Processes of Monitoring

۱_ د تفتيش د هدف ټاکل.
۲_ د تفتيش د عملیې پلانول.
۳_ د مسوولو مقاماتو له لوري د تفتيش د منظورۍ په لاس راوړل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ د معلوماتو راټولونه.
۵_ د راټولو شويو معلوماتو تحليل.
۶_ د راټولو شويو معلوماتو راپور ورکول.

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

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

۱_ مالي ستونزې.
۲_ په منجمينټ او اداره کې ستونزې.
۳_ تخنيکي ستونزې.
۴_ سياسي ستونزې.

۱_ مالي ستونزې Financial Problems

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

الف_ د پروژې د قسطونو ځنډونه.
ب_ د پروژې د قيمت لوړېدل.
ج_ د پروژې د ضرورت وړ وسايطو او وسائلو نه چمتو کېدل.

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

۲_ په منجمينټ او اداره کې ستونزې Management Problems

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

الف_ د حکومت په سطحه، چې د دې اغېز په ټولو پروژو کې محسوسېږي.
ب_ د پروژو د تطبيق کوونکو ارګانونو په منځنيو او لوړو سطحو کې.
ج_ د ولايت، سيمې او محل په سطحه.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ تخنيکي ستونزي Technical Problems

تخنيکي ستونزې لاندې مسائل په بر کې نيسي:

الف_ د موادو د جنسيت خرابوالی.

ب_ په ډيزاين کې تېروتنې.

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

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

هـ_ د تهداب لپاره د سيمې د خاورې ضعيفوالی.

۴_ سياسي ستونزې Political Problems

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

۶_۶ تر بشپړتيا وروسته د پروژې تحليل Project Analysis

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_۷_ په یوه پروژه کې د هماهنګۍ یا همغاړیتوب پروسې ته پراختیا ورکول:

د پروژو د ګډ کار په دوران کې د ټیم غړي یو له بله ځینې هیلې او توقعات لري، چې دغه هیلې عبارت دي له:

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

د پورته موضوعاتو په نظر کې نیول د هماهنګۍ یا همغاړیتوب په راوستلو کې مرسته کوي.

۶_۸_ د پروژې د غړیو تر منځ د ناخوښیو او مخالفتونو حلول:

په هره پروژه کې د ټیم د غړیو او باصلاحیته اشخاصو تر منځ ناخوښي او مخالفتونه پیښیږي، دغه مخالفتونه د ډیزاین په وخت کې د ډیزاین د مسوول او د جوړښت پر وخت د ساختمان د مسوول لپاره د اهمیت وړ وي.

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

- د ناخوښیو په اړه په بیړني ډول اقدام وشي، او د ځنډیدو مخه یې ونیول شي.
- د موضوع د حلولو تر وړاندې ټول فکتورونه تر بحث لاندې ونیسئ او یادښت یې کړئ.
- د ناخوښیو هسته معلومه کړئ.
- د موضوع د حل لپاره باید څو امکانه وپلټل شي.
- هر وخت چې امکانات موجود وي، خپله د ټیم غړیو ته ورشئ او ستونزې یې له شرډې حل کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اووم څپرکی

ساختماني پلان

Construction Planning

۷_۱_ انجنير او ساختمان — Engineer & Construction

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۲_ څارونکی انجنیر Supervising Engineer

د څارونکي يا مراقبت کوونکي انجنير دندې په لاندې ډول دي:

- فرعي تړونونو ته سره کول.
- د تړون کوونکي يا قراردادي د پروگرام او کاري پلان منظوري ورکول.
- د سره رسېدليو کارونو او موادو د کيفيت منل.
- د هغو ستونزو په مقابل کې د نيول شويو تدابيرو منظوري چې د کار په بهير کې رامنځته کېږي، مثلاً د خاورې فزيکي حالت او نور ....
- د تړون د اسنادو او موادو تفصيل او تشريح کول چې مفاهيم يې روښانه وي.
- د کار د ځنډ او له هغه څخه د رامنځته شويو زيانونو په اړه تحليل او د نظر څرګندونه
- د کار د سرعت ارزونه او تحليل د ټاکل شوي زمان په پرتله.
- د تړون د تمديد په اړه د نظر څرګندونه.
- د نوبتي تاديانو لپاره د سر ته رسېدليو کارونو په اړه د نظر څرګندونه.
- د دعوا د رامنځته کېدو په حالت کې د پروژې د څښتن او تړون کوونکي تر منځ قضاوت.
- د نويو نقشو صادرول او د پخوانيو هغو اصلاح.
- په نامناسبو اقليمي حالاتو کې د کار د توقف په اړه د لارښوونې صادرول.
- د نيمګړيو موادو او ناقصو کارونو د اصلاح په اړه د لارښوونو صادرول.

۷_۳_ ساختماني تړونونه Constructional Contracts

ساختماني تړونونه په درې ډوله دي:

۱_ بالمقطع تړون:

عبارت له هغه تړون څخه دی چې د پروژې يا ساختمان څښتن له تړون کوونکي سره بشپړ کار د يو مقدار ټاکل شويو پيسو په وړاندې تړون ولري. د تړون د ژمنيتا پر مهال ټولې نقشې او مشخصات د تړون کوونکي په لاس کې ايښوول کېږي او د پيسو د مقدار او د ورکړې قسطونه او وخت يې هم پر همدې مهال ټاکل کېږي. معمولاً يو مقدار پيسې د لومړي قسط په توګه تر مخه او نورې يې د کار په جريان او بشپړتيا کې ورکول کېږي، او يو تن څارونکی هم د څښتن له لوري ټاکل کېږي تر څو د کار په بهير کې له کار او د تړون د مشخصاتو پر اساس د موادو له څرنګوالي څخه څارنه او کنټرول وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۷_۵_۱_ ساختماني فعالیتونه — Construction activities

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

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

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

۷_۵_۲_ د ساختماني پروژو پلان او مهالوېش — Construction Scheduling

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

(c) ketabton.com: The Digital Library.

الف_ بار چارټ Bar chart

دغه طریقه د پروژې مختلف فعالیتونه څرګندوي او د پلان او سرته رسېدلیو کارونو د پرتله کولو په نیت ترې استفاده کېږي. په دې طریقه کې د پروژې د بېلابېلو کارونو زمان د افقي کرښو په وسیله ښوول کېږي. د دغو کرښو پیل او پای د هر فعالیت د پیل او پای د زمان څرګندونه کوي او د کرښې بشپړ اوږدوالی د هغه فعالیت د ټولې بشپړتیا موده ښيي.

د پروژې د کار د جریان د بررسۍ پر تاریخ د دغو کرښو ځینې برخې برجسته او روښانه کېږي تر څو د کار د بشپړو شویو برخو پوهونه وشي. ځکه نو د بار چارټونو په مرسته د بررسۍ او پلان شویو اهدافو مقایسه له هغه څه سره چې تحقق یې موندلی دی سر ته رسولای شو، چې په دې وسیله پوهېږو چې د پروژې کومه برخه شا ته والی لري او یا له پلان څخه ډېره بشپړه شوې ده، او یا هم د پلان پر اساس بشپړه شوې ده.

د کار د پرمختګ بارچارټ

پروژه: کانګریټي استنادي دېوال   موقعیت: .... نېټه: ....

فعالیتونه او موده	لومړۍ میاشت	دوهمه میاشت	دریمه میاشت	څلورمه	پینځمه	شپږمه	کتنې
کیندنه							
غالب تړل							
د سیخ تړل							
د کانګریټ اچول							
د غالب لیرې کول							
د اغ نیول							
د دیوال د شاه ډکول							

ب_ د بحراني مسیر طریقه Critical Path Method

د ښنو او اصطلاحاتو تعریفونه: Definition of Terms of Symbols

فعالیت Activity:_

د یوې مشخصې دندې له سر ته رسولو یا اجرا څخه عبارت دی چې د اجرا لپاره یې د زمان یوه موده په کار ده، مثلاً سیخ تړل، کانګریټ اچول او نور ....

(c) ketabton.com: The Digital Library

پېښه يا رويداد Event:_

يوه پېښه د يوه فعاليت د بشپړتيا بيانوونكې ده چې په تيري طرحه يا Arrow Diagram كې په معمول ډول د دايرې په مـنځ كې په يوه عدد سره ښوول كېږي.

تير Arrow:_

تير د يوه فعاليت ښكارندوى دى او دوه رويدادونه يا پېښې سره وصلوي، د تير اوږدوالى د فعاليت له دوام سره هيڅ مناسبت نه لري.

شبكه Network:_

شبكه د فعاليت او رويدادونو تر منځ ارتباط ښيي.

ډمي Dummy:_

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

موده Duration: :

له يوه حساب سوي زمان څخه عبارت دى چي په هر ډول زماني واحد سره ښودل كېدلاى سي، موده د يوه فعاليت د اجرا لپاره د ضرورت وړ موده يا وخت ښئي.

ژرترينه پيل (Es) Early Start:

عبارت دى له ژرترين زمان څخه دى جي يو فعاليت پكښې پيلېدلاى سي.

ژرترين پاى (EF) Earliest Finish:_

عبارت له ژرترين وخت څخه دى چې يو فعاليت پكښې پاى موندلاى شي، ژرترين پاى د ژرترين پيل له جمع كولو څخه د هماغه فعاليت په لاس راوړلاى شو.

وروستى ترين پيل (Ls) Latest start:_

عبارت له وروستي ترين زمان څخه دى چې ممكن يو فعاليت پيل كړاى شي، پرته له دې چې د يوې پروژې بشپړتيا وځنډېږي. $(Ls = Lf - D)$.

(c) ketabton.com: The Digital Library

وروستنی ترین پای (LF) Latest Finish:ـ

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

د تعليق وخت (TF) Total Float:ـ

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

آزاد فلوټ (FF) Free Float:ـ

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

بحراني مسير Critical Path:ـ

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

سلك Slack:ـ

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

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

الف ـ د پروژې د فعالیتونو د لیست ترتیبول.

ب ـ د هر فعالیت د دوام برآورد.

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

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

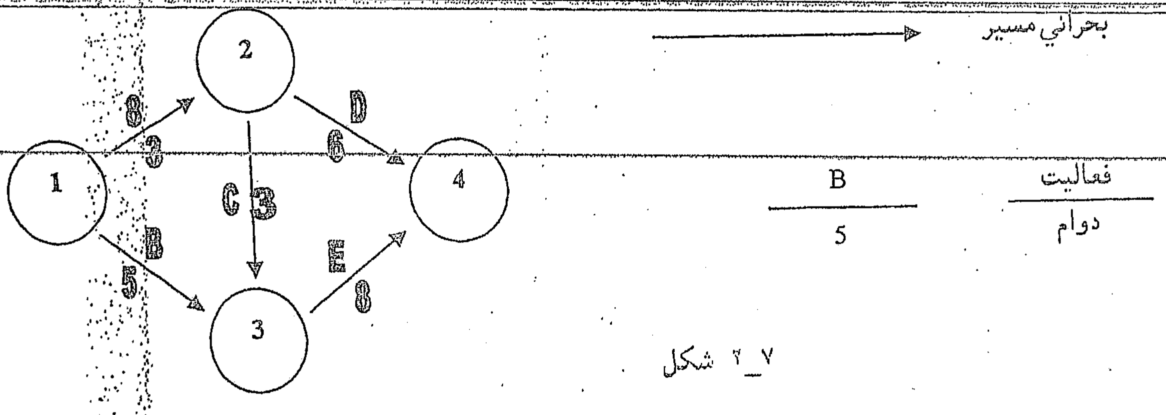
و ـ د پېښو یا رویدادونو نمبرگذاري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ز- د هغه جدول ترسیم چې پکښې د فعالیتونو د دوام، ژرترین پیل، ژرترین پای، د مجموعي او آزادو تعلیقونو لیست ځای پر ځای شوی وي.

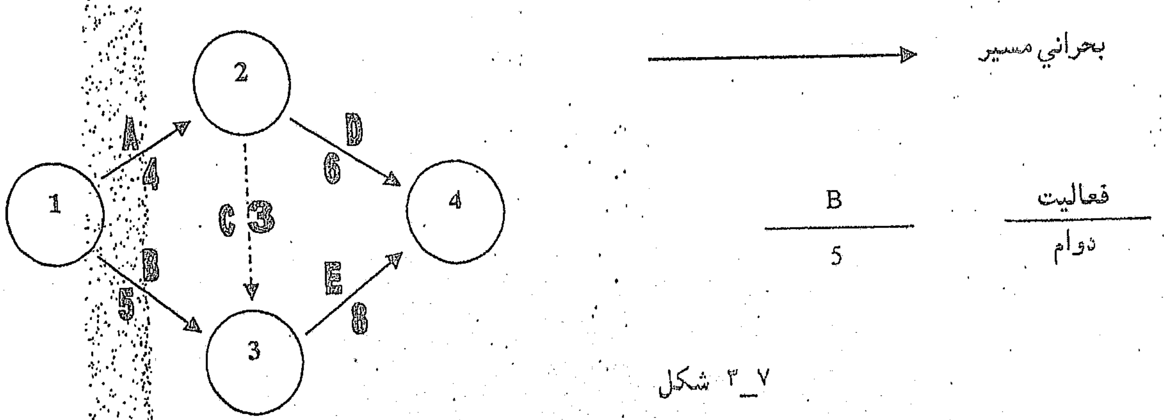
ح- د هغو فعالیتونو مشخصول چې پر بحراني مسیر قرار لري.

هر فعالیت باید د یوه سمبول په توسط ونښوول شي او وروسته د جدول په شکل وړاندې شي. په لاندني شکل کې د یوې پروژې ساده شبکه ښوول شوې ده. د دغې پروژې شبکه د پینځو فعالیتونو ښکارندويي کوي چې د A, B, C, D, E په توریو سره ښوول شوې ده او د هغو د کار موعد په ترتیب سره ۴، ۵، ۳، ۶، او ۸ ورځې دي A, B فعالیتونه په عین زمان کې اجرا کېدلای شي او C, D فعالیتونه د A, B فعالیتونو تر مخه نه شي اجرا کېدلای او د E فعالیت او 8, C د فعالیتونه تر بشپړېدو وروسته تکمیلولای شو.



شکل ۷_۲

هر کله که وغواړو چې د C د فعالیت په له منځه وړلو یا معطله کولو سره په پورته شبکه کې تغیر راوړو، په دې سره چې د E فعالیت تر هغه وخته پیل نه شي چې د A, B فعالیتونه بشپړ شوي نه وي، نو یو خاص میتود د دغه تغیر لپاره وجود لري، په دې صورت کې د ډمي Dummy له فعالیت څخه استفاده کېږي، لاندنی شکل په یوه شبکه کې د ډمي Dummy څرنګوالی ښیي.



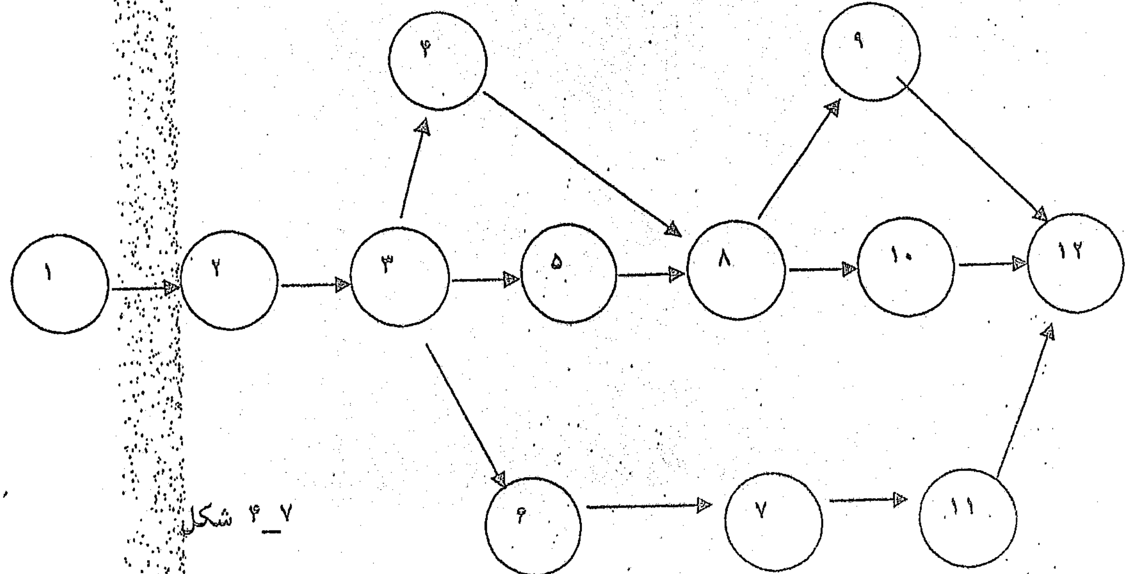
شکل ۷_۳

(c) ketabton.com: The Digital Library.

لاندنی مثال چې د یوه تعمیر د جوړېدو لپاره د یوې شبکې ښوونکی دی، ښودل کېږي. باید په خاطر کې ولرو چې یوه شبکه نه یوازې د پېښو یا رویدادونو معرفي کوونکې ده بلکې د پېښو یا رویدادونو تر منځ د اړیکو ایجادوونکې هم ده. د مثال په ډول درې رویدادونه نه شي کولای مخکې له دوو رویدادونو څخه بشپړ شي. لاندنی شبکه یوازې د یوې کنترول شبکې مثال دی.

رویدادونه یا پېښې:

۱_ د نقشې مطالعه.
۲_ د تهداب جوړول.
۳_ د تعمیر د چوکاټ جوړول.
۴_ د اطاقونو د فرش جوړول.
۵_ د چت جوړول.
۶_ د سرای د احاطوي دېوالونو جوړول.
۷_ بهرنی پلستر.
۸_ د برېښنا د وایرونو لېندواني.
۹_ د برقي ګرموونکو وسایلو نصبول.
۱۰_ د پخلي د وسایلو نصبول.
۱۱_ د ورونو یا دروازو او کړکیو نصبول.
۱۲_ د کار بشپړول.



شکل ۴_۷

د شبکې تر ایجاد وروسته زیاته پاملرنه د وخت تخمینولو ته راګرځي، هغه وخت چې انتظار کېږي یو فعالیت بشپړ شي، له لاندني فورمول څخه پیدا کېږي

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

TE - هغه زمان دی چې د يوه فعاليت د بشپړېدو انتظار کېږي.

To - خوشبينانه وخت.

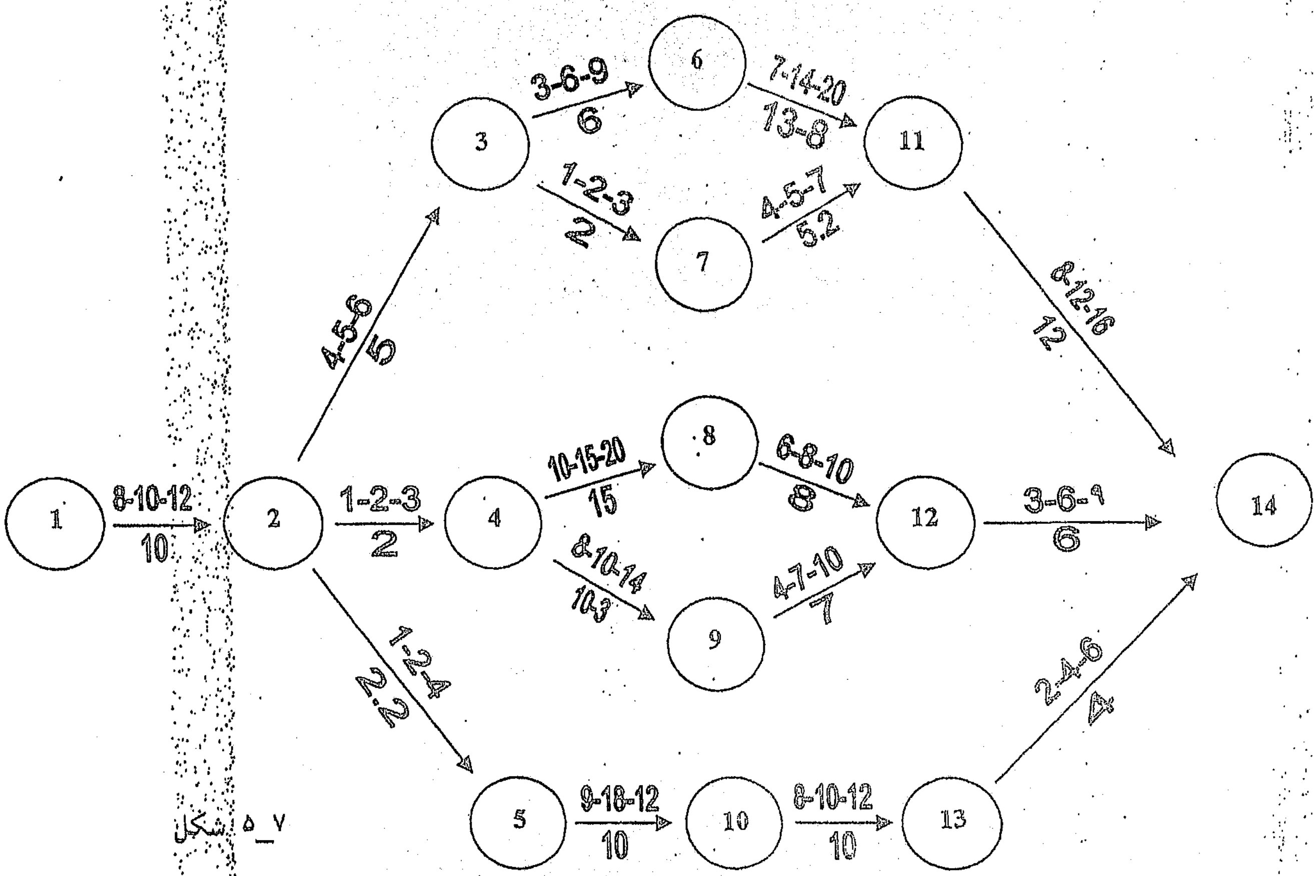
Tm - احتمالي وخت.

Tp - ډېر ترين وخت.

د دغه دريو وختونو تخمين د هغو افرادو په توسط چې د فعاليتونو د اجرا مسووليت پر غاړه لري اړه لري.
د بېلګې په ډول د لاندې شکل لپاره د لومړي فعاليت لپاره انتظار وخت داسې پيدا کوو:

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

په همدې ترتيب:



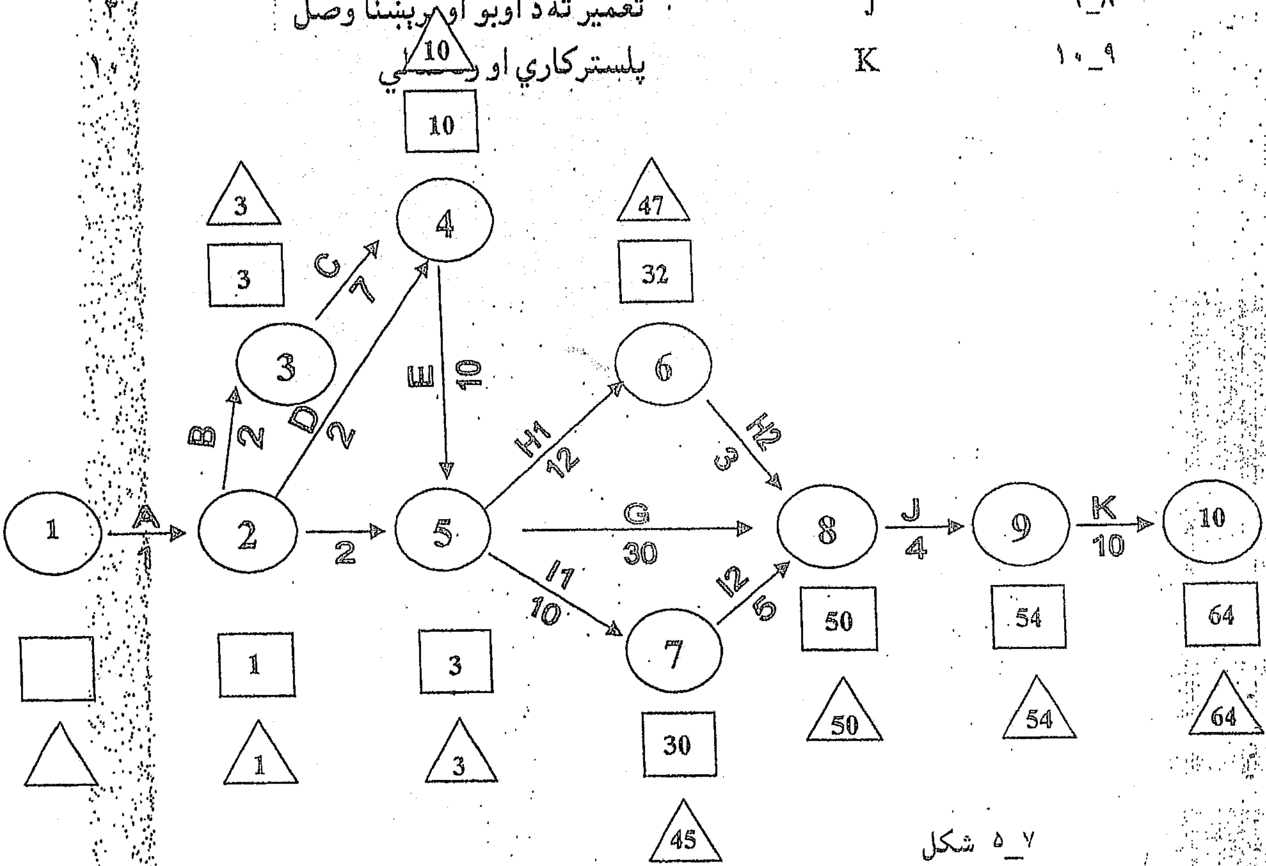
شکل ۷_۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی مثال:-

د يوه تعمير د جوړولو لپاره د هغه فعاليتونه مشخص، د هغو شبکه او بحراني مسير رسم، د پای ژرترين وخت Earliest event time او د پای وروستی وخت Latest event time پيدا کړي.

د پېښې نمبر	د فعاليت سمبول	د فعاليت تعريف	دوام
۲_۱	A	د نقشې مطالعه	۱ ورځ
۳_۲	B	د ساحې پاکونه	۲
۴_۳	C	ځمکني کارونه	۷
۲_۱	D	د ساختماني موادو تهيه	۲
۵_۴	E	د تهداب کار	۱۰
۵_۲	F	د خښتې برابرول	۲۰
۸_۵	G	د تعمير جوړول	۳۰
۶_۵	H1	د بريښنا لپاره لين غځول	۱۲
۸_۶	H2	د بريښنا د لينونو نصبول	۳
۷_۵	I1	د بدرفت نلدواني	۱۰
۸_۷	I2	د آبرساني نلدواني او د فکچرونو نصبول	۵
۹_۸	J	تعمير ته د اوبو او بريښنا وصل	۴
۱۰_۹	K	پلستركاري او رنګمالي	۱۰



۵_۷ شکل

(c) ketabton.com: The Digital Library

د بحراني مسير پيدا كول:

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

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

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

قيمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبكه كې ئې په مستطيلونو سره ښيو:

د اول رويداد لپاره		۰ (صفر)
د ۲	//	۱=۱+۰
د ۳	//	۳=۲+۱+۰
د ۴	//	۱۰=۷+۲+۱+۰
د ۵	//	۲۰=۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۶	//	۳۲=۱۲+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۷	//	۳۰=۱۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۸	//	۵۰=۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۹	//	۵۴=۴+۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۱۰	//	۶۴=۱۰+۴+۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰

د پای د وروستي وخت پيدا كول: Latest Event Time

دا قيمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبكه كې په مثلثونو سره ښوول شوي دي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

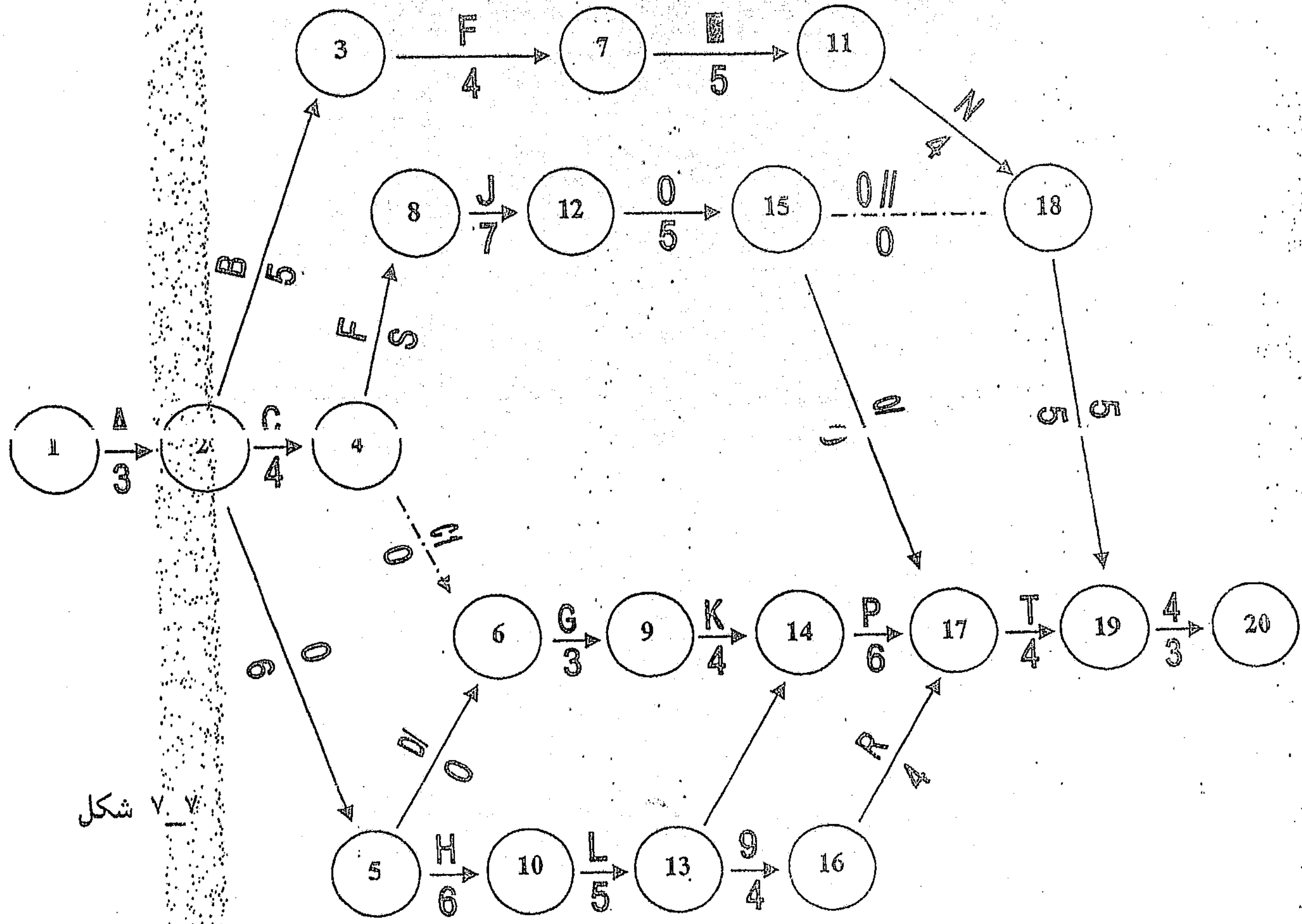
فعاليت Activity	دوام Duration	فعاليتونه: مقدم	و تعقيب
A	3	نه يې لري	B.C.D
B	5	A	E
C	4	A	F.G
D	6	A	G.H
F	4	B	I
F	5	C	J
G	5	C, D	K
H	6	D	L
I	5	E	N
J	7	F	O
K	4	G	P
L	5	H	M, Q
M	3	L	P
N	4	I	S
O	5	J	S, T
P	6	K, M	T
Q	4	L	R
R	4	Q	T
S	5	N, O	U
T	4	O, P, R	U
U	3	S, T	نه يې لري

۷_۱ جدول

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

که د G فعاليت مستقيماً له څلورم رويداد څخه رسم شي او C په نظر کې ونه نيول شي په دې صورت کې لازمه ده چې د D ډمي Dummy له پنځم رويداد څخه رسم شي؛ چې دغه ددې ښکارندويه ده تر هغه وخته چې د D فعاليت بشپړ نشي د F فعاليت نه شي پيل کېدلای او دغه حالت درست نه دی. د O‾ او O ډمي هم په همدې منظور ضروري دي. وروسته تر محاسبو پيدا کېږي چې د T, P, M, L, H, D, A, U فعاليتونه پر بحراني مسير قرار لري، چې په شبکه کې په ضخيم خط ښوول شوي دي. د يوې پروژې د بشپړتيا زمان نظر و بحراني مسير ته شپږ ديرش کاري ورځې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



شکل ۷_۷

۷_۲_ جدول ، فعالیتونه، رویدادونه، دوام، پیل، پای، مجموعي فلوټ، او آزاد فلوټ راښیي. هغه اعداد چې په جدول کې د رویدادونو تر عنوان لاندې لیکل شوي دي د شبکې تر بشپړتیا وروسته ټاکل کیږي. ساده ترینه طریقه د دغه جدول د تکمیل دا ده چې ژرترین پیل او د پای وخت د هر فعالیت د دمي په شمول معین او یادانښت 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 پر طرف له آخر څخه په کار کولو معین کوو.

د بېلګې په ډول: د فعالیتونو لپاره د ختم وروستی ترین وخت S.T د فعالیت د دوام د مودې په کمولو سره (U) چې دري ورځې ده له شپږدېرش ټاکل شویو ورځو څخه کولای شي چې دري دېرش ورځې شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۵_۵_ د مجموعي فلوټ تعين Determining Total Float

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

د ازاد فلوټ تعين Determining Free Float

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

۷_۶_ د منابعو جدول بندي Scheduling Resources

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۷_ د موادو تهیه کول — Delivering Materials

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

۷_۸_ د وسایلو د ګټې اخیستنې جدول — Scheduling Equipment

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

پروژه: .... موقعیت: ....

څښتن: .... نېټه: ....

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

۷_۳ جدول

۷_۹_ د کارګرانو جدول بندي — Scheduling Laborer

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

فعالیت	د افرادو دسته بندي	د نفرو تعداد	کتنې
کنیندنه	باشي	۱	
	بلدوزرکار	۱	
	لوډرکار	۱	
	د لارۍ ډرېور	۲	
	مزدورکار	۴	
غالب تړل	نجار	۲	
	مزدورکار	۲	
سیخبندي	سیخکار	۲	
	کارګر	۱	
کانګریټ اچول	باشي	۱	
	بنا	۱	
	ګډوونکي نفر	۱	
	ویبراتورکار	۱	
	ډرېور	۱	
	کارګر	۱	
تر کانګریټ اچولو وروسته مراقبت	کارګر	۱	

۷_۱۰_ د ساحې پلان Field Layout

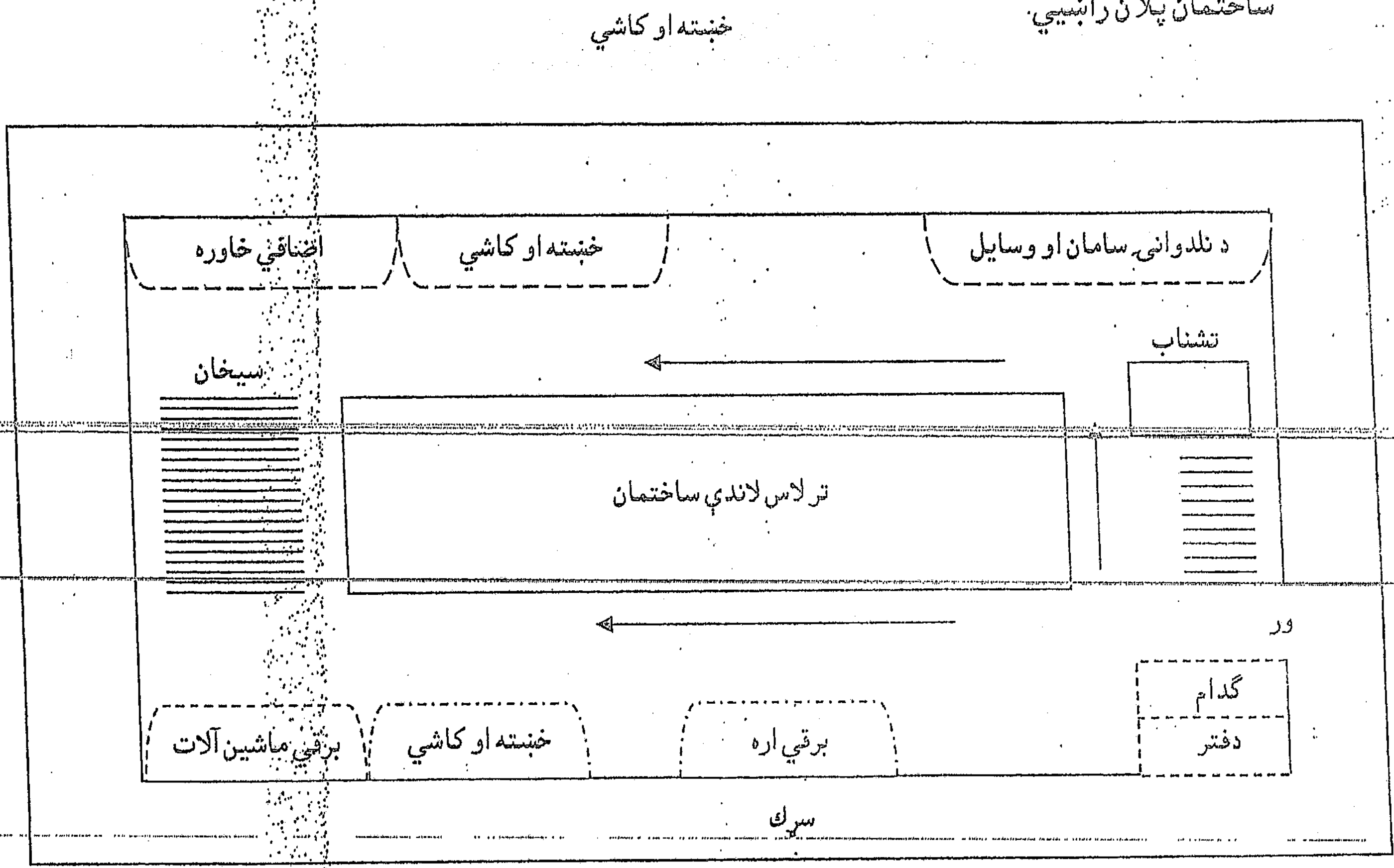
په دې پلان کې د هغو ساحو نقشه چې د دفتر، تحویلخانې، د موادو د ذخیرو، ماشین آلاتو، سیخ تابې، قالب جوړونې او نورو لپاره وي موجوده وي، متذکره ساحه باید داسې انتخاب شي چې له ذخیرو څخه ساختمان ته د موادو د انتقال پر مهال ضایعات کم شي. هغه مواد چې یو ځای مصرفیږي باید یو له بله سره نیږدې وي.

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

چاپ: رحیمي فوتو کاپي
هرات دروازه د ازادي مصبي وخنک ته
0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

مواد له خارجي ساحې څخه راوړي، په آسانۍ کولای شي مواد تخليه کړي. لاندې شکل د يوه کانګرېتي ساختمان پلان راښيي.



۷_۸ شکل

د يوه کانګرېټي ساختمان پلان

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

بې خطره کار او د کارګر مصؤنیت

Safety and Labour Immunity

۸_۱_ عمومیات:

انجنیران باید له ممکنه حادثاتو څخه د خپل ځان د ساتنې په طریقه وپوهېږي او همدارنګه کارګرانو ته د دوی د ساتنې او وقایې طریقې له دغو خطرونو او حادثاتو څخه ور وپوهوي. د کارګرانو د وجود ساتنه په کار کې د دوی له دقت سره تړلې ده. هغوی باید کوښښ وکړي تر څو په کار کې دقت خپل ورځنی عادت وګرځوي. پر محتاطانه فعالیتونو سربېره باید کارګر ته وفهمول شي چې د بې خطره او مصؤن کار لپاره څه تدابیر لازم دي او څنګه له کار سره وتړو.

باید تل هوښیار واوسو او خطرونه پېش بیني کړو، ځکه دا ډول ځېنې حادثات له ناسنجیده حرکاتو څخه ناشي دي. باید وپوهېږو چې هیڅ حادثه په تصادفي ډول نه رامنځته کېږي، بلکې هره حادثه د غفلت، بې احتیاطۍ او د شخص د نه پاملرنې پایله ده. په صنعتي دستګاوو او پروژو کې، د کارګرانو نه پاملرنه د پلان شوي کار د شاته والي سبب ګرځي چې دا د پروژې پر اقتصاد مستقیم اغېز لري. هغه څوک چې د کار د مصؤنیت قوانین او قواعد پر خپل ځان تطبیق کړي، باحوصله، هوښیار او وخت پېژندونکی شخص دی، کولای شي ستونزې په درست ډول تحلیل او لپاره یې منطقي حل لارې پیدا کړي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

۸_۳_ د کار لباس:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د کاربزونو په کيندنه کي بايد وليدل شي چي د سيمي خاوره مستحکمه ده او که نه؟ ځکه د ارتباطي ځاگانو د کنبېناستلو خطر موجود وي.
سامان آلات، خاوره او ماشينونه بايد اقلاً پينځوس سانتي متره له جر ځخه ليري وي.

تل د بي خطره قوانينو کاپي کارگرانو ته ورووېشئ!

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