دکندهار پوهنتون

انجنیري پوهنځی

2-1

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

په اوسنی عصرکي د منجمنت مسئله د ژوندانه په ټولو عرصو کی ډیره مهمه ثابته سوېده ، او دا علم توانیدلی دی چی د ټولو علومو له منځه ځان ته یو لوړ او عالی مقام په لاس راوړي. همدارنگه 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 چی انشاالله ددي علم د محصلینو او علاقه مندانو د استفادی وړ به وی.

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

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

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

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

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

په پای کي له ښاغلی غلام رباني لودین څخه چي په خپلو عالمانه لاښوونو 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.

همدارنگه له ښاغلي انجنیر محمد اکبر د انجنیري پوهنځی له استاد څخه چي د همدې اثر په نظم او ترتیب او ښاغلی استاد سید گلاب 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:

ګرانه لوستونکي!

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

روښان وېسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ژباړن يادښت:

ټولنو او هيوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړني لپاره ډېره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زيار ايستلى دى تر څو د خپل په لرلو كي خپل برياليتوب او د خپل برياليتوب په لرلو كي بيا خپله بقا ووېني. كله چي د پرمختګ سپېڅلي كلمه د زړونو پر ژبه راځي ، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزيكي پرمختيا ، ټولنيزه پرمختيا ، اقتصادي پرمختيا ، سياسي پرمختيا او داسي نور ....

ټولنيزه پرمختيا او پښتنه بهير كي بيا د ظرفيتونو لوړول د نورو ذكر سوو پرمختياوو سره مستقيما اړيكي لري، ځكه نو وېلاى سو چي د ټولنيزي پرمختيا او ستر معنويت د لاسته راوړني لپاره علمي او اكاډميك درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړي ډول داسي يوه ټولنه كي لكه افغانستان چي ډېرو خونړيو جګړو او سترو ناخوالو سخت ځپلى دى.

موږ اوس د ګران هيواد د پرمختيا او هم د خپلو هيوادوالو د ظرفيت لوړولو ته اشده اړتيا لرو، چي دا اړتيا كېدلاى سي د علمي درسي موادو، د بهرنيو اثارو د ژباړو او هم د علمي سيمينارونو د دايرولو له لاري پوره كړو.

ستاسو په لاسونو كي دا اوسنى پښتو سوى اثر چي د منجمنت اساسات نوميږي او زما له نظره ئې ارزښت خورا ثابت دى ، د پورتني اصل ښرګندونه كوي.

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

د همدې اثر په ژباړه كي چي له يوې ستونزي سره مخ وم، هغه د پښتو مناسبو كلماتو او جملو نه موجوديت وو، هيله ده درانه لوستونكي زما دا معذرت و مني.

ستاسو ښه او علمي لارښووني چي ددې اثر په اړه به ئې ولري، ددې اثر په بشپړتيا كي لا مرسته كولاى سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وايم، خپل نظريات د بريښناليك په وسيله راليږلاى سى.

بريالي اوسئ!

پوهيالى انجنير روښان ولسمل
د كندهار 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 د یره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زیار ایستلی دی تر څو د خپل پرمختګ په لړلو کي خپل بریالیتوب او د خپل بریالیتوب په لړلو کي بیا خپله بقا ووېني. کله چي 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 داسي نور ....

ټولنیزه پرمختیا او په هغه بهیر کي بیا د ظرفیتونو لوړول د نورو ذکر سوو پرمختیاوو سره مستقیما اړیکي لري، ځکه نو وېلای سو چي د ټولنیزي پرمختیا او ستر معنویت د لاسته راوړني لپاره علمي او اکادمیک درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړي ډول داسي یوه ټولنه کي لکه افغانستان چي د یرو څوړیو 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، چي دا اړتیا کېدلای سي د علمي درسي موادو، د بهرنیو اثارو د ژباړو او هم د علمي سیمینارونو د دایرولو له لاري پوره کړو.

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

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

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

ستاسو ښه او علمي لارښووني چي ددې اثر په اړه به ئې ولري، ددې اثر په بشپړتیا کي لا مرسته کولای سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وایم، خپل نظریات د بریښنالیك په وسیله رالیږلای 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 ځانګړتیاوې
، د یوه مدیر دندې، د منجمنت پروسې، پلان، سازماندهي،
استخدام، کنترول، مشرتابه رول، هڅونه، همغاړیتوب،

دوهم څپرکی- د منجمنت تکامل او ښوونځي ۱۰

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

دویمه برخه- د منجمنت پروسې ۲۴_۵۹

دریم څپرکی- پلان جوړونه ۲۴

سریزه، د پلان ګټې، د پلان تطبیق، د پلان اجزاوې، اهداف،
د ستراتیژۍ وړاندوینه، بودجه جوړونه، د تصمیم نیونې پروسې،
د تصمیم نیونې ډولونه، د تصمیم نیونې ځانګړتیاوې، د تصمیم
نیونې مرحلې، د یوه ښه تصمیم مشخصات

څلورم څپرکی – سازماندهي ۳۵

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

دریمه برخه- د پروژې مرحلې ۵۹_۸۹

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستر او توانا ښتن په نامه چي د ځمکي په دي خاورينه کره يې بشر هست او هغه ته يې د پوهي د لاسته راوړني توصيه 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 لاندي کسانو تنظيمول دي، له تنظيمولو څخه مراد د يوې پروژې تنظيمول، د يوه دفتر تنظيمول، د يوې فابريکي او ... تنظيمول دي.

ډېر خلگ مجبوره کيږي ترڅو هغه کار چي په خپله يې په يوازې سره نه سي تر سره کولای په ډله ايز يا گروپي ډول تر سره کړي، ځکه نو دا اړتيا احساسيږي چي يو شخص حاضر، بېلابېل کسان او فعاليتونه همږغي يا هماهنگ کړي، چي نوموړي شخص ته مشر، مدير يا Manager ويل کيږي، او د ده د کار څرنگوالی يا د افرادو د فعاليتونو د تنظيمولو پروسې ته اداره، مديريت يا Management وايي.

د بېلگي په توگه د يوې ودانۍ د جوړولو لپاره يو نفر په يوازې سره نه شي کولای چي ټول کارونه سرته ورسوي، نو دې ته اړتيا ده چي د ودانۍ د جوړښت لپاره کارگر، معمار، ترکاڼ او نور مسلکي او غير مسلکي کسان په کار وگمارل شي.

کله چي پورتني کسان په خپلو دندو وگمارل شول نو د دوی د فعاليتونو د څارني او کنټرول لپاره يو تن څارونکي يا کنترولونکي ته اړتيا شته چي دغه څارونکی د خپل کار په ساحه کې يو مدير، اداره چي يا مشر دی.

د همدې څارونکي يا کتونکي د کار او هم د نورو اړوندو څارونکو د کنټرول لپاره او يا هم د دې لپاره چي آيا نقشه په خپل صحيح شکل بشپړه شوې ده او که نه، بيا يوه ساحوي انجنير ته اړتيا شته چي کولای شو نوموړي شخص ته يو عالي منيجر ووايو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

بالفرض که دغه ساختماني دستګاه سربېره پر يوه پروژه څو نوري پروژې هم په عين زمان کې تر لاس لاندې ولري نو د همدې ساحوي انجنيرانو پر فعاليتونو د کنترول لپاره په لوړه کچه يو مدير يا منيجر ته اړتيا شته، ترڅو وکولای شي د ستونزو د را منځته کېدو په بهير کې لازمي 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 همږغۍ پوه شي.

۲_۱_ تعريفونه:

مديريت يا منيجمينټ: مديريت يا منيجمينټ د يوه داسي محيط د څارنې او ترتيبولو له پروسې څخه عبارت دی: چې په هغه کې افراد په ګروپي ډول د ټاکلو شويو اهدافو د تر لاسه کولو لپاره يو ځای کار کوي، ترڅو وکولای شي يوې موثرې پايلې ته ورسېږي.

اويا:

مديريت يا منيجمينټ له يوې داسي 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 بېلګي 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، سازماندهۍ، استخداملو، لارښوونې او هم د کارونو او فعاليتونو د څارنې او کنټرول دنده پر غاړه لري.

۱_۳_ اهداف: Objectives

مديريت يا منيجمينټ د لاندنيو دوو عواملو په نيت تر مطالعې لاندې نيول کېږي:

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

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

۲_ اکثره وخت د منيجمينټ غيرمسلکي اشخاص لکه ښوونکي، 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 ځکه ضرور بلل کېږي چې هرڅوک د منيجمينټ مطالعه وکړي او له هغه 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 اجراآتو توان ولري.
۲_ منیجر باید د پروژې څارنه او نظارت وکولای شي.
۳_ منیجر باید قانوني شخص وي، د سیمې د خلکو دودونه، عنعنات او رسوم په نظر کښې 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 لارښووني 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 پیداکول.
۱۲_ د ترلاس لاندې کسانو سره مناسب چال چلند او خبرې _ 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 منیجمنټ پروسې: The process of management

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

۱_ پلان نیول Planning
۲_ سازماندهي /تنظیمول Organizing

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ استخدام Staffing

۴_ مشرتوب/رهبري Leading

۵_ څارنه او کنټرول Controlling

۶_ تشویقول، هڅول Motivation

۷_ 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 بر کې نیسي. پلان تصمیم نیولو ته اړتیا لري ترڅو له یو څو پیشنهادي حل لارو یا الترناتیفونو څخه یوه مناسبه پیشنهادي 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:

۱_ د مسئلې تشخیص.

۲_ د پیشنهادي حل لارو توسعه.

۳_ ارزونه یا ارزیابي.

۴_ له پیشنهادي 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 اړوندو 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:

۱_ تکړه او لایق کار کوونکی 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 لرونکي رهبري — Purposefully leadership
۶_ اغېزمنه هماهنګي — Beneficial Coordination

ج _ استخدام: Staffing

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

د _ مشروب/رهبري Leadership

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

ه _ کنټرول: Controlling

د دې لپاره چې منېجران پوه شي چې آيا د ادارې حقيقي اجراآت د ټاکل شوي پلان پر اساس روان دي که نه؟ بايد د ادارې د فعاليتو کنټرول کړي.
په منېجمينټ کې د وظايفو کنټرول له لاندنيو دريو عناصرو څخه تشکيل دي:

۱_ د اجراآتو د معيارونو څرنګوالی.
۲_ د معيارونو او حقيقي اجراآتو تر منځ د تفاوت په اړه د معلوماتو په لاس راوړل.
۳_ د اصلاحي تدابيرو نيول ((په هغه صورت کې چې حقيقي اجراآت تر معيارونو کم وي))

په لنډ ډول ويلای شو چې د کنټرول وظيفه د يوې موسسې له هغې لارې څخه د انحرافاتو پلټنه ده چې په پلان کې ورته ټاکل شوې ده.
يوښه او مناسب کنټرول په يوه اداره کې لاندې ګټې منځته راوړي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له ټاکل شوي مهالویش سره سم د کارونو بشپړول.
- د افرادو، ګروپونو او ډیپارټمینټونو د اجراآتو ارزونه.
- د تېروتنو او اشتباهاتو کمښت راوستل او له منځه وړل.
- د انحرافاتو او سرغړونو په اړه د بېړنیو 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 منیجمینټ تکامل او شننه ئې

The Evolution of the Management & its analysis

۲_۱_د منجمینټ د تکامل ډسپلین   The Evolving discipline of Management:

د منیجمینټ موجود ډسپلین د لاندنیو دریو مرحلو محصول دی:

۱_ عنعنوي مرحله یا طریقه   Classical Approach
۲_ د انساني چال _ چلند او خواصو مرحله   Behavioral Approach
۳_ د منیجمینټ د ساینس مرحله یا طریقه   Management Science Approach

۲_۱_۱ عنعنوي یا دودیزه طریقه: Classical Approach

منیجمینټ ته جدي پاملرنه د همدې پېړۍ په اوایلو کې وشوه او یو له ډېرو بحراني مسایلو څخه چې هغه مهال منیجران ورسره مخامخ وو، په تولیداتو کې ډېرښت راوستل او د کاري قوې موثریت و. لکه څنگه چې دا مرحله د منیجمینټ په ساحه کې د کار پیل ګڼل کېږي ځکه نو ورته دودیزه یا عنعنوي مرحله وايي.

دودیزه مرحله له لاندنیو دوو ځانګو څخه جوړه ده:

۱_ د کښته سطحې د منیجرانو ستونزې د دوی د ورځنیو کارونو او کاري قوې سره د دوی د برخورد په اړه بحث کوي چې د علمي منیجمینټ یا Scientific Management په نامه یادېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

Scientific Management

الف_ علمي منېجمېنټ:

د بشري ځواک
د شملې پېړۍ په لومړيو کې توليدات مخ پر زياتېدو وو او نوي مارکېټونه جوړ شول خو
کمښت احساسېدی، د همدې ستونزو د حل لپاره دوې طرحې وړاندې شوې:
۱_ د بشري ځواک پر ځای دې له ماشين آلاتو څخه ګټه واخيستل شي.
۲_ له بشري ځواک څخه دې په اغېزمن ډول ګټه پورته کړل شي.

علمي منېجمېنټ دوهمه طرحه تر مطالعه لاندې نيسي، کوم کس چې په دې
وکړ آمريکايي فريډ ريک ټايلر Fredrick Tylor ؤ، نوموړي په کال □□□□ م په يوه کمپنۍ کې
مطالعات سرته ورسول او دا يې څرګنده کړه چې د کارګرانو 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 څرګندوالی 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 رنګه د کار د معيار او کار مزد تر منځ ارتباط موجود نه ؤ، ټايلر له همدې امله د انتقاد لپاره پر اصلاحاتو
لاس پورې کړ، ده هڅه وکړه ترڅو د منېجرانو او کار کوونکو تر منځ منازعه يا شخړه په داسې ډول پای ته ورسوي چې د
دواړو لوروګټې تامين شي. نوموړی په دې ګروهه و چې د روزنې له لارې کار پای ته ورسوي او هم د يوه ښه کار
کولو په پار تشويقي تاديات وکولای شي مسئله حل کړي.
د سرته رسولو له امله کارګر ته تشويقي تاديات وکولای شي مسئله حل کړي.
ټايلر عقيده درلوده چې که هر وخت د ورځنۍ 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 ګټه 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 منېجمېنټ په اړه ورسره مخامخ دي. لکه څنګه چې دا ځانګه په ټوليز ډول د موسسې منېجمېنټ 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 منيجمينټ د قوانينو پرمختګ يا انکشاف چې د لويو موسساتو په طرحه، جوړښت او تدابيرو کې مرسته وکړي.

۲_ د موسسې د اساسي دندو تثبيت.

د شلمې پېړۍ په لومړيو کې فايل Fayol فرانسوي لاندې څوارلس قوانين د منيجرانو د لارښوونې په منظور وړاندې کړل.

د فايل Fayol څوارلس قوانين:

۱_ د کار ويش	Division of Labor
۲_ صلاحيت	Authority
۳_ انظباط او نظم	Discipline
۴_ د امر يووالی	Unity of Command
۵_ د لارښوونې يووالی	Unity of direction
۶_ پرسونل پاداش	Remuneration of personal
۷_ تمرکز	Centralization of personal
۸_ نظم	Order
۹_ مساوات	Equity
۱۰_ د پرسونل ثبات	Stability of staff
۱۱_ نوښت	Initiative
۱۲_ د اداري په منځ کې د صميميت فضا	Esprit de corps
۱۳_ د صلاحيتونو 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 منيجرانو دا وموندل چې د منيجمينټ عنعنوي يا دوديزې طريقې په ټوليز ډول د کار په محيط کې موثريت نه دی راوستلی او تر لاس لاندې کسانو هغه ډول چې لازمه وه په خپله طريقه کې بدلون نه دی راوستلی. د عنعنوي طريقې د بشپړ برياليتوب د نه موجوديت يو عامل په دې کې هم نغښتی ؤ چې ټايلر او د علمي منيجمينټ ټولو حاميانو د موضوع رواني يا ارواني اړخ هيڅ په نظر کې نه وو نيولی. د بېلګې په ډول د علمي منيجمنټ په طريقه کې داسې تصور کېدای شي چې معمولاً د يوه 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 کيږي، دا طريقه د لاندينيو دوو ښاخونو لرونکې ده:

١ـ د انساني اړيکو طريقه Human Relation Approach
٢ـ د پوهې او انساني خواصو طريقه Behavioral Science Approach

الف ـ د انساني اړيکو طريقه: Human Relation Approach

دې طريقې د ١٩٤٠ـ ١٩٥٠ 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 نېکې اړيکې په وجود راشي بايد منېجر درک کړي چې کوم سايکولوژيکي يا اروايي عواملو دا چلند او حالت منځته راوړ.
لکه څنګه چې علمي منېجمېنټ 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 کيږي او هم دا وړاندې کيږي 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.

٢ـ١ـ٣ د منېجمېنټ د ساينس طريقه: Management Science Approach

د منېجمېنټ 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 منېجمېنټ 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 پد پخوا 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 منيجمينټ پر اجراآتو اغېز لري:
Forces Influencing Managerial of Organizational Performances

دوه لاندني عوامل د منيجمينټ او سازمان پر اجراآتو او هم د منيجرانو پر دندو مستقيم اغېز لري:

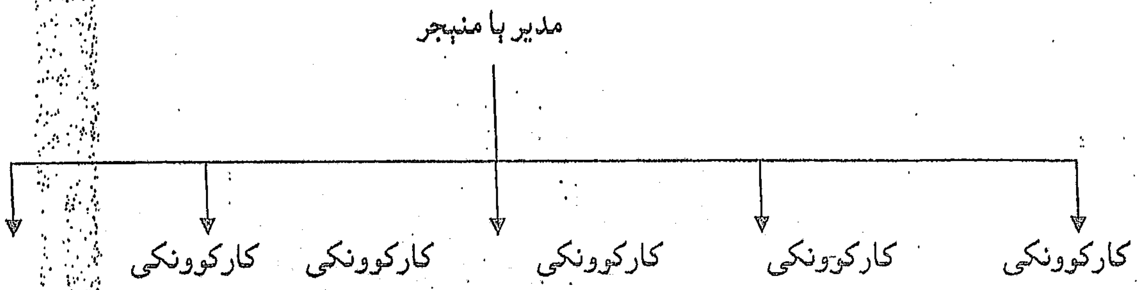
۱_ د منيجمينټ سيستم **Management system**
۲_ بهرنی چاپېريال **External Environment**

۲_۲_۱_ د منيجمينټ سيستم Management System

کله چې يو سازمان لا پرمختيا پيداکوي نو دغه سازمان د منيجمينټ اختصاصي کېدو ته اړتيا لري، د دې موضوع په اړه لاندې توضيحات وړاندې کېږي:

د منيجرانو ډولونه: Types Of Manager

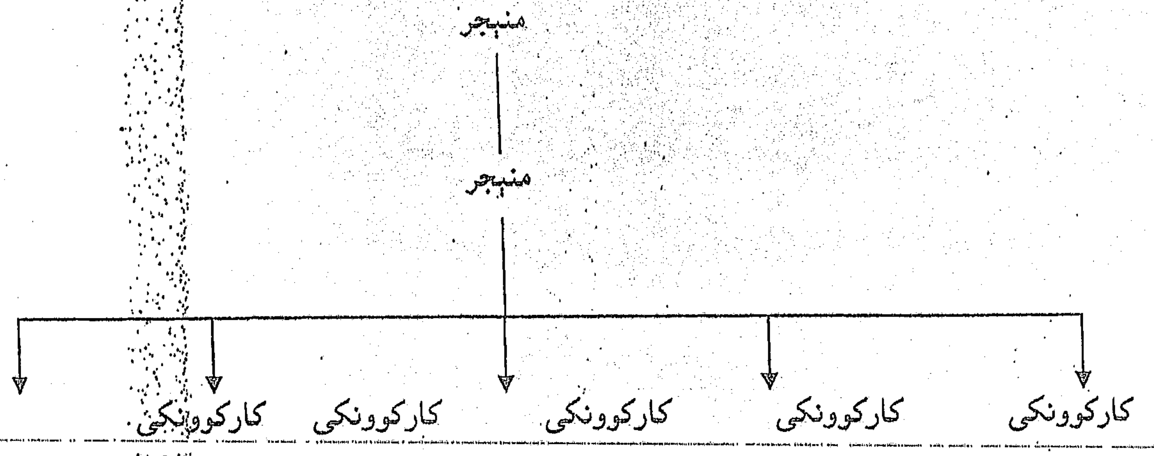
د ډېرو سازمانونو تاريخ دا څرګنده کړې ده چې سازمانونو د يوه منيجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو له مرحلې څخه په تدريجي ډول د څو منيجرانو او څو تر لاس لاندې کارکوونکو مرحلې ته پراختيا موندلې ده.
د دې مرحلې د انکشاف په نتيجه کې د منيجرانو مختلف ډولونه منځته راغلي دي، چې لاندې شکل يوه اداره د يوه منيجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو سره ښيي، چې ددغه ډول ساده ترين شکل د يوه نانوايي دوکان ښوولای شو:



۲_۱ شکل

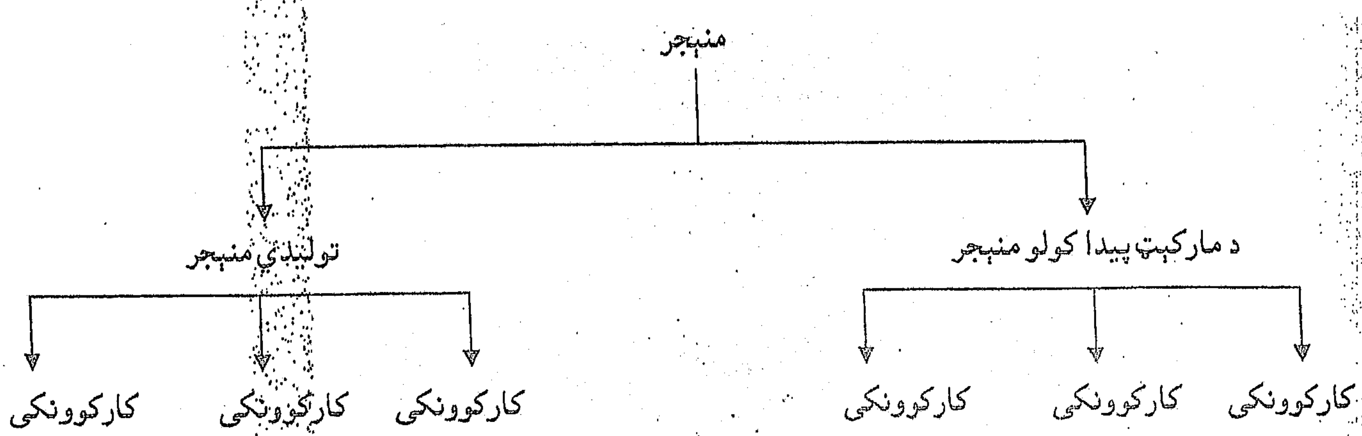
هر وخت چې د کار حجم زيات شي نو منيجر د اداري او تر لاس لاندې کارکوونکو د لارښوونې لاندې يوه بل شخص ته سپاري او خپله د سازمان عمده چارې پر غاړه اخلي، چې دغه سيستم د عمودي اختصاصي سيستم په نامه يادېږي، چې په لاندې شکل کې ئې ليدلای سی:

(c) ketabton.com: The Digital Library



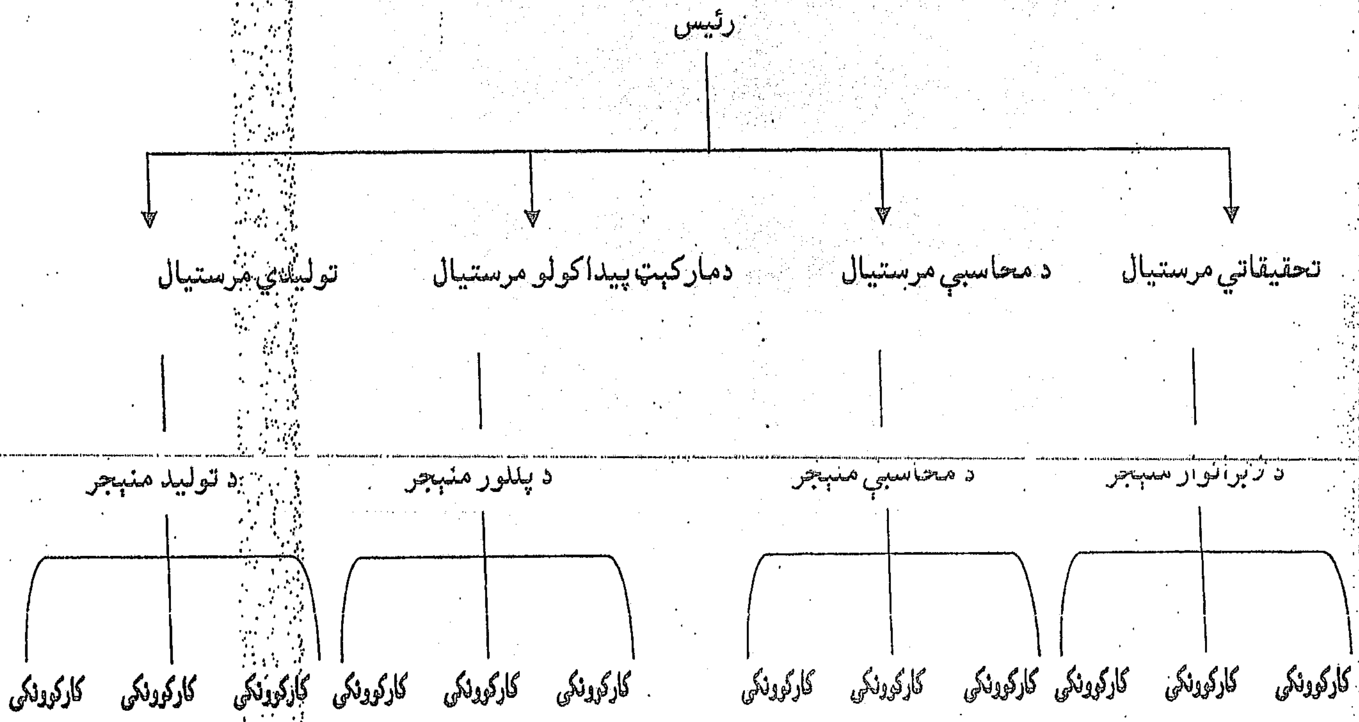
(۲ . ۲ـ شکل د عمودي اختصاص منجمنټ طرز العمل)

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



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

هر مهال چې د منبجمينټ سيستم ډېر مختص او پېچلی کېږي نو د منبجرانو او اعضاوو تر منځ اړيکې پېچلې کېږي.



(۲_۴ شکل مختلط طرزالعمل)

په مختلط طرزالعمل کې د تولید، مارکېټ پیداکولو، محاسبي او تحقیق منیجران نه یوازې د تر لاس لاندې کارکوونکو منیجمینټ 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 منیجران وینو:
د لومړۍ کرښې منیجمینټ، منځنی منیجمینټ او لوړ منیجمینټ، چې هر یو په لاندې کرښو کې تشریح کوو:

الف_ لومړی منیجمینټ: **First line Management**

دا ډول منیجران 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 منیجران 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 منیجمینټ **Middle Management**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

(c) ketabton.com: The Digital Library

ج_ لوړ منیجمینټ: **Top Management**

د امنیجران په ټولیز ډول د موسسې د اجراآتو مسوول دي او د لومړي او منځنۍ کرښې د منیجرانو پر خلاف د موسسې له مالکینو پرته بل چا ته مسوولیت پر غاړه نه لري.

۲_۳_ په مختلفو سطحو کې د منیجمنت مختلفې دندې

Management Levels & Functions

لکه څنګه چې مخکې یادونه وشوه د منیجمینټ بیلابیل وظایف لکه پلان، سازماندهي، رهبري او کنترول د ټولو منیجرانو په واسطه په هره سطحه چې وي اجرا کیږي، مګر د وخت اندازه او هغه قوه چې په هره وظیفه کې وقف کیږي د منیجمینټ په سطحه پورې اړه لري.

۵،۲_ شکل د منیجمینټ د سطحو او وظایفو تر منځ د ارتباطاتو ښکارندویي کوي، د مثال په ډول په شکل کې لیدل کیږي چې د کښته سطحې منیجران نسبت لوړو منیجرانو ته لږ وخت پر پلان ګذارۍ تیروي.

د منجمنت سطحې	Planning پلان	سازماندهي Organizing	رهبري Leadership	کنترول Controlling
د لومړۍ کرښې منیجمنت				
منځنۍ منیجمینټ				
لوړ منیجمنت				

۲_۵ شکل

۲_۴_۱ د منیجمینټ پرنسیپونه: Principles of Management

د منیجمینټ د پرنسیپونو تر تشریح مخکې لازمه ده تر څو د لاندنیو اصطلاحاتو تر منځ په توپیر باندې پوه شو:

۱_اداره Administration

۲_ منیجمینټ Management

۳_ سازماندهي یا تنظیمونه Organizing

د پورتنیو دریو اصطلاحاتو تر منځ د توپیر د روښانه کیدو لپاره لاندې جدول ته پاملرنه وکړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اداره Administration	منبجمينټ Management	سازماندهي Organizing
۱_ د نظرور 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 ادارې له لوري مشخص شوی وي. ۲_ د ادارې په توسط د برابرو شويو تګلارو او قوانينو تطبيق. ۳_ د ټاکل شويو اشخاصو د کار کنترول. ۴_ د فعاليتونو هماهنګي.	۱_ د منبجمينټ په وسيله پر مختلفو بخشونو د پلان شوي کار د ويشلو له پروسې څخه عبارت ده. ۲_ د کار تنظيمول. ۳_ د صلاحيتونو او کړنلارو ټاکل. ۴_ د مسووليتونو او صلاحيتونو استازيتوب.
پايله: اداره د منبجمينټ د مسير ټاکونکې ده.	**پايله:** منبجمينټ د ادارې قوانينو تطبيق کوونکی دی.	**پايله:** سازماندهي د هغو پلانونو د پلي کولو مسووله ده چې د ادارې له لوري طرح او د منبجمينټ له خوا پلان ګذاري شوي دي.

۲_۴_۲: د منبجمينټ پينځلس ګوني پرنسيپونه Fifteen Principle of Management

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

۱_ تګلار جوړونه Policy Making:_

يو موثر منبجمينټ 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 منبجمينټ بايد د بدلون يا تغير منلو قابليت ولري. البته د زمان د توقعاتو پر اساس رهنمايي و کولای شي او نظر و اوضاع ته عيار شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د يوه موثر او مناسب اقتصادي پرمختګ لپاره يو سازمان بايد د توازن او تعادل لرونکي جوړښت لرونکی وي، ياني د کار افراد بايد دومره زيات نه وي چې بې وظيفي 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 اړيکې Relationship of task & Accomplishment:_

دندې يا کارونه بايد داسې اشخاصو ته وسپارل شي چې په هغه برخه کې کافي تجربه او مهارت ولري. دا کار خپله په اداري چارو کې موثريت زياتوي.

۵_ انفرادي موثريت Individual Effectiveness:_

فايل Fayol څرګنده کړې ده چې د افرادو د موثريت لپاره بايد هغوی د دوی د کار په ساحو او رشتو کې د کورسونو د دايرولو له لارې وروزل شي.

۶_ کاري اسانتيا Simplicity:_

کار بايد د امکان تر بريده ډېر ساده وچلول شي، له دې جملې څخه هدف دا دی چې ټول کارونه د ورکړل شوي پلان پر اساس ترسره شي او له اضافي تشريحاتو څخه چې د کارکوونکو د افکارو مختلول او د کار مغلقول په وجود راوړي، مخنيوی وشي.

۷_ ځانګړي کول يا تخصصي کول Specialization:_

په عملي منبجمينټ کې د کار معياري کول له مهمو موضوعاتو څخه ګڼل کېږي، چې د کار معياري کول يوازې د کارکوونکو د فني کولو له لارې امکان لري. د افرادو فني کول او د توليد سطحه لوړول د کار په کيفيت کې ښه والی راولي.

۸_ د کار معياري کول Standardization:_

په عملي او کاري ساحه کې بايد کوښښ و سي چې کار د خپل ډيزاين سوي پلان له مخې تطبيق او د ښه کيفيت لرونکی وي، توليد سوی کار بايد معياري کار وي. (ژ)

۹_ تشويقي پيسې Financial Incentives:_

د پيسو د ورکړې په وسيله د کارکوونکو تشويق کولای شي د موسسې په پرمختګ کې ډېره مرسته وکړي. د افرادو په تشويقولو 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 پروسي 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 کنټرول **Controlling**:_

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

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

د یوه هدف د موفقانه لاس ته راوړلو لپاره د فعالیتونو هماهنګی 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**:_

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

۱۵_ استثنات **Exception**:_

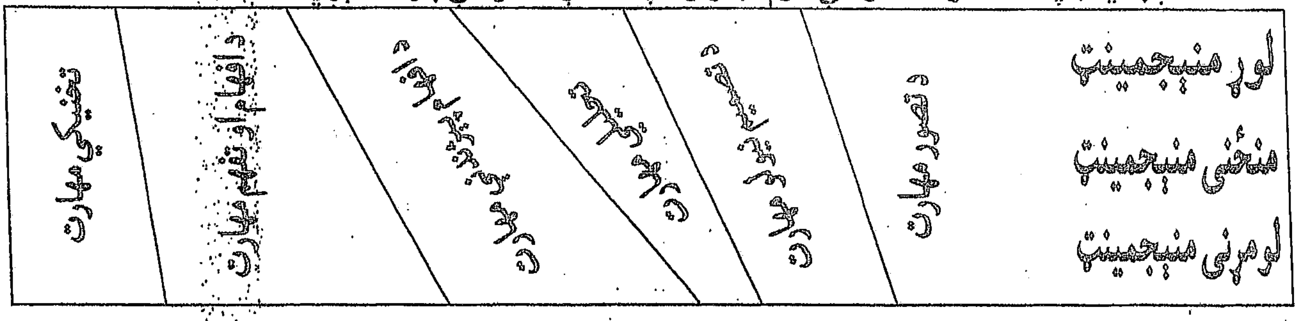
نظر دي قانون ته لوړ منیجمینټ باید د ستونزو د حل او پلان جوړولو لپاره وخت ولري او د امکان تر بریده د هغوی دنده نور پر غاړه واخلي.

۲_۵: د اداره کولو مهارتونه: Managerial Skills

د منیجمینټ د سطحو د په نظر کې نیولو پرته ، منیجران باید د داسي مهارتونو څښتنان وي چي له مخي یې وکولای شي په درست ډول خپلي دندي پر مخ بوزي. دا مهارتونه په لاندي ډول نوموول کیږي:

۱_ تخنیکي مهارتونه	Technical Skills
۲_ تحلیلي مهارتونه	Analytical Skills
۳_ د انسان پېژندني مهارتونه	Human Skills
۴_ د افهام او تفهم مهارتونه	Communication Skills
۵_ د تصمیم نیوني مهارتونه	Decision Skills
۶_ د مفهوم اخیستني 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.

۶ 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۶ د منبجرانو نقشونه Managerial Roles

د دي لپاره چې وپوهيږو چي منبجران څه کار کوي او څه ډول خپل وخت پر کار تيروي اړينه ده چي د دوی د نقشونو يا رولونو په اړه معلومات ولرو. په دي وروستيو کې لس عمده او مهم نقشونه چې يو له بله سره ډيره اړه لري د ميتزبرگ **Mintzberg** په وسيله خلاصه شوي دي، دغه لس مهم رولونه په لاندنيو دريو کټګوريو کې تقسم بندي شوي دي:

۱_ مفاهموي نقشونه Interpersonal Roles

۲_ معلوماتي نقشونه Informational Roles

۳_ د تصميم نيوني نقشونه Decisional Roles

۱_ مفاهموي نقشونه Interpersonal Roles

الف_سمبوليك يا نام نهاده رول: Figurehead role

کولای شو دا منبجران سمبوليك منبجران هم ياد کړو، د مثال په ډول په هغو هيوادونو کې چې پارلماني سيستم لري(لکه پاکستان) ولسمشر د هيواد په چارو کې صلاحيت نه لري او د هيواد اداره د لومړي وزير او پارلمان د مجلس په لاس کې وي.

ب: د لارښوونې يا رهبری رول Leadership role

دغه رول د استخدام فعاليتونه(تنزل، روزنه، د رتبې لوړول، برطرفي) د کارکوونکو د تشويق تر څنګ په بر کې نيسي.

ج: ارتباطي رول Liaison role

منبجران د موسسې يا اداري د کورنيو او بهرنيو ارتباطي فعاليتونو مسووليت پر غاړه لري.

۲_ معلوماتي نقشونه Informational Roles

الف: تفتيش Monitor role

منبجران د هغو بدلونونو او ستونزو په اړه چي د کار د متاثره کېدو سبب ګرځي د کار چاپيريال يا محيط ارزيابي او بررسي کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب: اطلاعاتي تفتيش Disseminator Role

منبجران بايد د هغو معلوماتو په لټه کې وي چې تر لاس لاندې مامورين ورته اړتيا لري او لازم وي. همدارنګه منبجران بايد د موسسې په اړه اطلاعات خپاره او خلك د موسسې يا ادارې له توليداتو سره آشنا کړي. د مثال په ډول د يوې موسسې رئيس يا مشر اطلاع په لاس راوړي چې يوه کمپنۍ د رکود پر حال ده، نو دى د پلور د څانګې مرستيال ته خبر ورکوي چې له نوموړې کمپنۍ سره خپل کريډيټي معاملات پای ته ورسوي.

ج: د وياند رول Spokes person Role

د کښتني سطحې منبجران بايد په دې توانا وي تر څو د تر لاس لاندې کسانو د ستونزو په اړه د لوړې سطحې منبجرانو ته قناعت ورکړي او د لوړې سطحې منبجران بايد وکولای شي چې سازمان په تفصيلي ډول په سازمان پورې تړليو اشخاصو ته وروپيژني. دا پيژندنه نه يوازې دننه بلکې و بهرنيو ارګانونو، دولت او نورو کمپنيو ته هم بايد وي (ژ)

۳ـ د پريکړې کولو نقشونه Decision- making Roles

الف: نوښت Entrepreneur

منبجر بايد 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 تصحيح د تر لاس لاندې کارکوونکو له وسه وتلي وي، منبجران په دغه برخه کې په چټکۍ سره عمل او پريکړه کوي، تر څو ستونزې هموارې کړي.

ج: د سرچينو د اماده کولو رول Resources Allocator Role

دغه رول منبجران د منابعو يا سرچينو (پيسو، اشخاصو، سامان آلاتو او نورو) اماده کولو او چمتو کولو ته وادار کوي.

د: مشاور رول Negotiator Role

منبجران د خپل منبجمينت د سطحو په نظر خپل مشاورتي رول لري، لوړ منبجران د موسسې يا ادارې د راتلونکې په اړه د جلسې دايرولو په نيت له خپلو تر لاس لاندې منبجرانو سره مشوره کوي او يا بايد د لومړۍ کرښې منبجران خپلو تر لاس لاندې مامورينو 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 څنگه 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 هېواد په قوانینو کې بدلونونه، انفلاسیون ، د پیسو پارسوب، 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_ ټولنیز مسوولیت_ گټه 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 کارگرانو د پاداش ورکړه او په کار کې د دوی د برخې اخیستنې ستاینه.
3. د یوه باامنه، روښان، آرام او پاک کار ساحه.
4. څارنه او نظارت لږ، خو هر وخت موجود وي.
5. کارگران په هغه تصمیم نیونه کې چې په دوی اړه ولري برخه واخلي.
6. کار د امن او کارگرانو تر منځ دوستانه فضاء په محیط کې حکمفرما وي.
7. د کارگرانو لپاره طبابتي او سوکالۍ آسانتیاوې موجودې وي.

ب: ټولنیز مسوولیت_ گټه 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 راڅرگندې 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 ساحو د جوړونې په برخو او نورو برخو کې. څنگه 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 منېجمېنټ وظيفه — The work of Management

ټول اشخاص چې له منېجمينټ 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

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

ب: د اشخاصو اداره کول — Managing people

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

ج: د توليد اداره کول — Managing of Production

هره موسسه(توليدي، عملياتي او نور) يوه عمليه يا توليد تر لاس لاندې نيسي او دا توليدات او عمليات يوه منېجر 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

دريم څپرکی

پلان جوړونه

Planning

۳_۱_ سريزه:

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

پلان د اداراتو يا پروژو د ټولو ټاکل شويو فعاليتونو له اجرا څخه عبارت دی، چې د هر کار يا هرې پروژې په پيل کې ترتيبيږي.

۳_۲_ د پلان ګټې — Advantages of Planning

د پلان ګټې په لاندې ډول دي:

- موسسه مجبوروي تر څو محيطي عوامل پيش بيني کړي.
- موسسه د اهدافو لور ته سوق کوي.
- د ډله ييز کار قاعده اماده کوي.
- فعاليتونه د ټاکل شوي پلان پر اساس پای ته رسيږي.
- د پروژې د وروسته پاتې والي مخنيوی کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۳_ د پلان تطبیق Implementation of Planning

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

- د یوه مشخص هدف لرل.
- د ضرورت وړ معلوماتو راټولونه.
- پلان د ټولو یا اکثریت خلکو د ملاتړ وړ وي.
- د موثر کنټرول موجودیت.
- د پروژې د غړیو تر منځ متقابل اعتماد او باور.
- د باتجربه خلکو سره مشوره کول او له دوی څخه نظر غوښتنه.
- د پلان شویو فعالیتونو لپاره د مناسب وخت او موقع په نظر کې نیول.
- هغه فعالیتونه چې پلان کېږي، باید د ټولنې حقیقي اړتیاوې 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 منېجمینټ د پروسو پیل دی، او مخکې له دې چې سازماندهي، رهبري او یا کنټرول سر ته ورسېږي باید پلان موجود وي. له پلان درلودلو پرته به ذکر شوی فعالیت بې هدفه او له کوم مشخص جهت پرته پر مخ لاړ شي. پلان هغه روښانه هدف او ټاکل شوې ستراتیژي ده چې د منېجمینټ نورې دندې لکه(سازماندهي، رهبري او کنټرول) په حرکت راولي.

د پلان پروسه له لاندینو پینځو برخو څخه جوړه شوې ده:

- د نظر وړ اهداف مشخص وي.
- هغه فکټورونه چې په محیط کې پر هدف تاثیر اچوي، باید پېش بیني کړل شي.
- د هدف د لاسته راوړلو لپاره ممکنه ستراتیژي طرحه او یا هم ښه ستراتیژي وټاکل شي.
- بودجه ترتیب شي.
- پالیسي یا تګلار طرح شي.

پورتني ټول مواد په لاندې ډول تشریح کوو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ موخې يا 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 کنبته سطحې منېجمينټ 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 مشترک مارکېټ کې د موسسې د رول ښوونه.

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

_وتوانېږو 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 پېش بیني شویو منابعو او فروشاتو په استفاده وي. ستراتیژي د پروګراموله په نامه هم یادېږي، هر هدف باید لږ تر لږه د یوې ستراتیژي درلودونکی وي، په دې معنا چې د منېجمینټ اجراآت یا کړنلار باید مخکې له مخکې بیان شوې وي. لاندنی مثال د اهدافو او ستراتیژیانو تر منځ اړیکي راښیي:

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

۴_ بودجه جوړونه: Budgeting

د پلان یو بل ګام د موسسې د هر عمده جز لپاره بودجه جوړول دي. بودجه جوړونه د یوه سازمان د فعالیتونو د هماهنګ کولو لپاره مهمه طریقه ده او د کنټرول د یوه موثر تخنیك په ډول ګڼل 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 یا دوو طریقو تحول کوي، چې یوه یې د متحولي بودجې یا Variable Budgeting او بله یې د انتقالي بودجې یا Moving Budgeting په نوم یادېږي.

پلان

- اهداف
- ستراتیژي

↓

د پلور یا فروشاتو بودجه.

- د پلورل شویو شیانو محصولات.
- پولي عایدات.
- نور عایدات.
- ګټه.
- متفرقه.

↓

منفي

↓

د متفرقه مصارفو بودجه	د اداري مصارفو بودجه	د پلور بودجه	تولیدي بودجه
• د قرضي سهم	• د هر ډیپارټمینټ لپاره	• د پلور مصارف • د موادو قیمت • د کار مستقیمه اجوره • د فابریکې مصارف.	• د تولید واحدات

په نتیجه کې

- مالي بودجه.
- د مالي بودجې مجموعه.
- پرمختیایي بودجه.

۳_۱ شکل: د یوه تولیدي سیستم 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 رسېږي 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_ (ثابت قیمت + متحول قیمت) * تعداد
گټه = ۱۰۰۰ _ (۰،۵ * ۱۰۰۰ + ۰،۷۵ * ۱۰۰۰)
گټه = ۱۰۰۰ _ (۵۰۰ + ۲۵۰) = ۱۰۰۰_ 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 ترتیبېږي او پسله ټاکلي مودې څخه مثلاً هره میاشت کې تجدید کېږي، د مثال په ډول هر کله چې بودجه په وړې میاشت کې د یوه کال لپاره ترتیب شي، د هرې میاشتې په تېرېدو سره نوې کېږي او د یوه بل کال لپاره انتقالېږي. په دې ډول نوې نوې معلومات د بودجې لپاره انعکاس کېږي.

۵_ تگلارې یا پالیسی: Policies

تگلارې هغو لارښوونو او منولونو ته ویل کېږي چې د منېجمینټ په اعمالو کې د ترتیب شویو ستراتیژیو د پلي کولو په خاطر پکارېږي. د یوې تگلارې جوړول د پلان جوړونې له عمده برخو څخه گڼل کېږي او د اهدافو د بشپړتیا او پلي کېدو په اړه مور ته اطمینان رابخښي.
اغېزمنې تگلارې د لاندنیو معیارونو په بر کې نیوونکې دي:

۱_ تغیر منل: Flexibility

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ هر اړخیزوالی: Comprehensiveness

تګلارې باید هر اړخیزې او همه جانبه وي، تر څو وکولای شي هر احتمال په بر کې ونیسي او پلان د هغوی پر مطابق پر مخ لاړ شي.

۳_ هماهنګي یا همغاړیتوب Coordination

یوه تګلار باید له خو فرعي واحدونو سره، چې چارې یې له یوې بلې سره اړیکي ولري هماهنګي جوړه کړي.

۴_ اخلاقي Ethical

یوه پالیسي یا تګلار باید داسې اخلاقي تګلارې چې د اسلام له قوانینو او ټولنې سره مخالفت ولري پې ریزي نه کړي.

۶_ واضح والی: Clearity.

تګلارې باید په واضح او منطقي ډول لیکل شوې وي.

په ټولیز ډول باید تګلارې لاندنی ځانګړتیاوې ولري:

- تګلارې باید پر واقعیتونو ولاړې وي.
- تګلارې باید له اقتصادي قوانینو سره مطابق جوړې شوې وي.
- یوه تګلار باید ټول راتلونکې احتمالات په جدي ډول پیش بیني کړي.

د ساحې د انجینر تګلاره یا پالیسي:

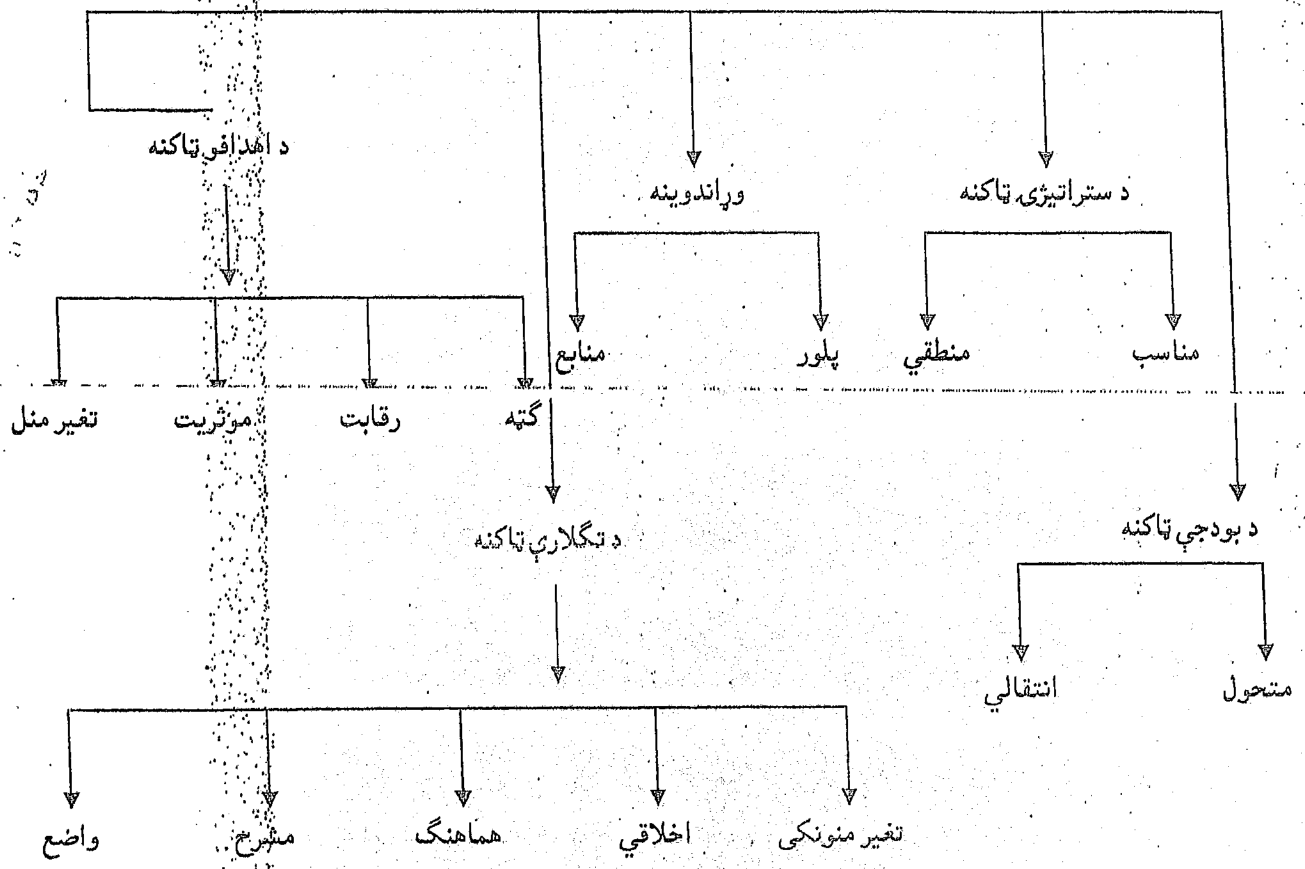
- د کسانو د دندو مشخصول.
- د کار د وسایلو تهیه کول.
- د ساحې د کار او کاګرانو ارزونه.
- د ټولو هغو مواردو ارزونه چې په کارګرانو، پروژو او اشخاصو پورې اړه لري.

د یوه پلان اجزاوې په لاندې شکل کې په یوه خلص ډول معلومیږي:

چاپ: رحیمی فوتو کاپی
هرات دروازه دازادی مصبی وخنګ ته 0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

په شکل کي د پلان اجزاوي:



۳_۴ 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 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 شوی 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_ تعريفات Definitions

- د څو پيشنهادي حل لارو له منځه د يوې ښې حل لارې ټاکنې ته تصميم نيونه وايي.
- تصميم نيونه د فکر کولو، تصميم او کړنلارې له ترکيب څخه عبارت ده.
- تصميم نيونه د منيجرانو د فعاليتونو له آسانتياوو څخه عبارت ده.
- تصميم نيونه عبارت ده له دې څخه چې: تصميم نيول د دې لپاره چې په يوه خاص حالت کې بايد څه وشي.

۱_۳_۱_ د تصميم نيونې ډولونه Types of Decision

۱_ بېړنۍ يا آني تصميم نيونه:

هغه تصميم نيونه ده چې د يوه بېړني کار د اجرا او بحراني او خطرناکو حالاتو په وخت کې نيول کېږي.

۲_ عادي يا نورماله تصميم نيونه:

هغه تصميم نيونه ده چې هره ورځ د (هو) يا (نه خير) په شکل صادرېږي.

۳_ هغه تصميم نيونه چې بحث او خبرو اترو ته اړتيا لري:

دا تصميم نيونه د يوې خاصې موضوع د اصلاح لپاره له خاص اقدام څخه عبارت ده، چې زيات فکر او ډېرو خبرو ته اړتيا لري او د ډېرو سختو تصميمونو له جملې څخه ده.

۳_۵_۳_ د تصميم نيونې ځانګړتياوې Characteristics of Decision Making

- تر تصميم نيونې وړاندې بايد ټول بديلونه يا الترنا تيفونه تحليل او ارزيابي شي، ځکه تصميم نيونه د يوه بديل ټاکنې په پروسه کې ډېره موثره ده.
- تصميم نيونه يوه فکري او دماغي پروسه ده.
- تصميم د منيجمينټ 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_ څیړنه	Investigation
۴_ بررسي او فکر کول	Deliberation
۵_ ټاکنه یا انتخاب	Selection
۶_ ترویج	Promulgation

الف: آګاهي 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 کوونکی 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 توپیر 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 فعاليتونو پېژندنه او صنف بندي.

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

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

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

۴_۲_ تعريف:

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

يوه موثره سازماندهي لاندې خو گټې له ځان سره راوړي:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴. ۳_ د سازماندهی اجزاوې: Elements of Organization

د سازماندهی دري عمده جزونه په لاندې ډول دي:

۱_ د کار وېش :Division of work_

د افرادو تر منځ د کار موثر تقسیمات د سازماندهی له وظایفو څخه شمېرل کېږي.

۲_ متبادلې اړیکې :Inter-relationship_

د صلاحیتونو، مسوولیتونو او وظایفو تر منځ د تړلو یا وابسته ګۍ تشکیل هم یو د سازماندهی له وظایفو څخه شمېرل کېږي.

۳_ د افرادو په توسط اجراآت :Individual Performance_

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

۴. ۴_ د سازماندهی ځانګړتیاوې Characteristics of Organizing

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

۱_ هدف لرونکی 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 کنټرول مناسب حد :Reasonable Span of Control_

د هغو تر لاس لاندې کسانو شمېر چې په یوه ګروپ کې باید رهنمایي، کنټرول او ارزیابي شي باید هغه حد ته ونه رسېږي چې د اداره کولو وړ نه وي، وړاندیز شوی شمېر له پینځه څخه تر شپږو نفرو پورې وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۵_ مناسب تعادل Proper Balance:_

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

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

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

۷_ بدلون منل Flexibility:_

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

۴_۵_ د سازماندهي پرنسیپونه Principles of Organization

۱_ اهداف Objectives:

سازماندهي د موسسې اهدافو ته د رسېدو یوه وسیله ده.

۲_ صلاحیت او مسوولیت Authority & Responsibility:_

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

۳_ نهایي صلاحیت Ultimate Authority:_

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

۴_ رسمي صلاحیت Formal Authority:_

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_ د کنترول قابلیت :Span of Control_

دغه پرنسیپ د هغه تر لاس لاندې کسانو شمیر واضح کوي چې یو منیجر یې کنترولولای شي.

۶_ تصمیم نیونه :Decision making_

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

۷_ تعریف :Defination_

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

۸_ تداوم :Continuity_

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

۹_ د سازماندهۍ قیمت :Organization Cost_

اقتصاد یو د سازماندهۍ 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 وپوهېږو چې څوك استخداموو؟ او څه ډول استخدام صورت ونیسي، دغه دواړې موضوعگانې په دغه ځانگه کې تر مطالعې لاندې نیسو:

۶_ ۱_ د استخدام د پروسې مرحلې:

د استخدام پروسه له لاندنیو اتو مرحلو څخه عبارت ده:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۲_ تقرر .Recruitment

۳_ انتخاب .Selection

۴_ له اداري سره اشنايي .Orientation

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

۶_ پاداش .Compensation

۷_ ترفيع او تنزل .Promotion & demotion

۸_ اخراج .Discharge

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

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

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

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

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

الف_ **تخنيکي مهارتونه.**

ب_ **د انسان پېژندنې مهارتونه.**

ج_ **تصوري مهارت.**

د_ **د ويزاين مهارت.**

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دغو څلورو مهارتونو له جملې څخه دري يې مخکي تشريح شوي دي.

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

۲_ تقرر Recruitment:_

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

د دندې تحليل: Job Analysis:_

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

<u>د دندو تحليل</u>

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

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

<u>الف: له اداره کولو سره علاقه:</u>

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب_ روانشناسي يا اروا پوهنه او مكالماتي مهارت:

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

ج_ دراستۍ او سخاوت خاصيت:

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

د_ د منېجر په حيث د كار سابقه:

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

۳_ د انتخاب يا ټاكلو پروسه — The Selection Process

د انتخاب مراحل:

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

پاتې دې نه وي چې په پورته ټولو مراحلو كې د شخص د رد امكان موجود 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 دازادي مصلى وخنګ ته 0700861482
د ښکلاریښتين انجنيري پوهنځي

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

څنګه مصاحبې کولو ته حاضر شئ؟

الف- د مصاحبې پر مهال مو د خپل کار سوابق حتماً له ځان سره ولرئ.

ب- پر ټاکل 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 آرايش مصاحبې ته حاضرې شي.

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

دغه مرحله لاندې موارد په بر کې لري:

الف: د يوه 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 ارزيابۍ د سيستم تشريح.

هـ- د ترفيع، ستاينې او تنزل په اړه معلومات.

و- د شخص د وظايفو لايحه ورکول.

ز- همکارانو ته د شخص ورپېژندل.

۵- د اجراآتو د پرمختيا او ارزيابۍ روزنه: **Performance Appraisal**

د چارو د اجرا لپاره د استخدام شوي شخص د سويې د برابرولو په خاطر روزنه د کار د پيل له لومړيو ورځو څخه پيلېږي.

پس له يوې مودې څخه د شخص اجراآت ارزول کېږي، که يې د روزلو ادامې ته اړتيا لېدل کېده نو دغه طرزالعمل به ادامه ومومي تر څوچې شخص کاملاً په ښه ډول د وظايفو اجراآتو ته اماده شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_ پاداش: **Compensation**

په دې مرحله کې استخدام شوی شخص د مربوطه ارگان له خوا هڅول کېږي. د شخص تحريکول د پاداش، تقدير نامې او نورو تشويقي وسائلو په توسط صورت نيسي.

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

ترفيع:

د نورو مسووليتونو او صلاحيتونو په ورکولو سره د يوه لوړ مقام ورکړه، ترفيع بلل کېږي.

تنزل:

د مقام کښته والي او مسووليتونو او صلاحيتونو کمولو ته تنزل وايي.

اخراج:

د مقام اخيستل او هم د ټولو امتيازونو اخيستل له شخص څخه اخراج نومېږي.

۴_۷ وظيفه سپارل: Job Determination

يو شخص يا گروپ ته د يو کار د اجرا مسووليت او صلاحيت ورکول له وظيفه سپارلو څخه عبارت دي.

د وظيفه سپارلو اړتيا:_

اکثره مهال د لاندينو دلايلو پر اساس مجبوره کېږو تر څو نورو ته وظيفه وسپارو:

- د کار حجم د يوه نفر له توان څخه زيات وي.
- ځيني آمرين پر خپل مادون له امر کولو څخه خوند اخلي، او خپل ځان مهم څرگندوي.
- وظيفه هغه چا ته ورکول کېږي چې په هغه څانگه کې تخصص ولري، ياني هر کس د هر کار پر اجرا قادر نه وي.
- ځيني آمرين د خپلو تر لاس لاندې کسانو د تشويق په خاطر هغوی ته وظيفه سپاري، ځکه وظيفه سپارل د صلاحيت ورکولو سره هم رديفه ده.
- ځيني آمرين له تنبلۍ څخه وظيفه نورو ته سپاري.

د وظيفه سپارلو پر وخت بايد لاندې ټکيو ته متوجه واوسو:

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

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

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

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

۲_ غوښتنه یا هیله:

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

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

۳_ په داواطلبانه ډول د وظیفي 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، څکه هېڅوک د مسوولیت احساس نه کوي.

۴_۸_ ډله یا ګروپ: Team Work

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

د ګروپ د جوړېدو اړتیاوې:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ګروهي يا ډله ييزه تصميم نيونه تر انفرادي هغه ښه وي.
- ښايي د يوه کار انجام مختلفو مهارتونو ته اړتيا ولري.

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

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

۴_۸_۱ د کار ګروپونه او اجراآت يي:

د ګروپ طبقه بندي:

منېجران او مادونان د يوې موسسې په داخل کې له مختلفو ګروپونو سره اړيکي لري. دغه عضويت اکثره وخت په نيمه ډول پوښل شوی وي.

رسمي ګروپ:

استخدام شوي کسان د دوی د موقف په نظر کې نيولو سره بايد د موسسې په دننه کې لږ تر لږه د يوه ګروپ غړيتوب ولري. دغه رسمي ګروپونه عبارت دي له ډيپارټمنټونو، کاري واحدونو او داسې نورو څخه چې د يوې 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 مستقيم ډول سوپروايزر ته ورکولای شي، فرمانده ګروپ تشکيلوي.

۲_ اجرايوي ګروپ: Executive Group

يو شمېر اشخاص چې استخدام شوي وي او پر يوه پروژه په مشترکانه ډول کار وکړي، اجرائيوي 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 تشکیلېږي:

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

د ګروپ آمر:

د یوه رسمي ګروپ آمر هغه شخص دی چې د ګروپ غړي پرې [illegible] اطاعت [illegible] کړي او د [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_ آیا کار د پلان شوي طرحې سره سم اجرا کېږي؟

ب_ آیا قوانین مراعاتېږي؟

ج_ آیا ورکول شوي اوامر تطبیق کېږي؟

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

۱_ د منل شوو معیارونو تاسیس.

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

۳_ د سرغړونو اصلاح.

۴_۹_۱_ د کنټرول د یوه موثر سیستم اړتیاوې:

- د ګټورو معلوماتو برابرول:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

- وخت:

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

- تغیر منل:

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

۴_۹_۲_ د کنټرول ډولونه **Types of Control**

۱_	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 همږغی یا هماهنګی کمښت دی.

د پروژو د شکستګی 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 دراوینګونو موجودیت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۲_ افهام او تفهیم: Communication

د دوو یا تر دوو ډېرو نفرو په منځ کې د مفاهیمو انتقال ته افهام او تفهیم ویل کېږي. افهام او تفهیم د یوه سازمان د غړیو په منځ کې یو مهم اصل دئ چې مهارت ته اړتیا لري.

د خبرو کولو او یالیك لیږلو په وخت کې باید دغه دوه لاندني جزونه واضح او څرګند وي:

۱_ د پروژې د موضوع او اهدافو په اړه مکمل معلومات.
۲_ د شخصي عقایدو او نظریاتو څرګندونه.

تجربې ښوولې ده چې په مخامخ افهام او تفهیم کې لاندي درې اثره شامل وي:
۱_ د الفاظو اثر تقریباً لس په سلو کې.
۲_ د لهجې او رنګ اثر تقریباً پینځه ویشت په سلو کې.
۳_ د کردار، رفتار او سترګو د تماس اثر تقریباً پینځه شپېته په سلو کې.

۵_۳_ د افهام او تفهیم لارې

۱_ شفاهي:
په دغه ډول افهام او تفهیم کې مفاهیم د خبرو کولو او غوږ نیولو له لارې صورت نیسي، چې ورځنۍ خبرې اترې، تدریس او نور په بر کې نیسي.

۲_ تحریري:
په دغه طریقه کې مفاهیم د لیکلو او لوستلو له لارې صورت نیسي، کتابونه، مجلې، ورځپاڼې، لیکونه او نور په دغه طریقه کې شامل وي.

۳_ اشاروي:
په دې طریقه کې مفاهیم د بدن د غړیو د حرکاتو له لارې صورت نیسي، د سر حرکات، لاسونه او سترګې په دغه طریقه 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 کېږي، مثلاً ترافیکي اشارات، د یوه دفتر سمبول او نور ....

لاندې ټکي باید د خبرو کولو پر مهال مراعات کړو:

- خبرې کوونکي یا ویناوال 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 ږغ 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 پرهېز وشي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۴_ غونډي يا مجالس Meetings

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

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

۵_۴_۱ د مجلسونو د سرپرستۍ ميتودونه:

۱_ مطلق العنانه رياست:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ مشورتي رياست:

په دغه میتود کې هم تصامیم د رئیس له لوري نیول کېږي او نور غړي یوازې وړاندیزونه، نظریات، او د هغوی تجربې وایي، خو د رایې ورکولو حق نه لري او تصمیم نیونه نه شي کولای.

۳_ خپلواک رياست:

په دغه میتود کې موضوع د رئیس له خوا تشریح کېږي، او ګډون کوونکی د هغه په اړه بحث او خبرې اترې کوي او متبادلې لارې وړاندې کوي. وروسته تر هغه چې حل لارې پیشنهاد شوې، له هغو څخه یوه مناسبه حل لار انتخاب او په اړه یې تصمیم نیول کېږي. په دغه میتود کې هر تصمیم د اکثریت رایو پر اساس نیول کېږي، رئیس هم د یوې رایې د ورکولو حق لري.

د مجلس د رئیس دندې:

- د مجلس پرانیستنه او د مباحثې لپاره د غړیو تشویق.
- د اجنډا د مختلفو ټکیو تشریح
- هر یوه غړي ته د نظر څرګندونې فرصت ورکول.
- د غیرضروري بحثونو محدودول.
- د مجلس لپاره د لازمو اسانتیاوو برابرول.
- د مجلس منسجم ساتل.
- د وروستۍ پرېکړې اعلان.

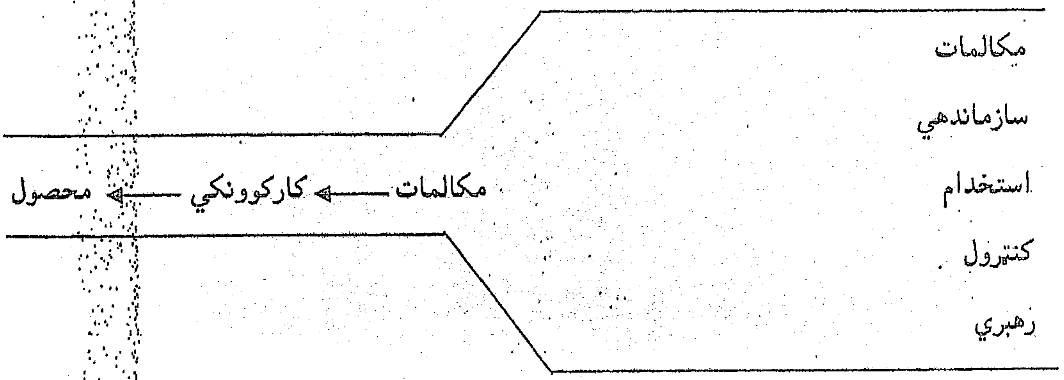
۵_۵ مکالمه او منیجمینټ Communication & Management

مفاهمه د خلکو د ارتباط له وسیلې څخه عبارت ده چې کولای شو د معلوماتو د انتقال پروسه یې له یوه شخص څخه د بل شخص پوهېدل ونوموو.

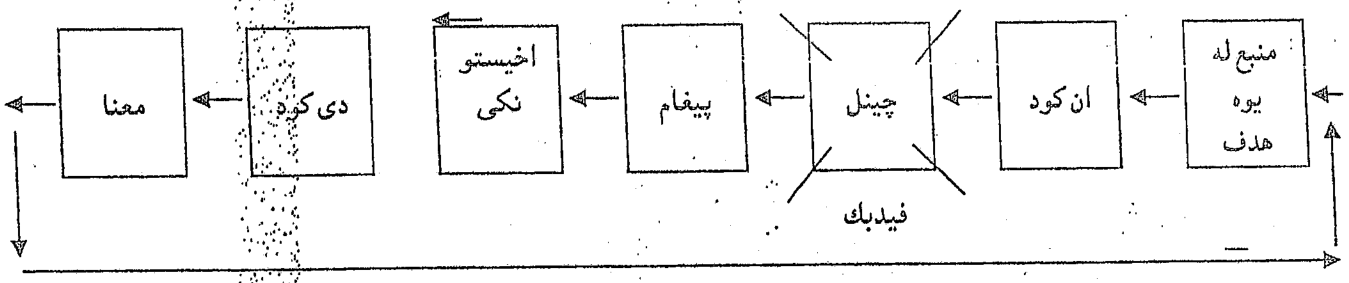
لکه څنګه چې منیجران عموماً دندې د نورو په وسیله او د مفاهمې له لارې د اجرا مرحلې ته وایي نو په درستو مفاهیمو باندې پوهېدل په منیجمینټ کې له خاص اهمیت څخه برخمن دي. بېله مفاهموي مهارتونو به د منیجري او تخنیکي مهارتونو د لوړې سطحې درلودل ډېره ګرانه وي او له بله طرفه به د کافي مهارتونو درلودل چې تخنیکي او منیجري مهارتونه ورسره ملګري نه وي په هېڅ ډول کافي نه وي. پس مفاهموي مهارتونه د نورو مهارتونو تر څنګ یو لازم امر شمېرل کېږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



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



د کليماتو د پروسې پيل له هغه ځا کيږي 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 کوډينګ Encoding) په نامه په کوډونو او سمبولونو يادوي.

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

انځورونه، وجهي اصطلاحات، د رنګ ترنګ 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 کيدو څخه په وجود راځي. کله چې دغه د سمبولونو يا کوډونو ليست په يوه چينل کې قرار ونيسي، پيغام په وجود راوړي، چينل د پيغام د حمل او نقل وظيفه پر غاړه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

انسانان د پينځو حسونو لرونکي دي، د ليدني حس، د اوريدلو حس، د لامسي 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 مفکورې وژباړي چې دغه پروسه د ډي کوډينګ په نامه يادېږي.

فيډبک د پيغام په مقابل کې د پيغام اخيستونکي له عکس العمل څخه عبارت دی. د فيډبک له لارې خلک 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 څوک 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 آګاهي 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 ورو پېژني او نور هم وپېژني.

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه کسان چې ځان په ټولنه کې نابرابر ويني، همېشه ځان کم قيمته، بې استعداده، ناتوان او بې اعتماده فکر کوي چې دغه ډول اشخاص تل محتاط وي او له دې وېرې چې کوم توری غلط نه کړي او د نورو د تمسخر وړ ونه ګرځي هېڅ وخت نه شي کولای واقعيتونه او خپل افکار نورو ته ووايي.
خلك کولای شي خپل ځان د نورو په ذريعه وپېژني، هر نظر چې نور يې د شخص په اړه لري، هغه شخص همدغه رنګه نظر د خپل ځان په اړه لري.
نو ځان پېژندنه په اطرافيانو پورې اړه لري او د شخص ارتباط له اطرافو سره وي، تنها د مکالماتو له لارې ښه صورت نيولای شي. په همدې اساس کولای شو ووايو چې ځان پېژندنه پر مکالماتو او مکالمات پر ځان پېژندنه مستقيم تاثير لري.

۲_ ځان څرګندونه: Self-disclosure

بل مهم جز چې پر مکالماتو تاثير لري دا دی چې شخص تر کومې درجې په ده پورې مربوط افکار او واقعيتونه افشا کوي. په هره اندازه چې هغه شخص خپل مشخصات او افکار ډېر ښکاره کوي په هماغه اندازه د ده د پېژندنې باعث ګرځي او موثرتر امکانات سر ته رسېږي.
عموماً انسانان داسې فکر کوي چې ځان څرګندونه يو خطرناك کار دی، ځکه که نور 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 عقيده دی چې ډېر کم داسې پېښېږي تر څو وکولای شو بې له دې چې څوك خپل ځان تظاهر و کړي، د په لاس کې لرونکو معلوماتو له مخې هغه وپېژنو، اعتبار د تظاهر يا ځان څرګندولو له مخې منځ ته راځي.
تجربو ښوولې ده چې ځان څرګندونه په موثرو مکالماتو کې مستقيم تاثير لري، امتحان يې کړئ، نتيجې ته به ورسېږئ.

۳_ د بيان وضاحت Clarity of expression

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ غوږ نیونه Listening

تر هغه وخته چې مخاطب یا غوږنیوونکی موجود نه وي مکالمه وجود نه لري، موږ مکالمات یوازې له عادي غوږ نیولو سره ارتباط نه لري، بلکې د پوهېدو په خاطر فعالي غوږنیونې ته ضرورت لري.
موثر اوربدل (دریېیم 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 پاتې شي، هیڅ وخت خپل افکار په درست ډول نه شي بیانولای، او مکالمات یې له موثریت څخه بې برخې کېږي.
د احساساتو د څرګندونې درجه مساوي ده.د مکالماتو د موثریت په درجه سره، ولې متاسفانه تل ټولنه خلکو ته دا وربښیي چې خپل احساسات پټ وساتي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۸_ راپور ليکنه Report

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

تعريف:

د ليدل شويو، اوريدل شويو او يا سرته رسيدليو 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 بيانيږي او د وخت له ضياع څخه مخنيوی کيږي، شفاهي راپور هغه مهال په کار وړل کيږي چې موضوع د راز په شکل وساتل شي، بيله دې تحريري راپور نسبت د شفاهي راپور ته لانديني ښه والي لري:

- د تحريري راپور موضوع نه هيريږي.
- په شفاهي راپور کې د موضوع د تغير امکانات موجود دي، چې په تحريري راپور کې له دې موضوع څخه مخنيوی کيږي.
- په تحريري راپور کې موضوعات په واضح ډول ليکل کيږي او د سؤتعبيرونو څخه مخنيوی کيږي.
- د شفاهي راپور موضوع نه شي کيدلای 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 کيږي او راپور اخيستونکی مرجع ته تسليميږي.

۳_ ګرافيکي راپور: Graphic Report

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۸_۲_ د راپور ځانګړتیاوې:

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

د راپور ورکولو ترتیبول ضروري ګڼل کېږي، ځکه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دریمه برخه

د پروژې مرحلې

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

پروژه جوړونه

۶.۱_ د پروژې مرحلې: The Project Cycle

پروژه د پانګې اچونې له فعالیتونو څخه عبارت ده چې پکښې مالي منابع په مصرف رسیږي 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 کیږي.

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

۱_ د پروژې تثبیت — Project Identification

۲_ پروژه جوړونه — Project Preparation

۳_ ارزونه — Appraisal

۴_ د پروژې پلې کول — Project Implementation

۵_ تر بشپړتیا وروسته د پروژې تحلیل — Project Analysis

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۲_ د پروژې تثبیت Project Identification

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

الف_ د ضرورتونو کمښت او یا د خلکو غوښتنه.

ب_ له مالي او انساني منابعو څخه نه استفاده او یا نامکمله استفاده.

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

د_ د نورو پروژو بشپړول، د بېلګې په ډول یوه فابریکه نه شي کولای د خلکو غوښتنه پوره کړي، ځکه نو یوې بلې فابریکې جوړېدو ته اړتیاوي

هـ_ د خصوصي متشبسینو یا پانګه اچوونکو نوښت.

و_ د ملي اهدافو په لاس راوړل، مثلاً په غذایي تولیداتو کې په ځان متکي کېدل

ز_ طبیعي پېښې لکه سېلاب، وچکالي او نور ....

د پروژې د ردولو عمده دلایل:

الف_ د نامناسبې ټکنالوژۍ انتخاب.

ب_ د خطر موجودیت.

ج_ د پروژې لپاره د غوښتنې نه موجودیت.

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

هـ_ نامناسبه طرحه یا ډیزاین.

و_ نادرست منیجمینټ.

ز_ د زیاتو لګښتونو موجودیت.

ح_ د سیاسي مقاماتو نه موافقه.

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

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

د دې لپاره چې په لومړۍ مرحله کې د پروژې نظریه د قبول وړ وګرځي، تر پانګې اچونې وړاندې مطالعاتو کې باید لاندې موضوعات ځای شي او د غور او 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 پالیسي چې له یوې پروژې سره ارتباط لري.

هر کله چې د پروژې نظریه د منلو وړ وګرځېده، 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 رسېږي او په پای کې وروستی تصمیم نیول کېږي، 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 کېږي چې آیا پروژه جوړه شي او که نه، همدارنګه د وروستی تصمیم نیونې په اړه د پروژې څو الترناتیفونه یا بدیلونه وړاندې کېږي او د مناسب الترنایتف انتخاب د وروستیو تصمیم نیوونکو پر غاړه دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

۶_۴_ ارزونه Appraisal

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۵_ د پروژې پلي کول Project Implementation

ډېرې پروژې د هغو د اړوندو وزارتونو او اداراتو له خوا پلې کېږي، مثلاً د سړکونو پروژې د سړکونو د اداري په توسط او زراعتي پروژې د کرهنې وزارت په توسط پلې 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 اداري لاندې وي او د وزارت تر لارښوونو او هدايت لاندې عمل کوي. يو شمېر هغه لويې پروژې چې د ځانګړې ارزښت او قدامت لرونکې او فعاليتونه يې په څو وزارتونو 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 داسې پېښېږي 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 کنټرول، 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 ناپېیلتوب اختیاروي او ستونزې یې حلوي.
- انتقاد منونکی وي او د کارکوونکو وړاندیزونو او نظریاتو ته غوږ نیسي.
- مشخصې او واضحې لارښوونې صادروي.
- له کارکوونکو سره مرسته کوي تر څو تجربې یې پراختیا ومومي.
- پر خپل مسلك حاکم وي.
- د ډنډې سپارلو پر وخت د شخص توان او علاقه په نظر کې نیسي.
- په ښه ډول د فعالیتونو له اجرا څخه قدرداني کوي.
- تر خپل لاس لاندې ټولو افرادو سره یو ډول چلند وکړي.

۶_۵_۵_ تفتیش Monitoring

تفتیش د فعالیت د موجوده حالت د ارزیابي کولو، د فعالیتونو د مثبتو او منفي ټکیو د پلټنې او هم د فعالیتونو د لا ښه کېدو لپاره د وړاندیزونو او سفارشاتو د طرحه کولو له پروسې څخه عبارت دی.

۶_۵_۶_ د تفتیش اهداف Objectives of Monitoring

- د یوه موثر پلان د جوړولو لپاره د معلوماتو راټولونه.
- د پروژې د قوي او نیمګړو ټکیو پیدا کول.
- د یوه فعالیت د پرمختګ او یا شاته والي ټاکل.
- د سر ته رسېدلیو او سر ته نه رسېدلیو فعالیتونو تشخیص.
- د پروژې د موثریت تشخیص.

۶_۵_۷_ د تفتیش مرحلې Processes of Monitoring

۱_ د تفتیش د هدف ټاکل.

۲_ د تفتیش د عملیي پلانول.

۳_ د مسوولو مقاماتو له لوري د تفتیش 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 را ولاړېدونکې ستونزې پر لاندنيو څلورو کټګوريو وېشل شوې دي:

۱_ مالي ستونزې.

۲_ په منيجمينټ 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 یوه برخه حذف کړو.

۲_ په منبجمينټ او اداره کې ستونزې Management Problems

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

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

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

ج_ د ولايت، سيمې او محل په سطحه.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ تخنيکي ستونزې **Technical Problems**

تخنيکي ستونزې لاندې مسائل په بر کې نيسي:

الف_ د موادو د جنسيت خرابوالی.

ب_ په ډيزاين کې 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 ارزيابۍ وروسته مسوولو مقاماتو ته ورسېږي. د پروژې د تحليل سيستم په هر هيواد کې مختلف وي، مثلاً په ځينو هيوادونو کې دغه وظيفه د پروژې تطبيق کوونکي وزارت ته سپارل کېږي او په ځينو نورو هيوادونو کې بيا دغه وظيفه د هيواد د پلان وزارت پر غاړه وي او يا يوه مرکزي اداره د دغې وظيفې د سر ته رسېدو لپاره ايجادېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_۷_ په 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 ناخوښۍ او مخالفتونه پېښیږي، 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 لاندنې موارد په نظر کې ولرئ:

- د ناخوښیو په اړه په بېړني ډول اقدام وشي، او د ځنډېدو مخه یې ونیول شي.
- د موضوع د حلولو تر وړاندې ټول فکټورونه 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_ انجنیر او ساختمان — Engineer & Construction

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

دا د انجنير دنده ده چې پروژه په يوه داسې ډول چې د پروژې د خښتن 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 ونښندي. 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، بېله 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 یا مراقبت کوونکي انجنیر دندې په لاندې ډول دي:

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

۷_۳_ ساختماني تړونونه Constructional Contracts

ساختماني تړونونه په درې ډوله دي:

۱_ بالمقطع تړون:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۷_۵_۱_ ساختماني فعالیتونه — Construction activities

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

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

ددې لپاره چې د پروژې په ساختمان کې پرمختګ تعین کړلای شو. پلان کوونکی باید د کار هغه مقدار چې په هر فعالیت کې باید پای ته ورسېږي په تاکلو واحدونو کې مشخص کړي، وروسته د کار بازدهي هم د هغه اوقاتو په نظر کې نیولو سره چې د کار سر ته رسېدل ممکن نه وي تخمین کړي.
د هر فعالیت د بشپړتیا زمان باید تخیمین 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 بېلګې په ډول په یوه کانګرېټي تهداب کې باید لومړی د تهداب کیندنه او وروسته په کانګرېټ کې اچونه وشي.

۷_۵_۲_ د ساختماني پروژو پلان او مهالوېش — Construction Scheduling

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

(c) ketabton.com: The Digital Library.

الف_ بار چارټ Bar chart

دغه طریقه د پروژې مختلف فعالیتونه ښرګندوي 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 ښرګندونه کوي او د کرښې بشپړ اوږدوالی د هغه فعالیت د ټولې بشپړتیا موده ښیي.

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 ښو 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 یا رویداد Event:ـ

یوه پېښه د یوه فعالیت د بشپړتیا بیانوونکې ده چې په تېرې طرحه یا Arrow Diagram کې په معمول ډول د دایرې په منځ کې په یوه عدد سره ښوول کېږي.

تیر Arrow:ـ

تیر د یوه فعالیت ښکارندوی دی او دوه رویدادونه یا پېښې سره وصلوي، د تیر اوږدوالی د فعالیت له دوام سره هېڅ مناسبت نه لري.

شبکه Network:ـ

شبکه د فعالیت او رویدادونو ترمنځ ارتباط ښیي.

ډمي Dummy:ـ

ډمي له هغه فعالیت څخه عبارت ده چې په مات خط ښوول کېږي او د دې امر ښوونکې ده چې تر هغه مهاله چې فعالیت یا تیر فعالیتونه اجرا نه شي فعالیت او یا وروسته راتلونکي فعالیتونه نه شي پیلېدلای. ډمي فعالیت، زمان او وخت ته اړتیا نه لري.

موده Duration: :

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

ژرترینه پیل (Es) Early Start:

عبارت دی له ژرترین زمان څخه دی چې یو فعالیت پکښې پیلېدلای سي.

ژرترین پای (EF) Earliest Finish:ـ

عبارت له ژرترین وخت څخه دی چې یو فعالیت پکښې پای موندلای شي، ژرترین پای د ژرترین پیل له جمع کولو څخه د هماغه فعالیت په لاس راوړلای شو.

وروستی ترین پیل (Ls) Latest start:ـ

عبارت له وروستي ترین زمان څخه دی چې ممکن یو فعالیت پیل کړای شي، پرته له دې چې د یوې پروژې بشپړتیا وځنډېږي. $(Ls = Lf - D)$.

(c) ketabton.com: The Digital Library

وروستی ترین پای (LF) Latest Finish:ـ

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

د تعلیق وخت (TF) Total Float:ـ

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

آزاد فلوټ (FF) Free Float:ـ

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

بحراني مسیر Critical Path:ـ

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

سلك Slack:ـ

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

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

الف 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.

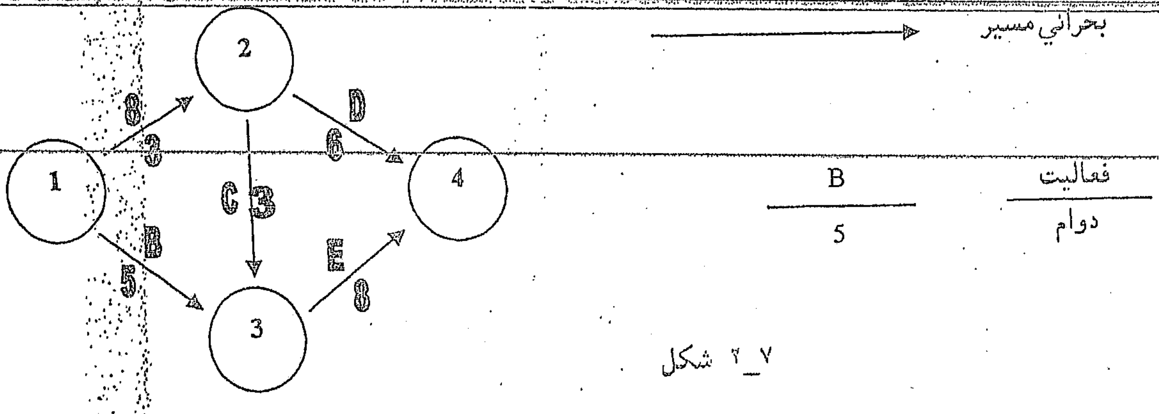
و ـ د پېښو یا رویدادونو نمبرګذاري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ز- د هغه جدول ترسيم چي پکښي د فعاليتونو د دوام، ژرترين پيل، ژرترين پاي، د مجموعي او آزادو تعليقونو ليست ځاى پر ځاى شوى وي.

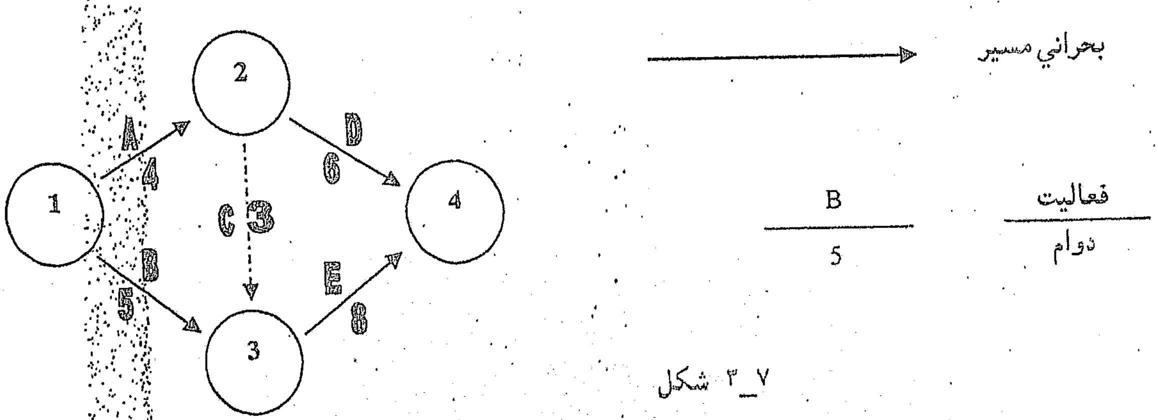
ح- د هغو فعاليتونو مشخصول چي پر بحراني مسير قرار لري.

هر فعاليت بايد د يوه سمبول په توسط ونبوول شي او وروسته د جدول په شكل وړاندې شي. په لاندني شكل كې د يوې پروژې ساده شبكه ښوول شوې ده. د دغې پروژې شبكه د پينځو فعاليتونو ښكارندويي كوي چي د A, B, C, D, E په توريو سره ښوول شوي ده او د هغو د كار موعد په ترتيب سره ۴، ۵، ۳، ۶، او ۸ ورځې دي A, B فعاليتونه په عين زمان كې اجرا كيدلاى شي او C, D فعاليتونه د A, B فعاليتونو تر مخه نه شي اجرا كيدلاى او د E فعاليت او 8, C د فعاليتونه تر بشپړيدو وروسته تكميلولاى شو.



۷_۲ شكل

هر كله كه وغواړو چي د C د فعاليت په له منځه وړلو يا معطله كولو سره په پورته شبكه كې تغير راوړو، په دې سره چي د E فعاليت تر هغه وخته پيل نه شي چي د A, B فعاليتونه بشپړ شوي نه وي، نو يو خاص ميتود د دغه تغير لپاره وجود لري، په دې صورت كې د ډمي Dummy له فعاليت څخه استفاده كيږي، لاندني شكل په يوه شبكه كې د ډمي Dummy څرنگوالى ښيي.



۷_۳ شكل

(c) ketabton.com: The Digital Library.

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

<u>رويدادونه يا پېښې:</u>

١_ د نقشې مطالعه.

٢_ د تهداب جوړول.

٣_ د تعمير د چوکاټ جوړول.

۴_ د اطاقونو د فرش جوړول.

۵_ د چت جوړول.

۶_ د سرای د احاطوي دېوالونو جوړول.

٧_ بهرنی پلستر.

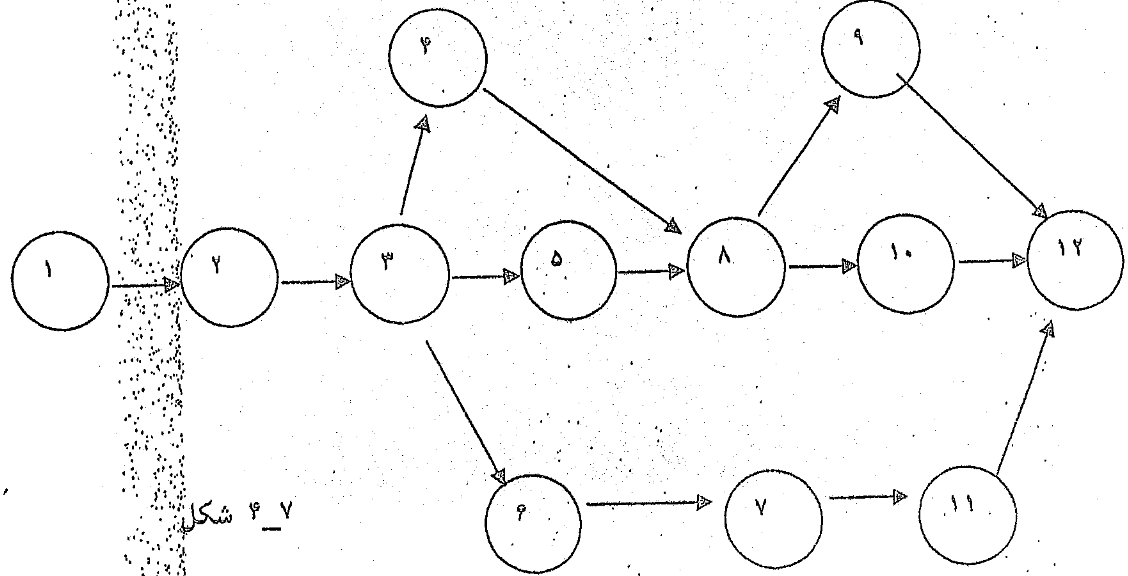
٨_ د برېښنا د وايرونو ليندواني.

٩_ د برقي ګرموونکو وسايلو نصبول.

١٠_ د پخلي د وسايلو نصبول.

١١_ د ورونو يا دروازو او کړکيو نصبول.

١٢_ د کار بشپړول.



٧_۴ شکل

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

To - خوشبینانه وخت.

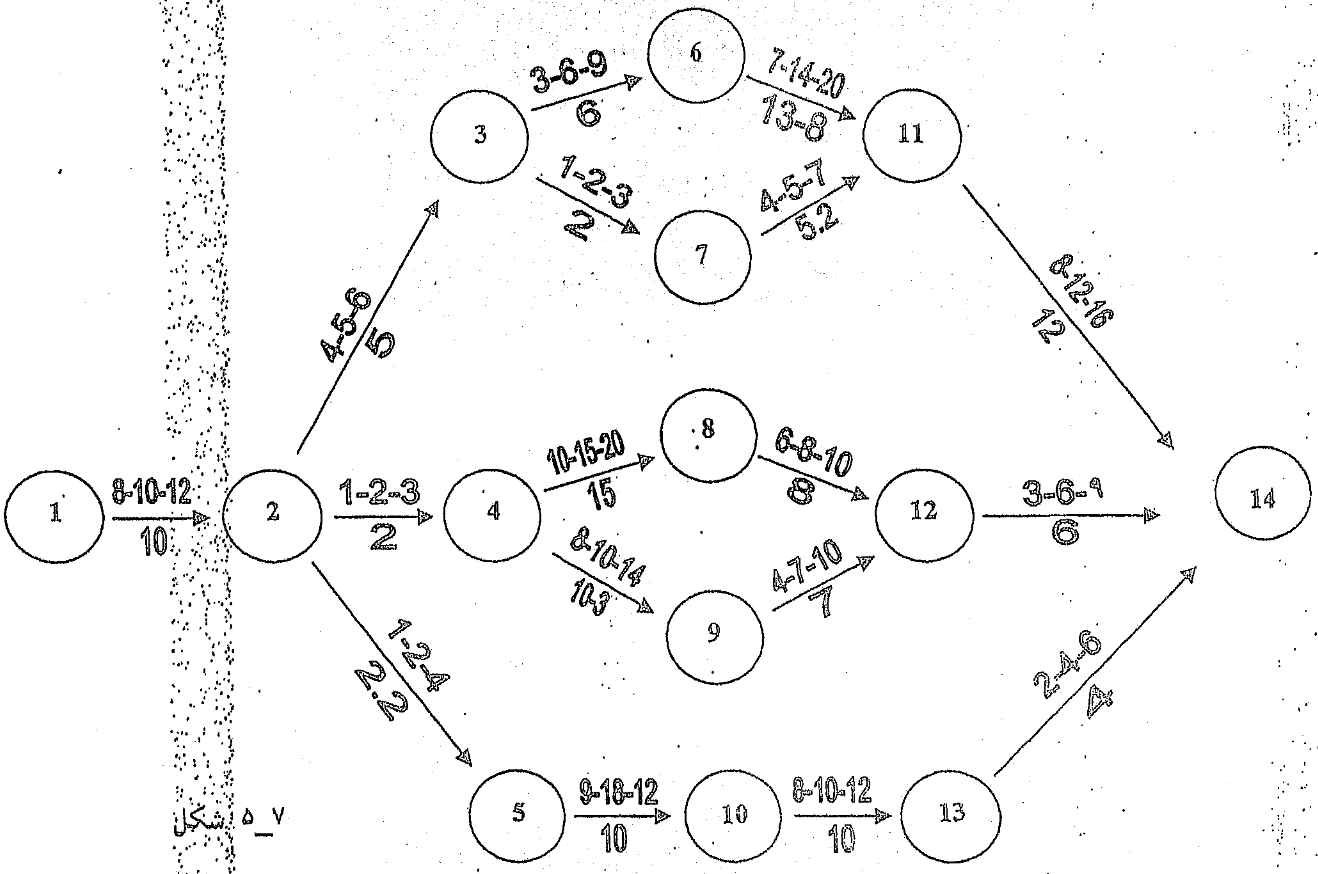
Tm - احتمالي وخت.

Tp - ډېر ترین وخت.

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

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

په همدې ترتیب:



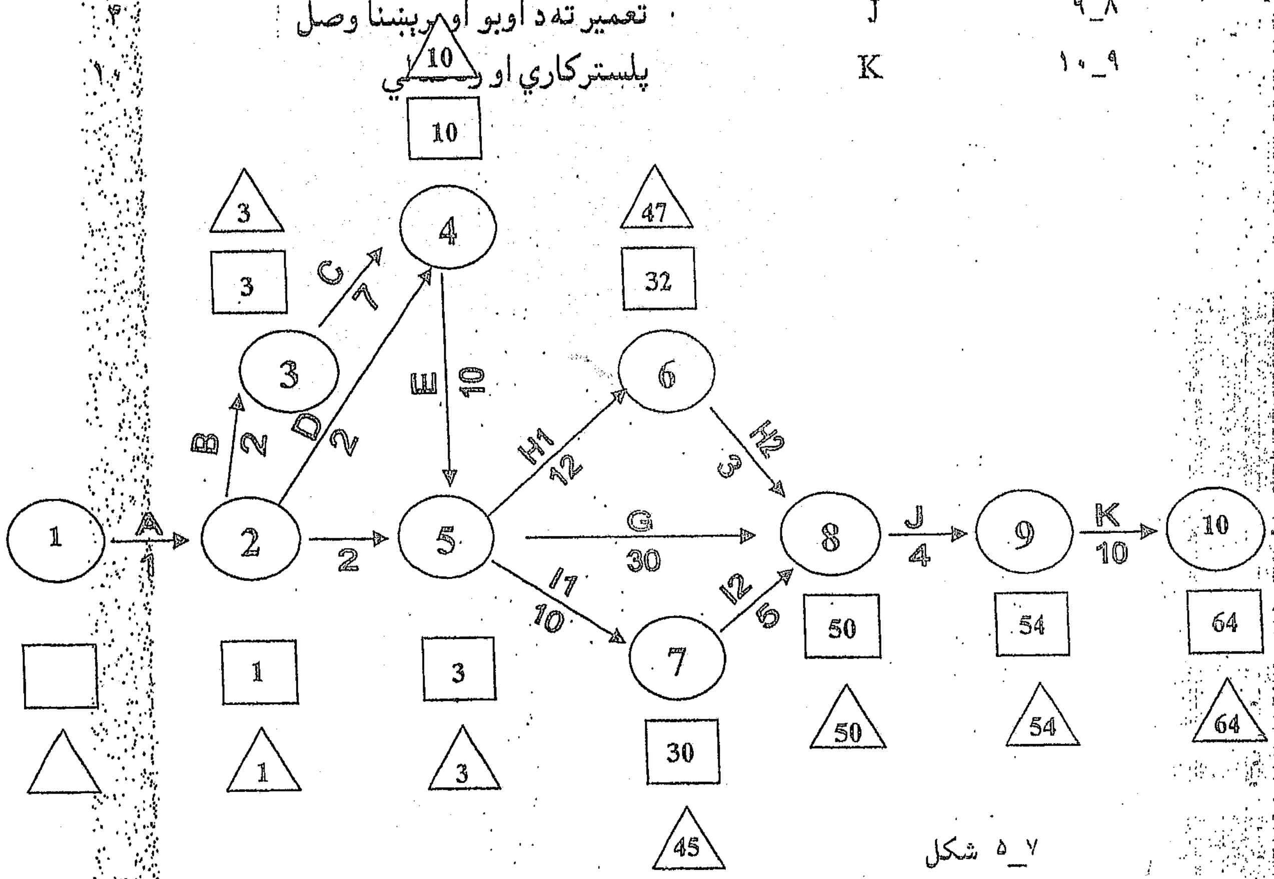
شکل ۵_۷

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی مثال:-

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

د پېښي نمبر	د فعالیت سمبول	د فعالیت تعریف	دوام
٢_١	A	د نقشي مطالعه	١ ورځ
٣_٢	B	د ساحي پاکونه	٢
۴_٣	C	ځمکني کارونه	٧
٢_١	D	د ساختماني موادو تهیه	٢
۵_۴	E	د تهداب کار	١٠
۵_٢	F	د ځښتني برابرول	٢٠
٨_۵	G	د تعمیر جوړول	٣٠
۶_۵	H1	د برېښنا لپاره لین غځول	١٢
٨_۶	H2	د برېښنا د لینونو نصبول	٣
٧_۵	I1	د بدرفت نلدواني	١٠
٨_٧	I2	د آبرساني نلدواني او د فکچرونو نصبول	۵
٩_٨	J	تعمیر ته د اوبو او برېښنا وصل	۴
١٠_٩	K	پلسترکاري او [illegible]	١٠



۵_٧ شکل

(c) ketabton.com: The Digital Library

د بحراني مسير پيدا کول:

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

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

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

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

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

د پای د وروستي وخت پيدا کول: Latest Event Time

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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، څرنګوالی د تخمین شوي دوام له مقدمو او تعقیبي فعالیتونو سره یو ځای ښیي.
په لاندې مثال کې فعالیتونه په توریو سره ښوول شوي دي، خو په حقیقې کار کې باید توضیحي کلیمات استعمال شي. دغه جدول د هغو معلوماتو پر بنا چې په سلسله مراتبو کې تشریح شوي دي، تهیه شوی دی:

(c) ketabton.com: The Digital Library

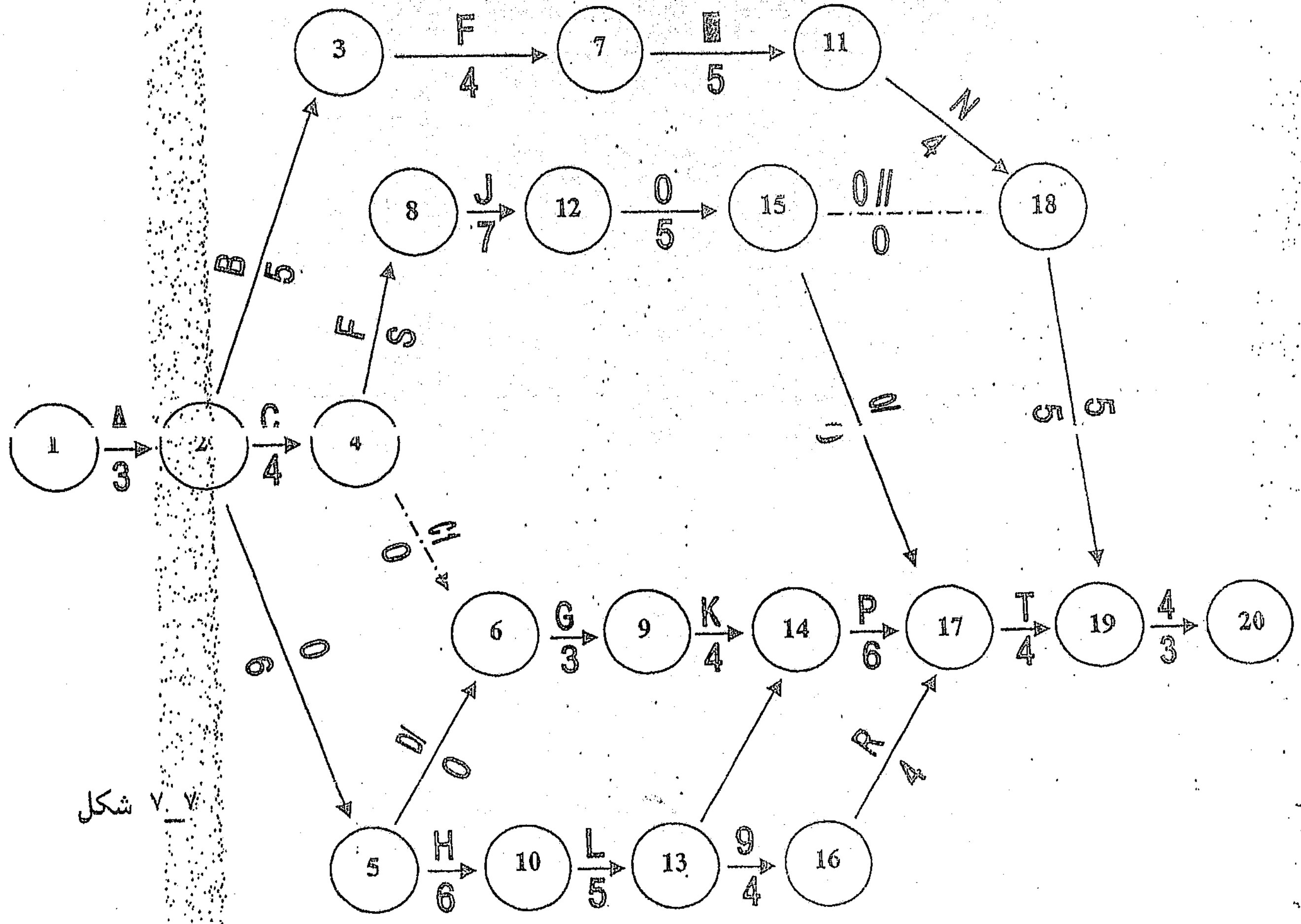
فعاليت Activity	دوام Duration	فعاليتونه مقدم	و تعقيب
A	3	نه يې لري	B.C.D
B	5	A	E
C	4	A	F.G
D	6	A	G.H
F	4	B	I
F	5	C	J
G	3	C, D	K
H	6	D	L
I	5	E	N
J	7	F	O
K	4	G	P
L	5	H	M, Q
M	3	L	P
N	4	I	S
O	5	J	S, T
P	6	K, M	T
Q	4	L	R
R	4	Q	T
S	5	N, O	U
T	4	O, P, R	U
U	3	S, T	نه يې لري

جدول ۷_۱

له ۷. ۱_ جدول څخه په استفاده د پروژې شبکه د ۷_۷ شکل پر اساس رسموو. په دغه شبکه کې څلور ډمي Dummy وجود لري. د C او D ډمي ښيي تر هغه وخته چې د C او D 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 ، فعاليتونه، رويدادونه، دوام، پيل، پای، مجموعي فلوټ، او آزاد فلوټ راښيي. هغه اعداد چې په جدول کې د رويدادونو تر عنوان لاندې ليکل شوي دي د شبکې تر بشپړتيا وروسته ټاکل کيږي. ساده ترينه طريقه د دغه جدول د تکميل دا ده چې ژرترين پيل او د پای وخت د هر فعاليت د دمي په شمول معين او يادانبت شي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۵_۵_ د مجموعي فلوټ تعين Determining Total Float

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

د ازاد فلوټ تعين Determining Free Float

د هغو ورځو له تعداد څخه عبارت دی چې ممکنه ده د يوه فعاليت ختم په ځنډ کې واچوي. پرته له دې چې د فعاليت ژرترين پيل د هغه متعاقب فعاليت په ځنډ کې واچوي. تېرې شبکې ته په پاملرنه ليدل کېږي چې د B فعاليت د اتمې ورځې په پای کې ختمېږي او په متعاقب يې فعاليت، 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 حتما 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: .... نیټه: ....

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 پاکل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

فعالیت	د افرادو دسته بندي	د نفرو تعداد	ګټني
کیندنه	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

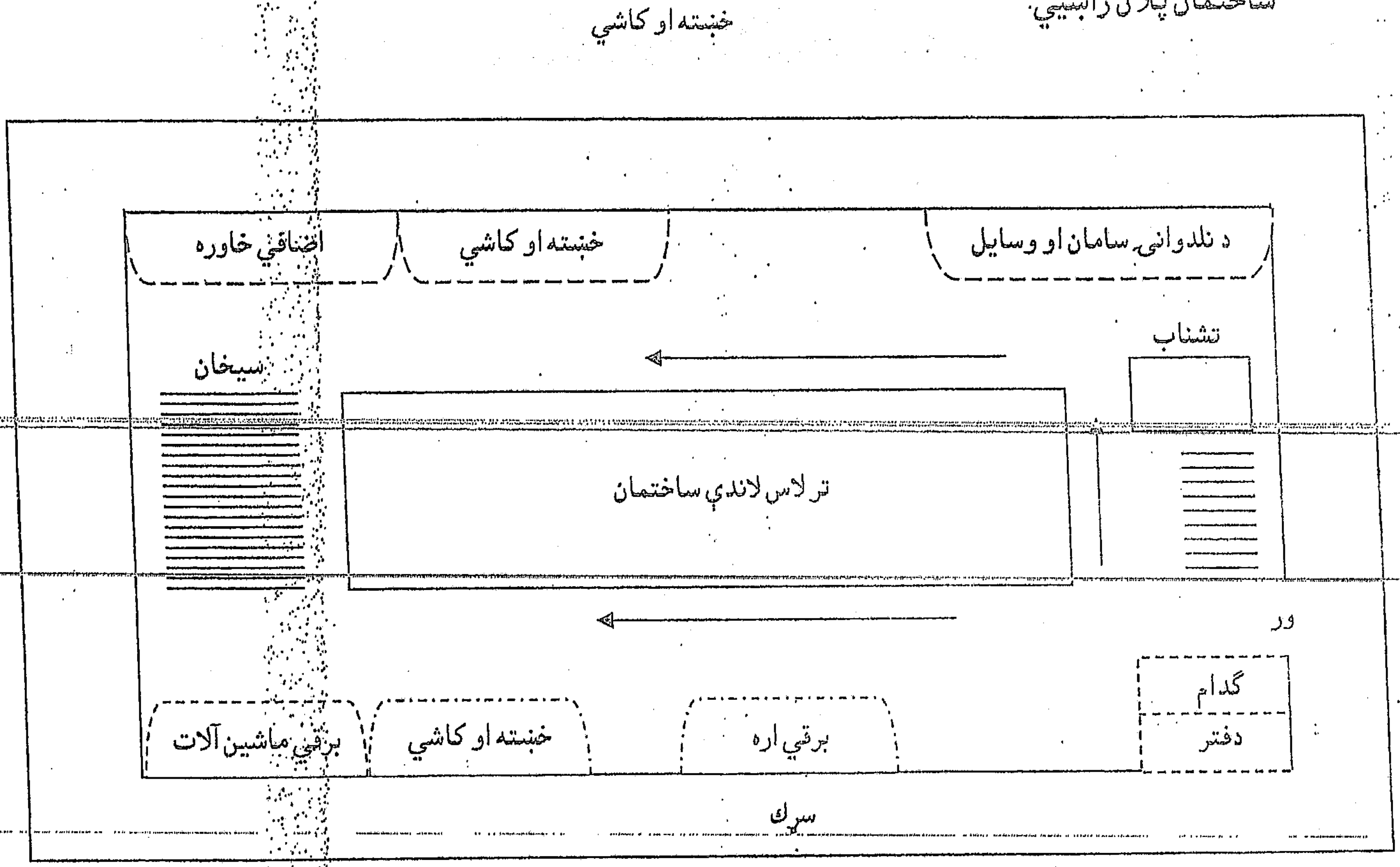
په دې پلان کې د ټولو ساحو نقشه چې د دفتر، تحویلخانې، د موادو د ذخیرو، ماشین آلاتو، سیخ تابې، قالب جوړونې او نورو لپاره وي موجوده وي، متذکره ساحه باید داسې انتخاب شي چې له ذخیرو څخه ساختمان ته د موادو د انتقال پر مهال ضایعات کم شي. هغه مواد چې یو ځای مصرفیږي باید یو له بله سره نیږدې وي.

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 دازادي مقابل پوهنتون
0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

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



۷_۸ شکل

د يوه کانګرېټي ساختمان پلان

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

بې خطره کار او د کارګر مصؤنيت

Safety and Labour Immunity

۸_۱_ عموميات:

انجنيران بايد له ممکنه حادثاتو څخه د خپل ځان د ساتنې په طريقه وپوهېږي او همدارنګه کارګرانو ته د دوی د ساتنې او وقايې طريقې له دغو خطرونو او حادثاتو څخه ور وپوهوي. د کارګرانو د وجود ساتنه په کار کې د دوی له دقت سره تړلې ده. هغوی بايد کوښښ وکړي تر څو په کار کې دقت خپل ورځنی عادت وګرځوي. پر محتاطانه فعاليتونو سربېره بايد کارګر ته وفهمول شي چې د بې خطره او مصؤن کار لپاره څه تدابير لازم دي او څنګه له کار سره وتړو.
بايد تل هوښيار واوسو او خطرونه پيش بيني کړو، ځکه دا ډول ځينو نکي حادثات له ناسنجيده حرکاتو څخه ناشي دي. بايد وپوهېږو چې هيڅ حادثه په تصادفي ډول نه رامنځته کېږي، بلکې هره حادثه د غفلت، بې احتياطی او د شخص د نه پاملرنې پايله 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 مستقيم اغيز لري. هغه څوك چې د کار د مصؤنيت قوانين او قواعد پر خپل ځان تطبيق کړي، باحوصله، هوښيار او وخت پېژندونکی شخص دی، کولای شي ستونزې په درست ډول تحليل او لپاره يې منطقي حل لارې پيدا کړي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دویم دا چې د موادو او سامان آلاتو له پراګندګۍ څخه د راپېښېدونکو خطرونو مخنیوی کېږي.
د بېلګې په ډول که د کار یو سامان د کارګرانو د تګ، راتګ په مسیر کې ایښوول شوی وي د کارګر د لوېدو سبب ګرځي او ښایي د کارګر د زخمي کېدو او یا سامان ماتېدو خطرات په وجود راوړي.
د سوځېدو وړ مواد باید په علیحده ډول او د اور له منبع څخه لیرې ځای کې وساتل شي. تر څو د اور د لګېدني په اثر له خطرونو څخه مخنیوی وشي.
اوبه او تو شوي روغنیات باید په ژر وخت کې پاك شي تر څو د اشخاصو له ښویدلو او برقي شوك څخه مخنیوی وشي. د ګاز سلنډرونه د نادرستې استفادې په صورت کې د چاودنې احتمال لري. نو د ټولو مسلکي افرادو لپاره د کار د مصؤنیت د قواعدو او قوانینو زدکړه ضروري ګڼل کېږي.

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

ځیني ساختماني مواد لکه چونه او سیمنټ د پوست د تخریش خاصیت لري، چې باید له دغو موادو څخه د استفادې پر مهال له ځانګړو دستکشو څخه کار واخیستل شي، همدارنګه له چونې څخه د استفادې پر مهال باید ځانګړې عینکې وکارول شي، ځکه وچه چونه له اور سره د تماس پر مهال چاودي او زیات حرارت تولیدوي چې د سترګو لپاره مضر دي.
د سنګ کارۍ او ډبرو ماتونې پر مهال باید له عینکو څخه استفاده وشي تر څو سترګو ته د ډبرو د ټوټو د لوېدو خطر لیرې شي.

د پلاستیك د مخصوصو سیمنټو د کارولو پر وخت باید د هغه له پلاستیکه، چې یو د سوځېدو وړ او نهایت قوي ماده ده باید پوست او سترګې د هغه له تماسه لیرې وي، د تماس په صورت کې باید فوراً اوبه وکارول شي، خصوصاً سترګې باید د پینځلسو دقیقو لپاره پرېولل شي.

۸_۳_ د کار لباس:

۱_ د کار جامې باید له ژر سوځونکي ټوکر څخه جوړې نشي.
۲_ پتلون باید لوېږي پایڅې ونه لري او تر قد اوږد نه وي، ځکه د شخص د لوېدو سبب ګرځي.
۳_ د کار پر وخت باید ساعت، انګوشتري او نور زینتي وسایل له لاسه لیرې کړو، ځکه امکان لري متحرك شي او ځیني خطرونه لکه د لاس غوڅېدل په وجود راوړي.
۴_ د کار پر وخت باید له ځانګړو بوټونو څخه استفاده وشي، ځکه دغه بوټونه پښې له لوېدلو سامان آلاتو څخه په امان کې ساتي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

تل د بې خطره قوانينو کاپي کارګرانو ته ورووېشئ!

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