د کندهار پوهنتون
انجنیري پوهنځی

د منجمنت اساسات

Ketabton.com

لیکوالان: انجنیر عبدالوحید (حمیدي)
انجنیر بهادر خان خپلواک

ژباړه او تدوین: پوهیالی انجنیر روښان ولسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه:

زموږ د ګران هېواد د خپلواکی 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 د مفیدو مراجعو وجود دی چی په دې ډول زموږ د ګران هیواد په ټولو سطحو کی و یو فرهنګی انقلاب ته اړتیا لیدل کیږي.

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

ځکه تصمیم ونیول سو ترڅو دا اثر په دری ژبه تالیف او ترتیب سي 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 کیدلای سي د ټولو لوستونکو لپاره ممد معلومات واوسي.

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

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

نو د همدې ملحوظ پر اساس امکان لري تر څو دغه اثر د ځینو نواقصو او نیمګړتیاوو لرونکی وي، ځکه نو هیله مند یو 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 ئي ددې اثر په اصلاح کي له موږسره مرسته کړېده د خپل امتنان مراتب وړاندي کړو، او د لوی خدای (ج) له دربار څخه ورته د دنیوي او اخروي اجر غوښتنه کوو.

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

په درنښت

لیکوالان

(c) ketabton.com: The Digital Library

ډالۍ:

گرانه لوستونکيه!

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

روښان ولسمل

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ژباړن یادښت:

ټولنو او هیوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړني لپاره ډېره ستونزمنه لاره وهلې او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زیار ایستلی دی تر څو د خپل په لړلو کې خپل بریالیتوب او د خپل بریالیتوب په لړلو کې بیا خپله بقا ووینې. کله چې د پرمختګ سپېڅلې کلمه د زړونو پر ژبه راځي ، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزیکي پرمختیا ، ټولنیزه پرمختیا ، اقتصادي پرمختیا ، سیاسي پرمختیا او داسې نور ....

ټولنیزه پرمختیا او پرمختیايي بهیر کې بیا ن ظرفیتونو لرونکي د نورو ذکر شوو پرمختیاوو سره مستقیما اړیکې لري، ځکه نو ویلای سو چې د ټولنیزې پرمختیا او ستر معنویت د لاسته راوړني لپاره علمي او اکادمیك درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړي ډول داسې یوه ټولنه کې لکه افغانستان چې ډېرو خونړیو جګړوا و سترو ناخوالو سخت ځپلی دی.

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

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

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

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

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

بریالي اوسی!

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د 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 لرلو کي خپل بریالیتوب او د خپل بریالیتوب په لرلو کي بیا خپله بقا ووینې. 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 خونړیو جګړو او ....رو 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	پاڼي نمبر
لومړی برخه- عمومیات	۱_۲۳
لومړی څپرکی- مدیریت او مدیران	۱
سریزه، تعریفونه، اهداف، د مدیرانو صفات او ځانګړتیاوي، د یوه مدیر دندي، د منجمنت پروسې، پلان، سازماندهي، استخدام، کنترول، مشرتابه رول، هڅونه، همغاړیتوب،	
دوهم څپرکی- د منجمنت تکامل او ښننه ئې	۱۰
د منجمنت د تکامل دسپلین، عنعنوي مرحله، د انساني خواصو مرحله د منجمنت د ساینس مرحله، هغه عوامل چي د منجمنت پر اجرااتو تاثیر لري، د منجمنت سیستم، د منیجرانو ډولونه، د منجمنت مختلفي دندي، 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 اجزاوي، اهداف، د ستراتیژۍ وړاندوینه، بودجه جوړونه، د تصمیم نیوني پروسې، د تصمیم نیونې ډولونه، د تصمیم نیوني ځانګړتیاوي، د تصمیم نیوني مرحلې، د یوه ښه تصمیم مشخصات	
څلورم څپرکی – سازماندهي	۳۵
سریزه، تعریف، د سازماندهۍ اجزاوي، د سازماندهۍ ځانګړتیاوي د سازماندهۍ پرنسیپونه، د استخدام پروسه، د استخدام مرحلې، وظیفه سپارنه، د وظیفه سپارلو ډولونه، کاري ګروپونه، د کنترول پروسه، د کنترول ډولونه	

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی- افهام او تفهیم ۴۸
سریزه، افهام او تفهیم، د افهام او تفهیم لاري، غونډي،
د مجلسونو د سرپرستۍ 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 هماهنګۍ 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 وېش،
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 کارۍ کي محافظوي تدابیر، کیندنه

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ستر او توانا ښتن په نامه چي د ځمکي په دې خاورينه کره يې بشر هست او هغه ته يې د پوهې 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 فابريکې 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 ځرنگوالی 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 څارنې 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 منېجر ووايو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

بالفرض که دغه ساختماني دستګاه سربېره پر يوه پروژه ځو 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 لارښووني وکړي.

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

اويا:

مديريت يا منيجمنټ له يوې 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، سازماندهی، استخدامولو، لارښوونې او هم د کارونو او فعاليتونو د څارنې او کنټرول دنده پر غاړه لري.

۱_۳_ اهداف: Objectives

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

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

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

۲_ اکثره وخت د منيجمنټ غير مسلکي 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 څکه ضرور بلل کيږي چې هر څوک د منيجمنټ 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 اجرااتو توان ولري.
۲_ منیجر باید د پروژې څارنه او نظارت وکولای شي.
۳_ منیجر باید قانوني شخص وي، د سیمې د خلګو دودونه، عنعنات او رسوم په نظر 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 لارښوونې کولو توان ولري او انتقاد منونکی وي.

۱_۵ _ د یوه منیجر دندې:

۱_ د فعالیتونو پلانول.
۲_ د بودجې تثبیت
۳_ د تصامیمو نیول او د اړتیا وړ قلمونو تخمین معلومول.
۴_ د پرسونل لارښوونه او څارنه.
۵_ د یوه کار د اجرا لپاره د افرادو ګمارل.
۶_ د کاري وسایلو، منابعو او افرادو څارنه او کنټرول.
۷_ د پرسونل تشویقول.
۸_ د پرسونل وړاندیزونو او شکایاتو ته غوږ نیول.
۹_ د پای ته رسېدلو فعالیتونو ارزیابي کول.
۱۰_ د مجلسونو د چارو تنظیمول.
۱۱_ د ستونزو مشخصول او د هغوی لپاره د مناسبو حل لارو پیدا کول.
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_ تشويقول، هڅول	Motivation
۷_ هماهنګي	Coordination

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

الف: پلان نيول: **Planning**

د پلان پروسه د دندو ټاکنه او د هغې اجرا او هم د يوه هدف موفقانه سرته رسېدل په بر کې نيسي، پلان تصميم نيولو ته اړتيا لري ترڅو له يو څو پيشنهادي حل لارو يا الترناتيفونو څخه يوه مناسبه پيشنهادي حل لار غوره کړي، د پلان پروسه د اهدافو د ثبت په منظور د پلان ترتيب او هم دې هدفونو ته د رسېدو لپاره تر سره کېږي. منېجران د درلودونکو پلانونو له مخې چې د دوی اداره يې د يوه 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 تصميم نيولو اغېز لري په لاندې ډول دي:

۱_ د مسئلې تشخيص.
۲_ د پيشنهادي حل لارو توسعه.
۳_ ارزونه يا ارزيابي.
۴_ له پيشنهادي حل لارو څخه د کړنلارې د مسير ټاکنه.

ب ـ سازماندهي/تنظيمونه: **Organizing**

وروسته له هغه چې منېجرانو اهداف وټاکل او د هغو د لاسته راوړلو لپاره يې پلان ترتيب کړ بيا نو بايد يو تشکيل جوړ کړي ترڅو د نوموړي تشکيل يا سازمان له لارې ټاکل شوي اهداف په لاس راشي، ځکه نو له سازماندهۍ څخه مراد د دندو او صلاحيتونو تر منځ د اړيکو په وجود راوړل او تنظيمول دي.

پلان شويو اهدافو ته د رسېدو په خاطر په پلان کې ټاکل شوي دندې اشخاصو او ارګانونو ته سپارل کېږي نو سازماندهي پلان شويو اهدافو ته د رسېدو لپاره له يوې وسيلې 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. يوه ښه سازماندهي د لاندنيو مواردو په نتيجه کښې لاس ته راځي:

۱_ تکړه او لايق کار کوونکی Intelligent Staffing

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ موثره لارښوونه — Efficient Direction

۳_ دوامدار مفاهمات — Timely Communication

۴_ اغېزمن کنټرول يا څارنه — Effective controlling

۵_ هدف لرونکي رهبري — Purposefully leadership

۶_ اغېزمنه هماهنگي — Beneficial Coordination

ج _ استخدام: Staffing

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

د_ مشرتوب/رهبري Leadership

کوم وخت چې اهداف غوره شول، سازماندهي يا 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 يو داسې اغېز وکړي ترڅو د دوی د کارونو يا 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 منېجمېنټ کې د وظايفو کنټرول له لاندنيو دريو عناصرو څخه تشکيل دي:

۱_ د اجراآتو د معيارونو څرنگوالی.

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.

يونيه او مناسب کنټرول په يوه اداره کې لاندې گټې منځته راوړي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

The Evolution of the Management & its analysis

۲_۱_د منېجمينټ د تکامل ډسيپلين The Evolving discipline of Management:

د منېجمينټ موجود ډسيپلين د لاندنيو دريو مرحلو محصول دی:

۱_ عنعنوي مرحله يا طريقه — Classical Approach
۲_ د انساني چال _ چلند او خواصو مرحله — Behavioral Approach
۳_ د منېجمينټ د ساينس مرحله يا طريقه — Management Science Approach

۲_۱_۱ عنعنوي يا دوديزه طريقه: Classical Approach

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

دوديزه مرحله له لاندنيو دوو ځانګو څخه جوړه ده:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_ د لوړې سطحې د منجرانو ستونزې په مجموع کې د موسسې یا ادارې د ورځنیو مسایلو په اړه څېړي
چې د کلاسیک سازمان د تیوری، Classical Theory په نوم یادېږي.

Scientific Management

الف_ علمي منېجمېنټ:

تولیدات مخ پر زیاتېدو وو او نوي مارکېټونه جوړ شول خو د بشري ځواک
د شملي پېړۍ په لومړیو کې
کمښت احساسېدی، د همدې ستونزو د حل لپاره دوې طرحې وړاندې شوې:

۱_ د بشري ځواک پر ځای دې له ماشین آلاتو څخه ګټه واخیستل شي.

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

علمي منېجمېنټ دوهمه طرحه تر مطالعه لاندې نیسي، کوم کس چې په دې
وکړ آمریکایي فرېډ ریک ټایلر Fredrick Tylor ؤ، نوموړي په کال □□□□ م په یوه کمپنۍ کې
مطالعات سرته ورسول او دا یې څرګنده کړه چې د کارګرانو ظرفیت د دوی تر اصلي معیار کم دی او د تولید
اندازه یې ورځ په ورځ کمېږي. د لایحې نا څرګندوالی دی،
ټایلر عقیده درلوده چې دغه ضایعه د کار کوونکو د ناپوهۍ او د کار د طاقت
دا چې په هغه زمانه کې دقیق مطالعات موجود نه وو ترڅو په یوه ورځ کې د یوه شخص د کار اندازه تثبیت کړي
همدارنګه د کار د معیار او کار مزد تر منځ ارتباط موجود نه ؤ. ټایلر له همدې امله د انتقاد لپاره پر اصلاحاتو
راغئ، ده هڅه وکړه ترڅو د منېجرانو او کار کوونکو تر منځ منازعه یا شخړه په داسې ډول پای ته ورسوي چې د
دواړو لورو ګټې تامین شي. نوموړی په دې ګروهه و چې د روزنې له لارې کار پای ته ورسوي او هم د یوه ښه کار
د سرته رسولو له امله کارګر ته تشویقي تادیات وکولای شي مسئله حل کړي.
ټایلر عقیده درلوده چې که هر وخت د ورځني کار اندازه تثبیت 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 تکلیف په خپله ګټه وبولي او عملي به
یې کړي. د ټایلر تجربو د کار د معیار د تعین لپاره نور تشویق کړل ترڅو ورته مطالعات تر لاس لاندې ونیسي.

Classical Organizing Theory

ب_ د کلاسیک سازمان تیوري:

دا تیوري هغه پرابلمونه او ستونزې تر مطالعې لاندې نیسي چې د لوړې کچې منېجران د لویو موسساتو او
ادارو د منېجمېنټ په اړه ورسره مخامخ دي. لکه څنګه چې دا ځانګه په ټولیز ډول د موسسې منېجمېنټ تر
مطالعې لاندې نیسي په همدې منظور دې ته د کلاسیک یا لرغونې سازمان تیوري وایي، په دې تیوري کې دوه
هدفونه نغښتي دي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ د منېجمينټ 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 منېجرانو 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 منېجرانو دا ومونده چې د منېجمينټ 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 منېجمينټ ټولو حامېانو د موضوع رواني يا اروائي اړخ هيڅ په نظر کې نه وو نيولی. د بېلګې په ډول د علمي منېجمنټ 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 کېږي، دا طريقه د لاندنيو 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 ۱۹۴۰ـ ۱۹۵۰ مو کلونو تر منځ پراختيا وموندله او کشف شوه، د انساني اړيکو کليمه دلته د منېجر او تر لاس لاندې کسانو سره د ده د چال چلند د ډول په معنا ده، د دې لپاره چې د منېجر او د ده تر لاس لاندې کسانو تر منځ ښې اړيکې په وجود راشي بايد منېجر درک کړي چې کومو سايکولوژيکي يا اروايي عواملو دا چلند او حالت منځته راوړ.

لکه څنګه چې علمي 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 کېږي او هم دا وړاندې کېږي چې د يوه کار د اجرا لپاره د مهارتونو او شخصي اړتياوو څه ډول زمينه مساعده شي، ځکه نو د دغې طريقې حاميان عقيده لري چې له پيسو پرته نور عوامل هم وجود لري چې کار ته د انسان د تشويق سبب وګرځي.

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 پدېخوا 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 منيجمنټ 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**

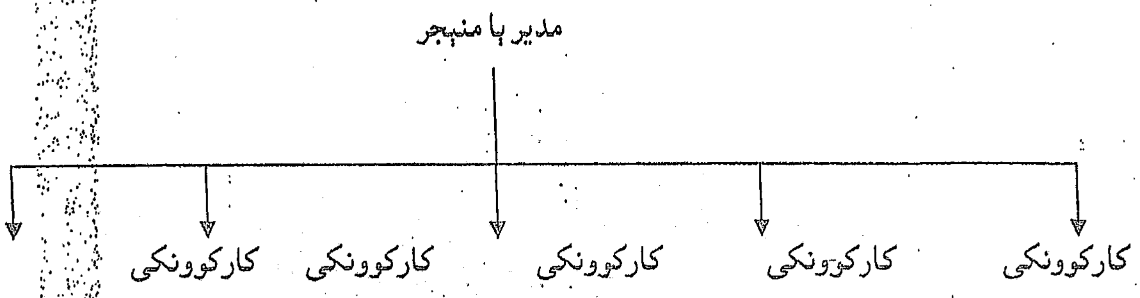
۲_ بهرنی چاپېريال **External Environment**

۲_۲_۱_ د منيجمينټ سيستم Management System

کله چې يو سازمان لا پرمختيا پيدا کوي 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

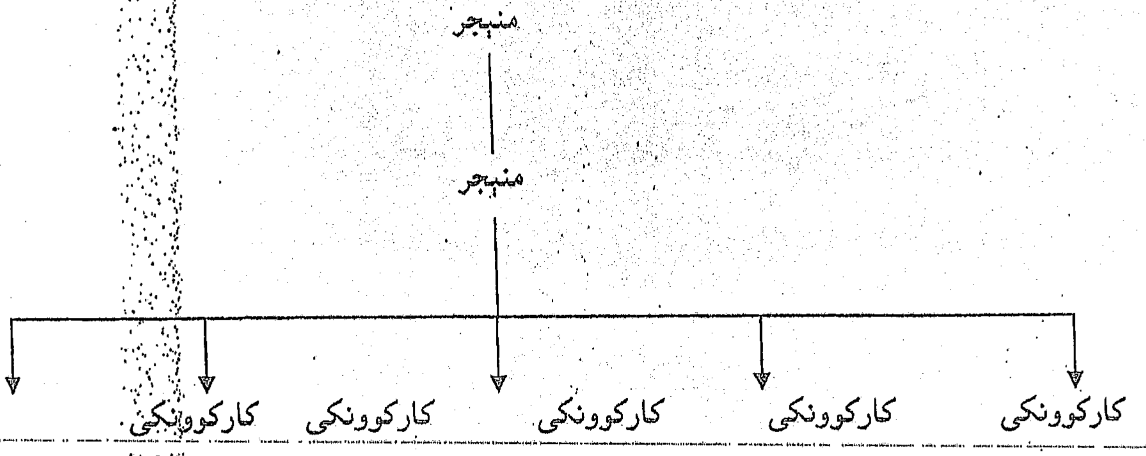
د ډېرو سازمانونو تاريخ دا څرګنده کړې ده چې سازمانونو د يوه منيجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو له مرحلې څخه په تدريجي ډول د څو منيجرانو او څو تر لاس لاندې کارکوونکو مرحلې ته پراختيا موندلې ده.
د دې مرحلې د انکشاف په نتيجه کې د منيجرانو مختلف ډولونه منځته راغلي دي، چې لاندې شکل يوه اداره د يوه منيجر او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



۲_۱ شکل

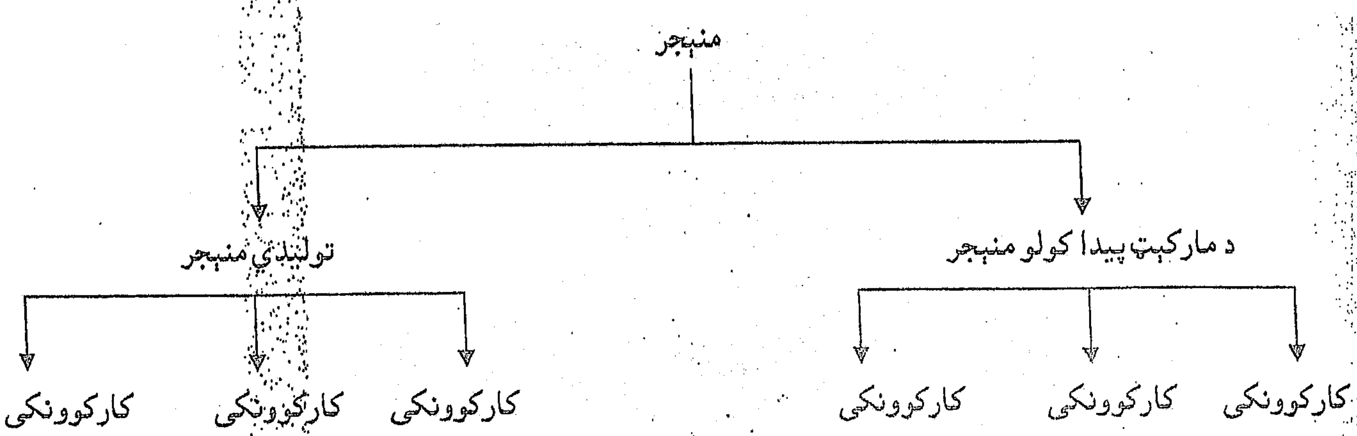
هر وخت چې د کار حجم زيات شي نو منيجر د اداري او تر لاس لاندې کارکوونکو د لارښوونې لاندې يوه بل شخص ته سپاري او خپله د سازمان عمده چاري پر غاړه اخلي، چې دغه سيستم د عمودي اختصاصي سيستم په نامه يادېږي، چې په لاندې شکل کې ئې ليدلای سی:

(c) ketabton.com: The Digital Library



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

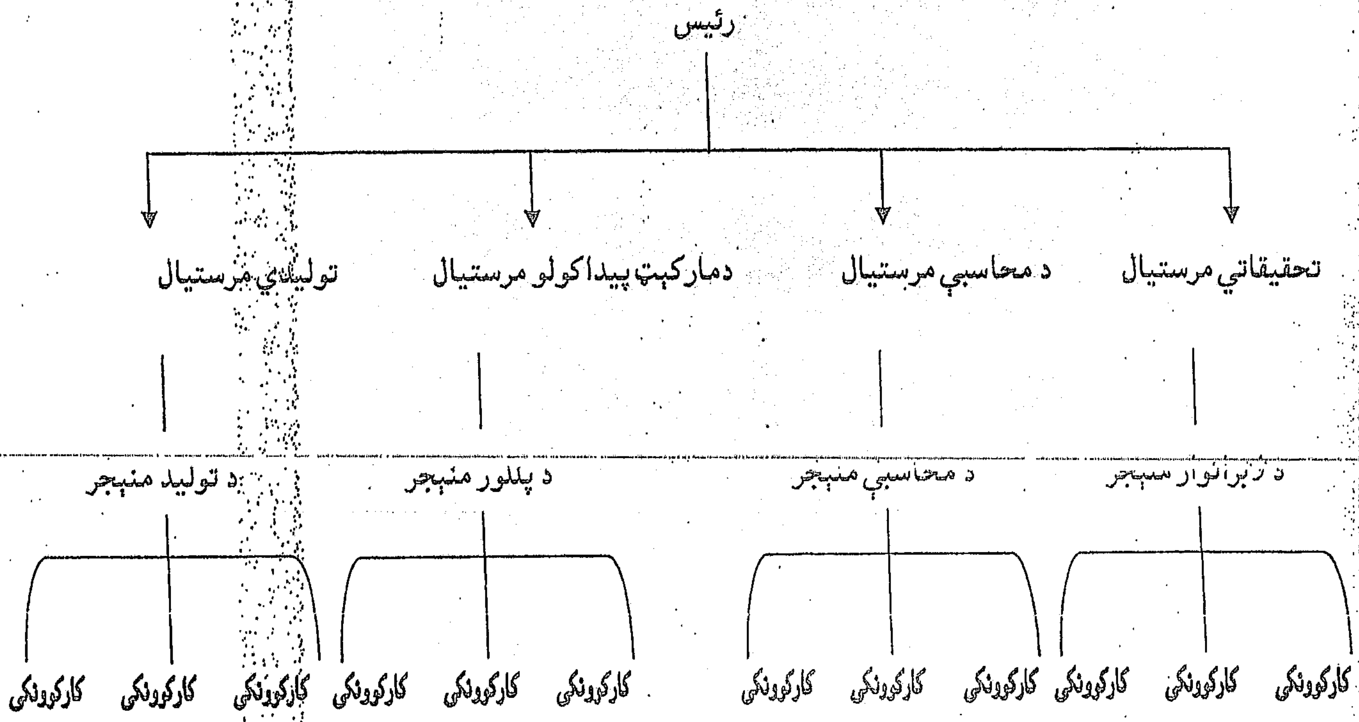
د تر لاس لاندې کارکوونکو د اداري د اختصاصي کېدو دویم ډول افقي اختصاصي طرز العمل بلل کېږي، په دې سیستم کې د تر لاس لاندې کارکوونکو د لاربسوونې وظایف و دوو نورو کسانو ته سپارل کېږي چې په دې ډول حالاتو کې د منېجمینټ وظیفي تخصصي او لا ستونزمنې کېږي:



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

هر مهال چې د منیجمینټ سیستم ډېر مختص او پیچلی کېږي نو د منیجرانو او اعضاوو ترمنځ اړیکې پېچلې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



(۲_۴ شکل مختلط طرزالعمل)

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

د لومړۍ کرښې منېجمینټ، منځنی منېجمینټ او لوړ منېجمینټ، چې هر یو په لاندې کرښو کې تشریح کوو:

الف_ لومړی منېجمینټ: First line Management

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

ب_ منځنی منېجمینټ Middle Management

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ج_ لوړ منېجمېنت: Top Management

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

۲_۳_ په مختلفو سطحو کې د منېجمنټ مختلفې دندې

Management Levels & Functions

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

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

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

۲_۵ شکل

۲_۴_۱ د منېجمېنټ پرنسيپونه: Principles of Management

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

۱_اداره — Administration

۲_ منېجمېنټ — Management

۳_ سازماندهي يا تنظيمونه — Organizing

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اداره Administration	منبجمينټ Management	سازماندهي Organizing
۱_ د نظرونو 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 شوي 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 پراخېږي 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 بیلانس 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 اړيکي 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 تر سره شي او له اضافي تشريحاتو څخه چې د کارکوونکو د افکارو مختلول او د کار مغلقول په وجود راوړي، مخنيوي 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 کي بايد کوښښ و سي چي 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 پيسي 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 کيږي، د هري کاري پروسې د اجرا لپاره بايد د کار پلان طرحه سوی وي، یو ښه پلان کولای سي چي په کارونو کي ډېره ښه او موثره نتيجه په لاس راوړي.(ث)

۱۱_ څارنه او کنټرول **Controlling:_**

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

۱۲_همغاړيتوب يا هماهنګي **Coordination:_**

د يوه هدف د موفقانه لاس ته راوړلو لپاره د فعاليتونو هماهنګۍ ته ضرورت شته.

۱۳_ مشرتوب يا رهبري **Leadership:_**

يو درست او سالم لوري ته د افرادو د سوق کولو په خاطر يوه رهبر او لارښود ته اړتيا شته.

۱۴_ مسووليت او صلاحيت **Responsibility & Authority:_**

دنده، مسووليتونه، حقوق او صلاحيتونه يو له بل سره مستقيماً اړيکي لري، او دندي او مسووليتونه له صلاحيتونو پرته موثر نه وي.

۱۵_ استثنات **Exception:_**

نظر دې قانون ته لوړ منيجمينټ بايد د ستونزو د حل او پلان جوړولو لپاره وخت ولري او د امکان تر بريده د هغوی دنده نور پر غاړه واخلي.

۲_۵: د اداره کولو مهارتونه: Managerial Skills

د منيجمينټ د سطحو د په نظر کي نيولو پرته ، منيجران بايد د داسې مهارتونو څښتنان وي چي له مخې يې وکولای شي په درست ډول خپلي دندې پر مخ بوزي. دا مهارتونه په لاندې ډول نومول کيږي:

۱_ تخنيکي مهارتونه Technical Skills

۲_ تحليلي مهارتونه Analytical Skills

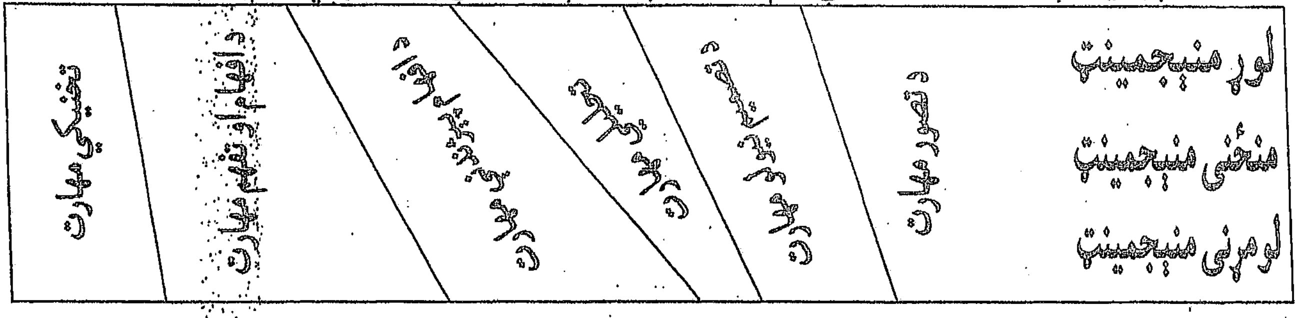
۳_ د انسان پېژندنې مهارتونه Human Skills

۴_ د افهام او تفهيم مهارتونه Communication Skills

۵_ د تصميم نيونې مهارتونه Decision Skills

۶_ د مفهوم اخيستنې 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 منیجرانو نقشونه Managerial Roles

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

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

۱_ مفاهموي نقشونه Interpersonal Roles

الف_سمبولیك یا نام نهاده رول: Figurehead role

کولای شو دا منبجران سمبولیك منېجران هم یاد کړو، د مثال په ډول په هغو هیوادونو کې چې پارلماني سیستم لري(لکه پاکستان) ولسمشر د هیواد په چارو کې صلاحیت نه لري او د هیواد اداره د لومړي وزیر او پارلمان د مجلس په لاس کې وي.

ب: د لارښووني یا رهبری رول Leadership role

دغه رول د استخدام فعالیتونه(تنزل، روزنه، د رتبې لوړول، برطرفي) د کارکوونکو د تشویق تر څنګ په بر کې نیسي.

ج: ارتباطي رول Liaison role

منېجران د موسسې یا اداري د کورنیو او بهرنیو ارتباطي فعالیتونو مسوولیت پر غاړه لري.

۲_ معلوماتي نقشونه Informational Roles

الف: تفتیش Monitor role

منېجران د هغو بدلونونو او ستونزو په اړه چې د کار د متاثره کېدو سبب ګرځي د کار چاپېریال یا محیط ارزیابي او بررسي کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب: اطلاعاتي تفتيش Disseminator Role

منېجران بايد د هغو معلوماتو په لټه کې وي چې تر لاس لاندې مامورين ورته اړتيا لري او لازم وي. همدارنګه منېجران 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 دی 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 منېجران بايد په دې توانا وي تر څو د تر لاس لاندې کسانو د ستونزو په اړه د لوړې سطحې منېجرانو ته قناعت ورکړي او د لوړې سطحې منېجران بايد وکولای شي چې سازمان په تفصيلي ډول په سازمان پورې تړليو اشخاصو ته وروپېژني. دا پېژندنه نه يوازې دننه بلکې و بهرنيو ارګانونو، دولت او نورو کمپنيو ته هم بايد وي (ژ)

۳_ د پرېکړې کولو نقشونه Decision- making Roles

الف: نوښت Entrepreneur

منېجر بايد تل کوښښ وکړي تر څو ابداع، او په کار کې مثبت نوښت ولري.

ب: د ستونزو حلولو نقش Disturbance handler

هغه نقاط د منېجرانو د پاملرنې وړ ګرځي چې د هغو تصحيح د تر لاس لاندې کارکوونکو له وسه وتلي وي، منېجران په دغه برخه کې په چټکۍ سره عمل او پرېکړه کوي، تر څو ستونزې هموارې کړي.

ج: د سرچينو د اماده کولو رول Resources Allocator Role

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

د: مشاور رول Negotiator Role

منېجران د خپل منېجمېنټ د سطحو په نظر خپل مشاورتي رول لري، لوړ منېجران د موسسې يا ادارې د راتلونکې په اړه د جلسې دايرولو په نيت له خپلو تر لاس لاندې منېجرانو سره مشوره کوي او يا بايد د لومړۍ کرښې منېجران 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 چاپيريال The External Environment

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

الف_د دندې ښه ګول_ موثریت The satisfying job-Efficiency dilemma
ب_ ټولنیز مسوولیت_ګټه راوړنه The Social responsibility-Profitability

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

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

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

ب: ټولنیز مسوولیت_ګټه راوړنه The Social Responsibility-Profitability

د ټولنو په یوه برخه کې له لویو موسساتو څخه غوښتنه کېږي چې د ټولنیزو چارو په یوه برخه کې برخه واخلي. په ۱۹۵۰ مو کلونو کې داسې نظریې راڅرګندې شوې چې ویل یې منیجران 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. څنګه داسې تصور کېږي چې لوی موسسات د ټولنې په مقابل کې مسوولیتونه لري او هم صلاحیتونه او کافي قدرت، برسېره پر دې لازم تخنیکي فهم هم د دوی په اختیار کې شته.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲_۸: د موسسې اجراآت Organizational Performance

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

۱_ ګټه راوړنه Profitability:_

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

۲_ رقابت Competitiveness:_

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

۳_ موثريت Efficiency:_

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

۴_ تغير پذيري Flexibility:_

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

۲_۹: د منېجمېنټ وظيفه The work of Management

ټول اشخاص چې له منېجمېنټ 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 ته رسيدلي دي که نه؟

ب: د اشخاصو اداره کول Managing people

په عامه اصطلاح منېجمېنټ 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 منيجمينټ 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 تطبيق Implementation of Planning

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

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

۳_۴_ د پلان اجزاوې Elements of Planning

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

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

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

پورتني ټول مواد په لاندې ډول تشريح کوو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱_ موخې 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 کښته سطحې مينيجمينټ لپاره د کار د پيل نقطه ګڼل کيږي.

په يوه توليدي موسسه کې لاندني څلور هدفونه موجود وي:

۱_ ګټه راوړنه.

۲_ رقابت.

۳_ موثريت.

۴_ تغير منل.

لاندني 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 تېرو معلوماتو څخه په ګټه اخيستنه، د يوې موسسې راتلونکې پيش بيني کېږل شي. په توليدي موسساتو کې بايد لاندنۍ موضوعګانې پيش بيني شوې وي:

۱_ پلورنه يا فروشات.

۲_ سرچينې يا منابع.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_ ستراتيژي: Strategy

ستراتيژي د هغو اهدافو د لاسته راوړلو طريقه طرحه کوي چې د مخکي پېش بيني شويو منابعو او فروشاتو په استفاده وي. ستراتيژي د پروگرامولو په نامه هم يادېږي، هر هدف بايد لږ تر لږه د يوې ستراتيژۍ درلودونکی وي، په دې معنا چې د منېجمينټ اجراآت يا کړنلار بايد مخکي له مخکي بيان شوې وي. لاندني مثال د اهدافو او ستراتيژيانو تر منځ اړيکي راښيي:

هدف	ممکنه ستراتيژياني
توليدات: بازار ته د نوي توليد عرضه کول	۱_ د نوې ټايپ ماشين بايد مخکي لا اماده شي.
	۲_ د جنسيت د کنټرول پروگرام بايد ارزيابي شي.
پرسونل: د منېجرانو د منېجمينټ د ظرفيت ارزيابي کول	۱_ د منېجرانو د ټول کار شايسته گي ارزيابي شي. ۲_ د منېجرانو لپاره د سويې د لوړوالي تدابير.
مارکيټ: پر مشتريانو د موادو د پلور ډېرول.	۱_ د توليد مقدار زيات شي.
مالي_ د هغو طويل المدته حسابونو د مودې کمول چې موده يې تر پينځو مياشتو ډېره وي.	۱_ يو اهل مسلك شخص دې په حق الزحمه يې ډول استخدام شي تر څو ټول حسابونه چك او طويل المدته حسابونه نوټ کړي ارزيابي شي.

۴_ بودجه جوړونه: Budgeting

د پلان يو بل گام د موسسې د هر عمده جز لپاره بودجه جوړول دي. بودجه جوړونه د يوه سازمان د فعاليتونو د هماهنگ کولو لپاره مهمه طريقه ده او د کنټرول د يوه موثر تخنيك په ډول گڼل کېږي. لاندني شکل د بودجې پروسه واضح کوي.

پاتې دې نه وي چې مالي بودجه بايد نظر شرايطو ته بدلون منونکې وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

پلان

- اهداف
- ستراتيژي

↓

د پلور يا فروشاتو بودجه.

- د پلورل شويو شيانو محصولات.
- پولي عايدات.
- نور عايدات.
- گټه.
- متفرقه.

↓

منفي

↓

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

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

په نتيجه کې

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

۳_۱ شکل: د يوه توليدي سيستم مالي بودجه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د يوې مياشتې گټه = (۴۷۵۰۰۰) * ۳۰ = ۱۴۲۲۵۰۰۰۰ افغانۍ.

دويم مثال: د چاى جوړونې د يوې فابريکې توليدات په ورځ کې زر کيلو گرامه ته رسيږي او د چايو د پلور قيمت د يوه کيلوگرام لپاره زر افغانۍ دى، که د يو کيلو گرام چايو متحول قيمت (0.5) افغانۍ او د يوه گرام ثابت قيمت (0.25) افغانۍ وي، نو په يوه ورځ کې د فابريکې گټه پيدا کړئ.

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

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

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

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

ب: انتقالي بودجه: Moving Budget

انتقالي بودجه د يوه ثابت زمان لپاره مثلاً يو کال لپاره ترتيبيږي او پسله ټاکلې مودې څخه مثلاً هره مياشت کې تجديد کيږي، د مثال په ډول هر کله چې بودجه په وري مياشت کې د يوه کال لپاره ترتيب شي، د هرې مياشتې په تيريدو سره نوې کيږي او د يوه بل کال لپاره انتقاليږي. په دې ډول نوي نوي معلومات د بودجې لپاره انعکاس کيږي.

۵ـ تگلارې يا پاليسى: Policies

تګلارې هغو لارښوونو او منولونو ته ويل کيږي چې د منيجمينټ په اعمالو کې د ترتيب شويو ستراتيژيو د پلي کولو په خاطر پکاريږي. د يوې تګلارې جوړول د پلان جوړونې له عمده برخو څخه ګڼل کيږي او د اهدافو د بشپړتيا او پلي کېدو په اړه مور ته اطمينان رابخښي.
اغيزمنې تګلارې د لاندنيو معيارونو په بر کې نيوونکې دي:

۱ـ تغير منل: Flexibility

تګلارې بايد مناسبې او معقولې موازنې ولري، په دې معنا چې د شرايطو له تغير راوستلو سره حالات تغير 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 پی 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:

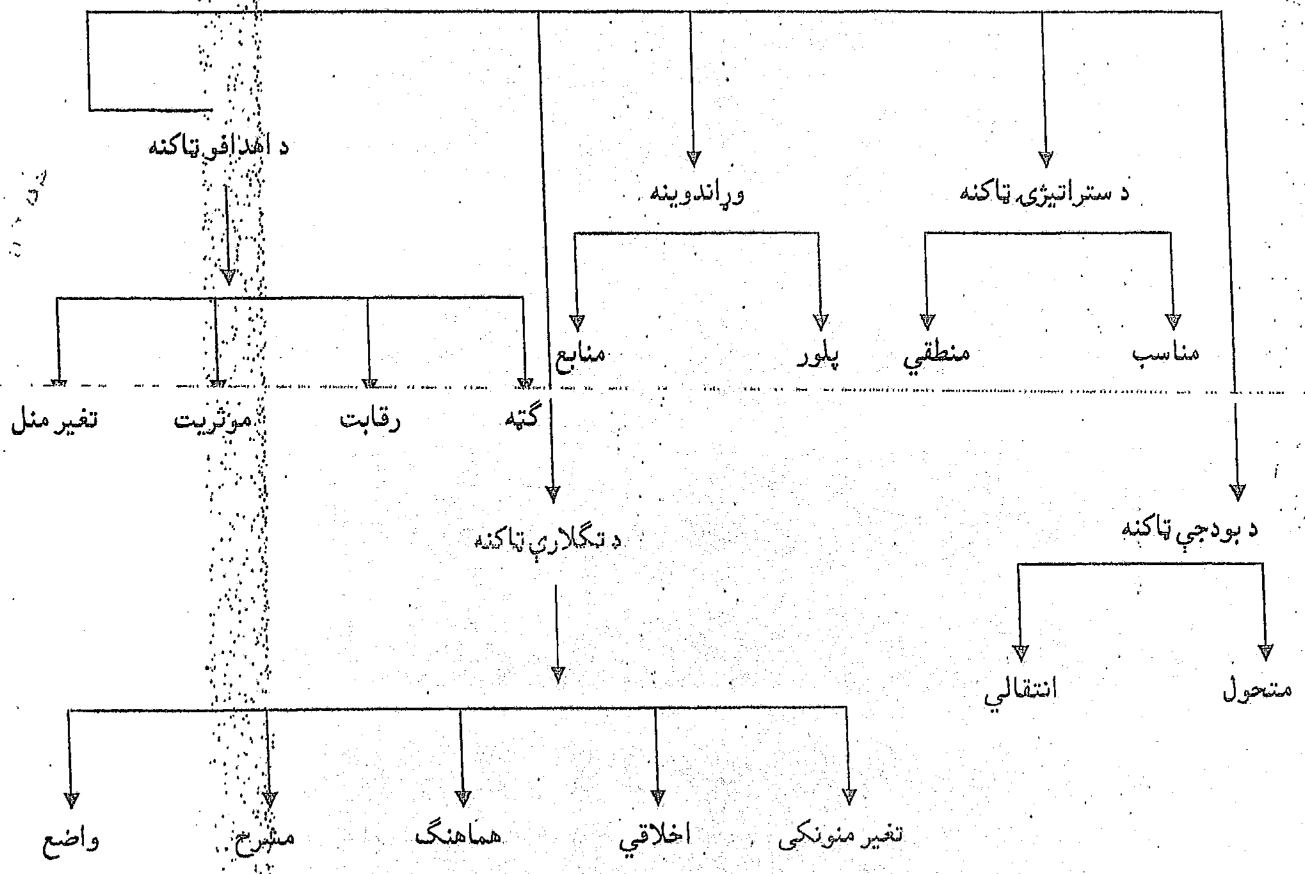
- د کسانو د دندو مشخصول.
- د کار د وسایلو تهیه کول.
- د ساحې د کار او کاګرانو ارزونه.
- د ټولو هغو مواردو ارزونه چې په کارګرانو، پروژو او اشخاصو پورې اړه لري.

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

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_ تصمیم نیونه Decision Making

تصمیم نیول د منیجر لپاره د یوه کار د اجرا او یا نه اجرا په مورد کې ډېر مهم ګڼل کېږي. د مثال په ډول یو ماشین چې تخمین شوی عمر یې پینځه کاله، د سرویس کولو لګښت یې پینځه ډالره او قیمت یې پینځه زره ډالره وي د هغه ماشین په مقابل کې چې تخمین شوي عمر یې پینځلس کاله، د سرویس کولو کلنی لګښت یې اته سوه ډالره او قیمت یې اتیا زره ډالره وي، د منیجر مخې ته قرار لري. اوس نو منیجر باید تصمیم ونیسي چې کوم یو له دوی څخه د پروژې لپاره اقتصادي تمامېږي. یا د افرادو د استخدام کولو لپاره منیجر باید تصمیم ونیسي تر څو یو نفر په دایمي ډول په پروژه کې استخدام کړي او یا له افرادو څخه په حق الزحمه یې ډول استفاده وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۵_۱_ تعریفات Definitions

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

۱_۳_۱_ د تصمیم نیونې ډولونه Types of Decision

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

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

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

۳_۵_۳_ د تصمیم نیونې ځانګړتیاوې Characteristics of Decision Making

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳_۵_۴_ د تصميم نيونې مرحله — Process of Decision Making

۱_ اګاهي	Perception
۲_ تصور او ادراك	Conception
۳_ څېړنه	Investigation
۴_ بررسي او فكر كول	Deliberation
۵_ ټاكنه يا انتخاب	Selection
۶_ ترويج	Promulgation

الف: آګاهي د يوې مسئلې تعريف او تحليل په بر كې نيسي.

ب: ادراك او تحقيقات د يوې مسئلې په اړه د حقايقو د پيدا كېدو مرحله ده.

ج: بررسي او فكر كول حل لارو ته پرمختګ وركول په بر كې نيسي.

د: ټاكنه يا انتخاب د مناسبو حل لارو ټاكنه په بر كې نيسي.

هـ: ترويج په عمل كې د تصميم پلي كول په بر كې نيسي.

۳_۵_۶_ د تصميم نيونې په عمليه كې د كارګرانو د ګډون ګټې:

- ګډون كوونكي دا احساس كوي چې كار د دوى خپل دى، او دوى مهم افراد دي.
- د ملاحظې په ډول له نيول شوي تصميم سره مخالفت كمېږي.
- د كارګرانو كاري موثريت زياتېږي.
- بين الافرادي يا د افرادو تر منځ اړيكي لا پراخېږي.
- افراد ډېر منسجم او هماهنګ كېږي.

۳_۵_۷_ د يوه ښه تصميم مشخصات:

- ښه تصميم هغه دى چې د ټولو يا اكثريت خلكو او ټولنې له ملاتړ څخه برخمن وي.
- ښه تصميم هغه دى چې د موجوده امكاناتو په نظر كې نيولو سره د عملي كېدو وړ وي.
- ښه تصميم هغه دى چې د خلكو له دودونو، مذهب او ديني مقدساتو سره توپير ونه لري.
- ښه تصميم هغه دى چې بدلون منونكى يا انعطاف پذير وي.
- ښه تصميم هغه دى چې په لږترين لګښت ډېره ښه پايله ولري.
- ښه تصميم هغه دى چې د يوې ستونزې د ښه او بهترينو حل لارو پر اساس نيول شوى وي.
- ښه تصميم هغه دى چې د يوې مشخصې ستونزې پر اساس نيول شوى وي او د مشخص هدف لرونكى وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

تنظيمونه/سازماندهي

Organizing

۴. ۱_ سريزه:

د سازماندهی کلیمه څلور لاندې مطلبونه احتوا کوي:

۱_ د فعالیتونو پېژندنه او صنف بندي.

۲_ پلان شویو اهدافو ته د رسېدو په خاطر د فعالیتونو گروپ بندي.

۳_ هرگروپ یوه منېجر ته سپارل او منېجر ته د فعالیتونو صلاحیتونه ورکول.

۴_ د موسسې د جوړښت یا تشکیل په منځ کې د هماهنگی یا همرغی ایجادول.

۴_۲_ تعريف:

سازماندهي د کار د وېشلو له پروسې او د یوه کاري گروپ د فعالیتونو د همرغه کولو له پروسې څخه عبارت ده چې د گډو فعالیتونو او کوښښونو د اغېزمن کولو په خاطر تر سره کېږي.

یوه موثره سازماندهي لاندې څو گټې له ځان سره راوړي:

- د منېجمینټ موثریت لوړوي.
- د افرادو له کوښښونو څخه اعظمي استفاده تامینوي.
- د افرادو د فعالیتونو تر منځ همرغي اسانه کوي.
- د دوسیو او دسیسو په تشخیص او پېژندنه کې مرسته کوي.
- د پروژې پراختیا ته تقویت وربخښي.
- فاسد کارونه او تخریبوونکي کوښښونه کنټرول او خنثی کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴. ۳_ د سازماندهی اجزاوې: Elements of Organization

د سازماندهی درې عمده جزونه په لاندې ډول دي:

۱_ د کار وېش Division of work:_

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

۲_ متبادلې اړیکې Inter-relationship:_

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

۳_ د افرادو په توسط اجراآت Individual Performance:_

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

۴. ۴_ د سازماندهی ځانګړتیاوې Characteristics of Organizing

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

۱_ هدف 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 کنترول مناسب حد Reasonable Span of Control:_

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

(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 پام ونه کړو چې له کافي دلایلو او [illegible] پرته دې په مسوولیتونو او صلاحیتونو کې آني بدلون را نه شي، چې د پروژې په بهیر کې به بنه عواقب ونه لري.

۷_ بدلون منل Flexibility:_

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

۴_۵_ د سازماندهۍ پرنسیپونه Principles of Organization

۱_ اهداف Objectives:

سازماندهي د موسسې اهدافو ته د رسېدو یوه وسیله ده.

۲_ صلاحیت او مسوولیت Authority & Responsibility:_

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

۳_ نهایي صلاحیت Ultimate Authority:_

هر 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 سازماندهی قیمت Organization Cost:_

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

۱۰_ موثر مکالمات Ettective Communication:_

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

۴. ۶_ د استخدام پروسه The staffing Process

لکه چې پخوا مو هم تعریف کړی دی، استخدام د یوې موسسې د پوستونو د ډکولو او ډك ساتلو څخه عبارت دي. اوس باید 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 شمیر تعین یا Human Resources Planning.

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دغو څلورو مهارتونو له جملې څخه درې يې مخکې تشريح شوي دي.

د ډيزاين مهارت:
دغه مهارت د هغو مسائلو د حل کولو د قابليت څرګندوونکى دى 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 بيدا کول دي، همدارنګه د عريضه کوونکو تر پيدا کېدو 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 دى، چې د يوه شخص لپاره لازمي وي، تر څو ټاکل شوې دنده په ښه ډول پاى 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 لورى 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 برياليٰ منيجر د يوې موسسې يا ټولنې د ګټه راوړلو په خاطر د افرادو له اداره کولو سره زياته علاقه لري، ياني صرف بايد د مقام او پيسو د لاسته راوړنې په خاطر د منيجرۍ د پوسټ غوښتونکى نه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب_ روانشناسي یا اروا پوهنه او مکالماتي مهارت:

یو له هغو نورو خواصو څخه چې د یوه منیجر لپاره لازم وي د تحریري مکالماتو د مکتوبونو لیکلو او خبرو کولو قابلیت دی. مکالماتي مهارت د روانشناسی د علم پوهېدنې ته اړتیا لري، یانې له یو چا سره څنګه چلند او خبرې اترې وکړو؟

ج_ دراستی او سخاوت خاصیت:

منیجران باید سخي خلك وي او پر خپلو تر لاس لاندې کسانو اعتماد ولري.

د_ د منیجر په حیث د کار سابقه:

د هر پست لپاره د کار سابقه او تجربه لازمه ده او هر منیجر چې تاکل کېږي باید د یوه منیجر په حیث په هره سطحه کې چې وي کاري سابقه ولري.

۳_ د انتخاب یا ټاکلو پروسه The Selection Process

د انتخاب مراحل:

- لومړنۍ بازپرسي یا پوښتنې.
- د عرض پاڼې یا درخواستی ارزونه.
- مصاحبه او خبرې اترې.
- ازموینه.
- د شخصي سابقې په اړه د معلوماتو پیدا کول.
- د انتخاب په اړه تصمیم.
- د روغتیا د فورمې توزیع.

پاتې دې نه وي چې په پورته ټولو مراحلو کې د شخص د رد امکان موجود دی.

مصاحبه یا خبرې اترې Interview

د یوه شخص د مصاحبه کولو په بهیر کې به مصاحبه کوونکی لاندې پوښتنې له تاسو څخه وکړي:

- ستاسو د مخکنۍ دندې پر مهال مو څه مسوولیتونه او وظایف پر غاړه وو؟
- له خپلې مخکنۍ وظیفې څخه مو لاسته راوړنه څه وه؟
- نورو ستاسو سره څه ډول همکاري درلوده؟
- هغوی څه ډول کسان وو؟

چاپ: رحیمي فوتو کاپي
هرات دروازه دازادی مقابل جنگلنه 0700861482
دانشکده پوهنتون انجینري پوهنځی

(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 پست 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 محيط 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 اجراأتو 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 ليدل 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 ارګان 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، معاش 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 ګروپ ته د يو کار د اجرا مسووليت او صلاحيت ورکول له وظيفه سپارلو څخه عبارت دی.

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 ځرګندوي.
- وظيفه هغه چا ته ورکول کېږي چې په هغه ځانګه 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د_ مقابل لوری د کار په هدف ښه پوه کړي.

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

۴_۷_۱ د وظیفه سپارلو ډولونه:

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

۱_ مستقیم امر:

په دغه طریقه کې له ټولنې لهجې څخه کار اخیستل کېږي، د امر صادروونکی ساده دي څو 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 وظیفې سپارنه:

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

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

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

۴_۸_ ډله یا ګروپ: Team Work

ډله یا ګروپ عبارت له هغو افرادو څخه دی 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 کار کولو 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 وپيژني.
- 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 يې:

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 تشکيلېږي:

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

د ګروپ آمر:

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

۴_۹_ د کنټرول پروسه Controlling Process

کنټرول له هغه ارزيابي کولو څخه عبارت دی چې:

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

ب_ آيا قوانين مراعاتېږي؟

ج_ آيا ورکول شوي اوامر تطبيق کېږي؟

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

۱_ د منل شوو معيارونو تاسيس.

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

۳_ د سرغړونو اصلاح.

۴_۹_۱_ د کنټرول د يوه موثر سيستم اړتياوې:

- د ګټورو معلوماتو برابرول:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پوښتنه چې هر منېجر 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

پينځم څپرکی

افهام او تفهيم

Communication

۵_۱ سريزه:_

افهام او تفهيم د يوه سازمان يا پروژې د غړيو په منځ کې د سازمان او پروژې د پرمختګ له ضرورتونو څخه شمېرل کېږي. نامناسبه همږغي يا هماهنګي او افهام او تفهيم د کار د شا ته والي، ستونزو او ناخوښيو د ايجاد سبب هم ګرځي او په مجموع کې سازمان سخت متاثره کوي.لکه څنګه چې د صنعتي پروژو څېړنتانو مطالعه کړې ده، د نويو يا جديدالاحداث پروژو ۲۵٪ په سلو کې د کار د وروسته پاتې والي او ناسموالي عامل نادرست افهام او تفهيم او د همږغی يا هماهنګی کمښت دی

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

۱_ په موسسه کې افهام او تفهيم او مناسبه سازماندهي.
۲_ د انجينر په توسط د ساختمان پر کارونو د مرور اړتيا.
۳_ د ډيزاين عمومي کيفيت.
۴_ د کار لپاره د مجربو انجينرانو او مهندسينو تاکنه.
۵_ افرادو ته د تخنيکي ارقامو واضح کول.
۶_ د نقشې، شرحې او اړوندو ډراوينګونو موجوديت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۲_ افهام او تفهيم: Communication

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

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

١_ د پروژې د موضوع او اهدافو په اړه مکمل معلومات.
٢_ د شخصي عقايدو او نظرياتو څرګندونه.

تجربې ښوولې ده چې په مخامخ افهام او تفهيم کې لاندې درې اثره شامل وي:
١_ د الفاظو اثر تقريباً لس په سلو کې.
٢_ د لهجې او رنګ اثر تقريباً پينځه ويشت په سلو کې.
٣_ د کردار، رفتار او سترګو د تماس اثر تقريباً پينځه شپېته په سلو کې.

۵_۳_ د افهام او تفهيم لارې

١_ شفاهي:
په دغه ډول افهام او تفهيم کې مفاهيم د خبرو کولو او غوږ نيولو له لارې صورت نيسي، چې ورځنۍ خبرې اترې، تدريس او نور په بر کې نيسي.

٢_ تحريري:
په دغه طريقه کې مفاهيم د ليکلو او لوستلو له لارې صورت نيسي، کتابونه، مجلې، ورځپاڼې، ليکونه او نور په دغه طريقه کې شامل وي.

٣_ اشاروي:
په دې طريقه کې مفاهيم د بدن د غړيو د حرکاتو له لارې صورت نيسي، د سر حرکات، لاسونه او سترګې په دغه طريقه کې شاملې وي.
٤_ د نښو استعمال:

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دغه طريقه کې د مفاهمې په منظور له سمبولونو يا نښو څخه استفاده کيږي، مثلاً ترافيکي اشارات، د يوه دفتر سمبول او نور ....

لاندې ټکي بايد د خبرو کولو پر مهال مراعات کړو:

- خبرې کوونکي يا ويناوال بايد د خبرو پر موضوع حاکميت ولري.
- د خبرو پر مهال بايد مخاطب په نظر کې ونيول شي.
- په خبرو کولو کې بايد ټولنيز يا معاشرتي اداب په نظر کې ونيول شي.
- خبرې کوونکی بايد د قناعت ورکولو پر مهال احساساتي نه شي.
- د خبرو محتويات بايد ضد و نقيض نه وي.
- خبرې يا صحبت لنډ او پر محتوی وي.
- د خبرو کولو موضوع روښانه وي.
- د خبرو کولو پر وخت د غ او آواز د موضوع پر اساس بايد پورته او يا کرار شي.
- په خبرو کې د مثالونو او شراهدو له ورکولو څخه کار واخيستل شي.
- له جسمي حرکاتو څخه پر ځای او موزون ډول ګټه واخيستل شي.
- د مقابل لوري خبرې په منځ کې پرې نه شي.
- د امکان تر بريده د تخنيکي او بهرنيو کليماتو له استعمال څخه پرهيز وشي.

د غوږ نيونې پر مهال لاندې ټکي په نظرکې ولرئ:

- په قضاوت کې له بيړې څخه مخنيوی وشي.
- پر عمده ټکيو خبرې ښه متمرکزې وي.
- له خبرې کوونکې سره د همدردۍ څرګندونه وشي.
- د ويناوال يا خبرې کوونکي خبرې مهمې و بريښول شي.
- د يو طرف خبرې پرې نه شي.
- د موضوع توافق يا رد په ادبي کليماتو صورت ونيسي.
- په شيانو له مصروف کېدلو څخه پرهيز وشي.
- د صحبت يا خبرو کولو فضا له هر ډول وېرې تشه وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵_۴_ غونډي يا مجالس Meetings

مجلس هغه وخت دايرېږي چې د يوې ستونزې د حل لپاره د يوه گروپ د تشکيل اړتيا وي، او يا مستقيمې خبرې اترې او تحليل لازم وي. لاندنۍ لارښوونې د مجالسو موثريت ته لا ښکلا ورېخښي:

- 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 پرېکړې 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، ستيج او ... بايد مخکې لا وازمويل شي.
- يو نفر د مجلس د پرېکړو 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 هيچا 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 وايي، خو د رايې ورکولو حق نه لري او تصمیم نیونه نه شي کولای.

۳_ څېلواک 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 پېشنهاد 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.

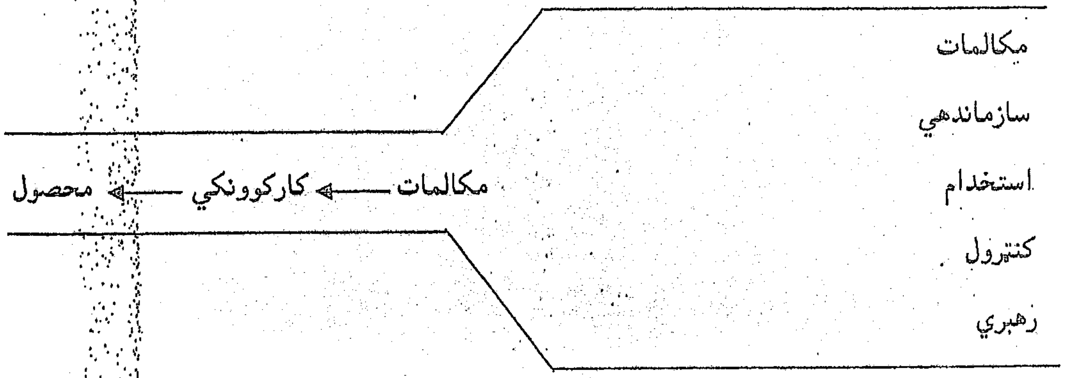
۵_۵ مکالمه او منیجمینټ Communication & Management

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.

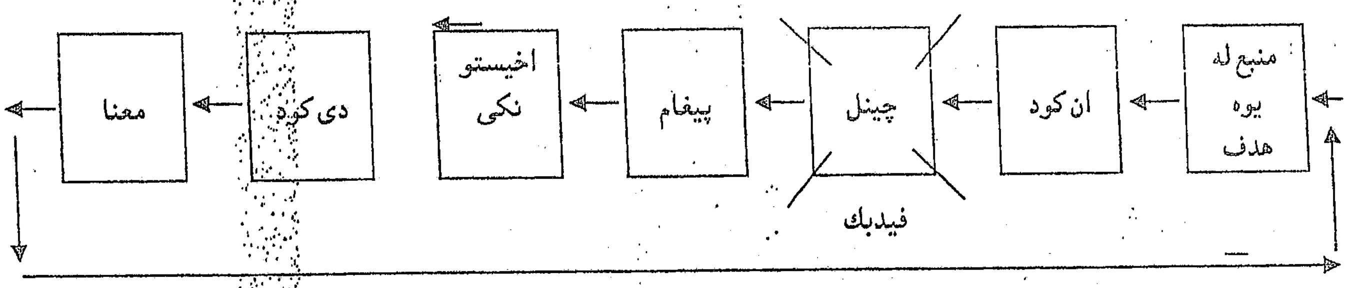
لکه څنګه چې منیجران عموماً دندې د نورو په وسیله او د مفاهمې له لارې د اجرا مرحلې ته وايي نو په درستو مفاهیمو باندې پوهېدل په منیجمینټ کې له خاص اهمیت څخه برخمن دي. ببلهٔ مفاهموي مهارتونو به د منیجري او تخنیکي مهارتونو د لوړې سطحې درلودل ډېره ګرانه وي او له بله طرفه به د کافي مهارتونو درلودل چې تخنیکي 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 تفهیم) پروسې Communication Process



د کلیماتو د پروسې پیل له هغه ځا کیږي چې د مکالمې لپاره دلیل ولري او غواړي خپل هدف د مکالمې له لارې نورو ته ورورسوي. اشخاص په دې توانا نه دي چې په مستقیم ډول مکالمه وکړي، نو هغوی مجبور دي چې له سمبولونو او کوډونو څخه، چې له مفکورې او معلوماتو څخه یې استازیتوب وکولای شي، استفاده وکړي.

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

ژبه او لغاتونه د مهمو سمبولونو او کوډونو له جملې څخه شمیرل کیږي.

انځورونه، وجهي اصطلاحات، د رنګ ترنګ یا Tune په خبرو کې حرکات او اشارې هم مهم سمبولونه او کوډونه دي.

ډیر وختونه مکالمات د څو کوډونو یا سمبولونو له یو ځای کیدو څخه په وجود راځي. کله چې دغه د سمبولونو یا کوډونو لیست په یوه چینل کې قرار ونیسي، پیغام په وجود راوړي، چینل د پیغام د حمل او نقل وظیفه پر غاړه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

انسانان د پینځو حسونو لرونکي دي، د لیدني حس، د اوریدلو حس، د لامسي حس، د خوند حس او د بوی حس، پس په مجموعي ډول پینځه چینله په انسانانو کې د مفاهمو د انتقال لپاره وجود لري، چې مهمترین د دوی د لیدو او اوریدو چینلونه دي.

پیغام په یوه چینل کې د ان کوډینګ د پروسې فزیکي محصول دی، لیږل شوی پیغام د نورو په توسط اخیستل کیږي او هغوی مجبور دي چې هغه دوباره په معلوماتو او هدف د مفکورې وژباړي چې دغه پروسه د ډي کوډینګ په نامه یادیږي.

فیډبک د پیغام په مقابل کې د پیغام اخیستونکي له عکس العمل څخه عبارت دی. د فیډبک له لارې خلک کولای شي د خپلو مکالماتو په تاثیراتو 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 شیانو ته اطلاق کیږي چې د مکالماتو د اخلال باعث ګرځي، ولې دغه د مکالماتو ملحوظ هیڅکله کامل او سل په سلو کې موثر نه وي.

۵_۷_ د اغېزمنو مکالماتو اجزاوې Elements of Effective Communication

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

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

۱_ ځان پېژندنه Self-Concept

دلته د ځان پېژندنې له کلیمې څخه هدف دا دی چې شخص خپل ځان څرنګه ویني، یعنې څوک دی، څه کاره او څومره ارزښتمن شخص دی؟

ځان پېژندنه د شخص پر مکالماتي قابلیت ډیر زیات اغېز اچوي، په هره اندازه چې شخص له خپله شخصیته آګاهي لري او خپل ځان کامل ګڼي، په هماغه اندازه د هغه مکالمات موثرتر وي. د دې امر دلیل په دې کې دی چې شخص لږ محتاط وي او کولای شي له کوم ترس او ویرې پرته خبرې وکړي، او خپل ځان نورو ته وروپېژني او نور هم وپېژني.

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه کسان چي ځان په ټولنه کې نابرابر ویني، همېشه ځان کم قیمته، بې استعداده، ناتوان او بې اعتماده فکر کوي چي دغه ډول اشخاص تل محتاط وي او له دې وېرې چي کوم توری غلط نه کړي او د نورو د تمسخر وړ ونه ګرځي هېڅ وخت نه شي کولای واقعیتونه او خپل افکار نورو ته ووایي.
خلك کولای شي خپل ځان د نورو په ذریعه وپېژني، هر نظر چي نور یي د شخص په اړه لري، هغه شخص همدغه رنګه نظر د خپل ځان په اړه لري.
نو ځان پېژندنه په اطرافیانو پورې اړه لري او د شخص ارتباط له اطرافو سره وي، تنها د مکالماتو له لارې نبه صورت نیولای شي. په همدې اساس کولای شو ووایو چي ځان پېژندنه پر مکالماتو او مکالمات پر ځان پېژندنه مستقیم تاثیر لري.

۲ـ ځان څرګندونه: Self-disclosure

بل مهم جز چي پر مکالماتو تاثیر لري دا دي چي شخص تر کومې درجې په ده پورې مربوط افکار او واقعیتونه افشا کوي. په هره اندازه چي 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 چي ځان څرګندونه یو خطرناك کار دی، ځکه که نور مونږ وپېژني نو تر دې وروسته به مونږ دوست ونه لري او نه به مو قبول کړي.
ځکه نو تل انتظار باسو چي اول نور وپېژنو او تر هغه وخته چي پر نورو اعتبار ونه کړو خپل ځان نه اظهاروو.
ولې (جوراد) په دې عقیده دی چي ډېر کم داسې پېښېږي تر څو وکولای شو بې له دې چي ځوك خپل ځان تظاهر و کړي، د په لاس کې لرونکو معلوماتو له مخې هغه وپېژنو، اعتبار د تظاهر یا ځان څرګندولو له مخې منځ ته راځي.
تجربو ښوولې ده چي ځان څرګندونه په موثرو مکالماتو کې مستقیم تاثیر لري، امتحان یې کړئ، نتیجې ته به ورسېږئ.

۳ـ د بیان وضاحت Clarity of expression

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴_ غوږ نیونه Listening

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

۵_ احساسات Coping with emotion

احساسات هم د اشخاصو پر مکالماتي قابلیت تاثیر لري، دا یو طبیعي امر دی چې ټول خلک د احساساتو، قهر، خوښی 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 ټل ټولنه خلکو ته دا وربښیي چې خپل احساسات پټ وساتي.

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

- همېشه له خپلو احساساتو څخه خبر واوسئ.
- خپل احساسات ومنئ او ناليدلي يې 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 دري 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، ببله دې تحريري راپور نسبت د شفاهي راپور ته لاندېني 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 کېدلای تر يوه اوږده مهاله معتبره پاتې شي.

۲_ تحريري راپور: Written Report

ټول مطالب او اجراآت چې په يوه موسسه کې صورت نيسي د کاغذ پر مخ درج 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 ځانګړتیاوي:

- 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

درییمه 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 بیلابیل 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 پلي 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 لاندنيو عواملو له جملې څخه د يوه په اثر تثبيت کېږي:

الف_ د ضرورتونو کمښت او يا د خلکو غوښتنه.

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

ج_ د آسانتياوو، موادو او نورو کمښت يا نه موجوديت، چې د ټولنې د پرمختګ لپاره ضرور دی.

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

هـ_ د خصوصي متشبسينو يا پانګه اچوونکو نوښت.

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

ز_ طبيعي پېښې لکه سيلاب، وچکالي او نور ....

د پروژې د ردولو عمده دلايل:

الف_ د نامناسبې ټکنالوژۍ انتخاب.

ب_ د خطر موجوديت.

ج_ د پروژې لپاره د غوښتنې نه موجوديت.

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

هـ_ نامناسبه طرحه يا ډيزاين.

و_ نادرست منېجمينټ.

ز_ د زياتو لګښتونو موجوديت.

ح_ د سياسي مقاماتو نه موافقه.

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د پروژې لپاره د ضرورت حد او اندازه.
- د پروژې هدف، چې د ټولنې د کوم قشر لپاره سهولت راوړي.
- د ټکنالوژۍ ډول او د توليد پيش بيني يا وړاندوينه.
- د خامو موادو، بشري قواو او تخنيکي مهارتونو موجوديت.
- لومړني تخميني لګښتونه.
- د پروژې تخميني عايد.
- د ټولنې په منځ کې د پروژې بازتاب.
- اداري مسائل، ستونزې او پاليسي چې له يوې پروژې سره ارتباط لري.

هر کله چې د پروژې نظريه د منلو وړ وګرځېده، نو لاندني معلومات بايد راټول شي:

الف- مفصله ارزونه.
ب- جيولوجيکي او هايدروجيولوجيکي سروې (زلزله، باد، رطوبت او نور ...).
ج- د سيمه ييزو خامو موادو په اړه معلومات.
د- د دولت قوانين او تګلارې.
هـ- د خلکو اقتصادي، ټولنيزو او کلتوري خصوصيتونو مطالعه.
و- د تخنيکي مهارتونو او منيجمينټ موجوديت، په ځانګړې توګه په سيمه کې د پروژې جوړونې او پلي کولو د ظرفيت موجوديت.

۶_۳_ پروژه جوړونه Project Preparation

وروسته له هغه چې د پروژې نظريه تائيد شوه، پروژه د پروژه جوړونې او ارزونې مرحلې ته رسېږي او په پای کې وروستی تصميم نيول کېږي، چې آيا پروژه د تطبيق وړ ده او که نه؟ په دې مرحله کې د پروژې تخنيکي، اقتصادي، مالي او ټولنيز اړخونه په تفصيلي ډول د تحليل او تجزيې وړ ګرځي.

۶_۳_۱_ د امکاناتو بررسي Feasibility Studies

د امکاناتو له بررسۍ څخه هدف د تصميم نيوونکو لپاره د يوه اساس ايجاد دی، په همدې اساس تصميم نيول کېږي چې آيا پروژه جوړه شي او که نه، همدارنګه د وروستی تصميم نيونې په اړه د پروژې څو الترناتيفونه يا بديلونه وړاندې کېږي او د مناسب الترنايتف انتخاب د وروستيو تصميم نيوونکو پر غاړه دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پروژو لپاره د امکاناتو د بررسۍ د بشپړتیا موده له دریېو 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 تکنالوجي مناسبه ده؟
- د پروژې د اداري ستونزو پېش بیني یا وړاندوینه.
- د دولت له تګلارو سره د پروژې هماهنګي یا همغاړیتوب.
- د پروژې د اقتصادي اړخونو مطالعه.
- پر چاپېریال باندې د پروژې اغېزې.
- د پروژې مطابقت د خلکو له دودونو او کلتور سره.
- جیولوجیکي او هایدرولوجیکي مطالعات او انجینري سروې چې د تخنیکي پروژو د دیزاین لپاره ضروري ده.

په لومړۍ مرحله کې دا 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 بانک او نور د ټولو هغو موضوعاتو لیست په اختیار کې لري چې د امکاناتو د بررسۍ په راپورونو کې د تحلیل وړ وي. دغه لیست ته چك لیست Check list وایي.
عموماً مشورتي موسسات د امکاناتو د بررسۍ مطالعات سر ته رسوي، او د دا ډول موسساتو موجودیت په مخ پر وده هېوادونو کې ضروري ګڼل کېږي.
د لویو او پېچلو پروژو د امکاناتو د بررسۍ 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 هېوادونو لکه افغانستان کې سخت وي، ځکه ډېر فوق العاده لګښتونه ایجادوي.

۶_۴_ ارزونه Appraisal

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶. ۵_ د پروژې پلي کول Project Implementation

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

۶_۵_۱_ د کار د پيل وخت The start-up period

ځيني تطبيق کوونکې 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 هېڅ ډول پرمختګ نه تر سترګو کېږي.

۶_۵_۲ څارنه يا نظارت Supervision

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

۶_۵_۳_ د څارنې ګټې Advantages of Supervision

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۶_۵_۴_ د يو ښه څارونکي ځانګړتياوې:

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

۶_۵_۵_ تفتيش Monitoring

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

۶_۵_۶_ د تفتيش اهداف Objectives of Monitoring

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

۶_۵_۷_ د تفتيش مرحلې Processes of Monitoring

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

۱_ مالي ستونزې.
۲_ په 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 يوه برخه حذف کړو.

۲_ په منبجمينټ او اداره کې ستونزې Management Problems

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

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

د دې ستونزو بېل 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_ تخنیکي ستونزې Technical Problems

تخنیکي ستونزې لاندې مسائل په بر کې نیسي:

الف_ د موادو د جنسیت خرابوالی.

ب_ په ډیزاین کې تېروتنې.

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

د_ د چاپېریال له شرایطو سره د ورکول شویو وسایطو نامناسب والی.

هـ_ د تهداب لپاره د سیمې د خاورې ضعیفوالی.

۴_ سیاسي ستونزې Political Problems

د یوې پروژې په پلې کولو کې د ذیصلاح مقاماتو همکاري یو حتمي امر دی، هر کله چې یوه داسې موافقه وجود ونه لري د پروژې پلې کول ستونزمن او حتماً ناممکن وي، ځکه د پروژې په چارو کې غیرضروري لاسوهنې د پروژې د کار د شاته تګ سبب ګرځي.

۶_۶ تر بشپړتیا وروسته د پروژې تحلیل Project Analysis

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

- د پروژې د پرمختګ یا شا ته تګ عوامل.
- د مخامخ شویو ستونزو په پرتله د پروژې ارزښت.
- د پروژې مقایسه له ورته نورو پروژو سره.
- تحلیل باید د مسوولو اشخاصو په وسیله صورت ونیسي او د تحلیل راپور یې تر ارزیابۍ وروسته مسوولو مقاماتو ته ورسېږي. د پروژې د تحلیل سیستم په هر هیواد کې مختلف وي، مثلاً په ځینو هیوادونو کې دغه وظیفه د پروژې تطبیق کوونکي وزارت ته سپارل کېږي او په ځینو نورو هیوادونو کې بیا دغه وظیفه د هیواد د پلان وزارت پر غاړه وي او یا یوه مرکزي اداره د دغې وظیفې د سر ته رسېدو لپاره ایجادېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اووم څپرکی

ساختماني پلان

Construction Planning

۷_۱_ انجنیر او ساختمان Engineer & Construction

هر مهال چې د یوې پروژې اړتیا تثبیت شي نو معمولاً د نظر وړ پروژې د مطالعې، تائید او ټاکلو په نیت یو تن انجنیر استخدامیږي، که پروژه تر مطالعې وروسته د تائید وړ وګرځي د پلان جوړولو، مشخصاتو او پروژې د نظارت لپاره بیا هم د یو نفر انجنیر استخدام ته اړتیا شته.

دا د انجنیر دنده ده چې پروژه په یوه داسې ډول چې د پروژې د څښتن د قناعت وړ وي او د امکان تر بریده لږترین قیمت ولري، طرحه کړي. انجنیر باید د پروژې مهم ټکي یو په یو تر مطالعې لاندې ونیسي تر څو که امکان وجود ولري د پروژې په قیمت کې کمښت راشي، پرته له دې چې د پروژې پر ماهیت او کیفیت اغیز وښندي. دغه کار په هغه صورت کې ممکن دی چې په طرحه یا Design کې بدلون راشي او یا د پروژې د مشخصاتو برخې داسې تعدیل شي چې د پروژې د قیمت په کمولو کې مرسته وکړي، بلکه دې چې د پروژې اساسي ارزښت له منځه یوسي.

د پروژې د قیمت د کمښت په نیت یو طراح یا ډیزاینر انجنیر باید د ساختمان د جوړښت له طریقو سره آشنایي ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷_۲_ څارونکی انجنیر Supervising Engineer

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

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

۷_۳_ ساختماني تړونونه Constructional Contracts

ساختماني تړونونه په درې ډوله دي:

۱_ بالمقطع تړون:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۷_۵_۱_ ساختماني فعالیتونه Construction activities

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

- د ماشین په توسط کیندنه.
- [illegible]
- د غالب تهیه او نصبول.
- د ګول سیخ تړل.
- کانکرېټ اچونه.
- د غالبونو لیرې کول.
- د کانکرېټ 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 ټاکلو واحدونو کې مشخص کړي، وروسته د کار بازدهي هم د هغه ارقامو په نظر کې نیولو سره چې د کار سر ته رسېدل ممکن نه وي تخمین کړي.
د هر فعالیت د بشپړتیا زمان باید تخمین او د هر فعالیت د پیل او ختم زمان هم وټاکل شي، د کار پلانونکی باید د فعالیتونو ارتباط د کارونو د ترتیب او تهیه شوي جدول له مخې په نظر کې ولري، د بېلګې په ډول په یوه کانکرېټي تهداب کې باید لومړی د تهداب کیندنه او وروسته په کانکرېټ کې اچونه وشي.

۷_۵_۲_ د ساختماني پروژو پلان او مهالوېش Construction Scheduling

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف_ بار چارټ Bar chart

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

دکار د پرمختګ بارچارټ

پروژه: کانګرېټي استنادي دېوال موقعیت: .... نېټه: ....

فعالیتونه او موده	لومړۍ میاشت	دوهمه میاشت	دریيمه میاشت	څلورمه	پینځمه	شپږمه	کتنې
کیندنه							
غالب تړل							
د سیخ تړل							
د کانګرېټ اچول							
د غالب لیرې کول							
د اغ نیول							
د دیول د شاه ډکول							

ب_ د بحراني مسیر طریقه Critical Path Method

د نښو 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، کانګرېټ اچول او نور ....

(c) ketabton.com: The Digital Library

پېښه يا رويداد Event:-

يوه پېښه د يوه فعاليت د بشپړتيا بيانوونکې ده چې په تيرې طرحه يا Arrow Diagram کې په معمول ډول د دايرې په منځ کې په يوه عدد سره ښوول کېږي.

تير Arrow:-

تير د يوه فعاليت ښکارندوی دی او دوه رويدادونه يا پېښې سره وصلوي، د تير اوږدوالی د فعاليت له دوام سره هيڅ مناسبت نه لري.

شبکه Network:-

شبکه د فعاليت او رويدادونو تر منځ ارتباط ښيي.

ډمي Dummy:-

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

موده Duration: :

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

ژرترينه پيل (Es) Early Start:

عبارت دی له ژرترين زمان څخه دی چې يو فعاليت پکښې پيلېدلای سي.

ژرترين پای (EF) Earliest Finish:-

عبارت له ژرترين وخت څخه دی چې يو فعاليت پکښې پای موندلای شي، ژرترين پای د ژرترين پيل له جمع کولو څخه د هماغه فعاليت په لاس راوړلای شو.

وروستی ترين پيل (Ls) Latest start:-

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

وروستی ترین پای (LF) Latest Finish:ـ

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

د تعليق وخت (TF) Total Float:ـ

عبارت له هغه مودې څخه دی چې د يوه فعاليت پيل او پای ممکن وي وځنډېږي، پرته له دې چې د پروژې بشپړتيا وځنډېږي. $TF = LF - EF = Ls - Es$.

آزاد فلوټ (FF) Free Float:ـ

له هغه مودې څخه عبارت دی چې د يوه فعاليت پيل او پای ممکن دی وځنډېږي، پرته له دې چې د فعاليت ژرترين پيل د هغه په متعاقب وځنډېږي. يعنې آزاد فلوټ مساوي دی د بل فعاليت په ژرترين پيل سره منفي د دغه فعاليت له ژرترين پای څخه.

بحراني مسير Critical Path:ـ

د يوې شبکې په دننه کې د فعاليتونو د تسلسل مرتبط کول دي، په داسې يوه صورت کې چې هر فعاليت د صفر زمان د فلوټ لرونکی وي. په بحراني مسير کې سلك په صفر سره مساوي وي.

سلك Slack:ـ

د يوې پروژې لپاره د تاکل شوي وخت او د يوه مسير لپاره د حساب شوي زمان له زماني تفاوت څخه عبارت دی. د بېلګې په ډول که د يوې پروژې لپاره تاکل شوی وخت يوه مياشت او د يوه مسير لپاره حساب شوی وخت اته ويشت ورځې وي نو دغه مسير د دوې ورځې سلك Slack لرونکی دی.

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

الف ـ د پروژې د فعاليتونو د ليست ترتيبول.

ب ـ د هر فعاليت د دوام براورد.

ـ د فعاليت مشخصول يا فعاليتونه له يو بل څخه وړاندې کول.

هـ ـ د کار د شبکې ترسيم له هغو فعاليتونو او رويدادونو سره چې په مناسب ډول يو له بل سره ارتباط ولري.

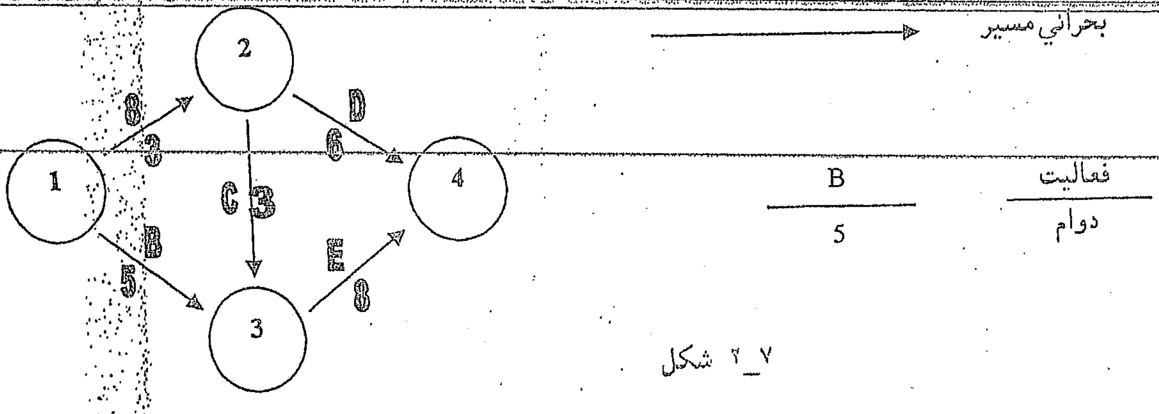
و ـ د پېښو يا رويدادونو نمبرگذاري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

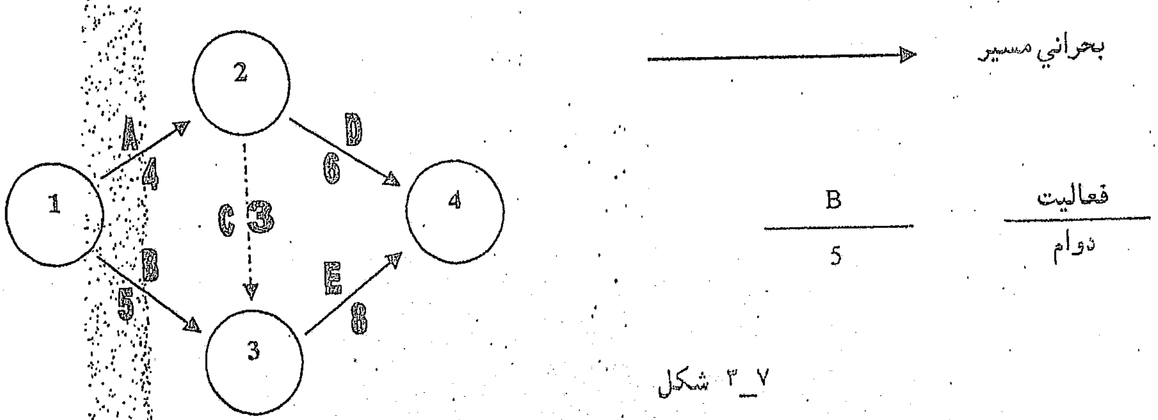
ح- د هغو فعالیتونو مشخصول چې پر بحراني مسیر قرار لري.

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



۷_۲ شکل

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



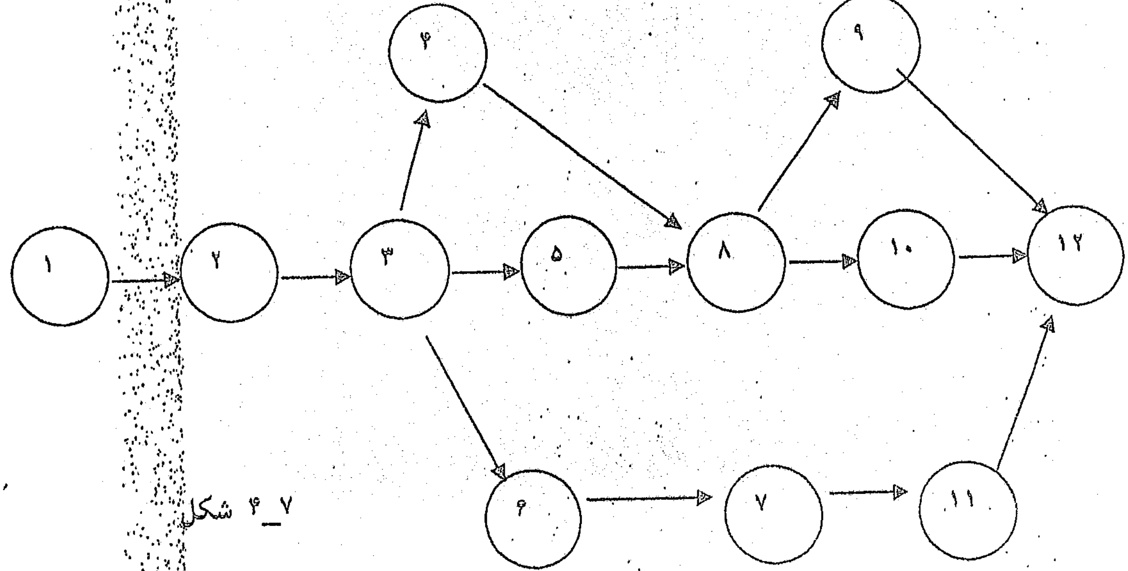
۷_۳ شکل

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

رویدادونه یا پېښې:

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



۷_۴ شکل

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

To - خوشبینانه وخت.

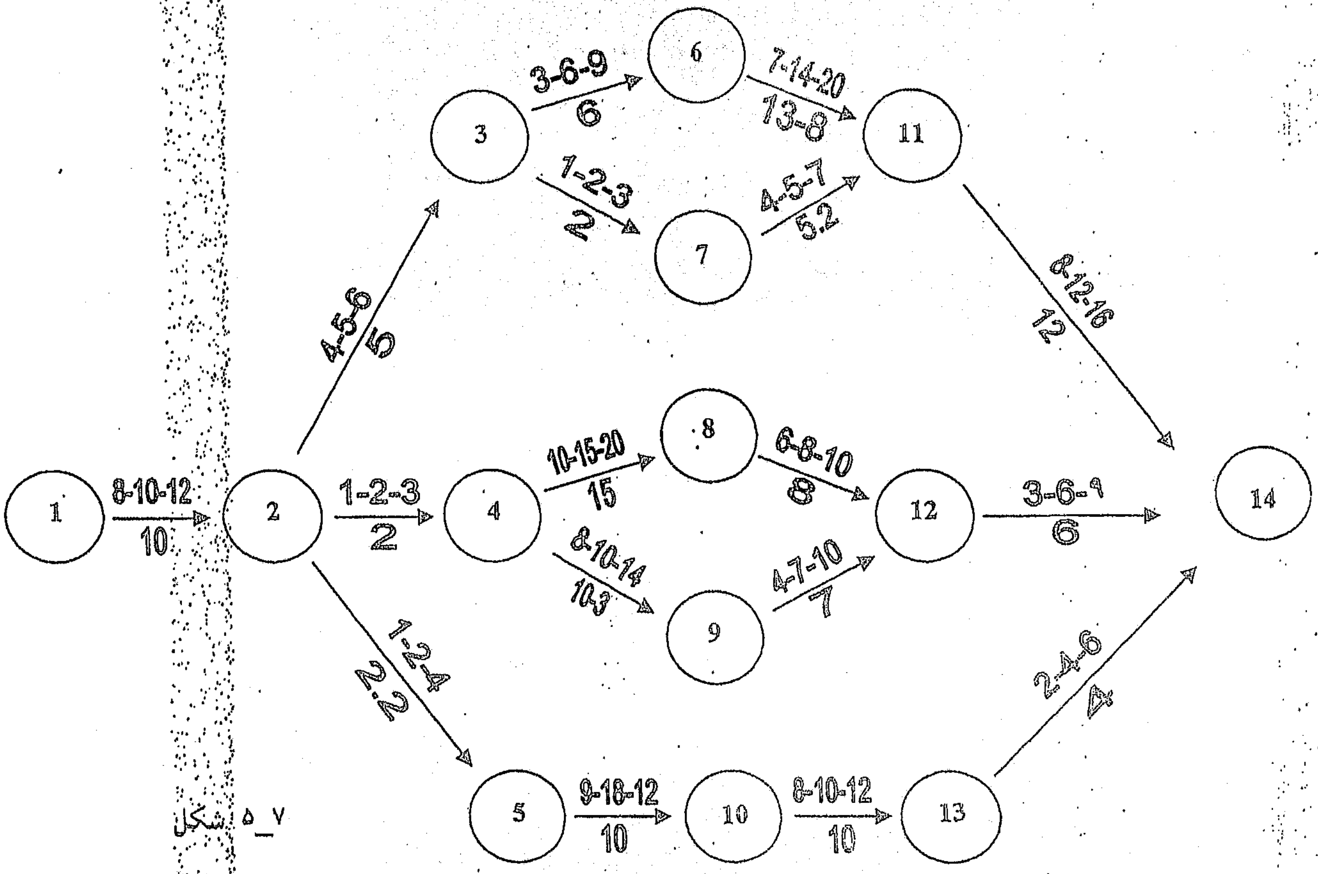
Tm - احتمالي وخت.

Tp - ډېر ترین وخت.

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

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

په همدې ترتیب:



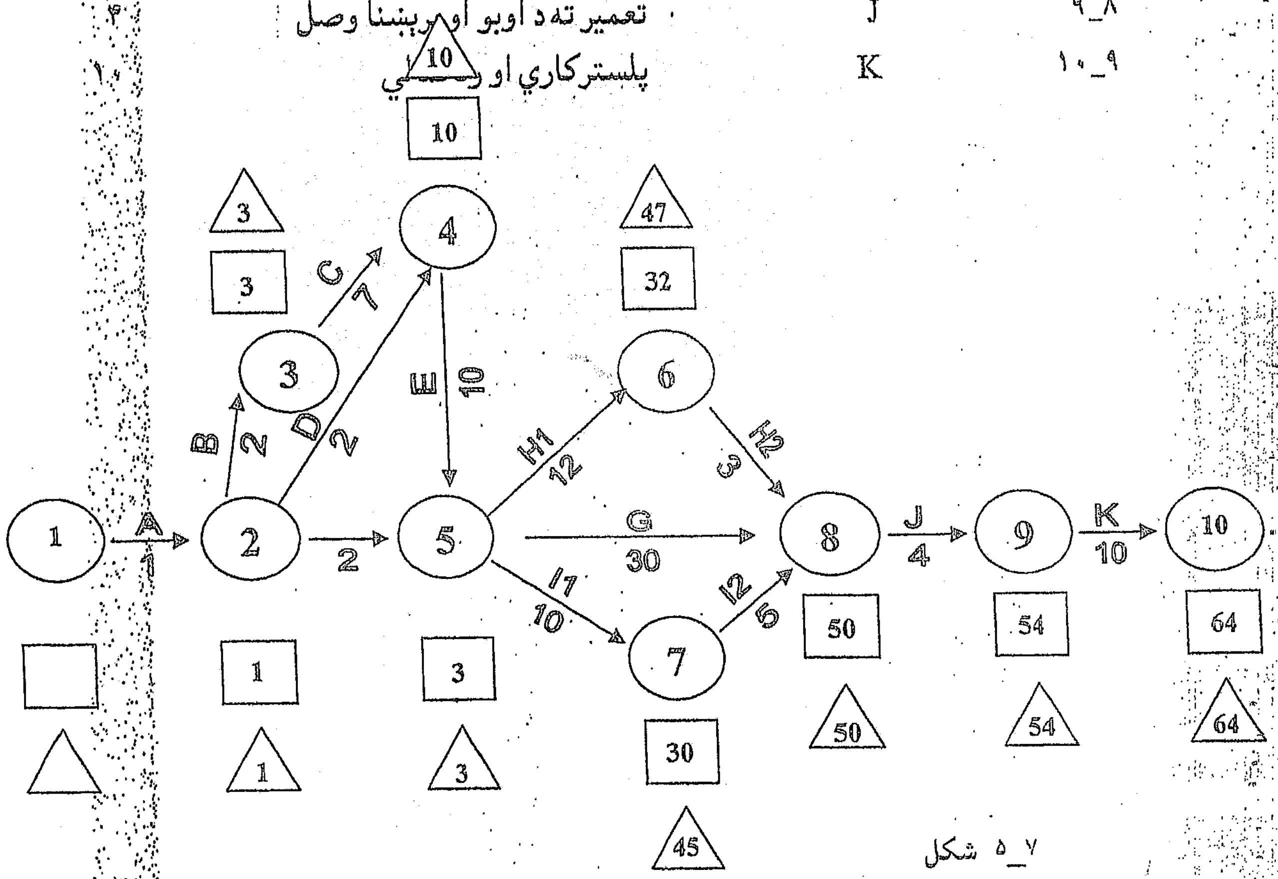
شکل ۵_۷

(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 پیښې نمبر	د فعالیت سمبول	د فعالیت تعریف	دوام
۲_۱	A	د نقشې مطالعه	۱ ورځ
۳_۲	B	د ساحې پاکونه	۲
۴_۳	C	ځمکنې کارونه	۷
۴_۲	D	د ساختماني موادو تهیه	۲
۵_۴	E	د تهداب کار	۱۰
۵_۲	F	د خښتې برابرول	۲۰
۸_۵	G	د تعمیر جوړول	۳۰
۶_۵	H1	د بریښنا لپاره لین غځول	۱۲
۸_۶	H2	د بریښنا د لینونو نصبول	۳
۷_۵	I1	د بدرفت نلدواني	۱۰
۸_۷	I2	د آبرساني نلدواني او د فکچرونو نصبول	۵
۹_۸	J	تعمیر ته د اوبو او بریښنا وصل	۴
۱۰_۹	K	پلسترکاري او [illegible]	۱۰



شکل ۷_۵

(c) ketabton.com: The Digital Library

د بحراني مسير پيدا کول:

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

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

د پای د ژرترین وخت پیدا کېدل Earliest event time:_

ټیمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبکه کې ئې په مستطیلونو سره ښیو:

د اول رویداد 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 پیدا کول: Latest Event Time

دا قیمتونه 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 حقیقي 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

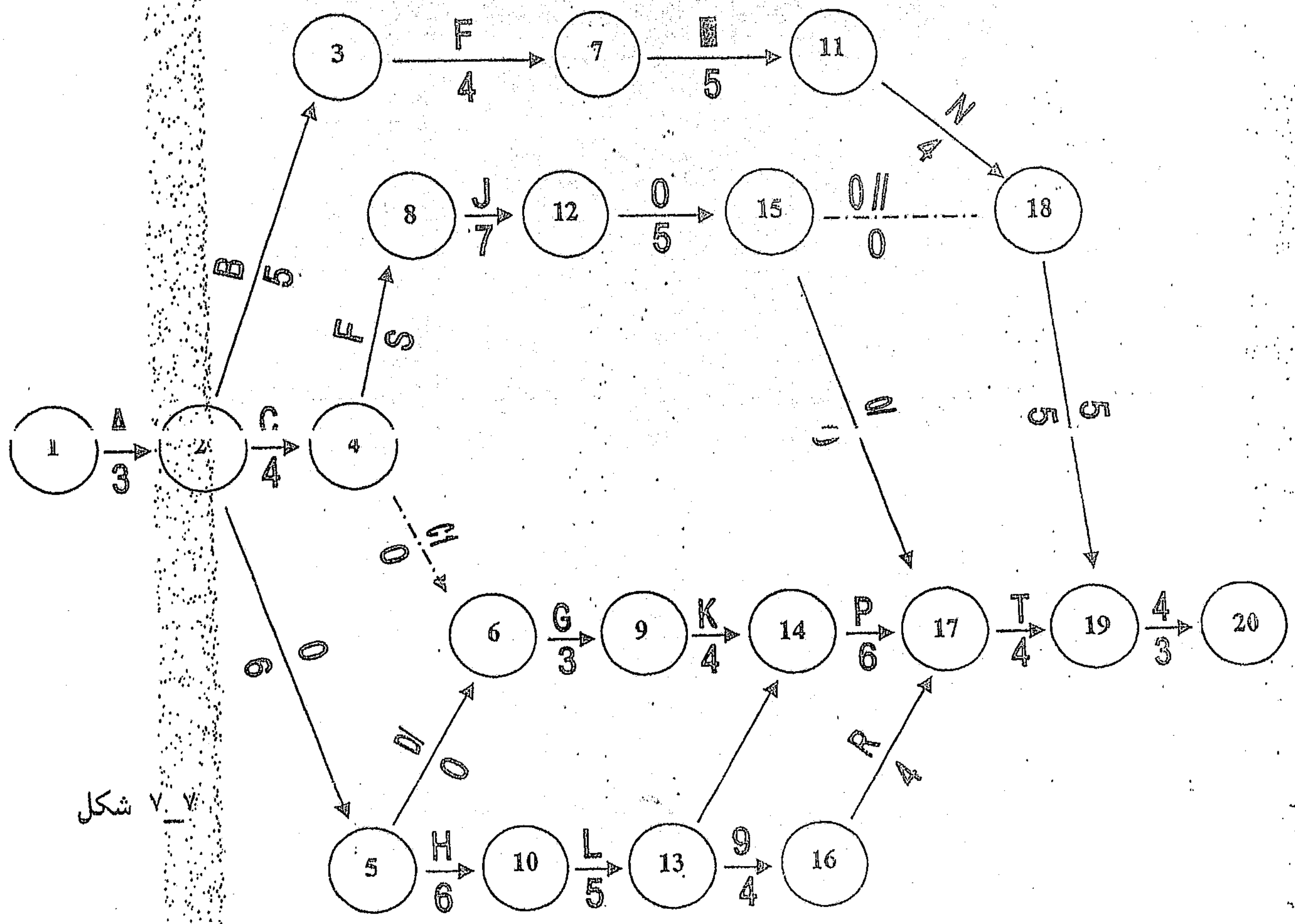
فعالیت Activity	دوام Duration	فعالیتونه مقدم	و تعقیب
A	3	نه یې لري	B.C.D
B	5	A	E
C	4	A	F.G
D	6	A	G.H
F	4	B	I
F	5	C	J
G	5	C, D	K
H	6	D	L
I	5	E	N
J	7	F	O
K	4	G	P
L	5	H	M, Q
M	3	L	P
N	4	I	S
O	5	J	S, T
P	6	K, M	T
Q	4	L	R
R	4	Q	T
S	5	N, O	U
T	4	O, P, R	U
U	3	S, T	نه یې لري

۷_۱ جدول

له ۷. ۱_ جدول څخه په استفاده د پروژې شبکه د ۷_۷ شکل پر اساس رسموو. په دغه شبکه کې څلور ډمي Dummy وجود لري. د C او D ډمي ښیي تر هغه وخته چې د C او D فعالیتونه په ترتیب سره بشپړ نشي، د G فعالیت پیل کېدلای نه شي.

که د G فعالیت مستقیماً له څلورم رویداد څخه رسم شي او C په نظر کې ونه نیول شي په دې صورت کې لازمه ده چې د D ډمي Dummy له پنځم رویداد څخه رسم شي؛ چې دغه ددې ښکارندویه ده تر هغه وخته چې د D فعالیت بشپړ نشي د F فعالیت نه شي پیل کېدلای او دغه حالت درست نه دی. د O او O ډمي هم په همدې منظور ضروري دي. وروسته تر محاسبو پیدا کېږي چې د T, P, M, L, H, D, A, U فعالیتونه پر بحراني مسیر قرار لري، چې په شبکه کې په ضخیم خط ښوول شوي دي. د یوې پروژې د بشپړتیا زمان نظر و بحراني مسیر ته شپږ دېرش 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 رانبيي. هغه اعداد چې په جدول کې د رويدادونو تر عنوان لاندې ليکل شوي دي د شبکې تر بشپړتيا وروسته تاکل کيږي. ساده ترينه طريقه د دغه جدول د تکميل دا ده چې ژرترين پيل او د پای وخت د هر فعاليت د ډمي 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 کړو.

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 شپږدېرش تاکل 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 پاى 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 پاى دی په داسې حال کې چې د مذکور فعاليت وروستي ترين ختم د پينځلسمې ورځې پاى دی. څکه نو د (15-8 = 7) موده د B فعاليت د اکمال ورځ ځنډوي. د اووه ورځني فلوټ مجموع کولاى 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 دى 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 پاى 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 پاى 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، پلانوونکې 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، اړ 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 کي 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 کېټي اخیستني جدول — Scheduling Equipment

۷_۳ جدول د وسایلو څخه د کټې اخیستني جدول دی چې پکښې د موادو ډول او تعداد او د وسایلو د ضرورت وړ تاریخ ښوول شوی دی.

پروژه: .... موقعیت: ....

څښتن: .... نېټه: ....

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

۷_۳ جدول

۷_۹_ د کارګرانو جدول بندي — Scheduling Laborer

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

فعاليت	د افرادو دسته بندي	د نفرو تعداد	گټني
کېنندنه	باشي	۱	
	بلدوزرکار	۱	
	لوډرکار	۱	
	د لارۍ ډرېور	۲	
	مزدورکار	۴	
غالب تړل	نجار	۲	
	مزدورکار	۲	
سيخبندي	سيخکار	۲	
	کارگر	۱	
کانکريټ اچول	باشي	۱	
	بنا	۱	
	گډوونکې نفر	۱	
	ويبراتورکار	۱	
	ډرېور	۱	
	کارگر	۱	
ترکانکريټ اچولو وروسته مراقبت	کارگر	۱	

۷_۱۰_ د ساحې پلان Field Layout

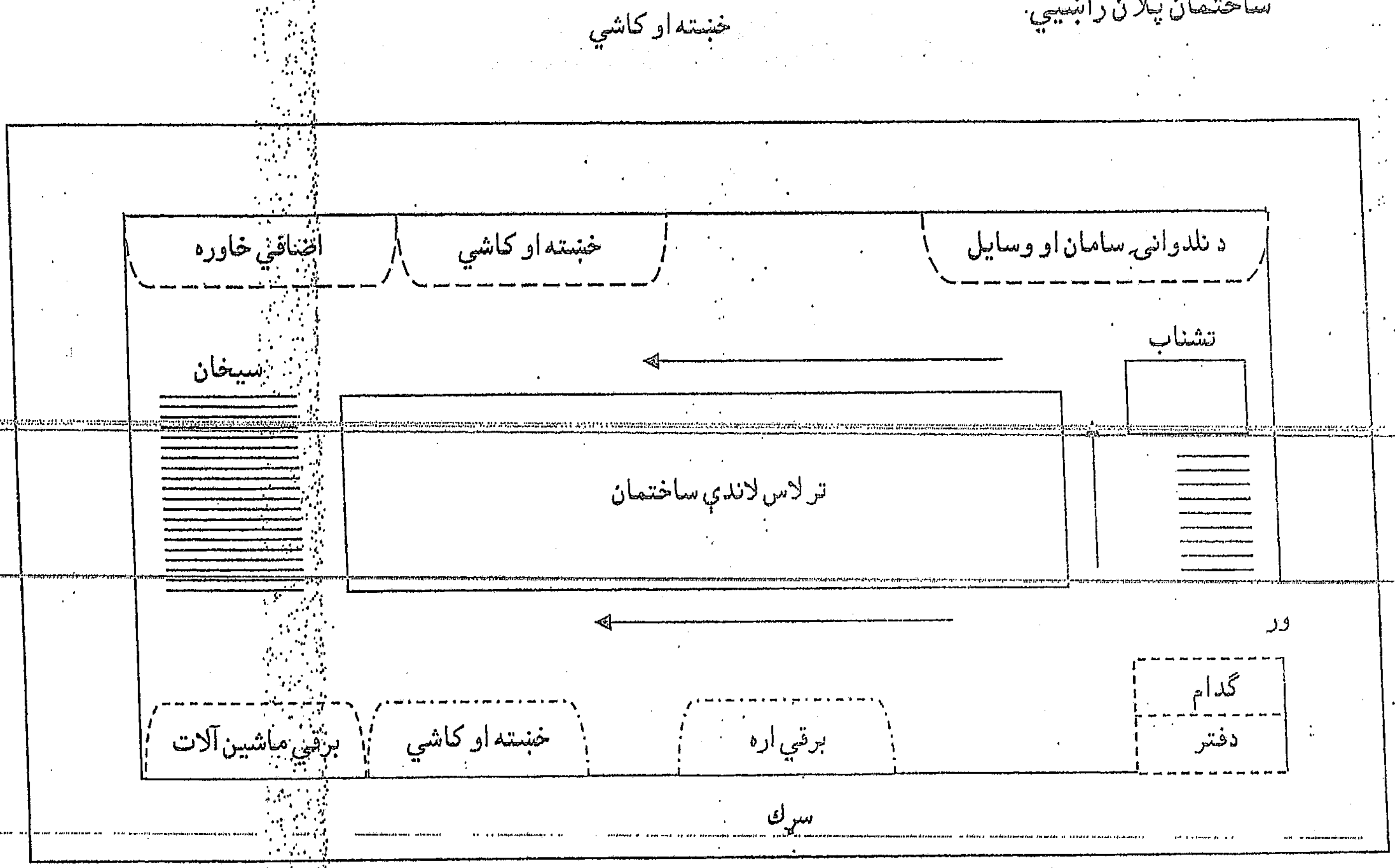
په دې پلان کې د هغو ساحو نقشه چې د دفتر، تحويلخانې، د موادو د ذخيرو، ماشينن آلاتو، سيخ تابې، قالب جوړونې او نورو لپاره وي موجوده وي، متذکره ساحه بايد داسې انتخاب شي چې له ذخيرو څخه ساختمان ته د موادو د انتقال پر مهال ضايعات کم شي. هغه مواد چې يو ځاى مصرفيږي بايد يو له بله سره نيږدې وي.

دفتر او عمومي تحويلخانه بايد د عمومي دروازې په څنگ کې قرار ولري، تر څو مراجعين له بهر څخه بې لزومه پروژې ته رادا خل شي. همدارنگه هر کله که عمومي تحويلخانه دروازې ته نږدې وي، هغه وسايط چې

چاپ: رحيمي فوتو کاپي
هرات دروازه دازادي مصبي وخنک به
0700861482

(c) ketabton.com: The Digital Library

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



۷_۸ شکل

د يوه کانگرېتي ساختمان پلان

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

بې خطره کار او د کارګر مصؤنیت

Safety and Labour Immunity

۸_۱_ عمومیات:

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

۸_۳_ د کار لباس:

۱_ د کار جامې بايد له ژر سوځونکي ټوکر څخه جوړې نشي.
۲_ پتلون بايد لوېې پايڅې ونه لري او تر قد اوږد نه وي، ځکه د شخص د لوېدو سبب ګرځي.
۳_ د کار پر وخت بايد ساعت، انګوشترۍ او نور زينتي وسايل له لاسه ليرې کړو، ځکه امکان لري متحرك شي او ځيني خطرونه لکه د لاس غوڅېدل په وجود راوړي.
۴_ د کار پر وخت بايد 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 کیندنه د ځاه کنبلو په منظور صورت نیسي باید په زیاتو عمقونو کې له ځاه کښونکي څخه خبر واخیستل شي، ځکه د زهرجنو ګازوونو د موجودیت په صورت کې د شخص د مسموم کېدو خطر موجود وي.

د کاربزونو په کیندنه کې باید ولیدل شي چې د سیمې خاوره مستحکمه ده او که نه؟ ځکه د ارتباطي ځاګانو د کنبېناستلو خطر موجود وي.
سامان آلات، خاوره او ماشینونه باید اقلاً پینځوس سانتي متره له جر څخه لیرې وي.

تل د بې خطره قوانینو کاپي کارګرانو ته ورووېشئ!

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