



دکندهار پوهنتون
انجیري پوهنځی

2-1

د مچمنت اسلکات

good by to next

Ketabton.com

انجیر عبد. لو. عید، سیدي
انجیر بهادر خان خېلواک

لیکوالان:

زبانه او تدوین: پوهیالی انجیر روښان ولسمل

سوی ۵:

زمونډ د گران هیواد دخپلواکۍ او خود کفائي لپاره په ټولو ساحو کې د متخصصو افرادو روزنه یو لازمي امر دی. د روزنې په لاره کې د بریالیتوب یو ستر عامل د فنونو او علومو په مختلفو رشتو کې د منښدو مراجعو وجود دی چې په دې ډول زمونډ د گران هیواد په ټولو سطحو کې و یو فرهنگي انقلاب ته اړتیا لیدل کېږي.

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

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

د توانا خدای (ع) شکر او سپاس دی چې دا فرصت په لاس راغی ترڅو ددې اثر تالیف او ترجمه بشپړه کړو.

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

له شپږمه تر اتمه څپرکي مسائل د ساختمانی پروژو و منجمنت ته ځانگړي سوي دي چې یوازې به د ساختمانی انجنیرانو او فني ساختمانی کدرونو د استفادې وړ وي.

دیادوني ورپه چي مولفینو د امکان تر سرحده کوښښ کړی دی ترڅو انگلیسي متنونه چې له معتبرو ماخذونو څخه تر لاسه سوي دي، د دري ژبې په قالب کې ځای کړي، چې دې موضوع د ځینو جملاتو په ترکیب کې تر یوې اندازې اغېزښندلی دی.

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

په پای کې له ښاغلي غلام رباني لودین څخه چې په خپلو عالمانه لارښوونو سره یې ددې اثر په اصلاح کې له موږ سره مرسته کړېده د خپل امتنان مراتب وړاندې کړو، او د لوی خدای (ع) له دربار څخه ورته د دنیوي او اخروي اجر غوښتنه کوو.

همدارنگه له ښاغلي انجنیر محمد اکبر د انجنیري پوهنځۍ له استاد څخه چې د همدې اثر په نظم او ترتیب او ښاغلي استاد سید گلاب د همدې پوهنځۍ د لابراتوارونو له مسئول څخه چې ددې کتاب په کمپیوټر لیکنه کې یې له موږ سره مرسته کړې ده د خپلې مننې مراتب وړاندې کړو.

په درنښت

لیکوالان

ډالۍ:

ګرانه لوستونکې!

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

روښان ولسمل

د ژباړن یادښت:

ټولنو او هیوادونو د خپل پرمختګ د لاسته راوړنې لپاره دېره ستونزمنه لازمه وهلې او دې سپېڅلي هدف ته یې د رسېدو لپاره ډېر زېار ایستلی دی ترڅو د خپل په لرلو کې خپل بریالیتوب او د خپل بریالیتوب په لرلو کې بېاخیله بقا وويني. 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 پرمختیا یېر کې بهانې ترڅو د ټولو د نورو ذکر شوو پرمختیاوو سره مستقیمه اړیکې لري، ځکه نو وېلای سو چې د ټولنیزې پرمختیا او ستر معنویت د لاسته راوړنې لپاره علمي او اکادمیک درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانګړې ډول داسې یوه پوښتنه کې لکه افغانستان چې ډېرو خونړیو جګړو او سترو ناخوالو سخت ځپلې دی. موږ اوس د ګران هیواد د پرمختیا او هم د خپلو هیوادوالو د ظرفیت لوړولو ته اشته اړتیا لرو، چې دا اړتیا کېدلای شي د علمي درسي موادو، د بهرنیو اثارو د ژباړو او هم د علمي سیمینارونو د ډایرولو له لارې پوره کړو.

ستاسو په لاسونو کې دا اوسنۍ پښتو سوی اثر چې د منځمنت اساسات نومېږي او زما له نظره یې ارزښت خورا ثابت دی، د پورتنۍ 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 ومني.

ستاسو ښه او علمي لارښوونې چې ددې اثر په اړه به یې ولري، ددې اثر په بشپړتیا کې لا مرسته کولای سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وایم، خپل نظریات د برېښنالیک په وسيله رالېږلای سي.

برېالي اوسی

پوهنځی انجنیر روښان ولسمل

د کندهار پوهنتون د انجنیري پوهنځۍ استاد

roshaanwolusmal@yahoo.com

د ژباړن يادښت:

ټولنو او هيوادونو د خپل پرمختگ د لاسته راوړني لپاره دېره ستونزمنه لاره وهلي او دې سپېڅلي هدف ته ئې د رسېدو لپاره ډېر زېار ايستلی دی ترڅو د خپل پرمختگ په لرلو کي خپل برېاليتوب او د خپل برېاليتوب په لرلو کي بيا خپله بقا وويني. کله چي د پرمختگ سپېڅلي کلمه د زړونو پر ژبه راځي، نو خورا ډېر عناصر له ځانه سره لري، فزيکي پرمختېا، ټولنيزه پرمختېا، اقتصادي پرمختېا، سياسي پرمختېا او داسي نور....

ټولنيزه پرمختېا او په هغه بهير کي بيا د ظرفيتونو لوړول د نورو ذکر سوو پرمختېاوو سره مستقيما اړيکي لري، ځکه نو وېلاي سو چي د ټولنيزي پرمختېا او ستر معنويت د لاسته راوړني لپاره علمي او اکادميک درسي مواد خپل مهم ارزښت لري، په ځانگړي ډول داسي يوه ټولنه کي لکه افغانستان چي ډېرو خونړيو جگړو او ترور ناخوالو سخت خپلي دي.

موږ اوس د گران هيواد د پرمختېا او هم د خپلو هيوادوالو د ظرفيت لوړولو ته اشته اړتيا لرو، چي دا اړتيا کېدلای سي د علمي درسي موادو، د بهرنيو اثارو د ژباړو او هم د علمي سيمينارونو د دايرولو له لاري پوره کړو.

ستاسو په لاسونو کي دا اوسنی پښتو سوی اثر چي د منجمنت اساسات نومېږي او زما له نظره ئې ارزښت خورا ثابت دی، د پورتياني اصل څرگندونه کوي. هيله ده دا اثر د هيواد د پوهنتونونو او لوړو تحصيلي موسساتو د انجنيري پوهنځيو او هم محصيلينو لپاره چي په ساختماني برخه کي علاقه لري، يوه ښه او گټور اثر تمام سي. د همدې اثر په ژباړه کي چي له يوې ستونزي سره مخ وم، هغه د پښتو مناسبو کلماتو او جملو نه موجوديت وو، هيله ده درانه لوستونکي زما دا معذرت ومني. ستاسو ښه او علمي لارښووني چي ددې اثر په اړه به ئې ولري، ددې اثر په بشپړتيا کي لا مرسته کولای سي، او هر وخت هغو ته ښه راغلاست وایم، خپل نظريات د برېښنالیک په وسيله رالېږلای سي. برېالي اوسي

پوهېالی انجنير روښان ولسمل
د کندهار پوهنتون د انجنيري پوهنځی استاد
rosshaanwolusmal@yahoo.com

۲۳_۱

لومړي برخه - عموميات

۱

لومړۍ څپرګۍ - مدیریت او مدیران

سریزه، تعریفونه، اهداف، د مدیرانو صفات او ځانګړتیاوې، د یوه مدیر دندې، د منجمنت پروسې، پلان، سازماندهي، استخدام، کنترول، مشرتابه رول، هڅونه، همغاړیتوب،

۱۰

دوهم څپرګۍ - د منجمنت تکامل او شننه ئې

د منجمنت د تکامل د سپلین، عنعنوي مرحله، د انساني خواصو مرحله د منجمنت د ساینس مرحله، هغه عوامل چې د منجمنت پر اجراتو تاثیر لري، د منجمنت سیستم، د منبجرانو ډولونه، د منجمنت مختلفې دندې، د منجمنت پرنسپپونه، د اداره کولو مهارتونه، د منبجرانو نقشونه، بهرنی چاپېریال، د یوې موسسې اجرات، د منجمنت دندې

۵۹_۲۴

دویمه برخه - د منجمنت پروسې

۲۴

درېیم څپرګۍ - پلان جوړونه

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

۳۵

څلورم څپرګۍ - سازماندهي

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

۴۸

پنجم څپرگی - افهام او تفهیم

سریزه، افهام او تفهیم، د افهام او تفهیم لاري، غونډې،
د مجلسونو د سرپرستی میتودونه، د مجلس د رئیس دندې،
منجمنت او مکالمات، د موثرو مکالماتو اجزاوي، راپور لیکنه،
د راپورونو ځانګړتیاوې

۸۹-۵۹

درېیمه برخه - پروژې مرحلې

۵۹

شپږم څپرگی - پروژه جوړونه

پروژې مرحلې، پروژې تشبیه، د لومړنیو امکاناتو بررسی،
پروژه جوړونه، د امکاناتو پلټنه، ارزونه، د پروژې تطبیق،
د کار د پیل وخت، څارنه، د څارنې ګټې، تفتیش، د تفتیش اهداف،
د تفتیش مرحلې، د پروژې د تطبیق ستونزې، تر بشپړتیا وروسته
د پروژې تحلیل، د هماهنگۍ پروسې ته پراختیا ورکول،
د مخالفتونو حلول

۶۹

اووم څپرگی - ساختماني پلان

انجنیر او ساختمان، څارونکی انجنیر، ساختماني تړونونه،
د تړون کونکي استازی، ساختماني فعالیتونه، پلان او مهال وېش،
بارچارت، د CPM طریقه، په CPM کې د سلسله مراتبو فهرست،
د بحراني مسیر د جدول توسعه، د مجموعي فلوټ تعیین، د آزاد فلوټ
تعیین، د منابعو جدول بندي، د موادو تهیه، له منابعو څخه د جدول
استفاده، د کارګرانو جدول بندي، د ساحې پلان

۹۴-۸۹

اتم څپرگی - بې خطر ګار او ګازګر مصونیت

عموميات، 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، خوازه، له سامان الاتو څخه د استفادې پر مهال محافظوي
تدابیر، په ولدینګ کارۍ کې محافظوي تدابیر، کیندنه

لوہری خیرگی

مديريت ام مديان

Management & Managers

॥ श्रीगणेशाय नमः ॥

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

2 - 08.06-279.55.000.000

بالفرض که دغه ساختماني دستگاہ سربېره پر يوه پروژه خو نورې پروژې هم په عين زمان کې تر لاس لاندې ولري نو د همدې ساحوي انجنيرانو پر فعاليتونو د کنترول لپاره په لوړه کچه يو مدير يا منبجر ته اړتيا شته، ترڅو وکولای شي د ستونزو د را منځته کېدو په بهير کې لازمي لارښوونې وکړي. له پورتنیو بېلگو څخه پوه شوو چې هر انجنير په خپله کاري ساحه کې يو مدير يا منبجر دی او بايد د خپل کار په بهير کې د خپلو کسانو او کارونو په بشپړ تنظيم او د فعاليتونو په همېځۍ پوه شي.

۱-۲ تعریفونه:

مدیریت یا منبجمنت: مدیریت یا منبجمنت د یوه داسې محیط د څارنې او ترتیبولو له پروسې څخه عبارت دی، چې په همدې کې افراد یا ټولیز ډول - ټاکل شویو اسنادو د تر څه کولو لپاره یو ځای ډار کوي، ترڅو وکولای شي یوې موثرې پایلې ته ورسېږي. او یا:

مدیریت یا منبجمنت له یوې داسې پروسې څخه عبارت دی چې یو یا څو تنه د نورو اشخاصو د فعاليتونو اداره «چې په یوازې ډول یې کار مښته نتیجه نه لري» پر غاړه واخلي، د بېلګې په توګه: والیان، بناروالان، مدیران او مامورین چې ټول یو پر بل اتکاء کوي ترڅو په ګډ ډول د خپلو موسساتو اهداف په لاس راوړي.

مدیران یا منبجران:

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

Objectives

۱-۳ اهداف:

مدیریت یا منبجمنت د لاندنیو دوو عواملو په نیت تر مطالعې لاندې نیول کېږي:

۱- بشري ټولنې یا جوامع د هغو ادارو یا موسساتو تابع دي چې د اجناسو تولید او نظر وړ خدمات سرته رسوي، دا موسسات یا ادارې د یوه یا څو اشخاصو له خوا رهنمایي او اداره کېږي چې دا شخص د مدیر یا منبجر په صفت قبول شوی دی.

مدیران د یوې داسې فضا د ایجادولو صلاحیت او مسوولیت لري چې په رڼا کې یې وظایف لکه اقتصادي عواید، فزیکي پرمختیاوي، طبیعي فعالیتونه او نور کنټرولېږي.

۲- اکثره وخت د منبجمنت غیرمسلکي اشخاص لکه ښوونکي، محاسب، حقوق پوه او نور کسان یوه ورځ د منبجرۍ څوکۍ په دولتي او یا نادولتي دستګاوو کې اشغال کړي او بیا د ذکر شویو دستګاوو اداره وکړي، په دې لحاظ نو ځکه ضرور بلل کېږي چې هر څوک د منبجمنت مطالعه وکړي او له هغه څخه خبر شي.

۱-۴ د یوه بڼه منېجر یا اداره کوونکي صفات او ځانګړتیاوې:

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

۱-۵ د یوه منېجر دندې:

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

The process of management

۱-۶ د منېجمنت پروسې:

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

Planning
Organizing

۱- پلان فیول
۲- سازماندهي/تنظیمول

Staffing	۳_ استخدام
Leading	۴_ مشورتوب/رهبري
Controlling	۵_ څارنه او کنترول
Motivation	۶_ تشويقول، هڅول
Coordination	۷_ هماهنگي

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

Planning

الف: پلان نيول:

د پلان پروسه د دندو ټاکنه او د هغې اجرا او هم د يوه هدف تر سرته رسېدل په پرمختګ نيسي. پلان تصميم نيولو ته اړتيا لري ترڅو له يو څو پېشنهادي حل لارو يا الترناتيفونو څخه يوه مناسبه پېشنهادي 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 پېشنهادي حل لارو توسعه.
- ۳_ ارزونه يا ارزېابي.
- ۴_ له پېشنهادي حل لارو څخه د کړنلارې د مسير ټاکنه.

Organizing

ب_ سازماندهي/تنظيمونه:

وروسته له هغه چې منېجرانو اهداف وټاکل او د هغو د لاسته راوړلو لپاره يې پلان ترتيب کړي 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 اړوندو ډلو 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 هماهنگ کول دي. يوه ښه سازماندهي د لاندنيو مواردو په نتيجه کېني لاس ته راځي:

Intelligent Staffing

۱_ تکړه او لايق کار کوونکی

Efficient Direction
Timely Communication
Effective controlling
Purposefully leadership
Beneficial Coordination

۲- موثره لارښوونه
۳- دوامدار مفاهمات
۴- اغېزمن کنټرول يا څارنه
۵- هدف لرونکې رهبري
۶- اغېزمنه هماهنگي

Staffing

ج - استخدام:

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، ټاکلې او مقرري او هم ترفيعات ټول په دې څانگه پورې اړه لري.

Leadership

د مشرتوب/رهبري

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.

Controlling

۵- کنټرول:

د دې لپاره چې منبجران پوه شي چې آیا د ادارې حقيقي اجراءات د ټاکل شوي پلان پر اساس روان دي که نه؟ بايد د ادارې د فعاليتو کنټرول کړي. په منبجمنت کې د وظيفو کنټرول له لاندنيو درېيو عناصرو څخه تشکيل دي:

- ۱- د اجراءاتو د معيارونو څرنگوالی.
 - ۲- د معيارونو او حقيقي اجراءاتو تر منځ د تفاوت په اړه د معلوماتو په لاس راوړل.
 - ۳- د اصلاحي تدابيرو نيول ((په هغه صورت کې چې حقيقي اجراءات 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. يوبڼه او مناسب کنټرول په يوه اداره کې لاندې گټې منځته راوړي:

- له ټاکل شوي مهالوېش سره سم د کارونو بشپړول.
- د افرادو، گروپونو او ډیپارټمینټونو د اجرااتو ارزونه.
- د تېروتنو او اشتباهاتو کمښت راوستل او له منځه وړل.
- د انحرافاتو او سرغړونو په اړه د بېرنيو تصمیمونو نیول.

Motivation

و- تشويق او هڅونه:

د تشويق او هڅوني څخه مراد دا دی چې پرسونل په موثر ډول او پوره شوق او جدیت سره د ټاکل شويو وظایفو اجراات پرغاړه واخلي.

Coordination

ز- همغاړیتوب یا هماهنگي:

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

- ۱- مزبوحانه او قصدي تلابونه به ونه شي کولای ترڅو د ادارې فضاگړه وده کړي.
- ۲- د افرادو او ډیپارټمینټونو په منځ کې تضادونه تبارزه شي کولای.
- ۳- د یوه ټاکل شوي کار د اجرا لپاره د نظرونو اختلاف له منځه ځي.

دوهم څپرکی

د منبجمنت تکامل او شننه ئې

The Evolution of the Management & its analysis

۱-۲ د منبجمنت د تکامل د سیلین: The Evolving discipline of Management:

د منبجمنت موجود د سیلین د لاندنیو درېیو مرحلو محصول دی:

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

۱-۱-۲ عنعنوي یا دودیزه طریقه: Classical Approach

منبجمنت ته جدي پاملرنه د همدې پېړۍ په اوایلو کې وشوه او یو له ډېرو بحراني میایلو څخه چې هغه مهال منبجران ورسره مخامخ وو، په تولیداتو کې ډېرېست راوستل او د کاري قوي موثریت و، لکه څنګه چې دا مرحله د منبجمنت په ساحه کې د کار پیل ګڼل کېږي ځکه نو ورته دودیزه یا عنعنوي مرحله وايي.

دودیزه مرحله له لاندنیو دوو څانګو څخه جوړه ده:

۱- د کښته سطحې د منبجرانو ستونزي د دوی د ورځنیو کارونو او کاري قوي سره د دوی د برخورد په اړه بحث کوي چې د علمي منبجمنت یا Scientific Management په نامه یادېږي.

۲- د لوړې سطحې د منجرانو ستونزې په مجموع کې د موسسې يا ادارې د ورځنيو منبايلو په اړه څېړي چې د کلاسيک سازمان د تيوري Classical Theory په نوم يادېږي.

Scientific Management

الف- علمي منېجمنټ:

د شملي پېړۍ په لومړيو کې توليدات منځ پر زياتېدو وو او نوي مارکېټونه جوړ شول خو د بشري ځواک کمښت احساسېدې، د همدې ستونزو د حل لپاره دوي طرحې وړاندې شوې:

- ۱- د بشري ځواک پر ځای دې له ماشين آلاتو څخه گټه واخيستل شي.
- ۲- له بشري ځواک څخه دې په اغېزمن ډول گټه پورته کړل شي.

علمي منېجمنټ دوهمه طرحه تر مطالعه لاندې نيسي، کوم کس چې په دې درې بې سرخوړه زيات کار وکړ آمريکايي فريډ ويگ ټايلور Fredrick Tylor ؤ، نوموړي په کال □□□□ م په يوه کمپنۍ کې مطالعات سرته ورسول او دا يې څرگنده کړه چې د کارگرانو ظرفيت د دوی تر اصلي معيار کم دی او د توليد اندازه يې ورځ په ورځ کمېږي.

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

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

Classical Organizing Theory

ب- د کلاسيک سازمان تيوري:

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

۱- د منېجمنټ د قوانينو پرمختګ يا انکشاف چې د لويو موسساتو په طرحه، جوړښت او تدابيرو کې مرسته وکړي.

۲- د موسسې د اساسي دندو تشييت.

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

د فاييل Fayol څوارلس قوانين:

Division of Labor	۱- د کار وېش
Discipline	۲- صلاحيت
Unity of Command	۳- انضباط او نظم
Unity of direction	۴- د امر يووالی
Remuneration of personal	۵- د لارښوونې يووالی
Centralization of personal	۶- پرسونل پاداش
Order	۷- تمرکز
Equity	۸- نظم
Stability of staff	۹- مساوات
Initiative	۱۰- د پرسونل ثبات
Esprit de corps	۱۱- نوښت
Hierarchy of authority	۱۲- د ادارې په منځ کې د صميميت فضا
Attention of employees to firms common	۱۳- د صلاحيتونو د مراتبو سلسله
	۱۴- ګډوګتو ته د افرادو پام ګرځول
	interest

Behavioral Approach

۲-۱-۲ د انساني برخوره او خواصو مرحله:

دې مرحلې هغه مهال پرمختګ وکړ چې منېجرانو دا وموندل چې د منېجمنټ عنعنوي يا دوديزې طريقې په ټوليز ډول د کار په محيط کې موثريت نه دی راوستلې او تر لاس لاندې کسانو هغه ډول چې لازمه وه په خپله طريقه کې بدلون نه دی راوستلې. د عنعنوي طريقې د بشپړ برياليتوب د نه موجوديت يو عامل په دې کې هم نښتې ؤ چې فاييل او د علمي منېجمنټ ټولو جامبانو د موضوع رواني يا اروايي اړخ هېڅ په نظر کې نه وو نيولی. د بيلګې په ډول د علمي منېجمنټ په طريقه کې داسې تصور کېدای شي چې معمولاً د يوه انسان د کار

موثریت په پیسو لوریږي. په داسې حال کې چې نوموړی فکر اوس مهال یو ساده فکر ګڼل کېږي، دا طریقه د لاندینو دوو ښاخونو لرونکې ده:

Human Relation Approach
Behavioral Science Approach

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

Human Relation Approach

الف - د انساني اړیکو طریقه:

دې طریقې د ۱۹۴۰-۱۹۵۰ مو کلونو تر منځ پراختیا ومونده او کشف شوه، د انساني اړیکو کلیمه دلته د منېجر او تر لاس لاندې کسانو سره د ده د چال چلند د ډول په معنا ده، د دې لپاره چې د منېجر او د ده تر لاس لاندې کسانو تر منځ نېکې اړیکې په وجود راشي باید منېجر درک کړي چې کومو سایکولوژیکي یا اروايي عواملو دا چلند او حالت منځته راوړ.

لکه څنګه چې علمي منېجمنټ د کار د محیط فزیکي عوامل تر څېړنې لاندې نیسي او د انساني اړیکو طریقه د کار د محیط ټولنیز یا اجتماعي عوامل تر مطالعې لاندې نیسي نو ځکه باید منېجران د انساني اړیکو له ساحې سره جوخت په تخنیکي ساحه کې هم و روزل شي.

Behavioral Science Approach

ب - د پوهې او انساني خواصو طریقه:

په دې طریقه کې د کار خصوصیت او ډول تر مطالعې لاندې نیول کېږي او هم دا وړاندې کېږي چې د یوه کار د اجرا لپاره د مهارتونو او شخصي اړتیاوو څه ډول زمینه مساعدې شي، ځکه نو د دغې طریقې حامیان عقیده لري چې له پیسو پرته نور عوامل هم وجود لري چې کار ته د انسان د تشویق سبب وګرځي.

Management Science Approach

۲-۱-۳ د منېجمنټ د ساینس طریقه:

د منېجمنټ په ساحه کې دا تر ټولو پر مختلې طریقه ده، د دې طریقې عمده خصوصیت له ریاضیاتو او احصایې څخه د ستونزو د حل په منظور ګټه اخیستنه ده. له دې طریقې څخه د کمپیوټر په واسطه ګټه اخیستنه زیاته موثره ده، ځکه نو د منېجمنټ د مسایلو په تحلیل او تجزیه کې چې پخوا د مسئلې حل له دې لارې ممکن نه و د خدمت مصدر دی. دا طریقه معمولاً له پنځه څلوېښت کاله را پدېخوا معمول ده.

په دې طریقه کې د مختلفو رشتو د کارپوهانو ټیم تشکیل شوی دی او د علاقې وړ مسئلې لپاره تحلیل د الجبري معادلو د ترتیب له لارې کوي، چې منېجران ورڅخه د تصمیم نیولو پر مهال ګټه اخلي.

۲-۲- دغه عوامل چې د منبجمنت پر اجرااتو اغېز لري:

Forces Influencing Managerial of Organizational Performances

دوه لاندې عوامل د منبجمنت او سازمان پر اجرااتو او هم د منبجرانو پر دندو مستقیم اغېز لري:

Management system

۱- د منبجمنت سیستم

External Environment

۲- بهرنی چاپریال

Management System

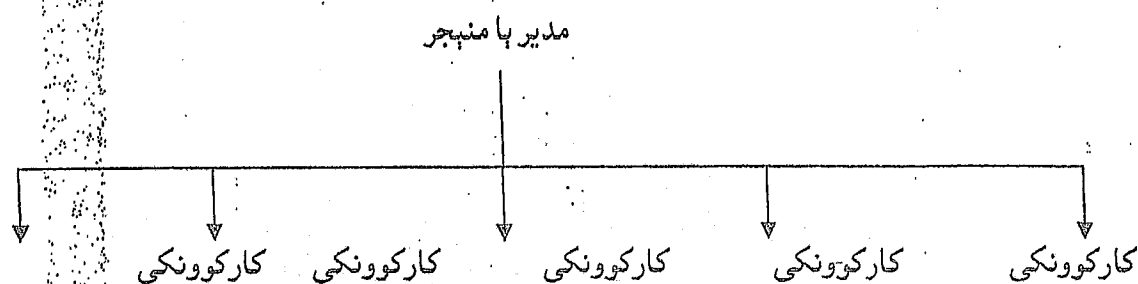
۲-۲-۱ د منبجمنت سیستم

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

Types Of Manager

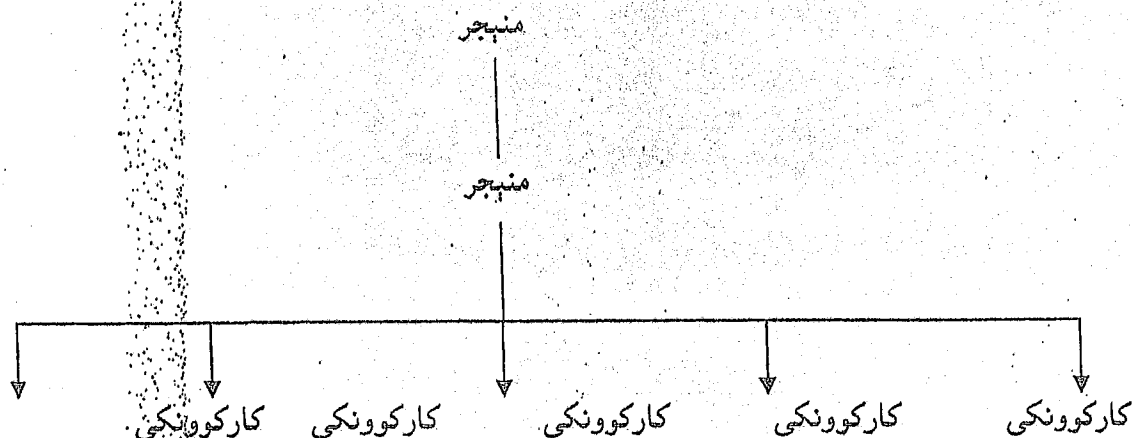
د منبجرانو ډولونه:

د ډېرو سازمانونو تاریخ دا څرګنده کړې ده چې سازمانونو د یوه منبجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو له مرحلې څخه په تدریجي ډول د څو منبجرانو او څو تر لاس لاندې کارکوونکو مرحلې ته پراختیا موندلې ده. د دې مرحلې د انکشاف په نتیجه کې د منبجرانو مختلف ډولونه منځته راغلي دي، چې لاندې شکل یوه اداره د یوه منبجر او څو تر لاس لاندې کارکوونکو سره ښيي، چې د دغه ډول ساده ترین شکل د یوه نانوايي دوکان ښوولای شو:



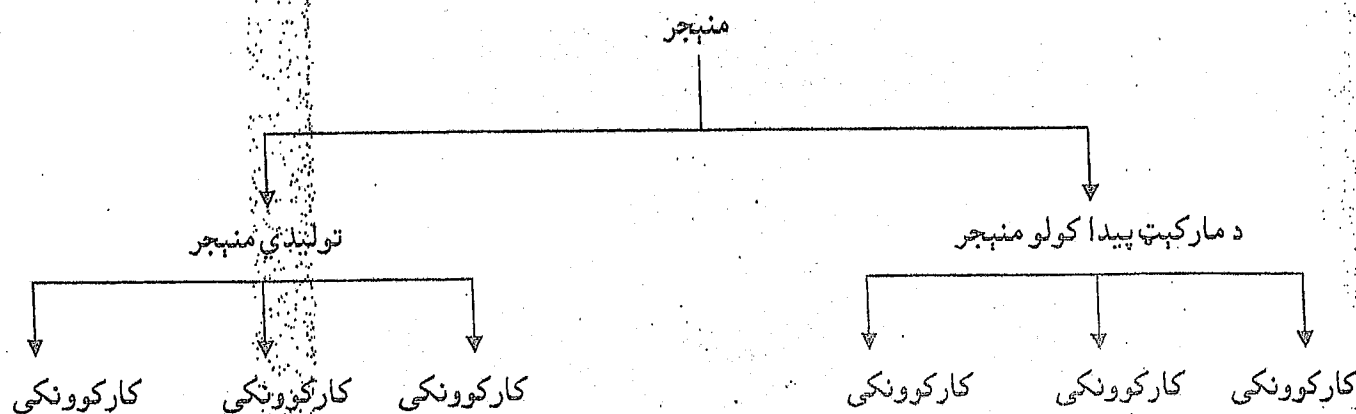
۲-۱ شکل

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



(۲. ۲) شکل د عمودي اختصاص منجمنت طرز العمل

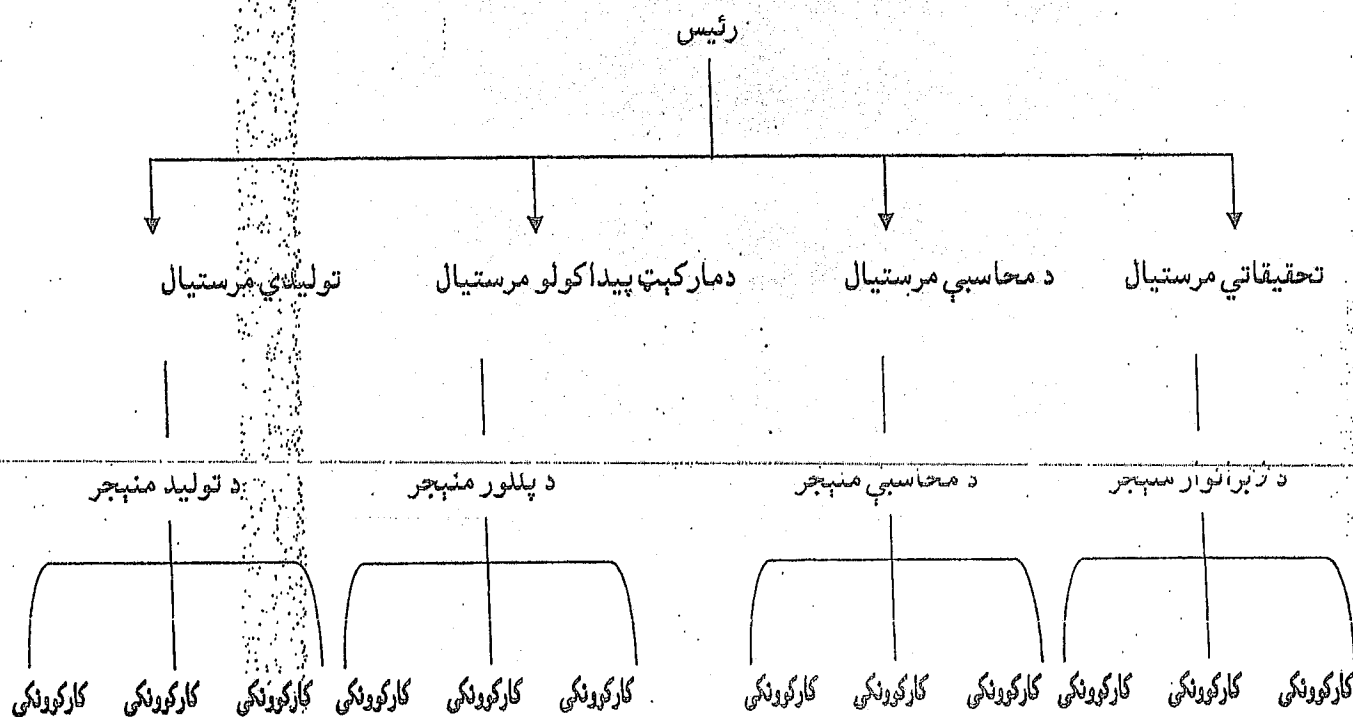
د ترلاس لاندې کارکوونکو د ادارې د اختصاصي کېدو دویم ډول افقي اختصاصي طرز العمل بلل کېږي، په دې سیستم کې د ترلاس لاندې کارکوونکو د لارښوونې وظيفې و دوو نورو کسانو ته سپارل کېږي چې په دې ډول حالاتو کې د منبجمنت وظيفي تخصصي او لاستونوژمنې کېږي:



(۲. ۳) شکل د افقي اختصاصي منجمنت طرز العمل

هر مهال چې د منبجمنت سیستم ډېر مختص او پېچلی کېږي نو د منبجرانو او اعضاوو ترمنځ اړيکي پېچلې کېږي.

د کتابتون پوهنځی



(۲-۲) شکل مختلف طرز العمل

په مختلف طرز العمل کې د تولید، مارکېټ پيدا کولو، محاسبې او تحقیق منبجران نه یوازې د تر لاس لاندې کارکوونکو منبجمنټ پر غاړه لري بلکې خپله هم د یوه کارکوونکي په څېر د رئیس او کاري مرستیالانو تر سر پرستی لاندې کار کوي. په پورتنۍ شکل کې درې ډوله منبجران وینو:

د لومړۍ کورنۍ منبجمنټ، منځنۍ منبجمنټ او لوړ منبجمنټ، چې هر یو یې په لاندې کرښو کې تشرېح کوو:

First line Management

الف- لومړۍ منبجمنټ:

دا ډول منبجران 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 کورنۍ منبجران 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.

Middle Management

ب- منځنۍ منبجمنټ:

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

Top Management

ج- لور مدیریت:

د مدیریت په تولیدول د موسسې د اجرااتو مسوول دي او د لومړۍ او منځنۍ کړنې د مدیریت پر خلاف د موسسې له مالکینو پرته بل چاته مسوولیت پر غاړه نه لري.

۲-۳ په مختلفو سطحو کې د مدیریت مختلفې دندې

Management Levels & Functions

لکه څنګه چې مخکې یادونه وشوه د مدیریت بېلابېل وظایف لکه پلان، سازماندهي، رهبري او کنټرول د یوځای مدیریت په واسطه په هره سطحه کې وي اجرا کېږي، مګر د وخت اندازه او هغه فوډ چې په هره وظیفه کې وقف کېږي د مدیریت په سطحه پورې اړه لري.

۲،۵- شکل د مدیریت د سطحو او وظایفو ترمنځ د ارتباطاتو ښکارندويي کوي، د مثال په ډول په شکل کې لیدل کېږي چې د کښته سطحې مدیریت نسبت لورو مدیریت ته لږ وخت پر پلان گذاري تېروي.

کنټرول	رهبري	سازماندهي	پلان	د مدیریت سطحې
Controlling	Leadership	Organizing	Planning	
				د لومړۍ کړنې مدیریت
				منځنۍ مدیریت
				لور مدیریت

۲-۵ شکل

Principles of Management

۲-۴ د مدیریت پرنسپلونه:

د مدیریت د پرنسپلونو تر تشریح مخکې لازمه ده ترڅو د لاندینو اصطلاحاتو ترمنځ په توپیر باندې پوه شو:

Administration

۱- اداره

Management

۲- مدیریت

Organizing

۳- سازماندهي یا تنظیمونه

د پورتنیو دریو اصطلاحاتو ترمنځ د توپیر د روښانه کېدو لپاره لاندې جدول ته پاملرنه وکړئ:

سازماندهي Organizing	منبجمنت Management	اداره Administration
۱- د منبجمنت په وسیله پر مختلفو بخشونو د پلان شوي کار د وېشلو له پروسې څخه عبارت ده. ۲- د کار تنظیمول. ۳- د صلاحیتونو او کړنلارو ټاکل. ۴- د مسوولیتونو او صلاحیتونو استازیتوب. پایله: سازماندهي د هغو پلانونو د پلي کولو مسووله ده چې د ادارې له لوري طرح او منبجمنت له خوا پلان گذاري شوي دي.	۱- دهغه کار د پلانونو له پروسې څخه عبارت دی چې د ادارې له لوري مشخص شوي وي. ۲- د ادارې په توسط د برابر شویو تگلارو او قوانینو تطبیق. ۳- د ټاکل شویو اشخاصو د کار کنترول. ۴- د فعالیتونو هماهنگي. پایله: منبجمنت د اداري قوانینو تطبیق کوونکی دی.	۱- د نظریو هدف د تعینولو له پروسې څخه عبارت ده. ۲- د تگلارو یا پالیسیو او قوانینو ترتیب او تهیه کول. ۳- هر شخص ته د وظیفې معلومول. ۴- د رهبر او لارښود آماده کول. پایله: اداره د منبجمنت د مسیر ټاکونکې ده.

Fifteen Principle of Management

۲۲۲: منبجمنت پنځلس گوني پرنسپونه

د وخت په تېرېدو مختلفو اشخاصو د دوی د تجربو د تحریر پر اساس د منبجمنت لپاره بېلابېل قوانین طرحه کړي دي، چې له دې جملې څخه مو د فایل Fayol څوارلس گوني قوانین مخکې مطالعه کړه، د دې قوانینو په نظر کې نیولو سره پینځلس قوانین چې منبجمنت پر همدوی استوار دی په لاندې ډول شرح کوو:

۱- Policy Making

۱- تگلار جوړونه

یو موثر منبجمنت ډېرو واضح او سنجول شویو تگلارو ته ضرورت لري.

۲- Improvement & Adjustment

۲- بدلون منل

لکه څنګه چې یو سازمان د وخت په تېرېدو لا پراخېږي ځکه نو منبجمنت باید د بدلون یا تغیر منلو قابلیت ولري. البته د زمان د توقعاتو پر اساس رهنمائي وکولای شي او نظرو او ضاع ته عیار شي.

Principle of Balance

۳- د تعادل د بیلانس اصول

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

نمونه

Relationship of task & Accomplishment

۴- د ټاکل شوي کار او شخص تر منځ اړیکې

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

Individual Effectiveness

۵- انفرادي موثریت

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

Simplicity

۶- ګاري اسانتیا

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

Specialization

۷- ځانګړي کول یا تخصصي کول

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

Standardization

۸- د کار معیاري کول

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

Financial Incentives

۹- تشویقي پیسې

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

-Planning

۱۰- پلان نیول

په اداري او عملي چارو کې پلان تر ټولو مهم رکن گڼل کېږي، د هرې کاري پروسې د اجرا لپاره باید د کار پلان طرحه سوی وي، یو ښه پلان کولای سي چې په کارونو کې ډېره ښه او موثره نتیجه په لاس راوړي (څ

-Controlling

۱۱- څارنه او کنټرول

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

-Coordination

۱۲- همغاړیتوب یا هماهنگي

د یوه هدف د موفقاته لاس ته راوړلو لپاره د فعالیتونو هماهنگي ته ضرورت شته.

-Leadership

۱۳- مشرتوب یا رهبري

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

-Responsibility & Authority

۱۴- مسوولیت او صلاحیت

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

-Exception

۱۵- استثنائات

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

Managerial Skills

۲-۵: د اداره کولو مهارتونه:

د منبجمنت د سطحو د په نظر کې نیولو پرته، منبجران باید د داسې مهارتونو څښتنان وي چې له مخې یې وکولای شي په درست ډول خپلې دندې پر مخ بوزي. دا مهارتونه په لاندې ډول نومول کېږي:

Technical Skills

۱- تخنیکي مهارتونه

Analytical Skills

۲- تحلیلي مهارتونه

Human Skills

۳- د انسان پېژندنې مهارتونه

Communication Skills

۴- د افهام او تفهم مهارتونه

Decision Skills

۵- د تصمیم نیونې مهارتونه

Conceptual Skills

۶- د مفهوم اخیستنې مهارتونه

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

لوړ منبجمنت	منځنی منبجمنت	لومړنی منبجمنت	تفویض مهارت	د کارکوونکي مهارت	د افسرانو مهارت	د ټولنیزو مهارت	د ټکنیکي مهارت
-------------	---------------	----------------	-------------	-------------------	-----------------	-----------------	----------------

۲- شکل د منبجمنت په مختلفو سطحو کې د منبجرانو 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 افسرانو پېژندنې مهارت:

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

۳- مفاهموي مهارت:

یو کارکوونکی د کار په پیل کې دې ډول مهارت ته اړتیا لري، مگر 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 منبجرانو 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 منبجرانو لپاره ډېر ارزښتمن دی، ځکه د کښتو سطحو منبجرانو په وسیله ټول معضلات او ستونزې د تصمیم نیونې په هیله د لوړې سطحې منبجرانو ته راجع کېږي.

۵ مفهوم اخیستنې مهارت:

دا مهارت د منبجمنت د ټولو سطحو لپاره ضروري گڼل کېږي، خو دې مهارت ته د لوړې سطحې منبجران ډېره زیاته اړتیا لري.

Managerial Roles

۲-۶ د منبجرانو نقشونه

د دې لپاره چې وپوهېږو چې منبجران څه کار کوي او څه ډول خپل وخت پر کار تېروي اړینه ده چې د دوی د نقشونو یا رولونو په اړه معلومات ولرو. په دې وروستیو کې لس عمده او مهم نقشونه چې یو له بله سره ډېره اړه لري د مینتزبرگ Mintzberg په وسیله خلاصه شوي دي، دغه لس مهم رولونه په لاندینو درېیو کټګوریو کې تقسیم بندي شوي دي:

Interpersonal Roles

۱- مفاهموي نقشونه

Informational Roles

۲- معلوماتي نقشونه

Decisional Roles

۳- تصمیم فیوني نقشونه

Interpersonal Roles

۱- مفاهموي نقشونه

Figurehead role

الف- سمبولیک یا نام نهاده رول:

کولای شو دا منبجران سمبولیک منبجران 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.

Leadership role

ب: د لارښوونې یا رهبرۍ رول

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

Liaison role

ج: ارتباطي رول

منبجران د موسسې یا ادارې د کورنیو او بهرنیو ارتباطي فعالیتونو مسوولیت پر غاړه لري.

Informational Roles

۲- معلوماتي نقشونه

Monitor role

الف: تفتیش

منبجران د هغو بدلونونو او ستونزو په اړه چې د کار د متاثره کېدو سبب ګرځي د کار چاپیریال یا محیط ارزیابي او بررسی کوي.

Disseminator Role

ب: اطلاعاتي تفتیش

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

Spokes person Role

ج: د ویاند رول

د کښتۍ سطحې منبجران باید په دې توانا وي ترڅو د تر لاس لاندې کسانو د ستونزو په اړه د لوړې سطحې منبجرانو ته فضا وکړي او د لوړې سطحې منبجران باید وکولای شي چې سازمان په تفصیلي ډول په سازمان پورې تړلیو اشخاصو ته وروپېژني. دا پېژندنه نه یوازې دنده بلکې و بهرنیو اړګانونو، دولت او نورو کمپنیو ته هم باید وي (ډ).

Decision-making Roles

۳- د پرېکړې کولو نقشونه

Entrepreneur

الف: نوښت

منبجر باید تل کونښن وکړي ترڅو ابداع، او په کار کې مثبت نوښت ولري.

Disturbance handler

ب: د ستونزو حلولو نقش

هغه نقاط د منبجرانو د پاملرنې وړ ګرځي چې د هغو تصحیح د تر لاس لاندې کارکوونکو له وسه وتلې وي، منبجران په دغه برخه کې په چټکۍ سره عمل او پرېکړه کوي، ترڅو ستونزې هموارې کړي.

Resources Allocator Role

ج: د سرچینو د اماده کولو رول

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

Negotiator Role

د: مشاور رول

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

The External Environment

۷-۲ بهرنی چاپریال

لکه څنگه چې ټول سازمانونه په ټولنه کې دننه د ټولنې لپاره کار کوي، نو هر ډول محیطي بدلونونه د دوی پر کار او دندو اغېز غورځوي. ټکنالوژیکي بدلونونه، د هېواد په قوانینو کې بدلونونه، انفلاسیون، د پیسو پارېسوب، اقتصادي بحران، د انرژۍ کمښت او ټولنیزې ناآرامۍ ټول هغه بهرنی فکتورونه او عوامل دي چې د موسسې پر اجرااتو اغېز لري، او د هغوی حل د منبجرانو له تړانه وتلې خبره ده. د بهرنیو عواملو په اثر منبجران معمولاً له لاندینو مسئلو سره مخامخ کېږي:

The satisfying job-Efficiency dilemma

الف: د دندې ښه کول - موثریت

The Social responsibility-Profitability

ب: ټولنیز مسوولیت - ګټه راوړنه

The Satisfying job-Efficiency dilemma

الف: د وظیفې ښه کول - موثریت

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 لاندینو موادو په نظر کې نیولو سره په وجود راځي:

۱. د کار په زړه پورې کېدل.
۲. د کارگرانو د پاداش ورکړه او په کار کې د دوی د برخې اخیستنې ستاینه.
۳. د یوه باامنه، روښان، آرام او پاک کار ساحه.
۴. څارنه او نظارت لږ، خو هر وخت موجود وي.
۵. کارگران په هغه تصمیم نیونه کې چې په دوی اړه ولري برخه واخلي.
۶. کار د امن او کارگرانو تر منځ د دوستانه فضاء په محیط کې حکمفرما وي.
۷. د کارگرانو لپاره طبابتي او سوکالي آسانتیاوې موجودې وي.

The Social Responsibility-Profitability

ب: ټولنیز مسوولیت - ګټه راوړنه

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 منبجران باید د خپلو موسساتو منابع او تلابونه 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 ښاخو د جوړونې په برخو او نورو برخو کې څکه 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.

Organizational Performance

۸-۲: د موسسې اجرائات

څلور اساسي معیارونه د یوه سازمان یا موسسې د اجرائاتو لپاره منل شوي دي، دا معیارونه په لاندې ډول دي:

۱- ګټه واوړنه Profitability

د ګټې او لګښت له پرتله کولو یا په بل عبارت د بیلابیلو له مقایسه کولو څخه عبارت ده.

۲- رقابت Competitiveness

په مارکېټ او پلورونو کې د سهم د تراید مطالعه ده.

۳- موثریت Efficiency

د في واحد تولید د مزدور کار او في واحد تولید مجموعي قیمت مطالعه ده.

۴- تغییر پذیری Flexibility

د مستخدمینو د کار په اړه د قناعت بخشي او نوي تولیداتو د انکشاف د ریسرچ په اړه مطالعه ده.

The work of Management

۹-۲: د منبجمنت وظيفه

ټول اشخاص چې له منبجمنت سره سرو کار لري، د لاندینو دریو دندو لرونکي دي:

■ د کار او موسسې اداره کول.

■ د اشخاصو اداره کول.

■ د تولید اداره کول.

Managing work and organization

الف: د کار او موسسې اداره کول

منبجران دنده لري چې د موسسې د ورځنیو کارونو اداره وکړي او خپل ځان باوري کړي چې کارونو په ښه ډول پای موندلی دی که نه؟

Managing people

ب: د اشخاصو اداره کول

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

Managing of Production

ج: د تولید اداره کول

هره موسسه تولیدي، عملیاتي او نور یوه عملیه یا تولید تر لاس لاندې نیسي او دا تولیدات او عملیات یوه منبجر ته اړتیا لري چې باید نور کنټرول کړي.



دویمه برخه

د منځمینه پروسې

درېم څپرکی

پلان جوړونه

Planning

۱-۳_ سرليک:

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

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

Advantages of Planning

۲-۳_ پلان ګټې

د پلان ګټې په لاندې ډول دي:

- موسسه مجبوروي ترڅو محيطي عوامل پېش بيني کړي.
- موسسه د اهدافو لور ته سوق کوي.
- د ډله ييز کار قاعده آماده کوي.
- فعاليتونه د ټاکل شوي پلان پر اساس پای ته رسېږي.
- د پروژې د وروسته پاتې والي مخنيوی کېږي.

Implementation of Planning

۳-۳-۵ پلان تطبیق

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

- د یوه مشخص هدف لرل.
- د ضرورت وړ معلوماتو راټولونه.
- پلان د ټولو یا اکثریت خلکو د ملاتړ وړ وي.
- د موثر کنټرول موجودیت.
- د پروژې د غړیو تر منځ متقابل اعتماد او باور.
- د باتجربه خلکو سره مشوره کول او له دوی څخه نظر غوښتنه.
- د پلان شویو فعالیتونو لپاره د مناسب وخت او موقع په نظر کې نیول.
- هغه فعالیتونه چې پلان کېږي، باید د ټولنې حقیقي اړتیاوې رفع کړي.
- د په لاس کې لرونکو منابعو او د هغو د څرنگوالي په اړه معلومات لرل.

Elements of Planning

۳-۴-۵ پلان اجزاوې

پلان د منبجمنت د پروسو پیل دی، او مخکې له دې چې سازماندهي، رهبري او یا کنټرول سر ته ورسېږي باید پلان موجود وي. له پلان درلودلو پرته به ذکر شوی فعالیت بې هدفه او له کوم مشخص جهت پرته پر مخ لاړ شي. پلان هغه روښانه هدف او ټاکل شوې ستراتیژي ده چې د منبجمنت نورې دندې لکه (سازماندهي، رهبري او کنټرول) په حرکت راولي.

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

- د نظرونو اهداف مشخص وي.
- هغه فکتورونه چې په محیط کې پر هدف تاثیر اچوي، باید پېش بینی کړل شي.
- د هدف د لاسته راوړلو لپاره ممکنه ستراتیژي طرحه او یا هم ښه ستراتیژي وټاکل شي.
- بودجه ترتیب شي.
- پالیسي یا تگلار طرح شي.

پورتني ټول مواد په لاندې ډول تشریح کوو:

Objectives

۱- موخي يا اهداف:

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 لارښود او د کښته سطحې منبجمنت لپاره د کار د پيل نقطه گڼل کېږي:

په يوه توليدي موسسه کې لاندني څلور هدفونه موجود وي:

۱- گټه راوړنه.

۲- رقابت.

۳- موثريت.

۴- تغير منل.

لاندنی مثال د يوې توليدي موسسې اهداف څرگندوي:

د يوې توليدي موسسې اهداف:

گټه راوړنه: په کال کې بايد لږ تر لږه پينځلس په سلو کې گټه پر پانگې ولوېږي.

رقابت: په مشترک مارکېټ کې د موسسې د رول ښوونه.

اووه فيصده فروشات د نويو توليداتو د پرمختگ او څېړنې لپاره په کار يووړل شي.

موثريت: په موثر ډول د ټولو شيانو توليدول، چې له کاري نېرو 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 گټه د توليد له يوې برخې څخه په لاس راوړو.

وټوانېږو تر څو نوي توليدات مهيا او وړاندې کړو.

ورځني محيطي بدلونونه په موثر ډول ځواب ويونکي وي.

Forecasting

۲- وړاندوينه يا پېش بيني

د پلان له عمده اجزاو څخه يوه هم د راتلونکي پېش بيني ده. پېش بيني يا وړاندوينه هغه عمليه ده چې د اوسنيو او تېرو معلوماتو څخه په گټه اخيستنې، د يوې موسسې راتلونکي پېش بيني کړل شي. په توليدي موسساتو کې بايد لاندنۍ موضوعگانې پېش بيني شوي وي:

۱- پلورنه يا فروشات.

۲- سرچينې يا منابع.

Strategy

۳- ستراتیژي:

ستراتیژي د هغو اهدافو د لاسته راوړلو طريقه طرحه کوي چې د مخکې پېش ښيي شويو منابعو او فروشاتو په استفاده وي. ستراتیژي د پروگرامولو په نامه هم یادېږي، هر هدف باید لږ تر لږه د یوې ستراتیژۍ درلودونکی وي، په دې معنا چې د منېجمنټ اجراءات یا کړنلار باید مخکې له مخکې بیان شوې وي. لاندنۍ مثال د اهدافو او ستراتیژيانو ترمنځ اړیکې راښيي:

ممکنه ستراتیژياني

هدف

۱- د نوې ټاپې ماشین باید مخکې لا آماده شي.

توليدات: بازار ته د نوي تولید عرضه کول

۲- د جنسیت د کنترول پروگرام باید ارزیابي شي.

۱- د منېجرانو د ټول کار ښایسته گي ارزیابي شي.

پرسونل: د منېجرانو د منېجمنټ د ظرفیت ارزیابي کول

۲- د منېجرانو لپاره د سويې د لوړوالي تدابیر.

۱- د تولید مقدار زیات شي.

مارکېټ: پر مشتریانو د موادو د پلور د پلور.

۱- یو اهل مسلك شخص دې په حق الزحمه يي ډول استخدام شي ترڅو ټول حسابونه چک او طویل المده حسابونه نوټ کړي. ارزیابي شي.

مالي- د هغو طویل المده حسابونو د مودې کمول چې موده يې تر پینځو میاشتو ډېره وي.

Budgeting

۴- بودجه جوړونه:

د پلان یو بل گام د موسسې د هر عمده جز لپاره بودجه جوړول دي. بودجه جوړونه د یوه سازمان د فعالیتونو د هماهنگ کولو لپاره مهمه طریقه ده او د کنترول د یوه موثر تخنیک په ډول گڼل کېږي. لاندنۍ شکل د بودجې پروسه واضح کوي. پاتې دې ته وي چې مالي بودجه باید نظر شرایطو ته بدلون منونکې وي.

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

پلان

- اهداف
- ستراتيژي



- د پلور یا فروشاتو بودجه
- د پلورل شویو شیانو محصولات
- پرلې عایدات
- نور عایدات
- ګټه
- متفرقه



منفي



تولیدي بودجه	د اداري مصارفو بودجه	د پلور بودجه	د متفرقه مصارفو بودجه
--------------	----------------------	--------------	-----------------------

- د فرضي سهم
- د هر ډیپارټمینټ لپاره
- د پلور مصارف
- د تولید واحدات
- د موادو قیمت
- د کار مستقیمه اجوره
- د فابریکې مصارف

په نتیجه کې

- مالي بودجه
- د مالي بودجې مجموعه
- پرمختیایي بودجه

۳_۱ شکل: د یوه تولیدي سیستم مالي بودجه.

د یوې میاشتې گټه = $(۲۷۵۰۰۰۰) \times ۳۰ - ۱۲۲۵۰۰۰۰$ افغانۍ.

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

حل: گټه = پلور - (ثابت قیمت + متحول قیمت) * تعداد
 گټه = $۱۰۰۰ - (۰.۵ + ۰.۷۵ \times ۱۰۰۰)$
 گټه = $۱۰۰۰ - (۲۵۰ + ۷۵۰)$ افغانۍ / کیلو گرام ورځ
 مجموعي گټه = $۲۵۰ \times ۱۰۰۰ - ۲۵۰۰۰۰$ افغانۍ په ورځ کې.

Moving Budget

ب: انتقالي بودجه:

انتقالي بودجه د یوه ثابت زمان لپاره مثلاً یو کال لپاره ترتیبېږي او پسله ټاکلې مودې څخه مثلاً هره میاشت کې تجدید کېږي، د مثال په ډول هر کله چې بودجه په وري میاشت کې د یوه کال لپاره ترتیب شي، د هرې میاشتې په تېرېدو سره نوې کېږي او د یوه بل کال لپاره انتقالېږي. په دې ډول نوي نوي معلومات د بودجې لپاره انعکاس کېږي.

Policies

۵- تگلارې یا پالیسي:

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

Flexibility

۱- تغیر منل:

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

Comprehensiveness

۲_ هر اړخيزوالی:

تگلارې بايد هر اړخيزې او همه جانبه وي، ترڅو وکولای شي هر احتمال په برکې ونيسي او پلان د هغوی پر مطابق پر مخ لاړ شي.

Coordination

۳_ هماهنگي يا همغاړيتوب

يوه تگلار بايد له څو فرعي واحدونو سره، چې چارې يې له يوې بلې سره اړيکي ولري هماهنگي جوړه کړي.

Ethical

۴_ اخلاقي

يوه پاليسي يا تگلار بايد داسې اخلاقي تگلارې چې د اسلام له قوانينو او ټولنې سره مخالفت ولري پي رېزي نه کړي.

Clarity

۶_ واضح والی:

تگلارې بايد په واضح او منطقي ډول ليکل شوې وي.

په ټوليز ډول بايد تگلاري لاندنۍ ځانگړتياوې ولري:

- تگلارې بايد پر واقعيتونو ولاړې وي.
- تگلارې بايد له اقتصادي قوانينو سره مطابق جوړې شوې وي.
- يو تگلار بايد ټول راتلونکي احتمالات په جدي ډول پېش بيني کړي.

د ساحې د انجېنر تگلاره يا پاليسي:

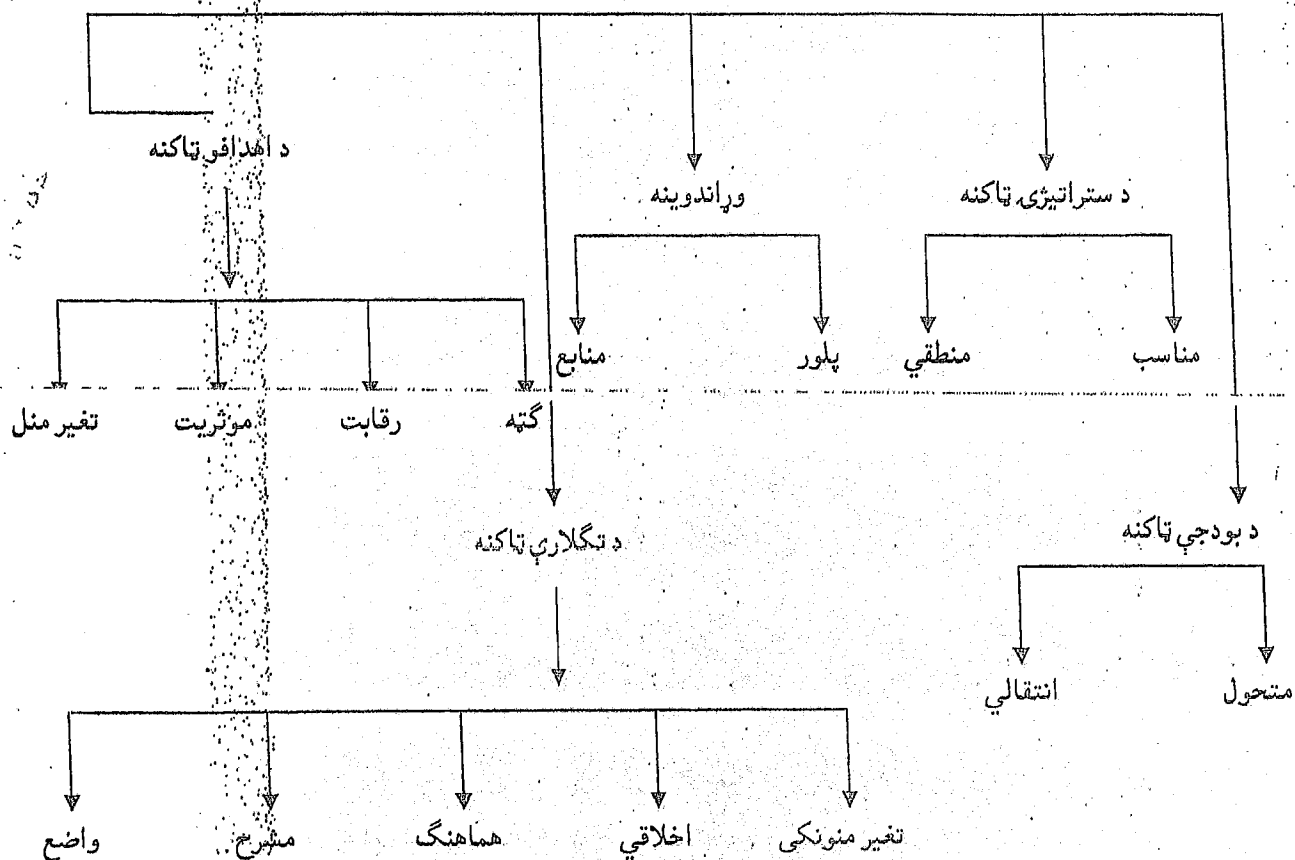
- د کسانو د دندو مشخصول.
- د کار د وسايلو تهيه کول.
- د ساحې د کار او کارگرانو ارزونه.
- د ټولو هغو مواردو ارزونه چې په کارگرانو، پروژو او اشخاصو پورې اړه لري.

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

چاپ: د حېمې فوتوکاپي

هېرات دروازې د آزادۍ مېنې وڅنگ ته 0700861482

په شکل کي د پلان اجزاوي:



۳- شکل د پلان د اجزاوو خلاصه

Decision Making

۳- ۵- تصمیم نیونه

تصمیم نیول د منبجر 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 شوی عمر یې پینځلس کاله، د سرویس کولو کلنی لګښت یې اته سوه ډالره او قیمت یې اتیا زره ډالره وي، د منبجر مخې ته قرار لري. اوس نو منبجر باید تصمیم ونیسي چې کوم یو له دوی څخه د پروژې لپاره اقتصادي تمامېږي. یا د افرادو د استخدام کولو لپاره منبجر باید تصمیم ونیسي ترڅو یو نفر په دایمي ډول په پروژه کې استخدام کړي او یا له افرادو څخه به حق الزحمه یې ډول استفاده وکړي.

Definitions

١-٥-٣ تعريفات

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

Types of Decision

١-٥-١ د تصميم نيونې ډولونه

- ١- بېرني يا آني تصميم نيونه:
هغه تصميم نيونه ده چې د يوه بېرني کار د اجرا او بحرانې او خطرناکو حالاتو په وخت کې نيول کېږي.
- ٢- عادي يا نورماله تصميم نيونه:
هغه تصميم نيونه ده چې هره ورځ د (هو) يا (نه خبر) په شکل صادرېږي.
- ٣- هغه تصميم نيونه چې بحث او خبرو اترو ته اړتيا لري:
دا تصميم نيونه د يوې خاصې موضوع د اصلاح لپاره له خاص اقدام څخه عبارت ده، چې زيات فکر او ډېرو خبرو ته اړتيا لري او د ډېرو سختو تصميمونو له جملې څخه ده.

Characteristics of Decision Making

٣-٥-٣ د تصميم نيونې ځانگړتياوې

- تر تصميم نيونې وړاندې بايد ټول بدیلونه يا الترناتيفونه تحليل او ارزيايي شي، ځکه تصميم نيونه د يوه بدیل ټاکنې په پروسه کې ډېره موثره ده.
- تصميم نيونه يوه فکري او دماغي پروسه ده.
- تصميم د منبجمنت افزار دی.

Process of Decision Making

۳- ۵- ۴- د تصميم نيونې مرحله

Perception	۱- آگاهي
Conception	۲- تصور او ادراك
Investigation	۳- خپرونه
Deliberation	۴- بررسي او فكر كول
Selection	۵- ټاكنه يا انتخاب
Promulgation	۶- ترويج

- الف: آگاهي د يوې مسئلې، تعريف او تحليل نه پرکې نيسي.
- ب: ادراك او تحقيقات د يوې مسئلې په اړه د حقايقو د پيدا کېدو مرحله ده.
- ج: بررسي او فكر كول حل لارو ته پرمختګ ورکول په برکې نيسي.
- د: ټاکنه يا انتخاب د مناسبو حل لارو ټاکنه په برکې نيسي.
- ه: ترويج په عمل کې د تصميم پلي کول په برکې نيسي.

۳- ۵- ۶- د تصميم نيونې په عمليه کې د کارگرانو د گډون گټې:

- گډون کوونکي دا احساس کوي چې کار د دوی خپل دی، او دوی مهم افراد دي.
- د ملاحظې په ډول له نيول شوي تصميم سره مخالفت کمېږي.
- د کارگرانو کاري موثريت زياتېږي.
- بين الافراډي يا د افرادو ترمنځ اړيکي لاپراخېږي.
- افراد ډېر منسجم او هماهنگ کېږي.

۳- ۵- ۷- د يوه بڼه تصميم مشخصات:

- بڼه تصميم هغه دی چې د ټولو يا اکثريت خلکو او ټولنې له ملاتړ څخه برخمن وي.
- بڼه تصميم هغه دی چې د موجوده امکاناتو په نظر کې نيولو سره د عملي کېدو وړ وي.
- بڼه تصميم هغه دی چې د خلکو له دودونو، مذهب او ديني مقدساتو سره توپير ونه لري.
- بڼه تصميم هغه دی چې بدلون منونکي يا انعطاف پذير وي.
- بڼه تصميم هغه دی چې په لږ تر لږه لگښت ډېره بڼه پاييله ولري.
- بڼه تصميم هغه دی چې د يوې ستونزې د بڼه او بهترينو حل لارو پر اساس نيول شوی وي.
- بڼه تصميم هغه دی چې د يوې مشخصې ستونزې پر اساس نيول شوی وي او د مشخص هدف لرونکی وي.

څلورم څپرکی

تنظیمونه / سازماندهي

Organizing

۱. ۴ - تعریف:

- د سازماندهي کليمه څلور لاندې مطلبونه احتوا کوي:
- ۱_ د فعاليتونو پېژندنه او صنف بندي.
 - ۲_ پلان شويو اهدافو ته د رسېدو په خاطر د فعاليتونو گروپ بندي.
 - ۳_ هر گروپ يوه منېجرت ته سپارل او منېجرت ته د فعاليتونو صلاحيتونه ورکول.
 - ۴_ د موسسې د جوړښت يا تشکيل په منځ کې د هماهنگۍ يا همېرغۍ ايجادول.

۲. ۴ - تعریف:

سازماندهي د کار د وېشلو له پروسې او د يوه کاري گروپ د فعاليتونو د همېرغۍ کولو له پروسې څخه عبارت ده چې د گډو فعاليتونو او کوښښونو د اغېزمن کولو په خاطر تر سره کېږي. يوه موثره سازماندهي لاندې څو گټې له ځان سره راوړي:

- د منېجمنټ موثریت لوړوي.
- د افرادو له کوښښونو څخه اعظمي استفاده تامينوي.
- د افرادو د فعاليتونو تر منځ همېرغي اسانه کوي.
- د دوسي او دسيسو په تشخيص او پېژندنه کې مرسته کوي.
- د پروژې پراختيا ته تقويت وربخښي.
- فاسد کارونه او تخريبيوونکي کوښښونه کنترول او خنثی کوي.

Elements of Organization

۳.۴ د سازماندهي اجزاوي:

د سازماندهي درې عمده جزونه په لاندې ډول دي:

۱. د کار وېش Division of work

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

۲. متبادلي اړیکې Inter-relationship

د صلاحیتونو، مسوولیتونو او وظایفو تر منځ د تړلو یا وابسته گۍ تشکیل هم یو د سازماندهي 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 ترڅو 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.

Characteristics of Organizing

۴.۴ د سازماندهي ځانګړتیاوي

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

۱. هدف لرونکي کېدل Objectivity

د سازماندهي کلیمه کرلای شو د موسسې اهدافو ته د رسېدو طریقه وېولو.

۲. په موزون ډول د ګروپي دندو وېش Harmonious Grouping of Function

په بريالي ډول اهدافو ته د رسېدو په خاطر سازمان باید د موسسې د نورمونو مطابق کاري ګروپونه ایجاد کړي ترڅو کار د دوی له خوا اجرا شي.

۳. د کنټرول مناسب حد Reasonable Span of Control

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

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

باید منبجراتو او تر لاس لاندې کسانو ته یې اختصاصي وظایف او مسوولیتونه واضح شي، ترڅو په راتلونکي کې غیر ضروري اغتشاشونه په وجود را نه شي.

۵_ مناسب تعادل Proper Balance

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

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

باید باماندې کس چې له کافي دلایلو اوسمهال د مسوولیت پرته باید په مسوولیتونو او صلاحیتونو کې یې بدلون را نه شي، چې د پروژې په بهیر کې به ښه عواقب ونه لري.

۷_ بدلون منل Flexibility

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

۴_ ۵_ د سازماندهي پرنسپونه 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_ نهایی صلاحیت Ultimate Authority

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

۴_ رسمي صلاحیت Formal Authority

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

۵۔ دکنٹرول قابليت

دغه پرنسپېپ د هغه تر لاس لاندې کسانو شمېر واضح کوي چې يو منډجري يې کنټرولوي شي.

٦۔ تصمیم نیونہ

کار د ضرورت پر اساس پر بخشونو وېشل کېږي، يانې دا تعين کېږي چې کوم کار خوک وکړي، هغه خوک چې د مناسب کار لپاره گمارل کيږي بايد د تصميم نيولو وړتيا ولري. (٨)

٧ تعریف

Defination:

تول و ظایف، مسوولیتونه او صلاحیتونه باید بنه تعریف شوی او په روبانه ډول څرگند وي.

COMMUNITY

هره سازماندهي بايد د بدلون منلو قابليت ولري، ترڅو د هغه ساختار او جوړښت په متن اوم ډول ثابت پاتې شي.

۹_ د سازماندهۍ قیمت Organization Cost:

اقتصاد یو د سازماندهۍ د پروسې له ضرورتونو څخه شمېرل کېږي، په هر اداري جوړښت کې باید اقتصادي حالت په نظر کې ونیول سی. (٦)

١٠ مؤثر مکالمات Effective Communication

د مکالماتو سیستم د شک او تردید په لیری کولو کی مرسته کوي.

۶۹. اقامت در کربلا

لکه چې پخوا مو هم تعریف کړی دی، استخدام دیوې موسسې د پوښتونو د ډکولو او ډک ساتلو څخه عبارت دي. اوس باید وپوهېږو چې څوک استخداموو؟ او څه ډول استخدام صورت ونيستی، دغه دواړې موضوعګانې په دغه څانګه کې تر مطالعې لاندې نیسو:

۶-۱-۵ استخدام و پرسی مرحلی:

د استخدا م پروسه له لاندینیو اتو مرحلو څخه عبارت ده:

۱- د کار د مقدار او ضرورت پر اساس د ضرورت وړ اشخاصو د شمېر تعیین یا Human Resources Planning.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ۲- تقرر | Recruitment |
| ۳- انتخاب | Selection |
| ۴- له ادارې سره اشنایي | Orientation |
| ۵- تربیه او انکشاف | Training and development |
| ۶- د اجراآتو ارزونه | Performance Appraisal |
| ۷- پامداش | Compensation |
| ۸- اخراج | Promotion & demotion |
| | Discharge |

۱- د کار د مقدار او ضرورت پر اساس د اشخاصو د تعداد تعیینول: Human Resources Planning

د یوه ارگان د ضرورت وړ اشخاصو د ډول او تعداد تخمینولو له پروسې څخه عبارت ده. دا پروسه پېش یښی. ته ضرورت لري او تجارېو 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؟
- څنګه 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 پزندنې مهارتونه.
- ج- تصوري مهارت.
- د- ډیزاین مهارت.

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

د ډيزاين مهارت:

دغه مهارت د هغو مسائلو د حل کولو د قابليت څرگندوونکی دی چې له لارې يې موسسې ته گټه رسېږي.

۲- تقویر Recruitment:

له دې پروسې څخه هدف د يوه خالي پوست د ډکولو لپاره د مناسبو او باتجربه کارو غوښتونکو پيدا کول دي، همدارنگه د عريضه کوونکو تر پيدا کېدو وړاندې بايد دنده ښه تحليل شي.

Job Analysis د دندې تحليل:

د دندې تحليل د فعاليتونو، مهارتونو، استعدادونو او مسووليتونو د ټاکلو له پروسې څخه عبارت دی، چې د يوه شخص لپاره لازمي وي، تر څو ټاکل شوي دنده په ښه ډول پاي ته ورسېږي.

د دندو تحليل

Job specification د دندو مشخصات

تحصيلات
د کار تجربه
فيزيکي مهارتونه
ليد لوري يا دديد طرز
مکالماتي مهارت
له نورو سره د کار کولو استعداد

Job description د دندو شرحه

د دندې نوم
دندې
د استفادې وړ مواد
تظارت
د کار شرايط
خطرونه

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

الف: له اداره کولو سره علاقه:

يو بريالی منبجر د يوې موسسې يا ټولنې د گټه راوړلو په خاطر د افرادو له اداره کولو سره زياته علاقه لري، يانې صرف بايد د مقام او پيسو د لاسته راوړنې په خاطر د منبجرۍ د پوست غوښتونکی نه وي.

بـ روانشناسي يا ارواپوهنه او مکالماتي مهارت:

يو له هغو نورو خواصو څخه چې د يوه منبجر لپاره لازم وي د تحريري مکالماتو د مکتوبونو ليکلو او خبرو کولو قابليت دی. مکالماتي مهارت د روانشناسۍ د علم پوهېدنې ته اړتيا لري، يانې له يو چا سره څنگه چلند او خبرې-اترې وکړو؟

جـ دراستۍ او سخاوت خاصيت:

منبجران بايد سخي خلک وي او پر خپلو ترلاس لاندې کسانو اعتماد ولري.

دـ د منبجر په حيث د کار سابقه:

د هر پست لپاره د کار سابقه او تجربه لازمه ده او هر منبجر چې ټاکل کېږي بايد د يوه منبجر په حيث په هره سطحه کې چې وي کاري سابقه ولري.

The Selection Process

۲- د انتخاب يا ټاکلو پروسه

د انتخاب مراحل:

- لومړنۍ بازرسي يا پوښتنې.
 - د عرض پانې يا درخواستۍ ارزونه.
 - مصاحبه او خبرې اترې.
 - ازموینه.
 - د شخصي سابقې په اړه د معلوماتو پيدا کول.
 - د انتخاب په اړه تصميم.
 - د روغتيا د فورمې توزیع.
- پاتې دې نه وي چې په پورته ټولو مراحلو کې د شخص درد امکان موجود دی.

Interview

مصاحبه يا خبرې اترې

د يوه شخص د مصاحبه کولو په بهير کې به مصاحبه کوونکی لاندې پوښتنې له تاسو څخه وکړي:

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

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

څنگه مصاحبي کولو ته حاضر شئ؟

- الف- د مصاحبي پر مهال مو د خپل کار سوابق حتماً له ځان سره ولرئ.
- ب- پر ټاکل شوي وخت خپلې مصاحبي ته حاضر شئ.
- ج- د مصاحبه کولو پر وخت د خبرو کولو ادا ب مراعات کړئ.
- د- په مصاحبه کې له خپل محيط سره سم په معمول لباس ملبس واوسئ.
- ه- کوښښ وکړئ ترڅو د مقابل لوري پوښتنو ته په واضح څو ولې پر محتوي ځواب ورکړئ.
- و- مېرمنې دې په کم آرایش مصاحبي ته حاضرې شي.

۴- له ادارې 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 کاری او سازمان د تگلارې په اړه معلومات.
- د- د کارونو د ارزيايي د سيستم تشرېح.
- ه- د ترفيع، ستاينې او تنزل په اړه معلومات.
- و- د شخص د وظيفو لايحه ورکول.
- ز- همکارانو ته د شخص ورپېژندل.

۵- د اجرااتو د پرمختيا او ارزيايي 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 اجراات ارزول کېږي، که يې د روزلو ادا مې ته اړتيا بدل کېده نو دغه طرز العمل به ادا مه و مومي ترڅو چې شخص کاملاً په ښه ډول د وظيفو اجرااتو ته اماده شي.

Compensation

۶- پاداش:

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

Promotion & demotion

۷- ترفیع، تنزل او اخراج:

ترفیع:

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

تنزل:

د مقام کېدو له اړوندو صلاحیتونو کمولو ته تنزل وایي.

اخراج:

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

Job Determination

۴-۷ وظیفه سپارل:

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

د وظیفه سپارلو اړتیا:

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

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

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

- الف- آیا د نظر وړ شخص د دغه کار د اجرا توان لري؟
- ب- آیا د نظر وړ شخص د دغه کار له اجرا سره علاقه لري؟
- ج- په وظیفه سپارلو کې لومړی د اجرا ضرورت، هدف او د اجرا وخت مشخص کړي.

د- مقابل لوری د کار په هدف ښه پوه کړي.
ه- باید پاملرنه وکړي 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- داواطلبانه

۱- مستقیم امر:

په دغه طریقې کې له تونځې لاندې شته کار انجینسټل کېږي، د امر صادرول ساده دي خو ولې یو نوظیف شوی شخص فکر کوي چې ده ته احترام او درناوی نه کېږي. مثلاً: احمده ور وټه!

۲- غوښتنه یا هیله:

په دغه طریقې کې د مقابل لوري شخصیت ته احترام کېږي. مثلاً: که زحمت نه کېږي لطفاً ور وټه.
په دغه ډول وظیفه سپارلو کې د دواړو لوریو حیثیت تامینېږي، ولې ممکنه ده چې یو نوظیف شوی شخص دغه غوښتنه رد کړي.

۳- په داواطلبانه ډول د وظیفې سپارنه:

په دغه طریقې کې وټولو غړیو ته خطاب کېږي ترڅو فعالیت اجرا کړي.
مثال: کوم یو له تاسو څخه حاضر دی چې دغه کار اجرا کړي؟
په دغه طریقې کې متقابل احترام تامینېږي، ولې کارمندان به فکر وکړي چې امر تصفیم نه شي نیولای او یا ښایي هېڅوک کار ته داوطلب نه شي، ځکه هېڅوک د مسوولیت احساس نه کوي.

Team Work

۴-۸- ډله یا ګروپ:

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

د ګروپ د جوړېدو اړتیاوي:

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

- گروهی یا ډله بیزه تصمیم نیونه تر انفرادي هغه ښه وي.
- بنایي د یوه کار انجام مختلفو مهارتونو ته اړتیا ولري.

د کار کولو پر وخت په گروهی کار کې لاندني ټکي په نظر کې ولری:

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

۴-۸-۱ د کار گروهونه او اجرائيات يې:

د گروه طبقه بندي:

منبجران او مادونان د یوې موسسې په داخل کې له مختلفو گروهونو سره اړیکې لري. دغه عضویت اکثره وخت په نیمه ډول پوښل شوی وي.

رسمي گروه:

استخدام شوي کسان د دوی د موقف په نظر کې نیولو سره باید د موسسې په دننه کې حد اقل د یوه گروه غړیتوب ولري. دغه رسمي گروهونه عبارت دي له ډیپارټمنټونو، کاري واحدونو او داسې نورو څخه چې د یوې موسسې لپاره د خدمت مصدر وګرځي. رسمي گروهونه پر دوو ډلو وېشل شوي دي:

۱- امر کوونکی گروه: Command Group

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

۲- اجرایوي گروه: Executive Group

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

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

- د افکارو تبادله.
- د کار د طرز العمل په مورد وړاندیزونه.
- د مفکورو توليدول.
- د تصميمونو نيول.

د گروپ آمر:

د بهرسمي گروپ آمر هغه شخص دی چې د گروپ پر شته اطاعت کوي او د سلا مشورتي امکاناتو، مجازاتو او رسمي گروپ د پاداشونو درلودونکی وي.

Controlling Process

۹-۲ د کنټرول پروسه

- کنټرول له هغه ارزیابي کولو څخه عبارت دی چې:
- الف- آیا کار د پلان شوي طرحې سره سم اجرا کېږي؟
 - ب- آیا قوانین مراعاتېږي؟
 - ج- آیا ورکول شوي او امر تطبیق کېږي؟

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

- ۱- د منل شوو معیارونو تاسیس.
- ۲- د دغو معیارونو سره د تولید یا پای ته رسېدلي کار پرتله.
- ۳- د سرغړونو اصلاح.

۹-۱ د کنټرول د یوه موثر سیستم اړتیاوي:

- د ګټورو معلوماتو برابرول:
- د کنټرول سیستم له یوې ادارې څخه تر بلې او له یوه منبجر څخه تر بل پورې فرق لري، ځینې وختونه هغه معلومات چې د یوه منبجر لپاره ډېر ګټور او مفید وي د بل منبجر لپاره بې ارزښته وي، نو عمده

پوښتنه چې هر منبجر يې له ځانه پوښتي دا ده چې د فعاليتونو کومو معلوماتو ته د ساحې د کنټرول لپاره اړتيا لري، او وروسته بايد د معلوماتو په راټولولو لاس پورې کړي.

■ وخت:

کنټرولر بايد وخت پر وخت د انحرافاتو په اړه راپور ورکړي، ځکه نو يو کنټرولر بايد د کنټرول لپاره پوره وخت ولري، برسېره پر دې د کنټرول يو ښه سيستم بايد په دې قادر وي چې د ستونزو د پېښېدو تر مخه هغه تشخيص کړي.

■ تغير منل:

د کنټرول يو اغېزمن سيستم بايد تر يوې اندازې تغير منونکې وي، چېرې ځانگړي کتنې او تغير منلو سيستم په مالي موضوعاتو کې زيات د ارزښت وړ دي.

Types of Control

د کنټرول ډولونه ۲-۹-۲

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

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 کنټرولي، یانې له معیارونو سره سم د پای ته رسېدلي کار پرتله په بر کې نیسي.

پينځم څپرکي

افهام او تفهيم

Communication

۵-۱ سریز:

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 همېرغې يا هماهنگي او افهام او تفهيم د کار د شاته والي، ستونزو او ناخوښيو د ايجاد سبب هم گرځي او په مجموع کې سازمان سخت متاثره کوي. لکه څنګه چې د صنعتي پروژو څښتنانو مطالعه کړې ده، د نويو يا جديده احداث پروژو ۲۵٪ په سلو کې د کار د وروسته پاتې والي او ناسموالي عامل نادرست افهام او تفهيم او د همېرغې يا هماهنگۍ کمښت دی.

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

- ۱- په موبېسه کې افهام او تفهيم او مناسبه سازماندهي.
- ۲- د انجینر په توسط د ښاختمان پر کارونو د مرور اړتیا.
- ۳- د ډیزاین عمومي کیفیت.
- ۴- د کار لپاره د مجربو انجینرانو او مهندسونو ټاکنه.
- ۵- افرادو ته د تخنیکي ارقامو واضح کول.
- ۶- د نقشې، شرحې او اړوندو ډراوینګونو موجودیت.

Communication

۵-۲ افهام او تفهيم:

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

د خبرو کولو او يالیک لېږلو په وخت کې بايد دغه دوه لاندني جزونه واضح او څرگند وي:

۱- د پروژې د موضوع او اهدافو په اړه مکمل معلومات.

۲- د شخصي عقايدو او نظرياتو څرگندونه.

تجربې ښوولي ده چې په مخامخ افهام او تفهيم کې لاندې درې اثره شامل وي:

۱- د الفاظو اثر تقريباً لس په سلو کې.

۲- د لهجې او رنگ اثر تقريباً پينځه ویشته په سلو کې.

۳- د کردار، رفتار او سترگو د تماس اثر تقريباً پينځه شپېته په سلو کې.

۵-۳ د افهام او تفهيم لارې

۱- شفاهي:

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

۲- تحريري:

په دغه طريقه کې مفاهيم د ليکلو او لوستلو له لارې صورت نیسي، کتابونه، مجلې، ورځپاڼې، ليکونه او نور په دغه طريقه کې شامل وي.

۳- اشاروي:

په دې طريقه کې مفاهيم د بدن د غړيو د حرکاتو له لارې صورت نیسي، د سر حرکات، لاسونه او سترگې په دغه طريقه کې شاملې وي.

۴- د نښو استعمال:

په دغه طريقه کې د مفاهيمې په منظور له سمبولونو يا نښو څخه استفاده کېږي، مثلاً ټرافيکي اشارات، د يوه دفتر سمبول او نور....

لاندې ټکي بايد د خبرو کولو پر مهال مراعات گرو:

- 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 ادا په نظر کې ونيول شي.
- خبرې کوونکي بايد د قناعت ورکولو پر مهال احساساتي نه شي.

- د خبرو محتويات بايد ضد و نقیض نه وي.
- خبرې يا صحبت لنډه او پر مختوی وي.
- د خبرو کولو موضوع روښانه وي.
- د خبرو کولو پر وخت رغ او آواز د موضوع پر اساس بايد پورته او يا کرار شي.
- په خبرو کې د مثالونو او شواهدو له ورکولو څخه کار واخيستل شي.
- له جسمي حرکاتو څخه پر ځای او موزون ډول گټه واخيستل شي.
- د مقابل لوري خبرې په منع کې پرې نه شي.
- د امکان تر بريده د تخنيکي او بهرنيو کليماتو له استعمال څخه پرهېز وشي.

د غورځيوني پر مهال لاندې ټکي په نظر کې ولرئ:

- په قضاوت کې له بهرې څخه مخنيوی وشي.
- پر عمده ټکيو خبرې ښه متمرکزې وي.
- له خبرې کوونکې سره د همدردۍ څرگندونه وشي.
- د ويناوال يا خبرې کوونکي خبرې مهمې و برېښي ول شي.
- د يو طرف خبرې پرې نه شي.
- د موضوع توافقي يا رد په ادبي کليماتو صورت ونيسي.
- په شیانو له مصروف کېدلو څخه پرهېز وشي.
- د صحبت يا خبرو کولو فضا له هر ډول وېرې تشه وي.

Meetings

۵-۲- غونډي با مجالس

مجلس هغه وخت دایرېږي چې د یوې ستونزې د حل لپاره د یوه ګروپ د تشکیل اړتیا وي، او یا مستقیمې خبرې اترې او تحلیل لازم وي. لاندنۍ لارښوونې د مجالسو موثریت ته لارښکار وړېښي:

- د مجلس اداره کوونکی باید د مجلس هدف شرحه کړي او همدارنګه ټاکل شوی اجنډا له ځان سره ولري.
- هره ماده باید په مفصل ډول تر بحث لاندې ونيول شي او وروسته فیصله پرې وشي.
- د هرې مادې لپاره اجنډا او په مجموع کې د مجلس لپاره وخت ټاکل شوی وي.
- فیصلې او پایلې چې د مجلس له جر او بحث څخه په لاس راځي باید د یادښت، میمو او یا مینوټ Minutes په ډول وساتل شي.
- د دې لپاره چې د مهمو نقاطو د تشریح لپاره سهولت منځته راغلی وي باید له چارټونو څخه استفاده وشي.
- د مجلس رئیس باید مجلس منسجم وساتي او موجود مخالفتونه له منځه یوسي.
- د مجلس هر غړی باید په مباحثه کې برخه واخلي.
- په مجلس کې نیوکه کول باید آزاد وي.
- د مجلس د پرېکړې متن Minutes باید تر مجلس وروسته هر غړي ته ورکول شي.
- د مجلس لپاره باید نېټه، ځای او وخت وټاکل شي.
- د مجلس ګډون کوونکي باید د مجلس د اجنډا په اړه له مخکې معلومات ولري.
- د مجلس د دوام په صورت کې باید د ګډون کوونکو لپاره ډوډۍ، چای او نور په نظر کې ونیول شي.
- د مجلس د اړتیا وړ مسائل لکه لوړ سپېڅر، سټېج او ... باید مخکې لا وازمویل شي.
- یو نفر د مجلس د پرېکړو د یادښت لپاره باید مخکې له مخکې وټاکل شي.

۵-۲-۱ د مجلسونو د سرپرستي میتودونه:

۱- مطلق العنانه ریاست:

پدغه روش کې د مجلس رئیس هر تصمیم په خپله نیسي او هېچا ته د پوښتنې کولو او یا رایې ورکولو مجال نه ورکوي. د دا ډول مجلسونو د دایرولو هدف د مجلس د رئیس فرمایشات اورېدل او عملي کول دي.

۲- مشورتي رياست:

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

۳- خپلواک رياست:

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

د مجلس د رئيس دندې:

- د مجلس پرانيستنه او د مباحثې لپاره د غړيو تشويق.
- د اجندا د مختلفو ټکيو تشرېح.
- هر يوه غړي ته د نظر څرګندونې فرصت ورکول.
- د غير ضروي بحثونو محدودول.
- د مجلس لپاره د لازممو اسانتياوو برابرول.
- د مجلس منسجم ساتل.
- د وروستۍ پرېکړې اعلان.

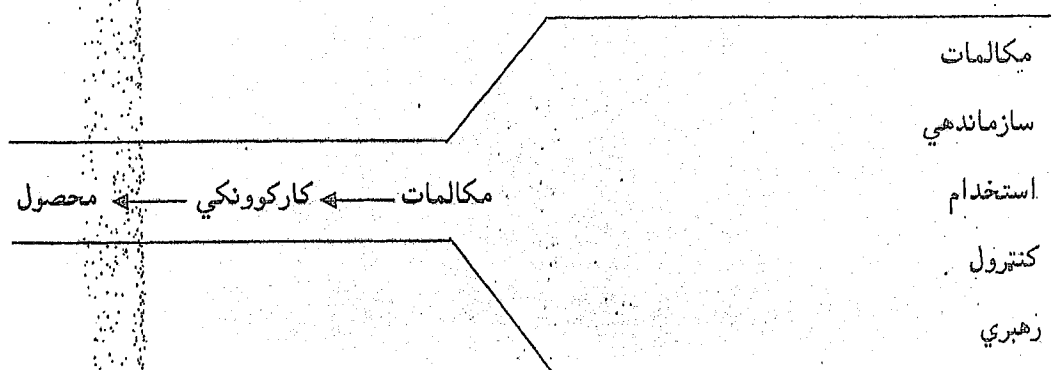
Communication & Management

۵- ۵ مکالمه او منېجمنټ

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

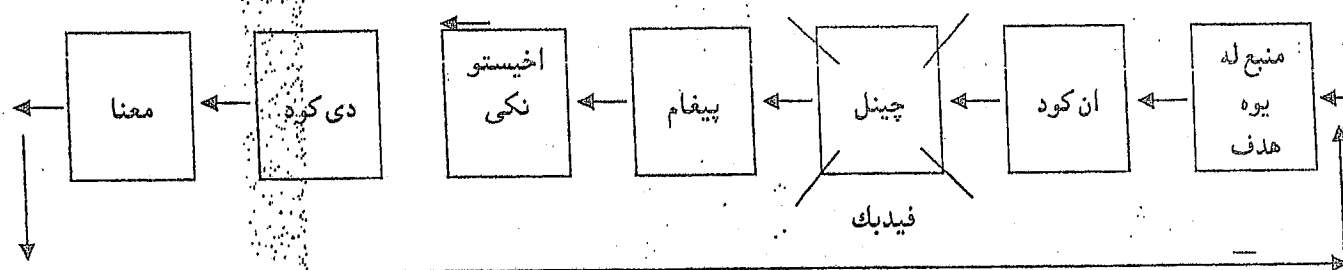
لکه څنګه چې منېجران عموماً دندې د نورو په وسيله او د مفاهيمې له لارې د اجرا مرحلې ته وايي نو په درستو مفاهيمو باندې پوهېدل په منېجمنټ کې له خاص اهميت څخه برخمن دي. بېله مفاهيموي مهارتونو به د منېجري او تخنیکي مهارتونو د لوړې سطحې درلودل ډېره ګرانه وي او له بله طرفه به د کافي مهارتونو درلودل چې تخنیکي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

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



Communication Process

۵-۶- د خاصې (افشام او تفهیم) پروسې



د کلیماتو د پروسې پیل له هغه چا کېږي چې د مکالمې لپاره دلیل ولري او غواړي خپل هدف د مکالمې له لارې نورو ته وروپوهوي. 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 شمېرل کېږي.

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

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

انسانان د پينځو حسونو لرونکي دي، د ليدنې حس، د اورېدلو حس، د لامسي حس، د خوند حس او د بوی حس، پس په مجموعي ډول پينځه چينله په انسانانو کې د مفاهيمو د انتقال لپاره وجود لري، چې مهمترين د دوی د ليدو او اورېدو چينلونه دي.

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

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

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

۵_۷ د اغېزمنو مکالماتو اجزاوي Elements of Effective Communication

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

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

۱_ ځان پېژندنه Self-Concept

دلته د ځان پېژندنې له کلیمې څخه هدف دا دی چې شخص خپل ځان څرنگه ويني، يعنې څوک دی، څه کاره او څومره ارزښتمن شخص دی؟

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

هغه کسان چې ځان په ټولنه کې نابرابر ویني، همېشه ځان کم قېمته، بې استعداد، ناتوان او بې اعتماد فکر کوي چې دغه ډول اشخاص تل محتاط وي او له دې وېرې چې کوم تورې غلط نه کړي او د نورو د تمسخر وړ ونه گرځي هېڅ وخت نه شي کولای واقعیتونه او خپل افکار نورو ته ووايي. خلک کولای شي خپل ځان د نورو په ذریعه وپېژني، هر نظر چې نور یې د شخص په اړه لري، هغه شخص همدغه رنگه نظر د خپل ځان په اړه لري. نو ځان پېژندنه په اطرافیانو پورې اړه لري او د شخص ارتباط له اطرافو سره وي، تنها د مکالماتو له لارې ښه صورت نیولای شي. په همدې اساس کولای شو ووايو چې ځان پېژندنه پر مکالماتو او مکالمات پر ځان پېژندنه مستقیم تاثیر لري.

Self-disclosure

ځان څرگندونه

بل مهم جز چې پر مکالماتو تاثیر لري دا دی چې شخص تر کومې درجې په ده پورې مربوط افکار او واقعیتونه افشا کوي. په هره اندازه چې هغه شخص خپل مشخصات او افکار ډېر ښکاره کوي په هماغه اندازه د ده د پېژندنې باعث گرځي او موثرتر امکانات سر ته رسېږي. عموماً انسانان داسې فکر کوي چې ځان څرگندونه یو خطرناک کار دی، ځکه که نور موږ وپېژني نو تر دې وروسته به موږ دوست ونه لري او نه به مو قبول کړي. ځکه نو تل انتظار باسو چې اول نور وپېژنو او تر هغه وخته چې پر نورو اعتبار ونه کړو خپل ځان نه اظهاروو. ولې (جوړاد) په دې عقیده دی چې ډېر کم داسې پېښېږي تر څو وکولای شو بې له دې چې څوک خپل ځان تظاهر وکړي، د په لاس کې لرونکو معلوماتو له مخې هغه وپېژنو، اعتبار د تظاهر یا ځان څرگندولو له مخې منځ ته راځي. تجربو ښوولې ده چې ځان څرگندونه په موثرو مکالماتو کې مستقیم تاثیر لري، امتحان یې کړئ، نتیجې ته به ورسېږئ.

Clarity of expression

د بیان وضاحت

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

Listening

غورځونځي

۶

تر هغه وخته چې مخاطب يا غورځونځي موجود نه وي مکالمه وجود نه لري، مونږ مکالمات يوازې له عادي غورځونځي سره ارتباط نه لري، بلکې د پوهېدو په خاطر فعالې غورځونځي ته ضرورت لري. موثر اوزېدل (درېيم غونډ) ته اړتيا لري، يعنې څه وويل شول؟ څه ونه وويل شول چې بايد وويل شوي وای.

Coping with emotion

احساسات

۵

احساسات هم د اشخاصو پر مکالماتي قابليت تاثير لري، دا يو طبيعي امر دی چې ټول خلک د احساساتو، قهر، خوښۍ او نورو ... لرونکي دي، او هغه وخت چې غواړي خپل احساسات وښيي، مکالماتي پروسه يې متاثره کېږي. هغه کسان چې کوښښ کوي احساسات يې پټ پاتې شي، هېڅ وخت خپل افکار په درست ډول نه شي بيانولای، او مکالمات يې له موثريت څخه بې برخې کېږي. د احساساتو د څرگندونې درجه مساوي ده د مکالماتو د موثريت په درجه سره، ولي ميتاسفانه تل ټولنه خلکو ته دا ورښيي چې خپل احساسات پټ وساتي.

د مکالماتو د موثريت د لوړولو لپاره رځانيز لاندني موضوعات وړاندې کړي دي:

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

Report

۵_۸_ راپور لیکنه

لکه څنگه چې هر منبجر مجبوره دی خپل آمر ته د کار راپور وړاندې کړي، ځکه نو بهتره ده چې د راپور او د هغه د څرنگوالي په اړه معلومات ارایه شي.

تعریف:

د لیدل شویو، اورېدل شویو او یا سرته رسېدلیو حقایقو او موضوعاتو شرحه له راپور څخه عبارت ده.

۵_۸_۱ د راپور ډولونه:

په عمومي ډول یو راپور درې ډولونه لري:

Verbal Report

۱_ شفاهي

مطالب په ساده ډول بیانېږي او د وخت له ضیاع څخه مخنیوی کېږي، شفاهي راپور هغه مهال په کار وړل کېږي چې موضوع د راز په شکل وساتل شي، بېله دې تحریري راپور نسبت د شفاهي راپور ته لاندینیږي ښه والي لري:

- د تحریري راپور موضوع نه هېرېږي.
- په شفاهي راپور کې د موضوع د تغیر امکانات موجود دي، چې په تحریري راپور کې له دې موضوع څخه مخنیوی کېږي.
- په تحریري راپور کې موضوعات په واضح ډول لیکل کېږي او د سؤ تعبیرونو څخه مخنیوی کېږي.
- د شفاهي راپور موضوع نه شي کېدلای تر یوه اوږده مهاله معتبره پاتې شي.

Written Report

۲_ تحریري راپور:

ټول مطالب او اجراءات چې په یوه موسسه کې صورت نیسي د کاغذ پر مخ درج کېږي او راپور اخیستونکی مرجع ته تسلیمېږي.

Graphic Report

۳_ گرافیکي راپور:

د گرافونو په وسیله کولای شو د سرته رسېدلي کار فیصدي، د سرمالني ډېزېنت او نور موضوعات وښیو.

۵_۸_۲ د راپور ځانګړتياوې

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

د راپور ورکولو ترتيبولي ضروري ګڼل کېږي، څرګند:

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

در پیمه برخه

د پروژي مرحلې

شپږم څپرکی

پروژه جوړونه

The Project Cycle

۱.۶ - د پروژې مرحلې:

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

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

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

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

Project Identification

۶.۲- پروژي تثبیت

پروژي د لاندنيو عواملو له جملې څخه د يوه په اثر تثبیت 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 ته شي کولای د خلکو غوښتنه پوره کړي، ځکه نو يوي بلې فابريکې جوړېدو ته اړتيا وي.
- ه- د خصوصي متشبعينو يا پانګه اچوونکو نوښت.
- و- د ملي اهدافو په لاس راوړل، مثلاً په غذايي توليداتو کې په ځان متکي کېدل.
- ز- طبيعي پېښې لکه سېلاب، وچکالي او نور

د پروژي د ردولو عمده دلایل:

- الف- د نامناسبې تکنالوژۍ انتخاب.
- ب- د خطر موجوديت.
- ج- د پروژې لپاره د غوښتنې نه موجوديت.
- د- د خامو موادو يا بشري قوې د سرچينو نه موجوديت.
- ه- نامناسبه طرحه يا ډيزاين.
- و- نادريست منېچمينت.
- ز- د زياتو لګښتونو موجوديت.
- ح- د سياسي مقاماتو نه موافقه.

Pre- feasibility Study

۶.۲-۱ د لومړنيو امکاناتو پلټنه

د لويو پروژو لپاره د لومړنيو امکاناتو بررسي (د پانګې اچونې تر مخه مطالعات) ضروري ګڼل کېږي، په دغو مکالماتو کې دا وړانديز کېږي چې د يوې پروژې لپاره اقتصادي، مالي، 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 بررسي وړ وګرځي.

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

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

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

Project Preparation

۶-۲- پروژه جوړونه

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

Feasibility Studies

۶-۲-۱ د امکاناتو بررسی

د امکاناتو له بررسی څخه هدف د تصمیم نیوونکو لپاره د یوه اساس ایجاد دي، په همدې اساس تصمیم نیول کېږي چې آیا پروژه جوړه شي او که نه، همدارنګه د وروستی تصمیم نیونې په اړه د پروژې څو الټرناتیفونه یا بدیلونه وړاندې کېږي او د مناسب الټرنایټف انتخاب د وروستیو تصمیم نیوونکو پر غاړه دي.

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

د پروژې لپاره د امکاناتو بررسی اساساً لاندني مسائل په برکې نیسي:

- آیا انتخاب شوي تکنالوجي مناسبه ده؟
- د پروژې د اداري ستونزو پېش بینی یا وړاندوینه.
- دولت له تگلارو سره د پروژې هم‌هنگي یا هم‌غږیتوب.
- 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 ډیزاین لپاره ضروري ده.

په لومړۍ مرحله کې دا مطالعاتو ته له پینځلسو څخه تر شلو فیصدو پورې غلطې مجازې ده، دقیقتر انجینري مطالعات چې غلطې 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 گرځي، ځکه دغه ټول مطالعات ډېر لگښت 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 بررسی په راپورونو کې د تحلیل وړ وي. دغه لیست ته چک لیست Check list وايي. عموماً مشورتي موسسات د امکاناتو د بررسی مطالعات سر ته رسوي، او د دا ټول موسساتو موجودیت په مخ پر وده هیوادونو کې ضروري ګڼل کېږي.

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

Appraisal

۶-۲ ارزونه

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

Project Implementation

۵-۶ پروژي پلي کول

ډېرې پروژې د هغو د اړوندو وزارتونو او اداراتو له خوا پلي کېږي، مثلاً د سپکونو پروژې د سپکونو د ادارې په توسط او زراعتي پروژې د کرهڼي 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 ایجادېږي چې د مربوطه وزارت تر ادارې لاندې وي او د وزارت تر لارښوونو او هدايت لاندې عمل کوي. يو شمېر هغه لويې پروژې چې د ځانگړي ارزښت او قدامت لرونکې او فعاليتونه يې په څو وزارتونو پورې اړوند وي، په مستقل ډول ایجادېږي او د هېڅ يوه وزارت تر اثر لاندې نه وي.

The start-up period

۵-۶-۱ کار د پيل وخت

ځينې تطبيق کوونکې موسسات وړاندې تر دې چې پروژه د تطبيق لپاره آماده شي، په کار پيل کوي، چې دا ډول حالت د ستونزو د ایجاد او پروژې د قېمت د لوړولو سبب گرځي. ډېر وختونه داسې پېښېږي چې د انجینري مطالعاتو تر بشپړېدو، د ځمکې د رانيولو او يا د مالي منابعو د تشيټولو تر مخه د پروژې کار پيل کېږي، ولې د ذکر شويو ستونزو پر اساس د پروژې په چارو کې هېڅ ډول پرمختگ نه ترسټرگو کېږي.

Supervision

۵-۶-۲ څارنه يا نظارت

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

Advantages of Supervision

۵-۶-۳ د څارنې گټې

- 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 وظيفو او مسووليتونو څخه خبرېږي.
- مقامات د کار او کارکوونکو له حالته خبرېږي.

۶-۵-۲ د یو ښه څارونکي ځانګړتیاوي:

- د کارکوونکو ترمنځ متقابل احترام ساتي.
- د کارکوونکو ترمنځ د مخالفت د رامنځته کېدو په صورت کې ناپېيلتوب اختیاري او ستونزې یې حلوي.
- انتقاد منونکی وي او د کارکوونکو وړاندیزونو او نظریاتو ته غوږ نیسي.
- مشخصې او واضحې لارښوونې صادروي.
- له کارکوونکو سره مرسته کوي ترڅو تجربې یې پراختیا ومومي.
- پر خپل مسلک حاکم وي.
- د دندې سپارلو پر وخت د شخص توان او علاقه په نظر کې نیسي.
- په ښه ډول د فعالیتونو له اجرا څخه قدرت داني کوي.
- تر خپل لاس لاندې ټولو افرادو سره یو ډول چلند وکړي.

Monitoring

۶-۵-۵ تفتیش

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

Objectives of Monitoring

۶-۵-۶ د تفتیش اهداف

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

Processes of Monitoring

۶-۵-۷ د تفتیش مرحلې

- ۱- د تفتیش د هدف ټاکل.
- ۲- د تفتیش د عمليې پلانونه.
- ۳- د مسوولو مقاماتو له لوري د تفتیش د منظوري په لاس راوړل.

- ۴- د معلوماتو راپورونه.
- ۵- د راپور شويو معلوماتو تحليل.
- ۶- د راپور شويو معلوماتو راپور ورکول.

Problems in Project Implementation

۶-۵-۸ د پروژي په تطبيق کې ستونزې

د پروژي په تطبيق کې راولاړېدونکې ستونزې پر لاندنيو څلورو کټگوريو وېشل شوي دي:

- ۱- مالي ستونزې.
- ۲- په منېجمنټ او اداره کې ستونزې.
- ۳- تخنیکي ستونزې.
- ۴- سیاسي ستونزې.

Financial Problems

۱- مالي ستونزې

- د پروژو د تطبيق پر مهال د مالي ستونزو تاثيرات عبارت دي له:
- الف- د پروژي د قسطونو ځنډونه.
- ب- د پروژي د قیمت لوړېدل.
- ج- د پروژي د ضرورت وړ وسایطو او وسایلو نه چمتو کېدل.

د مالي منابعو کمښت په دې معنا دی چې د قراردادیانو او یا ذریعه موسساتو ته تادیه صورت ونه نیسي.
د مالي منابعو د کمښت له امله اکثره وخت مجبوره کېږي چې د پروژي یوه برخه حذف کړي.

Management Problems

۲- په منېجمنټ او اداره کې ستونزې

- د منېجمنټ توانايي په لاندنيو درېو سطحو کې له ضعف سره مخامخ کېږي:
- الف- د حکومت په سطحه، چې د دې اغېز په ټولو پروژو کې محسوسېږي.
- ب- د پروژو د تطبيق کوونکو ارګانونو په منځنيو او لوړو سطحو کې.
- ج- ولایت، سیمې او محل په سطحه.

د دې ستونزو بل اړخ د مسلکي اشخاصو کمښت، نامناسب تشکيلات، ناکافي معاشات او د راپور ورکولو نادرست سیستم په یر کې نیسي. همدا رنگه د ناخبرو اشخاصو تغیر او تبدیل هم د پروژي د قیمت په لوړولو کې تاثير لري، ځکه پلان په درست ډول نه تطبيق کېږي.

Technical Problems

۳- تخنیکي ستونزې

- تخنیکي ستونزې لاندې مسائل په بر کې نيسي:
- الف- د موادو د جنسیت خرابوالی.
 - ب- په ډیزاین کې تېروتنې.
 - ج- د ماشین آلاتو په نصبولو او فعاله کولو کې ستونزې.
 - د- د چاپیریال له شرایطو سره د ورکول شویو وسایطو نامناسب والی.
 - ه- د تهداب لپاره د سیمې د خاورې ضعیفوالی.

Political Problems

۴- سیاسي ستونزې

د یوې پروژې په پلې کولو کې د ډیصلاح 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 غیر ضروري لاسوهنې د پروژې د کار د شاته تګ سبب ګرځي.

Project Analysis

۶- تر بشپړتیا وروسته د پروژې تحلیل

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 شاته 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 ونيسي او د تحلیل راپور یې تر ارزښاتي 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 بیتا دغه وظیفه د هیواد د پلان وزارت پر غاړه وي او یا یوه مرکزي اداره د دغې وظیفې د سرته رسېدو لپاره ایجادېږي.

۶-۷. په يوه پروژه کې د هماهنگۍ يا همغاړيتوب پروسې ته پراختيا ورکول:

د پروژو د گډ کار په دوران کې د ټيم غړي يو له بله ځينې هيلې او توقعات لري، چې دغه هيلې عبارت دي له:

- راستنې، امانت داري او باور.
 - آزاد افهام او تفهيم.
 - او په مربوطه رولونو کې له صلاحيت څخه.
- د پورته موضوعاتو په نظر کې نيول د هماهنگۍ يا همغاړيتوب په راوستلو کې مرسته کوي.

۶-۸. د پروژې د غړيو تر منځ د ناخوښيو او مخالفتونو حلول:

په هر پروژه کې د ټيم د غړيو او باصلاحيته اشخاصو تر منځ ناخوښۍ او مخالفتونه پېښېږي، دغه مخالفتونه د ډيزاين په وخت کې د ډيزاين د مسوول او د جوړښت پر وخت د ساختمان د مسوول لپاره د اهميت وړ وي.

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

- د ناخوښيو په اړه په بېرني ډول اقدام وشي، او د ځنډېدو مخه يې ونیول شي.
- د موضوع د حلولو تر وړاندې ټول فکتورونه تر بحث لاندې ونيسئ او يادښت يې کړئ.
- د ناخوښيو هسته معلومه کړئ.
- د موضوع د حل لپاره بايد څو امکانه وپلټل شي.
- هر وخت چې امکانات موجود وي، خپله د ټيم غړيو ته ورشئ او ستونزې يې له نږدې حل کړئ.

اووم خپرکی

ساختماني پلان

Construction Planning

Engineer & Construction

انجینر او ساختمان ۱-۷

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

دا د انجینر دنده ده چې پروژه په یوه داسې ډول چې د پروژې د خښتن د قناعت وړ وي او د امکان تر بریده لږترین قیمت ولري، طرحه کړي. انجینر باید د پروژې مهم ټکي یو په یو تر مطالعې لاندې ونیسي ترڅو که امکان وجود ولري د پروژې په قیمت کې کمښت راشي، پرته له دې چې د پروژې پر ماهیت او کیفیت اغېز ونښدي. 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، بله دي چې د پروژې اساسي ارزښت له منځه یوسي.

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

Supervising Engineer

۲-۷. څارونکي انجنیر

د څارونکي یا مراقبت کوونکي انجنیر دندې په لاندې ډول دي:

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

Constructional Contracts

۳-۷. ساختماني تړونونه

ساختماني تړونونه په درې ډوله دي:

۱. بالالمقطع تړون:

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

Job Planning of Management

۷-۵ د کار پلان او اداره کول

Construction activities

۷-۵-۱ ساختماني فعالیتونه

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

• د ماشین په توسط کیندنه.

• د غالب تهیه او نصبول.

• د گول سپیڅ تړل.

• کانگرېت اچونه.

• د غالبونو لیري کول.

• د کانگرېت د سطحې داغ نیول.

• د دېوال د شا ډکونه.

ددې لپاره چې د پروژي 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 یازدهي هم د هغه اوقاتو په نظر کې نیولو سره چې د کار سر ته رسېدل ممکن نه وي تخمین کړي. د هر فعالیت د بشپړتیا زمان باید تخمین او د هر فعالیت د پیل او ختم زمان هم وټاکل شي، د کار پلانونو کې باید د فعالیتونو ارتباط د کارونو د ترتیب او تهیه شوي جدول له مخې په نظر کې ولري، د بېلگې په ډول په یوه کانگرېتي تهداب کې باید لومړی د تهداب کیندنه او وروسته په کانگرېت کې اچونه وشي.

Construction Scheduling

۷-۵-۲ ساختماني پروژو پلان او مهالوېش

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.

Bar chart

الف. بار چارټ

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

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

د کار د پرمختګ بار چارټ

پروژه: کانګرېتي استنادي دېوال

موقعیت: نېټه:

فعالیتونه او موده	لومړۍ میاشت	دوهمه میاشت	درېیمه میاشت	څلورمه	پینځمه	شپږمه	کتنې
کیندنه							
غالب تړل							
د سینخ تړل							
د کانګرېټ اچول							
د غالب لیږې کول							
د اغ نیول							
د دیول د شاه ډکول							

Critical Path Method

ب. د بحراني مسیر طریقه

Definition of Terms of Symbols

د ښو او اصطلاحاتو تعریفونه:

فعالیت Activity:

د یوې مشخصې دندې له سرته رسولو یا اجرا څخه عبارت دی چې د اجرا لپاره یې د زمان یوه موده په کار ده، مثلاً سینخ تړل، کانګرېټ اچول او نور

پېښه یا رویداد Event:

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

تیر Arrow:

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

شبکه Network:

شبکه د فعالیت او رویدادونو تر منځ ارتباط ښيي.

ډمي Dummy:

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

موده Duration:

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

ژرترینه پیل (Es) Early Start:

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

ژرترین پای (EF) Earliest Finish:

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

وروستی ترین پیل (Ls) Latest start:

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

وروستی ترین پای (LF) Latest Finish:

عبارت له وروستی ترین زمان څخه دی چې یو فعالیت پکښې پای موندلای شي پرته له دې چې ټوله پروژه وځنډېږي. $(L_f = L_s + D)$.

د تعلیق وخت (TF) Total Float:

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

آزاد فلوت (FF) Free Float:

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

بحراني مسیر Critical Path:

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

سلک Slack:

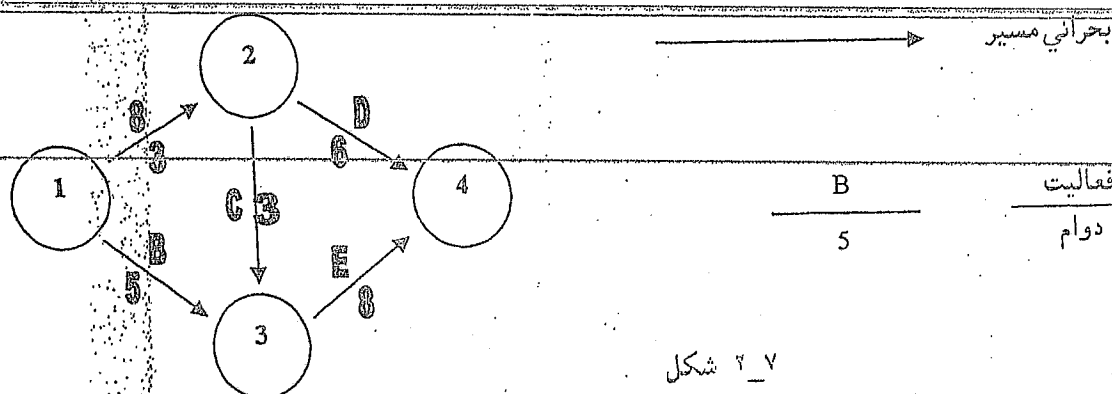
د یوې پروژې لپاره د ټاکل شوي وخت او د یوه مسیر لپاره د حساب شوي زمان له زمانې تفاوت څخه عبارت دی. د بهلگې په ډول که د یوې پروژې لپاره ټاکل شوی وخت یوه میاشت او د یوه مسیر لپاره حساب شوی وخت اته ویشت ورځې وي نو دغه مسیر د دوې ورځې سلک Slack لرونکی دی.

۷-۵-۳ په بحراني مسیر کې د سلک مرآتو فهرست:

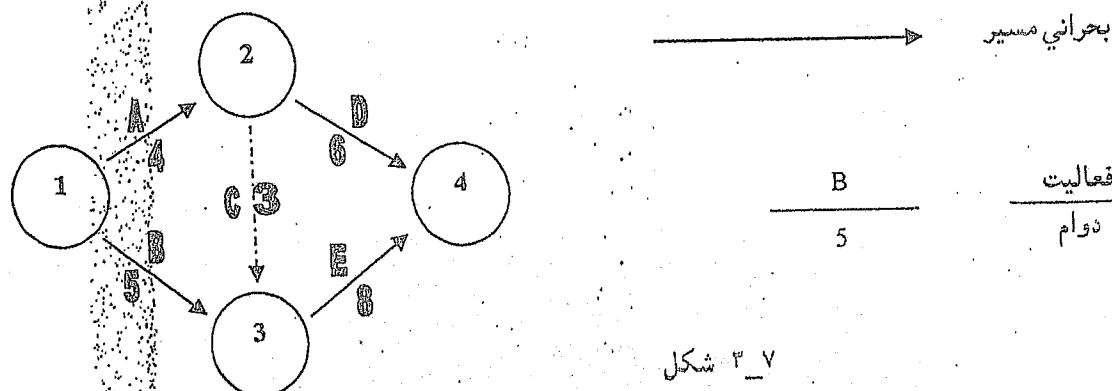
- الف- د پروژې د فعالیتونو د لیست ترتیبول.
- ب- د هر فعالیت د دوام برآورد.
- د- د فعالیت مشخصول یا فعالیتونه له یو بل څخه وړاندې کول.
- ه- د کار د شبکې ترسیم له هغو فعالیتونو او رویدادونو سره چې په مناسب ډول یو له بل سره ارتباط ولري.
- و- د پېښو یا رویدادونو نمبرگذاری.

- 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 وښودل شي او وروسته د جدول په شکل وړاندې شي. په لاندني شکل کې د یوې پروژې ساده شبکه ښودل شوې ده. د دغې پروژې شبکه د پینځو فعالیتونو ښکارندويي کوي چې د A, B, C, D, E په توریو سره ښودل شوې ده او د هغو د کار موعده په ترتیب سره ۴، ۵، ۳، ۶، او ۸ ورځې دي. فعالیتونه په عین زمان کې اجرا کېدلای شي او C, D فعالیتونه د A, B فعالیتونو تر منځ نه شي اجرا کېدلای او د E فعالیت او C, D فعالیتونه تر بشپړېدو وروسته تکمیلولای شو.



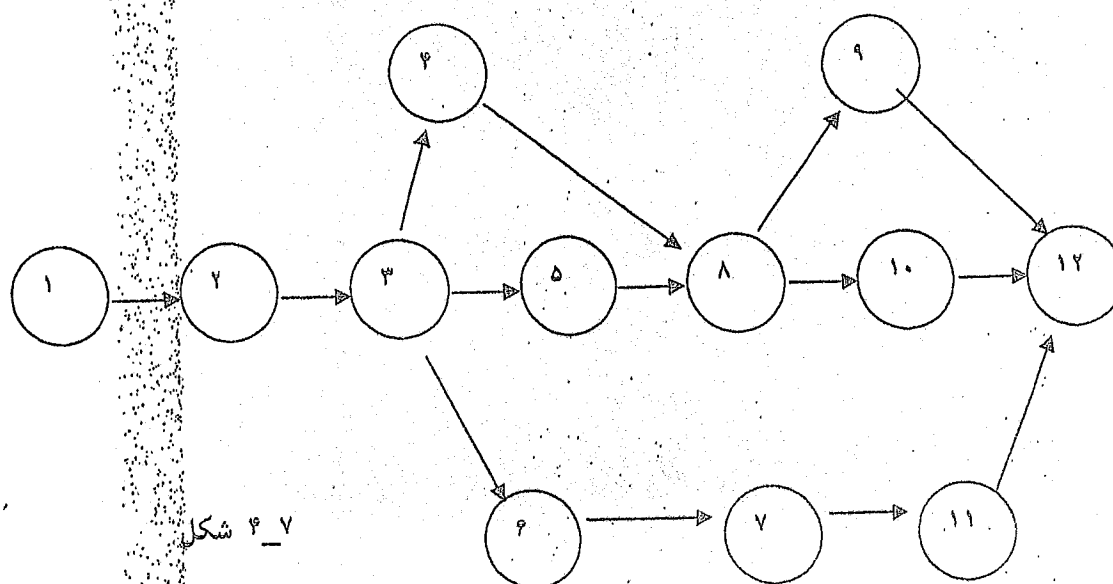
هر کله که وغواړو چې د C د فعالیت په له منځه وړلو یا معطله کولو سره په پورته شبکه کې تغیر راوړو، په دې سره چې د E فعالیت تر هغه وخته پیل نه شي چې د A, B فعالیتونه بشپړ شوي نه وي، نو یو خاص میتود د دغه تغیر لپاره وجود لري، په دې صورت کې د ډمي Dummy له فعالیت څخه استفاده کېږي، لاندنی شکل په یوه شبکه کې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



لاندنې مثال چې د یوه تعمیر د جوړېدو لپاره د یوې شبکې ښوونکې دی، ښودل کیږي. 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. لاندنۍ 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 احاطوونو د فرش جوړول.
- ۵- د چټ جوړول.
- ۶- د سرای د احاطوي د ډوالونو جوړول.
- ۷- بهرنۍ پلټنې.
- ۸- د برېښنا د وایرونو لیندوانې.
- ۹- د برقي گرموونکو وسایلو نصبول.
- ۱۰- د پخلي د وسایلو نصبول.
- ۱۱- د ورونو یا دروازو او کړکیو نصبول.
- ۱۲- د کار بشپړول.



شکل ۴-۷

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

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

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

To = خوشبینانه وخت.

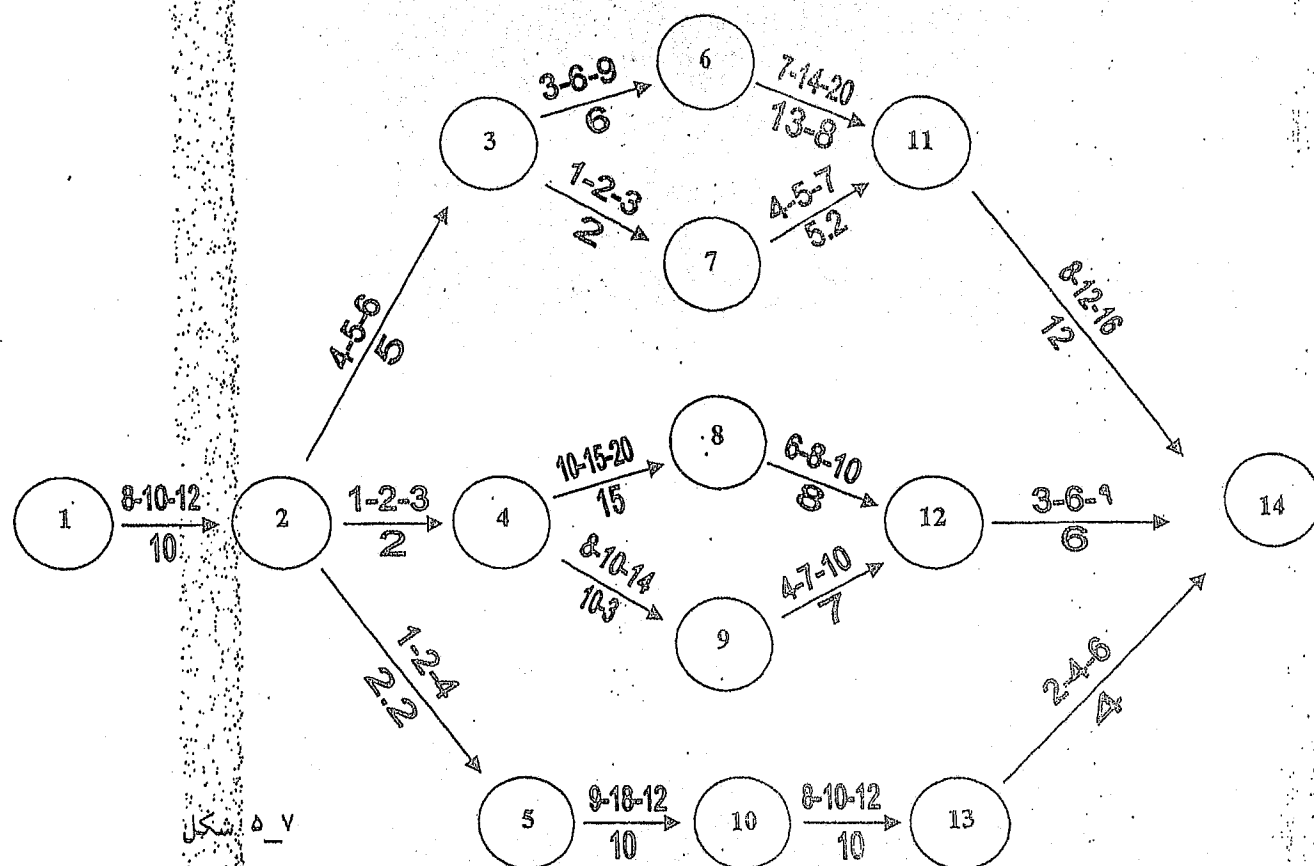
Tm = احتمالي وخت.

Tp = ډېر ترين 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 کړو:

$$TE = \frac{8 + 6(10) + 12}{3} = 10$$

په همدې ترتیب:

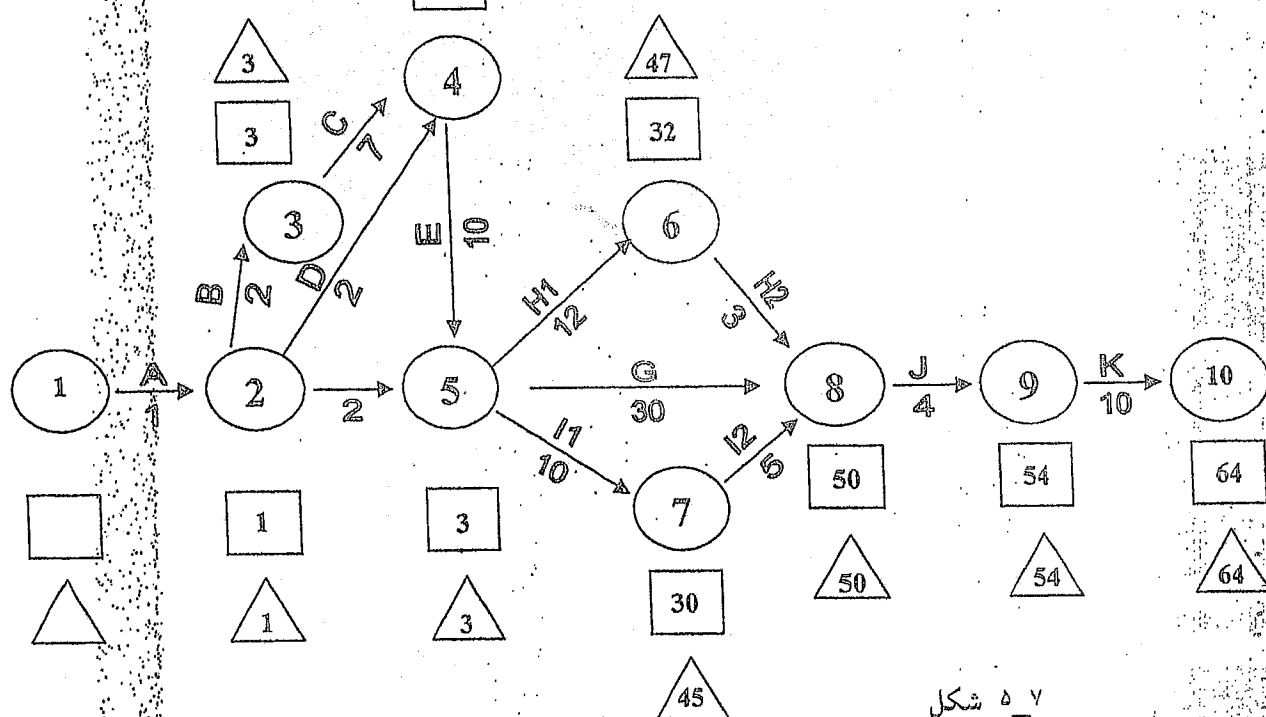


شکل ۵-۷

لومړي 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 پېښې نمبر	د فعالیت سمبول	د فعالیت تعریف	دوام
۱_۲	A	د نقشې مطالعه	۱ ورځ
۲_۳	B	د ساحې پاکونه	۲
۳_۴	C	ځمکنۍ کارونه	۷
۲_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 برېښنا لپاره لین غځول	۱۲
۸_۶	H2	د برېښنا د لینونو نصبول	۳
۷_۵	I1	د بدرفت نلډوانې	۱۰
۸_۷	I2	د آبرسانۍ نلډوانې او د فکچرونو نصبول	۵
۹_۸	J	تعمیر ته د اوبو او برېښنا وصل	۴
۱۰_۹	K	پلېسټرکاري او وړاندې	۱۰



شکل ۵-۷

د بحراني مسیر پیدا کول:

مسیر	وخت	ټول وخت
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸-۹-۱۰	۱+۲+۳+۱۲+۱۰+۷+۲+۱	۴۹
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۳+۱۲+۱۰+۲+۱	۴۲
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۳+۱۰+۲+۱	۴۷
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۳+۱۲+۲+۱	۳۲
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۵+۱۰+۲+۱	۳۲
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۳+۱۰+۷+۲+۱	۴۴
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۳+۱۰+۲+۱	۵۷
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۵+۱۰+۱۰+۱+۱	۴۲
۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰	۱+۲+۵+۱۰+۱۰+۷+۲+۱	۵۰

لکه څنګه چې اوږدترین مسیر ۴۴ ورځې دي نو ویلای شو چې بحراني مسیر عبارت دی له هغه مسیر څخه چې د ورځو شمېر یې ۴۴ وي.

Earliest event time

د پای د ژورتوب وخت پیدا کېدل

قیمتونه لاندې محاسبه شوي او په شبکه کې یې په مستطیلونو سره ښیو:

د اول رویداد لپاره	د (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 //	۵۲=۴+۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰
د ۱۰ //	۶۴=۱۰+۲+۳۰+۱۰+۷+۲+۱+۰

Latest Event Time

د پای د وروستي وخت پیدا کول:

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

۶۴=۰-۶۴	د ۱۰ رویداد لپاره
۵۴=۶۴-۱۰	// د ۹
۵۰=۵۴-۴	// د ۸
۴۵=۵۰-۵	// د ۷
۴۷=۵۰-۳	// د ۶
۴۰=۵۰-۱۰	// د ۵
۱۰=۴۰-۱۰	// د ۴
۳=۱۰-۷	// د ۳
۱=۳-۲	// د ۲
۰=۱-۱	// د ۱

۷-۵-۴ بحراني مسیر د جدول توسعه Developing a Critical path Schedul

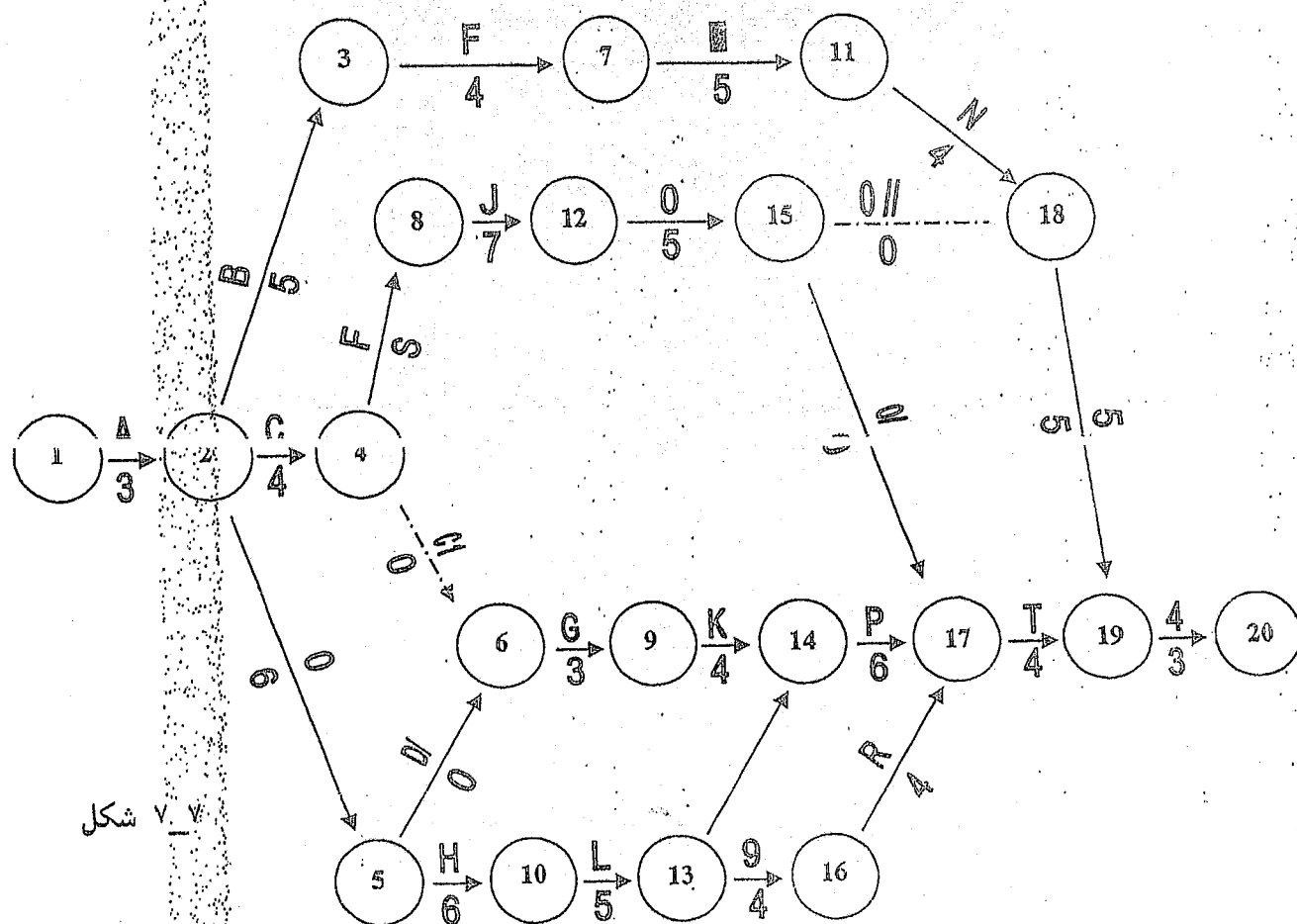
لاندنۍ مثال د پروژې د جدول بندۍ طریقه د بحراني مسیر د طریقې (CPM) په وسیله ښيي. (۷-۱) جدول د فعالیتونو د جدول بندۍ څرنگوالی د تخمین شوي دوام له مقدمو او تعقیبي فعالیتونو سره یو ځای ښيي. په لاندې مثال کې فعالیتونه په توریو سره ښوول شوي دي، خو په حقیقي کار کې باید توضیحي کلیمات استعمال شي. دغه جدول د هغو معلوماتو پر بنا چې په سلسله مراتبو کې تشرېح شوي دي، تهیه شوی دی.

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

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 نيسي تر هغه وخته چې د C او D فعاليتونه په ترتيب سره بشپړ نشي، د G فعاليت پيل کېدلای نه شي.

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



شکل ۷-۲

۷-۲ جدول ، فعالیتونه، رویدادونه، دوام، پیل، پای، مجموعي فلوت، او آزاد فلوت راښيي. هغه اعداد چې په جدول کې د رویدادونو تر عنوان لاندې لیکل شوي دي د شبکې تر بشپړتیا وروسته ټاکل کېږي. ساده ترینه طریقه د دغه جدول د تکمیل دا ده چې ژرترین پیل او د پای وخت د هر فعالیت د ډمي په شمول معین او یاداشت شي.

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

د بېلګې په ډول: د فعالیتونو لپاره د ختم وروستی ترین وخت S.T د فعالیت د دوام د ډمي په کمولو سره (U) چې درې ورځې ده له شپږ دېرش ټاکل شوېو ورځو څخه کولای شي چې درې دېرش ورځې شي.

Determining Total Float

۷-۵-۵ د مجموعي فلوټ تعین

د فلوټ مجموع چې په یوه فعالیت کې د ورځو له تعداد څخه چې ممکنه ده د یوه فعالیت پیل او پای په ځنډ کې واقع شي عبارت ده، بې له دې چې د ټولې پروژې بشپړتیا په ځنډ کې ولوېږي. لکه څنګه چې په ۷-۷ شکل کې مشاهده کېږي چې د B د فعالیت د ختم ژر ترینه نېټه د اتمې ورځې پای دی په داسې حال کې چې د مذکور فعالیت وروستی ترین ختم د پینځلسمې ورځې پای دی. ځکه نو د $(7 = 15 - 8)$ موده د B فعالیت د اکمال ورځ ځنډوي. د اووه ورځني فلوټ مجموع کولای شي د N.I.E د فعالیتونو، چې د B د مسیر پر امتداد پراته دي مختص شي او یا په هر فعالیت کې داسې وېشل شي چې مجموعه یې تر اوو ورځو زیاته نه شي.

Determining Free Float

د آزاد فلوټ تعین

د هغو ورځو له تعداد څخه عبارت دی چې ممکنه ده د یوه فعالیت ختم په ځنډ کې واچوي. پرته له دې چې د فعالیت ژر ترین پیل د هغه متعاقب فعالیت په ځنډ کې واچوي. تېرې شبکې ته په پاملرنه لیدل کېږي چې د B فعالیت د اتمې ورځې په پای کې ختمېږي او په متعاقب یې فعالیت، یعنې E باید د نهمې ورځې په شروع کې پیل شي. ځکه نو د B فعالیت آزاد فلوټ نه دی. د K فعالیت امکان لري په دې ډول ژر تکمیل شي چې د شپاړسمې ورځې آخر وي، خو د هغه د متعاقب فعالیت شروع د ۲۳ ورځې د پای تر مخه امکان نه لري، نو د K فعالیت د آزاد فلوټ لرونکی $(7 = 23 - 16)$ ورځې کېږي.

Scheduling Resources

۷-۶ د منابعو جدول بندي

د دې لپاره چې د یوې پروژې ساختمان په موثر ډول او د جدول بندي شوي پروګرام مطابق پر مخ لاړ شي دې ته اړتیا ده چې د هغو منابعو ډول او مقدار، چې ورته ضرورت دی په درست ډول وپوهول شي او هغه نېټه یې هم مشخصه شي چې ورته اړتیا شته. منابع له موادو، وسایلو او کارګرانو څخه عبارت دي. هغه معلومات چې له بحراني مسیر (CP) څخه په لاس راغلي دي، پلانونو کې په دې توانوی چې مخکې له مخکې وپوهېږي چې کومو منابعو ته اړتیا شته او څه ترتیب ونيول شي چې هر مهال چې ورته اړتیا شي، په لاس راشي، او هم هغه تاریخ چې د دغو منابعو کار سر ته رسېږي نورو پروژو ته انتقال شي. باید په یاد ولرو چې جدول بندي داسې صورت ونیسي چې له ټولو منابعو څخه په اعظمي ډول ګټه واخیستل شي.

Delivering Materials

۷-۷ د موادو تهیه جدول

په یوه پروژه کې د اړتیا وړ مواد مخکې له ضرورت څخه لا آماده سي، خو ولي د زياتو موادو آماده کول په ساحه کې کېدلای سي ډېره ساحه اشغال کړي او د لاس بندېدو باعث وگرځي، ځکه نو ختمه لازمه نده ترڅو ډیر مواد پر یوه ځای و ساحې ته راوړل سي.

Scheduling Equipment

۷-۸ د وسایلو د اخیستې جدول

۷-۳ جدول د وسایلو شمېر د اخیستې جدول دی چې پکې د موادو ډول او تعداد او د وسایلو د ضرورت وړ تاریخ بشوول شوی دی.

پروژه:															
موقعیت:															
نېټه:															
وسایل	شور				جوزا				سرطان		استد		ستېله		مېزان
	۱۵	۱۷	۲۸	۲۹	۷	۱۲	۲	۲۸	۹	۱۸	۶	۲۳	۸	۳۰	۹
Excavator	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱								۲۵
Loader			۱	۱	۱	۱	۱								

۷-۳ جدول

Scheduling Laborer

۷-۹ د کارگرانو جدول بندي

لاندې جدول د کارگرانو دسته بندي او د دوی د ضرورت تعداد په یوه پروژه کې راښيي. البته د ضرورت وړ تاریخ د کار د جدول په ترتیب کې د یوه فعالیت د مقدم والي او تر هغه وروسته فعالیت کولی شي پیل کړي.

فعالیت	د افرادو دسته بندی	د نفرو تعداد	گټنې
کیندنه	باشي بلدوژرکار لوډرکار دلاری، ډرېور مزدورکار	۱ ۱ ۱ ۲ ۴	
غالب تړل	نجار مزدورکار	۲ ۲	
سیڅېنډي	سیڅکار کارگر	۲ ۱	
کانگرېټ اچول	باشي بنا	۱ ۱	
تر کانگرېټ اچولو وروسته مراقبت	گهوونکی نفر ویبراتورکار ډرېور کارگر کارگر	۱ ۱ ۱ ۱ ۱	

Field Layout

۷-۱۰- د ساحې پلان

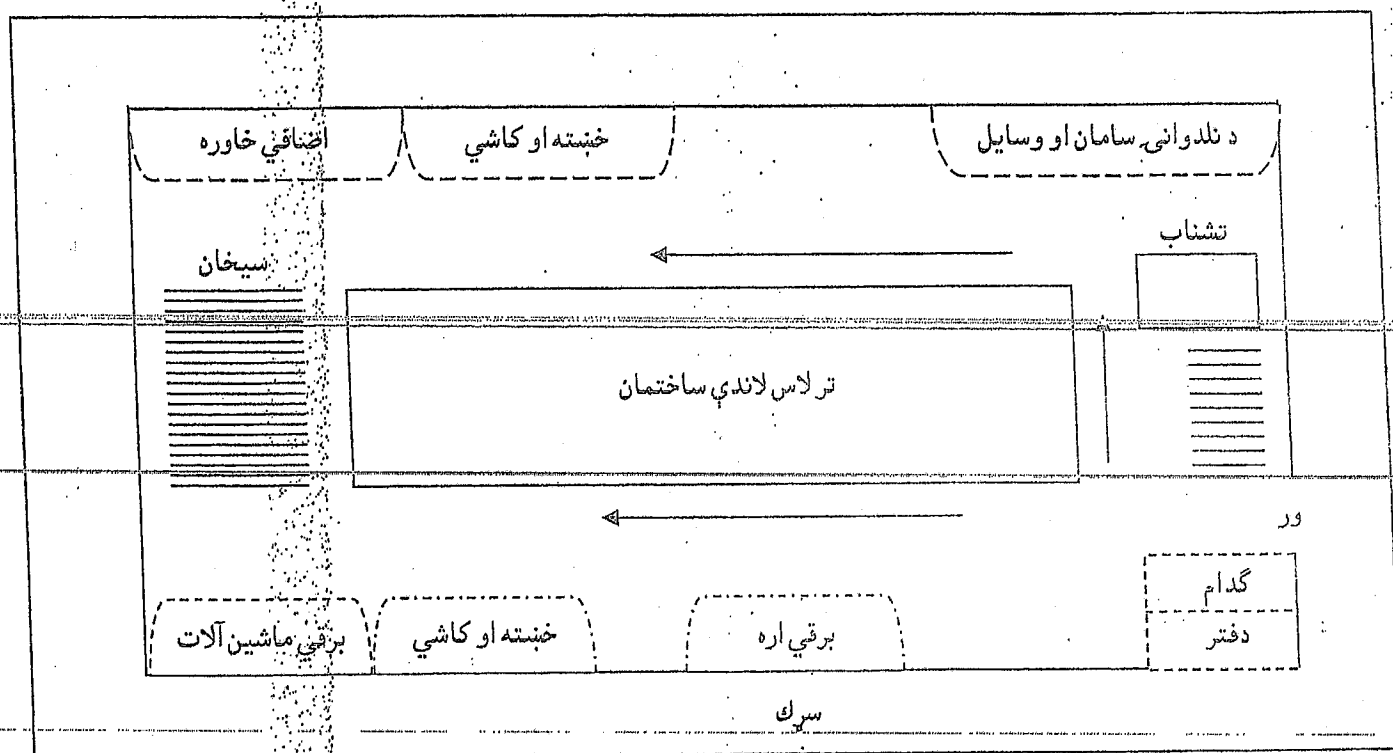
په دې پلان کې د هغو ساحو نقشه چې د دفتر، تحویل خانې، د موادو د ذخیره، ماشین آلاتو، سیخ تابی، قالب جوړونې او نورو لپاره وي، متذکره ساحه باید داسې انتخاب شي چې له ذخیره څخه ساختمان ته د موادو د انتقال پر مهال ضایعات کم شي. هغه مواد چې یو ځای مصرفیږي باید یو له بله سره نږدې وي.

دفتر از عمومي تحویلخانه باید د عمومي دروازي په څنګ کې قرار ولري، ترڅو مراجعین له بهر څخه بې لږومه پروژې ته راداخل شي. همدارنګه هر کله که عمومي تحویلخانه دروازي ته نږدې وي، هغه وسایط چې

چاپ: د حیمي فوتو کاپي
هرات دروازه د ازادۍ متبې وختک ۰۷۰۰۸۶۱۴۸۲

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

څښته او کاشي



۷_۸ شکل

د یوه کانگرېتي ساختمان پلان

اتم خپرکی

بي خطرہ کار او د کارگر مصونیت

Safety and Labour Immunity

۱-۸- مهمیات:

انجیران باید له ممکنه حادثاتو څخه د خپل ځان د ساتنې په طریقه وپوهېږي او همدا رنگه کارگرانو ته د دوی د ساتنې او وقایې طریقه له دغو خطرونو او حادثاتو څخه وروپوهوي. د کارگرانو د وجود ساتنه په کار کې د دوی له دقت سره تړلې ده. هغوی باید کوښښ وکړي ترڅو په کار کې دقت خپل ورځنی عادت وگرځوي. پر محتاطانه فعالیتونو سربېره باید کارگر ته وپوهول شي چې د بي خطرہ او مصون کار لپاره څه تدابیر لازم دي او څنگه له کار سره وتړو.

باید تل هوښیار و اوسو او خطرونه پېش بینی کړو، ځکه دا ډول ځپونکي حادثات له ناسلخېده حرکاتو څخه ناشي دي. باید وپوهېږو چې هېڅ حادثه په تصادفي ډول نه رامنځته کېږي، بلکې هره حادثه د غفلت، بي احتیاطۍ او د شخص د نه پاملرنې پایله ده. په صنعتي دستګاوو او پروژو کې، د کارگرانو نه پاملرنه د بلان شوي کار د شاته والي سبب ګرځي چې دا د پروژې پر اقتصاد مستقیم اغېز لري. هغه څوک چې د کار د مصونیت قوانین او قواعد پر خپل ځان تطبیق کړي، باخوصله، هوښیار او وخت پېژندونکي شخص دی، کولای شي ستونزې په درست ډول تحلیل او لپاره یې منطقي حل لارې پیدا کړي.

بله موضوع چې په بي خطرہ کار او د کارگر په مصونیت پورې اړه لري، په مناسب ځای کې د سامان آلاتو او موادو ساتنه ده. په دې کار کې دوه بڼه والي شته، لومړی دا چې که د موادو او سامان آلاتو لپاره ټاکل شوی ځای وړو نو د ضرورت په وخت کې له سرگرداني او د وخت له ضایع کېدو څخه مخنیوی کېږي.

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

۸-۲ له ساختماني موادو څخه د استفادې پر مهال محافظوي تدابیر:

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

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

۸-۳ د کار لاس:

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

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

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

تل د بې خطرې قوانينو کاپي کارګرانو ته ورويشئ!

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