بسم الله الرحمن الرحيم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د پروژې جوړونې مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ

راټولونکی: عبدالجبار قیومي

ژباړن: همت الله امین زی

د څار کمېټه:

- محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین
- دیپلوم انجنیر عبدالله کوزابي د تعلیمي نصاب رییس
- محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار

د علمي تصحیح کمېټه:

- محمد احسان احسان
- وفاءالرحمان وفا

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول: محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: عبدالله شاهي

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ۳۰۰۰ ټوکه

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کډ ISBN: ۹۷۸-۹۹۳۶-۳۰-۰۸٤-۲

د چاپ حق د تخنیکي او مسلکي زده کړو له معینیت سره خوندي دی

ملي سرود

دا وطن افغانستان دی　　دا عزت د هر افغان دی
کور د سولې کور د تورې　　هر بچی یې قهرمان دی
دا وطن د ټولو کور دی　　د بلوڅو د ازبکو
د پښتون او هزاره وو　　د ترکمنو د تاجکو
ور سره عرب، ګوجر دي　　پامیریان، نورستانیان
براهوي دي، قزلباش دي　　هم ایماق، هم پشه یان
دا هیواد به تل ځلیږي　　لکه لمر پر شنه آسمان
په سینه کې د آسیا به　　لکه زړه وي جاویدان
نوم د حق مو دی رهبر　　وایو الله اکبر وایو الله اکبر

د پوهنې وزارت پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماهرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلې دي. همدا بشري قوه او کاري متې دي چې د هیواد انکشافي اهدافو ته د رسېدو لارې چارې طی کوي او د یوه نېکمرغه، مرفه او ودان افغانستان راتلونکی تضمینوي.

انســان په خپل وار سره د الله تعالی له جانبه او هم د خپل انســاني فطرت له اړخه مؤظف او مکلف دی چې د ځمکې په عمران او د یوه ســوکاله ژوند د اســبابو او ایجاباتو د تکمیل لپاره خپل اغیزمن نقش، همدارنګه ملي او اسلامي رسالت ادا کړي.

لــه همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انســان نقــش، د خپل ژوند د چاپېریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هېڅ حالت کې نه نفی کېږي او نه هم منقطع کېږي.

په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اســلامي ارزښــتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانســتان په انکشاف کې فعاله، چابکه او موثره ونډه واخلي، ځکه دغه ســتر او ســپېڅلي هدف ته د رســېدو په خاطر د انساني ظرفیت وده، د حرفوي، مسلکي او تخنیکي کادرونو روزنه او پراختیا یو اړین مقصد دی. همدا په تخنیکي او مسلکي زده کړو مزین تنکي ځوانان کولی شي چې په خپلې حرفې او هنر سره په سیستماتیک ډول د هیواد انکشاف محقق او میسر کړي.

جوته ده چې په افغانستان کې د ژوند تګ لاره، دولتداري او ټولنیز نظام د اسلام له سپېڅلو احکامو څخه الهام اخیســتی؛ نو لازمه ده چې زموږ د ټولنې لپاره هر ډول پرمختګ او ترقي باید په علمي معیارونو داســې اســاس او بنا شي؛ چې زموږ د کارګر نســل مادي او معنوي ودې ته پکې لومړیتوب ورکړ شي. د حرفوي ظرفیت جوړونې تر څنګ د ځوانانو سالم تربیت او په سوچه اسلامي روحیې د هغوی پالنه نه یواځې پخپل ذات کې یوه اساسي وجیبه ده، بلکې دا پالنه کولی شي چې زموږ وطن پخپلو پښو ودروي، له ضعف څخه یې وژغوري او د نورو له سیاسي او اقتصادي احتیاج څخه یې آزاد کړي.

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان، درانه اســتادان او مربیون باید په بشــپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نېکمرغه افغانستان ارمان، یواځې او یواځې د دوی په پیاوړو متو، ویښ احساس او نه ستړي کېدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له امله کېدای شي په ډېرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه شي.

د دې نصــاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، ســموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیــر کــې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرســتو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیــاوړو اســتادانو څخه رجامندانه هیله کوم چې د دې نصــاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نېکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

فاروق وردګ

د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

څپرکی	سرليکونه	مخ
لومړی	د پروژې د مديريت ماهيت او دندې	۱
دويم	د بشري قوا رهبري او د پروژې د مديريت اړيکې	۱۷
درېيم	د پروژې اقتصادي ارزونه او د اقتصادي سنجونو د نمونو طرحې	۴۹
څلورم	د پروژې د پيل او ابلاغ څرنګوالی	۶۵
پنځم	د پروژې د مصارفو برآورد او کنټرول	۸۹
	سرچينې او اخځليکونه	۱۱۵

سریزه

په صنعتي او پرمختللو هېوادونو او په ناخالص ملي تولید کې د هغوی د صنعتي تولیداتو عوایدو او لویـې ونـډې ته په پام سره په ملي ناخالص تولید کې د مخ پـر ودې هېوادونو د تولید د ونډې د ډېرښت هیلې او هڅې په ښکاره ډول لیدلای شو. نو له دې پلوه زموږ ګران هېواد افغانستان، چې د مـخ پـر ودې هېوادونو له ډلې څخه دی او د صنعتي پروژو په ډیزاین او پر مخ وړنه کې په چټکۍ سره د پرمختګ په لور روان دی، د صنعتي او خدماتي پروژو کارکوونکو ته په دریو سطحو کې د روزنې جدي اړتیا لیدل کېږي.

ځکه زموږ د هېواد په بېلابېلو برخو کې څو ځله د دې شـاهد یو، چې په اقتصادي پروژو لوېې پانګونې شــوې دي؛ خو دغه پانګه اچونې نه یوازې دا چې ګټورې نه وې، بلکې ډېر ناغوښــتل شوي جانبــي تاثیرات یې هم منځ ته راوړي دي، چې ســبب یې د پــروژې د مدیریت په اړه زده کړو ته د پروژو د کارکوونکو نه لاسرسی ؤ.

که چېرې د دغو پروژو د پرېکړو بهیر د پروژې د مدیریت د اصولو له ســمې مطالعې نه په ښــه توګه ترسره شــوي وای، ډېرې ګټې به ترې ترلاسه شــوې وای. د منطقي، علمي او فني ټکو او اصولو مراعاتول د یوې اقتصادي پروژې په بریالیتوب کې خورا زیاته ګټه لري، خو بیا هم د پروژې د مدیریت په اړه زده کړو ته ډېره اړتیا پېښېږي.

پخوانیو پوهانو ویلي دي: د پروژې ځینې کارکوونکو کولای شي یو کار ترسره کړي او ځینې بیا نشي کولای؛ خو په دې توانېږي، چې د هغه کار په اړه مطالب ولیکي او یا خپل نظر وړاندې کړي، دربېمه ډله بیا هم شــته، چې خپل ځان وړاندې کړي، چې دا کار یو ډېر ګټور ټکی دی، ځکه چې اړیکې د پروژې د مدیریت بنسټ رغوي.

که د یوې پروژې مدیر ونشي کړای، چې د خپل نظر په اړه له نورو سره ارتباط ټینګ کړي، د خپلې پروژې په مدیریت به هم ونه توانېږي. هغوی یوازې په شفاهي اړیکو بسنه نه کوي، بلکې پروژې ته د لوري د پیدا کولو لپاره لیکنۍ اړیکې ټینګوي.

نو بنا پر دې د پروژې په اداره کې ترټولو مهم عنصر د « پروژې مدیریت» دی او هره هغه شخص، چې د پروژې مسؤولیت پر غاړه اخلي، باید د پروژې د مدیریت له اصولو نه پوره باخبره وي. په همدې سبب دا کتاب برابر شوی، چې هم د ادارې او حسابدارۍ په انستیتوت کې د عملي سرچینې په توګه ترې ګټه پورته کېدای شي او هم په اقتصادي پروژو کې د یوه لارښود په توګه کارول کېدای شي.

د دې ترڅنګ هڅه شوې، چې په دې کتاب کې علمي او عملي مالومات راټول شي؛ څو په تدریس او عملي برخه کې ترې کاراخیستل شي او د کتاب له لوستونکو او ګټه اخیستونکو څخه هیله من یو، چې په خپلو نېکو نظرونو او وړاندیزونو زموږ لاســنیوی وکړي او د ادارې او حسابدارۍ انستیتوت د علمي کمېټې له لوري یې له موږ سره شریک کړي.

عبدالجبار قیومي

د کتاب ټولیزه موخه:

د پروژې د مدیریت د ځانګړنو معرفي او په هغو پوهېدنه.

لومړی څپرکی

د پروژې د مدیریت ماهیت او دندې

ټولیزه موخه:

د پروژې د مدیریت معرفي او په ځانګړنو یې پوهېدنه.

د زده کړې موخې: محصلین به د دې څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د مدیریت، پروژې او د پروژې د مدیریت تعریفونه.
- د پروژې د مدیریت او د پروژې د آمرینو دندې.
- په پروژه کې ترتیب، تشکیل او ښه سازمانونه.
- د پروژې د مادي عواملو او انساني ځواک ترمنځ د همغږۍ ایجادونه.
- په پروژه کې د ګومارنې ښې طریقې.
- د پروژې د چارو د ترسره کولو لپاره لارښوونه.
- د پروژې مشخصه، د سنجش وړ، ترلاسه کېدونکې او پر حقیقت ولاړه موخه.
- د پروژې د مدیرانو مسؤولیتونه او صلاحیتونه.

د پروژې د مدیریت تعریف: د پروژې مدیریت د پلان جوړونې، سازمانونې، بودیجه جوړونې له بهیر او د هغو فعالیتونو له کنټرول او پلي کولو نه عبارت دی، چې ټاکلو اهدافو ته د رسېدو په موخه له مشخصو سرچینو نه په مشخص وخت کې ګټه پورته کوي.

د پــروژې تعریف: له یوه داســې مشــخص فعالیت نه عبــارت ده، چې د ټــاکلي پیل او پای

درلودونکې وي او د پروژې له تکمیلېدو سره ســم د هغې تشــکیل هم له منځه ځي. په پروژه کې باید ټاکلی هدف له مشخصو سرچینو نه په محدود وخت کې ترلاسه شي.

پروژه: پروژه د ډیزاین شویو فعالیتونو له ټولګې نه عبارت ده:

د بېلګې په توګه:

۱. د یوې موضوع معلومونه

2. د هماغې موضوع برابرونه

3. او د هماغې موضوع تقویه

نــو پروژه د هغو فعالیتونــو مجموعه ده، چې په مرحلو باندې د وېشــنې وړتیا لري. نو اړتیا نشته، چې یوازې د پرمختیایي موخې، ټاکلي وخت او ټاکلې بودیجې پر مټ دې هغه پروژه ترسره شي.

د پروژې د مدیرانو دندې او د هغوی ځانګړنې

د یــوې پــروژې یو مدیر د یوې منځنۍ ســطحې مدیــر دی، چې د لوړو ســطحو د مدیرانو، کارکوونکو او پرسونل ترمنځ تر سرپرستۍ لاندې نیول کېږي او باید د دواړو ګروپونو نماینده واوسي او همدا د پروژې مدیر دی، چې د دې دواړو ګروپونو ستونزې او مشکلات باید حل کړای شي؛ ځو د همغږۍ په ایجادونې سره د پروژې په لاســته راوړنو کې مرســته وکړي او دغه ســتونزمنه دنده د پــروژې د مدیریــت عملي کړنې جوړوي، چې لومړی بایــد: خپلې دندې د یوه مدیریت په توګه وپېژني او ورپسې په دې برخه کې لازمې پوهې او مهارتونه ترلاسه کړي.

د پروژې د مدیرانو دندې

الف: د کار مدیریت او د پروژې سازمانول یا

Management work and Organization of Project

ب: د پروژې د انساني سرچینو مدیریت یا

.Project's Human Resources Management

ج: د پروژې د چارو مدیریت یا

Managing Project's Operations

په دې برخه کې هڅه کوو؛ ځو د پروژې د مدیر د دندو په بیانولو سره د مؤسسې او یا ادارې اړیکې د مدیریت له سطحو، د مدیرانو له رول او د پروژې د رهبرۍ لپاره د هغوی د مهارتونو او توانمندیو د پېژندلو په موخه سره شریکې کړو. دې ته په کتو سره، چې پروژې په کومو چارو لګیا

دي، مدیران له دې دریو دندو سره لاس وګرېوان دي. نو د مدیریت ساحه د عملي، فني، فردي او د پروژې د راتلونکو پلان جوړونو څخه د مخکینیو ستونزو له حل نه پراخه ده. د یوه مدیر لپاره اړینه ده؛ څو پوهه، مهارت او وړتیا ترلاسه کړي، چې د هغو له دریو دندو سره سر وخوري. اوس دلته پورتنیو دریو دندو ته په لنډه توګه اشاره کوو.

د پروژې د ادارې مدیریت

سره د دې چې وړوکې یا لویې پروژې خصوصي او یا عمومي وي، د دغو پروژو مدیران باید ډاډ ترلاسه کړي، چې د پروژې ټولې چارې سمې ترسره شوې او ښې پرمخ تللې دي.

مثلاً د کبانو د تولید د پروژې مدیر باید د خپلې دندې د ترسره کولو لپاره ډاډه شي، چې پلان په پوره او جامع ډول تنظیم شوی، لازمه سازمانونه ورته شوې ده، د انتخاب، استخدام، ارتقا، زده کړې، تشویق او ترغیب، ارزونې او د ترسره شوي بشري ځواک د ساتنې لپاره د بشري منابعو پلانګذاري شوې ده، د پروژې د ادارې د بېلابېلو برخو مدیران د پام وړ مهارتونو پر اساس ټاکل شوي او په ښه توګه د انساني ځواک د رهبرۍ مناسبه طریقه تعین شوې ده، د څانګو ترمنځ کنټرول، نظامونه، ارزونې او د منطقي اړیکو سیستمونه رغېدلي دي، د تصمیم نیونې سالمې او ګټورې طریقې تنظیم شوې، قوانین جوړ شوي او د کارکوونکو، پېرودونکو او نورو اړوندو برخو ترمنځ د اړیکو څرنګوالی مالوم شوی بالاخره د پروژې ټوله اداره د یوه سیستم په بڼه اداره شوې ده.

د پروژې د بشري منابعو مدیریت

سره د دې، چې دا د مدیریت په فرهنګ کې یو دود شوی شعار دی، چې مدیریت د نورو په واسطه د چارو ترسره کول دي او هغه څوک، چې په دې باور دي، په خپل مدیریت کې دې پر هغوی ټینګار وکړي؛ خو موږ بیا ویلای شو، چې دغه موضوع د انساني ځواک د ادارې په اړه د مدیریت د دندې اهمیت ته په ساده بڼه کتل دي.

پروژې اصولاً د بې ځانه میخانیکي ادارو په څېر نه دي، ځینې بیا په دې اند دي، چې ممکن د الکترونیک په درېیمه نړۍ کې به د انسانانو ځای کمپیوټر او ماشیني انسانان ونیسي. دا ډول فکر د دې سبب شوی، چې د خلکو ترمنځ یو ډول طبیعي مقاومت منځ ته راوړي؛ خو که له بله پلوه هغه ته فکر وشي، مالومېږي، چې د انسان تخصصي منزلت او په راتلونکې کې د مؤسساتو لخوا هغوی ته اړتیا لاپسې ډېرېږي او ناممکنه برېښي، چې په اوس او راتلونکې کې دې اداره له انسان نه پرته تصور شي. نو مدیران باید د انګېزې، رهبرۍ او اړیکو د ایجاد په څرنګوالي پوه شي او د فردي او ګروپي اړیکو په اړه دې پوره درک ترلاسه کړي.

د پروژې د چارو مدیریت

طبیعـــي ده، چــې هره پروژه یو کار ترسره کوي. ځینې پـــروژې د موټرو او د درملو د تولید او د زده کړې، د ټولنې د امنیت د ســاتلو او نـــورې دندې پرمخ وړي، او ځینې بیا مذهبي، فرهنګي، ســیاسي او نورو مسایلو ته د رســېدو لپاره زیار کاندي او د همدې لپاره جوړې شوې دي. نو هغه چارې چې د پروژې د محصول د تولید په موخه ترسره کېږي، باید مدیریت یې وشي. په دې بحث کې د «عملیات» له مفهوم نه موخه د پروژې په اړوندو فني مسایلو باندې ټینګار دی. په حقیقت کې د چارو دنده په یوه پروژه کې په مشخصه توګه طرحه، د انسانانو په کار اچول، لومړني توکي، اوزار، مالي اسانتیاوې او د یوې او یا یو ګروپ پروژو د ترسره کولو لپاره د مالوماتو برابرول دي.

پــه واقعیت کې د عملیات اصطلاح په پراخه مانا په ترتیب سره په هره پروژه کې ټولې چارې دي، هغه که تولیدي، خدماتي، دولتي، خصوصي او یا انتفاعي او غیر انتفاعي پروژه وي.

نو بالاخره مدیر دې محیطي، سیاسي، اقتصادي، فرهنګي، فني، حقوقي، اطلاعاتي او مالوماتي او نـــورو عناصرو او هغې انرژۍ ته په پام سره، چــې اداره یې د چارو په ترسره کولو کې لګوي، باید د دریـــو دندو په ترسره کولــو سره د کار او اداري په چوکاټ کې توجه وکړي او د دغو درې ګونو دنـــدو د تـــرسره کولو لپاره دې له نورو بدلونونو سره اړین مهارتونه او توانمندۍ ترلاســه کړي او د دغه سیستم محصول ته دې یو پوره او جامع مدیریت په کار واچوي.

د پروژې د مدیریت موخې

د موخې تعریف: د پروژې د مدیریت موخې باید د لاندې مفاهیمو درلودونکې وي:

د پروژې موخه باید ټاکلې او واضېح وي.

- د پروژې موخه باید د سنجش وړ وي.
- د پروژې موخه باید د لاسته راوړل کېدو قابلیت ولري.
- د پروژې موخه باید پر واقعیتونو ولاړه وي.
- د پروژې موخه باید د زماني محدودې درلودونکې وي.

د پروژې موخې باید ټاکلې او واضېح وي

که چېرې د پروژې موخې ټاکلې او واضېح نه وي، کارکوونکي هغو ته په رســېدو کې له ابهام سره مخ کېږي. دا مسأله اوس په ډېرو پروژو او ادارو کې ترسترګو کېږي. تر ډېره بریده کارکوونکي د پروژې له موخو نه بې خبره دي او د مســؤولو مقاماتو له لوري هم نه ورته مشــخصېږي. دغه چاره د دې ســبب ګرځي؛ څو کارکوونکي و نشي کړای، چې خپل فعالیتونه د موخو د ترلاســه کولو

لپاره همغږي کړي، په پایله کې له امکاناتو او سرچینو څخه ســمه ګټه نه پورته کېږي او پروژه او اداره له هرج و مرج سره مخ کېږي.

هر وخت چې له کارکوونکو څخه وپوښتل شي، چې د پروژې موخه یې څه ده؟ د دوی ځواب به داوي، چې خلکو ته چوپړ؛ خو دا ډول موخه مشخصه او روښانه نه ده. ځکه خلکو ته د خدمت کولو مفهوم یوه پراخه ساحه نیسي او یو کلي هدف دی. نو دا د پروژې د مسؤولینو مکلفیت دی؛ څو د پروژې کارکوونکو ته د پروژې ټولې موخې روښــانه کړي او هغو موخو ته د رســېدو په لاره کې د دوی علاقه او تعهد داسې جلب کړي، چې هغوی د پروژې موخې د خپل ځان موخې وبولي او په لاس ته راوړلو کې یې هېڅ ډول هڅه ونه سپموي.

دا چې ادارې ته هنر هم وایي، یو دلیل یې په دې کې نغښــتی، چې مدیران د پروژې د موخو د ترلاسه کولو لپاره په څه ډول خپل کارکوونکي تحریکوي او علاقه یې زیاتوي.

موخه باید د سنجش وړ وي

د پروژې موخه باید د شــته سرچینو، امکاناتو او محیطي شرایطو پر اســاس مخکې له مخکې نه وسنجول شي.

کله چې پروژه له مخکې نه بررسي شوې نه وي او په تخمیني توګه په نظر کې نیول شوې وي، لاســته راوړل شــوې پایلې به د قناعت وړ نه وي او سرچینې به بې ځایه په مصرف رســېدلې وي. ځکــه نو د پروژې د مصرف ســنجش ډېر غور او پاملرنې ته اړتیا لــري. د موضوع د ډېر وضاحت لپاره لاندې بېلګه ګورو.

که د پوهنې وزارت خپله یوه موخه په ولایاتو کې د ښوونځیو جوړول تعین کړي، دا ځانګړې موخــه ده. خــو د ســنجش وړ نه ده؛ ځکه دې ته اړتیا ده چې مخکــې د هدف له ځانګړي کولو څخه د موخې له بېلابېلو ســیمو څخه بیا کتنه او سروې کېږي، سرچینې او امکانات باید محاســبه او وســنجول شي او د مربوطه ډلې یعنې د ســیمې د خلکو نظر وغوښــتل شي، او بیا باید له اړتیا سره ســم د ښــوونځیو او نورو مسألو دقیق شمېر وسنجول شي. که له مخکې نه هم په سیمه کې داســې ښــوونځي موجود وي، چې بیارغاونې ته اړتیا ولري؛ نو د نویو ښوونځیو د جوړولو پر ځای د ښوونځیو بیارغاونه پیل کیږي؛ نو د موخو د سنجش پره مهال باید بدلونونو ته هم پاملرنه وشي.

موخه باید د لاسته راوړنې وړ وي

یعنې له سرچینو او امکاناتو نه په اســتفادې سره موخې ته رســېدل باید له امکان نه لرې نه وي. د بېلګې په توګه، کله چې د ټرافیکي پېښــو سره د مبارزې اداره خپله موخه د ټولو ټرافیکي

پېښو څخه مخنیوی وټاکي، دې ډول موخې ته رسېدل د امکان څخه لرې خبر ده، ځکه چې د ټولو پېښــو څخه مخنیوی ممکن نه دی. نو غوره به دا وي، چې موخه د پېښــو کمول وټاکل شي، نه له ټولو پېښو څخه مخنیوی؛ څو د موخې لاسته راوړل ممکن شي. باید دا ټکی په پام کې ونیسو، چې موخه کېدای شي د لاســته راوړنې وړ وي؛ خو ډېر لښګت غواړي. په داسې حال کې باید د موخې په اړه خپل نظر بدل کړو. ځکه د مدیریت په تعریف کې وویل شــول، چې له سرچینو څخه باید په اغېزمنه توګه کار واخیستل شي.

د پروژې موخه باید پر واقعیت ولاړه وي

موخې باید د حقیقتونو پر بنسټ وي. د بېلګې په توګه د کال په لومړیو وختونو کې د رسنیو له لارې داســې یو خبر خپور شــو، چې حکومت پرېکړه کړې، چې له ســړکونو او عمومي لارو نه ټول موانع، چې د بېلابېلو موخو لپاره اېښــودل شــوي دي، لرې کړي. دا یوه واقع بینانه موخه ده. ځکه چې دا موانع په رښــتیا هم ډېرې ســتونزې منځته راوړي ، په ځانګړې توګه د ښار د ټرافیکي سیستم په برخه کې.

یــو جالب ټکی دا دی، چــې دا موخه یوه پر واقعیت ولاړه موخه ده؛ خو د حصول وړ نه ده. ځکه د سفارتونو، د لوړ پوړو دولتي چار واکو او زورواکو د کورونو او قرارګاوو له مخې د ورته موانعو لرې کول کوم داســې کار نه ښــکاري چې عملي به شي. نو په دې لحاظ دا موخه د لاسته راوړنــې وړ نــه ده. ځکه دا ضروري ده، چې د موخو پــه ټاکلو کې دې د هغې ټول اړخونه په پام کې ونیول شي.

ځینې موخې د لاسته راوړنې وړ دي؛ خو پر واقعیت ولاړې نه وي، د بېلګې په توګه د پاکستان دولت څه وخت مخکې اعلان وکړ، چې د افغانستان او پاکستان په سرحد کې به د امنیتي دیوالونو په جوړولو سره افغانســتان ته د تروربېســتانو د تګ راتګ مخنیوی وکړي. کله چې دا مســأله په پام کې ونیســو؛ نو ډېر په اســانۍ سره کولای شــو ووایو، چې دا موخه د حصول وړ ده؛ ځکه چې د پاکســتان اوســنی دولت د دې کار وړتیا لري؛ خو دا موخه واقعیت او حقیقت ته نږدې نه ده، ځکه چې د تل لپاره د دواړو خواوو د بېلتون سبب ګرځي. دا موخه نه یوازې دا چې د ستونزو د کمولو سبب نه ګرځي، بلکې د دې موخې پلي کول داسې دي لکه په اور باندې د پطرولو شیندل.

د پروژې موخه باید یو ځانګړی وخت ولري

دا مفهوم په دې معنی دی، چې ګواکي د پروژې د موخې د لاسته راوړنې لپاره دي یو معین

وخت وټاکل شي؛ تر څو د موخې د حصول لپاره د سرچينو انتخاب او د وسـيلو او امکاناتو څخه کار اخيسـتنه د سـنجش وړ وګرځي. د بېلګې په توګه مسؤولين په وار وار د رسنيو له لارې دا خبر خپروي، چې د فساد مخه به ونيسي؛ خو د دې کار د قيق وخت يې نه دی ټاکلی. همدا لامل دی چې اداري فساد په بشپړه توګه له منځه نه دی تللی.

د پروژې د مدير دندې، مسؤوليتونه او واکونه

د پروژې مدير عمومي مدير ته راپور ورکوي او دندې او واکونه هغه ته سپارل کېږي؛ څو:

– ټاکل شويو موخو ته پلان جوړ کړي.

– د پروژې ټيم وټاکي او په ښه توګه يې اداره کړي.

– د پروژې د مديريت او کنټرول لپاره د پروژې دفتر او د مديريت سيستم جوړ کړي.

– له مشتريانو سره ووينې، له هغوی سره وغږېږي او هغوی ته د پروژې لاسته راوړنې ووايي.

– پروژې ته د اړينې تدارکاتي او خدماتي امتعې اجازه، چې مالي وجه يې موجوده وي صادره کړي.

– د پروژې ټولو اړوندو ليکونو او اړيکو ته د قناعت وړ ځوابونه و وايې .

– د پروژې ټولو فرعي معامله لرونکو، تعهد کوونکو او داينينو سره وغږېږي او هغوی ته منل شوې پيسې ورکړي.

– د پروژې په اړه ګټورې تګلارې صادرې کړي.

– د پـروژې د پرمختـګ راپورونه په اوونيزه او يا هم په مياشـتنۍ توګه له مالي راپورونو سره جوړ کړي.

– ټول هغه بدلونونه او وړانديزونه، چې د پروژې په ګټه وي، تاييد کړي.

کله چې کاري چاپېريال چمتو شي، د پروژې مدير دنده لري چې لاسته راوړل شوي معلومات ترتيـب کړي او هغه سره همغږي کـړي. د پروژې مدير بايد ټولې داخلی او باندنۍ اړوندې ډلې په ټاکل شوي وخت په کار وګماري.

د پروژې د مدير ځانګړنې

هغه ځانګړنې، چې د پروژې مدير يې بايد ولري؛ دا دي:

– له نورو سره د اړيکو ټينګول.

– له لوړو مقاماتو، پرسونل او پېرودونکو سره د مذاکرې قابليت.

– د پېرودونکو د غوښتنو پايلې او د هغوی د اړتياوو دقيق تفسير.

ځنګــه چې د پروژې ټيم د پروژې د مدير له لوري ټاکل کيږي ، بايد د هغوی دندې او واکونه وروپېژني.

هغه پوستونه، چې د پروژې مدير يې دندې ورپېژني، دا دي:

– د پروژې مالي محاسبه.

– د پروژې پلان جوړونه.

– د پروژې نقشه، ډيزاين او مهندسي چارې.

– د پروژې د مهندسۍ او تضمين مسؤول.

– د پروژې د تدارکاتو او چمتو کولو مسؤول.

د پروژه مدير د واک او مســؤوليتونو يوازنۍ واکدار دی، نو له همدې امله د ټولې پروژې په اړه کلي مسؤوليت لري.

مديريتي رولونه Managerial Roles

د کاناډا د مک ګيل د پوهنتون استاد منتزبرګ(Mintzberg) د خپلو علمي تحقيقاتو او څېړنو په پايله کې جوته کړه چې د هري ســطحي مدير لس ډوله رول لري چې هر يو يې د خپل ظهور لپاره ځانګړيو مهارتونو ته اړتيا لري او په لاندې ډول مطالعه کيږي.

ارتباطي رولونهInterpersonal Roles

د دې رولونــو تاکيد په فــردي اړيکو باندې دی. د دې رولونو په اجــرا کولو سره مدير په دې توانيــږي، چــې د دويمې ډلې د رولونو يعنې اطلاعاتي او معلومــاتي رولونو په لور حرکت وکړي. دا رولونو دا دي:

تشريفاتي رولونه Figure-head Role

هغه رولونه دي، چې مدير بايد په هغوی کې ښکاره شي؛ لکه په هغو مراسمو او مېلمستياوو کې ګډون يا سمبوليک شتون ، چې تشريفاتي اړخ لري.

د رهبرۍ رول Leadership Role

په خلکو کې نفوذ او د کارکوونکو د فعالیتونو لارښونه او همغږي .

رابطه يي رولونه Liaison Role

دا رول د مدير اړيکې له سـيمې، بهر او د ننه سره را ښـيي، چې هم د پروژې په ننه او هم بهر پورې اړه لري.

معلوماتي رولونه Informational Roles

دا رول د پروژې مدير ته د غير عادي معلوماتو د لاسرسي او ليږدولو توان ورکوي. دا رولونه دا دي:

– د معلوماتو لاسته راوړونکی رول «Recipient Roles»

د چاپېريال ازمويل، د چاپېريال د بدلون په هکله او د هغو مسايلو، موقعيتونو او عملياتو په هکله، چې د مالوماتو په راټولولو سره کولای شي پروژه تر اغېزې لاندې راولي.

– د معلوماتو د لېږلو رول « Disseminator Roles»

هغو کارکوونکو ته د معلوماتو ورکول، چې په عادي توګه معلومات نشي تر لاسه کولی.

– د وياند رول Spokesman Roles

په دې رول کې مدير په غونډو او جلسـاتو کې د پروژې د اسـتازي او نماينده دنده لري. کله چــې مديــر د کارکوونکو د حقونو د زياتوالي وړانديز لوړ رتبو مديرانو ته وړاندې کوي او يا کله چې د اداري په نمايندګۍ سره په عمومي ناستو کې ښکاره کېږي او د پروژې له منافعو څخه دفاع کوي نو د پروژې د وياند رول تر سره کوي.

د پرېکړې رول Decisional Roles

له ارتباطي او اطلاعاتي رولونو څخه وروســته د پرېکړې مرحله ځای لري . هغه دوه رولونه د پرېکړې کولو د عواملو په توګه عمل کوي، په لاندې ډول دي:

– د مخکښۍ رول The Entrepreneurial Roles

د سوداګرۍ په دې رول کې مدير په نوې طريقه په پروژه کې د بدلون او نوښت په لټه کېږي او نور لاس په کار کېدو او مخکښۍ ته هڅوي.

– د ستونزو او منازعاتو د حل رول The Disturbance Handler Roles

مديران هڅه کوي تر څو هغه ستونزي، فشارونه او محدوديتونه د مناسبو اقداماتو او مذکراتو

په واسطه ځواب کړي چې د دوی د فعالیتونو په وړاندې ستونزي او خنډونه را پیدا کوي.

– د سرچینو د ځانګړې کولو رول The Resource Allocator Roles

دا رول د پروژې مدیر د سرچینو د ځانګړې کولو لپاره پرېکړې ته هڅوي.

– د بحث کونکي رول The Negotiator Roles

د پـروژې مدیران باید له نورو خلکو او واحدونو سره د خپلې پروژې لپاره د ځینو امتیازونو د لاســته راوړلو لپاره بحث وکړي. بحث د پروژې د مدیر تلپاتې شــتون تضمینوي. د پروژې مدیران بایــد امتیازاتــو ته د لاسرسي په موخه له نورو واحدونو او افــرادو سره لیده کاته وکړي. ګټور لیده کاته د پروژې د مدیر اداري ژوند تضمینوي.

مدیر د خپل ټول ژوند په اوږدو کې د کارکوونکو، ټولنیزو مؤسساتو، پېرودونکو، د سرمایې او موادو له عرضه کونکو، غیر رسمي پروژو او ټولنو سره په دوامداره توګه د بحث په حال او خپلې پروژې ته د امتیاز اخیستنې په هڅه کې وي.

د پروژې د مدیر مهارتونه: د پروژې مدیر له نور ټیم سره یو ځای د پروژې د موخو د لاســته راوړنــې لپاره د پروژې د مدیریت مســؤولیت لري. هغــه مکلفیت لري، چې د پروژې مدیریت د پروژې د ټیم په مرســتې سره ترسره کړي او ټیم ته د پروژې د مالکیت احســاس ورکړي. د اغیزمن مدیریت لپاره مدیر باید لاندې مهارتونه ولري.

تخنیکــي مهارتونــه: د پروژې مدیر باید د ډېرې تجربې خاوند وي. دا په دې معنی نه ده چې د پروژې مدیر باید جامع الکمالات وي او په هره برخه کې تخصص ولري؛ بلکه هغه باید په هره برخه کې پوره معلومات ولري.

میتودولوژیکي مهارتونه: د پروژې مدیر باید د پروژې په مدیریت کې له تحلیلي او سیستماتیکو میتودونو څخه کار واخلي او عمده اړتیاوو او لومړیتوبونو ته پام ولري.

ټولنیز مهارتونه: مدیر باید د فشارونو او ننګونو په مقابل کې مقاوم او متعهد دریځ ولري او په ناستو او خبرو اترو کې خپلو ملګرو او بهرنیو او ننیو تمویل کوونکو ته ډېرې اسانتیاوې برابرې کړي.

د مدیرانو اړین مهارتونه او ځانګړتیاوې
Manager's Characteristic Requirement

لــه دې ټولو خبرواترو نه داســې پایله اخیســتل کېږي، چې مدیران د دریــو مدیریتي دندو د سرته رســولو لپاره، د اړینو رولونو د لوبولو لپاره او د خپل مدیریتي خدمت په دوره کې د حرکت

لپاره ، د مدیریت د بېلابېلو ســطحو بېلتیا، د پروژې د ډول او د بنــه پلي کولو لپاره یوې مشخصې غوښتنې او داسې نورو عمومي ځانګړتیاوو ته اړ دي. د دې عمومي او ګډو اړتیاوو نه پرته، د دې مهارتونــو ترکیب په بېلابېلو ســطحو کې توپیر لــري. دا مهارتونه رابرت کاتس «Robert . L. Katz» په فني مهارتونو «Technical skill» بشري مهارتونو «Human Skill» او ادراکي مهارتونو «Conceptual Skill» وېشلي دي.

خو وروسته بیا د مدیریت علماوو نور مهارتونه هم پرې اضافه کړي:

١.د پلان جوړونې او د مسألې د حل مهارت Problem Solving and Design skill

2.تشخیصي مهارت Diagnostic Skill

3.د تحلیل او تجزیې مهارت Analytical Skill

4.د کمپیوټر مهارت Computer Skill

او همداسې

– د پرېکړې نیولو مهارت Decision Making Skill

– د متقابلو شخصي اړیکو ټینګول Interpersonal Skill

– د موخې ځانګړي کولو مهارت Goal Setting Skill

پکې شامل دي او د رهبرۍ لپاره درې نور مهارتونه:

١. د تشخیص مهارت Diagnosing Skill

2. د سمون ورکولو مهارت Adapting Skill

3. د اړیکو ټینګول Communicating Skill

هم اړین دي.

د پــروژو مدیران ځانګړو ځانګړتیاوو ته اړ دي، چې په شــخصي ځانګړتیاوو پورې تړاو لري. د دې ځانګړتیاوو مهمې هغه په لاندې ډول دي:

١. له مدیریت سره علاقه Desire to Manage Skill

٢. د اړیکو ټینګولو پیاوړتیا له متقابل درک سره Ability to Communicate with Empathy

٣. صداقت او رښتینولي Integrity and Honesty

۴. د پروژې د مدیر په توګه شخصي تجربه Personal Experience as a manger

چې د پروژې د مدیر تر ټولو مهمې ځانګړتیاوې دي.

همــداراز ځینو اړواپوهانو، چې له هغوی نه یو هم هاري لیونســون دی، له پورتنیو مهارتونو پرته شل فردي ځانګړتیاوې هم ذکر کړې دي او دا ځانګړتیاوې یې په دریو ډلو وېشلي دي:

۵.د فکر کولو ځانګړنه	Thinking
۶.د احساس کولو ځانګړنه	Feeling یا Feeling
۷.صداقت او یو رنګي	Outward Characteristics
۸.تخنیکي مهارتونه	Technical Skill
۹.انساني او بشري مهارتونه	Human Skill
۱۰. ادراکي مهارتونه	Conceptual Skill
۱۱. د ځانګړي کولو مهارتونه	Diagnostic Skill
۱۲. د تحلیل او تجزیې مهارتونه	Analytical Skill
۱۳. د پلان جوړونې او د مسألې د حل مهارتونه	Design & Problem Solving skill
۱۴. کمپیوټري مهارتونه	Computer Skill

ب: د چلند ځانګړنې Behavioral Characteristics

۱۵. ارزښتونه	Values
۱۶. شخصیت	Personality
۱۷. ادراک	Perception
۱۸. کړه وړه	Attitude
۱۹. تشویق	Motivation

ج: وړتیا Ability یا Abilities

۲۰. تحصیلات	Education
۲۱. تجربه	Experience
۲۲. ذهني ځواک	Mental A
۲۳. فزیکي توان	Physical A

د پروژې د مدير ارزونه

د يوې پروژې بېلابېلو برخو ته د مدير د ټاکلو لپاره له پورتنيو عواملو نه پرته بايد لاندېني اته عوامل هم په پام کې ونيول شي:

۱.د عمومي وړتيا خاوند وي.

۲.د خپلې دندې په اړه تجربه ولري.

۳.د تجهيزاتو څخه په کار اخيستنه کې تجربه ولري، يعنې کار له تجهيزاتو سره همغږی کړي.

۴.د کار د چاپېريال سره د اړيکې تجربه ولري.

۵.د تعادل، ثبات او تطابق قدرت ولري.

۶.له خپل ځان نه باخبره وي، چې زه څوک يم او څه دنده لرم.

۷.د مرستې او همغږۍ قدرت ولري.

۸.د ژبې يا مکالمې وړتيا ولري.

د مديــر د شــخصي ارزونې لپاره له لاندې جدول نه کار اخلــو او هغوی د پورتنيو اتو عاملونو پر بنســټ له يوه نه تر اتو پورې ارزوو او د هر ســړي مجموعي نمره ليکو او بيا د هغې منحنې د پورتنۍ ارزونې پر بنسټ د ۹ شکل سره سم رسم کوو.

د پروژې د مدير د ارزونې جدول

۱. عمومي وړتياوې	۷ نمره
۲. د دندې په هکله تجربه	۸ نمره
۳. له تجهيزاتو سره د کار تجربه	۴ نمره
۴. د کار د چاپېريال او ځای سره د کار تجربه	۳ نمره
۵. په کار کې د سمون او ثبات پياوړتيا	۹ نمره
۶. له خلکو څخه خبرتيا	۸ نمره
۷. د مرستې توان	۵ نمره
۸. د خبرو يا وياندويۍ توان	۲ نمره

د پروژې د مدير د ارزونې منحنې

د لومړي څپرکي لنډيز

۱. محصلينو ته مديريت په بېلابېلو ډولونو تعريف شوی دی.

۲. پروژه تعريف شــوې ده او د خصوصي او دولتي پروژو د جوړولو په هکله معلومات ورکړل شوي دي.

۳. د پروژې د مديرانو دندې توضېح شوې دي.

۴. د مديرانو ځانګړې ځانګړتياوې توضېح شوې دي.

۵. موخه په بېلابېلو ډولونو تعريف شوې ده.

۶. د پروژې موخې تشرېح شوې دي.

۷. د پروژې د پرمختګ د مدير رولونه توضېح شوي دي.

۸. د پروژې د مدير مهارتونه تشرېح شوي دي.

۹. د بشري سرچينو مديريت تشرېح شوی دی.

۱۰. د پروژې د عملياتو مديريت تشرېح شوی دی.

۱۱. د پروژې د ادارې په اړه معلومات ورکړل شوي دي.

۱۲. د پروژې د وياند د رول په هکله لارښونه شوې ده.

د لومړي څپرکي پوښتنې

۱. مدیریت «Management» تعریف کړئ؟

۲. پروژه «Project» تعریف کړئ؟

۳. د پروژې مدیریت «Management of Project» تعریف کړئ؟

۴. د پروژې د مدیریت د ماهیت په هکله معلومات ورکړئ؟

۵. د پروژې د مدیرانو درې مهمې دندې کومې دي؟

۶. د پروژې سازمانونه او د کار مدیریت توضیح کړئ؟

۷. د پروژې د بشري سرچینو په هکله معلومات وړاندې کړئ؟

۸. د پروژې د عملیاتو د مدیریت په هکله معلومات وړاندې کړئ؟

۹. د پروژې د ادارې د مدیریت په اړه معلومات ورکړئ؟

۱۰. د پروژې د مدیریت موخې کوم مفهوم لري، ویې لیکئ!؟

۱۱. [د پروژې د مدیریت موخې باید واضح وي] په هکله یې معلومات ورکړئ؟

۱۲. د پروژې موخې باید د سنجش وړ وي، خپل معلومات په بېلګې سره یې واضح کړئ!

۱۳. د دې په هکله، چې د پروژې موخې باید د حصول وړ وي، معلومات ورکړئ؟

۱۴. موخه باید پر واقعیت ولاړه وي، له بېلګې سره یې واضح کړئ؟

۱۵. هدف باید په یوه ځانګړي وخت پورې اړه ولري، د بېلګې په واسطه یې واضح کړئ؟

۱۶. د پروژې د مدیر دندې، واکونه، صلاحیتونه او مسؤولیتونه تشریح کړئ؟

۱۷. د پروژې د بریالي مدیر ځانګړتیاوې توضیح کړئ؟

۱۸. د ارتباطي رولونو په اړه معلومات ورکړئ؟

۱۹. د پروژې د مدیر د تشریفاتي رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۰. د پروژې د مدیریت د رهبرۍ د رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۱. د پروژې د مدیر د خبرتیا د رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۲. د پروژې د مدیر د ویاند د رول په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۳. د پروژې د مدیر د پرېکړې نیولو د رولونو په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۴. د پروژې د مدیر د مهمو مهارتونو په اړه معلومات ورکړئ؟

۲۵. د پروژې د مدیر هغه مهارتونه، چې «Robert. L. Katz» مطرح کړي دي، نومونه یې واخلئ؟

۲۶. د پروژې د مدیر تر ټولو مهمو ځانګړتیاوو نومونه واخلئ؟

۲۷. د پروژې د مدیر د چلند په اړه د مهمو ځانګړتیاوو نومونه واخلئ؟

۲۸. د پروژې د مدیر پیاوړتیاوې کومې دي؟ معلومات ورکړئ؟

۲۹. مدیر څه ډول ارزول کېږي، معلومات ورکړئ؟

۳۰. د پروژې د مدیر د ارزونې جدول ترتیب او رسم کړئ؟

۳۱. د پروژې د مدیر د ارزونې منحني رسم کړئ؟

۳۲. له لومړي څپرکي نه مو څه پایله واخیسته، په لنډه توګه معلومات وړاندې کړئ؟

د بشري قوا رهبري او د پروژې د مدیریت اړیکې

ټولیزه موخه:

د بشري قوې د رهبرۍ د لارو او د خصوصي او دولتي پروژو په مدیریت کې د اړیکو په اړه د علمي معلوماتو لاسته راوړل.

د زده کړې موخې: محصلین به د دې څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د پروژې د رهبرۍ تعریف او بیان.
- په پروژه کې د موثرې رهبرۍ لپاره اړین مهارتونه.
- د مؤثرې رهبرۍ لپاره اغیزمن او اړین مهارتونه.
- د پروژې په مدیریت کې د اړیکو بنسټیز عوامل.
- د اړیکو موانع څه دي؟
- د پروژې مدیرانو ته اړین اساسي مهارتونه.
- ښې پایلې د عملي کار لپاره زده کړه ده.

د پروژې رهبري

کــه د پــروژې مدیران وغواړي، چې بریــالي وي؛ نو نه یوازې دا چې بایــد په اداري امورو کې پــوه وي او تخنیکــي پوهه ولري؛ بلکې دا هم اړینه ده، چې هغوی د بشري ځواک په رهبرۍ او د پروژې د مدیریت په اړیکو هم پوه شي . ځکه د انساني ځواک د رهبرۍ پوهه او اړیکې کولای شي

د کارکونکــو پــه کاري روحیه او د پروژې په حاصل ورکولو باندې مثبته اغېزه ولري. د یوې پروژې رهبري او کامیابي په مستقیمه توګه د پروژې په صحیحه رهبرۍ پورې تړلي ده.

هر مدیر په عامه توګه او د پروژې مدیر په خاصه توګه باید په دې قادر وي، چې انساني ځواک یا تر خپل امر لاندې پرســونل په ســمه توګه رهبري کړي. رهبري د نورو په عمل او چلند کې نفوذ ته ویل کېږي، په داســې توګه، چې هغوی په خپل میل سره د مدیر له امر نه اطاعت وکړي. مدیر باید په دې قادر وي، چې تر خپل امر لاندې پرسونل په کارونو کې نفوذ ولري؛ څو د هغې له لارې د پروژې موخو ته ورسېږي. د پروژې رهبري په عین حال کې د معلوماتو راټولونکې ده، چې د یوه کیفیت په توګه پېژندل کېږي او د دې نفوذ لومړی علت د شخصي قابلیتونو د منځ ته راتلو سبب ګرځي او په دویم ګام کې د ډلو او خلکو د مشروع اړتیاوو د پوره کولو لپاره دي.

ډېر وخت د مدیریت او د رهبرۍ کلیمې سره مترادفې او یو شــان کارول کېږي او دا موضوع رښتیا ده، چې تر ټولو اغیزمن مدیران، تر ټولو اغیزمن رهبران وو او رهبري د مدیرانو اساسي دنده ده. څرنګه چې مو په لومړي څپرکي کې اشــاره وکړه، چې ســمه پلان جوړونه، د پروژې د تشکیل جــوړول، او د بــشري ځواک برابرول او د هغوی کنټرول د مدیرانو له دندو څخه دي. په هر حال کــه مدیــر د دې ټولو دندو په اجرا کولو کې په دې پوه نه شي، چې څنګه خلک رهبري کړي او یا په دې پوه نه شي چې انســاني قوه د هدف په تر لاســه کولو کې خه رول او اهمیت لري. ، له ټیټ مؤثریت سره به مخامخ وي.

اساســاً خلک غواړي د هغه چا تابعیت وکړي، چې له هغوی نه د خپلو غوښــتنو د منلو طمع لري. د پروژې د مدیرانو دنده د پروژې موخو ته د رسېدو لپار د خلکو اغېزمن ګډون او د هغوی تشویق کول دي. ویلی شو، چې د مدیریت د رهبرۍ دنده په خلکو کې داسې نفوذ کول دي، چې هغوی یې د پروژې موخو ته د رسېدو لپاره د زړه له کومې کار وکړي.

اداري او پــروژې: مقــررات، تګلارې، د کار جدول، امنیتــي معیارونه او د دندو شرحه، د دې نظریــې بنســټ جوړوي چې وایې ټول کارکوونکــي « یو بل ته ورته دي». که څه هم دا کار یوه ســازمان شــوې هڅه ده، خو باید پوه شو، چې انسانان په فرد پورې منحصر دي. هغوی د اړتیاوو، اندېښــنو، اندونو، ارزوګانو، مســؤولیتونو، د پوهې او مهارت د سطحو، او متفاوتو استعدادونو او توانمندیو درلودونکي دي. اصول او مفاهیم باید له ځانګړي بریالیتوب سره منطبق شي.

په یوه پروژه او مؤسســه کې نشــو کولای ټولې فردي اړتیاوې پوره کړو. مدیران د کارکونکو د ډېرو اړتیاوو د پوره کولو لپاره کار کوي. دا سمه ده، چې د پروژې موخو ته رسېدل مهمه خبره ده؛ خو په دې خبرې سره باید څوک فردي ارزښــت او شــخصیت ته په ټیټه سترګه ونه ګوري. د فردي شــخصیت او ارزښــت مفهوم دا دی، چې له خلکو سره په احترام اړیکې ولرو او بې له دې چې په

پروژه او مؤسسه کې د هغوی موقف او مقام په پام کې ونیسو، له هغوی سره باید مناسب چلند وکړو. د مدیرانو ټولې سـطحې او حتی کارکوونکي د پروژې موخو ته د رسـېدو لپاره یو مهم رول لوبوي. هر فرد له بېلو بېلو روحیو او توانمندیو سره په فرد پورې منحصر دی. ټول انسانان غواړي، چې له هغوی سره د یوه انسـان په توګه چلند وشي. خو ټول انسـانان انسـانان دي او هیله لري، چې د انسان په سترګه ورته وکتل شي.

مورږ نشو کولای د خلکو د طبیعت په اړه وغږېږو؛ مګر دا چې د هغه کس «ټولیز شخصیت» په پام کې ونیسـو او یـوازې د هغه ځینې ځانګړنو؛ لکه علم، عقایـد، مهارتونه او یا نور چلند ته پام ونکړو. «انسـاني» د یوې «مجموعې» په توګه د بهرنیـو عواملو؛ لکه کورنۍ، ګاونډي، تعلیمي مؤسسـو، جوماتونو، سوداګریزو، سـیاسي او عقیدتي ټولنو لخوا تر اغېزه لاندې راشي او خلک نشي کولای د دې عواملو د اغېزې څخه ځان بېل کړي.

مدیـران باید دا واقعې ځانګړې کړي او خپل ځانونــه د هغې سره د مخامخ کېدو لپاره چمتو کــړي؛ څو قادر شي، چې خپل د رهبرۍ رول ولوبوي. په مجموع کې کولای شــو ووایو، چې خلک ځکه غواړي له هغه چا څخه اطاعت وکړي، چې د دوی فردي موخو ته رســولای شي. څومره چې د مدیرانــو درک زیــات وي تر څو و پوهېږي چې کوم عوامل په کارکونکو کې د کار کولو انګیزه را پیدا کولای شي او دا او څومره یې چې د مدیریتي دندو په اجرا کولو کې درک اغېزمن وي، هغوی به ډېر اغېزمن رهبران وي.

رهبري څوک نه استثماروي، رهبري د یو انسان په توګه د کارکونکو منل او دا چې هغوی غواړي له هغو کسانو نه، چې د دوی موخو ته د رسېدو لپاره یوه وسیله وي اطاعت وکړي؛ تعریفېږي.

هر یو سرپرست یو رهبر دی؛ مګر سرپرستان د «رهبرۍ د ظرفیت او پیاوړتیا» له مخې نابرابره دي. ځینې د رهبرۍ په اړه د پوهې خاوندان دي؛ لېکن د هغې د هنر نه لرې دي او بر عکس ځینې یې د دې مطلب د لاسته راوړلو او په خپل ځان کې د هغې پراختیا ته امید لري.

د پروژې سرپرستان کولای شي د زده کړې، تمرین او رهبرۍ د صادقانه تمایل له لارې دغه توان ته په خپل ځان کې پراختیا ورکړي، رهبر ډوله سرپرستي، د ادارې د رهبرۍ یوه برخه ده او اداري رهــبري د ډلییــزې رهبرۍ نه بېله ده. په داســې حال کې چې اداري رهــبري په نورو کې د ډلییزو تحققونو په وسیله نفوذ کول نه دي؛ بلکه اداري رهبري دا نفوذ د نورو په وسیله د کارونو د سرته رســولو له لارې لاســته راوړي. اداري رهبرۍ ته لاسرسی د فردي رهبرۍ په اړه پیاوړتیا ته اړ دی او د دې بر عکس امکان نلري.

د رهبرۍ د علم بنســبت پــه علم، تخنیک او تګلارې ولاړ دی او هغــه خلک، چې غواړي پوه شي، چې کوم شــیان اغېزمنه رهبري منځ ته راوړي، باید په اړه یې لازمه پوهه لاســته راوړي او د

دې لپاره، چې پوه شي څرنګه مدیران په پایلو اغېزه کوي، باید د رهبرۍ تګلارې زده کړي. علم هر وخـــت په دې هڅه کـــې وي، چې خپل د مطالعې لاندې موضوع د وړاندوینې وړ کړي. نو په دې اســـاس که کوم کارکوونکی له صادر شـــوي امر نه اطاعت وکړي او د هغې په اجرا کولو کې مرسته وکړي، تاسو کولای شی دا وړاندوینه وکړئ، چې دا د رهبرۍ یوه سمه او مناسبه لاره ده، چې د دې مرســـتې سبب ګرځېدلې ده. په دې ځای کې وایو، چې تاسو د رهبرۍ نه یوه علمي پایله اخیستې ده. ځکه چې هر تحقیق کونکی د یوې ټاکل شوې بېلګې پر مخ د کتنې تحلیل او تجزیې په وسیله هڅه کوي، چې خپلې پایلې ټولنې ته وړاندې کړي.

داســـې فکر کوو، چې دې سره تحقیق کونکي داســـې پایله واخلي، چې ستاسو رهبري اغېزمنه ده، ځکه:

الف: تاسو له کارکونکو سره ښې اړیکې لرئ؟

ب: صادر شوي امرونه پټ نه دي؟

ج : ستاسو موقعیت تاسو ته د نفوذ قدرت درکوي؟

تاسو ممکن ووایی، چې دا یوه معمولي او عادي خبره ده او عالم کوم خاص شی نه دي کشف کړي. په دې باید پوه شـــئ، چې اکثراً هغه شـــی، چې عادي ښکاري، ممکن چې په عادي ډول ونه ګڼل شي او یا په هغې عمل ونشي او دا علم دی، چې د هغې کار د هغو شـــیانو تاییدول دي، چې تاســـو پرې اوس پوهېږی او یا پرې عمل کوی او علم دا تایید د تحقیق په یوه ځانګړې تګلاره سر ته رســـوي، چې د خلکو باور زیات کړي. له بلې خوا نورو ته د داســـې یوې پایلې د شـــتون نه خبر ورکوي. ځینې وخت لیدل کېږي، چې خلک له عملي نظریو او پایلو نه کار اخلي؛ لېکن ټاکل شویو پایلو ته نه رسېږي او بیا نظر علم ته بې باوره کېږي. په داسې حال کې چې د هغوی غلطي په دې کې ده، چې د نظریې د لازمو کړو په اړه اړینو شرایطو او وړاندوینو ته پام نه کوي او په پایله کې د چاپېریال او یا د یوه کس بدلونونه، چې د غوښـــتل شـــویو وړاندوینو سره سمون نه لري اجرات نه کوي او بې پایلې عمل، علمي لاســـته راوړنـــې د نظریو د ضعف سره مخامخ کوي او په هغوی بې باوره کېږي. ځکه رهبري یوه فلســـفي، علمي او هنري پېژندنه ده؛ دا جمله په دې مفهوم ده، چې د رهبرۍ لپاره باید علمي نړۍ لید، لوړ با ارزښته اصول او د علمي لاسته راوړنو په اړه خبرتیا او د نـــورو پـــه اړه د قضاوت وړتیا ولرو. په واقعي رهبرۍ کې حقیقت دا دی، چې مشر د نورو د رهبرۍ لپاره هڅه نه کوي؛ بلکې په ســـاده توګه کوم کار، چې هغه فکر کوي باید ویې کړي، کوي یې، چې پایله یې رهبري ده. د دې پوښتنې په ځواب کې، چې ایا رهبران رهبر زیږول کېږي او یا د علم په زده کړه رهبر کېږي او یا په بله وینا چې رهبري یو ذاتي چاره ده او یا اکتســـابي؟ په دې اړه بېلابېلې نظریې ورکړل شوې دي.

خو دا ویلای شو، چې رهبري هم یوه ارثي او فطري او هم اکتسابي چاره ده او په انسان کې د پیدایښت نه وي؛ خو پراختیا او تربیه یې د علم په زده کړه پورې اړه لري او بېلابېلې ځانګړتیاوې د رهــبرۍ د څرنګوالي د درلودلو لپاره اړینــې دي. دا ځانګړتیاوې لکه: صداقت، زړورتیا، اقتصادي شرایط، ذهني توان او ټولنیزې ځانګړتیاوې دي. باید پاملرنه وشي، چې یو کس باید ځانګړې کسیزې ځانګړتیاوې او شرایط ولري؛ څو رهبري وکولای شي او د کســیزو ځانګړتیاوو درلودل یې د رهبرۍ لپــاره کافي ګڼل کېږي. په داســې حال کې چې د مدیریت اوســنۍ نظریــې د رهبرۍ موقعیت ته لاسرسی لاندېنۍ نظریې دي:

١. خپله رهبر او د کسیزو ځانګړتیاوو او ځانګړي څرنګوالي درلودل.

٢. د عمر ډېروالی، د بلوغ میزان، د هغوی چمتووالی او منل.

٣. موقعیت او غوښتنه.

لومړۍ نظریه دا وایي، چې د ګاندي، سوکانو، جمال عبدالناصر او چنګیز . . . په څېر د کسیزو ځانګړتیاوو درلودنکي وي، چې په داسې حال کې هغوی کولای شي په هر وخت او زمانه کې د هر قوم رهبري وکړي. په داســې حال کې چې د دوی رهبري د دوی په زمانې او ټولنیزو شرایطو پورې اړه لري، چې غواړي رهبري یې کړي.

څرنګه چې وویل شول، پیروان د رهبرۍ او کار تر ټولو مهمه ډله ده او بې له شکه، چې د کار لپاره راپارول د مدیرانو په مخ کې تر ټولو لوی چالش دی.

د کارکونکــو او د هغــوی د کاري او عملي ځانګړتیاوو پېژندنه د یــوه مثبت چلند جوړول او مثبت فعالیت او ښــو لاسته راوړنو پایله د یوې تحریک کوونکې نظریې رامنځته کېدل او اغېزمن رهبر دی.

په رهبرۍ کې اســاس اړتیاوې «انساني ځواک» ده، چې د خپلو اړتیاوو او غوښتنو سره د ادارې ډګر ته راځي. د دې اړتیاوو پوره کول او د هغوی د مدیریت څرنګوالی او د اړیکو ســمو طرحو او نقشو انتخابول او د اغیزمنې رهبرۍ رول، چې مخکې ورته اشاره وشوه، د رضایت، مثبت چلند، مثبت فعالیت د ټولنیزو او شخصي موخو تحقق او په پروژه کې د ښې لاسته راوړنې سبب ګرځي او د دې اغیزمنــې تجربــې پــه درلودلو سره د رهبرۍ سیســتم او په پروژه کې د انســاني سرچینو مدیریت کولای شو ارزیابي کړو او د هغې د تعدیل او اصلاح لپاره ګام واخلو.

تحریــک کوونکې مفکــوره د موقعیتي ماهیت، د انــرژۍ منځ ته راوړونکــي، د فعالیتونو د رامنځته کېدو د ســبب، د کس د حرکت او لارښــودنې عامل د سمت لرونکو موخو د تحقق لپاره دي. کارکوونکي په عادي توګه غواړي هغه فعالیتونه اجرا کړي چې د هغوی غوښــتنې پکې پوره کېدای شي.

د پروژو مديران بايد د دندو د سر ته رســولو لپــاره تحريک کوونکې نظريې نه يوازې د خپلو شــخصي موخو لپاره، بلکــې د ټولنيزو اهدافو لپــاره هم ولري او په خپلــو کارکونکو کې تحريک کونکــې نظريې منځ تــه راوړي. موږ په نامطمئن کاري چاپېريال کې د دندو د سرته رســولو لپاره داســې مديرانو ته اړ يو، چې د قوي انګېزو درلودونکي وي. او نور دليلونه د دې په هکله دا دي چې: مديران د خپلو موخو او د ټولې ټولنې د موخو د تحقق مسؤلان دي او د هغوی په کړنو کې د هغــوی پياوړتيــا او مهارت او د هغوی تحريک کوونکې مفکوره ډېر مهم رول لري. د مديرانو د ټاکلو په لړۍ کې بايد ډاډ تر لاســه کړو، چې ټاکل شــوي خلک به خپلې دندې د خپلو مهارتونو او پياوړتياوو په کارولو سره سر ته ورسوي، چې د دې مطلب سر ته رسېدل بې له قوي انګيزو درلودو نه هم امکان لري.

د علــماوو دې وينــا ته په پام سره، چې وايي « په يوه دنده کې عملي کړنې ۲۰ په ســلو کې د پياوړتيا له وجې نه او ۸۰ په سلو کې د هڅې له وجې نه دي » د هڅو په راپارونه کې، راپارونکی فکــر تــر ټولو مهم عامل دی او بيا دا چې په راتلونکې کې اداري له خپلو سرچينو په اغېزمنه توګه کار اخيستو ته اړ دي. په اوسنۍ نړۍ کې تر ټولو مهم عامل د کارايۍ په زياتوالي کې په ځانګړې توګه د انســاني ځواک څخه کار اخيســتنه، کارنده مديران دي. يوه راپاروونکې مفکوره د مديرانو په کارونو کې ډېر مهم رول لري او د هغو اوزار د مديرانو له کارونو نه پايله اخيســتنه ده، چې د شــخصي او وظيفوي غوښــتنو په منځ کې تعادل برابروي او دوهم دا چې هر مدير خپلې شــخصي اړتيــاوې، چــې له پخوا څخه اغيزمنې دي، هغه له خپله ځانــه سره ټولنې او ادارې ته راوړي او د پروژې هر اداري مدير د بېلابېلو راپاروونکو مفکورو په پايله کې بېلابېلې اړتياوې لري.

څومره چې يو کس د راپارونکو مفکورو او اړتياوو درلودونکی وي، چې اداره د هغوی د پوره کولو وس ولري او په پايله کې په کس کې د انرژۍ د رامنځته کېدو ســبب شي او د کس په عمل کې ګټورې اغېزې ښــکاره کېږي. بلخوا تحريکوونکې مفکــوره ځکه مهمه ده، چې مديران په دې سربېــره، چې د کارکوونکــو د انګېزې په اړه پوره درک ولري، بايد پــر خپلو انګېزو ودرېږي. ځکه چــې د دې پــه پوهېدو سره هغوی کولای شي خپلې هڅــې زياتې کړي او هغه دنده ومومي، چې د هغوی لپاره تر ټولو ښــه وي. د دې لپاره چې د مديرانو دندې معنی لرونکې شي او دا دندې د هغوی د ژوند ســلامتيا او فردي رضايت منډۍ ته مرســته وکړي، مديران بايد په دې پوه شي، چې دنــده څرنګه په هغوی کې راپارونه رامنځته کوي. ځينو اداري ســتونزو او مســائلو ته د پاملرنې اړتيا، د راپارونې مســألې ته د پاملرنې اړتيا دوه برابره کوي. د دې مســائلو د ډلې نه کولای شو د دغه مسائلو نوم واخلو.

الــف: ډېــری مديران د کارکوونکو لخوا هڅو ته اړ دي، په داســې حــال کې، چې د هغوی د

غوښتنې پر بنسټ لازمې هڅې نه کېږي او په اداره کې لازم اجرأت نشته. د کړنې چټکتیا، د سمې پرېکـړې نیول او په ځینو موقعیتونـو کې چټکتیا په ځانګړې توګه په بحراني حالاتو کې د مدیرانو له انتظاراتو نه دي او د دې انتظار نه ریښتیا کېدل د راپارونې په مسأله باندې په تکیه کولای شو تر یوه حده حل کړو.

ب: د چارو د ترسره کولو لپاره په اداره کې په کسانو تکیه کول، په ځانګړې توګه د کارپوهانو او متخصصانـو په سـطحه او د هغـوی د نارضامندۍ په دلیل د هغوی د نشـتون راپارونې ته په پاملرنې سره کولای شـو د حل لاره ورته وسـنجوو. اسـترس «Strees» په پلټنه کې وښودل، چې د هغوی د نه شـتون مصرفونه، یعنې د امریکا په متحده ایالتونو کې د مسـتعمره کارکونکو نشتون، چې د کسـانو حقوق، مصارف او ګټې پکې شـاملې دي، په ۱۹۷۷ کال کې ۲۶ میلیارده ډالر وو او که په متداومه توګه په پام کې ونیول شي، دا شـاید ۶۰ میلیارده ډالرو ته ورسېږي، چې د راپارونې په شتون سره کېدای شوای دا ستونزه حل کړي.

ج: د دندې پرېښودل او په بله وینا د بشري ځواک رژېدل، په ځانګړي ډول د ماهر کار ځواک د اوسـنیو ټولنو د ډېرى ادارو سـتونزه ده. په ځانګړې توګه زموږ هېواد وروسـته له ۱۳۸۰ کال نه د شرایطـو سره او پـه بېلابېلو دورانونو کې په مختلفو دلیلونو د مدیرانو په هکله د دې سـتونزې سره مخامخ دی. سـیاسي سـتونزې، اقتصادي عوامل، د مدیرانو بې ثباتي، د شخصي سلیقو عمل، په ادارو او نورو عواملو کې د پرېکړې کړنې د بېلابېلو مرکزونو شتون، د دې پېښې سببونه برابروي.

په دې ډول تحریکوونکو دلایلو او مفکورو سره مدیران کولای شي د مدیریت ذخیره غني کړي او د ډېرو کارنده مدیرانو پر مټ د ټولنې اړتیاوې پوره کړي.

د: د راپارونې ټیټه سـطح کېدای شي نورو مسـألو ته لکه: د کاري ژوند ضعیف څرنګوالی، د مدیرانو یوازې جسمي شتون نه د هغوی فکري شتون، په کارونو کې د نوښت راوړنې او خلاقیت نشـتون او د مدیر او کارکوونکو د روحیې کمښـت، راجع شي چې ټول هغه مسـایل دي، چې د هغوی په پیدایښت کې د راپارونې مهم رول راښیي.

د راپارونکې مفکورې په هکله ډېرې نظریې ورکړل شوې دي، چې هغوی په دوو برخو وېشلای شو:

۱. محتوایي نظریې «Content Theories»

۲. عملي نظریې «Process Theories»

په داسـې حال کې، چې محتوایي نظریې له هغو شـیانو سره، چې خلک راپاروي سروکار لري، عمـلي نظریـې د راپارونکې نظریـې د څرنګـوالي سره سروکار لري. په لنډه توګه تـر ټولو مهمې محتوایي نظریې او د هغوی د خپلمنځي اړیکو لپاره کولای شو لاندې بېلګې ته وګورو.

تر ټولو مهمې عملي جاري نظريې دا دي:

۱.د انتظار نظريه.

۲.د شري عامل نظريه.

۳.د برابرۍ نظريه.

۴.د موخې ټاکنې نظريه.

د دې دواړو نظريــو محتوايــي نظريې او عملي لړۍ په بهرنۍ راپارونکې نظريې یا د دندې نه بهــر راپارونکې نظريې پــورې اړه لري. د نظريو لاندې مجموعه، چې تــر ټولو مهمه یې وظيفوي نظريــه ده، د دنــدې دننه د راپارونکــې مفکورې په عواملو پورې اړه لري، چې د هغې اســاس د راپارونې د ایجاد لپاره نوې طراحي او مهندسي ده، چې هغوی ته درون زاده نظريې وايي.

محتوايي نظريې

ودې ته اړتيا	تحقق ته اړتيا	د تحريکوونکــو نظريو ایجاد، محرکونه، د چارو تحقق او تر تشخيص لاندې راوستل	فــردي توانمنديو تــه د کامل تحقق د فرصت رشد
	پياوړتيا ته اړتيا	د پراختيا او پرمختيا مسؤوليت	ټولنيز درناوي ته اړتيا د برياليتــوب تــر تشــخيص لاندې نيول
اړيکو ته اړتيا	ارتباط لرلو ته اړتيا	د سالم کولو عوامل	د تحقق اړتياوې
پايښت ته اړتيا		د شرکت سياســت، سرپرستي، مزد او حقوق- د افرادو ترمنځ اړيکې، د کار شرايط	دوستي، علاقه، د خونديتــوب اړتيــاوې – د سلامتۍ اړتياوې، فزيولوژيکي اړتياوې، لوږه - تنده

د اغيزمنې رهبرۍ لپاره اړين مهارتونه

څنګه مو چې وويل د رهبرۍ د درې ګونه موضوعاتو نه یوه د مدير ځانګړتياوې او شرايط دي. د رهــبرۍ دا شرط د مدير د چلند د څرنګوالي او فردي پياوړتيا پر بنســټ دی. فردي پياوړتيا چې د فردي نفوذ موجبونه رامنځ ته کوي، د اړيکو د مهارتونو درلودل او کمال پکې شــامل دي. فردي

کمال د پوهې، تخصص او ذهني توان درلودونکی دی او د اړیکو مهارتونه د غوږ نیول، د همدردۍ ښکاره کول، د مسألو د حل، چلند او د تفاهم او تصادمونو حل پکې شامل دي، چې په دې برخه کې د رهبرۍ د وسایلو او شرایطو په توګه د رهبرۍ فردي ځانګړتیاوو ته یوه لنډه کتنه کوو. په رهبرۍ کې فردي اغیزمنې ځانګړتیاوې د برترۍ لټونې، په ځان باور، په خپل ځان حاکمیت، اخلاقي ځانګړتیاوې او نفوذ ته اړتیا پکې شامل دي. په ټولیزه توګه شخصیتي ځانګړتیاوې فرد ته پیاوړتیا او معنوي لوړوالی او پیشوایي ورکوي. دا لارښونې کولای شي د فردي ځانګړتیاوو په لاسته راوړنه کې او د مدیر د رهبرۍ پیاوړتیا د زیاتوالي لپاره ډېره مرسته وکړي:

۱. د خپل موقعیت په پېژندنې سره کار پیل کړئ، د موقعیت واکونه، ملاتړونه او نور د اداري نفوذ لپاره سرچینې ارزیابي کړئ او تحلیل او تجزیه یې کړئ.

۲. خپل محدودیتونه ارزیابي کړئ. لېکن پر هغه شي، چې کولای شی سرته یې ورسوئ ډېر تمرکز وکړئ، نه پر هغه شي چې کولای یې نشئ.

۳. د هغه کس په هکله چې تاسو غواړئ د هغه په څېر شئ فکر وکړئ او هغه عوامل، چې دا کس یې اوسني موقف ته رسولی وپېژنئ.

۴. د خپلو ارزښتونو په هکله ښه احساس پیدا کړئ او هڅه وکړئ د دې ارزښتونو په باب خپل منفي چلند درک کړئ.

۵. خپل کارکونکي درک کړئ، هڅه وکړئ له هغه چا نه خبر شئ، چې ستاسو د رهبرۍ په جوړښت کې اغېزمن دي.

۶. خپله هڅه له دې نه وپېژنئ، چې امتعه یا خدمت ځانګړی دی.

۷. له خپلو عملي مهارتونو،تحلیل او تجزیې نه کار واخلئ. معلومات راټول کړئ او د خپل اوسني موقعیت نه خبرتیا لاسته راوړئ، اجازه ورکړئ مثبت اړخونه ښکاره منځ ته راشي، له خپله ځانه وپوښتئ، څه غواړئ او په فعاله توګه غوږ ونیسئ.

۸. خپل فهم او درک له خپل سرپرست سره شریک کړئ.

۹. لارښونه وکړئ نه موعظه. هغه څه ترسره کړئ، چې خوند ترې اخلئ او هغه څه چې ترسره کوئ، خوند ترې واخلئ.

په مجموع کې څرنګه چې د « خپل مدیریت د څرنګوالي» په برخه کې وویل شول هڅه وکړئ؛ څو خپل ځان، خپله دنده، خپل کار، خپله د تولید امتعه او خپل پېرودونکي وپېژنئ او له پاسنیو اصولو نه کار واخلئ.

د لارښودنو تر څنګ د یوې بریالۍ رهبرۍ ځانګړتیاوې په لاندې توګه ښودلای شو:

د مهارتونو او ځانګړتیاوو له مخې باید اغیزمن رهبران څه ډول وي:

۱. د ښه استعداد درلودنه.
۲. لوړ شخصیت.
۳. د انساني مهارتونو درلودل.
۴. د خطر قبلولو قدرت.
۵. د خپلواکو قضاوتونو درلودل.
۶. ښه سیاستمدار وي.
۷. باید د لوړې جسمي پیاوړتیا او انرژۍ درلودنکی وي.
۸. د سازمانولو د لوړ قدرت درلودل.
۹. په کار کې خلاقیت.
۱۰. د وجود د اوزارو د مهارت درلودل.
۱۱. د غوږ نیولو د مهارت درلودل.
۱۲. د حمایتي روحیې درلودل.
۱۳. پلټونکی اوسېدل.
۱۴. صادق او ریښتینی اوسېدل.
۱۵. باید د بدلون د منلو وړ وي.
۱۶. د پېژندنې احساس درلودل.
۱۷. د ټاکلي ارزښتي بنسټ درلودل.
۱۸. د عقلاني او منطقي فکر کولو قدرت.

د چلند او عمل له لحاظه «اغیزمن رهبران او مدیران یې باید ولري»

۱. د لارښودنې او د موخو د تشریح په اړه اړیکې درلودل.
۲. د تر لاس لاندې کارکونکو د اړتیاوو لپاره سمه ځواب وینه.
۳. د پروژې د پایلې په هکله فکر کول.
۴. په عمل سره د فکر او پلان بدلول.
۵. په هر موقعیت کې قناعت بخشه چلند.
۶. تشویق او په نورو کې راپارونه.

۷. د هغه څه چې کارکونکي يې په لټه کې دي د هغه نه د زياتې لاسته راوړنې لپاره د هغوی تشويق.

۸. د خپلې تګلارې ټاکل او لازم او منطقي خطرونه منل.

۹. نورو خبرو ته غوږ ابښودل او خپل ځان د نورو پر ځای ټاکل.

۱۰. له کارکوونکو سره مرسته؛ څو هغوی ځان ته وده ورکړي.

» د فکر کولو بڼه «دا چې اغېزمن رهبران بايد څه احساس ولري

۱. د خلکو تر ټولو ښو ګټو ته اهميت ورکول.

۲. د خلکو په هکله د ښه فکر درلودل.

۳. له کارکوونکو سره مرسته او د هغوی پراختيا ورکوونکي.

۴. د پروژې د لوړو موخو او ارزښتونو په اړه د جوړجاړي د روحيې درلودل.

۵. د ارامې روحيې او مثبت درک درلودل او همداراز جدي اوسېدل او د سرسختۍ د روحيې درلودل.

۶. خپل رفتار چلند او د مسؤوليت منل.

۷. مختلفو خلکو ته په پرانيستي ذهن له بېلو رايو او طريقو سره چلند کول او په چټو او ښيو فکرونو عمل کول.

په اغيزمنه رهبرۍ کې اغيزمن اداري عوامل: اداره هم کولای شي د خپلو بهرنيو او ننيو عواملو په وسيله په رهبرۍ او د هغې په اغيزمنتوب سره ځان اغيزمن کړي، دا عوامل په لاندې ډول دي:

د ادارې ننني عوامل

۱. اداري جوړښت او تګلاره: چې د رهبرۍ محدودې او اړخونه ځانګړي کوي.

۲. د مديريت سيستم: د پرېکړې کولو د څرنګوالي تګلاره ټاکي.

۳. د پروژې او ادارې فلسفه: تګلارې او حل لارې ځانګړې کوي.

۴. مشروع واکونه او قدرت: د مديرانو د قانوني او مشروع واکونو بيان.

۵. اداري دودونه: د پروژې او ادارې په ځينو برخو کې د ځانګړو امتيازاتو شتون.

۶. اداري ســناريو: د پروژې د بنسټ ابښودونکو د ژوند ناليکلی پلان، چې د هغوی برياوې او ماتې پکې ليکل شوې وي.

د پروژې او ادارې بهرني عوامل

۱. د ټولنې فرهنګ: چې په اداري فرهنګ او د پروژې د مديرانو په کاري فرهنګ باندې اغېزه کوي.

۲. ارزښـــتونه او اعتقادونه: ټولنيز حاکم ارزښـــتونه، چې دپروژې د مديرانو په فردي ارزښتونو باندې اغېزه کوي.

۳. دودونه: ټولنيز دودونه، چې په اداري او فردي دودونو باندې اغېزه کوي.

۴. اقتصادي، ســياسي او حقوقي شرايط: ســياسي آزاد شرايط او يا هم تړلي او غير دموکراتيک شرايط، چې د ادارې په رهبرۍ اغېزه کوي.

۵. کاري تجربه: د ارګانونو د عمل په څرنګوالي او د مديرانو په کار اغېزه کوي.

پــه پروژو او ادارو کې مديران د رهبرۍ په بېلابېلو رولونو کې ښــکاره کېږي. او يا په بله وينا د رهبرۍ د بېلابېلو رولونو چوکاټ ته «د رهبرۍ جوړښت» ويل کېږي، چې په دريو ډولو دی:

۱. مســؤول رهبران: هغه کســان دي، چې په اداره کې يې په رسمي او اصولي توګه مسؤوليت مونډلی دی.

۲. اغيزمن رهبران: هغه کسان دي، چې ځان ته د يوه رهبر په سترګه ګوري، که څه هم هغوی ته په رسمي توګه دا مسؤوليت ورکړل شوی نه وي.

۳. روحي رهبران «معنوي»: چې کارکونکي يو کس د هغه د شــخصيت او پياوړتيا سره ســم د يوه رهبر په توګه ومني.

د رهبرۍ تر ټولو ښــه تشــکيل د «مســؤول او اغيزمنې رهبرۍ» تلفيق دی، چې په دې حال کې د پرېکړو د قانوني عملي کولو لپاره کومه ستونزه نشته او دريم حالت يو غير رسمي او دوستانه حالت دی.

په پای کې ضميمه پوښــتنليک کولای شي له مــوږ سره د يوې اغيزمنې رهبرۍ د ټوليزو اصولو په پېژندنې کې مرسته وکړي.

د پروژې په مديريت کې د اړيکو اساسي مهارتونه

د موضــوع تعريــف او بيان: که رهبري د يوې اغيزمنې پــروژې د امريت د ټينګولو «د نقليې وسيله» وګڼو، اړيکې د هغه د «نفتي توکو» رول په غاړه اخلي.

کولای شــو ووايو، چې د پروژې په مديريت کې د پخوانيو او اوســنيو نظريو تر منځ تقابل د ارزيابــۍ او د اداري جوړښــت په ټاکلو کې د اړيکــو رول، فعاليت او کارايۍ په برخو کې دی. په پخوانيو نظريو کې اړيکې د پروژې د مديريت لپاره د يوې وســيلې په توګه ګڼل شــوې. ليکن نوې نظريــې په ژونــد کې د اړيکو د تحرک او د زياتوالي په رول تاکيــد کوي، چې له بده مرغه د بشر پوهه په دې هکله ډېره کمه ده.

دې تــه پــه پاملرنې سره، چــې د اړيکو درک، د ادارې د عملياتو او انســاني اړيکو د جريان او بنې په اړه زموږ د قضاوت په هکله مهم رول لوبوي. ځکه په دې اړه د بشر د پوهې کمښت ډېر دردناک دی. د بشر هڅه هر وخت د يوې موخې په لور ده او اداره د دې لپاره شتون لري، چې د دوو يا څو خلکو فعاليتونه سره همغږي کړي. په حقيقت کې اداره له اړيکو څخه سازماندهي شوي يوه سيستم په توګه تعريفېږي، چې د يوې موخې په لور د خلکو ډلييزې هڅې سره همغږې کوي.

د موخو په لور د دوو يا څو خلکو د فعاليتونو همغږي کول د هرې ادارې ستونزه ده او يوازې د اړيکو په سمې کارونې سره کولای شو دغه همغږي عملي کړو. هغه مهال چې د ادارې يوه پروژه پيل کېږي، دا ضروري ده چې اساسي معلومات د ادارې د غړو تر منځ بدل شي. اداري موخې د هر چا رول چې بايد وي، ويې لوبوي، پياوړتيا، واکونه او نور اداري مسايل تشرېح شي او په مجموعه کــې د ګټورو څو برخيزو اړيکــو ټينګول د ادارې په بېلابېلو برخو کې لــه ټولنې سره د ارتباط په موخه دي. ځکه اداره له بهرني چاپيريال سره اړيکو ټينګولو ته اړ ده.

پورتنيو موضوعاتو ته په کتو سره د اړيکو جوړښت کېدای شي د يوې سازماندهي شوې منظمې شبکې په توګه وګڼل شي. د دې شبکې کړه وړه له يوې ادارې نه تر بلې پورې د ځينو عواملو لکه: جوړښــت، اداري موخې، د مديريت ډول او فلســفه، د تشــويق او تنبيه د اوزارو د پرېکړې نيولو سيستم او د ارزيابۍ لارې، په اساس بېلابېل دي.

دغــه ټول عوامل سره يو ځای عمل کوي؛ څــو د اداري اړيکو چاپېريال جوړ کړي. د اړيکو او بشري چلند تر منځ هم يوه دوه اړخيزه متقابله اړيکه موجوده ده. د اړيکو او بشري چلند اړيکه زياته ده او دا دواړه دومره سره نږدې دي، چې د يوه مطالعه له بل پرته کومه ګټه نه لري.

بشري چلند شــايد د اړيکې تر ټولو ښــکاره بيان وي او هغه کس، چې غواړي اړيکې په بشپړه توګه قطع کړي، لومړی بايد د چلند د قطع کولو غير ممکنه دنده تر سره کړي. په ټوله کې ويلای شو، چې اړيکې د يوې وسيلې په توګه اداره سره تړي او اداري موخو ته د رسېدو لپاره د کارکونکو په منځ کې د اړيکو د همغږۍ اساس برابروي.

اړيکه د مديريت له مهمو مســألو نه ده. د اړيکو له يوه واضېح او روښــانه سيستم پرته، ټول شيان کېدای شي له زيان سره مخامخ شي. لاندې بېلګه موضوع روښانه کوي:

بېلګه: درې کســان له کابل نه هرات ته په ۳۰۲ موټر کې ســفر کوي، کله چې موټر په يوه تم ځــای کې درېږي، د هغوی نه يو پوښــتنه کوي «آيا دغه ځــای کندهار دی؟» دويم ځواب ورکوي چې «زه فکر کوم نن پنجشبه ده.» او درېيم وايي «زه هم تږی يم ځئ، چې نوشابه وڅښو.»!

په اړيکو کې مزاحمت تر ټولو رايجه ســتونزه ده. غالمغال د هغې د دلايلو نه دی. انساني پيچلي او بېلابېل عوامل په دې مسأله کې دخيل دي؛ ځکه د اړيکو د درک لپاره به دا ښه وي چې هغه تعريف کړو.

کېدای شي چې د اړيکو مقولې ته له دريو ليدلورو نه وګورو: د يوې فني لړۍ يا يوه ارواپوهانه واقعــې او يــا هم د مديريتي يوې وســيلې په توګه، که د لومړي ليدلوري پــه توګه ورته وګورو، د اړيکو لپاره تعريف دا دی:

«کله چې يو کس يو خبر د بل حافظې ته لېږدوي، دې پروسې ته اړيکه وايي ».

که احمد ووايي چې د پوهنتون د کانکور ازموينې ته د نوم ليکنې وروســتۍ ورځ د دوشــنبې ورځ ده او محمود هغه په سمه توګه تکرار کړي، که څه هم محمود د دې خبر په مفهوم هم پوه نشي؛ نو وايو چې فني اړيکې واقع شوې دي.

لــه دويم ليدلوري نه: اروپوهانه واقعه- اړيکــې د مفاهيمو د معلوماتو او د ترجيح بندۍ د چــوکاټ د لېږدولو په توګه تعريفېږي او «د ګډ تفهيم » کلمه شــايد وکولای شي په ســمه توګه د رواني اړيکو لړۍ بيان کړي. دا مفهوم وايي چې اړيکې هغه مهال بشپړېږي، چې خلک خپل ځان د نورو په ځای فکر وکړي؛ څو د هغوی خبر درک کړي.

له مديريتي لحاظه يعنې د دريم ليدلوري نه: اړيکې د انسانانو تر منځ د معلوماتو او مفاهيمو لېږدول دي او ډېر په«معناګانو او مفاهيمو» باندې ټينګار کوي؛ څو چې سم، منطقي او با ذکاوته ځواب وړاندې کړي. موږ په دې ځای کې په دريم او دوهم ليدلوري باندې ټينګار کوو، که څه هم د لومړي ليدلوري په اغېزمنو اړيکو د اغېزې لپاره به هغې ته يوه اشاره وکړو.

لــه بله پلوه، اړيکې زموږ د موندنې او ادراک په څرنګوالي پورې تړون لري. يو نجار نظر ډاګتر ته يوه لرګي ته په يوه بېله سترګه ګوري. او ادراک عبارت دی له «د انسانانو واقعو او موخو ليدل او تفســير» او چوکاټ او د ترجيح بندۍ قالب عبارت دی له «د انســان د درک کړکۍ» يعنې هغه کړکۍ چې انسان له هغې نه د شيانو موخې، واقعې او نور انسانانويني او هغه تفسيروي او په فلــتري توګــه د هر هغه څه لپاره، چې د هغوی نه تېرېږي عمل کوي. په ادراک او په اړيکو کې د دې قالب اغېزه کولای شو په لاندې بڼو ښکاره کړو.

بايد پوه شو چې ادراک د اړيکو په نظام کې په ټولنيزو او رواني شرايطو، د آمرينو او کارکونکو موقعيت باندې اغېزه کوي. د اړيکو تر ټولو مهم اوزار يعنې «همدلي او ګډ تفاهم » يو آمر په دې توانمــن کــوي، چې يو موقعيت د کارکونکو د ليدلوري نه درک کړي. همدلي او ګډ تفاهم د وخت، انــرژۍ او اړينو هڅو له لحاظه خپــل مصرفونه لري او بايد د خلکو د پېژندنې او درک لپاره اړين وخت تېر کړو. د دې معروفې لپاره د بېلګې په توګه داسې وايي:

«تــه بايــد تعمل وکړې او د زرو ګل بوی کړې؛ څو د زرو د ګل په بوی پوه شــې » فرد بايد د انسانانو قدر د هغه څه لپاره چې دي، درک کړي او ورباندې پوه شي.

د اړيکو لړۍ

ځنګه چې مو مخکې اشاره وکړه، مديران اداري چاپېريال ټاکي او د غړو په عقيدو اغېزه کوي. دا چاره د عالي سطحې مديرانو له لارې کېږي. او همداسې مديران په پروژه کې د اړيکو د صحيح لارو د ټينګولو مسؤوليت لري او د پروژې په اداره کې هر فرد هم په دې اړه خپل مسؤوليت لري.

اړيکې د دوو لورو ترمنځ لړۍ ده، چې هر څوک په هغې کې د اړيکو جوړونکی وي يا اخيستونکی وي، چې دا اړيکې کولای شي عمومي، افقي او يا په متقاطع توګه ټينګې شي. ځکه د اړيکو په لړۍ کې چې هغه مو په لاندې شکل کې ښودلی دی «د خبر لېږدونکی، د خبر اخيستونکی او د اړيکې کانال، موقعيتي عوامل او بيا نظر ورکول» - چې په اړيکه اغېزه کوي بايد بررسي کړو.

د پيـــام لېږونکـــی: لېږونکی لومړی خبر چې يو فکر يا عقيده ده په يوه ګډ، او يو ځانګړی فرم چې د لېږونکي او اخيســـتونکي لپاره د درک وړ وي بدلوي. خبر د ګډ په وســـيله او نور د درک وړ وســـايل لکه: ليکل، غږېدل، انځورايســـتل، د کمپيوټر ژبې په وسيله بدلېږي او اړيکه په دې ترتيب سره پيل کېږي.

د پايلې – بيا نظر ورکول Feed Back

په خبر پوهيدل او د خبر درک	د پوهيدلو لپاره د ګډ، شکل يا فورم بدلول	د پيام اخيستل په وسيله د	د لېږد لپاره د اړيکې کانال په لاندې وسيلو	د هغې تبديل په ګډ، شکل او فورم يا ځانګړي سمبولونه لکه: کلمې اعمال او انځور	فکر – ايډيا، احساس
		اورېدلو	غږېدل		
		لوستلو	ليکل		
		ليدلو	عمل کول		
			رسم ايستل		
			د فزيکي حرکاتو بيان		

د اړيکې د کانال نه کاراخيستنه

اطلاعات د کانال په وســـيله چې لېږدونکی له اخيســـتونکي سره نښـــلوي، لېږدول کيږي. خبر ممکن چې کتبي يا شـــفاهي وي او د کمپيوتر، تليفون، تلګراف او تلويزيون، تلکس او يا نور نوي د اړيکو وسايل لکه فاکس، بيسيم او نورو له لارې ولېږدول شي.

او همداسې ممکنه ده په يوه وخت له يوه يا څو کانالونو کار واخيستل شي. د بېلګې په توګه

کېدای شــي د تلکس یا فاکس په کارونه کې خلک توافق وکړي چې وروســته په یوه کتبي تفاهم لیک بدل شي. واضح ده چې د پورتنیو کانالونو نه هر یو د مزایا او عیبونو درلودونکی دې او د هر یوه نه کارونه په موقیعت و ځانګړو شرایطو او د خبر ډول پورې اړه لري. د اغېزمنه اړیکو ټینګولو لپاره د اړیکو د کانال سم انتخاب ډېر مهم دې.

د خبر اخیستونکی

خــبر اخیســتونکی باید د خــبر د اخیســتلو او په یوه فکــر او ایډیا باندې د هغــې د بدلولو لپاره بشــپړ چمتووالی ولري. هغه مهال یوه ســمه اړیکه ټینګېدای شي، چې دواړه اخیستونکی او لېږدونکی، چې د خبر نه یو ډول او یا لږ تر لږه مشابه درک ولري او له خبر نه یوه معنی واخلي.

په فرانســوي ژبه مطرح شــوی خبر، اړتیا دا ده چې هم لېږدونکی او هم اخیستونکی باید په بشــپړه توګه په دې ژبه پوه شي. د یوه لېږدونکي په توګه د یوه نقاش او د اخیســتونکي په توګه د یوه لیدونکي تر منځ باید د هر انځور او په کار اخیســتل شــوي سبک نه یو شان خبرتیا موجوده وي. ځکه نو اړیکه ټینګېدای نه شي مګر دا چې خبر درک شي. او پوهه او درک باید د اخیستونکي او لېږدونکــي پــه ذهن کې یو ډول وي؟ ځکه نو څومره چې ویونکی د یو ډول لیدلوري او عقیدو درلودونکی وي د خبر درک او پوهه ساده او آسانه ده.

پــه اړیکو کې غږونه، مزاحمتونه او ځوابونه: په خواشــینۍ سره باید وویل شي، چې غږونه او اختلالونه «پرازیت» په اړیکو اغېزه کوي. چې ممکنه ده په اخیســتونکي، لېږونکي او د لېږنې په وسیله کې وي، او د نقص موجبات په اړیکه کې رامنځه ته کړي.

بېلګه

۱. یو غالمغالي چاپېریال کېدای شي د یوه روښانه او واضېح فکر په لېږدولو کې خنډ وګرځي.

۲. د خبر ګډ ته په بدلولو کې کولای شي ابهام رامنځ ته کړي.

۳. د خــبر قطــع کېدل، دبېلګې په توګه د تلیفون قطع کېدل کېــدای شي په اړیکه کې د نقص سبب وګرځي.

۴. د اخیستونکي پام نه کول ممکنه ده اړیکه مبهمه کړي.

۵. د خبر بدلول د یوه ځانګړي ګډ نه یوه فکر ته یا غلطه معنی یې ممکنه ده ستونزه رامنځ ته کړي.

۶. د غلط درک موضوع کېدای شــي یوه ســتونزه وي. د اړیکو په یوه اغېزمنه توګه کنټرولولو لپاره د «Feed back» موندلو مسأله ډېره مهمه ده.

د یوه فکر په ځانګړي فورم او شکل باندې د بدلولو اغېزمنتوب، د هغې لېږدول،

یـوه شـکل او خاص فورم ته د یوه فکر د تبدیلولو ګټورتـوب، د هغو لېږد، له ځانګړو کدونو څخـه د نـوي پیغام تبدیلولو یوه فکر ته، او همداراز بیا نظر یا فیډبک کولای شي د اړیکو پر مټ هر را منځ ته کېدونکی بدلون مشخص کړي.

په اړیکو کې اغیزمن اداري او موقعیتي عوامل

بېلابېـل اداري عوامل د اړیکو لړۍ تر اغېزې لانــدې راولي. په بهرني چاپېریال کې دغه عوامل کېـدای شي اجتماعــي، حقوقي، سـیاسي او اقتصـادي وي. د بېلګــې په توګه کېدای شي سـیاسي محدودیتونه او یا د سیاسي خپلواکۍ ګواښ د آزادو اړیکو د قطع کېدلو او یا کمېدو سبب وګرځي. بل موقعیتي عامل جغرافیایي لرې والی دی.

دا واضــح خـبره ده چې مخامخ اړیکې د لرې ځای نه د تلیفــون له لارې له اړیکو او یا هم د یوه لیک لیکل یا تلکس نه توپیر لري. بل عامل یې «وخت» دی. هغه مدیر چې سر یې ګیچ شوی، قطعاً د خبر په سمه توګه د اخیستلو یا لېږدولو لپاره پوره وخت نه لري، نور اغېزمن عاملونه دا دي:

١. اداري جوړښت.

٢. مدیریتي او غیرمدیریتي جریانات.

٣. تکنالوژي او فردي عوامل او شخصي لومړیتوبونه.

د اړیکو موانع: د یوه اغېزمن مدیریت لپاره یو آمر باید په ټولو سطحو کې اړیکې ټینګې کړي، لیکن بالقوه موانع په هر ځای کې شتون لري. دغه موانع ممکن فزیکي، ټولنیز، رواني اداري او یا د هغوی یو ترکیب وي.

الـف: فزیکي موانع: فزیکي موانع په جغرافیایي عاملونــو یا په فردي پیاوړتیاوو او یا هم په دواړو عاملونو پورې اړه لري. د بېلګې په توګه، کله چې په یوه کور کې یو برقي جنراتور کار کوي دا سـتونزمنه ده چې تاسو په سمه توګه واورئ او همداسې د فرد فزیکي محدودیتونه ممکن دي د اړیکو په ټینګولو کې خنډ وګرځي.

ب: ټولنیز موانع: په ټولنیزه اداره کې د فرد ټولنیز ځای، موقعیت او ټولنیز موانع ممکن د یوه بیا اړیکو لرونکي سیاست تر اغېزې لاندې منځ ته راشي.

ټولنیــز موقعیــت په واقعیت کې عبارت دی له: د فــرد ټولنیز موقعیت څخه، که څه په کاري ژوند کې وي او که څه هم په ټولنیز ژوند کې وي په ١٩۴٠ لسـیزه کې د رسـتوارنتونو د شـمېر په هکله یوه څېړنه وشــوه. په دې رسـتورانتونو کې سـتونزه دا وه، چې ډېر ښــه آشپزان له هغو

کارســونانو نه، چــې اداري موقف یې لوړ نه وو ډوډۍ تر لاســه کوله. د یــوې حل لارې په توګه څېړونکــي دې پایلې ته ورســېدل چې د یوې میکانیکي تګلارې، نه یوې انســاني تګلارې څخه کار واخلي، چې نن په دې رستورانتونو کې له هغې نه کار اخیستل کیږي.

ج: رواني موانع: د هغو موانعو نه چې ذکر شول رواني موانع د اداره کولو او تشخیص لپاره تر ټولو ستونزمن موانع دي او د دې موانعو لرې کول د عمل او چلند بدلولو ته اړتیا لري.

د : اداري موانــع: اداري موانع، ډېري وخت د فزیکي او ټولنیزو موانعو ترکیب دی. نور اداري موانع لکه: «جوړښت، اداري دود او د اطلاعاتو سیستم» دي. بل مهم اداري عامل مدیر ته د « خبر د لېږدولو لپاره رقابت» دی او په یوه وخت کې له کارکونکو نه ډېر خبرونه اخلي، چې موخه یې دا ده؛ څو د آمرینو د پاملرنې وړ وګرځي.

اغیزمنې اړیکې

که اړیکې ګټې او ښــېګڼې لري، کېدای شي د ځینو ســتونزو او نورو مســایلو د رامنځته کېدو سبب وګرځي. دا ستونزې کېدای شي له اخیستونکي، لېږدونکي او یا هم د اړیکو د کانال نه رامنځ ته شي چې د لاندنیو مواردو شامل دي:

۱. د اړیکو لپاره د پلانګذارۍ کمښت.

۲. د مفروضاتو نه روښانه کول.

۳. د خبر ضعیف بیان.

۴. د خبر ضعیف لېږد.

۵. د خبر ضعیفه ارزونه او اورېدل.

۶. فردي کمزورې اړیکه.

۷. بی اعتمادي او وېره.

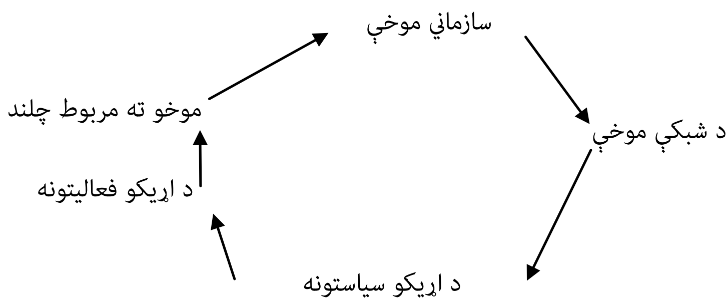
۸. له بدلونونو سره د تطبیق لپاره د وخت کمښت.

د دې ســتونزو د لرې کولو لپاره او د اړیکو د یوه اغیزمن سیســتم د جوړلو لپاره باید لاندې ګامونه واخیستل شي:

۱. د اړیکو د حســاب ورکولو شــتون، چې د هغــې پایله د اغېزمن اداري بدلــون لپاره د اړتیا رامنځته کېدل دي.

۲. د ارتباطــي طریقو کارونــه د افرادو ترمنځ اړیکو او د غوږ نیولو مهــارت ته په کتو سره. د

موسســو اړيکو د اصلاح کولو يوه لارهماغه د حسابرســۍ لوی سيستم دی. دغه لاره د فعاليتونو، شــبکو او د اړيکو د سياســتونو د حسابرسۍ يوه وسيله ده. د اداري اړوند يو لړ ارتباطي عوامل د اداري موخو د ترلاسه کولو لپاره دي، چې په لاندې شکل کې واضح کېږي.



مدل يا شکل: د اداري موخو او ارتباطي عاملونو تر منځ اړيکه

پــه دې مــدل کې د پاملرنــې وړ ټکی دا دی چې اړيکې د اداري موخــو د تحقق لپاره د يوې وسيلې په توګه نه د اړيکو د حل د مسلې په توګه مطرح شوې دي.

د اړيکو څلور شبکې چې حسابرسۍ ته اړتيا لري په لاندې ډول دي:

۱. د دندې اړونده شــبکه يا مقرراتي شــبکه، چې د آمرينو او کارکوونکو په اړيکو او مقرراتو، تګلارو او سياستونو تکيه لري.

۲. د خلاقيت شبکه شامل د: د بدلون لپاره يو پيشنهاد او د خلاقيت د مسلو حل پکې شامل دی.

۳. تلفيقي شبکه: اړتياوې، د تحرک رامنځته کولو هغه عاملونه چې د موسسې موخې د خلکو له اړتياوو سره نښلوي.

۴. د اطلاعاتو او لارښونې شبکه: د مدیریت بولټنونه او د شرکت انتشارات.

د دې پر بنســټ د اړيکو حســابرسي، د پروژې د مدیریت اساسي فعاليتونو ته د اړوندو اړيکو د تحليل او تجزيې لپاره ابزار ده. دغه تګلاره نه يوازې د ســتونزو د رامنځته کېدو پر مهال کارول کيږي، بلکه د هغې يوه برخه د ســتونزو د مخنيوی لپاره کارول کيږي. د حسابرســۍ فرم او شکل د بېلابېلو شــکلونو نه لکه: کتنې، پوښــتنليکونه، مرکې او د خپور شويو اسنادو د تحليل او تجزيې نه هم ګټه اخلي.

د حسابرســۍ وروســتۍ برخه د دوره يي راپورونو په جوړولو سره پای ته رســيږي. د اړيکو د اصلاح لپاره، د لارښونو يو فهرست د «د ښو اړيکو لس فرمانه» په نامه، چې کولای شي د اړيکو د لړۍ په هره برخه کې مرسته وکړي لاندې ښودل شوی دی:

۱. د اړیکو د ټینګولو د هڅې نه مخکې فکرونه روښانه کړئ!

۲. د اړیکو دلیل او رسالت وازمایئ!

۳. فزیکی او انسانی چاپېریال مخکې د اړیکو له ټینګولو نه درک کړئ!

۴. په پلانګذارۍ کې، له نورو سره اړیکې د هغوی د حمایت د لاسته راوړنې او د واقعیتونو نه د خبرېدو لپاره مشروتې کړئ!

۵. د خبر محتوا او متن ته پام وکړئ!

۶. هر کله چې ممکن وي، هغه مطلب چې د اخیستونکي لپاره مرسته کونکی او با ارزښته وي له اخیستونکي سره یې شریک کړئ!

۷. د دې لپاره چې اړیکې اغېزمنې وي تعقیب ته اړتیا لري.

۸. د اړیکو خبرونه د لنډمهال او اوږده مهال لپاره مهم دي.

۹. فعالیتونه باید له اړیکو سره هم قدمه او متوازن وي.

۱۰. ښه اورېدونکي اوسئ.

لسمه لارښونه د ډېر اهمیت له کبله باید ډېره بررسي شي، ځکه نو په لنډه توګه هغې ته اشاره کوو. عجول مدیر چې تل څه نه اوري، د اداري دندو ته ډېره لږ پاملرنه کوي، ژبه ، حساسیت او د حواســو تمرکز د اړیکو د پیغام په اړه پر هغو فهم او درک ته ضروري اړتیا ده. خلک دا غواړي، چې د هغوی خبرې واورېدل شي. جدي وګڼل شي او غواړي چې درک شي، نو په دې اســاس، مدیر باید کارکونکو ته له هر ډول مزاحمت او یوه تدافعي حالت هغوی مجبوره کولو نه ډډه وکړي. دا به عاقلانه وي که یو مدیر څو «Feedback» لاســته راوړي او اعطا یې کړي، ځکه چې بې له دې مدیر نشي کولای د خبر د درک نه ډاډ حاصل کړي د یوې ښــې صادقانه پایلې لاســته راوړلو ته، د اعتماد او ډاډ برقرارول ډېر مهم رول لري. اورېدل د توسعې وړ یو مهارت دې.

د ښه اورېدلو لپاره لس لارښونې په لاندې توګه وړاندیز شوي دي:

۱. مه غږېږئ!

۲. په خبرې کوونکي کې ارامتیا او راحت منځ ته راوړئ.

۳. غږېدونکي ته داسې ښکاره کړئ، چې تاسو غواړئ د هغه خبره اورئ.

۴. موانع له منځه یوسئ!

۵. له غږېدونکي سره همدردي، حساسیت او همدلي وښيئ!

۶. صبور ووسئ!

۷. ارام واوسئ!

۸. په خبرو اترو او انتقاد کولو کې راحت ووسئ!

۹. پوښتنه وکړئ!

۱۰. مه غږېږئ او د غږېدونکي وینا واورئ!

لومړی او وروســتنی مطلب تل تر ټولو مهم مطالب وي، ځکه چې مجبوره یو چې مخکې له اورېدلو نه غږېدا متوقف کړو. دغه ټکي هم کولای شو د یوې ښې او اغېزمنې اړیکې لپاره وړاندې کړو:

۱. اړیکه باید ښه او دوامداره وي.

۲. ښه اړیکه کېدای شي د کوچنیو مسألو په اړه او یا هم د لویو مسألو په اړه وي، ځکه نو باید دواړو ته په یو سترګه وکتل شي.

۳. ښه اړیکه شفافه او روښانه ده.

۴. ښه اړیکه خپله د ولې ځواب وایي.

۵. ښه اړیکه خطرونه او ستونزې ځانګړي کوي، د هغوی د کمېدو لپاره د حل لاره ښکاره کوي.

۶. ښه اړیکه هغه احتمالي ګټې چې ممکن لاسته یې راوړو بیانوي. واقعي پایلې نه غیرمحتملې پایلې.

۷. ښه اړیکه ټولو ابهامونو او پوښتنو ته ځواب وایي او هم د ګونګوسو میزان کموي.

۸. ښه اړیکه ټولې خواوې په ګټه کې شریکوي.

۹. ښه اړیکه د نامعموله او نه کېدونکي انتظاراتو میزان کموي ځکه نو د فرد نا امیدي کموي.

۱۰. ښــه اړیکه ســتندردونه برقراروي ځکه چې خلک دا غواړي چې په دقیقه توګه له هغوی نه څه غوښتل شوي.

۱۱. هر کس په یوې ښې اړیکې سره د ادارې د غیر رسمي رهبرانو سره په اړیکه کې دی.

۱۲. ښه اړیکه، عاطفي لطیف او مناسب پاداش لري.

۱۳. ښه اړیکه د تازه بېلګو او بېلابېلو تګلارو په کارونې سره د تکرار وړ کېږي.

۱۴. خپل مخاطبین وپېژنئ.

۱۵. د خپلو مخاطبینو مخکینیو زمینو ته پام وکړئ.

۱۶. خپله موخه او ماموریت وپېژنئ.

۱۷. فکر وکړئ اوخپل فکر اداره کړئ.

۱۸. د خپلو مخاطبینو سره مثبت چلند وکړئ. له غلطو او اشتباه کارونو څخه ډېر له ښو کارونو

يې ډېره يادونه وکړئ.

۱۹. له دې سره يو ځای د منفي کارونو ذکر يې د اصلاح په موخه مه هېروئ.

۲۰. له خپل اعتبار نه دفاع وکړئ.

۲۱. په خپلو کارونو عمل وکړئ.

۲۲. خپل عواطف په لوړ حد ساتئ.

۲۳. د موضوع په اړه په بشـــپړه توگه خپل نظر ورکړئ، خپل مخاطبينو ته موضوع په ابهام کې مه پرېږدئ.

۲۴. پېچلې اړيکې گام په گام او برخه په برخه مطرح کړئ.

۲۵. د اړيکې موضوع په بېلابېلو ډولونو بيان کړئ.

۲۶. د ځواب سيستم او ښه پايله يا Feed Back تنظيم کړئ.

۲۷. د اړيکې غير کلامې اړخونو ته پام مه کوئ.

د اړيکو لپاره د پروژو د مديرانو اړين اساسي مهارتونه

دغه بېلگې چې تر اوســـه ورته اشـــاره وشوه د خلکو تر منځ د اړيکو لپاره د اړينو مهارتونو په اړه دي. په داسې حال کې چې د پروژې آمرين په مداومه توگه په مخامخه توگه په اړيکه کې وي او دا ډول اړيکه لاندې مهارتونو ته اړتيا لري:

الف: اورېدل.

ب : بحث کول.

ج : ځواب ورکول.

د : نظريه ورکول.

هـ : غير گفتاري اړيکه.

و : ليکنه او د جلسو اداره.

ز : د ميټنگ او جلسو اداره.

د دې مهارتونو نه اورېدل، د ناوييزو اړيکو ليکنه او د جلســـو اداره تر ټولو مهم دي او د دې برسېره د آمرينو د پروژو د څرنگوالي له مهمو عاملونو نه دي. چې د هغوی په هکله په لنډه توگه توضيح ورکول کيږي.

د اغیزمنو اورېدلو مهارت

اورېـــدل د اړیکو تر ټولو مهم مهـــارت دی چې ډېره پراختیا یې موندلې ده. اجازه راکړئ، چې عمومـــي او د ټولـــو اړتیاوو ته پـــه پام سره د دې کار لپاره د پروژو د آمرینـــو په اړینو مهارتونو او توانمندیـــو زیاته تکیـــه وکړم. د اورېدلو په بېلابېلو شرایطو کې بېلابېـــل ډولونه موجود دي چې په لاندې شکل کې ښودل شوي دي.

فعال حالت، عکس العمل، په دننه کې د احساس ښودنه له اورېدو او غوږ نیولو وروسته	د پوهې او قدر پېژندنې غیر فعال حالت	د طرفینو د خوښې وړ مسائلو په اړه خبرې اترې	په دې اړه د اطلاعاتو راټولول، چې څه باید وکړو، څه ډول او کله؟

د اورېدلو مدل

په رواني ســـطح کې غوږنیول نظر په عملیاتي یا ټولنیز ډول د غوږنیولو په تګلارو کې بېلابېلې ګټې لري. په دې ځای کې یوه عاطفي مسله موجوده ده او فرد ممکن په ځینو حالاتو کې ځواب ورته ونه وایي د بېلګې په توګه، کله چې رئیس د خپل ســـکرتر د خبرې چې ورته وایي «تېره شـــپه مـــې مېرمنې نشـــه یي توکي کارولي وو او له بده مرغه ما هـــم ورسره وکارول » ځواب ورنکړي او ممکـــن په خپلو نورو عـــادي کارونو بوخت شي. په دې حال کې د نه ځواب ورکولو لاره ســـمه او مناسبه لاره ده.

نو په دې اســـاس، د غوږنیولو دا لاره یوه غیر فعاله لاره ده، چې په هغې کې مدیران د «وو» او یا د «ښځې د دوهم ځل دا کار وکړ» په کلمو سره ځواب ورکړي او یو غیر فعال چلند وکړي. په دې حال کې په حقیقت کې د آمر موخه دا ده چې کارکوونکي ته د غږېدلو اجازه او یا د خپل زړه د تشلو او یا هم په هغه کې د کار د ادامې لپاره د آمادګۍ اجازه منځ ته راوړي.

په مقابل کې یې، فعال غوږ نیول بله لاره ده چې په هغې کې د پروژې آمرین معمولاً ځواب ورکوي. په پورتني مثال کې ممکن رئیس ځواب ورکړي «تاســـو په رښـــتیا سره د خپلې ښـــځې نه د مخدره توکو د کارونې په هکله عصباني یئ؟ » او ممکن سکرتر ځواب ورکړي «هو، همداسې ده» پـــه دې حالـــت کې که څه هم آمر د یوه قاضي په توګه عمـــل نه کوي، لیکن له غیر فعال لارې نه څـــه فعال عمل کـــوي. په فعاله تګلاره کې ډېر وخت د پروژې آمـــر د حقیقي معنی او مفهوم په لټـــه کې دې. او اورېدونکې تر هغه مهاله چـــې هغه حاصل نکړي، نه راضي کېږي. دغه تګلاره په

ځانګړي توګه د يوې ســتونزې چې اجرات په مســتقيمه توګه تر اغېزه لاندې راولي د حل کولو پر مهال، ډېره ګټوره ده.

په غوږنیولوکې اصلي ابزار Feed Back دې چې د فعال ځواب ورکوونکي نه اخیســتل کیږي. بېلګه يې کېدای شي په لاندې توګه ده.

«الف» کارکوونکی: زه ډېر ډاډمن نه يم چې د دې پروژې نه ووتلای شو.

«الف» آمر: ډاډمن یم که هڅه وکړئ کولای شو له دې نه ووځو.

«ډاډ ورکول».

« آمر: تاسو له دې چې پروژه د تاسو لپاره ډېره ستونزمنه وي وېرېږئ «پايله او فعال ځواب »

«ب» کارکوونکی: ولې مېرمن يوسفي دومره خطاوې کوي؟ ما تر فشار لاندې راولي؟

«الف» د پروژې آمر : هغه په بشپړه توګه په دې مسله واقف دې. تاسو باید دا تشخیص کړئ. «د موضوع اخلاقی کول»

د «ب» پروژې آمر: پوهېږم تاسو له دې چې مېرمن يوسفي خپل ځان نه مړ کوي او ډېره هڅه نه کوي ناراحته يئ. «فعال ځواب او پايله » . Feed Back

فعال غوږنیول، په ځانګړي توګه هغه مهال چې يو کارکوونکی، همکار او یا ملګری د يوې ستونزې سره مخامخ کیږي، ډېر ګټور دی. لیکن په دې مو فکر کړی کله چې تاسو ستونزه لرئ څه کار کوئ؟

په ټولیز ډول که وغواړو ځواب ورکړو.باید ووایو چې تاســو «د خپلې طرحې» تګلارې کاروئ. تر ټولو ښــه او کارنده تګلاره چې د توماس ګوردن «Thomas Gorden» په وســیله معرفي شــوې عبارت ده له (زما پیام)، دغه تګلاره عبارت ده له «خپله طرح» چې درې مولفه لري:

1. د احساساتو بيان.
2. چلند او
3. پايلې

دغه بېلګې ته پاملرنه وکړئ

شاکر وايي زه په رښتیا سره ناراحته شوم «د احساس ښکاره کول» کله چې مې ولید چې پرېکړه مو کړې چې له ادارې په ۲ بجو وزئ «رفتار» دغه مســله زموږ پروژه لږ تر لږه یوه ورځ وروســته پاتې کوي او نور هم له دې چې تاسو کار ژر پرېږدئ ګله کوي «پايله»

لاندې بېلګه د فعال غوږنیولو تګلارې او د خپلې طرحې په هکله ده:

ښاغلی یوسفي: په هر حال زه بل کار هم لرم او وخت هم پوره دی.

د پروژې آمر: زه مطمئن یم چې تاسې باید د رخصتۍ په اخیستو کې شرایط په نظر کې ونیسئ. په هر حال کې زما د کار سیاست دغه دې چې مخکې د کار د پرېښودلو نه له ما نه اجازه واخیستل شي.

ښاغلی یوسفی: ما فکر نه کاوه چې دا به دومره مهمه مسله وي چې زه دا کار ونشم کړای.

د پروژې آمر: زه ډاډ من یم چې تاسو داسې فکر کوی. په هر حال زه اوس داسې یوه ستونزه لرم «زما پیام»: لمړی دا چې زموږ سیاســـت باید په دقیقه توگه اجرا شـــی او دوهم دا چې پروژه په موقع سره تحقق ومومي.

په دې پروژه کې گورئ چې دواړه ستونزه لري او د پروژې آمر گوري چې څرنگه د کارکونکي ســـتونزه د هغه له ســـتونزې سره تړون لري. ځکه هغه هم د فعال غوږنیولو د تگلارې او هم د «د نظر د وړاندې کولو» د تگلارې نه کار اخلي.

لـــه کومـــه ځایه چې د غوږنیولو تگلاره یا د وجود د ابزار تگلاره په دې پورې تړاو لري، چې له هغې ستونزې سره چې موږ مخامخ یو واقعاً د چا ستونزه ده؟

د دې پر بنسټ شخص ته د ستونزې د تعلق درې حالته موجود دي:

۱. د کارکوونکي ستونزه.

۲. د پروژې د آمر ستونزه.

۳. د دواړو ستونزه.

که ستونزه په کارکوونکي پورې اړه ولري او مسولیت هم د هغه وي باید د فعال او غیر فعال غوږنیولو له تگلارې نه کار واخیســـتل شي. که ســـتونزه د پروژې په آمر پورې اړه ولري د وجود د ابزارو له تگلارې نه باید کار واخیستل شي. که ستونزه په دواړو پورې اړه ولري نو د دواړو تگلارو نـــه باید کار واخیســـتل شي. په هغه ډول چې په هره تـــگلاره کې د دواړو خواوو مربوطه برخه او د دواړو خواوو مربوطه مســـولیت، منظور شي. په هر حال که فرد د ســـتونزې یوه برخه وي باید د حل د لارې یوه برخه هم وي.

د ناوییزو اړیکو مهارتونه

په یوه مراوده کې د اطلاعاتو په ســـلو کې تر پنځوســـو زیاته برخه غیر گفتاري ده. غیرگفتاري اړیکې هغه خبرتیاوې دي چې بې له کلماتو د نښـــانو او علامو په وســـیله مبادله کیږي. دغه نښې نښـــانې، شـــامل د وجود د فزیکي ژبې «د وجود حرکتونه» د غږ زیروبم، حرکتونه، بېلابېلې علامې او نورې دي د لاندې جدول په توگه:

د نښانو بېلابېل ډولونه، معناګانې او مفاهيم

علامه	مفهوم
د غړ زيروبم	
د غــړ لــوړول، چيغــې وهل پــه آرامۍ غږېدل، په راحت سره خبرې کړل	غوســه، وېرېدل، په تدافعــی توګه عمل کړل، د همدردۍ احســاس کړل، پاملرنه، د منافعو درلودل، فکر کړل، غوړنيول
فزيکی علامې او نښانې	
د مــخ او لاس بېلابېل حرکتونه يا د وجود ځانګړي حرکتونه: د پښو يو په بل اچول، ځای په ځای کېدل، د شــونډو حرکتونه، ځان ته اشاره کړل، په خپلو سترګو د ځينو علايمو ښــودل، د خپلــې خولې وازول، د اوږو پــه سر لاس اچــول، د خپلو غوږونو تېزول د يوې وسيلې اچول، يو په بل پسې سګرټ ايستل	تشخيص کړل، انتقاد کول، غوړنيول د منافعو درلودل، تدافعي اوسېدل، په تشويش اوسېدل خپل ځان تر نورو ټيټ ګڼل، وېرېدل، وېرول، عصبانيت مخ کښ اوسېدل
د اړيکو فزيکي ځای ته اړوند علايم	
د خپــل او مقابــل کــس تر منــځ د ميز ايښودل، د مطالعې د اطاق ډول، د اطاق د ټولولــو ډول، د فاصلــې حفظ د کاري ميز تــر څنګ او يــا هم د خپــل منځي کښيناستلو ډول.	د قــدرت د فاصلــې ښــکاره کــول، د فرد بې اهميتي ښــودل، د هغې د بــې قدرتۍ او بې واکــۍ ښــکاره کول، د نــژدې اړيکو ښــودل، د تجــاري مذاکــرې بيان و د مذاکرې رســمي اوســېدل، د مذاکرې عمومي اوسېدل او يا غير شخصي ښــکاره کول د مذاکرو شخصي ښکاره کول.

د ليکنې مهارت

د يوه اغېزمن ليکونکي لپاره لاندې ټکي د يوه لارښود په توګه ګڼل کېدای شي:

۱. له لنډو جملو نه کار واخلئ.

۲. له ساده جملو نه کار واخلئ.

۳. له آشنا کلمو نه کار واخلئ.

۴. له اضافي کلمو نه کار واخلئ.

۵. خپلو کلمو ته ځان ورکړئ.

۶. داسې کلمې وکاروئ، چې لوستونکی یې وکولای شي مجسمې او احساس یې کړي.

۷. د لوستونکي علمي سطحې او تجربو ته په پاملرنې سره، خپل مطلب ولیکئ.

۸. مطلب په هماغه ژبه چې تکلم کوئ ویې لیکئ.

۹. په خپله لیکنه کې نوښت ولرئ. د جملو طول او د هغوی د بیان شکل په بېلابېل ډول ولیکئ.

۱۰. لیکنه د خپلې موضوع د بیان په موخه ولیکئ نه د یوه شي د تحکیم په موخه.

د جلسو د ادارې مهارت: په دې برخه کې، «د یوې جلسې د کار مراحل» او د «د یوې جلسې اداره» د بریا او ماتې د عواملو په اړه معلومات وړاندې کیږي.

د یوې کارندې جلسې مرحلې

۱. هیڅ وخت د داسې یوې پرېکړې په اړه چې خپله یې کولای شئ او باید یې ونیسئ، جلسه مه نیسئ.

۲. که په تلیفون سره کولای شئ چې د څو کسانو سره پرېکړه وکړئ جلسه مه نیسئ.

۳. هغه کسان چې اغېزمن نه دي مه یې راغواړئ، ولې هڅه وکړئ چې ډاډ تر لاسه چې په جلسه کې اړین کسان شتون لري.

۴. وخت ته پاملرنه وکړئ، که په یوه ۲۰ دقیقه یي جلسه کې تاسو ۲ دقیقې ناوخته کړئ د جلسې د ګډون کونکو وخت به مو ضایع کړی وي.

۵. د جلسې نه موخه په ذهن کې وساتئ او ډاډ حاصل کړئ چې هغې ته به لاسرسی پیدا کړئ.

۶. یوه جلسه ترتیب کړئ او خپل کلي مطلب د هغې د مجموعو لاندې ځومره لنډ چې ممکن وي تقسیم بندي کړئ.

۷. مخکې له لېږدولو د هغې صورت جلسه په بشپړه توګه ولولئ. او د هغې له شفافیت دقت او جامعیت نه ډاډ حاصل کړئ، مبهمې کلمې حذف کړئ چې ډېري وخت د توافق نشتون د مسایلو نه د بېلابېلو درک په دلیل سره دې.

۸. هڅه وکړئ چې په وخت او په صحیح توګه ذینفع خلکو ته صورت جلسې او صورت مذاکرې ورسوئ.

۹. په جلسه کې د وخت مدیریت په بشپړه توګه برقرار کړئ.

۱۰. پاملرنه وکړئ چې هر څوک چې د جلسې د ریاست په څوکۍ کښېناست باید هغه ومنو، د هغـو دنــده دا ده چې مطلب طرح او د موضوع نه د بهر وتنې نه ډډه کوي او هر چا ته د بحث لپاره عادلانه او مناسبه ونډه ورکړي او طولاني خبرې قطع او جمع بندي کړي.

هغه عوامل چې د جلسې ماته او بریا زیاتوي:

د جلسې د بریا د میزان د زیاتوالي عوامل دا دي:	د جلسې د ماتې د میزان د زیاتوالي عوامل دا دي:
۱. منل.	۱. د نورو د شوق وړانګې پیکه کول.
۲. مننه کول او اعتبار ورکول.	۲. غوږ نه نیول.
۳. د نورو تشویق.	۳. شکایت کول او تنبه کول.
۴. عقیدو او رایو ته حترام.	۴. نه تاییدول.
۵. ګشاده رویی.	۵. د پوښتنې رامنځ ته کېدل.
۶. تمایل	۶. د جنجال جوړونکې موضوع مطرح کول.
۷. د اطلاعاتو درلودل	۷. ازار لیدل.
۸. خبرتیا.	۸. حمله کړل.
۹. د استفادې وړ اوسېدل.	۹. فکر نکړل.
۱۰. اعتماد.	۱۰. د تحمل وړ نه اوسېدل.
۱۱. د خلکو پېژندل د هغوی د لیدلوري په خاطر.	۱۱. رنځور ښکاره کول.
۱۲. تاییدول.	۱۲. د جز په اړه فکر کول.
۱۳. د مسایلو اعتبار .	۱۳. د نورو د شوق شغلې پیکه کول
۱۴. جامعیت.	۱۴. غوږ نه نیول
۱۵. صداقت.	۱۵. شکایت کول او تنبه کول.
۱۶. همدلي.	۱۶. نه تاییدول.

د دوهم څپرکي لنډيز

۱. د پروژې رهبري: هر مدير په عامه توګه او په ځانګړي توګه د پروژې مدير بايد په دې قادر وي چې خپل پرسونل او يا تر خپل امر لاندې مامورينو ته په سمه توګه لارښوونه وکړي.

۲. ستاسو رهبري هغه مهال اغېزمنه ده چې تاسو له خپلو کارکونکو سره ښې اړيکې ولرئ. ستاسو صادر شوي امرونه مبهم نه وي او ستاسو موقعيت تاسو ته د نفوذ قدرت درکړي.

۳. د رهبرۍ موقعيت ته رسېدل دريو مولفوته اړ دی:

الف: خپله رهبري او د ځانګړي څرنګوالي او فردي ځانګړتياوو درلودل.

ب : د سن ډېروالی او د رشد او بلوغ ميزان او دهغوی چمتوالی او پذيرش.

ج : موقعيت او اقتضاء.

۴. د پـروژې په مديرانو کې راپارونکې نظريې: د پروژو مديران بايد راپارونکې نظريې د موخو د تحقق لپاره نه يوازې شخصي موخې بلکې د ټولنيزو موخو د تحقق لپاره هم ولري.

۵. د پروژې اداري ستونزې هغه مهال رامنځ ته کيږي چې:

الف: مديران د کارنکو له خوا هڅه کولو ته اړ وي.

ب : مديران په اداره کې د چارو د اجرا کولو لپاره په افرادو متکي وي.

ج : په اداره کې د ماهرو کارکونکو له خوا دنده پرېښودل شي.

۶. په پروژه کې د راپارونې په اړه نظريې په دوه ډوله دي.

الف: محتوايی نظريې.

ب : د جاري عمليې نظريې.

۷. په پروژه کې د جاري عمليو تر ټولو مهمې نظريې:

الف: د انتظار نظريه.

ب : د عامل د شرط نظريه.

ج : د برابرۍ نظريه.

د : نظريه د موخې نيول دي چې د دندې نه بهر راپارونو پورې اړه لري.

۸. هغه نظريې چې د دندې نه بهر په راپارونو پورې اړه لري:

– د اغېزمنې رهبرئ اړين مهارتونه.

– فردي ځانګړتیاوې او مهارتونه.

– د رهبر عملي مهارتونه یعنې دا چې اغېزمن رهبران باید څه وکړي.

– لیډلوری «اغېزمن رهبران باید څه احساس ولري ».

– په اغېزمنه رهبرۍ اغېزمن اداري عوامل.

– د پروژې اداري نني عوامل.

– د پروژې په مدیریت کې د اړیکو اساسي مهارتونه

– د موضـــوع تعریـــف او بیان: کله چې یو کس یو خبر په ســـمه توګه د بـــل کس حافظې ته لېږدوي، دغې پروسې ته اړیکې ویل کیږي او د ګډ پوهاوي کلمه د د اړیکو ګړندۍ پروسه بیانوي.

اړیکې د انسانانو تر منځ د اطلاعاتو او مفاهیمو د لېږدولو لړۍ ده.

د اړیکو لړۍ: اړیکې یوه دوه اړخیزه لړۍ ده چې په هغې کې هر فرد یا د اړیکې جوړونکی یا یې هم اخیستونکی دی.

د خـــبر لېږدونکـــی: لمـــړی خبر چې د یوه فکر یـــا عقیدې درلودونکی دی په یوه ګډ شـــکل او ځانګړي فرم چې د لېږدونکي او اخیستونکي په وسیله د درک وړ وي تبدیل کړي.

د اړیکې د کانال نه اســـتفاده: اطلاعات د هغه کانال په وسیله چې اخیستونکی له لېږدونکي سره وصل کوي لېږدول کیږي.

د پیغام اخیستونکی: د پیغام اخیستونکی باید د پیغام د تر لاسه کولو لپاره او د هغې یوه فکر او نظریې ته د بدلولو لپاره بشپړ چمتوالی ولري.

غږونـــه، مزاحمتونه او په اړیکو کـــې د مطالبو ځوابونه او پایلې د غږونو، احتلالونو «پرازیت» په وسیله اغېزمن کیږي.

په اړیکو کې موقعیتي او اداري عوامل: زده کړییز، ټولنیز، حقوقي، سیاسي او اقتصادي عوامل دي چې د اړیکو په لړۍ اغېزه لري.

د اړیکو موانع: فزیکي موانع، ټولنیزې موانع، رواني موانع او اداري موانع دي.

اغیزمنې اړیکې: د اغیزمنو اړیکو لپاره لاندې ګامونه واخیستل شي.

الـــف: د اړیکو د حســـاب ورکولو ټینګونه چې د هغې پایلـــه د اغېزمنه اداري بدلون رامنځ ته کول دي.

ب : د ارتباطي تجربو په کار اچونه.

د اړیکو لپاره د پروژو د آمرینو اړین اساسي مهارتونه.

د غــوږ نیولــو اغېزمن مهارت د رواني ســطحې د غوږ نیولو مهارت، ټولنیــز مهارت او عملیاتي مهارت دي.

د اړیکو غیر لفظي یا ګفتاري مهارت: غیر ګفتاري یا غیر لفظي اړیکې هغه پیغامونه دي چې د نښانو او غیر د کلماتو د علامو په وسیله مبادله کیږي لکه «د بدن حرکتونه»

د لاندې ټکو د لیکلو مهارت په پام کې ونیول شي:

۱. لنډې جملې.

۲. ساده جملې.

۳. آشنا کلیمې.

۴. د اضافي کلمو نه ډډه کول.

۵. خپلو کلمو ته ځای ورکول.

۶. په لیکنه کې تنوع.

۷. موخه لرونکې لیکنه.

۸. لیکنه په هغه ژبه چې تاسې پرې خبرې کوئ.

په پروژه کې د جلسې د ادارې مهارت: دوه موضوعګانې بیانوي.

۱. د یوې کاري جلسې مراحل

۲. د یوې جلسې په اداره کې د بریا او ماتې عوامل.

د دوهم څپرکي پوښتنې

۱- ایا د پروژې مدیریت عمل دی او که هنر دی؟

۲- د مدیریت د تحلیل او تجزیې لپاره ولې سیستم ته اړتیا لرو؟

۳- مدیریت په یوه خلاص سیستم کې عمل کوي او که په تړل شوي سیستم کې؟

۴- د یوې پروژې په برخه کې یو راپور چمتو کړئ؟

۵- اقتضائی مدیریت څه شی دی؟

۶- د پـروژې د مدیریت د پلانګذارۍ، سـازمانونې، او انسـاني ځواک د کنټـرول د تامین دندې توضیح کړئ؟

۷- د پروژې په مدیریت کې ولې د بشري قوې د مهار کولو هنر ته اړتیا لرو؟

۸- یوه واقعي پروژه انتخاب کړئ او سیستمي نمونه یې توضیح کړئ؟

۹- د مدیرانو د اړتیا وړ مشخصات او مهارتونه توضیح کړئ؟

۱۰- په یوه پروژه کې د د موثري رهبرۍ مشخصات په ګوته کړئ؟

۱۱- د بشري کردار اوسلوک تر منځ اړیکي بیان کړئ؟

۱۲- په یوه پروژه کې اړیکې تعریف کړئ؟

۱۳- د ارتباطاتو سیسستمي جریان او پروسه تشریح کړئ؟

۱۴- په اداره کې د اړیکو ډولونه بیان کړئ؟

۱۵- څلور ډوله کلامي اړیکي بیان کړئ؟

۱۶- د پروژې د آمرینو اړین او اساسي مهارتونه تشریح کړي.

۱۷- د موثرو ارتباطاتو لپاره بشپړه لارښوونه معرفي کړي؟

۱۸- د ارتباطاتو د لسو فرمانونو نومونه واخلئ؟

۱۹- د جلسـاتو د ادارې مهارتونه توضیح کړي او د یوې جلسـې یا ناستي په ترځ کې د جلسي د بریالیتوب او ناکامۍ رازونه په څه شي کې نغښتي دي، توضیح یې کړئ؟

۲۰- د جلساتو د اداري مهارتونه بیان کړئ او و وا یاست چې د یوې جلسې دموفقیت او ناکامي لپاره کوم ټکي اړین دي؟

۲۱- په مختلفو پروژو کې د مدیریت توپیرونه تشریح کړئ؟

د پروژې اقتصادي ارزونه او د اقتصادي سنجونو د نمونو طرحې

ټوليزه موخه:

د پروژې مالي او اقتصادي ارزونه.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي په اوږدو کې به محصلين او لوسـتونکي وکړای شي، چې لاندې مفاهيم زده کړي:

- د پروژې په ګټورتوب کې د موثرو عواملو پيژندل.
- په يوه پروژه کې د پانګې اچونې د لګښتونو برآورد.
- په پروژه کې د سرمايې ګردش.
- په پروژه کې د عملياتې مصارفو ارزونه.
- له پروژې څخه د تر لاسه کيدونکي عايد سنجونه.
- د پروژې په مفيديت کې د اقتصادي عواملو تاثيرات او د ګواښونو اندول.
- په پروژو کې د پانګې اچوني د تشويق په موخه موثر دولتي عوامل.
- د پروژې اقتصادي ارزونه.
- د مالدارۍ د پروژو په برخه کې د معلوماتو او اطلاعاتو ترلاسه کول.
- په پروژه کې د اصولو رعايت.
- د پروژې د ټمام شويو توليداتو د قيمت د تعين کولو طريقې.
- د اقتصادي ارزوني د مډل په څير د پروژو د ځينو مشخصاتو په اړه توضيحات.

د پروژې په ګټورتوب کې موثر عوامل

ورته عوامل د هغو لاملونو له لړ څخه دي چې د نوې پروژې اقتصادي ارزونه او ګټورتوب تر اغیز لاندې راولي او د پروژو د سوداګرو، پانګه اچونکو او پلي کونکو د پام وړ ګرځي او د اقتصادي ارزونو په مډل کې په پام کې نیول کیږي چې په لاندې ډول دي:

١. د پانګي اچولو مصارف.
٢. د هغې پانګي میچه چې په دوران کې وي.
٣. عملیاتي مصارف.
۴. تر لاسه کیدونکی عاید.
۵. اقتصادي عوامل.
۶. هغه عوامل چې د دولت له نفوذ څخه منځته راغلي وي.

په پروژه کې د پانګې اچونې مصارف

معمولاً په نویو پروژو کې د سرمایه ګذاري مصارف په پوره ډاډ سره براورد کیدی شي. د سرمایه ګذاري مصارف د سرمایې په برګشــت یا بیرته را ســتنیدنه باندې چندان اثر نه لري، خو د لاندې دلایلو له مخې یې اهمیت او تاثیر زیات دی:

١. د پروژې د پیل لپاره پانګه ضروري ده او پیسې او پانګه باید د سرمایې له بیرته را ستنیدني یــا return on investment څخــه څو کالــه د مخه مصرف شي. معمولاً د پــروژې له پیل څخه وروسته خورا ستونزمنه ده چې لمړنۍ سرمایې ته زیاتوالی ورکړل شي.

٢. د یــوې پروژې کلي مفیدیت یا ګټورتوب معمولاً د اچول شــوي پانګي د بیرته را ســتنیدلو یا«Return on Investment»، «RoL» د میزان په واسطه اندازه کیږي.

کلنې (RoL) داسې تعریف کولای شو (د حاصل ورکولو د عمر په اوږدو کې د تر لاسه شوي عایــد مجموعه یا د پروژې تولید، تقســیم په ټوله سرمایه ګذاري). کــه چیرته د پروژې د عمر په اوږدو کــې له هغې څخه د تر لاســه کیدونکي حاصل یا عایــد مجموعه په R، او په پروژه کې د لګول شوي سرمایې مجموعه په I سره و ښیو، نو RoL= R/L.

د مثال په توګه د سرمایه ګذاري په مصارفو کې ١٠٪ زیاتوالی، د یوې ١٠ کلنې پروژې د (RoL) د ١٠٪ کموالي لامل شوی دی چې پخوا یې د (RoL) نرخ ٢٠٪ وه.

په ١٠ کلونو کې د سرمایې د ٢٠٪ را ســتنیدنې مفهوم دا دی چې پروژه په کلنۍ توګه د لمړنۍ سرمایې ٢٠٪ تر لاسه کولای شي او د ١٠ کلونو په اوږدو کې د پروژې مفید عمر ٢٠٠٪ کیدلای شي او یــا د ۵ کلونــو په اوږدو کې ١٠٠٪ده. په بله وینا که د یوې پروژې د د (RoL) نرخ ٢٠٪ وي، نو

د پنځو کلونو په اوږدو کې لمړنی بنده شوي پانګه بیرته خپل مالک ته ور ګرزولای شي او له هغه وروسته په ګټه او مفیدیت باندې پیل کوي.

له پروژې څخه د ګټې د ترلاسه کولو په برخه کې موثر عوامل

عوامل	ردیف	عوامل	د (RoL) د براورد په پرتله د اطمینان‌سطحه	د پروژې په ګټورتوب باندې د عامل تاثیر احتمالي میزان
۱- د مصرف سرمایه ګذاري	۱.د ځمکي او کار ځای مصارف		ښه	کم
	۲.مهندسي مصارف		ښه	کم
	۳.د ماشین الاتو مصارف		ښه	زیات
	۴.د تولید او تجهیز مصارف		منځنی	زیات
	۵.د پروژې د پیل مصارف		منځنی	زیات
	۶.د پروژې د تولید وخت		ښه	زیات
	۷.په ګردش کې سرمایه		منځنی	زیات
۲- په دوران کې سرمایه	۸.عملیاتي مصارف		منځنی	زیات
	۹.د مزد مصارف		ضعیف	زیات
۳- عملیاتي مصارف	۱۰. د لومړنیو موادو مصارف		ضعیف	زیات
	۱۱. د سون د موادو، اوبو او بریښنا مصارف		ضعیف	زیات
عوامل	ردیف	عوامل	د (RoL) د براورد په پرتله د اطمینان‌سطحه	د پروژې په ګټورتوب باندې د عامل تاثیر احتمالي میزان
۴- تر لاسه شوي عوامل	۱.د امتعې د پلور حجم		ضعیف	زیات
	۲.د امتعې د پلور قیمت		ضعیف	زیات
	۳.د پروژې باقیمانده ارزش		ضعیف	زیات
۵- اقتصادي عوامل	۴.مالیاتي نرخونه		ضعیف	زیات
	۵.د انفلاسیون نرخ		ضعیف	زیات
	۶.د سود نرخ		ضعیف	زیات
۶- د دولت له نفوذ څخه منځته‌راغلي عوامل	۷.د اسعارو د تبادلې نرخ		ضعیف	زیات
	۸.عمومي اقتصادي شرایط		ضعیف	منځنی
	۹.د دولت نفوذ او تاثیرات		ضعیف	زیات

د RoL د لوړ نرخ پیدا کول د پانګه اچوونکو د جلب لپاره د دې مطلب څرګندونه کوي چې په ورته پروژه کې د اچول شوي پانګي په تناسب ګټه جلب کیدلای شي.

نــو لــه همدې کبله ویل کیږي چې د RoL لوړ نرخ د هغو هڅو یوه برخه ګڼل کیږي چې د ربحــي زیاتوالــی او نور اړوند عوامل تقویه کوي . د سرمایه ګذاري د مصرف اصلي تشــکیلونکي عوامل د ځمکي او کار ځای له مصرف، مهندسي مصارفو، د لمړنیو مواد له مصارفو، د ماشــین الاتو او تولید له مصارفو او د پروژې د پیل له لمړنیو مصارفو څخه عبارت دی.

د پانګې اچونې د مصارفو د تشکیلوونکو عواملو لست

ردیف	مجموعي ډلبندي	تشکیلونکي اقلام
۱	کار ځای یا Factory	د ځمکي د تصاحب مصارف، د بررسي او تحقیق مصارف. د لارو او سړکونو د رغولو مصارف د اوسپني د پټلیو او ورته نور مصارف
۲	اعمارات او وَنداسیون	اداري عمارات، د عملیاتو اړوند تعمیرات، د کاري پروسې اړوند اعمار، د پایپ لاینونو زیر بینایې تاسیسات، طبقات، تجهیزات او تعمیرات
۳	د اعماراتو او ژغورني خدمتونه. Building Services	د پمپونو د ژغورني برخه، سړونکي او تودونکي وسایل، د بریښنا سیستم ، د اړیکو او خبر ورکولو سیستم او داسې نور.
۴	د کار د جریان تجهیزات Process Equipment	اړوند فهرست د جریان د مهندسي فورم په اساس چمتو کیږي.
۵	د پروسې له جریان څخه پرته د ټولو برخو اړوند تجهیزات یاNon process equipment	د اطفائیې او حریق عملیات، تعمیرات، ذخیره سازي او ټول متحرک تجهیزات، حفاظتي صندوقونه، د ازمویني ادارت او د نظافت او پاکي اړوند تجهیزات.
۶	د پشتیباني جریان پروسه Process utilities	د پایپ لاین برخي، دقیق اوزار، د برق او الکترونیک برخه او داسې نور.

ردیف	مجموعي ډلبندي	تشکیلونکي اقلام
۷	د سون مواد، اوبه او بریښنا	د بخار کارخانه، جنراتورونه، د هوا کار خانه، سړونکي وسایل، د اوبو او ګاز تامین او داسې نور.
۸	له کار ځای څخه د باندې امکانات	د اوبو، ګاز، هوا، د حرارت او سون د موادو د توزیع کرښي، د بریښنا د لیږد کرښي، زېرمه تون او انبار تون، ټانکرونه، مخازن، سیلوګاني، د تصفیې اسانتیاوي او داسې نور.
۹	مهندسی لګښتونه Engineering cost	اجراییه اداره، پروژه او انجینری طرحه، خریداري او تدارکات، کمپیوټر او ارتباطات او داسې نور
۱۰	د تولید او تجهیز مصارف Construction costs	مزد او د کارګرانو او آمرینو حقوق، تجهیزات، اوزار، موقتي تجهیزات، د ازمویني مصرف.
۱۱	متفرقه اقلام Meselenious Items	کمکي مواد، کیمیاوي مواد، د لاس د تولید اقلامو اضافې وسایل او تجهیزات، د حمل او نقل مصارف، مالیات، بیمه، ګمرک او داسې نور.

د ځمکــي او کار ځای مصارفو تــه باید په ځانګړي ډول پاملرنه وشي، ځکه د عمر په پای کې پــروژه د باقیمانــده قیمت لرونکي ده ، ځکه هر څه د لومړني پیل د یو لړ مصارفو په صورت کې منځته راغلي دي چې معمولاً د نوي او نا ازمویل شوي پروژې هغه یې زیات او د پخوانیو یا پای ته رسیدونکو پروژو قیمت یې کم وي. په هر صورت کې باید د لمړني پیل د مصارفو یوه برخه مثلا ۱۵٪ یا ۲۰٪ په نظر کې و نیول شي.

اوس پوښــتنه دا ده چې که چیرته RoL مهم وي، نو ولې دې د پروژي ګټور عمر له ۱۰ او ۱۵ کلونو څخه زیات و نه ټاکل شي؟

ځواب یې دا دی چې ممکن زیاتي پروژې له لسو کلونو وروسته په خطر کې و لویږي او همدا شــان شــوني ده چې له لسو یا پنځلسو کلونو وروسته د روانو بدلونو له کبله نوري پروژې تر دغې پروژي هم ګټوري شي او شته پروژې اساسي بیا رغوني ته اړتیا ولري.

په دوران کې سرمايه يا Fluating Capital

لانــدې جدول د هغو اقلامو لرونکی دی چې په دوران کې سرمايه تشــکيلوي. په مجموع کې بايد پوه شــو چې د پروژې له پيل او د مبالغو له تر لاســه کولو څخه مخکې بايد جاري سرمايه يا Fluating Capital شتون ولري تر څو د پروژې د فعاليت له درکه د تر لاسه کيدونکي گټې له تر لاسه کولو د مخه د اړينو زيرمو د تشکيل چارې او نور اړين مصارف تر سره شي.

د جــاري سرمايې اصــلي عوامل د توليد د لمړنيو عواملو او مصرفې مــوادو د حد اقل زېرمي د جوړولو له مصارفو څخه عبارت دي. لاندې جدول د ورته زېرمو د جوړولو اندازه په گوته کوي:

رديف	اقلام	د مياشتې په حساب د وخت اندازه
۱	د لومړنيو مصرفې موادو مصرف	0 – 1
۲	د لومړنيو زخيره يې موادو مصرف	0.5 – 1
۳	د پرسونل د حقوقو مصرف	0.5 – 1
۴	د اوبو، بريښنا او گازو مصرف	2-1
۵	مصرفې امتعه	2-1
۶	زخيره يې امتعه	30-1
۷	مالياتې مصارف	6-4
۸	د ورکړې وړ مصارف	0.5 – 1

عملياتي مصارف

ورتــه مصــارف د کارخانې يا پروژې د ادارې لپاره ضروري دي. معمولاً د يوې توليدي کارخانې د عملياتــو اصــلي مصارف د لومړنيو موادو له مصارفو، زخيروي موادو له مصارفو، د انرژي او تېولو مصرفي اقلامو له مصارفو څخه عبارت دی، نو په دې اساس هڅه کيږي چې د کار ځای لپاره داسې ځــای او موقعيــت انتخاب شي چې د لومړنيو اړينو موادو او انــرژې منابعو ته نژدې وي تر څو د ورته مصارفو کچه لږه شي.

زياتره پانگوال ليوال دي چې پورتنيو يادو شويو موادو ته په ثابت مصرف سره د لاس رسي په برخــه کې ډاډ تر لاســه کړي او زياتره يې د اوږد مهاله قــرار داد په بڼه د ورته موادو د اکمالاتې بهير د قطع کېدلو ويره او گواښ را کموي.

د عملياتي مصارفو د اړوندو اقلامو لست

رديف	اقلام	جزيې اقلام
١	مواد	ذخيره يې مواد، اوليه مواد، د تعيراتو اړوند مواد، عملياتي مواد او مصرفي مواد.
٢	کاري ځواک	د کارخانې کارکونکي او آمرين، د تعميراتو کارکونکي او آمرين.
٣	مصارف مشترک کارخانه	اداري، ازمايشي او فني مصارف، د ځينې تو کيو پير يا اخيستل، د پرسونل حمل او نقل، امنيتي مصارف، د اړيکو، مالياتو او بيمې مصارف.
۴	بازارموندنه يا مارکتينګ	د بازار موندونکو حقوق او کميشن، د تبليغاتو او بازاري او تحقيقاتې مسافرتونو مصارف او داسې نور.
۵	توزيع	د بسته بندي او د هغوی د حمل او نقل مصارف، د ګدامونو او زيرمه تونونو او ترمينالونو د کرايې مصارف.
۶	عمومي ګډ لګښتونه	د لوړ پوړي او منځپوړي مديريت مصارف، بازار موندنه او داسې نور.
٧	اداري لګښتونه	عمومي فعاليتونه، حقوقې مسايل او د معنوي مالکيت حق، د څيړني او تحقيق مصارف، د اړيکو او ارتباطاتو مصارف او داسې نور.
٨	مالي لګښتونه	استهلاک، د مديريت قروض، د جاري پانګي د حساب ساتلو مصارف او داسې نور.

حاصله عوايد

د يوې پروژې د اجرا کولو اساسي موخه د امتعې له پلور څخه د عوايدو له تر لاسه کولو څخه عبارت ده. د دې لپاره چې پروژه په موفق ډول تر سره شي، په کار ده چې يو ډاډمن بازار شــتون ولري. د ورته بازار د شتون په اړه د ډاډمن کېدو په برخه کې لاندې پوښتنې مطرح کيږي.

١. آيــا د نظر وړ امتعې لپاره تقاضا شــتون لري او د پــروژې د عمر په اوږدو کې يې زياتوالی کړی دی؟

٢. ايا د امتعې بيه به ثابته پاتې شي او که به د پروژې په عمر کې زياتوالی وکړي؟

د پروژې مجموعې مفاد، د توليد د مصارفو او له پلور څخه د ترلاســه شــويو عوايدو له توپير

څخه عبارت دی. په کار ده چې د پروژې د عمر په اوږدو کې د قیمت رقابتي کیدلو، د اخستونکو د رانیولو ځواک، د سیمي عموي اقتصادي شرایطو، ملي شاخصونو یا ینډیکسونو، اوږد مهالې پلان جوړونې او د فابریکي ضرفیت ته کلکه پاملرنه وشي.

اقتصادي عوامل

که څه هم د اوږدې مودې لپاره د اقتصادي عواملو کره وړاند وینه شــوني نه ده، خو معمولاً اوږد مهاله او منځمهاله ملي پلانگذاري او نشر شــوي اقتصادي معلومات د انفلاســیون د نرخ، د مفاد د نرخ، خارجې اســعارو د نرخ او د ســوداگرې د عمومي وضعیت په هکله نســبې معلومات وړاندې کولای شي چې په رڼا کې یې د اقتصادي سنجشــونو مډل طرحه کېدلای شي چې په پایله کــې یې د پروژې د مفاد، نېکمرغه، بدمرغه او عادې نرخونه او په مختلفو حالاتو کې د پروژې د خطر د میزان ارزونه صورت نیسي.

مؤثر دولتي عوامل

ممکــن مرکــزي دولتونه په یوې اقتصادي پروژې باندې زیات اثــر و غورځوي. په دې ترځ کې ممکن نوي مالیات وضع شي او یا روان نرخونه بدلون و مومي او یا نوي مقررات او قوانین شرکتونه د نویــو مصارفو تر سره کولو ته اړباسي او په خپل نوبت سره عملیاتې مصارفو ته زیاتوالی ورکړي او یا مالیاتې معافیتونه په پروژه کې د نوي پانگه اچوني د تشویق لامل و گرزي.

کــه څه هم د دولت د ورتــه اقداماتو او نقش په اړه د پروژې چلونکي کومه وړاند وینه نشي کولای ، خو غوره اقدام دا دی چې په لمړي سر کې د پروژې لپاره داســې ســیمه او منطقه و ټاکل شي چې د دولت تصمیمات پکې ثابت وي. د دې لپاره باید د دولت سابقه پآلیسي بررسي شي او د قوانینو مجموعه او مقررات په دقیقه توگه مطالعه شي.

پــه ځانگــړي توگه که چیرته یوه پروژه په باندني هیواد کې تــر سره کیږي، د کنټرول، مقرراتو او ســوابقو موضوع خورا اهمیت لري. په باندنیو هیوادونو کې د پروژو عملي کول او یا د کورنیو پانگه والو په پرتله د باندنیو پانگه والوپر وړاندې د تبعیض مســله په نړیواله صحنه کې له مهمو موضوعاتو څخه شمېرل کیږي.

د پروژې اقتصادي ارزونه

په دې برخه کې د یوه مثال د وړاندې کولو په مرســته کولای شو د پروژې اقتصادي ارزونه په ښه توگه تشریح کړو.

۱. د پــروژې په اقتصادي ارزونه کې د مفاد دلاســته راوړلو لپاره د مالداري د صنعت په برخه کې د معلوماتو وړاندې کول.

۲. د تر پام لاندې پروژې د اقتصادي سنجشونو د نمونې دطرحه ریزي لپاره اقتصادي معلومات

د غوا ساتنې د پروژې په اداره کولو کې د اقتصادي اصولو رعایت

د مالدارۍ په پروژه کې هغه وخت موفقیت ترلاسه کېدلای شي چې د شونتیا تر بریده مخارج او خسارات را کم شي او د تولید او عوایدو میزان لوړ شي. په لومړي سر کې دغه چاره د هر چا په نظر ســاده معلومیږي خو ورته موخې ته رسیدل دومره اسان نه دي بلکي خورا مهارت، معلوماتو او تجربــې تــه اړتیا لري. ځکه که چیرته ځیني مصارف یا اقدامات او تدابیر په خپل ځای او موقع سره تر سره شي، د زیاتو زیانونو او خســاراتو مخنیوی کیدلای شي او که چیرته د مصارفو د کموالي په هیله بې ځایه سپما صورت و نیسي، امکان لري چې د درنو زیانونو لامل شي.

نــو په دې اســاس په کار ده چې خورا په احتیاط سره عمل وشي تــر څو د عوایدو او مصارفو تــوازن بــر قرار شي. ورته توازن تر هغه وخته پوري نــه شي بر قرار کیدلای ، تر څو چې د مصارفو مختلف اقلام په سمه توګه نه وي پیژندل شوي او د هغوی د هر نسبت په اړه اړینه پوهه نه وي تر لاسه شوي. ځکه هغه څه چې د غوا ساتلو په یوه پروژه کې د عوایدو د زیاتوالي لامل ګرځي، د با خبره مدیریت له عملي کولو او د ضایعاتو او خساراتو له کمولو څخه عبارت دي.

د مثال په توګه: شــته معیارونو ته په کتو سره د غوا ســاتلو په یوه پروژه کې باید د مصارفو ســتندرد او د هغه نســبت په لاندې ډول وي تر څو له کار څخه مطلوبه پایله تر لاســه شي او کولای شو د یوې کیلو شیدو قیمت تعین کړو:

۱. د تغذیې مصارف...٪۴۵

۲. د مزد مصارف ....٪۱۵

۳. د پانګې اچونې مصارف ....٪۲۰

۴. متفرقــه مصــارف (د داکتر، درملو، د نژاد د اصلاح، مصنوعــې القاح مصارف، د تجهیزاتو او لوازمو د پیرلو مصارف، د سون د موادو، اوبو او انرژي مصارف) .... ٪۱۵

۵. مدیریت ....٪۵

مجموع ....٪۱۰۰

نو په دې اســاس ویلای شــو چې د پورتنیو مصارفو له لړ څخه د تغذیې مصارف تر نورو لوړ نســبت لري. له همدې کبله هڅه کیږي چې دغه مصارف په ســمه توګه طرحه ریزي شي ، د اړتیا

میزان یې په ګوته شي او د شـــونتیا تر بریده یې مقدرا را کم شي. ځکه د مصارفو په اســـاس د هر کیلو شیدو نهایي قیمت معلومیدلای شي.

په خپل وخت سره د وښــو او حیواني خوراکونو پیرل او د ضایعاتو مخنیوي کولای شي له موږ سره د غذایي مصارفو په کموالي کې مرسته وکړي. یو حیواني فارم لرونکي یا مالدار د خپلو حیواناتو شمیر ته په کتو سره کولای شي د محصول د زیاتوالي په وخت یا د ځپرکی په سر کې د خپلو څارویو د غذایي موادو چمتو کولو ته پام وکړي تر څو په ناڅاپي توګه د حیواني غذا یا واښو د قیمته کېدلو پــه صورت کې له زیان او زیاتو مصارفو څخه مخنیوی وکړي. مالدار ته په کار ده تر څو یو مقدار پیســـې له ځان سره و لري تر څو د ارزاني په وخت کې د څارویو لپاره د وښــو اخســـتلو اقتصادي موقع و وهي او د قیمت د لوړیدلو له کبله د مصارفو د را منځته کیدلو له ویري څخه بې غمه شي.

په حقیقت کې د ورته زیرمي تجهیز او د پیســـو ســـاتل د تخصصي بانکونو له دندو څخه ګڼل کیږي.ځکــه که چیرته مالـــدار په خپل وخت د ځیني ملحوضاتو له کبله اقدام و نه کړي او د اړتیا په وخت کې د ضرورت وړ پیســـې له ځان سره و نه لري، ممکن هغه له زیان سره مخ شي چې په پایله کې له خپل شغل سره علاقه غوځوي اوپه دې توګه د ملي تولید سطحه زیانمنه کیږي.

پــه پرمختللیـــو هیوادونـــو کې د مالداري او غذایـــي اړتیاوو د تدارک په برخـــه کې د اړتیا وړ خدمات او اسانتیاوي په کوپراتیفونو کې تر سره کیږي. څنګه چې تر اوسه پوري په افغانستان کې ورته اســـانتیاوي شـــتون نه لري، نو له همدې کبله په کار ده چې د مالداري د فارم څښتن د خپلو څارویـــو د غذایـــي اړتیا د براورد او ســـنجش په برخه کې پوره پوهه ولـــري تر څو و کولای شي په مناســـب وخـــت کې د څارویو له غذایي اړتیا څخه ځـــان بې غمه کړي او د قیمتي په وخت کې د غذایي موادو د اخستلو له درکه د مصارفو له زیاتوالي څخه ځان و ژغوري.

په دې صورت کې باید زیاته پاملرنه د پروړي یا بوســـو اخســـتلو ته وشي ځکه ورته مواد د کال په یوه معین وخت کې ارزانه پیدا کیږي ، په داســـې حال کې چې له دې څخه وروســـته په اسانۍ سره نه پیدا کیږي.

یادونه کیږي چې د وښو د مصارفو د براورد په صورت کې یوه اندازه زیات و نیول شي، ځکه د غواګانو په هره ګله کې غویی او سخوندر هم شتون لري چې کلني غذایي برابره شي.

د مزد او مدیریت د مصرف په برخه کې ویلای شـــو چې براورد او ســـنجش یې اسانه ده او په ورته مصارفو کې نا اعلان شـــوي بدلون هم له یوه یا دوه فیصده څخه تجاوز نه شي کولای، خو د مالداري د فارم د نورو مصارفو په برخه کې باید له نهایت هوښـــیاري او دقت څخه کار واخســـتل شي. ځکه د مالداري د کاروبار په هره برخه کې له بې احتیاطي څخه کار اخستل د زیاتو خساراتو او زیانونو لامل ګرزي، ټول ضایعات او تلفات باید په خپل وخت سره و ســـنجول شي تر څو د غوا

ساتني د فارم د عوایدو او مصارفو تر منځ توازن برقرار وساتل شي.

باید پوه شــو چې د شــیدو او خوســیانو تولید د غوا ســاتني د فارم نهایي موخه تشکیلوي او کــه چیرتــه د بېلابېلو لاملونو له کبله غوا د شــیدو او بچې ورکولو وړتیــا و نه لري نو د ورته غیر اقتصادي څاروي ساتلو ته دې هیڅکله هم اجازه ور نه کړه شي، ځکه په ورته صورت کې بې ځایه مصارف واقع کیږي.

همدا شان هغه علتونه چې د غواګانو د وچیدلو لامل کیږي، باید په ګوته شي او طبیعي او غیر اجتناب پذیر نســبتونه باید په پام کی و نیول شي تر څو له عادي حالت څخه د هغوی د تجاوز په صورت کې د پروژې مدیریت له زیان او ضرر څخه وژغورل شي.

د غواګانود ساتنې په پروژه کې د تولیداتو د قیمت د تعینولو کړنلارې

هر مالدار باید د پروژې د تولیداتو د تمام شــد قیمت د تعینولو په برخه کې پوهه ولري او وپوهیږي چې له هر کیلو شیدو او غوښو څخه د هغه منافع یا ګټه څومره ده تر څو په خپل کار او شغل کې بریا تر لاسه کړي.

د مطلب د روښــانتیا لپاره فرض کړئ، یو مالدار چې د مزرعې لرونکی هم دی، متوجه کیږي چې په بازار کې د هغه د وښــو تر قیمت د شــیدو قیمت لوړ دی، او که و غواړي د غوا ســاتلو د خپل فارم د شــیدو تولید زیات کړي، نو کولای شي چې خپل ټول واښــه د غواګانو په تغذیه باندې مصرف کړي او د اړتیا په صورت کې یوه اندازه له بازار څخه هم واخلي

همدا شان که چیرته خپلې وچې غواګانې و پلورې، کولای شي د دغې لارې تر څنګ د هغو وښو له سپما څخه هم پیسې تر لاسه کړي چې په غیر اقتصادي غواګانو باندې مصرف کیدل.

یو بل مثال: فرض کړئ د مالداري د فارم څښــتن له ځان سره حســاب وکړ چې د خوسي یوې کیلــو غوښــې د تولید مصرف په بازار کې د غوښــې له قیمت سره یو ډول نــه دی او په اصطلاح اقتصادي نه دی، په دې صورت کې هغه کولای شي د خوســیانو ســاتلو ته ادامه ورکړي او یا خپل خوســیان د تولد په لمړیو کې په هغو کســانو باندې و پلوري چې د غوښې د پلورلو وړتیا یې لري، په دې صورت کې هم مالدار کولای شي خپل عواید اضافه کړي.

نو په دې توګه د یوې کیلو شیدو او غوښې د قیمت د تعین د روشونو په برخه کې د جزیاتو له یادوني څخه پرته ویلای شو چې: تر څو مو د غواساتني د پروژې د تولیداتو په تمام شد قیمت کــې د خیل عوامل په ســمه توګه نه وي پیژندلي، نه شــو کولای د تولیداتو قیمت په ســمه توګه تعیــن کړو.پوهیــږو چې هره تولیدي ماده د هغې د تولید لــه عواملو سره اړیکه لري او د یوه په قیمــت کــې بدلون د بل په هغه باندې اثر لري. د یوې کیلو شــیدو د قیمت د تعین په برخه کې

لکه مخکي ور نه یادونه وشــو کولای شــو د ګلې د تغذیې مصرف او نور واقع کیدونکي مصارف محاســبه کړو ، په دې صورت کې دیوه ســاده تناســب له مخې پوهیدلای شو چې د یوې کیلو په تولید باندې څومره مصرف راځي یعني د یوې کیلو شــیدو تمام شــد قیمت څومره ده او د هغو د پلور له درکه تر لاســه کیدوني عواید څو مره دي چې په دې توګه کولایشــو د خپل شغل وضعیت او اقتصادي دریځ معلوم کړو.

خو له دې ســاده طریقې څخه هر وخت کار نه شي اخســتل کیدی .ځکه یو شــمیر کارپوهان د مجموعې مصارفو د جزیاتو په براورد او ارزونه باندې عقیده لري چې په افغانســتان کې د پلې کیدلو وړ نه دی، خو هڅه کیږي چې ورته معیارونه په افغانستان کې هم تطبیق شي.

د دریيم څپرکي لنډیز

د پروژې اقتصادي او مالي ارزونه

له پروژې څخه د مفاد د ترلاسه کولو موثر عوامل په لاندې ډول دي:

۱. د پانګه اچوني مصارف

۲. د پروسې د جریان سرمایه ګذاري.

۳. عملیاتي مصارف

۴. حاصله عواید

۵. اقتصادي عوامل

۱. د دولت له نفوذ څخه منځته راغلي عوامل

د سرمایه ګذاري مصارف په لاندې ډول دي:

۱. د فابریکي د ځمکي مصارف

۲. د مهندسي او انجینري مصارف

۳. د ماشین الاتو او لومړنیو موادو مصارف

۴. د تولید او تجهیزاتو مصارف

۵. د پروژې د پیل مصارف

هغه اقلام چې جاري سرمایه تشکیلوي، په لاندې ډول دي:

۱. د لومړنیو مصرفي موادو مصارف

۲. د لومړنیو ذخیره وي موادو مصارف

۳. د پرسونل د حقوقو مصارف

۴. د اوبو، برق او ګاز مصارف

۵. د مصرفي امتعې مصارف

۶. د ذخیره يې امتعې مصارف

۷. مالیات

۸. قابل پرداخت مصارف

هغه اقلام چې له عملیاتی مصارفو سره تړاو لري، په لاندې ډول دي:

۱. عملیاتي مواد

۲. مصرفي مواد

۳. اولیه مواد

۴. د کاري ځواک مصرف

۵. ګډ مصرف

د پروژې حاصله عواید

۱. د امتعې د پلور د حجم عواید

۲. د امتعې د پلور د قیمت عواید

۳. د پروژي د باقیمانده ارزش عواید

د پروژې اقتصادي عوامل

۱. مالیاتي نرخونه

۲. د انفلاسیون یا تورم نرخ

۳. د سود نرخ

۴. د اسعارو د تبادلې نرخ

د پروژې اقتصادي ارزونه

۱. د پروژی د مفاد د لاسته راوړلو په موخه د مالداري صفت په برخه کې د معلوماتو راندي کول.

۲. د مورد نظر اقتصادي پروژي د اقتصادي موډل د طرحه کولو لپاره اقتصادي معلومات

د درېیم څپرکي پوښتنې

۱. د پروژي د موادو د پیدا کیدلو د موثرو عواملو نومونه واخلی؟

۲. د سرمایه گذاري د مصارفو نومونه واخلی؟

۳. د پروسې د جاري سرمایې په اړه معلومات ورکړئ؟

۴. په پروژه کې د رواني سرمایې د اړوند اقلامو نومونه واخلی؟

۵. عملیاتي مصارف توضیح کړئ؟

۶. د یوې پروژي اصلي موخه څه ده، نوم یې واخلی او په اړه یې معلومات ورکړئ؟

۷. د پروژي د اقتصادي عواملو په برخه کې معلومات ورکړئ؟

۸. د پروژي اقتصادي ارزونه په څو برخو کې مطرح کیږي؟

۹. د مالداري د یوې پروژي د تولیداتو د قیمت د تعین د بېلابېلو میتودونو په هکله معلومات ورکړئ؟

۱۰. د یوې پروژي د جاري مصارفو په باره کې معلومات ورکړئ؟

څلورم څپرکی

د پروژې د پیل او ابلاغ څرنګوالی

ټولیزه موخه:

د پروژې د ابلاغ او څرنګوالي د پیل په اړه معلومات.

د زده کړې موخې: محصلین به د دې څپرکي په پای کې لاندې معلومات ترلاسه کړي:

- د پروژې د لومړني قرارداد (موافقنامې) د اسنادو او مدارکو د مطالعې په هکله معلومات.
- له تقاضا کوونکو سره د ارتباطي کانالونو تنظیم.
- له تقاضا کوونکو سره د پروژې د نهایي جلسې تر سره کول.
- د پروژې د پلانګذارۍ تدوین.
- د پروژې د سازمان دهۍ تعین.
- د پروژې د طرحه کولو ابلاغ.
- په پروژه کې د همکارۍ او همغږۍ د روش چمتو کول.
- د پروژې د لومړنیو ارزونو تجزیه او تحلیل.
- د پروژې د زماني جدول چمتو کول.
- د انجینري، پلور، تولید او امتعې د تامین د پلانګذاري ملاحظه.

د پروژې د ابلاغ مراحل

پــروژه معمولاً (هغه وخت چې طرفین- آمر او اجراء کونکي د قرارداد له مخې توافق وکړي او د پروژې د ابلاغ مرحلې ته نږدې شي) د ابلاغیې له لیک یا leter of indent سره پیل کیږي.

د پروژې له ارجاع څخه وروسته د پروژې مدیر د ټیم د امر په توګه تعین کیږي او کار پیل کـوي. د پــروژې ابلاغ، د تحرک د ایجاد او د پروژې د پیل لپاره زیات فشــار واردوي. د پروژې د ابلاغ پړاوونه تحرک کوونکي دي.

د ابلاغ مهم پړاوونه

د لومړني قرارداد پراسنادو او مدارکو تجدید نظر

د پــروژې له ابلاغ څخه مخکې، اجــرا کوونکی خپل فني او اقتصادي وړاندیز او طرحه آمر ته وړاندې کوي. د پروژې د ابلاغ په برخه کې د پروژې مدیر دنده لري چې په دقیقه توګه د دغه پیشنهاد یا وړاندیز د چمتو کولو لپاره کافي وخت مصرف کړي. لومړنی وړاندیز ممکن د آمر د حضوري جلساتو یا رسمي یاداشتونو په اساس تعدیل شي، نو په دې اساس د لیکونو، استول شویو ټیلي فاکسونو، د جلساتو د صورتونو او حتی د تر سره شویو تلفونونو په څیر د لومړي وړاندیز د اړوند اسنادو دوباره کتنه د پروژې د مدیر دنده ده.

له دې څخه وروسته باید د بازارموندني له مدیر سره ناسته وکړي او د بدلونونو په اړه ور سره بحث وکړي او د پروژې د امر له تعین کیدلو وروســته هغه له خپلو نظریاتو څخه خبر کړل شي. همدا شــان ضروري ده چې د تغیراتو د نهایي کولو او د لمړني پشــنهاد په طرحه باندې د هغوی د تاثیراتو او د کارې مســؤلیت په برخه کې د پروژې مســؤلانو ته د مذاکره کوونکي ټیم په تو ګه د لومړني پشنهاد طرحه وړاندې شي.

له پیرودونکي سره وروستۍ ناستې تر سره کول

د پروژې له ابلاغ څخه وروسته ، باید دپروژې مدیریت له امر سره نهایې جلسه تر سره کړي او د کنټرول د یوه لست پر اساس د خپل ځان او امر تر منځ د ګډ توافق په برخه کې ډاډ تر لاسه کړي. معمولاً د مذاکري صورت او د کنټرول لست لاندې موارد په بر کې نیسي:

۱. د کار او خدمت شرحه.
۲. د پروسې د پلان او طرحه جوړوني اساس او ضوابط.
۳. د پروژې د پلان اړوند اطلاعات.
۴. مهندسي او انجینري.
۵. تهیه او تدارکات.
۶. .تولید.
۷. اداري روشونه.

د تصدي له آمر سره د ارتباطي کانالونو تنظیم

د پروژې مدیر باید د پروژې د کارونو د کنټرول لپاره د پروژې له مسؤلینو سره د اړیکو سیستم تنظیـم کـړي. د پروژې مدیر ته پــه کار ده تر څو له آمر، د بازارموندنــې، خرڅلاو او انجینري له برخــو سره اړیکــې ولري او د معلوماتو د را غونډولو په موخه له مختلفو افرادو سره پراخو اړیکو ته دوام ورکړي.

خو د پروژې مدیر د پروژې د کنټرول په موخه باید د اړیکو یو ځانګړی سیستم تنظیم کړي تر څو د پروژې د کنټرول په دوران کې لازیم کنټرول و لرلای شي. د دې کار لپاره ضروري ده چې د پروژې مدیــر د پــروژې له امر سره د ځانګړو اړیکو د لرلو لپــاره ځانګړی واحد کس و ګماري. د دې مفهوم مطلب دا دی چې د پروژې له مختلفو برخو سره د پروژې د امر اړیکي برقرا وســاتل شي او هر ډول فعالیتونه یا خو د پروژې د مدیر په حضور کې او یا د ټاکل شوي اداري په حضور کې تر سره شي.

د پروژې لپاره د محاسبې د کودونو برقرار کول

د حسابونو د کوداېښودنې د یوه جامع سیستم شتون د پروژې د مدیریت لپاره خورا ضروري دي. د کود نمبر سیستم، د فني اسنادو، پلانګذاري، حسابې او اداري راپور ورکولو د تشخیص په توګه ، چې له انجینري، تهیه او تدارکاتو څخه په استثنا چمتو کیږي، د پروژې په منظم کنټرول کې مرسته کولای شي.

معمولاً د کود نمبر اســتندرد سیستم شــتون لري چې د یوې ځانګړي پروژې تجهیزات، مواد او خدمات تر پوښــښ لاندې نیسي. هغه مهم موارد چې هر وخت د کود نمبر تر سیســتم لاندې نیول کیږي په لاندې ډول دي:

۱. د موادو او تجهیزاتو تعین.
۲. د فني اسنادو شمیرنه، فني مشخصات، اطلاعاتي پاڼي او نقشې.
۳. د امتعې او موادو د پلور کود نمبر.
۴. د انجینري، خرید او تولید د فعالیتونو د مهالویش جدول.
۵. د ماشین آلاتو، تجهیزاتو، موادو او خدماتو برآورد.
۶. د انساني قوې د کار ثبتول (په مرکزي اداره او د پروژې په محل کې، د ټایم شیټ په مخ باندې).
۷. د کار او د پروژې د قلمرو د تغیراتو ثبت.
۸. د پروژې او قیمت ګذاري محاسبه.
۹. د پروژې مصارف او د پروژې د پرمختګ راپور.

په دې برسیره، یوه ستره پروژه باید د مختلفو محلونو یا کارخانو په اساس دراپور ورکولو او کنټرول په برخه کې د اسانتیا د را منځته کولو په مقصد په کوچنیو پروژو و ویشل شي. البته باید هڅه وشي چې فرعې پروژې تر ټولو کم حد ته ورسیږي تر څو د کنټرول نظام او راپور ورکول اسانه شي.

د پروژې د پلانګذارۍ تدوين

د پروژې د پلانګذارۍ لپاره اړينه ده چې د پروژې موخه واضيحاً څرګنده شي تر څو تصميم و نيول شي چې څه کول په کار دي ؟ بايد کوم فعاليت ترسره شي او د پروژې لپاره څومره وخت ته اړتيا ده؟

له پخوانيو څلورو مراحلو وروســته د پروژې مدير بايد د پروژې پلان چمتو کړي. په دې پلان کې بايد اهداف او فعاليتونه مشــخص شوي وي. د پروژې چمتو شوى پلان په غوره توګه د لاندې دندو په تر سره کولو کې مرسته کوي:

۱. د پروژې له مدير سره د پروژې د اړتيا په تشــخيص او د هغوى د پوره کولو او عملي کولو په برخه کې مرسته کوي.

۲. د کار د تر سره کولو لپاره د انساني قوې لاربښوونه کوي.

۳. د پــروژې لــه مدير سره د پروژې د تجديد نظر او بر رسي او د لازمو اقداماتو د تر سره کولو په برخه کې د لا رښود په توګه مرسته کوي.

د پــروژې د پــلان پروګرام معمولاً له تيرو اطلاعاتو، د اجرا کونکــي او امر د کار او خدماتو له شرحي،د انجينرانو، مشاورينو، او اجراکونکو په څير له ټولو دخيلو غاړو سره د کاري اړيکو له تامين څخه عبارت دى او د نهايي قرارداد د تنظيم، حقوقي او مقرراتي مسايلو لپاره اساس ګڼل کيږي.

په دې برســيره، دمختلفو واحدونو د محاســبې سيســتم، ژبه، د آمر د مشــارکت او مسؤليت ميزان، د آمر په واســطه د پروژې د سرمايه ګذاري او طرحه جوړوني فلسفه، د مهالويش ستونزي، د پروژې اجراء کيدل او د کنټرول او راپور ورکولو روشونه مشخص کوي.

همــدا شــان د پروژې پلان د انجيــنري، تدارکاتو، توليــد، عملياتو او مالي چــارو په څير د يو لــړ ځانګړيــو برخو لرونکى دى. د مثــال په توګه د مالي برخي په پلان کې مالي ترتيبات، د پيســو مديريت، مالي محاسبه او حساب ورکونه شامله ده . په همد توګه د مختلفو برخو لپاره فرعې پلان هم تعين او تنظيم کيدلاى شي.

د پروژې د ادارې ټاکل

ډيــرى وخت د پروژو تعهد کوونکي او اجرا کوونکي په وظيفه اى توګه ســازماندهې کوي او په ورته ســازماندهې کې د انجينري، تدارکاتو او توليد په څير دندي په نظر کې نيول کيږي. يوه معمولي سازماندهي د پروژې له ابلاغ سره د دندو ښوونه کوي او د هري پروژې عملياتي مديران په خپله برخه کې د پروژې د اجرا لپاره د لار ښــووني دنده پر غاړه اخلي او تر خپل لاس لاندې منابع د خپل هدايت تر امر لاندى راولي.

د کاري ټيم تشکيل د پروژې د مدير لومړنۍ دنده ګڼل کيږي او په لومړى سر کې لاندې کسان په دندو ګمارل کيږي:

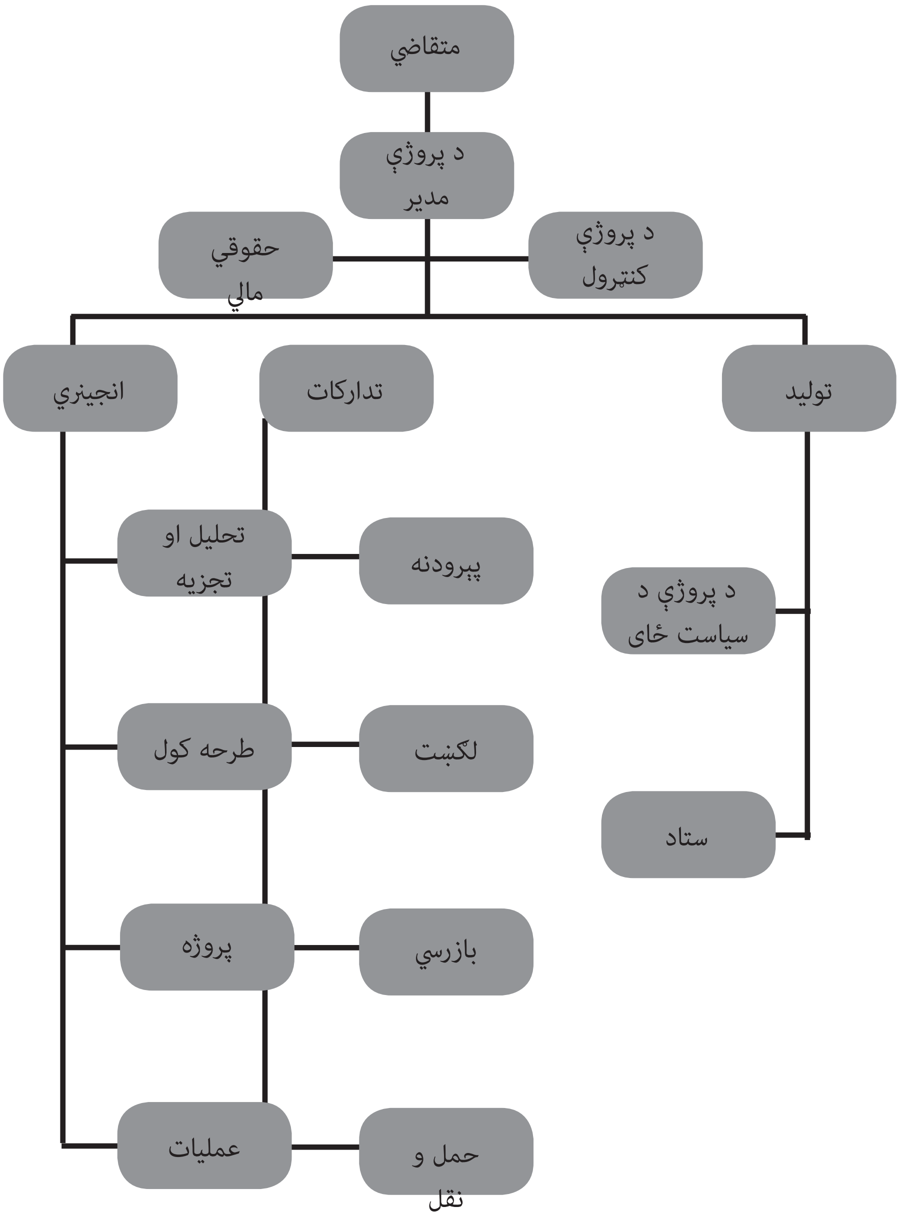
۱. د پروژې مدير

۲. د پروژې د انجینري د څانګې مدیر
۳. د پروژې د جمع آوري مدیر
۴. د پروژې د مهالویش او کنټرول مدیر
۵. د انجینري د مصارفو د برآورد مدیر
۶. د تهیې او تدارکاتو مدیر
۷. د تولید مدیر

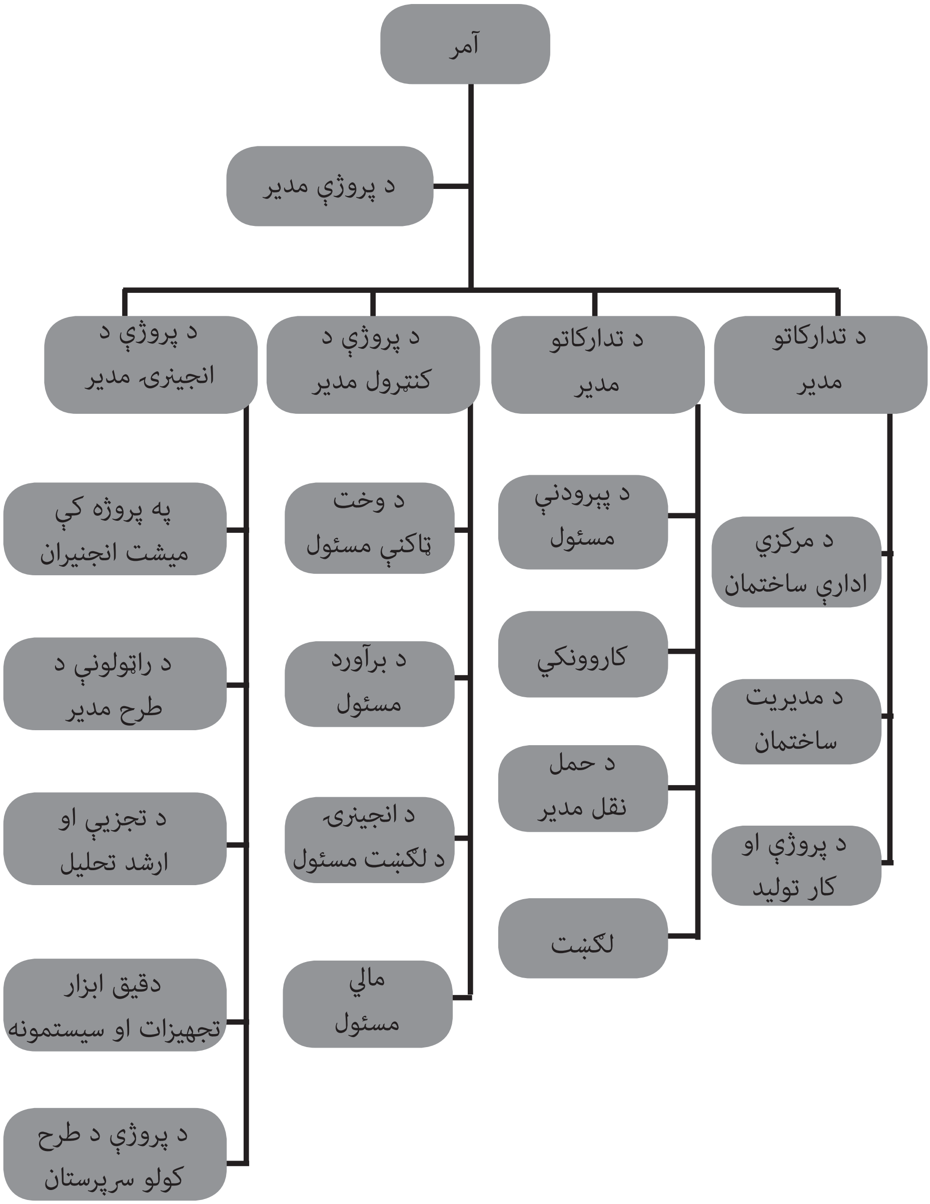
دغـه ټیـم د پروژې د اجـرا د پلانونو په تدوین او چمتو کولو کې ګـډون کوي او د پروژې له پراختیا سره سم نور کسان په اړینو دندو باندې ګمارل کیږي.

د دندې پر اساس سازمان ورکونه

د شغل او وظيفې پر اساس سازمان ورکونه



د دندې پر اســاس ســازمان ورکونه، په هغه صورت کې چې د پــروژې د مديرانو په واک کې منابع مشخص شوي وي.



د پروژې د کاري ټيمونو پر اساس سازمان ورکونه

د پروژې د ټيم غړي د پروژې مدير او کارکوونکو ته د کيفيت استندرد او طريقو لپاره راپور ورکوي.

د کار امر
د موسسې مدير
د پروژې ټيم
د توليد برخه
د تدارکاتو برخه
د انجينرۍ برخه
د پروژو برخه
د پروژې مدير
د مهالوېش کارپوه
د براورد کار پوه
د انجينرۍ مصرف کار پوه
د پروژې انجينرۍ مدير
د عملياتو مدير
د تحليل او تجزيې کار پوه
د طرح ريزۍ سرپرستان
د تدارکاتو مدير
د توليد د مرکزي کارکوونکو همغږي کوونکي
مالي مدير
د توليد مديران
د توليد مرکزي کارکوونکي
خريد
مصرف
د حمل او نقل بازرسي
د پروژو انجينري
د عملياو انجينر
د سيستم او تجهيزاتو د تحليل او تجزيې انجينر
د الکترونيک، ساختماني چارو او پايپونو د طرحې انجينر
د پروژې مدير
مهالوېش
انجينري
د انجينرۍ مصرف
وظيفوي واحدونه د مهارتونو مرکزونه دي د ټولو پروژو لپاره د تجزيې، پراختيا، کيفيت او سټنډرډ د ساتنې د طريقو لرونکي دي
مالي واحد

د اداري په دوران کې د پروژې دوروستۍ دورې د جلسې ترسره کول

د پروژې د کار د شرحې له تعریف څخه وروسته په لومړني مناسب فرصت کې د پروژې مدیر د پروژې له غړیو سره نهایي ناسته تر سره کوي. په دې ناسته کې د خرڅلاو او بازار موندنې مدیران د پروژې د نهایي کولو نېټه اعلانوي او د پروژې له ابلاغ څخه تر اعلان پورې د مذاکراتو په اوږدو کې مهم ټکي او طرحه شوي اساسي پوښتنې آمر ته وړاندې کوي. له دې وروسته د پروژې مدیر د پروژې د پلان یادونه کوي او د یوې ګډې فضا او مشترک درک د را منځته کولو په موخه د پروژې اهداف او لمړیتوبونه ابلاغ کوي او د مطرح شویو پوښتنو په وړاندې ځواب وایې.

د پروژې د طرحې مطابق د اړوند وپرداختونو ورکول

د پـروژې مدیـر د پروژې د طرحې پـه موخه د اړتیـا وړ پرداختونو د بشـپړتیا لپاره فورمې تنظیمــوي. دغه فورمې د انجینري د عملیاتو په واســطه طرحه او چمتو کیږي، لاندې موارد په بر کې نیسي چې باید د آمر له لوري تصویب شي.

١. د ذخیره یې موادو اړوند معلومات او اطلاعات
٢. د فني تولید د مشخصاتو اړوند معلومات او اطلاعات
٣. د انرژي، اوبو، بریښنا او کیمیاوي موادو سیستمونه
۴. الکترونیکي سیستمونه
۵. د باطله موادو دفع او چاپیریال ساتنه
۶. جوي یا اقلیمي شرایط
٧. د ځمک پیژندنې او خاوري اړوند معلومات
٨. کارځای ته د رسیدګي په برخه کې معلومات
٩. اوبو ته د لاس رسي په اړه معلومات
١٠. د پروژې د طرحې په اړه عمومي معلومات
١١. د اړتیا وړ اجازه لیک او تصویب نامه
١٢. طرح شوي ستندردونه او کد.

د چمتو شوي طرحې ابلاغ

د انجینري، تدارکاتو او تولید له طرحي څخه مخکې باید را غونډه شوي طرحه بشپړه شي، او

د پروژې د عمومي مهالویش جدول په پوره دقت سره چمتو شي. په دې اساس دغه کارونه باید د شونتیا تر بریده په چټکتیا سره تر سره شي. یاده شوي طرحه جوړونه لاندې موارد په بر کې نیسي:

۱. د پروسې د بهیر ظآهري شکل طرحه کول.

۲. د موادو را غونډول

۳. د را غونډ شویو موادو مشخصات

۴. د انرژۍ د مصرف د سیستمونو مفهوم

۵. د چاپیریال ساتني سیستمونه

د پروژې په طرحه جوړونه کې د اړتیا وړ عمومي اقلامو جدول

۱. د لومړنیو منځنیو موادو او تکمیل شوي تولیدي امتعې په هکله معلومات

۲. د مصرفي او کیمیاوي انرژي او مصرفې موادو په هکله معلومات

۳. د عملیاتو د ډاډمنتوب په هلکه معلومات

۴. د ځای په ځای کیدلو او ذخیره کولو په هکله معلومات

۵. د حمل او نقل او تحویل امکانات

۶. د ژغورنې اړتیاوې او تعمیر

۷. امنیتي اړتیاوې

۸. د ممکنه بېلابېلو بدیلونو د ارزونې لپاره اقتصادي معلومات

۹. د انرژي مصرف او د مصارفو د سنجش عوامل

۱۰. د تجهیزاتو د طرحه جوړونې حقیقي دلایل

۱۱. د سیستمونو د بیلتون حقیقي دلایل

۱۲. د چاپېریال ساتنې په هلکه ملاحظات

۳۱. د الکترونیکي او دقیقو ابزارو طرحه ریزي

۱۴. د تعمیراتو او امنیتي پوښښونو حقیقي دلایل

۱۵. ارتباطي اړتیاوې

۱۶. د خطر پر وړاندې له امکاناتو او تاسیساتو څخه ساتنه

۱۷. د تجهیزاتو طرحه ریزي

د پروژې د همغږۍ د کړنلارې چمتو کول

د پــروژې د همغږۍ کړنلاره باید د پروژې د مدیــر له لوري له چمتو کیدلو او وړاندې کیدلو وروسته د آمر له لوري تصویب کیږي.

په ورته کړنلاره کې لاندې مطالب تر غورلاندې نیول کیږي:

۱. د وظایفو عناوین او شمیر
۲. قراردادي معلومات
۳. د پروژې د کار شرحه
۴. د آمر دندې
۵. مکالماتي او ارتباطي میتود
۶. مصوبات.
۷. انجینري.
۸. تدارکات.
۹. ساختمان.
۱۰. د پروژې عملیات او شرحه
۱۱. د پروژې محاسبه او شرحه
۱۲. د گذارشونو تهیه کول او د پروژې کنټرول .

د پروژې د لومړنیو براوردونو تجزیه او تحلیل

د پروژې له ابلاغ څخه وروســته د پروژې مدیر په ساده شکل د پروژې دساده براورد وړاندیز کوي. په دغه براورد کې چې د پروژې له ابلاغ څخه د مخه وړاندې کیږي، ممکن د فعالیت حجم، د ترسره کیدونکو هڅو اندازه او د اعتماد میزان توپیر ولري.

یاد شوی براورد د دورې په پیل کې کولای شي، د مرکزي دفتر د مصارفو، تجهیزاتو، خامو موادو، انســاني قوې، د تولید د مرحلې، د امرینو د مصارفو او داســې نورو په هکله معلومات چمتو کوي. دغه براورد یوه تقریبي محاسبه ده خو د دقیقو محاسباتو لپاره د اساس بڼه لري.

کله چې چمتو شــوې طرحه جوړونه تصویب شي، د براورد مدیر د کنټرول د آمر لپاره لومړنی بــراورد چمتو کوي. دغــه براورد د تجهیزاتو، د مرکزي دفتر د مصارفو، لومړنیو موادو، د تولیداتو د اړتیا وړ قوې او د شرکت د غیر مســتقیمو مصارفو لپاره د بودجې د چمتو کولو اساس گڼل کیږي.

همدا شــان دغه براورد د اجراء په وخت کې د پروژې د لومړنيو مصارفو د کنټرول اســاس ګرځي. د ياد شوي براورد له مخې د پروژې په اجراء کې د فعاليتونو مصرف له بودجې سره مساوي وي.

د پروژې د لومړني مهالويش د جدول چمتو کول

د پروژې د ابلاغ يوه مهمه مرحله د مهالويش د جدول له ابلاغ او چمتوکولو څخه عبارت ده. که چيرته تر اوسه پورې پروژه تعريف شوې نه وي، تر څو د اړتيا وړ مواد تعين شي، لاندې مواردو د تحقيق لپاره لمړنی مهالويش چمتو کيږي:

۱. د کليدي فعاليتونو او د هغوی د تر سره کيدلو د وخت تعين

۲. د پلانګذاري او لومړنۍ بودجه بندۍ چمتو کول

۳. د مهمو او اساسي فعاليتونو لپاره د مهالويش د جدول تعين او چمتو کول

۴. د مهمو او اساسي موادو، اقلامو او تجهيزاتو تعين

د دې ارزونې لپاره چې لومړنی مهالويش تر کومه بريده د حصول وړ دی، لومړنی براورد خورا مهم دی. دغه عمل د پروژې په اجراء کې د اړتيا وړ کار کمې حجم په تعين شــوي زماني چوکاټ کې مشخص کوي. د لومړني مهالويش له بررسي سره د پروژې مدير بايد د مالي تصويب د مراحلو، د مقرراتو اوضوابطو د تصويب د مراحلو، انساني قوې ته دلاس رسي د اړوند ستونزو، جوي مشکلاتو او داســې نورو پــه څير له احتمالي تاخيراتو څخه خبر واوسي او د هغــوی لحاظ وکړي او په خپل وخت د پروژې د اجراء په اړه د ډاډ تر لاسه کولو په موخه د مهالويش له جدول سره يو ځای بايد پروژې د پيل د مهالويش جدول هم چمتو او ابلاغ کړي.

په دغه جدول کې هغه فعاليتونه شــامل دي چې بايــد د پروژې د پيل او ابلاغ له نېټې څخه وروسته تر ۳۰ يا ۹۰ ورځو پورې تر سره کيږي.

د انجينري پلان بيا کتنه يا تجديد نظر

د انجينرۍ چمتو شــوی پلان چې د انجينرۍ مدير په واســطه چمتو شوی وي، لاندې موارد په بر کې نيسي چې بايد د پروژې مدير يې له انتشار او ابلاغ څخه د مخه بيا کتنه او ارزونه وکړي:

۱. د انجينري کار شرحه

۲. د پروژې د مختلفو واحداتو د مجموع د طرحه ريزۍ اساسات

۳. د طرحه جوړونې او انجينري ارزونې

۴. د ژغورنې، تعميراتو، د سيستمونو د اعتبار او انعطاف پذيرۍ اړتياوې

۵. د موادو د انتخاب شاخصونه

۶. د انجینري اقتصاد او د طرحه جوړوني حقیقي دلایل

۷. د طرحه جوړوني مشخصات او ستندردونه

۸. مقرارت او ضوابط

۹. د تجهیزاتو ډیزاین کول او د کارخانو داخلي طرحه ریزي

۱۰. د پروژې اړوند د انجینري ستونزي.

د پروژې د تدارکاتو د پلان بیا کتنه یا تجدید نظر

د پروژې د ابلاغ په مرحله کې د پروژې د تدارکاتو دمدیر لومړنۍ دنده دا ده چې د پروژې د تدارکاتې برخې لپاره د تدارکاتو پلان چمتو کړي. دغه پلان لاندې موارد په بر کې نیسي:

۱. د پروژې د تدارکاتو حقیقي دلایل

۲. د موادو او تجهیزاتو په څیر مهم او اساسي اقلام

۳. د پورتنیو اقلامو د منابعو احتمالي تامین

۴. هغه اقلام چې کولای شي تر ټولو منابعو پراخ او له ټولو منابعو څخه چمتو کیږي

۵. د مصرف او کمیت د مبانیو تعین

۶. د هغو شرکتونو اومنابعو شمیر چې باید د مناقصې یا استعلام له لارې دعوت کیږي

۷. د اخستلو د محلي، ملي او نړیوال سیاست تعین

د تدارکاتــو پــلان چې د پروژې د مدیر له لوري تجدید نظر او ارزیابې کیږي، باید د پروژې د امر له لوري تر ابلاغ او انتشار د مخه په تصویب ورسیږي.

له پورتنیو اقداماتو وروسته باید د تدارکاتو تفصیلي روشونه چې د خرید فورمې او د اړتیا وړ مدارکــو د معاملاتــو آئین نامه، د ورته مدارکو د تصویــب او توزیع ډول، او د خرید د کوډ ګذاري سیســتمونه پکې شــامل دي، چمتو کیږي. همدا شــان له پورتنیو دوو پلانونو سره باید د تامین د منابعو تصویبې فهرســت هم چمتو شي چې دغه فهرســت یا لیک لړ د عرضه کوونکو شرکتونو د تجهیزاتو او موادو د کوډ ګذاري او تیرو تجاربو پر اساس تنظیم کیږي.

د تولیدي پلان تجدید نظر یا بیا کتنه

د تولید چمتو شــوی پلان باید د تولید د همغږۍ د ډلي له لوري تر ابلاغ او انتشــار د مخه د

پروژې د مدیر له لوري تجدید نظر شي. په ورته تجدید نظر کې باید لاندې ټکي په پام کې و نیول شي او د پــروژې مدیــر ډاډمن شي چې دغه پلان د پروژې اړتیــاوي تامین کولای شي. د ورته پلان چټک چمتووالی پر خپل وخت د پروژې له اجرا او د تولیدي تصدۍ له تجهیز سره مرسته کوي.

۱. د کارځای یا تصدي او د هغې د اړوند چاپیریال مطالعه او بررسي.
۲. د کارځای، د تګ را تګ د لارو او اقلیمي شرایطو اماده کول.
۳. د تولید اضطراري امکانات.
۴. د اړتیا وړ درنو تجهیزاتو څیړنه
۵. د تولید د اړتیا وړ تجهیزات.
۶. د نصب د لومړیتوبونو له مخې تجهیزات او امکانات
۷. د تولید میتودونه او روشونه
۸. د اړتیا وړ موادو تحویل
۹. د تولید او مونتاژ برخې
۱۰. تولیدي تصدیاني، او د هغوی داخلي او باندني تجهیزات
۱۱. د تولید د مرحلې اداره او انساني قوه
۱۲. په تصدي کې کنټرول او بررسي
۱۳. د تصدي امنیتي میتودونه
۱۴. د اتحادیو او سندیکاؤ اړوند مسایل او مقررات
۱۵. ممکنه انساني قوه او د استخدام پلان
۱۶. کارګرۍ اړیکې
۱۷. د انساني قوې لپاره اداري منازل
۱۸. د تولید له فرعي اجراء کوونکو سره د قرارداد تنظیم
۱۹. محلي مقررات او اجازه لیکونه
۲۰. د تولید پلان ګذاري، مهالویش او د مصرف کنټرول

د دې مرحلې په پای کې په واقعیت کې پروژه ابلاغ شوې بلل کیږي. په هغه صورت کې، چې د پروژې مدیر او نور همکاران خپلې هڅې د پروژې سره او سم ابلاغ لپاره لارښوونه کوي.

د انساني قوي د مصرف له مخې د پروژې د براورد محاسبه

د هرې پروژې د اجرا لپاره د تولید او انجینري د برخې اجرا کوونکي باید مناسب مقدار پیسې مــصرف کــړي تر څو پروژه د مهالویش مطابق تنظیم شي . پــه ورته بهیر کې لاندې برخي په نظر کې نیول کیږي:

۱. نفر/ ساعت د انجینري په برخه کي

۲. نفر/ ساعت د تولید په برخه کې

۳. نفر/ ساعت د نصب په برخه کې

۴. نفر/ ساعت د پروژې د مرکزي دفتر او اداري مصرف په برخه کي

نو په دې توګه ویلای شــو چې د پروژې د اجرا او پرمختګ لپاره د هغې پیســې د مهالویش مطابق (نفر/ ساعت) له مخې مصرف شي.

لــه اتــلاف یا بې ځایه مــصرف څخه د مخنیوي په موخه باید د پــروژې تر پیل د مخه لاندې کارونه تر سره شي:

الف: باید طرحه جوړونه صورت و نیسي

ب: باید ستندرد تجهیزات تولید شوي وي

ج: باید په ذخیره کې د اړتیا وړ لومړني توکي شتون ولري

د: د انجینرۍ او تولید د برخې پر طرحه جوړونه کې باید نفر/ ساعت مصرف شي

هـ : باید د موادو ځای په ځای کول او انتقال په چټکتیا سره تر سره شي.

د تر لاسه شوي ارزش د مفهوم له مخې د پروژې د مصارفو محاسبه

د تر لاســه شــوي ارزش یا«EVC[1]» مفهوم په هر وخت کې د پروژې د پلان شــوي بودجې پر اساس د پروژې د اړوندو فعالیتونو او تر سره شوي کار له اندازه ګیري څخه عبارت دی.

دغــه مفهــوم د لومړي ځل لپاره د امریکا د انرژۍ د وزارت له لوري د ډېرو له ســکرو څخه د انــرژۍ د تولید په برخه کې وکارول شــو چې زیاتره ســتر شرکتونه نــن ورځ هم له دغه فن څخه استفاده کوي.

EWC د دریو لاندنیو شاخصونو په واسطه:

---

1 -Earned Value Concept.

۱. د تر سره شوي کار واقعې مصارف «ACWP» يا

The Actual Cost for Work Performed.

۲. د تر سره شوي کار لپاره بودجه شوي مصارف «BCWP» يا

Budget Cost for Work Performed.

۳. د کار د مهالويش لپاره بودجه شوي مصارف «BCWS» يا

Budget Cost for Work Scheduled.

د P.M.S[۲] ټول عوامل له دغو دريو شاخصونو څخه تر لاسه کيږي

2-2-4 : د ډلبنديو تعريف

د کار د ويش ډول يا «WBS» يا «Work Break Down» د راپور ورکولو لپاره هم يوه طبقه بندي جوړوي . د راپور ورکولو دغه طبقه بندي د پروژې د مديريت د کنټرول لپاره کارول کيږي

د «E.V.C» يا «Earned Value Concept» روش لپاره د مخکي ذکر شــويو دريو شــاخصونو يعنى ACWP , BCWP و BCWS څخه استفاده کيږي.

د وخت او مصرف د عواملو دسيستم له مخې د پروژې د مصارفو د مهالويش تعين

په بشــپړه توګه انجينري شرکتونه او اجرا کونکي د مصرف او مهالويش د کنټرول د سيســتم د معيار يا Cost Schedual Control System Criteria په واســطه ارزيابې کيږي. په دې برســيره دغه سيســتم دې ته اړتيا لرى چې د پروژې کنټرول د کار د قلمرو، د کار د شرحي، مهالويش، د بودجــې د براورد، د پروژې د تخنيکــي پرمختګ او د واقعې مخارجو په څير له يو لړ عواملو سره اړيکي پيدا کوي. په پورتنيو عواملو کې د هر يوه تغير او بدلون بايد ارزيابې شي تر څو يو په بل او د کار په عمومي بهير باندې د هغوی تاثيرات و ارزول شي.

د C/s.c.s.c روش يا ميتود په هغه وخت کې زيات ګټور ده چې لاندې موارد شتون ولري.

په هر حال کې بايد پآملرنه وشي ياد شــوي روش يو عادي او معمولي روش دی او يو دقيق او کره روش نه ګڼل کيږي .

۱. نامناسب روشونه او له تيروتني ډکه پلانګذاري.

۲. د پروژې د کار د شرحې په تعريف کې ستونزه.

۳. د عملي اندازه ګيري لپاره د موثر سيستم نه شتون.

۲ -Performance Measurement System.

۴. د پروژې د بودجې او مهالویش تر منځ د منطقي اړیکو نه شتون

۵. د براورد شوي بودجې او واقع شویو مصارفو تر منځ د ثبات د اړیکو نه شتون.

۶. د مسؤلیتونو او اختیاراتو په تغیر او بدلون باندې د کنټرول نه شتون.

۷. د پروژې د بشپړتیا لپاره بې اثره سنجشونه

لکه مخکي چې و ویل شــول، د «C/s.c.s.c عوامل په پنځو اساسي برخو چې له سازمان دهې، پلانګذاري، بودجه بندي، حسابداري، تحلیل او تجزیې او تجدید نظر څخه عبارت دي، ویشل کیږي چې له هر یوه څخه یې لنډه یادونه کوو:

الف- سازمان ورکونه: چې د لاندې مراحلو لرونکي ده:

۱. د کار، ماموریت او دندو تعین .

۲. په موظفو ډلو باندې د دندو ویش.

۳. د دندو د سرپرستې سطحې تعین.

۴. د دندو د هر پوړ د صلاحیتونو او مسؤلیتونو تعین.

۵. د وظایفو د پوړونو تر منځ د اړیکو تعین.

۶. د مشاغلو او دندو د شمیر تعین او طبقه بندي.

ب: پلانګذارى او بودجه چې د لاندې مراحلو لرونکي ده:

۱. د کار مهالویش.

۲. د بودجې جوړوني برآورد

۳. د اصلي اندازه ګیري او عملي اجرآتو د کرښو تعین.

۴. د کار او د مسؤلیتونو د تعویض څارنه

ج: «حسابداري» چې د لاندې مراحلو لرونکې ده:

۱. د واقعې مصارفو ثبت کول.

۲. د عملي اجرآتو اندازه ګیري.

د: تحلیل او تجزیه چې د لاندې مواردو لرونکي ده:

۱. د پلان شــوي کار د پرمختګ پرتله کول، تر لاســه شــوي ارزش او واقعې مصارف ACWP BCWP BCWS

۲. گزارش او نظارت.

C/Scsc معلوماتــو تــه لاس رســی د پروژې د تغیراتو د کنټرول بنســټ جــوړوي او د اړینو راپورونو د چمتو کولو او نظارت د اسانتیا لپاره اطلاعاتو، اسنادو او مدارکو ته اړیتا لري.

دغه اطلاعات لاندی موارد په بر کې نیسي:

الف: د بودجې او واقعې اجراآتو ترمنځ توپیر.

ج: د غیر مسؤلو کسانو له لوری د قرار داد به مفاد کې د هر ډول بدلون او تغیر ممنوعیت.

د : د اجرا کوونکو په اړه ټولو اطلاعاتو ته د آمر لاس رسی.

د پــروژې د پلانګذارۍ لپــاره لــه «Responsiblities Assignment Matrix» متریکس څخه استفاده کول.

هغه مهم مسایل چې د یوې پروژې د بریالیتوب تضمین کوي په لاندې ډول دي:

۱. د پروژې د اجرا لپاره پلانګذاري.

۲. د اړیکو تامین او په تدوین شوي پلان باندې د پروژې د ټولې انساني قوې پوهیدل. د پلان د لیکلو لپاره کولای شو د لاندې جدول له «Matrix» څخه استفاده وکړو.

د پروژې د پلان دطرحه کولو په وخت کې باید د عملیاتي پلانګذاري آتو مراحلو ته پام وشي:

۱. د پلان د طرحې د Matrix چمتو کول او د عملیاتي عواملو مشخص کول.

۲. د اینډکس کارتونو یا «Index» چمتو کول او شمیر ګذاري.

۳. د Matrix د هرې برخې لپاره د عمومي پلان چمتو کول.

۴. د اعلاناتو په تابلو باندې د پلانونو نصب کول.

۵. د اعلاناتو په تابلو باندې د عمومي پلانونو نصب کول.

۶. د پلان کتبي کولو او رسمي کول.

۷. د تعقیب یا بیا کتني د میتود چمتو کول.

۸. د اجرایې پلان چمتو کول.

د عملیاتو پراوونه: لاندې مسایل په پلان کې ځای پر ځای کیږي «5W + H»:

What = د پروژې تعریف او د کار شرحه.

Why = د پروژې له اجرا څخه زموږ موخه

When = اصلي کارونه او لومړيتوبونه.

How = اصلي پريکړې او د هغوی مسؤلان.

Who = رسمي اداره او د پروژې مسؤول.

Where = د پروژې ځای .

د پروژې د کنټرول ښه والی

د پروژې په اړه د ښــو معلوماتو د تر لاســه کولو او اړين کنټرول د را منځته کيدلو په موخه د عمومي انجينري د مديريت له سيســـتم يا «GEMS» يا «General Engineering Management System» څخه استفاده کيږي. دغه سيستم د پروژې د طرح ريزي په وخت کې مشتريانو ته د واقعې پروژې د مديريت د خدماتوپه اړه معلومات ورکوي.

ضمناً دغه سيســـتم ته پـــه هر وخت کې تغير ورکول کيـــدی شي. GEMS د وخت کنټرول، د اســـنادو کنټرول، د بودجې کنټرول،د انساني قوې ســـنجش او د پروژې د فزيکي پرمختګ راپور په خورا ساده سيستم کې ترکيب کوي. ورته سيستم ته لاس رسی د کنټرول پروسه غښتلې کوي او د يوې ټوليزې معلوماتي سټې رول لري.

G.E.M.S د کود ګذاري د سيستم د تطبيق له لارې تر سره کيږي، چې دغه کوډونه په لاندې ډول دي:

۱. هغه کُد ګذاري چې د نل دواني د خطونو- مخازن مشخص کوي: Discipline Code.

۲. هغه کُد ګذاری چې نا بشپړې شوي دندي مشخص کوي لکه د محاسباتو طرحه جوړونه او کنټرول = Function Code.

۳. هغه کُد ګذاري چې د فعاليتونو موقعيت مشخص کوي لکه د مخازنو او جنراتورونو د نصب موقعت = Area Code.

۴. هغه کُد ګذاري چې ځانګړي اسناد مشخص کوي، لکه نقشې، ځانګړي فورمې او داسې نور = Document Code.

۵. هغه کُد ګذاري د هر فعاليت روزنيز موقعيتونه د هغوی د اهميت د نښانی کولو په موخه بيانوي = Sequence Code .

۶. هغه کُد ګذاري چې د شته اسنادو د تجديد نظر د وضعيت ښودنه کوي = Revisions Code.

۷. هغه کُد ګذاري چې پرســـونل، خامو موادو او داســـی نورو په څير ځانګړي مصارف په نښه کوي = Cost Type Code

د فزيکي پرمختګ او قوې د براورد، د راپور چمتو کول په ورته وخت کی کولای شي د پروژې د مديريت لپاره د کنټرول اساسي معلومات منځته راوړي.

د کنټرول لاندې شــاخصونو څخه د اطلاعاتي پايګاه او G.E.M.S د معلوماتو د محاســبې په برخه کې استفاده کيدلا شي.

۱. د بودجې شاخص «BI» يا Budget Index

$$BI = \frac{\text{سنجول شوي مصارف + واقعي مصارف}}{\text{اصلي بودجه}}$$

۲. د کار د اتمام فيصدي «W٪» يا Percent work Completed

$$W\% = \frac{\text{واقعي مصارف}}{\text{برآورد + واقعي}}$$

۳. د کارول شوي وخت فيصدي يا «S٪» يا Percent Schedual Used

$$S\% = \frac{\text{په کار مصرف شوی وخت}}{\text{د وخت مجموعه}} \times ۱۰۰$$

۴. زمانی شاخص «SI» يا Scheule Index

$$SI = \frac{\%S}{\%W}$$

دغه شــاخصونه د پروژې په هره برخه کې محاســبه کيږي او همدا شان د فعاليتونو، سيمي، اســنادو او وظايفو پر اساس هم چمتو کيږي. ضمناً له Feed Back يا د کارکوونکو له بعدي پايلې څخه په استفادې سره کولای شو د هغوی معلومات اصلاح کړو.

لنډ مهاله ارزونه يا براورد

لنــډ مهالــه ارزونه د وظايفو د ارزيابې او زماني محدوديتونــو له لاري صورت مومي. د کار په هره شــيبه کې باقيمانده له براورد سره مســاوي ده، او براورد شوی وخت يا هغه وخت چې بايد راتلونکي دورې ته ځانګړی شي له لاندې حساب سره مساوي دي:

$$LEV = \frac{\text{برآورد}}{\text{پاتې وخت}} \times \text{« د مياشي يا اونۍ د ورځو شمير »}$$

برآورد = Resource Level

د منابعو د تخصص دغه سطحه د وخت او بودجې د شاخصونو په واسطه تعديل کيدلای شي. دغه براورد اصلاح کيږي، نو په دې اســاس د راتلونکي وخت لپاره منابع مســاوي دي له: Next = BI × SI × LEV

دغه شــاخصونه د فعاليتونو د ســطحې د تعديل لپاره موثر او مستقيم روشونه دي. که چيرته تر لاســه شــوی عدد له يوه څخه لوی وي، د فعاليتونو اوسط زيات دی او که له يوه څخه کوچنی وي، نو د فعاليتونو اوسط کوچنی دی.

Resource Level = برآورد

Improved Estimate of the Resource Leading for next Period = د راتلونکــي وخــت لباره منابع

د څلورم څپرکي لنډيز

۱. د لومړني قرارداد د اســنادو اومدارکو مطالعه او تجديد نظر بايد د پروژې تر پيل د مخه د اجرا کوونکي او آمر تر منځ د موفقيت په موخه تر سره شي.

۲. د پروژې د اجرا کوونکو، آمر او ټولو اړوندو برخو تر منځ د اړيکو د کانال تنظيم.

۳. د ځانګړي رديف د پروژې لپاره د حسابدارۍ د کود ګذاري تر سره کول.

۴. د پروژې په پيل کې د نهايي ناستې يا جلسې تر سره کول.

۵. د پروژې تر پيل د مخه د پلانګذارۍ ترتيب او تدوين.

۶. د پروژې د سازمانونې تنظيم او د پروژې د ټولو کاري برخو تنظيم.

۷. د پروژې تر پيل د مخه له مديريت او د هغه له غړو سره د دندو، صلاحيتونو او مسؤليتونو د ويش په برخه کې د نهايي جلسې دايرول.

۸. علاقمندانو ته د پروژې د طرحه جوړونې د اړوندو معلوماتو فورمې چمتو کول.

۹. د چمتو شوې طرحه جوړونې ابلاغ.

۱۰. د پروژې د غړو تر منځ د همغږۍ او همکارۍ د روش چمتو کول.

۱۱. د پروژې د لومړنيو براوردونو تحليل او تجزيه.

۱۲. په پروژه کې د مهالويش او دندو د جدول چمتو کول.

۱۳. د پروژې د انجينري پلان او د انجينرانو د دندو تجديد نظر.

۱۴. د خريدارۍ او تجهيز د پلان بيا کتنه.

۱۵. په پروژه کې د توليد د پلان تجديد نظر.

د څلورم څپرکي پوښتنې

۱- د پروژې اقتصادي ارزوني موثر عوامل په ګوته کړي او هر يو يې توضيح کړئ؟

۲- د پانګه اچوني په مصارفو کې د موثرو عواملو نومونه واخلی او توضيح يې کړئ؟

۳- د جاري سرمايې د موثرو عواملو نومونه واخلی او توضيح يې کړئ؟

۴- د عملياتي مصارفو د اړوندو اقلامو نومونه واخلی؟

۵- د اقتصادي سنجش مډل ، د هغه عوامل او د طرحه جوړوني څرنګوالی توضيح کړئ؟

۶- يوه بشـپړه پروژه انتخاب کړئ او د هغې اقتصادي مـډل چمتو کړي او د تصويب لپاره يو مديريت ته فرضي راپور تدوين کړئ؟

۷- هغه غير اساسي عوامل چې د نړيوالو پروژو د تمويل په برخه کې پام ورته کيږي، تشريح کړئ؟

۸- لانـدې اصطلاحات تعريف کړئ: نغدي جريان، متحمله شـتمني، د مرکزي بانک تعهدات، عندالمطالبـه اعتبار، له معينو نرخونو سره قرضونه، له متحولو نرخونو سره قرضونه، له اعتبار څخه نامشروع استفاده، د اعتبار نامې اسناد، مقطوع قرارداد، موقتي مالي تامين، د عملياتو ناخالص مفاد.

۹- په پروژو کې د معمولي قراردادونو ډولونه و نوموی او پنځه ډوله يې تشريح کړئ؟

۱۰- د اجرا کوونکو مسؤليتونه په ګوته کړئ؟

۱۱- د پـروژې د ۱۵ ګونـو پړاوونـو نومونه واخلی ، هر يو يې توضيح کـړي او د پروژې د ابلاغ شبکه رسم کړئ؟

۱۲- له متقاضې يا آمر سره د نهايې مذاکرې د صورتونو نومونه واخلی؟

۱۳- د پروژې سازمانونه تعريف کړئ او د سازمانونې ډولونه له رسم سره تشريح کړئ؟

۱۴- د حسابداري له کود څخه د استفادې کولو مهم ځايونه په ګوته کړئ؟

۱۵- Matrix سازمانونه تشريح کړئ او يوه نمونه يې وړاندې کړئ؟

۱۶- د پروژې د طرحه جوړوني لپاره د اړتيا وړ اطلاعاتو نومونه واخلی؟

۱۷- د طرحه جوړوني لپاره د اړتيا وړ اقلامو، اطلاعاتو او معلوماتو نومونه واخلی؟

۱۸- د پروژې د انجينري پلان بايد څه ډول و ارزول شي؟

۱۹- د پروژې تدارکاتي پلان کوم موارد په بر کې نيسي؟

۲۰- د توليد په پلان کې بايد کوم مطالب شامل وي؟

۲۱- د پروژې د ابلاغ د مرحلې په اجرا کې د دقت اهمیت او اړتیا په ګوته کړئ؟

۲۲- د پروژې د ابلاغ د مرحلې د ښه والي لپاره پنځه ګوني موارد تشریح کړئ؟

۲۳- د E.V.C له مفهوم څخه د استفادې څرنګوالی تشریح کړئ؟

۲۴- د W.B.S جدول نمونه توضیح کړي او له V.E.C څخه د استفادې ګټې بیان کړئ؟

۲۵- د C/s.csc په سیستم د پروژې د مهالویش او مصرف تعین تشریح کړئ؟

۲۶- په یوه انتخابې پروژه کې د پلانګذاری متریکس استعمالول تشریح کړئ؟

۷۲- دپروژې د کنټرول د ښــه والی په موخه له GEMS سیســتم څخه د اســتفادې څرنګوالی تشریح کړئ؟

۲۸- د یوې پروژې په انتخاب سره د پروژې د ابلاغ مراحل تمرین کړئ او راپور یې چمتو کړئ؟

پنځم څپرکی

د پروژې د مصارفو برآورد او کنټرول

ټولیزه موخه:

د پروژې اقتصادي ارزونه او د مصارفو برآورد او کنټرول.

د زده کړې موخې: محصلین او لوستونکي به د دې څپرکي په پای کې د لاندې مواردو په هکله معلومات تر لاسه کړي:

- د پروژې د مصارفو تعریف.
- په پروژه کې د مصارفو د برآورد میتودونه.
- د پروژې د ټولو تجهیزاتو د عواملو ارزونه.
- په ځانګړې توګه د تجهیزاتو د هر یوه برآورد.
- د موادو د عواملو ارزونه.
- د موادو د عواملو د پیدا کولو معادله.
- د عواملو او موادو تر منځ اړیکه.
- د بشري قوې د اړوندو عواملو ارزونه.
- د پروژې د برآورد په اړه د وړاندوینې بېلابېل ډولونه.
- د ثابتې سرمایه ګذارۍ برآورد.
- د تجهیزاتو د برخې د مصارفو کنټرول.

د پروژې د مصارفو د عواملو برآورد

تعریف: د پروژې مصارف اساساً د پروژې د کلي طرحه جوړونې په مرحله کې صورت نیسي. نصب، فونداسیون او ځای په ځای کول د تجهیزاتي اقلامو په قیمت کې ۳ یا ۵ ځله زیاتوالی را منځته کوي.

پــه ورتــه مرحله کې د کنټرول لپاره د مصارفو چټک بــرآورد، د پروژې د مصارفو له تحلیل او تجزیې څخه سم درک او د عواملو تر منځ اړیکي ته پام کول مهمه او اساسي موضوع ګڼل کیږي.

د مــصرف د لومــړني برآورد لپاره په معمولي توګه له نســبتونو او یا د مصارفو له عواملو څخه اســتفاده کیږي. د ورته برآورد صحت د ورته عواملو د استخراج لپاره د استعمالیدونکو روشونو له اعتبار او اطمینان سره اړیکه لري.

د برآورد میتودونه: د تولیدي واحدونو د سرمایه ګذارۍ د مصارفو د براورد لپاره پنځه میتودونه شتون لري چې په لاندې ډول مطالعه کیږي.

الف: د فابریکې لپاره د تولیدي امتعې د هر واحد مصرف.

ب: د ظرفیت منحني ګاني یا د ۰/۶ ضریب قانون.

ج: د پخوانیو پروژو د جوړو شویو مصارفو تعدیل (پخوانۍ تجربې).

د: د تجهیزاتي اقلامو برآورد، د موادو اړوند عوامل، انساني قوه او غیر مستقیم مصارف په جلا او منفرده توګه برآورد کیږي او نور ټول مصارف د ورته تجهیزاتي مصارفو له مخې استخراج کیږي.

۱-۵ جدول: د موادو، انســاني قوه او هغه غیر مســتقیم مصرف شودنه کوي چې د تجهیزاتو د اخستلو له عمومي مصرف سره اړیکه پیدا کوي.

عوامل	د مصرف عوامل		
	کم	متوسط	زیات
د تجهیزاتو د اخستلو مصرف	100	100	100
د موادو د اخستلو مصرف	76	95	152
د تجهیزاتو د اړوند کاري قوې مصرف	10	13	21
د موادو اړوند کاري قوې مصرف	62	77	123
د کار ټول ځواک	72	90	144
د تولیدي برخې سر پرستي	8	10	16
د تولید غیر مستقیم عوامل	16	20	32
د مرکزي اداري مصارف (انجینري او طرحه جوړونه)	28	35	56
د پروژې عمومي مصرف	300	350	500

هـ: دغه روش د نلدوانۍ د خطونو، دقيقو ابرازو، د کارخانې د ډيزاين، اړوند نقشو او داسې نورو لپاره د اړينو موادو د مقدار د تعين تر مرحلې پورې د انجينري عملياتو تر سره کيدلو ته اړتيا لري.

د تعين شــويو موادو، انســاني قوې دقيق او تفصيلي برآورد او د ټولو غير مســتقيمو مصارفو برآورد په دقيقه توګه تر سره کيږي.

دقيق برآورد له ۲۵-۴۰٪ پورې د انجينري کار بشپړتيا ته اړتيا لري او همدا شان د انساني قوې په برخه کې د پام وړ پانګې اچونې ته اړتيا لري. زياتره آمران لېوال دي چې د تعهد تر ورســپارلو د مخه د مصرف او سرمايې دقيق ميزان ولري.

په دې اســاس که وغواړو د دغو پنځو روشــونو تر منځ ارزونه وکړو، د (د) روش او د مصرف د عواملو د براورد څرنګوالی توضيح کړو.

د ټولو تجهيزاتو د عواملو ارزونه

د هــرې پــروژې او کارخانې په محدوده کې د مصارفو تــر منځ منطقي اړيکې په لاندې ډول شرحه کيږي:

الف: د نصب مجموعې مصرف = «K1» X « د تجهيزاتو د اخيستلو مجموعې قيمت».

ب: د اخيستل شويو موادو مصارف = «K2» X « د تجهيزاتو د اخيستلو مجموعې قيمت».

ج: د تجهيزاتو اړوند، د کارځای انساني قوه = «K3» X « د تجهيزاتو د اخستلو مجموعې قيمت».

د: د لومړنيو موادو داړوندې انساني قوې مجموعه = «K4» X «د موادو د اخيستلو مجموعې قيمت ».

هـــ: د فعاليــت ځای يا کار ځای د آمرينو مجموعه = «K5» X «د فعاليتګاه يا کار ځای د کاري قوې د مصارفو مجموعه ».

و: د فعاليــت ځــای يا کار ځای د غير مســتقيمو مصارفو مجموعــه = «K6» X « د کار ځای يا فعاليت ځای د انساني قوې د مصارفو مجموعه ».

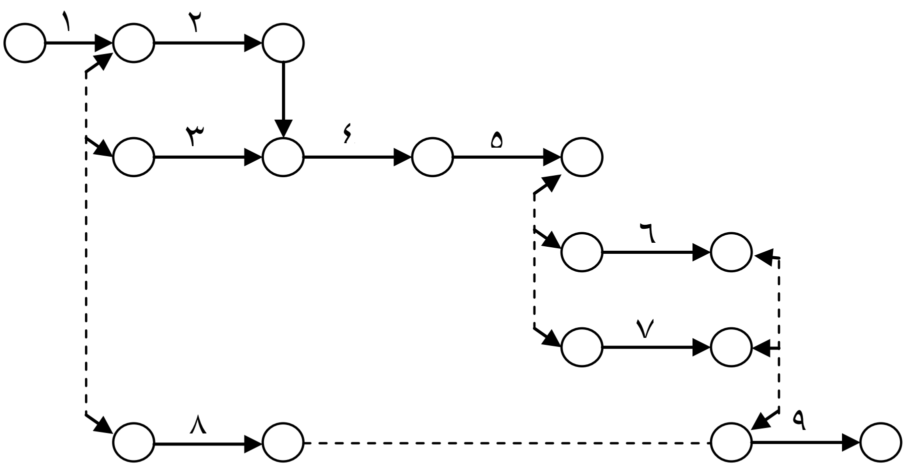
ز: د مرکزي ادارې د مصارفو مجموعه = «K7» X «د تجهيزاتو د اخيستلو د مصارفو مجموعه» «K8» X د نصب د مصارفو مجموعه.

لــه K1 څخــه تر K8 پورې ټــول ضريبونه د خپل منځني اړيکو لــه لارې کولای شي د اړوند تجهيزاتو د پيرودنې له مصارفو سره تړاو ولري. همدا شــان برآورد شــوي عوامل په طبيعې توګه د مصارفو عوامل له ټول لګښــت يا د مصارفو له مجموعې سره تړي او د مصرف زياتره نســبتونه د پورتني فورمول په واسطه تر تاثير لاندې راولي.

ضمناً د تجهيزاتو د مصرف د پورتنيو عواملو د محاســبې پرځای کولای شو هغه د ۳-۵ جدول

د مراحلو پر اساس محاسبه کړو.

۳-۵ جدول



۱. د تجهیزاتو برآورد شوي مصارف

۲. د لومړنیو اقلامو د اخیستلو مصارف

۳. د تجهیزاتو اړوندې کاري قوې مصارف

۴. د لومړنیو اقلامو اړوندې کاري قوې مصارف

۵. د تولیدي برخې د آمرینو مصارف

۶. د کاري قوې مجموعې مصارف

۷. غیر مستقیم تولیدي مصارف

۸. دپروژې د مرکزي اداري مصارف

۹. د پروژې مجموعي مصارف

ضمناً د ځینو عواملو په برخه کې بعضې تعدیلات په پروژو کې د تجربو او اطلاعاتو او پخوانیو سوابقو د لرلو ل د دلیل له مخې تر سره کیدای شي تر څو اعداد واقعیت ته نږدې شي چې د مصرف اړوند عوامل هم تعدیل کیدلای شي.

د دغه روش اعتبار چې د تجهیزاتو له عمومي مصرف سره د عواملو د اړیکي له کبله دی،

یوازې په لاندې شرایطو کې اعتبار او اجازه لري:

الف: که چیرته د کارخانو را غونډ شوي معلومات سره ورته وي.

ب: د تجهیزاتو د اقلامو ترکیب نږدې سره ورته وي.

ج: د تولید د لومړنیو موادو او طرحه جوړونې ګډونه سره مساوي وي.

د: د کارخانې طرحه جوړونې او د اقلامو ډیزاین سره ورته وي.

هـ: د طرحه جوړونې دلایل، د کنټرول سیستمونه او تعمیرات سره یو ډول وي.

په جلا توګه د تجهیزاتو د هر واحد برآورد

پــه ۱-۵ جدول کــې د تجهیزاتو د مصرف عوامل چې د تجهیزاتو له مجموعې سره تړاو لري او په یو ځایي توګه یو ځای شــوي دي او د پروژې لپاره د اخیســتل شویو تجهیزاتي اقلامو له عمومي مجموعې، د کار خانو لپاره د تجهیزاتي اقلامو له ترکیب او مختلفو را غونډ شــویو معلوماتو څخه عبارت دي، خو ممکن مختلفه بڼه لري. ممکن یوه کارخانه د دیګ بخارونو لوړ نسبت طلب کړي او بله کارخانه د یګ بخار ته اړتیا و نه لري او په عوض یې یو بل ډول تولید طلب کړي.

۲-۵ جدول: د مختلفو انواعو لپاره د کارخانې د معمولي تجهیزاتي ترکیب ښودنه کوي

ردیف	د تجهیزاتو ډلبندي	پتروشیمي او نفتي کارخونې	د ایتلین د تولید کارخونې	د رومانتیک کارخونې
B	دیګ بخار			
	مبدلها	15	34	3
C	سروونکي برجونه	21	20	24
	مخازن	19	12	29
E	د جریان او ګردش په	13	10	27
	حال کې	27	22	16
F		5	2	1
	ځانګړي تجهیزات			
J	جمع	100	100	100

موادو ته د اړتیا له اســاس د تجهیزاتو د مصرف عوامل «لکه: ســاختمان، د نل دوانی د لیکو عوامل، الکترونیک او دقیق ابزار» کاري ځواک د لګښت د تولید او غیر مستقیم لګښت مرحله پیل کړې ده. د پورتنیو عواملو ونډه به د تجهیزاتو د ټولو اقلامو لپاره متفاوته وي.

په دې اساس له موادو سره په تړاو د مصرف عوامل او همدا شان د ټولو تجهیزاتي اقلامو لپاره د کار د ځــواک د مــصرف عوامل توپیر لري. له همدې کبلــه د تجهیزاتو د هر یو ډول د مصارفو محاسبه په جلا توګه د تجهیزاتو د مجموعې مصرف د محاسبې له روش څخه درسته او د قیقه ده.

د موادو دعواملو ارزونه

لاندې توري د معمولي او مروجو تجهیزاتو د طبقه بندۍ ښودنه کوي:

الف: د تجهیزاتو طبقه بندي

بخار دیګونه = F	کورې= B
ګردشي تجهیزات او ماشین آلات = J	تبدیلوونکي = C
ځانګړي تجهیزات = L	برجونه = E

ب : د موادو طبقه بندي

عوامل = H	ساختمان = A
الکترونیک = N	د کرښو نلدواني = M
حفاظتي عایق = P	دقیق ابزار = O

د خامو موادو د هر یوه قلم طبقه بندي ممکن د اقلامو د هر یوه له طبقه بندی سره د لاندې فورمولونو په واسطه اړونده او محاسبه شي.

معادله «۱»

$$B(R.B.X) + (KCX) + E(KEX) + F(KFX) + J(KJX) + L(KLX) = X$$

چې په دې کې:

د پورتنۍ طبقه بندي پر اســاس د تجهیزاتو د طبقه بندي مجموعې مصرف = B/C/E/F/J/L
او د موادو مجموعې مصرف = X

خرید د لومړنیو موادو د مصرف د محاسبې لپاره د موادو د هر یوه ضرایب = KBX/KCX/

KEX/KFX/KJX/KLX

«۱» معادله یوه ســاده رابطه ده چې د موادو ۶ مجهول ضریبونه بیانوي. د دغو ۶ ضریبونو د ارزش د محاسبې لپاره باید همزمان د پخواني واقعې خرید ۵ خطي رابطې تنظیم کړو او له هغه وروســته له هغوی څخه په اســتفادې سره کولای شــو ضریب تر لاسه کړو. دغه معادلې په لاندې ډول دي:

$$A_1 = B_1(KBA) + C_1(KCA) + E_1(KEA) + F_1(KFA) + J_1(KJA) + L_1(KLA)$$

$$A_2 = B_2(KBA) + C_2(KCA) + E_2(KEA) + F_2(KFA) + J_2(KJA) + L_2(KLA)$$

$$A_3 = B_3(KBA) + C_3(KCA) + E_3(KEA) + F_3(KFA) + J_3(KJA) + L_3(KLA)$$

$$A_4 = B_4(KBA) + C_4(KCA) + E_4(KEA) + F_4(KFA) + J_4(KJA) + L_4(KLA)$$

$$A_5 = B_5(KBA) + C_5(KCA) + E_5(KEA) + F_5(KFA) + J_5(KJA) + L_5(KLA)$$

$$A_6 = B_6(KBA) + C_6(KCA) + E_6(KEA) + F_6(KFA) + J_6(KJA) + L_6(KLA)$$

د هغه مفاد مجموعې مصرف چې د A طبقې «د فونداسیون د ساختمان په ګډون» او 6 پروژو لپاره چمتو شوي دی.	$A_1 ... A_6$
د ۶ پروژې لپاره د دیګ بخار د تجهیزاتو د خرید مجموعې واقعې مصرف مختلف دی	$B_1 B_2 .. B_6$
د ۶ پروژو لپاره د مبدالونو د تجهیزاتو د خرید مجموعې واقعې مصرف مختلف دی	$C ... C_6$
د ۶ پروژو لپاره د برجونو د تجهیزاتو د خرید مجموعې واقعې مصرف مختلف دی.	$E_{....} E_6$
د ۶ پروژو لپاره د مخازنو د تجهیزاتو د خرید مجموعې واقعې مصرف مختلف دی.	$F_1 ... F_6$
د ۶ پروژو لپاره د ګردشي تجهیزاتو د خرید مجموعې واقعې مصرف مختلف دی.	$J_1 ... J_6$
۶ پروژو لپاره د تجهیزاتو د خرید مجموعې واقعې مصرف د مختلف دی.	$L_1 ... L_6$

د پــروژې مختلف مصارف باید د مقایســې وړ مبنا له مخې تعدیــل شي. که چیرته پروژې په مختلفو کلونو کی بشپړیږي، هغه مهال باید د پروژې مصارف د اساس د یوه مشترک کال له مخې تعدیل شي. همدا شــان په یوه ځانګړي پروژه کې متعارف مصارف باید په ټولو پروژو کې د یوې نورمالې مبنا له مخې تعدیل شي.

یاد شوي معادلات د جبري روش یا Matrix روش له لارې هم حل کیدلای شي. په ځینو مواردو کــه د توپیر یا نا برابرۍ له کبله معادلات په ســاده توګه نه حــل کیږي چې په دې صورت کې له ریګریسون څخه استفاده کیږي.

که چیرته د عواملو تر منځ اړیکي د «۱» په ډول شــتون ولري، په دې صورت کې کولای شــو د موادو د هر عامل لپاره له واحد روش څخه استفاده وکړو او د هرې پروژې مصارف محاسبه کړو.

د لومړنیو (خامو) توکو د عواملو تر منځ اړیکې

د لومړنیو خامو موادو د عواملو نسبت چې په مختلفو طبقه بندیو کې د شته تجهیزاتو د هر یوه د خرید له مصرف سره تړل کیږي، له لاندې دوو عواملو څخه تر لاسه کیږي:

۱. د تجهیزاتو د هر یوه له کبله د خامو موادو د اخیستلو مصرف.

۲. د تجهیزاتو له طبقاتو څخه د هر یوه لپاره د خامو موادو د مصرف اوسط.

لاندې مثال د دغه مطلب څرګندونه کوي:

فــرض کړئ چې د یوه پمپ اوســط مصرف لــه ۵۰۰۰ افغانیو سره معادل وي او د یوه پمپ لپــاره په منځنۍ توګه درې ډوله ابزار په کاروي همدا راز فرض کړئ، چې که د هر تبدیلوونکي لګښــت ۵۰۰۰۰ افغانــۍ دی او پنځه ډوله ابزارو ته اړتیا لري. د واحــدو تجهیزاتو پربنا د پمپ لپــاره د دقیقــو ابزارو د عواملو بنســت به له ۳ او د تبدیلوونکو لپاره بــه له ۵ سره برابروي. د لګښــت پر بنا د نسبت عوامل په ښکاره توګه د بدلون په حال کې دي پمپ د ۵۰۰۰ افغانیو په ارزښــت ۳ دقیقو ابزارو ته اړ دي. «یعنې د هر ۱۰۰۰۰ پمپ لپاره ۶ دقیق ابزار » او د ۵۰۰۰۰ افغانیو په ارزښــت تبدیلوونکی ۵ دقیقو ابزارو ته اړتیا لري.

نو مصرف د عواملو د نســبت پر اســاس عبارت دی له : «۶» (د پمپ لپاره) ا و «۱» د مبدل لپاره. د تجهیزاتو له هر یوه څخه استخراج شوی مقدار باید د تجهیزاتو د هر یوه د اوسط مصرف په نســبت باندې و ویشــل شي. ځکه د خامو موادو عوامل د خرید له مصارفو سره تړاو لري، نه دا چې د تجهیزاتو له هر قلم سره اړیکه لري.

لاندې محاســباتي لارښود د تجهیزاتو له هر یوه سره په تړاو د خامو موادو د خرید د مصرف د نسبتونو په محاسبه کې کارول کیږي.

الف: فونداســیون: د فونداســیون موادو مصرف د تجهیزاتو له وزن سره متناسب دی. که چیرتــه د SHELL Tube وزن ۱۰ ټنــه او د جریاني پمپ وزن ۱ ټــن وي، په دې صورت کې د فونداســیون له فلهٔ موادو سره د مبدل او پمپ د نښــلونکو عواملو نســبت له ۱۰ به «۱» سره معــادل کیــدی شي.

ب: د نــل دواني خطــوط: د نلدوانۍ د خطوطو ونډه ممکن د نلدوانۍ د خطوطو د اتصالاتو له شمېر سره متناسبه وي.

این ارم په دې ترتیب محاسبه کیدلا شي چې د معمولې او مروجې نلدوانۍ د یوه خط او اړوند دقیق ابزار رسم په یوه نقشه باندې رسم شي او هره نقشه په لاندې ډول په مختلفو برخو چې له تجهیزاتو یا وسیلو سره متصل کیږي، ویشل کیږي

ج: یا عوامل: معمولاً درې عوامل شتون لري:

۱.د نل دوانۍ د خطوطو پایې چې د نلدوانۍ د خطوطو له نسبت سره متناسب وي.

۲.د هغــو تجهیزاتو اړوند عوامل چې د هغو تجهیزاتو تر تاثیر لاندې وي چې دغه عوامل د هغوی لپاره جوړیږي.

۳.ســکوګاني او پــلاټ فورمونه چې پــه معمولي توګه دغه اقلام په ټولــو ورته تجهیزاتو پــورې اړه لــري.

د: دقیق ابزار: دقیق ابراز د تجهیزاتو د هر یوه متناســب دي. دغه عدد د نلدوانۍ نقشــو له مخې د محاسبې وړ دی.

هـ: الکترونیک: له دریو عاملونو څخه تشکیل شوي دي:

۱. د برق مواد.

۲. روښنایې.

۳. د روښنایې اړوند دقیق ابزار.

و: حفاظتي وسایل

ز: تعمیرات

ح: د اطفائیې او حریق ضد تجهیزات

د کار د ځواک او ټولو متفرقه اقلامو د اړوند وعواملو ارزونه

کولای شو د کار د ځواک مصرف د تجهیزاتو او لومړنیو موادو له مصرف سره اړوند کړو. کیدای شي د انساني قوې د هر واحد د اړوند کاري ساعتونو د مصرف له لرلو سره د تجهیزاتو او لومړنیو موادو مصرف تر لاسه کړو.

معمولاً دا د ســاختماني شرکتونو دنده ده چې د کاري قوې مصرف د تجهیزاتو او خامو موادو له مخې محاسبه کړي تر څو له یوه لوري حاصل محاسبه کړي او له بله لوري انساني قوه او د کار مصــارف د تجهیزاتــو له مصرف سره و تړي او د کار د مصرف د ویش له لارې د کار د قوې مصرف تر لاسه کړي.

که د تجهیزاتو یا لومړنیو موادو اړوند د کار د ځواک مصرف به AB سره و ښیو، د تجهیزاتو او لومړنیو موادو د مختلفو طبقو لپاره لرلای شو:

د تجهیزاتو طبقه بندي

بخار دیګونه = B(LAB)

مبدلونه = C(LAB)

او نور

د خامو موادو طبقه بندي

ساختمان او فونداسیون = A(LAB)

عوامل = C(LAB)

او په دې ترتیب عوامل په لاندې ډول محاسبه کیږي:

KBAL = B(LAB)/B … KAL = A(LAB)/A ….

چې په هغه کې ، د دیګ بخار لپاره عامل «KBL» د ساختمان او فونداسیون لپاره د کار عامل «KAL» .... د براورد په مرحله کې د تجهیزاتو د اخیســتلو د مصرف د حاصل ضرب له لارې ترلاسه کیږي:

B(LAB) = BXKBL .... او نور

A(LAB) = AXKAL ....او نور

د خامــو مــوادو د حالت په څير د کار د قوې عوامل چې د يوې ځانگړې پروژې د را گرځېدو وړ مصارفو له لارې تر لاسه کيږی، نو په دې توگه د محاسبې په وخت کې د کار د ځواک محاسبه شوي عوامل بايد د هغوی د حاصل تر منځ توپيرونو ته په پاملرنې سره تر سره شي او تر لاسه شوي مقادير د دغه اوسط پر اساس تعديل شي.

ټول مصارف لکه د توليد د برخې آمرين او د توليد د برخي غير مستقيم مصارف چې د توليدي تجهيزاتو اړوند وي او يا د کوچنيو ابزارو مصرف او يا د مصرفې موادو مصرف بايد د کار د ځواک له مصرف سره په تړاو محاسبه شي. په داسې توگه چې د تجهيزاتو او خامو موادو لپاره د کار ځواک د هرې طبقې او هرې پروژې لپاره محاسبه شي او د کار د ځواک د دغو مستقيمو مصارفو د اقلامو مجموعه تعين کړي. ممکن دغه مصرف مســتقيم مزد ته، محض دا چې د کار د ځواک مجموعې مصرف محاســبه شي، د توليــد د برخې يا د توليد د برخې د آمرينو اړوند عوامل يا غير مســتقيم توليدي مصرف د دغو مصرفونو د تقسيم له لارې تر لاسه کيدی شي.

په دې ځای کې تاکيد کيږي چې له څو پروژو څخه د تر لاسه شويو اعدادو اوسط بايد د مبنا په توگه قرار و لري، نه د هغه عدد په توگه چې په يوه ځانگړې پروژه پورې اړه ولري. هغه اخرين عدد چې بايد د پروژې د مصرف د برآورد په برخه کې محاســبه کيږي، د مرکزي ادارې د خدماتو له مصرف څخه عبارت دی. معمولاً د مرکزي ادارې خدمات داسې عوامل دي لکه د نصب ۱۰۰٪ مصارف (TIC = Total Installed Cost)

ضمناً کولای شــو د مرکزي ادارې د خدماتو مجموعي مصرف د ۱۰۰٪ په توگه او د تجهيزاتو د خريد مجموعي مصارف د يوه بل نســبت په توگه محاســبه کړو او په فعاليتگاه يا کارځای کې يې د کار د مستقرې قوې له مصرف سره مقايسه کړو.

پاملرنه وکړئ چې د انفلاسيون د نرخ د لوړوالي په څېر په متغيرو اقتصادي شرايطو کې د يوه ځانگړي مهالويش له مخې د يوې ســترې پروژې تعديل مهمه مســله ده او بايد د پروژې مديريت دقيقه پاملرنه ورته وکړي. د پروژې د تعديل لپاره تقريبي روش په لاندې توگه خلاصه کيږي:

«۱» **مرحله:** د پروژې د اجرا د وخت لپاره د تعديل شوی نرخ تعين.

«۲» **مرحله:** د مختلفو کلونو لپاره د تعديل د مرکب نرخ تعين.

«۳» مرحلــه: د هــر تېر شــوی کال د مصارفو د مجموعي مصارفــو او د کال په اوږدو کې د مصارفو د مجموعي محاسبه.

«۴» مرحلــه: د هر کال لپاره د تعدیل محاســبه عبارت ده لــه: (د هغو مصارفو مجموعه چې بایــد د کال تــر پایه پورې مصرف شي+ د هغه مصرف نیمایې چــې په کال کې مصرف کیږي) x د تعدیل نرخ.

«۵» مرحله: د تعدیل د مجموعې رقم تعین کیدل چې د عمودي ســتونونو او افقي ســطرونو له مجموعې څخه منځته راځي.

د پروژې د برآورد د وړاند ویني بېلابېل ډولونه

د اقتضاً موضوع، مخاطره ، تحلیل او تجزیه ممکن د پروژې د هرې برخې د مصارفو له برآورد سره په تړاو دقیقې پاملرنې ته اړتیا ولري.

الف: ثابته پانګه اچونه.

ب: جاري سرمایه.

ج : د عملیاتو مصارف.

الف: ثابته سرمایه ګذاري: مواد، د کار قوه، د اړتیا وړ خدمتونه، تجهیزات، تعمیرات، حفاظتي سیستمونه، انرژي، اوبه او برېښنا په ثابته سرمایه ګذارۍ کې شامل دي.

ب: جاري سرمایه: د لمړنیو موادو زېرمه، کمکۍ امتعه، ټول مصرفي اقلام او محصولات، د قابل پرداخت حسابونو لپاره مالي منابع، مزد، مالیات او داسې نور په ورته سرمایه کې شامل دي.

ج: د عملیاتــو مصارف: د لمړنیو مــوادو زخیره، کیمیاوي مواد، اوبه، برقو او د تعمیراتو د اړتیا وړ مواد، د عملیاتي مصارفو نور د اړتیا وړ مواد، د کار قوه، د کارخانې مشــترک مصارف، د ارزونې مصــارف، د توزیع مصارف، مشــترک عمومي مصــارف، اداري او عملیاتي مصارف او داســې نور د عملیاتي مصارفو په نامه یادیږي.

د ثابتې سرمایه ګذارۍ برآودر یا ارزونه

د ثابتې سرمایه ګذارۍ په برآورد کې تر ټولو د مخه پروژه په مختلفو واحدونو او برخو باندې ویشل کیږي. د مثال په توګه د نفتو د تصفیې یا پټروشیمي مجموعې پروژه ممکن د لاندې جدول

په څېر تقسیم بندي شي:

د نفتو یا پټروشیمي تصفیې د یوې مجموعې پروژې تقسیم بندي

کُد	د پروژې برخې
۱.	کارخانې
۲.	د خامو نفتو واحد
۳.	د صافې او فلټر واحد
۴.	د سلفورزدائي واحد
۱۰.	انرژی او خدمات
۱۱.	د اوبو رسولو تاسیسات
۱۲.	د بخار تاسیسات
۱۳.	الکتریکی تاسیسات
۱۴.	د سون د موادو تاسیسات
۱۵.	د ګاز د سوځولو تاسیسات
۱۶.	د فاضلاتو تاسیسات
۲۰.	د حمل او نقل ذخیره جوړونه
۲۱.	د ذخیره جوړونه سیستم
۲۲.	د خپریدلو سیستم
۲۳.	د تخلیې او باراخیستنې تاسیسات
۲۴.	د موادو د تحویل تاسسات
۲۵.	د ذخیره جوړونې تاسیسات
۳۰.	ساختماني کارونه
۳۱.	سرکونه، واټونه او د اوسپني پټلۍ
۳۲.	اداري تعمیرات

۴۰.	متفرقه حسابونه
۴۱.	لاسي قطعات
۴۲.	کتلست او نور مصرفي کيمياوي مواد
۴۳.	تعميری او ساتني تجهزيات
۴۴.	د ځای په ځای کولو او حمل نقل تجهيزات
۴۵.	د ازمويني تجهيزات
۴۶.	تجهيزات او اداري وسايل

د پروژو د تخصصي حسابدارۍ د کُدونو جدول

	د حسابونو کُودونه	
A	تجهيزات	
	گرموونکي تجهيزات	A_1
	ديگبخارونه او مخازن	A_2
	د گرمو اوبو د انتقال تجهيزات	A_3
	گردشي تجهيزات	A_4
B	اوليه مواد	
	ساختماني کارونه	B_1
	ساختمانونه	B_2
	د نلدوانی خطوط	B_3
	الکترونيکی	B_4
	دقيق ابزار	B_5
	عايق بندی	B_6
C	خدمات	
	مرکزی اداره	C_1
	توليدی	C_2
	متفرقه	C_3

له دې وروســته په دربېمه مرحله کې ، د هر واحد او هرې برخې لپاره د حســابداري د کُدونو پر اساس د حسابدارۍ تقسیم بندي لنډ براورد تر سره کوو چې د کارقوه، مواد او فرعي قراردادونه پکي شامل دي.

د هرې پروژې لپاره د حسابداري کُودونه

د نويو پروژو د مصارفو کنټرول

حساب	شرح	مواد	د کار قوه	فرعې قراردادونه	مجموع
	تجهيزات				
A	مرکزگرمي				
A_1	ديګبخارونه او مخازن				
A_2	تجهيزات او د مرکز ګرمي انتقال				
A_3	ګردشی تجهيزات				
A_4	ټول تجهيزات				
	اوليه مواد				
B	ساختماني کارونه				
B_1	ساختمانونه				
B_2	نلدواني خطوط				
B_3	الکترونيک				
B_4	دقيق ابزار				
B_5	عايق بندي او پوششي حفاظت				
B_6	د اوليه موادو مجموعه				
	خدمات				
C	مرکزي اداره				
C_1	توليدی				
C_2	متفرقه				
C_3	مجموعي خدمات				
	عمومي مجموعه				

د پروژې د مصرف د کنټرول شاخصونه

د نويــو پــروژو د موادو او تجهيزاتــو د مصرف د تعديل اصل مخ په پراختيــا روان دی. دغه

زیاتوالی ممکن په راتلونکو کلونو کې د شرایطو د تغیر له امله همداسې جریان ولري. په همدې اساس دلته د هغو شرایطو د حد اقل کلو لپاره د عمل یو لار ښود وړاندې کیږي چې د پروژو د بودجو د زیاتوالي لامل ګرځي. باید پوه شو چې د عمل دغه لارښود په دریو اصولو او شاخصونو باندې استوار دی چې دغه شاخصونه په لاندې ډول مطالعه کیږي:

الف: د پروژې اجراء: د پروژې د اجرا په وخت کې د پروژې مصرف د آمر له پریکړو څخه متاثره کیږي چې په دې برخه کې درې انتخابونه شتون لري:

۱. د تولید او انجینري برخې ممکن په جلا توګه یا په یوه اداره کې و لیدل شي.

۲. ممکن د دیوې یا څو برخو اجرا یوه یا څو مدیراتو ته وسپارل شي.

3. ممکن د تولید او انجینری برخي د Cost-Plus یا د یوه مجموعې یا ترکیبې رقم په ډول وي.

ب: د طرحه جوړونې منطقې دلایل: هر هغه کس چې په پروژه کې مسؤلیت ولري ورته په کار ده چې له طرحه جوړوني سره په تړاو د مصرف مفهوم درک کړي. په عمومي توګه د مصرف د ډاډمنتوب، موثریت او انعطاف پذیري په څیر د عملیاتي عواملو تاثیر و پیژني. ځکه هر مسؤل کس چې د پروژې په طرحه جوړونه او اجرا کې نقش او رول لري، باید د پروژې اقتصادي مفهوم و پیژني او د مصرف له عواملو سره پیژندګلوي ولري. ځکه د پروژې اقتصاد او د مصرف کنټرول د هغو ټولو کسانو دنده ګنل کیږي چې په پروژه کې کار کوي.

ج: د مصرف د کنټرول اصول: د مصرف د کنټرول موخه دا ده ترڅو وکړای شو پروژه د تصویب شوي بودجې پر مټ تر سره کړو. د دې کار د کولو لپاره اړتیا ده چې د انحراف په صورت کې په ګړندۍ توګه د خطر زنګ و وهل شي او د اصلاحي اقداماتو لپاره اړین تدابیر و نیول شي تر څو د مصرف د کنټرول امکانات برابر شي.

د مصرف یو موثر کنټرول له لاندې اصولو سره اړیکه لري:

۱. آمر نماینده باید خپل کارونه په داسې ډول هدایت کړي چې غوښتني یې د تصویب شوي بودجې په چوکاټ کې تر سره شي.

۲. د پروژې د مهالویش جدول باید واقعې او د تحقق وړ وي.

۳. د مصرف ټول اقلام باید د تعهد له ایجاد څخه مخکي له مصوب شوي بودجې سره مقایسه او تطبیق کړل شي.

۴. د کار د شرحې او د مصرف د عواملو د تغیر اثر باید دپروژې له نهایې تعهد څخه د مخه و ارزول شي.

۵. د مصرف اړوند معلومات باید مختلفو ګروپونو ته ورکړل شي تر څو له مصرف څخه د خبرتیا په صورت کې په اړین کنټرول باندې لاس پورې کړي.

۶. د دوره یې راپورونو د چمتو کولو لپاره باید له موثرو روشونو څخه کار واخستل شي.

۷. په هم مهاله توګه باید د مصرف مقداري او مالي کنټرول اعمال شي.

۸. د پــروژې مدیــر باید په دوامداره توګه د پروژې د مصارفــو او تعهداتو کتنه وکړي او د کار پرمختګ ملاحظه کړي او له بودجې څخه د انحرافاتو بررسي وکړي.

د پورتنیو اصولو د اجرا لپاره لاندی اقداماتو ته اړتیا لیدل کیږي:

۱. د لومړني برآورد تر سره کول.

۲. د حسابداري د ګُودونو برقرا ر کول.

۳. د مصرف د بهیر ارزونه.

۴. دقیق برآورد.

۵. اقتضاء ته پاملرنه.

۶. د مدیریت کنټرول.

۷. د مصرف د راپور چمتو کول.

۸. په سپارښتنو کې بدلون.

۹. د پروژې د مهالویش د جدول نظارت.

چې هر یو یې په لنډه توګه داسې تشریح کیږي:

د لومړني برآورد تر سره کول

د طرحــه جوړونــې په پیل کې لومړنی برآورد صورت نیسي چې په هغه کې د لومړنۍ بودجې چمتــو کــول صورت نیسي. ترجیحاً دغه کار د غوره ډاډ او اطمینان د ایجاد په موخه تر سره کیږي. ټول پیشنهاد شوي تعهدات او خریدارۍ باید د بودجې له نهایې کولو د مخه له هغه سره مقایسه شي او د مصرف له ټولو اقلامو څخه هر یو باید په خپله اختصاص شي.

باید په دقیقه توګه هڅه وشي تر څو د هغوی مصرف راکم شي. دغه مقایسه او عملي اقدامات باید د کار په پیل کې تر سره شي.

د حسابونو ګُد ګذاري

د حسابونو د ګُود ګذارۍ یو سیستم د موادو، تجهیزاتو، د کار د قوې او راپور ورکونې په اساس چمتو کیږي. د حســابونو هر یو ګُود باید د مصرف له لاندې اقلامو سره یو ځای له هر ډول ابهام او تراکم څخه پرته تبدیل شي.

د مصرف د بهیر ارزونې

د پــروژې د طرحــه ریزۍ پــه صورت کې د طرحه جوړونې تر پای ته رســیدلو د مخه باید د مصرف مســیرونه یاروندونه چمتو شي. په دې برخــه کې باید د خرید تعهدات، د بودجې مازاد یا کسر، مقدار او عوامل او د طرحه جوړونې د وخت ویشــل شــامل دي چې د عاقلانه مدیریت او ضروري اقداماتو د تر سره کولو اساس جوړوي. پام وکړئ چې دغه ارزونې پورتني دقت ته اړتیا نه لري د تر سره کولو په پیل کې ممکن له یو لړ خطایې او تېروتنو سره مخ شي.

دقیقه ارزونه یا برآورد

د دقیــق بــرآورد څلورمه مرحله پــه بلا فاصله توګه د اصلي اقلامــو او تجهیزاتو او د هغوی د قیمت د مقادیرو له مشخص کیدلو څخه عبارت دی. دغه کار باید له طرحه جوړونې څخه وروسته تــر سره شي. پــه دې وخت کې د وخت او مصرف واحدونه او د موادو او تجهیزاتو مقادیر تر ډېره ځایه قطع شــوې وي. په مستقیمو یا غیر مستقیمو مصارفو کې د نه ډاډمنتوب عامل د ساختماني کارونو د کار ځواک او د طرحه جوړونې د بشپړتیا مصرف دی.

پــه دې بــرآورد کې باید د تورم نرخ او ټولو متغیرو اقتصــادي عواملو ته پاملرنه وشي. په هره اندازه چې د کار شرحه ســتره وي، د نرخ د تورم او ټولو اقتصادي متغیراتو تاثیر د برآورد مخاطرې ته زیاتوالی ورکوي.

اقتضاء (اضافی مصارف)

له اقتضاء څخه د اســتفادې د ماهیت په برخه کې بېلابېل ملاحضات شــتون لري. یو شمیر یې پــه برآورد شــویو اقلامو باندې د اضافه والي په دود تلقي کوي چــې د پخوانیو پروژو د عملي کار له درکه د تر لاســه شــویو تجاربو په واســطه برآورد کیدی شي. ځینې خلک اقتضاء ته د مصارفو د احتمالي زیاتوالي په ســترګه ګوري. په هر صورت د کار څښــتنان باید واقعي مصارف او احتمالي تغیرات په خپلو لمړینو ارزونو کې د شونتیا تر بریده را کم کړي.

د مدیریت بررسي

مدیریت باید له تر سره شــویو ارزونو څخه پیش بیني شــوي اقتضاء او فرض شوي تغیرات له نظره تېر کړي. که چیرته دغه موارد محاســبه شوي وي، په دې صورت کې دغه ارزونې د بودجې په دود تنظیم کیدی شي چې دغه بودجه ټول راتلونکي مصارف کنټرولولای شي. له دې څخه پرته تغیرات باید د پروژې له پیل څخه د مخه تر سره شي.

د مصرف او برآورد راپور: کله چې بودجه چمتو شي له هغه وروسته دوهم هدف د میاشتنیو راپورونــو لــه چمتو کولو څخه عبارت دی چې د واقع شــویو مصارفو او اروزنــې تر منځ له توپیر څخه په لاس راځي. په ورته صورت کې له بودجې څخه د انحراف د مخنیوي او کنټرول هڅې لا ځواکمنې کیدلای شي.

پــه دســاتیرو کې تغیر: هغه اتم عامل چې بایــد پام ورته وشي د کار د شرحې له تغیر او یا له نهایي ارزوني څخه وروســته د اړتیا وړ طرحه جوړوني له عامل څخه عبارت دی. دغه تغیرات باید د کتبي دساتیرو په توګه د جزیاتو له هر اخیزي یادوني سره جوخت په شفافه توګه ابلاغ شي. دغه تغیــرات باید له ابــلاغ څخه مخکې د تخصصي کمیټې له لــوري و ارزول شي او د آمر له لوري په تصویب و رســیږي. له تصویب څخه وروســته په بودجه باندې د ورته تغیراتو تاثیرات په دقیقه توګه محاسبه کیږي.

د مهالویش نظارت یا څارنه: د میاشــتنیو راپورونو له بررسي سره جوخت باید د پروژې وخت د مهالویش په مقابل کې پرتله شي او احتمالي انحرافات یې مشــخص شي. هغه فعالیتونه او کړنې چــې له مهالویــش سره څرګند توپیر لري او د مصرف د زیاتــوالي او د پروژې د تاخیر لامل کیږي، باید کلکه پاملرنه ورته وشي او له کبله یې د واقع کیدونکو ستونزو د مخنیوي اقدامات تر سره شي.

باید پام مو وي چې د وخت تقســیم بندي یــا مهالویش د مورد نظر پروژې د هدف د تحقق مهمــه وســیله ده خو باید د یوه ثابت او غیر قابــل تغیر صورت په توګه تلقي نه شي. ځکه زیاتره وخت د اړتیا په صورت کی په پتیبل شوی مهالویش کې بدلون را منځته کیدلای شي.

د پروژې د مصرف موثر کنټرول: د مصرف د کنټرول په برخه کې تر ټولو غوره قدم له ســمي او دقیقي ارزوني څخه عبارت دی. د یوې مناسبې او غوره ارزوني څخه پرته د مصرف موثر کنټرول امکان نه لري.

نو له همدې کبله د پخوانیو ذکر شویو شاخصونو تر څنګ د پروژې د مصارفو د موثر کنټرول په موخه دریو موضوعاتو لکه: برآورد، د انحراف کشف او د روشونو استعمال ته پاملرنه کوو چې د هر یوه په برخه کې یې لنډ معلومات وړاندې کیږي:

الــف- برآورد یا ارزونه: د پروژې د برآورد لپاره کولای شــو په مختلفو مراحلو کې له مختلفو روشونو څخه استفاده وکړو:

۱- عمومــې برآورد: چې له پخوانیو تجاربو څخه په اســتفادې سره د پروژې د لومړني تعریف په مرحله کې چمتو کیږي.

۲- د لومړني کنټرول برآورد: د لومړني کنټرول برآورد د د اړوندو تجهیزاتو د طرحه جوړونې او اطلاعاتو د چمتو کولو په وخت کې چمتو کیږي.

۳- دقیــق او قطعــي برآورد: قطعي برآورد هغه وخت چمتو کیږي چې مجموعي او اســاسي طرحه جوړونه پای ته ورسیږي او لمړني مواد تامین شوي وي.

۴- تفصیلي برآورد: د جزیاتو برآورد هغه وخت تر سره کیږي چې تفصیلي طرحه جوړونه پای ته رسیدلې وي، د تولیدي نقشې جوړې شوې وي او جهیزات او نهایي مواد معلوم او چمتو شوي وي.

ب- د انحرافاتو کشــف: دوې اخیري مرحلې د دې څرګندونه کویچې د پروژې مصارف تر هغه وخت پای ته نه دي رســیدلي تر څو چې د پروژې مســایل، د تعهداتو اتمام او د حسابونو د صورتونو پرداخت صورت نه وي موندلای. تر هغه د مخه اکثراً له برآورد شــوي میزان څخه د انحراف احتمال شتون لري. په معمولي توګه د پروژې د اجرا په صورت کې د برآورد درې سطحې صورت نیسي:

۱. عمومی سطحه.

۲. د لومړني کنټرول سطحه.

۳. قطعي سطحه.

د مصارفــو کنټرول یوازې په هغه ســطحه کې تر سره کیــدلا شي چې برآورد له جزیاتو سره یو ځای تر لاسه کیدونکی وي.

کله چې کمزوری برآورد تر سره شــوی وي، د پــروژې د مصرف کنټرول ممکن په غلطه توګه تــر سره شي. د مصارفــو د زیاتوالی له کبله د پروژې د کمزوري مدیریت تر سره کیدل هغه وخت صورت نیسي چې د برآورد ستونزې په زیات خوشبینانه یا بدبینانه ډول تر سره شي.

ج- مراحل او روشــونه: د یوه باکیفیته او غوره برآورد اســاسي عامل هغه وخت تر سره کیږي چــې غوره میتودونــه انتخاب شي. د یوه باثباته روش نظم او فرمولي کول د پروژې په اړه د دقیقو معلوماتو او اطلاعاتو متضمن دی. د پروژې ټول مصارف باید تر ورته حسابې ګُدونو لاندې ګزارش

شي تر څو د مقایسې او پرتلې امکان برابر شي.

۱-۵ جـدول د پروژې د سرمایه ګذارۍ د اصلي مـصرف د عواملو څرګندونه کوي. د مصرف د کنټرول روشـونه باید د هر ډول مصارفو په صورت کې اعمال شي، خو معمولاً تاکید کیږي چې د مصارفو په مورد کې دغه امر د حساسیت له لوړ ضریب سره صورت و نیسي.

۱-۵ جدول : په پروژه کې د سرمایه ګذارۍ د مصرف عوامل

عوامل	100% ټول نسبت په لګښت سره		
	کم	معمولي	زیات
د مرکزي ادارې مصرف	8	10	12
تجهیزات	20	30	40
وسایل او لوازم	25	31	40
مستقیم مزد	15	20	25
غیر مستقیم تولیدي مصارف	6	9	12
جمع		100	

په براورد کې له دقت څخه صرف نظر او د امر جزیاتو ته پاملرنه معمولاً په محاسباتو کې د داسې تېروتنو لامل ګرځي چې جبران کول یې امکان نه لري.

پـه دې ځای کې د براورد مسـؤل کس باید د ورتـه تېروتنو د جبران او تلافۍ لپاره د اقتضاء د یـوې پـروژې د مصرف د موثر کنټرول لپاره د کلي نکاتو له بیانولو څخه وروســته ، د یوې پروژې دیوې برخې د مصرف د کنټرول لپاره ځانګړي نکات مطرح کړي.

د انجینرۍ د برخې او عمومي طرحې جوړونې د مصرف کنټرول

د یوې پروژې داخلي مصارف معمولاً د انجینرۍ په مرحله کې براورد کیږي چې د لاندې اساسي مدارکو چمتو کول په دې برخه کې لازم دي.

الف: د پروژې تعریف او د کلي شرحې او د همغږۍ له روشونو سره په تړاو د مدارکو چمتو کول.

ب: د پروسې د طرحې جوړوونې مکمله بسته.

ج: د انجینرۍ کلي مشخصات.

د: د تجهیزاتو فهرست او د هغوی اړوند معلومات.

ه: د نلدوانۍ د خطوطو او دقیقو اوزارو اړوند نقشې.

و: د الکټریکي کرښو اړوند نقشې.

ح: تولیدي نقشه.

د پروژې د کلي تقسیم بندۍ جدول

د پروژې طراح او انجنیر د کیفیت او محتوا معیار مشخص کوي چې دغه کار د اساسي مصارفو د تعین سبب ګرځي. لکه:

تجهیزات، مواد ، د طرحه جوړونې مشـخصات، د پروژې د مجاز مقنع دلایل، امنیتي مسـایل، د چاپېریال سـاتنه، کنټرول، توسـعه، تعمیـرات، عوامل او ټول مواد هم تعیـن کیږي. د تولید او انجینرۍ د برخې له تماس څخه وروسـته یوازې د مصارفو د کموالي، د حاصل اخیستنې غوره والی او اصـلاح او د پـروژې د اجراء په پړاو کې د د تجهیزاتـو د رقابت آمیز خرید له لارې د موثریت فرصت برابریږي.

د مصرف عمده اقلام د کار د شرحې او د پروژې د قلمرو له کموالي سره امکان لري.

د تجهیزاتو د برخې د مصرف کنټرول

د اړتیـا وړ تجهیزات په طبیعي توګه زیات ارزول کیږي او د ظرفیتونو، عملي اجراآتو، وظایفو او موادو په اړه معلومات برابریږي.

د مناقصـې په مرحله کې تر ډېره ځایـه ممکنه ده چې د قیمت له نظره د واصله وړاندیزونو تـر منځ زیات توپیر و لیـدل شي. تر ډېره ځایه لیدل کیږي چې د تجارتي او فني وړاندیزونو دقیق تحلیل او تجزیې له تر سره کولو سره کولای شـو د بازار له مزیت او ځانګړیو اقتصادي شرایطو او داسې نورو څخه په استفادې سره ورته امتعه په ارزانه قیمت سره تولید کړو.

د تجهیزاتو د مصرف د کنټرول په برخه کې یوه مهمه ستونزه له خرید څخه وروسته د مصارفو د زیاتوالي له مخنیوي څخه عبارت دی. که چیرته په لمړي پړاو کې د قیمت د عواملو په برخه کې دقـت او پاملرنه ونـه شي، د تولیدي محصولاتو د قیمت له لـوړوالي څخه خلاصون نا ممکن دی. هغه اصولو ته پام وکړي چې د تجهیزاتو په کنټرول کې موثر رول لري او په لاندې ډول بیانیږي:

۱. د تجهیزاتو له بشپړ تعریف څخه مخکې د هغوی د اخیستلو بیړه مه کوئ. په دې صورت کې عرضه کونکي له ثابت او مشخص تعریف سره کولای شي خپل پیشنهادي قیمتونه وړاندې کړي.

۲. د وړاندیزونو له ترلاسـه کولو د مخه د بازار له بررسـۍ سره باید هڅه وشي تر څو شرایطو ته رقابتي بڼه ورکړل شي.

۳. پــه هغــو مواردو کې چې د قیمتونــو د تعدیل بحث غیر قابل اجتنــاب وي، هڅه کیږي د تعدیل فورمول په واضیح او دقیقه توګه تنظیم شي.

۴. پــه هغه وخت کې چې فني تغیــرات د فناورۍ د تغیراتو د په پام کې نیولو سره د اجتناب وړ نه وي. هڅه وکړئ چې د تغیراتو د وقوع په صورت کې ثابت قیمتونه وټاکئ.

۵. په هغه صورت کې چې د مهالویش د تعین لپاره د اضافې قطعاتو تامین ضروري وي، هڅه وکړئ چې د قیمتونو فهرست تر لاسه کړئ.

د اړتیا وړ امتعې د مصرف کنټرول

معمولاً امتعه او خام مواد په لاندې مواردو کې شامل دي:

۱. د ساختماني امتعې اړوند مواد، عوامل او ساختمانونه.

۲. د نلدوانۍ خطوط او اړوند مواد.

۳. الکترونیکي مواد او تجهیزات.

۴. دقیق اوزار او د هغوی اړوند مواد.

۵. د عایق بندیو رنګونه او د اطفایې سیستمونه.

امتعه د هغې د مقادیرو او کیفیت پر اســاس تعین کیږي، د طرحه جوړونې په مرحله کې د فني مشخصاتو په اساس مشخص کیږي.

د انجیــنرۍ لــه مخې د امتعې کمیت هم د اندازې، د تعــداد د ډول، د نلدوانۍ د خطوطو د نقشــو د قطعاتو، دقیقو اوزارو، د کارخانې د اندازې، د کارخانې د ډیزاین او ډیکوریشــن له مخې تعین کیږي. د انجینرۍ له اتمام څخه وروســته د امتعې د تقریبي مصرف موضوع مطرح کیږي او تر څو چې پروژه پای ته نه وي رسیدلې د مصرفي امتعې د اقلامو دقیق تعین صورت نه نیسي.

په دې صورت کې د مصرف د کموالي ممکنه لارې چارې یوازې د مصرف له کموالی، د ضایعاتو له مخنیوي، د کمیت او کیفیت له دقیقې طرحې جوړونې څخه عبارت دی.

د امتعې د مصرف د موثر کنټرول لپاره لاندې ټکي په پام کې نیول کیږي:

۱. د انجینري اساسې نوې ارزونه او بیا کتنه.

۲. د امتعې د مقادیرو کنټرول.

۳. د امتعې د قیمت کنټرول.

د مرکزي ادارې د مصرف کنټرول

معمولاً اداري مصارف لاندې موارد په بر کې نیسي چې باید کنټرول شي:

۱. د مرکزي ادارې د پرسونل حقوق.

۲. ګډ اداري مصارف، امکانات او تجهیزات.

۳. د اوبو، برېښنا او سون د موادو مصارف.

د تولیدې برخې د مصارفو کنټرول

د تولیدي برخې مصارف معمولاً لاندې مصارف په بر کې نیسي چې باید کنټرول شي:

۱. د تولیدي برخې د سرپرستانو د مزد حقوق او مزایا.

۲. د تولیدي برخې د پرسونل د مزد حقوق.

۳. د خرید، د تعمیراتو د اجارې، تولیدي وسایلو او تجهیزاتو مصارف.

۴. د موقتي او فوري تجهیزاتو، تعمیراتو، خدماتو او ساختماني موادو مصارف.

د پروژې د زماني مهالویش د مصارفو کنټرول

د پروژې د مطلوبیت لپاره یو مهالویش شتون لري چې معمولاً د مصرف د کمیدلو په موخه ترتیب کیږي. که چیرته دغه مهالویش د ځیني لاندې لاملونو له کبله په سمه توګه تطبیق نه شي د یو لړ مصارفو د زیاتوالي لامل ګرزي چې د ورته د نه وړ تطبیق کنټرول د مصارفو په کموالي کې مرسته کوي.

۱. د تجهزاتو او اخستل شویو موادو په تحویل کې تاخیر او ځنډ چې په ګړندۍ توګه د پوره کیدلو په وختت کې یې اضافي مصارفو ته اړتیا لیدل کیږي.

۲. په تولیدی او انجینري برخو کې د د مهالویش د رعایت په موخه د زیات انساني ځواک ګمارل چې د زیاتو مصارفو د واقع کیدلو لامل ګرځي.

۳. اضافه کاري چې د اضافي مصارفو لامل ګرځي.

۴. له دقیق تحلیل او شنني څخه پرته د پروژې د فعالیتونو د چټکتیا په برخه کې تصامیم چې په ترڅ کې یې د انجینري او تولیدي برخې لوړ مصارف تحمل کوي.

د پروژې له تغیراتو څخه د منځته راغلیو مصارفو کنټرول

په پروژه کې واقع شوي تغیرات د پروژې د مهالویش د ځنډېدلو اساسي لامل ګڼل کیږي، چې

په پایله کې یې لوړ مصارف هم واقع کیږي. د پروژې لپاره په چمتو شــوي مهالویش کې معمولاً د بررســـۍ، ارزونې او تصویب او ورته تغیراتو لپاره ځای په نظر کې نیول کیږي. له تصویب څخه وروسته تغیرات، دا ایجابوي چې له رسمي روشونو څخه د استفادې په صورت کې چې د مصارفو برآورد او مهالویش په تغیر او بدلون تاکید کوي، پروژې ته دوام ورکړل شي.

په دې اســاس د پروژې مدیر او ټول غړي بایــد د هغو تغیراتو په مقابل کې چې کولای شي د پروژې په هره برخه کې منفي تاثر و غورزوي، مقاومت وکړي. خو لاندې موارد له ورته امر څخه مثتثنا ګڼل کیږي:

١. پــه هغــه صورت کې چې ثابته شي، د تغیراتو له راوســتلو څخه پرته د پروژې تحقق امکان نه لري.

٢. په هغه صورت کې چې تغیرات په رسمي او بشپړه ثبت شوي وي او زماني او مصرفي تاثیرات یې په بشپړه توګه روښانه او د امر له لوري تصویب شوي وي.

د پنځم څپرکي لنډیز

۱. کله چې پروژه طرحه ریزي کېږي، باید مصارف یې برآورد شي. البته دغه برآورد یا ارزونه باید د ځانګړیو روشونو په مرسته تر سره شي چې په لاندې ډول یې یادونه کېږي:

- د پروژې د ټولو تجهیزاتو او عواملو ارزونه.
- په ځانګړي توګه د تجهیزاتو د هر یوه برآرود یا ارزونه.
- د موادو د عواملو ارزونه.
- د موادو د عواملو د پیدا کولو معادله.
- د موادو د عواملو تر منځ د اړیکو څرنګوالی.
- د پروژې د بشري قوې د عواملو ارزونه.
- په پروژه کې ثابته سرمایه ګذاري باید برآورد شي.
- کومې پروژې چې په نوي بڼه پیل کېږي، باید مصارف یې کنټرول شي.

پورتنیو مطالبو ته په کتو سره د پروژې مدیر معلومات او اطلاعات تر لاسه کوي چې ایا پروژه ګټوره یا اقتصادي ده او کنه؟.

د پنځم څپرکي پوښتنې

۱- د مصرفو د براورد پنځه ګونې روشونه تشریح کړئ او د هغوی د استعمال څرنګوالی توضیح کړئ؟

۲- د تعدیل د روش د استعمال څرنګوالی او د هغه د استعمال مراحل توضیح کړئ؟

۳- د اقتصادي تحلیل او تجزیې، مخاطرې او حساسیت مفهوم توضیح کړئ؟

۴- د برآورد د سیستمونو د روشونو نومونه واخلئ؟

۵- له افتخار څخه منځته راغلي د مخاطرې د حد اکثر محاسبې روش تشریح کړئ؟

۶- د مخاطرې د محاسبې روشونه توضیح کړئ؟

۷- حساسیت تعریف کړئ او د محاسبې ډولونه یې بیان کړئ؟

۸- د مصرف د کنټرول شاخصونه مطرح کړئ؟

۹- د پروژې د بودجې د زیاتوالي لپاره درې شاخصونه مطرح کړئ؟

۱۰- د مصرف کنټرول له کومو اصولو سره تړاو لري او د یادو شویو اصولو د اجرا لپاره باید کوم ډول اقدامات تر سره شي.

سرچينې او اخځليکونه

۱- دکتور حمیدالله نورعباد: تحلیل پروژه پوهنځی اقتصاد پوهنتون کابل سال ۱۳۸۷

۲- لکچرنوت: مدیریت پروژه توسط پوهنتون کونفلید سال ۲۰۰۵

۳- داکتر مهریار: اصول مدیریت پروژه پوهنتون کشاورزی تهران سال ۱۳۷۱

۴- حییم سلیمان: فرهنگ معاصر فارسی انگلیسی سال ۱۳۸۲

۵- دکتور محمد جواد عاصمی پور: مدیریت پروژه اداره مطالعه و تدوین کتب علوم اسلامی پوهنتونهای سمت تهران سال ۱۳۸۳

د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

د پوهنې وزارت د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت د ښوونیز نصاب د انکشاف ریاست د ټولنې د عیني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلینو او شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونیو، چې په ښــوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیا کتنه وکړي او ورپســې بیا د شاګردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوښــښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حســابدارۍ څانګې د ښــوونکو په میرانې او همت سره د ادارې او حســابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاګردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوســتونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شــاګردانو او د تخنیکي او مســلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شــان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کیږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښــوونکو او د ادارې او حســابدارۍ څانګې د مســلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مســلکي، تخنیکــي او علمي مطالبــو او مفاهیمو د څرنګوالي په هکلــه خصوصاً د هغوی املایي او انشــایي اشــتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې ګرانو شــاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شــان له ګرانو شــاګردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او اســتفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ســتونزې، فقر او وروســته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلینو د ګټې وړ وګرځي.

پته: د پوهنې وزارت- د مسلکي او تخنیکي زده کړو معینیت
د تعلیمي نصاب د پراختیا ریاست
د درسي کتابونو د چمتو کولو عمومي مدیریت