رهبري او مديريت

عبيدالرحمن رحيمي

رهبري او مديريت

د کتاب نوم: رهبري او مديريت

ليکوال: عبيدالرحمن رحيمي

ډيزاين: عبيدالرحمن رحيمي

د چاپ کال: ۱۳۹۹هـ ش

چاپځای: مطبعه تمدن شرق

چاپ شمېر: ۱۰۰۰ ټوګه

کمپوز: احمد خالد محمدي

د چاپ او خپراوي حقوق خوندي دي.

ډالۍ!

ګران او مهربان ملګري ښاغلي اسدالله زمري ته!

د سر خبرې

د ښه نظام او ادارې درلودلو لپاره اړینه ده، چې د رهبرۍ او مدیریت په واقعي مانا وپوهېږو او په اړونده چارو کې يې په نظر کې ونيسو. همدا د ښې ادارې په درلودلو کې اغېزمن او ګټور تمامېدلای شئ.

همدارنګه رهبري او مريرت د سالمې ادارې او نظام لپاره يو له اړتياوو څخه شمېرل کيږي او په کمرنګوالي کې يې رغنده منفي غېز درلودلای شئ. د پرمختللې نړۍ يو راز د ښه او سالم مديرت شتون او د غوره رهبرۍ اغېز ښودلای شو.

مديريت او رهبري د نني انسانانو او نړۍ په ټولنيز ژوند کې يو له مهمو اړتياوو او فعاليتونو ګڼل کيږي. د همدغو فعاليتونو پر بنسټ د ادارې او سازمان موخې تر لاسه کېدلای شي، له موجوده منابعو او امکاناتو ګټه اخيستل کيږي او د انسانانو وړتياوې او توانايۍ له قوې څخه پر فعل باندې بدليږي.

یوه ډله پوهان رهبري او مديريت په اداره کې د هڅو او کار د همغږۍ، ګډ کار او موخو ته د رسېدو په پار له منابعو څخه ګټه اخيستلو هنر بللي دي. بلې ډلې د يو شمېر دندو، لکه پلان جوړونې، سازمانولو او همغږۍ ترسره کولو ته مديريت ويلی او مدير يې يو تصميم نيوونکی شخص بللی او دا دنده يې د يوه مدير اصلي او مهم رول ګڼلی او ځينې بيا مدير ته په نوې سترګه ګوري او د مدير دندې، د ادارې رهبري، اطلاعاتي منبع، د تصميم نيونې عامل او له نورو ادارو سره اړيکې بولي.

په دې مجموعه کې داسې مطالب او موضوعګانې ترتيب او تنظيم شوې دي، چې زده کول يې د ادارې او اقتصاد په څانګه کې د هر زده کوونکي لپاره اړين ګڼل کيږي او تر فراغت وروسته په ټوليزه توګه په

برياليتوب سره د دندو ترسره کول له همدې مطالبو او موضوعګانو سره تړلي دي.

په دې مجموعه کې هڅه شوې، چې رهبري او مديريت په سمه توګه معرفي شي او د يوه رهبر دندې، چې پر ترسره کولو يې مکلف دی، وړاندې شوې دي. همداشان د رهبرۍ او مديريت مفهوم، ماهيت، ځانګړنې، کړنلارې، ننګونې، د دندو لومړيتوب بندي، پلان جوړونه، د رهبرۍ او مديريت اصول، نظريې او نور په مسلسله توګه توضيح او تشريح شوي دي.

عبيدالرحمن رحيمي

لړلیک	مخګڼه

د رهبرۍ مفهوم او ماهيت 11

د رهبرۍ او مديريت اصطلاح.. 12

د رهبرۍ تعريف.. 13

د رهبرۍ مفهوم... 15

دوهم څپرکی.. 19

د رهبرۍ ارزښت او ځانګړتياوې.. 19

د رهبرۍ تعريفونه يا Definitions of Leadership.......................... 19

د رهبرۍ صفات او ځانګړنې Leadership Characteristics: 21

: Leadership and Managerرهبر او مدير 22

د رهبرۍ نظريې... 22

د مديريت او رهبرۍ ترمنځ د توپير او ورته والي اړخونه...................... 26

مديريت 26

مدير پنځو عمليو ته اړتيا لري 26

د مدير مهمې دندې 27

مديران بايد څه وکړي؟.. 27

مديريت په عام او خاص مفهوم سره.. 29

د مديريت ډولونه... 30

د مديريت بېلابېلې کړنلارې 31

د موخې پر بنسټ مديريت 31

د کنټرول او لارښوونې پر بنسټ مديريت: 31

د واك وركولو پر بنسټ مديريت 31
د مرخېړي شكولو پر بنسټ مديريت 31
د څرخې الوتكې پر بنسټ مديريت: 32
د ټېنس د ميز پر بنسټ مديريت: 32
د مدير مكلفيت 32
د يوه مدير د پرمختګ عوامل 32
د مدير د ناكامۍ عوامل 33
د مد يريت اورهبرى ترمنځ د توپير او ورته والى اړخو نه 34
د رهبر كېدو لپاره عمده وړتياوې 35
د ځان رهبري كول 35
د وګړو، ډلو او سازمانونو رهبري: 36
د سازمان په سطحه د خلكو رهبري: 36
له يوه مدير سره د رهبر د رول پرتلنه 37
د يوه مدير رول په لاندې ډول دى 37
درېيم څپركى 38
د رهبرۍ كړنلارې 38
د آمرانه رهبرۍ كړنلاره: 39
د آمرانه رهبرۍ د كړنلارې ښېګڼې 39
د آمرانه رهبرۍ د كړنلارې محدوديتونه: 40
د ګډې رهبرۍ كړنلاره: 40
د ګډې رهبرۍ د كړنلارې ښېګڼې: 41
د ګډې رهبرۍ د كړنلارې محدوديتونه: 41

د پلارولی رهبری کړنلاره: 42
د پلارولی رهبری د کړنلارې ښېګڼې...42
د پلارولی رهبری د کړنلارې محدودیتونه: 42
د ازادۍ رهبری کړنلاره:...43
د ازادۍ رهبری د کړنلارې ښېګڼې: 43
د ازادۍ رهبری د کړنلارې محدودیتونه:..43
د نوي سیالی لید..45
تحول رامنځته کوونکې رهبري 45
معنوي مدیریت:...47
د پوهې مدیریت (پر مدیریت پوهېدنه): 49
کویتز د پوهې مدیریت داسې تعریفوي 50
د پوهې د مدیریت بنسټیز کول 51
سازماني رهبران(د ادارو رهبران): 53
څلورم څپرکی..58
د ادارې د رهبری په وړاندې ننګونې 58
د سازمانونو پر وړاندې چاپېریالي ننګونې: 58
تحول راوړونکې رهبري..59
تحول راوړونکي رهبران د څو دلایلو له امله اغېزناك دي 60
له چاپېریال څخه اغېزمن موډل..62
د تحقیق او عمل لپاره نتیجه ګیري 66
پینځم څپرکی 67
هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي...........................67

د دندو لومړیتوب بندي...67
د مدیریت بېلابېلي کړنلارې...69
د موخې پر بنسټ مدیریت 69
د کنټرول او لارښوونې پر بنسټ مدیریت 69
د واك ورکولو پر بنسټ مدیریت 69
د مرخېړي شکولو پر بنسټ مدیریت: 70
د څرخۍ الوتکې پر بنسټ مدیریت: 70
د ټېنس د میز پر بنسټ مدیریت:...70
د ماموریت شرحه او د لرلید شرحه:...70
د ماموریت شرحه 70
د واك سپارلو اصل..72
د واك سپارلو پر مهال لاندې قواعد په پام کې وساتئ.........................73
انګېزه ورکول...73
د x او y تیوري...78
د انګېزې د ښه والي تیوري 79
د انګېزې نوې تیوري ګانې...82
د درې ګونو اړتیاوو پر بنسټ ولاړه تیوري: 82
د موخې د ټاکلو نظریه: 86
د چلند د پیاوړتیا او تقویې تیوري...88
د برابرۍ نظریه 89
د انتظار نظریه...93
د دندې بدلون 98

د دندې د ساحې پراختیا..98
د دندې بډاینه..98
د انکشاف او مهارت پلان جوړونه 100
ستراتېژیکه پلان جوړونه 102
اخځلیکونه..106

د رهبرۍ مفهوم او ماهيت

نن ورځ د لويو او پرمختللو سازمانونو اداره د لايقو، پوهو او باکيفيته مديرانو د زيار ګاللو پوروړې ده، چې د مديريت د پوهې او فنونو په کارولو سره يې د دې مهمې چارې په ترسره کولو کې برى ترلاسه کړى دى. د ټکنالوژۍ د ورځ په ورځ ډېرېدونکي پرمختګ او په بېلابېلو سازمانونو کې د هغې د کارولو زياتوالي، د مديرانو پر غاړه دستوري دندې ور اچولي دي. د مديريت په پروسه کې د مديرانو تر ټولو مهمه دنده، د سازمان مشري يا رهبري ده. په واقعيت کې رهبري، هغه د پاملرنې وړ او ډېرېدونکى نفوذ دى، چې د رهبر په واسطه په تر لاس لاندې کسانو باندې کارول کېږي او د يوه مدير د رسمي او سازماني دندو په راس کې ځاى لري. د رهبرۍ دا ځانګړنه د هر واقعي مدير له غښتلو ځانګړنو او اصلي جوهر څخه ده. مديران بايد په اداره کې د برياليتوب او اغېزناك رول د لوبولو لپاره، د چاپېريالي بدلونونو پر وړاندې د اقتصادي کتنې په لرلو سربېره، سازمان او مديريت د يوه سيستم په توګه په پام کې ونيسي او په دې کتنې سره د کارکوونکو د کړنو په ارزونې لاس پورې کړي او په دې توګه د خپلې رهبرۍ سبك او کړنلاره د شرايطو او واقعيت، د کار د څرنګوالي او د کارکوونکو د ځانګړنو او دندو پر بنسټ وټاکي.

نن ورځ مديران له ګڼو ستونزو سره مخ دي، پر دې بنسټ بريالي سازمانونه داسې رهبرانو او مشرانو ته اړتيا لري، چې په خپلو ژورليدلوري سره د سازمان راتلونکى تګلورى مشخص کړي، کارکوونکي پر هغه تګلوري رهبري کړي او په کارکوونکو کې د نوښت او بدلون انګېزه را ژوندۍ کړي.

د رهبرۍ او مديريت اصطلاح

د اغېزناکې رهبرۍ کمښت، يوازې په اقتصادي تشکيلاتو پورې نه محدودېږي، بلکې په ښوونه او روزنه، حکومتونو، بنسټونو او د سازمانونو په ټولو ډولونو کې ترسترګو کېږي. پر دې بنسټ هغه وخت موږ په خپله ټولنه کې د وړتياوو کمښت او د رهبرۍ قريحه غندو. هغه څه چې موږ ځوروي، د هغو کسانو کمښت دی چې کولی شي په ټولنه کې د پياوړې رهبرۍ رول پر غاړه واخلي او کولی شي کارونه په ښه او اغېزناکه توګه ترسره کړي. د تاريخ په اوږدو کې ثابته شوې، چې په جګړو، سوداګريزو چارو، سپورټي مسابقو، متعرضو سياسي ډلو او نورو کې بريالیتوب او ماتې تر ډېره بريده د هغو په رهبرۍ پورې تړلي دي. سربېره پر دې د رهبرۍ اهميت ته په پاملرنې سره، دا موضوع لا هم د يوه راز په توګه پاتې ده. پوهېږو چې د رهبرۍ پديده د انسان پر کړنو څرګند اغېز لري، خو پر دې نه پوهېږو، چې د هغې په غولي يا بساط کې داخلي کارګر څه شی دی؟ په دې وروستيو کې ډېری انديالو او نظريه ورکوونکو د رهبرانو او مديرانو د توپير په هکله ټينګار کړی دی. د بېلګې په توګه بنيس ګروهمن دی: په يوويشتمه پېړۍ کې د بقا او پايښت لپاره موږ د نوي نسل رهبرانو ته اړتيا لرو(رهبرانو، نه مديرانو ته)، د دې داوړو ترمنځ تميز او توپير مهم دی. رهبران پر غمځپلي، ناڅرګند او بې ثباته چاپېريال باندې غلبه مومي، چې کله کله د هغوی شورش او ګړنې زموږ پر وړاندې توطيه جوړول په نظر راځي، خو که کار هغوی ته پرېږدو، قطعا غوغا غلې کوي. حال دا چې مديران تسليمېږي. اصولاً رهبرۍ ته په نورو کې د نفوذ هنر وايي، مانا دا چې پيروان په خپله خوښه نه په جبر او زور سره، له رهبر څخه پيروي کوي. په دې ترڅ کې رهبري د مديريت له دندو څخه يوه دنده ده، پر دې بنسټ کېدای شي د دې هنر لرونکې وي، پرته له دې چې پر دې وتوانېږي د سازمان موخو ته ورسېږي. (مدير نه وي). احتمالاً يو شخص ښايي يو منظم مدير وي، خو کارکوونکي د وېرې او اجبار له امله خپلې دندې ترسره کړي (رهبر نه وي). پر نفوذ سربېره، رهبري

د ډلې، شخصيت، خوشحالۍ، کړنو په ځانګړې توګه ترغيب، قدرت، ترلاسه کولو، موخې، تعامل، تمايز، رول، نوښت او يا د يادو توکو له دوو يا له دوو څخه زياتو د ترکيب او جوړښت په توګه پېژندل شوې دي. هغه څه چې اهميت لري هغه د ځانګړي نظري چارچوب په موجب د رهبرۍ بدلون او د رهبر د کار د اغېزناکتوب تشخيص دی.

د رهبرۍ تعريف: د رهبرۍ کلمه تر ډېره د ازادۍ، مينې او سولې له کلمو سره نژدې او ورته پوهېږي، چې له دې کلمو هره يوه څه مانا لري او هغه په څه کې ده. هرڅومره چې هر يو انسان ادراکا ټوله مانا احساسوي، له دې سره سره د دې کلمو هره يوه کېدای شي د بېلابېلو خلکو لپاره بېلابېل تعريفونه ولري، مانا دا چې هر څوك د رهبرۍ پر تعريف پيل کوي، له ځنډ پرته پر دې پوهېږي، چې رهبري بېلابېل تعريفونه لري. په تېرو پنځوسو کلونو کې د رهبرۍ د موازن د تعريف لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې بېلابېلې سيستمي ډلبندۍ وړاندې شوې دي. ښايي يو شمېر کسان پر دې توانېدلي وي، چې د هغې د دندو مديريت تعريف کړي، په دې برخه کې تعريف وجود لري. ځينو رهبري په خپله خوښه او علاقه د دندو په ترسره کولو کې پر وګړو باندې اغېز بللې، خو ځينو بيا پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باندې نفوذ بللې ده. خو ځينو نورو بيا د سازمان د موخو د تحقق لپاره د وګړو ترمنځ د اړيکو پر ټينګار، تر لاس لاندې کسانو باندې نفوذ توصيف کړې ده. يوه بل د نظر خاوند رهبري د يوې ډلې وګړو ترمنځ هغه ښودلې دي، چې په هغو کې يو تن هڅه کوي، ترڅو نور خلك د ټاکلې موخې په لوري سوق کړي. د جرج ارتري له نظره رهبري پر وګړو باندې له اغېزناك عمل څخه عبارت ده، په داسې ډول چې د مينې او لېوالتيا له مخې د ډله ييزو موخو لپاره هڅه وکړي.

رابرټ تنن بام رهبري د وګړو ترمنځ د اغېزې په توګه پېژني، او په داسې شرايطو کې کارول کېږي، چې د اړيکو په واسطه د ځانګړو موخو د ترلاسه کولو په لوري معطوفېږي. يو بل تعريف چې د رهبرۍ

لپاره وړاندې شوى، داسې دى: د سازمان د غړو او ډلې پر کړنو باندې د نفوذ درلودلو او لارښوونې پروسې ته رهبري وايي. هارولد کونتز او سريل ادانل رهبري داسې تعريف کړې ده: رهبري يوې ګډې موخې ته درسېدو لپاره د خلکو په خوښه او طبيعت پر هغوى نفوذ دى.

په بېلابېلو نژدې او ورته مفاهيمو سره د رهبرۍ لپاره ځينې نور تعريفونه هم شوي دي. خو په ساده عبارت رهبري هغه پروسه ده، چې په ترڅ کې يې د سازمان مديريت هڅه کوي چې د موثرو اړيکو او انګېزې په رامنځ ته کولو سره د خپلو دندو ترسره کول د سازمان د موخو په تحقق کې تشکيل کړي او کارکوونکي د هغوى د خوښې او لېوالتيا له مخې د خپلو دندو ترسره کولو ته چمتو کړي. له دې امله رهبري له مديريت څخه د مستقل جز په توګه مطرح نه ده، بلکې د مديريت له عمده او اصلي دندو څخه ګڼل کېږي. هر مدير سربېره پر خپلو دندو، لکه پلان جوړولو، سازمان ورکولو او کنټرول، بايد دا دنده هم پر غاړه واخلي. لکه څنګه چې د رهبرۍ په تعريف کې ليدل کېږي، په رهبرۍ کې تر ټولو مهم ټکى، د سازمان پر غړو نفوذ او هغوى ته لورى او جهت ورکول دي. رهبري پر وګړو نفوذ او اغېز شيندلو سره مستلزمه ده او مدير د رهبر په رول کې هغه څوك دى، چې پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باند نفوذ او تاثير ولري او يا په بله وينا تر لاس لاندې کسان د هغه قدرت او نفوذ ومني.

په ځانګړې توګه رهبري داسې وايي: مخامخ د يوې رهبرۍ کارونه ده، چې وګړي په تجربو، وړتياوو، هوش، لېواليتاوو يو له بل سره نژدې کوي او هغوى هڅوي، چې د مسووليت د منلو لپاره ګام پورته کړي او خپل پرمختګ ته دوام ورکړي او له خپلو همکارانو سره وړ چلند او عمل ولري. لارښوونه او مربي توب د تکنيکونو، د لوړو برنامو د طرحه کولو او سيستمي پايلې پورې نه خلاصه کېږي، بلکې د انساني اړيکو له لارې خلکو ته واقعي پاملرنه او کارکولو ته د هغوى راجلبول دي. غښتلي مربيان معمولاً له خپلو شاګردانو څخه الهام اخلي او د خپلو

اروااپوهنيزو مهارتونو، له د مخې هغې جملې له وګړو سره د چلند کړنلارې ته پراختيا ورکوي.

د رهبرۍ مفهوم: رهبري يو نړيوال کارېدونکی سرليك دی او په څېړنيزو مطالبو، ادبياتو او خپرونو کې يې په اړه ډېر څه ويل شوي دي. همداشان په اړه يې ډېرې ليکنې شوي او لا هم څېړونکي او ليکوال هڅه کوي، چې خلك د رهبرۍ پر مفهوم پوه کړي. رهبري يوه ډېره ارزښتمنه او پېچلې قاعده ده. د تاريخ په اوږدو کې رهبري په بېلابېلو بڼو تعريف او خلاصه شوې ده.

د رهبرۍ په اړه ډېر مطالب راټول شوي او د ټولو مشترك نظر داسې دی، چې رهبري يوه اغېزناکه پروسه ده، چې د يوه سازمان له وګړو سره د سازمان د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو په لار کې مرسته کوي، حال دا چې دا موخې ګډې عمومي موخې هم دي. رهبران او پيروان دواړه د رهبرۍ په پروسه کې راځي، نو لازمه ده هغه توکي چې دواړه د يو بل په مقابل کې قرار ولري. په ښه توګه مطالعه او وپېژندل شي. رهبران او پيروان دې ته اړتيا لري، چې په ښه توګه يو بل وپېژني. په لومړنيو څېړنو کې يې تر ډېره د رهبرۍ مطالعاتو او څېړنو ته له شخصيتي پلوه کتنه کوله، شخصيتي ليدلورى مدعي دی. چې په انسانانو کې په ځانګړې توګه په ننني ټولنو کې د رهبرۍ صفات شته او پر همدې صفتونو زېږېدلي دي او همدا صفات له هغوی نه رهبران جوړوي.

دا تعريف رهبري يوازې په هغو کسانو پورې محدودوي، چې د رهبرۍ شخصيتي صفات ولري او له هغو سره يو ځای زېږېدلي وي. برعکس ليدلورى بيانوي، چې په رهبرۍ کې داسې يو فرايند شته، کېدای شي هر څوك يې زده کړي او د ټولو لپاره د لاسرسي وړ وي.

رهبري دوې بڼې لري، يوه يې انتصابي او بله يې انتخابي ده. انتصابي رهبري د رسمي عنوان په لرلو سره د يوه سازمان په کورني اړخ

پورې تړلې ده. انتخابي رهبري د هغه څه پایله ده، چې یو شخص یې د خپلو پیروانو د ملاتړ د جلبولو لپاره ترسره کوي. رهبري په دواړو ډولونو سره پر وګړو باندې د اعمال وړ ده. د رهبرۍ په اړوند، د قدرت یا توانایۍ، اغېز شیندلو او بدلون موضوع هم، چې تر ډېره مطرح ده. دوه ډوله قدرت شتون لري، د شخصي مقام قدرت، د مقام د قدرت منشا له انتصابي رهبرۍ سره ورته ده، په هغه رسمي مقام او موقعیت سره چې وګړي یې په سازمان کې احرازوي، منځ ته راځي.

له پیروانو څخه ده، دا قدرت له پیروانو څخه رهبرۍ ته ورکول کېږي، لکه چې د قدرت منشا څنګه چې عقیده لري، چې رهبران ارزښتمن صفات لري یا (له موخو یې ملاتړ کوي) له پیروانو سره د قدرت شریکېدل ډېر مهم دي، ځکه هغه رهبران چې د قدرت تږي دي، له منځه ځي. زور او رهبري یو شان نه دي. د کار په چاپېریال کې د تنبېه او پاداش، او نورو محدودیتونو کارول، د دې لپاره چې داسې کار نه کوي پیروان ټول د رهبرۍ د پروسې جز دي او د زور کارول په دې مانا دي، چې د رهبرۍ موخې او خلك یو له بله بېل دي. رهبري او مدیریت یو له بله بېلې دوې مقولې دي، چې د پام وړ تداخل هم سره لري. د هغوی اختلاف له هغه ځایه پیلېږي، چې مدیران اغلب پر خپلو دودیزو دندو، لکه پلان جوړونې، سازمانولو او کنټرول باندې اتکا لري، حال دا چې رهبر د عمومي بدلونونو پر پروسه ټینګار او اتکا کوي. د ځینو څېړونکو په اند مدیریت اغلب د ثبات او نظم د رامنځ ته کېدو په لټه کې دی، حال دا چې رهبري د جوړوونکو بدلونونو په لټه کې ده.

ډېری څېړونکي وايي، په اصل کې مدیر او رهبر دوه متفاوت انسانان دي. مدیران تر ډېره عکس العمل ښیي او لږ احساساتي وي، خو رهبران تر ډېره د پیروانو حامیان او احساساتي وي. د رهبرۍ او مدیریت د تداخل مشترك ټکی، د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره په ډلو او کارکوونکو کې د بدلون د رامنځ ته کولو په څرنګوالي کې دی. د رهبرۍ ماهیت: له سازماني پلوه، رهبري د یوې پروسې په توګه، له

زور پرته د نفوذ له ګټې اخیستنې څخه د یوه صفت په توګه د یوې ډلې د غړو د فعالیتونو د همغږۍ او لارښوونې په مانا ده. رهبري په یوه سازمان کې د وګړي او ډلې پر کړنو ځواکمن نفوذ لري. هرڅومره چې یو سازمان د رهبرۍ له پلوه پیاوړی وي، بریالیتوب به یې ډېر وي. د سازمانونو د رهبرۍ بحث په عملي بڼه، د ۱۹۳۰ پېړیو د لسیزې او د ۱۹۰نور مباحثو په شان د هغه له تبلور او هڅو څخه پیل شو. د کلونو کې د انساني اړیکو نهضت په تدریج سره د تبلور د عملي روش ځای ونیو، چې د تکنالوژۍ پر مسئلې سربېره د پایلې او حاصل د ښه والي لپاره، انساني ځواك ته یې هم ځانګړې پاملرنه کوله. د نظریې له مخې یې خپل ترلاس لاندې کسان تشکیل کړل او د شخص د ودې لپاره فرصتونه رامنځ ته شول. د نهضت له پلوه انساني اړیکې او انساني اړیکو ته پاملرنه د ډېر اهمیت لرونکې ده، خو د تبلور د علمي مدیریت نهضت د کار او دندې پاملرنې ته ډېر اهمیت ورکړ. رهبري د مدیریت یوه مشترکه رویه ده. په اغېزناکه توګه د رهبرۍ وړتیا او توانمندي د مدیر له ګټورو کېلي ګانو څخه ده. سربېره پر دې رهبري پر خلکو باندې د نفوذ او اغېز شیندلو مستلزم ده او مدیر د رهبر په رول کې هغه شخص دی، چې پر خپلو تر لاس لاندې کسانو نافذ او مؤثر وي، یا ترلاس لاندې کسان د هغه قدرت او نفوذ ومني.

د مدیریت دنده ده، خو ټول کار نه ور پورې اړوندېږي. د مدیرانو دنده پلان رهبري عموما جوړونه او سازمانول دي، لېکن د یوه رهبر اساسي رول پر نورو باندې اغېز لرل دي، په داسې توګه چې ټاکل شوې موخې په لېوالتیا او مینه دنبال کړي. له دې جوتېږي، چې قوي رهبران ښایي ناتوانه مدیران وي او د هغوی کمزورې پلان جوړونه د دې لامل شي، چې د ډلې فعالیت په ناسم لوري روان شي. سره له دې چې هغوی پر دې قادر دي، چې د ډلې فعالیتونو ته دوام ورکړي، خو نه شي کولی هغوی په داسې تګلوري رهبري کړي، چې د سازمان موخو ته لار ومومي. بل دا چې مدیریت او رهبري په بشپړه توګه مترادف نه دي. په

نارسمي سازمانونو کې هم رهبري شتون لري، خو مديريت د تصور وړ موضوع ده، چې په سازماني جوړښت کې مخکې منځ ته راغلی وي. سربېره پر دې د مقام لرل نه شي کېدای چې مدير د رهبر رول هم ترسره کړي. په رهبرۍ پورې هغه مهارتونه تړلي، چې د هغو په کارولو سره کولی شي وګړي د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو لپاره په خپله مينه او خوښه وګوماري. په دې توګه ويلی شو، چې ټول مديران رهبران دي، خو ټول رهبران مديران نه دي. د پرمختيا غوښتونکو ارمانونو د تحقق او د يوې غوره او پرمختللي راتلونکې لپاره کوم يو غوره او موثر دی؟ ايا رهبرانو ته ډېره اړتيا شته او که مديرانو ته؟ د مديريت او رهبرۍ ترمنځ کوم توپيرونه شتون لري؟ جان ناس بيټ د ټولنيزو چارو نوموتي وړاندويونکي د کار په چاپېريال کې د نمونه يي بدلونونو په اړه مهمې او بنسټيزې مقالې ليکلې دي:

- ✓ په رهبرۍ سره مديريت.
- ✓ په اختيار او اقتدار سره بياليدنه او کنټرول.
- ✓ په شبکه بندۍ سره د رتبو لړۍ.
- ✓ د ستراتيژيکې کتنې وروستی خط او ټوليزه پايله.

نن ورځ مديران له ګڼو ننګونو، لکه بدلون راوړونکې رهبرۍ ته د بنسټيزې او حياتي اړتيا، انساني منابعو مديريت، د کيفيت مديريت، د سياليو د تلپاتې تداوم پراختيا، سازماني بدلون او تحول، شکل ورکولو، د سازمان د اصلي ارزښتونو ښه والي او سمون او نورو سره مخ دي. دا ننګونې په ډېرېدونکې توګه مديران دې ته اړباسي، چې د خپل سازمان په دننه کې د ټوليز بدلون د رامنځ ته کولو لپاره د رهبرۍ رول ولوبوي. د سبا ورځې بريالي مديران هم له دې ننګونو څخه تېښتېدلی نه شي او بايد له راتلونکو ننګونو سره د مخامخېدو لپاره چمتوالی ولري.

دوهم څپرکی

د رهبرۍ ارزښت او ځانګړتیاوې

د رهبرۍ اهمیت دومره ډېر دی، چې د مدیریت د علم ځینې اندیال، د هر مدیر بریالیتوب د انساني څواك د رهبرۍ د وړتیا په ولکه کې بولي. د همدې ټینګار پر بنسټ مدیریت عبارت دی له: (د پام وړ موخو د ترلاسه کولو لپاره د نورو په وسیله د کار ترسره کول دي.) د رهبرۍ دکړنلارې په شدت سره د ټولنو د کلتوري چاپېریال تر اغېزو لاندې راځي، په داسې توګه چې ویلای شو په هر تمدن کې (د مدیریت او رهبرۍ کړنلارې) د هغه تمدن د کولتوري او فرهنګي بنې انځور او جلوه ده، چې د هرې ټولنې فرهنګي جوړښت هم د هغې ټولنې د ټولنیزو، اقتصادي، سیاسي، اعتقادي او هنري چاپېریالونو تر اغېزې لاندې وي، پر دې بنسټ د مدیر وګړنیز یا فردي چلند تر یوې اندازې د چاپېریال د فرهنګي بنې تابع وي.

د رهبرۍ تعریفونه یا Definitions of Leadership

ځینو رهبري داسې تعریف کړې ده: رهبري د موسسې موخو ته د رسېدو لپاره د کارکوونکو د پارونې لپاره د مدیر پر هڅو دلالت کوي. ځینې بیا رهبري داسې راپېژني: (ټاکلو موخو ته د رسېدو لپاره په لېوالتیا سره د نورو کسانو د ترغیب لپاره اقدام کولو ته رهبري وایي).

خو ځینې نور بیا رهبري داسې تعریفوي: (هغه فعالیتونه چې خلك یې د لېوالتیا له مخې د ډله ییزو موخو د ترلاسه کولو لپاره ترسره کوي، تر اغېزې لاندې راولي، رهبري بلل کیږي.) په بله وینا، (د ګډو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور خلك تر اغېزې لاندې راوستلو ته رهبري وایي.) توضیح: د مدیریت او رهبرۍ د مفهوم په توپیر کې هم کله کله ویل کیږي، چې رهبري یانې د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ لرل. اوس که چېرې دا نفوذ د موسسې موخې ته د رسېدو لپاره

وي، هغه ته مديريت وايي، ځکه د مدير لپاره د موسسې موخو لومړيتوب لري، حال دا چې رهبر ښايي ګڼې او بېلابېلې موخې ولري. د بېلګې په توګه، که د ټيټې سطحې يو کارکوونکی د موسسې له لوی مدير سره د اړيکې په ترڅ کې، د هغه تصميمونه تر اغېزې لاندې راولي، هغه کارکوونکي په دې ځای کې يو ډول د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. پر دې بنسټ په رهبرۍ کې د مراتبو لړۍ مطرح نه ده، ياني رهبر هغه څوك دی، چې د نفوذ پر کړنو او عملونو باندې بريالی وي، که څه هم د موسسې لوی مدير هم وي، يا د ټيټې سطحې کارکوونکی او يا هم له موسسې بهر شخص وي.

همداشان ويل کېږي، چې په رهبرۍ کې د موسسې ډول او څرنګوالی مهم نه دی، ياني په موسسه او يا کوم بل ځای کې، چې يو شخص د نورو پر کړنو باندې بريالی نفوذ ولرلای شي، په واقعيت کې يې د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. د قدرت او نفوذ څخه د رهبر د ګټې اخيستنې کړنلارې ته د رهبرۍ سبك وايي. اوس ښايي دا پوښتنه مطرح شي، چې (څنګه کولی شو د نورو پر کړنو باندې نفوذ ومومو؟) ځواب دادی، چې نفوذ د قدرت د تصور د رامنځ ته کولو له لارې صورت مومي. د قدرت د تصور رامنځ ته کول د هغو منابعو ته د لاسرسۍ مستلزم پر دوو ډلو وېشل کېدای شي:

1. هغه قدرتونه، چې د مدير پر مقام او منصب مبتني دي.
2. هغه قدرتونه، چې د مدير د شخصي توانايیو او وړتياوو باندې مبتني دي.

د رهبرۍ صفات او ځانګړنې Leadership Characteristics:

ځيني په دې اند دي، چې رهبران د ممتازو او ځانګړو صفاتو لرونکي دي. دا ډله صفتونه فهرست کوي او عقيده لري، چې رهبران د انصاف له پلوه له نورو وګړو سره توپير لري. د دې ډول، صفتونو فهرست په تدريج سره په اوږده فهرست بدل شوی، په داسې ډول چې پخپله څېړونکي د يوه ټوليز فهرست په اړه واحد او ټولمنلی نظر نه لري. په همدې ترڅ کې د لاس ته راغلو پايلو له مخې رهبران د ځانګړو صفتونو او ځانګړنو په درلودلو سره له نورو خلکو سره چندان توپير نه لري او د هغوی نسبي لوړوالی او برتري په سلو کې تر پنځلسو پورته نه ځي. البته دا ميزان د رهبرانو او بېلابېلو ډلو په برخه کې د بدلون په حال کې دی. د دې ډلې د پام وړ ځيني صفتونه او ځانګړنې په لاندې ډول دي:

هوش: معمولاً رهبران تر خپلو پيروانو باهوشه وي. د رهبر کار د ستونزو د تجزيې او تحليل او پېچلو مسايلو سره سروکار لري، له همدې امله رهبران بايد باهوشه او هوښيار خلك وي.

روانه وينا او نفوذ: له رواني وينا او نفوذ څخه رهبر ډېره ګټه اخيستی شي، ځکه په رواني او رسا وينا او نفوذ سره په غوره توګه کولی شي نور خلك پيروۍ او اطاعت ته لېوال او وهڅوي.

فکري بلوغ او د نظر پراختيا: د رهبر فکري بلوغ او د نظر پراختيا بايد د ډېر صبر او قدرت لروونکي وي او له نورو سره دوښمني او کينې ته په خپل تصميم نيولو کې ځای ورنه کړي.

د بريا غوښتنې احساس او انګېزه: رهبران برياليتوب ته درسېدو لپاره بايد ډېر حساس او انګېزه ولري، په داسې ډول، چې يوې موخې ته له نژدې کېدو وروسته، د نورو لوړو او مهمو موخو ترلاسه کولو ته هم پاملرنه وکړي.

رهبر او مدیرLeadership and Manager:

رهبر(Leadership)	مدیر(Manager)
• ابداع کوونکی دی. • متکبر دی. • پراختیا ورکوونکی دی. • پر خلکو تمرکز لري. • پر باور او اعتماد تکیه لري. • لرلیدی دی. • د څه؟ او ولې؟ پوښتنه کوي. • راتلوونکي ته ځیر وي. • بنسټګر دی. • د ښه والي هڅې کوي. • پر ځان باوري دی. • کار په سمه توګه تر سره کوي.	• اداره کوونکی دی. • پلیونی یا مقلد دی. • ځانساتی یا محافظه کار دی. • پر یوه جوړښت یا سیستم تمرکز لري. • پر کنټرول تکیه لري. • لنډلیدی او وړاندې فکر نه کوي. • تل د څنګه؟ او څه وخت؟ پوښتنه کوي. • یوازې خپل شاوخوا ویني. • پیرو دی. • شرایط چې هر ډول وي، مني یې. • ښه عسکر دی. • کار په سمه توګه ترسره کوي.

د رهبرۍ نظریې:

د بریالی او اغېزناکې رهبرۍ د مهمو عواملو د پېژندنې په برخه کې په تېرو کلونو کې ګڼې څېړنې او پلټنې ترسره شوې دي، چې هره یوه د ثابت عامل یا عواملو په توګه پېژندل کېدله او د رهبرۍ د ټولو موقعیتونو لپاره په یوه ډول تري کار اخیستل کېده او په پایله کې د هرې نظریې د خاوند له لیدلوري هغه کسان بریالي رهبران بلل کېدل، چې د نظریې د خاوند اړوند وړاندیزونه یې د کار په ټولو شرایطو کې پلي کول(هاوي ۱۹۸۶) هر یوه د کلاسیکو مکتبونو او مدیریتونو د چلند

 څخه د رهبرۍ د مفهوم په اړه کړنلارې صادرې کړې دي. کلاسيکيانو يوه سلسله اصول وضعه کړل، چې رهبران به يې اړ کول، چې د سازمان ماشيني اړخونو او د پايلو لوړلو ته پاملرنه وکړي.(عباس، زاده گان ۱۳۷۲).

له بله پلوه د (چلند يا رفتاري مکتب) پيروانو د سازمانونو انساني اړخونو او د نرمښت ساتلو او ډلې ته پاملرنه وکړه. (هيکس او گوليت)په همدې حال نن ورځ پر دې نيوکه کيږي، چې دواړه مکتبونه مصداق لري، اما هر يو په بشپړو متفاوتو شرايطو کې کولی شي کار وکړای شي.(مقدس او کاشفي ۱۳۶۷).

په بله وينا وضعي نظريه له موږ سره مرسته کوي، چې په خپلو سمو برياؤ کې له کلاسيکو عقايدو او چلند څخه گټه واخلو.

د دغو وگړو (وود، وارډ، ستاکر، برنز، لارنس او لوچ) څيړنې ښيي، چې د تړلي سازمان غوره ډول په برياليتوب سره بدلون کوي. په يوه قطب کې ماشيني سازمانونه قرار لري، چې يکرنگه او تکراري فعاليتونه ترسره کوي. د وړاندوينې وړ، لکه کتابداري او دې ته ورته نورې دندې مناسبې وي، چې په دې برخه کې پايلې ته ډېره پاملرنه کيږي او په بل قطب کې ژوندي سازمانونه قرار لري. چې ابداعي او خلاق فعاليتونه کوي او په کاري واحدونو، لکه سپورټ، هنر، څيړنيزو ازموينځايونو کې پيداکيږي. (گويل، کهن ۱۳۷۲).

د ۱۹۰۰ لسيزې په لومړيو کلونو کې د علمي مديريت بنسټگر فرديك تبلور پر دې گروهمن و چې په سازمان کې د حاصل او نتيجې د ډېروالي او ښه والي تر ټولو غوره لار هغه ده، چې د کارکوونکو د گټې اخيستنې وړ کړنلارو کې فني رموز، ښه والی وومومي. ځکه د کار کوونکي د داسې ماشينونو په توگه تصور کيږي، چې له څه او ولې پرته د رهبر د لاښوونو منونکي او مطيع وي. او رهبر يې هم دا شخص معرفي کاوه، چې خپله دنده يې د شخصي معيار د اجراکولو د پروسې

پر برقرارولو سره، د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره او همداشان د سازمان د اړتیاوو په پاملرنې سره ترسره کوله.(بیان ۱۳۷۲).

په وروستیو کلونو کې(۱۹۲۰ او ۱۹۳۰) لسیزې په پیل کې د انساني اړیکو نهضت د (التون مایو) په واسطه رامنځ ته شو، چې د علمي مدیریت د مکتب له نظریاتو سره په بشپړه توګه مخالف و. البته هغوی پر دې معتقد وو، چې د سازمان پایلو او نتایجو ډېروالي ته په پاملرنې سره، د سازمان اغېزناکتوب ډېروالي ومومي. په نتیجه کې د دې تیورۍ له لیدلوري د رهبر دنده، کارکوونکو ته د اداري د ګډو موخو د ترلاسه کولو لپار د اسانتیاوو برابرول او همداشان د کارکوونکو د شخصي ودې او پرمختګ لپاره د فرصتونو برابروالی دی.(عباس، زاده ګان ۱۳۷۲)

د رهبرۍ د چلند نظریې:

تر پنځوسو ډېر کاله د رهبرۍ د مطالعې تر ټولو ساده لار د رهبر پر ممیزه صفتونو باندې تکیه وه. خلك په دې باور وو، چې ذاتي او شخصي خویونه او ځانګړنې، لکه هوش، ښه وینا، پوهه، مناسب ظاهر او ... د یوه ښه رهبر ټاکونکي دي. خو دا وګړنیز مطالعات د رهبرۍ د روښانتیا لپاره کومې پایلې ته ونه رسېدل. له دې امله د رهبرۍ نظریې د رهبر په چلند پورې وتړل شوې. (هرسي او بلانچارډ) ډېری خلك رهبري د انسان ذاتي خاصه او د انسان په ختة کې اخښلي بولي. حال دا، چې رهبري د پېچلو او کسب کېدونکو مهارتونو له ترکیب پرته بل څه نه ده. رهبران زېږول کېږي نه، بلکې روزنه مومي او په هڅو او هاند سره کولی شي په رهبرۍ پورې اړوند مهارتونه زده کړي.

د نظرونو په دې ډله کې د دې پرځای چې د رهبرۍ د خصوصیاتو او ځانګړنو د ټاکلو په لټه کې شو، په دې لټه کې چې د رهبرۍ سبك او کړنلاره څه ډول ده او رهبران تر خپلو لاس لاندې کسانو سره څه ډول چلند کوي. هغه څېړونکي چې د رهبرۍ د کړنلارو په اړه یې څېړنې کړي او تصمیم یې نیولی، پر دې ګروهمن دي، چې رهبري دوه ډوله

چلند لرونکې ده، عمومي چلند او وظيفه يي چلندونه (وظيفه مدار) دي. د دې څېړنې نچوړ د همدې دوو چلندونو پر بنسټ دی.

وظيفه يي چلندونه زموږ د موخې ترلاسه کول اسانه کوي، ترڅو کارکوونکي خپلې موخې ته ورسېږي. ارتباطي چلند ترلاس لاندې کسان له ځان او نورو سره مرسته کوي او د دې مطلب له توضيح څخه څرګندېږي، چې څنګه رهبران کولی شي د دې دوه ډوله چلند په ترکيب سره موخو د رسېدو لپاره تر لاس لاندې کسان تر اغېزې لاندې راولي. له بل پلوه د فردي او شخصيتي نظريو ترمنځ توپير د هغو مفروضاتو په ډله کې دی، چې يادې نظريې د هغو پر بنسټ قرار مومي. که په شخصي نظريو کې د اعتماد قابليت ثابتېدلای، په هغه صورت ويل کېدی شوای، چې ځيني کسان د رهبر په ډول نړۍ ته راځي، په هغه صورت کې شخص د هغو ځانګړنو درلودونکی کېده او يا نه کېده.

له بله پلوه که چېرې ځانګړو چلندونو کولی شوای، د برياليو رهبرانو څرګندوی شوي وای، په هغه صورت کې مو کولی شوای چې د رهبرۍ اصول تدريس کړو، ياني شونتيا يې درلودله، چې پروګرامونه او پلانونه مو طرحه کړي وای او وګړو ته مو د رهبرۍ نمونې ښوولې وای او له هغوی نه مو بريالي رهبران جوړ کړي وای. په دې کې شك نه شته، چې دا موضوع په کافي اندازه هيجان پاروونکې کېدله، ځکه دا په دې مانا وه، چې کولی يې شوای د برياليو رهبرانو شمېر يې لوړ کړی وای. که ښوونې کولی شوای، چې کار جوړونکې وای، هغه مهال مو کولی شوای ډېر اغېزناك رهبران مو روزلي او ټولنې ته وړاندې کړي وای.

د غوره کړنلارو د موندلو لپاره ډېرې څېړنې ترسره شوې دي. يو شمېر لومړنۍ څېړنې د ۱۹۴۰ کال په وروستيو کې د اوهايو په دولتي پوهنتون کې (ستاګديل۱۹۴۸) د موندنو پر بنسټ د رهبرۍ د چلند پر اهميت باندې په ټينګار سره تر سره شوې.

یوې بلې ډلې څېړونکو د میشیګان په پوهنتون کې څېړنې ترتیب کړې، ترڅو دا وښيي، چې په وړو ډلو کې رهبري څنګه او څه ډول عمل کوي او په پای کې د ۱۹۶۰ کال په لومړیو کې (بلیك او موتون) وښووله، چې مدیران څه ډول د سازماني ترتیباتو لپاره له خپلو مدیرانه دندو او اړیکو ګټه پورته کوي. اګر، چې ډېری څېړنې د رهبرۍ د کړنلارو په توګه ډلبندي کېدای شي، خو د اوهایو، میشیګان، بلیك او موتون څېړنې، اصلي څېړنې دي، چې په شدت سره له دې کړنلارې ملاتړ کوي. دې دوو ډلو څېړنو ته په پاملرنې سره کولی شو د دې کړنلارې د کارونې او ځرنګوالي د بنې لپاره روښانه انځور ومومو. (افجه ای،۱۳۸۰)

د مدیریت او رهبرۍ ترمنځ د توپیر او ورته والي اړخونه

مدیریت:

مدیریت د خلکو په وسیله د شویو کارونو تر سره کولو ته وايي، چې په یوه ارګان کې مشخص هدف تر لاسه کړي.

دا تعریف ښیئ، چې مدیران د یوه ارګان له ټولو سرچینو لکه مالي، مادي او په لاس کې د شته معلوماتو، چې خلک هم پکې راځي، ګټه پورته اخلي او هدف ته ځان رسوي.

مدیر پنځو عملیو ته اړتیا لري

1. پلان جوړول
2. د پلان تطبیق
3. د پلان ارزیابي
4. افهام او تفهیم
5. تصمیم نیول

د مدیر مهمې دندې:

1. **د پلان جوړول:** پلان جوړول دا ښيئ، چې مدير باید د خپلو کارونو او اهدافو په اړه وړاندې فکر وکړي، د دوي کارونه تل په میتود، پلان او منطق ولاړ وي، نه دا چې په یوه احساس باندې وي.
2. **تنظیم کول:** دا په دې معنی چې مدیران خپل بشري ارګان قوي او مادي سرچینې سره همغږې کړي او سرچینې داسې تنظیم شي، چې اهداف تر لاسه شي.
3. **لارښوونه یا رهبري کول:** داسې چې مدیران څنګه کولای شي، چې تر لاس لاندې کسانو ته لارښوونه وکړي او اثر وربانډې ولري او له هغه څخه په کافي اندازه کار واخیستل شي.
4. **کنترول کول:** دا په دې معنی، چې مدیران ځان ډاډه کړي، چې د هغوي د ارګان کارونه د پلان او هدف سره سم پر مخ ځي او کنه، چې د هغوي د سمونې تصمیم ونیسي.

مدیران باید څه وکړي؟

1. مدیران له نورو خلکو سره په نورو خلکو کار وکړي.
2. مدیران رقابتي هدفونه سره سم کړي او لومړیتوبونه وټاکي.
3. مدیران تصمیم ونیسي، چې کار داسې خلکو ته وسپاري، چې د کار وړتیا ولري.

همدارنګه مدیران باید تحلیلي فکر ولري او منظقي ووسي، ځکه چې تحلیلي فکر کوونکي ورپیښې ستونزې په وړو وړو ټوټو وویشي او ورته د حل لار ولټوئ.

مديران بايد منځګړي وي

دا په دې معنی، چې مدير د کارکوونکو او تر لاس لاندې خلکو تر منځ تل منځګړی ووسي او د دوي تر منځ ستونزې په منځګړيتوب هوارې کړي.

مديران بايد سياستوال وي

په دې معنی چې مديران بايد خپل اهداف د سياست له لوري تر لاسه کړي او د کار د پرمختګ او لا ښه والي په خاطر بايد له تشويق او مصالحې څخه کار واخلي.

مديران بايد د ستونزو د حل لپاره لار ولټوئ

تل يوه اداره په سمه توګه نه چليږي، هرو مرو له يو لړ ستونزو سره مخ کيږي، لکه: مادي، مالي، تخنيکي او د پاليسۍ د تطبيق په برخه کې ستونزې...

که څه هم دا دوې اصطلاحګانې له يو بل سره نژدې اړيکې لري، خو مديريت د چارو د تنظيم او رهبري د وګړو د تنظيم په مفهوم کارول کيږي او رهبري کېدای شي د ادارې د تشکيل د مراتبو له لړۍ بهر هم ملاحظه شي، خو مديريت معمولاً په اداره کې مطرح کيږي. په دې ټکي کې يوه جالبه موضوع نغښتې، هغه دا چې ډېرې رهبران، مديران نه دي. يو رهبر کېدای شي د قدرت او نفوذ خاوند وي، د يوه رسمي اداري سمت نه درلودونکی دی. هغه کېدای شي د يوې مذهبي، قومي، قبيلوي او نورو ډلو رهبر هم وي. له بله اړخه په اداره کې ډېرې وختونه مديران هم د رهبرانو رول لوبوي، ياني هغوی ته ورسپارل شوې د رهبرۍ دندې، يوازې د هغوی د مديريت د عمده دندو يوه برخه ده. د ټيټې پايې مديران، وروسپارل شوې اداري دندې ترسره کوي، د بېلګې په توګه د ورسپارل شويو دندو په هکله د هغوی د کارکوونکو او

همکارانو سره د کتنې بوديجه، د مکتوبونو ليکل او د نورو ورته دندو ترسره کول، چې د رهبرۍ له دندو سره تړاو نه لري. خو کله چې دا مديران، خپلو کارکوونکو ته د چارو د ترسره کولو لارښوونه کوي، نو د رهبرۍ موضوع مطرح کېږي، په دې توګه د مديريت له پلوه رهبري د مديريت تر چتر لاندې راځي. مديريت او رهبري يو او سره ورته تلقي کوي، سره له دې چې د دې دوو مفاهيمو ترمنځ غالبا د توپير مهمه وجه شتون لري. مفهوم يې تر مديريت پراخ وي. په مديريت کې رهبري چې کله له اداري بهر مطرح کېږي، ماهيتا کې د اداري د ځانګړو موخو ترلاسه کېدل اهميت لري. پر دې بنسټ د دې دوو مفاهيمو ترمنځ اصلي توپير د اداري په کلمه کې نغښتی دی. رهبري هم همداسې د موخو د ترلاسه کولو لپاره له کارکوونکو سره مستلزمه او د کارکوونکو په وسيله کېږي، خو دا موخې د اداري موخې نه دي. کېدای شي يو رهبر د خپلو شخصي موخو د ترلاسه کولو لپاره ډېر ځله هڅه او هاند وکړي، خو د اداري له موخو سره چندان علاقه ونه لري. له دې امله يو رهبر ښايي د خپلو شخصي موخو په ترلاسه کولو کې بريالی شي او د اداري د موخو په ترلاسه کولو کې اغېزناك واقع نه شي.

لنډه دا چې داسې رهبران شته، چې د مدير رول نه لوبوي او داسې مديران شته، چې د رهبرۍ ځانګړنې نه لري. مديران سربېره د رهبرۍ پر دندو، د پلان جوړونې، سازمانولو، استخدام او کنټرول دندې هم ترسره کوي.

مديريت په عام او خاص مفهوم سره

د مديريت اصطلاح کېدای شي پر دوو مفاهيمو (عام او خاص) سره وکارول شي. مديريت په عام مفهوم د وګړو په مجموعې او په هغوی پورې د اړوندو دندو سره د يوه وګړي له ستاينې او تشريح څخه عبارت دی، ياني د چارو تنظيم او د وګړو يا کارکوونکو رهبری ته ويل کېږي. مديريت په خاص مفهوم سره، د چارو تنظيم او ترتيب ته وايي، لکه د لومړنيو معلوماتو تنظيم او ترتيب، د منابعو ارقام او شمېرې او نور.

مديريت په خاص مفهوم سره پر کار ګومارلو، سازمانولو، همغږۍ، د صلاحيت تعويضولو، پراختيا، پر موخې باندې تمرکز، د ستونزو حل، کنټرول، اطلاع ورکولو او رپوټ ورکولو ته وايي. رهبري ترډېره د کارکوونکو د تنظيم په توګه کارول کېږي، چې د لارښوونې، وړاندوينې، د تحرك رامنځ ته کولو، تصميم نيولو، شخړو هوارولو، هڅونې او ملاتړ په توګه کارول شوې ده

د مديريت ډولونه

د مديريت ډولونه د خپلو اهدافو په لاسته راوړلو سره په شپږ ډوله دي:

1. **په موخو سره مديريت کول:** داسې مدير خپل کار او فعاليت په سببي اهدافو باندې په ډېر احتياط سره کار کوي، لومړی هغه د خپل ارګان پاليسي په روښانه توګه رامنځته کوي بيا نومورړی د خپلو کارکوونکو سره د راتلوونکو اهدافو وضع کولو لپاره موافقه تر لاسه کوي او هغه نور کارکوونکي د خپل مدير د لارښوونو سره سم اهداف لاسته راوړي، په پای کې کارکوونکي د مدير له لوري ارزول کيږي، په دې خاطر چې تر کومې اندازې هدف ته رسيدلي دي.
2. **په بحث کولو سره مديريت کول:** دا مدير غواړي، چې د خپلې ادارې موخې او فعاليتونه د خپلو کارکوونکو سره مطرح کړي او په اړه يې نظرونه واوري او بيا تصميم ونيسي، چې دا مديريت په ټولنيزه توګه غوره مديرت دی.
3. **په اتفاقي ډول مديريت:** دلته مدير له کارکوونکو سره په بې اتفاقي ډول معامله کوي نوموړی غواړي په تياره کې وساتي او زيات معلومات ورته چمتو کړي، له خپلو کارکوونکو څخه وېره لري او د پرمختګ په برخه کې ډاډه نه وي.
4. **په چل سره مديريت:** دا ډول مديران له چل څخه کار اخلي او هېڅوک نه پوهيږي، چې څه هدف لري.

5. **د بلدوزر په څېر مديريت**: دغه ډول مدير رئيس هم دی او خپله اداره داسې چلوي لکه د اردو يو ټولی چې هيڅوک هم د پوښتنې حق نه لري او ښې پايلې هم لاس ته راوړي. په دا ډول مديريت کې کارکوونکي پرمختګ نه شي کولای.
6. په **خوښۍ سره مديريت کول:** دغه ډول مدير له تصميم نيولو څخه وېره لري او دې نتيجې ته رسيږي، چې په اداره کې د يوې ډلې خوښې لاس ته راوړي بيا تصميم نيسي او وېره لري، چې خپله دنده به له لاسه ورکړي.

يو وتلی ليکوال پيسترايف ډراکو باور لري، چې مدير بايد له دوو مفاهيمو له مخې اندازه کړای شي، چې مؤثريت او کيفيت دي.

د مديريت بېلابېلې کړنلارې: مديران په سازمان کې د مديريت له بېلابېلو کړنلارو ګټه اخلي، چې ځينې يې په لاندې ډول دي:

د موخې پر بنسټ مديريت: لومړی سازمان عمومي او ټوليزې موخې ټاکي، ورپسې مديران د هر کارکوونکي موخې مشخصوي.

د کنټرول او لارښوونې پر بنسټ مديريت: مديريت هڅه کوي، چې پرلپسې کنټرول ولري او کارکوونکو ته لارښوونه وکړي.

د واک ورکولو پر بنسټ مديريت: مديران هڅه کوي، تر ممکنه بريده کارونه کارکوونکو ته وسپاري. په دې ډول اصولو کې مسوولين د امکان تر بريده واکونه او فعاليتونه تر لاس لاندې کسانو ته سپاري او هغه وخت په کارونو کې لاسوهنه او مداخله کوي، چې اړتيا يې وليدل شي.

د مرخېړي شکولو پر بنسټ مديريت: په دې ډول مديريت کې هر يو کارکوونکی د مرخېړي (سمارق) غوندې د ختې په منځ کې ګير پاتې کيږي.

د څرخۍ الوتکې پر بنسټ مديريت: په دې ډول مديريت کې، مدير د الوتکې غوندې دفعتا ښکته راځي. ډېرې خاورې او دوړې شيندي او بېرته په چټکۍ سره پورته ځي.

د ټېنس د ميز پر بنسټ مديريت: په دې ډول مديريت کې کارکوونکي ټول کارونه لکه د تېنس توپ غوندې يو بل ته پاس کوي، که څه هم کارونه ترسره شي او يا نه شي.

کيفيت: دا چې له هغه ډول وړتياوو څخه کار اخيستل، چې کارونه په سم ډول سرته ورسيږي؛ په دې مفهوم پروت دی: Out put او Input.

اغېزمنتوب(مؤثريت): اغېزمن مدير هغه دی، چې ځانته ښه او غوره کارونه د سرته رسولو لپاره ټاکي او هغه مدير چې غير مؤثر کار د ځان لپاره ټاکي، غير مؤثر مدير دی. پس مدير بايد د کيفيت او مؤثريت په منځ کې تعادل وساتي او په لږ قيمت او امکاناتو ډېر کار سرته ورسوي.

د مدير مکلفيت: مدير بايد په خپل مديريت کې مقررات او د افغانستان د اسلامي دولت فرمانونه پر ځان او کاري سطحه کې عملي کړي.

د يوه مدير د پرمختګ عوامل

1. کاري وجدان، صداقت، باور او د درناوي فضا ساتل.
2. د ټيم په توګه د ګروپي کار د روحيې لرل.
3. په کارونو کې شفافيت او د مفاهيمې د مهارت لرل،
4. نوښتګري، د خپل کاري ظرفيت لوړول.
5. له خپل مسلک سره مينه.
6. د ښه تقسيم اوقات او نظم لرل.

د مدير د ناکامۍ عوامل:

1. بې ځايه غرور، خود بيني او احساساتي کيدل.
2. بې صلاحيتي، له واقيعت او صداقت څخه لرېوالی.
3. زياته محافظه کاري.
4. بې اعتمادي، ناوړه چلند او له قوانينو څخه سرغړونه.
5. بې نظمي، د تقسيم اوقات نه لرل او له عنعناتو څخه سرغړونه.
6. لجاجت، د وخت ضايعات او د اداري په عناصرو او مهارتونو نه پوهېدل.

دفتري مديريت Office Management:

د غوره حالت د رامنځته کولو له لارې د يوه ټاکلي هدف د ترلاسه کولو لپاره د ښو اجراتو، خدماتي پرسونلونو، مامورينو، قرطاسيې، ميز، د ماشينونو او وسيلو د ښه استعمال په خاطر د کارکوونکو چمتووالی او د دفتري چاپېريال او وسايلو په کار اچولو دي.

مدير د هدايت په آساس پرسونل تنظيموي تر څو هدف ته ورسيږي. په دې توګه د دفتر مريريت څلور برخې لري:

1. **د دفتر کارکوونکي(Office Personal):** لکه ډايرکټر، مدير، منجر، خدماتي کارکوونکي او نور.
2. **وسايل(Tools):** قرطاسيه، کمپيوټر، د حساب ماشين، فوټوستيټ او نور.
3. **د کار چاپېريال(Environment):** په دفتر کې دننه او بهر اړتياوې، ټولنيز عنعنات، سياسي فضا او داسې نور.
4. **هدف(Purpose)**: د هغه څه لپاره چې پرسونل کار کوي او د هغه په بدل کې امتياز ترلاسه کوي.

دفتر Office: د يوې مؤسسې، ادارې، شرکت او يا بل ارګان هغه برخه ده، چې هلته مربوطه فعاليتونه رهبري کيږي. يا په بل عبارت: دفتر هغه ځای دی، چې هلته ورځنۍ اداري چارې تر سره کيږي او په هغه کې پرته له رسمي مربوطه پاڼو او د دفتر له وسايلو نور څه نه وي.

په دفتر کې لاندې ټکې ضروري دي:

1. د دفتر ظاهري وضع، نظم او ترتيب نه يوازې دا چې د يوه مدير د سليقې او په ذوق نمايده ګي کوي،بلکې د کارونو په ښه پرمخ بيولو کې هم رول لري. مثلا پر ميز باندې د کمپيوتر، د مکتوبونو، ټوکرۍ وقيعت، جنتري، د ورځنۍ يادښتونو کتابه او تخته، په منظم ډول موجود وي.
2. ښه چلند غوره کړي، چې هيڅ ډول غلط فهمي واقع نه شي او د خبرو له ښه لحن څخه کار واخلي.
3. فرهنګي ارزښتونه وپيژني.
4. د نورو خبرو ته غوږ ونيسي.

د مد يريت اورهبرى ترمنځ د توپير او ورته والى اړخو نه

که څه هم دا دوې اصطلاحګانې له يو بل سره نژدې اړيکې لري، خو مديريت د چارو د تنظيم او رهبري د وګړو د تنظيم په مفهوم کارول

کېږي او رهبري کېدای شي د اداري د تشکيل د مراتبو له لړۍ بهر هم ملاحظه شي، خو مديريت معمولاً په اداره کې مطرح کېږي. په دې ټکي کې يوه جالبه موضوع نغښتې، هغه دا چې ډېرې رهبران، مديران نه دي. يو رهبر کېدای شي د قدرت او نفوذ خاوند وي، د يوه رسمي اداري سمت نه درلودونکی دی. هغه کېدای شي د يوې مذهبي، قومي، قبيلوي او نورو ډلو رهبر هم وي. له بله اړخه په اداره کې ډېرې وختونه مديران هم د رهبرانو رول لوبوي، ياني هغوی ته ورسپارل شوې د رهبرۍ دندې، يوازې د هغوی د مديريت د عمده دندو يوه برخه ده. د ټيټې پايې مديران، وروسپارل شوې اداري دندې ترسره کوي، د بېلګې په توګه د ورسپارل شويو دندو په هکله د هغوی د کارکوونکو او همکارانو سره د کتنې بوديجه، د مکتوبونو ليکل او د نورو ورته دندو ترسره کول، چې د ر برۍ له دندو سره تړاو ه نه لري. خو کله چې دا مديران، خپلو کارکوونکو ته د چارو د ترسره کولو لارښوونه کوي، نو د رهبرۍ موضوع مطرح کېږي، په دې توګه د مديريت له پلوه رهبري د مديريت تر چتر لاندې راځي.

د رهبر کېدو لپاره عمده وړتياوې: د رهبرۍ د بېلابېلو سطحو لپاره مهمې وړتياوې او دا چې له ځانه ښه رهبر جوړ کړئ، په لاندې ډول دي:

د ځان رهبري کول: تاسې بايد د ځان لپاره د لارښود ټاکلو وړتيا ولرئ، لکه ځانګيزه پلان جوړونه، د وګړنيزې پراختيا پلان جوړونه او د ځان لپاره د موخو ټاکل او همداشان د مثمريت وړتيا هم ولرئ. د بېلګې په ډول به پر تصميم نيولو او د شخړو پر هوارولو لاسبري وئ.

د وګړو، ډلو او سازمانونو رهبري:

- ✓ لاربنود ټاکلو او تصميم نيولو لپاره د وړتيا درلودل.
- ✓ له نورو سره د ډاډ وړ خبرو اترو يا مفاهمې د لرلو وړتيا.
- ✓ ښه او په دقت اورېدونکی به وئ.
- ✓ د پلان جوړونې، موخو ټاکلو او هغو ته د رسېدو د څرنګوالي وړتيا درلودل.
- ✓ د ستونزو د هواري وړتيا، د بېلګې په توګه د حل د لارو تحليل او تجزيه او د يو لړ اقداماتوغوره کول.
- ✓ تاسې بايد پر نورو باندې د اغېز شيندلو او نفوذ او همداشان د انګېزې ورکولو وړتيا ولرئ.(د لاربنوونې، مشورې او واك ورکولو له لارې.).
- ✓ بايد د ټيم يا ډلې د تشکيل وړتيا ولرئ.
- ✓ تاسې بايد لاربنود او اجرايي موخې ولرئ.
- ✓ د باور د فضا د رامنځ ته کولو وړتيا بايد ولرئ.
- ✓ د ډلو او وګړو ترمنځ د شخړو د هوارولو وړتيا ولرئ.
- ✓ پر نورو باندې د څارنې وړتيا ولرئ.
- ✓ تاسې بايد د ډله ييزو شخړو د هوارولو، اسانتياوو رامنځ ته کولو او تصميم نيولو وړتيا ولرئ.

د سازمان په سطحه د خلکو رهبري:

- ✓ تاسې بايد د تشکيلاتو د کتنې، د کاري ډلو پروسې او سازمانونو د سيستم په اړه د تفکر وړتيا ولرئ.
- ✓ د سازمان په سطحه بايد د لاربنود ټاکلو او ستراتيژيکي تحليل (swot) يعنی ځواکمنتيا، کمزوری، فرصتونو او ګواښونو د تحليل وړتيا ولرئ.
- ✓ همداشان د سازمان په سطحه د لرليد مديريت له لارې د سازمان د موخو او ارزښتونو په تړاو د ستراتيژيکي لاربنونې وړتيا ولرئ.

- ✓ تاسې باید په سازمان کې د بدلونونو راوستلو وړتیا ولري.

له یوه مدیر سره د رهبر د رول پرتلنه

یو رهبر لاندې رولونه لوبولی شي:

- ✓ لارښوونه.
- ✓ د تحرك رامنځ ته کول.
- ✓ وړاندوینه او لیدلوری.
- ✓ تصمیم نیونه.
- ✓ د ستونزو هوارول.
- ✓ انګېزه او ملاتړ.
- ✓ د کارکوونکو تنظیم او اداره.
- ✓ د ځان تنظیم.
- ✓ د ډلو تنظیم.

د یوه مدیر رول په لاندې ډول دی:

- ✓ د چارو تنظیم، لکه اسناد او مدرکونه، شمېر او ارقام.
- ✓ پلان جوړول او بودیجه جوړول.
- ✓ د کارکوونکو پر کار ګومارل.
- ✓ سازمانول، همغږي او د واك ورکول.
- ✓ وده او پرمختیا.
- ✓ تمرکز کول، اطلاع ورکول او رپوټ ورکول.

دریيم څپرکی

د رهبرۍ کړنلارې

د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې اساسا د کارکوونکو پر وړاندې د هغه په لیدلوري پورې تړاو لري. په بله وینا هغه عمده عامل، چې رهبر تر اغېزې لاندې راولي، د ځان او کارکوونکو پر وړاندې د مدیر د لید کړنلاره ده. د رهبرۍ د کړنلارو د سمې کاروني انتخاب، چې د مناسبې بهرنۍ انګېزې سره نیول کېږي، کېدای شي د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لامل شي. که چېرې مدیر د رهبرۍ پر یوه نامناسبه کړنلاره او ناهمغږۍ تکیه ولري، د ادارې موخې زیانمنېږي او ښایي کارکوونکي د نالېوالتیا، رنج، ناخوښۍ او ناامنۍ احساس وکړي. د رهبرۍ چلند په یوه تیورۍ کې راغلی، چې د یوې ټولیزې ډلبندۍ پر بنسټ رهبران په دوه ډوله دي، انسان پال او سازمان پال. انسان پال رهبران په یوه سازمان او یا یوه اداره کې کارکوونکو او غړو ته پاملرنه کوي، خو سازمان پال رهبران د ادارې موخې تر کارکوونکو لوړې بولي. انسان پال رهبران ټولیزو موخو اېښودنې ته ترجیح ورکوي، پر کارکوونکو باور لري او هغوی ته په ډېر درناوي او ارزښت قایل دي. خو سازمان پال رهبران تر ډېره قوانینو او مقرراتو ته درناوی لري او کارکوونکي تر سخت کنټرول لاندې راولي، ترڅو مقررات په سمه توګه پلي او ترسره کړي او په اړه یې ډاډه شي. ترسره شویو څېړنو ښوولې، چې کارکوونکي تر ډېره انسان پالو رهبرانو ته میلان لري او هغه رهبران، چې پر سازمان ټینګار کوي، د کارکوونکو له نه لېوالتیا او کاري خنډوځنډ سره مخ وي. د یوې بلې نظریې پر بنسټ د رهبرۍ کړنلارې په څلور ډوله سیستم سره وېشل شوې او هره یوه د یوه سیستم په توګه یاده شوې ده، چې په لاندې ډول شرحه کېږي.

- د آمرانه رهبرۍ کړنلاره
- د پلرنۍ رهبرۍ کړنلاره
- د ګډې رهبرۍ کړنلاره

- د آزادۍ رهبرۍ کړنلار

د آمرانه رهبرۍ کړنلاره:

په دې کړنلاره کې د اداري ټول تصمیمونه د تشکیلاتي هرم په سر کې نیول کیږي، چې په بشپړه توګه سازماني او آمرانه دي او تصمیمونه د مراتبو د لړۍ له لارې له پورته نه ښکته صورت مومي. رهبر پر خپلو ترلاس لاندې کسانو لږ باور لري او د رهبر او کارکوونکو اړیکې هم د وېرې، تنبیه او پاداش پر بنسټ وي. اړیکې له پورته نه ښکته عمودي او یو اړخیزې وي. د عالي مدیریت په سطحه جدي کنټرل متمرکز وي. معمولاً په دې شرایطو کې یو نارسمي سازمان په ټولیزه توګه د رسمي سازمان د موخو مخالف ګڼل کیږي.

د آمرانه رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

- تصمیم له څنډ پرته او ژر نیول کیږي، ځکه د تصمیم نیولو مرجع پخپله رهبري ده.
- دا کړنلاره د اداري په ټیټو سطحو کې مناسبه ده، ځکه کارکوونکي لږه پوهه لري او د اړوند مقام له وېرې ښایي دندې په سمه توګه ترسره نه کړي.
- له دې کړنلارې څخه په اضطراري حالاتو کې ډېره ګټه اخیستل کیږي.
- د اضطراري او ستراتیژیك تصمیم نیولو لپاره دا کړنلاره غوره ګڼل کیږي.
- په دې کړنلاره کې ټول حاکمیت په تر لاس لاندې کسانو پلی کیږي.

د آمرانه رهبرۍ د کړنلارې محدوديتونه:

- د ترلاس لاندې کارکوونکو اړيکې د رهبر پر وړاندې له کينو ډکيږي او د دندې پر وړاندې يې لېوالتيا کميږي.
- تر لاس لاندې کسان له کاره ځان غړوي او که کار هم وکړي، مسووليت يې پر غاړه نه اخلي.
- دا چې ترلاس لاندې کسان په تصميم نيولو کې ګډون نه شي کولی، له استعداد او وړتياوو يې کار نه اخيستل کيږي، نو ځکه دا پديده د انساني منابعو پراختيا او انکشاف کمزوری کوي.
- رهبر کولی شي په لنډه موده کې برياليتوب ترلاسه کړي، خو که کړنلاره اوږده شي، ښايي ناوړې پايلې له ځانه سره ولري.

د ګډې رهبرۍ کړنلاره:

د رهبرۍ په دې کړنلاره کې په تر لاس لاندې کسانو باندې ډېر باور کيږي. د رهبرۍ او تر لاس لاندې کارکوونکو ترمنځ په ټولو چارو کې صميمانه او له نزاکت ډکې اړيکې شتون لري. د رهبرۍ په دې سبك کې تصميم نيونه په بشپړه توګه مشارکتي او په ګډه توګه وي. رسمي او نارسمي سازمانونه تقريبا يو په بل کې مدغميږي، له دې امله ټول ځواك او وړتياوې د ټاکل شويو موخو د ترلاسه کولو لپاره کارول کيږي. عمودي، افقي او مايلې اړيکې شتون لري او د تصميم نيونې قدرت په پراخ ډول په ټول سازمان کې تيتيږي. د کنټرول په پروسه کې د سازمان ټولې سطحې ګډون لري. په دې کړنلاره کې رهبر د ترلاس لاندې کارکوونکو د پوهې د سطحې د لوړولو او همداشان د ټولنيزو او حقوقي ارزښتونو پلويتوب کوي.

د ګډې رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

- د ګډې رهبرۍ په کړنلاره کې تر لاس لاندې کارکوونکي ژمنتیا ته رابلل کېږي.
- د تصمیم نیولو پر مهال له ترلاس لاندې کسانو سره مشوره کېږي.
- هغوی تر ډېره د دې لېوال وي، چې نیول شوي تصمیمونه اجراکولو ته وړاندې شي.
- په دې کړنلاره کې تر لاس لاندې کسان ډېر هڅول کېږي، روحیه یې لوړېږي، له دندو سره یې لېوالتیا ډېرېږي او په پایله کې غوره انساني اړیکې رامنځ ته کوي.

د ګډې رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:

- دا چې ډېرې ترلاس لاندې کسان په تصمیم نیولو کې برخه اخلي، نو له دې امله د تصمیم نیولو پروسه چټکه پر مخ نه ځي.
- د تصمیم نیولو په برخه له ترلاس لاندې کسانو سره د رهبر مشورې ښایي په دې کړنلار د رهبر په نه وړتیا او پوهې سره تلقي شي.
- که ناسم تصمیمونه نیول شوي وي، په دې صورت کې رهبر او ترلاس لاندې کسان یو بل مسوول ګڼي، دا ځکه چې دواړه اړخونه په تصمیم نیولو کې لاس لري. د عمده او ستراتیژیکو مسایلو په هکله د تصمیم نیولو پرمهال دا کړنلاره مناسبه نه ده.

د پلارولۍ رهبرۍ کړنلاره:

د رهبرۍ په دې کړنلاره کې، رهبر د خپلو ترلاس لاندې کارکوونکو پر وړاندې د پلار رول غوره کوي. رهبر او تر لاس لاندې کسان يو بل ته درناوی لري، خو د رهبر او پيروانو ترمنځ آمرانه اړيکې ټينګې وي، لکه د ارباب او خدمتګارانو ترمنځ اړيکې. په دې کړنلاره کې تصميم نيونه د رهبر پر غاړه ده او له ترلاس لاندې کارکوونکو څخه په آمرانه توګه د پاداش او تنبيه په ډول کار اخيستل کيږي. د رهبر او ترلاس لاندې کسانو ترمنځ اړيکې له ترحم او وېرې سره مل وي. که څه هم نارسمي سازمان جوړيږي، خو د رسمي سازمان د موخو پر وړاندې له ځانه مقاومت ښيي.

د پلارولۍ رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

- په دې کړنلاره کې ترلاس لاندې کسان د رهبر او سازمان پر وړاندې رښتيني او وفادار وي.
- په اداره کې غوره انساني اړيکې ټينګې وي.
- د ترلاس لاندې کسانو فعاليت غوره او ښه وي، ځکه د دواړو موازنو ترمنځ د ترحم او وېرې مسئله شتون لري.

د پلارولۍ رهبرۍ د کړنلارې محدوديتونه:

- په هغه صورت کې، چې د رهبر او تر لاس لاندې کسانو ترمنځ متقابل باور شتون ونه لري، د رهبرۍ دا کړنلاره مناسبه نه ده.
- په اضطراري وختونو کې که رهبر له سخت چلند څخه کار واخلي، ښايي ترلاس لاندې کسان يې پر وړاندې مقاومت وښيي.
- د رهبر پاملرنه د اداري مسايلو په نسبت، شخصي مسايلو ته ډېره وي.
- ښايي د رهبر له نېك او ښه چلند څخه ناوړه ګټه واخيستل شي.

د ازادۍ رهبرۍ کړنلاره:

په دې کړنلاره کې رهبر د ترلاس لاندې کارکوونکو په کارونو او فعالیتونو کې لاسوهنه نه کوي او ترلاس لاندې کسان هم د رهبر له کنټرول پرته خپلې دندې په ازادانه توګه ترسره کوي. د رهبرۍ له دې کړنلارې څخه هغه وخت ګټه اخیستل کیږي، چې ترلاس لاندې کسان د زده کړې او تجربې څښتنان وي، مهارتونه ولري او وکولی شي کارونه د رهبر له مشورې او لارښوونې پرته په ښه توګه ترسره کړي. په ښوونیزو او تحصیلي موسسو کې هم له همدې کړنلارې ګټه اخیستل کیږي. د بېلګې په توګه په ښوونځیو او پوهنتونونو کې استادان په خپله خوښه تدریس کوي. د ښوونځي مدیر او یا د پوهنتون رییس د تدریس د مېتود په هکله استادانو ته لارښوونه نه کوي.

د ازادۍ رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

- په دې کړنلاره کې ترلاس لاندې کسان کولی شي په ازاده او پرلپسې توګه له خپلو استعدادونو څخه ګټه واخلي.
- د دندې په تړاو د ډاډ عالي احساس موجود وي.
- په دې کړنلاره کې د ترلاس لاندې کسانو له وړتیاوو څخه په بشپړه توګه ګټه اخیستل کیږي.
- تر لاس لاندې کسان فرصت لري، چې د خپلو دندو په ترسره کولو کې خپل لوړ استعداد وښیي.

د ازادۍ رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:

- په دې کړنلاره کې د رهبر رول پیکه دی او د ترلاس لاندې کسانو ترمنځ یې قدر او منزلت ټیټیږي.
- په دې کړنلاره کې د ترلاس لاندې کسانو فعالیتونه کمزوري وي، ځکه چې رهبر پر اوضاع بشپړ کنټرول نه لري.
- پر دې بنسټ نه شي کولی خپل مهارتونه د لارښوونې او هدایت له لارې تر لاس لاندې کسانو ته ولیږدوي.

- د رهبرۍ دا کړنلاره د هغو ترلاس لاندې کسانو لپاره چې لږ مهارتونه او لږ زده کړه لري او یا بېخي زده کړه نه لري او یا دا چې ظرفیت یې ټیټ وي، مناسبه نه ده. د رهبرۍ په دې کړنلاره کې د ترلاس لاندې کسانو په کارونو کې خپلسري لیدل کېږي.

د رهبرۍ یادو څلورو کړنلارو ته په کتنې سره ویلی شو، چې د رهبرۍ لپاره کومه ځانګړې کړنلاره نه شته، چې رهبران یې تل په خپلو ادارو کې وکاروي، بلکې د رهبرۍ کړنلارې، نظر دندې، شرایطو او خلکو ته توپیر لري او د بدلون وړ وي. د بېلګې په توګه ښایي یو رهبر د نوي راغلي کارکوونکي پر وړاندې، چې پوهه، مهارتونه او ژمنتیا یې په ټیټه سطحه کې وي، تر یوې مودې پورې له آمرانه کړنلارې کار واخلي. وروسته چې کله دغه کارکوونکی یو څه وده وکړي، ښایي رهبر د هغه پر وړاندې د پلارولۍ له کړنلارې کار واخلي. کله چې کارکوونکی پوه او مهارتونه زده کړي او ادارې ته خپله ژمنتیا وښیي، رهبر کولی شي د هغه پروړاندې له ګډې یا مشارکتي کړنلارې کار واخلي، بلاخره، کله چې د یاد کارکوونکي پوهه، تجربې او مهارتونه پراختیا ومومي، رهبر کولی شي د هغه پر وړاندې له ازادې کړنلارې کار واخلي. سربېره پر دې د دندې د غوښتنو له مخې ښایي رهبر د ګډې یا مختلطې رهبرۍ له کړنلارې کار واخلي او ښایي ځینې وختونه د بېلابېلو خلکو پر وړاندې له بېلابېلو کړنلارو کار واخلي. دا هم شونتیا لري، چې رهبر د خپلو کارکوونکو هره یوه پر وړاندې د رهبرۍ له بېلابېلو کړنلارو کار واخلي. لویه تېروتنه داده، چې کله یو رهبر په پرله پسې توګه یوازې له یوې یا دوو کړنلارو کار واخلي او یا دا چې د ټولو ترلاس لاندې کسانو پر وړاندې یوه کړنلاره وکاروي، ښایي ډېرې ناوړه پایلې ولري، چې هم به د ادارې موخو ته رسېدنه ناکامه کړي او هم به اړیکې خرې پرې شي.

رسمي او نارسمي رهبري: رهبري کېدای شي رسمي اړخ ولري، لکه د بېلابېلو ادارو او سازمانونو رهبري او همداشان ښايي نارسمي اړخ ولري، لکه د مذهبي، قومي او نورو ډلو رهبري. که چېرې رهبري رسمي بڼه ولري، ياني د ادارې په چوکاټ کې مطرح شي، ترلاس لاندې کسان مادون بلل کېږي. خو که نارسمي بڼه ولري، ياني تر اداره بهر مطرح شي، ترلاس لاندې کسان پيروان بلل کېږي. د مديريت له پلوه رهبري د هغې په رسمي بڼه مطرح کېږي او تر ډېره د مادونانو د تنظيم مفهوم ورکوي، چې د لارښوونې، هدايت ورکولو، لرليد، تحرك، د اشخاصو د تصميم، د شخړو هوارولو، هڅونې او ملاتړ له لارې صورت مومي.

د نوې سيالۍ ليد: نن ورځ نړيوال اقتصاد يو رقابتي ليدلورى رامنځ ته کړی، چې په هغو کې پېښې په دايمي توګه متغييرې او د وړاندوينې وړ نه وي او نه ډاډمنتيا او ابهام د سازمان پر ټولو برخو اغېزه کوي. په دربيمه پېړۍ کې د پوهې شريکو او اهرامي توب، د شخصي ملکيت ځايناستی او د شتمنيو کنټرول د مهم مزيت په توګه تلقي شو. تحول رامنځ ته کوونکې رهبري کولی شي رصتونو څخه په ښه توګه ګټه واخلي. سازمان پر مخ بوځي او کولی شي د ودې د بېلابېلو فرصتونو څخه په سمه توګه ګټه واخلو.

تحول رامنځته کوونکې رهبري: نن ورځ په ادارو کې د تغير د اجتناب نه منونکې پديدې د توجبه لپاره، له تغييراتو سره د سم تطبيق په برخه کې د چارې د سنجونې اړتيا، (د ابهای نا آرام) له ليدلوري ګټه اخيستل کېږي. دا ليدلوری اداره له يوې داسې بېړۍ سره ورته بولي، چې بايد له تلاطم ډك سمندر څخه، چې د اوبو جريان يې توپاني وي تېره شي. په دې حالت کې هغه څه چې وضعه تر بد بدتره کوي، دا دي چې داسې کسان پر دې بېړۍ(قايق) سپاره دي، چې له دې مخکې يې همکاري نه درلوده او هېڅ يوه مخکې تر دې، له دې سمندر څخه تېر شوي نه دی. د سمندر په تګلورې کې داسې تنګي او پېچومي شته، چې قايق ورسره په

غيرمنتظره توګه مخامخ کېږي. د بېړۍ موخه هم په سمه توګه مشخصه نه ده، هر وخت يو شمېر نوي کسان پر دې قايق سپرېږي او يو شمېر هم قايق پرېږدي.

لاکت په دې اړه ګروهمن دی، چې د سمندر څپه يوه وېروونکې تجربه ده، که پر وړاندې يې ودرېږئ، تاسې يوې څنډې ته واروي، خو پر هغه سپاره شئ، کولی شي په لنډ وخت کې تاسې يوه لرې ځای ته يوسي. په قاطع ډول ډېره ساده ده، چې د څپو د تغيير په تمه وئ او پر هغو سپاره شئ، تر دې چې ټينګار وکړئ، بې حرکته پاتې شئ او پر يوه لوري بوتلل شئ. ساکن او بې حرکته مديريت او رهبري نه شي کولی، تر ډېره دوام ومومي، يا يې څپه ډوبوي او د دې مديريت او رهبرۍ بېړۍ په خټو کې نښلي. ډېری نور پوهان، لکه ناقله، شوان او برګ ګوبست هم په دې نظر دي، چې نننۍ سازمانونه نه شي کولی، د بدلونونو پروسه او چټکتيا ودروي، بلکې يوازې کولی شي، شکونه، نوسانات او بې ثباتۍ د زده کولو، تطابق او مطلوبې هم رنګۍ پر رصتونو بدل کړي. له دې ډول نامطمئن چاپېريال او پټو تغييراتو سره د مقابلې لپاره د رهبر په ف رول کې وګړو ته ډېره اړتيا ليدل کېږي. په ټوليزه توګه کولی شو، تحول رامنځ ته کوونکې رهبري داسې تعريف کړو:

د وړاندوينې لپاره د شخص توانايي د آينده مساحت، نرمښت، ستراتيژيك تفکر او له نورو سره کار، چې د يوه سازمان لپاره د يوې وصول وړ راتلونکې د رامنځ ته کولو لپاره متغيير فرصتونه پېژني. يانې د ګډې اخيستنې مشترك رسالت يا موخه او د رسالې وړتياوو ساتنه، د انسانې پانګې پراختيا، د يوه اغېزناك سازمانې فرهنګ ساتنه او ملاتړ، او د متوازن سازمان کنټرول رامنځ ته کول، د تحول رامنځ ته کوونکې رهبرۍ له کړنو څخه ګڼل کېږي.

معنوي مدیریت:

موږ هر یو دوې دندې لرو، یوه دنده زموږ هغه کار دی، چې ترسره کوو یې او په مقابل کې یې حقوق او حق الزحمه ترلاسه کوو، بله دا چې باید څېړنه وکړو او دا ومومو چې څنګه کولی شو لومړی کار په غوره توګه ترسره کړو. زموږ د بحث موضوع د بل کار په اړه یا د مدیریت د دویمې دندې په هکله ده. د دویم مدیریت (دویمې دندې) د ښه والي لپاره بېلابېلې کړنلارې د نړۍ په سطحه وړاندې کیږي. احتمالاً زموږ د دولتي او نادولتي سازمانونو مدیران، له دې ډول ډېرو کړنلارو څخه خبر دي او له دې کړنلارو څخه په ګټه اخیستنې سره تراوسه پر دې توانېدلي چې خپل مدیریت د ښه والي پلو ته بوځي.

هغه مطالب او وړاندیزونه چې دلته وړاندې کیږي، پر دې باور ولاړ دي، چې له معنویت څخه په برخمنېدو سره به مدیران وکولی شي، چې نه یوازې د خپل کار په چاپېریال یا سازمان کې بهره ورۍ ته ښه والی ورکړي، بلکې تر هغو مهم به داوي چې وکولی شي د دندو د ارامۍ او د باطن رضایت ډېرې خوښۍ او سوکالۍ ته لاسرسی پیدا کړي او داسې چاپېریال برابر کړي، چې خپل همکاران یې هم له دې حالت څخه برخمن شي. له معنویت څخه برخمن توب له لوړو انساني ارزښتونو څخه دی، چې په لاندې توګه ځینو ته یې اشاره شوې ده:

پر نفس باور، راتلونکې ته هیله او امید، د نورو منل، کار ته لېوالتیا، تحرك، تحمل، تقوا، تواضع، توكل، ځوانمردي، خدمت، خیرغوښتنه، رضایت، مننه، مېړانه، صبر، تېرېدنه، د هیلو او ارزوګانو محدودول، پر ژمنه وفا او نور. د یادو ارزښتونو اهمیت ته په کتو سره په لنډه توګه د ژوند د موخې او دې موخې ته د رسېدو لارې څېړو. د رهبرۍ ځانګې او په مدیریت کې یې پراوونه لومړی د پوهې د مدیریت په تشریح پیل کوو او وروسته په اوسنیو سازمانو کې د هغه پر اړتیا او اهمیت بحث کوو. په دې وروستیو کلونو کې د پوهې مدیریت، په ځانګړې توګه د ښوونې په برخه کې له ډېر شهرت څخه برخمن شوی دی، خو تر اوسه

پورې د هغه د کارولو تر ټولو مطلوبو کړنلارو سره په تړاو له ابهاماتو خالي نه دی. پورتنۍ مقاله د پوهې د مديريت له مفهوم سره د کارکوونکو د اشنايۍ د اغېزناکو کړنلارو د څېړنې په لټه کې ده، ترڅو له هغې لارې وکولی شي د هغې په غوره بڼې سره د موسسو په ډولونو کې ترې کار واخيستل شي. د پوهې د مديريت له مفهوم سره د غړو د اشنايۍ پروسې د دې ټولو پړاوونو سرته رسول په سازمان کې اجرا کېږي او وړاندې کېږي.

د مديريت د مفهوم د پراونو ترسره کول، د هغو سازماني رهبرانو له لارې چې د وګړو د چلند او ادراك د تغيير په موخه له ډېرې پوهې او نفوذ څخه برخمن وي، صورت مومي. په وروستيو لسيزو کې موسسې د جوړښت، کارکولو او د خپلو مديرتي سبکونو په برخو کې د بنسټيزو بدولونو شاهدې دي. اوسنۍ موسسې د درك، انتطباق منلو او د چاپېريال د بدلونونو مديريت په هکله له ډېر اهميت څخه برخمنې دي او د عملياتو د ښه والي او د مطلوبو محصولاتو او خدمتونو وړاندې کولو په موخه د پوهې د کارولو په ترلاسه کولو او ورځنيو اطلاعاتو سره مراجعينو ته مخکې والی موندلی. دا ډول سازمانونه د پوهې مديريت په نامه د مديريت د نوي سبك کاروني ته اړتيا لري. د پوهې مديريت څه شی دی او په کوم علت د مديريت د دې سبك منل د موسسو په ډولونو کې لوړ اهميت لري؟ څنګه کولی شو په اغېزناکه توګه د پوهې مديريت په پخوانيو او اوسنيو موسسو کې وکاروو؟ په دې برخه کې د ډاډ وړ يوه لار، د سازمان د غړو ترمنځ د پوهې د مديريت ټول منل دي. په سازمان کې د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو د پروسې په چټکتيا او اسانتيا کې د سازماني رهبرانو رول څه ډول دی؟ د پوهې د مديريت رهبران څه ډول کسان وي او څنګه ټاکل کېږي؟ په سازمان کې د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو په پروسه کې په کوم علت د رهبرانو شتون د اهميت وړ دی؟ په دې مقاله کې پورتني طرحه شوي موارد تر بحث او څېړنې لاندې نيول کېږي.

د پوهې مدیریت (پر مدیریت پوهېدنه):
د پوهې د مدیریت د پیدایښت او منځ ته راتګ دقیقه تاریخچه ناشوني ده. د پوهې مدیریت په حقیقت کې د بشر د ژوندانه په لومړیوکلونو او حتي د ښکار په زمانه کې هم شتون درلود او بشر د ښکار او ځان پېژندنې د درك د غوړېدو په موضوع پورې اړوندو اطلاعاتو او پوهې د فرصتونو لپاره په خپل شاوخوا کې د غذایي منابعو د میزان د فرصتونو په زمینه کې خپل چاپېریال کې د موجودو ګواښونو پر وړاندې هلې ځلې کولې. انسانان په پټه توګه د خپلې بقا د ساتنې او له وحشي حیواناتو سره د مقابلې په موخه پوهې او ټېکنالوژۍ ته د لاسرسي په لټه کې وو. د بشر ژوندانه ورو ورو پرمختګ وکړ او تجربې یې زیاتې شوې، یا دا چې که څه هم هغه مهال د پوهې د مدیریت د تسهیم او زېرمه کولو په موخه د نظام والۍ هېڅ ډول کړنلارې شتون نه درلود، خو پوهه له یوه نسل نه بل نسل ته لېږدېدله.

پوهه د ټولنو د اړتیاوو د تامین په موخه، له هغه نه وروسته په تاریخي دورو کې په ځانګړې توګه د کرنې او صنعت په عصر کې د کارونې او مدیریت وړ وګرځېده. د پوهې مدیریت د بشر د ودې په تاریخ کې کوم نوی مفهوم نه ګڼل کېږي. دا په داسې حال کې ده، چې د پوهې د مدیریت کلمې په وروستیو کلونو کې ډېر عمومیت موندلی دی. که څه هم نن ورځ د پوهې مدیریت په پراخه توګه په موسسو او سازمانونو کې کارول کېږي، خو د هغه لپاره د یوه ځانګړي تعریف وړاندې کول بیا هم ستونزمن کار دی. دلته دا پوښتنه پیدا کېږي، چې له ګڼو تعریفونو سره سره، په واقعیت کې د پوهې مدیریت کوم مفهوم ته اشاره کوي؟ د پوهې د مدیریت د بېلابېلو تعریفونو د ارزونې له لارې کولی شو، هغه د (د خلق بهیر، انتشار او د سازمان موخو ته د رسېدنې په موخه د پوهې د کارونې) په توګه تعریف کړو. یا په بل تعریف سره: (د پوهې مدیریت له هغې فلسفې څخه عبارت دی، چې د اصولو مجموعه، پروسې، سازماني جوړښتونه او کارول شوې ټېکنالوژي په کې شامله

وي، چې له وګړو يا کارکوونکو سره د خپلې پوهې د کارونې او تسهيم په منظور، د هغوی له موخو سره مرسته کوي.

کويتز د پوهې مديريت داسې تعريفوي: (هغه پروسه چې له هغې لارې سازمان د غړو د فکر او اندېښې زېږنده پانګې او پر پوهې باندې د ولاړې شتمنۍ رامنځ ته کولو ته مخه کوي. کلوپولوس او فراپايولو ليکي چې د پوهې مديريت د ليدلوريو د بدلون په موخه د پروګرامونو د په کار اچولو له لارې، د تېرو کړنو او تجربو په بيا کارونې باندې ټينګار کوي. د پوهې مديريت خپل معروفيت او پېژندتيا په سازمانونو کې د هڅاندو تغييراتو د همغږۍ د رامنځ ته کولو او همداشان د شاوخوا چاپېريال له بدلونونو سره د انطباق منلو سيستم د چټکتيا په موخه د نظامونو د ودې او پراختيا په موخه د پوهې او اطلاعاتو د کارونې له لارې ترلاسه کړی دی. نن ورځ چې ډول ډول موسسې په تازه چاپېرياڵونو کې فعاليت کوي، بايد خپلو موخو ته د رسېدو لپاره له نوې پوهې او تېرو تجربو څخه کار واخلي. په داسې حال کې، چې د پوهې مديريت د اطلاعاتو پر ټېکنالوژۍ ډېر ټينګار کوي او په ډېرو مواردو کې د فن پر بنسټ ولاړ مديريت په توګه تعريفېږي، خو په حقيقت کې تر هغه هم لوړ مفهوم لري. ډاون پورټ د پوهې د مديريت اساسي تأليفات لاندې توکي بولي:

فرهنګ: د پوهې او اطلاعاتو له مفاهيمو سره په تړاو د سازمان د غړو اعتقادات او ارزښتونه په کې شامل دي.

د عمل پروسه: په حقيقت کې وګړي څه ډول په خپلو موسسو کې له پوهې او اطلاعاتو څخه ګټه اخلي. **سياستونه:** هغه موانع او خنډونه په کې شامل دي، چې په سازمان کې د پوهې او اطلاعاتو د تسهيم په پروسه کې منځ ته راځي.

ټېکنالوژي: هغه چې په موسسه کې کوم اطلاعاتي سيستمونه شتون لري. د پوهې مديريت په سازمان کې د پوهې او اطلاعاتو د مناسب ترکيب په

پروسه کې شامل او د انساني ځواك د روزنې او د پوهې د کارونې د تسهيم او توليد په موخه خلاق او نوښت راوړونکی دی. ولې د پوهې له مديريت څخه ګټه اخلو؟ د مطلوب مديريت په برخه کې د يوې موسسې مهمې دندې د سازمان د کليدي غړو حفظ او ساتنه، د انګېزه يي سيستم لوړوالی، د چاپېريال پېژندنه او د غوره خدمتونو وړاندې کول دي. څېړنو د پوهې له مديريت څخه د بېلابېلو موسسو او سازمانو څخه د ګټې اخيستنې ډېر موارد ئې په لاندې توګه تاکلي دي:

– د پوهې تسهيم او ترلاسه کول.(%۷۷/۷)

– مهارت زده کونه او سازماني زده کونه.(%۴ ۶/)

– له مشتريانو سره مناسبې اړيکې.(%۵۸)

– د سيالۍ د مزيت رامنځ ته کول. (% ۵۵/۷)

د پوهې د مديريت بنسټيز کول:

نن ورځ په ټولو موسسو په تېره بيا ښوونيزو، صنعتي او سوداګريزو سازمانونو کې د پوهې د مديريت کارونه اړينه بلل کېږي. له دې سره سره په دې وروستيو کلونو کې د پوهې د مديريت پراختيا او غوړېدنې او له هغې څخه مناسبې ګټې اخيستنې ډېرې موسسې د نهيلۍ احساس کوي. دا ډول موسسې او سازمانونه د لاندې پوښتنو لپاره د مناسبو ځوابونو په لټه کې دي: په سازمان کې د پوهې د مديريت اصول او مفاهيم څه ډول اجرا کړو؟ څنګه ډاډه شو چې کارکوونکي د خپلې پوهې پانګه په سازمان کې تسهيموي؟ موسسې بايد د پوهې د مديريت د مطلوبې کارونې په موخه، د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو تر سرليك لاندې پروسې له لارې د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د تسهيم فرهنګ د رامنځ ته کولو اړتيا درك کړي. په يوه موسسه کې د پوهې د مديريت بنسټيز کول له دې امله دي، چې لومړی د پوهې له مديريت نه د

کارکوونکو ناسم درك سم کړي او دويم دا، چې په اداره کې د پوهې د مديريت د تسهيم د مزاياوو په درك کې له هغوی سره مرسته وکړي. په هر حال د لاسرسي وړ پوهې مناسبه کارونه، يوازې هغه مهال امکان لري، چې پر دې پوه شو، چې چېرته يې په لټه کې شو. معمولاً د يوې موسسې هره برخه، د نورو برخو کړنې تکراروي، ځکه دا امکان نه لري، چې هم د ټولو چارو په جريان کې واوسو او هم په نورو برخو کې له توليد شوې پوهې څخه مطلوبه ګټه ترلاسه کړو. څېړنو په ډاګه کړې چې په سازمانونو کې د پوهې د مديريت د اغېزناکې اجرا تر ټولو مهم خنډونه او موانع د پوهې د تسهيم د فرهنګ نشتوالی او همداشان د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مديريت د بې شماره مزاياوو د درك نشتوالی دی. په بله وينا په موسسو او سازمانونو کې د پوهې د مديريت د نه برياليتوب بنسټيز لاملونه په لاندې ډول دي:

- د کارکوونکو ترمنځ د کمزورو اړيکو له امله د سازماني يادونې نشتوالی. (٪ ٢٠)
- په ټولو ورځنيو فعاليتونو کې د پوهې د مديريت په مطلوبه کارونه کې نه برياليتوب. (١٩٪)
- د پوهې د مديريت او د هغه د پېچلتياوو له درك څخه د مطلوبې ګټې اخيستنې د څرنګوالي په موخه د مناسب وخت نه تخصيصول. (١٨٪)
- د کارکوونکو د زده کړو نشتوالی. (٪ ١٥)
- د کارکوونکو ناسم برداشت، په دې دليل چې د پوهې مديريت د هغه په کاروني سره لږ مزاياوې وړاندې کوي. (١٣٪)

هغه څه چې بيان شول، د دې څرګندوی دي، چې د پوهې د مديريت د اغېزناك اجرا کولو په برخه کې مهمه وېره او انديښنه بيا هم په انساني اړخونو پورې تړلې ده. ډېری موسسې له دې امله د اغېزناك مديريت په اجراکولو کې ناکامې دي، چې د پوهې د مديريت مفاهيم يې په مطلوبه

توګه کارکوونکو ته نه دي معرفي کړي. د پوتني مطلب تر درك وروسته دا پوښتنه مطرح کيږي، چې څه ډول د سازمان کارکوونکو ته د پوهې د مديريت مفاهيم ورولېږدوو؟ وړانديز کيږي، چې په موسسه کې د پوهې د مديريت د بريالي اجرا کېدو په منظور دې د عالي مديرانو موافقت جلب شي. ځکه بريالیتوب د پروګرام له ماتې سره تر ډېره بريده په سازمان کې د دې ډول وګړو له ملاتړ سره تړاو لري. په هر حال دا ډول پوهه، انتزاعي مفهوم لري او په سازمان کې د پوهې د تسهيم فرهنګ د هغه وګړو له ليدلوري سره تړلی، چې دا فرهنګ يې رامنځ ته کړی. په هغه صورت کې چې کارکوونکي د سازمان نورو غړو ته د خپلې پوهې د تقسيم تمايل او لېوالتيا ونه لري، ډېره به ستونزمنه وي، چې د پاداش ورکولو د سيستم يا قانوني الزاماتو له لارې، د هغوی ترمنځ د پوهې د تسهيم فرهنګ ته پراختيا ورکړو.

موسسو ته د نويو مفاهيمو د راتګ پر وړاندې تر ټولو مهمې ننګونې، د دغو مفاهيمو د منلو په موخه د فرهنګي بدلونونو رامنځ ته کول دي. په سازمان کې د پوهې د تسهيم د فرهنګ رامنځ ته کول، د مديرانو او د بدلون مديريت د پروسې کارکوونکو زده کړې ته اړتيا لري. رهبران د کارکوونکو د ليدلورو په تغيير او په سازمان کې د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو او په بريالیتوب سره د پوهې د تسهيم د فرهنګ رامنځ ته کولو کې کليدي رول لري.

سازماني رهبران(د ادارو رهبران):

سازماني رهبران څه ډول کسان دي؟ په کلي توګه رهبران هغه کسان دي، چې د هغوی باورونه، کړنې او چلندونه د ادارې د نورو غړو د منلو او پام وړ ګرځي. کله چې د سازماني رهبرانو له خوا يو نوی مفهوم د ارزښت وړ تلقي شي او د منلو وړ وګرځي، نو په دې توګه به د کارکوونکو ترمنځ خپل ځای ومومي او په پايله کې به وګړي خپل راتلونکي تغييرات په ښه توګه ومني. سولومون سازماني رهبران داسې کسان معرفي کوي، چې د بېلابېلو موضوعګانو په هکله پراخه پوهه

لري او د هغوی مشورتي نظريې په اساسی سره د نورو له خوا منل کېږي(سولومون، ۱۹۹۴)

دا ډول رهبران د ټولنې په بېلابېلو ډلو او قشرونو کې کېدای شي شتون ولري.(ليتل جان، ۱۹۹۶)

هغوی اغلب تمايل لري، چې په بېلابېلو ټولنيزو فعاليتونو کې برخه ولري(سولومون، ۱۹۹۴)

په هر حال دا وګړي د نورو د رهبرۍ په موخه رسمي سازماني پوستونو ته اړتيا نه لري او د قدرت د منابعو (حتي له هغو پرته هم واقعي رهبران کنټل کېږي. سازماني رهبران ضرورتا سياسي، اقتصادي او ټولنيزو قدرتونو) پوهنيزو مهارتونو يا حرفه يي مهارتونو ته اړتيا نه لري، اګر چې معمولاً د دې مواردو لرونکي هم وي. په بله وينا د مطلوبو شرايطو د وجود په صورت کې، هر انسان قادر دی، چې پر يوه توانمند رهبر تبديل شي. رهبران کولی شي هم په وړکيو ټولنو، لکه واوسي.کورنۍ او هم په لويو ټولنو لکه هېواد کې د پراخو ټولنيزو حرکتونو منشا د سازماني رهبرۍ تيوري په بېلابېلو زمينو کې کارول کېږي. په دې مقاله کې هڅه شوې چې په بېلابېلو موسسو کې د پوهې د مديريت په بنسټيز کولو کې د رهبران رول وړ وګرځي. اګر چې معتقد يو چې په موسسه کې د قدرت توزيع به د پوهې د مديريت پر بنسټيز کولو ډېره اغېزه ولري. موږ پر دې معتقد يو چې په يوه موسسه کې د قدرت توزيع د پوهې د مديريت پر بنسټيز کولو باندې ډېره اغېزه لرلای شي. دغې مقالې سازماني رهبران د اطلاعاتي او ستراتېژيو تحليلوونکي او د سازمان د تکلوري ټاکونکي بللي دي، چې د پوهې مديريت اړتيا او د هغه اغېزناکه اجراکول يې په سازمان کې په ښه توګه درك کړي دي. په دې مقاله کې د سازماني رهبرانو تعريف په هغو کسانو پورې محدودېږي، چې پر دې قادر وي چې د تسهيم کوونکي سازمان د رامنځ ته کولو په منظور د کارکوونکو پر ليدلوريو اغېز وکړي. سازماني

فرهنګ، د پوهې د تولید او تسهیم بهیر او د سازماني زده کړې تسهیل مهم رول لوبوي. په موسسو کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو بهیر قوي رهبرۍ ته اړتیا لري، ترڅو د پوهې د مدیریت د مزیاوو د معرفي کولو او د کارکوونکو د پارونې له لارې وکولی شي په دې اړه موجود فرهنګي خنډونه له منځه یوسي.

په دې اړه باید کارکوونکي ډاډ ترلاسه کړي، چې لومړی پوهه تر ټولو مهمه پانګه ګڼل کېږي او دویم دې قدرت ته د رسېدو لپاره تر ټولو مطلوبه لار په سازمان کې د پوهې تسهیم وګڼل شي. د پانګونې او له سازماني پوهې د ګټې اخیستنې په منظور، د پوهې د مدیریت مفاهیم باید له پرمختللې ټېکنالوژۍ، سوداګریز بهیر او انساني کړنو سره پیوسته شي، ترڅو د پوهې د تسهیم لپاره د مطلوب چاپېریال د رامنځ ته کولو له لارې، د هغه د منځ ته راتګ لپاره د پام وړ ارزښت رامنځ ته شي.

په موسسو کې د پوهې د تسهیم د فرهنګ رامنځ ته کول، د کارکوونکو ترمنځ د اغېزناکو ډله ییزو کارونو د تشویق او اربابانو ته له وړاندې شویو تولیداتو سره د غوره خدمتونو په موخه له سازماني پوهې څخه د هغوی د مطلوبې ګټې اخیستنې مستلزم دي. د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې ولې د سازماني رهبرانو شتون ته اړتیا لرو؟ لکه څنګه چې د بشر ژوند د ټولنیزوالي په لور ځي او اړیکې پراختیا مومي، همداشان یو بل ته د وګړو اړتیاوې او تړښت هم ډېروالی مومي. وګړي اړ دي، چې له نورو سره د اړیکو له لارې یو د بل له معلوماتو او اطلاعاتو خبر شي او خپل ذهني ابهامات رفع کړي او په دې برخه کې د رهبرانو رول، په سازمان کې د پوهې د تسهیم په موخه د کارکوونکو پارول دي. په هغه صورت کې چې کارکوونکي د پوهې د مدیریت پر مزایاوو او خوړلنیو باندې باور ونه لري، په موسسو کې به د پوهې د تسهیم د فرهنګ رامنځ ته کول له ستونزو سره مخ شي. پر دې بنسټ سازماني رهبران د پوهې د مزایاوو په اړه، له هغې جملې نه د دندې د

مهارتونو د غوړېدا او حرفه يي ودې په هکله د خپلو ترلاس لاندې کسانو په متقاعد کولو کې کليدي رول لري.

نن ورځ ډېرى موسسې د سازماني بدلونونو په ترسره کولو کې د رهبرانو رول ته اهميت ورکوي.

د پوهې د مديريت د بنستيز کولو په بهير کې د پوهې ارشد کارپوه(CKO) کولای شي د بالقوه رهبر په توګه په سازمان کې د پوهې د کشف او انتشار د بهير د ښه والي لپاره او همداشان د پوهې د تسهيم د فرهنګ د منلو په موخه د کارکوونکو په هڅونه کې غوره رول ولوبوي. د پوهې ارشد کارپوهان د پوهې پر مديريت ډېر باور لري او د خپلو موسسو د موقعيت لپاره د ډېرو لوړو موخو په لټه کې دي. هغوی ډېر نرمښت او يا انعطاف منل لري او د دې توان لري چې له هر وګړي يا عامل سره چې په سازمان کې د پوهې د مديريت د تقويې لامل شي، ګډ کاراو همکاري وکړي. واسکاټ پر۲۰۰۱ کال د بريالۍ پوهې د ارشدو کارپوهانو مهم رول د لاندې مواردو په توګه ياد کړ:

1. د کارپنځونې رول (په نويو کارونو کې د خطر قبولولو ته تمايل).
2. مشاوره(له چاپېريالي شرايطو سره د سازمان د غړو د نويو اډياوو د همغږۍ وړتيا).
3. ټېکنالوژي (پر پرمخ تللو ټېکنالوژيو باندې لاسبري).
4. د ژوند د چاپېريال ساتنې پر وړاندې ژمنتيا (د شاوخوا چاپېريال د ساتنې په موخه د خپلې پوهې د لوړتيا لپاره د طرحو او د هغو د ترسره کولو وړتيا).

پر مطرح شويو مواردو سربېره يو مهم رول چې د پوهې د ارشدو کارپوهانو پر غاړه دی، د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مديريت د تسهيم د فرهنګ د رامنځ ته کولو په موخه سازماني رهبري ده. که څه هم موږ پر دې باور لرو چې د پوهې ارشد کارپوهان د سازماني بالقوه رهبرانو

په توګه تلٍپه سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې غوره رول لوبولی شي، خو ضرورتا داسې نه وي. د سازماني رهبرانو ټاکل تر ټولو مهمه ننګونه ده، چې د اوسنیو موسسو پر وړاندې پرته ده او تر ټولو اغېزناک عامل دی، چې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو د بهیر د بریالي ترسره کېدو او د دې ستراتېژۍ له مزایاوو څخه د سازمان د مطلوبې ګټې اخیستنې لامل کیږي.

څلورم څپرکی

د اداري د رهبری په وړاندې ننګونې

د سازمانونو پر وړاندې چاپېريالي ننګونې:
د یوه بهرني چاپېريال د معرفي کولو لپاره د بهرني چاپېريال نه پایېدونکی مفهوم د بدلون او په نامطمئن حال کې کارول کېږي. د بهرني چاپېريال نه پايېدنه د سازمانو د بیاځلي جوړښت پر څرنګوالي او د هغوی د وړاندويونکو بدلونونو پر پلي کولو اغېزه اچوي. فولر، ګيبز او ګلډسميټ اشاره کوي، چې نړيوالتوب، مقررات رامنځ ته کول، الکترونيکه سوداګري او د ټېکنالوژۍ چټك بدلون شرکتونه د خپلو فعاليتونو د بياځلي ارزونې کړنلارې ته اړباسي. ميليکن د عيني چاپېريالي اطمينان نشتوالي او د ذهني چاپېريالي اطمينان د نشتوالي ترمنځ پر توپير قايل دی. لومړنی د بهرني چاپېريال پر عيني ځانګړنو اطلاق کېږي، حال دا چې دويمي بيا له چاپېريال څخه د سازمان د غړو ادراکاتو ته اشاره کوي. جاج او کرافت بيانوي، چې د ټېکنالوژۍ نه اطمينان کېدای شي په عيني ډول د هغو شرکتونو د فعاليتونو د هڅو له لارې، چې په انحصاري توګه کار کوي، اندازه شي.

چاپېريالي نه اطمينان، نسبت په پام کې نيول شويو احتمالاتو ته، د راتلونکو پېښو پر کلي احتمال باندې اطلاقېږي. مليليکن نه اطمينان د پېښو د سمې وړاندوينې لپاره د يوه وګړي د ناتوانۍ په توګه پېژني. هغه چاپېريالونه، چې په ډېرې نه ډاډمنيتا سره تصور کېږي، احتمالاً له ډېرو سترو خطرو سره مخ کېږي.

سازماني جوړښتونه چې په هغو کې ناسم تصميمونه کېدای شي، د سازمانونو د مراويتوب لامل شي او د هغوی بقا په خطر کې واچوي. د چاپېريال په اړه د نه ډاډمنتيا بېلابېل ډولونه ليدل کېږي، چې ځينې يې دادي:

د ټيکنالوژۍ په اړه نه ډاډمنتيا، د مصرف کوونکي نه ډاډمنتيا، رقابتي نه ډاډمنتيا او د منابعو نه ډاډمنتيا. نه پايېدنه او پېچلتيا ښايي د چاپېرياл د وړاندوينې قابليت ډېر راټيټ کړي او د يوه سازمان د ظهور په حال کې د رهبرۍ پر ډول اغېزه وکړي. په يوه ناپايېدونکي چاپېرياл کې، نوی مديريتي سبك چې د نامشهودې شتمنۍ پر پراختيا قادر کړي او هڅاند ظرفي خواوي پر فعاليت قادر کړي، ډېر مهم دی. سازمانونه نه شي کولی دا ډول نوی ستراتېژيك ايتلاف پر يوه تحول راوړونکي رهبر له ټينګار پرته رامنځ ته کړي. ګيبنز د اړتيا وړ تحول راوړونکې رهبرۍ د اغېزناکو بهرنيو عواملو په توګه چاپېريالي کمښت او پېچلتيا ته پاملرنه کړې ده.

تحول راوړونکې رهبري

تحول راوړونکې رهبري هغه ده، چې په هغې کې رهبران د الهي موهبت لرونکي وي او د خپلو پيروانو لپاره معنوي انګېزه او ځانګړې پاملرنه کوي او د هغوی پر زړونو پر نفوذ سره هغوی ته لارښوونه کوي. تحول راوړونکي رهبران يو هڅاند سازماني ليد رامنځ ته کوي، چې غالبا د نوښت د انعکاس لپاره په فرهنګي ارزښتونو کې يو ډول بدلون ډېر اړين يا ضروري کوي. تحول راوړونکې رهبري همداشان د وګړنيزو او ټوليزو علايقو ترمنځ د يوې اړيکې د ټينګښت په هڅه کې وي، چې د لوړو موخو لپاره ترلاس لاندې کارکوونکو ته د کارکولو اجازه ورکړي. (بس) الهي موهبت د تحول راوړونکې رهبرۍ يو له ځلورو ځانګړنو څخه بولي. الهي موهبت يو اور دی، داسې اور چې د پيروانو انرژي او ژمنتيا مشتعل کوي او ډېرې پايلې او د هغوی د دندو د شرحې ماورا رامنځ ته کوي.

په الهي موهبت پورې يو ډېر ترلی بعد د الهام له لارې پارونه ده. الهام ورکوونکې انګيزه دې ته اړتيا لري، چې رهبران د سازمان غړو ته توان او انرژي ورکړي. تحول راوړونکي رهبران د ماموريت اهميت او د شرکت موخې په واضيحه توګه کارکوونکو ته ابلاغوي. دا ډول

واضيح ابلاغ كاركوونكو ته د سختې هڅې او غالبا هغوی د دندو د شرحې ماورأ موخو ته لاسرسی مومي. د معنوي هڅونې په برخه کې ((بس)) ليکي:(هغه رهبران چې له معنوي هڅونې او تشويق څخه کار اخلي، د دې توان او وړتيا لري، چې كاركوونكو ته د پخوانيو مسايلو په اړه نوې لارې وښيي.

همداشان هغوی ته دا ور زده کوي، چې ستونزو ته د داسې مسايلو په توګه وګوري، چې د حل لار ولري او پر منطقي حل لارو ټينګار کوي.) پر الهامي انګېزې او معنوي تشويق سربېره، تحول راوړونکي رهبران خپلو پيروانو ته داسې ځانګړې پاملرنه کوي، چې هغوی ته د درناوي ښکارندويه وي او د مربي په توګه خدمت کوي.

تحول راوړونکي رهبران د څو دلايلو له امله اغېزناك دي

هغوی پر دې قادر دي، چې خپل پيروان يو موټی کړي او هم د خپلو پيروانو موخو او باورونو ته بدلون ورکړي. تحول راوړونکي رهبران خپلو پيروانو ته د راتلونکي ليدلوري يو تصوير وړاندې کوي. دا چې دا ډول رهبران پر دې قادر دي، چې يو روښانه او د اړتيا وړ ليدلوری برابر کړي، احتمالاً په هغه ليدلوري کې د ګډون لپاره د كاركوونكو پر پارونې هم قادر دي. تحول راوړونکي رهبران خپلو پيروانو او ترلاس لاندې كسانو ته د كارونو د ترسره كولو لپاره تر حد زياته انګېزه ورکوي.

د پاوار او ايستمن د نظريې پر بنسټ د يوه تحول راوړونکي رهبر اغېزناك توب د درېيو عواملو نتيجه ده: د سازماني منلتيا په ټرون(د منلتيا تغير) کې د سازمان نسبي موقعيت، د تحول راوړونکې رهبرۍ او سازمان د برياليتوب لپاره د لازمي تحول راوړنې د پروسې د تطبيق درجه او تحول راوړنې د مناسبې پروسې د ترسره كولو لپاره د تحول راوړونكو رهبرانو وړتياوې. نرمښت يا انعطاف منل دا ډاډمنتيا ورکوي، چې سازمان د تغيير په حال کې هڅاند فعاليت يا رقابتي

شرایطو ته د چټك ځواب ویلو ظرفیت لري او پر دې بنسټ یوه رقابتي خوړلنتیا رامنځ ته کوي یا موجوده رقابتي خوړلنتیا ساتي. یو تحول راوړونکی رهبر په ټول سازمان کې تغییر القا کوي، او لیدلوری هم د مدیرانو او هم د کارکوونکو لپاره رامنځ ته کوي. په هر حال هغه بهرنی چاپېریال چې سازمان په کې فعالیت کوي، د اجرایي عملیاتو په تعبیر کې په اغېزناکه یا کم اغېزه توګه رول لوبوي. د تحول راوړونکې رهبرۍ نمونه پر ځانګړنو باندې د تمرکز پر ځای له خطر سره مخ ده، اغېزناکو ځوابونو ته پر ګټورو او کارنده ځوابونو باندې ترجېح ورکوي او احتمالاً له موجوده وضعې نه لږ ملاتړ کوي. پر دې بنسټ هغوی ښايي د بهرني چاپېریال د بدلونونو یا د هغو بدلونونو د وړاندوینې پر وړاندې اغېزناك غبرګون وښیي. تحول راوړونکې رهبري ښايي په څو ډوله وي، برنز تحول راوړونکې رهبري پر دوو ډولونو وېشلې ده:

1. اصلاح غوښتونکې.
2. بشپړوونکې.

اصلاح غوښتونکې پر اجزاوو کار کوي، حال دا چې بشپړوونکې پر کُل باندې کار کوي. اصلاح غوښتونکې له موجودو بهیرونو سره د همغږو اصطلاحاتو او له متداولو اصولو او تیوريو سره د هغو د همغږۍ په لټه کې ده. بشپړوونکې د تګلوري د ټاکنې، د تیوريو د نیمګړتیاوو یا مخنیوي او د اصولو د تغییر په لټه کې ده. پاورا او ایستمن هم د تحول راوړونکې رهبرۍ لپاره دوه بعدونه وړاندې کړي دي:

- کنټرول کوونکې
- غبرګون واله

هغه تحول راوړونکې رهبري چې سازماني جوړښت تر اغېزې لاندې راولي، کنټرول کوونکې بلل کېږي او هغه تحول راوړونکې رهبري چې د سازماني جوړښتونو (بافتونو) پر وړاندې غبرګون ښیي، غبرګون واله

رهبري بلل کېږي. کنټرول کوونکې تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل ور ګرځي چې تر ډېرو منلو لاندې وي او غبرګون واله تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل ور ګرځي، چې منل يې په ټيټه سطحه کې وي. تحول راوړونکې رهبري پر هغو سازماني جوړښتونو باندې ټينګار کوي، چې د بدلون موجد وي، حال دا چې د ټيټې سطحې د منلو په شرايطو کې تحول راوړونکې رهبري د تغيير د رامنځ ته کولو لپاره يوه تخريبي پروسه او بهير اجرا کوي. که څه هم دا ډلبندي د تحول راوړونکې رهبرۍ پر بنسټ وه، چې سازمان جوړښت ته په کتو سره د فعاليت ډګر ته راوځي، خو ځينې پر دې ګروهمن دي، چې له بهرني چاپېرچاپېريال څخه اغېزمن موډل بايد د تحول راوړونکې رهبرۍ پر ظهور باندې هم د منلو اغېزه او هم د تحول راوړنې د بېلابېلو رهبرانو ډولونه چې ممکن د عمل ډګر ته راووځي، تر پاملرنې لاندې ونيسي.

پر دې بنسټ مو يو مفهومي چوکاټ ته، چې د تحول راوړونکې رهبرۍ په ظهور کې بهرنی چاپېرچاپېريال او د سازمان د غړو منل تر پاملرنې لاندې نيسي، پراختيا ورکوو. موږ دې موډل ته د (له چاپېرچاپېريال څخه د اغېزمنې تحول راوړونکې رهبرۍ) نوم ورکوو.

له چاپېرچاپېريال څخه اغېزمن موډل

تحول راوړونکې رهبرۍ له چاپېرچاپېريال څخه د اغېزمن موډل اصلي ټينګار دادی، چې د بهرني چاپېرچاپېريال نه پايېدنه د تحول راوړونکې رهبرۍ د يوه ځانګړي شکل پر ظهور باندې کله چې بهرنی چاپېرچاپېريال د يوه نه پايېدونکي چاپېرچاپېريال په توګه، اغېزه اچوي. زموږ بحث دادی محسوسېږي، چې د چاپېرچاپېريال په نه وړاندوينه باندې منجر شوی، د تحول راوړونکې رهبرۍغالب شکل به وي، خو د دې موډل په پراختيا کې بحث کېږي، چې يوه تحول راوړونکې رهبري يوه شخصيتي ځانګړنه نه ده، چې يو رهبر يې ولري، بلکې هغه کړنه ده، چې له چاپېرچاپېريال نه اغېزمنه وي او رهبر او سازمان ورسره مخ وي. بهرني عوامل لکه ټېکنالوژيک بدلونونه، نړيوال توب، لنډ رقابت او داسې نور، د يوه نه

واقعي اطمينان رامنځ ته کوونکي واقعي عوامل دي. بهرنی موجود چاپېريال درې ډوله تحول راوړونکي رهبران ښيي:

انقلابي تحول راوړونکې رهبري، بشپړوونکې تحول راوړونکې رهبري، تهاجمي تحول راوړونکې رهبري.

د بهرني چاپېريال او د تحول راوړونکې رهبرۍ د نوع ترمنځ دا تړاو د سازمان د غړو د منلو په وسيله تعديلېږي. په لاندې کرښو کې به موږ د تحول راوړونکې رهبرۍ درې واړه ډولونه توضېح کړو.

انقلابي تحول راوړونکي رهبري په بهرني چاپېريال کې د بدلونونو د منلو په موخه د سازمان د مجدد يو موټی کولو لپاره د عمل ميدان ته راوځي. انقلابي تحول راوړونکې رهبري مناسب مديريتي تفکر لري، چې د ستراتېژۍ نرمښت يا انعطاف منل رامنځ ته کوي او يوه هڅاند چاپيريال ته د ځواب ويلو په موخه د مهارتونو د مناسبې مجموعې د ترلاسه کولو لپاره انساني پانګې ته وده ورکوي. انقلابي تحول راوړونکی رهبر همداشان هڅه کوي چې چاپېريالي شرايطو ته شکل ورکړي او هغه خلق کړي. دا ډول رهبري په بهرني چاپېريال کې د تغييراتو د وړاندوينې په برخه کې له سازمان سره مرسته کوي. تحول راوړونکې رهبري د منلو د درجې د لوړې درجې له شتون پرته، د داخلي ګټه اخيستونکو، کارکوونکو او مديرانو له خوا د عمل ډګر ته نه داخلېږي. پر دې بنسټ د موډل ادعا داده، چې منلتيا به د يوه تعديلوونکي متغيير په توګه د بهرني چاپېريال د نه پايښتي او تحول راوړونکې رهبرۍ ترمنځ عمل وکړي. د بهرني چاپېريال نه پايښنه چې له چاپېريال سره د همغږۍ لپاره پر سازمان فشار راوړي، د منلتيا سطحه به نوره هم ډېره کړي. په يوه نه پايښوونکي چاپېريال کې د سازمان پايښت او بقا له ګواښ سره مخ ده او د سازمان غړي ښايي د بهرني چاپېريال د بدلونونو او هم هغو ته د ځواب ويلو څرنګوالي په نسبت کمزوري وي. دا چې سازمان ممکن له يوه وضعيت سره مخ وي، د سازمان غړي هېڅ

انتخابي حق نه لري، خو کولی شي پر رهبرۍ اتکا وکړي، چې د هغوی لید د اجرا موقع او د سازمان بقا تضمینوي. په هر حال کله چې د چاپېریال نه پایېدنه لږه وي، د سازمان غړي ممکن یوازې هغه تغییرات ومني، چې مستقیما د هغوی په ګټه وي. یو نه پایېدونکی چاپېریال د یوه نوي تغییر اړتیا نه رامنځ ته کوي، خو یو شمېر چوکاټونه چې پخوا د تفسیر د وړاندې کولو لپاره کارول شوي دي، د هغو نااغېزناك توب د تشریح په ترڅ کې تغییر ورکوي. د نه پایېدونکي سازمان په جوړښت کې، حتي تحول راوړونکي رهبري هم د سازمان په غړو کې د ژمنتیا له رامنځ ته کولو عاجزه ده، دا مهمه نه ده، چې لیدلوری څومره جذاب او مناسب وي. پاورا او ایستمن د تحول راوړونکي رهبرۍ منلتیا ته د تحول راوړونکي رهبرۍ د ظهور د اسانوونکي مهم عامل په توګه پاملرنه کړې ده. هغوی د تحول راوړونکي رهبرۍ سازماني منل داسې تعریف کړي، چې یو سازمان د تحول راوړونکي رهبرۍ دندو، لکه لید، د ارزښتونو او نویو اډیالوژیو ترزیق او د وګړنیزو او ډله ییزو علایقو پیوندولو ته ځواب وایي او یا له هغوی سره مرسته کوي. پر دې بنسټ بهرنی نه پایېدونکی چاپېریال ممکن د تحول راوړونکي رهبرۍ پر منلو د سازمان د غړو له خوا اغېزه پرېباسي. کله چې بهرنی چاپېریال ناثابت او د سازمان راتلونکی په خطر کې وي، د سازمان غړي ممکن په اسانۍ سره د یوه تحول راوړونکي رهبر تلاش د شرکت د بیاځلي انسجام لپاره د عمده تغییراتو د معرفۍ له لارې قبول کړي. د بېلګې په توګه:

لومړۍ بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل میدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپېریالونو کې فعالیت کوي او غړي یې د منلتیا لوړه درجه لري. انقلابي تحول راوړونکې رهبري په هر ځای کې د یوه حاضر غړي په توګه درك کېږي. دا نه یوازې په هغه ایډیا کې چې پورته یې یادونه وشوه پېښېږي، بلکې همداشان په هغو سازمانونو کې پېښېږي چې په ډېرو ناثابتو چاپېریالونو کې فعالیت کوي او غړي یې د منلتیا او استقبال په ټیټه درجه کې وي.

هغه سازمان چې له يوې تجربې (مرګ ته نژدې) سره مخ شي، ممکن انتخابي حق ونه لري، خو کولی شي بنسټيز بدلونونه ومني. تر داسې شرايطو لاندې په رهبر اړ وي، چې غښتلي بدلونونه رامنځ ته کړي حتي که تر لاس لاندې کسان د دې بدلونونو د منلو ډېره ټيټه سطحه هم ولري.

دويمه بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل ميدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپېرياليونو کې فعاليت کوي او غړي يې د منلتيا ټيټه درجه لري. کله چې د سازمان د غړو منلتيا په ټيټه درجه کې وي، نو رهبر بايد له موجود سيستم سره وجنګيږي او تهاجمي تحول راوړونکی رهبر شي. دا ډول تحول راوړونکي رهبري د غبرګون واله تحول راوړونکې رهبرۍ سره ورته او مشابه ده. په هر حال د دې دواړو ترمنځ توپير د بهرني چاپېرياِل له نقش څخه راپيدا کيږي. د پاورا او ايستمن په موډل کې تحول راوړونکې رهبري د بهرني چاپېرياِل له بدلونونو څخه نه اغېزمنيږي، بلکې له سازماني جوړښت څخه اغېزمنيږي. په هر حال زموږ په چارچوب کې دا فرض شوې، چې حتي هغه سازمانونه چې په لږو ناثابتو چاپېرياِلونو کې فعاليت کوي په ډېره موده کې به د بدلونونو لرونکي شي. که څه هم دا بدلونونه لږ او تدريجي دي، پيل او پای ته رسېدل يې ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ يوه ځانګړي شکل ته اړتيا ولري.

درېيمه بېلګه: د بشپړوونکي تحول راوړونکي رهبران په هغو سازمانونو کې د عمل ميدان ته راوځي، چې په کم ثابته چاپېرياِلونو کې فعاليت کوي او د هغو غړي د منلتيا او استقبال لوړه درجه ولري. کله چې د سازمان د غړو منلتيا په ټيټه درجه کې وي، نو رهبر بايد له موجود سيستم سره وجنګيږي، پر دې بنسټ دا رهبر به تهاجمي تحول راوړونکی رهبر شي. دا ډول تحول راوړونکې رهبري له غبرګون واله تحول رواړونکې رهبرۍ سره ورته او مشابه ده، چې د پاورا او ايستمن له خوا پر (۱۹۹۷) کال توصيف شوې ده.

په هر حال د دې دواړو ترمنځ توپير د بهرني چاپېريال له نقش څخه راپيدا کيږي. د پاورا او ايستمن په موډل کې تحول راوړونکې رهبري د بهرني چاپېريال له بدلونونو څخه نه اغېزمنيږي، بلکې له سازماني جوړښت څخه اغېزمنيږي. په هر حال زموږ په چارچوب کې دا فرض شوې چې حتي هغه سازمانونه چې په لږو ناثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي، په ډېره موده کې به د بدلونونو لرونکي شي. که څه هم دا بدلونونه لږ او تدريجي دي، پيل او پای ته رسېدل يې ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ يوه ځانګړي شکل ته اړتيا ولري. څلورمه بېلګه: تهاجمي تحول راوړونکي رهبران په هغو سازمانونو کې د عمل ډګر ته راوځي، چې په کم ثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي د منلتيا او استقبال په ټيټه درجه کې وي.

د تحقيق او عمل لپاره نتيجه ګيري

د دې عبارت پر بنسټ چې تحول راوړونکي رهبران تر ناډاډمنو چاپېريالي شرايطو لاندې د عمل ميدان ته راوځي، په دې برخه کې داسې يو موډل توضېح شوی دی، چې درې ډوله تحول راوړونکې رهبري وړاندې کوي: انقلابي، بشپړوونکې او تهاجمي. دا موډل کولی شي په لاندې تحقيقاتو سره په سازمانونو کې د تحول راوړونکې رهبرۍ ظهور ته لوری ورکړي او د مديريتي فعاليت لپاره درسونه وړاندې کړي.

پينځم څپرکی

هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي

د دندو لومړیتوب بندي: دا اصل له تاسې سره مرسته کوي، چې لومړیتوبونه د کار او فعالیتونو د وېش له لارې پر څلورو کتګوریو ووېشئ:

الف- دندې: مهمې او بېړنۍ دي.

ب- دندې: ژرترژره یې پخپله ترسره کړئ. د کار لپاره یو ضرب الاجل وټاکئ، ترڅو په مناسب وخت کې هغه ترسره کړئ او یا دا چې یوه پوه او وړ کارکوونکي ته یې وسپارئ.

ج- دندې: مهمې نه دي، خو بېړنۍ یا عاجلې دي. دا کارونه باید ژرترژره نورو ته وسپارل شي. که لازمه وي، چې پخپله تاسې یې ترسره کړئ، نو د کاري ورځو په وروستیو کې او یا هم هغه مهال چې کارونه مو لږ وي، ترسره یې کړئ.

د- دندې: نه مهمې دي او نه هم بېړنۍ. له ترسره کولو یې ډډه وکړئ، یانې نه تاسې او نه یې دې نور کسان ترسره کوي. کله چې غواړئ خپلې دندې د لومړیتوبونو پر بنسټ ووېشئ، پورتنیو اصولو ته مراجعه وکړئ.

د شخصیت هېنداره: دا موډل چې د جوزف لافت او هاري انګام له خوا نومول شوی، د انسان د شخصیت د بېلابېلو برخو ښودونکی دی. د دې موډل پر بنسټ د انسان شخصیت د لاندې څلورو برخو لرونکی دی:

څرګنده یا ښکارېدونکې ساحه: څرګنده ساحه د هغو واردو څرګندویه ده، چې شخص د ځان په اړه پوهېږي، او نور هم د هغه په هکله پوهېږي. دغه موارد کېدای شي احساسات، لېوالتیا، حقیقي کړنې او عادتونه وي. د بېلګې په توګه په یوه اداره کې یو کارکوونکی پر خپل د

سګرېټ څکولو عادت باندې پوهېږي او د هغه همکاران هم پوهېږي. کله چې په لومړي ځل له یو چا سره ګورو، د شخصیت ځرګنده ساحه محدوده وي. ځکه د معلوماتو د تبادلې لپاره ډېر فرصت شتون نه لري. د یو بل ډېره پېژندنه دې ساحې ته پراختیا ورکوي. لنډه دا چې ځرګنده ساحه د انسان د شخصیت هغه برخه ښیي، چې خپله شخص او هم نورو ته معلومه وي.

ړنده ساحه: د هغو مواردو ځرګندویه ده، چې شخص د ځان په اړه نه پوهېږي، خو نور خلك پرې پوهېږي. د بېلګې په توګه لومړی یا متکلم شخص د وینا کولو پر مهال ځینې کلمې سمې نه تلفظوي او یا د مکالمې پر مهال پر خپلو ګوتو بوخت وي او دویم یا مخاطب شخص ته نه ګوري. په دې توګه دویم شخص لومړی شخص د خپلې ستونزې په هکله وپوهوي. دا د مسوولینو مهمه دنده ده، چې د ځان او خپلو کارکوونکو د ړندې ساحې د برخې په کمښت کې هڅه او هاند وکړي.

پټه ساحه:

له پټې ساحې څخه موخه هغه موارد دي، چې پخپله د شخص لپاره معلوم وي، خو نور خلك ورباندې خبر نه وي. دا موارد هغه کړنې دي، چې ښايي شخص يې په ځانګړو مواردو کې له ځانه وښيي، نه د دندې پرمهال. د بېلګې په توګه یو څوك په پټه له ماشومانو سره له تاوتریخوالي ډك چلند کوي، په دې توګه موږ کولی شو، له نورو سره د دې ساحو په شریکولو سره د خپل شخصیت پټه ساحه راکمه کړو. دا پروسه د خودي اظهار په نامه یادېږي، چې په کاري چاپېریال کې د ډېر باور لامل کېږي.

تیاره ساحه: دا د انسان د شخصیت له هغې ساحې څخه عبارت ده، چې نه پخپله شخص او نه نور خلك ترې خبر وي. له جدي وضعیت سره په مخامخېدو سره به هغه معلومات ځرګند شي، چې تر هغه مهاله به نه شخص ته معلوم وي او نه نورو ته. دا ښايي تر ټولو سخت وضعیت

وي، چې يو شخص ورسره په ټول ژوند کې په لومړي ځل مخ کېږي. له بله پلوه دا ممکنه ده، د يوه انسان د شخصيت بعدونه پټ وساتي، چې هېڅکله خپله شخص او نورو ته د لاس رسي وړ نه وي.

پټه ساحه (شخص ته معلومه او نورو ته نامعلومه وي.)
ښکاره ساحه (شخص او نورو ته معلومه وي)
تياره ساحه (نه شخص او نه هم نورو ته معلومه وي.)
ړنده ساحه (شخص ته نا معلومه او نورو ته معلومه وي)

د مديريت بېلابېلې کړنلارې: مديران په سازمان کې د مديريت له بېلابېلو کړنلارو ګټه اخلي، چې ځينې يې په لاندې ډول دي:

د موخې پر بنسټ مديريت: لومړی سازمان عمومي او ټوليزې موخې ټاکي، ورپسې مديران د هر کارکوونکي موخې مشخصوي.

د کنټرول او لارښوونې پر بنسټ مديريت: مديريت هڅه کوي، چې پرلپسې کنټرول ولري او کارکوونکو ته لارښوونه وکړي.

د واک ورکولو پر بنسټ مديريت: مديران هڅه کوي، تر ممکنه بريده کارونه کارکوونکو ته وسپاري. په دې ډول اصولو کې مسوولين د امکان تر بريده واکونه او فعاليتونه تر لاس لاندې کسانو ته سپاري او هغه وخت په کارونو کې لاسوهنه او مداخله کوي، چې اړتيا يې وليدل شي.

د مرخېړي شکولو پر بنسټ مدیریت: په دې ډول مدیریت کې هر یو کارکوونکی د مرخېړي (سمارق) غوندې د ختې په منځ کې ګیر پاتې کېږي.

د څرخۍ الوتکې پر بنسټ مدیریت: په دې ډول مدیریت کې، مدیر د الوتکې غوندې دفعتا ښکته راځي. ډېرې خاورې او دوړې شیندي او بېرته په چټکۍ سره پورته ځي.

د تېنس د میز پر بنسټ مدیریت: په دې ډول مدیریت کې کارکوونکي ټول کارونه لکه د تېنس توپ غوندې یو بل ته پاس کوي، که څه هم کارونه ترسره شي او یا نه شي.

د ماموریت شرحه او د لرلید شرحه: سازمانونه خپلې موخې او مقصدونه د ماموریت په یوه شرحه او یا د لرلید په شرحه کې رالنډوي. ډېری خلك لرلید(دورنما) د ماموریت له شرحې سره ورته بولي، حال دا چې دا دواړه موضوعګانې له یو بل سره ډېر توپیر لري.

د ماموریت شرحه: د سازمان د رامنځ ته کولو عمومي لامل او موخه تشریح کوي. د سازمان د غړو لپاره د ابهاماتو پر مهال یو لاربښود وکارول شي او همداشان د لاربښود څراغ زماني چوکاټ نه لري. په هغه صورت کې چې د ماموریت شرحه په دقیقه او سمه توګه لیکل شوې وي، کولی شي د څو لسیزو لپاره د اعتبار وړ وي.

د ماموریت شرحه لوزوما باید څرګنده، لنډه، له موجودو شرایطو سره سمه او د سازمان د غړو لپاره د اعتبار وړ وي.

د ماموریت د شرحې مثال: موږ په افغانستان کې د خپلو هېوادوالو د مالونو د لېږد کیفیت ته په لږ لګښت او چاپېریال ته له زیان رسولو پرته ښه والی ورکوو. هغه مهال د ماموریت شرحه اغېزناکه واقع کېږي، چې په سازمان کې له واکمن فرهنګ سره سمه وي. ځکه د ماموریت

شرحه او ارزښتونه یو له بل سره موازي حرکت کوي. که چېرې د ماموریت شرحه په سازمان کې د موجودو ارزښتونو سره مغاییره وي کارکوونکي به دا احساس کړي، چې ټولې چارې ښې دي. پر دې بنسټ د ماموریت شرحه باید د سازمان د غړو په واسطه له تجربه شویو ارزښتونو سره موافقت ولري.

لرلید (دورنما): لرلید ډېر مشخص دی، یاني د راتلونکي انځور دی، چې اداره یې د رامنځ ته کولو په لټه کې وي. لرلید هغه څه چې موږ یې په خپل ذهن کې مجسموو، تعریف او توصیفوي او یوازې هغه وخت کولی شي تجسم یې کړي، چې موږ په یو ډول نه یو ډول د پام وړ پایلې مجسمې کړو. لرلید دا په مجسمه توګه تشریح کوي، چې اداره د خپلو موخو په ټاکلو کې کوم ټکي ته ګوري. همداشان دا څرګندوي، چې اداره څه ډول هغه پېښې چې د لسو – پنځلسو کلونو په ترڅ کې، په داسې شان چې ټولې چارې په سمه توګه د پخوانیو هیلو مطابق مخ ته یوړل شي، مجسموي. لرلید باید د سازمان د غړو لپاره محسوس وي او مشخصې موخې ولري. دا به غوره وي، چې موخې (مشخصې، د سنجونې وړ، د ترلاسه کېدو وړ، ربنتونې او د زماني محدودیتونو لرونکې) وي.

د اغېزناك لرلید د رامنځ ته کولو لپاره غوره ده، چې لاندې ځانګړنې په پام کې وساتو:

- څرګندتیا او له ګونګوالي څخه پاکوالی.
- له کارونو څخه د روښانه انځور ترسیمول.
- د یوې روښانه راتلونکې توصیف کول.
- له جالبو او په یاد پاتې کېدونکو کلمو او اصطلاح ګانو څخه ګټه اخیستل.
- د ربښتینو او ترلاسه کېدو وړ ارمانونو لرل.
- د سازماني فرهنګ او ارزښتونو مطابق د لرلید مهارول.

که چېرې د موخې د ترلاسه کولو په هکله خبرې کوئ، لرليد مو بايد په وخت پورې مقيد وي. د لرليد بېلګه په لاندې ډول ده:

1. موږ په افغانستان کې تر پنځلس کلنۍ ښکته ماشومانو د سواد ميزان تر ۱۳۹۲ کال پورې تر (۹۵٪) لوړوو.
2. مهاتما ګاندي په هند کې د ډيموکراسۍ د تامين په اړه لرليد درلود، ترڅو د برېتانيا له واکمنۍ څخه خلاصون ومومي. هغه ددې لرليد په هکله په مناسبو فرصتونو کې خبرې کولې او د برېتانيا تر وتلو وروسته يې د هند په اړه يو څرګند تصوير په ذهن کې درلود. د هغه ځواکمن لرليد او په يوه ساده او عامفهمه ژبه د هغه بيانول د هند په تاريخ د عطف د نقطې په توګه يادېږي. دا بېلګه ښيي چې د يوه سازمان او حتي د يوه هېواد لپاره څه ډول يو لرليد مهم او قدرتمند کېدلای شي. که چېرې رهبران وغواړي، چې لرليد يې په ادارو کې اغېزناک واقع شي، بايد لاندې ټکيو ته پاملرنه وکړي:
   - لرليد بايد په منظم ډول بيان شي.
   - لرليد بايد په څرګند تجسم او جذابو معلوماتو سره مجسم شي.
   - رهبران بايد لنډمهاله موخې له لرليد سره په مطابقت کې طرحه کړي.
   - رهبران بايد نور کسان داسې وهڅوي، چې خپل شخصي لرليد د سازمان له عمومي لرليد سره همغږی کړي.

د واك سپارلو اصل: د واك سپارل ډېرې ګټې لري، له يوې خوا تاسې ته سکون او ارامي درکوي او د اړوندو فعاليتونو لپاره کافي وخت درکوي، له بلې خوا په ټوليزه توګه د سازمان ظرفيت پر کار بوختېږي او د سپارل شويو دندو د ترسره کولو او کار کولو له لارې د کارکوونکو د ودې او پراختيا لپاره زمينه مساعدېږي. کارکوونکو ته د مسووليتونو سپارل تر ډېره د هغوی د ميلان او دندې ته د لېوالتيا لامل کېږي.

د واك سپارلو پر مهال لاندې قواعد په پام کې وساتئ

- کوم کار باید ترسره شي؟

دا پوښتنه د دندې په ځانګړې موخې پورې اړوندېږي؟ په دقیق ډول دا کار څه دی او کوم موارد باید په پام کې ونیول شي؟ د دې پوښتنې ځواب د هغه چا لپاره چې د هغې دندې د ترسره کولو مسوولیت لري، روښانه او څرګند وي.

- د دې کار د ترسره کولو مسوول څوك دی؟

د وزارت یا ډیپارټمنټونو په دننه کې د دې کار لپاره تر ټولو وړ او مناسب شخص څوك دی؟ دنده باید د یوې ننګونې په بڼه وي، نه داسې چې د یوه کارکوونکي له توان څخه بهر وي. دا کار هم د یوه وړ او مناسب شخص د پیدا کولو لپاره یوه مفکوره ورکوي.

- ولې باید دا کار ترسره شي؟

د کار د دلیل او اهمیت تشریح کارکوونکي ته دا احساس ورکوي، چې کار په ښه او غوره توګه ترسره کړي او له دې ډاډ ترلاسه کړي، چې شخص د کار د ترسره کولو لپاره په بشپړه توګه د مسوولیت احساس کړی دی. کار څه ډول ترسره کړي؟ ایا شرحه یا مشخص محتویات شته، چې پر هغو تمرکز وشي؟ ایا ځانګړي مېتودونه او لارې شته، چې د کار څرنګوالی واضح کړي؟

- څه وخت او تر کومه وخته باید دا کار ترسره شي؟

د دې پروسې په جریان کې باید په منظمه توګه نتیجه واخیستل شي او د اړتیا پر مهال لاربښوونه وشي.

انګېزه ورکول: کله چې مور او پلار د خپلې لور یا زوی په هکله خبرې کوي، نو وایي کلونه کېږي، چې هغه هڅې کوي، هغه ډېرې توانایۍ

لري، خو له هغو ټولو ګټه نه اخلي. ډېر لږ داسې پېښېږي، چې له خپلو ټولو باالقوه وړتیاوو او توانایيو څخه ګټه واخلو او تر ډېره موږ دا واقعیت منو. نوموتي پوه انشټاین د هڅو او بریاوو د لاسته راوړلو په هکله په دې اند دی، چې لس سلنه نبوغ الهام تشکیلوي او نوي سلنه نور يې زيار ایستل او د خولو تویول دي. دا یو واقعیت دی، چې ځینې کسان د نورو په پرتله ډېر زيار باسي. په پایله کې په یوه سازمان کې دا ډول کسان د نورو په پرتله هوښیار او د خپلې پوهې په واسطه غوره کړنې وړاندې کوي. له همدې امله په سازمان کې د یوه وګړي کړنې یوازې د هغه په توانايي او وړتیا پورې اړه نه لري، بلکې انګېزه هم په دې بهیر کې غوره رول لري. په دې څپرکي کې په دې اړه بحث کوو، چې ولې ځینې کسان د نورو په پرتله ډېر زيار باسي او په ورپسې څپرکي کې د انګېزې د کړنلارو کارېدونکي اړخونه وړاندې کوو.

انګېزه ورکول څه ته وايي؟

کولی شو انګېزه یا انګېزه ورکول د چلند پر بنسټ تعریف کړو. هغه کسان چې وهڅول شي، د هغو کسانو په پرتله چې نه هڅول کېږي، ډېر زيار باسي، خو دا تعریف نسبي حالت لري او نه شي کولی، په دې اړه ډېر څه ووايي. هغه تعریف چې په دې اړه ډېر څه ویلی شي، خو لږ اهمیت لري، په دې ډول دی: انګېزه د کار د ترسره کولو پر وړاندې یو تمایل دی، چې د وګړي په وړتیا پورې تړلی دی، تر څو په دې وسیلې سره د اړتیا ډول تامین شي.

یوه نا تامین شوې اړتیا د خپګان او ستونزو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي، چې هغه هم په خپله اندازه په وګړي کې زيار ایستنه او تلاش را ژوندی کوي او په یوه لوري یې سوق کوي. زيار ایستنه او تلاش د ځانګړې موخې لپاره د هلو ځلو لامل کېږي، چې که چېرې هغه موخه ترلاسه شي، کولی شي اړتیاوې تامین کړي او د د خپګان او ستونزو د لږوالي لامل شي. هغه کار کوونکي چې هڅول شوي وي د خپګان او

ستونزې په يوه حالت کې قرار مومي او له دې خپګان او ستونزو څخه د خلاصون لپاره په يو ډول کار يا فعاليت لاس پورې کوي، هر څومره چې تلاش زيات وي، ډېر فعاليت کوي، ترڅو له هغه نه خلاصون ومومي. پر دې بنسټ، کله چې يو کارکوونکی ډېر تلاش او هڅه کوي، په پايله کې د هغه د تمايل شتون موخې ته رسېدنه اسانه کوي.

د انګيزې لومړنۍ نظريې

د ۱۹۵۰ لسيزه د انګېزې د مفاهيمو د وړاندې کولو له نظره يوه پياوړې دوره وه، په دې لسيزه کې درې ځانګړې نظريې وړاندې شوې. که څه هم د اعتبار او باور له مخې تر ډېرو سختو نيوکو لاندې راغلې، خو کارکوونکو ته په انګېزه ورکولو کې ډېرې اغېزناکې پرېوتې. دا درې نظريې دادي:

د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه، د x او y نظريه او د انګېزې – د ښه والي نظريه، چې دا ټولې به په همدې څپرکي کې وړاندې شي. له هغې زمانې نه تر اوسه پورې د انګېزې په اړه ډېرې معتبرې او د باور وړ توجيح ګانې شوې دي، خو د دوو دليلونو له امله بايد لومړی هغه درې نظريې توضيح کړو:

1. دا د هغو نظريو د بنسټ ډبره ده، چې په دې کلونو کې وړاندې شوې دي.
2. په سازمانونو کې د عمل په پړاو کې مديران د خپلو کارکوونکو د انګېزې د توجيه لپاره له دې نظريې او په هغې پورې له اړوندو فني اصطلاحاتو ګټه اخلي.

د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه

د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه، چې د ابراهام مزلو په وسيله وړاندې شوې، د انګېزې له مشهورو نظريو څخه ده. هغه فرض کړې وه، چې د

هر انسان په دننه کې په ډلبندي شوې توګه پنځه ډوله اړتياوې شته، چې په لاندې ډول دي:

1. فزيولوژيکي، چې لوږه، تنده او نورې فزيکې اړتياوې په کې شاملېږي.
2. امنيتي، چې د فزيکي او عاطفي ګواښونو پر وړاندې امنيت او خونديتوب په کې شامل دی.
3. ټولنيزې، چې عاطفه، مينه او دوستي په کې شاملېږي.
4. درناوی، چې دا اړتيا پر دوو برخو وېشل شوې:

د ننه اړخ او بهر اړخ، د انسان په دننه پورې اړوند درناوی، چې د نفس حرمت، خپلواکي او پرمختګ په کې شاملېږي او د انسان د وجود د بهرني اړخ درناوی، چې مقام، شهرت، پاموړتيا او نور په کې شاملېږي.

5. پر ځان بسيا کېدل، چې په دې سخته اړتيا کې هڅه کوي، ترڅو هماغه څيز شي، چې د هغه استعداد لري او هغه هماغه څيزونو ته لاسرسي ده چې بالقوه وګړی هغو ته د رسېدو وړتيا لري او په اصطلاح پر ځان بسيا کېږي.

کله چې د دغو اړتياوو هره يوه په کافي مقدار سره رضا شي، بله اړتيا ځان راڅرګندوي. د انګېزې له ليدلوري، ياده نظريه د دې مطلب ښکارندويه ده، چې که څه هم هېڅ اړتيا په بشپړه توګه نه ارضا کېږي، خو که چېرې اړتيا په اساسي بڼه او لازم مقدار سره ارضا شي، بيا انګېزه نه رامنځ ته کوي او وګړی نه تحريکوي. که د ياد پوه د نظريې مطابق څوک وغواړي، بل څوک تحريك کړي، بايد دا ومومي چې د اړتياوو د مراتبو د لړۍ له نظره، هغه شخص چېرته قرار لري او هغه وخت د هماغه اړتياوو د ارضا کولو لپاره اقدام وکړي. مزلو دا اړتياوې پر دوو ډلو پورته رده او ښکته رده باندې تقسيم کړې. فزيولوژيکي اړتياوې او امنيت يې په ښکته رده کې او ټولنيزې اړتياوې، درناوی او

پر ځان بسیاکېدنه یې په پورته رده کې راوستلې. دا طبقه بندي له هغه اړخه ترسره شوه چې د پورته ردې اړتیاوې د انسان په دننه کې ارضا کېږي، په داسې حال کې چې د ټیټې ردې اړتیاوې اصولاً د بهرنیو عواملو په وسیله ارضا کېږي. په واقعیت کې هغه پایله، چې د یادې طبقه بندۍ څخه یې واخیسته داده، چې د اقتصاد د ټولو کسانو، چې دایمي دندې لري، د ټیټې ردې اړتیاوې ٔد ودې او د نعمتونو په ډېرېدو تقریبا په بنسټیز توګه او په کافي مقدار سره ارضا کېږي. دا نظریه ډېره استقبال شوه، په ځانګړې توګه د سازمانونو مدیرانو له دې څخه ډېره ګټه واخیستله. ښایي د دې اصلي لامل منطقي بریالیتوب وي، چې د نظریې په بطن کې قرار لري او دا یې په اثبات ورسوله. مزلو ونه شوای کولی دې نظریې ته تجربي او ازمایشي بنسټ ورکړي او هغه کسان یې چې په ترڅ کې راووتل، ترڅو د تحقیق او څېړنې لارې هغه په اثبات ورسوي، خو کومې پایلې ته ونه رسېدل. پخوانۍ نظریې، په ځانګړې توګه هغه، چې له شهودي پلوه معقولې او منطقي ښکارېدې، ظاهرا یې هېڅ پلویان نه درلودل. هغه څېړونکی چې د دې اړتیاوو د ځینو د اثبات لپاره هڅې پیل کړې او دې پایلې ته ورسېد، چې (که څه هم یادې نظریې ډېر شهرت موندلی دی، خو په ندرت سره یې کولی شوي له تجربي نظره هغه تایید کړي) فراتر دی. دې څېړونکي وویل: شته شواهد او نتیجه موږ دې ته اړباسي چې ونه شو کولی په نامشروط ډول د مزلو د نظریې کارونه ومنو. یو بل څېړونکی هم دې پایلې ته ورسېد. په لاندې مواردو کې څوك نه دي توانېدلي چې د منلو وړ مدارك وړاندې کړي. د اړتیاوو د نظم او د ساختاري کړنلارو وړاندوینه(د اړتیاوو د مراتبو په لړۍ کې چې د مزلو له خوا وړاندې شوي)، دا چې نا ارضاع شوې اړتیاوې انګېزه رامنځ ته کوي یا دا چې یوه ارضاع شوې اړتیا د دې لامل کېږي، چې وګړی د نوې اړتیا د ارضا په موخه حرکت کوي.

د x او y تيوري

داګلاس مك ګور د انسان په اړه دوه متمايز ليدلوري وړاندې کړل، يو ليدلوري چې اصولاً منفي دی، هغه يې x ونوماوه او بل چې مثبت دی، هغه يې y ونوماوه. مک ګور له کارکوونکو سره د مديرانو د چلند د ډول تر مشاهدې وروسته دې پايلې ته ورسېد، چې يو مدير له دې ليدلوري د انسان د نوع ماهيت ته پاملرنه کوي، چې ځانګړي مفروضات يې په نظر کې نيولي دي او پر دې بنسټ له ترلاس لاندې کسانو سره خپل چلند او کړه وړه تنظيموي. د x تيوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده، مديران له دې زاويې خپلو کارکوونکو ته پاملرنه يا توجه کوي:

1. کارکوونکي په فطري او طبيعي لحاظ له کار کولو سره مينه نه لري او د امکان تر حده هڅه کوي، چې له ترسره کولو يې ځان ګوښه کړي.
2. دا چې کارکوونکي چې له کار سره مينه نه لري، بايد هغوی اړ باسو، او کنټرول يې کړو او يا يې دې ته چمتو کړو، چې د پام وړ موخو ته لاسرسی ومومي.
3. کارکوونکي د مسوولیتونو له بار څخه اوږې خالي کوي، ځکه بايد په رسمي توګه هغوی ته لارښوونه وشي او رهبري شي.
4. تر ډېره کارکوونکي په کار پورې اړوندو نورو عواملو په نسبت امنيت ته ډېر ارزښت ورکوي او هيڅ ډول د لوړ پرواز او جاه طلبۍ غوښتنه نه لري.

د y تيوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده او مدير له دې ليدلوري کارکوونکو ته پام کوي.

1. کارکوونکي کار يوه طبيعي چاره تفريح يا لوبې غوندې ګوري.

2. ځوك چې موخو ته ځان ژمن بولي په خپل ذات كې كنټرول كوونكى او رهبر دى.
3. ډېرى وګړي كولى شي، مسووليتونه ومني او حتي د مسووليتونو منلو ته مخه كړي.
4. خلاقيت يانې د ښو تصميمونو د نيولو لپاره توانايي او د ټولنې ډېرى وګړي د دې ځانګړنې لرونكي دي، چې دا يوازې په مديرانو پورې اړه نه لري.

كه چېرې موږ د مك ګور ليدلورى ومنو، د انګېزې تيوري څنګه كارېدلى شي؟ تر ټولو غوره ځواب كولى شو د مزلو په چارچوب كې مشاهده كړو. د x تيوري مفروضات پر دې بنسټ قرار مومي، چې د ټيټې ردې اړتياوې پر وګړي حاكمې وي. د y تيوري مفروضات پر دې بنسټ قرار مومي، چې د لوړې ردې اړتياوې پر وګړي حاكميت وكړي.

مك ګرګور په دې اند و، چې د y د تيورۍ مفروضات نسبت د x د تيورۍ مفروضاتو ته له ډېر اعتماد برخمن دي. پر دې بنسټ هغه وړانديز وكړ، چې په تصميم نيولو كې ګډون، د مسووليتونو منل او د سختو كارونو قبلول او همداشان كارګري اړيكې هغه لارې چارې دي، چې په مرسته يې كولى شو په وګړي كې شغلي انګېزه لوړه كړو. له بده مرغه د y تيوري د مفروضاتو د باوري كېدو د اثبات لپاره هېڅ پېژندل شوى مدرك په لاس كې نه شته او كله چې د وګړي عمليات يا كړنې د هغه پر بنسټ قرار مومي، كولى شي د هغه د انګېزې موجبات برابر كړي. دا چې د كتاب په نورو برخو كې به يې هم وګورو، په ځينې ځانګړو شرايطو كې هم د x يا y د تيورۍ مفروضات كارول كيږي.

د انګېزې د ښه والي تيوري: د انګېزې د ښه والي تيوري د يوه ارواپوه فدريك هرزبرګ له خوا وړاندې شوه. هغه په دې اند و، چې له كار سره د وګړي تړاو يو اصولي او بنسټيز تړاو دى او د كار پر وړاندې د وګړي كتنه يا ملاحظه كولى شو د هغه د برياليتوب او يا ماتې د ميزان

پر بنسټ وټاکو. هرزبرګ تل دا پوښتنه مطرح کوله، چې وګړي له خپلې دندې څخه څه غواړي؟ هغه له خلکو غوښتل، چې په مفصله توګه د خپلې دندې په اړه د هغوی په نظر ښه یا بد شرایط شرحه کړي، هغه به دا ځوابونه د یوې صفحې پر مخ لیکل او بیا به یې طبقه بندي کول. هغو عواملو چې د وګړو پر شغلي کتنې (نګرش) اغېزه درلوده، د هرزبرګ له خوا مشخص شوي دي. هرزبرګ د دې طبقه بندي شویو ځوابونو پر بنسټ دې پایلې ته ورسېد، هغه ځوابونه چې په هغو کې وګړو خپله دنده ښه یا عالي ګڼله، د هغو ځوابونو په پرتله چې وګړو د خپلې دندو په اړه ناخوښي ښووله، ډېر توپیر لري. د دې ځانګړنو ځینو یې له شغلي رضایت سره تړاو درلود او ځیني نورې له کار څخه د وګړي د ناخوښی لامل کېدلې. باطني عواملو لکه د بریالیتوب ترلاسه کولو، د شهرت ترلاسه کولو او د کار ډول یا مسوولیت او پرمختګ له شغلي رضایت سره تړاو درلود. چا به چې خپل کار ښه باله، د دې لېوالتیا به یې درلودله، چې دا عوامل ځان ته نسبت ورکړي او چا چې به له خپل کار څخه نارضایتي ښودله، بهرني عوامل لکه سیاست، شرکت، د مدیریت کړنلاره، سرپرستي، د وګړو ترمنځ اړیکې او کاري شرایط به یې مطرح کول.

د هرزبرګ له لیدلوري هغه عوامل، چې د شغلي رضایت لامل کېږي، له هغو سره چې د شغلي نارضایتی لامل کېږي، د تفکیك وړ دي. پر دې بنسټ هغه مدیر چې د شغلي نارضایتیو د عواملو د له منځه وړلو په لټه کې کېږي، احتمالاً کولی شي دکارکوونکو د ارامۍ او سکون موجبات برابر کړي، خو لزوما ښایي د هغوی د تحریك او انګېزې لامل نه شي. دا مدیر کولی شي وګړي تسکین کړي، خو دا نه شي کولی چې هغوی تحریك کړي. په پایله کې هرزبرګ دا ځانګړنې (سیاست او د شرکت مدیریت، سرپرستي، د وګړو ترمنځ اړیکې، کاري شرایط او حقوق) د ښه والي (بهداشت) عوامل وبولي، کله چې دا ځانګړنې په کافي اندازه شتون ولري، وګړي به ناراضه نه شي خو دا به د هغوی د رضایت په

مفهوم نه وي. که موږ وغواړو په سازمان کې د وګړو د انګېزې موجبات چې د هرزبرګ له خوا وړانديز شوي، بريالیتوب، شهرت، مسوولیت او وده باندې ټينګار وکړو، دا هغه ځانګړنې دي، چې د کارکوونکو د باطني پاداش لامل کېږي. د انګېزې د ښه والي تيوري يو لړ نيمګړتياوې هم لري. هغه نيوکې چې پر دغه تيورۍ باندې شوې دي، په لاندې ډول دي:

1. هغه کړنلاره چې هرزبرګ کارولې ده، تقريبا په وګړي پورې منحصره ده. کله چې چارې په عالي توګه اداره شي، غړي يا مديران هغه په ځان پورې تړي، برعکس که سازمان له ماتې سره مخ شي، ګناه يې د چاپېريال د باطني عواملو پر غاړه اچوي.
2. د هرزبرګ د کړنلارې د اعتبار وړ کېدلو موضوع، چې ورکړې يې راټولې کړې، د پرستش وړ ګرځېدلې ده، چا چې ورکړې (داده ها) راټولې او په دې اړه يې نظر څرګند کړی، بايد ورکړې تفسير کړي. پر دې بنسټ کولی شي خپل شخصي نظر څرګند کړي او د يوه ځواب په اړه په ځانګړې کړنلارې سره يې تفسير کړي، په داسې حال کې چې مشابه ځواب په متفاوتې کړنلارې سره تفسير کړي.
3. له ټولو ځانګړنو او معيارونو څخه چې د وګړي د رضايت لامل کېږي، ګټه نه ده اخيستل شوې، څوك چې د کار يا دندې يوه برخه يې نه خوښېږي، بيا هم خپل کار د قبول وړ يو څيز بولي. ياده تيوري له پخوانيو څېړنو سره منافات لري، د انګېزې د ښه والي تيوري موقعيتي متغييرونو ته پاملرنه نه کوي.
4. هرزبرګ د خپلې فرضيې بنسټ پر دې کېښود، چې د وګړي د شغلي رضايت او توليد ترمنځ اړيکه شته، خو په خپله څېړنه

کې یې له دې کرنلارې څخه ګټه واخیستله چې یوازې یې شغلي رضایت ته پاملرنه وکړه، نه د وګړي تولید ته.

5. د دې لپاره چې دا څېړنه معقوله شي باید خپله فرضیه پر دې کېږدو، چې د وګړي د شغلي رضایت او تولید ترمنځ ټینګه اړیکه شتون لري.

د انګېزې نوې تیوري ګانې: پخوانۍ تیوري ګانې له ډېر شهرت څخه برخمنې دي، خو له بده مرغه ډېر لږ یې امکان درلودلی، چې د پورتنۍ ازمویني تر عهدې بریالۍ راووځي. خو دا په دې مانا نه ده، چې هغه دې له یاده ووځي، اوسمهال داسې تیوري ګانې شتون لري، چې د معتبرو اسنادو او مدارکو له امله کېدای شي ډېره تکیه پرې وشي. هغه تیوري ګانې چې په لاندې ډول تشریح کېږي، د اوسمهاله وضعې بیانوونکې دي او مدیران هڅه کوي چې له موجباتو څخه په ګټې اخیستنې د کارکوونکو انګېزه پیاوړې کړي یا په کارکوونکو کې رامنځ ته شوې انګېزه په دې وسیله توجیه کړي.

د درې ګونو اړتیاوو پر بنسټ ولاړه تیوري: ډېوېډ مېك کللنډ او یو شمېر نورو څېړونکو درې انګېزشي عاملونه یا اړتیاوې وړاندیز کړې، چې په لاندې ډول دي:

1. **د بریالیتوب تر لاسه کولو ته اړتیا:** یانې د ښې ځلېدنې په لار کې هڅې او د بریالیتوب په لار کې هلې ځلې کول.
2. **د قدرت د ترلاسه کولو او د هغه د اعمال اړتیا:** یانې د قدرت څښتن وګړي دې ته وادار کړي، چې په داسې ډول عمل وکړي، چې که له دې پرته وای، په بل ډول یې چلند کاوه.
3. **د دوستۍ د رامنځ ته کولو اړتیا:** یانې له نورو سره د صمیمانه اړیکو د ټینګښت او ملاتړ ترلاسه کولو ته تمایل.

ځینې وګړي په ځان کې د بریالیتوب د ترلاسه کولو تومنهویني، خو هغوی تل هڅه کوي چې یوازې بریالي شي او له بریالیتوب څخه ترلاسه

شویو پاداشونو ته نظر نه کوي. دا ډول وګړي هیله لري چې وکولی شي له هغه څه سره په پرتلنې سره چې له هغو مخکې ترسره شوي، کارونه په لوړ موثریت سره ترسره کړي. دا کوشش او هڅې د بریالیتوب د ترلاسه کولو له اړتیا پرته بل څه نه دي. مېك کللند په خپل څېړنیز اثر کې چې د بریالیتوب د ترلاسه کولو اړتیا په اړه یې لیکلی، دې پایلې ته رسېدلی، چې ډېری بریالي وګړي ځان تر نورو متمایز بولي او تل هڅه کوي. چې کارونه یې ښه ترسره شي. دا ډول وګړي په داسې اوضاع او شرایطو پسې ګرځي، چې وکولی شي د مسایلو د حل لپاره شخصي مسوولیتونه ومومي او په چټکۍ سره د خپلو کړنو د پایلې شاهد واوسي. دا ډول وګړي د ستونزمنو مسایلو حل ته ترجېح ورکوي او د هغو د ماتې او بریالیتوب مسوولیت پر غاړه اخلي او هېڅکله خپل اختیار د چانس، اقبال یا د نورو د کارونو په لاس کې نه ورکوي. هغه مهال دا ډول کسان بریالي کېږي، چې ٪۵۰ سلنه د خپل بریالیتوب احتمال ویني، یانې د خپل اټکل له مخې یې د ماتې او یا بریالیتوب احتمال پنځوس سلنه وي. هغوی دې ته تمایل نه لري، چې پر درنو قمارونو باندې لاس پورې کړي (یانې په داسې کار لاس نه پورې کوي، چې د ماتې احتمال یې ډېر وي.)، ځکه په دې مواردو کې بریالیتوب د چانس او حادثې په واك کې دی، نه د وګړي په توانایۍ کې او که د یوې پېښې له امله په یوه زمینه کې بریالي شي د رضایت او د بریالیتوب د ترلاسه کولو احساس نه کوي. په همدې ډول هغوی له دې سره مینه نه لري، چې د یوې پېښې یا حادثې پر بنسټ لویو بریاوو ته ورسېږي، ځکه په دې صورت کې نه شي کولی د خپلو مهارتونو تر ټولو له غوره شکل څخه ګټه واخلي. دا ډول کسان تل په دې لټه کې وي، چې د ځان لپاره واقعي موخې په پام کې ولري، خو دا موخې باید نسبتا ستونزمنې وي او په جسارت او تهور پورې تړلې وي، چې وګړی باید له ځانه وړتیا وښيي. کله چې د ماتې یا بري احتمال یو ډول او ٪۵۰ وي، یو طلایي فرصت لاسته راځي او وګړی کولی شي د وجود څرګندويي وکړي او یا د خپلو هڅو او توانایيو په وړاندې کولو سره بریالیتوب ترلاسه کړي. د

قدرت د ترلاسه کولو اړتیا داده، چې پر نورو د کنټرول او نفوذ وړتیا پیدا کړي. هغه کسان چې د قدرت د ترلاسه کولو د اړتیا احساس کوي، تل هڅه کوي، چې د نورو مسوولیتونه پر غاړه واخلي او پر هغوی خپل نفوذ وچلوي او دې ته ترجیح ورکوي، چې په رقابتي شرایطو کې کار وکړي او تل د شهرت، اعتبار او حیثیت د ترلاسه کولو په هڅه کې وي او پرته له دې چې د موثرو کړنو یا بریالیتوبونو په فکر کې شي، پر نورو باندې د نفوذ د چلولو په لټه کې وي. دربیمه اړتیا چې د مېك کللند له خوا وړاندې شوې، هغه له نورو سره د صمیمي او نېکو اړیکو د رامنځ ته کولو اړتیا ده. دې اړتیا ته لږه پاملرنه شوې ده او دا له هغو موخو څخه ګڼل کېږي، چې دیل ګارنګي هم ترې یادونه کړې ده، یانې دوستۍ ته تمایل او د نورو د منلو او قبولۍ وړ کېدل. هغه وګړي چې په ځان کې دا ډول احساس لري، تل د دوستۍ او دوست موندنې په لټه کې وي او دا یې خوښېږي، چې په داسې شرایطو کې کار وکړي، چې د همکارۍ او مرستې روح په کې واکمنه وي او د رقابتي فعالیتونو په لټه کې نه وي. ډېر تمایل لري، چې د متقابل تفاهم پر بنسټ له نورو سره یو ډول غوره اړیکې ټینګې کړي.

څنګه کولی شو، داسې څوك پیدا کړو، چې د بریالیتوب د ترلاسه کولو په لټه کې وي؟ دا درې انګېزشي عاملونه د هغه ازموینې له لارې له وګړو څخه اخیستل کېږي، یو څرګند تصویر هغو ته ښیي او وروسته له هغه نه غواړي، چې د تصویر پر بنسټ داستان ولیکي. د بېلګې په توګه امکان لري تصویر په نر پورې اړوند وي، چې پر یوه مېز ناست وي او هغه په دقیق ډول یوې ښځې او دوو زامنو ته ګوري، چې د مېز خوا ته ناست وي، وروسته له دې شخص نه غوښتل کېږي، د هغه څه په اړه چې لیدلي یې وي، داستان ولیکي او ووایي چې په هغه تصویر کې څه تېرېږي او وروسته به څه پېښ شي. دا داستانونه داسې ازموینه زموږ په واك کې راکوي، چې کولی شو، ناخودآګاه او مړې انګېزې د وګړي په وجود کې وپېژنو. دې داستانونو ته نمره ورکول کېږي، وروسته یاد

وګړی د يادو درېيو اړتياوو پر بنسټ رتبه بندي کېږي. په دې اړه چې کومې څېړنې ترسره شوې، د دې څرګندوی دي چې کولی شو پر دې بنسټ د برياليتوب د ترلاسه کولو د اړتيا او د غوره کړنو د وړاندې کولو ترمنځ اړيکې وټاکو. که څه هم د قدرت د ترلاسه کولو د اړتيا او د دوستۍ د رامنځ ته کولو د اړتيا په هکله ډېرې څېړنې نه دي شوي، خو په دې برخه کې هم کارونه ترسره شوي دي. لومړی هغه کسان چې د برياليتوب د ترلاسه کولو د اړتيا احساس کوي، ترجيح ورکوي، چې په داسې شرايطو کې قرار ومومي، چې شخصي مسووليتونه پر غاړه واخلي، د کار پايله ژر ووينې او تر يوې اندازې ډېر خطر پر ځان ومني. کله چې يو وګړی د دې ځانګړنو لرونکی وي، کولی شو، هغه تحريك او وهڅوو. د بېلګې په توګه شواهد او مدارك ښيي، هغه کسان چې د برياليتوب د لاسته راوړنې له لټه کې وي، په سوداګريزو چارو او د کاري توليد په فعاليتونو کې، شخصي سوداګريزو واحدونو او ادارو او همداشان د لويو سازمانونو د واحدونو او ادارې په چارو کې بريالي وي.

د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس لزوما په دې معنی نه دی، چې يو څوک دې ښه مدير وي، په ځانګړې توګه په لويو سازمانونو کې. د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس لزوما نه شي کولی، يو ښه خرڅلاو وړاندې کړي او يو ښه مدير په يوه لوی پلورځي کې اصولاً د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس ته اړتيا نه لري. درېيم، د دوستۍ د رامنځ ته کولو اړتيا او له دې لارې د قدرت ترلاسه کول د بريالي مديريت له رامنځ ته کولو سره ټينګه رابطه لري. غوره مديران هغه څوك دي، چې په هغوی کې د قدرت د ترلاسه کولو لېوالتيا ډېره او د دوستۍ د ټينګښت احساس لږ وي. په پايله کې په دغو مواردو کې د دې لپاره وګړو ته ښوونه ورکړل شوه، ترڅو په هغوی کې د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس وده وکړي. که د کار ډول داسې وي، چې داسې وګړي ته اړتيا ولري، چې په هغه د برياليتوب د ترسره کولو

احساس پياوړی وي. مديريت کولی شي هغه څوک چې د بريالیتوب د ترلاسه کولو احساس کوي، غوره کړي او هغه ته په دې لار کې لازمه زده کړه او ښوونه وکړي.

د موخې د ټاکلو نظريه: د موخې د ټاکلو د نظريې پر تاييد ولاړ ډېر شواهد او مدراك په لاس کې شته. ياده تيوري د دې څرګندوی ده، چې د وګړي يا سازمان قصد يا اراده (چې د موخې په بڼه ټاکل کېږي) کېدای شي د انګېزې د اصلي منبع په توګه وګڼل شي.

په پوره ډاډ سره ويلی شو، چې ځانګړې موخې په لوړ فعاليت او کړنو سره ترسره کېږي او همداشان که د سازمان غړي ستونزمنې موخې ومني، لوړې کړنې او عملکرد به وړاندې کړي. تر هغو چې ځانګړې او ستونزمنې موخې پر موثريت او لوړې سطحې منجر کېږي، د موخې ځانګړتيا پخپله د داخلي انګېزې د يوه عامل په توګه عمل کوي. د بېلګې په توګه، کله چې د يوې لارې چلوونکی ژمنه کوي، چې د دوو لرې نقطو ترمنځ څو ځلې تګ – راتګ کوي، دا ژمنه او عزم يا اراده د دې لامل کېږي، چې هغه هڅه وکړي، ټاکل شوي هدف ته ځان ورسوي. که عوامل، لکه د هدف منل او توانايي ثابت پاتې شي، موږ همداشان کولی شو دعوا وکړو، هر څومره چې دا هدفونه ستونزمن وي، د کړنو سطحه به لوړه وي، خو دا چاره هم منطقي ده، چې وګړي معمولاً ساده هدفونه ژر قبلوي. که يو کارکوونکی دروند او سخت کار ومني، تر ډېره بريده هڅه کوي، چې خپل هدف ته ځان ورسوي او که په دې لاره کې له ستونزو سره مخ شي، نو ښايي دنده هم پرېږدي.

که کارکوونکو ته فرصت ورکړل شي، چې د هدف په ټاکلو کې ګډون وکړي، نو د هغه د تامين په لار کې به ډېرې هلې ځلې وکړي. په دې برخه کې د ترسره شويو څېړنو پايله چندان روښانه نه ده. په ځينو موارد و کې، هغه هدفونه چې د کارکوونکو په ګډون سره ټاکل شوي دي، د عالي کړنو لرونکي دي او په ځينو نورو کې چې هدفونه د

چارواکو له خوا ټاکل شوي دي، کارکوونکو ډېره هڅه کړې ده او عالي کړنې يې ترسره کړې دي. د ګډون يا مشارکت يوه ښېګڼه داده، چې وګړي هدفونه يا موخې په غوره توګه مني او د کار پر وړاندې ډېره لېوالتيا ښيي. لکه څنګه، چې مخکې مو وويل، که هدفونه ستونزمن وي، د مقاومت مسئله مطرح کېږي. هغه وګړي چې د ګډون کوونکي هدف د تامين په پروسه کې (که هدف ستونزمن وي، له هغه زمان سره په پرتلنې چې په بلې وسيلې سره ټاکل کېږي او پر هغوی تحميل شي) هغه به په غوره توګه ومني، ځکه وګړی د هغه کار ترسره کولو ته ځان ژمن بولي، چې د هغه لپاره يې قول ورکړی دی.

پر دې بنسټ که فرض کړو، چې د سازمان کارکوونکي او غړي موخې يا هدفونه ومني، په هغه صورت کې د هغو هدفونو چې په مشارکتي بڼه ټاکل کېږي او د هغو هدفونو ترمنځ، چې د لوړو چارواکو له خوا ټاکل کېږي، هېڅ توپير به شتون ونه لري، خو مشارکت يا ګډون د دې لامل ګرځي، چې ستونزمن هدفونه د قبول وړ وګرځي او ترلاسه شي.

هغه څېړنې چې د هدف د ټاکلو د نظريې په اړه ترسره شوي، د دې څرګندوی دي چې ځانګړې موخې يا هدفونه تل د انګېزې د رامنځ ته کولو او محرك ځواك د منابعو په توګه حسابېږي. که څه هم موږ به ونه شو کولی، دا نتيجه واخلو، چې د هدف په ټاکلو کې د کارکوونکو مشارکت تل يوه مطلوبه چاره ده، خو که د ستونزمنو او ننګوونکو هدفونو پر وړاندې مقاومت شتون ولري، دې ته ترجيح ورکول کېږي، چې وګړي د موخې د ټاکلو په پروسه کې ګډون وکړي. په ټوليزه توګه له دې بحث څخه دې پايلې ته رسېږو، چې موږ کافي مدارك او شواهد په لاس کې لرو، چې د قصد نوع، عزم او يا اراده د انګېزې د بالقوه رامنځ ته کوونکي او محرك عامل په توګه ګڼل کېږي. داسې ښکاري، چې د برياليتوب د ترلاسه کولو او د موخې د ټاکلو په اړه د څېړنو پايله د ترسره شوې انګېزې له مخې متناقضې پايلې درلودلې دي. ايا که د برياليتوب د ترلاسه کولو انګېزه د نسبتا سختو او ننګوونکو هدفونو له

امله وي، ويلى شو، چې د موخې د ټاکلو نظريه هغه وخت د ډېرې انګېزې لامل کېږي، چې موخې ډېرې ستونزمنې وي. په دوو دليلونو سره ځواب منفي دی، لومړی د موخې د ټاکلو په نظريه کې په ټوليزه توګه ټول خلك مطرح دي، د بريالیتوب د ترلاسه کولو د اړتيا په اړه، چې کومې څېړنې ترسره شوې، معمولاً د هغو کسانو په برخه کې دي، چې د بريالیتوب د ترلاسه کولو ډېر احساس ورسره وي او دا څرګنده ده، چې دا وګړي نه شي کولی تر لس يا شل سلنې زيات جميعت تشکيل کړي. پر دې بنسټ د هغو کسانو په مورد کې، په هغه کارونې سره چې هدف يا هدفونه ومني او ځان د هغو د تامين په نسبت ژمن وبولي، يوازې هغه وخت کړنې عالي کېدای شي، چې ستونزمن هدفونه د غړو او کارکوونکو د منلو وړ وګرځي.

د چلند د پياوړتيا او تقويې تيوري

د چلند د پياوړتيا تيوري د موخې د ټاکلو د نظريې متقابله نقطه ده. د موخې د ټاکلو په نظريه کې يوه پېژندل شوې کړنلاره شتون لري او د دې څرګندوی ده، چې د وګړي موخه او مقصد به د هغه عملي لارښود وي. د چلند د پياوړتيا په تيورۍ کې موږ له رفتاري لارو چارو سره سروکار لرو، په داسې ډول چې د رفتار ډول (چاپېريالي شرايطو ته په پام سره) پياوړی شي. دا دوې تيوريګانې له دوو فلسفي ليدلوريو سره توپير لري. د چلند يا رفتار د پياوړتيا د تيورۍ کارپوهان، د چلند يا رفتار ډول داسې يو عامل بولي، چې محيط د هغې سبب دی، دا نظريه ورکوونکي د وګړي يا وګړو د بدن داخلي پېښو ته پاملرنه نه کوي. هغه څه چې د چلند د کنټرول لامل کېږي، تقويه کوونکی عامل دی، يانې هر ډول چلند چې عالي ځواب يا غبرګون ولري، په ډېر احتمال سره تکرارېږي. په پايله کې ويلى شو، چې د پياوړتياپه تيوریکې د علت او معلول د قانون بحث وجود لري (يانې کړنې يا رفتار د هغو پايلو تابع دی، چې لاس ته راځي او ځانګړي شرايط د رفتار د پياوړتيا لامل کېږي او دا چې وګړي کولی شي يو څه زده کړي) د علت او معلول

قانون او د چلند پیاوړتیا له موږ سره مرسته کوي چې وکولی شو د انګېزې عامل توجېه کړو. په دې برخه کې د څېړنو پایلې دابنیي، چې که د خلکو رفتار یا چلند پیاوړی شي، هغوی د موخو د تامین په لار کې ډېرې هڅې کوي (د هغو مواردو په پرتله، چې رفتار په کې پیاوړی نه شي). په دې کې شك نشته چې د رفتار پیاوړتیا د وګړي د رفتار پر ډول (د کار پرمهال) اغېزه اچوي. د بېلابېلو کارونو لپاره د وګړي د فعالیت میزان له هغو پایلو سره تړلی دی، چې د ځانګړي رفتار په ترڅ کې ترلاسه شي. خو د کارکوونکو د انګېزې د ډولونو لپاره نه شو کولی پر هغه توجېه، چې د رفتار یا چلند په تیورۍ کې ځای پرځای شوې، بسنه وکړو. د بېلګې په توګه هدف د وګړي پر انګېزه شدیدې اغېزې لري او په همدې ډول د بریالیتوب د ترلاسه کولو میزان هم د وګړي د انګېزې لامل کېږي. په پاداش کې انتظار او نابرابري هم د وګړي پر رفتار منفي او مثبتې اغېزې لري.

د برابرۍ نظریه:

د سازمان غړي او کارکوونکي په یوه خلا کې کار نه کوي، هغوی تل ځان له نورو سره پرتله کوي. فرض کړئ، یو سازمان یو چا ته چې نوی له پوهنتون څخه فارغېږي، په کال کې ورته د ۴۰ زره ډالرو وړاندیز کوي، هغه په ډېره مینه او لېوالتیا پر کار بوختېږي او د دې وضعیت په اړه خوښي ښیي، خو که یوه میاشت وروسته متوجه شي، چې یو بل همکار یې چې د ده همځولی وي او نوی یې د ده په څېر مدرك اخیستی وي او د کال ۴۵ زره ډالر پیدا کوي، هغه به څه احساس وکړي؟ په دې کې شك نه شته، چې ډېر به په غوسه شي، که څه هم ۴۰ زره ډالر لوړ رقم دی او هغه چا چې نوی مدرك یې پیداکړی وي، ډېر مناسب حقوق بلل کېږي، خو دلته مسئله بل ډول ده، یانې د حقوقو او پاداش د پرتلنې په اړه د تنګ نظرۍ مسئله راپورته کېږي او دا چې د سازمان کارونه نامنصفانه دي، ډېر موارد شته، چې د سازمان غړي او کارکوونکي کولی شي، هغه توان او نیرو چې مصرفوي یې (او هغه

پیسې چې له دې اړخه یې ترلاسه کوي) د کار د ډول او د همکارانو له هغو سره پرتله کړي، چې دلته بیا د عدالت یا برابرۍ مسئله مطرح کیږي. د برابرۍ په نظریه کې ویل کیږي، چې د سازمان غړي او کارکوونکي ځان له نورو سره پرتله کوي. کارکوونکي له نورو سره د خپلو حقونو او کاري کړنو او د هغو د پایلو میزان پرتله کوي، که چیرې دوی له هغه چا سره چې ځان یې ورسره پرتله کړی برابر او سره ورته وي، نو وایي، چې مساوات رعایت کیږي او دا سې فکر کوي، چې په حق کې یې هیڅ ډول ظلم شوی نه دی. که چیرې دغه پرتلنه برابره نه وي، په دې صورت کې په اداره کې بې عدالتي کیږي او یا عدل او انصاف نه رعایت کیږي، یانې کارکوونکي دا انګیري، چې خپل حق ورته پوره نه ورکول کیږي او دا چې بې عدالتی ته یې پام کیږي، نو د له منځه وړلو په هڅه کې یې کیږي.

د برابرۍ په نظریه کې مرجع یا بل هغه څه چې وګړی ځان ورسره پرتله کوي، ډیر اهمیت لري. درې مرجع ګانې ډیرې د پاملرنې وړ دي:

نور خلك، سیستم او ځان له نورو څخه موخه دوستان، ګاونډیان او همکاران دي، چې په هماغه سازمان کې مشابه کارونه ترسره کوي. د سازمان غړي کولی شي د ورځپاڼو، مجلو په لوستلو او د همکارانو د خبرو او د اجرایي چارواکو د حقونو د میزان او له هغو قراردادونو له خبرېدو پر بنسټ چې له کارګري اتحادیې سره تړل کیږي، ځان له نورو سره پرتله کړي. له سیستم څخه موخه د حقونو او پاداش په برخه کې د سازمان د سیاستونو مخ ته وړل دي، هغه کسان چې له دې لیدلوري موضوع ته پاملرنه کوي، پټو او ښکاره ورکړو او پاداشونو ته پاملرنه کوي. هغه شرایط یا مقررات چې سازمان یې د حقونو او مزد د ورکړې لپاره ټاکي، له ټاکونکو عواملو څخه ګڼل کیږي. له ځان څخه موخه، له وګړنیزو راکړو سره د ورکړو مقایسه او محاسبه ده.

د هر شخص په مورد کې دا نسبت په وګړي پورې تړلی دی. هغه کسان چې له دې زاویې موضوع ته ګوري، د عواملو لکه پخوانیو کارونو یا کورنیو ژمنو تر اغېزې لاندې راځي. د مرجع ټاکل (د پرتلنې په موخه) په هغو اطلاعاتو پورې تړلي دي، چې د مرجع په اړه لاس ته راځي او دا اطلاعات به معتبر وي. د برابرۍ په نظریه کې ويل کېږي، دا چې د سازمان غړي او کارکوونکي کوي، په لاندې ډول اقدام کوي:

1. د خپل فعالیت له میزان څخه کمښت کوي یا خپل او د نورو مصرفي میزان ګډوډوي او یا مختلفوي.
2. په داسې ډول چلند کوي، چې کارکوونکي لږ کارکولو ته هڅوي.
3. هڅه کوي، چې د خپل مصرف له منځه (ورکړې) او پایلو څخه کمښت وکړي.
4. مرجع یا هغه څه ته، چې شخص ځان له هغه سره پرتله کوي، تغییر ورکړي.
5. سازمان ترک کوي.

د برابرۍ په نظریه کې نه یوازې د پیسو د مقدار یا پاداش، چې وګړی یې د کار له امله ترلاسه کوي، پاملرنه کېږي، بلکې هڅه کېږي چې دا مقدار یا هغه څه چې نور یې اخلي، پرتله کړي. وګړی کوښښ کوي د خپل کار مقدار او له هغه اړخه ترلاسه کوونکي حقوق د نورو له کار او حقوقو سره پرتله کړي او وروسته له دې لیدلوري یوه داور ته کېښني. د سازمان یو غړی د خپل کار مقدار، د فعالیت میزان، تجربه، د زده کړو میزان او وړتیا د هغو حقوقو له سطحې، د حقوقو د ډېروالي له میزان او شهرت سره چې په سازمان کې یې لري او همداشان له نورو عواملو سره پرتله کوي. کله چې وګړي له نورو سره په راکړه ورکړه کې د پرتلنې له امله ظلم، بې عدالتي او نابرابري ویني، نو له یو ډول رواني فشار او غوسې سره مخ کېږي او دا ډول حالت د انګېزې لامل کېږي او

وګړی د عدل او انصاف په لټه کېږي. په دې نظريه کې په يوه سازمان کې د حقوقو د نابرابری په برخه کې څلور وړانديزونه کېږي:

1. که مزدوري يا مزد د کاري ساعتونو پر بنسټ ورکړل شي، هغه کسان لوړ مزد اخلي، د هغو کسانو په پرتله چې برابر مزد اخلي، ډېر توليد لري. هغه کارکوونکي چې مزد يې په ساعتي ډول ورکول کېږي د دې لپاره چې د راکړې ورکړې په نسبت محاسبه کې د ورکړې مقدار ډېر کړي، د خپل توليد ميزان ډېروي، ترڅو په دې وسيله برابر حقوق واخلي او په اصطلاح عدل او انصاف ته ورسېږي.
2. که ورکړه د توليد د ميزان پر بنسټ وي، هغه کسان چې لوړ حقوق اخلي، لږ توليد به ولري، خو د توليد کيفيت به يې لوړ وي. هغه کسان چې مزد يې د يوې قطعې يا يوه توليدي محصول پر بنسټ محاسبه کېږي، ډېر کار به وکړي، ترڅو يې مزد له لومړۍ ډلې سره برابر شي.
3. که چېرې مزد د کاري ساعتونو پر بنسټ وي، هغه کسان چې دا احساس کوي، چې له واقعي مقدار څخه لږ مزد ترلاسه کوي، خپل توليد لږوي يا يې کيفيت راټيټوي، چې په دې سره د وګړو د کار او فعاليت ميزان راټيټېږي او په نتيجه کې يې توليد کمېږي.
4. که چېرې د مزد د توليد د مقدار پر بنسټ ورکړل شي او کارکوونکي دا وانګېري، چې مزد له مخې د هغوی په حقوقو کې احجاف شوی، د خپل توليد ميزان لوړوي، خو توليدات په ټيټه کچه وړاندې کوي. هغه کارکوونکي چې مزد يې د قطعې يا هر محصول پر بنسټ وي، هڅه کوي د کيفيت په راټيټولو سره د توليداتو کميت لوړ کړي، ترڅو په دې توګه د خپل ترلاسه کېدونکي مزد ميزان کافي اندازې ته ورسوي.

هغه ځېړنې چې نوې ترسره شوې دي، د برابرۍ نظریه تاییدوي. د حقوقو او ښېګڼو مطلق میزان او همدا شان د پرتلنې وړ نسبتونه د سازمان د کارکوونکو او غړو د پارونې او انګیزش لامل کېږي. کله چې د سازمان غړي احساس کړي چې په حقوقو کې یې احجاف شوی، د بې عدالتۍ د له منځه وړلو په لټه کې کېږي. امکان لري په دې لار کې د تولید او عرضې میزان راټیټ کړي، د تولیدي د محصولاتو کیفیت ښه کړي او هغه راټیټ کړي، ډېره غیرحاضري وکړي او یا سازمان پرېږدي. پورتنی مطلب په دې مانا نه دی، چې (د برابرۍ نظریه) کمزوري اړخونه نه لري، بلکې په دې نظریه کې هم ځینې اړخونه ګونګ پاتې دي. د بېلګې په توګه کارکوونکي مرجع څه ډول انتخابوي او څه ډول کسان په کې ځای پر ځای کوي. مصرفي اقلام او محصول څنګه اندازه کوي. مصرفي اقلامو ته څه ډول ضریب یا وزن ټاکي او څنګه یې محاسبه کوي. د زمانې په تېرېدو سره دا عوامل څنګه او څه ډول بدلون مومي، د کمزورتیا دې ټکو ته په پام سره، د برابرۍ د نظریې مطلب ډېرو څېړنو ته اړتیا لري او دا هغه لیدلوری دی، چې کولی شو له دې زاویې د کارکوونکو د میلان اړخونو ته پاملرنه وکړو.

د انتظار نظریه

د انتظار نظریه د روم د ویکتور یو له پېژندل شویو توجېهاتو څخه ده، چې د میلان په اړه کېږي. سره له دې ډېرې نیوکې هم پرې شوې دي، خو په دې برخه کې د ډېرې ترسره شویو څېړنو په پایله کې دا نظریه تایید شوې ده. په اصل کې د انتظار په نظریه کې دا استدلال کېږي، چې میلان د انتظاراتو په ولکه کې د یوه مشخص لوري د عمل نوع یا اقدام دی. چې پایله یې مشخصه وي او یاده پایله د عامل یا فاعل د منلو وړ وي. دا نظریه د درېیو رابطو لرونکې ده، چې په لاندې ډول دي:

1. **اهمیت**: یانې هغه اهمیت چې وګړی یې پایلې، لاس ته راوړنې یا بالقوه پاداش ته ورکوي، چې د یاد کار د ترسره کولو له امله

ترلاسه کېږي. په دې بهير کې د وګړي ناارضا شوې اړتياوې د پاملرنې وړ دي.

2. **د پاداش او کړنې ترمنځ اړيکه:** د وګړي د باور حدود يا ميزان، پر دې بنسټ چې له کار څخه د معنی سطحه د لاس ته راوړنې يا پام وړ پاداش په نتيجې سره ترسره کېږي.
3. **د هڅې او کړنو ترمنځ اړيکه:** د وګړي له نظره يا ليدوري د کوښښ يا هڅې مقدر دی، چې احتمالاً په ټاکلې کړنې سره پای ته رسېږي.

سره له دې چې دا نظريه يو څه پېچلې او ګونګه ده، خو واقعيت دادی، چې تجسم يې چندان ستونزمن نه دی. په هر سازمان کې د وګړي د پاموړ توليد ميزان د هغه له ځانګړي هدف او د کړنو له نسبي ارزښت څخه د هغه له برداشت سره تړاو لري.

په (راتلونکي) شکل کې د انتظار نظريه په ساده ډول وړاندې شوې ده، خو هغه د مفهوم او محتوا له نظره نيمګړتيا نه لري. د يوه کار د ترسره کولو لپاره د وګړي د ميلان ميزان له دې موضوع سره تړاو لري، چې د هغه په باور د کار انجام او موفقيت ترکومې اندازې ميسر او ممکن دی. که هغه شخص لوړو موخو ته ورسېږي، ايا مناسب پاداش به ترلاسه کړای شي او که چېرې قادر وي دا پاداش د سازمان په وسيله ورکړل شي، ايا کولی شي د هغه فردي موخې تامين او هغه ارضا کړي؟ هغه څلور اصلي لارې چې په دې نظريه کې شتون لري، په لاندې ډول يې راوړو:

لومړی: ياد کار د وګړي لپاره څه نتيجه يا پاداش راوړلی شي، ښايي نتيجه مثبته وي، يانې د وګړي لپاره د حقوقو، امنيت، باور، هر اړخيزو ښېګڼو، د ذهني وړتياوو څخه د استفادې د امکان او فردي مهارتونو يا د هر مشرب يا متجانس موندلو په بڼه وي. له بله اړخه د کار نتيجه د سرپرستۍ يا رياست د عزل او له ادارې څخه د اخراج له وېرې د

اضطراب په بنه وي. مهمه خبره داده، چې په دې مرحله کې د واقعيت مسئله مطرح نه ده او د اړوندې موضوع په توګه نه ګڼل کېږي. مهمه مسئله داده، چې وګړی هغه د کار د پايلې په توګه ګڼي. امکان لري چې وګړي د کار پايله منفي تلقي کړي، لکه سترړيا، ناکامي، استصال او سستيا.

دوګړي تلاش   دوګړي کړنې   دسازمان پاداشونه   د وګړي موخې

دويم، د کار پايلې او نتايج تر کومې اندازې مهم بولي. څرګنده ده، چې دا مسئله داخلي اړخ لري او وګړی هغه ته وګړنيز او شخصي ارزښت ورکوي او يا هغه ته د اړتيا د تامين له زاويې ګوري. که چېرې کاري پايله د وګړي لپاره اهميت ولري، يانې هغه ته مثبته درجه ورکړي، په هغه صورت کې نوموړی ترجيح ورکوي، چې هغه تامين کړي (البته د کار له نه ترسره کولو او يادو موخو ته له نه رسېدو سره په پرتلنې). که چېرې وګړی د کار پايله منفي وګڼي، په ترسره کولو به يې لاس پورې نه کړي او دې ته ترجيح ورکوي، چې د هغه نتيجې ته ونه رسيږي او داسې خلك هم شته چې د کار نتيجه خنثا بولي.

درېيم: وګړی د دې لپاره چې دې مهمې پايلې ته ورسيږي، څه ډول چلند بايد غوره کړي. که وګړی په ښه توګه پوه نه شي، چې يادې موخې ته د رسېدو لپاره بايد کومې کړنې ترسره کړي، په هغه صورت کې به احتمالاً د حاصل پايلې د هغه پر کړنو هېڅ اغېزه ونه لري. د بېلګې په توګه د کړنې د ارزونې له پلوه، ايا په ښه توګه د کار کولو مسئله به څه مفهوم ولري. ځلورم، له چا نه چې د کار د ترسره کولو غوښتنه کيږي، ياد وګړی د کار د ترسره کولو په اړه خپل چانس او طالع څه ډول

بولي، وروسته له هغه چې وګړی د بدلونونو د کنټرول له پلوه چې د بريالیتوب ټاکونکي دي، ځان وړ او صالح بولي، په دې صورت کې هغه تر کومې اندازې ځان بريالی بولي. له دې امله د انتظار نظريې اصلي راز د فردي هدفونو په درك او د کړنې او تلاش ترمنځ د اړيکې په تشخيص او بلاخره د پاداش او د وګړي د هدف د تامين ترمنځ پروت دی. که چېرې د انتظار نظريه د يوې اقتضايي نظريې په توګه ومنو، په هغه صورت کې ويلی شو، چې د وګړنيزو يا فردي انګېزو د توجيه لپاره هېڅ کُلي اصل شتون نه لري. له دې پرته که څه هم موږ پوهېږو چې وګړی د اړتياوو د تامين په هڅه کې دی، خو دا ادعا نه شو کولی، چې ياد شخص داسې انګېري چې د يادو اړتياوو د تامين لپاره ترسره کوي.ً عالي کړنې، الزاما اوس غواړو يو شمېر هغه مسئلې چې د انتظار نظريه يې رامنځ ته کړې، و ارزوو.

لومړی په دې نظريه کې د پاداش پر مسئلې ټينګار کېږي. په نتيجه کې بايد باور ولرو، هغه څه چې اداره يې يوه وګړي ته د پاداش په ډول ورکوي، د وګړي له غوښتنو سره همغږې وي او د دې نظريې پر بنسټ ده، چې د شخصي ګټې پر بنسټ اېښودل شوی دی. په داسې حال کې چې هر وګړی په دې هڅه کې دی، چې د پام وړ موخه يې په ښه توګه ترلاسه شي. د انتظار نظريه د محاسبې يوه بڼه ده او له رواني اړخه د لذت اخيستنې يو ډول دی، چې په هغه کې د انسان د عمل نهايي انګېزه په لوړ لذت سره څرګندېږي، چې دا د درك او آګاهۍ د هغه ارزښت مستلزمه هم ده، چې وګړی يې د سازمان پاداشونو ته ورکوي.

څلورم: د انتظار په نظريه کې د انتظار وړ مورد پر کړنو باندې ټينګار کېږي. ايا دا چې د انتظار وړ دي، وګړی له هغه نه خبرتيا لري او يا به هغه څه ډول و ارزول شي، بلاخره د بحث وړ نظريه انتظارات څېړي. په دې نظريه کې د واقعيت يا منطق موضوع يوه اړونده او تړلې مسئله

نه ده، يو شمېر عوامل لکه له کړنې څخه د وګړي تمه يا انتظار، پاداش او هغه پايلې چې هغه ارضا کوي (د هغه موخه تامينوي)، د هغه د کوښښ د ميزان ټاکونکي کېداى شي. يانې د هغه کوښښ او هڅو مقدار، چې نوموړى به يې وکړي او نه د بحث وړ موخو له تامين لاسته راغلې پايلې.

ايا د انتظار نظريه اغېزناکه تماميږي، هغه اقدامات چې د دې نظريې د باور وړتيا پيدا کولو لپاره ترسره شوي، د معيار د روش او سنجونې د کړنلارې په اړوند چندان روښانه نه دي. په پايله کې ډېرى څېړنيزې پايلې، چې د دې نظريې د تاييد لپاره خپرې شوې دي، بايد په ډېر احتياط سره وکتل شي. د اهميت وړ ټکى دادى، چې ډېرى څېړنې نه دي توانېدلې، چې په دې ډول وړاندې شوې کړنلاره کار وکړي. د بېلګې په توګه په دې نظريه کې وړانديز کېږي، چې د تلاش بېلابېلې سطحې، چې په يوه واحد شخص کې وجود لري(تر بېلابېلو شرايطو لاندې) مشخصې شي، خو ډېرى کسان چې د دې څېړنې په ترسره کولو پسې راوتي دي، هغه يې پر نورو بېلابېلو وګړو باندې ازمويلې دي، په هغو مواردو کې چې دا نيمګړتيا لرې شوې ده، د نظريې د اعتبار مسئله تر ډېره بريده منل شوې ده. يو شمېر کره کتونکي په دې اند دي، چې ياده نظريه ډېره محدوده کارول کېږي او داسې استدلال کوي، چې دا نظريه يوازې د کړنې او پاداش ترمنځ مطرح ده.

که چېرې سازمانونو د وګړو پاداشونه د هغوى د کړنو پر بنسټ ورکړي واى، په هغه صورت کې د يادې نظريې د باور د وړتيا پيدا کولو درجه په زياته اندازه لوړېدله، کولى يې شواى چې له ياد انتقال نه يې ګټه اخيستې واى او د باوري کېدو لپاره د هڅو پر ځاى يې، هغه ياده شوې نيوکه تاييد کړې واى او دا موضوع يې توضيح کړې واى او يا يې توجيه کړې واى، چې ولې د کار د ځواك لويې برخې (د سپارل شويو مسووليتونو د ترسره کولو په لار کې) لږه هڅه کړې ده.

د دندې بدلون: د کارکوونکو ترمنځ د دندو او مسوولیتونو له بدلون څخه عبارت دی. له دې مېتود څخه موخه د کارکوونکو د چاپېریال د کاري ساحو د پوهېدو په وسیله د کارکوونکو د آګاهی او پوهې د سطحې لوړول دي. کارکوونکي کولی شي د خپلې مشخصې دندې عمومي موخې په غوره توګه درك کړي. له دې لارې به هغوی ته اسانه وي، ترڅو خپلې راتلونکې موخې د سازمان له عمومي موخو سره په مطابقت کې طرحه کړي. په مشخصه کاري ساحه کې د هغوی تجربې به له نورو کارکوونکو سره چې په دې برخه کې تجربه لري شریکې شي. دا کړنلاره به د پروسې او پروسېجر لپاره د حل لارو امکانات ډېر کړي. د دندو بدلون تر ډېره د کارکوونکو د ډېر خوځښت او تحرك لامل کيږي. د دندو بدلون باید د کارکوونکو لپاره مستقیما د هغوي په کاري چاپېریال کې تر سره شي.

د دندې د ساحې پراختیا: د دندې د ساحې پراختیا، یانې د مکلفیتونو او مسوولیتونو د لمنې د پراختیا په وسیله د کار د حدودو ډېروالی دی. دا اصل د کار د وېش له اصل او کاري تخصص سره مغایرت لري. په دې اصل کې کار پر کوچنیو واحدونو وېشل کيږي، ترڅو د کارکوونکو په واسطه په پرلپسې توګه صورت ومومي. د دندې د ساحې پراختیا له هغې ستړیا څخه مخینوی کوي، چې د کار د نه موثریت لامل کيږي او د کاري تخصص د پروسې د مقطعي بیاراګرځېدو له لارې د کارکوونکو د تحرك په لټه کې وي.

د دندې بډاینه: د کار د چاپېریال د غوره والي له پروسې څخه عبارت ده، چې د کارکوونکو لپاره ډېره د خوښۍ او رضایت وړ وي. ډېری دندې یوډول او بې پایلې وي.

کارکوونکي د ننګوني د نه شتون او د تکراري پروسېجر له امله له خپلو پوستونو او دندو څخه د ناخوښۍ احساس کوي. البته د دندې د غني کولو موثریت په خپله په کارکوونکي پورې اړه لري، څکه داسې کارکوونکي

هم شته، چې ساده کارونو ته ترجیح ورکوي. د دندې غني کول هڅه کوي چې دنده کارکوونکو ته جذابه کړي. د دندې د غني کولو لپاره باید له کومو تخنیکونو څخه ګټه واخیستل شي؟

په دې اړه ډاډ ترلاسه کول، چې موخې د ټولو کارکوونکو لپاره څرګندې او د پوهاوي وړ دي. د ماموریت عمومي شرحه باید د کارکوونکو لپاره واضېح وي او وګړنیزې یا انفرادي موخې هم باید د هر یوه کارکوونکي لپاره واضېح وي. همداشان هر کارکوونکی باید پر دې پوه شي، چې څه ډول ځان له عمومي پروسې سره جوړ کړي او پر دې هم باید پوه شي، چې ترکومې اندازه پورې یې په سازمان او بلاخره په ټولنه کې همکاري او برخه اخیستنه اغېزناکه ده.

د دندې د ښه ترسره کولو لپاره باید د ټولو کارکوونکو لپاره کافي منابع برابر شي. په دې کې ټول اړخونه، لکه دفتر او نور اړین وسایل او د کارکوونکو ښوونه، انکشاف او نور شاملېږي. د دې په څنګ کې د ملاتړ د فرهنګ رامنځ ته کول، ښه روحیه ورکول او د نه باور توکو لرې کول هم ډېر اړین دي. د ازادو معلوماتو له جریان څخه ډاډ ترلاسه کول او د هغو له پټ ساتلو څخه مخنیوی کول. د تحسین او تمجید د فضا رامنځ ته کول او د نورو هڅوونکو لارو چارو برابرول.

د زده کړې لپاره زمینه برابرول او د کارکوونکو د مهارتونو د پیاوړتیا لپاره نور فرصتونه.

په کارونو کې تنوع راوړل، دا کار د دندې د بدلون پروګرام له لارې صورت مومي. دا په یاد ولرئ، چې د چارو مسوؤلین د کارکوونکو د هڅونې لپاره هېڅ ډول معجزه یي وسیله نه لري. له بله اړخه د ټولو کارکوونکو غوښتنې او اړتیاوې سره ورته نه وي. د انګېزې ورکولو د تخنیك بریالیتوب د یوه کارکوونکي په شخصیت، دندې او فرهنګي سابقې پورې اړه لري. د چارو مسوؤلین باید د عاطفي ذکاوت لرونکي

کسان وي، ترڅو پوه شي، چې د هر کارکوونکي د هڅونې لپاره له کوم ډول کړنلارې څخه ګټه واخلي.

د انکشاف او مهارت پلان جوړونه: د انکشاف پلان جوړونه له هغې پروسې څخه عبارت ده، چې د هغې په وسیله په سازمان کې مدیریت، د کارکوونکو لپاره زده کړه ییز او انکشافي پلانونه رامنځ ته کوي. دا پلانونه باید د کارکوونکو په ګډون سره برابر شي او د موخو په اړه توافق وشي.

د یوه سازمان له لیدلوري څخه د انکشافي پلان بنسټیزې موخې په لاندې ډول دي:

- د هغه کارکوونکو جذب، تداوم او د مهارتونو انکشاف، چې د خپلو کاري مکلفیتونو پر تر سره کولو برلاسي وي.
- د (بهرنیو عواملو او چاپېريالي) بدلونونو منل او د پرلپسې زده کړو له لارې د انکشاف تأمین.
- د یوه مؤثر او کارنده سازمان په توګه رامنځته کېدل.

د کارکوونکو انکشاف نه شي کېدای، چې د بشري منابعو د نورو فعالیتونو او پالیسیو څخه

بېل رامنځ ته شي. دا کار باید د یوه سازمان له ارزښتونو، لرلید او ماموریت له بیان سره یو ځای

پر مخ لاړ شي.

د دې پروسې د اغېزناکتیا او موثریت لپاره د ټولو کارکوونکو ژمنتیا اړینه ده، د هغو ساحو د تشخیص لپاره، چې په وده او انکشاف پورې

ترلې دي او همداشان د تشخيص شويو اړتياوو د پوره كولو په موخه د اقداماتولپاره ژمنتيا اړينه ده.

د انكشاف وګړنيز پلان بايد د انكشاف او زده كړې له سنتي يا دوديزو مفاهيمو له په پام كې نيولو پرته ادامه ومومي. له بېلابېلو مېتودونو څخه چې موخو ته په رسېدو كې مرسته كوي، كار واخيستل شي، چې په دې مېتودونو كې، د خدمت پر مهال زده كړه، د دندو بدلون، سيمينارونه، ټرېنېګ، د كار په ساحه كې زده كړه كول او ځاني زده كړې ټول شاملېږي. دا په بشپړه توګه څرګنده ده، كله چې ځينې زده كړې د كاركوونكو په ټولو سطحو پورې اړوندې وي، نورې اړتياوې تر يوې مشخصې او ټاكلې اندازې پوره كېږي او دا چاره د كار د ټاكل شويو شرايطو پر بنسټ ولاړه ده. پنځه مهمې برخې چې په ډېرى سازمانونو كې د زده كړې د مهمو وړتياوو له جملې څخه ګڼل كېږي، په لاندې ډول دي:

١ – عمومي مهارتونه.

٢ – د اړيكو مهارتونه.

٣ – د معلوماتي ټېكنالوژۍ مهارتونه.

۴ – د مديريت او رهبرۍ مهارتونه.

۵ – په كار پورې ترلې مهارتونه.

دا چې څوك د انكشاف د اړتياوو د تشخيص مسووليت لرلاى شي، ټولو سطحو ته استخدامېږي.

د بېلګې په توګه:

١ – د وزيرانو، مرستيالانو، د ډيپارټمنټونو رييسانو سطحه، ياد چارواکي په يوه سازمان کې د ستراتېژيک پلان مسو وليت پر غاړه لري. هغوی بايد د راتلونکې زده کړې اړتياوې له ستراتېژيک پلان سره سمې تشخيص کړي.

٢ – د منځنۍ سطحې مديران د ډلې يا ټيم مشران، هغوی بايد د وګړنيز او سازماني انکشاف اړتياوې له کارکوونکو سره يو ځای مشخصې کړي، همداشان زمينه مساعده کړي، د زده کړې او انکشاف شرايط برابر کړي، ترڅو هغه اړتياوې پوره شي.

٣ – کارکوونکي، هغوی بايد د خپل انکشاف او زده کړې اړتياوې د دندې له موقف سره سمې وټاکي او له خپلو مديرانو سره دې خپلې اړتياوې د لومړيتوب پر بنسټ ووېشي او له هغو فُرصتونو ګټه واخلي، چې د دوی وګړنيز کارنده ځواک پياوړی کوي.

٤ – د بشري منابعو برخه، دا برخه د کارکوونکو په ودې او انکشاف پورې اړوندو پلان جوړولو، زده کړو برابرولو او نورو مېتونونو مسوولیت پر غاړه لري. ځکه د بشري منابعو څانګه د سازمان د ودې پلان تصويبوي. دا څانګه يا برخه د وګړنيزې ودې د پلانونو په پلي کولو کې توصيه او همکاري کوي. انکشافي پلانونه بايد لږترلږه په کال کې دوه ځلې و ارزول شي – د کال په منځ د کار پرمختګ وکتل شي او د کال په پای کې لومړيتوبونه تشخيص او د راتلونکي کال پلان چمتو شي.

ستراتېژيکه پلان جوړونه

ستراتېژيک پلان، ټاکل شويو موخو ته د رسېدو لپاره له انکشافي ستراتېژيو څخه جوړ شوی دی.

که پلان جوړوني، ته ستراتېژي ووايو، هيله لرو چې يو جامع تصوير په يوه عالي ميزان کې ولرو. موږ کولی شو تکيکي پلان جوړونه چې تر ډېره له جزياتو سره يوځای د وګړو د فعاليت پر فنونو تمرکز لري، له ستراتېژيکي پلان جوړوني سره، چې د راتلونکو مطلوبو موخو د پايلو د رامنځ ته کولو لار ده، تفکيك کړو، دا کار په دوه ډوله شونی دی:

١ – پر بهرنۍ دنيا د نفوذ له لارې.

٢ – د پروګرامونو او جاري اقداماتو په همغږۍ سره، په داسې ډول چې مطلوبې پايلې په بهرني محيط کې وي. ستراتېژيکه پلان جوړونه د دولتي فعاليتونو مهمه برخه ده، په ځانګړې توګه په وزارتونو کې. همداشان ستراتېژکه پلان جوړونه په نظامي برخو او سوداګريزو فعاليتونو کې هم ستر اهميت لري.

ستراتېژيکه پلان جوړونه بايد عمومي کړنلاره برابره کړي. دا کړنلاره کېدای شي، په بېلابېلو برخو، لکه بشري منابعو، د سازماني ودې ستراتېژيو، مالي ستراتېژيو، بازارموندنې ستراتېژيو او نورو کې وي.

مهمه داده، چې په دولتي سازمانونو کې ستراتېژيکه پلان جوړونه د عامه پاليسيو د بشپړتيا او تعديل او عامه حقونو لپاره لاربنود برابروي، چې د دې پاليسيو بېلابېلې ځانګې کولی شي، لاندې پړاوونه په ځان کې راونغاړي:

- د دندې پلان جوړونه، لکه ځمکنۍ ګټه اخيستنه، د لېږد رالېږد(ترانسپورټ) سيستم او د اوبو منابع
- د زېربناوو د مالي وجوه تامين(سړك، داوبو برابرول، د ابو رسولو وسايل، د چلټلتونونو لېږد او پارکونه.)

اغېزناکه ستراتېژي لاندې توکي په ځان کې رانغاړي:

١ – مطلوبو موخو ته د رسېدو وړتيا او توان ولري.

۲ – له دوو اړخونو(د سازمان له منابعو، بنسټيزو ظرفيتونو او يا بهرني چاپېريال سره) سمون او جوړښت ولري.

۳ – له تحرك ډكه او هڅانده وي او د شرايطو د بدلون پر وړاندې نرمښت ولري.

۴ – بشپړه وي(په يوازې توګه كافي وي.)

۵ – بايد استثنايي او تلپاتې وي، يانې سازمان په يوه ځانګړې ساحه كې ډېر بااهميته كړي. ولې ځينې وختونه ستراتېژيك پلانونه له ماتې سره مخ كيږي؟

د دې پوښتنې د ځواب لپاره دوه دليله شتون لري:

۱ – نيمګړې ستراتېژيك (نامناسب).

۲ – د نيمګړې ستراتېژۍ پلي كول.

نيمګړې(نامناسبه) ستراتېژي څه ډول منځ ته راځي؟

- د موخو او پايلو د سم تعريف د ناتوانۍ (كمزورتيا) په خاطر.

- د فُرصتونو، ګواښونو او قوتونو د ناسم تحليل په خاطر.

- د نويو ستراتېژيو د موندنې لپاره د نوښت د نشتوالي په خاطر.

- په دې دليل چې ناكل شوې ستراتېژي د مطلوبو موخو د ترلاسه كولو وړتيا نه لري.

- له سازماني منابعو سره د بهرني چاپېريال د كمزوري سمون او جوړښت له امله.

- د ستراتېژۍ د كمزورو تطبيقاتو له امله، چې ممكن پېښ شي.

- د سازمان د وړتياوو او منابعو په وړاندوينه کې د مبالغې له امله.

- د همغږۍ د نشتوالي(په همغږۍ کې د کمزورتيا) له امله.

- د ملاتړ د ترلاسه کولو لپاره د نااغېزناکو هڅو له امله يا د مقاومت(مخالفت) په خاطر.

- د وخت، کارکوونکو او مالي اړتياوو د لږ اټکل کولو له امله.

- د پلان په پلي کولو کې د ناکامۍ له امله.

پای

اخځليکونه

1- اصول مدیریت اثر داکتر علی رضائیان چاپ سال 1383

2 -2 مدیریت عمومی (ویراست سوم) اثر داکتر سیدمهدی الوانی چاپ سال 2385

3- رفتار سازمانی اثر استیفن پی – رابینز مترجمان داکترعلی پارسیان و داکتر سیدمحمداعرابی

چاپ دوازدهم سال 1378

4- اساسات و مهارت های مدیریت چاپ بخش ارتقای ظرفیت ریاست عمومی اداری، کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی سال 1386

5- مدیریت عمومی، الوانی، مهدی، چاپ بیست و هفتم، نشرات نی، 1385

6- مدیریت و اصول سرپرستی، دکتر سید رضا سید جوادین، چاپ نشرات دانش، 1385

7- استفاده از بخش فارسی انترنت (گوگل)

8- د دعوت پوهنتون د حقوقو او سیاسي علومو پوهنځۍ- لکچر نوټ. 1397