بسم الله الرحمن الرحیم

## کتاب پېژندنه


**د کتاب نوم:** د رهبرۍ مدیریت

**څانګه:** اداره او منجمنټ او د تجارت اقتصاد

**مولف:** عبدالمتین شریفی

**ژباړن:** مجیب الرحمن امیری

**د څار کمېټه:**

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

**د تصحیح کمېټه:**

- عبدالجمیل ممتاز
- محمد خالد

**د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول :** محمد جان علیرضایي

**ګرافیک او ډیزاین:** محمد سلیم خان

**چاپ کال:** ۱۳۹۲ لمریز کال

**تیراژ:** ٦۰۰۰

**چاپ ځل:** لومړی

**وېب پاڼه:** www.dmtvet.gov.af

**برېښنالیک:** info@dmtvet.gov.af

کړ ISBN: ۹۷۸۹۹۳٦۳۰۰٦۳۷



Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

# ملي سرود

دا وطن افغانستان دی
دا عزت د هر افغان دی

کور د سولې کور د تورې
هر بچی یې قهرمان دی

دا وطن د ټولو کور دی
د بلوڅو د ازبکو

د پښتون او هزاره وو
د ترکمنو د تاجکو

ور سره عرب، ګوجر دي
پامیریان، نورستانیان

براهوي دي، قزلباش دي
هم ایماق، هم پشه یان

دا هیواد به تل ځلیږي
لکه لمر پر شنه آسمان

په سینه کې د آسیا به
لکه زړه وي جاویدان

نوم د حق مو دی رهبر
وایو الله اکبر وایو الله اکبر

(c) ketabton.com: The Digital Library

# د پوهنې وزير پيغام

**ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!**

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

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

له همدې ځایه ده چې د یوه ژوندي او فعال انسان نقش، د خپل ژوند د چاپیریال او خپلې اړوندې ټولنې په اړه، تل مطلوب او په هیڅ حالت کې نه نفی کیږي او نه هم منقطع کیږي.

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

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

زموږ ګران زده کوونکي، محصلان، درانه استادان او مربیون باید په بشپړه توګه پوه شي، چې د ودان او نیکمرغه افغانستان ارمان، یوازې او یوازې د دوی په پیاوړو متو، ویښ احساس او نه ستړي کیدونکي جد او جهد کې نغښتی او د همدغو مسلکي او تخنیکي زده کړو له امله کیدای شي په ډیرو برخو کې د افغانستان انکشافي اهداف تر لاسه شي.

د دې نصاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سموونکو او تدقیق کوونکو څخه د امتنان تر څنګ، په دې بهیر کې د ټولو کورنیو او بهرنیو همکارانو له مؤثرې ونډې او مرستو څخه د زړه له کومې مننه کوم. له درنو او پیاوړو استادانو څخه رجامندانه هیله کوم چې د دې نصاب په ګټور تدریس او فعاله تدریب سره دې د زړه په ټول خلوص، صمیمي هڅو او وجداني پیکار خپل ملي او اسلامي نقش ادا کړي.

د نیکمرغه، مرفه، پرمختللي او ویاړمن افغانستان په هیله

**فاروق وردګ**

**د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر**

(c) ketabton.com: The Digital Library

# لړلیک


| پاڼې | سرلیکونه | څپرکي |
| --- | --- | --- |
| ۱-۸ | د رهبرۍ مفهوم او ماهیت | لومړی |
| ۹-۲۰ | د رهبرۍ ځانګړي خصوصیات | دویم |
| ۲۱-۳۶ | د رهبرۍ کړنلارې | دریم |
| ۳۷-۴٤ | د اداري د رهبرۍ پر وړاندې ننګونې | څلورم |
| ٤۵-۷٤ | هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي | پنځم |
| ۷۵-۹٦ | د مدیریت اصول | شپږم |
| ۹۷-۱۰۲ | د رهبرۍ مدیریت او نظریه | اووم |
| ۱۰۳ | سرچینې او اخیستنې | |
| ۱۰٤ | د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام | |

(c) ketabton.com: The Digital Library

**سریزه:**

مدیریت او رهبري د ننني انسانانو په ټولنیز ژوندانه کې یو مهم فعالیت ګڼل کېږي. د همدغو فعالیتونو د مرستې له امله د اداري موخې او ماموریت ترسره کېږي، له موجودو منابعو او امکاناتو ګټه اخیستل کېږي او د انسانانو وړتیاوې او توانایۍ له قوې څخه پر فعل باندې بدلېږي.

مدیران او رهبران د خپلو دندو په ترسره کولو کې داسې لارې لټوي او له داسې وسایلو کار اخلي، چې پلان جوړونه، سازمانول، څارنه او کنټرول، انګېزه ورکول، اړیکې، لارښوونه او تصمیم نیونه په کې شامل وي. د دغو فعالیتونو مجموعه مدیریت تشکیلوي او موخې ته رسېدنه شونې کوي.

مدیریت او رهبري بېلابېل تعریفونه لري، ځینو پوهانو د نورو په وسیله د کار د ترسره کولو هنر بللی او د نورو پر رول او د هغوی له خوا د موخې ترلاسه کولو پر منلو ټینګار شوی دی.

یوې ډلې پوهان مدیریت او رهبري په اداره کې د هڅو او کار د همغږۍ، ګډ کار او موخو ته د رسېدو په پار له منابعو څخه ګټه اخیستلو هنر بللي دي. بلې ډلې د یو شمېر دندو، لکه پلان جوړونې، سازمانولو او همغږۍ ترسره کولو ته مدیریت ویلی او مدیر یې یو تصمیم نیوونکی شخص بللی او دا دنده یې د یوه مدیر اصلي او مهم رول ګڼلی او ځینې بیا مدیر ته په نوې سترګه ګوري او د مدیر دندې، د اداري رهبري، اطلاعاتي منبع، د تصمیم نیونې عامل او له نورو ادارو سره اړیکې بولي.

په دې مجموعه کې داسې مطالب او موضوعګانې ترتیب او تنظیم شوې دي، چې زده کول یې د اداري او اقتصاد په څانګه کې د هر زده کوونکي لپاره اړین ګڼل کېږي او تر فراغت وروسته په ټولیزه توګه په بریالیتوب سره د دندو ترسره کول له همدې مطالبو او موضوعګانو سره تړلي دي.

په دې مجموعه کې هڅه شوې، چې رهبري او مدیریت په سمه توګه معرفي شي او د یوه رهبر دندې، چې پر ترسره کولو یې مکلف دی، وړاندې شوې دي. همداشان د رهبرۍ او مدیریت مفهوم، ماهیت، ځانګړنې، کړنلارې، ننګونې، د دندو لومړیتوب بندي، پلان جوړونه، د رهبرۍ او مدیریت اصول، نظریې او نور په مسلسله توګه توضېح او تشرېح شوي دي.

د یادونې ده، چې د دې مطالبو تدریس د تخنیکي او مسلکي زده کړو په معینیت کې له منظور شویو مفرادتو سره بشپړ مطابقت لري.

عبدالمتین ( شریفي )

(c) ketabton.com: The Digital Library

**ټولیزه موخه:**

د دې کتاب په لوستلو سره به تاسې د رهبرۍ او مدیریت له مفهوم، ماهیت، ځانګړنو، کړنلارو، ننګونو، د دندو لومړیتوب بندۍ، پلان جوړونې، د رهبرۍ او مدیریت اصولو، نظریو او نورو له څرنګوالي سره اشنا او په دې اړه به لازم اطلاعات ترلاسه کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# لومړی څپرکی

## د رهبرۍ مفهوم او ماهیت

**ټولیزه موخه:**
د رهبرۍ مدیریت له اصطلاحاتو، تعریفونو او دهغې له مفهوم او ماهیت سره آشنایي.

د زده کړې موخې: د دې څپرکي تر لوستلو وروسته به تاسې محصلان پر لاندې توکو لاسبري یاست:

١- د رهبرۍ د مدیریت له اصطلاحاتو سره بلدتیا.
٢- د رهبرۍ د مدیریت له تعریفونو سره بلدتیا.
٣- د رهبرۍ مفهوم او ماهیت.

نن ورځ د لویو او پرمختللو سازمانونو اداره د لایقو، پوهو او باکیفیته مدیرانو د زیار ګاللو پوروړې ده، چې د مدیریت د پوهې او فنونو په کارولو سره یې د دې مهمې چارې په ترسره کولو کې برې ترلاسه کړی دی. د ټکنالوژۍ د ورځ په ورځ ډېرېدونکي پرمختګ او په بېلابېلو سازمانونو کې د هغې د کارولو زیاتوالي، د مدیرانو پر غاړه دستوري دندې ور اچولې دي. د مدیریت په پروسه کې د مدیرانو تر ټولو مهمه دنده، د سازمان مشري یا رهبري ده. په واقعیت کې رهبري، هغه د پاملرنې وړ او ډېرېدونکی نفوذ دی، چې د رهبر په واسطه په تر لاس لاندې کسانو باندې کارول کېږي او د یوه مدیر د رسمي او سازماني دندو په راس کې ځای لري. د رهبرۍ دا ځانګړنه د هر واقعي مدیر له غښتلو ځانګړنو او اصلي جوهر څخه ده. مدیران باید په اداره کې د بریالیتوب او اغېزناك رول د لوبولو لپاره، د چاپېریالي بدلونونو پر وړاندې د اقتضایي کتنې په لرلو سربېره، سازمان او مدیریت د یوه سیستم په توګه په پام کې ونیسي 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 شرایطو او واقعیت، د کار د څرنګوالي او د کارکوونکو د ځانګړنو او دندو پر بنسټ وټاکي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

نن ورځ مدیران له ګڼو ستونزو سره مخ دي، پر دې بنسټ بریالي سازمانونه داسې رهبرانو او مشرانو ته اړتیا لري، چې په خپلو ژورلیدلوري سره د سازمان راتلونکې تګلورى مشخص کړي، کارکوونکي پر هغه تګلوري رهبري کړي او په کارکوونکو کې د نوښت او بدلون انګېزه را ژوندۍ کړي.

**د مدیریت او رهبرۍ اصطلاح:**

د اغېزناکې رهبرۍ کمښت، یوازې په اقتصادي تشکیلاتو 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 وړتیاوو کمښت او د رهبرۍ قریحه غندو. هغه څه چې موږ ځوروي، د هغو کسانو کمښت دی چې کولی شي په ټولنه کې د پیاوړې رهبرۍ رول پر غاړه واخلي او کولی شي کارونه په ښه او اغېزناکه توګه ترسره کړي.

د تاریخ په اوږدو کې ثابته شوې، چې په جګړو، سوداګریزو چارو، سپورټي مسابقو، متعرضو سیاسي ډلو او نورو کې بریالیتوب او ماتې تر ډېره بریده د هغو په رهبرۍ پورې تړلي دي. سربېره پر دې د رهبرۍ اهمیت ته په پاملرنې سره، دا موضوع لا هم د یوه راز په توګه پاتې ده. پوهېږو چې د رهبرۍ پدیده د انسان پر کړنو څرګند اغېز لري، خو پر دې نه پوهېږو، چې د هغې په غولي یا بساط کې داخلي کارګر څه شی دی؟ په دې وروستیو کې ډېرى اندیالو او نظریه ورکوونکو د رهبرانو او مدیرانو د توپیر په هکله ټینګار کړی دی.

د بېلګې په توګه بنیس ګروهمن دی: په یوویشتمه پېړۍ کې د بقا او پایښت لپاره موږ د نوي نسل رهبرانو ته اړتیا لرو ( رهبرانو، نه مدیرانو ته )، د دې داوړو ترمنځ ټمیز او توپیر مهم دی.

رهبران پر غمځپلي، ناڅرګند او بې ثباته چاپېریال باندې غلبه مومي، چې کله د هغوی کړنې زموږ پر وړاندې توطیه جوړول په نظر راځي، خو که کار هغوی ته پرېږدو، قطعاً شورش او غوغا غلې کوي. حال دا چې مدیران تسلیمېږي. اصولاً رهبرۍ ته په نورو کې د نفوذ هنر وایي، مانا دا چې پیروان په خپله خوښه نه په جبر او زور سره، له رهبر څخه پیروي کوي. په دې ترڅ کې رهبري د مدیریت له دندو څخه یوه دنده ده، پر دې بنسټ کېدای شي د دې هنر لرونکې وي، پرته له دې چې پر دې وتوانېږي د سازمان موخو ته ورسېږي. ( مدیر نه وي). احتمالاً یو شخص ښایي یو منظم مدیر وي، خو کارکوونکي د وېرې او اجبار له امله خپلې دندې ترسره کړي ( رهبر نه وي). پر نفوذ سربېره، رهبري د ډلې، شخصیت، خوشحالۍ، کړنو په ځانګړې توګه ترغیب، قدرت، ترلاسه کولو، موخې، تعامل، ټمایز، رول، نوښت او یا د یادو توکو له دوو یا له دوو څخه زیاتو د ترکیب او جوړښت په توګه پېژندل شوې دي. هغه څه چې اهمیت لري هغه د ځانګړي نظري چارچوب په موجب د رهبرۍ بدلون او د رهبر د کار د اغېزناکتوب تشخیص دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د رهبرۍ تعریف:** د رهبرۍ کلمه تر ډېره د ازادۍ، مینې او سولې له کلمو سره نژدې او ورته ده. هرڅومره چې هر یو انسان ادراکاً پوهېږي، چې له دې کلمو هره یوه څه مانا لري او هغه په ټوله مانا احساسوي، له دې سره سره د دې کلمو هره یوه کېدای شي د بېلابېلو خلکو لپاره بېلابېل تعریفونه ولري، مانا دا چې هر څوك د رهبرۍ پر تعریف پیل کوي، له ځنډ پرته پر دې پوهېږي، چې رهبري بېلابېل تعریفونه لري. په تېرو پنځوسو کلونو کې د رهبرۍ د موازن د تعریف لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې بېلابېلې سیستمي ډلبندۍ وړاندې شوې دي. ښايي یو شمېر کسان پر دې توانېدلي وي، چې د هغې د دندو مدیریت تعریف کړي، په دې برخه کې تعریف وجود لري. ځینو رهبري په خپله خوښه او علاقه د دندو په ترسره کولو کې پر وګړو باندې اغېز بللې، خو ځینو بیا پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باندې نفوذ بللې ده. خو ځینو نورو بیا د سازمان د موخو د تحقق لپاره د وګړو ترمنځ د اړیکو پر ټینګار، تر لاس لاندې کسانو باندې نفوذ توصیف کړې ده. یوه بل د نظر خاوند رهبري د یوې ډلې وګړو ترمنځ هغه ښودلې دي، چې په هغو کې یو 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 مینې او لېوالتیا له مخې د ډله ییزو موخو لپاره هڅه وکړي.  رابرټ تنن بام رهبري د وګړو ترمنځ د اغېزې په توګه پېژني، او په داسې شرایطو کې کارول کېږي، چې د اړیکو په واسطه د ځانګړو موخو د ترلاسه کولو په لوري معطوفېږي. یو بل تعریف چې د رهبرۍ لپاره وړاندې شوی، داسې دی: د سازمان د غړو او ډلې پر کړنو باندې د نفوذ درلودلو او لارښوونې پروسې ته رهبري وايي.

هارولد کونتز او سریل ادانل رهبري داسې تعریف کړې ده: رهبري یوې ګډې موخې ته درسېدو لپاره د خلکو په خوښه او طبیعت پر هغوی نفوذ دی. په بېلابېلو نژدې او ورته مفاهیمو سره د رهبرۍ لپاره ځینې نور تعریفونه هم شوي دي. خو په ساده عبارت رهبري هغه پروسه ده، چې په ترڅ کې یې د سازمان مدیریت هڅه کوي چې د موثرو اړیکو او انګېزې په رامنځ ته کولو سره د خپلو دندو ترسره کول د سازمان د موخو په تحقق کې تشکیل کړي او کارکوونکي د هغوی د خوښې او لېوالتیا له مخې د خپلو دندو ترسره کولو ته چمتو کړي. له دې امله رهبري له مدیریت څخه د مستقل جز په توګه مطرح نه ده، بلکې د مدیریت له عمده او اصلي دندو څخه ګڼل کېږي. هر مدیر سربېره پر خپلو دندو، لکه پلان جوړولو، سازمان ورکولو او کنټرول، باید دا دنده هم پر غاړه واخلي.

لکه څنګه چې د رهبرۍ په تعریف کې لیدل کېږي، په رهبرۍ کې تر ټولو مهم ټکی، د سازمان پر غړو نفوذ او هغوی ته لوری او جهت ورکول دي. رهبري پر وګړو نفوذ او اغېز شیندلو سره مستلزمه ده او مدیر د رهبر په رول کې هغه څوك دی، چې پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باند نفوذ او تاثیر ولري او یا په بله وینا تر لاس لاندې کسان د هغه قدرت او نفوذ ومني.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ځانګړې توګه رهبري داسې وايي: مخامخ  د يوې رهبرۍ کارونه ده، چې وګړي په تجربو، وړتياوو، هوش، لېواليتاوو يو له بل سره نږدې کوي او هغوی 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 هغوی راجلبول دي. غښتلي مربيان معمولاً له خپلو شاګردانو څخه الهام اخلي او د خپلو ارواپوهنيزو 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 څېړونو 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 ليدلوری مدعي دی. چې په انسانانو کې په ځانګړې توګه په ننيو 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 ليدلوری 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 پايله ده، چې يو شخص يې د خپلو پيروانو 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 يا توانايۍ، اغېز شيندلو او بدلون موضوع هم مطرح ده. دوه  ډوله قدرت شتون لري، د شخصي مقام قدرت، د مقام د قدرت منشأ، چې تر ډېره له انتصابي رهبرۍ سره ورته ده، په هغه رسمي مقام او موقعيت سره چې وګړي يې په سازمان کې احرازوي، منځ ته راځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د قدرت منشأ له پیروانو څخه ده، دا قدرت له پیروانو څخه رهبرۍ ته ورکول کېږي، لکه 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 وایي، 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 نور مباحثو په شان د هغه له تبلور او هڅو څخه پیل شو. د ۱۹۲۰ د لسیزې او د ۱۹۳۰ په لومړیو 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

رهبري عموماً د مديريت دنده ده، خو ټول کار نه ور پورې اړوندېږي. د مديرانو دنده پلان جوړونه او سازمانول دي، لېکن د يوه رهبر اساسي رول پر نورو باندې اغېز لرل دي، په داسې توګه چې ټاکل شوې موخې په لېولتيا او مينه دنبال کړي. له دې جوتېږي، چې قوي رهبران ښايي ناتوانه مديران وي او د هغوی کمزورې پلان جوړونه د دې لامل شي، چې د ډلې فعاليت په ناسم لوري روان شي. سره له دې چې هغوی پر دې قادر دي، چې د ډلې فعاليتونو ته دوام ورکړي، خو نه شي کولی هغوی په داسې تګلوري رهبري کړي، چې د سازمان موخو ته لار ومومي. بل دا چې مديريت 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 پرمختللې 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 ځمونه يي بدلونونو په اړه مهمې او بنسټيزې مقالې ليکلې دي:

۱ – په رهبرۍ سره مديريت

۲ – په اختيار او اقتدار سره بياليدنه او کنټرول

۳ – په شبکه بندۍ سره د رتبو لړۍ

۴ – 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 برياليي مديران هم له دې ننګونو ځخه تښتېدلی نه شي او بايد له راتلونکو ننګونو سره د مخامخېدو لپاره چمتوالی ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د لومړي څپرکي لنډيز

د تاريخ په اوږدو کې ثابته شوې، چې په جګړو، سوداګريزو چارو، سپورټي مسابقو، متعرضو سياسي ډلو او نورو کې برياليتوب او ماتې تر ډېره بريده د هغو په رهبرۍ پورې تړلې 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 څرګنده اغېزه 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 رهبرۍ کلمه، تر ډېره د ازادۍ، مينې او سولې له کلمو سره نژدې او ورته ده. هرڅومره چې هر يو انسان ادراکاً پوهېږي، چې له دې کلمو هره يوه څه مانا لري او هغه په 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 موزان د تعريف لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې بېلابېلې سيستمي ډلبندۍ وړاندې شوې دي.

رهبري دوې بنې 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 پايله ده، چې يو شخص يې د خپلو پيروانو د ملاتړ د جلبولو لپاره ترسره کوي. رهبري په دواړو ډولونو سره پر وګړو باندې د اعمال وړ ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د لومړي څپرکي پوښتنې

۱ – د رهبرۍ کلمه تر ډېره له کومو کلمو سره ورته او نژدې ده؟
۲ – د رهبرۍ په هکله وروستی وړاندې شوی تعریف کوم دی؟
۳ – په یوه اداره یا سازمان کې څو ډوله رهبري شته؟
۴ – د ادارې یا سازمان له نظره د رهبرۍ ماهیت شرحه کړئ؟
۵ – په رهبرۍ کې عمده او بنسټیزې ننګونې کومې دي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# دويم څپرکی

## د رهبرۍ ځانګړي خصوصيات

**ټوليزه موخه:**
د رهبرۍ اهميت او ځانګړنې پېژندل، د مديريت او رهبرۍ ترمنځ د يوشان وجوهاتو يا اختلافاتو درک کول. همدارنګه د رهبر او مدير د فعاليت او رول په اړه معلومات

**د زده کړې موخې:** له محصلانو څخه هيله کېږي، چې د دې څپرکي په پای کې:

۱- د رهبرۍ پر اهميت پوه شي.
۲- د رهبرۍ صفات او ځانګړنې تشريح کړای شي.
۳- د مدير او رهبر ترمنځ کاري توپيرونه درك کړای شي.
۴- د مديريت او رهبرۍ ترمنځ متشابه وجوهات او اختلافات درك کړای شي.
۵- د يوه رهبر رول له يوه مدير سره پرتله کړای شي.

د رهبرۍ اهميت دومره ډېر دی، چې د مديريت د علم ځينې انديال، د هر مدير برياليتوب د انساني ځواك د رهبرۍ د وړتيا په ولکه کې بولي. د همدې ټينګار پر بنسټ مديريت عبارت دی له: ( د پام وړ موخو د ترلاسه کولو لپاره د نورو په وسيله د کار ترسره کول دي.)

د رهبرۍ دکړنلارې په شدت سره د ټولنو د کلتوري چاپېريال تر اغېزو لاندې راځي، په داسې توګه چې ويلای شو په هر تمدن کې (د مديريت 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 ټولنيزو، اقتصادي، سياسي، اعتقادي او هنري چاپېريالونو تر اغېزې لاندې وي، پر دې بنسټ د مدير وګړنيز يا فردي چلند تر يوې اندازې د چاپېريال د فرهنګي بنې تابع وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**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 کېږي.)

په بله وینا، (د ګډو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور خلك تر اغېزې لاندې راوستلو ته رهبري وایي.)

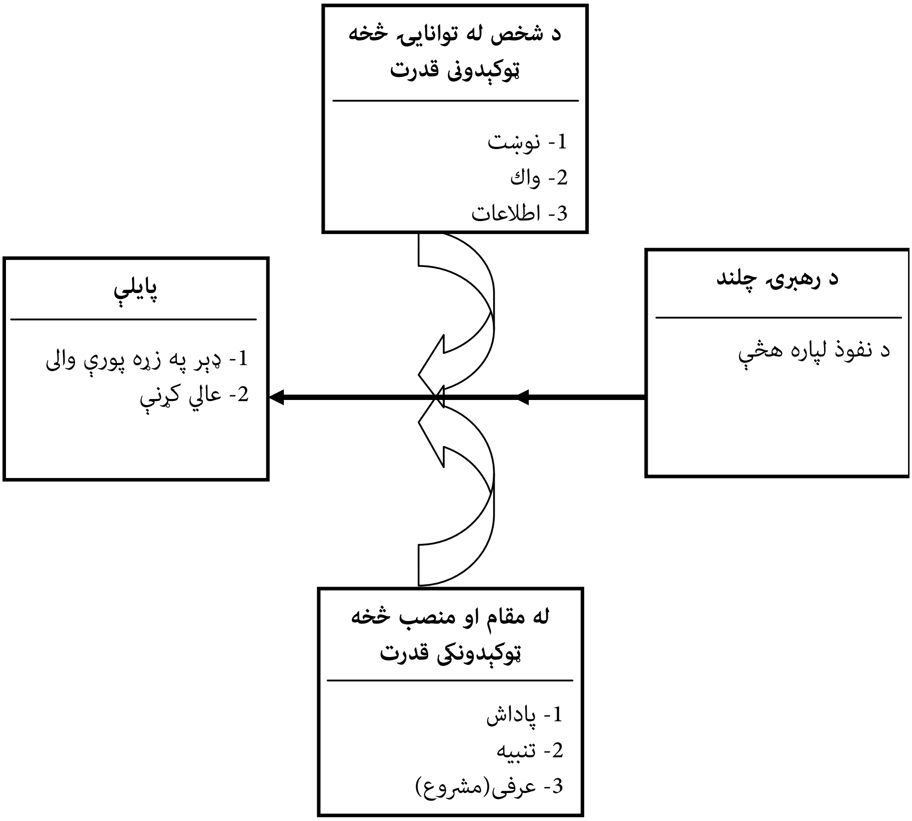
توضیح: د مدیریت او رهبرۍ د مفهوم په توپیر کې هم کله کله ویل کېږي، چې رهبري یانې د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ لرل. اوس که چېرې دا نفوذ د موسسې موخې ته د رسېدو لپاره وي، هغه ته مدیریت وایي، ځکه د مدیر لپاره د موسسې موخو لومړیتوب لري، حال دا چې رهبر شایي ګټې او بېلابېلې موخې ولري. د بېلګې په توګه، که د ټیټې سطحې یو کارکوونکی د موسسې له لوی مدیر سره د اړیکې په ترڅ کې، د هغه تصمیمونه تر اغېزې لاندې راولي، هغه کارکوونکي په دې ځای کې یو ډول د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. پر دې بنسټ په رهبرۍ کې د مراتبو لړۍ مطرح نه ده، یانې رهبر هغه څوك دی، چې د نفوذ پر کړنو او عملونو باندې بریالی وي، که څه هم د موسسې لوی مدیر هم وي، یا د ټیټې سطحې کارکوونکی او یا هم له موسسې بهر شخص وي. همداشان ویل کېږي، چې په رهبرۍ کې د موسسې ډول او څرنګوالی مهم نه دی، یانې په موسسه او یا کوم بل ځای کې، چې یو شخص د نورو پر کړنو باندې بریالی نفوذ ولرلای شي، په واقعیت کې یې د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. د قدرت او نفوذ څخه د رهبر د ګټې اخیستنې کړنلارې ته د رهبرۍ سبك وایي. اوس شایي 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:

۱ – هغه قدرتونه، چې د مدیر پر مقام او منصب مبتني دي.

۲ – هغه قدرتونه، چې د مدیر د شخصي توانایيو او وړتیاوو باندې مبتني دي. لکه څنګه، چې په لاندې شکل کې څرګندېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library




**د رهبرۍ صفات او ځانګړنې Leadership Characteristics:**

ځينې 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 ځينې صفتونه او ځانګړنې په لاندې ډول دي:

**۱ – 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**۲ - روانه وینا او نفوذ:** له رواني وینا او نفوذ څخه رهبر ډېره ګټه اخیستی شي، څکه په رواني او رسا وینا او نفوذ سره په غوره توګه کولی شي نور خلك پیروۍ او اطاعت ته لېوال او وهڅوي.

**۳ - فکري بلوغ او د نظر پراختیا:** د رهبر فکري بلوغ او د نظر پراختیا باید د ډېر صبر او قدرت لرونکي وي او له نورو سره دوښمني او کینې ته په خپل تصمیم نیولو کې ځای ورنه کړي.

**۴ - د بریا غوښتنې احساس او انګېزه:** رهبران بریالیتوب ته درسېدو لپاره باید ډېر حساس او انګېزه ولري، په داسې ډول، چې یوې موخې ته له نژدې کېدو وروسته، د نورو لوړو او مهمو موخو ترلاسه کولو ته هم پاملرنه وکړي.

**رهبر او مدیر Leadership and Manager :**

| رهبر<br>Leader | مدیر<br>Manager |
| --- | --- |
| • ابداع کوونکی دی. | • اداره کوونکی دی. |
| • متکبر دی. | • پلیونی یا مقلد دی. |
| • پراختیا ورکوونکی دی. | • ځانساتی یا محافظه کار دی. |
| • پر خلکو تمرکز لري. | • پر یوه جوړښت یا سیستم تمرکز لري. |
| • پر باور او اعتماد تکیه لري. | • پر کنټرول تکیه لري. |
| • لرلیدی دی. | • لنډلیدی او وړاندې فکر نه کوي. |
| • د څه؟ او ولې؟ پوښتنه کوي. | • تل د څنګه؟ او څه وخت؟ پوښتنه کوي. |
| • راتلونکې ته څیر وي. | • یوازې خپل شاوخواویني. |
| • بنسټګر دی. | • پیرو دی. |
| • د ښه والي هڅې کوي. | • شرایط چې هر ډول وي، مني یې. |
| • پرځان باوري دی. | • ښه عسکر دی. |
| • کار په سمه توګه ترسره کوي. | • کار په سمه توګه ترسره کوي. |

**د رهبرۍ نظریې:** د بریالۍ 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 ترې 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اړوند وړاندیزونه یې د کار په ټولو شرایطو کې پلې کول ( هاوي ۱۹۸۶) هر یوه د کلاسیکو مکتبونو او مدیریتونو د چلند څخه د رهبرۍ د مفهوم په اړه کړنلارې صادرې کړې دي. کلاسیکیانو یوه سلسله اصول وضعه کړل، چې رهبران به یې اړ کول، چې د سازمان ماشیني اړخونو او د پایلو لوړلو ته پاملرنه وکړي.(عباس زاده ګان، ۱۳۷۲) له بله پلوه د (چلند یا رفتاري مکتب) پیروانو د سازمانونو انساني اړخونو او د نرمنښت ساتلو او ډلې ته پاملرنه وکړه. (هیکس او ګولیت)په همدې حال نن ورځ پر دې نیوکه کېږي، چې دواړه مکتبونه مصداق لري، اما هر یو په بشپړو متفاوتو شرایطو کې کولی شي کار وکړای شي. (مقدس او کاشفي، ۱۳۶۷) په بله وینا وضعي نظریه له موږ سره مرسته کوي، چې په خپلو سمو برياؤ کې له کلاسیکو عقایدو او چلند څخه ګټه واخلو.

د دغو وګړو (وود، وارډ، ستاکر، برنز، لارنس او لوچ) څېړنې ښيي، چې د ټرلي سازمان غوره ډول په بریالیتوب سره بدلون کوي. په یوه قطب کې ماشیني سازمانونه قرار لري، چې یکرنګه او تکراري فعالیتونه ترسره کوي. د وړاندوینې وړ، لکه کتابداري او دې ته ورته نورې دندې مناسبې وي، چې په دې برخه کې پایلې ته ډېره پاملرنه کېږي او په بل قطب کې ژوندي سازمانونه قرار لري. چې ابداعي او خلاق فعالیتونه کوي او په کاري واحدونو، لکه سپورټ، هنر، څېړنیزو ازموینځایونو کې پیداکېږي. (ګویل کهن، ۱۳۷۲) د ۱۹۰۰ لسیزې په لومړیو کلونو کې د علمي مدیریت بنسټګر فردیك تبلور پر دې ګروهمن و چې په سازمان کې د حاصل او نتیجې د ډېروالي او ښه والي تر ټولو غوره لار هغه ده، چې د کارکوونکو د ګټې اخیستنې وړ کړنلارو کې فني رموز، ښه والی وموميي. ځکه د کار کوونکي د داسې ماشینونو په توګه تصور کېږي، چې له څه او ولې پرته د رهبر د لاښوونو منونکي او مطیع وي. او رهبر یې هم دا شخص معرفي کاوه، چې خپله دنده یې د شخصي معیار 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 یانې ۱۹۲۰ لسیزه او د 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 وموميي. 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 موکو یا فرصتونو برابروالی دی. ( عباس زادګان، 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،

(c) ketabton.com: The Digital Library

مناسب ظاهر او ... د يوه ښه رهبر ټاکونکي دي. خو دا وګړنيز مطالعات د رهبرۍ د روښانتيا لپاره کومې پايلې ته ونه رسېدل. له دې امله د رهبرۍ نظريې د رهبر په چلند پورې وتړل شوې. ( هرسي او بلانچارډ ) ډېرى خلك رهبري د انسان ذاتي خاصه او د انسان په خټه کې اخښلي بولي. حال دا، چې رهبري د پېچلو او کسب کېدونکو مهارتونو له ترکيب 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. ( هژير، ۱۳۷۴) د نظرونو په دې ډله کې د دې پرځای چې د رهبرۍ د خصوصياتو 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 يې څېړنې کړي او تصميم يې نيولی، پر دې ګروهمن دي، چې رهبري دوه ډوله چلند لرونکې ده، عمومي چلند يانې 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 توضېح څخه څرګندېږي، چې څنګه رهبران کولی شي د دې دوه ډوله چلند په ترکيب سره موخو ته د رسېدو لپاره تر لاس لاندې کسان تر اغېزې لاندې راولي. ( هژير، ۱۳۷۴ ) د ( کار او ګټې اخيستنې ) له 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 ځينې 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، يانې شونتيا يې درلوده، 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 به مو 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. ( پارسيان اعرابي، ۱۳۷۶ ) 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 د ( ستاګدیل ۱۹۴۸ ) د موندنو پر بنسټ د رهبرۍ د چلند پر اهميت باندې په ټينګار سره ترسره شوې.

يوې بلې ډلې څېړونکو د ميشيګان په پوهنتون کې څېړنې ترتيب کړې، ترڅو دا وښيي، چې په

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ډېرى 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 څرنګوالي د بنې لپاره روښانه انځور ومومو. ( افجه ای، ۱۳۸۰ )

**د مدیریت او رهبرۍ ترمنځ د توپیر او ورته والي اړخونه:**

که څه هم دا دوې اصطلاحګانې له یو بل سره نژدې اړیکې لري، خو مدیریت د چارو د تنظیم او رهبري د وګړو د تنظیم په مفهوم کارول کېږي او رهبري کېدای شي د ادارې د تشکیل د مراتبو له لړۍ بهر هم ملاحظه شي، خو مدیریت معمولاً په اداره کې مطرح کېږي.

په دې ټکي کې یوه جالبه موضوع نغښتې، هغه دا چې ډېرى رهبران، مدیران نه دي. یو رهبر کېدای شي د قدرت او نفوذ خاوند وي، د یوه رسمي اداري سمت نه درلودونکی دی. هغه کېدای شي د یوې مذهبي، قومي، قبیلوي او نورو ډلو رهبر هم وي.

له بله اړخه په اداره کې ډېرى وختونه مدیران هم د رهبرانو رول لوبوي، یانې هغوی ته ورسپارل شوې د رهبرۍ دندې، یوازې د هغوی د مدیریت د عمده دندو یوه برخه ده.

د ټیټې پایې مدیران، وروسپارل شوې اداري دندې ترسره کوي، د بېلګې په توګه د ورسپارل شویو دندو په هکله د هغوی د کارکوونکو او همکارانو سره د کتنې بودیجه، د مکتوبونو لیکل او د نورو ورته دندو ترسره کول، چې د رهبرۍ له دندو سره تړاو نه لري. خو کله چې دا مدیران، خپلو کارکوونکو ته د چارو د ترسره کولو لارښوونه کوي، نو د رهبرۍ موضوع مطرح کېږي، په دې توګه د مدیریت له پلوه رهبري د مدیریت تر چتر لاندې راځي.

غالباً مدیریت او رهبري یو او سره ورته تلقي کوي، سره له دې چې د دې دوو مفاهیمو ترمنځ د توپیر مهمه وجه شتون لري.

رهبري چې کله له ادارې بهر مطرح کېږي، ماهیتاً مفهوم یې تر مدیریت پراخ وي. په مدیریت کې د ادارې د ځانګړو موخو ترلاسه کېدل اهمیت لري. پر دې بنسټ د دې دوو مفاهیمو ترمنځ اصلي توپیر د ادارې په کلمه کې نغښتی دی. رهبري هم همداسې د موخو د ترلاسه کولو لپاره له کارکوونکو سره مستلزمه او د کارکوونکو په وسیله کېږي، خو دا موخې د ادارې موخې نه دي. کېدای شي یو رهبر د خپلو شخصي موخو د ترلاسه کولو لپاره ډېر ځله هڅه او هاند وکړي، خو د ادارې له موخو سره چندان علاقه ونه لري. له دې امله یو رهبر ښایي د خپلو شخصي موخو په ترلاسه کولو کې بریالی شي او د ادارې د موخو په ترلاسه کولو کې اغېزناك واقع نه شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

**مدیریت په عام او خاص مفهوم سره:**

د مدیریت اصطلاح کېدای شي پر دوو مفاهیمو ( عام او خاص ) سره وکارول شي.

مدیریت په عام مفهوم د وګړو په مجموعې او په هغوی پورې د اړوندو دندو سره د یوه وګړي له ستاینې او تشریح څخه عبارت دی، یاني د چارو تنظیم او د وګړو یا کارکوونکو رهبرۍ ته ویل کېږي.

مدیریت په خاص مفهوم سره، د چارو تنظیم او ترتیب ته وايي، لکه د لومړنیو معلوماتو تنظیم او ترتیب، د منابعو ارقام او شمېرې او نور. مدیریت په خاص مفهوم سره پر کار ګومارلو، سازمانولو، همغږۍ، د صلاحیت تعویضولو، پراختیا، پر موخې باندې تمرکز، د ستونزو حل، کنټرول، اطلاع ورکولو او رپوټ ورکولو ته وايي. رهبري ترډېره د کارکوونکو د تنظیم په توګه کارول کېږي، چې د لارښوونې، وړاندوینې، د تحرک رامنځ ته کولو، تصمیم نیولو، شخړو هوارولو، هڅونې او ملاتړ په توګه کارول شوې ده.

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

**د ځان رهبري کول:** تاسې باید د ځان لپاره د لارښود ټاکلو وړتیا ولرئ، لکه ځانګېزه پلان جوړونه، د وګړنیزې پراختیا پلان جوړونه او د ځان لپاره د موخو ټاکل او همداشان د مثمریت وړتیا هم ولرئ. د بېلګې په ډول به پر تصمیم نیولو او د شخړو پر هوارولو لاسبري وئ.

د وګړو، ډلو او سازمانونو رهبري:

- ✓ لارښود ټاکلو او تصمیم نیولو لپاره د وړتیا درلودل.
- ✓ له نورو سره د ډاډ وړ خبرو اترو یا مفاهمې د لرلو وړتیا.
- ✓ ښه او په دقت اورېدونکی به وئ.
- ✓ د پلان جوړونې، موخو ټاکلو او هغو ته د رسېدو د څرنګوالي وړتیا درلودل.
- ✓ د ستونزو د هواري وړتیا، د بېلګې په توګه د حل د لارو تحلیل او تجزیه او د یو لړ اقداماتو غوره کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- ✓ تاسې باید پر نورو باندې د اغېز شیندلو او نفوذ او همداشان د انګېزې ورکولو وړتیا ولرئ. ( د لارښوونې، مشورې او واك ورکولو له لارې.)
- ✓ باید د ټیم یا ډلې د تشکیل وړتیا ولرئ.
- ✓ تاسې باید لارښود او اجرایي موخې ولرئ.
- ✓ د باور د فضا د رامنځ ته کولو وړتیا باید ولرئ.
- ✓ د ډلو او وګړو ترمنځ د شخړو د هوارولو وړتیا ولرئ.
- ✓ پر نورو باندې د څارنې وړتیا ولرئ.
- ✓ تاسې باید د ډله ییزو شخړو د هوارولو، اسانتیاوو رامنځ ته کولو او تصمیم نیولو وړتیا ولرئ. ( دا رهبري د غونډو په جوړولو کې شاملېږي. )

**د سازمان په سطحه د خلکو رهبري:**

- ✓ تاسې باید د تشکیلاتو د کتنې، د کاري ډلو پروسې او سازمانونو د سیستم په اړه د تفکر وړتیا ولرئ.
- ✓ د سازمان په سطحه باید د لارښود ټاکلو او ستراتیژیکي تحلیل ( swot) یاني د ځواکمنتیا، کمزورۍ، فرصتونو او ګواښونو د تحلیل وړتیا ولرئ. همداشان د سازمان په سطحه د لرلید مدیریت له لارې د سازمان د موخو او ارزښتونو په تړاو  د ستراتیژیکي لارښونې وړتیا ولرئ.
- ✓ تاسې باید په سازمان کې د بدلونونو راوستلو وړتیا ولرئ.

**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

(c) ketabton.com: The Digital Library

**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 واک ورکول
- ✓ وده او پرمختیا
- ✓ تمرکز کول، اطلاع ورکول او رپوټ ورکول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د دویم څپرکي لنډیز**

د رهبرۍ اهمیت دومره ډېر دی، چې د مدیریت د علم ځینې اندیال، د هر مدیر بریالیتوب د انساني ځواک 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 کړنلارې په شدت سره د ټولنو د کولتوري 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.

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 خټه کې 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 رهبر عمده رول**

- ✓ 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د دویم څپرکي پوښتنې

۱ – د مدیریت او رهبرۍ د مفهوم توپیر په څه کې دی؟
۲ – د مستلزم قدرت تصور رامنځ ته کول څو ډلې کېدای شي؟
۳ – د رهبرانو ځانګړي صفتونه، چې د هغوی د یو شمېر له خوا فهرست شوي او پر هغو ګروهمن دي، کوم دي؟
۴ – د مدیر او رهبر توپیرونه کوم دي؟
۵ – یو رهبر باید کوم رولونه ولوبوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

# دریيم ځپرکی

## د رهبرۍ کړنلاري

**ټولیزه موخه:**
د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې، د معنوي مدیریت د ځېړنې کړنلارې پېژندل او همدارنګه د رسمي او نا رسمی رهبرۍ تفکیک.

**د زده کړې موخې:** محصلان به د دې ځپرکي تر لوستلو وروسته پر لاندې ځیزونو پوه شي:

۱- د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې او په عمل کې یې پلې کول.
۲- د رسمي او نارسمي رهبرۍ تفکيك.
۳- د معنوي مدیریت د ځېړنې کړنلارې.
۴- د خوشحال ژوندانه د فرضیوي ټکو او د کار په چاپېریال کې له هغو نه ګټې اخیستنې ته پاملرنه.

د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې اساساً د کارکوونکو پر وړاندې د هغه په لید 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 کارونې 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 نالیوالتیا، 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمان پال رهبران د اداري 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 يې 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 خندوځنډ 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 آزادې رهبرۍ کړنلاره

**د آمرانه رهبرۍ کړنلاره:**

په دې کړنلاره کې د اداري ټول تصمیمونه د تشکیلاتي هرم په سر کې نیول کېږي، 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 کېږي.

**د آمرانه رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:**

- تصمیم له ځنډ پرته او ژر نیول کېږي، 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 کېږي. د اضطراري او ستراتیژيك تصمیم نیولو لپاره دا کړنلاره غوره ګڼل کېږي.
- په دې کړنلاره کې ټول حاکمیت په تر لاس لاندې کسانو پلی کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د آمرانه رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:**

- د ترلاس لاندې کارکوونکو اړیکې د رهبر پر وړاندې له کینو ډکېږي او د دندې پر وړاندې یې لېوالتیا کمېږي.
- تر لاس لاندې کسان له کاره ځان غړوي او که کار هم وکړي، مسوولیت یې پر غاړه نه اخلي.
- دا چې ترلاس لاندې کسان په تصمیم نیولو کې ګډون نه شي کولی، له استعداد او وړتیاوو یې کار نه اخیستل کېږي، نو ځکه دا پدیده د انساني منابعو پراختیا او انکشاف کمزوری کوي.
- رهبر کولی شي په لنډه موده کې بریالیتوب ترلاسه کړي، خو که کړنلاره اوږده شي، ښایي ناوړې پایلې له ځانه سره ولري.

**د ګډې رهبرۍ کړنلاره:**

د رهبرۍ په دې کړنلاره کې په تر لاس لاندې کسانو باندې ډېر باور کېږي. د رهبرۍ او تر لاس لاندې کارکوونکو ترمنځ په ټولو چارو کې صمیمانه او له نزاکت ډکې اړیکې شتون لري.

د رهبرۍ په دې سبك کې تصمیم نیونه په بشپړه توګه مشارکتي او په ګډه توګه وي. رسمي او نارسمي سازمانونه تقریباً یو په بل کې مدغمېږي، له دې امله ټول ځواك او وړتیاوې د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره کارول کېږي. عمودي، افقي او مایلې اړیکې شتون لري او د تصمیم نیونې قدرت په پراخ ډول په ټول سازمان کې تیتېږي. 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 ټولنیزو او حقوقي ارزښتونو پلویتوب 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 ډېری ترلاس لاندې کسان په تصمیم نیولو کې برخه اخلي، نو له دې امله د تصمیم نیولو پروسه چټکه پر مخ نه ځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- په دې کړنلاره کې د تصمیم نیولو په برخه له ترلاس لاندې کسانو سره د رهبر مشورې ښايي 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 یو بل ته درناوی لري، خو د رهبر او پیروانو ترمنځ آمرانه اړیکې ټینګې وي، لکه د ارباب او خدمتګارانو ترمنځ اړیکې.
په دې کړنلاره کې تصمیم نیونه د رهبر پر غاړه ده او له ترلاس لاندې کارکوونکو څخه په آمرانه توګه د پاداش او تنبېه په ډول کار اخیستل کېږي. د رهبر او ترلاس لاندې کسانو ترمنځ اړیکې له ترحم او وېرې سره مل وي. که څه هم نارسمي سازمان جوړېږي، 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 رښتیني او وفادار وي.
- په اداره کې غوره انساني اړیکې ټینګې وي.
- د ترلاس لاندې کسانو فعالیت غوره او ښه وي، ځکه د دواړو موازنو ترمنځ د ترحم او وېرې مسئله شتون لري.

**د پلارولۍ رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:**

- 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 مسایلو په نسبت، شخصي مسایلو ته ډېره وي.
- ښايي د رهبر له نېك او ښه چلند څخه ناوړه ګټه واخیستل شي.

**د ازادې رهبرۍ کړنلاره:**

په دې کړنلاره کې رهبر د ترلاس لاندې کارکوونکو په کارونو او فعالیتونو کې لاسوهنه نه کوي

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 کېږي، 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 کېږي. 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 ازادې 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 کېږي.
- ترلاس لاندې کسان فُرصت لري، چې د خپلو دندو په ترسره کولو کې خپل لوړ استعداد وښیي.

**د ازادې رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:**

- په دې کړنلاره کې د رهبر رول پیکه دی او د ترلاس لاندې کسانو ترمنځ یې قدر او منزلت ټيټېږي.
- 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 ولېږدوي.
- 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

شي د هغه پروړاندې له ګډې يا مشارکتي کړنلارې کار واخلي، بلاخره، کله چې د ياد کارکوونکي پوهه، تجربې او مهارتونه پراختيا ومومي، رهبر کولی شي د هغه پر وړاندې له ازادې کړنلارې کار واخلي.

سربېره پر دې د دندې د غوښتنو له مخې ښايي رهبر د ګډې يا مختلطې رهبرۍ له کړنلارې کار واخلي او ښايي ځينې وختونه د بېلابېلو خلکو پر وړاندې له بېلابېلو کړنلارو کار واخلي. دا هم شونتيا لري، چې رهبر د خپلو کارکوونکو هره يوه پر وړاندې د رهبرۍ له بېلابېلو کړنلارو کار واخلي.

لويه تېروتنه داده، چې کله يو رهبر په پرله پسې توګه يوازې له يوې يا دوو کړنلارو کار واخلي او يا دا چې د ټولو ترلاس لاندې کسانو پر وړاندې يوه کړنلاره وکاروي، ښايي ډېرې ناوړه پايلې ولري، چې هم به د ادارې موخو ته رسېدنه ناکامه کړي او هم به اړيکې خړې پړې 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، يانې د ادارې په چوکاټ کې مطرح شي، ترلاس لاندې کسان مادون بلل کېږي. خو که نارسمي بڼه ولري، يانې 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 ليدلوری رامنځ ته کړی، چې په هغو کې پېښې په دايمي توګه متغيرې او د وړاندوينې وړ نه وي او نه ډاډمنتيا او ابهام د سازمان پر ټولو برخو اغېزه کوي. په دربېمه 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 سازمان پر مخ بوځي او کولی شي د ودې د بېلابېلو فُرصتونو څخه په ښه توګه ګټه واخلي.

تحول رامنځته کوونکې رهبري:ن ن ورځ په ادارو کې د تغير د اجتناب نه منونکې پديدې د توجېه 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 غېرمنتظره توګه مخامخ کېږي. د بېړۍ موخه هم په سمه توګه مشخصه نه ده، هر وخت يو شمېر نوي کسان پر دې قايق

(c) ketabton.com: The Digital Library

سپړېږي او یو شمېر هم قایق پرېږدي. لاکت په دې اړه ګروهمن دی، چې د سمندر څپه یوه وېروونکې تجربه ده، که پر وړاندې یې ودرېږئ، تاسې یوې څنډې ته وارووي، خو پر هغه سپاره شئ، کولی شي په لنډ وخت کې تاسې یوه لرې ځای ته یوسي. په قاطع ډول ډېره ساده ده، چې د څپو د تغییر په ټمه وئ او پر هغو سپاره شئ، تر دې چې ټینګار وکړئ، بې حرکته پاتې شئ او پر یوه لوري بوتلل شئ.

ساکن او بې حرکته مدیریت او رهبري نه شي کولی، تر ډېره دوام ومومي، یا یې څپه ډوبوي او د دې مدیریت او رهبرۍ بېړۍ په ختمو کې نښلي. ډېری نور پوهان، لکه ناقله، شوان او برګ ګوبست هم په دې نظر دي، چې نننی سازمانونه نه شي کولی، د بدلونونو پروسه او چټکتیا ودروي، بلکې یوازې کولی شي، شکونه، نوسانات او بې ثباتۍ د زده کولو، تطابق او مطلوبې هم رنګۍ پر فُرصتونو بدل کړي. له دې ډول نامطمئن چاپېریال او پټو تغییراتو سره د مقابلې لپاره د رهبر په رول کې وګړو ته ډېره اړتیا لیدل کېږي. په ټولیزه توګه کولی شو، تحول رامنځ ته کوونکې رهبري داسې تعریف کړو:

د وړاندوینې لپاره د شخص توانایي د آینده مساحت، نرمښت، ستراتیژیك تفکر او له نورو سره کار، چې د یوه سازمان لپاره د یوې وصول وړ راتلونکې د رامنځ ته کولو لپاره متغیر فرصتونه پېژني.

یانې د ګډې اخیستنې مشترك رسالت یا موخه او د رسالې وړتیاوو ساتنه، د انساني پانګې پراختیا، د یوه اغېزناك سازماني 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 کېږي. احتمالاً زموږ د دولتي او نادولتي سازمانونو مدیران، له دې ډول ډېرو کړنلارو څخه خبر دي او له دې کړنلارو څخه په ګډه اخیستنې سره تراوسه پر دې توانېدلي چې خپل مدیریت د ښه والي پلو ته بوځي.

هغه مطالب او وړاندیزونه چې دلته وړاندې کېږي، 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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، توکل، ځوانمردي، خدمت، خېرغوښتنه، رضایت، مننه، مېرانه، 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 تشرېح 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 مدیریت له مفهوم سره د کارکوونکو د اشنایۍ 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 واخیستل شي. د پوهې د مدیریت له مفهوم سره د غړو د اشنایۍ پروسې د دې ټولو پړاوونو سرته رسول په سازمان کې اجرا کېږي او وړاندې. کېږي، د مدیریت د مفهوم د پړاونو ترسره کول، د هغو سازماني رهبرانو له لارې چې د وګړو د چلند او ادراك د تغییر په موخه له ډېرې پوهې او نفوذ څخه برخمن وي، صورت مومي.

په وروستیو لسیزو کې موسسې د جوړښت، کارکولو او د خپلو مدیرتي سبکونو په برخو کې د بنسټیزو بدولونو شاهدې دي. اوسنۍ موسسې د درك، انتطباق منلو او د چاپېریال د بدلونونو مدیریت په هکله له ډېر اهمیت څخه برخمنې دي او د عملیاتو د ښه والي او د مطلوبو محصولاتو او خدمتونو وړاندې کولو په موخه د پوهې د کارولو په ترلاسه کولو او ورځنیو اطلاعاتو سره مراجعینو ته مخکې والی موندلی. دا ډول سازمانونه د پوهې مدیریت په نامه د مدیریت د نوي سبك کارونې ته اړتیا لري.

د پوهې مدیریت څه شی دی او په کوم علت د مدیریت د دې سبك منل د موسسو په ډولونو کې لوړ اهمیت لري؟ څنګه کولی شو په اغېزناکه توګه د پوهې مدیریت په پخوانیو او اوسنیو موسسو کې وکاروو؟ په دې برخه کې د ډاډ وړ یوه لار، د سازمان د غړو ترمنځ د پوهې د مدیریت ټول منل دي. په سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو د پروسې په چټکتیا او اسانتیا کې د سازماني رهبرانو رول څه ډول دی؟ د پوهې د مدیریت رهبران څه ډول کسان وي او څنګه ټاکل کېږي؟ په سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په پروسه کې په کوم علت د رهبرانو شتون د اهمیت وړ دی؟ په دې مقاله کې پورتني طرحه شوي موارد تر بحث او څېړنې لاندې نیول کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د پوهې مدیریت ( پر مدیریت پوهېدنه )**

د پوهې د مدیریت د پیدایښت او منځ ته راتګ دقیقه تاریخچه ناشونې 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 لېږد او راټولولو لپاره په خپل شاوخوا کې د غذایي منابعو د میزان د فُرصتونو په زمینه کې او په 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 یا کارکوونکو سره د خپلې پوهې د کارونې او تسهیم په منظور، د هغوی له موخو سره مرسته کوي. (ګرتین، ۱۹۹۹).

کویتز د پوهې مدیریت داسې تعریفوي: (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 فراپایولو لیکي چې د پوهې مدیریت د لیدلوریو د بدلون په موخه د پروګرامونو د په کار اچولو له لارې، د تېرو کړنو او تجربو په بیا کارونې باندې ټینګار کوي.

د پوهې مدیریت خپل معروفیت او پېژندتیا په سازمانونو کې د هڅاندو تغیراتو د همغږۍ د

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 کاروني له لارې ترلاسه کړی دی. نن ورځ چې ډول ډول موسسې په تازه چاپېريالونو 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:

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

٢ – د عمل پروسه: په حقيقت کې وګړي څه ډول په خپلو موسسو کې له پوهې او اطلاعاتو څخه ګټه اخلي.

٣ – 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.

۴ –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 کاروني 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 ټاکلي دي:

١ – د پوهې تسهيم او ترلاسه کول ( ٪٧/٧٧)

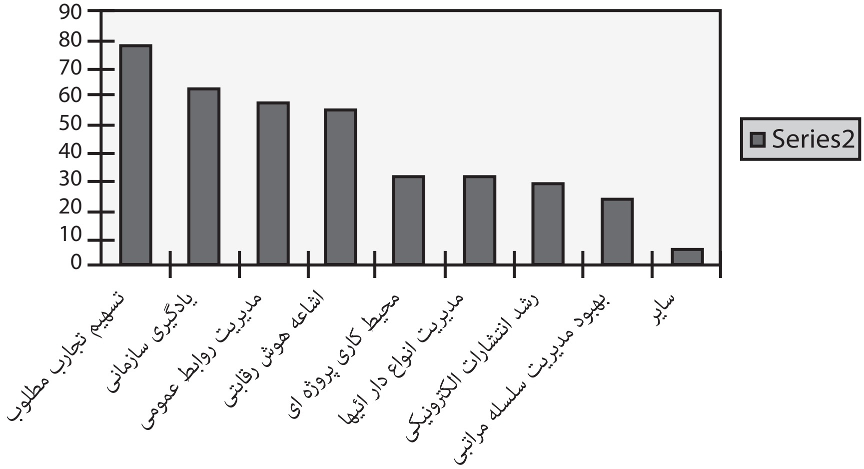
٢ – مهارت زده کونه او سازماني زده کونه (٪۴/۶٢)

٣ – له مشتريانو سره مناسبې اړيکې ( ٪۵٨)

۴ – د سيالۍ د مزيت رامنځ ته کول ( ٪٧/۵۵). ( دايرومك داناف، ٢٠٠١ )

١-١ شکل، د پوهې له مديريت څخه د بېلابېلو موسسو د ګټې اخيستنې موارد ښيي او په حقيقت کې د پوهې مديريت کارونه د تېروتنو د کمښت او بېرته د کارونو د ښه والي، د مسايلو د حل او تصميم نيولو د چټکوالي، د لګښتونو د کمښت، غړو ته د ډېرو واکونو د سپارلو، نېکو اړيکو او غوره خدمتونو لامل کېږي. ( بکرا – فرنانډز، ١٩٩٩)

(c) ketabton.com: The Digital Library




۱-۱ شکل، د پوهې له مدیریت څخه د بېلابېلو موسسو د ګټې اخیستنې موارد

په بېلابېلو موسسو کې د پوهې د مدیریت د کارونې تر ټولو مهمه موخه، د ډېرې ګټې لاسته راوړولو د کچې د ارتقا په منظور د شاوخوا چاپېريال له بدلونونو سره چټك انطباق دی. په پایله کې د پوهې مدیریت په سازمان کې د خلق د څرنګوالي پروسې، انتشار او د پوهې کارونې ته اشاره کوي. یا په بله وینا، د پوهې د مدیریت وروستۍ موخه په سازمان کې د موجودې پوهې د لوړتیا په موخه، د کارکوونکو ترمنځ د پوهې تسهیم دی. د پوهې د مدیریت په حوزه کې هغه اصول او مفاهیم شاملېږي، چې په موسسو کې د پوهې د تسهیم او کارونې وړتیا لوړوي ( د کارکوونکو مهارتونه، تخصصونه او تجربې لوړوي ) او د سازمان د خلاقیت د ښه والي او پراختیا، ګټې اخیستنې او ګټورتیا په برخه کې کلیدي رول لوبوي.

**د پوهې د مدیریت بنسټیز کول**

نن ورځ په ټولو موسسو په تېره بیا ښوونیزو، صنعتي او سوداګریزو سازمانونو کې د پوهې د مدیریت کارونه اړینه بلل کېږي. له دې سره سره په دې وروستیو کلونو کې د پوهې د مدیریت پراختیا او غوړېدنې او له هغې څخه مناسبې ګټې اخیستنې ډېرې موسسې د نهیلۍ احساس کوي. دا ډول موسسې او سازمانونه د لاندې پوښتنو لپاره د مناسبو ځوابونو په لټه کې دي: په سازمان کې د پوهې د مدیریت اصول او مفاهیم څه ډول اجرا کړو؟ څنګه ډاډه شو چې کارکوونکي د خپلې پوهې پانګه په سازمان کې تسهیموي؟

موسسې باید د پوهې د مدیریت د مطلوبې کارونې په موخه، د پوهې د مدیریت د بنسټیز

(c) ketabton.com: The Digital Library

کولو تر سرلیك لاندې پروسې له لارې د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د تسهیم فرهنګ د رامنځ ته کولو اړتیا درك کړي. په یوه موسسه کې د پوهې د مدیریت بنسټیز کول له دې امله دي، چې لومړی د پوهې له مدیریت نه د کارکوونکو ناسم درك سم کړي او دویم دا، چې په اداره کې د پوهې د مدیریت د تسهیم د مزایاوو په درك کې له هغوی سره مرسته وکړي. په هر حال د لاسرسي وړ پوهې مناسبه کارونه، یوازې هغه مهال امکان لري، چې پر دې پوه شو، چې څېرته یې په لټه کې شو. معمولاً د یوې موسسې هره برخه، د نورو برخو کړنې تکراروي، ځکه دا امکان نه لري، چې هم د ټولو چارو په جریان کې واوسو او هم په نورو برخو کې له تولید شوې پوهې څخه مطلوبه ګټه ترلاسه کړو. څېړنو په ډاګه کړې چې په سازمانونو کې د پوهې د مدیریت د اغېزناکې اجرا تر ټولو مهم خنډونه او موانع د پوهې د تسهیم د فرهنګ نشتوالی او همداشان د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مدیریت د بې شماره مزایاوو د درك نشتوالی دی. په بله وینا په موسسو او سازمانونو کې د پوهې د مدیریت د نه بریالیتوب بنسټیز لاملونه په لاندې ډول دي:

- د کارکوونکو ترمنځ د کمزورو اړیکو له امله د سازماني یادونې نشتوالی. (۲۰٪)
- په ټولو ورځنیو فعالیتونو کې د پوهې د مدیریت په مطلوبه کارونه کې نه بریالیتوب. (۱۹٪)
- د پوهې د مدیریت او د هغه د پېچلتیاوو له درك څخه د مطلوبې ګټې اخیستنې د څرنګوالي په موخه د مناسب وخت نه تخصیصول. ( ۱۸٪)
- د کارکوونکو د زده کړو نشتوالی. ( ۱۵٪)
- د کارکوونکو ناسم برداشت، په دې دلیل چې د پوهې مدیریت د هغه په کارونې سره لږ مزایاوې وړاندې کوي. (۱۳٪)

هغه څه چې بیان شول، د دې څرګندوی دي، چې د پوهې د مدیریت د اغېزناك اجرا کولو په برخه کې مهمه وېره او اندېښنه بیا هم په انساني اړخونو پورې تړلې ده. ډېری موسسې له دې امله د اغېزناك مدیریت په اجراکولو کې ناکامې دي، چې د پوهې د مدیریت مفاهیم یې په مطلوبه توګه کارکوونکو ته نه دي معرفي کړي. د پوتني مطلب تر درك وروسته دا پوښتنه مطرح کېږي، چې څه ډول د سازمان کارکوونکو ته د پوهې د مدیریت مفاهیم ورولېږدوو؟

وړاندیز کېږي، چې په موسسه کې د پوهې د مدیریت د بریالي اجرا کېدو په منظور دې د عالي مدیرانو موافقت جلب شي. ځکه بریالیتوب د پروګرام له ماتې سره تر ډېره بریده 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 تسهیم فرهنګ د هغه وګړو له لیدلوري سره تړلی، چې دا فرهنګ یې رامنځ ته کړی. په هغه صورت کې چې کارکوونکي د سازمان نورو غړو ته د خپلې پوهې د تقسیم تمایل او لېوالتیا ونه لري، ډېره به ستونزمنه وي، چې د پاداش ورکولو د سیستم یا قانوني الزاماتو له لارې، د هغوی ترمنځ د پوهې د تسهیم فرهنګ ته پراختیا ورکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ليډلورو په تغيير او په سازمان کې د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو او په برياليتوب 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 اسانۍ سره د نورو له خوا منل کېږي (سولومون، ۱۹۹۴). دا ډول رهبران د ټولنې په بېلابېلو ډلو او قشرونو کې کېدای شي شتون ولري ( ليټل 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 حتي له هغو پرته هم واقعي رهبران ګڼل کېږي. سازماني رهبران ضرورتاً د قدرت د منابعو ( 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 کورنۍ او هم په لويو ټولنو لکه هېواد کې د پراخو ټولنيزو حرکتونو منشأ واوسي.

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 تګلورې ټاکونکي بللي دي، چې د پوهې مديريت اړتيا او د هغه اغېزناکه اجراکول يې په سازمان کې په ښه توګه درک کړي دي. په دې مقاله کې د سازماني رهبرانو تعريف په هغو

(c) ketabton.com: The Digital Library

کسانو پورې محدودېږي، چې پر دې قادر وي چې د تسهیم کوونکي سازمان د رامنځ ته کولو په منظور د کارکوونکو پر لیدلوریو 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 ترېښت 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 یي ودې په هکله د خپلو ترلاس لاندې کسانو په متقاعد کولو کې کلیدي رول لري.

نن ورځ ډېری موسسې د سازماني بدلونونو په ترسره کولو کې د رهبرانو رول ته اهمیت ورکوي. د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې د پوهې ارشد کارپوه (CKO) کولی شي د بالقوه رهبر په توګه په سازمان کې د پوهې د کشف او انتشار د بهیر د ښه والي لپاره او همداشان د پوهې د تسهیم د فرهنګ د منلو په موخه د کارکوونکو په هڅونه کې غوره رول ولوبوي.

د پوهې ارشد کارپوهان د پوهې پر مدیریت ډېر باور لري او د خپلو موسسو د موقعیت لپاره د ډېرو لوړو موخو په لټه کې دي. هغوی ډېر نرمښت او یا انعطاف منل لري او د دې توان لري چې له هر وګړي یا عامل سره چې په سازمان کې د پوهې د مدیریت د تقویې لامل شي، ګډ کار او همکاري وکړي. واسکاټ پر ۲۰۰۱ کال د بریالۍ پوهې د ارشدو کارپوهانو مهم رول د لاندې

(c) ketabton.com: The Digital Library

مواردو په توګه یاد کړ:

١ – د کارپنځونې رول ( په نویو کارونو کې د خطر قبولولو ته تمایل).

٢ – مشاوره( له چاپېريالي شرایطو سره د سازمان د غړو د نویو اډیاوو د همغږۍ وړتیا ).

٣ – ټېکنالوژي ( پر پرمخ تللو ټېکنالوژیو باندې لاسبري).

۴ – د ژوند د چاپېريال ساتنې پر وړاندې ژمنتیا ( د شاوخوا چاپېريال د ساتنې په موخه د خپلې پوهې د لوړتیا لپاره د طرحو او د هغو د ترسره کولو وړتیا).

پر مطرح شویو مواردو سربېره یو مهم رول چې د پوهې د ارشدو کارپوهانو پر غاړه دی، د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مدیریت د تسهیم 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 په سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې غوره رول لوبولی شي، خو ضرورتاً تل داسې نه وي. د سازماني رهبرانو ټاکل تر ټولو مهمه ننګونه ده، چې د اوسنیو موسسو پر وړاندې پرته ده او تر ټولو اغېزناك 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 کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د درېیم څپرکي لنډیز**

د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې اساساً 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 لیدلوري کړنلاره ده.

د رهبرۍ د کړنلارو د سمې کاروونې انتخاب، چې د مناسبې بهرنۍ انګېزې سره نیول کېږي، کېدای شي د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لامل شي.

**د رهبرۍ د کړنلارو ډولونه دادي:**

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

چې هره یوه یې ځان ته مشخصې موخې، مزایاوې او نیمګړتیاوې لري.

موږ هر یو دوې دندې لرو، یوه دنده 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.

موسسو ته د نویو مفاهیمو د راتګ پر وړاندې تر ټولو مهمې ننګونې، د دغو مفاهیمو د منلو په موخه د فرهنګي بدلونونو رامنځ ته کول دي. په سازمان کې د پوهې د تسهیم د فرهنګ رامنځ ته کول، د مدیرانو او د بدلون مدیریت د پروسې کارکوونکو زده کړې ته اړتیا لري. رهبران د کارکوونکو د لیدلورو په تغییر او په سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو او په بریالیتوب سره د پوهې د تسهیم د فرهنګ رامنځ ته کولو کې کلیدي رول لري.

## د درېیم څپرکي پوښتنې

۱ – د رهبرۍ کړنلارې په څو ډوله ( سیستمونو ) باندې وېشل شوې دي؟

۲ – د آمرانه رهبرۍ کړنلارې محدودیتونه تشرېح کړئ؟

۳ – د رهبرۍ تر ټولو مناسبه کړنلاره کومه یوه ده؟

۴ – د مشارکتي رهبرۍ کړنلارې ښېګڼې توضېح کړئ؟

۵ – د رسمي او نارسمي رهبرۍ توپیرونه تشرېح کړئ؟

۶ – د پوهې مدیریت څه شی دی او د څه له امله د مدیریت د دغه سبك منل په ډېرو موسسو کې لوړ اهمیت لري؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# څلورم څپرکی

## د ادارې د رهبرۍ پر وړاندې ننګونې

ټولیزه موخه:
د ادارې او سازمانونو پر وړاندې د ننګونو درک او همدارنګه د تحول راوړونکې رهبرۍ د بنې او ځانګړنو پېژندل.

**د زده کړې موخې:** له محصلانو څخه تمه کېږي، چې د دې څپرکي په پای کې:

١. د ادارې او سازمانونو پر وړاندې چاپېریالي ننګونې درك کړي.
٢. د تحول راوړونکې رهبرۍ بنې زده او په عمل کې یې پلې کړي.
٣. د تحول راوړونکې رهبرۍ ځانګړنې درك او په عمل کې یې پلې کړي.

### د سازمانونو پر وړاندې چاپېریالي ننګونې

د یوه بهرني چاپېریال د معرفي کولو لپاره د بهرني چاپېریال نه پایېدونکی مفهوم د بدلون او په نامطمئن حال کې کارول کېږي. د بهرني چاپېریال نه پایېدنه د سازمانونو د بیاځلي جوړښت پر څرنګوالي او د هغوی د وړاندویونکو بدلونونو پر پلي کولو اغېزه اچوي.

فولر، ګیبز او ګلډسمیټ اشاره کوي، چې نړیوالتوب، مقررات رامنځ ته کول، الکترونیکه سوداګري او د ټېکنالوژۍ چټك بدلون شرکتونه د خپلو فعالیتونو د بیاځلي ارزونې ځانګړنې ته اړباسي.

میلیکن د عیني چاپېریالي اطمینان نشتوالي او د ذهني چاپېریالي اطمینان د نشتوالي ترمنځ پر توپیر قایل دی. لومړنی د بهرني چاپېریال پر عیني ځانګړنو اطلاق کېږي، حال دا چې دویمې بیا له چاپېریال څخه د سازمان د غړو ادراکاتو ته اشاره کوي.

جاج او کرافت بیانوي، چې د ټېکنالوژۍ نه اطمینان کېدای شي په عیني ډول د هغو شرکتونو د فعالیتونو د هڅو له لارې، چې په انحصاري توګه کار کوي، اندازه شي. چاپېریالي نه اطمینان،

(c) ketabton.com: The Digital Library

نسبت په پام کې نیول شویو احتمالاتو ته، د راتلونکو پېښو پر کلي احتمال باندې اطلاقېږي.

ملیلیکن نه اطمینان د پېښو د سمې وړاندوینې لپاره د یوه وګړي د ناتوانۍ په توګه پېژني. هغه چاپېریالونه، چې په ډېرې نه ډاډمنیتا سره تصور کېږي، احتمالاً له ډېرو سترو خطرو سره مخ کېږي. سازماني جوړښتونه چې په هغو کې ناسم تصمیمونه کېدای شي، د سازمانونو د مړاویتوب لامل شي او د هغوی بقا په خطر کې واچوي.

د چاپېریال په اړه د نه ډاډمنتیا بېلابېل ډولونه لیدل کېږي، چې ځینې یې دادي:

د ټېکنالوژۍ په اړه نه ډاډمنتیا، د مصرف کوونکي نه ډاډمنتیا، رقابتي نه ډاډمنتیا او د منابعو نه ډاډمنتیا. نه پایېدنه او پېچلتیا ښایي د چاپېریال د وړاندوینې قابلیت ډېر راټیټ کړي او د یوه سازمان د ظهور په حال کې د رهبرۍ پر ډول اغېزه وکړي.

په یوه ناپایېدونکي چاپېریال کې، نوی مدیریتي سبك چې د نامشهودې شتمنۍ پر پراختیا قادر کړي او هڅاند ظرفي خواوې پر فعالیت قادر کړي، ډېر مهم دی. سازمانونه نه شي کولی دا ډول نوی ستراتېژیك ایتلاف پر یوه تحول راوړونکي رهبر له ټینګار پرته رامنځ ته کړي.

ګیبنز د اړتیا وړ تحول راوړونکې رهبرۍ د اغېزناکو بهرنیو عواملو په توګه چاپېریالي کمښت او پېچلتیا 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 پیروانو لپاره معنوي انګېزه او ځانګړې پاملرنه کوي او د هغوی پر زړونو پر نفوذ سره هغوی ته لارښوونه کوي.

تحول راوړونکي رهبران یو هڅاند سازماني لید رامنځ ته کوي، چې غالباً د نوښت د انعکاس لپاره په فرهنګي ارزښتونو کې یو ډول بدلون ډېر اړین یا ضروري کوي. تحول راوړونکې رهبري همداشان د وګړنیزو او ټولیزو علایقو ترمنځ د یوې اړیکې د ټینګښت په هڅه کې وي، چې د لوړو موخو لپاره ترلاس لاندې کارکوونکو ته د کارکولو اجازه ورکړي. (بس) الهي موهبت د تحول راوړونکې رهبرۍ یو له څلورو ځانګړنو څخه بولي. الهي موهبت یو اور دی، داسې اور چې د پیروانو انرژي او ژمنتیا مشتعل کوي او ډېرې پایلې او د هغوی د دندو د شرحې ماوراْ رامنځ ته کوي.

په الهي موهبت پورې یو ډېر تړلی بُعد د الهام له لارې پارونه ده. الهام ورکوونکې انګېزه دې ته اړتیا لري، چې رهبران د سازمان غړو ته توان او انرژي ورکړي. تحول راوړونکي رهبران د ماموریت اهمیت او د شرکت موخې په واضیحه توګه کارکوونکو ته ابلاغوي. دا ډول واضیح ابلاغ کارکوونکو ته د سختې هڅې او غالباً هغوی د دندو د شرحې ماوراْ موخو ته لاس رسی مومي.  د معنوي هڅونې په برخه کې (( بس )) لیکي: ( هغه رهبران چې له معنوي هڅونې او تشویق څخه کار اخلي، د دې توان او وړتیا لري، چې کارکوونکو ته د پخوانیو مسایلو په اړه نوې لارې وښیي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

همداشان هغوی ته دا ور زده کوي، چې ستونزو ته د داسې مسایلو په توګه وګوري، چې د حل لار ولري او پر منطقي حل لارو ټینګار کوي. ) پر الهامي انګېزې او معنوي تشویق سربېره، تحول راوړونکي رهبران خپلو پیروانو ته داسې ځانګړې پاملرنه کوي، چې هغوی ته د درناوي ښکارندویه وي او د مربي په توګه خدمت کوي.

تحول راوړونکي رهبران د څو دلایلو له امله اغېزناك دي: هغوی پر دې قادر دي، چې خپل پیروان یو موټی کړي او هم د خپلو پیروانو موخو او باورونو ته بدلون ورکړي. تحول راوړونکي رهبران خپلو پیروانو ته د راتلونکي لیدلوري یو تصویر وړاندې کوي. دا چې دا ډول رهبران پر دې قادر دي، چې یو روښانه او د اړتیا وړ لیدلوری برابر کړي، احتمالاً په هغه لیدلوري کې د ګډون لپاره د کارکوونکو پر پارونې هم قادر دي. تحول راوړونکي رهبران خپلو پیروانو او ترلاس لاندې کسانو ته د کارونو د ترسره کولو لپاره تر حد زیاته انګېزه ورکوي.

د پاوار او ایسټمن د نظریې پر بنسټ د یوه تحول راوړونکي رهبر اغېزناك توب د درېیو عواملو نتیجه ده: د سازماني منلتیا په ټرون ( د منلتیا تغیر) کې د سازمان نسبي موقعیت، د تحول راوړونکې رهبرۍ او سازمان د بریالیتوب لپاره د لازمي تحول راوړنې د پروسې د تطبیق درجه او تحول راوړنې د مناسبې پروسې د ترسره کولو لپاره د تحول راوړونکو رهبرانو وړتیاوې. نرمښت یا انعطاف منل دا ډاډمنتیا ورکوي، چې سازمان د تغییر په حال کې هڅاند فعالیت یا 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 لرې ملاتړ کوي. پر دې بنسټ هغوی ښایي د بهرني چاپېریال د بدلونونو یا د هغو بدلونونو د وړاندوینې پر وړاندې اغېزناك غبرګون وښيي.

تحول راوړونکې رهبري ښایي په څو ډوله وي، برنز تحول راوړونکې رهبري پر دوو ډولونو وېشلې ده:

١ – اصلاح غوښتونکې

٢ – 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 تیوریو سره د هغو د همغږۍ په لټه کې ده. بشپړوونکې د تګلوري د ټاکنې، د تیوریو د نیمګړتیاوو یا مخنیوي او د اصولو د تغییر په لټه کې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

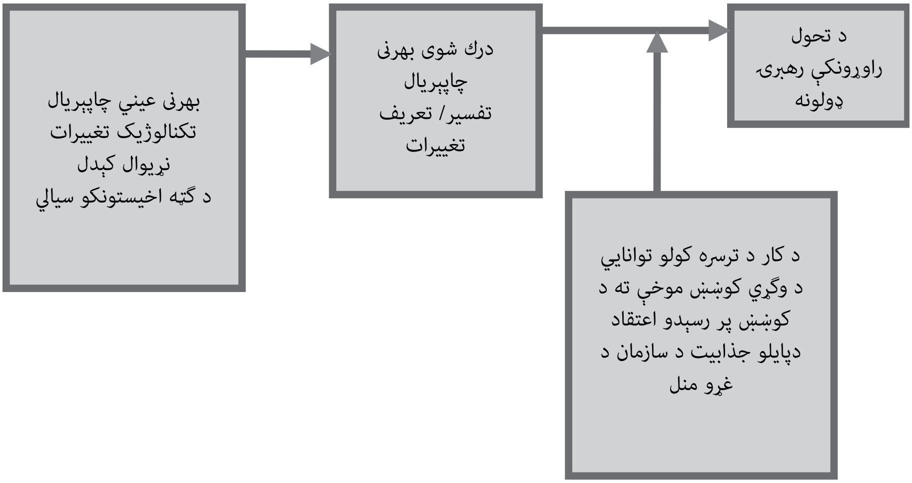
پاورا او ایستمن هم د تحول راوړونکې رهبرۍ لپاره دوه بعدونه وړاندې کړي دي:

- کنټرول کوونکې
- غبرګون واله

هغه تحول راوړونکي 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 ښيي، غبرګون واله رهبري بلل کېږي.

کنټرول کوونکې تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل وړ ګرځي چې تر ډېرو منلو لاندې وي او غبرګون واله تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل وړ ګرځي، چې منل یې په ټیټه سطحه کې وي. تحول راوړونکې رهبري پر هغو سازماني جوړښتونو باندې ټینګار کوي، چې د بدلون موجد وي، حال دا چې د ټیټې سطحې د منلو په شرایطو کې تحول راوړونکې رهبري د تغییر د رامنځ ته کولو لپاره یوه تخریبي پروسه او بهیر اجرا کوي.

که څه هم دا ډلبندي د تحول راوړونکې رهبرۍ پر بنسټ وه، چې سازمان جوړښت ته په کتو سره د فعالیت ډګر ته راوځي، خو ځیني پر دې ګروهمن دي، چې له بهرنی چاپېریال څخه اغېزمن موډل باید 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 ونیسي. پر دې بنسټ مو یو مفهومي چوکاټ ته، چې د تحول راوړونکې رهبرۍ په ظهور کې بهرنی چاپېریال او د سازمان د غړو منل تر پاملرنې لاندې نیسي، پراختیا ورکوو. موږ دې موډل ته د ( له چاپېریال څخه د اغېزمنې تحول راوړونکې رهبرۍ ) نوم ورکوو.




۱ – شکل، د چاپېریال د یوې نه پایېدونکې پارچې موډل او د تحول راوړونکې رهبرۍ ډولونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

**له چاپېریال څخه اغېزمن موډل**

د ( ۱ شکل ) تحول راوړونکې رهبرۍ له چاپېریال څخه د اغېزمن موډل اصلي ټینګار دادی، چې د بهرني چاپېریال نه پایېدنه د تحول راوړونکې رهبرۍ د یوه ځانګړي شکل پر ظهور باندې اغېزه اچوي. زموږ بحث دادی، کله چې بهرنی چاپېریال د یوه نه پایېدونکي چاپېریال په توګه محسوسېږي، چې د چاپېریال په نه وړاندوینه باندې منجر شوی، د تحول راوړونکې رهبرۍ غالب شکل به وي، خو د دې موډل په پراختیا کې بحث کېږي، چې یوه تحول راوړونکې رهبري یوه شخصیتي ځانګړنه نه ده، چې یو رهبر یې ولري، بلکې هغه کړنه ده، چې له چاپېریال نه اغېزمنه وي او رهبر او سازمان ورسره مخ وي. بهرني عوامل لکه ټېکنالوژیك بدلونونه، نړیوال توب، لنډ رقابت او داسې نور، د یوه نه واقعي اطمینان رامنځ ته کوونکي واقعي عوامل دي.

لکه څنګه چې په (۱شکل) کې ښوول شوي، بهرنی موجود چاپېریال درې ډوله تحول راوړونکي رهبران ښیي: انقلابي تحول راوړونکې رهبري، بشپړوونکې تحول راوړونکې رهبري، تهاجمي تحول راوړونکې رهبري. د بهرني چاپېریال او د تحول راوړونکې رهبرۍ د نوع ترمنځ دا تړاو د سازمان د غړو د منلو په وسیله تعدیلېږي. په لاندې کرښو کې به موږ د تحول راوړونکې رهبرۍ درې واړه ډولونه توضېح کړو.

انقلابي تحول راوړونکې رهبري په بهرني چاپېریال کې د بدلونونو د منلو په موخه د سازمان د مجدد یو موټی کولو لپاره د عمل میدان ته راوځي. انقلابي تحول راوړونکې رهبري مناسب مدیریتي تفکر لري، چې د ستراتیژۍ نرمښت یا انعطاف منل رامنځ ته کوي او یوه هڅاند چاپېریال ته د ځواب ویلو په موخه د مهارتونو د مناسبې مجموعې د ترلاسه کولو لپاره انساني پانګې ته وده ورکوي. انقلابي تحول راوړونکی رهبر همداشان هڅه کوي چې چاپېریالي شرایطو ته شکل ورکړي او هغه خلق کړي. دا ډول رهبري په بهرني چاپېریال کې د تغییراتو د وړاندوینې په برخه کې له سازمان سره مرسته کوي. تحول راوړونکې رهبري د منلو د درجې د لوړې درجې له شتون پرته، د داخلي ګټه اخیستونکو، کارکوونکو او مدیرانو له خوا د عمل ډګر ته نه داخلېږي. پر دې بنسټ د موډل ادعا داده، چې منلتیا به د یوه تعدیلوونکي متغییر په توګه د بهرني چاپېریال د نه پایېدنې او تحول راوړونکې رهبرۍ ترمنځ عمل وکړي. د بهرني چاپېریال نه پایېدنه چې له چاپېریال سره د همغږۍ لپاره پر سازمان فشار راوړي، د منلتیا سطحه به نوره هم ډېره کړي. په یوه نه پایېدونکي چاپېریال کې د سازمان پایښت او بقا له ګواښ سره مخ ده او د سازمان غړي ښایي د بهرني چاپېریال د بدلونونو او هم هغو ته د ځواب ویلو څرنګوالي په نسبت کمزوري وي. دا چې سازمان ممکن له یوه وضعیت 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 مستقیماً

(c) ketabton.com: The Digital Library

د هغوی په ګټه وي. يو نه پايېدونکی چاپېريال د يوه نوي تغيير اړتيا نه رامنځ ته کوي، خو يو شمېر چوکاټونه چې پخوا د تفسير د وړاندې کولو لپاره کارول شوي دي، د هغو نااغېزناك توب د تشرېح په ترڅ کې تغيير ورکوي. د نه پايېدونکي سازمان په جوړښت کې، حتي تحول راوړونکې رهبري هم د سازمان په غړو کې د ژمنتيا له رامنځ ته کولو عاجزه ده، دا مهمه نه ده، چې ليډلوری څومره جذاب او مناسب وي.

پاورا او ايستمن د تحول راوړونکې رهبرۍ منلتيا ته د تحول راوړونکې رهبرۍ د ظهور د اسانوونکي مهم عامل په توګه پاملرنه کړې ده. هغوی د تحول راوړونکې رهبرۍ سازماني منل داسې تعريف کړي، چې يو سازمان د تحول راوړونکې رهبرۍ دندو، لکه ليد، د ارزښتونو او نويو اډيالوژيو ترزيق او د وګړنيزو او ډله ييزو علايقو پيوندولو ته ځواب وايي او يا له هغوی سره مرسته کوي. پر دې بنسټ بهرنی نه پايېدونکی چاپېريال ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ پر منلو د سازمان د غړو له خوا اغېزه پرېباسي. کله چې بهرنی چاپېريال ناثابت او د سازمان راتلونکی په خطر کې وي، د سازمان غړي ممکن په اسانۍ سره د يوه تحول راوړونکي رهبر تلاش د شرکت د بياځلي انسجام لپاره د عمده تغييراتو د معرفۍ له لارې قبول کړي. د بېلګې په توګه:

لومړۍ بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل ميدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي يې د منلتيا لوړه درجه لري. انقلابي تحول راوړونکې رهبري په هر ځای کې د يوه حاضر غړي په توګه درك کېږي. دا نه يوازې په هغه ايډيا کې چې پورته يې يادونه وشوه پېښېږي، بلکې همداشان په هغو سازمانونو کې پېښېږي چې په ډېرو ناثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي يې د منلتيا او استقبال په ټيټه 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 چاپېريالونو 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 وجنګېږي او تهاجمي تحول راوړونکی رهبر شي. دا ډول تحول راوړونکې رهبري د غبرګون واله تحول راوړونکې رهبرۍ سره ورته او مشابه ده.

په هر حال د دې دواړو ترمنځ توپير د بهرني چاپېريال له نقش څخه راپيدا کېږي. د پاورا او ايستمن په موډل کې تحول راوړونکې رهبري د بهرني چاپېريال له بدلونونو څخه نه اغېزمنېږي،

(c) ketabton.com: The Digital Library

بلکې له سازماني جوړښت څخه اغېزمنېږي. په هر حال زموږ په چارچوب کې دا فرض شوې، چې حتي هغه سازمانونه چې په لړو ناثابتو چاپېریالونو کې فعالیت کوي په ډېره موده کې به د بدلونونو لرونکي شي. که څه هم دا بدلونونه لږ او تدریجي دي، پیل او پای ته رسېدل یې ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ یوه ځانګړي شکل ته اړتیا ولري.

درېیمه بېلګه: د بشپړوونکي تحول راوړونکي رهبران په هغو سازمانونو کې د عمل میدان ته راوځي، چې په کم ثابته چاپېریالونو کې فعالیت کوي او د هغو غړي د منلتیا او استقبال لوړه درجه ولري. کله چې د سازمان د غړو منلتیا په ټیټه درجه کې وي، نو رهبر باید له موجود سیستم سره وجنګېږي، 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 ایسټمن له خوا پر (۱۹۹۷ ) کال توصیف شوې ده.

په هر حال د دې دواړو ترمنځ توپیر د بهرني چاپېریال له نقش څخه راپیدا کېږي. د پاورا او ایسټمن په موډل کې تحول راوړونکې رهبري د بهرني چاپېریال له بدلونونو څخه نه اغېزمنېږي، بلکې له سازماني جوړښت څخه اغېزمنېږي. په هر حال زموږ په چارچوب کې دا فرض شوې چې حتي هغه سازمانونه چې په لړو ناثابتو چاپېریالونو کې فعالیت کوي، په ډېره موده کې به د بدلونونو لرونکي شي. که څه هم دا بدلونونه لږ او تدریجي دي، پیل او پای ته رسېدل یې ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ یوه ځانګړي شکل ته اړتیا ولري.

څلورمه بېلګه: تهاجمي تحول راوړونکي رهبران په هغو سازمانونو کې د عمل ډګر ته راوځي، چې په کم ثابتو چاپېریالونو کې فعالیت کوي او غړي د منلتیا او استقبال په ټیټه درجه کې وي.

**د تحقیق او عمل لپاره نتیجه ګیرۍ**

د دې عبارت پر بنسټ چې تحول راوړونکي رهبران تر ناډاډمنو چاپېریالي شرایطو لاندې د عمل میدان ته راوځي، په دې برخه کې داسې یو موډل توضېح شوی دی، چې درې ډوله تحول راوړونکې رهبري وړاندې کوي: انقلابي، بشپړوونکې او تهاجمي. دا موډل کولی شي په لاندې تحقیقاتو سره په سازمانونو کې د تحول راوړونکې رهبرۍ ظهور ته لوری ورکړي او د مدیریتي فعالیت لپاره درسونه وړاندې کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د څلورم څپرکي لنډیز**

د یوه بهرني چاپېریال د معرفي کولو لپاره د بهرني چاپېریال نه پایېدونکی مفهوم د بدلون او په نامطمئن حال کې کارول کېږي. د بهرني چاپېریال نه پایېدنه د سازمانو د بیاځلي جوړښت پر څرنګوالي او د هغوی د وړاندویونکو بدلونونو پر پلي کولو اغېزه اچوي.

تحول راوړونکې رهبري پر هغې رهبرۍ باندې اطلاق کېږي، چې په هغو کې رهبران د الهي موهبت لرونکي وي او د خپلو پیروانو لپاره معنوي انګېزه او ځانګړې پاملرنه کوي او د هغوی پر زړونو پر نفوذ سره هغوی ته لارښوونه کوي.

تحول راوړونکي رهبران یو پویا سازماني لید رامنځ ته کوي، چې غالباً د نوښت د انعکاس لپاره په فرهنګي ارزښتونو کې یو ډول بدلون ډېر اړین یا ضروري کوي. تحول راوړونکې رهبري همداشان د وګړنیزو او ټولیزو علایقو ترمنځ د یوې اړیکې د ټینګښت په هڅه کې وي، چې د لوړو موخو لپاره ترلاس لاندې کارکوونکو ته د کارکولو اجازه ورکړي.

تحول راوړونکې رهبري ښایي په څو ډوله وي، برنز تحول راوړونکې رهبري پر دوو ډولونو وېشلې ده:

۱ – اصلاح غوښتونکې

۲ – 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 تیوریو سره د هغو د همغږۍ په لټه کې ده. بشپړوونکې د تکلوري د ټاکنې، د تیوریو د نیمګړتیاوو یا مخنیوي او د اصولو د تغییر په لټه کې ده.

تحول راوړونکي رهبران تر ناډاډمنو چاپېریالي شرایطو لاندې د عمل میدان ته راوځي، په دې برخه کې داسې یو موډل توضېح شوی دی، چې درې ډوله تحول راوړونکې رهبري وړاندې کوي: انقلابي، بشپړوونکې او تهاجمي. دا موډل کولی شي په لاندې تحقیقاتو سره په سازمانونو کې د تحول راوړونکې رهبرۍ ظهور ته لوری ورکړي او د مدیریتي فعالیت لپاره درسونه وړاندې کړي.

## د څلورم څپرکي پوښتنې

۱ – د بهرني چاپېریال پر نه پایېدنه یا ناثابتوالي باندې کوم مسایل اغېزه کوي؟

۲ – هغه مسایل کوم دي، چې د بهرني چاپېریال د ناډاډمنتیا لامل کېږي؟

۳ – تحول راوړونکې رهبري په کوم ډول رهبرۍ باندې اطلاق کېږي؟

۴ – تحول راوړونکې رهبري په څو دلیلونو ګټوره او اغېزناکه ده؟

۵ – تحول راوړونکې رهبري څو شکلونه لري، تشرېح یې کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# پنځم څپرکی

## هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي

**ښوولیزه موخه:**
د انسان د شخصیت بېلابېلې برخې، د مدیریت بېلابېلې کړنلارې، د واک اصول او ګټې او همدارنګه د مهارت او انکشاف پلان جوړونه وپېژني.

**د زده کړې موخې:** له محصلانو څخه تمه کېږي، چې د دې څپرکي په پای کې:

١- کوم کارونه باید لومړی ترسره کړي.
٢- د انسان د شخصیت بېلابېلې برخې وپېژني.
٣- د مدیریت پر بېلابېلو کړنلارو پوه شي.
٤- د واك ورکولو اصول او ګټې درك کړي.
٥- په دنده کې د بډاینې یا غني کولو له تخنیك څخه د ګټې اخیستنې پر کړنلاره پوه شي.
٦- د مهارت او انکشاف د پلان جوړونې تعریف او د پلې کولو کړنلارې یې زده کړي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د- دندې: نه مهمې دي او نه هم ښېږنې.

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 مواردو 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 څرګنده ساحه محدوده وي. ځکه د معلوماتو د تبادلې لپاره ډېر فُرصت شتون نه لري. د یو بل ډېره پېژندنه دې ساحې ته پراختیا ورکوي. لنډه دا چې څرګنده ساحه د انسان د شخصیت هغه برخه ښیي، چې خپله شخص او هم نورو ته معلومه وي.

**ړنده ساحه:** د هغو مواردو څرګندویه 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 پټې 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 ښایي شخص یې په ځانګړو مواردو کې له ځانه وښیي، 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 څرګند شي،

(c) ketabton.com: The Digital Library

چې تر هغه مهاله به نه شخص ته معلوم وي او نه نورو ته. دا ښايي تر ټولو سخت وضعيت 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.

| | |
|---|---|
| خرګنده ساحه<br>( شخص او نورو ته معلومه وي ) | پټه ساحه<br>( شخص ته معلومه او نورو ته نامعلومه وي.) |
| ړنده ساحه<br>( شخص ته نا معلومه او نورو ته معلومه وي ) | تياره ساحه<br>( نه شخص او نه هم 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 واك 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 خټې په منځ کې ګير پاتې کېږي.

**د څرخی الوتکې پر بنسټ مديريت:** په دې ډول مديريت کې، مدير د الوتکې غوندې دفعتاً 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 ټېنس توپ غوندې يو بل ته پاس کوي، که څه هم کارونه ترسره شي او يا نه شي.

**د ماموريت شرحه او د لرليد شرحه:** سازمانونه خپلې موخې او مقصدونه د ماموريت په يوه شرحه او يا د لرليد په شرحه کې رانغاړي. ډېری خلك لرليد ( دورنما ) د ماموريت له شرحې سره ورته بولي، حال دا چې دا دواړه موضوعګانې له يو بل سره ډېر توپير لري.

**د ماموريت شرحه:** د سازمان د رامنځ ته کولو عمومي لامل او موخه تشريح کوي. د سازمان د غړو لپاره د ابهاماتو پر مهال يو لارښود وکارول شي او همداشان د لارښود څراغ زماني چوکاټ نه

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 لزوماً 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 مغایيره 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، یانې 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 ترځ 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، رښتونې او د زماني محدودېتونو لرونکې) وي.

د اغېزناک 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 رښتینو او ترلاسه کېدو وړ ارمانونو لرل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

— د سازماني فرهنګ او ارزښتونو مطابق د لرليد 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:

۱ – موږ په افغانستان کې تر پنځلس کلنۍ ښکته ماشومانو د سواد ميزان تر ۱۳۹۲ پورې پنځه نوي سلنه لوړوو.

۲ – مهاتما ګاندي په هند کې د ډېموکراسۍ د تامين په اړه لرليد درلود، ترڅو د برېتانيا له واکمنۍ څخه خلاصون ومومي. هغه د دې لرليد په هکله په مناسبو فُرصتونو 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 اغېزناك واقع شي، بايد لاندې ټکيو ته پاملرنه وکړي:

۱ – لرليد بايد په منظم ډول بيان شي.

۲ – لرليد بايد په څرګند تجسم او جذابو معلوماتو سره مجسم شي.

۳ – رهبران بايد لنډمهاله موخې له لرليد سره په مطابقت کې طرحه کړي.

۴ – 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:

۱ – کوم کار بايد ترسره شي؟ دا پوښتنه د دندې په ځانګړې موخې پورې اړوندېږي؟ په دقيق ډول دا کار څه دی او کوم موارد بايد په پام کې ونيول شي؟

د دې پوښتنې ځواب د هغه چا لپاره چې د هغې دندې د ترسره کولو مسووليت لري، روښانه او څرګند وي.

۲ – د دې کار د ترسره کولو مسوول څوك دی؟ د وزارت يا ډيپارټمنټونو په دننه کې د دې

(c) ketabton.com: The Digital Library

کار لپاره تر ټولو وړ او مناسب شخص څوک 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.

۳ - 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.

۴ - 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 لارښوونه وشي.

**انګېزه ورکول:**

کله چې مور او پلار د خپلې لور یا زوی په هکله خبرې کوي، نو وايي کلونه کېږي، چې هغه هڅې کوي، هغه ډېرې توانايۍ لري، خو له هغو ټولو ګټه نه اخلي.

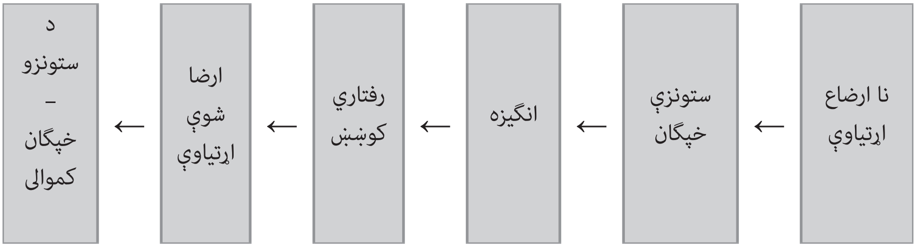
ډېر لږ داسې پېښېږي، چې له خپلو ټولو باالقوه وړتیاوو او توانايیو څخه ګټه واخلو او تر ډېره موږ دا واقعیت منو. نوموتي پوه انشټاین د هڅو او بریاوو د لاسته راوړلو په هکله په دې اند دی، چې لس سلنه نبوغ الهام تشکیلوي او نوي سلنه نور یې زیار ایستل او د خولو تویول دي. دا یو واقعیت دی، چې ځینې کسان د نورو په پرتله ډېر زیار 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 توانايۍ 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 زیار باسي او په ورپسې څپرکي کې د انګېزې د کنټرولرو 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 زیار 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پورې تړلې دی، تر څو په دې وسیلې سره د اړتیا ډول تامین شي. کولی شو د انګېزې دا بهیر په لاندې شکل کې وګورو:




یوه نا تامین شوې اړتیا د خپګان او ستونزو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي، چې هغه هم په خپله اندازه په وګړي کې زیار ایستنه او تلاش را ژوندی کوي او په یوه لوري یې سوق کوي. زیار 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 یوه حالت کې قرار ومومي او له دې خپګان او ستونزو څخه د خلاصون لپاره په یو ډول کار یا فعالیت لاس پورې کوي، هر څومره چې تلاش زیات وي، ډېر فعالیت کوي، ترڅو له هغه نه خلاصون ومومي.

پر دې بنسټ، کله چې یو کارکوونکی ډېر تلاش او هڅه کوي، په پایله کې د هغه د تمایل شتون موخې ته رسېدنه اسانه کوي.

**د انګېزې لومړنۍ نظریې**

۱۹۵۰ لسیزه د انګېزې د مفاهیمو د وړاندې کولو له نظره یوه پیاوړې دوره وه، په دې لسیزه کې درې ځانګړې نظریې وړاندې شوې. که څه هم د اعتبار او باور له مخې تر ډېرو سختو نیوکو لاندې راغلې، خو کارکوونکو ته په انګېزه ورکولو کې ډېرې اغېزناکې پربوتې. دا درې نظریې دادي: د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه، د x او y نظریه او د انګېزې – د ښه والي نظریه، 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 توجیح ګانې شوې دي، خو د دوو دلیلونو له امله باید لومړی هغه درې نظریې توضیح کړو:

۱ – دا د هغو نظریو د بنسټ ډبره ده، چې په دې کلونو کې وړاندې شوې دي.

۲ – په سازمانونو کې د عمل په پړاو کې مدیران د خپلو کارکوونکو د انګېزې د توجېه لپاره له دې نظریې او په هغې پورې له اړوندو فني اصطلاحاتو ګټه اخلي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه**

د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه، چې د ابراهام مزلو په وسیله وړاندې شوې، د انګېزې له مشهورو نظریو څخه ده. هغه فرض کړې وه، چې د هر انسان په دننه کې په ډلبندي شوې توګه پنځه ډوله اړتیاوې شته، چې په لاندې ډول دي:

۱ – فزیولوژیکي، چې لوږه، تنده او نورې فزیکي اړتیاوې په کې شاملېږي.

۲ – امنیتي، چې د فزیکي او عاطفي ګواښونو پر وړاندې امنیت او خوندیتوب په کې شامل دی.

۳ – ټولنیزې، چې عاطفه، مینه او دوستي په کې شاملېږي.

۴ – درناوی، چې دا اړتیا 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، پاموړتیا او نور په کې شاملېږي.

۵ – پر ځان بسیا کېدل، چې په دې سخته اړتیا کې هڅه کوي، ترڅو هماغه څیز شي، چې د هغه استعداد لري او هغه هماغه څیزونو ته لاسرسي ده چې بالقوه وګړی هغو ته د رسېدو وړتیا لري او په اصطلاح پر ځان بسیا کېږي.

کله چې د دغو اړتیاوو هره یوه په کافي مقدار سره رضا شي، بله اړتیا ځان راڅرګندوي. د ۲-۴ شکل په پام کې نیولو سره یو وګړی یوه سلسله مراتب طی کوي. د انګېزې له لیدلوري، یاده نظریه د دې مطلب ښکارندویه ده، چې که څه هم هېڅ اړتیا په بشپړه توګه نه ارضا کېږي، خو که چېرې اړتیا په اساسي بڼه او لازم مقدار سره ارضا شي، بیا انګېزه نه رامنځ ته کوي او وګړی نه تحریکوي. که د یاد پوه د نظریې مطابق څوك وغواړي، بل څوك تحریك کړي، باید دا ومومي چې د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ له نظره، هغه شخص چېرته قرار لري او هغه وخت د هماغه اړتیاوو د ارضا کولو لپاره اقدام وکړي.

مزلو دا اړتیاوې پر دوو ډلو پورته رده او ښکته رده باندې تقسیم کړې. فزیولوژیکي اړتیاوې او امنیت یې په ښکته رده کې او ټولنیزې اړتیاوې، 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 ودې او د نعمتونو په ډېرېدو تقریباً د ټولو کسانو، چې دایمي دندې لري، د ټیټې ردې اړتیاوې 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 ازمایښتي 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پخوانۍ نظریې، په ځانګړې توګه هغه، چې له شهودي پلوه معقولې او منطقي ښکارېدې، ظاهراً 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 تیوري**

داګلاس مك ګور د انسان په اړه دوه متمایز لیدلوري وړاندې کړل، یو لیدلوري چې اصولاً منفي دی، هغه یې x ونوماوه او بل چې مثبت دی، هغه یې y ونوماوه. مك ګرکور له کارکوونکو سره د مدیرانو د چلند د ډول تر مشاهدې وروسته دې پایلې ته ورسېد، چې یو مدیر له دې لیدلوري د انسان د نوع ماهیت ته پاملرنه کوي، چې ځانګړې مفروضات یې په نظر کې نیولې دي او پر دې بنسټ له ترلاس لاندې کسانو سره خپل چلند او کړه وړه تنظیموي. د x تیوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده، مدیران له دې زاویې خپلو کارکوونکو ته پاملرنه یا توجه کوي.

۱ – کارکوونکي په فطري او طبیعي توګه له کار سره مینه نه لري او د امکان په صورت کې هڅه کوي، چې له ترسره کولو یې ځان ګوښه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲ – دا چې کارکوونکي چې له کار سره مینه نه لري، باید هغوی اړ باسو، او کنټرول یې کړو او یا یې دې ته چمتو کړو، چې د پام وړ موخو ته لاسرسی ومومي.
۳ – کارکوونکي د مسوولیتونو له بار څخه اوږې خالي کوي، ځکه باید په رسمي توګه هغوی ته لارښوونه وشي او رهبري شي.
۴ – تر ډېره کارکوونکي په کار پورې اړوندو نورو عواملو په نسبت امنیت ته ډېر ارزښت ورکوي او هېڅ ډول د لوړ پرواز او جاه طلبۍ غوښتنه نه لري.
د y تیوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده او مدیر له دې لیدلوري کارکوونکو ته پام کوي.
۱ – کارکوونکی کار یوه طبیعي چاره او د تفریح یا لوبې غوندې بولي.
۲ – څوك چې موخو ته ځان ژمن بولي په خپل ذات کې کنټرول کوونکی او رهبر دی.
۳ – ډېری وګړي کولی شي، مسوولیتونه ومني او حتي د مسوولیتونو منلو ته مخه کړي.
۴ – خلاقیت یانې د ښو تصمیمونو د نیولو لپاره توانایي او د ټولنې ډېری وګړي د دې ځانګړنې لرونکي دي، چې دا یوازې په مدیرانو پورې اړه نه لري.
که چېرې موږ د مك ګور لیدلوری ومنو، د انګېزې تیوري څنګه کارېدلی شي؟ تر ټولو غوره ځواب کولی شو د مزلو په چارچوب کې مشاهده کړو. د x تیوري پر دې بنسټ قرار مومي، چې د ټیټې ردې اړتیاوې پر وګړي حاکمې وي. د y تیوري مفروضات پر دې بنسټ قرار مومي، چې د پورته ردې اړتیاوې پر وګړي حاکمیت ولري.
مك ګرګور په دې اند و، چې د y د تیورۍ مفروضات نسبت د x د تیورۍ مفروضاتو ته له ډېر اعتماد څخه برخمن دي. پر دې بنسټ هغه وړاندیز وکړ، چې په تصمیم نیولو کې ګډون، د مسوولیتونو منل او د سختو کارونو قبلول او همداشان کارګري اړیکې هغه لارې چارې دي، چې په مرسته یې کولی شو په وګړي کې شغلي انګېزه لوړه کړو.
له بده مرغه دy تیوري د مفروضاتو د باوري کېدو د اثبات لپاره هېڅ پېژندل شوی مدرك په لاس کې نه شته او کله چې د وګړي عملیات یا کړنې د هغه پر بنسټ قرار مومي، کولی شي د هغه د انګېزې موجبات برابر کړي. دا چې د کتاب په نورو برخو کې به یې هم وګورو، په ځینې ځانګړو شراطو کې هم د x یا y د تیورۍ مفروضات کارول کېږي.

## د انګېزې د ښه والي تیوري

د انګېزې د ښه والي تیوري د یوه ارواپوه فدریك هرزبرګ له خوا وړاندې شوه. هغه په دې اند و، چې له کار سره د وګړي تړاو یو اصولي او بنسټیز تړاو دی او د کار پر وړاندې د وګړي کتنه یا ملاحظه کولی شو د هغه د بریالیتوب او یا ماتې د میزان پر بنسټ وټاکو.
هرزبرګ تل دا پوښتنه مطرح کوله، چې وګړي له خپلې دندې څخه څه غواړي؟ هغه له خلکو

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ځینې نورې له کار څخه د وګړي د ناخوښۍ 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 نارضایتۍ 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 الزماً 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 وبولې، 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 مور وغواړو په سازمان کې د وګړو د انګېزې موجبات چې د هرزبرګ له خوا وړاندیز شوي، بریالیتوب، شهرت، مسوولیت او وده باندې ټینګار وکړو، دا هغه ځانګړنې دي، چې د کارکوونکو د باطني پاداش لامل کېږي. د انګېزې د ښه والي تیوري یو لړ نیمګړتیاوې هم لري. هغه نیوکې چې پر دغه تیورۍ باندې شوې دي، په لاندې ډول دي:

۱ – هغه کړنلاره چې هرزبرګ کارولې ده، تقریباً په وګړي پورې منحصره ده، کله چې چارې په عالي توګه اداره شي، غړي یا مدیران هغه په ځان پورې تړي، برعکس که سازمان له ماتې سره مخ شي، ګناه یې د چاپېریال د باطني عواملو پر غاړه اچوي.

۲ – د هرزبرګ د کړنلارې د اعتبار وړ کېدلو موضوع، چې ورکړې یې راټولې کړې، د پرستش وړ ګرځېدلې ده، چا چې ورکړې ( داده ها ) راټولې او په دې اړه یې نظر څرګند کړی، باید ورکړې تفسیر کړي. پر دې بنسټ کولی شي خپل شخصي نظر څرګند کړي او د یوه ځواب په اړه په ځانګړې کړنلارې سره یې تفسیر کړي، په داسې حال کې چې مشابه ځواب په متفاوتې کړنلارې سره تفسیر کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳ – له ټولو ځانګړنو او معیارونو څخه چې د وګړي د رضایت لامل کېږي، ګټه نه ده اخیستل شوې، ځوك چې د کار یا دندې یوه برخه یې نه خوښېږي، بیا هم خپل کار د قبول وړ یو ځیز بولي.
۴ – یاده تیوري له پخوانیو څېړنو سره منافات لري، د انګېزې د ښه والي تیوري موقعیتي متغییرونو ته پاملرنه نه کوي.
۵ – هرزبرګ د خپلې فرضیې بنسټ پر دې کېښود، چې د وګړي د  شغلي رضایت او تولید ترمنځ اړیکه شته، خو په خپله څېړنه کې یې له دې کړنلارې څخه ګټه واخیستله چې یوازې یې شغلي رضایت ته پاملرنه وکړه، نه د وګړي تولید ته. د دې لپاره 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 ازموینې 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 تشرېح 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 توجېه 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:
۱ – د بریالیتوب ترلاسه کولو ته اړتیا: یانې د ښې ځلېدنې په لار کې هڅې او د بریالیتوب په لار کې هلې ځلې کول.
۲ – 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.
۳ – 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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 شخصاً 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 وویني، 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 واک 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 نسبتاً 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 فرُصت لاسته راځي او وګړی کولی شي د وجود ځرګندویي وکړي او یا د خپلو هڅو او توانايیو 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.

درېیمه 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 لړه 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

څنګه کولی شو، داسې ځوك 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 يې 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 یادو درېیو اړتیاوو پر بنسټ رتبه بندي کېږي.

په دې اړه چې کومې څېړنې ترسره شوې، د دې څرګندوی دي چې کولی شو پر دې بنسټ د بریالیتوب د ترلاسه کولو د اړتیا او د غوره کړنو د وړاندې کولو ترمنځ اړیکې وټاکو. که څه هم د قدرت د ترلاسه کولو د اړتیا او د دوستۍ د رامنځ ته کولو د اړتیا په هکله ډېرې څېړنې نه دي شوي، خو په دې برخه کې هم کارونه ترسره شوي دي. لومړی هغه کسان چې د بریالیتوب د ترلاسه کولو د اړتیا احساس کوي، ترجیح ورکوي، چې په داسې شرایطو کې قرار ومومي، چې شخصي مسوولیتونه پر غاړه واخلي، د کار پایله ژر ووینې او تر یوې اندازې ډېر خطر پر ځان ومني. کله چې یو وګړی د دې ځانګړنو لرونکی وي، کولی شو، هغه تحریك او وهڅوو. د بېلګې په توګه شواهد او مدارك ښیي، هغه کسان چې د بریالیتوب د لاسته راوړنې له لټه کې وي، په سوداګریزو چارو او د کاري تولید په فعالیتونو کې، شخصي سوداګریزو واحدونو او ادارو او همداشان د لویو سازمانونو د واحدونو او ادارې په چارو کې بریالي وي.

د بریالیتوب د ترلاسه کولو شدید احساس الزاماً په دې مانا نه دی، چې یو ځوك دې ښه مدیر وي، په ځانګړې توګه په لویو سازمانونو کې. د بریالیتوب د ترلاسه کولو شدید احساس الزاماً نه شي کولی، یو ښه خرڅلاو وړاندې کړي او یو ښه مدیر په یوه لوی پلورځي کې اصولاً د بریالیتوب د ترلاسه کولو شدید احساس ته اړتیا نه لري.

درېیم، د دوستۍ د رامنځ ته کولو اړتیا او له دې لارې د قدرت ترلاسه کول د بریالي مدیریت له رامنځ ته کولو سره ټینګه رابطه لري. غوره مدیران هغه ځوك دي، چې په هغوی کې د قدرت د ترلاسه کولو لېوالتیا ډېره او د دوستۍ د ټینګښت احساس لږ وي.

په پایله کې په دغو مواردو کې د دې لپاره وګړو ته ښوونه ورکړل شوه، ترڅو په هغوی کې د بریالیتوب د ترلاسه کولو شدید احساس وده وکړي. که د کار ډول داسې وي، چې داسې وګړي ته اړتیا ولري، چې په هغه د بریالیتوب د ترسره کولو احساس پیاوړی وي. مدیریت کولی شي هغه ځوك چې د بریالیتوب د ترلاسه کولو احساس کوي، غوره کړي او هغه ته په دې لار کې لازمه زده کړه او ښوونه وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**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 لارۍ 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 درونډ 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 فُرصت 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 مواردو 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغه څېړنې چې د هدف د ټاکلو د نظریې په اړه ترسره شوي، د دې څرګندوی دي چې ځانګړې موخې یا 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 نتیجه واخلو، چې د هدف په ټاکلو کې د کارکوونکو مشارکت تل یوه مطلوبه چاره ده، خو که د ستونزمنو او ننګوونکو هدفونو پر وړاندې مقاومت شتون ولري، دې ته ترجیح ورکول کېږي، چې وګړي د موخې د ټاکلو په پروسه کې ګډون وکړي. په ټولیزه توګه له دې بحث څخه دې پایلې ته رسېږو، چې موږ کافي مدارك او شواهد په لاس کې لرو، چې د قصد نوع، عزم او یا اراده د انګېزې د بالقوه رامنځ ته کوونکي او محرك عامل په توګه ګڼل کېږي.

داسې ښکاري، چې د بریالیتوب د ترلاسه کولو او د موخې د ټاکلو په اړه د څېړنو پایله د ترسره شوې انګېزې له مخې متناقضې پایلې درلودلې دي. ایا که د بریالیتوب د ترلاسه کولو انګېزه د نسبتاً سختو او ننګوونکو هدفونو له امله وي، ویلی شو، چې د موخې د ټاکلو نظریه هغه وخت د ډېرې انګېزې لامل کېږي، چې موخې ډېرې ستونزمنې وي.

په دوو دلیلونو سره ځواب منفي دی، لومړی د موخې د ټاکلو په نظریه کې په ټولیزه توګه ټول خلك مطرح دي، د بریالیتوب د ترلاسه کولو د اړتیا په اړه، چې کومې څېړنې ترسره شوې، معمولاً د هغو کسانو په برخه کې دي، چې د بریالیتوب د ترلاسه کولو ډېر احساس ورسره وي او دا څرګنده ده، چې دا وګړي نه شي کولی تر لس یا شل سلنې زیات جمیعت تشکیل کړي. پر دې بنسټ د هغو کسانو په مورد کې، په هغه کارونې سره چې هدف یا هدفونه ومني او ځان د هغو د تامین په نسبت ژمن وبولي، یوازې هغه وخت کړنې عالي کېدای شي، چې ستونزمن هدفونه د غړو او کارکوونکو د منلو وړ وګرځي.

**د چلند د پیاوړتیا او تقویې تیوري**

د چلند د پیاوړتیا تیوري د موخې د ټاکلو د نظریې متقابله نقطه ده. د موخې د ټاکلو په نظریه کې یوه 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 پیاوړتیا په تیورۍ کې موږ له رفتاري لارو چارو سره سروکار لرو، په داسې ډول چې د رفتار ډول ( چاپېریالي شرایطو ته په پام سره ) پیاوړی شي. دا دوې تیوریګانې له دوو فلسفي لیدلوریو سره توپیر لري. د چلند یا رفتار د پیاوړتیا د تیورۍ کارپوهان، د چلند یا رفتار ډول داسې یو عامل بولي، چې محیط د هغې سبب دی، دا نظریه ورکوونکي د وګړي یا وګړو د بدن داخلي پېښو ته پاملرنه نه کوي. هغه څه چې د چلند د کنټرول لامل کېږي، تقویه کوونکی عامل دی، یانې هر ډول چلند چې عالي ځواب یا غبرګون ولري، په ډېر احتمال سره تکرارېږي.

په پایله کې ویلی شو، چې د پیاوړتیاپه تیورۍکې د علت او معلول د قانون بحث وجود لري

(c) ketabton.com: The Digital Library

( یانې کړنې یا رفتار د هغو پایلو تابع دی، چې لاس ته راځي او ځانګړي شرایط د رفتار د پیاوړتیا لامل کېږي او دا چې وګړي کولی شي یو 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 داښیي، 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 تیوری 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 هم 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 هڅو سره پرتله کړي، چې دلته بیا د عدالت یا برابرۍ مسئله مطرح کېږي.

د برابرۍ په نظریه کې ویل کېږي، 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 چېرې دوی له هغه چا سره چې ځان یې ورسره پرتله کړی برابر او سره ورته وي، نو وایي، چې مساوات رعایت کېږي او دا سې فکر کوي، چې په حق کې یې هېڅ ډول ظلم شوی نه دی. که چېرې دغه پرتلنه برابره نه وي، په دې صورت کې په اداره کې بې عدالتي کېږي او یا عدل او انصاف نه رعایت کېږي، یانې کارکوونکي دا انګېري، چې خپل حق ورته پوره نه ورکول کېږي او دا چې بې عدالتۍ ته یې پام کېږي، نو د له منځه وړلو په هڅه کې یې کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د برابرۍ په نظریه کې مرجع یا بل هغه څه چې وګړی ځان ورسره پرتله کوي، ډېر اهمیت لري. درې مرجع ګانې ډېرې 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 کېږي، 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 کېږي.

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 تړلې دي، چې د مرجع په اړه لاس ته راځي او دا اطلاعات به معتبر وي. د برابرۍ په نظریه کې ویل کېږي، دا چې د سازمان غړي او کارکوونکي کوي، په لاندې ډول اقدام کوي:

۱ – د خپل فعالیت له میزان څخه کمښت کوي یا خپل او د نورو مصرفي میزان ګډوډوي او یا مختلفوي.

۲ – په داسې ډول چلند کوي، چې کارکوونکي لږ کارکولو ته هڅوي.

۳ – هڅه کوي، چې د خپل مصرف له منځه ( ورکړې ) او پایلو څخه کمښت وکړي.

۴ – مرجع یا هغه څه ته، چې شخص ځان له هغه سره پرتله کوي، تغییر ورکړي.

۵ – سازمان ترك 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 ووینې، 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دې نظريه کې په يوه سازمان کې د حقوقو د نابرابرۍ په برخه کې څلور وړانديزونه کېږي:

۱ – 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.

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.

۳ – 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.

۴ – 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 څېړنې چې نوې ترسره شوې دي، د برابرۍ نظريه تاييدوي. د حقوقو او ښېګڼو مطلق ميزان او همدا شان د پرتلنې وړ نسبتونه د سازمان د کارکوونکو او غړو د پارونې او انګيزش لامل کېږي. کله چې د سازمان غړي احساس کړي چې په حقوقو کې يې احجاف شوی، د بې عدالتۍ د له منځه وړلو په لټه کې کېږي. امکان لري په دې لار کې د توليد او عرضې ميزان راټيټ کړي، د توليدي د محصولاتو کيفيت ښه کړي او هغه راټيټ کړي، ډېره غيرحاضري وکړي او يا سازمان پرېږدي.

پورتنی مطلب په دې مانا نه دی، چې (د برابرۍ نظريه) کمزوري اړخونه نه لري، بلکې په دې نظريه کې هم ځينې 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 ضريب يا وزن ټاکي او څنګه يې محاسبه کوي. د زمانې په تېرېدو سره دا عوامل څنګه او څه ډول بدلون مومي، د کمزورتيا دې ټکو ته په پام سره، د برابرۍ د نظريې مطلب ډېرو څېړنو ته اړتيا لري او دا هغه ليدلوری دی، چې کولی شو له دې زاويې د کارکوونکو د ميلان اړخونو ته پاملرنه وکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**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 ډېری 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:

۱ – 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 بهیر کې د وګړي ناارضا شوې اړتیاوې د پاملرنې وړ دي.

۲ – د پاداش او کړنې ترمنځ اړیکه: د وګړي د باور حدود یا میزان، پر دې بنسټ چې له کار څخه د معنی سطحه د لاس ته راوړنې یا پام وړ پاداش په نتیجې سره ترسره کېږي.

۳ – د هڅې او کړنو ترمنځ اړیکه: د وګړي له نظره یا لیدوري د کوښښ یا هڅې مقدر دی، چې احتمالاً په ټاکلې کړنې سره پای ته رسېږي.

سره له دې چې دا نظریه یو څه پېچلې او ګونګه ده، خو واقعیت دادی، چې تجسم یې چندان ستونزمن نه دی. په هر سازمان کې د وګړي د پاموړ تولید میزان د هغه له ځانګړي هدف او د کړنو له نسبي ارزښت څخه د هغه له برداشت سره تړاو لري.

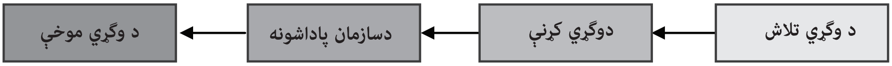
په ( راتلونکي ) شکل کې د انتظار نظریه په ساده ډول وړاندې شوې ده، خو هغه د مفهوم او محتوا له نظره نیمګړتیا نه لري. د یوه کار د ترسره کولو لپاره د وګړي د میلان میزان له دې موضوع سره تړاو لري، چې د هغه په باور د کار انجام او موفقیت ترکومې اندازې میسر او ممکن دی. که هغه شخص لوړو موخو ته ورسېږي، ایا مناسب پاداش به ترلاسه کړای شي او که چېرې قادر وي دا پاداش د سازمان په وسیله ورکړل شي، ایا کولی شي د هغه فردي موخې تامین او هغه ارضا کړي؟

هغه څلور اصلي لارې چې په دې نظریه کې شتون لري، په لاندې ډول یې راوړو:

لومړی یاد کار د وګړي لپاره څه نتیجه یا پاداش راوړلی شي، ښایي نتیجه مثبته وي، یانې د وګړي لپاره د حقوقو، امنیت، باور، هر اړخیزو ښېګڼو، د ذهني وړتیاوو څخه د استفادې د امکان او فردي مهارتونو یا د هر مشرب یا متجانس موندلو په بڼه وي. له بله اړخه د کار نتیجه د سرپرستۍ یا ریاست د عزل او له ادارې څخه د اخراج له وېرې د اضطراب په بڼه وي. مهمه خبره داده، چې په دې مرحله کې د واقعیت مسئله مطرح نه ده او د اړوندې موضوع په توګه نه ګڼل کېږي. مهمه مسئله داده، چې وګړی هغه د کار د پایلې په توګه ګڼي.

امکان لري چې وګړي د کار پایله منفي تلقي کړي، لکه ستړیا، ناکامي، استصال او سستیا.

(c) ketabton.com: The Digital Library




دویم، د کار پایلې او نتایج ر کومې اندازې مهم بولي. څرګنده ده، چې دا مسئله داخلي اړخ لري او وګړی هغه ته وګړنیز او شخصي ارزښت ورکوي او یا هغه ته د اړتیا د تامین له زاویې ګوري. که چېرې کاري پایله د وګړي لپاره اهمیت ولري، یانې هغه ته مثبته درجه ورکړي، په هغه صورت کې نوموړی ترجیح ورکوي، چې هغه تامین کړي ( البته د کار له نه ترسره کولو او یادو موخو ته له نه رسېدو سره په پرتلنې ). که چېرې وګړی د کار پایله منفي وګڼي، په ترسره کولو به یې لاس پورې نه کړي او دې ته ترجیح ورکوي، چې د هغه نتیجې ته ونه رسېږي او داسې خلك هم شته چې د کار نتیجه خنثا بولي.

دریيم، وګړی د دې لپاره چې دې مهمې پایلې ته ورسېږي، څه ډول چلند باید غوره کړي. که وګړی په ښه توګه پوه نه شي، چې یادې موخې ته د رسېدو لپاره باید کومې کړنې ترسره کړي، په هغه صورت کې به احتمالاً د حاصل پایلې د هغه پر کړنو هېڅ اغېزه ونه لري. د بېلګې په توګه د کړنې د ارزونې له پلوه، ایا په ښه توګه د کار کولو مسئله به څه مفهوم ولري.

څلورم، له چا نه چې د کار د ترسره کولو غوښتنه کېږي، یاد 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 بریالیتوب ټاکونکي دي، ځان وړ او صالح بولي، په دې صورت کې هغه تر کومې اندازې ځان بریالی بولي.

له دې امله د انتظار نظریې اصلي راز د فردي هدفونو په درك او د کړنې او تلاش ترمنځ د اړیکې په تشخیص او بلاخره د پاداش او د وګړي د هدف د تامین ترمنځ پروت دی. که چېرې د انتظار نظریه د یوې اقتضایي نظریې په توګه ومنو، په هغه صورت کې ویلی شو، چې د وګړنیزو یا فردي انګېزو د توجیه لپاره هېڅ کُلي اصل شتون نه لري. له دې پرته که څه هم موږ پوهېږو چې وګړی د اړتیاوو د تامین په هڅه کې دی، خو دا ادعا نه شو کولی، چې یاد شخص داسې انګېري چې عالي کړنې، الزاماً د یادو اړتیاوو د تامین لپاره ترسره کوي.

اوس غواړو یو شمېر هغه مسئلې چې د انتظار نظریه یې رامنځ ته کړې، و ارزوو. لومړی په دې نظریه کې د پاداش پر مسئلې ټینګار کېږي. په نتیجه کې باید باور ولرو، هغه څه چې اداره یې یوه وګړي ته د پاداش په ډول ورکوي، د وګړي له غوښتنو سره همغږې وي او د دې نظریې 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 یې په ښه توګه ترلاسه شي. د انتظار نظریه د محاسبې یوه بڼه ده او له رواني اړخه د لذت اخیستنې یو ډول دی، چې په هغه کې د انسان د عمل نهایي انګېزه په لوړ لذت سره څرګندېږي، چې دا د درك او آګاهۍ د هغه ارزښت مستلزمه هم ده، چې وګړی یې د سازمان پاداشونو ته ورکوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

درېيم، 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 کېدای شي. يانې د هغه کوښښ او هڅو مقدار، چې نوموړی به يې وکړي او نه د بحث وړ موخو له تامين لاسته راغلې پايلې.

ايا د انتظار نظريه اغېزناکه ثمابېږي، 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 ډېری څېړنيزې پايلې، چې د دې نظريې د تاييد لپاره خپرې شوې دي، بايد په ډېر احتياط سره وکتل شي. د اهميت وړ ټکی دادی، چې ډېری 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 ډېری 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 هغوی د کړنو پر بنسټ ورکړي وای، په هغه صورت کې د يادې نظريې د باور د وړتيا پيدا کولو درجه په زياته اندازه لوړېدله، کولی يې شوای چې له ياد انتقال نه يې ګټه اخيستې وای او د باوري کېدو لپاره د هڅو پر ځای يې، هغه ياده شوې نيوکه تاييد کړې وای او دا موضوع يې توضيح کړې وای او يا يې توجيه کړې وای، چې ولې د کار د ځواک 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 مسووليتونو له بدلون څخه عبارت دی. له دې مېتود څخه موخه د کارکوونکو د چاپېريال د کاري ساحو د پوهېدو په وسيله د کارکوونکو د آګاهۍ او پوهې د سطحې لوړول دي. کارکوونکي کولی شي د خپلې مشخصې دندې عمومي موخې په غوره توګه درک 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 شريکې 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 تحرک

(c) ketabton.com: The Digital Library

لامل کېږي. د دندو بدلون باید د کارکوونکو لپاره مستقیماً د هغوی په خپل کاري چاپېریال کې ترسره 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 کېږي، ترڅو د کارکوونکو په واسطه په پرلپسې توګه صورت ومومي.

د دندې د ساحې پراختیا له هغې ستړیا څخه مخنیوی کوي، چې د کار د نه موثریت لامل کېږي 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 ننګونې 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، ځکه 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 واضح وي او وګړنیزې یا انفرادي موخې هم باید د هر یوه کارکوونکي لپاره واضح 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د زده کړې لپاره د زمينې برابرول او د کارکوونکو د مهارت د پياوړتيا لپاره نور فُرصتونه.

په کارونو کې تنوع راوړل، دا کار د دندې د بدلون پروګرام له لارې صورت مومي.

دا په ياد ولرئ، چې د چارو مسوؤلين د کارکوونکو د هڅونې لپاره هېڅ ډول معجزه يي وسيله نه لري. له بله اړخه د ټولو کارکوونکو غوښتنې او اړتياوې سره ورته نه وي. د انګېزې ورکولو د تخنيك برياليتوب د يوه کارکوونکي په شخصيت، دندې او فرهنګي سابقې پورې اړه لري. د چارو مسوؤلين بايد 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 وسيله په سازمان کې مديريت، د کارکوونکو لپاره زده کړه ييز او انکشافي پلانونه رامنځ ته کوي. دا پلانونه بايد د کارکوونکو په ګډون سره برابر شي او د موخو په اړه توافق وشي.

**د يوه سازمان له ليدلوري څخه د انکشافي پلان بنسټيزې موخې په لاندې ډول دي:**

- ➢ د هغو کارکوونکو جذب، تداوم او د مهارتونو انکشاف، چې د خپلو کاري مکلفيتونو پر ترسره کولو برلاسي وي.
- ➢ د ( بهرنيو عواملو او چاپېريالي ) بدلونونو منل او د پرلپسې زده کړې له لارې د انکشاف تامين.
- ➢ د يوه موثر او کارنده سازمان په توګه رامنځ ته کېدل.

د کارکوونکو انکشاف نه شي کېداى، چې د بشري منابعو د نورو فعاليتونو او پاليسيو څخه بېل رامنځ ته شي. دا کار بايد د يوه سازمان له ارزښتونو، لرليد او ماموريت له بيان سره يو ځاى پر مخ لاړ شي.

د دې پروسې د اغېزناکتيا او موثريت لپاره د ټولو کارکوونکو ژمنتيا اړينه ده، د هغو ساحو د تشخيص لپاره، چې په وده او انکشاف پورې تړلې دي او همداشان د تشخيص شويو اړتياوو د پوره کولو په موخه د اقداماتولپاره ژمنتيا اړينه ده.

د انکشاف وګړنيز پلان بايد د انکشاف او زده کړې له سنتي يا دوديزو مفاهيمو له په پام کې نيولو پرته ادامه وومي. له بېلابېلو مېتودونو څخه چې موخو ته په رسېدو کې مرسته کوي، کار واخيستل شي، چې په دې مېتودونو کې، د خدمت پر مهال زده کړه، د دندو بدلون، سيمينارونه، ټرېنېګ، د کار په ساحه کې زده کړه کول او ځاني زده کړې ټول شاملېږي.

دا په بشپړه توګه څرګنده ده، کله چې ځينې زده کړې د کارکوونکو په ټولو سطحو پورې

(c) ketabton.com: The Digital Library

اړوندې وي، نورې اړتیاوې تر یوې مشخصې او ټاکلې اندازې پوره کېږي او دا چاره د کار د ټاکل شویو شرایطو پر بنسټ ولاړه ده.

پنځه مهمې برخې چې په ډېری سازمانونو کې د زده کړې د مهمو وړتیاوو له جملې څخه ګڼل کېږي، په لاندې ډول دي:

۱ – عمومي مهارتونه

۲ – د اړیکو مهارتونه ( د غونډو د جوړولو تخنیکونه، د وړاندې کولو د ډول تخنیکونه او نور)

۳ – د معلوماتي ټېکنالوژۍ مهارتونه ( د کمپیوټر مهارتونه )

۴ – د مدیریت او رهبرۍ مهارتونه ( اوسني او راتلونکي رهبران )

۵ – په کار پورې تړلي مهارتونه.

دا چې څوک د انکشاف د اړتیاوو د تشخیص مسوولیت لرلای شي، ټولو سطحو ته استخدامېږي، د بېلګې په توګه:

۱ – د وزیرانو، مرستیالانو، د ډیپارټمنټونو رییسانو سطحه، یاد چارواکې په یوه سازمان کې د ستراتېژیك پلان مسو ولیت پر غاړه لري. هغوی باید د راتلونکې زده کړې اړتیاوې له ستراتېژیك پلان سره سمې تشخیص کړي.

۲ – د منځنۍ سطحې مدیران د ډلې یا ټیم مشران، هغوی باید د وګړنیز او سازماني انکشاف اړتیاوې له کارکوونکو سره یو ځای مشخصې کړي، همداشان زمینه مساعده کړي، د زده کړې او انکشاف شرایط برابر کړي، ترڅو هغه اړتیاوې پوره شي.

۳ – کارکوونکي، هغوی باید د خپل انکشاف او زده کړې اړتیاوې د دندې له موقف سره سمې وټاکي او له خپلو مدیرانو سره دې خپلې اړتیاوې د لومړیتوب پر بنسټ ووېشي او له هغو فُرصتونو ګټه واخلي، چې د دوی وګړنیز کارنده ځواك پیاوړی کوي.

۴ – 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 تصویبوي. دا څانګه یا برخه د وګړنیزې ودې د پلانونو په پلي کولو کې توصیه او همکاري کوي.

انکشافي پلانونه باید لږترلږه په کال کې دوه ځلې و ارزول شي – د کال په منځ د کار پرمختګ وکتل شي او د کال په پای کې لومړیتوبونه تشخیص او د راتلونکي کال پلان چمتو شي.

**ستراتېژیکه پلان جوړونه**

ستراتېژیك پلان، ټاکل شویو موخو ته د رسېدو لپاره له انکشافي ستراتېژیو څخه جوړ شوی دی. که پلان جوړونې، ته ستراتېژي ووایو، هیله لرو چې یو جامع تصویر په یوه عالي میزان کې ولرو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

مورډ کولی شو تکيکي پلان جوړونه چې تر ډېره له جزياتو سره يوځای د وګړو د فعاليت پر فنونو تمرکز لري، له ستراتېژيکي پلان جوړونې سره، چې د راتلونکو مطلوبو موخو د پايلو د رامنځ ته کولو لار ده، تفکيك کړو، دا کار په دوه ډوله شونی دی:

۱ – پر بهرنۍ دنيا د نفوذ له لارې

۲ – 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 لارښود 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 چلتلونونو لېږد او پارکونه.)

اغېزناکه ستراتېژي لاندې توکي په ځان کې رانغاړي:

۱ – 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 ډکه او هڅانده وي او د شرايطو د بدلون پر وړاندې نرمښت ولري.

۴ – بشپړه وي ( په يوازې توګه کافي وي )

۵ – بايد استثنايي او تلپاتې وي، يانې سازمان په يوه ځانګړې ساحه کې ډېر بااهميته کړي.

ولې ځينې وختونه ستراتېژيك پلانونه له ماتې سره مخ کېږي؟

د دې پوښتنې د ځواب لپاره دوه دليله شتون لري:

۱ – نيمګړې ستراتېژيك ( نامناسب ).

۲ – د نيمګړې ستراتېژۍ پلي کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

نیمګړي( نامناسبه) ستراتېژي څه ډول منځ ته راځي؟

- د موخو او پايلو د سم تعریف د ناتوانۍ ( کمزورتیا) په خاطر.
- د فُرصتونو، ګواښونو او قوتونو د ناسم تحلیل په خاطر.
- د نویو ستراتېژیو د موندنې لپاره د نوښت د نشتوالي په خاطر.
- په دې دلیل چې ټاکل شوې ستراتېژي د مطلوبو موخو د ترلاسه کولو وړتیا نه لري.
- له سازماني منابعو سره د بهرني چاپېریال د کمزوري سمون او جوړښت له امله.
- د ستراتېژۍ د کمزورو تطبیقاتو له امله، چې ممکن پېښ شي.
- د سازمان د وړتیاوو او منابعو په وړاندوینه کې د مبالغې له امله.
- د همغږۍ د نشتوالي ( په همغږۍ کې د کمزورتیا ) له امله.
- د ملاتړ د ترلاسه کولو لپاره د نااغېزناکو هڅو له امله یا د مقاومت ( مخالفت ) په خاطر.
- د وخت، کارکوونکو او مالي اړتیاوو د لږ اټکل کولو له امله.
- د پلان په پلي کولو کې د ناکامۍ له امله.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د پنځم څپرکي لنډیز**

لومړیتوبونه د کار او فعالیتونو د وېش له لارې پر څلورو کتګوریو وېشل شوي:

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 انسان شخصیت د څلورو ساحو درلودونکی دی ( څرګنده ساحه، تیاره ساحه، پټه ساحه، او ړنده ساحه )، چې هره یوه یې ځان ته ځانګړنې لري.

لرلید ډېر مشخص دی، یانې 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.

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 رښتینو او ترلاسه کېدو وړ ارمانونو لرل.
- د سازماني فرهنګ او ارزښتونو مطابق د لرلید مهارول.

د انګېزې درلودل، کار او د سالمو انګېزو په خوا کار ته لوری ورکول، د انساني منابعو د سمې کارونې لپاره یوه مهمه اړتیا ګڼل کېږي. پر دې بنسټ له بېلابېلو نظریو څخه خبرتیا او د میل او لېوالتیا په برخه کې د علمي څېړنو لاس ته راوړنې، د چارو د مسوولینو لپاره ډېر اړین دي.

د انسان په چلند کې د علت د اړیکې څېړل او د چلند د متفاوتو انګېزو پلټنه، له ډېر پخوا څخه د فیلسوفانو او پوهان د پاملرنې وړ وه او په بېلابېلو بڼو تعریف او توصیف شوې ده.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د هغو کارکوونکو جذب، تداوم او د مهارتونو انکشاف، چې د خپلو کاري مکلفیتونو پر ترسره کولو برلاسي وي.
- د ( بهرنیو عواملو او چاپېریالي ) بدلونونو منل او د پرلپسې زده کړې له لارې د انکشاف تامین.
- د یوه موثر او کارنده سازمان په توګه رامنځ ته 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.

پنځه مهمې برخې چې په ډېری سازمانونو کې د زده کړې د مهمو وړتیاوو له جملې څخه ګڼل کېږي، په لاندې ډول دي:

۱ – عمومي مهارتونه

۲ – د اړیکو مهارتونه ( د غونډو د جوړولو تخنیکونه، د وړاندې کولو د ډول تخنیکونه او نور)

۳ – د معلوماتي ټېکنالوژۍ مهارتونه ( د کمپیوټر مهارتونه )

۴ – د مدیریت او رهبرۍ مهارتونه ( اوسني او راتلونکي رهبران )

۵ – په کار پورې تړلي مهارتونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د پنځم څپرکي پوښتنې

۱ - کار او فعالیتونه پر څو کټګوریو وېشل شوي دي؟
۲ - څرګنده ساحه د کومو مواردو ښکارندویه ده؟
۳ - تیاره ساحه تعریف کړئ؟
۴ - د مدیریت د بېلابېلو کړنلارو نومونه واخلئ؟
۵ - د اغېزناك لرلید د رامنځ ته کولو په موخه باید کومې ځانګړنې په پام کې وساتو؟
۶ - د واك سپارلو ګټې توضېح او تشرېح کړئ؟
۷ - د دندې بدلون تعریف کړئ؟
۸ - د انکشاف او مهارت پلان جوړونه تعریف کړئ؟
۹ - ستراتېژیکه پلان جوړونه څه ته وایي؟
۱۰ - د ستراتېژیکي پلان جوړنې د ماتې عوامل تشرېح کړئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# شپږم څپرکی

## د مدیریت اصول

**ټولیزه موخه:**

د رهبرۍ او د مدیریت عمده سبکونو، همدارنګه دلارښوونې د کړنلارو پېژندل.

**د زده کړې موخې:** محصلان به د دې څپرکي په پای کې:

۱- د لارښوونې کړنلارې درك او په عمل کې پلې کړي.

۲- د رهبرۍ عمده سبکونه درك کړي.

۳- د مدیریت عمده سبکونه درك کړي، چې تصمیم نیول، پلان جوړول، د رشتې طرحه، سازمانول، اړیکې او کنټرول په کې شامل دي، پرتله کړای شي.

**لارښوونه:**

ځینې مدیریت پوهان د مدیر د بریالیتوب راز د هغه تر سرپرستۍ لاندې د انساني ځواك د لارښوونې په توان او وړتیا کې ویني او له دې امله یې مدیریت له نورو سره کار او د هغوی له لارې د ادارې د موخو ترلاسه کول بللی دی. له بله پلوه په هر تمدن کې د مدیریت او رهبرۍ کړنلاره د هغه تمدن د فرهنګي جوړښت یوه نمونه او څېره بلل کېږي او دا جوړښت د مذهبي، فلسفي، هنري، سیاسي او نورو ارزښتونو له یوې ټولګې څخه جوړ دی، چې د مدیر په فردي رفتار او د سازمان په ټولنیز جوړښت کې څرګندېږي او دې ته په پاملرنې سره چې مدیریت په علمي بڼه په لوېدیځ کې مطرح شوی دی، د خپل حضور دا جوړښت د لوېدیځ مدیریت د بېلګو په وړاندې کولو سره څرګند شوی دی، له دې امله نه شو کولی په بېلابېلو ټولنو کې یې په ټولیزه توګه وکاروو. که څه هم د مناسبو بېلګو کارونه کولی شي اغېزې هم ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدير څلومه بنسټيز دنده، د ادارې د انساني ځواك سرپرستي او لارښوونه ده. دا دنده يانې د موخو د لاسته راوړلو لپاره تر لاس لاندې كسانو كې لېواليتا او د انګېزې منځ ته راوړلو لپاره د مدير هڅې او تلاش د وګړي او پر ټولنه له حاكمو ارزښتونو سره تړاو لري. د مدير د لارښونې دنده، درې برخې لري، رهبري، انګېزش او اړيكې.

**رهبري:**

د انساني علومو متفكران د رهبرۍ مفهوم له بېلابېلو اړخونو څخه تر بحث لاندې نيسي. يو شمېر يې رهبري د مدير د دندو يوه برخه بولي، يو شمېر يې بيا رهبري نظر مديريت ته پراخه بولي او هغه ( ټاكلو موخو ته د رسېدو لپاره په لېواليتا سره د نورو د ترغيب وړتيا او توانايي بولي )، يا هغه داسې يو فعاليت بولي، چې ( خلك د ډله ييزو موخو د ترلاسه كولو لپاره په مشتاقانه ډول تر اغېزې لاندې راولي، او يو شمېر نور هم ( د مشتركو موخو د ترلاسه كولو لپاره نور كسان تر اغېزې لاندې راوستل رهبري بولي. )

په لنډه توګه كه چېرې د موخو د ترلاسه كولو لپاره پر نورو باندې نفوذ ته رهبري ووايو، نو مديريت د ادارې د موخو د ترلاسه كولو لپاره پر نورو باندې نفوذ دى. په رهبرۍ كې كېداى شي موخې ډول ډول وي، خو په مديريت كې د سازمان موخې لومړيتوب لري. كه وګړى په عملياتي رده كې د ادارې د لوى مدير پر تصميم اثر پرېباسي، په هغه صورت كې وګړى په دې برخه كې رهبر او لوى مدير پيرو دى. په بله وينا په رهبرۍ كې د مراتبو لړۍ مطرح نه ده او رهبر كېداى شي د ادارې غړى نه وي.

د يادونې مهم ټكى دادى، چې په دې تعريف كې د ادارې ډول اهميت نه لري، بلكې په هر وضعيت كې چې د يوه وګړي يا ډلې كړنې تر اغېزې لاندې راوستل شي، رهبرۍ صورت موندلى دى.

**د رهبرۍ سبك:**

هغه لار چې رهبر يې د موخو د ترسره كولو لپاره پر نورو باندې د نفوذ لپاره كاروي، د رهبرۍ سبك بلل كېږي. دلته پوښتنه پيداكېږي، چې څه ډول كولى شي پر نورو نفوذ پيداكړي؟ په ځواب كې بايد ووايو، چې د نفوذ لار، د قدرت درلودل دي، چې په ټوليزه توګه پر دوو برخو وېشل كېږي، د مقام قدرت او شخصي قدرت.

د پوست او مقام په قدرت كې د نتيېه قدرت شاملېږي او شخصي قدرت له منتشب (مرجع) قدرت څخه مركب او د مهارت ( تخصص ) قدرت دى. پنځم قدرت چې ذكر كوي يې، مشروع (قانوني) قدرت دى، چې كولى شو د شخصي او د پوست او مقام قدرت جز يې وبولو.

د رهبرۍ نمونې: د رهبرۍ د كړنلارو په هكله په تېرو كلونو كې ډېرې څېړنې ترسره شوې دي، چې ځينو ته به يې دلته نغوته ( اشاره ) وكړو:

(c) ketabton.com: The Digital Library

**الف/ د رهبر ځانګړنې:**

د رهبر د ځانګړنو فهرست د هرې ورځې په تېرېدو سره لاپسې اوږدېږي. څېړونکي په دې برخه کې حتي په خپل منځ کې هم پر دې توانېدلي نه دي، چې يوې هوکړې ته ورسېږي. د رهبرانو ډېرى ځانګړنې چاپېرېال ته په نه پاملرنې سره څېړل شوي او د رهبرۍ د کړنو او رهبر د ځانګړنو ترمنځ اړيکو ته پاملرنه نه ده شوې، حال دا چې رهبران بايد د ځانګړو ځانګړنو لرونکي وي. البته څېړنې ډاګيزوي، چې د رهبر ځانګړې ځانګړنې له عامو خلکو سره په پرتلنې چندان ډېرې نه دي او شايي تر ۱۵ سلنې تجاوز ونه وکړي. د رهبرۍ ځانګړې ځانګړنې په لاندې ډول دي:

۱ – هوش: معمولاً رهبران بايد تر خپلو پليونو ( پيروانو ) د ډېر هوش لرونکي وي، ځکه د رهبرۍ کار له پېچلو مسايلو او د ستونزو له تحليل او تجزيې سره تړاو لري.

۲ – روانه وينا: پر هوش سربېره رهبران بايد په خپلو پيروانو کې د نفوذ او ځان ته د هغوی د تابع کولو د ترغيب لپاره د رواني وينا او بيان درلودونکي وي.

۳ – داخلي انګېزش: رهبران برياليتوب ته ډېره لېوالتيا لري، نو يوې موخې ته تر رسېدو وروسته، د هغوی هيلې او توقعات نور هم پسې ډېرېږي او د لوړو يا لويو موخو د ترلاسه کولو په فکر کې کېږي. هره بريا د هغوی لپاره د نورو برياوو د ترلاسه کولو لامل کېږي، که څه هم د دوی ټولې هڅې د موخو لاسته راوړلو ته متوجه وي، غالباً خوښېږي يې چې په منصفانه توګه له مالي پاداشونو څخه هم برخمن وي. رهبر نه شي کولی د تلقۍ طرز او خپل داخلي ارزښتونه له خپلو پيروانو پټ کړي، ځکه پر خپل فکري ځواك او عمل سره هغوی تر اغېزې لاندې راولي. پر دې بنسټ رهبر بايد خپلو کارکوونکو ته داسې ارزښتونه وښيي، چې د درناوي ساتنې ترڅنګ په هغوی کې اغېزه وکړي، ځکه که رهبر يوازې د خپلو غوښتنو د پوره کولو په فکر کې وي او کارکوونکي د خپلو اوامرو په ترسره کولو محکوم وبولي، نو له خورا سختو ستونزو سره به مخ شي.

**ب / د رهبري د چلند نظريې**

په دې څېړنو کې په ټوليزه توګه د رهبرانو لپاره پر دوه ډوله چلند ټينګار شوی دی:

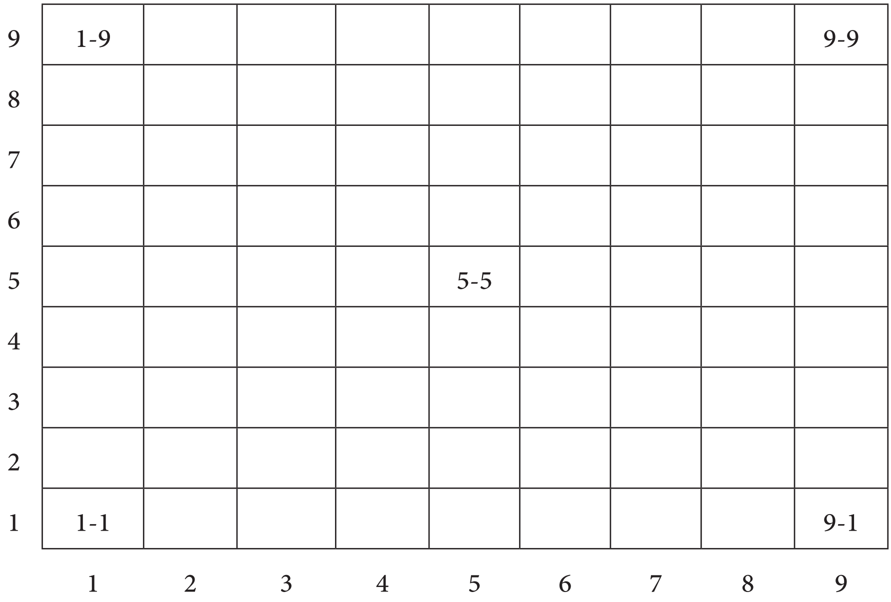
الف/ دوديز آمرانه سبك ( پر دندې ټينګار ).

ب / ډېموکراټيك سبك، چې پر انساني اړيکو ټينګار کوي. له هر سبك څخه کار اخيستل د رهبر په اغراضو پورې اړه لري. هغه رهبر چې خپل قدرت د خپل مقام زېږنده بولي، انسان ته ذاتاً د ټنبل او بې باوره فکر کوي، هغه به آمرانه چلند لري او په هغه صورت کې چې خپل قدرت له خپلو پيروانو څخه وبولي او انسان د پياوړي او مسووليت منونکي موجود په توګه وبولي، نو ډېموکراټيك سبك به ولري، البته د دغو دوو حالتونو ترمنځ د رهبرۍ نور سبکونه هم شته.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د مدیریت شبکه:**

( بلیك ) او ( موتون ) د مدیریت شبکې په نظریه کې د رهبرۍ کړنلارې ۸۱ ډولونه مطرح کړي دي. شبکه نسبت وګړو او تولید ته د مدیر د ملاحظې د ډول او له تر لاس لاندې کسانو سره د رهبر یا مدیر د اړیکو د څېړلو پر بنسټ لاس کار کوي. په دې شبکه کې د رهبرۍ کړنلارې د وړو مربع ګانو په بڼه په یوه لوی مربع کې محاطې شوې دي، چې د رهبرۍ پر محورونو باندې مختصات ښودل کېږي، چې په افوقي محور کې تولید ته پاملرنه او په عمودي محور کې وګړو ته پاملرنه ښودل کېږي. د (۷-۱ ) شکل د شبکې د شکل له ښودلو سره سره، د رهبرۍ پنځه نورې کړنلارې هم ښيي.




( ۷-۱ ) شکل- د مدیریت شبکه

ډېر____________ تولید ته پاملرنه

_______________ کم

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د مدیریت د شبکې عمده سبکونه**

۱-۱ سبك: لږ ترلږه د کار د ترسره کولو لپاره هڅې، تر هغه بریده چې په اداره کې د غړیتوب ضامنې وي.

۹-۱ سبك: د کارونو د تنظیم پایله په داسې ډول ده، چې د ادارې په ګټورتیا کې د انساني عواطفو دخالت ممکن حداقل ته لږوالی مومي.

۵-۵ سبك: د کار د ترسره کولو او وګړو ترمنځ د غوره روحیې د توازن د رامنځ ته کولو له لارې د ادارې کافي موثریت شونتیا پیدا کوي.

۱-۹ سبك: د ښو اړیکو د رامنځ ته کولو لپاره د وګړو اړتیاوو ته بشپړه پاملرنه، په اداره کې د یوه غوره چاپېریال او د صبر او حوصلې پر بنسټ د کارونو د ترسره کولو لامل کېږي.

۹-۹ سبك: ژمن وګړي د کارونو ترسره کول پر غاړه لري. د وګړو ترمنځ د باور او درناوي پر بنسټ ولاړې اړیکې د یووالي او د ادارې د موخو د عملي کولو لامل کېږي.

**د مدیریت سیستمونه**

د میشګان پوهنتون د ټولنیزو څېړنو په موسسه کې لیکرټ او د هغه همکاران پر دې ګروهمن دي، چې په یوه موسسه کې ټولې انساني منابع ( انساني او پانګوالي ) یوه مناسب مدیریت ته اړتیا لري. په څلورګونو سبکونو کې د هغوی د څېړنو پایلې په لاندې ډول مطرح شوې دي:

۱ – د لومړي سبك سیستم: مدیریت تر لاس لاندې کسانو باندې باور او ډاډ نه لري. ډېری تصمیمونه او د موخو ټاکل د ادارې په لوړه سطحه کې نیول کېږي او د مراتبو د لړۍ په وسیله ابلاغېږي. تر لاس لاندې کسان کار ته اړ ایستل کېږي او د کار پر محیط وېره، نتبېه او ګواښ حاکم وي. پاداش یوازې د جسمي او امنیتي اړتیاوو د پوره کولو په موخه وي، جزوي تعامل هم له وېرې او بې باورۍ سره ملګری وي. کنټرول د تمرکز په ډول له لوړو سطو څخه ترسره کېږي او غیر رسمي اداره په ټولیزه توګه د ادارې د موخو مخالفه شمېرل کېږي.

۲ – د دویم سبك سیستم: مدیریت پر ترلاس لاندې کسان نسبتاً ډېر باور او ډاډ لري، ډېری تصمیمونه چې مخکې له مخکې ټاکل کېږي، په ټیټو سطحو کې نیول کېږي. په کارکوونکو کې د انګېزې د رامنځ ته کولو لپاره له بالقوه او یا واقعي پاداش او تنبېه څخه کار اخیستل کېږي. له مادون سره د مافوق اړیکې له ترحم او زړه سوي سره یو ځای او د ادارې له پورته سطحې څخه په وېرې او احتیاط سره وي. ډېری تصمیم نیونې او د موخو ټاکل په لوړه سطحه کې ترسره کېږي. د کنټرول په بهیر کې تر یوه حده اختیار ورکول کېږي، که څه هم اداره غیر رسمي تشکیلېږي، خو تل د رسمي ادارې د موخو پر وړاندې له ځانه مقاومت نه ښيي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳ – د درېیم سبك سیستم: په دې سیستم کې مدیریت په بشپړه توګه نه، خو پر تر لاس لاندې کسانو د پام وړ باور او ډاډ لري، د موخو ټاکل او عمومي تصمیم نیونې د اداري په لوړه سطحه کې ترسره کېږي، خو د مراتبو په لړۍ سره د ترلاس لاندې کسانو اړیکې دوه اړخیزې وي. په تر لاس لاندې کسانو کې د انګېزې د رامنځ ته کولو لپاره کله کله له پاداش او تنبېه څخه کار اخیستل کېږي. له مادون سره د مافوق اړیکې نبستاً متقابلې او پر ښه ډاډ او باور ولاړې وي.

د کنټرول د بهیر لویه برخه د مراتبو د لړۍ په ټيټه سطحه تعویض او د مسوولیت په یوه حس سره په دواړو ( پورته او ټیټه ) سطحو کې ترسره کېږي. د کنټرول په دې کړنلارې سره ښایي غیر رسمي سازمان تشکیل شي، خو یا به د رسمي سازمان له موخې څخه ملاتړ وکړي او یا به د هغه پر وړاندې جزوي مقاومت وکړي.

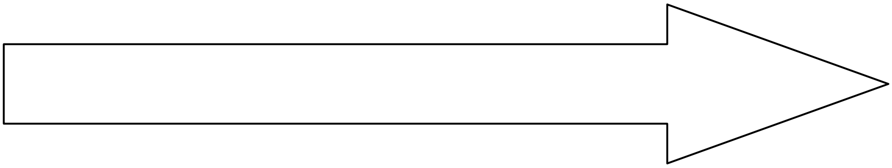
۴ – د څلورم سبك سیستم: په دې سیستم کې مدیریت پر تر لاس لاندې کسانو باندې بشپړ باور او ډاډ لري. تصمیم نیونه په پراخ شکل په ټول سازمان کې غوړېدلې وي. اړیکې د مراتبو د لړۍ ترمنځ په افقي، عمودي او یا هم سطحه ډول جریان لري. د کنټرول بهیر د عملیاتي سطحو په ټولو برخو کې جریان لري. رسمي او نارسمي سازمانونه غالباً یو شان وي، پر دې بنسټ خپل ټول ځواك او کوښښونه د بیان شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره په سازمان کې په کار اچوي. په پایله کې په لومړي سیستم کې د مدیریت سبك ډېر آمرانه او سازمان شوی دی او په څلورم سیستم کې مدیریتي سبك پر انساني اړیکو، ډله ییز کار او دوه اړخیز ډاډ او باور باندې ولاړ دی او دویم او درېیم سیستم د لومړي او څلورم ترمنځ ځای لري.

4- د انساني اړیکو د مدیریت سیتسم

3- د مشاورې پر بنسټ د مدیریت سیستم

2- د مدیریت زړه سوانده سیستم

1- د آمرانه مدیریت سیستم



(۷ – ۲ ) شکل- د مدیریت څلورګونی سیستم

(c) ketabton.com: The Digital Library

**ج / غوښتونکې یا اقتضايي نظريې**

لکه څنګه چې د نظريه ورکوونکو له نمونو او بېلګو ښکاري، چې پر دې نه دي توانېدلي چې د رهبرۍ لړۍ په بشپړه توګه توصيف کړي، ( له شرايطو سره د رهبر د چلند انطباق) بحث منځ ته راغی.

يو شمېر پوهان رهبري د درېيو عواملو ( رهبر، پيرو او وضعي بدلونونو ) تابع بولي، چې په لاندې ډول سره يې ښودلی شو. ( تانن باوم او شميټ، ۱۹۷۳ ص ۱۴۲ - ۱۴۶ )

[ وضعي بدلونونه (S)، پيرو (F) او رهبر (L) ] F = رهبري L

رهبر څوک دی؟ څه توانايي لري؟ پيروان يا تر لاس لاندې کسان څه توان او هيله لري؟ تر کومه بريده خپلې موخې د سازمان له موخو سره هم لورې يا همجهته کوي؟ د سازمان محيطي عوامل لکه اقتصادي، سياسي وضعيت څه ډول دی؟ دا هغه عوامل دي چې اغېزناکې يا نااغېزناکې رهبرۍ ته شکل ورکوي.

فيډلر د رهبرۍ د څېړنو په برخه کې تر پنځلس کاله څېړنو وروسته په سلګونو کاري ډلو کې وښوده چې د رهبرۍ سبک په انتخاب کې متغيره برسي لازمه ده.

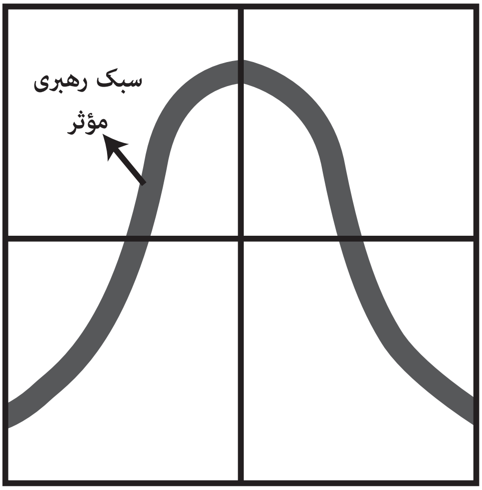
۱ - د رهبر يا مدير، پيرو او کارکوونکي اړيکه د شخص له قدرت سره: کارکوونکي د مدير پر وړاندې څه احساس لري، ايا هغه د ډاډ او باور وړ بولي که نه؟

۲ - کار: ايا کار جاري او تکراري دی او که نه؟ ايا کار په بشپړه توګه تشخيص او پېژندل شوی يا ګونګ او پېچلی دی؟

۳ - د پوست او مقام قدرت: د ملاتړ هغه ميزان په کې شامل دی، چې مافوق يې له مدير څخه کوي او د هڅونې او تنبيهي قدرت لري.

که د مديريت ( رهبرۍ ) لپاره شرايط په بشپړه توګه مناسب وي، يانې مدير له خپل شخصي، پوستي او يا مقام قدرت څخه برخمن وي او د کار ابعاد هم په بشپړه توګه شخصي وي. يا برعکس که مدير د کارکوونکو د منلو وړ نه وي او نه وي توانېدلی چې د مافوق ملاتړ ترلاسه کړي او کار هم په بشپړه توګه نوی وي، په دواړو حالتونو کې کارپال او آمرانه سبک ډېر اغېزناک دی. که د دوو نهايتونو ترمنځ شرايط مطلوب او نامطلوب وي، په هغه صورت کې د ليبرال سبک ( انساني اړيکې ) ښه کار ورکوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library




د ( ۷ – ۳ ) ګراف د سبك او درې ګونو بدلونونو ترمنځ اړيکې ښيي:

د شرايطو او رهبرۍ سبکونو ترمنځ اړيکه

**د رهبرۍ عمده سبکونه:**

لکه څنګه چې وويل شول د مديريت ډېر پوهان پر دې ګروهمن دي، چې د مدير د رهبرۍ سبك اساساً نسبت کارکوونکو ته د هغه د کتنې يا ملاحظې تر اغېزې لاندې دی. په بله وينا هغه عمده عامل چې د رهبرۍ سبك تر اغېزې لاندې راولي د کارکوونکو د رول پر وړاندې د مدير د ملاحظې کړنلاره ده. که چېرې مدير کارکوونکي داسې وګڼي وبولي چې د لارښوونې په وسيله کار کوي، سبك يې ځانساتي يا اقتداري سبك دی، که چېرې ځان له خپلو کار کوونکو سره همکار وبولي، نو په دې صورت کې يې سبك ليبرال ( مشارکتي ) دی.

ډېری مديران د داسې سبکونو لرونکي دي، چې د ځان له ځانګړنو سره يې انطباق لري. خو يو شمېر مديران هم شته چې کولی شي خپل سبك له شرايطو او ډول ډول وګړو سره منطبق کړي. د مديريت ټول پوهان حتي د ليبرال سبك پلويان هم پر دې ګروهمن دي، هغه سبك چې په نړۍ کې هم پخوا او هم اوس غلبه لري، هغه ځانساتی(محافظه کار ) سبك دی او د ليبرال سبك پلويان

(c) ketabton.com: The Digital Library

بیا وړاندوینه کوي، چې په راتلونکي کې به لیبرال سبك برلاسی او غلبه ولري.

سربېره پر پورتنیو دوو عمده سبکونو منځنی سبك هم شته، داسې یو سبك چې د دواړو سبکونو ځانګړنې په کې شته. په منځني سبك کې مدير د مديريت د دندو د ځینو اړخونو پر وړاندې ځانساتی وي او د ځینو نورو پر وړاندې بیا لیبرال وي.

**هڅول(انګېزه ورکول) :** یو شمېر پوهانو انګېزې اړتیاوې، غوښتنې، تمایلات یا د وګړو داخلي قوا بللې دي. ( هرسي او بلنچارډ، ( ۱۹۸۵ ص ۱۵).

انګېزې ته د ( ولې ) چلند هم وایي. په بله وینا وګړي تر هغو پورې چې محرکه انګېزه یا اړتیا شتون ونه لري، هېڅ ډول کار هم نه ترسره کېږي.

(۷-۱ ) جدول د مديريت د دندو له مخې د مديريت د عمومي سبکونو ترمنځ پرتله ښيي:

| د مديريت لیبرال سبك - مشارکتي | د مديريت منځنی سبك | د مديريت ځانساتی سبك( اقتداري ) |
|---|---|---|
| تصمیم نیونه | | |
| - غیر متمرکز<br>- په هغو مواردو کې د تصمیم نیول چې د تصمیمونو د نیولو لپاره کافي اصلاحات شتون ولري.<br>- وګړو ته د تصمیم نیولو مسوولیت سپارل.<br>- د منطقي مخاطرو منلو ته د کارکوونکو هڅونه.<br>- د تجربې او نظر غوښتنې پر بنسټ ولاړو نوښتګرو تصمیم نیولو ته هڅونه. | - مشورتي<br>- د تصمیم نیولو په برخه کې د کارپوه سلاکارانو له نظريو څخه ګټه اخیستل.<br>- د مخاطرو منل<br>- په کارونو او تصمیمونو کې نوښتوب | - متمرکز<br>- تصمیم د مديريت په لوړه سطحه کې نیول کېږي.<br>- مديرانو ته د تصمیم نیولو د مسوولیت سپارل.<br>- د مخاطرو د منلو پر وړاندې د کارکوونکو وېرول.<br>- له مسوولینو څخه د نوښت ټمه او د سازمان ټیټو سطحو ته د هغو رسونه. |

(c) ketabton.com: The Digital Library

| پلان جوړونه | | |
|---|---|---|
| - کارکوونکي په پلان جوړونه کې له مدیریت سره همکاري کوي.<br>- کاري ډلې د مدیریت په مرسته موخې ټاکي.<br><br>- څوګونې هم میدانه موخې | - مدیریت د پلان جوړونې ټوله شرحه وړاندې کوي.<br>- د موخو ټاکل د مدیریت په وسیله ترسره کېږي.<br>- مدیریت د موخو څرنګوالی ( ماهیت ) ټاکي. | - پلان جوړونه د مدیریت په وسیله ترسره کېږي.<br>- پلان جوړونه د مدیر دنده ګڼل کېږي.<br>- پلان جوړونه د ټول سازمان او واحدونو لپاره پېژندل کېږي. |
| د دندې طرحه | | |
| د دندې د بډاینې او پراختیا کارول<br>- د دندې کلي تعریف<br>- د دندې شرحه ډېره کلي بیانېږي یا په ځینو مواردو کې شتون نه لري. | | - د کار ساده او تخصصي کول.<br>- د کار د څرنګوالي د جزیاتو تعریف<br>- د دقیقې دندې له شرحې څخه ګټه اخیستل. |
| سازمانول | | |
| - کار نه وېشل کېږي.<br>- کار په رسمي ډول او یا له فورم او سند څخه په ګټې اخیستنې سره نه ترسره کېږي.<br>- د اداري د پروسې له طرحې څخه استفاده« چې ډېره تخصصي نه کېږي»<br>- له کړنلارې، روېش، مقرراتو او نورم څخه پیروي نه کېږي.<br>- د سازمان لاندېنی جوړښت په محدودو سطحو سره ټاکل کېږي. | | - د کار وېش په افقي ډول ترسره کېږي.<br>- کارونه په رسمي او مکتوبي ډول د ځانګړو فورمونو په کارونې سره ترسره کېږي.<br>- د وظیفه یي طراحي څخه استفاده، چې ډېره تخصصي کېږي.<br>- له کړنلارې، روېش، مقرراتو او نورم څخه پیروي کېږي.<br>- د سازمان لوړ جوړښت په ګڼو سطحو ټاکل کېږي. |

(c) ketabton.com: The Digital Library

| | | |
|---|---|---|
| همغږي | | |
| - په نارسمي او نا پلان شوي ډول ترسره کېږي.<br>- په کاري ډلو کې همغږي پخپله د هغوی له خوا ترسره کېږي. | - مديريت د همغږۍ د څرنګوالي کلي شرحه وړاندې کوي. | - په رسمي او پلان شوي شکل ترسره کېږي.<br>- له کاري ډلو سره په اړيکو کې وګړی د همغږۍ رول پر غاړه لري. |
| اړيکې | | |
| - په نارسمي او پرانيستي ډول وي.<br>- غیررسمي څوګونی نظام شتون لري.<br>- د وګړو ترمنځ د اړيکو ټينګښت ستايل کېږي. | - د اړيکو د څرنګوالي کلي شرحه وړاندې کوي.<br>- د اړيکو ميزان او لوری ټاکي.<br>- مدير د اړيکو کيفيت ټاکي. | - په رسمي او تړلي ډول وي.<br>- د مراتبو لړۍ کاملاً تثبيت شوې او اړيکې د مراتبو د لړۍ په وسيله له پورته نه ښکته تر سره کېږي.<br>- د وګړو ترمنځ د اړيکو ټينګښت چندان نه ستايل کېږي.<br>- اړيکې په دومره اندازه غيردقيقې وي، چې بشپړ نظام ته اړتيا لري. |
| کنټرول | | |
| - د مديرانو د نظارت ساحه پراخه ده.<br>- په کنټرول کې نه تمرکز شتون لري.<br>- څو عمده عاملونه کنټرولېږي، کلي کنټرولونه ترسره کېږي. | - د مديرانو د نظارت ساحه متوسطه ده. | - د مديرانو د نظارت ساحه محدوده ده.<br>- کنټرول په متمرکز ډول ترسره کېږي.<br>- ګڼ شمېر عوامل کنټرولېږي<br>- کنټرولونه په دقيق ډول ترسره کېږي. |

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د انګېزې تعریف:**

انګېزه یا اړتیا له هغه داخلي حالت څخه عبارت ده، چې د هغې په وسیله انسان د یوه کار سرته رسولو لپاره اړ ایستل کېږي.

د دې تعریف پر بنسټ د مدیریت د کړنو اغیزناك توب د اداري د دوراني وګړو په تمایلاتو پورې اړه لري، له بله پلوه د وګړو ټولې کړنې هدف لرونکې دي. په واقعیت کې دوه عامله کړنو ته شکل ورکوي، چې هغه یو انګېزه او بله موخه یا هدف دی. ( ۴ – ۷ ) شکل. له دې امله د کار د ترسره کولو لپاره د کارکوونکو انګېزه د سازمان په بریالیتوب کې بنسټیز رول لري.

( ۴ – ۷ ) شکل

**د پارونې یا انګېزش نظریې:** د پارونې نظریې کولی شو پر دوو عمده برخو ووېشو:

۱ – محتوایي نظریې، ۲ – د بهیر یا پروسې نظریې.

**۱ – محتوایي نظریې:** د کړنو د پارونې ( انګېزې ) یا ( ولې ) پر بنسټ دي. په دې نظریو کې هڅه کېږي چې کړنو ته شکل ورکوونکي توکي مشخص شي، چې لاندې موارد په کې شاملېږي:

الف/ د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه،

ب / د رواني سلامتیا او پارونې نظریه،

ج / د انساني دوه اړخیزه نظریه.

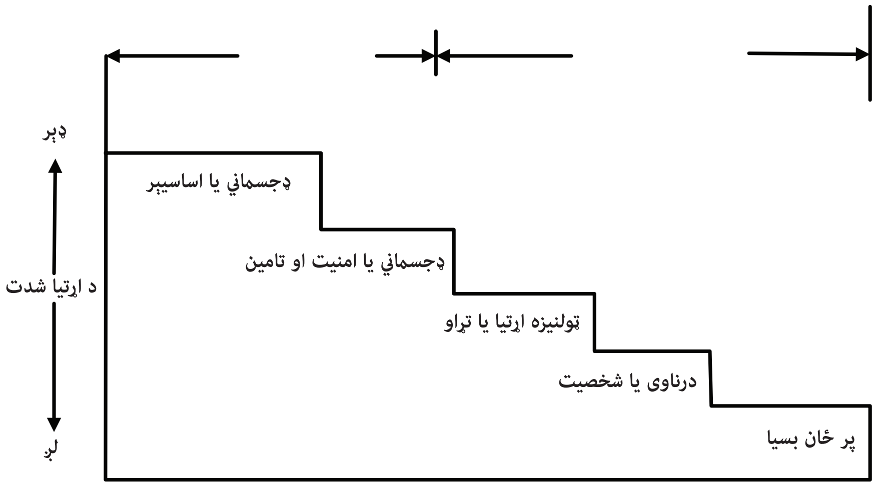
د بهیر او پروسې نظریې په وګړو کې د پارونې د رامنځ ته کولو پر بهیر او جریان باندې ټینګار کوي او هغه بدلونونه څېړي، چې په کاري چاپېریال کې د پارونې لپاره کارول کېږي او لاندې موډلونه لري: ۱ – د انتظار نظریه، ۲ – د برابرۍ نظریه.

**الف/ د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه**

په دې نظریه کې بشري اړتیاوې پر پنځو طبقو وېشل شوي او هغو ته د اړتیاوو د مراتبو لړۍ وایي.

د اړتیاوو د مراتبو له لړۍ څخه موخه داده، کله چې یوه اړتیا تر یوه بریده رفعه شي، نورې اړتیاوې سر راپورته کوي. د بېلګې په توګه کله چې د یوه وګړي جسماني اړتیاوې پوره شي، یا په بله وینا شخص د خوراك، پوښاك او استوګنځي له پلوه ستونزه ونه لري، په شخص کې نوره دا اړتیا د حرکت په رامنځ ته کولو کې مهم رول نه شي لوبولی، بلکې له څنګ پرته له وروستۍ طبقې څخه بله اړتیا سر راپورته کوي، چې هغه اړتیا په انسان کې حرکت یا خوځښت منځ ته راوړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library




( ۵ – ۷ ) شکل- د انساني اړتياوو د مراتبو لړۍ

د کلاسيك مکتب پيروان په دې عقيده دي، چې که چېرې د کارکوونکو جسماني اړتياوې پوره شي، هغوی به تر ډېره بريده د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره هلې ځلې وکړي. دا ډول مديران معمولاً له ځان نه دا پوښتنه کوي، چې ولې د سازمان ګټورتيا نه اضافه کېږي، حال دا چې موږ کافي پيسې ورکوو او د کار شرايط او طبيعت هم عالي دی!.

په حقيقت کې هغه پيسې چې د يوه سازمان کارکوونکو ته ورکول کېږي، ترڅو هغوی ورباندې خپلې جسماني اړتياوې پوره کړي، هغه وخت مصرفېږي چې هغوی د خپل سازمان له چاپېريال څخه بهر وي او معمولاً هېڅوك د کار په موقع کې پيسې نه مصرفوي. پر دې بنسټ پيسې په يوازې توګه نه شي کولی د سازمان په کارکوونکو کې پارونه يا انګېزه رامنځ ته کړي، هغه څه چې د پارونې لامل کېږي، د هغو اړتياوو پوره کول دي، چې د اړتياوو د مراتبو په لړۍ کې په بعدي مراتبو کې ځای لري ( په دې شرط چې د هغوی جسماني اړتياوې پوره شوې وي ). ټولنيزې او د تعلق اړتياوې لکه امنيت، احترام او دې ته ورته نورې اړتياوې په ندرت سره پوره کېږي، په ځانګړې توګه د هغو وګړو اړتياوې چې د سازمان په ټيټه سطحه کې دي او فوق العاده پر پاداش متکي دي.

د قدر او منزلت اړتيا پوره کول چې د احترام د اړتيا له داخلي ابعادو څخه دي، يو شمېر احساسات لکه پر نفس باور، ارزښت لرل، صلاحيت، قابليت لرل او نور په وګړي کې منځ ته راوړي. حال دا چې د دغو اړتياوو نه پوره کېدل د دې لامل کېږي، چې شخص د کمي، ضعف او بې پناهۍ احساس وکړي او احتمالاً ښايي په هغه کې عصبي ناراحتۍ منځ ته راشي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**ب/ د رواني سلامتیا او پارونې ( انګېزش ) نظریه:**

په دې نظریه کې د انسان طبیعت د ځاني اړتیاوو د پوره کولو د کیفیت له اړخه دوه ګونی خصوصیت لري. یو خصوصیت داسې دی چې د لازمو شرایطو او عواملو په نشتوالي کې د نه رضایت احساس کوي او کله چې عوامل او شرایط ورته برابر شي، د نه رضایت احساس یې کمېږي او ورو ورو په بې تفاوتۍ باندې منجر کېږي. ډېری فزیولوژیك عوامل د دې ډول اغېزې لرونکې وي او دا ډول عوامل کولی شو ( د سلامتیا عوامل ) یا ( د اوسنۍ وضعې ساتونکي ) وبولو. د بېلګې په توګه تنده چې یوه نه تحمل کېدونکې ناراحتي او اړتیا ده، که چېرې را څرګنده شي، د انسان ټولې اړتیاوې تر اغېزې لاندې راولي، خو کله چې د اوبو په څښلو سره پوره شي، دا احساس بیا پر بې تفاوتۍ او بلاخره د بېزارۍ لامل کېږي. دا ډول اړتیاوې چې د بهرنیو او طبیعي عواملو په وسیله پوره کېږي، تر یوې مودې وروسته د ترلاسه شویو حقوقو په توګه تلقي کېږي او یوازې شخص د ډېرو مزایاوو د تحصیل او ترلاسه کولو لپاره پاروي.

د انسان بل خصوصیت د هغو اړتیاوو شتون دی، چې له یوې خوا د هغه لپاره رضایت او بریا برابروي او له بلې خوا د رضایت نشتوالی او بې تفاوتي ده. د دغو اړتیاوو د پوره کولو په مرسته چې د شغلي او داخلي عواملو – نه چاپېریالي ارضا کېږي عبارت دي له: د کار د ترسره کولو لپاره د تحسین او بریالیتوب ترلاسه کول، ډېر مسوولیت او په کار کې وده او پرمختیا.

دا رضایتونه که له شغلي محتویاتو سره په مطلوب ډول سره ترکیب شي، ښایي تلپاتې و اوسي. دغو دوو ګونو عواملو ته په پاملرنې سره مدیر کولی شي ناراضي کوونکي عوامل محدود او راضي کوونکو عواملو ته پراختیا ورکړي. په دې حالت کې که څه هم د شغلي چاپېریال ښه والی هم لازم ګڼل کېږي، خو نه شو کولی پر هغه قناعت وکړو او د هغو په موازاتو سره کولی شو د انساني خلاق انګېزې را وپاروو، چې د کار د ذات، کیفیت او پایلې په برخه کې د واقعي رضایت پلټنه کوي. مدیر له دغه دوه اړخیز برداشت څخه کولی شي د مدیریت فلسفه او د انساني منابعو د رهبرۍ کړنلاره منقلبه کړي.

**د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریې او رواني سلامتیا او انګېزش د نظریې پرتله**

کله د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه او رواني سلامتیا او انګېزش نظریه سره پرتله شي، لیدل کېږي، چې دواړه د ځانګړو اړیکو لړۍ تاییدوي. د لومړۍ نظریې تکیه د کار په چاپېریال او د کار تر چاپېریال بهر د وګړي د رواني او انساني اړتیاوو پر بنسټ ده، حال دا چې دویمه نظریه خپله پاملرنه د کار د شرایطو د اغېزو پر څرنګوالي او د هماغه شخص پر بنسټیزو اړتیاوو باندې متمرکزوي.

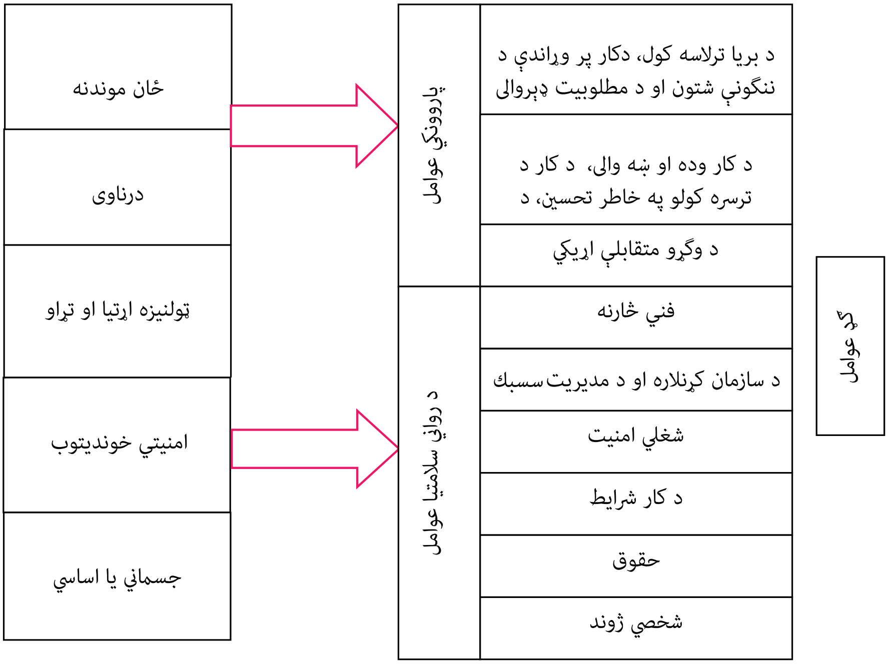
هغه څه چې د رواني سلامتیا د ساتنې عوامل ګڼل کېږي، په ټولیزه توګه هغه څه دي، چې فني

(c) ketabton.com: The Digital Library

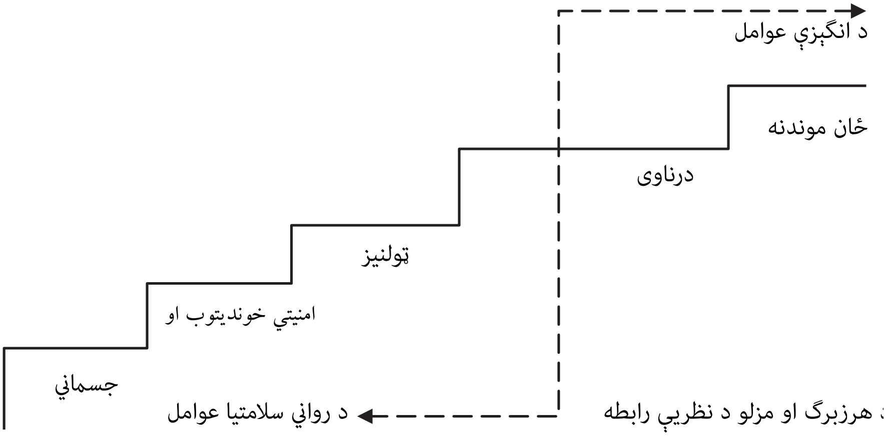
مدیران او کارکوونکي ( او تر یوه بریده د دفتر کارکوونکي ) په نوې ټولنه کې د ټولنیز او اقتصادي پرمختګ هغې درجې ته رسېدلي دي، چې اوس یوازې د لوړې درجې اړتیاوې کولی شي، د هغوی لپاره پاروونکي عوامل وبلل شي.

د ټیټې درجې درې ګونې اړتیاوې، نور د هېڅ کارکوونکي لپاره قوي پاروونکي عوامل نه ګڼل کېږي، بلکې په اوسنۍ سطحه کې د هغوی پرمختګ یوازې د هغوی د روحي سلامتیا لپاره اړین دی، ځکه تجربو ښوولې، چې پیسې او مزیاوې د انساني ایمني او جسمي اړتیاوې پوره کوي، حال دا چې ټولنیزې اړتیاوې له وګړو سره د اړیکو له لارې پوره کېدای شي.

۶ – ۷ او ۷ – ۷ شکلونه د یادو نظریو د پرتلنې په ترڅ کې د هغوی اړیکې ښیي. د ۷ – ۷ شکل مطابق د جسماني، ایمني، ټولنیزو، قدر او منزلت اړتیاوو پوره کول د رواني سلامتیا عوامل دي او د ځانغوښتنې، قدر او منزلت اړتیاوو پوره کول د انګېزشي عوامل جز دي، یانې قدر او منزلت اړتیا پوره کول کېدای شي د دواړو ډلو اړتیاوو ( رواني سلامتیا او انګېزشي ) جز وبلل شي. کله چې دا اړتیاوې د وړتیا له مخې د سازماني پوست د ترلاسه کولو له لارې پوره شي، انګېزشي عوامل ګڼل کېږي. خو که د سازماني پوست ترلاسه کول د اړیکو په واسطه ترسره شي، د رواني سلامتیا د عواملو جز به وي.



(c) ketabton.com: The Digital Library




د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریې او رواني سلامتیا او انګېزش د نظریې پرتله

**ج / د انسان دوه اړخیزه نظریه**

۱ – مك ګریګور ۲ – د انسانانو د انګېزش او ماهیت په برخه کې اخیستنې ( برداشت )، د مدیرانو د انګېزش د تلقي کولو طرز پر دوو ډلو وېشي. د دې لپاره چې دا دوې ډلې لکه څنګه چې دي، هسې وپېژندل شي، هغه یې پر دوو تورو، ( X او Y ) باندې مشخصې کړې دي.

په دې ترتیب مدیران او مدیریتي سبکونه چې د انسان د دوه ساحتي نظریې پر بنسټ د سازمان د وګړو په لارښوونه لاس پورې کوي، د هره یوه مفروضاتو لپاره د ځانګړو مواردو په ترسره کولو باندې اعتماد لري، چې په جدول کې به روښانه شي.

**پروسه یي ( فرایندي ) نظریې:**

الف/ د انتظار نظریه ۳ : دا نظریه له دې امله چې ولې خلك یوه کړنه پر بلې کړنې غوره بولي او ترجیح ورکوي، انتخابوي یې او تشریح کوي یې او د ټولو کړنو انګېزه په لاندې مواردو باندې ټاکي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

| د Y نظریې مفروضات | د X نظریې مفروضات |
| --- | --- |
| ۱ – په مطلوبو شرایطو کې هغه وخت کار کېدای شي چې یوه طبیعي لوبه وي.<br>۲ – په ځانګړو شرایطو کې انسان نه یوازې مسوولیت زده کوي، بلکې هغه ته په خپله خوښه باندې ځان رسوي.<br>۳ – که انسان د خپل فعالیت پر موخه او هدف باندې متیقن او معتقد وي، کولی شي ځان تر نورو ښه کنټرول کړي او داخلي احساس تر ټولو غوره پاداش او رضایت دی.<br>۴ – د حمل د له منځه وړلو او پټو استعدادونو د ودې لپاره د معلولو سازماني هڅو ماته او نارسايي.<br>۵ – د سازماني مسایلو په حل کې عمومي خلاقیت د نورمالې توزیع د قانون تابع دی. | ۱ – ډېری انسانان ذاتاً ټنبل او له کار څخه زړه توري وي.<br>۲ – ډېری انسانان د مسوولیتونو له منلو تېښته کوي.<br>۳ – انسانان باید د مادي تشویقونو او یا اقتصادي او فزیکي محرومیتونو له لارې فعالیت ته اړ کړای شي.<br>۴ – موهبتي علاقه ډېره لږه ده، چې یوازې مدیران او رهبران یې لري.<br>۵ – د سازمان ماتېې د وګړو د محدودیتونو او ټنبلۍ له امله وي. |

د ۳ – ۷ شکل – د X او Y پر بنسټ مدیریتي سبکونه

| د ....... پر بنسټ مدیریتي سبک | د اټکل پر بنسټ مدیریتي سبک |
| --- | --- |
| ۱ – پر ځان بسیا او د سازمان د اجزاوو عدم تمرکز<br>۲ – نتیجه اخیستنه او د ملاتړ او بشپړوونکي رول لوبول<br>۳ – د داخلي کنټرول له میکانیزم څخه ګټه اخیستل<br>۴ – د اوږدمهاله پایلو د حصول تمه<br>۵ – د متقابل تړاو یا وحدت د شتون د امکان منل<br>۶ - د مولد د ظرفیت د پراختیا لپاره هڅې<br>۷ – داخلي انګېزو ته په پام سره د نورو خلکو په کار اچول ( دیګر مداري) | ۱ – تمرکز<br>۲ – مدیر مداري ( مجتمع )<br>۳ – د منابعو سم کنټرول، د پایلو اروزونه<br>۴ – له بهرنیو هڅونو او کنټرولونو څخه ګټه اخیستل<br>۵ – د لنډمهاله پایلو د حصول تمه<br>۶ – یوازې له موجودو قدرتونو او امکاناتو ګټه اخیستل.<br>۷ – د منابعو د فطري تضاد د شتون منل. |

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف: د هغو پايلو يا پاداشونو څخه د وګړي تمه يا ادراك، چې له يوې ټاكلې كړنې څخه ترلاسه كېږي.
ب: د هغه د اړتياوو په پوره كولو كې د هغه پاداش جذابيت.

په دې ترتيب انګېزش د وګړي د ادراك حاصل دى، له هغه څه نه چې غواړي كسب او ترلاسه يې كړي. كه چېرې ځانګړې لار تعقيب كړي، ياده اړيكه د لاندې فورمول په بڼه بيانېږي:

د انتظار وړ پايلې x(E) د پايلو جذابيت (V) = انګېزش (M)

دا نظريه څرګندوي، چې يو وګړى يوازې هغه مهال د رفتار يا كړنې انتخاب ته اقدام كوي، چې پر دې ډاډمن شي، چې د مطلوبو پايلو د لاسته راوړلو ډېر احتمال شتون ولري او دا پايلې په كافي اندازه د اړتياوو د پوره كولو وړتيا ولري او هغه رفتار يا كړنه چې له هغې نه د مطلوبو پايلو تمه كمه وي، انتخاب به يې نه كړي. همداشان هغه كړنه يا رفتار چې د پايلو جذابيت يې ټيټ يا منفي وي، انتخاب به يې نه كړي. پر دې بنسټ د كار د ترسره كولو انګېزه هم د تمې وړ پايلو او هم د هغو له جذابيت سره تړاو لري.

ب: د انتظار او برابرۍ نظريه ( پورټر و لالر، ۱۹۶۸، ۱۵۰ – ۱۶۰ مخونه). په دې نظريه كې د وګړي انګېزش د لاندې توكو تابع دى:

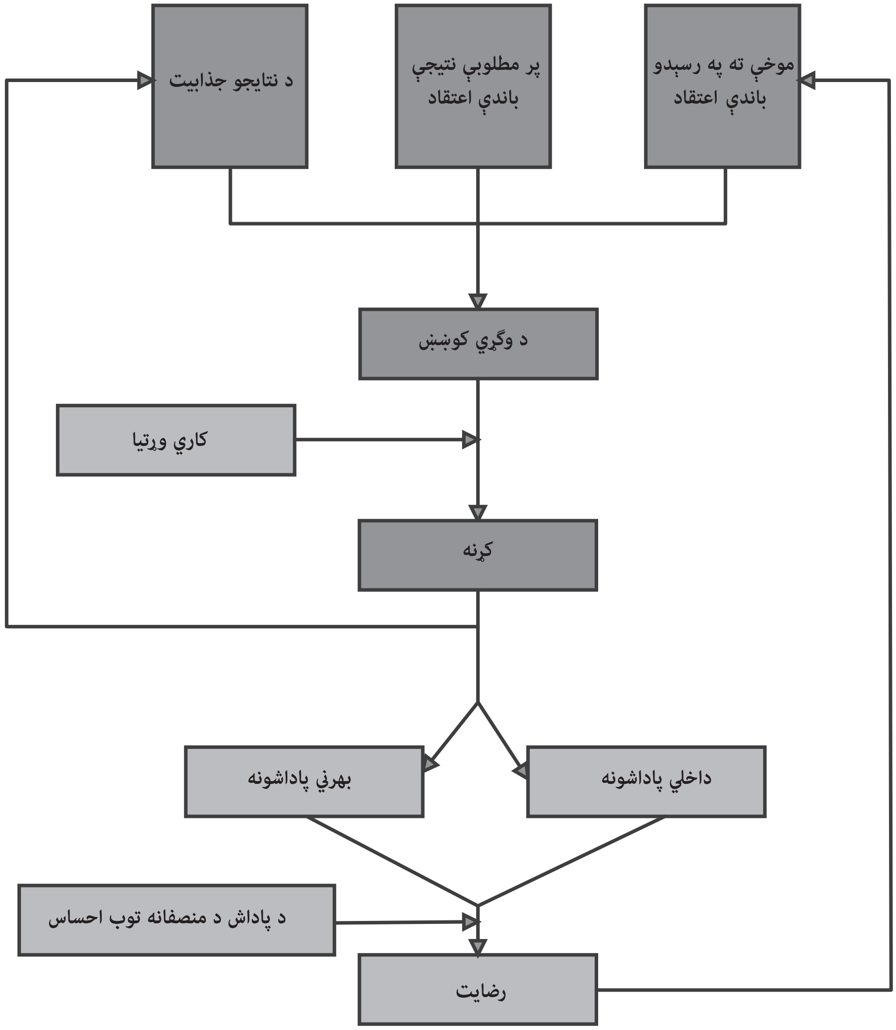
الف: (E ⟶ P) : پر دې باندې باور چې كوښښ د كار د ترسره كېدو لامل كېږي.
ب: (P ⟶ O): پر دې باندې باور لرل چې د كار ترسره كول په مناسبو پايلو سره پاى مومي.
ج: د پايلو جذابيت: د هغه اړتيا شدت چې د دې پايلو په وسيله پوره كېداى شي، د لاندې فورمول مطابق دى:

EFFORT= (E⟶ P) x (P⟶ O) x V

د فورمول نښې په لاندې ډول دي:
كوښښ = E، پايلې = Q، كړنه = P، د پايلو جذابيت = V
د ياد فورمول پر بنسټ كړنه د انګېزش او توانايۍ تابع ده:
توانايي (A )x انګيزش (M) = كړنه (P)
يا:
توانايي (A)x د تلاش كچه (E) = كړنه (P)

همداشان رضايت د ترلاسه شويو پايلو تابع دى او د وګړي تصور له منظور شوي عدالت او انصاف څخه، د دغو پايلو د ځېرلو په ولكه ( ګرو ) كې دى. پاداشونه هم په دوه ډوله دي:
الف: باطني پاداشونه، لكه ازمودني ننګونې، د كار شتون، د كار په ترسره كولو سره د اړتياوو پوره كول او نور.
ب: بهرني يا عارضي پاداشونه، لكه پيسې، مقام، موقعيت او نور. د عدالت او پاداشونو معيار هم هغه څه دي، چې شخص يې د هغو څه په پام كې نيولو سره چې نور يې د هماغه ډول كار ترسره كولو لپاره پيداكوي، احساس كوي چې بايد ويې مومي.

(c) ketabton.com: The Digital Library




۸ – ۷ شکل – د وګړي د انګېزش د بهير، کړنې او رضايت ترمنځ اړيکې

د اړتياوو د پوره کولو نتيجه، په خپل وار سره انعکاس مومي چې د کوښښ په منجر کېدو سره د نتيجې او نتيجې پر پای د مطلوب په موخه او د پاداشونو د جذابيت پر اعتقاد باندې اغېز کوي، هغه ته تقويه ورکوي، چې دا اثر په خپله د وګړي پر لاندې انګېزش ( کوښښ ) باندې اثر $(P \rightarrow O)$ کوي او د هغه د تقويې لامل کېږي. دا چلند همداسې ادامه مومي او د حرکت د کيفيت په ښه والي کې په تدريج سره زياتوالی راولي. د انګېزش بهير، کړنې او رضايت ترمنځ اړيکې

(c) ketabton.com: The Digital Library

ترسيموي. اجرايي مديران په دې مانا هدايت کوي، چې د تر لاس لاندې کسانو موخه عمده ستونزه نه ده او په توانايۍ او د هغوی په مهارتونو پورې اړه لري او د پاداش سيستم بايد د هغوی په غالبو اړتياوو پورې وتړل شي.

**د مديريت انګېزه**

هغه څه چې تر اوسه وويل شول، له تر لاس لاندې کسانو سره د مديرانو د چلند د څرنګوالي په هکله د څېړونکو د څېړنو لنډيز و، يا د انساني انګېزو په اړه کلي بحث و، چې په واقعيت کې په هغه کې د مديرانو د فردي انګېزش علت ته پاملرنه نه وه شوې. پر دې بنسټ د انګېزش په اړه وروستی مطلب د هغو عواملو په څېړلو سره پای ته رسوو، چې په مديرانو کې د انګېزش لامل کېږي. دا عوامل په لاندې ډول دي:

١ - ننګوونکی کار: په هغه صورت کې چې د کار ترسره کول نه چندان اسانه او نه هم محال وي، ويل کېږي يوه ننګونه ده. د ترسره کوونکو دندې، مسووليتونه او قدرت بايد د هغوی له وړتياوو او اړتياوو سره متناسب وي. په هر حال هغوی بايد په پرلپسې توګه د خپل کار کيفيت له بازخور سيستم څخه په ګټې اخيستنې سره بررسي کړي.

٢ – مقام: د انساني انګېزو له ډلې څخه يوه هم ټولنيز موقعيت دی، چې دا موقعيت په يوه اداري سازمان کې د پوست په بڼه څرګندېږي. په مقام کې عنوان، نظارت او دې ته ورته څيزونه شاملېږي.

٣ – د رهبرۍ انګېزه: په انسان کې د نورو همکارانو ترمنځ د رهبرۍ د نياز يا اړتيا احساس دی.

۴ – رقابت: د انسان تلاش د سازمان د ډېرو ښېګڼو ( په ځانګړې توګه مقام او ...) د لاس ته راوړلو لپاره، چې نور يې هم په لټه کې دي، رقابت بلل کېږي، خو هغه څه چې په دې تلاش کې لازم دي، هغه د ارزښتونو مراعاتول دي.

۵ – پيسې: پيسې د انګېزش مهم عامل ګڼل کېږي، ځکه د هغو په وسيله د فرد د فعاليتونو د ډول د قدردانۍ ميزان سنجول کېږي.

**په اسلام کې د مديريت انګېزه**

په غير الهي ټولنو کې، مديران د مديريت له فن او پوهې څخه د کاري ابزارو په توګه نفساني او مادي غوښتنو ته د رسېدو، لکه پيسو، شهرت، قدرت او نورو په موخه کار اخلي، خو د اسلام په ارزښتمن نظام کې د انسانانو موخه، له الله ج سره د نژدېوالي او د هغه د رضايت ترلاسه کول دي، نه د دنيوي تشو موخو ترلاسه کول.

مسلمان مدير خپلې دندې ته په درنه سترګه ګوري او خپلې غوښتنې او موخې د اسلامي اصولو او قوانينو په رڼا کې ټاکي او د خير او شر هر حرکت که هغه ډېر جزوي هم وي، حسابوي.

مسلمان مدير د خپل کار په حوزه کې خپله دنده او مسووليت ترسره کوي، نه حکومت.

(c) ketabton.com: The Digital Library

### د شپږم څپرکي لنډیز

د انساني علومو متفکران د رهبرۍ مفهوم له بېلابېلو اړخونو څخه تر بحث لاندې نیسي. یو شمېر یې رهبري د مدیر د دندو یوه برخه بولي، یو شمېر یې بیا رهبري نظر مدیریت ته پراخه بولي او هغه ( ټاکلو موخو ته د رسېدو لپاره په لېوالیتا سره د نورو د ترغیب وړتیا او توانایي بولي )، یا هغه داسې یو فعالیت بولي، چې ( خلك د ډله ییزو موخو د ترلاسه کولو لپاره په مشتاقانه ډول تر اغېزې لاندې راولي، او یو شمېر نور هم ( د مشترکو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور کسان تر اغېزې لاندې راوستل رهبري بولي. )

هغه لار چې رهبر یې د موخو د ترسره کولو لپاره پر نورو باندې د نفوذ لپاره کاروي، د رهبرۍ سبك بلل کېږي.

### د مدیریت د شبکې عمده سبکونه

- ۱-۱ سبك: لږ ترلږه د کار د ترسره کولو لپاره هڅې، تر هغه بریده چې په اداره کې د غړیتوب ضامنې وي.
- ۹-۱ سبك: د کارونو د تنظیم پایله په داسې ډول ده، چې د ادارې په ګټورتیا کې د انساني عواطفو دخالت ممکن حداقل ته لږوالی مومي.
- ۵-۵ سبك: د کار د ترسره کولو او وګړو ترمنځ د غوره روحیې د توازن د رامنځ ته کولو له لارې د ادارې کافي موثریت شونتیا پیدا کوي.
- ۱-۹ سبك: د ښو اړیکو د رامنځ ته کولو لپاره د وګړو اړتیاوو ته بشپړه پاملرنه، په اداره کې د یوه غوره چاپېریال او د صبر او حوصلې پر بنسټ د کارونو د ترسره کولو لامل کېږي.
- ۹-۹ سبك: ژمن وګړي د کارونو ترسره کول پر غاړه لري. د وګړو ترمنځ د باور او درناوي پر بنسټ ولاړې اړیکې د یووالي او د ادارې د موخو د عملي کولو لامل کېږي.

هغه څه، چې تر اوسه وویل شول، له تر لاس لاندې کسانو سره د مدیرانو د چلند د څرنګوالي په هکله د څېړونکو د څېړنو لنډیز و، یا د انساني انګېزو په اړه کلي بحث و، چې په واقعیت کې په هغه کې د مدیرانو فردي انګېزش علت ته پاملرنه نه وه شوې. پر دې بنسټ د انګېزش په اړه وروستی مطلب د هغو عواملو په څېړلو سره پای ته رسوو، چې په مدیرانو کې د انګېزش لامل کېږي. دا عوامل د کار له ننګوونې، مقام، رهبرۍ انګېزې، رقابت او پیسو څخه عبارت دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د شپږم څپرکي پوښتنې

۱ - د رهبرۍ تر ټولو غوره نمونه په کوم اساس غوره کولی شو؟
۲ - د مدیر د انسان پېژندنې د لیدلوري رول د هغه د سبک پر ټاکنه څه اغېز لري؟
۳ - د اسلام له لیدلوري د انسان ځانګړنو ته په پام سره ( د انسان ماهیت، ازادي، موخې ...) او همداشان هغه خصلتونه چې اسلام د ډله ییز یا جمعي کار لپاره بیان کړي، ستاسې په نظر سازماني هدایت د دې مکتب له نظره باید کومې ځانګړنې او مشخصات ولري؟
۴ - دا نظریه چې د مدیریت بهترین سبک شتون نه لري، د مدیریت د کومې نظریې غورچاڼ دی؟
۵ - ایا ستاسې په نظر انسان د مزلو د مراتبو پر سلسلې باندې محکوم دی؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

# اووم څپرکی

## د رهبرۍ مدیریت او نظریه

**ټولیزه موخه:**
د بې تفاوته، استبدادي، منځلارې، سپورټي او ډله ییزې رهبرۍ مدیریت منفي او مثبتو ټکو، د ټیمی او تبدیلي رهبرۍ نظریو د ارزښت او همدارنګه د تبدیلي او ټیمي نظریو د توپیر په اړه معلومات.

**د زده کړې موخې:** محصلین به د دې څپرکي تر لوستلو وروسته:

- د بې تفاوته، استبدادي، منځلارې، سپورټي او ډله ییزې رهبرۍ مدیریت منفي او مثبت ټکي به زده کړي.
- د تبدیلي او ټیمي رهبرۍ نظریو ارزښت او اهمیت به درک کړي.
- د ټیمي یا رهبري نظریې ښېګنې او د تبدیلي او ټیمي نظریې ترمنځ توپیرونه به درک او په عمل کې پلي کړي.
- د رهبرۍ د چلند مهمې او بنسټیزې نظریې به زده کړي.

**د رهبرۍ مدیریت (بې تفاوته مدیریت)**

په دې کړنلاره کې قدرت په ډېره کمه اندازه کارول کېږي او د مدیریت له خارنې پرته کارونه ترسره کېږي. دا ډول رهبران له ځانه د رهبرۍ کړنې او حرکات ښیي، خو هېڅکله ځان د رهبرۍ په ستونزو او مسایلو کې نه ښکېلوي.

دا ډول رهبران له خپلو پیروانو سره ډېرې لږې اړیکې لري او کېدای شي د بې تفاوته، بې ژمنې، بې عاطفې او بې مالګې په توګه یې هم یاد کړو.

**د رهبرۍ مدیریت ( استبدادي مدیریت ):** په دې سبک کې چې په بشپړه توګه وظیفه مدار او امرانه دی، رهبر پر خپلو تر لاس لاندې کسانو باور نه لري او د هغوی ترمنځ اړیکې د وېرې او

(c) ketabton.com: The Digital Library

رعب پر بنسټ وي. کارونه باید سم او دقیق ترسره شي او د سازمان غړي د کار د ترسره کولو د وسیلې په توګه پېژندل کېږي.

**د رهبرۍ مدیریت ( منځلارې مدیریت):** هممهاله د سازمان کړنو او د کارکوونکو شغلي رضایت ته پاملرنه کېږي. هم د سازمان د غړو تولید او هم یې د شغلي رضایت میزان لوړ وي. دا کړنلاره هغه رهبران توصیفوي، چې سازش کوونکي او مصالحه پال وي، دندې او د هغو کسانو ته چې دندې ترسره کوي متوسط اهمیت ورکوي.

**د رهبرۍ مدیریت ( ورزشي مدیریت ):** د وګړو اړتیاوو او غوښتنو ته ژوره پاملرنه کوي، ترڅو اړیکې ښې او په سازمان کې د دوستانه او نېکو اړیکو فضا واکمنه شي. هغوی هڅه کوي د موافقت منلو او مشتاق په مرسته مثبته فضا تامین او رامنځ ته کړي.

**د رهبرۍ مدیریت ( ډله ییز یا ګروپي مدیریت):** د متعهدو وګړو په وسیله کارونه ترسره کېږي. په سازمان کې وګړي مشترکې ګټې لري او متقابلې اړیکې او همکارۍ د متقابل درناوي لامل کېږي. په سازمان کې د ډله ییزې یا ګروپي همکارۍ او مشارکت درجه تر ډېره بریده لوړېږي او په کارکوونکو کې د ژمنتیا او ښکېلتیا اړتیا تقویه کېږي. هغه جملې چې کولی شو، د دې ډول رهبرانو لپاره یې وکاروو، دادي: مشارکت ته هڅونه، د زیارګاللو تشخیص، د لومړیتوبونو تصریح، روښن فکر.

| | |
|---|---|
| **بې تفاوته مدیریت:**<br>د کار د ترسره کولو لپاره حداقل هڅه او په سازمان کې له انساني عواملو سره اړیکې ترسره کېږي. | **اقتدارانه مدیریت – استبدادی:**<br>په کړنو کې ګټورتیا د کاري شرایطو مخکې کول دي، چې انساني عوامل تر ممکنه حده ټیټوالی مومي. |
| **منځلارې یا د نیمې لار مدیریت:**<br>د سازماني کړنو کفایت ممکن د کار د ترسره کولو د اړتیاوو او د کارکوونکو د حال د رعایت د تعادل له لارې ترسره شي. | **ورزشي مدیریت:**<br>په یوه سازمان کې له دوستانه موجودو اړیکو څخه د رضایت د څرګندولو په موخه د خلکو اړتیاوو ته تر اندازې ډېره پاملرنه، د دې سبک کار دی. |
| **ګروپي یا ټیمي مدیریت:**<br>کارونه ژمن او متعهد خلك ترسره کوي. د سازمان د کړنو او موخو لپاره یو له بل سره تړاو د تعهد، درناوي او باور پر بنسټ ترسره کېږي. | |

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د تبدیلي رهبرۍ نظریه:**

د رهبرۍ په اړه وروستی لید، چې د ۱۹۸۰ کال د اوایلو د څېړنو تر ټولو مهمه موضوع وه، تبدیلي دی. دا لید د ( نوې رهبرۍ ) د ډمونو یوه برخه ده. لکه څنګه چې له نامه نه يې ښکاري، تبدیلي رهبري هغه پروسه یا بهیر دی، چې وګړي یا افراد متغیر او بدلوي او له ارزښتونو، اخلاقو، موازینو او اوږدمهاله موخو سره تړلې ده.

تبدیلي رهبري د پیروانو د انګېزش د ارزونې، د هغوی د اړتیاوو د پوره کولو او له هغوی سره د بشپړ انساني چلند په لټه کې داسې یوه پروسه ده، چې د جذابې او څرګندې رهبرۍ په طبقه بندۍ کې راځي.

د تبدیلي رهبري یو محاط لید دی چې کولی شي د رهبرۍ د توصیف لپاره پر پیروانو باندې د تاثیر لپاره په ټولو سطحو کې له جزئي هڅو څخه نیولې د سازمانونو تر تغییر او حتي ټول فرهنګ لپاره ګټه واخیستل شي.

که څه هم د تبدیلي رهبري د تغییر او بدلون په چټکتیا کې محوري او بنسټیز رول لوبوي، اما پیروان او رهبران د بیاني وړتیا نه لرلو په ډول د تبدیل ( تغییر ) په پروسه کې یو له بل سره تړلي دي.

**د ګروپي یا ټیمي رهبرۍ نظریه:**

د همکارۍ په ټیمونو یا سازماني ډلو کې رهبري د مشهورو او مخ پر ودې تیورۍ له ابعادو او څېړنو څخه ده. ټیمونه او ترکیب شوې سازماني ډلې یو له بل سره تړلي غړي دي، چې د مشترکې موخې لپاره کار کوي او خپلې کړنې سره همغږې کوي.

اوسمهاله علمي څېړنې د کاري ټیمونو او ډلو پر څرنګوالي او د هغوی پر اغېزناك حل تکیه کوي.

په ټیمي کارونو کې د علاقې د زیاتولو او چټکتیا لپاره یو شمېر عوامل چې سازمانونه ورسره مخ دي، هغه د سازمان د جوړښت تجدید نظر، د نړیوالې سوداګرۍ سیالي، د کاري وړتیا او ځواك زیاتول او د تکنالوژۍ پراختیا ده. له دغو پرلپسې چاپېریالي بدلونونو څخه ښکاري چې د ډېرې ګټورتیا په موخه له سازماني ټیمونو څخه کار اخیستل، له منابعو د استفادې، تصمیم نیولو، د سازماني مسایلو د غوره حل، د خدمتونو د ښه توب څرنګوالي، تولیداتو ډېروالي او نوښتونو لامل کېږي. همداشان د ټیمونو ماته هم ډېره دردوونکې او د پام وړ ده. په هر صورت کې دا ماتې د ټیم د ګټورتیا د درك د لارو چارو او د اغېزناکې رهبرۍ د څرنګوالي په موخه د اطلاعاتو د راټولولو اړتیا د نننیو سازمانونو لپاره ډېره مهمه ده.

په نننیو سازمانونو کې د سازماني جوړښت تجدید په حقیقت کې په دودیزو سازمانونو کې بر ځان بسیا یا خودګردانه ټیمونو ته د تصمیم نیولو قدرتونه له پورته نه ښکته لېږدولي دي او هغوی ته یې د تجدید نوي اختیارونه ورکړي دي. دا نوي ټیمونه هنوز ممکنه ده په سنتي یا

(c) ketabton.com: The Digital Library

دودیزه توګه یوه رهبري ولري یا دا چې د ټیم د غړو ترمنځ د رهبر رول تقسیم شوی وي. د ټیم د رهبر رسمي رول ممکن له ډلې څخه بهر یوازې د یوې واسطې په ډول وي. یا دواړه رهبرۍ د دې نوي چارچوب په داخل کې لا هم لازمې اما پېچلې دي او څېړونکو ته نوې عرصه وړاندې کوي.

د عملیاتي او سازماني ټیمونو په زیاتوالي  او د پېچلو او تغییر په حال کې د سازمانونو په جوړښت کې د هغو  د رول پراختیا لپاره اړینه ده، چې د دې ټیمونو په داخل کې د رهبرۍ رول ښه څرګند او تفهیم شي، ترڅو د ټیم د موقعیت په هکله ډاډ حاصل او له ماتې څخه یې ډډه وشي. د رهبرۍ او سازماني ټیمونو د طبیعت عملي پوهېدل، د نوښت په موخه څېړنه او تیوري رهبري کوي. د رهبرۍ لید او اغېزناکه ډله د عملیاتي ټیمونو او د هغو د رهبرۍ لپاره د جاري تیوریو د پوهېدو لپاره ګټور کاري چارچوب برابروي.

همداشان نګرشي تیوریکه ده، له دې نظره چې د جوړښتي بهیر،  وګړنیز او محتوايي عواملو باندې ټینګار، چې د ټیم له ګټورتیا او اغېزمنتیا سره اړیکې لري، د ټیمي کار له پېچلتیا څخه ګټل کېږي او تر ټولو مهمه دا چې لید اغېزمنتیا او ګټورتیا ته درسېدو لپاره د ټیمونو په سرپرستۍ او طراحۍ کې د رهبرۍ رول توضیح کوي. نګرش د رهبرۍ اغېزمنتیا د ټیمي رهبرۍ د ډېرو پېچلو بنسټونو د پوهېدو لپاره د هغې له بحراني فعل او انفعالاتو سره وړاندې کوي او پر کیفیت لرونکو محصولاتو باندې ټینګار کوي. (افجه، ۱۳۸۰)

**رواني خوځښت او د بیدارۍ نظریه**

د اروا پوهانو په اند د رهبرۍ په اړه د انسان لومړنۍ تجربه د هغه په زیږېدنې پورې اړوندېږي. پلار او مور د ژوندانه د لومړیو کلونو لپاره، د خپلو زامنو رهبران دي. دا د رهبرۍ په اړه د رواني بیداري د لید ( نګرش) مقدماتي قاعده ده. والدین په ځانګړې توګه د ژوندانه په لومړنیو کلونو کې په انسان کې د رهبرۍ تر ټولو ژور احساسات رامنځ ته کوي. د پلارولۍ او مورولۍ تصور هغه وخت چې یوه شرکت ته، د پلارولۍ ( پدرخوانده ) په توګه وکتل شي، ښه ترا څرګندېږي.

هیل د پلار د قانون په اړه لیکلي: (( د رهبرۍ رواني بیدارۍ ازموینه )) غالباً دا اصطلاح چې رهبران د سازمان موروپلار دي، په سازمان کې د کارکوونکو ترمنځ موجوده ده او ځان د یوې لویې کورنۍ غوندې ګڼي. د وړوکوالي ورځې او د ځوانۍ د دورې تجربې په کورنۍ کې، د پلارولۍ او مورولۍ په عکس العملونو او د رهبرۍ او مدیریت په کورنیو طرحو کې نغښتې دي. ځینې خلک د سازمان مسوولینو ته درناوی لري او ځواب ورکوي او ځینې بیا تمرد کوي.

په هر حال او تر ټولو مهم د روان پېژندنې ( ځان ) پراختیا د شخصیت ډولونه منځ ته راوړي او د موثرې رهبرۍ کېلي د دې شخصیتونو د پېژندنې او د هغوی ترمنځ د توپیرونو په ولکه کې ده. د رهبرۍ د رواني خوځښت په لید کې مهمه موضوع، د کورنۍ تېرمهال، فردیت او بلوغ، تړاو او نه تړاو او بېرته ځان ته راګرځېدنه ده. هر یو د رهبرۍ په بهیر کې مهم او ځانګړی رول ترسره کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**اقتضايي او وضعي نظريې**

په دې نظريو کې پر يوه سبك او کړنلاره ټينګار نه دی شوی او په ناواقعي او ناعلمي رهبرۍ کې واحده کړنلاره قلمداد شوې ده. په وضعي او اقتضايي نظريو کې د شرايطو پر بنسټ او د موقعيتونو په اقتضا د رهبرۍ مطلوبه او مناسبه کړنلاره ټاکل شوې. په واقعيت کې د رهبرۍ سبك د بدلونونو لکه رهبر، پيرو او موقعيت تابع دی. هغه څه چې په دې نظريه کې مطرح دي له موقعيتونو سره د رهبرانو او پيروانو متناسب رفتار يا چلند دی. په واقعيت کې د رهبر وينا او چلند د بېلابېلو موقعيتونو او د پيروانو د شرايطو پر بنسټ دي. د دې نظريو تر ټولو مهمې يې دادي:

۱ – د تنن بام و اشميت د رهبرۍ چلند نظريه

۲ – د مشروط فيډلر د رهبرۍ چلند نظريه

۳ –د – هدف هاوس – ميچل د رهبرۍ چلند نظريه

۴ –د هرسي – بلانچارډ د درې اړخيز اغېزناك موډل د رهبرۍ چلند نظريه.

**د تنن بام او اشميټ نظريه**

په دې نظريه کې درې ډوله عوامل د رهبرۍ په سبك کې اغېزناك پېژندل شوي دي:

۱ – په رهبر پورې اړوند عوامل:

د رهبر پوهه او آګاهي، ارزښتونه او عقايد يې.

۲ – په پيروانو پورې اړوند عوامل:

مسووليت منل، د سازمان له موخو او تجربو سره همغږي

۳ – په موقعيت او شرايطو پورې اړوند عوامل:

اقتصادي، سياسي، ټولنيز، فرهنګي وضعيت او په لنډه توګه د دې نظريې پر بنسټ په رهبرۍ کې بايد دا مشخص شي، چې رهبر څوك دی، پيروان څوك دي، موقعيت او شرايط څه ډول دي، ترڅو وکولی شي سبك او مطلوبه کړنلاره بيان شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

**د اووم څپرکي لنډیز**

د رهبرۍ د مدیریت په هکله د څېړنو له امله چې د وخت په تېرېدو سره د اشخاصو په وسیله ترسره شوې دي، د رهبرۍ مدیریت پر ( بې تفاوته، استبدادي، منځلاري، ټیمي یا ډله ییز) مدیریت باندې وېشل شوی دی. چې هر یو یې د رهبرۍ بېلابېل او متفاوت خصوصیات لري او د دې ټولو له ډلې غوره مدرېت ټیمي یا ډله ییز مدیریت یاد شوی دی او د عمل په جریان کې یې مثبتې پایلې لرلې دي.

د رهبر ۍ نظریې هم پر څو ګروپونو وېشل شوي، لکه د تبدیلۍ نظریه، د ټیمي رهبرۍ نظریه، د رواني پویایي رهبرۍ نظریه، وضعي او اقتضایي نظریې او د تنن بام و سمیټ نظریې.

## د اووم څپرکي پوښتنې

١- د بې تفاوته او استبدادي رهبرۍ مدیریتونو ترمنځ کوم بنسټیز توپیرونه شتون لري؟
٢- د ګروپي رهبرۍ مدیریت ښېګڼې شرحه کړئ؟
٣- د تبدیلۍ رهبرۍ نظریه شرحه کړئ؟
۴- د مهمو رفتاري نظریو نومونه واخلئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

## سرچيني او اخيستنې


۱- اصول مدیریت اثر داکتر علی رضائیان چاپ سال ۱۳۸۳
۲- مدیریت عمومی ( ویراست سوم ) اثر داکتر سیدمهدی الوانی چاپ سال ۲۳۸۵
۳- رفتار سازمانی اثر استیفن پی – رابینز مترجمان داکترعلی پارسیان و داکتر سیدمحمداعرابی چاپ دوازدهم سال ۱۳۷۸
۴- اساسات و مهارت های مدیریت چاپ بخش ارتقای ظرفیت ریاست عمومی اداری، کمیسیون مستقل اصلاحات اداری و خدمات ملکی سال ۱۳۸۶
۵- مدیریت عمومی، الوانی، مهدی ، چاپ بیست و هفتم ، نشرات نی ، ۱۳۸۵
۶- مدیریت و اصول سرپرستی، دکتر سید رضا سید جوادین، چاپ نشرات دانش، ۱۳۸۵
۷- استفاده از بخش فارسی انترنت ( گوگل )

(c) ketabton.com: The Digital Library

## د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

د پوهنې وزارت د تخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت دښوونيز نصاب د انکشاف رياست د ټولنې دعيني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلينو او شاګردانو د درسي کتابونو په برخه کې يې تخنيکي او مسلکي رشتې درلودې او لري يې، په لومړي سرکې يې تصميم ونيو، چې په ښوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بياکتنه وکړي او ورپسې بيا د شاګردانو او محصلينو د درسي کتابونو د تاليف لپاره مبادرت او کوښښ وکړي. د خدای(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د ښوونکو په ميړانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ درسي کتابونه تاليف شول تر څو په وړيا ډول د شاګردانو او محصلينو په واک او اختيار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، ګرانو شاګردانو او د تخنيکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصينو او همدا شان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صميمانه هيله کيږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د مسلکي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مسلکي، تخنيکي او علمي مطالبو او مفاهيمو د څرنګوالي په هکله خصوصاً د هغوی املايي او انشايي اشتباهاتو په اړهمونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخوکې ګرانو شاګردانو ته له دې څخه ښه، غوره، ګټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له ګرانو شاګردانو او محصلينو څخه هيله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والی په نظرکې ونيسي او د کتابونو په ساتنه کې کوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاګردانو او محصلينو د ګټې وړ وګرځي.

پته: دپوهنې وزارت – دتخنيکي او مسلکي زده کړو معينيت د تعليمي نصاب د انکشاف رياست – دکتابونو د تاليف او د درسي ممدو موادو د برابرولو عمومي مديريت.

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