



## کتاب پيژندنه

د کتاب نوم:	د رهبرۍ مدیریت
ځانګه:	اداره او منجمنې او د تجارت اقتصاد
مولف:	عبدالمتین شریفی
ژباړن:	مجیب الرحمن امیری
د څار کمېټه:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>محمد آصف ننګ د تخنیکي او مسلکي زده کړو معین</li><li>دیپلوم انجنیر عبدالله کوزایي د تعلیمي نصاب رییس</li><li>محمد اشرف وحدت په تعلیمي نصاب کې د معینیت د مقام سلاکار</li></ul>
د تصحیح کمېټه:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>عبدالجمیل ممتاز</li><li>محمد خالد</li></ul>
د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسؤل:	محمد جان علیرضایی
ګرافیک او ډیزاین:	محمد سلیم خان
چاپ کال:	۱۳۹۲ لمریز کال
تیراژ:	۶۰۰۰
چاپ ځل:	لومړی
وېب پاڼه:	www.dmtvet.gov.af
برېښنالیک:	info@dmtvet.gov.af
کډ ISBN:	۹۷۸۹۹۳۶۳۰۰۶۳۷

# Ketabton.com

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



## ملي سرود

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



## د پوهنې وزیر پیغام

### گرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

د یوې ټولنې وده او پرمختګ کاملاً د همغږې ټولنې د پیاوړو کاري کادرونو، بشري قوې او ماھرو فکرونو په کار او زیار پورې تړلي دي. همدا بشري قوه او کاري مټې دي چې د هیواد انکشافی 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 کېږي او نه هم منقطع کېږي. په ټول کې د پوهنې نظام او په خاصه توګه د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت مسوولیت او مکلفیت لري چې د اسلامي ارزښتونو، احکامو او همداراز معقولو او مشروعو قوانینو ته په ژمنتیا سره، د افغانستان په انکشاف کې فعاله، چاپکې 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 تک 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 روحيې 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 گران 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 مټو، وینښ 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 انکشافی اهداف تر لاسه شي.

د دې نصاب له ټولو لیکوالانو، مولفینو، ژباړونکو، سمونکو 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 کومي مننه کوم. له درنو او پیاوړو استادانو څخه رجماندانه 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 ویارمن افغانستان په هیله

### فاروق وردګ

### د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

## لړليک

پاڼې	سرليکونه	څپرکي
۸-۱	د رهبرۍ مفهوم او ماهيت	لومړی
۲۰-۹	د رهبرۍ ځانگړي خصوصيات	دویم
۳۶-۲۱	د رهبرۍ کړنلارې	درېیم
۴۴-۳۷	د ادارې د رهبرۍ پر وړاندې ننګونې	څلورم
۷۴-۴۵	هغه دندې او پلانونه چې بايد لومړيتوب ورکړل شي	پنځم
۹۶-۷۵	د مدیریت اصول	شپږم
۱۰۲-۹۷	د رهبرۍ مدیریت او نظریه	اووم
۱۰۳	سرچینې او اخیستنې	
۱۰۴	د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام	

## سریزه:

مدیریت او رهبري د نننیو انسانانو په ټولنیز ژوندانه کې یو مهم فعالیت گڼل کېږي. د همدغو فعالیتونو د مرستې له امله د ادارې موخې او ماموریت ترسره کېږي، له موجودو منابعو او امکاناتو گټه 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، گډ کار او موخو ته د رسېدو په پار له منابعو څخه گټه 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 گڼلی او ځینې بیا مدیر ته په نوې سترګه گوري او د مدیر دندې، د ادارې رهبري، اطلاعاتي منبع، د تصمیم نیونې عامل او له نورو ادارو سره اړیکې بولي.

په دې مجموعه کې داسې مطالب او موضوعگانې ترتیب او تنظیم شوې دي، چې زده کول یې د ادارې او اقتصاد په څانګه کې د هر زده کوونکي لپاره اړین گڼل کېږي او تر فراغت وروسته په ټولیزه توګه په بریالیتوب سره د دندو ترسره کول له همدې مطالبو او موضوعگانو 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، ننگونې، د دندو لومړیتوب بندي، پلان جوړونه، د رهبرۍ او مدیریت اصول، نظریې او نور په مسلسل توګه توضح او تشریح شوي دي. د یادونې ده، چې د دې مطالبو تدریس د تخنیکي او مسلکي زده کړو په معینیت کې له منظور شویو مفاداتو سره بشپړ مطابقت لري.

عبدالمتین ( شریفی )

### ٲوليزه موخه:

د دې كتاب په لوستلو سره به تاسې د رهبرۍ او مديريت له مفهوم، ماهيت، ځانگړنو، كړنلارو، ننگونو، د دندو لومړيتوب بندي، پلان جوړونې، د رهبرۍ او مديريت اصولو، نظريو او نورو له څرنگوالي سره اشنا او په دې اړه به لازم اطلاعات ترلاسه كړئ.

### د رهبرۍ مفهوم او ماهیت

#### ټولیزه موخه:

د رهبرۍ مدیریت له اصطلاحاتو، تعریفونو او دهغې له مفهوم او ماهیت سره آشنایی.

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

۱- د رهبرۍ د مدیریت له اصطلاحاتو سره بلدتیا.

۲- د رهبرۍ د مدیریت له تعریفونو سره بلدتیا.

۳- د رهبرۍ مفهوم او ماهیت.

نن ورځ د لویو او پرمختللو سازمانونو اداره د لایقو، پوهو او باکیفیته مدیرانو د زیار گاللو پورورې ده، چې د مدیریت د پوهې او فنونو په کارولو سره یې د دې مهمې چارې په ترسره کولو کې بری 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 وړ اچولي 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 ډېرېدونکې 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 غښتو ځانګړنو او اصلي جوهر څخه ده. مدیران باید په اداره کې د بریالیتوب او اغېزناک رول د لوبولو لپاره، د چاپیریالي بدلونونو پر وړاندې د اقتضایي کتنې په لرلو سرېږه، 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 سبک او کړنلاره د شرایطو او واقعیت، د کار د څرنګوالي او د کارکوونکو د ځانګړنو او دندو پر بنسټ وټاکي.

ن ورځ مدیران له گڼو ستونزو سره مخ دي، پر دې بنسټ بريالي سازمانونه داسې رهبران او مشرانو ته اړتیا لري، چې په خپلو ژورلیدلوري سره د سازمان راتلونکي تگلوري مشخص کړي، کارکوونکي پر هغه تگلوري رهبري کړي او په کارکوونکو کې د نوښت او بدلون انگېزه را ژوندۍ کړي.

### د مدیریت او رهبرۍ اصطلاح:

د اغېزناکې رهبرۍ کمښت، یوازې په اقتصادي تشکيلاتو پورې نه محدودېږي، بلکې په ښوونه او روزنه، حکومتونو، بنسټونو او د سازمانونو په ټولو ډولونو کې ترسترگو 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، سپورتي 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 ډېری انډیالو او نظریه ورکوونکو د رهبران او مدیرانو د توپیر په هکله ټینګار کړی دی.

د بېلګې په توګه بنیس گروهمن 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 تمیز او توپیر مهم دی. رهبران پر غمځپلي، ناڅرګند او بې ثباته چاپېریال باندې غلبه مومي، چې کله 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 وايي، مانا دا چې پيروان 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 ښايي 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، خوشحالی، کړنو په ځانګړې توګه ترغیب، قدرت، ترلاسه کولو، موخې، تعامل، تمایز، 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.



**د رهبرۍ تعريف:** د رهبرۍ کلمه تر ډېره د ازادۍ، مينې او سولې له کلمو سره نژدې او ورته ده. هرڅومره چې هر يو انسان ادراگاً 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 څوک د رهبرۍ پر تعريف پيل کوي، له ځنډ پرته پر دې پوهېږي، چې رهبري بېلابېل تعريفونه لري. په تېرو پنځوسو کلونو کې د رهبرۍ د موازن د تعريف لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې بېلابېلې سيستمې ډلبندۍ وړاندې شوې دي. ښايي يو شمېر کسان پر دې توانېدلي وي، چې د هغې د دندو مديريت تعريف کړي، په دې برخه کې تعريف وجود لري. ځينو رهبري په خپله خوښه او علاقه د دندو په ترسره کولو کې پر وگړو باندې اغېز بللې، خو ځينو بيا پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باندې نفوذ بللې ده. خو ځينو نورو بيا د سازمان د موخو د تحقق لپاره د وگړو ترمنځ د اړيکو پر ټينگار، تر لاس لاندې کسانو باندې نفوذ توصيف کړې ده. يوه بل د نظر خاوند رهبري د يوې ډلې وگړو ترمنځ هغه ښودلې دي، چې په هغو کې يو تن هڅه کوي، ترڅو نور خلك د ټاکلې موخې په لوري سوق کړي.

د جرج ارټري له نظره رهبري پر وگړو باندې له اغېزناک عمل څخه عبارت ده، په داسې ډول چې د مينې او لېوالتيا له مخې د ډله ييزو موخو لپاره هڅه وکړي. رابرټ تنن بام رهبري د وگړو ترمنځ د اغېزې په توگه پېژني، او په داسې شرايطو کې کارول کېږي، چې د اړيکو په واسطه د ځانگړو موخو د ترلاسه کولو په لوري معطوفېږي. يو بل تعريف 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 کونتر او سريل ادانل رهبري داسې تعريف کړې ده: رهبري يوې گډې موخې ته درسېدو لپاره د خلکو په خوښه او طبيعت پر هغوی نفوذ دی. په بېلابېلو نژدې او ورته مفاهيمو سره د رهبرۍ لپاره ځينې نور تعريفونه هم شوي دي. خو په ساده عبارت رهبري هغه پروسه ده، چې په ترڅ کې يې د سازمان مديريت هڅه کوي چې د موثرو اړيکو او انگېزې په رامنځ ته کولو سره د خپلو دندو ترسره کول د سازمان د موخو په تحقق کې تشکيل کړي او کارکوونکي د هغوی د خوښې او لېوالتيا له مخې د خپلو دندو ترسره کولو ته چمتو کړي. له دې امله رهبري له مديريت څخه د مستقل جز په توگه مطرح نه ده، بلکې د مديريت له عمده او اصلي دندو څخه گڼل کېږي. هر مدير سربېره پر خپلو دندو، لکه پلان جوړولو، سازمان ورکولو او کنټرول، بايد دا دنده هم پر غاړه واخلي.

لکه څنگه چې د رهبرۍ په تعريف کې ليدل کېږي، په رهبرۍ کې تر ټولو مهم ټکي، د سازمان پر غړو نفوذ او هغوی ته لوری او جهت ورکول دي. رهبري پر وگړو نفوذ او اغېز شيندلو سره مستلزمه ده او مدير د رهبر په رول کې هغه څوک دی، چې پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باندې نفوذ او تاثير ولري او يا په بله وينا تر لاس لاندې کسان د هغه قدرت او نفوذ ومنې.

په ځانگړې توگه رهبري داسې وايي: مخامخ د يوې رهبرۍ کارونه ده، چې وگړي په تجربو، وړتياوو، هوش، لېوالتياوو يو له بل سره نژدې کوي او هغوی هڅوي، چې د مسووليت د منلو لپاره گام پورته کړي او خپل پرمختگ ته دوام ورکړي او له خپلو همکارانو سره وړ چلند او عمل ولري. لارښوونه او مربي توب د تکنیکونو، 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 شاگردانو څخه الهام اخلي او د خپلو ارواپوهنيزو مهارتونو، له د مخې هغې جملې له وگړو سره د چلند کړنلارې ته پراختيا ورکوي.

**د رهبرۍ مفهوم:** رهبري يو نړيوال کارېدونکی سرليک 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 خلک 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 مشترک نظر داسې دی، چې رهبري يوه اغېزناکه پروسه ده، چې د يوه سازمان له وگړو سره د سازمان د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو په لار کې مرسته کوي، حال دا چې دا موخې گډې 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 توگه مطالعه او وپېژندل شي. رهبران او پيروان دې ته اړتيا لري، چې په ښه توگه 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 ځانگړې توگه په نننيو ټولنو کې د رهبرۍ صفات شته او پر همدې صفتونو زېږېدلې 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 زېږېدلې وي. برعکس ليدلوری بيانوي، چې په رهبرۍ کې داسې يو فرايند شته، کېدای شي هر څوک 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 وگړو 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 منشاء، چې تر ډېره له انتصابي رهبرۍ سره ورته ده، په هغه رسمي مقام او موقعيت سره چې وگړي يې په سازمان کې احرازوي، منځ ته راځي.

د قدرت منشأ له پيروانو څخه ده، دا قدرت له پيروانو څخه رهبرۍ ته ورکول کېږي، لکه څنگه چې عقیده لري، چې رهبران ارزښتمن صفات لري يا ( له موخو يې ملاتړ کوي ) له پيروانو سره د قدرت شريکېدل ډېر مهم دي، ځکه هغه رهبران چې د قدرت ترې دي، له منځه ځي. زور او رهبري يو شان نه دي. د کار په چاپېريال کې د تنبیه او پاداش، او نورو محدودیتونو کارول، د دې لپاره چې داسې کار نه کوي پيروان ټول د رهبرۍ د پروسې جز دي او د زور کارول په دې مانا دي، چې د رهبرۍ موخې او خلک 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 ځايه پيلېږي، چې مديران اغلب پر خپلو دوديزو دندو، لکه پلان جوړونې، سازمانولو او کنترول باندې اتکا لري، حال دا چې رهبر د عمومي بدلونونو پر پروسه ټينگار او اتکا کوي.

د ځينو څېړونکو په اند مدیریت اغلب د ثبات او نظم د رامنځ ته کېدو په لټه کې دی، حال دا چې رهبري د جوړوونکو بدلونونو په لټه کې ده. ډېری څېړونکي وايي، په اصل کې مدير او رهبر دوه متفاوت انسانان دي. مديران تر ډېره عکس العمل ښيي او لږ احساساتي وي، خو رهبران تر ډېره د پيروانو حاميان او احساساتي وي.

د رهبرۍ او مدیریت د تداخل مشترک ټکی، د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره په ډلو او کارکوونکو کې د بدلون د رامنځ ته کولو په څرنگوالي کې دي.

**د رهبرۍ ماهیت:** له سازماني پلوه، رهبري د يوې پروسې په توگه، له زور پرته د نفوذ له گټې اخيستنې څخه د يوه صفت په توگه د يوې ډلې د غړو د فعاليتونو د همغږۍ او لارښوونې په مانا ده. رهبري په يوه سازمان کې د وگړي او ډلې پر کړنو ځواکمن نفوذ لري. هرڅومره چې يو سازمان د رهبرۍ له پلوه پياوړی وي، برياليتوب به يې ډېر وي. د سازمانونو د رهبرۍ بحث په عملي بڼه، د نور مباحثو په شان د هغه له تبلور او هڅو څخه پيل شو. د ۱۹۲۰ د لسیزې او د ۱۹۳۰ په لومړيو کلونو کې د انساني اړيکو نهضت په تدريج سره د تبلور د عملي روش ځای ونيو، چې د تکنالوژۍ پر مسئلې سربېره د پایلې او حاصل د ښه والي لپاره، انساني ځواک ته يې هم ځانگړې پاملرنه کوله. د نظريې له مخې يې خپل ترلاس لاندې کسان تشکیل کړل او د شخص د ودې لپاره فرصتونه رامنځ ته شول. د نهضت له پلوه انساني اړيکې او انساني اړيکو ته پاملرنه د ډېر اهميت لرونکې ده، خو د تبلور د علمي مدیریت نهضت د کار او دندې پاملرنې ته ډېر اهميت ورکړ.

رهبري د مدیریت يوه مشترکه رويه ده. په اغېزناکه توگه د رهبرۍ وړتيا او توانمندی د مدير له گټورو کېلې گانو څخه ده. سربېره پر دې رهبري پر خلکو باندې د نفوذ او اغېز شيندلو مستلزم ده او مدير د رهبر په رول کې هغه شخص دی، چې پر خپلو تر لاس لاندې کسانو نافذ او مؤثر وي، يا ترلاس لاندې کسان د هغه قدرت او نفوذ ومني.

رهبري عموماً د مدیریت دنده ده، خو ټول کار نه ور پورې اړوندېږي. د مدیرانو دنده پلان جوړونه او سازمانول دي، لېکن د یوه رهبر اساسي رول پر نورو باندې اغېز لرل دي، په داسې توګه چې ټاکل شوې موخې په لېولتیا او مینه دنبال کړي. له دې جوتېږي، چې قوي رهبران ښايي ناتوانه مدیران وي او د هغوی کمزورې پلان جوړونه د دې لامل شي، چې د ډلې فعالیت په ناسم لوري روان شي. سره له دې چې هغوی پر دې قادر دي، چې د ډلې فعالیتونو ته دوام ورکړي، خو نه شي کولی هغوی په داسې تګلوري رهبري کړي، چې د سازمان موخو ته لار ومومي. بل دا چې مدیریت او رهبري په بشپړه توګه مترادف نه دي. په نارسمي سازمانونو کې هم رهبري شتون لري، خو مدیریت د تصور وړ موضوع ده، چې په سازماني جوړښت کې مخکې منځ ته راغلی وي. سر بېره پر دې د مقام لرل نه شي کېدای چې مدیر د رهبر رول هم ترسره کړي. په رهبرۍ پورې هغه مهارتونه تړلي، چې د هغو په کارولو سره کولی شي وګرځي د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو لپاره په خپله مینه او خوښه وګوماري. په دې توګه ویلی شو، چې ټول مدیران رهبران دي، خو ټول رهبران مدیران نه دي. د پرمختیا غوښتونکو ارمانونو د تحقق او د یوې غوره او پرمختللي راتلونکې لپاره کوم یو غوره او موثر دی؟

ایا رهبرانو ته ډېره اړتیا شته او که مدیرانو ته؟

د مدیریت او رهبرۍ ترمنځ کوم توپيرونه شتون لري؟

جان ناس بیټ د ټولنیزو چارو نوموتي وړاندویونکي د کار په چاپیریال کې د نمونه یي

بدلونونو په اړه مهمې او بنسټیزې مقالې لیکلې دي:

۱ - په رهبرۍ سره مدیریت

۲ - په اختیار او اقتدار سره بیالیدنه او کنترول

۳ - په شبکه بندۍ سره د رتبو لړۍ

۴ - د ستراتیژیکې کتنې وروستی خط او ټولیزه پایله.

نن ورځ مدیران له ګڼو ننگونو، لکه بدلون راوړونکې رهبرۍ ته د بنسټیزې او حیاتي اړتیا، انساني منابعو مدیریت، د کیفیت مدیریت، د سیالیو د تلپاتې تداوم پراختیا، سازماني بدلون او تحول، شکل ورکولو، د سازمان د اصلي ارزښتونو ښه والي او سمون او نورو سره مخ دي. دا ننگونې په ډېرېدونکې توګه مدیران دې ته اړباسي، چې د خپل سازمان په دننه کې د ټولیز بدلون د رامنځ ته کولو لپاره د رهبرۍ رول ولوبوي. د سبا ورځې بريالي مدیران هم له دې ننگونو څخه تېښتېدلی نه شي او باید له راتلونکو ننگونو سره د مخامخېدو لپاره چمتوالی ولري.

## د لومړي څپرکي لنډيز

د تاريخ په اوږدو کې ثابته شوې، چې په جگړو، سوداگريزو چارو، سپورتي مسابقو، متعرضو سياسي ډلو او نورو کې برياليتوب او ماتې تر ډېره بريده د هغو په رهبرۍ پورې تړلي دي. سربېره پر دې د رهبرۍ اهميت ته په پاملرنې سره، دا موضوع لا هم د يوه راز په توگه پاتې ده. پوهېږو چې د رهبرۍ پدیده د انسان پر کړنو څرگنده اغېزه لري، خو پر دې نه پوهېږو، چې د هغې په غولي يا بساط کې داخلي کارگر څه شی دی؟ په دې وروستيو کې ډېری انديالو او نظريه ورکونکو د رهبرانو او مديرانو د توپير په هکله ټينگار 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 څوک 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 دوي بڼې لري، يوه يې انتصايي او بله يې انتخابي ده. انتصايي رهبري د رسمي عنوان په لرلو سره د يوه سازمان په کورني اړخ پورې تړلې ده. انتخابي رهبري د هغه څه پایله ده، چې يو شخص يې د خپلو پيروانو د ملاتړ د جلبولو لپاره ترسره کوي. رهبري په دواړو ډولونو سره پر وگړو باندي د اعمال وړ ده.

## 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 ننگونې کومې دي؟

## دویم څپرکی

### د رهبري ځانگړي خصوصيات

#### ټوليزه موخه:

د رهبري اهميت او ځانگړنې پېژندل، د مديريت او رهبري ترمنځ د يوشان وجوهاتو يا اختلافاتو درک کول. همدارنگه 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 رهبري پر اهميت پوه شي.
- ۲- د رهبري صفات او ځانگړنې تشریح کړای شي.
- ۳- د مدير او رهبر ترمنځ کاري توپيرونه درک کړای شي.
- ۴- د مديريت او رهبري ترمنځ متشابه وجوهات او اختلافات درک کړای شي.
- ۵- د يوه رهبر رول له يوه مدير سره پرتله کړای شي.

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

د رهبري دکړنلارې په شدت سره د ټولنو د کلتوري چاپيريال تر اغېزو لاندې راځي، په داسې توگه چې ويلای شو په هر تمدن کې (د مديريت او رهبري کړنلارې) د هغه تمدن د کولتوري او فرهنگي بڼې انځور او جلوه ده، چې د هرې ټولنې فرهنگي جوړښت هم د هغې ټولنې د ټولنيزو، اقتصادي، سياسي، اعتقادي او هنري چاپيريالونو تر اغېزې لاندې وي، پر دې بنسټ د مدير وگړنيز يا فردي چلند تر يوې اندازې د چاپيريال د فرهنگي بڼې تابع وي.

## د رهبرۍ تعريفونه يا Definitions of Leadership :

ځينو رهبري داسې تعريف کړې ده: رهبري د موسسې موخو ته د رسېدو لپاره د کارکوونکو د پارونې لپاره د مدير پر هڅو دلالت کوي.

ځينې بيا رهبري داسې راپېژني: (ټاکلو موخو ته د رسېدو لپاره په لېوالتيا سره د نورو کسانو د ترغيب لپاره اقدام کولو ته رهبري وايي).

خو ځينې نور بيا رهبري داسې تعريفوي: (هغه فعاليتونه چې خلک يې د لېوالتيا له مخې د ډله ييزو موخو د ترلاسه کولو لپاره ترسره کوي، تر اغېزې لاندې راوړي، رهبري بلل کېږي).

په بله وينا، (د گډو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور خلک تر اغېزې لاندې راوستلو ته رهبري وايي).

توضیح: د مديريت او رهبرۍ د مفهوم په توپير کې هم کله کله ويل کېږي، چې رهبري يانې د

موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ لرل. اوس که چېرې دا نفوذ د موسسې موخې ته د

رسېدو لپاره وي، هغه ته مديريت وايي، ځکه د مدير لپاره د موسسې موخو لومړيتوب لري، حال

دا چې رهبر بنايي گڼې او بېلابېلې موخې ولري. د بېلگې په توگه، که د ټيټې سطحې يو کارکوونکی

د موسسې له لوی مدير سره د اړيکې په ترڅ کې، د هغه تصميمونه تر اغېزې لاندې راوړي، هغه

کارکوونکي په دې ځای کې يو ډول د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. پر دې بنسټ په رهبرۍ کې

د مراتبو لړۍ مطرح نه ده، يانې رهبر هغه څوک دی، چې د نفوذ پر کړنو او عملونو باندې بريالی

وي، که څه هم د موسسې لوی مدير هم وي، يا د ټيټې سطحې کارکوونکی او يا هم له موسسې

بهر شخص وي. همداشان ويل کېږي، چې په رهبرۍ کې د موسسې ډول او څرنگوالی مهم نه دی،

يانې په موسسه او يا کوم بل ځای کې، چې يو شخص د نورو پر کړنو باندې بريالی نفوذ ولرلای شي،

په واقعيت کې يې د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. د قدرت او نفوذ څخه د رهبر د گټې اخيستني

کړنلارې ته د رهبرۍ سبک وايي. اوس بنايي دا پوښتنه مطرح شي، چې (څنگه 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

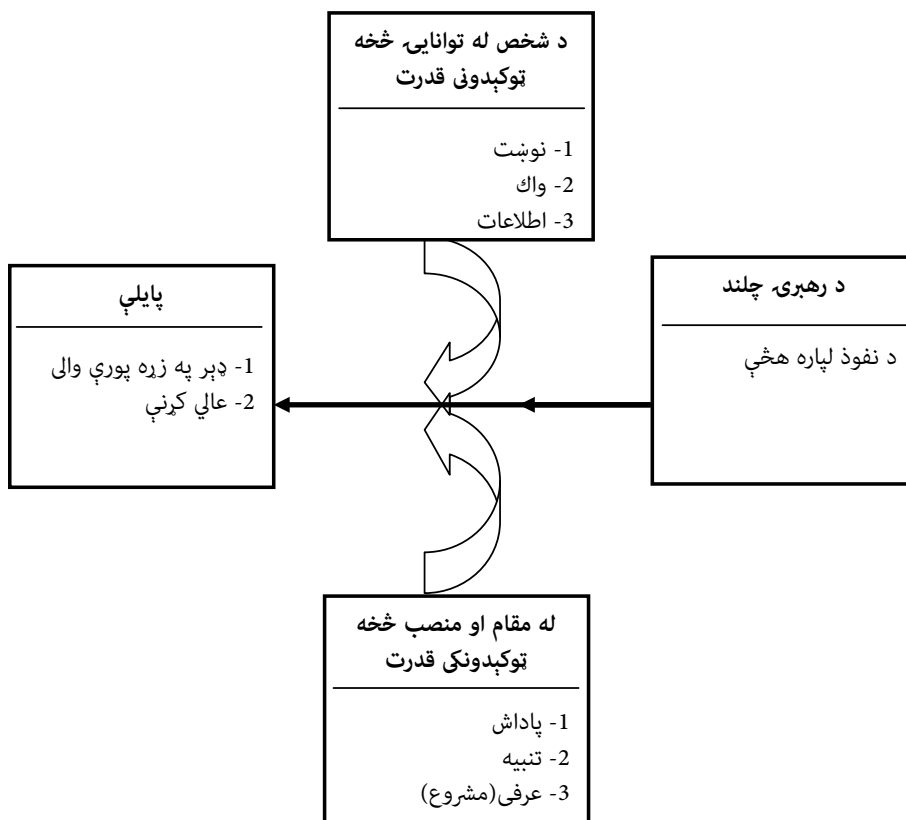
تصور رامنځ ته کول د هغو منابعو ته د لاسرسۍ مستلزم پر دوو ډلو وېشل کېدای شي:

۱ - هغه قدرتونه، چې د مدير پر مقام او منصب مبتني دي.

۲ - هغه قدرتونه، چې د مدير د شخصي تواناييو او وړتياوو باندې مبتني دي. لکه څنگه، چې

په لاندې شکل کې څرگندېږي.





### د رهبرۍ صفات او ځانگړنې Leadership Characteristics:

ځینې په دې اند دي، چې رهبران د ممتازو او ځانگړو صفاتو لرونکي دي. دا ډله صفتونه فهرست کوي او عقیده لري، چې رهبران د انصاف له پلوه له نورو وگړو سره توپیر لري. د دې ډول، صفتونو فهرست په تدریج سره په اوږده فهرست بدل شوی، په داسې ډول چې پخپله څېړونکي د یوه ټولیز فهرست په اړه واحد او ټولمنلی نظر نه لري. په همدې ترڅ کې د لاس ته راغلو پایلو له مخې رهبران د ځانگړو صفتونو او ځانگړنو په درلودلو سره له نورو خلکو سره چندان توپیر نه لري او د هغوی نسبي لوړوالی او برتری په سلو کې تر پنځلسو پورته نه ځي. البته دا میزان د رهبرانو او بېلابېلو ډلو په برخه کې د بدلون په حال کې دی. د دې ډلې د پام وړ ځینې صفتونه او ځانگړنې په لاندې ډول دي:

۱ - هوش: معمولاً رهبران تر خپلو پیروانو باهوشه وي. د رهبر کار د ستونزو د تجزیې او تحلیل او پېچلو مسایلو سره سروکار لري، له همدې امله رهبران باید باهوشه او هوشیار خلک وي.

- ۲ - روانه وینا او نفوذ: له روانې وینا او نفوذ څخه رهبر ډېره گټه اخیستی شي، ځکه په روانې او رسا وینا او نفوذ سره په غوره توگه کولی شي نور خلك پېروي 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 لرونکې وي او له نورو سره دوښمني او کینې ته په خپل تصمیم نیولو کې ځای ورنه کړي.
- ۴ - د بریا غوښتنې احساس او انگېزه: رهبران بریالیتوب ته درسېدو لپاره باید ډېر حساس او انگېزه 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 :

مدیر Manager	رهبر Leader
• اداره کوونکی دی.	• ابداع کوونکی دی.
• پلویونی یا مقلد دی.	• متکبر دی.
• ځانساقی یا محافظه کار دی.	• پراختیا ورکوونکی دی.
• پر یوه جوړښت یا سیستم تمرکز لري.	• پر خلکو تمرکز لري.
• پر کنترول تکیه لري.	• پر باور او اعتماد تکیه لري.
• لنډلیدی او وړاندې فکر نه کوي.	• لرلیدی دی.
• تل د څنگه؟ او څه وخت؟ پوښتنه کوي.	• د څه؟ او ولې؟ پوښتنه کوي.
• یوازې خپل شاوخوا ویني.	• راتلونکي ته ځیر وي.
• پیرو دی.	• بنسټگر دی.
• شرایط چې هر ډول وي، مني یې.	• د ښه والي هڅې کوي.
• ښه عسکر دی.	• پرځان باوري دی.
• کار په سمه توگه ترسره کوي.	• کار په سمه توگه ترسره کوي.

د رهبرۍ نظریې: د بریالۍ او اغېزناکې رهبرۍ د مهمو عواملو د پېژندنې په برخه کې په تېرو کلونو کې گڼې څېړنې او پلټنې ترسره شوې دي، چې هره یوه د ثابت عامل یا عواملو په توگه 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

اړوند وړاندیزونه یې د کار په ټولو شرایطو کې پلي کول (هاوي ۱۹۸۶) هر یوه د کلاسیکو مکتبونو او مدیریتونو د چلند څخه د رهبرۍ د مفهوم په اړه کړنلارې صادري کړې دي. کلاسیکيانو یوه سلسله اصول وضعه کړل، چې رهبران به یې اړ کول، چې د سازمان ماشيني اړخونو او د پایلو لورلو ته پاملرنه وکړي. (عباس زاده گان، ۱۳۷۲) له بله پلوه د (چلند یا رفتاري مکتب) پیروانو د سازمانونو انساني اړخونو او د نرمښت ساتلو او ډلې ته پاملرنه وکړه. (هیکس او گولیت) 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 مور سره مرسته کوي، چې په خپلو سمو برباؤ کې له کلاسیکو عقایدو او چلند څخه گټه واخلو.

د دغو وگړو (وود، وارډ، ستاکر، برنز، لارنس او لوچ) څېړنې ښيي، چې د تړلي سازمان غوره ډول په بریالیتوب سره بدلون کوي. په یوه قطب کې ماشيني سازمانونه قرار لري، چې یکرنگه 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 پیدا کېږي. (گویل کهن، ۱۳۷۲) د ۱۹۰۰ لسیزې په لومړیو کلونو کې د علمي مدیریت بنسټگر فردیک تیلور پر دې گروهمن و چې په سازمان کې د حاصل او نتیجې د ډېروالي او ښه والي تر ټولو غوره لار هغه ده، چې د کارکوونکو د گټې اخیستنې وړ کړنلارو کې فني رموز، ښه والی ومومي. ځکه د کار کوونکي د داسې ماشینونو په توگه تصور کېږي، چې له څه او ولې پرته د رهبر د لاسونو مننونکي 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 توگه مخالف و. البته هغوی پر دې معتقد وو، چې د سازمان پایلو او نتایجو ډېروالي ته په پاملرنې سره، د سازمان اغېزناکتوب ډېروالي ومومي. په نتیجه کې د دې تیورۍ له لیدلوري د رهبر دنده، کارکوونکو ته د ادارې د گډو موخو د ترلاسه کولو لپاره د اسانتیاوو برابرول او همداشان د کارکوونکو د شخصي ودې او پرمختگ لپاره د موکو یا فرصتونو برابروالی دی. (عباس زادگان، 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 ځانگړنې، لکه هوش، ښه وینا، پوهه،

مناسب ظاهر او ... د يوه ښه رهبر ټاكونکي دي. خو دا وگړنيز 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 بلانچارد) ډېرې خلک رهبري د انسان ذاتي خاصه او د انسان په خټه کې اخبلي 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 ځانگړنو د ټاکلو په لټه کې شو، په دې لټه کې چې د رهبرۍ سبک 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 گروهمن دي، چې رهبري دوه ډوله چلند لرونکې ده، عمومي چلند يانې وظيفه يي چلندونه (وظيفه مدار) دي. د دې څېړنې نچور د همدې دوو چلندونو پر بنسټ دی.

وظيفه يي چلندونه زموږ د موخې ترلاسه کول اسانه کوي، ترڅو کارکوونکي خپلې موخې ته ورسېږي. ارتباطي چلند ترلاس لاندې کسان له ځان او نورو سره مرسته کوي او د دې مطلب له توضيح څخه څرگندېږي، چې څنگه 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 گټې اخيستني) 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 کېدای شوای، چې ځينې کسان د رهبر په ډول نړۍ ته راځي، په هغه صورت کې شخص د هغو ځانگړنو درلودونکی کېده او يا نه کېده.

له بله پلوه که چېرې ځانگړو چلندونو کولی شوای، د برياليو رهبرانو څرگندوی شوي وای، په هغه صورت کې مو کولی شوای چې د رهبرۍ اصول تدريس کړو، يانې شونتيا يې درلودله، چې پروگرامونه او پلانونه مو طرحه کړي وای او وگړو ته مو د رهبرۍ نمونې ښوولې وای او له هغوی نه مو بريالي رهبران جوړ کړي وای. په دې کې شک نه شته، چې دا موضوع په کافي اندازه هيجان پاروونکې کېدله، ځکه دا په دې مانا وه، چې کولی يې شوای د برياليو رهبرانو شمېر يې لوړ کړی وای. که ښوونې کولی شوای، چې کار جوړوونکې وای، هغه مهال مو کولی شوای ډېر اغېزناک رهبران مو روزلي او ټولني ته وړاندې کړي وای. (پارسيان اعرايي، 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 (ستاگديل ۱۹۴۸) د موندنو پر بنسټ د رهبرۍ د چلند پر اهميت باندې په ټينگار سره ترسره شوې.

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

وړو ډلو کې رهبري څنگه او څه ډول عمل کوي او په پای کې د ۱۹۶۰ کال په لومړیو کې (بلیک او موتون) وښووله، چې مدیران څه ډول د سازماني ترتیباتو لپاره له خپلو مدیرانه دندو او اړیکو گټه پورته کوي. اګر، چې ډېری څېړنې د رهبرۍ د کړنلارو په توګه ډلبندي کېدای شي، خو د اوهایو، میشیګان، بلیک 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 بڼې لپاره روښانه انځور ومومو. ( افجه ای، ۱۳۸۰ )

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

که څه هم دا دوی 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 ډېری 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 ډېری وختونه مدیران هم د رهبرانو رول لوبوي، یانې هغوی ته ورسپارل شوي د رهبرۍ دندې، یوازې د هغوی د مدیریت د عمده دندو یوه برخه ده.

د ټیټې پایې مدیران، وروسپارل شوي 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 تلقی 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 اغېزناک واقع نه شي.

لنډه دا چې داسې رهبران شته، چې د مدیر رول نه لوبوي او داسې مدیران شته، چې د رهبرۍ ځانگړنې 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 وگړو په مجموعې او په هغوی پورې د اړوندو دندو سره د یوه وگړي له ستاینې او تشریح څخه عبارت دی، یانې د چارو تنظیم او د وگړو 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 گومارلو، 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 توگه کارول کېږي، چې د لارښوونې، وړاندوینې، د تحرك رامنځ ته کولو، تصمیم نیولو، شخړو هوارولو، هڅونې او ملاتړ په توگه 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 ځانگیزه پلان جوړونه، د وگړنیزې پراختیا پلان جوړونه او د ځان لپاره د موخو ټاکل او همداشان د مثمریت وړتیا هم ولرئ. د بېلگې په ډول به پر تصمیم نیولو او د شخړو پر هوارولو لاسې وي.

د وگړو، 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 هوارې وړتیا، د بېلگې په توگه د حل د لارو تحلیل او تجزیه او د یو لړ اقداماتو غوره کول.

- ✓ تاسې بايد پر نورو باندې د اغېز شيندلو او نفوذ او همداشان د انګېزې ورکولو وړتيا ولري.
- ( د لارښوونې، مشورې او واګ ورکولو له لارې.)
- ✓ بايد د ټيم يا ډلې د تشکيل وړتيا ولري.
- ✓ تاسې بايد لارښود او اجرايي موخې ولري.
- ✓ د باور د فضا د رامنځ ته کولو وړتيا بايد ولري.
- ✓ د ډلو او وګړو ترمنځ د شخړو د هوارولو وړتيا ولري.
- ✓ پر نورو باندې د څارنې وړتيا ولري.
- ✓ تاسې بايد د ډله بيزو شخړو د هوارولو، اسانتياوو رامنځ ته کولو او تصميم نيولو وړتيا ولري.
- ( دا رهبري د غونډو په جوړولو کې شاملېږي. )

#### د سازمان په سطحه د خلکو رهبري:

- ✓ تاسې بايد د تشکيلاتو د کتنې، د کاري ډلو پروسې او سازمانونو د سيستم په اړه د تفکر وړتيا ولري.
- ✓ د سازمان په سطحه بايد د لارښود ټاکلو او ستراتيژيکي تحليل (swot) ياني د ځواکمنتيا، کمزورۍ، فرصتونو او گواښونو د تحليل وړتيا ولري. همداشان د سازمان په سطحه د لرليد مديريت له لارې د سازمان د موخو او ارزښتونو په تړاو د ستراتيژيکي لارښوونې وړتيا ولري.
- ✓ تاسې بايد په سازمان کې د بدلونونو راوستلو وړتيا ولري.

#### له يوه مدير سره د رهبر د رول پرتله:

- يو رهبر لاندې رولونه لوبولی شي:
- ✓ لارښوونه
- ✓ د تحرك رامنځ ته کول
- ✓ وړاندوينه او ليدلوری
- ✓ تصميم نيونه
- ✓ د ستونزو هوارول
- ✓ انګېزه او ملاتړ
- ✓ د کارکوونکو تنظيم او اداره
- ✓ د ځان تنظيم
- ✓ د ډلو تنظيم

د يوه مدير رول په لاندې ډول دی:

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



## د دویم څپرکي لنډيز

د رهبرۍ اهميت دومره ډېر دی، چې د مدیریت د علم ځینې انډیال، 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 چاپیریال 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 بڼې انځور او جلوه ده، چې د هرې ټولنې فرهنګي جوړښت هم د هغې ټولنې د ټولنیزو، اقتصادي، سیاسي، اعتقادي او هنري چاپیریالونو تر اغېزې لاندې وي، پر دې بنسټ د مدیر وګړنیز یا فردي چلند تر یوې اندازې د چاپیریال د فرهنګي بڼې تابع وي.

تر پنځوسو ډېر کاله د رهبرۍ د مطالعې تر ټولو ساده لار د رهبر پر ممیزه صفتونو باندې تکیه وه. خلک 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 بلانچارد). ډېری خلک 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

## 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 ځانگړي صفتونه، چې د هغوی د یو شمېر له خوا فهرست شوي او پر هغو گروهمن دي، کوم دي؟
- ۴ - د مدیر او رهبر توپيرونه کوم دي؟
- ۵ - یو رهبر باید کوم رولونه ولوبوي.

### د رهبرۍ کړنلاري

#### ټوليزه موخه:

د يوه مدير د رهبرۍ کړنلارې، د معنوي مدیریت د څېړنې کړنلارې پيژندل او همدارنگه د رسمي او نارسمي رهبرۍ تفکيک.

- د زده کړې موخې: محصلان به د دې څپرکي تر لوستلو وروسته پر لاندې څيزونو پوه شي:
- ۱- د يوه مدير د رهبرۍ کړنلارې او په عمل کې يې پلي کول.
  - ۲- د رسمي او نارسمي رهبرۍ تفکيک.
  - ۳- د معنوي مدیریت د څېړنې کړنلارې.
  - ۴- د خوشحال ژوندانه د فرضيوي ټکو او د کار په چاپېريال کې له هغو نه گټې اخيستنې ته پاملرنه.

د يوه مدير د رهبرۍ کړنلارې اساساً د کارکوونکو پر وړاندې د هغه په ليد پورې تړاو لري. په بله وينا هغه عمده عامل، چې رهبر تر اغېزې لاندې راوړي، د ځان او کارکوونکو پر وړاندې د مدير د ليد کړنلاره ده.

د رهبرۍ د کړنلارو د سمې کارونې انتخاب، چې د مناسبې بهرنۍ انگېزې سره نيول کېږي، کېدای شي د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لامل شي.

که چېرې مدير د رهبرۍ پر يوه نامناسبه کړنلاره او ناهمغږۍ تکیه ولري، د ادارې موخې زياتمېرې او ښايي کارکوونکي د نالېوالتيا، رنج، ناخوشۍ او نامنۍ احساس وکړي.

د رهبرۍ چلند په يوه تيورۍ کې راغلی، چې د يوې ټوليزې ډلبندۍ پر بنسټ رهبران په دوه ډوله دي، انسان پال او سازمان پال.

انسان پال رهبران په يوه سازمان او يا يوه اداره کې کارکوونکو او غړو ته پاملرنه کوي، خو

سازمان پال رهبران د ادارې موخې تر کارکوونکو لوړې بولي. انسان پال رهبران ټوليزو 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 راوړي، ترڅو مقررات په سمه توګه پلي او ترسره کړي او په اړه یې ډاډه شي.

ترسره شویو څېړنو ښوولې، چې کارکوونکي تر ډېره انسان پالو رهبرانو ته میلان لري او هغه رهبران، چې پر سازمان ټینګار کوي، د کارکوونکو له نه لېوالتیا او کاري خنډوځنډ سره مخ وي. د یوې بلې نظریې پر بنسټ د رهبرۍ کړنلارې په څلور ډوله سیستم سره وېشل شوې او هره یوه د یوه سیستم په توګه یاده شوې ده، چې په لاندې ډول شرحه کېږي.

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

#### د آمرانه رهبرۍ کړنلاره:

په دې کړنلاره کې د ادارې ټول تصمیمونه د تشکیلاتي هرم په سر کې نیول کېږي، چې په بشپړه توګه سازمانی 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 کنټرول 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 ادارې په ټیټو سطحو کې مناسبه ده، ځکه کارکوونکي لږه پوهه لري او د اړوند مقام له وېرې ښايي دندې په سمه توګه ترسره نه کړي.
- له دې کړنلارې څخه په اضطراري حالاتو کې ډېره ګټه اخیستل کېږي. د اضطراري او ستراتیژیک تصمیم نیولو لپاره دا کړنلاره غوره ګڼل کېږي.
- په دې کړنلاره کې ټول حاکمیت په تر لاس لاندې کسانو پلي کېږي.

### 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 گډون 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، ښايي ناوړې پایلې له ځانه سره ولري.

### د گډې 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 سبک کې تصمیم نیونه په بشپړه توګه مشارکتی او په گډه توګه وي. رسمي او نارسمي سازمانونه تقریباً یو په بل کې مدغمېږي، له دې امله ټول ځواک 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 گډون 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 گډې رهبرۍ د کړنلارې ښکېلې:

- د گډې 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 گډې 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.

- په دې کړنلاره کې د تصمیم نیولو په برخه له ترلاس لاندې کسانو سره د رهبر مشورې ښايي د رهبر په نه وړتيا او پوهې سره تلقي شي.
- که ناسم تصمیمونه نیول شوي وي، په دې صورت کې رهبر او ترلاس لاندې کسان یو بل مسوول گڼي، 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 ترلاس لاندې کسان یو بل ته درناوی لري، خو د رهبر او پيروانو ترمنځ آمرانه اړیکې ټینګې وي، لکه د ارباب او خدمتگارانو 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 تنبیه 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 ترلاس 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 یې پر وړاندې مقاومت وښيي.
- د رهبر پاملرنه د اداري مسایلو په نسبت، شخصي مسایلو ته ډېره وي.
- ښايي د رهبر له نېک 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

او ترلاس لاندې کسان هم د رهبر له کنترول 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 فرصت لري، چې د خپلو دندو په ترسره کولو کې خپل لوړ استعداد وښيي.

#### 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 ټیټېږي.
- په دې کړنلاره کې د ترلاس لاندې کسانو فعالیتونه کمزوري وي، ځکه چې رهبر پر اوضاع بشپړ کنترول 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 امرانه 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 وښيي، رهبر کولی

شي د هغه پروړاندې له گډې يا مشاركتي 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. سربره پر دې د دندې د غوښتنو له مخې ښايي رهبر د گډې 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 توگه يوازې له يوې يا دوو کړنلارو کار واخلي او يا دا چې د ټولو ترلاس لاندې کسانو پر وړاندې يوه کړنلاره وکاروي، ښايي ډېرې ناوره پایلې ولري، چې هم به د ادارې موخو ته رسېدنه ناکامه کړي او هم به اړيکې خړې پرې شي.

### رسمي او نارسمي رهبري:

رهبري کېدای شي رسمي اړخ ولري، لکه د بېلابېلو ادارو او سازمانونو رهبري او همداشان ښايي نارسمي اړخ ولري، لکه د مذهبي، قومي او نورو ډلو رهبري. که چېرې رهبري رسمي بڼه ولري، 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، لرلید، تحرك، د اشخاصو د تصميم، د شخړو هوارولو، هڅونې او ملاتړ له لارې صورت مومي.

**د نوي سيالۍ ليد:** نن ورځ نړيوال اقتصاد يو رقابتي ليدلوری رامنځ ته کړی، چې په هغو کې پېښې په داېمي توگه متغيرې او د وړاندوينې وړ نه وي او نه ډاډمنتيا او ابهام د سازمان پر ټولو برخو اغېزه کوي. په درېيمه پېړۍ کې د پوهې شريکو او اهرامي توب، د شخصي ملکيت ځايناستی او د شتمنيو کنټرول د مهم مزيت په توگه تلقي شو. تحول رامنځ ته کوونکې رهبري کولی شي سازمان پر مخ بوځي او کولی شي د ودې د بېلابېلو فرصتونو څخه په ښه توگه گټه واخلي. تحول رامنځته کوونکې رهبري: نن ورځ په ادارو کې د تغير د اجتناب نه منونکې پديدې د توجه لپاره، له تغيراتو سره د سم تطبيق په برخه کې د چارې د سنجونې اړتيا، ( د ابھای نا آرام ) له ليدلوري گټه اخيستل کېږي. دا ليدلوری اداره له يوې داسې پېړۍ سره ورته بولي، چې بايد له تلاطم ډک 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 پېړۍ (قايق) سپاره دي، چې له دې مخکې يې همکاري نه درلوده او هېڅ يوه مخکې تر دې، له دې سمندر څخه تېر شوي نه دي. د سمندر په تگلوري کې داسې تنگي او پېچومي شته، چې قايق ورسره په غيرمنتظره توگه مخامخ کېږي. د پېړۍ موخه هم په سمه توگه مشخصه نه ده، هر وخت يو شمېر نوي کسان پر دې قايق



سپرېږي او يو شمېر هم قايق پرېږدي. لاکت په دې اړه گروهمن دی، چې د سمندر څپه يوه وېروونکې تجربه ده، که پر وړاندې يې ودرېږي، تاسې يوه څنډې ته واړوي، خو پر هغه سپاره شئ، کولی شي په لنډ وخت کې تاسې يوه لرې ځای ته يوسي. په قاطع ډول ډېره ساده ده، چې د څپو د تغير په تمه وئ او پر هغو سپاره شئ، تر دې چې ټينگار وکړئ، بې حرکت پاتې شئ او پر يوه لوري بوتل شئ.

ساکن او بې حرکت مدیریت او رهبري نه شي کولی، تر ډېره دوام ومومي، يا يې څپه ډوبوي او د دې مدیریت او رهبري بېرې په ختو کې نښلي. ډېری نور پوهان، لکه ناقله، شوان او برگ گوبست هم په دې نظر دي، چې ننني سازمانونه نه شي کولی، د بدلونونو پروسه او چټکتيا ودروي، بلکې يوازې کولی شي، شکونه، نوسانات او بې ثباتۍ د زده کولو، تطابق او مطلوبې هم رنگۍ پر فرصتونو بدل کړي. له دې ډول نامطمئن چاپېريال او پتو تغيراتو سره د مقابلې لپاره د رهبر په رول کې وگړو ته ډېره اړتيا ليدل کېږي. په ټوليزه توگه کولی شو، تحول رامنځ ته کوونکې رهبري داسې تعريف کړو:

د وړاندوينې لپاره د شخص توانايي د آينده مساحت، نرمښت، ستراتېژيک تفکر او له نورو سره کار، چې د يوه سازمان لپاره د يوې ورسول وړ راتلونکې د رامنځ ته کولو لپاره متغير فرصتونه پېژني. يانې د گټې اخيستني مشترک رسالت يا موخه او د رسالي وړتياوو ساتنه، د انساني پانگې پراختيا، د يوه اغېزناک سازماني فرهنگ ساتنه او ملاتړ، او د متوازن سازمان کنټرول رامنځ ته کول، د تحول رامنځ ته کوونکې رهبري له کړنو څخه گڼل کېږي.

### معنوي مدیریت:

موږ هر يو دوي دندې لرو، يوه دنده زموږ هغه کار دی، چې ترسره کوو يې او په مقابل کې يې حقوق او حق الزحمه ترلاسه کوو، بله دا چې بايد څېړنه وکړو او دا ومومو چې څنگه کولی شو لومړی کار په غوره توگه ترسره کړو.

زموږ د بحث موضوع د بل کار په اړه يا د مدیریت د دويمې دندې په هکله ده. د دويم مدیریت (دويمې دندې) د ښه والي لپاره بېلابېلې کړنلارې د نړۍ په سطحه وړاندې کېږي. احتمالاً زموږ د دولتي او نادولتي سازمانونو مديران، له دې ډول ډېرو کړنلارو څخه خبر دي او له دې کړنلارو څخه په گټه اخيستني 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 معنويت څخه په برخمنېدو سره به مديران وکولی شي، چې نه يوازې د خپل کار په چاپېريال يا سازمان کې بهره وړی. ته ښه والی ورکړي، بلکې تر هغو مهم به داوي چې وکولی شي د دندو د ارامۍ او د باطن رضایت ډېرې خوشۍ او سوکالیۍ ته لاسرسی پيدا کړي او داسې چاپېريال برابر کړي، چې

خپل همکاران یې هم له دې حالت څخه برخمن شي. له معنویت څخه برخمن توب له لورو 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، ځواکردي، خدمت، خپرغوښتنه، رضایت، مننه، مېړانه، صبر، تېرېدنه، د هیلو او ارزوګانو محدودول، پر ژمنه وفا او نور. د یادو ارزښتونو اهمیت ته په کتو سره په لنډه توګه د ژوند د موخې او دې موخې ته د رسېدو لارې څېړو.

### د رهبري څانګې او په مدیریت کې یې پړاوونه

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 خالی 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 پړاوونو ترسره کول، د هغو سازمانی رهبرانو له لارې چې د وګړو د چلند او ادراک 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 مدیریتي سبکونو په برخو کې د بنسټیزو بدلونو شاهدې دي. اوسنۍ موسسې د درک، انتطابق 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 سبک کارونې ته اړتیا لري.

د پوهې مدیریت څه شی دی او په کوم علت د مدیریت د دې سبک 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 سازمانی 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 پورتنی طرحه شوي موارد تر بحث او څېړنې لاندې نیول کېږي.

## د پوهې مدیریت (پر مدیریت پوهېدنه)

د پوهې د مدیریت د پیدایښت او منځ ته راتگ دقیقه تاریخچه ناشونې ده. د پوهې مدیریت په حقیقت کې د بشر د ژوندانه په لومړیو کلونو او حتی د ښکار په زمانه کې هم شتون درلود او بشر د ښکار او ځان پېژندنې د درک د غوړېدو په موضوع پورې اړوندو اطلاعاتو او پوهې د لېږد او راټولولو لپاره په خپل شاوخوا کې د غذایی منابعو د میزان د فرصتونو په زمینه کې او په خپل چاپیریال کې د موجودو گواښونو پر وړاندې هلې ځلې کولې. انسانان په پټه توګه د خپلې بقا د ساتنې او له وحشي حیواناتو سره د مقابله 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 لېږدېدلې. 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 پيدا 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 ولارې شتمنۍ رامنځ ته کولو ته مخه کوي. کلپولوس او فرایایولو 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 معرفیت او پېژندتیا په سازمانونو کې د هڅاندو تغیراتو د همغږۍ د

رامنځ ته کولو او همداشان د شاوخوا چاپیریال له بدلونونو سره د انطباق منلو سیستم د چټکتیا په موخه د نظامونو د ودې او پراختیا په موخه د پوهې او اطلاعاتو د کارونې له لارې ترلاسه کړی دی. نن ورځ چې ډول ډول موسسې په تازه چاپیریالونو کې فعالیت کوي، باید خپلو موخو ته د رسېدو لپاره له نوې پوهې او تېرو تجربو څخه کار واخلي. په داسې حال کې، چې د پوهې مدیریت د اطلاعاتو پر ټېکنالوژۍ ډېر ټینګار کوي او په ډېرو مواردو کې د فن پر بنسټ ولاړ مدیریت په توګه تعریفېږي، خو په حقیقت کې تر هغه هم لوړ مفهوم لري. ډاون پورټ د پوهې د مدیریت اساسي تألیفات لاندې توکي بولي:

۱ - فرهنگ: د پوهې او اطلاعاتو له مفاهیمو سره په تړاو د سازمان د غړو اعتقادات او ارزښتونه په کې شامل دي.

۲ - د عمل پروسه: په حقیقت کې وګړي څه ډول په خپلو موسسو کې له پوهې او اطلاعاتو څخه ګټه اخلي.

۳ - سیاستونه: هغه موانع او خنډونه په کې شامل دي، چې په سازمان کې د پوهې او اطلاعاتو د تسهیم په پروسه کې منځ ته راځي.

۴ - ټېکنالوژي: هغه چې په موسسه کې کوم اطلاعاتي سیستمونه شتون لري.

د پوهې مدیریت په سازمان کې د پوهې او اطلاعاتو د مناسب ترکیب په پروسه کې شامل او د انساني ځواک د روزنې او د پوهې د کارونې د تسهیم او تولید په موخه خلاق او نوښت راوړونکی دی. ولې د پوهې له مدیریت څخه ګټه اخلو؟ د مطلوب مدیریت په برخه کې د یوې موسسې مهمې دندې د سازمان د کلیدي غړو حفظ او ساتنه، د انګېزه یي سیستم لوړوالی، د چاپیریال پېژندنه او د غوره خدمتونو وړاندې کول دي. څېړنو د پوهې له مدیریت څخه د بېلابېلو موسسو او سازمانو څخه د ګټې اخیستنې ډېر موارد ئې په لاندې توګه ټاکلي دي:

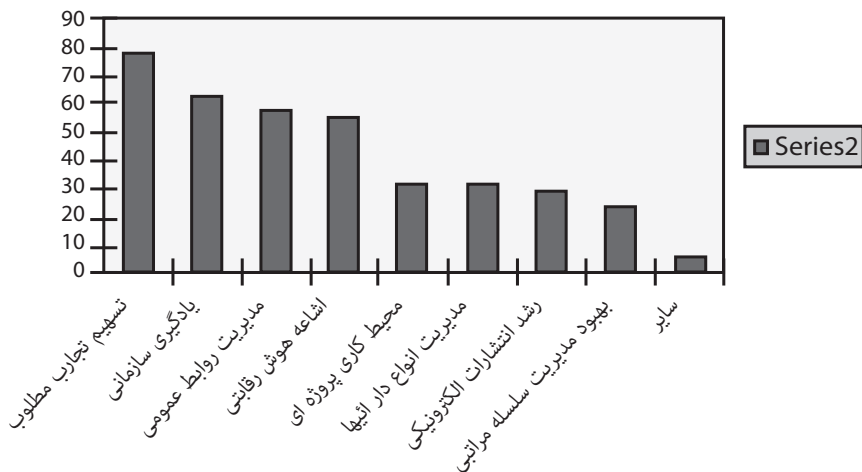
۱ - د پوهې تسهیم او ترلاسه کول ( ۷۷/۷٪ )

۲ - مهارت زده کونه او سازمانی زده کونه ( ۴۲/۴٪ )

۳ - له مشتریانو سره مناسبې اړیکې ( ۵۸٪ )

۴ - د سیالۍ د مزیت رامنځ ته کول ( ۷۵/۷٪ ). ( دایرومک داناف، ۲۰۰۱ )

۱-۱ شکل، د پوهې له مدیریت څخه د بېلابېلو موسسو د ګټې اخیستنې موارد ښيي او په حقیقت کې د پوهې مدیریت کارونه د تېروتنو د کمښت او بېرته د کارونو د ښه والي، د مسایلو د حل او تصمیم نیولو د چټکوالي، د لګښتونو د کمښت، غړو ته د ډېرو واکونو د سپارلو، نېکو اړیکو او غوره خدمتونو لامل کېږي. ( بکرا - فرناندز، ۱۹۹۹ )



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

په بېلابېلو موسسو کې د پوهې د مدیریت د کارونې تر ټولو مهمه موخه، د ډېرې گټې لاسته راوړولو د کچې د ارتقا په منظور د شاوخوا چاپېریال له بدلونونو سره چټک 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، گټې اخیستنې او گټورتیا 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 گټې اخیستنې ډېری 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

کولو تر سرلیک لاندې پروسې له لارې د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د تسهیم فرهنگ د رامنځ ته کولو اړتیا درک 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 درک سم کړي او دویم دا، چې په اداره کې د پوهې د مدیریت د تسهیم د مزایاوو په درک 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 چېرته 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 گټه ترلاسه کړو. څېړنو په ډاگه کړې چې په سازمانونو کې د پوهې د مدیریت د اغېزناکې اجرا تر ټولو مهم خنډونه او موانع د پوهې د تسهیم د فرهنگ نشتوالی او همداشان د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مدیریت د بې شماره مزایاوو د درک 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 پیچلتیاوو له درک څخه د مطلوبې گټې 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 اغېزناک اجرا کولو په برخه کې مهمه وېره او اندېښنه بیا هم په انساني اړخونو پورې تړلې ده. ډېری موسسې له دې امله د اغېزناک مدیریت په اجرا کولو کې ناکامې دي، چې د پوهې د مدیریت مفاهیم یې په مطلوبه توګه کارکوونکو ته نه دي معرفي کړي. د پوښتنې مطلب تر درک 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 فرهنگ د هغه وګړو له لیدلوري سره تړلی، چې دا فرهنگ یې رامنځ ته کړی. په هغه صورت کې چې کارکوونکي د سازمان نورو غړو ته د خپلې پوهې د تقسیم ټايل 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 فرهنگ ته پراختیا ورکړو.

موسسو ته د نویو مفاهیمو د راتگ پر وړاندې تر ټولو مهمې ننگونې، 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 تغیر 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.

### 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 رهبران له خوا یو نوی مفهوم د ارزښت وړ تلقی شي او د منلو وړ وګرځي، نو په دې توګه به د کارکوونکو ترمنځ خپل ځای ومومي او په پایله کې به وګړي خپل راتلونکي تغیرات په ښه توګه ومني.

سولومون سازماني رهبران داسې کسان معرفي کوي، چې د بېلابېلو موضوعگانو په هکله پراخه پوهه لري او د هغوی مشورتي نظریې 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 ( لیتل جان، ۱۹۹۶ ) هغوی اغلب ټمایل لري، چې په بېلابېلو ټولنیزو فعالیتونو کې برخه ولري (سولومون، ۱۹۹۴).

په هر حال دا وګړي د نورو د رهبرۍ په موخه رسمي سازماني پوستونو ته اړتیا نه لري او حتی له هغو پرته هم واقعي رهبران ګڼل کېږي. سازماني رهبران ضرورتاً د قدرت د منابعو ( سیاسي، اقتصادي او ټولنیزو قدرتونو) پوهنیزو مهارتونو یا حرفه یي مهارتونو ته اړتیا نه لري، اگر چې معمولاً د دې مواردو لرونکي هم وي. په بله وینا د مطلوبو شرایطو د وجود په صورت کې، هر انسان قادر دی، چې پر یوه توانمند رهبر تبدیل شي. رهبران کولی شي هم په وړکیو ټولنو، لکه کورنۍ او هم په لویو ټولنو لکه هېواد کې د پراخو ټولنیزو حرکتونو منشأ واوسي.

د سازماني رهبرۍ تیوري په بېلابېلو زمینو کې کارول کېږي. په دې مقاله کې هڅه شوې چې په بېلابېلو موسسو کې د پوهې د مدیریت په بنسټیز کولو کې د رهبران رول وړ وګرځي. اگر چې معتقد یو چې په موسسه کې د قدرت توزیع به د پوهې د مدیریت پر بنسټیز کولو ډېره اغېزه ولري. موږ پر دې معتقد یو چې په یوه موسسه کې د قدرت توزیع د پوهې د مدیریت پر بنسټیز کولو باندې ډېره اغېزه لرلای شي. دغې مقالې سازماني رهبران د اطلاعاتي او ستراتیژيو تحلیلوونکي او د سازمان د تګلوري ټاکنو کې بللي دي، چې د پوهې مدیریت اړتیا او د هغه اغېزناکه اجراکول یې په سازمان کې په ښه توګه درک کړي دي. په دې مقاله کې د سازماني رهبرانو تعریف په هغو

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 فرهنگ، 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 فرهنگي 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 پرمختللي ټېکنالوژۍ، سوداګریز بهیر او انساني کړنو سره پیوسته شي، ترڅو د پوهې د تسهیم لپاره د مطلوب چاپیریال 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 فرهنگ رامنځ ته کول، د کارکوونکو ترمنځ د اغېزناکو ډله ییزو کارونو د تشویق او اربابانو ته له وړاندې شویو تولیداتو سره د غوره خدمتونو په موخه له سازماني پوهې څخه د هغوی د مطلوبې ګټې اخیستنې مستلزم دي.

د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې ولې د سازماني رهبرانو شتون ته اړتیا لرو؟ لکه څنګه چې د بشر ژوند د ټولنیزوالي په لور ځي او اړیکې پراختیا مومي، همداشان یو بل ته د وګړو اړتیاوې او تړښت هم ډېروالی مومي. وګړي اړ دي، چې له نورو سره د اړیکو له لارې یو 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 فرهنگ 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 فرهنگ 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. واسکات پر ۲۰۰۱ کال د بریالۍ پوهې د ارشدو کارپوهانو مهم رول د لاندې



مواردو په توگه یاد کړ:

- ۱ - د کارپنځونې رول ( په نویو کارونو کې د خطر قبولولو ته تمایل).
  - ۲ - مشاوره( له چاپیریالي شرایطو سره د سازمان د غړو د نویو ادیاوو د همغږۍ وړتیا ).
  - ۳ - ټېکنالوژي ( پر پرمخ تللو ټېکنالوژيو باندې لاسبري).
  - ۴ - د ژوند د چاپیریال ساتنې پر وړاندې ژمنتیا ( د شاوخوا چاپیریال 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 فرهنگ د رامنځ ته کولو په موخه سازمانی رهبري ده. که څه هم موږ پر دې باور لرو چې د پوهې ارشد کارپوهان د سازمانی بالقوه رهبرانو په توگه په سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې غوره رول لوبولی شي، خو ضرورتاً تل داسې نه وي. د سازمانی رهبرانو ټاکل تر ټولو مهمه ننگونه ده، چې د اوسنیو موسسو پر وړاندې پرته ده او تر ټولو اغېزناک عامل دی، چې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو د بهیر د بریالي ترسره کېدو او د دې ستراتیژۍ له مزایاوو څخه د سازمان د مطلوبې گټې اخیستنې لامل کېږي.

## د درېم څپرکي لنډيز

د يوه مدير د رهبرۍ کړنلارې اساساً د کارکوونکو پر وړاندې د هغه په ليدلوري پورې تړاو لري. په بله وينا هغه عمده عامل چې رهبر تر اغېزې لاندې راوي، د ځان او کارکوونکو پر وړاندې د مدير د ليدلوري کړنلاره ده.

د رهبرۍ د کړنلارو د سمې کارونې انتخاب، چې د مناسبې بهرنۍ انگېزې سره نيول 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 گډې رهبرۍ کړنلاره
- د ازادې رهبرۍ کړنلاره

چې هره يوه يې ځان ته مشخصې موخې، مزايوې او نيمگړتياوې لري. موږ هر يو دوي دندې لرو، يوه دنده هغه کار دی، چې ترسره کوو يې او په مقابل کې يې حقوق او حق الزحمه ترلاسه کوو، بله دا چې بايد څېړنه وکړو او دا ومومو چې څنگه کولی شو لومړی کار په غوره توگه ترسره کړو.

موسسو ته د نويو مفاهيمو د راتگ پر وړاندې تر ټولو مهمې ننگونې، د دغو مفاهيمو د منلو په موخه د فرهنگي بدلونونو رامنځ ته کول دي. په سازمان کې د پوهې د تسهيم د فرهنگ رامنځ ته کول، د مديرانو او د بدلون مديريت د پروسې کارکوونکو زده کړې ته اړتيا لري. رهبران د کارکوونکو د ليدلورو په تغيير او په سازمان کې د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو او په برياليتوب سره د پوهې د تسهيم د فرهنگ رامنځ ته کولو کې کلیدي رول لري.

## د درېم څپرکي پوښتنې

- ۱ - د رهبرۍ کړنلارې په څو ډوله ( سيستمونو ) باندې وېشل شوې دي؟
- ۲ - د آمرانه رهبرۍ کړنلارې محدوديتونه تشرېح کړئ؟
- ۳ - د رهبرۍ تر ټولو مناسبه کړنلاره کومه يوه ده؟
- ۴ - د مشارکتې رهبرۍ کړنلارې ښېگڼې توضېح کړئ؟
- ۵ - د رسمي او نارسمي رهبرۍ توپيرونه تشرېح کړئ؟
- ۶ - د پوهې مديريت څه شی دی او د څه له امله د مديريت د دغه سبک منل په ډېرو موسسو کې لوړ اهميت لري؟

### د ادارې د رهبرۍ پر وړاندې ننگونې

ټولیزه موخه:

د ادارې او سازمانونو پر وړاندې د ننگونو درک او همدارنګه د تحول راوړونکې رهبرۍ د بڼې او کړنلارو پېژندل.

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

۱. د ادارې او سازمانونو پر وړاندې چاپېریالي ننگونې درک کړي.
۲. د تحول راوړونکې رهبرۍ بڼې زده او په عمل کې یې پلې کړي.
۳. د تحول راوړونکې رهبرۍ کړنلارې درک او په عمل کې یې پلې کړي.

### د سازمانونو پر وړاندې چاپېریالي ننگونې

د یوه بهرني چاپېریال د معرفي کولو لپاره د بهرني چاپېریال نه پایدونکی مفهوم د بدلون او په نامطمئن حال کې کارول کېږي. د بهرني چاپېریال نه پایدنه د سازمانو د بیاځلي جوړښت پر څرنگوالي او د هغوی د وړاندوینکو بدلونونو پر پلي کولو اغېزه اچوي. فولر، گیبز او گلدسمیت اشاره کوي، چې نړیوالتوب، مقررات رامنځ ته کول، الکترونیکه سوداګري او د ټېکنالوژۍ چټک بدلون شرکتونه د خپلو فعالیتونو د بیاځلي ارزونې کړنلارې 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 دویمي 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،

نسبت په پام کې نیول شویو احتمالاتو ته، د راتلونکو پېښو پر کلي احتمال باندې اطلاقېږي. میلیکڼ نه اطمینان د پېښو د سمې وړاندوینې لپاره د یوه وگړي د ناتوانۍ په توگه پېژني. هغه چاپېریالونه، چې په ډېرې نه ډاډمنتیا سره تصور کېږي، احتمالاً له ډېرو سترو خطرو سره مخ کېږي. سازماني جوړښتونه چې په هغو کې ناسم تصمیمونه کېدای شي، د سازمانونو د مراویتوب 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 پایدنه او پېچلتیا ښايي 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 ناپایدونکي چاپېریال کې، نوی مدیریټي سبک چې د نامشهودې شتمنۍ پر پراختیا قادر کړي او هڅاند ظرفي خواوي پر فعالیت قادر کړي، ډېر مهم دی. سازمانونه نه شي کولی دا ډول نوی ستراتیژیک ایتلاف پر یوه تحول راوړونکي رهبر له ټینگار پرته رامنځ ته کړي. کینز د اړتیا وړ تحول راوړونکې رهبرۍ د اغېزناکو بهرنیو عواملو په توگه 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 انگېزه او ځانگړې 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 فرهنگي ارزښتونو کې یو ډول بدلون ډېر اړین یا ضروري کوي. تحول راوړونکې رهبري همداشان د وگړنیزو او ټولیزو علایقو ترمنځ د یوې اړیکې د ټینگښت 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 ځانگړنو 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 ماورا رامنځ ته کوي.

په الهي موهبت پورې یو ډېر تړلی بُعد د الهام له لارې پارونه ده. الهام ورکوونکې انگېزه 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 توگه کارکوونکو ته ابلاغوي. دا ډول واضیحه ابلاغ کارکوونکو ته د سختې هڅې او غالباً هغوی د دندو د شرحې ماورا موخو ته لاس رسې 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 وښيي.

همداشان هغوی ته دا ور زده کوي، چې ستونزو ته د داسې مسایلو په توگه وگوري، چې د حل لار ولري او پر منطقي حل لارو ټینگار کوي. ( پر الهامي انګېزې او معنوي تشويق سربېره، تحول راوړونکي رهبران خپلو پیروانو ته داسې ځانګړې پاملرنه کوي، چې هغوی ته د درناوي ښکارندويه وي او د مړي په توگه خدمت کوي.

تحول راوړونکي رهبران د څو دلایلو له امله اغېزناک 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 گډون 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 پاور او ایستمن د نظریې پر بنسټ د یوه تحول راوړونکي رهبر اغېزناک توب د درېیو عواملو نتیجه ده: د سازماني منلتیا په تړون ( 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 تغیر په حال کې هڅاند فعالیت یا رقابتي شرایطو ته د چټک 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 تغیر القا کوي، او لیدلوری هم د مدیرانو او هم د کارکوونکو لپاره رامنځ ته کوي. په هر حال هغه بهرنی چاپیریال چې سازمان په کې فعالیت کوي، د اجرائي عملیاتو په تعبیر کې په اغېزناکه یا کم اغېزه توگه رول لوبوي. د تحول راوړونکې رهبرۍ نمونه پر ځانګړنو باندې د تمرکز پر ځای له خطر سره مخ ده، اغېزناکو ځوابونو ته پر گټورو او کارنده ځوابونو باندې ترجیح ورکوي او احتمالاً له موجوده وضعې نه لږ ملاتړ کوي. پر دې بنسټ هغوی ښايي د بهرني چاپیریال د بدلونونو یا د هغو بدلونونو د وړاندوینې پر وړاندې اغېزناک غبرګون وښيي.

تحول راوړونکې رهبري ښايي 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 ګل 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 تگلوري د ټاکنې، د تیوریو د نیمګړتیاوو یا مخنیوي او د اصولو د تغیر په لټه کې ده.

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

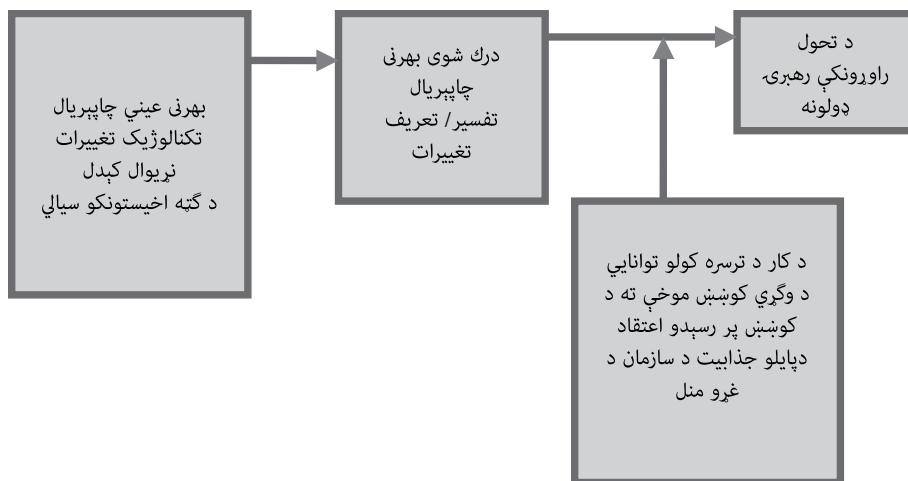
- کنټرول کوونکې

- غبرگون واله

هغه تحول راوړونکې رهبري چې سازماني جوړښت تر اغېزې لاندې راوړي، کنټرول کوونکې بلل کېږي او هغه تحول راوړونکې رهبري چې د سازماني جوړښتونو (بافتونو) پر وړاندې غبرگون ښيي، غبرگون واله رهبري بلل کېږي.

کنټرول کوونکې تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل وړ گرځي چې تر ډېرو منلو لاندې وي او غبرگون واله تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل وړ گرځي، 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 تغیر 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 ځینې پر دې گروهمن دي، چې له بهرني چاپیریال 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 چاپیریال او د سازمان د غړو منل تر پاملرنې لاندې نیسي، پراختیا ورکوو. موږ دې موډل ته د ( له چاپیریال څخه د اغېزمنې تحول راوړونکې رهبرۍ ) نوم ورکوو.



۱ - شکل، د چاپیریال د یوې نه پایښودنکې پارچې موډل او د تحول راوړونکې رهبرۍ ډولونه

## له چاپېريال څخه اغېزمن موډل

د ( ۱ شکل ) تحول راوړونکې رهبرۍ له چاپېريال څخه د اغېزمن موډل اصلي ټينگار دادی، چې د بهرني چاپېريال نه پايښته د تحول راوړونکې رهبرۍ د يوه ځانگړي شکل پر ظهور باندې اغېزه اچوي. زموږ بحث دادی، کله چې بهرني چاپېريال د يوه نه پايښدونکي چاپېريال په توگه محسوسېږي، چې د چاپېريال په نه وړاندوينه باندې منجر شوی، د تحول راوړونکې رهبرۍ غالب شکل به وي، خو د دې موډل په پراختيا کې بحث کېږي، چې يوه تحول راوړونکې رهبري يوه شخصيتي ځانگړنه نه ده، چې يو رهبر يې ولري، بلکې هغه کړنه ده، چې له چاپېريال نه اغېزمنه وي او رهبر او سازمان ورسره مخ وي. بهرني عوامل لکه ټېکنالوژيک بدلونونه، نړيوال توب، لنډ رقابت او داسې نور، د يوه نه واقعي اطمینان رامنځ ته کوونکي واقعي عوامل دي.

لکه څنگه چې په (۱ شکل) کې ښوول شوي، بهرني موجود چاپېريال درې ډوله تحول راوړونکي رهبران ښيي: انقلابي تحول راوړونکې رهبري، بشپړوونکې تحول راوړونکې رهبري، تهاجمي تحول راوړونکې رهبري. د بهرني چاپېريال او د تحول راوړونکې رهبرۍ د نوع ترمنځ دا تړاو د سازمان د غړو د منلو په وسيله تعديلېږي. په لاندې کړنو کې به موږ د تحول راوړونکې رهبرۍ درې واړه ډولونه توضیح کړو.

انقلابي تحول راوړونکې رهبري په بهرني چاپېريال کې د بدلونونو د منلو په موخه د سازمان د مجدد يو موټی کولو لپاره د عمل میدان ته راوځي. انقلابي تحول راوړونکې رهبري مناسب مديريتې تفکر لري، چې د ستراتېژۍ نرمښت يا انعطاف منل رامنځ ته کوي او يوه هڅاند چاپېريال ته د ځواب ويلو په موخه د مهارتونو د مناسبې مجموعې د ترلاسه کولو لپاره انساني پانگې ته وده ورکوي. انقلابي تحول راوړونکې رهبر همداشان هڅه کوي چې چاپېريالي شرايطو ته شکل ورکړي او هغه خلق کړي. دا ډول رهبري په بهرني چاپېريال کې د تغييراتو د وړاندوينې په برخه کې له سازمان سره مرسته کوي. تحول راوړونکې رهبري د منلو د درجې د لوړې درجې له شتون پرته، د داخلي گټه اخیستونکو، کارکوونکو او مديرانو له خوا د عمل ډگر ته نه داخلېږي. پر دې بنسټ د موډل ادعا داده، چې منلتيا به د يوه تعديلوونکي متغیير په توگه د بهرني چاپېريال د نه پايښدنې او تحول راوړونکې رهبرۍ ترمنځ عمل وکړي. د بهرني چاپېريال نه پايښته چې له چاپېريال سره د همغږۍ لپاره پر سازمان فشار راوړي، د منلتيا سطحه به نوره هم ډېره کړي. په يوه نه پايښدونکي چاپېريال کې د سازمان پايښت او بقا له گواښ سره مخ ده او د سازمان غړي ښايي د بهرني چاپېريال د بدلونونو او هم هغو ته د ځواب ويلو څرنگوالي په نسبت کمزوري وي. دا چې سازمان ممکن له يوه وضعیت سره مخ وي، د سازمان غړي هېڅ انتخابي حق نه لري، خو کولی شي پر رهبرۍ اتکا وکړي، چې د هغوی ليد د اجرا موقع او د سازمان بقا تضمینوي. په هر حال کله چې د چاپېريال نه پايښته لږه وي، د سازمان غړي ممکن يوازې هغه تغييرات ومني، چې مستقيماً

د هغوی په گټه وي. یو نه پاییدونکی چاپیریال د یوه نوي تغییر اړتیا نه رامنځ ته کوي، خو یو شمېر چوکاټونه چې پخوا د تفسیر د وړاندې کولو لپاره کارول شوي دي، د هغو نااغېزناک توب د تشریح په ترڅ کې تغییر ورکوي. د نه پاییدونکي سازمان په جوړښت کې، حتی تحول راوړونکې رهبري هم د سازمان په غړو کې د ژمنتیا له رامنځ ته کولو عاجزه ده، دا مهمه نه ده، چې لیدلوری څومره جذاب او مناسب وي.

پاورا او ایستمن د تحول راوړونکې رهبري منلتیا ته د تحول راوړونکې رهبري د ظهور د اسانوونکي مهم عامل په توګه پاملرنه کړې ده. هغوی د تحول راوړونکې رهبري سازمانی منل داسې تعریف کړي، چې یو سازمان د تحول راوړونکې رهبري دندو، لکه لید، د ارزښتونو او نويو اډیالوژیو ترزبیک او د وګړیزو او ډله ییزو علایقو پیوندولو ته ځواب وایي او یا له هغوی سره مرسته کوي. پر دې بنسټ بهرنی نه پاییدونکی چاپیریال ممکن د تحول راوړونکې رهبري پر منلو د سازمان د غړو له خوا اغېزه پرېباسي. کله چې بهرنی چاپیریال ناثابت او د سازمان راتلونکي په خطر کې وي، د سازمان غړي ممکن په اسانۍ سره د یوه تحول راوړونکي رهبر تلاش د شرکت د بیاځلي انسجام لپاره د عمده تغییراتو د معرفۍ له لارې قبول کړي. د بېلګې په توګه:

لومړۍ بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل میدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپیریالونو کې فعالیت کوي او غړي یې د منلتیا لوره درجه لري. انقلابي تحول راوړونکې رهبري په هر ځای کې د یوه حاضر غړي په توګه درک کېږي. دا نه یوازې په هغه ایډیا کې چې پورته یې یادونه وشوه پېښېږي، بلکې همداشان په هغو سازمانونو کې پېښېږي چې په ډېرو ناثابتو چاپیریالونو کې فعالیت کوي او غړي یې د منلتیا او استقبال په ټیټه درجه کې وي. هغه سازمان چې له یوې تجربې (مرګ ته نژدې) سره مخ شي، ممکن انتخابي حق ونه لري، خو کولی شي بنسټیز بدلونونه ومني. تر داسې شرایطو لاندې په رهبر اړ وي، چې غښتلي بدلونونه رامنځ ته کړي حتی که تر لاس لاندې کسان د دې بدلونونو د منلو ډېره ټیټه سطحه هم ولري.

دویمه بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل میدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپیریالونو کې فعالیت کوي او غړي یې د منلتیا ټیټه درجه لري. کله چې د سازمان د غړو منلتیا په ټیټه درجه کې وي، نو رهبر باید له موجود سیستم سره وجنگېږي او تهاجمي تحول راوړونکي رهبر شي. دا ډول تحول راوړونکې رهبري د غبرګون واله تحول راوړونکې رهبري سره ورته او مشابه ده.

په هر حال د دې دواړو ترمنځ توپیر د بهرنی چاپیریال له نقش څخه راپیدا کېږي. د پاورا او ایستمن په موډل کې تحول راوړونکې رهبري د بهرنی چاپیریال 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 لږو ناښاتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي په ډېره موده کې به د بدلونونو لرونکي شي. که څه هم دا بدلونونه لږ او تدريجي دي، پيل او پای ته رسېدل يې ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ يوه ځانگړي شکل ته اړتيا ولري.

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

په هر حال د دې دواړو ترمنځ توپير د بهرني چاپېريال له نقش څخه راپيدا کېږي. د پورا او ايستمن په موډل کې تحول راوړونکې رهبري د بهرني چاپېريال 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 لږو ناښاتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي، په ډېره موده کې به د بدلونونو لرونکي شي. که څه هم دا بدلونونه لږ او تدريجي دي، پيل او پای ته رسېدل يې ممکن د تحول راوړونکې رهبرۍ يوه ځانگړي شکل ته اړتيا ولري.

څلورمه بېلگه: تهاجمي تحول راوړونکي رهبران په هغو سازمانونو کې د عمل ډگر ته راوځي، چې په کم ثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي د منلتيا او استقبال په ټيټه درجه کې وي.

### د تحقيق او عمل لپاره نتيجه گيرۍ

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

## د څلورم څپرکي لنډيز

د يوه بهرني چاپريال د معرفي کولو لپاره د بهرني چاپريال نه پايښودنکی مفهوم د بدلون او په نامطمئن حال کې کارول کېږي. د بهرني چاپريال نه پايښودنه د سازمانو د بياځلي جوړښت پر څرنگوالي او د هغوی د وړاندويونکو 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 پيروانو لپاره معنوي انگېزه او ځانگړې پاملرنه کوي او د هغوی پر زړونو پر نفوذ سره هغوی ته لارښوونه کوي.

تحول راوړونکي رهبران يو پويا سازماني ليد رامنځ ته کوي، چې غالباً د نوښت د انعکاس لپاره په فرهنگي ارزښتونو کې يو ډول بدلون ډېر اړين يا ضروري کوي. تحول راوړونکې رهبري همداشان د وگړنيزو او ټوليزو علايقو ترمنځ د يوې اړيکې د ټينگښت په هڅه کې وي، چې د لوړو موخو لپاره ترلاس لاندې کارکوونکو ته د کارکولو اجازه ورکړي.

تحول راوړونکې رهبري ښايي 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 گل باندې کار کوي. اصلاح غوښتونکې له موجودو بهيرونو سره د همغږو اصطلاحاتو او له متداولو اصولو او تيوريو سره د هغو د همغږۍ په لټه کې ده. بشپړوونکې د تگلوري د ټاکنې، د تيوريو د نيمگړتياوو يا مخنيوي او د اصولو د تغيير په لټه کې ده.

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

## د څلورم څپرکي پوښتنې

- ۱ - د بهرني چاپريال پر نه پايښودنه يا ناټاټوالي باندې کوم مسایل اغېزه کوي؟
- ۲ - هغه مسایل کوم دي، چې د بهرني چاپريال د ناډاډمنتيا لامل کېږي؟
- ۳ - تحول راوړونکې رهبري په کوم ډول رهبرۍ باندې اطلاق کېږي؟
- ۴ - تحول راوړونکې رهبري په څو دليلونو گټوره او اغېزناکه ده؟
- ۵ - تحول راوړونکې رهبري څو شکلونه لري، تشرېح يې کړئ؟

## پنځم څپرکی

هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي

ټولیزه موخه:

د انسان د شخصیت بېلابېلې برخې، د مدیریت بېلابېلې کړنلارې، د واک اصول او گټې او همدارنگه د مهارت او انکشاف پلان جوړونه وپېژني.

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

- ۱- کوم کارونه باید لومړی ترسره کړي.
- ۲- د انسان د شخصیت بېلابېلې برخې وپېژني.
- ۳- د مدیریت پر بېلابېلو کړنلارو پوه شي.
- ۴- د واک ورکولو اصول او گټې درک کړي.
- ۵- په دنده کې د بډاینې یا غني کولو له تخنیک څخه د گټې اخیستنې پر کړنلاره پوه شي.
- ۶- د مهارت او انکشاف د پلان جوړونې تعریف او د پلي 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 کتگوریو ووېشئ:

- الف- دندې: مهمې او بهرنۍ 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 بهرنۍ 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 يې ډډه وکړئ، يانې نه تاسې او نه يې دې نور کسان ترسره کوي. کله چې غواړئ خپلې دندې د لومړيتوبونو پر بنسټ ووبشئ، پورتنیو اصولو ته مراجعه وکړئ.

**د شخصیت هېنداره:** دا موډل چې د جوزف لافټ او هاري انگام له خوا نومول شوی، د انسان د شخصیت د بېلابېلو برخو بشودونکی دی.

د دې موډل پر بنسټ د انسان شخصیت د لاندې څلورو برخو لرونکی دی:

### څرگنده يا ښکارېدونکې ساحه:

څرگنده ساحه د هغو مواردو څرگندويه ده، چې شخص د ځان په اړه پوهېږي، او نور هم د هغه په هکله پوهېږي. دغه موارد کېدای شي احساسات، لېوالتیا، حقيقي کړنې او عادتونه وي. د بېلګې په توګه په يوه اداره کې يو کارکوونکی پر خپل د سکرېټ څکولو عادت باندې پوهېږي او د هغه همکاران هم پوهېږي.

کله چې په لومړي ځل له يو چا سره گورو، د شخصیت څرگنده ساحه محدوده وي. ځکه د معلوماتو د تبادلې لپاره ډېر فرصت شتون نه لري. د يو بل ډېره پېژندنه دې ساحې ته پراختيا ورکوي. لنډه دا چې څرگنده ساحه د انسان د شخصیت هغه برخه ښيي، چې خپله شخص او هم نورو ته معلومه وي.

**ړنده ساحه:** د هغو مواردو څرگندويه ده، چې شخص د ځان په اړه نه پوهېږي، خو نور خلك پرې پوهېږي. د بېلګې په توګه لومړی يا متکلم شخص د وينا کولو پر مهال ځينې کلمې سمې نه تلفظوي او يا د مکالمې پر مهال پر خپلو گوتو بوخت وي او دويم يا مخاطب شخص ته نه گوري. په دې توګه دويم شخص لومړی شخص د خپلې ستونزې په هکله وپوهوي. دا د مسوولينو 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 ښايي شخص يې په ځانگړو مواردو کې له ځانه وښيي، نه د دندې پر مهال. د بېلګې په توګه يو څوک په پټه له ماشومانو سره له تاوتریخوالي ډک چلند کوي، په دې توګه مور کولی شو، له نورو سره د دې ساحو په شريکولو سره د خپل شخصیت پټه ساحه راکمه کړو. دا پروسه د خودي اظهار په نامه يادېږي، چې په کاري چاپېريال 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 څرگند شي،

چې تر هغه مهاله به نه شخص ته معلوم وي او نه نورو ته. دا ښايي تر ټولو سخت وضعیت وي، چې يو شخص ورسره په ټول ژوند کې په لومړي ځل مخ کېږي. له بله پلوه دا ممکنه ده، د يوه انسان د شخصیت بعدونه پټ وساتي، چې هېڅکله خپله شخص او نورو ته د لاس رسي وړ نه وي.

پټه ساحه ( شخص ته معلومه او نورو ته نامعلومه وي.)	څرگنده ساحه ( شخص او نورو ته معلومه وي )
تیاره ساحه ( نه شخص او نه هم نورو ته معلومه وي.)	ړنده ساحه ( شخص ته نامعلومه او نورو ته معلومه وي )

**د مدیریت بېلابېلې کړنلارې:** مدیران په سازمان کې د مدیریت له بېلابېلو کړنلارو ګټه اخلي، چې ځینې یې په لاندې ډول دي:

**د موخې پر بنسټ مدیریت:** لومړی سازمان عمومي او ټولیزې موخې ټاکي، ورپسې مدیران د هر کارکوونکي موخې مشخصوي.

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

**د واک ورکولو پر بنسټ مدیریت:** مدیران هڅه کوي، تر ممکنه بریده کارونه کارکوونکو ته وسپاري. په دې ډول اصولو کې مسوولین د امکان تر بریده واکونه او فعالیتونه تر لاس لاندې کسانو ته سپاري او هغه وخت په کارونو کې لاسوهنه او مداخله کوي، چې اړتیا یې ولیدل شي. **د مرخپري شکولو پر بنسټ مدیریت:** په دې ډول مدیریت کې هر یو کارکوونکی د مرخپري (سماړق) غوندې د خټې په منځ کې ګیر پاتې کېږي.

**د څرخې الوتکې پر بنسټ مدیریت:** په دې ډول مدیریت کې، مدیر د الوتکې غوندې دفتراً ښکته راځي. ډېرې خاورې او دورې شیندي او بېرته په چټکۍ سره پورته ځي.

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

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

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

لري. په هغه صورت کې چې د ماموریت شرحه په دقیقه او سمه توګه لیکل شوې وي، کولی شي د څو لسیزو لپاره د اعتبار وړ وي. د ماموریت شرحه لږوماً باید څرګنده، لنډه، له موجودو شرایطو سره سمه او د سازمان د غړو لپاره د اعتبار وړ وي.

د ماموریت د شرحې مثال:

مور 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 فرهنگ 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 مغایره 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 ( دورهما ):

لرلید ډېر مشخص دی، یانې د راتلونکي انځور دی، چې اداره یې د رامنځ ته کولو په لټه کې وي. لرلید هغه څه چې مور یې په خپل ذهن کې مجسمو، تعریف او توصیفوي او یوازې هغه وخت کولی شي تجسم یې کړي، چې مور 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 گوري. همداشان دا څرګندوي، چې اداره څه ډول هغه پېښې چې د لسو – پنځلسو کلونو په ترڅ کې، په داسې شان چې ټولې چارې په سمه توګه د پخوانیو هیلو مطابق مخ ته یورل 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.

— د سازمانی فرهنگ او ارزښتونو مطابق د لرلید مهارول.

که چېرې د موخې د ترلاسه کولو په هکله خبرې کوئ، لرلید مو باید په وخت پورې مقید وي. د لرلید بېلگه په لاندې ډول ده:

۱ - مور په افغانستان کې تر پنځلس کلنۍ ښکته ماشومانو د سواد میزان تر ۱۳۹۲ پورې پنځه نوي سلنه لوړوو.

۲ - مهاڼما گاندي په هند کې د ډیموکراسۍ د تامین په اړه لرلید درلود، ترڅو د بریتانیا له واکمنۍ څخه خلاصون ومومي. هغه د دې لرلید په هکله په مناسبو فرصتونو کې خبرې کولې او د بریتانیا تر وتلو وروسته یې د هند په اړه یو څرگند تصویر په ذهن کې درلود. د هغه ځواکمن لرلید او په یوه ساده او عامفهمه ژبه د هغه بیانول د هند په تاریخ د عطف د نقطې په توگه یادېږي. دا بېلگه ښيي چې د یوه سازمان او حتی د یوه هېواد لپاره څه ډول یو لرلید مهم او قدرتمند کېدلای شي.

که چېرې رهبران وغواړي، چې لرلید یې په ادارو کې اغېزناک واقع شي، باید لاندې ټکیو ته پاملرنه وکړي:

۱ - لرلید باید په منظم ډول بیان شي.

۲ - لرلید باید په څرگند تجسم او جذابو معلوماتو سره مجسم شي.

۳ - رهبران باید لنډمهاله موخې له لرلید سره په مطابقت کې طرحه کړي.

۴ - رهبران باید نور کسان داسې وهڅوي، چې خپل شخصي لرلید د سازمان له عمومي لرلید سره همغږی کړي.

د واګ سپارلو اصل: د واګ سپارل ډېرې گټې لري، له یوې خوا تاسې ته سکون او آرامي درکوي او د اړوندو فعالیتونو لپاره کافي وخت درکوي، له بلې خوا په ټولیزه توگه د سازمان ظرفیت پر کار بوختېږي او د سپارل شویو دندو د ترسره کولو او کار کولو له لارې د کارکوونکو د ودې او پراختیا لپاره زمینه مساعدېږي. کارکوونکو ته د مسوولیتونو سپارل تر ډېره د هغوی د میلان او دندې ته د لېوالتیا لامل کېږي.

د واګ سپارلو پر مهال لاندې قواعد په پام کې وساتئ:

۱ - کوم کار باید ترسره شي؟ دا پوښتنه د دندې په ځانگړې موخې پورې اړوندېږي؟ په دقیق

ډول دا کار څه دی او کوم موارد باید په پام کې ونیول شي؟

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

۲ - د دې کار د ترسره کولو مسوول څوک دی؟ د وزارت یا ډیپارټمنټونو په دننه کې د دې

کار لپاره تر ټولو وړ او مناسب شخص څوک دی؟ دنده باید د یوې ننگونې 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 توانایۍ لري، خو له هغو ټولو ګټه نه اخلي.

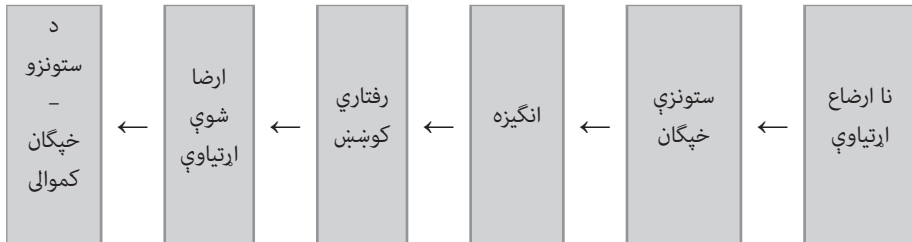
ډېر لږ داسې پېښېږي، چې له خپلو ټولو بالقوه وړتیاوو او توانایيو څخه ګټه واخلو او تر ډېره مور دا واقعیت منو. نوموتې پوه انشتاین د هڅو او بریاوو د لاسته راوړلو په هکله په دې اند دی، چې لس سلنه نبوغ الهام تشکيلوي او نوي سلنه نور یې زیار ایستل او د خولو تویول دي. دا یو واقعیت دی، چې ځینې کسان د نورو په پرتله ډېر زیار باسي. په پایله کې په یوه سازمان کې دا ډول کسان د نورو په پرتله هوسیار او د خپلې پوهې په واسطه غوره کړنې وړاندې کوي. له همدې امله په سازمان کې د یوه وګړي کړنې یوازې د هغه په توانایۍ 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 کړنلارو کارېدونکي اړخونه وړاندې کوو.

### انګېزه ورکول څه ته وايي؟

کولی شو انګېزه یا انګېزه ورکول د چلند پر بنسټ تعریف کړو. هغه کسان چې وهڅول شي، د هغو کسانو په پرتله چې نه هڅول کېږي، ډېر 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



پورې تړلی دی، تر څو په دې وسیلې سره د اړتیا ډول تامین شي. کولی شو د انگېزې دا بهیر په لاندې شکل کې وگورو:



یوه نا تامین شوې اړتیا د خپگان او ستونزو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي، چې هغه هم په خپله اندازه په وگړي کې زیار ایستنه او تلاش را ژوندی کوي او په یوه لوري یې سوق کوي. زیار ایستنه او تلاش د ځانگړې موخې لپاره د هلو ځلو لامل کېږي، چې که چېرې هغه موخه ترلاسه شي، کولی شي اړتیاوې تامین کړي او د د خپگان او ستونزو د لږوالي لامل شي. هغه کار کوونکي چې هڅول شوي وي د خپگان او ستونزې په یوه حالت کې قرار مومي او له دې خپگان 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 انگېزې لومړنۍ نظریې

۱۹۵۰ لسیزه د انگېزې د مفاهیمو د وړاندې کولو له نظره یوه پیاوړې دوره وه، په دې لسیزه کې درې ځانگړې نظریې وړاندې شوې. که څه هم د اعتبار او باور له مخې تر ډېرو سختو نیوکو لاندې راغلې، خو کارکوونکو ته په انگېزه ورکولو کې ډېرې اغېزناکې پرېوتې. دا درې نظریې دادي: د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه، د  $x$  او  $y$  نظریه او د انگېزې - د ښه والي نظریه، چې دا ټولې به په همدې څپرکي کې وړاندې شي. له هغې زمانې نه تر اوسه پورې د انگېزې په اړه ډېرې معتبرې او د باور وړ توجیحات گانې 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 انگېزې د توجه لپاره له دې نظریې او په هغې پورې له اړوندو فني اصطلاحاتو گټه اخلي.

## د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه

د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه، چې د ابراهام مزلو په وسيله وړاندې شوې، د انگېزې له مشهورو نظريو څخه ده. هغه فرض کړې وه، چې د هر انسان په دننه کې په ډلبندي شوې توگه پنځه ډوله اړتياوې شته، چې په لاندې ډول دي:

- ۱ - فزيولوژيکي، چې لوړه، تنده او نورې فزيکي اړتياوې په کې شاملېږي.
- ۲ - امنيتي، چې د فزيکي او عاطفي گواښونو پر وړاندې امنيت او خونديتوب په کې شامل دی.
- ۳ - ټولنيزې، چې عاطفه، مينه او دوستي په کې شاملېږي.
- ۴ - درناوی، چې دا اړتيا پر دوو برخو وېشل شوې: د ننه اړخ او بهر اړخ، د انسان په دننه پورې اړوند درناوی، چې د نفس حرمت، خپلواکي او پرمختگ په کې شاملېږي او د انسان د وجود د بهرني اړخ درناوی، چې مقام، شهرت، پامورتيا او نور په کې شاملېږي.
- ۵ - پر ځان بسيا کېدل، چې په دې سخته اړتيا کې هڅه کوي، ترڅو هماغه څيز شي، چې د هغه استعداد لري او هغه هماغه څيزونو ته لاسرسۍ ده چې بالقوه وگړي هغو ته د رسېدو وړتيا لري او په اصطلاح پر ځان بسيا کېږي.

کله چې د دغو اړتياوو هره يوه په کافي مقدار سره رضا شي، بله اړتيا ځان راڅرگندوي. د ۲-۴ شکل په پام کې نيولو سره يو وگړی يوه سلسله مراتب طي کوي. د انگېزې له ليدلوري، ياده نظريه د دې مطلب ښکارندويه ده، چې که څه هم هيڅ اړتيا په بشپړه توگه نه ارضا کېږي، خو که چېرې اړتيا په اساسي بڼه او لازم مقدار سره ارضا شي، بيا انگېزه نه رامنځ ته کوي او وگړی نه تحريکوي. که د ياد پوه د نظريې مطابق څوک وغواړي، بل څوک تحريک کړي، بايد دا ومومي چې د اړتياوو د مراتبو د لړۍ له نظره، هغه شخص چېرته قرار لري او هغه وخت د هماغه اړتياوو د ارضا کولو لپاره اقدام وکړي.

مزلو دا اړتياوې پر دوو ډلو پورته رده او ښکته رده باندې تقسيم کړې. فزيولوژيکي اړتياوې او امنيت يې په ښکته رده کې او ټولنيزې اړتياوې، درناوی او پر ځان بسيا کېدنه يې په پورته رده کې راوستلې. دا طبقه بندي له هغه اړخه ترسره شوه چې د پورته ردې اړتياوې د انسان په دننه کې ارضا کېږي، په داسې حال کې چې د ټيټې ردې اړتياوې اصولاً د بهرنيو عواملو په وسيله ارضا کېږي. په واقعيت کې هغه پايله، چې د يادې طبقه بندي څخه يې واخيسته داده، چې د اقتصاد د ودې او د نعمتونو په ډېرېدو تقريباً د ټولو کسانو، چې دايمي دندې لري، د ټيټې ردې اړتياوې په بنسټيز توگه او په کافي مقدار سره ارضا کېږي. دا نظريه ډېره استقبال شوه، په ځانگړې توگه د سازمانونو مديرانو له دې څخه ډېره گټه واخيستله. ښايي د دې اصلي لامل منطقي برياليتوب وي، چې د نظريې په بطن کې قرار لري او دا يې په اثبات ورسوله. مزلو ونه شواى کولى دې نظريې ته تجربي او ازمايشي بنسټ ورکړي او هغه کسان يې چې په ترڅ کې راووتل، ترڅو د تحقيق او څېړنې لارې هغه په اثبات ورسوي، خو کومې پايلې ته ونه رسېدل.

پخوانۍ نظریې، په ځانگړې توگه هغه، چې له شهودي پلوه معقولې او منطقي ښکارېدې، ظاهراً یې هېڅ پلویان نه درلودل. هغه څېړونکي 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 تجربې 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 څېړونکي هم دې پایلې ته ورسېد. په لاندې مواردو کې څوک نه دي توانېدلي چې د منلو وړ مدارک 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 وګړي د نوې اړتیا د ارضا په موخه حرکت کوي.



#### د x او y تيوري

داګلاس مک گور 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. مک گرکور له کارکونکو 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 ځانگړي مفروضات یې په نظر کې نیولي دي او پر دې بنسټ له ترلاس لاندې کسانو سره خپل چلند او کړه وړه تنظیموي. د x تيوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده، مدیران له دې زاویې خپلو کارکونکو ته پاملرنه یا توجه کوي.

۱ - کارکونکي 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.

- ۲ - دا چې کارکوونکي چې له کار سره مينه نه لري، بايد هغوی اړ باسو، او کنترول يې کړو او يا يې دې ته چمتو کړو، چې د پام وړ موخو ته لاسرسی ومومي.
  - ۳ - کارکوونکي د مسوولیتونو له بار څخه اوږې خالي کوي، ځکه بايد په رسمي توگه 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  $\gamma$  تيوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده او مدير له دې ليدلوري کارکوونکو ته پام کوي.
  - ۱ - کارکوونکي کار يوه طبيعي چاره او د تفريح يا لوبې غوندې بولي.
  - ۲ - څوک چې موخو ته ځان ژمن بولي په خپل ذات کې کنترول کوونکي او رهبر دی.
  - ۳ - ډېری وگړي کولی شي، مسوولیتونه ومني او حتي د مسوولیتونو منلو ته مخه کړي.
  - ۴ - خلاقيت يانې د ښو تصميمونو د نيولو لپاره توانايي او د ټولنې ډېری وگړي د دې ځانگړنې لرونکي دي، چې دا يوازې په مديرانو پورې اړه نه لري.
- که چېرې موږ د مک گور ليدلوری ومانو، د انگېزې تيوري څنگه کارېدلی شي؟ تر ټولو غوره ځواب کولی شو د مزلو په چارچوب کې مشاهده کړو. د  $x$  تيوري پر دې بنسټ قرار مومي، چې د ټيټې ردې اړتياوې پر وگړي حاکمې وي. د  $\gamma$  تيوري مفروضات پر دې بنسټ قرار مومي، چې د پورته ردې اړتياوې پر وگړي حاکميت ولري.
- مک گرگور په دې اند و، چې د  $\gamma$  د تيوري مفروضات نسبت د  $x$  د تيوري مفروضاتو ته له ډېر اعتماد څخه برخمن دي. پر دې بنسټ هغه وړانديز وکړ، چې په تصميم نيولو کې گډون، د مسوولیتونو منل او د سختو کارونو قبول او همداشان کارگري اړیکې هغه لارې چارې دي، چې په مرسته يې کولی شو په وگړي کې شغلي انگېزه لوره کړو.
- له بده مرغه د  $\gamma$  تيوري د مفروضاتو د باوري کېدو د اثبات لپاره هېڅ پېژندل شوی مدرک په لاس کې نه شته او کله چې د وگړي عمليات يا کړنې د هغه پر بنسټ قرار مومي، کولی شي د هغه د انگېزې موجبات برابر کړي. دا چې د کتاب په نورو برخو کې به يې هم وگورو، په ځينې ځانگړو شرايطو کې هم د  $x$  يا  $\gamma$  د تيوري مفروضات کارول کېږي.

### د انگېزې د ښه والي تيوري

د انگېزې د ښه والي تيوري د يوه ارواپوه فدریک هرزبرگ له خوا وړاندې شوه. هغه په دې اند و، چې له کار سره د وگړي تړاو يو اصولي او بنسټيز تړاو دی او د کار پر وړاندې د وگړي کتنه يا ملاحظه کولی شو د هغه د برياليتوب او يا ماتې د ميزان پر بنسټ وټاکو.

هرزبرگ تل دا پوښتنه مطرح کوله، چې وگړي له خپلې دندې څخه څه غواړي؟ هغه له خلکو

غوښتل، چې په مفصله توګه د خپلې دندې په اړه د هغوی په نظر ښه یا بد شرایط شرحه کړي، هغه به دا ځوابونه د یوې صفحې پر مخ لیکل او بیا به یې طبقه بندي کول. هغو عواملو چې د وګړو پر شغلي کتنې (نګرش) اغېزه درلوده، د هرزبرګ له خوا مشخص شوي دي.

هرزبرګ د دې طبقه بندي شویو ځوابونو پر بنسټ دې پایلې ته ورسېد، هغه ځوابونه چې په هغو کې وګړو خپله دنده ښه یا عالي ګڼله، د هغو ځوابونو په پرتله چې وګړو د خپلې دندو په اړه ناخوښې 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 بريالیتوب 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، بهرنی 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 نارضایتي لامل کېږي، د تفکیک وړ دي. پر دې بنسټ هغه مدیر چې د شغلي نارضایتيو 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 تحریک او انګېزې لامل نه شي. دا مدیر کولی شي وګړي تسکین کړي، خو دا نه شي کولی چې هغوی تحریک 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 وپولي، کله چې دا ځانګړنې په کافي اندازه شتون ولري، وګړي به ناراضه نه شي خو دا به د هغوی د رضایت په مفهوم نه وي. که موږ وغواړو په سازمان کې د وګړو د انګېزې موجبات چې د هرزبرګ له خوا وړاندیز شوي، بريالیتوب، 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 تیوري 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.

- ۳ - له ټولو ځانگړنو او معيارونو څخه چې د وگړي د رضایت لامل کېږي، گټه نه ده اخیستل شوې، څوک چې د کار یا دندې یوه برخه یې نه خوښېږي، بیا هم خپل کار د قبول وړ یو څیز بولي.
- ۴ - یاده تیوري له پخوانیو څېړنو سره منافات لري، د انګېزې د ښه والي تیوري موقعیتي متغیرونو ته پاملرنه نه کوي.
- ۵ - هرزبرگ د خپلې فرضیې بنسټ پر دې کېښود، چې د وگړي د شغلي رضایت او تولید ترمنځ اړیکه شته، خو په خپله څېړنه کې یې له دې کړنلارې څخه گټه واخیستله چې یوازې یې شغلي رضایت ته پاملرنه وکړه، نه د وگړي تولید ته. د دې لپاره دا څېړنه معقوله شي باید خپله فرضیه پر دې کېږدو، چې د وگړي د شغلي رضایت او تولید ترمنځ ټینګه اړیکه شتون لري.

### د انګېزې نوې تیوري گانې:

پخوانۍ تیوري گانې له ډېر شهرت څخه برخمنې دي، خو له بده مرغه ډېر لږ یې امکان درلودلی، چې د پورتنۍ ازموینې تر عهدې بریالی راووخې. خو دا په دې مانا نه ده، چې هغه دې له یاده ووځي، اوسمهال داسې تیوري گانې شتون لري، چې د معتبرو اسنادو او مدارکو له امله کېدای شي ډېره تکیه پرې وشي.

هغه تیوري گانې چې په لاندې ډول تشریح کېږي، د اوسمهاله وضعې بیانوونکې دي او مدیران هڅه کوي چې له موجباتو څخه په گټې اخیستنې د کارکوونکو انګېزه پیاوړې کړي یا په کارکوونکو کې رامنځ ته شوې انګېزه په دې وسیله توجیه کړي.

د درې گونو اړتیاوو پر بنسټ ولاړه تیوري: ډېوېډ مېک کلنډ او یو شمېر نورو څېړونکو درې انګېزې شاملونه 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 وگړي 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 وگړي په ځان کې د بریالیتوب د ترلاسه کولو تومنه ویني، خو هغوی تل هڅه کوي چې یوازې بریالي شي او له بریالیتوب څخه ترلاسه شویو یاداشونو ته نظر نه کوي. دا ډول وگړي 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. مېک کلنډ په خپل څېړنیز اثر کې چې د بریالیتوب د ترلاسه

کولو اړتیا په اړه یې لیکلې، دې پایلې ته رسېدلې، 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 ترجیح 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 وويني، 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 طلايي فرصت لاسته راځي او وګړی کولی شي د وجود څرګندويي وکړي او یا د خپلو هڅو او توانایيو په وړاندې کولو سره بریالیتوب ترلاسه کړي.

د قدرت د ترلاسه کولو اړتیا داده، چې پر نورو د کنټرول او نفوذ وړتیا پیدا کړي. هغه کسان چې د قدرت د ترلاسه کولو د اړتیا احساس کوي، تل هڅه کوي، چې د نورو مسوولیتونه پر غاړه واخلي او پر هغوی خپل نفوذ وچلوي او دې ته ترجیح ورکوي، چې په رقابتي شرایطو کې کار وکړي او تل د شهرت، اعتبار او حیثیت د ترلاسه کولو په هڅه کې وي او پرته له دې چې د موثرو کړنو یا بریالیتوبونو په فکر کې شي، پر نورو باندې د نفوذ د چلولو په لټه کې وي.

درېیمه اړتیا چې د مېک کلنډ له خوا وړاندې شوې، هغه له نورو سره د صمیمي او نېکو اړیکو د رامنځ ته کولو اړتیا ده. دې اړتیا ته لږه پاملرنه شوې ده او دا له هغو موخو څخه ګڼل کېږي، چې دیل ګارنګي هم ترې یادونه کړې ده، یانې دوستۍ ته تمایل او د نورو د منلو او قبولۍ وړ کېدل. هغه وګړي چې په ځان کې دا ډول احساس لري، تل د دوستۍ او دوست موندنې په لټه کې وي او دا یې خوشېږي، 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.

څنگه کولی شو، داسې څوک پیدا کړو، چې د برياليتوب د ترلاسه کولو په لټه کې وي؟ دا درې انګېزشي عاملونه د هغه ازموينې له لارې له وګړو څخه اخیستل کېږي، يو څرګند تصوير هغو ته بښي او وروسته له هغه نه غواړي، چې د تصوير پر بنسټ داستان وليکي. د بېلګې په توګه امکان لري تصوير په نر پورې اړوند وي، چې پر يوه مېز ناست وي او هغه په دقيق ډول يوې بڼې 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 ليدلي يې وي، داستان وليکي او ووايي چې په هغه تصوير کې څه تېرېږي او وروسته به څه پېښ شي. دا داستانونه داسې ازموينه زموږ په واک کې راکوي، چې کولی شو، ناخودآگاه او مړې انګېزې د وګړي په وجود کې وپېژنو. دې داستانونو ته نمره ورکول کېږي، وروسته ياد وګړی د يادو درېيو اړتياوو پر بنسټ رتبه بندي کېږي.

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

د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس الزاماً په دې مانا نه دی، چې يو څوک دې ښه مدير وي، په ځانګړې توګه په لويو سازمانونو کې. د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس الزاماً نه شي کولی، يو ښه څرخلاو وړاندې کړي او يو ښه مدير په يوه لوی پلورځي کې اصولاً د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس ته اړتيا نه لري.

درېيم، د دوستۍ د رامنځ ته کولو اړتيا او له دې لارې د قدرت ترلاسه کول د بريالي مديريت له رامنځ ته کولو سره ټينګه رابطه لري. غوره مديران هغه څوک دي، چې په هغوی کې د قدرت د ترلاسه کولو لېوالتيا ډېره او د دوستۍ د ټينګښت احساس لږ وي.

په پایله کې په دغو مواردو کې د دې لپاره وګړو ته ښوونه ورکړل شوه، ترڅو په هغوی کې د برياليتوب د ترلاسه کولو شديد احساس وده وکړي. که د کار ډول داسې وي، چې داسې وګړي ته اړتيا ولري، چې په هغه د برياليتوب د ترسره کولو احساس پياوړی وي. مديريت کولی شي هغه څوک چې د برياليتوب د ترلاسه کولو احساس کوي، غوره کړي او هغه ته په دې لار کې لازمه زده کړه او ښوونه وکړي.



## د موخې د ټاکلو نظریه

د موخې د ټاکلو د نظریې پر تایید ولاړ ډېر شواهد او مدارک په لاس کې شته. یاده تیوري د دې څرگندوی ده، چې د وګړي یا سازمان قصد یا اراده ( چې د موخې په بڼه ټاکل کېږي ) کېدای شي د انګېزې د اصلي منبع په توګه وګڼل شي. په پوره ډاډ سره ویلی شو، چې ځانګړې موخې په لوړ فعالیت او کړنو سره ترسره کېږي او همداشان که د سازمان غړي ستونزمنې موخې ومني، لوړې کړنې او عملګرد به وړاندې کړي.

تر هغو چې ځانګړې او ستونزمنې موخې پر موثريت او لوړې سطحې منجر کېږي، د موخې ځانګړتیا پخپله د داخلي انګېزې د یوه عامل په توګه عمل کوي. د بېلګې په توګه، کله چې د یوې لارې چلونکي ژمنه کوي، چې د دوو لږې نقطو ترمنځ څو ځلې تګ – راتګ کوي، دا ژمنه او عزم یا 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، مور 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 یو کارکوونکی دروند او سخت کار ومني، تر ډېره بریده هڅه کوي، چې خپل هدف ته ځان ورسوي او که په دې لاره کې له ستونزو سره مخ شي، نو بښایي دنده هم پرېږدي.

که کارکوونکو ته فرصت ورکړل شي، چې د هدف په ټاکلو کې ګډون وکړي، نو د هغه د تامین په لار کې به ډېرې هلې ځلې وکړي. په دې برخه کې د ترسره شویو څېړنو پایله چندان روښانه نه ده. په ځینو مواردو کې، هغه هدفونه چې د کارکوونکو په ګډون سره ټاکل شوي دي، د عالي کړنو لرونکي دي او په ځینو نورو کې چې هدفونه د چارواکو له خوا ټاکل شوي دي، کارکوونکو ډېره هڅه کړې ده او عالي کړنې یې ترسره کړې دي. د ګډون یا مشارکت یوه بڼه ګڼه داده، چې وګړي هدفونه یا موخې په غوره توګه مني او د کار پر وړاندې ډېره لېوالتیا ښيي.

لکه څنګه، چې مخکې مو وویل، که هدفونه ستونزمن وي، د مقاومت مسئله مطرح کېږي. هغه وګړي چې د ګډون کوونکي هدف د تامین په پروسه کې ( که هدف ستونزمن وي، له هغه زمان سره په پرتلنې چې په بلې وسیلې سره ټاکل کېږي او پر هغوی تحمیل شي ) هغه به په غوره توګه ومني، ځکه وګړی د هغه کار ترسره کولو ته ځان ژمن بولي، چې د هغه لپاره یې قول ورکړی دی.

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

هغه څېړنې چې د هدف د ټاکلو د نظریې په اړه ترسره شوي، د دې څرگندوی دي چې ځانګړې موخې یا هدفونه تل د انګېزې د رامنځ ته کولو او محرک ځواک د منابعو په توګه حسابېږي. که څه هم مور 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 ننگوونکو 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 مور کافي مدارک او شواهد په لاس کې لرو، چې د قصد نوع، عزم او یا اراده د انګېزې د بالقوه رامنځ ته کوونکي او محرک عامل په توګه ګڼل کېږي.

داسې ښکاري، چې د بريالیتوب 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 بريالیتوب د ترلاسه کولو انګېزه د نسبتاً سختو او ننگوونکو 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 خلک مطرح دي، د بريالیتوب د ترلاسه کولو د اړتیا په اړه، چې کومې څېړنې ترسره شوې، معمولاً د هغو کسانو په برخه کې دي، چې د بريالیتوب د ترلاسه کولو ډېر احساس ورسره وي او دا څرګنده ده، چې دا وګړي نه شي کولی تر لس یا شل سلنې زیات جمعیت 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 تقويې تیوري

د چلند د پیاوړتیا تیوري د موخې د ټاکلو د نظریې متقابلې 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 تیوري کې مور له رفتاري لارو چارو سره سروکار لرو، په داسې ډول چې د رفتار ډول (چاپېریالي شرایطو ته په پام سره) پیاوړی شي. دا دوې تیوریکانې له دوو فلسفي لیدلوریو سره توپیر لري. د چلند یا رفتار د پیاوړتیا د تیوري 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 کوونکي عامل دی، یانې هر ډول چلند چې عالي ځواب یا غبرګون ولري، په ډېر احتمال سره تکرارېږي.

په پایله کې ویلی شو، چې د پیاوړتیا په تیوري کې د علت او معلول د قانون بحث وجود لري

( يانې كړنې يا رفتار د هغو پايلو تابع دی، چې لاس ته راځي او ځانگړي شرايط د رفتار د پياوړتيا لامل کېږي او دا چې وگړي کولی شي يو څه زده کړي ) د علت او معلول قانون او د چلند پياوړتيا له موږ سره مرسته کوي چې وکولى شو د انگرېزي عامل توجه کړو. په دې برخه کې د څېړنو پايلې دانبيې، چې که د خلکو رفتار يا چلند پياوړی شي، هغوی د موخو د تامين په لار کې ډېرې هڅې کوي (د هغو مواردو په پرتله، چې رفتار په کې پياوړی نه شي). په دې کې شک نشته چې د رفتار پياوړتيا د وگړي د رفتار پر ډول (د کار پرمهال) اغېزه اچوي. د بېلابېلو کارونو لپاره د وگړي د فعاليت ميزان له هغو پايلو سره تړلی دی، چې د ځانگړي رفتار په ترڅ کې ترلاسه شي. خو د کارکوونکو د انگرېزي د ډولونو لپاره نه شو کولی پر هغه توجه، چې د رفتار يا چلند په تيورۍ کې ځای پرځای شوې، بسنه وکړو. د بېلگې په توگه هدف د وگړي پر انگرېزه شديدې اغېزې لري او په همدې ډول د برياليتوب د ترلاسه کولو ميزان هم د وگړي د انگرېزي لامل کېږي. په پاداش کې انتظار او نابرابري هم د وگړي پر رفتار منفي او مثبتې اغېزې لري.

### د برابري نظريه

د سازمان غړي او کارکوونکي په يوه خلا کې کار نه کوي، هغوی تل ځان له نورو سره پرتله کوي. فرض کړئ، يو سازمان يو چا ته چې نوی له پوهنتون څخه فارغېږي، په کال کې ورته د ۴۰ زره ډالرو وړاندیز کوي، هغه په ډېره مينه او لېوالتيا پر کار بوختېږي او د دې وضعيت په اړه خوښي سبي، خو که يوه مياشت وروسته متوجه شي، چې يو بل همکار يې چې د ده همخوټلی وي او نوی يې د ده په څير مدرک اخيستی وي او د کال ۴۵ زره ډالر پيدا کوي، هغه به څه احساس وکړي؟ په دې کې شک نه شته، چې ډېر به په غوسه شي، که څه هم ۴۰ زره ډالر هم لوړ رقم دی او هغه چا چې نوی مدرک يې پيدا کړی وي، ډېر مناسب حقوق بلل کېږي، خو دلته مسئله بل ډول ده، يانې د حقوقو او پاداش د پرتلنې په اړه د تنگ نظریۍ 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 نړيو چې مصرفوي يې ( او هغه پيسې چې له دې اړخه يې ترلاسه کوي ) د کار د ډول او د همکارانو له هغو سره پرتله کړي، چې دلته بيا د عدالت يا برابريۍ مسئله مطرح کېږي.

د برابريۍ په نظريه کې ويل 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 پايلو ميزان پرتله کوي، که چېرې دوی له هغه چا سره چې ځان يې ورسره پرتله کړی برابر او سره ورته وي، نو وايي، چې مساوات رعايت کېږي او دا سې فکر کوي، چې په حق کې يې هېڅ ډول ظلم شوی نه دی. که چېرې دغه پرتلنه برابره نه وي، په دې صورت کې په اداره کې بې عدالتي کېږي او يا عدل او انصاف نه رعايت کېږي، يانې کارکوونکي دا انگرېزي، چې خپل حق ورته پوره نه ورکول کېږي او دا چې بې عدالتۍ ته يې پام کېږي، نو د له منځه وړلو په هڅه کې يې کېږي.

د برابری په نظریه کې مرجع یا بل هغه څه چې وگړی ځان ورسره پرتله کوي، ډېر اهمیت لري. درې مرجع گانې ډېرې د پاملرنې وړ دي: نور خلك، سیستم او ځان له نورو څخه موخه دوستان، گاونډیان 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 اجرائیې چارواکو د حقونو د میزان او له هغو قراردادونو له خبرېدو پر بنسټ چې له کارگري 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، پتو 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 گڼل کېږي.

له ځان څخه موخه، له وگړینزو راکړو سره د ورکړو مقایسه او محاسبه ده. د هر شخص په مورد کې دا نسبت په وگړي پورې تړلی دی. هغه کسان چې له دې زاویې موضوع ته گوري، د عواملو لکه پخوانیو کارونو یا کورنیو ژمنو تر اغېزې لاندې راځي.

د مرجع ټاکل (د پرتلنې په موخه) په هغو اطلاعاتو پورې تړلي دي، چې د مرجع په اړه لاس ته راځي او دا اطلاعات به معتبر وي. د برابری 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 گډوډوي 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، تغیر ورکړي.

۵ - سازمان ترک کوي.

د برابری په نظریه کې نه یوازې د پیسو د مقدار یا پاداش، چې وگړی یې د کار له امله ترلاسه کوي، پاملرنه کېږي، بلکې هڅه کېږي چې دا مقدار یا هغه څه چې نور یې اخلي، پرتله کړي. وگړی 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 وگړي له نورو سره په راکړه ورکړه کې د پرتلنې له امله ظلم، بې عدالتي او نابرابري وويني، نو له یو ډول رواني فشار او غوسې سره مخ کېږي او دا ډول حالت د انګېزې لامل کېږي او وگړی د عدل او انصاف په لټه کېږي.

په دې نظريه کې په يوه سازمان کې د حقوقو د نابرابرۍ په برخه کې څلور وړاندیزونه کېږي: ۱ - که مزدوري يا مزد د کاري ساعتونو پر بنسټ ورکړل شي، هغه کسان لور مزد اخلي، د هغو کسانو په پرتله چې برابر مزد اخلي، ډېر توليد لري. هغه کارکوونکي چې مزد يې په ساعتی ډول ورکول کېږي د دې لپاره چې د راکړې ورکړې په نسبت محاسبه کې د ورکړې مقدار ډېر کړي، د خپل توليد میزان ډېروي، ترڅو په دې وسيله برابر حقوق اخلي او په اصطلاح عدل او انصاف ته ورسېږي.

که ورکړه د توليد د میزان پر بنسټ وي، هغه کسان چې لور حقوق اخلي، لږ توليد به ولري، خو د توليد کيفيت به يې لور 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 وگړو د کار او فعاليت میزان راټيټېږي او په نتيجه کې يې توليد کمېږي.

۴ - که چېرې د مزد د توليد د مقدار پر بنسټ ورکړل شي او کارکوونکي دا وانگېږي، چې مزد له مخې د هغوی په حقوقو کې احجاف شوی، د خپل توليد میزان لوړوي، خو توليدات په ټيټه کچه وړاندې کوي. هغه کارکوونکي چې مزد يې د قطعې يا هر محصول پر بنسټ وي، هغه کوي د کيفيت په راټيټولو سره د توليداتو کميت لور کړي، ترڅو په دې توگه د خپل ترلاسه کېدونکي مزد میزان کافي اندازې ته ورسوي.

هغه څېړنې چې نوې ترسره شوې دي، د برابرۍ نظريه تاييدوي. د حقوقو او ښېگڼو مطلق میزان او همدا شان د پرتلنې وړ نسبتونه د سازمان د کارکوونکو او غړو د پارونې او انگيزش 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 میزان 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 گونگ پاتې دي. د بېلگې په توگه کارکوونکي مرجع څه ډول انتخابوي او څه ډول کسان په کې ځای پر ځای کوي. مصرفي اقلام او محصول څنگه اندازه کوي. مصرفي اقلامو ته څه ډول ضريب يا وزن ټاکي او څنگه يې محاسبه کوي. د زمانې په تېرېدو سره دا عوامل څنگه 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.

## د انتظار نظريه

د انتظار نظريه د روم د ويكتور يو له پېژندل شويو توجهاتو څخه ده، چې د ميلان په اړه کېږي. سره له دې ډېرې نيوکې هم پرې شوې دي، خو په دې برخه کې د ډېرې ترسره شويو څېړنو په پايله کې دا نظريه تاييد شوې ده.

په اصل کې د انتظار په نظريه کې دا استدلال کېږي، چې ميلان د انتظاراتو په ولکه کې د يوه مشخص لوري د عمل نوع يا اقدام دی. چې پايله يې مشخصه وي او ياده پايله د عامل يا فاعل د منلو وړ وي. دا نظريه د درېيو رابطو لرونکې ده، چې په لاندې ډول دي:

۱ - اهميت: يانې هغه اهميت چې وگړی يې پاييلې، لاس ته راوړنې يا بالقوه پاداش ته ورکوي، چې د ياد کار د ترسره کولو له امله ترلاسه کېږي. په دې بهير کې د وگړي نارضا شوې اړتياوې د پاملرنې وړ دي.

۲ - د پاداش او کرنې ترمنځ اړيکه: د وگړي د باور حدود يا ميزان، پر دې بنسټ چې له کار څخه د معنی سطحه د لاس ته راوړنې يا پام وړ پاداش په نتيجه سره ترسره کېږي.

۳ - د هڅې او کرنو ترمنځ اړيکه: د وگړي له نظره يا ليدوري د کوشن يا هڅې مقدر دی، چې احتمالاً په ټاکلې کرنې سره پای ته رسېږي.

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

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

لومړی ياد کار د وگړي لپاره څه نتيجه يا پاداش راوړلی شي، ښايي نتيجه مثبته وي، يانې د وگړي لپاره د حقوقو، امنيت، باور، هر اړخيزو ښېگڼو، د ذهني وړتياوو څخه د استفادې د امکان او فردي مهارتونو يا د هر مشرب يا متجانس موندلو په بڼه وي. له بله اړخه د کار نتيجه د سرپرستۍ يا رياست د عزل او له ادارې څخه د اخراج له وېرې د اضطراب په بڼه وي. مهمه خبره داده، چې په دې مرحله کې د واقعيت مسئله مطرح نه ده او د اړوندې موضوع په توگه نه گڼل کېږي. مهمه مسئله داده، چې وگړی هغه د کار د پاييلې په توگه گڼي.

امکان لري چې وگړي د کار پايله منفي تلقی کړي، لکه ستړيا، ناکامي، استصال او سستيا.



دویم، د کار پایلې او نتایج ر کومې اندازې مهم بولي. څرگنده ده، چې دا مسئله داخلي اړخ لري او وگړی هغه ته وگړنيز او شخصي ارزښت ورکوي او يا هغه ته د اړتيا د تامين له زاويې گوري. که چېرې کاري پایله د وگړي لپاره اهميت ولري، يانې هغه ته مثبتته درجه ورکړي، په هغه صورت کې نوموړی ترجیح ورکوي، چې هغه تامين کړي ( البته د کار له نه ترسره کولو او يادو موخو ته له نه رسېدو سره په پرتلنې ). که چېرې وگړی د کار پایله منفي وگڼي، په ترسره کولو به يې لاس پورې نه کړي او دې ته ترجیح ورکوي، چې د هغه نتيجه چې ته ونه رسېږي او داسې خلک هم شته چې د کار نتيجه خنثا بولي.

درېيم، وگړی د دې لپاره چې دې مهمې پایلې ته ورسېږي، څه ډول چلند بايد غوره کړي. که وگړی په ښه توگه پوه نه شي، چې يادې موخې ته د رسېدو لپاره بايد کومې کړنې ترسره کړي، په هغه صورت کې به احتمالاً د حاصل پایلې د هغه پر کړنو هېڅ اغېزه ونه لري. د بېلگې په توگه د کړنې د ارزونې له پلوه، ايا په ښه توگه د کار کولو مسئله به څه مفهوم ولري. څلورم، له چا نه چې د کار د ترسره کولو غوښتنه کېږي، ياد وگړی د کار د ترسره کولو په اړه خپل چانس او طالع څه ډول بولي، وروسته له هغه چې وگړی د بدلونونو د کنترول له پلوه چې د برياليتوب ټاکونکي دي، ځان وړ او صالح بولي، په دې صورت کې هغه تر کومې اندازې ځان بريالی بولي.

له دې امله د انتظار نظريې اصلي راز د فردي هدفونو په درک او د کړنې او تلاش ترمخ د اړيکې په تشخيص او بلاخره د پاداش او د وگړي د هدف د تامين ترمخ پروت دی. که چېرې د انتظار نظريه د يوې اقتصادي نظريې په توگه ومنو، په هغه صورت کې ویلی شو، چې د وگړنيزو يا فردي انگېزو د توجيه لپاره هېڅ کلي اصل شتون نه لري. له دې پرته که څه هم موږ پوهېږو چې وگړی د اړتياوو د تامين په هڅه کې دی، خو دا ادعا نه شو کولی، چې ياد شخص داسې انگېري چې عالي کړنې، الزاماً د يادو اړتياوو د تامين لپاره ترسره کوي.

اوس غواړو يو شمېر هغه مسئلې چې د انتظار نظريه يې رامنځ ته کړې، و ارزوو. لومړی په دې نظريه کې د پاداش پر مسئلې ټينگار کېږي. په نتيجه کې بايد باور ولرو، هغه څه چې اداره يې يوه وگړي ته د پاداش په ډول ورکوي، د وگړي له غوښتنو سره همغږې وي او د دې نظريې پر بنسټ ده، چې د شخصي گټې پر بنسټ اېښودل شوی دی. په داسې حال کې چې هر وگړی په دې هڅه کې دی، چې د پام وړ موخه يې په ښه توگه ترلاسه شي. د انتظار نظريه د محاسبې يوه ښه ده او له رواني اړخه د لذت اخيستنې يو ډول دی، چې په هغه کې د انسان د عمل نهايي انگېزه په لوړ لذت سره څرگندېږي، چې دا د درک او آگاهۍ د هغه ارزښت مستلزمه هم ده، چې وگړی يې د سازمان پاداشونو ته ورکوي.

درېم، د انتظار په نظريه کې د انتظار وړ مورد پر کړنو باندې ټينگار کېږي. ايا دا چې د انتظار وړ دي، وگړي له هغه نه خبرتيا لري او يا به هغه څه ډول و ارزول شي، بلاخره د بحث وړ نظريه انتظارات څېږي. په دې نظريه کې د واقعيت يا منطق موضوع يوه اړونده او تړلې مسئله نه ده، يو شمېر عوامل لکه له کړنې څخه د وگړي تمه يا انتظار، پاداش او هغه پايلې چې هغه ارضا کوي (د هغه موخه تامينوي)، د هغه د کوشن د ميزان ټاکونکي کېدای شي. يانې د هغه کوشن او هڅو مقدار، چې نوموړی به يې وکړي او نه د بحث وړ موخو له تامين لاسته راغلې پايلې.

ايا د انتظار نظريه اغېزناکه تمامېږي، 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 ټکي دادی، چې ډېری څېړنې نه دي توانېدلې، چې په دې ډول وړاندې شوې کړنلاره کار وکړي. د بېلگې په توگه 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 وگړو باندې ازمويلې دي، په هغو مواردو کې چې دا نيمگړتيا 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 وگړو 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 لوړېدلې، کولی يې شواى چې له ياد انتقال نه يې گټه اخيستې وای او د باوري کېدو لپاره د هڅو پر ځای يې، هغه ياده شوې نيوکه تاييد کړې وای او دا موضوع يې توضیح 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 آگاهۍ او پوهې د سطحې لوړول دي. کارکوونکي کولی شي د خپلې مشخصې دندې عمومي موخې په غوره توگه 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 پروسېچر لپاره د حل لارو امکانات ډېر کړي. د دندو بدلون تر ډېره د کارکوونکو د ډېر خوځښت او تحرك



لامل کېږي. د دندو بدلون باید د کارکوونکو لپاره مستقیماً د هغوی په خپل کاري چاپیریال 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 مخینوی 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 چاپیریال 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 پروسې 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 فرهنگ رامنځ ته کول، ښه روحیه ورکول او د نه باور توکو لرې کول هم ډېر اړین دي.

د ازادو معلوماتو له جریان څخه ډاډ ترلاسه کول او د هغو له پټ ساتلو څخه مخنیوی کول. د تحسین او تمجید د فضا رامنځ ته کول او د نورو هڅوونکو لارو چارو برابرول.

د زده کړې لپاره د زمينې برابرول او د کارکوونکو د مهارت د پياوړتيا لپاره نور فرصتونه. په کارونو کې تنوع راوړل، دا کار د دندې د بدلون پروگرام له لارې صورت مومي. دا په ياد ولرئ، چې د چارو مسوولين 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 انگېزې ورکولو د تخنيک برياليتوب د يوه کارکوونکي په شخصيت، دندې او فرهنگي سابقې پورې اړه لري. د چارو مسوولين بايد د عاطفي ډکاوت لرونکي کسان وي، ترڅو پوه شي، چې د هر کارکوونکي د هڅونې لپاره له کوم ډول کړنلارې څخه گټه 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 انکشافی پلانونه رامنځ ته کوي. دا پلانونه بايد د کارکوونکو په گډون سره برابر شي او د موخو په اړه توافق وشي.

### د يوه سازمان له ليدلوري څخه د انکشافی 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 چاپيريالي ) بدلونونو منل او د پرلپسې زده کړې له لارې د انکشاف تامين.
  - د يوه موثر او کارنده سازمان په توگه رامنځ ته کېدل.
- د کارکوونکو انکشاف نه شي کېدای، 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 ځای 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 وگړنيز پلان بايد د انکشاف او زده کړې له سنتي يا دوديزو مفاهيمو له په پام کې نيولو پرته ادامه ومومي. 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، تړنېنگ، د کار په ساحه کې زده کړه کول او ځاني زده کړې ټول شاملېږي.
- دا په بشپړه توگه څرگنده ده، کله چې ځينې زده کړې د کارکوونکو په ټولو سطحو پورې

اړوندې وي، نورې اړتياوې تر يوې مشخصې او ټاکلې اندازې پوره کېږي او دا چاره د کار د ټاکل شويو شرايطو پر بنسټ ولاړه ده.

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

۱ - عمومي مهارتونه

۲ - د اړيکو مهارتونه ( د غونډو د جوړولو تخنيکونه، د وړاندې کولو د ډول تخنيکونه او نور)

۳ - د معلوماتي ټېکنالوژۍ مهارتونه ( د کمپيوټر مهارتونه )

۴ - د مديريت او رهبرۍ مهارتونه ( اوسني او راتلونکي رهبران )

۵ - په کار پورې تړلي مهارتونه.

دا چې څوک د انکشاف د اړتياوو د تشخيص مسووليت لرلای شي، ټولو سطحو ته استخدا مېږي، د بېلگې په توگه:

۱ - د وزيرانو، مرستيالانو، د ډيپارټمنټونو رييسانو سطحه، ياد چارواکي په يوه سازمان کې د سټراټېژيک پلان مسووليت پر غاړه لري. هغوی بايد د راتلونکې زده کړې اړتياوې له سټراټېژيک پلان سره سمې تشخيص کړي.

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

۳ - کارکوونکي، هغوی بايد د خپل انکشاف او زده کړې اړتياوې د دندې له موقف سره سمې وټاکي او له خپلو مديرانو سره دې خپلې اړتياوې د لومړيتوب پر بنسټ وپېشي او له هغو فرصتونو گټه واخلي، چې د دوی وگړيز کارنده ځواک پياوړی کوي.

۴ - د بشري منابعو برخه، دا برخه د کارکوونکو په ودې او انکشاف پورې اړوندو پلان جوړولو، زده کړو برابرولو او نورو مېتونونو مسووليت پر غاړه لري. ځکه د بشري منابعو څانگه د سازمان د ودې پلان تصويوي. دا څانگه يا برخه د وگړيزې ودې د پلانونو په پلي کولو کې توصيه او همکاري کوي.

انکشافی پلانونه بايد لږترلږه په کال کې دوه ځلې و ارزول شي - د کال په منځ د کار پرمختگ وکتل شي او د کال په پای کې لومړيتوبونه تشخيص او د راتلونکي کال پلان چمتو شي.

### سټراټېژيکه پلان جوړونه

سټراټېژيک پلان، ټاکل شويو موخو ته د رسېدو لپاره له انکشافی سټراټېژيو څخه جوړ شوی دی. که پلان جوړونې، ته سټراټېژي ووايو، هيله لرو چې يو جامع تصوير په يوه عالي ميزان کې ولرو.

مور کولی شو تکيکي پلان جوړونه چې تر ډېره له جزیاتو سره یوځای د وگړو د فعالیت پر فنونو تمرکز لري، له ستراتیژیکې پلان جوړونې سره، چې د راتلونکو مطلوبو موخو د پایلو د رامنځ ته کولو لار ده، تفکیک کړو، دا کار په دوه ډوله شونی دی:

۱ - پر بهرنۍ دنیا د نفوذ له لارې  
۲ - د پروگرامونو او جاري اقداماتو په همغږۍ سره، په داسې ډول چې مطلوبې پایلې په بهرني محیط کې وي.

ستراتیژیکه پلان جوړونه د دولتي فعالیتونو مهمه برخه ده، په ځانگړې توگه په وزارتونو کې. همداشان ستراتیژیکه پلان جوړونه په نظامي برخو او سوداگریزو فعالیتونو کې هم ستر اهمیت لري. ستراتیژیکه پلان جوړونه باید عمومي کړنلاره برابره کړي. دا کړنلاره کېدای شي، په بېلابېلو برخو، لکه بشري منابعو، د سازماني ودې ستراتیژیو، مالي ستراتیژیو، بازارموندنې ستراتیژیو او نورو کې وي.

مهمه داده، چې په دولتي سازمانونو کې ستراتیژیکه پلان جوړونه د عامه پالیسیو د بشپړتیا او تعدیل او عامه حقونو لپاره لارښود برابروي، چې د دې پالیسیو بېلابېلې څانگې کولی شي، لاندې پړاوونه په ځان کې راونغاړي:

- د دندې پلان جوړونه، لکه ځمکنۍ گټه اخیستنې، د لېږد رالېږد ( ترانسپورټ ) سیستم او د اوبو منابع
- د زېربناوو د مالي وجوه تامین ( سرک، داوبو برابرول، د ابو رسولو وسایل، د چلټلتونونو لېږد او پارکونه،)

اغېزناکه ستراتیژي لاندې توکي په ځان کې رانغاړي:

- ۱ - مطلوبو موخو ته د رسېدو وړتیا او توان ولري.
- ۲ - له دوو اړخونو ( د سازمان له منابعو، بنسټیزو ظرفیتونو او یا بهرني چاپېریال سره ) سمون او جوړښت ولري.

۳ - له تحرك ډکه او هڅانده وي او د شرایطو د بدلون پر وړاندې نرمښت ولري.

۴ - بشپړه وي ( په یوازې توگه کافي وي )

۵ - باید استثنايي او تلپاتې وي، یانې سازمان په یوه ځانگړې ساحه کې ډېر بااهمیته کړي.

ولې ځینې وختونه ستراتیژیک پلانونه له ماتې سره مخ کېږي؟

د دې پوستنې د ځواب لپاره دوه دلیلې شتون لري:

۱ - نیمگړې ستراتیژیک ( نامناسب ).

۲ - د نیمگړې ستراتیژۍ پلي کول.

نیمګړې (نامناسبه) ستراتیژي څه ډول منځ ته راځي؟

- د موخو او پایلو د سم تعریف د ناتوانۍ ( کمزورتیا) په خاطر.
- د فرصتونو، ګواښونو او قوتونو د ناسم تحلیل په خاطر.
- د نویو ستراتیژیو د موندنې لپاره د نوښت د نشتوالي په خاطر.
- په دې دلیل چې ټاکل شوې ستراتیژي د مطلوبو موخو د ترلاسه کولو وړتیا نه لري.
- له سازماني منابعو سره د بهرني چاپیریال د کمزوري سمون او جوړښت له امله.
- د ستراتیژۍ 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.

## د پنځم څپرکي لنډيز

لومړيتوبونه د کار او فعاليتونو د وېش له لارې پر څلورو کتگوريو وېشل شوي:

الف، دندې: مهمې او بېړنۍ دي.

ب، دندې: ژرترژره يې پخپله ترسره کړئ.

د کار لپاره يو ضرب الاجل وټاکئ، ترڅو په مناسب وخت کې هغه ترسره کړئ او يا دا چې يوه پوه او وړ کارکوونکي ته يې وسپارئ.

ج، دندې: مهمې نه دي، خو بېړنۍ يا عاجلې دي.

دا کارونه بايد ژرترژره نورو ته وسپارل شي. که لازمه وي، چې پخپله تاسې يې ترسره کړئ، نو د کاري ورځو په وروستيو کې او يا هم هغه مهال چې کارونه مو لږ وي، ترسره يې کړئ. د، دندې: نه مهمې دي او نه هم بېړنۍ.

له ترسره کولو يې ډډه وکړئ، يانې نه تاسې او نه يې دې نور کسان ترسره کوي.

کله چې غواړئ خپلې دندې د لومړيتوبونو پر بنسټ ووېشئ، پورتنيو اصولو ته مراجعه وکړئ.

د انسان شخصيت د څلورو ساحو درلودونکي دی ( څرگنده ساحه، تياره ساحه، پټه ساحه، او رنده ساحه )، چې هره يوه يې ځان ته ځانگړنې لري.

لرليد ډېر مشخص دی، يانې د راتلونکي انځور دی، چې اداره يې د رامنځ ته کولو په لټه کې وي. لرليد هغه څه چې مور يې په خپل ذهن کې مجسمو، تعريف او توصيفوي او يوازې هغه وخت کولی شي تجسم يې کړي، چې مور په يو ډول نه يو ډول د پام وړ پايلې مجسمې کړو.

د اغېزناک لرليد د رامنځ ته کولو لپاره غوره ده، چې لاندې ځانگړنې په پام کې وساتو:

- څرگندتيا او له گونگوالي څخه پاکوالی.

- له کارونو څخه د روښانه انځور ترسيمول.

- د يوې روښانه راتلونکې توصيف کول.

- له جالبو او په ياد پاتې کېدونکو کلمو او اصطلاح گانو څخه گټه اخيستل.

- د رښتينو او ترلاسه کېدو وړ ارمانونو لرل.

- د سازماني فرهنگ او ارزښتونو مطابق د لرليد مهارول.

د انگېزې درلودل، کار او د سالمو انگېزو په خوا کار ته لوری ورکول، د انساني منابعو د سمې کارونې لپاره يوه مهمه اړتيا گڼل کېږي. پر دې بنسټ له بېلابېلو نظريو څخه خبرتيا او د ميل او

لهوالتيا په برخه کې د علمي څېړنو لاس ته راوړنې، د چارو د مسوولينو لپاره ډېر اړين دي.

د انسان په چلند کې د علت د اړيکې څېړل او د چلند د متفاوتو انگېزو پلټنه، له ډېر پخوا

څخه د فيلسوفانو او پوهانو د پاملرنې وړ وه او په بېلابېلو بڼو تعريف او توصيف شوې ده.

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

- د هغو کارکوونکو جذب، تداوم او د مهارتونو انکشاف، چې د خپلو کاري مکلفیتونو پر ترسره کولو برلاسي وي.
  - د (بهرنيو عواملو او چاپيريالي) بدلونونو منل او د پرلپسې زده کړې له لارې د انکشاف تامين.
  - د يوه موثر او کارنده سازمان په توگه رامنځ ته کېدل.
- د کارکوونکو انکشاف نه شي کېدای 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 ځای پر مخ لاړ شي.
- پنځه مهمې برخې چې په ډېری سازمانونو کې د زده کړې د مهمو وړتياوو له جملې څخه گڼل کېږي، په لاندې ډول دي:
- ۱ - عمومي مهارتونه
  - ۲ - د اړيکو مهارتونه (د غونډو د جوړولو تخنيکونه، د وړاندې کولو د ډول تخنيکونه او نور)
  - ۳ - د معلوماتي ټېکنالوژۍ مهارتونه (د کمپيوټر مهارتونه)
  - ۴ - د مدیریت او رهبرۍ مهارتونه (اوسني او راتلونکي رهبران)
  - ۵ - په کار پورې تړلي مهارتونه.

## د پنځم څپرکي پوښتنې

- ۱ - کار او فعالیتونه پر څو کتگوریو وېشل شوي دي؟
- ۲ - څرگنده ساحه د کومو مواردو ښکارندویه ده؟
- ۳ - تیاره ساحه تعریف کړئ؟
- ۴ - د مدیریت د بېلابېلو کړنلارو نومونه واخلي؟
- ۵ - د اغېزناک لرلید د رامنځ ته کولو په موخه باید کومې ځانگړنې په پام کې وساتو؟
- ۶ - د واک سپارلو گټې توضیح او تشریح کړئ؟
- ۷ - د دندې بدلون تعریف کړئ؟
- ۸ - د انکشاف او مهارت پلان جوړونه تعریف کړئ؟
- ۹ - ستراتېژیکه پلان جوړونه څه ته وايي؟
- ۱۰ - د ستراتېژیکې پلان جوړنې د ماتې عوامل تشریح کړئ؟



### د مدیریت اصول

#### ټولیزه موخه:

د رهبرۍ او د مدیریت عمده سبکونو، همدارنگه د لارښوونې د کړنلارو پېژندل.

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

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

۲- د رهبرۍ عمده سبکونه درک کړي.

۳- د مدیریت عمده سبکونه درک 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 ځواک 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.

د مدیر څلومه بنسټیز دنده، د ادارې د انساني ځواک سرپرستي او لارښوونه ده. دا دنده یانې د موخو د لاسته راوړلو لپاره تر لاس لاندې کسانو کې لېوالتیا او د انگېزې منځ ته راوړلو لپاره د مدیر هڅې او تلاش د وگړي او پر ټولنه له حاکمو ارزښتونو سره تړاو لري. د مدیر د لارښوونې دنده، درې برخې لري، رهبري، انگېزې او اړیکې.

### رهبري:

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 لېوالتیا 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 راوړي، او یو شمېر نور هم ( د مشترکو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور کسان تر اغېزې لاندې راوستل رهبري بولي ).

په لنډه توگه که چېرې د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ ته رهبري ووايو، نو مدیریت د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ دی. په رهبرۍ کې کېدای شي موخې ډول ډول وي، خو په مدیریت کې د سازمان موخې لومړیتوب لري. که وگړي په عملیاتي رده کې د ادارې د لوی مدیر پر تصمیم اثر پرېباسي، په هغه صورت کې وگړي په دې برخه کې رهبر او لوی مدیر پیرو دی. په بله وینا په رهبرۍ کې د مراتبو لړۍ مطرح نه ده او رهبر کېدای شي د ادارې غړی نه وي.

د یادونې مهم ټکی دادی، چې په دې تعریف کې د ادارې ډول اهمیت نه لري، بلکې په هر وضعیت کې چې د یوه وگړي یا ډلې کړنې تر اغېزې لاندې راوستل شي، رهبرۍ صورت موندلی دی.

### د رهبرۍ سبک:

هغه لار چې رهبر یې د موخو د ترسره کولو لپاره پر نورو باندې د نفوذ لپاره کاروي، د رهبرۍ سبک بلل کېږي. دلته پوښتنه پیداکېږي، چې څه ډول کولی شي پر نورو نفوذ پیداکړي؟ په ځواب کې باید ووايو، چې د نفوذ لار، د قدرت درلودل دي، چې په ټولیزه توگه پر دوو برخو وېشل کېږي، د مقام قدرت او شخصي قدرت.

د پوست او مقام په قدرت کې د نټبه قدرت شاملېږي او شخصي قدرت له منتش (مرجع) قدرت څخه مرکب او د مهارت ( تخصص ) قدرت دی. پنځم قدرت چې ذکر کوي یې، مشروع (قانوني) قدرت دی، چې کولی شو د شخصي او د پوست او مقام قدرت جز یې وېولو.

د رهبرۍ نمونې: د رهبرۍ د کړنلارو په هکله په تېرو کلونو کې ډېرې څېړنې ترسره شوې دي، چې ځینو ته به یې دلته نغوته ( اشاره ) وکړو:

## الف / د رهبر ځانگړنې:

د رهبر د ځانگړنو فهرست د هرې ورځې په تېرېدو سره لاسپې اوږدېږي. څېړونکي په دې برخه کې حتی په خپل منځ کې هم پر دې توانېدلي نه دي، چې یوې هوکړې ته ورسېږي. د رهبرانو ډېری ځانگړنې چاپېریال ته په نه پاملرنې سره خپل شوي او د رهبرۍ د کړنو او رهبر د ځانگړنو ترمنځ اړیکو ته پاملرنه نه ده شوې، حال دا چې رهبران باید د ځانگړو ځانگړنو لرونکي وي. البته څېړنې ډاکټريزوي، چې د رهبر ځانگړې ځانگړنې له عامو خلکو سره په پرتلنې چندان ډېرې نه دي او ښايي تر ۱۵ سلنې تجاوز ونه وکړي. د رهبرۍ ځانگړې ځانگړنې په لاندې ډول دي:

۱ - هوش: معمولاً رهبران باید تر خپلو پلینو (پروانو) د ډېر هوش لرونکي وي، ځکه د رهبرۍ کار له پېچلو مسایلو او د ستونزو له تحلیل او تجزیې سره تړاو لري.

۲ - روانه وینا: پر هوش سربېره رهبران باید په خپلو پروانو کې د نفوذ او ځان ته د هغوی د تابع کولو د ترغیب لپاره د روانې وینا او بیان درلودونکي وي.

۳ - داخلي انګېزې: رهبران بریالیتوب ته ډېره لېوالتیا لري، نو یوې موخې ته تر رسېدو وروسته، د هغوی هیلې او توقعات نور هم پسې ډېرېږي او د لوړو یا لویو موخو د ترلاسه کولو په فکر کې کېږي. هره بریا د هغوی لپاره د نورو بریاوو د ترلاسه کولو لامل کېږي، که څه هم د دوی ټولې هڅې د موخو لاسته راوړلو ته متوجه وي، غالباً خوشېږي یې چې په منصفانه توګه له مالي پاداشونو څخه هم برخمن وي. رهبر نه شي کولی د تلقی طرز او خپل داخلي ارزښتونه له خپلو پروانو پټ کړي، ځکه پر خپل فکري ځواک او عمل سره هغوی تر اغېزې لاندې راوړي. پر دې بنسټ رهبر باید خپلو کارکوونکو ته داسې ارزښتونه وښيي، چې د درناوي ساتنې ترڅنګ په هغوی کې اغېزه وکړي، ځکه که رهبر یوازې د خپلو غوښتنو د پوره کولو په فکر کې وي او کارکوونکي د خپلو اوامرو په ترسره کولو محکوم وېوې، نو له خورا سختو ستونزو سره به مخ شي.

## ب / د رهبري د چلند نظريې

په دې څېړنو کې په ټولیزه توګه د رهبرانو لپاره پر دوه ډوله چلند ټینګار شوی دی:

الف / دودیز آمرانه سبک (پر دندې ټینګار).

ب / ډیموکراتیک سبک، چې پر انساني اړیکو ټینګار کوي. له هر سبک څخه کار اخیستل 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 پروانو څخه وېوې او انسان د پیاوړي او مسوولیت منونکي موجود په توګه وېوې، نو ډیموکراتیک سبک به ولري، البته د دغو دوو حالتونو ترمنځ د رهبرۍ نور سبکونه هم شته.

### د مدیریت شبکه:

( بلیك ) او ( موتون ) د مدیریت شبكې په نظریه كې د رهبرۍ كړنلارې ۸۱ ډولونه مطرح كړي دي. شبکه نسبت وگړو او تولید ته د مدیر د ملاحظې د ډول او له تر لاس لاندې كسانو سره د رهبر یا مدیر د اړیکو د خپرلو پر بنسټ لاس کار کوي. په دې شبکه كې د رهبرۍ كړنلارې د وړو مربع گانو په بڼه په یوه لوی مربع كې محاطې شوې دي، چې د رهبرۍ پر محورونو باندې مختصات ښودل كېږي، چې په افوقی محور كې تولید ته پاملرنه او په عمودي محور كې وگړو ته پاملرنه ښودل كېږي. د ( ۱-۷ ) شكل د شبكې د شكل له ښودلو سره سره، د رهبرۍ پنځه نورې كړنلارې هم ښيي.

9	1-9								9-9
8									
7									
6									
5				5-5					
4									
3									
2									
1	1-1								9-1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

شكل- ( ۱-۷ ) د مدیریت شبکه

ډېر \_\_\_\_\_ تولید ته پاملرنه

کم \_\_\_\_\_

## د مدیریت د شبکې عمده سبکونه

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

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

۵-۵ سبک: د کار د ترسره کولو او وگړو ترمنځ د غوره روحيې د توازن د رامنځ ته کولو له لارې د ادارې کافي موثریت شونتیا پیدا کوي.

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

۹-۹ سبک: ژمن وگړي د کارونو ترسره کول پر غاړه لري. د وگړو 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 میشلگان پوهنتون د ټولنیزو څېړنو په موسسه کې لیکرټ او د هغه همکاران پر دې گروهمن دي، چې په یوه موسسه کې ټولې انساني منابع ( انساني او پانگوالي ) یوه مناسب مدیریت ته اړتیا لري. په څلورگونو سبکونو کې د هغوی د څېړنو پایلې په لاندې ډول مطرح شوې دي:

۱ - د لومړي سبک 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، تنبیه او گواښ 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.

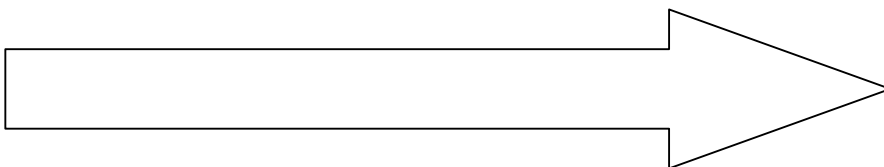
۲ - د دویم سبک سیستم: مدیریت پر ترلاس لاندې کسان نسبتاً ډېر باور او ډاډ لري، ډېری تصمیمونه چې مخکې له مخکې ټاکل کېږي، په ټیټو سطحو کې نیول کېږي. په کارکوونکو کې د انگېزې د رامنځ ته کولو لپاره له بالقوه او یا واقعي پاداش او تنبیه څخه کار اخیستل کېږي. له مادون سره د مافوق اړیکې له ترحم او زړه سوي سره یو 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 تشکیلیږي، خو تل د رسمي ادارې د موخو پر وړاندې له ځانه مقاومت نه ښيي.

۳ - د درېیم سبک 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 ادارې 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 تنبیه څخه کار اخیستل کېږي. له مادون سره د مافوق اړیکې نسبتاً متقابلې او پر ښه ډاډ او باور ولاړې وي.

د کنټرول د بهیر لویه برخه د مراتبو د لړۍ په ټیټه سطحه تعویض او د مسوولیت په یوه حس سره په دواړو ( پورته او ټیټه ) سطحو کې ترسره کېږي. د کنټرول په دې کړنلارې سره ښايي 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 سبک 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 ځواک او کوشنونه د بیان شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره په سازمان کې په کار اچوي. په پایله کې په لومړي سیستم کې د مدیریت سبک ډېر آمرانه او سازمان شوی دی او په څلورم سیستم کې مدیریتي سبک 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.

1- د آمرانه	2- د مدیریت	3- د مشاورې	4- د انساني
مدیریت سیستم	زړه سوانده	پر بنسټ د	اړیکو د
	سیستم	مدیریت سیستم	مدیریت سیستم



(۷ - ۲) شکل- د مدیریت څلورګوني سیستم

## ج / غوښتونکې يا اقتضايي نظريې

لکه څنگه چې د نظريه ورکوونکو له نمونو او بېلگو 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 شميت، ۱۹۷۳ ص ۱۴۲ - ۱۴۶ )

$$L \text{ رهبري} = F [ (L) \text{ او رهبر } (F) \text{، پيرو } (S) \text{، وضعي بدلونونه} ]$$

رهبر څوک دی؟ څه توانيې 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.

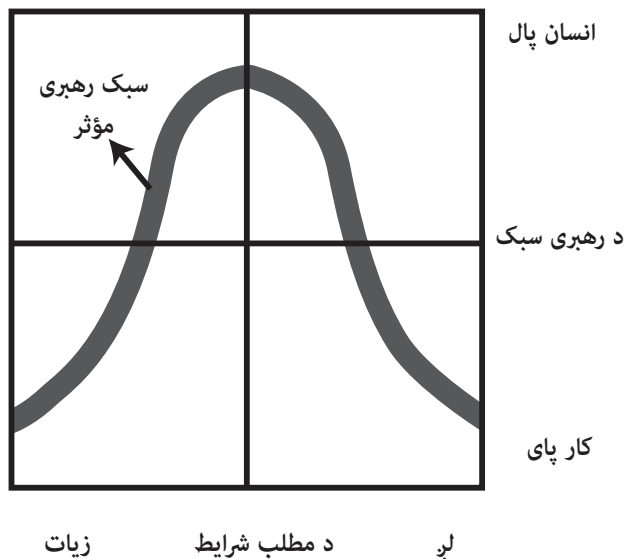
فیدلر د رهبرۍ د څېړنو په برخه کې تر پنځلس کاله څېړنو وروسته په سلګونو کاري ډلو کې وښوده چې د رهبرۍ سبک په انتخاب کې متغیره برسي لازمه ده.

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 تنبهيې قدرت لري.

که د مديريت ( رهبرۍ ) لپاره شرايط په بشپړه توګه مناسب وي، باني 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.



د (۷ - ۳) گراف د سبک او درې گونو بدلونونو ترمنځ اړیکې ښيي:

د شرایطو او رهبرۍ سبکونو ترمنځ اړیکه

#### د رهبرۍ عمده سبکونه:

لکه څنگه چې وویل شول د مدیریت ډېر پوهان پر دې گروهمن دي، چې د مدیر د رهبرۍ سبک اساساً نسبت کارکوونکو ته د هغه د کتنې یا ملاحظې تر اغېزې لاندې دی. په بله وینا هغه عمده عامل چې د رهبرۍ سبک تر اغېزې لاندې راوړي د کارکوونکو د رول پر وړاندې د مدیر د ملاحظې کړنلاره ده. که چېرې مدیر کارکوونکي داسې وگړي وېوې چې د لارښوونې په وسیله کار کوي، سبک یې ځانسانتي یا اقتداري سبک دی، که چېرې ځان له خپلو کار کوونکو سره همکار وېوې، نو په دې صورت کې یې سبک لیبرال ( مشارکتی ) دی.

ډېری مدیران د داسې سبکونو لرونکي دي، چې د ځان له ځانگړنو سره یې انطباق لري. خو یو شمېر مدیران هم شته چې کولی شي خپل سبک له شرایطو او ډول ډول وگړو سره منطبق کړي. د مدیریت ټول پوهان حتی د لیبرال سبک پلویان هم پر دې گروهمن دي، هغه سبک چې په نړۍ کې هم پخوا او هم اوس غلبه لري، هغه ځانسانتي(محافظه کار ) سبک دی او د لیبرال سبک پلویان



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

سرېره پر پورتنیو دوو عمده سبکونو منځنی سبک هم شته، داسې یو سبک چې د دواړو سبکونو ځانگړنې په کې شته. په منځني سبک کې مدیر د مدیریت د دندو د ځینو اړخونو پر وړاندې ځانساتی وي او د ځینو نورو پر وړاندې بیا لیبرال وي.

**هڅول (انگېزه ورکول):** یو شمېر پوهانو انگېزې اړتیاوې، غوښتنې، تمایلات یا د وگړو داخلي قوا بللې دي. (هرسي او بلنچارد، (۱۹۸۵ ص ۱۵).

انگېزې ته د (ولې) چلند هم وايي. په بله وینا وگړي تر هغو پورې چې محرکه انگېزه یا اړتیا شتون ونه لري، هېڅ ډول کار هم نه ترسره کېږي.

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

د مدیریت لیبرال سبک - مشارکتی	د مدیریت منځنی سبک	د مدیریت ځانساتی سبک (اقتداري)
تصمیم نیونه		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- غیر متمرکز</li> <li>- په هغو مواردو کې د تصمیم نیول چې د تصمیمونو د نیولو لپاره کافي اصلاحات شتون ولري.</li> <li>- وگړو ته د تصمیم نیولو مسوولیت سپارل.</li> <li>- د منطقي مخاطرو منلو ته د کارکوونکو هڅونه.</li> <li>- د تجربې او نظر غوښتنې پر بنسټ ولاړو نوښتگرو تصمیم نیولو ته هڅونه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشورتي</li> <li>- د تصمیم نیولو په برخه کې د کارپوه سلاکارانو له نظریو څخه گټه اخیستل.</li> <li>- د مخاطرو منل په کارونو او تصمیمونو کې نوښتوب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متمرکز</li> <li>- تصمیم د مدیریت په لوره سطحه کې نیول کېږي.</li> <li>- مدیرانو ته د تصمیم نیولو د مسوولیت سپارل.</li> <li>- د مخاطرو د منلو پر وړاندې د کارکوونکو وېرول.</li> <li>- له مسوولینو څخه د نوښت تمه او د سازمان ټیټو سطحو ته د هغو رسونه.</li> </ul>

پلان جوړونه		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پلان جوړونه د مدیریت په وسیله ترسره کېږي.</li> <li>- پلان جوړونه د مدیر دنده گڼل کېږي.</li> <li>- پلان جوړونه د ټول سازمان او واحدونو لپاره پیژندل کېږي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت د پلان جوړونې ټوله شرحه وړاندې کوي.</li> <li>- د موخو ټاکل د مدیریت په وسیله ترسره کېږي.</li> <li>- مدیریت د موخو څرنګوالي ( ماهیت ) ټاکي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کارکوونکي په پلان جوړونه کې له مدیریت سره همکاري کوي.</li> <li>- کاري ډلې د مدیریت په مرسته موخې ټاکي.</li> <li>- څوګونې هم میدانې موخې</li> </ul>
د دندې طرحه		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- د کار ساده او تخصصي کول.</li> <li>- د کار د څرنګوالي د جزیاتو تعریف</li> <li>- د دقیقې دندې له شرحې څخه گټه اخیستل.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- د دندې د بډاینې او پراختیا کارول</li> <li>- د دندې کلي تعریف</li> <li>- د دندې شرحه ډېره کلي بیانېږي یا په ځینو مواردو کې شتون نه لري.</li> </ul>
سازمانول		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- د کار وېش په افقي ډول ترسره کېږي.</li> <li>- کارونه په رسمي او مکتوبي ډول د ځانګړو فورمونو په کارونې سره ترسره کېږي.</li> <li>- د د وظیفه یي طراحی څخه استفاده، چې ډېره تخصصي کېږي.</li> <li>- له کړنلارې، روېش، مقرراتو او نورم څخه پیروي کېږي.</li> <li>- د سازمان لوړ جوړښت په گڼو سطحو ټاکل کېږي.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- کار نه وېشل کېږي.</li> <li>- کار په رسمي ډول او یا له فورم او سند څخه په گټې اخیستنې سره نه ترسره کېږي.</li> <li>- د ادارې د پروسې له طرحې څخه استفاده « چې ډېره تخصصي نه کېږي»</li> <li>- له کړنلارې، روېش، مقرراتو او نورم څخه پیروي نه کېږي.</li> <li>- د سازمان لاندېنې جوړښت په محدودو سطحو سره ټاکل کېږي.</li> </ul>

همغږي		
<p>- په نارسمي او نا پلان شوي ډول ترسره کېږي.</p> <p>- په کاري ډلو کې همغږي پخپله د هغوی له خوا ترسره کېږي.</p>	<p>- مدیریت د همغږۍ د څرنګوالي کلي شرحه وړاندې کوي.</p>	<p>- په رسمي او نا پلان شوي شکل ترسره کېږي.</p> <p>- له کاري ډلو سره په اړیکو کې وګړی د همغږۍ رول پر غاړه لري.</p>
اړیکې		
<p>- په نارسمي او پړانېستي ډول وي.</p> <p>- غیر رسمي څوګونی نظام شتون لري.</p> <p>- د وګړو ترمنځ د اړیکو ټینګښت ستایل کېږي.</p>	<p>- د اړیکو د څرنګوالي کلي شرحه وړاندې کوي.</p> <p>- د اړیکو میزان او لوری ټاکي.</p> <p>- مدیر د اړیکو کیفیت ټاکي.</p>	<p>- په رسمي او تړلي ډول وي.</p> <p>- د مراتبو لړۍ کاملاً تثبیت شوې او اړیکې د مراتبو د لړۍ په وسیله له پورته نه ښکته تر سره کېږي.</p> <p>- د وګړو ترمنځ د اړیکو ټینګښت چندان نه ستایل کېږي.</p> <p>- اړیکې په دومره اندازه غیردقیقې وي، چې بشپړ نظام ته اړتیا لري.</p>
کنټرول		
<p>- د مدیرانو د نظارت ساحه محدوده ده.</p> <p>- کنټرول په متمرکز ډول ترسره کېږي.</p> <p>- ګڼ شمېر عوامل کنټرولېږي.</p> <p>- کنټرولونه په دقیق ډول ترسره کېږي.</p>	<p>- د مدیرانو د نظارت ساحه متوسطه ده.</p>	<p>- د مدیرانو د نظارت ساحه پراخه ده.</p> <p>- په کنټرول کې نه تمرکز شتون لري.</p> <p>- څو عمده عاملونه کنټرولېږي، کلي کنټرولونه ترسره کېږي.</p>

### د انگېزې تعريف:

انگېزه يا اړتيا له هغه داخلي حالت څخه عبارت ده، چې د هغې په وسيله انسان د يوه کار سرته رسولو لپاره اړ ايستل کېږي.

د دې تعريف پر بنسټ د مديريت د کړنو اغيزناک توب د ادارې د دوراني وگړو په تمايلاتو پورې اړه لري، له بله پلوه د وگړو ټولې کړنې هدف لرونکې دي. په واقعيت کې دوه عامله کړنو ته شکل ورکوي، چې هغه يو انگېزه او بله موخه يا هدف دی. (۴ - ۷) شکل. له دې امله د کار د ترسره کولو لپاره د کارکوونکو انگېزه د سازمان په برياليتوب کې بنسټيز رول لري.



شکل (۴ - ۷)

د پارونې يا انگېزش نظريې: د پارونې نظريې کولی شو پر دوو عمده برخو ووېشو:

۱ - محتوایي نظريې، ۲ - د بهير يا پروسې نظريې.

۱ - محتوایي نظريې: د کړنو د پارونې (انگېزې) يا (ولې) پر بنسټ دي. په دې نظريو کې هڅه کېږي چې کړنو ته شکل ورکونکي توکي مشخص شي، چې لاندې موارد په کې شاملېږي:

الف/ د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه،

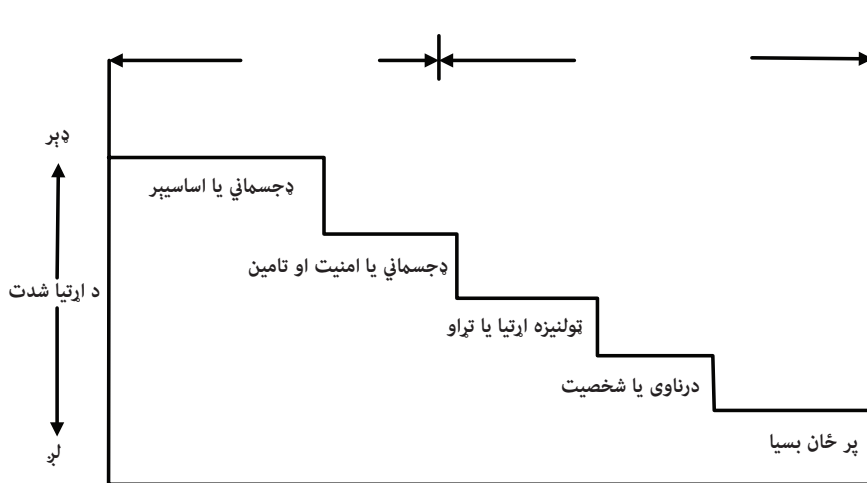
ب / د رواني سلامتيا او پارونې نظريه،

ج / د انساني دوه اړخيزه نظريه.

د بهير او پروسې نظريې په وگړو کې د پارونې د رامنځ ته کولو پر بهير او جريان باندې ټينگار کوي او هغه بدلونونه څېږي، چې په کاري چاپېريال کې د پارونې لپاره کارول کېږي او لاندې موډلونه لري: ۱ - د انتظار نظريه، ۲ - د برابري نظريه.

### الف/ د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه

په دې نظريه کې بشري اړتياوې پر پنځو طبقو وېشل شوي او هغو ته د اړتياوو د مراتبو لړۍ وايي. د اړتياوو د مراتبو له لړۍ څخه موخه داده، کله چې يوه اړتيا تر يوه بريده رفعه شي، نورې اړتياوې سر راپورته کوي. د بېلگې په توگه کله چې د يوه وگړي جسماني اړتياوې پوره شي، يا په بله وينا شخص د خوراک، پوښاک او استوگنځي له پلوه ستونزه ونه لري، په شخص کې نوره دا اړتيا د حرکت په رامنځ ته کولو کې مهم رول نه شي لوبولی، بلکې له ځنډ پرته له وروستۍ طبقې څخه بله اړتيا سر راپورته کوي، چې هغه اړتيا په انسان کې حرکت يا خوځښت منځ ته راوړي.



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

د کلاسيک مکتب پيروان په دې عقیده 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 گټورتيا نه اضافه کېږي، حال دا چې موږ کافي پيسې ورکوو او د کار شرايط او طبيعت هم عالي دي!

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 هېڅوک د کار په موقع کې پيسې نه مصرفوي. پر دې بنسټ پيسې په يوازې توگه نه شي کولی د سازمان په کارکوونکو کې پارونه يا انکېزه 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 ځانگړې توگه د هغو وگړو 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 وگړي کې منځ ته راوړي. حال دا چې د دغو اړتياوو نه پوره کېدل د دې لامل کېږي، چې شخص د کمي، ضعف او بې پناهيۍ احساس وکړي او احتمالاً ښايي په هغه کې عصبي ناراحتۍ منځ ته راشي.

## ب/ د رواني سلامتيا او پارونې (انگېزش) نظريه:

په دې نظريه کې د انسان طبيعت د ځاني اړتياوو د پوره کولو د کيفيت له اړخه دوه گوني خصوصيت لري. يو خصوصيت داسې دی چې د لازمو شرايطو او عواملو په نشتوالي کې د نه رضایت احساس کوي او کله چې عوامل او شرايط ورته برابر شي، د نه رضایت احساس یې کمېږي او ورو ورو په بې تفاوتۍ باندې منجر کېږي. ډېری فزيولوژيک عوامل د دې ډول اغېزې لرونکې وي او دا ډول عوامل کولی شو (د سلامتيا عوامل) يا (د اوسنۍ وضعې ساتونکي) وېولو. د بېلگې په توگه تنده چې يوه نه تحمل کېدونکې ناراحتي او اړتيا ده، که چېرې را څرگنده شي، د انسان ټولې اړتياوې تر اغېزې لاندې راوړي، خو کله چې د اوبو په څښلو سره پوره شي، دا احساس بيا پر بې تفاوتۍ او بلاخره د بهزاري لامل کېږي. دا ډول اړتياوې چې د بهرنیو او طبيعي عواملو په وسيله پوره کېږي، تر يوې مودې وروسته د ترلاسه شويو حقوقو په توگه تلقي کېږي او يوازې شخص د ډېرو مزایاوو د تحصيل او ترلاسه کولو لپاره پاروي.

د انسان بل خصوصيت د هغو اړتياوو شتون دی، چې له يوې خوا د هغه لپاره رضایت او بریا برابروي او له بلې خوا د رضایت نشتوالی او بې تفاوتی ده. د دغو اړتياوو د پوره کولو په مرسته چې د شغلي او داخلي عواملو - نه چاپيريالي ارضا کېږي عبارت دي له: د کار د ترسره کولو لپاره د تحسین او برياليتوب ترلاسه کول، ډېر مسوولیت او په کار کې وده او پرمختيا.

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

## د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريې او رواني سلامتيا او انگېزش د نظريې پرتله

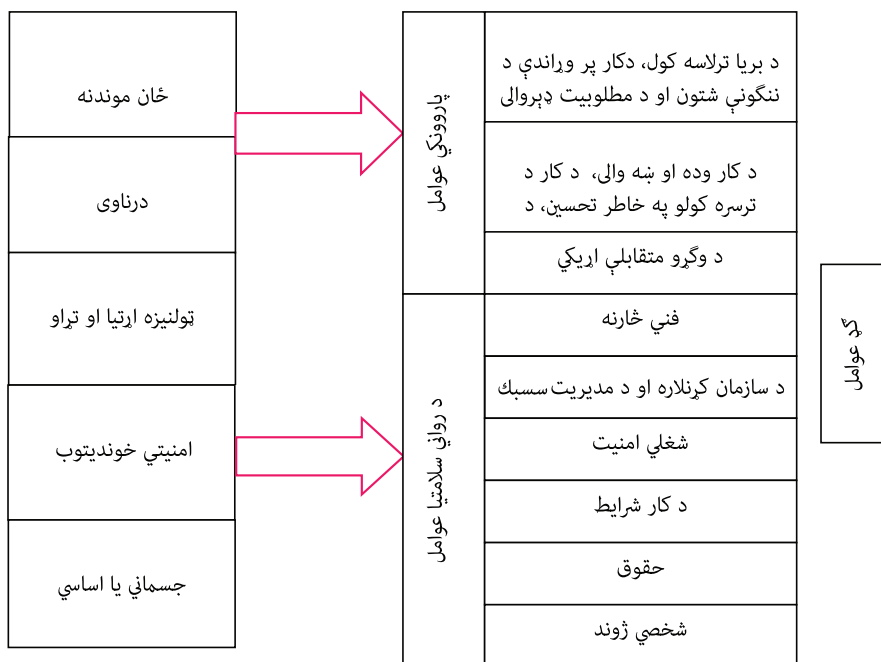
کله د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه او رواني سلامتيا او انگېزش نظريه سره پرتله شي، ليدل کېږي، چې دواړه د ځانگړو اړيکو لړۍ تاييدوي. د لومړۍ نظريې تکيه د کار په چاپيريال او د کار تر چاپيريال بهر د وگړي د رواني او انساني اړتياوو پر بنسټ ده، حال دا چې دويمه نظريه خپله پاملرنه د کار د شرايطو د اغېزو پر څرنگوالي او د هماغه شخص پر بنسټيزو اړتياوو باندې متمرکزوي.

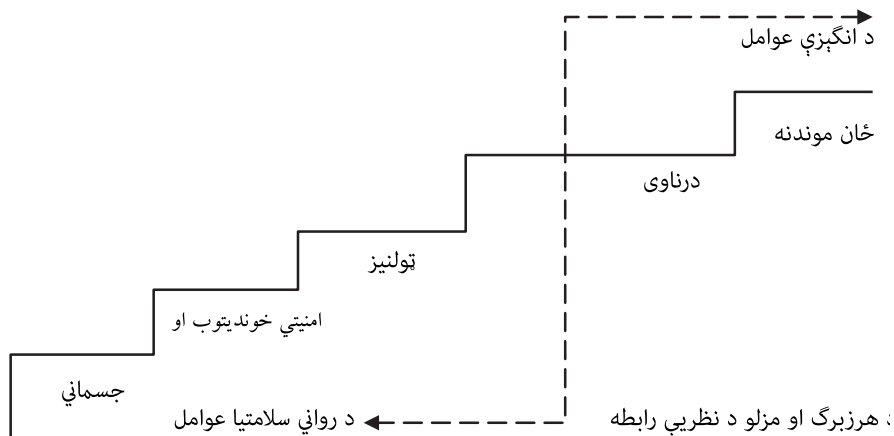
هغه څه چې د رواني سلامتيا د ساتنې عوامل گنل کېږي، په ټوليزه توگه هغه څه دي، چې فني

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 گونې اړتیاوې، نور د هېڅ کارکوونکي لپاره قوي پاروونکي عوامل نه گڼل 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 اېمني 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 ښيي. د ۷ - ۷ شکل مطابق د جسماني، اېمني، 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 گڼل کېږي. خو که د سازماني پوست ترلاسه کول د اړیکو په واسطه ترسره شي، د رواني سلامتیا د عواملو جز به وي.





د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريې او رواني سلامتيا او انگېزې د نظريې پرته

### ج / د انسان دوه اړخيزه نظريه

۱ - مک گريگور ۲ - د انسانانو د انگېزې او ماهيت په برخه کې اخیستنې ( برداشت )، د مديرانو د انگېزې د تلقي کولو طرز پر دوو ډلو وېشي. د دې لپاره چې دا دوي ډلې لکه څنگه چې دي، هسې وپېژندل شي، هغه يې پر دوو تورو، ( X او Y ) باندې مشخصې کړې دي.

په دې ترتيب مديران او مديریتي سبکونه چې د انسان د دوه ساحتي نظريې پر بنسټ د سازمان د وگړو په لارښوونه لاس پورې کوي، د هره يوه مفروضاتو لپاره د ځانگړو مواردو په ترسره کولو باندې اعتماد لري، چې په جدول کې به روښانه شي.

### پروسه يې ( فرايندي ) نظريې:

الف / د انتظار نظريه ۳ : دا نظريه له دې امله چې ولې خلک يوه کړنه پر بلې کړنې غوره بولي او ترجيح ورکوي، انتخابوي يې او تشریح کوي يې او د ټولو کړنو انگېزه په لاندې مواردو باندې ټاکي.



د X نظريې مفروضات	د Y نظريې مفروضات
۱ - ډېرى انسانان ذاتاً ټېبل او له کار څخه زړه توري وي.	۱ - په مطلوبو شرايطو کې هغه وخت کار کېدای شي چې يوه طبيعي لوبه وي.
۲ - ډېرى انسانان د مسووليتونو له منلو تېبسته کوي.	۲ - په ځانگړو شرايطو کې انسان نه يوازې مسووليت زده کوي، بلکې هغه ته په خپله خوښه باندې ځان رسوي.
۳ - انسانان بايد د مادي تشويقونو او يا اقتصادي او فزيکي محروميتونو له لارې فعاليت ته اړ کړای شي.	۳ - که انسان د خپل فعاليت پر موخه او هدف باندې متيقن او معتقد وي، کولى شي ځان تر نورو ښه کنترول کړي او داخلي احساس تر ټولو غوره پاداش او رضایت دى.
۴ - موهبتي علاقه ډېره لږه ده، چې يوازې مديران او رهبران يې لري.	۴ - د حمل د له منځه وړلو او پټو استعدادونو د ودې لپاره د معلولو سازمانې هڅو ماته او نارسايبې.
۵ - د سازمان ماتېې د وگړو د محدوديتونو او ټېبلۍ له امله وي.	۵ - د سازمانې مسايلو په حل کې عمومي خلاقيت د نورمالې توزيع د قانون تابع دى.

د ۳ - ۷ شکل - د X او Y پر بنسټ مديرېتي سېکونه

د اټکل پر بنسټ مديرېتي سېک	د ..... پر بنسټ مديرېتي سېک
۱ - تمرکز	۱ - پر ځان بسيا او د سازمان د اجزاوو عدم تمرکز
۲ - مدير مداري ( مجتمعي )	۲ - نتيجه اخيسته او د ملاتړ او بشپړوونکي رول لوبول
۳ - د منابعو سم کنترول، د پايو ارزونه	۳ - د داخلي کنترول له ميکانيزم څخه گټه اخيستل
۴ - له بهرنيو هڅونو او کنترولونو څخه گټه اخيستل	۴ - د اوږدمهاله پايو د حصول تمه
۵ - د لنډمهاله پايو د حصول تمه	۵ - د متقابل تړاو يا وحدت د شتون د امکان منل
۶ - يوازې له موجودو قدرتونو او امکاناتو گټه اخيستل.	۶ - د مولد د ظرفيت د پراختيا لپاره هڅې
۷ - د منابعو د فطري تضاد د شتون منل.	۷ - داخلي انگېزو ته په پام سره د نورو خلکو په کار اچول ( ديگر مداري )

الف: د هغو پایلو یا پاداشونو څخه د وگړي تمه یا ادراک، چې له یوې ټاکلې کړنې څخه ترلاسه کېږي.  
 ب: د هغه د اړتیاوو په پوره کولو کې د هغه پاداش جذابیت.  
 په دې ترتیب انگېزې د وگړي د ادراک حاصل دی، له هغه څه نه چې غواړي کسب او ترلاسه یې کړي. که چېرې ځانگړې لار تعقیب کړي، یاده اړیکه د لاندې فورمول په بڼه بیانېږي:  

$$d \text{ انتظار ور پایلې } x(E) = \text{پایلو جذابیت } (V) = \text{انگېزې } (M)$$
 دا نظریه څرگندوي، چې یو وگړی یوازې هغه مهال د رفتار یا کړنې انتخاب ته اقدام کوي، چې پر دې ډاډمن شي، چې د مطلوبو پایلو د لاسته راوړلو ډېر احتمال شتون ولري او دا پایلې په کافي اندازه د اړتیاوو د پوره کولو وړتیا ولري او هغه رفتار یا کړنه چې له هغې نه د مطلوبو پایلو تمه کمه وي، انتخاب به یې نه کړي. همداشان هغه کړنه یا رفتار چې د پایلو جذابیت یې ټیټ یا منفي وي، انتخاب به یې نه کړي. پر دې بنسټ د کار د ترسره کولو انگېزه هم د تمې ور پایلو او هم د هغو له جذابیت سره تړاو لري.  
 ب: د انتظار او برابری نظریه (پورټر و لالر، ۱۹۶۸، ۱۵۰ - ۱۶۰ مخونه). په دې نظریه کې د وگړي انگېزې د لاندې توکو تابع دی:

الف:  $(E \rightarrow P)$ : پر دې باندې باور چې کوښښ د کار د ترسره کېدو لامل کېږي.  
 ب:  $(P \rightarrow O)$ : پر دې باندې باور لرل چې د کار ترسره کول په مناسبو پایلو سره پای مومي.  
 ج: د پایلو جذابیت: د هغه اړتیا شدت چې د دې پایلو په وسیله پوره کېدای شي، د لاندې فورمول مطابق دی:

$$\text{EFFORT} = (E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$$

د فورمول نښې په لاندې ډول دي:

کوښښ =  $E$ ، پایلې =  $Q$ ، کړنه =  $P$ ، د پایلو جذابیت =  $V$   
 د یاد فورمول پر بنسټ کړنه د انگېزې او توانایی تابع ده:

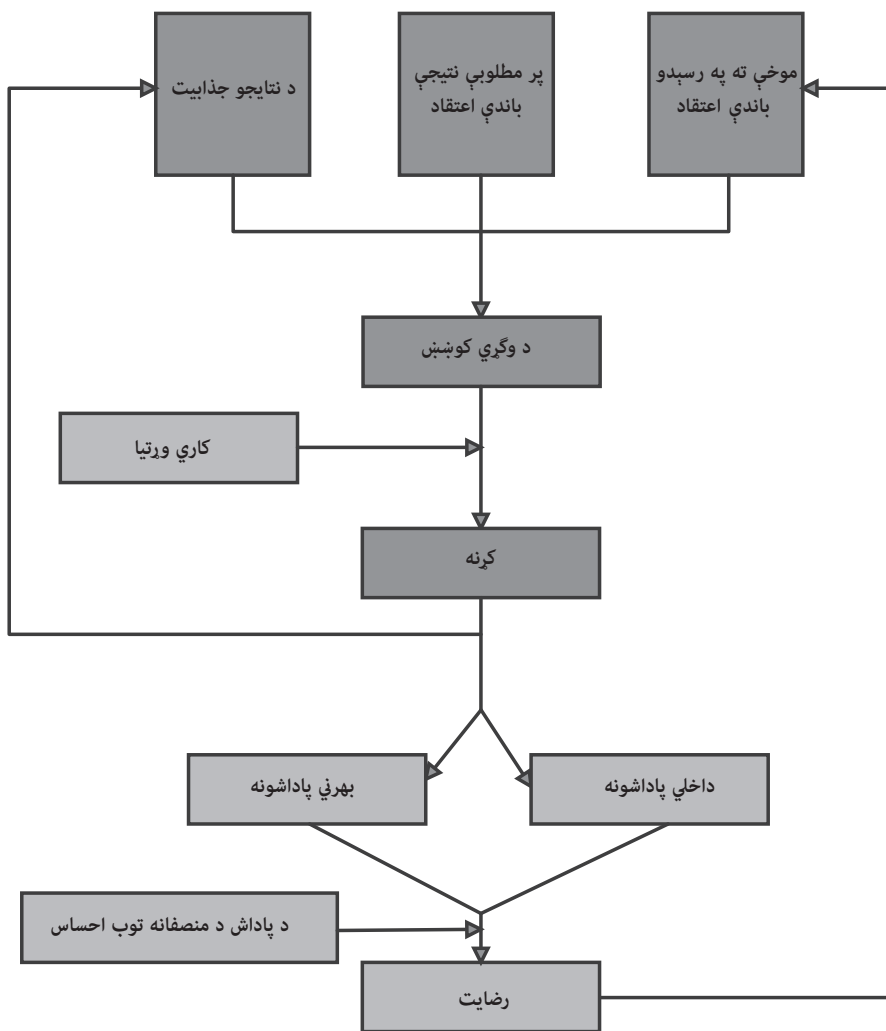
توانایی  $x(A)$  انگېزې  $(M)$  = کړنه  $(P)$

یا:

توانایی  $x(A)$  د تلاش کچه  $(E)$  = کړنه  $(P)$

همداشان رضایت د ترلاسه شویو پایلو تابع دی او د وگړي تصور له منظور شوي عدالت او انصاف څخه، د دغو پایلو د څېړلو په ولکه (گرو) کې دی. پاداشونه هم په دوه ډوله دي:  
 الف: باطني پاداشونه، لکه ازموډني ننګونې، د کار شتون، د کار په ترسره کولو سره د اړتیاوو پوره کول او نور.

ب: بهرني یا عارضي پاداشونه، لکه پیسې، مقام، موقعیت او نور. د عدالت او پاداشونو معیار هم هغه څه دي، چې شخص یې د هغو څه په پام کې نیولو سره چې نور یې د هماغه ډول کار ترسره کولو لپاره پیداکوي، احساس کوي چې باید ویې مومي.



۸ - ۷ شکل - د وگړي د انگېزش د بهير، کړنې او رضایت ترمنځ اړیکې

د اړتیاوو د پوره کولو نتیجه، په خپل وار سره انعکاس مومي چې د کوشښ په منجر کېدو سره د نتیجې او نتیجې پر پای د مطلوب په موخه او د پاداشونو د جذابیت پر اعتقاد باندې اغېز کوي، هغه ته تقویه ورکوي، چې دا اثر په خپله د وگړي پر لاندې انگېزش (کوشښ) باندې اثر کوي او د هغه د تقویې لامل کېږي. دا چلند همداسې ادامه مومي او د حرکت د کیفیت په ښه والي کې په تدریج سره زیاتوالی راولي. د انگېزش بهیر، کړنې او رضایت ترمنځ اړیکې

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 مدیریت انگېزه

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 انگېزو په اړه کلي بحث و، چې په واقعيت کې په هغه کې د مديرانو د فردي انگېزش علت ته پاملرنه نه وه شوې. پر دې بنسټ د انگېزش په اړه وروستی مطلب د هغو عواملو په څېړلو سره پای ته رسوو، چې په مديرانو کې د انگېزش لامل کېږي. دا عوامل په لاندې ډول دي:

- ۱ - ننګوونکي 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، مسوولیتونه 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 اخيستني سره برسي کړي.
- ۲ - مقام: د انساني انگېزو 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.
- ۳ - د رهبرۍ انگېزه: په انسان کې د نورو همکارانو ترمنځ د رهبرۍ د نياز يا اړتيا احساس دی.
- ۴ - رقابت: د انسان تلاش د سازمان د ډېرو نېټګنو (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 انگېزش مهم عامل ګڼل کېږي، ځکه د هغو په وسيله د فرد د فعاليتونو د ډول د قدرداني ميزان سنجول کېږي.

### په اسلام کې د مدیریت انگېزه

په غير الهي ټولنو کې، مديران د مدیریت له فن او پوهې څخه د کاري اوزارو 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 رضایت 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.

## د شمېر څپرکي لنډيز

د انساني علومو متفکران 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 مدیریت ته پراخه بولي او هغه ( ټاکلو موخو ته د رسېدو لپاره په لېوالتيا سره د نورو د ترغيب وړتيا او توانايي بولي )، يا هغه داسې يو فعاليت بولي، چې ( خلک د ډله ييزو موخو د ترلاسه کولو لپاره په مشتاقانه ډول تر اغېزې لاندې راوړي، او يو شمېر نور هم ( د مشترکو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور کسان تر اغېزې لاندې راوستل رهبري بولي. )

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

## د مدیریت د شبکې عمده سبکونه

۱-۱ سبک: لږ ترلږه د کار د ترسره کولو لپاره هڅې، تر هغه بريده چې په اداره کې د غړيتوب ضامنې وي.

۹-۱ سبک: د کارونو د تنظيم پايله په داسې ډول ده، چې د ادارې په گټورتيا کې د انساني عواطفو دخالت ممکن حداقل ته لږوالی مومي.

۵-۵ سبک: د کار د ترسره کولو او وگړو ترمنځ د غوره روحيې د توازن د رامنځ ته کولو له لارې د ادارې کافي موثريت شونتيا پيدا کوي.

۱-۹ سبک: د ښو اړيکو د رامنځ ته کولو لپاره د وگړو اړتياوو ته بشپړه پاملرنه، په اداره کې د يوه غوره چاپېريال او د صبر او حوصلې پر بنسټ د کارونو د ترسره کولو لامل کېږي.

۹-۹ سبک: ژمن وگړي د کارونو ترسره کول پر غاړه لري. د وگړو ترمنځ د باور او درناوي پر بنسټ ولاړې اړيکې د يووالي او د ادارې د موخو د عملي کولو لامل کېږي.

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 انگېزو په اړه کلي بحث و، چې په واقعيت کې په هغه کې د مديرانو فردي انگېزش علت ته پاملرنه نه وه شوې. پر دې بنسټ د انگېزش په اړه وروستی مطلب د هغو عواملو په څېړلو سره پای ته رسوو، چې په مديرانو کې د انگېزش لامل کېږي. دا عوامل د کار له ننگوونې، مقام، رهبرۍ، انگېزې، رقابت او پيسو څخه عبارت دي.

## 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 ځانگړنو ته په پام سره ( د انسان ماهیت، ازادې، موخې ... ) او همداشان هغه خصلتونه چې اسلام د ډله ییز یا جمعي کار لپاره بیان کړي، ستاسې په نظر سازماني هدايت د دې مکتب له نظره باید کومې ځانگړنې 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؟

### د رهبرۍ، مدیریت او نظریه

#### ټولیزه موخه:

د بې تفاوته، استبدادي، منځلارې، سپورتې او ډله ییزې رهبرۍ مدیریت منفي او مثبتو ټکو، د ټیمې او تبدیلی رهبرۍ نظریو د ارزښت او همدارنگه د تبدیلی او ټیمې نظریو د توپیر په اړه معلومات.

#### د زده کړې موخې: محصلین به د دې خپرکي تر لوستلو وروسته:

- د بې تفاوته، استبدادي، منځلارې، سپورتې او ډله ییزې رهبرۍ مدیریت منفي او مثبت ټکي به زده کړي.
- د تبدیلی او ټیمې رهبرۍ نظریو ارزښت او اهمیت به درک کړي.
- د ټیمې یا رهبري نظریې ښکېني او د تبدیلی او ټیمې نظریې ترمنځ توپيرونه 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 څارنې پرته کارونه ترسره کېږي. دا ډول رهبران له ځانه د رهبرۍ کړنې او حرکات ښيي، 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 مالکې 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

رعب پر بنسټ وي. کارونه بايد سم او دقيق ترسره شي او د سازمان غړي د کار د ترسره کولو د وسيلې په توگه پېژندل کېږي.

**د رهبرۍ مدیریت (منځلاری 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 وگړو اړتیاوو او غوښتنو ته ژوره پاملرنه کوي، ترڅو اړیکې ښې او په سازمان کې د دوستانه او ښکونکو اړیکو فضا واکمنه شي. هغوی هڅه کوي د موافقت منلو او مشتاق په مرسته مثبت فضا تامین او رامنځ ته کړي.

**د رهبرۍ مدیریت (ډله ییز یا گروپي مدیریت):** د متعهدو وگړو په وسیله کارونه ترسره کېږي. په سازمان کې وگړي مشترکې کټې لري او متقابلې اړیکې او همکارۍ د متقابل درناوي لامل کېږي. په سازمان کې د ډله ییزې یا گروپي 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 زیارگاللو تشخیص، د لومړیتوبونو تصریح، روشن فکر.

<p><b>اقتدارانه مدیریت - استبدادی:</b></p> <p>په کړنو کې گټورتیا د کاري شرایطو مخکې کول دي، چې انساني عوامل تر ممکنه حده ټیټوالی مومي.</p>	<p><b>بې تفاوته مدیریت:</b></p> <p>د کار د ترسره کولو لپاره حداقل هڅه او په سازمان کې له انساني عواملو سره اړیکې ترسره کېږي.</p>
<p><b>ورزشي مدیریت:</b></p> <p>په یوه سازمان کې له دوستانه موجودو اړیکو څخه د رضایت د څرگندولو په موخه د خلکو اړتیاوو ته تر اندازې ډېره پاملرنه، د دې سبک کار دی.</p>	<p><b>منځلاری یا د نیمې لار مدیریت:</b></p> <p>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.</p>
	<p><b>گروپي یا ټیمي مدیریت:</b></p> <p>کارونه ژمن او متعهد خلک ترسره کوي. د سازمان د کړنو او موخو لپاره یو له بل سره تړاو د تعهد، درناوي او باور پر بنسټ ترسره کېږي.</p>



### د تبدیلی رهبرۍ نظریه:

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

تبدیلی رهبري د پیروانو د انگېزش 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 تبدیلی 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 تغیر او حتی ټول فرهنگ لپاره ګټه واخیستل شي.

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

### د ګروپي یا ټیمي رهبرۍ نظریه:

د همکارۍ په ټیمونو یا سازمانی ډلو کې رهبري د مشهورو او مخ پر ودې تیورۍ له ابعادو او څېړنو څخه ده. ټیمونه او ترکیب شوي سازمانی 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 څرنگوالي او د هغوی پر اغېزناک 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 ځواک زیاتول او د تکنالوژۍ پراختیا ده. له دغو پرلپسې چاپېریالي بدلونونو څخه ښکاري چې د ډېرې ګټورتیا په موخه له سازمانی ټیمونو څخه کار اخیستل، له منابعو د استفادې، تصمیم نیولو، د سازمانی مسایلو د غوره حل، د خدمتونو د ښه توب څرنگوالي، 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 درک د لارو چارو او د اغېزناکې رهبرۍ د څرنگوالي په موخه د اطلاعاتو د راټولولو اړتیا د نننیو سازمانونو لپاره ډېره مهمه ده.

په نننیو سازمانونو کې د سازمانی 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

دودیزه توگه یوه رهبري ولري يا 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 لازمي اما پېچلې دي او څېړونکو ته نوې عرصه وړاندې کوي. د عملیاتي او سازماني ټیمونو په زیاتوالي او د پېچلو او تغیر 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 څرگند 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 گټور کاري چارچوب برابرېوي.

همداشان نگرشي تیوریکه ده، له دې نظره چې د جوړښتي بهیر، وگړنیز او محتويي عواملو باندې ټینگار، چې د ټیم له گټورتیا او اغېزمنتیا سره اړیکې لري، د ټیمي کار له پېچلتیا څخه گټل کېږي او تر ټولو مهمه دا چې لید اغېزمنتیا او گټورتیا ته درسېدو لپاره د ټیمونو په سرپرستۍ او طراحی کې د رهبرۍ رول توضیح کوي. نگرش 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 ټینگار کوي. (افجه، ۱۳۸۰)

### رواني خوځښت او د بیدارۍ نظریه

د ارواپوهانو په اند د رهبرۍ په اړه د انسان لومړنۍ تجربه د هغه په زیرېدنې پورې اړوندېږي. پلار او مور د ژوندانه د لومړیو کلونو لپاره، د خپلو زامنو رهبران دي. دا د رهبرۍ په اړه د رواني بیدارې د لید (نگرش) مقدماتي قاعده ده. والدین په ځانگړې توگه 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 توگه وکتل شي، ښه ترا څرگندېږي.

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 گڼي. 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 کېلې د دې شخصیتونو د پېژندنې او د هغوی ترمنځ د توپيرونو 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 راگرځېدنه ده. هر یو د رهبرۍ په بهیر کې مهم او ځانگړی رول ترسره کوي.

## اقتضايي او وضعي نظريې

په دې نظريو کې پر يوه سبک او کړنلاره ټينگار 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 سبک 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 دادې:

۱ - د تنن بام و اشميت د رهبرۍ چلند نظريه

۲ - د مشروط فيدلر د رهبرۍ چلند نظريه

۳ - د هدف هاوس - ميچل د رهبرۍ چلند نظريه

۴ - د هرسې - بلانچارد د درې اړخيز اغېزناک موډل د رهبرۍ چلند نظريه.

## د تنن بام او اشميت نظريه

په دې نظريه کې درې ډوله عوامل د رهبرۍ په سبک کې اغېزناک پېژندل شوي دي:

۱ - په رهبر پورې اړوند عوامل:

د رهبر پوهه او آگاهي، ارزښتونه او عقايد يې.

۲ - په پيروانو پورې اړوند عوامل:

مسؤوليت منل، د سازمان له موخو او تجربو سره همغږي

۳ - په موقعيت او شرايطو پورې اړوند عوامل:

اقتصادي، سياسي، ټولنيز، فرهنگي وضعيت او په لنډه توگه د دې نظريې پر بنسټ په رهبرۍ

کې بايد دا مشخص شي، چې رهبر څوک دی، پيروان څوک دي، موقعيت او شرايط څه ډول دي،

ترڅو وکولی شي سبک او مطلوبه کړنلاره بيان شي.

## د اووم څپرکي لنډيز

د رهبرۍ د مدیریت په هکله د څپرکو 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 مدیریت ټیمي یا ډله ییز مدیریت یاد شوی دی او د عمل په جریان کې یې مثبتې پایلې لرلې دي.

د رهبرۍ نظریې هم پر څو گروپونو وېشل شوي، لکه د تبدیلی نظریه، د ټیمي رهبرۍ نظریه، د رواني پویايي رهبرۍ نظریه، وضعي او اقتضايي نظریې او د تنن بام و سمیت نظریې.

## د اووم څپرکي پوښتنې

- ۱- د بې تفاوته او استبدادي رهبرۍ مدیریتونو ترمنځ کوم بنسټیز توپرونه شتون لري؟
- ۲- د گروپي رهبرۍ مدیریت ښکته شرحه کړئ؟
- ۳- د تبدیلی رهبرۍ نظریه شرحه کړئ؟
- ۴- د مهمو رفتاري نظریو نومونه واخلي؟

## سرچینی او اخیستنی

- 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 اینترنت ( گوگل )

## د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام

د پوهنې وزارت د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت دښوونیز نصاب د انکشاف ریاست د ټولنې دعیني او ښکاره ضرورت په درک کولو سره چې د محصلینو او شاگردانو د درسي کتابونو په برخه کې یې تخنیکي او مسلکي رشتې درلودې او لري یې، په لومړي سر کې یې تصمیم ونيو، چې په ښوونیزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بیاکتنه وکړي او ورپسې بیا د شاگردانو او محصلینو د درسي کتابونو د تالیف لپاره مبادرت او کوشښ وکړي. د خدای (ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د ښوونکو په میرانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ درسي کتابونه تالیف شول تر څو په وړیا ډول د شاگردانو او محصلینو په واک او اختیار کې ورکړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوستونکو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مکاتبو له ښوونکو، گرانو شاگردانو او د تخنیکي او مسلکي زده کړو د چارو له متخصصینو او همدا شان له ټولو څېړونکو او شنونکو څخه صمیمانه هیله کېږي، چې د دې کتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونکو او د ادارې او حسابدارۍ څانګې د مسلکي غړو له لوري تالیف او تدوین شوي دي. د مسلکي، تخنیکي او علمي مطالبو او مفاهیمو د څرنگوالي په هکله خصوصاً د هغوی املايي او انشايي اشتباهاتو په اړه مونږ ته لارښوونه وکړي، ترڅو په راتلونکي کې وکړای شو، په همدې او نورو برخو کې گرانو شاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناکه موضوعات وړاندې کړو.

همدا شان له گرانو شاگردانو او محصلینو څخه هیله کوو ترڅو د دې کتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هیواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والی په نظر کې ونیسي او د کتابونو په ساتنه کې کوشښ او زیار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلینو د گټې وړ وگرځي.

پته: دپوهنې وزارت - د تخنیکي او مسلکي زده کړو معینیت د تعلیمي نصاب د انکشاف ریاست - د کتابونو د تالیف او د درسي ممدو موادو د برابرولو عمومي مدیریت.

**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**