

په ۳۷ ژبو، ۱۳ ميلونه ټوکه پلورل شوی کتاب

مومند  
خپرندويه ټولنه



# د پوي دقيقې مدير

کانت بلانچارد او سپنسر جونسن

ژباړن: مير احمد ياد



Ketabton.com

چاپ کال:

۱۳۹۵ ل

# د یوې دقیقې مدیر

دوکتور: کانتې بلانچارد

ډاکټر سپنسر جانسن

ژباړه: میراحمد یاد

کلکین | دروازه | نمای شیشه

## کیفیت المونیم و PVC



کیفیت المونیم او پي وي سي

سليم کاروان څلورې لارې، پایکوب،

کابل افغانستان

[Kaifyaat@gmail.com](mailto:Kaifyaat@gmail.com)

۰۷۷۷۲۱۷۶۲۳

تړون

زما د ټولې کورنۍ په نوم

ډالۍ

استاد لعل پاچا از مون ته

چې زما هره پوښتنه یې په ورین تندي ځواب کړې، د یوه ملگري په سترگه  
بې را کتلي او کار ته یې هڅولای یم.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

## د یوې دقیقې مدیر

دغه کتاب دوو امریکایي لیکوالو لیکلی او د یوې کیسې بڼه لري چې یو ځوان کرکټر گرځي، مدیرانو او کارکوونکو سره مرکې کوي او د مدیریت اصول ترې زده کوي.

کتاب کې د مدیریت په درېیو موثرو تخنیکونو بحث شوی: د یوې دقیقې موخې، د یوې دقیقې هڅونې او د یوې دقیقې رټنې.

د یوې دقیقې مدیر یو سمبول دی او موږ دومره نه قید کوي چې هر څه باید همدې یوې دقیقې ته راټول کړو، بلکې دا کتاب موږ سره ددې تخنیکونو په زده کولو کې مرسته کوي، نور نو زموږ خپله وړتیا او درک دی چې په خپل ژوند، کار او اداره کې دا تخنیکونه څنګه عملي کړو.

پښتو به غالباً اته دېرشمه ژبه وي چې دا The one minute manager دا کتاب ورته راژباړل کېږي، همدا کتاب په ۳۷ نورو ژبو نږدې ۱۳ میلیونه ټوکه پلورل شوی دی.

هڅه مې کړې چې ژباړه یې اسانه او په پوره امانتداری وکړم، ځینې اضافي او تکرار خبرې مې ترې ویستې، هیله لرم چې زموږ پښتانه لوستونکي به کتاب خپله ولولي او هم به یې د ښېګڼې په نیت نورو سره شریک کړي.

میر احمد یاد – meerahmedamanat@gmail.com

## سمبول

د یوې دقیقې مدیر یو سمبول دی، دا موپوهوي چې د مدیر په توګه یوه دقیقه د خپلو کارکوونکو مخونو ته وګورواو دا خبره ذهن ته وسپارو چې دوی زموږ مهمه سرچینه ده.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

# کیفیت المونیم و PVC

## سریزه

مورډ ډېر طبي او د انساني چلند علوم مطالعه کړل، ارزونې مو وکړې چې وگورو انسان څنگه له یوبل سره په ښه شکل کار او تعامل کولای شي؟ دغه کتاب زموږ د همدې څېړنو پایله ده. له (ښه) مو موخه دا ده چې انسانان څنگه ارزښتمنو پایلو ته ورسېږي او د یوبل تر څنگ سازمان سره هم علاقه ولري.

دا د یوې دقیقې مدیر سمبول په اصل کې د هغو شیانو ساده راټولونه ده چې ځینو پوهانو مورډ ته رابندولي او هغه څه چې مورډ په خپلو کې له یو بله زده کړي دی. مورډ پوهې او معلوماتو دې سرچینې ته رسېدلي یو، چې کوم خلک ستاسو تر مدیریت لاندې کار کوي، هغوی تاسو د پوهې او معلوماتو سرچینه گڼي. | دروازه | نمای شیشه

هیله ده له دې کتابه گټور معلومات ترلاسه او د خپل سازمان په مدیریت کې وکاروئ. د لرغونې دورې یو ستر انسان کنفسيوس مورډ ټولو ته دا یوه نصیحت کړی دی: (د علم اساس او بنسټ دا دی چې ترلاسه شي او گټه ترې واخیستل شي.)

له دې کتابه چې څه زده کوئ هیله ده ډېره گټه ترې واخلي او تاسو او همکارانو ته مو د یوه ښه او هوسا کار او ژوند زمينه برابره کړي.

دوکتور کانت بلانچارد - داکټر سپنسر جانسون

## لټون

يوه ورغ يو څيرک او هوښيار زلمي يو بريالی مدير لټاوه، غوښتل يې کار ورته وکړې او هماغسې شي. کلونه د نړۍ په بېلابېلو سيمو کې په خپله ورکه پسې وگرځېد، د لويو او قوي هيوادونو لويو او وړو ښارونو ته لاړ، په دې لړ کې يې له ډېرو مديرانو سره وليدل؛ مثلاً دولتي اشخاص، پوځي افسران، د ساختماني چارو کارپوهان، د لويو شرکتونو مديران، د پوهنتونو رئيسان، د مغازو سمبالونکي، د ټولگټو تاسيساتو څارونکي، د ادارو مديران، د بانکونو مديران، د هوتلو مديران او نور...

په دې لړ کې يې له ډېرو ښځو، سړيو، ځوانانو او بوډاگانو سره ليدنې او خبرې اترې وکړې.

کلکين | دروازه | نماي شيشه  
ځوان په ډېرو دفترونو گرځيدلی و، له لويو نيولې تروړو او له نويو نيولې ترزړو.  
کيفيت المونيم و PVC

دغه ځوان په خلکو کې د مديریت بېلابېلې بڼې په لويه کچه مطالعه کړې، خو له يوې بڼې يې هم راضي نه و.

له داسې ترڅو (سختگيرو) مديرانو سره مخ شو، چې سازمانونه يې بريالي وو، خو له بده مرغه کارکوونکي يې ناکام وو.

زیاترو مدیرانو او رهبرانو فکر کاوه چې سازمان یې ښه دی، خو ترلاس لاندې کارکوونکو یې بیا داسې فکر نه کاوه.

دا ځوان به ددې هر یو تریخ مدیر د کار دفتر ته ورته او پوښتنه به یې ترې کوله: (ته څه فکر کوی چې څه ډول مدیر یې؟)، ددې پوښتنې ځواب نږدې ټولو مدیرانو یو شان ورکاوه او چندانې توپیر به پکې نه و.

(زه یو تریخ یا سختگیر مدیر یم، پر حالاتو واکمن یم، وروستی خبره تل همدا زه کوم، سرسخته انسان یم، ریښتینی یم، د سازمان د گټې او تاوان په فکر کې یم...)

د خبرو انداز به یې له کبره ډک و او یوازې د سازمان د گټې په اړه یې فکر کاوه.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

ځوان د خپل لټون پر وخت داسې مدیران هم ولیدل، چې کارکوونکي یې خوښ او بریالي وو، خو سازمان یې بیا ناکام و.

ددې مدیرانو ترلاس لاندې به چې کومو خلکو کار کاوه، هغوی به ویل چې مدیران یې بریالي دي، خو خپله مدیران بیا په خپله بریا شکمن وو.

زه ډېر ځله له داسې مدیرانو سره مخ شوی یم، پورته راوړل شوي پوښتنه مې ترې کړې او دا ځواب مې اخیستی:



زه يو ديموكرات مدير يم، مشورې كوم، ننګه او ملاتړ كوم، زړه سوې لرم  
او انسان دوسته يم.)

ددوی د خبرو انداز هم يو څه كبرجن و او په دې بې فخر كاوه چې گني خپلو  
كار كوونكو ته پاملرنه كوي.

ځوان نارامه او اندېښمن و.

مديران يا په گټو او پايلو پسې وو او يا يې د كار كوونكو فكر كاوه. هغه  
مديران چې يوازې د پايلو فكري بې كاوه، زياتره به ورسره د (مستبد) كليمه  
كارېده. ددې اړوټه كومو مديرانو چې يوازې د خپلو كارمندانو په اړه فكر  
كاوه (ديموكرات يا پراخ بنسټ) بلل كېدل.

ځوان فكر وكړ چې دا دواړه ډلې مديران (سختگير يا مستبد او نرم يا  
ديموكراتان) په ځينو برخو كې بريالي او اغېزمن دي. فكري وکړ دواړو  
خواو ته په ليدو انسان ويلای شي چې دا دواړه د يوه پوره (كامل) مدير  
نيمگري وجودونه دي.

ځوان ستړی او نهیلی بېرته خپل کور ته راستون شو.

دا ځوان که څه هم له مودو راهيسې د ښو مديرانو له لټونه ستړی او نهیلی  
شوی و، خو يوه ارزښتمنه لاس ته راوړنه يې هم لرله، ځکه په دقيق ډول  
پوهېده چې په څه شي پسې گرځي؟

ځوان فکر وکړي:

(قوي مديران خپل ځان او کارکوونکي داسې مدیریت کوي چې سازمان او کارکوونکي دواړه پکې بریا ته رسېږي.)

ځوان په قوي او برياليو مديرانو پسې نږدې ټول ځايونه لټولي وو، خو يوازې د گوتو په شمېر يې پکې پيدا کړې وو او دوی هم د خپلې بریا راز نه بنسکاره کاوه. دا ځوان ورو ورو دې پایلې ته نږدې کېده چې هېڅکله به نښايي د برياليو مديرانو د بریا په راز پوه نه شي.

بلاخره يې يوه ورځ له يوه ځايه د يوه استثنایي مدير د بریا او قوت کيسې واورېدې، ښه بخت ته گوره چې دا بريالی مدير همدې ځوان سره په يوه ښار کې اوسېده. اوریدلي يې وو چې خلک غواړي دغه مدير ته کار وکړي، په خوا کې يې ووسي او د بریا لوړو څوکو ته ورسېږي. ځوان حيران شو چې دا کيسې به رښتيا وي که نه؟ او که رښتيا وي نو دغه استثنایي مدير به ورسره د خپلې بریا راز شريک کړي او که دی به يې هم د نورو په څېر پټ وساتي.

هلک د خپلې څېړنې لپاره د مدير سکرترې ته زنگ وواکه چې د ليدنې وخت ترې واخلي، سکرترې هم له ځنډ پرته اړيکه مخامخ د مدير له دفتر سره وتړله.

ځوان پوښتنه وکړه چې د خپلو پوښتنو لپاره کومه ورځ کولای شي چې مدیر سره وگوري او مدیر ورته وویل:

- په همدې اونۍ کې چې هره ورځ وخت لری، بې د چهارشنبې له سهاره، نور چې هر وخت راحی، ستاسو خوښه، زه مو خدمت کې یم.

ځوان موسکې شو، فکريې وکړ چې دا مدیر د نورو غونډې نه دی، بیا یې ځان سره وویل: (دا لا څنگه مدیر دی چې هر چا سره د لیدنو لپاره دومره ډېر وخت لري؟)

مدیر سره د ځوان علاقه نوره هم زیاته شوه او پرېکړه یې وکړه چې مدیر سره به له نږدې گوري.

ککین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

## د یوې دقیقې مدیر

ځوان چې د مدیر کاري دفتر ته ورننوت، گوري چې مدیر کړکی ته ولاړدی او بهر گوري، ځوان ټوخی وکړ، مدیر مخ را واړوه او موسکی شو، ځوان ته یې ښه راغلاست ووي، د ناستې یې ورته وویل او ویې پوښت:

- څه خدمت مو کولای شم؟

ځوان ورته وویل:

- غوښتل مې ستاسو د مدیریت د ښې په اړه ځینې پوښتنې وکړم.

مدیر ورته په ورین تندي وویل:

- زه حاضریم | دروازه | نمای شیشه

ځوان لومړی پوښتنه وکړه: **المونیم و PVC**

- آیا تاسو خپلو همکارانو سره د لیدنې لپاره، ځانگړی مهالویش لری؟

مدیر ورته وویل:

- هو! لرم یې، هره چهارشنبه سهار له ۹-۱۱ بجو، ځکه مې تاسو ته په ټیلیفون وویل چې د چهارشنبې په سهار در سره نه شم لیدی.

ځوان پوښتنه وکړه:

- تاسو په دې لیدنو کې څه کوئ؟
- زه د خپلو کارکوونکو خبرې او گذارشونه اورم. د تېرې اونۍ کارونه، ستونزې او نیمګړتیاوې څېړو او بیا ورته د راتلونکې اونۍ ستراتیژي ټاکو.

ځوان بله پوښتنه وکړه:

- آیا تاسو او همکاران مو په دې ناسته کې پرېکړې کوئ؟
- هو کوو یې! که داسې نه وي؛ نو دا ناستې به څه ګټه ولري؟

ځوان وویل:

- **کلیکین | دروازه | نمای شیشه**  
ښه نو چې داسې ده، تاسو یو ګډون (مشارکت) پلوه مدیر یاست
- **کیفیت المونیم و PVC**  
داسې نه ده! زه په ګډون او د کارکوونکو په نظر کې پر مداخلې باور نه لرم.

ځوان بیا وپوښت:

- ښه نو بیا دا ناستې ولې کوئ؟
- ځوانه مخکې مې درته وویل، مه مې مجبوروه چې بیا یې درته ووايم، هسې مو وخت ضایع کېږي ..... زه دلته ددې لپاره

ناست یم چي پایله او لاس ته راوړنه ولرم. د سازمان موخه موثريت (Efficiency) ته لاس رسی دی او د پلان گذاري او رهبري په مرسته موږ موثريت ته ډېر لاس رسی پیدا کولای شو.

ځوان وویل:

- بڼه نو تاسو ته موثريت (گټورتيا) مهمه ده، په دې صورت کې خو به تاسو د کارکوونکو په پرتله پایلو ته ډېر پام کوئ؟

مدیر په لوړ غږ ځواب ورکړ:

- نه! داسې نه ده!

پلټونکی ځوان حیران شو، مدیر ورزیاته کړه:

کلین | دروازه | نمای شیشه

- ما دا خبره اوریدلې ده.

کیفیت المونیم و PVC  
بیا مدیر له خپل ځایه پورته شو، خونه کې یې قدمونه واخیستل او زیاته یې کړه:

- زه په دې نړۍ کې بې له خپلو کارکوونکو څنګه پایلې او لاس ته راوړنې لرلای شم؟ زه هم کارکوونکو ته پام کوم او هم پایلو ته، دواړه سره مل دي.

بیا مدیر یوې لوجي ته اشاره وکړه او ویې ویل:

- ځوانه ! دې ته وگوره، دا ما په خپل مېز ددې لپاره ايښې چې هر وخت راته يو مهم حقيقت رايا د کړي.



خوک چي د خان په اړه

ښه احساس ولري

ښي پايلې به ولري.

People who feel

Good about

Themselves,

Produce

Good results.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC



ځوان لاپه لوحه سترگې خنبې کړې وې چې مدیر ورته وویل:

- د ځان په اړه فکر وکړه، کله دې په ترټولو ښه ډول کار کړی دی؟ یا دې کله دا احساس نه دی لرلی؟

ځوان ورو ورو په حقیقت پوهېدو ته نږدې کېده، د مدیر خبره یې تائید کړه، بیا یې ورته وویل:

- زه چې کله د ځان په اړه مثبت احساس کوم، ښه کار کولای شم. مدیر ورته وویل:

- بیخي همدا سې ده، ټول خلک همدا سې فکر کوي.

ځوان هلک داسې څو ځله پورته کړه، لکه د یوه نوي فکر د پیدا کولو اشاره

چې کوي ویي ویل: کیفیت المونیم و PVC

- یعنی که موږ له نورو خلکو سره مرسته وکړو، چې هغوی د خپل

ځان او وړتیاوو په اړه ښه او د خوښۍ احساس پیدا کړي؛ نو گټورې پایلې به ترلاسه کړو.

مدیر یې خبره تائید کړه او ویي ویل:

- هو! هر وخت په ياد لره چې موثريت (گټورتوب) يوازې د ترسره شويو کارونو کميت نه دی؛ بلکه د کار په کيفيت پورې هم اړه لري.

بيا کړکۍ خواته روان شو او ويې ويل:

- ځوانه دلته راشه.

مدیر د سرک په سر موټرو ته اشاره وکړه او ويې ويل:

- گورې چې په سرک بهرني موټر څومره ډېر دي؟

ځوان له کړکۍ بهر وکتل او ويې ويل:

- او ورځ په ورځ پسې زياتېږي، فکر کوم دليل يې دا دی چې دا

موټرې ارزانه او کم مصرفه دي او ډېر وخت کار هم کوي.

مدیر وويل:

- بالکل همدا سې ده! ستا په نظر خلک ولې بهرني موټر اخلي؟ ايا

امريکايي شرکتونه په کافي اندازه موټر نه توليدوي که څنگه؟ يا

زموږ شرکتونه داسې موټر نه توليدوي چې کيفيت يې د

امريکايانو د خوښې وړ وي؟

ځوان وويل:

- زه خو چې فکر كوم دا موضوع په كميت نه؛ بلکې کيفيت پورې اړه لري.

مدیر وویل:

- بې شکه، څرگند کيفيت، يعنې د داسې محصولاتو او خدماتو وړاندې کول چې خلک يې غواړي او اړتيا ورته ولري.

مدیر کړکۍ ته ولاړ و، په فکر کې ډوب شو، څه موده مخکې هغه وخت يې راياد کړ چې هيواد يې ټکنالوجي عرضه کوله، دې ټکنالوجۍ د آسيا او اروپا په بيارغونه کې مرسته کوله، دی اوس دې ته حيران و چې امريکا څنگه د توليد له قافلي دومره وروسته پاتې شوې ده.

راغلي ځوان مدير د فکر له تاله راكوز كړ، ويې ويل: **شيشه**

- يو ټلويزوني اعلان مې په ياد دی چې يو بهرنی موټر يې پکې **نبوده او پرې ليکل شوي وو: که غواړئ چې د موټر لپاره** اوږدمهالی پور واخلي؛ نو لږ عمر لرونکی موټر مه اخلئ.

مدیر راوگرځېد او په سره سينه يې وويل:

- دا جمله تقريباً زموږ د بحث په زړه پورې لنډيز دی. موثريت او کارونه يا استعمال .... يعنې هم کميت او هم کيفيت په نظر کې نيول.

مدیر او ځوان دواړه بېرته خپلو څوکیو ته راستانه شول، بیا مدیر وویل:

- او که رښتیا ووايم دې دواړو موخو ته رسېدل یوازې د کارکوونکو پر مټ ممکن دي.

د هلک علاقه زیاته شوه او په داسې حال کې چې کېناسته پوښتنه یې وکړه:

- تا مخکې وویل چې گډون پلوه (Participative) مدیر نه یې؛ نو ته څنگه مدیر یې؟

مدیر ډېر زړه ځواب ورکړ:

- ساده ده، زه (د یوې دقیقې مدیر) یم.

ځوان هلک ددې ځواب په اورېدو حیران شو، ځکه تردې دمه یې دا جمله نه

وه اورېدلې، ویې ویل: **کیټ المونیم و PVC**

- وښئ، تاسو د یوې دقیقه... څه یئ؟

مدیر موسکې شو:

- زه د یوې دقیقې مدیر یم، دا خطاب ځانته ځکه کوم چې په ډېر لنډ وخت کې له کارکوونکو لویې پایلې اخلم.

که څه هم ځوان تر دې دمه له مدیرانو سره خبرې اترې کړې وې، خو داسې خبره یې هېڅکله نه وه اورېدلې، د یوې دقیقې مدیر ... هغه خلک چې په لږ وخت کې ښې پایلې ترلاسه کوي.

مدیر د ځوان په څېره کې د شک او تردید ښې لیدلې، ورته ویې ویل:

- زما په خبره باور نه کوي؟ ته دا نه منې چې زه د یوې دقیقې مدیر یم؟

ځوان وویل:

- زه په دې خبره اعتراف کوم، چې ستا د خبرې تصور هم راته ناشونی ښکاري.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

مدیر په خندا وویل:

- ښه گوره! که ته رښتیا غواړې په دې پوه شې چې زه څنګه مدیر یم، ورشه له کارکوونکو سره مې خبرې وکړه.

مدیر زنگ وواځه، خو شپې وروسته یې سکرتره اغلې متکاف راغله او ځوان ته یې د کاغذ یوه پاڼه ورکړه.

د یوې دقیقې مدیر وضاحت ورکړ:

- د هغو شپږو کسانو نومونه او شمېرې دي چې مخامخ زما د نظر لاندې کار کوي.

ځوان پوښتنه وکړه:

- کوم یوه سره یې خبرې وکړم؟
- خپله باید پرېکړه وکړې، هر یو نوم چې ټاکې خوښه دې، هر یوه سره یې چې غږېږې زړه دې، حتی کولای شې ټولو سره خبرې وکړې.
- نه ما ویل چې کوم یوه سړیې اول خبرې وکړم؟

مدیر غوڅ ځواب ورکړ:

- مخکې مې درته وویل، زه نورو ته پرېکړې نه کوم. شه

مدیر ودرېد، په داسې حال کې چې ځوان ته یې له خونې وتلو لارښوونه کوله ویې ویل:

- خپله پرېکړه وکړه ! تا تراوسه له ما دوه ځله وغوښتل چې پرېکړه درته وکړم، که رښتیا درته ووايم دا کار مې خوښ نه شو، مه غواړه چې تکرار وغږېږم، یا له دې لیسته یو نوم وټاکه خبرې ورسره وکړه او کار دې پر مخ بوځه، یا څه لار شه او چېرته بل بریالی مدیر درته پیدا کړه.

ځوان هک پک حيران و، سخته پرې تېره شوه، خو شېبې يې ترمنځه  
ځورونکې چوپتيا خپره وه، بيا د يوې دقيقې مدير د هلک سترگو ته  
وکتل، ويې ويل:

- ته غواړې چې د مديریت په اړه مواد راټول کړې، افرین درته وایم.

بيا يې د ځوان هلک لاس ونيو، لږ زور يې ورکړ او ورته ويې ويل:

- کارکونکو سره له خبرو وروسته که دې کومه پوښتنه لرله کولای  
شي بېرته ماته راشي، ستا ددې شوق او علاقې درناوی کوم چې د  
مديریت د اصولو زده کولو سره يې لري. که زه وکولای شم چې د  
يوې دقيقې مديریت رازونه در ډالۍ کړم، خوشالېږم. ماته مخکې  
نورو را ډالۍ کړي او ژوند کې مې ورسره بدلون راغلی دی، له تا  
غواړم چې پوره يې درک او زده کړې. که دې خوښ شول ښايي يوه  
ورځ ته خپله هم د يوې دقيقې مدير شي.

ځوان له مديره مننه وکړه، له خونې چې واته حيران و، سکرترې دلاسه  
ورکړه:

- ستا حېرانتيا ته چې گورم فکر کوم چې بلاخره تا هم د يوې دقيقې  
مدير تجربه کړ.

ځوان چې اوسنيو حالاتو ته فکر وړی و، ورو يې وويل:

- لکه چې همداسې وشول.

مېرمن متکاف وويل:

- زه درسره مرسته کولای شم، لږ مخکې مې هغو شپږو کسانو ته زنگونه ووهل چې د مدير تر نظر لاندې کار کوي، پنځه کسان يې دلته دي، دوی ټولو ومنل چې درسره گوري، د هغوی له خبرو وروسته بنايي وکولای شي چې د يوې دقيقې مدير ښه وپېژني.

ځوان هلک له مېرمن متکاف مننه وکړه، لیست ته ځیر شو او پرېکړه يې وکړه چې له درېیو کسانو سره به خبرې کوي: بناغلی ټرنیل، بناغلی لوی او مېرمن براون.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC



لومړۍ ورځ

## د یوې دقیقې موخې

ځوان چې د ټرنل دفتر ته ننوت، د منځني عمر لرونکي کس سره مخ شو، د هغه په شونډو موسکا خپره وه، ویې ویل: (ښه نو، مدیر دې ولید؟ جالب سپری دی کنه؟)

ځوان ځواب ورکړ: (هو، همداسې ده.)

- د یوې دقیقې مدیریت په اړه درسره وغږېد؟
  - هو خبرې یې وکړې، خو خبرې یې رښتیا نه دي کنه؟ که دي؟
  - دا به ښه وي چې خبرې یې ومنې، زه دا ورځې لږې وینم.
- ځوان هلک بیخي گنگس شوی و، ویې ویل: (یعنې تاسو له هغه هېڅ مرسته نه اخلئ؟)
- اخلو یې خو لږه، کومه نوې دنده یا مسئولیت چې راسپاري، لږ وخت راسره تېروي او همدا موده ده چې د یوې دقیقې موخه پکې ټاکل کېږي.

ځوان وویل:

- د یوې دقیقې موخه ټاکل لا پکې څه وي؟ هغه راته وویل چې د یوې دقیقې مدیر دی، خو د یوې دقیقې موخې په اړه یې راته څه نه دي ویلي.

ټرنل وویل: (دا د یوې دقیقې مدیریت له درېیو رازونو یې لومړی دی.)

ځوان پوهېدو لپاره پوښتنه وکړه: (درې رازونه؟)

ټرنی وویل:

- هو! د یوې دقیقې موخه ټاکل د یو دقیقې یې مدیریت لومړی راز او اساس دی. گوره په زیاترو سازمانونو کې چې له مدیرانو او کارکوونکو وپوښتې، چې څه کوی؟ د زیاترو هغو ځوابونه یې یو بل سره توپیر لري. په زیاتره سازمانونو کې چې ما کار کړی، زما تصور زما له مسؤلیته یو څه خو د مدیر مې بل څه و. وروسته به مې بیا هغه کارونه کول چې فکر مې کاوه زما مسؤلیت نه دی او دې کار زه ځورولم.

ځوان پوښتنه وکړه: (دلته تراوسه داسې څه شوي؟)

- هېڅکله نه! د یوې دقیقې مدیر زموږ کارونه او له موږ تمې دواړه راته سم روښانوي.

ځوان هلک وپوښتل: (دا کار څنگه کوي؟)

ٲرنل موسكى شو، ويې ويل:

- لنډ او اسانه... هغه يې لومړى خپله ټاكي چې كوم كار بايد وشي، يا دا چې په دې اړه توافق ته ورسېږو. وروسته بيا هره موخه په يوه جلا كاغذ ليكل كېږي. د يوې دقيقې مدير ټينگار كوي چې د يوې موخې او ورته د رسېدو لارې چارې ليكل يې بايد له ۲۵۰ كلیمه زيات نه شي، ددې ټولو لوستل بايد له يوې دقيقې ډېر وخت هم ونه نيسي، د دې پاڼې يوه نسخه هغه ځان سره او يوه مورځان سره ساتو، په دې صورت كې هر څه څرگند او روښانه وي او مورځان خپل كار پرمختگ څارلاى شو.

- آيا تاسو د يوې موخې لپاره يو مخ شرحه (Statement) ليكي؟

- هو! نلکين | دروازه | نماى شيشه

ځوان وويل: يعنې هر كار مند بايد د شرحو څو پاڼې ورسره ولري؟

ٲرنل ځواب ورکړ:

- نه داسې نه ده، د يوې دقيقې مدير د خپلو موخو ټاڪلو لپاره له ۸۰ پر ۲۰ قانونه گټه اخلي. يعنې ۸۰ سلنه مهمې پايلې او لاس ته راوړنې د ۲۰ سلنه موخو له امله دي. له دې امله مورځان د ۲۰ سلنه موخو لپاره د يوې دقيقې موخه ټاكو، دا موخه هماغه كليدي مسؤليتونه دي، چې بنايي ټول شپږ يا اوه موخې وي.

البته که په یوه ځانګړې حالت کې کومه پروژه تعریفېږي؛ نو موږ بیا هماغې پروژې ته ځانګړې د یوې دقیقې موخې ټاکو.

ځوان هلک وویل: جالبه ده، تر یوه حده د یوې دقیقې موخې ټاکلو په اړه پوه شوم، فکر کوم په دې سیستم کې څوک غافلګیر کېږي نه او ټول له مخکې پوهېږي چې سازمان کې ترې څه تمه کېږي.

ټرنل سر و خوځاوه وپي ویل: (بالکل)

ځوان وپوښتل: ښه نو د یوې دقیقې موخه ټاکل ګڼي یوازې په دې معنا نه ده چې له خپل مسئولیتونو خبر وسو؟

- نه، موږ چې له خپلو مسئولیتونو خبر شو، مدیر ډاډه کېږي چې موږ یې په ښه ډول ترسره کولای شو، یا په بل عبارت موږ ته اجرائوي معیارونه ټاکل شوي دي، هغه موږ ته دا په دقیق ډول څرګندوي چې څه تمه رانه لري.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: دا کار څنګه کوي؟ او خپلې تمې څنګه څرګندوي؟

ټرنل وویل:

- ته صبرزه درته یو مثال وایم..... زما د یوې دقیقې یوه موخه دا وه: (اجرائوي ستونزې په ښه کچه او حل لارې ورته ولټوه)، دلته چې

نوی راغلی وم له سختو ستونزو سره مخ وم، نږدې وو چې دنده پرېږدم، هېڅ نه پوهېدم چې څه وکړم، بیا مې د یوې دقیقې مدیر سره اړیکه و نیوله، ټیلیفون یې چې واخیست ورته مې وویل چې صېبه ستونزې سره مخ شوی یم، مخکې له دې چې بله خبره وکړم هغه راته وویل: (ښه نو، ته دلته همدې لپاره گومارل شوی یې چې ستونزې حل کړې)، بیا مو ترمنځ یوه ترڅه چوپتیا خپره شوه....

نه پوهېدم چې څه وکړم، چوپتیا ځورولم، بیا مې په نه زړه ورته وویل، خو صېبه زه نه پوهېږم چې ستونزه څنگه حل کړم؟ هغه راته وویل: (ټرنله! ستا یو مسئولیت دا دی چې خپله ستونزه وپېژنې او حل یې کړې، خو دا چې اوس نوی راغلی یې کولای شې دلته راشې او خبرې پرې سره وکړو.)

زه چې هلته لاړم، مدیر راته وویل: (ټرنله! ستونزه دې ووايه خو په چلندیزه بڼه (Behavior terms).

ما ورته وویل، چلندیزه بڼه؟ له دې مو هدف څه دی؟

مدیر راته وویل: (یعنې دا چې نه غواړم له خپلو هیلو او احساساتو دې وغږیږې، هغه څه چې پېښ شوي په داسې بڼه یې راته ووايه چې دلیدنې او اندازې وړوي.)

زما چې څومره له وسه پوره وه ستونزه مې ورته په ښه شکل بیان کړه، مدیر راته وویل: (ښه نو ټرنله! اوس یې راته په همدې چلندیزه بڼه ووايه چې څه باید وشي؟

ما ورته وویل زه نه پوهېږم.  
هغه راته وویل: ښه نو زما وخت مه ضایع کوه.  
خو شپې هک پک ناست وم، نه پوهېدم چې څه ووايم، هغه د  
مهربانۍ له مخې دا سکوت مات کړ او ویې ویل:  
(که ته نه شې کولای راته ووايي چې څه باید وشي؛ نو هېڅ ستونزه  
نه لرې، ته یوازې گیلې کوي، ستونزه یوازې هغه وخت وي چې  
اوسنی وضعیت د مطلوب (په کار) وضعیت سره توپیر ولري.  
ناخپه پوه شوم چې زه څه غواړم، جریان مې چې ورته ووي، مدیر  
رانه وغوښتل چې د دواړو وضعیتونو د توپیر په عواملو ورته  
وغږېږم.

له دې وروسته راته د یوې دقیقې مدیر وویل:  
(څه فکر کوئ، ددې مسئلې د حل لپاره دې څه کولای شول؟)

ما ورته وویل: (الف) کار مې کولای شو.  
ویې پوښتل: که (الف) کار دې کړی وی، هغه څه پېښېدل چې تا  
غوښتل؟

ما وورته وویل: نه  
ویې ویل: ښه نو دا کار دې گټور نه، نور دې څه کولای شول؟  
ومې ویل: کولای مې شول چې (ب) کار وکړم.  
مدیر وویل: ښه چې (ب) کار دې کړی وی، هغه څه کېدل چې تمه  
دې لرله؟

ومي ويل: نه

ويي ويل: دا هم بنه حل لاره نه وه، پردې سربېره دې څه کولای شول؟

ما يو څو شېبې په موضوع فکر وکړ او ومې ويل: کولای مې شول چې (ج) کار وکړم، خو که دا کار مې کړی وی هم خپلې موخې ته نه رسېدم، نو دا هم گټوره لاره نه وه کنه؟

مدیر موسکې شوی ويې ويل: همدا سې ده، لږ لږ لارې ته کېږې ... بنه بل څه کار دې هم کولای شو؟

ومي ويل: بنایي ددې حل لارو يو ترکیب مې جوړ کړی وی. مدیر وويل: دا په امتحانولو ارزې.

ما وويل: که دا اونۍ د (الف) حل لاره امتحان کړم، بله اونۍ د

(ب) او ورپسې اونۍ د (ج) بنایي ستونزه مې حل شي، په زړه

پورې ده، مننه، ستونزه مورا حل کړه.

مدیر يو څه په غوسه شو: ما هېڅ هم نه دي کړي، خپله دې هر څه

وکړل، ما درنه يوازې څو پوښتنې وکړې، داسې پوښتنې چې تا

خپله هم له ځانه کولای شوې، اوس لار شه او خپلې ستونزې حل

کړه، زما نور وخت مه ضایع کوه.

خوزه پوهېدم چې څه مرسته يې راسره کړې ده، هغه زه پوه کړم چې

په راتلونکي کې خپلې ستونزې څنگه حل کولای شم.

بیا ودرېد زما سترگو ته بیا راوکتل او راته بیا وویل: (تیرنله، ته  
تکره انسان بیا، نور چې هر ځل له ستونزې سره مخ شوې دا  
حقیقت یاد ساته.

اوس مې هم په یاد چې د یوې دقیقې مدیر له دفتره چې راوتم په  
شونډو مې مسکا خپره وه.

تیرنل په څو کی کې تکیه ووهله، داسې ښکارېده لکه د یوې دقیقې مدیر  
سره د لومړي ځل ملاقات خاطرې بیا راژوندی شوې وي.  
ځوان هلک چې څه اوریدلي وو، یو ځل بیا بیا کتنه ورته وکړه.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC



## د یوې دقیقې موخې: لنډیز

په لنډ او ګټور ډول د یوې دقیقې موخې ټاکل:

- (۱) په موخو توافق وکړئ.
- (۲) سمه یا مناسبه کړنه په دقیق ډول مشخصه کړئ.
- (۳) ټولې موخې په یوه پاڼه کاغذ کې له ۲۵۰ په لږو کلیمو ولیکئ.
- (۴) هره موخه بیا بیا ولولئ، لوست یې باید له یوې دقیقې ډېر وخت ونه نیسي.
- (۵) هره ورځ یوه دقیقه وخت د خپلو کړنو ارزونې ته ورکړئ.
- (۶) وګورئ چې کړنې مو له موخو سره سرخوري که نه؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه

# کیفیت المونیم و PVC

ټرنل وویل: (ټوله خبره همدا وه، دا باید ومنم چې ته تکره یې.)

ځوان وویل: (منه، خو زه به دا مطلب یاداشت کړم، چې له یاده مې ونه وځي.)

ځوان چې یادښتونه واخیستل، بیا یې په خپله څوکی کې تکیه ووهله او ویې ویل: (ښه د یوې دقیقې موخه ټاکل چې د یوې دقیقې مدیریت لومړی راز دی؛ نو دویم یې څه دی؟)

ټرنل موسکی شو، خپل ساعت ته یې وکتل، ویې ویل: دا پوښتنه ولې له ښاغلي لوی نه کوي؟ لکه چې خبرې ورسره نه کوي؟

ځوان هلک په دې هم حیران شو، چې ټرنل په دې موضوع له کومه پوه شو؟ بیا ودرېد، ټرنل ته یې لاس ورکړ او ویې ویل: **نمای شیشه**

- **مننه چې وخت مورا کړي. PVC**

- **هبله کوم، دې ورځو کې راسره وخت ډېر وي، ته به وايې چې زه هم**

لکه چې د یوې دقیقې مدیر شوی يم.

## د یوې دقیقې هڅونې

ځوان چې له خونې ووت، ددې خبرو ساده والي ته حېران و، فکر یې وکړ چې دا خبرې ساده دي، خو که یو مدیر او کارکوونکي یې پوه نه شي چې څه باید وکړي او د حل تر ټولو ښه لاره یې کومه ده نو څنگه به ښه او بريالی مدیر شي؟

ځوان لیفت کې دویم پور ته وخوت، د ښاغلي لوی دفتر ته چې ننوت له یوه ځوان سړي سره مخ شو، د لوی په لیدو حیران شو، هغه نږدې دېرش کاله عمر درلود.

لوی وویل: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان د یوې دقیقې مدیر ته جالب ویلو سره تقریباً بلد شوی و.

ځوان ځواب ورکړ: (همداسې ده لکه چې) **PVC کښتیا**

لوی پوښتنه وکړه: (د یوې دقیقې مدیریت په اړه یې درته څه وویل؟)

- هو ویې ویل، خودا خبرې یې رښتیا وې؟

ځوان غوښتل چې دا ځل بدل ځواب واورې.

لوی وویل: (که په خبرو یې باور وکړئ ښه به وي، زه یې اوس کله کله گورم.)

- یعنی ته ترې هېڅ مرسته نه اخلې؟
- اخلم خو لږه، د هر نوي کار يا مسئوليت د راسپارلو پر وخت راسره لږه شېبه وخت تېروي.

ځوان د لوی خبرې پرې کړې وېې ويل: (هو! اوس زه خپله هم د يوې دقيقې موخه ټاکلای شم.)

لوی وويل: (که رښتيا ووايم ما د يوې دقيقې په موخو فکر نه کاوه، زه د يوې دقيقې هڅونې ته ليوال وم.)

ځوان وويل: د يوې دقيقې هڅونه؟ دا د يوې دقيقې مدیریت دويم راز دی؟

لوی وويل: (هو، ما چې دلته نوی کار پيل کړ، د يوې دقيقې مدير به راته هغه ټول شيان ښه روښانول، چې غوښتل يې ترسره شي.)

ځوان وويل: (هغه څه کول؟)

- راته ويل يې که د خپلو کارونو په اړه د هغه وړاندیزونه او سپارښتنې هم واورم کار به مې ساده او اسان شي..... ويل يې چې زما بريا غواړي، زه له سازمان سره لويه مرسته کوم او له خپل کاره بايد خوند واخلم. بيا يې ويل هڅه کوم چې د کار د ښه والي او بد والي په اړه درته خپل نظر په څرگند ډول ووايم، وروسته يې خبر

راکړ چې دا موضوع به په پیل کې مورډ دواړو ته یو څه ستونزمنه  
وی.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: ولې؟

- مدیر صیب وویل چې ډېر مدیران داسې مدیریت نه کوي او  
کارکوونکي ورسره بلد هم نه وي، هغه ډاډ راکړ چې دا لیدلوری  
راسره زیاته مرسته کولای شي.

ځوان هلک وویل: څه یې چې درته ویلي مثال کې یې راوړی شي؟  
لوی وویل:

- دلته مې چې کار پیل کړ، وخت وروسته مې پام شو چې کله د  
یوې دقیقې مدیر په مرسته د یوې دقیقې موخه ټاکم، داسې فکر  
کوم لکه هغه چې راسره له نږدې اړیکه لري.

ځوان هلک وویل: نږدې اړیکه یعنې؟

- هغه دا کار په دوه ډوله کوي، تر ټولو دمخه له نږدې زما کارونه  
څاري، په دې حالت کې رانه هغه نه لیرې کېږي، دویم دا چې د  
خپل کار د پرمختګ راپور رانه په منظم او دقیق ډول غواړي.

ځوان وویل: جالبه ده، هغه ولې داسې کوي؟

لوی وویل:

- پخوا مې فکر کاوه چې گني جاسوسي راپسې کوي او په ما باور نه لري، خو بيا يې نورو کارکوونو په اصلي هدف پوه کړم.

ځوان وویل: ښه نو، اصلي هدف يې څه و؟

- هغه غوښتل چې ما لاس په لاس ونيسي، غافلگير مې کړي او ومې هڅوي چې پر ځان باوري شم.

ځوان وویل: تاسو چې کله کار کوئ، هغه غوښتل چې لاس په لاس مو ونيسي؟

- هو، مور دلته يو جالب شعار لرو:

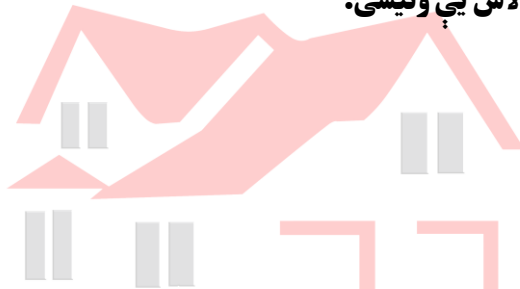
کلکين | دروازه | نماي شيشه

کيفيت المونيم و PVC

<sup>1</sup> دلته موخه د کار په حال کې په کار کوونکي ورتگ دی، اصلاً ددې عبارت مترادفه معنا ده:

(Catch people doing something right.)

خپلو کار کوونکو سره مرسته وکړئ،  
چې خپلو بالقوه وړتیاوو ته لاس رسی پیدا کړي  
او  
خپل کار کوونکي د سم کار کولو پر وخت وڅارئ  
او لاس په لاس یې ونیسئ.



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

لوی د خپلو خبرو په لړ کې له ځوانه پوښتنه وکړه:

- په زیاتره ادارو کې مدیران خپل کارکوونکي په کوم حال کې لاس په لاس نیسي؟

ددې پوښتنې ځواب که څه هم روښان و، خو ځوان هلک موسکي شو او ویې ویل: (کله چې کارکوونکي وران کار کوي)

لوی وویل:

- سمه ده، خو دلته په مثبتو اړخونو ټینګار کوو او کارکوونکي هله لاس په لاس نیسو چې سم کار کوي.

ځوان هلک په خپله کتابچه کې یاداشت و اخیست او ویې پوښتل:

- بباغلی لوی، ستاسو مدیر مو چې د سم کار کولو پر وخت لاس په لاس نیسي څه پېښېږي؟

- دیوې دقیقې هڅونه کېږي.

ځوان پوښتنه وکړه: یعنې څه؟

- هغه چې ګوري تاسو خپل کار په سمه توګه کوئ، خواته مو درځي، په لاس مو لاس ږدي، کله کله مو په اوږه لاس ږدي، یا مو په مینه په ملا تپوي.



ځوان هلک په حيرانتيا وپوښتل: هغه چې په ملا تپ (گوزار) درکوي، بد درباندي نه لگي؟

- نه، دا کار موږ ته روحيه راکوي. زه پوهېږم چې د هغه راته پام دی،  
علاقه راسره لري او بریا مې غواړي. هغه زياتره وخت وايي چې هر  
څومره مو کارکوونکي بريالي وي، همدومره به سازمان کې  
ستاسو ورسره سترگه پورته وي. هغه چې په ملا يا اوږه تپ  
راکوي، په آرام وي، خو موږ ته يو ځل بيا دا احساس راکوي چې  
گني زه درسره يم.... بيا مو هغه سترگو ته راگوري او په څرگند ډول  
راته وايي چې کوم کار مو سم کړی دی، بيا راته وايي چې زما له  
کاره راضي او خوښ دی.

ځوان هلک د بناغلي لوی خبره پرې کړه، ويې ويل: ای شیشه

- ما لاندې اورېدلي چې کوم مدير دې دا کار کړی وي، ته به حتمن  
ورته خوشاله شوی يې.

بناغلي لوی يې خبره تائيد کړه ويې ويل:

- بالکل همداسې ده، البته خو دلایل لري. لومړی يې دا دی چې  
څنگه بڼه کار وکړم سمدستي هڅول کېږم.

بناغلی لوی مسکې شو، په څو کې کې يې تکیه ووهله، زیاته يې کړه:

- زه مجبور نه يم چې کلنۍ ناستې ته صبر وکړم، په هدف مې پوه شوي؟

دې سره دواړه په خندا شول، لوی خبره وغځوله

- دويم دليل دا دی، هغه چې زما کار وگوري او راته ووايي چې دا کار مې سم ترسره کړی نو زه پوه شم چې خبره او هڅونه يې رښتيا دي او هسې غوره مالي نه کوي، يعنې مدير مې کار سره بلد دی او درېيم دليل دا چې مدير په خپل کار کې ثبات لري.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: (ثبات؟)

لوی وويل:

- هو که کار مې سم ترسره کړم هڅوي مې، حتی که بل ځای کې کارونه سم نه وي روان بيا هم زه په دې باور يم چې د يوې دقيقې مدير به ما د خپل بڼه کار په خاطر هڅوي. زه پوهېږم چې هغه بنايي له بلې خوا نارامه وي، خو که زه کوم سم کار کوم، نو مدير د بل وران کار اغېز په مانه اچوي او زما د سم کار په مقابل کې د همدې کار ځانگړی غبرگون نيسي. زه دې موضوع ته له زړه خوشالېږم.

ځوان هلک پوښتنه وکړه: دا هڅونه خو د مدير ډېر وخت نه نيسي؟

- نه ولې، دا یاد ساته، ضرور نه ده چې د خپلې خوښۍ او رضایت  
نبودلو او د کارکوونکي په هڅونه وخت واړوې، دا کار له یوې  
دقیقې نه اوږدېږي.

ځوان هلک نوي زده کړي شیان کتابچه کې لیکل ويې ویل: ښه نو دا ځکه  
دې کار ته د یوې دقیقې هڅونه وایي؟

- بالکل

ځوان هلک پوښتنه وکړه: هر وخت چې ستاسو کوم همکار ښه کار کوي  
مدیر یې څاري او لاس په لاس یې نیسي؟

لوی وویل:

- نه داسې نه ده، هغه یوازې هله دا کار کوي، چې کارکوونکی تازه  
سازمان ته راغلی وي، وروسته چې کارکوونکی له خپل کار سره  
بلد شي، مدیر ورسره بیا ډېر کار نه لري.

ځوان هلک په حیرانتیا وپوښتل: ولې؟

- ځکه هغه نورې داسې لارې پیدا کولای شي چې د کار له ښه والي  
خبر شي. تاسو کولای شئ چې په خپل سیستم کې شته معلومات  
بررسی کړئ.... لږه موده وروسته تاسو خپله کولای شئ چې د کار  
پر وخت ځان لاس په لاس ونیسئ، خپل کار وگورئ او ځان

وهڅوئ. پر دې سربېره تاسو نه پوهېږئ چې هغه (مدیر) مو بیا کله هڅوي او همدا لامل کېږي چې تاسو خپل کار په سمه توګه ترسره کوئ، حتی که هغه مو تر څنګ هم نه وي. دا ښه لاره ده، زه تراوسه په هېڅ یوه دنده کې دومره فعال او موثر نه وم.

ځوان هلک وویل: جالبه ده، ښه نو د یوې دقیقې هڅونه هم داسې یو راز دی چې انسان یې په مرسته د یوې دقیقې مدیر کېدای شي.

لوی وویل: هو همداسې ده.

ځوان خپلې کتابچې ته لیدل او هغه څه یې چې د یوې دقیقې هڅونې په اړه زده کړي ووله ځان سره تکرارول.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

## د یوې دقیقې هڅونه : لنډیز

- 1 ( خپلو کارکوونکو ته ووايئ چې د کار په اړه یې خپل نظر په څرگند ډول ورته وایئ.
- 2 (خپل کارکوونکي وهڅوئ.
- 3 (کارکوونکو ته په دقیق او څرگند ډول ووايئ چې کوم کارونه یې سم ترسره کړي دی.
- 4 (کارکوونکی مو چې کار سم ترسره کوي، په پوره خلوص ورته ووايئ چې له کاره یې څومره خوښ او راضي یاست او دده کړی کار سازمان ته څومره ګټه رسوي.
- 5 (یوه شبېه غلي شئ چې ستاسو ښه احساس هغه ته انتقال شي.
- 6 (هغوی راوبلئ چې بیا هم همدا سې ښه کار ترسره کړي.
- 7 (له لاسه یې ونیسئ، یا یې په اوږه وټپوئ چې احساس کړي تاسو یې بریا غواړئ.

ځوان هلک په بیره وپوښتل: ښه درېیم راز څه شی دی؟

ښاغلي لوی چې د ځوان هلک دا علاقه او بیره ولیده له خپلې څوکۍ راوړل شو، ویې ویل:

- دا پوښتنه ولې له مېرمن براون نه کوي؟ ماته ویل شوي چې ته هغې سره هم خبرې اترې لري.

ځوان هلک د خبرې پخلی وکړ ویې ویل: هو همداسې ده، دا چې وخت مو راکړه مننه لوی وویل:

- ماسره نن سبا وخت ډېر دی، یعنی زه هم د یوې دقیقې مدیر شوی

ځوان موسکې شو، ځکه دا جمله یې مخکې هم اورېدلې وه. له دفتره راووت، ځان سره یې ویل چې د یوې دقیقې هڅونه به رښتیا هم گټوره وي که نه، ایا د یوې دقیقې د مدیریت دا ټول فنون به په درد وځوري او گټه به ولري که نه؟ په همدې سوچونو کې د یوې دقیقې مدیر سکرترې ته لاړ او ورته یې وویل چې اغلې براون سره د خبرو زمینه دې ورته برابره کړي.

سکرترې په ټیلیفون خبرې کولې، غوړۍ یې کېښوده، وپې ویل: (لیدنه سبا سهار ته پاتې شوه، اغلې براون وویل تاته باید ووايم هر وخت چې راځې راشه، بې د چهارشنبې له سهاره.)

بیا سکرترې بل ځای ته زنگ ووايه او د ملاقات وخت یې واخيست، ځوان باید د مېرمن گومز لیدو ته تللی وی، مېرمن گومز د شرکت د مرکزي دفتر کارکوونکې وه. مېرمن متکاف وویل: هغه د شرکت د ټولو برخو او ځایونو په اړه پوهېږي، زه باور لرم تاسو چې هر څه غواړئ هلته یې موندلای شئ. ځوان هلک له سکرترې مننه وکړه او روان شو.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

## ارزونه

په سبا يې ځوان هلک د مېرمن گومز دفتر ته لار، مېرمن گومز پخه مېرمن وه چې عمر يې له څلويښت کالو پورته معلومېده، ځوان هلک ورسره له روغې وروسته سمدستي وپوښتل:

- تاسو په هيواد کې تراوسه کومې ستري پروژې سر ته رسولي دي؟  
غواړم ستاسو پروژې د يوه دقيقې مدير له هغو سره پرتله کړم.  
مېرمن گومز وويل:

- دا شيان ليري نه دي، نه دې ستري کوي، ځکه ته چې څه غواړې  
ټول د يوه واحد (يو دقيقه يي مدير) اړوند دي. هغه جالب انسان  
دی، د هغه واحد زموږ په ټول سازمان کې ډېر کارېگر او گټور  
واحد دی.

ځوان هلک په خندا شو ويې ويل: باور مې نه کېږي، هغه دومره ښه او ډېر  
امکانات لري؟

مېرمن گومز وويل:

- نه داسې نه ده، په اصل کې د هغه امکانات او تجهيزات تر ډېره  
زړه او لږ دی.



ځوان هلک دې خبرو ته هک پک و، ويې ويل: ښه نو په دې منځ کې به حتمن کومه تېروتنه شوې وي، ته راته دا ووايه چې تراوسه يې څومره کارکونکي له کاره ويستلي دي؟

- فکر کوم دې واحد ته خلک ځي او راځي.

ځوان هلک فکر وکړ، چې ځای يې گڼي پيدا کړ ويې ويل: اها! همدا خبره ده، دا خلک د يوې دقيقې له مديره زر جلا کېږي؟

- کارکونکي چې کله د يوې دقيقې مدير لاس لاندې کار وکړي، بيا له مدير او څارونکي بې نيازه کېږي او مستقل کېږي. هغه زموږ د پرسونل ښه روزونکی دی، موږ چې هر وخت ښه مدير ته اړتيا پيدا کړو، هغه ته زنگ و هو، هغه سره هر وخت ښه پرسونل شته وي.

ځوان هلک دې حالت ته حيران و، له مېرمن گومزنه يې مننه وکړه، خو دا ځل يې بدل ځواب واوريد.

- خوشاله شوم چې مرسته مې درسره وکړه، دا ونې نورې ورځې گڼه گونډه زياته وي، کاشکې د يوې دقيقې مديریت په رازونو پوهېداى، موده کېږي زړه مې وايي چې ورشم، هغه سره وگورم، خو لا تراوسه مې وخت نه دی پيدا کړی.

ځوان هلک موسکى شوى او ويې ويل: ما چې دا رازونه زده کړل، تاسو ته به يې ډالۍ کړم، همدا سې لکه هغوى يې چې ماته راډالۍ کوي.

مېرمن گومز په خوښۍ وويل: (ارزښتمنه ډالۍ به وي). بيا يې خپل نامنظمه دفتر ته وليدل او ويې ويل: (هرڅه چې راسره مرسته کوي، ورته خوشالېږم).

ځوان هلک له دفتر راووت، موضوع سره يې علاقه پيدا شوې وه، ټوله شپه يې په دې تلوسه کې تېره کړه، چې درېيم راز به کله زده کوي.

کلکين | دروازه | نماى شيشه

کيفيت المونيم و PVC

## درېم راز: د يوې دقيقې رټنه

ځوان هلک د دفتر په دروازه ورننوت، مخامخ د مېرمن براون خونې ته لاړ، يوه شیک پوښه مېرمن ولاړه، عمر به يې لا شپېته نه و، ده ته يې ښه راغلاست وويل او غبرگه يې کړه: (جالب سړی دی کنه؟)

ځوان هلک اوس دې پابلې ته رسېدلای و چې بايد ويلي يې وای: (هو جالجب سړی دی.)

مېرمن براون وويل: (هغه درسره د يوې دقيقې مديريت په اړه خبرې وکړې؟)

ځوان هلک موسکې شو: (دا څو ورځې د همدې موضوع په اړه خبرې اورم، رښتيا به نه وي کنه؟ که دي؟ دروازه | نماي شيشه

ځوان نه پوهېده چې دا څل به بدل ځواب واوري که نه؟

مېرمن براون وويل:

- که يې ومنې ښه به وي، ځکه داسې ورځې لږې راځي.

ځوان وويل: يعنې تاسو ورسره له اونيزو ناستو پرته بل وخت کې نه گورئ؟

- گورو خو لږ، زياتره وخت چې تېروتنه وکړو.

ځوان وويل: يعنې د يوې دقيقې مدير يوازې هله گورئ چې تېروتنه وکړئ؟

- هر وخت نه! کله کله.

ځوان وويل: خو ماته ددې ځای اصلي شعار دا ونبودل شو، چې کله کارکوونکي سم کار کوي، دوی پرې ورځي او لاس په لاس يې نيسي.

مېرمن براون وويل:

- هغه سمه ده، خو ته بايد زما په اړه هم په ځينو شيانو پوه شې.

ځوان وويل: کوم شيان؟

- زه له څو کلونو راهيسې دلته کار کوم، ددې ځای له کورني او بهرني سيستم سره بلده يم، د يوې دقيقې مدير راسره وخت نه تېروي، کله که وخت راکوي هم د موخو په ټاکلو کې وي، زياتره وخت زه خپله موخې ليکم او ورليېرم.

ځوان وويل: هره موخه په يوه جلا کاغذ ليکئ کنه؟

- هو، خو شرح يې بايد له ۲۵۰ کلیمو زياته نه وي او لوستل يې بايد له يوې دقيقې ډېر وخت ونه نيسي. بله مهمه خبره دا ده چې زه له خپل کار سره مينه لرم، زياتره وخت ځانته خپله د يوې دقيقې هڅونې برابرېم، که ته خپله د ځان په اړه فکر ونه کړې، څوک به يې

ستا په اړه وکړي؟ یو ملگري مې راته ښایسته متل ویلی دی،  
هېڅکله مې نه هېرېږي: که ته دې سُرنا (سرنی) ونه غږوې نور  
خلک پکې خُخلې غورځوي.

ځوان هلک د مېرمن براون په دې خوش طبعی وخنډل او پوښتنه یې وکړه:  
ته کله د یوې دقیقې مدیر هڅولې یې؟

مېرمن براون وویل:

- کله کله دا کار کوي، خو ډیر یې نه کوي، ځکه زیاتره وخت پرې زه  
ورمخکې کېږم. کله کله چې زه کوم کار په ښه ډول ترسره کړم،  
خپله له یو دقیقه یې مدیره غواړم چې ومې هڅوي.

ځوان هلک وویل: ددې کار جرأت څنگه کوي؟ **نمای شیشه**

- اسانه ده، دا کار د شرط غونډې دی، یا به یې گټم یا به مساوي  
راځم، که هغه مې وهڅوي گټم یې گڼي مساوي.

ځوان هلک یې خبره پرې کړه: ښه که هغه دا کار ونه کړې نو بیا؟

- په دې صورت کې مساوي راغلې یم او هېڅ مې هم نه دي باپللي.

ځوان هلک و موسېد او د مېرمن بروان فلسفه یې ځان سره یاداشت کوله،  
بیا یې کړل:

- تاسو وويل چې کله درنه تېروتنه وشي، هغه راځي او وخت درسره تېروي، لږ توضيحات راکولای شي؟

مېرمن براون وويل:

- که کومه لويه تېروتنه وکړم، حتمن د يوې دقيقې رتې (رتلو) سره مخ کېږم.

ځوان وويل: يوه دقيقه څه؟

- د يوې دقيقه رتې، دا د يوې دقيقې مدیریت درېيم راز دی.
- هغه څنگه؟
- اسان دی.
- پوهېدم همدا به وايي. دروازه | نماي شیشه

مېرمن براون وخنډل، ويې ويل: **کيفيتي المونيم و PVC**

- که تاسو کله کار کړی وی او د کار په بڼه ترسره کولو وپوهېږئ، که په همدې وخت کې درنه کومه تېروتنه وشي، د يوې دقيقې مدير چټگ غبرگون بڼي.

ځوان وويل: دا کار څنگه کوي؟

- څنگه چې زما له تېروتنې خبر شي څنگ ته مې راځي، بيا راته حقيقت بيانوي، بيا مې مېز ته رانږدې کېږي.

ځوان وويل: دهغه دا کار درباندي بد نه لگېږي؟

- نارامه کېږم، ځکه پوهېږم چې دلته ولې راغلی دی او بده يې دا چې په شونډو يې هېڅ موسکا نه وي... زما سترگو ته راگوري او تېروتنه مې په دقيق ډول راته په گوته کوي، بيا راته وايي چې د تېروتنې په اړه مې څه احساس کوم؟ مثلاً غوسه يم، ځورېږم، گنگس يم يا بل څه....

ځوان پوښتنه وکړه: دا کار څومره وخت نيسي؟

- نږدې دېرش ثانيې خو په ما پوره ورځ تېرېږي. شيشه

دې وخت کې ځوان ته د يوې دقيقې مدير هغه خبره ورياده شوه، چې ويل يې د پرېکړې کولو ضعف يې هغه ځورولی دی، بيا ځوان پوښتنه وکړه:

- ښه نو بيا؟

- بيا يوه شېبه غلی کېږي، چې څه يې ويلي هغه مې ښه په ذهن کې کېږي... بيا مې سترگو ته راگوري، په دې مې پوهېږي چې دهغه په نظر کې يو پوه او د قدر وړ انسان يم او غوسه يې په دې خاطر ده

چې ډېر زيات احترام راته لري. بيا راته وايي دا بايد وروستی ځل وي، يعنې بل ځل رانه د داسې تېروتنې تمه نه لري.

ځوان هلک د مېرمن برون خبره پرې کړه: يعنې دا کار مو مجبوروي چې دې موضوع ته پاملرنه وکړئ.

- هو همداسې ده.

ځوان د مېرمن برون خبرې اورېدې، پوهېده چې نوې خبرې دي، زر زړې يادښتونه اخيستل.

مېرمن برون زياته کړه:

- زه چې په کار کې تېروتنه وکړم هغه مې رتي، بيا مې تېروتنه راته داسې په گوته کوي، چې زه پوهېږم په حالاتو واکمن دی او زه ورته هېڅ بهانه نه شم کولای، بله خبره دا ده چې هغه زما شخصيت او احساساتو ته گوته نه ځنډي، يوازې چلند مې غندي. زه ترې ځکه د ځان دفاع نه کوم، زه خپله گناه په نورو نه اچوم، پوهېږم چې هغه انصاف کوي او وروستی خبره دا ده چې په چلند کې يې ثبات وي.

ځوان وويل: يعنې که په نورو برخو کې کارونه سم هم روان وي، هغه مو ستاسو په تېروتنه رتي؟



مېرمن براون وويل: همدا سي ده.

ځوان وويل: ښه دا ټول جريان يوازې يوه دقيقه وخت نيسي؟

- زياتره وخت هو، ځكه رټل چې ختم شي كيسه ختمه شوه، د يوې دقيقې رټنه وخت نه نيسي خو ژمنه كوم چې هېڅكله مو نه هېريري او هغه تېروتنه بيا نه كوو.

ځوان وويل: فكر كوم ما خپله هم همدا سي يو څه تجربه كړل، ما متاسفانه له هغه وغوښتل چې ...

مېرمن براون بې خبره پرې كړه: خداى دې وکړي چې د خبرې تکرار دې ترې نه وي غوښتی.

کلین | دروازه | نمای شیشه

ځوان وويل: له بده مرغه همدا سي مې وکړل.

کیفت المونیم و PVC  
مېرمن براون وويل:

- ښه نو پوه شوى به يې چې د يوې دقيقې رټنه څه احساس لري؟ که څه هم زه فكر كوم ته يې کارکوونکی نه وي، نو رټنه به دې هم لږه نرمه وه.

ځوان وويل:

- نه پوهېږم چې رېته يې سخته وه که نرمه، خو دومره پوه شوم چې بيا به ترې هېڅکله د خبرې تکرار ونه غواړم، دا مې تېروتنه وه... د يوې دقيقې مدير هم تېروخي که نه؟ داسې بسکاري لکه په خپل کار کې چې ښه استاد وي.

مېرمن براون په خندا وويل:

- تېروتنه ترې لږه کېږي، خو خوش خويه انسان دي، خو کله چې ترې تېرونه وشي، مثلاً د يوې دقيقې رېنې نيمه برخه ترې پاتې شي؛ مور ورتنه دا خبره وريادوو.

بيا چې رېته ختم شي، حالات بېرته نورمال شي، زنگ ورتنه وهو او تېروتنه يې ورتنه وايو، ښايي وځانده ورتنه ووايو چې د يوې دقيقې تېروتنې دويمه برخه مو پرېښې، اوس مو بېرته وهڅوه چې

کيفيت المونيم و PVC

ځوان وويل: ښه نو بيا هغه څه کوي؟

- بيا نو ځاندي او دا چې تاته يې بېرته دلاسه نه ده درکړې، ښه درنه غواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: تاسو هم په هڅونو او رېنو خنداى شئ؟

- همداسې ده، د یوې دقیقې مدیر مور ته دا وړتیا راکوي چې تېروتنې سره خندا هېره نه کړو، دا خبره راسره د خپل کار په دوام کې مرسته کوي.

- همم جالبه ده، دا کار مو څنگه زده کړ؟

- اسانه دی، خپل مدیر ته به مو لیدل او زده کول مو ترې، چې هغه څنگه په خپلو تېروتنو خندل.

- یعنې ستاسو مدیر چې کله کومه تېروتنه وکړي په خپل ځان او تېروتنې پورې یې خاندې؟

- هر وخت نه خاندې، هغه هم زموږ غوندې انسان دی، کله کله ورته دا کار سخت وي، خو زیاتره وخت همداسې کوي، په خپلو تېروتنو چې وځاندي دا کار یې په چار چاپېره خلکو بڼه اغېز کوي.

### کلکین | دروازه | نمای شیشه

ځوان هلک تاثیر لاندې راغلی و، ورو ورو پوهېده چې یو بريالی مدیر څنگه کولای شي چې یوه سازمان ته ارزښت ولري، بیا یې پوښتنه وکړه:

- تاسو ولې فکر کوئ چې د یوې دقیقې رټنې دومره گټورې دي؟

- که دا پوښتنه خپله له مدیر نه وکړې بڼه به وي.

ځوان هلک مننه وکړه، مېرمن براون ورته وویل: ته خپله پوهېږې چې ددې خبرې ځواب دې څه دی؟ دواړه په خندا شول. ځوان هلک داسې فکر کاوه لکه ددوی د سازمان غړی چې وي، هېڅ داسې احساس یې نه کاوه لکه یو مراجعه کوونکی چې وي او دا کار ورته په زړه پورې و.

له دفتره راووت، فکر يې شو چې له مېرمنه بر اړون سره يې ليدنه لنډه خو  
گټوره وه، بنې خبرې يې پکې واورېدې.



## د یوې دقیقې رټنې : لنډیز

د یوې دقیقې رټنه یو ګټور کار دی چې تاسې:

1) خپلو کارمندانو ته له مخکې ووايئ، چې د هغوی د کار په اړه خپل نظر په څرګندو ټکو بیانوی.

د یوې دقیقې رټنې لومړۍ برخه:

- 2) خپل کارکوونکي ورتئ او ویې ګواښئ.
- 3) کارکوونکو ته په څرګند ډول ووايئ چې څه تېروتنه یې کړې.
- 4) خلکو ته ښکاره ووايئ چې د تېروتنې په اړه یې څه احساس لری.
- 5) څو شېبې معناداره چوپتیا غوره کړئ، چې احساس مو هغوی ته

انتقال شي | دروازه | نمای شیشه

د یوې دقیقې رټنې دویمه برخه: **PVC**

- 6) کارکوونکي ته لاس ورکړئ، یا یې په اوږه لاس کېږدئ، احساس ورکړئ چې تاسو ته ارزښت لري او په اړه یې فکر کوئ.
- 7) په ګوته یې کړئ ورته چې څومره ارزښت درته لري.
- 8) ټینګار پرې وکړئ چې هغوی ښه دي، خو د کار دا بڼه یې ستونزه لري.

9) پام مو وي، د يوې دقيقې رتڼه چې ختمه شوه، کيسه همدلته ختميري او نور دوام مه ورکوي.

که ځوان د يوې دقيقې رتڼه خپله نه وي تجربه کړې بنايي په گټه يې هم نه وای پوه شوی او باور يې پرې نه وي کړی. دې کې شک نشته چې تجربه ترخه وه او هغه نه غوښتل چې بيا ځلې يې تکرار کړي.

په هر صورت هغه پوهېده چې هر انسان تېروځي او هغه هم بنايي بيا ورپل شي، پوهېده چې که د يوې دقيقې مدير يې ورتي؛ نو رتڼه به پر ځای وي، دا به يوازې دده د ناسم کار غبرگون وي، نه دا چې خدای مه کړه مدير يې گني د شخصيت او احساساتو توهين کوي.

د يوې دقيقې مدير درې واړه اصول (د يوې دقيقې موخې، د يوې دقيقې هڅونه او د يوې دقيقې رتڼه) درې واړه منطقي او عقلايي وو. ځوان هلک ځان سره وويل: خو ددې اصولو د گټورتيا دليل څه شی دی؟ ولې د يوې دقيقې مدير په ټول سازمان کې موثر او گټور مدير دی.

## د یوې دقیقې مدیر توضیحات ورکوي

ځوان هلک چې د یوې دقیقې مدیر دفتر ته ورسېد ، سکرترې ورته وویل:  
دنده ننوتلای شی، هغه مو راگرځېدو ته په تمه دی.

ځوان چې خونې ته ننوت ویې لیدل چې دفتر پاک او منظم دی، د یوې  
دقیقې مدیر ورته بڼه راغلاست وویل، زیاته یې کړه:

- بڼه نو، څه دې زده کړل؟

ځوان هلک په خوښۍ وویل: زیات شیان.

- مثلاً څه؟

- په دې پوه شوم چې ته ولې ځانته د یوې دقیقې مدیر وایې؟ ته  
خپلو کارکوونکو ته د یوې دقیقې موخې ټاکې، دا کار ددې لپاره  
کوي چې پوه شي څه تمه ترې لري، ته پوهېږې چې کار څنګه په بڼه  
ډول ترسره کېږي. وروسته بیا هڅه کوي چې کارکوونکی د بڼه کار  
ترسره کولو پر وخت لاس په لاس ونیسي او د یوه دقیقه یې  
وهڅوي او که له ټولې پوهې او تجربې سره یې بیا هم تېروتنه  
وکړه؛ نو یوه دقیقه یې رټي.

مدیر وویل: بڼه ددې ټولو په اړه ته څه نظر لري؟

ځوان وویل:

- زه ورته خوښ یم، دا اصول ساده او گټور دي او پوهېږم چې تاسو یې بریا ته رسولې یاست.

د یوې دقیقې مدیر یې د خبرې په تائید وویل: او که ته وغواړې تاته هم گټه رسولای شي.

ځوان وویل:

- بنایي، خو که زه یې ددې موثريت په لامل پوه شم، بیا به یې راته عملي کول اسان وي.

مدیر وویل:

- ځوانه دا موضوع په هر مورد کې صدق کوي، هر څومره یې چې د گټې په لاملونو پوه شې همدومره دې عملي کولو ته زړه کېږي، څه مې چې زده دي که تاته یې ووایم خوشالېږم، وایه له کوم ځایه یې پیل کړم؟

ځوان وویل:

- ښه لومړی دا ووايه، د یوې دقیقې مدیر په توگه چې کوم کارونه ترسره کوي ایا رښتیا داسې فکر کوي چې ټول کارونه دې په یوه دقیقه کې سرته رسېږي؟



- تل داسې نه وي، دا ددې لپاره چې خلکو ته وښيو مدیریت دومره سخت او ناشونی کار نه دی لکه دوی چې فکر کوي او بل مدیریت دومره وخت هم نه نیسي لکه خلک چې فکر کوي، مثلاً د یوې دقیقې موخې ټاکل ښایي له یوې دقیقې ډېر وخت ونیسي، دا یوه سمبولیکه نومونه ده او زیاتره وخت له یوې دقیقې ډېر وخت نیسي، ته صبر چې زه درته کاغذ وښییم.

ځوان د مدیر مېز ته ولیدل، په کاغذ لیکلي وو:

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

زما تر ټولو

ښه دقیقه هغه ده

چې

په یوه انسان مې

پکې

پانگونه کړې وي

The best minute

I spent

نمای شیشه

دروازه

کلکین

Is the one

کیفیت المونیم و PVC

Invest in people

مدیر خپله خبره و غځوله

دا جالبه ده چې زیاتره شرکتونه له ۵۰ تر ۷۰ سلنه د بودیجه د کارکوونکو په امتیازاتو مصرفوي خو د هغوی په روزنه یوازې ۱ سلنه بودیجه هم په سختۍ مصرفوي. یعنې په حقیقت کې د پر شرکتونه ددې پر ځای چې پیسې په پرمختګ او د کارکوونکو په ساتلو ولګوي؛ په ودانیو او تجهیزاتو یې مصرفوي.

ځوان وویل:

- تراوسه مې په دې خبره فکر نه و کړی، یعنې که کارکوونکي شرکت ته پایلې او لاس ته راوړنې ورکوي؛ نو بیا خو پرې پانگونه بڼه او منطقي کار دی.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

مدیر وویل: کیفیت المونیم و PVC

- همداسې ده، کاشکې راباندې هغه وخت چا پانگونه کړې وای چې نوی کار ته راغلی وم.

ځوان وویل: هدف مو څه دی؟

مدیر وویل:

- مخکې به مې چې په سازمانونو کې کار کاوه، نه پوهېدم چې څه تمه رانه لري، هېڅ چا ځان دومره نه په کړاوه چې په دې موضوع مې پوه کړي، که چا به وپوښتم چې کارونه څنگه روان دي؟ ورته به مې ویل (نه پوهېږم... یا فکر کوم چې...)، که به یې راته ویل ولې داسې فکر کوي؟ ما به ویل (ځکه چې په دې وروستیو کې مې مشر راباندې غوسه نه ده کړې)، یا دا چې (نه پوهېدل بڼه پوهېدل دي)، هغه وخت اصلي فکر دا و، داسې کار باید ونه کړم چې څوک راته غوسه شي یا مې ورټي.

ځوان وویل:

- جالبه ده، خو ستاسو په خبرو سم پوه نه شوم، که مو خوښه وي یو څو پوښتنې به درنه وکړم، که ددې پوښتنو ځوابونه پیدا کړم، نښايي بڼه پوه شوم، لومړی دا پوښتنه کوم چې د یوې دقیقې موخه ټاکل ولې گټور کار دی؟

## د یوې دقیقې موخه ولې گټوره ده؟

مدیر وویل:

- غواړې پوه شې چې د یوې دقیقې موخه ټاکل څه گټه لري؟

بیا له ځایه پورته شو، په خونه کې یې قدمونه اخیستل، خبره یې وغځوله:

- بڼه زه به یو پرتله وکړم چې سم پوه شې، ما کلونه مخکې په سازمانونو کې کار کړی دی، ډېر داسې کارکوونکي مې لیدلي چې په کار او ادارې کې یې انگېزې او بې حوصلې وي؛ خو داسې هېڅوک مې ونه لید چې له کار وروسته بې حوصلې او بې انگېزې وي.

مثلاً یوه شپه موله کار وروسته د کریکټ لوبه کوله، دلته زما ډېر پخواني همکاران هم وو، زیاترو یې ستونزې لرلې، یوه پکې توپ راواخیست، بال یې وکړ او یو دم یې چينغې کړې، توپونه یې ووهل او خوشالي یې وکړه، داسې یې ولې وکړل؟

ځوان وویل: معلومه خبره ده، ویکټې یې وویشتلې ځکه.

مدیر وویل:

- بالکل! خو ته دا خلک ولې په کار کې دومره خوشالي نه کوي او توپونه نه وهي؟

هلک و خندل و بې ويل:

- ځکه چې هغوی نه پوهېږي ويکتې چېرته دي؟ يعنې هدف يې څه دی؟ کوم ځای بايد وولي؟ زه ستاسو په خبره ورسېدم.<sup>۲</sup>

د يوې دقيقې مدير وويل:

- همدا سې ده، اوس به پوه شوی يې چې په زياتره سازمانونو کې څه حال وي، زه پوهېږم زياتره مديران پوهېږي چې له کارکوونکو يې څه تمه لري، خو دومره زيار نه گالي چې کارکوونکو ته يې ووايي، دوی فکر کوي چې کارکوونکي يې بايد له خپلو کارونو سره بلد او ترې خبر وي. زه خپله د موخو په ټاکلو کې هېڅکله داسې فکر نه

کوم  
تاسو چې فکر کوئ کارکوونکي مو پوهېږي داسې ده لکه په کريکټ کې چې د لوبې قوانين نه څرگندوي، تاسو ويکتې په خپل ځای خنبوئ خو مخې ته يې بيا يوه پرده راځړوئ، کله چې توپ ويشتونکی بالنگ کوي، پرده لگېږي خو هغه نه پوهېږي چې ويکتې لگېدلي او لويدي دي که نه؟ که ته ترې پوښتنه وکړې چې ويکتې ولگېدې؟ درته وايي: نه پوهېږم خو فکر کوم چې بال مې سم کړی و.

---

<sup>۲</sup> ليکوال دلته د (بالينگ) لوبې بېلگه راوړې وه، دا چې زموږ په ټولنه کې د بالنگ لوبه ډېر خلک نه پېژني نو ځکه مې بېلگه بدله او د کريکټ راوړله، په دې باور چې د ليکوال هدف مې سم انتقال کړی دی. (ز)

دا موضوع داسې ده لکه د شپې چې څوک د گلف لوبه کوي، ځينو ملگرو مې د گلف لوبه پرېښوده، دليل يې دا و چې ميدان کې گڼه گوڼه ه وي، ما ورته وويل د شپې لوبه کوئ کنه، ويل يې ته ليوڼی يې د شپې چې بال نه ښکاري څوک به لوبه څنگه کوي؟

دا موضوع فوټبال غوندې هم ده، که د فوټبال ميدان کې د گول جالونه نه وي او دواړه ټيمونه هسې په سپين ميدان منډې وهی نو څوک به په ساعتونو ددوی لوبې ميدان او ټلويزونونو کې ننداره کړي؟

ځوان هلک وويل: په دې پوه شوم خو داسې ولې وي؟

مدیر وويل:

کلکين | دروازه | نماي شيشه

- اصلي خبره دا ده، په خلکو کې د انگيزې اصلي لامل پايله ليدل او Feedback (په اړه يې د خلکو نظر) دی، دلته يو متل د يادونې

وړی دی.

## فیدبک د اتلانو سهار نی (ناشته) ده

Feedback is breakfast of champions.





دا کار ددې لامل کېږي چې موږ خپل حرکت ته دوام ورکړو، له بده مرغه زیاتره مدیران که پوه شي چې د کار په اړه نظر یې کارکوونکو ته انگېزه ورکوي، دوی بیا د کریکټ درېیم ډول عملي کوي.

مثلاً توپ ویشتونکی توپ کوي، د ویکټو مخې ته پرده راڅپدلې ده، مدیر د پردې شاته یو لوبڅار دروي، دا چې بال وکړي هغه یې پایله وگوري او بیا د هماغه پردې له شا ورته د سوځېدو او نه سوځېدو اشاره کوي، بیا مدیر خپل کارکوونکي ته وایي، یعنی ویکټ دې ونه ویشته؟

زه کله ځان پوښتم چې مدیران دا پرده ولې نه لیرې کوي؟ چې خپله او کارکوونکي یې په ګډه ویکټې وگوري، ځکه دوی په یوه کلاسیک امریکایي سنت دا کار کوي، یعنی د کار ارزونه یا

## کینیت المونیم و PVC Performance review

ځوان هلک په جبرانی وپوښتل:

- یعنی دوی د ارزونې تر غوندې صبر کوي؟

مدیر وویل:

- بالکل، زه یې دا کار داسې ګڼم، لکه چې وایي: پرېږده یې، چې وخت یې راغی بیا به ورسره گورو. داسې مدیران خپلو

کارکوونکو ته نه وايي چې څه تمه ترې لري، په خپل حال يې پرېږدي، هغوی خواران کار کوي او بيا چې سمې پايلې ترلاسه نه کړي نو چيغو يې ځمکه او اسمان په سر اخيستی وي.

ځوان هلک چې دې خبرو ته فکر وړی و وبې ويل: څه فکر کوي دوی ولې داسې دی؟

- ددې لپاره چې ځانونه ښه وښيي.

ځوان بيا پوښتنه وکړه: يعنې څنگه؟

مدیر وويل:

- که تاسو د کارونو د ارزونې په گذارش يا راپور کې ټولو کارکوونکو ته ښې نمرې ورکړئ، څه فکر کوي رئيس به مو درته په کومه سترگه گوري؟

ځوان وويل: کيدای شي يو خوشفهمه انسان مو وگڼي چې د ښو او بدو توپير نه شم کولای.

- همداسې ده، په زياتره سازمانونو کې مدير ددې لپاره چې ځان قوي وښيي، يوازې هغه کارکوونکي لاس په لاس نيسي چې کومه تېروتنه ترې وشي، په داسې ادارو کې بايد لږ خلک گټونکي او ډېر باېلونکي او پاتې نور په همدې منځ کې وي، زموږ په ټولنه

کې د مدیرانو ذهنیت د وېش له نورمال منحني (Normal distribution Curve) نه تابعت کوي، زما په یاد دي چې پنځم ټولگي کې یې رانه د امریکایي ایالاتونو د نقشې ازموینه اخیسته، ښوونکې ته مې وویل ولې د امریکا نقشه په دیوال نه څرې چې ټول زده کوونکي ترې گټه اخلي؟ ویې ویل: دا کار نه شوم کولای، ځکه بیا ټول ۲۰ نمرې اخلي. دا خبره یې داسې وکړه لکه د ټولو زده کوونکو کامیابي چې کومه ه بده خبره وي.

ته پوهېږي انستتاین نه به چې چا د تیلیفون شمېره وغوښته له کتابچې به یې ورته ویله.

ځوان وویل: ټوکې مه کوئ!

دروازه | نمای شیشه

## مدیر وویل: کیفیت المونیم و PVC

- ټوکې نه کوم، انستتاین به ویل زه خپل ماغزه په هغو معلوماتو نه ډکوم چې بل ځای کې ساتل کېدای شي..... اوس که ته په دې راز نه پوهیدای، دهغه چا په اړه به دې څه فکر کاوه چې شمېره یې له کتابچې درته ویله؟ څه فکر دې کاوه چې هغه بریالی انسان دی که ناکام؟

ځوان هلک معناداره موسکا وکړه، ویې ویل:

- یورینستینی ناکام انسان.

مدیر وویل:

- بالکل، که ما دا معلومات نه درلودی همداسی فکر می کاوه، په دې صورت کې به زموږ تېروتنه وای کنه؟

ځوان هلک د سر په خوځولو د هو ځواب ورکړ

مدیر زیاته کړه:

- موږ ټولو نه داسې تېروتنې په اسانه کېږي.

بیا یې ځوان ته یوه بله پاڼه وښوده، ویې ویل: دا وگوره.

کلکین | دروازه | نمای شیشه  
پرې لیکلي وو:

کیفیت المونیم و PVC

ټول انسان په بالقوه ډول

گټونکي دي

ځينو يې د بایلوونکو

څېرې (نقابونه) پر مخ کړې دي

مه پر پردی چې د هغوی

ظاهري څېره مو تېر باسي

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

مدیر وویل:

- د یوه مدیر په توګه ته درې ټاکنې لري: لومړۍ دا چې ګټونکي یا بریالي خلک وګوماري، دا لاره لږه سخته ځکه ده، ځکه د داسې کسانو ګومارل سخت وي او ډېر لګښت غواړي.

په دې صورت کې دویمه لاره ټاکلای شې، دویمه لار د هغو خلکو ګومارل دي چې د بریا بالقوه انرژي ولري، داسې خلک روزلای شې او کیدای شي چې بریالي شي. که دا دواړه لارې نه ټاکې نو درېیمه لاره درته مجبوراً پاتې کېږي او هغه دعا ده. زه زیاتره وخت له دې حالته ځورېږم، زیاتره مدیران نه ددې لپاره پېسې لګوي چې بریالي کارکوونکي وګوماري او نه دې ته وخت ورکوي چې خپل ګومارل شوي کارکوونکي په خپله برخه کې وروزي.

ځوان پوښتنه وکړه: درېیمه لاره، دعا؟ دا څنګه؟

مدیر په خندا وویل:

- دا هسې ټوکه وه، خو داسې ډېر مدیران شته چې هره ورځ دا دعا کوي: (خدای دې وکړي چې دا کارکوونکی په خپل کار پوه او تکړه وي.)

ځوان هلک په جدیت وویل:

- بنه ! که اوس زه لومړۍ لاره وټاکم او یو بريالی کارکوونکی  
وگومارم په اسانۍ د یوې دقیقې مدیر کیدای شم کنه؟

مدیر وویل: (هو)

د یوې دقیقې مدیر د ځوان دې جدیت ته حیران شوی و، لکه چې د ځوان  
همدا جدیت به یې بنه مدیر کړي، بیا یې وویل:

- د بريالي مدیر کار دا دی چې خپل کارکوونکي ته د یوې دقیقې  
موخې وټاکي او بیا یې پرېږدي چې خپله حرکت وکړي.

ځوان وویل: د اغلې براون له خبرو خو ما دا معنا واخیسته، کله کله حتی  
مدیر دا اړتیا هم نه لري چې خپل کارکوونکي ته موخې وټاکي.

کلکین | دروازه | نمای شیشه

مدیر وویل:

- د هغې خبره رښتیا ده، هغه د نورو په پرتله لږه څارل کېږي، خود

بريالو او بالقوه برياليو دواړو لپاره د یوې دقیقې موخې ټاکل

هغه لاره ده چې د هغوی وړتیا پکې څرگندېږي شي.

ځوان وویل: بنه دا رښتیا ده، چې هدف که د هر چا لپاره ټاکل کېږي په یوه

جلا کاغذي پاڼه کې دې ولیکل شي؟

مدیر وویل:

- همداسې ده.
  - دا موضوع ولې دومره مهمه ده؟
  - دا کار ددې لپاره کېږي چې انسان خپلې موخې بیا بیا وگوري او بیا ورته کړنلاره وټاکي.
  - ما اورېدلي تاسو له هغو غواړئ چې یوازې مهمې موخې دې یاداشت کړي، جزیاتو ته اړتیا نشته؟
  - هو! دا ځکه چې زه نه غواړم کاغذ پراني جوړه شي، یا د کاغذونو ډېری جوړ وي، دا په کارنه وي چې د ټول کال پلانونه یوځای پاتې شي او یوازې د کال په سر کې ورته پاملرنه وي. تا به زما کارکوونکي لیدلي وي چې هر یوه ځان سره یوه لوحه ایښې وې.
- بیا بې په خپل مېزلو چې ته اشاره وکړه، پرې لیکلي وو:

## کیفیت المونیم و PVC



یوه دقیقه کپنه!

او

موخو ته وگوره

خپله کړنلاره وگوره

وگوره چې ستا چلند ( کار )

له موخو سره سر خوري که نه؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

د ځوان هلک لوجه خوبه شوه ، ويې ويل: زه هم داسې يوه لوجه لرلای شم؟

مدیر ورته وويل: هو زه به ووايم چې تاته يوه چمتو کړي.

ځوان هلک لگيا وو ، يادښتونه يې ليکل ، کاغذ ته يې ليدل ، ويې ويل:

- پوهېږې ، په دومره لږ وخت کې د يوې دقيقې مديريت په ټولو جزياتو پوهېدل سخت کار دی ، د يوې دقيقې موخې ټاکلو کې خبرې ډېرې زياتې دي او هيله لرم چې راتلونکي کې به يې زده کړم..... اوس د يوې دقيقې هڅوونې په اړه خبرې کولای شو؟

مدیر وويل:

- هو ! ته به غواړې پوه شې چې د يوې دقيقې هڅونه ولې گټوره ده؟
- هو ! همدا سې ده.

کیفیت المونیم و PVC

د یوې دقیقې هڅونه ولې گټوره ده؟

مدیر وویل:

- اول به درته یو څو بېلگې ووايم، دې سره به په موضوع لږ ښه پوه شې. اول درته د کونټرول بېلگه وایم او بیا د کبانو خو دې ته دې پام وي چې انسانان کونټرول غوندې نه دي. انسانان ځیرک او پېچلي موجودات دي، نه غواړي چې د بل انسان تر کنټرول لاندې وي. دا خبره ذهن کې واچوه او د هغوی احترام کوه. همدا د ښه مدیریت کلیدي/اساسي ټکی دی.

اوس به ددې په رڼا کې درته یوه بېلگه ووايم، دا بېلگه ښيي موږ چې څه خوښوو هغه پسې یو او څه مو چې نه خوښیږي لیرې ترې

گرځو کېن | دروازه | نمای شیشه

اوس داسې وگڼه چې ته یوه کونټرول لري، روزلې دې نه ده، د کونټرول په لاندې کونج کې ښي لاس کې دې ورته ځاله جوړه کړې ده، ته غواړې کونټرول ځالي ته ننوځي او دننه په ځاله کې پورته ښي لاس ته د یوه ماشین فنر په خپلې ښي پښې کېکاري چې دانه ورته راوشیندي. دا دانه د کونټرول د تشویق لپاره را شیندل کېږي اوس ته ووايه، که موږ کونټرول ته دانه ورنه کړو او په ځاله کې یې په دې نیت پرېږدو چې د ځالي پورته کونج ته لاړه شي او فنر کېکاري؛ نو څه به وشي؟

ځوان وويل: (کوتره به لوږې مړه شي.)

مدیر یې خبره تائید کړه:

- بالکل! دا کار به مو ډېرې کوترې ووژني، ځکه کوترې نه پوهېږي چې څه وکړي؟

اوس نو د کوترې روزل دومره سخت کار نه دی، اسانه لاره یې دا ده چې د ځالي په وره کې یو تار وټړئ او سربې له فټر سره وصل کړئ. کوتره چې ځالي ته ننوځي له تار سره ټکر کوي، فټر حرکت کوي او ماشین کوترې ته دانه راشیندی، دې سره کوتره ه زرمټو چې کېږي چې رسي سره ټکر کېدل ورته دانه ورکوي، کوتره دې کار سره عادت کېږي خو تاسو یې باید خپل هدف ته ورسوئ، هدف څه و؟

کلکین | دروازه | نمای شیشه

ځوان وويل: پاس ښي لاس ته.

کیفیت المونیم و PVC

مدیر وويل:

- سمه ده! ددې لپاره که کوتره بیا لومړي ځای ته لاړه شي نو جایزه نه ورکوئ، خو تاسو یو بل تار ټړئ، دا تار له پخواني هغه لږ ورهاڅو او هدف ته نږدې ټړئ، اوس کوتره د دانې لپاره لومړي ځای ته رسي، تار سره ټکر کوي گوري چې دانه رانغله، سمدستي ورپسې بل تار ته ورځي، هغه سره ټکر کوي او ماشین ورته دانه راشیندی.

په درېیم وار تار له دویم تار لږ وړهاخوا او هدف ته بیخي نږدې تړو ... همداسې تار هدف (پاس ، نبي لاس کونج) ته لږ لږ نږدې کوو او دا کار همداسې تکراروو، تر دې چې کوتره مجبوره شي د دانې تر لاسه کولو لپاره فنر په خپله نبي پښه زور کړي.

ځوان په حیرانۍ وپوښتل: دا دومره وړې موخې مو ولې رامنځته کړې؟

مدیر ځواب ورکړل:

- د تارونو تړل په اصل کې کوترې ته د موخو ټاکل دي چې ور ورسیري، نو اصلي ټکی دا دی چې کله څوک یو کار کوي، مورډ ناخاپي ورځو، لاس په لاس بې نيسو، دا کار ددې لپاره کوو، چې هغوی چې پوه شي خپل کار څنگه په سمه توګه ترسره کړي. مورډا کار زیاتره د ماشومانو او حیواناتو په برخه کې کوو، خو له بالغو انسانانو سره چې مخ شو، بیا رانه د کار دا طریقه هپره وه. مثلاً په ځینو لویو ماهي خانو کې چې د نهنگانو ننداره وړاندې کېږي زیاتره یې په دې کار ختمیږي چې نهنگ له یوې رسی ټوپ اچوي، دا رسی له اوبو څو متره پورته تړل شوې وي، نهنگ چې له رسی ټوپ واچوي او بېرته په اوبو کې را ولویږي په لومړي قطار کې ناست نندار چیان ټول لامده خيسته کړي، په دې وخت کې چې کوم خلک بېرته روانیږي ځان سره وایي: عجیبه ده، دوی به دا ماهیان څنگه پوه کړي وي چې داسې کار وکړي.

اوس ته څه فکر کوي؟ کب روزونکي لکه چې بحر ته ځي، هلته يوه  
رسی ترې، بيا نهنگانو ته چيغې وهي چې ټوپ کړه! ټوپ کړه! او  
چې کله کوم يوه له رسی ټوپ کړ بيا وايي همدا بريالی يا گټونکی  
دی او ځان سره يې نندارې ته راوړي؟

ځوان وويل: نه! داسې نه کوي، خو که داسې کوم پيدا کړي هغه به رښتيا  
گټونکی وي.

دواړو وخنډل مدير خبره وغځوله:

- بالکل، دوی ځي، نهنګ رانيسي، بيا يې يوه لوی ډنډه ته راوړي،  
کب نه پوهېږي چې له رسی څنگه ټوپ واچوي، روزونکي يې په  
همدې ډنډه کې روزي. ته څه فکر کوي چې نهنګ ته به رسی کوم  
ځای کې ترې؟

کلیڼ | دروازه | نمنی شیشه  
کیفت المونیم و PVC

ځوان وويل: د ډنډه په تل کې.

مدير وويل:

- بالکل، هر ځلې چې ماهي په پرې تېرېږي خواږه ورته ورکوي او  
رسی لږه پورته کوي.  
کب چې رسی لاندې تېر شي خواږه نه ورکوي او که د رسی لپاسه  
واوړي خواږه ورکوي، په دې توگه نهنګ لږ وخت وروسته

پوهېږي چې د رسی لاندې تېرېده ورته کومه گټه نه لري او پورته اوبنتو کې خواږه شته، کب هم دا زده کوي چې د رسی لپاسه باید اوږي او روزونکي رسی لږه لږه پورته کوي.

ځوان پوښتنه وکړه: نور رسی ولې پورته کوي؟

مدیر وویل:

- لومړی دلیل دا دی، دوی نهنګ هڅوي چې له اوبو وځي او د رسی لپاسه اوږي.  
دویم ته فکر وکړه، که رسی په اوبو کې وي، نهنګ پرې اوږي، هلته باید یو کس ولاړ وي چې ووايي دا دی یو لوی نهنګ د رسی لپاسه اوښته، دې سره به نندار چیان اوبو ته سر و نه ښکته کړي او هېڅ شی به ورته ښکاره نه شي.  
ښه بېرته به راشو خپلې اصلي خبرې ته، روزونکي رسی لږه لږه پورته کوي، ترڅو چې نهنګ پوه شي، خواږه له رسی پورته دي، دوی چې خپلې دې موخې ته ورسېدل او نهنګ پوه شو نو بیا د رسی ارتفاع نوره هم لوړوي.

ځوان وویل: ښه نو، هغوی دا کار کولای شي، زه اوس پوه شوم چې دا کار د حیواناتو په برخه کې ولې موثر دی؟ خو انسانانو سره داسې کار یې گڼي سپکاوی نه دی؟

مدیروویل:

- نه! دا طبیعی خبره ده، مورځ خپلو بچو سره همداسې کوو، ته څه فکر کوې مورځ خپل بچو ته په لاره تگ څنگه زده کوو؟ کله مو داسې کړي چې ماشوم مو ودرولی او ورته مو ویلي چې روان شه، بیا چې هغه رالویدلی یوه څپره مووهلی او ورته مو ویلي: درته مې وویل کنه چې روان شو؟ نه داسې نه کېږي، مورځ ماشوم په لومړۍ ورځ ودروو، هغه چې په لږ زېږدلو پښو لږ ودریږي او مورځ چیغې کړو: ودرېده! ودرېده!

بیا ماشوم غېږه کې را اخلو او بنکلوو یې، بله ورځ ماشوم سم ودریږي، بیا لومړی پل واخلي، مورځ یې بیا غېږه کې را اخلو او بڼه یې بنکل کړو.

بلاخره ماشوم پوهېږي چې دا کار په زړه پوری دی، نو بیا ورته مورځ پاپلی پل سندرې وایو او هغه قدمونه پسې اخلي او همداسې په لاره تگ زده کوي.<sup>۳</sup>

په همدې ټول مورځ ماشوم ته خبرې هم زده کوو؛ فرض کړئ تاسو غواړئ ماشوم مو ووايي چې: (یو گیلان او به راکړه!)، که تاسو

---

<sup>۳</sup> زموږ په ټولنه کې ماشوم روز د مېندو کار دی، مېندې ماشوم ته یوه سندرې وایي، دا سندرې خپله هم ماشوم ته په زړه پورې وي، زموږ مېندې اکثر وایي: پاپلی پل واخله، پل دې بختور شه سبا بل واخله ... یعنی دا خپله دنني پل درناوی او د بل پل هڅونه ده. ژ



په تمه شئی چې ماشوم دې دا جمله پوره درته ووايي له تندې به يې ووزنئ.

نو مور پیل له (اوبه) کوو، بیا چې یوه ورځ ماشوم (به) ووايي نو مور له خوشالی چيغې کړو، ماشوم په غېږه کې ونیسو او د کور ټولو خلکو ته ووايو چې ماشوم (به) وويل، مور پوهېږو چې زموږ اصلي موخه دا نه ده، خو (به) کلیمه (اوبه) ته نږدې ده.

حقیقت دا دی، مور نه غواړو چې بچی مو په شل کلنۍ کې هوټل ته لاړ شي او وایي: (به لاولئ یا به راوړئ)، نو د وخت په تېرېدو ترې د (اوبه) پوره تلفظ اورو او غواړو چې لطفاً ټکی دې هم ورسره ورزیات کړي.

دا بېلگې نښي، د انسانانو په بریا کې مهم شی دا دی چې کله هغوی یو کار په سمه توګه ترسره کوي مور یې لاس په لاس ونیسو

او په هماغه وخت کې یې وهڅوو. **کینت اړتیا و PVC**  
البته په لومړیو کې یې که یو کار نسبتاً سم وکړي هم باید ویې هڅوو او وروسته یې ورو ورو د سم کار خواته بوځو.

د یوه بريالي انسان په اړه تاسو مجبور نه یئ چې هره شېبه ورشئ، کار یې وگورئ او ویې هڅوئ. ځکه هغوی خپله د اړتیا پر وخت چې سم کار وکړي، خپل ځان نښي، تشویقوي یې او دا وړتیا لري چې ځانته خپله روحیه ورکړي.

## خوان وويل:

- بنه دا حڪه تاسو خپلو نوي او كم تجربه كاركونكو ته په لومړيو او د پروژو په پيل كې پاملرنه كوي.

## د يوې دقيقې مدير وويل:

- هو، زياتره مديران په تمه وي چې كاركونكي يې خپل كار په سمه توگه ترسره كړي او دوى يې بيا تشويق كړي. دا ددې لامل كېږي چې هغوى بنو پايلو ته نه رسيږي، حكه څنگه چې هغوى لږه تېروتنه وکړي مدير سم دستي ورځي او رټي يې، كه څه هم دا تېروتنه يې اصلي پايلې ته ه نږدې او وږه وي. دا حالت د كوترې په مثال كې بنه واضح كېږي. مثلاً په دې معنا ده چې مور كوتره په خاله كې پرېښي او په تمه ناست يو چې فزبه كېكاري، خو كه دا كار يې ونه كړي شو؛ نو بيا يې رانيسو، وهو يې، وزرې يې تاوو او رټو يې چې ولې يې كار سم ترسره نه كړ.

## خوان وويل: دا كار راته گټور نه ښكاري.

## مدير وويل:

- بالکل ! که کوتره خو ځله ووهل شي او له موخې (فتر کېکارلو) خبره نه شي، نو بلاخره نور له دې کاره لاس اخلي، د ځالي په يوه کونج کې کېني او هسې ځان نه په عذابوي.

دا نو هماغه کار دی چې زموږ زیاتره مدیران یې له نویو او کم تجربه کارکوونکو سره کوي. په راتلو یې ښه گرم ښه راغلاست کوي، له کارکوونکو سره یې معرفي کوي او بیا یې همداسې په خپل حال پرېږدي. بیا که دا کارکوونکي کوم کار تقریباً سم ترسره کړي، نو هڅول کېږي خو هسې هم نه، اپوټه رټل کېږي چې کارونه باید سم ترسره کړي. دا د ننیو زیاتره مدیرانو د رهبرۍ ښه ده، دې ښې ته موږ وايو: (اوس یې پرېږده چې وخت یې راغی بیا به ورسره گورو.)، دوی کارکوونکي په خپل پرېږدي، تمه لري چې کارونه به سم ترسره کړي، خو کله چې هغوی کار کې تېروتنه وکړي نو بیا دوی پسې ورشي یا یې راوغواړي.

ځوان پوښتنه وکړه: په داسې کارمندانو څه کېږي؟

مدیر وویل:

- فکر کوم ته به زیاتره سازمانونو ته تللی یې، ښایي دا حالتونه به دې هم لیدلي وي او د خپلې پوښتنې ځواب به دې هم ترلاسه کړي وي، خو په داسې حالت کې کارکوونکي لږ کار کوي او موثریت یا گټورتیا یې بېخي کمه وي.

دې ستونزې سره زیاتره شرکتونه او ادارې مخ دي، د کارکوونکو تولید یې له کیفی او کمی دواړو اړخونو کم وي.

ځوان یادښتونه اخیستل، دا مسایل ساده وو، ده فکر کاوه چې د یوې دقیقې تشویق د کار په بهر او دننه چاپیریالونو دواړو کې څومره گټور عمل دی، بیا یې مدیریت ته وویل:

- دې خبرې سره ماته یوه کیسه رایاده شوه، زما څو ملگرو یو سپی ساتلی و، غوښتل یې ویې روزي، ماته یې زنگ وواکه، ما ورته وویل څه کوی؟ ویل یې: (سپي روزو، خو که په فرش یې چټلي وکړه نو اول خو د سپي سر په همدې فرش ښه زور کوو، بیا یې را اخلو او د پخلنځي له کړکۍ یې بهر غورځوو، چې پوه شي د چټلي ځای بهر دی.) | دروازه | نمای شیشه

ما یې چې دا خبره واورېده ومې خندل، ورته مې وویل: که تاسو داسې وکړئ، درې ورځې سپی له کړکۍ بهر وغورځوی، هغه به ستاسو په هدف پوه نه شي چې څه وکړي؟ البته دومره به پوه شي چې له چټلي کولو سره سمدستي له ځایه وتښتي.

مدیر د ځوان خبرې ته په پام وویل:

- بالکل! دا کیسه ه جالبه ده، مورې مخکې وویل چې انسانان او حیوانات سره توپیر لري، خو دا بېلگې ځکه راوړو چې مورې هر یو

حيوانات روزو او ورسره بلد يو، هېڅکله مو هدف د انساني کرامت سپکاوی نه دی، بلکې انسان په خپل ځای د احترام وړ دی ... اوس دې وليدل هغه خلک چې تجربه يې کمه وي يا په ځان پوره باوري نه وي، که ورته شي څه پېښېږي؟ که موږ له يوه کم تجربه انسانه يوه تمه لرو او هغه کار يې سم ترسره نه کړي، نو د غوسې او رتلو پر ځای بايد بېرته شاته لاړ شو او د يوې دقيقې په موخو کار وکړو، چې هغوی زموږ په تمه پوه شي او دا ورته څرگنده شي چې سم کار په کوم ډول دی.

ځوان وويل:

- ښه نو که موږ بېرته د يوې دقيقې موخو ته لاړ شو، موخې روښانه کړو او کار کوونکي بيا هم کار تقريباً سم ترسره نه کړي؛ نو بيا يې بايد لاس په لاس ونيسو؟
- همدا سې ده! لومړيو کې هڅه کوو داسې موقعې راسازې کړو چې د يوې دقيقې هڅونه پکې وکړو.

بيا مدير د ځوان هلک سترگو ته وکتل ويې ويل:

- ته ښه شاگرد يې، خپل کار او زده کړې سره مينه لرې، دا چې ما درته د يوې دقيقې مديريت رازونه وويل، زه هم د خونې احساس کوم.

دې سره ځوان هلک او مدیر دواړو وخنډل، ځکه دا خپله هم د یوې دقیقې هڅونه وه.

ځوان هلک په موسکه خوله وویل:

- زه ډاډه یم چې د یوې دقیقې له هڅونې مې د یوې دقیقې نیونه (رتنه) ه ښه راځي ... فکر کوم اوس پوه شوم چې د یوې دقیقې د موخو او هڅونو گټه څه ده؟ دا ډېرې منطقي او عقلايي خبرې دي.

مدیر وویل: ښه ده.

ځوان په لږ لږ غږ وویل:

- خو په دې پوه نه شوم چې د یوې دقیقې نیونه (رتنه) ولې گټوره ده؟

کیفیت المونیم و PVC  
مدیر وویل:

- ښه صبر وکړه چې په دې اړه هم درته یو څو خبرې وکړم.

## د یوې دقیقې نیونه (رټنه) ولې گټوره ده؟

مدیر وویل:

- د یوې دقیقې نیوکه په خو دلایل گټور دي، لومړی دا چې د یوې دقیقې په نیوکه کې غبرگون چټک وي، یعنی د کارکوونکي تېروتنه چې څنگه وگورئ یا ترې خبر شې سمدستي یې راغواړې، خو د یوه د یوه کارمند د ضعف له امله منفي احساسات باید په ځان کې جمع نه شي.

په اصل کې همدا چټک غبرگون د یوې دقیقې نیوکه د گټورتیا لامل دی، که د راغونښتو او خبرو وخت د تېروتنې له مودې سره نږدې نه وي، د شخص په اصلاح کې ډېره گټه نه کوي. زیاتره مدیران د کارکوونکو د تېروتنو په لیدو یې احساسات په ځان کې جمع کوي، بیا چې کومه ورځ د ارزونې ناسته جوړه شي نو دا ټول احساسات له تناره راوځي او مدیر په کارکوونکي سم زړه تش کړي. دلته نو بیا هغه ټولې تېروتنې قطار کوي چې په تېرو څو اونیو یا میاشتو کې له کارکوونکي شوې دي.

ځوان هلک سوړ اسویلی وویست و یې ویل: رښتیا هم همدا سې ده.

د یوې دقیقې مدیر خپله خبره وغځوله:

- دې وخت کې نو د مدير او کارکوونکو خبره بحث او شخړو ته وځي يا ټول غلي کيني او د يو بل نه خفه کېږي او ځورېږي. څوک چې رټل کېږي په اصل کې خوار خبر هم نه وي چې تېروتنه يې څه وه؟ دا نو هماغه حالت دی چې مخکې مو وويل: (اوس يې پرېږده، چې وخت يې راغی بيا به ورسره گورو.)

ځوان هلک وويل: هو په ياد مې دي، دا هماغه کار دی چې زه ترې ځان ساتم.

- بڼه خبره ده، که مديران سمدستي لاس په کار شي، د شخص تېروتنه په هماغه وخت کې اصلاح کوي او کارکوونکی نه گنګس کېږي. په همدې وخت کې تېروتنی شخص هم د نيوکې زغم لري نو زه فکر کوم چې د کارکوونکو د ارزونې پروسه روانه وي او داسې نه ده چې ټول کال نه وي خو بيا د کال په اخر کې يو ځل رابنکاره شي.

ځوان وويل:

- بڼه نو د يوې دقيقې نيوکې يوه گټه دا ده چې مدير سمدستي غبرگون بښي، په هماغه وخت کې د کارکوونکي تېروتنه يا نيمگړتيا ور په گوته کوي، دا چاره کارکوونکي ته هم منطقي او



منصفانه بنکاري او په دې وخت کې کولای شي چې نیوکه هم وزغمي.

مدیر یې خبره تائید کړه او زیاته یې کړه:

- دویمه خبره داده زه چې کله کارکوونکي لاس په لاس نیسم؛ نو هېڅکله د انسان په شخصي ارزښتونو برید نه کوم او ترڅو چې د انسان په شخصیت او اعتبار برید نه وي شوی هغه دفاعي حالت نه خپلوي، زه یې یوازې په ناسم کار نیوکه کوم، زما غوښتنه او د هغوی غبرگون یوازې دیوه ځانگړي کار په ساحه کې وي او په هېڅ صورت د هغوی په انساني او شخصي ارزښت پورې کار نه لرم. زیاتره وخت چې مدیران خپل کارکوونکي راغواړي ځوروي یې، زه دا کار نه کوم، زه یوازې غواړم چې تېروتنه یا نیمگړتیا له منځه یوسم او خپله شخص سره هېڅ کار نه لرم.

ځوان وویل:

- ښه دا ځکه تاسو د یوې دقیقې نیوکې په دویمه برخه کې هڅونه هم کوئ، یعنې د هغوی شخصیت سم دی خو کار یې تېروتنه لري.

مدیر وویل: هو همداسې ده.

ځوان بیا پوښتنه وکړه: تاسو ولې اول هڅونه او بیا رېتنه نه کوئ؟

مدیر ځواب ورکړي:

- ځکه چې دا ډول بې گټه نه لري، زما په اړه ځینې خلک وايي چې زه مهربان او تریخ مدیر یم، خو حقیقت دا دی چې زه (تریخ او مهربانه) مدیر یم.

ځوان په حیرانۍ وپوښتل: (تریخ او مهربان؟)

مدیر وویل:

- هو! دا یوه فلسفه ده چې له زرگونو کالو راهیسې گټوره تمامه شوې ده، په دې مطلب د نښه پوهېدو لپاره درته یوه کیسه کوم: پخوا زمانو کې یو پاچا ځانته یو وزیر وگوماره، وزیر یې راوغوښت او ورته یې وویل راځه چې دندې سره ویشو. ټولې رټنې ته کوه او هڅونې به زه کوم. وزیر ورته وویل سمه ده، رټنې یې زما او هڅونې یې ستا.

لږې ورځې چې تېرې شوې پاچا گوري چې د کوم کار کولو امر وکړي ترسره کېږي یا نه ترسره کېږي. خو وزیر چې تریخ و هره خبره به یې چې وکړه درباریانو کې به یو شور جوړ شو او ټول به په منډه شول، پاچا وزیر راوغوښت او ورته یې وویل، تراوسه تا رټنې کولې او ما هڅونې کولې له نن وروسته ته هڅونې کوه او زه به رټنې کوم، پاچا او وزیر خپلې دندې سره بدلې کړې.

جالبه دا ده چې څو ورځې وروسته وزير پاچا شوه، ځكه پاچا اول مهربانه وو، خلكو سره يې مهرباني كوله، يو دم چې تريخ شو خلكو ويل دا په دې پاچا څه وشول، همدا شوه چې خلكو پاچا پسې راواخيسته او له واکه يې ليرې كړه، تخت چې تش پاتې شو، خلكو ځاى ناستې لټاوه، ټولو فكر وكړ چې وزير مخكې تريخ و اوس مهربانه شوى دى لكه چې اصلاح شوى؛ نو د پاچاهۍ لپاره همدا سپرى بڼه جوړ دى.

ځوان د داستان د واقيعت په اړه پوښتنه وكړه، مدير ورته وويل:

- د داستان واقعت مهم نه دى، خو زه په دې موضوع ډېر باور لرم. كه لومړى يو چا سره تريخ وي، وروسته ورسره بيا مهربانه شي او ملاتړ يې وكړي، دا چاره ه څېره تماميږي. شيشه

ځوان ورته وويل: دا سمه ده، خو په شخصي ژوند كې يې داسې كومه بېلگه شته چې ثابته كړي د يوې دقيقې نيوكه له مدير بڼه بهر هم گټه لري؟

مدير وويل:

- هو اوس درته دوه موضوعات واييم، يوه د مشرانو د نامناسب چلند او بله د ماشومانو د روزنې.

ځوان وويل: د مشرانو نامناسب چلند؟ يعنې څه؟

- دلته په الكولو (شراپو) د معتاد كس خبره كوم، نږدې دېرش كاله مخكې يوه راهب يو تخنيك كشف كړ، چې نن ورته بحراني مداخله يا Crisis Intervention وايي. هغه يوې مېرمنې سره مرسته كوله چې دا كشف يې وكړ، په مينا سوتا Minnesota كې يوه زړه مېرمن په يوه روغتون كې بسترو، د بنځې حالت بحراني وو او ځيگر يې مكروبي شوى وه، مرگ حال وه خو بيا يې هم له شراپو انكار نه كاوه.

ټوله كورنۍ ترې راتاوه وه، راهب د كورنۍ غړو ته وويل چې كه دا مو كله په شراپو ليدلې وي هغه پېښه ورته راياده كړي. دا كار د يوې دقيقې د نيوكې او رټنې يوه مهمه برخه ده. د چاله رټلو مخكې يې ناسم كار يو ځل وگورئ، د نورو په وينا تاسو اقدام نه شئ كولای، د اوازې پر بنسټ بايد هېڅكله يو څوك ونه رټل شي. د كورنۍ غړو چې د سترگو ليدل حال ووايه، راهب ورته وويل چې اوس د هغه كار په اړه خپل احساس هم ووايئ.

ټوله كورنۍ راټوله شوه اول يې ورته وويل چې هغې څه كړي او بيا يې ددې كار په اړه خپل احساس هم ورسره شريك كړ، هغې چې كوم كار كاوه، د كورنۍ غړي يې پرې غوسه او خجالته شول. بيا يې ورته وويل چې هغه ورته څومره گرانه ده، هغوى به ورسره كېناستل، ويې نازوله ورته يې وويل چې ستا په ژوند موږ ټول

خومره خوشالپرو او خومره ارزښت راته لري، نو ځکه دې په دې کار درته غوسه کېدلو.

دې کاره گټه وکړه، نن سبا په هيواد کې شمير مرکزونه دي او د همدې بحراني مداخلې له چارې کار اخلي، خو دا چاره دومره ساده او اسانه نه ده چې ما دې بېلگه کې بيان کړه، خو درې مهم جزونه لري: لومړی دا ويل چې کار يې ناسم دی، دويم دا چې د کار په اړه يې څه احساس لري او درېيم دا چې ورته وايي هغه کس درته خومره ارزښت لري.

دا لومړی بېلگه وه، اوس به درته دويمه بېلگه ووايم:

۱۹۷۰ ز کال کې د کاليفورنيا يوه ارواپوه يوه مهم کشف وکړ، دا کشف د ماشومانو په برخه کې و، هغه په انسانانو کې له يوبل سره د علاقه او عاطفي تړون په اړه مطالعه کړې وه او پوهېده چې خلک څه غواړي. کوم خلک چې چاسره اړيکه او علاقه لري په دې تمه وي چې مقابل کس يې سترگوته وگوري او ارزښت ورته قايل شي.

ډاکټر زياته کړې چې انسان غواړي خلک ورسره رښتيني ووسي يعنې نيمگړتيا يې ورته په گوته کړي.

عملي بڼه يې داسې ده: مور او پلار روزل کېږي چې لومړی د خپل ماشوم په اوږه لاس کېږدي او لمس يې کړي، يا دې له لاسه ونيسي او که ماشوم کوچنی وي په خپله پنډۍ دې يې کېږي. بيا دې ورته

په سمو او روښانه ټکو ووايي چې ماشوم څه تېروتنه کړې ده او مور يا پلار يې په اړه څه احساس لري (دا کار هماغې ته ورته دی چې د شرابې ښځې کورنۍ کړی وه)، بيا دې مور او پلار يوه ژوره ساه واخلي، خو دقيقې دې غلي ښي چې احساس يې بچي ته انتقال شي، بيا دې نو بچي ته ووايي چې څومره ارزښت ورته لري او څومره ورته گران دی.

د خلکو په مدیریت کې دې ټکي ته پام په کار دی چې چلند او شخصیت يې دوه جلا اړخونه دي، تر ټولو ارزښتمنه دا ده چې انسان خپل چلند مدیریت کړي، دا موضوع چې څومره مور مدیریتانو ته صدق کوي، همدومره مو کارکوونکو ته هم صدق کوي، بيا يې په ځمکه يوې اېښې لوجې ته اشاره وکړه او ويې ويل، که په دې مطلب پوه شي په اصل کې د نيوکې او رټنې په

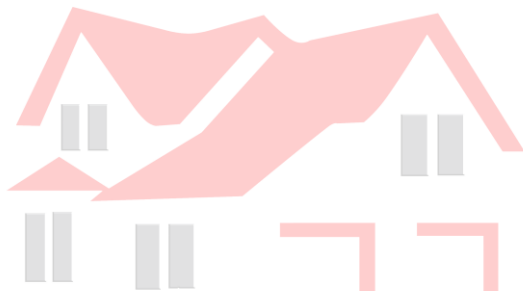
گټې به پوه شي. **کينټ المونيم و PVC**

مور یوازي خپل چلند نه یو

بلکې

مور هغه خلک یو

چې خپل چلند مدیریت کوو



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

مدیر خپله خبره وغځوله:

- که د خلکو پر چلند سربېره خپله خلک هم مدیریت کړو نو بریا  
زموږ ده.

ځوان وویل: یعنی د دې نیوکې او رتیبې تر شا شخص ته درناوی هم شته؟

مدیر ځواب ورکړل:

- ښه دی چې په دې خبره پوه شوی، که د هغه کس د بریا او هوساینې  
فکر در سره وي چې رتبه یې؛ نورینه او نیوکه به دې اغېز وکړي.  
د نورو لمسول هغوی ته پیغام لېږل دي، خود لمس په اړه باید  
ټولنیزو، کلتوري، مذهبي او مدني شرایطو او قواعدو ته نظر  
وشي، په یوې ټولنه کې ښایي یوې ښځې ته په اوږه لاس ایښودل  
عیب نه وي، خو په ځینو ټولنو کې بیا دا کار عیب دی، مدیر هغه  
دی چې له شته اوضاع هم ښه خبر وي او ټولنیز حساسیتونه هم ښه  
وپیژني. ښایي په ځینو ټولنو کې د مېرمنو لمس کول، په اوږه لاس  
ایښودل یا لاس ورکول یې سپکاوی وي.  
خو بیا هم عمومي قاعده دا ده چې لمس کول پیغام لېږدوي،  
انسان درته زړ متوجې کېږي او فکر کوي چې ته ورته ارزښت قایل  
یې.



تاسو خپل کارکوونکي يوازې هلله لمس کړئ چې هغوی ته یو څه ورکوئ؛ مثلاً ډاډگيرنه، دلاسه، قوت، جرات وغيره....

د یوې دقیقې مدیریت گټوره چاره ده، خو په دې معنا نه ده چې په خپل کارکوونکي هر څه وکړو، يعنې زموږ کارکوونکي باید خبر وي چې موږ ترې څه تمه لرو او د هماغې تمې په رڼا کې هغه باید خپل کار وکړي.

دا کار هم د ژوند د نورو کارونو غوندې دی، که په ژوند کې رښتینولي او صداقت ولرو کارونه مو سم مخ ته ځي، که رښتیني نه یو کارونه مو بنایي تره یوه حده مخکې لاړ شي، ځکه پښتو کې متل دی چې د دروغو منزل لنډ وي.

ځوان وویل: اوس پوه شوم چې ستا د مدیریت وړتیا له کومه ځایه سرچینه اخلي، ته د خپلو کارکوونکو پام لرونکی او خواخوږی یې. **کیفیت المونیم و PVC** مدیر وویل: هو بنایي همداسې وي.

ځوان ته یې ورسره د لیدو لومړۍ ورځ وریاده شوه چې فکريې کاوه مدیر گڼي تریخ سپړی دی.

مدیر داسې فکر کاوه چې ځوان یې گڼي په خبره سم نه دی پوه شوې، زیاته یې کړه:

- ځينې وخت نورو سره د تريخوالي لپاره بايد ورته پام وکړي او  
علاقه ورسره ولري. زه هم همدا سي يم، د خلکو د کارونو په اړه مې  
چلند تريخ دی خو يوازې د کارونو په اړه تريخ يم، نور په شخص  
پام کوم.

ځوان وويل:

- تاسو نه په تقيلد ما هم يوه لوحه جوړه کړې ده، تاسو ته به جالبه  
وي، دا ماته رايا دوي چې د يوې دقيقې موخې او پايلې يې څنگه  
گټورې تماميږي.

کلکين | دروازه | نماي شيشه

کيفيت المونيم و PVC

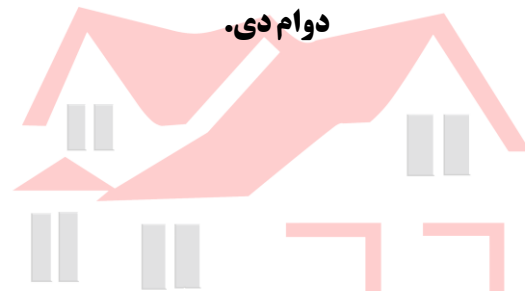
موخې

د چلند پیل

او

پایلي يې

دوام دی.



کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

مدیر د ځوان د هڅونې په موخه وویل: واه ډېر بڼه

ځوان چې غوښتل همدا هڅونه یو ځل بیا واورې وېې ویل: رښتیا؟

مدیر وویل:

- گوره زه دلته یوازې خبرو ته نه یم راغلی او درته مې ویلي وو چې د خبرو تکرار رانه مه غواړه.

ځوان چې غوښتل وهڅول شي، پام یې شو چې د یوې دقیقې رتڼه یې نصیب شوه، دا هغه کار و چې ځان یې ترې ساته. ځوان ځان غلی ونيو، خبره یې زړه ته ونه نیوله او وېې ویل: څه؟

دواړه یوه شېبه یو بل ته وکتل او په خندا شول، بیا مدیر ځوان ته وویل:

کلکین | دروازه | نمای همیشه

- ځوانه ته مې خوښ شوي، دلته کار کوې؟

ځوان کتابچه یوه څنگ ته کېښوده او په مینه او حېرانتیا یې وویل:

- یعنې ته غواړې زه درته کار وکړم؟

- نه! زه غواړم چې ته دلته راشې او ځان ته کار وکړې لکه نور یې چې کوي، په اصل کې دلته هېڅوک ماته کار نه کوي، دوی ټول ځان ته کار کوي، زه ورسره مرسته کوم چې کارونه یې بڼه ترسره شي او ددې گټه سازمان یا ادارې ته رسیږي.

خوان ورسره ومنله، هلته يې کار پيل کړ، مدير چې پرې خومره پانگونه  
کړې وه، دا د هغې ميوه وه، ځکه بلاخره داسې يو کار وشو، چې خوان يې  
مخه نه شوای نيولی.



هغه د یوې دقیقې مدیر شو

He became a one minute manager

کلکین | دروازه | نمای شیشه

کیفیت المونیم و PVC

خوان د یوې دقیقې مدیر شو، لامل یې دا نه و چې د هغه په خپر خبرې یې زده کړې یا یې هغسې فکر وکړ، یوازې د هغه په خپر کار یې وکړ:

- د یوې دقیقې موخې یې ټاکلې

- د یوې دقیقې هڅونې یې کولې

- او د یوې دقیقې نیوکې یا رتنې یې کولې

وړې پوښتنې یې کولې، رښتیا یې ویل، خندل یې، خوند یې اخیست او کار یې کاوه.

ښایي مهمه دا وه چې نور یې رابلل چې ده ته ورته کار وکړي.

هغه حتی یوه جیبې طرحه جوړه کړې وه، چا به چې ورسره کار کاوه دا به یې

ورته ډالۍ کوله، چې هغه هم د یوې دقیقې مدیر شي.

کیفیت المومین و PVC

تاسو ته يوه ډالۍ

هغه هلک کار وکړ، يادښتونه يې واخيستل، بيا يې هغه يادښتونه د يوه کتاب په ښکل خپاره کړل، يوه ورځ ورته مېرمن گومرزنگ راووهه، مننه يې ترې وکړه چې ستاسو کتاب مې په ژوند او کار کې يو ژور بدلون راوړ، ځوان همدې ته خوشالېده چې نورو ته يې خپور وسېد.

همدا کتاب يې خپلو نورو کارکوونکو ته هم ډالۍ کاوه، ټول کارکوونکي يې خوشاله وو، ډاډه وو، خوندي وو، فکري يې نه کاوه چې گڼي ناوړه گټه ترې پورته کېږي.

هر چا سره يو کتاب و، هغه به يې لوسته، تمرين به يې کاوه، په گټو به يې ځان پوهاوه او عمل به يې پرې کاوه.

کلکين | دروازه | نماي شيشه

نورو کارکوونکو چې ورسره کار کاوه دا چاره يې زده کوله، هغوی نورو ته ښودله او بلاخره سازمان ورځ تربلي فعالېده.

ټولو خپل کارونه په وخت کول، خبرو، مېلمستياوو، تفريح او ورزش ته يې ځانگړی وخت درلود.



نور و ته یوه ډالی



**کیفیت المونیم او پی وی سی**

سلیم کاروان څلورې لارې، پایکوب،

کابل افغانستان

[Kaifyaat@gmail.com](mailto:Kaifyaat@gmail.com)

۰۷۷۷۲۱۷۶۲۳

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