بسم الله الرحمن الرحیم

کتاب پېژندنه

د کتاب نوم: د رهبرۍ مدیریت

څانګه: اداره او منجمنټ او د تجارت اقتصاد

مولف: عبدالمتین شریفی

ژباړن: مجیب الرحمن امیری

د څار کمېټه:

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

د تصحیح کمېټه:

- عبدالجمیل ممتاز
- محمد خالد

د ګرافیک او ډیزاین څانګې مسئول : محمد جان علیرضایي

ګرافیک او ډیزاین: محمد سلیم خان

چاپ کال: ۱۳۹۲ لمریز کال

تیراژ: ٦۰۰۰

چاپ ځل: لومړی

وېب پاڼه: www.dmtvet.gov.af

برېښنالیک: info@dmtvet.gov.af

کې ISBN: ۹۷۸۹۹۳٦۳۰۰٦۳۷

Ketabton.com

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ملي سرود

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهنې وزیر پیغام

ګرانو زده کوونکو، محصلانو او درنو ښوونکو!

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

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

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

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

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

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

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

فاروق وردګ
د افغانستان د اسلامي جمهوریت د پوهنې وزیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

لړلیک

ځپرکي	سرلیکونه	پاڼې
لومړی	د رهبرۍ مفهوم او ماهیت	۱-۸
دویم	د رهبرۍ ځانګړي خصوصیات	۹-۲۰
دریم	د رهبرۍ کړنلارې	۲۱-۳۶
څلورم	د اداري د رهبرۍ پر وړاندې ننګونې	۳۷-۴۴
پنځم	هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي	۴۵-۷۴
شپږم	د مدیریت اصول	۷۵-۹۶
اووم	د رهبرۍ مدیریت او نظریه	۹۷-۱۰۲
	سرچینې او اخیستنې	۱۰۳
	د ښوونیز نصاب د پراختیا د ریاست پیغام	۱۰۴

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه:

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

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

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

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

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

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

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

عبدالمتین (شریفي)

(c) ketabton.com: The Digital Library

ټولیزه موخه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د رهبرۍ مفهوم او ماهيت

ټوليزه موخه:
د رهبرۍ مديريت له اصطلاحاتو، تعريفونو او دهغې له مفهوم او ماهيت سره آشنايي.

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

١- د رهبرۍ د مديريت له اصطلاحاتو سره بلدتيا.
٢- د رهبرۍ د مديريت له تعريفونو سره بلدتيا.
٣- د رهبرۍ مفهوم او ماهيت.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د مدیریت او رهبرۍ اصطلاح:

د اغېزناکې رهبرۍ کمښت، یوازې په اقتصادي تشکیلاتو پورې نه محدودېږي، بلکې په ښوونه او روزنه، حکومتونو، بنسټونو او د سازمانونو په ټولو ډولونو کې ترسترګو کېږي. پر دې بنسټ هغه وخت موږ په خپله ټولنه کې د وړتیاوو کمښت او د رهبرۍ قریحه غندو. هغه څه چې موږ ځوروي، د هغو کسانو کمښت دی چې کولی شي په ټولنه کې د پیاوړې رهبرۍ رول پر غاړه واخلي او کولی شي کارونه په ښه او اغېزناکه توګه ترسره کړي.

د تاریخ په اوږدو کې ثابته شوې، چې په جګړو، سوداګریزو چارو، سپورټي مسابقو، متعرضو سیاسي ډلو او نورو کې بریالیتوب او ماتې تر ډېره بریده د هغو په رهبرۍ پورې تړلې 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 ډېرې اندیالو او نظریه ورکوونکو د رهبرانو او مدیرانو د توپیر په هکله ټینګار کړی دی.

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

رهبران پر غمځپلي، ناڅرګند او بې ثباته چاپېریال باندې غلبه مومي، چې کله د هغوی کړنې زموږ پر وړاندې توطیه جوړول په نظر راځي، خو که کار هغوی ته پرېږدو، قطعاً شورش او غوغا غلې کوي. حال دا چې مدیران تسلیمېږي. اصولاً رهبرۍ ته په نورو کې د نفوذ هنر وایي، مانا دا چې پیروان په خپله خوښه نه په جبر او زور سره، له رهبر څخه پیروي کوي. په دې ترځ کې رهبري د مدیریت له دندو څخه یوه دنده ده، پر دې بنسټ کېدای شي د دې هنر لرونکې وي، پرته له دې چې پر دې وتوانېږي د سازمان موخو ته ورسېږي. (مدیر نه وي). احتمالاً یو شخص ښایي یو منظم مدیر وي، خو کارکوونکي د وېرې او اجبار له امله خپلې دندې ترسره کړي (رهبر نه وي). پر نفوذ سربېره، رهبري د ډلې، شخصیت، خوشحالۍ، کړنو په ځانګړې توګه ترغیب، قدرت، ترلاسه کولو، موخې، تعامل، 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د رهبرۍ تعریف: د رهبرۍ کلمه تر ډېره د ازادۍ، مینې او سولې له کلمو سره نژدې او ورته ده. هرڅومره چې هر یو انسان ادراکاً پوهېږي، چې له دې کلمو هره یوه څه مانا لري او هغه په ټوله مانا احساسوي، له دې سره سره د دې کلمو هره یوه کېدای شي د بېلابېلو خلکو لپاره بېلابېل تعریفونه ولري، مانا دا چې هر څوك د رهبرۍ پر تعریف پیل کوي، له ځنډ پرته پر دې پوهېږي، چې رهبري بېلابېل تعریفونه لري. په تېرو پنځوسو کلونو کې د رهبرۍ د موازن د تعریف لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې بېلابېلې سیستمي ډلبندۍ وړاندې شوې دي. ښايي یو شمېر کسان پر دې توانېدلي وي، چې د هغې د دندو مدیریت تعریف کړي، په دې برخه کې تعریف وجود لري. ځینو رهبري په خپله خوښه او علاقه د دندو په ترسره کولو کې پر وګړو باندې اغېز بللې، خو ځینو بیا پر خپلو ترلاس لاندې کسانو باندې نفوذ بللې ده. خو ځینو نورو بیا د سازمان د موخو د تحقق لپاره د وګړو ترمنځ د اړیکو پر ټینګار، تر لاس لاندې کسانو باندې نفوذ توصیف کړې ده. یوه بل د نظر خاوند رهبري د یوې ډلې وګړو ترمنځ هغه ښودلې دي، چې په هغو کې یو تن هڅه کوي، ترڅو نور خلك د ټاکلې موخې په لوري سوق کړي.

د جرج ارتري له نظره رهبري پر وګړو باندې له اغېزناك عمل څخه عبارت ده، په داسې ډول چې د مینې او لېوالتیا له مخې د ډله ییزو موخو لپاره هڅه وکړي. رابرټ تنن بام رهبري د وګړو ترمنځ د اغېزې په توګه پېژني، او په داسې شرایطو کې کارول کېږي، چې د اړیکو په واسطه د ځانګړو موخو د ترلاسه کولو په لوري معطوفېږي. یو بل تعریف چې د رهبرۍ لپاره وړاندې شوی، داسې دی: د سازمان د غړو او ډلې پر کړنو باندې د نفوذ درلودلو او لارښوونې پروسې ته رهبري وايي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د رهبرۍ مفهوم: رهبري يو نړيوال کارېدونکی سرليك دی او په څېړنيزو مطالبو، ادبياتو او خپرونو کې يې په اړه ډېر څه ويل شوي دي. همداشان په اړه يې ډېرې ليکنې شوي او لا هم څېړونکي او ليکوال هڅه کوي، چې خلك د رهبرۍ پر مفهوم پوه کړي. رهبري يوه ډېره ارزښتمنه او پېچلې قاعده ده. د تاريخ په اوږدو کې رهبري په بېلابېلو بڼو تعريف او خلاصه شوې ده. د رهبرۍ په اړه ډېر مطالب راټول شوي او د ټولو مشترك نظر داسې دی، چې رهبري يوه اغېزناکه پروسه ده، چې د يوه سازمان له وګړو سره د سازمان د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو په لار کې مرسته کوي، حال دا چې دا موخې ګډې عمومي موخې هم دي.

رهبران او پيروان دواړه د رهبرۍ په پروسه کې راځي، نو لازمه ده هغه توکي چې دواړه د يو بل په مقابل کې قرار ولري. په ښه توګه مطالعه او وپېژندل شي. رهبران او پيروان دې ته اړتيا لري، چې په ښه توګه يو بل وپېژني.

په لومړنيو څېړنو کې يې تر ډېره د رهبرۍ مطالعاتو او څېړنو ته له شخصيتي پلوه کتنه کوله، شخصيتي ليدلوری مدعي دی. چې په انسانانو کې په ځانګړې توګه په ننيو ټولنو کې د رهبرۍ صفات شته او پر همدې صفتونو زېږېدلي دي او همدا صفات له هغوی نه رهبران جوړوي. دا تعريف رهبري يوازې په هغو کسانو پورې محدودوي، چې د رهبرۍ شخصيتي صفات ولري او له هغو سره يو ځای زېږېدلي وي. برعکس ليدلوری بيانوي، چې په رهبرۍ کې داسې يو فرايند شته، کېدای شي هر څوك يې زده کړي او د ټولو لپاره د لاسرسي وړ وي.

رهبري دوې بڼې لري، يوه يې انتصابي او بله يې انتخابي ده. انتصابي رهبري د رسمي عنوان په لرلو سره د يوه سازمان په کورني اړخ پورې تړلې ده. انتخابي رهبري د هغه څه پايله ده، چې يو شخص يې د خپلو پيروانو د ملاتړ د جلبولو لپاره ترسره کوي. رهبري په دواړو ډولونو سره پر وګړو باندې د اعمال وړ ده. د رهبرۍ په اړوند، د قدرت يا توانايۍ، اغېز شيندلو او بدلون موضوع هم مطرح ده. دوه ډوله قدرت شتون لري، د شخصي مقام قدرت، د مقام د قدرت منشأ، چې تر ډېره له انتصابي رهبرۍ سره ورته ده، په هغه رسمي مقام او موقعيت سره چې وګړي يې په سازمان کې احرازوي، منځ ته راځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د قدرت منشأ له پیروانو څخه ده، دا قدرت له پیروانو څخه رهبرۍ ته ورکول کېږي، لکه څنګه چې عقیده لري، چې رهبران ارزښتمن صفات لري یا (له موخو یې ملاتړ کوي) له پیروانو سره د قدرت شریکېدل ډېر مهم دي، ځکه هغه رهبران چې د قدرت تږي دي، له منځه ځي. زور او رهبري یو شان نه دي. د کار په چاپېریال کې د تنبېه او پاداش، او نورو محدودیتونو کارول، د دې لپاره چې داسې کار نه کوي پیروان ټول د رهبرۍ د پروسې جز دي او د زور کارول په دې مانا دي، چې د رهبرۍ موخې او خلك یو له بله بېل دي.

رهبري او مدیریت یو له بله بېلې دوې مقولې دي، چې د پام وړ تداخل هم سره لري. د هغوی اختلاف له هغه ځایه پیلېږي، چې مدیران اغلب پر خپلو دودیزو دندو، لکه پلان جوړونې، سازمانولو او کنټرول باندې اتکا لري، حال دا چې رهبر د عمومي بدلونونو پر پروسه ټینګار او اتکا کوي.

د ځینو څېړونکو په اند مدیریت اغلب د ثبات او نظم د رامنځ ته کېدو په لټه کې دی، حال دا چې رهبري د جوړوونکو بدلونونو په لټه کې ده. ډېری څېړونکي وایي، په اصل کې مدیر او رهبر دوه متفاوت انسانان دي. مدیران تر ډېره عکس العمل ښیي او لږ احساساتي وي، خو رهبران تر ډېره د پیروانو حامیان او احساساتي وي.

د رهبرۍ او مدیریت د تداخل مشترك ټکی، د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره په ډلو او کارکوونکو کې د بدلون د رامنځ ته کولو په څرنګوالي کې دی.

د رهبرۍ ماهیت: له سازماني پلوه، رهبري د یوې پروسې په توګه، له زور پرته د نفوذ له ګټې اخیستنې څخه د یوه صفت په توګه د یوې ډلې د غړو د فعالیتونو د همغږۍ او لارښوونې په مانا ده. رهبري په یوه سازمان کې د وګړي او ډلې پر کړنو ځواکمن نفوذ لري. هرڅومره چې یو سازمان د رهبرۍ له پلوه پیاوړی وي، بریالیتوب به یې ډېر وي. د سازمانونو د رهبرۍ بحث په عملي بڼه، د نور مباحثو په شان د هغه له تبلور او هڅو څخه پیل شو. د ۱۹۲۰ د لسیزې او د ۱۹۳۰ په لومړیو کلونو کې د انساني اړیکو نهضت په تدریج سره د تبلور د عملي روش ځای ونیو، چې د تکنالوژۍ پر مسئلې سربېره د پایلې او حاصل د ښه والي لپاره، انساني ځواك ته یې هم ځانګړې پاملرنه کوله. د نظریې له مخې یې خپل ترلاس لاندې کسان تشکیل کړل او د شخص د ودې لپاره فرصتونه رامنځ ته شول. د نهضت له پلوه انساني اړیکې او انساني اړیکو ته پاملرنه د ډېر اهمیت لرونکې ده، خو د تبلور د علمي مدیریت نهضت د کار او دندې پاملرنې ته ډېر اهمیت ورکړ.

رهبري د مدیریت یوه مشترکه رویه ده. په اغېزناکه توګه د رهبرۍ وړتیا او توانمندي د مدیر له ګټورو کېلي ګانو څخه ده. سربېره پر دې رهبري پر خلکو باندې د نفوذ او اغېز شیندلو مستلزم ده او مدیر د رهبر په رول کې هغه شخص دی، چې پر خپلو تر لاس لاندې کسانو نافذ او مؤثر وي، یا ترلاس لاندې کسان د هغه قدرت او نفوذ ومني.

(c) ketabton.com: The Digital Library

رهبري عموماً د 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 ښایي ناتوانه مدیران وي او د هغوی کمزورې پلان جوړونه د دې لامل شي، چې د ډلې فعالیت په ناسم لوري روان شي. سره له دې چې هغوی پر دې قادر دي، چې د ډلې فعالیتونو ته دوام ورکړي، خو نه شي کولی هغوی په داسې تګلوري رهبري کړي، چې د سازمان موخو ته لار ومومي. بل دا چې مدیریت او رهبري په بشپړه توګه مترادف نه دي. په نارسمي سازمانونو کې هم رهبري شتون لري، خو مدیریت د تصور وړ موضوع ده، چې په سازماني جوړښت کې مخکې منځ ته راغلی وي. سربېره پر دې د مقام لرل نه شي کېدای چې مدیر د رهبر رول هم ترسره کړي. په رهبرۍ پورې هغه مهارتونه تړلي، چې د هغو په کارولو سره کولی شي وګړي د ټاکلو موخو د ترلاسه کولو لپاره په خپله 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 پرمختللې راتلونکې لپاره کوم یو غوره او موثر دی؟

ایا رهبرانو ته ډېره اړتیا شته او که مدیرانو ته؟

د مدیریت او رهبرۍ ترمنځ کوم توپیرونه شتون لري؟

جان ناس بیټ د ټولنیزو چارو نوموتي وړاندویونکي د کار په چاپېریال کې د ځمونه یي بدلونونو په اړه مهمې او بنسټیزې مقالې لیکلې دي:

۱ – په رهبرۍ سره مدیریت

۲ – په اختیار او اقتدار سره بیالیدنه او کنټرول

۳ – په شبکه بندۍ سره د رتبو لړۍ

۴ – د ستراتیژیکې کتنې وروستی خط او ټولیزه پایله.

نن ورځ مدیران له ګڼو ننګونو، 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 ننګونې 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 بریالي مدیران هم له دې ننګونو څخه تښتېدلی نه شي او باید له راتلونکو ننګونو سره د مخامخېدو لپاره چمتوالی ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي لنډیز

د تاریخ په اوږدو کې ثابته شوې، چې په جګړو، سوداګریزو چارو، سپورټي مسابقو، متعرضو سیاسي ډلو او نورو کې بریالیتوب او ماتې تر ډېره بریده د هغو په رهبرۍ پورې تړلې 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 څرګنده اغېزه لري، خو پر دې نه پوهېږو، چې د هغې په غولي یا بساط کې داخلي کارګر څه شی دی؟ په دې وروستیو کې ډېری اندیالو او نظریه ورکوونکو د رهبرانو او مدیرانو د توپیر په هکله ټینګار کړی دی.

د رهبرۍ کلمه، تر ډېره د ازادۍ، مینې او سولې له کلمو سره نژدې او ورته ده. هرڅومره چې هر یو انسان ادراکاً پوهېږي، چې له دې کلمو هره یوه څه مانا لري او هغه په ټوله مانا احساسوي، له دې سره سره د دې کلمو هره یوه کېدای شي د بېلابېلو خلکو لپاره بېلابېل تعریفونه ولري، مانا دا چې هر څوك د رهبرۍ پر تعریف پیل کوي، له څنډ پرته پر دې پوهېږي، چې رهبري بېلابېل تعریفونه لري. په تېرو پنځوسو کلونو کې د رهبرۍ د موزان د تعریف لپاره تر پنځه شپېتو ډېرې بېلابېلې سیستمي ډلبندۍ وړاندې شوې دي.

رهبري دوې بنې لري، یوه یې انتصابي او بله یې انتخابي ده. انتصابي رهبري د رسمي عنوان په لرلو سره د یوه سازمان په کورني اړخ پورې تړلې ده. انتخابي رهبري د هغه څه پایله ده، چې یو شخص یې د خپلو پیروانو د ملاتړ د جلبولو لپاره ترسره کوي. رهبري په دواړو ډولونو سره پر وګړو باندې د اعمال وړ ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د لومړي څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويم څپرکی

د رهبرۍ ځانګړي خصوصيات

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

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

۱- د رهبرۍ پر اهميت پوه شي.

۲- د رهبرۍ صفات او ځانګړنې تشريح کړای شي.

۳- د مدير او رهبر ترمنځ کاري توپيرونه درك کړای شي.

۴- د مديريت او رهبرۍ ترمنځ متشابه وجوهات او اختلافات درك کړای شي.

۵- د يوه رهبر رول له يوه مدير سره پرتله کړای شي.

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

د رهبرۍ دکړنلارې په شدت سره د ټولنو د کلتوري چاپېريال تر اغېزو لاندې راځي، په داسې توګه چې ويلای شو په هر تمدن کې (د مديريت او رهبرۍ کړنلارې) د هغه تمدن د کولتوري او فرهنګي بنې انځور او جلوه ده، چې د هرې ټولنې فرهنګي جوړښت هم د هغې ټولنې د ټولنيزو، اقتصادي، سياسي، اعتقادي او هنري چاپېريالونو تر اغېزې لاندې وي، پر دې بنسټ د مدير وګړنيز يا فردي چلند تر يوې اندازې د چاپېريال د فرهنګي بنې تابع وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د رهبرۍ 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 خلك يې د لېوالتيا له مخې د ډله ييزو موخو د ترلاسه کولو لپاره ترسره کوي، تر اغېزې لاندې راولي، رهبري بلل کېږي.)

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

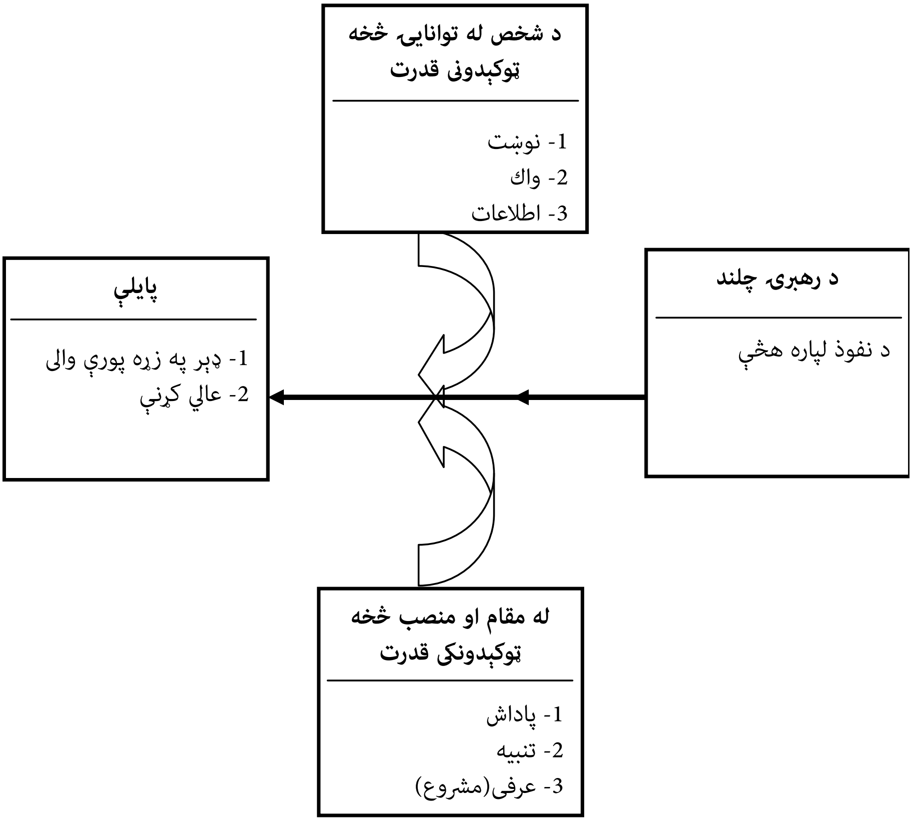
توضېح: د مديريت او رهبرۍ د مفهوم په توپير کې هم کله کله ويل کېږي، چې رهبري يانې د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ لرل. اوس که چېرې دا نفوذ د موسسې موخې ته د رسېدو لپاره وي، هغه ته مديريت وايي، ځکه د مدير لپاره د موسسې موخو لومړيتوب لري، حال دا چې رهبر شايي ګنې او بېلابېلې موخې ولري. د بېلګې په توګه، که د ټيټې سطحې يو کارکوونکی د موسسې له لوی مدير سره د اړيکې په ترڅ کې، د هغه تصميمونه تر اغېزې لاندې راولي، هغه کارکوونکي په دې ځای کې يو ډول د (رهبرۍ کړنه) ترسره کړې ده. پر دې بنسټ په رهبرۍ کې د مراتبو لړۍ مطرح نه ده، يانې رهبر هغه څوك دی، چې د نفوذ پر کړنو او عملونو باندې بريالی وي، که څه هم د موسسې لوی مدير هم وي، يا د ټيټې سطحې کارکوونکی او يا هم له موسسې بهر شخص وي. همداشان ويل کېږي، چې په رهبرۍ کې د موسسې ډول او څرنګوالی مهم نه دی، 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 ګټې اخيستنې کړنلارې ته د رهبرۍ سبك وايي. اوس شايي دا پوښتنه مطرح شي، چې (څنګه کولی شو د نورو پر کړنو باندې نفوذ ومومو؟)

ځواب دادی، چې نفوذ د قدرت د تصور د رامنځ ته کولو له لارې صورت مومي. د قدرت د تصور رامنځ ته کول د هغو منابعو ته د لاسرسۍ مستلزم پر دوو ډلو وېشل کېدای شي:

١ – هغه قدرتونه، چې د مدير پر مقام او منصب مبتني دي.

٢ – هغه قدرتونه، چې د مدير د شخصي توانايي او وړتياوو باندې مبتني دي. لکه څنګه، چې په لاندې شکل کې څرګندېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



د رهبرۍ صفات او ځانګړني Leadership Characteristics:

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

رهبر او مدیر Leadership and Manager :

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

د رهبرۍ نظریې: د بریالۍ او اغېزناکې رهبرۍ د مهمو عواملو د پېژندنې په برخه کې په تېرو کلونو کې ګڼې څېړنې او پلټنې ترسره شوې دي، چې هره یوه د ثابت عامل یا عواملو په توګه پېژندل کېدله او د رهبرۍ د ټولو موقعیتونو لپاره په یوه ډول ترې کار اخیستل کېده او په پایله کې د هرې نظریې د خاوند له لیدلوري هغه کسان بریالي رهبران بلل کېدل، چې د نظریې د خاوند

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د دغو وګړو (وود، وارډ، ستاکر، برنز، لارنس او لوچ) څېړنې ښیي، چې د ټرلي سازمان غوره ډول په بریالیتوب سره بدلون کوي. په یوه قطب کې ماشیني سازمانونه قرار لري، چې یکرنګه او تکراري فعالیتونه ترسره کوي. د وړاندوینې وړ، لکه کتابداري او دې ته ورته نورې دندې مناسبې وي، چې په دې برخه کې پایلې ته ډېره پاملرنه کېږي او په بل قطب کې ژوندي سازمانونه قرار لري. چې ابداعي او خلاق فعالیتونه کوي او په کاري واحدونو، لکه سپورټ، هنر، څېړنیزو ازموینځایونو کې پیداکېږي. (ګویل کهن، ۱۳۷۲) د ۱۹۰۰ لسیزې په لومړیو کلونو کې د علمي مدیریت بنسټګر فردیك تبلور پر دې ګروهمن و چې په سازمان کې د حاصل او نتیجې د ډېروالي او ښه والي تر ټولو غوره لار هغه ده، چې د کارکوونکو د ګټې اخیستنې وړ کړنلارو کې فني رموز، ښه والی ومومي. ځکه د کار کوونکي د داسې ماشینونو په توګه تصور کېږي، چې له څه او ولې پرته د رهبر د لاښوونو منونکي او مطیع وي. او رهبر یې هم دا شخص معرفي کاوه، چې خپله دنده یې د شخصي معیار د اجراکولو د پروسې پر برقرارولو سره، د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره او همداشان د سازمان د اړتیاوو په پاملرنې سره ترسره کوله. (بیان، ۱۳۷۲) په وروستیو کلونو کې یانې ۱۹۲۰ لسیزه او د ۱۹۳۰ لسیزې په پیل کې د انساني اړیکو نهضت د (التون مایو) په واسطه رامنځ ته شو، چې د علمي مدیریت د مکتب له نظریاتو سره په بشپړه توګه مخالف و. البته هغوی پر دې معتقد وو، چې د سازمان پایلو او نتایجو ډېروالي ته په پاملرنې سره، د سازمان اغېزناکتوب ډېروالي ومومي. په نتیجه کې د دې تیورۍ له لیدلوري د رهبر دنده، کارکوونکو ته د اداري د ګډو موخو د ترلاسه کولو لپار د اسانتیاوو برابرول او همداشان د کارکوونکو د شخصي ودې او پرمختګ لپاره د موکو یا فرصتونو برابروالی دی. (عباس زادګان، ۱۳۷۲)

د رهبرۍ د چلند نظریې:

تر پنځوسو ډېر کاله د رهبرۍ د مطالعې تر ټولو ساده لار د رهبر پر ممیزه صفتونو باندې تکیه وه. خلك په دې باور وو، چې ذاتي او شخصي خویونه او ځانګړنې، لکه هوش، ښه وینا، پوهه،

(c) ketabton.com: The Digital Library

مناسب ظاهر او ... د يوه ښه رهبر ټاکونکي دي. خو دا وګړنيز مطالعات د رهبرۍ د روښانتيا لپاره کومې پايلې ته ونه رسېدل. له دې امله د رهبرۍ نظريې د رهبر په چلند پورې وتړل شوې. (هرسي او بلانچارډ) ډېرى خلك رهبري د انسان ذاتي خاصه او د انسان په خټه کې اخښلي بولي. حال دا، چې رهبري د پېچلو او کسب کېدونکو مهارتونو له ترکيب پرته بل څه نه ده. رهبران زېږول کېږي نه، بلکې روزنه مومي او په هڅو او هاند سره کولی شي په رهبرۍ پورې اړوند مهارتونه زده کړي. (هڅير، ۱۳۷۴) د نظرونو په دې ډله کې د دې پرځای چې د رهبرۍ د خصوصياتو او ځانګړنو د ټاکلو په لټه کې شو، په دې لټه کې چې د رهبرۍ سبك او کړنلاره څه ډول ده او رهبران تر خپلو لاس لاندې کسانو سره څه ډول چلند کوي. هغه څېړونکي چې د رهبرۍ د کړنلارو په اړه يې څېړنې کړې او تصميم يې نيولی، پر دې ګروهمن دي، چې رهبري دوه ډوله چلند لرونکې ده، عمومي چلند يانې وظيفه يي چلندونه (وظيفه مدار) دي. د دې څېړنې نچوړ د همدې دوو چلندونو پر بنسټ دی.

وظيفه يي چلندونه زموږ د موخې ترلاسه کول اسانه کوي، ترڅو کارکوونکي خپلې موخې ته ورسېږي. ارتباطي چلند ترلاس لاندې کسان له ځان او نورو سره مرسته کوي او د دې مطلب له توضېح څخه څرګندېږي، چې څنګه رهبران کولی شي د دې دوه ډوله چلند په ترکيب سره موخو ته د رسېدو لپاره تر لاس لاندې کسان تر اغېزې لاندې راولي. (هڅير، ۱۳۷۴) د (کار او ګټې اخيستنې) له پلوه د فردي او شخصيتي نظريو ترمنځ توپير د هغو مفروضاتو په ډله کې دی، چې يادې نظريې د هغو پر بنسټ قرار مومي. که په شخصي نظريو کې د اعتماد قابليت ثابتېدلای، په هغه صورت ويل کېدی شوای، چې ځينې کسان د رهبر په ډول نړۍ ته راځي، په هغه صورت کې شخص د هغو ځانګړنو درلودونکی کېده او يا نه کېده.

له بله پلوه که چېرې ځانګړو چلندونو کولی شوای، د برياليو رهبرانو څرګندوی شوي وای، په هغه صورت کې مو کولی شوای چې د رهبرۍ اصول تدريس کړو، يانې شوونتيا يې درلودله، چې پروګرامونه او پلانونه مو طرحه کړي وای او وګړو ته مو د رهبرۍ نمونې ښوولې وای او له هغوی نه مو برياليي رهبران جوړ کړي وای. په دې کې شك نه شته، چې دا موضوع په کافي اندازه هيجان پاروونکې کېدله، ځکه دا په دې مانا وه، چې کولی يې شوای د برياليو رهبرانو شمېر يې لوړ کړی وای. که ښوونې کولی شوای، چې کار جوړونکې وای، هغه مهال مو کولی شوای ډېر اغېزناك رهبران مو روزلي او ټولنې ته وړاندې کړي وای. (پارسيان اعرابي، ۱۳۷۶) د غوره کړنلارو د موندلو لپاره ډېرې څېړنې ترسره شوې دي. يو شمېر لومړنۍ څېړنې د ۱۹۴۰ کال په وروستيو کې د اوهايو په دولتي پوهنتون کې د (ستاګديل ۱۹۴۸) د موندنو پر بنسټ د رهبرۍ د چلند پر اهميت باندې په ټينګار سره ترسره شوې.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

وړو ډلو کې رهبري څنګه او څه ډول عمل کوي او په پای کې د ۱۹۶۰ کال په لومړیو کې (بلیك او موتون) وښووله، چې مدیران څه ډول د سازماني ترتیباتو لپاره له خپلو مدیرانه دندو او اړیکو ګټه پورته کوي. اګر، چې ډېرى څېړنې د رهبرۍ د کړنلارو په توګه ډلبندي کېداى شي، خو د اوهایو، میشیګان، بلیك او موتون څېړنې، اصلي څېړنې دي، چې په شدت سره له دې کړنلارې ملاتړ کوي. دې دوو ډلو څېړنو ته په پاملرنې سره کولى شو د دې کړنلارې د کارونې او څرنګوالي د بنې لپاره روښانه انځور ومومو. (افجه اى، ۱۳۸۰)

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

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

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

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

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

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

رهبري چې کله له ادارې بهر مطرح کېږي، ماهیتاً مفهوم یې تر مدیریت پراخ وي. په مدیریت کې د ادارې د ځانګړو موخو ترلاسه کېدل اهمیت لري. پر دې بنسټ د دې دوو مفاهیمو ترمنځ اصلي توپیر د ادارې په کلمه کې نغښتى دى. 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. کېداى 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 بریالى شي او د ادارې د موخو په ترلاسه کولو کې اغېزناك واقع نه شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

مدیریت په عام او خاص مفهوم سره:

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

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

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

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

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

د وګړو، ډلو او سازمانونو رهبري:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د سازمان په سطحه د خلکو رهبري:

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

له یوه مدیر سره د رهبر د رول پرتلنه:

یو رهبر لاندې رولونه لوبولی شي:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یوه مدیر رول په لاندې ډول دی:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دویم څپرکي لنډیز

د رهبرۍ اهمیت دومره ډېر دی، چې د مدیریت د علم ځینې اندیال، د هر مدیر بریالیتوب د انساني ځواک د رهبرۍ د وړتیا په ولکه کې بولي. د همدې ټینګار پر بنسټ مدیریت عبارت دی له: (د پام وړ موخو د ترلاسه کولو لپاره د نورو په وسیله د کار ترسره کول دي.)

د رهبرۍ کړنلارې په شدت سره د ټولنو د کولتوري چاپېریال تر اغېزو لاندې راځي، په داسې توګه چې ویلای شو، په هر تمدن کې (د مدیریت او رهبرۍ کړنلارې) د هغه تمدن د کولتوري او فرهنګي بنې انځور او جلوه ده، چې د هرې ټولنې فرهنګي جوړښت هم د هغې ټولنې د ټولنیزو، اقتصادي، سیاسي، اعتقادي او هنري چاپېریالونو تر اغېزې لاندې وي، پر دې بنسټ د مدیر وګړنیز یا فردي چلند تر یوې اندازې د چاپېریال د فرهنګي بنې تابع وي.

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

د رهبر عمده رول

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د دويم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

درییم څپرکی

د رهبرۍ کړنلاري

ټولیزه موخه:
د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې، د معنوي مدیریت د څېړنې کړنلارې پیژندل او همدارنګه د رسمي او نا رسمی رهبرۍ تفکیک.

د زده کړې موخې: محصلان به د دې څپرکي تر لوستلو وروسته پر لاندې څیزونو پوه شي:

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

د یوه مدیر د رهبرۍ کړنلارې اساساً د کارکوونکو پر وړاندې د هغه په لید پورې تړاو لري. په بله وینا هغه عمده عامل، چې رهبر تر اغېزې لاندې راولي، د ځان او کارکوونکو پر وړاندې د مدیر د لید کړنلاره ده.
د رهبرۍ د کړنلارو د سمې کارونې انتخاب، چې د مناسبې بهرنۍ انګېزې سره نیول کېږي، کېدای شي د ادارې د موخو د ترلاسه کولو لامل شي.
که چېرې مدیر د رهبرۍ پر یوه نامناسبه کړنلاره او ناهمغږۍ تکیه ولري، د ادارې موخې زیانمنېږي او ښایي کارکوونکي د نالېوالتیا، رنج، ناخوښۍ او ناامنۍ احساس وکړي.
د رهبرۍ چلند په یوه تیورۍ کې راغلی، چې د یوې ټولیزې ډلبندۍ پر بنسټ رهبران په دوه ډوله دي، انسان پال او سازمان پال.
انسان پال رهبران په یوه سازمان او یا یوه اداره کې کارکوونکو او غړو ته پاملرنه کوي، خو

(c) ketabton.com: The Digital Library

سازمان پال رهبران د اداري موخې تر کارکوونکو لوړې بولي. انسان پال رهبران ټولیزو موخو اېښودنې ته ترجیح ورکوي، پر کارکوونکو باور لري او هغوی ته په ډېر درناوي او ارزښت قایل دي. خو سازمان پال رهبران تر ډېره قوانینو او مقرراتو ته درناوی لري او کارکوونکي تر سخت کنټرول لاندې راولي، ترڅو مقررات په سمه توګه پلي او ترسره کړي او په اړه 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 اداري ټول تصمیمونه د تشکیلاتي هرم په سر کې نیول کېږي، چې په بشپړه توګه سازماني او آمرانه دي او تصمیمونه د مراتبو د لړۍ له لارې له پورته نه ښکته صورت مومي. رهبر پر خپلو ترلاس لاندې کسانو لږ باور لري او د رهبر او کارکوونکو اړیکې هم د وېرې، تنبېه او پاداش پر بنسټ وي.

اړیکې له پورته نه ښکته عمودي او یو اړخیزې وي. د عالي مدیریت په سطحه جدي کنټرل متمرکز وي. معمولاً په دې شرایطو کې یو نارسمي سازمان په ټولیزه توګه د رسمي سازمان د موخو مخالف ګڼل کېږي.

د آمرانه رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د آمرانه رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:

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

د ګډې رهبرۍ کړنلاره:

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

د رهبرۍ په دې سبك کې تصمیم نیونه په بشپړه توګه مشارکتي او په ګډه توګه وي. رسمي او نارسمي سازمانونه تقریباً یو په بل کې مدغمېږي، له دې امله ټول ځواك او وړتیاوې د ټاکل شویو موخو د ترلاسه کولو لپاره کارول کېږي. عمودي، افقي او مایلې اړیکې شتون لري او د تصمیم نیونې قدرت په پراخ ډول په ټول سازمان کې تیتېږي. د کنټرول په پروسه کې د سازمان ټولې سطحې ګډون لري.

په دې کړنلاره کې رهبر د ترلاس لاندې کارکوونکو د پوهې د سطحې د لوړولو او همداشان د ټولنیزو او حقوقي ارزښتونو پلویتوب کوي.

د ګډې رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

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

د ګډې رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:

- دا چې ډېری ترلاس لاندې کسان په تصمیم نیولو کې برخه اخلي، نو له دې امله د تصمیم نیولو پروسه چټکه پر مخ نه ځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د پلارولۍ رهبرۍ کړنلاره:

د رهبرۍ په دې کړنلاره کې، رهبر د خپلو ترلاس لاندې کارکوونکو پر وړاندې د پلار رول غوره کوي. رهبر او تر لاس لاندې کسان یو بل ته درناوی لري، خو د رهبر او پیروانو ترمنځ آمرانه اړیکې ټینګې وي، لکه د ارباب او خدمتګارانو ترمنځ اړیکې.

په دې کړنلاره کې تصمیم نیونه د رهبر پر غاړه ده او له ترلاس لاندې کارکوونکو څخه په آمرانه توګه د پاداش او تنبېه په ډول کار اخیستل کېږي. د رهبر او ترلاس لاندې کسانو ترمنځ اړیکې له ترحم او وېرې سره مل وي. که څه هم نارسمي سازمان جوړېږي، خو د رسمي سازمان د موخو پر وړاندې له ځانه مقاومت ښيي.

د پلارولۍ رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

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

د پلارولۍ رهبرۍ د کړنلارې محدودیتونه:

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

د ازادې رهبرۍ کړنلاره:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

او ترلاس لاندې کسان هم د رهبر له کنټرول پرته خپلې دندې په ازادانه توګه ترسره کوي.

د رهبرۍ له دې کړنلارې څخه هغه وخت ګټه اخیستل کېږي، چې ترلاس لاندې کسان د زده کړې او تجربې څښتنان وي، مهارتونه ولري او وکولی شي کارونه د رهبر له مشورې او لارښوونې پرته په ښه توګه ترسره کړي.

په ښوونیزو او تحصیلي موسسو کې هم له همدې کړنلارې ګټه اخیستل کېږي. د بېلګې په توګه په ښوونځیو او پوهنتونونو کې استادان په خپله خوښه تدریس کوي. د ښوونځي مدیر او یا د پوهنتون رییس د تدریس د مېتود په هکله استادانو ته لارښوونه نه کوي.

د ازادې رهبرۍ د کړنلارې ښېګڼې:

- په دې کړنلاره کې ترلاس لاندې کسان کولی شي په ازاده او پرلپسې توګه له خپلو استعدادونو څخه ګټه واخلي.
- د دندې په تړاو د ډاډ عالي احساس موجود وي.
- په دې کړنلاره کې د ترلاس لاندې کسانو له وړتیاوو څخه په بشپړه توګه ګټه اخیستل کېږي.
- ترلاس لاندې کسان فُرصت لري، چې د خپلو دندو په ترسره کولو کې خپل لوړ استعداد 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 کنټرول نه لري. پر دې بنسټ نه شي کولی خپل مهارتونه د لارښوونې او هدایت له لارې تر لاس لاندې کسانو ته ولېږدوي.
- د رهبرۍ دا کړنلاره د هغو ترلاس لاندې کسانو لپاره چې لږ مهارتونه او لږ زده کړه لري او یا بېخي زده کړه نه لري او یا دا چې ظرفیت یې ټیټ وي، مناسبه نه ده.
- د رهبرۍ په دې کړنلاره کې د ترلاس لاندې کسانو په کارونو کې خپلسري لیدل کېږي.

د رهبرۍ یادو څلورو کړنلارو ته په کتنې سره ویلی شو، چې د رهبرۍ لپاره کومه ځانګړې کړنلاره نه شته، چې رهبران یې تل په خپلو ادارو کې وکاروي، بلکې د رهبرۍ کړنلارې، نظر دندې، شرایطو او خلکو ته توپیر لري او د بدلون وړ وي.

د بېلګې په توګه ښایي یو رهبر د نوي راغلي کارکوونکي پر وړاندې، چې پوهه، مهارتونه او ژمنتیا یې په ټیټه سطحه کې وي، تر یوې مودې پورې له آمرانه کړنلارې کار واخلي. وروسته چې کله دغه کارکوونکی یو څه وده وکړي، ښایي رهبر د هغه پر وړاندې د پلارولۍ له کړنلارې کار واخلي. کله چې کارکوونکی پوه او مهارتونه زده کړي او اداري ته خپله ژمنتیا وښيي، رهبر کولی

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

سربېره پر دې د دندې د غوښتنو له مخې ښایي رهبر د ګډې یا مختلطې رهبرۍ له کړنلارې کار واخلي او ښایي ځینې وختونه د بېلابېلو خلکو پر وړاندې له بېلابېلو کړنلارو کار واخلي. دا هم شونتیا لري، چې رهبر د خپلو کارکوونکو هره یوه پر وړاندې د رهبرۍ له بېلابېلو کړنلارو کار واخلي.

لویه تېروتنه داده، چې کله یو رهبر په پرله پسې توګه یوازې له یوې یا دوو کړنلارو کار واخلي او یا دا چې د ټولو ترلاس لاندې کسانو پر وړاندې یوه کړنلاره وکاروي، ښایي ډېرې ناوړه پایلې ولري، چې هم به د ادارې موخو ته رسېدنه ناکامه کړي او هم به اړیکې خړې پړې شي.

رسمي او نارسمي رهبري:

رهبري کېدای شي رسمي اړخ ولري، لکه د بېلابېلو ادارو او سازمانونو رهبري او همداشان ښایي نارسمي اړخ ولري، لکه د مذهبي، قومي او نورو ډلو رهبري. که چېرې رهبري رسمي بڼه ولري، یانې د ادارې په چوکاټ کې مطرح شي، ترلاس لاندې کسان مادون بلل کېږي. خو که نارسمي بڼه ولري، یانې تر اداره بهر مطرح شي، ترلاس لاندې کسان پیروان بلل کېږي.

د مدیریت له پلوه رهبري د هغې په رسمي بڼه مطرح کېږي او تر ډېره د مادونانو د تنظیم مفهوم ورکوي، چې د لارښوونې، هدایت ورکولو، لرلید، تحرك، د اشخاصو د تصمیم، د شخړو هوارولو، هڅونې او ملاتړ له لارې صورت مومي.

د نوې سیالۍ لید: نن ورځ نړیوال اقتصاد یو رقابتي لیدلوری رامنځ ته کړی، چې په هغو کې پېښې په دایمي توګه متغیرې او د وړاندوینې وړ نه وي او نه ډاډمنتیا او ابهام د سازمان پر ټولو برخو اغېزه کوي. په دریېمه پېړۍ کې د پوهې شریکو او اهرامي توب، د شخصي ملکیت ځایناستی او د شتمنیو کنټرول د مهم مزیت په توګه تلقي شو. تحول رامنځ ته کوونکې رهبري کولی شي سازمان پر مخ بوځي او کولی شي د ودې د بېلابېلو فُرصتونو څخه په ښه توګه ګټه واخلي.

تحول رامنځته کوونکې رهبري:ن ن ورځ په ادارو کې د تغیر د اجتناب نه منونکې پدیدې د توجېه لپاره، له تغییراتو سره د سم تطبیق په برخه کې د چارې د سنجونې اړتیا، (د ابهای نا آرام) له لیدلوري ګټه اخیستل کېږي. دا لیدلوری اداره له یوې داسې بېړۍ سره ورته بولي، چې باید له تلاطم ډك سمندر څخه، چې د اوبو جریان یې توپاني وي تېره شي. په دې حالت کې هغه څه چې وضعه تر بد بدتره کوي، دا دي چې داسې کسان پر دې بېړۍ(قایق) سپاره دي، چې له دې مخکې یې همکاري نه درلوده او هېڅ یوه مخکې تر دې، له دې سمندر څخه تېر شوي نه دی. د سمندر په تګلوري کې داسې تنګي او پېچومي شته، چې قایق ورسره په غېرمنتظره توګه مخامخ کېږي. د بېړۍ موخه هم په سمه توګه مشخصه نه ده، هر وخت یو شمېر نوي کسان پر دې قایق

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

یانې د ګډې اخیستنې مشترك رسالت یا موخه او د رسالې وړتیاوو ساتنه، د انساني پانګې پراختیا، د یوه اغېزناك سازماني فرهنګ ساتنه او ملاتړ، او د متوازن سازمان کنټرول رامنځ ته کول، د تحول رامنځ ته کوونکې رهبرۍ له کړنو څخه ګڼل کېږي.

معنوي مدیریت:

موږ هر یو دوې دندې لرو، یوه دنده زموږ هغه کار دی، چې ترسره کوو یې او په مقابل کې یې حقوق او حق الزحمه ترلاسه کوو، بله دا چې باید څېړنه وکړو او دا ومومو چې څنګه کولی شو لومړی کار په غوره توګه ترسره کړو.

زموږ د بحث موضوع د بل کار په اړه یا د مدیریت د دویمې دندې په هکله ده. د دویم مدیریت (دویمې دندې) د ښه والي لپاره بېلابېلې کړنلارې د نړۍ په سطحه وړاندې کېږي. احتمالاً زموږ د دولتي او نادولتي سازمانونو مدیران، له دې ډول ډېرو کړنلارو څخه خبر دي او له دې کړنلارو څخه په ګټه اخیستنې سره تراوسه پر دې توانېدلي چې خپل مدیریت د ښه والي پلو ته بوځي.

هغه مطالب او وړاندیزونه چې دلته وړاندې کېږي، پر دې باور ولاړ دي، چې له معنویت څخه په برخمنېدو سره به مدیران وکولی شي، چې نه یوازې د خپل کار په چاپېریال یا سازمان کې بهره ورۍ ته ښه والی ورکړي، بلکې تر هغو مهم به داوي چې وکولی شي د دندو د ارامۍ او د باطن رضایت ډېرې خوښۍ او سوکالۍ ته لاسرسی پیدا کړي او داسې چاپېریال برابر کړي، چې

(c) ketabton.com: The Digital Library

خپل همکاران یې هم له دې حالت څخه برخمن شي. له معنویت څخه برخمن توب له لوړو انساني ارزښتونو څخه دی، چې په لاندې توګه ځینو ته یې اشاره شوې ده: پر نفس باور، راتلونکې ته هیله او امید، د نورو منل، کار ته لېوالتیا، تحرك، تحمل، تقوا، تواضع، توکل، ځوانمردي، خدمت، خیرغوښتنه، رضایت، مننه، مېرانه، صبر، تېرېدنه، د هیلو او ارزوګانو محدودول، پر ژمنه وفا او نور. د یادو ارزښتونو اهمیت ته په کتو سره په لنډه توګه د ژوند د موخې او دې موخې ته د رسېدو لارې څېړو.

د رهبرۍ ځانګې او په مدیریت کې یې پراووونه

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 پراوونو سرته رسول په سازمان کې اجرا کېږي او وړاندې. کېږي، د مدیریت د مفهوم د پراونو ترسره کول، د هغو سازماني رهبرانو له لارې چې د وګړو د چلند او ادراك د تغییر په موخه له ډېرې پوهې او نفوذ څخه برخمن وي، صورت مومي.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پوهې مديريت (پر مديريت پوهېدنه)

د پوهې د مديريت د پيدايښت او منځ ته راتګ دقيقه تاريخچه ناشونې ده. د پوهې مديريت په حقيقت کې د بشر د ژوندانه په لومړيوکلونو او حتي د ښکار په زمانه کې هم شتون درلود او بشر د ښکار او ځان پېژندنې د درك د غوړېدو په موضوع پورې اړوندو اطلاعاتو او پوهې د لېږد او راټولولو لپاره په خپل شاوخوا کې د غذايي منابعو د ميزان د فُرصتونو په زمينه کې او په خپل چاپېريال کې د موجودو ګواښونو پر وړاندې هلې ځلې کولې. انسانان په پټه توګه د خپلې بقا د ساتنې او له وحشي حيواناتو سره د مقابلې په موخه پوهې او ټېکنالوژۍ ته د لاسرسي په لټه کې وو.

د بشر ژوندانه ورو ورو پرمختګ وکړ او تجربې يې زياتې شوې، يا دا چې که څه هم هغه مهال د پوهې د مديريت د تسهيم او زېرمه کولو په موخه د نظام والۍ هېڅ ډول کړنلارې شتون نه درلود، خو پوهه له يوه نسل نه بل نسل ته لېږدېدله. پوهه د ټولنو د اړتياوو د تامين په موخه، له هغه نه وروسته په تاريخي دورو کې په ځانګړې توګه د کرنې او صنعت په عصر کې د کارونې او مديريت وړ وګرځېده. د پوهې مديريت د بشر د ودې په تاريخ کې کوم نوی مفهوم نه ګڼل کېږي. دا په داسې حال کې ده، چې د پوهې د مديريت کلمې په وروستيو کلونو کې ډېر عموميت موندلی دی. که څه هم نن ورځ د پوهې مديريت په پراخه توګه په موسسو او سازمانونو کې کارول کېږي، خو د هغه لپاره د يوه ځانګړي تعريف وړاندې کول بيا هم ستونزمن کار دی. دلته دا پوښتنه پيدا کېږي، چې له ګڼو تعريفونو سره سره، په واقعيت کې د پوهې مديريت کوم مفهوم ته اشاره کوي؟ د پوهې د مديريت د بېلابېلو تعريفونو د ارزونې له لارې کولی شو، هغه د (د خلق بهير، انتشار او د سازمان موخو ته د رسېدنې په موخه د پوهې د کارونې) په توګه تعريف کړو.

يا په بل تعريف سره: (د پوهې مديريت له هغې فلسفې څخه عبارت دی، چې د اصولو مجموعه، پروسې، سازماني جوړښتونه او کارول شوې ټېکنالوژي په کې شامله وي، چې له وګړو يا کارکوونکو سره د خپلې پوهې د کارونې او تسهيم په منظور، د هغوی له موخو سره مرسته کوي. (ګرتين، ۱۹۹۹).

کويتز د پوهې مديريت داسې تعريفوي: (هغه پروسه چې له هغې لارې سازمان د غړو د فکر او انديښې زېږنده پانګې او پر پوهې باندې د ولاړې شتمنۍ رامنځ ته کولو ته مخه کوي.

کلوپولوس او فراپايولو ليکي چې د پوهې مديريت د ليدلوريو د بدلون په موخه د پروګرامونو د په کار اچولو له لارې، د تېرو کړنو او تجربو په بيا کارونې باندې ټينګار کوي.

د پوهې مديريت خپل معروفيت او پېژندتيا په سازمانونو کې د هڅاندو تغييراتو د همغږۍ د

(c) ketabton.com: The Digital Library

رامنځ ته کولو او همداشان د شاوخوا چاپېريال له بدلونونو سره د انطباق منلو سيستم د چټکتيا په موخه د نظامونو د ودې او پراختيا په موخه د پوهې او اطلاعاتو د کاروني له لارې ترلاسه کړی دی. نن ورځ چې ډول ډول موسسې په تازه چاپېريالونو کې فعاليت کوي، بايد خپلو موخو ته د رسېدو لپاره له نوې پوهې او تېرو تجربو څخه کار واخلي. په داسې حال کې، چې د پوهې مديريت د اطلاعاتو پر ټېکنالوژۍ ډېر ټينګار کوي او په ډېرو مواردو کې د فن پر بنسټ ولاړ مديريت په توګه تعريفېږي، خو په حقيقت کې تر هغه هم لوړ مفهوم لري. ډاون پورټ د پوهې د مديريت اساسي تأليفات لاندې توکي بولي:

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

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

۳ – سياستونه: هغه موانع او خنډونه په کې شامل دي، چې په سازمان کې د پوهې او اطلاعاتو د تسهيم په پروسه کې منځ ته راځي.

۴ –ټېکنالوژي: هغه چې په موسسه کې کوم اطلاعاتي سيستمونه شتون لري.

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

۱ – د پوهې تسهيم او ترلاسه کول (۷/۷۷٪)

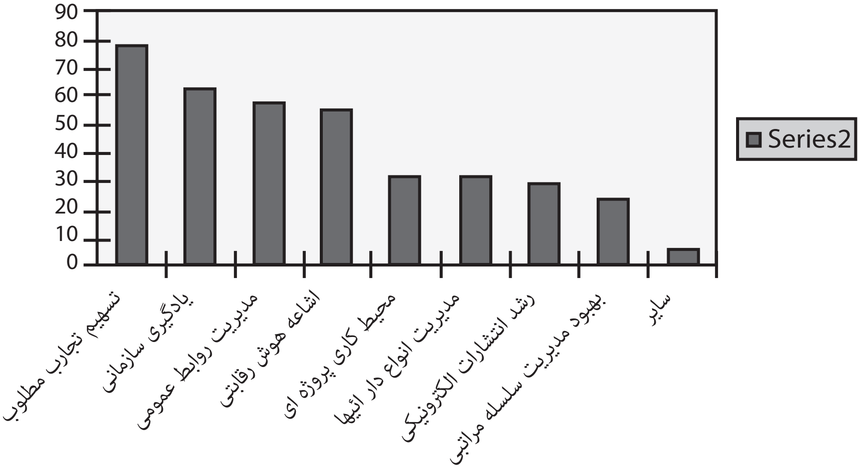
۲ – مهارت زده کونه او سازماني زده کونه (۴/۶۲٪)

۳ – له مشتريانو سره مناسبې اړيکې (۵۸٪)

۴ – د سيالۍ د مزيت رامنځ ته کول (۷/۵۵٪). (دايرومك داناف، ۲۰۰۱)

۱-۱ شکل، د پوهې له مديريت څخه د بېلابېلو موسسو د ګټې اخيستنې موارد ښيي او په حقيقت کې د پوهې مديريت کارونه د تېروتنو د کمښت او بېرته د کارونو د ښه والي، د مسايلو د حل او تصميم نيولو د چټکوالي، د لګښتونو د کمښت، غړو ته د ډېرو واکونو د سپارلو، نېکو اړيکو او غوره خدمتونو لامل کېږي. (بکرا – فرنانډز، ۱۹۹۹)

(c) ketabton.com: The Digital Library



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

په بېلابېلو موسسو کې د پوهې د مدیریت د کارونې تر ټولو مهمه موخه، د ډېرې ګټې لاسته راوړولو د کچې د ارتقا په منظور د شاوخوا 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، ګټې اخیستنې او ګټورتیا په برخه کې کلیدي رول لوبوي.

د پوهې د مدیریت بنسټیز کول

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

کولو تر سرلیك لاندې پروسې له لارې د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د تسهیم فرهنګ د رامنځ ته کولو اړتیا درك کړي. په یوه موسسه کې د پوهې د مدیریت بنسټیز کول له دې امله دي، چې لومړی د پوهې له مدیریت نه د کارکوونکو ناسم درك سم کړي او دویم دا، چې په اداره کې د پوهې د مدیریت د تسهیم د مزایاوو په درك کې له هغوی سره مرسته وکړي. په هر حال د لاسرسي وړ پوهې مناسبه کارونه، یوازې هغه مهال امکان لري، چې پر دې پوه شو، چې 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 ګټه ترلاسه کړو. څېړنو په ډاګه کړې چې په سازمانونو کې د پوهې د مدیریت د اغېزناکې اجرا تر ټولو مهم خنډونه او موانع د پوهې د تسهیم د فرهنګ نشتوالی او همداشان د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مدیریت د بې شماره مزایاوو د درك نشتوالی دی. په بله وینا په موسسو او سازمانونو کې د پوهې د مدیریت د نه بریالیتوب بنسټیز لاملونه په لاندې ډول دي:

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

سازماني رهبران (د ادارو رهبران)

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

سولومون سازماني رهبران داسې کسان معرفي کوي، چې د بېلابېلو موضوعګانو په هکله پراخه پوهه لري او د هغوی مشورتي نظريې په اسانۍ سره د نورو له خوا منل کېږي (سولومون، ۱۹۹۴). دا ډول رهبران د ټولنې په بېلابېلو ډلو او قشرونو کې کېدای شي شتون ولري (ليتل جان، ۱۹۹۶) . هغوی اغلب تمايل لري، چې په بېلابېلو ټولنيزو فعاليتونو کې برخه ولري (سولومون، ۱۹۹۴).

په هر حال دا وګړي د نورو د رهبرۍ په موخه رسمي سازماني پوستونو ته اړتيا نه لري او حتي له هغو پرته هم واقعي رهبران ګڼل کېږي. سازماني رهبران ضرورتاً د قدرت د منابعو (سياسي، اقتصادي او ټولنيزو قدرتونو) پوهنيزو مهارتونو يا حرفه يي مهارتونو ته اړتيا نه لري، اګر چې معمولاً د دې مواردو لرونکي هم وي. په بله وينا د مطلوبو شرايطو د وجود په صورت کې، هر انسان قادر دی، چې پر يوه توانمند رهبر تبديل شي. رهبران کولی شي هم په وړکيو ټولنو، لکه کورنۍ او هم په لويو ټولنو لکه هېواد کې د پراخو ټولنيزو حرکتونو منشأ واوسي.

د سازماني رهبرۍ تيوري په بېلابېلو زمينو کې کارول کېږي. په دې مقاله کې هڅه شوې چې په بېلابېلو موسسو کې د پوهې د مديريت په بنسټيز کولو کې د رهبران رول وړ وګرځي. اګر چې معتقد يو چې په موسسه کې د قدرت توزيع به د پوهې د مديريت پر بنسټيز کولو ډېره اغېزه ولري. موږ پر دې معتقد يو چې په يوه موسسه کې د قدرت توزيع د پوهې د مديريت پر بنسټيز کولو باندې ډېره اغېزه لرلای شي. دغې مقالې سازماني رهبران د اطلاعاتي او ستراتېژيو تحليلوونکي او د سازمان د تګلورې ټاکونکي بللي دي، چې د پوهې مديريت اړتيا او د هغه اغېزناکه اجراکول يې په سازمان کې په ښه توګه درک کړي دي. په دې مقاله کې د سازماني رهبرانو تعريف په هغو

(c) ketabton.com: The Digital Library

کسانو پورې محدودېږي، چې پر دې قادر وي چې د تسهيم کوونکي سازمان د رامنځ ته کولو په منظور د کارکوونکو پر ليدلوريو اغېز وکړي. سازماني فرهنګ، د پوهې د توليد او تسهيم بهير او د سازماني زده کړې تسهيل مهم رول لوبوي. په موسسو کې د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو بهير قوي رهبرۍ ته اړتيا لري، ترڅو د پوهې د مديريت د مزياوو د معرفي کولو او د کارکوونکو د پارونې له لارې وکولی شي په دې اړه موجود فرهنګي خنډونه له منځه يوسي. په دې اړه بايد کارکوونکي ډاډ ترلاسه کړي، چې لومړی پوهه تر ټولو مهمه پانګه ګڼل کېږي او دويم دې قدرت ته د رسېدو لپاره تر ټولو مطلوبه لار په سازمان کې د پوهې تسهيم وګڼل شي.

د پانګونې او له سازماني پوهې د ګټې اخيستنې په منظور، د پوهې د مديريت مفاهيم بايد له پرمختللې ټېکنالوژۍ، سوداګريز بهير او انساني کړنو سره پيوسته شي، ترڅو د پوهې د تسهيم لپاره د مطلوب چاپېريال 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 تسهيم د فرهنګ رامنځ ته کول، د کارکوونکو ترمنځ د اغېزناکو ډله ييزو کارونو د تشويق او اربابانو ته له وړاندې شويو توليداتو سره د غوره خدمتونو په موخه له سازماني پوهې څخه د هغوی د مطلوبې ګټې اخيستنې مستلزم دي.

د پوهې د مديريت د بنسټيز کولو په بهير کې ولې د سازماني رهبرانو شتون ته اړتيا لرو؟ لکه څنګه چې د بشر ژوند د ټولنيزوالي په لور ځي او اړيکې پراختيا مومي، همداشان يو بل ته د وګړو اړتياوې او ترېښت هم ډېروالی مومي. وګړي اړ دي، چې له نورو سره د اړيکو له لارې يو د بل له معلوماتو او اطلاعاتو خبر شي او خپل ذهني ابهامات رفع کړي او په دې برخه کې د رهبرانو رول، په سازمان کې د پوهې د تسهيم په موخه د کارکوونکو پارول دي. په هغه صورت کې چې کارکوونکي د پوهې د مديريت پر مزاياوو او خوړلنيو باندې باور ونه لري، په موسسو کې به د پوهې د تسهيم د فرهنګ رامنځ ته کول له ستونزو سره مخ شي. پر دې بنسټ سازماني رهبران د پوهې د مزاياوو په اړه، له هغې جملې نه د دندې د مهارتونو د غوړېدا او حرفه يي ودې په هکله د خپلو ترلاس لاندې کسانو په متقاعد کولو کې کليدي رول لري.

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

مواردو په توګه یاد کړ:

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

۲ – مشاوره(له چاپېریالي شرایطو سره د سازمان د غړو د نویو اډیاوو د همغږۍ وړتیا).

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

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

پر مطرح شویو مواردو سربېره یو مهم رول چې د پوهې د ارشدو کارپوهانو پر غاړه دی، د کارکوونکو ترمنځ د پوهې د مدیریت د تسهیم د فرهنګ د رامنځ ته کولو په موخه سازماني رهبري ده. که څه هم موږ پر دې باور لرو چې د پوهې ارشد کارپوهان د سازماني بالقوه رهبرانو په توګه په سازمان کې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو په بهیر کې غوره رول لوبولی شي، خو ضرورتاً تل داسې نه وي. د سازماني رهبرانو ټاکل تر ټولو مهمه ننګونه ده، چې د اوسنیو موسسو پر وړاندې پرته ده او تر ټولو اغېزناك عامل دی، چې د پوهې د مدیریت د بنسټیز کولو د بهیر د بریالي ترسره کېدو او د دې ستراتېژۍ له مزایاوو څخه د سازمان د مطلوبې ګټې اخیستنې لامل کېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د درېیم څپرکي 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 راولي، د ځان او کارکوونکو پر وړاندې د مدير د ليدلوري کړنلاره ده.

د رهبرۍ د کړنلارو د سمې کارونې انتخاب، چې د مناسبې بهرنۍ انګېزې 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 ګډې رهبرۍ کړنلاره
- د ازادې رهبرۍ کړنلاره

چې هره يوه يې ځان ته مشخصې موخې، مزاياوې او نيمګړتياوې لري.

موږ هر يو دوې 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 څنګه کولی شو لومړی کار په غوره توګه ترسره کړو.

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

د درېیم څپرکي پوښتنې

١ - د رهبرۍ کړنلارې په څو ډوله (سيستمونو) باندې وېشل شوې دي؟

٢ - د آمرانه رهبرۍ کړنلارې محدوديتونه تشريح کړئ؟

٣ - د رهبرۍ تر ټولو مناسبه کړنلاره کومه يوه ده؟

۴ - د مشارکتي رهبرۍ کړنلارې ښېګڼې توضيح کړئ؟

۵ - د رسمي او نارسمي رهبرۍ توپيرونه تشريح کړئ؟

۶ - د پوهې مديريت څه شی دی او د څه له امله د مديريت د دغه سبك منل په ډېرو موسسو کې لوړ اهميت لري؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

د ادارې د رهبرۍ پر وړاندې ننګونې

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

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

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

د سازمانونو پر وړاندې چاپېریالي ننګونې

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

فولر، ګیبز او ګلډسمیټ اشاره کوي، چې نړیوالتوب، مقررات رامنځ ته کول، الکترونیکه سوداګري او د ټېکنالوژۍ چټك بدلون شرکتونه د خپلو فعالیتونو د بیاځلي ارزونې 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 دوهمې بیا له چاپېریال څخه د سازمان د غړو ادراکاتو ته اشاره کوي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

ګیبنز د اړتیا وړ تحول راوړونکې رهبرۍ د اغېزناکو بهرنیو عواملو په توګه چاپېریالي کمښت او پېچلتیا ته پاملرنه کړې ده.

تحول راوړونکې رهبري

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

١ - اصلاح غوښتونکې

٢ - بشپړوونکې

اصلاح غوښتونکې پر اجزاوو کار کوي، حال دا چې بشپړوونکې پر کُل باندې کار کوي. اصلاح غوښتونکې له موجودو بهیرونو سره د همغږو اصطلاحاتو او له متداولو اصولو او تیوریو سره د هغو د همغږۍ په لټه کې ده. بشپړوونکې د تګلوري د ټاکنې، د تیوریو د نیمګړتیاوو یا مخنیوي او د اصولو د تغییر په لټه کې ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

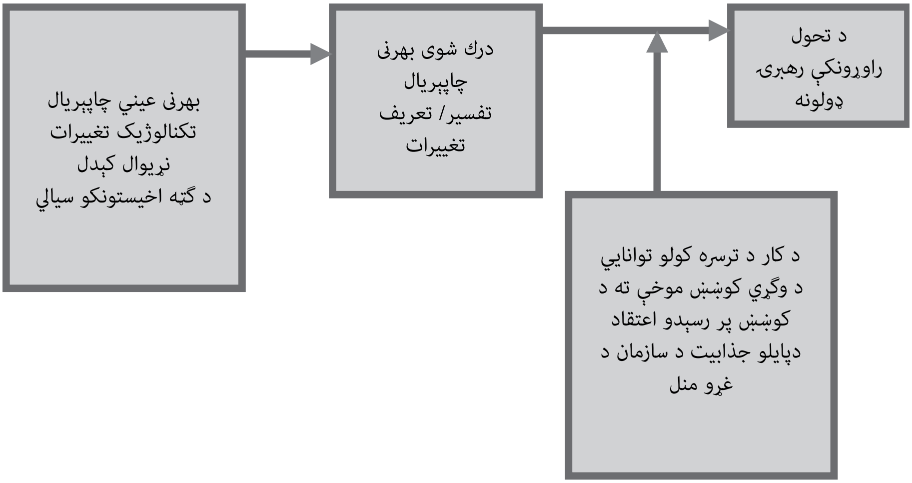
پاورا او ایستمن هم د تحول راوړونکې رهبرۍ لپاره دوه بعدونه وړاندې کړي دي:

- کنټرول کوونکې
- غبرګون واله

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

کنټرول کوونکې تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل وړ ګرځي چې تر ډېرو منلو لاندې وي او غبرګون واله تحول راوړونکې رهبري هغه مهال د عمل وړ ګرځي، چې منل يې په ټيټه سطحه کې وي. تحول راوړونکې رهبري پر هغو سازماني جوړښتونو باندې ټينګار کوي، چې د بدلون موجد وي، حال دا چې د ټيټې سطحې د منلو په شرايطو کې تحول راوړونکې رهبري د تغيير د رامنځ ته کولو لپاره يوه تخريبي پروسه او بهير اجرا کوي.

که څه هم دا ډلبندي د تحول راوړونکي رهبرۍ پر بنسټ وه، چې سازمان جوړښت ته په کتو سره د فعاليت ډګر ته راوځي، خو ځيني پر دې ګروهمن دي، چې له بهرنۍ چاپېريال څخه اغېزمن موډل بايد د تحول راوړونکې رهبرۍ پر ظهور باندې هم د منلو اغېزه او هم د تحول راوړنې د بېلابېلو رهبرانو ډولونه چې ممکن د عمل ډګر ته راووځي، تر پاملرنې لاندې ونيسي. پر دې بنسټ مو يو مفهومي چوکاټ ته، چې د تحول راوړونکې رهبرۍ په ظهور کې بهرنۍ چاپېريال او د سازمان د غړو منل تر پاملرنې لاندې نيسي، پراختيا ورکوو. موږ دې موډل ته د (له چاپېريال څخه د اغېزمنې تحول راوړونکې رهبرۍ) نوم ورکوو.



۱ – شکل، د چاپېريال د يوې نه پايېدونکې پارچې موډل او د تحول راوړونکې رهبرۍ ډولونه

(c) ketabton.com: The Digital Library

له چاپېریال څخه اغېزمن موډل

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

لومړۍ بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل ميدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي يې د منلتيا لوړه درجه لري. انقلابي تحول راوړونکې رهبري په هر ځای کې د يوه حاضر غړي په توګه درك کېږي. دا نه يوازې په هغه ايډيا کې چې پورته يې يادونه وشوه پېښېږي، بلکې همداشان په هغو سازمانونو کې پېښېږي چې په ډېرو ناثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي يې د منلتيا او استقبال په ټيټه درجه کې وي. هغه سازمان چې له يوې تجربې (مرګ ته نژدې) سره مخ شي، ممکن انتخابي حق ونه لري، خو کولی شي بنسټيز بدلونونه ومني. تر داسې شرايطو لاندې په رهبر اړ وي، چې غښتلي بدلونونه رامنځ ته کړي حتي که تر لاس لاندې کسان د دې بدلونونو د منلو ډېره ټيټه سطحه هم ولري.

دويمه بېلګه: انقلابي تحول راوړونکي رهبران په داسې سازمانونو کې د عمل ميدان ته راوځي، چې په ډېرو ناثابتو چاپېريالونو کې فعاليت کوي او غړي يې د منلتيا ټيټه درجه لري. کله چې د سازمان د غړو منلتيا په ټيټه درجه کې وي، نو رهبر بايد له موجود سيستم سره وجنګېږي او تهاجمي تحول راوړونکی رهبر شي. دا ډول تحول راوړونکې رهبري د غبرګون واله تحول راوړونکې رهبرۍ سره ورته او مشابه ده.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

درېیمه بېلګه: د بشپړوونکي تحول راوړونکي رهبران په هغو سازمانونو کې د عمل میدان ته راوځي، چې په کم ثابته چاپېریالونو کې فعالیت کوي او د هغو غړي د منلتیا او استقبال لوړه درجه ولري. کله چې د سازمان د غړو منلتیا په ټیټه درجه کې وي، نو رهبر باید له موجود سیستم سره وجنګېږي، پر دې بنسټ دا رهبر به تهاجمي تحول راوړونکی رهبر شي. دا ډول تحول راوړونکې رهبري له غبرګون واله تحول رواړونکې رهبرۍ سره ورته او مشابه ده، چې د پاورا او ایسټمن له خوا پر (۱۹۹۷) کال توصیف شوې ده.

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

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

د تحقیق او عمل لپاره نتیجه ګیرۍ

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د څلورم څپرکي لنډیز

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

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

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

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

١ – اصلاح غوښتونکې

٢ – بشپړوونکې

اصلاح غوښتونکې پر اجزاوو کار کوي، حال دا چې بشپړوونکې پر کُل باندې کار کوي. اصلاح غوښتونکې له موجودو بهیرونو سره د همغږو اصطلاحاتو او له متداولو اصولو او تیوریو سره د هغو د همغږۍ په لټه کې ده. بشپړوونکې د تکلوري د ټاکنې، د تیوریو د نیمګړتیاوو یا مخنیوي او د اصولو د تغییر په لټه کې ده.

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

د څلورم څپرکي پوښتنې

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

هغه دندې او پلانونه چې باید لومړیتوب ورکړل شي

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

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

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

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

الف- دندې: مهمې او بېړنۍ دي.

ب- دندې: ژرترژره یې پخپله ترسره کړئ.

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

ج- دندې: مهمې نه دي، خو بېړنۍ یا عاجلې دي.

دا کارونه باید ژرترژره نورو ته وسپارل شي. که لازمه وي، چې پخپله تاسې یې ترسره کړئ، نو د کاري ورځو په وروستیو کې او یا هم هغه مهال چې کارونه مو لږ وي، ترسره یې کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د- دندې: نه مهمې دي او نه هم بېړنۍ.

له ترسره کولو يې ډډه وکړئ، ياني 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 شخصيت هېنداره: دا موډل چې د جوزف لافت او هاري انګام له خوا نومول شوی، د انسان د شخصيت د بېلابېلو برخو ښودونکی دی.

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

څرګنده يا ښکارېدونکې ساحه:

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

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

ړنده ساحه: د هغو مواردو څرګندويه 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 ګوتو بوخت وي او دويم يا مخاطب شخص ته نه ګوري. 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 ځانګړو مواردو کې له ځانه وښيي، نه د دندې پرمهال. د بېلګې په توګه يو څوك په پټه له ماشومانو سره له تاوتريخوالي ډك چلند کوي، په دې توګه موږ کولی شو، له نورو سره د دې ساحو په شريکولو سره د خپل شخصيت پټه ساحه راکمه کړو. دا پروسه د خودي اظهار په نامه يادېږي، چې په کاري چاپېريال کې د ډېر باور لامل کېږي.

تياره ساحه: دا د انسان د شخصيت له هغې ساحې څخه عبارت ده، چې نه پخپله شخص او نه نور خلك ترې خبر وي. له جدي وضعيت سره په مخامخېدو سره به هغه معلومات څرګند شي،

(c) ketabton.com: The Digital Library

چې تر هغه مهاله به نه شخص ته معلوم وي او نه نورو ته. دا ښايي تر ټولو سخت وضعيت وي، چې يو شخص ورسره په ټول ژوند کې په لومړي ځل مخ کېږي.

له بله پلوه دا ممکنه ده، د يوه انسان د شخصيت بعدونه پټ وساتي، چې هېڅکله خپله شخص او نورو ته د لاس رسي وړ نه وي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لري. په هغه صورت کې چې د ماموريت شرحه په دقيقه او سمه توګه ليکل شوې وي، کولی شي د څو لسيزو لپاره د اعتبار وړ وي.

د ماموريت شرحه لزوماً بايد څرګنده، لنډه، له موجودو شرايطو سره سمه او د سازمان د غړو لپاره د اعتبار وړ وي.

د ماموريت د شرحې مثال:

موږ په افغانستان کې د خپلو هېوادوالو د مالونو د لېږد کيفيت ته په لږ لګښت او چاپېرېال ته له زيان رسولو پرته ښه والی ورکوو.

هغه مهال د ماموريت شرحه اغېزناکه واقع کېږي، چې په سازمان کې له واکمن فرهنګ سره سمه وي. ځکه د ماموريت شرحه او ارزښتونه يو له بل سره موازي حرکت کوي. که چېرې د ماموريت شرحه په سازمان کې د موجودو ارزښتونو سره مغايره وي – کارکوونکي به دا احساس کړي، چې ټولې چارې ښې دي. پر دې بنسټ د ماموريت شرحه بايد د سازمان د غړو په واسطه له تجربه شويو ارزښتونو سره موافقت ولري.

لرليد (دورنما):

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

لرليد دا په مجسمه توګه تشريح کوي، چې اداره د خپلو موخو په ټاکلو کې کوم ټکي ته ګوري. همداشان دا څرګندوي، چې اداره څه ډول هغه پېښې چې د لسو – پنځلسو کلونو په ترڅ کې، په داسې شان چې ټولې چارې په سمه توګه د پخوانيو هيلو مطابق مخ ته يوړل شي، مجسموي. لرليد بايد 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 محدوديتونو لرونکې) وي.

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

- څرګندتيا او له ګونګوالي 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 ګانو څخه ګټه اخيستل.
- د رښتينو او ترلاسه کېدو وړ ارمانونو لرل.

(c) ketabton.com: The Digital Library

— د سازماني فرهنګ او ارزښتونو مطابق د لرليد مهارول.

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

١ – مور په افغانستان کې تر پنځلس کلنۍ ښکته ماشومانو د سواد ميزان تر ١٣٩٢ پورې پنځه نوي سلنه لوړوو.

٢ – مهاتما ګاندي په هند کې د ډېموکراسۍ د تامين په اړه لرليد درلود، ترڅو د برېتانيا له واکمنۍ څخه خلاصون ومومي. هغه د دې لرليد په هکله په مناسبو فُرصتونو کې خبرې کولې او د برېتانيا تر وتلو وروسته يې د هند په اړه يو څرګند تصوير په ذهن کې درلود. د هغه ځواکمن لرليد او په يوه ساده او عامفهمه ژبه د هغه بيانول د هند په تاريخ د عطف د نقطې په توګه يادېږي. دا بېلګه ښيي چې د يوه سازمان او حتي د يوه هېواد لپاره څه ډول يو لرليد مهم او قدرتمند کېدلای شي.

که چېرې رهبران وغواړي، چې لرليد يې په ادارو کې اغېزناك واقع شي، بايد لاندې ټکيو ته پاملرنه وکړي:

١ – لرليد بايد په منظم ډول بيان شي.

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

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

٤ – رهبران بايد نور کسان داسې وهڅوي، چې خپل شخصي لرليد د سازمان له عمومي لرليد سره همغږی کړي.

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۳ – ولې باید دا کار ترسره شي؟ د کار د دلیل او اهمیت تشریح کارکوونکي ته دا احساس ورکوي، چې کار په ښه او غوره توګه ترسره کړي او له دې ډاډ ترلاسه کړي، چې شخص د کار د ترسره کولو لپاره په بشپړه توګه د مسوولیت احساس کړی دی.

۴ – کار څه ډول ترسره کړي؟ ایا شرحه یا مشخص محتویات شته، چې پر هغو تمرکز وشي؟ ایا ځانګړي مېتودونه او لارې شته، چې د کار څرنګوالی واضح کړي؟ څه وخت او تر کومه وخته باید دا کار ترسره شي؟ د دې پروسې په جریان کې باید په منظمه توګه نتیجه واخیستل شي او د اړتیا پر مهال لارښوونه وشي.

انګېزه ورکول:

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

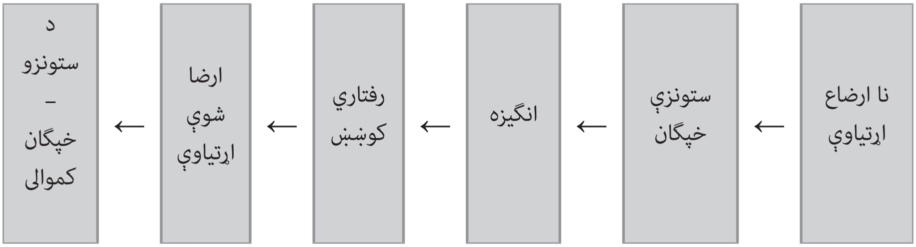
ډېر لږ داسې پېښېږي، چې له خپلو ټولو باالقوه وړتیاوو او توانايیو څخه ګټه واخلو او تر ډېره موږ دا واقعیت منو. نوموتي پوه انشټاین د هڅو او بریاوو د لاسته راوړلو په هکله په دې اند دی، چې لس سلنه نبوغ الهام تشکیلوي او نوي سلنه نور یې زیار ایستل او د خولو تویول دي. دا یو واقعیت دی، چې ځینې کسان د نورو په پرتله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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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



یوه نا تامین شوې اړتیا د خپګان او ستونزو د رامنځ ته کېدو لامل کېږي، چې هغه هم په خپله اندازه په وګړي کې زیار ایستنه او تلاش را ژوندی کوي او په یوه لوري یې سوق کوي. زیار ایستنه او تلاش د ځانګړې موخې لپاره د هلو ځلو لامل کېږي، چې که چېرې هغه موخه ترلاسه شي، کولی شي اړتیاوې تامین کړي او د د خپګان او ستونزو د لږوالي لامل شي. هغه کار کوونکي چې هڅول شوي وي د خپګان او ستونزې په یوه حالت کې قرار مومي او له دې خپګان او ستونزو څخه د خلاصون لپاره په یو ډول کار یا فعالیت لاس پورې کوي، هر څومره چې تلاش زیات وي، ډېر فعالیت کوي، ترڅو له هغه نه خلاصون ومومي.

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

د انګېزې لومړنۍ نظریې

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه

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

۱ – فزيولوژيکي، چې لوږه، تنده او نورې فزيکې اړتياوې په کې شاملېږي.

۲ – امنيتي، چې د فزيکي او عاطفي ګواښونو 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 پرمختګ په کې شاملېږي او د انسان د وجود د بهرني اړخ درناوی، چې مقام، شهرت، پاموړتيا 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 لاسرسي ده چې بالقوه وګړی هغو ته د رسېدو وړتيا لري او په اصطلاح پر ځان بسيا کېږي.

کله چې د دغو اړتياوو هره يوه په کافي مقدار سره رضا شي، بله اړتيا ځان راڅرګندوي. د ۲-۴ شکل په پام کې نيولو سره يو وګړی يوه سلسله مراتب طی کوي. د انګېزې له ليدلورې، ياده نظريه د دې مطلب ښکارندويه ده، چې که څه هم هېڅ اړتيا په بشپړه توګه نه ارضا کېږي، خو که چېرې اړتيا په اساسي بڼه او لازم مقدار سره ارضا شي، بيا انګېزه نه رامنځ ته کوي او وګړی نه تحريکوي. که د ياد پوه د نظريې مطابق څوك وغواړي، بل څوك تحريك کړي، بايد دا ومومي چې د اړتياوو د مراتبو د لړۍ له نظره، هغه شخص چېرته قرار لري او هغه وخت د هماغه اړتياوو د ارضا کولو لپاره اقدام وکړي.

مزلو دا اړتياوې پر دوو ډلو پورته رده او ښکته رده باندې تقسيم کړې. فزيولوژيکي اړتياوې او امنيت يې په ښکته رده کې او ټولنيزې اړتياوې، درناوی او پر ځان بسياکېدنه 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 بندۍ 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 توګه او په کافي مقدار سره ارضا کېږي. دا نظريه ډېره استقبال شوه، په ځانګړې توګه د سازمانونو مديرانو له دې څخه ډېره ګټه 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 شوای کولی 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پخوانۍ نظريې، په ځانګړې توګه هغه، چې له شهودي پلوه معقولې او منطقي ښکارېدې، ظاهراً يې هېڅ پلويان نه درلودل. هغه څېړونکي چې د دې اړتياوو د ځينو د اثبات لپاره هڅې پيل کړې او دې پايلې ته ورسېد، چې (که څه هم يادې نظريې ډېر شهرت موندلی دی، خو په ندرت سره يې کولی شوي له تجربي نظره هغه تاييد کړي) فراتر دی. دې څېړونکي وويل: شته شواهد او نتيجه مونږ دې ته اړباسي چې ونه شو کولی په نامشروط ډول د مزلو د نظريې کارونه ومنو.

يو بل څېړونکی هم دې پايلې ته ورسېد. په لاندې مواردو کې څوك نه دي توانېدلي چې د منلو وړ مدارك وړاندې کړي. د اړتياوو د نظم او د ساختاري کړنلارو وړاندوينه (د اړتياوو د مراتبو په لړۍ کې چې د مزلو له خوا وړاندې شوي)، دا چې نا ارضاع شوې اړتياوې انګېزه رامنځ ته کوي يا دا چې يوه ارضاع شوې اړتيا د دې لامل کېږي، چې وګړی د نوې اړتيا د ارضا په موخه حرکت کوي.

د x او y تيوري

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

١ – کارکوونکي په فطري او طبيعي توګه له کار سره مينه نه لري او د امکان په صورت کې هڅه کوي، چې له ترسره کولو يې ځان ګوښه کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲ – دا چې کارکوونکي چې له کار سره مینه نه لري، باید هغوی اړ باسو، او کنټرول یې کړو او یا یې دې ته چمتو کړو، چې د پام وړ موخو ته لاسرسی ومومي.
۳ – کارکوونکي د مسوولیتونو له بار څخه اوږې خالي کوي، ځکه باید په رسمي توګه هغوی ته لارښوونه وشي او رهبري شي.
۴ – تر ډېره کارکوونکي په کار پورې اړوندو نورو عواملو په نسبت امنیت ته ډېر ارزښت ورکوي او هېڅ ډول د لوړ پرواز او جاه طلبۍ غوښتنه نه لري.

د y تیوري د لاندې مفروضاتو پر بنسټ ولاړه ده او مدیر له دې لیدلوري کارکوونکو ته پام کوي.
۱ – کارکوونکی کار یوه طبیعي چاره او د تفریح یا لوبې غوندې بولي.
۲ – څوك چې موخو ته ځان ژمن بولي په خپل ذات کې کنټرول کوونکی او رهبر دی.
۳ – ډېری وګړي کولی شي، مسوولیتونه ومني او حتي د مسوولیتونو منلو ته مخه کړي.
۴ – خلاقیت یانې د ښو تصمیمونو د نیولو لپاره توانایي او د ټولنې ډېری وګړي د دې ځانګړنې لرونکي دي، چې دا یوازې په مدیرانو پورې اړه نه لري.

که چېرې موږ د مك ګور لیدلوری ومنو، د انګېزې تیوري څنګه کارېدلی شي؟ تر ټولو غوره ځواب کولی شو د مزلو په چارچوب کې مشاهده کړو. د x تیوري پر دې بنسټ قرار مومي، چې د ټیټې ردې اړتیاوې پر وګړي حاکمې وي. د y تیوري مفروضات پر دې بنسټ قرار مومي، چې د پورته ردې اړتیاوې پر وګړي حاکمیت ولري.

مك ګرګور په دې اند و، چې د y د تیورۍ مفروضات نسبت د x د تیورۍ مفروضاتو ته له ډېر اعتماد څخه برخمن دي. پر دې بنسټ هغه وړاندیز وکړ، چې په تصمیم نیولو کې ګډون، د مسوولیتونو منل او د سختو کارونو قبلول او همداشان کارګري اړیکې هغه لارې چارې دي، چې په مرسته یې کولی شو په وګړي کې شغلي انګېزه لوړه کړو.

له بده مرغه دy تیوري د مفروضاتو د باوري کېدو د اثبات لپاره هېڅ پېژندل شوی مدرك په لاس کې نه شته او کله چې د وګړي عملیات یا کړنې د هغه پر بنسټ قرار مومي، کولی شي د هغه د انګېزې موجبات برابر کړي. دا چې د کتاب په نورو برخو کې به یې هم وګورو، په ځینې ځانګړو شراطو کې هم د x یا y د تیورۍ مفروضات کارول کېږي.

د انګېزې د ښه والي تیوري

د انګېزې د ښه والي تیوري د یوه ارواپوه فدریك هرزبرګ له خوا وړاندې شوه. هغه په دې اند و، چې له کار سره د وګړي تړاو یو اصولي او بنسټیز تړاو دی او د کار پر وړاندې د وګړي کتنه یا ملاحظه کولی شو د هغه د بریالیتوب او یا ماتې د میزان پر بنسټ وټاکو.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

هرزبرګ د دې طبقه بندي شویو ځوابونو پر بنسټ دې پایلې ته ورسېد، هغه ځوابونه چې په هغو کې وګړو خپله دنده ښه یا عالي ګڼله، د هغو ځوابونو په پرتله چې وګړو د خپلې دندو په اړه ناخوښي ښوولە، ډېر توپیر لري. د دې ځانګړنو ځینو یې له شغلي رضایت سره تړاو درلود او ځینې نورې له کار څخه د وګړي د ناخوښۍ لامل کېدلې. باطني عواملو لکه د بریالیتوب ترلاسه کولو، د شهرت ترلاسه کولو او د کار ډول یا مسوولیت او پرمختګ له شغلي رضایت سره تړاو درلود. چا به چې خپل کار ښه باله، د دې لېوالتیا به یې درلوده، چې دا عوامل ځان ته نسبت ورکړي او چا چې به له خپل کار څخه نارضایتي ښودله، بهرني عوامل لکه سیاست، شرکت، د مدیریت کړنلاره، سرپرستي، د وګړو ترمنځ اړیکې او کاري شرایط به یې مطرح کول.

د هرزبرګ له لیدلوري هغه عوامل، چې د شغلي رضایت لامل کېږي، له هغو سره چې د شغلي نارضایتۍ لامل کېږي، د تفکیك وړ دي. پر دې بنسټ هغه مدیر چې د شغلي نارضایتیو د عواملو د له منځه وړلو په لټه کې کېږي، احتمالاً کولی شي دکارکوونکو د ارامۍ او سکون موجبات برابر کړي، خو الزماً ښایي د هغوی د تحریك او انګېزې لامل نه شي. دا مدیر کولی شي وګړي تسکین کړي، خو دا نه شي کولی چې هغوی تحریك کړي. په پایله کې هرزبرګ دا ځانګړنې (سیاست او د شرکت مدیریت، سرپرستي، د وګړو ترمنځ اړیکې، کاري شرایط او حقوق) د ښه والي (بهداشت) عوامل وبولې، کله چې دا ځانګړنې په کافي اندازه شتون ولري، وګړي به ناراضه نه شي خو دا به د هغوی د رضایت په مفهوم نه وي. که موږ وغواړو په سازمان کې د وګړو د انګېزې موجبات چې د هرزبرګ له خوا وړاندیز شوي، بریالیتوب، شهرت، مسوولیت او وده باندې ټینګار وکړو، دا هغه ځانګړنې دي، چې د کارکوونکو د باطني پاداش لامل کېږي. د انګېزې د ښه والي تیوري یو لړ نیمګړتیاوې هم لري. هغه نیوکې چې پر دغه تیورۍ باندې شوې دي، په لاندې ډول دي:

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳ – له ټولو ځانګړنو او معيارونو څخه چې د وګړي د رضايت لامل کېږي، ګټه نه ده اخيستل شوې، ځوك چې د کار يا دندې يوه برخه يې نه خوښېږي، بيا هم خپل کار د قبول وړ يو څيز بولي.
۴ – ياده تيوري له پخوانيو څېړنو سره منافات لري، د انګېزې د ښه والي تيوري موقعيتي متغييرونو ته پاملرنه نه کوي.
۵ – هرزبرګ د خپلې فرضيې بنسټ پر دې کېښود، چې د وګړي د شغلي رضايت او توليد ترمنځ اړيکه شته، خو په خپله څېړنه کې يې له دې کړنلارې څخه ګټه واخيستله چې يوازې يې شغلي رضايت ته پاملرنه وکړه، نه د وګړي توليد ته. د دې لپاره دا څېړنه معقوله شي بايد خپله فرضيه پر دې کېږدو، چې د وګړي د شغلي رضايت او توليد ترمنځ ټينګه اړيکه شتون لري.

د انګېزې نوې تيوري ګانې:

پخوانۍ تيوري ګانې له ډېر شهرت څخه برخمنې دي، خو له بده مرغه ډېر لږ يې امکان درلودلی، چې د پورتنۍ ازموينې تر عهدې برياله راووځي. خو دا په دې مانا نه ده، چې هغه دې له ياده ووځي، اوسمهال داسې تيوري ګانې شتون لري، چې د معتبرو اسنادو او مدارکو له امله کېدای شي ډېره تکيه پرې وشي.
هغه تيوري ګانې چې په لاندې ډول تشرېح کېږي، د اوسمهاله وضعې بيانوونکې دي او مديران هڅه کوي چې له موجباتو څخه په ګټې اخيستنې د کارکوونکو انګېزه پياوړې کړي يا په کارکوونکو کې رامنځ ته شوې انګېزه په دې وسيله توجېه کړي.

د درې ګونو اړتياوو پر بنسټ ولاړه تيوري: ډېوېډ مېك کللنډ او يو شمېر نورو څېړونکو درې انګېزشي عاملونه يا اړتياوې وړانديز کړې، چې په لاندې ډول دي:
۱ – د برياليتوب ترلاسه کولو ته اړتيا: يانې د ښې ځلېدنې په لار کې هڅې او د برياليتوب په لار کې هلې ځلې کول.
۲ – د قدرت د ترلاسه کولو او د هغه د اعمال اړتيا: يانې د قدرت څښتن وګړي دې ته وادار کړي، چې په داسې ډول عمل وکړي، چې که له دې پرته واى، په بل ډول يې چلند کاوه.
۳ – د دوستۍ د رامنځ ته کولو اړتيا: يانې له نورو سره د صميمانه اړيکو د ټينګښت او ملاتړ ترلاسه کولو ته تمايل. ځينې وګړي په ځان کې د برياليتوب د ترلاسه کولو تومنهويني، خو هغوی تل هڅه کوي چې يوازې بريالي شي او له برياليتوب څخه ترلاسه شويو پاداشونو ته نظر نه کوي. دا ډول وګړي هيله لري چې وکولی شي له هغه څه سره په پرتلنې سره چې له هغو مخکې ترسره شوي، کارونه په لوړ موثريت سره ترسره کړي. دا کوشش او هڅې د برياليتوب د ترلاسه کولو له اړتيا پرته بل څه نه دي. مېك کللند په خپل څېړنيز اثر کې چې د برياليتوب د ترلاسه

(c) ketabton.com: The Digital Library

کولو اړتیا په اړه یې لیکلي، دې پایلې ته رسېدلی، چې ډېری بریالي وګړي ځان تر نورو متمایز بولي او تل هڅه کوي. چې کارونه یې ښه ترسره شي. دا ډول وګړي په داسې اوضاع او شرایطو پسې ګرځي، چې وکولی شي د مسایلو د حل لپاره شخصي مسوولیتونه ومومي او په چټکۍ سره د خپلو کړنو د پایلې شاهد واوسي. دا ډول وګړي د ستونزمنو مسایلو حل ته 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 ووینې، 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 وښیي. کله چې د ماتې یا بري احتمال یو ډول او ۵۰٪ وي، یو طلایي فرُصت لاسته راځي او وګړی کولی شي د وجود څرګندویي 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.

دریمه اړتیا چې د مېك کللند له خوا وړاندې شوې، هغه له نورو سره د صمیمي او نېکو اړیکو د رامنځ ته کولو اړتیا ده. دې اړتیا ته لږه پاملرنه شوې ده او دا له هغو موخو څخه ګڼل کېږي، چې دیل ګارنګي هم ترې یادونه کړې ده، یانې دوستۍ ته تمایل او د نورو د منلو او قبولۍ وړ کېدل. هغه وګړي چې په ځان کې دا ډول احساس لري، تل د دوستۍ او دوست موندنې په لټه کې وي او دا یې خوښېږي، چې په داسې شرایطو کې کار وکړي، چې د همکارۍ او مرستې روح په کې واکمنه وي او د رقابتي فعالیتونو په لټه کې نه وي. ډېر تمایل لري، چې د متقابل تفاهم پر بنسټ له نورو سره یو ډول غوره اړیکې ټینګې کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د موخې د ټاکلو نظریه

د موخې د ټاکلو د نظریې پر تایید ولاړ ډېر شواهد او مدراك په لاس کې شته. یاده تیوري د دې څرګندوی 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 عملکرد به وړاندې کړي.

تر هغو چې ځانګړې او ستونزمنې موخې پر موثریت 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 لارۍ چلوونکی ژمنه کوي، چې د دوو لرې 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 توانایي ثابت پاتې شي، موږ همداشان کولی شو دعوا وکړو، هر څومره چې دا هدفونه ستونزمن وي، د کړنو سطحه به لوړه وي، خو دا چاره هم منطقي ده، چې وګړي معمولاً ساده هدفونه ژر قبلوي. که 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 ښایي دنده هم پرېږدي.

که کارکوونکو ته فُرصت 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 ښېګڼه داده، چې وګړي هدفونه یا موخې په غوره توګه مني او د کار پر وړاندې ډېره لېوالتیا ښیي.

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 مشارکتي 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

د چلند د پیاوړتیا او تقویې تیوري

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د برابرۍ نظریه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د برابرۍ په نظریه کې مرجع یا بل هغه څه چې وګړی ځان ورسره پرتله کوي، ډېر اهمیت لري. درې مرجع ګانې ډېرې د پاملرنې وړ دي: نور خلك، سیستم او ځان له نورو څخه موخه دوستان، ګاونډیان او همکاران دي، چې په هماغه سازمان کې مشابه کارونه ترسره کوي. د سازمان غړي کولی شي د ورځپاڼو، مجلو په لوستلو او د همکارانو د خبرو او د اجرایي چارواکو د حقونو د میزان او له هغو قراردادونو له خبرېدو پر بنسټ چې له کارګري اتحادیې سره تړل کېږي، ځان له نورو سره پرتله کړي.

له سیستم څخه موخه د حقونو او پاداش په برخه کې د سازمان د سیاستونو مخ ته وړل دي، هغه کسان چې له دې لیدلوري موضوع ته پاملرنه کوي، پټو او ښکاره ورکړو او پاداشونو ته پاملرنه کوي. هغه شرایط یا مقررات چې سازمان یې د حقونو او مزد د ورکړې لپاره ټاکي، له ټاکونکو عواملو څخه ګڼل کېږي.

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

د مرجع ټاکل (د پرتلنې په موخه) په هغو اطلاعاتو پورې تړلي دي، چې د مرجع په اړه لاس ته راځي او دا اطلاعات به معتبر وي. د برابرۍ په نظریه کې ویل کېږي، دا چې د سازمان غړي او کارکوونکي کوي، په لاندې ډول اقدام کوي:

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

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

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

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

۵ – سازمان ترك کوي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

په دې نظریه کې په یوه سازمان کې د حقوقو د نابرابرۍ په برخه کې څلور وړاندیزونه کېږي:

۱ - که مزدوري یا مزد د کاري ساعتونو پر بنسټ ورکړل شي، هغه کسان لوړ مزد اخلي، د هغو کسانو په پرتله چې برابر مزد اخلي، ډېر تولید لري. هغه کارکوونکي چې مزد یې په ساعتي ډول ورکول کېږي د دې لپاره چې د راکړې ورکړې په نسبت محاسبه کې د ورکړې مقدار ډېر کړي، د خپل تولید میزان ډېروي، ترڅو په دې وسیله برابر حقوق واخلي او په اصطلاح عدل او انصاف ته ورسېږي.

که ورکړه د تولید د میزان پر بنسټ وي، هغه کسان چې لوړ حقوق اخلي، لږ تولید به ولري، خو د تولید کیفیت به یې لوړ وي. هغه کسان چې مزد یې د یوې قطعې یا یوه تولیدي محصول پر بنسټ محاسبه کېږي، ډېر کار به وکړي، ترڅو یې 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 تولید لږوي یا یې کیفیت راټیټوي، چې په دې سره د وګړو د کار او فعالیت میزان راټیټېږي او په نتیجه کې یې تولید کمېږي.

۴ - که چېرې د مزد د تولید د مقدار پر بنسټ ورکړل شي او کارکوونکي دا وانګېري، چې مزد له مخې د هغوی په حقوقو کې احجاف شوی، د خپل تولید میزان لوړوي، خو تولیدات په ټیټه کچه وړاندې کوي. هغه کارکوونکي چې مزد یې د قطعې یا هر محصول پر بنسټ وي، هڅه کوي د کیفیت په راټیټولو سره د تولیداتو کمیت لوړ کړي، ترڅو په دې توګه د خپل ترلاسه کېدونکي مزد میزان کافي اندازې ته ورسوي.

هغه څېړنې چې نوې ترسره شوې دي، د برابرۍ نظریه تاییدوي. د حقوقو او ښېګڼو مطلق میزان او همدا شان د پرتلنې وړ نسبتونه د سازمان د کارکوونکو او غړو د پارونې او انګیزش لامل کېږي. کله چې د سازمان غړي احساس کړي چې په حقوقو کې یې احجاف شوی، د بې عدالتۍ د له منځه وړلو په لټه کې کېږي. امکان لري په دې لار کې د تولید او عرضې میزان راټیټ کړي، د تولیدي د محصولاتو کیفیت ښه کړي او هغه راټیټ کړي، ډېره غیرحاضري وکړي او یا سازمان پرېږدي.

پورتنی مطلب په دې مانا نه دی، چې (د برابرۍ نظریه) کمزوري اړخونه نه لري، بلکې په دې نظریه کې هم ځینې اړخونه ګونګ پاتې دي. د بېلګې په توګه کارکوونکي مرجع څه ډول انتخابوي او څه ډول کسان په کې ځای پر ځای کوي. مصرفي اقلام او محصول څنګه اندازه کوي. مصرفي اقلامو ته څه ډول ضریب یا وزن ټاکي او څنګه یې محاسبه کوي. د زمانې په تېرېدو سره دا عوامل څنګه او څه ډول بدلون مومي، د کمزورتیا دې ټکو ته په پام سره، د برابرۍ د نظریې مطلب ډېرو څېړنو ته اړتیا لري او دا هغه لیدلوری دی، چې کولی شو له دې زاویې د کارکوونکو د میلان اړخونو ته پاملرنه وکړو.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انتظار نظریه

د انتظار نظریه د روم د ویکتور یو له پېژندل شویو توجېهاتو څخه ده، چې د میلان په اړه کېږي. سره له دې ډېرې نیوکې هم پرې شوې دي، خو په دې برخه کې د ډېری ترسره شویو څېړنو په پایله کې دا نظریه تایید شوې ده.

په اصل کې د انتظار په نظریه کې دا استدلال کېږي، چې میلان د انتظاراتو په ولکه کې د یوه مشخص لوري د عمل نوع یا اقدام دی. چې پایله یې مشخصه وي او یاده پایله د عامل یا فاعل د منلو وړ وي. دا نظریه د درېیو رابطو لرونکې ده، چې په لاندې ډول دي:

۱ – اهمیت: یانې هغه اهمیت چې وګړی یې پایلې، لاس ته راوړنې یا بالقوه پاداش ته ورکوي، چې د یاد کار د ترسره کولو له امله ترلاسه کېږي. په دې بهیر کې د وګړي ناارضا شوې اړتیاوې د پاملرنې وړ دي.

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

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

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

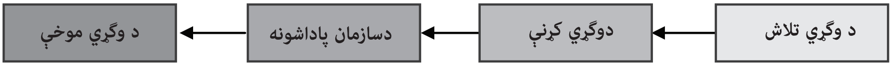
په (راتلونکې) شکل کې د انتظار نظریه په ساده ډول وړاندې شوې ده، خو هغه د مفهوم او محتوا له نظره نیمګړتیا نه لري. د یوه کار د ترسره کولو لپاره د وګړي د میلان میزان له دې موضوع سره تړاو لري، چې د هغه په باور د کار انجام او موفقیت ترکومې اندازې میسر او ممکن دی. که هغه شخص لوړو موخو ته ورسېږي، ایا مناسب پاداش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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



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

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

څلورم، له چا نه چې د کار د ترسره کولو غوښتنه کېږي، ياد وګړی د کار د ترسره کولو په اړه خپل چانس او طالع څه ډول بولي، وروسته له هغه چې وګړی د بدلونونو د کنټرول له پلوه چې د 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 درك او د کړنې او تلاش ترمنځ د اړيکې په تشخيص او بلاخره د پاداش او د وګړي د هدف د تامين ترمنځ پروت دی. که چېرې د انتظار نظريه د يوې اقتضايي نظريې په توګه ومنو، په هغه صورت کې ويلی شو، چې د وګړنيزو يا فردي انګېزو د توجيه لپاره هېڅ کُلي اصل شتون نه لري. له دې پرته که څه هم موږ پوهېږو چې وګړی د اړتياوو د تامين په هڅه کې دی، خو دا ادعا نه شو کولی، چې ياد شخص داسې انګېزې 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 ټينګار کېږي. په نتيجه کې بايد باور ولرو، هغه څه چې اداره يې يوه وګړي ته د پاداش په ډول ورکوي، د وګړي له غوښتنو سره همغږې وي او د دې نظريې پر بنسټ ده، چې د شخصي ګټې پر بنسټ اېښودل شوې دی. په داسې حال کې چې هر وګړی په دې هڅه کې دی، چې د پام وړ موخه يې په ښه توګه ترلاسه شي. د انتظار نظريه د محاسبې يوه بڼه ده او له رواني اړخه د لذت اخيستنې يو ډول دی، چې په هغه کې د انسان د عمل نهايي انګېزه په لوړ لذت سره څرګندېږي، چې دا د درك او آګاهۍ د هغه ارزښت مستلزمه هم ده، چې وګړی يې د سازمان پاداشونو ته ورکوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

درېیم، د انتظار په نظریه کې د انتظار وړ مورد پر کړنو باندې ټینګار کېږي. ایا دا چې د انتظار وړ دي، وګړی له هغه نه خبرتیا لري او یا به هغه څه ډول و ارزول شي، بلاخره د بحث وړ نظریه انتظارات څېړي. په دې نظریه کې د واقعیت یا منطق موضوع یوه اړونده او تړلې مسئله نه ده، یو شمېر عوامل لکه له کړنې څخه د وګړي تمه یا انتظار، پاداش او هغه پایلې چې هغه ارضا کوي (د هغه موخه تامینوي)، د هغه د کوښښ د میزان ټاکونکي کېدای شي. یانې د هغه کوښښ او هڅو مقدار، چې نوموړی به یې وکړي او نه د بحث وړ موخو له تامین لاسته راغلې پایلې.

ایا د انتظار نظریه اغېزناکه ثابتېږي، هغه اقدامات چې د دې نظریې د باور وړتیا پیدا کولو لپاره ترسره شوي، د معیار د روش او سنجونې د کړنلارې په اړوند چندان روښانه نه دي. په پایله کې ډېری څېړنیزې پایلې، چې د دې نظریې د تایید لپاره خپرې شوې دي، باید په ډېر احتیاط سره وکتل شي. د اهمیت وړ ټکی دادی، چې ډېری څېړنې نه دي توانېدلې، چې په دې ډول وړاندې شوې کړنلاره کار وکړي. د بېلګې په توګه په دې نظریه کې وړاندیز کېږي، چې د تلاش بېلابېلې سطحې، چې په یوه واحد شخص کې وجود لري (تر بېلابېلو شرایطو لاندې) مشخصې شي، خو ډېری کسان چې د دې څېړنې په ترسره کولو پسې راوتي دي، هغه یې پر نورو بېلابېلو وګړو باندې ازمویلې دي، په هغو مواردو کې چې دا نیمګړتیا لرې شوې ده، د نظریې د اعتبار مسئله تر ډېره بریده منل شوې ده. یو شمېر کره کتونکي په دې اند دي، چې یاده نظریه ډېره محدوده کارول کېږي او داسې استدلال کوي، چې دا نظریه یوازې د کړنې او پاداش ترمنځ مطرح ده.

که چېرې سازمانونو د وګړو پاداشونه د هغوی د کړنو پر بنسټ ورکړي وای، په هغه صورت کې د یادې نظریې د باور د وړتیا پیدا کولو درجه په زیاته اندازه لوړېدله، کولی یې شوای چې له یاد انتقال نه یې ګټه اخیستې وای او د باوري کېدو لپاره د هڅو پر ځای یې، هغه یاده شوې نیوکه تایید کړې وای او دا موضوع یې توضیح کړې وای او یا یې توجیه کړې وای، چې ولې د کار د ځواک لویې برخې (د سپارل شویو مسوولیتونو د ترسره کولو په لار کې) لږه هڅه کړې ده.

د دندې بدلون:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

لامل کېږي. د دندو بدلون باید د کارکوونکو لپاره مستقیماً د هغوی په خپل کاري چاپېریال کې ترسره شي.

د دندې د ساحې پراختیا

د دندې د ساحې پراختیا، یانې د مکلفیتونو او مسوولیتونو د لمنې د پراختیا په وسیله د کار د حدودو ډېروالی دی. دا اصل د کار د وېش له اصل او کاري تخصص سره مغایرت لري. په دې اصل کې کار پر کوچنیو واحدونو وېشل کېږي، ترڅو د کارکوونکو په واسطه په پرلپسې توګه صورت ومومي.

د دندې د ساحې پراختیا له هغې ستړیا څخه 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 چاپېریال د غوره والي له پروسې څخه عبارت ده، چې د کارکوونکو لپاره ډېره د خوښۍ او رضایت وړ وي. ډېری دندې یوډول او بې پایلې وي.

کارکوونکي د ننګونې د نه شتون او د تکراري پروسېجر له امله له خپلو پوستونو او دندو څخه د ناخوښۍ احساس کوي. البته د دندې د غني کولو موثریت په خپله په کارکوونکي پورې اړه لري، ځکه داسې کارکوونکي هم شته، چې ساده کارونو ته ترجیح ورکوي. د دندې غني کول هڅه کوي چې دنده کارکوونکو ته جذابه کړي.

د دندې د غني کولو لپاره باید له کومو تخنیکونو څخه ګټه واخیستل شي؟

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

د دندې د ښه ترسره کولو لپاره باید د ټولو کارکوونکو لپاره کافي منابع برابر شي. په دې کې ټول اړخونه، لکه دفتر او نور اړین وسایل او د کارکوونکو ښوونه، انکشاف او نور شاملېږي. د دې په څنګ کې د ملاتړ د فرهنګ رامنځ ته کول، ښه روحیه ورکول او د نه باور توکو لرې کول هم ډېر اړین دي.

د ازادو معلوماتو له جریان څخه ډاډ ترلاسه کول او د هغو له پټ ساتلو څخه مخنیوی کول.

د تحسین او تمجید د فضا رامنځ ته کول او د نورو هڅوونکو لارو چارو برابرول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

دا په ياد ولرئ، چې د چارو مسوؤلين د کارکوونکو د هڅونې لپاره هېڅ ډول معجزه يي وسيله نه لري. له بله اړخه د ټولو کارکوونکو غوښتنې او اړتياوې سره ورته نه وي. د انګېزې ورکولو د تخنيك برياليتوب د يوه کارکوونکي په شخصيت، دندې او فرهنګي سابقې پورې اړه لري. د چارو مسوؤلين بايد د عاطفي ذکاوت لرونکي کسان وي، ترڅو پوه شي، چې د هر کارکوونکي د هڅونې لپاره له کوم ډول کړنلارې څخه ګټه واخلي.

د انکشاف او مهارت پلان جوړونه

د انکشاف پلان جوړونه له هغې پروسې څخه عبارت ده، چې د هغې په وسيله په سازمان کې مديريت، د کارکوونکو لپاره زده کړه ييز او انکشافي پلانونه رامنځ ته کوي. دا پلانونه بايد د کارکوونکو په ګډون سره برابر شي او د موخو په اړه توافق وشي.

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

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

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

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

د انکشاف وګړنيز پلان بايد د انکشاف او زده کړې له سنتي يا دوديزو مفاهيمو له په پام کې نيولو پرته ادامه 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، ټرېنېنګ، د کار په ساحه کې زده کړه کول او ځاني زده کړې ټول شاملېږي.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

۱ – عمومي مهارتونه

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

۳ – د معلوماتي ټېکنالوژۍ مهارتونه (د کمپیوټر مهارتونه)

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

۵ – په کار پورې تړلي مهارتونه.

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

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

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

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

۴ – د بشري منابعو برخه، دا برخه د کارکوونکو په ودې او انکشاف پورې اړوندو پلان جوړولو، زده کړو برابرولو او نورو مېتونونو مسوولیت پر غاړه لري. ځکه د بشري منابعو څانګه د سازمان د ودې پلان تصویبوي. دا څانګه یا برخه د وګړنیزې ودې د پلانونو په پلې کولو کې توصیه او همکاري کوي.

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

ستراتېژیکه پلان جوړونه

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

موږ کولی شو تکیکي پلان جوړونه چې تر ډېره له جزیاتو سره یوځای د وګړو د فعالیت پر فنونو تمرکز لري، له ستراتېژیکي پلان جوړونې سره، چې د راتلونکو مطلوبو موخو د پایلو د رامنځ ته کولو لار ده، تفکیك کړو، دا کار په دوه ډوله شونی دی:

۱ – پر بهرنۍ دنیا د نفوذ له لارې

۲ – د پروګرامونو او جاري اقداماتو په همغږۍ سره، په داسې ډول چې مطلوبې پایلې په بهرني محیط کې وي.

ستراتېژیکه پلان جوړونه د دولتي فعالیتونو مهمه برخه ده، په ځانګړې توګه په وزارتونو کې. همداشان ستراتېژکه پلان جوړونه په نظامي برخو او سوداګریزو فعالیتونو کې هم ستر اهمیت لري.

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

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

- د دندې پلان جوړونه، لکه ځمکنۍ ګټه اخیستنه، د لېږد رالېږد (ترانسپورټ) سیستم او د اوبو منابع
- د زېربناوو د مالي وجوه تامین(سړك، داوبو برابرول، د ابو رسولو وسایل، د چلتلتونونو لېږد او پارکونه.)

اغېزناکه ستراتېژي 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 توګه کافي وي)

۵ – باید استثنایي او تلپاتې وي، یانې سازمان په یوه ځانګړې ساحه کې ډېر بااهمیته کړي.

ولې ځینې وختونه ستراتېژيك پلانونه له ماتې سره مخ کېږي؟

د دې پوښتنې د ځواب لپاره دوه دلیله شتون لري:

۱ – نیمګړې ستراتېژيك (نامناسب).

۲ – د نیمګړې ستراتېژۍ پلي کول.

(c) ketabton.com: The Digital Library

نیمګړې(نامناسبه) ستراتېژي څه ډول منځ ته راځي؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم ځپرکي لنډيز

لومړيتوبونه د کار او فعاليتونو د وېش له لارې پر څلورو کټګوريو 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، ياني 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 درلودونکی دی (څرګنده ساحه، تياره ساحه، پټه ساحه، او ړنده ساحه)، چې هره يوه يې ځان ته ځانګړنې لري.

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

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

- څرګندتيا او له ګونګوالي 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 ګانو څخه ګټه اخيستل.
- د رښتينو او ترلاسه کېدو وړ ارمانونو لرل.
- د سازماني فرهنګ او ارزښتونو مطابق د لرليد مهارول.

د انګېزې درلودل، کار او د سالمو انګېزو په خوا کار ته لوری ورکول، د انساني منابعو د سمې کارونې لپاره يوه مهمه اړتيا ګڼل کېږي. پر دې بنسټ له بېلابېلو نظريو څخه خبرتيا او د ميل او لېوالتيا 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 انګېزو پلټنه، له ډېر پخوا څخه د فيلسوفانو او پوهان د پاملرنې وړ وه او په بېلابېلو بڼو تعريف او توصيف شوې ده.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د کارکوونکو انکشاف نه شي کېدای چې د بشري منابعو د نورو فعالیتونو او پالیسیو څخه بېل رامنځ ته شي. دا کار باید د یوه سازمان له ارزښتونو، لرلید او ماموریت له بیان سره یو ځای پر مخ لاړ شي.

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

۱ – عمومي مهارتونه

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

۳ – د معلوماتي ټېکنالوژۍ مهارتونه (د کمپیوټر مهارتونه)

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

۵ – په کار پورې تړلي مهارتونه.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پنځم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

د مدیریت اصول

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

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

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

۲- د رهبرۍ عمده سبکونه درك کړي.

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

لارښوونه:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدير څلومه بنسټيز دنده، د اداري د انساني ځواك سرپرستي او لارښوونه ده. دا دنده يانې د موخو د لاسته راړولو لپاره تر لاس لاندې کسانو کې لېوالیتا او د انګېزې منځ ته راوړلو لپاره د مدير هڅې او تلاش د وګړي او پر ټولنه له حاکمو ارزښتونو سره تړاو لري. د مدير د لارښوونې دنده، درې برخې لري، رهبري، انګېزش او اړيکې.

رهبري:

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 مديريت ته پراخه بولي او هغه (ټاکلو موخو ته د رسېدو لپاره په لېواليتا سره د نورو د ترغيب وړتيا او توانايي بولي)، يا هغه داسې يو فعاليت بولي، چې (خلك د ډله ييزو موخو د ترلاسه کولو لپاره په مشتاقانه ډول تر اغېزې لاندې راولي، او يو شمېر نور هم (د مشترکو موخو د ترلاسه کولو لپاره نور کسان تر اغېزې لاندې راوستل رهبري بولي.)

په لنډه توګه که چېرې د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ ته رهبري ووايو، نو مديريت د اداري د موخو د ترلاسه کولو لپاره پر نورو باندې نفوذ دی. په رهبرۍ کې کېدای شي موخې ډول ډول وي، خو په مديريت کې د سازمان موخې لومړيتوب لري. که وګړی په عملياتي رده کې د اداري د لوی مدير پر تصميم اثر پرېباسي، په هغه صورت کې وګړی په دې برخه کې رهبر او لوی مدير پيرو دی. په بله وينا په رهبرۍ کې د مراتبو لړۍ مطرح نه ده او رهبر کېدای شي د اداري غړی نه وي.

د يادونې مهم ټکی دادی، چې په دې تعريف کې د اداري ډول اهميت نه لري، بلکې په هر وضعيت کې چې د يوه وګړي يا ډلې کړنې تر اغېزې لاندې راوستل شي، رهبرۍ صورت موندلی دی.

د رهبرۍ سبك:

هغه لار چې رهبر يې د موخو د ترسره کولو لپاره پر نورو باندې د نفوذ لپاره کاروي، د رهبرۍ سبك بلل کېږي. دلته پوښتنه پيداکېږي، چې څه ډول کولی شي پر نورو نفوذ پيداکړي؟ په ځواب کې بايد ووايو، چې د نفوذ لار، د قدرت درلودل دي، چې په ټوليزه توګه پر دوو برخو وېشل کېږي، د مقام قدرت او شخصي قدرت.

د پوست او مقام په قدرت کې د نتيبه قدرت شاملېږي او شخصي قدرت له منتشب (مرجع) قدرت څخه مرکب او د مهارت (تخصص) قدرت دی. پنځم قدرت چې ذکر کوي يې، مشروع (قانوني) قدرت دی، چې کولی شو د شخصي او د پوست او مقام قدرت جز يې وبولو.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف/ د رهبر ځانګړنې:

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

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

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

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

ب / د رهبري د چلند نظريې

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

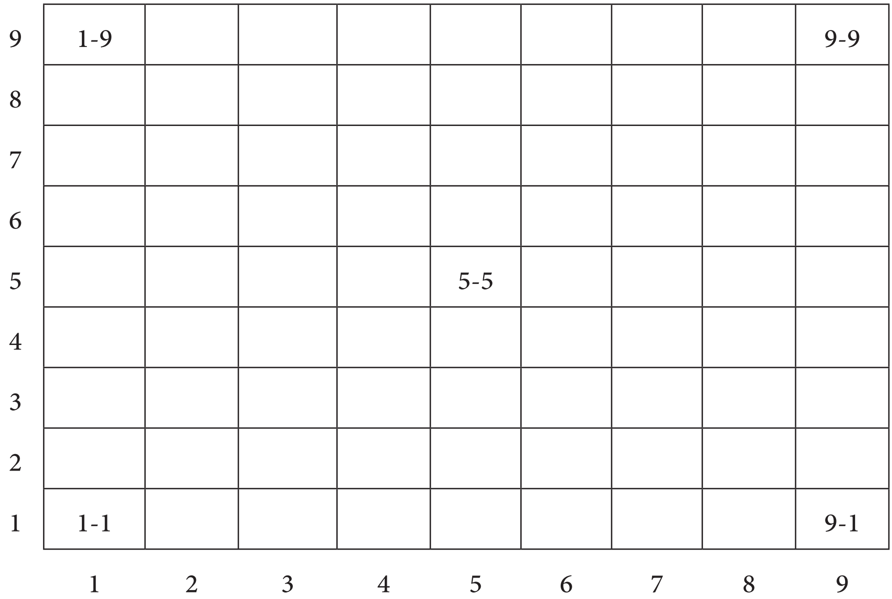
الف/ دوديز آمرانه سبك (پر دندې ټينګار).

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت شبکه:

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



(۷-۱) شکل- د مدیریت شبکه

ډېر____________ تولید ته پاملرنه

______________ کم

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت د شبکې عمده سبکونه

۱-۱ 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 ګټورتیا کې د انساني عواطفو دخالت ممکن حداقل ته لږوالی مومي.

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

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

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

د مدیریت سیستمونه

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

۱ – د لومړي 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، نتبېه او ګواښ حاکم وي. پاداش یوازې د جسمي او امنیتي اړتیاوو د پوره کولو په موخه وي، جزوي تعامل هم له وېرې او بې باورۍ سره ملګری وي. کنټرول د تمرکز په ډول له لوړو سطو څخه ترسره کېږي او غیر رسمي اداره په ټولیزه توګه د ادارې د موخو مخالفه شمېرل کېږي.

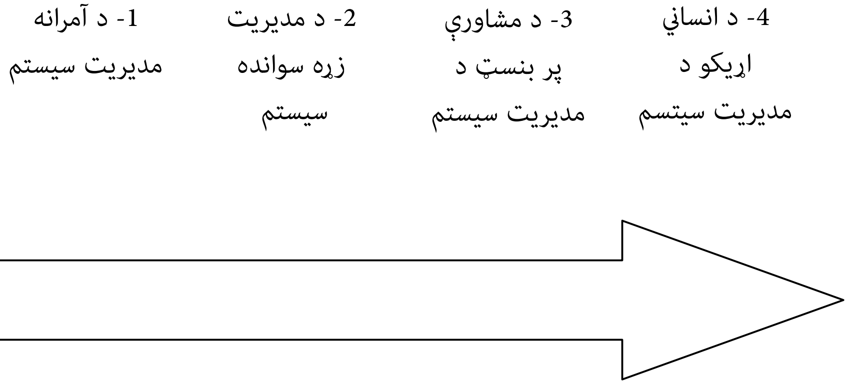
۲ – د دویم سبک سیستم: مدیریت پر ترلاس لاندې کسان نسبتاً ډېر باور او ډاډ لري، ډېری تصمیمونه چې مخکې له مخکې ټاکل کېږي، په ټیټو سطحو کې نیول کېږي. په کارکوونکو کې د انګېزې د رامنځ ته کولو لپاره له بالقوه او یا واقعي پاداش او تنبېه څخه کار اخیستل کېږي. له مادون سره د مافوق اړیکې له ترحم او زړه سوي سره یو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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 اداري په لوړه سطحه کې ترسره کېږي، خو د مراتبو په لړۍ سره د ترلاس لاندې کسانو اړیکې دوه اړخیزې وي. په تر لاس لاندې کسانو کې د انګېزې د رامنځ ته کولو لپاره کله کله له پاداش او تنبېه څخه کار اخیستل کېږي. له مادون سره د مافوق اړیکې نبستاً متقابلې او پر ښه ډاډ او باور ولاړې وي.

د کنټرول د بهیر لویه برخه د مراتبو د لړۍ په 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 ښایي غیر رسمي سازمان تشکیل شي، خو یا به د رسمي سازمان له موخې څخه ملاتړ وکړي او یا به د هغه پر وړاندې جزوي مقاومت وکړي.

۴ – د څلورم 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 کوښښونه 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.



(۷ – ۲) شکل- د مدیریت څلورګونی سیستم

(c) ketabton.com: The Digital Library

ج / غوښتونکې یا اقتضایي نظریې

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

یو شمېر پوهان رهبري د درېیو عواملو (رهبر، پیرو او وضعي بدلونونو) تابع بولي، چې په لاندې ډول سره یې ښودلی شو. (تانن باوم او شمیټ، ۱۹۷۳ ص ۱۴۲ – ۱۴۶)

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

رهبر څوك دی؟ څه توانایی لري؟ پیروان یا تر لاس لاندې کسان څه توان او هیله لري؟ تر کومه بریده خپلې موخې د سازمان له موخو سره هم لورې یا همجهته کوي؟ د سازمان محیطي عوامل لکه اقتصادي، سیاسي وضعیت څه ډول دی؟ دا هغه عوامل دي چې اغېزناکې یا نااغېزناکې رهبرۍ ته شکل ورکوي.

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

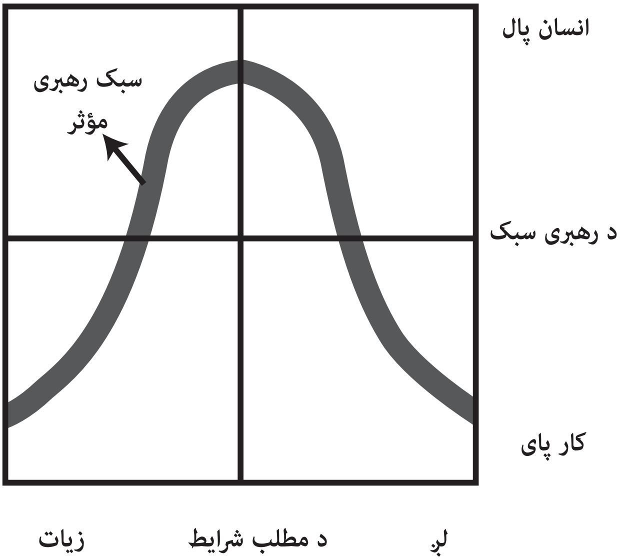
۱ – د رهبر یا مدیر، پیرو او کارکوونکي اړیکه د شخص له قدرت سره: کارکوونکي د مدیر پر وړاندې څه احساس لري، ایا هغه د ډاډ او باور وړ بولي که نه؟

۲ – کار: ایا کار جاري او تکراري دی او که نه؟ ایا کار په بشپړه توګه تشخیص او پېژندل شوی یا ګونګ او پېچلی دی؟

۳ – د پوست او مقام قدرت: د ملاتړ هغه میزان په کې شامل دی، چې مافوق یې له مدیر څخه کوي او د هڅونې او تنبیهي قدرت لري.

که د مدیریت (رهبرۍ) لپاره شرایط په بشپړه توګه مناسب وي، یانې مدیر له خپل شخصي، پوستي او یا مقام قدرت څخه برخمن وي او د کار ابعاد هم په بشپړه توګه شخصي وي. یا برعکس که مدیر 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 سبك ډېر اغېزناك دی. که د دوو نهایتونو ترمنځ شرایط مطلوب او نامطلوب وي، په هغه صورت کې د لیبرال سبك (انساني اړیکې) ښه کار ورکوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library



د (۷ – ۳) ګراف د سبك او درې ګونو بدلونونو ترمنځ اړیکې ښیي:

د شرایطو او رهبرۍ سبکونو ترمنځ اړیکه

د رهبرۍ عمده سبکونه:

لکه څنګه چې وویل شول د مدیریت ډېر پوهان پر دې ګروهمن دي، چې د مدیر د رهبرۍ سبك اساساً نسبت کارکوونکو ته د هغه د کتنې یا ملاحظې تر اغېزې لاندې دی. په بله وینا هغه عمده عامل چې د رهبرۍ سبك تر اغېزې لاندې راولي د کارکوونکو د رول پر وړاندې د مدیر د ملاحظې کړنلاره ده. که چېرې مدیر کارکوونکي داسې وګڼي وبولي چې د لارښوونې په وسیله کار کوي، سبك یې ځانساتی یا اقتداري سبك دی، که چېرې ځان له خپلو کار کوونکو سره همکار وبولي، نو په دې صورت کې یې سبك لیبرال (مشارکتي) دی.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

سربېره پر پورتنیو دوو عمده سبکونو منځنی سبک هم شته، داسې یو سبک چې د دواړو سبکونو ځانګړنې 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(انګېزه ورکول) : یو شمېر پوهانو انګېزې اړتیاوې، غوښتنې، تمایلات یا د وګړو داخلي قوا بللې دي. (هرسي او بلنچارډ، (۱۹۸۵ ص ۱۵).

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د انګېزې تعریف:

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

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

(۴ – ۷) شکل

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

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

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

الف/ د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه،

ب / د رواني سلامتیا او پارونې نظریه،

ج / د انساني دوه اړخیزه نظریه.

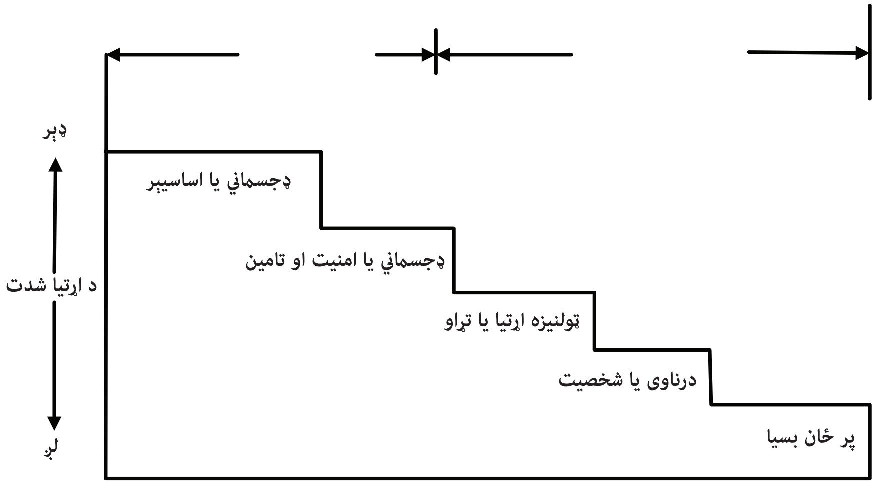
د بهیر او پروسې نظریې په وګړو کې د پارونې د رامنځ ته کولو پر بهیر او جریان باندې ټینګار کوي او هغه بدلونونه څېړي، چې په کاري چاپېریال کې د پارونې لپاره کارول کېږي او لاندې موډلونه لري: ۱ – د انتظار نظریه، ۲ – د برابرۍ نظریه.

الف/ د اړتیاوو د مراتبو د لړۍ نظریه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library



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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

ب/ د رواني سلامتيا او پاروني (انګېزش) نظريه:

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

د انسان بل خصوصيت د هغو اړتياوو شتون دی، چې له يوې خوا د هغه لپاره رضايت او بريا برابروي او له بلې خوا د رضايت نشتوالی او بې تفاوتي ده. د دغو اړتياوو د پوره کولو په مرسته چې د شغلي او داخلي عواملو – نه چاپېريالي ارضا کېږي عبارت دي له: د کار د ترسره کولو لپاره د تحسين او بريالیتوب ترلاسه کول، ډېر مسووليت او په کار کې وده او پرمختيا.

دا رضايتونه که له شغلي محتوياتو سره په مطلوب ډول سره ترکيب شي، ښايي تلپاتې و اوسي. دغو دوو ګونو عواملو ته په پاملرنې سره مدير کولی شي ناراضي کوونکي عوامل محدود او راضي کوونکو عواملو ته پراختيا ورکړي. په دې حالت کې که څه هم د شغلي چاپېريال ښه والی هم لازم ګڼل کېږي، خو نه شو کولی پر هغه قناعت وکړو او د هغو په موازاتو سره کولی شو د انساني خلاق انګېزې را وپاروو، چې د کار د ذات، کيفيت او پايلې په برخه کې د واقعي رضايت پلټنه کوي. مدير له دغه دوه اړخيز برداشت څخه کولی شي د مديريت فلسفه او د انساني منابعو د رهبرۍ کړنلاره منقلبه کړي.

د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريې او رواني سلامتيا او انګېزش د نظريې پرتله

کله د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريه او رواني سلامتيا او انګېزش نظريه سره پرتله شي، ليدل کېږي، چې دواړه د ځانګړو اړيکو لړۍ تاييدوي. د لومړۍ نظريې تکيه د کار په چاپېريال او د کار تر چاپېريال بهر د وګړي د رواني او انساني اړتياوو پر بنسټ ده، حال دا چې دوهمه نظريه خپله پاملرنه د کار د شرايطو د اغېزو پر څرنګوالي او د هماغه شخص پر بنسټيزو اړتياوو باندې متمرکزوي.

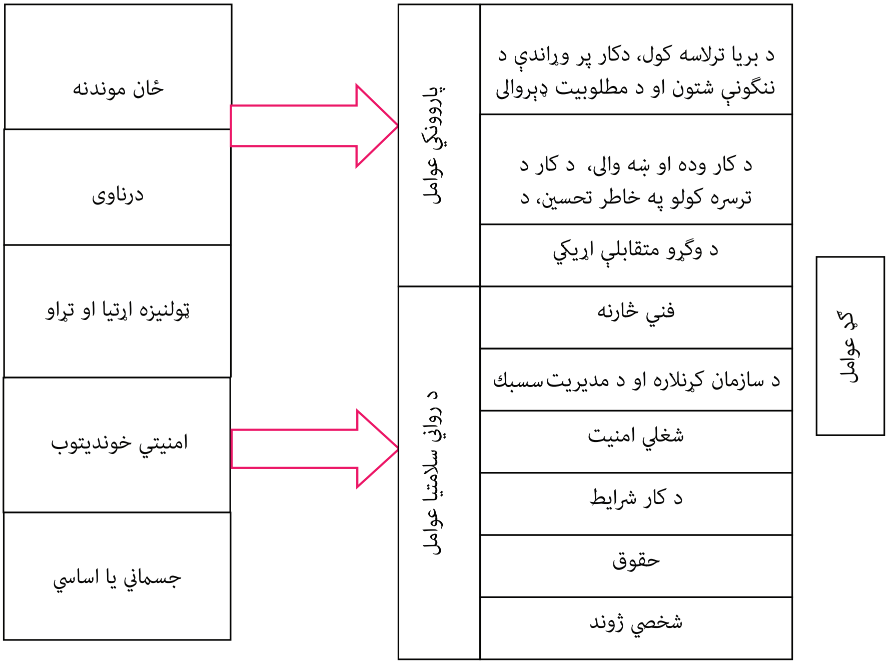
هغه څه چې د رواني سلامتيا د ساتنې عوامل ګڼل کېږي، په ټوليزه توګه هغه څه دي، چې فني

(c) ketabton.com: The Digital Library

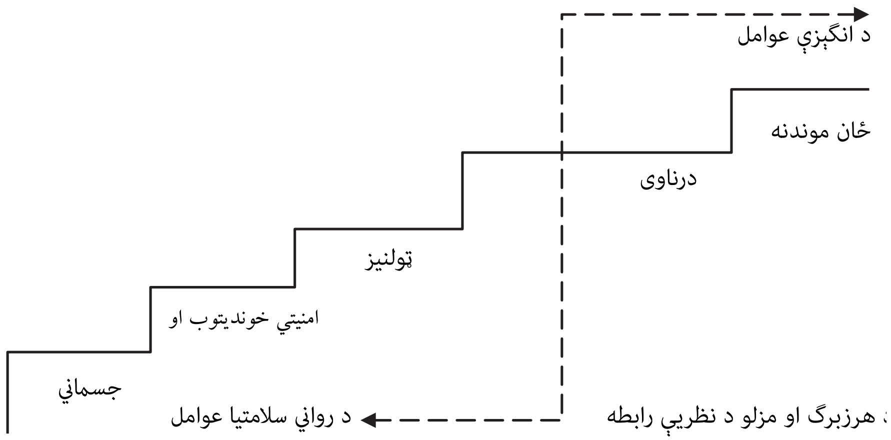
مدیران او کارکوونکي (او تر یوه بریده د دفتر کارکوونکي) په نوي ټولنه کې د ټولنیز او اقتصادي پرمختګ هغې درجې ته رسېدلي دي، چې اوس یوازې د لوړې درجې اړتیاوې کولی شي، د هغوی لپاره پاروونکي عوامل وبلل شي.

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

۶ – ۷ او ۷ – ۷ شکلونه د یادو نظریو د پرتلنې په ترڅ کې د هغوی اړیکې ښیي. د ۷ – ۷ شکل مطابق د جسماني، امنې، 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 ورتیا له مخې د سازماني پوست د ترلاسه کولو له لارې پوره شي، انګېزشي عوامل ګڼل کېږي. خو که د سازماني پوست ترلاسه کول د اړیکو په واسطه ترسره شي، د رواني سلامتیا د عواملو جز به وي.



(c) ketabton.com: The Digital Library



د اړتياوو د مراتبو د لړۍ نظريې او رواني سلامتيا او انګېزش د نظريې پرتله

ج / د انسان دوه اړخيزه نظريه

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

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

پروسه يي (فرايندي) نظريې:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د X نظريې مفروضات	د Y نظريې مفروضات
۱ – ډېرى انسانان ذاتاً ټنبل او له کار څخه زړه توري وي. ۲ – ډېرى انسانان د مسوولیتونو له منلو تېښته کوي. ۳ – انسانان باید د مادي تشويقونو او يا اقتصادي او فزيکي محروميتونو له لارې فعاليت ته اړ کړای شي. ۴ – موهبتي علاقه ډېره لږه ده، چې يوازې مديران او رهبران يې لري. ۵ – د سازمان ماتيې د وګړو د محدوديتونو او ټنبلۍ له امله وي.	۱ – په مطلوبو شرايطو کې هغه وخت کار کېدای شي چې يوه طبيعي لوبه وي. ۲ – په ځانګړو شرايطو کې انسان نه يوازې مسووليت زده کوي، بلکې هغه ته په خپله خوښه باندې ځان رسوي. ۳ – که انسان د خپل فعاليت پر موخه او هدف باندې متيقن او معتقد وي، کولی شي ځان تر نورو ښه کنټرول کړي او داخلي احساس تر ټولو غوره پاداش او رضايت دی. ۴ – د حمل د له منځه وړلو او پټو استعدادونو د ودې لپاره د معلولو سازماني هڅو ماته او نارسايي. ۵ – د سازماني مسايلو په حل کې عمومي خلاقيت د نورمالې توزيع د قانون تابع دی.

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

د اټکل پر بنسټ مديريتي سبک	د .... پر بنسټ مديريتي سبک
۱ – تمرکز ۲ – مدير مداري (مجتمع) ۳ – د منابعو سم کنټرول، د پايلو اروزونه ۴ – له بهرنيو هڅونو او کنټرولونو څخه ګټه اخيستل ۵ – د لنډمهاله پايلو د حصول تمه ۶ – يوازې له موجودو قدرتونو او امکاناتو ګټه اخيستل. ۷ – د منابعو د فطري تضاد د شتون منل.	۱ – پر ځان بسيا او د سازمان د اجزاوو عدم تمرکز ۲ – نتيجه اخيستنه او د ملاتړ او بشپړوونکي رول لوبول ۳ – د داخلي کنټرول له ميکانيزم څخه ګټه اخيستل ۴ – د اوږدمهاله پايلو د حصول تمه ۵ – د متقابل تړاو يا وحدت د شتون د امکان منل ۶ - د مولد د ظرفيت د پراختيا لپاره هڅې ۷ – داخلي انګېزو ته په پام سره د نورو خلکو په کار اچول (ديګر مداري)

(c) ketabton.com: The Digital Library

الف: د هغو پایلو یا پاداشونو څخه د وګړي 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 انګېزش د وګړي د ادراک حاصل دی، له هغه څه نه چې غواړي کسب او ترلاسه یې کړي. که چېرې ځانګړې لار تعقیب کړي، یاده اړیکه د لاندې فورمول په بڼه بیانېږي:

د انتظار وړ پایلې x(E) د پایلو جذابیت (V) = انګېزش (M)

دا نظریه څرګندوي، چې یو وګړی 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 انګېزه هم د تمې وړ پایلو او هم د هغو له جذابیت سره تړاو لري.

ب: د انتظار او برابرۍ نظریه (پورټر و لالر، ۱۹۶۸، ۱۵۰ – ۱۶۰ مخونه). په دې نظریه کې د وګړي انګېزش د لاندې توکو تابع دی:

الف: (E ⟶ P) : پر دې باندې باور چې کوښښ د کار د ترسره کېدو لامل کېږي.

ب: (P ⟶ 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:

$$EFFORT = (E \longrightarrow P) \times (P \longrightarrow O) \times V$$

د فورمول نښې په لاندې ډول دي:

کوښښ = E، پایلې = Q، کړنه = P، د پایلو جذابیت = V

د یاد فورمول پر بنسټ کړنه د انګېزش او توانایۍ تابع ده:

توانايي (A) x انګیزش (M) = کړنه (P)

یا:

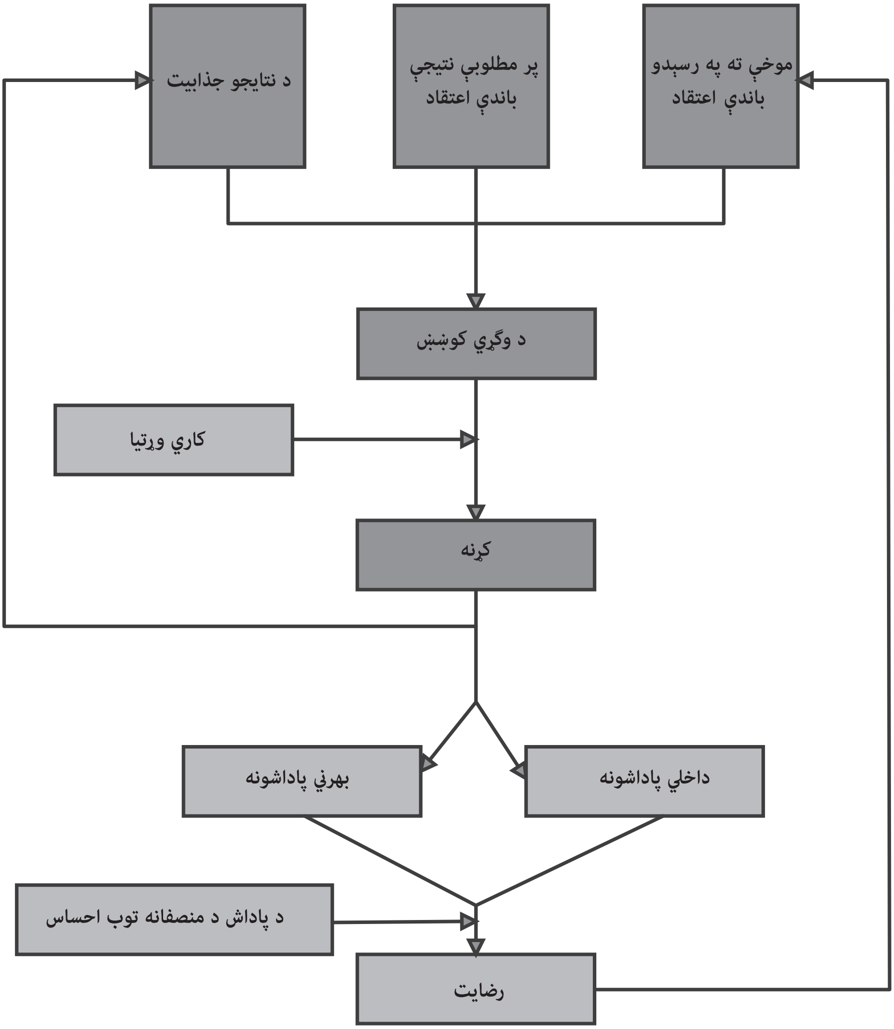
توانايي x(A) د تلاش کچه (E) = کړنه (P)

همداشان رضایت د ترلاسه شویو پایلو تابع دی او د وګړي تصور له منظور شوي عدالت او انصاف څخه، د دغو پایلو د ځېړلو په ولکه (ګرو) کې دی. پاداشونه هم په دوه ډوله دي:

الف: باطني پاداشونه، لکه ازمودني 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library



۸ – ۷ شکل – د وګړي د انګېزش د بهیر، کړنې او رضایت ترمنځ اړیکې

د اړتیاوو د پوره کولو نتیجه، په خپل وار سره انعکاس مومي چې د کوښښ 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 وګړي پر لاندې انګېزش (کوښښ) باندې اثر $(P \rightarrow O)$ 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 انګېزش بهیر، کړنې او رضایت ترمنځ اړیکې

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

د مديريت انګېزه

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

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

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

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

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

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

په اسلام کې د مديريت انګېزه

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي لنډیز

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

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

د مدیریت د شبکې عمده سبکونه

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د شپږم څپرکي پوښتنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اووم څپرکی

د رهبرۍ مدیریت او نظریه

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

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

- د بې تفاوته، استبدادي، منځلارې، سپورټي او ډله ییزې رهبرۍ مدیریت منفي او مثبت ټکي به زده کړي.
- د تبدیلي او ټیمي رهبرۍ نظریو ارزښت او اهمیت به درك کړي.
- د ټیمي یا رهبري نظریې ښېگڼې او د تبدیلي او ټیمي نظریې ترمنځ توپیرونه به درك 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 مالگې په توگه یې هم یاد کړو.

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تبدیلي رهبرۍ نظریه:

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

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

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

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

د ګروپي یا ټیمي رهبرۍ نظریه:

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

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

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

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

دوديزه توګه يوه رهبري ولري يا دا چې د ټيم د غړو ترمنځ د رهبر رول تقسيم شوی وي. د ټيم د رهبر رسمي رول ممکن له ډلې څخه بهر يوازې د يوې واسطې په ډول وي. يا دواړه رهبری د دې نوي چارچوب په داخل کې لا هم لازمې اما پېچلې دي او څېړونکو ته نوې عرصه وړاندې کوي.

د عملياتي او سازماني ټيمونو په زياتوالي او د پېچلو او تغيير په حال کې د سازمانونو په جوړښت کې د هغو د رول پراختيا لپاره اړينه ده، چې د دې ټيمونو په داخل کې د رهبری رول ښه څرګند او تفهيم شي، ترڅو د ټيم د موقعيت په هکله ډاډ حاصل او له ماتې څخه يې ډډه وشي. د رهبری او سازماني ټيمونو د طبيعت عملي پوهېدل، د نوښت په موخه څېړنه او تيوري رهبري کوي. د رهبری ليد او اغېزناکه ډله د عملياتي ټيمونو او د هغو د رهبری لپاره د جاري تيوريو د پوهېدو لپاره ګټور کاري چارچوب برابروي.

همداشان نګرشي تيوريکه ده، له دې نظره چې د جوړښتي بهير، وګړنيز او محتوايي عواملو باندې ټينګار، چې د ټيم له ګټورتيا او اغېزمنتيا سره اړيکې لري، د ټيمي کار له پېچلتيا څخه ګټل کېږي او تر ټولو مهمه دا چې ليد اغېزمنتيا او ګټورتيا ته درسېدو لپاره د ټيمونو په سرپرستۍ او طراحۍ کې د رهبری رول توضيح کوي. نګرش د رهبری اغېزمنتيا د ټيمي رهبری د ډېرو پېچلو بنسټونو د پوهېدو لپاره د هغې له بحراني فعل او انفعالاتو سره وړاندې کوي او پر کيفيت لرونکو محصولاتو باندې ټينګار کوي. (افجه، ۱۳۸۰)

رواني خوځښت او د بيدارۍ نظريه

د ارواپوهانو په اند د رهبری په اړه د انسان لومړنۍ تجربه د هغه په زيږېدنې پورې اړوندېږي. پلار او مور د ژوندانه د لومړيو کلونو لپاره، د خپلو زامنو رهبران دي. دا د رهبری په اړه د رواني بيداري د ليد (نګرش) مقدماتي قاعده ده. والدين په ځانګړې توګه د ژوندانه په لومړنيو کلونو کې په انسان کې د رهبری تر ټولو ژور احساسات رامنځ ته کوي. د پلارولۍ او مورولۍ تصور هغه وخت چې يوه شرکت ته، د پلارولۍ (پدرخوانده) په توګه وکتل شي، ښه ترا څرګندېږي.

هيل د پلار د قانون په اړه ليکلي: ((د رهبری رواني بيدارۍ ازموينه)) غالباً دا اصطلاح چې رهبران د سازمان موروپلار دي، په سازمان کې د کارکوونکو ترمنځ موجوده ده او ځان د يوې لويې کورنۍ غوندې ګڼي. د وړوکوالي ورځې او د ځوانۍ د دورې تجربې په کورنۍ کې، د پلارولۍ او مورولۍ په عکس العملونو او د رهبری او مديريت په کورنيو طرحو کې نغښتې دي. ځينې خلك د سازمان مسوولينو ته درناوی لري او ځواب ورکوي او ځينې بيا تمرد کوي.

په هر حال او تر ټولو مهم د روان پېژندنې (ځان) پراختيا د شخصيت ډولونه منځ ته راوړي او د موثرې رهبری کېلي د دې شخصيتونو د پېژندنې او د هغوی ترمنځ د توپيرونو په ولکه کې ده. د رهبری د رواني خوځښت په ليد کې مهمه موضوع، د کورنۍ تېرمهال، فرديت او بلوغ، تړاو او نه تړاو او بېرته ځان ته راګرځېدنه ده. هر يو د رهبری په بهير کې مهم او ځانګړی رول ترسره کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اقتضايي او وضعي نظريې

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

١ – د تنن بام و اشميت د رهبرۍ چلند نظريه

٢ – د مشروط فيډلر د رهبرۍ چلند نظريه

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

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

د تنن بام او اشميټ نظريه

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

١ – په رهبر پورې اړوند عوامل:

د رهبر پوهه او آګاهي، ارزښتونه او عقايد يې.

٢ – په پيروانو پورې اړوند عوامل:

مسووليت منل، د سازمان له موخو او تجربو سره همغږي

٣ – په موقعيت او شرايطو پورې اړوند عوامل:

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اووم څپرکي لنډيز

د رهبرۍ د مديريت په هکله د څېړنو له امله چې د وخت په تېرېدو سره د اشخاصو په وسيله ترسره شوې دي، د رهبرۍ مديريت پر (بې تفاوته، استبدادي، منځلاري، ټيمي يا ډله ييز) مديريت باندې وېشل شوی دی. چې هر يو يې د رهبرۍ بېلابېل او متفاوت خصوصيات لري او د دې ټولو له ډلې غوره مدريت ټيمي يا ډله ييز مديريت ياد شوی دی او د عمل په جريان کې يې مثبتې پايلې لرلې دي.

د رهبر ی نظريې هم پر څو ګروپونو وېشل شوي، لکه د تبديلۍ نظريه، د ټيمي رهبرۍ نظريه، د رواني پويايي رهبرۍ نظريه، وضعي او اقتضايي نظريې او د تنن بام و سميټ نظريې.

د اووم څپرکي پوښتنې

١- د بې تفاوته او استبدادي رهبرۍ مديريتونو ترمنځ کوم بنسټيز توپيرونه شتون لري؟
٢- د ګروپي رهبرۍ مديريت ښکنې شرحه کړئ؟
٣- د تبديلۍ رهبرۍ نظريه شرحه کړئ؟
۴- د مهمو رفتاري نظريو نومونه واخلئ؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

سرچيني او اخېستنې

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ښوونيز نصاب د پراختيا د رياست پيغام

د پوهنې وزارت د تخنيكي او مسلكي زده كړو معينيت دښوونيز نصاب د انكشاف رياست د ټولنې دعيني او ښكاره ضرورت په درک كولو سره چې د محصلينو او شاگردانو د درسي كتابونو په برخه كې يې تخنيكي او مسلكي رشتې درلودې او لري يې، په لومړي سركې يې تصميم ونيو، چې په ښوونيزو پلانونو او درسي مفرداتو باندې بياكتنه وكړي او ورپسې بيا د شاگردانو او محصلينو د درسي كتابونو د تاليف لپاره مبادرت او كوښښ وكړي. د خداى(ج) په فضل او مرحمت سره او د ادارې او حسابدارۍ څانگې د ښوونكو په مېړانې او همت سره د ادارې او حسابدارۍ درسي كتابونه تاليف شول تر څو په وړيا ډول د شاگردانو او محصلينو په واک او اختيار كې وركړل شي.

د علم او معرفت له ټولو لوستونكو، علاقمندانو، د ادارې او حسابدارۍ د مكاتبو له ښوونكو، گرانو شاگردانو او د تخنيكي او مسلكي زده كړو د چارو له متخصصينو او همدا شان له ټولو څېړونكو او شنونكو څخه صميمانه هيله كيږي، چې د دې كتابونو په مطالعې سره چې په لومړي ځل د ښوونكو او د ادارې او حسابدارۍ څانگې د مسلكي غړو له لوري تاليف او تدوين شوي دي. د مسلكي، تخنيكي او علمي مطالبو او مفاهيمو د څرنگوالي په هكله خصوصاً د هغوى املايي او انشايي اشتباهاتو په اړهمونږ ته لارښوونه وكړي، ترڅو په راتلونكي كې وكړاى شو، په همدې او نورو برخوكې گرانو شاگردانو ته له دې څخه ښه، غوره، گټور او ارزښتناكه موضوعات وړاندې كړو.

همدا شان له گرانو شاگردانو او محصلينو څخه هيله كوو ترڅو د دې كتابونو د مطالعې او استفادې پر مهال د هيواد اقتصادي ستونزې، فقر او وروسته پاتې والى په نظركې ونيسي او د كتابونو په ساتنه كې كوښښ او زيار وباسي، ترڅو د ډېرو شاگردانو او محصلينو د گټې وړ وگرځي.

پته: دپوهنې وزارت – دتخنيكي او مسلكي زده كړو معينيت د تعليمي نصاب د انكشاف رياست – دكتابونو د تاليف او د درسي ممدو موادو د برابرولو عمومي مديريت.

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