نمونه مدیریت

لیکوال:

داد محمد ناوک

NASRAT
LIBRARY
نصرت کتابتون

ډالۍ!

عمري مدیریت ته!
چې د عمرزو له جونګړې يې د نړۍ د مدیریت د معاصرو متخصیصینو تیوریانې ونګولې!

دا کتاب د نصرت پښتو کتابتون لخوا pdf سوی

د پیل خبرې

الحمدلله رب العلمین والعاقبه للمتقین و صلواه والسلام علی رسول الله محمد وعلی اله و صحبه اجمعین.

مدیریت د ژوند د کنټرول، د چارو د ښه ترسره کېدو او وخت ته په پام د منابعو په پام کې نیولو سره د خپلو فعالیتونو د تنظیمولو مهارت دی، موږ که په ژوند کې د مدیریت د بنسټیزو اصولو مراعات وکړو ښايي له ډېر کم وخته ډېره ښه ګټه واخلو چې په نتیجه کې به یې د دنیا ښېګړې او د اخرت نیمکرغۍ را نصیب شوې وي. ان شاءالله

په لاس کې دا رساله مې په دې تمه برابره کړه چې د افغانستان اسلامي امارت په چوکاټ کې د مدیریت په برخه کې په عملي ډول په درد وخوري او هغه ځوان کدرونه چې اداري جوړښت کې نوي مسؤلیتونه ور له غاړې شوي د مدیریت په برخه کې له دې رسالې ګټه واخلي.

په پښتو کې د مدیریت اړوند لکه د ګڼو نورو ټولنیزو علومو او مهارتونو په څېر د پام وړ داسې علمي کار نه دی شوی چې عملاً د تطبیق وړ او په بالفعل ډول د ستونزو لپاره حل را وباسي او داسې څکه شوي چې ډېره تکیه په بهرنیو منابعو شوې چې تمرکز یې پر لوېدیځو لیکوالو او اثارو دی، دا چې هغوی خپل اثار د خپلو ټولنو په معیار برابر لیکلي دلته یې تطبیق یا ناممکن دی یا نیمګړی تطبقېږي چې د ستونزو د حل پر ځای ممکن ستونزې را وزېږوي.

په ټولنیزو علومو کې د اصطلاحاتو او ځینو نظریاتو اشتراک حتمي دی، خو له دې اصطلاحاتو، مهارتونو او تکنیکونو د خپلې ټولنې لپاره استفاده کول او پر خپل رنګ رنګول مهم کار دی، چې ما یې دلته هڅه کړې، د اوسني مدیریت ستونزې مې را سپړلې، مثالونه مې د معاصرې اداري ورکړې او د ستونزو د حل

ډول مې یې په ممکنه او خپلو لارو په نښه کړی، دا بشپړ کار نه دی، وروستی کار نه دی، خو په دې برخه کې یوه هڅه ده او تمه ده چې دې برخه کې لا ډېر کار وشي.

د کتاب د لیکولو په وخت مې د هیڅ کتاب پاڼه نه ده اړولې، وایي ښه ویناوال هغه دی چې د خبرو پر مهال د جمع متکلم صیغه وکاروي، ځکه خبرې ټولې د یو چا نه وي او موږ په خبرو کې له ډېرو منابعو شعوري او غیر شعوري ګټه اخیستې وي؛ نو دلته هم د مدیریت اړوند تخنیکي تشریحات، د اوسني مدیریت ځینې ستونزې، د حل لارې، د نبوي مدیریت تشریح او له معاصر مدیریت سره یې اړیکه ورکول... د ګڼو بېلابېلو لوستل شویو کتابونو، د لسګونو نبوي سیرت اړوند لوستل شویو اثارو، د مدیریت برخه کې د ورکړل شویو ورکشاپونو، د استادانو د درسونو او په دې برخه کې د اورېدل شویو او لیدل شویو تجربو پر بنیاد له تاسې سره معلومات شریک شوي دي، ځکه خو مې یې هوایي د ماخذونو لیست ضروري ونه باله او منظم د همدې رسالې لپاره له کوم مشخص ادرس استفاده نه ده شوې.

که په دې رساله کې درته ښېګړې ښکاري نو د الله عزوجل فضل، د لوستو اثارو او استادانو برکت دی او که نیمګړتیا په نظر درغله، زما تقصیر دی.

الله جل جلاله دې زما دې تورو کې تاثیر وغورځوي، د ځوان کهول لپاره دې یې د استفادې وړ او پخپل دربار کې قبول کړي. آمین

درنښت

داد محمد ناوک

اداره

هغه سیستم دی چې غړي یې د یو مدیر تر چتر لاندې د ټاکلي هدف د حصول لپاره له مناسبو منابعو نه په ګټې د مشخص پلان پر اساس فعالیت کوي.

سیستم:

هغه جوړښت دی چې له څو عناصرو را منځته شوی وي او د ټاکلي هدف لپاره په ځنځیري شکل فعالیت کوي، د عناصرو دندې، مسؤلیتونه او فعالیتونه یې له یو بل سره اوبدلي او پر یو بل اغېز لرونکي وي، که کوم عنصر خپله دنده سمه ترسره نه کړي نو ناکامې یې ټول سیستم ته زیان رسولی شي. د مثال په ډول په اوسني اداري بهیر کې چې پروسیجر یې له تېر رژیمه را پاتې دی، که د ادارې د لزومدید پر اساس په بشري منابعو کې زیادښت راځي نو باید نوی کس استخدام شي، د دې استخدام په پروسه کې چې له عریضې یا دندې ته له نوم ثبتونې نیولې تر وروستۍ معرفۍ پورې یوه کړۍ مثلاً د تحصیلي اسنادو د ارزیابۍ په برخه کې اړوند شعبه خپلې چارې سمې ونه کړي د استخدام په پروسه کې ستونزه را پیدا کېږي او هیڅ پرمخ تګ نه شي کولی.

مدیر:

عربي کلمه ده چې د اداره کوونکي په معنی ده، په اصطلاح کې هغه کس ته ویل کېږي چې د ټاکلي هدف لپاره د منظم پلان پر اساس د یوې ادارې د کارکوونکو تنظیم، څار ، ارزونه او رهبري ور له غاړې وي.

تنظیم

په مدیریت کې تنظیم د اداري جوړښت لپاره د بنسټ حیثیت لري، تشریح یې دا ده چې د مناسبو منابعو په مټ، د قوي مدیریت تر چتر لاندې، د دقیق پلان پر اساس د هدف د لاسته راوړلو لپاره چارې په منظم ډول رواني وي؛ هغه اداره چې نظم یې جوړ نه وي له مدیر نه یې صلاحیتونه او مسؤلیتونه پاشل شوي وي، د خپل سرۍ ښکار شوې وي او د مشخصو اهدافو د لاسته راوړلو پر ځای د ځان ښوودنې او د کارکوونکو تر منځ د ادارې مشر ته د ځان د ور نږدې کېدو سیالۍ شدیدې روانې وي. په دې سیالیو کې حتی پر شخصي حریمونو تېري کېږي، شعبه د شعبې او کار کوونکی د کارکوونکي پر وړاندې دربېږي، چې فعلاً په ښکته کچه همدا فورمول له تېرې ادارې را پاتې دی او له بده مرغه ډېری منځ پوړي مدیران یې ښکار شوي دي، دوی خپل تنظیم د هغو همکارانو له لاسه له خطر سره مخ کړی چې له تېر رژیمه ورته د اداري جنجالونو زېږولو مسؤلیت په میراث ور پاتې دی، هغوی له دې امله د تنظیم په تخریب بوخت وي، چې که اداره بشپړ نظم ومومي، نو بیا د فعال او غیر فعال کارکوونکي تر منځ تفکیک را منځته کېږي او په دې کې دوی نه شي کولی چې خپل ځان ثابت کړي، دا چې د دوی دا نیمګړتیا «غیر فعال پاتې کېدل» رسوا شوي نه وي، اداره په غیر ضروري مسائلو کې بوختوي.

تنظیم څنګه راتلی شي؟

که مدیر د ټاکلیو وظیفوي لایحو پر اساس خپل کارکوونکي تعقیب کړي، نو د تنظیم په برخه کې به یې مهم ګام اخیستی وي، د دې تر څنګ مدیر باید هڅه وکړي چې خپلو کارکوونکو ته د نوښت، مشورې او نظر د اظهار جرئت ورکړي، دا چاره په کارکوونکي کې د کار روحیه پیاوړې کوي، استعداد یې

غوړېږي او پر ځان متکي حس پيدا کوي، چې په پايله کې له مدير سره د کارکوونکو رابطه يوازې کاري رابطه نه پاتې کېږي، بلکې کارکوونکي انګېري چې د ځان جوړونې، ځان مطرح کولو او ظرفيت لوړولو لپاره د مدير له اړيکو، صلاحيتونو او همکارۍ کار اخيستلی شي، چې دا ډول روحيه رامنځته کول د اداري پاشلتيا مخه نيسي او همکاران ټول د مديريت د مهارت په تار سره تړلي د دندو په برخه کې هڅې کوي.

همدارنګه د بشري منابعو په برخه کې د استخدام پروسه کې د ادارې لوړپوړی مدير بايد دې ته پام وکړي چې ژمنتيا، اخلاص او مهارت ته لومړيتوب ورکړي، ځکه استخدام د ادارې د بنسټيزو چارو څخه دی، که په دې برخه کې دقت وشي او پر معيارونو برابر همکار ادارې ته راشي، د ګڼو نورو ښېګړو تر څنګ يې يوه ښېګړه دا هم ده چې دغه کارکوونکی د خپلې وړتيا پر بنسټ فعاليتونه سم ترسره کوي او د تنظيم د تخريب عامل نه کېږي.

د تنظيم د تخريب عوامل

کله چې په يوه اداره کې مدير د کاري مسؤليتونو پر ځای د چوکۍ ساتنې وېرې اخيستی وي، نو په زړورتيا خپل ګامونه نه شي اخيستلی، دی تل د مافوق مدير لارښوونو ته منتظر وي، چې هغه د خپلې بوختيا، اصلي مديريت او کار کې د ډوبتيا له امله پر وخت ځواب نه شي ورکولی، په نتيجه کې د دې مدير کارونه له ځنډ سره مخ کېږي او لوړپوړی مدير انګېري چې ياد مدير پخپلو چارو کې بريالی نه دی. په همدې حال کې اداره کې د تنظيم تار سستېږي او کارکوونکي د خپل مدير کمزوري حسوي، دا کمزوري پر کارکوونکي هم اغېز کوي او د نوښت، اقدام او مشورې پر ځای يوازې دې ته په تمه ناست وي چې کله يې خپل مدير پر کوم کار امر کوي، ځان له مسؤليته خلاص احساسوي او

پر همدې یې بسنه کړې وي چې مدیر پرې د کوم فعالیت غږ وکړي او مدیر ځکه پرې د کوم کار زړور غږ نه شي کولی چې ده ته د خپل مافوق مدیر د هو یا نه ځواب پر وخت نه رارسېږي او ورو ورو اداري نظم د کاري فعالیت له مخې پاشل کېږي.

که کوم مدیر پخپله د ادارې په راس کې وي او ماتحت نور مدیران ولري، د مدیریت په طبقه بندۍ کې دی لوړپوړی مدیر بلل کېږي، دی په هغه صورت کې د تنظیم د تخریب عامل کېدلی شي چې تر اصولو پر خپلو افرادو ډېره تکیه ولري او هغوی ته داسې ذهنیت ورکړي چې دوی یې پر ځان ختمه وبولي او فکر وکړي چې که د دوی همکاري نه وي اداره فلج کېدلی شي، په دې صورت کې ټیټ پوړي او د منځنۍ کچې مدیران د
لوړپوړي مدیر د ضعف له دې ټکي ګټه اخلي او که ځینې اصول تر پښو هم لاندې کوي لومړۍ درجه مدیر یې د خپل مجبوریت په خاطر نادیده نیسي.
که د استخدام پروسه کې ژمنتیا، اخلاص او مهارت په پام کې ونه نیول شي، نو کله کله ادارې ته داسې څوک د همکار په حیث لار پیدا کړي چې د خپلو ورسپارل شویو مسؤلیتونو د ترسره کولو وړتیا نه لري، دا چې نور همکاران یې په کاري ساحه کې تر ده مخکې وي یو ډول د کمترۍ احساس کوي، دی غواړي په نورو مهارتونو خپله کمزوري پټه کړي، چې په دې مهارتونو کې د نورو کارکوونکو تخریب، مدیر ته ناسم معلومات ورکول او په ټوله کې د تنظیم د تخریب هڅه؛ راځي.

د مدیر له لوري له کارکوونکو سره تعامل په اداري تنظیم کې مهم رول لري، که موږ د تنظیم ساتنې ټولې ځانګړنې تطبیق کړو هم؛ خو چې د تعامل برخه کې ستونزه موجوده وي زموږ اداري نظم له جنجال سره مخ کولی شي؛ د تعامل برخه کې ستونزه د یوې ادارې د مدیر په کمزوري مدیریت دلالت کوي،

ځکه په اداري عناصرو کې بشري منابع لومړی مقام ارزښت لري، که مور هر ډومره فزیکي منابع - فرینچر، مناسبې ودانۍ، مجهز تخنیکي وسایل ولرو خو چې بشري اوږې ورته ونه لرو هیڅ ډول کار ترې نه شوی اخیستلی او دا چې له همدې بشري سرچینو سره مو تعامل نا مناسب وي نو معنی به یې دا وي چې په مدیریت کې مو ستونزه ده؛ دا ستونزه ممکن ګڼ عوامل ولري:

- ✓ کله یو کار کوونکی د مدیر په پرتله د ژور نظر خاوند وي، مدیر یې د ځان سیال تصوروي او غواړي ویې ځپي.
- ✓ کله مدیر د کارکوونکي له همکارۍ نا مناسبه ګټه اخلي او د اداري پر ځای پرې شخصي چارې، ترسره کوي.
- ✓ کله مدیر د سلسله مراتب کلک پلوی وي، نه غواړي همکار یې د ده له لوړپوړي مدیر سره مستقیمه اړیکه ولري.
- ✓ یا هم مدیر کمزوری وي، ډاربږي چې که یې همکار له مافوق مدیر سره مستقیمه اړیکه ولري د ده کمزورۍ به ورته مخته کېږدي.
- ✓ یا هم د ځینو کارکوونکو په استخدام کې لوړپوړي مدیر دی په جریان کې کړی نه وي، چې دا د ده بې صلاحیتي په ډاګه کوي، خو انتقام یې له کارکوونکي اخیستل کېږي.
- ✓ یا هم ځینې مدیران پر کارکوونکو د هغوی تر تحمل پورته کاري فشار اچوي، چې په نتېجه کې یې کارکوونکي چارې بشپړې سمې نه شي ترسره کولی او مدیر انګېري چې هدایت او امر یې سم نه تطبقېږي.

د مناسب تعامل ځینې ځانګړنې:

- له کارکوونکو سره د اداري اصولو پر اساس چلند کول، هڅه دې وشي چې شخصي مسائل او له ادارې د باندې وضعیت او تبصرې په اداره کې ونه شاربل شي، دا به د دې علت شي چې تمرکز به پر فعالیت ډېر وي او له یو بل سره به د پېژندلو رابطه هم اداري بهیر وي.
- د کارکوونکي د حال پوښتنه کول؛ که د هرې رسمي ورځې په پیل کې مدیر د خپلو کارکوونکو په شعبو پوښتنه وکړي، هم هغوی ته روحیه ورکوي، هم یې د حاضرۍ او غیر حاضرۍ درک لګېږي او هم د تعامل په برخه کې ډېر تشریفات، خصوصاً چې عملاً له تېره را پاتې دا میراث چې حتماً باید یوازې ماتحت د مدیر پوښتنه وکړي او هغه هم د اجازې په صورت کې؛ له منځه ځي او کارکوونکي د ادارې له مدیر سره ځان نږدې حسوي.
- د کارکوونکي ظرفیت درک کول او د هغه د ظرفیت پر اساس ترې د فعالیت توقع کول؛ دا مهارت له مدیر سره مرسته کوي چې نه پر کارکوونکي اضافي فشار راولي او نه یې هم تر سویه ډېر ټیټ فعالیتونه ور وسپاري، بلکې د وړتیا پر اساس به ترې کار اخیستلی شي.
- د کارکوونکي نیمګړتیاوې درک کول؛ دا مهارت مدیر دې ته چمتو کوي چې د تعامل په برخه کې معتدل واوسي، مثلاً د ځینو کارکوونکو د غږېدا طرز داسې وي چې ممکن اداره کې بل څوک هغسې د خبرو ډول ونه لري، یا یې غږ ډېر لوړ وي، یا هم سمه خبره په داسې انداز

کوي لکه غوسه چې وي، که مدیر یې له دې نیمگړتیا خبر وي نو ترې گیله من به نه وي، د دې تر څنګ د ځینو کارکوونکو کاري نمیگړتیا درک کول هم مهمه ده، مثلاً یوه اداره کې د مطبوعاتو په برخه کې یو تن کارکوونکی په خبر لیکلو کې ښه مهارت لري خو په تصویراخیستلو کې ماهر نه دی، مدیر باید دا درک کړي چې دې کس ته د فوټوگرافر دنده ور ونه سپاري.

- په اداري مسائلو کې د کارکوونکي له حقه دفاع کول؛ دا دفاع یا د نورو کارکوونکو پر وړاندې یا هم د مافوق مدیر پر وړاندې راتلی شي، مثلاً په خینو ادارو کې د کارکوونکو تر منځ یا د وړتیا، یا موقفونو په خاطر ځینې حساسیتونه موجود وي، یو یې غواړي بل یو د مدیر پر وړاندې کم راولي، په دې حال کې مهمه ده چې په اسنادو خبرې وشي او هڅه وشي چې د قضاوت په وخت کې د کارکوونکو ورځنی فعالیت، اخلاص او ژمنتیا په پام کې ونیول شي.

دا ټولې چارې د مناسب تعامل نمونې کېدلی شي، چې که په پام کې ونه نیول شي، په یوه مدیریت کې د تنظیم د تخریب عوامل کېدلی شي او کله چې تنظیم تخریب شي، د مدیر صلاحیتونه له گواښ سره مخ کېږي، کله چې صلاحیتونه داغداره شول، مدیر خپل کنټرول له لاسه ورکوي او کله چې یې پر کارکوونکو واک نه تاوان ورسید اداري نظم له ېخه زیانمنېږي او هیڅکله هم یاده اداره خپل ټاکلي هدف ته نه شي رسېدلی.

هدف

هغه ټاکلې نقطه چې د حصول لپاره یې یوه اداره پر فعالیت بوخته ده، خو دا چې مناسب هدف څنگه تشخیص کړو، د مدیریت پوهانو ورته لاندې ځانگړنې ټاکلې دي:

✓ **مشخص:**

یعنې دا چې هدف باید گونگ، مبهم او پوښلی نه وي؛ که موږ مشخص او واضح هدف ونه لرو نو اداري فعالیتونه به مو له سوال سره مخ وي، په کارکوونکو کې به مو د کار روحیه کمزوري او مدیریت به مو له خپلو منابعو مناسبه گټه نه شي اخیستلی، ځکه خو باید هڅه وشي چې د ادارې د فعالیتونو لپاره هدف بشپړ واضح وي، دا وضاحت له موږ سره مرسته کوي چې خپل پلان داسې ترتیب او خپلې بشري او مالي منابع په داسې ډول وکاروو چې د کم لگښت پر اساس لویه لاسته راوړنه ولرو.

✓ **د سنجش وړتیا:**

زموږ هدف باید نه دومره خیالي وي چې د حصول لپاره یې ټول فعالیتونه په نهایت کې صفر ته نږدې شي او هیڅ په لاس را نه شي او نه هم باید دومره بې ارزښته وي چې د ادارې فعالیتونه یې په نسبت لوی، منابع یې په نسبت ډېرې او هڅې یې په نسبت پراخې ښکاره شي. ځکه خو مهمه ده چې په یوه اداري جوړښت کې ټاکل شوی اونیز، میاشتنی، ربعه وار، کلنی یا حتی څو کلن لوی هدف «گول» داسې سنجول شوی وي چې د ټاکل شوي وخت، مشخص شوي پلان او سنجول شویو منابو پر اساس یې حصول د ډاډ وړ وي.

- دا سنجش له موږ سره مرسته کوي چې هدفونه مو د مشخص کېدو ترڅنگ دومره دقیق سنجول شوي وي چې د لاسته راوړو لپاره یې کارکوونکي په بشپړه روحیه چارې پر مخ یوسي او د ادارې د مشر له

لوري ورته دا ډاډ ورکړل شوی وي چې د دې پلان پر اساس په دومره موده کې د دې منابعو په لګښت دې هدف ته رسېدلی شو، ضمناً د کارونو انسجام را منځته کوي او د کارکوونکو د ورتیاوو د پاشل کېدو مخه نیسي.

✓ **د حصول وړ:**

کله چې زموږ په هدف کې د تشخص او سنجش ځانګړنې پیدا شوې، دا دواړه ځانګړنې باید له ځان سره دربیمه دا ځانګړنه هم رامنځته کړي چې زموږ ټاکل شوی هدف د لاسته راوړلو وړدی، دې پایلې ته موږ هغه وخت رسېدلی شو، چې هدف مو واضح او دقیق مو سنجولی وي، د دې ځانګړنې ګټه دا ده چې موږ د داسې اهدافو له ټاکلو ژغوري چې یا د لاسته راوړلو وړ نه وي، یا هم د ادارې له صلاحیتونو د باندې وي یا هم د ادارې امکانات دا نه ایجابوي چې ټاکل شوی هدف لاسته راوړي.

د مثال په ډول؛ که موږ د پوهنې وزارت په چوکاټ کې د یوه ښوونځي اداره په پام کې ونیسو او د دې ادارې اداري جلسې د کال په پیل کې دا هدف ټاکلی وي چې دوی به د خپل ښوونځي تر څنګ د ولسوالۍ د یو بل ښوونځي زده کوونکي د کال تر پایه داسې روزي چې د کانکور په ازموینو کې د خوښې وړ پوهنځیو ته لار پیدا کړي.

دا کېدای شي چې یوه هیله، یو وړاندیز او یوه غوښتنه واوسي خو د هدف په ډول یې ټاکل ځکه سم نه دي چې د دې ښوونځي مدیر او همکاران یې پخپل ښوونځي کې مسؤلیت لري، دوی نه دومره بشري او مالي منابع لري چې د ولسوالۍ د بل ښوونځي له ادارې سره مرسته وکړي او نه د هغې ادارې تر چتر لاندې زده کوونکي د دوی مسؤلیت جوړېږي، نه یوازې دا چې مسؤلیت یې نه دی بلکې صلاحیت یې هم نه دی، دوی نه شي کولی چې خپلې برابرې

کړې طرحې په یو بل داسې ښوونځي کې پلي کړې چې هلته بېل مدیریت، اداره او همکارن موجود دي؛ نو موږ ویلی شو
چې دوی داسې هدف ټاکلی و، چې نه یې سم سنجولی و او نه هم د لاسته راوړلو وړ و.

✓ **وخت ته پام:**

د هدف د حصولو لپاره د پلان پر اساس باید وخت مشخص کړای شوی وي، که څه هم وخت مشخص کېدل د پلان برخه ده، خو پلان هم هدف ته د رسېدو د طرحې نوم دی، ځکه خو باید زموږ هدف دا ځانګړنه هم ولري، چې د حصول لپاره یې وخت مشخص شوی وي، دا وخت ټاکنه له موږ سره مرسته کوي چې ټوله اداره یوازې د یوه هدف لپاره مصروفه نه کړو، یا هم ټول منابع یوازې د هغو کوچنیو اهدافو په حصول کې ونه لګوو چې د نورو لویو اهدافو لپاره ګامونه کېدلی شي، ځکه خو باید د هر هدف لپاره وخت ټاکل شوی وي، خو د وخت د ټاکل کېدو په برخه کې باید ځینو مهمو ټکیو ته پام وکړو:

- وخت باید د هدف ارزښت ته په کتو وټاکل شي.
- د وخت په ټاکنه کې مالي، فزیکي او بشري منابع په پام کې ونیول شي.
- د وخت د ټاکلو لپاره اقلیم په پام کې ونیول شي، داسې چې که موږ په سړو سیمو کې د مني موسم په منځ کې د یوې ودانۍ جوړولو لپاره شپږ میاشتې وخت وروستی حد وټاکو، مناسب به ځکه نه وي
چې یوازې دوه درې کاري میاشتې به ولرو او د ژمي په موسم کې به هیڅ کاري پرمختګ ونه لرو.

- د وخت ټاکلو لپاره د خپلو همکارانو ظرفیتونه په پام کې ونیسو، مثلاً که یوه امنیتي اداره بشپړ امکانات، د ځواکونو مناسبه روحیه او د دښمن پېژندلو بشپړ تایید ونه لري خو بیا هم د یو فتنه ګرې ډلې په نطفه کې د خنثی کولو لپاره یوازې ځو ورځې وخت وټاکي؛ مناسب ځکه نه راځي چې د دې وخت د ټاکلو لپاره اساسي بنسټ چې د ځواکونو وړتیا یې جوړوي، په پام کې نه دی نیول شوی.

پلان

پلان په لغت کې نقشې ته وايي، اصطلاحاً هغه ذهني طرحه ده چې پر کاغذ د منابعو، وخت او تګلارې په پام کې نیولو سره د هدف د لاسته راوړلو لپاره تیارېږي.

د یوې ادارې له عناصرو نه مهم هغه یې پلان بلل کېږي، د همدې پلان پر اساس فعالیتونه ترسره کېږي، سنجېږي، ارزول کېږي او هدف ته د نږدې کېدو یا رسېدو مقیاس را منځته کوي، ځکه خو د اداري فعالیت لپاره د پلان موجودیت د هدف په اندازه مهم دی.

پلان وخت ته په پام په دریو ډولونو وېشل شوی دی، لنډمهاله، منځمهاله او اوږد مهاله، چې یوه اداره یې خپلو اهدافو ته په کتو له هر یوه نه پخپل ځای کې کار اخلي، دا نسبي وېش دی، پر دې معنی چې د یو ورځني پلان پر وړاندې یو ساعته پلان لنډمهاله دی، خو د اونیز پلان پر وړاندې یو ورځنی لنډمهاله دی، د ربع وار پلان پر وړاندې میاشتنی او د کلني پلان پر وړاندې ربع وار لنډمهاله بلل کېدلی شي.

مثلاً، د پوهنې وزارت د وزارت په سطحه د خپلو موخو د تر لاسه کولو لپاره بېل پلان لري، ولایتي ریاست یې بېل، د یو ښوونځي مدیریت بېل،

سربښوونکی بېل او ښوونکی حتی د یو درسي ساعت پلان برابروي، چې هر یو خپل موخې تعقیبوي او په لویه سطحه کې د هېواد د مشرتابه د هغې ستراتېژۍ د تطبیق هڅه کوي، چې د خپلو لویو اهدافو «ګولز» د تر لاسه کولو لپاره یې غوره کړې ده.

ستراتېژي:

د پلان پر اساس یوه لویه نقشه ده، چې پکې لوی اهداف د سترو منابعو په مټ، له بېلابېلو تګلارو په استفادې د اوږدې مودې په پای کې لاسته راوړل کېږي. له پلان سره یې ځینې توپیرونه دا دي:

- **لوی اهداف تعقیبوي:**

د اهدافو له لویوالي موخه دا ده چې په ستراتېژي کې د هېواد په کچه اهداف تعقیبېږي، چې دا یې جغرافیوي اړخ کېدلی شي همدارنګه تر اغېز لاندې افرادو له اړخه هم باید په لوړه کچه وي، یعنې داسې اهداف کې پکې تعقیبېږي چې لاسته راوړل یې پر ټول ولس تاثیر لرلی شي او همدارنګه پکې ناکامېدل هم سلامت ولس زیانمنولی شي.

- **اوږده موده په بر کې نیسي:**

د مودې له اوږدوالي مقصد دا دی چې عموماً له یو کال تر پنځو کلونو پورې یا هم ځینې هېوادونه په سیاسي برخه کې تر دې هم د اوږده مهال لپاره ستراتېژۍ برابروي او پرې کار کوي.

- مالي، فزيکي او بشري منابع پکې په لوړه کچه وي، ځکه چې د لويو اهدافو، په لوړه سطحه اغېز، پراخ جغرافيوي پوښښ او اوږدې مودې فعاليتونه پکې ترسره کېږي.

- **سيمه ييز، اقليمي او نړۍوال وضعيت پکې په پام کې نيول کېږي:**

له دې امله چې ستراتېژي يوازې داخلي اړخ نه لري، ځکه خو بايد د سيمې حالت هم په پام کې ونيول شي، ضمناً نړۍوال وضعيت هم دقيق مطالعه او تر خپل توانه يې اټکل وسنجېږي، اقليمي وضعيت له دې امله مهم دی چې د کال فصلونه پکې تغيرېږي، د نړۍ په سطحه اقليمي وضعيت د تغير په حال کې دی او دا تغيرات په دراز مودته فعاليتونو کې په نظر کې نيول مهم دي. مثلاً د افغانستان اسلامي امارت د پنځو کلونو لپاره په زراعتي او اقتصادي برخه کې داسې ستراتېژي برابروي چې په تطبيق سره يې په کورنيو توليداتو کې هېواد خود کفا او په دې برخه کې د وارداتو کچه کمه کړي.

د دې ستراتېژۍ د عملي کېدو او ګټورې پايلې لاسته راوړو لپاره مهم ده، چې اقليمي شرايط وسنجول شي، چې ايا د پنځو کلونو په جريان کې ورښتونه ډېرېږي، کمېږي، متوسط حالت کې به وي؟ د اوبو کچه ښکته کېږي لوړېږي او که برابره به پاتې شي، که په کوم حالت کې وه، نو څنګه اقدام ته اړتيا ده...د سيمې له هېوادونو سره اړيکي تر غور لاندې ونيول شي، چې زموږ په ځان بسانينه کې د دوی څومره زيان دی، له کومو هېوادونو چې په دې برخه کې واردات لرو ايا د ستراتېژۍ د تطبيق پر وړاندې خو به نه خنډ کېږي؛ نړۍ

کې حالات په کومه خوا روان دي، سیاسي، اقتصادي او امنیتي مسائل زموږ د اهدافو په تحقق کې څومره دخیل او څومره اغېزمن کېدلی شي.

- **انعطاف پذیر او بدیله لار پکې موجوده وي:**

له دې امله پکې د انعطاف لار پرېښودل شوې، چې موده یې اوږده او اهداف یې لوی دی، په دې اوږده موده کې دخیل اړخونه ډېرېږي او د ټولو اړخونو تر کنټرو لاندې ساتل د وس کار نه دی، لکه پورته چې تشریح شول، سیمه‌ییز، نړیوال او اقلیمي وضعیتونه ستراتېژیستان دې ته اړ کوي چې بدیلي لارې وسنجوي، مثلاً که په امنیتي برخه کې حالات همداسې روان و، نو باید موږ فلان فعالیت ترسره کړو او که یې په دې ډول تغیر وکړ نو باید داسې وکړو او که یې داسې تغیر وکړ باید فلان اقدام وکړو.

د پلان مهمې برخې

هدف:

چې د لاسته راوړلو لپاره یې فعالیتونه ترسره کېږي، غواړو د دې پلان په تطبیق سره کومه پایله لاسته راوړو؟ - وړاندې یې بشپړه تشریح تېره شوه.

فعالیتونه:

کوم فعالیتونه باید ترسره شي چې ټاکل شوي هدف ته ورسېږو؟

مېتود/تګلار:

څنګه دا فعالیتونه ترسره کړو، چې نتېجې ته یې هیله من واوسو او ټاکلي هدف ته مو ورسوي؟

منابع:

څوک/کومه اداره باید دا فعالیتونه ترسره کړي، څومره بشري، څومره فزیکي او څومره مالي منابعو ته اړتیا ده؟

وخت:

نهایتاً په څومره وخت کې باید فعالیتونه بشپړ او هدف ته د رسېدو یا نږدې کېدو ارزونه وشي.

ارزونه:

ایا هدف تر لاسه شوی، ټاکل شوې تګلار مناسبه وه، منابع کافي او ترې سمه استفاده شوې او د تر لاسه کېدو لپاره یې ټاکل شوی وخت مناسب و؟

څارنه

نظارت یا څارنه د مدیر له مهمو دندو بلل کېږي، د ښه مدیریت او اداري سیستم لا پیاوړتیا لپاره د خپلو فعالیتونو څارل ګټور تمامېږي؛ د مدیریت په برخه کې د نظر د خاوندانو په باور د ټاکل شوي پلان لپاره د برابر شوي فعالیت تدریجي څار، ثبتول او مقایسه کول د پلان په دقیق تطبیق کې مرسته کولی شي.

په اداري برخه کې یوازې د پلان د تطبیق څار مهم نه دی، بلکې د ښه مدیریت او په اداره کې د ښه تعامل را منځته کولو لپاره د کارکوونکو فعالیتونه، چلند، د حاضرۍ اندازه، له کار سره علاقه او هغوی ته تشویق یا توصیه د همدې څار په پایله کې کېدلی شي.

ځینې مهمې نکتې چې یو مدیر یې باید د نظارت په جریان کې په پام کې ونیسي:

- ✓ باید هڅه وشي چې په نارمل حالت کې نظارت وکړل شي، د زیاتې غوسې یا هم ډېرې خوښۍ په وخت کې مناسبې پایلې ته نه شي رسېدلی.
- ✓ په نظارت کې شخصي فردي نظر داخل نه کړي، په دې معنی چې نظارت باید له ټولو شخصي روابطو پاک وساتل شي، نه باید د کوم کارکوونکي ملګرتیا د دې علت شي چې مدیر یې نظارت له نورو سره متفاوت ترسره کړي او نه هم د مدیر عقده د دې علت شي چې اداري اصول او فعالیتونه نادیده ونیسي.
- ✓ په څارنه کې باید هدف معلوم وي، ایا د کارکوونکي چلند څاري، د پلان تطبیق څاري، دواړه څاري؟

- ✓ د څارنې په جریان کې اخیستې پایلې باید له دقیق تاریخ سره له ځان سره ثبت کړي، دا چاره د ارزونې لپاره لار هوارولی شي او د مقایسې اټکل اسانوي.

ارزونه

د څارنې په پای کې د لاسته راغلیو نتایجو او د وړاندې اټکل شویو پایلو تر منځ مقایسې ته ارزونه ویل کېږي. کله چې په یوه اداره کې مدیر مستقیماً پخپله یا د وېشل شویو فورمو په وسیله کارکوونکي، د پلان تطبیق یا دواړه په ټاکلي کې وخت کې وڅاري، بیا نو همدا پایلې او د پلان پر اساس ټاکل شوې پایلې چې هدف لاسته راوړل او بریا ته رسېدل دي سره مقایسه کوي، مهمه دا ده چې په ارزونه کې که د پلان پر اساس ټاکل شوي هدف ته رسېدل ارزول کېږي، نو باید منابعو، وخت او د فعالیتونو د تطبیق طریقې او مېتود ته په پام و ارزول شي. ارزونه د ګڼو ګټو تر څنګ په اداره کې د تحرک، کار ته د متوجه کېدو، د کارکوونکو د وړتیاوو د غوړېدو، ژوندي مدیریت او چارو د لا باکیفیته کېدو علت کېدلی شي.

رهبري

د اداري په بحثونو کې له مدیریت سره یو ځای د رهبرۍ اړوند بحثونه هم رامخکې کېږي او دا چې موږ د مدیر په تعریف کې دا یادونه وکړه چې د پورته ټولو فعالیتونو رهبري مدیر ته ورله غاړې ده؛ نو مهمه ده چې پر رهبري هم بحث وکړو، له مدیریت سره یې پر مشترکاتو او توپیرونو وغږېږو.

په پښتو کې له رهبر سره مترادفه کلمه لارښود استعمالولی شو، رهبري په یوه اداره کې د چارو د ترسره کولو، ځارلو، ارزولو او پلانونو د صلاحیت مسؤلیت ته ویل کېږي؛ خو په اصطلاح او عرف کې عموماً رهبري د مشرۍ په معنی پېژندل کېږي، داسې چې رهبر ممکن مشخص دفتر ونه لري، معلوم اداري سیستم ونه لري خو بیا هم یوه ډله تر لاس لاندې خلک رهبري کولی شي.

رهبري اصلاً د مدیریت یو ډول دی، خو له مدیریت سره هم تفاوتونه لري او هم ورته والي، دلته به یې لیست وار ځینې په ګوته کړو:

- رهبر د خلکو له منځه را پورته کېږي، خو مدیر د ځانګړو اداري پروسو په اوږدو کې ګومارل کېږي.
- رهبر ټاکلي اصول او قواعد نه لري، تکیه یې پر شفاهي اوامرو او حکومونو وي چې پخپله یې صادروي؛ خو مدیر د ځانګړو اداري قواعدو پابند وي.
- رهبر تر لاس لاندې خلکو راپور اخلي او چاته راپور نه ورکوي؛ خو مدیر هم راپور اخلي او هم مافوق ته خپل راپور ورکوي.
- رهبر پراخ صلاحیتونه لري او بریدونه یې هم پخپله ټاکلی شي؛ خو مدیر په ځانګړي چوکاټ او ساحه کې فعالیت کولی شي.

- رهبر د اهدافو د حصول لپاره مشخص لیکلی پلان نه طرحه کوي؛ خو مدیر د پلان پر اساس اهدافو ته رسېږي.
- مدیر ممکن د تر لاس لاندې خلکو خوښ نه وي خو دا چې پرې ټاکل شوی مني یې؛ اما رهبر د خلکو پر زړونو یو ډول روحاني، قومي، نسبي یا ژبنی اغېز هم لري.
- رهبر او مدیر دواړه د تر لاس لاندې افرادو د کنټرول، څار او د هغوی د فعالیت مسؤلیت پر غاړه لري.
- دواړه خپل فعالیتونه د ټاکل شویو اهدافو د لاسته راوړلو لپاره ترسره کوي.

د دې تر څنګ دا دواړه مهارتونه د یو بل له تخنیکونو او فنونو هم ګټه اخیستلی شي، مدیر د رهبرۍ له اغېز، لاربښوونې، تحمل او کارکوونکو سره په تعامل کې کار اخیستلی شي، دغسې یو رهبر د خلکو په کنټرول، څار، ارزونې او تنظیم کې د مدیریت له مهارتونو کار اخیستلی شي؛ که یې را خلاصه کوو نو ویلی شو، چې هر رهبر یو ښه مدیر هم کېدلی شي خو هر مدیر یو ښه رهبر نه شي کېدلی، ځکه پر وړاندې یې مشخص اداري اصول او چوکاټونه دي چې لاس یې ډېر خلاص نه رسېږي.

د مدیریت ډولونه

د سطحو له مخې په اداري سیستم کې درې ډوله مدیریتونه پېژندل شوي، ټیټ پوړی، منځنی او لوړپوړی مدیریت؛ چې هر یو د صلاحیت، کاري ساحې او مسؤلیت په برخه کې سره توپیرونه لري.

ټیټ پوړي مدیریت کې مدیر لنډ مهالي کاري پلانونه جوړوي او منځپوړیو مدیرانو ته یې له جزییاتو سره وړاندې کوي، د خپل کاري ټیم د کړنلاري

پروسه څاري، ورځنۍ چارې برابروي او د نورو په پرتله له کارکوونکو سره نږدې او مخامخ اړیکي لري.

د منځنۍ کچې مدیریت کې مدیر د منځمهالي پلانونو جوړولو، د لوړپوړې مدیر په مرسته اوږد مهالو پلانونو جوړولو، د ادارې مختلفو څانګو ته تګلارو جوړولو، د چارو اونیزو او ورځنیو راپورونو د څارلو او ارزولو، ټیټ پوړو مدیرانو ته د دوی د ستونزو اړوند د حل لارې او مشورې ورکولو او د کارکوونکو د ټاکلو او استخدام د چارو پر مخ وړلو مسؤلیتونه پر غاړه لري.

همدارنګه لوړپوړي مدیران اوږدمهالي پلانونه څاري او کېدای شي پراختیا ورکړي، د ادارې د مختلفو څانګو دندې او کاري پروسې څاري او له هغوی سره مرسته کوي، پخپله اداره کې د کلیدي اشخاصو او کارکوونکو د ګمارنې صلاحیت لري او د منځنۍ سطحې له مدیرانو سره د هغوی پر ستونزو غږېږي او مناسبې مشورې ورکوي. د تطبیق له اړخه ځیني لاندې ډولونه لري:

استبدادي:

په دې ډول مدیریت کې مدیر یوازې اوامر صادروي، له کارکوونکو د تطبیق هیله لري، مشورې ته پکې اړتیا نه احساسوي او کارکونو ته د نظر څرګنتدولو زمینه هم نه برابرېږي؛ لوی زیان یې دا دی چې فرد محوره اداره رامنځته کېږي او د ټولې ادارې په سطحه تصمیم یو تن نیسي، د دې تر څنګ کارکوونکو ته د پرمختګ زمینه نه برابرېږي، نوښت صفر کېږي او ټولنیز تعامل پکې له زړه خوړینې ډک وي؛ خو ممکن ګټه یې دا وي چې د واک د پاشل کېدو مخه نیول کېږي، د تصامیمو مرجع یوه وي او مسؤلیت هم یو تن ته راجع کېږي.

پلار ډوله:

د تطبیق په دې ډول کې د کارکوونکو او مدیر تر منځ اړیکه صمیمي وي، خو نهایتاً بشپړ د تصمیم صلاحیت له مدیر سره وي، په دې طریقه کې د استبدادي طریقې اقدامات په صمیمانه فضا کې عملي کېږي.

ازاد/عدم مداخله:

دا د مدیریت هغه ډول بلل کېږي چې اداره پکې ښه وده کولی شي، کارکوونکي ځان ارام احساسوي، د راتلونکې لپاره په اداري برخه کې ظرفیتونه روزل کېدای شي او مدیر کارکوونکو ته د پلان مطابق د فعالیتونو

بشپړه اجازه ورکړې وي، زمینه یې ورته برابره کړې وي او هڅه کوي چې په چارو کې یې مداخله ونه لري؛ خو د نظارت او ارزونې په وسیله ټینګار کوي چې مطلوبې پایلې باید ورسېږي. د دې ډول اړوند یوازینۍ اندېښنه دا ده چې ممکن کارکوونکي له دې ډول تطبیقه ناسمه استفاده وکړي او ورو ورو مدیر بې صلاحیته غوندې شي، خو که مدیر نظات او ارزونه منظمه او دقیقه وساتي دا اندېښنه هم کمېدلی شي.

له کارکوونکو څنګه کار واخلو؟

په مدیریت کې ممکن اداري بهیر د ټاکلو شویو اصولو په چوکاټ او د مشخصو شویو کاغذونو په لېږد را لېږد سره فعال وساتل شي، خو دا چې په اداره کې یو مدیر څنګه کولی شي له خپلو کارکوونکو کار واخلي، داسې چې هم ټاکل شوی پلان تطبیق شي، هم مشخص شوی هدف تر لاسه شي او له هم کارکوونکو سره تعامل مناسب پاتې شوی وي؛ په همدې ځای کې مدیر اړ دی چې هم د مدیریت او هم د رهبرۍ له ځینو مېتودونو، فونونو او مهارتونو ګډ کار واخلي.

اصلاً د کارکوونکو د کاري طرزالعمل د تشریح لپاره بنیاد د هغه د وظیفې لایحه ده؛ خو دا چې دا لایحه څنګه عملي شکل ته واوړي او حتی تر لایحې ور هاخوا د ډله ییز کار لپاره روحیه پیاوړې شي، داسې چې همکار نه د رسمیاتو په کیسه کې وي او نه هم پر ځان فشار حس کړي، د دې مهارت لپاره مهمه ده چې لاندې نکتو ته پام وشي:

- **کارکوونکی باید وپېژندل شي:**

د هغه طرز تفکر، کورنی اقتصادي وضعیت او د هغه د چلند اړوند لنډ معلومات په دې پېژندلو کې راتلی شي، دا معلومات له مدیر سره مرسته کوي چې د هغه د وړتیا مطابق ترې کار واخلي، مثلاً یو کارکوونکی د کور یوازینی سرپرست دی، دی نه شي کولی چې تر ماښامه له کوره لرې پاتې شي، نو مهمه ده چې مدیر پر هغه داسې فعالیتونه ونه کړي چې تر ماښامه یې وځنډوي؛ دغسې پېښې ډېرې په مطبوعاتي مدیریتونو کې رامنځته کېدلی

شي، په ټولو ادارو کې مطبوعاتي اداره هغه ادرس دی چې فعالیت یې د نورو د فعالیتونو له پای ته رسېدو وروسته پیلېږي.

- **له کارکوونکي سره تعامل کې تعادل پکار دی:**

که مدیر له خپلو کارکوونکو سره په اړیکو کې له تعادل کار واخلي، داسې چې نه یوازې پر ټاکل شویو اصولو متکي شي، نه دا چې دا اصول مکمل نادیده ونیول شي، بلکې داسې چلند ورسره وشي چې هم د ملګرتیا یوه اړیکه وي او هم ضمناً د مدیریت او همکارۍ چوکاټ ساتل شوی وي. مثال یې داسې ورکولی شو، چې په اوسني اداري سیستم کې را پاتې پروسیجر داسې عیار شوی چې د ادارې د مشر او کارکوونکي تر منځ یوازې د رسمیاتو لپاره سلام کلام شته؛ خو مدیر کولی شي چې د ډوډۍ په وخت کې له همکارانو سره یو ځای کېني، کله کله د کوم کارکوونکي مادي ضرورتونه د کاغذي اصولو تر ترسره کېدو وړاندې په شخصي امکاناتو ور پوره کړي، کله له دفتره د باندې د یوې رحلې ترتیب برابر کړي؛ دا ډول چلند کارکوونکی دې ته اړ کوي چې د وظیفوي لایحې تر څنګ؛ له نورو همکارانو سره د مرستې، تر رسمیاتو وروسته د چارو د ترسره کولو او کله کله حتی په رخصتۍ کې د ضرورت پر اساس ادارې ته د راتللو زړه ښه کړي.

د کارکوونکي نیمګړتیا علني نه شي:

په ځینو ادارو کې د کارکوونکو تر منځ داسې حساسیتونه موجود وي چې په سخت ضرورت کې هم یو یې حاضر نه دی چې بل ته خپله نیمګړتیا ومني، یا پر خپلې نیمګړتیا ورته اعتراف وکړي یا داسې زمینه برابره کړي چې بل همکار یې نیمګړتیا درک کړي، په دغسې یوه اداري چاپېریال کې مهمه دا ده چې مدیر د یو کارکوونکي نیمګړتیا پخپلو جلساتو کې که څه هم په هر ډومره ښه

نیت وي، یاده نه کړي؛ بلکې هغه ګوښې را وغواړي او یوازې د نیمګړتیا یادونه ورته ونه کړي بلکې د حل لار یې هم ور مشخصه کړي.

- **جلسې:**

د مدیریت ډولونو ته په کتو له کارکوونکو د ښه کار اخیستو لپاره مهمه ده چې له کارکوونکو سره منظمې اداري جلسې دایرې شي، مثلاً ټیټ پوړی مدیر ممکن هر سهار د همدې رسمي ورځې د فعالیتونو د تنظیم په اړه جلسه ولري، د منځنی کچې مدیر په اونیز ډول او د لوړې سطحې مدیر په دوو اونیو یا میاشت کې له خپلو ټولو همکارانو او حد اقل په اونۍ کې له خپلو ماتحت مدیرانو سره جلسه ولري؛ دا جلسې زمینه برابروي چې فعالیتونه وڅارل شي، د چارو جریان لا منظم کړي، د رامنځته شویو نیمګړتیاو د حل په لټه کې شي او کارکوونکي دا وانګیري چې د ورسپارل شوي فعالیت پوښتنه کېدونکې ده.

- **یادښتونه:**

بل مېتود دی چې په وسیله یې کارکوونکي بوخت ساتلی شو، له دې یادښتونو موخه دا ده چې مدیر باید پخپل دفتر کې پر را ځړېدلې سپینه تخته ټول هغه فعالیتونه له ټاکل شوي وخت سره ولیکي، چې خپلو کارکوونکو ته یې د ترسره کېدو په موخه سپارلي، دا چاره له ده سره مرسته کوي چې که په نورو بوختیاو اخته کېږي، له اداري د باندې مصروفیت ورته پیدا کېږي یا هم د سپارل شویو فعالیتونو د ترسره کېدو د مودې په اوږدو کې ورته نوي فعالیتونه را مخې ته کېږي، نو له ده به یې کنټرول، څار، ارزونه او تعقیب نه ګډوډېږي. که کوم مدیر دغه یادښتونه ونه لري او کارکوونکی یې همدا کمزوري درک کړي چې فعالیتونه سپارل کېږي خو دقیقه پوښتنه یې نه کېږي نو که یې نه ترسره کوي یا یې ناسم ترسره کوي ډېره اندېښنه نه کوي، ځکه دی مطمئن وي چې له مدیر هېر شوي او چې زه یې ور یاد نه کړم پوښتنه یې نه کوي.

- **د جلسو تنظیم:**

یوازې د جلسو دایرول نه دي پکار، بلکې په دې جلسو کې نظم پخپله پر کارکوونکي اغېز لري، د مدیر اداري جلسه یوازې د دې لپاره نه ده چې دی پکې نوي اوامر ابلاغ کړي؛ بلکې د جلسو د دایریدو موخه دا ده چې د تېرو فعالیتونو پوښتنه وشي، که ښه ترسره شوي وي کارکوونکي تشویق شي، که نیمګړتیا پکې موجوده وي راتلونکي کې یې د بشپړتیا لارې مشخصي او د نیمګړتیاوو د حل لټه وشي. همدارنګه کارکوونکو ته د نظر څرګندولو حق پکې ورکړل شي، ممکن د خپل فعالیت اړوند نظر ولري، د کوم همکار اړوند نظر ولري، د نوښت اړوند خبره ولري یا هم د ادارې د مدیریت اړوند نظر ولري؛ د مدیر لپاره مهمه دا ده چې همکارانو ته د زړه د خبرې کولو جرئت او حق ورکړي، دا چې پلي کول یې ګټه لري که تاوان، دی یې عملي کوي کنه؛ هغه د ده په صلاحیت او تصمیم پورې تړلې خو له همکار سره باید د زړه غوټه پاتې نه شي.

- **پر خپلو تصامیمو حاکمیت:**

په اداري جلسو یا له جلسې پرته حالاتو کې کارکوونکو ته د یو فعالیت په اړه هدایت، امر یا حکم ورکول باید له خورا دقیق سنجش وروسته وي، داسې چې اداره کې یې امکانات معلوم وي، ګټورې پایلې یې سنجول شوې وې او د کارکوونکي وړتیا په پام کې نیول شوې وي، که کله مدیر د یوې

چارې د ترسره کېدو هدایت وکړي او وروسته بیا بېرته ترې پښېمانه شي؛ کارکوونکي ته دا جرئت ورکوي چې هغه د مدیر نورې پرېکړې او هدایات هم نهایي ونه بولي او په دې پلمه چې ګواکې ور سپارل شوی هدایت بیا بدلېږي کار ځنډنی کړي، د دې معنی دا نه ده چې مدیر دې استبدادي او امرانه تعامل ولري او که یې پرېکړه د ادارې په ګټه یا زیان وه، باید تطبیق شي، بلکې باید

له ناسمې پرېکړې په شا شي او دا جرئت ولري چې د خپل همکار مشوره، نظر او انتقاد ومني او اعتراف وکړي چې دی هم غلطېدلی شي، خو دا چاره باید عامه نه وي، تکراري نه وي او ډېره نه وي، قاطعیت د بریالي مدیریت اساس دی.

مشورتي مدیریت، حاکم امریت!

موږ که د بریالیو اشخاصو مدیریتونه ګورو، هغوی چې نړۍ کې یې انقلاب راوستی، راته معلومېږي چې دوی پر مشوره تکیه کړې وه؛ په یوه اداري جوړښت کې له خپلو سلاکارانو او همکارانو سره مشوره دا ګټه لري چې که تطبیق شوې مشورې ښه پایله ورکړه د ټولو لپاره د ویاړ ځای او د ادارې لپاره د بریا ګام دی او که یې نامناسبه پایله ورکړه، نو ملامتی کې یې ټول ښکېل وي او ناکامي د مشخص کس په نوم نه یادېږي.

مشوره دا ګټه هم لري چې یوه فعالیت، تصمیم یا هم نظر ته له څو اړخونو کتل کېږي، که کومه اداره فرد محوره واوسي نو که په کومه ورځ د ادارې د مشر طبعیت برابر و، ممکن ډېرې ښې نظریې وړاندې او ډېر مناسب هدایات کارکوونکو ته ورکړي؛ خو که کومه ورځ یې کومه ستونزه درلوده نو به یا نامناسب هدایت خپروي یا ممکن هیڅ نظر ور نه کړي او په هغه ورځ اداري فعالیتونه ځنډني او بې خونده پاتې شي.

اوس چې کوم اداري ترتیب روان دی سره له دې چې په ځینو ادارو کې په تخنیکي برخو کې مشورې هم کېږي خو ډېره برخه یې فردمحوره ده، چې بېلابېل عوامل لري:

کم باوري:

په ګنو ادارو کې مدیران نوي او تر لاس لاندې کسان له تېرې اداري پاتې مامورین دي، د دوو ګلونو په تېرېدو لا هم له داسې ادارو چې کارکوونکي یې نه یوازې کومې ستونزې نه لري بلکې قدر یې کېږي او تشویقېږي خو بیا هم ګڼ یې په دې هڅه کې دي او عملاً یې نورو هېوادونو ته د تګ بهیر روان ساتلی، چې کله یې کار وشي، یوازې واټساپ کې ولیکي: من از کشور خارج شدم!

د ټول نظام په سطحه دا ډېره کمه سلنه جوړوي خو د کم باورۍ عامل کېدلی شي او دا کم باوري د دې علت کېږي چې مدیر هڅه کوي اداره یوازې په لاس کې واخلي، یوازې امر وکړي او د خپلو هدایاتو د تطبیق څار وکړي.

د معرکې د ډګر د مدیریت هڅه:

دا چې د ګنو ادارو په راس کې هغه مدیران دي چې د معرکې په ډګر کې هم امرین پاتې شوي، له دوی کله کله په اداري سیستم کې هم د جهاد د دوران د مدیریت تخنیکونه تطبقېږي او داسې ښکاري چې په ناپامۍ کې ترې عملي کېږي؛ د دې برخې ځینې مدیران که د کوم فعالیت د ترسره کولو هدایت وکړي او تر لاس لاندې کارکوونکی کې یې له فني اړخه د پایلې نامناسبوالی ورته بیان کړي؛ مدیر انګېري چې کارکوونکی یې مطیع نه دی او د امر د تطبیق اخلاص نه کوي. سره له دې چې د امر قاطعیت د مدیریت بنیاد دی، خو په هر فعالیت کې یوازې د امر ورکول بسنه نه کوي، ځینې داسې فعالیتونه دي چې باید مطلق امر پکې وشي او کارکوونکي ته قناعت ورکړل شي چې پر دې دلایلو یې پایلې ښې راوځي او ځینې داسې دي چې تر امر وړاندې باید پکې مشوره وشي، د دې تر څنګ دا درک کول پکار دي چې

پر وړاندې یې داسې کارکوونکي موجود دي چې تر اوسه لا حتی د ډله ییز کار روحیه هم نه لري او یوازې په کاغذ کې د ده په لایحه کې راغلې خو مادي خپل مسؤلیت بولي، نه دا چې د سنګر سرتېري دي او په یوه امر یې اور ته ورله غاړې وځي؛ دلته نو بیا ماهر مدیر دا درک کوي چې څه وخت یوازې امر وکړي او په کومو مسائلو کې له کومو همکارانو سره مشوره ورکړي.

د مدیریت د کمزورۍ عوامل

فني ستونزې:

مدیریت که له نظریاتي اړخه را اخلو نو د ټولنیزو علومو یوه غوښنه برخه جوړوي او که یې په عملي ډول بحث کوو نو د فنونو او مهارتونو یوه مجموعه ده؛ ځکه خو که د مدیریت په برخه کې یو څوک یا له مدیریتي پوهې یا مهارت پرته متې را بډ وهي مناسبه نتیجه نه شي ورکولی او ورو ورو حسوي چې تر ځان لوی مسؤلیت ته یې لاس غځولی، دا حس یې روحیه ځپي او په پای کې یوازې د میاشتې اخر ته ورځې شماري او د فعالیت څرک یې واضح نه معلومېږي، دا ډول مدیران ډېری وخت هڅه کوي چې له ادارې د باندې پرې کېدونکی انتقاد هم په خندا تېر کړي او ډېر کوشش کوي چې له داسې مجلسونو ځان وساتي چې د کاري بوختیاو په اړه پکې بحث کېږي، دا ډول مدیران د لوړپوړو مدیرانو په جلسه کې هم هڅه کوي کوم کونج را ګیر او له نظره ګوښه کېني.

نامناسب مشاورین:

کله چې مدیر یا مدیریتي پوهه ونه لرله یا یې د مدیریت مهارت نه درلود، بیا نو د مشاورینو په برخه کې هم مناسب اقدام نه شي کولی، ځکه دی نه غواړي چې داسې مشاورین ولري چې تر ده تکړه وي او دی ورته اړ وي؛ هڅه کوي داسې څوک راولي چې د ده ضعف ورته ښکاره نه شي، دا ډول تعامل د دې علت کېږي چې په نتیجه کې اداري فعالیتونه همداسې
کمزوري کېږي او مدیر د نوښت پر ځای د ځان ثابتولو یا پټولو جنجال کې ګېر وي.

د دې تر څنګ که په یوه اداره کې مشاورین له پخوا پاتې وي او یو مدیر ورته نوی ګمارل شوی وي، داسې چې په مدیریتي برخه کې پوهه او مهارت یا ونه لري یا کمزری وي؛ نو که مشاورین لایق نه وي پورته ستونزې ترې را زېږي او که لایق وي د مدیر له بې کفایتۍ ګټه اخلي، داسې نامناسبې مشورې او د دې مشورو د دفاع لپاره غیر معقول دلایل په لاس ورکوي چې له ټولو کارکونکو او مراجعینو سره یې په جنجال واړوي؛ خو لا هم مدیر ځان ملامت نه بولي او د نامناسبو مشاورینو له برکته د هغوی د مشورو پربنسټ ځان ډېر په حقه هم ګڼي. په دغسې حالت کې ډېری وخت مشاورین په علني جلسو او ناستو کې مدیر ته د چاپلوسۍ اظهار کوي او د پردې شاته مدیر دوی ته ځان اړ بولي.

د چاپلوسۍ ښکارکېدل:

کمزوری مدیریت هغه هم ګڼلی شو، چې مدیر یې د کارکوونکو، یا مشاورینو د چاپلوسۍ ښکار ګرځېدلی وي، په اداراتو کې له مافوق سره د چاپلوسۍ چلند له تېره را پاتې دی، خو یو څه چې په اوسني اداري سیستم کې

يې له چاپلوسی سره باید توپیر وشي د امر پر وړاندې د اطاعت او احترام موضوع ده، چې د نویو کارکوونکو دا چلند پخواني کارکوونکي سم نه شي درک کولی او ښایي همدا د سنگر له وخته د امر پر وړاندې بې چون او چرا اطاعت وي چې ادارو کې کله کله د نامناسبې پرېکړې پر وړاندې هم نوي کارکوونکي د مخالفت غږ نه شي کولی چې پخواني يې چاپلوسي او نوي يې اطاعت تعبيروي.

که کوم مدير پخپلو کارکوونکو کې دا درک کړي چې څوک يې د امر په حيث د اطاعت له امله د پرېکړو پر وړاندې غږ نه کوي او څوک يې د چاپلوسی له امله پر وړاندې چوپه خوله دی، نو ځيرک مدير يې بللی شو او کولی شي چې له هر کارکوونکي سره د هغه د برداشت مطابق چلند وکړي؛ خو که پخپله د چاپلوسی ښکار شو نو پايله يې دا راوځي چې هره سمه او ناسمه پرېکړه يې ستايل کېږي په نتيجه کې يې اداره د پرمختگ گام نه شي اخيستلی او پخپله په مدير کې غرور او پر ځان د ختمولو فکر را پيدا کېږي.

غرور او پر ځان ختمول:

د کمزوري مديريت بله نښه دا ده چې مدير د خپلې ادارې لپاره د هرې پرېکړې لپاره خپل ځان کافي وبولي، نه جلسې ته اړتيا حس کړي، نه کومې مشورې ته او نه هم د چا لارښوونې او نظر ته؛ دا غرور په ځينو کې فطري وي او ځينو ته يې اداري چاپيريال ور په برخه کوي،که په کوم مدير کې فطري کبر او غرور موجود وي نو هغه به تل کمزوری مديريت کوي، په پايله کې به يې لوړپوړي مديران دا کمزوري درک او ممکن بيا د مديريت چوکۍ ته ډډه ونه لگوي؛ خو که يې اداري چاپيريال د غرور سبب گرځېدلی وي نو ستونزه ترې دا را پيدا کېږي چې د ادارې په ټولو تخنيکي برخو کې هم ځان

کافي ګڼي، که په استخدام کې نظر ورکوي، ځان پوره بولي؛ که په تدارکاتو بحث کوي خپل نظر وروستی بولي، که د ای تي اړوند څه ستونزه وي د بل پر وړاندې خپله خبره د کاڼي کرښه بولي.

له مکافاتو او مجازاتو بې پراويي:

همدارنګه که کوم مدیر د کارکوونکو د فعالیتونو په پایله کې د مکافاتو او مجازاتو کوم اقدام وا نه خلي نو که چا ښه کار کړی وي هم او که چه نیمګړی فعالیت کړی وي هم؛ ځانونه سره مساوي ګڼي، په نتېجه کې په کارکوونکو کې د کار روحیه ځپل کېږي، فکر کوي چې فعالیت او نه فعالیت یې په مدیریت کې کوم اغېز نه لري او د مدیر له لوري د شاباسي یا ملامتي ګوته ورته نه نیول کېږي او کارکوونکی ډاډه کېږي چې فعالیت یې نه څارل کېږي.

د فعالیتونو نه څارنه:

د فعالیتونو نه څارنه کارکوونکی مړاوی کوي، په نتېجه کې اداري فعالیتونه سستېږي او د ادارې هغه ځانګړنه چې کیفیت بلل کېږي له خطر سره مخ کېږي، د ادارې د موجودیت یوه ښېګړه دا په ګوته کېږي چې د ټاکل شویو اهدافو د لاسته راوړو لپاره د ظرفیتونو انسجام را منځته کوي او په لږ لګښت لويې لاسته راوړنې لري؛ خو کمزوری مدیریت د ادارې اهداف له خطر سره مخ کوي او موجودیت یې بې ضرورته معرفي کوي.

د مدیریت پیاوړتیا

که یو مدیر پخپله اداره کې پوره ته د کمزوري مدیریت ځانګړنې یا کمې کړي یا یې له منځه یوسي نو پیاوړی مدیریت به یې رامنځته کړی وي؛ خو د دې تر څنګ د لا ښې توضیح لپاره مهمه ده چې پیاوړی مدیریت تعریف او هم یې د پیاوړتیا عوامل را واخلو.

پیاوړی مدیریت د مدیریت هغه ډول ته ویلی شو، چې په راءس کې یې داسې مدیر موجود وي، چې د کم لګښت په مرسته لوی اهداف تر لاسه کړي، پلان بشپړ تطبیق او د څار په برخه کې فعال وي.

په همدې لنډ تعریف کې هغه عوامل په ډاګه شوي چې یو مدیریت پرې پیاوړی کېږي، چې په سر کې یې پخپله مدیر راځي؛ که په یوه اداره کې مدیر د مدیریت په فنونو خبر او په تطبیق کې یې هڅه وکړي نو د پیاوړي مدیریت مهمه برخه په اداره کې رامنځته شوې وي.

د دې تر څنګ په مدیریت کې د کیفیت د مثبت تصور لپاره د دې فن ماهرینو دا مهمه بللې، چې د کم لګښت په مرسته لویې لاسته راوړنې د مثبت کیفیت نمونه بللی شو، د دې معنی دا نه ده چې د ادارې مدیر دې د مالي کال په پای کې خپله ورته مشخصه کړې بودجه هم مصرف نه کړای شي او دا دعوه وکړي چې ګواکې نظام ته یې ګټه رسولې او ډېرې پیسې یې نه دي لګولې؛ بلکې برعکس دا په مدیریت کې یوه نیمګړتیا بلل کېږي چې د کال په پیل کې اټکل شوې بودجه مصرف نه کړای شي، ځکه خو لوړ پوړی مدیر د بل مالي کال لپاره د زیاتې شوې بودجې په اندازه کمه بودجه ورته ځانګړې کوي او استدلال دا کوي چې په دې اداره کې دا اندازه بودجه هم زیاته ده، ځکه د دوی فعالیتونه ډېر لګښت نه لري.

په کم لګښت د لویو لاسته راوړنو موخه دا ده، چې د اهدافو د تعقیب او تر لاسه کولو لپاره مالي ستونزې پلمه نه کړای شي؛ مثلاً په یوه مطبوعاتي مدیریت کې د هېواد په سطحه مهم اقتصادي خبر له دې امله حتی اتلس ساعته ځنډول شوی، چې اداري رسمیات پای ته رسېدلي و او کارکوونکي دا پلمه کوله چې شخصي انټرنیټي لاسرسی یې نه درلود؛ د اداري کارکوونکي باید په داسې روحیه روزل شوي او مدیریت شوي وي چې کله کله په مالي برخه کې د خپل توان په اندازه په بېړني او مهم وخت کې له جیبه هم لګښت وکړي.

همدارنګه پیاوړی مدیریت یوازې د وظیفوي لایحې د تطبیق په هڅه کې نه وي، بلکې نتایج ورته مهم وي او هڅه کوي چې له ګټو نورو مشروع لارو کار واخلي او کله کله د وظیفوي تداخل نزاکت هم مراعت نه کړي، بلکې ټاکلي پایلې لاسته راوړي، چې دا ډول مدیریت د دې فن ماهرین د پایلو پر بنسټ ولاړ مدیریت بولي.

نمونه مدیریت

لکه د ژوند ګڼې نورې برخې په مدیریت کې هم د یو نمونه او الګو مدیریت تعقیب یا تقلید مهم ګڼل کېږي، ځینې پر دې نظر هم دي چې په ټولنیزو علومو او فنونو کې د نمونې ټاکل او بیا یې تعقیب او تقلید دا ستونزه را زېږوي چې مقلد مدیریت را منځته کېږي او د نوښت، خپل تولید او پر ځان متکي مدیر کېدو خنډ کېدلی شي، خو دا یوازې توهم دی، موږ که په یوه اداره کې داسې مدیر ولرو چې له نمونه مدیریت اقتباس وکړای شي، د نمونه مدیریت هغه ځانګړنې چې د ده په مدیریت کې تطبیقېدلی او نتېجې ښې راوتلی شي ور واخیستلی شي، نو پورته توهم به عمل ته نه اوړي.

د مسلمانانو په حیث لکه د ژوند په ټولو برخو کې چې زموږ الګو او نمونه باید رسول الله صلی الله علیه وسلم وي، د مدیریت په برخه کې هم زموږ لپاره تر ټولو بشپړه، ماهره او په زړه پورې نتیجه ورکوونکې نمونه د رسول الله صلی الله علیه وسلم مدیریت دی.

نبوي مدیریت

تر مبارک بعثت وړاندې که د رسول الله صلی الله علیه وسلم ژوند مطالعه کړل شي، سره له دې چې پخپله ربنتونی، له هر ډول ناوړه دودونو لرې او حتی د مکې معظمې د لویو او مشهورو بتانو په کیسه کې نه و، هغه بتان چې ابوجهل، ابوالبختری، عاص بن وایل او ګڼو قومي مخورو ورته سرونه ښکته کول. د دې تر څنګ د مکې معظمې د جاهلي چاپیریال له امله هر ځوان تر خپله بریده په داسې ګناهونو کې ډوب و، چې د دوی عرف هم ورته هیڅ بد نه ویل، مثلاً شراب څښل، له معلومو مېنځو سره ناروا اړیکې، سود او پر قومي عصبیت ولاړ لاس ګرېوان کېدل؛ خو رسول الله صلی الله علیه وسلم د جاهلیت په معیار د ښه ځوانتوب دا یوه ځانګړنه هم خپله نه کړه، بلکې له خپل فطرت سره سم یې ځان دومره پاک وساته، چې حتی د دښمنۍ په جریان کې به هم ورسره خپلو دښمنانونو د مالونو په امانت ایښودلو کې حرص کاوه، سره له دې چې د مکې معظمې په چاپیریال کې دې جاهلي حاکم وضعیت رسول الله صلی الله علیه وسلم ځوراوه؛ خو تر څو چې مسؤلیت نه و ور سپارل شوی هیڅ ډول اقدام یې نه کاوه او حتی ځان یې تر ګوښې او د حرا غار کې یې خلوت غوره کړ، تر څو وحیې ته اماده او درونه الهي پیغام ته اوږه ورکړي.

د رسول الله صلی الله علیه وسلم له دې ځانګړنې موږ دا زده کولی شو، چې کله ممکن په داسې یو چاپیریال کې مدیریت را له غاړې شي، چې هلته تحول او تغیر راوستل له صفره حرکته غواړي، اساسات بدلول غواړي او په دې بدلون کې ممکن د ځینو ګټې په خطر کې شي، ځینې ځان اضافه وبولي او ډېر کم له تغیر سره د هو سرونه وښوروي، همدا ځای دی چې هر مدیر باید د رسول الله صلی الله علیه وسلم مبارک سیرت ټکي په ټکي مطالعه کړي، دا پکې وپلټي چې څنګه رسول الله صلی الله علیه وسلم داسې ټولنه مدیریت، بریالۍ او حتی د بشر په تاریخ کې متمدنه رهبره ټولنه کړه چې هغوی اصلاً دې تغیر ته اماده نه و، یوازې یو په یتیمۍ کې را لوی شوی ځوان د لویو لویو خاندانونو، قومي مخورو، جګړه مارو او د ټول قوم له ظاهري مادي ګټو سره ټکر کېدو ته متې را بډ وهلې.

زړورتیا:

کله چې رسول الله صلی الله علیه وسلم په حرا غار کې پر پیغمبرۍ مبعوث شو او څه موده وروسته د رسالت امر وشو، نو بې له دې چې خپله بې کسي، ټولنیز موقف، د قومونو ټکر، د قریشو عکس العمل او د عامو خلکو غبرګون اندېښنې ور واچوي، په پوره زړورتیا او تدبر یې د تبلیغ او دعوت چارې پیل کړې او په دې برخه کې یې هیڅ ډول مشروط ګامونه نه اخیستل، بلکې مېرمنو، ځوانانو، قومي مخورو، شپنو، مریانو، مېنځو او د ټولنې هر ډول طبقې ته یې په پوره اخلاص خپل پیغام رساوه.

همدا د مدیریت د بریا لپاره بنسټیز ګام دی، چې مصلحتونه، چوکۍ ساتنه، د چا د شخصي تمایل لحاظ او محافظه کاري په پام کې ونه نیول شي او

مستقیماً په زړورتیا خپل اهداف تعقیب او خپل فعالیتونه دقیق تر څار لاندې ونیول شي، کومو مدیرانو چې خپله زړورتیا دفن کړه دوی د پیاوړې مدیریت یو مهم مهارت له لاسه ورکړ او که د منځنۍ سطحې مدیر واوسي نو به یې هر فعالیت د لوړ پوړي مدیر له تایید او سر ښورولو وروسته پیلیږي چې په دې ډول به یې په لوی لاس خپل صلاحیت له لاسه ورکړی وي.

دعوت او مبارزه:

په نبوي مبارک سیرت کې لولو، چې په مکي دور کې شاوخوا دیارلس کاله یوازې دعوتي هڅه شوې ده، یعنې د نبوت د مبارکې دورې تر نیمایي ډېره برخه یوازې د ذهنیت سازۍ لپاره کار شوی دی، ځکه خو په مبارک مکي دور کې د نازل شویو مبارکو سورتونو موضوعات هم ډېری د اخرت یاد، د عقیدې ټینګښت، روحاني ترړاو، تفکر او تدبر ته بلل او ذهني تیاری دی.

له دې زده کولو شو چې په پخپل کورني، ټولنیز، هېوادني او اداري مدیریت کې د یو فعالیت د حکم او هدایت تر ورکولو وړاندې مهمه ده چې د کارکوونکو ذهنیت سازي وشي، دا ذهنیت سازي له مدیر سره مرسته کوي چې د فعالیت تر پیلېدو او لګښتونو وړاندې د کارکوونکي روحیه، طرز تفکر او ذهني کیفیت مطالعه کړي او اټکل وکړي چې د فعالیت پیل اوس مهم دی، وځنډول شي، یو تن ته وسپارل شي او که څو تنه پکې شریک کړل شي؟

په کورني مدیریت کې هم د یوې پرېکړې لپاره دا مهمه ده چې د کورنۍ مشر مدیر نېغه په نېغه پرېکړې ته ور نه شي، بلکې د مقدمې په ډول داسې موضوع ته ور ننوځي چې د نورو غړو ذهنونه ورو ورو ورسره موضوع ته کېوزي او بیا که دا پرېکړه ډېره ټکان ورکوونکې هم وي، دوی ته ډېره لرې نه ښکاري، یا هم له داسې تکتیکه کار واخلي چې د پرېکړې جزییات کله کله

په کور کې یادوي او یو وخت دا ټول جزییات سره را ټول او کلي پرېکړه غړو ته واوروي، دا د جزییاتو تکرار د ذهنیت سازی تدریجي مراحل دي.

پر ملګرو باور:

باور د ټولو ټولنیزو اړیکو لپاره د بنیاد حیثیت لري، زموږ کورنی جوړښت، کلیوالي چاپیریال او بالاخره هېوادنی نظم د باور پر اساس رغېدلی، موږ یو پر بل باور لرو ځکه خو بشري ټولنې یو ځای کې ژوند کوي، دغه اوس چې ته دا کرښې لولې دا باور لرې چې یو څه ولولې، چې یا درته نوي وي یا دې په ژوند او دنده کې په درد وخوري، همدا باور دی چې ته یې له دې کتاب سره تړلی یې.

په مبارک نبوي سیرت کې پر ملګرو او د ملګرو پر ظرفیت باور هغه څه دي چې لومړنۍ اسلامي ټولنه پرې رغېدلې ده، عبدالله بن مسعود رضی الله عنه د وجود له اړخه ډېر ډنګر و، د ټولنیز موقف له اړخه د خلکو شپون و، خو کله چې یې د ایمان نور زړه ته ننوځي رسول الله صلی الله علیه وسلم پخپلو ملګرو کې هغه موقف ورکوي، چې ډنګرې پښې یې د احد تر غره درنې بولي او همدا شفقت، ملګرتیا او ژمنتیا وه، چې د امت فقیهه ترې جوړېږي.

حضرت ابوبکر صدیق رضی الله عنه یو تن دی، خو کله چې یې له نبوي شمعې سره تعلق پیدا کېږي، خپله ټوله شتمني، خپل ټولنیز موقف او خپله ټوله سوداګري د رسول الله صلی الله علیه وسلم په پښو کې ږدي.

موږ که د ارقم د مبارکې مدرسې هر ملګری تر نظر تېر کړو، دې پایلې ته رسېږو چې دا څو تنه چې د خپل فرهنګ، ټولنیزو باورونو او عرف مخالف یې د هبل حیثیت له صفر سره ضرب کړی و، له دې امله چې پر یو بل باوري او په پای

کې پر رسول الله صلی الله علیه وسلم بشپړ باوري و، د دې علت شول چې یوازې د څو کالو په تېرېدو هبل را ورغورځوي او د مکې معظمې په کوڅو کې د توحید کلمه ازانګې وکړي.

همدا باور دی، چې اداري سیستم پرې ولاړ دی ښایي یو مدیر د خپلې ادارې کاغذي اصول د خپلې ادراې بنسټونه وبولي، خو تر دې کاغذونو، تاکل شویو مقرراتو وړاندې د مدیر او کارکوونکو تر منځ د باور فضا رامنځته کول د ادارې بریا تضمینوي. که په کومه اداره کې هر څومره دقیق کاغذي اداري اصول ظاهراً تطبیقېږي، خو چې د مدیر او کارکوونکو ترمنځ یې د باور تار اومړی وي، دا اندېښنه ورځ په ورځ ډېرېدلی شي چې اداري چارې به له پرځېدو سره مخ شي، په تېره بیا په مالي او د بشري سرچینو د استخدام او ارزونې په برخه کې.

خو څنګه دا باور را منځته کولی شو؟

په نبوي مبارک سیرت کې د نورو ګڼو عملونو تر څنګ د رسول الله صلی الله علیه و سلم صداقت او عملي بڼه یې د دې علت و، چې ملګري ترې ځان قربان کړي، رسول الله صلی الله علیه وسلم نورو ته د بتانو د بطلان دعوت ورکاوه، پخپله یې هم نه د عتبه پروا کوله، نه د ولید او نه د امیه بن خلف؛ د ټولو توربورونو د باورنو خلاف یې په لوړ غږ د توحید تلبیه تکراروله؛

همدارنګه یې نورو ته د پاک لمنۍ بلنه ورکوله او پخپله یې هم داسې ژوند را تېر کړ چې تر بعثت وړاندې یې هم دښمن پکې منفي کړنه نه شوای پیدا کولی.

که یو مدیر هم د خپلو ژمنو او څرګندونو د تعقیب، تحقق او عملي کولو لپاره هڅه وکړي په اداره کې ښه پایله ورکولی شي او همدا ځانګړنه تر لاس لاندې کارکوونکو ته انتقالېږي.

کله یو منځپوړی مدیر خپلو کارکوونکو ته داسې ژمنې ورکوي چې په اداره کې د لوړپوړي مدير په صلاحيتونو کې راځي او دی يې د پوره کولو بشپړ صلاحيت نه لري؛ چې کله په ژمنه کې پاتې راځي کارکوونکو باندې بد تاثير لري او کارکوونکي يې بيا پخپلو چارو کې همداسې ژمنې کوي چې سرته يې نه شي رسولی.

همدارنګه مهمه دا ده چې د امکاناتو او تجهيزاتو مطابق د عمل کولو هدايات وشي او ژمنې هم د صلاحيتونو په دايره کې وشي، مدير که له خپلو کارکوونکو سره صادق واوسي نو کارکوونکي له خپلو فعاليتونو سره صداقت کوي او که مدير پخپله پخپلو اقوالو او افعالو کې مخلص ونه اوسي دا ځانګړنه يې نورو کارکوونکو ته انتقالېږي او په نتيجه کې د ټولې ادارې په فعاليتونو کې منفي اغېز رامنځته کوي. همدارنګه د ژمنتيا، اخلاص او وخت ته پام هم پر کارکوونکو خپل تاثير لري، مهمه دا ده چې مدير تر نورو کارکوونکو وړاندې مديريت ته حاضر او تر نورو وروسته ووځي، په کومو ادارو کې چې مديران دا ځانګړنه نه لري تاسې يې چارې ليدلی شئ چې حتی يوازې د لاسليکونو لپاره يې ګڼ اسناد په مېز پراته وي؛ د دې تر څنګ وخت ته د مدير نه ژمنتيا په کارکوونکي کې دا جرئت پيدا کوي چې هغه هم د وخت لحاظ ونه ساتي، ممکن د حاضرۍ او معاش له امله حاضرۍ ته پابند واوسي خو د رسمياتو په منځ کې په ګڼو بهانو، غواړي دېر وخت له ادارې د باندې تېر کړي.

په کورني مديريت کې هم، که د کورنۍ مشر پخپلو قولونو او افعالو کې رښتونی ونه اوسي د کورنۍ د خپل سرۍ علت کېدلی شي او دا خپل سرۍ د پاشلتيا عامل کېدای شي.

د حضرت عمار رضی الله عنه پر وړاندې یې پلار او مور خورا په شواخون شهیدان شول، پر ده مشرکینو زور راوړ، شکنجې اوج ته ورسېدې او اخر یې له زغمه ووته، د رسول الله صلی الله علیه وسلم او یوې ځکېدونکې حشرې تر منځ مقایسه کې یې هغه خبره وکړه چې د قریشو پرې زړه یخ شو، چا رسول الله صلی الله علیه وسلم ته حال ور وړ، چې حضرت عمار رضی الله عنه له دینه واوښت؛ رسول الله صلی الله علیه وسلم وفرمایل؛ هغه تر مورګو له ایمانه ډک دی!

حضرت عمار رضی الله عنه په چیغو نبوي حضور ته تشریف راوړ، جریان یې شریک کړ، رسول الله صلی الله علیه وسلم وفرمایل:

- زړه دې څه ویل؟
- زړه مې مطمئن و!
- که یې بیا اړ کړې، بیا دغسې وکړه!

تحمل:

په ذره بیني مدیریت کې دا ستونزه هم پېښېږي چې کله کله مدیر خپل لوی اهداف هېر کړې او په په جزوي مسائلو کې دومره بوخت شي چې د لویو او اصلي اهدافو د حصول لپاره اصلاً ورسره وخت پیدا نه شي، په نتیجه کې که ارزیابي کېږي نو د ټولې ادارې چارې ټکنۍ شوې ثابتې شي.

ځکه خو مهمه ده چې په مدیریت کې د تحمل او زغم داسې تمرین وشي چې عادت وګرځي، موږ که د رسول الله صلی الله علیه وسلم او مخالفینو تر منځ یې تعامل تر نظر تېر کړو، نو په ټول مبارک نبوي سیرت کې موږ ته د تحمل، ځان تېرېدنې او عفوې داسې نمونې مخې ته راځي، چې که موږ یې د

ورځني ژوند او اداري فعالیتونو په مدیریت کې تطبیق کړو نو بریا مو یقیني کوي.

په مکي مبارک دور کې تاسې لوستلی شئ چې له یوې خوا په رسول الله صلی الله علیه وسلم د لېونتوب، کوډو او بېلابېلو تورونو تاپې لګول کېږي له بلې خوا ورسره همدا خلک هغه امانتونه ږدي چې پر خپل نږدې توربور یې د ساتلو باور لا نه لري؛ همدارنګه یې د دعوت پر وړاندې د نضر بن حارث په مشرۍ تبلیغاتي مخالف سنګر فعالول، د نورو قبیلو او سیمو مشرانو ته یې په اړه ناسم معلومات ورکول، د رسول الله صلی الله علیه وسلم د دعوت په مقابل کې ماشومانه تکراري استدلال او تمې ورکول او حتی پر وړاندې فزیکي حملې کول دا ټول رسول الله صلی الله علیه وسلم په دومره متانت سره تحمل کړل چې همدا کسان یا یې اولادونه بیا د اسلامي لښکر سرسپارلي غازیان او د نبوي مدرسې نوموتي شاګردان شول.

په مدیریت کې تحمل له مدیر سره دا مرسته کولی شي چې غیر ضروري مسائلو کې له ښکېلتیا ځان وساتي، ځکه خو د یو مدیر او د کورنۍ د یو مشر لپاره دا مهم دي چې پر ځینو خبرو، پېښو او یا غوږ وهنو ځان کوڼ او ړوند واچوي، دا ناپامه نیول په عامه اصطلاح پر کوچنیو جمپونو د بریک نه نیولو په معنی دی، چې هم مو سرعت په یوه حال ساتي هم منزل ته رسېدو کې ځنډ نه را پیدا کوي.

د ستونزې پر ځای د ستونزې پر حل تمرکز:

په مبارک نبوي سیرت کې ګڼې داسې پېښې شته چې ملګرو له رسول الله صلی الله علیه وسلم سره ستونزې شریکې کړې، یا په ځینو فعالیتونو کې

ستونزې جوړې شوې؛ په هر صورت کې رسول الله صلی الله علیه وسلم پر ستونزه او د یو بل د ملامتونو پر ځای د ستونزې پر حل تمرکز کړی دی.

د حضرت بي بي فاطمې رضی الله عنها کره یې تشریف یووړ، ویې لیدل چې هغه خپه غوندې ناسته ده، پوښتنه یې وکړه، ورته معلومه شوه چې له حضرت علی کرم الله وجهه سره یې کومه خبره راغلې او هغه مرور د باندې وتلی دی. رسول الله صلی الله علیه وسلم حضرت علي کرم الله وجهه په جومات کې پروت پیدا کړ، غږ یې پرې وکړ:

- پورته شه ابو ترابه!

کورته یې بوت، یوې خواته یې دی کېناوه بلې خواته حضرت فاطمه رضی الله عنها پخپله یې په منځ کې کېنوست، د دواړو لاسونه یې راواخیستل یو بل ته یې ورکړل:

- ژمنه وکړئ، چې ستاسې تر منځ هیڅ نه و او سره پخلا یاست!

دواړه سره پخلا شول.

د احد په غزا کې د غشي ویشتونکو ملګرو هغه ټولګی چې رسول الله صلی الله علیه وسلم د بریا او ناکامي په صورت کې پرې د پاتې کېدو ټینګار کړی و، هغه کندو یوازې خپلو لسو تنو ملګرو ته خوشي کړي او نورډې څلوېښت تنه سربښندونکي د قومندان له ټینګار سره سره رابښکته شول او دې تشې بل اړخ ته بیا فرصت ورکړ، برید یې وکړ او ګڼ ملګري یې په شهادت ورسول؛ دلته رسول الله صلی الله علیه وسلم پر ملګرو د ملامتی ویلو پر ځای د پېښې شوې ستونزې پر مدیریت تمرکز وکړ، ملګري یې منسجم کړل، ثابت ودرید او له سختو ټپونو سره سره یې د مدینې منورې په لوري د شاتګ لار ونه نیوه؛ دا د دې علت شول چې د ملګرو روحیات پر ځای وساتل شي او حتی مخالفین پر

دې اعتراف ته اړ شول چې سره له ځاني تلفاتو بیا هم پر مسلمانانو د بریا دعوه نه شي کولی.

د دې تر څنګ د جګړې تر پیلېدو وړاندې د منافقینو د مشر په ملګرتیا د شاوخوا درې سوه تنو بېرته تګ د دې علت نه شو، چې رسول الله صلی الله علیه وسلم یې په عواملو پسې ذره بین راواخلي او اصلي هدف - له قریشو سره کېدونکی ټکر - تر اغېز لاندې راولي.

په ټول مبارک نبوي سیرت کې په نظامي ډګر کې، کورني ژوند کې، له قبیلو سره تعامل کې، د ملګرو تر منځ په چلند کې او حتی له نورو هېوادونو او امپراطوریو سره اړیکو کې موږ دا لیدلی او زده کولی شو، چې رسول الله صلی الله علیه وسلم قاطع، ثابت او پر مخ تلونکی مدیریت درلود، هیڅکله هم په یوه ستونزه کې نښتی نه پاتې کېده.

د خندق په غزا کې چې نه بل لوري ته د تېښتې زمینه برابره ده، نه د کومې بشري مرستې ژمنه شته، نه تر شا د کومې امپراطورۍ او قوي بشري ځواک ملاتړ موجود دی، په همداسې موقف کې زرګونه اشرباني کفار پر مدینه منوره راځرخي، محاصره کوي یې او پر وړاندې یې همدا اندازه مسلمانان سپر دي چې که خدای مه کړه شهیدان شي د ځمکې پر مخ بل یو نه پاتې کېږي؛ خو همدا څو سوه تنه د څو زره تنو پر وړاندې داسې مدیریت شول، چې نه یوازې شاوخوا یوه نیمه میاشت محاصره یې تحمل کړه، بلکې دفاع یې وکړه او خپلې لارې ته ژمن او پرې کلک پاتې شول.

د ګڼو نورو عواملو تر څنګ یې یو مهم عامل دا هم و، چې د رسول الله صلی الله علیه وسلم مدیریت دوی خپلې لارې ته ژمن پاتې کړي و، د رسول الله صلی الله علیه وسلم قاطیعت، ثبات او د سختیو د تحمل وړتیا په دوی کې

غیرت راوست، کله چې یې لیدل سرورکاینات صلی الله علیه وسلم پخپله په خاورو لړلی، نه یې لوربده چې دوی دمه وکړي.

ملگرو ته جرئت ورکول:

د رسول الله صلی الله علیه وسلم او د صحابه کرامو رضوان الله علیهم اجمعین تر منځ که د تعامل، چلند، درنښت او ملگرتیا اړیکو باندې مسلکي او ژور بحث وشي کتابونه پرې لیکل کېدلی شي، دوی تر دې اندازې ورته مات و، چې د عروه بن مسعود رضی الله عنه په قول د فارس او روم امپراطورانو دومره مخلص ملگري نه لرل؛ دومره پرې گران و چې په پښه مبارکه کې یې اغزی نه لوربده، خو دوی یې پر ځای ځان تر داره رساوه، چې د کفارو غیشو ته یې خپلې سینې سپر کولې او تر خپلو بدنونو ها خوا یې ساته، چې په خاطر یې له ټولې عربې جزیرې سره ټکر ته اماده شول، خپلې سوداگریزې اړیکې، ټولنیز موقفونه او د مدینې منورې سمسور باغونه یې پرې وراندې هیڅ وبلل، چې په وفات یې تر بې هوښۍ، نظر اخیستو او له مدینې نه تر وتلو پورې ورسېدل، دومره یې مطیع و چې په یوه امر یې سلگونه تنه له زرگونو تنو سره ټکر کېدل، چې خپل ټول ذوق او شوق یې ترې قرباناوه.

له دې سره سره رسول الله صلی الله علیه وسلم خپلو ملگرو ته د مشورې، نظر ورکولو او پوښتنې کولو جرئت ورکړی و، د بدر معرکه کې حضرت حباب رضی الله عنه د مېشت ځای مشوره ورکړه، د خندق غزا کې سلمان فارسي رضی الله عنه د خندق کېندنې مشوره ورکړه، د حدیبې سوله کې مکې معظمې ته د استازي لېږلو اړوند حضرت عمر فاروق رضی الله عنه مشوره ورکړه او د سر خرېیلو او حلالې اړوند حضرت ام سلمه ادې رضی الله عنها مشوره ورکړه.

په نبوي مجلس کې يو چا داسې جرئت کولی شو چې د لعان موضوع کې رسول الله صلی الله علیه وسلم وفرمایل، که څوک پر خپله مېرمنه تور پورې کړې نو باید شاهدان راولي، يو انصاري قومي مخور وويل، يو څوک به له خپلې مېرمنې سره وينم بيا به زه په شاهدانو پسې گرځم، والله به يې سر ور غوځ وکړم؛ رسول الله صلی الله علیه وسلم وفرمایل، ستاسې مشر غيرتي دی، خو زه تر ده او الله جل جلاله تر ما ډېر غيرتي دی!

په جنت کې د ارزوگانو په اړه بحث کې رسول الله صلی الله علیه وسلم وفرمایل، چې يو څوک به د غنمو کرلو هيله وکړي، پوره به شي؛ يو ناست ملگري وويل، يا رسول الله صلی الله علیه وسلم دا به يا ستاسو قومي يا انصار وي، موږ کوچيان خو کروندې نه کوو، رسول الله صلی الله علیه وسلم مسکی شو.

د حضرت عايشې ادې رضی الله عنها د ناوکيو منځ کې يې يو اس ولید چې کوڅرونه يې لرل، پوښتنه يې وکړه:

- دا څه شی دی؟
- اس دی يا رسول الله صلی الله علیه وسلم
- نو اس کله کوڅرونه لري!
- ولې د سليمان عليه السلام اس کوڅرونه نه لرل!

حضرت عايشه ادې رضی الله عنها فرمايي، دومره يې وخندل چې نواجذ مبارک غاښونه يې ښکاره شول.

له دې ټولو او ورته گڼو بېلگو موږ دا زده کولی شو، چې د يوې ټولنې، اداري او کورنۍ مشر باید تر لاس لاندې خلکو ته د نظر ځرگندولو،

مشورې ورکول او پوښتنې کولو جرئت ورکړي، دا جرئت دا ستونزه له منځه وړي چې کارکوونکي چاپلوسانه اموخته شي او که په مدیریت کې کومه ستونزه را پیدا کېږي مستقیماً یې شریکولی شي.

ډېری ادارو کې چې مشران د ماهرو چاپلوسانو دام کې لوېدلي یو علت یې دا دی چې مدیر پخپلو کارکوونکو د خبرې کولو جرئت وژلی وي، هغوی پوهېږي چې مدیر ځان پوره بولي، مشورې، نظر او تبصرې ته اړتیا نه احساسوي نو د اړیکو لپاره یوازې د ستاینې کړکۍ خلاصه پاتې کېږي، چې په دې ډول ورو ورو مدیر په ځان ستایلو او کارکوونکي یې د ده په ستایلو روږدي کېږي او په اداره کې دا ظرفیت له منځه ځي چې د ناسم فعالیت په جریان یا پای کې یو څوک بل ته ور پام کړي چې دې برخه کې اشتباه روانه ده او باید اصلاح شي.

قاطعیت:

د احد د غزا تر پیل وړاندې رسول الله صلی الله علیه وسلم له ملګرو سره مشوره وکړه، چې دښمن ته د باندې ور وځو او که په مدینه منوره کې دننه یې مقابله کوو، د ډېرو ملګرو او خصوصاً هغو کسانو چې بدر کې له ګډونه پاتې شوي و، پر دې ټینګار و، چې سرښندونکي د باندې ور ووځي، رسول الله صلی الله علیه وسلم خپل هغه خوب هم ورته یاد کړ، چې تعبیر یې داسې شوی و، چې مدینه به ساتل کېږي خو په خپلوانو کې به مې څوک شهید کېږي او په ملګرو کې به مې ډېره وینه تویېږي؛ خو بیا هم همدا شبېه کور ته لاړ، غبرګې زغرې یې واغوستې، ځان یې مجهز کړ او را و ووت؛ ملګرو

فکر وکړ چې د رسول الله صلی الله علیه وسلم خوښه نه وه، خو له دوی سره یې مراعاتاً قناعت وکړ، غوښتل یې بېرته له خپلې پرېکړې تېر شي، خو رسول الله صلی الله علیه وسلم ورته وفرمایل، یو نبي ته دا نه ښایي چې ایستلې توره بېرته په تېکي کړې!

په موته غزا کې سره له دې چې د مشهورو ملګرو د شهادت یادونه یې تر مخ وکړه، پوهېده چې له رومي لښکر سره ټکر دی، خو بیا یې هم درزې زره کسیز لښکر د غسان او رومیانو له دوه لکه کسیز لښکر سره ټکر ته ولېږه.

د تبوک غزا په سخته ګرمۍ، د باغونو د پوخوالي په موسم، د اقتصادي کمزورۍ په اوج او د دوښمن په خاوره کې د ننه وه، خو بیا یې هم د سفر موزې په پښو او لښکر یې د تبوک تر سیمې پورې ورساوه.

دا قاطعیت له مدیر سره مرسته کوي چې پرېکړې یې محکمې او کارکوونکو ته با صلاحیته معرفي شي؛ له زړه نازړه توبه ساتل کېږي او له بندګي امکاناتو په ګټې د یوې پرېکړې د نتایجو په اړه پر رب العلمین جل جلاله توکل کوي.

همدا د بریالي مدیریت له بنسټیزو ځانګړونو څخه ده.

وما توفیقی الا بالله

پای

۱۳/۵/۱۴۴۵

۶/۹/۱۴۰۲

کابل