

# مدیریتی ناروغی

ژباړن: عبدالجمیل ممتاز



## د کتاب ځانگړنې:

د کتاب نوم: مدیریتي ناروغی

ژباړن: عبدالجمیل ممتاز

خپرندوی: مومند خپرندویه ټولنه - جلال اباد

برېښنالیک: Momand.books@gmail.com

دیزاین چارې: ایمیلیار ساجد

چاپ کال: ۱۳۹۴ - ۲۰۱۵م

د چاپ وار: لومړی

د چاپ شمېر: ۱۰۰۰ ټوکه

پاڅای: د مومند خپرندویې ټولنې تخنیکي څانگه

د چاپ حقوق له خپرندویې ټولنې سره خوندي دي.

پتې

ننگرهار: عبدالمجید مومند کتاب پلورنځی - مخابراتو څلورلاری

اړیکې: ۰۷۰۰۶۲۶۱۶۱ - ۰۷۷۷۶۲۶۱۶۱ - ۰۷۸۱۶۲۶۱۶۱

کابل: اصلاح و افکار کتابپلورنځی / خیبر کتابپلورنځی / دارالسلام کتابپلورنځی / مستقبل

کتابپلورنځی / پکتیکا: علمي کتابپلورنځی / کندهار: امیر کروړ کتابپلورنځی / افغان

کتابپلورنځی / خوست: غرغښت کتابپلورنځی / رحيمي کتابپلورنځی / لمر کتابپلورنځی /

سباوون کتابپلورنځی / هلمند: سیدجمالالدین کتابپلورنځی / عرفان کتابپلورنځی / تاج منور

کتابپلورنځی / پکتیا: علمي کتابپلورنځی / غزني: قیومي کتابپلورنځی



## پخپله ځانته د مدیر زیانونه

دلته ټولې ۲۰ ناروغی درپېژندل کیږي:

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| ۱- مقرراتي مدیر            | ۱- میرزا قلم مدیر    |
| ۲- خیال پاله مدیر          | ۲- لرگی په لاس مدیر  |
| ۳- ساعتی مدیر              | ۳- خپلچاری مدیر      |
| ۴- دوه مخی (دوه پلوی) مدیر | ۴- ریاست پاله مدیر   |
| ۵- یو پلوی (ناځوانه) مدیر  | ۵- هرکاره مدیر       |
| ۶- منزوي مدیر              | ۶- دوه زړی مدیر      |
| ۷- تشریفاتي مدیر           | ۷- غافل مدیر         |
| ۸- ور تړلی مدیر            | ۸- ناپوه مدیر        |
| ۹- تجربه پاله مدیر         | ۹- نزدې کتونکی مدیر  |
| ۱۰- حیثیت پاله مدیر        | ۱۰- علی الاصولی مدیر |

## ۱. میرزا قلم مدیر



ډیر مدیران شته، چې د خپلو کارکوونکو پر کارونو باندې انتقاد نه کول، د خپل شان ټیټوالی بولي.

پر همدغه اساس، دوی تل هڅه کوي چې د خپلو کارکوونکو په لیکنو او مکتوبونو کې که لږ هم وي، تغیر راولي، تر څو هغوی ورته د نالوسته یا نامهارته په سترگه ونه گوري.

د هغو څیزونو د اصلاح او بدلون لپاره، چې

هغه له سره، نه اصلاح ته اړتیا لري او نه هم بدلون ته، خو بیا هم په قصدي ډول د تغیر راوستو ته لېوالتیا نښي؛ چې له امله یې د مامورانو او کارکوونکو زړونه سپړي او نه پریږدي چې په ښه زړه د یو څه وړاندیز وکړي او یا هم کوم کار تر سره کړي؛ ځکه هغوی پوهیږي، چې دوی یوازې خپل لوړوالی او صلاحیت خلکو ته نښي.

### - د تشخیص لاره

د تشخیص لپاره کافي ده، هغه وروستي لیکونه یا راپورونه چې تاسو ته راوړل شوي دي، له سره بیاکتنه ورباندې وکړئ، که چېرې هغه پکې له ۵۰ سلنې زیات بدلون او اصلاح راوستې وي، نو پوه شئ چې یو میرزا قلم مدیر لری.

### - د درملنې لاره

څومره مو چې توان رسیږي، د هرې لیکنې او راپور د اصلاح او سمون لپاره د لېوالتیا احساس له منځه یوسئ او هغه کارکوونکي چې لیکنې او راپورونه یې سمون ته اړتیا نلري، نور هم وهڅوئ.

## ۲- لرگی په لاس مدیر



ځینې مدیران خپله اداره یا شرکت د یو کپکچن ځای په شان ښکاره کوي او د اخلاقو ډول یې د پوځیانو د قومندانانو په شان وي. هغوی هر څه له خپلو کارکوونکو نه په فوري او فوتي توگه غواړي او هېڅ ورته د فکر کولو موقع نه ورکوي. ښکاره ده چې لرگی په لاس مدیریت، هرومرو کارکوونکي ستومانه کوي او په لنډه موده کې یې له کاره زړه توري کوي.

### - د تشخیص لاره

که په خپله اداره کې مو د وروستیو کارونو د تر سره کولو لپاره دستور ورکړی وي او بیا مو کارکوونکو ته کافي فرصت هم نه وي ورکړی او بلاخره همغه کارونه په مناسب او ښه کیفیت سره نه وي تر سره شوي، نو پوه شئ چې لرگی په لاس مدیر یاست!

### - د درملنې لاره

له دې وروسته د خپلو دستورونو او پرېکړو تر سره کېدو په خاطر یو معقول او سم پروگرام جوړ کړئ. څو ساعته یا څو ورځې وروسته چې په دغه لړ کې ځیني کارونه تر سره شول، یو څو نور موارد پکې زیات کړئ او هغه کارونه چې لمړیتوب لري، باید جدي او فوري وگڼل شي، تر څو کارکوونکي هم د کارونو تر منځ توپیر په اسانه وکړی شي.

### ۳- خپلچاری مدیر



هرومرو به مو دا ډول مدیران لیدلي وي، چې د نورو خلکو وظیفې او دندې کم ارزښته بولي او ټولو چارو او کارونو ته پر ځان پورې تړاو ورکوي.

#### - د تشخیص لاره

معمولاً په هغو شرکتونو کې چې هرکاره مدیر هلته وي، نو هلته د نویو فکرونو او اندونو

هیڅ پته نه لگيږي؛ دا ځکه چې ټولې چارې یوازې د یو تن په واک وي او هغه هم مدیر دی. نو پر دغه اساس نور خلک د نظر ورکولو فرصت نشي موندلی. د وروستیو اونیو کړنې وگورئ! چې آیا کوم نوی نظر یا فکر د نورو لخوا مطرح شوی؟ که چیرې نه وي مطرح شوی، نو پوه شئ چې تاسو پر دغې مدیریتی ناروغۍ ککړ یاست!

#### - د درملنې لاره

خپلو همکارانو او کارکوونکو ته په ښکاره ووايئ، چې تاسو د ښه کار او پرمختگ لپاره د هغوی اندونو او فکرونو ته لېوالتیا لری، وروسته بیا له هغوی نه وغواړئ چې خپل لیدلوري او افکار په لیکلې بڼه درته وسپاري او دا ډاډ هم ورکړئ چې هر نظر، که ناږونده هم وي، په غور سره لوستل کیږي.

## ۴- ریاست پاله مدیر

موخه مو هغه څوک دی، چې د مدیریت یا ریاست پر وړاندې د ډیرو تشریفاتو او ادابو پلوی وي. دغه ناروغي چې د ریاست پاله په نوم ده، شاید د ډیرو عوارضو له امله وي، خو مهم یې لنډ فکري او کم ظرفیتی گیلی شو.

### - د تشخیص لاره

د دغې ناروغی تشخیص ډیر ساده دی. له شرکت نه بهر او د شرکت دننه دواړه کړنلارې او سلوک مو سره پرتله کړئ. وگورئ! کله چې شرکت یا ادارې ته ننوځئ، آیا یوه ځانگړې قیافه او ځانگړې حرکات خپلوی؟ یا کله چې د مېز تر شا په تلفون کې خبرې کوی، متفاوته لهجه کاروی؟

که چیرې دغو پوښتنو ته مو ځواب (هو) وي، نو پر دغې ناروغی اخته یاست.

### - د درملنې لاره

باید دا حقیقت ومنئ، هغه څه چې تاسو ته د درانه، گران او وړ مدیر حیثیت درېځیږي، هغه ستاسو رښتیني اخلاق، افکار، منطقي پریکړې او معقول دستورونه دي؛ نه ستاسو قیافه، حرکات او.....!



## ۵- هرکاره مدیر



په مدیریت کې که یو مدیر ټول سخت او پیچلي کارونه یوازې پخپله تر سره کړي، نو هغه یو پیاوړی او تکړه مدیر نه بلل کیږي. مدیریت د دغسې هرکاره پر ځای یو بشپړ او ټول عیار رهبر ته اړتیا لري.

هرکاره مدیران معمولاً هغه مدیران دي، چې په یوه ځانگړې برخه کې تخصص لري او له هغې پرته نور له هرې خوا ناخبره دي. دا مدیران د دې پر ځای چې له اداري واحدونو نه یوه متناسبه او همغږې ټولگه رهبري کړي، یو څو تن او سره بېل واحدونه اداره کوي.

د دغه مدیریت تر ټولو ستر لامل، د مراتبو سلسلې  $n$  سیستم دود او د واحدونو او مقاماتو تر منځ عمودي اړیکه ده، چې افقي اړیکه ستونزمنه کوي. نو له دغه امله دا ډول مدیران د کاري ویش اصل له پامه غوڅوي.

### د تشخیص لاره

آیا تر اوسه مو یو څو ځله د هغو خلکو خبرې اورېدلي، چې ستاسو له تخصص نه پرته یې د بل څه په اړه کړې وي؟ یا مو هم داسې څو مقالې لوستلي دي، چې ستاسو په کار پورې هېڅ تړاو ونلري، خو پر شرکت پورې مو ناروندې نه وي؟

وروستی ځل مو چې دغسې ویناوې اورېدې یا مو دغسې لیکنې لوستلې، څومره مخکې وې؟

که چېرې تاسو دومره لیوالتیا نلرئ چې دا ډول لیکنې ولولئ یا دا ډول خبرې واورئ او یوازې خوښ یاست چې خپله ومنئ او خپله وکړئ، نو پوه شئ چې پر دغې ناروغۍ اخته یاست.

### د درملنې لاره

که چېرې په داسې سیمینارونو او کنفراسونو کې چې تاسو ورباندې تسلط لرئ، خو دا چې ستاسو د تخصصي چاپیریال له موضوعاتو نه بهر وي، پکې گډون نه کوئ، نو لږ تر لږه د دغسې کتابونو او مطالبو لوستلو ته مخه کړئ او تر ټولو مهمه دا چې د خپلو همکارانو خبرو ته ارزښت ورکړئ او د هغو نظریات واورئ.

## ۶- دوه زړی مدیر



تصمیم نیونه د مدیریت له اساسي رکنونو څخه گڼل کیږي او باید دا له پامه ونه غورځوو، چې سمه پرېکړه یا تصمیم، یو مدیر د بریالیتوب درجې ته رسوي. په تصمیم نیونه کې دوه زړیتوب یا زړه نازړه کېدل او یا هم ناسمه تصمیم نیونه، کیدی شي مدیران د مهلکې ماتې سره مخ کړي.

### د تشخیص لاره

د دغې ناروغۍ د تشخیص لپاره باید د اصلي او عادي پریکړو تر منځ تفکیک وشي. لمړی ځل پر هغو درېیو دوسیو باندې چې باور لری، ستاسو عادي پریکړې دي، بیا کتنه وکړئ؛ که چیرې ومو لیدل، چې د عادي پریکړو کولو لپاره مو د اساسي پریکړو په اندازه مکاتبه او وخت لگولی، نو پوه شئ چې له مودو راهیسې مو د درانه ریاست مقام په وجود کې دغې ناروغۍ ځای نیولی دی.

له دغې تجزیې او څېړنې وروسته بیا، هغه درې نورې دوسیې وگورئ، چې تاسو یې د اساسي پریکړو په اړه ډاډمن یاست. که چیرې ومو لیدل، چې په یوه دوسییه کې هم د موضوع په اړه، په مختلفو برخو کې دقیقه او ژوره څېړنه نه ده شوې، نو په کار ده چې د خپلې درملنې لپاره لاس په کار شئ.

### د درملنې لاره

د غیر اساسي پریکړو د غځولو یا جدي نیولو او یا د اساسي پریکړو زیات ځنډولو له پلوه، باید هڅه وکړئ، مخکې له دې چې پریکړه وکړئ، لمړی د پریکړې اړوندې

موضوع مقتضیات او شرایط سره بهل کړی، بیا یې وڅېړی او وروسته یې د شرایطو سره سمه پریکړه وکړی.

د اساسي پریکړو له پلوه، تل باید له خپلو همکارانو نه وغواړی، خو داسې مشروح راپورونه، چې د پریکړې اړوندې موضوع او د موافقو او مخالفو نظریاتو د بیاکننې (څېړنې) پر اساس چمتو شوي وي، تاسو ته وړاندې کړي. همدارنگه له هغوی نه وغواړی، خو د هغو ستونزو راپور درته چمتو کړي، چې د خپلو مسوولیتونو په برخه کې د راتلونکو څو میاشتو په لړ کې ورسره مخامخ کېږي.

## ۷- غافل مدیر

موږ په داسې عصر کې ژوند کوو، چې د ماشین الاتو، تخنیکي وسایلو او ټکنالوجی شتون سره- سره اوس هم ډیرې غیر مترقبه او نااټکل شوې پېښې رامنځته کیږي. اوس هم د ټولنیزو، اقتصادي او اداري بدلونونو او پېښو لوری د داسې لاملونو تر اغېز لاندې ټاکل کیږي، چې هېڅ تمه یې نه کیږي. دلته غافل مدیر هغه څوک دی، چې معمولاً د وړاندوینې لپاره ښه توانمن نه دی او هغه څه چې غواړي او یا یې تمه لري، نه پېښېږي.

### - د تشخیص لاره

که چیرې ښه حافظه لری، نو د خپلو دوو وروستیو اونیو د پریکړو او ناستو پایلې یو ځل په خپل فکر کې را وگرځوی او وگورئ، چې د ناوړاندوینه شویو پېښو او بدلونونو له امله، څومره پایلې ستاسو د تمې له حد نه زیاتې دي؟ په همدې ترتیب تاسو کولی شئ، د خپلې وړاندوینې توان ته له یوې نه تر شلو پورې نمره ورکړئ، که مو نمره له ۱۵ نه ټیټه وي، باید د دغه وضعیت د رغېدا په خاطر فکر وکړئ.

### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، سر له اوسه هغه ناپېژانده لاملونه چې ستاسو پر پریکړو، پروگرامونو، پلانونو او د کار تگلارو باندې اغېز لري، وپېژنئ. وگورئ، هغه ادارې چې تاسو ورسره سروکار لری او ستاسو خپل همکاران او لاسلاندې کسان مو څه گټې، انگېزې او تمایلات لري؟ څکه کیدی شي چې د عمل او عکس العمل یوه نوې اړیکه رامنځته کړي.

خپل ځان مو د هغوی پر ځای وگنئ او د دغه بدلون پایله یو فرض وسنجوئ. وروسته پام وکړئ، چې آیا ستاسو د کارونو پرمختګ به په همغه ډول و، لکه پخوا یا د نورو عکس العمل ته له توجه نه مخکې چې و.

## ۸- ناپوه مدیر

ډیر کم مدیران دي، چې د خپل اړوند مدیریت ټولو چارو ته، پرته له دې چې کومې ستونزې سره مخ شي، رسېدنه کولی شي. دا ناتواني او نارسېدنه پخپل ځان کې هېڅ عیب نه دی، عیب هغه وخت گڼل کېږي چې مدیر پر خپلو ناتوانیو ونه پوهیږي. ناپوه مدیران شاید تر ډېره پورې دغې مشهورې جملې غولولي وي (کارپوه او پیاوړي مدیران باید د کمزورۍ هېڅ ټکی په ځان کې ونلري)؛ خو حقیقت بیا بل ډول دی، کارپوه مدیر هغه څوک دی، چې له خپلو کمزوریو نه خبر دی او هڅه کوي، څو هغه له منځه یوسي.

### - د تشخیص لاره

یو دوه ساعته ولگوئ او د خپل مسوولیت او څارنې چوکاټ یا محدوده په لاندې توګه وویشتئ:

الف- کولی شئ، خپل څومره وظایف په یوازې توګه او ډاډه زړه تر سره کړئ؟

ب - ستاسو څومره وظایف باید د نورو همفکرۍ او همکارۍ سره او یا د مافوق مخکنې تصویب سره تر سره شي؟

پ - ستاسو څومره وظایف، ستاسو تخصص او امکاناتو سره تناسب نه لري؟

که ونه توانیدی، چې خپل وظایف مو په پاسني ډول تفکیک کړی، نو متاسفانه تاسو د ناپوهه مدیرانو په ډله کې راغلي یاست.

## - د درملنې لاره

خپل بېلابېل مسوولیتونه او وظایف مو ډلبندي کړی او ورته بېلابېل داسې پروگرامونه چې اجرائي پراوونه هم ولري، تنظیم کړی. که چېرته له دغو پروگرامونو څخه د یو پروگرام د اجرا لپاره د نورو مرستې، مشورې او صلاح ته اړ شوی، نو تردید مه کوئ او له هغو کسانو نه مرسته وغواړئ، چې رښتیا هم تاسو ته لارښوونه کولی شي.

## ۹- نزدې کتونکی مدیر

په مدیریت کې نزدې کتنه، لکه د سترگو نزدې کتنې په شان، مختلفې درجې او ډولونه لري، خو معمولاً هغه مدیران چې بصیرت او مدیریت نلري، پر دا ډول ناروغیو ککړیږي.

ځینې مدیران چې که هره ورځ د خپلو کارکوونکو خونو یا شعبو او کارځایونو ته سر وربنکاره نه کړي، نو یو ډول نارامي احساسوي؛ یا هم په ځینو وختونو کې څو تنه لاسلاندې کسان په جاسوسی یا غمازی گماری.

د خبر تر لاسه کولو له مختلفو تگلارو نه تېرېږو؛ دا ډول مدیران ټول نزدې کتونکي (نزدیک بین) دي! دوی د دې پر ځای چې د کارکوونکو په ذهن کې د مسوولیت او دندې پېژندنې احساس واچوي، ناحقه هڅه کوي، تر څو د ډار او شک په رامنځته کولو سره اوضاع مدیریت کړي.

البته په مدیریت کې څارنه او بیارسېدنه په کار ده، خو دومره نه، چې په لنډ وخت کې څو ځله تکرار شي او وار وار په کارکوونکو باندې وگرځي، چې همدغه د کمزوري مدیریت نښانه ده.

### - د تشخیص لاره

آیا په تېره اونۍ یا تېره میاشت کې مو په وار وار د خپلو کارکوونکو چارو یا کارونو ته په ناحقه سر وربنکاره کړی او د هغوی پر سر پورې نېغ نېغ شوي یاست؟ آیا یوازې د خپلو کارکوونکو په اړه مو د شفاهي اطلاعاتو منلو له امله، څو څو ځله پرېکړه کړې ده؟

دغو پوښتنو ته ستاسو مثبت ځواب دا ښيي چې دغه ناروغي لری.

### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، خپله څارنه مو د اداري سلوک او فعالیت له لارې پلې کړئ او په شفاهي خبرتیاوو باندې کمه اتکا کوئ. خپلو کارکوونکو ته د پرېکړې حق ورکړئ او هغوی ته مسوولیت وسپارئ. د ارزونې لپاره کولی شئ د کار د پرمختګ له راپورونو نه استفاده وکړئ. پام مو وي، چې ستاسو حضور او دایمي څارنه باید یوازې د کار تر سره کولو لپاره نه وي؛ دغه راز پام مو وي، هغه خواره کسان مو چې هر کار ستاسو د سترګو پر وړاندې تر سره کوي او یا یې په داسې ډول کوي، چې خبر یې تر تاسو در ورسیري، نو ارزښت مه ورکوی، په کاره ده، د هغو کارکوونکو ساتندوی او مراقب واوسی، چې تظاهر نه لري.



## ۱۰- علی الاصولی مدیر



دا ډول مدیران فکر کوي، چې د مدیریت لپاره ډیرو ځانگړتیاوو، اصولو او معیارونو ته اړتیا ده.

لاول وایي: د هغه څه اعتبار چې د یو بشپړ اصل په نوم منل شوی دی، پر داسې شرایطو پورې تړاو لري، چې همغه اصل پکې کارول کیږي. نو پر دغه اساس د مدیریت لپاره یوازې د اصولو او مقرراتو غږ کافي نه دی، بلکې په مناسبو شرایطو کې په ښه توگه د هغو کارولو ته هم اړتیا ده.

### - د تشخیص لاره

که په سختو حالتونو کې د حللارو موندلو پر مهال د هغه اصل پیدا کولو ته لېوال یاست، چې له مخې یې عمل وکړی، څو ستاسو د عمل یا عکس العمل توجه کوونکی وي، نو په پوره احتمال سره تاسو علی الاصولی مدیر یاست او دا یوه ناروغي ده.

### - د درملنې لاره

په ډاگه باید وویل شي، چې د دغې ناروغۍ درملنه لږ ستونزمنه ده. باید په ډیر دقت او زغم سره خپل اعتقادات او افکار د کاغذ پر مخ راوړی، هغه وسنجوی او بیا یې له دقیقو بیاکتنو یا څېړنو وروسته اضافه موارد حذف او خپل اصول او ظوابط اصلاح کړی.

## ۱۱- مقرراتی مدیر



دا ډول مدیریت د اصول پالنې ناروغی تر ټولو سخت حالت دی. باید په ډاگه وویل شي چې دغه سړی د اداري مقرراتو په تنگ چوکات کې محبوس شوی دی.

### - د تشخیص لاره

هغه وروستي راپورنه چې تاسو ته راغلي، بیا وگورئ. که مو په خپلو

دستورونو کې داسې څه وموندل، چې اصلي موخه پکې یوازې د ټاکلو مقرراتو رعایت وي او یا دا چې کارکوونکي مو په ځواب کې، هغوی مقرراتو ته حواله کړي وي؛ نو باید په دې هکله ووايم، چې د دغې ناروغی مکروب ستاسو په وجود کې شته.

### - د درملنې لاره

کیدي شي دا ناروغي مختلف لاملونه ولري، خو تر ټولو پراخ هغه يې په منطقي تصميم نيونه او نظر څرگندونه کې د توان نشتون دی. پر دغه اساس دا وړاندیز کيږي، چې مقرراتو ته د ارجاع او تکرار پر ځای باید د خپلې تصميم نيونې ځواک پیاوړی شي.

## ۱۲- خیال پاله مدیر

زیاتره مدیران، کله چې کار یې پیچلی شي، د ځان سره وایي: کاشکې داسې نه وای شوي.

خو دا باید له پامه ونه غورځوو، چې کله یو مدیر خپلې ستونزې ته د حللارې لټولو په خاطر خپل واک، خیال ته سپاري، نو د هغه دا خیال پالي د هغه مدیریتي کمزوري ده او هغه ته یو خیال پلوی مدیر ویل کیږي.

### - د تشخیص لاره

که تاسو د خپل اداري خدمت په ستونزمن پړاو کې څو ځله، د نامطلوبو موقعیتونو د ناڅاپیز بدلون هیله کړې وي، نو یو خیال پاله مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

باید پوه شئ، هغه ناسم موقعیتونه چې د تصادف له مخې تاسو ته درمخکې شوي، ستاسو له هڅو پرته له منځه نه ځي. د دا ډول ستونزو د حل لپاره باید خیال پلورنه او ارمانونه شاته وغورځول شي او په واقعي ډول سره د موقعیت په تجزیه، تحلیل او بیاکننه باندې لاس په کار شئ، تر څو اساسي حللاره ورته ومومئ.

## ۱۳- ساعتی مدیر

سره له دې چې پروگرام یا پلان جوړونه او د زماني جدولونو تدوین د مدیریت اساسی عناصر دي، خو د اداري ستونزو رامنځته کېدل بیا د زماني قوانینو تابع نه دي.

د انسان مغز له دوو برخو (خود آگاه او ناخودآگاه) نه جوړ شوي دي. خود آگاهی ځواک، کیدی شي د زمان او مکان تابع وگڼو، خو د ناخود آگاه برخې ته د فکري فعالیت محدودول، د بشري ذهن د ستر ځواک له منځه وړلو سره مترادف دي.

### - د تشخیص لاره

په داسې حال کې چې کلاسیک پروگرام یا دود (اته ساعت کار، اته ساعته تفریح، اته ساعته خوب) ته مو ډیر پام وي او جدي مو نیولی وي او همدارنگه له اداري یا رسمي وخت پرته نور نه غواړئ یو څو دقیقې هم د اداري چارو لپاره ولگوی، نو په کار ده خپل تگلوری ځکه بدل کړئ، چې تاسو ساعتی مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

زمان بندۍ او پروگرام جوړونې ته ارزښت ورکړئ او رعایت یې کړئ. خو تر څنگ یې د ذهن ناخودآگاه ځواک ته هم د فعالیت امکان ورکړئ او دا مه هیروئ چې که وتوانېدئ، نو له خوب نه مخکې د ورځې ټول مسایل ډلبندي کړئ؛ کیدی شي د خوب پر مهال ستاسو د ناخودآگاه ځواک څرگند شي او درسره مرسته وکړي.

## ۱۴- دوه مخی (دوه پلوی) مدیر

دا ډول مدیر تل دا تصور لري، چې صریح او بې ابهامه دستورونه د کارکوونکو د سستی، خپل چاری او ځان پالنې لامل گرځي. هغه څه چې دغه مدیر یې له پامه غورځوي، دا دي چې د دغسې یو رییس کارکوونکي په تدریج سره د سپینولۍ او صداقت صفت له ځانونو لېرې کوي او په پایله کې هېڅوک چا ته رښتیا او سم ځواب نه ورکوي، چې تر ټولو مخکې لمړی پخپله مدیر د دغې دوه مخې لوبې قرباني کیږي.

### - د تشخیص لاره

آیا تل خپل مفهوم په پاکټ کې بیانوی؟ آیا په هغو ناستو کې چې د خپلو همکارانو تر منځ یې جوړوی، ټولې ستونزې پکې مطرح کوی او آیا هغه څه چې بحث ته یې وړاندې کوی، رښتیا هم ستاسو د پام وړ موضوع ده؟ آیا کله چې کوم پیچلی یا غوټه شوی کار تاسو ته محول کیږي، د هغه کار حل کولو یا د غوټې خلاصولو لپاره مسأله، تر ډیره پورې اړوی او راروی؟ که چیرې په دې هکله ستاسو ځواب مثبت وي، نو مهرباني وکړئ د خپلې درملنې لاره چاره وگورئ!

### - د درملنې لاره

د دغې ناروغۍ درملنې لپاره په کار ده، چې د خپلو لاسلاندې کسانو سره صادق او رښتیني پاتې شی او ښه ده، چې د هر اداري تصمیم او دستور واردولو او یا د هرې ناستې له جوړېدو نه مخکې باید، خپلې ټولې اصلي موخې د یو کاغذ پر مخ ولیکئ او په ډاډمنه توګه یې د خپلو همکارانو سره شریکې کړئ.

## ۱۵- یو پلوی (ناخوانه) مدیر

دا هغه ډول مدیر دی، چې د عادت په توګه له متقابل ملاتړ او وفاداری پرته، تل له خپلو همکارانو نه د ملاتړ او ژمنتیا تمه لري او همدارنګه د هغوی د ساتنې او دفاع پر وخت هڅه کوي چې په یو ډول له صحنې نه ځان وباسي.

### - د تشخیص لاره

له ځانه وپوښتی، تر اوسه مو څو ځله د ستونزو او بلاګانو پر وړاندې ځان سپر کړی او د تهمتو پر وړاندې مو د خپلو کارکوونکو ملاتړ او دفاع کړې ده؟ څو ځله مو د خپلو لاسلاندې کسانو د تېروتنو مسوولیت پر غاړه اخیستی او د هغو عواقب مو هم منلي دي؟

که چیرې په دې شمېرنه کې مو د پام وړ رقم تر لاسه نکړ، تاسو پر یو پلوی ناروغۍ ککړ یاست.

### - د درملنې لاره

د سیمون بولیور دا وینا په یاد ساتئ او عمل پرې وکړئ: د قومندانۍ او امر کولو لپاره لومړنی شرط دا دی، چې قومندان باید پر خپل کار پوره واکمن وي او زیات مهارت پکې ولري. دوهم شرط یې هم دا دی، چې باید د خپلو لاسلاندې کسانو سره رښتیني او ژمن وي.

## ۱۶- منزوي (گوبنی) مدیر



دا ډول مدیر خپل مسوولیت په بد ډول تعبیروي او داسې تصور لري چې مدیر په خپله تصمیم نیونه کې یوازې دی او له ناچارۍ نه باید په انزوا کې پاتې شي. داسې فکر کوي چې د خپلو اداري همکارانو او کارکوونکو سره ناسته پاسته، د دې لامل گرځي، چې ګواکې واک به یې کم

شي او هغه رعب چې ورباندې لري، هغه به هم له منځه لاړ شي؛ په داسې حال کې چې کله کله د خپلو همکارانو او کارکوونکو سره مشوره او خبرې کول، د اداري کارونو د کیفیت لوړلو په برخه کې غټه مرسته کوي.

### - د تشخیص لاره

وروستی ځل مو چې په ادري وخت کې څو دقیقې د خپلو همکارانو او لاسلاندې کسانو سره ځانگړې خبرې وکړې، څو ورځې مخکې وې؟ که مو ځواب له (پرونی ورځې) یا (تیرې اونۍ) څخه پرته بل وخت وي، نو پوه شئ چې د دغې ناروغۍ نښانه تاسو کې شته.

### - د درملنې لاره

که واتوانیږئ، چې نور د ځان سره برابر وبولئ، نو ښې او صمیمي خبرې ان د څوکیدار (دروازه ساتونکي) سره هم ستونزمنې نه دي. که چیرې د دا ډول غیررسمي برخوردونو توان پیدا کړئ، هم به لذت ترې واخلي او هم به ښه اداري موقعیت او دریغ خپل کړئ.

## ۱۷- تشریفاتي مدیر

ځینې مدیران خپلو کارکوونکو ته وایي: (زما د شعبي دروازه تل ستاسو پر مخ خلاصه ده)، خو تر څنگ یې بیا دغو دروازو ته د رسېدو په خاطر ځانگړي ترتیبات او مقررات هم ټاکلي وي.

د خلاصو دروازو د تړلو لپاره دودیزه او مروجه لاره، هغه منشیان او مستخدمان دي، چې معمولاً مراجعینو ته وایي: (باید له مخکې نه وخت واخلي یا دا چې رییس اوس په غونډه یا جلسه کې دی).

که تاسو دغه سیاست کاروئ او کارکوونکي تر تاسو پورې په ندرت او سختی در رسېدلی شي، نو پوه شئ، چې هېڅ بل خنډ نشته او له تاسو پرته دا خنډ له منځه نشي ورلی.

### - د تشخیص لاره

د تېرې اونۍ په لړ کې هغه کارکوونکي، چې تاسو سره یې په مستقیم او مستمر ډول اړیکه نیولې، آیا د یو وړاندیز یا شکایت په مطرح کولو سره ستاسو دفتر ته راغلي دي؟ که د دغو خلکو شمېر له یو تن نه زیات یا هم یو تن وي، اندېښنه یې مه کوئ. خو که هېڅوک تاسو ته نه وي راغلي، نو پوه شئ چې تشریفاتي مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

که ستاسو کار دا ایجابوي، چې په ورځ کې څو ټاکلي ساعتونه چا ته د لیدنې یا ملاقات وخت ورنکړئ، نو کوم وخت چې کولی شئ، د وخت له ټاکلو نه مخکې خپل کارکوونکي ځانته وغواړئ او په دې اړه خپل منشي او کارکوونکو ته خبر ورکړئ.



په یاد ولری، چې تړلې دروازې هیڅ هم نشي حل کولی، حتا د اداري ستونزو زیاتېدل هم امکان لري.

## ۱۸- ور تړلی مدیر

د دا ډول مدیر ټول عیبونه او نیمگړتیاوې د تشریفاتو مدیر په شان دي، خو له یو توپیر نه پرته او هغه دا دی، چې تشریفاتو مدیر رنښتیاوې هم غواړي، د خپلې شعبې یا کوټې ور د ټولو پر مخ خلاص پرېږدي، خو د هغه زیات تشریفات خنډ گرځي. اما ور تړلی مدیر نه یوازې دا ډول لېوالتیا نلري، بلکې په دې باوري دی چې: (د ریاست مقام ته وختونه تر هغو ارزښتمن دي، چې د کارکوونکو سره په لیدو تلف شي).

د تردید خبره نه ده، دا ډول مدیر نه یوازې محبوبیت نه لري، بلکې د ټولو پر وړاندې منفور او ان ناکام هم دی.

### - د تشخیص لاره

تر اوسه څو ځله ستاسو لاسلاندې کسان، پرته له دې چې احضار شوي وي، ستاسو ملاقات ته راغلي دي؟ که د دغو لیدنو شمېر د احضاري لیدنو په پرتله یو په لسه کم وي، نو تاسو یو ور تړلی مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

هغه موارد چې د تشریفاتو مدیر په اړه وویل شول، دلته هم صدق کوي، خو دا به ورسره زیاته کړو، چې یو ښه مدیر باید پوه شي، چې د هغه په اداره یا کارځای کې څه خبرې دي او دا کار د کارکوونکو سره له نزدې اړیکې پرته ستونزمن دی.

## ۱۹- تجربه پاله مدیر

دا هغه ډول مدیر دی، چې پر خپلو تجربو باندې یې د ډیر باور او ډاډ له امله د خپل فکري خلاقیت او نوښت ځواک له منځه وړی دی. دغسې مدیرانو ته چې کله یو نوی کارکوونکی د کار ښه کېدا لپاره کوم وړاندیز کوي، نو دوی ورته وايي: (تاسو تجربه نلری، تجربه ستره پانگه ده).

### - د تشخیص لاره

خپلې درې وروستۍ کړې پرېکړې مو بیا مرور کړئ او وگورئ چې د دغو پرېکړو په کولو کې ستاسو تېرې تجربې څومره اغېزمنې پاتې شوې دي؟ په دې بیاکتنه کې باید دا ټکی په پام کې ولری، چې ننني مسایل ممکن تېرو مسایلو ته ورته وي، خو هېڅکله یو شان نه دي.

که چېرې د پرونیو او نننیو ستونزو تر منځ مو توپيرونه ونشوی موندلی او بالاخره مو د دواړو لپاره یوه حللاره غوره کړه، نو تاسو مستجرب مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

همدا چې د یوې اداري ستونزې سره مخ شوی، نو لمرې یې له تېرو ستونزو سره توپيرونه څرگند کړئ او بیا هغه حللاره چې دا توپيرونه رانغاړي، په کار واچوی.

## ۲۰- حیثیت پاله مدیر

دا ډول مدیر د ادارې حیثیت او شان داسې تعریفوي، چې د خپل وضعیت سره یې برابر وي. په واقعیت سره دا ډول مدیران، اداري حیثیت او شان هغه وسایل بولي، چې د دوی هغه شخصي مصالح تأمینوي، کومې چې په هېڅ ډول اداري مصالحو سره په واقعي توگه اړیکه نلري.

- د تشخیص لاره

هغه اساسي پریکړې، چې د ادارې په بحراني حالتونو کې مو تر سره کړې دي، د هغو د شرافتمندانه بیاکتنې یا خپرنې په مرسته کولی شئ، په ځان کې د دغې ناروغۍ ژورتیا او کچه تشخیص کړئ. وروسته بیا په اسانۍ موندلی شئ، چې د خپلو شخصي گټو او ځانگړو اړیکو لپاره مو څومره اداري اصول تر پښو لاندې کړي دي.

که د معمول خلاف له درې مواردو څخه، د هغو دوه هم دا مخه درکوي چې د انتخاب امکان ولري، نو تاسو اوس هم شرافتمن مدیر یاست، گنې پرته له دې نه متاسفانه دا ناروغي لری.

- د درملنې لاره

په کار ده، پوه شئ چې د فضیلتونو مسخره کول د بشري طبیعت یو جز دی او له همدې امله تاسو هم کولی شئ، چې په محض هوښ راتلو، پوهېدو او همدارنگه اخلاقي همت او شهامت سره چې هر وخت وغواړئ، پاڼه اړولی شئ.

## همکارانو ته د مدیر زیانونه

دلته ټولې ۱۸ ناروغی درپېژندل کیږي:

۱۰- زور ویونکی مدیر	۱- انحصارگر مدیر
۱۱- لویي پاله مدیر	۲- کار پاله مدیر
۱۲- بخیل مدیر	۳- بې خاصیته مدیر
۱۳- پوچ خولی مدیر	۴- مستبد (دیکتاتور) مدیر
۱۴- سرمست مدیر	۵- کوږ گامه مدیر
۱۵- وحشتناک مدیر	۶- محرمانه مدیر
۱۶- سترگه سپڅونکی مدیر	۷- ماشیني مدیر
۱۷- میخانیکي مدیر	۸- دستورالعملي مدیر
۱۸- لوبغاړی مدیر	۹- یادښتي مدیر

## ۱- انحصارگر مدیر



دا هغه مدیر دی، چې د خپلو کارکوونکو هڅې او زحمتونه پر ځان پورې تړي، سم لکه هغه استاد چې د خپلو محصلینو د څېړنو او تحقیقاتو پایلې په خپل نوم چاپوي.

### - د تشخیص لاره

د هغو بریا راورونکو کارونو، چې د تېرو څو اونیو یا میاشتو په لړ کې تر سره شوي، د بیاکنټې تر څنګ باید

در په یاد کړئ، چې څو ځله مو په دغو اقداماتو کې د خپلو همکارانو او کارکوونکو د اغېزمن رول په اړه لوړو مقاماتو ته راپور ورکړی دی؟ آیا څو ځله داسې پېښ شوي، چې د ځانګړو پروګرامونو په پرمختګ کې مو مهمه ونډه لرلې او بیا مو د پرمختګ په راپور کې همدا خپله ونډه له پامه غورځولې او نه مو ده یاده کړې؟ که تر اوسه مو دغسې کوم ګام نه وي پورته کړی، پوه شئ چې یو انحصارگر مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

دا ځل خپلو کارکوونکو او همکارانو ته د انعام ورکولو پر مهال، پرتله له دې چې آیا تر تا لوړ مدیران یا مدیره هیأت، ستا بې بدیله رول او ونډې ته متوجه کیږي که نه؛ هڅه وکړئ د خپلو کارکوونکو سره مخامخ وګورئ او دا ډاډ پخپله ځانته ورکړئ، چې ستاسو مشران، که په دې میاشت کې یې ستاسو اغېز ته پام نشو، نو په بله کې به یې خامخا پام شي.

## ۲- کار پاله مدیر

دا ډول مدیر تل د خپلو کارکوونکو پر وړاندې داسې دریځ نیسي، چې کارکوونکي د خپلې وظیفې د تر سره کولو په خاطر باید د تقدیر او ستاینې وړ ونه گڼل شي، ځکه هغوی د خپل کار په بدل کې حقوق تر لاسه کوي.

که چېرې کار په ښه توگه تر سره کړي، نو په واقعیت کې یې خپله دنده تر سره کړې او له خپلو حقوقو پرته باید د بل څه تمه ونه لري. خو که یې ناسم کار وکړ، باید جریمه شي.

### - د تشخیص لاره

د خپلو کارکوونکو پر وړاندې د هڅونې او ټکونې، د رضایت او نارضايتی او د ستاینې یا انتقاد له پلوه، خپل سلوک او تگلاره وسنجوئ او بیا له ځانه وپوښتئ، چې په څو مواردو کې د همکارانو د کاري تگلارې په هکله ستاسو انتقاد ضروري و؟ آیا څومره چې پر خپلو کارکوونکو انتقاد کوئ، همغومره یې په هڅونه او ستاینه هم نازوئ؟

### - د درملنې لاره

تل، له انتقاد او ټکولو مخکې لږ فکر وکړئ، چې آیا رښتیا یې هم ستاسو نارضايتي حتمي ده او یا ستاسو دا کار به مثبت پایله ولري؟ په همدغه ترتیب خپل ځان داسې عادت کړئ، چې ستاینه او هڅونه هره یوه په خپل خپل ځای کې ارزښت لري.

### ۳- بی خاصیته مدیر

ځینې مدیران د خپلو کارکوونکو له نظره بی خاصیته دي، دا په دې دلیل چې ټولې کرښې مستقیمې ویني، انعطاف او نرمښت د هغوی په قاموس کې هېڅ معنا نلري او هېڅکله نه غواړي چې د خپلو کارکوونکو د غیر اداري ستونزو په خاطر حتا یو گام هم واخلي، دا له دې امله چې (دا ډول کارونه د هغه په اداري او قانوني وظایفو کې) نشته.

#### - د تشخیص لاره

تر اوسه مو څو ځله د خپل مدیریت په دوران کې د کارکوونکو د داخلي ژوند مسایلو او ستونزو ته د رسېدنې په موخه خپل وخت لگولی دی؟ آیا رښتیا یې مو هم خپلو کارکوونکو ته دا ډاډ او وخت ورکړی، تر څو تاسو سره دا ډول مسایل مطرح کړي؟ که یې تاسو سره یا ستاسو په غوښتنه او یا هم پخپله دغسې کومه خبره شریکه کړې وي، آیا هغوی ته مو په دې اړه لارښوونه کړې او کوم گام مو هم ورسره پورته کړی؟ دا چې دغو پوښتنو ته تل منفي ځواب لری، نو یو بی خاصیته مدیر یاست.

#### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، له دې وروسته مو خپله تگلاره بدله کړئ او دا حقیقت ومنئ، چې د رئیس او مرئوس (کارمن) اړیکه تر هر څه وړاندې هغه انساني اړیکه ده، چې د ټولو انساني اړیکو په شان هېڅکله له انساني عواطفو څخه نشي خالي کېدی. نو تر ډېره مو باید پام وي، چې د لوړ پوړي او ټیټ پوړي (مدیر او کارکوونکي) تر منځ اړیکه د اداري چوکاټ اړیکو او د اداري دندو پورې محدوده نه کړئ.

#### ۴- مستبد مدیر

هغه مدیر چې دا ناروغي ولري، د رهبرۍ او مدیریت لپاره خپل اداري مقام يا مسوول د ځايناستي په توگه ټاکي او اصولاً دا په پام کې نه نيسي چې د رهبرۍ او مدیریت مهارتونه وکاروي.

دا ډول مدیران چې محضې د خپلو کارکوونکو يا لاسلاندې کسانو ناغېرې (عدم اطاعت) او اعتراض وويني، نو د محاکمه کولو سره يې له دندې باسي.

#### - د تشخیص لاره

لمړی بايد وگورئ، چې د چارو په ترسره کولو کې تر کوم حده د خپلې رهبرۍ د پلي کولو او د کارکوونکو د جلبولو پر ځای خپل واک او قدرت کاروي. همدارنگه دا اصل هم بايد په پام کې ولرئ، چې تر ټولو بريالي مدیران هغه خلک دي، چې له خپلو قانوني واکونو او اختيارونو نه کمه گټه اخلي او تر ډېره پورې هڅه کوي، چې د خپلو کارکوونکو او همکارانو زړونه لاسته راوړي او د ځان پر وړاندې د هغوی درناوی زيات کړي.

#### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، چې له دې هیسته د اداري کارونو په پرمخ بيولو کې له خپلو قانوني اختياراتو څخه گټه اخیستنه ورو ورو کمه کړئ او تر ډېره پورې خپل توان د کارکوونکو يا همکارانو په لارښوونه، ارشاد او د هغوی په راضي کولو باندې وکاروئ.



## ۵- کور گامه مدیر

دغه مدیر، چې هر کار کوي، بالعکس پایله ترې اخلي. تل هڅه کوي چې د سمون او وړتیا زیاتولو په موخه خپل کارکوونکي ملامت کړي، خو دا کار یې د دې پر ځای چې مثبت پایله رامنځته کړي، منفي بڼه مومي.

### - د تشخیص لاره

خپل وروستي رټونکي او ملامتوونکي اقدامات مو له سره بیا وڅېړئ، وگورئ ستاسو له دغو اقداماتو نه کوم یو ستاسو د ادارې، کارکوونکو یا هم نورو مدیرانو په گټه تمام شوی دی؟ که چیرې یو شمېر کارونه د ادارې په گټه نه ول، نو پوه شئ چې دغه مدیریتي ناروغي لری.

### - د درملنې لاره

د درملنې لپاره کولی شئ، هغه کړنلاره چې پاس په تشخیص کې توصیه شوه، له تنبیه او مجازاتو نه مخکې باید وکارول شي. له ځانه وپوښتنئ، چې ستاسو تویيخوونکی یا تنبیه کوونکی اقدام به د چا په گټه وي؟ بله دا چې له یاده مه باسئ! کیدی شي ستاسو له اقدام نه مخکې خطاکارو کارکوونکو خپله خطا موندلې وي او ځانونه یې پخپله ملامت کړي وي. چې ډیری وخت همدغه وجداني خبرېدنه او پوهېدنه د ډیرو تېروتنو له تکرار څخه د مخنیوي لامل گرځي.

## ۶- محرمانه مدیر

کله چې مدیران مو ستاسو د کار طرز او تگلاره ارزوي، نو دا چې د ارزونې پایله یې نه د سره شریکوي، حالت مو څه ډول کېږي؟  
هو، خامخا یو ډول تشویش رامنځته کېږي، په کار ده چې له محرمانه او مشکوکو ارزونو او د ناباوری فضا له رامنځته کولو څخه ډډه وکړئ.

### - د تشخیص لاره

په داسې حال کې چې ستاسو د شرکت د مقرراتو او اصولو پر اساس، ذینفع کارکوونکو ته د هغوی د کار ارزونه بنودل بند وي او د کارکوونکو پر وړاندې برخورد او سلوک مو هغوی ته د ازوونې په ښوولو کې مخنیوی کوي، نو پوه شئ چې محرمانه مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

ستاسو د نسخې پیچل اسانه دي، خو کارول یې سخت! دا ځل مخکې له دې چې ستاسو د کوم کارکوونکي د کار ارزونې د راپور مینوټ چمتو شو او مخکې له دې چې وروستی راپور تنظیم شي، د اړوند کارکوونکي سره یې په ورین تندي او صمیمانه فضا کې شریک کړئ.

## ۷- ماشیني مدیر

دا مدیریتی ناروغی د کارکونکو تر منځ د کار ویشنې له پلوه لاسلاندې کسانو ته زیانمنه ده. دا ډول مدیر مسوولیتونه په داسې توگه تفویضوي، چې د یو کارکونکي مسوولیت، تر نورو بیخي ډیر وي، له همدې امله د کارکونکو تر منځ ستونزې او خوابدی رامنځته کیږي، ورو ورو په اختلافاتو او گډوډیو بدلیري او بلاخره د ادارې نظم له منځه وړي.

باید وویل شي، چې د ده په اند یوازې د کارونو پر مخ بیول ارزښت لري، نه نور مسایل.

### - د تشخیص لاره

که تل کار پر مخ روان وي او دې ته مو هېڅ پام نه وي، چې څوک د دغو پر مخ بیولو په برخه کې هڅه او زیار باسي. نو مه هیروئ، چې تاسو د ماشیني مدیریت په ناروغی اخته یاست.

### - د درملنې لاره

د دې ناروغی د درملنې لپاره په کار ده، هغه ټول مسوولیتونه مو چې تر اوسه پورې تفویض کړي دي، له سره ورباندې بیاکتنه وکړئ. که چیرې نیمگړتیا پکې وه، نو سمدلاسه یې اصلاح کړئ.

## ۸- دستور العملي مدير



دا هغه ډول مدير دی، چې د خپلو کارکوونکو او همکارانو پر وړاندې خپل ځان تر ټولو هوښیار او کار پوه بولي. همدارنگه ځانته دا حق ورکوي، چې کارکوونکو ته باید د کار سپارلو پر وخت د کار تر سره کولو طرز او لاره هم ورپه گوته کړي. په حقیقت کې زیاتره مدیران د دغسې ریسانو یا مشرانو په ډله کې راځي.

### - د تشخیص لاره

که چیرې ستاسو عادت وي، چې د هر کار د ترسره کولو د ډول او طریقې ښودل د هغه کار د اجرا لپاره گټور گڼئ، نو پر دغې ناروغۍ اخته یاست.

### - د درملنې لاره

سر له نن نه هڅه وکړئ، هر وخت خپلو کارکوونکو ته دا مه وایئ، چې ستاسو ورسپارل شوی کار هغوی څنگه تر سره کړي! که مو اړوند کارکوونکی ستاسو په باور پر کار باندې پوه وگړی وي، نو لاس خلاصی یې پرېږدئ او هغه ته دا فرصت ورکړئ چې هغه د اقتضا په حالت کې معمولې او د پام وړ تگلارې سره گډې کړي او یوه نوې تگلاره رامنځته کړي.

## ۹- یادښتي مدیر



دا مدیران دوه ډلې دي:

الف- هغه مدیران دي، چې د شفاهي دستورونو پر ځای خپل دستورونه د یادښت په ډول په لیکونو او راپورونو کې بیانوي.

ب- هغه مدیران دي، چې د خپل عدم موافقت ښودلو لپاره په مکتوبي ډول ټینګار کوي.

### - د تشخیص لاره

ستاسو څومره کتبي یا شفاهي دستورونه، پرته له دې چې د مسوول کارمن سره ورباندې خبرې وشي او د هغه نظر واخیستل شي، اجرا شوي دي؟  
د مثال په توګه، که په لسو ۱۰ مواردو کې له پنځو ۵ نه زیات موارد په یو وچ او قاطع شفاهي یا کتبي ابلاغ باندې تر سره شوي وي، نو تاسو د یادښتي مدیرانو له لمرۍ ډلې څخه یاست.

د خپلو کارکوونکو وروستي راپورونه او وړاندیزونه در په یاد کړئ! په څو مواردو کې مو وړاندیز کوونکي ځانته غوښتي او په ډیر دقت او حوصلې سره مو د خپل مخالفت لامل څرګند کړی دی؟ که چیرې دغسې کار تر اوسه نه دی شوی، نو تاسو یادښتي مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

کله مو چې یو کارکوونکي ته یو دستور ورکړ یا مو کوم کار ورته وسپاره، نو تر څنګ یې سمدلاسه مشورې ته را وبولی، وروسته هغه په یو ډول ډاډمن کړی چې تاسو

د هغه نظر اوری او غواړی ورباندې پوه شی. همدارنگه باید کافي وخت پیدا کړی، تر څو وړاندیز کوونکي خپلې شعبي ته وپولی او هغوی ته د خپل مخالفت دلیل روښانه کړی.

## ۱۰- زور وپونکی مدیر

دا ډول مدیر تر ډېره د رواني عقدو په عذاب کې دی او د دې تحمل نلري، چې سلیقه، تشخیص او یا هم اراده یې د خنډ پر وړاندې ودریږي، فکر کوي چې د دغه خنډ یا خنډونو د له منځه وړلو لپاره قوانین او د خلکو حقوقو تر پښو لاندې کول حتمي دي. پر همدغه اساس، ما په وار وار اویریدلي چې پیاوړي کارکوونکي د خپلو ریيسانو د غیر اصولي حکمونو او نظریاتو پر وړاندې د هغوی اصولي مخالفتونو له امله له کار نه لېرې شوي دي.

### - د تشخیص لاره

د لږ انصاف په مرسته کولی شی، داسې قضاوت وکړی، چې ستاسو له تصامیمو نه کوم یو د قوانینو خلاف او ستاسو د شخصي موقعیت او مصلحت لخوا دی. ټینګار مې دا دی، که تاسو د هغو مدیرانو په ډله کې یاست، چې مالي انگیزه یې له قانون څخه د انحراف لامل ګرځېدلې، نو ښه ده چې د جزایي ادارې دوسیې ولولی.

### - د درملنې لاره

د دې ناروغی درملنه تر یو حده ستونزمنه یا ناشونې ده، معنا دا چې د شخصي غوښتنو او گټو پرېښودل او تر څنګ یې د نورو حقوقو او قانون ته لاره خلاصول دومره اسانه کار نه دی؛ خو که چیرې دا درک کړی او د یو قانون په سترګه ورته

وگورئ، چې شخصي سلیقه او فردې اراده باید د وگړو د رښتینولۍ او حقانیت په تشخیص کې دخالت ونلري، نو درملنه یې نه ناشونې ده او نه هم ستونزمنه.

## ۱۱- لویي پاله مدیر

دا ډول مدیر، داسې فکر کوي، چې لنډ قد او کمزوری بدن تاوان دی. چې تحقیقروونکی سلوک یې د دغسې فکر زیږنده ده او له نظره یې د مدیریت او رهبرۍ لمرنی عنصر او تومنه (دیکتاتورې او توندي) گڼل کیږي. دا ډول مدیران داسې ښه بولي، چې په خپل دفتر کې د خپل لوی میز تر شا کښیني او د کارکوونکو سره وگوري او تل خپل اداري قدرت او قانوني اختیارات منځته را واچوي.

### - د تشخیص لاره

له خپل نزدې او تر ټولو ښه ملگري همکار څخه وغواړئ، چې د کارکوونکو پر وړاندې ستاسو تگلاره او سلوک درته تشریح کړي. که چیرې هغه په ځواب کې درته وویل چې ستاسو په سلوک کې عقده، حقارت، تکبر او ځان ښودنه شته، نو متأسفانه چې دا ناروغي لری.

### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، دا حقیقت ومنئ چې لنډ قد یا نورې بدني کمزورۍ هېڅ کوم عیب نه دی او د جسم حقارت د شخصیت پر حقارت پورې هېڅ تړاو نلري.

## ۱۲- بخیل مدیر

دا ډول مدیر، د خپلو کارکوونکو پرمختگ او ارتقا ته هېڅ پام نلري او کله کله هم د هغوی په پرمختگ کې د مخنیوي لامل هم ګرځي، چې په یو ډول یې د پرمختگ په برخه کې خنډ پېښوي او زیان رسوي.

### - د تشخیص لاره

آیا د خپلو کارکوونکو د معلوماتي کچې د لوړېدو لپاره کوم ځانګړي آزمایشي پروګرام لری؟ آیا د ځینو روانو چارو تر څنګ د هغو مواردو چې د کارونو د پرمختگ کچه یې د منلو وړ نه وي، په اړه یې د لاسلاندې کسانو سره مشوره کوی؟ آیا کله چې ستاسو یو لاسلاندې کس کولی شي، چې په یوه بله اداره کې په لوړ مقام کار وکړي، هلته یې د تلو سره موافقه کوی؟

که چیرې پاسنیو پوښتنو ته مو ځواب منفي وي، نو تاسو په دغې ناروغۍ اخته یاست.

### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، د زړه له کومې او واقعیت ته په کتو سره، د امکاناتو د رامنځته کېدو یا هم کارکوونکو ته د فرصت ورکولو پر وخت، د کارمن مصلحت او د ادري مصلحت د ترازو په تلو کې کښېږدئ او د خپل کارکوونکي ارتقا پکې لمرۍ وګڼئ.



### ۱۳- پوچ خولی مدیر

دا ډول مدیر ناسمې، پوچې، بدې او ټکوونکې خبرې د خپل مدیریت د ساتنې لپاره کوي او د دغسې تدبیر په مرسته خپل همکاران بې پته، اداره بې اعتباره او خپل ځان بې حیثه کوي.

#### - د تشخیص لاره

که تاسو د اداري کار پر مهال تحقیقوونکي، پوچ او ناسم الفاظ کاروي، نو د لږ صداقت په مرسته کولی شئ، خپله دغه ناروغي تشخیص کړئ.

#### - د درملنې لاره

که تاسو پر دغې ناروغۍ اخته یاست، پته له دې چې بدې او پوچې خبرې پریردئ، بله کومه چاره نلرئ. که هر کله مو کارکوونکي ملامت یا مقصر ول، خپله ناخوښي مو په ښکاره او عملي توگه څرگنده کړئ.

### ۱۴- سرمست مدیر

دا ډول مدیر، داسې څوک دی، چې له قدرت نه سرمسته شوی او داسې فکر کوي، چې هر کار ورته مجاز دی. خو په اصل کې هغه د قدرت ظرفیت نلري، نشي کولی چې په سمه او منطقي توگه د مدیریت او واکمنۍ له اعتباراتو نه گټه واخلي.

#### - د تشخیص لاره

د خپلو کارونو او اقداماتو په صادقانه څېړنې سره هڅه وکړئ، له خپل قدرت نه د ناسمې گټې ډول وټاکئ. ستاسو ناروغي ممکن، له قدرت نه د ناسمې گټې له امله وي. مثلاً، کله چې اداري مصالح مطرح نه وي، هسې په خپلو قانوني

اختیاراتو باندې لاس په کار شی. همدارنگه امکان لري، د خپلو اداري کارونو په وړاندې بیولو کې د یو او بل پر وړاندې خپل اختیارات بیخي ډیر څرگند کړی.

#### - د درملنې لاره

د قدرت مستي هم لکه د نورو مستیو په شان اعتیاد رامنځته کوي او د دغه عادت پرېښوول ډیر ستونزمن او عذابوونکي تمامیږي. خو ډاډمن اوسئ، همدا چې دا عادت مو پرېښود او ترې خلاص شوی، نو ستاسو لپاره اقتدار خپله جاذبه له لاسه ورکوي.

### ۱۵- وحشتناک مدیر

د دا ډول مدیر ننگلاره او سلوک داسې دي، چې د ریاست مقام څخه کارکوونکي ویروي. دغه مدیر تل هڅه کوي، چې خپله دنده د ویرې او وحشت په رامنځته کولو سره تر سره کړي او داسې تصور کوي چې که په اداره کې نه وي، نو ټول کارونه به په ټپه ودریږي.

#### - د تشخیص لاره

د تېرو کړنو په بیاکتنې سره، وگورئ چې ستاسو څارنه ستاسو پر علني یا غیر علني حضور پورې څومره تړاو لري؟ که څارنه مو په مستمره توگه وي او هر ځل چې کومه وظیفه تکرارېږي، تاسو ښاغلی هم په مستقیم یا غیر مستقیم ډول هلته حضور مومی، نو ښکاره ده چې یو وحشتناک مدیر یاست.

#### - د درملنې لاره

له دغې ناروغۍ نه د خلاصون لپاره، ځان داسې عادت کړی، چې د څارنې او مدیریت پر مهال د خپلو لاسلاندې کسانو ټول عکس العملونه درک، تجزیه او

تحلیل کړی. که په دغه کار کې بریالی شوی، کولی شئ چې د خپلې مشرۍ په لړ کې داسې اخلاق او تگلارې خپلې کړئ، چې د یو چا په شتون او ستاسو پر دایمي حضور باندې متکي نه وي او د کارونو پرمختگ تضمین کړي.

## ۱۶- سترگه سیخونکی مدیر

دا ډول مدیر، همدا چې ستونزه پېښیږي یا یو کار خرابیږي، نو بې ځنډه د مصالحت په توگه یو کارکوونکی (چې غالباً بې گناه هم وي) نیسي او داسې گمان کوي، چې نور به وډار شي او وضعیت به د خپلې خوبې حالت ته راواړوي.

### - د تشخیص لاره

کله چې د بې پروایۍ یا خطا له امله ځینې کارونه ناسم تر سره کیږي، آیا تېروتنکو او مقصرو کارکوونکو ته د تېروتنو په سمولو کې لارښوونه کوئ یا دا چې همکارانو ته یو تن د اصلي مقصر په توگه ورپېژنئ؟  
که ځواب مو د پوښتنې لمرۍ برخې ته منفي او دوهمې برخې ته مثبت وي، نو تاسو یو ډارونکي یا سترگه سیخونکی مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

له همدا ننه خپله تگلاره بدله کړئ او بیا د وهم او ډار ایښودو لپاره څوک مه قرباني کوئ. دا چې ستاسو همکاران دې ته متوجه شي، چې تاسو بدلون کړئ، نو په کار ده چې د دغه عادت پرېښودو تر څنگ د دغې تېروتنې د تکرار د مخنیوي لپاره نوي اخلاق او تگلارې وکاروئ. هڅه وکړئ، سمې او نیکې تگلارې غوره کړئ او بیا یې د خپلو همکارانو سره په صمیمي توگه شریکې کړئ.

## ۱۷- میخانیکي مدیر



دا مدیر د اداري کارونو تر سره کول، د میخانیکي او ماشیني کار سره تشبیه کوي. د ده لپاره اداري کار له لوستلو، لیکلو، ټایپ کولو، حساب کولو او... څخه عبارت دی. اوس که یو کارکوونکی د یوې دوسې د لوستلو پر وخت څو دقیقې په فکر کې لار شي او یا هم روان وي، نو د دغسې مدیر

په اند، دغه کارکوونکی د کار په ترسره کولو نه دی بوخت او احتمالاً وزگار دی.

### - د تشخیص لاره

آیا کله چې وینئ ستاسو یو کارکوونکی بې حرکت ناست دی او یا هم یوازې فکر کوي، نو په غوصه کېږئ؟ آیا خپل کارکوونکي د دې لپاره چې غلي ناست دي او فکر کوي یا هم له کړکۍ نه بهر ته گوري، تړئ یې او ورته په غوصه کېږئ؟ که ځواب مو دغو پوښتنو ته مثبت وي، په میخانیکي ناروغۍ اخته یاست.

### - د درملنې لاره

خپلو کارکوونکو ته وښیئ، دا چې تاسو پوهیږئ، چې د هغوی کار تر سره کول تر ډیره پورې فکر کولو، سنجولو، تجزیه کولو او تحلیل کولو ته اړتیا لري. د هغو کارکوونکو له تړلو څخه ډډه وکړئ، چې هغوی کله کله کښېني، فکر کوي او یا هم په یو ډول ستړیا رفع کوي.

## ۱۸- لوبغاری مدیر



دا مدیر فکر کوي، خو د داسې تگلارې په مرسته خپل کارکوونکي وپاروي، چې په ښکاره صمیمانه او په پټه شیطاني وي او گواکې دا کار یې د ادارې د ودې او پرمختگ لامل گرځي.

دغه تگلاره او سلوک بېلابېل ډولونه لري: یو مثال یې، د عصبانیت او ناخوښۍ پر ځای، تعریف او تمجید دي.

### - د تشخیص لاره

د دا ډول ناروغۍ تشخیص، د تیارو فورمولونو په مرسته ناشونی دی. په کار ده، پخپله قضاوت وکړئ، چې په مختلفو برخو کې د خپلو کارکوونکو سره ستاسو سلوک څومره صمیمانه او د لوېېدا له اغراضو تش دی.

### - د درملنې لاره

هر کله چې غواړئ، د خپلو همکارانو سره یو نوی فکر شریک کړئ، نو په څرگند ډول یې بیان کړئ او په هکله یې د هغوی څرگند باور هم وغواړئ. که له خپلو همکارانو نه د صداقت، صراحت او صمیمیت تمه لرئ، نو تاسو هم باید د هغوی پر وړاندې رښتیني او څرگند دریځ ولرئ.

## ادارې ته د مدیر زیانونه

دلته ټولې ۱۶ ناروغی درپېژندل کېږي:

۱- منفي پاله مدیر	۹- حاضر التصمیم مدیر
۲- تیار خور مدیر	۱۰- ذره بین مدیر
۳- ټیار مدیر	۱۱- چاپلوس پاله مدیر
۴- دایم الالویت مدیر	۱۲- وسپنیز مدیر
۵- حلال المسایل مدیر	۱۳- مرستیال پاله مدیر
۶- معلول مدیر	۱۴- نانځک پاله مدیر
۷- مصالحه چي مدیر	۱۵- وړاندیز خلافه مدیر
۸- وحدت پاله مدیر	۱۶- طرحه پاله مدیر

## ۱- منفي پاله مدير



د يو منفي پاله مدير په فكري سيستم كې مثبت عناصر او عوامل دومره ناياب او ورك دي، چې ان د يوې منطقي تگلارې پر وړاندې د خپل رښتيني مخالفت د اثبات لپاره هېڅ كومه هڅه نه كوي او د هر څه او هر چا پر وړاندې يوازې منفي فكر او منفي ځواب لري.

دا ډول مدير همدا چې په يو چا كې كمه كمزوري هم وويني، نو د هغه شخص ټوله وړتيا او ښه صفات تر پوښتنې لاندې راولي.

### - د تشخيص لاره

كله چې كوم نوى فكر او طرحه څېړئ، آيا كمزوري ټكي او د طرحې د اجرا ستونزې پكې لټوئ او مثبتو اړخونو ته يې هېڅ پام نه كوئ؟ كله چې كومه موضوع ستاسو د مخالفت لامل گرځي، آيا د خپل مخالفت يا نه منلو منطقي دلايل يې نه تشرېح كوئ؟

دغو پوښتنو ته ستاسو منفي ځواب دا په گوته كوي، چې تاسو د منفي پالې ناروغۍ له امله رنځيرئ.

### - د درملنې لاره

دغه عادت خپل كړئ، چې هر څومره منفي عوامل او د كمزورۍ ټكي محسوسوئ، هومره مثبتو لاملونو او د بياوړتيا ټكيو ته هم ارزښت وركړئ. هغه

ناخوښی یا عدم موافقت، چې غریزوي بڼه ولري او منطقي نه وي، سمه نیوکه نه ده؛ بلکې په واقعیت کې زیانمنه ده. په کار ده چې په چارو کې د نورو سره همفکره پاتې شئ او که مخالفت مو کاوه، نو مخکې له دې چې عدم موافقت څرگند کړئ، منطقي دلایل باید ولری.

## ۲- تیار خور مدیر

دا ډول مدیر د جمع حاصل او د کار پایلې ته ارزښت ورکوي او د هغو تگلارو په اړه چې پایلې ته د رسېدو لپاره په کار دي، بې پروا دی. دغه مدیر ته هېڅ دا مسأله مطرح نه ده، چې لاسلاندې کسان یې څنگه او په څه ډول د هغه دستورونه تر سره کوي، یوازې کوم څه چې ترې غواړي، هغه د کار مثبتې پایله ده بس.

### - د تشخیص لاره

که تاسو یوازې د کار پایلې ته لېوال یاست او د کار ترسره کېدو ډول ته یې هېڅ پام نه کوئ، نو پوه شئ چې تیار خور مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

د دوهمې درجې سرپرستانو او مدیرانو د رهبرۍ ارزونې لپاره یو ځانگړی سیستم رامنځته کړئ او ټولې ځانگړنې یې په ډاگه کړئ. وروسته بیا هغو مسوولانو او مدیرانو ته چې ستاسو پر وړاندې مسوولان دي، روښانه کړئ، چې له دې وروسته د هغو کسانو د کار پایله چې ښه وي، خو د پایلې تر لاسه کولو لپاره یې نامطلوبې تگلارې کارولې وي، ستاسو په اداره کې نور ځای نلري.



### ۳- ټپار (سرسري) مدیر

دا هغه مدیر دی، چې ټول کارونه په سرسري ډول تر سره کوي؛ البته په اضطراري حالاتو کې دغه سرسري کار د مدیریت یو ډول بلل کېږي، خو دا ډول اضطراري مدیریت ناسم دی.

#### - د تشخیص لاره

هغه کارونه، چې ستاسو په فکر په فوق العاده چټکتیا سره مو تر سره کړي او روښانه پایله هم نلري، پر هغو باندې بیاکتنه وکړئ او په هر اړخیز ډول ورته ځیر شی، چې چټکتیا مو د مدیریت نور لاملونه څومره تر خپلې اغېز لاندې راوستي دي؟ له دې بیاکتنې وروسته بیا د اړتیا او چټکۍ د لامل لمړیتوب وارزوی. د دې کړنلارې په مرسته موندلی شی، چې څومره کارونه مو، پرته له دې چې هېڅ ډول اضطراري حالت نه و، خو تاسو ورته اضطراري اړخ ورکړی و. نو پوه به شی چې تاسو له څه وخت راهیسې پر دغې ناروغۍ اخته یاست.

#### - د درملنې لاره

هر کله چې په عادي حالت کې د ټاکلي کار د ترسره کولو لپاره، ستاسو پریکړې او دستور ورکولو ته اړتیا شوه، ځیر شی، چې ټول لازم لمړیتوبونه او لاملونه چمتو شوي دي. هر کله که لوړ مقامات درنه زیاته چټکتیا غواړي او پر دې باندې پوهېږئ، چې د اړتیا وړ شرایط نه دي برابر، نو دا جریان ورته وړاندې کړئ او خبراوی ورکړئ، چې په شته شرایطو کې چټکتیا او وارخطايي، داسې ده لکه ټپاري؛ چې ښه پایله نلري.

## ۴- لمپیتوب پاله مدیر

هو، دا یوه دود شوې ناروغي ده. باید ووايم چې یو مداوم او یو شان لمپیتوب د زیاترو مدیرانو کار دی. هغه مدیران چې پر دغې ناروغۍ اخته دي، هر دستور او هرې کړنې ته په یو ډول ارزښت او لمپیتوب ورکوي. په همدغه ترتیب، ټول هغه دستورونه چې د ورځې یا اونۍ په لړ کې په ډاگه کیږي، پرته له دې چې د لمپیتوب او وروسته توب تفکیک یې وشي یا یې هم د تقدم لامل مشخص شي، په لمپیتوب او تقدم کې شمېرل کیږي.

### - د تشخیص لاره

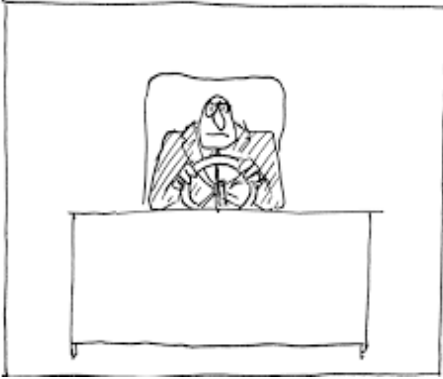
د دغې ناروغۍ د تشخیص لپاره باید دا جوته کړئ، چې د کارونو لمپیتوب په څه ډول ټاکئ او څنگه یې کوئ؟ البته ټول مدیران دا عادت نلري، چې د کارونو د تقدم او تأخر ټاکلو لپاره جدول یا لیکلې چمتو کړي، غالباً د لمپیتوبونو ټاکل په ذهني ډول تر سره کیږي. له بلې خوا که چېرې جدول یا لیکلې په لاس کې نه وي، نو د لمپیتوبونو ټاکنه امکان نلري.

پر دغه اساس باید له خپلو همکارانو وغواړئ، چې ستاسو لمپیتوبونو ته ځیر شي، که د لمپیتوبونو جوړښت په افقي ډول و، یعنی ټول کارونه یې د لمپیتوب په یوه سطحه کې در په گوته کړل، نو تاسو دايم الاولویت مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ، لمپیتوبونه د نسبيت له مخې وټاکئ او د تقدم یا وړاندیتوب په ترتیب سره یې په یو جدول یا لیکلې کې ځای پر ځای کړئ، د لمپیتوبونو یو عمودي لیکلې یا فهرست جوړ کړئ او دغه نکلاره تر پایه وساتئ.

## ۵- حلال المسایل مدیر



دا ډول مدیران د هېڅ ډول ستونزې پر وړاندې پاتې نه راځي او د هرې مسألې لپاره چمتو حللارې لري، خو دا چې یو تن نشي کولی د ټولو ستونزو له عهدې نه ووځي او همدارنگه چمتو حللارې هم د بدلون موندونکو شرایطو او

غوښتنو سره نه برابرېږي، نو دا مدیران زیاتره وخت، مسایل په ناسم ډول حل کوي یا دا چې د ناسمو مسایلو لپاره سمې حللارې کاروي.

### - د تشخیص لاره

هغه وروستی ستونزه چې ستاسو د همکارانو لخوا حل شوې، په پام کې ونیسئ. په داسې حال کې چې د ستونزې حل ته اقدام، د ځانگړتیاوو په تشخیص کې پر لمړنیو بیاکتنو (څېړنو) باندې متکي نه وي یا دا چې د خپلو همکارانو سره مو کافي تبادل نظر نه دی کړی، نو ښاغلیه! تاسو یو حلال المسایل مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

دا ټکی په پام کې ولری، هره مسأله چې ښه تعریف شوې وي، نو هغه پنځوس په سلو کې حل شوې وي. پر دغه اساس، په کار ده چې د ستونزې حل کولو نه مخکې باید هغه وپېژندل شي او ډاډه اوسئ، چې د ستونزو پېژندو، تجزیې او تحلیل لپاره د وخت لگول، د مسألې د سم حل لپاره یو اړین او حتمي شرط دی.

## ۶- معلول مدیر

دا مدیر د علت موندلو پر ځای، یوازې معلول ته ارزښت ورکوي او له معلول نه د علت تشخیصولو توان نه لري. سم لکه د هغه ډاکټر په شان، چې د ناروغۍ درملولو پر ځای د ناروغۍ عوارض درملوي؛ یا دا چې د رینسې پریکول سخت وي، نو د ښاخونو غوڅولو او پاپو تویولو ته مخه کوي.

### - د تشخیص لاره

هغه ستونزې او مسألې چې څه موده وړاندې مو حل کړي، وڅېړئ. که چیرې ستاسو اقدام پر معلولو او عوارضو پورې محدود وي، وبه وینئ، چې ستونزه په ښکاره توګه حل شوې، خو تر څه مودې وروسته په یوه بله بڼه د نورو عوارضو سره درته را مخکې کیږي. په دې بیاکتنه کې ځان ګول مه نیسئ او دا فکر مه کوی چې بېرته راګرځېدلې ستونزه یوه تازه ستونزه ده. کیدی شي، د نننۍ او پرونۍ ستونزو تر منځ د اړیکې تشخیص په لمړي سر کې سخت وي، خو په کار ده چې خپلې بیاکتنې یا څېړنې ته دوام ورکړئ تر څو ډاډمن شی، چې د دواړو ښکاره متفاوتو ستونزو تر منځ ګمه اړیکه هم نشته.

هر څومره چې اړیکې ډیرې وي، نو تاسو هومره ډیر د معلولیت ناروغی لری.

### - د درملنې لاره

مخکې له مخکې نه دا هڅه وکړئ، چې د حللارې ټاکلو نه وړاندې، مسأله په څیر وڅېړئ. همدارنګه د دغه کار تر څنګ د علتونو او معلولونو په درک باندې اکتفا مه کوی، بلکې ټول یو وار وسنجوی؛ که د دغه کار په تر سره کولو کې بریالي شوی، نو ډاډه اوسئ، چې حل شوې ستونزه هېڅکله هم بېرته نه راګرځي.

## ۷- مصالحه چي مدیر

دا مدیر، خپل مدیریت په جوړښت (سازش) او مصالحه باندې چلوي، البته له دغه جوړښت او مصالحي څخه موخه هغه جوړښت نه دی، چې د سلا مشورې یا سمون اړخ ولري، بلکې په داسې ډول تر سره کېږي، چې کارکوونکي ناخوښي کوي او ادارې ته زیان رسوي. د مثال په ډول، په اداره کې داسې یوه مسأله مطرح کېږي، چې یوازې یوه سمه حللاره لري؛ ځینې کارکوونکي د حل لپاره سمه لاره وړاندې کوي او ځینې بیا بیخي نارونده حللاره ښيي. په دغسې شرایطو کې دا ښاغلی مدیر یوه داسې منځنۍ حللاره ټاکي، چې د دواړو اړخونو نظرونه پکې ویني او دا کار پرته له دې چې ادارې ته زیان ورسوي، بله پایله نلري.

### - د تشخیص لاره

کله چې ستاسو لاسلاندې کسان د یوې واحدې موضوع په اړه کاملاً متفاوت نظرونه درسه شریکوي، څنگه تصمیم نیسئ؟ که چېرې یوه نظریه سپینه او بله توره وي او ستاسو تصمیم په خړ رنګ راڅرګندیږي، په دغسې حالت کې تاسو په دغې ناروغۍ اخته یاست.

### - د درملنې لاره

خپل کارکوونکي قانع کړئ، چې د خپل یو کارکوونکي نظریه منل او د بل نظریه ردول هېڅ کوم عیب نه دی او اصولاً د اداري ستونزو حل دا مني، چې باید مختلفې حللارې وړاندیز شي، تر څو له منځه یې یوه مناسبه او ښه حللاره وټاکل شي. همدارنګه ځان عادت کړئ، چې د مخالفو نظریو مثبت او ارزښتمن ټکي ترې ځانګړي کړئ، تر څو د اقتضا پر مهال وکولی شئ، همدا ټکي د موافقو نظریو سره ترکیب کړئ او یوه تازه او بشپړه حللاره ترې راوباسئ.

## ۸- نظامی مدیر

دا هغه مدیر دی، چې د قومندانۍ او نظامي سیستم په اړه یې مطالب اورېدلي یا لوستلي دي، هغه یې ډیر ارزښتمن گڼلي او د خپل سرلیک (الگو) په سترگه یې ورته کتلي دي. همدارنگه پرته له دې چې د شته ادارې شرایط او غوښتنې یې په پام کې نیولې وي، هغه یې پلي کړي دي.

د نظامي مدیر په اند مشري یا قومندانۍ داسې بشپړ او نه بدلېدونکی موقف دی، چې د شرایطو او غوښتنو په تناسب نه بدلیږي او په هره اداره کې به یو ډول د تعمیم او اجرا وړتیا لري.

دا ډول مدیران چې فکر کوي، د یو (متحدالمال مکتوب) په صادرولو سره کولی شي، د اداري واحدونو ستونزې حل کړي، په هېڅ ډول د قومندانۍ او علمي مشرۍ د وحدت تر منځ توپیر ته نه قایلېږي. په بل عبارت، دوی د مدیریت او مشرۍ هغه وظیفې چې په متغیرو شرایطو کې بدلیږي، د قومندانۍ ځواک سره برابرې بولي او د دغو کړنو پر بنا په هر ډول شرایطو کې د قومندانۍ ځواک، د مدیریتي بریالیتوب ضامن گڼي.

دا ټکی ډیر د پام وړ دی، چې د علم او فن (مدیریت) بنسټ ایښوونکو د قومندانۍ د وحدت اصل لپاره بېلابېل نظرونه وړاندې کړي دي:

فربډریک ټایلر دا عقیده درلوده، چې د نظامي قومندانۍ سیستم، په غیر نظامي موسسو کې د تعمیم وړ نه دی. هغه داسې استدلال درلود، چې یو کارگر د دې پر ځای چې د نظامي مراتبو سلسله وپالي او په سر کې سرکارگر ته ورشي، سرکارگر د تولیدي واحد له مسوول نه د دندې یا مسوولیت غوښتنه وکړي او بیا د واحد مسوول د فابریکې له مرستیال څخه دستور واخلي او همدغسې په ترتیب ... هغه باید وتوانېږي، چې د مورد اړوند، مستقیماً هغو لوړو کسانو ته

چې هر یو ځانگړی مسوولیت پر غاړه لري، ورشي او په مستقیمه توگه د اړتیا وړ دستور ترې واخلي.

هېنري فیول د ټایلر په خلاف چې هغه د مسوولیت سربېره د علمي مشرۍ یا مدیریت د اصل مبتکر و، د (قومندانۍ) پر اصل یې سیخه عقیده درلوده. داسې وایي: (هر کارکوونکی باید د خپلو وظایفو لپاره یوازې له یو تن نه دستور واخلي. هر کله چې د قومندانۍ د وحدت اصل رعایت نشي، د مشرۍ صلاحیت او آمریت متزلزل کیږي، نظم له منځه ځي او ثبات په گډوډۍ بدلېږي).

#### - د تشخیص لاره

که چېرې تاسو په پټو سترگو او په ټولو شرایطو کې د قومندانۍ اصل پالۍ او د هر دستور صادرول تر ډېره ستاسو پریکړې پورې تړاو لري او همدارنگه ټول مشران د ناچارۍ له امله تاسو نه د مسوولیت غوښتنه کوي، نو تاسو نظامي مدیر یاست.

#### - د درملنې لاره

د دغې ناروغۍ ښه درملنه، د هغو مواردو تشخیص او تفکیک دی، چې له دوو اصولونو (د قومندانۍ او مشرۍ وحدت) څخه یو باید، د مسوول په گډون په کار واچول شي. که چېرې یو وخت شرایطو په ځانگړو مواردو کې د قومندانۍ له اصل نه پلوي کوله، نو په اجرا کولو کې یې تردید مه کوئ او هر کله که د مسوولیت په گډون د مشرۍ د اصل په اعمال سره غوښتنې سمې وې، نو په کار یې واچوئ.

## ۹- حاضرالتصمیم مدیر

دا ډول مدیران دا باور لري، چې ناسمه پرېکړه له دوه زړیتوب او بې تصمیمی نه غوره ده او د مدیر بریالیتوب د تصمیم نیونې په قدرت پورې اړه لري. د دغه ناسم درک یعنی چټکې تصمیم نیونې پایله، په هیڅ ډول سمه نه ده.

### - د تشخیص لاره

خپل وروستي تصمیمات مو د هغو خاصو شرایطو او حالتونو په رڼا کې وڅېړئ، چې د تصمیم نیونې پر مهال یې شتون درلود او وگورئ چې پرېکړې مو تر کوم حده د اوسنیو شرایطو سره برابرې دي. په کار ده چې په دې څېړنه کې د خپلو همکارانو نظر هم تر سنجونې لاندې ونیسئ.

### - د درملنې لاره

همدا چې ستاسو په اداره کې دغه ناروغي محضې هم څرگنده شوه، ژر تر ژره دغه موضوع د خپلو همکارانو سره شریکه کړئ او په اړه یې ورسره بحث او خبرې اترې وکړئ او بیا تر لاسه شوې پایلې د راتلونکو پرېکړو لپاره وساتئ.



## ۱۰- ذره بین مدیر



هغه مدیران چې کله ناکله د وره له لارې نه ننوځي او کله بیا د ستنې له سوري نه بهر وځي، هغوی چې په یو ځای کې له مستو څخه ویبسته وباسي او بل ځای کې پوره بې توجه تېریږي، دا مدیران داسې متصور خلک دي، چې که جزیاتو ته ورسېږي، نو کلیات به پخپله سم او ردیف شي.

### - د تشخیص لاره

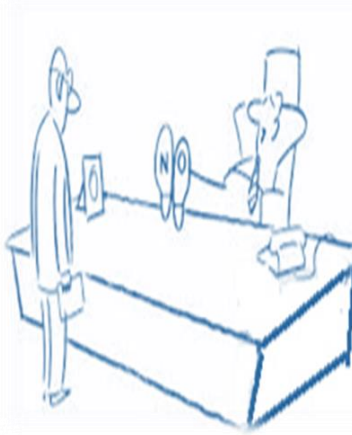
کله چې تاسو ته کوم وړاندیز د دې لپاره درکول کیږي، چې ذره بیني نیمگړتیاوې یې ومومئ، آیا په اړه یې پام او اهتمام نه کار اخلي؟ آیا د محتوا په پرتله، د هغه فورم او قالب ته ډیر پام کوي؟ آیا خپله ځیرکي مو د خپلې هوښیاری نښانه بولي؟

پاسنیو هرې یوې پوښتنې ته ستاسو مثبت ځواب، دا در په گوته کوي چې یو ذره بین مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

د درملنې لپاره باید لمړې هغه علتونه چې ستاسو د ذره بیني لامل ګرځېدلي، وپېژنئ. وروسته ځان عادت کړئ چې د مدیریت په برخه کې اصل ته رجوع وکړئ او فرع له لازم حده زیاته مه غټوئ.

## ۱۱- چاپلوس پاله مدیر



دا ځل د داسې لوړ پوړي مدیر په هکله غږیږو، چې په تصریحې یا تلویحې ډول خپل هغه لاسلاندې کسان پوهوي، چې تملق او چاپلوسی یې خوښیږي.

### - د تشخیص لاره

آیا له خپلو کارکوونکو څخه د ښه راغلاست ویلو تمه لری؟ آیا کولی شی تملق له ادب څخه بېل کړی؟ آیا

کله چې څوک ستاسو تعریف کوي، په وجد راځی او د دې وخت نه مومئ چې د هغه خبرې وڅېړی؟ آیا له توصیفې خبرو نه د حقیقي وینا د تفکیک لپاره اصول او قواعد لری؟

له وروستی پوښتنې پرته، نورو پاسنیو پوښتنو ته ستاسو مثبت ځواب دا ښیي، چې چاپلوس پاله مدیر یاست.

### - د درملنې لاره

که په رښتیا سره د چاپلوسی پر وړاندې د مبارزې تکل لری، نو کله چې یو نوي مقام ته منصوبیږی، د پېژندگلو لومړنۍ ناسته (جلسه) کې خپلو نویو همکارونو ته په ښکاره ووايي، چې تملق او چاپلوسی مو نه خوښیږي، همدارنگه نه یوازې چاپلوسان نه پریردی چې ترقي وکړي، بلکې رتی یې هم.

## ۱۲- وسپنیز مدیر

دا مدیر د خپلې ادارې یا شرکت کارکوونکو ته، د داسې موجوداتو په سترګه ګوري، لکه هغوی چې وسپنیز خلک وي، له ټاکلو قومندو یا امرنو څخه اطاعت کوي او مشخص کارونه تر سره کوي او پر همدغه اساس هېڅکله تېروتنه هم نه کوي.

لکه څنګه چې د مصنوعي انسانانو د ابتکار ځواک سلب شوی دی، همدغسې د وسپنیز مدیر یا رییس کارکوونکي هم د ابتکار له حق نه محروم شوي دي.

### - د تشخیص لاره

آیا ستاسو په اداره یا شرکت کې د تېروتنې کېدو آزادي او د نه بريالیتوب لپاره کوم مجاز شته؟ یوازې ستاسو ځواب کافي نه دی، د دغې پوښتنې ځوابولو لپاره باید چې څنګه پېښه شوې، د خپلې ادارې د اکثریت کارکوونکو نظرونه واخلي.

### - د درملنې لاره

په دې باید وپوهیږئ، چې د ابتکار سره ګډ فعالیت د هرې ادارې لپاره لازم دی او دا واقعیت هم ورسره ومنئ، چې ابتکار هم د بري او هم د بایلې امکان د ځان سره لري. هغه څوک چې پر یو ابتکاري کار باندې لاس پورې کوي، سل په سله یې د پایلې په اړه ډاډمن نه وي. همدارنګه په یاد ولرئ، چې انسان د تېروتنې سره مل دی، خو د دغه دلیل له امله باید له کارکوونکو څخه د ابتکار فرصت وانخلي.

## ۱۳- مرستیال پاله مدیر



دا مدیر د خپل ریاست په حوزه کې زیات مرستیالان، مشاوران، خدمتکاران او... پر کار باندې گماري، دا چې شمېر یې د اړتیا له کچې نه بیخي ډیر دی او د اړوندې حوزې د واقعي کار حجم سره برابر نه دی، نو د کارونو بهیر ستونزمن او سستیږي.

### - د تشخیص لاره

د تشخیص لپاره، پېچلو څېړنو او بیاکتنو ته اړتیا ده. خپلو مرستیالانو او مشاورانو ته وگورئ، همدارنگه د خپلې ادارې اندازه هم وویښ، چې آیا ستاسو زیات پرسونل د مرستیالی او مشاوریت پستونو کې نه دي؟

### - د درملنې لاره

هڅه وکړئ چې له صفر یې پیل کړئ او شته پستونو ته له توجه پرته، داسې نوي تفصیلي تشکیلات جوړ کړئ، چې د وظایفو سره متناسب وي. د دغه پړاو له تر سره کېدو وروسته بیا، د شته تشکیلاتو اساسي توپيرونه او د نويو تشکیلاتو طرحه سره مقایسه کړئ او وگورئ چې د ریاست په حوزه کې څومره کارکوونکي باید، یوازې د دې لپاره چې نشي کیدی هغوی بېرته له صفر نه کار پیل کړي، د ناچاری له امله پر خپله دنده پاتې شي. وروسته بیا د ځانگړو تشکیلاتو هغه لاملونه چې نه

پریردي، تازه طرحه پلې شي، مشخص کړی. دغو پړاوونو ته په پام سره، د تشکیلاتو بدلولو لپاره یو پروگرام جوړ او تر سره کړی.

## ۱۴- نانځک پاله مدیر

دا مدیر شدیداً لېوالتیا لري، چې د هغه په اداره کې باید هر څه یو شان او یو مخیز وي او همدارنگه ټول کارکوونکي یې متحد الفکره او متحد السلیقه وي. هغه په حقیقت کې غواړي چې بشري وگړي پر داسې همشکله او همغږو نانځکو بدل کړي، چې په هېڅ ډول د خپلې ارادې خاوندان نه وي او په لازم وخت کې ټول سره همژمي شي.

په ځینو محفلونو کې له دغسې کړنې نه ډډه نشي کیدلی او غالباً استدلال کیږي، چې د ادارو ماشینی تمدن یو داسې انساني ځواک ته اړتیا لري چې یوازې کار وکړي. خو په رښتیا داسې نه ده، په اوسنۍ نړۍ کې انساني ځواک یو فعال عنصر دی، چې خپل فعالیت یې بریا ته د رسیدو لامل دی.

سمه ده، چې د زور او خصوصاً د متشکل ځواک په مرسته، د وسپنیز نظم او د نظر بشپړ یووالي راوستل شوني دي؛ خو دغسې د نظر یووالی نه یوازې دوام نه مومي، بلکې د همغه ټینګښت پر مهال هم د یوې ادارې لپاره پانگه او تکیه ځای نشي گڼل کیدی، ځکه چې غیر طبعي او له ځانه جوړ شوی دی.

### - د تشخیص لاره

آیا ستاسو شرکت یا سازمان داسې اداره کیږي، چې د مخالفو نظریاتو او متفاوتو سلیقو خاوندان د وجود د اظهار لپاره هېڅ فرصت نه لري؟ آیا چاپیریال او اداري دود داسې دی چې موافق کسان تشویق او مخالف خلک تنبیه شي؟ آیا

موافقان د مدیر خپلوان دي او مخالفان د نورو يا هغو خلکو خپلوان دي، چې د مدیر نه خوښیږي؟  
که ځواب مو (هو) وي، باید د نانځک پالې ناروغی نه د خلاصون په خاطر لاس په کار شی.

### - د درملنې لاره

متاسفانه چې درملنه یې دومره اسانه نه ده، ځکه چې د نورو مدیرتي ناروغیو پر خلاف دا ناروغی مشخص ځای نلري، تر څو یې درملنه وشي. دا ناروغی ستاسو د ادارې په فضا کې گرځي او په کار ده چې د حاکمې هوا بدلېدو په خاطر یې درملنه وشي. پوه شی! هر چېرته چې فکري خفگان یا فکري ډار دود وي، هلته له موافقت کولو نه مخالفت کول زیات شهادت او زپورتیا غواړي؛ په ځانگړې ډول، هغه څوک چې په دغسې چاپیریال کې له یو چا نه لږ پوښتي: (ولې موافق یاست؟)، تاسو باید له دې هیسته د مخالفت اجازه ورکړئ او له موافقو نه د موافقت علت وپوښتي؛ د مخالفانو له رټلو او تنبیه نه ډډه وکړئ او د هغوی غږ واورئ؛ کیدی شي د هغوی ځینې ویناوې مو خوښې شي او له مخې یې پخپلو پریکړو کې بدلون راولئ.

په هر ډول، دا مه هېرئ چې نظامي اصولو سره د ادارې مدیریت توپیر لري او ستاسو انساني ځواک د تفکر او د مخالفت او موافقت حق لري.

## ۱۵- وړاندیز خلافه مدیر



هغه مدیران چې تل د نویو وړاندیزونو سره مبارزه کوي؛ هغوی چې په شرکتونو کې یې تشکيلات، تشریفات او د اداري مراتبو سلسله، د نویو فکرونو او اندېښنو غورېدو مخه نیسي؛ د دې لامل گرځي، چې د فکر خاوندان او میتکر کارکوونکي بریالیتوب ته ونه رسیږي.

### - د تشخیص لاره

د دې ناروغی د تشخیص لپاره په کار ده، چې د مختلفو وړاندیزونو او همدارنگه د وړاندیز کوونکو پر وړاندې خپل طبیعي غبرگون وڅېړئ. ټول هغه وړاندیزونه چې تا ته درکړل شوي دي، بیا وگورئ، که څه هم ځیني کسان وخت ناوخت د اړوندو یا نااړوندو وړاندیزونو له امله مزاحمت کوي، خو د ناروغی تشخیصولو لپاره باید ټول غبرگونونه وڅېړئ.

### - د درملنې لاره

که پر بله مدیریتي ناروغی اخته نه یاست، نو په منطقي ډول ستاسو د ادارې کارکوونکي د وړاندیز په درولو سره تاسو ته لاسرسی لري. پر همدغه اساس هڅه وکړئ له دې وروسته په ښه، حوصلمنه او دقیقه توگه د هر وړاندیز او نظر په هکله د هغه خاوند ته د خپل عدم موافقت دلایل روښانه کړئ؛ ان که چیرې اړتیا وي،

د یو څه وخت لپاره خپل یو معاون د دغه کار مسوول وټاکي، تر څو له دغې ناروغۍ نه خلاصون ومومي.

## ۱۶- طرحه پاله مدیر

په وار وار مو لیدلي دي، چې ځیني مدیران د جوړښت نوي کېدو ته ډېره لېوالتیا نښي؛ دا هغه مدیران دي چې ټولې ستونزې او گډوډۍ د شته جوړښت زېږنده بولي. په شته اداره کې د تازه واردو مدیرانو لپاره تجدید نظر د هغوی د شتون او ارزښت ښکاره کولو لپاره یوه وسیله ده. ځیني کسان د ناتوانۍ له امله د هغو واقعي ستونزو په پېژندو او له منځه وړلو کې چې تشکيلاتي اړخ نلري، د خپلې کمزورۍ پټولو په خاطر تشکيلاتي بدلون ته مخه کوي.

### - د تشخیص لاره

آیا تر دا اوسه مو د خپلې ادارې جوړښت تر تجدید نظر لاندې نیولی؟ په دغه حالت کې ستاسو انگېزه او دلایل څه ول؟ آیا دغو دلایلو او انگېزې مو منطقي اساس درلود یا که نظري او شخصي اړخ؟ پاسنیو پوښتنو ته ستاسو مثبت ځواب دا څرگندوي، چې تاسو دغه ناروغي لری.

### - د درملنې لاره

له دې وروسته په اداره کې له کافي بیاکتنې، تجزیې او څېړنې نه پس هر ډول جوړښتي بدلون رامنځته کړی. دا کار دومره ارزښت لري، چې باید له هر اقدام نه مخکې د خپل یو مشاور سره چې په اداره کې ذینفع نه وي، په اړه یې ورسره مشوره وکړی؛ که چیرې پایلو دا ایجابوله، چې جوړښتي بدلون رامنځته شي، نو پر بدلون یې لاس په کار شی.



# پای