مديريتي ناروغى

ژباړن: عبدالجميل ممتاز

Ketabton.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب ځانګړنې:

د کتاب نوم: مديريتي ناروغۍ

ژباړن: عبدالجمیل ممتاز

خپرندوی: مومند خپرندویه ټولنه – جلال اباد

برېښنالیک: Momand.books@gmail.com

ډیزاین چارې: ایملیار ساجد

چاپ کال: ۱۳۹۴ – ۲۰۱۵م

د چاپ وار: لومړی

د چاپ شمېر: ۱۰۰۰ ټوکه

چاپځای: د مومند خپرندویې ټولنې تخنیکي څانګه

پتې

د چاپ حقوق له خپرندویې ټولنې سره خوندي دي.

ننګرهار: عبدالمجید مومند کتاب پلورنځی – مخابراتو څلورلارې

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/. رحیمي کتابپلورنځی/ لمر کتابپلورنځی/ سباوون کتابپلورنځی/. **هلمند:** سیدجماالدین کتابپلورنځی/ عرفان کتابپلورنځی/ تاج منور کتابپلورنځی/. **پکتیا:** علمي کتابپلورنځی/. **غزني:** قیومي کتابپلورنځی

(c) ketabton.com: The Digital Library

بسم الله الرحمن الرحیم

(c) ketabton.com: The Digital Library

پخپله ځانته د مدیر زیانونه

دلته ټولې ۲۰ ناروغۍ درپېژندل کېږي:

۱- میرزا قلم مدیر
۲- لرگی په لاس مدیر
۳- خپلچاری مدیر
۴- ریاست پاله مدیر
۵- هرکاره مدیر
۶- دوه زړی مدیر
۷- غافل مدیر
۸- ناپوه مدیر
۹- نزدې کتونکی مدیر
۱۰- علی الاصولي مدیر
۱۱- مقرراتي مدیر
۱۲- خیال پاله مدیر
۱۳- ساعتي مدیر
۱٤- دوه مخی (دوه پلوی) مدیر
۱۵- یو پلوی (ناځوانه) مدیر
۱٦- منزوي مدیر
۱۷- تشریفاتي مدیر
۱۸- ور ترلی مدیر
۱۹- تجربه پاله مدیر
۲۰- حیثیت پاله مدیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 سترګه ونه ګوري.

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 ښیي؛ چې له امله یې د مامورانو او کارکوونکو زړونه سړوي او نه پرېږدي 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 ښیي.

- **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 لرئ.

- **د درملنې لاره**

ځومره 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲- لرګی په لاس مدير

ځينې مديران خپله اداره يا شرکت د يو کړکيچن ځای په شان ښکاره کوي او د اخلاقو ډول يې د پوځيانو د قومندانانو په شان وي. هغوی هر څه له خپلو کارکوونکو نه په فوري او فوتي توګه غواړي او هيڅ ورته د فکر کولو موقع نه ورکوي. ښکاره ده چې لرګی په لاس مديريت، هرومرو کارکوونکي ستومانه کوي او په لنډه موده کې يې له کاره زړه توري کوي.

- **د تشخيص لاره**

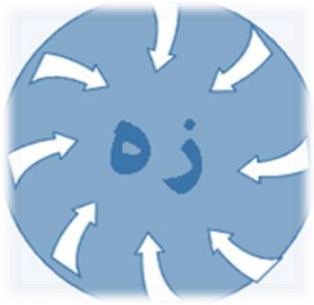
که په خپله اداره کې مو د وروستيو کارونو د تر سره کولو لپاره دستور ورکړی وي او بيا مو کارکوونکو ته کافي فرصت هم نه وي ورکړی او بلاخره همغه کارونه په مناسب او ښه کيفيت سره نه وي تر سره شوي، نو پوه شئ چې لرګی په لاس مدير ياست!

- **د درملنې لاره**

له دې وروسته د خپلو دستورونو او پرېکړو تر سره کېدو په خاطر يو معقول او سم پروګرام جوړ کړئ. څو ساعته يا څو ورځې وروسته چې په دغه لړ کې ځيني کارونه تر سره شول، يو څو نور موارد پکې زيات کړئ او هغه کارونه چې لمړيتوب لري، بايد جدي او فوري وګڼل شي، تر څو کارکوونکي هم د کارونو تر منځ توپير په اسانه وکړی شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 هېڅ پته نه لګیږي؛ 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 کرښې وګورئ! 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 مدیریتي ناروغۍ ککړ یاست!

- **د درملنې لاره**

خپلو همکارانو او کارکوونکو ته په ښکاره ووایئ، چې تاسو د ښه کار او پرمختګ لپاره د هغوی اندونو او فکرونو ته لېوالتیا لرئ، 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 ناارونده هم وي، په غور سره لوستل کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴- ریاست پاله مدیر

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

- **د تشخیص لاره**

د دغې ناروغۍ تشخیص ډېر ساده دی. له شرکت نه بهر او د شرکت دننه دواړه کړنلارې او سلوک مو سره پرتله کړئ. وګورئ! کله چې شرکت یا اداري ته ننوځئ، آیا یوه ځانګړې قیافه او ځانګړي حرکات خپلوئ؟ یا کله چې د مېز تر شا په تلیفون کې خبرې کوئ، متفاوته لهجه کاروئ؟
که چیرې دغو پوښتنو ته مو ځواب (هو) وي، نو پر دغې ناروغۍ اخته یاست.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵- هرکاره مدير

په مديريت کې که يو مدير ټول سخت او پيچلي کارونه يوازې پخپله تر سره کړي، نو هغه يو پياوړی او تکړه مدير نه بلل کيږي. مديريت د دغسې هرکاره پر ځای يو بشپړ او ټول عيار رهبر ته اړتيا لري.

هرکاره مديران معمولاً هغه مديران دي، چې په يوه ځانګړې برخه کې تخصص لري او له هغې پرته نور له هرې خوا ناخبره دي. دا مديران د دې پر ځای چې له اداري واحدونو نه يوه متناسبه او همغږې ټولګه رهبري کړي، يو څو تت او سره بېل واحدونه اداره کوي.

د دغه مديريت تر ټولو ستر لامل، د مراتبو سلسلېn سيستم دود او د واحدونو او مقاماتو تر منځ عمودي اړيکه ده، چې افقي اړيکه ستونزمنه کوي. نو له دغه امله دا ډول مديران د کاري ويش اصل له پامه غوځوي.

- **د تشخيص لاره**

آيا تر اوسه مو يو څو ځله د هغو خلکو خبرې اورېدلي، چې ستاسو له تخصص نه پرته يې د بل څه په اړه کړې وي؟ يا مو هم داسې څو مقالې لوستلي دي، چې ستاسو په کار پورې هېڅ تړاو ونلري، خو پر شرکت پورې مو نااړوندې نه وي؟

(c) ketabton.com: The Digital Library

وروستی ځل مو چې دغسې ويناوې اورېدې يا مو دغسې ليکنې لوستلې، څومره مخکې وې؟

که چېرې تاسو دومره ليوالتيا نلرئ چې دا ډول ليکنې ولولئ يا دا ډول خبرې واورئ او يوازې خوښ ياست چې خپله ومنئ او خپله وکړئ، نو پوه شئ چې پر دغې ناروغۍ اخته ياست.

- **د درملنې لاره**

که چيرې په داسې سيمينارونو او کنفراسونو کې چې تاسوورباندې تسلط لرئ، خو دا چې ستاسو د تخصصي چاپيريال له موضوعاتو نه بهر وي، پکې ګډون 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 نظريات واورئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

٦- دوه زړی مدير

تصميم نيونه د مديريت له اساسي رکنونو څخه ګڼل کيږي او بايد دا له پامه ونه غورځوو، چې سمه پريکړه يا تصميم، يو مدير د برياليتوب درجې ته رسوي. په تصميم نيونه کې دوه زړيتوب يا زړه نازړه کېدل او يا هم ناسمه تصميم نيونه، کيدی شي مديران د مهلکې ماتې سره مخ کړي.

- **د تشخيص لاره**

د دغې ناروغۍ د تشخيص لپاره بايد د اصلي او عادي پريکړو تر منځ تفکيک وشي. لمړی ځل پر هغو دريو دوسيو باندې چې باور لرئ، ستاسو عادي پريکړې دي، بيا کتنه وکړئ؛ که چيرې ومو ليدل، چې د عادي پريکړو کولو لپاره مو د اساسي پريکړو په اندازه مکاتبه او وخت لګولی، نو پوه شئ چې له مودو راهيسې مو د درانه رياست مقام په وجود کې دغې ناروغۍ ځای نيولی دی.

له دغې تجزيې او څيړنې وروسته بيا، هغه درې نورې دوسيې وګورئ، چې تاسو يې د اساسي پريکړو په اړه ډاډمن ياست. که چيرې ومو ليدل، چې په يوه دوسيه کې هم د موضوع په اړه، په مختلفو برخو کې دقيقه او ژوره څيړنه نه ده شوې، نو په کار ده چې د خپلې درملنې لپاره لاس په کار شئ.

- **د درملنې لاره**

د غير اساسي پريکړو د غځولو يا جدي نيولو او يا د اساسي پريکړو زيات ځنډولو له پلوه، بايد هڅه وکړئ، مخکې له دې چې پريکړه وکړئ، لمړی د پريکړې اړوندې

(c) ketabton.com: The Digital Library

موضوع مقتضيات او شرايط سره بېل کړئ، بيا يې وڅېړئ او وروسته يې د شرايطو سره سمه پريکړه وکړئ.

د اساسي پريکړو له پلوه، تل بايد له خپلو همکارانو نه وغواړئ، څو داسې مشروح راپورونه، چې د پريکړې اړوندې موضوع او د موافقو او مخالفو نظرياتو د بياکتنې (څېړنې) پر اساس چمتو شوي وي، تاسو ته وړاندې کړي. همدارنگه له هغوی نه وغواړئ، څو د هغو ستونزو راپور درته چمتو کړي، چې د خپلو مسوولیتونو په برخه کې د راتلونکو څو مياشتو په لړ کې ورسره مخامخ کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷- غافل مدیر

موږ په داسې عصر کې ژوند کوو، چې د ماشین الاتو، تخنیکي وسایلو او ټکنالوجۍ 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 وړاندلیدنې لپاره ښه توانمن نه دی او هغه څه چې غواړي او یا یې تمه لري، نه پېښږي.

- **د تشخیص لاره**

که چیرې ښه حافظه لرئ، نو د خپلو دوو وروستیو اونیو د پریکړو او ناستو پایلې یو ځل په خپل فکر کې را وګرځوئ او وګورئ، 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، پروګرامونو، پلانونو او د کار تګلارو باندې اغېز لري، وپېژنئ.

وګورئ، هغه اداري چې تاسو ورسره سروکار لرئ او ستاسو خپل همکاران او لاسلاندې کسان مو څه ګڼي، انګېزې او تمایلات لري؟ ځکه کیدی شي چې د عمل او عکس العمل یوه نوې اړیکه رامنځته کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

خپل ځان مو د هغوی پر ځای وګڼئ 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 ګڼل کیږي 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 هیڅ 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 ولګوئ او د خپل مسوولیت او څارنې چوکاټ یا محدوده په لاندې توګه وویشئ:

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 مخکني تصویب سره تر سره شي؟

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

- **د درملنې لاره**

خپل بېلابېل مسوولیتونه او وظایف مو ډلبندي کړئ او ورته بېلابېل داسې پروګرامونه چې اجرایي پړاوونه هم ولري، تنظیم کړئ.
که چېرته له دغو پروګرامونو څخه د یو پروګرام د اجرا لپاره د نورو مرستې، مشورې او صلاح ته اړ شوئ، نو تردید مه کوئ او له هغو کسانو نه مرسته وغواړئ، چې رښتیانی هم تاسو ته لارښوونه کولی شي.

۹- نږدې کتونکی مدیر

په مدیریت کې نږدې کتنه، لکه د سترګو نږدې کتنې په شان، مختلفې درجې او ډولونه لري، خو معمولاً هغه مدیران چې بصیرت او مدیریت نلري، پر دا ډول ناروغیو ککړېږي.
ځینې مدیران چې که هره ورځ د خپلو کارکوونکو خونو یا شعبو او کارځایونو ته سر ورښکاره نه کړي، نو یو ډول نارامي احساسوي؛ یا هم په ځینو وختونو کې څو تنه لاسلاندې کسان په جاسوسۍ یا غمازۍ ګماري.
د خبر تر لاسه کولو له مختلفو تګلارو نه تېرېږو؛ دا ډول مدیران ټول نږدې 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

البته په مدیریت کې ځارنه 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 ورښکاره 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 ښیي چې دغه ناروغي لرئ.

- **د درملنې لاره**

هڅه وکړئ، خپله ځارنه 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 پرمختگ له راپورونو نه استفاده وکړئ. پام مو وي، چې ستاسو حضور او دایمي ځارنه باید یوازې د کار تر سره کولو لپاره نه وي؛ دغه راز پام مو وي، هغه خواږه کسان مو چې هر کار ستاسو د سترگو پر وړاندې تر سره کوي او یا یې په داسې ډول کوي، چې خبر یې تر تاسو در ورسیږي، نو ارزښت مه ورکوئ، په کاره ده، د هغو کارکوونکو ساتندوی او مراقب واوسئ، چې تظاهر نه لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۰- على الاصولي مدير

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

لاول وايي: 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 غر کافي نه دی، بلکې په مناسبو شرایطو کې په ښه توګه 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 وکړئ، څو ستاسو د عمل یا عکس العمل توجیه کوونکی وي، نو په پوره احتمال سره تاسو على الاصولي مدير یاست او دا یوه ناروغي ده.

- **د درملنې لاره**

په ډاګه 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 راوړئ ، هغه وسنجوئ او بیا یې له دقیقو بیاکتنو یا څېړنو وروسته اضافه موارد حذف او خپل اصول او ضوابط اصلاح کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۱- مقرراتي مدیر

دا ډول مدیریت د اصول پالنې ناروغۍ تر ټولو سخت حالت دی. باید په ډاګه وویل شي چې دغه سړی د اداري مقرراتو په تنګ چوکاټ کې محبوس شوی دی.

- **د تشخیص لاره**

هغه وروستي راپورنه چې تاسو ته راغلي، بیا وګورئ. که مو په خپلو دستورونو کې داسې څه موندل، 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 ووایم، چې د دغې ناروغۍ مکروب ستاسو په وجود کې شته.

- **د درملنې لاره**

کیدی شي دا ناروغي مختلف لاملونه ولري، خو تر ټولو پراخ هغه یې په منطقي تصمیم نیونه او نظر څرګندونه کې د توان نشتون دی. پر دغه اساس دا وړاندیز کیږي، چې مقرراتو ته د ارجاع او تکرار پر ځای باید د خپلې تصمیم نیونې ځواک پیاوړی شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 پلوونه او ارمانونه شاته وغورځول شي او په واقعي ډول سره د موقعیت په تجزیه، تحلیل او بیاکتنه باندې لاس په کار شئ، تر څو اساسي حللاره ورته ومومئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۳- ساعتي مدیر

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

د انسان مغز له دوو برخو (خود آګاه او ناخودآګاه) نه جوړ شوي دي. خود آګاهي ځواک، کیدی شي د زمان او مکان تابع وګڼو، خو د ناخود آګاه 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 پروګرام یا دود (اته ساعته کار، اته ساعته تفریح، اته ساعته خوب) ته مو ډیر پام وي او جدي مو نیولی وي او همدارنګه له اداري یا رسمي وخت پرته نور نه غواړئ یو څو دقیقې هم د اداري چارو لپاره ولګوئ، نو په کار ده خپل تګلوری ځکه بدل کړئ، چې تاسو ساعتي مدیر یاست.

- **د درملنې لاره**

زمان بندی او پروګرام جوړونې ته ارزښت ورکړئ او رعایت یې کړئ. خو تر څنګ یې د ذهن ناخودآګاه 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 ناخودآګاه ځواک څرګند شي او درسره مرسته وکړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۴- دوه مخی (دوه پلوی) مدیر

دا ډول مدير تل دا تصور لري، چې صريح او بې ابهامه دستورونه د کارکوونکو د سستۍ، خپل چارۍ او ځان پالنې لامل گرځي. هغه څه چې دغه مدير يې له پامه غورځوي، دا دي چې د دغسې يو رييس کارکوونکي په تدريج سره د سپينولۍ او صداقت صفت له ځانونو لېرې کوي او په پايله کې هېڅوک چا ته رښتيا او سم ځواب نه ورکوي، چې تر ټولو مخکې لمړی پخپله مدير د دغې دوه مخې لوبې قرباني کيږي.

- **د تشخيص لاره**

آيا تل خپل مفهوم په پاکټ کې بيانوئ؟ آيا په هغو ناستو کې چې د خپلو همکارانو تر منځ يې جوړوئ، ټولې ستونزې پکې مطرح کوئ او آيا هغه څه چې بحث ته يې وړاندې کوئ، رښتيانی هم ستاسو د پام وړ موضوع ده؟

آيا کله چې کوم پيچلی يا غوټه شوی کار تاسو ته محول کيږي، د هغه کار حل کولو يا د غوټې خلاصولو لپاره مسأله، تر ډيره پورې اړوئ او راړوئ؟

که چيرې 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 رښتيني پاتې شئ او ښه ده، چې د هر اداري تصميم او دستور واردولو او يا د هرې ناستې له جوړېدو نه مخکې بايد، خپلې ټولې اصلي موخې د يو کاغذ پر مخ وليکئ او په ډاډمنه توگه يې د خپلو همکارانو سره شريکې کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۵- يو پلوی (ناځوانه) مدير

دا هغه ډول مدير دی، چې د عادت په توگه له متقابل ملاتړ او وفادارۍ پرته، تل له خپلو همکارانو نه د ملاتړ او ژمنتيا تمه لري او همدارنگه د هغوی د ساتنې او دفاع پر وخت هڅه کوي چې په يو ډول له صحنې نه ځان وباسي.

- **د تشخيص لاره**

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

که چيرې په دې شمېرنه کې مو د پام وړ رقم تر لاسه نکړ، تاسو پر يو پلوۍ ناروغۍ ککړ ياست.

- **د درملنې لاره**

د سيمون بوليور دا وينا په ياد ساتئ او عمل پرې وکړئ: د قومندانۍ او امر کولو لپاره لومړنی شرط دا دی، چې قومندان بايد پر خپل کار پوره واکمن وي او زيات مهارت پکې ولري. دوهم شرط يې هم دا دی، چې بايد د خپلو لاسلاندې کسانو سره رښتينی او ژمن وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۶- منزوي (گوښی) 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 گواکې 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 (پرونۍ 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 واخلئ او هم به ښه اداري موقعیت او دریځ خپل کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۷- تشریفاتي مدیر

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

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

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

- **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 هیڅوک 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ياد ولرئ، چې ترلې دروازې هيڅ هم نشي حل کولی، حتا د اداري ستونزو زياتېدل هم امکان لري.

۱۸- ور ترلی مدير

د دا ډول مدير ټول عيبونه او نيمګړتياوې د تشريفاتي مدير په شان دي، خو له يو توپير نه پرته او هغه دا دی، چې تشريفاتي مدير رښتيانی هم غواړي، د خپلې شعبې يا کوټې ور د ټولو پر مخ خلاص پرېږدي، خو د هغه زيات تشريفات خنډ ګرځي. اما ور ترلی مدير نه يوازې دا ډول لېوالتيا نلري، بلکې په دې باوري دی چې: (د رياست مقام ته وختونه تر هغو ارزښتمن دي، چې د کارککونکو سره په ليدو تلف شي).

د ترديد خبره نه ده، دا ډول مدير نه يوازې محبوبيت نه لري، بلکې د ټولو پر وړاندې منفور او ان ناکام هم دی.

- **د تشخيص لاره**

تر اوسه څو ځله ستاسو لاسلاندې کسان، پرته له دې چې احضار شوي وي، ستاسو ملاقات ته راغلي دي؟ که د دغو ليدنو شمېر د احضاري ليدنو په پرتله يو په لسه کم وي، نو تاسو يو ور ترلی مدير ياست.

- **د درملنې لاره**

هغه موارد چې د تشريفاتي مدير په اړه ووېل شول، دلته هم صدق کوي، خو دا به ورسره زياته کړو، چې يو ښه مدير بايد پوه شي، چې د هغه په اداره يا کارځای کې څه خبرې دي او دا کار د کارکوونکو سره له نزدې اړيکې پرته ستونزمن دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۹- تجربه پاله مدیر

دا هغه ډول مدیر دی، چې پر خپلو تجربو باندې يې د ډير باور او ډاډ له امله د خپل فکري خلاقيت او نوښت ځواک له منځه وړی دی. دغسې مديرانو ته چې کله يو نوی کارکوونکی د کار ښه کېدا لپاره کوم وړانديز کوي، نو دوی ورته وايي: (تاسو تجربه نلرئ، تجربه ستره پانګه ده).

- **د تشخيص لاره**

خپلې درې وروستی کړې پرېکړې مو بيا مرور کړئ او وګورئ چې د دغو پرېکړو په کولو کې ستاسو تېرې تجربې څومره اغېزمنې پاتې شوې دي؟ په دې بياکتنه کې بايد دا ټکی په پام کې ولرئ، چې نني مسايل ممکن تېرو مسايلو ته ورته وي، خو هېڅکه يو شان نه دي.

که چېرې د پرونيو او ننيو ستونزو تر منځ مو توپيرونه ونشوی موندلی او بالاخره مو د دواړو لپاره يوه حللاره غوره کړه، نو تاسو مستجرب مدير ياست.

- **د درملنې لاره**

همدا چې د يوې اداري ستونزې سره مخ شوئ، نو لمړی يې له تېرو ستونزو سره توپيرونه څرګند کړئ او بيا هغه حللاره چې دا توپيرونه رانغاړي، په کار واچوئ.

۲۰- حيثيت پاله مدير

دا ډول مدير د اداري حيثيت او شان داسې تعريفوي، چې د خپل وضعيت سره يې برابر وي. په واقعيت سره دا ډول مديران، اداري حيثيت او شان هغه وسايل بولي، چې د دوی هغه شخصي مصالح تأمينوي، کومې چې په هېڅ ډول اداري مصالحو سره په واقعي توګه اړيکه نلري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **د تشخيص لاره**

هغه اساسي پرېکړې، چې د ادارې په بحراني حالتونو کې مو تر سره کړې دي، د هغو د شرافتمندانه بياکتنې يا څېړنې په مرسته کولی شئ، په ځان کې د دغې ناروغۍ ژورتيا او کچه تشخيص کړئ. وروسته بيا په اسانۍ موندلی شئ، چې د خپلو شخصي ګټو او ځانګړو اړيکو 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 ولرئ، نو تاسو اوس هم شرافتمن مدير ياست، ګنې پرته له دې نه متاسفانه دا ناروغي لرئ.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

همکارانو ته د مدیر زیانونه

دلته ټولې ۱۸ ناروغۍ درپېژندل کېږي:

۱- انحصارگر مدیر
۲- کار پاله مدیر
۳- بې خاصیته مدیر
٤- مستبد (دیکتاتور) مدیر
٥- کوږ گامه مدیر
٦- محرمانه مدیر
۷- ماشیني مدیر
۸- دستورالعملي مدیر
۹- یادښتي مدیر
۱۰- زور ویونکی مدیر
۱۱- لویي پاله مدیر
۱۲- بخیل مدیر
۱۳- پوچ خولی مدیر
۱٤- سرمست مدیر
۱٥- وحشتناک مدیر
۱٦- سترگه سپئونکی مدیر
۱۷- میخانیکي مدیر
۱۸- لوبغاړی مدیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱- انحصارگر مدير

دا هغه مدير دی، چې د خپلو کارکوونکو هڅې او زحمتونه پر ځان پورې تړي، سم لکه هغه استاد چې د خپلو محصلينو د څېړنو او تحقيقاتو پايلې په خپل نوم چاپوي.

- **د تشخيص لاره**

د هغو بريا راوړونکو کارونو، چې د تېرو څو اونيو يا مياشتو په لړ کې تر سره شوي، د بياکتنې تر څنګ بايد در په ياد 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؟ آيا څو ځله داسې پېښ شوي، چې د ځانګړو پروګرامونو په پرمختګ کې مو مهمه ونډه لرلې او بيا مو د پرمختګ په راپور کې همدا خپله ونډه له پامه غورځولې او نه مو ده ياده کړې؟ که تر اوسه مو دغسې کوم ګام نه وي پورته کړی، پوه شئ چې يو انحصارګر مدير ياست.

- **د درملنې لاره**

دا ځل خپلو کارکوونکو او همکارانو ته د انعام ورکولو پر مهال، پرته له دې چې آيا تر تا لوړ مديران يا مديره هيأت، ستا بې بديله رول او ونډې ته متوجه کيږي که نه؛ هڅه وکړئ د خپلو کارکوونکو سره مخامخ وګورئ او دا ډاډ پخپله ځانته ورکړئ، چې ستاسو مشران، که په دې مياشت کې يې ستاسو اغېز ته پام نشو، نو په بله کې به يې خامخا پام شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲- کار پاله مدیر

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

که چېرې کار په ښه توګه 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 نارضایتۍ او د ستاینې یا انتقاد له پلوه، خپل سلوک او تګلاره وسنجوئ او بیا له ځانه وپوښتئ، چې په څو مواردو کې د همکارانو د کاري تګلارې 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 رښتیانی هم ستاسو نارضایتي حتمي ده او یا ستاسو دا کار به مثبته پایله ولري؟

په همدغه ترتیب خپل ځان داسې عادت کړئ، چې ستاینه او هڅونه هره یوه په خپل خپل ځای کې ارزښت لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- بې خاصيته مدير

ځينې مديران د خپلو كاركوونكو له نظره بې خاصيته دي، دا په دې دليل چې ټولې كړنې مستقيمې ويني، انعطاف او نرمښت د هغوی په قاموس كې هېڅ معنا نلري او هېڅكله نه غواړي چې د خپلو كاركوونكو د غير اداري ستونزو په خاطر حتا يو گام هم واخلي، دا له دې امله چې (دا ډول كارونه د هغه په اداري او قانوني وظايفو كې) نشته.

- **د تشخيص لاره**

تر اوسه مو څو ځله د خپل مديريت په دوران كې د كاركوونكو د داخلي ژوند مسايلو او ستونزو ته د رسېدنې په موخه خپل وخت لګولی دی؟ آيا رښتيانی مو هم خپلو كاركوونكو ته دا ډاډ او وخت وركړی، تر څو تاسو سره دا ډول مسايل مطرح كړي؟ كه يې تاسو سره يا ستاسو په غوښتنه او يا هم پخپله دغسې كومه خبره شريكه كړې وي، آيا هغوی ته مو په دې اړه لارښوونه كړې او كوم گام مو هم ورسره پورته كړی؟ دا چې دغو پوښتنو ته تل منفي خواب لرئ، نو يو بې خاصيته مدير ياست.

- **د درملنې لاره**

هڅه وكړئ، له دې وروسته مو خپله تګلاره بدله كړئ او دا حقيقت ومنئ، چې د رئيس او مرئوس (كارمن) اړيكه تر هر څه وړاندې هغه انساني اړيكه ده، چې د ټولو انساني اړيكو په شان هېڅكله له انساني عواطفو څخه نشي خالي كيدی.

نو تر ډېره مو بايد پام وي، چې د لوړ پوړي او ټيټ پوړي (مدير او كاركوونكي) تر منځ اړيكه د اداري چوكاټ اړيكو او د اداري دندو پورې محدوده نه كړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴- مستبد مدير

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

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

- **د تشخيص لاره**

لمړی بايد وګورئ، 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 کاروئ. همدارنګه دا اصل هم بايد په پام کې ولرئ، چې تر ټولو برياليي مديران هغه خلک دي، چې له خپلو قانوني واکونو او اختيارونو نه کمه ګټه 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 هيسته د اداري کارونو په پرمخ بيولو کې له خپلو قانوني اختياراتو څخه ګټه اخيستنه 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵- کوږ گامه مدير

دغه مدير، چې هر کار کوي، بالعکس پايله ترې اخلي. تل هڅه کوي چې د سمون او ورتيا زياتولو په موخه خپل کارکوونکي ملامت کړي، خو دا کار يې د دې پر ځای چې مثبته پايله رامنځته کړي، منفي بڼه مومي.

- **د تشخيص لاره**

خپل وروستي رټونکي او ملامتوونکي اقدامات مو له سره بيا وڅېړئ، وگورئ ستاسو له دغو اقداماتو نه کوم يو ستاسو د ادارې، کارکوونکو يا هم نورو مديرانو په گټه تمام شوی دی؟ که چيرې يو شمېر کارونه د ادارې په گټه نه ول، نو پوه شئ چې دغه مديرتي ناروغي لرئ.

- د درملنې لاره

د درملنې لپاره کولی شئ، هغه کړنلاره چې پاس په تشخيص کې توصيه شوه، له تنبيه او مجازاتو نه مخکې بايد وکارول شي.

له ځانه وپوښتنئ، چې ستاسو توبيخوونکی يا تنبيه کوونکی اقدام به د چا په گټه وي؟ بله دا چې له ياده مه باسئ! کيدی شي ستاسو له اقدام نه مخکې خطاکارو کارکوونکو خپله خطا موندلې وي او ځانونه يې پخپله ملامت کړي وي. چې ډېری وخت همدغه وجداني خبرېدنه او پوهېدنه د ډېرو تېروتنو له تکرار څخه د مخنيوي لامل گرځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

٦- محرمانه مدیر

کله چې مدیران مو ستاسو د کار طرز او تګلاره ارزوي، نو دا چې د ارزونې پایله یې نه درسره شریکوي، حالت مو څه ډول کېږي؟

هو، خامخا یو ډول تشویش رامنځته کیږي، په کار ده چې له محرمانه او مشکوکو ارزونو او د ناباورۍ 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 ښودل 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 پېچل 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.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷- ماشیني مدیر

دا مدیریتي ناروغي د کارکوونکو تر منځ د کار ویشنې له پلوه لاسلاندې کسانو ته زیانمنه ده. دا ډول مدیر مسوولیتونه په داسې توګه تفویضوي، چې د یو کارکوونکي مسوولیت، تر نورو بیخي ډېر وي، له همدې امله د کارکوونکو تر منځ ستونزې او خوابدۍ رامنځته کیږي، ورو ورو په اختلافاتو او ګډوډیو بدلیږي او بلاخره د اداري 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 ناروغۍ اخته یاست.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۸- دستور العملي مدير

دا هغه ډول مدير دی، چې د خپلو کارکوونکو او همکارانو پر وړاندې خپل ځان تر ټولو هوښيار او کار پوه بولي. همدارنګه ځانته دا حق ورکوي، چې کارکوونکو ته بايد د کار سپارلو پر وخت د کار تر سره کولو طرز او لاره هم ورپه ګوته کړي.
په حقيقت کې زياتره مديران د دغسې رييسانو يا مشرانو په ډله کې راځي.

- **د تشخيص لاره**

که چيرې ستاسو عادت وي، چې د هر کار د ترسره کولو د ډول او طريقې ښودل د هغه کار د اجرا لپاره ګټور ګڼۍ، نو پر دغې ناروغۍ اخته ياست.

- **د درملنې لاره**

سر له نن نه هڅه وکړئ، هر وخت خپلو کارکوونکو ته دا مه وايئ، چې ستاسو ورسپارل شوی کار هغوی څنګه تر سره کړي! که مو اړوند کارکوونکی ستاسو په باور پر کار باندې پوه وګڼل وي، نو لاس خلاصی يې پريږدئ او هغه ته دا فرصت ورکړئ چې هغه د اقتضا په حالت کې معمولې او د پام وړ تګلارې سره ګډې کړي او يوه نوې تګلاره رامنځته کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 وربانديې 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 لمړۍ 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 ډېر 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 وبولئ، وروسته هغه په یو ډول ډاډمن کړئ چې تاسو

(c) ketabton.com: The Digital Library

د هغه نظر اورئ او غواړئ ورباندې پوه شئ. همدارنگه باید کافي وخت پیدا کړئ، تر څو وړاندیز کوونکي خپلې شعبې ته وبولئ او هغوی ته د خپل مخالفت دلیل روښانه کړئ.

۱۰- زور ویونکی 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 ودرېږي، 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 اوریدلي چې پیاوړي کارکوونکي د خپلو رییسانو 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 شئ، داسې قضاوت وکړئ، چې ستاسو له تصامیمو نه کوم یو د قوانینو خلاف او ستاسو د شخصي موقعیت او مصلحت لخوا دی. ټینگار مې دا دی، که تاسو د هغو مدیرانو په ډله کې یاست، چې مالي انگیزه یې له قانون څخه د انحراف لامل گرځېدلې، نو ښه ده چې د جزایي ادارې دوسیې ولولئ.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

وګورئ، چې شخصي سلیقه او فردي اراده باید د وګړو د ربښتینولۍ 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 تحقیروونکی سلوک یې د دغسې فکر زیږنده ده او له نظره یې د مدیریت او رهبرۍ لمړنی عنصر او تومنه (دیکتاتوري او توندي) ګڼل کیږي. دا ډول مدیران داسې ښه بولي، چې په خپل دفتر کې د خپل لوی میز تر شا کښیني او د کارکوونکو سره وګوري او تل خپل اداري قدرت او قانوني اختیارات منځته را واچوي.

- **د تشخیص لاره**

له خپل نزدې او تر ټولو ښه ملګري همکار څخه وغواړئ، چې د کارکوونکو پر وړاندې ستاسو تګلاره 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 لرئ.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۲- بخیل مدیر

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

- **د تشخیص لاره**

آیا د خپلو کارکوونکو د معلوماتي کچې د لوړېدو لپاره کوم ځانګړی آزمیښتي پروګرام لرئ؟ آیا د ځینو روانو چارو تر څنګ د هغو مواردو چې د کارونو د پرمختګ کچه یې د منلو وړ نه وي، په اړه یې د لاسلاندې کسانو سره مشوره کوئ؟ 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 کوئ؟

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 ادرې مصلحت د ترازو په تلو کې کښېږدئ او د خپل کارکوونکي ارتقا پکې لمړۍ وګڼئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۳- پوچ خولی مدير

دا ډول مدير ناسمې، پوچې، بدې او ټکوونکې خبرې د خپل مديريت د ساتنې لپاره کوي او د دغسې تدبير په مرسته خپل همکاران بې پته، اداره بې اعتباره او خپل ځان بې حيثيته کوي.

- **د تشخيص لاره**

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

- **د درملنې لاره**

که تاسو پر دغې ناروغۍ اخته ياست، پرته له دې چې بدې او پوچې خبرې پرېږدئ، بله کومه چاره نلرئ. که هر کله مو کارکوونکي ملامت يا مقصر ول، خپله ناخوښي مو په ښکاره او عملي توګه څرګنده کړئ.

۱۴- سرمست مدير

دا ډول مدير، 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 ظرفيت نلري، نشي کولی چې په سمه او منطقي توګه د مديريت او واکمنۍ له اعتباراتو نه ګټه واخلي.

- **د تشخيص لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

- **د درملنې لاره**

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

۱۵- وحشتناک مدیر

د دا ډول مدیر تگلاره 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 تکراریږي، تاسو ښاغلی هم په مستقیم یا غیر مستقیم ډول هلته حضور مومئ، نو ښکاره ده چې یو وحشتناک مدیر یاست.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

تحلیل کړئ. که په دغه کار کې بریالي شوئ، کولی شئ چې د خپلې مشرۍ په لړ کې داسې اخلاق او تګلارې خپلې کړئ، چې د یو چا په شتون او ستاسو پر دایمي حضور باندې متکي نه وي او د کارونو پرمختګ تضمین کړي.

۱۶- سترګه سیځونکی مدیر

دا ډول مدیر، همدا چې ستونزه پېښېږي یا یو کار خرابېږي، نو بې ځنډه د مصالحت په توګه یو کارکوونکی (چې غالباً بې ګناه هم وي) نیسي او داسې ګمان کوي، چې نور به وډار شي او وضعیت به د خپلې خوښې حالت ته راواړوي.

- **د تشخیص لاره**

کله چې د بې پروایۍ یا خطا له امله ځینې کارونه ناسم تر سره کیږي، آیا تېروتونکو او مقصرو کارکوونکو ته د تېروتنو په سمولو کې لارښوونه کوئ یا دا چې همکارانو ته یو تن د اصلي مقصر په توګه ورپېژنئ؟

که ځواب مو د پوښتنې لمړۍ برخې ته منفي او دوهمې برخې ته مثبت وي، نو تاسو یو ډارونکي یا سترګه سیځونکی مدیر یاست.

- **د درملنې لاره**

له همدا ننه خپله تګلاره 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 کړی، نو په کار ده چې د دغه عادت پرېښودو تر څنګ د دغې تېروتنې د تکرار د مخنیوي لپاره نوي اخلاق او تګلارې وکاروئ. هڅه وکړئ، سمې او نیکې تګلارې غوره کړئ او بیا یې د خپلو همکارانو سره په صمیمي توګه شریکې کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۷- ميخانيکي مدير

دا مدير د اداري کارونو تر سره کول، د ميخانيکي او ماشيني کار سره تشبېه کوي. د ده لپاره اداري کار له لوستلو، ليکلو، ټايپ کولو، حساب کولو او... څخه عبارت دی. اوس که يو کارکوونکی د يوې دوسيې د لوستلو پر وخت څو دقيقې په فکر کې لاړ شي او يا هم روان وي، نو د دغسې مدير په اند، دغه کارکوونکی د کار په ترسره کولو نه دی بوخت او احتمالاً وزګار دی.

- **د تشخيص لاره**

آيا کله چې وينئ ستاسو يو کارکوونکی بې حرکته ناست دی او يا هم يوازې فکر کوي، نو په غوصه کيږئ؟ آيا خپل کارکوونکي د دې لپاره چې غلي ناست دي او فکر کوي يا هم له کړکۍ نه بهر ته ګوري، ترټئ يې او ورته په غوصه کيږئ؟
که ځواب مو دغو پوښتنو ته مثبت وي، په ميخانيکي ناروغۍ اخته ياست.

- **د درملنې لاره**

خپلو کارکوونکو ته وښيئ، دا چې تاسو پوهيږئ، چې د هغوی کار تر سره کول تر ډېره پورې فکر کولو، سنجولو، تجزيه کولو او تحليل کولو ته اړتيا لري. د هغو کارکوونکو له ترټلو څخه ډډه وکړئ، چې هغوی کله کله کښېني، فکر کوي او يا هم په يو ډول ستړيا رفع کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۸- لوبغاړی مدیر

دا مدیر فکر کوي، څو د داسې تګلارې په مرسته خپل کارکوونکي وپاروي، چې په ښکاره صمیمانه او په پټه شیطاني وي او ګواکې دا کار یې د ادارې د ودې او پرمختګ لامل ګرځي.
دغه تګلاره او سلوک بېلابېل ډولونه لري: یو مثال یې، د عصبانیت او ناخوښی پر ځای، تعریف او تمجید دي.

- **د تشخیص لاره**

د دا ډول ناروغی 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 لوبېدا له اغراضو تش دی.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

اداري ته د مدیر زیانونه

دلته ټولې ۱٦ ناروغۍ درپېژندل کېږي:

۱- منفي پاله مدیر

۲- تیار خور مدیر

۳- ټپار مدیر

٤- دایم الالویت مدیر

٥- حلال المسایل مدیر

٦- معلول مدیر

۷- مصالحه چي مدیر

۸- وحدت پاله مدیر

۹- حاضر التصمیم مدیر

۱۰- ذره بین مدیر

۱۱- چاپلوس پاله مدیر

۱۲- وسپنیز مدیر

۱۳- مرستیال پاله مدیر

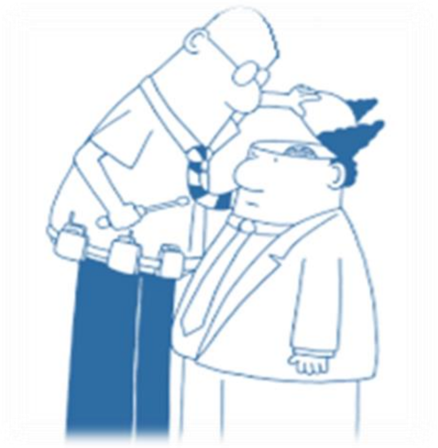
۱٤- نانځک پاله مدیر

۱٥- وړاندیز خلافه مدیر

۱٦- طرحه پاله مدیر

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱- منفي پاله مدير



د يو منفي پاله مدير په فکري سيستم کې مثبت عناصر او عوامل دومره ناياب او ورک دي، چې ان د يوې منطقي تګلارې پر وړاندې د خپل رښتيني مخالفت د اثبات لپاره هېڅ کومه هڅه نه کوي او د هر څه او هر چا پر وړاندې يوازې منفي فکر او منفي ځواب لري.

دا ډول مدير همدا چې په يو چا کې کمه کمزوري هم ويني، نو د هغه شخص ټوله وړتيا او ښه صفات تر پوښتنې لاندې راولي.

- **د تشخيص لاره**

کله چې کوم نوی فکر او طرحه څېرېږي، آيا کمزوري ټکي او د طرحې د اجرا ستونزې پکې لټوئ او مثبتو اړخونو ته يې هېڅ پام نه کوئ؟ کله چې کومه موضوع ستاسو د مخالفت لامل ګرځي، آيا د خپل مخالفت يا نه منلو منطقي دلايل يې نه تشريح کوئ؟

دغو پوښتنو ته ستاسو منفي ځواب دا په ګوته کوي، چې تاسو د منفي پالې ناروغۍ له امله رنځيږئ.

- **د درملنې لاره**

دغه عادت خپل کړئ، چې هر څومره منفي عوامل او د کمزورۍ ټکي محسوسوئ، هومره مثبتو لاملونو او د پياوړتيا ټکيو ته هم ارزښت ورکړئ. هغه

(c) ketabton.com: The Digital Library

ناخوښي 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 څرګند کړئ، منطقي دلایل باید ولرئ.

۲- تیار خور مدیر

دا ډول مدیر د جمع حاصل او د کار پایلې ته ارزښت ورکوي او د هغو تګلارو 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 څنګه او په څه ډول د هغه دستورونه تر سره کوي، یوازې کوم څه چې ترې غواړي، هغه د کار مثبته 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 رهبری ارزونې لپاره یو ځانګړی سیستم رامنځته کړئ او ټولې ځانګړنې یې په ډاګه 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 تګلارې کارولې وي، ستاسو په اداره کې نور ځای نلري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- ټټار (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 کیږي، 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 شئ، 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 وارزوئ.
د دې کړنلارې په مرسته موندلی شئ، چې څومره کارونه مو، پرته له دې چې هېڅ ډول اضطراري حالت نه و، خو تاسو ورته اضطراري اړخ ورکړی و. نو پوه به شئ 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 شئ، 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 وارخطایي، داسې ده لکه ټټاري؛ چې ښه پایله نلري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۴- لمړیتوب پاله مدیر

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

- **د تشخیص لاره**

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

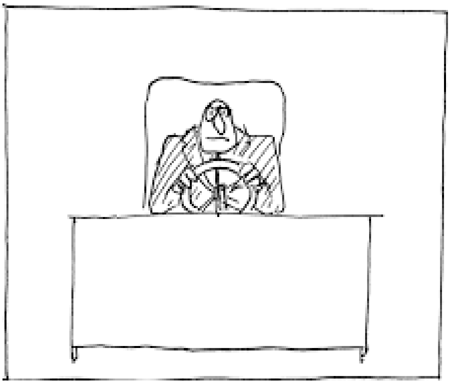
پر دغه اساس باید له خپلو همکارانو وغواړئ، چې ستاسو لمړیتوبونو ته ځیر شي، که د لمړیتوبونو جوړښت په افقي ډول و، یعنې ټول کارونه یې د لمړیتوب په یوه سطحه کې در په ګوته کړل، نو تاسو دایم الاولویت مدیر یاست.

- **د درملنې لاره**

هڅه وکړئ، لمړیتوبونه د نسبیت له مخې وټاکئ او د تقدم یا وړاندیتوب په ترتیب سره یې په یو جدول یا لیکلړ کې ځای پر ځای کړئ، د لمړیتوبونو یو عمودي لیکلړ یا فهرست جوړ کړئ او دغه تګلاره تر پایه وساتئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۵- حلال المسایل مدیر



دا ډول مدیران د هیڅ 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 همدارنګه 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 وروستۍ ستونزه چې ستاسو د همکارانو لخوا حل شوې، په پام کې ونیسئ. په داسې حال کې چې د ستونزې حل ته اقدام، د ځانګړتیاوو 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 ولرئ، 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 لګول، د مسألې د سم حل لپاره یو اړین او حتمي شرط دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

٦- معلول مدير

دا مدير د علت موندلو پر ځای، يوازې معلول ته ارزښت ورکوي او له معلول نه د علت تشخيصولو توان نه لري. سم لکه د هغه ډاکټر په شان، چې د ناروغۍ درملولو پر ځای د ناروغۍ عوارض درملوي؛ يا دا چې د ريښې پرېکول سخت وي، نو د ښاخونو غوڅولو او پاڼو تويولو ته مخه کوي.

- **د تشخيص لاره**

هغه ستونزې او مسألې چې څه موده وړاندې مو حل کړي، وڅېړئ. که چيرې ستاسو اقدام پر معلولو او عوارضو پورې محدود وي، وبه وينئ، چې ستونزه په ښکاره توګه حل شوې، خو تر څه مودې وروسته په يوه بله بڼه د نورو عوارضو سره درته را مخکې کيږي. په دې بياکتنه کې ځان ګول مه نيسئ او دا فکر مه کوئ چې بېرته راګرځېدلې ستونزه يوه تازه ستونزه ده. کيدی شي، د نننۍ او پرونۍ ستونزو تر منځ د اړيکې تشخيص په لمړي سر کې سخت وي، خو په کار ده چې خپلې بياکتنې يا څېړنې ته دوام ورکړئ تر څو ډاډمن شئ، چې د دواړو ښکاره متفاوتو ستونزو تر منځ کمه اړيکه هم نشته.

هر څومره چې اړيکې ډيرې وي، نو تاسو هومره ډير د معلوليت ناروغي لرئ.

- **د درملنې لاره**

مخکې له مخکې نه دا هڅه وکړئ، چې د حللارې ټاکلو نه وړاندې، مسأله په ځير وڅېړئ. همدارنګه د دغه کار تر څنګ د علتونو او معلولونو په درک باندې اکتفا مه کوئ، بلکې ټول يو وار وسنجوئ؛ که د دغه کار په تر سره کولو کې بريالي شوئ، نو ډاډه اوسئ، چې حل شوې ستونزه هېڅکله هم بېرته نه راګرځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۷- مصالحه چي مدير

دا مدير، خپل مديريت په جوړښت (سازش) او مصالحه باندې چلوي، البته له دغه جوړښت او مصالحې څخه موخه هغه جوړښت نه دی، چې د سلا مشورې يا سمون اړخ ولري، بلکې په داسې ډول تر سره کيږي، چې کارکوونکي ناخوښي کوي او ادارې ته زيان رسوي. د مثال په ډول، په اداره کې داسې يوه مسأله مطرح کيږي، چې يوازې يوه سمه حللاره لري؛ ځينې کارکوونکي د حل لپاره سمه لاره وړاندې کوي او ځينې بيا بيخي نااړونده حللاره ښيي. په دغسې شرايطو کې دا ښاغلی مدير يوه داسې منځنۍ حللاره ټاکي، چې د دواړو اړخونو نظرونه پکې ويني او دا کار پرته له دې چې ادارې ته زيان ورسوي، بله پايله نلري.

- **د تشخيص لاره**

کله چې ستاسو لاسلاندې کسان د يوې واحدې موضوع په اړه کاملاً متفاوت نظرونه درسره شريکوي، څنگه تصميم نيسئ؟ که چېرې يوه نظريه سپينه او بله توره وي او ستاسو تصميم په خړ رنگ راڅرگنديږي، په دغسې حالت کې تاسو په دغې ناروغۍ اخته ياست.

- **د درملنې لاره**

خپل کارکوونکي قانع کړئ، چې د خپل يو کارکوونکي نظريه منل او د بل نظريه ردول هېڅ کوم عيب نه دی او اصولاً د اداري ستونزو حل دا مني، چې بايد مختلفې حللارې وړانديز شي، تر څو له منځه يې يوه مناسبه او ښه حللاره وټاکل شي. همدارنگه ځان عادت کړئ، چې د مخالفو نظريو مثبت او ارزښتمن ټکي ترې ځانگړي کړئ، تر څو د اقتضا پر مهال وکولی شئ، همدا ټکي د موافقو نظريو سره ترکيب کړئ او يوه تازه او بشپړه حللاره ترې راوباسئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۸- نظامي مدير

دا هغه مدير دی، چې د قومندانۍ او نظامي سیستم په اړه یې مطالب اورېدلي یا لوستلي دي، هغه یې ډېر ارزښتمن ګڼلي او د خپل سرلیک (الګو) په سترګه یې ورته کتلي دي. همدارنګه پرته له دې چې د شته ادارې شرایط او غوښتنې یې په پام کې نیولې وي، هغه یې پلي کړي دي.

د نظامي مدير په اند مشري یا قومنداني داسې بشپړ او نه بدلېدونکی موقف دی، چې د شرایطو او غوښتنو په تناسب نه بدلیږي او په هره اداره کې په 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 قایلیږي. 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 مديريتي بریالیتوب ضامن ګڼي.

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

فرېډریک 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 کارګر د دې پر ځای چې د نظامي مراتبو سلسله وپالي او په سر کې سرکارګر ته ورشي، سرکارګر 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 وتوانیږي، چې د مورد اړوند، مستقیماً هغو لوړو کسانو ته

(c) ketabton.com: The Digital Library

چې هر یو ځانګړی مسوولیت پر غاړه لري، ورشي او په مستقیمه توګه 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 ګډوډۍ بدلیږي).

- **د تشخیص لاره**

که چیرې تاسو په ټېو سترګو او په ټولو شرایطو کې د قومندانۍ اصل پالئ او د هر دستور صادرول تر ډېره ستاسو پریکړې پورې تړاو لري او همدارنګه 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 اصلونو (د قومندانۍ او مشرۍ وحدت) څخه یو باید، د مسوول په ګډون په کار واچول شي. که چېرې یو وخت شرایطو په ځانګړو 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 ګډون د مشرۍ د اصل په اعمال سره غوښتنې سمې وې، نو په کار یې واچوئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۹- حاضرالتصمیم مدیر

دا ډول مديران دا باور لري، چې ناسمه پرېکړه له دوه زړېتوب او بې تصميمی نه غوره ده او د مدير بريالیتوب د تصميم نيونې په قدرت پورې اړه لري. د دغه ناسم درک يعنې چټکې تصميم نيونې پايله، په هيڅ ډول سمه نه ده.

- **د تشخيص لاره**

خپل وروستي تصميمات مو د هغو خاصو شرايطو او حالتونو په رڼا کې وڅېړئ، چې د تصميم نيونې پر مهال يې شتون درلود او وگورئ چې پرېکړې مو تر کوم حده د اوسنيو شرايطو سره برابرې دي. په کار ده چې په دې څېړنه کې د خپلو همکارانو نظر هم تر سنجونې لاندې ونيسئ.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ویښته وباسي او بل ځای کې پوره بې توجه تېرېږي، دا مدیران داسې متصور خلک دي، چې که جزیاتو ته ورسیږي، 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 نیمګړتیاوې یې ومومئ، آیا په اړه یې پام او اهتمام نه کار اخلئ؟ آیا د محتوا په پرتله، د هغه فورم او قالب ته ډیر پام کوئ؟ آیا خپله ځیرکي مو د خپلې هوښیارۍ نښانه بولئ؟

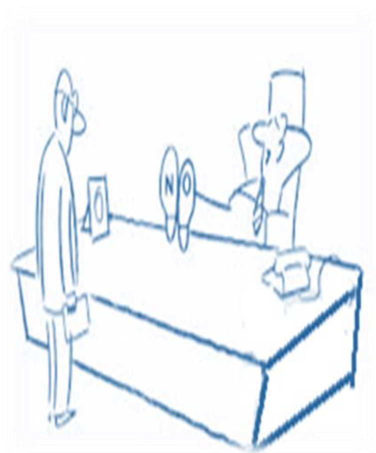
پاسنیو هرې یوې پوښتنې ته ستاسو مثبت ځواب، دا در په ګوته کوي چې یو ذره بین مدیر یاست.

- **د درملنې لاره**

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

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۱- چاپلوس پاله مدیر



دا ځل د داسې لوړ پوړي مدیر په هکله غږیږو، چې په تصریحي یا تلویحي ډول خپل هغه لاسلاندي کسان پوهوي، چې تملق او چاپلوسي یې خوښیږي.

- **د تشخیص لاره**

آیا له خپلو کارکوونکو څخه د ښه راغلاست ویلو تمه لرئ؟ آیا کولی شئ تملق له ادب څخه بېل کړئ؟ آیا کله چې څوک ستاسو تعریف کوي، په وجد راځئ او د دې وخت نه مومئ چې د هغه خبرې وڅېړئ؟ آیا له توصیفي خبرو نه د حقیقي وینا د تفکیک لپاره اصول او قواعد لرئ؟

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

- **د درملنې لاره**

که په رښتیا سره د چاپلوسۍ پر وړاندې د مبارزې تکل لرئ، نو کله چې یو نوي مقام ته منصوبیږئ، د پېژندګلو لومړنۍ ناسته (جلسه) کې خپلو نویو همکارونو ته په ښکاره ووایئ، چې تملق او چاپلوسي مو نه خوښیږي، همدارنګه نه یوازې چاپلوسان نه پرېږدئ چې ترقي وکړي، بلکې رټئ یې هم.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۲- وسپنیز مدیر

دا مدیر د خپلې اداري یا شرکت کارکوونکو ته، د داسې موجوداتو په سترګه ګوري، لکه هغوی چې وسپنیز خلک وي، له ټاکلو قومندو یا امرونو 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 بریالیتوب لپاره کوم مجاز شته؟ یوازې ستاسو ځواب کافي نه دی، د دغې پوښتنې ځوابولو لپاره باید چې څنګه پېښه شوې، د خپلې اداري د اکثریت کارکوونکو نظرونه واخلئ.

- **د درملنې لاره**

په دې باید وپوهیږئ، چې د ابتکار سره ګډ فعالیت د هرې اداري لپاره لازم دی او دا وقعیت هم ورسره ومنئ، چې ابتکار هم د برې 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 وانخلئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

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 ډېر 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، پیچلو څېړنو او بیاکتنو ته اړتیا ده. خپلو مرستیالانو او مشاورانو ته وگورئ، همدارنگه د خپلې ادارې اندازه هم ووینئ، 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 توپیرونه او د نویو 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 ناچارۍ له امله پر خپله دنده پاتې شي. وروسته بیا د ځانگړو تشکیلاتو هغه لاملونه چې نه

(c) ketabton.com: The Digital Library

پرېږدي، تازه طرحه پلې شي، مشخص کړئ. دغو پړاوونو ته په پام سره، د تشکیلاتو بدلولو لپاره یو پروګرام جوړ او تر سره کړئ.

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 همدارنګه ټول کارکوونکي یې متحد الفکره او متحد السلیقه وي. هغه په حقیقت کې غواړي چې بشري وګړي 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 همږبي شي.
په ځینو محفلونو کې له دغسې کړنې نه ډېره نشي کیدلی او غالباً استدلال کیږي، چې د ادارو ماشیني 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 پانګه او تکیه ځای نشي ګڼل کیدی، ځکه چې غیر طبیعي 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 چاپېریال او اداري دود داسې دی چې موافق کسان تشویق او مخالف خلک تنبیه شي؟ آیا

(c) ketabton.com: The Digital Library

موافقان د مدیر خپلوان دي او مخالفان د نورو یا 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 شئ.

- **د درملنې لاره**

متاسفانه چې درملنه یې دومره اسانه نه ده، ځکه چې د نورو مدیرتي ناروغیو پر خلاف دا ناروغي مشخص ځای نلري، تر څو یې درملنه وشي. دا ناروغي ستاسو د ادارې په فضا کې گرځي او په کار ده چې د حاکمې هوا بدلېدو په خاطر یې درملنه وشي. پوه شئ! هر چېرته چې فکري خفگان یا فکري ډار دود وي، هلته له موافقت کولو نه مخالفت کول زیات شهامت او زړورتیا غواړي؛ په ځانگړي ډول، هغه څوک چې په دغسې چاپېریال 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 وپوښتئ؛ 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 هېروئ چې نظامي اصولو سره د ادارې مدیریت توپیر لري او ستاسو انساني ځواک د تفکر او د مخالفت او موافقت حق لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۵- وړاندیز خلافه مدیر

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

- **د تشخیص لاره**

د دې ناروغۍ 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 ناروغۍ تشخیصولو لپاره باید ټول غبرگونونه وڅېړئ.

- **د درملنې لاره**

که پر بله مدیرتي ناروغۍ اخته نه یاست، نو په منطقي ډول ستاسو د اداري کارکوونکي د وړاندیز په دروړلو 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،

(c) ketabton.com: The Digital Library

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

۱۶- طرحه پاله مدیر

په وار وار مو لیدلي دي، چې ځیني مدیران د جوړښت نوي کېدو ته ډېره لېوالتیا ښيي؛ دا هغه مدیران دي چې ټولې ستونزې او ګډوډۍ 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. ځینې کسان د ناتوانۍ له امله د هغو واقعي ستونزو په پېژندو او له منځه وړلو کې چې تشکیلاتي اړخ نلري، د خپلې کمزورۍ پټولو په خاطر تشکیلاتي 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 انګېزه او دلایل څه ول؟ آیا دغو دلایلو او انګېزې مو منطقي اساس درلود یا که نظري او شخصي اړخ؟

پاسنیو پوښتنو ته ستاسو مثبت ځواب دا څرګندوي، چې تاسو دغه ناروغي لرئ.

- **د درملنې لاره**

له دې وروسته په اداره کې له کافي بیاکتنې، تجزیې او څېړنې نه پس هر ډول جوړښتي بدلون رامنځته کړئ. 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 وکړئ؛ که چیرې پایلو دا ایجابوله، چې جوړښتي بدلون رامنځته شي، نو پر بدلون یې لاس په کار شئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پای

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