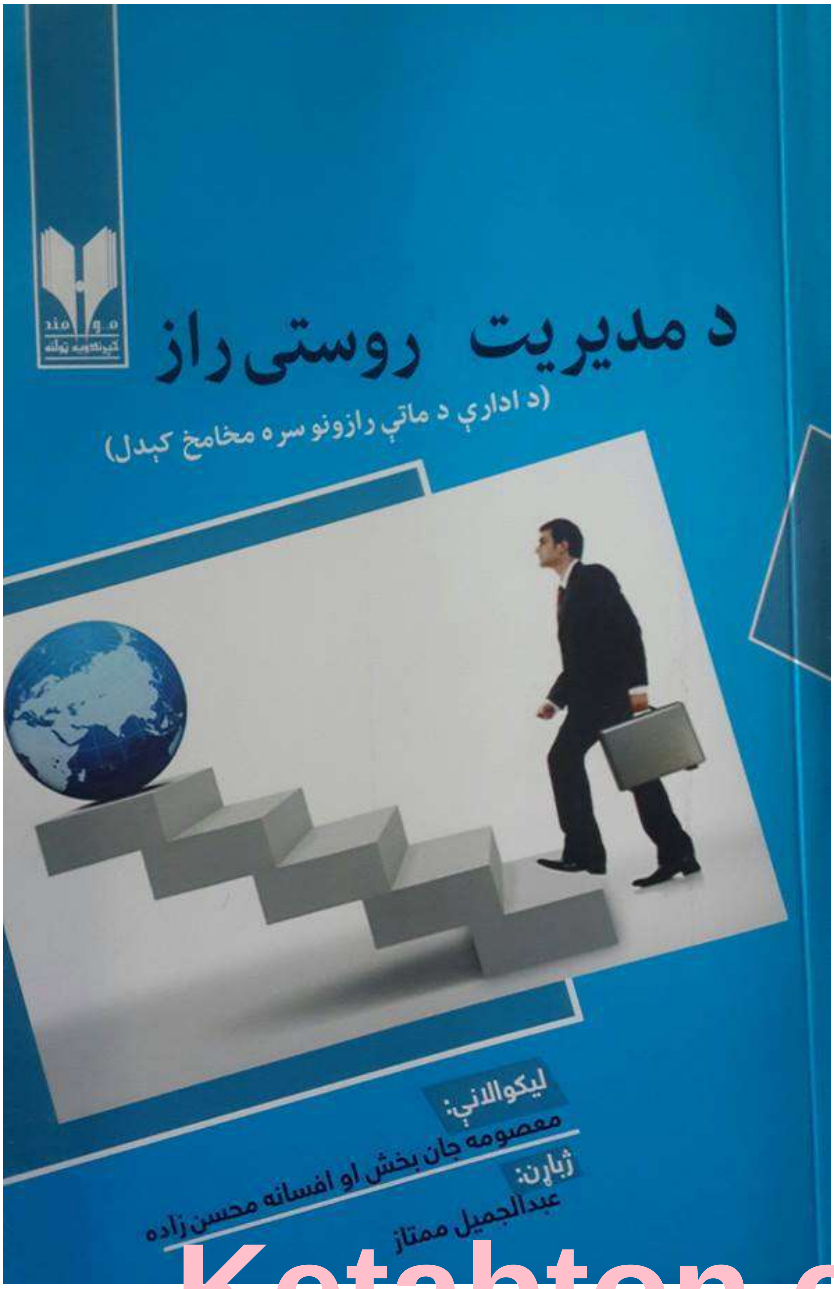

Ketabton.com

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مدیریت روستی راز

(د اداري د ماتې رازونو سره مخامخ کېدل)

- **لیکوالانې:** معصومه جان بخش او افسانه محسن زاده
- **ژباړن:** عبدالجمیل ممتاز

(c) ketabton.com: The Digital Library

بسم الله الرحمن الرحیم

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کتاب ځانګړنې:

د کتاب نوم: د مدیریت روستی راز

لیکوالانې: معصومه جان بخش او افسانه محسن زاده

ژباړن: عبدالجمیل ممتاز

خپرندوی: مومند خپرندویه ټولنه – جلال اباد

برېښنالیک: Momand.books@gmail.com

ډیزاین چارې: ایملیار ساجد

چاپ کال: ۱۳۹٤ – ۲۰۱٦م

د چاپ نوبت: لومړی

د چاپ شمېر: ۱۰۰۰ ټوکه

چاپځای: د مومند خپرندویې ټولنې تخنیکي څانګه

د چاپ ټول حقوق خپرندویې ټولنې سره خوندي دي.

ننګرهار: عبدالمجید مومند کتاب پلورنځی – مخابراتو څلورلاری

اړیکې: ۰۷۰۰٦۲٦۱٦۱ – ۰۷۷۷٦۲٦۱٦۱ – ۰۷۸۱٦۲٦۱٦۱

کابل: اصلاح 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

لیکلړ

ګڼه	سرلیک	مخ
۱.	سریزه	۲
۲.	لومړی څپرکی - د ماتې رازونه	۳
۳.	دویم څپرکی - د مدیریت سبک	۱۱
٤.	دریيم څپرکی - د اداري یا شرکتونو جوړښت	۱٦
٥.	څلورم څپرکی - د مدیریت وخت	۲۰
٦.	پنځم څپرکی - د راتلونکي وړاندلیدنه	۲۳
۷.	شپږم څپرکی - له بحران نه وتل	۲۷
۸.	اووم څپرکی - د پیسو مدیریت	۳٦
۹.	اتم څپرکی - اداري فساد سره مبارزه	۳۹
۱۰.	نهم څپرکی - بشري منابع	۴٦
۱۱.	لسم څپرکی - انساني مقام	۵۴
۱۲.	یولسم څپرکی - د اړیکو بستر	۵۸
۱۳.	دولسم څپرکی - غیر رسمي شرکتونه	٦۳
۱٤.	دیارلسم څپرکی - مشتري والي	٦٦
۱٥.	څوارلسم څپرکی - برنډ جوړونه	۷۲
۱٦.	پنځلسم څپرکی - مالي مدیریت	۷۹
۱۷.	شپاړسم څپرکی - نورو شرکتونو سره ادغام	۸۷

(c) ketabton.com: The Digital Library

سریزه

د هر چا په بنسټ یا اداره کې داسې ځانګړی مدیریت شتون لري چې باید د ځان پېژندنې له لارې یې ومومو. ژوره ځان پېژندنه، زموږ داخلي صفات لکه پر ځان باور، شجاعت، د پرېکړې توان او عدالت چې د مدیریت اصلي اساسات ګڼل کېږي، لا پسې غوړوي.
کیدی شي د پردي مدیریت له سبک نه په تقلید سره د مدیریت په برخه کې سطحي بریاوې ترلاسه شي، خو که هر څنګه وي، بیا هم تقلید ته له ماتې پرته بل څه نشي ویل کیدی.
د نړۍ سترو مدیرانو له ځان پېژندنې نه لوړو پوړونو ته لاسرسی موندلی او هغه ځانګړی مدیریتي سلوک او چلند یې چې په ځانونو کې ببخچن شوی، پر هغه عمل کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لومړی څپرکی

د ماتې رازونه

په مدیریت پېژندنه کې لومړی عنصر دا دی چې باید د ماتې رازونه وپېژندل شي او هغو سره د مبارزې ستراتېژي پلې شې. ځکه له دغو مواردو نه هر یو په یوازې یا هم په ګډه، د ادارې د سقوط لاملونه برابروي.

دلته، له دغو دامونو نه د وتلو تګلارې او د مخنیوي لارې چارې بیانوو:

۱- سیالي (رقابت): د ماتې رازونه پیل او پای نلري، بلکې د شرایطو او اداري کمزورتیاوو له مخې رامنځته کیږي. په صحنه کې د نوي سیال راڅرګندېدل، د ادارې یا شرکت د ماتې له مهمو لاملونو څخه ګڼل کیږي. ځکه چې نوي سیالان د لوبې روستیو قواعدو په رعایت (د پخوانیو شرکتونو د کمزورو ټکیو حذف او د هغو د پیاوړو ټکیو تقویت) سره د سیالۍ ډګر ته ننوځي. دلته په کار ده چې د سیالۍ پر ځای د سیال کړو وړو ته پام وکړئ او د هغه سلوک په ځیر سره مطالعه کړئ (په ځینو شرایطو کې له ځان پېژندنې نه د سیال پېژندل ډېر مهم دي). د دوستانه اړیکو په رامنځته کولو سره د هغوی فکري ژورتیا باندې وپوهیږئ، بیا د اړتیا پر مهال د شراکت لپاره وضعیت برابر کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲- سکون او غرور: سکون، د غرور او لویۍ احساس، د شته وضعیت منل او د اداري روانو شرایطو بدلون ته نه لېوالتیا، د ماتې دویم لامل ګڼل کیږي. دا ډول اندېښنه او لیدلوری اداره د فکري رکود سره مخ کوي او د پېښو او بدلونونو له وړاندلیدنې څخه یې ناخبره ساتي. د ادارې وجودي منطق، د پېرونکي پر وړاندې د هغه اړتیاوو ته اندېښمنېدل یا فکر کول دي، نه دا چې د هغه په غیاب یا بل وخت کې.

د هغوی تمې او غوښتنې تل د بدلون او ډېربښت په حال کې دي، که دا تمې یې له پامه وغورځوئ، نو ډېر ژر به خپل پېرونکي له لاسه ورکړئ. دا باید له یاده ونه باسئ چې هر وخت د یو کار ترسره کولو لپاره ښه لاره شته، که مو هغه ونه مونده، نو هرومرو د ادارې د ماتې پر لامل بدلیږي.

۳- د تعادل ګډوډېدل: دا حالت د ځوګوني مدیریت له امله رامنځته کیږي؛ د ادارې ژوند د اداري بېلابېلو څانګو تر منځ په رسمي او غیر رسمي اړیکو پورې تړلی دی، که د ادارې هره څانګه د لنډمهاله ګټو په خاطر پیاوړې شي، نو تر یوې مودې روسته اړونده څانګه د نورو پر تله زیاته وده کوي؛ په پایله کې نورې څانګې نشي کولی، د یادې څانګې سره همګامه شي او تر څه مودې روسته اداره د تعادل ګډوډېدا سره مخ کیږي. له (علمي او تخصصي) پلوه باید د ادارې هر اړخیزه متوازنه او متعادله وده په پام کې ونیول شي. د تعادل غوره ټکی ټاکل، د مدیریت له وظایفو څخه ګڼل کیږي.

۴- د لوبې د قاعدې بدلون: یو مدیر باید پوه شي چې د بریا لوړې څوکې بل پلو ته خطرناک ځوړی دی چې ورباندې له ختو نه، ترې راکښته کېدل بیخي

(c) ketabton.com: The Digital Library

سخت دي. که تاسو د بریا له تر لاسه کولو روسته د کلیدي مدیرانو حقوق زیات نکړئ، نو سیالان به یې درنه خپل کړي. د بریا تر لاسه کولو تر ټولو ساده لاره د پیاوړو شرکتونو پیاوړي مدیران خپلول دي چې نور کارکوونکي او پخپله اداره هم ورسره وده کوي.

که په پیاوړو او بریالیو ادارو کې د کارکوونکو حقوق او امتیازات په تناسب سره زیات شي، نو ورو ورو به دغه اداري د فساد ښکار وګرځي. تل باید لوړې څوکې ته له ختو نه مخکې د مسیر د دوام لپاره د ځان او اداري توان وارزول شي.

۵- د بهرنیو معادلاتو بدلون: دا د هغه بدلون پایله ده چې د اداري په اړه رامنځته شوې او له اغېزو یې اداره خوندي نه ده. غیر منتظره پېښې، جګړه، تورم، د نویو علومو او ټکنالوجۍ څرګندېدل او... د بهرنیو معادلاتو د بدلون مثالونه دي.

په معمول ډول بهرني تحولات د هغو ادارو لخوا رامنځته کیږي چې د تحول موضوع یې په فعالیتي هسته کې شتون ولري. د مثال په توګه، هر کله چې نوی ماډل موبایل بازار ته عرضه کیږي، نو یوازې سیالان (رقیبان) نه، بلکې ډېر نور شرکتونه د ماتې په لومه کې نښلي؛ دا ځکه چې د دغه موبایل نوې وړتیاوې د دې لامل ګرځي، څو د بانکوالۍ، لېږد رالېږد او توریزم، په سیستمونو کې بدلون رامنځته شي.

کاري پروسې سره اشنایي، د کارکوونکو لپاره ارزښتمنه پانګه ګڼل کیږي؛ حال دا چې بدلون د دې پانګې لویه برخه له منځه وړي. پر دغه اساس کارکوونکي د خپلې پانګې ساتنې لپاره د بدلونونو پر وړاندې مقاومت کوي؛ خو دا باید په یاد ولرئ چې تر ټولو مهم بدلونونه د یو بېلتون یا مرګ سره هم مهاله رامنځته

(c) ketabton.com: The Digital Library

کیږي. یو پیاوړی مدیر د مصنوعي او کنټرول شویو کړکیچونو په طرحه کولو سره خپله اداره د اضطراري پېښو پر وړاندې د چټکو او مناسبو غبرګونونو په برخه کې چمتو ساتي. د بهرنیو بدلونونو پر وړاندې د مناسبو او پر وخت مخنیونکو ستراتیژیو نه درولودل، اداره د ماتې په لومه کې اچوي.

۶- د وحشت غلبه: دا وضعیت د ډار او هغه وحشت چې د ادارې د کړنو ناڅاپیزې پېچلتیا او د مدیریت له فکري او جسمي توان نه یې د کنټرول وتلو او یا د ماتې نورو لاملونو (چې پاس ذکر شول)، له امله رامنځته کیږي. هغه سازمانونه چې د مدیرانو د فني پوهې او کیفي تجربې له ډاډمنتیا او نامتناسب ترکیب پرته رامنځته کیږي، د دغسې وضعیت له پېښېدو سره سم د ماتې سره مخ کیږي.

۷- ناسم لوری: په ناسم لوري کې د پاتې کېدو په حالت کې چې که هر څومره چټکتیا زیاته شي، همغومره ژر له اصلي مقصد نه لېرې کیږئ. پر سم لوري حرکت، که هغه هر څومره کوچني ګامونه وي تاسو مقصد ته رسوي. له نورو ادارو نه ناسم تقلید په ناسم لوري باندې د تګ نمونه ده. بریالۍ او پیاوړې ادارې خپلې تګلارې د خپلو بهرنیو او کورنیو شرایطو پر اساس جوړوي، دا ځکه چې پردۍ بریالۍ وارداتي معیارونه په اداره کې معکوسې پایلې هم رامنځته کولی شي.
د لوی اقتصاد په بحثونو کې نه موندونکې پراختیا د زیاتې هڅې او کم محصول په توګه پېژندل کیږي؛ یوازې خوځښت او هڅه د پرمختګ نښانه ده، ځکه کیدی شي دغه خوځښت او هڅه په معکوس یعنې شا لوري ته وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یو واقعي مدیر دنده دا ده چې باید تش ظرفیتونه ډک او مدیریت کړي او همدارنګه د نویو ظرفیتونو له ایجاد څخه مخنیوی وکړي؛ د خوځښت (حرکت) د سم لوري تشخیص او ورسره ډاډمن سرعت، د مدیریت په کړنو کې یو مهم شرط دی.

۸- له تخصص نه لوړ واک: کیدی شي په اداره کې واک د مالکیت، اداري حکم او یا تخصص پر اساس وي؛ په اداره کې باید واک او توان د تخصص په نسبت وویشل شي او د اداري د ګټو له مخې سمبال شي. له تخصص پورته واک، هغه وژونکي زهر دي چې اداره د مرګ کندې ته غورځوي. په ډیرو مالک پاله ادارو کې چې کیفیت او ګټه نه شته، دا ټول په هغې اداره کې د تخصص پر ځای د مالک د واک او قدرت پراخولو له امله دي.

۹- د اړیکو کمزورتیا: ناسمې او نااغېزمنې اړیکې د اداري په ماته کې جدي لامل ګڼل کیږي؛ د اداري د بهرنۍ او دننۍ مثبتو اړیکو رامنځته کول، د مدیریت له ظرایفو څخه شمېرل کیږي. د اړیکو بهرنۍ او دننۍ شبکه دومره پېچلې او د بدلون وړ ده چې ځیني وختونه ممکن ستاسو پیغام کاملاً معکوس ولېږدیږي.
د کارکوونکو کلتور او باورونه د هغوی پخپل تفسیر سره له یوې وینا څخه اغېزمن دي، له دې امله اداره دې ته اړ ده چې په مناسبه توګه دغه تفسیرونه په کافي اندازه راکم کړي.
ناسمې اړیکې د کارکوونکو تر منځ د کړکیچ زیاتېدو لامل ګرځي. په یوه اداره کې د دوو لوړو مدیرانو د اړیکو پریکون، کولی شي، د اداري ټوله ارتباطي

(c) ketabton.com: The Digital Library

شبکه ګډوډه کړي. د اداري ګټو او مدیریت په برخه کې د کارکوونکو تر منځ صمیمانه همکاري یوه جدي دنده ده؛ چې ټول کارکوونکي یې باید رعایت کړي.

۱۰- د اداري د جوړښتیزو قواعدو ماتېدل: هره لوبه ځانته قواعد لري چې په نه رعایت یې ګډوډي پیښېږي او بالاخره د لوبې درېدو لامل ګرځي. اداره د فعالیت د ډول او پېرونکي سره د اړیکې له مخې په درې ډوله ویشل کیږي:(میخانیکي، ارګانیکي او اجتماعي). هر ډول یې ځانځانته قواعد او اصول لري چې باید په ځانګړې توګه یې رعایت وشي، ګنې نو اداره به د چټکې یا تدریجي ماتې سره مخ شي.
د مثال په ډول، په میخانیکي جوړښت کې د موټر جوړونې د یوې فابریکې کارکوونکو لپاره په هوډنیونه کې واک، په اجتماعي جوړښت کې د ټکسیوانۍ یو شرکت سره پوره توپیر لري.

۱۱- په واک کې ځای پر ځای کول (تقرر): د اداري د ماتې له مهمو رازونو څخه یو هم په اداره کې د کلیدي مدیرانو ناسم ځای پر ځای کېدل دي. دا چې د مدیرانو سم تقرر ډیرې مثبتې پایلې لري، ناسم او ناخبره تقرر هم همغومره په چټکۍ یا تدریجي ډول اداره د انحطاط پر لوري کاږي. په دغسې تقرر کې نوي مدیران د خپل فعالیت شوولو په خاطر د دې پر ځای چې پیاوړتیا ته تقویت ورکړي، خپله انرژي د پخوانیو مدیرانو د کمزورتیاوو په له منځه وړلو لګوي. په داسې حال کې چې د پیاوړتیاوو ډیری اړخونه د ځینو کمزوریو سره په ارامه د وخت تېرېدلو حاصل دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱۲- د انساني مقام کمزوري کول: انساني ځواک د هرې ادارې ستره پانګه ده. هر کله چې په یوه اداره کې واکمنه فضا د انساني ځواک د مقام سره په ټکر کې وي، هلته ګټه اخیستنه ډېر ژر کمښت مومي. هره اداره باید د خپلو کارکوونکو د معنوي، مادي او حرفوي اړتیاوو ساتونکې وي. د کارکوونکو مثبته انرژي د دې لامل کیږي، څو اداره پر یو داسې پیاوړي واحد بدله شي چې د اداري اهدافو په برخه کې په زغرده ګام پورته کړي. له دې پرته د منفي انرژۍ خاوندان به اداره ګډوډه کړي.

۱۳- د وخت تلف: وخت د تلو په حال کی دی، په کار ده چې په هره ثانیه کې پنځونه ولرئ. د ځینو هیوادونو، ادارو او انسانانو د ناتوانۍ لامل، د وخت ناسم کارول دي. بریالي انسانان په اسانۍ سره له وخت نه سمه استفاده کوي او خپل دغه کار سره ښه بلدتیا لري. یو بریالی مدیر د ادارې اهدافو ته د رسېدو لپاره د توان او شرایطو په پام کې نیولو سره د حرکت غوره چټکتیا ټاکي. په یوه لنډمهالې او اوږدمهالې زماني دوره کې د مثبت جریان رامنځته کېدل د ادارې د بقا ساتنې لپاره حتمي دي.

۱۴- د ادارې روح ته ناپامي: اداره لکه د انسان په شان، یو فزیکي چوکاټ او یو معنوي روح لري؛ کارکوونکي او پېرودونکي، ښه نوم، شهرت او ګرانښت (منښت) د ادارې معنوي اړخونه تشکیلوي؛ چې باید ځانګړی پام ورته وشي. متأسفانه د حسابوالۍ (جسابداري) په سیستمونو کې معنوي ارزښتونه د ثبت او مشاهدې وړ نه دي؛ له همدغه امله هغه مدیران چې په دې برخه کې هڅه او

(c) ketabton.com: The Digital Library

لګښت کوي، د رامنځته شویو ارزښتونو د ورکېدو او د حسابوالۍ په دفترونو کې د نه ثبتولو له امله، کله ناکله د هغوی کړنې د یو ډول اصراف په توګه تعبیریږي.

یو بریالی مدیر په یوه چټکه او مستمره پروسه کې د ادارې شتمني له مادي ډولونو څخه معنوي ته او له معنوي ډولونو نه مادي ته اړوي.

۱۵- د ماتې باور: انسان هغه موجود دی چې فکر کوي د ماتې تصور د ماتې لامل ګرځي او د بریالیتوب تصور د بریالیتوب.

د خلکو مثبت پالي او منفي پالي د هغوی په بریالیتوب او نه بریالیتوب کې ډیر ارزښت لري. د مدیریت چوکاټ ته د منفي پاله کسانو ننویستل یوه لویه تېروتنه ده. د مدیریت ډګر پر هغو کسانو پورې تړاو لري چې د بریالیتوب پر خوب یې باور کړی دی. که د اوسنیو شتمنو خلکو د ژوند په اړه پلټنه وکړئ، نو یو داسې بېوزله سړي ته به ورسیږئ چې د غښو مثبتو اندېښنو او مفکورو خاوند وي.

د مدیریت په ادبیاتو کې مثبت لیدونکی انسان هغه دی چې د حرکت ټول لوری د بریالیتوب یوه برخه ګڼي، خو منفي پاله هغه بیا، نهایي ټکي ته رسېدل بریالیتوب بولي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دويم څپرکی

د مدیریت سبک

د اداري لنډ عمر: د کسب او کار په زياترو برخو کې له يوې لنډې زماني دورې روسته، د وګړيو د تخصص نشتون د مشاهدې او ارزونې وړ دی. خو د مديريتي کړنې او له هغې څخه د حاصلو پايلو تر منځ يو زماني تأخير شته چې د مدير د تخصص واقعي کچ په برخه کې د چټک قضاوت کولو پر وړاندې خنډ کرځي. هر کله که اداري ته داسې يو مدير غوره شي چې پر تخصص باندې پوره واکمن نه وي، نو د اداري د ژرمهاله يا ژر راتلونکې ماتې تمه هم بايد وشي. همدارنګه په مديريتي پستونو کې د نامتخصصو کسانو شمېر تر نورو مشاغلو څو ځله زيات دی، له همدې امله د ادارو متوسط عمر تر نورو حرفوي مشاغلو لنډ وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

مدیریت یو علم دی

مدیریت لکه د نورو علومو په شان قواعد او تخنیکونه لري چې ورباندې پوهېدل او تر لاسه کول يې اړين دي. همدارنگه لکه د نورو علومو په شان گڼې اجزاوې او عناصر لري چې په گډه يو کل تشکيلوي او د کل ماهيت د اجزاوو په بدلېدو سره بدلون مومي.

اوس دې برخې ته د غير مديريتي متخصصينو په ورود سره د يو داسې ځانگړي مکتب بنسټ ايښوول کيږي چې فکري اساس يې پر نورو علومو لکه انجنيري، طب او... ولاړ دی. که څه هم د مديريت په حوزه کې د نورو علومو د قوانينو تعميم په ځينو مواردو کې د اجرا وړ دی، خو په مديريت کې د سيستم نه څارنه به د ادارې لپاره زيانمنې پايلې ولري.

په مدیریت کې د انسان مقام

مديريت د انساني علومو تر ټولگې لاندې د علم يوه څانگه ده چې په دوو مقولو (علم او انسان) پورې تړاو لري. د انسان د اړتياوو، وړتياوو او کړنو په گډون د هغه پېژندنه د يو مدير له غوره توانمنيو څخه گڼل کيږي. د هرې ادارې برياليتوب د هغې د انساني ځواک په بريا پورې اړه لري. د هغه لوستي او تحصيلکړي وگړي پر تله چې د مديريت پر تخنيکونو واکمن وي، خو انساني اړخونه يې کمزوري وي، د يو نالوستي خو له انساني اړتياوو نه باخبره وگړي د بريا احتمال څو ځله ډير دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ځواب راتلو کې ځنډ

نورو دندو سره د مدیریتي دندې غټ توپیر دا دی چې معمولاً د مدیر له هوډ نیونې یا پریکړې او کړنې څخه تر لاسه شوې پایلې، د یو زماني ځنډ سره جوختې دي؛ هر څومره چې دا موده اوږدیږي، په هوډنیونه کې د تېروتنې احتمال هم ډیریږي.

د مدیرانو ښکاره توپیر د هغوی د اوږدمهالو تفکراتو په ژوروالي کې دی. واقعي مدیران دا توان لري چې د پراخ لیدلوري پر اساس د مدیریت ټولو مباحثو ته خپل تصمیمونه ځانګړي کړي.

مدیریت ته سیستمي کتنه

د مدیریتي مباحثو له سم او بشپړ درک او د اجزاوو له پېژندو پرته به یې د یوې ادارې د مدیریت خپلولو لپاره هیڅ وخت لازم صلاحیت تر لاسه نشي.

د خپل مدیریت سبک ومومئ

مدیریت د علم او هنر یو ځای کول دي. یو مدیر باید د مدیریتي پوهې تر لاسه کولو سربېره او د ځان پېژندنې یا د خپلو واقعي ځانګړنو لکه آرامتیا، وفا، شجاعت، هوښ، هیجان، ویره، بېړه او... پېژندنې سره د مدیریت مناسب سبک رامنځته کړي. تل باید په یاد ولرئ چې د مدیریت تر ټولو غوره سبک هغه دی چې تاسو له خپلې ځان پېژندنې نه پنځولی دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

چاپېریال د ځان سره برابر کړئ

په معمول ډول د فردي ځانګړنو تر منځ توپیر ډېر ستونزمن دی، خو د خپلو ځانګړنو سره د چاپېریال جوړول، دومره سخت کار نه دی. په عین حال کې د چاپېریالي لاملونو بدلولو سره د کمزوریو پټول، د دې لامل ګرځي، څو د وګړي د شخصیت اړخونه وغوړېږي. ټول انسانان هم د پیاوړتیا او هم د کمزورۍ ټکي لري، خو د مثبتو ټکیو په تقویت سره کیدی شي چې د کمزورۍ ټکي ورو ورو کم شي.

په رښتیا هم د مدیریت هنر دا دی چې پر پیاوړتیاوو باندې کار وشي او کمزورۍ له پامه وغورځېږي.

یو بریالی مدیر د کمزوریو له منځه وړلو او د ځواک پیاوړي کولو لپاره خپلو همکارانو سره په مرسته، د ادارې لپاره د شتمنۍ او ارزښت رامنځته کولو لپاره شرایط برابروي.

د ادارې سن سره برابر مدیریت

د مدیریتي تګلارې سیاستونه باید د ادارې د روحي اوسنیو شرایطو تابع وي. یوه نوې تأسیس شوې اداره لکه د نوي پیدا شوي ماشوم په شان ډېرې څارنې او پالنې ته اړتیا لري، په کار ده چې فعالیتونه او ظرفیتونه یې رعایت شي او د خطاوو پر وړاندې د تېرېدن او نرمښت سیاست په کار واچول شي. د ځوانۍ د سن او ودې پړاوونو کې د مدیر سختدریزي اوج ته رسیږي، پر اداره باندې ډېر سخت قوانین او انضباط واکمنیږي او چاپېریال د یو لوی بدلون لپاره تیارېږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د زړښت په دوره کې اداره ځان موندنې، باور او درناوي ته اړتیا مومي او د مدیر د تګلارې سبک باید دغو اړتیاوو ته ځواب ویونکی وي.

په مدیریت کې منځلاري

څنګه چې یو مدیر له خپلو کارکوونکو څخه داسې تمې ولري، چې له لاسرسي لېرې او ناشونې وي، نو له څه مودې روسته اهدافو ته د نه رسېدو او ناکامۍ له امله کارکوونکي خپله انګېزه له لاسه ورکوي. دغه راز که چېرې ډېرې لومړنۍ او ساده تمې او هیلې په پام کې ونیول شي، نو کارکوونکي یې له بوج نه په اسانۍ وتلی شي، د انعام او بدلې تمه یې هم درلودلی شي او د نه موندلو پر مهال یې خپله انګېزه هم له لاسه نه ورکوي. په منځنۍ کچه تمو او هیلو ته لاسرسی نه ناشونی دی او نه هم ډېر ساده. په کار ده چې اهدافو ته د کارکوونکو له لاسرسي روسته، هغوی ته بدله په پام کې ونیول شي او بیا ورته په نوې کچه تمې او انتظارات تعریف شي. د دغه دوران استمرار، اداره د تکامل او هدایت پر لوري سموي.

اقتضایي مدیریت

یو مدیر باید د ادارې د بهرنیو او دننیو شرایطو او پر فعالیت باندې د اغېزمنو لاملونو پر اساس، خپل تصمیمات ونیسي. که څه هم له پیاوړو ادارو څخه تقلید یا الګو اخیستنه، د مدیریت په حوزه کې یوه متداوله تګلاره بلل کیږي، خو باید له پامه ونه غورځول شي چې بریالۍ ادارې خپلې الګوګانې د خپلو بهرنیو او دننیو شرایطو پر اساس طراحي کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

ثابت او متغیر اصول

د مدیریت یو لړ اصول لکه صداقت، عدالت، رښتیا ویل او کارکوونکو ته درناوی د هغه ثابت چوکاټ اجزاوې ګڼل کیږي چې د شبکې په شان یو تر بله تړاو لري؛ له دغو اصولو څخه د هر یو اصل زیان، په ډیره ساده توګه نور اصول هم زیانمونوي. بل ډول اصول لکه استخدام، د کار ساعتونه او نور، باید د ادارې ورځنیو شرایطو پر اساس بدلون ومومي، له دې پرته به اداره د ماتې پنځم حالت (د بهرنیو معادلاتو بدلون) سره مخامخ شي. یو مدیر باید د دغو اصولو دقیقه ډلبندي او د ادارې د ثابتو اصولو د ساتنې پر وړاندې قاطع او نفوذ نه منونکې تګلاره ولري او همدارنګه د بدلون وړ اصولو سره په ټکر کې باید د ځیرک نرمښت یا انعطاف خاوند وي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

درېیم څپرکی

د ادارو یا شرکتونو جوړښت

دا مبحث د مدیریت له فکري مهمو اساساتو څخه شمېرل کیږي، چې سم درک یې لږ ستونزمن خو ډېر ارزښتمن دی. د اداري جوړښتونو د ډولونو او پر هغو باندې د واکمنو قواعدو په اړه د څېړنې او لوستنې په مرسته، کیدی شي د ماتې د رازونو پر وړاندې اداره خوندي پاتې شي.

د جوړښتیزو الگو گانو له پلوه اداري پر درو ټولیزو برخو وېشل کیږي:

- میخانیکي جوړښت.
- ارگانیکي جوړښت، لکه انسان.
- ټولنیز جوړښت، لکه هېواد.

په واقعي نړۍ کې له دغو جوړښتونو څخه یو هم په سوچه ډول شتون نلري، بلکې تر ډېره حده یو تر بله سره ترکیب شوي دي. د مدیرانو له مهمو دندو نه یوه دا ده چې تر ټولو وړاندې باید دا څرگنده کړي چې له دغو جوړښتونو څخه کوم یو د دوی ادارو سره همغږي لري او بیا هڅه وکړي چې تر ډېره پورې د پام وړ جوړښت اړوند قواعد رعایت کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د مناسب جوړښت ټاکنه

پېرونکي سره د مستقيمې اړيکې کچه، د مناسب جوړښت د ټاکنې لپاره د هوډنيونې غوره معيار دی. د ډېرې کمې مستقيمې اړيکې لرونکې ادارې (توليدي فابريکې) ميخانيکي جوړښتونه لري، د منځنۍ اړيکې لرونکې ادارې (دولتي ادارې او سوداګريز دفترونه) ارګانيکي جوړښتونه لري او د زياتو اړيکو لرونکې ادارې (د هوايي الوتکو دفترونه او روغتونونه) ټولنيز جوړښتونه لري.

دا جوړښتونه په لاندې قواعدو کې يو له بل نه بېلېږي:

- **آزادي او د ټاکنې حق:** په ميخانيکي جوړښت کې اجزا او کل، د تصميم نيونې اراده او قدرت نه لري. په يو منتاژ (تر کار لاندې) ځای کې کارکوونکي د يوې ځانګړې وظيفې لرونکي ماشين په توګه خپل رول لوبوي او يوازې د دستورالعملونو پر اساس بايد دندې تر سره کړي، نه د شخصي سليقې او خلاقيت له مخې. په ارګانيکي جوړښت کې اجزا اراده نلري، خو کل بيا د تصميم نيونې شعور او قدرت لري.

په ټولنيز جوړښت کې هم اجزا او هم کل د تصميم يا هوډنيونې اراده او قدرت لري. د مثال په ډول، په يو هېواد کې د اجزاوو په توګه هم د ټولنې هر وګړی او هم دولت، د ټاکنې (انتخاب) توان، قدرت او اراده لري. د آزادۍ او انتخاب حق د دغو درو جوړښتونو د تمايز مهم لامل دی او د تمايز نور ډولونه په مستقيمه او نامسقيمه توګه د اداري ماهيت له همدغه اړخه رامنځته کيږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **په سیستم او کنټرولي مرکز کې د انسان رول:** په میخانیکي جوړښت کې له انسان څخه د یوې وسیلې په توګه استفاده کیږي، وګړي په اسانۍ سره د یو بل ځای نیسي، له کنټرول او سیستم نه بهر د څارنې لامل ګرځي او په واقعیت کې یو مالک سالار سیستم حاکم وي. په ارګانیکي جوړښت کې انسان د یو هملاسي یا مرستیال رول لري او د ادارې په پریکړو کې د هغه لیدلوري او افکار اغېزمن دي. د یو غړي بدلیدل، د ادارې لپاره ډېر زیانمن تمامېدلی شي. همدارنګه کنټرول، په سیستم کې دننه د مدیرانو لخوا تر سره کیږي.

په اجتماعي جوړښت کې د ادارې بریالیتوب پر خلاقیت، هوښ، هیجان، پوهې، فردي توان او همدارنګه د ادارې ټولیزو اهدافو څخه د وګړیو باخبري او په ټول سیستم کې د خپل موقف پېژندو پورې تړاو لري. په دغه جوړښت کې د ورتیا پالنې او ځان کنټرولونې فضا واکمنه ده او د ښې ټاکنې او ښوونې په مرسته کیدی شي د وګړیو د فعالیتونو کچه لوړه شي.

- **د پیوند ماهیت او د غړیو اړیکې:** په میخانیکي جوړښت کې د غړیو اړیکې اجباري او دستوري دي چې د دستورونو او اداري چارټ له مخې رامنځته کیږي. په ارګانیکي جوړښت کې د وګړیو اړیکې نرمې او منعطفې وي. په دغه جوړښت کې د مدیر تر ټولو مهم رول، د غړیو تر منځ سمې اړیکې ساتل دي چې اداره پر یو واحد جسم باندې بدلوي. د دغه جوړښت تر ټولو لویه ناروغي، د هر غړي متضاد خوځښت دی چې له امله یې یو د بل ځواکونه له منځه ځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ټولنیز جوړښت کې اړیکې، اعتباري او قراردادي دي او د یوې محدودې یا نامحدودې مودې لپاره د یو ګډ هدف پر اساس وګړي سره راټولیږي. په دغه جوړښت کې عقاید نه تحمیلیږي او رهبري د ټولو وګړیو پر وړاندې د تخصص، فکري لوړتیا او ښې تګلارې پر اساس تر سره کیږي. همدارنګه د وګړیو روابط هم لکه د محصلینو یا زدکوونکو تر منځ، په بشپړه توګه اختیاري او آزاد دي.

- د متفاوتو جوړښتونو درملنه او سمون: په میخانیکي جوړښت کې د تشخیص او درملنې ډول په ستندرد او ساده توګه دی او په دغه جوړښت کې د وګړیو د مستقل ماهیت په خاطر، د یو غړي ګمارل او بدلېدل، د درملنې تر ټولو ښه لاره ده. په ارګانیکي جوړښت کې که څه هم سخته پېژندنه آسانه ده، خو د درملنې ډول ډېر پیچلی دی او باید د ټول سیستم او غړیو پېژندو پر اساس د درملنې غوره تګلاره خپله شي. په ټولنیزو جوړښتونو کې تشخیص ستونزمن او د حل تګلاره یې ډېره پیچلې ده، ځکه چې کیدی شي ستونزه په مختلفو او ان متضادو لاملونو کې ریښه ولري. له همدې امله یوه مشخصه درملیزه تګلاره نشي تجویز کیدلی.
- **د سیستم پېژندو لاره:** په میخانیکي جوړښت کې د اجزاوو له پېژندو څخه د سیستم ټول ماهیت لیدل کیدی شي.

په ارګانیکي جوړښت کې اجزا او کل تر لوستنې (مطالعې) لاندې نیول کیږي. د کل داخلي او خارجي لاملونو په بدلون سره د سیستم ماهیت کې هم بدلون راځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ټولنیزو جوړښتونو کې د کل له ماهیت لوستنې څخه، د اجزاوو ځانګړنې څرګندېدلی شي. د مثال په توګه- د ګټې، بیوزلۍ، کلتور، فساد او... کچ له پلوه د یو هیواد د شاخصونو له مطالعې نه، کیدی شي چې د هغه هیواد د خلکو ځانګړتیاوو په اړه قضاوت وشي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

څلورم څپرکی

د مدیریت وخت

د وخت نه مدیریت، اداره د ماتې اړوندو رزاونو پر وړاندې زیانمنه کوي. وخت د هرې ادارې تر ټولو مهمه شتمني ده او د مدیر مهمه دنده دا ده چې له دغې شتمنۍ څخه په سمه توګه استفاده وکړي. په یوه اداره کې اقتصادي طرحې او پروژې یوازې په یو زماني محدود مقیاس کې د توجه وړ دي. وخت د روان سیند په شان دی چې باید له عبث لګېدا څخه یې مخنیوی وشي.

د وخت تلف کېدا ستر لاملونه

ځیني هغه لوی لاملونه چې کله وخت د کار پر ترسره کېدا باندې اغېز کوي، هغه کمزوري کوي او بالاخره اداره له منځه وړي، په لاندې ډول روښانه شوي دي:

- د هوډ نیونې (تصمیم نیونې) په توان کې کمزوري.
- د ادارې د ماموریت نااړوندو او فرعي مسایلو اشتغال.
- د شریکانو او لاسلاندې کسانو پر وړاندې بې باوري او غیر ضروري څارنې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- کارکوونکو ته په ځانګړي ډول هغو کسانو ته چې د پېرونکو سره مستقیمه اړیکه لري، د اختیار او تصمیم نیونې توان وبښنه.
- د بشري منابع ناسمه ټاکنه.
- د کاري مناسب چاپېریال نه برابرول.
- د زیاتې زدکړې نه شتون.
- د فعالیت حجم سره د برابرې پانګې نه شتون.
- د اداري خارجي او داخلي بیروکراسي، د مودې اوږدېدو لاملونو څخه یو.
- د توکو د زیرمې ټول وختونه.
- د کارکوونکو د شمېر زیاتوالی (زیاتره مدیران خوښ وي چې خپل کارکوونکي زیات کړي او که امکان یې وي، مازاد ځواک هم باید ولري).
- د خدمت غوښتنې نامنظمه بیه (لکه د هوټلوالۍ د رخصتۍ په ورځو کې د خدمتونو بیه).
- د تولیدي او خدماتي پروسو تر منځ د واټن ایجاد.

لګښت او وخت دوه نسبي مفاهیم دي چې د ګټې او محصول له مخې سنجول کیږي، همدارنګه د مدیرانو له دندو څخه یوه مهمه دا ده چې باید د وخت بې ځایه لګېدو لاملونه وپېژني، د هغو په اړه وړاندلیدنه ولري او د همدغو لاملونو د له منځه وړلو په خاطر ټینګه پریکړه ولري.
دلته د فعالیت ښه کېدا او لوړېدا لپاره (د وخت بې ځایه لګېدا ستونزې سره مبارزه) په لنډو ټکیو کې روښانه کیږي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- د ادارې اصلي ماموریت باید په شفاف ډول ځان او کارکوونکو ته تعریف شي.
- له هغو موضوعاتو نه چې د ادارې ماموریت او اهدافو پورې تړلي نه وي، باید ډډه وشي.
- د خنثا کوونکو ځواکونو مراقب اوسئ، کله کله په هم مهاله توګه د دوو ښو کارونو تر سره کول، د وخت د بې ځایه لګېدا سبب ګرځي.
- د خپلو مستقیمو کارکوونکو شمېر په ممکنه ټیټه کچه کې پرېږدئ (مازاد ځواک د وخت بې ځایه لګېدا یو لامل دی).
- باید په یاد ولرئ، ادارې پورې د هر نوي فعالیت د هستې مستقیماً نښلول، له اصلي ماموریت نه د ادارې د انحراف احتمال ډیروي او په پایله کې عمومي وخت، د خدمت وړاندې کېدا او د ماموریت تر سره کېدا زیاتوي.
- د لا زیاتې ګټې تر لاسه کولو لپاره باید په مستقیم ډول د فعالیت فرعي څانګو ته وردننه نشئ؛ لکه (یو تولیدوونکی چې وغواړي په مستقیمه توګه د خرڅلاو ټول مرکزونه مدیریت کړي).

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځم څپرکی

د راتلونکي وړاندلیدنه

د نامطلوبه لاملونو د حذف او د مثبتو لاملونو د تقویت لپاره د راتلونکي وړاندلیدنه، د مدیریت لپاره یو جدي شرط ګڼل کیږي. معمولاً اداري پېښې د یوې ټاکلې دورې په اوږدو کې رامنځته کیږي، خو لږ لږ نښانې او اثار یې ان څه موده وړاندې راڅرګندیږي. هر څومره چې د دغو نښانو په لیدلو کې ستاسو سترګې او فکر تېز وي، همغومره به د اداري راتلونکو بحرانونو د مهار لګښت کم وي.

د ماتې راز په ځانګړې توګه (د نړۍ د معادلاتو بدلون) سره د مخامخ کېدا لپاره د راتلونکي وړاندلیدنه او له فرصتونو نه پر وخت ګټه اخیستل ډېر ارزښتمن دي. هره پدیده یو ځانګړی اخلاقي جوړښت پالي: زیږون، وده، بلوغ او سقوط.

له زېږون نه تر مړینې پورې د پدیدو ماهیت، لکه یو هسک او ټیټ بهیر داسې دی، د دغه بهیر دواړه سرونه (زیږون او مړینه) ډیر سره ورته دي او منځ یې د دواړو سرونو مقابل ټکی دی.

د ماشومانو او بوډاګانو سلوک تر ډیره سره ورته دی؛ د یو خاص سلوک لکه (بازار ته د نوي محصول ننوتلو) د وړاندلیدنې لپاره، که له پیله د وهم او ډار په

(c) ketabton.com: The Digital Library

منځ کې روان شئ، باید د معکوسو پېښو منتظر اوسئ (په پیل کې گرانه او په منځ کې ارزانه بیه) او که له منځه د انتها پر لوري ځئ، حرکت معکوس دی؛ ارزانه بیه د وخت تېرېدو سره گرانیږي، ځکه چې په پیل کې انحصاري بازار او قیمت د یو عرضه کوونکي لخوا ټاکل کیږي او د وخت تېرېدو سره د وهم په منځ کې سیالي زیاتیږي او قیمت راټیټیږي.

د قیمت دغه ټیټوالي له امله، شرکتونه د ماتې سره مخ کیږي او بازار بیا له سره د انحصاري کېدا پر خوا ځي. په دې برخه کې د لازمو مهارتونو تر لاسه کول د مدیریت له شغلي شرطونو څخه گڼل کیږي.

د راتلونکو پېښو وړاندلیدنه، پر چاپېریال باندې د حاکمې فضا ټولیزې پېژندنې، درک او د پدیدو تر منځ اړیکې ته اړتیا لري او د گڼو شاخصونو په مشاهده او د حال او ماضي شرایطو په څېړلو سره کولی شو، په خپل ژوند کې د پدیدو موقیعتونه وټاکو. دا مهارت ډېر تمرین غواړي؛ باید د پېښو تر منځ ټولې اړیکې وپېژندل شي او ددې لپاره چې شرایط برابر شي، باید بریالیتوبونه تکرار شي، د ماتو مخه ونیول شي او د پېښو ریښه موندنې پر وړاندې بې تفاوتي ونه ښودل شي.

هغه څه چې راتلونکی جوړوي، په یو ځلي ډول نه پېښیږي، بلکې داسې نښانې رامخې ته کوي چې د ژور تفکر په مرسته راڅرگندیږي او همدلته یې د ویلو ځای دی چې مدیر یوازېنی کس دی چې د دغو نښانو په تشخیص کې ډېر استعداد لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د وړاندلیدنې د مهارت پیاوړي کېدا ځینې فنون په لاندې ډول دي:

- **د پېښو د تجزیې او تحلیل ثبت:** هغه څه چې تاسو وایئ او د نورو د خوښۍ یا ناخوښۍ لامل ګرځي، د هغو دلایل تجزیه او تحلیل کړئ، ګنې بل ځل به بیا هم د ورته شرایطو سره مخ شئ. د دغو اصلاحاتو په تر سره کولو باندې د خپلو خبرو اغېز زیاتولی شئ. د کارونو او پرېکړو په حجم کې به د زیاتوالي له امله، د خپلو نویو پرېکړو د پایلو په برخه کې د تفکر لپاره کم فرصت ولرئ. له دې امله د پخوانیو پریکړو د اثارو دقیق تحلیل او تجزیې په مرسته کولی شئ، له مخکې نه د پوښتنو ځوابونه چمتو کړئ.
- **لیکل او وړاندلیدنه:** د راتلونکي وړاندلیدنې له تګلارو څخه یوه یې د تجربو لیکل دي. د تجربو په لیکلو سره، تاسو د مشابه پېښو پر وړاندې چټکه پرېکړه کولی شئ، همدارنګه دغې تګلارې سره ستاسو اطلاعاتي کمزورۍ بربنډېږي او ورکه شوې پوهه مو بېرته رابرسېره کیږي.

په مستمر ډول خپله وړاندلیدنه او د هغې دلایل ولیکئ، څو د لیکلو په مرسته وکولی شئ مهمې او ناسمې برخې یې ومومئ.

- **د مهارت پیاوړي کول:** د راتلونکي وړاندلیدنه د مدیرانو له مهمو مهارتونو څخه ګڼل کیږي چې په مداوم تمرین سره دغه توان تر لاسه کیدی شي. ستاسو له وخت نه د پام وړ برخه د دغه مهارت پیاوړي کیدو ته ځانګړې کړئ؛ د بلې ورځې ټولې پېښې په ذهن کې جوړې کړئ او هڅه وکړئ چې د هغو په مرور سره ورته تګلارې ومومئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **راتلونکی جوړونکی اوسئ:** هره ورځ د ښه کار تر سره کولو لپاره د یو نوي فکر او خیال سره اداري ته ننوځئ. په ورځ کې له یو ښه کار کولو پرته خپل کار یا وظیفه مه پریږدئ. دا دوه عادتونه بالاخره د دې لامل گرځي چې په تدریج سره د اداري راتلونکی بدل کړئ. (د هغه راتلونکي وړاندلیدنه چې تاسو یې پخپله جوړوئ، تر هغه راتلونکي نه څو ځله غوره ده، چې نور یې درته جوړوي).
- **د اداري مخکې، هم گامه او شاته مدیر:** د اداري ورځنۍ چارې باید وړ مدیرانو ته وسپارل شي. مدیر باید له اداري نه لږ مخکې روان وي؛ دغه مخکې تگ د دې لامل گرځي چې د مخې خطرونه وړاندې له دې چې په زړه کې ځای ونیسي، کشفیږي. هغه مدیر چې له اداري نه مخکې روان وي، د ادري واقعي وضعیت په ښه توگه تشخیصولی شي او په ډیر شجاعت او ځیرکۍ سره اداره ښه پر مخ بیایي. که مدیر د نورو کارکوونکو سره همگامه روان وي د وگړو متضادو ځواکونو تر اغېز لاندې راځي او په تدریج سره خپل واک له لاسه ورکوي.

اداري سره د مدیر همگامه کېدل، د ماتې د اوم راز (ناسم لوری) پیښېدو احتمال بیخي ډیر زیاتوي. هر کله چې مدیر تر نورو کارکوونکو شاته روان وي، نو د اداري له وضعیت نه په سمه توگه نشي خبریدلی، د وحشت او یوازیتوب سره مخ کیږي او بالاخره اداره په ټپه دریږي.

هغه مدیران چې د اداري تر شا روان وي، هغوی نه یوازې اداره مخې ته نه سوقوي، بلکې سم لکه د اداري پښې یې چې تړلې وي او عادي حرکت ته یې هم نه پریږدي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپږم څپرکی

له بحران نه وتل

له بحران یعنې د نامطلوبه شرایطو سره داسې مخ کېدل دي چې د ادارې یا شرکت ژوند گواښي.

کیدی شي د بحران له امله د ماتې ټول رازونه رابرسېره شي (له دوو مواردو پرته چې د مدیریت د کنټرول له ولکې نه وتلي، تقریباً د ماتې اړوندو ټولو رازونو ریښه د ادارې داخلي ناسم مدیریت له امله رامنځته کیږي). د مدیریت ستراتېژي باید د ماتې دیارلسو رازونو پر مهارولو او د نورو دوو رازونو پېښېدو پر وړاندلیدنه باندې ولاړه وي. د بشر ژوند تل د پیدایښت له پیله تر مرگه پورې په بحران کې دی، د انسان شخصیت تر ډیره پورې د همدغو کړکېچونو تر اغېز لاندې راځي؛ ډیری شدید بحرانونه د انسانانو د ژوند لوری بدلوي او په عین حال کې یې د اصلاح کوونکو یا سموونکو برخو ټاکونکي گڼل کیږي.

انسان تل، کړکېچ سره د مخ کېدو پر وخت تفکر او چاره لټولو ته اړ کیږي، له همدې امله د هر بحران له پای ته رسېدو روسته، د یو غټ او مثبت بدلون تمه او انتظار کیدلی شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د بحران ریښې

کیدی شي د بحران ریښې د ادارې له دننیو یا هم بهرنیو لاملونو څخه وده وکړي، ډیری وختونه کله چې اداره د داخلي کړکېچونو سره مخ کیږي، نو بهرني کړکېچونه د ادارې د نویو ستونزو او کمزوریو لامل ګرځي.

په دې اړه دلته زیات توضیحات لیدلی شئ:

- **د ادارې له دننه د بحران ریښې:** دغه وضعیت د ادارې لپاره ډیر خطرناک دی، دغه مسأله د سیالۍ په شرایطو کې د ادارې او سیالانو تر منځ د واټن رامنځته کېدا لامل ګرځي چې کله کله د ادارې لپاره د دغه واټن جبرانول هم ناشوني وي. په دغو شرایطو کې اداره د ځان او رقیبانو تر منځ د واټن راکمولو لپاره له خپل واقعي توان نه زیات فشار پر ځان مني چې همدا پخپله د ماتې نور رازونه زیږوي. په هغو شرایطو کې چې د ادارې دننه د ناسم مدیریت له امله بحران رامنځته کیږي، نو له دولت او اړوندو بنسټونو څخه د مرستې او ملاتړ تمه نشي کیدی، له بحران نه د وتلو یوازنۍ لاره د ادارې له زیاتو امکاناتو او د مدیر له پیاوړتیاوو او مهارتونو څخه استفاده کول دي.
- **له ادارې بهر د بحران ریښه:** دغه وضعیت معمولاً د ماتې پنځم راز (چاپېریالي بدلونونه) ښیي. د دغه بحران د اغېزمنتیا سرعت خورا زیات دی. د مثال په ډول، یو شرکت د یوې شپې ورځې په موده کې کیدی شي، شتمن او یا له منځه لاړ شي.
- **د ادارې له دننه او بهر نه د هم مهاله بحران ریښه:** ځینې وختونه کیدی شي یوه اداره په یو وخت کې، هم له دننه او هم له بهر نه بحران

(c) ketabton.com: The Digital Library

سره مخ شي. په هغو شرایطو کې چې یوه اداره د داخلي کړکیچ سره مخ کیږي، نو هر ډول بهرنی کړکیچ د کورني یا داخلي کړکیچ د تضعیف یا تشدید لامل گرځېدلی شي. ځینې وختونه بهرنی بحران نه یوازې تهدید گڼل کیږي، بلکې له یوې ایجاد شوې گډوډۍ نه د زیږیدلي فرصت رامنځته کېدو سره چې له امله یې سیالان توقف ته اړ کیږي، اداره کولی شي په ورو حرکت سره هغوی ته نژدې شي.

له همدې امله بحران ځیلې اداره دا هیله لري، څو یو داسې بهرنی کړکیچ رامنځته شي چې پر ځان یې مثبت او پر سیالانو یې منفي اغېز ولري. که د ادارې دننني بحران سره د هغه بهرنی بحران هملوری وي، نو د دننني کړکیچ د کم رنگه کېدو لامل گرځي او که بهرنی کړکیچ د دننني کړکیچ سره په تضاد کې وي، نو دننني کړکیچ لا پسې زیاتیږي.

- **د بحران ریښه ومومئ:** د بحران حل کولو لپاره لومړی گام د هغه ریښه موندنه او له هغه نه د وتلو لپاره د متناسبې ستراتیژۍ طراحي ده.
- **د بحران حاشیو ته ارزښت مه ورکوئ:** پر حاشیو باندې تمرکز نه یوازې دا چې له بحران څخه د خلاصون لاره نه ده، بلکې کیدی شي د بحران په حل کې د ریښه موندنې او مناسبې ستراتیژۍ غوره کول، له کړکیچنو شرایطو څخه د ادارې د وتلو لامل وگرځي.
- **له ادارې لیرې شئ:** کله کله د بحران حل د همغه بحران په زړه کې شونی نه دی، د ادارې په بحراني شرایطو کې باید د هغه بحران اړخونو ته په کتو سره یوه مناسبه فاصله رامنځته شي او بیا ترې په سمه توگه درک وشي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **د بحرانونو تفکیک:** دوه بحرانونه یا کړکېچونه هم مهاله یو د بل سره منفي همکاري کوي. په بل عبارت، د هممهاله دوو بحرانونو د منفي اغېزو د جمع حاصل، دوو سره برابر نه دی، بلکې ممکن د سلو سره مساوي وي. که په یو وخت کې د دوو بحرانونو سره لاس او ګریوان یاست، لومړی د بحرانونو تر منځ تفکیک وکړئ، روسته د یو بحران په حل کولو سره پر دویم باندې تمرکز وکړئ. د مثال په ډول، که د ادارې یو دنننی او یو بهرنی کړکېچ سره مخ یاست، هڅه وکړئ په مصالحه او د داخلي کړکېچ په حل سره پر اداره باندې تمرکز وکړئ او یا که یو شمېر واړه پوروړي لرئ نو پر لویو پوروړو (لکه بانک) باندې یې واړوئ.
- **پیچلي کړکېچونه ساده حللارې لري:** کله چې کړکېچ پیچلی وي، حللاره یې ساده وي، خو د خلکو ذهنونه پیچلې لارې لټوي. کړکېچ یا بحران پخپله د پیچلو او نه کنټرولېدوونکو پړاوونو پایله ده؛ حللاره یې باید تر کړکېچ زیاته پیچلې نه وي. تل د ساده او عملي حللارې په لټه کې اوسئ.
- **د بحران حل ته اتل جوړونه:** د بحران حل کولو او په اداره کې د بدلون راوستلو له ستراتیژیو نه یوه هم دا ده چې ادارې ته له بحران نه د نجات ورکولو لپاره د یو اتل شخصیت پیدا کول دي. که څه هم مدیران لېواله دي چې دا رول پخپله ولوبوي، خو په حقیقت کې اتل هغه دی چې د ادارې اصلي هدف ته په رسېدو کې بشپړ کلیدي رول ولوبوي؛ کیدی شي دا یو عادي کارکوونکی، یو منځنی مدیر، عامل مدیر یا هم د عامل هیأت رییس وي. هر کله چې د یو ستر رول لوبولو

(c) ketabton.com: The Digital Library

لپاره د نورو کسانو ملاتړ وکړئ، ستاسو د واک ساحه به د ټولې ادارې په کچه پراخه شي.

- **په کړکېچ کې ۸۰- ۲۰ قانون:** د ادارې له کړکېچونو څخه د اتیا سلنه کړکېچونو ریښه په یو یا دوو مهمو لاملونو کې ده او پاتې نور په مستقیم ډول له همدغو کړکېچونو نه اغېزمن دي. کله هم لازمه ده چې لومړی واړه او کم لګښته کړکېچونه مهار کړئ، لکه د وړو پوروړو سره د حساب پاکول او بیا په ځیر او ارام ډول د غټو کړکېچونو پر وړاندې مقابله وکړئ او کله کله هم باید بالعکس عمل وکړئ.
- **له سیالانو نه مرسته موندنه:** سیالان یا رقیبان هغه غوره کسان دي چې په بحراني شرایطو کې یو د بل سره مرسته کولی شي. سیال یوازې هغه څوک دی چې ستاسو توکي یا مالونه وپیري او یا د بازار خپله ونډه تاسو ته ځانګړې کړي، له همدغه امله هغوی سره په هر ډول شرایطو کې د ښو اړیکو ساتل اړین دي. په کار ده چې هیڅکله د بحران ځپلي سیال غوښتنې رد نشي. هر هغه څه چې ستاسو ادارې ته زیان نه اړوي، بحران ځپلي سیال ته یې د مرستې لپاره تر سره کړئ.
- **د ځان وژنې طراحي:** ځیني وختونه اداره د پخوانیو او ناسمو جوړښتونو له امله، د بدلون پر وړاندې ښه په ټینګه مقاومت کوي او یا د ځینو دلایلو پر اساس د پیرونکو او ذینفعو پر وړاندې خپل ګرانښت له لاسه ورکوي؛ په دغسې شرایطو کې کیدی شي د یو کنټرول شوي اداري بحران په طراحۍ سره، اداره د مرګ کندې ته وغورځوي او بیا په نوي هویت د خپلې خوښې او د تېرو تېروتنو په

(c) ketabton.com: The Digital Library

اصلاح سره یوه اداره طراحي او بیا ورغوي. پلان شوې ځانوژنه د جوړښت تجدید ته شونیتوب برابروي، حال دا چې که اداره رښتیانی هم د بهرنیو یا دننیو کړکېچونو له امله له منځه لاړه شي، نو د هغې مجدداً رامنځته کېدل به ناشوني وي.

- **له بحران روسته خوندیتوب:** د انسان بدن معمولاً پر یوې سختې ناروغۍ باندې له اخته کېدو روسته، د هغې ناروغۍ د له منځه وړلو لپاره واکسین کیږي. له همدغه امله ماشومانو ته د خطرناکو ناروغیو د مخنیوي لپاره کمزوری واکسین ترزیق کیږي. نو، یو هوښیار مدیر هم مخکې له دې چې واقعي کړکېچونه رامنځته شي، د وړو او کنټرول شویو بحرانونو په طراحۍ سره، د ادارې پراخو کړکېچونو سره د مقابلې په خاطر لازم ظرفیت ایجادوي.
- **د بشري ځواک بحران:** د بشري یا انساني ځواک بحران سره د مقابلې لپاره تل د چټکو تعدیلي او کم لګښته شرایطو وړاندلیدنه وکړئ؛ اداره پر حکومت مه بدلوئ، اداره باید د ستراتېژیکو فعالیتونو په وړاندې کولو کې د متفکر مغز حیثیت ولري، تر څو د امکان تر حده، که په زیات لګښت هم وي، بهرسپارنه (outsourcing) وکړئ او دا بهرسپارنه پر محوري فعالیتونو باندې د تمرکز په موخه تر سره کړئ، نه د لګښت کمولو لپاره.
- **د رکود بحران یا د توکو نه خرڅېدل:** دغه بحران سره د مبارزې په خاطر، کارونه یو له بله سره تفکیک کړئ، د لومړنیو توکو موجودي په ممکنه کمه اندازه کې پریږدئ. هیڅ وخت د لومړنیو توکو له قیمت لوړېدا څخه د اندېښنې پر اساس، د اړتیا د مازادو لومړنیو توکو

(c) ketabton.com: The Digital Library

ګدام ته لاس مه وروړئ. د توکو د نه خرڅلاو په شرایطو کې تولید ودروئ او شته ګدام شوي توکي ان په تاوان وپلورئ. یوازې د ډاډمنو سپارښتنو پر اساس تولید وکړئ. د یادونې ده چې دا بحران یا کړکیچ له خطرناکو کړکېچونو څخه ګڼل کیږي.

- **مالي بحران:** مالي بحرانو سره د مبارزې په خاطر، د امکان تر حده په نغدي توګه پېر او پلور تر سره کړئ. اعتباري پېر او پلور لکه په سرکونو چې پولې یا موړې د موټر سرعت ورو کوي، دغسې دا کار د ادارې حرکت ورو کوي. اعتباري پېر او پلور یوازې د اعتبار تر حده شونتیا لري، روسته د ادارې فعالیت دریږي. اداره باید له خرڅلاو نه په تر لاسه شوې ګټه باندې خپل ژوند ته دوام ورکړي، نه د نورو په پور او پانګه باندې.

دغه ټکي ته د فعالیت له پیل نه رسېدل اسانه دي، خو د ادارې غټېدلو او د پورونو د حجم زیاتېدو سره به، د سود پر اساس د ژوند دوام ډیر سخت وي.

د پانګې د دوران سرعت یا په بل عبارت، شتمنیو ته د پلور نسبت ډېر مهم دی او هر څومره چې دا نسبت پراخه شي، د ادارې امنیتي حاشیې د مالي کړکېچونو پر وړاندې زیاتیږي.

- **د بحران لوری:** له ادارې نه بهر کړکېچونو سره د مقابلې لپاره باید د خپلې ادارې د ګټو په نسبت د بحران حرکت وڅارئ. که د بحران لوری ستاسو د ادارې د ګټو خوا ته وي، نو تر ډېره حده ترې استفاده وکړئ. د مثال په توګه، د بازار په تورمي شرایطو کې کولی شئ، هغه

(c) ketabton.com: The Digital Library

ثابت لګښتونه چې ډېر زیات وي، بېرته شرکت ته ور وګرځوئ، خو د رکود په شرایطو کې به د دیوالیتوب سرعت زیات شي.

- **په بدلون کې نرمښت (انعطاف):** اداره باید خنډونو سره په مخامخ کېدا کې لکه د مار په شان نرم حرکت ولري؛ خنډونو سره د مقابلې پر ځای، خپل مخ پر وړاندې لوری مو سم کړئ. کله چې په اداره کې د خنډ سره مخ شوئ، اداره به مستقیماً د موضوع سره په مقابله کې نه مخامخ کوئ. د ادارې یا شرکت مستمر حرکت تر ټولو مهم لومړیتوب دی، توقف او بیا مجدد حرکت یې ډېر لګښت د ځان سره لري.
- **د بحران د پیل نښانې:** هره بریا او ماته، که کوچنۍ هم وي، په چټکۍ یې ریښه موندنې ته لاس په کار شئ او د ماتې رازونو سره یې اړیکه تجزیه او تحلیل کړئ. تل له واورې ښوېدو نه مخکې، لومړی لږ تیرې خاورې ښوېږي. نو د لویو کړکېچونو د پېښېدو وړاندلیدنه، د ادارې د مدیرانو دنده ده.
- **د کړکېچونو او پېښو مستند کېدل:** کړکېچونه او پېښې په کمو ظاهري توپیرونو سره، خو په همغه ماهیت نوي تکرارېږي؛ کیدی شي په دغسې حالت کې وګړي دا فکر وکړي چې دا یو نوی او ناپېژانده بحران دی. د پېښو او تجربو په مستندولو سره کیدی شي، کړکېچونو سره د مخامخ کېدو پر مهال د کړکېچونو له تجربو او پېژاند څخه لازمه ګټه واخیستل شي. هوښیار انسان هیڅکله له یو سوري نه دوه ځله نه چیچل کیږي، هوښیار مدیران د خپلې یادونې او د نورو د استفادې لپاره خپلې ګټورې تجزیې او تجربې مستندوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په بحران کې نور مهم ملاحظات

هر کله چې په بحراني موقعیت کې راغلئ، لاندې ټکي په پام کې ونیسئ:

- زغم ولرئ.
- پر خپل ځان باور له لاسه مه ورکوئ.
- د امکان تر حده د ادارې لپاره وخت واخلئ (په دغه وخت کې به ګڼ فرصتونه رامنځته شي).
- د ډلییزو یا ګروپي ناستو ساعتونه زیات کړئ او تر هغو مو چې مناسبه حللاره نه وي موندلې، مه یې پرېږدئ.
- له پوروړو نه هیڅکله مه پټیږئ.
- وحشت او ډار ځانته مه دروئ (د هغو خلکو چې په سیند کې ډوبیږي، د مرګ علت یې په اوبو کې ډوبېدل نه، قلبي سکته ده).
- هڅه وکړئ د ادارې راتلونکي ته له بحران نه مخکې سم او غوره شرایط برابر کړئ.
- د بحران د حللارې موندلو لپاره، خپل ذهن آزاد پرېږدئ.
- د بحران حل کولو لپاره د کارکوونکو سره خپله ستراتیژي شریکه کړئ.
- باتجربه کسانو سره مشوره وکړئ.
- خپل لیدونه او افکار مو همکارانو ته تشریح کړئ (دا کار ستاسو حللارې بشپړوي).
- د سترو بریالیتوبونو لپاره یوه ورځ خوښۍ او جشن ته ځانګړې کړئ او د لویو مصیبتونو لپاره یوه ورځ خواشیني وکړئ، هره ورځ باید تازه پیل ولرئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اووم څپرکی

د پیسو مدیریت

د پیسو ناسم مدیریت د ادارې د ودې سستېدا، د وخت تلف کېدا او د تعادل ګډوډېدا لامل ګرځي. یو مدیر باید د سمې تصمیم نیونې لپاره د ادارې او شخصي پیسو تر منځ توپیر سم درک کړای شي.

اداري پیسې له درو اړخونو لیدلی شو:

- پیسې، د ادارې د حرکت تسهیلوونکي په توګه.
- پیسې، د ادارې په بدن کې د وینې په توګه.
- پیسې، د مداوم شکل په بدلون کې د شتمنۍ په توګه.

په شخصي ژوند کې د پیسو ورکړه (پرداخت)، د توکو او خدمتونو د ارزښت مستقیم متابعت کوي، خو په اداري ژوند کې ورکړه د مجازي ارزښتونو، معنوي شتمنیو او ورته نورو پر اساس ده. که یو مدیر خپل اقتصادي تفکر چې پر شخصي ژوند یې واکمن دی، د ادارې په کچه هم پلی کړي، اداره به د خطرناکو شرایطو سره مخ کړي.

۱- **پیسې، د تسهیلوونکي په توګه:** د پیسو اصلي کارول د ادارې حرکت ته چټکتیا وربخښل دي. یو وګړی د موانعو پر وړاندې د ټکر له امله اړ دی

(c) ketabton.com: The Digital Library

چې بدلون راولي؛ مثلاً، يو څوک يو ځانګړي هيواد ته د تلو لپاره ويزه نشي تر لاسه کولی، د ناچارۍ له امله بل هېواد ته ځي، خو دلته اداره د دغه وګړي لوري بدلېدو ته انعطاف نه ښيي؛ نو له همدې امله اړ دی چې په هره بيه او هر ممکن کم وخت کې دغه خنډونه له منځه يوسي. په دغسې شرايطو کې د خنډ ارزښت ته له توجه پرته، پيسې د خوځوونکي رول لوبوي.

۲- پيسې، په بدن کې د وينې په توګه: پيسې د ادارې په بدن کې د وينې حيثيت لري؛ په کار ده چې د ادارې له سيستم څخه يې د وتلو مخنيوی وشی؛ په دغه سيستم کې د پيسو له مداوم دوران نه د ډاډ لپاره بايد د ادارې عملياتي شعاع په ښه او اساسي توګه طراحي شي، څو نوې ورکړې پيسې بېرته ادارې ته راشي. د راتلونکي په اړه د مثبتې وړاندليدنې وړاندې کول د دې لامل ګرځي، څو تاسو سره د همکارۍ په بدل کې د تر لاسه شوې ګټې ذينفعان، بيا له سره ادارې ته د کار د تقويت په خاطر ور وليږي.

يو مدير همګټيو (ذينفعانو)، تړون والو (قرار داديان)، د پلور استازو او... ته د سود په نوم پام وړ پيسې ورکوي، تر څو هغوی د زياتې ګټې تر لاسه کولو لپاره د نوې شتمنۍ په چوکاټ کې زياتې پيسې د ادارې فعاليتي دوران ته ور وګرځوي. خروجي پيسې معمولاً په همغه لومړني ماهيت سره بېرته ادارې ته نه ورکول کيږي، بلکې په ډېرو مواردو کې پيسې د شتمنۍ په نورو اشکالو لکه، د خرڅلاو زيات ظرفيت، رضايت، شهرت، باور او... باندې بدليږي او له پايلو نه يې اداره څو ځله ګټه تر لاسه کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

یو مدیر باید له اداري نه د پیسو وېستلو جریان، په ځیر سره تر کنټرول لاندې وساتي او د بیا راتګ لپاره يې د څو برابره ارزښت زیاتولو سره، اغېزمنې ستراتېژۍ وکاروي.

۳- پیسې، د مستمر شکل په بدلون کې د شتمنۍ په توګه: په اداره کې شتمني په دوو برخو کې زیاتیږي:

الف - د توکو او خدمتونو مستقیم پېر او پلور.

ب - د شتمنۍ په ماهیت کې مداوم بدلون، یعنې د شرکت زیاته شتمني، د شتمنۍ ماهیتي بدلون له امله رامنځته کیږي. په شرکت کې نور واقعي ارزښتونه، له پیسو نه په توکو، له توکو نه په باور، له باور نه په برنډ، له برنډ نه د معنوي مالکیت په حق او د معنوي مالکیت له حق نه په مادي شتمنۍ او خرڅلاو باندې د ماهیتي بڼو له بدلیدو څخه رامنځته کیږي.

د دغسې پروسې مدیرت ستونزمن دی، خو د اداري د بقا راز په دغه سیاست کې نغښتی دی او مدیر هغه څوک دی چې د اداري شتمنۍ د دغه مستمر ماهیت په بدلون کې ځانګړی نبوغ او مهارت لري.

برنډ جوړونه پر معنوي شتمنۍ باندې د پیسو بدلولو له سیاستونو څخه یوه نمونه ده چې د سم بدلون په حالت کې د اداري شتمني زرګونه برابره کوي. په اداري ژوند کې یوازې د مادي شتمنیو ساتنې ته پام داسې دی لکه د یخ زیرمه کول؛ چې په تدریجي توګه له منځه ځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

اتم څپرکی

اداري فساد سره مبارزه

فساد د بشري ځواک اړوند پيچلى بحث دی. فساد د ناسمو کړنو او تگلارو له امله په اداري فعاليتونو کې رامنځته کيږي. د فساد لومړنی ټکی د يوې ادارې د موسسانو ناپوهي او ناسم مهارت پايله ده.
فساد بيخي له منځه نشي وړل کيدی، خو د مناسبې ستراتيژۍ په خپلولو سره د هغه د پراخېدو چټکتيا تر ډيره پخېږي. په داسې حالت کې چې يوه ناسمه او په فساد ککړه اداره درته وسپارل شي، نو د فساد مقوله له دوو اړخونو (ټکر – اصلاح) څخه تجزيه او تحليل کړئ.

د فساد بربندول

د ادارې شان او معنوي شتمنۍ ساتلو لپاره، د امکان تر حده ځيني اداري فسادونه مه بربندوئ. د تخلفاتو خبر خپرول، د ادارې باور او شهرت ته نه جبرانېدونکي درانه زيانونه اړوي. له همدې امله بايد خلافکارو سره په مبارزه کې د ادارې معنوي شتمنۍ ساتلو لپاره د تساهل او تسامح (نرمښت) له سياست نه کار واخيستل شي. اداري فساد د ادارې د مديرانو په ټاکنه، ښوونه او د سم کنټرولي سيستمونو په راوستو کې د ناوړتيا نښانه ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په اداره کې د فساد پر وړاندې مبارزه

فساد سره د مبارزې په برخه کې تر ټولو غوره ستراتیژي، په اداره کې د فساد ریښې او مخه ورکوونکې لاملونه له منځه وړل دي چې په هره اداره کې دا یو مهم لومړیتوب ګڼل کېږي. په حساسو ځانګو کې د فساد له ننوتو نه مخکې له ډاډمنو او باوري کسانو نه کار واخلئ او کاري پروسې مو د امکان تر حده ساده او شفافې کړئ.

له صف نه پیدا فساد

هر کله چې خاوند یا پېرونکی په شرکت کې د پروسې هر ډول پیچلتیا سره مخ شي، نو د خپل وخت بې ځایه لګېدو د مخنیوي لپاره رشوت ورکوي، دغه راز کارکوونکي هم د زیاتې ګټې تر لاسه کولو لپاره داسې شرایط رامنځته کوي، تر څو دغه پروسه لا پسې اوږده شي؛ چې په همدې توګه د فساد وایروس په اداره کې خپرېږي.

د فساد د کنټرول دایره تنګول

د امکان تر حده د کارکوونکو له ادارې نه بهر اړیکو او دوستۍ کې لاسوهنه مه کوئ، ځکه د دغسې اړیکو ټینګه څارنه به سختې منفي پایلې ولري. شخصي فسادونه د ادارې له کنټرولي محدودې نه بهر پرېږدئ، په همدې کې د ادارې حرمت خوندي پاتې کیدی شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د خلافکار حرمت ساتنه

نورو کارکوونکو ته د عبرت درس ورکولو لپاره هیڅ اړتیا نشته چې د متخلفانو یا خلافکارو سره په ښکاره ډول سخت چلند وکړئ. هڅه وکړئ چې د ادارې د متخلفانو سره توافق ته ورسیږئ او له هغوی نه وغواړئ چې هم د خپل او هم د ادارې حرمت ساتنې لپاره، ادارې سره خپله همکاري پرېږدي او خپله استعفا وړاندې کړي. سربېره پر دې دا اجازه ورنکړئ چې د دغې گوښه کېدا پر اصلي علت باندې نور کارکوونکي وپوهیږي. د انساني حرمت ساتنه او تېرېدنه د مدیریت لپاره ستر فضیلت گڼل کیږي.

د سرو کرښو ټاکنه

هیڅکله یوه اداره نشي کولی چې په قطعي ډول د تخلفاتو کچه صفر ته راټیټه کړي، نو له همدې امله د ادارې اخلاقي چوکاټ داسې تعریف کړئ، څو د رسېدنې وړ تخلفاتو کچه، په شدت راکمه شي. که دغه چوکاټ په سمه بڼه وټاکل شي، هیڅکله به یې پولو ته کارکوونکی وروړاندې نشي؛ خو که دومره ډېر محدودوونکی وي چې ټول د خلافکارانو په ردیف کې حساب شي، نو اداره به د اخلاقي کړکېچونو سره مخ شي. که د کارکوونکو کوچنۍ خطاوې د خلافکارانو هغو سره په کتار کې راوستل شي، نو د ادارې چاپېریال به په تدریجي ډول، وگړي د غټو تېروتنو په لوري سوق کړي. په دغسې حالت کې به د ادارې په ټولو برخو کې فساد په یو عادي او مشروع کړنه بدل شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

انسان ته کتنه

تاسو کولی شئ، د انسانانو په اړه خپل لیدلوری په دوه ډوله طراحي کړئ:

۱- ټول خلافکاره او ناباوره دي، خو عکس یې باید ثابت شي.

۲- ټول سالم او د باور وړ دي، خو عکس یې باید جلا او ثابت شي.

دلته یوازې دویم لیدلوری کولای شي چې اداره د بریا پر لوري روانه کړي، اداره پر یو داسې جنت بدله کړي، تر څو کارکوونکي له دغه جنت نه د نه رټل کېدو لپاره له خطاوو او سرغړونو څخه ځانونه لېرې وساتي. له ادارې نه د خطاکارو ویستل، تر ټولو بده رټنه او تنبیه ده؛ هېڅکله د څو کسانو د ناسمې استفادې له کبله د ادارې جنت پر دوزخ مه بدلوئ.

اداره یوه کورنۍ ده، نه حکومت

اداره یو داسې ټولنیز او ارګانیک جوړښت لري چې تر ډېره پورې یوې کورنۍ ته ورته ده، نه یو حکومت ته چې پکې محاکمه او مجازات دي.

د ادارې بنسټ ایښودنه له تېروتنې پرته د تصوري نمونو له مخې تر سره کړئ او دغه راز اداري سرغړونې یا تېروتنې د امکان تر حده راکمې کړئ. په فساد ککړ یو سیستم په اوږدمهاله موده کې د رسوایۍ او ګډوډۍ سره مخامخ کېږي.

په زاړه سازمان کې د مالي فساد سره د مبارزې لپاره دوه ټکي په پام کې ولرئ:

- د اړم په رول کې فساد
- د غوړو په رول کې فساد

(c) ketabton.com: The Digital Library

۱- د اړم په رول کې فساد: فساد او ناسمه مالي استفاده کله کله د یو اړم په شان عمل کوي چې له امله یې موقتي مثبت خوځښت رامنځته کیږي.
د مثال په توګه، د تولید یو مدیر چې د یو ډول لومړنۍ مادې په تولید کې خپله کمه ګټه ویني، هڅه کوي چې په هر ممکن توان د تولید د دریدا مخه ونیسي؛ اوس که تاسو د دغه مدیر د اړمي رول له درک پرته، د هغه پر ضد هر ډول اقدام وکړئ، دا احتمال شته چې اداره به د ماتې یولسم راز (د واک ناسم تقرر) سره مخ شي.
ځیني وختونه ان مدیران ناچاره کیږي چې د درنو خنډونو د لیرې کولو لپاره په قصدي او شعوري توګه یو کنټرول شوی کوچنی اړمي فساد طراحي کړي، څو د وګړو تر منځ د انګیزې په رامنځته کولو سره شته خنډونه له منځه لاړ شي. د مثال په توګه، د یوې سودمنې معاملې د ټینګېدا په خاطر هغه ګټې په پام کې ونیسئ چې له ادارې نه بهر د کارکوونکو په برخه کیږي.

۲- د غوړو په رول کې فساد: په زاړو او ککړو سیستمونو کې مالي فساد داسې کار کوي، لکه په یو موټر کې چې غوړ یا تېل کار کوي. که د موټر غوړ یا تېل تخلیه شي، نو کیدی شي چې د ماشین ټولې ګرارۍ او یا پخپله ماشین جام شي. په دغه شان سیستم کې د ادارې ژوند د مالي فساد د لسګونو کوچنیو اړمونو (میلو) تعامل سره تړاو لري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

فساد سره ګډ ژوند یا مرګ

هر کله چې د ادارې له رامنځته کېدو روسته د انساني ځواک په غوراوي کې دقت ونشي او ناسمه ټاکنه تر سره شي، نو د اداري فساد اصلي بنسټ هملته ایښوول کیږي، په چټکۍ سره ریښې ځغلوي او ټول دفاعي سیستم مختل کوي؛ یعنې داسې چې هر تدافعي عمل به زیانمنې پایلې د ځان سره ولري. په دغسې شرایطو کې یوازې دوه لارې په مخه کې وي: یوه د مرګ منل او بله اداري فساد سره په ارامه ګډ ژوند.

فساد سره د ټکر ستراتیژي

د جزوي فسادونو لپاره خطاکاره کارکوونکي، له مناسبې ځای موندنې روسته هغوی هلته ځای پر ځای کړئ او یا یې هم وباسئ.

پراخو مفاسدو سره د مبارزې په برخه کې تر ټولو ښه تګلاره د کاري پروسې بدلون او د ټکنالوجۍ زیاتوالی دی. په بل عبارت، د زاړه مېخانیکي سیستم پر ځای یوه میکانیزه او انټرنېټي اړیکه دې وکارول شي، داسې چې لږ تر لږه پېرونکو سره کارکوونکي اړیکه ولري. همدارنګه پر ورږو تخصصي هستو باندې د ادارې وېشل او د نویو ادارو په رأس کې د ونډوالو یا همګټو په توګه د کارکوونکو لېږد په ځینو مواردو کې اغېزمن سیاست ثابتېدلی شي. دغې تګلارې سره یوه فساد منونکي څانګه د ریښو مېښو سره په یو ځل له ادارې نه جلا کیږي او په عین حال کې په اداره کې هیڅ وقفه نه ایجادوي.

کیدی شي د فساد سره سره د ادارې ونډه هم وټاکل شي او که تر اوسه هم د فساد او ناسمې استفادې احتمال په فرعي شرکت کې شتون ولري، نو د ادارې د ونډې

(c) ketabton.com: The Digital Library

په کمولو سره دا شونې کېدای شي چې د لزوم پر مهال فرعي شرکت سره په بشپړه توګه اړیکه پرې شي. د ادارې د جوړښت سمولو سره په هغه کې د بوختو کسانو شخصیت هم بدلون مومي؛ که اداره پر ستراتیژیکو او محوري فعالیتونو باندې تمرکز وکړي، نو تر ډېره حده به د ادارې په کچه د فساد خپرېدا کنټرول شي.

د فساد کنټرولولو په برخه کې باید درې ټکي په پام کې ونیول شي:

۱- د فساد شدید او له حده زیات کنټرول، په چټکۍ سره په نورو مختلفو بڼو د فساد لمن پراخوي.

۲- د فساد کنټرول، له تر ټولو ډېر لګښتمنو فعالیتونو څخه دی. د فساد کنټرولولو د لګښت اړخونه د وخت په تلف کېدو، د ګټورتیا په کمښت، پر ځان باور له لاسه ورکولو، له اهدفو نه په انحراف او ... کې انعکاس مومي.

۳- د فساد شدید کنټرول د دې لامل ګرځي چې د نویو او پېچلو لارو موندلو لپاره د وګړو نبوغ او استعداد زیات کړي. دا چې کارکوونکي د کار په تل او نفس کې دي، نو د فساد او ناسمې استفادې واقعي حد د نورو مدیرانو پر تله ښه تشخیصولای شي. پر دغه اساس تر ټولو ښه تګلاره اعتماد او هغوی ته د کنټرول ورپرېښوول دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

نهم څپرکی

بشري منابع

د يوې ادارې لومړنی مدير

د کارکوونکو ټاکنه ډېره مهمه او تخصصي وظيفه ده؛ له همدې امله هغه لومړنی وګړی چې په کار ده د يوې ادارې د فعاليت پيلېدا نه مخکې وګمارل شي، بايد يو باتجربه او د بشري ځواک د جذب متخصص مدير وي.

انساني يا بشري ځواک د هرې ادارې د برياليتوب تر ټولو مهم ځواک دی، نو که چېرې په دغه پړاو کې له دقت او ځيرکۍ نه کار واخيستل شي، د ادارې بنسټ به کلک او د باور وړ وګرځي. که چېرې يو ناوړ مدير د دغې څانګې په رأس کې وګمارل شي، طبيعي ده چې ټول لاسلاندې کارکوونکي به د ځان په شان کمزوري او ناوړ کسان وګماري. دغه کمزوری مدير ځکه دا کار کوي چې يو پياوړی او توانمن وګړی د هغه بقا ته خطر پېښولی شي.

د بشري ځواک په ټاکنه کې تېروتنه د دې لامل ګرځي چې اداره د ماتې ټولو رازونو پر وړاندې زيانمنه کېږي؛ خصوصاً د دريم راز (د اداري تعادل ګډوډېدل)، اووم راز (پر ناسم لوري پاتې کېدل) او اتم راز (بې تخصصه قدرت) پر وړاندې.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ادارې چوکاټ بندي

څنګه چې د اداري جوړښت په بحث کې ورته اشاره وشوه، ارګانیک (ټولنیز) جوړښتونه په نهایت کې یو چوکاټ رامنځته کوي. د ټاکنې پروسه په واقعیت کې همغه د ادارې چوکاټبندي ده. ناسمه ټاکنه یعنې ناسمه چوکاټبندي هېڅکله د جبران وړ نه ده. یوه اداره نشي کولی چې په ښوونه باندې د وګړي شخصیت بدل کړي؛ یوازې د سمې ښوونې په مرسته کولای شي چې د ادارې اړتیاوو سره د وګړو مهارتونه برابر کړي. د برنډ جوړونې تر ټولو مهم رکن د یوې ادارې کارکوونکي دي او د ادارې ارزښتمنه شتمني جوړوي.

د مدیرانو دروند مسوولیت

د کتاب په زیاتو برخو کې په مختلفو مناسبتونو د ادارې پر محوري فعالیتونو باندې د تمرکز لپاره توصیه شوې ده. دا ځل دلته له یو بل پلوه دې موضوع ته راګرځو: پر محوري فعالیت باندې د تمرکز ستره ګټه دا ده چې د ټولو کارکوونکو لپاره د ودې او پرمختګ یو شان شرایط برابرېږي. په هغې اداره کې چې ټول کارکوونکي د ارتقأ په برخه کې له برابر چانس نه برخمن وي، هغه د ماتې رازونو له راټوکېدو څخه په امن کې وي. هغه کسان چې ادارې ته تازه راځي، دا تمه لري چې د خپلې حرفوي ودې لوری، په راتلونکي کې په شفافه توګه وویني؛ له دې پرته یعنې د وګړو د ناخوښۍ له امله اداره په ناسم لوري روانېږي او بالاخره د ماتې سره مخ کېږي. د کارکوونکو حرفوي اړتیاوو ځواب نه ورکول، ادارې ته زیانمن عوارض پېښولی شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کورني استخدام خطرونه

اداري ته د کورنيو نسبتونو پر اساس د خلکو ننوتل، زيات زيانونه پېښولی شي. د ډېرو اعتصابونو، سرغړونو، اختلافاتو او... بدمرغيو سرچينه د کورنيو کارکوونکو پر اړيکو پورې تړلې ده. کله چې په اداره کې يو څوک واک تر لاسه کوي، خپلو دوستانو او خپلوانو ته د واک وېشلو او هغوی ته د امتياز ورکولو لپاره په خپلو اقداماتو کې هېڅ ناغېړي نه کوي او د مختلفو دلايلو له مخې د هغوی ملاتړ کوي. له دغه امله کمزوري کسان (هغوی چې ملاتړي نه لري) له دلايلو او اداري توجېه پرته د کاذب واک احساس کوي او د ادارې او ځانونو لپاره سرخوږی رامنځته کوي.

له بل پلوه د مختلفو امتيازونو ورکول او د دغو اړيکو پېژندل، د نورو کارکوونکو لپاره د منلو وړ نه دي چې ورو ورو د ادارې په سطحه د کارکوونکيو تر منځ ناخوښي او خفگان پراختيا مومي.

د کارکوونکو مناسب ترکيب

يوه اداره د څلورو ډلو ځانگړو او محاسبه شويو کسانو دايمي ورود او خروج ته اړ ده:

- **لومړۍ ډله- مادام العمر کارکوونکي:** هغه کسان دي چې خپل اداري ژوند په يوه اداره کې پيلوي او په همغې اداره کې تقاعد کيږي. اداره د دغو کسانو تکراري کارونه او تجربو ته اړتيا لري. دا خلک اړوندې اداري ته خورا ژمن دي او د ادارې اصلي هسته جوړوي. دا کسان بايد په مختلفو دندو کې ځای پر ځای شي، تر څو د ادارې خوا ته پراخ پام

(c) ketabton.com: The Digital Library

راواوړي. د دغو کسانو حرفوي زدکړو او اړتیاوو ته باید ځانګړی ارزښت ورکړ شي، څو د فکري انجماد سره مخ نشي.

- **دویمه ډله- منځ مهاله کارکوونکي:** هغه کسان دي چې په مختلفو ادارو کې د دندې تر سره کولو لېوالتیا لري او له درو تر څلورو کالو زیات په یوه اداره کې نه پاتې کیږي. دا کسان په اداره کې د زیاتو بدلونونو سرچینې دي او ارزښتمنې تجربې له ځانه پریږدي، خو دا چې له تکراري کارونو نه ستړي کیږي او په دنده کې یې بدلون یا نوښت نه راځي، نو هغه اداره پریږدي.
دا کسان له درو تر څلورو دورو کاري تجربو روسته باید په معتبرو او نېکنومه شرکتونو کې وګمارل شي، د دغو کسانو شتون د دې لامل ګرځي چې تاسو خپلې تېروتنې ډېر ژر وپېژنئ او اداره مو د ورځنیو او رقابتي شرایطو سره منطبق کړئ.

- **درېیمه ډله- لنډمهاله کارکوونکي:** هغه کسان دي چې د لویو مدیرانو په توګه په لنډه دوره کې له درو میاشتو نه تر دوو کالو پورې یوې ادارې سره همکاري کوي. دغه کسان باید د باتجربه متخصصانو له ډلې څخه وي، څو د خپل شتون په لنډه موده کې خپله پوهه ادارې ته ولېږدوي او د تجربو له لېږد روسته، ډګر نورو ته پریږدي.

- **څلورمه ډله- مشاوران:** اهل خبره او پوه مشاوران کولی شي د خپل شتون مثبتې اغېزې، ان د یو کال لپاره په یوه ورځ کې پر ځای

(c) ketabton.com: The Digital Library

پرېږدي، څو که په دایم ډول هلته پاتې شي، اداره د خطر سره مخ کوي. دا کسان لکه د پیاوړي ولتاژ لرونکي برق په شان دي، چې مداوم حضور یې سیستم له منځه وړلی شي.

د شغلي ژوند مختلفې دورې

- **لومړني لس کاله:** که په یوه اداره کې وګمارل شوئ، په لومړنیو لسو کالو کې خپل کاري ژوند د دویمې ډلې تابع او پالونکي وګرځوئ. د معتبرو او بریالیو ادارو سره همکاري وکړئ او تجربه تر لاسه کړئ. د ادارې کلیات په ښه توګه درک کړئ، د هغوی تګلارې د معنوي ارزښتونو په چوکاټ کې تعقیب کړئ او اجورې یا حق الزحمې ته ډېر ارزښت مه ورکوئ.

- **دویم لس کاله:** د کاري ژوند دویم لس کاله لکه د دریمې ډلې لندمهاله کارکوونکو په شان هم یې پخپله زده کړئ او هم یې نورو ته ور زده کړئ. نورو ته ورزدکړه ستاسو توان زیاتوي، ځکه چې تاسو د خپلو علمي کمزوریو ته پکې متوجه کیږئ. هغه څه مو چې زده دي، په کم وخت کې یې ادارې ته انتقال کړئ؛ ادارې سره د خپلې همکارۍ د وخت موده راکمه کړئ، څو په داسې وخت کې چې د ادارې کاري جذابیتونه زیات وي.

- **دریم لس کاله:** په دې دوره کې وګړی د یو استاد او مشاور رول لوبوي او کولی شي، څو ادارو ته د مشاورې خدمتونه وړاندې او

(c) ketabton.com: The Digital Library

هغوی رهبري کړي. دا هم د یادولو ده چې په دې دوره کې دایمي همکاري، د وګړو علمي او تجربوي وجاهت او جمالیت کمزوری کوي. په دې دوره کې خپله پوهه په لیکلي ډول د نورو په واک کې پریږدئ.

د کارکوونکو مناسب ترکیب

فردي او ګروپي مناسب ترکیب د مدیریت لوی هنر ګڼل کیږي؛ له دې پرته به د ادارې حرکت ډېر ورو وي. په ارګانیکي جوړښت کې اداري وحدت رامنځته کول یو حیاتي امر دی. هر کله چې دغسې هدف ته ورسېدئ، نو د ادارې تر ټولو غټه معنوي شتمني خلق شوه.

فرد، ډله، ټیم: په یوه اداره کې د متفاوتو تګلارو کسان، د ادارې په یوې برخې پورې تړلي دي او د جلا برخو غړي بلل کیږي.
د وګړو شخصیت، د ټیم او د هرې وظیفې د قاعدو تر اغېز لاندې بدلونو مومي.
د ښو کسانو ترکیب حتماً یو ښه ټیم نشي جوړولی. د یوې نانځکې د جوړېدو لپاره یوه جوړه لاسونه، یوه جوړه پښې، یوه تنه او یو سر په کار دي چې له دغه ترکیب پرته بل هر یو د نانځکې لپاره ناقص دی.
د لارښوونې (مدیریت) په برخه کې رسمي او غیر رسمي ادارې باید دا درې مفاهیم (وګړی، ډله، ټیم) په پام کې ونیسئ:

- **وګړی:** یو خپلواکه تمامیت دی چې کیدی شي متفاوت فردي او جمعي شخصیت ولري.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **ډله:** یو ټولګی خلک چې د ګټو، اطلاعاتو او ... ویشلو لپاره سره راټولیږي، خو د هر وګړي تګلوری د نورو پر برخلیک باندې دومره اغېز نلري.
- **ټیم:** یو څو کسان چې په ګډه داسې یو تشکیل جوړوي چې د هر غړي تګلوری د نورو برخلیک تر اغېز لاندې راولي؛ لکه د فوټبال د ټیم غړي.

په یوه اداره کې رسمي او نارسمي ټیمونه شتون لري؛ د مدیریت تر ټولو مهمه وظیفه، له رسمي او نارسمي ټیمونو نه د داسې مناسب ترکیب رامنځته کول دي چې وګړي یو د بل د اهدافو پوره کولو او د نواقصو موندلو په لټه کې وي.

یو درې کسیزه ټیم په ښه توګه کولی شي چې د ادارې لپاره د شلو تنو پر تله ارزښت او شتمني تر لاسه کړي.

نااصرافي د لګښت کمولو په معنا نه ده، بلکې له منابعو نه د سمې استفادې په معنا ده. کله چې په یو درې کسیزه مناسب ترکیب کې د شلو تنو لاسته راوړنې تر لاسه کیږي، نو د اولسو تنو حقوق، د کار فضا، جانبي خدمتونه او... به بچت پاتې شي. ښه دا ده چې د کاري ټیمونو تر منځ باید کاري وظایف وویشل شي، نه وګړي.

د یو ټیم د وګړو شمېر باید د ټیم او وګړي په سطحه ښوونه او روزنه تر سره شي. د مدیر وظیفه د کمو منابعو په کارولو سره د ادارې شتمني زیاتول دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له اکتسابي پوهې نه مخکې هیجاني پوهه

ټول انسانان د اکتسابي او هیجاني هوښ (پوهې) ځانګړې ترکیب لري، خو هغوی چې هیجاني هوښ لري د ادارې لپاره تر هغو نورو زیات ارزښت قایل دي. ځکه چې اداره د عمل ډګر دی او اکتسابي پوهه، یعنې د وګړو توان په زده کولو کې او هیجاني پوهه، یعنې د وګړو توان په اداري چاپیریال کې د زده کولو عملي اجرا ده. څه په کار دي، هغه کسان چې پوهه ډېره لري خو د خپلو زدکړو د عملي اجرا توان له سره نلري.

اداره هغو کسانو ته اړتیا لري چې کولی شي، په اسانۍ سره خپلې ښوونې د ادارې دننه اجرا کړي. یوه اداره هغو کسانو ته اړتیا لري چې د دغو دوو پوهو مناسب ترکیب ورسره وي؛ په یوه اداره کې د هیجاني پوهې لوړ ارزښت ٪ ۸ او د اکتسابي پوهې لوړ ارزښت ٪ ۲۰ دی.

(c) ketabton.com: The Digital Library

لسم څپرکی

انساني مقام

د دیني روایتونو له مخې انسان اشرف المخلوقات دی او خدایﷻ د هغه په کالبت کې د روح په اچولو سره ورته ژوند وربخښلی دی. انسان په مدیریتي مباحثو کې هم تر ټولو مهمه موضوع ګڼل کیږي. د مدیریتي پستې د تصدی له مهمو شرایطو څخه یو دا دی، چې یو څوک باید په اقتصادي معاملو کې د انساني مقام او د هغه د وینا په نسبت شفاف لیدلوری ولري. د انسان مقام له پامه غورځول، یعنې د ماتې دولسم راز (د انساني مقام کمزوري کول) اداره د مرګ کندې ته ورغورځوي.

هغه دوه پوښتنې چې یو مدیر یې باید د ځوابولو توان ولري، دا دي:

۱- (انساني مقام څه دی)؟ ۲- (د ادارې دننه د انسان عزت او شان څنګه ساتل کیږي)؟

د مدیرانو اعتقادي چوکاټ ته پاملرنه

په مدیرتي سطحو کې د وګړو ټاکنې لپاره، په شغلي برخه کې د هغوی تخصص ته ډېر پام کیږي، خو په ندرت سره د انساني مقام په اړه د هغوی لیدلوري ارزول

(c) ketabton.com: The Digital Library

کیږي؛ په داسې حال کې چې انسان په اقتصادي او غیر اقتصادي تعاملاتو کې تر ټولو مهم لامل دی.
په اوس وخت کې د اقتصادي شاته والي او فزیولوژیکي اړتیاوو باندې د تمرکز له امله، د انسان واقعي مقام کم رنګه شوی دی، تر دې چې د یوې کوچنۍ تېروتنې په خاطر د خلکو حرمتونه او ارزښتونه له پامه غورځیږي.
اصل خو موږ په حقیقت کې دا هېره کړې چې خدایج د زمکې پر مخ د مخلوقاتو تر منځ انسان ته څومره زیات ارزښت قایل شوی او هغه یې د لوړ مقام ښتن ګرځولی؛ خو دا چې څوک د خپل همډوله او همجنسه درناوی نه ساتي، هغه په هیڅ ډول د مدیریت وړتیا نلري.
هغه کسان چې د ناسمو تګلارو، فشار او غیر انساني سلوک په مرسته خپل مدیریتي توان او قدرت ثابتوي، هغوی په اصل کې دا څه کوي چې د مدیریت (انسان پېژندنې) په برخه کې د نورو له لید نه خپله لویه کمزوري پټه کړي.

ځان پېژندنه، د ادارې د حرکت سرچینه

په اقتصادي فعالیتونو کې د تولیدي لاملونو لکه د (انسان، لومړنیو موادو او ماشین الاتو) ونډه متفاوته ده؛ خو په هېڅ اړوند د خلکو سهم او ارزښت له ۸۰ سلنې کم نه دي.
هغه مطالعات چې د ګټې اخیستنې په برخه کې تر سره شوي، دا ښیي چې وګړي په ښو روحي شرایطو کې یوازې ۳۰سلنه خپل توان پر اداري اهدافو لګوي؛ په داسې حال کې، کومې ادارې چې انساني ارزښتونو ته ځانګړی پام لري، کولی شي زیاتې اغېزمنې انرژۍ رامنځته کړي او د یو ځای کېدو له امله دا انرژۍ په اداره کې د حیرانونکو تحولاتو لامل ګرځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

انسانان د ځان موندنې او ځان پېژندنې په حالت کې د همکارۍ لوړه روحیه لري او شته اختلافات په اسانۍ سره حل کوي، حال دا چې په هغو ځایونو کې چې د انسانیت حریم ته بې توجهي کېږي، د تشنج او اخوډب رامنځته کېدا لپاره د پلمې واړه اختلافات دي.

په انسانپاله ټولنو کې د عقایدو ټکر په اداره کې د نویو فکرونو او مستمر حرکت د رامنځته کېدا لامل ګرځي.

انسان دوستي، د بریا پر لوري کم لګښته لاره

د کارکوونکو له ۹۰ سلنې زیات کاري اختلافونه او ناخوښۍ، د هغوی د مدیرانو د هغو کمزورو لیدلورو له امله دي چې د خپلو لاسلاندې کسانو د انساني اړتیاوو په نسبت یې لري. هر کله چې د مدیریت پوهه او د انسانپالنې تفکر سره ګډ شي، یوه ستره انرژي رامنځته کېږي چې اداره د پرمختګ خوا ته کاږي. هېڅ داسې بریالی هېواد یا اداره به پیدا نشي چې پر انساني اصولو باندې یې له اتکا پرته باور او همدارنګه د ازادۍ اصل او د خلکو انساني حرمت ته له درناوي پرته بریا تر لاسه کړې وي.

د کارکوونکو ګمراهي، د مدیرانو نه بخښونکې ګناه

دغه مشهوره خبره چې، کار ستر عبادت دی؛ هغه ټکي ته اشاره ده چې انسان د کار او زیار په مرسته تر خدای پېژندنې رسیږي. که د ادارې اهدافو ته د رسېدو په لاره کې کارکوونکي د ځان پېژندنې له لارې نه منحرف شي، لوی مسوولیت به مدیرانو ته متوجه شي. د ماموریت لاره او د ادارې اهداف د ځان پېژندنې د لوري پر خلاف نشي درېدلی؛ بلکې په بشپړه توګه موازي او هملوري دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د کارکوونکو مادي او معنوي حقوق

د کارکوونکو حقوق پر دوو غټو او کوچنیو څانګو ویشل کیږي:

- کوچنۍ څانګه، (مادي موندنې)
- لویه څانګه،(معنوي موندنې)

اداره د انساني شخصیت د ودې او غوړېدا تر ټولو مهم ځای دی، له همدې امله د ادارې ستر مسوولیت دا دی چې پکې د انساناله نظام له استقرار نه ډاډ تر لاسه شي. په اداره کې انساناله تفکر هم د نورو ډېرو ټولنیزو مادو غوندې، لکه د ژوند په شان دوه لوري لري (اخیستونکی او ورکوونکی).

کارکوونکي هم دا دنده لري، چې انساني اصولو ته د احترام او رعایت په برخه کې ادارې سره ملتیا وکړي. د کارکوونکو مادي او معنوي حقوقو په نسبت د ادارې پاتې راتلل دا ښیي چې اداره د ماتې دولسم راز (د انساني مقام کمزورتیا) سره په مخامخ کېدو ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

یولسم څپرکی

د اړیکو بستر

په اداره کې د اړیکو د مدیریت ټینګېدا لپاره د ناسم بستر شتون، د ماتې نهم راز (د اړیکو کمزوري) رامنځته کوي.
په یوه مدیریتي فضا کې معمولاً د مدیر زیات وخت نورو سره د اړیکو په ټینګولو کې تیریږي. له تعریفونو نه په یو تعریف کې، مدیر یو ارتباطګر بلل شوی دی او دا له دې امله چې د یو مدیر تر ټولو ستر او حساس توان، نورو سره د هغه د ارتباط ټینګولو څرنګوالی دی.

ټولو ته شیریني

مدیر د ګټو ویشلو دنده پر غاړه نه لري.
مدیر د کارکوونکو ملاتړ تر لاسه کولو سره، د خپل ارتباطي تخصص او توان پر اساس، شیریني زیاتوي او یوازې د مالکانو نه، بلکې د ټولو ذینفعو ونډوالو مطلقه برخه بېلوي. انسانان ډیر پیاوړی درک لري او د څو ثانیو د اړیکو ټینګېدا پر مهال په دې پوهیږي چې تاسو له کومې ډلې مدیرانو څخه یاست (له هغې ډلې څخه چې موخه یې د ټولو په ګټه د شیریني زیاتول دي او یا که د یوې ځانګړې ډلې په ګټه).

(c) ketabton.com: The Digital Library

که چیرې د مدیرانو له دویمې ډلې څخه یاست (د ځانګړې ډلې د ګټو ساتنې په لټه کې یاست)، نو خپل وخت مو بې ځایه لګولی دی؛ ځکه چې کارکوونکي په نښو شرایطو کې یوازې خپل وختونه پر تاسو باندې خرڅوي، نه خپل کار او تخصص. خو که د مدیرانو په لومړۍ ډله کې یاست، نو د ادارې له زړه نه به د کهکشانونو پر لوري مثبتې څپې پورته شي او هر هغه څه چې د ادارې یا شرکت بریالیتوب ته اړین دي، د شرکت دننه به یې راوړي.

د راز ساتنه

یو مدیر د ډیرو کسانو د مثبتو او منفي راپورونو په لړ کې د یو مهم اړخ په توګه پېژندل کیږي، دا راپورونه کیدی شي د نورو کارکوونکو او ان پخپله د مدیر پر ضد وي. د منفي راپورونو د اثبات مستقیمه څارنه د ادارې روح کمزوری کوي او د زیات وخت تلف کېدا لامل ګرځي. دا اطلاعات باید د مدیر لخوا فلتر شي او یا د تل لپاره مسکوت پاتې شي. په واقعیت کې د راپورونو سم مدیریت د ادارې د ماتې مخنیوی کوي.
د ارشد مدیر له مهمو دندو نه یوه، د اداري اهدافو ترلاسه کېدا ته د چټکتیا وربخښلو لپاره د ارام او سوله ییز بستر رامنځته کول دي. په اداره کې اطلاعاتي جریانونه لکه درانه او وحشتناکه موجونه، اداره جیګه او ټیټه غورځوي. د اطلاعاتي جریان سم مدیریت سره، خطرناکې څپې ماتیږي او د ادارې سم خوځښت سره د پرمختګ فضا رامنځته کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د خبرو اترو هنر

نورو سره د خبرو کولو هنر، د مدیر له مهارتونو او پیاوړتیاوو څخه شمېرل کیږي. مدیر یو پیاوړی اړیکګر (ارتباط گر) دی چې زیاتره وخت د نورو سره په خبرو اترو او اړیکو نیولو باندې تیروي. د یو بریالي مدیر او ناکام مدیر پیاوړتیا د هغوی د خبرو له فنونو او پر مقابل لوري باندې د اغېزمنتیا له کچ څخه څرګندیږي. خبرې اترې یا مذاکره داسې اصول لري چې د کار پیلېدا نه مخکې باید د مدیر لخوا په لاره واچول شي. له دې پرته په مختلفو ناستو کې د مدیر د حتمي حضور او د خبرو اترو د هنر اړوندو ظرایفو د نه رعایت کولو له امله به په لنډ وخت کې د مدیر شخصیت زیانمن شي او خپل کاري او شخصي وجاهت او ګرانښت به له لاسه ورکړي. ښه دا ده چې په لوړو مدیرتي پستونو کې د وګړیو د استخدام پر مهال، د اړوندو فنونو په نسبت د هغوی تسلط او په واقعي شرایطو کې د خبرو کولو هنر په پام کې ونیسئ.

په یوه حرفوي مذاکره کې باید څلور ټکي په پام کې وساتل شي:

۱- **له خفګان او ملګرتیا پرته انساني اړیکساتنه:** له خبرو اترو نه هدف دا دی چې د دواړو اړخونو د پام وړ ګټو د تر لاسه کېدا لپاره باید مناسبه حللاره وموندل شي؛ نو د هر ډول خفګان یا کړکیچ رامنځته کېدل، د یوې مناسبې حللارې موندلو لپاره د ذهن مجرا محدودوي. ستاسو مقابل لوري ته یو انسان دی او ستاسو ناسم سلوک به د هغه د منفي او خاص غبرګون لامل وګرځي، نو پر دغه اساس په هره مذاکره کې لومړی خپل لیدلوري په صادقانه ډول څرګند کړئ او همدارنګه د

(c) ketabton.com: The Digital Library

مقابل لوري خبرو ته هم په ځیر سره غوږ شئ. تاسو یوازې خپل اطلاعات لرئ، نو له نورو نه د خبر تر لاسه کولو ته هم اړ یاست. که مقابل لوری ستاسو خبرې نه مني، نو هغه ټکي چې د تفاهم دي، پر هغو پسې ولټېږئ او د خلکو اعتماد راخپل کړئ. مذاکره په مرافعه او مجادله باندې مه بدلوئ، ځان لوړ مه څرګندوئ، ښه دا ده چې د طرفینو لپاره د امن او ارام بستر رامنځته کړئ.

۲- **زموږ او د مقابل لوري ګټې څه دي:** د مذاکرې اهداف وڅېړئ او د لېست سربېره یې ارزونه، ارزښت ورکونه او لومړیتوب بندي تر سره کړئ. تاسو په یوه مذاکره کې خپلو ټولو هیلو ته نشئ رسېدلی؛ نو له همدې امله ټول حیاتي او ارزښتمن اهداف له کم ارزښته اهدافو څخه جلا کړئ او په همغه برابر د هغو تر لاسه کېدا لپاره وخت وټاکئ او بیا لاس په کار شئ.

په یوه مذاکره کې هغه وخت ستاسو ګټې تر لاسه کیږي چې د مقابل لوري ګټې هم تر لاسه شي؛ پر دغه اساس باید متوجه اوسئ چې مذاکره دوه جلا واټونه نه دي، بلکې یو دوه طرفه سړک دی. تر ټولو ښه مذاکره دا ده چې د دواړو لوریو ګټې پکې تر لاسه شي او باید د دواړو خواو لپاره د مذاکرې تګلاره هیله بخښونکې وي.

۳- **د اطلاعاتو لرل او د مذاکرې د مباحثو وړاندلیدنه:** هیڅکله به له کافي اطلاعاتو پرته د مذاکرې مېز ته نه ورځئ، ځکه چې خپل اعتبار له لاسه ورکوئ او هغه د پام وړ ګټې به هم تر لاسه نه کړئ. تاسو د یو

(c) ketabton.com: The Digital Library

داسې پلان او پروګرام له مخې هلته بلل کیږئ چې له مخکې نه طرح شوی دی، نو باید اټکل وکړئ چې په مذاکره کې به کوم مسایل مطرح شي او د هرې مسالې لپاره به څو ځوابونه ولرئ؟ هیڅکه د یوې حللارې سره د مذاکرې مېز ته مه ورځئ؛ د مناسبو ځوابونو نه درلودل به ستاسو د ماتې او د ادارې د ځینو ګټو له منځه تلو لامل شي. د خبرو اترو واقعي ګټونکی هغه څوک دی چې د خپلو اهدافو او مقابل لوري په هکله زیات اطلاعات ولري.

٤- **په بریالی مذاکره کې د لیکلو اغېز:** په مذاکره کې د بریا اصلي کیلي، له وخت نه سمه استفاده ده. په مذاکره کې وخت ډیر محدود دی او هر اړخ چې په کم وخت کې مناسبې جملې بیان کړی شي، د مذاکرې ګټونکی به وي. لیکل، د مدیریت لپاره یو اړین مهارت دی چې د پوهې او معلوماتو په ډلبندۍ او د لزوم پر مهال هغو ته د لاسرسي په برخه کې مرسته کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دولسم څپرکی

غیر رسمي شرکتونه

په هر شرکت یا اداره کې ځینې کسان او ډلې داسې ځانګړو واکونو ته رسیږي، چې په اداري حکم کې هیڅ ریښه نلري. د مدیرانو له وظایفو څخه یوه هم د قدرت د دغو غیر رسمي جوړښتونو پېژندنه او لارښوونه ده. غیر رسمي ادارې د ماتې دوو رازونو (بې تخصصه قدرت او ناسم ارتباط) په راټوکېدو کې ډېر اغېزمن دي. د ادارې په سطحه ځینې کسان د اداري دننیو یا بهرنیو عمومي اړیکو په خاطر د نورو کارکوونکو سره اړیکه ټینګوي. کیدی شي د دغې اړیکې دلیل قوي شخصیت، هوښ، مهرباني او نفوذ وي. دا خلک د کلام په نفوذ سره، د نورو ځانګو کاروکوونکي تر اغېز لاندې راولي او معمولاً د ارشد مدیر سره هم ښه اړیکه ټینګوي؛ چې دغه کسان د غیر رسمي ادارې تر نامه لاندې پېژندل کیږي. غیر رسمي شرکتونه د لوړ مدیریت له حکم نه پرته د ادارې په سطحه واک تر لاسه کوي او د خپلې مثبتې یا منفي کړنې سره، د ادارې اصلي ماموریت تر اغېز لاندې راولي.

- **د غیر رسمي جوړښتونو پېژندنه او لارښوونه:** د غیر رسمي جوړښتونو د نه پېژندلو او ورته د ناپامۍ له امله، کیدی شي اداره یا شرکت د ماتې

(c) ketabton.com: The Digital Library

سره مخ شي، خو په عین وخت کې د دغو جوړښتونو پېژندل او لاربښوونه د اداري اهدافو په وړاندې بیولو کې مرسته کولی شي. د دغسې خلکو پېژندنه د مدیریت لپاره یو جدي شرط بلل کېږي. یو مدیر باید دغو خلکو سره په مستقیمه توګه اړیکه ونیسي او په غیر مسقیمه توګه خپل پروګرامونه او افکار ورسره شریک کړي؛ هغوی کولی شي ستاسو لیدلوري د عنوانونو په ډول د کارکوونکو تر منځ مطرح کړي او په تدریج سره ستاسو تګلاره او پالیسي په اداره کې پلې کړي.

- **منفي او مثبتو جوړښتونو سره مخ کېدل:** هغه څوک چې مثبت شخصیت لري، باید ملاتړ یې وشي او د وړتیا برابر یې ورته رسمي واک ورکړ شي؛ دغه راز هغه کسان چې منفي شخصیت لري، باید ګوښه کړای شي، دغه کسان د ادارې پر ضد د توطیې نطفه په ځان کې لري او کولی شي په اسانۍ سره په اداره کې د بحران رامنځته کېدا ته لاره هواره کړي.

بشپړ وړ شرایط څه دي؟

بشپړ او وړ وضعیت داسې شرایط دي چې پکې رسمي او غیر رسمي ادارې دقیقاً سره برابرې وي؛ یعنې یو مدیر چې هم د اداري حکم لخوا او هم د ذاتي شخصیت پر اساس په خپلو لاسلاندې کسانو کې نفوذ ولري. همدا د ادارې د مدیرانو د سمې ټاکنې او انتصاب نښانه ده.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د غیر رسمي جوړښتونو (تشکیلونو) د مراتبو سلسله

غیر رسمي جوړښتونه هم لکه د رسمي جوړښتونو په شان د مراتبو سلسله لري چې د دغو وګړو اړیکې ته په پام، د ټیټو سطحو سره رتبه بندي کیږي.

د مثال په ډول، یو تن په ټیټه کچه کې د لسو کسانو سره اړیکه لري، دا لس تنه هم د درو – درو نورو سره اړیکه لري، په نهایت کې دا درې تنه په مستقیم او غیر مستقیم ډول په سلګونو نور کسان تر خپل فکري نفوذ لاندې لري؛ نو په نهایتاً ارام ډول او له جنجال پرته، د مناسب سیاست په کارولو سره د دغو خلکو افکار د اداري اهدافو او ګټو پر لوري برابر کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

دیارلسم څپرکی

مشتري والي

د هرې ادارې د تأسیس دلیل دا دی چې باید مشتریانو ته محصول او خدمتونه وړاندې کړي. که مشتري د کسب او کار له بحث څخه وباسو، نو د کسب او کار ماهیت له منځه ځي او د ادارې بقا همدلته پای مومي. خو متأسفانه د هرې ورځې یا عادت له مخې او پر جانبي مسایلو باندې د مدیرانو بوختېدا له امله، دغه موضوع په اداره کې په دویمه درجه بدلیږي.

د بریالیتوب له رازونو څخه یو مهم راز، په اداره یا شرکت کې د مشتري مقام ته د مدیر د کتو ډول دی.

مشتري (پېرونکی) څوک دی؟

زیاتره مدیران، پېرونکی هغه چا ته وایي چې د پیسو په بدل کې له شرکت نه توکي یا خدمتونه پېري؛ حال دا چې هغه د شرکت د ګټو په نسبت درې حالتونه خپلوي:

- د محصول جاري مصرفوونکی.
- د محصول راتلونکی مصرفوونکی.
- تر نورو د محصول رسوونکی (خبروونکی).

(c) ketabton.com: The Digital Library

د پېرونکي د تعریف لمنه تر اخیستونکي پراخه ده. یعنې هر هغه لامل چې د یو شرکت د پلور په زیاتوالي کې اغېزناک وي، هغه مشتري یا پېرونکی دی. دغه تعبیر سره د ادارې ټول هغه وګړي، کارکوونکي او نور چې شرکت سره په مستقیمه او غیر مستقیمه راکړه ورکړه کې دي، نو کیدی شي د پلور په زیاتوالي یا کموالي کې اغېزناک وي او د شرکت یا ادارې مشتریان وګڼل شي.

په زیاتو مواردو کې مشتري او مصرفوونکی سره متفاوت وي؛ مثلاً- ناروغ د درملو مصرفوونکی دی، خو کوم ډاکټر چې د درملو تجویز کوونکی دی، په واقعیت کې هغه اصلي مشتري ګڼل کیږي. یو مدیر باید د پېرنې تصمیم نیوونکي او د محصول مصرفوونکي په سمه او پراخه توګه درک کړي یا هم په کار ده چې په هر ډول شرایطو کې خپل رښتینی او اصلي مشتري وپېژني، ځکه چې په ځینو مواردو کې د پېرنې د تصمیم نیوونکو پېژندنه، ډېره ظریفه او پېچلې وي.

په بریا موندو کې د کارکوونکو مهم رول

په خرڅلاو کې بریا، د هغو منظمو حلقو په شان ده چې په اوبو کې د یوې وړې تیږې غورځولو سره رامنځته کیږي. څنګه چې د حلقو یا کړیو دوره له مرکز نه بهر خوا ته پراخیږي، همدغسې په شرکت یا اداره کې هم کارکوونکي هغه لومړنۍ زنځیري حلقې دي چې روستۍ حلقې ورپورې نښلي او رامنځته کېدل یې د لومړنیو حلقو په سمې او بشپړې رامنځته کېدنې پورې تړاو لري.

د اداري اهدافو په اړه د کارکوونکو ژور لید او باور، د شرکت په غوره پلورنه کې زیات اغېز لري؛ له همدغه امله کارکوونکي د شرکت تر ټولو مهم مشتریان دي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د اخلاقو اغېز

همګتیو (ذینفعانو) سره ستاسو د اخلاقو ډول، ستاسو پر بریا باندې زیات اغېز لري. ځکه، مخکې له دې چې خلک ستاسو مالونه وپېري، لومړی ستاسو اخلاقو ته ګوري او دغه اخلاق او سلوک مو پر هغوی باندې اغېز پرې باسي.

د یو پېرونکي واقعي ارزښت

د یو پېرونکي واقعي ارزښت له مستقیمې پېرنې نه د ترلاسه شوې ګټې پر اساس نشي ارزول کیدی، بلکې د هغو ټولو پېرونکو چې د لومړي پېرونکي یا مشتري په لارښوونه یې دغو پېرنو ته زړونه ښه کړي؛ له هغو نه ترلاسه کېدونکې ګټه د لومړي مشتري پر ارزښت ورزیاتیږي.

د مشتري د ارزښت په اړه باید دوه ټکي په پام کې وساتل شي:

- د پېرونکي لخوا د پېرنې تکرار
- نورو ته د پېرنې توصیه

۱- **د پېرونکي لخوا د پېرنې تکرار:** که د پېرنې لومړۍ تجربه بریالۍ وي، نو دا پروسه روانیږي، یعنې پېرنه تکراریږي. پر دغه اساس به د یو مشتري د پېرنې له تکرار نه تر لاسه شوې ګټه خورا زیاته وي. که په یوه اداره کې د ګټې راوړلو ته پام وشي، د یاد مبلغ جذبولو ته به د مشتري سره معاملې ته ورسیږئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۲- نورو ته د پېرنې توصیه: که هر مشتري په هر کال کې دوو تنو نورو ته د پېرنې توصیه وکړي او همدغسې هغه دوه تنه، دوو نورو ته دا توصیه وکړي، نو له لسو کالو روسته به د مشتریانو شمېر زرگونو ته ورسېږي او دا ټول ستاسو د لومړني مشتري له برکته دي.

لومړنیو پېرونکو یا مشتریانو ته ځانګړې پاملرنه ستاسو د کسب او کار د تدوام یوازنۍ لاره ده؛ له بل پلوه د پخوانیو پېرونکو د ساتنې لګښت، د نویو پېرونکو جذبولو د لګښت پرتله څو ځله کم دی. دا خبره چې (مشتري اختیارمن دی) هغه کسان کوي چې د مشتري د عمر اوږدېدا ارزښت یې د پېرنې د تکرار او نورو ته د توصیې پر اساس په پام کې نیولی دی؛ ځکه چې یو ناراضي پېرونکی کولی شي، د پلور د پروسې اوږد زنځیر ښېرته ټوټه ټوټه کړي.

نیکمرغي او ورکاوی

په نړۍ کې هر ژوندی موجود دوه اړخونه لري، یو د خلاصون اړخ او بل د ورکاوي؛ چې مشتري هم له دغو دوو اړخونو نه مستثنا نه دی. لکه څنګه چې شتون او رضایت یې د شرکت یا تصدۍ بریا او نیکمرغي ده، نو نارضایتي او نشتون یې هم کیدی شي، د ادارې د ورکاوي لامل وګرځي. له دغه امله هغه اخلاق، خدمتونه او عرضه چې د پېرونکي د نارضایتۍ او خفګان لامل ګرځي، په کار ده چې د مخنیوي لپاره یې مناسبو تخنیکونو، ښو اخلاقو، سمې عرضې او خدمتونو ته توجه او ترې استفاده وشي.

تل باید د طرفینو مشترکو او د پام وړ ټکیو ته د رسېدو لپاره پېرونکي سره اړیکه او تعامل په پام کې ونیول شي او په درو پړاوونو کې تر پروګرام یا پلان لاندې ونیول شي:

(c) ketabton.com: The Digital Library

- له پېرنې مخکې (د پېرونکي جذبولو لپاره).
- د پېرنې پر وخت (د پېرنې د پروسې تر سره کول).
- له پېرنې روسته (د مشتري ساتنې او نورو ته د توصیې له ښېګڼو نه د ګټې اخیستو لپاره).

ټولو همګټو ته درناوی

هره اداره داسې همګټي (ذینفعان) لري چې د هغوی رضایت یا نارضایتي پر اداري فعالیت باندې زیات اغېز لري. کارکوونکي، استازي، دولت، بانکونه او ونډوال د ادارې یا شرکت تر ټولو مهم همګټي ګڼل کیږي. د مدیریت پریکړې باید د هغو ټولو د ګټو ساتنې لپاره وي.

ځیني وختونه له ذینفعانو نه د یوې ډلې ګټې د بلې سره په ټکر کې وي او د یوې ډلې د رضایت جلبول، د بلې ډلې د حقوقو تر پښو لاندې کېدو لامل ګرځي. د مثال په توګه، مشتري او کارکوونکو ته د زیات لګښت په بدل کې د ښه خدمت وړاندې کېدا له امله د ونډوالو ګټه کمیږي.

یو مدیر دا وظیفه لري چې په اوږده موده کې د پام وړ ټکي ته د رسېدو لپاره د ذینفعانو د ګټو او حقوقو په هکله د مطالعې په تر سره کولو سره، په منطق او عدالت برابر او د اړتیا له مخې هغوی اولویت بندي کړي.

باید له یاده ونه وځي، ټول همګټي که واړه یا غټ دي، کولی شي د ادارې خوځښتیز دوران ورو کړي او یا یې هم بیخي ودروي؛ یو مدیر باید د ټولو همګټو پوره رضایت او حقوق خوندي وساتي، څو د ادارې بریا تضمین شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

مشتري والي، د اړیکو د مدیریت الگو

څنگه چې د مشتري په تعریف کې روښانه شوه، د اداري ټول وگړي او کارکوونکي د هغې د گټو په زیاتولو یا ټیټولو کې اغېز لري او په یو ډول د اداري مشتریان گڼل کیږي. نو کیدی شي، د مشتري والۍ اصول د اداري دننه د ارتباطاتو په مدیریت کې د یوې اغېزمنې الگو په توگه وکارول شي.

په شرکت کې د پلورونکي ـــــ پېرونکي یو فرضي نسبت تعریف کړئ! تر څو وگړي د خپلو ټولو داخلي مشتریانو د پېژندو تر څنگ، د هغوی د اړیکو تر منځ د مشتري والۍ اصول په پام کې وساتي.

د مثال په توگه، لکه څنگه چې پلور شرکت او مالي څانگې ته نغدې پیسې واردوي، نو له دې امله مالي مدیر باید د پلور مدیر ته د یو ځانگړي مشتري په توگه احترام قایل شي، څو په شرکت کې نغدي جریان پیاوړی شي.

د خدمت مفهوم او ماهیت تر سوال لاندې مه راولئ

د سیستم د پروسې په اړه مستمره نظر سنجونه، اداره له انحراف نه خوندي ساتلی شي؛ خو په دې نظر سنجونه کې، هغه پوښتنې چې د خدمتي پړاو په اړه دي او هغه څه چې د سمون وړ دي، باید مطرح شي؛ دغه راز هغه پوښتنې چې د خدمت ماهیت نشي بدلولی، یعنې د بدلون وړ نه وي، باید ونه پوښتل شي.

د مفهوم یا د خدمت ماهیت تر پوښتنې لاندې راوستل او هغه څه چې د اصلاح او سمون وړتیا نلري، طبعاً د مدیریت او اداري د تحقیر لامل گرځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

څوارلسم څپرکی

برنډ جوړونه (Branding)

د ادارې معنوي شتمنۍ ساتنه

د ادارې د معنوي او مادي شتمنۍ ساتنه او زیاتوالی د مدیرانو له مهمو وظایفو څخه ګڼل کیږي. د مادي شتمنیو ساتنه ستونزمنه نه ده، بلکې د ادارې د معنوي شتمنیو لکه د کارکوونکو سم ترکیب، ښه نوم او د کارکوونکو رضایت ستونزمن او پیچلی کار دی.

مادي شتمنۍ د ادارې یا شرکت جسم او معنوي شتمنۍ یې روح جوړوي. څنګه چې له روح پرته جسم هیڅ ارزښت نه لري، همدغسې اداره هم له معنوي شتمنیو پرته بې ارزښته ده. برنډ جوړونه د ادارې معنوي شتمنیو د ساتنې لپاره او د ماتې لومړي راز (تقلید او سیالي) سره د مبارزې غوره ستراتېژي ده.

(د بازارموندنې له مخې برنډ ته مارک/نښانه هم ویلی شو چې په انګریزۍ کې یې Brand بولي او له هغه نوم/نښانې/ طرحې/سمبول څخه عبارت دی چې له مخې یې یو خاص پلورونکی، تولید یا خدمت ځانګړی کیږي او په مرسته یې د نورو محصولاتو او خدماتو سره توپیر څرګندیږي)- ژباړن.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د ادارې شخصیت

اداره لکه د انسان په شان مادي او معنوي اړخونه لري چې معنوي اړخ ته یې د ادارې شخصیت ویلی شو. اداره باید د بریا ترلاسه کولو په موخه د کارکوونکو او خلکو لپاره یو باثباته پېژندل شوی او د وړاندلیدنې وړ شخصیت ولري.

برنډ جوړونه د شخصیت جوړونې لپاره سیستماتیک چوکاټ دی او د ادارې معنوي اړخ ته داسې بڼه ورکوي چې ظاهري او باطني اړخونه لري.

په عین وخت کې د اداري شخصیت تر ټولو مهم اړخ، ستاسو د اند او تګلورې پر اساس د مادي لاملونو له دخالت پرته رامنځته کیږي.

برنډ لکه د انسان د ګوتې نښانې ته ورته دوه مهمې ځانګړنې لري:

- په فرد والې پورې منحصر او متفاوت والی.
- ثبات، ان که په میلیونو ځله تکرار هم شي.

د برنډ هویت (Brand Identity)

برنډ یوازې ظاهري نښانه نه ده، تر ټولو مهم او په وګړي پورې منحصر خصوصیات د برنډ په هویت کې څرګندیږي. په دې اړه پروفیسر جان کاپفرر وایي: (د یو هویت درلودل، یعنې ستاسو شتون، لکه څنګه چې یاستئ د ثابتې اما ستاسو د خپلې فردي طرحې متابعت کوي). د برنډ هویت د برنډ د فردیت، هیلو او هدفونو، ارزښتونو او د پېژندنې نښانو ټاکونکی دی. کاپفرر دا باور لري چې هویت او تصویر سره متفاوت دي؛ هویت هغه څه دی چې تاسو یاست؛ حال دا چې تصویر هغه اخذ دی چې مصرفوونکی یې تاسو سره د اړیکې په لړ کې له تاسو نه استنباط کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د برنډ په هويت کې ځيني وخت ظاهري بڼکلا، لکه رنګ او طرحه جذابيت پيدا کوي، که څه هم د برنډ ظاهري هويت لومړنی او مهم ګڼل کيږي، خو د هويت ټول اړخونه نشي رانغاړلی.

ښاغلی کاپفرر د برنډ هويت ته له شپږو اړخونو نه ارزښت ورکوي:

١- جسم: هر برنډ يو جسم لري او له مستقلو ځانګړنو نه جوړ دی؛ کيدی شي دا ځانګړنې د ليدنې وړ وي، يعنې کيدی شي چې د برنډ په يادولو سره يو دم په ذهن کې در وګرځي يا هم پټ وي (خو د تشخيص وړ).

٢- شخصيت: هر برنډ شخصيت لري او د وخت په اوږدو کې يو کرکټر خپلوي. که يو برنډ د يو وګړي سره يو شان وبولو، نو په تدريج سره د هغه وګړي تصوير جوړولی شو چې تر څنګ يې له محصولاتو او خدماتو څخه غږيږي.

٣- فرهنګ: برنډ ځانته يو فرهنګ لري چې هر محصول ترې مشتق کيږي. محصول د دغه فرهنګ فزيکي تجسم او ناقل دی، فرهنګ د ارزښتونو پر يو نظام باندې دلالت لري او د برنډ لپاره د الهام او انرژۍ سرچينه ده.

٤- اړيکه: هر برنډ يوه اړيکه ده او غالباً د وګړو تر منځ د نامشهودو د تبادلې لپاره فرصت برابروي؛ دا خصوصيت په ځانګړې توګه د خدمتونو ځانګې برنډونو ته ډير غوره دی.

٥- انعکاس: يو برنډ د يو مشتري تصوير منعکسوي؛ د برنډ هدف او د دغه انعکاس تر منځ توپير شته. هدف هغه دی چې بالقوه پيرونکي يا مصرفوونکي برنډ ستايي. خو انعکاس حتماً هدف نه

(c) ketabton.com: The Digital Library

دی، بلکې د هغه هدف تصویر دی چې برنډ یې ټولنې ته وړاندې کوي، یعنې یو ډول ورته والی دی.

۶- ځان لیدنه: یا ذهني کېدل، که انعکاس د هدف باندینۍ هنداره وي، نو ځان لیدنه یې دننۍ هنداره ده. موږ د ټاکلو برنډونو په نسبت د خپل لید او فکر له لارې، د خپلو ځانونو سره یو ډول اړیکه ټینګوو. مثلاً، کله چې یو ځوک یو سپورتي توکی اخلي، که چېرې سپورت سره ناآشنا هم وي، نو په دنني ډول ځان د اړوند سپورتي ټیم غړی ګڼي.

په اصل کې برنډ دا شونې کوي چې په اسانۍ سره د کل په اړه د یو جز هویت تشخیص شي. د برنډ اجزاوې د هغه ټول هویت معرفي کوي. همدارنګه برنډ جوړونه کیدی شي چې د ورانکارو شایعاتو پر وړاندې د ادارې ساتنه وکړي؛ ځکه چې کله نورو ته د ادارې ماهیت ثابتیږي، په طبیعي ډول ډېر تورونه رابربنډیږي؛ ان کله کله منفي تبلیغات هم د ادارې د پیاوړتیا لامل ګرځي.(د کاپفرر نظر، د ژباړن زیاتونه).

برنډ او د لګښت کموالی

له اقتصادي پلوه، برنډ جوړونه د معنوي ارزښتونو زیاتولو، د تبلیغاتو همدفمن کولو، د نفوذي تګلارو او مشترکو ستندردونو پراخولو په برخه کې د پلور نسبي لګښتونه خورا ټیټوي. د یو پیژندل شوي برنډ په مرسته د یو نوي تولید د معرفي لګښت، د یو نوي نوم په مرسته د همغه تولید د معرفي له لګښت نه زر ځله کم دی. له بل پلوه د برنډ پر وړاندې د عمومي باور پشتیوانه دا شونې کوي چې له نورو تولیداتو یا خدمتونو نه د یاد تولید یا خدمت بیه څو برابره لوړه

(c) ketabton.com: The Digital Library

وي. لکه د یو BMW موټر چې د ورته موټر ټیوټا ماډل دوه برابره قیمت نه یې بیه لوړه ده.

د برنډ نښانې

که یو نوم پر یو نامتو برنډ باندې بدل شي، نو کېدی شي په څلورو اړخونو (تولید، اداره، نښانه او کارکوونکي) کې د هغه ګډې نښانې په ښکاره ولیدل شي.

۱- تولید یا خدمت: د تولید برید، هېواد رغوونکی، کارول، کیفیت او د تولید (محصول) کاروونکي د برنډ مهمې نښانې ګڼل کیږي.

۲- اداره: د ادارې ظاهر، ځای، صفتونه یې لکه نوښت، خلاقیت او اجتماعي او فرهنګي مسوولیتونه د برنډ نورې نښانې دي.

۳- نښانې: د لوګو د طراحۍ کیفیت، تبلیغاتي طرحې، د توکو یا خدمت عرضه کېدو ځای او ظاهري جذابیت د برنډ دریمه ډله نښانې دي.

۴- کارکوونکي: د ادارې مدیران او خاوندان، د کارکوونکو او وندېوالو شخصیت او د کارکوونکو ظاهر د برنډ روستۍ نښانې بلل کیږي.

د برنډ هغه نښانې چې د شخصیت هستې سره برابرې وي، باید یو تربله همغږې وي. په یوه واقعي اداره کې د برنډ جوړول یوازې په هغو شرایطو کې شوني دي چې پاسنۍ نښانې تحقق ومومي.

جوړوونکی شخصیت په ناخوداګاه ډول په برنډ یا اداري نښانو کې راڅرګندیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په مدیریت کې د نښانو تر منځ همغږي، د مدیر وجاهت تر زیاتې کچ پورې زیاتوي.

د برنډ ارزښت

د نړۍ نامتو شرکتونه د برنډ جوړونې اړوند لګښتونه په خپلو دفترونو کې د شتمنۍ په توګه ثبتوي. د یو برنډ ارزښت د شهرت اندازې، مشتریانو او بازار ته د مقبولیت سطحې او پېژندل شوي کیفیت او شرکت پورې اړه لري.
کله چې څلور واړه مقولې (شهرت، منښت (مقبولیت)، کیفیت او شرکت) په یو مناسب ترکیب سره یو د بل تر څنګ راشي، د بازارموندنې د لګښت کمېدا، د اسانه خرڅېدا، د تقاضا د تداوم، د قیمت لوړېدا، د رقابتي خطرونو کمېدا او تر ټولو مهم د ادارې د معنوي شتمنیو د زیرمه کېدا لامل ګرځي.
په لنډه توګه، د برنډ ارزښت د هغو ګټو سره برابر دی چې د برنډ له منځه تلو پر مهال اداره یا شرکت ترې بې برخې کیدی شي.
د برنډ پراخوالی له یو توکي یا خدمت څخه خورا پراخ دی او پراخه محصولات پکې دي.

اوږدمهاله هدف نیونه او ځیرنه

د ادارې لپاره هدف نیونه، د دایمن سرعت او د حرکت پر لوري د ځیرتیا تضمینوونکې ده. برنډ جوړونه د کسب او کار الفبا ګڼل شوې او د ادارې فعالیت له پیلېدو نه مخکې باید تر ژور تفکر او پاملرنې لاندې ونیول شي. له خپل هدف او د حرکت له لوري نه مو د پوهېدا او خبرېدا په مرسته، یوازې کولی شئ په مناسب ترکیب سره د برنډ څلور اصلونه غوره کړئ. ګنې د ناسم

(c) ketabton.com: The Digital Library

غوراوي او يا د پاسنيو څلورو اصلونو تر منځ د نه همغږۍ او نه توازن له امله له اداري اهدافو نه د انحراف سبب ګرځي او بالاخره اداره د ماتې سره مخ کيږي.

د بريا ستر رازونه د هغوی تر ټولو ساده اصولو په رعايت کې نغښتي دي، خو کله کله دا اصول چې ډېر ساده دي، رعايتول يې هېر شي. د برنډ جوړونې اصول خورا ساده دي، خو د انسانتيا او سادګۍ له امله ځيني وختونه ورته پام نه کيږي. په اداره کې برنډ جوړونه د هر کارکوونکي وظيفه ده.

د يو برنډ جوړول څومره وخت نيسي؟

د يو برنډ جوړونه پر وخت پورې اړه نه لري، بلکې پر خلاقيت، متفاوت والي او د جاذبې ځواک پورې تړلې ده. له شک پرته تدريجي او مستمر کسب يو تلپاتې شهرت دی؛ ځکه چې ډېر يو ورځني شهرتونه له بريا روسته د ماتې څلورم راز (د لوبې د قاعدې بدلون) په دام کې له منځه ځي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

پنځلسم څپرکی

مالي مدیریت

د حسابوالۍ علم زده کول د مدیریت لپاره یو شرط دی

د ډېرو هغو مدیریتي ویناوو پر خلاف چې ذاتي او سلیقوي اړخونه لري، د فنونو او علمي تخنیکونو پر اساس مالي مباحث هسې بې ځایه دي چې د تخصصي دورو له طی کولو پرته نشي تر لاسه کیدی.

لکه څنګه چې د مالي مباحثو پېژندنه او د مالي صورتونو د تجزیې او تحلیل توان، په یوه اداره کې د مدیریت پسټ د ترلاسه کولو له شرایطو څخه ګڼل کیږي، نو د مدیریت لپاره د حسابوالۍ علم ترلاسه کول یو الزام شمېرل کیږي.

په یوه اداره کې د قدرت سرچینه

په یوه اداره کې د مدیریت قدرت، کیدی شي د مالکیت، تخصص او اداري حکم پر اساس وي، خو کوم څه چې ډېر خطرناک دي، هغه له تخصص نه لوړ قدرت او ځواک دی. ځکه چې کیدی شي مدیر د پوره ناخبرۍ او ناپوهۍ له امله په خپله پرېکړه کې تېروتنه وکړي او د خپلې تېروتنې د جبران لپاره ورپسې بله تېروتنه وکړي، نو د اداري اوضاع به له بدو پسې بده کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د یو مدیر ناسمې مالي پرېکړې، کېدی شي د ماتې اصلي لاملونو په توګه اداره د ماتې سره مخ کړي.

د حسابوالۍ مهم مباحث

یو مدیر په مالي مباحثو کې داسې ګڼو موضوعاتو سره مخ کیږي چې د زیاتو تصمیم نیونو مبنا دي. دا موضوعات د حسابوالۍ لومړني مباحث جوړوي او مدیر باید ورسره اشنا وي:

- **لګښت**

لګښت داسې یو نسبي بحث دی چې په مطلق ډول نه، بلکې یوازې د هغه اړوندو څو شاخصونو له مخې رامنځته کیږي. د مثال په توګه، په پلور یا ګټه د حقونو لګښت او په تولید د استهلاک لګښت.

زیاتره مدیران د لګښت له ورکولو ویریږي او پرته له دې چې نسبتونه وڅېړي، د هغو له انجام نه نالیږي؛ خو دا باید په پام کې وساتل شي چې د وخت تلف کول، د یوې ادارې لپاره تر ټولو خطرناک لګښت دی.

یو مدیر باید لګښت، وخت او محصول تل په پام کې ولري او پر دې باندې هم وپوهیږي، لکه څنګه چې وخت نه درول کیږي، د لګښت پېښېدل هم د درېدو وړ نه دي.

د لګښت مهارولو یوازنۍ لاره د زیاتې ګټې یا عاید رامنځته کېدل دي. د ګلانو او ګیاګانو پالنه اوبو ته اړتیا لري او یو بڼوال د خړوبولو له لګښت نه هېڅ ډار نه لري؛ ځکه هغه پوهېږي چې د ګلانو د پالنې د

(c) ketabton.com: The Digital Library

زیات ارزښت پر وړاندې د اوبو لګښت ډیر کم دی. یو مدیر هم نشي کولی، د لګښت له ورکړې پرته، د ګټې تر لاسه کېدو ته ولري. هر کله چې د ادارې یا شرکت ګټه او فعالیت بې نهایته کچ ته ورسوئ، د فعالیت پر تله به د لګښت نسبت صفر ته ټیټ شي. هر کله چې په یو کار کې د حقوقو او لاسمزد ونډه له ٪ ۱۰ لوړه شي، نو شرکت خامخا خپلې معاملې د ماتې رازونو سره پیل کړې دي.

- **د صفر درجې پر مدار کسب او کار**

د ډېرو فعالیتونو تنوع ادارې ته زیات فرصتونه ورپه برخه کوي، خو په عین حال کې له فرصتونو څخه د سمې ګټې ترلاسه کېدا امکان کموي؛ دغه راز پر یو یا څو فعالیتونو باندې تمرکز، فرصتونه محدودوي، خو د زیاتې ګټې ترلاسه کېدا امکان زیاتوي.
زه دا ډول کسب او کار «پر ځانګړي فعالیت تمرکز»، د صفر درجې پر مدار باندې کسب او کار بولم. زما په اند لوی او پیچلي شرکتونه باید دوه یا درې ساده او ټینګ شاخصونه وټاکي او تر هر ډول شرایطو لاندې یې وپالي. باید په پام کې وساتل شي چې د فعالیت تنوع حتماً د ادارې د لویوالي په معنا او تمرکز د هغې د کوچنیوالي په معنا نه دي. تقریباً د نړۍ سل معتبر شرکتونه، د تمرکز د فلسفې پر اساس فعالیت کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **شتمني**

هر کسب او کار دغو شتمنیو لکه- ودانۍ، ماشین آلاتو، اثاثیې او... ته اړتیا لري. تل باید تصمیم نیونې داسې وي، تر څو شتمنیو ته د خرڅلاو نسبت په خورا لوړ ممکن حد کې وي. شتمنیو ته د ور زیات شوي ارزښت ناسم نسبت د یو داسې خطرناک بحران نښانه ده چې له یو زماني تأخیر روسته اداره د مرګ کندې ته ورغورځوي.

- **پلورنه**

پلورنه د هر شرکت د فعالیت خورا مهم شاخص دی او باید د ټولو لګښتونو نسبت په مستمر ډول وسنجول شي. همدارنګه په واک کې د وخت کنټرولولو په موخه د پلور د کچ نسبت، باید په پام کې ونیول شي.
د پلور زیاتوالی د شرکت لپاره د معنوي شتمنۍ د رامنځته کېدو په معنا دی. نغدي پلور په خرڅلاو کې تر ټولو غوره او ښه ډول دی، ځکه چې د شرکت د ودې سرعت اکثر حد ته رسوي، کیدی شي د یو شرکت لپاره سل په سلو کې نغدي پلور ناشونی وي، خو تر ډېره ورته د پلور ښه حالت، اعتباري پېر او نغدي پلور ممکن دی.
د یو شرکت لپاره د پلور شرایط د پلور له قیمت نه غوره دي. په لوړ قیمت د یو خدمت پلور او په اوږده موده کې د پیسو د ورکړې(پرداخت) له امله، شرکت د نغدو پیسو د کمښت بحران سره

(c) ketabton.com: The Digital Library

مخ کیږي. د پلور بیه باید داسې وټاکل شي، تر څو په زیاته کچه د شتمنۍ دوراني سرعت رامنځته شي.

- **سرپرسر ټکي**

دا هغه ټکي دي چې پکې لګښت او ګټه سره برابر وي یا په ساده عبارت، شرکت نه ګټه لري او نه زیان.
دغو ټکیو ته د رسېدو په خاطر، هدف ټاکنه او د پلور د هر واحد پر حاصل باندې زیات شوي ارزښت ته توجه، ډیر ارزښت لري. په هر ډول کسب او کار کې، د ثابت او متغیر لګښت او د پلور د قیمت غوره نسبت او ترکیب باید په پام کې ونیول شي. په دې هکله د کافي ناپامۍ له امله، اداره د مالي کړکېچونو او د بازار بدلونونو پر وړاندې حساسیت کوي او زیان مومي.

- **دوراني پانګه**

د یو مستمر کسب او کار خوندیتوب لپاره د پانګې په نوم د نغدو پیسو مناسب حجم ته اړتیا ده. په بازار کې د پیسو د حجم کمولو لپاره تر ټولو ښه سیاست، پر وخت تولید او خرڅلاو، د ګدام له منځه وړل او په اسانه توګه هدف او مشتریانو ته لاسرسی دی.
ځیني محصولات د تولیدي پروسې د اوږدېدا له امله، شرکت د نغدو کمښت سره مخ کوي او په ځینو صنایعو لکه موټرجوړونه کې پر داخلي نغدو پیسو باندې اتکا نشي کېدی؛ ځکه د اړتیا وړ نغدو حجم خورا زیات دی. له دې امله باید د سمې پلان جوړونې په مرسته د پېر

(c) ketabton.com: The Digital Library

او پلور اړخونه سره ونښلول شي. په دې برخه کې د بریا له رازونو څخه یو، له معتبرو او ښو شرکتونو نه الگو اخیستنه او د هغو له تجربو نه استفاده ده. په دوران کې د شتمنۍ د کافي حجم ساتنه د ادارې لپاره مهم او حیاتي امر دی. د نغدو پیسو له کمښت نه زیږېدلي توقفونه، شرکت د ماتې په دام کې هلاکوي.

- **پېرنه**

د زیاتو شرکتونو ژوند یوازې په مناسبې پېرنې پورې تړلی دی؛ که تاسو وغواړئ د سپېر یا زېرمه پرزو په پېرلو سره یو موټر جوړ کړئ، نو د موټر تمام شوی قیمت به په بازار کې په نهایت کې د همغه موټر د پلور قیمت نه څو ځله زیات وي؛ ځکه په عمده ډول پلورنه کې د توکو او پرزو لگښت د هغو د پرچون پلورنې له قیمت نه کم دی.
د بریالیو او غوره شرکتونو سیاست مطالعه کړئ! لږترلږه له دوو منابعو څخه د اړتیا وړ عمده توکي وپېرئ، تر څو د پېرنې رقابتي شرایط حاکم شي.
تاسو پخپله د عمده شیانو پر قیمت او شرایطو باندې څارنه ولرئ او د قیمت لوړېدا او شرایطو ښه کېدا ته د اندېښنې په دلیل له زیاتې او اضافه پېرنې ډډه وکړئ. ځکه د توکو، ضایعاتو او نورو گدام کولو سره، اړوند لگښتونه اداره د جدي گواښونو سره مخ کوي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **گټه**

زیاتره پانگوال تمه لري چې شرکت د لومړي کال په سر کې گټمن وي، خو معمولاً په لومړیو کلونو کې د گټې تر لاسه کول ناشوني ښکاریږي. دغه راز په لومړنیو کلونو کې زیان هم باید د شرکت له پانگونې نه د یوې برخې په توگه په پام کې ونیول شي، څو د ماتې پنځلسم راز (د زړه سرېدو او نا امېدۍ) سره مخ نشئ.

د شرکت گټه یوازې مادي گټه نه ده، بلکې معنوي پانگه لکه برنډجوړونه، شهرت موندنه، بازار پېژندنه، د کارکوونکو پوهونه او همدارنگه گرانښت، په لومړیو کلونو کې د شرکت د پانگې په توگه شمېرل کیږي.

که څه هم د شرکت گټې تر لاسه کول خورا مهم دي، خو د لنډمهاله گټې تر لاسه کولو پر تله د شرکت د موقعیت تثبیت زیات لومړیتوب لري. د شرکت گټه باید د پانگې، خرڅلاو، لگښتونو او د پانگې دوران د میزان په مقایسه وارزول شي. ځیني شرکتونه مستقیماً گټمن نه دي، بلکې د هغوی جانبي فعالیتونه خورا گټه راوړي. د مثال په توگه، د موټرو صنایع کې له اجارې، بیمې، له پلورنې روسته خدمتونه، د سپېر یا شتپني پرزو له تأمین او جانبي تجهیزاتو نه تر لاسه کیږي.

په دغسې شرایطو کې باید گټمنې څانگې تر مستقیمې څارنې لاندې ونیول شي او یا د پانگونې سره جوخت د لویو شرکتونو گټمنو حاشیو کې گټه تر لاسه شي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

- **تمام شوی قیمت**

د یو محصول تمام شوی قیمت له درو برخو تشکیلیږي:
لومړني توکي- لاسمزد- سرباری لګښتونه (د تولید جانبي لګښتونه)
د لومړنیو توکو لګښتونه د مناسب پېر تابع دي، لاسمزد د سم غوراوي تر اغېز لاندې دی او سرباری لګښتونه هم د پانګونې سره په مستقیمه توګه اړیکه لري. د دغو مواردو سم ترکیب، د یو شرکت د بریا احتمال تر سلو ځلو زیاتوي.

- **بودجه**

بودجه یا په بل عبارت، د شرکت لګښتونو، عایدو او منابعو وړاندلیدنه په راتلونکي کې د یوې ټاکلې دورې لپاره ډېره اړینه ده.
د متفاوتو حالتونو پر اساس د بودجې وړاندلیدنه وکړئ او له مخې یې شرکت ته حرکت ورکړئ. د بودجې چمتووالی او تنظیمول په هر شرکت کې د خرځلاو د اهدافو تر لاسه کولو ګټې او د لګښتونو کنټرولولو لپاره غوره تګلوری دی او شرکت د ډېرو کړکېچونو پر وړاندې خوندي ساتي.

- **د پیسو زماني ارزښت**

په مالي تصمیم نیونو کې یو مهم بحث د پیسو زماني ارزښت ته پاملرنه ده، چې د شرکت په ستراتېژيکو تصمیم نیونو کې ډېر ټاکونکی او ارزښتمن رول لري. له مالي سیستمونو نه د پورولو پر ځای یوه بله مهمه منبع دا هم کیدی شي چې په کمه بیه ځیني محصولات له مخکې

(c) ketabton.com: The Digital Library

نه وپلورل شي، دا لاره د اړتیا وړ نغدې پیسې او د محصولاتو خرڅلاو تأمینوي.

کله کله د دغه تخنیک په مرسته، یو داخلي اعتباري سیستم لکه اجاره رامنځته کیدی شي، داسې چې ځینو مشتریانو ته د کارمزد سره د موده ییز پېر تسهیلات په واک کې ورکړې او پر ځینو نورو باندې خپل محصولات له مخکې نه په تخفیف وپلورئ.

په دغه حالت کې د فعالیت تر څنګ اعتباري او نغدي برخې، د پلور د بازار پراختیا او د شرکت سود هم خورا زیاتیږي. د پیسو د زماني ارزښت په برخه باندې د تسلط سره به، د مناسبو تصمیمونو په نیولو وتوانیږئ.

یو شرکت یوازې د پېر او پلور پروسې پر اساس بریا ته نشي رسېدی، بلکې په شرکتونو کې د پیسو او شتمنیو تر لاسه کېدا لپاره اقتصادي فعالیتونو ته پاملرنه خورا مهمه ده.

یو مدیر باید د لزوم پر مهال وکولی شي، د مالي هڅوونکو په رامنځته کولو سره، د شرکت اړتیا وړ نغدې پیسې تأمین کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

شپاړسم څپرکی

نورو شرکتونو سره ادغام

سیال، د ادارې لوی ساتونکی (سیال، تهدید یا فرصت)

د ماتې لومړنی راز (سیالي یا رقابت)، یو تهدید او په عین وخت کې د ادارې ودې ته لوی فرصت هم دی. د فشار په وختونو کې سیالي د قیمتونو د شدید کموالي لامل ګرځي، تر هغو چې د محصول تمام شوی قیمت د لومړنیو موادو تر پولې پورې کموالی مومي؛ په دغو شرایطو کې تولید نه یوازې ګټور نه دی، بلکې د ادارې ثابت لګښتونه هم د بېرته تګ وړ نه دي.

په دغسې شرایطو کې د ادارې د بقا ساتنې او له دیوالیتوب نه د مخنیوي لپاره یو وړ او ستراتیژیک سیاست، د نورو سیالانو سره ادغام یا شراکت دی.

د نړۍ او بازار بدلونونه په ډیرو مواردو کې موږ ته د جوړښت د اصلاح فرصت نه راکوي، ځکه نو، په کار ده چې له پېښېدو مخکې ورته حللاره ولټول شي. د ادارې جوړښت یا تشکیل او د مدیرانو ذهن باید د دوو دلیلونو له مخې تل د ادغام یا شراکت لپاره چمتو وي: یو- له طلایي او ژر تېرېدونکو فرصتونو نه د استفادې لپاره او دویم- له کړکېچونو نه د تېښتې پر لور.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ډیرو مواردو کې د مدیریت له کنټرول نه د اداري پړاوونو وتلو یا د ماتې رازونو سره د مبارزې د ناتوانۍ له امله، د ډار احساس رامنځته کیږي؛ په دغو شرایطو کې هم، ادغام یا سیالانو سره شراکت د ډار او وحشت مسأله کموي.

د ادغام اهداف

سیالو شرکتونو سره د ادغام موخه دا ده چې له ښېګڼو نه یې ګټه واخیستل شي؛ خو دا د ادغام هدف په درې لاملونو تر سره کیږي:

۱- د بازار رقابتي اغېزو کمولو له امله ادغام

ادغام، د بازار عمده ونډه او د قیمت کنټرول تر لاسه کولو په موخه تر سره کیږي. په دغه تګلوري سره د مشتري پر وړاندې د چانې وهلو ځواک زیاتیږي؛ ځکه دوه موافق شرکتونه په متفاوتو سوداګریزو نومونو سره کولی شي، یو د بل د بازار موندنې سیاستونه بشپړ کړي. د مشتري لپاره هغه دوه محصولونه منطقي توجېه لري چې د دواړو قیمتونه سره نزدې وي.

۲- د تول لګښت کمولو لپاره ادغام

دوه داسې شرکتونه چې موازي فعالیتونه او مازاد ظرفیت ولري، د لګښت کمولو په خاطر کولی شي یو د بل سره ادغام شي چې له امله یې ځیني مازاد فعالیتونه دریږي او موازي فعالیتونه لکه تحقیق او توسعه، پلورنه، پیرنه، مدیریت او نور کیدی شي سره ادغام کړي. هغه شرکتونه یا اداري چې د ورته پانګونې برخې ولري، له دې لارې کولی شي، یو شمېر پانګونې بیخي حذف کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

۳- د سیال په همکارۍ د ګډې ودې رامنځته کېدو لپاره ادغام

دوه متفاوت شرکتونه د ګډې ودې رامنځته کیدا لپاره په یو په بل کې ادغام کیږي. د مثال په توګه، دوه داسې شرکتونه چې متفاوت تجهیرات ولري، کیدی شي د یو بل تر څنګ د ښېګڼو بشپړونکي واوسي او د خپلو ټکنالوجیو پر ځای تر ټولو ښه ټکنالوجي وکاروي؛ چې له دې لارې د شرکت کمزورۍ پټېدلی شي. دغه راز هغه پیاوړی تولیدوونکی شرکت چې د خرڅلاو په برخه کې کمزوری دی، له داسې شرکت سره ادغام شي چې معکوس وضعیت لري، په دغسې حالت کې ګډکار (synergy) رامنځته کیږي. زیاتره مخین او پیاوړي شرکتونه په مختلفو برخو کې د ادغام یا شراکت کارنامې لري، لکه رنالټ او نیسان(naisan-Renault) ، بنس او کرایسلر (Chrysler-Benz) ، اټولیو او مورټون(morton- Atvlyv) شرکتونه.

همدارنګه هیوادونه هم د ودې زیاتولو او نااصرافي لپاره په ادغام لاس پورې کوي چې د مشترکې اروپا طرحه هم په ۹۰مه لسیزه کې د پاسنیو سیاستونو د ترلاسه کولو په خاطر تر سره شوه.

کله چې دوه شرکتونه سره مدغم کیږي، د هغوی د جمع حاصل باید له دوو زیات وي. یو ستراتیژیک ادغام کېدی شي د سلو په برابر د جمع حاصل ولري چې په عین وخت کې یو ناسم ادغام کیدی شي منفي ګډ کار ایجاد کړي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

په ادغام کې مناسب اړخونه

هغه شرکت سره چې تاسو ادغام یا شراکت تر سره کوئ، ممکن تاسو سره برابر یا درڅخه لوی او کوچنی وي، په دغو ټولو حالاتو کې د ادغام سینرژیکي (د ګډکار) پایلې تر ټولو مهمه موضوع ده. اغېزمن ادغام، خامخا د یو لوی شرکت سره ادغام ته نه ویل کیږي، بلکې دا توصیه ده چې په لومړیو کې کوچنیو یا همسویه شرکت سره ادغام شئ، څو په یو ځلي توګه ستاسو شرکت محوه نشي.

د مادي او معنوي شتمنیو ادغام او پراختیا

د مدیرانو له اصلي وظایفو څخه یوه دا ده چې د شرکت مادي او معنوي شتمنیو ساتنې او پراختیا ته پام وي او ددې شتمنۍ زیاتوالی د ادغام او مشارکت له لارې شونی دی. که څه هم شرکت ته د دغې ستراتیژۍ اجرا، کوم ځانګړی مالي بوج نه دی، خو د بدلونونو سرچینه به یې حیرانوونکې وي. یو مدیر باید د ادغام لپاره خپل لازم (فکري او جوړښتي) چمتووالی ولري، څو د اړتیا پر مهال او یا مناسب فرصت کې پر ادغام یا مشارکت باندې لاس په کار شي. په واقعیت کې هېڅ یوه مدیر خپل شرکت د ادغام له ښېګڼو څخه نه محروموي.

د کوچنیو مادي اختلافاتو له پامه غورځول

یوه مهمه او اساسي موضوع چې کیدای شي د ادغام مخه ډب کړي؛ له ادغام روسته د شریکانو د ونډې کچه ټاکل دي. د معیار پر اساس د ونډو ارزښت ټاکنه لکه- د بازار ونډه، ګټه راوړل، فزیکي او مادي شتمنۍ، معنوي شتمنۍ او... د کارپوهانو لخوا تر سره کیږي.

(c) ketabton.com: The Digital Library

له ادغام روسته به د شرکتونو ارزښت تر پخوا خورا زیات شي؛ خو ونډوالو سره د یو شریک پر سر په سلو کې د څو سلنې ونډې په خاطر اختلاف، د ادغام یا شراکت مخه نیسي او بالاخره د شرکت د ارزښت زیاتېدنې مخه ډب کیږي. نو له وړو اختلافاتو نه د وتلو لپاره د منطقي انعطاف وړاندې کول، طرفینو ته ډېر مهم دي.

د اکثریت او اقلیت سهمونه (ونډې)

د اکثریت ونډه لکه دوه خولې چاړه چې دواړه خواوې یې پرېکوونکې دي. د اکثریت ونډې باید پر هغه لوري پورې تعلق ونیسي چې تر تولو مهم رول او بالاخره د شرکت زیاته ګټه خپله کړي. د شرکت په دستور کې د اکثریت ونډه د قدرت له امله ارزښت لري، نو د وړو ذینفعو په واک کې نشي ورکول کیدلی، تر هغو چې د شرکت د ودې پر مهال په نامعقول قیمت سره د اکثریت ونډې پېرلو لپاره بل ذینفع تر فشار لاندې راولي.

که ونډې د طرفینو د اغېزمنتیا او فعالیت پر اساس ونه ویشل شي، نو پرحق لوری به له څه مودې روسته د شرکت د ودې او پراختیا په خاطر خپله انګېزه له لاسه ورکړي او په پایله کې به د شرکت ټولې ونډې بې ارزښته شي.

هر کله چې په یوه دښته کې بې ارزښته زمکه واخلئ او ودانه یې کړئ، خامخا د هغې په ودانولو سره د شاوخوا زمکو ارزښت لوړیږي چې دا ستاسو حق دی، خو د شاوخوا زمکو د تملک له پیلولو نه مخکې د هغو د ودانېدا تر لاسه شوې ګټې تاسو تر لاسه کړئ.

(c) ketabton.com: The Digital Library

د تازه واردو پر وړاندې هوښیاري

په انحصاري بازار کې چې کنټرول يې ستاسو په لاس کې دی، کله چې نوې شرکت ته ننوتئ، نو ورسره د داسې خبرو اترو ډګر ته شئ، څو یاد شرکت سره د شراکت او یا د هغه شرکت له لارې د خپلو ځینو اړتیاوو په پوره کولو سره، هغه په یو بې ازاره سیال بدل کړئ. ځکه شرکتونه د ورود په پیل کې کوچني او کم ارزښته وي او کیدی شي د ناڅیزه مبلغ په ورکړې سره د هغوی ونډې وپیرل شي، خو د وخت له تیرېدا او د شرکتونو له ودې او پراختیا روسته، هغوی سره شراکت او د ونډو پیرنه په اسانه شونې نه ده او کیدی شي ستاسو شرکت د تهدیدي سیال په توګه وګڼل شي.

پر محوري فعالیت تمرکز

د ادغام لپاره د شرکت د جوړښت ګډوډېدل، د نه تمرکز له خطرونو نه یو دی. د موټر جوړونې دوه شرکتونه په اسانه کولی شي چې په یو بل کې ادغام شي؛ خو د یو موټر جوړونکي شرکت ادغام، د داسې یو موټر جوړونکي شرکت سره چې هغه د خپل دغه فعالیت تر څنګ د موټرو پرزې هم جوړوي، ډیر ستونزمن او ان ځیني وخت ناشونی دی.

پای

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