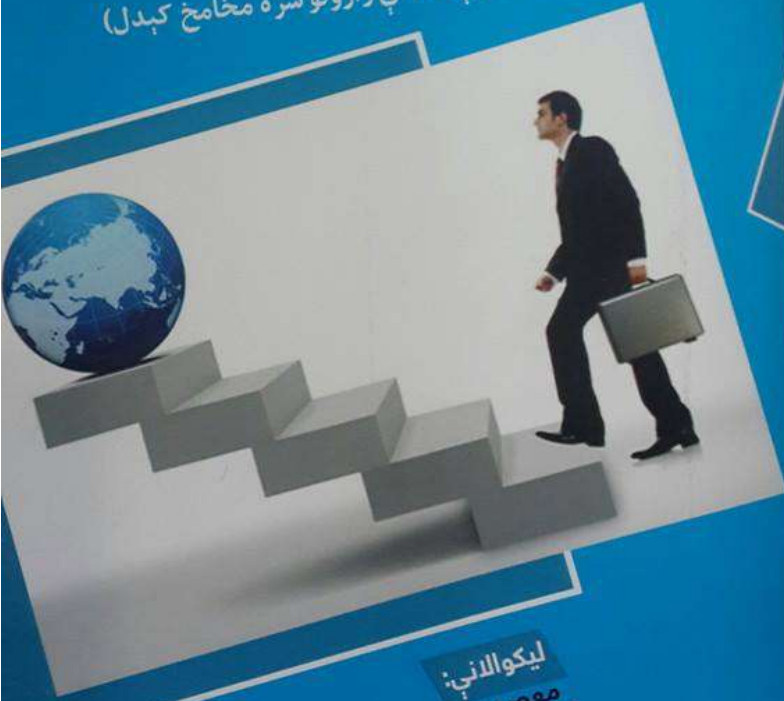




# د مدیریت روستی راز

(د ادارې د ماتې رازونو سره مخامخ کېدل)



لیکوالانې:  
معصومه جان بخش او افسانه محسن زاده

ژباړن:  
عبدالجمیل ممتاز

[Ketabton.com](http://Ketabton.com)

# د مدیریت روستی راز

(د ادارې د ماتې رازونو سره مخامخ کېدل)

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

**بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ**



## **د کتاب ځانگړنې:**

**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:** ۱۳۹۴ - ۲۰۱۶ م

**د چاپ نوبت:** لومړی

**د چاپ شمېر:** ۱۰۰۰ ټوکه

**چاپځای:** د مومند خپرندويې ټولنې تخنیکي څانګه

**د چاپ ټول حقوق خپرندويې ټولنې سره خوندي دي.**

پتې

ننګرهار: عبدالمجید مومند کتاب پلورنځی - مخابراتو څلورلاری

اړیکې: ۰۷۰۰۶۲۶۱۶۱ - ۰۷۷۷۶۲۶۱۶۱ - ۰۷۸۱۶۲۶۱۶۱

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

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

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

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

کتابپلورنځی. / پکتیا: علمي کتابپلورنځی. / غزني: قیومي کتابپلورنځی

## لیکچر

مخ	سرلیک	گنه
۲	.....	۱. سریزه
۳	.....	۲. لومړی څپرکی - د ماتي رازونه
۱۱	.....	۳. دویم څپرکی - د مدیریت سبک
۱۶	.....	۴. درېیم څپرکی - د ادارې یا شرکتونو جوړښت
۲۰	.....	۵. څلورم څپرکی - د مدیریت وخت
۲۳	.....	۶. پنځم څپرکی - د راتلونکي وړاندلیدنه
۲۷	.....	۷. شپږم څپرکی - له بحران نه وتل
۳۶	.....	۸. اووم څپرکی - د پیسو مدیریت
۳۹	.....	۹. اتم څپرکی - اداري فساد سره مبارزه
۴۶	.....	۱۰. نهم څپرکی - بشري منابع
۵۴	.....	۱۱. لسم څپرکی - انساني مقام
۵۸	.....	۱۲. یولسم څپرکی - د اړیکو بستر
۶۳	.....	۱۳. دولسم څپرکی - غیر رسمي شرکتونه
۶۶	.....	۱۴. دیارلسم څپرکی - مشتري والي
۷۲	.....	۱۵. څوارلسم څپرکی - برنډ جوړونه
۷۹	.....	۱۶. پنځلسم څپرکی - مالي مدیریت
۸۷	.....	۱۷. شپاړسم څپرکی - نورو شرکتونو سره ادغام

## سریزه

د هر چا په بنسټ يا اداره کې داسې ځانگړی 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 گڼل کېږي، لا پسې غوړوي. کیدی شي د پردی مدیریت له سبک نه په تقلید سره د مدیریت په برخه کې سطحې بریاوې ترلاسه شي، خو که هر څنگه وي، بیا هم تقلید ته له ماتې پرته بل څه نشي ویل کیدی. د نړۍ سترو مدیرانو له ځان پېژندنې نه لوړو پوږونو ته لاسرسی موندلی او هغه ځانگړی مدیریتی سلوک او چلند یې چې په ځانونو کې بېخچن شوی، پر هغه عمل کوي.

## 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 ستراتیژي پلې شي. 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 کېږي. په صحنه کې د نوي سیال راڅرګندېدل، د ادارې یا شرکت د ماتې له مهمو لاملونو څخه ګڼل کېږي. 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 څیر سره مطالعه کړئ (په ځینو شرایطو کې له ځان پېژندنې نه د سیال پېژندل ډیر مهم دي). د دوستانه اړیکو په رامنځته کولو سره د هغوی فکري ژورتیا باندې وپوهېږئ، بیا د اړتیا پر مهال د شراکت لپاره وضعیت برابر کړئ.

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 گڼل کېږي. دا ډول اندېښنه او لیدلوری اداره د فکري رکود سره منځ کوي او د پېښو او بدلونونو له وړاندېدنې څخه یې ناڅېره ساتي. د ادارې وجودي منطق، د پروونکي 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 ډېرښت په حال کې دي، که دا تمې یې له پامه وغورځوئ، نو ډېر ژر به خپل پروونکي 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 موند، نو هر ورو د ادارې د ماتې پر لامل بدلیږي.

۳- د تعادل گډوډېدل: دا حالت د څوگوني مدیریت له امله رامنځته کېږي؛ د ادارې ژوند د اداري بېلابېلو څانگو تر منځ په رسمي او غیر رسمي اړیکو پورې تړلی دی، که د ادارې هره څانگه د لنډمهاله گټو په خاطر پیاوړې شي، نو تر یوې مودې روسته اړونده څانگه د نورو پر تله زیاته وده کوي؛ په پایله کې نورې څانگې نشي کولی، د یادې څانگې سره همگامه شي او تر څه مودې روسته اداره د تعادل گډوډېدا سره منځ کېږي. 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 گڼل کېږي.

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



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 ادارې د فساد بنسکار وگرځي. تل باید لوړې څوکې ته له ختو نه مخکې د مسیر د دوام لپاره د ځان او ادارې توان وارزول شي.

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

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

کاري پروسې سره اشنایي، د کارکوونکو لپاره ارزښتمنه پانګه ګڼل کېږي؛ 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

کیري. یو پیاوړی مدیر د مصنوعي او کنترول شویو کرکېچونو په طرحه کولو سره خپله اداره د اضطراري پېښو پر وړاندې د چټکو او مناسبو غبرگونونو په برخه کې چمتو ساتي. د بهرنیو بدلونونو پر وړاندې د مناسبو او پر وخت مخنیونکو ستراتیژیو نه درلودل، 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 کنترول وتلو او یا د ماتې نورو لاملونو (چې پاس ذکر شول)، له امله رامنځته کیري. هغه سازمانونه چې د مدیرانو د فني پوهې او کيفي تجربې له ډاډمنتیا او نامتناسب ترکیب پرته رامنځته کیري، د دغسې وضعیت له پېښېدو سره سم د ماتې سره مخ کیري.

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 کیري. پر سم لوري حرکت، که هغه هر څومره کوچني گامونه وي تاسو مقصد ته رسوي. له نورو ادارو نه ناسم تقلید په ناسم لوري باندې د تگ نمونه ده. بریالی او پیاوړې ادارې خپلې تگلارې د خپلو بهرنیو او کورنیو شرایطو پر اساس جوړوي، دا ځکه چې پردی بریالی 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 توگه پېژندل کیري؛ یوازې خوځښت او هڅه د پرمختگ نښانه ده، ځکه کیدی شي دغه خوځښت او هڅه په معکوس یعنی شا لوري ته وي.

د یو واقعي مدیر دنده دا ده چې باید تش ظرفیتونه ډک او مدیریت کړي او همدارنگه 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 ادارې د گټو له مخې سمبال شي. له تخصص پورته واک، هغه وژونکي زهر دي چې اداره د مرگ کندی ته غورځوي. په ډیرو مالک پاله ادارو کې چې کیفیت او گټه 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 ناغېزمنې اړیکې د ادارې په ماته کې جدي لامل گڼل کېږي؛ د ادارې د بهرنۍ او دننۍ مثبتو اړیکو رامنځته کول، د مدیریت له ظرایفو څخه شمېرل کېږي. د اړیکو بهرنۍ او دننۍ شبکه دومره پېچلې او د بدلون وړ ده چې ځینې وختونه ممکن ستاسو پیغام کاملاً معکوس ولېږدېږي.

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 توگه دغه تفسیرونه په کافي اندازه راکم کړي.

ناسمې اړیکې د کارکوونکو تر منځ د کرکېچ زیاتېدو لامل ګرځي. په یوه اداره کې د دوو لوړو مدیرانو د اړیکو پریکون، کولی شي، د ادارې ټوله ارتباطي

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

۱۰- د ادارې د جوړښتیزو قواعدو ماتېدل: هره لوبه ځانته قواعد لري چې په نه رعایت یې گډوډي پېښېږي او بالاخره د لوبې درېدو لامل گرځي. اداره د فعالیت د ډول او پېرونکي سره د اړیکې له مخې په درې ډوله ویشل کېږي: (میخانیکي، ارگانیکی او اجتماعي). هر ډول یې ځانځانته قواعد او اصول لري چې باید په ځانگړې توگه یې رعایت وشي، گڼې 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 هوډیونو کې واک، په اجتماعي جوړښت کې د ټکسیونۍ یو شرکت سره پوره توپیر لري.

۱۱- په واک کې ځای پر ځای کول (تقرر): د ادارې 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 ښوولو په خاطر د دې پر ځای چې پیاوړتیا ته تقویت ورکړي، خپله انرژي د پخوانیو مدیرانو د کمزورتیاوو په له منځه وړلو لگوي. په داسې حال کې چې د پیاوړتیاوو ډیری اړخونه د ځینو کمزوریو سره په ارامه د وخت تېرېدلو حاصل دی.

۱۲- د انساني مقام کمزوري کول: انساني ځواک د هرې ادارې ستره پانگه ده. هر کله چې په یوه اداره کې واکمنه فضا د انساني ځواک د مقام سره په ټکر کې وي، هلته گټه اخیستنه ډیر ژر کمښت مومي. هره اداره باید د خپلو کارکوونکو د معنوي، مادي او حرفوي اړتیاوو ساتونکې وي. د کارکوونکو مثبتې انرژي د دې لامل کېږي، خو اداره پر یو داسې پیاوړي واحد بدله شي چې د اداري اهدافو په برخه کې په زغرده گام پورته کړي. له دې پرته د منفي انرژي خاوندان به اداره گډوډه کړي.

۱۳- د وخت تلف: وخت د تلو په حال کې دی، په کار ده چې په هره ثانیه کې پنځونه ولری. 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 گرانښت (منښت) د ادارې معنوي اړخونه تشکیلوي؛ چې باید ځانگړې 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

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

یو بريالی 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 ماتي باور: انسان هغه موجود دی چې فکر کوي د ماتي تصور د ماتي لامل ګرځي او د بريالیتوب تصور د بريالیتوب.

د خلکو مثبت پالي او منفي پالي د هغوی په بريالیتوب او نه بريالیتوب 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 بريالیتوب پر خوب یې باور کړی دی. که د اوسنیو شتمنو خلکو د ژوند په اړه پلټنه وکړئ، نو یو داسې بېوزله سړي ته به ورسیرئ چې د غټو مثبتو اندېښنو او مفکورو خاوند وي.

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

## دویم څپرکی

### د مدیریت سبک

د ادارې لنډ عمر: د کسب او کار په زیاترو برخو کې له یوې لنډې زمانې دورې روسته، د وگړیو د تخصص نشتون د مشاهدهې او ارزونې وړ دی. خو د مدیریتي کړنې او له هغې څخه د حاصلو پایلو تر منځ یو زمانې تأخیر شته چې د مدیر د تخصص واقعي کچ په برخه کې د چټک قضاوت کولو پر وړاندې خنډ کړځي. هر کله که ادارې ته داسې یو مدیر غوره شي چې پر تخصص باندې پوره واکمن نه وي، نو د ادارې د ژرمهاله یا ژر راتلونکې ماتې تمه هم باید وشي. همدارنگه په مدیریتي پستونو کې د نامتخصصو کسانو شمېر تر نورو مشاغلو څو ځله زیات دی، له همدې امله د ادارو متوسط عمر تر نورو حرفوي مشاغلو لنډ وي.

### مدیریت یو علم دی

مدیریت لکه د نورو علومو په شان قواعد او تخنیکونه لري چې ورباندې پوهېدل او تر لاسه کول یې اړین دي. همدارنگه لکه د نورو علومو په شان گڼې اجزاوې او عناصر لري چې په گډه یو کل تشکیلوي او د کل ماهیت د اجزاوو په بدلېدو سره بدلون مومي.

اوس دې برخې ته د غیر مدیریتي متخصصینو په ورود سره د یو داسې ځانگړي مکتب بنسټ ایښوول کيږي چې فکري اساس یې پر نورو علومو لکه انجنیري، طب او... ولاړ دی. که څه هم د مدیریت په حوزه کې د نورو علومو د قوانینو تعمیم په ځینو مواردو کې د اجرا وړ دی، خو په مدیریت کې د سیستم نه څارنه به د ادارې لپاره زیانمنې پایلې ولري.

### په مدیریت کې د انسان مقام

مدیریت د انساني علومو تر ټولگې لاندې د علم یوه څانگه ده چې په دوو مقولو (علم او انسان) پورې تړاو لري. د انسان د اړتیاوو، وړتیاوو او کړنو په گډون د هغه پېژندنه د یو مدیر له غوره توانمنیو څخه گڼل کيږي. د هرې ادارې بریالیتوب د هغې د انساني ځواک په بریا پورې اړه لري. د هغه لوستي او تحصیلکړي وگړي پر تله چې د مدیریت پر تخنیکونو واکمن وي، خو انساني اړخونه یې کمزوري وي، د یو نالوستي خو له انساني اړتیاوو نه باخبره وگړي د بریا احتمال څو ځله ډیر دی.



### په ځواب راتلو کې ځنډه

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

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 ځانگړي کړي.

### مدیریت ته سیستمی کتنه

د مدیریتی مباحثو له سم او بشپړ درک او د اجزاو 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 مدیریتی پوهې تر لاسه کولو سرېږه او د ځان پېژندنې یا د خپلو واقعي ځانگړنو لکه آرامتیا، وفا، شجاعت، هوس، هیجان، وېره، 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.

### چاپیریال د ځان سره برابر کړی

په معمول ډول د فردي ځانگړنو تر منځ توپیر ډیر ستونزمن دی، خو د خپلو ځانگړنو سره د چاپیریال جوړول، دومره سخت کار نه دی. په عین حال کې د چاپیریالی لاملونو بدلولو سره د کمزوریو پټول، د دې لامل گرځي، خو د وگړي د شخصیت اړخونه وغورځوي. ټول انسانان هم د پیاوړتیا او هم د کمزوری ټکي لري، خو د مثبتو ټکیو په تقویت سره کیدی شي چې د کمزوری ټکي ورو ورو کم شي.

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

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

### د ادارې سن سره برابر مدیریت

د مدیریتی تگلارې سیاستونه باید د ادارې د روحي اوسنیو شرایطو تابع وي. یوه نوې تاسیس 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 رسېږي، پر اداره باندې ډیر سخت قوانین او انضباط واکمنیږي او چاپیریال د یو لوی بدلون لپاره تیارېږي.

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

### په مدیریت کې منځلارې

څنگه 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 انگېزه 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 درلودلې شي او د نه موندلو پر مهال یې خپله انگېزه هم له لاسه نه ورکوي. په منځنۍ کچه تمو او هیلو ته لاسرسی نه ناشونی دی او نه هم ډیر 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 الگو اخیستننه، د مدیریت په حوزه کې یوه متداوله تگلاره بلل کېږي، خو باید له پامه ونه غورځول شي چې بریالی ادارې خپلې الگوگانې د خپلو بهرنیو او دننیو شرایطو پر اساس طراحی کوي.

### ثابت او متغیر اصول

د مدیریت یو لړ اصول لکه صداقت، عدالت، رښتیا ویل او کارکوونکو ته درناوی د هغه ثابت چوکاټ اجزاوې گڼل 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 زیانمنوي. 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 تگلاره ولري او همدارنګه د بدلون وړ اصولو سره په ټکر کې باید د ځیرک نرمښت یا انعطاف خاوند وي.

## درېم څپرکی

### د ادارو یا شرکتونو جوړښت

دا مبحث د مدیریت له فکري مهمو اساساتو څخه شمېرل کېږي، چې سم درک یې لږ ستونزمن خو ډیر 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 ادارې پر درو ټولیزو برخو وېشل کېږي:

- میخانیکي جوړښت.
- ارگانیکی 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.

### د مناسب جوړښت ټاکنه

پېروني سره د مستقیمې اړیکې کچه، د مناسب جوړښت د ټاکنې لپاره د هوډنیونې غوره معیار دی. د ډېرې کمې مستقیمې اړیکې لرونکې ادارې (تولیدي فابریکې) میخانیکي جوړښتونه لري، د منځنۍ اړیکې لرونکې ادارې (دولتي ادارې او سوداگریز دفترونه) ارگانیکی جوړښتونه لري او د زیاتو اړیکو لرونکې ادارې (د هوايي الوتکو دفترونه او روغتونونه) ټولنیز جوړښتونه لري.

### دا جوړښتونه په لاندې قواعدو کې یو له بل نه بېلېږي:

- آزادي او د ټاکنې حق: په میخانیکي جوړښت کې اجزا او کل، د تصمیم نیونې اراده او قدرت نه لري. په یو منناژ (تر کار لاندې) ځای کې کارکوونکي د یوې ځانگړې وظیفې لرونکي ماشین په توگه خپل رول لوبوي او یوازې د دستورالعملونو پر اساس باید دندې تر سره کړي، نه د شخصي سلیقې او خلاقیت له مخې. په ارگانیکی جوړښت کې اجزا اراده نلري، خو کل بیا د تصمیم نیونې شعور او قدرت لري. په ټولنیز جوړښت کې هم اجزا او هم کل د تصمیم یا هوډنیونې اراده او قدرت لري. د مثال په ډول، په یو هېواد کې د اجزاوو په توگه هم د ټولنې هر وگړی او هم دولت، د ټاکنې (انتخاب) توان، قدرت او اراده لري. د آزادي او انتخاب حق د دغو درو جوړښتونو د تمایز مهم لامل دی او د تمایز نور ډولونه په مستقیمه او نامستقیمه توگه د اداري ماهیت له همدغه اړخه رامنځته کېږي.

- په سیستم او کنټرولي مرکز کې د انسان رول: په میخانیکي جوړښت کې له انسان څخه د یوې وسیلې په توګه استفاده کېږي، 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 بدیل، د ادارې لپاره ډیر زیانمن تمامېدلی شي. همدارنګه کنټرول، په سیستم کې دننه د مدیرانو لخوا تر سره کېږي. په اجتماعي جوړښت کې د ادارې بریالیتوب پر خلاقیت، هوش، هیجان، پوهې، فردي توان او همدارنګه د ادارې تولیدو اهدافو څخه د وګړیو باخبري او په ټول سیستم کې د خپل موقف پېژندو پورې تړاو لري. په دغه جوړښت کې د وړتیا 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 پېوند 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 کېږي. 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.

په ټولنیز جوړښت کې اړیکې، اعتباري او قراردادي دي او د یوې محدودې یا نامحدودې مودې لپاره د یو ګډ هدف پر اساس وګرځي سره راټولېږي. په دغه جوړښت کې عقاید نه تحميلېږي او رهبري د ټولو وګړيو پر وړاندې د تخصص، فکري لوړتیا او ښې تګلارې پر اساس تر سره کېږي. همدارنگه د وګړيو روابط هم لکه د محصلينو 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 وګړيو 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 لږ پیچلی دی او باید د ټول سیستم او غړيو پېژندو پر اساس د درملنې غوره تګلاره خپله شي. په ټولنیزو جوړښتونو کې تشخیص ستونزمن او د حل تګلاره یې ډیره پیچلې ده، ځکه چې کیدی شي ستونزه په مختلفو او ان متضادو لاملونو کې رېښه 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 کېږي. د کل داخلي او خارجي لاملونو په بدلون سره د سیستم ماهیت کې هم بدلون راځي.



په ټولنیزو جوړښتونو کې د کل له ماهیت لوستنې څخه، د اجزاوو ځانگړنې څرگندېدلې شي. د مثال په توگه- د گټې، بیوزلی، کلتور، فساد او... کچ له پلوه د یو هیواد د شاخصونو له مطالعې نه، کیدی شي چې د هغه هیواد د خلکو ځانگړتیاوو په اړه قضاوت وشي.

## 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

ځینې 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 ناروندو او فرعي مسایلو اشتغال.
- د شریکانو او لاسلاندې کسانو پر وړاندې بې باوري او غیر ضروري څارنې.

- کارکوونکو ته په ځانگړي ډول هغو کسانو ته چې د پېرونکو سره مستقیمه اړیکه لري، د اختیار او تصمیم نیونې توان وپېشنه.
  - د بشري منابع ناسمه ټاکنه.
  - د کاري مناسب چاپېریال نه برابرول.
  - د زیاتې زدکړې نه شتون.
  - د فعالیت حجم سره د برابرې پانگې نه شتون.
  - د ادارې 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 هوټلوالی د رخصتی په ورځو کې د خدمتونو بیه).
  - د تولیدي او خدماتي پروسو تر منځ د واټن ایجاد.
- لگښت او وخت دوه نسبي مفاهیم دي چې د گټې او محصول له مخې سنجول کېږي، همدارنگه د مدیرانو له دندو څخه یوه مهمه دا ده چې باید د وخت بې ځایه لگېدو 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 لگېدا ستونزې سره مبارزه) په لنډو ټکیو کې روښانه کېږي:

- د ادارې اصلي ماموریت باید په شفاف ډول ځان او کارکونکو ته تعریف شي.
- له هغو موضوعاتو نه چې د ادارې ماموریت او اهدافو پورې تړلي نه وي، باید ډډه وشي.
- د خنثا کونکو ځواکونو مراقب اوسئ، کله کله په هم مهاله توگه د دوو بنو کارونو تر سره کول، د وخت د بې ځایه لگېدا سبب گرځي.
- د خپلو مستقیمو کارکونکو شمېر په ممکنه ټیټه کچه کې پرېږدئ (مازاد ځواک د وخت بې ځایه لگېدا 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 لایزیتې گټې تر لاسه کولو لپاره باید په مستقیم ډول د فعالیت فرعي څانگو ته وردننه نشئ؛ لکه (یو تولیدوونکی چې وغواړي په مستقیمه توگه د خرڅلاو ټول مرکزونه مدیریت کړي).

## 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 گڼل کیږي. معمولاً اداري پېښې د یوې ټاکلې دورې په اوږدو کې رامنځته کیږي، خو لږ لږ نښانې او اثار یې ان څه موده وړاندې راڅرگندیږي. هر څومره چې د دغو نښانو په لیدلو کې ستاسو سترگې او فکر تېز وي، همغومره به د اداري راتلونکو بحرانونو د مهار لگښت کم وي.

د ماتې راز په ځانگړې توگه (د نړۍ د معادلاتو بدلون) سره د مخامخ کېدا لپاره د راتلونکي وړاندلیدنه او له فرصتونو نه پر وخت گټه اخیستل ډېر ارزښتمن دي. هره پدیده یو ځانگړی اخلاقي جوړښت پالي: زیرون، وده، بلوغ او سقوط.

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

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

منځ کې روان شی، 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 گرانېږي، ځکه چې په پیل کې انحصاري بازار او قیمت د یو عرضه کوونکي لخوا ټاکل کېږي او د وخت تېرېدو سره د وهم په منځ کې سیالي زیاتېږي او قیمت راتیټېږي.

د قیمت دغه ټیټوالي له امله، شرکتونه د ماتې سره مخ کېږي 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 کېږي.

د راتلونکو پېښو وړاندیدونه، پر چاپېریال باندې د حاکمې فضا ټولیزې پیژندنې، 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 موقعیتونه وټاکو. دا مهارت ډیر 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 رېښه موندنې پر وړاندې بې تفاوتې ونه ښودل شي.

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

د وړاندلیدني 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 گرځي، د هغو دلایل تجزیه او تحلیل کړئ، گڼې 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 ولری. له دې امله د پخوانیو پرېکړو د اثارو دقیق تحلیل او تجزیې په مرسته کولی شئ، له مخکې نه د پوښتنو ځوابونه چمتو کړئ.
- لیکل او وړاندلیدنه: د راتلونکي وړاندلیدني له تگلارو څخه یوه بې د تجربو لیکل دي. د تجربو په لیکلو سره، تاسو د مشابه پېښو پر وړاندې چټکه پرېکړه کولی شئ، همدارنگه دغې تگلارې سره ستاسو اطلاعاتي کمزوری برنډیږي او ورکه شوې پوهه مو بېرته رابرسېره کیږي.
- په مستمر ډول خپله وړاندلیدنه او د هغې دلایل ولیکئ، خو 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 گڼل 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 ځانگړې کړئ: د بلې ورځې ټولې پېښې په ذهن کې جوړې کړئ او هڅه وکړئ چې د هغو په مرور سره ورته تگلارې ومومئ.

- راتلونکی جوړونکی اوسئ: هره ورځ د ښه کار تر سره کولو لپاره د یو نوي فکر او خیال سره ادارې ته ننوځئ. په ورځ کې له یو ښه کار کولو پرته خپل کار یا وظیفه مه پریردئ. دا دوه عادتونه بالاخره د دې لامل ګرځي چې په تدریج سره د ادارې راتلونکی بدل کړئ. (د هغه راتلونکي وړاندلیدنه چې تاسو یې پخپله جوړوئ، تر هغه راتلونکي نه خو ځله غوره ده، چې نور یې درته جوړوي).
- د ادارې مخکې، هم ګامه او شاته مدیر: د ادارې ورځنۍ چارې باید وړ مدیرانو ته وسپارل شي. مدیر باید له ادارې نه لږ مخکې روان وي؛ دغه مخکې تګ د دې لامل ګرځي چې د مخې خطرونه وړاندې له دې چې په زړه کې ځای ونیسي، کشفیږي. هغه مدیر چې له ادارې نه مخکې روان وي، د ادارې واقعي وضعیت په ښه توګه تشخیصولی شي او په ډیر شجاعت او ځیرکۍ سره اداره ښه پر مخ بیایي. که مدیر د نورو کارکوونکو سره همګامه روان وي د وګړو متضادو ځواکونو تر اغېز لاندې راځي او په تدریج سره خپل واک له لاسه ورکوي. ادارې سره د مدیر همګامه کېدل، د ماتې د اوم راز (ناسم لوری) پېښېدو احتمال بیخي ډیر زیاتوي. هر کله چې مدیر تر نورو کارکوونکو شاته روان وي، نو د ادارې له وضعیت نه په سمه توګه نشي خبریدلی، د وحشت او یوازیتوب سره مخ کیږي او بالاخره اداره په تپه دریري. هغه مدیران چې د ادارې تر شا روان وي، هغوی نه یوازې اداره مخې ته نه سوقوي، بلکې سم لکه د ادارې پښې یې چې تړلي وي او عادي حرکت ته یې هم نه پریردي.



## شپږم څپرکی

### له بحران نه وتل

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

کیدي 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 رینه د ادارې داخلي ناسم مدیریت له امله رامنځته کېږي). د مدیریت ستراتیژي 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 پيله 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 سمونکو برخو ټاکنوکي گڼل کېږي. انسان تل، کړکېچ سره د مخ کېدو پر وخت تفکر او چاره لټولو ته اړ کېږي، له همدې امله د هر بحران له پای ته رسېدو روسته، د یو غټ او مثبت بدلون تمه او انتظار کیدلی شي.

### د بحران ریښې

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

په دې اړه دلته زیات توضیحات لیدلی شی:

- د ادارې له دننه د بحران ریښې: دغه وضعیت د ادارې لپاره ډیر خطرناک دی، دغه مسأله د سیالی په شرایطو کې د ادارې او سیالانو تر منځ د واټن رامنځته کېدا لامل گرځي 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 کیدۍ، له بحران نه د وتلو یوازنی 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) ښيي. د دغه بحران د اغېزمنتیا سرعت خورا زیات دی. د مثال په ډول، یو شرکت د یوې شپې ورځې په موده کې کیدۍ شي، شتمن او یا له منځه لاړ شي.
- د ادارې له دننه او بهر نه د هم مهاله بحران ریښه: ځینې وختونه کیدۍ شي یوه اداره په یو وخت کې، هم له دننه او هم له بهر نه بحران

سره مخ شي. په هغو شرایطو کې چې یوه اداره د داخلي کرکیچ سره مخ کیږي، نو هر ډول بهرنی کرکیچ د کورني یا داخلي کرکیچ 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 نزدې شي.

له همدې امله بحران ځپلې اداره دا هیله لري، خو یو داسې بهرنی کرکیچ رامنځته شي چې پر ځان یې مثبت او پر سیالانو یې منفي اغېز ولري. که د ادارې دننني بحران سره د هغه بهرنی بحران همپلوری وي، نو د دننني کرکیچ د کم رنگه کېدو لامل گرځي او که بهرنی کرکیچ د دننني کرکیچ سره په تضاد کې وي، نو دنننی کرکیچ لا پسې زیاتېږي.

- **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 طراحی ده.

- **د بحران حاشیو ته ارزښت مه ورکوی:** 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 کرکیچنو شرایطو څخه د ادارې د وتلو لامل وگرځي.

- **له ادارې لهرې شی:** کله کله د بحران حل د همغه بحران په زړه کې شونې 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.

- د بحرانونو تفکیک: دوه بحرانونه یا کرکېچونه 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 گریوان 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 دننني او یو بهرني کرکېچ سره مخ یاست، هڅه وکړئ په مصالحه او د داخلي کرکېچ په حل سره پر اداره باندې تمرکز وکړئ او یا که یو شمېر واړه پوروري لری نو پر لویو پورورو (لکه بانک) باندې یې واړوئ.
- پیچلي کرکېچونه ساده حللارې لري: کله چې کرکېچ پیچلی وي، حللاره یې ساده وي، خو د خلکو ذهنونه پیچلي لارې لټوي. کرکېچ یا بحران پخپله د پیچلو او نه کنټرولېدونکو پړاوونو پایله ده؛ حللاره یې باید تر کرکېچ زیاته پیچلي 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 کارکونکی، یو منځنی مدیر، عامل مدیر یا هم د عامل هیأت رییس وي. هر کله چې د یو ستر رول لوبولو

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

- **په کرکېچ کې ۸۰-۲۰ قانون:** د ادارې له کرکېچونو څخه د اتیا سلنه کرکېچونو رېښه په یو یا دوو مهمو لاملونو کې ده او پاتې نور په مستقیم ډول له همدغو کرکېچونو نه اغېزمن دي. کله هم لازمه ده چې لومړی واره او کم لگښته کرکېچونه مهار کړئ، لکه د وړو پورورو سره د حساب پاکول او بیا په ځیر او ارام ډول د غټو کرکېچونو 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 وپېري او یا د بازار خپله ونډه تاسو ته ځانگړې 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 طراحی:** ځینې 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 گرانښت له لاسه ورکوي؛ په دغسې شرایطو کې کیدی شي د یو کنټرول شوي اداري بحران په طراحی سره، اداره د مرگ کندی ته وغورځوي او بیا په نوي هویت د خپلې خوښې او د تېرو تېروتنو په

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

- له بحران روسته خونديتوب: د انسان بدن معمولاً پر یوې سختې ناروغۍ باندې له اخته کېدو روسته، د هغې ناروغۍ د له منځه وړلو لپاره واکسین کېږي. له همدغه امله ماشومانو ته د خطرناکو ناروغیو د مخنیوي لپاره کمزوری واکسین تزریق کېږي. نو، یو هوسیار مدیر هم مخکې له دې چې واقعي کړکېچونه رامنځته شي، د وړو او کنټرول شویو بحرانونو په طراحی سره، د ادارې پراخو کړکېچونو سره د مقابلي په خاطر لازم ظرفیت ایجادوي.

- د بشري ځواک بحران: د بشري یا انساني ځواک بحران سره د مقابلي لپاره تل د چټکو تعدیلي او کم لگښته شرایطو وړاندیدنه وکړئ؛ اداره پر حکومت مه بدلوی، اداره باید د ستراتېژیکو فعالیتونو په وړاندې کولو کې د متفکر مغز حیثیت ولري، تر څو د امکان تر حده، که په زیات لگښت هم وي، بهر سپارنه (outsourcing) وکړئ او دا بهر سپارنه پر محوري فعالیتونو باندې د تمرکز په موخه تر سره کړئ، نه د لگښت 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

گدام ته لاس مه وروړئ. د توکو د نه خرڅلاو په شرایطو کې تولید ودریوئ او شته گدام شوي توکي ان په تاوان وپلورئ. یوازې د ډاډمنو سپارښتنو پر اساس تولید وکړئ. د یادونې ده چې دا بحران یا کرکېچ له خطرناکو کرکېچونو څخه گڼل کېږي.

- **مالي بحران:** مالي بحرانو سره د مبارزې په خاطر، د امکان تر حده په نغدي توگه پېر او پلور تر سره کړئ. اعتباري پېر او پلور لکه په سرکونو چې پولې یا مورې 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 درېږي. اداره باید له خرڅلاو نه په تر لاسه شوې گټه باندې خپل ژوند ته دوام ورکړي، نه د نورو په پور او پانگه 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 پانگې 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 کرکېچونو پر وړاندې زیاتېږي.

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

ثابت لگښتونه چې ډیر زیات وي، بېرته شرکت ته ور وگرځوی، 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 مقابلي پر ځای، خپل مخ پر وړاندې لوری مو سم کړی. کله چې په اداره کې د خنډ سره مخ شوی، اداره به مستقیماً د موضوع سره په مقابله کې نه مخامخ کوی. د ادارې یا شرکت مستمر حرکت تر ټولو مهم لومړیتوب دی، توقف او بیا مجدد حرکت یې ډیر لگښت د ځان سره لري.

- د بحران د پیل نښانې: هره بریا او ماته، که کوچنۍ هم وي، په چټکۍ یې رښه موندنې ته لاس په کار شی او د ماتې رازونو سره یې اړیکه تجزیه او تحلیل کړی. تل له واورې ښوېدو نه مخکې، لومړی لږ تیرې خاورې ښوېږي. نو د لویو کرکېچونو د پېښېدو وړاندلیدنه، د ادارې د مدیرانو دنده ده.

- د کرکېچونو او پېښو مستند کېدل: کرکېچونه او پېښې په کمو ظاهري توپيرونو سره، خو په همغه ماهیت نوي تکرارېږي؛ کیدی شي په دغسې حالت کې وگړي دا فکر وکړي چې دا یو نوی او ناپېژانده بحران دی. د پېښو او تجربو په مستندولو سره کیدی شي، کرکېچونو سره د مخامخ کېدو پر مهال د کرکېچونو له تجربو او پېژاند څخه لازمه گټه واخیستل شي. هونښیار انسان هیڅکله له یو سوري نه دوه ځله نه چیچل کیږي، هونښیار مدیران د خپلې یادونې او د نورو د استفادې لپاره خپلې گټورې تجزیې او تجربې مستندوي.



### په بحران کې نور مهم ملاحظات

- هر کله چې په بحراني موقعیت کې راغلی، لاندې ټکي په پام کې ونیسئ:
- زغم ولریئ.
- پر خپل ځان باور له لاسه مه ورکویئ.
- د امکان تر حده د ادارې لپاره وخت واخلي (په دغه وخت کې به گڼ فرصتونه رامنځته شي).
- د ډیلیزو یا گروپي ناستو ساعتونه زیات کړئ او تر هغو مو چې مناسبه حللاره نه وي موندلې، مه بې پریردئ.
- له پوروړو نه هیڅکله مه پټیږئ.
- وحشت او ډار ځانته مه دروئ (د هغو خلکو چې په سیند کې ډوبیږي، د مرگ علت یې په اوبو کې ډوبدل نه، قلبي سکت 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 پریردئ.
- د بحران حل کولو لپاره د کارکوونکو سره خپله ستراتیژي شریکه کړئ.
- با تجربه کسانو سره مشوره وکړئ.
- خپل لیدونه او افکار مو همکارانو ته تشریح کړئ (دا کار ستاسو حللارې بشپړوي).
- د سترو بریالیتوبونو لپاره یوه ورځ خوښی او جشن ته ځانگړې کړئ او د لویو مصیبتونو لپاره یوه ورځ خواشینی وکړئ، هره ورځ باید تازه پیل ولریئ.

## اووم خپرکی

### د پیسو مدیریت

د پیسو ناسم مدیریت د ادارې د ودې سستېدا، د وخت تلف کېدا او د تعادل گډوډېدا لامل گرځي. 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 لیدلې شو:

- پیسې، د ادارې د حرکت تسهیلوونکي په توگه.
- پیسې، د ادارې په بدن کې د وینې په توگه.
- پیسې، د مداوم شکل په بدلون کې د شتمنی په توگه.

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 پلي کړي، اداره به د خطرناکو شرایطو سره مخ کړي.

۱- پیسې، د تسهیلوونکي په توگه: د پیسو اصلي کارول د ادارې حرکت ته چټکتیا وربخښل دي. یو وگړی د موانعو پر وړاندې د تکر له امله اړ دی

چې بدلون راولي؛ مثلاً، یو څوک یو ځانگړي هیواد ته د تلو لپاره ویزه نشي تر لاسه کولی، د ناچاری له امله بل هیواد ته ځي، خو دلته اداره د دغه وگړي لوري بدلېدو ته انعطاف نه ښيي؛ نو له همدې امله اړ دی چې په هره بیه او هر ممکن کم وخت کې دغه خنډونه له منځه یوسي. په دغسې شرایطو کې د خنډ ارزښت ته له توجه پرته، پیسې د خوځوونکي رول لوبوي.

۲- پیسې، په بدن کې د وینې په توگه: پیسې د ادارې په بدن کې د وینې حیثیت لري؛ په کار ده چې د ادارې له سیستم څخه یې د وتلو مخنیوی وشي؛ په دغه سیستم کې د پیسو له مداوم دوران نه د ډاډ لپاره باید د ادارې عملیاتي شعاع په ښه او اساسي توگه طراحی شي، خو نوې ورکړې پیسې بېرته ادارې ته راشي. د راتلونکي په اړه د مثبتې وړاندیدې وړاندې کول د دې لامل گرځي، خو تاسو سره د همکارۍ په بدل کې د تر لاسه شوې گټې ذینفعان، بیا له سره ادارې ته د کار د تقویت په خاطر ور ولېږي.

یو مدیر همگټو (ذینفعانو)، تړون والو (قرار دادیان)، د پلور استازو او... ته د سود په نوم پام ور پیسې ورکوي، تر څو هغوی د زیاتې گټې تر لاسه کولو لپاره د نوې شتمنۍ په چوکاټ کې زیاتې پیسې د ادارې فعالیتي دوران ته ور وگرځوي. خروجي پیسې معمولاً په همغه لومړني ماهیت سره بېرته ادارې ته نه ورکول کېږي، بلکې په ډیرو مواردو کې پیسې د شتمنۍ په نورو اشکالو لکه، د خرڅلاو زیات ظرفیت، رضایت، شهرت، باور او... باندې بدلېږي او له پایلو نه یې اداره څو ځله گټه تر لاسه کوي.

یو مدیر باید له ادارې نه د پیسو وېستلو جریان، په ځیر سره تر کنټرول لاندې وساتي او د بیا راتگ لپاره یې د څو برابره ارزښت زیاتولو سره، اغېزمنې ستراتیژۍ وکاروي.

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

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 کېږي. 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 کېږي.

د دغسې پروسې مدیریت ستونزمن دی، خو د ادارې 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 ځانگړی ښوځ 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 ادارې شتمني زرگونه برابره کوي. په اداري ژوند کې یوازې د مادي شتمنیو ساتنې ته پام داسې دی لکه د یخ زیرمه کول؛ چې په تدریجي توگه له منځه ځي.

## اتم خپرکی

### اداري فساد سره مبارزه

فساد د بشري ځواک اړوند پېچلی بحث دی. فساد د ناسمو کړنو او تگلارو له امله په اداري فعالیتونو کې رامنځته کېږي. د فساد لومړنی ټکی د یوې ادارې د موسسانو ناپوهي او ناسم مهارت پایله ده. فساد بیخي له منځه نشي وړل کیدی، خو د مناسبې ستراتیژۍ په خپلولو سره د هغه د پراخېدو چټکتیا تر ډیره پخېږي. په داسې حالت کې چې یوه ناسمه او په فساد ککړه اداره درته وسپارل شي، نو د فساد مقوله له دوو اړخونو (ټکر - اصلاح) څخه تجزیه او تحلیل کړی.

### د فساد برېښول

د ادارې شان او معنوي شتمنۍ ساتلو لپاره، د امکان تر حده ځیني اداري فسادونه مه برېښوئ. د تخلفاتو خبر خپرول، د ادارې باور او شهرت ته نه جبرانېدونکي درانه زیانونه اړوي. له همدې امله باید خلافکارو سره په مبارزه کې د ادارې معنوي شتمنۍ ساتلو لپاره د تساهل او تسامح (نرمښت) له سیاست نه کار واخیستل شي. اداري فساد د ادارې د مدیرانو په ټاکنه، ښوونه او د سم کنټرولي سیستمونو په راوستو کې د ناورتیا نښانه ده.

### 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 ورکونکي لاملونه له منځه وړل دي چې په هره اداره کې دا یو مهم لومړیتوب گڼل کیږي. په حساسو څانگو کې د فساد له ننوتو نه مخکې له ډاډمنو او باوري کسانو نه کار واخلي او کاري پروسې مو د امکان تر حده ساده او شفافي کړئ.

### له صف نه پیدا فساد

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

### د فساد د کنټرول دایره تنگول

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.

## 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 وکړی. هڅه وکړی چې د ادارې د متخلفانو سره توافق ته ورسېږی او له هغوی نه وغواړی 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 ورنکړی چې د دغې ګوښه کېدا پر اصلي علت باندې نور کارکوونکي وپوهېږي. د انساني حرمت ساتنه او تېرېدنه د مدیریت لپاره ستر فضیلت ګڼل کېږي.

## 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 کړی، خو 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 کوچنی خطاوې د خلافکارانو هغو سره په کتار کې راوستل شي، نو د ادارې چاپېریال به په تدريجي ډول، وګړي 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.

### انسان ته کتنه

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

۱- ټول خلافتکاره 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 رتبه او تنبیه ده؛ هېڅکله د څو کسانو د ناسمې استفادې له کبله د ادارې جنت پر دوزخ مه بدلوی.

### 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 اېښودنه له تېروتنې پرته د تصوري نمونو له مخې تر سره کړی او دغه راز اداري سرغړونې یا تېروتنې د امکان تر حده راکمې کړی. په فساد کې یو سیستم په اوږدمهاله موده کې د رسوايي او گډوډۍ سره مخامخ کېږي. په زاړه سازمان کې د مالي فساد سره د مبارزې لپاره دوه ټکي په پام کې ولری:

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



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 کېږي. 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 درېدا 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 کېږي چې د درنو خنډونو د لېرې کولو لپاره په قصدي او شعوري توګه یو کنټرول شوی کوچنی اړمي فساد طراحي کړي، خو د وګړو تر منځ د انګېزې 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 ونیسي چې له ادارې نه بهر د کارکوونکو په برخه کېږي.

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 ګراری 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.

## فساد سره گډ ژوند یا مرگ

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 کېږي، په چټکۍ سره ریښې ځغلوې 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 مرگ منل او بله اداري فساد سره په ارامه گډ ژوند.

## فساد سره د ټکر ستراتیژي

د جزوي فسادونو لپاره خطا کاره کارکوونکي، له مناسبې ځای موندنې روسته هغوی هلته ځای پر ځای کړی او یا یې هم وباسی. پراخو مفاسدو سره د مبارزې په برخه کې تر ټولو ښه تگلاره د کاري پروسې بدلون او د ټکنالوجۍ زیاتوالی دی. په بل عبارت، د زاړه مېخانيکي سیستم پر ځای یوه میکانیزه او انټرنېټي اړیکه دې وکارول شي، داسې چې لږ تر لږه پېرونکو سره کارکوونکي اړیکه ولري. همدارنگه پر وړو تخصصي هستو باندې د ادارې وپشل او د نویو ادارو په رأس کې د ونډوالو یا همگټو په توگه د کارکوونکو لېږد په ځینو مواردو کې اغېزمن سیاست ثابتېدلی شي. دغې تگلارې سره یوه فساد منونکې څانگه د رېښو مینو سره په یو ځل له ادارې نه جلا کېږي 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

په کمولو سره دا شونې کیدای شی چې د لزوم پر مهال فرعي شرکت سره په بشپړه توگه 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 بنو د فساد لمن پراخوي.

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

۳- د فساد شدید کنټرول د دې لامل گرځي چې د نویو او پېچلو لارو موندلو لپاره د وگړو 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 تگلاره اعتماد او هغوی ته د کنټرول ورپرېښوول دي.

## نهم خپرکی

### بشري منابع

#### د یوې ادارې لومړنی مدیر

د کارکوونکو ټاکنه ډېره مهمه او تخصیصی وظیفه ده؛ له همدې امله هغه لومړنی وگړی چې په کار ده د یوې ادارې د فعالیت پیلېدا نه مخکې وگمارل شي، باید یو باتجربه او د بشري ځواک د جذب متخصص مدیر وي.

انساني یا بشري ځواک د هرې ادارې د بریالیتوب تر ټولو مهم ځواک دی، نو که چېرې په دغه پړاو کې له دقت او ځیرکۍ نه کار واخیستل شي، د ادارې بنسټ به کلک او د باور وړ وگرځي. که چېرې یو ناوړ مدیر د دغې څانگې په رأس کې وگمارل شي، طبیعي ده چې ټول لاسلاندې کارکوونکي به د ځان په شان کمزوري او ناوړ کسان وگماری. دغه کمزوری مدیر ځکه دا کار کوي چې یو پیاوړی او توانمن وگړی د هغه بقا ته خطر پېښولی شي.

د بشري ځواک په ټاکنه کې تېروتنه د دې لامل گرځي چې اداره د ماتې ټولو رازونو پر وړاندې زیانمنه کیږي؛ خصوصاً د دریم راز (د اداري تعادل گډوډېدل)، اووم راز (پر ناسم لوري پاتې کېدل) او اتم راز (بې تخصصه قدرت) پر وړاندې.

### د ادارې چوکاټ بندي

څنگه چې د ادارې جوړښت په بحث کې ورته اشاره وشوه، ارگانیک (ټولنیز) جوړښتونه په نهایت کې یو چوکاټ رامنځته کوي. د ټاکنې پروسه په واقعیت کې همغه د ادارې چوکاټ بندي ده. ناسمه ټاکنه یعنې ناسمه چوکاټ بندي هېڅکله د جبران وړ نه ده. یوه اداره نشي کولی چې په ښوونه باندې د وگړي شخصیت بدل کړي؛ یوازې د سمې ښوونې په مرسته کولای شي چې د ادارې اړتیاوو سره د وگړو 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 راگرځو: پر محوري فعالیت باندې د تمرکز ستره گټه دا ده چې د ټولو کارکوونکو لپاره د ودې او پرمختګ یو شان شرایط برابرېږي. په هغې اداره کې چې ټول کارکوونکي د ارتقا په برخه کې له برابر چانس نه برخمن وي، هغه د ماتې رازونو له راتوکېدو 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 وويني؛ له دې پرته یعنې د وگړو 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.

### د کورني استخدام خطرونه

ادارې ته د کورنيو نسبتونو پر اساس د خلکو ننوتل، زیات زیانونه پېښولی شي. د ډېرو اعتصابونو، سرغړونو، اختلافاتو او... بدمرغيو سرچینه د کورنيو کارکوونکو پر اړیکو پورې تړلې ده. کله چې په اداره کې یو څوک واک تر لاسه کوي، خپلو دوستانو او خپلوانو ته د واک وېشلو او هغوی ته د امتیاز ورکولو لپاره په خپلو اقداماتو کې هېڅ ناغېرې نه کوي او د مختلفو دلایلو له مخې د هغوی ملاتړ کوي. له دغه امله کمزوري کسان (هغوی چې ملاتړي نه لري) له دلایلو او اداري توجه پرته د کاذب واک احساس کوي او د ادارې او ځانونو لپاره سرخوړی رامنځته کوي.

له بل پلوه د مختلفو امتیازونو ورکول او د دغو اړیکو پېژندل، د نورو کارکوونکو لپاره د منلو وړ نه دي چې ورو ورو د ادارې په سطحه د کارکوونکیو تر منځ ناخوښي او خفگان پراختیا مومي.

### د کارکوونکو مناسب ترکیب

یوه اداره د څلورو ډلو ځانگړو او محاسبه شویو کسانو دایمي ورود او خروج ته اړ ده:

- لومړۍ ډله- مادام العمر کارکوونکي: هغه کسان دي چې خپل اداري ژوند په یوه اداره کې پیلوي او په همدې اداره کې تقاعد کېږي. اداره د دغو کسانو تکراري کارونه او تجربو ته اړتیا لري. دا خلک اړوندې ادارې ته خورا ژمن دي او د ادارې اصلي هسته جوړوي. دا کسان باید په مختلفو دندو کې ځای پر ځای شي، تر څو د ادارې خوا ته پراخ پام

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

- **دویمه ډله- منع 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 پرېږدي، خو دا چې له تکراري کارونو نه ستړي کیږي او په دنده کې یې بدلون یا نوښت نه راځي، نو هغه اداره پرېږدي.

دا کسان له درو تر څلورو دورو کاري تجربو روسته باید په معتبرو او نېکنومه شرکتونو کې وگمارل شي، د دغو کسانو شتون د دې لامل گرځي 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 توگه 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، خو د خپل شتون په لنډه موده کې خپله پوهه ادارې ته ولېږدوي او د تجربو له لېږد روسته، ډگر نورو ته پرېږدي.

- **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

پریرېدي، خو که په دایم ډول هلته پاتې شي، اداره د خطر سره مخ کوي. دا کسان لکه د پیاوړي ولټاژ 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 وگمارل شوی، په لومړنیو لسو کالو کې خپل کاري ژوند د دویمې ډلې تابع او پالونکي وگرځوی. د معتبرو او بریالیو ادارو سره همکاري وکړئ او تجربه تر لاسه کړئ. د ادارې کلیات په ښه توگه درک کړئ، د هغوی تگلارې 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 لنډمهاله کارکوونکو په شان هم یې پخپله زده کړئ او هم یې نورو ته ور زده کړئ. نورو ته ور زدکړه 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، خو په داسې وخت کې چې د ادارې کاري جذابیتونه زیات وي.
- **درېیم لس کاله:** په دې دوره کې وگړی د یو استاد او مشاور رول لوبوي او کولی شي، څو ادارو ته د مشاورې خدمتونه وړاندې او



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

### د کارکوونکو مناسب ترکیب

فردی او گروپي مناسب ترکیب د مدیریت لوی هنر گنل کېږي؛ له دې پرته به د ادارې حرکت ډېر ورو وي. په ارگانيکي جوړښت کې اداري وحدت رامنځته کول یو حیاتي امر دی. هر کله چې دغسې هدف ته ورسېدی، نو د ادارې تر ټولو غټه معنوي شتمني خلق شوه.

فرد، ډله، تیم: په یوه اداره کې د متفاوتو تگلارو کسان، د ادارې په یوې برخې پورې تړلي دي او د جلا برخو غړي بلل کېږي.

د وگړو شخصیت، د تیم او د هرې وظیفې د قاعدو تر اغېز لاندې بدلونو مومي. د ښو کسانو ترکیب حتماً یو ښه تیم 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 (وگړی، ډله، تیم) په پام کې ونیسی:

- وگړی: یو خپلواکه تمامیت دی چې کیدی شي متفاوت فردی او جمعي شخصیت ولري.

- **ډله:** یو ټولگی خلک چې د گټو، اطلاعاتو او ... وپشلو لپاره سره راټولېږي، خو د هر وگړي تگلوری د نورو پر برخلیک باندې دومره اغېز نلري.
  - **ټیم:** یو څو کسان چې په گډه داسې یو تشکیل جوړوي چې د هر غړي تگلوری د نورو برخلیک تر اغېز لاندې راولي؛ لکه د فوتبال 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 وگړي یو د بل د اهدافو پوره کولو او د نواقصو موندلو په لټه کې وي.
- یو درې کسيزه ټیم په ښه توگه کولی شي چې د ادارې لپاره د شلو تنو پر تله ارزښت او شتمني تر لاسه کړي.
- نااصرافي د لگښت کمولو په معنا نه ده، بلکې له منابعو نه د سمې استفادې په معنا ده. کله چې په یو درې کسيزه مناسب ترکیب کې د شلو تنو لاسته راوړنې تر لاسه کېږي، 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 ووېشل شي، نه وگړي.
- د یو ټیم د وگړو شمېر باید د ټیم او وگړي په سطحه ښوونه او روزنه تر سره شي. د مدیر وظیفه د کمو منابعو په کارولو سره د ادارې شتمني زیاتول دي.

### له اکتسابي پوهې نه مخکې هیجاني پوهه

ټول انسانان د اکتسابي او هیجاني هوبن (پوهې) ځانگړی ترکیب لري، خو هغوی چې هیجاني هوبن لري د ادارې لپاره تر هغو نورو زیات ارزښت قایل دي. ځکه چې اداره د عمل ډگر دی او اکتسابي پوهه، یعنې د وگړو توان په زده کولو کې او هیجاني پوهه، یعنې د وگړو 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.

## لسم څپرکی

### انساني مقام

د دیني روایتونو له مخې انسان اشرف المخلوقات دی او خدای ج د هغه په کالبت کې د روح په اچولو سره ورته ژوند وربخښلی دی. انسان په مدیریتي مباحثو کې هم تر ټولو مهمه موضوع گڼل کیږي. د مدیریتي پست 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 مرگ کندی 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 مدیریتي 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

کیري؛ 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 رنگه شوی دی، تر دې چې د یوې کوچنۍ تېروتنې په خاطر د خلکو حرمتونه او ارزښتونه له پامه غورځیږي.

اصل خو مور په حقیقت کې دا هېره کړې چې خدای د زمکې پر مخ د مخلوقاتو تر منځ انسان ته څومره زیات ارزښت قایل شوی او هغه یې د لوړ مقام څښتن گرځولی؛ خو دا چې څوک د خپل همدوله او همجنسه درناوی نه ساتي، هغه په هیڅ ډول د مدیریت وړتیا نلري.

هغه کسان چې د ناسمو تگلارو، فشار او غیر انساني سلوک په مرسته خپل مدیریتي توان او قدرت ثابتوي، هغوی په اصل کې دا هڅه 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 گټې اخیستنې په برخه کې تر سره شوي، دا ښيي چې وگړي په ښو روحي شرایطو کې یوازې ۳۰ سلنه خپل توان پر اداري اهدافو لگوي؛ په داسې حال کې، کومې ادارې چې انساني ارزښتونو ته ځانگړی 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.

انسانان د ځان موندنې او ځان پېژندنې په حالت کې د همکارۍ لوره 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 خودب 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 لگښته 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 کارې. 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 بڅبونکې 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 رسېږي. 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 هم لوري دي.

### د کارکوونکو مادي او معنوي حقوق

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

- کوچنی څانگه، (مادي موندنې)

- لویه څانگه، (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 انساني نظام له استقرار نه ډاډ تر لاسه شي. په اداره کې انساني تفکر هم د نورو ډیرو 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 بڼې چې اداره د ماتې دولسم راز (د انساني مقام کمزورتیا) سره په مخامخ کېدو ده.

## 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 تیرېږي. له تعریفونو نه په یو تعریف کې، مدیر یو ارتباطگر 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).



که چیرې د مدیرانو له دویمې ډلې څخه یاست (د ځانگړې ډلې د گټو ساتنې په لټه کې یاست)، نو خپل وخت مو بې ځایه لگولی دی؛ ځکه چې کارکوونکي په ښو 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 توگه 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 گرځي. 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 آرام او سوله ییز بستر رامنځته کول دي. په اداره کې اطلاعاتي جریانونه لکه درانه او وحشتناکه موجوده، اداره جیگه او تپته غورځوي. د اطلاعاتي جریان سم مدیریت سره، خطرناکې څپې ماتېږي او د ادارې سم خوځښت سره د پرمختگ فضا رامنځته کیږي.

## د خبرو اترو هنر

نورو سره د خبرو کولو هنر، د مدیر له مهارتونو او پیاوړتیاوو څخه شمېرل کېږي. مدیر یو پیاوړی اړیکوگر (ارتباط گر) دی چې زیاتره وخت د نورو سره په خبرو اترو او اړیکو نیولو باندې تیروي. د یو بريالي مدیر او ناکام مدیر پیاوړتیا د هغوی د خبرو له فنونو او پر مقابل لوري باندې د اغېزمنتیا له کچ څخه څرگندېږي. 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 گرانېت به له لاسه ورکړي. ښه دا ده چې په لوړو مدیرتي پستونو کې د وگړیو 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 خفگان او ملگرتیا پرته انساني اړیکساتنه: له خبرو اترو نه هدف دا دی چې د دواړو اړخونو د پام وړ گټو د تر لاسه کېدا لپاره باید مناسبه حللاره وموندل شي؛ نو د هر ډول خفگان یا کرکیچ 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 غبرگون لامل وگرځي، نو پر دغه اساس په هره مذاکره کې لومړی خپل لیدلوري په صادقانه ډول څرگند کړئ او همدارنگه د

مقابل لوري خبرو ته هم په ځیر سره غوږ شی. 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 بدلوی، ځان لوړ مه څرگندوی، ښه دا ده چې د طرفینو لپاره د امن او ارام بستر رامنځته کړئ.

۲- **زموږ او د مقابل لوري گټې څه دي:** د مذاکرې اهداف وڅېړئ او د لېست سربېره یې ارزونه، ارزښت وړکونه او لومړیتوب بندي تر سره کړئ. تاسو په یوه مذاکره کې خپلو ټولو هیلو ته نشی 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 شی.

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

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

داسې پلان او پروگرام له مخې هلته بلل کيږي چې له مخکې نه طرح شوی دی، نو باید اټکل وکړي چې په مذاکره کې به کوم مسایل مطرح شي او د هرې مسالې لپاره به څو ځوابونه ولري؟ هيڅکله د يوې حللارې سره د مذاکرې مېز ته مه ورځي؛ د مناسبو ځوابونو نه درلودل به ستاسو د ماتې او د ادارې د ځينو گټو له منځه تلو لامل شي. د خبرو اترو واقعي گټونکي هغه څوک دی چې د خپلو اهدافو او مقابل لوري په هکله زيات اطلاعات ولري.

۴- په بريالۍ مذاکره کې د ليکلو اغېز: په مذاکره کې د بريالۍ اصلي کيلي، له وخت نه سمه استفاده ده. په مذاکره کې وخت ډير محدود دی او هر اړخ چې په کم وخت کې مناسبې جملې بيان کړي شي، د مذاکرې گټونکي به وي. ليکل، د مدیریت لپاره يو اړين مهارت دی چې د پوهې او معلوماتو په ډلبندۍ او د لزوم پر مهال هغو ته د لاسرسي په برخه کې مرسته کوي.

## دولسم څپرکی

### غیر رسمي شرکتونه

په هر شرکت یا اداره کې ځینې کسان او ډلې داسې ځانگړو واکونو ته رسېږي، چې په اداري حکم کې هېڅ رېښه 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 راتوکېدو کې ډیر 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، هوس، مهرباني او نفوذ وي. دا خلک د کلام په نفوذ سره، د نورو ځانگو کاروونکي تر اغېز لاندې راوړي او معمولاً د ارشد مدیر سره هم ښه اړیکه ټینګوي؛ چې دغه کسان د غیر رسمي ادارې تر نامه لاندې پېژندل کېږي. 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 راوړي.

- 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

سره منځ شي، خو په عين وخت کې د دغو جوړښتونو پېژندل او لارښوونه د اداري اهدافو په وړاندې بيولو کې مرسته کولی شي. د دغسې خلکو پېژندنه د مدیریت لپاره يو جدي شرط بلل کېږي. يو مدير بايد دغو خلکو سره په مستقیمه توگه اړیکه ونيسي او په غير مستقیمه توگه خپل پروگرامونه 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 تگلاره او پالیسي په اداره کې پلې کړي.

- **منفي او مثبتو جوړښتونو سره منځ 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 گوښه 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.

### 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 وگړو اړیکې ته په پام، د ټیټو سطحو سره رتبه بندي کېږي. 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 سلگونو 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 گټو پر لوري برابر کېږي.

## دیارلسم خپرکی

### مشتري والي

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

### مشتري (پېروونکی) څوک دی؟

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

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



د پېرونکي د تعريف لمنه تر اخیستونکي پراخه ده. يعنې هر هغه لامل چې د يو شرکت د پلور په زیاتوالي کې اغېزناک وي، هغه مشتري يا پېرونکی دی. دغه تعبير سره د ادارې ټول هغه وگړي، کارکوونکي او نور چې شرکت سره په مستقیمه او غیر مستقیمه راکړه ورکړه کې دي، نو کیدی شي د پلور په زیاتوالي يا کموالي کې اغېزناک وي او د شرکت يا ادارې مشتريان وگڼل 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 گڼل کېږي. يو مدیر باید د پېرني تصميم نیوونکي او د محصول مصرفوونکي په سمه او پراخه توگه درک کړي يا هم په کار ده چې په هر ډول شرایطو کې خپل رښتیني او اصلي مشتري وپېژني، ځکه چې په ځینو مواردو کې د پېرني د تصميم 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 تېرې غورځولو سره رامنځته کېږي. څنگه چې د حلقو يا کړيو دوره له مرکز نه بهر خوا ته پراخېږي، همدغسې په شرکت يا 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 مشتريان دي.

### د اخلاقو اغېز

همگټو (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 گوري او دغه اخلاق او سلوک مو پر هغوی باندې اغېز پرې باسي.

### د یو پېرونکي واقعي ارزښت

د یو پېرونکي واقعي ارزښت له مستقیمې پېرني نه د ترلاسه شوې گټې پر اساس نشي ارزول کیدی، بلکې د هغو ټولو پېرونکو چې د لومړي پېرونکي یا مشتري په لارښوونه یې دغو پېرونو ته زړونه ښه کړي؛ له هغو نه ترلاسه کېدونکې گټه د لومړي مشتري پر ارزښت ورزیاتېږي.

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

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

۱- د پېرونکي لخوا د پېرني تکرار: که د پېرني لومړی تجربه بریالی وي، نو دا پروسه روانېږي، یعنې پېرنه تکرارېږي. پر دغه اساس به د یو مشتري د پېرني له تکرار نه تر لاسه شوې گټه خورا زیاته وي. که په یوه اداره کې د گټې راوړلو ته پام وشي، د یاد مبلغ جذبولو ته به د مشتري سره معاملې ته ورسېږئ.

۲- نورو ته د پېرني توصیه: که هر مشترې په هر کال کې دوو تنو نورو ته د پېرني 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 مشترې له برکته دي.

لومړنيو پېرونکو یا مشتریانو ته ځانگړې پاملرنه ستاسو د کسب او کار د دوام یوازنی لاره ده؛ له بل پلوه د پخوانیو پېرونکو د ساتنې لگښت، د نویو پېرونکو جذبولو د لگښت پرتله څو ځله کم دی. دا خبره چې (مشترې اختیارمن دي) هغه کسان کوي چې د مشترې د عمر او ږدېدا ارزښت یې د پېرني د تکرار او نورو ته د توصیې پر اساس په پام کې نیولی دی؛ ځکه چې یو ناراضی پېرونکی کولی شي، د پلور د پروسې او ږد زخیږ بېرته ټوټه ټوټه کړي.

### نیکمرغي او ورکاوی

په نړۍ کې هر ژوندی موجود دوه اړخونه لري، یو د خلاصون اړخ او بل د ورکاوي؛ چې مشترې هم له دغو دوو اړخونو نه مستثنا نه دي. لکه څنګه چې شتون او رضایت یې د شرکت یا تصدی بريا او نیکمرغي ده، نو نارضایتي او نشتون یې هم کیدی شي، د ادارې د ورکاوي لامل وگرځي. له دغه امله هغه اخلاق، خدمتونه او عرضه چې د پېرونکي د نارضایتي او خفگان لامل گرځي، په کار ده چې د مخنیوي لپاره یې مناسبو تخنیکونو، بنو 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 پروگرام یا پلان لاندې ونیول شي:

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

### ټولو همگټو ته درناوی

هره اداره داسې همگټي (ذینفعان) لري چې د هغوی رضایت یا نارضايتي پر اداري فعالیت باندې زیات اغېز لري. کارکوونکي، استازي، دولت، بانکونه او ونډوال د ادارې یا شرکت تر ټولو مهم همگټي گڼل کېږي. د مدیریت پریکړې باید د هغو ټولو د گټو ساتنې لپاره وي.

ځیني وختونه له ذینفعانو نه د یوې ډلې گټې 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 گټه کمېږي.

یو مدیر دا وظیفه لري چې په اوږده موده کې د پام وړ ټکي ته د رسېدو لپاره د ذینفعانو د گټو 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 همگټي که واره یا غټ دي، کولی شي د ادارې خوځښتیز دوران ورو کړي او یا یې هم بیخي ودروي؛ یو مدیر باید د ټولو همگټو پوره رضایت او حقوق خوندي وساتي، خو د ادارې بریا تضمین شي.

### مشترې والي، د اړیکو د مدیریت الگو

څنگه چې د مشترې په تعریف کې روښانه شوه، د ادارې ټول وگړي او کارکوونکي د هغې د گټو په زیاتولو یا ټیټولو کې اغېز لري او په یو ډول د ادارې مشریان گڼل کېږي. نو کیدی شي، د مشترې والی اصول د ادارې دننه د ارتباطاتو په مدیریت کې د یوې اغېزمنې الگو په توگه وکارول شي.

په شرکت کې د پلورونکي — پېرونکي یو فرضي نسبت تعریف کړئ! تر څو وگړي د خپلو ټولو داخلي مشریانو د پېژندو تر څنگ، د هغوی د اړیکو تر منځ د مشترې والی 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 مشترې په توگه احترام قایل شي، خو 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 ادارې د تحقیق لامل ګرځي.

## خوارلسم څپرکی

### برند جوړونه (Branding)

#### د ادارې معنوي شتمنی ساتنه

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

مادي شتمنی د ادارې یا شرکت جسم او معنوي شتمنی یې روح جوړوي. څنگه چې له روح پرته جسم هېڅ ارزښت نه لري، همدغسې اداره هم له معنوي شتمنیو پرته بې ارزښته ده. برند جوړونه د ادارې معنوي شتمنیو د ساتنې لپاره او د ماتي لومړي راز (تقلید او سیالي) سره د مبارزې غوره ستراتیژي ده.

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

### 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 پیژندل شوی او د وړاندلیدنې وړ شخصیت ولري.

برند 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 ادارې شخصیت تر ټولو مهم اړخ، ستاسو د اند او تگلوري پر اساس د مادي لاملونو له دخالت پرته رامنځته کېږي.

برند لکه د انسان د گوتې نښانې ته ورته دوه مهمې ځانگړنې لري:

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

### د برند هويت (Brand Identity)

برند یوازې ظاهري نښانه نه ده، تر ټولو مهم او په وگړي پورې منحصر خصوصیات د برند په هويت کې څرگندېږي. په دې اړه پروفیسر جان کاپفرر وایي: (د یو هويت درلودل، یعنی ستاسو شتون، لکه څنگه چې یاستی د ثابتې اما ستاسو د خپلې فردي طرحې متابعت کوي). د برند هويت د برند د فردیت، هیلو او هدفونو، ارزښتونو او د پیژندنې نښانو ټاکنوکی دی. کاپفرر دا باور لري چې هويت او تصویر سره متفاوت دي؛ هويت 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.

د برنډ په هويت کې ځينې وخت ظاهري بنکلا، لکه رنگ او طرحه جذابیت پیدا کوي، که څه هم د برنډ ظاهري هويت لومړنی او مهم گڼل کېږي، خو د هويت ټول اړخونه نشي رانغاړلی.

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

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

۲- شخصیت: هر برنډ شخصیت لري او د وخت په اوږدو کې يو کرکټر خپلوي. که يو برنډ د يو وگړي سره يو شان وپولو، نو په تدريج سره د هغه وگړي تصوير جوړولی شو چې تر څنګ يې له محصولاتو او خدماتو څخه غږېږي.

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

۴- اړيکه: هر برنډ يوه اړيکه ده او غالباً د وگړو تر منځ د نامشهودو د تبادلې لپاره فرصت برابروي؛ دا خصوصیت په ځانگړې توگه د خدمتونو څانگې برنډونو ته ډير غوره دی.

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



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

6- ځان لیدنه: یا ذهني کېدل، که انعکاس د هدف باندینۍ هنداره وي، نو ځان لیدنه یې دنننۍ 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 څوک یو سپورتي توکی اخلي، که چېرې سپورت سره نااشنا هم وي، نو په دننني ډول ځان د اړوند سپورتي ټیم غړی گڼي.

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

### برنډ او د لگښت کموالی

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

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

### د برند نښانې

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

۱- تولید یا خدمت: د تولید برید، هېواد رغوونکی، کارول، کیفیت او

د تولید (محصول) کاروونکي د برند مهمې نښانې گڼل کېږي.

۲- اداره: د ادارې ظاهر، ځای، صفتونه یې لکه نوبت، خلاقیت او

اجتماعي او فرهنگي مسوولیتونه د برند نورې نښانې دي.

۳- نښانې: د لوگو د طراحی، کیفیت، تبلیغاتي طرحې، د توکو یا

خدمت عرضه کېدو ځای او ظاهري جذابیت د برند دریمه ډله نښانې

دي.

۴- کارکوونکي: د ادارې مدیران او خاوندان، د کارکوونکو او

ونډوالو شخصیت او د کارکوونکو ظاهر د برند روستی نښانې بلل

کېږي.

د برند هغه نښانې چې د شخصیت هستې سره برابرې وي، باید یو تریله همغږې

وي. په یوه واقعي اداره کې د برند جوړول یوازې په هغو شرایطو کې شوني دي

چې پاسنۍ نښانې تحقق ومومي.

جوړوونکی شخصیت په ناخوداگاه ډول په برند یا اداري نښانو کې

راڅرگندېږي.

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

### د برنډ ارزښت

د نړۍ نامتو شرکتونه د برنډ جوړونې اړوند لگښتونه 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 لگښت 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.

### اوردمهاله هدف نیونه او ځیرنه

د ادارې لپاره هدف نیونه، د ډاډمن سرعت او د حرکت پر لوري د ځیرتیا تضمینونکې 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 ونيول 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. ګني د ناسم

## د مدیریت روستی راز

---

### څوارلسم څپرکی

غوراوي او يا د پاسنيو څلورو اصولونو تر منځ د نه همغږۍ او نه توازن له امله له اداري اهدافو نه د انحراف سبب گرځي 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 سادگۍ 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.

## پنځلسم څپرکی

### مالي مدیریت

د حسابوالی 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 څنگه چې د مالي مباحثو پېژندنه او د مالي صورتونو د تجزیې او تحلیل توان، په یوه اداره کې د مدیریت پست د ترلاسه کولو له شرایطو څخه گڼل کیږي، نو د مدیریت لپاره د حسابوالی 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 ادارې اوضاع به له بدو پسې بده کړي.

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

### د حسابوالی مهم مباحث

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

#### • لګښت

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

زیاتره مدیران د لګښت له ورکولو ویرېږي او پرته له دې چې نسبتونه وڅېړي، د هغو له انجام نه نالېږي؛ 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 وپوهېږي، لکه څنګه چې وخت نه درول کېږي، د لګښت پېښېدل هم د درېدو وړ نه دي.

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

زیات ارزښت پر وړاندې د اوبو لگښت ډیر کم دی. یو مدیر هم نشي کولی، د لگښت له ورکړې پرته، د گټې تر لاسه کېدو تمه ولري. هر کله چې د ادارې یا شرکت گټه او فعالیت بې نهایته کچ ته ورسوی، د فعالیت پر تله به د لگښت 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 کړي 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 گټې ترلاسه کېدا امکان کموي؛ دغه راز پر یو یا څو فعالیتونو باندې تمرکز، فرصتونه محدودوي، خو د زیاتې گټې ترلاسه کېدا امکان زیاتوي.

زه دا ډول کسب او کار «پر ځانگړي 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.

### • شتمني

هر کسب او کار دغو شتمنيو لکه- ودانۍ، ماشين آلاتو، اثاثيې او... ته اړتيا لري. تل بايد تصميم نيونې داسې وي، تر څو شتمنيو ته د خرڅلاو نسبت په خورا لوړ ممکن حد کې وي. شتمنيو ته د ورزيات شوي ارزښت ناسم نسبت د يو داسې خطرناک بحران نښانه ده چې له يو زماني تاخير روسته اداره د مرگ کندې ته ورغورځوي.

### • پلورنه

پلورنه د هر شرکت د فعاليت خورا مهم شاخص دی او بايد د ټولو لگښتونو نسبت په مستمر ډول وسنجول شي. همدارنگه په واک کې د وخت کنټرولولو په موخه د پلور د کچې نسبت، بايد په پام کې ونيول شي.

د پلور زياتوالی د شرکت لپاره د معنوي شتمنی 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، کيدی شي د يو شرکت لپاره سل په سلو کې نغدي پلور ناشونی وي، خو تر ډيره ورته د پلور ښه حالت، اعتباري پير او نغدي پلور ممکن دی.

د يو شرکت لپاره د پلور شرايط د پلور له قيمت نه غوره دي. په لوړ قيمت د يو خدمت پلور او په اوږده موده کې د پيسو د ورکړې (پرداخت) له امله، شرکت د نغدو پيسو د کمښت بحران سره



مخ کيږي. د پلور بيه بايد داسې وټاکل شي، تر څو په زیاته کچه د شتمنی دوراني سرعت رامنځته شي.

### • سرپرسر ټکي

دا هغه ټکي دي چې پکې لگښت او گټه سره برابر وي يا په ساده عبارت، شرکت نه گټه 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 لگښت او د پلور د قیمت غوره نسبت او ترکیب باید په پام کې ونیول شي. په دې هکله د کافي ناپامی له امله، اداره د مالي کړکېچونو او د بازار بدلونونو پر وړاندې حساسیت کوي او زیان مومي.

### • دوراني پانگه

د یو مستمر کسب او کار خونديتوب لپاره د پانگې 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 گدام له منځه وړل او په اسانه توگه هدف او مشتریانو ته لاسرسی دی. ځیني محصولات د توليدي 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

او پلور اړخونه سره ونبلول 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 شتمنی د کافي حجم ساتنه د ادارې لپاره مهم او حیاتي امر دی. د نغدو پیسو له کمښت نه زیږېدلې توقفونه، شرکت د ماتې په دام کې هلاکوي.

### • پېرته

د زیاتو شرکتونو ژوند یوازې په مناسبې پېرني پورې تړلی دی؛ که تاسو وغواړئ د سپر 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 پلورني 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 پېرني 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 پېرني ډډه وکړئ. ځکه د توکو، ضایعاتو او نورو گدام کولو سره، اړوند لگښتونه اداره د جدي گواښونو سره مخ کوي.

### • گټه

زیاتره پانگوال تمه لري چې شرکت د لومړي کال په سر کې گټمن وي، خو معمولاً په لومړيو کلونو کې د گټې تر لاسه کول ناشوني بنکاريري. دغه راز په لومړنيو کلونو کې زیان هم باید د شرکت له پانگوني نه د يوې برخې په توگه په پام کې ونيول شي، خو د ماتې پنځلسم راز (د زړه سپردو او ناامېدی) سره مخ نشی.

د شرکت گټه يوازې مادي گټه نه ده، بلکې معنوي پانگه لکه برنډجوړونه، شهرت موندنه، بازار پېژندنه، د کارکوونکو پوهونه او همدارنگه گرانېت، په لومړيو کلونو کې د شرکت د پانگې په توگه شمېرل کېږي.

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 لومړيتوب لري. د شرکت گټه باید د پانگې، خرڅلاو، لگښتونو او د پانگې دوران د میزان په مقایسه و ارزول شي. ځيني 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 شټپني پرزو له تأمین او جانبي تجهیزاتو نه تر لاسه کېږي.

په دغسې شرایطو کې باید گټمنې خانگې تر مستقیمې څارنې لاندې ونيول شي او یا د پانگوني سره جوخت د لویو شرکتونو گټمنو حاشیو کې گټه تر لاسه شي.

• **تمام شوی قیمت**

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

• **بودجه**

بودجه یا په بل عبارت، د شرکت لگښتونو، 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 خرڅلاو د اهدافو تر لاسه کولو ګټې او د لگښتونو  
کنټرولولو لپاره غوره تګلوری دی او شرکت د ډیرو 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 ستراتېژیکو تصمیم نیونو کې ډېر ټاکنکی 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

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 پیر تسهیلات په واک کې ورکړی 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 زیاتیري. د پیسو د زماني  
ارزښت په برخه باندې د تسلط سره به، د مناسبو تصمیمونو په نیولو  
وتوانیږئ.

یو شرکت یوازې د پیر 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.

## 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 طلايي او ژر تېرېدونکو فرصتونو نه د استفادې لپاره او دویم- له کرکېچونو نه د تېښتې پر لور.

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 کېږي؛ 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 کېږي:

### 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 کېږي. په دغه تګلوري سره د مشتري پر وړاندې د چاڼې وهلو ځواک زیاتېږي؛ 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 توجه لري چې د دواړو قیمتونه سره نژدې وي.

### ۲- د ټول 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 درېږي او موازي فعالیتونه لکه تحقیق او توسعه، پلورنه، پېرته، مدیریت او نور کیدی شي سره ادغام کړي. هغه شرکتونه یا ادارې چې د ورته پانګونې برخې ولري، له دې لارې کولی شي، یو شمېر پانګونې بیخي حذف کړي.

۳- د سیال په همکارۍ د گډې ودې رامنځته کېدو لپاره ادغام دوه متفاوت شرکتونه د گډې ودې رامنځته کېدو لپاره په یو په بل کې ادغام کېږي. د مثال په توگه، دوه داسې شرکتونه چې متفاوت تجهیزات ولري، کیدی شي د یو بل تر څنګ د نېنگڼو بشپړونکي واوسي او د خپلو ټکنالوجیو پر ځای تر ټولو ښه ټکنالوجي وکاروي؛ چې له دې لارې د شرکت کمزورۍ پټېدلې 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 گډکار (synergy) رامنځته کېږي. زیاتره مخین او پیاوړي شرکتونه په مختلفو برخو کې د ادغام یا شراکت کارنامې لري، لکه رنالت او نيسان (naisan-Renault)، بنس او کرایسلر (Chrysler-Benz)، اټولویو او مورټون (morton- Atvlyv) شرکتونه.

همدارنگه 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 کېږي، د هغوی د جمع حاصل باید له دوو زیات وي. یو ستراتېژیک ادغام کېدی شي د سلو په برابر د جمع حاصل ولري چې په عین وخت کې یو ناسم ادغام کیدی شي منفي گډ کار ایجاد کړي.



### 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 کېږي، بلکې دا توصیه ده چې په لومړیو کې کوچنیو یا همسویه شرکت سره ادغام شی، خو 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، خو د اړتیا پر مهال او یا مناسب فرصت کې پر ادغام یا مشارکت باندې لاس په کار شي. په واقعیت کې هېڅ پوه مدیر خپل شرکت د ادغام له نښګڼو 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 شتمنی، معنوي شتمنی او... د کارپوهانو لخوا تر سره کېږي.

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 ورو اختلافاتو نه د وتلو لپاره د منطقي انعطاف وړاندې کول، طرفینو ته ډیر مهم دي.

### د اکثریت او اقلیت سهمونه (ونډې)

د اکثریت ونډه لکه دوه خولې چاره چې دواړه خواوې یې پرېکونکې دي. د اکثریت ونډې باید پر هغه لوري پورې تعلق ونیسي چې تر ټولو مهم رول او بالاخره د شرکت زیاته گټه خپله کړي. د شرکت په دستور کې د اکثریت ونډه د قدرت له امله ارزښت لري، نو د ورو 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 راوړي.

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 انگېزه 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 واخلي او ودانه یې کړي، خامخا د هغې په ودانولو سره د شاوخوا زمکو ارزښت لوړېږي چې دا ستاسو حق دی، خو د شاوخوا زمکو د تملک له پیلولو نه مخکې د هغو د ودانېدا تر لاسه شوې گټې تاسو تر لاسه کړئ.

### د تازه واردو پر وړاندې هوښیاري

په انحصاري بازار کې چې کنټرول یې ستاسو په لاس کې دی، کله چې نوي شرکت ته ننوتئ، نو ورسره د داسې خبرو اترو ډگر ته شی، خو 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 ناخیزه مبلغ په ورکړې سره د هغوی ونډې وپېرل شي، خو د وخت له تېرېدا او د شرکتونو له ودې او پراختیا روسته، هغوی سره شراکت او د ونډو پېرنه 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 پرې هم جوړوي، ډیر ستونزمن او ان ځیني وخت ناشونی دی.

پای

**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**