

# علمی اقتصادی لیکنی

Ketabton.com

ژباړن: انبیا ژمن

[www.afghannang.com](http://www.afghannang.com)

# پښندنه

ژباړن: انبیا ژمن  
نوم: علمی اقتصادي ليکني  
کمپوزر: اجمل اکبری

## نيولیک

سرليک	گڼه
پنځوونکي وگړي کومې ځانگړتياوې لري؟	۱
د يوه ښه پلورونکي د برياليتوب راز.	۲
بريالي سوداگر او د هغوی ځانگړتياوې.	۳
په سوداگرۍ کې د مارکېټ موندنې رول.	۴
د مدیریت په اړه ۱۶۰ ټکي.	۵
د پروژې مدیریت او د هغه طلايي قوانين.	۶
ښه مدیریت، غوره پایلې.	۷
د سترو خيالونو ځواک.	۸

د بريالي مدير خانگړتياوې.	۹
مدیریت څه ته وايي؟	۱۰
څنگه کولای شو په نورو نیوکه وکړو؟	۱۱
د مدیریت له ۴۵ کتابونو څخه ۴۵ مدیریتي ټکي.	۱۲
د پلور د ډېرښت لپاره د مارکېټ موندنې ۱۰۰ ټکي.	۱۳
په موخه تمرکز.	۱۴
د بريالي مدیریت راز.	۱۵
وخت سره زردی.	۱۶
د وخت مدیریت لمړۍ برخه	۱۷
د وخت مدیریت دوهمه برخه	۱۸
د وخت مدیریت دریمه برخه	۱۹
د وخت مدیریت څلورمه برخه	۲۰
د وخت مدیریت پنځمه برخه	۲۱

# پنځوونکي وگړي کومې ځانگړتياوې لري؟

پنځوونکي وگړي کومې ځانگړتياوې لري؟  
آيا پنځوونکي وگړي د ځانگړو ځانگړتياوو لرونکي دي؟

ژباړن: انبيا ژمن

پنځوونکي وگړي د يو شمېر ځانگړو ځانگړتياوو لرونکي دي، چې کولای شو دا ځانگړتياوې په بېلابېلو درجو سره د ټولني په ټولو وگړو کې پلي کړو. پنځونه ځينې وخت د لږکار کولو او ستړيا له امله کمېږي، خو هېڅکله له منځه نه ځي، نو بايد هڅه وشي چې دې ډول ځانگړتياوو ته وده ورکړل شي ترڅو پنځونه له درېدني سره مخ نه شي. د پنځوونکو وگړو ځانگړتياوې کولای شو په لاندې ډول څرگندې کړو.

## ۱- رواني روغتيا لرل

پنځوونکي وگړي داسې وگړي دي چې له رواني روغتيا څخه برخمن دي. دا وگړي له ستړيا او درېدو پرته په پرله پسې توگه د فکر، نوښت او نوو خبرو وړتيا لري. له روغ، روښانه او وښښ فکر څخه استفاده د پنځونې ځواک ته وړتيا ورکوي، چې د هغه څه بڼه او شکل چې دوی يې په فکر کې دي، په سترگو وويني. لکه څنگه چې سپورټ د بدن غړي سالم او غښتلي کوي، فکر او دگټورو او تجربه شوو کتابونو لوست او مطالعه هم د ذهن او اروا د

روغتيا او پياوړتيا لامل کېږي او په پايله کې د پنځونې نسرې او غوړېدنې ته لاره اواري.

## ۲- د پلټونکو ځانگړتياو لړل

پنځوونکي وگړي د پلټونکي وي او په پرلپسې توگه د پېچلو، نويو، ناپېژندل شوو او ناڅاپي موضوعگانو په لټه کې وي. له همدې امله دوی د هغو وگړو په پرتله چې د پنځونې له وړتيا څخه لرې برخمن دي، پېچلي او ډېرې پوښتنې وړاندې کوي. پنځوونکي او نوښتگر خلک د خپل وخت ډېره برخه د ځان څلورو لورو ته په دقيقه پاملرنه لگوي او له دې لارې فکر کولو ته نوې لارې پيدا کوي.

## ۳- د بېلابېلو حل لارو څېړل

په ټوليز ډول د هرې مسئلې د اوارې او يوې موخې ته د رسېدو لپاره ډول ډول تکنیکونه او لارې په پام کې نيسي او په يوه لاره بسيا نکوي.

## ۴- د بدلون وړتيا

پنځوونکي وگړي د بدلون وړ دي، يعنې د تېروخت د ذهني چوکاټ د له منځه وړلو، د نويو فکرونو او لرليد درلودلو، د نويو فکرونو د څېړلو، د گټورو او وړ عقايدو او د بشپړو او نويو حل لارو د وړاندې کولو وړتيا لري، هغوی د دې ځانگړتياوو په درلودلو سره له راز راز لارو څخه د ستونزو د حل لارو د لاسته راوړنې او پلټنې ځواک لري.

## ۵- د پرېکړې خپلواکي

پنځوونکي وگړي د هغو وگړو چې پنځونې ته وړ اوښتونکي نه دي، پيروان او اطاعت کوونکي نه دي، او د پردې ملاتړ په لټه کې نه دي ترڅو په هغه

باندې منگولې ټينگې کړي، بلکې دا وگړي د فکر، هوښ او ځانگړې تگلارې څښتن دي. هغوی هېڅکله په خپل سر باندې بې دليله د بل چا واکمني او نفوذ نه مني او د هغوی پيروي نه کوي. بلکې د عقيدې او خپلې ذهني بېلگې او پرېکړې د خپلواکۍ په چارو د حاکم منطق پر بنسټ مخ ته ځي.

## ۶- ساده مسایل په پېچلو مسایلو غوره گڼل

د مسایلو پېچلتيا د هغوی پنځونې ته د هغوی پاملرنه وراړوي. پنځوونکي وگړي ساده مسایل له پېچلو مسایلو څخه غوره گڼي. هغه وگړي چې پنځونه نلري او داسې کار ته له ځانه ميل ونه بښي، هېڅکله د سختۍ په لور نه ځي او تل د بې هڅې او بې اندېښنو لارو په لټه کې وي، وپرې او درندو دندو ته ځان نه ورکوي. دا وگړي د نورو تر سيوري لاندې ژوند کول خوښوي حال دا چې نوښتگر او پنځوونکي وگړي تل د هڅې په حال کې وي او په هره کرسۍ خوښ نه وي او د رڼا د زېرمې په لټه کې وي. وروسته دوی پېچلتوب ټاکي او هغو ته د اوارې لپاره د ساده لارو په لټه کې وي. ولې هغه وگړي چې د پنځونې پر ځوانه دي، د دې په ځای چې د رېښو په فکر کې شي، ځان له پانډو او بناخونو سره په ساتېرۍ بوختوي او په ساده مسایلو سره ځان ته قناعت ورکوي.

## ۷- له پنځونې سره د فکر اړیکه

فکر د پنځونې له لومړيو اړتياوو څخه گڼل کېږي او د وگړي د فکري درجې ټيټوالي په ټوليز ډول د هغه د پنځونې د ځانگړتياوو د ټيټوالي لامل کېږي، خو ډېر لور فکر د وگړي د پنځونې دلالت نه کوي. څېړنې بښي که څه هم پنځوونکي وگړي د لور فکر خاوندان دي، خو د دې لپاره چې ډېره پنځونه وکړي په لازمي توگه نه بايد نابغه وي. د ټيټ فکر وگړي په ټوليز ډول د پنځونې له نظره د کمې وړتيا لرونکي دي او په دغه وگړو کې پنځونه له متوسط څخه لږ زیاته، ډېره تر سترگو شوې ده.

## ۸- نوښت

د نوي وړاندیز وړاندې کول خپله یو ډول پنځونه ده. یعنې په هر وخت کې کولای شي د سالم فکر او بشپړ ذهن په مرسته نوي وړاندیزونه پیدا او وړاندې کړي. پنځوونکي انسانان د گټورو او وړ وړاندیزونو سرچینه ده. اصولاً پنځوونکي وگړي د مسایلو په اړه ځان بې تفاوته نه ښيي او د خپل چاپېریال شا او خوا په پاملرنې سره تر خپلې پاملرنې لاندې راولي.

## ۹- په لوړه موخه د ذهني ځواک غونډول

پنځوونکي وگړي تل او په هر ډول شرایطو کې خپل ذهن او ځواک په ځانگړو موضوعگانو باندې غونډوي او د لوړې او غوره موخې د لاسته راوړلو په هڅه کې دي او په دې عمل سره د بريالیتوب او خپلواکۍ په لوړه څوکه تکیه کوي لکه د وورلید (ذره بین) په واسطه د رڼا غونډول په یوه ټکي او یا هم د لیزر غونډول په یوه ټکي کې چې آن په فولادو هم ننوزي. اما هغه انسانان چې له لږ پنځونې نه برخمن دي بېلابېلې موخې او مسؤولیتونه ټاکي او په هېڅ برخه کې هغه په بشپړه توگه ترلاسه کولای نه شي. کېدای شي په لږ څیرتیا سره په خپل چاپېریال کې د داسې مدیرانو او مسؤولینو بېلگې پیدا کړو، چې د څو مسؤولیتونو په قبلولو، هغه ته په نه پاملرنه او د هغه یوه ټکي ته په تمرکز نه کولو سره بريالي مدیران نه دي. باید پوه شو چې موخو ته لاسرسی تل په روښانه، متمرکزه او ولاړه ذهني فضا کې ممکن دی.

## ۱۰- خپلې داخلي مینې او علاقې ته پاملرنه

ډېری پنځوونکي وگړي د بهرني عواملو لکه پیسې، شتمني او شهرت په نسبت د خپلې داخلي مینې او علاقې په سبب پنځوونکو کارونو ته پارول

کېږي. په داخلي مینې او علاقې سره کولای شی. بهرني عوامل لکه پیسې، شتمني شهرت او داسې نور تر لاسه کړی.

## د یوه ښه پلورونکي د بریالیتوب راز

د تاریخ په اوږدو کې یو شمېر پلورونکي تل په هڅه کې وو، چې د چل او زور له لارې پېرودونکي د خپلو خدماتو او تولیداتو پېرودنې ته اړ کړي. خو نن د پېرودونکو د پوهاوي لوړتیا او مارکیتي سیالی د پراختیا له کبله د راکړې ورکړې ښه او ښتې ده. په پلورنه کې بریالیتوب له پېرودونکي سره د ښو او وړ اړیکو ټینګولو له لارې پیل کېږي او اړینه ده چې پلورونکي له خپلو پېرودونکو سره د یوه سلاکار، ښوونکي او آن د یوه ونډه وال په شان چلند وکړي، ځکه چې یو کسې پلورونکی هغه وخت په خپله دنده کې بریالی کېدای شي، چې د پېرودونکو اړتیاوې د خپل کار له لومړیتوبونو څخه وګڼي او که پوهېږي چې پېرودل شوي توکي نشي کولای د پېرودونکي اړتیاوې پوره کړي، باید هغه توکي پېرودونکي ته ونه پلوري.

له نننۍ سیالی څخه ډک مارکېټ کمپنی او پلورنځي اړ کړي دي، چې د پلورنې موضوع ډېره کوټلې (جدي) ونیسي او د توکو او چوپړونو د څرنګوالي تر څنګ په پلورنه کې نورو فکتورونو ته چې د بریالیتوب لامل کېږي هم پاملرنه وکړي ځکه چې د یوه سوداګریز شرکت راتلونکي د مارکېټ موندنې په وړتیا او پلورنه پورې تړلې ده. مسلکي پلورونکي ته په کار ده چې له پېرودونکو سره نږدې او ټینګې اړیکې وساتي او د هغه د سلاکار او لارښود رول ولوبوي، ځکه که پلورونکي له دې نزاکت او څیرتوب څخه کار واخلي او وکولای شي په وړ چلند سره پېرودونکي ته ډاډ ورکړي چې پلورل شوي توکي هماغه توکي دي چې دی یې په لټه کې دی،



کولای شي په بڼه توگه د توکو د پلورلو ځواک ترلاسه کړي او ځان په يوه غوره موقعيت کې راوړي. او د سيالو په وړاندې غوره والی له پېرودونکو سره د راکړې ورکړې بڼه زمينه برابروي.

پېرودونکي له هغه پلورونکو څخه چې نشي کولای له دوی سره د دوی د اړتياوو په برخه کې سمه مرسته وکړي، مخ اړوي او داسې پلورونکو ته مخه کوي چې وکولای شي د دوی اړتياوې پوره کړي او مرسته ورسره وکړي. د يوه پلورونکي برياليتوب د پېرودونکو په برياليتوب پورې تړلی دی. ننني پېرودونکي نور د هغو کړتنو (دېرې خبرې کوونکو) پلورونکو سره چې يوازې د خپلې بټوې ډکولو په فکر کې دي، مينه نلري. د بېلگې په توگه که يو څوک د لومړي ځل لپاره له تاسو سره مخ کېږي او غواړي له تاسو څخه کوم شی وپېري او تاسو يې نه پېژنئ، هغوی ته وايئ چې د دې توکي بيه يوازې ستا لپاره دومره ده نه د ټولو لپاره، خپله څرگندېږي چې دا يوه درواغ خبره ده او دا ټکی تاسې پېرودونکي ته دروغجن وړپېژني ځکه هغه پوهېږي چې هېڅ داسې اړيکه نشته چې پلورونکی ده ته کمښت ورکړي. نو لازمه ده چې له ستونزو پرته په ساده ډول خبرې وکړي او له غولونکو او دروغجنو جملو څخه ډډه وکړي، ځکه چې پېرودونکي له پلورونکي څخه د گډون، زړه ملی او مرستې تمه لري ترڅو له هغه سره د ستونزو د اوارې او د هغه د اړتياوو د پوره کولو په اړه مرسته وکړي. په دې مانا چې د يوه مسلکي پلورونکي په صفت داسې عمل وکړي چې پېرودونکي په بشپړو مالوماتو او خونښۍ سره توکي له تاسو څخه وپېري. لکه څنگه چې مخکې مو هم يادونه وکړه د يوه مسلکي پلورونکي موخه داده، چې له پېرودونکي سره د يوه مؤکل په توگه چلند وکړي چې دا کار له پېرودونکي سره د وړ اړيکو په ټينگولو کې مرسته کوي لکه د يوه ډاکټر اړيکه د هغه له ناروغ سره، که خپل تگلوری مسلکي او وړنکړي په حقيقت کې مو په خپل زيان عمل کړی. د پلورنې په ټولو برخو کې بريالي پلورونکي هغه کسان دي. چې په ډېر ځير سره کار کوي او ټول جزيات په خپله گټه کاروي، خپل پېرودونکي پېژني او هغه څه چې ترسره کوي يې په رښتيني توگه يې له حالاتو سره سم ترسره کوي.

په رښتینولۍ سره کار کوي ځکه چې پېرودونکي ټگمار او دروغجن پلورونکي شاته پرېږدي او ترڅو چې ډاډ ترلاسه نکړي چې دا یو رښتینی او مسلکي پلورونکی دی، راکړه ورکړه ورسره نکوي او په پایله کې کېدای شي پلورونکي له ماتې سره مخ کړي. هر کله چې تاسو پلورونکي یاستی باید پوه شی چې دا ستاسو تگلاره او چلند دی چې په څه ډول د کار له جزیاتو سره مخ شی او دا کار په خپل وار سره تاسو ته د پېرودونکي د کتنې په تگلاره او دا چې له تاسو سره معاملې ته مایل دی، اغېزه کوي. مارکېټونه، سیالي او اقتصاد د ژوند د نورو اړخونو په شان تل د بدلون په حال کې دي او له هغه سره موازي پېرودونکي هم بدلون مومي، چې په پایله کې به د دوی غوښتنې ډېرېږي او توپیر پیدا کوي. او له سیالیزو رېږونو (فشارونو) څخه په ښه توګه ګټه ترلاسه کوي. نو په دې اساس پلورونکي باید د دې حالت منلو ته چمتو وي او له پېرودونکي سره داسې چلند وکړي چې ګوندې مخکې هم له دې حالت سره آشنا و، او په دې اړه یې چمتووالی درلود.

هغه کسان چې په دې تکیه کوي چې په پلورنه کې بریالیتوب له ښه بخت څخه دي، له یو ساده فکر پرته بل څه نه دي او باید په هغه تکیه ونه شي. بلکې انسانان په خپله کولای شي د اړتیا وړ اندازې پورې بریالیتوب او نېکمرغي د ځان خوا ته کش کړي. په رښتیني توګه که دوی خپله پروسه تل وويني او څېړنه یې وکړي، کولای شي تېروتنې کمې کړي او کار په ښه توګه ترسره کړي یعنې د پلورنې د زیاتوالي لپاره تر ټولو غوره ملاتړ کوونکي تاسو خپله یاستی، ځکه چې بریالیتوب داسې یو څیز نه دی چې له مارکېټ څخه یې وپېری او یا یې له هوا څخه ترلاسه کړی بلکې دا تاسو خپله یاستی چې کولای شی لاس په کار شی او خپلو کړنو ته پراختیا ورکړی. په دې اړه دوه څیزونه له تاسو سره مرسته کوي، چې یو یې په نفس باندې ډاډ دی او بل یې په کار کې ټینګښت او مقاومت دی. نو دا دود باید په ځان کې پیدا کړی چې کله هر کار ترسره کوی دویم ځلي یې کتنه وکړی او هغو کمښتونو ته چې په کار کې مو شتون لري او په څه ډول کولای شی حل یې کړی، ځواب چمتو



یو بل له هغو رازونو څخه چې د پلورونکي د بريالیتوب لامل کېږي، له  
پېرودونکي سره د خبرو او اړیکو لاره ده، ځکه له خلکو سره اړیکې یو اسان  
کار نه دي. کېدای شي په ډېر لږ ناسم پوهاوي سره پېرودونکي له لاسه  
ورکړي. همدارنگه د توکو د ستاینې په وخت کې زیاتې مه کوئ ځکه هېڅ  
شي د توکو د ستاینې له لاسه لاپسې (مبالغې) څخه زرد پېرودونکي د زړه  
سوړوالي او نه پاملرنې لامل نه کېږي. یوه اضافي جمله کولای شي ستاسو  
اعتبار له لاسه ورکړي. که پېرودونکي له تاسو سره بڼې اړیکې ولري او  
ستاسو له ادارې څخه چې تاسو یې څښتن یاستئ، بڼه ذهني انځور ولري،  
ستاسو د پلورنې کار اسانېږي. ډېری پلورنځي زیاتې پیسې لگوي چې  
اعتبار تر لاسه کړي. نو په دې اساس تاسو هم هڅه وکړئ چې اعتبار خپل  
ځان او خپلې ادارې ته تر لاسه کړئ ځکه هغه اداره چې اعتبار ونلري، خلک  
ورته د شک په سترگه گوري. پېرودونکي فکر کوي چې دا اداره په ځان ډاډ  
نه لري نو زه څنگه کولای شم ډاډ پرې وکړم. نو تاسو ته لازمه ده چې د خپلې  
ادارې اعتبار پیاوړی کړئ حتی ځکه له جدي ستونزو سره هم مخ شئ.  
اضافي کمښت، د ډالیو ورکول، ځینې اضافي توکي په وړیا توگه ورکول او  
د اړتیا په وخت کې د یوه توکي بدلول په بل توکي هم کولای شي ستاسو د  
توکو د ډېرې پلورنې لامل شي.

تل هغه څه چې وایي یې عمل پرې وکړئ او په خپل وخت هغه کار ترسره  
کړئ، د بېلگې په توگه که چا ته ژمنه ورکوي چې په ۳ بجو دا کار کوي،  
خامخا په هماغه وخت کې هغه کار ترسره کړي. که کومه ستونزه مخې ته شي  
چې ونه شئ کولای په ټاکلي وخت هغه کار ترسره کړئ، باید مخکې له  
مخکې له هغه کس سره اړیکه ونیسئ او په بڼې غوښتلو سره له هغه سره د  
بیا کتنې وخت وټاکئ او د وخت ټاکلو په وخت کې پام ونیسئ چې داسې  
وخت وټاکئ چې بیا بدل نه شي او تاسو وکولای شئ په وخت هغه ځای ته  
حاضر شئ ترڅو خپل اعتماد وساتئ او دا به ستاسو د بريالیتوب لامل  
کېږي.

په خپلو خبرو عمل کول که له پېرودنې څخه مخکې، د پېرودنې په جريان کې او که له پېرودنې څخه وروسته وي، د پراهميت لري. د ستونزو پېښېدو د نه رامنځ ته کېدو لپاره هڅه وکړئ چې ټول کارونه په بشپړه او ځير توگه پلان کړئ. له دې سره سره کېدای شي بيا هم ستونزې رامنځ ته شي خو تاسو پلمه او چل مکوي، هڅه وکړئ په چټکۍ او بښنې سره ستونزه اواره او د هغه له دېرېدو څخه مخنيوی وکړئ.

د پېرودونکي خبرو ته غوږ ونيسئ او د دې ټکي له لارې چې هو پوهېږم، د پېرودونکي د غوسه کېدو مخه ونيسئ او له هغه سره خواخوږي وښيئ او داسې انگېرنه رامنځ ته کړئ چې گنې دې په حق دئ او که تاسو د دوی په ځای وای، همداسې غبرگون به مو له ځانه څرگند او ه. هغه وپوهوئ چې شخړې ته اړتيا نه شته او ستونزه کېدای شي په دېره اسانه توگه اواره شي.

---

## بريالي سوداگر او د هغوی ځانگړتياوې

د نن ورځې سوداگري دېره پېچلې ده. د پوهې او ټکنالوجۍ د پراختيا له امله سوداگري په هره برخه کې په چټکۍ سره د بدلون په حال کې ده. د گړندي سرعت، کمپيوټر او د رياضي عصري علم له سوداگرو سره مرسته کوي چې خپل سوداگريز فعاليتونه او کړنې په ښه توگه ترسره کړي. لکه څنگه چې سوداگريزه نړۍ د بدلون په حال کې ده، سوداگر هم بايد له بدلون سره سم د خپلې ادارې د پايښت او سوداگريزو موخو ته د رسېدو لپاره بنسټيز مهارتونه او وړتياوې ترلاسه کړي. که سوداگر غواړي چې بريالي وي او په مارکېټ کې د سيالۍ وړتيا ولري نو بايد لاندیني مهارتونه او ځانگړتياوې ترلاسه کړي.

## د سوداگری پوهه

سوداگر باید د خپلې سوداگری اړوند بشپړه پوهه ولري. په داسې ډول چې د سوداگری، مارکېټ موندنې، پر عایداتو مالیه او په هره مالي برخه کې بشپړه پوهه او مالومات ولري.

## د پلان جوړونې او مدیریت وړتیا

یو سوداگر که غواړي چې خپلې سوداگری ته خلا ورکړي د پلان جوړونې، مدیریت او په هغه باندې د کنټرول وړتیا باید ولري.

## لرید او اټکل

یو ښه سوداگر د خپلې سوداگری تېرو کړنو ته کتنه کوي ترڅو د راتلونکې لپاره یوه ښه تگلاره او لیدلوری وټاکي. د لرید او اټکل په درلودلو سره کولای شي خپلې راتلونکې کړنې پلان کړي او په دې کار سره به سوداگری بریالی وي او سوداگر به ډېره ګټه ترلاسه کړي.

## اخلاقي معیارونه

د سوداگری اخلاقي معیارونه عبارت دي له چل، غلې او بدې اخیستنې څخه چې په سوداگری کې باید شتون ونلري. هغه سوداگر چې دا معیارونه په پام کې نه نیسي ډېر ژر به ټول خپل پېرېدونکي له لاسه ورکړي. یو ښه سوداگر د ټولنیزو، اخلاقي او مذهبي مسؤولیتونو درلودونکی وي او په مارکېټ کې د خپل پایښت او ګټې ترلاسه کولو لپاره د پورتنیو بد اخلاقيو مخه نیسي.

## پنځونه او نوښت

د نن ورځې سوداگری په ډېرې چټکۍ سره په مخ روانه ده. یو سوداگر باید د نوښت او نویو توکو د تولید وړتیا ولري. همدارنګه باید سوداگر وکولای

شي نوي مارکېټي مېتودونه پلي کړي او نوي خدمتونه او توليدات ټولني ته وړاندې کړي.

### مېرانه او مقاومت

يو ښه سوداگر بايد ، کلک ، زړور او ځواکمن وي. که سوداگر دا ځانگړتياوې ونلري او ونشي کولای سوداگريز خنډونه له خپلې مخې څخه لرې کړي ، نو بايد خپله سوداگري ډېر ژر وتړي.

### د بدلون منل

فيزيکي او تخنيکي علم د توليداتو نوي ډولونه خپروي او د توليداتو اغېزناک مېتودونه وړاندې کوي. يو ښه سوداگر بايد ميل ولري ، چې نوي بدلونونه ترلاسه کړي او بايد وړتيا ولري چې د تخنيکي پوهې د ترلاسه کولو په اړه څېړنه او پلټنه وکړي ترڅو وکولای شي سيالي وکړي او خپلې سوداگري ته دوام ورکړي.

### وړتيا او مهارت

يو ښه سوداگر بايد عادل او د ښه طبيعت لرونکی وي او د خپلې سوداگري اړوند سختو کارونو د ترلاسه کولو وړتيا ولري او وکولای شي چې ډېر کار وکړي او د ډېر کار کولو وړتيا ولري. که سوداگر ونشي کولای سخت کارونه او سوداگريز فشارونه وزغمي ، دی به د مارکېټي سيالي ځواک له لاسه ورکړي او بېرې به يې ډوبه شي.

### سالم مالي مدیریت

مالي برخه د سوداگري له بنسټونو څخه گڼل کېږي. سوداگر که غواړي چې سوداگري يې پرمختگ وکړي ، بايد د مالي اسانتياوو پراخه سرچينې يې په واک کې وي. يو نامتو او لايق سوداگر هڅه کوي د سوداگري مالي اړتياوې او بهرنۍ سرچينې پوره کړي او په اغېزناکه توگه يې ترتيب کړي. که سوداگر

کافي پانگه په لاس کې ولري خو د سالم مدیریت وړتیا ونلري، سوداګري به یې ډېره ژر له منځه لاړه شي. سالم مالي مدیریت د سوداګري د بریا کيلي ګڼل کېږي او دا وړتیا د یوه ښه سوداګر له ښو ځانګړتیاوو څخه ده.

### تخنيکي پياوړتيا

یوه ښه سوداګر ته اړینه ده چې د یوې ځانګړې دندې د پوهې، ترسره کولو او بشپړولو لپاره کافي تخنيکي مهارتونه ولري. سوداګر باید په اړونده برخه کې ځانګړې پوهه او وړتیا ولري ترڅو وکولای شي خپله کاري پروسه او لازم میتودونه په بشپړه او اغېزناکه توګه پلي کړي.

### د ښې کاري ډلې درلودل

سوداګر باید د خپلو سوداګریزو کړنو د ترسره کولو لپاره یو پیاوړي کاري ټیم چې له مسلکي کارکوونکو څخه جوړ شوی وي ولري. سوداګر باید د خپل ټیم د کار کوونکو د خوی، وړتیا، ځیرکۍ او عقیدې په اړه خبروي او ډاډ پرې ولري. همدارنګه سوداګر باید د وګړو ټکونه (محدودیتونه) وپېژني او د هغوی د انګېرنو په اړه پوه وي. سوداګر باید په ښه او اغېزناکه توګه له خپل همټا او لاس لاندې وګړو سره د اړیکو نیولو وړتیا ولري. تر لاس لاندې کارکوونکي باید د ادارې د پیاوړیتوب لپاره د وړاندیزونو د وړاندې کولو مېرانه ولري. سوداګر باید په خپله اداره کې د ډاډ، امنیت او خوښۍ فضا رامنځ ته کړي.

### فکري ځواک

یو سوداګر باید د دې وړتیا ولري چې وکولای شي په خپل فکري ځواک سره د ادارې هم تخنيکي او هم بشري مهارتونه برابر او بشپړ کړي. کله چې د تولیداتو په اړه نوې پرېکړه کېږي، اجرائي مشران څوک چې د تولیداتو، کنټرول، مارکېټ موندنې، مالي او څېړنې مسؤل دی، باید د ګډو موخو د ترلاسه کولو لپاره یو ځای کار وکړي.



## رښتینولي

سوداگر باید له خلکو سره په راکړه ورکړه کې رښتیني وي.

## په سوداګرۍ کې د مارکېټ موندنې رول

مارکېټ موندنه په ټولنیزو علومو کې د نورو کلیدي اصطلاحاتو په شان بېلابېلې پېژندنې او تعریفونه لري. آند پوهانو له خپل لید سره سم د مارکېټ موندنې په اړه بېلابېل تعریفونه وړاندې کړي چې د وخت په اوږدو کې بشپړ او منل شوي دي. مارکېټ موندنه د راکړې ورکړې د چاپېریال او د توکو او خدمتونو د زېږد (تولید)، وېش، پرمختګ او بیې ټاکنې لړۍ ده. د امریکا د کلمونټ پوهنتون ښوونکي او د شرکتونو د مدیریتي چارو سلاکار پیټر ډراکر سره له دې چې مارکېټ موندنه د مدیریت له اصلي دندو څخه ګڼي، د مارکېټ موندنې اصلي موخه په لاندې توګه بیانوي: له مارکېټ موندنې څخه موخه د پلور د پربست دی. د پېرودونکو د پېژندنې او د هغه د موخو په اړه پوهاوي باید په داسې توګه وي چې پېرودل شوي توکي د هغه له غوښتنې سره سم وي او ځان په خپله وپلوري.

په لنډه توګه ویلای شو چې مارکېټ موندنه عبارت له داسې انساني کړنې او فعالیت څخه ده چې له لارې یې موخې او اړتیاوې ترلاسه کېږي.

### مارکېټ بېلابېل اړخونه لري چې په لاندې ډول څرګندېږي.

**مارکېټ څېړنه:** د پېرودونکو اړتیاوو او مارکېټ ته کتنه د عصري مارکېټ موندنې له لومړیو ځانګړتیاوو څخه ګڼل کېږي. بریالي مدیران هغه کسان دي چې خپله اداره د ورځې له حالاتو سره ګام مله کړي. دا ګام ملي هغه وخت کېدونکې ده چې کارکوونکي او مدیران مارکېټ ته کتنه د کلتور او لید په سرلیک ومني او څارنه یې وکړي.

**مارکېټ پېژندنه:** پېژندنه په هر هونسيارانه خوځښت او پرېکړه کې لومړيتوب لري. د مارکېټ پېژندل يوه ښه هڅه ده او د مارکېټي نظام اړوند ټول جزيات لکه د مالوماتو ټولول او ثبتول، د پېرودونکو او پلورونکو پېژندل، بېلابېلې اړيکې، سيالان، د اړتيا وړ محصولات او خدمتونه، د خدمتونو او آسانتياوو برابر وونکې ادارې لکه (بانکي نظام، بیمه، لېږد رالېږد، او ګودام)، څېړنيزې ادارې او هغه عوامل چې په مارکېټي نظام اغېزه کوي لکه قوانين، مقررات، سياسي عوامل لکه ټولنيز، اقتصادي، ټکنالوجيکي، او اقليمي جزيات بايد وپېژندل شي او څېړنه يې وشي.

مدیران سره له دې چې په اداري ستونزو او د هغه په عواملو کې ګیر دي، د بهرنيو عواملو د بدلون په اړه هم اندېښمن دي. له همدې امله بايد خپل مارکېټ تر هر وخت څخه ډېر تر پلټنې او څېړنې لاندې راولي او په اړه يې مطالعه وکړي ترڅو د وېرې موکې او ځايونه راتېټ کړي.

**مارکېټ موندنه:** مارکېټ موندنه د يوه داسې مارکېټ يا ځای د ترلاسه کولو هڅه ده، چې سازمان هلته وکولای شي په ګټوره او اغېزناکه توګه شتون ولري او د خلکو غوښتنو او اړتياوو ته ځواب ووايي. د مارکېټ موندنې بنسټ د بېلابېلو امکاناتو او سرچينو د بې ځايه لګولو مخنيوی او په مارکېټ کې د يوه ښه ځای پيدا کول دي. مارکېټ موندنه يعنې د محصولاتو طبقه بندي يا وېش د وړ مارکېټ لپاره.

**مارکېټ جوړونه:** د سازمان امکاناتو او موقعيت ته په پاملرنې سره له مارکېټ څخه پوهه، د مهمو برخو پېژندل، او د سهمونو رامنځ ته کول، ډېرول او ساتل د مارکېټ موندونکو او مديرانو له مهمو دندو څخه ګڼل کېږي.

مارکېټ جوړونه يعنې د مارکېټ موندنې د کنټرول وړ عواملو لکه (محصول، بيه، وېش، او د پلور ډېرښت) چې د مارکېټ موندنې جوړښت بلل کېږي په استفادې سره په مارکېټ کې نفوذ او خلکو ته د سازمان د محصولاتو او خدمتونو وړپېژندل دي. مارکېټ جوړونه يعنې په وخت سره په وړ بيه پېرودونکو ته د اړتيا وړ محصولاتو برابرول.

**مارکېټ گړځونه:** د نن ورځې او بښتونکې نړۍ درېدنه او زېږښت نه مني. له همدې امله د نننۍ مارکېټ موندنې يو له مهمو اړخونو څخه په نړيوال مارکېټ کې د محصولات گړځول بلل کېږي. مارکېټ گړځونه داسې يوه دنده ده چې مارکېټ موندونکي اړ باسي چې له هر چا څخه ډېر د مارکېټونو د بدلونونو په اړه خبر ولري. دا باخبري په سياليزه گړکې د شتون او د مارکېټونو په کتنې او څېړنې سره کېدونکې ده. په نندارتونونو کې گډون او د بېلابېلو مارکېټونو کتنه د مديرانو ليد ډېروي او پراختيا ورکوي.

**مارکېټ سنجونه:** مارکېټ سنجونه په دې مانا ده چې دې ته په پاملرنې سره چې موږ څه وو او څه مو لرل، څه يو او څه لرو او هغه څه چې بايد ويې لرو، د مارکېټ د ځای خپرل دي. مارکېټ سنجونه په راتلونکي مارکېټ کې د ادارې تگلوري ټاکي. ټول سازمانونه، خدمتونه او محصولات د عمر ځانگړې کړې لري چې دا کړې د پېژندنې، پرمختگ، بلوغ، او بشپړونې څخه عبارت ده او هره کړې ځانگړي شرايط لري چې مارکېټ موندونکي بايد د دې ځانگړتياوو په وړاندې وړ غبرگون وښيي. مارکېټ سنجونه د ادارې د کمزورۍ او پياوړتيا ټکي په ښه توگه په ښه کوي. په شته امکاناتو او د ورځې په پوهې سره کولای شو په ښه توگه خپلې راتلونکې موخې، تگلوري او غوښتنې وټاکو او څرگندې يې کړو. مارکېټ سنجونه د تېروتنو د کمولو او ادارې ته د برياليتوب لپاره د پياوړتياوو او مهارتونو د ترلاسه کولو وسيله ده.

**مارکېټ لرنه:** د پېرودونکو خوښ ساتل او ځان ته د هغوی را اړول يوه ډېره پايېدونکې او حساسه دنده ده چې ځانگړو تکنیکونو او وسايلو ته اړتيا لري. د مارکېټ موندونکو لپاره د مارکېټ موندنې له مهمو وسايلو څخه له خلکو سره د ټينگو اړيکو درلودل، د وړ خدمتونو وړاندې کول، او د سيالو له خوځښتونو څخه خبرتيا مهمه وسيله گڼل کېږي.

مارکېټ لرنه يعنې د اوسنيو پېرودونکو ساتل، ډېرو پېرودونو ته د هغوی هڅول او په پرلپسې توگه د پېرودلو لپاره د هغوی خوښ ساتل، د پېرودونکو له خوی او چلند څخه خبرتيا، له هغوی سره د اړيکو ټينگول، د اروا پوهنې

او ټولنيزو علومو په اړه پوهاوي او همدارنگه د خپلو سيالو د امکاناتو او خوځښتونو په اړه مالومات لرل د پلورونکي په ساتلو کې رغنده رول لري. پلورونکي يوازې خدمتونه او محصولات نه پېري بلکې د گټې، ارزښت، درناوي او نورو عواملو غوښتونکي هم دي چې بايد ترلاسه يې کړي.

**مارکېټ گرمي:** د مارکېټ لرنې لپاره اړينه ده چې مارکېټ گرمي له لاسه ور نه کړو. مارکېټ گرمي يعنې په وخت سره د سوداگريزو خبرتياوو له لارې د خلکو خبرول، له ادارې سره د بنو اړيکو درلودلو په اړه د پېرودونکو راضي کول او له سيالو سره سيالي کول. نوښت، پنځونې او ابتکار څخه استفاده د مارکېټ گرمي يو له مهمو وسايلو څخه گڼل کېږي.

د نن ورځې نړۍ يعنې د خوځښتونو، بدلونونو او اوگرنديتوب نړۍ د پېرودونکو د ساتلو لپاره ځانگړې مارکېټ گرمي ته اړتيا لري.

**مارکېټ چلونه:** د مارکېټ موندنې ټولې کړنې او فعاليتونه کولای شو په مارکېټ چلونه يا مارکېټ گرځونه کې لنډ کړو. مارکېټ چلونه يعنې د مارکېټ مديريت چې په هغه کې پلان جوړونه، کنټرول، او د مارکېټ بېلابېلې چارې او د مارکېټ موندنې بېلابېل اړخونه شامل دي. مارکېټ چلونه يعنې له تجربې، پوهې، ځواک او بېلابېلو مهارتونو څخه گټه اخيستل.

په مارکېټ موندنه کې د پلان جوړونې او ستراتيژيو تنظيم او ټاکل، د شرکت ټولو محصولاتو او خدمتونو اړوند د ټولو چارو ترسره کول او همدا رنگه د ادارې موخو ته د رسېدو لپاره د ټولو کړنو کنټرول او د پېرودونکو خوښي شامله ده.

---

## د مديريت په اړه ۱۶۰ ټکي

## ژباړن: انبیا ژمن

- ۱- د کارونو په ترسره کولو کې په ځانگړو لارو ټینګار وکړئ. بنایي څوک وکولای شي له لنډې او غوره لارې مو خپلو موخو ته ورسوي.
- ۲- پام موی چې پوهه او تجربه هېڅ یو په یوازیتوب سره نه شي کولای ستونزه اواره کړي، لکه اکسېجن او هایډروجن چې له ټاکلي ترکیب څخه یې زموږ د تنفس هوا جوړېږي، کولای شو د پوهې او تجربې په ترلاسه کولو سره پایېدونکي او استثنايي تگلارې جوړې کړو.
- ۳- د ګومارنې په هره موکه کې د پیاوړو او نامتو وگړو له ټاکنې څخه استفاده وکړئ.
- ۴- په یاد ولرئ چې د کاري چاپېریال د نورمونو منل د کار کوونکو په کارونه کې اغېزناک دي.
- ۵- د ډلې د وگړو ترمنځ د بې ځایه توپیر په رامنځ ته کولو سره، د هغوی کاري انگېزه له منځه مه وړئ.
- ۶- په مېرانه سره وگړي د هغوی د نظر په اړه وپوښتنئ.
- ۷- د لاس لاندې وگړو په وړاندې خپل ډاډ په ناسم چلند سره له لاسه مه ورکوئ.
- ۸- د سالم سیالیز چاپېریال د رامنځ ته کولو لپاره ډېره هڅه وکړئ.
- ۹- د کار کوونکو د پوهې د لوړتیا او له هغوی څخه د ګټورې استفادې په اړه پوهنیز ټولګي چمتو کړئ او له پوهنیزو مرستندویه وسایلو څخه ګټه واخلي.
- ۱۰- پام موی چې د کار کوونکي غندنه د هغه له تېروتنې سره سمه وټاکل شي.
- ۱۱- ډاډ ترلاسه کړئ هغه مامور چې په اداره کې یې د پېردولو لپاره ټاکی د کاري پوهې او مارکېټ موندنې د اصولو په منلو سربېره د ډاډ وړ، ځیرک، هوښیار، خوږ ژبی او د بنې سلیقې خاوند هم وي او لکه څنګه چې د توکو بیو ته پاملرنه کوي، د هغوی بنایست او څرنګوالي ته هم ډېر ارزښت ورکړي.

- ۱۲- د اړتيا په صورت کې په کلکه نه ووايئ.
- ۱۳- هڅه وکړئ د اروا پوهنې له ساده اصولو سره ځان بلد کړئ.
- ۱۴- داسې چلند وکړئ چې نور مو بېلگه وټاکي او د خپلې غوښتنې وړ کاري راتلونکې ستاسو د شخصیت په چوکاټ کې انځور کړي.
- ۱۵- هېڅکله د کار کوونکو په سوبتيا نورو خپلو ملگرو ته په وگړو پسې بدې خبرې مه کوئ.
- ۱۶- چارواکو او مسؤولينو ته د يو شمېر کاري مراتبو د ترلاسه کولو او منلو غوږ وهنه وکړئ.
- ۱۷- د خپلو کار کوونکو د ازمويلو لپاره په بې ارزښته او بې بنسټه ازموينتونو سره د هغوی شخصیت تر پوښتنې لاندې مه راوړئ.
- ۱۸- د هرې غونډې په پيل کې وخت پېژنده په عملي توگه گډونوالو ته ور زده کړئ.
- ۱۹- د خپلو ويناوو په زړه پورې کېدو لپاره تل د مشرانو او نامتو وگړو څو کلیدي ټکي په زړه کې وساتئ او د اړتيا په وخت کې يې وکاروئ.
- ۲۰- د کار ترسره کولو په وخت کې دريو ټکو ته له نورو ټکو څخه ډېره پاملرنه وکړئ: په خپل نفس تل ډاډه و اوسئ، په خپل نفس تل ډاډه و اوسئ، په خپل نفس تل ډاډه و اوسئ.
- ۲۱- د نيوکو منونکي و اوسئ.
- ۲۲- په نه پاملرنې سره د لاس لاندې وگړو هڅې او کوښښونه مه بې ارزښته کوئ.
- ۲۳- په ټاکنه کې په بې ځايه اندېښنو سره وخت له لاسه مه ورکوئ او په ياد ولرئ چې وخت ستاسو لپاره نه درېږي.
- ۲۴- د اټکل شوو ستونزو د اوازي لپاره وړاندې فکر وکړئ او ډاډه اوسئ چې د څو ځانگړو تگلارو په پام کې نيولو سره به هېڅکله په بېرنيو موکو کې هک پک نشئ.
- ۲۵- د ادارې لپاره د گټو د ترلاسه کولو په اړه د سوداگريزو خبرتياوو رول له پامه مه غورځوی.

۲۶- خپلې غوښتنې روښانه او په څرگند ډول بیان کړئ او ډاډ ترلاسه کړئ چې کارکوونکي په ښه توګه د خپلې دندې چې په غاړه یې لري، د جزیاتو په اړه باخبره دي.

۲۷- له هر وګړي څخه د هغه له پوهې او تجربې سره سمه هیله ولرئ ترڅو تر ټولو ښه پایله ترلاسه کړئ.

۲۸- د کارکوونکو دندې د هغوی له فزیکي او مسلکي ځواک سره سمې وټاکئ.

۲۹- که د علمي موضوع په اړه مالومات نلرئ، یا ډېرو سپړنو ته اړ یاستئ، له هېڅ ډول ستونزې پرته پوښتنه وکړئ.

۳۰- په کرکېچنو موکو کې خپله وینه سره وساتئ او د خپلې ادارې له کړنو سره سمې څو ستراتیجی چې وکولای شي کرکېچ له منځه یوسي اټکل او پلان کړئ ترڅو د اړتیا په وخت کې ورڅخه استفاده وکړئ.

۳۱- له هغو چلندونو څخه چې تاسو په اداره کې توند خوښه ورپېژني، ډډه وکړئ.

۳۲- غچ اخیستونکي مه اوسی.

۳۳- د تصمیم د پلي کولو او پرېکړې وخت د موخې د ترلاسه کولو په اندازه مهم دی، ځکه کېدای شي په ناوړه وخت کې د سوداګرۍ د یوې ښې نقشې پلي کول له ماتې سره مخ شي.

۳۴- د هغه څه په اړه چې نه پوهېږئ، چاته ناسم مالومات مه ورکوی او د نه پوهېږم له ویلو څخه مه وپرېږئ.

۳۵- هوښیار، ځیرک او پنځوونکو کارکوونکو ته په مسؤولیت سپارلو سره هغوی ته د ودې او پنځونې غولۍ (زمینه) برابرې کړئ.

۳۶- له فکر او ځنډ پرته چاته ځواب مه ورکوی.

۳۷- د کارکوونکو مېزونه او کاري ځای داسې ترتیب کړئ چې وګړي له یاده ونه باسي چې په کاري ځای کې دي او له اندازې ډېرې خبرې یو له بله سره ونکړي.

۳۸- تر ټولو ښه او مسلکي محاسب او حقوقي سلاکار وټاکئ.

- ۳۹- د وگړو مالي ستونزو ته پام وکړئ او د تاديې وړ غوښتنې يې مه ځنډوئ.
- ۴۰- تل په ياد ولرئ چې نرمي او درنښت ستاسو څپرې او شان ته ځلا ورکوي.
- ۴۱- که د مدير قاطعيت په درنښت سره وي، په خوا کې وگړو باندې حيرانوونکې اغېزه کوي او په وېرې سره پيروي کول خپل ځای په باحسه مسؤوليت منونکې دنده اړوي.
- ۴۲- د وړانديزونو د ترلاسه کولو لپاره يو بکس ځانگړی کړئ او کارکوونکو ته ډاډ ورکړئ چې د بشپړ راز په ساتلو سره به د هغوی په وړانديزونو غور کېږي.
- ۴۳- ډاډ ترلاسه کړئ چې د نورو حقوقو ته د ادارې د مسؤولينو او واکمنو له خوا درناوی کېږي.
- ۴۴- په مياشت کې د يوې ورځې څو ځانگړي ساعتونه د ادارې د بېلابېلو برخو د بياکتني او له کارکوونکو سره د مخامخ خبرو لپاره وټاکئ.
- ۴۵- د خپلې دندې او فعاليت اړوندو غونډو کې برخه واخلي.
- ۴۶- په مرستندويه مراسمو کې د مرستې په اړه ځان مخکښ کړئ.
- ۴۷- تل د طلايي چانسونو د ښکار لپاره په ځيرکۍ او هوښياري سره په سنگر کې و اوسئ.
- ۴۸- زغم او حوصله د برياليتوب له تر ټولو غوره بنسټونو څخه گڼل کېږي.
- ۴۹- مسؤوليت منونکي و اوسئ.
- ۵۰- د نويو علمي مطالبو د ترلاسه کولو لپاره د څو اړوندو انټرنېټي وېب پاڼو غږيتوب ترلاسه کړئ.
- ۵۱- څو ځانگړي او هېښنده تکيه کلامونه ځان ته وټاکئ.
- ۵۲- د ځانگړي بدلون د پلي کولو په اړه له ځواب ورکولو څخه مخکې فکر او هوښ وکړئ.
- ۵۳- کله چې غواړئ کوم کار چاته وسپاري، د ترسره کولو لاره يې ورته وټاکئ ترڅو د وگړو د مسؤوليت انگېرنه رامنځ ته شي.



- ۵۴- د ادارې د ماتې دلايل تر خپلې خپرې او شنې لاندې راولئ ترڅو ناسم تگلوري او تېروتنې وپېژني او د هغه د بيا څرگندېدو مخنيوي وکړي.
- ۵۵- د کار کوونکو کړنو ته په ارزښت نه ورکولو سره د هغوی هڅې مه بې ارزښته کوي.
- ۵۶- له فکري ځواک څخه په گټه اخیستنې او تمرین سره خپلې ذهني وړتياوې پياوړې کړي.
- ۵۷- هر چاته د هغوی له وړتيا او کړنې سره سم بدله ورکړي او د مساوي بدلو په پام کې نيولو سره د ټولې د وړوگرو خوځښت مه پڅوي.
- ۵۸- د ژمنو او مسلکي سلاکارانو په کارولو سره د کار د مارکېټ ځای وڅپړي او داسې سټراتېژي په کار واچوي چې تل له سيالانو څخه يو گام وړاندې وي.
- ۵۹- پرېږدي چې د لټ او پڅو کارکوونکو د مسؤليت بار په مسلکي او هڅانده کار کوونکو وټپل شي ځکه وگړي د دې بې عدالتۍ په درک سره خپله انگېزه له لاسه ورکوي.
- ۶۰- خپلې مسلکي پوهې ته پراختيا ورکړي ترڅو وکولای شي د اړتيا په وخت کې ټولو مسلکي پوښتنو ته ځواب ووايي.
- ۶۱- د گمارنې پر وخت وگړي د ځانگړو ازموينو سربېره داسې وازموي چې ډاډ تر لاسه کړي، څوک چې تاسو گومارلي لټ نه دي ځکه لټ کسان د نورو کاري فشار ډېروي.
- ۶۲- د لاس ورکولو په وخت کې د وگړو لاسونه په صميمانه توگه وڅوي.
- ۶۳- کله چې تاسو کرکجن يا ستی د نورو په هکله پرېکړه مه کوي.
- ۶۴- تل وخت پېژندونکي و اوسئ او په وخت سره د سوبتيا لپاره کولای شئ خپله گړۍ پنځه دقيقې وړاندې کړي.
- ۶۵- هېڅکله د تر لاس لاندې کسانو د پرمختگ هيله له منځه مه وړي، ځکه په رښتيني توگه د هغوی د هڅې انگېزه له منځه ځي.
- ۶۶- هڅه وکړي د اړتيا په وخت کې شتون ولري او د ادارې ټولو وگړو ته د خبرو موکه ورکړي. په دې سره بنایي له ځلانده پايلو سره مخ شي.

- ۶۷- هڅانده او ژمنو کار کوونکو ته وواياست چې ادارې ته څومره گټور دي او ورته وښيي چې تاسې له دوی سره مينه او ډاډ لری.
- ۶۸- هېڅکله مه پرېږدی چې څوک مو د نهیلی او خواشینی په وخت کې وويني.
- ۶۹- بې بنسټه گونگوسو ته خوږ مه نیسی او د لاس لاندې کسانو په اړه د هغوی له انگېرنې سره سمه پرېکړه وکړی.
- ۷۰- بې پایلې او ږډې غونډې په طبیعي خوښۍ سره د زغم وړ وگرځوی.
- ۷۱- په غونډه کې د نورو له سپکونې څخه په کلکه ډډه وکړی.
- ۷۲- د ادارې ټولو نارینه او ښځینه وگړو آن خدمې او لیک رسوونکي ته درناوی ولری.
- ۷۳- له خپل منشي څخه وغواړی چې د کار کوونکو د زوکړې ورځې د مبارکۍ هغه کارت چې تاسو لاسلیک کړی ورته ورسوی.
- ۷۴- د مکتوبونو او لیکونو د لاسلیکولو په وخت کې هغه په ځیر سره ولولئ او کله چې زغم او تمرکز نه لری له لاسلیکولو څخه یې ډډه وکړی.
- ۷۵- ښه خوښت او ښې خبرې کوی او په غونډه کې په شوق او شیمه سره گډون وکړی.
- ۷۶- د کار کوونکو په ستایلو سره د هغوی کاري شیمه ډېره او د پنځونې ځواک یې پیاوړی کړی.
- ۷۷- د خبرو کړلو په وخت کې د نفس په ډاډ سره د وگړو سترگو ته گوری او تل په موسکا سره خبرې کوی.
- ۷۸- هېڅکله د خپلو کاري موخو د پرمختگ لپاره نور په بې بنسټه ژمنو سره مه تېر باسی.
- ۷۹- هڅه وکړی د کار کوونکو نومونه په یاد ولری او د خبرو په وخت کې هغوی ته خپل نومونو په خوله راوړی.
- ۸۰- تل په یاد ولری د ادبي ټکو په کارولو سره ستاسو له ځواک او شان څخه هېڅ نه کمېږي.
- ۸۱- تر لاس لاندې کسان مو په تېروتنو سره له اندازې ډېر په غوږ مه وهی.

- ۸۲- امین او د وگړو راز ساتونکی و اوسئ.
- ۸۳- په خپلو تېروتنو ټینګار مه کوئ او له تعصب پرته خپلې تېروتنې ومني.
- ۸۴- په پېغوري او نېش لرونکو ټکو سره نورو ته د پند لوست مه ورکوئ.
- ۸۵- په آرامۍ او پاملرنې سره د نورو خبرو ته غوږ کېږدئ او خبرې یې مه بندوئ.
- ۸۶- د مالي محاسباتو ډېره پوهه ترلاسه کړئ ترڅو د مالي رپوټونو د شننې او خپرې وړتیا ولری.
- ۸۷- په غونډو کې تل خپلې ګرۍ ته ګورئ.
- ۸۸- خپلې ظاهري بڼې ته پاملرنه وکړئ.
- ۸۹- ترڅو د موضوع روغتیا او ناسمي نه ده څرګنده، په اړه یې څوک مه تورنوئ.
- ۹۰- خپل غوره مالان شریکان کوتلې (جدي) مه نیسئ.
- ۹۱- هغه کتابونه چې لولئ یې، جالب او ګټور ټکي یې په یوه کتابچه کې ولیکئ او د اړتیا په صورت کې یې وکاروئ.
- ۹۲- بدلون منونکي و اوسئ.
- ۹۳- له سپکاوي پرته د خلکو د عقایدو په اړه د هغوی مخالفت وکړئ.
- ۹۴- د خپلو ژمنو پابندي وکړئ.
- ۹۵- په کر کېچنو حالاتو کې په ځان ډاډ پیدا کړئ او مه پرېږدئ چې ترلاس لاندې کسان ستاسو له پارېدنې او انګېرنو څخه خبر شي.
- ۹۶- د خبرو لپاره بنکلي او بڼه غږ لرونکي ټکي وټاکئ.
- ۹۷- زیان منونکي و اوسئ.
- ۹۸- د خپل کار اړوند پوستکالو څخه استفاده زده کړئ.
- ۹۹- د نویو اندونو او نوښتونو لپاره چې په ناڅاپه ډول مو ذهن ته راځي، تل یو قلم او کاغذ له ځان سره ولری.
- ۱۰۰- په اداره کې کتابتون جوړ کړئ او هغه کتابونه چې کتابتون ته اچول کېږي، نوملړ یې د کارکوونکو په واک کې ورکړئ.

- ۱۰۱- د اړه تر لاسه کړئ چې د وگړو خوښي او رضایت د مسؤلینو او چارواکو د وپړې او فشار له امله نه دي.
- ۱۰۲- د دې په خاطر چې تاسو مدیر یاستی له نورو څخه بې ځایه هیله مه کوئ.
- ۱۰۳- د کار کوونکو ترمنځ چې کومه شخړه او جگړه رامنځ ته کېږي منځگړیتوب یې وکړئ او ترمنځ یې سوله او پخلاینه رامنځ ته کړئ.
- ۱۰۴- له وگړو سره د گمارلو په اړه د مرکې په وخت کې د هغوی کاري شالید (سوابقو) ته پاملرنه وکړئ او په یاد ولرئ چې بریالي کار کوونکي تل خپل گټور بریلیکونه او ستاینلیکونه له ځان سره لري.
- ۱۰۵- د ادارې د هوساینو او خدمتونو له محدودولو څخه ډډه وکړئ او پرېږدئ چې ټول وگړي ورڅخه گټه واخلي.
- ۱۰۶- د چمتو شوو پلانونو د پلي کولو لپاره دقیق وخت وټاکئ، ځکه کېدای شي د یوې ښې نقشي پلي کول په ناسم وخت کې پلان له ماتې سره مخ کړي.
- ۱۰۷- د اداري مالوماتو د ساتنې لپاره له تر ټولو غوره او عصري خوندي سپستم څخه گټه واخلي.
- ۱۰۸- د مارکېټ موندنې تر ټولو غوره او د خپلې خوښې کدرونه راټول کړئ او آن که ستاسو اداره د گټې له اړخه په ښه حالت کې هم وي، له هغوی څخه وغواړئ څو خپلې کړنې گړندی کړي او په کوټلې توگه ادامه ورکړي.
- ۱۰۹- د کسيز تگلوري او ناسالمې سیالی د مخنیوي په اړه د گروپي کار د وگړو روحیه ځواکمنه کړئ.
- ۱۱۰- د اجرا نه وړ او غیر منطقي فرمانونو له رامنځ ته کولو څخه په کلکه ډډه وکړئ ځکه ستاسو د مسلکي شخصیت له داغلو پرته بله هېڅ گټه نلري.
- ۱۱۱- د اضافه کاري په وخت کې د وگړو کړنې کنټرول کړئ ترڅو له دې لارې ناوړه کسان ونشي کولای د اضافه کاري په پلمه ناوړه استفاده یا خپل ځاني کارونه ترسره کړي.

- ۱۱۲- د داسې ټکو له کارولو څخه ډډه وکړی، چې د املا په اړه یې ډاډمن نه یاستئ او د لغت د سمون د ډاډ لپاره چې له یاده مو وتی، تل د لغاتونو یو قاموس له ځان سره ولری.
- ۱۱۳- کله چې د پټې موضوع په اړه خبرې کوئ، پام مو وي چې نور خلک مو خبرې در څخه غلا نکړي.
- ۱۱۴- د ادارې مهم توکي بیمه کړئ.
- ۱۱۵- د سلام ورکولو او دوستانه اړیکو رامنځ ته کولو په برخه کې ځان مخکې کړئ.
- ۱۱۶- خپلې روغتیا ته پاملرنه وکړئ او هېڅکله له یاده مه باسئ چې سالم عقل په سالم بدن کې دی.
- ۱۱۷- ډاډ تر لاسه کړئ چې ستاسو مالي مسؤول د حسابونو د تادیب په اړه په وخت سره ګام پورته کوي او تادیبه د بې بنسټه دلایلو له امله نه ځنډېږي، ځکه په تادیبه کې ځنډ ستاسو مالي اعتبار ته ډېر زیان اړوي.
- ۱۱۸- عیب پلټونکي او پلمه کوونکي مه اوسئ او مه پرېږدئ چې دا دوه خویونه مو په عادت بدل شي.
- ۱۱۹- په هېڅ صورت له یاده مه باسئ چې انسان د مخلوقاتو اشرف دی او په ټینګښت او کاري مقاومت سره کولای شي هرې ستونزې ته د اوارې وړه لاره پیدا کړي.
- ۱۲۰- ځینې شاته شوي وګړي له شاته کېدو وروسته د کار ادامې ته میل لري، که غواړئ چې دا وګړي کار ته ونیسي پام مو وي چې د ادارې د موخو تر لاسه کولو په اړه دا وګړي وړتیا، ځواک، او کافي انگېزه ولري او د هغوی غوښتنلیک یوازې د هغوی د مالي ستونزو د حل لپاره نه وي.
- ۱۲۱- تل ځیر اوسئ چې په اداره کې څوک د خپلې دندې د سرلیک او موقف لوړولو لپاره له ناوړې هڅې څخه استفاده ونکړي.
- ۱۲۲- له خپلو تېروتنو څخه پند واخلي او نورو ته یې هم وښیئ.

۱۲۳- کېدای شي داسې پېښه شوې وي چې تاسو له هغه څخه ډېر وېرېدلي وي، پرې نږدې چې شاوخوا وگړي په دې اړه ستاسو له انگرېزي څخه خبر شي.

۱۲۴- د ادارې په خپرندويه برخه کې مسلکي وگړي وټاکي.

۱۲۵- هېڅ څوک کم مه گڼي.

۱۲۶- د بېوزلو ساتندوی و اوسئ او مه پرېږدئ چې د چا حق لوټ شي.

۱۲۷- که په داسې غونډه کې یاستی چې د موضوع په اړه خبر نه لرئ او د موضوع څرگندتیا ستاسو علمي اعتبار ته زیان اړوي، اړینه نه ده چې د هغه په اړه خپله ناپوهي ښکاره کړئ. چوپتیا غوره کړئ ترڅو د غونډې په لومړیو موکو کې د موضوع په اړه مالومات ترلاسه کړئ.

۱۲۸- په رڼه او آرامه توگه خبرې وکړئ.

۱۲۹- کله چې څوک تېروتنه کوي، په رټلو او ښکښلو سره نه بلکې په ښه او منطقي چلند سره یې خپلې تېروتنې ته پام واړوئ.

۱۳۰- په کافي اندازه آرامي وکړئ او مه پرېږدئ چې سترېا او فشار ستاسو رواني روغتیا ته زیان ورسوي.

۱۳۱- تل د پوښتنو او ځوابونو په اړه د مسؤولینو تر منځ غونډې جوړې کړئ ترڅو د هغوی له پلانونو او کړنو څخه باخبره شئ.

۱۳۲- مسؤولین او څارونکي د مدیریت او کارکوونکو تر منځ د اړیکو پلونه دي، ترڅو چې د دې پلونو له پیاوړتیا څخه ډاډمن نه یاستئ له فکر پرته گام مه اخلئ ځکه کېدای شي له دې عمل پرته ودرېږئ.

۱۳۳- کارکوونکي وهڅوئ چې د لگښتونو او ستونزو د کمولو لپاره نوښتونه رامنځ ته کړي.

۱۳۴- د سوداگري د قوانینو کتاب باید له ځان سره ولرئ.

۱۳۵- ځینو وگړو ته له اندازې په ډېرې پاملرنې سره د نورو کرکه مه پاروئ.

۱۳۶- نورو ته د تېروتنو د جبرانولو موکه ورکړئ.

۱۳۷- د خپل ځواک او کمزوري ټکي په گوته کړئ.

۱۳۸- ډاډ ترلاسه کړي چې د برېښنا هېڅ سرچينه بهې ځايه نه لگېږي. د بېلگې په توگه يو څوک وټاکي چې د خيراغونو د مړه کېدو او د اوبو د نلونو د بندېدو په اړه د کاري ساعتونو په پای او د کارکوونکو د وتلو څخه وروسته ډاډ درکړي.

۱۳۹- په لومړي ځل کتو سره د چا په اړه پرېکړه مه کوئ.

۱۴۰- خپل شپږم حس هېڅ مه گڼی.

۱۴۱- هر څوک يو ازې له ځان سره پرته کړي نه له بل چا سره.

۱۴۲- د هرې برخې د لومړنيو مرستو لپاره يو صندوق چمتو کړئ.

۱۴۳- د تاکيډي او مثبتو ټکو اعجاز ته پاملرنه وکړئ.

۱۴۴- د خپلې کاري خونې لپاره له ترټولو هوسا او ښکلي فرنيچر چمتو کړئ او له فضا څخه د ښې استفادې او د چاپېريال د سينگار لپاره له کورني انځورگرانو څخه مرسته وغواړئ.

۱۴۵- کړکۍ مه بندوئ، پرېږدئ چې ټول د لمر له رڼا او تازه هوا چې د خداي (ج) له ترټولو ارزانه نعمتونو څخه ده، گټه واخلي. کله کله لوبې کولای شي د چاپېريال لپاره د ليدو وړ هوساينه رامنځ ته کړي.

۱۴۶- د انساني ځواک لپاره په کاري چاپېريال کې د هر ډول ځای په ځای کولو څخه نشو کولای له غوښتنې سره سمې پايلې ترلاسه کړو. که د کارکوونکو ځای پر ځای کونه اصولي او په ځير توگه نه وي، د کارکوونکو د کاري چټکۍ د کمزورۍ او له کار څخه د هغوی د زړه وهلو لامل کېږي.

۱۴۷- هوښيار اوسئ او مه پرېږدئ مسؤولين او چارواکي د خپلو شخصي نظرياتو او فرمانونو د پلي کولو په اړه ستاسو له اجازې پرته فرمان ستاسو په نامه اعلان کړي، ځکه که دا ښوونه سمه او د اجرا وړ نه وي، د وگړو پر وړاندې ستاسو شهرت او محبوبيت کمېږي.

۱۴۸- مالي پانگه، وخت او د انساني ځواک انرژي په داسې زده کړو مه لگوي چې اړتيا ورته نه وي. د هر وگړي لپاره داسې زده کړه چمتو کړئ چې وکولای شي له لارې يې خپله کاري پراختيا لوړه کړي.

۱۴۹- د مسایلو په اړه بې لوري پرېکړه وکړې ترڅو مو د لید زاویه پراخه شي.

۱۵۰- له هر ډول بې نظمۍ سره مقابله وکړې.

۱۵۱- ورځ د ځواکمنې سهارنۍ په خوړلو سره پیل کړې.

۱۵۲- د ادارې د ټولو وسایلو د امنیت په اړه ډاډ ترلاسه کړې او که د ځای بدلون او یا بیارغونې ته اړتیا لري، وخت له لاسه مه ورکوي او لاس په کار شي.

۱۵۳- ستاسو عمر آن که له کارکوونکو نه هم کم وي، د هغوی د مسایلو په اړه په زړه سوي توګه غبرګون وکړې ترڅو د ادارې د پلار لقب ترلاسه کړې.

۱۵۴- د خپلې روغتیا ساتنې او ځیرکۍ لپاره هره ورځ ۱۵ دقیقې نرمېن کوي.

۱۵۵- په ځینو پلان جوړونو او پرېکړو کې له کارکوونکو څخه د هغوی آند و غواړې ترڅو له دې لارې د کارکوونکو او مدیریت ترمنځ مینه ټینګه او د وګړو د مسؤولیت منلو انګېرنه ډېره شي.

۱۵۶- له کارکوونکو څخه و غواړې که له ستونزو سره مخ کېږي، د هغه له څرګندولو سره سره د ستونزو د اوارې په اړه څو وړ او اغېزناکې لارې وړاندې کړي.

۱۵۷- کله کله د کارکوونکو له خبرتیا پرته د هغوی کاري خونې ته ورشي او خپله له دوی سره خبرې وکړې.

۱۵۸- په چاپیریال کې د کاري امنیت او ډاډ په رامنځ ته کولو سره د وګړو کاري روحيې ته وده ورکړې.

۱۵۹- که وګړو ته سرلوړې ورکړې او په ناسم چلند سره د هغوی درنښت او عزت تر پښو لاندې نکړې، هغوی د جبل په شان کار کوي او وړتیا ترلاسه کوي هغه مسؤولیتونه چې د دوی په غاړه دي له روحي فشار پرته په ښه څرنگوالي سره ترسره کړي.

۱۶۰- ډله ییز کارونه غوره وګڼي او مینه ورسره پیدا کړې ترڅو د کارکوونکو غږملي او هملوري د ناسالمنې سیالۍ ځای ونیسي.



## د پروژې مدیریت او د هغه طلايي قوانين

ژباړن: انبیا ژمن

### د پروژې د مدیریت تعریف

د وخت، لگښت او څرنګوالي په چوکاټ کې د ځانګړو موخو د ترلاسه کولو لپاره د پروژې پلان جوړونې او لارښوونې ته د پروژې مدیریت وايي. د پروژې په مدیریت کې کنټرول، په کړنو باندې څارنه او د کړنو لارښوونې شاملې دي او د پروژې مدیریت هڅه کوي چې له منابعو څخه په سمې ګټې اخیستنې سره په ټاکلي لگښت سره ځانګړې او د انتظار وړ پایلې ترلاسه کړي. په بله توګه:

د اړتیاوو د ترلاسه کولو او پروژې د پلي کولو په اړه د کړنو د کنټرول په بهیر کې له پوهې، وړتیا، وسایلو او مهارتونو څخه ګټه اخیستل د پروژې مدیریت بلل کېږي.

### د پلان جوړونې تعریف

د اړتیاوو وخت په پام کې نیولو سره د یوې پروژې د پلي کولو لپاره په پرله پسې او موازي توګه د کړنو او فعالیتونو ټاکلو ته پلان جوړونه وايي.

### د پروژې د کنټرول تعریف

د وخت، لگښت او څرنګوالي په چوکاټ کې یوه اقتصادي تعادل ته د لاسرسي لپاره د پروژې د تګلوري ساتل او موخو ته د رسېدو لپاره له ځانګړو وسایلو، وړتیاوو او تکنیکونو څخه ګټه اخیستنې ته پروژې کنټرول بلل کېږي. په حقیقت کې کنټرول د پروژې لپاره د پلان دقیقې او بشپړې اجرا

## د پروژې د مدیریت طلايي قوانين

دا قوانين په لویو او وړو پروژو کې د مدیرانو د تجربې په بنسټ چمتو شوي او ځلايي پیدا کړې ده. د پروژې د مدیریت بنسټونه د لاندینيو لسو قوانينو پر بنسټ جوړ شوي دي. دې قوانينو ته پاملرنه د پروژې له پیل څخه تر پای پورې ښې پایلې څرگندوي.

### لومړی قانون: په ډله بیزه توگه د پروژې د موخو او پایلو څېړل!

که پوه نه وی چې څه غواړئ ترسره یې کړي، که پوه نه وی چې کوم شيان باید بدل شي، ستونزمنه ده چې ارزښتناکه پایلې وړاندې کړئ. هغه پروژه چې پایلې یې روښانه نه وي، له ماتې سره مخ کېږي، د پروژې د بريالیتوب په لاره کې لومړی گام د پروژې د موخو ټاکل او پېژندل دي، هغه موخې چې په اړه یې په پروژه کې ټول مهم لاسپوري وگړي ورته اند ولري. یوازې دا بس نه ده چې تاسو پوه شئ چې کوم کار غواړئ ترسره یې کړئ، کلیدي وگړي، مرستندویان او د پروژې غړي هم باید هغه څه چې غواړي ترسره یې کړي، په اړه یې معتقد وي او هغه ومني.

### دویم قانون: باید تر ټولو ښه کاري ټیم چې کولای شئ، جوړ یې کړئ!

د پروژې د بريالیتوب لپاره د مسلکي، لایقو او ښو روزل شوو وگړو د ډلې درلودل اړین دي. د پروژې ښه جوړښت د وگړو په ټاکلو سره د پروژې د مدیر له خواه پیلېږي. د وگړو په ټاکلو کې، په ځانگړې توگه د نویو پروژو په اړه باید د هغوی هوبنیاري، ځواک، پوهې او تجربې ته ډېر ارزښت ورکړل شي. وگړي باید په کې د کار کولو ځواک ولري او په کې وړ مقام ترلاسه کړای شي. وگړي باید د کار په وخت کې خپله پاملرنه یوازې خپل کار ته واړوي نه خپلو ځاني بوختیاوو ته. ځینې وخت اړینه ده وگړي د کار د ښه ترسره کولو لپاره زده کړې وکړي. وگړي باید وکولای شي د پروژې په اوږدو کې په علاقې او خوښۍ سره کار ته دوام ورکړي. د پروژې مدیر باید د د غړو د انگېزې د زیاتوالي په اړه اړینې تگلارې وپېژني.

## درېم قانون: پلان جوړونه!

يو بشپړ پلان د پروژې د برياليتوب زنه (هسته) بلل کېږي. له پلان پرته نه شو کولای د موخو د ترلاسه کولو په اړه يو ټيم رهبري کړو. بې له شکه د يوه پلان جوړول په يوازېتوب سره کافي نه دی، ځکه چې مدير نه شي کولای راتلونکې اټکل کړي، له همدې امله ده چې کېدای شي د پروژې پلان خو ځله بدل کړل شي.

## څلورم قانون: د انسانانو او وسايلو د اړتيا وړ سرچينو (منابعو) د کچې محاسبه!

د وگړو، وسايلو، سامانونو او کافي پانگې پرته په ټاکلي وخت د ژمنو د ترسره کولو لپاره هېڅ بله لاره نشته. مدير بايد د خپلې پروژې د انساني اړتيا وړ سرچينو د خوندي ساتلو وړتيا ولري، له دې پرته بايد د سرچينو د کمښت اغېزې وڅېړي او د پروژې کليدي وگړو ته يې ورسوي.

## پنځم قانون: د رښتيني مهال وېش چمتو کول!

مخکې له دې چې کار ترسره شي، بايد يو وړ مهالوېش جوړ شي او له مهالوېش سره سمه پرېکړه وشي. مدير کولای شي په مناسب لگښت سره انساني سرچينې او ډېر وسايل په وخت سره چمتو کړي، اما نشي کولای په هېڅ صورت سره وخت چمتو کړي! د پروژې نږدې ډېری نا بريالي مديران وخت ته په نه پاملرنې او په وخت سره د پايلو په نه ورکولو سره خپل ډاډ له لاسه ورکوي.

## شپږم قانون: هڅه مه کوئ چې له پلان شوو کارونو څخه ډېر ترسره کړئ!

البته دا په دې مانا نه ده چې مدير بايد له اټکل شوي کار څخه کم کار وکړي بلکې مدير بايد په وخت، څرنگوالي او لگښت کې ټاکلي چوکاټونه په پام کې ونيسي. مدير بايد په پيل کې د پروژې ټاکلي ټکونه وپېژني او په کليدي

وگړو يې بايد تاييد کړي. د هرې پروژې له پيل څخه مخکې بايد موخې او د هغې وروستۍ پايلې د تاييد لپاره ټولو ته وړاندې شي. ټول هغه وگړي چې په پروژه کې لاسپورې دي، بايد د هغه څه په اړه چې ترسره کوي يې بشپړ مالومات ولري ترڅو وکولای شي په سمه توگه خپلې دندې ترسره کړي. د مالوماتو ټولول او په وړ توگه ټولو وگړو ته د هغه رسول د پروژې د مدير له مهمو دندو څخه گڼل کېږي.

### اووم قانون: د وگړو رول په ياد ولرئ!

د پروژې ځينې مديران د پروژې د پلي کولو په اوږدو کې له ياده باسي چې په رښتيني توگه دا پروژه د خلکو لپاره ترسره کېږي او پايلې يې د خلکو لپاره دي. د پروژې بريا د خلکو په آند پورې تړلې ده، د دې لپاره چې د بريالۍ پروژې مدير و اوسئ، ځان د خلکو له اندونو او لومړيتوبونو سره همغږي کړئ. هېر نه کړئ چې خلک د پروژې مدیریت په غاړه لري، هغوی د کار ستره برخه ترسره کوي او خلک دي چې له ورستيو پايلو څخه به خوښ يا ناخوښ وي.

بده به نه وي چې پوه شي که د پروژې پايلې د خلکو په زيان څرگندې شي، پروژه له ماتې سره مخ کېږي.

### اتم قانون: د ادارې د مدیریت او کليدي وگړو ملاتړ تر لاسه کړئ!

اړينه ده چې مدير د کار له پيل څخه مخکې د پروژې د کليدي غړو ملاتړ تر لاسه کړي.

د چنې وهلو او خبرو وړتيا دلته څرگندېږي. دا قانون د لومړي قانون په څېر، اما له هغه پراخ دی، مديران دلته نه يوازې د هغوی مثبت اند تر لاسه کوي، بلکې هغوی راضي کوي چې د پروژې د مخته وړلو په اړه د هغوی له نفوذ او ځواک څخه گټه واخلي.

### نهم قانون: بدلون ته سترگې په لاره او هيله من او سپدل!

دا قانون د درېيم قانون تر څنگ مانا لري. پروژه تل له بېلابېلو بدلونونو سره مل ده؛ چاپريالي بدلونونه، د اړتياوو بدلونونه، د تگلارو او نور کېدونکي بدلونونه چې په پروژه کې رامنځ ته کېږي. مدير بايد بدلونونو ته منتظر نه اوسي او وروسته له رامنځ ته کېدو څخه غبرگون وښيي؛ غوره ده چې مديران زده کړي چې د بدلونونو په نسبت لاس مخکې وي؛ بريالي مديران په خپله د بدلون عامل دي.

بدلون د نننۍ هڅانده نړۍ يو بنسټ دی. له بدلون سره مقابله او د هغه په اړه وړگام اخيستنه د مدير او پلان جوړوونکو هنر ځانگړی کوي. د بدلونونو او پلان د منلو په اړه د هغوی د عمل څرنگوالی، پروژه د برياليتوب يا ناکامۍ لور ته کېکاري. په ياد ولرئ چې بدلون ته لوری ورکول د پروژې د ډلې له امکاناتو سره سم کولای شي مدير او د هغه پروژې ته نجات ورکړي؛ که بدلون ته سترگې په لاره اوسي او هغه وخت غبرگون وښيي، د پريزيات وخت به له لاسه ورکړي. د بدلونونو د کتلو لپاره خپلې سترگې مخکې له مخکې غورېدلې پرېږدي!

### لسم قانون: د هغه څه په اړه چې تر اوسه مو ترسره کړي، وگړي خبر کړئ!

مدير بايد په پروژه کې ټول مهم لاسپوري وگړي له پرمختگ، ستونزو او د پروژې له بدلونونو څخه خبر کړي. هغه بايد د دې ساده قانون پيروي وکړي او وگړي له ټولو څيزونو څخه خبر کړي. د کار په نړۍ کې تر ټولو غوره څيزونه قانون، رښتينولي او صداقت دي. غوره ده چې له ستونزو سره د مخ کېدو په وخت کې حقيقت له کليدي وگړو سره شريک کړي او له هغوی څخه د ستونزو د اوارې په اړه لارښوونه او مرسته وغواړئ.

ښه مدیریت، غوره پایلې

بريالي مديران او د کار څښتن بايد پوه وي چې د څه ډول پايلو په لټه کې دي. په واقعيت کې همدا پايلې دي چې د وگړو د پرېکړې په اړه پانگه بلل کېږي او د کار په وروستيو کې ماته يا برياليتوب ټاکي.

معمولاً په کاري تړونونو يا د کار په پېژندنه کې هغه غوښتونکې موخې او پايلې چې مديران يې بايد په لټه کې وي، ذکر کېږي او په ډاډه توگه د دوی د کړنو په اړه د راتلونکو پرېکړو لپاره معيار گرځي. پايلې هغه څه دي چې مديران يې په اړه حقوق ترلاسه کوي.

ډېری د کار څښتن او مديران د خپلو غوښتنو اړوندو پايلو په اړه بې پروا کېږي او له اصلي تگلوري څخه وزي. زه په ښه ترتيب سره د مديرانو لپاره د (د لومړيتوبونو د مديریت څرنګوالی) په نامه کار ځايونه او کارلارې چمتو کوم. په دې کار ځايونو کې په پيل کې له دوی څخه غواړم چې د البومونو په لويو سينګاري کاغذونو کې خپله کاري طرحه وليکي. ډېری د دوی د کاغذ ټول مخ د خپلو کارونو او دندو په څرنګوالي سره داسې ډکوي چې د کار په پای کې يې خپله هم نه ورته پام کېږي چې څه پلان يې جوړ کړی. وروسته له دوی څخه غواړم چې خپل لومړيتوبونه او د دغو لومړيتوبونو بنسټيزې پايلې چې دوی يې په لټه کې دي، د چلپيا يعنې د ضرب په علامې سره ښه کړي. دوی له ټولو يادو شوو کړنو او دندو څخه ۵ يا ۶ او يا له دې نه هم لږ رقمونه ټاکي. په دې ترتيب سره د کار په پايلو کې پوهېږي چې بنسټيزو موخو او لومړيتوبونو ته يې کافي وخت نه دی ورکړی او هڅه کوي خپل لوی مديران چې دوی يې په ډېرو دندو او کارونو سره له خپلو بنسټيزو موخو څخه لرې ساتلي دي، ورته چې البته حق لري. خو مديران ډېری دندې په لاندې دلايلو سره مني:

۱- نه غواړي «نه» ووايي.

۲- نورو ته د کار سپارلو په اړه ډاډه لري.

۳- مينه لري چې کار خپله ترسره کړي.

زه په دې کار ځايونو کې هڅه کوم مديرانو ته ښوونه وکړم چې څنگه کولای شي د لويو مديرانو په مرسته خپل ځان او نور ملګري له غير اړينو دندو او

کارونو څخه چې له بنسټیزو موخو او غوښتل شوو پایلو سره هېڅ اړیکه نه لري، وساتي.

ډېری مدیران فکر کوي چې لوی مدیران یې د نه بريالیتوب ټکي پېژني او په دې دليل سره چې خپله یې بې شمېره وړې دندې دوی ته سپارلې دي او د دوی د نه بريالیتوب لامل شوې دي، له غوښتنې سره سمو پایلو ته د نه رسېدلو بڼه یې مني. خو اجازه راکړئ په صادقانه توګه تاسو ته ووايم چې دوی هېڅکله دا کار نه کوي! ځينې مدیران هم فکر کوي چې پانګه وال او د مالي چارو مدیران د دوی د کار نه بريالیتوب مني. خو باید ووايو چې پانګه وال یوازې غواړي چې واورې تاسو چې د کوم څیز ژمنه کړې ده، هغه ته رسېدلې یاستی. بريالي مدیران او د کار څښتن هغه کسان دي چې خپل ټول غم او فکر په غوښتونکو پایلو باندې اچوي او په دې لاره کې هېچا او هېڅ څیز ته اجازه نه ورکوي چې دې پایلو ته د رسېدو په اړه د دوی مخنیوی وکړي. البته باید له یاده ونه باسو چې ټاکل شوو پایلو ته پاملرنه دومره وي چې کاري ډله مو یې اړین ګڼي. ځينې وخت خپل ملګري هغوی ته د یوازې کوچنیو او وړو کارونو په سپارلو سره خوښ وي.

زه له داسې پلورونکو سره مخامخ شوم چې وايي: «دا د پېرودونکي په غاړه وړ اچوم» یا خدمت رسوونکي عوامل پېرودونکي ته وايي: «د وېش یا مالي چارو له مسؤل سره په دې اړه خبرې کوم». له ځانه وپوښتی چې د دې وګړو چلند له تاسو سره موخو ته د رسېدو په اړه مرسته کوي که نه؟ که ځواب منفي دي، مه پرېږدئ په دې ډول کار وکړي. خپلې موخې خپلې کاري ډلې ته روښانه کړئ خو موخو ته د رسېدو په اړه پرېږدئ چې دوی په آزاده توګه لارې وټاکي. البته منظور مې دا نه دی چې د خپلې پلورنې عوامل تشویق کړئ، توکي په هره بیه چې زړه یې غواړي وپلورئ یا پرېږدئ چې مشر پخوونکی (آشپز) له ناغوښتنو لومړنیو توکو څخه استفاده وکړي یا همدارنګه څرګنده ده چې اجازه نه ورکوی چې انجینر ځينو ظوابطو ته په نه پاملرنې سره د وسایلو ساتنه وکړي چې نورو ته وپره رامنځ ته کړي. ویل شوی مطلب یوازې په دې مانا دی چې باید له خپل هوښیار ځواک څخه استفاده وکړئ او په

نابرياليو پلانونو عمل ونكړئ. كېدای شي ستاسو كاري عامل يا مسؤول ټاكل شوو موخو ته د رسېدو په اړه بېله لارولري خو دا د هغوی د كاري لارې د ناسمۍ په مانا نه ده. زه خپله په كرتو كرتو د داسې راکړې وركړې شاهد وم چې د پلورونكي لارې زما د پېرودنې له لارې سره توپيره درلود. په دې سره راکړه وركړه په بڼه توگه ترسره ده او پلورونكي له خپلې پېرودنې څخه خوښ دي. په دې موکو كې معمولاً له راکړې وركړې نه وروسته له پلورونكي سره د هغه د كاري تگلوري په اړه خبرې كوم. بله بېلگه دا چې څه موده مخكې د كوټې د نيولو په اړه يوه هوټل ته تللی وم، چې د مالوماتي خونې مسؤول زما د اډكلن (يو ډول عطر) بوی خوښ شو او د هغه د نامه په اړه يې له ما څخه پوښتنه وكړه ترڅو خپل يوه ملگري ته د هغه په څېر يو وپېري. په واقعيت كې دا كار مراجعينو ته د بڼه راغلاست په اړه د هغوی د كار يوه برخه نه وه. حتی ځينې مديران د كار كوونكو او پېرودونكو تر منځ دا ډول صميمانه اړيكي نه خوښوي. خو اجازه راکړئ تاسو ته يو څه ووايم. د پېرودونكي په سرليک له دې چلند څخه خوښ شوم او همدا لامل شوه چې ورځ په خوښۍ سره پيل كړم. زما په اند دا ډول چلند د ځينو مالوماتي مسؤولينو له وچ او رسمي چلند څخه غوره دی، چې په لويو هوټلونو كې ليدل كېږي. ما د دوی له هوټل څخه د خوښۍ انگېرنه ترلاسه كړه او كه زه د هغه هوټل مدير وای په رښتيني ډول دا به همغه پایله وه چې غوښتله مې. بريالي مديران خپلې غوښتونكې پایلې او موخې خپلې كاري ډلې ته څرگندوي او اجازه وركوي چې هر څوك له خپلې لارې هغو پایلو ته لاسرسی پيدا كړي. البته دا په دې مانا نه ده چې هېڅ څارنه او كنټرول يې بايد ونكړي او له ټولو مسايلو څخه ناخبره وي. بلکې بايد د خپلې كاري ډلې كړنې له نېږدې څخه وگورئ او ملاتړ يې وكړئ. زما په اند د برياليو مديرانو او د كار د څښتنو دوې مهمې ځانگړتياوې عبارت دي له:

- ۱- سپارل شوي كارونه او دندې ترسره كوي.
- ۲- دندې او كارونه له ترټولو آسانه او كم فشاره لارې په استفادې سره ترسره كوي. دې مسلې ته ارزښت له هغې خوا دی چې كه وغواړي كاركوونكي



کنترول کړي او ټول اړ باسي چې کارونه ستاسو له تگلارې سره سم ترسره کړي، کولای شي ډېر فشاري واقع شي. له بلې خوا په دې کار سره د هغوی انگېزه کم رنگه کوی او موخو ته لاسرسی ستونزمن کوی.

---

## د سترو خیالونو ځواک

د شتمن کېدو لپاره د پلان جوړونې په کار کې چا ته اجازه مه ورکوی چې ستاسو خیالونه له منځه یوسي. له خپلو ورځنیو او تېرو بریاوو سره باید آشنا شي. باید د هغو کسانو له ژوند سره بلد شی چې د ارزښتناکه خیزونو خیال یې موږ ته په واقعیت اړولي دي، ما او تاسو ته یې امکان راکړی چې خپلې وړتیاوې څرگندې کړو او گټه ورڅخه واخلو. که غواړئ کوم داسې کار ترسره کړئ چې سم وي او ډاډ پرې ولری، ځنډ مه کوی یو گام وړاندې واخلي او خپل خیال ته د عمل جامه ورواغوندي. هېڅکله دغه او هغه ته غورځمه نیسئ. فکر مه کوی چې کېدای شي د یو څه وخت لپاره له ماتې سره مخ شي. ځکه، بنایي نور پوه نه وي چې هره ماتې له ځان سره د بريالیتوب کښت لري. توماس اډېسون د خراغ جوړول په خپل خیال کې درلودل او غوښتل یې داسې خراغ جوړ کړي چې په برېښنا روښانه شي. هغه تصمیم ونيو چې خپل دې خیال ته د عمل جامه ورواغوندي او سره له دې چې له زر کرته ډېر له ماتې سره مخ شو، دومره ټینګ شو ترڅو چې بريالی شو.

ولان په ځنځيري ډول د سگرېټ پلورلو خیال درلود. هغه هم خپل خیال ته د عمل جامه ورواغوسته چې نن د ملگري سگرېټ په نامه سگرېټ پلورنځیو د امریکا د غوره پلور سیمو یوه برخه ځان ته ځانگړې کړې ده.

د رایټ وروڼو د یوه داسې ماشین جوړولو خیال درلود چې په هوا کې والوزي. اوس هر څوک د نړۍ په هر گوټ کې پوهېږي چې هغوی خپل خیالونه له حقیقت سره نښلولي دي.

مارکوني د داسې نظام جوړولو په خيال کې و، چې له سيم پرته او د راډيويي پيغام د خپو له لارې مخابره وکړي. نن کولای شي د هغه د خيال ثبوت د راډيو او ټلويزيون په پلورنځيو کې وگورئ. کېدای شي تاسو ته په زړه پورې وي چې د مارکوني ملگرو د هغه فکري سلامتيا ته د شک په سترگه کتل او هغه يې رواني روغتون ته ولېږه. ځکه چې هغه عقیده درلوده چې داسې بنسټ يې ترلاسه کړی چې کولای شي د هغه په مرسته له سيم پرته پيغام د خپو په بڼه مخابره کړي. اوس هم د خيالونو لرونکي له هغوی څخه کم څه نه لري. نړۍ له وړ چانسونو څخه ډکه ده چې مخکيني خيال لرونکي هېڅکله له هغه څخه خبر نه وو.

د خيال لرلو او خيالي پاتې کېدو لپاره ذوق او علاقه لومړي ټکي گڼل کېږي چې د خيال څښتن بايد له هغه څخه پيل وکړي. خيال په ټنبلۍ، بې پروايۍ يا د هيلې او الهام په نه لرلو سره له منځه نه ځي. پام مو وي ټول هغه کسان چې په ژوند کې بريالي کېږي، کېدای شي په پيل کې له ستونزو سره مخ شوي وي. کېدای شي اړ شوي وي چې يوې هيله منې هڅې ته لاس واچوي چې بايد او شايد ستونزې اوارې کړي ترڅو خپلو موخو ته ورسېږي. جانبانيان د کتونکو پرمختگ په نامه خپل ادبي مذهبي ټوک هغه وخت وليکه چې دی يې د مذهبي جرمونو د عقيدې له امله په جېل کې واچاوه او جزايې ورکړه.

د امريکا تکړه کيسه ليکوال اهنري هغه وخت له خپل ذهني نبوغ او ځواک څخه خبر شو، چې کله يې د اوهايو د کلمبوس ښار د جېل په وړه کوټه کې شپې، ورځې تېرولې. هغه اړ و، چې له خپل خيالي ځواک څخه کار واخلي. په همدې جېل کې و، چې پر ځای د دې چې ځان بدبخته مجرم وگڼي، ځان يې يو لوی ليکوال وگانه.

هلن کلر له زېږېدنې څخه څو ورځې وروسته، کونډ، روند او گونگي شو. له دې بدبختيو سره سره، هغه خپل نوم په تاريخ کې د مشهورو څېرو په کتار کې راوست. هلن کلر ثابته کړه که څوک ځان ماتې خوړونکی ونه گڼي، د ماتې خوړونکو په ډله کې نه راځي. پام مو وي چې د غوښتلو او ترلاسه کولو

ته د چمتو تر منځ توپیر شته. بریالیتوب ته د اوبستلو ټکي د کرکېچ له موکو څخه پیلېږي. له پیل څخه مخکې پوه شي چې ایمان هغه څیز دی چې تاسو ته ژوند، ځواک او عمل درېښي.

دا ټکي بیا او څو ځله ولولئ. د دې ارزښت لري چې په جگ غږیې ولولئ. **ایمان د شتمنی د زېرمه کولو د پیل ټکی دی.** ایمان د ټولو اعجازو بنسټ دی. د ټولو هغو رازونو بنسټ دی چې د پوهې د قانون په مرسته نشو کولای څېړنه یې وکړو.

ایمان داسې عنصر دی چې کله له خوښۍ او غوښتنو سره ملګری شي، انسان له خدایي ځیرکۍ سره په اړیکه کې ټینګوي. ایمان داسې عنصر دی چې فکر ته بدلون ورکوي. ایمان د انسان د ذهن جوړ شوي او په کار اچول شوي فکر د هغه په روحاني او معنوي معادل باندې بدلوي. ایمان یوازینی لامل دی چې په مرسته یې کولای شو د خدایي ځیرکۍ ځواک د انسان په چوپړ کې واچوو.

**فکر وکړئ او شتمن شئ، (ناپېلیون هېل)**

### سرک:

یو خدایي بنده د سمندر په غاړه ګام واهه او د شونډو تر لاندې یې یوه دعا هم زمزمه کوله. شنه آسمان او آسماني رنگه سمندر او طلايي ساحل ته یې وکتل او ویې ویل: یا خدایه! کېدای شي یوازینی هیله مې پوره کړې؟ ناڅاپه تورې ورپڅې آسمان وپوښه او رڼا برېښنا رامنځ ته شوه او د رڼا برېښنا په رامنځ ته کېدو سره له لوی عرش څخه یو غږ تر غوږ شو چې ویل یې: ای زما محبوبه بنده څه هیله لري؟ سړي خپل سر آسمان ته پورته کړ او په ډار او لږزه سره یې وویل: ای کریم خدایه! له تا څخه غواړم چې د کالیفورنیا او هاوایی تر منځ یو سرک رامنځ ته کړې ترڅو هر وخت چې و غواړم موټر پرې وچلوم!! د متعال خدای (ج) له خوا غږ ورته راغی چې:- ای زما بنده! زه له تاسره ستا د وفادارۍ له امله ډېره مینه لرم او کولای شم

ستا غوښتنه په ځای کړم، خو، ته پوهېږې چې ستا د غوښتنې پوره کول  
خومره ستونزمن کار دی؟ ته پوهېږې چې د آرام سمندر تله باید قیر کړم؟ ته  
پوهېږې چې خومره او سپنه، سیمنټ او فولاد باید ولگول شي؟ زه کولای شم  
دا ټول ترسره کړم، خو، آیا نشې کولای بله هیله وکړې؟ سړی د څه وخت لپاره  
په فکر کې ولاړ او هغه وخت یې وویل: - اې زما خدایه! زه د بنځو د کارونو  
په اړه نه پوهېږم! کېدای شي ما پوه کړې چې بنځې ولې ژاړي؟ کېدای شي  
ما پوه کړې چې دوی څه انگېرنه لري؟ اصلاً کېدای شي ماته وښيي چې  
څنگه کولای شم بنځې خوشاله کړم؟ د پاک خدای (ج) له خوا ورته غږ راغی  
چې: اې زما بنده! هغه سرک چې تا غوښتی دوه کربنې سرک وي که څلور  
کربنې؟؟!!

## د بريالي مدير ځانگړتياوې

دې ته په پاملرنې سره چې د پنځونې اغېزمنتوب له سادگۍ او تمرکز سره  
تړلی دی پنځوونکي وگړي په ټوليز ډول په يوه کار باندې فکر غونډوي.  
پنځوونکي وگړي خپلې اغېزناکې پنځونې له کوچنيو ځايونو څخه پيلوي.  
پنځونه پوهې، وړتيا او تمرکز ته اړتيا لري.

### ۱- په يوه کار يا موضوع تمرکز کوي

دې ته په پاملرنې سره چې د پنځونې اغېزمنتوب له سادگۍ او تمرکز سره  
تړلی دی پنځوونکي وگړي په ټوليز ډول په يوه کار باندې فکر غونډوي.  
پنځوونکي وگړي خپلې اغېزناکې پنځونې له کوچنيو ځايونو څخه پيلوي.  
پنځونه پوهې، وړتيا او تمرکز ته اړتيا لري. څرگنده ده چې وگړي د پنځونې  
لپاره ډېر استعداد او وړتياوې لري. خو دا استعداد او وړتياوې په يوه  
محدو غولي کې ځانگړې شوې دي.

پنځونه هم د نورو هڅو په څېر استعداد، پوهې او وړتيا ته ضرورت لري. خو  
کله چې دا بېلگې تامين شي، سخت، متمرکز او موخيز کار ته اړتيا لري. کله

چې په کار کې هڅه، ټینګتیا او ژمنه نه وي، استعداد، پوهه او وړتیا ګټه نلري.

پنځوونکي وګړي یوې موضوع ته د تمرکز له لارې له سرسري کتنې څخه ژورې کتنې ته ځان رسوي او ستونزې او موضوع ګانې په ژور او هراړخیز ډول ترشنې او څېړنې لاندې راولي او پنځونې ته لاسرسی پیدا کوي. په ټولیز ډول د تمرکز له اړخه د پنځوونکو مدیرانو ځانګړتیاوې په لاندې ډول دي.

- په آرامۍ سره په کار باندې فکري تمرکز کوي.
- په ځانګړي او د نظرو کار باندې تمرکز کوي او په آسانی سره یې نه پرېږدي.
- د نظرو په علمي موضوع ګانو باندې تمرکز کوي.
- د ستونزو، پېښو او موضوع ګانو په اړه ژوره کتنه کوي، مسلکي وده د بريالیتوب د معیار په سرلیک مني.
- د فکرونو د په کار اچولو، بشپړولو او یو کولو ځواک په دوی کې لوړ دی.

## ۲\_ د علمي او څېړنيزې روحيې لرونکي دي

پنځوونکي مدیران د سازمان اړوندو ستونزو او چارو او آن د خپل ځاني ژوند په اړه علمي او اصولي غبرګون ښيي او د ستونزو د اواړي لپاره څېړنه او شننه د سازمان دنده ګڼي او دا له دې امله ده چې له نویو حل لارو څخه ګټه اخیستنه د ښې استفادې لامل کېږي او ژر کولای شي پایلې ته ورسېږي. هغوی د سختو، پېچلو او ستونزمنو کارونو د ترسره کولو په اړه لاندیني پړاوونه ترسره کوي.

### الف) د ستونزو پېژندل

په دې پړاو کې ستونزه له بېلابېلو لورو څخه د پېژندلو وړ ګرځي او روښانه کېږي.

## ب) د ستونزو د دلايلو څېړل

په دې پړاو کې د ستونزو سرچينه څېړل کېږي ترڅو په ښه توگه وکولای شي حل لارې يې وپېژني.

## ج) د ممکنو حل لارو ټاکل او څېړل

په دې پړاو کې د ستونزو ډول او څرنگوالي ته په پاملرنې سره ډېرې د حل لارې تر څېړنې او پېژندنې لاندې راولي.

## د) د حل لارو لپاره د معيارونه ټاکل او سنجول

په دې پړاو کې بېلابېل اقتصادي، سياسي، کلتوري، ټولنيز اخلاقي او ... معيارونه ټاکل کېږي.

## ه) د حل لارو او معيارونو په مقايسه د ترلاسه شوو پايلو ټاکل

## و) د وړ حل لارې ټاکل

## ز) اجرا او څېړنه

په دې پړاو کې په کار اچول شوي د حل لاره څېړل کېږي او لازم اصلاحات يې ترسره کېږي او په دې ډول د پنځونې او نوښت لپاره د ستونزې د حل له ډول څخه استفاده کېږي. په ټوليز ډول د علمي او څېړنيزې روحيې له اړخه د پنځوونکو مديرانو ځانگړتياوې په لاندې ډول څرگندېږي.

- د کنجکاوي د پياوړې روحيې لرونکي دي.
- د نويو مطالبو او موضوعگانو له مطالعې څخه خوند اخلي.
- د ستونزې د حل په ځای لومړی د هغه د دليل د پيدا کولو په لټه کې کېږي او د ستونزو له څرگندتيا څخه مخکې د ستونزو او د هغه د حل په لوري ځي.

- د علمي فکر او نظام مندو کړنو لرونکي دي
- ټولنيزو ستونزو ته د پلټنې او پوهې له لارې کتنه کوي
- له پېښو، موضوعگانو او وگړو سره اصولي او منطقي غبرگون ښيي
- د نويو فکرونو او نوښتونو په لټه کې وي
- د څېړنيزو موخو او موضوعگانو په پېژندنه او ټاکلو کې ډېر ځير وي.

### ۳- (د وېرې ستر قابليت لري

پنځوونکي مديران هېڅ وېره نلري. د بېلگې په ډول د پنځونې په تحقيقاتي علومو کې تل د وېرې او زيان موکې شته ولې کولای شو عادي کارونه له وېرې او زيان پرته ترسره کړو. مسلکي وگړي په هېڅ برخه کې د بخت په لټه کې نه دي چې فکر وکړي بخت برياليتوب دی. د دې پر عکس، د داسې موکې په لټه کې دي چې په هغه کې وکولای شي داسې کار ترسره کړي چې غوره پوهه ترلاسه کړي. دا غوره پوهه کله په کار کې د ټينگښت پايله وي او کله تصادفي ترلاسه کېږي. خو په هر ډول چې ترلاسه شي، لري ده چې وېره په ټوليز ډول له منځه يوسي.

د پنځوونکي کړنې لازمي دي چې په اټکل شوو وېرو کې هم لاس ووهي، چې په هغو کې هم د محاسبې ځيرکي په غوره پوهې پورې تړلې ده. د وېرې منل تل د وېرې په پېژندلو او د هغه په څېړلو او شنلو کې چې په اداره څومره اغېزه کوي، پيلېږي او پنځوونکي مديران د ترلاسه شوو مالوماتو او پوهې پر بنسټ او د لاندینيو بنسټيزو څيزونو په ترسره کولو سره د وېرې څېړنه کوي.

(الف) د وېرې يا زيان د کچې اټکل (د وېرې اندازه کول)

(ب) د وېرې يا زيان سنجول (د ازيان د نورو زيانونو په پرتله څومره ستر دی)

(ج) د وېرې په اړه پرېکړه (آيا دا وېره د ورځې د معمولي معيارونو په پام کې نيولو سره د منلو وړ ده)

په ټوليز ډول کولای شو د زيان منلو له اړخه د پنځوونکو مديرانو بنسټيزې ځانگړتياوې په لاندې توگه څرگندې کړو.

- د خپل اند او عقيدې د بيانولو جرات لري
- په عمل او اجرا کې مېړانه کوي
- مسؤوليت منونکي دي
- له ډار او وېرې پرته خپل فکر په لاره اچوي
- علمي او ټولنيز کرکېچ ته چمتو دي

• ماتي تجربي او برياليتوب ته د لاسرسي لپاره چمتو دي

#### ۴\_ (د لوړې انتقادي روحيې لرونکي دي

د پنځوونکو مديرانو د ځانگړتياوو له جملې څخه هم يو دا دی چې د نيوکه کوونکو وگړو له ډلې څخه دي او نيوکه مني او کار کوونکو ته د مالوماتو په ورکولو سره، د کار کوونکو د اندونو منل او هغو ته پاملرنه، د نيوکې د انگېزې رامنځ ته کول او د حل لارې وړاندې کول، د کار کوونکو د اندونو سنجول، او په اداره کې د وړانديزي سېسټم په رامنځ ته کولو سره انتقادي روحيې ته پراختيا ورکوي. کله چې انتقادي روحيه په ټولو کار کوونکو کې پيدا شي، دا کار د گډو باورونو په سرليک رامنځ ته کېږي او په اداره کې بنسټيز کېږي. انتقاد کولای شو د بشر د فکري پراختيا او د ذهني او علمي وړتيا لپاره يو پوستکالي وگڼو. په انتقاد سره بېلابېل فکرونه او علمي بحثونه ترسره کېږي او د هغوی له زړونو څخه نوي فکرونه رامنځ ته کېږي او د علمي تگلارو په سرليک د ادارې ستونزې اواروي او په پايله کې د زړونو انتقاد ځان په پنځونه بدلوي او د ادارې پنځوونکي وگړي په يوه پنځوونکې اداره اړوي. په ټولنيز ډول د انتقاد منلو له اړخه د پنځوونکو مديرانو ځانگړتياوې په لاندې ډول څرگندېږي.

- د سيمې او معتدلي دود ماتونې او سنت ماتونې روحيې لرل
- خوشاله او په وگړيز او اداري ژوند کې په نفس د ځواکمن ډاډ لرل
- د توپير لرونکو اندونو له مخامخ کېدو څخه خوند اخيستل
- د ځواکمن ټولنيز او اداري ليد لرل
- پوهنيز مېرني علمي کلتور ته پراختيا ورکول او د حقايقو روښانه کول
- د راتلونکي لپاره د پياوړي ليد لرل او د لوړې څېړنې او شننې ځواک
- له نورو سره په بحث کې ځواب ته چمتو دي

مدیریت څه ته وايي؟



مدیریت په لغت کې د (یوه سازمان) د اداره کولو په مانا دی ولې نن ورځ د انساني سازمانونو په چټک پرمختګ او ودې سره چې د تمدن د پراختیا او د اړتیاوو د روښانه کېدو له امله رامنځ ته شوی دی، مدیریت د لارښوونې او یا داسې بشپړو شوو پوهو د ټولګې په مانا دی چې له لارې یې وګړي په سازمان کې د غږملتیا په رامنځ ته کولو سره د هغې اغېزمنتیا ډېروي.

مدیریت د پلان جوړونې د علم او هنر له اټکل څخه عبارت دی. مدیریت عبارت دی له تنظیم څخه (د کار وپېشل او د دندو ټاکل). مدیریت عبارت دی له لارښوونې او رهبرۍ څخه (تر لاس لاندې وګړو ته لارښوونه او د هغوی په زړونو کې د نفوذ پیدا کولو وړتیا). مدیریت عبارت دی له څارنې او کنټرول څخه (د وګړو په کړو وړو څارنه او د هغوی د تېروتنو سمونه) او په پای کې مدیریت عبارت دی د غږملتیا له رامنځ ته کولو او د کار کوونکو تر منځ د سېسټمي کتنې رامنځ ته کولو.

ټول یاد شوي بحثونه په سازماني سرچینو باندې ترسره کېږي چې د هر سازمان تر ټولو مهمه او اړښتناکه شتمني د هغوی انساني منابع (کارکوونکي) دي او وروسته نور دې ته ورته منابع لکه فزیکي، مادي او مالوماتي شتمني په کتار کې راځي.

مدیریت په اغېزناکه او ماهرانه ډول د مادي او انساني منابعو د لارښوونې او کنټرول د پلان جوړونې، تنظیم او د امکاناتو او منابعو د سمبالونې لړۍ ده چې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو لپاره او د منلو وړ ارزښتناک نظام پر بنسټ ترسره کېږي.

**پورته یاد شوی تعریفونه لاندې کلیدي مفهومونه او معناګانې لري**

- ۱- مدیریت یوه لړۍ ده.
- ۲- د مدیریت مفهوم او مانا د انساني جوړښت لارښوونه ده
- ۳- اغېزناک مدیریت وړ پرېکړې کوي او غوښتل شوي پایلې ترلاسه کوي
- ۴- مدیرانه تخصیص او لګښت ته ګټور مدیریت وايي
- ۵- مدیریت په موخو لرونکو کړنو باندې تمرکز کوي

**د مدیر دندې**

**پلان جوړونه:** پرېکړه کول چې باید کوم کارونه ترسره شي.  
**نظم او ترتيب:** نظم داسې لري، ده چې په بهير کې يې د وگړو او کاري ډلو تر منځ د کار وپشل او د موخو د ترلاسه کولو په اړه د هغوی تر منځ غږملي رامنځ ته کېږي.  
**لارښوونه او رهبري:** دا دنده يعنې د سازمان د موخو د ترلاسه کولو په اړه ترلاس لاندې وگړو ته د انگېزې او ذوق د رامنځ ته کولو لپاره د مدير هڅې.  
**کنترول:** کنترول غوښتل شوو موخو ته د رسېدو يوه منظمه هڅه ده.

## څنگه کولای شو په نورو نيوکه وگړو؟

### سريزه

هر وگړی کېدای شي د خپل ژوند په اوږدو کې په وار وار د نورو له خوا تر څېړنې لاندې راشي. د دې ارزښتناکه څېړنو يوه برخه تشويقي اړخ او بله برخه يې د نيوکې په توگه ده. په نورو باندې نيوکه په هغه صورت کې چې هونښيارانه ترسره شي کېدای شي ډېرې گټورې اغېزې ولري، له دې پرته کېدای شي له بېلابېلو منفي غبرگونونو سره مخ شي. دا چلند داسې يو هنر دی چې بايد زده کړل شي او له استفادې څخه يې ناپوهي کېدای شي زيان رامنځ ته کړي.

سمه نيوکه هغه ده چې د وگړي د ځواکمنتيا په ټکو باندې د ټينگار سربېره د هغه د کمزورتيا ټکو ته هم اشاره وکړي او د هغه د له منځه وړلو په اړه د وړتگلارو په وړاندې کولو سره خبره رامنځ ته کړي. له نورو څخه د نيوکو منل د بېلابېلو ډلو په منځ کې توپير لري. د بېلگې په ډول ډېری وخت د يوې کورنۍ د يو وگړي له خوا څخه نيوکه د نورو وگړو په پرتله ډېره د منلو وړه ده. په معمولي ډول موږ د پرديو وگړو د پرېکړې په اړه ډېر ځور منونکي يو.

د نيوکو ډولونه په لاندې ډول دي

## رغوونکې او گټوره نیوکه

دا چلند او لاره په ډېرو برخو کې کېدای شي رغوونکې او مثبت اړخ ولري. که د نیوکه کوونکي لهجه دوستانه وي اغېزه به یې هم ډېر وي او اورېدونکي پرته له دې چې تر برید لاندې راشي له خپلو نیمگړتیاوو او عیبونو څخه خبرېږي. له شک پرته هېڅوک نه خوښوي چې واورې «ډوډۍ سمه نه خورې» او یا «د جامو اغوستلو سلیقه دې سمه نه ده». د دې لپاره چې نیوکه رغوونکې او مثبتې اغېزه ولري نیوکه کوونکي ته اړینه ده چې ځینې اړخونه په پام کې ونیسي او داسې پوښتنې مطرح کړي چې هر یو د دوی وکولای شي چې د ده موخو ته د رسېدو په اړه اغېزناک او مثبت رول ولوبوي. دا پوښتنې باید هغه مالومات چې لازمه ده مبادله شي، له ځان سره ولري. لکه څنگه چې ویل او د ویلو څرنگوالی نږدې سره اړیکې لري، د نیوکې جوړښت او څرنگوالی هم یو پر بل اغېزه اچوونکي دي. د یوې نیوکې د څرنگوالي د ټاکلو په اړه په پیل کې باید له ځان څخه وپوښتل شي چې له کوم چلند څخه نیوکه وکړم؟ دا روش کېدای شي ډېر گټور واقع شي، ځکه چې د پوچو او ځورونکو ټکو له کارولو لکه «ته تل داسې کارونه کوي»، «ته هېڅ سم نه شوې» او له داسې نورو ټکو څخه مخنیوی کوي. کله چې د ځانگړو چلندونو په اړه په کوتلې او ځیر توگه نیوکه کوو، په هغه چا باندې چې نیوکه کوو دا موکه ورته چمتو کوو چې زموږ د موخې په اړه په سمه توگه پوه شي. داسې نیوکه چې د ځانگړې موضوع په اړه وي کېدای شي په دوه اړخیزه خبرو واورې ترڅو په بحث بدله شي چې ټکونه یې څرگند ندي.

## غیر مستقیمه نیوکه

نیوکه کېدای شي په غیر مستقیمه توگه بیان شي. د بېلگې په توگه که ستاسو مقابل لوری بد خوښه ولري، د خبرو په واټن کې هغه ته ووايي «ستاسو په اند هغه خلک چې د داسې اخلاقي خویونو خاوندان دي، د نه زغملو وړ نه دي؟» د نیوکې دا ډول څرنگوالی او لهجه لامل کېږي چې په ده کې یو د هوښیاری حس ویني شي او پام یې شي چې داسې ستونزه لري. خامخامو دا متل اورېدلی چې وایي «دروازې ته وایي چې د پوال یې واورې». د دې موضوع د روښانه کولو لپاره دا متل زموږ د کلتور یوه دودیزه بېلگه ده.

## په ستایلو او صفت سره نیوکه

د نیوکې په دې څرنگوالي سره په پیل کې کولای شو د هغو وگړیزو ارزښتونو د ځانگړتیاوو ستایلو او صفت ته چې د نیوکې وړ دي مخ واړوو. د بېلگې په توگه «ته یوه ډېره هوبنیاړه نجلۍ یې». د یوې وړ سرېزې له کارولو وروسته خپل د نیوکې اند بیان کړئ او هڅه وکړئ هغه په بنو او مرغومو ټکو وپوښئ. البته ستاسو موخه په هېڅ ډول غوره مالي نه شي کېدای. بلکې لومړی مو د هغوی بنو خصوصیاتو ته غورځونه کړي او وروسته مو خپله نیوکه څرگنده کړې ده.

## یرغلیزه او څرگنده نیوکه

ډانگ پېیلې د څرگندتیا او رښتینولۍ نښه ده مگر تل مخاطب ته خوشاله کوونکې نه ده په ځانگړې توگه که ډېره په ناپوه ډول بیان شي. دا ډول نیوکه نه یوازې هېڅ ډول رغونه نشي رامنځ ته کولای بلکې د دې لامل کېږي چې اورېدونکي د موضوع په اړه دفاع وکړي. غوره ده چې نیوکه د یوه سم سیاست په کارولو سره ترسره شي.

## محکومول

ځینې وخت په لارښوونې سره د نیوکې په ځای، نیوکه کوونکي مخاطب په یوه یو اړخیزه محکمه کې محاکمه کوي. دی ځان ته دا حق ورکوي چې د نورو په اړه خپل اند څرگند کړي او خپله فکري بېلگه په هغه باندې وتپي. دا ډول نیوکې نه یوازې رغوونکي نه دي، بلکې ډېرې ناوړه دي.

## له وخت څخه وروسته نیوکه

دا ډول نیوکې هغه وخت ترسره کېږي چې د ستونزود او اړي په اړه هېڅ مرسته نه کوي. په بل عبارت نور د تېروتنې د مخنیوي لپاره هېڅ وخت نه دی پاتې. له هېچا څخه پته نه ده چې په داسې وخت کې نیوکه د تېروتنو له تکرار څخه د مخنیوي لپاره ده او که څرگنده شي چې په راتلونکي کې اغېزه نه کوي، غوره ده چې هېڅکله څرگنده نه شي.

## د نیوکې کولو سمه لار

د لاندینیو ټکو منل کولای شي د نیوکې کولو په وخت کې ډېره مرسته وکړي.

- آیا کولای شو د نیوکې وړ چلند ته بدلون ورکړو؟
- آیا تر نیوکې لاندې راغلی کس د نیوکې له اورېدلو سره علاقه لري؟
- خومره احتمال شته چې تر نیوکې لاندې کس نیوکه ومني؟
- له هغه کس څخه چې تر نیوکې لاندې دی پوښتنه وکړئ چې آیا ستاسو م وڅه یې درک کړې ده.
- تر نیوکې لاندې وگړي پوه کړئ چې ستاسو نیوکه ستاسو د عقیدې یو ساده عکس العمل دی.
- له محکومي نیوکې څخه په کلکه ډډه وکړئ، ځکه دا ډول نیوکې له واټن پرته وگړي دفاع ته پاروي.
- هڅه وکړئ د موضوع په اړه خپله نیوکه په شخصي لید سره بیان کړئ او هڅه وکړئ هغوی د خپلې نیوکې د څرنگوالي په اړه کنجکاو کړئ.
- موضوع مه اورېدوئ او نیوکه په وینا مه بدلوئ ځکه چې اورېدونکي سترې او بې زغمه کوي.
- نیوکه په وړ وخت او وړ ځای کې څرگنده کړئ نه په داسې وخت کې چې مقابل لوري یې اورېدلو ته چمتو نه وي. اول صبر وکړئ چې مخاطب آرام او وینه یې سره شي ترڅو هغه نیوکه چې تاسو یې کوئ، اغېزناکه واقع شي.
- د مخاطب د پوهې لوړوالي ته په کتنې سره نیوکه بیان کړئ ترڅو د مخاطب لپاره د درک وړ وي. نشي کېدای د ټولو لپاره له یوې لارې څخه استفاده وکړئ.
- کله چې نیوکه کوئ هڅه وکړئ چې له کوم غرض پرته وي او یوازې د مرستې او لارښوونې لپاره وي.
- د مقابل وگړي له احساساتو او ستونزو سره زړه ملي وکړئ.
- غوره ده چې نیوکه حضورې او له واسطې پرته وي او له غیرې مستقیمې نیوکې څخه ډډه وکړئ.

- د وگړو د عزت او شان د ساتلو لپاره د نورو په سوبتيا کې د وگړي له نصيحت او نيوکې څخه ډډه وکړئ.
- که غواړي چې نيوکه مو له مثبت او رغوونکي غبرگون سره مل وي بايد وښيي چې نه يوازې په هغه څه چې ويلي مو دي ژمن يا ستی بلکه د نيوکې په مقابل کې د وگړي چلند ته هم ارزښت ورکوي.
- هېڅکله په نيوکه کې مقابل لوري له نورو سره مه پرتله کوي. پرتله کول د وگړي د خپگان لامل کېږي او ممکنه ده چې له ډېر ناوړه غبرگون سره مخ شي.
- که د مخاطب شخصيت او درناوی په پام کې ونه نيول شي، نه يوازې نيوکه اغېزناکه نه واقع کېږي، بلکې کېدای شي د اړيکې د شلېدو لامل شي.
- هغه نيوکې پایلې ته رسېږي چې په ډېر هوښيارانه او ځيرکۍ سره مطرح شي او مخاطب له دې پرته چې وځورېږي له خپلو نيمگړتياوو او عیبونو څخه خبر شي.
- هېڅکله په نورو باندې په نيوکه کې داسې فکر مه کوي هغه څه چې ستاسو اند دی، خامخا به سم وي او اورېدونکي يې له دلایلو پرته بايد ومني.

### په همکارانو نيوکه کول

د هرې ادارې په هر پور يا برخه کې سيالي شتون لري. يو د هغه له دلایلو څخه د نورو همکارانو په پرتله د ډېرو امتيازاتو ترلاسه کول دي. دا امتيازات د بدلې اخيستلو، د دندې په لوړتيا او نورو اړوندو چارو په توگه ترلاسه کېږي. په ټوليز ډول هر وگړی په يوه اداره کې له دريو پوړونو يا سطحو سره اړيکه لري: ترلاس لاندې پور، هم لیکه يا هم رتبه همکاران او لوړپوړي همکاران. هغه څه چې ډېر د ارزښت وړ دي دا دي چې پوه شو څنگه کولای شو په هر پور کې خپله نيوکه بيان کړو. که وغواړو د بېلابېلو وگړو لپاره د نيوکې له يوې لارې څخه استفاده وکړو، يوه لويه تېروتنه مو کړې ده او داسې تگلاره د ډېرو ناخوښو پایلو لرونکې ده. په ډېرو ادارو کې ليدل شوي، هغه وگړي چې

په ټوليز ډول په ټولو باندې او په ځانگړي ډول په خپلو لوړپوړو وگړو باندې نيوکه کوي، تر نامهربانۍ او ناخوښۍ لاندې راځي او د امتيازاتو او رتبو په تر لاسه کولو کې تل له بېلابېلو ستونزو سره مخ کېږي. د نيوکې د لارو څېړل ډېر پيچلي او د ډېرو ټکو لرونکي دي. سمه نيوکه يو تريخ خو گټور درمل دي چې هغه وخت اغېزناک واقع کېږي چې په وخت او سمه توگه يې لارښوونه وشي، له دې صورت پرته نه يوازې د نېکمرغۍ لامل نه کېږي بلکې کېدای شي د ناروغۍ په سختۍ باندې واوړي.

---

## د مدیریت له ۴۵ کتابونو څخه ۴۵ مدیریتي ټکي

لاندیني ۴۵ ټکي د مدیریت له ۴۵ کتابونو څخه راټول شوي دي.

1. اجرا د نن ورځې په مدیریت کې تر ټولو ستره نه مطرح شوې مسئله ده او نه شتون يې د برياليتوب او هغو ماتو چې په تېروتنه سره د نورو په غاړه وراچول شوي دي، تر ټولو ستر خنډ دي.
2. هغه شرکتونه چې د سمو کارونو لپاره ځانگړي شوي دي او د خپلو ټولنيزو مسؤليتونو لپاره داسې تعهدپاڼه لري چې پر بنسټ يې کار وکړي، له هغو څخه چې دا کار نه کوي گټور دي.
3. د ستراتيژيک پلان پر ځای ستراتيژيکو فکرونو او تگلارو ته پام اړول.
4. د مارکېټ پوهنې په عصري مارکېټ موندنه کې د ټوکړۍ محصولاتو لرلو په ځای د ټوکړۍ پېرودونکو لرلو ته پام اړول.
5. د گټلو او برياليتوب راز روښانه دی، هغه دا چې هڅه کول چې په يوه غولي کې دوه ځله بايلوونکي نه شو.
6. انسان کله لوبه بايلوي او کله څه ترې زده کوي.

7. د نن ورځې مارکېټ موندنې هنر په احمد باندې د توکو پلورل نه دي، بلکې د یوه پېرودونکي په سرلیک د تل لپاره په خپل څنگ کې د احمد خوښ ساتل دي.
8. پېرودونکي څرگندوونکې ژبه لري، که له واسطې پرته له هغوی سره په اړیکه کې و اوسو او څیر غوړ و لرو کولای شو له دوی څخه ډېر شيان زده کړو.
9. د بدلون نا اواره تگلوری پخپله د مدیر په هڅه باید وکتل شي ځکه بدلون داسې څیز نه دی چې مدیر یې بنسټونه وکړي او نور یې ترسره کړي.
10. د شغل پر ځای د پېرودونکي په لټه کې شی، که انسان وکولای شي داسې یو محصول وړاندې کړي چې غوښتونکي ولري، له بېکارۍ څخه یې ځان ساتلی.
11. په دوه ډوله کولای شو نړۍ ته بدلون ورکړو: لومړی، په قلم (له فکر څخه استفاده). دویم، په توره (له زور څخه استفاده).
12. کولای شو چې د خلکو مدیر نه وو خو له هغوی سره مینه ولرو، ولې له خلکو سره له مینې پرته نشو کولای په هغوی باندې مدیریت وکړو.
13. مدیریت یانې په خپله خوښه د نورو د پیروی د جلبولو هنر.
14. ډېری بریاوې د غرور لامل او غرور د ماتې لامل کېږي.
15. د ابلیس د بریالیتوب لپاره بسیا ده چې ښه خلک لاس د لاس په سر کېږي.
16. د یوه نوي پېرودونکي د تر لاسه کولو لگښت لږ تر لږه پنځه برابره د اوسنیو پېرودونکو د خوښ ساتلو دی.
17. هر څوک کولای شي د خپلې برخې اړوند کار په خپل لاس کې ونیسي او د خپلې خوښې لوري ته یې کش کړي.
18. مدیریت نورو ته د غوړ نیولو هنر دی. ځکه چې که د چا خبرو ته غوړ ونه نیسي نه شي کولای هغه وپېژني.
19. د زده کولو وړتیا او په چټکتیا سره د زده شوو څیزونو استفاده ادارې ته د سیالۍ تر ټولو ستر امتیاز په واک کې ورکوي.



20. د يوه لارښوونکي د هوبښ د اټکل لومړۍ لاره دا ده چې هغو خلکو ته چې د ده په خوا کې راټول شوي دي کتنه وکړو.
21. که يو څوک وکولای شي چې د يوه سازمان ټول کارکوونکي د يوې ګډې موخې خوا ته برابر کړي، په هره برخه، هر مارکېټ او د هر سيال په وړاندې، به په هر وخت کې بريالي شي.
22. ډېر شمېر خلک غوره ګڼي چې مړ شي خو فکر ونکړي، ډېر هم فکر په مړينه غوره ګڼي.
23. با هوبښه عامل مدير هغه څوک دي چې د شک پر ځای په خپلو همکارانو باندې ډاډ ولري.
24. د يوه محصول توپير بايد د لګوونکي د ذهن په خوا ترسره شي نه د هغې مخالف.
25. د تاريخ په اوږدو کې ډېری برياليتوبونه طبيعي سرچينو لکه، ځمکې، طلا او تېلو ته په لاسرسۍ سره وو، خو اوس په ناڅاپه ډول پاڼه اوښتې او پوهه يې په ځاي ناسته ده.
26. په ډېرو برخو کې فقير ملکونه د شتمنۍ له اړخه شتمن خو د پانګې له اړخه بېوزله دي، موز نه شو کولای چې شتمنۍ په پانګه واړوو مګر هغه دا چې قانون حاکم وي.
27. هغه خلک چې له خپل ځايه خوځېږي، ځينې وخت يې بايلوي او هغه خلک چې نه خوځېږي، تل يې بايلوي.
28. که ټول څيزونه مهم وي، نو پوه شه چې هېڅ شی مهم نه دی.
29. د نن ورځې نړۍ بريالي مديران د خپل سازمان د برياليتوب راز د پوهو انسانانو له استفادې څخه بولي.
30. د انسانانو د خوښۍ او خوشالۍ ډېری برخه هغه وخت تر لاسه کېږي چې په خپل اړوند کار کې له هوبښيارو او پوهو خلکو سره وګومارل شي.
31. د مدير رول دا دی چې د وګړي په داخل کې نفوذ وکړي او د هغه بې ساري هوبښياري کشف کړي او په کاريې واچوي.

32. غښتلی مدیر نه یوازې د کارکوونکو توپیر مني، بلکې پر دې توپيرونو پانگونه کوي.
33. تمبل یا کمزوري زده کوونکي وجود نلري، بلکې یوازې هغه څه چې وجود لري بڼه یا کمزوري بڼوونکي دي.
34. ژوند له هغه څه نه ډېر ارزښت لري چې یوازې د بېرته سمېدو د دوران د راتگ په هیله کار وکړو.
35. نه ژوند پایښت لري او نه مړینه راوړونکې ماته.
36. خپلو کارکوونکو ته ووايئ چې هېڅکله د خپلې قربانۍ اجازه ورنه کړي خو که داسې انگېرنه لري غوره ده چې لارشي او بل ځای کې کار وکړي.
37. د چلند غږد ویلو له غږ څخه لوړ دی.
38. هر کله چې د شطرنج په لوبه کې د بایلو په حال کې یم، په پرله پسې ډول له خپل ځای څخه جگېرم او هڅه کوم پانه د سیال له شان نه وگورم، هغه وخت خپلو احمقانه خوښتونو ته چې کړي مې دي پام اړوم.
39. پوهېدل بسیا نه دي، باید اقدام وکړو. غوښتل بسیا نه دي، باید کار وکړو.
40. که غواړئ چې د کار کوونکو د کار نه کړلو د دلیل په اړه بڼه پوه شئ، د هېندارې خوا ته ولاړ شئ او په غلچکي ډول ورته وگورئ.
41. جلسه چې بڼه اداره نه شي، د وخت له تېرولو پرته بله گټه نه لري.
42. د راتلونکې د اټکل لپاره تر ټولو غوره لار د هغې جوړول دي.
43. یو خوښ او راضي پېرودونکی خپل رضایت دريو کسانو ته وایي، خو یو ناراضي پېرودونکی ۲۰ کسان خبروي.
44. څوک مه سپکوی، د دې په اړه چې څوک په پرمختگ کې د درېدنې لامل شوي د بحث پر ځای د دې په اړه چې کوم شيان د پرمختگ خنډ دي، بحث وکړئ.
45. هغه وخت له کار څخه لاس واخلي چې کار مو ترسره شوی وي، نه هغه وخت چې سترې شوي یاستئ.
-

## د پلور د ډېرښت لپاره د مارکېټ موندنې ۱۰۰ ټکي

### ټوليز ټکي

1. مه پرېږدئ چې ورځ مو د مارکېټ موندنې له لږ تر لږه يوه فعاليت پرته شپه شي.
2. د خپل ناخالص عايد له سلنې څخه يوه برخه د مارکېټ موندنې د کلنۍ بودجې په سرليک وټاکئ.
3. هر کال د مارکېټ موندنې ځانگړې موخې وټاکئ او هرې درې مياشتې وروسته يې يو ځل وڅېړئ او تنظيم يې کړئ.
4. د مارکېټ موندنې اړوند مالوماتو د ساتلو لپاره يوه دوسيه ځانگړې کړئ.
5. هره ورځ او هره گړئ خپل وېزېټ کارت له ځان سره ولرئ.
6. د ځان لپاره يو ټومبني (سنباق) چې د شرکت نوم او نښان ولري جوړ کړئ او په لويو غونډو کې يې په خپله اوږه ټينگ کړئ.

### د موخې مارکېټ

7. د هغو بدلونونو په اړه چې کېدای شي ستاسو د موخې په مارکېټ، محصول او د مارکېټ موندنې په ستراتيژي اغېزه وکړي، هوښيار اوسئ.
8. د خپل مسلک، صنعت، محصول او خپل د موخې مارکېټ په اړه د مارکېټ موندنې څېړنې او اړوند تحقيقات ولولئ.
9. د خپلو سيالانو سوداگريزې خبرتياوې راټولې کړئ او د هغې په مطالعې سره د هغوی د ستراتيژي او د محصولاتو د څرنگوالي او غوره والي په اړه مالومات ترلاسه کړئ.

10. له پېرودونکو څخه پوښتنه وکړئ چې ولې يې تاسو انتخاب کړي يا ستې او د څرنګوالي (کيفيت) د ښه والي په اړه ترې د لارښوونې غوښتنه وکړئ.
11. له خپلو پخوانيو پېرودونکو څخه پوښتنه وکړئ چې ولې يې تاسو پرېښي يا ستې.
12. نوی مارکېټ وپېژنئ.
13. د خپل مسلک اړوند له يوې برېښنالیکې ډلې سره يو ځای شئ.

### د محصول پراختيا

14. يو نوی خدمت، مهارت يا محصول وړاندې کړئ.
15. د خپل محصول يا خدمت تر ټولو ساده، ارزانه يا وره بېلګه ښکاره کړئ.
16. د خپل محصول يا خدمت تر ټولو ښايسته، ګرانه، چټکه يا لويه بېلګه وړاندې کړئ.
17. خپل خدمتونه په وخت سره برابر کړئ.

### زده کړه، سرچينې او مالومات

18. د مارکېټ موندنې او ټوليزو اړيکو په برخه کې د همکارانو او ورته کسب او کارونو له څښتنانو څخه د سلاکارۍ يو ګډ ټيم جوړ کړئ او خپل اندونه او صنفی مسايل تبادلې کړئ.
19. د خپلو کارکوونکو لپاره د وړاندیزونو يو بکس کېږدئ.
20. د مارکېټ موندنې په سمینارونو کې ګډون وکړئ.
21. د مارکېټ موندنې کتابونه ولولئ.
22. د مارکېټ موندنې په خبرپاڼو کې ګډون وکړئ.
23. په هره میاشت کې يو ځل له خپلو کارکوونکو او سلاکارانو سره غونډه وکړئ ترڅو د ستراټیجی او د مارکېټ د وضعیت په اړه بحث وکړئ او نوې لارې چارې ورته پیدا کړئ.

- 24 له اړوندو ټولنو او هم مسلکه سازمانونو سره یو ځای شی.
- 25 د طراحانو، لیکونکو او د مارکېټ موندنې نورو اړوندو مسلکونو لپاره یوه دوسیه ځانگړې کړی.
- 26 د همفکری لپاره د مارکېټ موندنې یو سلاکار وگوماری.
- 27 یوه پرمختللي بنار یا هېواد ته یو «پنځوونکی سفر» وکړی ترڅو د هغه ځای د مارکېټ موندنې تکنیکونه زده کړی.

### بیه ټاکنه او تادیه

- 28 د بیې ټاکنې جوړښت مو وڅېړی او شننه یې وکړی او وگورئ چې کوم ځای یې سمونې او تنظیم ته اړتیا لري.
- 29 پېرودونکو ته امکان برابر کړی چې وکولای شي په خپل اعتباري کارت سره تادیه وکړي.
- 30 همپشنیو پېرودونکو ته کمښت ورکړی.
- 31 د راکړې ورکړې تکنیکونه زده کړی. د کلپونو ځینو غړو، مسلکي ډلو او هغو سازمانونو ته چې په خپلو خپرونو کې ستاسې محصولات او خدمتونه خپروي، کمښت ورکړی.
- 32 د چټکو او نغدو تادیو لپاره کمښت ورکړی.

### د مارکېټ موندنې اړیکې

- 33 د اوسنیو او ځواکمنو پېرودونکو لپاره یوه خبرپاڼه خپره کړی.
- 34 د خپلو محصولاتو او خدمتونو بروشور (کتابگي) چاپ کړی.
- 35 په خپلو بروشورونو کې د آند غوښتنې یوه پاڼه هم واچوی. په دې ترتیب کولای شی له پېرودونکو څخه ارزښتناکه غبرگون ترلاسه کړی.
- 36 په یاد مو وي چې په بکس کې د وېزېټ کارت ساتل هېڅ گټه نه لري، خامخا هغه خپاره کړی. هر پېرودونکي ته دوه د وېزېټ کارتونه

- او بروشورونه ورکړئ ترڅو یو یې وساتي او بل خپل دوست ته ورکړي.
- 37** د خپل موخې مارکېټ د هرې برخې لپاره یو ځانگړی بروشور او وېزېټ کارت جوړ کړئ، د بېلگې په توگه یو د دولتي سازمانونو او ټولنو لپاره او بل د سوداگرو او پېرودونکو لپاره.
- 38** د خپل شرکت په نښان سره یو پوستېر یا کلېزه چاپ کړئ او پېرودونکو ته یې ډالۍ کړئ.
- 39** د لیک په سر او په حساب پاڼو باندې مو خپل شعار یا خپل لرلیدي ټکي ولیکئ.
- 40** په خپلو بروشورونو کې د خپلو خدمتونو په اړه د پېرودونکو مثبت اندونه چاپ کړئ.
- 41** یو نوی برېښنالیکي لېسټ و آزمویئ. که گټه یې وکړه هغه د اوسنیو مستقیمو برېښنالیکونو په نوملړ کې زیات کړئ او یا یې د داسې برېښنالیک په ځای واچوئ چې نه شي کولای ستاسو هیلې پوره کړي.
- 42** د لیک په بڼه د مارکېټ موندنې لپاره له رنګه او سترو پاکټونو څخه استفاده وکړئ او یا په ساده سپین پاکټ کې لیک واستوئ ترڅو د ترلاسه کوونکي کنجکاوي وپاروي.

### له رسنیو سره اړیکه

- 43** خپل رسنیز نوملړ تل نوی کوئ ترڅو خپل خبر ور رسنۍ او وگړي ته واستوئ.
- 44** په عادي یا اقتصادي ورځپاڼو او ځانگړو خپرونو کې مطلب ولیکئ ترڅو د خلکو پام شي چې تاسو په خپل صنعت کې یو وینښ او جدي کس یاستئ.
- 45** یوه مقاله خپره کړئ او کاپي یې همکارانو ته ووېشئ.

- 46 د خپل شرکت د فعالیت د اخبار په تنظیم کې هڅه وکړئ او هغه په وخت او خوځله رسنیو ته ولېږئ.
- 47 خپل یو سل او یووم، پنځه سوه یم یا یو لکم پېرودونکي په رسنیو کې معرفي کړئ.
- 48 یوه کلنۍ جایزه په لاره واچوئ او د خپل شرکت یا سازمان د کال غوره کار کوونکي ته یې ډالۍ کړئ.
- 49 د رسنۍ او ټولیزو اړیکو په برخه کې زده کړې ترلاسه کړئ او د هغه په باره کې مطالب ولولئ.
- 50 په راډیويي او ټلويزیوني خپرونو کې ځان څرگند کړئ.
- 51 د خپل صنعت یا تخصص په اړه د یوې ټلوېزیوني خپرونې فرمایش ورکړئ او هغه خپلې محلي شبکې ته ورکړئ ترڅو هغه د یوې عادي خپرونې په سرلیک سره خپره کړي.
- 52 د خپلې سیمه ییزې مجلې یا ورځپاڼې مسول مدیر ته یو لیک واستوئ او غرمۍ ته یې راوبولئ.
- 53 خپل خبر له اړوند انځور سره یو ځای مطبوعاتو ته ولېږئ.
- 54 په مرتب ډول د ټولیزو اړیکو د فرصت پیدا کولو لپاره مجلې او ورځپاڼې ولولئ.
- 55 مطبوعاتو ته د خپل کسب او کار ځانگړی (لارښود) مقالې او لیکنې واستوئ.
- 56 په خپل صنعت کې خپرنه وکړئ او د مهم کشف له پیدا کولو وروسته هغه د مطبوعاتو په واک کې ورکړئ.

### د پېرودونکي لپاره خدمتونه او له پېرودونکي سره اړیکه

- 57 له خپلو پېرودونکو څخه وغواړئ چې بېرته راوگرځي.
- 58 د پېرودونکو تېلفوني اړیکې ته د وخت له تېرېدو پرته ځواب ورکړئ.

59. یو پیغام اخیستونکی ماشین برابر کړئ ترڅو د پېرودونکو پیغامونه، مهمې اړیکې، پټې او مالومات ثبت کړي.
60. په تلیفوني پیغام اخیستونکي ماشین کې پاتې کېدونکی پیغام «د ورځې خبره» ثبت کړئ.
61. د خپلو پېرودونکو لپاره نندارتونونه یا نورې په زړه پورې او سپورتې پېښې ترتیب کړئ او یا د تیاتر، سینما او ... ټکټونه ور ولېږئ.
62. په دفتر کې مو له خپلو پېرودونکو سره یو سمینار جوړ کړئ.
63. خپلو پېرودونکو ته بنکې لاس لیکلې مننپانې واستوئ. کولای شئ د هغوی د زوکړې د جشن او د کال نورو غونډو په اړه هغوی ته د مبارکۍ کارت واستوئ.
64. هېښنده لیکنې کاپي کړئ او له وېزېټ کارت او بروشور سره یو ځای یې خپلو او سنیو او ځواکمنو پېرودونکو ته واستوئ.
65. د خپلې وېب پانې یوه برخه پېرودونکو ته ځانگړې کړئ.
66. خپل دفتر او له پېرودونکو سره د لیدو ځای سینگار کړئ.

### د ځنځیري او ژبنيو اړیکو تبلیغات

67. له یوې سوداگریزې خونې یا نورو اړوند سازمانونو سره یو ځای شئ.
68. خپل بروشور د هغو سازمانونو غړو ته چې تاسو یې غړیتوب لرئ واستوئ.
69. د رخصتۍ په ورځو کې سوداگریزه مېلمستیا جوړه کړئ.
70. په یوه غونډه کې له گلونو وروسته گلونوالو ته لیک واستوئ.

### تبلیغات

71. د هر سوداگریز فعالیت په بهیر کې د خپل کسب او کار له پاره تبلیغ وکړئ.



72. یوه اسانه او په یاد پاتې کېدونکې تلیفون شمېره وپېرئ.
73. د خپلې وېب پاڼې لپاره په یاد پاتې کېدونکې پته وټاکئ او په ټولو سوداگریزو اړیکو کې یې ثبت کړئ.
74. د مستقیم برېښنالیک له لارې له نورو مسلکي وگړو سره په گډه خپلې سوداگرۍ ته وده ورکړئ.
75. په یوه ځانگړې ډایرېکټري (لارښود) یا ژپړ کتاب کې تبلیغ وکړئ.
76. بهرنیو مارکېټونو ته د لاسرسی لپاره دوه ژبې یا څو ژبې سوداگریزې خبرتیاوې چاپ کړئ او دا سوداگریزې خبرتیاوې په یوه مشهوره خپرونه کې هم خپرې کړئ.
77. خپلو پېرودونکو ته تبلیغاتي ډالۍ لکه ساعت، راډیو، قلم، گیللاس او داسې نور ورکړئ.
78. د لیک یا مکتوب د پاکټ په منځ کې ښه څیزونه لکه انځورونه، نمونې او نور ښکلي څیزونه کېږدئ ترڅو د ترلاسه کونکي کنجکاوي وپاروي.
79. د دفتر پلې لارې ته مخامخ یو برېښنایي تبلیغاتي پیغام وځلئ.
80. د خپل موټر لپاره هېښنده او ښکلې سرېښ لرونکي بمپر جوړ کړئ.
81. سوداگریزو خبرتیاوو ته مو کود ورکړئ او پایلې یې وڅارئ.
82. د خپلې ودانۍ لوحو، کورنیو او بهرنیو لارښودونو ته مو پرمختگ ورکړئ.
83. که فکر کوئ چې د شرکت نښان مو خراب شوی یا پیکه شوی دی له سره رنګ ورکړئ.
84. د یوې سپورتې سیالۍ او یا راډیويي یا ټلويزیوني خپرونې مالي مسؤلیت په غاړه واخلي.

## ځانگړې پېښې

- 85 د خپل مسلک په اړوند نندارتونونو کې خامخا يوه کوډلی (غرفه) ونیسئ.
- 86 د نه گټندويه سازمانونو، لکه له معيوبو ماشومانو څخه د ملاتړ مؤسسې د يوې خپرونې يا مېلمستيا کوربه شئ.
- 87 په ښوونځيو کې ويناوې وکړئ او زده کوونکو ته د هغوی د راتلونکي مسلک په اړه سپارښتنه وکړئ.
- 88 په خپله جغرافيايي سيمه کې يو سرک وټاکئ او څرگنده کړئ چې ستاسو شرکت يا سازمان د دې سرک پاکوالی په غاړه اخلي. تېرېدونکي ستاسو د نوم او نښان په ليدلو سره ستاسو د ستاينې وړ اقدام ته پام اړوي.
- 89 د خپل وخت او پيسو يوه اندازه خپريه يا نه گټندويه سازمانونو ته ځانگړې کړئ او پايلې يې په رسنيو کې چاپ کړئ.
- 90 د خپلو خدمتونو په اړه يوه سي ډي يا ښوونيز فلم چمتو کړئ.
- 91 د خپلو کړو کارونو په اړه يو لارښود کتاب وليکئ.

## د پلور ټکي

- 92 د نويو سوداگريزو فرصتونو او د شرکتونو د رامنځ ته کېدو او پرمختگ په اړه د مالوماتو لاس ته راوړلو په موخه مسلکي ورځپاڼې او خپرونې ولولئ.
- 93 د مارکېټ موندنې شعارونه او سټراټيجي مو وکيل، حسابدار، بانکدار، د کارودانۍ او تبليغاتي مرکز ته ورسوئ او په دې ترتيب سره مو د پلور ځواک ته په وړيا توگه پراختيا ورکړئ.
- 94 د خپل فعاليت ساعتونه ډېر کړئ.
- 95 آن په رخصتيو کې يوه کاري ډله پېرودونکو ته د خدمتونو د وړاندې کولو په اړه ځانگړې کړئ.
- 96 د خپلو محصولاتو بېلگې په دفتر کې نندارې ته وړاندې کړئ.

- 97 مخکینو پېرودونکو ته مو ټلیفون وکړئ یا لیک ورته واستوئ ترڅو هغوی بیا جذب کړئ.
- 98 د انټرنېټ له لارې سپارښتنې ترلاسه کړئ.
- 99 خپلو انټرنېټي پېرودونکو ته مو ډاډ ورکړئ چې ستاسو د وېب پاڼې امنیتي سپستم د ډاډ وړ دی.
- 100 سپارښتنو ته د ځواب ویلو وخت کم کړئ او د نویو سپارښتنو بهیر اسانه کړئ.

اخځلیک: <http://www.strategic-alliance.com/Top100.htm>

---

## په موخه تمرکز

د غوره پایلې د ترلاسه کولو لپاره په موخه تمرکز داسې کار دی چې په هر ځای او د ژوند په هره شېبه کې باید په ښه توګه ورڅخه استفاده وکولای شو. په واقعیت کې ستاسو د کار او ژوند د څرنګوالي د لوړولو لپاره څلور لارې شتون لري.

1. کولای شئ ځینې کارونه ډېر ترسره کړئ، هغه کارونه چې ستاسو لپاره ډېر ارزښت لري او ستاسو له خوښې سره سمې او ځلېدونکې پایلې رامنځ ته کوي.
2. کولای شئ ځینې کارونه کم ترسره کړئ او په قصد سره د ځینو کړنو او فعالیتونو د کمولو لپاره لاس په کار شئ، هغه برخې چې په ډېره کچه ګټورې نه دي.
3. کولای شئ داسې کارونه پیل کړئ چې تر اوسه پورې مو نه دي ترسره کړي، لکه نوي فعالیتونه، د نوو مهارتونو زده کړه، د نوو پروژو او کړنو پیلول او په مسلکي او شخصي ژوند کې ټولیزې کتنې ته بدلون ورکول.

4. کولاس شیء ځینې کارونه په بشپړه توګه ودرول، شاته ودرېږي او خپل ژوند په نوي لید سره ترخپرنې لاندې راولي. وروسته د هغو فعالیتونو او تګلورو د درولو پرېکړه وکړي چې نور مو د نظر وړ له موخو سره په ژوند کې کومه اړیکه نه لري.

### له خپل ټول ځواک څخه استفاده وکړئ

هر لوی انسان او بریالي وګړي په یوه ځانګړي تګلوري سره له خپلو وړتیاوو څخه په استفادې لویې او بریالیتوب ته لاسرسی پیدا کړي دي. ((اریسون سوابت مارډېن))

### خپل عاید او خالي وخت دوه برابره کړئ

ایا غواړئ چې عاید مو دوه برابره شي؟ روښانه ده چې ځواب مو مثبت دی. یوازې دا پوښتنه رامنځ ته کېږي چې څنګه؟ دلته یوه ساده لاره چې کولای شو اغېزه یې تضمین کړو څرګنده شوې ده. لومړی هغه فعالیتونه چې تاسو او ستاسو سازمان ته ترټولو ډېر ارزښت لري وپېژنئ. د ۸۰/۲۰ قانون داسې دی: ستاسو ۲۰ په سلو کې ټولې کړنې ستاسو د ټولو کړنو ۸۰ په سلو کې ارزښت له ځان سره لري. دا شل سلنه ترټولې مهمې دندې کومې دي؟

### تاسو مسؤل یاستئ

د بشپړ مسؤلیت منل د هغه څه په لټه کې چې یاستئ ستاسو د ترټولو مهمو ټاکنو یوه برخه ګڼل کېږي. د شخصي مسؤلیت منل په ژوند کې د مهربانۍ سترګې دی او همدارنګه داسې څیز دی چې غوره انسان ته له معمولي انسان څخه توپیر ورکوي. د خپلو اعمالو د مسؤلیت منل د یوه رهبر ترټولو ستر صفت او د هر انسان لپاره په هر حالت کې د لوړ عملکرد سرچینه ده.

### فرض کړئ خپلواک شغل یا دنده لرئ

کله چې د خپل ژوند بشپړ مسؤلیت ومني، ځان به د خپل ځان رئیس ووينئ. له پام څخه مو وغورځوئ چې څوک مو عملکرد مني. تاسو خپل ځان د خپلو وگړيزو خدمتونو د وړاندې کولو د مؤسسې عامل مدير وينيئ. ځان د داسې شرکت مؤسس وينيئ چې يوازې يو کار کوونکی لري يعنې تاسې خپله. ځان يوازې د يوې دندې د ترسره کولو مسؤول وينيئ. **په شديد سياليز مارکېټ کې نورو ته د خدمتونو وړاندې کول.**

په دريو طريقو سره کولای شئ خپله گټه ډېره کړئ:

1. په ثابتو لگښتونو سره د پلور او عايد ډېرول.
2. د پلور او عايد په ثابت ساتلو سره د لگښتونو کمول.
3. شرکت کولای شي بل کار ترسره کړي او هغه د پلور ډېرول او په ورته وخت کې د لگښت کمول دي. تاسو ستاسو د خپل شرکت د عامل مدير په سرليک کې دا درې ټاکنې لري.

په هر څه چې تمرکز وکړئ په هماغه غولي کې وده کوئ د ژوند بنسټ پاملرنه ده. ستاسو پاملرنه چې هرې خوا ته وي ستاسو زړه هم په هماغه لوري ځي. له کم ارزښته فعاليتونو څخه ارزښتاناکه فعاليتونو ته د پام اړول په ژوند کې د هر کار د ترسره کولو لپاره بنسټيز گام دی، چې په دې سره ستاسې پرمختگ په خپله رامنځ ته کېږي.

---

---

## د بريالي مدیریت راز

ليکوال: تېرېسي براين

ژباړن: انبيا «ژمن»

د ليکوال پېژندنه:

ټرېسې براین د مدیریت په غولې کې د نړۍ پېژنل شوې څېره ده. هغه هر کال له سل زره څخه زیاتو وگړو ته د وگړیزو او مسلکي عمل د څرنګوالي بنوونه کوي. ټرېسې انسانانو ته بنوونه کوي چې څنګه کولای شي په ژوند او کار کې د تعادل له رامنځ ته کولو سر بېره په ورته وخت کې خپل پرمختګ دوه یا درې برابره کړي. دا لیکنه د بريالي مدیر راز په بنوونې سره هغه تر ټولو غوره آندونه او تگلارې چې تر اوسه پورې په دې برخه کې کشف شوې دي وړاندې کوي.

بريالی مدیریت یعنې د معمولي وگړو په کارولو سره موخو ته لاسرسی. بريالی مدیر باید دا ځواک ولري چې وکولای شي هغه حوزه چې ډله په کې تر ټولو غوره وي، وټاکي. ټول کارونه په کسيزه توګه نه بلکې په ډله ییزه توګه ترسره کېږي، د یوه مدیر د کار پایله د هغه د ټیم پایله ده. د کارونو د ترسره کولو لپاره په ځان کې عمل او اضطراري انګېرنې ته پیاوړتیا ورکړئ. د بريالیتوب لپاره د عمل چټکوالی اړین دی. هغه تر لاسه کړئ، پراختیا ورکړئ او په کار یې واچوئ. د دې لپاره چې په خپله حوزه کې یو بريالی مدیر شی، هر وخت خپل کار ته ژر حاضر شی، بشپړ او غښتلی کار وکړئ او تر ناوخته پورې کار وکړئ. تل له ځانه وپوښتئ: «کوم کار دی چې یوازې زه یې ترسره کولای شم او که هغه په ښه توګه ترسره کړم یو بنسټیز بدلون به رامنځ ته شي. ځانګړي کړئ چې په کومو برخو کې غښتلي یاستئ او په داسې زمینو متمرکز شئ چې کولای شئ په هغې کې بنسټیز رول لوبولای شئ. کارونه آسانه کړئ، تل د داسې لارو په هڅه کې شئ چې کار مو چټک، غوره او تر ټولو په آسانه توګه ترسره کړئ. ټال ورکول او ځنډول د کم ارزښته کارونو لپاره وکاروئ او ترسره کول یې تر ناټاکلي وخته پورې وځنډوئ.

د کار کومه مرحله ده چې تاسو محدودوي او بنسټيزو موخو ته د لاسرسي لپاره موگړندی کوي؟

«هرشي ته کولای شو بدلون ورکړو. وگړي بايد د وړ بېلگې په وړاندې کولو سره رهبري کړو.»

له تمه نه لرونکو کارونو څخه مه ډارېږئ. کله چې مخ ته ځي، امنيت او ډاډ مو له هغه وخت څخه چې ثابت ولاړوي ډېر دي.

روڼتيا او روښانتيا د برياليي مدیریت کيلي ده: خپلې موخې روښانه کړئ.

د کومو کارونو د ترسره کولو قصد لرئ او تگلاره مو څه ده؟

اجرا کړونکي اوسئ! مدیریت يعنې د کارونو څارل! که چېرې اجرا کړونکي نه شي کېدای، نو له سر څخه مو د مدیریت فکر وباسئ.

خپل ټول ځواکونه متمرکز کړئ. وگورئ کوم ځانگړی کار په ښه توگه ترسره کوي او په هغې باندې ډېر کار وکړئ.

د غټو بدلونونو په وخت کې انعطاف منل د مدیریت له اړینو ځانگړتیاوو څخه ده.

د سم تصميم نیولو ځواک ستاسو د بريالیتوب لپاره له بل هر عامل څخه ډېر ټاکونکی دی.

واقعیتونه په پام کې ونیسئ! نه یوازې څرگند واقعیتونه بلکې فرضي واقعیتونه او یا هغه څه چې تاسو یې د رامنځ ته کېدو په تمه یاستئ. خو پام مو وي چې په رښتیا سره واقعیت ولري.

د ناسمو فرضیو انګېرل د ټولو ماتو بنسټ دی. ستاسو د وړاندوینې فرضیې کومې دي؟ که سمې نه وي نو څه؟

په خپل غوره حس ډاډ ولرئ او خپلو داخلي غوښتنو ته غوږ کېږدئ.

که تل هغه کارونه وکړئ چې تر اوسه مو کړي دي تل به هماغه څیزونه ترلاسه کړئ چې تر اوسه مو ترلاسه کړي دي. د داسې څیز د لاسته راوړلو لپاره چې تر اوسه مو نه دي ترلاسه کړي باید په داسې کس بدل شی چې تر اوسه نه وي.

آيا د هغو كسانو پر منځ كې چې تاسو ته كار كوي څوك شته چې په هكله يې هغه څه چې تاسو اوس فكر كوي كه مخكې پوهېدلای هېڅ كله به مونه وای گومارلي؟

د «بيخ غره څوكه» له فكري لارې څخه استفاده وكړئ. هر نامطلوب اتفاق د يوه جريان د رامنځ ته كېدو نښه په پام كې ونيسي. كار وڅارئ او بيا يې هم وڅارئ ترڅو ترسره شي او د پام وړ پايله ترلاسه شي.

نړۍ لكه څنگه چې ده ويې منئ او مه غواړئ چې خامخا به ستاسو له غوښتنې سره سمه وي.

په خپلو ځواكمنو ټكو متمرکز شئ. د هغه حالت د نښه كولو لپاره چې تاسو پكې ياستئ كوم كار دئ چې يوازې تاسو يې بايد ترسره كړئ؟ چې څنگه مو خپله موخه وټاكله خپل ټول ذهن تر هغه وخته چې هغې ته ورسېږئ په موخه متمرکز كړئ.

مخكښ جرأت ولرئ. په مديريت كې، مېرانه د پياوړيتوب نښه ده. كه غواړئ چې انسانانو ته څه ور زده كړئ په هغې اړه بايد هغوی ته يوه بېلگه وي. بله هېڅ لار شتون نه لري.

له پلمه كولو او د نورو له ملامتولو څخه ځان لرې وساتئ. يو مدير تل وايي: «كه ستونزه وي، مسؤليت يې زما په غاړه دئ.»

هغه غولي چې كولاى شئ كليدي پايلې په كې ترلاسه كړئ وپېژني او خپل ځان دې ته وقف كړئ چې په دې ټولو برخو كې د اجرا پر نښه عمل ولرئ. دويم ځل پيل مو په ذهن كې انځور كړئ. داسې فكر وكړئ چې خپل ځان او خپل كار هر كال له سره پيلوئ.

د خپلو فعاليتونو جوړښت ته په پرلپسې توگه وده وركړئ. تل له خپلو نوښتونو او پرېكړو څخه د ارزښتناكه فعاليتونو لپاره گټه واخلي.

وگړي ستاسو تر ټولو ارزښتناكه پانگه ده. يوازې انسانان دي چې كولاى شي كارونې او ارزښتونه يې په سم مديريت سره زيات كړئ. تاسې هم بايد يو



له هغو مدیرانو څخه وئ چې کار کوونکي مو په خپلې خوښې سره او د پست او مقام له په پام کې نیولو پرته له هغوی رهبري وکړی.

د هر چا کار د هغوی د پېرودونکو د خوښولو په طریقه دی. ستاسو پېرودونکي کوم کسان دي او ستاسو د اجرا عمل څرنگه دی؟ تل کار کوونکو ته وواياست چې څومره ښه دي او ترسره کوونکي کارونه یې څومره ښه او مهم دي.

تل چمتو اوسئ که څوک یو نوی او غوره اند وړاندیز کړي هغه د خپل مخکیني اند په ځای وټاکئ.

خپل ځان د ستونزو د سمندر په مقابل کې مسلح کړئ تر څو هغه له منځه یوسی.

اصولاً په سوداګرۍ کې د مالي بریالیتوب کچه د یوه مدیر د بریالیتوب څرګندوونکې ده. د عایداتو د زیاتولو او لګښتونو د کمولو د لارو په لټه کې شئ.

بريالی مدیر د خپل ځان لپاره لوړ نورمونه ټاکي. د اجرا په کمزوري او متوسط عمل خوښي مه ښیئ.

۸۰/۲۰ بنسټ په خپلو ټولو کارونو کې په پام کې ونیسئ. د هر چا له ۱۰۰ څخه ۸۰ سلنه لاسته راوړنې د هغوی د له ۱۰۰ څخه د ۲۰ سلنې فعالیتونو پایله ده. ستاسو تر ټولو ارزښتمن فعالیتونه کوم دي؟ ښه مدیران د خپلو پېرودونکو د خوښۍ لامل کېږي. آیا تاسو هم همداسې یاستئ؟

څرنگوالی (کیفیت) یعنې هغه څه چې پېرودونکي یې غواړي. ستاسو پېرودونکي څرنگوالي څنګه تعریفوي؟

هر عادي وګړی په کار کې له حد اکثر ۵۰ سلنې ځواک څخه استفاده کوي. ستاسو دنده د هغو نورې ۵۰ سلنې په کار اچول دي.

قدرونه او تشویق د کار کوونکو د جوړولو لپاره تر ټولو ځواکمن وسایل ګڼل کېږي.

بڼه رهبران غواړي ډاډمن شي چې ټول کار کوونکي پوهېږي هره ورځ کوم کارونه ترسره کړي.

«آیا زه تاته ارزښت لرم؟» د دې پوښتنې ځواب په هره موقع کې چې رامنځ ته کېږي کار کوونکو ته ورکړئ.

په مستثنا کولو سره مدیریت وکړئ. یوازې په هغو حالاتو کې له کار کوونکو څخه راپور وغواړئ چې په کاري پلان کې یې له مخکې نیوکه رامنځ ته شوې وي.

د غوره مدیرانو یوه له ځانگړتیاوو څخه دا ده چې د خپلو کار کوونکو په اړه ډېر ملاحظه کوونکي وي او هغوی ته واقعاً ارزښت ورکوي.

د پرلپسې پرمختګ فلسفه په کار واچوئ. هره ورځ د تېرې ورځې په نسبت لږ غوره شی.

کله چې کار کوونکي غواړي له تاسو سره خبرې وکړي د خپل وخت یوه برخه هغوی ته ځانگړې کړئ. دا د انګېرنې د رامنځ ته کولو لپاره یوه تر ټولو غوره لار ده.

د سازمان د راتلونکې لپاره یو روښانه لیدلوری ولرئ. هوډ لرئ تر پنځو کلونو پورې کوم ځای ته ورسېږئ؟

هغه ارزښتونه چې تاسو یې په اړه معتقد یاستئ کوم دي؟ په کومو څیزونو باندې ټینګار کوئ؟

ستاسو رسالت څه شی دی؟ ستاسو سازمان د څه لپاره رامنځ ته شوی دی؟ د «گټلو امتیاز» ته په ځان کې وده ورکړئ. ستاسو د عمل په اجرا کې وړو کي توپيرونه کولای شي په پایله کې د لویو توپيرونو لامل شي.

ځان د خپل شخصیت پرلپسې ودې ته وقف کړئ. تاسو د خپل ځان تر ټولو ستره پانګه یاستئ.

ستاسو د اندونو څرنگوالی ستاسو له هغو اندونو سره چې جوړوئ یې نېغ نسبت لري.

په پلان جوړونه کې ماته یعنې د ماتې لپاره پلان جوړونه ستاسو موخې کومې دي؟

غوره مديران هغه كسان دي چې د كار ټولو جزياتو ته يې پام وي. هېڅ شى د چانس لاس ته مه سپارئ.

غوره مديران تل د خپلو تېروتنو منلو او د زيان له منځه وړلو ته چمتو دي. بايد چمتو اوسئ او اعتراف وكړئ چې خپل اند مو بدل كړى. كله چې پوهېږئ لومړى پرېكړه مو كمزورې وه نور په هغه باندې ټينگار مه كوئ. وړ كار په وړ وخت كې وړ وگړي ته وسپارئ او تل چمتو اوسئ هر يو چې اړين وي بدل يې كړئ.

تل له ځان څخه وپوښتئ: «كه خپل كار مې نن له هغو مالوماتو سره چې اوس يې لرم پيل كړى وای آیا په كار كې به كومه داسې برخه وای چې غوره مې گڼلې وای چې نه مې وای ترسره كړې؟»

داسې پلان جوړ كړئ چې ډېرې لاسته راوړنې، له هغه ځواک څخه چې لگوى يې ترلاسه كړئ. په خپلو ځواکمنو ټكو متمرکز شئ.

كاركoonكي په ځيركۍ او پاملرنې سره وټاكئ. د يوه مدير په سلو كې ۹۵ سلنه برياليتوب د هغه په سمه ټاكنه پورې تړلى دى.

د يوه وگړي د ايستلو لپاره تر ټولو وړ وخت معمولاً هماغه لومړى ځل دى چې تاسو يې په اړه فكر كوئ.

تل له ځانه وپوښتئ: «تر ټولو غوره استفاده چې همدا اوس كولاى شم له وخت څخه يې وكړم كومه ده؟»

پياوړي مديران انگېري چې رسالت لري او په خپل ځان او هغه كار چې ترسره كوي يې ايمان لري.

تل نورو ته د دې ټكي په يادولو سره چې څومره ښه كار كوي او څومره مو قبول دي هغوى ته د عمل ځواک وركړئ.

په كړنو نه، بلکې په لاسته راوړنو متمرکز شئ

تاسو ته ولې پيسې دركوي يا د كوم كار د ترسره كولو لپاره يې گمارلي ياستئ؟

كوم مهارت او وړتيا ده چې كه هغه په لوړه سطحه په ځان كې وروزي په كار مو تر ټولو ډېره اغېزه اچوي.

د یوه مدیر اصلي دندې نوبت او مارکېټ موندنه دي. په دغه هر یوه باندې  
خومره وخت لگوي؟

تل خپل ځواکونه په یو دوو مواردو کې متمرکز کړي چې سمه او حسابي  
نمره لري.

معلومات د وگړو په واک کې ورکړي. ټول غواړي پوه شي چې حالت په  
رېښتیني توگه څنگه مخ ته ځي.

زه شپږ رېښتیني خدمت کوونکي لرم، په هر څه چې پوهېږم له دوی څخه مې  
زده کړي دي. نومونه یې کوم خیزونه، څه وخت، کوم ځای، څوک، ولې او  
څنگه دي.

یو مدیر داسې په لاره ځي گڼې چې ټول ده ته گوري. آن کله چې د هېچا پام هم  
هغه ته نه وي یا یوازې وي.

یو مدیر شخصاً د سازمان د اجرا د عمل او د هغه د پایلو په اړه تر ټولو ډېر  
مسئولیت مني.

مدیران د حل د لارو په هکله فکر کوي او د هغه په اړه خبرې کوي اما نور د  
ستونزو په اړه فکر کوي او د هغو په اړه خبرې کوي.

تل راتلونکې په تېر غوره وگڼي. همدا اوس غواړو څه وکړو؟

د کاغذ پر مخ فکر وکړي. ټول پیاوړي مدیران قلم په لاس فکر کوي.

خندونه هغه وخت ځان څرگندوي چې سترگې له موخو نه پورته کړو.

څنگه مو چې خپلې موخې درته روښانه شوې یوازې په دې فکر وکړي چې  
څنگه کولای شئ هغوی ته ورسېږي.

د یوې ډلې د وگړو د ټاکلو لپاره غوره اصل دا دی: چې د وتلو په وخت کې  
چټک او د گمارنې په وخت کې په صبر او زغم سره عمل وکړي.

د کارکوونکو په ټاکنه کې چټکه پرېکړه معمولاً له استثنا پرته ناسمه  
پرېکړه ده. بیره مه کوي.

د وگړو د ټاکلو لپاره د هغوی خپلې غوښتنې غوره معیار دي. یوازې هغه  
کسان وگوماري چې واقعاً د خپل نظر وړ دندې غوښتونکي دي.

د کارکوونکو ټاکنه په خپل واک او خوښه وکړئ. یوازې هغه کسان وټاکئ چې خوښېږي مو، له هغوی سره له کار کولو څخه خوند اخلي او خوښېږي مو چې په څنگ کې مو وي.

د یوې دندې له داوطلبانو سره له مرکې مخکې د وگړي په اړه خپل اند په روښانه توگه ولیکئ.

د کارکوونکو شخصیت او د هغوی د چلند لاره هم د هغوی د وړتیاوو او مهارتونو په اندازه ارزښت لري. هوبنډارانه ټاکنه وکړئ.

د وگړو د راتلونکې د عمل څرگندونې د هغوی د تېر وخت عمل دی. د لیکونو پېژندنه په ځیرکۍ سره وڅېړئ.

تشویق د وگړو د جوړونې او روزنې لپاره یوه ځواکمنه وسیله ده. کله مو چې کارکوونکي کار په سمه توگه ترسره کوي بې پروا یې کړئ.

«د کار د ثمرې یا پایلې اغېزه د لوبغاړو لپاره د سهارنۍ د اغېزې په شان ده.» د دې لپاره چې کارکوونکي پوه شي چې عمل یې څنگه دی او په سم مسیر کې پاتې شي اړینه ده چې په پرلپسې توگه د خپل کار پایلې وویني. د کار په نړۍ کې د انگېزې لومړی نمبر دښمن دا دی چې وگړي پوه نه شي له کار څخه څه انتظار لري.

هر یوه کارکوونکي ته روښانه موخې او نورمونه وضع کړئ. یوازې هغه کارونه ترسره کېږي چې اندازه یې واخیستل شي.

د هغه کار د ترسره کولو لپاره چې نورو ته یې سپاري د هرې مرحلې لپاره یې مهلت وټاکئ.

سپارنه د پرېښودلو په مانا نه ده. کله چې کار سپارئ، دقیقاً یې څارنه وکړئ ترڅو ډاډ ترلاسه کړئ چې کار ستاسو له غوښتنې سره سم په مخ روان دی که نه.

یو کاري او پیاوړی مدیر دې ټکي ته پام لري چې مخکې له دې چې کارکوونکي په هغه پورې تړلي وي دی په هغوی پورې تړلی دی. تریخ چلند مه کوی.

که غواړئ چې کوم کار تکرار شي، هغه ځواکمن کړئ. هغه کار چې تشويق شي بيا هم ترسره کېږي.

نوي کارکوونکي بايد په ځواک سره خپل کار پيل کړي. له هماغه لومړئ ورځې څخه هغوی ته مسؤليت وسپارئ.

ټول کار کوونکي بايد په کار کې گډون وکړي او بوخت وي. په منظمه توگه غونډې جوړې کړئ او د کار په اړه له هغوی سره سلا وکړئ.

«که له نورو سره د سيالۍ لپاره امتياز نه لرئ، له سيالۍ څخه ډډه وکړئ.»

رهبري يعنې د پيروانو د ترلاسه کولو ځواک.

آيا کارکوونکي په خوښۍ ستاسې پيروي کوي.

طلابې قانون د مدیریت په ټولو زمينو کې وکاروئ. خوښېږي مو چې رئيس مو څنگه سپړي وي؟ په سمه توگه هماغه شان مدیریت وکړئ.

کارکوونکي کولای شي ښه د اجرا عمل ولري په دې شرط چې ښه مدير ولري او انگېزې يې په ښه توگه تشويق شي.

د خپل عمر تر پايه يو زده کوونکی پاتې شئ او هره ورځ يو نوی مطلب زده کړئ.

په بشپړه توگه خپلې جسمي روغتيا ته پاملرنه وکړئ. چټکتيا او د انرژي لرل د يوه مدير د برياليتوب لپاره اړين دي.

د ورځې لومړۍ ساعت د ورځې بنسټه او ستنه ده.

په ننۍ نړۍ کې وخت او پوهه دوي بنسټيزې ارزښتناکه منبع دي. هره ورځ له هغوی څخه د سمې استفادې لپاره تازه لارې پيدا کړئ.

د مدير کليدي مسؤليت د راتلونکې په اړه فکر دی. بل هېڅ څوک ستاسې په ځای نه شي کولای ستاسې کار ترسره کړي.

هوښياري د پنځونې او نوښت تر ټولو ارزښتناکه عامل دی.

د برياليتوب لپاره د لازم شرط کمه اندازه دا ده چې د خپلې کاري حوزې په اړه تل نوي مطالب زده کړئ.

هره ورځ د خپل وخت لږ تر لږه يو ساعت د خپلې کاري زمينې په اړه مطالعې ته ځانگړی کړی. دا کار ستاسو د سيالو په منح کې ستاسو د غوره والي موجب کېږي.

کړکېچ د نه منلو وړ نه دی. مهمه دا ده چې له هغه سره ستاسو غبرگون څنگه وي.

«شرایط انسان نه جوړوي بلکه يوازې واقعي شخصیت يې هغه ته ورپېژني.» د کړکېچ وړاندوېينه تل تمرین کړی. تل فکر وکړی چې کېدای شي کومې تېروتنې ترسره شي نو خپل ځان له هغوی سره د مخامخ کېدو لپاره چمتو کړی.

فکر وکړی! هېڅ ستونزه نشته چې هغه د فکر په ځواک سره حل نه شي. په مدیریت کې د «دریو میمانو» (م) اصل دا دي: «مینه»، «ملاحظه» او «متانت» یعنې استقامت. له ټولو سره په ادب کې اوسئ.

درناوی د یوه تکړه مدیر اصلي نښه ده. د هغه درناوي کچه چې کارکوونکي يې مدیر ته لري د هغه د قابلیت د کچې نښه ده.

د هر چا د قول ارزښت د هغه ارزښت په کچې پورې تړلی چې پخپله خپلې خبرې ته ارزښت ورکوي.

غوره مدیران په فکر کولو او خبرو ویلو کې لوړ معیارونه لري. باید تر ټولو غوره و اوسي.

کله د خپلې تمې کچه له خپله ځانه ډېره کړی. نن څنگه کولای شی غوره او خپلو پېرودونکو ته ډېر خدمت وکړی.

د اړینو مهارتونو په منح کې هغه مهارت چې په هغه کې له پاتې مهارتونو څخه کمزوري یا ستی د کار په ترسره کولو کې ستاسو د ځواکمنتیا د کچې ټاکونکي دي.

کوم عامل ستاسو سرعت ستاسو موخو ته د رسېدو په لاره کې پېچ کړی دی؟ څنگه کولای شی دا محدودیت له منځه یوسئ یا يې هم اغېزه کمه کړی.

ستاسو راتلونکي کار څه دی؟ د دې لپاره چې په دې کار کې د اجرا نښه عمل ولری کومو پوهو او مهارتونو ته اړتیا لری؟

کمپیوټر زده کړی او خپل ډېر کارونه په کمپیوټر وکړی. د خپلو وړتیاوو د لوړولو لپاره له ټکنالوجی څخه استفاده وکړی.

«د راتلونکي د وړاندوېنې لپاره غوره لار دا ده چې خپله یې جوړه کړو.»

هغه کسان چې راتلونکې ته فکر نه کوي نه شي کولای راتلونکې ولري. هغه څه چې تاسو یې اوسني موقعیت ته رسولي یاستی د ساتلو لپاره بسیا نه کوي.

د دې لپاره چې ډېر عايد ولری باید ډېر څه زده کړی.

تاسو کولای شی د هرې موخې د رسېدو لپاره چې تاسو یې ځانگړې ترسره کوئ هر څه چې اړین دي زده کړی.

په عمل کې هېڅ موخه شتون نه لري چې هغې ته رسېدل ممکن نه وي په دې شرط چې په ټول ځان سره هغه ته د رسېدو غوښتونکي و اوسئ، په کافي اندازه د هغه لپاره وخت ځانگړی کړی او هغې ته د رسېدو لپاره په کافي اندازه هڅه وکړی.

وگړیز انضباط یعنی هغه کار ته د ځان هڅولو ځواک چې په ټاکلي وخت کې یې باید ترسره کړی، که څه هم د هغه کار ترسره کولو ته مایل وی او که نه وی. د یوه مدیر ارزښتناکه ځانگړتیا جدیت او په موخو باندې د هغه تمرکز دی.

واقعي مدیران خپل ټول تمرکز او پاملرنه په یوه شي باندې غونډوي: تر ټولو مهم کار او تر څو چې هغه کار ترسره نه شي، د بل کار په لوري نه ځي.

کارونه ساده کړی، گډ یې کړی او هغه چې اړین نه دي له منځه یې یوسئ. تل په پرلپسې توگه د کارونو د تنظیمولو په حال کې اوسئ.

مدیران په خپله پارونه سره د کارکوونکو له انگېرنو څخه استفاده کوي. مدیریت په دې مانا نه دی چې څوک یاستی بلکه په دې مانا دی چې څه کوئ.

«که له خپل ځان سره رښتیني و اوسئ، هغه وخت لکه څنگه چې ورځ خامخا د شپې له تېرېدو نه وروسته راڅرگندېږي، له نورو سره به هم رښتیني و اوسي.»

رښتینولي د یوه مدیر تر ټولو ارزښتناکه او د درنښت وړ ځانگړتیا ده. تل په خپلو خبرو عمل وکړی.



د ځواکمن شخصیت نښه له شوره د لومړيو ډکو انگېرنو د ټيټېدلو نه وروسته په پراخه اراده سره د موخې په لوري د خوځښت ادامه ده. تل له خپل ځانه وپوښتئ: «که په سازمان کې ټول زما په شان کار وکړي د سازمان عاقبت په څنگه شي؟»  
عمل سالاري د يوه پياوړي مدير نښه ده.

د يوه ښه جنرال تر قوماندې لاندې به هېڅ بد سرتېری شتون ونلري. مدير هغه څوک دی چې کولای شي مطلوبې پايلې تر لاسه کړي او رهبر هغه څوک دی چې د راتلونکې د وړاندوينې ځواک لري. د يوه رهبر دنده د نظر په وړ کار کې د اجرا د ښه عمل تضمین دی. د يوه مدير په سرليک ستاسو دنده دا ده چې د شرايطو او موقعیتونو جوړوونکي و اوسئ نه له هغوی څخه جوړ شوي. اراده وکړئ چې تل د بدلونونو راوستونکي و اوسئ نه د بدلونونو قرباني شوي.

«که ستاسو له سازمان نه بهر د بدلونونو د میزان کچه د سازمان د کورنۍ ودې له کچې څخه ډېره وي په دې صورت کې د سازمان سقوط حتمي دی.»  
د دې لپاره چې پېرودونکو ته د محصولاتو او خدمتونو د تحويل لړۍ گړندی کړئ څه باید وکړئ؟

د سازمان د هغو کارونو يا کړنو برخه چې نور سازمانونه يا شرکتونه کولای شي له تاسو څخه يې ښه ترسره کړي هغوی ته يې پرېږدئ. د بېلابېلو کارکوونکو او بېلابېلو ځايونو د مدیریت لپاره د مدیریت د بېلابېلو تکلارو استفادې ته اړتیا لرو.

بې تجربې کارکوونکو ته قاطع او روښانه دستورونه ورکړئ او څرگندې او ښکاره لارښوونې ورته وکړئ.

د دې لپاره چې عالي کارکوونکي او اجرا کوونکي ولرئ، تل هغوی ته زده کړې ورکړئ او هغوی ته لارښوونه وکړئ.

د پېچلو کارونو د ترسره کولو لپاره نور تشويق کړئ ترڅو په خپلو لارښوونو او مشارکت سره ستاسو مرسته وکړي.

د هر کار مسؤلیت یوازې هغه چاته و سپاری چې ثابته کړې یې ده کولای شي هغه کار ترسره کړي.

فکر کولو او د کارونو خپرلو ته وخت ورکړی. ژور فکر د مدیرانو له ارزښتناکو ځانگړتیاوو څخه گڼل کېږي. له مخکې تگ او ودې څخه مه و پرېږی. مزي باید کش کړی، نه شی کولای تېله یې کړی.

هر چېرته چې اوس یاستی او هره دنده چې لری، تاسو خپله د هغه مسؤل یاستی او دلیل یې ستاسو خپلې ټاکنې او پرېکړې دي. د خپلو غوره سیالانو د اجرا عمل د خپلې اجرا د عمل معیار وگرځوی. په دې فکر وکړی چې بل څل څنگه کولای شی ورڅخه یې وگتیی. مدیران هېڅکله له خپل اوسني حالت څخه خوښ نه دي او تل هڅه کوي غوره شي.

بريالي توب کېدای شي د ځان د خوښی لامل شي او دا د بريالیتوب تر ټولو ستر دښمن دی.

د چټکو بدلونونو په دوره کې چوپتیا تر ټولو خطرناک څیز ده. ستاسو باندینی نړی ستاسو د نننی نړی انعکاس ده. که د خپل فکر لاره بدله کړی ژوند مو بدلېږي.

له حقیقت سره که هر څه زیات شي له هغه څخه کمېږي. په ډېری وختونو کې د کمزوری ټکي په واقعیت کې د داسې ځواک ټکي دي چې له هغه څخه ناسمه استفاده شوې ده. که وگړي لازم کارونه نه لري شاید د دې ښوونکي وي چې باید بل کار ورته و سپارل شي. که په خپله اداره کې باهوبښه وگړي لری چې ځانگړی تخصص ولري یو نوی پست ورته رامنځ ته کړی.

له راحت طلبی څخه چې د کمزوري مدیریت لامل کېږي ځان لرې وساتی. تل هڅه وکړی چې خپل نورمونه پورته یوسی.

په ورځ سره د مالوماتو د ترلاسه کولو او د کارکوونکو د نظرونو له څرگندېدو څخه د باخبره کېدو لپاره په اداره کې وگرځی.

تل چمتو اوسئ ترخو د اړتيا په وخت کې د کارکوونکو د دندو شرحې ته بدلون ورکړئ او يا آن که اړينه وي وگړي بدل کړئ.

په ډله کې ستاسو موقعيت دا دی چې ستاسو ټول کارکوونکي په ټول وجود سره هڅه وکړي چې د اجرا عالي عمل ولري.

يوازې د يوه نه مسؤوليت منونکي کارکوونکي شتون بسيا دی چې په سازمان کې د ستونزو اصلي سرچينه شي.

د «بې ورپڅې آسمان» تفکر تمرين کړئ. داسې انځور ولرئ چې هېڅ کار تاسو ته نا ممکن نه دی. په دې صورت کې کوم کار ته ماييل ياستئ چې په بله طريقه يې ترسره کړئ.

په معکوس ډول يا له لاندې تر پايه د کار د اړونې او سپارنې په مقابل کې مقاومت وکړئ. مه پرېږدئ د هغه کار ترسره کول چې نورو ته مو سپارلي بېرته يې تاسو راوگرځوئ.

مدیران له هیلو ډک سپارښتونکي دي. دوی په کوتلې توگه په دې ټکي ټينگار کوي چې کار بايد په سمه توگه ترسره شي.

خپله اصلي او قطعي موخه په ژوند کې ځانگړې کړئ او وروسته مو ټولې خپلې کړنې د هماغه موخې په بنسټ اداره او تنظيم کړئ.

مدیران د ژوند په هر پړاو کې د خپلو ټولو کړنو بشپړ مسؤوليت په خپله غاړه اخلي.

«هېڅ کله گيله او شکايت مه کوئ. هېڅ کله هڅه مه کوئ خپل کارونه جوت کړئ.

تمرين وکړئ چې تل د کارکوونکو لارښود او سلاکار و اوسي. هغوی ته تل په خپلو کارونو کې د پرمختگ لپاره لارښوونه وکړئ.

په هر کار کې چې کوئ يې داسې عمل وکړئ چې د نورو بېلگه وگرځي. تل فکر وکړئ چې نور ستاسو د کارونو شاهدان دي.

کارکوونکو ته د نوو زده کړو د ورکولو لپاره لگښت وکړئ ترخو وده وکړي او د اجرا عمل يې غوره شي.

سازمان، رئیس او کارکونکو ته وفاداري د يوه بريالي مدير تر ټولو ارزښتناکه ځانگړتيا گڼل کېږي.

هغه وگړي چې لوړ د اجرا عمل لري له خپل رئيس سره د لوړو اړيکو درلودلو ته ډېر ارزښت ورکوي.

مخکې له دې نه چې کوم کار پيل کړئ ترهر څه مخکې د هغه کار اړوند کړنې اولويت بندي کړئ.

په کارځای کې کاري چاپېريال رامنځ ته کړئ چې ټول په رښتينولۍ او شرافت سره عمل وکړي او وکولای شي په راحتۍ سره خبرې وکړي. رښتينولي د شرافت واقعي نښه ده.

د هرې کليدي او مهمې حوزې لپاره يو وگړی مسؤول وټاکئ. ستاسو د جامو اغوستلو لاره بايد له تاسې سره د برياوو په ترلاسه کولو مرسته وکړي. ستاسې ظاهر ډېر مهم دی. خلک ستاسو په ظاهر باندې ستاسو په اړه قضاوت کوي.

«د بل انتخاب له منځه وړلو» بنسټ تل په ياد ولرئ، د يوه کار ترسره کول يعنې د يوه بل کار نه ترسره کول.

د مهمو کارونو اولويت بندي د غير ضروري کارونو د مشخص کولو په معنی هم دی. کوم کارونه لږ مهم دي؟

د کارونو د اولويت بندي لپاره بنسټيز معيار دا دی چې وگورئ هر اوږد مهاله کار کومې ځواکمنې پايلې له ځان سره لري.

د خپل ژوند د هرې حوزې لپاره ځانگړې او روښانه موخې وپېژنئ او ويې ليکئ.

که پوه نه شئ چې چېرته روان ياستئ، هره لار مو له ځان سره بيايي. د خپل برياليتوب مهم عوامل مشخص کړئ، هماغه کارونه چې مجبور ياستئ خامخايې ترسره کړئ ترڅو بريا لاسته راوړئ.

هغه کار چې خوبېږي مو ترسره يې کړئ او په ښه توگه د ترسره کولو په موخه يې ځان ژمن کړئ.

د یوه سازمان تر ټولو ارزښتناکه پانګه دا ده چې د خپلو پېرودونکو په منځ کې په کومو ځانګړتیاوو مشهوره دي.

کله چې سوبتیا نلري پېرودونکي ستاسو په اړه څه ډول فکر او خبرې کوي؟ د خلکو زغمل او لاسوهنه یو واقعیت دی. هر کار چې ترسره کوئ په یو ډول د نورو زغم او ادراک تر اغېزې لاندې راولئ.

یوازې د هغو کارونو مسؤلیت قبول کړئ چې په ښه توګه یې ترسره کولای شئ. د اجرا متوسط عمل بدله نه لري.

شونې ده چې د مدیرانو پرېکړې تل سمې نه وي خو تل خپلې پرېکړې سموي. د خپلو موخو په اړه تل کوټلي اوسئ خو هغوی ته د رسېدلو د لارو په اړه انعطاف منونکي اوسئ.

خپلې ذاتي وړتیاوې او پڼځونې پراخه کړئ. د کارونو د ترسره کولو لپاره تل د هوسا او چټکو لارو په لټه کې شئ.

تل د نوبت په لټه کې اوسئ ځکه په هماغه شېبه کې چې اند په کار واچوئ، نور زور شوی دی.

په وګړي پورې تړلې وړتیاوې او مهارتونه ځانګړي کړئ. تر نن ورځې پورې مو کومو وړتیاوو په خپل بریالیتوب کې تر ټولو ډېره اغېزه درلودلې ده.

تل فکر وکړئ چې د ځان لپاره کار کوئ. د سازمان په اړه مو کره وپه داسې توګه وي چې ګنې تاسو یې مالک یاستئ.

بريالي مدیران په پیل کې خپلو اړتیاوو ته پام نه اړوي، ځکه د شرایطو هغو اړتیاوو ته چې دوی په کې پام اړوي.

په مېرانه عمل وکړئ. وبه وینئ داسې مرستې تر لاسه کړئ چې هیله مو یې نه درلوده.

په وپره باندې د بري لپاره تل داسې عمل وکړئ چې ګنې ما ته درته ناشونې ده او همداسې به هم وشي.

بريالي مدیران د دې لپاره چې نوو کارکوونکو ته د کار ښوونه وکړي چې څنګه خپل کار په ښه توګه ترسره کړي وخت لګوي.

مدیران تاسو ته دا وړتیا درکوي چې د کارونو له ترسره کولو څخه د کارونو کنټرولولو ته ورسېږئ.

کاري مدیران د نورو له اندونو څخه هرکلی کوي او ځان سموي. په پیل کې تجسم وکړئ چې د هېڅ ډول کار د ترسره کولو لپاره محدودیت نه لری. اوس له «راتلونکې څخه گرځېدل» تفکر تمرین کړئ: فکر وکړئ چې اوس پنځه کاله وروسته دی او له هغه ځایه راتلونکې ته وگورئ. که پوهېدلای چې په کار کې هېڅ ماته نشته، په سر کې مو کومو خیالونو ته وده ورکوله.

د کاغذ پر مخ فکر وکړئ هره دقیقه چې یوازې پلانگذاري کړئ لامل کېږي چې د کار د ترسره کولو په وخت کې لس دقیقې سپما کړئ. عادت مو وگرځوئ چې په بشپړ ځواک سره کار وکړئ. تل ځان ته ووايي: «کار ته ځم».

تل دا تیاری ولری چې قبوله کړئ شونې ده تېروتنه مو کړې وي. «مېرانه واقعاً تر ټولو بنسټیز فضیلت دی. ځکه چې بېلابېل فضیلتونه په هغه پورې تړلي دي.»

د نویو ځمکو د کشفولو لپاره باید پرېکړه وکړئ چې د سپند له غاړې لرې لار شئ.

د بڼې رهبري لپاره واقعي آزمینت د کرکېچ په وخت کې ستاسو د اجرا د عمل څرنګوالی دی.

د ستونزو د حل او سمو پرېکړو لپاره ستاسو د وړتیاوو کچه د مدیر په سرلیک ستاسو د وړتیاوو معیار دی.

مدیران له وېرو او ستونزو سره د مخکېدو په وخت کې تل آرام او وینه یې سره وي او خپل ځان ته پاملرنه له لاسه نه ورکوي.

د شرایطو د شننې او څېړنې لپاره تل له ځانه وپوښتئ: «تر ټولو بده پېښه چې شونې ده رامنځ ته شي کومه ده؟» وروسته هر کار چې اړین دی ترسره یې کړئ ترڅو ډاډ ترلاسه کړئ چې دا پېښه به رامنځ ته نه شي.

هر څه گڼل کېږي! هر څه که گټور وي يا ځورناک، يا گټه لرونکي وي يا لگښت لرونکي. هېڅ شی خنځی نه دی.

د مېړانې لومړنۍ ځانگړتیا له دې پرته چې د برياليتوب هېڅ ضمانت شتون ولري د کار لپاره د ارادې د ځواک لرل دي. د مېړانې دا ځانگړتیا له دې پرته چې برياليتوب ته هيله وي کار ته ادامه ورکول هم دي.

راتلونکې د هغه چا ده چې خطر ته ځان ورکوي، نه د هوسا غوښتونکو وگړو. د دې لپاره چې اتيا په سلو کې خپل وخت په تېرو ستونزو باندې په تمرکز ولگوي، د راتلونکې لپاره يې د موقعیتونو په رامنځ ته کولو ولگوي.

اصلي موخو ته د نږدې کېدو لپاره هره ورځ يو گام وړاندې واخلي. «هغه کار ترسره کړی چې له پایلې څخه يې وېرېږي. و به ويني چې د ډار مړينه حتمي ده.»

ټول ډارېږي. رهبر هغه څوک دی چې په وېره بری مومي او هغه کار چې اړين دی ترسره کوي يې.

د دې لپاره چې وکولای شي په نورو کې انگېزه رامنځ ته کړي ترڅو د اجرا عمل يې غوره شي، تل داسې کار وکړي چې مهم او ارزښتناک يې انگېږي. بريالی مدير هغه څوک دی چې داسې چاپېريال رامنځ ته کړي چې ټول

کارکوونکي په کې د خپل ځان په اړه ډېره ښه انگېرنه ولري. په پرلپسې توگه له کارکوونکو سره د فکرونو د پراخولو تمرين وکړي. يعنې پرېږدي هر څوک چې هر اند په زړه کې لري په آزاده توگه يې بيان کړي. په دې

کار سره هغوی تشويقوي چې تل د خپل کار په اړه پنځوونکي فکر ولري. د ځواک او نفوذ لرل له نورو سره د مرستې کولو او يا هغوی ته د زيان رسولو له وړتيا څخه رامنځ ته کېږي.

هر څومره ډېر چې کولای شئ له دې پرته چې د کومې بدلې په تمه اوسئ له نورو سره مرسته وکړي، ډېره بدله ان له هغو ځايونو څخه چې تمه يې نه لري، ترلاسه به يې کړي.

د ذهن آرامي له خپلو سترو موخو څخه وټاکئ او پر بنسټ يې د خپل ژوند لپاره پلان جوړ کړي.

د خپل ژوند مهمو وگړو ته ځانگړي وختونه وټاکئ او مه پرېږدئ کوم شی یا کوم څوک د دې وختونو خنده شي.

تل په یاد ولرئ چې په کور کې د وخت کمیت او په کاري چاپیریال کې د وخت کیفیت ارزښت لري.

په هغو حالاتو کې چې پرېکړې ته اړتیا نه وي، پرېکړه مه کوئ. که اړینه نه وي چې په هغه اړه پرېکړه وکړئ، اړینه ده چې پرېکړه ونه کړئ.

د درک د ځواک د پیاوړتیا او نورو باندې په نفس د ډاډ لپاره هغوی اړ کړئ چې خپله د خپل ځان په اړه فکر وکړي او په خپله پرېکړه وکړي.

«خپل برخلیک په خپل لاس کې ونیسئ، که نه وي نور څوک به دا کار وکړي.»

هر وخت یو ځل په فکر کې لاړ شئ: د کاغذ پر مخ یې ولیکئ «زما موخې څه دي؟» او په مقابل کې یې شل ځوابونه ولیکئ.

ټولې ستراتیجیکې پلان جوړونې په پایله کې د پېرودونکو د جلب لپاره پلان جوړونې دي.

د یوه ښه مدیر له نښو څخه یوه د هغه شديده پایله اخیستنه ده.

د دغو دوو پوښتنو سره خپله تېره تکرار کړئ: «کوم کار مې سم ترسره کړی دی؟» او «کوم کار مې باید په بله توګه ترسره کړی وای؟»

د «ورټیاوو د اندازې» بنسټ وایي: هېڅ وخت د ټولو کارونو د ترسره کولو لپاره بسیا وخت شتون نه لري، خو تل د مهمو کارونو د ترسره کولو لپاره بسیا وخت شته دی.

هر کار چې ترسره کوئ په واقعیت کې د مهمو او کم ارزښته کارونو ترمنځ ټاکنه ده. سمه ټاکنه وکړئ.

بې کفایته کارکوونکي ستاسو اعتبار کمزوری او راتلونکې مو تباہ کوي. ګوښه کول د یوه مدیر له کلیدي رولونو څخه ګڼل کېږي. هغه مدیر چې یو بې کفایته کارکوونکی له ځان سره ساتي او اجازه ورکوي چې خپل کار ته ادامه ورکړي په واقعیت کې پخپله بې لیاقته دی.



«که د خپل کار په اړه شور او شوق ونه لرئ، په شور او شوق به تاسو گوبنه کړي.»

تل دې ته چمتو اوسئ چې قبوله کړئ لایق وگړي مو گومارلي دي: ۳۳ سلنه کارکوونکي د اضافه کاری په ساعتونو کې گټور کار نه ترسره کوي. بریالی مدیر کلک او ثابت دی او په ورته وخت کې کله چې کوم کارکوونکی اړین صلاحیت نه لري، عادلانه او کوتلې پرېکړه کوي.

د ژوند تر دې شېبو پورې ستاسو کومې ځانگړتیا ډېر بریالیتوب ستاسو په برخه کړی دی؟ دا ځانگړتیا وپېژنئ او له هغې څخه ډېره استفاده وکړئ. بریالیتونکی مدیر ټول سازمان ټاکي. د مدیر روحیه د سازمان ټولو وگړو ته لېږدول کېږي.

مشران تل نوبتگر، کارپنځوونکي او د راتلونکي لپاره د لیدلوري لرونکي دي او نورو ته د کار په سپارلو ټینگار کوي.

اغېزناک مدیران سټراټېجیک تفکر لري. هغوی ټول کتونکي دي او کولای شي هر شی پورته وگوري.

مدیران له مخکې هر څه اټکل کوي او مخکې له دې چې پرېکړه عملي کړي، ټول اړخونه یې په پام کې نیسي.

د یوه بریالي مدیر ټول فکر او ذکر پېرودونکي ته د ډېرو خدمتونو وړاندې کولو ته دی.

بريالی مدیر هېڅکله د ماتې له وینې څخه استفاده نه کوي. ماتې د بریالي مدیرانو لپاره پوهنیزې تجربې دي.

«لنډمهاله ماته په واقعیت کې موقعیت دی د دې لپاره چې په هوبنیارانه توگه بیا پیل وکړو.»

راتلونکې په سیالانو پورې تړلې ده. بڼه و اوسئ، غوره شی، تر ټولو غوره و اوسئ.

انځور کړئ که سازمان ماتې خوړلې وای او سر او لاس شوی وای او غوښتي مو وای چې بیا له سره پیل وکړئ، کوم کارونه مو په بل ډول ترسره کول؟

ستاسو آزادي ستاسو د ټاکنو په اندازه او همدارنگه بېلابېلې لارې دي چې د هرې کړنې لپاره مو پلان کړې دي. پر خپلې اوسنۍ لارې سربېره، کومې نورې ټاکنې لري؟

د شرایطو د بدلون په مقابل کې سمدلاسه غبرگون وښيي. هر کله چې نوي مالومات ترلاسه کوي، له سره پلان جوړونه وکړي.

په هر عمل باندې له لاس وهلو نه مخکې لومړی ښه فکر وکړي او وروسته چټک او قاطع عمل وکړي.

«که کار د ترسره کولو ارزښت ولري، باید ترسره شي. آن که لومړی حل زموږ د اجرا عمل غوره هم نه وي.»

هر هغه کار چې د ترسره کولو ارزښت ولري لږ تر لږه د دې ارزښت لري چې په پیل کې کمزوری ترسره شي ان ډېر وخت د دې ارزښت لري چې څو ځله کمزوری ترسره شي ترڅو چې بالاخره په هغه باندې تسلط پیدا کړو.

کله چې په کوم کار کې بوخت یاستئ، ټول تمرکز مو په هغه کار واچوي! وخت له لاسه مه ورکوي او د نورو لپاره ځان بېلگه کړي.

د سترو بریالیتوبونو کیلي معمولاً سرعت، نوبت او تمرکز دی. دا په سوداګرۍ کې هم عمل کوي.

ستاسو د عمل آزادي یوازې ستاسو د ټاکنو په تعداد پورې تړلې ده. خپلې تګلارې تل پراخه کړي او وده ورکړي.

د ټولو سوداګریزو بریالیتوبونو بنسټ په سیالۍ کې د امتیاز لرل دي. تاسو له خپلو سیالانو سره په سیالۍ کې څه امتیاز لري او څه امتیاز باید ولري؟ آیا کولای شئ هغه ترلاسه کړي؟

په کارکوونکو کې د ډېرې انګېزې د رامنځ ته کولو لپاره، په ټولیز ډول هغوی ته د هغوی د ځواک او په یوازېتوب کې د کمزورۍ ټکي وښيي.

ژوند تل ستونزې او کرکېچ لري. د ساده ستونزو او اړول تاسو ته دا وړتیا درکوي چې پېچلې او سختې ستونزې هم اوارې کړي.

که انسان له راتلونکې څخه هېڅ انځور ونه لري، خامخا ماته خوري. ستاسو انځور له راتلونکې او ستاسو له سازمان څخه څه دی؟

«هر هغه څه چې ذهن وکولای شي ور باندې پوه شي او باور پرې وکړي،  
ترلاسه کېدونکی دی.»

هغه محدودیتونه چې تاسو یې خپلو موخو ته د رسېدو لپاره لرئ یوازې او  
یوازې هماغه دي چې تاسو په خپل ذهن او خیالي ځواک کې رامنځ ته کړي  
دي.

ستاسو ژوند هغه وخت غوره کېږي چې تاسو غوره شی. ستاسو کارکوونکي  
هغه وخت غوره کېږي چې تاسو غوره مدیر شی. په خپل ځان کار وکړئ.

---

## د یوه نوي کار د پیل لپاره ۱۰ ټکي

خامخا پوهېږئ چې د کومې دندې په مرکه کې چې ترسره کوئ یې لومړۍ  
اغېزه ډېر اهمیت لري. او بنایي چې دا ټکی مو منلی هم وي، ځکه چې اوس  
یو نوی کار لرئ. آیا پوهېدئ چې د یوه نوي کار په پیل کې هم لومړۍ اغېزه  
اهمیت لري؟ د څو لومړیو، گړیو، ورځو یا آن اونیو په اوږدو کې چې نوی  
کار پیلولئ، ستاسو نوی رئیس او ملگري ستاسو په اړه خپل فکر اړوي او  
همدا مسئله هغه پاتې وخت چې له دې گومارونکي سره یې تېروئ ټاکي. د  
بېلگې په توگه که په هماغه پیل کې د داسې وگړي په توگه چې د مسئولیت  
له منلو څخه ځان تېروئ وپېژندل شی په ډېرې ستونزې سره کولی شی هغه  
سربښ چې په تاسو باندې نښلېدلی دی وشکوی او خپل دریغ ته بدلون  
ورکړی، آن که په حقیقت کې لیاقت یې هم ولری. پر عکس د دې، که په څو  
لومړیو اونیو کې سخت کار وکړئ، په راتلونکي کې ستاسو رئیس او  
ملگري به په ډېره آرامۍ سره ستاسو له تېروتنو څخه تېر شي.

لاندې لسو هغو ټکو ته اشاره کوم چې کولی شي په فوق العاده توګه ستاسو په رئیس او ملګرو باندې اغېزه واچوي.

## 1. د کارونو په منځ کې لږ آرام وکړئ

که د یوه نوي کار په لور له خوځښت څخه مخکې لږ دمه وکړئ او ذهن مو آرام وساتئ، کولی شئ مخکیني کاري پلانونه له خپل ذهن څخه پاک او ځان نویو پروګرامونو ته چمتو کړئ. انسانان عادت مخلوقات دي. هره دنده، په ځانګړې توګه هغه کار چې ډېر وخت مو پکې تېر کړی وي، ستاسو په ژوند کې یو ډول خوی او عادت رامنځ ته کوي او سبب کېږي پرته له دې چې تاسو وغواړئ، بدلون ته میل ونه لرئ. د مخکیني او هغه کار چې غواړئ نوی یې پیل کړئ په منځ کې خو ورځې استراحت کولی شي له تاسو سره مرسته وکړي چې ځان د نوي کار او چاپېریال سره د عادت لپاره چمتو کړئ.

## 2. څېړنه وکړئ

ښایي چې د مرکو او کار په لومړیو کې مو د خپل ګومارونکي په اړه ښه څېړنه کړې ده. اوس وخت رارسېدلی چې خپلې څېړنې ختمې کړئ او د نوي ګومارونکي په اړه مو خپل درک بشپړ کړئ. که د خپل مخکیني او نوي کار تر منځ خو ورځې دمه وکړئ کولی شئ له هغه وخت څخه د دې موخې لپاره ګټه پورته کړئ. د نوي ګومارونکي په اړه د څېړنې لپاره د دې نوي شرکت په اړه هره لیکنه له تاسو سره مرسته کوي چې له دې جملې څخه یو هم د کار کوونکو لارښوود کتاب دی. ستاسو موخه دوه اړخه لري: یو، د هغه کار په اړه پوهېدل چې ستاسو شرکت یې ترسره کوي او دا چې تاسو د هغوی لپاره څه په درد خورئ او بل دا چې پوه شئ له خپل کاري چاپېریال څخه څه تمه لرئ. که تاسو او یا په شرکت کې کوم بل کس ستاسو د تخصص اړوند کوم څوک پېژني، پلان جوړ کړئ او له ملاقات

څخه يوه ورځ مخکې د غرمې يا يوې قهوې لپاره له هغوی سره د کتنې وخت وټاکئ او په دې کړنلارې سره له هغوی څخه مالومات ترلاسه کړئ.

### 3. مسلکي جامې واغوندئ

د يوه منظم او مرتب ظاهر بنسکاره کول ستاسو د کار په عادت او برخې باندې مثبت اغېزه کوي. په پايله کې، کله چې نوی کار پیلوئ، باید د خپل کار له سطحې څخه يوه يا دوې درجې لوړې جامې واغوندئ. کله چې څو مهمې او حیاتي ورځې تېرې شوې، کولی شئ لږ آرامې جامې واغوندئ؛ له دې پرته چې اندېښمن شئ نور وانگيري ستاسو مالي وضعیت ښه نه دی.

### 4. ژر راشئ وروسته لار شئ

که داسې وي چې له هر چا څخه وروسته شرکت ته داخل شئ او له هر چا څخه ژر بهر شئ، سبب کېږي چې نور وانگيري چې تاسو په هغه چاپېريال کې د شتون علاقه نه لرئ. دا کېدی شي ډېر خطرناک وي، په ځانگړې توگه د کار په څو لومړيو او نيو کې مو. په بدل کې، هڅه وکړئ تل له نورو څخه لږ مخکې د خپل کار ځای ته ورسېږئ او د هغه ځای د پرېښودلو لپاره هم بېرته ونه لرئ. دا کار سبب کېږي ټول وانگيري چې له خپل کار سره مينه لرئ او وروسته په راتلونکي کې که کومه ورځ ناوخته کار ته ورسېږئ ټول فکر کوي چې خامخا مو کومه مهمه ستونزه لرله.

### 5. خپل ملگري (همکاران) وپېژنئ

په خپل کاري ځای کې د پخېدو لپاره باید کونښن وکړئ ځان د شرکت په ټولنيز جال کې گډه کړئ. که خوښېږي مو او که مو نه خوښېږي، د ورځې ډېرې گړۍ له همدې وگړو سره تېروئ. سربېره پردې، د دې وگړو آندونه کولی شي په کار کې ستاسو پر برياليتوب نېغه اغېزه ولري او همدارنگه سبب کېږي په کاري محل کې له خوښيو ډکې شپې ولري. هر کار چې

کوی، کونبنس کوی چي خان له ملگرو خخه لري نه کړی. سره له دې چې کېدی شي خونبېري مو له خپلو مخکینيو ملگرو سره غرمه و خورئ خو په دې کار سره خپلو نوو ملگرو ته یواځې نبيی چي تاسو یو له هغوی خخه نه یاستی. نو هخه وکړی چې له خپلو نوو ملگرو سره د غرمې او چي خوړلو په وخت کې اړیکه ټینګه کړی.

## 6. مرسته وغواړئ

یو بل له هغو کارونو خخه چې په نوي کاري ځای کې د پخېدو لپاره اړین دی ترسره یې کړی، مرسته غوښتل دي. خو دې وگړي داسې انگيري چې دا کار د هغوی د وضعیت کمزوري نبيی، په حقیقت کې، پرعکس د دې مسئلې رښیتې ده. که له خپلو ملگرو خخه د مرستې غوښتنه و نه کړی، یواځې خپل خان له هغوی خخه لري کوی او سربېره پردې د نه منلو وړ تېروتنو لپاره د پړوخت او انرژي له لاسه ورکوی. خو کېدی شي نه مو خونبېري یوه پوښتنه په وار وار وکړی. که فکر کوی کوم پېچلی کار ستاسو لپاره ستونزمن دی، یا په بشپړه توګه کومه بڼه خاطره نه لري، کله چې له خپلو ملگرو خخه مرسته غواړی، ویې لیکي. که هره پوښتنه یواځې یو ځل وپوښتی، رئیس او ملگري مو ډاډ پیدا کوي چې باهوبڼه او وریاستی.

## 7. داوطلبه شی

په څو لومړيو اونیو کې په ډاډ سره ستاسو ګومارونکی ستاسو د نورو ملگرو په پرتله تاسو ته سپک او آسانه کارونه سپاري. سره له دې چې تمه نه کېږي د پرژر پرمختګ وکړی خو رئیس مو تمه لري کله چې د ډېر کار د ترسره کولو لپاره وړتیا پیدا کړی څرګنده یې کړی. له هغه څو اونیو سپک کار خخه استفاده وکړی او دېر بڼه په خپل کار باندې فکر غوندې کړی او هر کار چې تاسو ته سپارل کېږي په ځیرکتیا او پاملرنې سره یې ترسره کړی او هخه وکړی په خپل کار کې وړتیا ترلاسه کړی. او تاسو

خپله د شرکت څارونکي ته ووايئ چې نوي مسئولیت او د ډېرو کارونو ترسره کولو ته چمتو یاستئ. هر څومره چې ژر وکولی شئ د سختو او درنو کارونو ترسره کولو ته چمتو شئ، هم په رئیس او هم په ملگرو به ډېره مهمه اغېزه واچوئ. آن کولی شئ د ځينو ځانگړو پروژو د ترسره کولو لپاره داوطلبه شئ. خو په یاد مو وي چې یواځې هغه وخت دا کار وکړئ چې ډاډمن یاستئ کولی شئ خپلې ټولې دندې په نښه توگه ترسره کړئ.

## 8. پلان جوړ کړئ

د یوه پلان لړل سبب کېږي خپل کارونه نښه کنټرول کړئ او په هماغه لومړیو اونیو کې خپلو موخو ته ورسېږئ. ستاسو په پلان کې باید ټول هغه څیزونه چې باید زده یې کړئ شامل وي، او همدارنگه د ځان لپاره څو موخې چې تاسو ته انگېزه درکړي. موخې او هغه وړتیاوې مو چې باید زده یې کړئ په ترتیب سره د لومړیتوب له مخې وټاکئ. په یاد مو وي مهم ټکی دا دی چې د خپل ځان لپاره پېچلتوب رامنځ ته کړئ ترڅو ستاسو لپاره د انگېزې سبب شي خو په داسې کچې سره نه چې زړه مو له کار څخه سوړ کړي. بنسکلی کار چې کولی شئ ترسره یې کړئ دا دی چې خپلې موخې او پرمختگونه خپل رئیس ته وړاندې کړئ. سره له دې چې شونې ده و انگېزې دا کار مو ځان نښودنه وي، خو ستاسو د رئیس لپاره د ځای غوښتنې او نظم نښه ده.

## 9. له خپل رئیس سره اړیکه ټینګه کړئ

لکه څنګه چې د خپلو موخو په اړه د رئیس خبرول کولی شي په هغه باندې یوه نښه مثبتې اغېزه او له تاسو سره مرسته وکړي، ستاسو د کار د بېلابېلو اړخونو په اړه له هغه سره خبرې هم کولی شي ستاسو په اړه د هغه ډاډ او اطمینان جلب کړي. ستاسو رئیس په دې دلیل تاسو گومارلي یئ چې د هغه لپاره تاسو یو تر ټولو غوره کس یاستئ او په بل عبارت هغه

ستاسو په اړه زیان منلی او مطمئناً خوبسوي چې ستاسو له پرمختگونو څخه خبر وي.

## 10. مثبت لیدلوري ولری

خوښ باوره وگړي تل په نورو باندې غوره اغېزه اچوي. هغه وگړي چې د کار او مسئولیتونو او نوو ستونزو لپاره مثبت لیدلوري لري او خوښ باوره دي، په ډاډ سره ډېر د ټولو د خوښې وړ گړخي، کله چې له نوو وگړو یا خپلو ملگرو سره په نښه کېږي، تل موسکا کوي. د کوم څیز په اړه له گیلې او شکایت څخه ځان وساتي. د څو لومړیو او نیو په اوږدو کې د خپلو ټولو ملگرو د کار د محل په اړه له غیبت کولو څخه ځان لرې وساتي.

---

## وخت سره زردی

په شخصي او مسلکي ژوند کې د وخت له مدیریت څخه استفاده

لیکوال: تېرېسي براين  
ژباړن: انبیا ژمن

### لومړۍ برخه: له ډېر کار او لږ وخت سره مقابله

ډېر کار او لږ وخت:

په ننۍ نړۍ کې د رېږدني معمولي عامل د ډېر کار او لږ وخت لرل دي. په رښتیني توگه ویلای شو چې تر ټولو ستره هغه مسئله چې نن ورسره مخ یو، «د وخت بېوزلي» ده. د ځینو محدودیتونو لکه د بودجې کموالی، د کارکوونکو کموالی، د سازمان د وړولو او سیالیزو فشارونو په سبب وگړي



د ډېرو مسؤولیتونو منلو ته اړ ایستل کېږي؛ هغه مسؤولیتونه چې د سازمان د عادي کړنو او یا د ادارې د یوې برخې لپاره اړین دي.

تخصص ترلاسه کړئ:

د ستونزې د حل لاره دا ده چې د وخت د مدیریت په غولي کې وړتیا ترلاسه کړئ. د وخت په مدیریت کې بل هېڅ څیز د پوهې او تجربې له ترلاسه کولو تاسو ته ډېر ارزښت نه لري.

په خلاص ذهن سره نوي آندونه وڅېړئ:

تر ټولو ناپوهه مدیر هغه څوک دی چې فکر کوي د وخت مدیریت د زده کولو لپاره وخت نه لري، یا له دې نه هم ډېر بد، په داسې حال کې چې په کار کې ډوب دی داسې فکر وکړي چې د دې موضوع په اړه په ټولو اړینو څیزونو باندې پوه دی.

هېڅکله زده کړه مه دروئ:

واقعیت داسې دی چې که آن په خپل ټول کاري ژوند کې د وخت د مدیریت زده کړې وکړئ، هېڅکله به ونشئ کولی چې خپلو ډېری غوښتنو ته د لاسرسي لپاره بشپړې زده کړې ترلاسه کړئ. دا یعنې تل کېدی شي د وخت په مدیریت کې پرمختګ وکړو ځکه دا لاره پای نه لري.

د وخت د مدیریت راز:

د وخت په مدیریت کې د بريالیتوب راز عبارت دی له:

1. په کارونو کې د لومړیتوب ټاکل

2. د یوه ټاکلي وخت لپاره په یوه فعالیت باندې بشپړ تمرکز

څرنګه چې هېڅکله د ټولو کارونو د ترسره کولو لپاره کافي وخت شتون نه لري، باید تل کارونه د لومړیتوب له مخې وټاکل شي.

کېدی شي تر ټولو غوره کار دا وي چې تل له خپل ځان څخه دا پوښتنه وکړئ: «همدا شېبه تر ټولو غوره استفاده چې کولی شم له وخت څخه یې وکړم څه ده؟» دا پوښتنه له هرې بلې پوښتنې څخه ډېر کولی شي تاسو ته ګړۍ په ګړۍ لارښوونه وکړي.

لومړی ارزښتناک کارونه پیل کړئ:

زموږ ټولو طبیعي میلان دې ته دی چې خپله هڅه په کوچنیو کارونو کې وکاروو او د دې لمسونه په مقابل کې چې لومړی واړه کارونه بشپړ کړو تسلیمېږو ځکه د کوچنیو کارونو ترسره کول آسانه او ډېری یې تفریح ده. خو سبب کېږي چې د ارزښتناکه کارونو ترسره کول وځنډېږي او په پایله کې په رږاخته شو.

پرېکړه وکړئ:

هر څوک چې تل خپل کارونه په ښه توګه ترسره کړي له هر لوري د موکو دروازې د خپل ځان لپاره پرانېزي. داسې وګړي په ښو حقوقو سره ګمارل کېږي، لوړتیا ترلاسه کوي او هغوی ته ډېر مسؤولیتونه سپارل کېږي ځکه چې د دې ډول وګړو شمېر ډېر لږ دی.

همدا نن پرېکړه وکړئ چې د مدیریت په غولي کې یو له تر ټولو غوره وګړو څخه و اوسئ او له لارې یې خپل شخصي او مسلکي ژوند د پرمختګ او پراختیا په مسیر کې واچوئ.

همدا دلیل دی چې فرانکلین وايي: «که له ژوند سره مینه لرئ، وخت له لاسه مه ورکوئ ځکه چې وخت د ژوند بنسټ دی.»

له خپلې تر ټولو ارزښتناکه پانګې څخه استفاده وکړئ:

ستاسو تر ټولو ستره او یواځینۍ پانګه ستاسو وخت او په بل عبارت ژوند دی. که زیات وخت ولرئ تقریباً د هر کار ترسره کول شوني دي. ولې که په هر دلیل، وخت ودرېږي، ټول امکانات به له منځه لاړ شي.

لومړۍ ملکه اليزابت، د انگلستان ملکه، د نړۍ يوه له تر ټولو شتمنو مېرمنو څخه وه او د هېواد نيمه برخه په هغې پورې تړلې وه. کله چې د مړينې په پالنگ کې پرته وه، خپل ډاکټر ته يې مخ واراوه او ويې ويل: «د څو دقيقو ډېر وخت لپاره حاضره يم خپله ټوله شتمني ورکړم.»

همدا اوس پيل وکړئ:

زموږ په ټول عمر کې د هرې ارزښتناکه دقيقې د قدر پېژندلو لپاره وړ وخت همدا اوس دی، نه وروسته چې دقيقې له لاسه ورکړو.

عملي تمرين:

1. تل له خپل ځان څخه پوښتنه وکړئ: «آيا هغه کار چې همدا اوس يې ترسره کوم غوره کار دی چې کولی شم په دې شپبه کې يې ترسره کړم؟» که ځواب منفي دی، سملاسي هغه کار چې اوس يې ترسره کوئ ودرولئ او داسې کار ترسره کړئ چې په هغه شپبه کې له وخت څخه تر ټولو غوره استفاده وي.

2. هره ورځ د کار له پيل څخه مخکې خپلې کړنې د لومړيتوب له مخې وټاکئ. وروسته خپل ځان ته دنده وسپارئ چې تر ټولو ارزښناکه يوه يې پيل او تر بشپړ ترسره کېدو پورې يې کار ته دوام ورکړئ. په دې ترتيب سره ستاسو رېر(فشار) په ډېره کچه کمېږي.

### دويمه برخه: د اوږدمحاله برياليتوب کلي

د بريالي وگړو د پرمختگ دليل:

له سل څخه ډېر کاله کېږي چې د بريالي وگړو په هکله ژورې څېړنې ترسره کېږي. له دې وگړو سره ډېرې مرکې شوې تر څو مالومه شي چې څه ډول فکري تگلاره لري او څه کوي چې له معمولي وگړو څخه په دې کچه ډېر بريالي دي.

په دې برخه کې د برياليتوب له تر ټولو مهم فکتور (عامل) سره آشنا کېږئ او زده کوئ چې څنگه کولی شئ دا ځانگړتيا په خپل ځان کې رامنځ ته کړئ تر څو د خپل ځان لپاره له برياوو ډکه راتلونکې تضمين کړئ.

د هاروارډ پوهنتون موندنه (کشف):

په کال ۱۹۷۰ کې ډاکټر اېډوارډ بن فېلډ له هاروارډ پوهنتون څخه د «ناپاک ښار» په نامه يو کتاب چاپ کړ. په دې کتاب کې ليکونکي يوه له تر ټولو ژورو څېړنو څخه معرفي کوي چې د برياليتوب او لومړيتوب له مخې د ټاکنې په اړه ترسره شوي ده. د بن فېلډ موخه دا وه چې وويني څنگه ځينې وگړي د خپل کاري ژوند په اوږدو کې مالي خپلواکۍ ته رسېږي. هغه د کار په پيل کې ډاډمن و چې د دې پوښتنې ځواب په ځينو عواملو لکه کورني حالت، زده کړو کچه، د هوش کچه، له نفوذ لرونکو وگړو سره د اړيکو په درلودلو او ځينې نورو ملموسو عواملو کې پيدا کېږي. ولې هغه څه چې ويې موندل دا وو چې برياليتوب په واقعيت کې د يوه ځانگړي «فکر او ليدلوري د تگلارې» پايله ده. دلته د دې فکر د تگلارې ټوليز چوکاټ معرفي کوو.

اوږد محاله ليد ولري:

بن فېلډ د فکر دا تگلاره د «اوږد محاله ليد» په نامه ياد کړه. هغه دې پايلې ته ورسېد چې تر ټولو بريالي وگړي او هغه کسان چې د مالي خپلواکۍ د ترلاسه کولو لپاره تر ټولو ډېر چانس لري تل په حال زمان کې له خپلې هرې پرېکړې سره راتلونکې هم په پام کې نيسي. همدا رنگه د هغه پام شو چې دا وگړي که د خپلې پلان جوړونې لپاره هر څومره لرې راتلونکې په نظر کې ولري، د برياليتوب احتمال يې زياتېږي.

د بېلگې په ډول، د دې دليل چې يو ډاکټر د ټولني له تر ټولو د قدر وړ وگړو څخه دی دا دی چې هغه په زده کړو او سختو کارونو باندې ډېر کلونه دې درجې ته د رسېدو په اوږدو کې لگولي دي. معمولاً وروسته له بشپړو او عملي زده کړو ډاکټران ۳۰ کلنۍ ته رسېږي تر څو وکولی شي خپل لگښتونه

تأمین کړي. خو له هغې وروسته به دوی د ټولني تر ټولو ډېر د قدر وړ او بريالي وگړي وي. هغوی اوږد محاله لید لري.

د پرېکړو ځواکمنه اغېزه:

له برياليتوب څخه يوه ډکه د لومړيتوب له مخې ټاکنه يواځې په اوږد محاله لید سره ترلاسه کېږي. د حال زمان پرېکړې ته د ارزښت ټاکلو لپاره بايد په راتلونکې کې د هغې ځواکمنه اغېزه وڅېړئ. د بېلگې په ډول، که د کار له ترسره کولو وروسته کور ته لاړ شئ د ټلويزيون د کتلو يا ورځپاڼې د لوستلو په ځای خپل وخت له خپلو ماشومانو سره تېر کړئ، اوږد محاله لید لري ځکه پوهېږئ چې يواځې وخت د کورنۍ او وگړو د خوښۍ او روغتيا لپاره ارزښت لري او لوړ لومړيتوب گڼل کېږي. هغه اغېزې چې له کورنۍ سره د وخت لگول يې په راتلونکې باندې اچوي، ډېرې ارزښتناکې دي. که له کار څخه وروسته په شرکت کې په يوه داسې ښوونيز پروگرام کې نوم ليکنه وکړئ چې وړتياوې مو ډېرې کړي او د شرکت لپاره مو ډېر ارزښت پيدا کړي، تاسو هم اوږد محاله لید لري. د گټور او عملي څيز زده کول کولی شي ستاسو په راتلونکې باندې اوږد محاله اغېزه ولري.

له سملاسي چرچو څخه سترگې پټې کړئ:

اقتصاد پوهان وايي: «د مالي او شخصي ماتو اصلي سبب د خپل ټول عايد لگولو او آسانه او له چرچو څخه ډکو کارونو ته په طبيعي توگه د وگړو د لید لرل دي. له بلې خوا د غوره کارونو ترسره کول که څه هم کېدای شي چې ستونزمن وي، د نفس د عزت او خوښۍ لپاره لوی واک گڼل کېږي.» هغه څه ته چې «راتلونکې» وايو ډېر ژر په حال زمان بدلېږي او هرې قربانۍ ته چې نن غاړه کېږدئ هغه له خپلې گډې گټې سره ستاسو د روښانه راتلونکې په تمه ده.

عملي تمرین:

1. اوږدمحاله فکر وکړئ او د خپل ژوند د لس یا شلو راتلونکو کلونو حالت ولیکئ. همدا کار تاسو ته یو اوږدمحاله لید درکوي.
2. د هر اوږد محاله کار اغېزې چې ترسره کوئ یې و ارزوئ. هغه کارونه چې ډېر اوږدمحاله ارزښت لري ډېر یې ترسره کړئ.
3. د ځان عادت وگرځوئ چې له سملاسي چرچو او وړو لگښتونو څخه سترگې پټې کړئ ترڅو په راتلونکي کې ډېرو خوښیو او پایلو ته ورسېږئ.

### دریمه برخه: روښانه او واقعي ارزښتونه

په پلان جوړونه نیوکه:

له هغو خبرو اترو څخه چې د کلونو په اوږدو کې مې له سلگونو بریالیو پلورونکو سره لرلې، دې پایلې ته ورسېدم چې هغوی ټول په یوه څیز کې گډ دي او هغه د ځان او راتلونکې لپاره پلان جوړونه ده. ځینې د هغوی د وگړیزو موخو ټاکنې او پلان جوړونې د جریان په پیل کې د دې کار د اړتیا په اړه مشکوک وو ولې د کار په جریان کې هغوی ټولو په دې باور پیدا کړی چې د بریالیتوب لپاره د موخو ټاکل او د راتلونکې لپاره پلان جوړونه ډېر گټور او اغېزناک دي.

دا ټول بریالي وگړي د موخې ټاکنې او شخصي پلان جوړونې د نه منلو وړ له ځواک څخه ډېر هېښنده شوي دي. هغوی ټول له هغه څخه ډېر چې دوی یې فکر کولو لوړو موخو ته ورسېدل او هغه د خپل کار او ژوند د هر اړخیزې خپرې او موخو ته د رسېدو لپاره د یوې بشپړې او روښانه پلان جوړونې پایله بولي.

د نېکمرغۍ تعریف:

نېکمرغي کولی شو په لاندې توگه تعریف کړو: «یوې ارزښتمنې موخې ته په تدریجي ډول رسېدل» کله چې تاسو د یوې ارزښتمنې موخې په لور په

تدریجی ډول او گام په گام پرمختگ کوی، د بریالیتوب او نېکمرغۍ احساس پیدا کوی او داسې انگېرئ چې د خپل ژوند د کنټرول لپاره ډېره انرژي او انگېزه لری او دا سبب کېږي چې د خوښۍ ډېر احساس وکړی او ډېر ژر خپلو ارزښتناکه موخو ته د رسېدو په لار کې له خنډونو او ستونزو څخه د تېرېدو لپاره اړین رواني ځواک او وړتیا ترلاسه کړی.

خپل ارزښتونه ځانگړي کړی:

د شخصي پلان جوړونې بنسټ ستاسو باور او ارزښتونه دي. دا ارزښتونه د یوه انسان په سرلیک ستاسو د وجود زینه تشکیلوي، ستاسو د باور اصلي غولی گڼل کېږي او ستاسو د شخصیت د پیوستون موجب کېږي. ستاسو وجود ستاسو په صفتونو کې ځلا پیدا کوي.

ستاسو ارزښتونه، صفات او باور د داسې چورلیخ (محور) په شان دي چې د ژوند څرخ مو د هغه په شاه او خواه تاوېږي. په ژوند کې ټول پرمختگونه د واقعي ارزښتونو په پېژندلو او د هغه پر بنسټ په ژوند کولو سره د امکان وړ گړخي.

روښانتیا یا ناڅرگندتیا:

د وگړو د بریالیتوب کچه د هغوی د ارزښتونو په روښانتیا او واقعیت لرلو پورې تړلې ده. بریالي وگړي روښانه، نا بریالي وگړي نا څرگند او ماتې خوړلي وگړي غیر واقعي ارزښتونه لري.

په نفس باندې ډاډ رامنځ ته کول او د نفس عزت:

د ارزښتونو پېژندل او ځانگړي کول په نفس باندې د ډاډ رامنځ ته کولو، د نفس عزت او شخصیت ته د ودې ورکولو لپاره لومړی گام دی. کله چې د خپلو ارزښتونو پر بنسټ ژوند وکړی، د ذهني ځواک، تسل (رضایت) او ځواکمنۍ احساس کوی او موخو ته لاسرسی پیدا کوی.

## عملي تمرين:

1. وگورئ چې کوم خيزونه په رښتيا سره ستاسو د خونې سبب کېږي او خپل ژوند ته د هغه پر بنسټ وده ورکړي. خپل رښتيني ارزښتونه وليکئ او پر بنسټ يې پلان جوړ کړئ.
2. د خپلو ارزښتونو د ټاکلو لپاره په خپلو باورونو فکر وکړئ؛ په هغو باورونو چې ستاسو خپل دي نه په هغو خيزونو چې نور يې له تاسو څخه په انتظار کې دي. وروسته مو خپل ژوند د هغه له تر ټولو ژورو سره همغږي کړئ. هغه وخت به نور هېڅکله تېروتنه و نه کړئ.
3. له خپلو ټولو تېروتنو څخه مو څه زده کړئ او هغه وليکئ. له دغو تېروتنو څخه په راتلونکي کې د برياليتوب په لوري د پورته کېدو لپاره د زينې په ډول استفاده وکړئ.

## څلورمه برخه: د ژوند درې اصلي محورونه

د ژوند درې اصلي محورونه:

خپل ژوند مو د دريو محورونو لکه «کورنۍ»، «مسلک» او «شخصي موخو» په شاه او خواه کې اداره کړئ. اړينه ده چې تل له جاري چارو څخه واټن واخلي او ځان، ژوند او له خپل وخت څخه استفاده وڅېړئ او شننه يې وکړئ. تاسو بايد د پورتنيو دريو اصلي محورونو پر بنسټ د دې پر ځای چې د ژوند د بېلابېلو فشارونو لاندې راشئ په منطقي وېش سره په خپل ژوند واکمن شئ.

ستاسو تر ټولو ارزښتناکه شتمني:

ستاسو تر ټولو ارزښتناکه شتمني وخت دی چې له منځه تلونکی دی او نشو کولی زېرمه يې کړو. يواځې کولی شو هغه له کم ارزښته کړنو څخه ارزښتمنو کړنو ته ولېږدوو. د ټولو کارونو ترسره کول وخت ته اړتيا لري او وخت د



ژوند د ټولو اړیکو بنسټ گڼل کېږي. له وخت څخه د استفادې لپاره یواځې  
څو شپې فکر مدیریت ته په چټکه توګه وده ورکوي.

د پیل ټکی:

په شخصي چارو کې مو مدیریت له خپل ځان څخه پیلېږي او نښي چې کوم  
څیزونه ستاسو په ژوند کې په رښتینې توګه ارزښت لري. څنګه کولی شئ  
خپل وخت د دريو مهمو زمينو لپاره کنټرول او اداره کړئ؟ لومړی، کورنۍ.  
موخې. دا هغه موخې دي چې د هغوی لپاره ګهيځ له خوبه پاڅېږئ، ډېره هڅه  
کوي، خپلو مهارتونو ته وده ورکوي، د خپل عايد د کچې په اړه اندېښمن  
کېږئ او همدارنګه ځينې وخت د کاري فشارونو په سبب ناآرامه کېږئ.

خپلې موخې روښانه او ځانګړې کړئ:

په شخصي او کورنۍ زمينو کې ستاسو ملموسې (د لمس وړ) او غیر  
ملموسې موخې کومې دي؟ یوه ملموسه کورنۍ موخه کولی شي لوی کور،  
غوره موټر، عصري ټلويزيون، یو ښه سفر او په پیسو باندې اړوند بل هر څیز  
ولري. غیر ملموسې موخې لکه د کورنۍ له غړو سره د ښو اړیکو لرل، له  
هغوی سره د چکر وهلو لپاره ډېر وخت لګول یا د کتاب لوستل دي.  
د وخت د مدیر اصلي موخه او جوهر شخصي او کورنۍ موخو ته رسېدل دي.

مسلكي موخې:

دوهم غولۍ، مسلكي موخې دي. دا غولۍ د لومړۍ ډلې له اصلي موخو سره  
په اړیکه کې دي. څنګه کولی شئ داسې عايد ولري چې په وسیله یې وکولی  
شئ خپلو کورنیو موخو ته ورسېږئ؟ څنګه کولی شئ د داسې مهارتونو او  
وړتیاوو څښتن شئ چې له نورو څخه مخکې وي. دا ډول موخې ډېرې  
بنسټیزې دي ځکه له کورنیو موخو سره په اړیکه کې دي.

شخصي موخې:

درېم غولی، د شخصیت د ودې موخې دي. هېر نه کړئ چې باندنی پرمختګ مو له دنني پرمختګ سره تړلی دی. ستاسو باندنی ژوند ستاسو د دنني ژوند انځور دی. که وغواړئ په خپل شخصي او مسلکي ژوند کې ارزښتمنو موخو ته ورسېږئ، لومړی باید خپل ځان ته وده ورکړئ. کېدی شي د بريالیتوب تر ټولو لوی راز دا وي چې پوه شئ تاسو واقعاً کولی شئ هر څنګه چې غواړئ هماغسې شئ او هرې موخې ته چې هاند کوئ ورسېږئ، په دې شرط چې له درېدنې پرته په خپل ځان کار وکړئ.

### عملي تمرین:

1. په منظم ډول خپل ځان له جاري چارو څخه منفک کړئ او د هغو څیزونو په اړه چې په رښتیني توګه تاسو ته ارزښت لري فکر وکړئ. هر څومره ډېر چې دا کار ترسره کړئ، کولی شئ غوره پرېکړې وکړئ.
2. خپلې شخصي او کورنۍ موخې په روښانه توګه ځانګړې کړئ. هغه وليکئ او په اړه یې له نورو سره هم سلا وکړئ.
3. خپلې مسلکي موخې او هغوی ته د رسېدو لپاره اړین اقدامات وټاکئ.
4. هغه موخې چې د خپل شخصیت د پرمختګ لپاره یې لرئ ځانګړې کړئ او هغوی ته د رسېدو لپاره اړین اقدامات وټاکئ.
5. هره ورځ په دريو پورتنیو برخو کې موخو ته د رسېدو په لوري یو ګام وړاندې واخلي.

### پنځمه برخه: د موخو روښانول

د لویو بريالیتوبونو د ترلاسه کولو لپاره درې کلی:

لویو بريالیتوبونو ته د رسېدو لپاره درې کلی عبارت دي له:

- ۱- د موخو روښانول ۲- د موخو روښانول ۳- د موخو روښانول

هو له دې څخه ارزښتناک څيز شتون نلري. په ټوليز ډول په ژوند کې ستاسو برياليتوب له دې سره تړلی دی چې په کومه اندازه هغه څه چې واقعاً تاسو يې غورائ تاسو ته روښانه وي.

په هره برخه کې ۸۰ سلنه برياليتوبونه او نېکمرغی د موخو د روښانۍ پایله ده او نه شتون يا لږوالی يې له بل هر فکتور څخه ډېر د نه برياليتوب او نهيلی سبب کېږي. همدا سبب دی چې وايي: «برياليتوب يعنې موخه لرل. نور هر څه د دې تفسير دی» هغه وگړي چې روښانه او څرگندې موخې لري په ډېر لږ وخت کې داسې موخو ته لاسرسې پيدا کوي چې بې موخې وگړي يې تصور هم نه کوي. دا موضوع په هر ځای او هر ډول شرايطو کې رښتيني ده.

### د خزانې کلي:

د دې لپاره چې په خپله برخه کې بريالي و اوسئ، بايد انضباط ولری. د انضباط تر ټولو غوره تعريف دا دی: «په وخت سره د لازمو کارونو ترسره کول؛ که د ترسره کولو يا نه ترسره کولو علاقه يې ولری يا ونه لری.» د هغو کارونو ترسره کول چې خوبسېږي مو آسانه دي خو ډېری وخت د هغو کارونو په ترسره کولو سره چې خوند ورڅخه نه اخلي کولی شئ خپل ژوند ته لوړتيا ورکړئ.

په خپله برخه کې لوړې او وروستۍ څوکې ته د رسېدو لپاره بايد څه ډول پرېکړې وکړئ؟ دا پرېکړې هرڅه چې دي له همدا نن څخه يې پيل کړئ. يواځې همدا عمل کولی شي ستاسو د ژوند لوری بدل کړي.

### خپلې موخې وليکئ او بيا يې وليکئ:

هر څومره چې ډېرې خپلې موخې وليکئ او بيا يې وليکئ او د هغوی په اړه فکر وکړئ، ستاسو په ذهن کې ډېرې روښانه کېږي. په دې صورت کې ښايي ډېر به هغو کارونو ته مخه کړئ چې تاسو خپلو موخو ته نږدې کوي او په نه اړوندو کارونو به ډېر لږ وخت ولگوي.

موخې ته د رسېدو لپاره اووه مرحلې:  
موخې ټاکنې او هغو ته د رسېدو لپاره یو اووه مرحلې فارمول شتون لري چې  
ټول بريالي وگړي، له استثنا پرته، په لږ بدلون سره له هغه څخه پیروي کوي  
ترڅو لویو بريالیتوبونو ته ورسېږي. تاسو هم کولی شئ دا کار وکړئ. اوس  
دا اووه مرحلې:

وگورئ چې څه غواړئ:  
لومړۍ مرحله: په څرگند ډول روښانه کړئ د ژوند په هره برخه کې څه غواړئ.  
ټولیز آندونه په ځانگړو مواردو واړوئ.

هغه یاد د اښت کړئ:  
دویمه مرحله: د هغه څه له ځانگړولو وروسته چې غواړئ یې هغه په تفصیلي  
او روښانه توگه ولیکئ. تل د کاغذ پر مخ فکر وکړئ. موخه چې د کاغذ پر  
مخ نه وي موخه نه ده بلکه له انرژۍ پرته یوه هیله ده.

محالو پشی وکړئ:  
درېمه مرحله: د خپلې موخې لپاره وروستی نېټه وټاکئ. په دې کار سره  
ستاسو په ضمیر کې یو ځواک پیدا کېږي چې موخو ته د رسېدو لپاره مو د  
لازمو کړنو ترسره کولو تا مخه اړوي. که موخه لویه ده، په کوچنیو برخو یې  
ووپشئ او هرې یوې ته د رسېدو لپاره یې وخت وټاکئ. هېڅ څیز د چانس  
لاس ته مه سپاری.

نوملر چمتو کړئ:  
څلورمه مرحله: موخې ته د رسېدو لپاره د ټولو اړینو کړنو نوملر جوړ کړئ او  
په راتلونکي کې هم په همدې ډول چې نوي اقدامات مو ذهن ته راځي نوملر  
ته یې اضافه کړئ ترڅو بشپړ شي.

نوملر تنظيم او اداره كړئ:

پنځمه مرحله: د كړنو نوملر په يوه پلان واړوئ. په دې صورت سره هغوی د ارزښت له مخې اولويت بندي كړئ او وروسته يې په ترتيب سره وليكئ او د هرې يوې لپاره يوه موده وټاكئ.

اقدام وكړئ:

شپږمه مرحله: د پورتنی پلان پر بنسټ لاس په اقدام پورې كړئ. مهمه دا ده چې كار پيل كړئ.

هره ورځ يو كار ترسره كړئ:

اوومه مرحله: هره ورځ د يو له داسې كړنو ترسره كولو ته مخه كړئ چې تر ټولو غوره موخې ته چې وخت مو يې له مخكې ټاكلی دی نږدې كړي. پرېكړه وكړئ چې د كال هر ورځ داسې كار وكړئ چې موخې ته د رسېدو په مسير كې مو وړاندې يوسي. د دې فارمول په كارولو سره به مو ورځنۍ لاسته راوړنې هېښنده شي.

له ۳ سلنې ډلې سره يو ځای شئ:

څه ناڅه (تقريباً) په سلو كې درې وگړي ليكل شوي موخې او پلانونه لري چې هره ورځ ورباندې كار كوي. كله چې تاسو خپلې موخې ليكئ، د دې ډلې له تر ټولو برياليو وگړو څخه گڼل كېږئ او په ډېره چټكۍ سره به هغو پايلو ته ورسېږئ چې دوی رسېدلي دي.

خپلې موخې هره ورځ بيا وگورئ:

خپلې موخې هره ورځ بيا وگورئ ترڅو ډاډ پيدا كړئ چې اوس هم تر ټولو مهمې موخې دي. په دې ترتيب به د وخت په تېرېدو سره خپل نوملر ته نوې موخې وراضافه كړئ او هغه موخې چې نور ارزښت نه لري ړنگې به يې كړئ. د خپلو موخو لپاره، په هر ډول چې وي، بشپړ او څرگند پلان چمتو كړئ او

هره ورخ په دې پلان کار وکړئ. دې ته وايي لوړه عملکړنه او برياليتوب ته د رسېدلو راز.

### عملي تمرين:

1. د يوه کال لپاره د خپل نظر وړ د لسو موخو نوملړ چمتو کړئ. جملې په حال زمان کې په داسې ډول وليکئ چې گڼې يو کال تېر شوی دی او تاسو خپلو موخو ته رسېدلي ياستئ.
2. د لس موخو نوملړ ته وگورئ او ځان ته ووايئ: «کومه يوه له دې موخو په رښتيني توگه کولی شي په ژوند مې اغېزه وکړي؟» دا موخه، هر څه چې وي، دايره ترې تاو کړئ او بلې پانې ته يې ولېږدوئ.
3. اوس ذکر شوې اووه مرحلې د دې موخې په اړه اجرا کړئ. دې موخې ته له پلان جوړونې وروسته، هره ورخ په دې پلان کار وکړئ او د راتلونکو اونیو او مياشتو په اوږدو کې د خپل ځان اصلي منظور يې وگڼئ.

### شپږمه برخه: اوږدمحاله ليد

#### اوږدمحاله ليد:

د يوه متفکر انسان نښه، د يوه کار د ترسره کولو يا نه ترسره کولو د پايلو دقيق اړخ (سنجش) دی. تاسو او ستاسو د سازمان لپاره د يوه کار ارزښت د هغه په ځواکمنو پايلو پورې تړلی دی. په دې تگلارې سره ستاسو د کړنو او دندو ارزښت ځانگړی کېږي او پوهېږئ چې راتلونکی کار مو څه دی. داسې بنکاري هغه وگړي چې په خپل شخصي او مسلکي ژوند کې اوږدمحاله ليد لري د خپلو کړنو او له وخت څخه د استفادې لپاره ډېرې غوره پرېکړې کوي.

راتلونکې ته فکر وکړئ:

بريالي وگري د راتلونکي لپاره روښانه ليدلوري لري او راتلونکو پنځو، لسو او شلو کلونو ته فکرکوي. هغوی خپلې جاري کړنې او ټاکنې څېړي تر څو ډاډمن شي چې دا کړنې د هغوی له اوږدمحاله ليد سره غږملي لري. که پوه شئ چې په اوږد محال کې په واقعي توگه کوم څيزونه ستاسو لپاره ارزښت لري، د لومړيتوب له مخې د لنډمحاله کړنو ټاکل آسانېږي.

د کار پاييلې و ارزوئ:

مهم او بې ارزښته کارونه کولی شو په لاندې توگه تعريف کړو: مهم کارونه اوږدمحاله ځواکمني پاييلې لري او بې ارزښته کارونه يا دا ډول پاييلې نه لري يا يې پاييلې هېڅ دي. په هر کار باندې له پيل څخه مخکې بايد له ځان څخه پوښتنه وکړئ: «د دې کار د ترسره کولو يا نه ترسره کولو ځواکمني پاييلې څه دي؟» هر څومره چې ستاسو د راتلونکې موخې روښانه او څرگندې وي ستاسو په جاري کارونو به يې اغېزه ډېره وي. د يوه اوږدمحاله ليد په لرلو سره په ښه توگه کولی شئ خپلې جاري کړنې له اوږدمحاله کړنو سره غږملي کړئ ترڅو خپلو موخو ته ورسېږئ.

د ترټولو ارزښتمنې کړنې لپاره ترټولو لوړ لومړيتوب:

که د يوه کار ترسره کول مهمې مثبتې پاييلې ولري، هغه د لومړيتوب له مخې په لومړۍ درجه کې راولئ او له واټن پرته کار پيل کړئ. که په چټکۍ او سمه توگه د يوې کړنې نه ترسره کول مهمې منفي اغېزې لري، هغه هم د لومړيتوب له مخې په لومړۍ درجه بدلېږي او سملاسي پاملرنې ته اړتيا لري.

په ځان کې انگېزه رامنځ ته کړئ:

انگېزه لمسوونکي (محرک) ته اړتيا لري. هر څومره چې د يوه عمل يا چلند ځواکمنه اغېزه په ژوند باندې ډېره او مثبت وي په ټنبلۍ او هغه کار باندې د ترسره کولو د بري انگېزه زياتېږي.

د لومړیتوب له مخې د شخصي او مسلکي کارونو د ټاکلو لپاره یوه تر ټولو غوره لار د ټاکنو، پرېکړو او چلندونو د ځواکمنې پایلې ارزول دي. دا کار تاسو ته انگېزه درکوي ترڅو د خواه و هونکو پایلو د مخنیوي او مطلوبو پایلو ته د رسېدو لپاره ډېر هاند وکړئ.

عملي تمرین:

1. خپلې ټولې کاري دندې نوملړ کړئ او له دريو تر پنځو پورې هغه گڼې چې د نورو په پرتله غوره پایلې لري وټاکئ.
2. فرض وکړئ که د خپل وخت هره دقیقه په هغو کارونو چې تر ټولو لږ لومړیتوب لري ولگوي، د میاشتنې په پای کې به یوه ۱۰۰۰۰۰ ډالریزه بدله ترلاسه کړئ. په دې صورت کې به ستاسو عملکړنه څنګه وي؟
3. «پیل کړئ! ذهن فعالېږي. ادامه ورکړئ! کار بشپړېږي.»

## اوومه برخه: د پاریتو اصل

د پاریتو اصل:

د وخت مدیریت او ژوند یو له تر ټولو ګټورو بنسټونو څخه یو د ۸۰/۲۰ بنسټ دی چې د هغه د اټالیایي بنسټګر چې وېلفرېډو پاریتو دی، په نامه یادېږي چې په کال ۱۸۹۵ کې یې وپنځاوه. د پاریتو پام شو چې د هغه په ټولنه کې خلک په دوو ډلو وېشل کېږي: «مهم او لږ شمېر» چې ۲۰ سلنه شتمن او ځواکمن وګړي دي او «ډېر شمېر او بېوزله» چې د ټولني ۸۰ سلنه وګړي دي.

لوی کشف (موندنه):

د پاریتو وروسته پام شو چې ډېری اقتصادي کړنې هم له دې اصل څخه پیروي کوي. د بېلګې په ډول، د دې اصل مطابق ۸۰ سلنه هغه پایلې چې ترلاسه کوي یې ستاسو د ۲۰ سلني کړنو پایله ده. ۲۰ سلنه پېرودونکي ۸۰



سلنه پېرودنه کوي، ۲۰ سلنه توکي او خدمتونه ۸۰ سلنه گټې رامنځ ته کوي، د وگړي ۲۰ سلنه کړنې د هغه د کار ۸۰ سلنه ارزښت دی او همداسې نور. نو په دې بنسټ ستاسو د لسو موخو له نوملړ څخه د دوو موخو ارزښت او اهمیت د اتو نورو یا له دې نه هم د زیاتو موخو څخه ډېر دی.

تر ټولو لوړه پایله:

هېښنده ټکی دا دی چې د هرې کړنې د ترسره کولو لپاره اړین وخت ممکن دی چې تقریباً یو شان وي خو د کړنو له منځ څخه یوه یا دوې کړنې د پاتې نورو کړنو په نسبت پنځه یا لس برابره ډېر ارزښت لري. کېدی شي د کړنو له نوملړ څخه یوه له نورو ټولو کړنو څخه ډېر ارزښت ولري. دا هماغه کړنه ده چې تل باید لومړی ترسره شي.

تر ټولو ارزښتناکه کړنې

ډېری دا ډول کړنې تر ټولو سخت او پېچلي کارونه دي خو پایله او په سمه توګه د ترسره کولو بدله یې ډېده عالی ده. په همدې دلیل تاسو باید په کوتلې توګه د کم ارزښته کارونو په ۸۰ سلنه ډله له فعالیت څخه ترڅو چې د ۲۰ سلنې ډلې کارونه باقی پاتې وي، ځان وساتئ. په هر کار باندې له پیل څخه مخکې، تل له ځان څخه پوښتنه وکړئ: «آیا دا کار د ۲۰ سلنې له ډلې څخه دی که نه؟»

د کار پیل:

د یوه مهم کار تر ټولو ستونزمنه برخه د هغه پیلول دي. د یوه ارزښتمن کار له پیلولو څخه وروسته په طبیعي ډول د هغه کار د ترسره کولو لپاره لازمه انگېزه پیدا کېږي. ستاسو د مغز یوه برخه په مهمو او اغېزه لرونکو کارونو باندې د فعالیت لپاره لېواله کېږي. د خپل ذهن دا برخه تغذیه کړئ.

د ژوند مدیریت:

د وخت مدیریت په واقعیت کې د شخصي ژوند او چارو او د راتلونکو کړنو او پېښو د ترتیب او کنټرول مدیریت دی. تاسو تل د راتلونکو کړنو د ټاکلو لپاره آزاد یاستی خو په شخصي او مسلکي ژوند کې د بريالیتوب راز د مهمو او ارزښتمنو کړنو په ټاکنه کې دی.

کاري او اغېزناک وگړي تل ځان ته دنده سپاري چې لومړی مهم کارونه، هر څه چې وي، ترسره کړي. په پایله کې د هغه گټه او خوند له عادي وگړو څخه ډېر دی. تاسو هم باید په همدې توگه عمل وکړئ.

### عملي تمرین:

1. همدا نن د خپلو ټولو موخو، کړنو، پروژو او مسؤولیتونو نوملړ چمتو کړئ. کوم یو د هغو په ۲۰ سلنه ډله کې دی (یا کېدی شي وي) چې ۸۰ سلنه پایله رامنځ ته کوي.
2. پرېکړه وکړئ چې له دې وروسته خپل ډېر وخت په هغو محدودو کړنو چې په رښتیني توگه ستاسو په ژوند او کار اغېزه اچوي، ولگوي او کم ارزښته کارونو ته لږ وخت ځانگړی کړئ.

### اتمه برخه: په مهمو پایلو تمرکز وکړئ

#### کلیدي پوښتنه:

یوه تر ټولو مهمه پوښتنه چې باید په خپل کاري ژوند کې یې په وار وار له ځان څخه وکړئ او هغې ته ځواب ورکړئ دا ده: «ولې ماته حقوق راکوي؟» واقعیت دا دی چې ډېری خلک په سمه توگه نه پوهېږي چې په کوم دلیل حقوق ترلاسه کوي. که تاسو هم له دې پېچلتوب سره گیر یاستی او نه پوهېږئ چې کومو پایلو ته د رسېدو لپاره گمارل شوي یاستی، غوره عملکړنه، ډېر عاید او چټکه لوړتیا به تاسو ته ستونزمنه شي.

د انتظار وړ پایلې ځانگړې کړئ:

تاسو په دې دليل گمارل شوي ياستئ چې ځانگړې پايلې رامنځ ته کړئ. تنخوا يا حقوق د کار د ځانگړي څرنگوالي او کميت په مقابل کې ورکول کېږي چې د نورو د کار له ترکيب څخه وروسته په داسې خدمتونو او محصولاتو اوږي چې پېرودونکي يې پېرودلو ته حاضر دي.

د هر کار مهمې پايلې ځانگړې کړئ:

هر مسلک د يو شمېر کړنو ټولگه ده چې ځانگړو پايلو ته د رسېدو لپاره طراحي شوي ده؛ هغه پايلې چې هغو ته رسېدل د سازمان په دوامداره گټو او پرمختگ باندې مثبتې اغېزې اچوي. هر يوې هغې کړنې ته چې ستاسو مسلک جوړوي نه پاملرنه سبب کېږي چې سازمان د خپل نظرو پايلو ته ونه رسېږي.

له مخکې ټاکل شوو موخو ته د رسېدو لپاره ستاسو د سازمان ماتې ستاسو د نه برياليتوب په مانا ده.

د کارونو د ترسره کولو لپاره داسې پوهې او ځانگړو مهارتونو ته اړتيا لري چې تل د بدلون په حال کې دي. دا چې مسلک يې تاسو ته سپارلی دی د هغو پوهو او مهارتونو په سبب دی چې مخکې مو ترلاسه کړي دي. پس هغو پايلو ته د رسېدو لپاره چې د سازمان د نظرو دي بايد دا پوهه او مهارتونه په رښتيني توگه وکاروئ.

يو اڅې تاسو خپله مسؤول ياستئ:

مهمې پايلې هغه دي چې بشپړ مسؤوليت يې ستاسو په غاړه دی. يعنې که هغه ترسره نه کړئ، د ځمکې پر مخ پاتې کېږي. دا پايلې تر خپل کنټرول لاندې راولئ ځکه هغه ستاسو د فعاليت پايله او د نورو کارکړن گڼل کېږي. ستاسو کار د دې پايلو پر بنسټ خپرل کېږي او نه ترسره کول يې د نورو کار هم بې نظمه کوي.

خپل ځان ته گڼه ورکړئ:

د مهمو پایلو له ټاکلو څخه وروسته ستاسو بل کار ستاسو خپلې عملکړنې ته ارزښت ورکونه ده. کولی شئ خپل ځان ته د هرې مهمې پایلې د رسېدو لپاره چې له تاسو څخه یې انتظار کېږي له ۱۰ څخه ګڼه ورکړئ. دا کار له تاسو سره مرسته کوي چې وګورئ د ځواک او کمزورۍ ټکي مو کوم دي. په کوم ځای کې مو عالي پایلې ته لاسرسی پیدا کړې ده او په کوم ځای کې مو عملکړنه کمزورې ده.

دې قاعدې ته پام وکړئ: تر ټولې کمزورې پایله (ستاسو تر ټولو ټیټه ګڼه) ستاسو له مهارتونو او وړتیاوو څخه ستاسو د ګټې اخیستې او استفادې د کچې ټاکونکې ده.

ډېر احتمال لري چې ستاسو عملکړنه د بېلګې په توګه په شپږو مواردو کې عالي خو په یوه برخه کې کمزورې وي. همدا کمزورې عملکړنه ستاسو د شاه ته پاتې کېدو سبب کېږي ځکه ستاسو د ټیټې عملکړنې اندازه ده چې ستاسو له بېلابېلو وړتیاوو څخه ستاسو د استفادې کچه ټاکي. د کمزورۍ دا ټکی نه پرېږدي چې تاسو ته لوړ مسئولیتونه وسپارل شي، ستاسو په کارېدنه منفي اغېزه اچوي او له رئیس او ملګرو سره د مېنود (احتکاک) رامنځ ته کولو په دایمي منبع او په پایله کې په بې انګېزۍ او نهیلۍ بدلېږي.

څنګه کولی شئ یوه عالي عملکړنه ولری:

واقعیت داسې دی چې ټول وګړي د ځواک او کمزورۍ ټکي لري. کونښن مه کوئ چې له خپلو کمزورو ټکو څخه دفاع او یا ټینګار پرې وکړئ. په بدل کې هغه په څرګنده او مفصله توګه وپېژنئ او وورسته په پلان جوړونې او هڅې سره خپل د کمزورۍ ټکي په ځواکمنو ټکو واړوئ. یعنې په هماغه برخه کې چې کمزوري یاستئ پوهه او تخصص ترلاسه کړئ تر څو په هغې کې متخصص شئ. فکري یې وکړئ، ممکنه ده تاسو له یوه عالي عملکړنې سره یواځې د یوه حساس مهارت په اندازه واټن ولری. هغه مهارت چې تاسو یې غواړئ کولی شئ ترلاسه یې کړئ.

یوه تر ټولو هغه غوره پوښتنه چې کولی شئ له خپل ځان څخه یې وکړئ او ځواب ورکړئ دا ده: « هغه څه ته مهارت ویل کېږي چې که ترلاسه یې کړم او په ښه توګه ورڅخه استفاده وکړم، زما په مسلکي ژوند به تر ټولو ډېره اغېزه وکړي.»

له دې پوښتنې څخه په خپل باقی کاري ژوند کې د خپلو مسلکي چارو د لارښوونې لپاره استفاده وکړئ. د دې پوښتنې د ځواب لپاره خپل ځان ته رجوع وکړئ ځکه چې په معمولي توګه په ځواب یې پوهېږئ.

### عملي تمرین:

1. هغه مهمې پایلې چې له تاسو څخه یې په کار کې انتظار کېږي وپېژنئ او هغه یادداښت کړئ. د خپلې عملکړنې د ارزونې لپاره، د هرې پایلې په اړه، له ۱۰ څخه ځان ته ګڼه درکړئ.
2. هغه مهارت چې که تاسو یې ښه وکاروئ ستاسو په کار تر ټولو ډېره اغېزه اچوي ځانګړی کړئ او هڅه وکړئ په یوې هونښیارانه پلان جوړونې سره په هغه برخه کې لوړه پوهه او مهارت ترلاسه کړئ.

### نهمه برخه: بشپړ تمرکز

د خپل ژوند کنټرول په لاس کې ونیسئ: د فشارونو او رېږونو د له منځه وړلو لپاره اړینه ده چې د خپل ژوند د کړنو کنټرول په خپل لاس کې ونیسئ. په دې منظور باید د خپلې هرې ورځې لپاره پلان جوړ کړئ او د لومړیتوب له مخې د کارونو له ټاکلو وروسته له ارزښت څخه په ډکو کړنو تمرکز وکړئ. د وخت د مدیریت راز په اړښتناکه کړنو تمرکز او تر ۱۰۰ سلنې پورې د هغو تر بشپړولو پورې د هغې څارنه ده.

څنګه کولی شئ بشپړ تمرکز ولرئ:

د بشپړ تمرکز وړتیا نه یواځې تر ټولو سخته ستونزه ده چې د مدیر په مخه کې پرته ده بلکه په احتمالي ډول تر ټولو لږ ځانګړتیا ده چې د کار په محل کې پیدا کېږي. زموږ د هرې مهمې دندې ترسره کول وړ او بسیا وخت ته اړتیا لري. په ډېرو مواردو کې د وګړو د بشپړ تمرکز نه لرل په دې دلیل دي چې د هغه کار د ترسره کولو لپاره یې وړ او بسیا وخت په پام کې نه دی نیولی. که د کوم کار د ترسره کولو لپاره بسیا وخت شتون ونه لري، مجبور یو هغه په بېره او له تمرکز پرته ترسره کړو او که هغه وخت چې د یوه کار د ترسره کولو لپاره یې په پام کې نیسو وړ نه وي، مثلاً غواړو کله چې سترې یو کار وکړو، آن که وغواړو هم، نه شو کولی بشپړ تمرکز پرې ولرو. ځینې وخت د ډېرو مهمو کارونو د ترسره کولو لپاره وخت په پام کې نه نیسو او اساساً له یاده باسو چې ترسره یې کړو. نو په دې بنسټ ورځنی وخت باید په داسې ډول پلان کړو چې د ټولو هغو مهمو دندو د ترسره کولو لپاره چې زموږ په بریالیتوب پورې تړلې دي وړ او بسیا وخت ځانګړی کړو. د دې کار لپاره اړیو غیر اړین کارونه د خپل ژوند له پلان نه ړنګ کړو. د یوې سمې کاري پلان جوړونې پرته هېڅ څوک نشي کولی په مهمو کارونو بشپړ تمرکز ولري.

په خپل ځان کې انرژي رامنځ ته کړئ:

هغه مثبت او هېښنده ټکي چې د «لومړیتوب په ټاکلو» او «په کړنو باندې په تمرکز» کې شتون لري دا دی چې کله تاسو دا دوه کارونه ترسره کړئ په چارو باندې به د کنټرول او بشپړ واک احساس ترلاسه کړئ او همدارنګه چې په مرور سره د مهمو کارونو ترسره کولو ته مخه کوئ، د انرژي او شوق جریان به ستاسو په وجود کې خپور شي. د هغه کار په بشپړولو سره چې تاسو او ستاسو سازمان ته ډېر ارزښت لري، د رضایت، د نفس د عزت او خوند احساس به وکړئ او په څرګند ډول به د لویو بریالیتوبونو په لور خپل پرمختګ وویښئ. دا انګېرنه ستاسو د غوره عملکړنې سبب کېږي.

له ربر لرونکو کارونو څخه ځان لرې وساتئ:  
له بلې خوا د کم ارزښته او کوچنیو کارونو ترسره کول یواځې د ربر رامنځ ته  
کېدو سبب کېږي. آن که په لسگونو دا ډول کرنې بشپړې کړئ، بیا به هم د  
خوښۍ او بریالیتوب احساس ونکړئ.

### عملي تمرین:

1. د لومړیتوب له مخې د کارونو له ټاکلو مخکې له ځان څخه پوښتنه  
وکړئ: «کوم یو، که چټک او په ښه توګه ترسره کړم، زما په کاري  
وضعیت به تر ټولو زیاته مثبت اغېزه وشیندي؟» له هغې وروسته  
سملاسي پیل وکړئ.
2. د یوې ارزښتمنې کرنې له پیل نه وروسته په خپل ټول ځواک سره په  
هغه تمرکز وکړئ تر څو بشپړ شي. مه پرېږدئ کم ارزښته کارونه  
ستاسو تمرکز ګډوډ کړي او تاسو وځوروي.

### لسمه برخه: له هرې دقیقې څخه ګټه پورته کړئ

د سلګونو ګریو او زرګونو ډالرو سپما:  
د وخت مدیریت د بریالیتوب اصلي عامل دی. په ارزښتمنو کرنو تمرکز او د  
انرژۍ لارښوونه له بل هر عامل څخه ډېر د عاید او بریالیتوب د کچې  
ټاکونکي دي. ستاسو تر ټولو ستره پانګه ستاسو ذهن دی او باید تل د خپل  
تفکر څرنګوالی لوړ کړئ. د دې کار لپاره یوه تر ټولو غوره لار په پوهنیز  
وخت باندې د موټر چلولو د وخت اړول دي چې په موټر کې د غریزو پیتو په  
اورېدلو سره ممکن دی. احصائیه ښيي چې یو معمولي امرکایي ډرېور هر  
کال له ۲۰۰۰۰۰ څخه تر ۴۰۰۰۰۰ کیلو مټرو پورې ډرېوري کوي. یعنې له  
۵۰۰ څخه تر ۱۰۰۰ ګریو پورې د موټر په مخه کې ناست وي. دا وخت له ۱۲  
څخه تر ۲۵ کاري اونیو او د پوهنتون د ټولې دورې له وخت سره برابر دی.

د ډرپوری له وخت څخه د زده کړې لپاره استفاده وکړئ:  
که هغه پرېکړه چې کوی یې یواځې دا وي چې د ډرپوری له وخت څخه د خپلې زده کړې لپاره استفاده وکړئ، په یوه ترټولو هوبنیار او لایق وگړي به واوړئ. ډر خلک د ډرپورۍ په وخت کې یواځې غریزو خپرونو ته په غور نیولو سره له هېڅ څخه هر څه ته رسېدلي دي.

په ټولو سمینارونو کې گډون وکړئ:  
د دې ټولو سربېره، اړینه ده چې وگړیزو او مسلکي اړخونو ته د پرمختګ لپاره په هغو سمینارونو کې چې ستاسو له مسلک سره برابر او یا په ټولیز ډول د بريالیتوب او د وخت مدیریت په غولي کې ترسره کېږي، گډون وکړئ. په دې ناستو کې تاسو له داسې آندونو او لارو سره بلدېږئ چې په دې سمینارونو کې د گډون نه کولو په صورت کې په اونیو او میاشتو هڅې او سختې مطالعې سره امکان لري ترلاسه شي.

خپل عاید لوړ کړئ:  
په یاد ولرئ، ډر عاید په ډرې زده کړې سره ترلاسه کېږي. د باندینۍ نړۍ پایلې تل د دننۍ نړۍ له چمتووالي سره غږملې دي. د بسیا مالوماتو له لرلو پرته په هېڅ غولي کې نشو کولی بريالیتوب ته ورسېږو. دوامداره زده کړه لږ تر لږه په هره برخه کې د بريالیتوب شرط گڼل کېږي.

### عملي تمرین:

1. همدا نن یو وړ غریز پلان د خپلې زده کړې لپاره چمتو او له واټن پرته له هغې څخه استفاده پیل کړئ. هغه وخت کولی شئ د ډرپورۍ وخت په پوهنیز وخت واړوئ چې پرېکړه وکړئ هېڅکله به موسیقي یا بلې خپرونې ته غورځنه نیسئ.
2. هغه سمینارونه او پوهنیزې خپرونې چې د باخبره او ځیرکو وگړو له خواه چمتو کېږي پیدا کړئ او گډون پکې وکړئ. په وړاندې کتارونو



کې کښې، په پاملرنې سره یاد د اښت وکړئ او غوره آندونه په چټکۍ سره په کار واچوئ.

### یوولسمه برخه: د انرژۍ د دريو بېلابېلو ډولونو ډېرول

د بريالي وگړو نښې:

د ډېرې بريالي وگړو نښه د انرژۍ د لوړې سطحې لرل دي. ځکه چې انرژي د هر کار د ترسره کولو لپاره د سونگ اړينه بېلگه ده. د انرژۍ او برياليتوب د کچې تر منځ نېغه اړيکه شتون لري. نشو کولی انځور کړو چې يو سترې او کمزورې وگړي ارزښتمنو کارونو ته لاس واچوي. له بلې خوا، له انرژۍ څخه ډک، مثبت او مخکښ وگړي له عادي وگړو څخه ډېر ژر د ژوند له غوره والي او هوساينې څخه گټه پورته کوي.

فيزيکي انرژي بنسټيزه ده:

موږ ټول فکر کوو چې يواځې يو ډول انرژي شتون لري چې د شپې له خوب څخه برابرېږي او د ورځې په اوږدو کې له هغې څخه استفاده کوو. د هغې وسيلې په شان چې په بېټرۍ سره کار کوي، موږ هم هره شپه له ۷ څخه تر ۸ گړيو پورې خپلې بېټرۍ چارجوو. له انرژۍ څخه دا ډول درک ډېر ناقص دی. ځکه چې په دې واقعيت نه پوهېږي چې انرژي درې بېلابېل ډولونه لري چې د هرې يوې شتون د وگړي د برياليتوب لپاره اړين دی. د انرژۍ درې بېلابېل ډولونه عبارت دي له: فيزيکي انرژۍ، احساسې انرژۍ او ذهني انرژۍ څخه. هر يو له دې دريو ډولونو څخه له دوو نورو ډولونو سره توپير لري ولې درې واړه تړلي او يو له بله سره اړيکه لري.

د تندي خوله:

فيزيکي انرژي ملموسه او د انرژي د دوو نورو ډولونو بنسټ دی. دا انرژي د بدني کارونو د ترسره کولو لپاره ده او په فزيکي کار سره د تنخا ترلاسه کولو لپاره له دې انرژي څخه استفاده کېږي.

د احساس منبع:

د انرژي دوهم ډول احساسی دی چې د لېوالتيا او هېښندتوب زېږنده دی. دا انرژي د ژوند د خلا، د مینې او محبت د احساس، خوند او خوښۍ سبب کېږي. همدا انرژي ده چې ژوند ته خوند ورکوي، په حقيقت کې هر کار او خبره چې کوو په یو ډول له یوه مثبت یا منفي احساس سره تړلي دي چې ستاسو له احساسی انرژي څخه سرچینه اخلي.

د پنځونې سرچینه:

درېم ډول، ذهني انرژي ده چې کولی شو هغه د پنځونې، نوبت، د ستونزو د حل او پرېکړو کولو بنسټ وبلو. له دې ډول انرژي څخه د ځينو کارونو د ترسره کولو لکه پلور، راپور او وړاندیز لیکلو، ورځنۍ او اونیزې پلان جوړونې او د نویو موضوع گانو د زده کولو لپاره استفاده کوي. د ژوند څرنگوالی په تولید ډول د دې انرژي په کچې پورې تړلی دی.

خپلې ترټولو ارزښتمنې انرژي ذخیره کړئ:

د دې سبب چې ډېری خلک په ژوند کې له ټولو وړتیاوو څخه استفاده نه کوي دا دی چې خپله انرژي په فزيکي او احساسی سطحه له لاسه ورکوي نو په دې اساس د ذهني کړنو لپاره ډېره کمه انرژي پاتې کېږي. ډېری وختونه د وگړو احساسی انرژي د منفي احساساتو په وسیله له منځه ځي. دا ډول احساسات د اور په شان د انسان انرژي په چټکۍ سره په داسې توگه سوزي چې د رغېدونکي او مثبت فکر لپاره بسیا انرژي نه پاتې کېږي. په واقعیت کې، له غوسې څخه ډک یو پنځه دقیقه یي چلند کولی شي د یوه عادي وگړي د اتو گریو د کار په اندازه انرژي ولگوي.

تاسو باید هڅه وکړئ چې تل آرام او مثبت و اوسئ او په یو او اغېزناک ډول کار وکړئ ترڅو تل د مهمو کارونو د ترسره کولو لپاره بسیا ذهني انرژي ولرئ.

عملي تمرین:

1. وڅپړئ او وگورئ چې له کومو لارو څخه ستاسو فزيکي، احساسی، او ذهني انرژي لگېږي او یا بې ځایه مصرفېږي او هڅه وکړئ چې هغې ته وده ورکړئ.

2. له ځواکمنو او سالمو خوږو څخه استفاده وکړئ ترڅو ډېره فزيکي انرژي ولرئ ځکه دا ډول انرژي د انرژي د نورو ډولونو بنسټ گڼل کېږي.

3. په آرامۍ او خوښ طبيعت سره د ورځنیو ستونزو د مقابلي لپاره خپله احساسی انرژي ذخیره کړئ. هر څومره چې ډېره انرژي ولرئ خوښ او اغېزناک به وئ.

### دوولسمه برخه: د برياليتوب د ځواک پنځولو اصل

عملکړنه:

کله چې عملکړونکي شئ «د برياليتوب د ځواک پنځولو اصل» فعالېږي. د دې اصل په مطابق که څه هم په دروندوالي او اصطکاک باندې د بري لپاره ډېر ځواک ته اړتیا ده ولې د خوځښت دوام ډېر لږ ځواک ته اړتیا لري. برياليتوب سرعت لري او هغې ته د رسېدو لپاره باید له درېدنې پرته خوځښت ته ادامه ورکړئ.

خپل ځواک ډېر کړئ:

واقعیت دا دی هر خومره گړندی چې خوځښت وکړی، ډېر ځواک پیدا کوی. ډېر کارونه په ډېره چټکۍ سره ترسره کوی او ستاسو کار بدنه ډېر پریږي. په ډېر سرعت سره کولی شئ، تجربه، پوه او ډېره وړتیا ترلاسه کړی.

د روڼ آندی په کړنه و خوځېږئ:  
د سملاسیوالي احساس کولی شي تاسو په خپل مسلکي ژوند کې د روڼ آندی کړنې ته ولېږدوي. هر خومره چې چټک او ډېر کار وکړی، د نفس د عزت او ویار ډېر احساس به هم وکړی.

له ځان سره مثبتې خبرې وکړئ:  
کار ته د دوام ورکولو یوه تر ټولو آسانه او په ورته وخت کې تر ټولو ځواکمنه لاره دا ده چې تل ځان ته ووايي: «ډېر عالی، ادامه ورکړه! ادامه ورکړه!»  
هر کله چې و انگېږئ لازم سرعت مو له لاسه ورکړی دی یا مو تمرکز په کم ارزښته خبرو او کړنو له منځه تللی دی، دا جمله له ځان سره تکرار کړئ:  
«اوس ځم کار ته!»

د عمل په سرعت نامتو شئ:  
په پایله کې بل هېڅ عامل د عمل د سرعت په اندازه د مهمو کارونو په ترسره کولو کې له تاسو سره مرسته نه کوي ځکه سبب کېږي د یوه ارزښتناک او تر ټولو ښاغلي وگړي په سرلیک په خپله برخه کې وپېژندل شئ. په ننۍ نړۍ کې چې هر څه په گړندي سرعت سره مخ ته ځي او ډېری خلک د وخت له کمښت او له کارونو څخه د شاه ته پاتې کېدو گيله کوي د عمل سرعت ډېر اهمیت لري. ټول غواړي د داسې چا سره کار وکړي چې کار په چټکه توگه ترسره کوي.

عملي تمرین:

بڼه کار په تمرین کولو سره ترلاسه کېږي. خپل سرعت ډېر کړئ او پرېکړه وکړئ چې هر کار له مخکې څخه په چټکه توګه ترسره کوئ.

### دیارلسمه برخه: د عاید د زیاتې اندازې لپاره دوی پوښتنې

بشپړه څېړنه:

د زماني پلان مطابق په ترټولو مهمو دندو او د هغوی د بشپړولو د تمرکز لپاره باید له خپل ځان څخه دوی پوښتنې وکړئ. لومړۍ پوښتنه دا ده: «زما ترټولو ارزښتناکه کړنې کومې دي؟» په بل عبارت هغه ترټولو مهم کارونه چې په سازمان، کورنۍ او په ټولیز ډول ستاسو په ژوند باندې ترټولو ډېره اغېزه اچوي کوم دي؟

دا ترټولو مهمه پوښتنه ده چې کولی شئ له ځان څخه یې وپوښتنئ او هغې ته ځواب ورکړئ. لومړی تاسو خپله په دې اړه فکر وکړئ، وروسته بیا له رئیس، همکارانو، ترلاس لاندې وګر، ملګرو او کورنۍ سره هم په دې اړه سلا وکړئ. ستاسو ترټولو ارزښتمنې کړنې باید په بشپړه توګه تاسو ته روښانه او څرګندې وي.

خپل ځواک متمرکز کړئ:

دویمه پوښتنه دا ده: «کوم کار دی چې یواځې زه کولی شم ترسره یې کړم او که په بڼه توګه ترسره شي، په رښتینې توګه به اغېزه لرونکی وي؟» دا پوښتنه د مدیریت د ګام وړاندې پېټر ډراکر له خواه مطرح شوې ده او د کارونې د ډېروالي لپاره یوه ترټولو غوره پوښتنه ده.

د ورځې هره ګڼې کولی شئ دا پوښتنه له خپل ځان څخه وکړئ. په هره ګڼې کې به د دې پوښتنې لپاره یو ځانګړی ځواب شتون ولري، د ځواب له ځانګړېدو وروسته یواځې په هماغه موضوع کار وکړئ.

عملي تمرین:

1. د خپل مسلک ټولې کړنې نوملړ کړئ او وروسته د هغو تر ټولو ارزښناکې وټاکئ.
2. پرېکړه وکړئ چې د نوملړ تر ټولو مهمه کړنه پیلوئ او د هغې تر ۱۰۰ سلنې بشپړېدني پورې له کار څخه لاس نه اخلئ.

### څوارلسمه برخه: له خنډونو څخه د پرمختګ د زینې په سرلیک استفاده

له خنډونو څخه مثبت استفاده:

موږ ټول تېروتنې کوو او هر څومره چې بوخت وو، ډېرې تېروتنې کوو. پوښتنه دا ده: «د ژوند هسکو او ژورو په مقابل کې باید څه ډول چلند ولرو؟» په دې برخه کې د مثبت او منفي نړۍ کتنې ترمنځ توپیر پېژنو او زده کوو چې څنګه کولی شو له خپلو تېروتنو څخه درس واخلو او د ستونزو په مقابل کې پایښت ولرو.

نړۍ کتنه په دوه ډوله ده: مثبت او منفي. هغه وګړي چې منفي لید لري ځان د یوه قرباني په توګه ویني او ژوند په سلسله ییز ډول له ستونزو او ظالمانه آندونو څخه تفسیروي. هغوی ډېرې هیلې نه لري او څه بریالیتوب یې هم نه په برخه کېږي، د ستونزو د څرګندېدو په وخت کې خپلې اوږې پورته اچوي او په هېښنده ډول وايي: «ژوند همدا دی چې دی»

له بلې خوا هغه وګړي چې لید لري، د خپلې شاه او خواه نړۍ له موکو او امکاناتو څخه ډکه ویني. هغوی فکر کوي هره پېښه چې رامنځ ته کېږي د یوه لوی جریان یوه برخه ده چې د هغوی د بریالیتوب او نېکمرغۍ لپاره رامنځ ته شوې ده. له ژوند، کار او اړیکو سره یې چلند مثبت، له خوښۍ ډک او د مثبت انتظار لرونکي دي او ډېر لږ نهيلى کېږي.

خپل ذهن څواکمن کړئ:

کله چې د تېروتنو د پېژندلو مهارت زده کوي، خنډونه او ماتې د ذهني ځواک د ځواکمنولو او پرمختګ لپاره د موکې په توګه ويني او ستاسو لپاره به ستونزې د پرمختګ زينه وي.

زيانونه کم کړئ:

واقعۀ داسې دی چې ټولنه، کورنۍ، شرکتونه او زموږ اړيکې په دې سبب پايښت او خپلې ودې ته ادامه ورکوي چې باهوښه وګرې تل هڅه کوي خپلې تېروتنې تر ټولې کمې اندازې ته راتېټې کړي او خپل ځور او زيان کم کړي. يواځې هغه وخت تېروتنې ډېرې ځورونکې او ګرانېزې چې وګرې د خپلو تېروتنو له منلو څخه منکرېږي او د خپلو پرېکړو په ټينګار سره د هغو پايلې اوږدې کوي.

له تېروتنو څخه زده کړه وکړئ:

له تېروتنو څخه زده کړه يو بنسټيز مهارت دی چې تاسو ته وړتيا درکوي تر څو په ځای د دې چې د بدلونونو قرباني شئ، په هغوی باندې واک پيدا کړئ. هغه څوک چې خپلې تېروتنې ته يې پام شي او په چټکۍ سره خپل لوري ته بدلون ورکړي، د مالوماتو، ټکنالوجۍ او سيالۍ په دې عصر کې به ګټونکي شي.

د تېروتنو په سمولو سره کولی شئ په هره برخه کې له خپلو سيالانو څخه مخکښ وي. هغه وخت به تاسو د شرايطو پنځوونکي وي نه د هغوی قرباني.

عملي تمرين:

1. داسې انځور کړئ چې اوسنۍ تر ټولو ستره ستونزه او خنډ مو له تاسو سره د مرستې او اړښتناکه لوست د بنوونې لپاره رالېږل شوي دي. دا لوست څه شی دی؟

2. که تپروتنه مو کړې ده یا مو ټاکنه سمه نه ده، د ډېر زیان د مخنیوي او منلو لپاره چمتو و اوسئ. ومنئ چې هېڅ څوک بشپړ نه دي او نه شي کېدی چې تل سمې پرېکړې وکړو. وروسته بیا کار ته ادامه ورکړئ.
3. له هرې تپروتني څخه درس واخلي او هغه یادداښت کړئ. خپلې تپروتني په راتلونکي کې لویو بریالیتوبونه ته د رسېدو لپاره زینه وگڼئ.

### پنځلسمه برخه: له خپل دنني لارښوود څخه استفاده وکړئ

له لارښوونکي ځواک څخه استفاده تاسو په خپل دننه کې ځواکمني ذهني او احساسی وړتیاوې لری چې تاسو ته د ژوند په هره برخه کې په دقیقه توگه او وخت سره لارښوونه کوي. په دې برخه کې به زده کړئ چې څنگه وکولی شئ ځان د دې ځواک په خواه کې راولئ ترڅو په هره برخه کې د سمې پرېکړې وړتیا ترلاسه کړئ. موږ پوهېږو چې د انسان بدن په طبیعي ډول د روغتیا او ودې په حال کې دی او د سمې پالنې په صورت کې چې خدای غوښتني وي په ډېره سوکالی سره کولی شي تر ۱۰۰ کلونو پورې دوام وکړي. کله چې د بدن کوم ناروغه غړي ته پاملرنه ونشي، نښې یې د خوږو یا ناآرامۍ په ډول راڅرگندېږي او سبب کېږي چې ډاکټر ته په تگ سره یې درملنه وکړو؛ سره له دې چې پوهېږو د خوږو او ناآرامۍ په اړه بې پروایي کېدی شي په سخته ناروغۍ واوړي.

د سمو او ناسمو مواردو پېژندل او ځانگړول:

په همدې ترتیب طبیعت د احساس له لارې هم د ځانگړولو او تشخیص وړتیا راکړې ده. لکه څنگه چې طبیعت د خوږو په وسیله موږ ته د فزیکي کارونو د ترسره کولو یا نه ترسره کولو لارښوونه کوي، د احساس یا ذهن په برخه کې هم د احساسی خوږو له لارې موږ ته لارښوونه کوي.



لکه څنگه چې د بدن طبيعي حالت تندرستي او فعاليت دی، د احساس طبيعي حالت هم آرامي او خوښي ده. له دې طبيعي حالته هر ډول اوښتنه د ناوړه عمل، فکر او څرگندونو نښه ده. د دننۍ خوښۍ او آرامۍ احساس د کارونو د لږ يا ډېرو ترسره کولو تر ټولو غوره نښه ده. که ښه احساس نه لرو، بايد چلند ته بدلون ورکړو او که ښه احساس لرو بايد ادامه ورکړو.

### پيغام رواړونکی:

په ذهن کې د غم احساس په بدن کې د خوږو د احساس په شان دی. ذهن غواړي دا پيغام تاسو ته ورسوي هغه څه چې تاسو يې کوئ تېروتنه ده. ډېری وخت زموږ ځور د داسې څيز په سبب دی چې هغه ته «دننۍ ناخوښي» وايو. کله د بېخوبۍ په ناروغۍ لگيا کېږو، کله غمجن او اندېښمن کېږو او ډېری وخت د داسې پېښو په سبب چې له اصلي موضوع سره هېڅ اړيکه نه لري ځورېږو او ناآرامه کېږو. په داسې وختونو کې يو ژور احساس موږ ته وايي چې يوه ناخوښه پېښه رامنځ ته شوې ده او موږ هڅه کوو ځان له داسې حالت څخه خلاص کړو.

### دننۍ خوښي:

دننۍ خوښي تلا له يوه مثبت بدلون څخه مخکې رامنځ ته کېږي. که د هغې تېروتنې په اړه چې رامنځ ته شوې ده په هېڅ صورت ناآرامه نشئ، هېڅکله به د شرايطو د بدلون يا ښه والي په فکر کې لاړ نشئ. يواځې د يوه حالت د ناآرامۍ په سبب ده چې د سمون په لور د گام اخیستلو لپاره اړينه انگېزه رامنځ ته کېږي. خپلو دننيو غوښتنو او ويناوو ته غوږ ونيسئ او ډاډ پرې ولرئ. هغه کارونه ترسره کړئ کوم چې ستاسو د خوښۍ سبب کېږي. هغه وخت به هېڅکله هم تېروتنه ونکړئ.

### عملي تمرين:

1. خپلو دننیو ویناوو او غوښتنو ته غور کېږدئ او ډاډ پرې ولری. که په ژوند کې کوم شی ستاسو د ناخوښۍ سبب دي، د هغو د له منځه وړلو لپاره اقدام وکړئ.
2. په یاد ولری چې طبیعت غواړي تاسو، هوسا، محبوب او شتمن و اوسئ او له داسې وضعیت څخه هر ډول اوښتنه د یوه اصلاحي اقدام د اړتیا نښه ده.

---

## د وخت مدیریت لمرې برخه

**غورچاڼ:** د وخت د مدیریت له مهمو بنسټونو څخه یو د ۲۰-۸۰ اصل دی، یعنې له ۲۰ سلنې وخت څخه د ۸۰ سلنې کارونو د ترسرو کولو لپاره استفاده وکړئ. د وخت په صحیح مدیریت کې بریالیتوب د مهمو کارونو په ځانگړولو پورې تړلی دی. په دې لیکنه کې مو هڅه کړې ده چې د وخت مدیریت ځینې مهمې تگلارې تاسو ته دروېښتونو.

### د وخت د مدیریت له نظره کارونه په څلورو برخو وېشل شوي دي

1. مهم او سملاسي کارونه: دا کارونه پخپله ترسره کېږي
2. مهم او غیر سملاسي کارونه: داسې ډول کارونه دي چې بریالي او غیر بریالي وگړي سره بېلوي او معمولاً نا بریالي وگړي د هغو ترسره کول ځنډوي.
3. سملاسي او غیر مهم کارونه: دا کارونه د انسان د موخو په جهت کې نشته خو ترسره کېږي.

4. کم ارزبنسته او غیر اړین کارونه: ځینې وگړي د مهمو او سملاسي کارونو لپاره د ځواک په نه لرلو سره (کله د ساتپری او کله د حواسو له تمرکز څخه د تنبتي لپاره) ځانونه په دې کارونو لگیا کوي.

د وخت په صحیح مدیریت کې بریالیتوب د مهمو او غیر مهمو کارونو په ټاکنه پورې تړلی دی، نو د بریالیتوب لپاره:

1. له غیر مهمو کارونو څخه صرف نظر وکړئ.
2. کارونه د لومړیتوب له مخې ترتیب کړئ.
3. د وخت لوټماران وپېژنی.
4. د وخت د رامنځ ته کولو لارې زده کړئ.

### د وخت لوټماران

1. کم ارزبنسته خبرې
2. نا بللی مېلمه
3. د کم ارزبنسته او غیر اړینو مطالبو مطالعه
4. د مطالعې ناسمې لارې او عادات
5. مزاحم او غیر اړین تېلفونونه
6. د کاري انطببات نه لرل
7. په تصمیم نیونه کې ټنبلي او بې اراده توب
8. د کار پرېښودل سبا ته.
9. په ځای نه غوښتنو ته د نه ویلو وړتیا نه لرل
10. د حسونو د تمرکز نه لرل
11. د نن او صبا کړلو عادات
12. له ماتې څخه وېره

د وخت د رامنځ ته کولو لارې

1. د مړه وخت ژوندي کول (د بېلگې په توګه هغه وخت چې په انتظار کې یې تېرو و، هغه وخت چې په میلی بس کې یو).
  2. په وخت سره د کارونو ترسره کول.
  3. د خوب د وخت تنظیمول.
  4. د تفریح په وخت باندې ډېر کنټرول.
  5. غیر مهمو غوښتنو ته «نه» ویل.
  6. د غیر مهمو کارونو شاته اچول.
- 

## د وخت مدیریت دوهمه برخه

سریزه: وخت یو له ډېرو ارزښتناکو نعمتونو څخه دی چې یوې دقیقې پلان جوړونې ته اړتیا لري. هغه وګړي چې پرېکړه کوي د خپل ژوند د بېلابېلو چارو د ترسره کولو لپاره وخت ترتیب کړي، باید ځینو بنسټیزو ټکو ته یې پام وي:

1. له طلا څخه د وخت د ارزښت مفهوم ته ډېره پاملرنه
2. د وخت وړاندوونکو عواملو له منځه وړل
3. د وخت وپشل او بېلول
4. د ژوند د چارو موخه ټاکنه
5. د ژوند د کړنو او پلانونو ترتیبول
6. د پلانونو د اجرا لپاره هوډ او تکل

له ارزښت څخه ډکه خبره دا ده چې له یادو شوو ټکو څخه هر یو له بله سره اړیکه لري او یوه ټکي ته پاملرنه او د بل ټکي په اړه بې پروایي نشي کولی د ژند په چارو کې وګړی بريالیتوب ته ورسوي. نو په دې بنسټ اړینه ده چې

ټول ذکر شوي ټکي په پرله پسې توگه بايد په پام کې ونيول شي ترڅو وروستی او مطلوبه پایله ترلاسه شي. د ژوند په ټولو چارو کې د هر وگړي لپاره وخت له سرو زرو څخه ډېر ارزښت لري. د ژوند ثانیو ته ارزښت ټاکنه، د کنټرول او د وخت د مدیریت په لار کې تر ټول بنسټیز گام بلل کېږي او دا وخت ته د پام اړولو په مانا ده. د دې موضوع د ځانگړولو او رښانولو لپاره چې تاسو د وخت ارزښت درک کوئ که نه، دې پوښتنې ته ځواب وواياست چې آیا خپل وخت او زمان ته واقعاً ارزښت ورکوئ؟ او دلایل یې د ځان لپاره څرگند کړئ.

دې پوښتنې ته د ځواب ورکولو لپاره اړینه نه ده چې ډېر یې په اړه فکر وکړئ، بلکه هغه ورځني واقعیتونه چې تاسو ورسره مخ یاستئ په پام کې ونیسئ او یاد د اښت یې کړئ ترڅو د ځان پېژندنې یوه لومړنۍ پوهه ترلاسه کړئ. ارزښتناک ټکی دا دی چې د ژوند د چارو لپاره د پلان جوړونې چاپېریال ته له ننوتو مخکې، لومړی باید د وخت او زمان ځانگړتیاوې وپېژنئ چې په دې اړه کولی شو ووايو: **وخت یوه ځاني ځلیزه (پدیده) ده او یواځې تاسو د هغې لگوونکي گڼل کېږئ**، نو په دې بنسټ هېڅ څوک نشي کولی د بل وگړي پر ځای د هغه له وخت څخه گټه پورته کړي. له بلې خوا، **وخت ورکوونکی او ذخیره کېدونکی پورته دی** او وگړي په یوه شان له هغه څخه برخمن دي. نو په دې بنسټ له وخت سره د چلند یواځینۍ لار له هغه څخه سمه استفاده ده. کولی شو ووايو چې وخت د بدلون وړ نه دی، نو ځکه نه اوردېږي او نه لندېږي.

د وخت د نږدو عوامل

وخت له درې ډوله وړاندوونکو عواملو سره مخ دی چې له دې جملې څخه **د وگړي ناسم عادتونه**، د وخت د وړاندېدو له تر ټولو مهمو عواملو څخه گڼل کېږي. تجربې بنوولې ده چې د څو ډوله وړاندوونکو عواملو په کنټرول سره کولی شو د بېلابېلو ناورینونو مخه ونیسو. د وخت د وړاندوونکو عواملو د

پېژندلو لپاره، اړینه ده چې د خپلوتگلارو او د هغو د سرچینو خپرني او مطالعې ته مخه کړو او شته ناوړینونه په گوته کړو.

د وخت د ناوړینونو د پېژندلو لپاره **د ورځنۍ عملکړنې خپرنه** یوه له وړ لارو څخه گڼل کېږي چې په دې هکله وگړي کولی شي د خپلې ورځنۍ عملکړنې په یادداشت او د ورځو، اونیو او میاشتو په اوږدو کې د هغې په شننې او خپرني سره شته ستونزې په نښه کړي. لکه څنگه چې وویل شول، د وخت د وړاندوونکو ناوړینونو پېژندل، د مبارزې په لار کې یو بنسټیز گام دی او مهم ټکی دا چې د دې عواملو پېژندل کولی شي د حل د لارو ځینې برخې هم روښانه کړي.

د هغو وگړو د چلند او خوی اړوندو ناوړینونو د مبارزې لپاره چې وخت له منځه وړي، غوره لار د یوه همپښني ځاني انطباط رامنځ ته کول دي چې په دې لاره کې د تدریجي بدلونونو د رامنځ ته کېدو موجب کېږي. له هغه ځایه چې ناوړه عادتونه په تدریجي ډول رامنځ ته کېږي او بشپړېږي، د وخت د له منځه وړو سبب کېږي، نو ځکه د دې ډول عادتونو بدلون هم د وخت په اوږدو کې امکان لري.

### د وخت مدیریت تگلاري

د وخت د مدیریت په برخه کې بل مهم ټکی دا دی چې وگړي باید د وخت ارزښت درک کړي او د وخت برخې په نښه توگه وپېژني. د وخت د پېژندلو لپاره وگړي باید د عملي تگلارو په کار اچولو لاس په کار شي چې له دې جملې څخه لاندیني موارد له ارزښت څخه ډک گڼل شوي دي.

- د وخت وپشل او بېلول
- د لومړیتوب له مخې د ژوند د چارو ټاکل
- د وخت رغول او له وخت څخه د گټې اخیستنې موده

د وخت د بېلولو او وېش په برخه کې د يوه وگړي لپاره اړينه ده چې په يوې ورځې، اونۍ او يوې مياشتې پورې ترلي وختونه په څرگند ډول روښانه کړي. د دې وختونو ځانگړول د وگړي لپاره د اضافي وخت د رامنځ ته کېدو سبب کېږي. د وخت د وېشلو په لومړي گام کې بايد ځانگړې شي چې وگړی په يوه اونۍ کې څو گړۍ د مطالعې، خوب، تگ او راتگ، شخصي نظافت او ډوډۍ خوړلو لپاره لري او تش وخت يې څومره دی او په همدې برخه کې وگړي ته اړينه ده چې د يوې ورځې، يوې اونۍ، يوې مياشتې، دريو مياشتو او شپږو مياشتو د نظر وړ کارونو د ترسره کولو لپاره يوه قاعده او د وخت ځانگړی معيار ولري. نو په دې بنسټ د وخت له وېشلو څخه موخه دا ده چې پوه شئ، په ټوليز ډول ستاسو وخت څنگه لگېږي او له کومو برخو څخه کولی شو وخت کم کړو او د هغې پر ځای د دې وخت لپاره نور پلانونه وټاکو.

د بېلگې په ډول، فرض وکړئ تکل مو کړی دی چې د ځان پېژندنې د آزمېښت په يوه لويه پېچلې سيالۍ کې گډون کوئ، بايد له همدا اوس څخه وخت تر خپلې څېړنې لاندې ونيسئ او پوه شئ چې وخت يوه په سترگو نه لېدونکې پانگه ده. بايد پوه شئ چې خپل ورځنی، اونيز او مياشتنی وخت څنگه تېروئ، د ځان پېژندنې د آزمېښت په لويه پېچلې سيالۍ کې د برياليتوب لپاره څه ډول هغه بايد وپېشئ، ډېری وگړي په بېلابېلو سياليو کې د برياليتوب لپاره د ډېرو لگښتونو زغم گالي، ولې يوه مهم اصل يعنې د وخت د آزمېښلو مدیریت ته پاملرنه نه کوي. له بلې خوا، ځينې وگړي پلان هم جوړوي، نو د دوی پلان جوړونه له عملي ستندردونو سره مطابق نه ده او کېدای شي په آزمېښت کې يو د ماتې له دلایلو څخه يې همدا وي.

وروستۍ خبره

تاسو خپله چې د دې مفاهمو د لوستلو په حال کې ياستئ له خپلې پانگې او وخت څخه په کومه اندازه باخبره ياستئ؟ د دې لپاره چې له دې امر څخه

با خبره شی، له ځنډ پرته دې پوښتنو ته ځواب ووايي، البته هڅه مه کوي چې محاسبه وکړي.

1. یوه اونۍ خوگړۍ ده؟
2. په یوه اونۍ کې خوگړۍ طبيعي خوب لري؟
3. په یوه اونۍ کې خوگړۍ تگ او راتگ کوي؟
4. په یوه اونۍ کې خوگړۍ د خوړو په خوړلو لگوي؟
5. په یوه اونۍ کې خوگړۍ خالي وخت لري؟
6. په یوه اونۍ کې خوگړۍ مطالعه کوي؟
7. په یوه اونۍ کې خوگړۍ خپل ځاني پاکوالي ته ځانگړې کوي؟

---

## د وخت مدیریت دریمه برخه

### ۱- سریزه

له وخت څخه زموږ د درک د بیانولو لپاره بېلابېلې لارې شتون لري. د پېړیو لپاره خلکو د خپل ورځني پلان د تنظیم په موخه د سپورټمی له خوځښت، لمريزې گړۍ، آذان او د سيوري له کچې اخیستنې څخه استفاده کوله ترڅو چې په دوولسمه پېړۍ کې د کاتولیکو مذهبي رهبرانو د خپلو کړنو د ښه تنظیم لپاره گړۍ جوړې کړي.

د تاریخ په اوږدو کې مدنیتونو وخت او اړخونو ته یې پاملرنه کړې او دا پاملرنه اوس هم شتون لري او د « وخت سره زر دی » د بېلگې په ډول اصطلاحات د دې پاملرنې ښکارندويي کوي. ننۍ ټولنې داسې ټولنې دي چې د ورځو په اوږدو کې په هغوی کې بسیا شمېر گړۍ وخت شتون نه لري. نوې چاپېریالي ټکنالوجۍ اسانتیاوې رامنځ ته کړې دي چې تقریبا په ډېر لږ وخت کې کولی شو ډېرو مالوماتو ته لاسرسی پیدا کړو او ډېر کارونه آسانه



او په چټکه توگه ترسره کړو او په چټکه توگه د کارونو ترسره کولو او د ډېرو کارونو ترسره کولو ته میل ورځ په ورځ ډېرېږي.

تاریخ موږ ته وايي چې د وخت کمزوری مدیریت پخوانی ستونزه ده، داسې ستونزه ده چې ټکنالوجی نه ده رامنځ کړې او نشي کولی هغه اواره کړي. د وخت کمزوری مدیریت ډېر لږ کېدی شي پټ شي. د وخت مدیریت داسې موضوع ده چې موږ ټول، که په ځاني او که په مسلکي ژوند کې وي اړتیا لرو چې ورسره مخ شو ترڅو په ژوند کې بريالي شو.

د دې لیکنې په اوږدو کې د وخت مدیریت د بېلابېلو لارو په اړه خبرې کوو. په پیل کې به د وخت مدیریت عمومي اصولو ته کتنه وشي. دې اصولو ته پاملرنه مرسته کوي چې د وخت مدیریت له مفهوم څخه بڼه درک ولرو او داسې وړاندیزونه وړاندې کوي چې کولی شي هغه په خپل ژوند کې د وخت مدیریت په حوزو کې وکاروي. د عمومي لارښوونو له وړاندې کولو وروسته، د وخت مدیریت حوزو ته به په ځیر توگه پاملرنه وکړو. په پیل کې په ځاني ژوند کې د وخت مدیریت ته مخ اړوو او وروسته د وخت مدیریت د کسب او کار په حوزه کې ترڅېړنې لاندې راولو.

## ۲- د وخت مدیریت عمومي اصول

د وخت مدیریت د وړتیاوو یوه ټولگه ده چې له وخت څخه د اغېزمنې استفادې په اړه له تاسو سره مرسته کوي. داسې عمومي لارښوونې شتون لري چې کولی شي د وخت مدیریت لپاره په بېلابېلو حوزو لکه کور، ښوونځي او کار کې ورڅخه استفاده وشي. په دې برخه کې ځینې دا لارښوونې بیانوو. په پیل کې د وخت له مدیریت څخه د خلکو د نه استفادې دلایل او د وخت له مدیریت څخه د استفادې گټې ترڅېړنې لاندې نیسو.

له وخت څخه د نه استفادې تر ټولو روښانه دلیل کېدی شي دا وي چې خلک نه پوهېږي د وخت مدیریت څه شی دی؟ دویم دلیل لټي او ټنبلې ده؛ ځینې خلک د اغېزناکې پلان جوړنې لپاره بې موخې او بې لازمې انگېزې دي.

دریمه ډله چې د وخت له مدیریت څخه استفاده نه کوي هغه خلک دي چې خوبنوي د وخت تر فشار او تنگی لاندې او کړکېچنو شرایطو کې کار وکړي. کېدی شي په ځینې شرایطو کې د وخت له مدیریت څخه استفاده نه کول جایز وي خو په بریالی توګه د وخت له مدیریت څخه د استفادې ګټې هر ډول دلیل یا جواز غندي. د وخت مدیریت مرسته کوي کوم یو له هغو کارونو څخه چې ترسره کوي یې تر ټولو مهم دی وټاکي. دا عمل تاسو ته دا کېدون (امکان) درکوي چې ځینو کړنو ته ډېر لومړیتوب ورکړئ او ځینې کړنې له منځه یوسی. همدارنګه د وخت مدیریت له تاسو سره مرسته کوي چې د ستونزو او نه اړینو کړنو له منځه وړلو له لارې ستاسو د کار موده ډېره کړي. د وخت مدیریت یو د تسل وړ له دلایلو څخه په ژوند کې د فشارونو کموالی دی. د فشار د کچې کموالی د جسمي او روحي سلامتی د ښه والي موجب کېږي.

#### ۱-۲- خپل وخت څنګه تېروي؟

کله مو چې پرېکړه وکړه د وخت مدیریت له سټراتیجیو څخه استفاده کوي، له هماغه وخت څخه باید پیل وکړئ. لومړی ګام د داسې تګلارې څېړل دي چې همدا اوس له خپل وخت څخه استفاده کوي. دا کار باید له حافظې څخه ترسره نه شي. کېدی شي تاسو د بېکارۍ ډېری وختونه په یاد را نه وړئ یا دا وړتیا و نه لرئ هغه وخت چې په اوږدو خبرو یې لګوي په دقیق ډول په یاد راوړئ. د وخت لګولو د تګلارې د ثبوتولو او د خپلو کړنو د ترسره کولو او وپشلو لپاره کولی شئ د یاددښت له کتابچې، د کړنو د راپورونو له کتابچې او یا د پلان جوړونې له کتابچې څخه استفاده وکړئ. نه یواځې هغه څه چې د ورځې په اوږدو کې یې ترسره کوي بلکه خپله انګېرنه (سترې، له انرژي څخه ډک، عصبي، بې حاله او ...) ټول ولیکئ. هر کله چې خپلې کړنې بدلوي، د کړنې ډول او د هغې د پیل وخت ثبت کړئ.

د څو ورځو لپاره د کړنو له ثبوتولو وروسته یاددښتونه د څېړنې لپاره چمتو دي. په راپور کې ډېری ثبت شوي کړنې په ځیر او څرګند ډول کتل کېږي ځکه چې په هغوی باندې ډېر وخت لګېدلی. په یاددښتونو کې بله مهمه حوزه،

غيرې اړينې كړنې دي چې د ورځې په اوږدو كې مو ترسره كړې دي. كله چې دا كړنې په گونبې توگه وكتل شي ډېر وخت نه نيسي خو كله چې يوځای شي، د هغوی ټول وخت كېدی شي د پام وړ وي. ستاسو د كړنو خپرل چې په راپور كې ثبت شوي دي په بل گام يعنې د لومړيتوب له مخې د كړنو په ټاكلو كې له تاسو سره مرسته كوي.

## ۲-۲- د لومړيتوب له مخې د كړنو ټاكل

د لومړيتوب له مخې د كړنو ټاكنه د وخت مديريت يو له تر ټولو مهمو گامونو څخه دی. دا عمل له تاسو سره مرسته كوي هغه وخت خوړونكي موارد چې نه د خوښۍ وختونه ترتيبوي او نه مرسته كوي چې خپلو موخو ته ورسېږي له منځه يوسي. دا مرحله د وخت ډېرېدو په لار كې ډېر بدلونونه رامنځ ته كوي. پرېكړه وکړئ هغه كړنې چې بايد ترسره يې كړئ او هغه كړنې چې بايد له منځه يې يوسي د لومړيتوب له مخې وټاكئ.

د پرېكړې لپاره په ځانگړې توگه د هغو كړنو لپاره چې بايد ترسره يې كړئ، داسې كړنې وټاكئ چې خوند ورڅخه اخلي. هم له مسلکي او هم له ځاني آنده ډېره مهمه ده له هغه كار څخه چې ترسره كوي يې خوند اخلي. په خپل راپور كې هغه كارونه چې خوند ورڅخه اخلي او هغه كارونه چې تاسو ته خوندور نه واقع کېږي ځانگړي كړئ. ستاسو د ورځو ډېری بايد په هغو كارونو تېري شي چې خوند ورڅخه اخلي.

په داسې حال كې چې مهمه ده د كار له ترسره كولو څخه خوند اخلي، همدارنگه مهمه ده چې هغه په ښه توگه ترسره كړئ د دې په ټاكلو كې چې كوم كارونه بايد ترسره كړئ او كوم كارونه نورو ته وسپارئ، ستاسو د ځواکمنو او کمزورو ټکو پېژندل حياتي دي. هڅه مه كوي له هغه څخه ډېر مسؤليتونه چې كولی شئ په ښه توگه يې ترسره كړئ په غاړه اخلي. د هغو كارونو له ټاكلو وروسته چې له ترسره كولو څخه يې خوند اخلي او هغه په ښه توگه ترسره كوي، تاسو چمتو ياستئ چې د خپل ژوند غير اړينې كړنې لرې واچوي. ټولې شته منابع پيدا كړئ او هغه كړنې چې ستاسو له وړتيا

ډېرې دي بل چا ته يې وسپارئ. وروسته له دې چې د خپلو ورځنيو کارونو نوملړ مو د منلو وړ کچې ته راتپت کړ، د پلان جوړونې وخت رارسېږي.

### ۲-۳ - پلان جوړونه

په ځاني او مسلکي ژوند کې پلان جوړنه په بېل بېل ډول ترسره کېږي. په ځاني پلان جوړونه کې، پلان جوړونه د موخې ټاکنې او موخو ته د رسېدو لپاره د لوري د کښلو (رسمولو) له لارې ترسره کېږي. په مسلکي پلان جوړونه کې، د پلان جوړونې پروژه محور ده. د پروژې پلان جوړونه بايد د پلان جوړونې د رسمي پوستکالي له لارې ترسره شي.

د خپلې وړ پلان جوړونې تگلاره وټاکئ. له هر ډول تگلارې د بېلگې په ډول د موخو ټاکنې، رسمي يا غير رسمي پلان جوړونې څخه چې استفاده کوئ څو مهم ټکي بايد په پام کې ونيسئ. په پيل کې خپلې مطلوبې پايلې اټکل کړئ. په ياد وساتئ چې په ورځ کې څو محدودې گړۍ وخت شتون لري. هڅه مه کوئ چې له خپلو وړتياوو څخه لوړو پايلو ته لاسرسې پيدا کړئ.

دويم، څه مدت په خپل ځان ولگوئ. د دې لپاره چې د عملکړنې ډېرې حد ته لاسرسې پيدا کړئ د خوب وخت او بسيا استراحت ته اړتيا لرئ. دې عمل ته اقدام دهغه د ترسره کولو لپاره له پرېکړې څخه سخت دی. د پلان جوړونې په وخت کې تاسو داسې انگېرئ چې استراحت ته هېڅ اړتيا نه لرئ يا کولی شئ يواځې څلور گړۍ په ورځ کې خوب وکړئ. په دوامداره توگه له استراحت پرته کار د فشار او رېر کچه لوړوي او د عملکړنې کچه ټيټوي.

### ۲-۴ - د وخت څرنگوالي د لوړلو لپاره گټور ټکي

#### ۱-۴-۲ - د خنډونو (مزاحمتونو) مخنيوی وکړئ

تل د کتونکو مېلمه پالونکي مه اوسئ. کتونکي کوېدی شي د بېنظمۍ موجب شي چې په پايله کې گټې د کموالي سبب کېږي. د دروازي په ټينگولو يا د کتنې د بندولو له لارې کولی شئ کتونکي وپوهوئ چې تاسو بوخت

ياستئ. هره تگلاره چې کاروئ په پام کې ونيسئ چې نه بايد د هر کتونکي مېلمه پالنه (پذيرايي) وکړئ.

د خنډونو د کمولو لپاره بله لار تلفون ته ځواب نه ويل دي. تلفوني اړيکې کولی شي ډېر وخت ونيسي. تلفوني اړيکې د آندونو کتار له خوځېسته غورځوي. تلفوني اړيکې کېدې تاسو د داسې کارونو ترسره کولو ته ژمن کړي چې چمتووالی يې نه لري. د تلفون د زنگ له گلولو څخه مه ډارېږئ. کله مو چې کار بشپړ شو ترلاسه شوي پيغامونه چک کړئ.

## ۲-۴-۲ - کنټرول وکړئ

هغه کارونه چې اړتيا لري ترسره يې کړئ پېژنئ. دا کار د کارونو په نوملړ کې ياد د اېنت کړئ. د نوملړ کارونه د لومړيتوب له مخې وټاکئ. د دې عمل په ترسره کولو سره کولی شئ خپله ورځ کنټرول کړئ. تاسو داسې وسايل لري چې کولی شئ د غير اړينو کارونو مخه ونيسئ يا نوي کارونه د لومړيتوب له مخې وټاکئ. له دې لارښوونو څخه پيروي دا تضمين له ځان سره لري چې تاسو لومړی تر ټولو مهمې کړنې ترسره کړئ. همدارنگه تاسو پوهېږئ چې کومې کړنې مو نه دي ترسره کړې او کولی شئ هغه د سبا کارونو په نوملړ کې اضافه کړئ.

## ۲-۴-۳ - په گټه اخیستنه ټينگار وکړئ نه په بوختيا

په گټه اخیستنې او سمې استفادې تمرکز د کار او عملکړنې څرنگوالي ډېروي. د لومړيتوب له مخې د ټاکنو چمتو شوی نوملړ له تاسو سره مرسته کوي چې گټه پورته کړئ، په پيل کې په مهمو کارونو تمرکز له تاسو سره مرسته کوي چې ډېر کار ترسره کړئ او هغه په وخت ترسره کړئ.

## ۲-۴-۴ - خپل گړنديتوب تنظيم کړئ

مهمه ده چې ځان د هغه گړيو د ميزان لپاره چې کار کوئ تنظيم کړئ. له ځان څخه وپوښتئ په هغه سرعت سره چې کار کوئ کولی شئ دوام ورکړئ. ځان

په ډېرو کاري گډوډيو مه سترې کوي. د وخت اغېزناک مدیریت باید دا امکان رامنځ ته کړي چې وکولی شئ د اړتیا وړ کارونه ترسره کړئ.

### ۳- د ځاني وخت مدیریت

د ځاني وخت مدیریت د ورځني وخت د پام وړ برخه لگوي. د ځاني وخت مدیریت وړتیاوې په عمل کې ستونزمنې دي. د لومړیتوب له مخې د ځاني موخو ټاکل کېدی شي ډېر ستونزمن وي ځکه چې د لومړۍ درجې کړنو په پرتله باید د اهمیت په دویمه کړۍ کې راشي. دا برخه له تاسو سره مرسته کوي چې خپلې ځاني موخې په داسې توګه چې ستاسو په پلان جوړنه کې راشي د لومړیتوب له مخې وټاکئ. تاسو د «یواځې نه وایه» تګلاره زده کوي چې له تاسو سره د وخت په وپشلو کې مرسته کوي.

#### ۱-۳- یواځې «نه» وایه

په خپل ځاني ژوند کې په معمولي ډول د «نه» کلمې له ویلو سره ستونزه لرو. دا موضوع زموږ د وخت د ډېرو ماتونو موجب کېږي. د «نه» ویلو د طبیعي کرکې په سبب د دوستانو او کورنۍ په پرتله د ژمنې ډېر احساس لرو. د ځاني لومړیتوبونو د اهمیت په ټاکنه کې د نه ویلو له ارزښتمنو وسایلو څخه د استفادې په اړه د ځان لپاره زده کړه اړینه ده.

د نه ویلو لپاره په غیر مستقیم ډول بېلابېلې لارې شتون لري په داسې توګه چې د خپلو دوستانو او کورنۍ د ځور سبب نه شي. یو پنځوونکی ذهن معمولاً دا وړتیا لري له هغو شرایطو څخه چې د ده له شته لومړیتوبونه سره په ټکر کې وي ځان وژغوري. اما بښنه او پلمه تل اړینه نه ده. ستونزه نه لري چې له وګړو سره رښتیني و اوسو او واقعیت ووايو. هغو وګړو ته چې له تاسو څخه د وخت ځانګړولو تمه لري ووايئ چې تاسو داسې مسؤولیتونه په غاړه لرئ چې د هغوی د غوښتنو پر ځای کولو امکان نه شي رامنځ ته کولی. تاسو به حیران شئ چې وویښئ په څه سادګۍ سره نېغه تګلاره منل کېږي.

## ۲-۳- خاڻي موخې

### ۱-۲-۳- پلان جوړ کړئ

کله چې وکولی شئ په اغېزمنه توګه «نه» ووايي، خپلو خاڻي موخو ته د لاسرسي د ځانګړولو لپاره ډېر وخت لري. موخې، د خاڻي وخت مدیریت له ډېرو مهمو حوزو څخه ګڼل کېږي. موخې له مور سره مرسته کوي چې د کار رامنځ ته کولو له لارې موخو ته د رسېدو لپاره په خپلو هڅو ټينګ و او سو او خپل ژوند په سمه توګه اداره او کنټرول کړو. له مخکې څخه د موخو په تنظيمولو سره ځان ته اجازه در کوي چې موخو ته د رسېدو په لوري د يوه ستراتيژيک مسير پلان جوړونه وکړي.

هغه موخې تعريف کړي چې په اسانه توګه د لاسته راوړلو وړ وي. کله چې تعريف شوو موخو ته ورسېدئ، د هغه موخې په لور چې تر ټولو ستونزمنه ده ګام پورته کړي. دې پروسې ته دوام ورکړئ تر څو چې و انگېرئ ستاسو موخې نه آسانه او نه له لاسرسي څخه لرې دي. دا پروسه پخه ده خو له تاسو سره مرسته کوي چې زده کړئ څنګه کولی شئ په برياليتوب سره خپلو موخو ته ورسېږئ. تمه بايد ونه لري چې ټولې غوښتنې مو په يوه ورځ ترلاسه شي ځکه چې يوه پروسه تدريجي وي.

### ۲-۲-۳- خپلې موخې د لومړيتوب له مخې وټاکئ

کله مو چې خپلې موخې تنظيم کړي، بايد هغه د لومړيتوب له مخې وټاکئ. وخت ټاکل او د لومړيتوب له مخې د موخو ټاکل د خاڻي وخت په مدیریت کې اغېزناک او حياتي دي. ډېری زموږ له دې مرحلې څخه تېستو که څه هم بېرته مجبوره کېږو چې راوګرځو.

موخې په روښانه ډول تعريف کړي او ځانګړې کړي چې هغه څه دي او څه اهميت لري. هغه موخې چې لږ اهميت لري کېدی شي وځنډول شي. هغه ټکي چې ډېرې پاملرنې ته اړتيا لري پرېږدئ چې لومړی ترسره شي. تاسو کولی شئ د هغو کارونو نوملړ چې بايد ترسره يې کړئ چمتو کړئ او هر ټکي ته يې

د پرتلې لپاره گڼه ځانگړې کړې يا دا چې د لومړيتوب له مخې د ټاکل شوو موخو نوملړ چمتو کړئ. پېټر ډراکر وايي چې «د مهمو او سمو کارونو ترسره کول د کار په سمه توگه له ترسره کولو څخه غوره دي».

ايتاليايي اقتصادپوه وېلفرډو پارټو د لومړيتوب له مخې د ټاکنې قانون لري. د پارټو قانون وايي چې تقريباً د نظر وړ ۸۰ سلنه پايلې له هغو ۲۰ سلنه هڅو څخه ترلاسه کېږي چې ترسره کوو يې. د دې لپاره چې خپل کارونه په اغېزناکه توگه د لومړيتوب له مخې وټاکو، بايد ۲۰ سلنه مهم يې بېل کړو. کله چې مهم کارونه وټاکل شول تاسو کولی شئ په هغو گامونو تمرکز وکړئ چې د نظر وړ ترټولو ډېره پايله ترلاسه کوي. د پارټو قانونو د لومړيتوب له مخې په ټاکنه کې و کاروئ او وبه وينئ چې ستاسو وخت او ترلاسه شوي موخې به ډېرې شي.

### ۳-۳-۳ - ځنډ

کله مو چې په پلان جوړونه او د لومړيتوب له مخې په ټاکنه وړ وخت تېر کړ، کولی شئ د هرې ورځې د اړيتا وړ کار وټاکئ، که کارونه په ځنډول شوي وخت کې ترسره نه کړئ بې اغېزې عمل مو کړی دی.

د ډېرو کارونو په انبارېدو سره ستونزمنه ده چې د کارونو په ترسره کولو کې ځنډ ونه کړو؛ په ځانگړې توگه د هغو لويو کارونو لپاره چې له هغه څخه ډېر چې موږ يې لرو وخت ته اړتيا لري.

کله چې له کوم لوی کار سره مخامخ کېږئ هغه په وړو برخو ووېشئ. د کار په وړو برخو وېشل دا امکان رامنځ ته کوي چې وړې برخې يې له رېر پرته ترسره کړو. ډېر ژر به ومومئ چې د وېشل شوو کارونو په ترسره کولو سره به ټول لوی کار ترسره شي.

### ۳-۴-۳ - د کمال پلټنې مزاحمت

کله مو چې پلان جوړونه او د لومړيتوب له مخې ټاکنه وکړه، بايد د بېلابېلو فرعي ستونزو د رامنځ ته کېدو مخه ونيسئ. يو له دې ستونزو څخه کمال ته



د رسېدو لپاره شخصي ميل دى. دا ډول تگلاره کولى شي د ځاني وخت پر  
مدیریت ډېره اغېزه ولري. جزیاتو ته غیر اړینه پاملرنه سبب کېږي چې نور  
کارونه وځنډوي. ځان ته دهغو کارونو په اړه چې ترسره کړي مو دي د بدلې  
ورکولو وړتیا نه لرل بله ستونزه ده چې ورسره مخ یو. کله چې کوم کار ترسره  
کړئ، تاسو باید ځان ته بدله درکړئ. ځان ته بدله ورکول د کار او تفریح تر  
منځ د تعادل د رامنځ ته کولو لار ده. که وکولى شو زده کړو چې د کار او  
تفریح تر منځ تعادل رامنځ ته کړو له خوبنیو او او هوساینو ډک ژوند به ولرو.

### ۵-۳- د ژوند ملگري ته وخت ځانگړول

شخصي ژوند خو بېلابېلې حوزې لري چې باید په پام کې ونیول شي. یو له  
دې حوزو څخه هغه وخت دی چې د خپل ژوند له ملگري (همسر) سره یې  
تېروو. دا زموږ د شخصي ژوند د مدیریت حیاتي دلیل دی. هغه وگړي چې د  
خپل ژوند د ملگري لپاره بسیا وخت نه ځانگړی کوي د ځینو دلایلو په سبب  
خپلې اړیکې ستونزمنې گڼي چې کېدی شي مخنیوی یې وشي. ډېری وخت  
خپل د ژوند ملگري د لومړیتوب له مخې د ټاکنې د نوملړ په آخر کې راولو  
ځکه عادت مو گرځېدلی چې د خلص شوې کاري پلانونو په دلیل زموږ  
د ژوند ملگري زموږ بښنه مني.

د ژوند له ملگري سره د ډېر وخت د تېرولو لپاره ډېرې لارې شتون لري. که  
ونشئ کولی د خپل ژوند له ملگري سره بسیا وخت یو ځای و اوسئ له هغه  
سره د یواځې پاتې کېدو لپاره وخت ځانگړی کړئ او یو ځای د تفریح یا د  
مانښام د ډوډۍ لپاره د باندې لار شئ. بله لار د پېر لپاره یو ځای تلل او داسې  
نور دي.

### ۶-۳- د کور اړوند کارونه

هر کور بېلابېل ډېر کارونه لري چې باید ترسره شي. دا مسؤولیتونه که پلان  
نشې کولی شي په موږ باندې ډېر بار واچوي. په ننني کرکېچن ژوند کې په  
ډېرو لومړیتوبونو سره ډېری خلک نشي کولی د کور کارونو د ترسره کولو

لپاره اضافه وخت پیدا کړي. که تاسو خپله نشئ کولی دا ټول کارونه ترسره کړئ، که امکان ولري خپلو اولادونو ته یې وسپارئ.

### ۷-۳- اولادونو ته وخت ځانگړول

ټول دا مني چې د لومړیتوب له مخې د ټاکنې په سر کې د اولادونو راوستل ساده نه دي. اولادونه ستاسو د پام وړ وخت نیسي او اړینه ده چې نور لومړیتوبونه له دې موضوع سره پلان کړئ.

کولی شو له خپلو اولادونو سره وخت تېر کړو په داسې حال کې چې له هغوی سره یو ځای د کور کارونه ترسره کړو. هلکان له مسؤولیت څخه خوند اخلي او وړتیا لري چې د کور ځینې کارونه ترسره کړي. په کور کې د ننه او باندې ډېر داسې مسؤولیتونه شته چې تاسو د یوې کورنۍ په سرلیک کولی شئ یو ځای هغه ترسره کړئ په داسې حال کې چې ټول یو ځای یاستئ. د اولادونو په واسطه د کور د ځینو کارونو ترسره کول ستاسو فشار کموي. د وړکتوب په سن کې اولادونو ته د مسؤولیت سپارل گټور دي او د راتلونکو کلونو لپاره د هغوی مدیریتي وړتیاوې ډېرېږي.

د اولادونو د یو والدين په توگه ستاسو رول د هغوی په روزنه او ساتنه کې روحي او جسمي فشار له ځان سره لري. تاسو باید د اولادونو په اتفاق سره وخت داسې پلان کړئ چې دا وختونه حد اقل ته ورسېږي. تاسو کولی شئ خپلو اولادونو ته روښانه کړئ چې باید کارونه او پلانونه ترسره کړي او د هغوی نه ترسره کول سبب کېږي چې خپلو موخو ته ونه رسېږي. اولادونه ډېر ارزښت لري خو د نورو کارونو او مسؤولیتونو حجم ته موهم باید پام وي.

### ۸-۳- د کار د مېز مدیریت

د وخت شخصي مدیریت تر ټولو مهم او وروستی دلیل چې تر بحث لاندې نیول کېږي د شخصي دفترې چارو مدیریت دی. د کار مېز تر ټولو غوره څیز دی چې هره ورځ باید پام ورته وشي. د بریالیتوب لپاره د اموضوع باید ستاسو د لومړیتوبونو په سر کې ځای ولري. په دې ترتیب لومړی باید تاسو

خپل مېز ترتيب او منظم کړئ. د يوه مرتب او پاک مېز په لرلو سره کولی شئ خپل نه ترسره شوي کارونه په ښه توگه پيدا کړئ. کله چې ستاسو کاغذونه مرتب او منظم وي کولی شئ د هغې اړوند کارونه په وړو برخو ووېشئ او هر يوپه بېله توگه ترسره کړئ.

خپله کاري خونه بايد د خپلو اړتياوو پر بنسټ ترتيب کړئ. لومړی بايد پوه شئ چې ستاسو د اسنادونو، مېز او چوکۍ د سم ترتيب لپاره څومره فضا ته اړتيا ده. خپل اسنادونه او مدارک بايد د مېز پر مخ يو پر بل انبار نه کړئ ځکه چې نشئ کولی د اړتيا په وخت کې خپل مالي او دفتري کارونه ترسره کړئ. کولی شئ له څو روک لرونکي مېز او د فايلونو له الماری څخه استفاده وکړئ.

کارپوهان عقیده لري چې بايد له يوې مناسبې چوکۍ څخه استفاده وشي. چوکۍ بايد داسې ډول وي چې په وړ توگه په هغه باندې کښېښئ. يوه ښه طراحي شوې چوکۍ بايد د تنظيم قابليت ولري په داسې توگه چې ستاسو له اندام سره مطابقت ولري او دا امکان ولري چې د کار کولو په وخت کې آرام او راحت و اوسئ. له تنظيم څخه وروسته بايد ستاسو شاه وکتل شي او ستاسو په اوږو، غاړه او ملا باندې فشار کم کړي. مطمئناً په دې شرايطو سره تاسو په ښه توگه کولی شئ په خپل کار تمرکز وکړئ.

زموږ ډېری د گرد چاپېرنا ته پام نه کوو. وړ روښاني لوړه کارونه لري. د روښاني بېلابېلې سطحې د بېلابېلو کارونو لپاره اړينې دي. د ليکونو او مدارکو لوستلو په وخت کې بايد وړرنا وي ترڅو مو په سترگو باندې فشار را نه ولو. اما په کمپيوټر باندې د کار کولو په وخت کې رڼا بايد دومره وي چې انعکاسونه او ځلاوي تر ټولې ټيټې کچې ته ورسېږي.

ډېر غیر فني وسايل شتون لري چې کولی شئ په خپل شخصي ژوند کې ورڅخه استفاده وکړئ. له يوې ديوالي کليزې څخه چې جدول يې زير وي استفاده وکړئ. په دې توگه کولی شئ د مياشتې ټولې ورځې وونئ. خامخا د تېلفون کتابچه ولرئ. له کمپيوټري پوستکالو څخه هم کولی شئ استفاده وکړئ.

#### ۴- د وخت او کسب او کار مدیریت

د ننني کار او کسب چاپېريال کولی شو له سختې سيالی سره ياد کړو. د ورځې په هره ثانيه کې نوي اختراعات ترسره کېږي او د سنتي تگلارو عمر لنډېږي. د نن ورځې تازه خبر د سبا ورځې يو پخوانی خبر گڼل کېږي او هغه کسان چې په بدلونونو سره مخ ته لاړ نه شي وروسته به پاتې شي. تاسو بايد له ټولو شته منابعو څخه استفاده وکړئ ترڅو له وخت سره وړاندې لاړ شئ. په دې مارکېټ کې د برياليتوب تر ټولو ستر خنډ وخت دی. د ورځې په نا محدودو گڼيو سره مو کولی شول د کار سرعت له خونبې سره سم راټيټ کړو. د بده مرغه وخت داسې شی دی چې بشر نشي کولی هغه کنټرول کړي، د دې کنټرول نه وړ شرايطو په سبب بايد له وخت سره کار وکړو. له وخت څخه د ترلاسه شوو محدوديتونو درک او د مدیریت گټې مرسته کوي چې له وخت سره کار وکړو نه دا چې د هغه په مقابل کې راشو.

هغه تگلاره چې تاسو له وخت څخه استفاده کوئ ستاسو د برياليتوب ټاکونکې ده. په دې حال، د وخت مدیریت فلسفه د يو وگړي له بل وگړي سره بېله ده او د وخت مدیریت تاسو ته بايد په داسې توگه وي چې ستاسو له کار سره مطابقت ولري. په دې برخه کې داسې لارښوونې وړاندې کوو چې له تاسو سره به د وخت د اغېزناک مدیریت د سفر په پيل کې مرسته وکړي. دا لارښوونې په ځير توگه ولولئ او په داسې ډول يې تطبيق کړئ چې ستاسو اړتياوې پوره کړي.

#### ۴-۱ - په کار کې د وخت مدیریت

هغه ټوليزې لارښوونې چې مخکې ذکر شوې کېدی شي ستاسو د کار په محل کې وکارېږي. په دې لارښوونو کې د وخت د تېرولو روش، د لومړيتوب له مخې د کړنو ټاکنه او پلان جوړونه شامل دي.

#### ۴-۲ - سم کار په سم وخت کې ترسره کړئ

آن د وخت په اغېزناک مدیریت سره به هم و مومئ چې تل نشو کولی هر کار په خپل وخت ترسره کړو. خو داسې کارونه شته چې باید په خپل وخت ترسره شي او داسې کارونه هم شته دي چې کولی شو وپې ځنډوو. د وخت مدیریت د عمومي لارښوونو پر بنسټ د لومړیتوب له مخې د کارونو یو ترتیب شوی نوملړ باید چمتو کړئ. د ورځې په اوږدو کې د نوملړ هغه کارونه ترسره کړئ چې تر ټولو ډېر لومړیتوب لري. دا کار ډېر اسانه دی او کوم ځانگړي میتود ته اړتیا نه لري په داسې حال کې چې ډېر سم کارونه په سم وخت کې نه ترسره کوو. د لومړیتوب له مخې د کارونو ترسره کول مرسته کوي چې کارونه ښه مدیریت کړئ.

۳-۴- له دفتر څخه د وتو مخکې د سبا ورځې کارونه مرور کړئ  
د کار نوملړ وڅېړئ او نه ترسره شوي کارونه ځانگړي کړئ. ترسره شوي کارونه پاک کړي او نه ترسره شوي کارونه د لومړیتوب له مخې بیا وټاکئ. د لومړیتوب له مخې د اصلي موخو گانو د ټاکلو په وخت کې هغه کارونه چې هوډ لری سبا یې ترسره کړئ مرور کړئ. د بېلگې په ډول، که د پروژې د دویمې برخې ترسره کول پیلوئ د هغې برخې د تعریف اسناد مطالعه کړئ. دا کار سبب کېږي هغه گامونه چې باید د دویمې برخې لپاره یې واخلئ په یاد راوړئ. که له څو کسانو سره کار کوئ، له هغوی سره د سبا کار په اړه خبرې وکړئ او ډاډ ترلاسه کړئ چې هر یو پوهېږي سبا کوم کار باید ترسره شي.

۴-۴- د خپل ډېر کار گړی پیدا کړئ  
په دویمه برخه کې د وړاندې شوو لارښوونو په استفادې سره ځانگړي کړئ چې د ورځې په بېلابېلو گړیو کې څه احساس لری. دا ټوله هغه څېړنه ده چې اړتیا لری و مومئ چې ستاسو هغه گړی چې ډېر کار پکې کوئ کومې دي. هغه گړی چې تر ټولو ډېره انرژي مو پکې لگولې ده، لوړه انگېزه مو پکې لرله، او ټول تمرکز مو په کار باندې و و شمارئ. دا گړی هغه وختونه دي چې

بايد تر ټولو ستونزمن کارونه مو پکې ترسره کړئ. له هغو گړيو څخه چې تر ټولو ډېر کار پکې کوئ گټه واخلي.

#### ۵-۴- له ډېری جلسو څخه گټه پورته کړئ

د جلسو د نيولو لپاره څلور ټکي بايد په پام کې ونيسئ. لومړی ټکی دا دی چې جلسه هغه وخت ونيسئ چې هغه موضوع رامنځ ته شوې وي. جلسې د اړتيا پر بنسټ ونيسئ نه د قاعدې. د جلسې د جوړښت لپاره دويمه لارښوونه د جلسې دود دی. د جلسې دود بايد د جلسې موخې او حوزه وښيي. د بحث حوزه بايد د لومړيتوب له مخې وټاکل شي. له جلسې څخه مخکې په وړ وخت کې د جلسې د دود روښانه کول وگړو ته دا امکان برابروي چې ځان د جلسې لپاره چمتو کړي. دا گامونه سبب کېږي چې ستاسو جلسې اغېزناکې او زده کړيزې شي.

د جلسې د جوړښت لپاره درېمه لارښوونه په دقيق ډول د جلسې د وخت ټاکل دي. د جلسې د جوړښت گړئ د جلسې په پايله ډېره اغېزه لري. د بېلگې په توگه، که تاسو پوهېږئ چې په جلسه کې داسې کسان شته چې ميل لري جلسه له پام کې نيولي وخت څخه مخکې ونيسي، د جلسې وخت له غرمې څخه مخکې يا د ورځې په وروستيو گړيو کې ترتيب کړئ. دا سبب کېږي چې وگړي د تمرکز او پاملرنې لپاره ډېره انگېزه ولري. څلورم ټکی دا دی چې که له ځنډ او پختوب سره مخ کېږئ جلسې په غير معمولي گړيو کې ونيسئ.

#### ۶-۴- کارونه په اغېزناکه توگه وسپارئ

د کارونو سپارل ډېر وخت رامنځ ته کوي. خو دا کار تل اسانه نه دی. په حقيقت کې ډېر وگړي د کار له سپارلو سره ستونزې لري. دا څو دليلونه لري. ځينې وخت د يوه وگړي له خواه بل وگړي ته د يوه کار د ترسره کولو توضيح د هغه له ترسره کولو څخه ډېر وخت نيسي. خو که ليدلوری ولرئ پوهېږي چې که اضافي وخت ولگوي کولی شئ په راتلونکي کې هم د پام وړ کار وسپارئ. د کار نه سپارلو بل دليل کمال ته ميل دی. کله چې کار سپارئ

وگړو ته اجازه ورکوي چې تېروتنې وکړي. که تاسو د تېروتنو د سمونې زغم ولرئ هغه وخت ډېر وگړي زده کوي چې هغوی ته سپارل شوی کار په وړ ډول ترسره کړي. د کار نه سپارلو وروستی دلیل د ځواک له کمښت څخه وېره ده. هغه څه چې له سپارلو څخه یې ترلاسه کوي په اړه یې فکر وکړئ نه د هغه څه په اړه چې له لاسه یې ورکوي.

کله چې وکولی شئ له سپارلو څخه په ډار بری ترلاسه کړئ باید زده کړئ چې څنګه په اغېزناک ډول سپارنه وکړئ. په پیل کې وټاکئ چې کوم څیزونه باید وسپارل شي. د کارونو د لومړیتوب نوملړ ته وگورئ. دا نوملړ د اړینو کارونو د سپارلو په اړه مرسته کوي. وروسته ځواکمن او مشتاق وگړي د ټاکلي کار د سپارلو لپاره وټاکئ. په یاد ولرئ چې ټول کار وسپارئ. کار او هغه څه چې د انتظار وړ دي توضیح کړئ. بل گام دا دی چې اجازه ورکړئ وگړي کار ترسره کړي. کار له مخکې ټاکل شوو وختونو څخه وڅپړئ. تل د کار په سر مه درېږئ ځکه دا کار یواځې عملکړنه کموي.

#### ۷-۴- خپل مېز مرتب کړئ

هغه وگړي چې په بوخت او گډوډ مېز کار کوي په متوسط ډول د ورځې یوه نیمه گړئ د خپلو څیزونو په موندلو پسې وي. د مېز د بوختیا او گډوډۍ اصلي عامل کاغذ دی. کاغذونه باید بنچه او فایل بندي شي او یا نورو اړوندو ملگرو ته وسپارل شي او یا هم باید لږې وغورځول شي. اړیتا نشته چې د کاغذ بندل تر نا محدود وخته د مېز پر سر پاتې شي. د مېز له منظمولو وروسته د مېز د روکو په لور لار شئ. د مېز ترتیبول بسیا نه دي، هره ورځ هغه پاک کړئ. د مېز مرتب ساتل په یوه کاري اونۍ کې اووه گړي وخت زیاتوي.

#### ۸-۴- تگلارې په خپل وړ توګه تطبیق کړئ

دې ټکي ته پاملرنه مهمه ده چې په دې لیکنه کې وړاندې شوې لارښوونې ټوليزې دي. دا لارښوونې د وخت مدیریت د سیستم د پراختیا لپاره د پیل

ټکي دي. د وخت د بريالي مدیریت لپاره باید د وخت مدیریت یو وړ سیستم  
طراحی کړئ.

---

## د وخت مدیریت څلورمه برخه

### ۱- سریزه

آیا تر اوسه مو په الیس داستان (Alice's Adventures in Wonderland) کې د سپینې سویی په شان داسې احساس نه دی کړی چې د عجایبو په ځمکه کې یاستئ؟ ... تل په بیره کې یاستئ خو هغه څه ته چې غواړئ یې نه رسېږئ. آیا تاسو هم اوږدې گړۍ کار کوئ خو تل داسې احساس لرئ چې موخې مو د تېښتې په حال کې دي؟

کله چې له کارکوونکو سره ملاتړ کمپري کاري فشار یرغل راوړي او کارکوونکي اړ کېږي سخت، اوږد او چټک کار وکړي. د وخت مدیریت او ملگرو ته د دندو د یوې برخې د سپارلو کړنلاره نوره یوه سخته ستونزه نه ده. دا بنسټیزې وړتیاوې خوندي او بشپړې شوي دي. د مالوماتو او تجربو ډېر بدل او د وخت مدیریت له کړنلارې څخه استفاده د اغېزې ډېرېدو او د کار په محل کې د چټک او تلپاتې پرمختګ سبب کېږي.

### ۲- د موخو ټاکل

مخکې له دې چې و غواړئ د وخت مدیریت جزئیات ځانگړي کړئ، اړینه ده چې په یوه پراخه لید سره وگورئ. د کار ستنه او بنسټ د موخو او لومړیتوبونو پېژندل دي. وروسته بیا د زړه تنگی او هغه مسیر د پرېښودلو په ځای چې سبب کېږي له اصلي موضوع څخه مو واړوي او په پایله کې نهیلی شئ کولی شئ د موخو د وړاندې وړلو او ترلاسه کولو لپاره ورځنۍ



کړنې تنظیم کړئ. کله چې موخې ځانګړو لاندې ځانګړتیاوې په پام کې ونیسئ:

- موخې باید ځانګړې، د اندازې وړ، د ترلاسه کولو وړ او د محالو پېش وړ وي.
- داسې موخې په پام کې ونیسئ چې تاسو د انګېزې وړ کونې په لوړه درجه کې راولي او ستاسو د وړتیاوو د څرګندولو کېدن (امکان) چمتو کړي.

اړینه ده چې فعالیت له پیل څخه بریالیتوب ته د لاسرسی په انګېرنه پیل کړئ او دا چارې یواځې د موخو په ټاکلو سره د منابع، بودجې، زماني چوکاټ او سازماني محدودیتونو په چاپېر کې شونې دي. کله مو چې کاري موخې وټاکلې هغوی په لاندینيو کټګوريو کې تنظيم کړئ.

- اوږد محاله موخې (له شپږ میاشتو څخه تر یوه کاله)
- منځ محاله موخې (له یوې تر شپږو میاشتو)
- لنډ محاله موخې (ورځنۍ، اونیزې، میاشتنۍ)

په هره کټګوري کې درې اصلي موخې د ارزښت له مخې په ترتیب سره ولیکئ. د موخو پاڼه په خپل واک کې ولرئ او د هرې کاري ورځې په پیل او وروستیو کې مراجعه ورته وکړئ. آیا هغه دندې چې تاسو ورته ګومارل شوي یاستئ د موخو په ټاکنه کې روښانه شوي دي؟ آیا مرسته کوي چې خپلو لومړیتوبونو ته ورسېږئ او هغه بشپړ کړئ؟ تل داسې اضافي او د اټکل نه وړ اداري کارونه چې په خپلکاري (اتوماتیک) ډول رامنځ ته کېږي شتون لري. خود کاري ورځې ډېری برخه (د ۸۰ په سلو کې شا او خوا) باید د موخو اړوند کړنو ته ځانګړې شي.

که وینئ ستاسو د وخت ډېره برخه په داسې کارونو تریږي چې لو مریټوبونو ته درسېدو لپاره مرسته نه کوي یوې نوې او جدي څېړنې او شننې ته اړتیا ده. شاه ته وگرځئ او هغه فکتورونه چې د وخت د بې ځایه تېرېدو سبب کېږي وپېژنئ. د داسې لارو په لټه کې شئ چې کولی شي دا ځنډونه له منځه یوسي او هاند وکړئ چې کارونه په وړ توګه د کاري ځواکونو ترمنځ ووېشئ.

### ۳- د وخت تالا کېدو د عواملو څېړل

ډېری وختونه د وخت لوټماران زموږ ورځ بېنظمه کوي او په موخو باندې زموږ د تمرکز ځنډ ګرځي. کله چې په نهیلۍ سره انګېرئ په وخت کې نسبتې یاستئ په یوه یا څو ساده بدلونونو سره کولی شئ د وخت تالا کوونکي فکتورونه له منځه یوسئ. د یو څه وخت لپاره ځنډ وکړئ او هغه څه چې له وخت څخه ستاسو ترټولو ښه استفاده ګڼل کېږي وڅېړئ. وروسته هغه ځانګړی فکتور چې شونې دی له وخت څخه په دې غوره استفاده کې دخالت وکړي ځانګړی کړئ.

### ۳-۱- د وخت تالا کولو ترټولو مهم عوامل

- نه اړینې غونډې
- ګډوډ مېز یا د کار ځای
- غیر اړین تلفونونه
- لیکونو ته په ځواب ویلو ډېر وخت تېرول
- په ورځ کې له یو ځل ډېر د پانې وېشل (دسته بندي) او د هغوی په تنظیم باندې ډېر وخت تېرول
- له ټکنالوجۍ سره ستونزه لرل (په کمپیوټرونو کې بېنظمي)
- نورو ته د کاري پلانونو په انځورولو ډېر وخت تېرول
- پلان جوړنې ته ډېر وخت ځانګړول

- د تېروتنو څېړلو ته ډېر وخت ځانگړول
- د مستند جوړونې پروژې ته ډېر وخت ځانگړول
- ترسره شوو کارونو ته د نورو د پام اړولو لپاره بېځايه هڅه
- د هغو کارونو ترسره کول چې کولی شو نورو ته يې وسپارو
- له پایلې پرته په ډېرې ستړيا سره د کار ترسره کول
- د سفرونو د محالوېش د پلان بدلول
- د مديریتونو په خاطر د لومړیتوبونو بدلول

د وخت تالاکوونکو فکتورونو نوملړ وڅېړئ او هغه گڼې چې تاسو ورسره مخ یاستئ په نښه کړئ. وروسته بیا د هغوی تر ټولو مهمو ته له ۱ څخه تر ۵ پورې گڼې ورکړئ. ۵ گڼه تر ټولو ناوړه حالت دی.

کېدی شي ستاسو انرژي، ځواک او حواس په غیر اړینو غونډو او له پای پرته په اداري کارونو لگېږي. هغه غونډې چې باید گډون پکې وکړئ، وڅېړئ. له دې خپل کاري فرض پرته چې ستاسو شتون په غونډه کې اړین دی، له مسئولانو څخه په غونډه کې ستاسو د رول په اړه وپوښتئ. وبه وینئ چې ډېری وختونه ستاسو شتون اړین نه دی. همدارنگه هغوی وپوښتئ چې امکان يې شته غونډې له غرمې وروسته جوړې کړي ترڅو سهارونه هغو کارونو ته چې پنځوونکي فکر غواړي ځانگړی کړو. په غونډو کې د یوه فعال گډون کوونکي په سرلیک د غونډو د څرنګوالي او موخو غوښتونکي شی.

کېدی شي ستاسو ډېری وخت د لیکونو په لوستلو او هغوی ته په ځواب ویلو په ځانگړې توګه برېښلیکونو ته په ځواب ویلو تېرېږي. له خپلو ملگرو څخه وغواړئ چې د ټولو لیکونو مخلیک تاسو ته وانستوي، مګر هغه لیکونه چې په نېغه توګه ستاسو اړوند دي. همدارنگه هغوی ته ووايئ چې

لیک ته ځواب نه وایئ مگر دا چې په رښتینې توګه ځواب ته اړتیا ولري. وړاندیز وکړئ چې د لیک استوونکي له جزئیاتو څخه ډېر ترلاسه شوي لیک ته په زماني چوکاټ کې په سم ځواب ورکولو باندې تمرکز وکړي او تر ټولو مهمه دا چې د لیکونو د څېړلو لپاره یوه قاعده جوړه کړئ. د بېلګې په ډول په ورځ کې له یو ځل ډېر د لیکونو په لور مه ځئ. البته په ځینو حالاتو کې دا چارې ناشونې دي. خو دا اصل وټاکئ تر څو ډاډ پیدا کړئ ستاسو د آندونو لړۍ تل له خنډونو سره نه مخ کېږي. ځینې وخت تر ټولو ساده بدلونونه یوه ژوره اغېزه لري.

### ۳-۲- د ځنډ کمول او د څو اصولو په اجرا سره د تمرکز ساتل

- د ټولو ترسره شوو تلفونې اړیکو بیا کتنه وکړئ او هغوی ته د ځواب ویلو لپاره ځانګړی وخت وټاکئ.
- وګړي وهڅوئ چې خپلې کاري ستونزې د برېښلیک او تلفون له لارې له تاسو سره شریکې کړي.
- ترلاسه شوي برېښنایي او کتبي پیغامونه په ځانګړي وخت کې وڅېړئ.
- له وګړو څخه وغواړئ چې غیر اړین برېښلیکونه تاسو ته وانستوي.
- هره ورځ له ملګرو سره په لنډه کتنه پیل کړئ. وروسته بیا له کومې درېدني پرته یوه کاري دوره ولرئ او وګړو ته ووايئ چې کوم وخت په لاسرس کې یاستئ.
- په خبرو اترو کې په ټینګار سره اصلي مطالبو ته مخه کړئ. د بېلګې په توګه د دې عبارتو په ویلو سره «هغه څه چې په اړه یې باید بحث وکړو دا ټکی دی» یا «ستاسو له تګ څخه مخکې یو بل مهم ټکی» چې نښئ تاسو غواړئ خبرې ختمې کړئ.
- کړتن وګړي د دې عبارت په ویلو سره له خبرو ودریئ: «زه ستا لپاره څه کولی شم؟»

## • د کاغذونو له انبار او باران څخه وټنښت.

### ۳-۳- پانې او اسناد

ډېری وختونه هغه پانې چې زموږ په شاه او خواه کې دي په لومړیتوبونو باندې د تمرکز خنډ گرځي. هېڅ ټولیزه قاعده د دې لپاره چې څنگه خپلې پانې مدیریت کړو شتون نه لري. دا موضوع خپله د وگړي په کړنلاره پورې تړلې ده. ځینې وگړي که د ډېرو لوستو موادو په واسطه محاصره شي د هوساینې احساس کوي په داسې حال کې چې داسې وگړي هم شته چې یواځې د خلوت مېز (Privacy Table) د هغوی د افکارو د روښانتیا غولې جوړوونکي دي. مهمه ده چې د خپل تمایل او خوښۍ له سطحې څخه باخبره وئ او د پانې د تنظیم لپاره یوه سیستم ته پراختیا ورکړئ.

البته که د اسنادو د لټولو لپاره ارزښتمن وخت له لاسه ورکوي او مجبور یاستی خو څو ځله پانې وسپړئ، د یوې نوې کړنلارې خپلول اړین دي. دا کړنلاره و آزمېښت: که د سند د ځای ټاکل له ۳۰ ثانیو څخه ډېر وخت ونیو، باید سیستم ته بدلون ورکړئ. د دې پر ځای چې پرېږدئ شاته پاتې اداري کارونه ستاسو په مېزد بوختیا سبب شي د کاغذ هره پاڼه وڅېړئ او ځانگړې کړئ چې آیا باید هغه لرې کړئ، له هغې څخه استفاده کوئ او یا سملاسي هغه زېرمتون ته واچوئ.

د مدارکو زېرمتون ته کمه پاملرنه کولی شي تاسو بوخت وساتي. که څه هم شونې ده تاسو د مدارکو زېرمه کولو او لاسرسی لپاره په اجرایی کارکوونکو تکیه وکړئ، خو غوره ده چې ځان ته یو ځانگړی سیستم ولرئ. په دې صورت کې که کوم ملگري په لاسرس کې نه وي، ځان د هغه سند د موندلو لپاره چې ډېره اړینه او سملاسي اړیتا ورته لري، ناکام نه وینئ. او همدارنگه ملگري مو وهڅوئ چې مدارکو ته د اسانه لاسرسی او د وخت د نه لوټ کېدو په موخه له یوې سیستماتیکې کړنلارې څخه استفاده وکړي.

### ۳-۴- د مدار کو د زېرمه کولو لپاره خوټکي

- پانوته له زېرمه کولو مخکې نېټه ورکړئ
- کوټه شوې پانې وڅپړئ، هغه پانې چې اړتیا نه ورته لري لري کړئ او پر ځای يې نور بنسټيز مدارک ځای پر ځای کړئ.
- د نه خلاص شوو ليکونو پاکتونه چې ستاسو د کار په اړه نه دي لري واچوئ مگر دا چې پوستي نښه يې ځانگړې وي.
- د جاري چارو مدارک د فایلونو د چنۍ (د الماری رېک) په مخکینۍ برخه کې کېږدئ
- د هرې کټگورۍ اړوند فایلونه په خپل ځای د الف با په تورو سره سم کېږدئ
- د هرې چنۍ ۱۰ سانتي متره فضا تشه پرېږدئ. دومره چې وکولی شئ اسنادو ته په اسانه توگه لاسرسی ولري.
- د چنیو په مخ لېبل (پېژند پانه) ووهئ
- د هغو کارونو فایلونه چې په لاس کې مودي او کار پرې کوي خپل مېز ته نږدې کېږدئ.
- کله چې له کوم فایل څخه یوه پانه اخلئ یوه نښه پرې ولگوي ترڅو پوه شئ چې پانه وروسته باید زېرمه شي او یا له منځه یوړل شي.
- د فایلونو یو نوملړ جوړ کړئ.

### ۴- د کار وړ چاپېریال

ښایي ناڅاپه ومومئ چې د کارونو په ترسره کولو کې مو وړتیاوې کمې شوې دي او د کار له پیل څخه څو گړۍ وروسته چې تېرېږي په سر مودرد شي. د خپل کار چاپېریال ته پاملرنه وکړئ. کېدی شي هغه وسایل چې تاسو ورسره لاسپوري یاستئ په وړ حالت کې نه وي.

د پنځونې د دود او له یوه سوکاله او سالم چاپیریال څخه د استفادې لپاره اړینه ده د خپل کار محل وڅېړئ ترڅو ومومئ چې څنګه کېدی شي د جسمي او ذهني ځواک سطحه تاسو په ځان کې حل کړي. ستاسو چوکۍ او د هغه تکیه باید هوسا وي او ستاسو د وزن او خوځښت زغم باید ولري. غوره ده چې له یوه پښلاندې څخه هم استفاده وکړئ. دا مسایل ډېر ساده دي، خو هېښنده کېږئ که ووينئ او واورئ په څه ډول هغه وګرځي چې کولی شي ستونزمنې او پېچلې ذهني پروژې ترسره کړي د آرامۍ او سوکالۍ له لومړيو اصولو څخه بې پروا دي.

## ۵- د تلفون د وخت کنټرول

له تلفوني اړیکې څخه مخکې له ځانه وپوښتئ:

- زه څه ډول مالوماتو ته اړتیا لرم؟
- آیا دا اړیکه مالوماتو ته د لاسرسی لپاره تر ټولو چټکه لار ده؟
- آیا یو برېښلیک ترې اغېزناک نه دی؟
- څنګه کولی شم دا خبرې اترې لنډې وساتم او د بحث څابښ (محور) ته له دې پرته چې خبرې بدرنګه او ابتدايي په نظر ورسې اشاره وکړم.

د دې لپاره چې یوه تلفوني اړیکه اغېزناکه وي د لومړیتوب له مخې د هغو مواردو یو ټاکل شوی لړ چې په اړه یې بحث باید وکړئ چمتو کړئ. هر هغه مطلب چې فکر کوئ د خبرو په اوږدو کې کېدی شي مراجعه ورته وکړئ په خپل لاسرس کې راولئ. خبرې اترې په لنډه او روښانه ډول پیل کړئ. د بېلګې په توګه: «زه نه غواړم ستاسو ډېر وخت ونیسم» یا «زه نه پوهېږم چې دواړه ډېر بوخت یاستو».

کله چې نه پوهېږئ د نظر وړ وگړي سره به په نېغه توگه خبرې وکړئ که نه، د پیغام پرېښودلو لپاره پلان جوړ کړئ. د پیغام له پرېښودلو مخکې یوه ژوره ساه وباسئ او بیا په څرگند ډول خبرې وکړئ. که هغه وگړی چې تاسو زنگ ورته وهئ نه مو پېژني لومړی مو نوم ورته ووايي او که نوم مو اسانه نه دی نو اېملا یې ورته ووايي، البته په ډېره آرامۍ سره، ترڅو هغه وگړی چې پیغام ته یې غوږ نیولی وکولی شي هغه ولیکي. وروسته بیا تر ټولو مهمه مسئله په چټکه توگه ورته څرگنده کړئ.

## ۶- د ځینو مسئلېتونو سپارل

ډېری وگړي نورو ته د کار سپارلو په وخت کې زړه تنگي کېږي. نورو ته د ځینو کړنو له سپارلو پرته هېڅکله نه شی کولی خپل وخت تر خپل کنټرول لاندې راولی. د کارونو په ترسره کولو کې په نورو باندې له ډاډ پرته په کم ارزښته جزئیاتو کې ډوبېږئ او وړتیا به ونه لرئ چې خپل ځواک او انرژي د موخو په لور رهبري کړئ. خو بنسټیزې مسئلې شتون لري چې وگړي د دې کړنلارې له ترسره کولو څخه لرې ساتي. د هغه څه په اړه چې ستاسو د کار خنډ کړځي فکر وکړئ:

- لومړی مسئله: «هېڅ څوک په داسې ډول چې زه یې ترسره کوم، دنده نه ترسره کوي» کېدی شي دا مسئله حقیقت ولري چې د پېچلو دندو یوه برخه تاسو ترسره کوئ، خو کېدی شي دا حقیقت ونه لري چې ستاسو ټولې کړنې د کرکېچ تر ټولو په لوړ حد کې دي. که ستاسو مېرانه اجازه نه درکوي چې ومنئ بل وگړی کولی شي دا چارې په ښه توگه ترسره کړي، په پام کې ونیسئ چې کېدی شي هغه کس دندې په بسیا اندازه له خوښې سره سمې ترسره کړي.

- دویمه مسئله: «هېڅ څوک زما په شان دا ځانگړې دندې چټکې نه ترسره کوي». کېدی شي دا ټکی هم حقیقت ولري. خو که کوم بل وگړی



کولی شی دا دندی ټاکل شوي وخت ته په پاملرنې سره په بسيا اندازه په چټکه توگه ترسره کړي او همداسې يې جاري وساتي، کولی شی د مسئلېتونو يوه برخه ورته وسپاری.

- درېمه مسئله: که داسې وي چې زه کومه مسئله خو ځله څرگنده کړم، خپله يې ترسره کوم آن په ډېر او غوره سرعت سره. کېدی شي لومړی حل مو چې غوښتل کار کوم بل چاته وسپاری، اړ شی هغه ورته څرگند کړی. همدارنگه شونې ده دا کار دویم، درېم او څلورم حل لپاره تکرار کړی. دا کړنلاره لنډه محاله ده او ملگري په تدريجي ډول کار زده کوي؛ تر هغه وخته چې ډېرو څرگندونو ته اړیتا نشته او تاسو هم په پایله کې ډېر وخت سپما کوئ.

په دريو سطحو باندې د کړنو په محالو پش سره کولی شی يوه نوې کاري کړنلاره په کار واچوی:

(۱) هغه دندی چې ډاډمن یاستی یواځې تاسو خپله کولی شی ترسره یې کړی.

(۲) هغه دندی چې کېدی شي بل څوک یې د منلو په وړ سطحه د ترسره کولو ځواک ولري، آن که تاسو د هغه په ترسره کولو کې غوره او چټک یاستی.

(۳) هغه دندی چې یقیناً بل وگړی یې ستاسو په خوښۍ د ترسره کولو ځواک لري.

د دندو په سپارلو ۳ گڼه سطحه پیل کړی. په تدريجي ډول کولی شی وگړي ته د ۲ گڼې سطحې د ترسره کولو زده کړې ورکړی. دا کار سبب کېږي چې ډېر وخت ولری او په خپلو لومړیتوبونو باندې چې ۱ گڼه سطحه ده تمرکز وکړی.

مسئولیتونه د ځانگړو زده کړو په وړاندېینه سره وسپاری. د دندو د سپارلو سطحه د هغه وگړي له وړتیاوو سره چې کار ورته سپارل کېږي تړاو لري. ډاډ ترلاسه کړئ هغه وگړی چې مسئولیتونه ورته سپاری د لاندینيو موضوع گانو په اړه پوره مالومات لري.

- موخې، لومړیتوبونه، زماني فرصتونه، د کارونو ارزښت
- له منابعو او هغو وگړو څخه چې کولی شي د اړتیا په وخت کې مراجعه ورته وکړئ د مالوماتو ترلاسه کولو لاره.

په یاد ولرئ چې د مسئولیت سپارلو اصلي انگېزه د مطلوبو پایلو ترلاسه کول دي. د کاري روحيې د ځواکمنولو لپاره، په ځانگړو برخو کې ملگرو ته نوي مسئولیتونه ور وپېژنئ او د هغوی په وړتیاوو باندې د ډاډ لرلو په منظور، د کار ترسره کولو لپاره منابع او کافي امکانات برابر کړئ او یا ورته څرگنده کړئ چې څنګه کولی شي هغو منابعو ته لاسرسی پیدا کړي. د عکس العملونو او د کار اړوندو مسائلو په اړه پوښتنه وکړئ او زغم ولرئ. چاته مو چې مسئولیت سپارلی بسیا وخت ورکړئ ترڅو چټک شي.

په زده کړه باندې د لږ وخت لگول اساسي ستونزې رامنځ ته کوي. د مسئولیت سپارلو د وخت په اړه پوهاوی د وخت یوه سملاسي زېرمه کوونکې او کله کله یوه اوږد محاله پانگونه ده. خو په پایله کې په لومړیتوبونو او موخو باندې د ډېر وخت تېرول، تل یوه ارزښتمنه پانگونه ده او ذکر شوي بنوونیز اصول د وخت مدیریت د کړنلارو ملاتړ کوونکي دي.

---

## د وخت مدیریت پنځمه برخه

لاندینیو ټکو ته په دې ترتیب سره امتیاز ورکړئ:

هېڅکله ۱ امتیاز

ځینې وختونه ۲ امتیاز

ډېری وختونه ۳ امتیاز

تل ۴ امتیاز

1. تل په وخت او چمتو غونډو ته ځم
2. د غونډې په خونه کې د پوالي گړۍ په داسې ځای کې ځوړندوم چې ټولو ته د لیدو وړ وي
3. له هغو غونډو څخه چې ترتیبوم یې د نظر وړ پایله ترلاسه کېږي
4. کومې کتنې چې ترتیبوم ډېری یې ترسره کېږي
5. ترلاسه شوي لیکونه دفتر ته له رسېدو سره سم خلاصوم
6. د خپل کار اړوند خپرونې په ورځپاڼو او مجلو کې مطالعه کوم
7. د کار په محل کې هغو خپرونو ته چې نه یې مطالعه کوم نوملیکنه نه کوم
8. له فکس څخه ترلاسه شوي لیکونه په هماغه ورځ لولم
9. کله چې ملگري کار ترسره کوي مزاحمت یې نه کوم
10. هغو ملگرو ته چې غواړي له ما سره وگوري له مخکې وخت ټاکم
11. د ورځې یوه گړۍ له ملگرو سره د کتنې لپاره ځانگړوم
12. کله چې په فکر کې ډوب یم د خونې وړ بندوم
13. د متقابلو تلفوني اړیکو په اړه په خپله ژمنه عمل کوم
14. زما تلفوني خبرې لنډې دي
15. د ملگرو یا خپل مرستیال په مرسته سره ټولو تلفوني اړیکو ته له ځواب ورکولو څخه ځان ساتم
16. له مخکې ټاکم چې څو تلفوني اړیکو ته کولی شم ځواب ووايم

17. د کورنيو ياد د اښتونو له ترسره کولو سره سم هغه سملاسي او  
په نظري ډول گورم
18. کورني ياد د اښتونه وروسته په بشپړ ډول لولم
19. تل مې پام دی چې مېز مې بوخت او گډوډ نشي
20. د کار مېز مې تل مرتب او پاک دی
21. هغه کارونه چې خپله کولی شم ترسره يې کړم خپلو ملگرو ته  
سپارم
22. د هغو کارونو په اړه چې نورو ته يې سپارم لازمي څارنې ترسره  
کوم
23. له ملگورو څخه غواړم چې کاري پلان يې له يوه مخ څخه ډېر نه  
وي
24. د سازمان د مالوماتو تر لاسه کولو په سستم کې د مالوماتو  
تر لاسه کوونکي ځانگړوم
25. د تفکر او عمل هرې کړنې ته متناسب وخت ځانگړی کوم
26. د خپل ورځني کار يو لړ چمتو کوم
27. زه په ځانگړو گڼيو کې کار کوم نه له هغې نه ډېر
28. هڅه کوم له کار کوونکو سره نېغه اړيکه ولرم
29. د خپلو ملگرو د هر يوه مثبتو ځانگړتياوو ته سخته پاملرنه  
کوم
30. د ټکنالوجۍ له وروستيو مالوماتو څخه پوهاوی لرم
31. تر لاسه شوي برېښليکونه زېرمه او وروسته يې مطالعه کوم
32. په کمپيوټر کې د شته فايلونو بيا کتنه کوم

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